



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة البصرة  
كلية الإدارة والاقتصاد  
قسم إدارة الأعمال

## تطوير إطار تكاملي مقترح للإدراك والاتجاهات

### والسلوك في مكان العمل

دراسة تطبيقية في القطاع الصناعي العراقي

اطروحة تقدم بها

حسن عودة عبدالله

الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة البصرة

وهي جزء من متطلبات نيل درجة دكتوراه فلسفة إدارة الأعمال

بإشراف الاستاذ الدكتور

هادي عبد الوهاب عبد الامام

2022 م

1444 هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَمَنْ يَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ فَهُوَ حَسْبُهُ  
إِنَّ اللَّهَ بَالِغُ أَمْرِهِ قَدْ جَعَلَ اللَّهُ لِكُلِّ  
شَيْءٍ قَدْرًا

صَدَقَ وَاللَّهُ الْعَظِيمُ

سورة الطلاق الآية ﴿3﴾

## اقرار المشرف

اشهد بأن اعداد هذه الاطروحة الموسومة بـ (تطوير اطار تكاملي مقترح للإدراك والاتجاهات والسلوك في مكان العمل: دراسة تطبيقية في القطاع الصناعي العراقي)، جرت تحت اشرافي في جامعة البصرة/ كلية الادارة والاقتصاد، وهي جزء من متطلبات نيل درجة دكتوراه في فلسفة إدارة الاعمال.

  
المشرف العلمي

أ.د. هادي عبد الوهاب عبد الامام

جامعة البصرة/ كلية الادارة والاقتصاد/ قسم إدارة الاعمال

2022/9/28

## اقرار رئيس القسم

بناءً على التوصية المقدمة من قبل الاستاذ المشرف، ارشح هذه الاطروحة للمناقشة.

  
رئيس قسم إدارة الاعمال

أ.م.د. شذى احمد علوان

جامعة البصرة/ كلية الادارة والاقتصاد/ قسم إدارة الاعمال

2022/9/28

## اقرار الخبير الاحصائي

أشهد إن الأطروحة الموسومة بـ(تطوير اطار تكاملي مقترح للإدراك والاتجاهات والسلوك في مكان العمل: دراسة تطبيقية في القطاع الصناعي العراقي) التي تقدم بها الطالب (حسن عوده عبدالله مطلق) قد راجعتها من الناحية الإحصائية وأصبحت بأسلوب علمي سليم خال من الأخطاء ولأجله وقعت.



الخبير الإحصائي

أ.م.د علي ناصر حسين

جامعة البصرة/ كلية الادارة والاقتصاد/ قسم الإحصاء

2022/9/15



## إقرار الخبير اللغوي

أشهد إن الأطروحة الموسومة بـ(تطوير اطار تكاملي مقترح للإدراك والاتجاهات والسلوك في مكان العمل: دراسة تطبيقية في القطاع الصناعي العراقي) التي تقدم بها الطالب (حسن عوده عبدالله مطلق) قد راجعتها من الناحية اللغوية وأصبحت بأسلوب علمي سليم خال من الأخطاء ولأجله وقعت.



الخبير اللغوي

أ.م.د عباس عبد العزيز صيهود

مدرس اللغة العربية

في مركز دراسات البصرة والخليج العربي/ جامعة البصرة

2022/9/15

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

اقرار لجنة المناقشة


نشهد أننا اعضاء لجنة المناقشة قد اطلعنا على أطروحة طالب الدكتوراه (حسن عوده عبدالله مطلق) الموسومة (تطوير اطار تكاملي مقترح للإدراك والاتجاهات والسلوك في مكان العمل: دراسة تطبيقية في القطاع الصناعي العراقي)، وقد ناقشناها في محتوياتها وفيما له علاقة بها، وهي جديرة بالقبول لنيل درجة الدكتوراه في علوم ادارة الاعمال وبتقدير (امتياز).



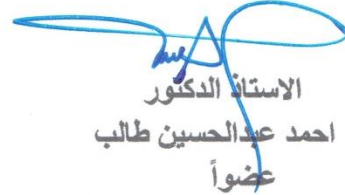
الاستاذ الدكتور  
رشا مهدي صالح  
عضواً



الاستاذ المساعد الدكتور  
محمد خليل ابراهيم  
عضواً



الاستاذ الدكتور  
عامر عبدالرزاق عبدالمحسن  
عضواً



الاستاذ الدكتور  
احمد عبدالحسين طالب  
عضواً



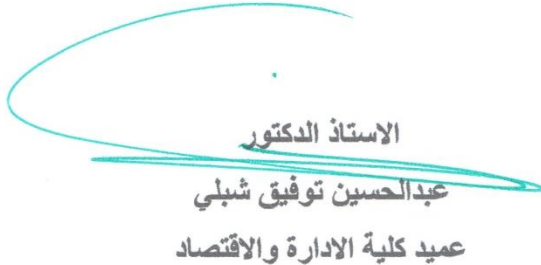
الاستاذ الدكتور  
ظاهر محسن منصور  
رئيساً



الاستاذ الدكتور  
هادي عبد الوهاب عبد الامام  
عضواً ومشرفاً

مصادقة مجلس الكلية:

صادق مجلس كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة البصرة على قرار لجنة المناقشة



الاستاذ الدكتور  
عبدالحسين توفيق شبلي  
عميد كلية الادارة والاقتصاد

## الإهداء

اهدي هذا العمل والجهد المتواضع هدية خاصة وخالصة من اعماق قلبي

إلى سيد الخلق النبي محمد (ص) وآل بيته الطيبين الطاهرين

إلى والداي واخوتي وابنائي وكل طالب علم

إلى كل من آمن بي وراهن على نجاحي

إلى الذين شككوا

بنجاحي

وصنعوا

في نفسي التحدي

فأنا الآن هنا بسببكم

فقد اشعلتم في روحي نوراً لن ينطفأ وهجه

بكل تواضع اهدي هذه الحروف التي سطرتها الآلام والمعاناة

إلى روحي على صبرها وصلابتها، وإلى جسدي الذي قاوم رغم الصعاب والمرض

سائلاً المولى عز وجل النوفيق والرشاد والسداد

## شكر وتقدير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ ﴿ رَبِّ أَوْزِعْنِي إِنَّ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَصْلِحْ لِي فِي دُرَيْبِي إِنَّي تَبْتُ إِلَيْكَ وَإِنِّي مِنَ الْمُسْلِمِينَ سورة الاحقاف: 15 ﴾ صدق الله العلي العظيم والحمد لله رب العالمين خلق اللوح والقلم، وخلق الخلق من عدم، ودبر الأرزاق والآجال بالمقادير، وحكم وجمل الليل بالنجوم في الظلم. والصلاة والسلام على نبينا محمد صاحب الكتاب الأبقى والقلب الأتقى والثوب الأنقى خير من هلال ولي وأفضل من طاف وسعى وأعظم من سبح ربه الأعلى وآل بيته الطيبين الطاهرين الغر الميامين. واعترافاً لذوي الفضل بفضلهم، فأني اتوجه بجزيل الشكر والعرفان لأستاذي الفاضل (أ.د. هادي عبد الوهاب عبد الامام) على تفضله بالإشراف على اطروحتي وعلى حرصه وحسن توجيهه ورعايته، إذ غمرني برعايته وبتشجيعه واحاطني بتوجيهاته فاستقيت من بحار علمه وحسن خلقه وسعة صدره، فله مني كل الشكر والتقدير والامتنان، سائلاً الله أن يوفقه وبيارك في وقته وعمره.

كما اقدم شكري للسيد رئيس قسم إدارة الاعمال (أ.م.د. شذى احمد علوان) ولجميع اساتذة القسم المحترمين الذين اشرفوا على دراستي في المرحلة التحضيرية لدراسة الدكتوراه (أ.د. محمد عبود طاهر، أ.د. طاهر محسن منصور، أ.د. عبدالرضا فرج بدرأوي، أ.د. راضي عبدالله علي، أ.د. محمد حسين منهل، أ.م.د. نزار هاشم الجزائري، أ.م.د. ندى عبدالقادر) لما بذلوه من جهود وما قدموه لي من التشجيع والتوجيه لإكمال دراستي. واتوجه أيضاً بالشكر الجزيل للأساتذة الخبراء محكمي الاستبانة، والسادة الخبراء الممارسين، والاساتذة رئيس واعضاء لجنة المناقشة الاولية لتفضلهم بمناقشة الاطروحة واغنائها بالآراء والافكار الاضافية. كما اسجل وافر شكري وتقديري للمقوم العلمي، والمقوم الاحصائي، والمقوم اللغوي لمساهماتهم في اكمال متطلبات الاطروحة.

واقدم شكري وامتناني ايضاً للسيد عميد كلية الإدارة والاقتصاد (أ.د. عبدالحسين توفيق شبلي) والمعاونين العلمي والاداري لدعمهم ورعايتهم المستمرة لطلبة الدراسات العليا. واشكر كذلك جميع موظفي كليتنا وقسم إدارة الاعمال ووحدة الدراسات العليا لما ابدوه من مساعدة واهتمام تجاهي. كما يدفعني واجب الوفاء لتقديم الشكر والامتنان إلى زميلاتي (رافد عبدالجليل مجيد، عرفات ناصر جاسم) مع خالص تمنياتي لهما بالنجاح والتوفيق الدائم. كما يقتضي واجب العرفان إن اشكر مديري الشركات الستة التي طبقت فيها الدراسة. واقدم كذلك الشكر الجزيل إلى الصديق والاخ العزيز الحمزة مالك راضي الذي قدم لي يد المساعدة والعون على طول الوقت، واصدقائي المقربين الاساتذة (عماد كاظم محمد، صفاء محمد جواد، وابراهيم سامي لعبي، حسين علي حسين، سعد الدين علي حسين، غسان عبدالجليل حميد) لما قدموه لي من تشجيع ومساعدة. كما اقدم جزيل الشكر والتقدير والامتنان إلى افراد عائلتي الغالين. واخيراً، اقدم الشكر الكبير والجزيل لذلك الانسان الذي أمن بي ودعمني بقلبه وطيبه سريره وتحمله لي على طول الطريق. اسأل الله إن يجزيكم عني خير الجزاء ويحفظكم من كل مكروه إن شاء الله.

الباحث



## المستخلص

تعد عملية إدارة سلوك العاملين في مكان العمل في الوقت الحالي من أهم العوامل التي تؤثر المديرين والمنظمات على حد سواء وتثير اهتمامهم، وهذا ناشئ من سببين رئيسيين: الأول هو صعوبة إدارة السلوك الانساني عموماً وفهمه وتنميته، والثاني، أهمية تأثير ذلك السلوك على نجاح المنظمات وفعاليتها. مما خلق ضرورة ملحة للتعرف على أهم العوامل التي تتنبأ بالسلوك في مكان العمل وذلك بهدف تعديله، وإدارته بالشكل الذي يخدم تلك المنظمات. وعلى هذا الأساس، ووفقاً لنظرية العزو، ونظرية التبادل الاجتماعي، ونظرية الحفاظ على الموارد هدفت الدراسة الحالية إلى اقتراح واختبار إطار تكاملي يتضمن أهم متغيرات الإدراك، والاتجاهات التي تعزز أو تثبط السلوك الايجابي والسلبي في مكان العمل. وقد تم افتراض مسارين ايجابي وسلبي للسلوك. بالإضافة إلى التعرف على الدور المعدل لتلك المسارات من خلال متغيرات شخصية مهمة وهي، موضع السيطرة، والكفاءة الذاتية.

اعتمدت الدراسة على الفلسفة الوضعية، وذلك من خلال تبني تصميم كمي مستعرض مستند على الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وقد تضمنت الدراسة الحالية ثلاث مراحل متتابعة، تضمنت المرحلة الأولى تحديد أهم متغيرات الإدراك، والاتجاهات، والسلوك في مكان العمل من وجهة نظر عينة من الممارسين ذوي الخبرة الكبيرة في القطاع الصناعي العاملين جنوب العراق بلغ عددهم (15) ممارس، وقد تم ذلك من خلال الاعتماد على أسلوب (Fuzzy Delphi). في حين تضمنت الخطوة الثانية اختبار العلاقات الخطية بين المتغيرات من خلال اعتماد نمذجة المعادلة الهيكلية الجزئية ذات المربعات الصغرى (PLS-SEM)، في حين تضمن المرحلة الأخيرة اختبار العلاقات اللاخطية بين متغيرات الإطار المقترح من خلال اعتماد الشبكة العصبية الاصطناعية (Artificial Neural Network (ANN)، إذ تم اختبار العلاقات الخطية واللاخطية من خلال الاعتماد على عينة من العاملين بلغ عددهم (1215) عامل يعملون في ستة شركات صناعية.

دعمت النتائج التي تم الحصول عليها بشكل كبير الإطار المقترح. فقد دعمت تلك النتائج افتراض أنّ متغيرات الإدراك الايجابي/السلبي والاتجاهات الايجابية/السلبية تتنبأ بشكل كبير بالسلوك الايجابي، إضافة إلى افتراض أنّ متغيرات الإدراك الايجابي/السلبي والاتجاهات الايجابية تتنبؤ بالسلوك السلبي. من جانب آخر، فإنّ النتائج الخطية واللاخطية أبرزت الدور المهم للإدماج الوظيفي، والهوية التنظيمية المدركة، والالتزام التنظيمي، والدعم التنظيمي المدرك في تنبؤها بالسلوك الايجابي، في حين برزت متغيرات الاحتراق الوظيفي، والاشراف التعسفي المدرك، وانتهاك العقد النفسي، والإجهاد الوظيفي في تنبؤها بالسلوك السلبي. وبناء على ذلك اقترحت الدراسة عدد من التوصيات للممارسين لتطبيقها على أرض الواقع. من جانب اخر، قد تساهم الدراسة الحالية بالوصول الى نظرية تجمع وتفسر علاقة الادراك والاتجاهات والسلوك في مكان العمل.

**المصطلحات الرئيسية:** الإدراك، الاتجاهات، السلوك، نظرية العزو، نظرية التبادل الاجتماعي، نظرية الحفاظ على الموارد، موضع السيطرة، الكفاءة الذاتية



## فهرس المحتويات

أ	الإهداء	.....
ب	شكر وتقدير	.....
ت	المستخلص	.....
ث	فهرس المحتويات	.....
خ	فهرس الجداول	.....
ذ	فهرس الأشكال	.....
ر	فهرس الملاحق	.....
ز	فهرس المصطلحات	.....
1	المقدمة	.....
4	<b>الفصل الأول: خلفية الدراسة: Study Background</b>	.....
4	1.1 خلفية عن مشكلة الدراسة Background to the Study Problem	.....
7	2.1 مشكلة الدراسة Study Problem	.....
9	3.1 اسئلة الدراسة Study Questions	.....
9	4.1 اهداف الدراسة Study Objectives	.....
10	5.1 العلاقة بين اسئلة الدراسة واهدافها ومشكلتها	.....
11	6.1 أهمية واسهام الدراسة Importance and contribution knowledge of Study	.....
11	1.6.1 الاسهام النظري Theoretical Contribution	.....
12	2.6.1 الاسهام العملي Practical Contributoion	.....
13	7.1 فلسفة ومنهجية الدراسة Study Philosophy	.....
14	8.1 نطاق الدراسة Scope of Study	.....
14	9.1 التعريفات الإجرائية Operational Definitions	.....
16	10.1 هيكل الدراسة Study Structure	.....
18	11.1 الملخص Summary	.....
19	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري: Theoretical Framework</b>	.....
19	المبحث الأول: الإدراك Perception	.....
19	1.1.2 مفهوم الإدراك Perception Concept	.....



24.....	Positive & Negative Perception الإدراك الإيجابي والسلبي	2.1.2
39.....	المبحث الثاني: الاتجاهات Attitudes	
39.....	Attitudes Concept مفهوم الاتجاهات	1.2.2
41.....	Components of Attitudes مكونات الاتجاهات	2.2.2
42.....	Theory of Planned Behavior نظرية السلوك المخطط	3.2.2
46.....	Positive & Negative Attitudes الاتجاهات الايجابية والسلبية	4.2.2
56.....	المبحث الثالث: السلوك Behavior	
56.....	Behavior Concept مفهوم السلوك	1.3.2
59.....	Behavioral Theories النظريات السلوكية	2.3.2
61.....	Positive & Negative Behavior السلوك الايجابي والسلبي	3.3.2
71.....	المبحث الرابع: الفروق الفردية في العمل Individual Differences at Work	
71.....	Individual Differences Concept مفهوم الفروق الفردية	1.4.2
73.....	Evaluations-Core Self التقييمات الذاتية الاساسية	2.4.2
81.....	Summary الملخص	5.2

## الفصل الثالث: الدراسات السابقة والإطار المفاهيمي Previous Studies and Conceptual

82.....	Framework	
82.....	المبحث الاول: الدراسات السابقة Previous Studies	
82.....	Review of previous studies استعراض الدراسات السابقة	1.1.3
95.....	Discussing previous studies مناقشة الدراسات السابقة	2.1.3
98.....	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي: Conceptual framework	
100.....	1.2.3 العلاقة الترابطية - التكاملية بين متغيرات (الادراك والاتجاهات الإيجابية) والسلوك	
100.....	2.2.3 العلاقة الترابطية - التكاملية بين متغيرات (الادراك والاتجاهات السلبية) والسلوك	
101.....	3.2.3 العلاقة الترابطية - التكاملية بين متغيرات (الادراك والاتجاهات الإيجابية والسلبية) والسلوك	
102.....	4.2.3 دور المتغيرات التفاعلية (موضع السيطرة، الكفاءة الذاتية) في نموذج الدراسة	
103.....	المبحث الثالث: تطوير الفرضيات: Hypothesis development	
103.....	1.3.3 الربط بين متغيرات (الادراك والاتجاهات الإيجابية) والسلوك	
107.....	2.3.3 الربط بين متغيرات (الادراك والاتجاهات السلبية) والسلوك	
111.....	3.3.3 الربط بين متغيرات (الادراك والاتجاهات الإيجابية والسلبية) والسلوك	
115.....	4.3.3 دور المتغيرات التفاعلية (موضع السيطرة، الكفاءة الذاتية) في النموذج	
117.....	Summary الملخص	4.3

## الفصل الرابع: منهجية الدراسة Study Methodology

118.....	1.4 فلسفة البحث Research Philosophy	
120.....	1.1.4 الفلسفة الوضعية للدراسات السلوكية Behavioral studies in positivism philosophy	

121	Research design	2.4
122	Quantitative Design & Organizational Behavior	1.2.4
123	Time Horizon	2.2.4
123	Unit of Analysis	3.2.4
123	Methodology Flowchart	4.2.4
126	Study Strategy	3.4
126	Survey Study	1.3.4
127	Statistical Analysis Technique	4.4
127	Method Fuzzy Delphi	1.4.4
134	SEM-PLS Partial Least Squares Structural Equation Modeling	2.4.4
135	Artificial Neural Network ANN	3.4.4
137	Survey Instrument Development	5.4
138	Positive & Nigative Perception	1.5.4
139	Positive & Nigative Attitu	2.5.4
140	Positive & Nigative Behavior	3.5.4
141	Moderators variables	4.5.4
141	Study Population and Sample	6.4
142	Sampling Frame	1.6.4
142	Sample Size and Sampling Technique	2.6.4
144	Data Collection	7.4
144	Reliability of the Research Instruments	8.4
146	Summary	9.4
<b>146</b>	<b>Data Analysis</b>	<b>الفصل الخامس: تحليل البيانات</b>
147	Preliminary Analysis of Data	المبحث الاول: التحليل الاولي للبيانات
147	Data Screening and Cleaning the	1.1.5
153	Descriptive statistics	2.1.5
164	PLS-SEM	المبحث الثاني: تقييم نتائج نموذج
164	Assessment of Measurements Model	1.2.5
175	Assessment of Structural Model	2.2.5
186	Nonlinear Relationships Test	المبحث الثالث: اختبار العلاقات اللاخطية
186	ANN Artificial Neural Network	1.3.5
192	Summary	4.5
<b>193</b>	<b>Recommendations&amp;Conclusions</b>	<b>الفصل السادس: الاستنتاجات والتوصيات</b>





193	المبحث الاول: الاستنتاجات Conclusions
193	1.1.6 مناقشة الاستنتاجات المتعلقة بالعلاقات الخطية
204	2.1.6 مناقشة الاستنتاجات المتعلقة بالعلاقات اللاخطية
207	3.1.6 مناقشة الاستنتاجات المتعلقة بالهدف التاسع عشر (اختبار ANOVA للفروق بين متوسطات المتغيرات وفقا للمتغيرات الديموغرافية)
209	المبحث الثاني: التوصيات ومحددات الدراسة Recommendations and limitations of the study
209	1.2.6 التوصيات Recommendations
215	2.2.6 محددات الدراسة Study limitations
215	3.2.6 الاتجاهات المستقبلية للبحث Future Directions of Research
217	3.6 الملخص Summary
218	<b>المصادر</b>

.....	<b>الملاحق</b>
.....	Abstract

## فهرس الجداول

11	1-1 الرباط بين اسئلة الدراسة واهدافها ومشكلتها
14	2-1 التعريفات الاجرائية لمتغيرات الدراسة
83	1-3 الدراسات الاجنبية التي تناولت متغيرات (الادراك والاتجاهات الإيجابية) والسلوك
86	2-3 الدراسات العربية التي تناولت متغيرات (الادراك والاتجاهات الإيجابية) والسلوك
86	3-3 الدراسات الاجنبية التي تناولت متغيرات (الادراك والاتجاهات السلبية) والسلوك
89	4-3 الدراسات العربية التي تناولت متغيرات (الادراك والاتجاهات السلبية) والسلوك
89	5-3 الدراسات الاجنبية التي تناولت متغيرات (الادراك والاتجاهات الإيجابية/ السلبية) والسلوك
93	6-3 الدراسات العربية التي تناولت متغيرات (الادراك والاتجاهات الإيجابية/ السلبية) والسلوك
93	7-3 الدراسات التي تناولت المتغيرات التفاعلية (موضع السيطرة، الكفاءة الذاتية)
96	8-3 ملخص الدراسات السابقة
128	1-4 المتغيرات الدلالية للاتفاق
130	2-4 المتغيرات اللغوية والمقياس الغامض المرتبط بها
131	3-4 متغيرات الإدراك المقبولة بناءً على تحليل Delphi Fuzzy
132	4-4 متغيرات الاتجاهات المقبولة بناءً على تحليل Delphi Fuzzy



134.....	5-4 متغيرات السلوك المقبولة بناءً على تحليل Delphi Fuzzy
139.....	6-4 مقاييس متغيرات الإدراك الإيجابي والسلبي
140.....	7-4 مقاييس متغيرات الاتجاهات الإيجابية والسلبية
141.....	8-4 مقاييس متغيرات السلوك الإيجابي والسلبي
141.....	9-4 مقاييس المتغيرين التفاعليين
142.....	10-4 تحديد إطار عينة الدراسة
144.....	11-4 تفاصيل عينة الدراسة
145.....	12-4 نتائج الاختبار الاولي لادوات البحث
148.....	1-5 اختبار Early and Late response bias
149.....	2-5 اختبار التوزيع الطبيعي Skewness and Kurtosis
150.....	3-5 اختبار Multicollinearity
151.....	4-5 معامل الارتباط بين المتغيرات
153.....	5-5 وصف عينة الدراسة
154.....	6-5 وصف استجابة العينة
156.....	7-5 اختبار ANOVA لاختبار المتوسطات بين متغيرات الدراسة ونوع الجنس
157.....	8-5 الاوساط الحسابية للمتغيرات وفقا لمتغير نوع الجنس
158.....	9-5 اختبار ANOVA لاختبار المتوسطات بين متغيرات الدراسة والعمر
158.....	10-5 الاوساط الحسابية للمتغيرات وفقا لمتغير العمر
159.....	11-5 اختبار ANOVA لاختبار المتوسطات بين متغيرات الدراسة والحالة الاجتماعية
160.....	12-5 الاوساط الحسابية للمتغيرات وفقا لمتغير الحالة الاجتماعية
160.....	13-5 اختبار ANOVA لاختبار المتوسطات بين متغيرات الدراسة والمؤهل الدراسي
161.....	14-5 الاوساط الحسابية للمتغيرات وفقا لمتغير المؤهل الدراسي
162.....	15-5 اختبار ANOVA لاختبار المتوسطات بين متغيرات الدراسة والخبرة
163.....	16-5 الاوساط الحسابية للمتغيرات وفقا لمتغير الخبرة
165.....	17-5 صدق التقارب لمتغيرات الادراك
166.....	18-5 صدق التقارب لمتغيرات الاتجاهات
167.....	19-5 صدق التقارب لمتغيرات السلوك
168.....	20-5 صدق التقارب للمتغيرات التفاعلية



170.....	Cross-Loadings	21-5
173.....	Fornell and Larcker	22-5
174.....	HTMT	23-5
177.....	اختبار الفرضيات الرئيسية	24-5
178.....	مؤشرات جودة التنبؤ لنموذج الفرضيات الرئيسية	25-5
180.....	اختبار الفرضيات الفرعية المباشرة	26-5
181.....	اختبار الفرضيات الفرعية غير المباشرة	27-5
183.....	اختبار الفرضيات الفرعية التفاعلية	28-5
183.....	مؤشرات جودة التنبؤ لنموذج الفرضيات الفرعية	29-5
187.....	RMSE لعمليات التدريب والاختبار في ANN بعشرة أضعاف للسلوك الايجابي	30-5
188.....	تحليل حساسية الأهمية النسبية لكل متغير بالنسبة للسلوك الايجابي	31-5
189.....	اسهام كل متغير في السلوك الإيجابي وفقا للANN	32-5
190.....	RMSE لعمليات التدريب والاختبار في ANN بعشرة أضعاف للسلوك السلبي	33-5
191.....	تحليل حساسية الأهمية النسبية لكل متغير بالنسبة للسلوك السلبي	34-5
192.....	اسهام كل متغير في السلوك السلبي وفقا للANN	35-5

## فهرس الاشكال

17.....	هيكل وتنظيم الاطروحة	1-1
21.....	مراحل معالجة المعلومات أثناء عملية الإدراك	1-2
42.....	المنظور الاتجاهي Attitudinal Perspective	2-2
43.....	نظرية السلوك المخطط	3-2
58.....	تأثير الفروقات الفردية على سلوك العمل	4-2
62.....	أنواع السلوكيات الفردية الأربعة التي تنتج القيمة المتوقعة للمنظمة	5-2
77.....	تأثير الكفاءة الذاتية والاهداف على سلوك الأداء	6-2
99.....	الإطار المفاهيمي للدراسة	1-3
125.....	مراحل منهجية البحث	1-4
130.....	المعاملات المرفوضة والمقبولة لمتغيرات الإدراك بناءً على قيم متوسط الاستجابة	2-4
131.....	المعاملات المرفوضة والمقبولة لمتغيرات الإدراك بناءً على قيمة العتبة (d)	3-4
132.....	المعاملات المرفوضة والمقبولة لمتغيرات الاتجاهات بناءً على قيم متوسط الاستجابة	4-4



132	5-4	المعلّات المرفوضة والمقبولة لمتغيرات الاتجاهات بناءً على قيمة العتبة (d)
133	6-4	المعلّات المرفوضة والمقبولة لمتغيرات السلوك بناءً على قيم متوسط الاستجابة
133	7-4	المعلّات المرفوضة والمقبولة لمتغيرات السلوك بناءً على قيمة العتبة (d)
135	8-4	تحليل البيانات باستعمال PLS-SEM (Smart PLS)
136	9-4	هندسة نموذج MLP ANN
176	1-5	نموذج PLS-SEM
179	2-5	ملخص نتائج اختبار الفرضيات الرئيسية
187	3-5	نموذج ANN للسلوك الايجابي
190	4-5	نموذج ANN للسلوك السلبي

## فهرس الملاحق

A	الموافقات الرسمية على اكمال متطلبات الدراسة
B	قائمة بأسماء السادة المسؤولين المشاركين في Fuzzy Delphi
C	قائمة بأسماء السادة الخبراء الذين عرضت عليهم الاستبانة لغرض تحكيمها
D	نتائج اختبار Harman's Single Factor
E	استبانة الدراسة النهائية





## فهرس المصطلحات

نمذجة المعادلة الهيكلية الجزئية ذات المربعات الصغرى:

PLS-SEM.....	Partial Least Squares Structural Equation Modeling
ANN.....	الشبكة العصبية الاصطناعية: Artificial Neural Network
SET.....	نظرية التبادل الاجتماعي: Social Exchange Theory
CRT.....	نظرية الحفاظ على الموارد: Conservation of Resource Theory
TPB.....	نظرية السلوك المخطط: Theory of Planned Behavior
POJ.....	العدالة التنظيمية المدركة: Perceived Organizational Justice
POS.....	الدعم التنظيمي المدرك: Perceived Organizational Support
POI.....	الهوية التنظيمية المدركة: Perceived Organizational Identity
POP.....	السياسة التنظيمية المدركة: Perceived Organizational Politics
PAS.....	الإشراف التعسفي المدرك: Perceived Abusive Supervision
POQ.....	التأهيل المفرط المدرك: Perceived Overqualification
JS.....	الرضا الوظيفي: Job Satisfaction
OC.....	الالتزام التنظيمي: Organizational Commitment
JE.....	الادماج الوظيفي: Job Engagement
JS.....	الاجهاد الوظيفي: Job Stress
JB.....	الاحتراق الوظيفي: Job Burnout
PCV.....	انتهاك العقد النفسي: Psychological Contract Violation
TP.....	أداء المهمة: Task Performance
OCB.....	سلوك المواطنة التنظيمية: Organizational Citizenship Behavior
CWB.....	سلوكيات العمل العكسية: Counterproductive Work Behavior
TI.....	نوايا الدوران: Turnover Intentions
SE.....	الكفاءة الذاتية: Self-Efficacy
LOC.....	موضع السيطرة: Locus of Control



## المقدمة

تعد عملية فهم طبيعة السلوك البشري في السياق التنظيمي مرتكزاً أساسياً لنجاح المنظمات وفعاليتها. إذ إنّ المشكلة الرئيسية في السياق التنظيمي التي يرددها المديرون تتمحور بشكل أساس حول "مشكلات الأفراد العاملين" وسلوكياتهم، كما أنّ التعامل مع الأشخاص في مكان العمل كان وما يزال المعضلة الأكثر إثارة للجدل بين الأكاديميين والممارسين (Robbins & Judge, 2016:24). وعلى هذا الأساس، يسعى المديرون جاهدين لتحديد الطرائق الناجعة لتعزيز السلوكيات الايجابية، وتثبيط السلوكيات السلبية لدى الأفراد العاملين بما يسهم ايجابياً في نمو المنظمات وتطويرها (Geue, 2018:272). وفقاً (Miltenberger, 2015:17)، فإنّ السلوك الفردي يشير إلى ما يفعله الأفراد ويقولونه، والذي له تأثير في البيئة المادية والاجتماعية (الآخرين وأنفسنا). في هذا السياق، يشير السلوك الفردي ايضاً إلى حدث الفعل أو رد الفعل، والذي غالباً ما يتم تحفيزه بواسطة البيئة (Peng et al., 2021:1876). ويمكن أن يكون هذا الفعل/ رد الفعل واعياً أو غير واعٍ، طوعاً أو لا إرادياً، ومن هنا يكون له تأثيرٌ مباشرٌ على العالم الخارجي المحيط بالفرد (Lambert et al., 2008:56)، ولهذه الأسباب يحظى السلوك في مكان العمل بأهمية كبيرة من قبل المديرين في السياق التنظيمي.

وعلى الرغم من إنّ المنظمات تبذل جهوداً كبيرة وباستمرار لفهم السلوك في مكان العمل، إلا أن فهم السلوك ليس من تلك الموضوعات التي يمكن الوصول إليه بسهولة، مما دفع العديد من الباحثين إلى تبني اطر فلسفية، وأدوات تحليلية متعددة التي أنتجت بدورها مئات، بل آلاف التفسيرات والحقائق حول السلوك (Skinner, 2005:14). إذ يشار إلى عملية فهم السلوك في المنظمات باسم إدارة السلوك التنظيمي (Cesário & Chambel, 2017:153; Ahmad & Begum, 2020:1)، إذ يهدف علم السلوك التنظيمي إلى فهم السلوك البشري والتنبؤ به في السياق التنظيمي، على الرغم من أنها عملية معقدة وصعبة، إلا أنها ممكنة الفهم والتفسير خصوصاً إذا ما تم انتهاج منهجية علمية، إذ تسهم الطريقة المنهجية في فهم العلاقات والمحاولة للوصول إلى الأسباب والعواقب وفقاً لظروف عمل معين وسياقه (Momeni & Hayavi, 2017:14; Abdullah et al., 2021:76). هذا الأمر يجعل من عملية فهم السلوك في المنظمات بمثابة اداة لإدارة السلوك التنظيمي وتعديله (Abernathy, 2009:175).

إنّ من أهم مكونات فهم السلوك التنظيمي هو فهم منظومتي الإدراك، والاتجاهات لدى الأفراد، إذ ينظر إلى الإدراك (Perception) على أنّه مجموعة من العمليات المعرفية التي تجعل الفرد يدرك معلومات عن البيئة ويفسرها، وعليه فمن الناحية الوضعية ووفقاً لمفهوم الإدراك فإنّ جميع الأفراد يفترضون إنّ كل شيء في الخارج يُدرك ويُرى بشكل موضوعي ومنتشابه (Griffin & Moorhead, 2014:75). أما الاتجاهات (Attitudes) فتتمثل مجموعة من المعتقدات، والمشاعر حول أفكار، أو حالات، أو أشخاص أو كيانات محددة، وعليه فهي بمثابة الآلية التي يتم من خلالها قيام معظم الأفراد بالتعبير عن مشاعرهم



(Griffin & Moorhead, 2014:72). إنّ التفاعل بين منظومتي الإدراك، والاتجاهات هي التي تشكل السلوك (Behavior) والذي يظهر عادة بشكل ملموس، والذي له أثاره وتداعياته على المنظمة (Shrigley, 1990:97). قبل سنوات عديدة، كان الاعتقاد قديماً، أنه لا توجد مؤشرات قوية على العلاقة بين الاتجاه والسلوك في المجال التنظيمي (Ajzen & Fishbein, 1977:888)، وربما يعود ذلك لطبيعة وكيفية عمل المنظمات في حينها، مما حفز الباحثين في السنوات الأخيرة وبشكل ملحوظ للقيام بالعديد من الدراسات، والتي تهدف لاستكشاف كيفية تعزيز السلوك الايجابي وتقليل السلبي في المنظمات من خلال سلسلة الإدراك والاتجاهات (على سبيل المثال: Caesens & Stinghamber, 2014; Chi & Liang, 2013; Zhu, 2020). ويتبنى الأفراد لاتجاهات معينة بناء على تقييم إدراكي-عاطفي لبعض اتجاهات الأفراد الآخرين، أو سياسات المنظمات التي يعملون بها. وهذا يعني أنّ اتجاه الفرد يمثل تقييمه للكيان المعني (Ajzen & Fishbein, 1977:889). والاتجاهات عموماً تتكون من ثلاث مكونات وهي: مكونات إدراكية ومكونات عاطفية، ونية سلوكية (Griffin & Moorhead, 2014:74)، آخذين بنظر الاعتبار إنّ هناك تشابهاً بين المكون العاطفي، والمكون السلوكي من حيث تكونهما من الإجراء، والهدف الذي يتم توجيه الإجراء إليه، والسياق الذي يتم فيه تنفيذ الإجراء، والوقت الذي يتم فيه تنفيذ الإجراء (Ajzen & Fishbein, 1977:889). وعلى الرغم من هذا التشابه والتداخل، إلا إنّ هناك اختلافاً واحداً بين المكونين يكمن في إنّ الإجراء العاطفي يكون شيئاً غير ملموس في الغالب ويظهر على شكل مشاعر استجابة لتقييم الفرد للبيئة، في حين يكون الإجراء السلوكي ملموساً ويظهر على شكل فعل له اثار مترتبة.

وبناء على ما تقدم ركزت الدراسات في مجال السلوك التنظيمي بشكل كبير في الأونة الأخيرة على كيفية التنبؤ بالسلوك في مكان العمل، بالإضافة إلى محاولة التحقق من أهم العوامل التنظيمية والظرفية التي قد تؤثر إيجاباً أو سلباً على هذا السلوك (على سبيل المثال: Niewiesk & Garrity-Rokous, 2021; AL-Abrow et al., 2021; Kumar, 2022). وعلى الرغم من ذلك، لم تركز تلك الدراسات التنظيمية بشكل كافٍ على تشخيص، وفهم العلاقات التكاملية، والمتشابكة بين المكونات المتعددة والمتمثلة بالادراكات، والاتجاهات وكيفية تنبؤها بالسلوك خصوصاً في المنظمات العاملة في الدول النامية (على سبيل المثال: Gaiseanu, 2021; Asdaq et al., 2021; Noh, 2022). فالدراسات السابقة ركزت بمعظمها على متغيرات الإدراك، والاتجاهات بشكل فردي وليس بشكل تكاملي وتأثيرها في السلوك في مكان العمل (على سبيل المثال: Chi & Liang, 2013; Ahmad & Begum, 2020). وهذا ما حفز الدراسة الحالية إلى تجميع هذه المكونات تحت ادراكات واتجاهات أكثر شمولاً بشقيهما الإيجابي والسلبي لغرض التنبؤ بالسلوكيات الايجابية، والسلبية في مكان العمل (أي أداء المهمة، وسلوك المواطنة التنظيمي، وسلوك العمل العكسي، ونوايا الدوران). إذ تم تحديد متغيرات الإدراك الايجابي (العدالة التنظيمية المدركة، والدعم التنظيمي المدرك، والهوية التنظيمية المدركة)، ومتغيرات الإدراك السلبي (السياسة التنظيمية المدركة، والإشراف



التعسفي المدرك، وإدراك التأهيل المفرط). في حين تم تحديد متغيرات الاتجاهات الايجابية (الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والادماج الوظيفي)، ومتغيرات الاتجاهات السلبية (الإجهاد الوظيفي، والاحترق الوظيفي، وانتهاك العقد النفسي).

ولكي يكون إطار الدراسة المقترح أكثر شمولاً وفهماً لسلوكيات الأفراد، تم اختبار الدور التفاعلي لموضع السيطرة في علاقة الإدراك، والاتجاهات. إذ تشير العديد من الدراسات إلى أنّ موضع السيطرة الداخلي (أسباب الأحداث المسيطر عليها) والذي يُسهم في تخفيف إدراك البيئة الخارجية السلبية، في حين يعزز موضع السيطرة الخارجي (اسباب الاحداث غير المسيطر عليها) إدراك البيئة الخارجية الايجابية (انظر: Sverke & Hellgren, 2002; Wei & Si, 2013; Griffin & Moorhead, 2014). كما سيتم اختبار الدور التفاعلي للكفاءة الذاتية في علاقة الاتجاهات والسلوك، الذي تشير دراسات عديدة إلى أنّ ارتفاع مستوى الكفاءة الذاتية سيجعل الفرد أكثر ميلاً للسلوكيات الايجابية في المنظمة بغض النظر عن ردود فعله تجاه إدراك البيئة بشكل سلبي أو ايجابي (انظر: Park & Ahn, 2015; Liu, Cho, & Putra, 2017; Jafri, 2020). إضافة إلى ذلك، هناك حاجة لتطوير أساليب متنوعة لاكتشاف العوامل التي تنتبأ بالسلوك في ظروف العمل المتنوعة وسياقاتها (Momeni & Hayavi, 2017:75). وهذا ما تحاول الدراسة الحالية التركيز عليه من خلال الاعتماد على طرائق واساليب احصائية لتحديد اهم متغيرات الإطار المقترح (Fuzzy Delphi analytic)، واختبار العلاقات الخطية بين المتغيرات من خلال نمذجة المعادلة الهيكلية الجزئية ذات المربعات الصغرى Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM)، واختبار العلاقات اللاخطية بين المتغيرات من خلال Artificial Neural Network (ANN).



# الفصل الأول

## خلفية الدراسة

**Study Background**

## الفصل الأول: خلفية الدراسة: Study Background

### 1.1 خلفية عن مشكلة الدراسة Background to the Study Problem

يتضمن نموذج الدراسة الحالي متغيرات إيجابية متمثلة بالإدراك، والاتجاهات، والسلوك. إذ تم الاعتماد على نظرية العزو (Attribution Theory)، ونظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory)، ونظرية الحفاظ على الموارد (Conservation of Resources Theory)، في فهم وتفسير العملية الإدراكية (المعرفية) وتفسيرها وتأثيرها في كل من الاتجاهات، والسلوك. فالأفراد يستندون في طرح تفسيراتهم للأحداث المحيطة بهم بناءً على ظواهر مستقرة نسبياً، وعليه، يتبنون اتجاهات وسلوكيات بناءً على نتائج هذا التفسير (Ivancevich et al., 2013:90). فالإدراك هو عملية معرفية تساعد الأفراد على فهم وتفسير الأحداث المحيطة به (Kinicki & Fugate, 2018:125)، وأن تلك التفسيرات هي التي تخلق معنى، قيمة للأشياء لدى الأفراد (Griffin & Moorhead, 2014:75). وعلى هذا الأساس، فإن العملية الإدراكية تمثل أداة تنقية يتم من خلالها مرور المعلومات الملتقطة من البيئة حول الظواهر، وبما يؤثر على تفسير الأفراد لتلك الظواهر (Schermerhorn et al., 2010:84).

إن نظرية العزو توضح مفهوم الإدراك والعملية الإدراكية وتفسرها من خلال التركيز على كيفية تفسير الأفراد للظواهر والأحداث من حولهم، إذ يقومون بتفسير تلك الأحداث بشكل حسي أو غير حسي للوصول إلى أسبابها، واتخاذ موقف إيجابي أو سلبي تجاهها (Kestemont et al., 2013:481). في حين تفسر نظرية التبادل الاجتماعي (Blau, 1964:12) الإدراك بشكل عام والإدراك الإيجابي بشكل خاص، إذ إن وجود مفهوم التبادل هو ما يوضح كيفية تفسير الأفراد للظواهر التنظيمية الإيجابية (العدالة، الدعم، الهوية) أي ما تقدمه المنظمة للفرد، وكيف تكون ردود فعل الأفراد على تلك التفسيرات (أي ما سوف يقدمه الأفراد لصالح المنظمة بالمقابل) (Elstad et al., 2015:405)، وهذا ما يجعل التبادل الاجتماعي قريباً جداً من مفاهيم الإدراك الإيجابي. أما نظرية الحفاظ على الموارد (Hobfoll, 1989:513) فهي تفسر الإدراك السلبي من خلال شرحها للتقييم المعرفي للموارد الوظيفية، والنفسية، والشخصية المهددة بالفقدان بسبب السياسة، والإشراف التعسفي، والتأهيل المفرط، وما هي ردود الفعل ذات الطابع الشعوري التي تنتجها التهديدات الفعلية أو المحتملة للموارد الوظيفية والنفسية بهدف حماية تلك الموارد أو الحصول على موارد جديدة (Halbesleben et al., 2014:1334). وعلى هذا الأساس، تحدد تلك النظريات الثلاثة طبيعة الإدراك بناءً على عزو الأفراد لأسباب الظواهر التنظيمية التي يمرون بها في مكان العمل، والتي تؤثر لاحقاً على اتجاهاتهم وسلوكهم.

إن نظرية التبادل الاجتماعي تفترض أن كل فرد يسعى إلى عائد مساوٍ أو قريب مما يقدمه للطرف الآخر في ظل عملية تبادل مفيدة للطرفين. ومع ذلك، وفي ظل تلك التبادلات، قد يدرك أحد الطرفين أو كلاهما إن عملية التبادل تلك غير عادلة، ولهذا السبب، تقوم نظرية التبادل الاجتماعي بتقييم هذا الإدراك وتفسيره وفقاً

لمتغيرات معينة مثل العدالة التنظيمية المدركة، والهوية التنظيمية المدركة. إذ يتم تفسير متغير العدالة التنظيمية المدركة من خلال نظرية العدالة التي طرحها Adams (1965:267) والتي تشير إلى أنّ التقييم المعرفي للمساهمات (التعليم، والمعرفة، والجهد) تتم مقارنته وقياسه بالمكاسب التي يتم الحصول عليها في المقابل (Jun et al., 2014:56)، لذلك وبناءً على هذا التقييم المعرفي، يحكم الأفراد العاملين على المنظمة أو ممثليها على أنهم عادلون أم لا (Köse & Uzun, 2018:486). بالإضافة إلى ذلك افترض Eisenberger et al. (1986:500) بأن الدعم التنظيمي المدرك يفسر من خلال إدراك الأفراد لمدى تقدير المنظمة للتضحيات والمساهمات المقدمة، وكذلك مدى تقدير المنظمة لرفاهيتهم واحتياجاتهم البشرية المتنوعة. أما الهوية التنظيمية المدركة فينظر إليها أيضاً على أنها درجة التوحيد بين كيان العامل والكيان التنظيمي (Liu & Chao, 2019:14). تعكس المفاهيم الثلاثة الاحتياجات الأساسية للإنسان، بحيث يمكن دمجها تحت متغير الإدراك الإيجابي لتعكس تقييم العاملين لمدى تلبية المنظمة لاحتياجاتهم.

علاوة على ذلك، واستناداً إلى نظرية الحفاظ على الموارد (Hobfoll, 1989; Laeque et al., 2022)، يسعى الأفراد العاملون في مكان العمل باستمرار للحصول على الموارد المتاحة والحفاظ عليها. هذه الموارد تتمثل بشكل موارد وظيفية أو نفسية (Labrague et al., 2017:109). إذ تشير السياسة التنظيمية المدركة إلى عملية التأثير الاجتماعي التي يمارسها الفرد والتي تسهم في تعزيز المصلحة الذاتية وحمايتها، بما يهدد الموارد الوظيفية للآخرين (Jung et al., 2018:8). كما وتوضح نظرية الحفاظ على الموارد التهديدات المحتملة أو الفعلية تجاه الموارد النفسية للفرد الناتجة عن الإشراف التعسفي (Hobfoll, 1989:516). علاوة على ذلك، يُعرّف التأهيل المفرط بأنه "فائض في التعليم والخبرة والمعرفة والمهارات والقدرات المتعلقة بمتطلبات الوظيفة"، والتي تهدد موارد الفرد الشخصية من خلال عدم التناسب بين مؤهلاته ومتطلبات وظيفته (Erdogan & Bauer, 2021:259). من هنا تعكس المفاهيم الثلاثة الموارد الشخصية أو الوظيفية المهددة بالفقدان، والتي يمكن تجميعها تحت متغير الإدراك السلبي.

وبناء على ما تقدم تتشكل الاتجاهات على وفق نتائج التقييم المعرفي لبعض الظواهر التنظيمية (Gaiseanu, 2021:2). يشير Fishbein (1976:87) إلى أنّ اتجاه الفرد نحو شيء ما يتشكل من خلال إدراك أو تصور إيجابي أو سلبي لبيئة العمل وظروفها. ومن ثم، فهو نتيجة (1) قوة معتقداته حول الشيء (أي تلك المعتقدات التي تقع في تدرج استجابته للكائن) و (2) الجانب التقييمي لتلك المعتقدات (أي تقييم الردود المرتبطة) (Rosenberg, 1956:367). لذلك، فإنّ الإدراك هو العامل الأكثر أهمية في خلق اتجاهات العمل (Allen et al., 2017:387; Ahmad & Begum, 2020:5). على هذا الأساس، تلحق الاتجاهات الإدراك (على سبيل المثال: Asdaq et al., 2021; Gaiseanu, 2021; Scheuer et al., 2016). علاوة على ذلك، تربط نظرية السلوك المخطط (Theory of planned behavior-TPB) معتقدات الفرد ومشاعره وسلوكه (Ajzen, 1991:179). تتمحور هذه النظرية حول محاولتها تفسير سوابق السلوك، إذ تفترض إنّ أي سلوك تسبقه نية تكونت بطريقة أو بأخرى (Bosnjak et al., 2020:352). إذ تؤكد النظرية

على أنّ النية تتشكل من خلال مسار المعتقدات المتأتية من إدراك الظواهر المحيطة بالفرد، والتي تخلق اتجاهات مؤاتية أو غير مؤاتية نحو تلك الظاهرة أو ما تمثله أو تعنيه له (Ajzen & Fishbein, 1975:261; Kim & Kang, 2021:320). في هذا السياق، اتخذت نتائج الدراسات السابقة المتعلقة بالعلاقة بين الاتجاه والسلوك خمس وجهات نظر، (1) الاتجاه يسبق السلوك، (2) الاتجاه هو السلوك، (3) الاتجاه ليس مرتبباً بالسلوك بشكل مباشر، "إي من خلال النية السلوكية"، (4) الاتجاه يتبع السلوك، و(5) الاتجاه والسلوك متبادلان (انظر: Shrigley, 1990; Asdaq et al., 2021; Noh, 2022). الرأي الأكثر شيوعاً هو إنّ الاتجاه يسبق السلوك (على سبيل المثال: Khan et al., 2019; Gaiseanu, 2021; Abdullah & AL-Abrow, 2022).

وفقاً لـ (Shanteau 1987)، قد تؤدي بعض سمات الشخصية دوراً مهماً في تحديد كيفية تأثير الفرد بالبيئة المحيطة به وذلك، من خلال موضع السيطرة، الذي يمثل سمة شخصية تؤثر في الإدراك الفردي (Howell & Avolio, 1993:892). وفقاً لـ (Rotter 1966)، يُعد موضع سيطرة الأفراد متغيراً تفاعلياً محددًا مهمًا للطريقة التي يفسر بها أولئك الأفراد المواقف التي يواجهونها، ويعزو ما يحدث لهم إلى عوامل داخلية (على سبيل المثال، المهارات، والجهود، والمثابرة)، أو العوامل الخارجية (على سبيل المثال، الصدفة، والأشخاص الآخرون، والتدخل الإلهي) (Spector, 1988:335). كما أنّه ووفقاً لنظرية موضع السيطرة (Locus of Control Theory)، يتخذ الأفراد الذين لديهم مواضع سيطرة مختلفة تدابير مختلفة ويتبنون استراتيجيات مختلفة عندما يواجهون تهديداً في مكان العمل. أما أولئك الأفراد الذين يتمتعون بموضع سيطرة خارجي فهم أكثر وعياً بالعدالة التنظيمية، مما يؤثر بشكل إيجابي على مواقفهم وسلوكهم (Chiang et al., 2019:825). كما أنّ موضع التحكم الخارجي هو الذي يحدد مدى تفاعل الفرد مع الظواهر التنظيمية، وعليه يضاعف الإدراك الإيجابي للأشياء الإيجابية، والإدراك السلبي للأشياء السلبية (على سبيل المثال: Turnipseed, 2018; Giau et al., 2020; Bani-Hani et al., 2021). من جانب آخر، تشير الكفاءة الذاتية إلى إيمان الفرد بقدراته ومهاراته للتفاوض بشأن موقف/حالة معينة (Themanson & Rosen, 2015:253). ووفقاً لنظرية الحفاظ على الموارد، فإنّ التهديد بفقدان الموارد الوظيفية هو ما يدفع الأفراد إلى الميل للسلوكيات السلبية. ومن ثمّ، تسهم الكفاءة الذاتية في تعويض مشاعر الفقد المحتمل للموارد الوظيفية (Mehmood et al., 2022:1)، من جانب آخر، تزيد الكفاءة الذاتية من قدرة الموظفين على التعامل بشكل أفضل مع ظروف العمل وتحقيق نتائج عمل إيجابية (Jimmieson, 2000:264).

بناء على ما تقدم، فقد استكشفت العديد من الدراسات العلاقات بين المتغيرات الفرعية للإدراك، والاتجاهات، والسلوك. إلا أنّ نتائج تلك الدراسات أعطت نتائج تفصيلية حول أهمية كل متغير (مثل العدالة التنظيمية، والسياسة التنظيمية، والالتزام والرضا، والإجهاد والاحترق ... إلخ)، لكنها أهملت بناء إطار يجمع تلك المتغيرات في متغيرات أكبر تمثل الإدراك والاتجاهات والسلوك. وعليه فعندما يتم تجميع المتغيرات التي يبدو أنّ لها تأثيراً مماثلاً ولكنها تقيس مفاهيم متميزة معاً، فإنّ النظريات (على سبيل المثال: نظرية التبادل

الاجتماعي، نظرية الحفاظ على الموارد ... إلخ) التي تحكم العلاقات المفترضة سوف تتطور إلى الأمام (على سبيل المثال: (Hobfoll *et al.*, 2018; Chang, 2021; Wang, 2022; Laeeque *et al.*, 2022). وهذا بدوره يؤدي إلى نتائج تثري أفكار الممارسين والأكاديميين على حد سواء. لذا فإنّ الدراسة الحالية تحاول اقتراح إطار تم بناءه من خلال تحديد أهم متغيرات الإدراك والاتجاهات والسلوك بشقيها الايجابي والسلبي. إذ يتم من خلال طريقة (Fuzzy Delphi) التي تحدد أهم المتغيرات بالاعتماد على عينة من الخبراء الممارسين في مجتمع الدراسة (القطاع الصناعي). علاوة على ذلك، ومن خلال استهداف عينة كبيرة الحجم سيتم اختبار الإطار المقترح للوصول إلى نموذج يوضح أهم المتغيرات التي تنتبأ بالسلوك الايجابي والسلبي بشكل خطي من خلال (PLS-SEM)، وبشكل غير خطي من خلال (ANN). أخيراً، فإنّ الدراسة الحالية، ستحاول كذلك إثراء ادبيات السلوك التنظيمي التي تركز على القطاعات الصناعية التي يتضاعف أهمية السلوك فيها، وتحديدًا في البلدان النامية.

## 2.1 مشكلة الدراسة Study Problem

تبلورت مشكلة الدراسة بناءً على عدد من النظريات (على سبيل المثال: نظرية العزو، ونظرية التبادل الاجتماعي، ونظرية الحفاظ على الموارد) والتي تفسر العلاقة بين الإدراك الذي ينظر إليه على انه مجموعة من العمليات المعرفية التي تجعل الفرد يدرك ويفسر المعلومات المتعلقة بالبيئة (أي العدالة التنظيمية، والدعم التنظيمي، الهوية التنظيمية، والسياسة التنظيمية، والإشراف التعسفي، والتأهيل المفرط)، والاتجاهات، التي تمثل مجموعة من المعتقدات والمشاعر حول أفكار أو مواقف أو أشخاص أو كيانات معينة، وعادة ما يتم التعبير عنها بشكل رد فعل عاطفي من قبل الأفراد تجاه شيء ما (أي الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والادماج، والاجتهاد، والاحترق، وانتهاك العقد النفسي)، والسلوك الذي ينتج عن تفاعل الإدراك مع الاتجاهات، وعادة ما يظهر بطريقة ملموسة ويؤثر على المنظمة (أي أداء المهمة، سلوكيات المواطنة التنظيمي، سلوكيات العمل العكسية، ونوايا دوران) (Shrigley, 1990:97; Ali *et al.*, 2021; Rahman *et al.*, 2022:44; Searle, 2022:1).

إنّ العلاقة بين الإدراك، والاتجاهات يمكن تفسيرها اعتماداً على نظرية التبادل الاجتماعي (SET) (Blau 1964:12; Meira *et al.*, 2021:670)، التي تشرح اسهامات الموظفين في مؤسساتهم وتوقعاتهم نتيجة تفاعلاتهم. ونظرية الحفاظ على الموارد (COR) (Hobfoll, 1989:513; Hobfoll *et al.*, 2018:103)، التي تصف الدافع الذي يدفع الأفراد للحفاظ على مواردهم الحالية والسعي وراء موارد جديدة. في حين أنّ العلاقة بين الاتجاهات والسلوك يمكن تفسيرها على وفق نظرية العقد النفسي (Rousseau, 1989:121; Kutaula *et al.*, 2020:1)، التي تصف العلاقة بين صاحب العمل وموظفيه، ويتعلق على وجه التحديد بالتوقعات المتبادلة للمدخلات والنتائج، فالعقد النفسي يمثل هيكل معرفية على المستوى الفردي تعكس كيف يفكر الأفراد في علاقات التبادل، وبشكل أكثر تحديداً، فإنّ العقد النفسي هو أنظمة معتقدات الأفراد فيما يتعلق بالالتزامات الموجودة بينهم وبين شركاء التبادل. في حين تصف نظرية السلوك المخطط (TPB)

(Ajzen, 2012:438; Bosnjak et al., 2020:352) العلاقة النفسية الاجتماعية بين الاتجاهات والسلوك، بهدف توقع نية الفرد في الانخراط في سلوك في وقت ومكان محددين، ومحاولة تفسير جميع السلوكيات التي يمتلكها الناس القدرة على ممارسة السيطرة الذاتية.

إنّ الأفراد العاملين عادة ما ينسبون أسباب إدراكهم لبيئة العمل إما لأسباب خارجية (خارجة عن سيطرتهم)، أو لأسباب داخلية (ضمن سيطرتهم) (Turban et al., 2007:2377; Tagini et al., 2021:1). إي إنّ الأسباب الأولية تمثل طبيعة الإدراك والعزو، والذي يشكل دوافع الفرد للسلوك (Turksoy & Tutuncu, 2021:2913). وعليه فإنّ الدراسة الحالية تقترح أنّ يكون موضع السيطرة وطبيعته الذي يكون إما خارجياً (اسباب السلوك خارج سيطرة الفرد) أو داخلياً (اسباب السلوك ضمن سيطرة الفرد) متغيراً تفاعلياً. ومن ثمّ، فإنّ التفاعل بين الظواهر البيئية التي تمثل الإدراك الايجابي والسلبي مع المتغير الشخصي (موضع السيطرة) ربما تنشأ نتائج مختلفة تبعاً لطبيعة موضع السيطرة.

بالإضافة إلى ذلك، ومن خلال بناء إطار الدراسة الحالية، فقد حاولت الدراسة الحالية التركيز على المتغيرات المعرفية ذات الارتباط بالحاجات الموضحة على سلم Maslow الذي يمثل إطاراً مهماً في فهم كيف يتصرف الأفراد (Maslow, 1943). إذ يمثل مفهوما العدالة والسياسة الجانبين الايجابي والسلبي المتعلقين بالطبقة الأولى، والثانية من الحاجات (أي الحاجات الفسيولوجية وحاجات الامان)، في حين يرتبط مفهوما الدعم والتعسف الجانبين الايجابي والسلبي المرتبطين بالطبقة الثانية والثالثة والرابعة من الحاجات (أي حاجات الامان والانتماء والتقدير)، أخيراً فإنّ مفهومي الهوية وأدراك التأهيل المفرط يرتبطان بشكل أو آخر بالطبقة الثالثة والرابعة والخامسة من الحاجات (أي حاجات الانتماء والتقدير وتحقيق الذات).

إنّ الدراسة الحالية سعت إلى اختبار إطار لتشكل السلوكيات الايجابية والسلبية في المنظمات من خلال سلسلة الادراك-الاتجاهات-السلوك (P-A-B). فمن خلال عملنا في القطاع الصناعي العراقي، نعتقد أنّ اختبار الإطار سينتج نموذج يمكن الاستفادة منه تطبيقياً كمرشد واداة لتعديل وادارك السلوك ونظرياً من خلال محاولة تجميع الجهود البحثية السابقة في إطار واحد يمثل العلاقات المنطقية بين المتغيرات وفقاً للعديد من النظريات التي تم ذكرها مسبقاً. بالإضافة إلى متغيرات البيئة الخارجية المدركة التي تتشكل الاتجاهات على أساسها، تم تضمين متغيرين مهمين (موضع السيطرة والكفاءة الذاتية) كمتغيرات تفاعلية يتعلقان بالبيئة الداخلية للشخص المدرك. ومن هنا فإنّ التساؤل الرئيسي للدراسة الحالية يمكن إنّ يكون بالشكل الآتي:

"ما هي متغيرات الإدراك والاتجاهات الأكثر اهمية وتنبأ بالسلوك الايجابي والسلبي في مكان العمل بشكل خطي ولا خطي؟ وما هو الدور المعدل لمتغيري موضع السيطرة، والكفاءة الذاتي عند تفاعلها مع تلك المتغيرات للتنبأ بالتأثير في السلوك الايجابي والسلبي للعاملين في المنظمات الصناعية العراقية؟"



### 3.1 اسئلة الدراسة Study Questions

بناءً على مشكلة الدراسة، تم صياغة الأسئلة البحثية الآتية التي ستوجه هذه الدراسة وكما يلي:

- 1- هل يؤثر الإدراك الايجابي في الاتجاهات الايجابية؟
- 2- هل تؤثر الاتجاهات الايجابية في السلوك الايجابي؟
- 3- هل يؤثر الإدراك السلبي في الاتجاهات السلبية؟
- 4- هل تؤثر الاتجاهات السلبية في السلوك السلبي؟
- 5- هل يؤثر الإدراك الايجابي في الاتجاهات السلبية؟
- 6- هل يؤثر الإدراك السلبي في الاتجاهات الايجابية؟
- 7- هل تؤثر الاتجاهات الايجابية في السلوك السلبي؟
- 8- هل تؤثر الاتجاهات السلبية في السلوك الايجابي؟
- 9- هل تتوسط الاتجاهات الايجابية العلاقة بين الإدراك الايجابي في السلوك (الاجابي والسلبي)؟
- 10- هل تتوسط الاتجاهات الايجابية العلاقة بين الإدراك السلبي في السلوك (الاجابي والسلبي)؟
- 11- هل تتوسط الاتجاهات السلبية العلاقة بين الإدراك السلبي في السلوك (الاجابي والسلبي)؟
- 12- هل تتوسط الاتجاهات السلبية العلاقة بين الإدراك الايجابي في السلوك (الاجابي والسلبي)؟
- 13- هل يعدل موضع السيطرة الخارجي علاقة تأثير الإدراك الايجابي في الاتجاهات الايجابية؟
- 14- هل يعدل موضع السيطرة الداخلي علاقة تأثير الإدراك السلبي في الاتجاهات السلبية؟
- 15- هل تعدل الكفاءة الذاتية علاقة تأثير الاتجاهات الايجابية في السلوك الايجابي؟
- 16- هل تعدل الكفاءة الذاتية علاقة تأثير الاتجاهات السلبية في السلوك السلبي؟
- 17- ما هي اهم المتغيرات التي تتنبأ بشكل لا خطي بالسلوك الايجابي؟
- 18- ما هي اهم المتغيرات التي تتنبأ بشكل لا خطي بالسلوك السلبي؟
- 19- هل توجد فروق بين متوسطات المتغيرات وفقاً للمتغيرات الديمغرافية الخمسة (نوع الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل الدراسي، الخبرة)؟

### 4.1 اهداف الدراسة Study Objectives

إنّ عملية اقتراح واختبار إطار يوضح المسارات المباشرة وغير المباشر والعلاقات الخطية واللاخطية هي فجوة معرفية في الادبيات السابقة (Gaudet & Tremblay, 2017:10; Mehmood *et al.*, 2022:14; Rusdi & Wibowo, 2022:8). لذلك، فإنّ الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو سد هذه الفجوة المعرفية من خلال الاعتماد على عدد من الادوات الاحصائية والتعرف على المسارات التي تؤدي إلى ظهور أو تثبيط السلوكيات الايجابية والسلبية في مكان العمل. ومن ثمّ، فإنّ الأهداف الفرعية لهذا الدراسة تتلخص بالآتي:

- 1- تشخيص مدى علاقة تأثير الإدراك الإيجابي في الاتجاهات الإيجابية.
- 2- تشخيص مدى علاقة تأثير الاتجاهات الإيجابية في السلوك الإيجابي.
- 3- تشخيص مدى علاقة تأثير الإدراك السلبي في الاتجاهات السلبية.
- 4- تشخيص مدى علاقة تأثير الاتجاهات السلبية في السلوك السلبي.
- 5- تشخيص مدى علاقة تأثير الإدراك الإيجابي في الاتجاهات السلبية.
- 6- تشخيص مدى علاقة تأثير الإدراك السلبي في الاتجاهات الإيجابية.
- 7- تشخيص مدى علاقة تأثير الاتجاهات الإيجابية في السلوك السلبي.
- 8- تشخيص مدى علاقة تأثير الاتجاهات السلبية في السلوك الإيجابي.
- 9- تشخيص مدى علاقة تأثير الإدراك الإيجابي في السلوك (الإيجابي والسلبي) من خلال الاتجاهات الإيجابية.
- 10- تشخيص مدى علاقة تأثير الإدراك السلبي في السلوك (الإيجابي والسلبي) من خلال الاتجاهات الإيجابية.
- 11- تشخيص مدى علاقة تأثير الإدراك السلبي في السلوك (الإيجابي والسلبي) من خلال الاتجاهات السلبية.
- 12- تشخيص مدى علاقة تأثير الإدراك الإيجابي في السلوك (الإيجابي والسلبي) من خلال الاتجاهات السلبية.
- 13- اختبار الدور المعدل لموضع السيطرة الخارجي في تأثير الإدراك الإيجابي والاتجاهات الإيجابية.
- 14- اختبار الدور المعدل لموضع السيطرة الداخلي في تأثير الإدراك السلبي والاتجاهات السلبية.
- 15- اختبار الدور المعدل للكفاءة الذاتية في تأثير الاتجاهات الإيجابية والسلوك الإيجابي.
- 16- اختبار الدور المعدل للكفاءة الذاتية في تأثير الاتجاهات السلبية والسلوك السلبي.
- 17- تحديد اهم المتغيرات التي تتنبأ بشكل لا خطي بالسلوك الإيجابي.
- 18- تحديد اهم المتغيرات التي تتنبأ بشكل لا خطي بالسلوك السلبي.
- 19- اختبار الفروق بين متوسطات المتغيرات وفقا للمتغيرات الديموغرافية الخمسة (نوع الجنس، العمر،، الحالة الاجتماعية، المؤهل الدراسي، الخبرة).

### 5.1 العلاقة بين اسئلة الدراسة واهدافها ومشكلتها

يتم صياغة أسئلة الدراسة لتوفير بنية أساسية لإيجاد إجابات عن تلك الأسئلة من خلال الأهداف التي تسعى الدراسة لتحقيقها. والجدول (1-1) يقدم تلك الأسئلة، والإجابة مقترنة بالأهداف الأساس للدراسة الحالية، وتحديد كيفية حل كل مشكلة فرعية بناءً على الاداة الاحصائية المستعملة.

الجدول (1-1): الرباط بين اسئلة الدراسة واهدافها ومشكلتها

المشكلة العامة	الطريقة الاحصائية	المشكلة المحددة	هدف الدراسة	سؤال الدراسة
تحديد المتغيرات التي تنتبأ بالسلوك الايجابي والسلبي في مكان العمل بشكل مباشر وغير مباشر وبطريقة خطية ولا خطية	PLS-SEM	تحديد العلاقات للمسار الايجابي للإدراك والاتجاهات والسلوك	SO1	SQ1
			SO2	SQ2
		تحديد العلاقات للمسار السلبي للإدراك والاتجاهات والسلوك	SO3	SQ3
			SO4	SQ4
		تحديد العلاقة بين الإدراك (الايجابي/السلبي) والاتجاهات (الايجابية/السلبية)	SO5	SQ5
			SO6	SQ6
		تحديد العلاقة بين الاتجاهات (الايجابية/السلبية) والسلوك (الايجابي/السلبي)	SO7	SQ7
			SO8	SQ8
		التعرف على الدور الوسيط للاتجاهات الايجابية	SO9	SQ9
			SO10	SQ10
		التعرف على الدور الوسيط للاتجاهات السلبية	SO11	SQ11
			SO12	SQ12
		اختبار الدور المعدل لموضع السيطرة (الخارجي/الداخلي)	SO13	SQ13
			SO14	SQ14
		اختبار الدور المعدل للكفاءة الذاتية	SO15	SQ15
			SO16	SQ16
		اختبار المتغيرات التي تنتبأ بالسلوك الايجابي والسلبي بشكل لا خطي	SO17	SQ17
			SO18	SQ18
		هل تختلف استجابات العينة تبعاً للمتغيرات الديمغرافية	SO19	SQ19

المصدر: من اعداد الباحث

## 6.1 أهمية واسهام الدراسة Importance and contribution knowledge of Study

تسهم هذه الدراسة في تحديد أهم المتغيرات التي تنتبأ بالسلوكيات الايجابية والسلبية بشكل خطي ولا خطي، ذلك من خلال إنشاء إطاراً تكاملياً لكل من الإدراك، والاتجاهات، والسلوك مع مراعاة أنّ ذلك الإطار يتضمن مسارين احدهما ايجابي والآخر سلبي، ومن ثمّ تبرز لنا الصيغة التكاملية التفاعلية على شكل مسار قد يكون خطياً، أو قد يكون لا خطياً (P-A-B). اضافة إلى محاولة اختبار متغيرين تفاعليين وهما موضع السيطرة، والكفاءة الذاتية. ويمكن تلخيص أهمية الدراسة الحالية واسهامها من خلال شقين، المساهمات النظرية، والاثار النظرية المحتملة وكالاتي:

### 1.6.1 الاسهام النظري Theoretical Contribution

هناك الكثير من الحواجز التي تثبط جهود الإدارة في المنظمات الصناعية العامة، واحد تلك الحواجز هو سلوك الأفراد العاملين في تلك المنظمات (Lopes et al., 2019:268)، مما يتطلب فهماً معمقاً لعملية إدارة السلوك في مكان العمل، وتعديله بشكل يدعم أهداف تلك المنظمات. لذلك كانت هناك حاجة إلى التعرف على كيفية نشوء السلوك، وما المسببات الاساس التي تسهم في تكوينه خصوصاً إذا ما تم النظر إلى رأس المال البشري على انه استثماراً طويل الأجل. ومن هنا جاءت الدراسة الحالية لبناء إطار تكاملي يسهم في زيادة فهم عملية إدارة السلوك في مكان العمل وبما يسهم في زيادة العوائد المتوقعة من الاستثمار في رأس

المال البشري (Taufiq-Hail *et al.*, 2021:224). إذ إنّ نجاح المنظمات بشكل عام (تحديداً الصناعية) سيعتمد بشكل كبير على طبيعة السلوك في مكان العمل (Abdullah *et al.*, 2021: 74)، من ثمّ، فإنّ الدراسة الحالية تحاول أن تقدم إطاراً تنبؤياً وتفسيرياً لسلوكيات الأفراد العاملين في المنظمات الصناعية العامة يسهم في الاستثمار الأفضل في المورد البشري.

وعلى عكس الدراسات السابقة، تم إجراء هذه الدراسة في منظمات ذات طابع صناعي في القطاع العام، اخذين بنظر الاعتبار سياق عمل تلك المنظمات من أجل فهماً أوسع للنتائج. على الرغم من إنّ هذه الدراسة تتماشى مع بعض الدراسات السابقة (على سبيل المثال: Sacks, 2019; Lambert *et al.*, 2020; Wu *et al.*, 2021; Pratama *et al.*, 2022) للتحقيق في سلوكيات مكان العمل وشرحها، وتفسير طبيعة السلوكيات في مكان العمل في القطاع الصناعي، إلا أنّ الدراسة الحالية تركز على نطاق أوسع وتقدّم نموذجاً أكثر تعقيداً للمتغيرات التي تتنبأ بتلك السلوكيات. علاوةً على ذلك، تركز الدراسة الحالية على اختبار الإطار المقترح في بلد نامي مثل العراق وفي القطاع الصناعي تحديداً، والذي لم يتم التركيز عليه بالشكل الكافي، بسبب تركيز اغلب الدراسات السابقة على القطاع الخدمي وفي بيئات العمل المتقدمة (على سبيل المثال: Baba & Abdullahi, 2019; Turksoy & Tutuncu, 2021; Purwanto *et al.*, 2021; Luksyte *et al.*, 2022). مع الاعتماد على حجم عينة كبير نسبياً في محاولة للحصول على نتائج أكثر دقة وفائدة. إنّ محاولة اقتراح إطار واختباره للوصول إلى نموذج تكاملي وتفاعلي للعلاقات بين المتغيرات المتنبئة والمتغيرات الناتجة سوف تكون له أثراً نظرية مهمة في حقل السلوك التنظيمي. كما أنّ التسلسل المنطقي المنهج في اختيار العينة، والطرائق المتنوعة المعتمدة للوصول إلى النتائج سوف تسهم أيضاً في دقة وإمكانية تعميم النتائج التي سوف يتم التوصل إليها، وأثارها المترتبة على الأكاديميين والممارسين على حد سواء خصوصاً إنّ ذلك الإطار استند في بناءه دمج العديد من النظريات المهمة في حقل السلوك التنظيمي (على سبيل المثال: نظرية العزو، ونظرية التبادل الاجتماعي، ونظرية الحفاظ على الموارد... الخ). ومن هنا تحاول الدراسة الحالية تقديم إسهامات إضافية للأدبيات المتعلقة بالنظريات المفسرة للعلاقات المفترضة، لكونها تمثل طريقة أخرى لاختبار الدقة التفسيرية لتلك النظريات بشكل كمي، إضافة إلى قدرته للوصول إلى تفسيرات أكثر شمولاً حول كيفية تشكل أو تكون السلوك في مكان العمل.

### 2.6.1 الإسهام العملي Practical Contributoion

من الناحية العملية، فإنّ النتائج التي سيتم التوصل إليها نعتقد أنّها سوف تسهم في وضع اليد على مفتاح التحكم أو تعديل السلوك من قبل المديرين والمهتمين بهذا الجانب. إذ سنحاول أن يكون اختبار هذا الإطار على عينة كبيرة جداً حتى يسهم في الوصول إلى نتائج دقيقة، يمكننا من خلالها تعميم نتائج ذلك النموذج الذي سينتج من اختبار الإطار المقترح عملياً. عليه تحاول الدراسة كذلك تقديم دليل ارشادي للمديرين والمختصين حول الآلية الانسب (على الرغم من صعوبته) لإدارة السلوك البشري في مكان العمل وتعديله.

وكما ذكرنا سابقاً بأن المتغيرات المحددة في الإطار تم اختيارها بناءً على آراء عينة من الممارسين ذوي الخبرة النظرية والعملية الكبيرة للتعامل مع العاملين في مكان العمل من خلال (Fuzzy Delphi)، ومن ثم، ومن أجل تحقيق فائدة لإدارات تلك المنظمات، فإنّ الدراسة الحالية تحاول اقتراح دليل ارشادي لهم للمنتجات الأكثر أهمية في تشكيل سلوك العاملين من وجهة نظر العاملين أنفسهم من خلال (PLS-SEM-ANN). وعليه، فإنّ واحدة من أهم مميزات الدراسة الحالية هي محاولتها الدمج بين آراء المديرين والعاملين للوصول إلى وجهة نظر أكثر تكامل حول تشكل السلوك في مكان العمل.

## 7.1 فلسفة ومنهجية الدراسة Study Philosophy

تعد الفلسفة الوضعية (Positivism) من الفلسفات السائدة في العلوم الاجتماعية، والإنسانية (Nyein et al., 2020:87). وتركز هذه الفلسفة على البحث عن حقيقة السلوك، على العكس من الأوصاف النفسية والدلالية المعتادة التي تصور التجسيديات التفصيلية للسلوك تتبناها الفلسفة التفسيرية . فالفلسفة الوضعية تركز على المعايير الوضعية المحددة بالكائن على حقيقة مشتركة يتم رصدها جسدياً، ونفسياً، واجتماعياً وذلك من خلال الاستناد على إنّ ظاهرة الحقيقة هي إحدى ظواهر النظام الاجتماعي، وعليه فإنّ "معاييرها" ليست أكثر أو أقل من الطريقة التي يتم فهم الحقائق من منظور اجتماعي وتفسيرها ( Mc Hugh, 2017:320). وفي ظل ذلك، يرى منظرو السلوك المجتمع ككيان مستقل له نظام متأصل يقوم عليه المجتمع والسلوك الفردي. إذ تتم دراسة السلوك البشري عبر الطريقة الكمية من أجل التحقق في السلوك الاجتماعي البشري والتنبؤ به. كما ويفترض المنظرون في مجال السلوك التنظيمي الذين يتبنون الفلسفة الوضعية أنّ المنظمات التي يتم تنظيمها بطبيعتها هي كيانات مستقلة يمكن دراستها كنوع من البنية الاجتماعية عن طريق اختبار السلوك التنظيمي كميّاً بهدف إدارة السلوك التنظيمي والتنبؤ به (Peca, 2000:1).

وتحاول الدراسة الحالية اقتراح إطار لتشكيل السلوك الفردي للعاملين في مكان العمل، وذلك من خلال اختبار مسارين (إيجابي، وسلبى) من متغيرات الإدراك، والاتجاهات، والسلوك. على هذا الأساس، ومن خلال اتباع فلسفة البحث الوضعي التي تناقش وتحقق من احتمالية العلاقات السببية بين الأسباب، والنتائج (Creswell & Creswell, 2018:44) أي تلك العوامل التي تتنبأ بالسلوك في مكان العمل. ولكون الفلسفة الوضعية هي المصدر الأساسي للشك والتحقق في الحقائق والافتراضات (Bryman & Bell, 2011:15)، فهي تفترض إنّ الباحث مستقل ويتبنى مقاييس موضوعية بدلاً من معتقدات الباحث نفسه لذا فهي تعد مرشداً ومنطلقاً نحو البحث الكمي (Creswell & Creswell, 2018:44). وهذا ما دفع الباحث إلى تبني التصميم الكمي، كونه التصميم الأفضل لفهم السلوك الإنساني من خلال العلاقات السببية القائمة على الفرضيات. علاوة على ذلك، سيتم جمع البيانات من خلال طريقة المسح وباستعمال أداة الاستبانة للتحقق من صحة فرضيات الدراسة. إضافة إلى ذلك، سيتم جمع البيانات من خلال دراسة مستعرضة (cross-sectional) أي جمع البيانات في نقطة زمنية محددة، وذلك بسبب التكاليف والوقت الذي يصعب عملية اعداد دراسة طولية (longitudinal). بالنهاية، ولضرورة تدعيم أو استكمال نتائج الاساليب الكمية في تحليل البيانات الكمية

(Nyein et al., 2020:87)، سيتم الاعتماد على أسلوب (ANN) بهدف تدعيم نتائج العلاقات الخطية بنتائج علاقات لاخطية.

### 8.1 نطاق الدراسة Scope of Study

تركز هذه الدراسة على القطاع الصناعي العام في جنوب العراق من خلال استهداف ست شركات (شركتين في القطاع النفطي، وشركتين في قطاع الطاقة الكهربائية، وشركتين في قطاع الصناعة) للتعرف على العوامل التي تتنبأ بشكل خطي ولا خطي بالسلوكيات الايجابية والسلبية في مكان العمل من خلال التعرف على سلسلة من متغيرات الإدراك والاتجاهات بشقيها الايجابي والسلبي. إضافة إلى التعرف على الدور التفاعلي لمتغيري موضع السيطرة، والكفاءة الذاتية. تم استهداف القطاع الصناعي بسبب تحول اغلب مؤسساته إلى شركات ممولة ذاتياً في وزارات الكهرباء والنفط والصناعة، كما أنّ أهمية السلوك في مكان العمل في تلك الشركات هو ما حفز اقتراح إطار للتنبؤ بالسلوك الايجابي والسلبي للأفراد العاملين. إضافة إلى أنّ السلوك في الشركات الصناعية ذو أهمية كبيرة بسبب الفوائد والمضار المحتملة والتي تكون ذات نتائج مضاعفة مقارنة بالقطاع الخدمي.

### 9.1 التعريفات الإجرائية Operational Definitions

يلخص الجدول (2-1) التعريفات الإجرائية لمفاهيم الدراسة الحالية:

الجدول (2-1): التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة

المصدر	التعريف	المفهوم	ت
Irwanto, 2002	هو الإدراك الذي يصف عملية تفسير المعلومات والمعرفة (المعروفة أو غير المعروفة) بشكل إيجابي، وذلك من خلال تبني الفرد لتفسيرات إيجابية تنعكس على تقييم الفرد للأشياء المحيطة به.	الإدراك الإيجابي	1
Cropanzano & Greenberg, 1997	هي المعاملة العادلة والمنصفة للأفراد داخل المنظمة. أي أنها تصور الأفراد حول الإنصاف في المنظمات التي يعملون بها.	العدالة التنظيمية المدركة	1-1
Tang & Sarsfield-Baldwin, 1996	هي تلك العدالة التي تتعامل مع القرارات المتعلقة بتحقيق الأفراد العاملين لغاياتهم (المردود المادي) في العمل والتي تمثل محتوى وجوهر العدالة.	العدالة التوزيعية	1-1-1
Tang & Sarsfield-Baldwin, 1996	هي العدالة التي تتعامل مع كيفية اتخاذ القرارات أو الوسائل المتعلقة بتحقيق غايات الأفراد العاملين والتي تمثل عملية إجراء العدالة.	العدالة الإجرائية	2-1-1
Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986	هو الدرجة التي يعتقد فيها الأفراد العاملين أنّ منظماتهم تقدر مساهماتهم وتهتم برفاهيتهم وتلبي الاحتياجات الاجتماعية والعاطفية.	الدعم التنظيمي المدرك	2-1
Mael & Ashforth, 1992	تمثل الدرجة التي يعرف بها الفرد نفسه بالسمات نفسها التي تعرف بها المنظمة، أي انها تمثل التوحد المدرك مع المنظمة لدرجة انعكاس نجاحها وفشلها على الفرد بنفس الدرجة.	الهوية التنظيمية المدركة	3-1
Irwanto, 2002	هو الإدراك الذي يصف عملية تفسير المعلومات والمعرفة (المعروفة أو غير المعروفة) بشكل سلبي، وذلك من خلال تبني الفرد لتفسيرات سلبياً تنعكس على تقييم الفرد للأشياء المحيطة به.	الإدراك السلبي	2



Kacmar & Ferris, 1991	مدى رؤية الأفراد لبيئة عملهم على أنها ذات طبيعة سياسية، أو أنها إدراك الفرد لسلوكيات الخدمة الذاتية التي يظهرها الأعضاء المؤثرون في المنظمة لغرض التلاعب بالقواعد والسياسات التنظيمية خدمة لمصالحهم الذاتية.	السياسة التنظيمية المدركة	1-2
Aryee, Sun, Chen, & Debrah, 2008	مدى انخراط المشرفين في العرض المستمر للسلوكيات اللفظية وغير اللفظية العدائية، باستثناء الاتصال الجسدي.	الإشراف التعسفي المدرک	2-2
Johnson & Johnson, 1996	هو تقييم فردي نفسي معرفي لمؤهلات الأفراد (مثل التعليم والخبرة والمهارات) بشكل تتجاوز متطلبات الوظيفة المحددة لهم.	إدراك التأهيل المفرط	3-2
Bosson, Johnson, Niederhoffer, & Swann Jr, 2006	شعور إيجابي تجاه شخص أو كائن أو مفهوم آخر.	الاتجاهات الإيجابية	3
Wright & Cropanzano, 1998	مقدار التأثير الإيجابي العام (أو المشاعر) التي يشعر بها الأفراد تجاه وظائفهم وبيئة العمل.	الرضا الوظيفي	1-3
Meyer & Allen, 1997	هو حالة نفسية تميز علاقة الفرد العامل بمنظمته والتي تؤثر في قرار استمراره بالعمل.	الالتزام التنظيمي	2-3
Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, & Bakker, 2002	حالة ذهنية تتميز بالحيوية والتفاني والاستيعاب مرتبطة بشكل إيجابي بالعمل.	الادماج الوظيفي	3-3
Bosson, Johnson, Niederhoffer, & Swann Jr, 2006	شعور غير مواتٍ تجاه شخص آخر أو شيء أو مفهوم آخر.	الاتجاهات السلبية	4
Lambert, Hogan, & Griffin, 2007	تمثل استجابة الفرد العامل للضغوط الناتجة من بيئة عمل معينة.	الاجهاد الوظيفي	1-4
Kang, 2012	هو نوع خاص من الإجهاد المرتبط بالعمل - وبمثابة متلازمة نفسية وجسدية شديدة تحدث استجابةً للإجهاد المطول في العمل.	الاحترق الوظيفي	2-4
Shih, Jiang, Klein, & Wang, 2013	يشير إلى نقص القدرة البدنية، والنفسية، والشعور باستنفاد موارد الفرد العامل العاطفية.	الارهاق العاطفي	1-2-4
Shih, Jiang, Klein, & Wang, 2013	ميل الأفراد لمعاملة الأشخاص الآخرين كأدوات، والتي قد يصبحون فيها ساخرين تجاه زملائهم في العمل والزبائن، ويظهرون قسوة عاطفية.	سلب الشخصية	2-2-4
Robinson & Morrison, 2000	مزيج من مشاعر خيبة الأمل، والغضب، والمرارة، والاستياء، والسخط، والامتعاض التي تنبثق من اعتقاد الفرد بأنه قد تعرض للخيانة أو سوء المعاملة.	انتهاك العقد النفسية	3-4
Motowidlo & Kell, 2012	يمثل السلوك المرغوب به من قبل المنظمة، والذي يكون ذو فائدة للأداء التنظيمي.	السلوك الإيجابي	5
Williams & Anderson, 1991	يشير إلى السلوكيات الوظيفية التي تؤدي أداء الواجبات التي تتطلبها الوظيفة.	سلوك المهمة	1-5
Lambert, Hogan, & Griffin, 2008	هي سلوكيات وظيفية توجد خارج الجوهر التقني للوظيفة ولكنها تخدم المنظمة من خلال دعم السياق النفسي والاجتماعي للعمل.	سلوك المواطنة التنظيمي	2-5
Motowidlo & Kell, 2012	يمثل السلوك غير المرغوب به من قبل المنظمة، والذي يكون مضرًا للأداء التنظيمي.	السلوك السلبی	6
Bennett & Robinson, 2000	سلوك تطوعي ينتهك القواعد التنظيمية المهمة، وبذلك يهدد رفاحية المنظمة أو أعضائها أو كليهما.	سلوك العمل العكسي	1-6

		"غير المنتج"	
Hanisch & Hulin, 1991	نوايا الأفراد العاملين لمحاولة ابعاد أنفسهم عن مهام أو بيئة عملهم من خلال، التغيب، والتأخير، ودوران الموظفين.	نوايا الدوران	2-6
Rotter, 1966	توقع أو اعتقاد دائم معمم حول مدى استجابة البيئة والتحكم فيها.	موضع السيطرة	7
Spector, 1988	توقع عام بان التحكم في المكافآت أو التعزيزات أو النتائج (التريقات والظروف المواتية وزيادة الرواتب والتقدم الوظيفي العام) يتم من خلال قوى خارجية.	موضع السيطرة الخارجي	1-7
Spector, 1988	توقع عام بان التحكم في المكافآت أو التعزيزات أو النتائج (التريقات والظروف المواتية وزيادة الرواتب والتقدم الوظيفي العام) يتم من خلال أفعال الفرد الداخلية.	موضع السيطرة الداخلي	2-7
Chen, Gully, & Eden, 2001	إيمان الفرد بكفاءته العامة لإحداث الأداء المطلوب عبر مجموعة متنوعة من مواقف الإنجاز.	الكفاءة الذاتية	8

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات المذكورة أنفا

## 10.1 هيكل الدراسة Study Structure

تتكون هذه الأطروحة من ستة فصول، على النحو الآتي: الفصل الأول يشمل المقدمة وخلفية الدراسة، الذي سيتم به شرح الخلفية، والمشكلة، وأسئلة الدراسة، وأهداف الدراسة، وأهمية الدراسة، ونطاق الدراسة، وتعريف المصطلحات الأساسية. يشرح الفصل الثاني مراجعة الأدبيات والمفاهيم وفقاً لأربعة مباحث، يتناول المبحث الأول متغيرات الإدراك والنظريات المتعلقة به، في حين تناول المبحث الثاني متغيرات الاتجاهات والنظريات المفسرة لها، كما يتناول المبحث الثالث متغيرات السلوك بشقيه الإيجابي والسلبي، واخيراً، يتناول المبحث الرابع متغيرات شخصية وهي موضع السيطرة والكفاءة الذاتية. تناول الفصل الثالث ثلاث مباحث، يركز المبحث الأول على استعراض ومناقشة الدراسة السابقة، في حين يتناول المبحث الثاني مناقشة وبناء الإطار المفاهيمي المقترح للدراسة الحالية وذلك بالاعتماد على العديد من النظريات المفسرة وعلى رأسها نظرية العزو ونظرية التبادل الاجتماعي ونظرية الحفاظ على الموارد، في حين يتناول المبحث الثالث بناء وتطوير الفرضيات الرئيسية والفرعية للدراسة. يتناول الفصل الرابع منهجية الدراسة بالاعتماد على الفلسفة الوضعية، والتي تم من خلالها وصف طرائق تصميم وإدارة وجمع وتحليل البيانات بالتفصيل. كما قدم هذا الفصل نبذة عن الخطوات الثلاثة المستعملة للإطار المقترح وهي Fuzzy Delphi لتشكيل الإطار، وطريقة PLS-SEM لاختبار العلاقات الخطية، وطريقة ANN لاختبار العلاقات اللاخطية. يناقش الفصل الخامس، نتائج الدراسة من خلال استعمال العديد من الأدوات التي تهدف وصف وتحليل المتغيرات واختبار العلاقات الخطية واللاخطية. تختتم الأطروحة بالفصل السادس المتضمن عرض نتائج هذه الدراسة مع التركيز على النتائج المتحصل عليها لكل فرضية وهدف. في القسم الأخير من الفصل، تمت مناقشة الآثار المترتبة على الدراسة والتوصيات التي تم اقتراحها، كما تم وصف محددات الدراسة، واخيراً اقتراح الطرائق المكتملة للمبحث المستقبلي. الشكل 1.3. يوضح هيكل وتنظيم هذه الأطروحة.



الشكل (1-1): هيكل وتنظيم الاطروحة  
المصدر: من اعداد الباحث

## 11.1 الملخص Summary

يقدم هذا الفصل لمحة عامة عن الأطروحة. تمت مناقشة مشكلة الدراسة وأهدافها وأسئلتها وأهميتها، إضافة إلى ذلك بيان نطاق الدراسة وتعريف المصطلحات الرئيسية للدراسة بشكل واضح. إذ تتم مراجعة جميع التعريفات الأساس جنبًا إلى جنب مع المراجع ذات الصلة في القسم الأخير. سيكون هذا الفصل اللبنة الأولى في بناء هذه الدراسة، إذ انه يعكس بشكل عام الهدف من اجراء الدراسة وما هي الاثار والمساهمات النظرية والعملية التي سوف يركز عليها في الفصول القادمة وصولا إلى النتائج ومناقشتها.

# الفصل الثاني

## الاطار النظري

### Theoretical Framework

- المبحث الاول: الإدراك
- المبحث الثاني: الانجاهات
- المبحث الثالث: السلوك
- المبحث الرابع: الفروق الفردية في العمل

**المبحث الاول**

**الادراك**

**Perception**



## الفصل الثاني: الإطار النظري: Theoretical Framework

### المبحث الأول: الإدراك Perception

#### 1.1.2 مفهوم الإدراك Perception Concept

الإدراك هو عملية معرفية تمكن الأفراد من تفسير البيئة المحيطة بهم وفهمها (Kinicki & Fugate, 2018:125)، والتي على أساسها يختار الأفراد وينظمون ويفسرون المدخلات بناء على حواسهم لترتيب الأشياء وإعطاء معنى للعالم من حولهم، وعليه تمكنهم من فهم بيئتهم والأشياء والأحداث والأفراد الآخرين فيها (George & Jones, 2012:97; Griffin & Moorhead, 2014:75). ويشير الإدراك كذلك إلى العملية التي يقوم من خلالها الأفراد بتنظيم وتفسير انطباعاتهم الحسية من أجل إعطاء معنى لبيئتهم من خلال تنظيم وتفسير المحفزات المختلفة إلى تجربة نفسية (Gibson et al., 2012:94; Ivancevich et al., 2013:90; Robbins & Judge, 2018:95). وبما أن الإدراك يفسر العملية التي يتلقى الأفراد من خلالها المعلومات من البيئة ويفسرونها، فإنه يعد بمثابة طريقة لتكوين انطباعات عن الذات والآخرين وتجارب الحياة اليومية، بعبارة أخرى، هو بمثابة شاشة أو مرشح تمر من خلالها المعلومات قبل أن يكون لها تأثير في مكون الأفراد المعرفي والعاطفي (Schermerhorn et al., 2010:84). هذا الأمر يجعل الإدراك يمثل جهاز معرفي لتصوير متطلبات حاجات ورغبات الأفراد في البيئة التي يعملون فيها.

إن مفهوم الإدراك يشغل حيزاً مهماً من دراسة السلوك التنظيمي ويعود السبب في ذلك هو إن سلوك الأفراد يعتمد على ادراكهم وتصورهم لما يتمثل على شكل الواقع "ادراكه ذاتياً" وليس على الواقع نفسه "موضوعياً"، لذا فإنه من الناحية السلوكية انه من المهم إن يتم إدراك العالم كما هو وبشكل صحيح (Robbins & Judge, 2018:96; Kinicki & Fugate, 2018:125). إن الإدراك بطبيعته يتأثر بشكل كبير بالاحتياجات والرغبات (Gibson et al., 2012:97)، ولهذا فكثيراً ما يقال إن الإدراك هو الواقع، أي إن ما يراه الفرد العامل على أنه حقيقة هو في الواقع حقيقي لذلك الفرد. وعليه، ونظراً لكون السلوك يتأثر بشكل كبير بتفسيرنا الشخصي للواقع، فمن السهل إن نفهم سبب كون اغلب عملياتنا الإدراكية تعد من المحددات القوية للسلوك (Ivancevich et al., 2013:97). هذا الأمر يعطي مؤشراً مؤداه أن الإدراك يتم تفسيره من خلال عزو اسباب الواقع المتعلق بتجاربهم الناتجة من الظواهر البيئية في منظماتهم، لذا فإن نظرية العزو (Attribution Theory) تعد من النظريات التي فسرت الإدراك كمفهوم وكعملية وهذا ما سوف يتم توضيحه ادناه.

#### 1.1.1.2 نظرية العزو Attribution Theory

إن نظرية العزو من أهم النظريات التي تفسر الإدراك والعملية الادراكية، فهي توفر نظرة ثاقبة للعملية التي نحدد من خلالها السبب أو الدوافع لسلوك الأفراد وذلك من خلال فهم العلاقة بين الإدراك والسلوك

(Ivancevich et al., 2013:97). وفقاً لـ (Kelley (1967) تحاول نظرية العزو تفسير سبب السلوك بناءً على انحياز عزو الأفراد لأسباب الأحداث التي تحدث لهم، لذا فالعملية التي يفسر بها الأفراد الأحداث من حولهم هي ناجمة عن (تُنسب إلى) جزء مستقر نسبياً من بيئتهم (George & Jones, 2012:113 cited in). إنَّ دوافع حدوث بعض الأشياء مثل "الاداء الاستثنائي" أو "الاداء غير المرغوب" يكون من خلال فهم وتفسير الاسباب التي تدفع الأفراد العاملين لسلوك معين دون غيره، وتسمى عملية إدراك نتائج أسباب ذلك السلوك بالـ "العزو" (Gibson et al., 2012:97; Martinko & Mackey, 2019:523). ومن هنا فالنظرية تعطي تصوراً لكيفية قيام الأفراد بتفسير أسباب سلوكهم وسلوك الآخرين، وتهتم بالسبب الذي يجعل الأفراد يتصرفون بالطريقة التي يتصرفون بها وما الذي يمكن فعله لتغيير سلوكهم (George & Jones, 2012:113; Zimmermann & Papa, 2020:537).

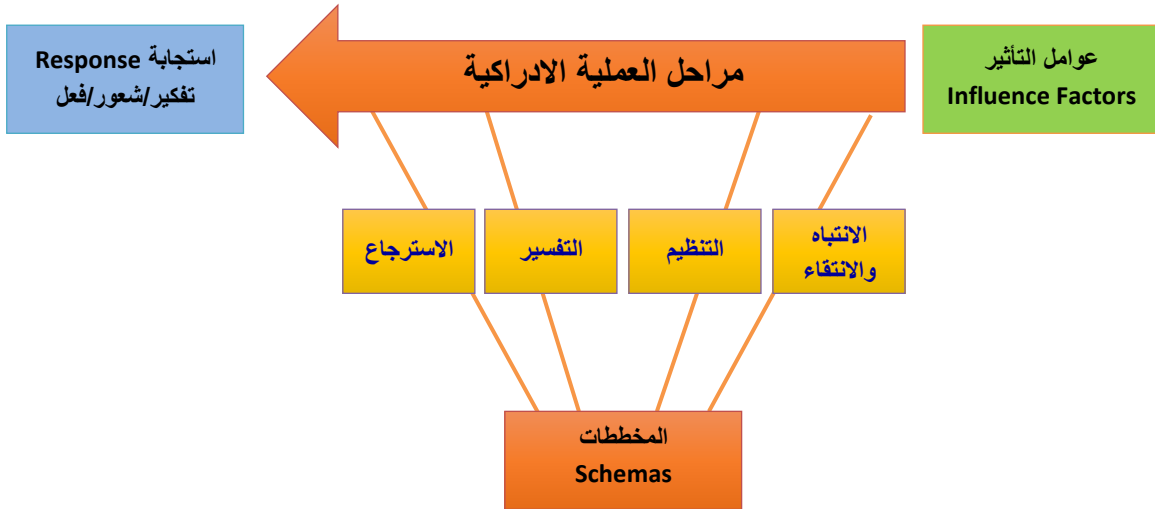
ومن خلال عملية الإدراك، يحاول الأفراد فهم بيئتهم والأفراد الموجودين فيها، ففي بعض الأحيان أن مجرد فهم الهدف لا ينتج عنه فهم جيد للواقع (George & Jones, 2012:113)، على سبيل المثال، إذا تأخر عامل ما في الحضور للدوام، فإن الآخرين سيدركون أن لديه مشكلة في الانضباط أو الوقت، وهذا قد يقودهم إلى التساؤل عن سبب المشكلة. وللإجابة عن سؤال "لماذا"، فهم بحاجة إلى أن يعزو سلوك ذلك العامل إلى سبب معين، ومن ثم فإنَّ تفسيرهم لسلوكه يدعى عزو "Attribution". ويعزو الأفراد بشكل عام سلوك فرد ما إما إلى أسباب داخلية أو خارجية. فالعزو الداخلي Internal Attribution هو عزو يحدد سبب السلوك لبعض خصائص الهدف (الظلم، وعدم المساواة، والمحسوبية، وعدم الدقة... الخ)، أما العزو الخارجي External Attributions: فهو عزو يحدد سبب السلوك لقوى خارجية (الصدفة، والحظ... الخ) (George & Jones, 2012:114; Zimmermann & Papa, 2020:539). ومع هذا قد يحدث خطأ في العزو يسمى الأول خطأ العزو الأساسي "The Fundamental Attribution Error" والذي هو الميل إلى الإسراف في عزو السلوك لأسباب داخلية على حساب الأسباب الخارجية (George & Jones, 2012:115; Ross, 2018). ومن ثمَّ، فإنَّ هذا الخطأ يعكس ميلنا إلى عزو سلوك شخص آخر إلى خصائصه الشخصية، وليس إلى عوامل الموقف، وينشأ هذا الخطأ بسبب تجاهل المُدركين للعوامل البيئية المهمة (Kinicki & Fugate, 2018:135). أما الخطأ الثاني فيسمى التحيز للخدمة الذاتية "Self-Serving Bias" الذي يمثل ميلنا لتحمل مسؤولية شخصية عن النجاح أكثر من الفشل، وهذا يجعل الأفراد العاملين يعزون نجاحهم إلى عوامل داخلية وإخفاقهم إلى عوامل خارجية لا يمكن السيطرة عليها (Kinicki & Fugate, 2018:135; Cristofaro & Giardino, 2020:64).

إنَّ نظرية العزو يمكن الاستفادة منها في فهم سلوك الآخرين وذلك من خلال فحص السلوك على أساس التميز والاتساق (التماسك) والاجماع (الاتفاق). **فالتميز "Distinctiveness"** يشير إلى الدرجة التي يتصرف بها الشخص بنفس الطريقة حتى وأنَّ اختلفت المواقف، في حين يشير **الاتساق "Consistency"** إلى الدرجة التي ينخرط بها الشخص في نفس السلوكيات في أوقات مختلفة، وأخيراً، يشير **الاجماع**

"Consensus" إلى الدرجة التي يشارك بها الأفراد الآخرون في نفس السلوك. يمكن أن تكون معرفة إلى أي مدى يُظهر سلوك الشخص هذه الصفات مفيدة جداً في مساعدتنا على فهم هذا السلوك بشكل أفضل (Ivancevich et al., 2013:98; Tamborini et al., 2018:843). إن استكشاف وفهم الصفات المذكورة آنفاً في العملية الإدراكية يعد امراً مهماً في الوصول للتقارب بين المفهوم الذاتي والموضوعي. فالمفهوم الذي يتميز بشكل كبير (فهم العلاقة بين عزو السلوك والموقف) ويتسق بشكل واضح (فهم العلاقة بين عزو السلوك والزمان) وهناك اجماع أو شبه اجماع على طبيعته وخصائصه، سيكون ادراكه الذاتي قريب جداً من واقعه الموضوعي، والعكس من ذلك صحيح.

### 2.1.1.2 مراحل العملية الإدراكية The stages of the perceptual process

إن معالجة المعلومات أثناء عملية الإدراك تتضمن الانتباه، والانتقاء، والتنظيم، والتفسير والاسترجاع (Schermerhorn et al., 2010:87). إن مراحل العملية الإدراكية تسهم كثيراً في فهم التباين الملاحظ ما بين المفاهيم الفعلية والمفاهيم الإدراكية، فعملية الانتباه والاختيار تختلف من شخص إلى آخر وهذا بدوره سوف يؤثر كذلك على طبيعة التجارب والمفاهيم المخزنة في الذاكرة، وهذا بدوره سوف يؤثر بشكل أو آخر على إدراك الأفراد لمفاهيم على أرض الواقع بشكل سلبي أو إيجابي (Ding et al., 2017:194). والشكل (1-2) يوضح لمراحل المختلفة لعملية الإدراك.



الشكل (1-2): مراحل معالجة المعلومات أثناء عملية الإدراك

Source: Schermerhorn Jr, J. R., Hunt, J. G., Osborn, R. N. & Uhl-Bien, M. (2010). *Organizational Behavior*. 11<sup>th</sup> ed., John Wiley & Sons, Inc. pp: 86.

- **الانتباه والانتقاء Attention and Selection:** يتم استثارة حواسنا باستمرار بالكثير من المعلومات لدرجة أنه إذا لم نتفحصها، فإننا سرعان ما نصبح عاجزين عن زيادة كمية المعلومات في المستقبل. ويسمح الفحص الانتقائي بنسبة ضئيلة فقط من المعلومات المتاحة، وتتأني بعض الانتقائية

من المعالجة الخاضعة للرقابة، كاتخاذ القرار بوعي بشأن المعلومات التي يجب الانتباه إليها وما يجب تجاهله.

- **التنظيم Organization:** على الرغم من إجراء الفحص الانتقائي في مرحلة الانتباه، إلا أنه ما يزال من الضروري إيجاد طرائق لتنظيم المعلومات بكفاءة. ومن تلك الطرائق استعمال **المخططات Schemas** إذ إنها تشكل أطرا معرفية تمثل المعرفة المنظمة التي تم تطويرها من خلال تجربة حول مفهوم أو حافظ معين، أو انها بنية معرفية مجردة مخزنة في الذاكرة تجعل تنظيم وتفسير المعلومات حول هدف الإدراك ممكناً.
- **التفسير Interpretation:** بمجرد لفت انتباهك إلى محفزات معينة وقيمت بتجميع هذه المعلومات أو تنظيمها، فإن الخطوة التالية هي الكشف عن الأسباب الكامنة وراء الإجراءات. أي انه حتى وإن تم توجيه انتباهك إلى نفس المعلومات وقيمت بتنظيمها بنفس الطريقة التي يتعامل بها صديقك، فانه يمكنك تفسيرها بشكل مختلف، أو إنشاء سمات مختلفة حول الأسباب الكامنة وراء ما كنت قد أدركته.
- **الاسترجاع Retrieval:** إن المراحل الاربعة السابقة تتقارب زمنيا بشكل يجعلها تحدث في وقت واحد تقريبا. وفي نهاية المطاف يتم تجميع تجربة احداث المراحل الاربعة والتي تنتهي بتخزين تلك التجربة في الذاكرة. إذ تشكل كل مرحلة من المراحل السابقة جزءاً من تلك الذاكرة وتسهم في المحفزات أو المعلومات المخزنة هناك، وهذا يدفع لظهور المرحلة الخامسة المتمثلة بأسترجاع المعلومات المخزنة في حالة اثارها أو تحفيزها. مع ذلك، قد يواجه الشخص في بعض الأحيان صعوبة في استرداد المعلومات المخزنة في الذاكرة، لان تخزين تجربة احداث المراحل الاربعة هو مرهون بتحكم المخططات التي تؤدي دوراً مهماً في تحديد المعلومات المهمة التي يجب تخزينها، وهذا يصعب على الأفراد تذكر الأشياء غير المدرجة فيها (George & Jones, 2012:100). بعد أن تم مناقشة مراحل العملية الإدراكية، هناك حاجة لعرض العوامل التي تؤثر في تلك العملية الإدراكية، وهذا ما سيتم يتم مناقشته ادناه.

### 3.1.1.2 العوامل المؤثرة في الإدراك Factors Affecting Perception

نظراً لأن الإدراك يتأثر بالعديد من العوامل، لذا فإن الأفراد يرون ويفسرون نفس الموقف (المواقف) بشكل مختلف تماما. وبما إن الأفراد يتصرفون وفقاً لأدراكهم، فإن عواقب هذه الاختلافات يمكن إن تكون كبيرة جداً فيما يتعلق بما سيحدث بعد ذلك (Schermernhorn et al., 2010:84). وفقاً لـ Robbins & Judge (2018:95) فإن تفسير الأفراد للموقف ذاته وبشكل مختلف هو ناتج من تأثير عدد من العوامل التي تؤثر في تشكيل الإدراك وتشويبه أحياناً. يمكن أن توجد هذه العوامل في المُدرك (في الكائن)، أو الهدف (الموضوع)، أو في سياق الموقف الذي يتم فيه الإدراك (الحالة).

- **المُدرك Perceiver:** المُدرك هو الشخص الذي يحاول تفسير الملاحظات، أو المدخلات بناء على حواسه (George & Jones, 2012:97). العوامل الفرعية للمُدرك هي احتياجات الفرد واهدافه

وخبرته السابقة ومعرفته وجنسه وحالته العاطفية ومدى التحميل المعرفي "أو مقدار النشاط العقلي" (Kinicki & Fugate, 2018:125). لذلك، عندما ينظر الفرد إلى هدف ويحاول تفسيره، فإنّ تفسيره "إي العملية الإدراكية" يتأثر بشكل كبير بخصائص الفرد الشخصية، واتجاهاته، وشخصيته، واحتياجه، ودوافعه، وقيمه، واهتماماته، وخبراته السابقة، وتوقعاته. فعلى سبيل المثال: يميل الشخص الذي لديه إنجاز قوي إلى إدراك الموقف من حيث تلك الحاجة. لذلك، قد يتفاعل الموظف الذي لديه اتجاهاً سلبياً نحو الأفراد الأصغر سناً بشكل عدائي خصوصاً عندما يُطلب منه العمل مع قائد فريق شاب تم تعيينه حديثاً (Schermerhorn et al., 2010:84; Robbins & Judge, 2018:96).

• **الهدف أو المدرك Target:** هو كل ما يحاول المتلقي فهمه، إذ يمكن أن يكون الهدف فرداً آخر، أو مجموعة من الافراد، أو حدثاً، أو موقفاً، أو فكرة، أو أي شيء آخر يركز عليه المدرك (George & Kinicki, 2012:97). العوامل الفرعية للهدف هي اهميته وشدته وجاذبيته وندرته (Kinicki & Fugate, 2018:125). ويؤثر هذا العامل على الإدراك كذلك من خلال النظر اليه مقارنة باهداف اخرى. ففي مثالنا السابق، فإنّ التحسس من الأفراد العاملين تبعاً لسنهم يتم من خلال المقارنة بين الاكبر والاصغر بالمجموعة، أي إنّ الإدراك يستجيب لتأثير عامل الهدف من خلال تجميع الأشياء المتقاربة والأشياء المماثلة له ومقارنته بها (Schermerhorn et al., 2010:84; Robbins & Judge, 2018:96).

• **الموقف Situation:** هو السياق الذي يحدث فيه الإدراك (George & Jones, 2012:9). إذ يتمثل الموقف بمفهومين فرعيين هما النطاق السياقي والعوامل الظرفية (Kinicki & Fugate, 2018:125). فالسياق المادي، والاجتماعي، والتنظيمي للموقف يمكن إنّ يؤثر على العملية الإدراكية، كما يمكن إنّ يؤثر الوقت الذي نرى فيه شيئاً أو حدثاً ما على انتباهنا، مثل موقع الحدث، أو عامل الضوء، أو الحرارة أو أي عامل اخر من العوامل الظرفية (Schermerhorn et al., 2010:84; Robbins & Judge, 2018:96).

ان خصائص المكونات الثلاثة تؤثر في ما يتم إدراكه بالفعل. فالافراد يميلون إلى الاعتقاد بأن الإدراك ظاهرة سهلة وهينة، وأنّ هناك حقيقة موضوعية، وعليه فهم يميلون إلى الاعتقاد بأن تصوراتهم هي تصوير دقيق لهذا الواقع، وإنهم يعتقدون أنهم يدركون الطبيعة الحقيقية للهدف ويتصرفون كما لو كان هذا هو الحال. ولكن الواقع يقول إنّ الإدراك هو ببساطة فهم لهذه الحقيقة الموضوعية من خلال مفهوم ذاتي (George & Jones, 2012:97). إنّ العملية الإدراكية لا تسفر دائماً عن تصورات دقيقة فالتصورات أقرب ما يمكن إلى الطبيعة الحقيقية أو الموضوعية للهدف، حتى أولئك الأفراد الذين يحاولون إنّ يكونوا "موضوعيين" تماماً فهم غالباً ما يبنون قراراتهم ويتصرفون بناءً على تفسيرهم الذاتي للواقع، أي بناءً على أفكارهم، ومشاعرهم، وخبراتهم. ونتيجة لذلك، تختلف تفسيرات الواقع بين الافراد، وعليه فإنّ ما يرى يعتمد على من يقوم بالبحث (George & Jones, 2012:97). بناء على ذلك، يمكن إنّ تكون تفسيرات الأفراد الذاتية للواقع بشكل ملائم

لقيم الفرد ومعتقداته (ادراك ايجابي) أو بشكل غير ملائم (ادراك سلبي) وهذا ما سوف يتم تناوله في المحور التالي.

## 2.1.2 الإدراك الإيجابي والسلبي Positive & Negative Perception

كانت السمات والتصورات التي تنتبأ بالفاهية النفسية والجسدية محط اهتمام كبير في علم النفس الإيجابي (Ickson & Pines, 2013:180). وفقاً لـ (Ickson & Pines, 2013:181) فإن الإدراك الإيجابي أو السلبي هو احد اهم المؤشرات والسوابق المهمة للفاهية عموماً، ويتضمن كلا المفهومين ثلاثة جوانب مهمة هي: نظرة إيجابية/سلبية عن الذات (قيمة الفرد وقدراته)، نظرة إيجابية/سلبية للوقت (الماضي، والحاضر، والمستقبل) ونظرة إيجابية/سلبية للطبيعة البشرية (Human Nature). وقد جادل العديد من المنظرين بأن الإدراك الدقيق للذات، والعالم، والمستقبل ضروري للصحة العقلية (لأن ذلك سيصنع اتساق ما بين المفهوم الذاتي والموضوعي)، كما تشير الأبحاث إلى أن الأفراد يميلون عموماً إلى النظر إلى أنفسهم بشكل إيجابي ولديهم الدافع للحفاظ على وجهات النظر الذاتية الإيجابية وتعزيزها (Taylor & Brown, 1988:193). أما النظرة الإيجابية للوقت فأنها تتمثل في جعل الأفراد يعتقدون إنّ الحاضر افضل من الماضي والمستقبل سيكون افضل من الحاضر، في حين أنّ النظرة الإيجابية للطبيعة البشرية تجعل الأفراد يرون إنّ الأفراد طيبون وكرماء ومصدر ثقة وانهم لا يهتمون بمصلحتهم فقط (Ickson & Pines, 2013:180). والعكس من ذلك سيكون الإدراك سلبياً.

إنّ الادراكات قد تعزز معايير أخرى للصحة العقلية، بما في ذلك القدرة على الاهتمام بالآخرين، والقدرة على الشعور بالسعادة والرضا، والقدرة على الانخراط في عمل منتج وخلاق. وقد تنجح هذه القدرات في تشويه البيانات الواردة للفرد معرفياً نحو جانب ايجابي، او قد يتم عزل البيانات السلبية وتقديمها بطريقة لا تشكل تهديداً كبيراً أو مهم. إنّ الادراكات الإيجابية قد تكون مفيدة بشكل خاص عندما يتلقى الفرد ردود فعل سلبية أو يتعرض للتهديد، إي انه تساعده للتكيف في ظل هذه الظروف (Taylor & Brown, 1988:193)، ومن هنا فإنّ الإدراك الإيجابي هو الإدراك الذي يصف كل المعلومات والمعرفة (المعروفة أو غير المعروفة) بشكل إيجابي. بالإضافة إلى ذلك، فإنّ الإدراك الإيجابي هو تفسيرات إيجابية تتضمن تقييم الفرد لشيء من حوله. وفي هذه الحالة، إذا كان لدى شخص ما تصور إيجابي، فسوف يقبل ويدعم الشيء الذي يتم إدراكه (Irwanto, 2002:1508). في حين أنّ الإدراك السلبي هو الإدراك الذي يصف المعلومات والمعرفة (المعروفة غير المعروفة) بشكل سلبي أو غير مناسب للشيء المدرك. بعبارة أخرى، الإدراك السلبي هو تفسيرات سلبية تتضمن تقييم الفرد لشيء ما حوله (Irwanto, 2002:1508). بناء على ما تقدم يمكن القول بأن الإدراك الإيجابي/ السلبي بكونه الإطار العام للتقييم الذاتي للفرد، بالإضافة إلى حقيقة إنّ الفرد يقوم بتقييم الآخرين والفرد يتم تقييمه من قبل الآخرين. ولذلك عندما يكون لدى الأفراد إدراك إيجابي عن سلوك معين، فإنهم يميلون إلى النظر إلى عملية السلوك بطريقة إيجابية ويطورون موقفاً إيجابياً تجاهه، والعكس من ذلك سيكون عندما يكون إدراك الأفراد بشكل سلبي (Ickson & Pines 2013:181).



إنّ الأشياء والرموز والأفراد يتم تفسيرها في ضوء التجارب ذات الصلة، وذلك من خلال تلقي الإدراك للمحفزات وتنظيمها وترجمة أو تفسير المحفزات المنظمة للتأثير في السلوك وتشكيل الاتجاهات (Gibson et al., 2012:94). ومع ذلك، فإنّ ما ندركه "ذاتياً" يمكن إنّ يختلف اختلافاً جوهرياً عن الواقع الفعلي "موضوعياً". وبصورة عامة فإنّ الإدراك في مكان العمل سيكون مختلفاً بشكل كبير بين شخص وآخر (Gibson et al., 2012:95; Rafferty & Jimmieson, 2017:248)، ولكن اتفاق مجموعة كبيرة منهم على ظاهرة معينة يرفع احتمالية وجودها على أرض الواقع. فعلى سبيل المثال، قد ينظر إليها جميع الأفراد العاملين في منظمة ما على أنها مكان رائع للعمل (ظروف عمل مواتية، ومهام وظيفية مثيرة للاهتمام، وأجور جيدة، ومزايا ممتازة، وفهم وإدارة مسؤولة) ولكن، كما يعلم معظمنا، من غير المعتاد العثور على مثل هذا الاتفاق (Robbins & Judge, 2018:95).

في هذه الدراسة سنقوم بتكوين بناء ثلاثي الأبعاد من متغيرات تنظيمية بدلاً عن أبعاد عامة (الوقت، الذات، الطبيعة البشرية). وهذا لا يعني الابتعاد عن البناء نفسه بل مناقشته بطريقة مختلفة، خصوصاً إنّ مفهوم الوقت يتلاءم مع تقييم الفرد العامل الإيجابي للعدالة التنظيمية والسلبى للسياسة التنظيمية. كما أنّ مفهوم الطبيعة البشرية يتلاءم مع تقييم الفرد العامل الإيجابي للدعم التنظيمي والسلبى للإشراف التعسفي. وأخيراً، فإنّ مفهوم الذات يتلاءم مع تقييم الموظف الإيجابي للهوية التنظيمية المدركة من قبل الفرد العامل والسلبى لمؤهلات ذاتية مفرطة تتجاوز متطلبات الوظيفة الحالية. لذلك، سيتم مناقشة المتغيرات الثلاث ذات الإدراك الإيجابي كمتغيرات فرعية لمتغير رئيس يدعى "الإدراك الإيجابي"، في حين سيتم مناقشة الثلاث متغيرات ذات الإدراك السلبى كمتغيرات فرعية لمتغير رئيسي يدعى "الإدراك السلبى". في هذا السياق، وقبل الدخول في عرض ومناقشة متغيرات الإدراك الإيجابي والسلبى سيتم مناقشة اثنين من أهم النظريات التي تفسر وتوضح مفاهيم متغيرات الإدراك الإيجابي والسلبى وهما نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory) ونظرية الحفاظ على الموارد (Conservation of Resource Theory).

### 1.2.1.2 نظرية التبادل الاجتماعي Social Exchange Theory-SET

ان المنطلق الاساسي لنظرية التبادل الاجتماعي التي قدمها Blau (1964:89) هو أنه عندما يحدث تفاعل مفيد بين طرفين في علاقة متبادلة، فهناك احتمال إنّ يحصل كل طرف على مردود يوازي ما يقدمه للطرف الاخر. ولكن بالمقابل هناك احتمال أنّ لا يحدث هذا التوازي أو التوازن، ومن هنا فإنّ هذا التوازن أو عدم التوازن اثناء عملية التفاعل بين طرفين أو اكثر يتم تفسيره من خلال نظرية التبادل الاجتماعي. فعلى سبيل المثال، في مكان العمل تفترض هذه النظرية أنّ السلوكيات الشخصية (الروابط بين المنظمة والمشرفين أو زملاء العمل) هي الاساس في تبادل التكاليف والمكافآت، لذا فاذا أدرك الأفراد العاملين أنهم يتلقون مزايا من المنظمة، فإنهم سوف يشعرون بالحاجة إلى رد الجميل لتلك المنظمة والعكس من ذلك صحيح (Farid et al., 2014:1734).

توفر نظرية التبادل الاجتماعي (SET)، إطارًا نظريًا قويًا لفهم إدراك الظواهر التنظيمية من قبل الأفراد العاملين وردود الفعل عليها، وتحديد المفاهيم التي تم انشاءها على ظواهر ايجابية، مثل العدالة، والدعم والثقة... الخ (Blau, 1964:88). لذلك فإنّ هذه النظرية مهمة جدًا من منظور علاقات الأفراد العاملين في مكان العمل وذلك لان إدراك الظواهر الايجابية في العمل يطور روابط شخصية تؤدي عادةً إلى عواقب مفيدة للمنظمة لتطوير الاتجاهات أو السلوكيات الإيجابية من قبل الأفراد العاملين (Chernyak-Hai, 2019:473; Wang et al., 2019:473; Rabenu, 2018:456; Lambe et al., 2001). وفقاً لـ (Lambe et al., 2001) فإنّ نظرية التبادل الاجتماعي تفترض الاتي: (1) كل تفاعل تبادلي ينتج عنه نتائج اقتصادية و/أو اجتماعية، و(2) هناك عملية مقارنة في الوقت المناسب بين النتائج التي تم الحصول عليها في مثل هذا التبادل وتلك التي يمكن الحصول عليها من خلال بدائل التبادلات الأخرى. وعليه، إذا كانت نتائج المقارنة بين التبادل الحالي وبدائله إيجابية أو بمؤشر تحسن مستمر، فإنّ الثقة سوف تزداد في الطرف الآخر ويزداد الالتزام والايمان بهذا التبادل، مع زيادة الرغبة في تطوير قواعد للتبادل العلائقي، والعكس من ذلك سيكون اذا كانت نتائج المقارنة بين التبادل الحالي وبدائله المتوفرة والمحتملة سلبية.

### 2.2.1.2 نظرية الحفاظ على الموارد Conservation of Resource Theory-COR

إنّ نظرية الحفاظ على الموارد (COR) هي نظرية تتعلق بالضغط والاجهاد والتي تصف الدافع الذي يدفع الأفراد العاملين للحفاظ على مواردهم الحالية والبحث عن موارد جديدة (Hobfoll, 1989:513). ووفقاً لـ (Hobfoll & Stokes, 1988:498) فإنّ الفرد لديه بعض الموارد الاجتماعية والجسدية والنفسية التي تم بناءها وتنميتها بمرور الوقت، ومن هنا، فإنّ أي تهديد لهذه الموارد سوف يدفع الفرد لمحاولة الحفاظ على موارده. الأفراد الذين يدركون أنّ مواردهم فقدت أو سوف تفقد قد يتبنون موقفاً دفاعياً لحماية الموارد المتبقية أو الحفاظ عليها من أجل منع المزيد من فقدان الموارد (Whitman et al., 2014:40; Jin et al., 2018:167; Sungu et al., 2020:52). ويتم تفسير فقدان الموارد أو تهديد وجودها بالادراك السلبي، في حين يكون الإدراك ايجابي عندما لا يدرك الفرد أي فقد أو تهديد لما يملكه من موارد.

إنّ نظرية الحفاظ تركز على الموارد على الرأي القائل بأن الأفراد لديهم الحافز لحماية الذات وتعزيزها وخلق بيئة توفر لهم المتعة والنجاح (Whitman et al., 2014:40). وفقاً لـ (Hobfoll, 1989) هناك عدداً من النتائج الطبيعية التي يمكن تحدث في مجال التغييرات في الموارد: (1) الأفراد ذوو الموارد الأعلى اكثر عرضة لكسب الموارد في المستقبل. وبالمثل، فإنّ الأفراد ذوي الموارد الأقل هم أكثر عرضة لخسائر الموارد، (2) ستؤدي خسارة الموارد الأولية إلى احتمال فقدان الموارد في المستقبل، (3) ستؤدي المكاسب الأولية من الموارد إلى احتمال كسب الموارد في المستقبل، (4) سيؤدي نقص الموارد بشكل ثابت إلى محاولات دفاعية للحفاظ على الموارد المتبقية. وتستند نظرية الحفاظ على الموارد مبدئين أساسيين يتعلقان بحماية الموارد من الضياع، يسمى المبدأ الأول **"أولوية فقدان الموارد"** *Primacy of Resource Loss*، وينص هذه المبدأ على تفضيل الفرد لأولوية ضرر فقدان الموارد على اولوية فائدة كسب الموارد. هذا يعني

إنّ ضرر خسارة الأجر ستكون أكثر تأثيراً على الفرد من فائدة كسب اجر اضافي. اما المبدأ الثاني فيسمى *استثمار الموارد "Resource Investment"* الذي يشير إلى أنّ الأفراد يميلون إلى استثمار مواردهم الحالية بهدف الحماية من فقدانها أو التعافي من خسائر فقدانها بالإضافة إلى محاولة كسب موارد اضافية (Halbesleben et al., 2014; Rubenstein et al., 2020:1)، هذا يعني انه في سياق التكيف، سوف يستثمر الأفراد مواردهم لتجنب فقدانهم في المستقبل.

إنّ نظرية التبادل الاجتماعي تفسر الإدراك عموماً والإدراك الإيجابي خصوصاً، لان وجود مفهوم التبادل هو الاساس الذي ينطلق منه تكوين وبناء أي تنظيم، وهذا ما يجعل التبادل الاجتماعي قريب جداً من مفاهيم الإدراك الإيجابي. إما نظرية الحفاظ على الموارد فهي تفسر الإدراك عموماً والإدراك السلبي خصوصاً، إذ يعود ذلك لكون الصراع على الموارد يمثل الظاهرة الأكثر شيوعاً في المنظمات، وتتمثل بالغالب بمفاهيم وظواهر تنظيمية سلبية. وسوف يتم في الاجزاء الالية استعرض ومناقشة ثلاث متغيرات خاصة بالإدراك الإيجابي (أي العدالة التنظيمية والدعم التنظيمي والهوية التنظيمية)، وثلاث متغيرات خاصة بالإدراك السلبي (أي السياسة التنظيمية والإشراف التعسفي والتأهيل المفرط) والتي سيتم تبينها لاحقاً في الفصل الثالث المتعلق بالاطار المفاهيمي للدراسة.

### 3.2.1.2 العدالة التنظيمية المدركة Perceived Organizational Justice-POJ

تعد نظرية التبادل الاجتماعي المرتكز الاساسي لمفهوم العدالة التنظيمية المدركة (POJ) (Greenberg, 1990:424; Roch et al., 2019:213; Zhao et al., 2020:1). ويعود اصل العدالة التنظيمية المدركة إلى نظرية العدالة لـ Adams (1965) والتي تفترض إنّ تقييم المدخلات الذاتية للفرد (التعليم والمعرفة والجهد) بالنتائج المستحصلة تبعاً لها ومقارنتها مع النتائج المستحصلة من قبل الآخرين (Özer et al., 2017:75). وطبقاً للعدالة التنظيمية المدركة يصدر الأفراد العاملون حكماً بشأن ما إذا كانت العمليات التي تم تطويرها في المنظمة، وأجزاء المنظمة، وتوزيع المهام والواجبات، والمكاسب مقابل الجهود عادلة أم لا (Köse & Uzun, 2018:486). ومن الواضح أنّ الأفراد العاملين يهتمون بالعدالة، ويهتمون بشدة بان تكون المهام ولمكافآت والعقوبات موزعة بشكل منصف، وعليه، فهم يقيمون ويقارنون أنفسهم باستمرار مع الأفراد العاملين الآخرين ضمن المنظمة، ويريدون معرفة ما إذا كانت الإجراءات تطبق بالتساوي على الجميع ام لا، كذلك ومعرفة أسباب القرارات المتخذة بحقهم، وبناءً على ذلك يطورون اتجاهاتهم اعتماداً على تصوراتهم للعدالة (AL-Abrow et al., 2013:38; Köse & Uzun, 2018:486). بالإضافة إلى ذلك، تتضمن العدالة التنظيمية إدراك الأفراد العاملين عن عدالة تخصيص الموارد في المنظمة (Pérez-Rodríguez et al., 2019:1).

من الجدير بالذكر أنّ الأفراد العاملين يقومون بمقارنة انفسهم مع الآخرين وفقاً لثلاث آليات هي الأولى: مع زملاء العمل، الجيران والاصدقاء، اما الالية الثانية فهي من خلال ما يقرأه الفرد في الصحف والمجلات،

والإلية الثالثة هي من خلال إجراءات وسياسات المنظمة (Robbins & Coulter, 2012:442; Shahid et al., 2018:205). كما أنّ اليات المقارنة في العدالة التنظيمية تحدث فيها ثلاث تناقضات مفسرة وفقاً لنظرية التناقضات المتعددة "theory of multiple discrepancies"، إذ يطور الأفراد العاملين ثلاث تناقضات تبعاً لنتيجة المقارنة بين أهدافهم المرجوة والنتائج التي تم الحصول عليها وهي: أولاً، المقارنة الاجتماعية *social comparison*، عندما يدرك الأفراد العاملين النتائج والمعاملة التي تقدمها المنظمات لهم بشكل سلبي مقارنة بزملاء العمل الآخرين. ثانياً، المقارنة الزمنية *temporal comparison* عندما يدرك الأفراد ما يتلقوه حالياً بشكل سلبي مقارنة مع ما تلقوه في الماضي. ثالثاً، المقارنة للمعايير الذاتية *internalized norm comparison* عندما يدرك الأفراد إجراءات ومعايير التقييم التنظيمية بشكل سلبي مقارنة بقيمهم ومعاييرهم الذاتية (Vermunt & Steensma, 2001:96).

وبشكل عام، تتكون العدالة التنظيمية المدركة من ثلاثة مكونات: الأول هو العدالة التوزيعية *"distributive justice"* والتي تتضمن المقابل المادي الذي يحصل عليه الفرد العامل، إذ يقارن الأفراد العاملون ما يضعونه في العمل (مثل الجهد والمعرفة) مقابل ما يحصلون عليه من مكاسب (مثل الأجر والتقدير)، إي أنها تركز على عدالة نتائج قرارات توزيع الموارد أو عدالة الحصول على النتائج والمخصصات في المنظمات (Adams, 1965:267; Özer et al., 2017:75; Ajijala, 2019:11)، إذ تتعامل مع القرارات المتعلقة بتحقيق الأفراد العاملين لغاياتهم (المردود المادي) في العمل والتي تمثل محتوى وجوهر العدالة (Tang & Sarsfield-Baldwin, 1996:29). المكون الثاني هو العدالة الإجرائية *"procedural justice"* والتي يتم من خلالها توزيع النتائج أو اتخاذ القرارات المتعلقة بالنتائج، إي عدالة الإجراءات المستعملة لتوزيع النتائج أو عدالة العمليات المستعملة للوصول إلى النتائج (Thibaut & Walker, 1975:55; Özer et al., 2017:75; Ajijala, 2019:11). إذ تتعامل مع كيفية اتخاذ القرارات أو الوسائل المتعلقة بتحقيق غايات الأفراد العاملين والتي تمثل عملية إجراء العدالة (Tang & Sarsfield-Baldwin, 1996:29). ومن هنا، فهي تشمل المكونات أو القواعد الهيكلية التي تؤدي إلى إدراك الإجراءات العادلة مثل الصوت، والاتساق، وقمع التحيز، والاحلاق والنزاهة، وعمليات الاستئناف (Lee & Wei, 2017:682; Özer et al., 2017:75; May et al., 2020:454). اما المكون الثالث فهو العدالة التفاعلية *"interactional justice"* والتي تتضمن طبيعة المعاملة الشخصية التي يتلقاها الأفراد عند تنفيذ الإجراءات، والمشاعر الشخصية المدركة اثناء تنفيذ الإجراءات، أو عدالة العلاقات الرسمية في مكان العمل (Bies & Moag, 1986:43; Ajijala, 2019:11). إنّ للتصورات الإيجابية أو السلبية اتجاه هذه المكونات الثلاث تشكل اتجاهات وسلوكيات الأفراد العاملين، ومن هنا فانها سوف تؤثر في سلوكياتهم في العمل (Köse & Uzun, 2018:487). ونتيجة لذلك، يمكن القول إنّ العدالة التنظيمية المدركة تشكل عاملاً مهماً يؤثر على الموقف المهني للأفراد العاملين، والمشاركة في العمل، والحماس مما ينعكس إيجاباً على زيادة الانتاجية، وفعالية واستدامة المنظمات (Köse & Uzun, 2018:488).

إنّ الدراسة الحالية، سوف يتم تغطية البعد التفاعلي للعدالة ايجابياً من قبل الدعم التنظيمي المدرك وسلبيا من قبل الاشراف التعسفي، كما يرى بعضهم إنّ العدالة التفاعلية تمثل عدالة الأفراد فيما بينهم وليس عدالة التنظيم (Park et al., 2016:719)، كما أنّ العدالة الاجرائية والتوزيعية ووفقا للدراسات السابقة هما الأكثر تأثيرا على اتجاهات وسلوكيات الأفراد العاملين. لذلك فإنّ الدراسة الحالية وتماشيا مع الدراسات السابقة سوف تقتصر على البعد التوزيعي والاجرائي للعدالة فقط (Saks, 2006; Lambert et al., 2007; Farid et al., 2014; Strom et al., 2014; He et al., 2014; Ajijala, 2019; Lambert et al., 2020).

#### 4.2.1.2 Perceived Organizational Support-POS المدرك الدعم التنظيمي

وفقا لنظرية الدعم التنظيمي organizational support theory-OST التي قدمها Eisenberger et al. (1986:500) فإنّ الدعم التنظيمي المدرك (POS) يشير إلى الدرجة التي يعتقد فيها الأفراد العاملون أنّ منظماتهم تقدر مساهماتهم، وتهتم برافهيتهم وتلبي الاحتياجات الاجتماعية والعاطفية لهم. وعليه فإنّ الدعم التنظيمي المدرك يعتمد على اعتقاد فردي حول الدعم التنظيمي المتعلق بمشاعر المساعدة والدعم المقدم من القادة للمرؤوسين (Rumangkit, 2020:48)، من خلال مدى توفير المنظمة للاحتياجات العاطفية، والمعرفية، والمادية للأفراد العاملين لغرض اداء أدوارهم الوظيفية مع مراعاة ظروف عملهم (Saks, 2006:600; Giorgi et al., 2020:2969). كذلك من خلال منحهم المكافآت والتقدير بصورة تتجاوز القواعد والسياسات الرسمية المحددة (Bukhari & Kamal, 2015:271; Bao & Zhong, 2019:4408)، وبما يؤدي إلى التأثير ذاتياً بما هو مترسخ في ذهن الأفراد العاملين من تجارب سابقة مع الاجراءات والقواعد التي حدثت معهم في المنظمة (Wayne et al., 1997:82)، سواء أكانت بشكل فردي أو جماعي (Rhoades & Eisenberger, 2002:698).

إنّ تفسير الدعم التنظيمي المدرك يعتمد بشكل اساسي على نظرية التبادل الاجتماعي (SET) وقاعدة المعاملة بالمثل (Wayne et al., 1997:82; Nazir et al., 2018:4418; Zagenczyk et al., 2021:4752). اذ يتم ترجمة الدعم التنظيمي على أنه دعم ملموس و/أو غير ملموس من المنظمة تجاه افرادها العاملين، مما يعطي مؤشرا ايجابيا لمدى التزام المنظمة تجاه افرادها عاطفيا ومعرفيا (Eisenberger et al., 1986:601; Kang et al., 2015:89). وهذا الدعم بدوره يخلق التزاما معياريا لدى هؤلاء الأفراد نحو الاهتمام بالمصلحة التنظيمية ومساعدة المنظمة على تحقيق اهدافها (Rhoades et al., 2001:826)، إذ إنّ التزام الفرد العامل سيكون بمثابة ردة فعل اتجاه التزام المنظمة تجاهه (أي ادراكه للدعم التنظيمي) (Shore & Wayne, 1993:774; Bao & Zhong, 2019:4410)، وبما يؤدي إلى خلق من الاستدامة والامان للمنظمة (Daskin & Tezer, 2012:273). لذلك، فإنّ الدعم التنظيمي بمثابة أداة لمساعدة المنظمة في تحقيق اهدافها (Rhoades & Eisenberger, 2002:698). إذ إنّ الوعي الإيجابي للأفراد العاملين تجاه منظماتهم أو وكلائها يسهم بالتأثير في مستوى تفكيرهم الفردي، ومن ثمّ تغيير التفكير الجماعي تجاه المنظمة

إلى تفكير ايجابي (Abdullah et al., 2021:71). بالمقابل فإنّ انخفاض الدعم قد يؤدي إلى ميل الأفراد العاملين إلى تلبية مصالحهم الذاتية على حساب مصلحة المنظمة (Riggle et al., 2009:1027).

ونظرًا لأن الدعم التنظيمي يُدرك من خلال التفاعل مع الوكيل التنظيمي (المدير/ الادارة) تبعاً للسياسات، والممارسات، والاجراءات المحددة للعمل من قبل ذلك الوكيل (Eisenberger et al., 1986:600)، فإنّ دعم المدير/الادارة هو أحد المكونات التي تعكس الدعم التنظيمي من خلال تقييم مدى ملائمة السياسات، والممارسات، والاجراءات اثناء عملية التفاعل. ووفقاً لنظرية التبادل الاجتماعي والتي تفسر هذا التفاعل من خلال استجابة الأفراد بشكل إيجابي للتبادلات التي تلبى حاجاتهم الاجتماعية والعاطفية (Rumangkit, 2020:48). وبالمقابل، فمن المرجح إنّ يبذل الأفراد العاملين جهوداً أكبر مقابل تلك الحاجات الاجتماعية والعاطفية (Adil et al., 2020:117). اضافة إلى تلك الجهود المبذولة في العمل، اقترح Kahn أيضاً إنّ السلامة النفسية تنشأ نتيجة الدعم والثقة المقدمة من قبل المنظمة للفرد العامل. إذ إنّ السلامة النفسية تجعل العواقب السلوكية لأفراد العاملين أكثر وضوحاً (Kahn, 1990:692). وعليه، فمن المرجح إنّ يعرض الأفراد الذين يتمتعون بمثل هذا الأمان النفسي أنفسهم، ويخاطرون ويحاولون تجربة أشياء جديدة دون الخوف من العواقب، اعتماداً على ايمانهم بان الإدارة سوف تقدم لهم الدعم مما يؤدي إلى في تخفيف مستوى ضغط السيطرة على عواقب نتائج السلوك، ومن هنا، يوفر للأفراد العاملين مجالاً لاتخاذ القرارات وتجربة أشياء جديدة لمصلحة المنظمة (Adil et al., 2020:117). فالأفراد العاملون غالباً ما يكونون مدفوعين بقاعدة المعاملة بالمثل من خلال العمل بجد وتفاني لرد الجميل المتمثل بذلك الاهتمام (Kinicki & Fugate, 2018:61).

وعلى الرغم من سعي بعض المنظمات للاهتمام بالممارسات والاليات التي تساعد في زيادة إدراك الدعم من قبل الأفراد العاملين، فإنّ هناك بعض الصعوبات التي قد تعرقل ذلك مثل: الاشراف لمسافات طويلة، ونقص الموارد (Aubé et al., 2007:479). وفقاً لـ (Ambrose & Schminke (2003 فإنّ سلسلة وطول الاجراءات في الهياكل الميكانيكية هي من تحد من الدعم التنظيمي المدرك، في حين تكون التفاعلات الانسانية الدافع الافضل للدعم في الهياكل العضوية. فبعض الأفراد يبنون احساسهم بالدعم المدرك على عوامل تتأثر بهيكل المنظمة ومنها مدى قدرة المنظمة على تقديم المساعدة لأداء أعمالهم على النحو المطلوب، ومدى استعدادها لتوفير فرص تدريبية في المجالات المهمة لهم، ومدى تشجيعهم والثناء الصادق على أعمالهم، ومدى تهيئة الفرص لحصولهم على المكافآت المرغوبة، ومدى اتاحة الفرصة لمشاركتهم في اتخاذ القرارات (Aubé et al., 2007:483). وفي النهاية، سيتم تناول الدعم التنظيمي كبناء احادي البعد تماشياً مع البناء الاصلي للمفهوم وتماشياً مع العديد من الدراسات التي تحققت من نتائج ذلك البناء (Eisenberger et al., 1986; Wayne et al., 1997; Rhoades & Eisenberger, 2002; Daskin & Tezer, 2012; Rumangkit, 2020).



### 5.2.1.2 الهوية التنظيمية المدركة Perceived Organizational Identity-POI

إنّ الهوية التنظيمية هي أحد أكثر المفاهيم التي تمت دراستها على نطاق واسع في أبحاث السلوك التنظيمي (Avanzi *et al.*, 2015:1; Zhang *et al.*, 2017:191; Ciampa *et al.*, 2019:351). وفي هذا السياق، يجب إنّ نُميِّز بين مفهوم الهوية التنظيمية (Organizational Identity-OI) ومفهوم الهوية التنظيمية المدركة (Perceived Organizational Identity-POI). فالهوية التنظيمية أو هوية المنظمة ينظر إليها على أنها السمات المركزية والمميزة والدائمة للمنظمة كما تراها المجاميع في السياق التنظيمي. في حين تمثل الهوية التنظيمية المدركة إدراك الفرد (وليس المجموعة) للسمات الأساس للمنظمة. وعلى الرغم من احتمال تداخل إدراك الفرد (POI) مع إدراك المجموعة (OI)، فهناك اختلافات كثيرة بين الهويتين، كما أنّ محتوى وهيكل الهوية التنظيمية المدركة (POI) هو المهمين، لأنه يمكن الأفراد من التعرف على منظماتهم معرفيًا، وعاطفيًا بشكل دقيق وفردى (Dutton *et al.*, 1994:239; Collen, 2019:29). وفي السياق الإدراكي الفردي كذلك، يجب أنّ نفرق بين صورتين تنظيميتين متقاربتين: تستند الأولى إلى ما يعتقد الفرد أنه مميز ومركزي ودائم حول منظمته "الهوية التنظيمية المدركة"، في حين تستند الثانية إلى معتقدات الفرد حول ما يعتقد الغرباء حول المنظمة "الصورة التنظيمية المدركة" (Dutton *et al.*, 1994:239; Bankins & Waterhouse, 2019:218). وعلى الرغم من إنّ الهوية والصورة التنظيمية تؤثران على الاتصال المعرفي الذي ينشأه الأفراد مع منظماتهم وأنواع السلوك الذي سيتبعونه تبعاً لإدراكهم لهوية الكيان التنظيمي. فإنّ الدراسة الحالية سوف تركز على إدراك الهوية التنظيمية من قبل الأفراد العاملين كون الدراسة الحالية تقع ضمن مجال السلوك التنظيمي وليس التسويق.

وتعرف الهوية التنظيمية المدركة على أنها إدراك الفرد العامل لمدى توحده مع المنظمة أو انتمائه إليها (Ashforth & Mael, 1989:21; Willis *et al.*, 2019:399). كما أنها تمثل الدرجة التي يعرّف بها الفرد نفسه بنفس السمات التي تعرّف بها المنظمة، ومن هنا فهي تشير إلى التوحد المدرك مع المنظمة لدرجة انعكاس نجاحها وفشلها على الفرد بنفس الدرجة (Mael & Ashforth, 1992:104; Dutton *et al.*, 1994:239; Bankins & Waterhouse, 2019:219). وتظهر هذه الهوية عندما يستعمل الأفراد السمات الأساس للمنظمة لتعريف أنفسهم، ورؤية المنظمة كجزء من مفهومهم الذاتي لكونهم جزءاً منها وينتمون إليها (Dutton *et al.*, 1994:239)، لأنها تعبر عن قوة الإدراك الذاتي للفرد لعضويته التنظيمية، وعليه فهي تمثل هوية اجتماعية بارزة قد تشكل جزءاً من الدافع القائم على الهوية لارتباط الفرد العامل بالتنظيم (He *et al.*, 2014:686; Ciampa *et al.*, 2019:352). وهذا ما يبرر تفسير انتماء الفرد لهوية معينة من خلال نظرية التبادل الاجتماعي (Cole & Bruch, 2006; He *et al.*, 2014; Rho *et al.*, 2015)، إذ إنّ تلبية حاجات الانتماء الفردية تدفع الأفراد العاملين إلى تقديم جهودهم في العمل كتقدير لما تم تلبية. ومن هنا فعندما يحتوي مفهوم الذات لدى الفرد على نفس السمات الموجودة في التنظيم المدرك، فإننا نعرّف هذا الاتصال المعرفي على أنه الهوية التنظيمية (Dutton *et al.*, 1994:240).

ووفقاً لنظرية الهوية الاجتماعية "Social Identity Theory" فإنَّ هوية الفرد التي تتبع من عضويته للمجموعة تعدا امراً حيويًا لفهم الهوية الذاتية له (Tajfel *et al.*, 1979:33; Haslam *et al.*, 2017:318). وتُعرَّف الهوية الاجتماعية على أنها ذلك الجزء من مفهوم الذات للفرد الذي ينبع من معرفته بعضويته في مجموعة اجتماعية (أو مجموعات) إلى جانب القيمة والأهمية العاطفية المرتبطة بتلك العضوية (Tajfel, 1978:63; Mael & Ashforth, 1992:105; Luo, 2020:809)، وعليه فهي توفر فهماً توفر للهوية الذاتية من خلال الانتماء لمجموعة من الفئات الاجتماعية على أساس الجنس، والجنسية، والمهنة، والدين، وعليه فهي توفر الأساس في تعزيز الفهم النفسي والاجتماعي لمجموعة من الظواهر المتعلقة بالتأثير الاجتماعي في السلوك المرتبط بالعمل (Karanika-Murray *et al.*, 2015:1019; Wei & Clegg, 2018:337). إذ إنّ الهوية التنظيمية تعد شكلاً محددًا من أشكال الهوية الاجتماعية، إذ يعرف الفرد نفسه من خلال عضويته في منظمة معينة (Mael & Ashforth, 1992:105; Liu & Chao, 2019:14). وطبق Ashforth & Mael (1989) نظرية الهوية الاجتماعية في السياق التنظيمي لتحديد الهوية التنظيمية المدركة كمنظور بديل لفهم السلوك التنظيمي والنتائج المتعلقة بالعمل، وعلى هذا الأساس فإنَّ الهوية التنظيمية بمثابة ارتباط نفسي بين الفرد والمنظمة، إذ يشعر الفرد برابطة معرفية، وعاطفية عميقة وذاتية مع المنظمة ككيان اجتماعي (Edwards & Peccei, 2007:30; Karanika-Murray *et al.*, 2015:1019). لذلك، تكون الهوية التنظيمية المدركة من قبل الفرد قوية عندما تكون (1) هوية الفرد بكونه عضواً في المنظمة أكثر بروزاً وظهوراً من الهويات البديلة المتاحة، و (2) عندما يتسم مفهوم الفرد الذاتي بالعديد من الخصائص التي يعتقد أنها تميز المنظمة كمجموعة اجتماعية (Dutton *et al.*, 1994:240). لذلك فإنَّ الدراسة الحالية سوف سيتم قياس الهوية التنظيمية المدركة كبناء احادي البعد لكونه الأكثر شيوعاً وتلاءماً مع الدراسة الحالية وبشكل يتماشى مع العديد من الدراسات (Mael & Ashforth, 1992; Hogg & Terry, 2000; Van Knippenberg & Sleebos, 2006; Hampel *et al.*, 2020).

### 6.2.1.2 السياسة التنظيمية المدركة Perceived Organizational Politics-POP

تعد ظاهرة السياسة التنظيمية امراً شائعاً في اغلب المنظمات تقريباً باختلاف طبيعتها (Labrague *et al.*, 2019:170; Butt *et al.*, 2017:109)، وعليه، فالسياسة التنظيمية تعد جزءاً من النسيج الاجتماعي لأي منظمة. ويستند مفهوم السياسة التنظيمية المدركة إلى تعريف (Mintzberg, 1993) الذي يصف السلوك السياسي باعتباره سلوكاً فردياً أو جماعياً غير رسمي وغير شرعي وضيق الأفق ظاهرياً، ومثيراً للانقسام والفرقة (Mintzberg, 1983:172). لذلك تُعرَّف السياسة التنظيمية بكونها محاولات التأثير الاجتماعي الموجهة إلى أولئك الذين يمكنهم تقديم مكافآت تساعد في تعزيز أو حماية المصلحة الذاتية (Abbas & Raja, 2014:158; AL-Abrow, 2018:14). وعلى الرغم من أنَّ بعض الباحثين ينظرون إلى السياسة على أنها ضرورية للنمو التنظيمي ولها بعض النتائج البناءة في المنظمات، فمن المعترف به عموماً (وفي الغالبية العظمى من الدراسات البحثية) أنَّ السلوك السياسي يتعامل مع محاولات الاستفادة أو حماية أو تعزيز

المصلحة الذاتية من دون اعتبار لرفاهية المنظمة أو الآخرين، من هنا فهي تحمل في طياتها نتائج سلبية على التنظيم ( Zhang & Lee, 2010:269; Abbas & Raja, 2014:158; Landells & Albrecht, 2019:1612). كما أنّ معظم الأفراد العاملين ينظرون إلى السياسة التنظيمية على أنها تتسم بالخدمة الذاتية والسلوكيات المتلاعبة التي تضر برفاهيتهم والمنظمة معاً ( Ladebo, 2006:259; Butt et al., 2019:170)، وهذا جعل معظم تعريفات السياسة التنظيمية تتصف بالمدلولات السلبية.

وتعرف السياسة التنظيمية بكونها السلوكيات والاجراءات التي تحدث بصورة غير رسمية داخل المنظمة وتتطوي على أفعال متعمدة من قبل الأفراد وتوجيهها نحو تعزيز مصالحهم الذاتية الخاصة، بغض النظر عن مدى اتفاق أو عدم اتفاق تلك المصالح مع الأفراد الآخرين ( Mintzberg, 1983; Ferris et al., 1989; Bukhari & Kamal, 2015). لذلك يعرف إدراك الأفراد لها (أي السياسة التنظيمية المدركة) درجة رؤية الأفراد للسياسة في بيئة العمل ومدى اتسامها بعدم العدالة والانصاف ( Ferris et al., 2004:628; Zivnuska et al., 1989:145). لقد طرح مفهوم السياسة التنظيمية المدركة ولأول مره من قبل Ferris et al. (1989:143) والذين اكدوا على أنّ السياسة التنظيمية المدركة تسعى لاعطاء مساحه واضحة للأفراد العاملين للتعبير عن ادراكهم للانشطة السياسية في مكان العمل، وذلك لصعوبة قياس السياسة على ارض الواقع (أي السياسة الفعلية) ( Zhang & Lee, 2010:269; Priyadarshini & Sripirabaa, 2019:214). ويفترض Ferris & Kacmar (1992:94) على أنّ السياسة الفعلية هي ليست الأكثر أهمية للنتائج التنظيمية، بل إنّ إدراك تلك السياسة هو الأهم، سواء كانت صورة الإدراك متطابقة مع الواقع الفعلي ام لا، وذلك باعتبار إنّ الإدراك الذاتي هو من سوف يؤثر في نهاية المطاف على ردود الفعل المعرفية والعاطفية والسلوكية للأفراد، كما أنّ الأفراد العاملين يستجيبون على أساس تصوراتهم للواقع، وليس الواقع في حد ذاته (Ferris et al., 2000:90; Zivnuska et al., 2004:628).

إنّ النظرية الأكثر ذكرا في ادبيات السياسة التنظيمية هي نظرية الحفاظ على الموارد "Conservation of resources theory" (Hobfoll, 2001:337)، والتي تفسر بشكل كبير الاثار المترتبة لمفهوم السياسة المدركة في مكان العمل ( Sun & Chen, 2017:1471; Park & Lee, 2020:85). وتقترح النظرية نموذجًا للدافع البشري يقوم على اساس أنّ اكتساب الموارد وتراكمها هو من أجل بدء السلوكيات والحفاظ عليها. وعليه فإنّ الأفراد لديهم الدافع للحصول على الأشياء التي يقدرونها والاحتفاظ بها وتعزيزها وحمايتها، والتي تسمى "الموارد resources" والتي تعمل كوسيلة للحصول على غايات ذات قيمة مركزية (Hobfoll, 2002:307; Akhtar et al., 2020:669). على هذا الاساس، فإنّ النظرية ترى إنّ السياسة التنظيمية المدركة هي مدى رؤية الأفراد لبيئة عملهم على أنها ذات طبيعة سياسية، أو أنها إدراك الفرد لسلوكيات الخدمة الذاتية التي يظهرها الأعضاء المؤثرون في المنظمة لغرض التلاعب بالقواعد والسياسات التنظيمية خدمة لمصالحهم الذاتية (Kacmar & Ferris, 1991:193). لذلك يعد التلاعب عملية غير عادلة لاكتساب السلطة والقوة بوسائل مختلفة بدلاً من الجدارة ( Ullah & Ahmad, 2020:100).

(2018:14). وقالـ (Hobfoll & Freedy, 1993:116) تقترح نظرية الحفاظ على الموارد أربعة أنواع من الموارد يسعى الأفراد لاكتسابها والحفاظ عليها للتكيف مع البيئة: (1) الأشياء objects (مثل المأوى والغذاء والأدوات)، (2) الخصائص الشخصية personal characteristics (مثل المعتقدات والمهارات الفعالة)، (3) الظروف conditions (مثل الحيازة والدعم الاجتماعي والتحكم في الوظائف)، (4) الطاقات energies (مثل الوقت والمال والمعرفة). ومن هنا فإنّ فقدان أو تهديد الموارد الحالية للعاملين سيجعلهم يدركون السياسة التنظيمية بمستويات مرتفعة وهذا ما يدفعهم أكثر للانخراط بالانشطة والسلوكيات التنظيمية السلبية كوسيلة لإعادة التوازن إلى علاقة العمل (Crawford et al., 2019:93). فالأفراد الذين يحصلون على فوائد وعوائد في المنظمات ذات المستويات السياسية المرتفعة هم الذين (1) ينخرطون في تكتيكات التأثير القوي، (2) ينسبون الفضل لهم على حساب عمل الآخرين، (3) أعضاء في تحالفات قوية، (4) لديهم علاقات مع خلفاء رفيعي المستوى (Agarwal, 2016:416).

على الرغم من البناء متعدد الأبعاد لمفهوم السياسة التنظيمية (السلوك السياسي العام والتماشي للمضي قدما وسياسات الدفع والترقيات) (Kacmar & Ferris, 1991)، فإنّ الدراسة الحالية سوف تعتمد على بناء احادي البعد يتماشى مع متطلبات الدراسة الحالية بالاعتماد على مقياس احادي البعد تم التحقق منه من قبل العديد من الدراسات (Ladebo, 2006; Ogunbamila, 2013; Mabasa et al., 2016)، بالاعتماد على (Kacmar & Carlson (1997) الذي اختبر وعدل فقرات المقياس الاساس.

### 7.2.1.2 Perceived Abusive Supervision-PAS الإدراك التعسفي المشرف

وفقا لنظرية الحفاظ على الموارد فإنّ الأفراد في المنظمة في سعي مستمر لاكتساب الموارد والحفاظ عليها وحمايتها، وهذه الموارد قد تكون على شكل مكونات أو خصائص شخصية، أو ظروف، أو طاقة (Hobfoll & Freedy, 1993:115). لذلك فإنّ الإشراف التعسفي يسهم في شعور الأفراد بفقدانهم لاحترامهم وتقديرهم، اي خصائصهم الشخصية وظروفهم وطاقاتهم في العمل (Hobfoll & Freedy, 1993:115; Jung et al., 2018:8). وتعرّف نظرية الحفاظ على الموارد الإجهاد الناتج من الإشراف التعسفي بأنه رد فعل على البيئة التي يوجد فيها من خلال: تهديد خسارة للموارد، والخسارة في الموارد، ونقص في كسب الموارد بعد استثمارها. إذ يجد الأفراد أنّ الخسارة المحتملة أو الفعلية للموارد القيمة هي الأكثر تهديداً، وتعرّف الموارد هنا بأنها "تلك الأشياء أو الخصائص الشخصية أو الظروف أو الطاقات التي يقدرها الفرد أو التي تعمل كوسيلة لتحقيق هذه الأشياء أو الخصائص الشخصية أو الظروف أو الطاقات (Hobfoll, 1989:516). لذلك يمثل الإشراف التعسفي مشكلة خطيرة ومتعاظمة تعاني منها منظمات اليوم، مما يؤثر على نسبة كبيرة من العاملين (Shoss et al., 2013:159; Yan et al., 2020:121)، وذلك بسبب الجوانب السلبية لبيئة العمل (Mawritz et al., 2014:359). كما يشكل إدراك الإشراف التعسفي عامل ضغط يستهلك الموارد المعرفية الفردية عن طريق إزعاج الأفراد وإحباطهم من خلال فقدانهم لطاقاتهم وبعض خصائصهم الشخصية (Rehman, 2018:7).

ويتمثل الإشراف التعسفي اشكالا مختلفة منها إدراك المرؤوسين لمدى انخراط المشرفين في العرض المستمر للسلوكيات اللفظية وغير اللفظية العدائية، باستثناء الاتصال الجسدي (Tepper, 2000:178; Aryee et al., 2008:393; Kirrane et al., 2019:31 Harris et al., ) سلوك ذو طبيعة هدامة ينطوي بالغالب على تفاعل بشري بين المشرف والمرؤوس (Harris et al., 2013:2481; Yan et al., 2020:121). وعلى الرغم من أنّ هذه السلوكيات اللفظية وغير اللفظية ليست اعتداءات جسدية أو اعتداءات جنسية، إلا أنها يمكن أنّ تحبط الفرد نفسياً بشكل مزمن خصوصاً عندما تصبح شيئاً أساساً في مكان العمل. لذلك، من المناسب وصف هذه السلوكيات السلبية بكلمة تعسف أو إساءة لأن مثل هذا المصطلح يمكن أنّ يميز نفسه عن السلوكيات العدائية الأخرى التي تنطوي على الاتصال الجسدي، إلى جانب ذلك، يمكن أنّ توصف كلمة تعسف أو إساءة بشكل واضح خطورة السلوكيات السلبية المذكورة آنفاً وآثارها طويلة المدى (Wu & Hu, 2009:146). ووفقاً لـ Keashly et al. (1994:352) إنّ الإساءة غير الجسدية تحدث بشكل متكرر أكثر من العنف الجسدي مثل رمي الأشياء أو اللكم أو التهديد بسلاح ما، إذ يعد الإشراف التعسفي بمثابة تفاعلات اجتماعية تظهر السلوكيات غير الأخلاقية مثل السخرية من ادائهم أو الاستهزاء بأفكارهم ومشاعرهم أمام الآخرين (Greenbaum et al., 2017:2; Kirrane et al., 2019:31). إضافة إلى سلوكيات أخرى مثل انتهاك الخصوصية ونوبات الغضب والصراخ والإكراه (Alexander, 2011:1; Yan et al., 2020:121). يشير تعريف (Tepper 2000) إلى العديد من السمات المهمة لتصوره للإشراف المسيء منها أولاً: إنّ الإشراف التعسفي هو تصور شخصي للأفراد العاملين "ادراك موضوعي". ونتيجة لذلك، قد يكون لدى الأفراد العاملين المختلفين تصورات مختلفة لنفس السلوكيات من نفس المدير، وما يعده أحد العاملين سلوكاً عدائياً من المشرف قد يكون سلوكاً مقبولاً لفرد آخر. ثانياً: الإشراف التعسفي يتسم بكونه مستمرا وليس عرضياً فقط، بعبارة أخرى، فإنّ السلوكيات العدائية المستمرة والمتكررة هي التي تميز الإشراف المسيء وهي عناصر شائعة في التفاعلات اليومية بين المشرف والمرؤوس. أخيراً، يمكن أنّ تكون السلوكيات العدائية لفظية أو غير لفظية ومع ذلك، فإنّ هذه السلوكيات لا تشمل الاتصال الجسدي (Bamberger & Bacharach, 2006:743; Wu & Hu, 2009:147). وفقاً لـ Shepard & Campbell (1992) يمكن وصف الإشراف التعسفي بأنه مستدام أو دائم بمعنى أنه من المحتمل أنّ يستمر حتى (1) ينهي الهدف "العامل" العلاقة (2) ينهي الوكيل "المشرف" العلاقة (3) يقوم الوكيل بتعديل سلوكه.

إنّ المشرفين الذين يتسمون بالإكراه، أو يفقدون أعصابهم بسرعة، أو يخيفون أو يظهرون الغطرسة تجاه مرؤوسيه، أو يفترضون أنّ مرؤوسيه مذنبون حتى تثبت براءتهم من المرجح أنّ يُنظر إليهم على أنهم يظهرون مثل هذا السلوك العدائي التعسفي (Bamberger & Bacharach, 2006:743). وكل هذا يشير إلى استعمالهم للسلطة أو المنصب لتحقيق مكاسب شخصية بشكل غير عادل، ويتباطون المبادرة ويتصرفون بطريقة قد تعكس اللامبالاة مثل التحدث بوقاحة إلى المرؤوسين من أجل الحصول على المهمة المطلوبة للاداء



أو إظهار العداء بشكل متعمد وعلني أو التقليل من شأن العاملين من أجل إيذاء مشاعرهم (Ashforth,1994:755; Guan & Hsu, 2020:1383). إنَّ الاشراف التعسفي يزيد من مستوى الانهاك العاطفي وذلك لكون دوافع الأفراد العاملين المعنوية والتركيز على بناء احتياجات التقويم الذاتي والحفاظ عليها تكون حساسة للتهديدات التي يتعرض لها مفهومهم الذاتي بسبب مواجهة معلومات غير مؤكدة تضر بمنظورهم الإيجابي (Wheeler et al., 2013:490). فالأفراد يرغبون في إنَّ تتم معاملتهم بإنصاف واحترام و إنَّ يشجعهم المشرف ليعملوا بجد، والا فإنَّ نواياهم سوف تكون اكبر نحو السلوكيات السلبية في مكان العمل وستكون الإنتاجية اقل، وتظهر مشاعرهم محبطة وسلبية تجاه الآخرين (Ahmad et al., 2016:124). فالاشراف التعسفي يرتبط بشكل سلبي بالحالة النفسية والاتجاهات والنتائج السلوكية (Harris et al., 2013:2481)، لذلك، فإنه قد يؤثر على الانحراف في مكان العمل وصحة الأفراد العاملين النفسية (Alexander, 2011:1)، ويشكل حاجزا نفسيا لنوايا الأفراد العاملين اتجاه القيام بعمل جيد مع الآخرين أو مساعدتهم (Ahmad et al., 2016:124). من هنا، فمن المرجح أن يرتبط الاشراف التعسفي ارتباطا قويا بادراكهم بان المنظمة تقلل من قيمتها (Shoss et al., 2013:159; Guan & Hsu, 2020:1383). الجدير بالذكر، بان الدراسة الحالية تعتمد على مقياس احادي البعد لقياس الاشراف التعسفي لكونه البناء الأكثر شعبية في القياس، وذلك بالاعتماد على Aryee et al. (2008) الذي يعد المقياس الأكثر شيوعاً لهذا الغرض.

### 8.2.1.2 التآهيل المفرط المدرك Perceived Overqualification-POQ

تشكل كل من العولمة، والتطورات التكنولوجية، وزيادة عدد السكان، والمنافسة المتزايدة في جميع الأسواق اسبابا في ارتفاع معدلات البطالة سواء في البلدان المتقدمة اوالنامية (Uğur et al., 2015:70). وهذا الامر يسهم في تزايد استهلاك المواهب في تلك البلدان، إذ ينخرط عدد متزايد من الأفراد الحاصلين على تعليم عالٍ "العاطلون عن العمل" في وظائف لا تتطلب تعليماً ومهارات عالية وهذا ما يجعلهم غالباً يعانون من التآهيل المفرط (Yu et al., 2021:6067). وهذا الامر قد ظهر بشكل متزايد في السوق الحديثة التي رفعت مستويات البطالة (Luksyte et al., 2011:279). في هذا السياق، لم يهتم النموذج الملائم لبيئة الفرد "person-environment fit" وكذلك لم يهتم نموذج التحكم في متطلبات العمل "job demands-control" على وجه التحديد بالتصورات الفردية لفرص استعمال مهارات الفرد وتأثيرها في الرفاهية النفسية (Johnson & Johnson, 1996:436; Han et al., 2019:294). إذ تم ملاحظة إنَّ توفير الفرص لاستعمال مهارات الفرد يمكن إنَّ يُنظر إليه على أنه مؤشر على تطابق الفرد مع الوظيفة "Person-Job fit" (Warr, 1987 cited in Johnson & Johnson, 1996:436). كما انه وفقاً لـ (Arnold 1994:355) فإنَّ الادبيات السابقة حول التلائم بين الفرد والوظيفة قد ركزت على التطابق بين الاحتياجات الشخصية ومكافآت الوظيفة بدلاً من التطابق بين المهارات الشخصية ومتطلبات المهارات في الوظيفة. وهذا ما عالجه مفهوم إدراك التآهيل المفرط.



يعرف التأهيل المفرط على أنه فائض من التعليم والخبرة والمعرفة والمهارات والقدرات المتعلقة بمتطلبات الوظيفة (Maynard et al., 2006; Uğur et al., 2015:70). وهو يختلف عن تناسب الفرد للوظيفة (Person-Job fit)، لأنه وفقاً لنظرية العقد النفسي فإنّ تناسب الفرد للوظيفة يشير إلى أي مدى تتطابق الاسهامات التي قدمها الفرد مع الاغراءات التي يستفيد منها في الوظيفة (Griffin & Moorhead, 2014:65; Wassermann et al., 2017:77; Sesen & Ertan, 2019:808). في حين يعكس إدراك التأهيل المفرط تقييم فردي نفسي معرفي لمؤهلاتهم (مثل التعليم والخبرة والمهارات) بشكل تتجاوز متطلبات الوظيفة المحددة (Johnson & Johnson, 1996:435; Han et al., 2019:295). بعبارة أخرى، فإنّ التأهيل المفرط يشير إلى التناقض بين خصائص ومتطلبات بيئة العمل والخصائص الفردية (Erdogan & Bauer, 2021:259). لقد تمت الإشارة إلى حالة العامل الذي يمتلك فائضاً من التعليم أو الخبرة أو المهارات المتعلقة بما تتطلبه الوظيفة على أنها نقص في استعمال المهارات ونقص فرص النمو والتغيير. إذ تم طرح مفهوم الاستفادة من المهارات ليشمل فرص النمو والتغيير، والتي من المرجح أنّ يدرك الأفراد فرصاً لاستعمال المهارات عندما يتم تشجيعهم على استعمال المهارات التي لديهم واكتساب مهارات جديدة (Warr, 1987 cited in Johnson & Johnson, 1996:436). كما ميز Arnold (1994:366) بين تصورين لفرصة استغلال المهارات، يركز الأول على متطلبات المهارة للوظيفة ويشير إلى المستويات الإجمالية للمهارة التي تتطلبها الوظيفة: إي كلما زادت متطلبات المهارة، زادت قدرة الفرد على استعمال المهارات الموجودة وتطوير مهارات جديدة، في حين يركز التصور الثاني على التطابق بين المهارات الحالية للفرد ومتطلبات الوظيفة.

أنّ المفاهيم المتعلقة بخصائص ومتطلبات بيئة العمل ينظر إليها على أنها شروط موضوعية لتصور الأفراد العاملين الإيجابي لبيئة العمل. لذلك، فإنّ حالة الإفراط في التأهيل، والتي تتطور بمرور الوقت مع التمكن من الوظيفة أو حدوث التغييرات والتطورات الوظيفية تكون موجودة عندما يعتقد الأفراد أنهم يمتلكون تعليماً أو خبرة أو مهارات تتجاوز متطلبات الوظيفة. وعليه، يمكن النظر إلى الإفراط في التأهيل على أنه سمة فردية، بما يتفق مع النموذج الملائم للبيئة الشخصية، أو كخاصية لمطالب أو قيود الوظيفة، بما يتوافق مع نموذج التحكم في متطلبات الوظيفة، لأنه ينبع من كلٍ من النقص الملحوظ (Johnson & Johnson, 1996:436).

إنّ الإفراط في التأهيل المدرك مرتبط ولكن ليس مطابقاً للإفراط في التأهيل الموضوعي. إذ يشير الإفراط في التأهيل الموضوعي إلى الفجوة بين التأهيل الفردية المحددة ومتطلبات الوظيفة، في حين يشير الإفراط في التأهيل إلى الشعور الذاتي لدى الأفراد العاملين بأن لديهم مؤهلات أكثر من المطلوبة للعمل. هنا عندما يكون هناك فرق كبير بين مؤهلاتهم المرتفعة ومتطلبات الوظيفة المتدنية يجعلهم يشعرون بحالة من الحرمان أو الشعور بالإحباط والاعتراب (Yu et al., 2021:6068). وفي السياق ذاته، فإنّ التأهيل المفرط الموضوعي "الفعلي" أقل كفاءة في التنبؤ بعواقب هذا المتغير مقارنة بالتأهيل المفرط المدرك، وهذا امر

يسري تقريبا على اغلب المتغيرات والمفاهيم في حقل السلوك التنظيمي (Luksyte *et al.*, 2011:280). هذا الامر يجعل قياس التأهيل المفرط غالبا ما يكون بشكل ادراكي "ذاتي objective" بدلا من إن يكون فعلي "موضوعي subjective" (Maynard *et al.*, 2015:211). إن الإفراط في التأهيل سيكون مرتبطاً بفقدان الرفاه النفسي بسبب زيادة التعرض للضغوط، مثل الأحداث السلبية المتعلقة بالعمل والأمور المالية الشخصية (Johnson & Johnson, 1996:436; Han *et al.*, 2019:294)، وبما يؤثر سلبيا على الجزء العاطفي أو الشعوري لديهم من خلال تأثيره السلبي على الصحة النفسية (Johnson & Johnson, 1997:167). وهذا ما يبرر ميل الأفراد العاملين المدركين لمؤهلاتهم بشكل اكبر من متطلبات وظائفهم لتجربة السلوكيات الضارة للمنظمة (Luksyte *et al.*, 2011:279). لذلك فإن الباحث سوف يعتمد على بناء احادي لقياس التأهيل المفرط المدرك بالاعتماد على مقياس Johnson & Johnson (1996) وتماشياً مع العديد من الدراسات (Erdogan & Bauer, 2009; Luksyte *et al.*, 2011; Wu *et al.*, 2015).

**المبحث الثاني**

**الإتجاهات**

**Attitudes**

## المبحث الثاني: الاتجاهات Attitudes

### 1.2.2 مفهوم الاتجاهات Attitudes Concept

تركز الاتجاهات على فهم، وشرح، وتقييم الاسباب التي تجعل الأفراد يحبون عملهم من خلال احساسهم بالارتباط أو الالتزام بعملهم والمنظمة، في حين يكره الآخرون وظائفهم ويعانون من شعور بالازدراء تجاه منظماتهم وحياتهم العملية (Thoresen *et al.*, 2003:915). إنَّ الاتجاهات تمثل مجموعة من المعتقدات، والمشاعر حول أفكار، أو حالات، أو اشخاص أو كيانات محددة، وهي بمثابة الآلية التي يتم من خلالها قيام الأفراد بالتعبير عن مشاعرهم (Griffin & Moorhead, 2014:72). بعبارة أخرى، تمثل الاتجاهات مشاعرنا أو آرائنا حول الأشخاص، والأماكن، والأشياء بشكل يتراوح من الإيجابية إلى السلبية، وهي مهمة لأنها تؤثر في السلوك في نهاية المطاف والذي سوف ينعكس في آلية التصرف في الوظيفة والمنظمة (Kinicki & Fugate, 2018:50 ; George & Jones, 2012:71). لا يفهم من ذلك انها تمثل مفهوم سهلا، بل انها بمثابة اعتقادات الشخص المعقدة ومشاعره حول أفكار أو اتجاهات معينة أو أشخاص آخرين (Griffin & Moorhead, 2014:72). وهذا ما يفسر كون الاتجاهات هي من تدفعنا إلى التصرف بطريقة معينة في سياق معين (Kinicki & Fugate, 2018:51).

عندما يتعلق الامر بمناقشة وتمييز مفهوم الاتجاه فإنه يتوجب علينا أن نلاحظ وجود اربعة مرتكزات اساسية هي اولا: إنَّ الاتجاهات تعتمد بشكل ظرفي (وفق النظريات الظرفية Situational Theories) على تأثير المتغيرات الظرفية مثل تصميم الوظائف، وخصائص المهمة، والإشراف، والأجور وظروف العمل فضلا عن معالجة المعلومات والتفاعلات الاجتماعية، وعليه فإنَّ هذه التأثيرات بمثابة مدخلات ظرفية تنتج عنها مخرجات على شكل اتجاه وظيفي، ومن هنا فإنه يدعم التوجه نحو المنظور الظرفي " Situational Approach" بدلا من منظور الاستعداد الشخصي "Dispositional Approach" في دراسة الاتجاهات وسوابقها وعواقبها (Madera, 2018; Pujol-Cols & Dabos, 2019; Staw & Ross, 1985). ثانياً، يجب إنَّ نفرق بين القيم "values" والاتجاهات، فعندما يتعلق الامر بالسياق التنظيمي، فإنَّ القيم تشير إلى افكار ومشاعر أساسية واسعة والتي لها اهتمام ليس فقط بجوانب وظيفة أو منظمة معينة بل لها اهتمام أكثر بمعنى وطبيعة العمل نفسه. وما يميز هذه الأفكار والمشاعر أنها تدوم طويلاً نسبياً ويصعب تعديلها. اما الاتجاهات فهي الأفكار والمشاعر الأكثر تحديداً والتي تركز بشكل مباشر على الوظيفة الحالية أو المنظمة الحالية للشخص، كما انها تتميز بكونها ليست طويلة الأمد مثل القيم وهناك امكانية لتعديلها أو تغييرها (George & Jones, 2012:66; Tosun *et al.*, 2019:234; Grigoryan & Schwartz, 2021:966). ثالثاً: إنَّ الاتجاهات ليس طويلة الامد مثل السمات الشخصية " Personality traits" فهي قابلة للتغيير عندما تدخل معلومات جديدة أو يتم تعديل المعلومات المدخلة إلى العملية الادراكية (Griffin & Moorhead, 2014:73). رابعاً: الاتجاهات تختلف عن العواطف، فالاتجاه هي حالة ذهنية للاستعداد يتم تعلمها وتنظيمها من خلال التجربة، وتمارس تأثيراً محدداً على استجابة الشخص للأشخاص

والأشياء والمؤسسة التي ترتبط بها حالة من الإثارة الفسيولوجية. في حين تمثل العواطف "Emotional" تلك الآثار الفسيولوجية على شكل أحكام حول كائن أو هدف الاتجاه (Van Den Hooff *et al.*, 2015:293; Deonna & Teroni, 2012:149). ووفقا لما تم توضيحه اعلاة يمكن القول أنّ الاتجاهات هي نتيجة الخبرة والممارسة والادراك أكثر من كونها سمة شخصية أو قيم ومعتقدات راسخة وطويلة الامد.

إنّ الارتباطات الوثيقة بين كل من الاتجاهات، والادراك، والشخصية تجعل من الاتجاهات من المحددات الاساسية للسلوك (الغالي & المنصوري، 2019:54). إذ يعود ذلك لكون الاتجاهات تمثل حالة ذهنية للاستعداد بشعور إيجابي أو سلبي، يتم تعلمها وتنظيمها من خلال التجربة، والتي تمارس تأثيرًا محددًا على الشخص (Gibson *et al.*, 2012:99). فمن خلال الخبرة الوظيفية، يطور الأفراد العاملون الاتجاهات حول ادراكهم لمستوى العدالة في الأجور، واساليب تقييم الأداء، وجودة وملائمة تصميم الوظائف وطبيعة العلاقة مع مجموعة العمل. من هنا، فإنّ الخبرات السابقة هي بمثابة اختلافات فردية في الاتجاهات نحو الوظيفة والعمل في المنظمات (Gibson *et al.*, 2012:100). اما فيما يتعلق بالخصائص الشخصية فانه وفقا لـ Saari & Judge (2004:396) فإنّ الخصائص الشخصية أو الغريزة الفطرية وما يسمى الاستعداد "Dispositional" التي تتعلق بالصفات والسمات الشخصية هي من اهم العوامل المؤثرة في اتجاهات الأفراد العاملين. كما أنّ مستوى الدافعية التي توفرها بيئة الموظف وطبيعة العمل المكلف به هما من العوامل المحددة لاتجاه الأفراد العاملين اتجاه العمل (AL-Abrow *et al.*, 2013:38; Kocman & Weber, 2018:3).

إنّ دراسة العلاقة الترابطية بين مشاعر الناس اتجاه عملهم أو اتجاهاتهم فيجب إنّ يتم من خلال تحديد الاجابة عن ثلاث تساؤلات مهمة هي: (1) كيف يمكن تحديد اتجاهات أي فرد تجاه وظيفته؟ (2) ما الذي يسبب هذه الاتجاهات؟ (3) وما هي عواقب هذه الاتجاهات؟ إنّ الاجابة عن هذه التساؤلات الثلاث يتم من خلال مفهوم factors-attitudes-effects (F-A-E). إذ يوضح F-A العلاقة بين الإدراك والاعتقاد التقييمي لبيئة العمل، وطبيعة الوظيفة، ورد الفعل اتجاه ذلك التقييم على شكل اتجاه معين، في حين يوضح A- E العلاقة بين الاتجاه المتخذ معرفيا ووجدانيا والنوايا السلوكية، والسلوك الفعلي في العمل (Herzberg *et al.*, 2018:17; Tietjen & Myers, 1998:226; Demirel & Göl, 2018:270). لذلك فمن الضروري جدا فهم تعقيد هذا التشابك داخل الأفراد (Tietjen & Myers, 1998:226; Demirel & Göl, 2018:270). لذلك ومن خلال المائة عام الماضية تحسنت الأبحاث حول الاتجاهات الوظيفية من خلال استعمال الاساليب التقنية المتقدمة، واستعمال النظرية كأساس للبحث في مسائل علم نفس الوظيفي عبر مراحل ثلاث متتالية هي: استعمال اساليب قياس السوابق ونتائج الاتجاهات الوظيفية المحتملة، ومن ثم استعمال التقييم الإحصائي لهذه العلاقات، إما في السنوات الأخيرة، فقد تم الاعتماد على تطوير الاطر النظرية والمنهجية في تنشيط عملية البحث من خلال التركيز على الموضوعات ذات العلاقة الترابطية مع الاتجاهات (Judge *et al.*, 2017:356). وهذا ما سوف تحاول الدراسة الحالية مناقشته استناداً على فكرة البحث عن السوابق والعواقب

الأهم للاتجاهات في مكان العمل بهدف فهم عملية إدارة وتعديل السلوك في العمل. لكن في البداية سوف نتعرف على مكونات الاتجاهات الثلاثة.

## 2.2.2 مكونات الاتجاهات Components of Attitudes

تتكون الاتجاهات من ثلاث مكونات اساس هي: الاتجاهات المعرفية، والعاطفية، والنية السلوكية وكما موضح ادناه:

1. **المكون المعرفي cognitive component**: يعكس المكون المعرفي للاتجاه معتقداتنا أو أفكارنا

حول شيء أو موقف ما ( Kinicki & Fugate, 2018:52; Schermerhorn *et al.*, 2010:71)، ومن هنا يكون هذا المكون بمثابة المعرفة التي يفترض الشخص امتلاكها عن شيء ما (Griffin & Moorhead, 2014:72). تكون المعتقدات التقييمية التي تعتمد على العقلانية والمنطق المرتكز الاساس التي يعكسها هذا المكون (Gibson *et al.*, 2012:99).

2. **المكون العاطفي affective component**: يحتوي المكون العاطفي للاتجاه على مشاعرنا أو

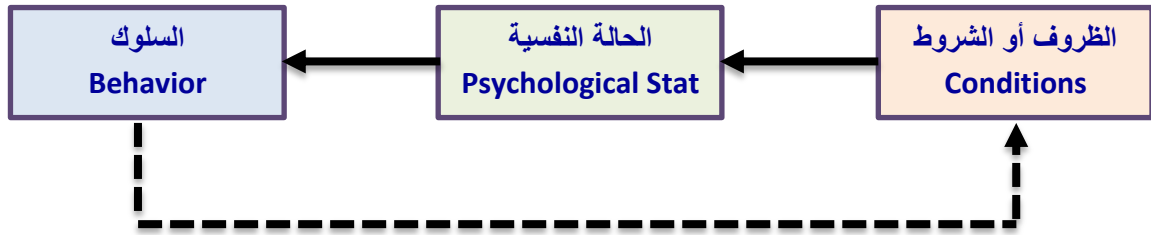
وجداننا حول كائن أو موقف معين ( Kinicki & Fugate, 2018:52; Schermerhorn *et al.*, 2010:71). من هنا، فالمكون الوجداني يمثل مشاعر الشخص اتجاه شيء ما، ويكون الوجدان مشابهًا للعاطفة من حيث امتلاك القليل من السيطرة الواعية أو عدم امتلاكها اطلاقاً (Griffin & Moorhead, 2014:72). ويعد هذا المكون جوهر والمكون الاكثر اهمية في الاتجاه وذلك لكونه بمثابة حلقة وصل بين المكون المعرفي للإدراك ومكون النية السلوكية للسلوك (Robbins & Judge, 2018:4).

3. **مكون النية السلوكية behavioral intention component**: يشير مكون النية السلوكية إلى

الطريقة التي ننوي أو نتوقع بها التصرف اتجاه شخص ما أو شيء ما (Kinicki & Fugate, 2018:52; Schermerhorn *et al.*, 2010:71). الجدير بالذكر، فإنّ النية موجه للسلوك لكنها لا تكون دائماً سلوك فعلي (Griffin & Moorhead, 2014:72).

في هذا السياق، عندما يتعلق الامر بالمكون العاطفي ومكون النية السلوكية فانه هناك نوعان من الالتزام الذي يقع فيه الأفراد العاملون، إذ يركز الالتزام الاتجاهي "Attitudinal commitment" على العملية التي يبدأ الأفراد من خلالها في تقييم الظروف والشروط المقدمة من قبل المنظمة. في حين يرتبط الالتزام السلوكي "Behavioral commitment" بالعملية التي يتم من خلالها النتيجة السلبية أو الايجابية للحالة النفسية لتقييم الظروف والشروط (Meyer & Allen, 1991:62). ومن هنا فإنّ الحالة النفسية هي بمثابة رد فعل اتجاهية على نتيجة مقارنة الظروف والشروط المتوقعة والمدركة في العمل، وفي الوقت نفسه تكون بمثابة اتجاه وجداني لنية سلوكية تبعاً لنتيجة المقارنة كما موضح في الشكل (2-2).





الشكل (2-2): المنظور الاتجاهي Attitudinal Perspective

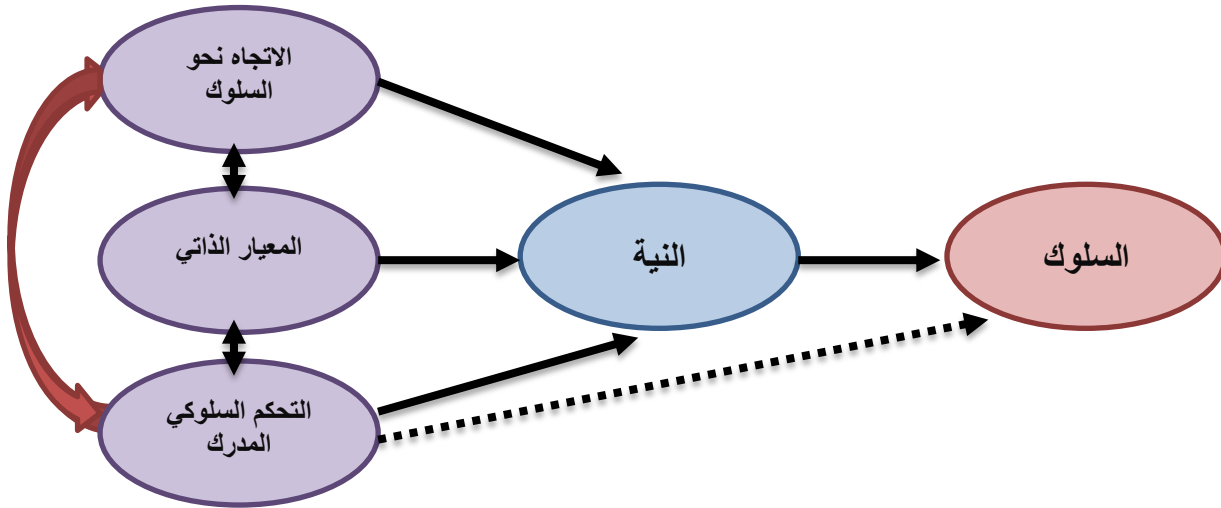
**Source:** Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), pp: 63.

يتضح من الشكل المذكور أنفاً انه من المرجح أن يكون للنهج الاتجاهي أو الالتزام الاتجاهي تأثيراً على الظروف التي تسهم في استقرار أو تغيير الاتجاه، وعليه فمن المتوقع إن تؤثر الاتجاهات الناتجة على احتمالية حدوث هذا السلوك مرة أخرى في المستقبل أو عدم حدوثه (Meyer & Allen, 1991:62). إي إن الالتزام الاتجاهي يوضح سبب أو مبرر طبيعة الاتجاه (إيجابي أو سلبي)، وأن طبيعة الاتجاه تحدد نية الفرد في ترك أو تكرار سلوك سابق للحفاظ على حالة الاتساق النفسي الداخلي. وبعد إن تم مناقشة مكونات الاتجاهات سوف نناقش في ادناه نظرية السلوك المخطط والتي توضح علاقة اتجاه الفرد بنيته السلوكية.

### 3.2.2 نظرية السلوك المخطط Theory of Planned Behavior

إنّ نظرية السلوك المخطط (TPB) هي نظرية تربط معتقدات الفرد ومشاعره وسلوكه (Ajzen, 1991:179). إذ إنّ المنطلق الاساسي لهذه النظرية هو مبني على قاعدة النية قبل أداء السلوك وهي تنطبق إلى الحالات التي لا يسيطر فيها الفرد على كل العوامل التي تؤثر في الأداء الفعلي للسلوك (Ajzen, 1991:179; Bosnjak et al., 2020:352). وتحدد نظرية السلوك المخطط طبيعة العلاقات بين المعتقدات والاتجاهات، إذ يتم تحديد تقييمات الأشخاص أو اتجاهاتهم حول السلوك من خلال معتقداتهم التي يمكن الوصول إليها والتي تشكل سلوكياتهم (Ajzen & Fishbein, 1975:261). وفقاً لـ TPB، يسترشد السلوك الانساني بثلاثة أنواع من الاعتبارات: المعتقدات حول العواقب المحتملة للسلوك (المعتقدات السلوكية)، والمعتقدات حول التوقعات المعيارية للآخرين (المعتقدات المعيارية)، والمعتقدات حول وجود العوامل التي قد تسهل أو تعيق أداء السلوك (معتقدات التحكم). إذ تنتج المعتقدات السلوكية اتجاهاً إيجابياً أو غير مواتٍ اتجاه السلوك، في حين تؤدي المعتقدات المعيارية إلى ضغط اجتماعي مدرك أو قاعدة ذاتية، إما معتقدات التحكم والسيطرة فتؤدي إلى التحكم في السلوك أو الكفاءة الذاتية (Bosnjak et al., 2020:353; Kim & Kang, 2021:320). ومن هنا فإنّ النظرية تحاول تفسير سبب ومبرر محاولة الأفراد جعل سلوكياتهم تتوافق مع اتجاهاتهم من الناحية المنطقية والعقلانية وذلك من خلال تأثير نتائج التجارب السابقة على اتجاهاتهم الحالية ونواياهم السلوكية. هناك ثلاثة دوافع عامة رئيسة تتنبأ أو تؤثر -على الأقل- في النية السلوكية وهي: (1) **الاتجاه نحو السلوك Attitude toward the behavior** والتي تشير إلى الدرجة التي يتمتع بها الشخص بتقييم إيجابي أو غير ملائم للسلوك المعني، (2) **المعيار الذاتي Subjective norm**: والذي يشير إلى العامل

اجتماعي الذي يشكل الضغط الاجتماعي المدرك لصالح السلوك أو ضده، (3) التحكم السلوكي المدرك *Perceived behavioral control*: والتي تعني السهولة أو الصعوبة الملحوظة في أداء السلوك (Ajzen, 1991:182; Kinicki & Fugate, 2018:53). والشكل (2-3) يوضح تلك الدوافع الثلاثة وكيفية تأثيرها في النية والسلوك.



الشكل (2-3): نظرية السلوك المخطط

**Source:** Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. Organizational behavior and human decision processes, 50(2), pp: 182.

يتضح لنا من الشكل المذكور أنفاً إن دوافع الأفراد التي تؤثر في نواياهم هي: (1) اتجاهه نحو السلوك، (2) واتجاه الآخرين نحو السلوك "المعيار الذاتي"، (3) والاتجاه نحو سهولة أو صعوبة ذلك السلوك "التحكم السلوكي المدرك"، هذه الدوافع تؤثر فيم بعد على سلوك الأفراد الفعلي، أي إن طبيعة تلك الاتجاهات في الوقت الحالي تجعلهم يخططون لسلوكهم المستقبلي. من هنا، فإن التغيير سواء كان في النية السلوكية أو السلوك الفعلي يتم من خلال تعديل وتغيير الاتجاهات الخاصة بالأفراد العاملين، وهذا ما سنحاول التركيز عليه في القسم الآتي.

### 1.3.2.2 تغيير وتعديل الاتجاهات Attitudes Change and Modification

لطالما اهتم علماء النفس التنظيمي بكيفية ولماذا يغير الأفراد اتجاهاتهم (Izuma, 2015:247). و يعود ذلك إلى أن للاتجاه أثراً مهماً في مكان العمل من خلال أولاً: يتم تكوين اتجاهات الأفراد العاملين ذاتياً تبعاً للبيئة التنظيمية المحيطة. ثانياً: تحدد الاتجاهات ميول الأفراد نحو ظواهر تنظيمية معينة دون غيرها. ثالثاً: توفر الاتجاهات الأساس العاطفي للعلاقات الشخصية وتفاعل الأفراد فيما بينهم. ورابعاً: إن الاتجاهات هي منتظمة وقريبة من جوهر شخصية الفرد العامل. وعلى الرغم من صعوبة تغيير اتجاهات الأفراد نحو عملهم، فإنه من الممكن أن تتغير بل وتتغير بسرعة في بعض الأحيان مع تغير الأحداث والإجراءات المحيطة (Noah & Steve, 2012:38). على سبيل المثال، غالباً ما يغير الأفراد اتجاهاتهم للحفاظ على الاتساق

المعرفي حسب نظرية التوازن "Balance theory" (Heider, 1958; Rawlings & Friedkin, ) إذ يحاول الأفراد في مكان العمل توحيد وتنسيق اتجاهاتهم نحو العمل وبيئته وبما يتلائم مع قيمهم ومعتقداتهم، أو محاولة التخلص من وقوعهم في تنافر معرفي حسب نظرية التنافر المعرفي "Cognitive dissonance theory" (Festinger, 1957:2; Hinojosa et al., ) وذلك من خلال محاولة الأفراد العاملين توحيد وتنسيق سلوكهم بشكل يتسق مع اتجاهاتهم أو العكس من ذلك، وذلك لغرض الوصول للاستقرار العاطفي. بعبارة أخرى، فإن وجود اثنين أو أكثر من الإدراك غير المتسق قد يسبب شعورًا بعدم الراحة، ويحاول الأفراد تقليل هذا الشعور من خلال تغيير اتجاهاتهم استجابة للإدراك أو تغيير سلوكهم استجابة للاتجاه (Jaramillo et al., 2011:343). لقد حفزت كل من نظريتي التوازن، والتنافر المعرفي لظهور دراسات عديدة حول تعديل وتغيير الاتجاهات، لا سيما خلال الخمسينيات والستينيات والسبعينيات من القرن الماضي، ولا تزال مؤثرة في علم النفس التنظيمي (Lan et al., 2020:655). ولاهمية وضرورة فهم هاتان النظريتان وخصوصا عندما يتم الحديث عن الاتجاهات في مكان العمل فسوف يتم تناولهما بشيء وكما موضح ادناه:

### 1. نظرية التنافر المعرفي Cognitive dissonance theory

تعد نظرية التنافر المعرفي من أكثر النظريات تأثيرًا في علم النفس التنظيمي، والتي تشير إلى أنّ التناقض بين الاتجاه والسلوك ينتج حالة عاطفية غير سارة تسمى "التنافر المعرفي"، لذا يحاول الأفراد تقليل هذه الحالة غير المرغوب فيها عن طريق تغيير اتجاهاتهم من أجل تقليل التناقض المعرفي بين اتجاهاتهم ("لا احب الوظيفة الحالية") والسلوكيات ("عملت بجهد"). بمعنى آخر، محاولتهم إيجاد مبررات للاجراءات التي اتخذوها من خلال تغيير اتجاههم. وفقاً لـ (Festinger (1957:9 يمثل التنافر المعرفي cognitive dissonance الانزعاج النفسي الذي يعاني منه الشخص عندما يحمل في الوقت نفسه اثنين أو أكثر من الأفكار، أو المعتقدات، أو القيم، أو المشاعر المتضاربة، وهذا الانزعاج قد يتحول إلى حالة من القلق نتيجة لامتلاكه في الوقت نفسه مجموعتين من المعرفة أو التصورات المتناقضة أو المتضاربة (Griffin & Moorhead, 2014:73; Hinojosa et al., 2017:170). كما أنّ الحالة النفسية من القلق قد تحدث عندما يكون هناك تعارض بين المعارف المختلفة للفرد (مثل الاتجاهات والمعتقدات) بعد اتخاذ قرار أو ممارسة خبرة سابقة ما (Gibson et al., 2012:100). تعتمد الرغبة في تقليل التنافر على ثلاثة عوامل هي: (1) أهمية العناصر التي تؤدي إلى التنافر، (2) درجة التأثير والسيطرة التي نمتلكها على تلك العناصر، و(3) مكافآت الشعور بالتنافر. وتميل المكافآت المرتفعة المصاحبة للتنافر الكبير إلى تقليل التوتر المتأصل في التنافر (يكون التنافر أقل إزعاجًا إذا كان مصحوبًا بشيء جيد، مثل زيادة في الراتب أعلى من المتوقع). إنّ الأفراد العاملين يكونون أكثر حماسًا لتقليل التنافر عندما تكون الاتجاهات مهمة، أو عندما يعتقدون أنّ التنافر ناتج عن شيء يمكنهم السيطرة عليه (Robbins & Judge, 2018:49).

لقد طرح (Festinger 1957:18) ثلاث طرائق يمكن استعمالها في معالجة التناقضات التي تؤدي إلى التنافر المعرفي، ومن ثمّ تحفيز الأفراد للحفاظ على الاتساق (وتجنب التنافر) بين اتجاهاتهم ومعتقداتهم وهذه الطرائق هي:

1. تغيير الاتجاه الاساسي أو السلوك المستقبلي أو كليهما.
2. التقليل من أهمية السلوك غير المتسق.
3. تطوير طرائق جديدة لشرح أو تبرير عدم الاتساق.

من المتعارف عليه أنّ الأفراد لديهم اتجاهات منظمة ومترابطة تتكون من مكونات معرفية، وعاطفية مختلفة (Robbins & Judge, 2018:4)، وهذا الترابط بين هذه المكونات يجعل من التغيير في أحدهما يؤدي إلى حدوث تغيير في المكونات الأخرى، من هنا، عندما تكون هذه المكونات غير متسقة أو تتجاوز مستوى تحمل الشخص، فإنّ ذلك يؤدي إلى عدم الاستقرار. ويمكن تصحيح عدم الاستقرار عن طريق (1) التنصل من رسالة مصممة للتأثير في الاتجاهات، (2) "التجزئة fragmentation" أو الانقسام إلى عدة اتجاهات، و(3) قبول التناقض بحيث يتم تشكيل اتجاه جديد (Gibson et al., 2012:99). ووفقاً لما يرى الباحث إنّ الفرد سيكون أكثر ميلاً لتغيير المكونات المتنافرة أكثر من ميله لتبرير أو تشويه التنافر وعدم الاتساق، وهذا الميل يكون أكثر وضوحاً في مكان العمل، إذ يميل الفرد العامل لتقليل التنافر من خلال تغيير السلوك ليتلائم مع الاتجاه أو تغيير الاتجاه ليتطابق مع السلوك.

## 2. نظرية التوازن Balance theory

على عكس نظرية التنافر المعرفي فإنّ النظرية الثانية لتغيير الاتجاه هي نظرية التوازن، والتي اقترحها (Heider 1958)، وتفترض هذه النظرية إنّ دافع الاتساق المعرفي هو المحرك الاساس نحو التوازن النفسي، من خلال قدرته على خلق الرغبة في الحفاظ على القيم، والمعتقدات كوحدة واحدة مع مرور الوقت. كما وتفترض النظرية إنّ بناء علاقات متوازنة النظرية بين علاقات "العاطفة" أو الإعجاب يتطلب مضاعفة التكافؤ المؤثر في نظام ما إلى نتيجة إيجابية، واطلق على هذا النظام نموذج (P-O-X)، إذ يمثل (P) الذات و(O) الآخرين و(X) الكائن. وعليه يحاول الشخص تحقيق التوازن النفسي من خلال جعل اتجاهه نحو الآخر (O) والكائن (X) متسقة سواء كانت بشكل إيجابي أو سلبي. وفي مكان العمل يتمثل الشخص بالفرد العامل، والآخر بالإدارة، والكائن بالمنظمة، ووفقاً لنظرية التوازن، أنّ حدوث عدم الاتساق يكون نتيجة امتلاكك لاتجاه نحو كائن ما في العمل (مثلاً نوع وظيفتك) يختلف عن اتجاه شخص تحبه نحوها. وبالمثل، فإنّ امتلاكك نفس الاتجاه نحو كائن (نوع وظيفتك) بشكل متطابق مع اتجاه شخص لا تحبه يؤدي أيضاً إلى عدم الاتساق، ويدفعك لتغيير اتجاهك لجعله مختلفاً عن اتجاه الشخص الذي لا تحبه. السبب الرئيسي لذلك هو إنّ الاتجاهات البشرية تتأثر بدافع أنّ تكون متسقة ومتوازنة (Izuma, 2015:247; Yun et al., 2019:990).

بناء على ما تقدم، يتضح لنا أنّ الأفراد العاملين في مكان العمل يكونون في سعي مستمر للابتعاد قدر الإمكان عن التنافر بين اتجاهاتهم فيما بينها أو مع ادراكهم أو سلوكهم، والاقتراب قدر الإمكان عن التوازن والاتساق بين قيمهم ومعتقداتهم واتجاهاتهم نحو العمل وبيئته. وعلى هذا الأساس، تتباين الاتجاهات في مكان العمل وفقاً للشخص نفسه، ومعتقداته وقيمه، بالإضافة إلى طبيعة بيئة العمل وخصائصها ومدى تلبيتها للحاجات الإنسانية التي يتسم بها الفرد والمدفوع بسببها للعمل. هذا الأمر سيوجهنا إلى مناقشة الاتجاهات الإيجابية والسلبية في مكان العمل وكما هو موضح في الأقسام الآتية.

#### 4.2.2 الاتجاهات الإيجابية والسلبية Positive & Negative Attitudes

إن الاتجاه هو استعداد للاستجابة بطريقة إيجابية أو سلبية اتجاه شخص ما أو شيء ما في بيئة الفرد (Schermerhorn *et al.*, 2010:70)، إذ يميل الفرد العامل إلى القيام بعمل معين إذا كان اتجاهه إيجابي نحو وظيفته والعكس من ذلك صحيح (Sathyanarayan & Lavanya, 2018:448; Sasmita & Piartrini, 2019:89). وفقاً لـ (Bosson *et al.* (2006:135) يتم تعريف الاتجاه الإيجابي على أنه شعور إيجابي نحو شخص أو كائن أو مفهوم آخر، في حين يتم تعريف الاتجاه السلبي على أنه شعور سلبي نحو شخص آخر أو شيء أو مفهوم آخر. وهذا يعني أنّ الاتجاهات ذات التقدير الإيجابي تمثل تقييمات إيجابية للفرص والتحديات في مكان العمل، في حين تمثل الاتجاهات ذات التقدير السلبي تقييمات سلبية للتهديد والخسارة في مكان العمل (Thoresen *et al.*, 2003:919; Robbins & Judge, 2018:47; Ivancevich *et al.*, 2013:70). علاوة على ذلك، ولأن مكون التأثير أو الوجدان "Affect" هو المكون الأهم في الاتجاهات (Robbins & Judge, 2018:4)، فهناك دراسات عديدة تناولت الاتجاهات على شكل التأثير الإيجابي "positive affect-PA" والتأثير السلبي "negative affect-NA" (Cropanzano *et al.*, 1993; Thoresen *et al.*, 2003; Singh *et al.*, 2018; Tee, 2020)، إذ استنتجت تلك الدراسات إلى أنّ سوابق وعواقب التأثير الإيجابي والسلبي تتطابق مع سوابق وعواقب الاتجاهات الإيجابية والسلبية بشكل عام.

وتهتم المنظمات بدراسة ومعرفة طبيعة الاتجاهات لما لها من تأثير في سلوك الفرد العامل، فطبيعة الاتجاهات نحو الإشراف أو الدفع أو المكافآت أو الترقيّة أو أي عامل تنظيمي آخر قد يؤدي إلى ردود فعل إيجابية أو سلبية في مكان العمل يترجم على شكل سلوك (Noah & Steve, 2012:38; Park & Park, 2017:74; Griffin & Moorhead, 2014:74). وبشكل عام هناك الكثير من الاتجاهات، ولكن في مكان العمل، يركز حقل السلوك التنظيمي على عدد محدود جداً منها (Robbins & Judge, 2018:50)، إذ تتمثل اتجاهات العمل الإيجابية بالاندماج الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي وهذا ما ركزت عليه دراسات مثل (Jaramillo *et al.*, 2011; Park & Park, 2017; Harrell-Cook *et al.*, 2017; Shuck *et al.*, 2017; Wang *et al.*, 2020). في حين أنّ الاجتهاد والاحتراق الوظيفي تمثل الاتجاهات السلبية في مكان العمل كما في دراسات (Thoresen *et al.*, 2003; Çelik, 2018; Mugiono *et al.*, 2020)، وهذا ينطبق أيضاً على انتهاك العقد النفسي (Chih *et al.*, 2017; Kaushal *et al.*, 2020).

وعلى هذا الأساس، سوف يتم تناول الأبعاد الإيجابية للاتجاهات متمثلاً بـ (الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والادماج الوظيفي) كابعاداً إيجابية للاتجاهات، في حين سيتم تناول الأبعاد السلبية متمثلاً بـ (الاجتهاد والاحتراق الوظيفي وانتهاك العقد النفسي)، وكما هو موضح في الفقرات الآتية.

#### 1.4.2.2 الرضا الوظيفي -JSA Job Satisfaction

إنّ الرضا الوظيفي كان وما زال المتغير الأكثر دراسة في ادبيات السلوك التنظيمي ( *Ahmad et al., 2010:258*). ويُعرّف الرضا الوظيفي عمومًا على أنه مجموعة من الاستجابات العاطفية لتقييم خصائص الوظيفة وبيئة العمل المحيطة بها معرفياً ( *Locke, 1976:1300; Hulin & Judge, 2003:255*). ويمكن رؤية الرضا الوظيفي ضمن السياق الأوسع لمجموعة القضايا التي تؤثر في تجربة الفرد في العمل، أو نوعية حياتهم العملية. هذا التعريف يشير إلى أنّ الأفراد العاملين يشكلون اتجاهاتهم نحو وظائفهم من خلال مراعاة مشاعرهم، ومعتقداتهم، وسلوكياتهم ( *Noah & Steve, 2012:38; Ivancevich et al., 2013:145*)، وذلك بناءً على عوامل بيئة العمل، مثل أسلوب المشرف وسياساته وإجراءاته وانتمائه لمجموعة العمل وظروف العمل والمزايا الإضافية ( *Gibson et al., 2012:102*). لتكون النتيجة سعادة الفرد العامل من عدمه تحت ظروف وبيئة ذلك العمل ( *Ahmad et al., 2010:257; Noah & Steve, 2012:38*).

لقد أدركت المنظمات أهمية رضا الأفراد العاملين على الأداء التنظيمي لتلك المنظمات. الأفراد المحببون يؤثرون سلبًا على استعدادهم للقيام بالمهمة، ويكونون أقل التزامًا اتجاه أهداف المنظمة بالمنظمة مما يؤثر على أدائهم والذي بدوره سوف ينعكس سلبًا على أداء المنظمة عموماً ( *Ahmad et al., 2010:257; Harrell-Cook et al., 2017:7*). وانطلاقاً من القاعدة التنظيمية السائدة للمنظمات التي تركز على "أهمية الضغط من أجل الأداء"، أصبحت قيمة الأفراد العاملين الراضين أمرًا لا غنى عنه ( *Ahmad et al., 2010:257; Sembiring et al., 2020:1117; Anastasiou & Garametsi, 2021:58*). وفقاً لـ Fisher (2003:773) تم وصف العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي على أنها "الكأس المقدسة holy grail" لعلم النفس الصناعي. إذ يلاحظ أنه عندما يتم التحدث عن اتجاهات الأفراد العاملين، فإنهم عادة ما يقصدون بشكل أو بآخر الرضا الوظيفي، وهو شعور إيجابي عن وظيفة ناتجة عن تقييم خصائصها. فبينما يحمل الفرد ذو الرضا الوظيفي العالي مشاعر إيجابية تجاه العمل، يحمل الفرد ذو الرضا المنخفض مشاعر سلبية ( *Robbins & Judge, 2018:50*).

وفقاً لنظرية الأحداث العاطفية (Affective Events Theory (AET) - والتي تمثل نموذج طوره علماء النفس التنظيمي- ( *Weiss & Cropanzano 1996:1*) إلى أنّ الخبرات العاطفية التراكمية في بيئة العمل مع عوامل أخرى (بما في ذلك الشخصية) تشكل اتجاهات الأفراد المتعلقة بالعمل ( *Ghasemy et al., 2020:4*). وتقتصر هذه النظرية الحوافز الإيجابية (على سبيل المثال، الرقي/ السمو uplifts) بالإضافة إلى الحوافز السلبية (على سبيل المثال، المتاعب hassles) باعتبارها محركاً أساسياً للحوادث العاطفية في العمل



وذلك من خلال تأثيرها النفسي الكبير في الرضا الوظيفي للأفراد. تقترح نظرية الأحداث الفعالة، كذلك أنّ الحالة المزاجية والعواطف أثناء العمل هي المواد الخام التي تتراكم لتشكيل عنصر الوجدان للرضا الوظيفي، في حين أنّ الأحكام أو مقارنات سمات الوظيفة مع المعايير تسهم في العنصر المعرفي للرضا الوظيفي (Fisher, 2000:185; Büyükgöze, & Özdemir, 2017:311). في هذا السياق، ووفقاً لـ Fisher (2000:186) فإنّ العواطف "emotions" أو الاستجابة العاطفية عموماً هي التي تحدد الجزء الأكبر من مستوى الرضا الوظيفي في العمل مقارنة بالمزاج "mood" وذلك لكون مكان العمل يثير عواطف ومشاعر إيجابية أو سلبية تبعاً لأسباب أو مصادر محددة على العكس من المزاج غير محدد المصدر (Ghasemy et al., 2019:2). بالإضافة إلى ذلك، ووفقاً لنظرية العاملين "Two factor theory" المقترحة بواسطة Herzberg et al. (1959) فإنّ العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي في بيئة العمل تنقسم إلى فئتين هما: أولاً: العوامل الحافزة أو الدافعة Motivation factors: والتي تشير إلى العوامل المرتبطة بالعمل التي تسهم في مستوى مرتفع من الرضا الوظيفي في حالة توافرها، ولكنها لا تسبب الكثير من عدم الرضا عند عدم توافرها، على سبيل المثال: الشعور بالإنجاز، وإدراك قيمة العمل، وطبيعة الوظيفة ومحتواها، والمسؤولية، وفرص التقدم والتنمية. ثانياً: العوامل الوقائية أو الصحية Hygiene factors: التي تشير إلى تلك العوامل غير المحفزة التي ترفع مستوى الرضا الوظيفي في حالة توفرها وتنشطه وتحبطه في حالة عدم توافرها، مثل طبيعة سياسات المنظمة وإجراءاتها، ونمط الإشراف، والعلاقات بين الأفراد، وظروف العمل المادية، والراتب، والمركز الاجتماعي، والأمن الوظيفي (Ahmad et al., 2010:258; Judge et al., 2017:358; Kumarasinghe & Samaranayake, 2020:99). إنّ الباحث سوف يقترح مفهوم الرضا الوظيفي من خلال التركيز بشكل أكبر على العوامل الوقائية السابقة (مثل العدالة، والدعم، والسياسة، والإشراف التعسفي.. الخ) والتي تؤثر بدورها على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين.

#### 2.4.2.2 الالتزام التنظيمي Organizational Commitment-OC

يفترض Harrell-Cook et al. (2017:6) على أنّ الهدف النهائي للمنظمات عندما يتعلق الأمر بالاتجاهات الإيجابية هو التحول من حالة الرضا إلى الالتزام. إذ إنّ الالتزام هو الذي سيثير الجهد التقديري للأفراد العاملين والذي بدوره سوف يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، والابتكار، والجودة، وانخفاض التكاليف ومن ثم تحسين الأداء التنظيمي (Harrell-Cook et al., 2017:13)، ويتم ذلك من خلال تركيز الالتزام على العملية التي يبدأ الأفراد العاملون من خلالها في صياغة الية التفكير في علاقتهم بالمنظمة من خلال نشاط ذهني ينظر فيه الأفراد إلى مدى تطابق قيمهم وأهدافهم مع قيم وأهداف المنظمة (Meyer & Allen, 1991:62). اخذين بنظر الاعتبار إنّ الالتزام لا يركز فقط على الوظيفة والعوامل المصاحبة لها، بل إلى المنظمة وأهدافها، بحيث تصبح أهداف المنظمة هي طموحات أولئك العاملون. وهذا يعني إنّ هناك توافقاً نهائياً وهاماً بين الأهداف التنظيمية وأهداف الأفراد العاملين، من هنا، فمن البديهي أنّ يكون هذا الالتزام أكثر ديمومة من حالة الاندماج الوظيفي (Harrell-Cook et al., 2017:14). ومن هنا ينظر إلى الالتزام

التنظيمي على انه شعور بالهوية، والمشاركة، والولاء الذي يعبر عنه الفرد العامل اتجاه المنظمة (Ivancevich *et al.*, 2013:188)، كما يشير إلى حالة نفسية تميز علاقات الفرد بالمنظمة وبما يؤثر على قرار مواصلة الانتماء للمنظمة (Meyer & Allen, 1991:61; Al-Abrrow & Abrishamkar, 2013:304). وعادة ما يميل الأفراد الملتزمون إلى اظهار احتمال اكبر للاستمرار في عملهم مع المنظمة، ودافع أكبر نحو متابعة الأهداف والقرارات التنظيمية (Kinicki & Fugate, 2018:57). لذلك يمكننا القول بأن الالتزام التنظيمي هو ولاء الفرد للمنظمة (Schermerhorn *et al.*, 2010:72). ويعتمد الالتزام التنظيمي على جودة العقود النفسية للفرد العامل. إذ تمثل العقود النفسية تصور الفرد عن التبادل بين طرف وطرف اخر. وفي بيئة العمل، يمثل العقد النفسي معتقدات الفرد حول ما يحق له الحصول عليه مقابل ما يقدمه إلى المنظمة (Kinicki & Fugate, 2018:57). وهناك عدد من الممارسات الإدارية التي تؤدي إلى زيادة التزام الأفراد العاملين ومنها: (1) توظيف الأشخاص الذين تتوافق قيمهم الشخصية مع قيم المنظمة، (2) التأكد من إن الإدارة لا تخرق عقودها النفسية، و (3) معاملة الأفراد العاملين بإنصاف وتعزيز الثقة المتبادلة بينهم وبين المديرين (Kinicki & Fugate, 2018:57).

يتفق الباحثون بشكل عام على إنَّ هناك ثلاثة "ابعاد" تستعمل لتصنيف انواع الالتزام التنظيمي هي: الالتزام العاطفي والمستمر والمعياري. فالالتزام العاطفي "Affective commitment" يشير إلى الارتباط العاطفي الإيجابي للفرد بالمنظمة، أو انه هوية الفرد العاطفية بالنسبة للمنظمة (Hackett *et al.*, 1994:15). فالأفراد الملتزمون بفاعلية تتطابق اهدافهم بقوة مع أهداف المنظمة ويرغبون ويريدون البقاء اعضاء فيها، أي يبقى لانه يريد "want" ويرغب "desire" في ذلك. اما الالتزام المستمر "Continuance commitment" يشير إلى التزام الفرد بالمنظمة لأنه يدرك التكاليف الباهظة لفقدان العضوية التنظيمية، بما في ذلك التكاليف الاقتصادية (مثل استحقاقات التقاعد) والتكاليف الاجتماعية (علاقات الصداقة مع زملاء العمل) التي سوف يتكبدها (Meyer & Allen, 1991:65)، أي انه التزام معتمد على تقييم التكاليف التي يتكبدها الفرد عند مغادرته المنظمة (Hackett *et al.*, 1994:15). أي يبقى لانه يجب عليه أو بحاجة لذلك "need". واخيرا الالتزام المعياري "Normative commitment" والذي له علاقة بالالتزام بالفرد بالمنظمة وبقائه معها يعود لمشاعر الالتزام، على سبيل المثال، قد تكون المنظمة قد استثمرت موارد في تدريب الموظف وتطويره بشكل يشعره بالالتزام "أخلاقي obligation" اتجاه بذل جهد في الوظيفة والبقاء مع المنظمة "السداد الدين". أي يبقى لانه ينبغي عليه ذلك (Meyer & Allen, 1991:66-67).

ولأن مفهوم الالتزام في الواقع التنظيمي دائماً ما يتعلق بالعاطفة (Mercurio, 2015:397). ولأن أحد الأساليب الرئيسية لدراسة الالتزام التنظيمي هو النظر إليه من منظور الارتباط العاطفي (Hackett *et al.*, 1994:15). دراسات عديدة مثلت الالتزام التنظيمي بمفهوم الالتزام العاطفي فقط (Speier & Venkatesh, 2002; Mercurio, 2015; Lapointe & Vandenberghe, 2017; Odoardi *et al.*, 2019; Ullah *et al.*, 2020). بالاضافة إلى ذلك، يعد الالتزام العاطفي بالمنظمة والإيمان بقيمتها هو "المعيار الذهبي"

لالتزام الفرد نحو المنظمة ( Mowday *et al.*, 1982:126; Mercurio, 2015:389; Robbins & Judge, 2018:50). إذ يتبلور الالتزام العاطفي على ارتباط الفرد العاطفي بالمنظمة، والذي يؤزر علاقته بالمنظمة ليصبح ملتزم بمتابعة أهدافها ( Hackett *et al.*, 1994:15; Speier & Venkatesh, 2002:98)، لأنه يرغب في ذلك، وليس لأنه بحاجة إلى ذلك (Meyer *et al.*, 1990:710). وعلى هذا الأساس، سوف يتم بلورة الالتزام التنظيمي بمفهوم الالتزام العاطفي فقط، من خلال تركيز الدراسة الحالية على مفهوم الالتزام ذو الأبعاد والمكونات العاطفية والطوعية مبنية على المشاعر والوجدان أكثر من كونه مفهوم مبني على الاضطرار أو الوجوب. فالطوعية والوجدان هما الركنان الأساسيان لمفهوم الالتزام وهذا الأمر ملائم عندما يتمثل الالتزام بشكله العام بالالتزام العاطفي.

### 3.4.2.2 Job Engagement-JE الادماج الوظيفي

طرح مفهوم الادماج الوظيفي بكونه أحد أهم المفاهيم الايجابية في مكان العمل والذي يكون مفيداً للفرد والمنظمة على حد سواء (Bakker *et al.*, 2008:188; Harrell-Cook *et al.*, 2017:3). فهو يعد أحد أهم نقاط القوة في إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة المعاصرة، ويتم تعريفه على أنه حالة ذهنية تتميز بالحيوية والتفاني والاستيعاب مرتبطة بشكل إيجابي بالعمل (Schaufeli *et al.*, 2002:72; Harrell-Cook *et al.*, 2017:3)، أو انه شعور إيجابي أو إحساس قوي بالارتباط بالمنظمة (Schermmerhorn *et al.*, 2010:72). إي انه يمثل انتماء العاملين المعنوي للوظيفة. ويشار إليه أيضاً بأنه الالتزام النفسي للفرد اتجاه المنظمة وأهدافها، والعمل بجهود اضافية تقديرية دون دافع الحصول على مكافآت مالية أو اية فوائد اخرى (Bakker *et al.*, 2008:188)، وهذا الالتزام النفسي يكون نتيجة عدة اسباب مثل وجود مدير جيد وممتع في العمل، أو الشعور بالتقدير والعدالة في المنظمة (Robbins & Judge, 2018:51). إن هذه الاسباب تجعل الفرد مرتبطاً عقلياً وعاطفياً بعمله، ومن ثم يتعامل بطريقة جيدة مع متطلبات العمل وتحدياته ويبتكر حلولاً للمشكلات التي تحدث معه (Schaufeli *et al.*, 2006:701; Harrell-Cook *et al.*, 2017:3). إن الاندماج الوظيفي يعد من عناصر أو متطلبات تحقيق أهداف المنظمة (Wang *et al.*, 2020:14; Abdullah *et al.*, 2021:64)، مما جعله واحداً من أكثر المتغيرات المبحوثة في السلوك التنظيمي في السنوات الاخيرة.

هناك عدة خصائص تميز الادماج الوظيفي منها اولاً: يعد اتجاهها موجهاً نحو عوامل متعلقة بالوظيفة نفسها و/أو بالبيئة المباشرة للوظيفة (مثل، المدير أو المشرف أو ظروف العمل) (AL-Abrow *et al.*, 2019:982)، ثانياً: يمثل حالة متغيرة إلى حد ما من حيث أنها تعتمد على تلك العوامل التي يمكن إن تتغير بمرور الوقت (Harrell-Cook *et al.*, 2017:14)، ثالثاً: يمثل ردة فعل على اجمالي عدد من العوامل التنظيمية (تمثل ظاهرة تنظيمية عامة)، بدلاً من عامل واحد فقط (يمثل ظاهرة تنظيمية محددة) (Maslach *et al.*, 2001:399)، رابعاً: يرتبط بالحالة المعنوية للفرد اثناء العمل، إذ يميل الأفراد العاملون ذوو الروح المعنوية المرتفعة إلى الاندماج بشكل كبير مع الأفراد الاخرين (Harrell-Cook *et al.*, 2017:8). في هذا

السياق، هناك ثلاث وجهات نظر اسست لقياس ابعاد الادماج الوظيفي: أولاً، وفقاً لـ Maslach et al. (1996:98) إنّ الادماج الوظيفي يمكن قياسه بثلاثة أبعاد معاكسة لأبعاد الإحتراق الوظيفي وهي: الطاقة energy، والانغماس involvement، الكفاءة efficacy). في حين ترى وجهة النظر الثانية أنّ الادماج الوظيفي يتكون من ثلاثة مكونات أو أبعاد وهي: (جسدية physical، وعاطفية emotional، معرفية cognitive) (May et al., 2004:13). في حين ترى وجهة النظر الثالثة إنّ الادماج الوظيفي مفهوم مميز عن الاحتراق الوظيفي ويرتبط سلباً به، ويتم قياسه في ثلاثة أبعاد هي: (الحيوية Vigor، والتفاني Dedication، الاستغراق Absorption) (Schaufeli et al., 2002:72).

أنّ الدراسة الحالية ستعتمد بشكل كبير على وجهة النظر الثالثة التي تميز مفهوم الادماج الوظيفي كمتغير متفرد عن الاحتراق الوظيفي وليس عكسه، إذ يعد هذا التوجه هو الأكثر شيوعاً واستعمالاً في قياس الادماج في مكان العمل. وفقاً لذلك تشير **الحيوية "Vigor"** إلى شعور الفرد بمستويات عالية من الطاقة والمرونة العقلية والمثابرة، والرغبة في استثمار أقصى جهد ممكن أثناء العمل وصعوباته. في حين يشير **التفاني "Dedication"** إلى انجذاب الفرد القوي للعمل والاحساس بالأهمية والحماس والإلهام والفخر والتحدي والرغبة في المشاركة دائماً. أخيراً، يعني **الاستغراق "Absorption"** تركيز الفرد بشكل كامل على العمل وشعوره بالسعادة والسرور، إذ يمر الوقت بسرعة ويواجه الفرد صعوبة في فصل نفسه عن العمل (Schaufeli et al., 2002:73). وعلى الرغم من إنّ الادماج الوظيفي يفترض ثلاثة أبعاد فرعية، فقد افترض الباحثون بأن المقاييس الفرعية للحيوية والتفاني هي الأبعاد الأساسية له، مع رؤية الاستغراق بشكل أفضل كنتيجة للادماج الوظيفي (Bakker et al., 2011; Costa et al., 2016; Albrecht & Marty, 2020)، وبناء على ذلك سيتم الاقتصار في الدراسة الحالية على البعدين الأولين ودمج فقراتهما بمقياس احادي ليتلائم مع الدراسة الحالية. إذ تم الحصول على صدق وثبات مرتفع وهكذا مقياس في العديد من الدراسات منها (Albrecht, 2015; Albrecht & Marty, 2020).

#### 4.4.2.2 الاجهاد الوظيفي Job Stress-JST

يمكننا القول بأن الإجهاد يعني أشياء مختلفة لأناس مختلفين. فمن منظور الشخص العادي، يعبر الاجهاد عن الشعور بالتوتر أو القلق أو الارهاق. اما من الناحية العلمية فإنّ الاجهاد هو بمثابة استجابة مبرمجة معقدة للتهديد المدرك والتي من الممكن إنّ يكون لها نتائج سلبية. لقد تم تعريف مصطلح الإجهاد نفسه حرفياً بمئات الطرائق في الأدبيات، الا انه يمكن وضع جميع التعريفات تقريباً في واحدة من فئتين، (1) حافظ أو منبه "stimulus" والذي يمكن تعريف الإجهاد بموجبه بالإشارة إلى المسبب للفعل أو الشيء الذي يوقظ أو يحرض على النشاط، (2) استجابة "response" والذي يمكن تعريف الإجهاد بموجبه بالإشارة إلى رد الفعل على المحفز (Gibson et al., 2012:195). ووفقاً لتعريف الاجهاد يعامل تعريف الحافز على أنه بعض الخصائص أو الأحداث التي قد تؤدي إلى نتيجة مدمرة، في حيث تعامل الاستجابة على أنها استجابة لبعض المحفزات التي تسمى عوامل الضغط. إذ تمثل عوامل الضغط حدث أو احداث خارجية قد تكون ضارة أو

مهدة (Ivancevich et al., 2013:232; Gibson et al., 2012:195). ومن هنا، فالإجهاد هو حالة نفسية غير سارة تحدث استجابة للضغوط البيئية (Robbins & Judge, 2018:44; Zahoor et al., 2020:1367)، ناتجة عن المطالب أو القيود أو الفرص غير العادية (Schermmerhorn et al., 2010:37)، والتي تتطلب استجابة تكيفية من قبل الأفراد العاملين لمحفز يضع متطلبات نفسية أو جسدية مفرطة عليهم (Griffin & Moorhead, 2014:181).

يعد الإجهاد أكثر من كونه مجرد رد فعل لمحفزات أو حوادث معينة تسمى عوامل الضغط، فهو نتيجة التفاعل بين الحافز البيئي (عوامل الضغط) واستجابة الفرد له (التكيف). وهذا يعني إنَّ الإجهاد هو نتيجة تفاعل فريد بين ظروف معينة في البيئة واستعداد الفرد للاستجابة بطريقة معينة (Ivancevich et al., 2013:232; Gibson et al., 2012:195). من هنا، يمكننا القول بأنه تفاعل معقد أكثر من كونه رد فعل على حدث ما، وهذا التفاعل ينتج إجهاداً إذا فاقت متطلبات التفاعل مع الحدث أكبر من قدرات الشخص على التكيف معه. وعليه فالاستجابة التكيفية للإجهاد تكون خاضعة لطبيعة الفروق الفردية (Ivancevich et al., 2013:232; Brannigan et al., 2020:85). إذ يمكن إنَّ يصل الإجهاد في بعض الحالات إلى الحالة المدمرة بسرعة لدى الأفراد العاطفيين للغاية أو أولئك الذين يعانون من تدني احترام الذات. كما أنَّ الأشخاص الذين يرون إنَّ هناك تناسقاً جيداً بين متطلبات الوظيفة والمهارات الشخصية فانهم يتمتعون بقدر أكبر من التسامح اتجاه الإجهاد مقارنة بأولئك الذين يشعرون بأنهم أقل كفاءة نتيجة عدم تطابق الشخص مع الوظيفة (Schermmerhorn et al., 2010:37).

إنَّ الفهم الصحيح لمفهوم الإجهاد الوظيفي يتطلب معرفة مكوناته الأساس وهي: أولاً: هو مفهوم تكيفي، وذلك من خلال قدرة الأفراد على التكيف مع الظروف العصيبة بطرائق مختلفة تبعاً لجوانب شخصية وبيئية مختلفة، ثانياً: هو دور المحفز، هذا المحفز الذي يُطلق عليه عمومًا عامل الضغط، والذي يشير إلى أي شيء يسبب التوتر أو يشكل المتطلبات، ثالثاً، يمكن إنَّ تكون الضغوطات نفسية أو جسدية. أخيراً، يجب إنَّ تكون المطالب التي يضعها عامل الضغط على الفرد مفرطة حتى ينتج التوتر بالفعل. بالطبع، ما هو مفرط بالنسبة لشخص ما قد يكون مقبولاً تماماً بالنسبة لشخص آخر، والنقطة المهمة هنا ببساطة هي إنَّ الشخص يجب إنَّ يشعر بأن المطالب مفرطة (Griffin & Moorhead, 2014:181; Gandra et al., 2021:96). وهناك خمسة عوامل أو مصادر إجهاد رئيسة محتملة هي الحياة الشخصية، ومسؤوليات الوظيفة، والعضوية في مجموعات العمل والمنظمات، والتوازن بين العمل والحياة، وعدم اليقين البيئي (George & Jones, 2012:251).

بالنهاية، وعلى الرغم من أنَّ الإجهاد يُناقش عادةً في سياق سلبي، إلا أنه يطرح أحياناً بشكل إيجابي. إذ يرى العديد من المهنيين إنَّ ضغوط العمل تمثل تحديات إيجابية تعزز عملهم ورضاهم عن وظائفهم. لكن، عندما يكون الاتجاه نحو متطلبات العمل بشكل سلبي، يصبح الإجهاد ضاراً نفسياً وسلوكياً ويكون بمثابة عائق نحو أداء المهام والوظائف (Robbins & Judge, 2018:327). كما انه وعلى الرغم من وجود مفهومين



للإجهاد هما: الإجهاد الإيجابي "Eustress" الذي يمثل ضغط له تأثير إيجابي على كل من الاتجاهات والأداء. الإجهاد السلبي "Distres" الذي يمثل تأثير سلبي على كل من الاتجاهات والأداء ( Schermerhorn *et al.*, 2010:38). فإن أغلب الدراسات تنظر وتقيس الإجهاد بطابع سلبي وبكونه يمثل متطلبات مفرطة تتجاوز قدرات وامكانيات الشخص في التكيف مع متطلبات العمل (Vinayak & Dhanoa, 2017:102). وهذا ما سنتبناه الدراسة الحالية كذلك.

#### 5.4.2.2 الاحتراق الوظيفي Job Burnout-JB

الاحتراق هو إرهاق نفسي، أو عاطفي، أو جسدي ويعد بمثابة حالة خاصة من العواقب النفسية للإجهاد الذي يصيب بعض الأفراد العاملين الذين يعانون من مستويات عالية من ضغوط العمل يوماً بعد يوم لفترة طويلة من الزمن (George & Jones, 2012:249; Vinayak & Dhanoa, 2017:102). وينظر إلى الاحتراق بكونه شعور عام بالإرهاق يتطور عندما يواجه الفرد ضغطاً كبيراً في الوقت نفسه ويكون لديه القليل جداً من مصادر الرضا (Griffin & Moorhead, 2014:193; Costa & Moss, 2018:788)، كما يعد بمثابة فقدان الاهتمام بوظيفة، أو الرضا عنها بسبب ظروف العمل المجهدة ( Schermerhorn *et al.*, 2010:38; White *et al.*, 2020:158). ويتمثل الاحتراق الوظيفي بثلاثة جوانب أساس هي: الإرهاق العاطفي emotional exhaustion، وسلب الشخصية depersonalization، ومشاعر ضعف الإنجاز reduced personal accomplishment (Gibson *et al.*, 2012:205; Ivancevich *et al.*, 2013:244). ويمثل الإرهاق العاطفي جوهر عملية الاحتراق والذي يشير إلى نقص الطاقة والشعور بأن موارد المرء العاطفية "استنفدت" (Cordes & Dougherty, 1993:621). في حين يشير سلب الشخصية إلى التكتيكات الدفاعية (أو التجنب) السائغة التي يستخدمها الناس في محاولة للتخفيف من الإجهاد، ومن هنا فهو يعد نهجاً سلبياً غير إنساني اتجاه الأشخاص الذين يتفاعل معهم الفرد العامل (Cordes & Dougherty, 1993:622). وأخيراً يعكس ضعف الإنجاز الشخصي شعور الأفراد بعدم الملائمة من حيث عدم قدرتهم على التواصل مع الناس وأداء وظائفهم بفاعلية (Cordes & Dougherty, 1993:622).

ويعد الإرهاق العاطفي الصفة المركزية للاحتراق وأبرز مظاهر هذه المتلازمة المعقدة. فعندما يصف الناس أنفسهم أو الآخرين بأنهم يعانون من الاحتراق، فإنهم في أغلب الأحيان يشيرون إلى تجربة الإرهاق (Maslach *et al.*, 2001:402). فمن بين الجوانب الثلاثة للاحتراق، يعد الإرهاق العاطفي هو الأكثر شيوعاً للاستعمال في بنية الاحتراق الوظيفي. وهذا الأمر قد دفع بعضهم للقول بأن البعدين الآخرين للاحتراق عرضيين أو غير ضروريين (Shirom, 1989:25). مع ذلك، وفقاً لـ (Maslach *et al.*, 2001) فإنه على الرغم من إن الإرهاق يعكس بُعد الإجهاد الناتج عن الاحتراق، إلا أنه يفشل في التقاط الجوانب الحاسمة لعلاقة الأشخاص بعملهم. فقياس الاحتراق ينطوي كذلك على دفع الأفعال إلى الابتعاد عاطفياً ومعرفياً عن عمل الفرد (كوسيلة للتكيف مع عبء العمل الزائد). وعليه، فإن سلب الشخصية يدفع الناس لاستعمال التبعاد المعرفي من خلال تطوير اتجاه غير مبالٍ أو ساخر، أي عندما يكونون مرهقين ومثبطين. إن الابتعاد هو رد فعل فوري



للإرهاق، إذ توجد علاقة قوية بين الإرهاق والسخرية (سلب الشخصية). أما انخفاض الانجاز الشخصي أو عدم الكفاءة فإنه ينشأ بشكل أكثر وضوحاً من نقص الموارد ذات الصلة، في حين ينشأ الإرهاق والسخرية (سلب الشخصية) من وجود عبء العمل الزائد والصراع الاجتماعي. لذلك، وتماشياً مع متطلبات الدراسة الحالية وطبيعة المتغيرات الأخرى الموجودة في النموذج سوف نعتمد فقط على البعدين الأولين (الإرهاق وسلب الشخصية) في حين سنستبعد بعد انخفاض الانجاز الشخصي.

### 6.2.2.2 انتهاك العقد النفسي Psychological Contract Violation-PCV

يعرف العقد النفسي على أنه اتفاق مدرك بين طرفين، وهو ما يعني إنه من الممكن أن يكون لكل طرف تصور وفهم مختلف حسب ادراكه الشخصي، ولا يشترط أن يكون التصور متشابه لدى الطرفين لأنه ليس اتفاقاً فعلياً (Rousseau, 1989:121; Arasli & Arici, 2020:599). علاوة على ذلك، فإنه في حالة عملية انشاء أي عقد نفسي من المهم لاحد الطرفين التأكد من إن "الوعد أو الاعتقاد" (سواء كان ضمنياً أو صريحاً) قد تم تقديمه، وأن الطرف الآخر قد قدم المقابل المتفق عليه اتجاه الوعد المقدم. لذلك تظهر العقود النفسية عندما يدرك الأفراد إن منظماتهم قد وافقت على منحهم مكافآت معينة مقابل المساهمات التي يقدمونها لتلك المنظمة (Turnley & Feldman, 2000:26; McLean Parks et al., 1998:698; Bal et al., 2008:144)، وهذا ما يجعل العقد النفسي عاملاً حاسماً في تشكيل اتجاهات وسلوك الأفراد العاملين (Anderson & Schalk, 1998:637)، وفهم علاقات العمل المعاصرة (AL-Abrrow et al., 2019:4; Zacher & Rudolph, 2020:84). إن العقد النفسي يكون على شكل اتفاق غير مكتوب بين الفرد والمنظمة يحدد فيه ما يتوقع كل منهما إن يتلقاه ويستلمه من الطرف الآخر (Ivancevich et al., 2013:141)، كما انه يمثل إدراكات نفسية ضمنية لطبيعة العلاقات الحالية والمستقبلية بين الأفراد انفسهم أو بينهم وبين منظماتهم (Rousseau & McLean Parks, 1993:6; Gakovic & Tetrick, 2003:236). وترى الدراسة الحالية أن العقد النفسي هو مجموعة من المعتقدات والوعود غير المكتوبة بين طرفين، وهذا يجعلها نوع من علاقات التبادل الاجتماعي.

إن المنظمات التي لا تلتزم أو تقلل من التزاماتها اتجاه الأفراد العاملين لديها فانها تسبب لهم ما يسمى "خرق نفسي للعقد". يُعرّف خرق العقد "Contract Breach" بأنه اعتراف الفرد بأن المنظمة فشلت في الوفاء بالتزاماتها (Morrison & Robinson, 1997:226)، لذلك هو يشكل ظاهرة إدراك وتقييم ذاتية (Robinson & Morrison, 2000:527,528). مع ذلك، من المهم القول بأن تصور خرق العقد لن يؤدي بالضرورة إلى رد فعل عاطفي شديد، وعليه، فإن حدوث رد الفعل العاطفي على الإدراك يطلق عليه انتهاك العقد "Contract Violation" (Morrison & Robinson, 1997:226). إن رد الفعل العاطفي يتضمن مشاعر الغضب والخيانة، والتي تتمثل بمشاعر الانتهاك الناتجة عن التأثيرات العاطفية الناتجة من الخرق (Morrison & Robinson, 1997:228). كما أن انتهاك العقد النفسي يسبب لدى الأفراد العاملين مزيج من مشاعر خيبة الأمل، والغضب، والمرارة، والاستياء، والسخط، والامتعاض التي تنبثق من اعتقاد الفرد بأنه قد

تعرض للخيانة أو سوء المعاملة. وعليه فهو ينتج تجربة عاطفية من خلال عملية التفسير ذات الطبيعة المعرفية والادراكية (Arasli & Arici, 2020:598). فضلاً عن أنه يمثل ردة فعل شعورية أو استجابة عاطفية قوية لخرق العقد النفسي نتيجة لأفعال المنظمة في فشل تنفيذ الالتزامات بينهما (Robinson & Morrison, 2000:528). وهناك سببان جذريان لانتهاك العقد النفسي وهما: التنصل (reneging) والتناقض (incongruence). إذ يمثل التنصل بأن يكون هنالك التزام ما ولكن طرف من الطرفين يقوم بعدم الوفاء عمداً بالالتزام، في حين يحدث التناقض عندما يكون لكل طرف من الطرفين فهماً متناقضاً حول مفهوم الالتزام. ويتوقف اكتشاف انتهاك العقد النفسي على يقظه طرف من الطرفين في ملاحظة عدم وفاء الطرف الاخر بالتزاماته (Robinson & Morrison, 2000:527).

كما هو الحال مع نظرية التبادل الاجتماعي ونظرية العدالة، ركزت الادبيات السابقة باستمرار على نتائج انتهاك العقد النفسي ووجدت إن انتهاك العقد النفسي يرتبط سلباً بظواهر مكان العمل المختلفة (Chih et al., 2017:108). عدم انتهاك العقد النفسي يؤدي إلى سلوكيات ايجابية: (1) الرغبة في البقاء في المنظمة والالتزام تجاهها، (2) أداء واجبات محددة جزء من وظيفة الفرد، (3) الانخراط في سلوكيات مبتكرة وعفوية لا تحددها متطلبات الوظيفة ولكنها تسهل الفاعلية التنظيمية (أي سلوكيات المواطنة التنظيمية). إن الثقة والتوقعات التي لم تتم تلبيتها (جزئياً على الأقل) تفسر العلاقة بين انتهاك العقود النفسية ومساهمات الموظفين في مؤسساتهم. أي إن تصورات انتهاكات العقود النفسية تؤدي إلى انخفاض الثقة في المنظمة والشعور بعدم تلبية التوقعات، وتؤدي ردود الفعل هذه بدورها إلى أداء وظيفي أضعف (Turnley & Feldman, 2000:26). كما يؤدي انتهاك العقد النفسي إلى سلوكيات سلبية لدى الموظفين، مثل الحديث السلبي عن المنظمة، وإلقاء اللوم على المنظمة لفشل الخدمة وقبول الرشاوى (Chih et al., 2017:107).

**المبحث الثالث**

**السلوك**

**Behavior**

## المبحث الثالث: السلوك Behavior

### 1.3.2 مفهوم السلوك Behavior Concept

يركز السلوك التنظيمي على دراسة تأثير الأفراد والجماعات والهيكل التنظيمي والعمليات على السلوك العام داخل المنظمات (Ivancevich et al., 2013:7; George & Jones, 2012:5). ويرتكز السلوك التنظيمي بشكل اساسي على السلوك الجماعي والذي بالأساس هو تجميع للسلوك الفردي (George & Jones, 2012:6)، وهذا ما جعل عملية فهم السلوك الفردي أمرا بالغ الأهمية للإدارة الفاعلة (Ivancevich et al., 2013:19)، فالسلوك الفردي ينظر اليه على انه طريقة عمل من قبل أعضاء المنظمة والذي يؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على فاعلية المنظمة (Griffin & Moorhead, 2014:87). وبناء على ذلك ستركز الدراسة الحالية على دراسة السلوك على المستوى الفردي لانه الأساس في السلوك التنظيمي. إنّ السلوك الفردي يشير إلى حدث يطلق على الفعل أو رد الفعل لغرض ما وعادة ما يكون مرتبط بالبيئة، ويمكن إنّ يكون هذا السلوك واعياً أو غير واعياً، طوعياً أو غير طوعياً وهو ذو تأثير مباشر على العالم الخارجي المحيط بالفرد مما ينشأ عنه عادة عن بعض المشكلات في علاقات الأفراد ببعضهم أو علاقتهم بالبيئة المحيطة (Minton & Khale, 2014:14). كما يمكن تعريفه على أنه الممارسات والسلوكيات التي تخضع لسيطرة الفرد العامل وتسهم في أهداف المنظمة (Rotundo & Sackett, 2002:66). وعليه يمكننا تعريف السلوك الفردي بكونه التصرفات والممارسات والإجراءات المتخذة من قبل الفرد العامل لغرض التفاعل مع البيئة الخارجية بما تتضمنه من مفاهيم وكيانات وافراد اخرين لغرض التكيف. إذ يكون إنّ يكون هذا السلوك اما خارجي (ظاهري) والذي يمكن ملاحظته كالنشاط الحركي والتعبير اللفظي، أو باطني (كامن) الذي يمكن اكتشافه من خلال التفكير والنوايا الداخلية للأفراد.

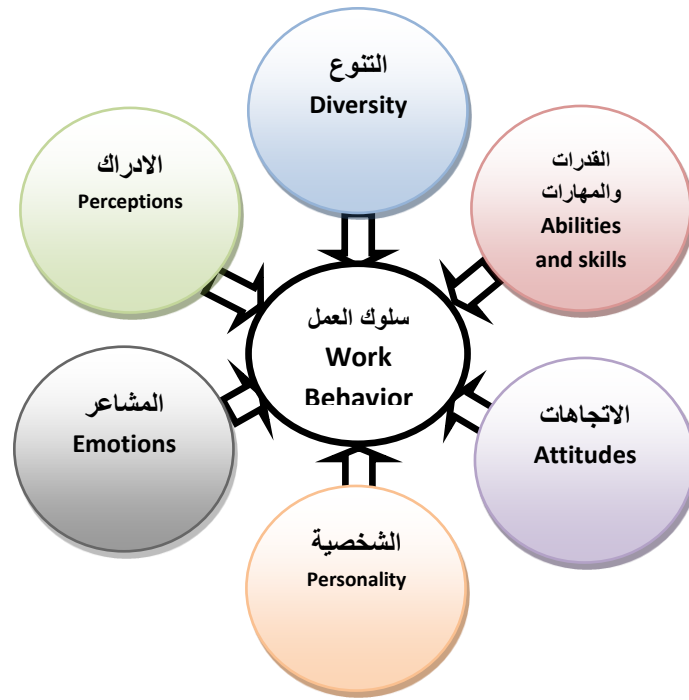
في هذا السياق، تتداخل العديد من المفاهيم مع بعضها كالسلوك "Behavior" والأداء "Performance" والنتائج "Results". وهذه المفاهيم ورغم ترابطها إلا أنها في حقيقتها تشير إلى قضايا مختلفة مفاهيم مختلفة. فالسلوك هو ما يفعله الناس، اما الأداء فهو يشير إلى القيمة التنظيمية المتوقعة لما يفعله الناس، في حين تمثل النتائج حالات أو ظروف الأشخاص أو الأشياء التي يتم تغييرها من خلال ما يفعلونه بطرائق تسهم في الفاعلية التنظيمية أو تنتقص منها. لذلك، تمثل النتائج المسار الذي من خلاله يساعد سلوك الفرد أو يعيق المنظمة في تحقيق أهدافها، وهي تحتاج إلى وقت طويل لمراقبتها ورصدها، هذا الامر جعل مفهوم النتائج يرتبط بمفهوم السلوك على المستوى التنظيمي، في حين، يرتبط مفهوم السلوك بشكل أوضح بالمستوى الفردي (Motowidlo & Kell, 2012:93). في هذه الدراسة، سيكون التركيز هنا على السلوك أكثر من النتائج في فهم وقياس السلوك الفردي بدلا من النتائج التي لا يمكن مراقبتها كونها تحتاج إلى إطار زمني طويل نسبيا لظهورها، وهذا ما تبنته اغلب الدراسات السابقة التي تناولت موضوعة السلوك الفردي (او مايسمى بالأداء الوظيفي) في مكان العمل (Smith, 1976; Murphy, 1989; Campbell, 1990; Rotundo & Sackett, 2002; Ployhart & Bliese, 2006; Ciarlante & Shoss, 2020).

إنّ تحديد القيمة التنظيمية المتوقعة للسلوك الفردي بشكل أكثر وضوحاً يتم من خلال نظرية التوقع expectancy theory والتي تقترح بأن الفرد يقرر إن يتصرّف بطريقة معينة وذلك لوجود دافع يحفّزه على اختيار سلوك معين دون السلوكيات الأخرى، وكذلك النتيجة (المكافئة) التي يتوقع الحصول عليها من ذلك السلوك (Oliver, 1974:243; Lloyd & Mertens, 2018:30; Zboja et al., 2020:496). من هنا يتم تحديد القيمة المتوقعة من السلوك الفردي من خلال: (أ) مدى أداء الفرد للنتائج التنظيمية، و(ب) طبيعة تلك النتائج بالنسبة للمنظمة بشكل إيجابي أو سلبي (Motowidlo & Kell, 2012:99). ولذلك، فإنّ السلوكيات الفردية التي يمكن قياس الأداء "القيمة المتوقعة" على أساسها يجب إن تتضمن عاملين أو شرطين وهما: (1) إن تكون تلك السلوكيات مؤثرة في المنظمات وأهدافها، (2) وأن تكون تحت سيطرة الفرد بدرجة أكبر من سيطرة البيئة المحيطة (Rotundo & Sackett, 2002:66).

وقد حدد Campbell (1990:708) ثمانية أنواع سلوكية للأداء والتي يعتقد أنها كافية لوصف اغلب السلوكيات في جميع الوظائف في المنظمات. اخذين بنظر الاعتبار إن هذه الأنواع لها أنماط مختلفة تبعاً لعواملها الفرعية، كما يختلف محتواها باختلاف الوظائف. وهذه الأنواع هي:

1. إتقان المهام الخاصة بالوظيفة Job-specific task proficiency: والتي تشير إلى أي مدى يمكن لشخص ما أداء المهام التي تشكل المتطلبات الفنية الأساسية للوظيفة والتي تميز وظيفة عن أخرى.
2. إتقان المهام غير المتعلقة بالوظيفة Non-job-specific task proficiency: وهو مدى جودة أداء شخص ما للمهام والتي لا تقتصر على وظيفة محددة ولكنها مطلوبة في معظم أو كل الوظائف في المنظمة.
3. الاتصالات الكتابية والشفوية Written and oral communications: والتي توضح إلى أي مدى يمكن لشخص ما إن يكتب أو يتحدث إلى الجمهور.
4. إظهار الجهد Demonstrating effort: وهو مقدار التزام شخص ما بمهام وظيفية ومدى إصرار وشدة عمل شخص ما في مهام الوظيفة.
5. الحفاظ على الانضباط الشخصي Maintaining personal discipline: والتي تشير إلى أي مدى يتجنب الشخص السلوك السلبي مثل تعاطي الكحول، وكسر القواعد، والتغيب.
6. تسهيل أداء الفريق والأقران Facilitating team and peer performance: والتي توضح إلى أي مدى يدعم شخص ما أقرانه ويساعدهم ويطورهم ويساعد المجموعة على العمل كوحدة فعالة.
7. الإشراف Supervision: وهو مدى تأثير شخص ما على المرؤوسين من خلال التفاعل وجهاً لوجه.
8. الإدارة والتسيير Management and administration: أي مدى جودة أداء شخص ما لوظائف الإدارة الأخرى غير الإشرافية مثل تحديد الأهداف التنظيمية، وتنظيم الأفراد والموارد، ومراقبة التقدم، والتحكم في النفقات، وإيجاد موارد إضافية.

اما فيما يتعلق الامر بالعوامل التي تؤثر في السلوك الفردي، فإنه وكقاعدة عامة فإن الأفراد العاملين السعداء عموماً هم الأكثر أداءً للسلوك الفردي ( Kaplan *et al.*, 2009:162; Robbins & Judge, 2018:55). ومع ذلك، هناك عدد من العوامل التي تحدد السلوك الفردي مثل الفروقات الفردية والتي لا يمكن بموجبها للمديرين تجاهل ضرورة اكتساب المعرفة بالخصائص الفردية لكل من مرؤوسهم ولأنفسهم، والتصرف بناءً عليها، والدافع الفردي الذي يسهم جنباً إلى جنب القدرة الفردية على تحديد السلوك النهائي، والمكافآت والعقوبات للتحكم بالسلوك من خلال تعزيز السلوكيات الايجابية وتقليل السلبية منها، والاجهاد الناتج عن تفاعل الفرد العامل مع وظيفته (Ivancevich *et al.*, 2013:23). اما (Ivancevich *et al.*, 2013:65) فيرى أنّ السلوك الفردي يتأثر بالعديد من العوامل التي يجب على المديرين فهمها ومعرفة العلاقات فيما بينها، وكما هو موضح في الشكل (2-4) ادناه:



الشكل (2-4): تأثير الفروقات الفردية على سلوك العمل

**Source:** Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2013). Organizational behavior and management. 10<sup>th</sup> ed., McGraw-Hill. pp: 65.

إذ يشير التنوع إلى تلك السمات التي تجعل الأفراد مختلفين عن بعضهم. في حين تشير القدرة هي موهبة الشخص لأداء مهمة عقلية أو جسدية، والمهارة بمثابة موهبة مكتسبة يكتسبها الشخص لأداء مهمة. تشير الاتجاهات إلى حالات ذهنية للاستعداد لإثارة الحاجة. في حين تشير الشخصية لمجموعة مستقرة نسبياً من المشاعر والسلوكيات التي تشكلت بشكل كبير بواسطة عوامل وراثية وبيئية. اما المشاعر فهي تشير إلى حالة من الاستثارة الفسيولوجية مصحوبة بتغييرات في تعابير الوجه أو الإيماءات أو الموقف أو المشاعر الذاتية. واخيراً، يشير الإدراك إلى العملية التي من خلالها يعطي الفرد معنى للمنبهات البيئية بشكل يتضمن



مراقبة واختيار وتفسير المعلومات (Ivancevich et al., 2013:65-82). ومن خلال فهم ودراسة تلك العوامل يمكن التنبؤ بالسلوك الفردي (قبل أو اثناء حدوثه) بدلاً من قياسه بشكل فعلي (بعد حدوثه) (Motowidlo & Kell, 2012:99). وسوف يتم استعراض ومناقشة بعض النظريات الأساسية التي حاولت تفسر السلوك الفردي في العمل كما موضح في الفقرات ادناه.

## 2.3.2 النظريات السلوكية Behavioral Theories

حاولت نظريات كثيرة تفسير السلوك الانساني عموماً والسلوك التنظيمي خصوصاً (Pavlov et al., 2018:37). لقد استندت نظريات علم النفس التحليلي لمؤسس علم النفس Sigmund Freud على إنَّ العقل هو المسؤول عن القرارات التي يتخذها الافراد، وأنَّ هناك صراعاً مستمراً بين الجانب الشعوري والجانب القيمي (بين الغرائز والعواطف وبين الحق والقيم المثلى). وأنَّ الدوافع النفسية وفقاً لهذه النظرية تتضمن ثلاث جوانب للعقل أو ثلاث مكونات هي: (1) الذات الدنيا اي الغرائز والحاجات، (2) الأنا الأعلى والتي تمثل القيم الاجتماعية في البيئة، (3) الأنا والذي يعبر عن الجانب الذي يحاول خلق التوازن بين الفرد "الذات الدنيا و" وبيئته "الأنا الأعلى" (Freud, 1989:5). وبناء على نظرية التحليل النفسي التحليل النفسي فانه من وجهة النظر السلوكية يمكننا القول بأن السلوك هو نتيجة تفاعل عاملين هما البيئة والشخصية، وهذا ما يجعل من العادات السلوكية تتسم بالثبات النسبي (Zineldin, 2017:15). فتكوين الشخصية التي تتفاعل مع البيئة على شكل سلوكيات لا تتوقف بل تستمر بالتطور مع مرور الوقت مدى الحياة، من هنا، فإنَّ المثيرات التي تخلقها المواقف التي يواجهها الفرد داخل المنظمة تنشأ استجابات وعادات سلوكية جديدة منسقة وقابلة للتغيير (Goffin, 2020:2305). أنَّ الاشكالية التي واجهت هذه النظرية في انها لم توضح كثيراً الدوافع الكامنة والمحركة التي تجعل شخصية الفرد تستجيب للبيئة بطريقة معينة دون غيرها، كما انها لم توضح سبب الاختلافات أو الفروق الفردية لاستجابة الفرد للبيئة المحيطة (Frosh, 2019:101).

كما ناقشت نظرية أو سلم ماسلو للحاجات (Maslow's hierarchy of needs) كيفية نشوء السلوك الفردي داخل المنظمات. إذ ناقشت هذه النظرية ترتيب حاجات الإنسان ووصف الدوافع التي تُحرِّكه، وتتلخص هذه الاحتياجات في: الاحتياجات الفسيولوجية، وحاجات الأمان، والاحتياجات الاجتماعية، والحاجة للتقدير، والحاجة لتحقيق الذات (Maslow, 1943:370). من هنا، فإنَّ دافع سلوك الفرد العامل في المنظمات سيكون لغرض تحقيق غايتين: (1) اشباع الحاجات، (2) التكيف مع البيئة (Mira et al., 2020:5; Kalwani & Mahesh, 2020:48). بناء على ذلك، فإنَّ سلوك الفرد سيكون متشكلاً من مزيج لهاتين الغايتين، فأذا حصل الفرد على اشباع مرضي للحاجات التي يشعر بها، فإنَّ سلوكه التكيفي سيكون إيجابياً تجاه المنظمة ومن فيها، وسيكون سلوكه موجهاً لتحقيق وتعظيم أهدافها. في حين أنَّ الفرد عندما لا يحصل على اشباع مرضي لحاجاته، فإنَّ سلوكه التكيفي سيكون سلبياً تجاه المنظمة وأهدافها (Suyono & Mudjanarko, 2017:28; Kahrović, 2020:20).

تعد نظرية التعزيز Reinforcement theory من بين اهم تلك النظريات والتي تشير عمومًا إلى أنّ الأفراد يبحثون عن المعلومات التي توفر الدعم المعرفي لمواقفهم ومعتقداتهم الموجودة مسبقًا ( Skinner, 1948:168; Skinner, 1966:159; Walker et al., 2017:232). وقد استخدمت هذه النظرية في مجال العلوم الادارية تحت مسمى التكيف الفعال أو قانون الاثر. إذ تشير هذه النظرية في مجال السلوك التنظيمي إلى أنّ السلوك سيستمر بمستوى معين من التردد بناءً على نتائج سارة أو غير سارة في البيئة التي يعمل فيها الفرد (Skinner, 2013:43). وتعتمد هذه النظرية على عدد من المبادئ منها: (1) إنّ السلوك يتولد عن طريق التعلم أو التكيف مع البيئة بالاعتماد على المثبرات التي تحدث قبل أو بعد السلوك، (2) إنّ كل سلوك يرتبط بمثير لسلوك حدث قبله وهذا السلوك سيكون مثير لسلوك بعده، (3) إنّ اثاره السلوك المرغوب يعتمد على العلاقة بين السلوك ونتائجه، (4) إنّ إدارة السلوك بهدف الحصول على التصرفات التي تحقق القيمة المتوقعة للمنظمات يعتمد على تحليل تجريبي لمعرفة العوامل المؤثرة على السلوك عن طريق الملاحظة والقياس واختبار المعززات وتغييرها، من ثمّ فإنّ أي سلوك هو ناتج من اثار تجربته السابقة ( Robbins & Judge, 2018:140). إنّ نهج تعديل السلوك التنظيمي يعد امرا مهماً من جوانب نظرية التعزيز التي توفر نهجاً لتحديد وإدارة السلوكيات المتعلقة بالأداء في المنظمات (Luthans & Stajkovic, 1999:53). إذ يحتوي هذا النهج على خمس خطوات مهمة لتحليل وتعديل سلوك الفرد وهي: (1) التعرف على السلوكيات "الممارسات" ذات الصلة بالأداء الملحوظ "القيمة المتوقعة"، (2) القيام بقياس التكررات الأساسية أو الحرجة للسلوكيات الحرجة في الخطوة الأولى، (3) تحليل السوابق السلوكية والعواقب، (4) التدخل لزيادة وتيرة سلوكيات الأداء الوظيفي أو إبطاء السلوكيات المختلفة، (5) اختبار فاعلية هذا النهج السلوكي لتحسين الأداء (Ivancevich et al., 2013:177; Griffin & Moorhead, 2014:108). بناء على ذلك، يلاحظ أنّ تركيز هذه النظرية فقط على وجهة نظر إنّ البيئة هي التي تحدد السلوك من خلال الضغط على الفرد لاتخاذ ممارسات تكيفية تجاه التعزيز الإيجابي أو السلبي أي المكافأة والعقاب، وهي تهمل مفهوم الذات لدى الفرد.

وفي العقود الأخيرة حاولت نظريات عديدة تفسير السلوك، مثال ذلك نظرية السلوك الشخصي Theory of interpersonal behavior (TIB) والتي ترى أنّ العواطف والعادات هي من تحدد السلوك الإيجابي أو السلبي تبعاً لتقييمات وعادات مرتبطة بموقف معين توجه نوايا الفرد العامل لسلوك معين من دون الاخر (Triandis, 1977 cited in Pee et al., 2008:120). وعلى النقيض من ذلك، توضح نظرية السلوك المخطط (TPB) (تمت مناقشتها في المبحث الثاني) إنّ التقييمات العقلانية وتوقع العواقب المحتملة للسلوك المتخذ هي من تحدد ميل الفرد العامل لسلوك معين من دون الآخر (Bosnjak et al., 2020:352). كما حاولت نظرية التحكم الحسي (PCT) Perceptual control theory تفسير السلوك الفردي من خلال دراسة تأثير التغذية الراجعة من نتائج السلوكيات السابقة وتعميمها على السلوكيات المستقبلية، بافتراض أنّ اثار السلوك بدلا من المحفزات البيئية هي من تمثل أسباب السلوك "أي تجربة إدراك المحفز وليس إدراك المحفز نفسه" (Young, 2020:518). إضافة إلى ذلك، توضح النظرية المعرفية الاجتماعية Social

(SCT) cognitive theory انه عندما يلاحظ الناس نموذجًا يؤدي سلوكًا ونتائج هذا السلوك، فإنهم يتذكرون تسلسل الأحداث ويستخدمون هذه المعلومات لتوجيه سلوكياتهم في المستقبل، أي انها بمثابة تعلم اجتماعي للسلوك (Bandura, 2009b:110; Lin & Chang, 2018:771). كما افترضت نظرية التنظيم الذاتي وتغيير السلوك Self-regulation and behavior change theory بأن العوامل التي تعمل على تغيير الأفراد لسلوكهم تختلف عن تلك التي تدفعهم للحفاظ على ذلك السلوك (Rothman et al., 2011:106). أخيراً، تناقش نظرية التحديد الذاتي Self-determination theory الأسباب وراء اختار الناس ودوافعهم لأداء النشاط من دون أي تدخلات خارجية. نظرية التحديد الذاتي تهتم بوصف سلوك الأفراد من خلال قياس مدى ارتباط أداء السلوك بالتحفيز الداخلي واختيارهم الذاتي لأدائه (Adams et al., 2017:47). بالنهاية، يتضح انه يتم تفسير السلوك من خلال العديد من العوامل الذاتية والاجتماعية والمعتقدات العقلانية والعاطفية حول السلوك وبناء على تقييم تلك العوامل يتم نشوء السلوك بشكل إيجابي أو سلبي، وكما سيتم مناقشته في المحاور اللاحقة.

### 3.3.2 السلوك الايجابي والسلبي Positive & Negative Behavior

ان تشكيل السلوك الايجابي أو السلبي سيكون بشكل عام وفقاً لقدرة وطبيعة تكيف الفرد العامل مع ما يحيطه في البيئة الخارجية. ويعرف التكيف على انه قدرة الفرد ورغبته في التكيف مع الظروف الاجتماعية والبيئية المختلفة (Ployhart & Bliese, 2006:13). واستناداً إلى النظريات التي تم مناقشتها فإن السلوكيات ستكون إيجابية عندما يكون تكيف الفرد العامل مع البيئة بشكل مرضي وإيجابي والعكس من ذلك صحيح (Siebert et al., 2020:1174; Gilstrap & Hart, 2020:121). وفي السياق ذاته، يجب أن نوضح هنا بأن مفهوم الأداء الوظيفي يمثل انعكاساً للسلوكيات الإيجابية المرغوبة داخل المنظمات، في حين يعكس مفهوم "عدم" الأداء الوظيفي السلوكيات السلبية غير المرغوبة، من هنا فإن مناقشة القيمة المتوقعة أو الأداء من وجهة نظر إيجابية وسلبية معا سيدفع إلى استعمال مفهوم السلوك بدلا من الأداء لعدم وجود مفهوم تنظيمي اصلي يطلق عليه "عدم الأداء الوظيفي Lack of job performance" (Motowidlo & Kell, 2012:94; Van Loon, 2017:65)، وهذا يعطي مبررا إضافيا لما تم تبريره في بداية المبحث للتعويل على مفهوم السلوك في هذه الدراسة بدلا من مفهوم الأداء أو النتائج وبما يتلائم مع متطلبات الدراسة الحالية. إذ إن التركيز على السلوكيات الإيجابية والسلبية معاً سوف يساهم في التعرف على الظروف أو القيود الظرفية التي تسهم في زيادة / أو تثبط الفاعلية التنظيمية بنهاية الامر.

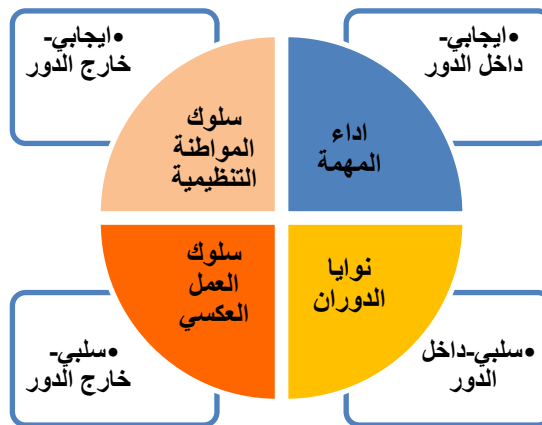
هناك نقطتان مهمتان يجب إن يتم مناقشتهما عندما يتعلق الأمر بنشوء أو تكوين سلوك الفرد الإيجابي أو السلبي، وهي (Motowidlo & Kell, 2012:93):

أولاً، عوامل تقع خارج تحكم المؤدي للسلوك: إذ إن هناك نوعين من القيود أو العوامل الظرفية التي تقع خارج تحكم الفرد المؤدي للسلوك هما: (1) عوامل تحييد أو تعزيز السلوك: والتي تؤثر

في السلوك الفردي والذي يؤدي بدوره إلى تحقيق القيمة المتوقعة، إذ إنّ هذه العوامل يمكن أن تصعب على ارض الواقع تنفيذ الأفراد لسلوكيات تكيفهم مع البيئة بشكل إيجابي أو سلبي، وعليه يكون لتلك العوامل تأثيراً مباشراً على الأداء "القيمة المتوقعة" أو غير مباشر من خلال تحييد أو تعزيز السلوكيات الفردية في مكان العمل. (2) عوامل لا تؤثر في السلوك: وتؤثر هذه العوامل على الأداء الوظيفي "القيمة المتوقعة" دون التأثير بالضرورة على سلوكيات أداء الأفراد، أي إنّ هذه العوامل تؤثر بشكل مباشر على الأداء وليس لها علاقة بالسلوك الفردي في مكان العمل.

ثانياً، في علم النفس يمثل الأداء ظاهرة سلوكية: فاذا ما أراد علماء النفس فهم الأداء الوظيفي وإدارته، فمن الأفضل إنّ تفهم المنظمات إنّ الأداء يمثل ظاهرة سلوكية، ومن ثم يتيح لتلك المنظمات تحديد الأداء وفقاً لخصائص السلوك بدلاً من نتائج السلوك (كما ناقشنا ذلك في بداية المبحث)، هذا الأمر سيسهم في تطوير فهم العمليات النفسية والممارسات المتعلقة بالموارد البشرية التي تحكم الاختيار والتدريب والتحفيز، كما أنه يسمح لها بتطبيق أكثر المبادئ النفسية بشكل مثمر لإدارة هذه العمليات.

يتضح مما تقدم بأن القيمة المتوقعة المرغوبة قد تأتي من عوامل تقع ضمن تحكم المؤدي للسلوك الفردي نفسه أو من عوامل تقع خارج تحكم المؤدي للسلوك، وأنّ المنظمات يجب إنّ تفصل بين تلك المؤثرات الكلية التي تؤثر في القيمة المتوقعة بشكل مباشر وبين تلك التي تؤثر بشكل غير مباشر من خلال السلوك الفردي. كما أنه وفقاً للشق الثاني من المؤثرات، تنقسم السلوكيات إلى السلوكيات الإيجابية (لها قيمة تنظيمية إيجابية متوقعة) والسلوكيات السلبية (لها قيمة تنظيمية متوقعة سلبية). ولتوضيح السلوكيات الأربعة التي سيتم مناقشتها لغرض التنبأ بالأداء الوظيفي "القيمة المتوقعة للمنظمة" سنقوم بتوضيحها من خلال الشكل (2-5) الذي يعتمد على بعدين لكل محور (الافقي "داخل الدور-خارج الدور"، العمودي "سلبي-إيجابي").



الشكل (2-5): أنواع السلوكيات الفردية الأربعة التي تنتج القيمة المتوقعة للمنظمة

المصدر: من اعداد الباحث اعتماداً على الادبيات السابقة

يتضح من الشكل المذكور آنفاً أنّ السلوك الإيجابي الذي يقع ضمن مواصفات الوظيفة "أي سلوك غير تطوعي" يسمى أداء المهمة. في حين يعكس السلوك الإيجابي الذي لا يقع ضمن مواصفات الوظيفة "أي سلوك تطوعي" يسمى سلوك المواطنة التنظيمية. أما السلوك السلبي الذي لا يقع ضمن مواصفات الوظيفة "أي سلوك تطوعي" يسمى سلوك العمل العكسي. وأخيراً فإنّ السلوك السلبي الذي يقع ضمن مواصفات الوظيفة "سلوك غير تطوعي" يسمى نوايا الدوران (تم مبادلة النية بالسلوك في هذا البعد لأن نوايا الدوران هو أفضل استعارة للتنبؤ بالدوران الفعلي). بعبارة أخرى، فإنّ أداء المهمة هو تأكيد لسلوك الدور المحدد، وسلوك المواطنة هو تأكيد لسلوك خارج الدور أو الدور الإضافي، في حين سلوك العمل العكسي هو انسحاب أو تثبيط لسلوك الدور الإضافي، وأخيراً، تشير نوايا الدوران إلى انسحاب أو تثبيط لسلوك الدور المحدد. سيتم مناقشة المفاهيم الأربعة بالمزيد من التفصيل في المحاور اللاحقة.

### 1.3.3.2 أداء المهمة TP-Task Performance

يعد أداء المهمة "أو الأداء الوظيفي" أو "سلوكيات الاداء" الأكثر أهمية في أدبيات علم النفس الصناعي والتنظيمي (Motowidlo & Kell, 2012:91). كما انه يشير إلى السلوكيات الوظيفية الضرورية لأداء الواجبات التي تتطلبها الوظيفة، بعبارة أخرى، فهو يشير إلى الفاعلية التي يؤدي بها شاغلو الوظائف الأنشطة التي تسهم في الأساس التقني للمنظمة إما بشكل مباشر عن طريق تنفيذ جزء من عملياتها التكنولوجية، أو بشكل غير مباشر من خلال تزويدها بالمواد أو الخدمات اللازمة (Williams & Anderson, 1991:603; Shamim & Siddiqui, 2019:15)، أو أنه يشير إلى إجمالي السلوكيات المتعلقة بالعمل التي تتوقع المنظمة إنّ يعرضها الفرد (Griffin & Moorhead, 2014:87)، أو إلى كفاءة الأفراد وقدرتهم على أداء المهمة الموضوعية الأساسية للوظيفة (Koopmans et al., 2014:2). ومن الناحية السلوكية، يتم تعريف أداء المهمة على أنه إجمالي القيمة المتوقعة لتنظيم الحلقات السلوكية المنفصلة التي يقوم بها الفرد خلال فترة زمنية قياسية (Motowidlo & Kell, 2012:92). أنّ إحدى الأفكار المهمة في هذا التعريف هو اعتبار الأداء بمثابة خاصية للسلوك، إي أنّ الأداء يمثل خاصية مجمعة للسلوكيات المتعددة المنفصلة التي تحدث على مدى فترة زمنية معينة. الفكرة الثانية المهمة هي إنّ خاصية السلوك الذي يشير إليها الأداء هي قيمته المتوقعة للمؤسسة، ومن هنا، فإنّ بناء الأداء حسب هذا التعريف هو متغير يميز بين مجموعات السلوكيات التي يقوم بها أفراد مختلفون وبين مجموعات السلوكيات التي يقوم بها نفس الفرد في أوقات مختلفة (Motowidlo & Kell, 2012:92)، لذا فالتباين في الأداء هو التباين في القيمة التنظيمية المتوقعة للسلوك. وذلك يجعل أداء المهمة يمثل كمية ونوعية العمل المنتج (Schermerhorn et al., 2010:14).

في هذا السياق، ميز (Borman & Motowidlo, 1993:92) بين أداء المهمة والأداء السياقي بسبب تركيز الممارسين والباحثين على مجال واحد فقط في الأداء والميل إلى استبعاد أو التقليل من أهمية المجال الآخر. لشرح كيفية اختلاف هذين الجزأين من مجال الأداء، اقترحوا إنّ الجزء الذي يميل إلى أنّ يتم التعرف عليه بشكل متكرر واستهدافه بشكل يشير إلى الأنشطة التي تظهر عادةً في توصيفات الوظائف الرسمية.

أطلقوا عليه اسم أداء المهمة واقترحوا أنه قد يتخذ أيًا من شكلين: (1) ينطوي الشكل الأول على الأنشطة التي تحول المواد الخام مباشرة إلى سلع وخدمات تمثل منتجات المنظمة. تشمل هذه الأنشطة بيع البضائع في متجر البيع بالتجزئة، وتشغيل آلة الإنتاج في مصنع الإنتاج، وتقديم المحاضرات في المؤسسات التعليمية، وإجراء العمليات الجراحية والمعالجات الطبية في المستشفى، وتسوية القيود المحاسبية وصرف الشيكات في أحد المصارف. (2) يشير الشكل الثاني لأداء المهام للأنشطة التي تخدم وتحافظ على جوهر الأنشطة من النوع الأول من خلال تجديد إمداداتها من المواد الخام، أو توزيع منتجاتها النهائية، أو توفير وظائف مهمة للتخطيط أو التنسيق أو الإشراف أو الموظفين التي تمكنها من العمل بفاعلية وكفاءة. عندما يتم تنفيذ أنشطة المهام هذه بشكل فعال، فهي حلقات سلوكية ذات قيمة تنظيمية إيجابية متوقعة لأنها تسهل إنتاج السلع والخدمات التنظيمية. ومع ذلك، عندما يتم إجراؤها بشكل غير فاعل، يمكن أن يكون لها قيمة متوقعة سلبية لأنها قد تعيق إنتاج السلع والخدمات التنظيمية.

في حين جادل (Borman & Motowidlo, 1993:83) بأن الجزء الآخر في مجال الأداء والسلوك هو أيضًا ذو قيمة تنظيمية، ولكن بشكل مختلف عن تلك التي تشرح القيمة التنظيمية لأداء المهمة. يدعى ذلك الجزء الأداء السياقي والذي تم تعريفه بكونه السلوك الذي يسهم في الفاعلية التنظيمية من خلال تأثيره على السياق النفسي والاجتماعي والتنظيمي للعمل. يمكن للأفراد المساهم في سياق العمل بعدة طرائق مختلفة: (1) من خلال التأثير في الأفراد الآخرين في المنظمة بحيث يصبحون أكثر عرضة لتنفيذ السلوكيات ذات القيمة التنظيمية بأنفسهم. على سبيل المثال، تعزيز التأثير الإيجابي في الآخرين، ونزع فتيل العداوات والصراع، وتشجيع الثقة بين الأفراد. (2) من خلال زيادة استعداد الفرد لأداء سلوكيات ذات قيمة تنظيمية. على سبيل المثال الأشياء التي يفعلها الناس لتطوير معارفهم ومهاراتهم، لها قيمة تنظيمية إيجابية متوقعة لأن التحسينات في المعرفة والمهارة يجب أن تحسن أدائهم في المجالات المتعلقة بالمعرفة والمهارة المعززة. (3) من خلال الإجراءات التي تؤثر في الموارد الملموسة للمنظمة. على سبيل المثال، الإجراءات مثل تنظيف غرفة الاجتماعات بعد الاجتماع، واستعمال الموارد الشخصية مثل سيارة العائلة أو الكمبيوتر للأعمال التنظيمية، والحفاظ على الكهرباء عن طريق إطفاء الأنوار عند مغادرة المكتب، جميعها لها قيمة إيجابية متوقعة بسبب تأثيرها في الجوانب الملموسة للسياق التنظيمي.

وتكمن أهمية أداء المهمة للمنظمات بكونه يتمثل في أغلب الأنواع الثمانية للسلوك التي حددها (Campbell, 1990:708). وهذا يتفق مع ما طرحه (Borman & Motowidlo, 1993:92) اللذان يران أن أداء المهمة لا يجب أن يحدد فقط بما مذكور بالوصف الوظيفي للوظيفة بحجة أن المهام تختلف من وظيفة إلى أخرى ومن منظمة إلى أخرى. إلا أنه ولتمييز سلوك أداء المهمة عن السلوك السياقي أو التطوعي فأنا سوف نتوجه في هذه الدراسة إلى مناقشة سلوك أداء المهمة اعتمادا على تلك الواجبات والمسؤوليات والمتطلبات والادوار والمهام المذكورة في الوصف الوظيفي وبشكل يتلائم مع أغلب الدراسات التي ناقشت



أداء المهمة والسلوكيات التطوعية معا (على سبيل المثال: Shamim & Siddiqui, 2019:22; Miao et al., 2018:463; Kaplan et al., 2009:162; Shaukat et al., 2017:10).

### 2.3.3.2 سلوك المواطنة التنظيمية OCB-Organizational Citizenship Behavior

لقد كان الفضل لظهور مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية إلى عدد من الباحثين أمثال (Bateman & Organ, 1983:587; Smith et al., 1983:653)، إذ قدموا مصطلح اسموه المواطنة في السياق التنظيمي "citizenship" الذي يشبه زيت التشحيم في المحركات الميكانيكية والذي يعمل على تقليل الاحتكاك في العلاقات الاجتماعية في المنظمة ليكون السلوك العام موجها بشكل أفضل نحو الأهداف التنظيمية. فضلا عن اعتبار الأفراد العاملين الذين ينخرطون في مثل هذه السلوكيات هم مواطنون صالحون (Podsakoff et al., 2000:513). وهناك أربعة أسئلة تتعلق بمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية والتي يجب ان يتم الاجابة عنها وهي: أولاً، هل يشير سلوك المواطنة التنظيمية إلى السلوكيات التي لها قيمة إيجابية متوقعة للمنظمة فقط؟ ثانياً، هل من الأفضل تعريفه على إنّ باعث تقديري وليس مكافأة رسمية؟ أم أنه من الأفضل تعريفه على أنه مكافئ للأداء السياقي؟ ثالثاً، ما هي المفاهيم المشابهة لسلوك المواطنة التنظيمية؟ رابعاً، ما هي الطريقة الأفضل لقياس هذا المفهوم؟

ففيما يتعلق بالاجابة عن السؤال الاول، ينظر إلى سلوك المواطنة التنظيمية (OCB) على انه "سلوك فردي تقديري، لا يعترف به نظام المكافآت الرسمي بشكل مباشر أو صريح، ويعزز بشكل إجمالي الأداء الفعال للمنظمة." (Organ, 1990:43). وهذا التعريف يؤكد على نقطتين مهمتين هما: (1) أنه سلوك طوعي (2) يساعد المجموعة والمنظمة لتحقيق الأهداف بشكل فاعل (Kinicki & Fugate, 2018:68). يعد كذلك سلوك غير مطلوب ولكنه ضروري لبقاء المنظمة وفعاليتها (George & Jones, 2012:87). فسلوكيات المواطنة التنظيمية هي الأشياء الإضافية التي يقوم بها الأشخاص لبذل جهد إضافي في عملهم، لتقديم اسهام إيجابي شامل للمنظمة (Schermerhorn et al., 2010:74; Griffin & Moorhead, 2014:79). وعليه، فهي سلوكيات وظيفية توجد خارج الأنشطة الرئيسة للوظيفة ولكنها تخدم المنظمة من خلال دعم السياق النفسي والاجتماعي للعمل (Lambert et al., 2008:56).

إنّ لسلوك المواطنة التنظيمي نتائج مهمة على المستوى الفردي أو التنظيمي (ضجر & الابرو، 2019:148)، فمن المرجح أنّ تؤدي سلوكيات المواطنة التنظيمية إلى خلق انطباعات إيجابية عن صاحبها بين زملائه ومديره، وهذا ما يؤثر بدوره على فاعليته بالعمل مع الآخرين. إضافة إلى ذلك تسهم النتائج الفردية في تعزيز النتائج على المتوى التنظيمي مثل زيادة الإنتاجية والفاعلية (Kinicki & Fugate, 2018:68)، وذلك من خلال جعل الأشخاص يتحدثون بشكل إيجابي عن منظماتهم، ويساعدون الآخرين، ويتجاوزون التوقعات العادية لأداء وظائفهم (Robbins & Judge, 2018:55). كما يتجلى هذا السلوك بالعديد من التصرفات مثل تقديم بيانات بناءة عن القسم أو التعبير عن الاهتمام الشخصي بعمل الآخرين، أو تقديم

مقترحات للتحسين، أو تدريب ومساعدة الأفراد العاملين الجدد، أو رعاية والاهتمام بالممتلكات التنظيمية (Kinicki & Fugate, 2018:68). باختصار، فإنّ OCB تركز فقط على تلك السلوكيات التي تسهم في الفاعلية التنظيمية. بمعنى آخر، تلك التي تحدث فرقاً في النتائج التنظيمية (Organ, 1997:87).

اما فيما يتعلق بالاجابة عن السؤال الثاني، فإنه يمكن القول بان سلوك المواطن التنظيمي يتميز بعدد من الخصائص التي تم توضيحها في الدراسات السابقة والمتمثلة: (1) أنه سلوك طوعي وبما يشير إلى الفجوة بين الحد الأدنى المطلوب من جهد العمل والحد الأقصى (الفعلي) من الجهد المطلوب في العمل ( Morris, 2009:22). أي اما إنّ يصل للحد الأقصى للجهد المتوقع للعمل أو يتجاوزه في مرات اخرى. (2) يعزز اهداف المنظمة وممارسات الموارد البشرية الإيجابية من خلال تأثيره الإيجابي على المناخ السياقي للبيئة التنظيمية النفسية (Organ,1997:85; Karriker & Williams, 2007:114). (3) يبتعد عن القواعد والانماط الرسمية ويتوجه نحو قنوات العمل والتفاعل غير الرسمية، من هنا فإنّ اغلب هذه السلوكيات لا يتم مكافأتها بظام المكافآت الرسمي (Banerjee & Banerjee, 2013:38)، إلا إذا كانت المنظمة تضع قواعد وتراقب كل ما يتعلق بهذه السلوكيات لغرض مكافأتها. وعليه، فقد أجبنا على التساؤل الثاني، فإنّ باعث ودافع سلوكيات المواطن التنظيمية هو تقديري وليس المكافأة.

وللإجابة عن التساؤل الثالث، يجب إنّ نميز بين مفهوم سلوك المواطن التنظيمية ومفاهيم أخرى تتشابه معه، منها **سلوك الدعم الاجتماعي "Prosocial Behavior"** (Bülbül, 2014:47; Penner et al., 2005:365)، الذي يتشابه مع سلوك المواطن التنظيمي بكونهما يهدفان إلى تحقيق الرفاهية للآخرين (Baruch et al., 2004:401)، ويحافظ على السلامة الاجتماعية (Penner et al., 2005:366). ولكن يكمن الاختلاف في إنّ سلوكيات المواطن التنظيمية تكون تجاه افراد أو كيانات معروفة، في حين لا يكون ذلك في سلوك الدعم الاجتماعي (Aykler, 2010:7). **والسلوك التلقائي "Spontaneity Behavior"** وهو سلوك خارج الادوار الوظيفية والذي يتم تنفيذه طوعيا ويسهم في تحقيق الفاعلية التنظيمية ويتكون من خمسة اشكال هي: (1) مساعدة زملاء العمل (في حالة غيابهم أو اذا كانت لديهم اعمال كثيرة)، (2) حماية المنظمة (وتشمل الانشطة التي تهدف إلى حماية العمال أو انقاذ حياتهم وحماية ممتلكات المنظمة في حالات الطوارئ مثل الكوارث الطبيعية)، (3) تقديم اقتراحات بناءة (ويقصد به جميع الاعمال الاختيارية التي تخص الابداع والابتكار)، (4) تطوير الذات (تحسن المعارف والمهارات والقدرات والتي بدورها تساعد العامل على أنّ يكون افضل في وظيفته وتزيد من مساهمته للمنظمة)، (5) نشر النوايا الحسنة (الاسهام التطوعي للفاعلية التنظيمية من خلال تقديم المنظمة لبضائعها بجودة عالية) (George & Brief, 1992:310). اذ يختلف هذا السلوك عن سلوك المواطن التنظيمية في انه انه يتم مكافأة تلك السلوكيات بشكل مباشر من خلال نظام المكافأة الرسمية، في حين لا يكون ذلك مع سلوكيات المواطن التنظيمية (Moorman & Blakely, 1995:127). **والاداء السياقي "Contextual Performance"** الذي ظهر بشكل مفهوم مناظر لمفهوم أداء المهمة ويقصد به تلك السلوكيات التي لا تدعم الجوهر الفني للمنظمة مثلما تدعم البيئة النفسية والاجتماعية لها والتي

تجري فيها العمليات الفنية "أي أداء المهمة" (Mersman & Dnaldson, 2000:299). يتشابه الأداء السياقي والمواطنة التنظيمية بكونهما يمارسان بشكل طوعي، لكن الاختلاف هو أنّ الأداء السياقي يمثل سلوكيات عامة غير محددة أو موجهة للعمل، في حين تكون سلوكيات المواطنة التنظيمية من تعزيز أداء المهام بشكل أكثر تحديدا (Aykler, 2010:27). لكن فيما بعد وعند تعريف الأداء السياقي بأنه سلوك يسهم في أهداف المنظمة من خلال الاسهام في بيئتها الاجتماعية والنفسية (Rotundo & Sackett, 2002:68). اعيد تعريف سلوك المواطنة التنظيمية في ظل الأداء السياقي بكونه مساهمات في الحفاظ على السياق الاجتماعي والنفسي الذي يدعم أداء المهام وتعزيزه (Borman & Motowidlo, 1993:71; Organ, 1997:91). ليشير بذلك إلى سلوك تطوعي تنسم بالايثار وتحقق نتائج للمنظمة (Motowidlo & Kell, 2012:106). ليصبح المفهوم بعد ذلك متقاربان ومتشابهان بشكل أكبر.

أخيراً، وللإجابة عن التساؤل الرابع، فإنّ الأدبيات حول سلوك المواطنة التنظيمية غنية وشاملة بما يكفي لإثارة بعض الأسئلة المفاهيمية المثيرة للاهتمام وذلك من خلال قيام باحثين كثيرين بتعريف وتفسير وقياس المفهوم بطرائق مختلفة وفي أوقات مختلفة (Motowidlo & Kell, 2012:109). وعلى الرغم من إنّ النموذج الذي اقترحه (Organ, 1988:88) يعد الأشهر لقياس سلوك المواطنة التنظيمية المتضمن ابعاد مثل الإيثار، ووعي الضمير، والروح الرياضية، والكياسة، والفضيلة أو المشاركة الطوعية. مع ذلك أغلب الدراسات التي تناولت المتغير في نماذج ذات متغيرات عديدة توجهت لقياس سلوك المواطنة التنظيمية بمقياس احادي (DiPaola et al., 2005:319; Uzun, 2018:501; Ahmad & Zafar, 2018:1007; Obedgiu et al., 2020:109). وهذا ما سوف تتجه إليه الدراسة الحالية من خلال الاعتماد على مقياس أحادية البعد للمتغيرات قدر الإمكان.

### 3.3.3.2 سلوكيات العمل العكسية Counterproductive Work Behavior-CWB

تتعدد المسميات المتعلقة بالسلوكيات السلبية السلبية في مكان العمل منها: السلوكيات المضادة للمجتمع antisocial behavior الذي يشير إلى مدى وجود سلوكيات تلحق الضرر بممتلكات صاحب العمل، أو قول أو فعل شيء لإيذاء شخص ما عن قصد في العمل، أو العمل بشكل سيء أو غير صحيح أو بطيئاً عن قصد، أو انتقاد الأشخاص في العمل بشكل وقح ولاذع (Robinson & O'Leary-Kelly, 1998:662)، والفضاضة أو قلة الادب incivility والتي تشير إلى سلوك منحرف منخفض الشدة مع نية غامضة لإلحاق الضرر بالهدف، على شكل انتهاك لمعايير الاحترام في مكان العمل (Andersson & Pearson, 1999:457)، وحجب الجهد withholding effort الذي يشير إلى احتمال إنّ يبذل الفرد جهداً أقل من كامل لمهمة متعلقة بالوظيفة. (Kidwell & Bennett, 1993:429)، وسلوك العمل المنحرف deviant workplace behaviors الذي يشير إلى السلوك التطوعي الذي ينتهك المعايير التنظيمية الهامة ويهدد بذلك رفاهية المنظمة أو أعضائها أو كليهما (Robinson & Bennett, 1995:556)، واخيراً، ربما يكون المصطلح الأكثر عمومية وشمولية لوصف السلوكيات المختلفة من الناحية التنظيمية هو السلوك غير المنتج أو السلوك

العكسي counterproductive behavior والذي يشير إلى أي سلوك متعمد من جانب العضو التنظيمي تعتبره المنظمة مخالفاً لشرعيتها ( Robbins & Sackett, 2003:32; Gruys & Sackett, 2002:5; Judge, 2018:57).

على الرغم من أن بواعث سلوكيات المواطنة التنظيمية وسلوكيات العمل العكسية تبدوا متناقضة، فإن هذا لا يدعوا إلى أن يتم دراسة المفهومين بشكل متناقض، إذ إن كل مفهوم منهما به بنية مختلفة ومتميزة عن المفهوم الآخر. وهذا يجعل من المهم والمثير للاهتمام التساؤل عما إذا كان هل من المنطقي تحديد سلوك المواطنة التنظيمية والسلوك الذي يأتي بنتائج عكسية كطرفين متعارضين من نفس البعد أو كأبعاد منفصلة تمامًا ( Spanouli & Dalal & Carpenter, 2018:71; Motowidlo & Kell, 2012:112; Hofmans, 2020:5). فعلى الرغم من أن بعضهم يرى إن سلوكيات المواطنة التنظيمية وسلوكيات العمل العكسية مفاهيم متناقضة، أي انه عندما يكون الفرد العامل يمارس سلوكيات المواطنة التنظيمية فانه حتما سيكون مبتعدا عن السلوكيات العكسية، لكن الامر الشائع انهما تشكلان ابعادا تمثل مفهوم أكبر يسمى السلوك الفردي أو الأداء الوظيفي للأفراد للعاملين (Ariani, 2013:47; Miao et al., 2017:144).

إن سلوك العمل العكسي (CWB) تشير إلى سلوكيات العمل العكسية التي تؤدي إلى انتهاك الفرد للقيم والمعايير التنظيمية والتي يمكن أن تضر بالعاملين الآخرين، والمنظمة ككل، وأصحاب المصلحة التنظيميين مثل الزبائن والمساهمين، فهي سلوكيات سلبية مرتبطة بالعمل (George & Jones, 2012:125; Kinicki & Fugate, 2018:69). فالسلوك غير المنتج يمثل إجمالي القيمة المتوقعة لمجموع السلوكيات التي يتم تنفيذها على مدى فترة زمنية قياسية مع نية إيذاء الأفراد الآخرين أو المنظمة ككل والتي لها قيمة تنظيمية سلبية متوقعة (Motowidlo & Kell, 2012:112). وذلك من خلال اتباع سلوكيات تطوعية متعمدة تنتهك القواعد التنظيمية المهمة، وبما يهدد رفاة المنظمة أو أعضائها أو كليهما (Bennett & Robinson, 2000:349; Rotundo & Sackett, 2002:69). إذ تتسبب هذه السلوكيات في ضرر كبير في مكان العمل، والتي تؤدي بدورها إلى نتائج عكسية مثل تعطيل العلاقات، أو الأداء في العمل (Schermerhorn et al., 2010:74; Ciarlante & Shoss, 2020:18307). وبما ينعكس سلبا على الأداء التنظيمي (Griffin & Moorhead, 2014:79). ومن امثلة هذه السلوكيات، التمر، والسرقه، والنميمة، وتعاطي المخدرات والكحول، وتدمير الممتلكات التنظيمية، والعنف والعمل السيئ أو غير الصحيح عن عمد، وتصفح الإنترنت لأسباب شخصية والتواصل الاجتماعي المفرط، والتأخير والتخريب، والتحرش الجنسي (Motowidlo & Kell, 2012:109). وكل هذه السلوكيات التي تأتي بنتائج عكسية يشترط إن تكون مقصودة (الابرو & ثجيل، 2019:146). كما انها تشترك في الخصائص التالية: فهي إرادية (على عكس العرضية أو الإلزامية) وتؤدي أو تنوي إلحاق الضرر بالمنظمة و/ أو أصحاب المصلحة في المنظمة (Spector & Fox, 2005:151). لذلك، فإنه يتم استبعاد السلوكيات التي لها آثار سلبية غير مقصودة، مثل السلوكيات العرضية، والسلوكيات التي لها آثار سلبية بسبب حسن النية (Motowidlo & Kell, 2012:111).

لقد تم قياس سلوكيات العمل العكسية بوجهات نظر مختلفة، صنفها بعضهم إلى عدة فئات فرعية مختلفة، مثل بعدين (تنظيمية من أهداف شخصية، وأعمال ثانوية مقابل أفعال خطيرة) (Robinson & Fox, 1995:556)، أو بعدين (السلوك العكسي تجاه المنظمة، والسلوك العكسي تجاه الأشخاص) (Bennett, 1999:516)، أو ثلاثة أبعاد (العداء، والعرقلة، والعدوان العلني) (Neuman & Baron, 1998:391)، وخمسة أبعاد (الإساءة ضد الآخرين، وانحراف الإنتاج، والتخريب، والانسحاب، والسرقية) (Spector et al., 2006:451)، إذ يستهدف البعد الأول الأشخاص، والأربعة الاتية تستهدف المنظمة أو كليهما، ولكنها تستهدف المنظمة بشكل أكبر. وفي الدراسة الحالية سيتم الاعتماد على قياس سلوكيات العمل العكسية ببناء احادي البعد يدمج بين السلوكيات السلبية والمنحرفة تجاه التنظيم أو الأشخاص بهدف الاضرار بالعمل في نهاية الامر، ليتلائم ذلك مع نموذج الدراسة الحالية، كما أنّ هذا القياس شائع في هكذا نوع من دراسات تتضمن نماذج معقدة من العلاقات والمتغيرات (Bennett & Robinson, 2000:349; Fox et al., 2001:291).

### 4.3.3.2 نوايا الدوران Turnover Intentions-TI

تشكل نوايا الدوران واحدة من المشكلات الأعمد والأكثر استمرارية التي تواجه المديرين في مكان العمل (Wells & Peachey, 2011:26). فالقاعدة العامة في مكان العمل هي أنّ الأفراد العاملين غير الراضين عن وضعهم الوظيفي الحالي سوف يذهبون إلى مكان آخر، ما لم تتخذ المنظمات خطوات ملموسة لفهم ما يدفع أولئك الأفراد للبقاء أو الرحيل والتصرف بناءً عليه (Gupta-Sunderji, 2004:37). إذ إنّ فقدان الأفراد العاملين لموارد نفسية مهمة يجعلهم يتخذون سلوكيات وقائية ودفاعية تتشكل في بادئ الامر على شكل نوايا للدوران والتي ربما تتحول فيما بعد إلى نتائج سلوكية تتمثل في الخروج أو الانسحاب من أداء العمل بشكل مؤقت أو دائم، لذلك، تم اعتماد نوايا الدوران كأفضل مؤشر للدوران الفعلي (Seo & Chung, 2019:377). وتمثل النية مفهوماً مقارباً للسلوك الحقيقي الذي سيفعله شخص ما، كما أنّ نية سلوك الشخص في تنفيذ أو عدم تنفيذ سلوكيات معينة هي المحدد الأولي للسلوك الفعلي (Kurniawaty et al., 2019:879). اما الدوران فهو العملية التي يغادر من خلالها الأفراد العاملين المنظمة أو وظائفهم مما يتوجب على المنظمة إيجاد بديل يشغل مكانهم (Mathis & Jackson, 2011:147). وعليه، تشير نوايا الدوران إلى احتمال إنّ يغير الفرد وظيفته في غضون فترة زمنية معينة، وبما يؤدي إلى معدل دوران فعلي، أي انه ترك الفرد للمنظمة أو المهنة طوعاً (Nazri, 2018:15). ويعد تعريف (Hanisch & Hulin, 1991:112) لنوايا الدوران بكونها نوايا الأفراد العاملين لمحاولة ابعاد أنفسهم عن مهام أو بيئة عملهم من خلال، التغيب، والتأخير، ودوران الموظفين، هو الأقرب والأكثر ملائمة لطبيعة وغرض هذه الدراسة.

يتسبب الدوران بالكثير من التكاليف والاضرار التي تضر بمصلحة المنظمة، إذ تتأتى هذه الاضرار اما لأن الأفراد العاملين الأذكي والأكثر موهبة هم الأكثر تنقلاً والأكثر احتمالاً للمغادرة، مما يؤدي إلى تأخيرات في الإنتاج بسبب الوظائف الشاغرة التي تنتج تخلخل وظيفي (Abbasi & Hollman, 2000:333).

Robbins & Judge, 2018:57). أو عندما يكون الدوران مرتبطاً بالعاملين في المستويات العليا أو الرفيعة الذي يؤدي إلى اضرار مضاعفة (Watrous et al., 2006:107). فعادة ما تتحمل المنظمة تكاليف لاستبدال العمال الذين استقالوا، وإذا كان دوران العاملين يشمل بشكل خاص الأشخاص المنتجين، فإنه يكون أكثر تكلفة (Robbins & Judge, 2018:57). من هنا، فإن معدل دوران الأفراد العاملين هو أحد أهم أسباب انخفاض الإنتاجية وتدهور الروح المعنوية في المنظمات كافة (Abbasi & Hollman, 2000:333).

وزيادة معدل الدوران ينتج عن عدد من العوامل، منها ما يرتبط بجوانب الوظيفة، والمنظمة، والفرد، وسوق العمل، وتأثيرات الأسرة (Griffin & Moorhead, 2014:79). وفقاً لـ (Price, 2001:608) فإن العوامل التي تؤثر في حدوث نية الدوران هي: (1) العوامل البيئية التي تتكون من مسؤوليات القراية تجاه البيئة وفرص العمل، (2) العوامل الفردية التي تتكون من الرضا الوظيفي، والالتزام، وسلوك البحث عن العمل، ونية البقاء، والتدريب العام/ والكفاءة، والاستعداد للعمل الجاد، والمشاعر السلبية أو الإيجابية تجاه العمل، (3) العوامل الهيكلية التي تتكون من الاستقلالية، والعدالة، وضغط العمل، والأجور، والترقية، وروتين العمل، والدعم الاجتماعي. فعندما يدرك الفرد العامل واحد أو أكثر من تلك العوامل بشكل سلبي فإنه سيمر بثلاث مراحل تكون نهايتها دوران فعلي، تبدأ المرحلة الأولى عندما يكون لدى الأفراد العاملين أفكار واعتقاد عن ترك الوظيفة، في حين تكون المرحلة الثانية عندما ينوي الأفراد البحث عن وظائف مختلفة، والمرحلة الأخيرة عندما يعتزمون فعلياً ترك الوظيفة (Poon, 2004:325). كما يمكن تصنيف معدل الدوران على أنه تطوعي أو غير طوعي "اجباري"، وكذلك وظيفي أو غير وظيفي "شخصي"، ومؤقت أو دائم (Watrous et al., 2006:103). في هذا السياق، قد تكون البواعث الرئيسة لنوايا الدوران الاجباري في القطاع الخاص هي التكنولوجيا الجديدة وتقليص حجم المنظمات استجابة للتدهورات الاقتصادية أو التنافسية الشديدة، بسبب تأثير تلك المؤثرات (أي التكنولوجيا والتنافس) على المناخ والبيئة التنظيمية الداخلية. في حين تكون بواعث نوايا الدوران الطوعي أو الاجباري في القطاع العام بسبب الظروف الاقتصادية وأنظمة التعويضات غير العادلة أحياناً أو بسبب التفاعلات البشرية الاجتماعية السلبية داخل السياق التنظيمي. الدراسة الحالية وتماشياً مع النهج الشائع لقياس نوايا الدوران في ادبيات السلوك التنظيمي (Kurniawaty et al., 2019:877)، من خلال التركيز على النوايا الطوعية أو الاختيارية وليست الاجبارية التي تقوم بها إدارات المنظمات، لأن هذا الأمر هو الأهم وضعياً في دراسة السلوك التنظيمي.



# المبحث الرابع

## الفروق الفردية في العمل

### **Individual Differences at Work**

## المبحث الرابع: الفروق الفردية في العمل Individual Differences at Work

### 1.4.2 مفهوم الفروق الفردية Individual Differences Concept

تعد ظاهرة تفرد الإنسان من أهم حقائق الوجود، فالاختلافات الفردية توجد في جميع الكائنات العضوية. فمن الملاحظ إنّ أفراد النوع الواحد يختلفون فيما بينهم، ويظهر ذلك بوضوح في أدائهم لما يطلب منهم من أعمال من حيث السرعة والدقة والاتقان (Moiron *et al.*, 2020:400). ومن أهم أوجه تلك الاختلافات هو الاختلاف المعرفي والذي يوفر فهمه والاعتراف به إلى فرص وتحديات جديدة نحو فهم كيف يدرك الأفراد بيئتهم وكيف يستجيبون لذلك الإدراك (Boogert *et al.*, 2018:1). فمن خلال قياس القدرات المعرفية للأفراد، يمكنهم معالجة الأسئلة المستعصية فيما يتعلق بآليات نشوء وتطور الإدراك، فعلى سبيل المثال، كيف يتم تشكيل تطور الأنماط الظاهرية المعرفية من خلال البيئة المادية أو الاجتماعية؟ ما العلاقة بين الشخصية والأداء المعرفي؟ هل تؤثر قدرة الفرد على حل المشكلات المعرفية على قدرته على البقاء والنمو؟ (Boogert *et al.*, 2018:4).

إنّ الأفراد في مكان العمل يلجأون إلى طرائق مختلفة في التعامل، وهذه الاختلافات بين الأفراد يمكن أن تجعل من الصعوبة التنبؤ وفهم السلوك في المنظمات. لذلك في السلوك التنظيمي، يستخدم مصطلح الفروق الفردية للإشارة إلى الطرائق التي يتشابه و/ أو يختلف بها الأفراد في تفكيرهم وشعورهم وسلوكهم (Hedge *et al.*, 2018:1177). وعلى الرغم من عدم وجود شخصين متشابهين تمامًا، إلا أنهما ليسا مختلفين تمامًا، لذلك، تحاول الدراسات عموماً وتحديد المواضيع التي تتشابه فيها الميول السلوكية وأين يختلفون، ومن هنا يمكننا من معرفة كيفية تصنيف الميول السلوكية وتحديد الميول التي يمتلكها الأفراد، مما يساعد المديرين على التنبؤ بشكل أكثر دقة بكيفية ولماذا يتصرف الأفراد كما يتصرفون (Schermerhorn *et al.*, 2010:28). كما أنه، ولأن الأداء التنظيمي يعتمد على الأداء الفردي، فيجب أن يكون لدى المديرين أكثر من معرفة عابرة لمحددات الأداء الفردي والتي تتمحور هذه المحددات من خلال فهم العلاقات بين الإدراك، والاتجاهات، والعواطف، والشخصية، والقيم، والأداء الفردي (Ivancevich *et al.*, 2013:21).

وتعرف الفروق الفردية بانها الانحرافات الفردية عن المتوسط الجماعي في الصفات المختلفة، أي انها الاختلاف في درجة وجود الصفة النفسية أو الجسدية لدى الفرد (Drever, 1965:134; Hedge *et al.*, 2018:1166). كما وتشير الفروق الفردية إلى الطرائق التي يختلف بها الأفراد عن بعضهم. ومن هنا فهي تختلف عن مفهوم الشخصية "Personality" التي تشير إلى نمط الطرائق الدائمة نسبياً التي يشعر بها الفرد ويفكر ويتصرف على ضئها (George & Jones, 2012:38; Schwaba & Bleidorn, 2018:451). إنّ الشخصية تشكل أحد الأبعاد الرئيسية لمفهوم الفروق الفردية والتي ويمكن تعريفها على أنها مجموعة من العواطف، والإدراك، والسلوكيات التي تميز الفرد (Andreassen *et al.*, 2017:2)، كما أنّ الشخصية تمثل سمة نفسية مستقرة وفريدة من نوعها، تعكس الأنماط المميزة للفرد والآليات النفسية للفكر والعاطفة والسلوك

(Caspi *et al.*, 2005:453). وعليه فهي تعبر عن هويات مختلفة تحتاج إلى طرائق متنوعة أحيانا ومتناقضة في أحيان أخرى لغرض الاستفادة من جهودها وطاقتها (Kinicki & Fugate, 2018:81). في حين تمثل الفروق الفردية مفهوم كلي يتضمن سمات شخصية تختلف من شخص لآخر (Griffin & Moorhead, 2014:66). ومن هنا فهي تستعمل في وصف الطرائق التي يتشابه بها الناس وكيف يختلفون في تفكيرهم، وشعورهم، وسلوكهم (Schermerhorn *et al.*, 2010:28). إن الشخصية ربما تتشكل شخصية الفرد من خلال اثار السلوك المتوقعة على النحو الذي يحدده المجتمع عموماً، ووفقاً لطبيعة العمل في مكان العمل (Arifina *et al.*, 2019:107). لذلك، تساعد دراسة الفروق الفردية المديرين على تفسير الاختلافات في مستويات الأداء وتحديد طرائق تعزيزها (Gibson *et al.*, 2012:88).

إن دراسة الفروق الفردية يعد امراً حيوياً في دراسة وفهم الإدارة عموماً ودراسة وفهم السلوك التنظيمي على وجه الخصوص لما لها من تأثير مباشر على السلوك، فكل فرد فريد من نوعه بسبب خلفيته، وخصائصه الفردية، واحتياجاته، وكيفية إدراكه للعالم والأفراد الآخرين مما يجعلهم يتفاعلون مع البيئة بشكل فريد، فالأفراد الذين يرون الأشياء بشكل مختلف يتصرفون بشكل مختلف، كما يتفاعل الأفراد ذوي الشخصيات المختلفة بشكل مختلف مع المشرفين، وأعضاء الفريق، وزملاء العمل، والمرؤوسين، والزبائن (Ivancevich *et al.*, 2013:63). ومن هنا يؤكد الباحثون على ضرورة فحص التأثير المشترك للخصائص والفروق الشخصية وظروف العمل لتوفير فهم أوضح لتنبؤات الأداء (Mulki & Lassk, 2019:46)، كما أنّ إدراك وتقدير التباين في القدرات المعرفية بين الأفراد، بما في ذلك العوامل التي تسببها والعواقب التي تنقلها، يوفر الأساس لنهج جديد وقوي لفهم تطور الإدراك، سواء كان التركيز على القدرات المعرفية العامة أو الأداء في مجال معرفي محدد (Boogert *et al.*, 2018:5). ونظراً لأن المديرين يحتاجون إلى إنشاء عقود نفسية فاعلة مع موظفيهم وتحقيق التناسب الأمثل بين الأفراد والوظائف، فإنهم يواجهون تحدياً كبيراً في محاولة فهم الفروق الفردية في سياقات متنوعة (Griffin & Moorhead, 2014:66). ولفهم الفروقات الفردية، يجب على المديرين (1) ملاحظة الاختلافات والتعرف عليها، و(2) دراسة المتغيرات التي تؤثر في السلوك الفردي، و(3) اكتشاف العلاقات بين المتغيرات. فعلى سبيل المثال، يكون المدير في وضع أفضل لاتخاذ القرارات المثلى إذا كان يعرف ما هي اتجاهات وتصورات وقدرات الأفراد العاملين، وكذلك كيفية ارتباط هذه المتغيرات وغيرها (Gibson *et al.*, 2012:88; Ivancevich *et al.*, 2013:64). وهذا يتطلب من المديرين امتلاك عاملين مهمين هما الوعي الذاتي، والوعي بالآخرين. فالوعي الذاتي "self-awareness" يعني إلى أنّ يكون مدركاً لسلوكياته وتفضيلاته وأنماطه وتحيزاته وما إلى ذلك، في حين يعني وعي الآخرين "awareness of others" إنّ يكون مدركاً لهذه الأشياء نفسها في الآخرين (Schermerhorn *et al.*, 2010:28). وبالنهاية وعلى الرغم من أنّ بعضهم يستخدم مفهوم الشخصية والفروق الفردية بشكل متبادل، إلا إنّ المفهومين يختلفان تبعاً لطبيعة استعمالاتهما، فالشخصية تكون عندما يتعلق الأمر بالسمات والخصائص الثابتة أو شبه الثابتة، وأنها تتصف بنوع من الثبات والاستقرار والتي

يصعب جدا تعديلها. اما الفروق الفردية فتطرح عندما يتعلق الامر بالسمات والخصائص التي تعكس اعتقاد الفرد حول قدراته الكامنة أو كيفية تفسيره للعالم المحيط، مما يجعل تلك الفروق أكثر حسماً للتغيير والتعديل. وتماشيا مع الدراسة الحالية والتي سنتناول مفهومين متعلقين بالخصائص الشخصية المرتبطة باعتقاد الفرد حول قدراته وتفسيره للبيئة، سيتم اعتماد مصطلح الفروق الفردية. وعلى هذا الأساس سيتم مناقشة التقييمات الذاتية الأساسية التي تمثل ظاهرة من ظواهر الفروق الفردية ومن ثم سيتم مناقشة المتغيرين اللذان سوف يختبران في هذه الدراسة.

## 2.4.2 التقييمات الذاتية الأساسية Core Self-Evaluations

عندما يتعلق الامر بالفروقات الفردية عموماً فإنّ هناك متغيرات كثيرة جداً، لكن عندما يتعلق الامر بالفروقات الفردية في مكان العمل فإنّ الفروقات الفردية تكون أقل. إذ حدد الباحثون سمة شخصية عامة لها علاقات مهمة بمجموعة من نتائج العمل على المستوى الفردي. تسمى هذه السمة التقييمات الذاتية الأساس Core self-evaluations (CSEs) والتي تمثل سمة شخصية واسعة تتكون من أربع سمات فردية هي: (1) الكفاءة الذاتية self-efficacy، (2) احترام الذات self-esteem، (3) موضع السيطرة locus of control، و (4) الاستقرار العاطفي emotional stability (Kinicki & Fugate, 2018:96). وهذه العوامل يكون لها جوهر مشترك هو التقييم الذاتي لها (Judge et al., 2002:702). لقد تم فحص مفهوم التقييمات الذاتية الأساسية لأول مرة من قبل (Judge 1997:151)، ومنذ ذلك الحين أثبتت قدرتها على التنبؤ بالعديد من نتائج العمل، وعلى وجه التحديد الرضا والأداء الوظيفيين (Dormann et al., 2006:27). وفي هذا السياق، يجب التمييز بعناية بين موضع السيطرة locus of control (مفهوم مرتبط بالتوقعات حول المستقبل) ونمط العزو attributional style (مفهوم مرتبط بتفسيرات النتائج السابقة)، والكفاءة الذاتية (مفهوم مرتبط بالتوقعات الحالية للقدرة) (Fontao & Ross, 2018:466; Warner & Schwarzer, 2020:506). إنّ التقييمات الذاتية الأساسية (CSEs) هي الاستنتاجات النهائية للأفراد حول قدراتهم وكفاءتهم وقيمتهم كأفراد. فالأفراد الذين لديهم تقييمات ذاتية أساسية إيجابية يحبون ذاتهم، ويعدون أنفسهم، يتعاملون بنوع من التفاعل والبيئة التي يعملون بها. ومن هنا فهم يعملون بشكل أفضل من الآخرين لأنهم يضعون أهدافاً أكثر طموحاً، وأكثر التزاماً بأهدافهم، ويستمررون لفترة أطول في محاولة الوصول إليها (Robbins & Judge, 2018:84). إذ يرى الأفراد ذوو التقييمات الذاتية المرتفعة أنهم قادرين وفاعلون (Kinicki & Fugate, 2018:96). بعبارة أخرى، فإنّ السمة تمثل الإيمان بقيمة الفرد العامل الداخلية وكفاءته الأساسية (Robbins & Judge, 2018:54). إذ يميل أولئك الذين لديهم تقييمات ذاتية أساسية سلبية إلى كره أنفسهم، والتشكيك في قدراتهم، والنظر إلى أنفسهم على أنهم عاجزون عن التحكم في بيئتهم (Judge et al., 2003:324).

عندما يتعلق الامر بالشخصية والسلوك فإنّ الأبعاد الشخصية متعددة وكثيرة، لذلك حاول علماء النفس في القرن الماضي للتوصل إلى الأبعاد الأكثر شيوعاً وأهمية وهذا ما أنتج عنه الأبعاد الخمسة الكبار للشخصية وهي: الانفتاح، والاستقرار العاطفي، والقبول، ويقضة الضمير، والانفتاح على التجربة (Allik, 2018:100).

2005:212). مع ذلك يلاحظ إنّ التركيز كان أكبر على التقييمات الشخصية الأساسية في مجال السلوك التنظيمي وخصوصا بعدي الكفاءة الذاتية وموضع السيطرة (Ivancevich et al., 2013:77)، والتي يطلق عليها السمات الشخصية المتعلقة بالناحية التنظيمية (George & Jones, 2012:49). كما أنّ التقييمات تعكس طبيعة الابعاد الخمسة الكبرى للشخصية، إذ يتسم الأفراد ذوي تقييمات الذاتية الإيجابية بمستويات عالية من الابعاد الخمسة والعكس صحيح (Salgado, 1997:30). إذ يتمثل الكفاءة الذاتية بمفهوم الذات "Self-concept" والذي يشير إلى وجهة نظر الأفراد عن أنفسهم ككائنات جسدية أو اجتماعية أو روحية أو أخلاقية (Schermerhorn et al., 2010:28)، أو شرح كيف يدرك الافراد ويفسرون وجودهم من خلال القرائن التي يتلقونها من مصادر خارجية، مع التركيز على كيفية تنظيم هذه الانطباعات وكيف ينشطون في حياتهم (McAdam, 1986:3). في حين يتمثل موضع السيطرة بسمات التصور الشخصي "Personal conception traits" التي تشير إلى المعتقدات الرئيسة للأفراد والتوجهات الشخصية فيما يتعلق بمجموعة من القضايا المتعلقة بالبيئة الاجتماعية والجسدية (Schermerhorn et al., 2010:34). كما انه عندما يتعلق الامر بالافراد البالغين فإنّ التوجه الأكبر كان نحو السمات والفروق الفردية المتعلقة بالتفكير والتصرف والقدرات وليس على المشاعر والمزاج (Caspi et al., 2005:454). في الدراسة الحالية وبشكل يتلاءم مع نموذج الدراسة والمتغيرات التي تنطوي تحته فقد تم التركيز فقط على الكفاءة الذاتية، وموضع السيطرة والذات سيتم مناقشتها في المحاور القادمة.

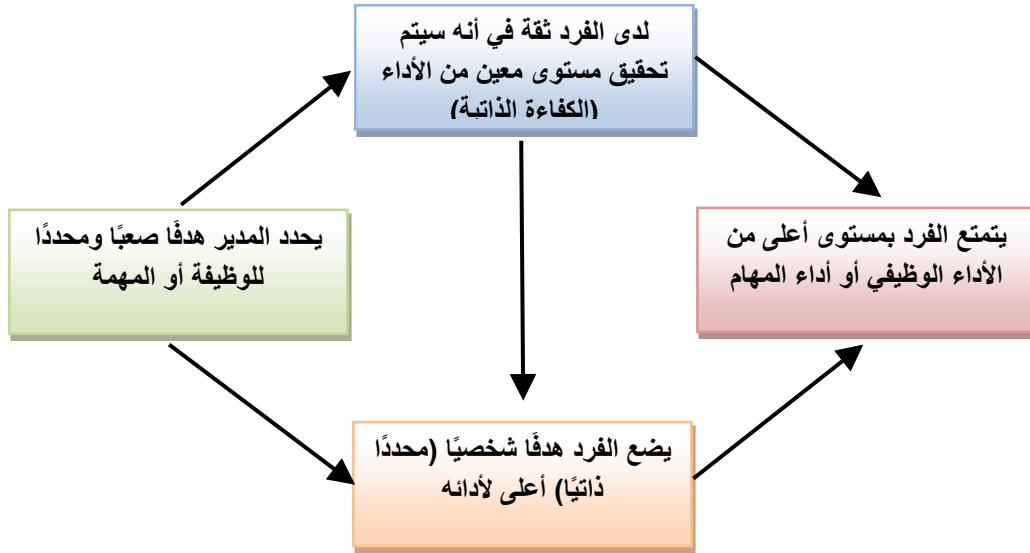
#### 1.2.4.2 الكفاءة الذاتية Self-Efficacy-SE

تمثل الكفاءة الذاتية، وفقاً لعالم النفس Albert Bandura الذي اقترح المفهوم الاصل، هي حكم شخصي على مدى قدرة الشخص أو ضعفه على التعامل مع موقف "position" معين بناءً على المهارات التي يمتلكها والظروف التي يواجهها (Bandura, 2010:1). فبينما يكون الأفراد الذين يثقون بقدراتهم مؤهلون أكثر إلى النجاح، يكون أولئك الذين لا يثقون بقدراتهم مؤهلون أكثر إلى الفشل. الكفاءة الذاتية (يمكنني فعل ذلك I Can Do That) هي اعتقاد الشخص بوجود بفرصه في إنجاز مهمة معينة بنجاح (George & Jones, 2012:141; Kinicki & Fugate, 2018:97). إنّ الكفاءة الذاتية تعد هي عاملا نفسيا واجتماعي قابل للتعديل يتعلق بمعتقدات الأفراد في قدراتهم على إكمال مسارات العمل بنجاح، ومن ثم ارتباطها بشكل إيجابي بأداء المهام (Themanson & Rosen, 2015:253). إي انه يشير إلى اعتقاد الفرد بأنه قادر على الأداء (Ivancevich et al., 2013:78; Robbins & Judge, 2018:138). أو انها هي المدى الذي يعتقد فيه الفرد أنه قادر على تحقيق أهدافه حتى لو فشل في القيام بذلك في الماضي (Griffin & Moorhead, 2014:152). ويتضمن مفهوم الكفاءة الذاتية ثلاثة عناصر: الحجم size، والقوة strength، والعمومية generality، يشير الحجم إلى مستوى صعوبة المهمة الذي يعتقد الأفراد أنه يمكنهم تحقيقه. في حين تشير القوة إلى ما إذا كان الاعتقاد بشأن الحجم قويا أم ضعيفا. أخيراً، يشير التعميم إلى مدى تعميم الإيمان بالقدرة عبر المواقف المختلفة (Ivancevich et al., 2013:78).

تؤثر الكفاءة الذاتية على كل مجال من مجالات المساعي البشرية من خلال التأثير في المعتقدات التي يحملها الفرد فيما يتعلق بقدرته على أحداث تأثير في المواقف، إذ تؤثر الكفاءة الذاتية على كل من القوة التي يجب إن يواجهها الشخص فعليًا لمواجهة التحديات بكفاءة، والخيارات التي من المرجح أن يتخذها الشخص (Sivrikaya, 2018:78). إذ يتم تحفيز السلوك البشري وتنظيمه على نطاق واسع من خلال ممارسة التأثير في الذات، من بين آليات التأثير الذاتي. وعليه ليس هناك ما هو أكثر تركيزًا أو انتشارًا من الإيمان بالكفاءة الشخصية للفرد. إذ ما لم يعتقد الأفراد أنهم قادرون على إحداث التأثيرات المرغوبة وإحباط التأثيرات غير المرغوبة من خلال أفعالهم، فلن يكون لديهم الحافز الضروري للعمل أو المثابرة في مواجهة الصعوبات. ومهما كانت العوامل الأخرى التي قد تكون بمثابة أدلة ومحفزات، فهي متجذرة في الاعتقاد الجوهري بأن المرء لديه القدرة على تحقيق النتائج المرجوة، لذا فكلما زادت كفاءة الفرد الذاتية، زادت ثقته في قدرته على النجاح، يكون ذلك واضحًا تحديداً في المواقف الصعبة، إذ من المرجح إن يقلل الأفراد ذوو الكفاءة الذاتية المنخفضة من جهودهم أو يستسلموا، في حين سيحاول أولئك الذين يتمتعون بكفاءة ذاتية عالية السيطرة على ذلك التحدي (Bandura, 2009a:179). كما يعزز الشعور القوي بالكفاءة الذاتية الإنجازات البشرية والرفاهية الشخصية، إذ ينظر الشخص ذو الكفاءة الذاتية المرتفعة إلى التحديات على أنها أشياء من المفترض إتقانها بدلاً من كونها تهديدات يجب تجنبها، كما يكون هؤلاء الأفراد قادرين على التعافي من الفشل بشكل أسرع ومن المرجح إن ينسبوا الفشل إلى نقص الجهد. بعبارة أخرى، يتعاملون مع المواقف المهددة بالاعتقاد بأنهم يستطيعون السيطرة عليها. تم ربط هذه الأشياء بمستويات أقل من التوتر وانخفاض التعرض للاكتئاب (Bandura, 2010:1; Abosedo & Adesanya, 2017:114). في المقابل، ينظر الأفراد الذين يعانون من ضعف الإحساس بالكفاءة الذاتية إلى المهام الصعبة على أنها تهديدات شخصية وابتعدون عنها، إذ تقودهم المهام الصعبة إلى النظر إلى المهارات التي يفتقرون إليها بدلاً من تلك التي لديهم. من السهل عليهم إن يفقدوا الثقة في قدراتهم بعد الفشل. يمكن ربط انخفاض الكفاءة الذاتية بمستويات أعلى من التوتر والاكتئاب (Bandura, 2010:1; Wilde & Hsu, 2019:2). يمكن إن ترتبط الكفاءة الذاتية بالسلوك من خلا طبيعة النظر أو إدراك الأهداف المحدد السلوك تجاهها، إذ يوضح الشكل ادناه كيفية تأثير الكفاءة الذاتية والاهداف على سلوك الأداء في مكان العمل (Locke & Latham, 2002:705).

ويوضح الشكل (2-6) تكاملاً بين نظرية تحديد الأهداف والكفاءة الذاتية. إذ يتضح بأن الأفراد العاملين اللذين وضع لهم مديروهم أهدافاً صعبة لهم سيكون لديهم مستوى أعلى من الكفاءة الذاتية ويضعون أهدافاً أعلى لأدائهم، لأن وضع أهداف صعبة للأفراد يوصل رسالة مفادها إن المديرين يتقنون بقدراتهم (Robbins & Judge, 2018:138). من هنا، المستوى العالي من الكفاءة الذاتية، يزيد من قدرة الفرد على أداء مهام صعبة، مما يجعله يحدد أهداف طموحة وذات مستوى مرتفع (Bandura, 2009a:179).





الشكل (2-6): تأثير الكفاءة الذاتية والاهداف على سلوك الأداء

**Source:** Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American psychologist*, 57(9), pp: 705.

في السياق ذاته، يمكن أن تخلق الكفاءة الذاتية استمرارية إيجابية، إذ يصبح الأفراد ذوي الكفاءة المرتفعة أكثر انخراطاً في مهامهم، ثم يزيدون بدورهم من الأداء، مما يزيد من الفاعلية بشكل أكبر (Salanova et al., 2011:255). كما أن الكفاءة الذاتية لها تأثيرات قوية على التعلم لأن الناس يحاولون تعلم تلك السلوكيات التي يعتقدون أنهم سيكونون قادرين على أدائها بنجاح (Gist & Mitchell, 1992:189). وتؤثر الكفاءة الذاتية على التعلم بثلاث طرائق (Bandura & Bandura, 1982:142):

(Locke, 2003:97) هي:

- (1) تؤثر الكفاءة الذاتية على الأنشطة والأهداف التي يختارها الأفراد لأنفسهم: قد لا يحاول الأفراد العاملين ذوو المستوى المنخفض من الكفاءة الذاتية أبداً تعلم كيفية أداء المهام الصعبة لأنهم يعتقدون أنهم سيفشلون فيها. ومن هنا يميل هؤلاء العاملون إلى وضع أهداف منخفضة نسبياً لأنفسهم. وعلى العكس من ذلك، فمن المرجح إنَّ يحاول الفرد ذو الكفاءة الذاتية المرتفعة إنَّ يتعلم كيفية أداء المهام الصعبة ويضع أهدافاً شخصية عالية.
- (2) تؤثر الكفاءة الذاتية على التعلم من خلال التأثير في الجهد الذي يبذله الأفراد في الوظيفة: يعمل الأفراد ذوو الكفاءة الذاتية المرتفعة بشكل عام بجد لتعلم كيفية أداء السلوكيات الجديدة لأنهم واثقون من نجاح جهودهم. في حين قد يبذل الأفراد ذوو الكفاءة الذاتية المنخفضة جهداً أقل عند تعلم كيفية أداء السلوكيات المعقدة أو الصعبة، ليس لأنهم كسالى ولكن لأنهم لا يعتقدون أنَّ الجهد سيؤتي ثماره. إنَّ افتقارهم إلى الثقة في قدرتهم على النجاح يجعلهم يعتقدون إنَّ بذل الكثير من الجهد لا طائل من ورائه لأنهم من المحتمل أنَّ يفشلوا على أي حال.

(3) تؤثر الكفاءة الذاتية على المثابرة التي يحاول بها الشخص إتقان مهام جديدة وصعبة أحياناً: نظراً لأن الأفراد العاملين ذوي الكفاءة الذاتية المرتفعة واثقون من قدرتهم على تعلم كيفية أداء مهمة معينة، فمن المرجح إن يستمروا في جهودهم حتى في مواجهة النكسات أو المشكلات المؤقتة. على العكس من ذلك، فإن الأفراد ذوي الكفاءة الذاتية المنخفضة، والذين يعتقدون أنه من غير المرجح إن يتعلموا مهمة صعبة، من المرجح أن يستسلموا بمجرد ظهور عقبة أو يصبح الأمر صعباً بعض الشيء.

اما فيما يتعلق بمصادر الكفاءة الذاتية، فهناك أربعة مصادر تؤثر في معتقدات الفرد فيما يتعلق بكفاءته الذاتية، المصدر الأول والاقوى والاهم هو الخبرة السابقة أو الاتقان الشخصي، فالنجاح السابق في أداء مهمة مطلوبة من شأنه إن يعزز كفاءتك الذاتية، في حين ستؤدي التجارب السيئة إلى تقليلها (Ivancevich et al., 1988:98; Kinicki & Fugate, 2013:78). المصدر الثاني هو نماذج السلوك أو النمذجة المتبادلة من خلال السلوك والذي يشير إلى أن الفرد يصبح أكثر ثقة بكفاءته لأنه يرى شخصاً آخر يقوم بهذه المهمة بنجاح، والمصدر الثالث يدعى قناعة الآخرين أو الاقناع اللفظي والذي يشير إلى أن الفرد يصبح أكثر ثقة بكفاءته عندما يقنعه فرد اخر بأنه يمتلك المهارات اللازمة للنجاح، اما المصدر الرابع فيتمثل بالعوامل الجسدية والعاطفية التي تثير قدرات الفرد الكامنة للاداء بنجاح وتقل قلقه من عدم النجاح (Hendricks, 2014:349; Ben-Ami et al., 2014:1914; Kinicki & Fugate, 2018:98). كما ويمكن اعتبار السمات الشخصية كذلك مصدرا خامسا للكفاءة الذاتية لكن تركيز الدراسات في مكان العمل انصب على المصادر الأربعة التي يمكن التحكم بها (Judge et al., 2007:107; Garaika et al., 2019:1).

#### 2.2.4.2 موضع السيطرة Locus of Control-LOC

تختلف الكفاءة الذاتية عن موضع السيطرة من خلال ارتباط الكفاءة بالمواقف والأنشطة المقيدة (بدلاً من المعتقدات العامة حول مدى السيطرة على المواقف). ويشير موضع السيطرة إلى الدرجة التي يعتقد الأفراد أنهم يملكون سيطرة على نتائج الأحداث في حياتهم ام لا (Galvin et al., 2018:821). لقد تم تطوير هذا المفهوم بواسطة Julian B. Rotter في عام 1954، عندما تم طرح نظرية التعلم الاجتماعي للشخصية (Rotter, 1954:1)، بعد إن تم نشره أكاديمياً لأول مرة عام 1966 وأصبح منذ ذلك الحين جانباً من اهم جوانب علم نفس الشخصية (Rotter, 1966:1). ويعد موضع السيطرة أحد الأبعاد الأربعة للتقييمات الذاتية الأساسية core self-evaluations - التقييم الأساسي للفرد لنفسه - جنباً إلى جنب مع الاستقرار العاطفي، والكفاءة الذاتية، واحترام الذات (Judge, 1997:152; Kluemper et al., 2019:435). ويعني "موضع locus" الشخص (باللاتينية "loci"، ويعني لـ "الموضع" أو "الموقع") (Rotter, 1966:2). ومن هنا فإن موضع سيطرة يمثل المدى الذي يعتقد فيه الفرد إن ظروفه هي نتيجة لأفعاله أو عوامل خارجية خارجة عن إرادته (Griffin & Moorhead, 2014:69). كما ويشير موضع السيطرة إلى مدى شعور الفرد بالقدرة على التحكم في حياته أو حياتها الخاصة واهتمامه بالتوجه الداخلي الخارجي للشخص (Schermernhorn et al., 2010:34; Arkorful & Hilton, 2021:3).

المسؤولية الشخصية التي نتحملها عن سلوكنا وعواقبه. إذ يميل الأفراد إلى أن ننسب أسباب سلوكياتهم في المقام الأول إما إلى سبب داخلي (أنفسهم) أو إلى العوامل الخارجية (البيئية) (Vandenberghe & Panaccio, 2015:2). ويختلف الأفراد في مقدار السيطرة التي يعتقدون أنهم يتمتعون بها على المواقف التي يمرون بها وما يحدث لهم (George & Jones, 2012:49)، إذ يحدد اعتقاد الشخص بأنه يتحكم أو لا يتحكم في مصيره (Ivancevich et al., 2013:77). وعليه فإنّ موضع السيطرة يحاول الإجابة عن هذا التساؤل (من المسؤول- أنا أم العوامل الخارجية؟) (Kinicki & Fugate, 2018:100; Ajzen, 2020:314). وهناك نوعان من موضع السيطرة وهما:

1- **موضع السيطرة الداخلي Internal Locus of Control:** والذي يصف الأفراد الذين يعتقدون إنّ القدرة أو الجهد أو أفعالهم الخاصة تحدد ما يحدث لهم (George & Jones, 2012:49). من هنا، فإنّ الأفراد الذين يعتقدون أنهم يتحكمون في الأحداث والعواقب التي تؤثر في حياتهم يمتلكون موضع سيطرة داخلي. إذ يميل هؤلاء الأفراد إلى إرجاع النتائج الإيجابية لقدراتهم والنتائج السلبية إلى عيوبهم الشخصية. على سبيل المثال: الفرد الذي ينسب درجة النجاح في الاختبار إلى قدراته وجهده المبذول وينسب درجة الرسوب إلى قصور في قدراته أو تقصيره في الاستعداد. إي انه اعتقاد الفرد بأنه قادر على التحكم في حياته (Rotter, 1966:2).

2- **موضع السيطرة الخارجي External Locus of Control:** وهو الذي يصف الأفراد الذين يعتقدون إنّ القدر أو الحظ أو القوى الخارجية هي المسؤولة عما يحدث لهم، ولا يرون سوى القليل من الارتباط بين أفعالهم وما يحدث لهم (George & Jones, 2012:49). ومن هنا، فإنّ أولئك الذين يعتقدون إنّ أدائهم هو نتاج ظروف خارجة عن سيطرتهم المباشرة يمتلكون موضع سيطرة خارجي ويميلون إلى إسناد النتائج لأسباب بيئية، مثل الحظ أو القدر. على سبيل المثال: الفرد الذي ينسب درجة النجاح في الاختبار إلى شيء خارجي مثل سهولة الاختبار وينسب درجة الرسوب إلى عدم عدالة الاختبار أو أنّ هناك عوامل قد شتته عند التحضير أو الاجابة. إي انه اعتقاد الفرد بأن الحياة تتحكم فيها عوامل خارجية لا يمكنه التأثير عليها (Rotter, 1966:2).

على هذا الاساس، يمكننا القول بأنّ الأفراد الذين يتمتعون بمركز سيطرة داخلي قوي يعتقدون أنّ الأحداث في حياتهم هي في المقام الأول نتيجة لأفعالهم الخاصة (Kirmizi & Sariçoban, 2018:310). في حين يميل الأفراد الذين يتمتعون بمركز سيطرة خارجي قوي إلى مدح العوامل الخارجية أو إلقاء اللوم عليها. يميل الداخليون إلى إرجاع نتائج الأحداث إلى سيطرتهم. إذ يعتقد الأفراد الذين لديهم موضع داخلي للسيطرة أنّ نتائج أفعالهم هي نتيجة لقدراتهم الخاصة، وعليه، يعتقد الداخليون إنّ عملهم الجاد سيقودهم إلى الحصول على نتائج إيجابية (April et al., 2012:125). يعتقدون أيضاً إنّ كل فعل له نتيجته، مما يجعلهم يقبلون حقيقة أنّ الأشياء تحدث يمكن السيطرة عليها. في حين ينسب الخارجيين نتائج الأحداث إلى الظروف الخارجية، إذ يميل الأفراد الذين يتمتعون بمركز سيطرة خارجي إلى الاعتقاد بأنّ الأشياء التي تحدث في

حياتهم خارجة عن سيطرتهم، وحتى إن أفعالهم هي نتيجة عوامل خارجية، مثل القدر، والحظ، وتأثير الأقوياء (Jacobs-Lawson *et al.*, 2011:185). أو الاعتقاد بأن العالم معقد جدًا بحيث لا يستطيع المرء التنبؤ بنتائجه أو السيطرة عليها بنجاح. يميل هؤلاء الأفراد إلى إلقاء اللوم على الآخرين بدلاً من أنفسهم على نتائج حياتهم. ومع ذلك، لا ينبغي التفكير في أن الطابع الداخلي يرتبط حصريًا بالإسناد إلى الجهد والطابع الخارجي يرتبط حصريًا بالحظ والقدر. فقد يكون الدافع إلى الإنجاز هو من يجعل الفرد يفكر بأنه قادر ومسيطر على نتائج سلوكه أو انه غير مسيطر (Galvin *et al.*, 2018:821). كما جادل Weiner أنه بدلاً من التحدث عن القدرة مقابل الحظ، قد يرتبط موضع السيطرة بما إذا كانت الإسناد تتم لأسباب مستقرة أو غير مستقرة (Weiner, 2013:24). إن العناصر الداخلية تظهر سمتين أساسيتين: دافع الإنجاز العالي والتوجيه الخارجي المنخفض، لذلك يجب مراعاة الاختلافات بين أولئك الذين ينسبون إلى المستقر وأولئك الذين ينسبون إلى أسباب غير مستقرة. هذا يعني أنه يمكن للفرد الآن إن ينسب نتائج سلوكه إلى القدرة (سبب داخلي مستقر)، أو الجهد (سبب داخلي غير مستقر)، أو صعوبة المهمة (سبب مستقر خارجي) أو الحظ (سبب خارجي غير مستقر). على الرغم من إن هذه هي الطريقة التي رأى بها Weiner هذه الأسباب الأربعة في الأصل، فقد تعرض للتحدي فيما إذا كان الناس يرون الحظ كسبب خارجي، وما إذا كان يُنظر إلى القدرة دائمًا على أنها مستقرة، وما إذا كان يُنظر دائمًا إلى الجهد على أنه يتغير (Weiner, 2013:25).

ينعكس اختلاف موضع السيطرة في مكان العمل بشكل واضح، إذ يظهر الفرد العامل ذو موضع السيطرة الداخلي دافع أكبر للعمل، ولديه توقعات أقوى بأن الجهد يؤدي إلى الأداء، ويظهر أداء أعلى في المهام التي تتطلب التعلم أو حل المشكلات، خصوصاً عندما يؤدي الأداء إلى مكافآت قيمة. في حين يظهر الفرد العامل ذو موضع السيطرة الخارجي دافع أقل للأداء حتى عند تقديم مكافآت قيمة، يكون عموماً بمكاسب مادية أقل، ويميل إلى أن يكون أكثر قلقاً (Spector, 1982:482; Tangatarova & Gao, 2021:108). إن أولئك الذين لديهم موضع سيطرة خارجي يعتقدون أنهم عاجزون عن التحكم في النتيجة، مما قد يتسبب في نقص الحافز لتعلم مهارات النمو الذاتي. تشير نظرية العجز المكتسب إلى أنه عندما يعتقد الأفراد إن النتائج لا يمكن السيطرة عليها، فإن توقعاتهم أقل للنجاح ويكونون أكثر عرضة للإحباط، مما قد يؤدي إلى التقاعس عن العمل وقلة الاهتمام (Luk *et al.*, 2012:489). من هنا، قد يختار الموظفون الذين يتمتعون بموضع سيطرة داخلي مرتفع بشكل تقديري متابعة أهداف معينة في العمل، والانخراط في المزيد من السلوكيات الإيجابية، وبذل المزيد من الجهد لأنهم يعتقدون أنهم يتحكمون في مصيرهم، فمن المرجح إن يستخدم الأعضاء الداخليون جميع مواردهم، بما في ذلك إدارة المشاعر، لتحقيق أهدافهم والتحكم في الاستجابات العاطفية في أنفسهم والآخرين (Turnipseed, 2018:331). عندما يؤدي الأفراد الذين يتمتعون بموضع سيطرة خارجي أداءً جيداً، فمن المحتمل أن يعزوا أدائهم إلى قوى خارجية مثل الحظ وتأثيرات الأفراد الأقوياء أو ببساطة حقيقة أن المهمة كانت سهلة. في المنظمات، يكون تعامل المديرين مع الدافع الداخلي أكثر سهولة من الخارجي، إذ لا يحتاج الموظفون الداخليون إلى قدر كبير من الإشراف المباشر لأنهم يميلون إلى الاعتقاد بأن سلوكياتهم

العملية تؤثر في النتائج المهمة مثل مدى أدائهم لوظائفهم بشكل جيد وزيادة الرواتب والثناء والأمن الوظيفي والترقيات التي يتلقونها (George & Jones, 2012:49; Krajcsák, 2018:132). مع ذلك، لا يوجد حكم تام حول المفهوم الأفضل في مكان العمل داخلي أو خارجي، فيمكن أن تنفجر الأجزاء الداخلية المرتفعة من الداخل أو يكون أداؤها ضعيفاً في المواقف التي لا توفر لها سوى القليل من التحكم أو لا توفر لها أي سيطرة، كما هو الحال أثناء التغييرات التنظيمية التي لا يكون للأفراد فيها أي مدخلات أو تأثير. سيكون المكان الخارجي أكثر فائدة هنا. بشكل مشجع، تظهر الأبحاث إن المديرين يمكنهم زيادة درجة السيطرة الداخلية للفرد بمرور الوقت من خلال توفير المزيد من الاستقلالية الوظيفية، مع ذلك كله فهناك اتفاق على أن الموضع الداخلي جيد وأن الموضع الخارجي سيئ (Wu et al., 2015:100). أخيراً وبشكل عام، يكون الخارجيون أكثر انبساطاً في علاقاتهم الشخصية ويكونون أكثر توجهاً نحو العالم من حولهم. يميل الداخليون إلى أن يكونوا أكثر انطوائية وأكثر توجهاً نحو مشاعرهم وأفكارهم. كما أن العناصر الداخلية تميل إلى الأداء بشكل أفضل في المهام التي تتطلب معالجة المعلومات المعقدة والتعلم وكذلك المبادرة (Schermernhorn et al., 2010:34; Saatlou et al., 2018:1).

## 5.2 الملخص Summary

تضمن هذا الفصل اربع مباحث، في المبحث الاول تمت مناقشة ست متغيرات تمثل جانب الإدراك السلبي والايجابي بعد تجميع متغيرات الإدراك الإيجابي بمتغير رئيسي منفرد عن المتغير الرئيس الثاني الذي تم فيه تجميع متغيرات الإدراك السلبي. تم توضيح مفهوم الإدراك وفقاً لنظرية العزو التي تفسر كيفية فهم الأفراد العاملين للاحداث التي تحدث في بيئة العمل. فبشكل عام، يعزو الأفراد كل حدث يحدث معهم إلى مفهوم تنظيمي خارجي يتسم بالاستقرار نسبياً. من هنا، يحدث الإدراك الإيجابي عندما يعزو الأفراد العاملين الاحداث الإيجابية التي تجري معهم لمفهوم تنظيمي في بيئة عملهم، بحيث يتمثل ذلك العزو بالادراك الإيجابي. في حين يحدث الإدراك السلبي عندما يعزو الأفراد العاملين الاحداث السلبية التي تجري معهم لمفهوم سلبي في بيئة عملهم، بحيث يمثل ذلك العزو الإدراك السلبي. اما المبحث الثاني، فقد ناقش الاتجاهات الايجابية والسلبية من خلال التركيز على سوابقها الادراكية وعواقبها السلوكية تبعا للعديد من النظريات مثل نظرية السلوك المخطط. في حين تم التركيز على كيفية تغيير وتعديل الاتجاهات من خلال التركيز على نظرية التنافر المعرفي ونظرية التوازن. كما يجب إن نوضح بأن مفهوم الاتجاهات عموماً تمت مناقشته في السياق أو المنظور الظرفي الموقفي المتغير بدلاً من المنظور الشخصي الثابت.

في المبحث الثالث، تم مناقشة مفهوم السلوك وتميزه عن مفهوم الأداء والنتائج، بالإضافة إلى سبب اختيار مفهوم السلوك بدل الأداء لكونه يشتمل على القيمة المتوقعة الإيجابية والسلبية تجاه المنظمة. بعد ذلك تم مناقشة النظريات السلوكية التي تفسر تكون أو نشوء السلوك عموماً واسقاطها على مفهوم السلوك الفردي في مكان العمل، إذ تم التطرق إلى نظرية التعزيز والتحليل النفس ونظرية الحاجات وكيفية مساهمتها في تفسير انشاء السلوك في مكان العمل بالاعتماد على شخص الفرد (المكون الداخلي) والبيئة (المكون الخارجي). بعد ذلك، تم التعرف على كيفية انقسام السلوك إلى قيمة متوقعة إيجابية وقيمة متوقعة سلبية للمنظمة، ومن ثم طرح الابعاد الأربعة التي يمثل كل زوجين منهما جانب إيجابي وسلبي اعتماداً على بعدين (داخل الدور-خارج الدور) و(إيجابي-سلبي). أخيراً، ناقشنا في هذا المبحث الرابع مفهوم الفروق الفردية التي ميزناها في الاستعمال عن مفهوم الشخصية، إذ إن الفروق الفردية كمفهوم يتفرد استعمالها عن التركيز على السمات الشخصية غير المستقرة أو القابلة للتعديل أو التي تعتمد على القدرات الجسدية والمعرفية. وهذا ما جعلنا نتوجه للمفهوم ليتماشى مع متغيري موضع السيطرة والكفاءة الذاتية. في خضم الفروق الفردية تم تناول التقييمات الذاتية الأساسية التي تحتوي على أربعة متغيرات من ضمنها المتغيرين اللذان تم اختيارهما في الدراسة الحالية. بعد أن تم ذلك، تم مناقشة الكفاءة الذاتية كمفهوم وتأثير ومصادر يمكن من خلالها زيادة مستوى الكفاءة الذاتية لدى الافراد، كما تم توضيح الاختلاف بين الكفاءة الذاتية التي تشير إلى اعتقاد الفرد نحو قدراته في مواقف معينة عن موضع السيطرة الذي يشير إلى اعتقاد الفرد حول قدراته بشكل عام وفي جميع المواقف. كما تم توضيح الفرق بين موضع السيطرة الداخلي والخارجي وتأثير ذلك على الأفراد في السياق التنظيمي.



# الفصل الثالث

## الدراسات السابقة والإطار المفاهيمي

### Previous Studies and Conceptual Framework

المبحث الأول: مناقشة الدراسات السابقة

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي

المبحث الثالث: تطوير الفرضيات

# المبحث الاول

مناقشة الدراسات السابقة

**Discuss Previous  
Studies**

## Previous Studies and **الفصل الثالث: الدراسات السابقة والإطار المفاهيمي** Conceptual Framework

إنّ الإطار النظري الذي تم تناوله في الفصل الثاني يشكل مرتكزا أساسيا للفصل الثالث والذي سوف يركز بدوره على مراجعة ما اتيح للباحث من دراسات سابقة حول موضوع هذه الاطروحة، وعليه ومن خلال الإطار النظري، والدراسات السابقة سوف يتم بناء وتطوير اطارا مفاهيميا وفرضيات قابلة للاختبار. ومن هنا سوف يتم تقسيم هذا الفصل على مبحثين، يتناول المبحث الأول عرضا لاهم الدراسات السابقة المتعلقة والقريبة من نموذج الدراسة الحالية مع مناقشة تلك الدراسات. في حين سيتناول المبحث الثاني تطوير إطارا مفاهيميا بالاعتماد على الفصل الثاني والمبحث الأول من هذا الفصل (الدراسات السابقة) وكذلك صياغة فرضيات يمكن اختبارها في الفصول القادمة.

### **المبحث الأول: الدراسات السابقة Previous Studies**

تمثل الدراسات السابقة مرتكزا أساسيا من مرتكزات البحث العلمي، فالبحث العلمي يستند على مرتكزين اساسين هما التكاملية والاستمرارية لما يتم التوصل اليه في البحوث العلمية السابقة. اذ تسهم تلك النتائج والمحددات التي تستخلص من البحوث السابقة في بناء نموذج الدراسة، وتحديد المنهجية، والوسائل الإحصائية المناسبة لغرض وطبيعة الدراسة. وتختلف عملية استعراض الدراسات السابقة من باحث إلى اخر، فبعضهم يعتمد على استعراض الدراسات على أساس المفاهيم بشكل منفرد، والبعض الاخر يعتمد على اختيار الدراسات التي تتعلق بالعلاقات المفترضة في الدراسة الحالية. وفي هذه الدراسة سوف يتم استعراض الدراسات وفق الربط بين الإدراك والاتجاهات والسلوك ودور المتغيرات الشخصية مع الاخذ بنظر الاعتبار أولوية عرض الدراسات التي تجمع اكبر عدد من المتغيرات المشابهة لمتغيرات الدراسة الحالية، وذلك لتعقيد نموذج هذه الدراسة وبما يدفع إلى ضرورة تلخيص ما توصلت اليه الدراسات المشابه لاستخلاص الاسهام الرئيس للدراسة الحالية.

### **1.1.3 استعراض الدراسات السابقة Review of previous studies**

سيتم استعراض عدد من الدراسات وفق العلاقات ادناه مع التركيز على الدراسات التي تناولت ثلاث متغيرات فأكثر من متغيرات الإطار المقترح للدراسة الحالية، إضافة إلى التركيز على الدراسات في السبع سنوات الأخيرة أي منذ 2014 لغاية 2021:

- 1- الدراسات التي تناولت متغيرات (الادراك والاتجاهات الإيجابية) والسلوك.
- 2- الدراسات التي تناولت متغيرات (الادراك والاتجاهات السلبية) والسلوك.
- 3- الدراسات التي تناولت متغيرات (الادراك والاتجاهات الإيجابية مع السلبية) والسلوك.
- 4- الدراسات التي تناولت المتغيرات التفاعلية (موضع السيطرة، الكفاءة الذاتية).

1.1.1.3 الدراسات التي تناولت متغيرات (الادراك والاتجاهات الإيجابية) والسلوك

الجدول (1-3): الدراسات الأجنبية التي تناولت متغيرات (الادراك والاتجاهات الإيجابية) والسلوك

الباحث	نموذج الدراسة	المنهجية	النتائج	المحددات	الاتجاهات المستقبلية
<b>Initiating structure leadership and employee behaviors: the role of perceived organizational support, affective commitment and leader-member exchange</b>					
(1) Gaudet & Tremblay, 2017	المتغير المستقل: اعداد القيادة الهيكلية المتغير الوسيط: الدعم التنظيمي المدرك/ الالتزام العاطفي المتغير التفاعلي: قيادة LMX المتغير التابع: الدور الإضافي/ سلوك المواطنة التنظيمية/ نوايا الدوران	البلد: كندا القطاع: بيع التجزئة العينة: 484 موظف تصميم الدراسة: كمي/ استنباطية الأسلوب الاحصائي: الانحدار الخطي المتعدد	أن الدعم التنظيمي المدرك والالتزام التنظيمي يتوسطان العلاقة بين اعداد القيادة الهيكلية وسلوك المواطنة وسلوكيات الدور الإضافي الاحترام المهني (كبعد لقيادة LMX) له دور إيجابي في العلاقة بين اعداد القيادة الهيكلية والدعم التنظيمي المدرك	اقتصار النتائج على قطاع بيع التجزئة/ طبيعة الدراسة المستعرضة	ضرورة اجراء دراسات طويلة قد تكشف العلاقات السببية/ الحاجة لتوسيع نموذج الدراسة
<b>Shifting between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior: The effects of workplace support and engagement</b>					
(2) Hu et al., 2017	المتغير المستقل: الدعم المدرك المتغير الوسيط: الامداج الوظيفي المتغير التابع: سلوكيات المواطنة التنظيمي/ سلوكيات العمل العكسية	البلد: تايوان القطاع: التعليمي العينة: 1074 موظف تصميم الدراسة: كمي/ استنباطية الأسلوب الاحصائي: SEM	الامداج الوظيفي يتوسط العلاقة الإيجابية بين الدعم المدرك وسلوك المواطنة التنظيمي والعلاقة السلبية بين الدعم المدرك وسلوكيات العمل العكسية.	التصميم المستعرض للدراسة/ الاقتصار على القطاع التعليمي في تايوان	اجراء دراسات طويلة/ اكتشاف العلاقات في ثقافات وقطاعات مختلفة
<b>Work engagement and job performance: the moderating role of perceived organizational support</b>					
(3) Yongxing et al., 2017	المتغير المستقل: الامداج الوظيفي المتغير التفاعلي: الدعم التنظيمي المدرك المتغير التابع: الأداء الوظيفي	البلد: الصين القطاع: الخدمي العينة: 1049 موظف تصميم الدراسة: كمي/ استنباطية الأسلوب الاحصائي: تحليل الانحدار الهرمي	يؤثر الامداج الوظيفي في الأداء الوظيفي الموضوعي. إن تأثير الامداج في الأداء يكون اكبر عند الدعم التنظيمي اعلى.	تصميم الدراسة المستعرضة	اجراء دراسة طويلة/ تطوير نموذج الدراسة
<b>Perceived organizational support as a mediator between distributive justice and sports referees' job satisfaction and career commitment</b>					
(4) Kim, 2017	المتغير المستقل: العدالة التوزيعية المتغير الوسيط: الدعم التنظيمي المدرك المتغير التابع: الرضا الوظيفي/ الالتزام المهني	البلد: هونك كونغ القطاع: الرياضي العينة: 212 حكم تصميم الدراسة: كمي/ استنباطية الأسلوب الاحصائي: SEM	العدالة التوزيعية تؤثر إيجابيا في الرضا الوظيفي والالتزام المهني فقط من خلال الدعم التنظيمي المدرك.	الاقتصار على آراء الحكام الرياضيين في هونك كونغ/ امتلاك العينة لوظائف اخرى	اجراء دراسات في قطاعات وثقافات مختلفة وتنوع
<b>The influence of professional identity, job satisfaction, and work engagement on turnover intention among township health inspectors in China</b>					
(5) Zhang et al., 2018	المتغير المستقل: الهوية المهنية المتغير الوسيط: الرضا الوظيفي/ الامداج الوظيفي المتغير التابع: نوايا الدوران	البلد: الصين القطاع: الصحي العينة: 2426 مفتش صحي تصميم الدراسة: كمي/ استنباطية الأسلوب الاحصائي: SEM	لهوية المهنية تأثير إيجابي في الرضا الوظيفي والامداج الوظيفي للهوية المهنية تأثير سلبي في نوايا الدوران للرضا الوظيفي والامداج الوظيفي تأثير سلبي في نوايا الدوران الرضا الوظيفي والامداج يتوسطان العلاقة السلبية بين الهوية المهنية ونوايا الدوران	تصميم الدراسة المستعرض/ جمع البيانات من خلال التقرير الذاتي	تطوير نموذج البحث من خلال اختبار متغيرات وسيطة اخرى
<b>The Effects of Distributive Justice and Perceived Organizational Support on Turnover Intention within The Poultry Industry</b>					
(6) Tanoto & Sugiharto, 2018	المتغير المستقل: العدالة التوزيعية المتغير الوسيط: الدعم التنظيمي المدرك المتغير التابع: نوايا الدوران	البلد: اندونيسيا القطاع: الصناعي العينة: 142 موظف	تؤثر العدالة التوزيعية بشكل مباشر وغير مباشر في نوايا الدوران من خلال الدعم التنظيمي المدرك.	تصميم الدراسة المستعرض/ الاقتصار على شركة دوان واحدة/ اخذ وجهة نظر	اجراء دراسات طويلة/ اجراء الدراسة في قطاعات وثقافات مختلفة

	الموظفين فقط من حيث نوايا دورانهم		تصميم الدراسة: كمي/ استبانة الأسلوب الاحصائي: SEM		
<b>Sustainable human resource management: How to create a knowledge sharing behavior through organizational justice, organizational support, satisfaction and commitment</b>					
	التصميم المستعرض للدراسة/ اجراء دراسات طولية/ تطوير نموذج الدراسة	تؤثر العدالة والدعم التنظيمي والالتزام العاطفي والرضا الوظيفي ايجابيا في مشاركة المعرفة. يتوسط الدعم التنظيمي والرضا الوظيفي والالتزام العاطفي العلاقة بين العدالة ومشاركة المعرفة.	البلد: اسبانيا القطاع: منظمات متنوعة العينة: 1350 موظف تصميم الدراسة: كمي/ استبانة الأسلوب الاحصائي: SEM	المتغير المستقل: العدالة التنظيمية المتغير الوسيط: الدعم التنظيمي المدرك/ الرضا الوظيفي/ الالتزام العاطفي المتغير التابع: مشاركة المعرفة	(7) Cugueró-Escofet et al., 2019
<b>Beyond the "give back" equation: The influence of perceived organizational justice and support on extra-role behaviors</b>					
	اجراء الدراسة في قطاعات وثقافات مختلفة	الادماج الوظيفي يتوسط بشكل كامل العلاقة بين العدالة والسلوك الموجه للزبون وبشكل جزئي مع سلوك المواطنة. الالتزام التنظيمي يتوسط بشكل كامل العلاقة بين الدعم والسلوكيات الإضافية.	البلد: لبنان القطاع: الخدمي العينة: 169 موظف تصميم الدراسة: كمي/ استبانة الأسلوب الاحصائي: SEM	المتغير المستقل: العدالة التنظيمية المدركة/ الدعم التنظيمي المدرك المتغير الوسيط: الادماج الوظيفي/ الالتزام العاطفي المتغير التابع: السلوك الموجه للزبون/ سلوك المواطنة التنظيمية	(8) Bizri & Hamieh, 2019
<b>Employees' Perceptions of CSR, Work Engagement, and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Effects of Organizational Justice</b>					
	اجراء دراسات طولية/ تطوير نموذج الدراسة/ اجراء الدراسة في قطاعات وثقافات اخرى	أن تصورات الموظفين للمسؤولية الاجتماعية للشركات تتنبأ بشكل ايجابي ب OCB والادماج الوظيفي، وأن الادماج الوظيفي يؤثر ايجابيا في OCB. يتوسط كل من العدالة التوزيعية والإجرائية بين العلاقات.	البلد: باكستان القطاع: المصرفي العينة: 350 موظف تصميم الدراسة: كمي/ استبانة الأسلوب الاحصائي: SEM	المتغير المستقل: المسؤولية الاجتماعية للشركات المتغير الوسيط: العدالة التوزيعية/ العدالة الاجرائية المتغير التابع: الادماج الوظيفي/ سلوك المواطنة التنظيمي	(9) Farid et al., 2019
<b>How organization justice and perceived organizational support facilitate employees' innovative behavior at work</b>					
	اجراء الدراسة في قطاعات وثقافات متنوعة/ زيادة حجم العينة	ادعم التنظيمي المدرك والالتزام العاطفي يتوسطان جزئيا العلاقة بين العدالة التنظيمية والسلوك الإبداعي في العمل.	البلد: باكستان القطاع: الصناعي العينة: 367 موظف تصميم الدراسة: كمي/ استبانة الأسلوب الاحصائي: SEM	المتغير المستقل: العدالة التنظيمية المدركة المتغير الوسيط: الدعم التنظيمي المدرك/ الالتزام العاطفي المتغير التابع: السلوك الإبداعي في العمل	(10) Nazir et al., 2019
<b>Effect of Organizational Justice, Perceived Organizational Support and Employee Engagement to Employee Organizational Citizenship Behavior of Regional Secretariat of West Sumatra Province</b>					
	اجراء الدراسة بقطاعات أخرى وفي ثقافات مختلفة	الادماج الوظيفي يتوسط بشكل جزئي العلاقة الإيجابية بين العدالة التنظيمية والدعم التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية.	البلد: اندونيسيا القطاع: العام العينة: 464 موظف تصميم الدراسة: كمي/ استبانة الأسلوب الاحصائي: تحليل المسار	المتغير المستقل: العدالة التنظيمية/ الدعم التنظيمي المدرك المتغير الوسيط: الادماج الوظيفي المتغير التابع: سلوك المواطنة التنظيمية	(11) Ivani et al., 2019
<b>The Influence of Distributive Justice and Perceived Organizational Support on Organizational Citizenship Behavior</b>					
	اجراء دراسات طولية/ اجراء الدراسة في قطاعات وثقافات مختلفة	تؤثر العدالة التوزيعية بشكل مباشر وغير مباشر في سلوك المواطنة التنظيمي من خلال الدعم التنظيمي المدرك.	البلد: اندونيسيا القطاع: الصحي العينة: 373 ممرضة تصميم الدراسة: كمي/ استبانة الأسلوب الاحصائي: SEM	المتغير المستقل: العدالة التوزيعية المتغير الوسيط: الدعم التنظيمي المدرك المتغير التابع: سلوك المواطنة التنظيمية	(12) Sarianti & Armida, 2020

Linking perceived organizational support and organizational justice to employees' in-role performance and organizational cynicism through organizational trust: A field investigation in India.				
البلد: الهند القطاع: الصناعي والخدمي العينة: 237 موظف/ 156 مشرف تصميم الدراسة: كمي/ استنباطية الأسلوب الاحصائي: SEM	المتغير المستقل: الدعم التنظيمي المدرك/ العدالة التنظيمية المتغير الوسيط: الثقة التنظيمية المتغير التابع: أداء الدور/ التهمك التنظيمي	(13) Biswas & Kapil, 2020	الثقة التنظيمية توسط العلاقات الإيجابية بين المتغيرين المستقلين وأداء الدور والسلبى بين المتغيرين المستقلين والتهمك التنظيمي.	التصميم المستعرض للدراسة/ الاقتصار على شركات القطاع الخاص في الهند
Linking organizational justice to affective commitment: the role of perceived supervisor support in Chinese higher education settings				
البلد: الصين القطاع: التعليمي العينة: 426 مدرس تصميم الدراسة: كمي/ استنباطية الأسلوب الاحصائي: SEM	المتغير المستقل: العدالة التنظيمية المتغير الوسيط: دعم المشرف المدرك المتغير التابع: الالتزام التنظيمي	(14) Li, 2020	العدالة التنظيمية تؤثر إيجابيا في الالتزام التنظيمي والدعم التنظيمي المدرك يتوسط جزئيا العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي.	طبيعة أسئلة التقرير الذاتي/ الاقتصار على الثقافة الصينية
Effects of professional identity on turnover intention in China's hotel employees: The mediating role of employee engagement and job satisfaction				
البلد: الصين القطاع: الفندقي العينة: 1312 موظف تصميم الدراسة: كمي/ استنباطية الأسلوب الاحصائي: SEM	المتغير المستقل: الهوية المهنية المتغير الوسيط: الرضا الوظيفي/ الامداج الوظيفي المتغير التابع: نوايا الدوران	(15) Wang <i>et al.</i> , 2020	لهوية المهنية تأثير إيجابي في الرضا الوظيفي والامداج الوظيفي. تؤثر الهوية المهنية سلبيا من خلال الرضا الوظيفي والامداج الوظيفي	الافتقار على القطاع الفندقي في الثقافة الصينية/ استعمال العينة الملائمة بما يؤثر على إمكانية تعميم النتائج/
The Role of Organizational Citizenship Behavior In Mediating The Effect of Employee Satisfaction, Organizational Commitment And Employee Engagement on Employee Performance				
البلد: اندونيسيا القطاع: الخدمي العينة: 134 موظف تصميم الدراسة: كمي/ استنباطية الأسلوب الاحصائي: SEM	المتغير المستقل: الرضا الوظيفي/ الالتزام التنظيمي/ الامداج الوظيفي المتغير الوسيط: سلوك المواطنة التنظيمية المتغير التابع: أداء العاملين	(16) Rahayu & Utami, 2020	أن الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والامداج الوظيفي لها تأثير إيجابي في أداء العاملين. كما يتوسط سلوك المواطنة التنظيمية علاقة الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والامداج الوظيفي وأداء الموظف.	الثقافة والقطاع المستهدف/ حجم العينة
The Effect of Servant Leadership and Work Engagement on Organizational Citizenship Behavior Mediated by Organizational Commitment on Volunteers in Abbalove Ministries Church				
البلد: اندونيسيا القطاع: الخدمي العينة: 145 موظف تصميم الدراسة: كمي/ استنباطية الأسلوب الاحصائي: SEM	المتغير المستقل: القيادة الخادمة/ الامداج الوظيفي المتغير الوسيط: الالتزام التنظيمي المتغير التابع: سلوك المواطنة التنظيمي	(17) Sadikin <i>et al.</i> , 2020	الامداج الوظيفي يؤثر بشكل مباشر وغير مباشر في سلوك المواطنة التنظيمية من خلال الالتزام التنظيمي. في حين لا يوجد تأثير مباشر أو غير مباشر للقيادة الخادمة.	الثقافة والقطاع المستهدف/ حجم العينة
The Effect of Perceived Overqualification on Turnover Intention: Interaction Effect of Perceived Organizational Support, Distributive Justice, and Regulatory Focus				
البلد: كوريا الجنوبية القطاع: شركات متنوعة العينة: 250 موظف تصميم الدراسة: كمي/ استنباطية الأسلوب الاحصائي: SEM	المتغير المستقل: إدراك التأهيل المفرط المتغير التفاعلي: الدعم التنظيمي المدرك/ العدالة التوزيعية/ التركيز التنظيمي المتغير التابع: نوايا الدوران	(18) Kim & Yoo, 2020	أن إدراك التأهيل المفرط له تأثير إيجابي بنية الدوران. كما كان هناك دور تفاعلي مخفف للدعم التنظيمي المدرك والعدالة التوزيعية والتركيز التنظيمي في نوايا الدوران.	الثقافة والقطاع المستهدف/ حجم العينة/ دراسة مستعرضة/ عدم الأخذ بنظر الاعتبار معدل البطالة



الجدول (2-3): الدراسات العربية التي تناولت متغيرات (الادراك والاتجاهات الإيجابية) والسلوك

الباحث	نموذج الدراسة	المنهجية	النتائج	المحددات	الاتجاهات المستقبلية
أثر الدعم التنظيمي المدرك والرضا الوظيفي في نية ترك العمل عند مقدمي خدمة الاتصالات في مدينة حلب					
(1) الحميدي وآخرون، 2016	المتغير المستقل: الدعم التنظيمي المدرك المتغير الوسيط: الرضا الوظيفي المتغير التابع: نية ترك العمل	البلد: سوريا القطاع: الخدمي العينة: 176 موظف تصميم الدراسة: كمي/ استنباطية الأسلوب الاحصائي: تحليل المسار	الدعم التنظيمي المدرك يؤثر في كل من الرضا الوظيفي، ونية ترك العمل، كما أن الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بين الدعم التنظيمي، ونية ترك العمل بشكل جزئي.	قطاع الاتصالات الخدمي المستهدف/ تصميم الدراسة المستعرض	اجراء الدراسة في قطاعات وثقافات مختلفة/ اجراء دراسات طويلة
أثر الدعم التنظيمي المدرك على سلوكيات الانسحاب: الدور الوسيط للتوحد التنظيمي في ظل توافر الثقة في المنظمة					
(2) عطية، 2019	المتغير المستقل: الدعم التنظيمي المدرك المتغير التفاعلي: الثقة في المنظمة المتغير الوسيط: التوحد التنظيمي المتغير التابع: سلوكيات الانسحاب	البلد: مصر القطاع: الصناعي العينة: 397 موظف تصميم الدراسة: كمي/ استنباطية الأسلوب الاحصائي: تحليل الانحدار المتعدد	يؤثر الدعم التنظيمي المدرك على سلوكيات الانسحاب بشكل مباشر وغير مباشر من خلال التوحد التنظيمي، كما أن الأثر الإيجابي للدعم التنظيمي على التوحد التنظيمي سوف يكون مشروطاً بمدى توافر ثقة العاملين في المنظمة.	الاقتصار على قطاع صناعة النسيج والملابس	اجراء الدراسة في قطاعات مختلفة/ تطوير نموذج الدراسة
الدور الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين العدالة التنظيمية المدركة والالتزام التنظيمي					
(3) إبراهيم وآخرون، 2019	المتغير المستقل: العدالة التنظيمية المدركة المتغير الوسيط: الرضا الوظيفي المتغير التابع: الالتزام التنظيمي	البلد: السعودية القطاع: شركات متنوعة العينة: 150 موظف تصميم الدراسة: كمي/ استنباطية الأسلوب الاحصائي: تحليل المسار	ان العدالة الإجرائية هي من تؤثر فقط في الرضا الوظيفي. إن العدالة التنظيمية بابعادها الثلاثة تؤثر في الالتزام العاطفي والمعياري. الرضا الوظيفي يتوسط جزئياً العلاقات.	أسئلة التقرير الذاتي والتصميم المستعرض للدراسة/ الاقتصار على قطاع محدد/ تناول متغير وسيط واحد	اجراء دراسات طويلة/ اجراء الدراسة في قطاعات متنوعة/ تطوير نموذج الدراسة
الدعم التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على الأطباء العاملين في بعض المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض					
(4) الرشدي، 2019	المتغير المستقل: الدعم التنظيمي المدرك/ العدالة التنظيمية المدركة المتغير التابع: الالتزام التنظيمي	البلد: السعودية القطاع: الصحي العينة: 575 طبيب تصميم الدراسة: كمي/ استنباطية الأسلوب الاحصائي: تحليل الانحدار المتعدد	توجد علاقة طردية بين الدعم التنظيمي والالتزام التنظيمي وبين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي.	القطاع المستهدف في الدراسة	تطوير نموذج الدراسة

2.1.1.3 الدراسات التي تناولت متغيرات (الادراك والاتجاهات السلبية) والسلوك

الجدول (3-3): الدراسات الاجنبية التي تناولت متغيرات (الادراك والاتجاهات السلبية) والسلوك

الباحث	نموذج الدراسة	المنهجية	النتائج	المحددات	الاتجاهات المستقبلية
A cross-sectional survey on consequences of nurses' burnout: moderating role of organizational politics					
(1) Basar & Basim, 2016	المتغير المستقل: الاحتراق الوظيفي المتغير التفاعلي: السياسة التنظيمية المدركة المتغير الوسيط: نوايا الدوران المتغير التابع: الإهمال	البلد: تركيا القطاع: الصحي العينة: 456 ممرض تصميم الدراسة: كمي/ استنباطية الأسلوب الاحصائي: SEM	أدى الاحتراق إلى نوايا الدوران والإهمال. توسطت نوايا الدوران جزئياً في الارتباط بين الاحتراق والإهمال. العلاقة تكون أكبر عند ارتفاع مستوى السياسة التنظيمية المدركة.	أسلوب العينة المناسبة/ الاقتصار على المستشفيات الخاصة/ جمع البيانات من خلال الاستبيان فقط	استعمال العينات العشوائية/ اجراءها في قطاعات وثقافات مختلفة

A model of workplace incivility, job burnout, turnover intentions, and job performance					
تطوير نموذج الدراسة وبعينات اكبر	العينة المناسبة/ الاقتصار على عينة من الموظفين في الثقافة الامريكية	يؤثر الفظاظه في مكان العمل بشكل مباشر وغير مباشر في نوايا الدوران من خلال الاحتراق الوظيفي. تؤثر الفظاظه بشكل سلبي في الأداء الوظيفي.	البلد: الولايات المتحدة الامريكية القطاع: منظمات مختلفة العينة: 223 موظف تصميم الدراسة: كمي/ استنباطية الأسلوب الاحصائي: SEM	المتغير المستقل: الفظاظه في مكان العمل المتغير الوسيط: الاحتراق الوظيفي المتغير التابع: الأداء الوظيفي/ نوايا الدوران	(2) Rahim & Cosby, 2016
Influence of customer's 'GABJIL' on employees' emotional burnout, counterproductive work behavior and turnover intention in the foodservice industry					
اجراء الدراسة في قطاعات مختلفة/ تطوير نموذج الدراسة	الاقتصار على القطاع الخدمي (المطاعم) في كوريا/ أسئلة التقرير الذاتي	فظاظه الزبون تؤثر بشكل سلبي في الاحتراق الوظيفي وبما يؤدي إلى ارتفاع نوايا الدوران. لم يكن ذلك الامر بالنسبة لسلوكيات العمل العكسية.	البلد: كوريا الجنوبية القطاع: الخدمي العينة: 499 موظف تصميم الدراسة: كمي/ استنباطية الأسلوب الاحصائي: SEM	المتغير المستقل: فظاظه الزبون المتغير الوسيط: الاحتراق الوظيفي المتغير التابع: سلوكيات العمل العكسية/ نوايا الدوران	(3) Ryu & Ryu, 2017
Does Workplace Incivility & Workplace Ostracism influence the Employees' Turnover Intentions? Mediating Role of Burnout and Job Stress & Moderating Role of psychological Capital					
زيادة حجم العينة في قطاعات اخرى	حجم العينة الصغير/ والقطاع الصحي المستهدف	الفظاظه والنبد في مكان العمل تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر في نوايا الدوران من خلال الاجهاد والاحتراق. رأس المال النفسي يخفف العلاقة الإيجابية.	البلد: ماليزيا القطاع: الصحي العينة: 300 ممرض وطبيب تصميم الدراسة: كمي/ استنباطية الأسلوب الاحصائي: SEM	المتغير المستقل: الفظاظه في مكان العمل/ النبد في مكان العمل المتغير التفاعلي: رأس المال النفسي المتغير الوسيط: الاجهاد الوظيفي/ الاحتراق الوظيفي المتغير التابع: نوايا الدوران	(4) Mahfooz et al., 2017
Supervisor-subordinate relationship conflict asymmetry and subordinate turnover intentions: The mediating roles of stress and counterproductive work behaviors					
اجراء دراسات طولية/ تطوير نموذج الدراسة	التصميم الدراسة المستعرض	الصراع في العلاقة تؤثر بشكل إيجابي في نوايا الدوران بشكل مباشر وغير مباشر من خلال الاجهاد وسلوكيات العمل العكسية.	البلد: الولايات المتحدة الامريكية القطاع: الخدمي العينة: 178 زوج (مشرف موظف) تصميم الدراسة: كمي/ استنباطية الأسلوب الاحصائي: SEM	المتغير المستقل: صراع العلاقة بين المشرف والموظف المتغير الوسيط: الاجهاد الوظيفي/ سلوكيات العمل العكسية المتغير التابع: نوايا الدوران	(5) Tillman et al., 2017
Effect of abusive supervision on employee turnover intention: the mediating role of psychological contract breach					
اختبار العلاقات في قطاعات وثقافات مختلفة/ اجراء دراسات طولية	القطاع المستهدف/ تصميم الدراسة المستعرض	خرق العقد النفسي يتوسط علاقة التأثير الإيجابية بين الاشراف التعسفي ونوايا الدوران.	البلد: باكستان القطاع: الصحي العينة: 400 رعاية صحية تصميم الدراسة: كمي/ استنباطية الأسلوب الاحصائي: SEM	المتغير المستقل: الاشراف التعسفي المتغير الوسيط: خرق العقد النفسي المتغير التابع: نوايا الدوران	(6) Abid, 2017
Examining the linkages between relationship conflict, performance and turnover intentions: Role of job burnout as a mediator					
اجراء دراسات طولية/ تطبيق الدراسة في قطاعات مختلفة وممتوعة أو بالمقارنة/ تطوير نموذجالدراسة من خلال إضافة بعض المتغيرات المهمة	تصميم الدراسة المستعرضة/ الاقتصار على قطاع واحد	يؤثر الصراع في العلاقة بشكل مباشر وغير مباشر (من خلال الاحتراق بابعاده الثلاثة) في أداء المهمة والأداء السياقي ونوايا الدوران.	البلد: باكستان القطاع: الخدمي العينة: 306 موظف تصميم الدراسة: كمي/ استنباطية الأسلوب الاحصائي: SEM	المتغير المستقل: صراع العلاقة المتغير الوسيط: الاحتراق الوظيفي المتغير التابع: أداء المهمة/ الأداء السياقي/ نوايا الدوران	(7) Shaukat et al., 2017
The Effect of Perceived Organizational Politics on Job Stress and Turnover Intention with Mediating Role of Organizational Cynicism					
تطوير نموذج الدراسة وخصوصا المتغيرات الوسيطة أو إضافة	أسئلة التقرير الذاتي/ نموذج غير سببي/ اقتصار النتائج على القطاع	أن السياسات التنظيمية المركبة كان لها تأثير في ضغوط العمل ونية التغيير من خلال	البلد: إيران القطاع: الخدمي الحكومي	المتغير المستقل: السياسة التنظيمية المدركة المتغير الوسيط: التهمك التنظيمي	(8) Momeni & Hayavi, 2017

متغيرات تفاعلية/ ضرورة اجراء دراسات تجريبية	الحكومي الخدمي	السخرية التنظيمية بشكل جزئي.	العينة: 185 موظف تصميم الدراسة: كمي/ استنباطية الأسلوب الاحصائي: SEM	المتغير التابع: الاجهاد الوظيفي/ نوايا الدوران	
<b>Mediating role of job burnout for the relationship of perceived organizational politics and counterproductive work behaviors among school teachers</b>					
اجراء دراسات في قطاعات مختلفة/ تطوير نموذج الدراسة/ اختبار المتغيرات بتراكيب متعددة الابعاد	استعمال تركيبات أحادية البعد للمتغيرات/ أسئلة التقرير الذاتي	أظهرت النتائج إن الإحراق الوظيفي يتوسط بشكل كلي علاقة تأثير السياسة التنظيمية المدركة في سلوكيات العمل العكسية.	البلد: باكستان القطاع: التعليمي العينة: 453 معلم تصميم الدراسة: كمي/ استنباطية الأسلوب الاحصائي: تحليل المسار	المتغير المستقل: السياسة التنظيمية المدركة المتغير الوسيط: الإحراق الوظيفي المتغير التابع: سلوكيات العمل العكسية	(9) Makhdoom et al., 2017
<b>Organizational Politics And Workplace Deviance In Unionized Settings: Mediating Role Of Job Stress And Moderating Role Of Resilience</b>					
اجراء دراسات طولية/ تطبيق الدراسة في قطاعات وثقافات مختلفة/ تطوير نموذج الدراسة	التصميم المستعرض للدراسة/ أسئلة التقرير الذاتي/ القطاع والثقافة المستهدفة	الموظفين المدركين لسياسة تنظيمية عالية سيميلون لسلوكيات انحراف بين الأشخاص أكثر من الانحراف التنظيمي وخصوصا في ظل الاجهاد المرتفع. لم يتم دعم دور المرونة كمخفف.	البلد: باكستان القطاع: الخدمي العينة: 400 موظف تصميم الدراسة: كمي/ استنباطية الأسلوب الاحصائي: SEM	المتغير المستقل: السياسة التنظيمية المدركة المتغير التفاعلي: المرونة المتغير الوسيط: الاجهاد الوظيفي المتغير التابع: الانحراف الشخصي/ الانحراف التنظيمي	(10) Bashir et al., 2019
<b>How perceived overqualification relates to work alienation and emotional exhaustion: The moderating role of LMX</b>					
اجراء دراسات طولية في قطاعات مختلفة/ دراسة بمقاييس موضوعية/ تطوير نموذج الدراسة	الدراسة مستعرضة/ أسئلة التقرير الذاتي/ الاقتصاد على متغيرات محددة	وجدنا إن التأهيل المفرط المدرك كان أكثر ارتباطاً بالإحراق في العمل والانهك العاطفي عندما كان LMX مرتفعاً عنه عندما كان LMX منخفضاً.	البلد: الصين القطاع: شركات متنوعة العينة: 297 موظف تصميم الدراسة: كمي/ استنباطية الأسلوب الاحصائي: تحليل الانحدار الهرمي	المتغير المستقل: التأهيل المفرط المدرك المتغير التفاعلي: قيادة LMX المتغير الوسيط: الإحراق في العمل المتغير التابع: الانهك العاطفي	(11) Yu et al., 2021
<b>Impact of abusive supervision on intention to leave: a moderated mediation model of organizational-based self esteem and emotional exhaustion</b>					
اجراء دراسات طولية في قطاعات مختلفة/ تطوير نموذج الدراسة ليشمل متغيرات وسيطة أخرى	الدراسة مستعرضة/ الاقتصاد على القطاع المصرفي فقط/ الاقتصاد على متغير وسيط واحد	أظهرت النتائج إن الإشراف التعسفي له تأثير مباشر وغير مباشر على نية المغادرة من خلال الانهك العاطفي. وجد أيضاً إن الاحترام الذاتي المستند على المنظمة يخفف من العلاقة الوسيطة بين الإشراف التعسفي ونية المغادرة.	البلد: باكستان القطاع: المصرفي العينة: 277 موظف تصميم الدراسة: كمي/ استنباطية الأسلوب الاحصائي: تحليل الانحدار PROCESS macro Model 7	المتغير المستقل: الإشراف التعسفي المتغير التفاعلي: الاحترام الذاتي المستند على المنظمة المتغير الوسيط: الانهك العاطفي المتغير التابع: النية للمغادرة	(12) Ahmad & Begum, 2020
<b>Psychological contract violation and turnover intention: the role of job dissatisfaction and work disengagement</b>					
تطوير نموذج الدراسة	أسئلة التقرير الذاتي/ عدم تناول مسببات انتهاك العقد النفسي	أن الموظفين الذين يعانون من انتهاك يرفعون نواياهم في تغيير عملهم بسبب شعورهم بالخيانة التنظيمية مما يجعلهم غير راضين ومنفصلين عن عملهم.	البلد: باكستان القطاع: المصرفي العينة: 200 موظف تصميم الدراسة: كمي/ استنباطية الأسلوب الاحصائي: SEM	المتغير المستقل: انتهاك العقد النفسي المتغير الوسيط: عدم الرضا الوظيفي/ عدم الاندماج الوظيفي المتغير التابع: نوايا الدوران	(13) Azeem et al., 2020
<b>Politics in the Government organizations: The Moderating Role of Optimism to Control Deleterious Effects</b>					
تطبيق الدراسة في قطاعات وثقافات أخرى/ تطوير نموذج الدراسة	الاقتصاد على القطاع الحكومي في باكستان	السياسة تؤثر سلبيا في الالتزام وإيجابيا في نوايا الدوران وسلوك العمل العكسي. التفاعل يخفف العلاقات.	البلد: باكستان القطاع: الحكومي العينة: 144 موظف تصميم الدراسة: كمي/ استنباطية الأسلوب الاحصائي: الانحدار الخطي البسيط	المتغير المستقل: السياسة التنظيمية المدركة المتغير التفاعلي: التفاؤل المتغير التابع: الالتزام التنظيمي/ نوايا الدوران/ الإبلاغ عن المخالفات/ سلوكيات العمل العكسية	(14) Riaz et al., 2021

Association between Perceived Organizational Politics and Intentions to Quit: Mediating Role of Emotional Exhaustion					
البلد: باكستان القطاع: التعليمي العينة: 220 موظف تصميم الدراسة: كمي/ استنباطية الأسلوب الاحصائي: تحليل الانحدار المتعدد	المتغير المستقل: السياسة التنظيمية المدركة المتغير الوسيط: الإرهاق العاطفي المتغير التابع: نوايا الدوران	التصميم المستعرض للدراسة/ القطاع التعليمي في الثقافة الباكستانية	السياسة التنظيمية المدركة تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر في نوايا الدوران من خلال الإرهاق العاطفي.	اجراء دراسات طولية/ تطوير نموذج الدراسة/ استعمال المقابلة في جمع البيانات	(15) Jabeen et al., 2021

الجدول (3-4): الدراسات العربية التي تناولت متغيرات (الادراك والاتجاهات السلبية) والسلوك

الباحث	نموذج الدراسة	المنهجية	النتائج	المحددات	الاتجاهات المستقبلية
أثر العلاقة بين التماثل التنظيمي والإخلال بالعقد النفسي في تخفيض الآثار السلبية للإخلال بالعقد					
(1) النجار، 2018	المتغير المستقل: الإخلال بالعقد النفسي المتغير الوسيط: التماثل التنظيمي المتغير التابع: ترك العمل/ عدم الرضا الوظيفي	البلد: مصر القطاع: الصناعي العينة: 366 موظف تصميم الدراسة: كمي/ استنباطية الأسلوب الاحصائي: تحليل المسار	الإخلال بالعقد النفسي يؤثر بشكل مباشر وغير مباشر في ترك العمل وعدم الرضا من خلال التماثل التنظيمي.	القطاع والثقافة المستهدفة	تطوير نموذج الدراسة
تأثير الاشراف التعسفي وخرق العقد النفسي في سلوك المواطنة التنظيمية من خلال الدور الوسيط لانتهاك العقد النفسي					
(2) عبدالله وآخرون، 2019	المتغير المستقل: الاشراف التعسفي/ خرق العقد النفسي المتغير الوسيط: انتهاك العقد النفسي المتغير التابع: سلوك المواطنة التنظيمي	البلد: العراق القطاع: الصناعي العينة: 210 موظف تصميم الدراسة: كمي/ استنباطية الأسلوب الاحصائي: تحليل المسار	قبول جميع الفرضيات مع وجود دور وساطة جزئي لانتهاك العقد النفسي بين تأثير الاشراف التعسفي وخرق العقد النفسي في سلوك المواطنة التنظيمية.	الاقتصاد على شركة واحدة في قطاع صناعة النفط	تطوير نموذج الدراسة/ اجراء الدراسة في قطاعات مختلفة

3.1.1.3 الدراسات التي تناولت متغيرات (الادراك والاتجاهات الإيجابية/ السلبية) والسلوك

الجدول (3-5): الدراسات الاجنبية التي تناولت متغيرات (الادراك والاتجاهات الإيجابية/ السلبية) والسلوك

الباحث	نموذج الدراسة	المنهجية	النتائج	المحددات	الاتجاهات المستقبلية
Burnout and engagement as mediators in the relationship between work characteristics and turnover intentions across two Ibero-American nations					
(1) Gabel Shemuely et al., 2016	المتغير المستقل: عبء العمل/ الدعم الاجتماعي المتغير الوسيط: الاحتراق الوظيفي/ الاندماج الوظيفي المتغير التابع: نوايا الدوران	البلد: اورغواي/ اسبانيا القطاع: الصحي العينة: 502/316 ممرض تصميم الدراسة: كمي أداة جمع البيانات: استنباطية الأسلوب الاحصائي: SEM	الاحتراق يتوسط بشكل كامل العلاقة بين عبء العمل الزائد ونية الدوران، في حين أن الاندماج يتوسط جزئياً العلاقة بين الدعم الاجتماعي ونية الدوران.	أسئلة التقرير الذاتي/ التصميم المقطعي للدراسة	اجراء دراسات طولية بالاعتماد على أكثر من مصدر لجمع البيانات/ تطوير نموذج الدراسة

Perception of Organizational Politics and the effect of Authenticity and Affective Commitment on Deviance and Task Performance in Contact Centers					
تطوير نموذج الدراسة بإضافة متغيرات أخرى/ إجراء دراسات طولية للتعرف على العلاقة السببية بين المتغيرات	احتمالية التحيز في تقييم المشرفين/ عدم تناول اتجاهات أخرى في العمل/ تصميم الدراسة المستعرض	أن العمال يميلون إلى التفاعل مع سياسات مكان العمل بسلوك منحرف وأداء مهام أسوأ. كما أن العلاقة بين السياسة المدركة وأداء المهام تمت بواسطة الأصالة. تم التوسط في العلاقة بين السياسة والانحراف من خلال الالتزام العاطفي تجاه المنظمة.	البلد: البرتغال القطاع: الخدمي العينة: 187 زوج (مشرف/موظف) تصميم الدراسة: كمي/ استنباطية الأسلوب الاحصائي: PROCESS in SPSS	المتغير المستقل: السياسة التنظيمية المدركة المتغير الوسيط: الالتزام العاطفي التنظيمي/ الاصلالة المتغير التابع: أداء المهمة/ سلوك العمل المنحرف	(2) Rodrigues, 2016
Abusive supervision and customer-oriented organizational citizenship behavior: The roles of hostile attribution bias and work engagement					
استعمال مصادر متعددة لجمع البيانات/ تطوير نموذج الدراسة بإضافة أسباب أخرى لسوء المعاملة أو نتائج لها	أسئلة التقرير الذاتي/ عدم الأخذ بالأسباب الأخرى للمعاملة السيئة/ القطاع المستهدف	أن الإشراف التعسفي أثر سلباً على OCB من خلال تقويض الامتداد الوظيفي. كما أن تحيز الإسناد العدائي عزز التأثير المباشر للإشراف التعسفي على الامتداد وغير المباشر على OCB.	البلد: الصين القطاع: الخدمي العينة: 501 موظف تصميم الدراسة: كمي/ استنباطية الأسلوب الاحصائي: تحليل الانحدار الهرمي	المتغير المستقل: الإشراف التعسفي المتغير التفاعلي: تحيز الإسناد العدائي المتغير الوسيط: الامتداد الوظيفي المتغير التابع: سلوك المواطنة التنظيمي الموجه للزبون	(3) Lyu et al., 2016
Overqualification: Consequences on Engagement and Job Satisfaction					
الاعتماد على العينة العشوائية/ إجراء دراسة طولية	العينة غير احتمالية المناسبة عبر الإنترنت/ الدراسة المستعرضة	التأهيل المفرط المدرك يؤثر سلباً في الامتداد والرضا الوظيفي، كما يؤثر الرضا الوظيفي إيجابياً في الامتداد. الرضا الوظيفي يتوسط جزئياً العلاقة بين التأهيل المفرط والامتداد الوظيفي.	البلد: البرتغال القطاع: منظمات مختلفة العينة: 551 موظف تصميم الدراسة: كمي/ استنباطية الأسلوب الاحصائي: SEM	المتغير المستقل: التأهيل المفرط المدرك المتغير الوسيط: الرضا الوظيفي المتغير التابع: الامتداد الوظيفي	(4) Silva, 2016
The role of affective commitment and future work self salience in the abusive supervision–job performance relationship					
تطوير نموذج الدراسة وفقاً لنظرية الهوية الاجتماعية	الاقتصار على القطاع الخدمي المتمثل برجال المبيعات في مراكز التسوق	ان الالتزام العاطفي توسط العلاقة بين الإشراف التعسفي والأداء الوظيفي. كان التأثير غير المباشر للإشراف التعسفي على الأداء أقوى بالنسبة للموظفين الذين لديهم بروز الذات في العمل المستقبلي أعلى.	البلد: الصين القطاع: الخدمي العينة: 717 موظف تصميم الدراسة: كمي/ استنباطية الأسلوب الاحصائي: تحليل الانحدار الهرمي	المتغير المستقل: الإشراف التعسفي المتغير التفاعلي: بروز الذات في العمل المستقبلي المتغير الوسيط: الالتزام العاطفي المتغير التابع: الأداء الوظيفي	(5) Yu et al., 2016
The relationships between perceived organizational support, affective commitment, psychological contract breach, organizational citizenship behaviour and work engagement					
الحاجة إلى إجراء دراسات طولية/ استعمال طرائق أخرى للقياس غير أسئلة التقرير الذاتي	الدراسة المستعرضة بما يؤثر على دقة العلاقات السببية/ طبيعة أسئلة التقرير الذاتي	يتوسط الالتزام العاطفي العلاقات الإيجابية بين الدعم التنظيمي المدرك والامتداد الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية خرق العقد النفسي له تأثير تفاعلي سلبي في تخفيف العلاقات الإيجابية	البلد: الهند القطاع: الصحي العينة: 475 موظف تصميم الدراسة: كمي/ استنباطية الأسلوب الاحصائي: الانحدار الهرمي المتعدد	المتغير المستقل: الدعم التنظيمي المدرك المتغير الوسيط: الالتزام التنظيمي المتغير التفاعلي: خرق العقد النفسي المتغير التابع: الامتداد الوظيفي/ سلوك المواطنة التنظيمية	(6) Gupta et al., 2016
Perceived Organizational Support, Emotional Exhaustion and Turnover: Moderating Role of Negative Affectivity					
زيادة حجم العينة	حجم العينة الصغير/ معدل الاستجابة المنخفض	لا يؤثر الدعم التنظيمي سلباً في الانهك العاطفي إلا من خلال تفاعله مع المشاعر السلبية، كما أن الانهك يؤثر إيجابياً في نوايا الدوران. بالنهاية، هناك علاقة غير مباشرة للدعم المتفاعل مع المشاعر في نوايا الدوران.	البلد: كندا القطاع: منظمات متنوعة العينة: 135 موظف تصميم الدراسة: كمي/ استنباطية الأسلوب الاحصائي: الانحدار المتعدد	المتغير المستقل: الدعم التنظيمي المدرك المتغير التفاعلي: المشاعر السلبية المتغير الوسيط: الانهك العاطفي المتغير التابع: نوايا الدوران	(7) Marchand & Vandenberghe, 2016

The impact of pay satisfaction, job stress, and abusive supervision on turnover intention among banking employees					
اجراء الدراسة في قطاعات وثقافات مختلفة	الاقتصاد على المصارف في مدينة واحدة في باكستان	أن هناك تأثير سلبي للرضا عن الراتب على نية الدوران وكان هناك تأثير إيجابي لضغوط العمل والإشراف التصفي على نية الدوران.	البلد: باكستان القطاع: المصرفي العينة: 100 موظف تصميم الدراسة: كمي/ استنباتية الأسلوب الاحصائي: تحليل الانحدار	المتغير المستقل: الرضا على الراتب/ الاجهاد الوظيفي/ الإشراف التصفي المتغير التابع: نوايا الدوران	(8) Azeem & Humayon, 2017
Organizational politics, nurses' stress, burnout levels, turnover intention and job satisfaction					
ضرورة تطوير نموذج سببي يوضح بشكل ادق التأثير السببي للمتغيرات	نموذج غير سببي/ الدراسة المستعرضة	هناك تأثير إيجابي للسياسة التنظيمية المدركة في نوايا الدوران والاحتراق والاجهاد الوظيفي وتأثير سلبي في الرضا الوظيفي	البلد: الفلبين القطاع: الصحي العينة: 166 ممرض تصميم الدراسة: كمي/ استنباتية الأسلوب الاحصائي: تحليل الانحدار	المتغير المستقل: السياسة التنظيمية المدركة المتغير التابع: الرضا الوظيفي/ نوايا الدوران/ الاحتراق الوظيفي/ الاجهاد الوظيفي	(9) Labrague et al., 2017
Relational Model of Organizational Politics Perception, Job Satisfaction, Job Stress, and Organizational Commitment in Hospital Nursing Staff					
ضرورة اجراء البحوث النوعية والكمية من خلال تطبيق دراسة الحالة	الدراسة المستعرضة/ التحيز	إن السياسة التنظيمية المدركة لها تأثير سلبي في الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وإيجابي في الاجهاد الوظيفي. كما أن الرضا الوظيفي له تأثير إيجابي في الالتزام التنظيمي. والاجهاد له تأثير سلبي في الالتزام التنظيمي.	البلد: تايوان القطاع: الصحي العينة: 448 ممرض تصميم الدراسة: كمي/ استنباتية الأسلوب الاحصائي: SEM	المتغير المستقل: السياسة التنظيمية المدركة المتغير الوسيط: الرضا الوظيفي/ الاجهاد الوظيفي المتغير التابع: الالتزام التنظيمي	(10) Chen et al., 2017
The impact of perceived organizational justice, psychological contract, and the burnout on employee performance: the moderating role of organizational support, in the portuguese context					
اجراء دراسات طولية/ تطوير نموذج الدراسة	التصميم المستعرض للدراسة/ أسئلة التقرير الذاتي	تؤثر العدالة التنظيمية في العقد النفسي وعلى أداء العاملين. لا تؤثر جميع ابعاد الاحتراق في الأداء الفردي. يعدل الدعم التنظيمي بعض العلاقات في النموذج.	البلد: البرتغال القطاع: الصناعي العينة: 407 موظف تصميم الدراسة: كمي/ استنباتية الأسلوب الاحصائي: SEM	المتغير المستقل: العدالة التنظيمية المدركة/ العقد النفسي المتغير التفاعلي: الدعم التنظيمي المتغير الوسيط: الاحتراق الوظيفي المتغير التابع: الاداء الفردي	(11) Virgolino et al., 2017
The Effect of Organizational Politics on Job Stress; Mediating Role of Job Satisfaction					
تطوير نموذج الدراسة/ ضرورة اجراء دراسات تجريبية	اقتصاد النتائج على القطاع المصرفي الخاص والعام	ان السياسة تؤثر سلبيا في الاجهاد الوظيفي، لكن لم يكن هناك دور وسيط للرضا الوظيفي في تلك العلاقة.	البلد: باكستان القطاع: المصرفي العينة: 200 موظف تصميم الدراسة: كمي/ استنباتية الأسلوب الاحصائي: تحليل الانحدار وفقا لـ Baron and Kenny	المتغير المستقل: السياسة التنظيمية المدركة المتغير الوسيط: الرضا الوظيفي المتغير التابع: الاجهاد الوظيفي	(12) Ullah & Ahmad, 2018
A Study of Correlations between Perceived Supervisor Support, Organizational Identification, Organizational Citizenship Behavior, and Burnout at Schools					
اجراء الدراسة في قطاعات مختلفة مع تطوير نموذج الدراسة بإضافة متغيرات أخرى	الاقتصاد على القطاع التربوي بما يحد من تعميم النتائج.	يؤثر دعم المشرف إيجابيا في الهوية التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمي وسلبي في الاحتراق الوظيفي. تؤثر الهوية التنظيمية إيجابيا في سلوك المواطنة وسلبيا في الاحتراق. يوجد دور وساطة جزئي للهوية التنظيمية.	البلد: تركيا القطاع: التعليمي العينة: 234 معلم تصميم الدراسة: كمي/ استنباتية الأسلوب الاحصائي: SEM	المتغير المستقل: دعم المشرف المدرك المتغير الوسيط: الهوية التنظيمية المتغير التابع: سلوك المواطنة التنظيمي/ الاحتراق الوظيفي	(13) Uzun, 2018



Understanding Abusive Supervision: The Impacts of Abusive Supervision on Employees' Engagement and Organizational Commitment in the Deluxe Hotel					
إجراء دراسات في قطاعات أخرى/ تطوير نموذج الدراسة	الاقتصار على قطاع الفنادق الفاخرة في كوريا/ الاقتصار على ثلاث متغيرات في النموذج	للإشراف التعسفي تأثير سلبي على الإدماج وكان للإدماج تأثير إيجابي على الالتزام التنظيمي. للإدماج كذلك دور وساطة كلي بين الإشراف التعسفي والالتزام التنظيمي.	البلد: كوريا الجنوبية القطاع: الخدمي العينة: 272 موظف تصميم الدراسة: كمي/ استنباطية الأسلوب الإحصائي: SEM	المتغير المستقل: الإشراف التعسفي المتغير الوسيط: الإدماج الوظيفي المتغير التابع: الالتزام التنظيمي	(14) Jung et al., 2018
The Relationship of Perceived Organizational Support to Affective Commitment, Emotional Exhaustion and Turnover Intention A Study of General Practitioners in Shanghai Community Health Centers					
تطوير نموذج الدراسة ومحاولة اختباره في قطاعات مختلفة	الاقتصار على الثقافة الصينية للخدمات الصحية	الدعم التنظيمي المدرك يؤثر بشكل مباشر وغير مباشر في نوايا الدوران. كما يؤثر الإتهاك العاطفي في نوايا الدوران.	البلد: الصين القطاع: الصحي العينة: 1145 موظف تصميم الدراسة: كمي/ استنباطية الأسلوب الإحصائي: SEM	المتغير المستقل: الدعم التنظيمي المدرك المتغير الوسيط: الإتهاك العاطفي/ الالتزام العاطفي المتغير التابع: نوايا الدوران	(15) Zhang, 2018
Antecedents and consequences of employee engagement revisited					
ضرورة تطوير النموذج السببي وإجراء دراسات طولية أو معالجة القصور في الدراسات المستعرضة	تصميم الدراسة العرضي/ جمع البيانات من خلال التقرير الذاتي	تأثير إيجابي لخصائص الوظيفة والدعم التنظيمي المدرك في الإدماج الوظيفي والتنظيمي، مع عدم وجوده للعدالة التوزيعية والاجرائية تأثير إيجابي للإدماج الوظيفي والتنظيمي في الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية وسلبي مع نوايا الدوران الإدماج الوظيفي يتوسط جزئياً العلاقة بين المتغيرات	البلد: كندا القطاع: مؤسسات متنوعة العينة: 102 موظف تصميم الدراسة: كمي/ استنباطية الأسلوب الإحصائي: تحليل الانحدار المتعدد	المتغير المستقل: خصائص الوظيفة/ الدعم التنظيمي المدرك/ دعم المشرف المدرك/ المكافأة والتقدير/ العدالة الإجرائية/ العدالة التوزيعية المتغير الوسيط: الإدماج التنظيمي/ الإدماج الوظيفي المتغير التابع: الرضا الوظيفي/ الالتزام التنظيمي/ نوايا الدوران/ سلوك المواطنة التنظيمي	(16) Saks, 2019
Perceptions of organizational politics and work engagement: the roles of organizational justice and perceived organizational support					
إجراء الدراسة في ثقافات متعددة/ توسعة النموذج أو إضافة متغيرات أخرى ثري النتائج	أسئلة التقرير الذاتي/ العينة والقطاع المستهدف/ الثقافة الخاصة بمجتمع الدراسة	لم يكن هناك علاقة تأثير للسياسة التنظيمية المدركة في الإدماج الوظيفي، كما لم يكن هناك دور وسيط للعدالة التنظيمية (ما عدا العدالة الإجرائية كان لها تأثير) لم يكن هناك دور تفاعلي للدعم التنظيمي المدرك في النموذج	البلد: الولايات المتحدة الأمريكية وكندا والمملكة المتحدة القطاع: الصناعي العينة: 303 موظف تصميم الدراسة: كمي/ استنباطية الأسلوب الإحصائي: تحليل الانحدار PROCESS macro Model 5	المتغير المستقل: السياسة التنظيمية المدركة المتغير الوسيط: العدالة التنظيمية المتغير التفاعلي: الدعم التنظيمي المدرك المتغير التابع: الإدماج الوظيفي	(17) Ajjala, 2019
Organisational politics and task performance: the intervening role of affective organisational commitment in a public sector organization					
تطوير نموذج الدراسة بإضافة متغيرات أخرى وتطبيقها في ثقافات مختلفة	أسئلة التقرير الذاتي/ إجراء الدراسة في ثقافة شرقية	تأثير سلبي للسياسة التنظيمية المدركة في أداء المهام فقط من خلال الالتزام التنظيمي العاطفي.	البلد: باكستان القطاع: القطاع الأمني العينة: 198 موظف تصميم الدراسة: كمي/ استنباطية الأسلوب الإحصائي: bootstraps in SPSS	المتغير المستقل: السياسة التنظيمية المدركة المتغير الوسيط: الالتزام التنظيمي العاطفي المتغير التابع: أداء المهمة	(18) Butt et al., 2019
Studying on the Impact of Perceived Overqualification on Work Engagement: The Moderating Role of Future Work Self Salience and Mediating Role of Thriving at Work					
قياس التأهيل المفرط الموضوعي/ إجراء الدراسة في قطاعات مختلفة	قياس التأهيل المفرط بشكل ذاتي مدرك/ الاقتصار على القطاع التعليمي في مدينة	يؤثر التأهيل المفرط المدرك بشكل مباشر وغير مباشر في الإدماج الوظيفي من خلال الازدهار في العمل. لم يتم التحقق من الدور التفاعلي في	البلد: الصين القطاع: التعليمي العينة: 205 موظف	المتغير المستقل: التأهيل المفرط المدرك المتغير التفاعلي: بروز الذات في العمل المستقبلي المتغير الوسيط: الازدهار في العمل	(19) Lou & Ye, 2019

المتغير التابع: الامداج الوظيفي	تصميم الدراسة: كمي/ استنباطية الأسلوب الاحصائي: تحليل الانحدار الهرمي	النموذج.	واحدة في الصين		
<b>Abusive Supervision, Psychological Capital, and Turnover Intention: Evidence from Factory Workers in China</b>					
(20) Seo & Chung, 2019	المتغير المستقل: الاشراف التصفي المتغير الوسيط: العدالة التنظيمية المدركة المتغير الوسيط: رأس المال النفسي المتغير التابع: نوايا الدوران	البلد: الصين القطاع: الصناعي العينة: 161 موظف تصميم الدراسة: كمي/ استنباطية الأسلوب الاحصائي: تحليل الانحدار PROCESS macro	يؤثر الاشراف التصفي ايجابيا في نوايا الدوران. يتوسط رأس المال النفسي هذه العلاقة. كما تخفف العدالة الإجرائية والتوزيعية المدركة قوة العلاقة.	الاقتصار على القطاع الصناعي في شمال الصين/ أسئلة التقرير الذاتي	اجراء الدراسة في قطاعات وثقافات مختلفة/ تطوير نموذج الدراسة
<b>Goal Commitment Buffers the Negative Effects of Perceived Abusive Supervision</b>					
(21) Sungu et al., 2020	المتغير المستقل: الاشراف التصفي المتغير التفاعلي: التزام الهدف المتغير الوسيط: السيطرة على الدافع/ الإدراك المهزوم للذات المتغير التابع: الأداء الوظيفي/ السلوك المنحرف	البلد: كينيا القطاع: الخدمي العينة: 127 موظف تصميم الدراسة: كمي/ استنباطية الأسلوب الاحصائي: تحليل الانحدار الهرمي	ان الاشراف التصفي يؤثر سلبيا في الأداء الوظيفي وايجابيا في السلوك المنحرف. لم يتم دعم التأثير غير المباشر، في حين كان هناك دور تفاعلي لالتزام الهدف.	صغر حجم العينة والاقتصار على القطاع الخدمي/ إعلامي/ عدم تناول العقد النفسي وطبيعة المشاعر في النموذج	اجراء الدراسة في قطاعات مختلفة وبحجم عينة كبير مع تدعيم النموذج بمتغيرات العقد النفسي والمشاعر الإيجابية والسلبية

الجدول (3-6): الدراسات العربية التي تناولت متغيرات (الادراك والاتجاهات الإيجابية/ السلبية) والسلوك

الباحث	نموذج الدراسة	المنهجية	النتائج	المحددات	الاتجاهات المستقبلية
تأثير الضغط الوظيفي والعدالة التنظيمية في تقليل سلوك العمل المنحرف من خلال الدور الوسيط للرضا الوظيفي					
(1) اسماعيل، 2019	المتغير المستقل: الضغط الوظيفي/ العدالة التنظيمية المتغير الوسيط: الرضا الوظيفي المتغير التابع: سلوك العمل المنحرف	البلد: العراق القطاع: الصناعي العينة: 233 موظف تصميم الدراسة: كمي/ استنباطية الأسلوب الاحصائي: تحليل المسار	يؤثر الضغط الوظيفي بشكل مباشر وغير مباشر في سلوك العمل المنحرف، في حين تؤثر العدالة التنظيمية بشكل غير مباشر من خلال الرضا الوظيفي في سلوك العمل المنحرف.	القطاع المستهدف	اجراء الدراسة في قطاعات متنوعة

4.1.1.3 الدراسات التي تناولت المتغيرات التفاعلية (موضع السيطرة، الكفاءة الذاتية)

الجدول (3-7): الدراسات التي تناولت المتغيرات التفاعلية (موضع السيطرة، الكفاءة الذاتية)

الباحث	نموذج الدراسة	المنهجية	النتائج	المحددات	الاتجاهات المستقبلية
<b>The relationship between job burnout and service quality, and the moderating effect of self-efficacy</b>					
(1) Park & Ahn, 2015	المتغير المستقل: الاحتراق الوظيفي المتغير التفاعلي: الكفاءة الذاتية المتغير التابع: جودة الخدمة	البلد: كوريا الجنوبية القطاع: الخدمي العينة: 232 موظف تصميم الدراسة: كمي/ استنباطية الأسلوب الاحصائي: تحليل الانحدار الهرمي	لإرهاق العاطفي والإنجاز الشخصي المنخفض يؤثران سلبًا على جميع عوامل جودة الخدمة (التعاطف والموثوقية والاستجابة). أثر الإنجاز الشخصي المنخفض سلبًا على عاملين لجودة الخدمة (الموثوقية والاستجابة). الكفاءة الذاتية تؤثر بشكل إيجابي على العلاقة بين الإرهاق العاطفي وجودة الخدمة. أثرت الكفاءة الذاتية بشكل إيجابي على العلاقة بين خفض الإنجاز الشخصي وجودة الخدمة.	التصميم المستعرض للدراسة/ أسئلة التقرير الذاتي/ القطاع المستهدف	اجراء دراسات طويلة/ تطبيق الدراسة في قطاعات مختلفة/ تطوير نموذج الدراسة

The moderating effect of self-efficacy and gender on work engagement for restaurant employees in the United States					
إجراء دراسات طويلة/ تطبيقها في قطاعات متنوعة بعينات كبيرة/ تطوير نموذج الدراسة	التصميم الدراسة المستعرضة/ الاقتصاد على القطاع الخدمي (المطاعم)/ حجم العينة الصغير	خففت الكفاءة الذاتية بشكل كبير من تأثير الدعم التنظيمي المدرك على الإدماج الوظيفي، لكن التأثير المعتدل للكفاءة الذاتية كان مهماً فقط للنساء نوات الكفاءة الذاتية المنخفضة. لم تخفف الكفاءة الذاتية من تأثير الإدماج الوظيفي على نية المغادرة.	البلد: الولايات المتحدة الأمريكية القطاع: الخدمي العينة: 149 موظف تصميم الدراسة: كمي/ استبانة الأسلوب الإحصائي: التحدار الهرمي المتعدد	المتغير المستقل: الدعم التنظيمي المدرك المتغير التفاعلي: الكفاءة الذاتية/ الجنس المتغير الوسيط: الإدماج الوظيفي المتغير التابع: نوايا الدوران	(2) Liu et al., 2017
The Effect of Perception of Creating Shared Value (CSV) Activity on Job Satisfaction of Non-permanent (Part-time) Employees: Analysis of the Mediating Effect of Organizational Commitment and the Moderating Effect of Self-Efficacy					
تطوير نموذج الدراسة/ إجراء الدراسة في ثقافات متنوعة أو قطاعات أخرى أو نوعية موظفين آخرين (بدلاً من موظفي الدوام الجزئي)	الاقتصاد على شركتين في الثقافة الكورية/ أسئلة التقرير الذاتي	إدراك نشاط القيمة المشتركة يؤثر بشكل مباشر وغير مباشر من خلال الرضا الوظيفي من خلال الالتزام التنظيمي. وجود دور معدل للكفاءة الذاتية.	البلد: كوريا الجنوبية القطاع: الخدمي العينة: 559 موظف تصميم الدراسة: كمي/ استبانة الأسلوب الإحصائي: تحليل التحدار الهرمي المتعدد	المتغير المستقل: إدراك نشاط القيمة المشتركة المتغير التفاعلي: الكفاءة الذاتية المتغير الوسيط: الالتزام التنظيمي المتغير التابع: الرضا الوظيفي	(3) Min et al., 2018
Stress and Work Performance among Scientists and Technologists after Wenchuan Earthquake: the Moderating Role of Self-efficacy					
اختبار العلاقات في ثقافات وقطاعات مختلفة	القطاع والثقافة المستهدفة	أن الذكور والأقليات لديهم مستوى أعلى من الكفاءة الذاتية. الشباب لديهم أداء عمل أفضل؛ تؤدي الكفاءة الذاتية دوراً مخففاً بين الإجهاد وأداء العمل.	البلد: الصين القطاع: الصناعي العينة: 704 موظف تصميم الدراسة: كمي/ استبانة الأسلوب الإحصائي: تحليل التحدار الهرمي	المتغير المستقل: الإجهاد المتغير التفاعلي: الكفاءة الذاتية المتغير التابع: أداء العمل	(4) Ou et al., 2019
Impact of perceived organisational support and workplace incivility on work engagement and creative work involvement: a moderating role of creative self-efficacy					
استعمال أدوات أخرى لجمع البيانات ذات طابع موضوعي/ توسيع نموذج الدراسة بمتغيرات أخرى أو نظريات أخرى	تقتصر العينة على موظفي شركة واحدة للخدمات اللوجستية/ البحث المستعرض وطبيعة الأسئلة وفق التقرير الذاتي	أن الدعم التنظيمي المدرك له تأثير في الإدماج الوظيفي، في حين لم يكن الفظافة في مكان العمل لا تؤثر في الإدماج الوظيفي إن الإدماج الوظيفي يعد مؤشر قوي للغاية على الانغماس في العمل الإبداعي العلاقة الإيجابية بين الإدماج الوظيفي والانغماس في العمل الإبداعي أقوى بين المشاركين الذين أبلغوا عن مستوى أعلى من الكفاءة الذاتية الإبداعية	البلد: باكستان القطاع: الخدمات اللوجستية العينة: 212 موظف تصميم الدراسة: كمي/ استبانة الأسلوب الإحصائي: SEM	المتغير المستقل: الدعم التنظيمي المدرك/ الفظافة في مكان العمل المتغير الوسيط: الإدماج الوظيفي المتغير التفاعلي: الكفاءة الذاتية الإبداعية المتغير التابع: الانغماس في العمل الإبداعي	(5) Adil et al., 2020
Effect of perceived support on employee's voice behaviour through the work engagement: a moderator role of locus of control					
إجراء الدراسة في قطاعات مختلفة/ إجراء دراسات طويلة/ تطوير نموذج الدراسة بمتغيرات إدراك واتجاهات وسلوك أخرى	الاقتصاد على شركة إنتاج الكهلباء في المنطقة الجنوبية في العراق/ التصميم المستعرض للدراسة	الإدماج الوظيفي يتوسط بشكل كامل العلاقة بين الدعم المدرك وسلوك صوت الموظف. موضع السيطرة الخارجي فقط هو من يقوي العلاقة بين الدعم المدرك والإدماج الوظيفي.	البلد: العراق القطاع: الصناعي العينة: 333 موظف تصميم الدراسة: كمي/ استبانة الأسلوب الإحصائي: PROCESS in SPSS macro Model 9	المتغير المستقل: الدعم المدرك المتغير التفاعلي: موضع السيطرة الداخلي/ موضع السيطرة الخارجي المتغير الوسيط: الإدماج الوظيفي المتغير التابع: سلوك صوت الموظفين	(6) Abdullah et al., 2021

### 2.1.3 مناقشة الدراسات السابقة Discussing previous studies

بعد إن تم عرض الدراسات السابقة من خلال تصنيفها بجداول حسب تناولها لثلاثة متغيرات فأكثر من متغيرات نموذج الدراسة الحالية ووفقا للتصنيفات الأربعة التي تم توضيحها. وسوف يتم مناقشة تلك الدراسات من خلال محورين وهما: (أوجه التشابه والاختلاف- تحديد الفجوة المعرفية) وكالآتي:

#### 1.2.1.3 أوجه التشابه والاختلاف مع الدراسة الحالية

إنّ الدراسة الحالية تحاول اقتراح إطار للدراک، والاتجاهات، والسلوك وذلك من خلال الاعتماد على وجود المنهج الترابطي – التائيري بين متغيرات متعددة . ومن هنا صنفت الدراسات السابقة وفقا لاعتماد تلك الدراسات على ثلاثة متغيرات فأكثر من متغيرات نموذج الدراسة الحالية، وتحديدًا في السنوات السبع الاخيرة. لذا نستطيع إن نستخلص ثلاث امور جوهرية مرتبطة بالدراسات السابقة وهي : أولاً: إنّ اغلب الدراسات ركزت اما على تناول ثلاثة متغيرات ( Tanoto & Sugiharto, 2018; Makhdoom et al., 2017; Marchand & Vandenberghe, 2016) ، أو أربعة متغيرات ( Uzun, 2018; Ivani et al., 2019; Momeni & Hayavi, 2017; Kim & Yoo, 2020)، مع تأكيد تلك الدراسات وتوصيتها على ضرورة تطوير نماذج سلوكية في الدراسات المستقبلية. وفي الجانب الاخر هناك بعض الدراسات القليلة التي تناولت نماذج معقدة "أكثر من أربعة متغيرات" ( Cugueró-Escofet et al., 2019; Bizri & Hamieh, 2019; Saks, 2019)، وقد يعود السبب في ذلك إلى صعوبة وتعقيد النماذج المرتبطة في مجال السلوك التنظيمي. ثانياً: نلاحظ أيضاً إنّ النماذج التي تناولت متغيرات الإدراك والاتجاهات والسلوك السلبى تعد قليلة نسبياً، ولم يتم الاهتمام بها بنفس القدر الذي اعطى للنماذج المرتبطة بالسلوكيات الإيجابية، والذي قد يعود لتخوف الباحثين من التحيز المفرط في الإجابات من قبل المستجوبين عندما يتم تكوين نماذج سلوكية سلبية فقط. ثالثاً: نلاحظ اخيراً بان النماذج التي تناولت المتغيرات الإيجابية والسلبية معا كانت ذات نتائج عالية الجودة وهذا ما يدفع باتجاه تبني اطارا مفاهيميا مقترحا قائم على الجمع بين السلوكيات الايجابية والسلبية في الدراسة الحالية .

ولكون الدراسة الحالية والتي تشكل جزءا متخصصا في مجال السلوك التنظيمي، فقد تم ملاحظة إنّ كل الدراسات السابقة التي تم استعراضها تستند على التصميم الكمي (Quantitative Design)، ومن خلال اعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات وذلك كونها الأكثر شيوعا لجمع البيانات في الدراسات الاجتماعية والنفسية والإدارية، إضافة إلى ذلك، تم استعمال المقابلات الشخصية لغرض تحديد المتغيرات السلوكية الأكثر أهمية من وجهة نظر الممارسين وذلك من خلال أداة قياس كمية (Fuzzy Delphi). اما في ما يخص طبيعة الثقافات التي تم طبقت تلك الدراسات فيها، فإنه يلاحظ ما يلي: (1) على الرغم من تناول دراسات كثيرة البلدان النامية، إلا انه لا توجد دراسة حاولت بناء إطار عام للسلوك في المنظمات سواء في البلدان النامية أو المتقدمة، وهذا ما تحاول الدراسة الحالية القيام به، (2) الظواهر التنظيمية (مثل العدالة والدعم والهوية

والسياسة... الخ) ستكون أكثر أهمية في الاضطرابات الاقتصادية والصحية التي تؤثر في بعض القرارات التنظيمية المتعلقة بالعاملين في مكان العمل، (3) ركزت الدراسات السابقة بشكل اكبر على القطاع الخدمي سواء المصرفي أو الفندقية والمطاعم وبيع التجزئة والاتصالات، في حين لم يكن هناك تركيزا كافيا ومناسبا للقطاعات الأخرى وتحديدًا القطاع العام الصناعي، وهذا ما تحاول الدراسة الحالية القيام به. يوضح الجدول (8-3) تلخيص الدراسات السابقة والبالغ عددها (67) دراسة:

الجدول (8-3): ملخص الدراسات السابقة

عدد الدراسات		القارة		عدد الدراسات		القطاع	
48		اسيا		33		الخدمي	
8		أمريكا الشمالية		10		الصحي	
6		اوربا		8		متنوعة	
3		افريقيا		10		الصناعي	
1		أمريكا الجنوبية + اوربا		5		العام	
1		أمريكا الشمالية + اوربا		1		الرياضي	
67		المجموع		67		المجموع	
عدد الدراسات	البلد	عدد الدراسات	البلد	عدد الدراسات	البلد	عدد الدراسات	البلد
2	مصر	1	الفلبين	2	تايوان	13	باكستان
1	كينيا	5	USA	2	السعودية	11	الصين
1	اورغواي+اسبانيا	3	كندا	1	ايران	5	كوريا الجنوبية
1	UK+كندا+USA	3	البرتغال	1	لبنان	5	اندونيسيا
		2	تركيا	1	سوريا	3	العراق
		1	اسبانيا	1	ماليزيا	2	الهند

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات السابقة

نظرا لاختيارنا لدراسات سابقة تحتوي على متغيرات بسيطة وتفاعلية فإنّ نمذجة المعادلة الهيكلية structural equation modeling-SEM كانت الأداة الأكثر استعمالا والانسب لذلك، لكن يلاحظ إنّ هناك دراسات اعتمدت على النمذجة القائمة على التباين المشترك (covariance-based (CB-SEM)، ودراسات أخرى اعتمدت على النمذجة القائمة على المربعات الصغرى الجزئية (PLS- partial least squares (SEM)). اما في الدراسة الحالية سوف يتم الاعتماد على النوع الثاني من النمذجة PLS-SEM وذلك لأسباب متعددة منها: (1) إنّ النوع الثاني من النمذجة تكون اكثر اتساقا مع النماذج المعقدة قياسا بالنوع الأول (Aker *et al.*, 2017:1011)، (2) قدرتها على ايجاد نتائج دقيقة وتحديدًا عند البيانات الكبيرة (Jannoo *et al.*, 2014:285)، (3) دقتها في صدق التقارب والتمايز بين المفاهيم بشكل أفضل من النوع الأول (Hair *et al.*, 2017:107). أخيرا، هناك دراسات قليلة اعتمدت على حجم عينة كبير (Yongxing *et al.*, 2017; Hu *et al.*, 2018) إذ يلاحظ كون اغلب محددات الدراسات هي صغر حجم العينة بما يؤثر على دقة النتائج وإمكانية تعميمها.

### 2.2.1.3 تحديد الفجوة المعرفية للدراسة

تبلورت الفجوة المعرفية للدراسة الحالية وذلك من خلال ماتم استعراضه آنفاً من محددات اشترتها الدراسات التي تمت مناقشتها ووفق النقاط الخمسة الآتية:

- 1- اقتراح إطار "P-A-B-Framework" لنشوء السلوك الفردي في مكان العمل في بلد نامي مثل العراق والذي سينتج نموذج "P-A-B-Model" يضيف إلى النظريات السلوكية الإدارية الكثير من النتائج النظرية المهمة ويوضح اهم العناصر الارشادية العملية التي تمكن المديرين من تغيير وتعديل السلوك الفردي في مكان العمل ومن ثم السلوك التنظيمي وبشكل يمكن تعميم النموذج على ثقافات مشابهة.
- 2- محاولة اختبار إطار معقد من حيث ثلاث جوانب: (1) عدد المتغيرات في الإطار، (2) تناول الشق الإيجابي والسلبي للإدراك والاتجاهات والسلوك في الإطار المقترح، (3) تضمينه لمتغيرات وسيطة "Mediators" وتفاعلية "Moderators".
- 3- إن أغلب الدراسات السابقة اقترحت بضرورة تطوير نماذجها من خلال إضافة متغيرات أخرى (يتضمنها إطار الدراسة الحالية) لغرض الحصول على نتائج أكثر شمولية وعمق، وهذا ما سوف تحاول الدراسة القيام به ( Zhang et al., 2018; Farid et al., 2019; Azeem et al., 2020; Riaz et al., 2021).
- 4- على الرغم إن الدراسة الحالية لا تتناول بشكل دقيق العلاقات بشكل سببي إلا إن حجم العينة الكبير الذي سوف يتم تجميع البيانات من خلاله سيكون نقطة قوة لغرض الوصول إلى دقة وعمق في نموذج معقد يحاول فهم كيفية تكون السلوك في مكان العمل ( Maxwell, 2000:434; Cui & Gong, 2018:622)، وهذا ما اقترحته العديد من الدراسات ( Marchand & Vandenberghe, 2016; Mahfooz et al., 2017; Sungu et al., 2020).
- 5- الاعتماد على طريقة Fuzzy-Delphi في تحديد المتغيرات الأهم والأكثر تلائم مع ثقافات البلدان النامية والعراق تحديداً التي سوف تضمن إطار يعكس اهم الظواهر والمتغيرات على ارض الواقع ( Chang & Hsu, 2011: 14172; Alnoor et al., 2021:2).



**المبحث الثاني**

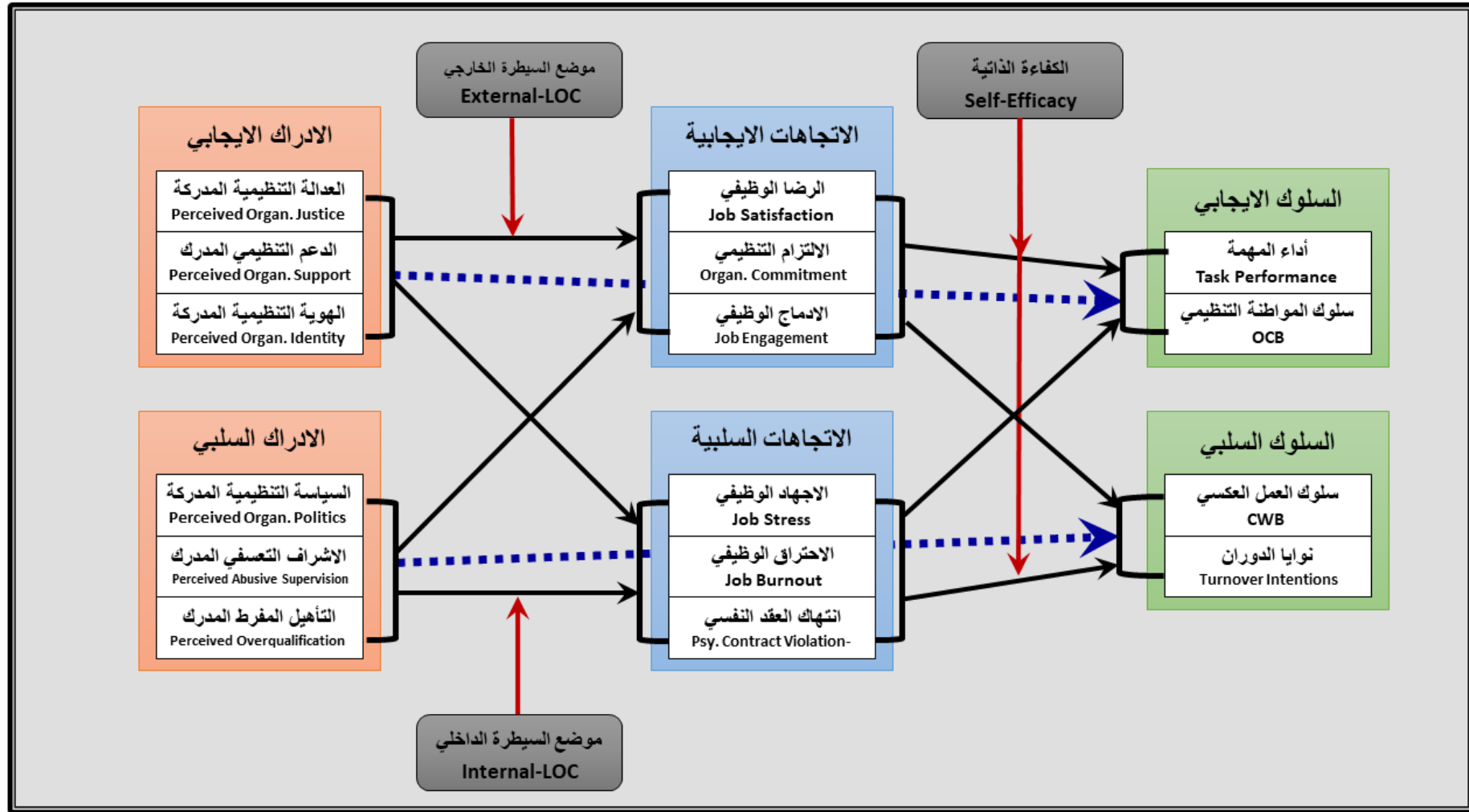
**الاطار المفاهيمي**

**Conceptual framework**

## المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي: Conceptual framework

يركز المبحث الثاني على الأساس المنطقي النظري للنموذج المفاهيمي المقدم ويحدد أسئلة البحث التي تحاول الدراسة الحالية للإجابة عنها. وقبل استعراض الإطار المقترح للدراسة، يجب إنَّ نوضح أهم الافتراضات الأساسية التي صيغ الإطار المفاهيمي على أساسها، ومن ثم سيتم مناقشة الأجزاء الأساسية المكونة له في الأقسام اللاحقة:

- 1- إنَّ الإدراك يسبق الاتجاهات، إذ يمثل الإدراك التقييم المعرفي للحدث التي ترتبط بالفرد أو وظيفته وبناء على ذلك التقييم، تحدث ردة فعل عاطفية (إيجابية أو سلبية) تتحول إلى اتجاه في حالة استمرار موضع التقييم (e.g., Malik & Atta, 2015; Finkelstein, & Parker, 2016; Li, 2020).
- 2- إنَّ الاتجاهات تسبق السلوك، والذي يترتب عليه استمرار ردة الفعل العاطفية لفترات طويلة سواء كانت إيجابية أو سلبية والتي سوف تتحول بعد ذلك إلى رد فعل سلوكي في مكان العمل بشكل إيجابي أو سلبي (e.g., Shantz *et al.*, 2016; Khan *et al.*, 2019; Korotinsky, 2020).
- 3- إنَّ موضع السيطرة الداخلي يسهم في تخفيف إدراك البيئة الخارجية السلبية، في حين يعزز موضع السيطرة الخارجي إدراك البيئة الخارجية الإيجابية ( See: Sverke & Hellgren, 2002; Wei (& Si, 2013).
- 4- إنَّ ارتفاع مستوى الكفاءة الذاتية سيجعل الفرد أكثر ميلا للسلوكيات الإيجابية في المنظمة مبتعدا عن تأثير ادراكه واتجاهاته السلبية تجاه العمل ( See: Park & Ahn, 2015; Liu, Cho, & Putra, 2017; Jafri, 2020).
- 5- يشكل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والادماج الوظيفي من النتائج المهمة للعدالة التنظيمية المدركة، وللدعم التنظيمي المدرك، والهوية التنظيمية المدركة ( e.g., Zhang *et al.*, 2018; Saks, 2019:19; Yogalakshmi & Suganthi, 2020:885).
- 6- إنَّ الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والادماج الوظيفي يؤثران إيجابيا في سلوكيات أداء المهمة والمواطنة التنظيمية (e.g., Khan *et al.*, 2019:499; Sadikin *et al.*, 2020:146).
- 7- إنَّ الاجتهاد والاحترق الوظيفي وانتهاك العقد النفسي من النتائج الأكثر احتمال للسياسة التنظيمية المدركة، والاشراف التعسفي، وادراك التأهيل المفرط ( e.g., Ko, 2017:86; Pradhan *et al.*, 2019:216; Chambel *et al.*, 2021:1).
- 8- يؤثر الاجتهاد والاحترق الوظيفي وانتهاك العقد النفسي بشكل إيجابي في سلوكيات العمل العكسية ونوايا الدوران (e.g., Steffens *et al.*, 2018:373; Azeem *et al.*, 2020:1291).



الشكل (1-3): الإطار المفاهيمي للدراسة

### 1.2.3 العلاقة الترابطية - التكاملية بين متغيرات (الادراك والاتجاهات الإيجابية) والسلوك

سنحاول في هذا القسم تغطية العلاقات الاتية (الادراك الإيجابي ← الاتجاهات الإيجابية ← السلوك الإيجابي والسلبي) وذلك من خلال تبني نظرية العزو -Attribution Theory- والتي تعد من أكثر النظريات التي وضحت مفهوم الإدراك والعملية الإدراكية، وذلك من خلال تركيز هذه النظرية في تفسيرها لفهم وتقييم الأفراد العاملين للاحداث من حولهم بالاعتماد على ظاهرة مستقرة نسبيا في البيئة المحيطة (George & Robbins, 1997:113; Ivancevich et al., 2013:97). وهذا يعني إن الأفراد العاملين سيدركون بيئة العمل اعتمادا على تفسيراتهم وانطباعاتهم الحسية وغير الحسية تجاه الاحداث والافراد الاخرين (Robbins & Judge, 2018:95; Kinicki & Fugate, 2018:125). كما أنّ نظرية التبادل الاجتماعي - Social Exchange Theory- التي قدمها (Blau, 1964:89) اوضحت هي الاخرى إن الإدراك يمثل عملية تقييم معرفي لطبيعة المردود الذي يحصل عليه الفرد مقابل ما يقدمه، إذ يتوقع الفرد العامل مسبقا انه سيحصل على مردود ومكاسب تساوي أو تفوق ما يقدمه من جهود، ومن هنا يقوم الأفراد -وعبر فترات زمنية معينة - ومن خلال عملياتهم الإدراكية بتقييم هذا التوقع بينون على اساسه ردود افعال ايجابية أو سلبية (Farid et al., 2014:1734). ومن هنا فإنّ نظرية التبادل الاجتماعي والتي اعتمدها الدراسة الحالية سوف توفر اطارا لفهم تلك رود افعال الأفراد العاملين (Wang et al., 2019:473). وعلى هذا الأساس يكون مسار الأفراد العاملين إيجابيا تبعا لنتائج عملية ادراكهم، فعندما يكونون منتبهين معرفيًا (الإدراك)، ومتصلين (عاطفياً) بشدة، ومشاركين جسديًا (السلوك) أثناء القيام بأدوار عملهم (Mushtaq, 2017:1).

### 2.2.3 العلاقة الترابطية - التكاملية بين متغيرات (الادراك والاتجاهات السلبية) والسلوك

إنّ العلاقة الترابطية - التفاعلية تتطلب معرفة المسار الترابطي - التفاعلي وذلك من خلال معرفة وتغطية في العلاقات الاتية (الادراك السلبي ← الاتجاهات السلبية ← السلوك الإيجابي والسلبي). وهذا يتطلب تبني الاطر النظرية لنظرية العزو والتي ايضا تفسر ماذا يحدث عندما يعزو الأفراد العاملين التقييمات السلبية التي يدركونها إلى ظواهر تنظيمية سلبية في مكان العمل (Martinko & Mackey, 2019:523). إذ إنّ الدراسة الحالية تتبنى فكرة نظرية العزو كون إنّ تقييم الأفراد لسلسلة من الاحداث والمواقف السلبية التي واجهوها التي حدثت لهم في الماضي تعزى في نقطة زمنية معينة إلى ظواهر تنظيمية سلبية (مثل سياسية عالية، أو اشراف مسيء). وهذا العزو يترتب عليه ردود فعل عاطفية سلبية بشكل يجعل الأفراد يميلون للسلوكيات المضرة بالمنظمة على حساب السلوكيات المفيدة لها (Zimmermann & Papa, 2020:537). كما أنّ الباحث يرى انه عندما يتعلق الامر باي عوامل تجهد إدراك العاملين لبيئة العمل فإنّ نظرية الحفاظ على الموارد - Conservation of Resource Theory- هي من اهم النظريات التي تفسر هذه العملية، وذلك من خلال وجود ضغوط عمل واجهاد يواجهها الأفراد ناتجة في كيفية حفاظ الأفراد على مواردهم . ومن

هنا فإنّ النتائج السلبية لتقييم بيئة ومكان العمل تخلق ضغوط معرفية عالية على الأفراد العاملين، وتتحول هذه الضغوط بدورها إلى إجهاد يصابون به يجعلهم منفصلين عن وظائفهم وكل ما يتعلق بها. إنّ الافتراض الاساسي للدراسة الحالية والمستند إلى نظرية الحفاظ على الموارد يستند بشكل اساسي على أنّ السبب أو الدافع الرئيسي للإدراك السلبي مرتبط بالخوف من غفقدان الموارد، وعليه، فأى شيء يمس أو يهدد موارد العاملين يخلق لديهم ردود فعل عاطفية وسلوكية تهدف إلى حماية الذات من التهديد المدرك – او بعبارة اخرة الاعتراض على التهديد بنية ازالتة- (Hobfoll, 1989:513; Whitman *et al.*, 2014:40; Sungu *et al.*, 2020:52)، إي إنّ الإدراك السلبي سيكون نتيجة تقييم خطر فعلي قد حدث أو خطر محتمل الحدوث يهدد موارد الفرد العامل (Jin *et al.*, 2018:167).

### 3.2.3 العلاقة الترابطية - التكاملية بين متغيرات (الادراك والاتجاهات الإيجابية والسلبية) والسلوك

سنحاول في هذا القسم تغطية العلاقات الآتية (الادراك الإيجابي/السلبي ← الاتجاهات الإيجابية/السلبية ← السلوك الإيجابي والسلبي). إذ تمثل الاتجاهات الية يتم من خلالها تعبير الأفراد عن مشاعرهم تجاه حالات أو اشخاص أو ظروف معينة (Griffin & Moorhead, 2014:72)، وهذه الاتجاهات اما إنّ تكون إيجابية أو سلبية وينتج عنها سلوك فعلي يطابقها (Kinicki & Fugate, 2018:50). في هذا السياق، فإنّ مفهوم factors-attitudes-effects (F-A-E) يوضح هذه الكيفية، فعندما تكون العوامل المدركة في مكان العمل بشكل ايجابي ينتج عنه اتجاه وسلوك ايجابي في نهاية المطاف والعكس من ذلك صحيح (Tuch & Hornbæk, 2015:2; Schkolenko, 2018:17). اخذين بنظر الاعتبار العوامل المدركة تمثل شروطا لانشاء اتجاه عاطفي تجاه مفهوم ما ومن ثم نشوء سلوك تجاه ذلك المفهوم مطابق في طبيعته (إيجابي أو سلبي) للاتجاه (Meyer & Allen, 1991:62). ومن هنا فإنّ نظرية السلوك المخطط – Theory Planned Behavior- تعتبر مرتكزا يمكن الركون اليه في فهم السلوك، إذ تشير النظرية إلى أنّ السلوك الفعلي بالأساس هو سلوك مبني على نية متعمدة، وهذه النية تم انشاءها من خلال تجربة وتقييم عوامل معينة في مكان العمل بتقييم معرفي (إدراك) ومن ثم رد فعل عاطفي تجاه التقييم (اتجاه) (Bosnjak *et al.*, 2020:352). ومن هنا فإنّ إنّ تبني نظرية السلوك المخطط سوف تساعد الباحث في فهم طبيعة العلاقات بين المعتقدات والاتجاهات، بحيث يتم تحديد تقييمات الأشخاص أو اتجاهاتهم حول السلوك من خلال معتقداتهم التي يمكن الوصول إليها والتي تشكل سلوكياتهم (Ajzen & Fishbein, 1975:261).

كما إنّ نظرية السلوك المخطط تساعد في تفسير سبب ودافع محاولة الأفراد لجعل سلوكهم الفعلي يتطابق مع تجربتهم السابقة لادراكهم واتجاههم ونواياهم نحو مفهوم ما (Ajzen, 1991:182). ويتعزز هذا التوجه مع ما تطرحة وتنبناه نظرية التنافر المعرفي -Cognitive Dissonance Theory- التي تشير إلى أنّ الأفراد ولغرض حصولهم على استقرار نفسي يتجهون إلى اما تغيير سلوكهم (إيجابي أو سلبي) ليتطابق مع اتجاههم أو يغيرون اتجاههم ليتطابق مع سلوكهم. وغالبا ما يكون التغيير في المكون الذي يملكون سيطرة أكبر

عليه وفي العادة يكون السلوك (Hinojosa *et al.*, 2017:170). وهذا يتطابق مع نموذج الدراسة الحالية، نظرية أخرى تدعم هذا التوجه وهي نظرية التوازن -Balance Theory- التي تشير -بالتناغم مع نظرية التنافر المعرفي- إلى أنّ العاملين يميلون إلى أنّ تكون اتجاهاتهم وسلوكهم موحدة ومنسجمة مع بعضها. إذ يحاول الفرد توحيد معتقداته وتقييماته الذاتية بشكل ينسجم مع اتجاهه وسلوكه نحو الآخر ونحو الكائن، إذ يمثل الآخر "الإدارة" والكائن "المنظمة" بالنسبة للفرد العامل "الذات" (Yun *et al.*, 2019:990).

### 4.2.3 دور المتغيرات التفاعلية (موضع السيطرة، الكفاءة الذاتية) في نموذج الدراسة

احتوى نموذج الدراسة على متغيرات ذات صلة بشخصية الأفراد العاملين والتي لها تأثير بتكاملية نموذج الدراسة الحالية. إذ يتم استعمال مصطلح الفروق الفردية لغرض الإشارة إلى اختلاف الأفراد ذاتيا في سماتهم وقدراتهم ومعتقداتهم الشخصية التي تسهم في تشكل الصورة الخارجية المدركة (Hedge *et al.*, 2018:1177)، فمن خلال الميول الفردية يمكن تحديد تصرف فرد ما بطريقة مختلفة عن فرد آخر في موقف متشابه (Schermerhorn *et al.*, 2010:28). ومن هنا تعد المتغيرات الشخصية بمثابة محددات للعلاقات بين متغيرات الإدراك والاتجاهات والسلوك (Ivancevich *et al.*, 2013:21). إنّ تبني مصطلح مصطلح الفروق الفردية بدلا من المتغيرات الشخصية من قبل الدراسة الحالية يعود إلى طبيعة متغيري موضع السيطرة والكفاءة الذاتية اللذان يكونان قريبان من أنماط ذاتية غير دائمة نسبيا وقد يختلفان بمرور الوقت أو في مواقف مختلفة، على عكس مفهوم الشخصية (Schwaba & Bleidorn, 2018:451). إنّ الفروق الفردية عموما يمكن إنّ تسرد في قائمة طويلة، ولكن عندما تتعلق بمكان العمل فإنّ القائمة تختصر بمجموعة محددة . واحدة من هذه القوائم المختصرة تسمى التقييمات الذاتية الأساسية Core self-evaluations التي تشمل أربع سمات فردية هي: (1) الكفاءة الذاتية self-efficacy، (2) احترام الذات self-esteem، (3) موضع السيطرة locus of control، و (4) الاستقرار العاطفي emotional stability (Judge *et al.*, 2002:702; Kinicki & Fugate, 2018:96). في هذه الدراسة وتماشيا مع نموذج الدراسة والمتغيرات المنطوية تحته وتبعاً للادبيات السابقة تم التركيز فقط على الكفاءة الذاتية وموضع السيطرة.

وموضع السيطرة اما إنّ يكون خارجيا ينسب نتيجة السلوك الفردي إلى الحظ والقدر وعوامل أخرى، أو داخليا ينسب النتيجة إلى الذات والجهد المبذول. إنّ موضع السيطرة الخارجي يجعل الفرد أكثر ميلا وتأثرا بالبيئة الخارجية عند ممارسة العملية الادارية، في حين يجعل موضع السيطرة الداخلي الفرد أكثر ميلا نحو الذات عند تقييمه للبيئة المحيطة (Kirmizi & Sariçoban, 2018:310; Abdullah *et al.*, 2021:65). في حين يمكن تمثيل الكفاءة الذاتية بالعبارة الاتية -يمكنني فعل ذلك I Can Do That- والتي تمثل مدى اعتقاد الفرد بقدراته وفرصه في انجاز أو فعل شيء ما، بشكل يجعله يتجاوز الصعوبات والضغوط عند مواجهاتها عندما يكون بمستوى كفاءة ذاتية مرتفع (Sivrikaya, 2018:78; Kinicki & Fugate, 2018:97).



**المبحث الثالث**

**تطوير الفرضيات**

**Hypothesis  
development**

### المبحث الثالث: تطوير الفرضيات: Hypothesis development

#### 1.3.3 الربط بين متغيرات (الادراك والاتجاهات الإيجابية) والسلوك

##### 1.1.3.3 الإدراك الايجابي والاتجاهات الايجابية (+)

تشير العدالة التنظيمية المدركة إلى طبيعة تخصيص الموارد الملموسة وغير الملموسة على الأفراد العاملين مع الاخذ بنظر الاعتبار الإجراءات والتفاعلات المصاحبة لعملية التخصيص (Pérez-Rodríguez, 2019:109392)، ويشكل الرضا الوظيفي أحد النتائج المهمة والأكثر شيوعاً للعدالة التنظيمية المدركة (Lambert et al., 2007:644; Kim, 2017:169; Saks, 2019:19)، وذلك من خلال مساهمتها في التزام الأفراد العاملين العاطفي تجاه منظماتهم (Jun et al., 2014:55; Tremblay et al., 2019:417; Li, 2020:239)، وذلك من خلال الفوائد المالية التي توفرها لهم (Li et al., 2018:1387). كما وتعد العدالة التنظيمية مؤشراً مهماً على الاندماج في العمل (Park et al., 2016:711; Köse & Uzun, 2018:483; Sharma & Yadav, 2018:51). إنَّ العدالة الإجرائية تشكل مرتكزاً أساسياً يحتل المرتبة الأولى من خلال تأثيرها في اتجاهات ونتائج العمل (Lee & Wei, 2017:679; Ajijala, 2019:1)، وذلك من خلال قدرتها وبشكل إيجابي كبير في جعل الأفراد أكثر استعداداً للاندماج في العمل (Lee & Wei, 2017:679). كما أنَّ العدالة التوزيعية هي الأخرى تحتل المرتبة الثانية في خلق المناخ الإيجابي المساعد على اندماج هؤلاء الأفراد بأعمالهم (Strom et al., 2014:71; Farid et al., 2019:1731).

إن مقدار الدعم التنظيمي الذي يدركه العاملون من قبل منظماتهم له تأثير فعال يؤثر على رضاهم الوظيفي، وذلك من خلال قدرته على جعل الأفراد العاملين يشعرون بقدر كبير من الأمان والاستقرار النفسي الذي بدوره يخلق مستويات عالية من الرضا الوظيفي (Kim, 2017:169; Saks, 2019:19; Cugueró- Escofet et al., 2019:5419). كما وتبرز فاعلية الدعم التنظيمي المدرك من خلال قدرته في خلق الالتزام العاطفي للأفراد العاملين تجاه العمل (Rhoades et al., 2001:825; Rahimi & Zaheri, 2020:1)، فالالتزام العاطفي للفرد سيكون هو ردة فعل من قبله تجاه التزام المنظمة اتجاهه (أي الدعم التنظيمي المدرك) (Shore & Wayne, 1993:774; Yogalakshmi & Suganthi, 2020:885)، وبما يؤدي إلى خلق مشاعر إيجابية من قبل الفرد العامل تجاه أهداف المنظمة (Li, 2020:240; Rumangkit, 2020:52). إذا أوضح (Gupta et al., 2016:2806) إلى أنَّ الدعم التنظيمي المدرك يؤثر إيجابياً على الالتزام العاطفي والاندماج الوظيفي (Saks, 2006:600). إذ إنَّ الذين يدركون بيئة عمل داعمة يدمجون بشكل أكبر بعملهم (Adil et al., 2020:117).

إن شعور الأفراد بانهم منسجمون مع سمات المنظمة الأساسية (الهوية التنظيمية) يجعلهم ذلك الشعور راضين عن وظائفهم (Marique & Stinglhamber, 2011:107; Zhang et al., 2018:988). فقد

استنتج Carmeli et al. (2006) إنَّ تقييم مكانة المنظمة من قبل الأفراد العاملين هو من يحدد الهوية المعرفية لهم وبما يؤثر على مشاعر الحب والاستمتاع بالعمل "أي الالتزام العاطفي" (Allen et al., 2017:585). وفي محاولة للتعرف على العلاقة السببية بين الهوية التنظيمية والالتزام العاطفي، استنتج Stinglhamber et al. (2015) إنَّ الهوية التنظيمية لها اسبقية في التأثير في الالتزام التنظيمي العاطفي. وهذا يؤكد بدوره إلى أنَّ للهوية التنظيمية التي يدركها الأفراد العاملين تأثيراً واضحاً على مشاعر الالتزام تجاه المنظمات الذي يعملون فيها (Witt et al., 2002:486; Marique & Stinglhamber, 2011:107). إنَّ الهوية والتبادل الاجتماعي عاملان مهمان في تحديد اتجاهات وسلوكيات العاملين (Haynie et al., 2019:28). إذ يعد تحديد الهوية التنظيمية بشكل عام نوعاً من أنواع الهوية الاجتماعية التي تحفز الأفراد على الاندماج الوظيفي الذي يسهم في نجاح المنظمة (Aminbeidokhti et al., 2017:563; Liu & Chao, 2019:14).

بناءً على ما تقدم يمكننا وضع الفرضية الآتية :

**H1:** هناك علاقة تأثير إيجابية لمتغيرات الإدراك الإيجابية (العدالة والدعم والهوية التنظيمية) في متغيرات الاتجاهات الإيجابية (الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والاندماج الوظيفي).

### 2.1.3.3 الاتجاهات الإيجابية والسلوكيات الإيجابية (+)

إنَّ سلوكيات الاداء هي مجموعة السلوكيات المرتبطة بالعمل والتي تتوقع المنظمة من الفرد أن يقدمها (Griffin & Moorhead, 2014:78)، والتي لها ارتباط وثيق بالرضا الوظيفي من خلال جعل الأفراد العاملين أكثر عرضة لاداء وظائفهم بشكل أفضل (Jaramillo et al., 2006:271; Rahayu & Utami, 2020:42). فشعور الفرد بان خصائص وظيفته مرضية لتوقعاته ورغباته يجعله أكثر عرضة لاداء مهام عمله بشكل جيد (Saks, 2019:19; Stamper & Johlke, 2003:596). ولا يقتصر ذلك فقط على أداء المهمة، فسلوكيات الدور الإضافية وعلى رأسها سلوكيات المواطنة التنظيمية تعود في تكوينها وبشكل كبير لشعور الفرد العامل برضا مرتفع تجاه وظيفته (Caesens & Stinglhamber, 2014:259). توصلت العديد من الدراسات إلى استنتاج رئيس مفاده بوجود العلاقات الإيجابية بين الرضا الوظيفي وأداء المهمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية (Saks, 2019; Rahayu & Utami, 2020).

ان الالتزام العاطفي يعبر عن القدرة على خلق ارتباط عاطفي بين المنظمة والافراد العاملين فيها (Sadikin et al., 2020:147)، وذلك من خلال ارتباط التزام الأفراد العاملين إيجابياً بأدائهم (Jaramillo et al., 2006:271). ويؤثر الالتزام العاطفي في مستوى أداء المهمة (Baba, & Abdullahi, 2019:57; Butt et al., 2019:170; Khan et al., 2019:499). إذ يظهر الأفراد العاملين الذين يتمتعون بقدر أكبر من الالتزام بالقيمة والالتزام بالجهود لزيادة أداء المهام (Tseng & Lee, 2011:94; Poursafar et al., 2014:50; Jun et al., 2014:55). كما ويعزز الالتزام التنظيمي شعور الأفراد بالأمن، والفاعلية، والولاء،

والواجب، وعليه أداء المهام المحددة (Wu & Liu, 2006:207; Khalid, 2020). كما أنّ الالتزام العاطفي هو الآخر يؤثر بشكل كبير في سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال محاولة انعكاس مواقف الأفراد الإيجابية تجاه المنظمة بشكل ملموس (Sadikin et al., 2020:146; Gautam et al., 2005:305). إذ إنّ ذوي الالتزام العالي بالتنظيم يكونون ذوي توجه نحو أداء سلوكيات المواطنة التنظيمية فضلا عن أداء المهام الوظيفية (Ginsburg et al., 2016:1; Rahayu & Utami, 2020:42; Sadikin et al., 2020:146).

يسهم الاندماج الوظيفي يدفع الأفراد تجاه تنفيذ واداء المهام الموكلة مسبقا بأفضل شكل ممكن (Bakker et al., 2012:562; Monica, 2019:97; Van Zyl et al., 2019:1) وبما يؤدي إلى سلوكيات اداء مرتفع للمهام الوظيفية (Li & Qi, 2015:767; Geue, 2018:272; Basit, 2019:644). إذ تسهم مشاعر التقاني والحماس والاستيعاب في جعل الأفراد يتمتعون بدافعية عالية نحو أداء المهام المكلفين بها (Yongxing et al., 2017:712; Köse, 2016:42; Habib et al., 2020). كما يؤثر الاندماج الوظيفي بشكل إيجابي في سلوك المواطنة التنظيمي (Ullah et al., 2018:35; Farid et al., 2019:1731). فقد استنتجت الدراسات السابقة إلى وجود علاقة إيجابية بين الاندماج الوظيفي وأداء المهمة وسلوكيات المواطنة التنظيمي، وتحديدًا "السلوك التطوعي" والذي يعد من أهم سلوكيات المواطنة التنظيمي (Christian et al., 2011:89; Shantz et al., 2013:2608). فالفرد المرتبط والملتزم هو الشخص المرتبط فكريًا وعاطفيًا بالمنظمة، والذي يشعر بالحماس تجاه أهدافها وملتزم تجاه قيمها، لذا يذهب هذا الفرد إلى أبعد من متطلبات الوظيفة الأساسية (Saradha & Patrick, 2011:74). وهذا ما استنتجته دراسات عديدة (Ariani, 2013:46; Rahayu & Utami, 2020:42; Sadikin et al., 2020:147).

بناء على ما تقدم يمكننا افتراض الآتي:

**H2:** هناك علاقة تأثير ايجابية لمتغيرات الاتجاهات الايجابية (الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والاندماج الوظيفي) في متغيرات السلوك الايجابي (أداء المهمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية).

### 3.1.3.3 الدور الوسيط للاتجاهات الايجابية

أكدت دراسات عديدة على تأثير الإدراك في السلوك من خلال الاتجاهات الايجابية، وقد وُظف (Shore & Wayne 1993:777) نظرية التبادل الاجتماعي لشرح العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والالتزام التنظيمي، إذ أشار إلى أنّ إدراك الفرد بوجود التزام من قبل منظمته له فإنّ هذا سوف يجعله يشعر بالالتزام تجاهها، وهذا يجعله يتجاوز سلوك اداء المهام الرسمية إلى اداء المهام التطوعية. وعليه ربما يكون للدعم التنظيمي المدرك تأثيرا مباشرا على اداء المهام المحددة أو بشكل طوعي من خلال الالتزام العاطفي تجاه المنظمة، إي إنّ الالتزام العاطفي يتوسط العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وسلوك المواطنة التنظيمي (Gupta et al., 2016:2815)، وبين الدعم التنظيمي المدرك والسلوكيات الإيجابية، والسلوكيات المنحرفة،

وسلوكيات الانسحاب الجسدي أو النفسي في العمل (Cropanzano *et al.*, 1997:159). ويتجلى هذا التأثير أيضا في دور الرضا الوظيفي كذلك، إذ يؤدي الرضا الوظيفي دور وسيط بين العدالة والدعم التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية وأداء الأفراد العاملين (Saks, 2019:19). فمن خلال قدرة الدعم التنظيمي علنتابية فتلبية حاجات مهمة للأفراد فإن ذلك سوف يتعكس ايجابا على شعور الافراد، وعليه يدفعهم لبذل اقصى الجهود لتلبية الاداء الذي يحقق اهداف المنظمة سواء اكان ذلك بشكل رسمي أو طوعي (Fuller *et al.*, 2006:340). وهذا ما استنتجه دراسات عديدة (Gaudet & Tremblay, 2017: Gaudet & Tremblay, 2017). فقد أشار (Rodrigues, 2016:1) كذلك إلى أنّ الالتزام العاطفي يتوسط العلاقة السلبية بين السياسة والسلوك المنحرف. وبين السياسة التنظيمية المدركة ونوايا الدوران (Hochwarter *et al.*, 1999:277)، وبين السياسة والأداء الوظيفي للدور (Butt, 2015:2)، وبين السياسة واداء المهام أو الدور (Butt *et al.*, 2019:170)، والاشراف التعسفي والأداء التنظيمي (Yu *et al.*, 2016:28).

إنّ إدراك العدالة التنظيمية تؤدي إلى نتائج إيجابية من حيث اتجاهات الأفراد العاملين وسلوكياتهم المرغوبة (Mukherjee, 2010:9)، وذلك من خلال قدرتها على مساعدة هؤلاء الأفراد على تقليل الضغط النفسي الذي يصاحب انعدام الأمن الوظيفي، والحفاظ على الحيوية والحماس الإيجابي. وهذا يحتاج إلى أنّ يتوسط الادماج الوظيفي بين العدالة التنظيمية والاداء الوظيفي (Wang *et al.*, 2015:1249)، وبين العدالة التوزيعية والاجرائية وسلوك المواطنة التنظيمية (Farid *et al.*, 2019:1731)، وبين الدعم التنظيمي المدرك ونوايا الدوران (Shuck *et al.*, 2014:239)، وبين الدعم المدرك وسلوكيات الدور والدور الاضافي (Bakker *et al.*, 2012; Salanova *et al.*, 2005; Hu *et al.*, 2017:37)، وبين الدعم التنظيمي المدرك وسلوكيات المواطنة التنظيمية وسلوكيات العمل غير المنتجة (Hu *et al.*, 2017:37)، وبين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية (Agarwal & Gupta, 2015)، وبين الدعم التنظيمي والعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية الفردية وعلى مستوى المنظمة (Saks, 2006:600; Yongxing *et al.*, 2017:712). كما ويؤدي الادماج الوظيفي دور وسيطا جزئيا بين السياسة التنظيمية ونية دوران (Javed *et al.*, 2015:225)، وبين الاشراف التعسفي وسلوك المواطنة التنظيمي (Lyu *et al.*, 2016:69; Nugroho, 2018).

بناء على ما تقدم يمكننا صياغة الفرضية الآتية:

**H3:** تتوسط متغيرات الاتجاهات الإيجابية (الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والادماج الوظيفي) العلاقة الإيجابية بين متغيرات الإدراك الإيجابية (العدالة والدعم والهوية التنظيمية) ومتغيرات السلوك الإيجابي (أداء المهمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية).

### 2.3.3 الربط بين متغيرات (الادراك والاتجاهات السلبية) والسلوك

#### 1.2.3.3 الإدراك السلبي والاتجاهات السلبية (+)

تشكل السياسة التنظيمية المدركة ضغوطا تنظيمية ضارة للعمل (Abbas & Raja, 2014:158). إذ إنّ السياسة التنظيمية المدركة تعد مؤشرا كبير للاجهاد الوظيفي في العمل (Perrewé *et al.*, 2012:213; Chen *et al.*, 2017:84; Momeni & Hayavi, 2017:11) ، فتقييم الأفراد العاملين لمستوى السياسة التنظيمية في بيئة عملهم يؤثر بشكل واضح على مستوى الاجهاد الوظيفي لديهم (Danish *et al.*, 2019:1612; Landells & Albrecht, 2019:1612; DeGhetto *et al.*, 2017:105; Rashid *et al.*, 2013:348). كما وتقلل السياسة التنظيمية رضا العاملين وتحد من قدرتهم على التكيف (Makhdoom *et al.*, 2015:401; Ullah & Ahmad, 2018:13). وعليه هناك علاقة إيجابية بين السياسة التنظيمية المدركة مع كل من الاجهاد، والاحترق الوظيفي (Huang *et al.*, 2003:519; Labrague *et al.*, 2017:109; Ko, 2017:86). كما أنّ هناك تأثيرا للسياسة التنظيمية المدركة على نتائج العمل مثل الرضا الوظيفي والاجهاد في العمل والاحترق الوظيفي ونية الدوران (Karatepe *et al.*, 2012:66; Labrague *et al.*, 2017:109)، إضافة إلى انتهاك العقد النفسي (Zhang, 2013:1). وعليه ومن خلال المراجعة الشاملة للأدبيات حول السياسة التنظيمية يتبين أنّ الاحترق والقلق الوظيفي ونية الدوران والتغيب هي نتائج حتمية لها (Sowmya & Panchanatham, 2011:49).

وفقا لنظرية الحفاظ على الموارد فإنّ الأفراد العاملين يفقدون أحد مواردهم الشخصية (احترامهم وتقديرهم) من خلال تعرضهم لتجربة الاشراف التعسفي (Hobfoll & Freedy, 1993). فتجربة المشرف التعسفي يجعل الأفراد العاملين يحملون المنظمة مسؤوليتها. كون ذلك يؤثر عليهم سلبا سواء على المدى القصير على شكل اجهاد واحترق وظيفي وقد يستمر ذلك التأثير مدى الحياة (Vogel & Bolino, 2020:549). إنّ الاشراف التعسفي يمثل أحد عوامل الضغط التي تجعل العاملين في حالة من الاجهاد الجسدي (Bamberger & Bacharach, 2006:723; Rehman, 2018). فقد استنتجت دراسة Burton *et al.* (2012:271) إلى أنّ الاجهاد الوظيفي المدرك من قبل المشرف قد ينعكس ويحول إلى اشراف تعسفي تجاه الأفراد العاملين من خلال عملية التفريغ النفسي (Mawritz *et al.*, 2014:358; Ng *et al.*, 2020:1; Decoster *et al.*, 2018:1). وعلى هذا الأساس، نتوقع إنّ يزيد الإشراف التعسفي من الاجهاد الوظيفي (Nakubulwa, 2018:1; Kebirungi, 2019:1; Jung & Yoon, 2019:23). كما أنّ تعسف المشرفين يجعل الأفراد العاملين محترقين ومرهقين عاطفيا (Wheeler *et al.*, 2013:477; Scheuer *et al.*, 2016:138)، وذلك نتيجة لقيامه بانتهاك العقد النفسي، لان الاشراف التعسفي يضر العقد النفسي بين العمل ورب العمل (Cunningham *et al.*, 2013:14607; Young-ok *et al.*, 2014:189; Pradhan *et al.*, 2019:216).



ولكون مصطلح إدراك التأهيل المفرط حديث نسبياً، فلم يتم تناوله بشكل كبير مع خلاله فهم العلاقة بينه وبين الاجهاد والاحتراق الوظيفي وانتهاك العقد النفسي. مع هذا، في الدول ذات السوق الناشئة، وخاصة عندما تكون البطالة مرتفعة، يجد المزيد من الأشخاص أنفسهم ذوي مؤهلات اعلى من متطلبات وظائفهم بشكل مفرط (Yu *et al.*, 2021:6067; Maynard & Simon, 2007:1; Kim & Yoo, 2020:316). إذ إنّ إدراك التأهيل المفرط يؤثر بشكل سيء على الصحة النفسية، وبما يجعل الأفراد مدركي مؤهلاتهم المرتفعة يشعرون بمشاعر سلبية في العمل (Johnson & Johnson, 1997:167). كما أنّ شاغلي الوظائف ذوي التأهيل المفرط يصبحون وبمرور الزمن متشائمين بشأن جدوى أنشطتهم وبما يولد لديهم اجهاد وظيفي (Luksyte *et al.*, 2011:279). وهذا يعطي مؤشراً واضحاً إلى أنّ إدراك التأهيل المفرط يؤثر ايجابياً في الاجهاد الوظيفي (Benedict *et al.*, 2009:283; Pazderski, 2019:1)، اضافة إلى ارتباطه بمستويات أعلى من أعراض الاكتئاب وانخفاض مستويات الرضا عن حياة العمل (Wassermann & Hoppe, 2019:34; Arvan *et al.*, 2019:103323). والشعور بالملل في لعمل (Sánchez-Cardona *et al.*, 2020:257). وانعدام الامن الوظيفي (Erdogan., 2020:555). والسلوكيات العكسية في العمل (Schreurs *et al.*, 2020:1038). ونوايا الدوران (Vinayak *et al.*, 2021:1; Li *et al.*, 2020:158; Kim & Yoo, 2020:297). كما استنتجت عدة دراسات بوجود علاقة ايجابية بين إدراك التأهيل المفرط والاحتراق الوظيفي (Yu *et al.*, 2021:6068; Chambel *et al.*, 2021).

**بناء على ما تقدم يمكن استخلاص الفرضية الاتية:**

**H4:** هناك علاقة تأثير ايجابية لمتغيرات الإدراك السلبية (السياسة التنظيمية المدركة والاشراف التعسفي وادراك التأهيل المفرط) في متغيرات الاتجاهات السلبية (الاجهاد والاحتراق الوظيفي وانتهاك العقد النفسي).

### 2.2.3.3 الاتجاهات السلبية والسلوكيات السلبية (+)

تشير نظرية الموارد المعرفية (Cognitive Resource Theory-CRT) إلى أنه في ظل مستويات عالية من الاجهاد، فإنّ الأفراد العاملين يكونون أكثر عرضة للتصرف بعدم الانضباط (Tucker *et al.*, 2009:257). اذ يسهم الاجهاد في ارتفاع الاتجاهات السلبية التي تجعل الأفراد أكثر احتمالاً بالتورط في سلوكيات غمل عكسية "غير منتجة أو انسحاب" (Penney & Spector, 2005:777; Mahdi *et al.*, 2018:77). وهذا ما يشير إلى أنّ العلاقة ايجابية بين الاجهاد الوظيفي وسلوكيات العمل العكسية (Ma & Li, 2019:413; Farrastama *et al.*, 2019:14; De Clercq *et al.*, 2019:1756). في السياق ذاته، فإنّ نية الدوران هي أفضل مؤشر للدوران الفعلي (Nazri, 2018:1)، وقد كان الاجهاد الوظيفي من اكثر العوامل التي تسهم في تكوين نية الدوران الفعلي للعمل (Lee *et al.*, 2013:77; Adebayo & Ogunsina, 2011:13; Elçi *et al.*, 2013:77).

(2012:289)، مما يدفع بالافراد العاملين إلى نية تغيير الوظيفة أو موقعها في العمل لغرض التخلص من مشاعر الاجهاد المتعبة (Liu & Onwuegbuzie, 2012:160; Tongchaiprasit & Ariyabuddhiphongs, 2016:33; Hwang et al., 2014:60).

كما إنّ الشعور بالاجهاد والاحتراق الوظيفي لهما علاقة إيجابية في سلوكيات العمل غير المنتجة (Yoon & Kim, 2017:149)، ولهما أيضا علاقة إيجابية بنوايا الدوران (Ugwu et al., 2017:106; Ansari et al., 2013:350; Ryu & Ryu, 2017:39). إذ يرتبط الاحتراق بمشاعر عاطفية سلبية تؤدي إلى سلوكيات عمل عكسية، والانسحاب، والدوران (Kang et al., 2017:309; Steffens et al., 2018:373). وهذا يعطي مؤشرا على أنّ الاحتراق الوظيفي يرتبط مع السلوكيات الضارة بالمنظمة (Uchenna, 2013:105). إذ يلاحظ إنّ الذين يدركون مستويات أعلى من الظواهر التنظيمية سلبيا سيواجهون مستويات أعلى من الاحتراق الوظيفي وبما يؤدي إلى زيادة في نية دورانهم وانخفاض مستويات الأداء الوظيفي (Huang et al., 2003; Rahim & Cosby, 2016:164). كما أنّ خصائص الوظيفة نفسها وطبيعتها تؤثر هي الاخرى على الاحتراق الذي بدوره يزيد نوايا الدوران (Gabel Shemueli et al., 2016:597).

إنّ انتهاك العقد النفسي من قبل المنظمة يخلق مشاعر سلبية للافراد العاملين يجعلهم أكثر ميلا للسلوكيات العكسية في العمل (Sharkawi et al., 2013:173; Griep et al., 2014:93; Azeem et al., 2020:1291). كما أنّ هذه المشاعر تسهم في حالة استمرارها لفترات طويلة في ميل الأفراد العاملين إلى مغادرة وظائفهم، ومن ثم زيادة مستويات نوايا الدوران (Salin & Notelaers, 2017:355; Azeem et al., 2020:1291).

#### بناءً على ما تقدم يمكن استخلاص الفرضية الآتية:

**H5:** هناك علاقة تأثير ايجابية لمتغيرات الاتجاهات السلبية (الاجهاد والاحتراق الوظيفي وانتهاك العقد النفسي) في متغيرات السلوك السلبي (سلوكيات العمل العكسية ونوايا الدوران).

#### 3.2.3.3 الدور الوسيط للاتجاهات السلبية

يتوسط الاجهاد العلاقة الإيجابية بين السياسة التنظيمية المدركة والسلوكيات المنحرفة "العكسية" في مكان العمل (Rashid et al., 2012:396; Bashir et al., 2019:943)، وبين السياسة التنظيمية المدركة وسلوك المواطنة التنظيمية (Han, 2011:1397; Zhijie et al., 2019:1). كما أنّ إدراك التأهيل المفرط يؤدي إلى ظهور سلوكيات سلبية في العمل من خلال مشكلات نفسية وعاطفية تتجلى باجهد مرتفع (Maynard & Simon, 2007). كذلك، هناك ارتباط ايجابي بين متغيرات الاشراف التعسفي والاجهاد الوظيفي ونوايا الدوران (Azeem & Humayon, 2017:272)، فالإشراف التعسفي يقلل من السلوكيات

الإيجابية من خلال الاجهاد الوظيفي (Jung & Yoon, 2019:23). إن المشرفين الذين يسئون التصرف من خلال استعمالهم لعبارات عدائية لفظية عدائية وغير لفظية تجاه الأفراد العاملين تسبب لدى هؤلاء العاملون مشاعر احباط وعدم رضا تدفعهم لتغيير مكان عملهم لمكان يقدم لهم احتراماً أفضل (Wongleedee, 2020:462). وفقاً لـ (Kebirungi 2019:1) فإنّ الاجهاد الوظيفي يتوسط العلاقة بين الاشراف التعسفي والسلوكيات المنحرفة في مكان العمل، وبشكل يجعله يتوسط العلاقة بين الاشراف التعسفي والسلوكيات العدوانية (Jo, 2012:67)، وبين الاشراف التعسفي ونوايا الدوران (Nakubulwa, 2018)، وبين العدالة التنظيمية والسلوكيات العكسية وسلوكيات الانسحاب (Saleem & Gopinath, 2015:683).

إنّ إدراك السياسة التنظيمية تؤثر في الاحتراق الوظيفي وعواقبه (أي النية في ترك العمل وإهماله) (Basar & Basim, 2016:1838). إذ يتوسط الاحتراق العلاقة بين السياسة التنظيمية المدركة والنتائج السلبية للمنظمة مثل نوايا الدوران (Huang et al., 2003:519; Labrague et al., 2017:109;). فالسياسة التنظيمية تؤثر في السلوكيات السلبية من خلال المشاعر السلبية المتمثلة بالاحتراق والارهاق الوظيفي (Sowmya & Panchanatham, 2011:49). وقد استنتج Makhdoom et al. (2017) إنّ الاحتراق يتوسط كلياً في العلاقة بين السياسة التنظيمية المدركة والسلوكيات العكسية في مكان العمل. كما أنّ الاجهاد والاحتراق الوظيفي تتوسطان العلاقة الطردية بين السياسة التنظيمية والسلوكيات العدوانية والعلاقة العكسية بين السياسة والسلوكيات الايجابية في مكان العمل (Cropanzano et al., 1997:159; Vigoda, 2002:571; Rosen, 2006:1; Parvaiz et al., 2015:52). الإرهاق العاطفي (البعد العاطفي للاحتراق الوظيفي) العلاقة بين الاشراف التعسفي والأداء السياقي (Aryee et al., 2008:393)، وبين الاشراف التعسفي والسلوكيات المدمرة في مكان العمل وتحديد السلوكيات المتعلقة بإخفاء التغذية العكسية الإيجابية للعمل (Wheeler et al., 2013:477; Whitman et al., 2014:38)، وبين الاشراف التعسفي وسلوكيات الانسحاب (Chi & Liang, 2013:623; Chi & Liang, 2013:623; Ahmad & Begum, 2020:1; Gul et al., 2015:272)، وبين العدالة التوزيعية وسلوكيات المواطنة التنظيمية (Haque & Aslam, 2011:155)، وبين الدعم التنظيمي المدرك والسلوكيات العكسية (Uchenna, 2013:105)، وبين الدعم التنظيمي المدرك ونوايا الدوران (Marchand & Vandenberghe, 2016:350; Zhang, 2018).

بناءً على ما تقدم يمكن استخلاص الفرضية الآتية:

**H6:** تتوسط تغيرات الاتجاهات السلبية (الاجهاد والاحتراق الوظيفي وانتهاك العقد النفسي) العلاقة الإيجابية بين متغيرات الإدراك السلبية (السياسة التنظيمية المدركة والاشرف التعسفي وإدراك التأهيل المفرط) في متغيرات السلوك السلبية (سلوكيات العمل العكسية ونوايا الدوران).

### 3.3.3 الربط بين متغيرات (الادراك والاتجاهات الإيجابية والسلبية) والسلوك

#### 1.3.3.3 الإدراك الايجابي والاتجاهات السلبية (-)

إنّ مفهوم العدالة التنظيمية يعد مؤشرا مهما على تخفيف الاجهاد الوظيفي في مكان العمل ( Top & Judge استنتجت الدراسات السابقة على أنّ العدالة الإجرائية والشخصية لها علاقة قوية مع الاجهاد الوظيفي ( Tekingunduz, 2018:558; Bae & Kim, 2018:309; Lambert et al., 2019:1367). فقد استنتجت الدراسات السابقة على أنّ العدالة الإجرائية والتوزيعية لهما علاقة تأثير سلبي في الاجهاد ( Lambert et al., 2007:644; Sert et al., 2010:367). في حين توصلت دراسات أخرى إلى أنّ للعدالة الإجرائية والتوزيعية لهما علاقة تأثير سلبي في الاجهاد ( Frenkel et al., 2012:121; Kouchi et al., 2016:140). واستنتج Brienza & Bobocel (2017) كذلك إنّ الأفراد العاملين الأصغر سنا سيكونون أكثر حساسية تجاه العدالة التوزيعية والاجرائية في تأثيرها في السلوكيات المنحرفة من خلال الإرهاق الوظيفي. كذلك، كان للعدالة التنظيمية دور معدل في تأثير الإرهاق الوظيفي على نتائج العاملين ( Hur et al., 2014:195; Shahid et al., 2018:205).

إنّ الدعم المدرك يعد مؤشرا مهما في مستوى الاجهاد الوظيفي (Frew & Bruning, 1987:633). إذ إنّ الدعم التنظيمي المدرك له دور بارز في تقليل الاجهاد الوظيفي (Stamper & Johlke, 2003:569). وفقا لـ Yu-ling (2011) يمثل الدعم التنظيمي استراتيجيّة تدخل فاعلة في تقليل الاجهاد الوظيفي في العمل (Leigh et al., 1988:41; Revicki et al., 1993:74)، ومن ثم تكون العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك والاجهاد الوظيفي إيجابية "طردية" (Ting & Ling, 2013:1320; Giorgi et al., 2020:2969). وعلى الجانب الآخر فإنّ الدعم التنظيمي المدرك له تأثيرا سلبيا على الإرهاق العاطفي من خلال التأثير في رأس المال النفسي (Uchenna, 2013:105; Wan et al., 2014:42). كما أنّ هناك علاقة عكسية بين الدعم التنظيمي المدرك والارهاق العاطفي (Miller, 2016; King, 2012).

بالرغم من انه لم يتم تناول العلاقة بين إدراك الهوية التنظيمية الاجهاد والاحترق الوظيفي بشكل كاف، ومع ذلك فهناك دلائل على إنّ الهوية التنظيمية يمكن إنّ تقلل الاجهاد والاحترق الوظيفي (Avanzi et al., 2015:1). إذ تسهم الهوية التنظيمية المدركة في تخفيف الاجهاد المتعلق بالعمل (Sucan, 2019:29). فالهوية التنظيمية تعد شكل خاص من أشكال الهوية الاجتماعية، والهوية الاجتماعية عموما تقلل الاجهاد الوظيفي بشكل كبير (Shen & Zhang, 2009:774; Van Dick et al., 2018:20). كما أنّ هناك عدة دراسات وجدت علاقة سلبية بين الهوية التنظيمية والاجهاد الوظيفي (Bachkirova, 2012:49; Ciampa et al., 2019:351). إضافة إلى أنّ الهوية التنظيمية المدركة تقلل من مستوى الاحترق الوظيفي، من خلال

ما توفره من تفاعل اجتماعي ايجابي في السياق التنظيمي (Shen & Zhang, 2009:774; Kumar *et al.*, 2012:548; Avanzi *et al.*, 2015:1). هذا الامر يدل على أهمية كبيرة للهوية التنظيمية المدركة من قبل العاملين في تقليل الاجهاد والاحترق الوظيفي في مكان العمل (Uzun, 2018:501).

بناء على ما تقدم يمكن وضع الفرضية الاتية:

**H7:** هناك علاقة تأثير سلبية لمتغيرات الإدراك الإيجابية (العدالة والدعم والهوية التنظيمية) في متغيرات الاتجاهات السلبية (الاجهاد والاحترق الوظيفي وانتهاك العقد النفسي).

### 2.3.3.3 الإدراك السلبي والاتجاهات الايجابية (-)

مما لا شك فيه أنّ السياسة التنظيمية عموما هي حقيقة من حقائق الحياة التنظيمية ولها بعض الآثار المترتبة على المنظمات، وخصوصا الاتجاهات والسلوكيات الوظيفية (Ugwu & Onyishi, 2013:4; Eldor, 2016; Butt *et al.*, 2019:170). فالسياسة التنظيمية المدركة تؤدي على فك الارتباط بالعمل وذلك من خلال قدرتها على ايجاد لمناخ تنظيمي غير عادل وغير شفاف ولا يحفز على الكفاءة بالعمل (Karatepe *et al.*, 2012:66; Ko, 2017:86). على الرغم من إنّ مفهوم وممارسات السياسة في السياق التنظيمي حقيقة وواقع لا يمكن تجنبها، إلا إنّ هناك شبه اتفاق على إنّ المستويات المرتفعة من السياسة التنظيمية المدركة له دورا سلبيا في الادمج الوظيفي (Byrne *et al.*, 2017:1; Ajijala, 2019:1). من خلال تأثيرها السلبي في المناخ التنظيمي (Chinelato *et al.*, 2020:348). و يكمن تفسير الدور السلبي نفسياً من خلال إدراك العاملين للظلم في المنظمة (Landells & Albrecht, 2019:1612). في السياق ذاته، فإنّ الادمج الوظيفي يتوسط العلاقة بين السياسة التنظيمية المدركة والالتزام التنظيمي، من خلال نقل التأثير السلبي للسياسة التنظيمية إلى عدم اللتزام للعاملين تجاه المنظمة (Priyadarshini & Sripirabaa, 2019:214). إذ أظهرت الدراسات السابقة إنّ إدراك السياسة التنظيمية ترتبط سلباً بالالتزام العاطفي، لأنّ الظلم يحرك مشاعر سلبية للعاملين تجاه التنظيم (Kimura, 2013:587; Butt, 2015; Melese & Das, 2019:361). إذ تؤثر الإجراءات والمناخ السياسي المدرك سلبيا على التزام الأفراد العاملين تجاه المنظمة التي يعملون فيها (Witt *et al.*, 2002:486; Indartono & Chen, 2011:7; Utami *et al.*, 2014:378). وهذا يكون بشكل متزايد في القطاع العام (Shrestha & Mishra, 2015:21; Mensah, 2013). نتيجة لعدم عدالة نظام المكافآت التي تستند على أساس سياسي (Lau *et al.*, 2017:20).

كما إنّ الإشراف التعسفي يظهر العديد من السلوكيات غير المرغوب فيها بين الأفراد العاملين، وتتمثل تلك السلوكيات بانخفاض إنتاجية الأفراد العاملين، وتوقفات في العمل وارتفاع تكاليف الاستبدال (Ahmad, 2016:122). وفقا لنظرية الحفاظ على الموارد، يكون الإشراف التعسفي بمثابة عائق امام متطلبات الوظيفة وبما يؤثر سلبيا في الادمج الوظيفي (Scheuer *et al.*, 2016:138; Scheuer *et al.*, 2016:138). كما ويرتبط الإشراف التعسفي والادمج الوظيفي سلبيا بشكل واضح (Kirrane *et al.*, 2019:31).



عديدة أنّ الإشراف التعسفي يقوض دوافع الأفراد العاملين ومواقفهم في العمل، لا سيما ارتباطهم العاطفي تجاه المنظمة (Mushtaq, 2017; Arfat et al., 2018:295; Powell, 2020; Wang et al., 2020). في السياق ذاته، يؤثر الإشراف التعسفي سلباً على الالتزام التنظيمي بشكل عام، ويكون هذا التأثير بشكل أوضح وأكبر من الالتزام المعياري والمستمر (Jeon et al., 2019:489; Guan & Hsu, 2020:1383)، وذلك خلال تأثيره السلبي في مشاعر الأفراد العاملين المتعلقة بالعمل وبما يقلل من التزامهم العاطفي تجاه منظماتهم (Kim & Lee, 2015:507; Jung et al., 2018:8; Holmquist, 2020).

على الرغم مما افترضه (Ma, 2016:1) نظرياً بأن إدراك التأهيل المفرط يرتبط إيجابياً بالاندماج الوظيفي من خلال محاولة تفرغ الشعور السلبي على شكل ارتباط مرتفع بالعمل، لكن النتائج فشلت في إثبات ذلك. فقد أشارت دراسات عديدة إلى أنّ إدراك التأهيل المفرط يرتبط سلباً باتجاهات وسلوكيات العمل، إذ كان ذلك الارتباط سلبياً بين إدراك التأهيل المفرط والاندماج الوظيفي وهذا ما أشارت إليه دراسات (Pazderski, 2019; Silva, 2016; Lou & Ye, 2019). ولا تقتصر هذا التأثير السلبي على الاندماج الوظيفي وإنما يمتد أيضاً إلى الالتزام العاطفي، مع دور وسيط للالتزام العاطفي في العلاقة السلبية خصوصاً عندما يكون الالتزام العاطفي يتوسط العلاقة بين إدراك التأهيل المفرط والاندماج الوظيفي (Han et al., 2019:294). إذ إنّ إدراك الأفراد العاملين انهم في وظائف تتطلب القليل جداً من مهاراتهم وتعليمهم وكفاءتهم يجعلهم يقلل التزامهم العاطفي بتلك الوظائف وكل ما يتعلق بها (Oki, 2013:73; Han et al., 2019:294).

بناءً على ما تقدم يمكننا وضع الافتراض الآتي:

**H8:** هناك علاقة تأثير سلبية لمتغيرات الإدراك السلبية (السياسة التنظيمية والإشراف التعسفي وإدراك التأهيل المفرط) في متغيرات الاتجاهات الإيجابية (الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والاندماج الوظيفي).

### 3.3.3.3 الاتجاهات الإيجابية والسلوكيات السلبية (-)

تزيد المستويات المنخفضة من الاندماج الوظيفي من السلوكيات المنحرفة، ونوايا الدوران (Shantz et al., 2016; Caesens et al., 2016:150; Du Plooy & Roodt, 2010:1; Ginsburg et al., 2016:1; Steffens et al., 2018:373). كما توجد هناك علاقة عكسية بين الاندماج الوظيفي والسلوكيات المنحرفة وسلوك الانسحاب من المنظمة (Saks, 2006:600). إذا إنّ الأفراد العاملين الأقل اندماجاً بوظائفهم هم الأكثر احتمالاً للانخراط في السلوكيات العكسية (Shantz et al., 2013:2608; Ariani, 2013:46; Bilal et al., 2019:120). لأن فقدان الارتباط والاندماج مع الوظائف سيجعل العاملين معرضين لممارسة سلوكيات سلبية تجاه المنظمة (Hu et al., 2017:37; Mostafa & Shen, 2019:113). إذ يمكن أنّ يؤدي الاندماج الوظيفي إلى تقليل الانحراف في مكان العمل (Alarcon & Edwards, 2011:294; Tomar et al., 2020:229). مع ذلك فإن أهمية البيئة ومدى إيجابيتها أو سلبيتها تكون مفتاحاً للتنبؤ بالاندماج



الوظيفي ومن ثم السلوكيات العكسية في العمل ( Agarwal & Gupta, 2018:353; Camgoz *et al.*, 2016:583; Hur *et al.*, 2018:1087).

إنّ سلوك العمل العكسي هو مصطلح جديد تم إدخاله مؤخراً في العلوم النفسية والتنظيمية، السلوك العكسي هو أحد العوامل المحددة للأداء التنظيمي (Ramshida & Manikandan, 2013:59). لذلك هناك أهمية كبيرة للتعرف على كيفية تقليل السلوكيات العكسية في مكان العمل وخصوصاً في البلدان النامية، إذ يعد الالتزام التنظيمي عاملاً أساسياً في تقليل من تلك السلوكيات (Guay *et al.*, 2016:1; Amin *et al.*, 2020:23; Wu *et al.*, 2020:5500). فقد استنتجت دراسات عديدة بوجود علاقة تأثير سلبية بين الالتزام التنظيمي العاطفي وسلوكيات العمل العكسية (Ramshida & Manikandan, 2013:59; Han, & Bae, 2015:7157; Ugwu & Okafor, 2017:64). إضافة إلى ذلك، هناك تأثيراً طردياً للاندماج الوظيفي في الالتزام التنظيمي العاطفي، وعكسياً للالتزام التنظيمي العاطفي في نوايا الدوران، وبما يشير إلى أنّ المستوى العالي من الالتزام التنظيمي والاندماج الوظيفي يقلل من نوايا الدوران في العمل، والعكس من ذلك صحيح (Albrecht & Andretta, 2011:228; Brunetto *et al.*, 2012:428). في حين استنتج Albrecht & Marty (2020) إنّ الارتباط بالعمل والالتزام العاطفي يؤثران سلباً في نوايا الدوران، لكن تأثير الالتزام كان أقوى مع كون الارتباط بالعمل يسبق الالتزام العاطفي وله تأثير إيجابي عليه.

**بناء على ما تقدم يمكننا وضع الفرضية الآتية:**

**H9:** هناك علاقة تأثير سلبية لمتغيرات الاتجاهات الإيجابية (الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والاندماج الوظيفي) في متغيرات السلوك السلبي (سلوكيات العمل العكسية ونوايا الدوران).

### 4.3.3.3 الاتجاهات السلبية والسلوكيات الإيجابية (-)

إن من أهم التحديات التي تواجه المنظمات هي زيادة الاجتهاد الوظيفي (Ansari *et al.*, 2011:153). إذ تكثرت نتائج الدراسات السابقة فيما يتعلق بالعلاقة بين الاجتهاد الوظيفي والأداء الوظيفي بوجود علاقة غير متسقة. فعلى سبيل المثال استنتج (Wu 2011:21) أنّ أحد أسباب هذه النتائج غير المتسقة إلى أنّ مفهوم الاجتهاد الوظيفي يؤدي دوراً إيجابياً وسلبياً حسب مستوى الضغط في العمل، فعندما يكون الاجتهاد الوظيفي عالياً في مرحلة الإدراك فإنّ ذلك يؤدي إلى نتائج إيجابية أما إذا كان ذلك الاجتهاد ضمن مرحلة الشعور فإنه يتشكل على شكل موقف تجاه العمل فإنّ النتائج تكون سلبية. لذلك كانت العلاقة سلبية في دراسات عديدة درست الاجتهاد كاتجاه نحو الوظيفة (Golparvar *et al.*, 2013:33; Yusoff *et al.*, 2013:1; Nazri, 2018). إذ يؤدي الاجتهاد بمستويات عالية إلى أداء منخفض (AbuAIRub, 2004:73). بالإضافة إلى ذلك، فإنّ الاجتهاد الوظيفي يقلل الميل نحو سلوك المواطنة التنظيمي (Koh & Lyou, 2006:167; Qing *et al.*, 2008:732; Kyzy, 2011; Zhijie *et al.*, 2019:1; De Clercq & Belausteguigoitia,

1:2020). إذ استنتجت دراسات عديدة على أنّ الاجتهاد الوظيفي المرتفع يرتبط سلبيا بسلوك المواطنة التنظيمي (Nourani Saadoldin et al., 2016:622; Miarkolaei, 2016:52).

ان الاحتراق الوظيفي هو متلازمة نفسية وجسدية شديدة تحدث استجابةً للإجهاد المطول في العمل، مما يترتب عليه تكاليف باهظة لكل من المنظمات، والأفراد لأنه يؤثر سلبًا على الاتجاهات الوظيفية ويؤدي إلى سلوكيات غير مرغوب فيها (Kang, 2012:57). ومن هنا فإنّ من أهم التحديات التي تواجه المنظمات هي زيادة مستويات الاحتراق الوظيفي بين الأفراد العاملين في تلك المنظمات (Talachi & Gorji, 2013:1). إذ بينت الدراسات السابقة إلى وجود ارتباط سلبى بين الاحتراق الوظيفي وأداء المهام (Demerouti et al., 2016:391; Kim et al., 2017:630)، فالمستويات المرتفعة من الاحتراق الوظيفي يرفع مستوى نوايا الدوران ويخفض مستويات الأداء الوظيفي (Rahim & Cosby, 2016:1255). إضافة إلى ذلك، فقد استنتج (Baek & Kim, 2016) إنّ الارهاق الوظيفي يؤثر سلبيا في أداء المهام وسلوك المواطنة التنظيمية معا (Jaffery & Farooq, 2015:273; Solkhe & Singh, 2020:169).

بناء على ما تقدم يمكننا بناء الفرضية الآتية :

**H10:** هناك علاقة تأثير سلبية لمتغيرات الاتجاهات السلبية (الاجتهاد والاحتراق الوظيفي وانتهاك العقد النفسى) في متغيرات السلوك الايجابي (أداء المهمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية).

### 4.3.3 دور المتغيرات التفاعلية (موضع السيطرة، الكفاءة الذاتية) في النموذج

#### 1.4.3.3 الدور التفاعلي لموضع السيطرة

هناك اختلاف بوجهات النظر بين تأثير موضع السيطرة الداخلي والخارجي على إدراك الفرد لبيئته. إذ تستند وجهة النظر الأولى، ووفقا لـ (Wang et al., 2019:153) على أنّ موضع السيطرة قد يؤثر على العلاقة بين التهديد بفقدان الموارد والمواقف الفردية (الإدراك السلبي)، ونتائج السلوك. فقد ينتهج ذوي موضع السيطرة الخارجيين استراتيجية تكيفية ذات اتجاهات وسلوكيات إيجابية تجاه العمل لحماية مواردهم الخاصة (Sverke & Hellgren, 2002:25). في حين، ينتهج ذوي موضع السيطرة الداخلي استراتيجية تكيفية ذات اتجاهات وسلوكيات عمل سلبية (Kaye et al., 2013:273; Ajzen, 2020:314). وجهة النظر الثانية ووفقا لـ (Wei & Si, 2013:218) تشير إلى أنّ مواجهة تهديدات فقدان الموارد، يجعل ذوي موضع السيطرة الخارجيين يعززون الخلل للبيئة بدلا من ذاتهم، مما ينتج لديهم اتجاهات وسلوكيات سلبية تجاه العمل. في حين سيعزرو ذوي موضع السيطرة الداخليين التهديد إلى ذاتهم بدلا من البيئة المحيطة، مما قد يجعلهم ينتهجون استراتيجية تكيفية ذات اتجاهات وسلوكيات إيجابية تجاه العمل.

وفقا لـ (Rotter, 1966:2) فإنّ موضع سيطرة المرؤوسين كمتغير تفاعلي يعد محددًا مهمًا للطريقة التي يفسر بها الأفراد المواقف التي يلاقوها، إذ يعزرو ما يحدث لهم إلى عوامل داخلية (على سبيل المثال،

المهارات والجهود والمثابرة) أو العوامل الخارجية (على سبيل المثال، الصدفة وأناس آخرون والتدخل الإلهي) (Spector, 1988:336). وفقا لـ (Shanteau, 1987:22) قد تؤدي بعض السمات الشخصية دورًا في تحديد كيفية تأثير الفرد بالبيئة المحيطة. فموضع السيطرة والذي يعد احد السمات الشخصية يمكن ان يؤثر على الإدراك الفردي. فالمراقبون الداخليون يميلون إلى عزو نجاحاتهم وإخفاقاتهم لأنفسهم، في حين يميل المراقبون الخارجيون إلى عزو النجاح والفشل إلى البيئة الخارجية (Howell & Avolio, 1993:891). ووفقاً لنظرية موضع السيطرة Locus of Control Theory، يتخذ الأفراد الذين لديهم مواضع سيطرة مختلفة تدابير مختلفة ويتبنون استراتيجيات مختلفة عندما يواجهون تهديداً من مكان العمل. إذ يدرك ذوي موضع السيطرة الخارجي بشكل اكبر العدالة التنظيمية المدركة بما يؤثر إيجابيا على اتجاهاتهم وسلوكهم في (Sweeney et al., 1991:333). وعلى الرغم من منطقية تأثير السمة الشخصية المتعلقة بموضع السيطرة على إدراك الموظفين للبيئة المحيطة بهم (Thamrin & Susilo, 2015; Gucel et al., 2012; Lee, 2013)، إلا أن دراسات عديدة فشلت بالحصول على دعم لهذا الدور (Flinder, 1991). مع ذلك، حصلت دراسات عديدة على دعم لذلك التأثير، إذ كان موضع السيطرة الخارجي دور تفاعلي مع الدعم المدرك من قبل العاملين على اتجاهاتهم في العمل (Owolabi, 2013:11). علاوة على ذلك، كان لموضع السيطرة الخارجي دور تفاعلي مع الدعم التنظيمي المدرك بشكل يخفف المشاعر السلبية في العمل (Bajaj & Krishnan, 2014:22)، يشير هذا الامر إلى أن موضع السيطرة الخارجي يزيد التأثير السلبي للدعم المدرك في المشاعر السلبية، من خلال ارتفاع حساسيتهم للبيئة الداعمة بشكل إيجابي. إضافة إلى ذلك، فإن لموضع السيطرة الداخلي علاقة سلبية مع السياسة التنظيمية المدركة (Vechpong & Boonyam, 2007:32). في حين يزيد موضع السيطرة الخارجي العلاقة الإيجابية بين الاشراف التعسفي والسلوكيات غير المنتجة "العكسية" (Wei & Si, 2013:281). وهذا أيضا ما حدث في العلاقة الإيجابية بين الاشراف التعسفي وانعدام الامن الوظيفي إلى سلبية (Wang et al., 2019:152).

بناء على ما تقدم يمكننا افتراض الاتي:

**H11:** موضع السيطرة الخارجي يعدل العلاقة لمتغيرات الإدراك الايجابي والاتجاهات الإيجابية، موضع السيطرة الداخلي يعدل العلاقة بين متغيرات الإدراك السلبي والاتجاهات السلبية.

### 2.4.3.3 الدور التفاعلي للكفاءة الذاتية

ان للكفاءة الذاتية تأثيرا ايجابيا على الادماج الوظيفي ومن ثم على النتائج الايجابية في العمل (Salanova et al., 2011:2256; Li et al., 2017:48)، فالكفاءة الذاتية تخفف تأثير إدراك البيئة في الاتجاهات وذلك من خلال قدرتها على جعل الفرد العامل معتقدا انه المسيطر على البيئة اكثر مما هي تسيطر عليه (Liu et al., 2017:624; Lee, 2018:113). ولكن الامر ربما يكون مختلفا مع علاقة الاتجاهات والسلوك، إذ تسهم الكفاءة الذاتية في تخفيف أي مشاعر سلبية تؤثر سلبا في نتائج العمل المرغوبة

(Jafri, 2020). كما تكون معززة للاتجاهات الايجابية (الادماج الوظيفي) في التنبؤ بالسلوكيات الايجابية (Ilyas et al., 2019:130). إذ يميل الأشخاص ذوو الكفاءة الذاتية المرتفعة إلى القيام بمهام أكثر تحديًا، خصوصا عندما تكون اتجاهاتهم ايجابية تجاه العمل (Bandura, 199:25). إذ استنتج (Adil et al., 2020:118) بان الكفاءة الذاتية المرتفعة تسهم في زيادة العلاقة الايجابية بين الادماج الوظيفي والالتزام التنظيمي والسلوكيات الايجابية (Ballout, 2009:655; Min et al., 2018:612). كما وتسهم الكفاءة الذاتية جنبا إلى جنب الالتزام التنظيمي في تعدي اداء الدور المطلوب وبذل جهود اضافية في اداء سلوكيات المواطنة التنظيمية (Jin & Hahm, 2017:3823).

على الجانب الاخر، تخفف الكفاءة الذاتية آثار للاتجاهات السلبية (مثل الاجهاد والاحتراق) في العمل (Baek et al., 2020:29). ووفقا لـ (Adebayo, 2006:35) فإن ارتفاع الكفاءة الذاتية يزيد من قدرة العاملين للتعامل بشكل افضل مع الاجهاد في العمل وبما يحقق نتائج ايجابية للعمل (Jimmieson, 2000:262). وذلك من خلال قدرتها على التخفيف من ضغوط مكان العمل والاجهاد المترتب عليه (Thompson & Gomez, 2014:1). إضافة إلى انها تخفف العلاقة الايجابية بين الاجهاد الوظيفي والاحتراق (Ishaq & Mahmood, 2017:100). علاوة على ذلك، فإن الكفاءة الذاتية تلطف العلاقة السلبية بين الاجهاد الوظيفي وسلوكيات العمل الايجابية (Seo & Cho, 2013:248; Islam et al., 2018). إذ استنتج (Ou et al. 2019:17) انّ ذوي الكفاءة المرتفعة سيكون أدائهم افضل حتى في ظل ضغوط عمل مرتفعة. وهذا الامر كذلك ينطبق على الاحتراق الوظيفي الذي يتم تخفيف اثره من خلال شعور العاملين بانهم ذوي كفاءة ذاتية عالية (Park & Ahn, 2015:231; Han, 2017:211; Lee & Kim, 2018:157).

بناء على ما تقدم يمكننا افتراض الاتي:

**H12:** الكفاءة الذاتية تعدل العلاقة بين متغيرات الاتجاهات الايجابية والسلبية والسلوك الايجابي والسلبى، إذ ترفع الكفاءة الذاتية التأثير الايجابي للاتجاهات الايجابية على السلوك الايجابي، في حين تخفف التأثير الايجابي للاتجاهات السلبية على السلوك السلبى.

### 4.3 الملخص Summary

ناقش هذا الفصل ثلاث مباحث، كرس المبحث الأول لاستعراض الدراسات السابقة اعتمادا على أربعة محاور، ومن ثم تمت مناقشة تلك الدراسات من خلال استعراض أوجه التشابه والاختلاف ومن ثم مجالات الاستفادة وأخيرا، تحديد الفجوة المعرفية للدراسة الحالية. اما المبحث الثاني فقد خصص للإطار المفاهيمي من خلال مناقشة اهم النظريات التي تستند عليها الدراسة الحالية، ومن ثم بناء الإطار المفاهيمي للدراسة. أخيرا، جاء المبحث الثالث ليركز على بناء وتطوير الفرضيات الرئيسية للدراسة.

# الفصل الرابع

## منهجية الدراسة

**Study  
Methodology**

## الفصل الرابع: منهجية الدراسة Study Methodology

تعد المنهجية من الأركان الرئيسية لأي دراسة عملية، كونها تساعد الباحث في تحديد مشكلة الدراسة، وصياغة فرضياتها، مع تحديد الأساليب والأدوات المناسبة لدراستها واختبارها. لذا فالمنهجية تمثل خارطة الطريق المعدة لإيجاد حلول مقترحة لمشكلة الدراسة، والاجابة عن تساؤلاتها، وهذا يتطلب معرفة المكونات الأساسية لمنهجية البحث العلمي والتي تتكون من: المداخل الفلسفية ومنطلقاتها الأساسية لكي يتم بعد ذلك اعتماد المدخل الفلسفي الذي سوف تعتمد عليه الدراسة الحالية بالاعتماد على ايجاد التبريرات المنطقية لهذا المدخل، وتصميم البحث باتجاهاته الثلاث (الكمي، والنوعي، والمختلط)، والذي يعد خطة عمل تربط بين اهداف الدراسة وطرائق جمع البيانات، وايضا استراتيجيات البحث وما تتضمنه من طرائق جمع البيانات، واعتماد الاساليب الاحصائية المناسبة في التحليل، وذلك بهدف الوصول إلى النتائج التي سوف يتم استخلاص الاستنتاجات والتوصيات على اساسها. وكل ذلك سوف يتم وفقاً لفلسفة واضحة تم تحديدها.

### 1.4 فلسفة البحث Research Philosophy

تشير فلسفة البحث إلى نظام من المعتقدات والافتراضات التي تتمحور حول كيفية تطوير المعرفة، وهذه الفلسفة قائمة على اسئلة الدراسة ومحاولة الإجابة عنها (Creswell & Plano, 2014:123). وهناك خمسة مداخل فلسفية رئيسية هي: الوضعية Positivism، الواقعية Realism، والتفسيرية interpretivism، وما بعد الحداثة Postmodernism، والبراغماتية Pragmatism (Creswell & Saunders et al., 2019:130; Creswell, 2018:45). وهذه المداخل الفلسفية -التي ستوضح في المقاطع الآتية- تختص بعملية البحث العلمي في تطور المعرفة الهادفة والتي يشارها فلسفياً بنظرية المعرفة Epistemology.

تمثل الفلسفة الوضعية **positivism** نموذج يفترض إنَّ السلوك البشري تحدده المحفزات الخارجية، وأنه من الممكن استعمال المبادئ والأساليب المستعملة تقليدياً في مجال العلوم الطبيعية لمراقبة وقياس الظواهر الاجتماعية (Singh, 2007:407; Bhaskar, 2010:51). إذ انها تدرس علاقات السبب والنتيجة باستعمال الفلسفة العقلانية (Bell et al., 2019:25). لذا فالفلسفة الوضعية هي موقف معرفي يدعو إلى مبدأ تطبيق مناهج العلوم الطبيعية لدراسة الواقع الاجتماعي وما بعده، اخذين بنظر الاعتبار بان هذه الفلسفة تمتد إلى ابعد من كونها مجرد تطبيقاً للعلوم الطبيعية في المجال الاجتماعي، إذ انها تنطوي ايضاً على المبادئ الآتية: (1) مبدأ الظاهراتية phenomenism: والتي تركز على إنَّ المعرفة تبنى في الاساس وفقاً لملاحظة الظواهر الخارجية وأنَّ الحواس هي داعمة لتلك المعرفة، (2) مبدأ الاستنتاج deductivism: والذي يفترض بان الهدف من النظرية هو إنشاء فرضيات يمكن اختبارها، (3) مبدأ الاستقراء inductivism: إذ يتم الوصول إلى المعرفة من خلال جمع الحقائق، (4) مبدأ الموضوعية objective: الذي يرى انه يجب (وربما يمكن)



إجراء العلم بطريقة ذات قيمة حرة، و (5) مبدأ العلمية والمعيارية *scientific & normative*: والذي يفترض بان هناك تمييز واضح بين البيانات العلمية، والبيانات المعيارية والاعتقاد بأن الأول هو المجال الحقيقي للعلم (Bryman, 2012:28).

وتمثل الفلسفة الواقعية **realism** – وبشكل أكثر تحديد الواقعية النقدية *Critical realism* - وهو مدخل فلسفي آخر يهدف إلى تقديم تفسير لطبيعة الممارسة العلمية، إذ تركز هذه الفلسفة على وجود حقيقة خارجية محددة مسبقاً من حيث خصائصها أو بنيتها (Bell et al., 2019:25). ومن ثم، يتمثل هدف هذه الفلسفة في التعرف على حقيقة وأحداث العالم الاجتماعي، إذ يمكن فهم العالم – ومن ثمّ تغييره- فقط إذا حددت هياكل ذلك العالم (Bhaskar, 2010:2; Bryman, 2012:28)، وبعبارة أخرى، يمكن إدراك الحقائق، ومن ثم فهم العالم بشكل كامل، من خلال مزيج من الملاحظة الدقيقة، أو جمع البيانات، مع استعمال النظرية (Merrill & West, 2009:192). ومن هنا تشترك الفلسفة الواقعية في سمتين معالفلسفة الوضعية وهما: الاعتقاد بأنه يجب استعمال مناهج موحدة لجمع البيانات وتفسيرها في العلوم الطبيعية والاجتماعية، والالتزام بالرأي القائل بأن هناك واقعاً خارجياً يواجهه العلماء، إي إنّ هناك حقيقة منفصلة عن أوصافنا لها (Goodwin & Goodwin, 2017:63). اما الفلسفة التفسيرية **interpretivism** : فهي مصطلح يشير عادة إلى بديل للأرثوذكسية "الاعتقاد الصحيح" أي الفلسفة الوضعية التي سادت لعقود. لذا فهذه الفلسفة مبنية على الرأي القائل بأن هناك ضرورة لاحترام الاختلافات بين الناس، وكائنات (مرتكزات) العلوم الطبيعية، ومن ثم تتطلب من عالم الاجتماع فهم المعنى الذاتي للفعل الاجتماعي من وجهات نظر ذات تفسيرات مختلفة (Bryman, 2012:30). ومن هنا فإنّ هدف هذه الفلسفة في مجال البحث العلمي هو البحث عن تفسيرات بشرية من خلال فهم كيفية تفسير الأفراد للعالم المحيط بهم (Bell et al., 2019:25)، علاوة على ذلك، تركز هذه الفلسفة ايضاً على افتراض مهم مفاده إنّ موضوعات العلوم الاجتماعية تختلف اختلافاً جوهرياً عن موضوعات العلوم الطبيعية، إذ توجد تفسيرات مختلفة لنفس الظاهرة الاجتماعية، وفقاً لرؤى وتوجهات الأفراد (Bryman, 2012:28).

في السياق ذاته، وعلى الرغم من صعوبة تحديد فلسفة ما بعد الحداثة **postmodernism** بشكل دقيق، إلا انه يمكن القول بأنها فلسفة تنتهج جانبين: الأول، أنها تحاول فهم طبيعة المجتمع والثقافة الحديثة، أما الجانب الثاني، فيمثل كونها طريقة للتفكير من خلال تمثيل طبيعة العلوم الاجتماعية ومطالباتها بالمعرفة. ويميل أتباع فلسفة ما بعد الحداثة إلى الشك العميق في المفاهيم التي تشير ضمناً إلى أنه من الممكن الوصول إلى نسخة محدّدة من أي واقع (Bryman, 2012:382)، لذا فهي تذهب إلى ما هو أبعد من الفلسفة التفسيرية في نقد الوضعية والموضوعية من خلال التأكيد على أنه لا يوجد معنى لواقع موضوعي ينتظر من العلماء اكتشافه (Merrill & West, 2009:192; Bell et al., 2019:25). وتفترض الفلسفة الخامسة والاخيرة الفلسفة البراغماتية **pragmatism** بأن المعاني الموضوعية والذاتية يمكن إنّ ينتج عنها معرفة مفيدة، وأنّ

الحقيقة تتغير بمرور الوقت، لذلك يجب إنَّ تكون حقائق البحث مؤقتة (Bell *et al.*, 2019:25). فهي تقتض بأن العالم الاجتماعي هو عالم غير منظم، ومتميز بالشكل المتصور (Bhaskar, 2010:2)، ومن هنا فهي تحاول الدمج بين الموضوعية والذاتية في تفسير الظواهر الاجتماعية وذلك من خلال محاولتها للتركيز على فائدة نتائج الدراسة وقابلية تطبيقها (Johnson & Onwuegbuzie, 2004:19; Wildemuth, 2017:115). وهذا ما يجعل من البراغماتية تستند إلى وجهة النظر القائلة بأن يجب إنَّ يتم الاهتمام بفهم العالم الاجتماعي، والمواقف الملموسة، بالإضافة إلى الحاجة لأفكار مجردة، أو نظرية، لخلق فهم متماسك لما يمكن إنَّ يبدو عالماً فوضوياً (Merrill & West, 2009:192).

#### 1.1.4 الفلسفة الوضعية للدراسات السلوكية Behavioral studies in positivism philosophy

مما تقدم نلاحظ بأن الفلسفة التفسيرية لا تحقق فائدة التعميم للظواهر المبحوثة لكونها تأخذ وتركز على الاختلاف بوجهات النظر أكثر من الاتفاق (Bell *et al.*, 2019:25). كما أن أغلب مبادئ الفلسفة الواقعية يمكن تغطيتها من خلال استعمال الفلسفة الوضعية (Goodwin & Goodwin, 2017:63). في حين تتجه فلسفة ما بعد الحداثة إلى البحوث النوعية من خلال تركيزها على الذاتية وانكارها لواقع موضوعي قابل للاكتشاف (Bryman, 2012:382). وأخيراً، فإنَّ اتجاه الفلسفة البراغماتية نحو البحوث المختلطة بهدف دمج سمات الذاتية والموضوعية، والتي تكون مناسبة لبعض الموضوعات والظواهر التنظيمية (Bryman, 2012:650; Wildemuth, 2017:115). وبناء على ذلك سوف تتبنى الدراسة الحالية الفلسفة الوضعية، والتي لها أهمية تاريخية من خلال تعريفها للفلسفات الأخرى، وجوهرية عملية لتمثيلها الفاعل لطبيعة وحدود المعرفة (Bhaskar, 2010:49). علاوة على ذلك، تعتمد الفلسفة الوضعية على الافتراضات الرئيسة للعلوم وتأكيداً على وحدة العلم، مما يعني إنَّ الأساليب العلمية الطبيعية هي الطرائق الوحيدة لفهم العلوم الاجتماعية (Lee, 1991:343). كما أنَّ للنموذج الوضعي مكانة مهمة في توليد المعرفة العلمية في كل من العلوم الطبيعية والاجتماعية (Creswell & Creswell, 2018:44; Majeed, 2019:118).

كما إنَّ تبني الفلسفة الوضعية من قبل الدراسة الحالية الفلسفة باعتبارها المصدر الأساسي للشك، مما يعطي قوة دافعة للتحقيق من النتائج (Fendt *et al.*, 2008:471; Bell *et al.*, 2019:26). فمن وجهة نظر الفلسفة الوضعية، لا يمكن للمعرفة أبداً إنَّ تتجاوز الحقائق (Daniguelo, 2020:45)، كون إنَّ الباحث يعمل بحيادية، ويتبنى مقاييس موضوعية بدلاً من معتقدات الباحث، وأنَّ السلوك البشري يجب إنَّ يُفهم من خلال العلاقات السببية القائمة على الفرضيات من أجل تاطير المشكلة إلى عناصر اقل، على إنَّ يدعم ذلك بحجم عينة مناسب يمكن من خلالها تعميم النتائج. وبالنهاية، يتم اختيار هذه الفرضيات للوصول إلى الحقيقة (Bryman & Bell, 2011:15). لذلك، عندما تكون المشكلة محددة بوضوح والهدف هو اختبار فرضيات بشكل كمي استنتاجي لغرض تعميم النتائج (Sugandini *et al.*, 2018:4; Lutfiani Putri Windia *et al.*)

(al., 2020:138). بالإضافة إلى ذلك، ولكون السلوك الفردي هو نتيجة لمتغيرات عديدة وعلاقات معقدة (Creswell & Creswell, 2018:46)، فقد كانت ولا زالت دراسات السلوك التنظيمي، تعتمد على المدخل الوضعي بدرجة كبيرة، وبالتحديد عندما يتعلق الامر بالمستوى الفردي للتحليل (Roobahani & Ehsan, 2013:148; Primecz, 2020:124).

إنّ الفلسفة الوضعية ستكون الأكثر ملائمة لمتغيرات السلوك وسوابقها "أي متغيرات الإدراك والاتجاهات" (Fitrio et al., 2019:1306; Parsamehr et al., 2020:2497). إذ تتطلب من الباحث جمع البيانات بطريقة موضوعية وتحليلها كمياً بمنهج استنباطي مبني على صياغة فرضيات واختبارها بادوات إحصائية مناسبة (Othman et al., 2020:92; Hosseini et al., 2022:1005). لذا فهي تمكن الباحثين من الحصول على مزيد من الاعتماد الإحصائي والتعميم الذي يؤدي إلى تطوير نظريات ونتائج عالمية (Alharahsheh & Pius, 2020:39). على هذا الأساس، فإنّ الإطار المفاهيمي لهذه الدراسة هو علاقة سببية معقدة استندت إلى الفلسفة الوضعية لتحديد وتقييم الأسباب التي تتضمن متغيرات الإدراك والاتجاهات الإيجابية والسلبية التي تتداخل بشكل معقد بهدف التعرف على كيفية نشوء السلوك داخل المنظمات.

#### 2.4 تصميم البحث Research design

يتم تعريف تصميم البحث على أنه إطار عمل يولد أدلة للإجابة عن أسئلة البحث التي تهم الباحث (Zikmund et al., 2013:54; Rheinhardt et al., 2018:526). لذلك فهو يوفر القرار المناسب لاختيار طرائق البحث المناسبة لحل المشكلة التي يبحث عنها الباحث (Bell et al., 2019:25). كما انه يعد مخطط إرشادي لأي باحث يتضمن الخطط والإجراءات التي توجه الباحث من خلال مجموعة من المبادئ التوجيهية من الافتراضات العامة إلى طرائق جمع البيانات التفصيلية والتحليل (Creswell & Creswell, 2018:49). علاوة على ذلك، فإنّ مشكلة وسؤال البحث هو مرشد اساسي في العلوم الاجتماعية. لذلك، يعتمد اختيار تصميم البحث على مشكلة البحث واسئلتها. وهناك ثلاثة مناهج بحثية هي : التصميم الكمي، والتصميم النوعي، والتصميم المختلط . إذ يرتبط اعتماد تصميم البحث بالفلسفات البحثية التي اشير اليها آنفاً، إضافة إلى الوقت، والمال، والموارد، والافراد العاملين (Sekaran & Bougie, 2016:95; Saunders et al., 2019:176).

تشمل نقاط القوة في التصميم النوعي النظر في عمليات التغيير بمرور الوقت، وفهم المعاني الفردية، وتعديل القضايا والأفكار، وإضافة أفكار جديدة إلى النظريات الحالية واكتشاف وجهات نظر فريدة. ومع ذلك، فإنّ عيوب هذا التصميم هي: تحليل البيانات الذي يتطلب الكثير من الوقت والعديد من الموارد، وعدم إمكانية هذا المنهج في اتخاذ أي قرار بناءً على بيانات العينة (Saunders et al., 2019:179). من ناحية أخرى،

يعد التصميم المختلط عند تطبيقه على الدراسة الحالية مضيعة للوقت والتكلفة، خاصة عندما يحاول الباحث تليل الطرائق الكمية والنوعية، إذ لا توجد جدوى أو معنى لدمج النهجين الكمي والنوعي معا في تحليل بيانات الدراسة الحالية (Creswell, 2015:20). وبما أن الدراسة الحالية تقع حول قضايا تتعلق بحقل السلوك التنظيمي، فإن التصميم الكمي هو الأنسب وذلك لقدرته على اختبار ظواهر قائمة من خلال اختبار الفرضيات (Creswell, 2015:21; Fellows & Liu, 2015:29). كما أنه وبناءً على أسئلة الدراسة وأهدافها، لا يوجد مبرر لاعتماد الطريقة المختلطة كتصميم دراسة. نتيجة لذلك، يعتمد النهج الكمي على الأرقام والإحصاءات في جمع البيانات وتحليلها. ويعتمد على الطريقة الاستنتاجية التي تؤدي إلى العلاقة بين النظرية والباحث لاختبار النظرية الحالية (Bell et al., 2019:26).

وستكون البيانات الكمية (الاستبتيان) في الدراسة الحالية أيضاً أكثر فاعلية وذلك من خلال تدعيمها ببيانات نوعية (المقابلات). لذلك، تم استعمال نموذج تصميم من ثلاث مراحل (تصميم استكشافي تسلسلي sequential exploratory design) (Creswell, 2015:58; Bell et al., 2019:65). وتمثلت المرحلة الأولى في استعمال منهج نوعيا لاستكشاف ظاهرة البحث، وتحديد المتغيرات التي سوف تدخل في إطار الدراسة المقترح (Sekaran & Bougie, 2016:37). بعد ذلك، تم إعطاء الأولوية للتصميم الكمي لغرض اختبار إطار مقترح يتكون من العديد من المتغيرات التي نسعى إلى اختبار العلاقات الخطية فيما بينها، وذلك من خلال محاولة الإجابة عن أسئلة واهداف الدراسة (Creswell, 2015:94). وأخيراً، حاولنا التعرف على العلاقات غير الخطية من خلال استعمال نهج ANN (Albahri et al., 2021a:1).

#### 1.2.4 التصميم الكمي والسلوك التنظيمي Quantitative Design & Organizational Behavior

يجب أن تكون هناك تبريرات كافية لغرض اعتماد تصميم دون اخر، إذ يتم تحديد هدف الدراسة الكمية - قبل جمع البيانات - على شكل فرضيات تنطوي على علاقات بين عدد من المتغيرات يتم اختبارها لاحقا (Skinner, 2020:215). وفقاً لـ (Azorín & Cameron (2010) فإن أغلب الدراسات في حقل السلوك التنظيمي اعتمدت التصميم الكمي، كونه يتسم بالنضج والموضوعية عند محاولة دراسة تأثير عدة متغيرات على متغيرات تتسم بكونها نتيجة للمتغيرات المؤثرة (Creswell & Creswell, 2018:49). كما تبنت العديد من الدراسات التي تركز على تقييم سلوكيات الأداء في مكان العمل التصميم الكمي نظراً لموضوعيته وموثوقيته في هذا المجال (Kwofie et al., 2018:130). وذلك كونه مناسباً لأغراض التنبؤ، لذا فهو يتناسب بشكل كبير مع الإطار المقترح للدراسة الحالية (Varma & Malhotra, 2021:6). بالنهاية، ومن خلال ما تم مناقشته في الفصل الثالث واطلاع الباحث على الادبيات السابقة، يتبين لنا إن البحث في موضوعات السلوك التنظيمي -وتحديداً عندما تكون بنماذج متعددة المتغيرات- فإن التصميم الكمي سيكون الأنسب والأكثر فاعلية لذلك (على سبيل المثال: Cugueró-Escofet et al., 2019; Bizri & Hamieh,

(Saks, 2019; 2019). إذ لوحظ أنه حتى توصيات الباحثين كانت تتجه نحو تدعيم التصميم الكمي بالتصميم النوعي للحصول على نتائج أكثر دقة (Chen et al., 2017; Min et al., 2018). وهذا ما ستحاول الدراسة الحالية القيام به.

#### 2.2.4 الأفق الزمني Time Horizon

نظرًا لطبيعة الدراسة الحالية ومتغيراتها، فقد تم توجيهها لجمع البيانات (البيانات النهائية بعد الدراسة الأولية) في وقت واحد، لذلك، فإن الاختيار التصميم المقطعي cross-sectional design والذي يعد تصميمًا ملائمًا لهذه الدراسة. ويُعرّف تصميم البحث المقطعي بأنه استكشاف ظاهرة معينة في فترة زمنية قصيرة نسبيًا، تتميز بالوقت القصير المطلوب لجميع البيانات من المجتمع (Zikmund et al., 2013:195; Saunders et al., 2019:212). بالإضافة إلى ذلك، فإن التصميم المقطعي ملائم جدًا للربط بين النظرية والبحث بطريقة استنتاجية (Bryman, 2012:68). كما أنّ عدم تحقيق الغرض السببي والذي يعد من ثغرات التصميم المقطعي (Kesmodel, 2018:338)، يمكن أن يتم تجاوزه بطرائق أخرى (Spector, 2019:125)، على سبيل المثال: استعمال نهج ANN لغرض تحديد العلاقات السببية بشكل مقطعي لكن محدد.

#### 3.2.4 وحدة التحليل Unit of Analysis

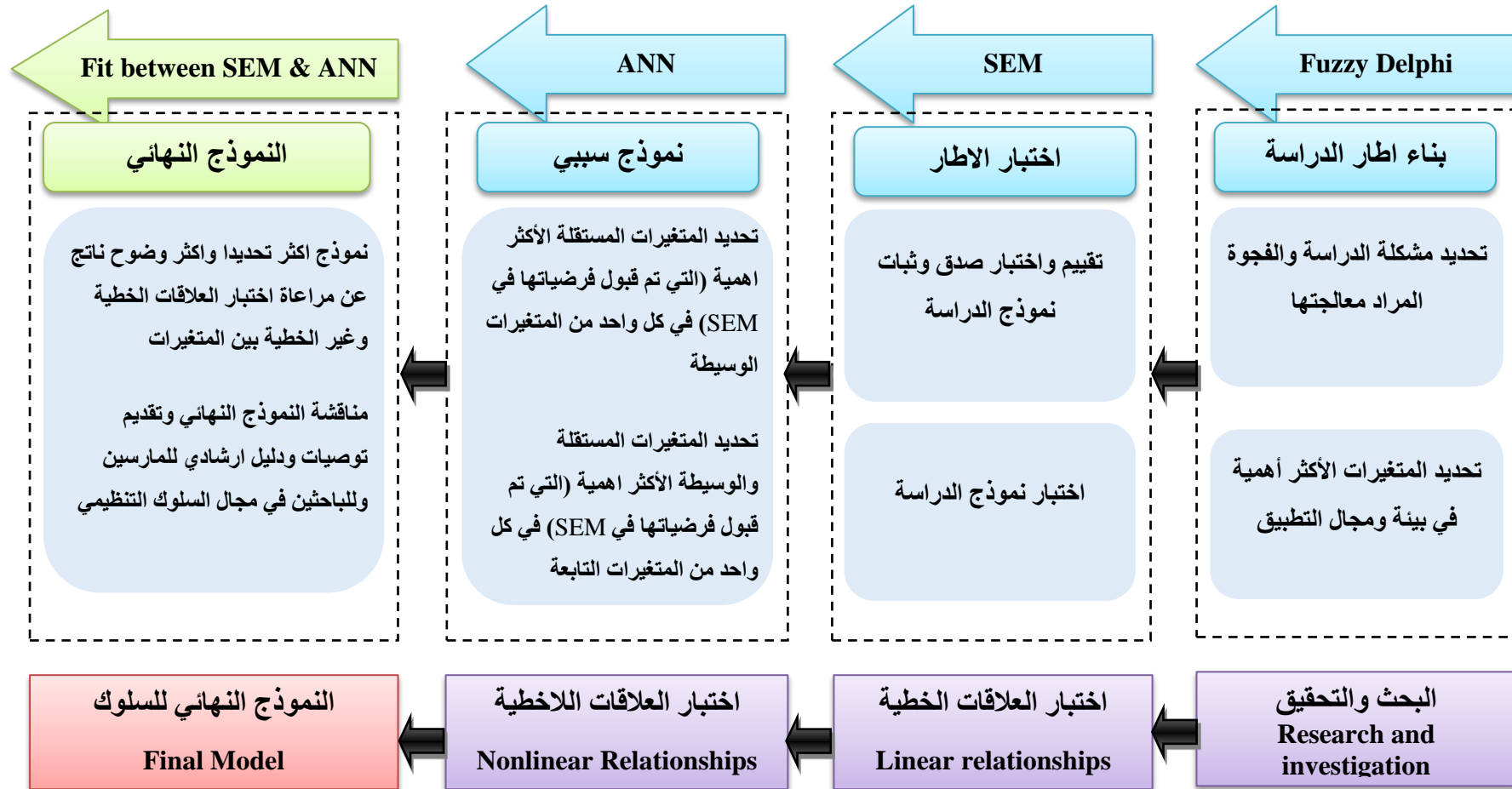
من القرارات المهمة لاجراء اية دراسة في اي مجال بحثي وتحديد في مجال الدراسات التنظيمية السلوكية هو اختيار وحدة التحليل (Bhattacharjee, 2012:5). وتشير وحدة التحليل إلى الوحدة التي من خلالها يستطيع الباحث الحصول على البيانات، وعلى أي مستوى من التجميع. وبالتالي فهي تشير إلى ما اذا كان الباحث سوف يقوم بتجميع البيانات على المستوى الفردي (مثل الزبائن، والافراد العاملين)، و/ أو مستوى المجاميع والفرق (العائلات، والادارات)، و/ أو المستوى التنظيمي (المنظمات ووحدة الأعمال). وغالبا ما يتم الاعتماد على مستوى واحد من التحليل، وفي دراسات اخرى يتم احيانا لاعتماد على اثنين أو اكثر من المستويات تبعا لطبيعة الدراسة (Zikmund et al., 2013:118). وفقا لطبيعة الدراسة الحالية ومتغيراتها في مجال السلوك التنظيمي، سيتم اعتماد المستوى الفردي (الافراد العاملين) وذلك للحصول على فهم وتفسير اعمق للسلوكيات الصادرة من الأفراد العاملين والتي بدورها سوف تنعكس على السلوك التنظيمي (Bryman, 2012:68; Wildemuth, 2017:53)

#### 4.2.4 مخطط انسيابي للمنهجية Methodology Flowchart

لغرض بناء إطار مقترح للسلوك في تم اقتراح منهجية دراسة تتكون من اربع مراحل. تتناول المرحلة الأولى موضوع تحديد أبعاد المتغيرات الأكثر الأهمية المتعلقة بالادراك، والاتجاهات، والسلوك الإيجابي والسلبي وذلك باستعمال طريقة Fuzzy Delphi. كما تم توزيع استبانة أولية لغرض التعرف على صلاحية

أداة القياس وتوزيعها بشكلها النهائي، إذ تم توزيع الاستبانة على عينة من 30 فردا موزعين على شركات مختلفة (10 افراد لكل شركة) علما بان هذه الشركات لم تتدخل في الية التوزيع. في حين تضمنت المرحلة الثانية توزيع الاستبانة النهائية ومحاولة اختبار الإطار المقترح للوصول إلى النموذج الناتج عن العلاقات التي تم دعمها من خلال اجراء نمذجة المعالة الهيكلية Structural Equation Modeling لغرض اختبار إطار الدراسة لاستحصاى نموذج علاقات خطية بين المتغيرات. وتتضمن المرحلة الثالثة اجراء اختبار Artificial Neural Network لغرض اختبار العلاقات غير الخطية للفرضيات التي تم دعمها (قبولها) في معادلة النمذجة البنائية (SEM) بناء على ما تم الحصول عليه في المرحلتين السابقتين. تتضمن الخطوة الرابعة والاخيرة تحديد المتغيرات الأكثر أهمية في تحديد ونشوء السلوك الإيجابي أو السلبي في مكان العمل. الشكل (1-4) يقدم المزيد من التفاصيل.





شكل (1-4) مراحل منهجية البحث  
المصدر: من اعداد الباحث

### 3.4 استراتيجية الدراسة Study Strategy

يتم تحديد استراتيجية الدراسة كخطة لكيفية ذهاب الباحث تجاه الإجابة عن أسئلة الدراسة، وعليه فهي تمثل العلاقة المنهجية بين المدخل الفلسفي، والاختيار اللاحق لطرائق جمع وتحليل البيانات (Denzin & Lincoln, 2018:550; Clark & Causer, 2020:163). أدت تقاليد البحث المختلفة إلى تطوير مجموعة من الاستراتيجيات البحثية، إذ لا توجد استراتيجية متفوقة على غيرها، لكن هناك حاجة إلى اتساق بين الفلسفة والتصميم واستراتيجية الدراسة (Saunders et al., 2019:189). وعموماً هناك ثمان استراتيجيات شائعة للبحث العلمي، اثنان منهما مرتبطان حصرياً بالتصميم الكمي (التجريبية Experiment والاستطلاعية أو المسحية Survey)، واثنان منهما يمكن ارتباطهما بالتصميم الكمي أو النوعي أو المختلط (البحوث الارشيفية Archival research، ودراسة الحالة Case study)، وأربعة منهما مرتبطان حصرياً بالتصميم النوعي (البحث الاجرائي Action Research، والأثنوغرافيا الوصفية Ethnography، والنظرية المتجذرة Grounded Theory، والتحليل السردى Narrative Inquiry) (Sekaran & Bougie, 2016:97; Saunders et al., 2019:190). تساعد استراتيجية الدراسة على تلبية اهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها. ومن هنا، فإن اختيار استراتيجية بحث معينة تعتمد على اهداف الدراسة ونوع أسئلتها، بالإضافة إلى وجهة نظر الباحث حول ما يجعل الدراسة جيدة، والجوانب العملية مثل الوصول إلى مصادر البيانات والقيود الزمنية (Sekaran & Bougie, 2016:96). بناء على ذلك، وبشكل يتماشى مع الفلسفة والتصميم وطبيعة الدراسة، سوف نعتمد على الاستراتيجية الاستطلاعية.

#### 1.3.4 الدراسة الاستطلاعية أو المسحية Survey Study

تمثل الدراسة الاستطلاعية الاستراتيجية الأشهر للتصاميم الكمية، كونها تمكن الباحث من الحصول على بيانات حول الممارسات، أو الاتجاهات، أو الآراء في وقت ما من خلال الاستبيانات أو المقابلات. ثم تستعمل بعد ذلك تقنيات التحليل الكمي لاستخلاص استنتاجات من هذه البيانات فيما يتعلق بالتعرف على طبيعة العلاقات (Saunders et al., 2019:178). كما ويسمح استعمال الدراسة الاستطلاعية للباحث بدراسة المزيد من المتغيرات في وقت واحد أكثر مما هو ممكن عادة في التجارب المعملية أو الميدانية (Bryman, 2012:184). كما تحظى استراتيجيات المسح التي تستعمل الاستبيانات بشعبية واسعة كونها تسمح بجمع بيانات موحدة من عدد كبير من المستجوبين. بالإضافة إلى ذلك، يُنظر إلى الاستراتيجية الاستطلاعية على أنها موثوقة بشكل عام ومن السهل نسبياً شرحها وفهمها (Saunders et al., 2019:178). من هنا، فهي تتسم بالسرعة، والمرونة المناسبة، والكلفة والدقة، والفاعلية في تقييم المعلومات (Zikmund et al., 2013:186).

#### 4.4 تقنية التحليل الإحصائي Statistical Analysis Technique

يناقش هذا القسم أهم الأساليب والتقنيات الإحصائية المستعملة بما يتماشى مع أهداف الدراسة وأسئلتها. لذلك ولتحقيق أهداف الدراسة سيتم مناقشة التقنيات الثلاث الرئيسية في الدراسة وهما Delphi-Fuzzy و PLS-SEM و ANN. وهذا ما سيتم مناقشته في المحاور الآتية.

##### 1.4.4 تحليل البيانات باستعمال طريقة Fuzzy Delphi Method

كان الهدف الرئيسي لطريقة Delphi هو تحقيق إجماع بناءً على الأصوات أو الآراء التي يقدمها الخبراء من موضوع المناقشة (Tsai, Chang, & Lin, 2010:5533). إذ تسهم طريقة Delphi في تحقيق "المجهولية anonymity" و "التكرار iteration" و "التغذية الراجعة المضبوطة controlled feedback" و "استجابة المجموعة الإحصائية statistical group response" (Rowe & Wright, 1999:353). في طريقة Delphi، تكون اللجنة من الخبراء مكونة من 5 إلى 9 خبراء للوصول للإجماع واحد إلى العديد من الموضوعات ومتعددة المبادئ ومتعدد المشاركين بدقة عالية. تتطلب هذه الأساليب الكثير من التكرار مع أخذ رأي لجنة الخبراء. تستمر هذه العملية في التكرار حتى يتم التوصل إلى توافق نهائي. يمكن إنَّ يحل تكامل نظام Fuzzy في طريقة Delphi مشكلة التشويش في عملية التكرار للوصول إلى الإجماع. إذ يستخدم هذا التكامل المتغيرات الدلالية كحل لمشكلة التشويش في طريقة Delphi (Habibi, Jahantigh, & Sarafrazi, 2015:130).

بناءً على ذلك، اقترحت طريقة Delphi-Fuzzy من قبل Ishikawa من خلال الدمج والتكامل بين طريقة Delphi مع Fuzzy (Ishikawa, 1993). فطريقة Fuzzy Delphi هي مزيج من طريقة Delphi التقليدية مع نظرية مجموعة Fuzzy من أجل معالجة بعض من الغموض في توافق الآراء في طريقة Delphi (Ishikawa, Amagasa, Shiga, Tomizawa, Tatsuta, & Mieno, 1993:241). لذا فهي نسخة أكثر تقدماً من طريقة Delphi في أنها تستعمل إحصاءات التثليث لتحديد المسافة بين مستويات التوافق داخل فريق الخبراء.

##### 1.1.4.4 مبدأ عمل طريقة Delphi

يتم أولاً تقديم الموضوع والاستبيان الأولي إلى مجموعة الخبراء والذين يطلب منهم الرد على هذا الموضوع. وبعد ذلك يتم استعمال الردود من هذه المجموعة من الخبراء والتي على ضوءها يتم اعداد استبيان يتضمن مجموعة معينه من الاسئلة حول المشكلة المراد معالجتها. ويتم تقديم هذه المجموعة الجديدة من الاسئلة إلى المجموعة الجديدة أو نفسها من الخبراء ويتم جمع إجابات جديدة. ويتم استعمال الاجابات لصياغة استبيان ثالث وهكذا إلى أن يتم تقريب الناتج إلى الحل الأمثل (Aliev, Aliev, Ahmedov, & Aliyeva, )

2004:3). لذا تعد طريقة Delphi التقليدية إحدى الطرائق الفعالة التي تتيح التنبؤ من خلال تقارب قيمة محتملة من خلال آلية التغذية الراجعة لنتائج الاستبيانات، بناءً على أحكام الخبراء. وفقاً لـ Ishikawa et al. (1993) فإنّ هناك بعض القضايا التي تحتاج إلى مراجعة في طريقة Delphi وهي: (1) من خلال تحديد حدس الاستجابة الأولى من جانب الخبراء، يجب استخراج قيم الاستدلال الممكنة بحيث يمكن تحليل البنية الموجهة نحو جودة ودلالة الاستجابات، (2) من خلال إزالة التأثير الناتج عن التغذية الراجعة في طريقة Delphi، يجب الحصول على النتائج الطبيعية وغير المتقاربة؛ علاوة على ذلك، من المرجح إن يتسبب اثنان أو أكثر من الاستجابات المتكررة في انخفاض معدل الاستجابة، مما قد ينتج عنه آثار سلبية في التحليلات اللاحقة، (3) بشكل عام، لأنها آلية متكررة، يصبح المسح أكثر تكلفة ويستغرق وقتاً طويلاً.

ولحل هذه المشكلة في الاستبيان وتقليل مستوى الخطأ، يتم استعمال مجموعات ضبابية لكون أكثر اتساقاً ودقة مع أرقام ضبابية (Habibi et al., 2015:130). وفقاً لـ Ishikawa (1993) يتراوح عدد الخبراء ما بين (10 إلى 15) خبيراً، إذ تم اخذ آراء (15) خبير (انظر الملحق B). والخطوات التالية توضح آلية عمل طريقة Fuzzy Delphi:

**الخطوة 1:** افترض إن عدد من الخبراء K مدعوون لتحديد أهمية معايير التقييم وتصنيفات البدائل فيما يتعلق بمعايير مختلفة باستعمال المتغيرات الدلالية. ففي هذه الخطوة، تمثل الخيارات الدلالية ملاحظات الخبراء فيما يتعلق بمدى أهمية هذا العنصر، على سبيل المثال، من المتوقع إن يختار الخبير الخيار الأفضل الذي يعكس رأيه / رأيها فيما يتعلق بمتغير معين، من غير مهم إطلاقاً إلى مهم جداً.

**الخطوة 2:** تحويل المتغيرات الدلالية إلى رقم Triangular-fuzzy. ووفقاً للدراسة الحالية، تم اختيار مقياس Likert المكون من 5 نقاط لتمثيل ملاحظات الخبراء، وكما هو موضح في الجدول (1-4):

الجدول (1-4): المتغيرات الدلالية للاتفاق

Fuzzy Scale			المتغيرات اللغوية
1	0.8	0.6	مهم جداً
0.8	0.6	0.4	مهم
0.6	0.4	0.2	اهمية محايدة
0.4	0.2	0	غير مهم
0.2	0	0	غير مهم اطلاقاً

وبناءً على بيانات الجدول (1-4) يتم تحويل كل قيمة قدمها الخبير إلى قيمة ضبابية ثلاثية Triple fuzzy

**الخطوة 3:** يتم استخدام vertex method لحساب المسافة بين متوسط  $\tilde{r}_{ij}^k$  والمسافة بين متوسط  $\tilde{w}_j^k$  حيث  $\tilde{w}_j^k$  "two fuzzy numbers". المسافة بين رقمين غامضين  $(k = 1, \dots, k)$ .

$$\tilde{m} = (m_1, m_2, m_3) \text{ and } \tilde{n} = (n_1, n_2, n_3)$$

ويتم حساب المسافة لكل خبير من خلال المعادلة الآتية وفقاً لـ (Chen, 2000):

$$d(\tilde{m}, \tilde{n}) = \sqrt{\frac{1}{3} [(m_1 - n_1)^2 + (m_2 - n_2)^2 + (m_3 - n_3)^2]}$$

**الخطوة 4:** وفقاً لـ (Cheng & Lin (2002)، إذا كانت المسافة بين المتوسط وبيانات التقييم لجميع الخبراء مساوية أو منخفضة مقارنة بالعتبة التي تبلغ 0.2، فهذا يعطي مؤشراً إلى أنه تم تحقيق الإجماع. بالإضافة إلى ذلك، إذا كانت النسبة المئوية للإجماع للمسافة بين درجة  $m \times n$  لوزن المعايير البديلة و  $n$  أكثر من 75٪، فيتم الانتقال إلى الخطوة الخامسة (Chu & Hwang, 2008:2829).

**الخطوة 5:** يتم بتجميع التقييمات الضبابية من خلال:

$$\tilde{A} = \begin{bmatrix} \tilde{A}_1 \\ \vdots \\ \tilde{A}_m \end{bmatrix} \text{ where } \tilde{A}_i = \tilde{r}_{i1} \times \tilde{W}_1 + \tilde{r}_{i2} \times \tilde{W}_2 + \dots + \tilde{r}_{in} \times \tilde{W}_n$$

$i = 1, \dots, m$

**الخطوة 6:** لكل خيار بديل، يتم تفكيك التقييم الضبابي  $\tilde{A}_i = (a_{i1}, a_{i2}, a_{i3})$  بواسطة:

$$a_i = \frac{1}{3} (a_{i1} + 2a_{i2} + a_{i3})$$

يمكن تحديد ترتيب ترتيب الخيارات البديلة وفقاً لقيم  $a_i$

#### 2.1.4.4 تحليل بيانات الدراسة الحالية وفقاً لـ Fuzzy Delphi

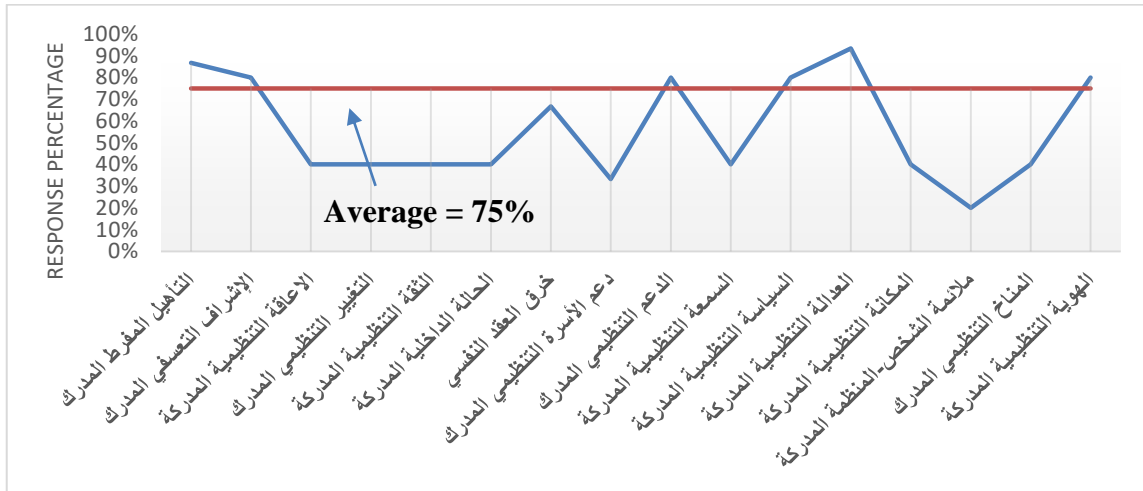
إنّ الهدف الرئيس للدراسة الحالية هو تقديم مقترح إطار للسلوك في مكان العمل، لذلك، تم إجراء منهجية Fuzzy Delphi لتحليل ابعاد متغيرات الادراك، والاتجاهات، والسلوك في مكان العمل في القطاع الصناعي وذلك من خلال : أولاً، تم تجميع آراء الخبراء بواسطة 15 خبيراً (5 خبراء في مجال صناعة النفط، 5 خبراء في مجال صناعة الطاقة، و 5 خبراء في مجال صناعة الانشاءات والبتروكيمياويات)، ثانياً استخدم اسلوب Fuzzy Delphi لتحقيق التوافق بين الآراء والابتعاد عن التحيز للوصول إلى القرار الأمثل بشأن الابعاد الاكثر الاهمية لسلوك الأفراد العاملين في هذا القطاع وفقاً لآراء الخبراء الطويلة في مجال عملهم. فالقياس المستعمل في طريقة Fuzzy Delphi للحصول على إجماع الخبراء هو مقياس ليكرت الخماسي. إذ تم تحويل المتغيرات الدلالية إلى مقياس ضبابي ثلاثي، كما هو موضح في الجدول (4-2)، ومن ثم تم تحويل الدرجات إلى أرقام غامضة مشتقة من صيغة رياضية Fuzzy Delphi.

الجدول (2-4): المتغيرات اللغوية والمقياس الغامض المرتبط بها

Likert Scale	Fuzzy Scale			المتغيرات اللغوية
5	1	0.8	0.6	مهم جدا
4	0.8	0.6	0.4	مهم
3	0.6	0.4	0.2	اهمية محايدة
2	0.4	0.2	0	غير مهم
1	0.2	0	0	غير مهم اطلاقا

إذا كان توافق متوسط إجماع الاستجابة للمسح الشامل ولكل بعد أكبر من 75٪، فسيتم التوصل إلى إجماع، وإذا كان أقل من 75٪، يلزم تكرار آخر للمسح نظرًا لعدم تحقيق الإجماع (Chang, Hsu, & Chang, 2011:14173; Ishak, Osman, & Din, 2015:241). بعد ذلك، تم حساب قيمة العتبة (d)، والتي تساوي المسافة بين متوسط العرض الضبابي ووجهة نظر الخبير. يتم اتخاذ القرارات بناءً على قيمة d، إذا كانت d أقل من عتبة 0.2، فسيتم قبول هذه المعلمة، أي إن إجماع الخبراء تحقق. إما إذا كانت قيمة d أكبر من 0.2، فسيتم رفض المعلمة (Chang et al., 2011: 14173; Ishak et al., 2015:241).

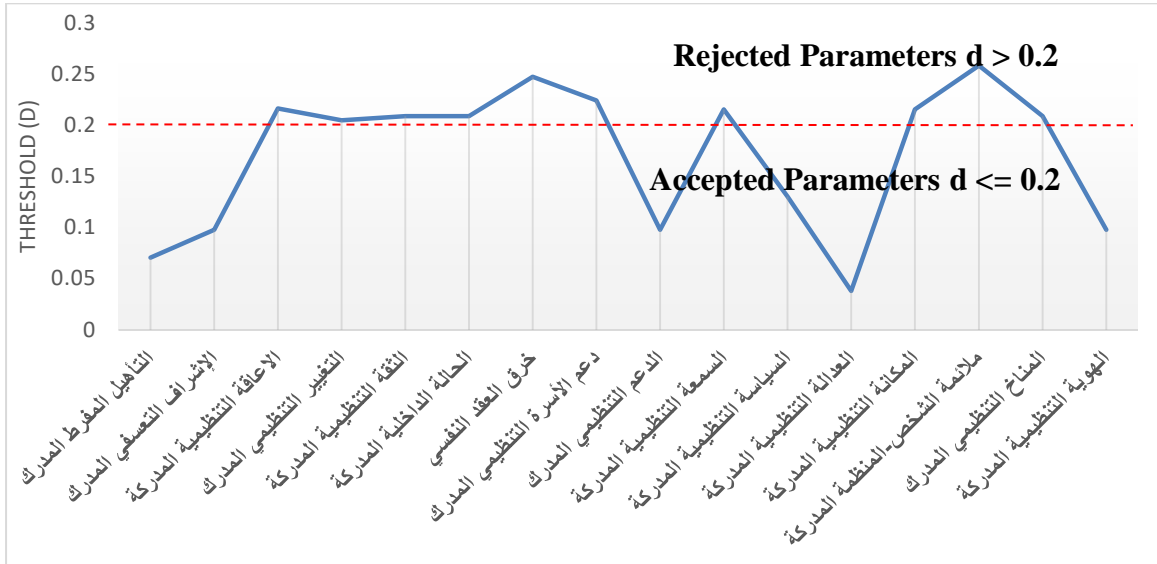
**أولاً: متغيرات الإدراك:** يوضح الشكل (2-4) والشكل (3-4) جميع المتغيرات الـ 16 (متغيرات الإدراك)، وأظهرت النتائج رفضًا لـ عشر أبعاد وقبولًا لستة أبعاد من متغيرات السلوك.



الشكل (2-4): المعلمات المرفوضة والمقبولة لمتغيرات الإدراك بناءً على قيم متوسط الاستجابة

المصدر: مخرجات برنامج الاكسل





الشكل (3-4): المعلمات المرفوضة والمقبولة لمتغيرات الإدراك بناءً على قيمة العتبة (d)

المصدر: مخرجات برنامج الاكسل

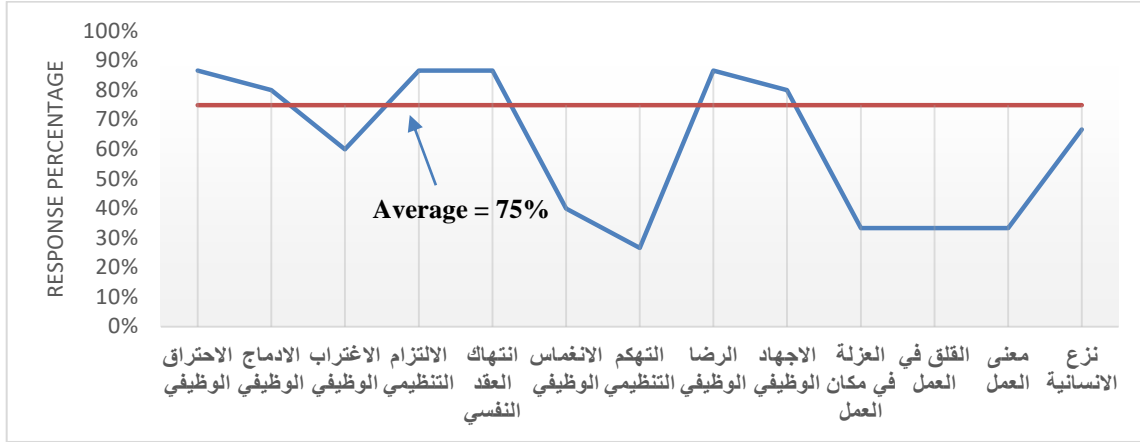
استناداً إلى نتائج Fuzzy Delphi، يمكن تلخيص أهم الأبعاد الحاسمة لمتغيرات الإدراك بالقيمة الحدية (d) والنسب المئوية للاتفاق في الجدول (3-4). فقد تم قبول جميع الأبعاد التي لها (d ≤ 0.2) عتبة، واتفاق (≥ 75%). تم رفض باقي الأبعاد.

الجدول (3-4): متغيرات الإدراك المقبولة بناءً على تحليل Fuzzy Delphi

النتيجة	% of Agreement	d Value	متغيرات الادراك
Accepted	0.071	87%	التأهيل المفرط المدرك
Accepted	0.098	80%	الإشراف التعسفي المدرك
Rejected	0.216	40%	الإعاقة التنظيمية المدركة
Rejected	0.205	40%	التغيير التنظيمي المدرك
Rejected	0.209	40%	الثقة التنظيمية المدركة
Rejected	0.209	40%	"الحالة الداخلية المدركة "الكفاءة"
Rejected	0.247	67%	خرق العقد النفسي
Rejected	0.224	33%	دعم الأسرة التنظيمي المدرك
Accepted	0.098	80%	الدعم التنظيمي المدرك
Rejected	0.215	40%	السمعة التنظيمية المدركة
Accepted	0.130	80%	السياسة التنظيمية المدركة
Accepted	0.038	93%	العدالة التنظيمية المدركة
Rejected	0.215	40%	المكانة التنظيمية المدركة
Rejected	0.258	20%	ملائمة الشخص-المنظمة المدركة
Rejected	0.209	40%	المناخ التنظيمي المدرك
Accepted	0.098	80%	الهوية التنظيمية المدركة

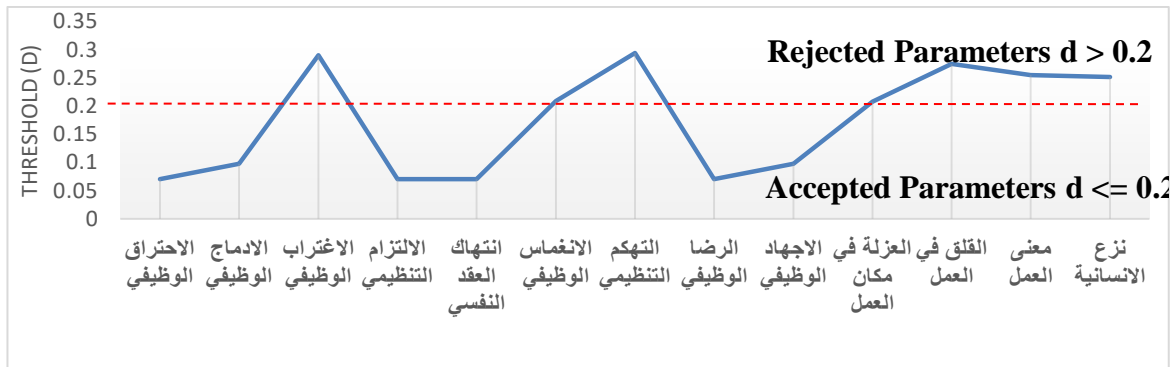
المصدر: مخرجات برنامج الاكسل

ثانياً: متغيرات الاتجاهات: يوضح الشكل (4-4) والشكل (5-4) جميع المتغيرات الـ 13 (متغيرات الاتجاهات)، وأظهرت النتائج رفضاً لسبعة أبعاد وقبولاً لستة أبعاد من متغيرات السلوك.



الشكل (4-4): المعلمات المرفوضة والمقبولة لمتغيرات الاتجاهات بناءً على قيم متوسط الاستجابة

المصدر: مخرجات برنامج الاكسل



الشكل (5-4): المعلمات المرفوضة والمقبولة لمتغيرات الاتجاهات بناءً على قيمة العتبة (d)

المصدر: مخرجات برنامج الاكسل

استناداً إلى نتائج Fuzzy Delphi، يمكن تلخيص أهم الأبعاد الحاسمة لمتغيرات الاتجاهات بالقيمة الحدية (d) والنسب المئوية للاتفاق في الجدول (4-4). تم قبول جميع الأبعاد التي لها (d ≤ 0.2) عتبة، واتفاق (≥ 75%). تم رفض باقي الأبعاد.

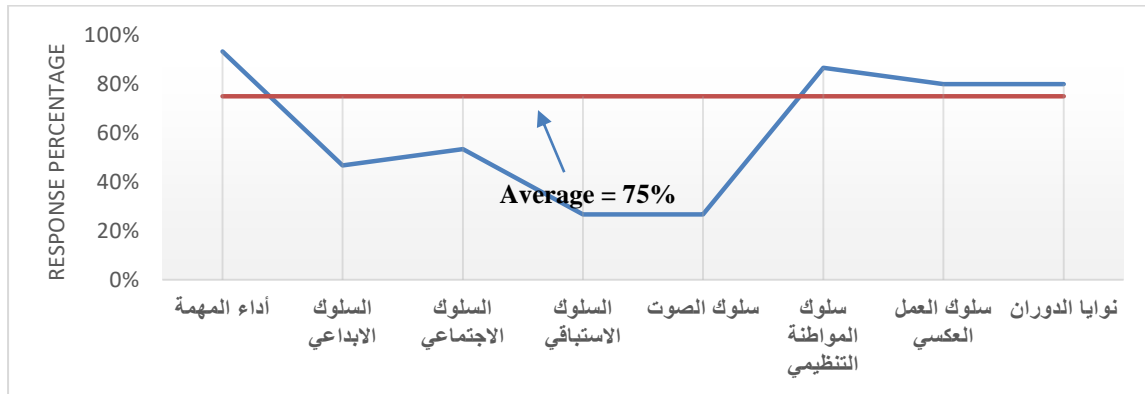
الجدول (4-4): متغيرات الاتجاهات المقبولة بناءً على تحليل Fuzzy Delphi

النتيجة	% of Agreement	d Value	متغيرات الاتجاهات
Accepted	87%	0.071	الاحترق الوظيفي
Accepted	80%	0.098	الادماج بالعمل
Rejected	60%	0.291	الاغتراب الوظيفي
Accepted	87%	0.071	الالتزام التنظيمي
Accepted	87%	0.071	انتهاك العقد النفسي
Rejected	40%	0.209	الانتعاش الوظيفي
Rejected	27%	0.294	التهكم التنظيمي

Accepted	87%	0.071	الرضا الوظيفي
Accepted	80%	0.098	الاجهاد الوظيفي
Rejected	33%	0.208	العزلة في مكان العمل
Rejected	33%	0.275	القلق في العمل
Rejected	33%	0.255	معنى العمل
Rejected	67%	0.252	نزاع الانسانية

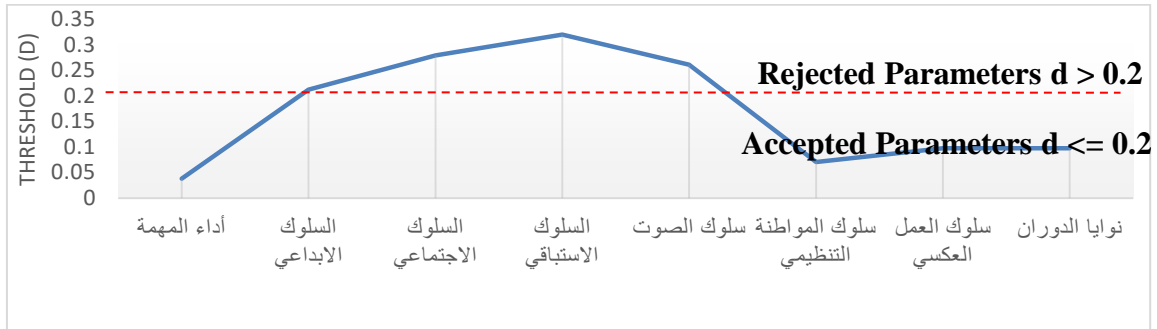
المصدر: مخرجات برنامج الاكسل

**ثالثاً: متغيرات السلوك:** يوضح الشكل (6-4) والشكل (7-4) جميع المتغيرات الـ 8 (متغيرات السلوك)، وأظهرت النتائج رفضاً لـ اربعة ابعاد وقبولاً لاربعة ابعاد من متغيرات السلوك.



الشكل (6-4): المعلمات المرفوضة والمقبولة لمتغيرات السلوك بناءً على قيم متوسط الاستجابة

المصدر: مخرجات برنامج الاكسل



الشكل (7-4): المعلمات المرفوضة والمقبولة لمتغيرات السلوك بناءً على قيمة العتبة (d)

المصدر: مخرجات برنامج الاكسل

استناداً إلى نتائج Fuzzy Delphi، يمكن تلخيص أهم الأبعاد الحاسمة لمتغيرات السلوك بالقيمة الحدية (d) والنسب المئوية للاتفاق في الجدول (5-4). تم قبول جميع الأبعاد التي لها (d ≤ 0.2) عتبة، واتفاق (≥ 75%). تم رفض باقي الأبعاد.

الجدول (5-4): متغيرات السلوك المقبولة بناءً على تحليل Fuzzy Delphi

النتيجة	% of Agreement	d Value	متغيرات السلوك
Accepted	93%	0.038	سلوك اداء المهمة
Rejected	47%	0.212	السلوك الابداعي
Rejected	53%	0.280	السلوك الاجتماعي
Rejected	27%	0.320	السلوك الاستباقي
Rejected	27%	0.261	سلوك الصوت
Accepted	87%	0.071	سلوك المواطنة التنظيمي
Accepted	80%	0.098	سلوكيات العمل العكسية
Accepted	80%	0.098	نوايا الدوران

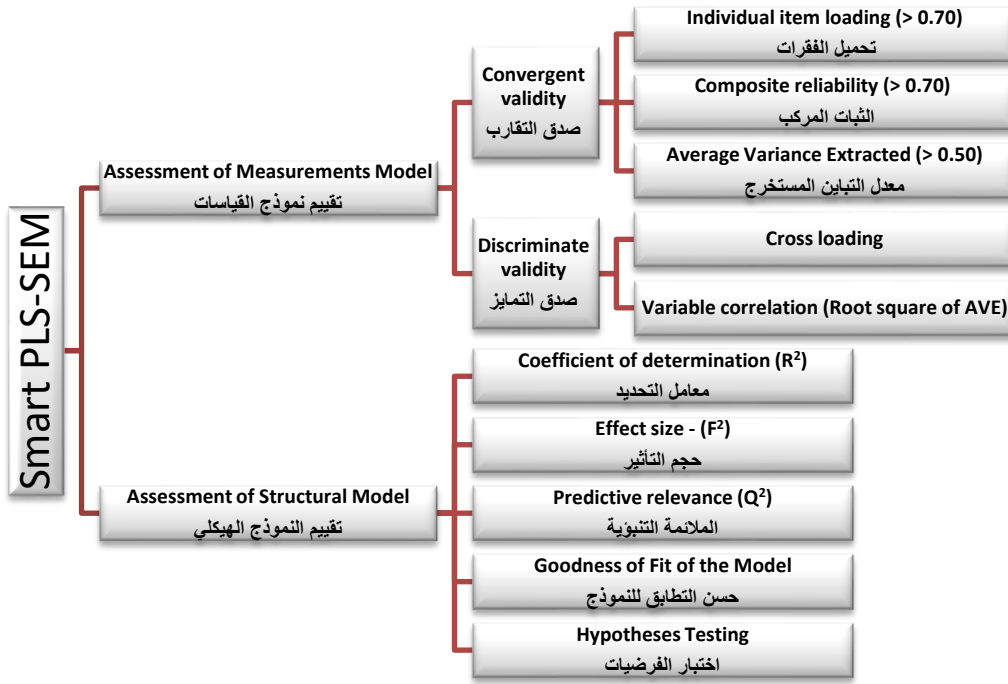
المصدر: مخرجات برنامج الاكسل

#### 2.4.4 استعمال Partial Least Squares Structural Equation Modeling PLS-SEM

تبرز الحاجة إلى فحص القدرات التنبؤية للنماذج عند تطوير واختبار النظريات، إي الكشف عن قدرات النماذج للاختبار النظري مع الاحتفاظ بطابعها التنبؤي. وعلى هذا الأساس، يتكون التحليل متعدد المتغيرات من عدة ادوات ممثلة بتقنيات الجيل الأول والثاني (Sarstedt et al., 2014:154). إذ تعتمد أساليب الجيل الأول على الانحدار مثل الانحدار الخطي، والنمذجة التوكيدية والاستكشافية التي تركز على الثبات (Hair et al., 2016:52). ومع ذلك، فقد أثبتت الأدبيات ضعف أساليب الجيل الأول. لذلك، يستخدم معظم الباحثين تقنيات الجيل الثاني، بما في ذلك، على سبيل المثال، نمذجة المعادلة الهيكلية SEM (Hair et al., 2020). وفقاً لـ (Hair et al., 2017)، وهناك طريقتان لتقييم معاملات SEM، الأولى هو طريقة القائمة على التباين covariance-based SEM (CB-SEM)، والثاني هو نموذج المعادلة الهيكلية للمربعات الصغرى (PLS-SEM). بينما يستخدم CB-SEM لتأكيد نظرية أو تفسير راسخ، يستخدم PLS-SEM للبحث الاستكشافي والتأكيدي (Hair et al., 2017). تتميز طريقة PLS-SEM بدقة تنبؤية عالية في التفسيرات السببية مقارنة بطريقة CB-SEM (Hair et al., 2020:101). هذا هو المبرر الأساسي لاعتماد طريقة PLS-SEM هذه الدراسة.

أصبحت PLS-SEM طريقة شائعة في البحث الاجتماعي ويتم استعمالها بشكل متزايد. إذ ساهم العديد من الباحثين في تطبيق PLS-SEM لمعالجة المشكلات التي لا يمكن حلها باستعمال طريقة CB-SEM (Sarstedt et al., 2022:398). ويعد برنامج SmartPLS إحدى الحزم التي تتعامل مع SEM لتحليل الأطر المفاهيمية مع واحد أو أكثر من المتغيرات التابعة. علاوة على ذلك، فإن PLS أصبحت طريقة شائعة وذات شعبية في الدراسات السلوكية. خاصة وأن هذه الطريقة هي نهج مناسب لتطوير واختبار الفرضيات واستكشاف العلاقة بين المتغيرات، وتحديدًا، في الأطر المفاهيمية التي تحتوي على متغيرات مستقلة ووسيلة وتفاعلية وتابعة. ومن هنا، فإن طريقة PLS-SEM مناسبة لتحليل هذا النوع من العلاقات. إلى جانب ذلك، تتمتع PLS-SEM بمزايا تنبؤية مثل قيم  $R^2$  وقيم  $Q^2$ ، والتي تساعد الباحثين على معرفة إلى أي مدى تتنبأ المتغيرات المستقلة في التابعة (Ringle et al., 2020:1617). على هذا الأساس، فإن الدراسة الحالية سوف

تعتمد على PLS-SEM لغرض اختبار إطار متكون من علاقات معقدة، يتكون الإطار من متغيرات مستقلة وتابعة ووسيلة وتفاعلية. وفقاً لـ (Baron and Kenny, 1986) فإن دور المتغيرات الوسيطة سيكون في محاولة تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة من خلال افتراض عدة مسارات واختبارها. في حين يكون دور المتغيرات التفاعلية في اكتشاف مدى تعديلها للمسارات المفترضة من خلال زيادة أو تخفيض القوة التنبؤية للمتغيرات. في النهاية، تتضمن PLS-SEM مرحلتين وهما تقييم نموذج القياسات وتقييم النموذج الهيكلي كما هو موضح في الشكل (8-4).



الشكل (8-4): تحليل البيانات باستعمال PLS-SEM (Smart PLS)

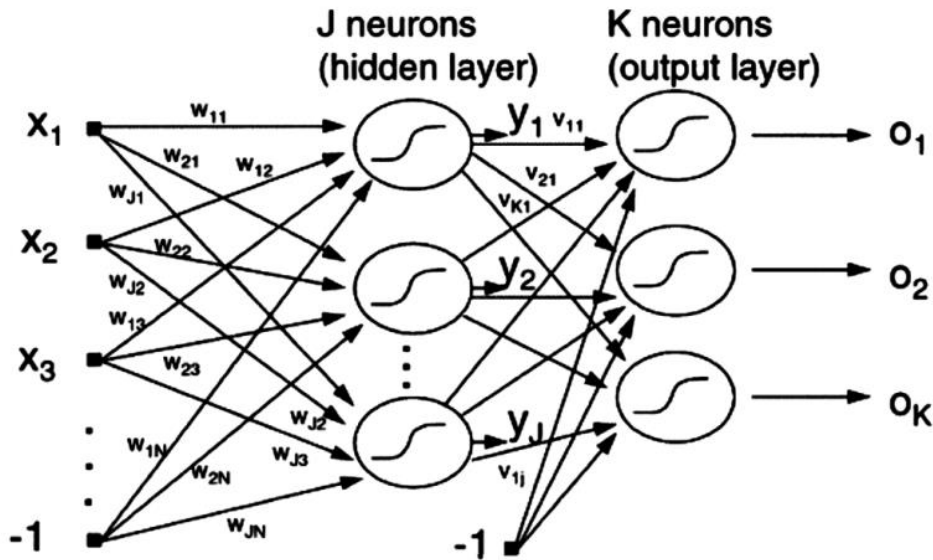
**Source:** Hair Jr, J. F., Howard, M. C., & Nitzl, C. (2020). Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis. *Journal of Business Research*, 109, pp, 104.

### 3.4.4 استعمال Artificial Neural Network ANN

تسهم PLS-SEM في التعرف على العلاقات الخطية بين المتغيرات فقط، ومن هنا فهي لا تعطي قوة تنبؤية أو سببية كافية في نتائجها النهائية (Albahri et al., 2021b:1). لذلك سيتم دمج أسلوب SEM واسلوب ANN في أسلوب يسمى SEM-ANN ثنائي المرحلة بهدف اكتشاف العلاقات غير الخطية، وايضا لغرض اكتشاف سوابق متغيرات السلوك بشكل اكثر تحديد (Leong et al., 2020:33). تم استعمال نهج SEM-ANN ثنائي المرحلة لعدة أسباب. أولاً: يمكن لـ SEM فقط اكتشاف العلاقات الخطية باستعمال نموذج تعويضي، إذ يُفترض إن يتم تعويض انخفاض مكون واحد بزيادة المكونات الأخرى في النموذج الرياضي. ومع ذلك، قد يؤدي هذا إلى المبالغة في التساهل مع عمليات صنع القرار البشري المعقدة والتي قد لا تتبع بالضرورة معادلة خطية (Chong, 2013:1245). ثانياً: على عكس SEM، يمكن لـ ANN اكتشاف

العلاقات الخطية باستعمال نموذج غير تعويضي ( Chan & Chong, 2012:627; Albahri *et al.*, 2021a:1). يساعد هذا على معالجة تعقيد وتشابك عمليات صنع القرار البشري. ثالثاً: على الرغم من إن ANN يمكنها التقاط العلاقات الخطية وغير الخطية، نظراً لتشغيل "الصندوق الأسود" black box للخوارزمية، إلا أنها تستعمل بشكل أساسي للتنبؤ وغير مناسبة لاختبار النظرية ( Priyadarshinee *et al.*, 2017:355). أخيراً: لمعالجة أوجه القصور في SEM و ANN والاستفادة من مزايا كل من SEM و ANN، استخدمنا نهج SEM-ANN ثنائي المرحلة، إذ يتم استعمال المحددات المهمة التي تم الحصول عليها من اختبار الفرضيات لتحليل SEM الأولي كمدخل للمرحلة الثانية من تحليل ANN (Liébana-*Liébana*, 2018:124).

وفي الدراسة الحالية، يتم استعمال الشبكات العصبية متعددة الطبقات للانتشار-feed-forward-back-propagation (FFBP) متعدد الطبقات (MLP) multilayer perceptrons. ويشمل MLP ثلاث طبقات (إدخال input، ومخفي hidden، ومخرج output). إذ تحتوي كل طبقة على خلايا عصبية مترابطة مع الخلايا العصبية لطبقة أخرى مع كل ارتباط يُشار إليه بالوزن المشبكي. داخل الشبكات العصبية FFBP، ويتم تغذية الإشارة للأمام عبر الطبقة المخفية من الإدخال نحو طبقة الإخراج. تحسب كل خلية عصبية ناتجها بناءً على كمية التحفيز التي تم الحصول عليها من متجه إدخال معين،  $x$ . وبعد ذلك يتم تمثيل الأوزان التي تربط مكون المدخلات  $i$  إلى الخلايا العصبية  $j$  المخفية بواسطة  $W_{ji}$ ، في حين يتم تمثيل الأوزان التي تربط بين العصبون المخفي  $j$  إلى العصبون  $k$  الناتج بواسطة  $V_{kj}$  (Paris, 2004:45). الشكل (9-4) يبين هندسة نموذج MLP ANN.



الشكل (9-4): هندسة نموذج MLP ANN

**Source:** Paris, D. E. (2004). Neural Network Classifier Statistical Parameters for Housing Infrastructure. In Thirty-Sixth Southeastern Symposium on System Theory, 2004. Proceedings of the (pp. 45). IEEE.



بالإضافة إلى ذلك، وبينما يتم حساب المدخلات الحقيقية للخلايا العصبية كمجموع مرجح لمدخلاتها، يتم حساب ناتج الخلية العصبية باستعمال دالة سينس sigmoid function (Paris, 2004:46). وبشكل أكثر تحديداً، للخلايا العصبية المخفية من النوع  $j$  ،

$$net_j^h = \sum_{i=1}^N W_{ji}x_i \text{ and } y_j = f(net_j^h) \quad (1)$$

For the  $k$ -th output neuron,

$$net_k^o = \sum_{j=1}^{J+1} V_{kj}y_j \text{ and } o_k = f(net_k^o) \quad (2)$$

يتم استعمال دالة سينس نموذجية (معادلة 3) مع معلمة التلاعب التدرج للدالة التي تتراوح من 0 إلى 1 وهي زيادة رتيبة وقابلة للتفاضل. في عملية التعلم، بالنسبة لنمط إدخال محدد، سيتم إنشاء إخراج  $o_k$  بواسطة الشبكة، والذي سيتم بعد ذلك مطابقته مع الاستجابة المرغوبة لكل خلية عصبية  $d_k$ . بالإضافة إلى ذلك، سيتم تعديل الأوزان لاحقاً لتصحيح الخطأ أو تقليله وسيتم إعادة توجيه النمط التالي. بينما يتم حساب صيغة تعديل الوزن لأوزان طبقة الإخراج  $V$  باستعمال المعادل (4)، يتم حساب أوزان الطبقة المخفية  $W$  باستعمال المعادل (5). إذ يشير  $d_{pk}$  إلى الإخراج المرغوب من neuron-k في حين يشير  $o_{pk}$  إلى الإخراج الحقيقي لـ neuron-k لنمط الإدخال  $p$  (Paris, 2004:46). بالإضافة إلى ذلك، سيتم تغيير الأوزان باستمرار بهذه الطريقة حتى يتم تقليل مربع مجموع الخطأ sum square of error-SSE (معادلة 6) عبر جميع أنماط التدريب في ظل بعض مستويات التسامح المحددة مسبقاً.

$$f(net) = \frac{1}{1+e^{-\lambda net}} \quad (3)$$

$$V_{kj}(t+1) = v_{kj}(t) + c\lambda(d_k - o_k)o_k(1 - o_k)y_i(t) \quad (4)$$

$$W_{jl}(t+1) = w_{jl}(t) + c\lambda^2 y_j(1 - y_j)x_l(t) \left( \sum_{k=1}^K (d_k - o_k)o_k(1 - o_k)v_{kj} \right) \quad (5)$$

$$SSE = \frac{1}{2P} \sum_{p=1}^P \sum_{k=1}^K (d_{pk} - o_{pk})^2 \quad (6)$$

#### 5.4 تطوير أدوات القياس Survey Instrument Development

اعتمدت الدراسة الحالية على الاستبانة لجمع البيانات، بوصفها المصدر الرئيسي لجمع البيانات في البحوث ذات التصميم الكمي، والتي تتضمن مجموعة من الأسئلة يختار المستجيب أحد البدائل المحددة (Sekaran & Bougie, 2016:97). وفقاً لذلك تم إنشاء استبانة معتمدة على الإكمال (التقرير) الذاتي، الذي يجب على المستجيب الإجابة عن الأسئلة دون أي مساعدة، ويمكن إدارة توزيعها بشكل ورقي أو إلكتروني أو

إي وسيلة أخرى. علاوة على ذلك، فإنها تتيح توزيعها بكميات كبيرة في وقت واحد بشكل يلائم للمستجيبين. كما إنها يعطي درجة عالية من عدم الكشف عن الهوية ويوفر وقت استجابة كافياً (Bell et al., 2019:35).

تم تطوير الاستبيان مع مراعاة أنه يعكس الأهداف والنموذج المفاهيمي للبحث والموافقة على البنود وتعديلها حسب احتياجات الدراسة ولكن دون تغيير المحتوى وكذلك ترتيب الأسئلة بلغة مفهومة وسهلة (Podsakoff et al., 2016:159). في السياق ذاته، تم الاعتماد على المقاييس القصيرة بسبب العدد الكبير من المتغيرات والمخاوف بشأن طول وقت الاستجابة. تم التركيز على تقصير عدد عناصر الاستبيان عن طريق اختيار العناصر القوية التي حصلت على معامل تحميل مرتفع في المقاييس الأصلية (Rhoades & Eisenberger, 2002:702). تمت ترجمة الاستبيان إلى اللغة العربية، بالإضافة إلى إعادة ترجمته إلى اللغة الإنجليزية من قبل متخصصين للتأكد من سلامة العبارات وصحتها. تم قياس جميع العناصر على مقياس مكون من 5 نقاط (1 = لا اتفق بشدة إلى 5 = اتفق بشدة).

تحاول صلاحية المحتوى التأكد من إنّ المقياس قد تضمن عددًا كافيًا وتمثيليًا من العناصر التي تقبس المفهوم (Sekaran & Bougie, 2016:221). تم اختبار صحة محتوى الاستبيان من قبل عدد من الخبراء الأكاديميين يبلغ عددهم (13) شخصاً (انظر الملحق C)، وتم إجراء بعض التغييرات على الاستبيان (صحة المحتوى والظاهرية). إضافة إلى ذلك، تم التأكد من ثبات الاستبانة الأولية من خلال توزيعها على عينة مكونة من (30) مستجيب يعملون في شركات مناظرة لمجتمع الدراسة لكنها لم تدخل ضمن مجتمع الدراسة. إذ بينت النتائج وكما هو موضح في الجدول (4-12) إنّ جميع الفقرات كانت جيدة وملائمة للاستبانة النهائية. تم تقسيم الاستبيان إلى خمسة أقسام، يتضمن القسم الأول المعلومات الديمغرافية، والقسم الثاني متغيرات الإدراك، والقسم الثالث متغيرات الوساطة، والقسم الرابع المتغيرات التابعة، والقسم الخامس المتغيرات التفاعلية. وسيتم مناقشة المقاييس وكالاتي:

#### 1.5.4 متغيرات الإدراك الإيجابي والسلبي Positive & Nigative Perception

يتضمن هذا القسم توضيح المقاييس المستعملة في قياس متغيرات الإدراك الإيجابي والسلبي، وفقا لتحليل Delphi-Fuzzy تم الاعتماد على ثلاث متغيرات فرعية للإدراك الإيجابي وهي العدالة التنظيمية المدركة، الدعم التنظيمي المدرك، والهوية التنظيمية المدركة. وثلاث متغيرات فرعية للإدراك السلبي وهي السياسة التنظيمية المدركة، والإشراف التعسفي المدرك، والتأهيل المفرط المدرك. كما ذكرنا سابقاً، اعتمدنا على مقاييس قصيرة للمتغيرات الشائعة بكونها ذات مقاييس أحادية البعد بالاعتماد على اختيار الفقرات ذات عوامل التحميل الأكبر (الدعم التنظيمي المدرك، الهوية التنظيمية المدركة، الإشراف التعسفي المدرك، والتأهيل المفرط المدرك). أما فيما يخص المتغيرات متعددة الأبعاد، فقد تم الاعتماد على بعدين للعدالة التنظيمية هما: العدالة التوزيعية، والعدالة الاجرائية فقط وذلك تماشياً مع دراسات عديدة (i.e., Strom et al., 2014; He et al., 2014; Ajijala, 2019). أما فيما يتعلق بالعدالة التفاعلية فإنها لم تأخذ في الحسبان

في الدراسة الحالية وذلك لأن العديد من الباحثين يرون انها بمثابة عدالة الأفراد فيما بينهم وليس المنظمة (Park et al., 2016:719). إما فيما يخص السياسة التنظيمية المدركة، وعلى الرغم من البناء متعدد الأبعاد لمفهوم السياسة التنظيمية (السلوك السياسي العام والتماشي للمضي قدما وسياسات الدفع والترقيات) (Kacmar & Ferris, 1991)، فإنّ الدراسة الحالية سوف تعتمد على بناء احادي البعد يتماشى مع متطلبات الدراسة الحالية بالاعتماد على مقياس احادي البعد تم التحقق منه من قبل (Ladebo, 2006)، بالاعتماد على Kacmar & Carlson, (1997) الذي اختبر وعدل فقرات المقياس الاساس. والجدول (4-6) يوضح عدد فقرات كل متغير مع المصادر المقتبسة منها.

الجدول (4-6): مقاييس متغيرات الإدراك الإيجابي والسلبي

المتغير	المتغير الفرعي	عدد الفقرات	المصدر
الإدراك الإيجابي	العدالة التنظيمية المدركة	4	(Lambert et al., 2007)
		4	
الإدراك السلبي	الدعم التنظيمي المدرك	4	(Eisenberger et al., 1997)
		4	(Mael & Ashforth, 1992)
الإدراك السلبي	الهوية التنظيمية المدركة	4	(Kacmar & Carlson, 1994)
		4	(Aryee et al., 2008)
		4	(Johnson & Johnson, 1996)

المصدر: بالاعتماد على المصادر المذكورة آنفاً

#### 2.5.4 متغيرات الاتجاهات الإيجابية والسلبية Positive & Nigative Attitudes

وفقاً لتحليل Delphi-Fuzzy تم الاعتماد على ثلاث متغيرات فرعية للاتجاهات الإيجابية وهي الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والاندماج بالعمل. وثلاث متغيرات فرعية للاتجاهات السلبية وهي الاجتهاد الوظيفي والاحتراق الوظيفي وانتهاك العقد النفسي. كما ذكرنا سابقاً، اعتمدنا على مقاييس قصيرة للمتغيرات الشائعة بكونها ذات مقاييس أحادية البعد بالاعتماد على اختيار الفقرات ذات عوامل التحميل الأكبر (الرضا الوظيفي، الاجتهاد الوظيفي، انتهاك العقد النفسي). أما فيما يخص المتغيرات متعددة الأبعاد، فإنّ الالتزام التنظيمي غالباً ما يتم تمثيله بالالتزام العاطفي (Mowday et al., 1982:15; Speier & Venkatesh, 2002:98; Ribeiro et al., 2020:189). إذ إنّ مفهوم الالتزام سيكون في أفضل حالات مطابقاته للواقع التنظيمي عندما يتعلق الأمر بالعاطفة (Mercurio, 2015:397). لذلك سيتم تناول الالتزام التنظيمي من المنظور أو البعد العاطفي فقط. علاوة على ذلك، فعلى الرغم من أنّ الاندماج الوظيفي يفترض ثلاثة أبعاد فرعية، فقد جادل الباحثون بأن المقاييس الفرعية للحيوية والتفاني هي الأبعاد الأساسية له، مع رؤية الاستغراق بشكل أفضل كنتيجة للاندماج الوظيفي (Bakker et al., 2011:4; Costa et al., 2016:774; Albrecht & Marty, 2020:657). بناء على ذلك سيتم الاقتصار على البعدين الأولين ودمج فقراتهما بمقياس احادي ليتلائم مع الدراسة الحالية بالتماشي مع (Albrecht, 2015; Albrecht & Marty, 2020).

فيما يتعلق بالاحتراق الوظيفي، فإنّ الإرهاق هو الصفة المركزية للاحتراق وأبرز مظاهر هذه المتلازمة المعقدة. إذ يصف الأفراد دائماً بالإرهاق عندما يمرون بتجربة الاحتراق (Maslach et al., )

2001:402). فمن ضمن الجوانب الثلاثة للاحتراق، يعد الإرهاق هو الأكثر شيوعاً للاستعمال في بنية الاحتراق الوظيفي. مما دفع بعض الباحثين إلى القول بأن البعدين الآخرين للاحتراق عرضيين أو غير ضروريين (Shirom, 1989:25). مع ذلك، وفقاً لـ (Maslach et al., 2001:403) فإنه على الرغم من إنَّ الإرهاق يعكس بُعد الإجهاد الناتج عن الاحتراق، إلا أنه يفشل في التقاط الجوانب الحاسمة لعلاقة الأشخاص بعملهم. فقياس الاحتراق ينطوي كذلك على دفع الأفعال إلى الابتعاد عاطفياً ومعرفياً عن عمل الفرد (كوسيلة للتكيف مع عبء العمل الزائد). لذا، فإنَّ سلب الشخصية يدفع الناس لاستعمال التبعاد المعرفي من خلال تطوير اتجاه غير مبالٍ أو ساخر، أي عندما يكونون مرهقين ومثبطين. أما انخفاض الانجاز الشخصي أو عدم الكفاءة فإنه ينشأ بشكل أكثر وضوحاً من نقص الموارد ذات الصلة، في حين ينشأ الإرهاق والسخرية (سلب الشخصية) من وجود عبء العمل الزائد والصراع الاجتماعي. لذلك، وتماشياً مع متطلبات الدراسة الحالية وطبيعة المتغيرات الأخرى الموجودة في النموذج سوف نعتمد فقط على البعدين الأولين (الإرهاق وسلب الشخصية) في حين سنستبعد بعد انخفاض الانجاز الشخصي. الجدول (4-7) يوضح عدد فقرات كل متغير مع المصادر المقتبسة منها.

الجدول (4-7): مقاييس متغيرات الاتجاهات الإيجابية والسلبية

المتغير	المتغير الفرعي	عدد الفقرات	المصدر	
الاتجاهات الإيجابية	الرضا الوظيفي	4	(Wright & Cropanzano, 1998)	
	الالتزام التنظيمي	4	(Meyer & Allen, 1997)	
	الادماج الوظيفي	4	(Albrecht & Marty, 2020)	
الاتجاهات السلبية	الإجهاد الوظيفي	4	(Lambert et al., 2007)	
	الاحتراق الوظيفي	الإرهاق العاطفي	4	(Maslach & Jackson, 1986)
		سلب الشخصية	4	
	انتهاك العقد النفسي	4	(Robinson & Morrison, 2000)	

المصدر: بالاعتماد على المصادر المذكورة آنفاً

### 3.5.4 متغيرات السلوك الإيجابي والسلبي Positive & Nigative Behavior

بناء على نتائج التحليل في Delphi-Fuzzy، إذ تم الاعتماد على متغيرين فرعيين للسلوك الإيجابي وهي أداء المهمة وسلوك المواطنة التنظيمية. ومتغيرين فرعيين للسلوك السلبي وهي سلوك العمل العكسي ونوايا الدوران. كما ذكرنا سابقاً، اعتمدنا على مقاييس قصيرة للمتغيرات الشائعة بكونها ذات مقاييس أحادية البعد بالاعتماد على اختيار الفقرات ذات عوامل التحميل الأكبر للمتغيرات الأربعة. الجدول (4-8) يوضح عدد فقرات كل متغير مع المصادر المقتبسة منها.

الجدول (4-8): مقاييس متغيرات السلوك الإيجابي والسلبي

المتغير	المتغير الفرعي	عدد الفقرات	المصدر
السلوك الإيجابي	أداء المهمة	4	(Goodman & Svyantek, 1999)
	سلوك المواطنة التنظيمية	4	(Lambert et al., 2008)
السلوك السلبي	سلوك العمل العكسي	6	(Bennett & Robinson, 2000)
	نوايا الدوران	3	(Colarelli, 1984)

المصدر: بالاعتماد على المصادر المذكورة آنفاً

#### 4.5.4 المتغيرين التفاعليين Moderators variables

يتضمن هذا القسم توضيح المقاييس المستعملة في قياس المتغيرات التفاعلية، تم الاعتماد على متغيرين وهما موضع السيطرة الذي يتفرع إلى بعدين (موضع السيطرة الداخلي، وموضع السيطرة الخارجي)، والكفاءة الذاتية. الجدول (4-9) يوضح عدد فقرات كل متغير مع المصادر المقتبسة منها.

الجدول (4-9): مقاييس المتغيرين التفاعليين

المتغير	المتغير الفرعي	عدد الفقرات	المصدر
موضع السيطرة	الداخلي	5	(Spector, 1988)
	الخارجي	5	
الكفاءة الذاتية		8	(Chen et al., 2001)

المصدر: بالاعتماد على المصادر المذكورة آنفاً

#### 6.4 مجتمع وعينة الدراسة Study Population and Sample

ينظر إلى مجتمع الدراسة على أنه مجموع العناصر التي تنتمي إلى مجموعة معينة، والعناصر هي الأفراد الذين يشكلون مجتمع الدراسة (Bryman & Bell, 2011:176). أي أنه يمثل المجتمع مجموعة من الأفراد أو الأشياء أو العناصر التي يتم أخذ عينات منها للقياس (Singh, 2007:408). وقد تم تحديد مجتمع الدراسة المستهدف في هذه الدراسة بالقطاع الصناعي في عدد من الشركات العاملة في جنوب العراق. وقد تم اختيار شركتين من كل قطاع، إذ استهدفت الدراسة ثلاث قطاعات صناعية هي الكهرباء، والنفط، والصناعة. ويعود السبب إلى التركيز على القطاع الصناعي في البصرة، كونه قطاعاً مهماً وله أثر كبير على العراق عموماً. فالقطاع الصناعي النفطي في البصرة يسهم بثلاثي إنتاج النفط بالعراق وبما يؤثر على الناتج القومي الإجمالي. كما أنّ قطاع صناعة الكهرباء في البصرة يمثل جزءاً كبيراً مقارنة بالمحافظات الأخرى. إذ يعود ذلك إلى اعتماد أغلب المحطات الكهربائية على النفط والغاز، ومن ثم ارتباطها بصناعة النفط أيضاً. أما قطاع الصناعة، وعلى الرغم من تلاكه ووجود الكثير من المشكلات فيه، إلا أنه في خطوات تنموية في السنوات الأخيرة، وبطبيعة الحال هو كذلك مرتبط بصناعة النفط والطاقة الكهربائية. على هذا الأساس، فإنّ القطاعات الثلاثة مرتبطة بالأصل، فهناك عقود واتفاقيات بين وزارات النفط والكهرباء والصناعة على تبادل الخبرات والموارد فيما بينها. فالقطاع النفطي يغذي الكهرباء بالوقود، والقطاع الكهربائي يغذي شركات النفط بالطاقة الكهربائية. كما أنّ القطاع الصناعي له تعاملات كثيرة من القطاعين (النفط والكهرباء) فيما يتعلق بالمواد الأولية وأجراء الصيانات. هذا الأمر دفعنا إلى استهداف هذا القطاع المهم لغرض التعرف على سلوك المورد الأهم فيه، وهو المورد البشري. فالتعرف على طبيعة سلوك العاملين واستكشاف النقاط الحرجة والدوافع والمحددات الكامنة للسلوك الإيجابي والسلبي في مكان العمل، سيكون دليل إرشادي مهم للمديرين في توجيه وترشيد أدوات إدارة وتعديل السلوك في مكان العمل.

تمثل العينة عملية اختيار مجموعة فرعية من المجتمع لتمثيله بالكامل (Singh, 2007:408). ويرتبط اختيار العينات الاحتمالية (أو اختيار العينات التمثيلية) بشكل شائع باستراتيجيات البحث المسحي أو الاستقصائي (survey research)، إذ إنَّ هناك حاجة إلى عمل استنتاجات إحصائية من العينة المختارة من مجتمع الدراسة للإجابة عن سؤال (أسئلة) الدراسة وتحقيق اهدافها. يمكن تقسيم عملية أخذ العينات الاحتمالية إلى أربع مراحل: (1) تحديد إطارًا مناسبًا للعينة بناءً على سؤال (أسئلة) البحث والأهداف. (2) تحديد حجم العينة المناسب. (3) اختيار أنسب أسلوب لأخذ العينات واختيارها. (4) التأكد من إنَّ العينة ممثلة للسكان المستهدفين (Saunders et al., 2019:297). سوف يتم مناقشة المراحل الأربعة بمزيد من التفصيل بالاقسام الآتية:

#### 1.6.4 إطار العينة Sampling Frame

يعد الحصول على إطار العينة أمرًا ضروريًا إذا تم استعمال العينات الاحتمالية. إطار العينة لأي عينة احتمالية هو قائمة كاملة لجميع الحالات في المجتمع المستهدف التي سيتم سحب العينة منها. دون إطار للعينة، فلن تكون هناك إمكانية لاختيار عينة احتمالية، لذا يتم التوجه للعينات غير الاحتمالية (Saunders et al., 2019:298). بعد التواصل مع مسؤولي الموارد البشرية في الشركات الستة، تم تحديد إطار العينة من خلال تحديد دقيق لحجم المجتمع في الشركات الستة وفقا لقواعد البيانات المحفوظة. والجدول (4-10) يوضح احجام المجتمعات المحددة:

الجدول (4-10): تحديد إطار عينة الدراسة

حجم المجتمع للقطاع	حجم المجتمع	الشركة	الوزارة
22430	11850	الشركة العامة لإنتاج الطاقة/ البصرة	وزارة الكهرباء
	10580	الشركة العامة لنقل الطاقة/ الجنوب	
30350	7150	شركة مصافي الجنوب	وزارة النفط
	23200	شركة نفط البصرة	
4150	2500	الشركة العامة للحديد والصلب	وزارة الصناعة
	1650	شركة ابن ماجد	

المصدر: بالاعتماد بيانات الشركات

#### 2.6.4 حجم وتقنية أخذ العينة Sample Size and Sampling Technique

تمثل العينة مجموعة فرعية من فئة سكانية محددة تضم بعض الأفراد المختارين من المجتمع (Sekaran & Bougie, 2016:236). إنَّ تعميم نتائج البيانات التي تم جمعها من العينة على المجتمع المستهدف باستعمال أي عينة احتمالية تستند إلى الاحتمال الإحصائي. يستند هذا الاحتمال على انه كلما زاد حجم العينة، انخفض الخطأ المحتمل في التعميم على المجتمع. لذلك فإنَّ العينة الاحتمالية هو حل وسط بين دقة نتائجك ومقدار الوقت والمال الذي تستثمره في جمع البيانات وفحصها وتحليلها (Saunders et al., 2019:299).



إنّ تقنية أخذ العينات هي طريقة لسحب عينة من مجتمع الدراسة. وتنقسم إلى نوعين هما: احتمالية وغير احتمالية (Zikmund *et al.*, 2013:392). اعتمدت الدراسة على ستة شركات تعمل في جنوب العراق، شركتين تابعتين لوزارة الكهرباء، وشركتين لوزارة النفط وشركتين لوزارة الصناعة. وفقاً لطبيعة الدراسة الحالية، فقد تم الاعتماد على تقنية احتمالية. إذ إنّ واحدة من أهم مميزات العينة الاحتمالية هي تعميم النتائج على المجتمع. كما أنّ هذا النوع من التقنيات هو الأكثر تلائماً واستعمالاً في البحوث الكمية في ميدان السلوك التنظيمي (Sekaran & Bougie, 2016:265). بناء على ذلك، تم الاعتماد على العينة الطبقية (Stratified random sampling) والتي تعد عينة احتمالية تتم من خلال استخلاص عينات فرعية عشوائية بسيطة متساوية إلى حد ما في بعض الخصائص من داخل كل طبقة من المجتمع (Zikmund *et al.*, 2013:397; Saunders *et al.*, 2019:305). ولوجود اختلاف وتباين بين احجام المجتمع بين القطاعات الثلاثة فقد تم التعامل مع كل قطاع كمجتمع مستقل. إذ تم استخراج مجموع كل مجتمع وتحديد حجم العينة الأدنى المقبول وفق معادلة (Thompson, 2002) المبينة ادناه، والتي تحقق نتائج شبيهة إلى حد كبير من نتائج الجداول المحددة في (Saunders *et al.*, 2019:302; Zikmund *et al.*, 2013:435; ) (Sekaran & Bougie, 2016:263). ومن ثم التعامل مع الشركتين في كل قطاع على شكل طبقتين نسبة لمجموع القطاع اللتان تنتميان له.

$$n = \frac{N \times p(1 - p)}{\| N - 1 \times (d^2 \div z^2) \| + p(1 - p)}$$

- =N حجم المجتمع
- =z الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96
- =d نسبة الخطأ وتساوي 0.05
- =p نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي 0.50

بعد ذلك، تم إنشاء دالة لتحديد حجم العينة الفعلي المطلوب لكل طبقة نسبة إلى الحد الأدنى المطلوب. مع الاخذ بنظر الاعتبار نسبة الاستجابة المتوقعة. تم إعداد ملف Excel بناء على المعادلة المبينة في ادناه لغرض تحديد عدد الاستبانات الواجب توزيعها لغرض الحصول على عينة تتجاوز الحد الأدنى المقبول (Saunders *et al.*, 2019:304). الجدول (4-11) كل الاجراءات المذكورة آنفاً.

$$n^2 = \frac{n \times 100}{re\%}$$

- =n<sup>2</sup> حجم العينة الفعلي المطلوب
- =n الحد الأدنى المقبول للعينة
- =re نسبة الاستجابة المطلوبة وتساوي 80%

الجدول (4-11): تفاصيل عينة الدراسة

الوزارة	الشركة	إجمالي القطاعات	إجمالي القطاعات	الحد الأدنى المحددة لكل قطاع	الحد الأدنى طبقة لكل طبقة	الموزعة	المسترجعة	الصحة للتحليل
وزارة الكهرباء	الشركة العامة لإنتاج الطاقة/ البصرة	11850	22430	378	200	250	210	209
	الشركة العامة لنقل الطاقة/ الجنوب	10580			178	223	195	194
وزارة النفط	شركة مصافي الجنوب	7150	30350	380	90	113	100	100
	شركة نفط البصرة	23200			290	363	330	328
وزارة الصناعة	الشركة العامة للحديد والصلب	2500	4150	352	212	265	224	224
	شركة ابن ماجد	1650			140	175	160	160
المجموع		56930			1110	1389	1219	1215

المصدر: بالاعتماد بيانات الشركات

## 7.4 جمع البيانات Data Collection

هناك نوعان من البيانات، وهما البيانات الأولية والثانوية، وتعني البيانات الأولية البيانات التي تم جمعها أثناء البحث من خلال العمل الميداني، على عكس البيانات الثانوية، وهي البيانات التي تم الحصول عليها من المؤلفين الآخرين الذين قاموا بجمعها أو من التقارير لمساعدة الباحثين على حل مشكلاتهم (Zikmund et al., 2013:160). في هذا السياق، بدأت عملية جمع البيانات في حزيران 2021. إذ تم في البداية توزيع 30 استبانة للاختبار الأولي، ومن ثم تم المباشرة بتوزيع الاستبانات النهائية. بسبب ظروف جائحة Covid-19 تم التعويل على طريقتين للتوزيع، الإلكتروني وورقي. إذ تم إيصال استبانة إلكترونية لعدد من العاملين عبر أرقام هواتف أو البريد الإلكتروني، إضافة إلى توزيع استبانات ورقية وجه لوجه. وفقاً لطبيعة متغيرات الدراسة الحالية، وبهدف تقليل التحيز المحتمل للباحث وزيادة مستوى الاستجابة، فقد كانت طبيعة الأسئلة وفق الإكمال (التقرير) الذاتي والتي تعطي للمستجيب الإجابة عن الخيارات من دون تدخل الباحث. يخلق استبيان الإكمال الذاتي مزيداً من التفاهم مع المستجيبين. يؤدي استبيان الإكمال الذاتي أيضاً إلى انخفاض التكاليف مقارنة بالطرائق الأخرى، على سبيل المثال، المقابلات (Sekaran & Bougie, 2016:159). في هذا السياق، تم استحصال الموافقات الأصولية من قبل إدارات الشركات الستة للحصول على البيانات، إضافة إلى شركتين تابعتين لوزارة الصناعة والكهرباء لغرض توزيع استبانة الدراسة الأولية.

## 8.4 ثبات أدوات البحث Reliability of the Research Instruments

تم إجراء اختبار أولي (Pretest Study) لغرض التأكد من صحة محتوى وثبات أدوات القياس. إذ تتضمن الدراسة الأولية دراسة مصغرة تطبق على عينة مشابهة للعينة النهائية (Zikmund et al., 2013:63). يمثل الثبات مدى تقديم المقاييس نتائج موثوقة وخالية من الأخطاء. يتم استعمال Corrected Item-Total Correlation وألفا كرونباخ Cronbach's alpha لقياس الثبات (Sekaran & Bougie, 2016:292). ومن هنا، استخدمت الدراسة الحالية الأدوات لغرض قياس الثبات وفقاً للبيانات التي تم الحصول عليها في مرحلة جمع البيانات الأولى. احصائياً، يجب أن تكون قيمة Cronbach's alpha للمتغيرات أكبر

من أو تساوي 0.70، وقيمة Corrected Item-Total Correlation للفقرات اكبر من 0.40 ( Pallant, 2020:135). الجدول (4-12). يظهر النتائج التي تم الحصول عليها.

الجدول (4-12): نتائج الاختبار الاولي لادوات البحث

Cronbach's Alpha	Corrected Item-Total Correlation	الفقرات	عدد الفقرات	المتغير
0.924	0.774	poj1	8	العدالة التنظيمية المدركة
	0.906	poj2		
	0.852	poj3		
	0.843	poj4		
	0.641	poj5		
	0.828	poj6		
	0.544	poj7		
	0.653	poj8		
0.882	0.723	pos1	4	الدعم التنظيمي المدرك
	0.629	pos2		
	0.829	pos3		
	0.802	pos4		
0.896	0.828	poi1	4	الهوية التنظيمية المدركة
	0.729	poi2		
	0.782	poi3		
	0.747	poi4		
0.834	0.760	pop1	4	السياسة التنظيمية المدركة
	0.585	pop2		
	0.631	pop3		
	0.693	pop4		
0.861	0.803	ps1	4	الاشراف التعسفي المدرك
	0.895	ps2		
	0.909	ps3		
	0.854	ps4		
0.920	0.672	pov1	4	التأهيل المفرط المدرك
	0.651	pov2		
	0.747	pov3		
	0.768	pov4		
0.810	0.814	js1	4	الرضا الوظيفي
	0.881	js2		
	0.777	js3		
	0.799	js4		
0.819	0.557	oc1	4	الالتزام التنظيمي
	0.818	oc2		
	0.508	oc3		
	0.657	oc4		
0.888	0.667	we1	4	الادماج الوظيفي
	0.752	we2		
	0.808	we3		
	0.815	we4		
0.819	0.598	jst1	4	الاجهاد الوظيفي
	0.677	jst2		
	0.603	jst3		
	0.729	jst4		
0.915	0.749	jbo1	8	الاحترق الوظيفي
	0.809	jbo2		
	0.842	jbo3		
	0.496	jbo4		
	0.835	jbo5		
	0.739	jbo6		
	0.799	jbo7		
	0.554	jbo8		
0.901	0.676	pcv1	4	انتهاك العقد النفسي
	0.815	pcv2		
	0.820	pcv3		

	0.822	pcv4		
0.912	0.904	tpe1	4	أداء المهمة
	0.645	tpe2		
	0.899	tpe3		
	0.771	tpe4		
0.896	0.831	ocb1	4	سلوك المواطنة التنظيمية
	0.905	ocb2		
	0.642	ocb3		
	0.712	ocb4		
0.936	0.845	cwb1	6	سلوك العمل العكسي
	0.828	cwb2		
	0.874	cwb3		
	0.788	cwb4		
	0.901	cwb5		
	0.659	cwb6		
0.898	0.753	toi1	3	نوايا الدوران
	0.883	toi2		
	0.766	toi3		
0.862	0.630	loci1	5	موضع السيطرة الداخلي
	0.756	loci2		
	0.607	loci3		
	0.776	loci4		
	0.682	loci5		
0.832	0.571	loce1	5	موضع السيطرة الخارجي
	0.570	loce2		
	0.839	loce3		
	0.781	loce4		
	0.432	loce5		
0.96	0.708	sef1	8	الكفاءة الذاتية
	0.917	sef2		
	0.964	sef3		
	0.876	sef4		
	0.888	sef5		
	0.915	sef6		
	0.713	sef7		
	0.800	sef8		

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.24

من خلال النتائج المبينة في الجدول المذكور آنفاً، يتبين أنّ جميع الفقرات كانت مقبولة احصائياً. كما أنّ معامل الثبات للمتغيرات تجاوز الـ 0.70 وبما يشير إلى عدم القلق بشأن الثبات والاتساق الداخلي للمقاييس مع الاحتفاظ بجميع الفقرات للاستبانة التي ستوزع على العينة النهائية.

#### 9.4 الملخص Summary

تم في هذا الفصل توضيح منهجية الدراسة بالتفصيل التي تم اعتمادها للتحقق من أهداف الدراسة وفرضياتها والإجابة عن أسئلتها. تمت مناقشة المراحل الثلاثة للدراسة الكمية بالتفصيل (Delphi-Fuzzy/ PLS-SEM/ ANN) مع بيان دور كل مرحلة من المراحل في الوصول إلى النتائج. ومن ثم مناقشة أدوات قياس المتغيرات والتي تم تكيفها من الدراسات السابقة لقياس متغيرات هذه الدراسة وتم مناقشة مصادر وتفاصيل تلك المقاييس. بعد ذلك تم مناقشة طبيعة وتفاصيل مجتمع وعينة الدراسة والجوانب المتعلقة باختيار وحجم العينة المحدد، بالإضافة إلى طرائق وإجراءات جمع البيانات. أخيراً، تم مناقشة تقنيات التحليل الاحصائي التي سوف تستعمل في الفصل الخامس بمزيد من التفصيل بهدف الوصول إلى النتائج، مع توضيح مبررات استعمال كل تقنية من التقنيات.

# الفصل الخامس

## تحليل البيانات

### Data Analysis

- المبحث الاول: التحليل الاول للبيانات
- المبحث الثاني: تقييم نتائج نموذج PLS-SEM
- المبحث الثالث: اخبار العلاقات الازلية

**المبحث الاول**

**التحليل الاولي للبيانات**

**Preliminary Analysis of  
Data**



## الفصل الخامس : تحليل البيانات Data Analysis

يتضمن هذا الفصل ثلاثة مباحث، إذ يستعرض المبحث الأول التحليل الأولي للبيانات، والاحصاء الوصفي للبيانات. في حين أنّ يركز المبحث الثاني على استعمال نمذجة المعادلة الهيكلية الجزئية ذات المربعات الصغرى Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM) والتي تتضمن تقييم نموذج الدراسة من خلال مرحلتين وهما: تقييم قياسات النموذج، وتقييم النموذج الهيكلي. إذ يستخدم تقييم قياسات النموذج لتحديد صدق التقارب والتمايز، في حين أنّ تقييم للنموذج الهيكلي استخدم لفحص النموذج الهيكلي والتأكد من العلاقات الأساسية بين المتغيرات الكامنة للإطار المفاهيمي. أما المبحث الثالث فسوف يتم مناقشة استكمال اختبار العلاقات الخطية بين المتغيرات من خلال محاولة اكتشاف العلاقات غير الخطية وذلك من خلال استعمال نموذج (ANN) Artificial Neural Network.

### المبحث الأول: التحليل الأولي للبيانات Preliminary Analysis of Data

#### 1.1.5 فحص وتنقية البيانات Screening and Cleaning the Data

من الضروري وقبل البدء البدء بتحليل البيانات، يجب التحقق من إنّ البيانات المستعملة لا تتضمن بيانات خاطئة، وذلك كون إنّ البيانات الخاطئة سوف تآثر على جودة عملية التحليل، والتفسير. ولتحقيق هذا الغرض تم استعمال الإصدار 24 من SPSS لفحص، وتنظيف، وتنظيم البيانات والتي يبلغ عددها (1215) مفردة، وذلك بهدف معالجة أربع مشكلات محتملة وهي: (1) الحالات المتطرفة ومعالجة القيم المفقودة، (2) التأكد من عدم وجود مشكلة التحيز الشائعة، (3) طبيعة توزيع البيانات، (4) مشكلة التعددية الخطية.

##### 1.1.1.5 الحالات المتطرفة والقيم المفقودة Outliers & Missing Values

تعتبر القيم المفقودة أمراً شائعاً في الدراسات الاستطلاعية التي تتضمن بعض الاستجابات الفارغة على سؤال أو أكثر. ووفقاً لـ (Hair et al. 2017a)، فإنه من الضروري حذف الحالات التي تحتوي على أكثر من 15% من القيم المفقودة كونها سوف تؤدي إلى تشويه نتائج الدراسة. ولهذا الغرض استخدمت الدراسة الحالية أكثر الطرائق شيوعاً وملائمة ألا وهي طريقة الاستبدال وفقاً للوسط الحسابي (Series Mean) لكونها تعتمد على الأوساط الحاسوبية العامة في تعويض القيم المفقودة (Dong & Peng, 2013:107; Hair et al., 2016:21). وفي الدراسة الحالية، كان هناك خمس حالات سجلت فيها قيم مفقودة، في كل حالة كانت إجابة واحدة فقط تم استبدالها بالطريقة المذكورة آنفاً. إما فيما يتعلق بالحالات المتطرفة (Outliers) والتي تشير إلى الحالات التي تتضمن بيانات متطرفة بشكل كبير عن الاتجاه العام للاستجابات، فقد تم إجراء اختبار القيم المتطرفة من خلال أداة (Explore)، وكانت النتائج التي تم الحصول عليها تشير إلى عدم وجود قيم متطرفة، لذلك، سيتم الاحتفاظ بجميع الحالات (1215).

### 2.1.1.5 تبين الطريقة الشائعة Common Method Variance

ان تبين الطريقة الشائعة (CMV) يشير إلى التباين الزائف الذي يُعزى إلى طريقة القياس بدلاً من التركيبات التي يُفترض أنّ تمثلها المقاييس (Podsakoff et al., 2003:880). فعلى سبيل المثال، قد تؤثر طريقة المسح الإلكترونية على النتائج بالنسبة لأولئك الذين قد لا يكونون على دراية بالتعامل مع الاستبانة الإلكترونية مقارنة بأولئك الذين يكون الأمر لهم مألوف. ووفقاً (Podsakoff et al. (2003، إنّ تبين الطريقة الشائعة هو التباين المسؤول عن طريقة القياس ويمثل أحد المصادر الرئيسية لقياس الخطأ، لذلك تم اجراء بعض الإجراءات الوقائية لتقليل التحيز، إذ تم ابلاغ المستجيبين إنّ هوياتهم ستبقى مخفية، وأنّ اجاباتهم تستعمل لأغراض البحث العلمي فقط. إضافة إلى ذلك، تم اجراء اختبارين للتأكد من عدم وجود تحيز في البيانات، الأول هو اختبار Harman's Single Factor (Harman, 1967:1)، اما الاختبار الثاني فهو Early and Late Response Bias (Lahaut et al., 2003:128). فنتائج اختبار Harman's single Factor والذي تشير إلى أنّ معدل التباين العام للعامل الأول كان 30.06%، إي انه اقل من 50% بما يشير إلى عدم القلق حول مشكلة CMV (انظر الملحق D). اما فيما يخص اختبار الإجابات المبكرة والمتأخرة، فقد تم تحديد 200 ردا مبكرا و215 ردا متأخرا بناء على التسلسل الزمني للإجابة، ومن خلال اجراء اختبار Independent Sample T test لعينتين مستقلتين بهدف التعرف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية ومعنوية بين الإجابات المبكرة والمتأخرة. الجدول (1-5) يوضح نتائج الاختبار.

الجدول (1-5): اختبار Early and Late response bias

t-test for Equality of Means			Levene's Test for Equality of Variances		Std. Deviation	Mean	N	Early-Late	
Sig. (2-tailed)	df	T	Sig.	F				Early	Late
0.226	413	1.211	<b>0.001</b>	11.053	0.720	3.431	200	Early	موضع السيطرة الداخلي
<b>0.223</b>	404.628	1.221			0.895	3.334	215	Late	
<b>0.126</b>	413	1.535	<b>0.821</b>	0.051	0.984	3.271	200	Early	موضع السيطرة الخارجي
0.125	412.366	1.537			1.017	3.120	215	Late	
0.293	413	1.054	<b>0.043</b>	4.112	0.772	4.150	200	Early	الكفاءة الذاتية
<b>0.291</b>	412.005	1.058			0.872	4.065	215	Late	
<b>0.568</b>	413	0.572	<b>0.684</b>	0.166	0.781	3.398	200	Early	الادراك الايجابي
0.569	405.163	0.570			0.730	3.356	215	Late	
<b>0.239</b>	413	1.178	<b>0.322</b>	0.982	0.770	3.349	200	Early	الادراك السلبي
0.240	407.846	1.177			0.739	3.261	215	Late	
<b>0.079</b>	413	1.758	<b>0.058</b>	3.613	0.850	3.662	200	Early	الاتجاهات الايجابية
0.079	412.942	1.764			0.925	3.508	215	Late	
<b>0.177</b>	413	1.353	<b>0.765</b>	0.090	0.769	3.023	200	Early	الاتجاهات السلبية
0.177	411.159	1.354			0.774	2.921	215	Late	
<b>0.338</b>	413	0.960	<b>0.086</b>	2.959	0.697	4.015	200	Early	السلوك الايجابي
0.336	412.594	0.964			0.773	3.946	215	Late	
<b>0.893</b>	413	-0.134	<b>0.861</b>	0.031	0.896	2.196	200	Early	السلوك السلبي
0.893	412.140	-0.134			0.921	2.207	215	Late	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.24

من خلال النتائج الظاهرة في الجدول المذكور آنفاً، يتبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية ومعنوية بين الإجابات المبكرة والاجابات المتأخرة لجميع المتغيرات، وفي ذلك إشارة إلى انه لا يوجد تخوف حول التحيز المحتمل من التأخر بالاجابات وخصوصا في ظل حجم العينة الكبير وحاجتنا للتأكيد على المستجيبين لغرض اكمال ملئ الاستبانة. بالنهاية فإن جميع الإجراءات الوقائية والعلاجية المتخذة تؤكد على إن مشكلة التحيز في بيانات هذه الدراسة غير موجودة.

### 3.1.1.5 طبيعة توزيع البيانات Assessing Normality

تتعامل طريقة PLS-SEM مع البيانات الموزعة بشكل طبيعي أو غير طبيعي (Richter et al., 2016:377). ومع ذلك، ووفقاً لـ (Hair et al. (2014)، فهناك حاجة ماسة للتأكد من طبيعة توزيع البيانات، وذلك كون إن البيانات التي لا تتوزع توزيعاً طبيعياً تزيد من الأخطاء المعيارية التي يتم الحصول عليها من طريقة Bootstrapping. ونظراً لأن الدراسة الحالية تتكون من عينة واحدة كبيرة الحجم فإن اختبار الالتواء والتفرطح Skewness and Kurtosis سيكون الأنسب لاختبار طبيعة توزيع البيانات (Blumberg et al., 2014:25). فإذا اقتربت قيم الالتواء والتفرطح من الصفر، فهذا يشير إلى أن توزيع البيانات سيقرب من التوزيع الطبيعي. ويوضح الجدول (2-5) نتائج التوزيع الطبيعي للبيانات، النتائج التي تم الحصول عليها، والتي تشير إلى أن البيانات كانت تقرب بشكل كبير من التوزيع الطبيعي، وهذا سيجنب عملية التحليل مشكلات في الأخطاء المعيارية التي ربما تؤثر في القيم المعنوية والاحصائية لقبول علاقات الارتباط والتأثير.

الجدول (2-5): اختبار التوزيع الطبيعي Skewness and Kurtosis

Kurtosis		Skewness		اعلى قيمة	ادنى قيمة	حجم العينة	المتغيرات
Std. Error	Statistic	Std. Error	Statistic				
0.140	0.294	0.070	0.318	5	1	1215	موضع السيطرة الداخلي
0.140	0.367	0.070	0.416	5	1	1215	موضع السيطرة الخارجي
0.140	-0.872	0.070	0.408	5	1	1215	الكفاءة الذاتية
0.140	-0.057	0.070	0.460	5	1	1215	الادراك الايجابي
0.140	-0.916	0.070	-0.131	5	1	1215	الادراك السلبي
0.140	-0.306	0.070	0.536	5	1	1215	الاتجاهات الايجابية
0.140	-0.606	0.070	0.283	5	1	1215	الاتجاهات السلبية
0.140	-0.923	0.070	0.307	5	1	1215	السلوك الايجابي
0.140	-1.018	0.070	0.250	5	1	1215	السلوك السلبي

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS 3.0

### 4.1.1.5 التعددية الخطية Multicollinearity

إن الارتباطات المرتفعة بين متغيرات التنبؤ تمثل تحدياً منهجياً في تفسير النتائج (Hair et al., 2016:142). ويشير التعددية الخطية إلى الارتباط القوي بين المتغيرات التي تتنبأ بالتغيير في المتغير التابع (Pallant, 2020:119). وبما إن الدراسة الحالية تتضمن العديد من المتغيرات التنبؤية، فإن هذا يدعو إلى احتمال ظهور مشكلة الارتباط الخطي المتعدد. في هذا السياق، لا تستطيع PLS-SEM تقدير اسهام أحد المؤشرين بشكل دقيق إضافة إلى حدوث مشكلات في تقييم النماذج الهيكلية وذلك في حالة وجود مشكلة

الارتباط الخطي المتعدد (Hair et al., 2013:2). وعليه يتوجب إن يتم استعمال مصفوفة الارتباط للتحقق وتقييم العلاقة الخطية المتداخلة، والتي لا ينبغي إن تكون شديدة الارتباط (أكبر من 0.90) (Hair et al., 2017:108). بالإضافة إلى ذلك، يتم حساب قيمة عامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor- VIF) في نموذج (PLS-SEM)، عندما تكون قيمة VIF أكبر من (5) فإن التعددية الخطية بين المتغيرات تكون عالية (Pallant, 2020:121; Hair et al., 2016:387). الجدول (3-5) يوضح نتائج اختبار Multicollinearity، في حين يوضح الجدول (4-5) معامل الارتباط بين المتغيرات.

الجدول (3-5): اختبار Multicollinearity

نوايا الدوران	سلوكيات العمل العكسية	سلوك المواطنة التنظيمي	أداء المهمة	الاتجاهات السلبية	الاتجاهات الإيجابية	المتغيرات
2.589	2.589	2.589	2.589	2.208	2.208	موضع السيطرة الداخلي
1.283	1.283	1.283	1.283	1.251	1.251	موضع السيطرة الخارجي
2.860	2.860	2.860	2.860	2.536	2.536	الكفاءة الذاتية
3.787	3.787	3.787	3.787	2.419	2.419	الادراك الايجابي
2.573	2.573	2.573	2.573	1.093	1.093	الادراك السلبي
2.302	2.302	2.302	2.302	--	--	الاتجاهات الايجابية
2.564	2.564	2.564	2.564	--	--	الاتجاهات السلبية

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS 3.0

ويتبين من النتائج في الجدول (3-5) إن قيم VIF لم تتجاوز (4) وهذا يدل على انه لا توجد مشكلة تعددية خطية، وبما يشير إلى أن نتائج تقييم النموذج والاختفاء المعيارية والاوزان المعيارية للتأثيرات ستكون بدقة جيدة ولا تثير القلق. بالإضافة إلى ذلك، ومن خلال النتائج الظاهرة في الجدول (4-5) يتبين أن قيم الارتباط بين المتغيرات التي تمثل متنبأت التغيير في المتغيرات التابعة لم تتجاوز الـ (0.70). وهذا يدل أيضا على انه لا توجد مشكلة تعددية خطية، وبما يشير إلى أن نتائج تقييم النموذج والاختفاء المعيارية والاوزان المعيارية للتأثيرات ستكون بدقة جيدة ولا تثير القلق.

الجدول (4-5): معامل الارتباط بين المتغيرات

N B	PB	NA	PA	NP	PP	SE	ELO C	ILO C	TI	CW B	OC B	TP	PCV	JB	JST	JE	JSA	OC	PO Q	PAS	PO P	POI	POS	POJ		
																								1	POJ	
																							1	.497**	POS	
																						1	.457**	.621**	POI	
																					1	.108**	-.080**	0.052	POP	
																				1	.532**	-.260**	-.314**	-.355**	PAS	
																			1	.605**	.693**	0.017	-.141**	-.039-	POQ	
																		1	-.032-	-.325**	0.006	.652**	.505**	.707**	OC	
																	1	.693**	-.131**	-.411**	-.069*	.533**	.513**	.708**	JSA	
															1	.667**	.701**	-.005-	-.342**	.080**	.642**	.582**	.717**		JE	
														1	.096**	-.044-	0.001	.592**	.496**	.612**	.105**	-.029-	.081**		JST	
														1	.635**	-.353**	-.369**	-.382**	.516**	.646**	.474**	.280**	.260**	.292**		JB
													1	.663**	.532**	-.169**	-.349**	-.218**	.561**	.611**	.578**	.124**	.222**	.189**		PCV
												1	0.003	-.233**	.184**	.700**	.524**	.584**	.115**	-.257**	.286**	.600**	.410**	.654**		TP
											1	.773**	0.001	-.204**	.155**	.646**	.478**	.537**	.061*	-.227**	.209**	.573**	.410**	.622**		OCB
										1	-.543**	-.661**	.400**	.626**	.257**	-.571**	-.482**	-.524**	.307**	.579**	.161**	-.513**	-.367**	-.528**		CWB
									1	.640**	-.218-	-.240-	.606**	.710**	.543**	-.346-	-.395-	-.346-	.556**	.658**	.522**	-.280-	-.268-	-.322-		TI

											**	**			**	**	**				**	**	**	ILO C	
							1	-.295- **	-.452- **	.550 **	.571 **	-.222- **	-.270- **	0.04 8	.659 **	.711 **	.664 **	-.046-	-.317- **	0.02 3	.564 **	.471 **	.664 **	ILO C	
							1	.366 **	-.026-	-.265- **	.403 **	.355 **	.093 **	-.035-	0.03 9	.248 **	.221 **	.281 **	0.01 9	-.070- *	.129 **	.220 **	.185 **	.334 **	EL OC
						1	.429 **	.663 **	-.262- **	-.655- **	.745 **	.641 **	-.037-	-.284- **	.130 **	.738 **	.602 **	.634 **	.111 **	-.256- **	.255 **	.610 **	.446 **	.687 **	SE
					1	.696 **	.292 **	.679 **	-.348- **	-.564- **	.642 **	.665 **	-.215- **	-.334- **	.061 *	.714 **	.699 **	.746 **	-.067- *	-.372- **	0.03 1	.646 **	.799 **	.633 **	PP
				1	-.157- **	0.04 5	0.03 1	-.131- **	.672 **	.404 **	0.01 9	.058 *	.678 **	.634 **	.659 **	-.102- **	-.236- **	.135- **	.689 **	.627 **	.665 **	-.051-	-.207- **	-.131- **	NP
			1	-.172- **	.649 **	.742 **	.283 **	.759 **	-.405- **	-.593- **	.626 **	.682 **	-.268- **	-.413- **	0.02 3	.693 **	.668 **	.906 **	-.057- *	-.400- **	0.01 1	.689 **	.600 **	.637 **	PA
		1	-.256- **	.764 **	-.190- **	-.073- *	0.03 9	-.174- **	.720 **	.496 **	-.018-	-.017-	.657 **	.688 **	.636 **	-.165- **	-.297- **	.233- **	.647 **	.680 **	.646 **	-.116- **	-.199- **	-.156- **	NA
	1	-.019 -	.697 **	0.04 3	.695 **	.647 **	.399 **	.596 **	-.244- **	-.646- **	.726 **	.755 **	0.00 2	.234- **	.182 **	.718 **	.534 **	.598 **	.097 **	-.258- **	.268 **	.624 **	.435 **	.680 **	PB
1	-.497- **	.669 **	-.553- **	.591 **	-.507- **	-.512- **	-.164- **	-.415- **	.701 **	.710 **	-.425- **	-.503- **	.553 **	.736 **	.438 **	-.509- **	-.486- **	-.483- **	.473 **	.682 **	.372 **	-.441- **	-.352- **	-.472- **	NB

Note: POJ= العدالة التنظيمية المدركة; POS= الدعم التنظيمي المدرك; POI= المدركة الهوية التنظيمية; POP= السياسة التنظيمية المدركة; PAS= الاشراف التصفي المدرك; POQ= ادراك التاهيل المفرط; OC= الالتزام التنظيمي; JSA= الرضا الوظيفي; JE= موضع السيطرة; JST= الاجهاد الوظيفي; JB= الاحتراق الوظيفي; PCV= النفسي انتهاك العقد; TP= اداء المهمة; OCB= سلوك المواطنة التنظيمي; CWB= سلوك العمل العكسي; TI= نوايا الدوران; ILOC= موضع السيطرة الداخلي; ELOC= موضع السيطرة الخارجي; SE= الكفاءة الذاتية; PP= الإدراك الايجابي; NP= الإدراك السلبي; PA= الاتجاهات الايجابية; NA= الاتجاهات السلبية; PB= السلوك الايجابي; NB= السلوك السلبي

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.24



يتبين كذلك من الجدول (4-5) إنّ اغلب معاملات الارتباط كانت بدلالة معنوية واحصائية وباتجاه يتناسب مع فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية. إذ إنّ الارتباط بين السلوك الإيجابي مع الإدراك الإيجابي وابعاده، والاتجاهات الإيجابية وابعادها، وموضع السيطرة الداخلي والخارجي والكفاءة الذاتية كانت طردية وبمستوى متوسط إلى قوي. في حين ارتبط السلوك السلبي مع الإدراك السلبي وابعاده والاتجاهات السلبية وابعادها كانت إيجابية وبمستوى متوسط إلى قوي. من جهة أخرى، ارتبط السلوك الإيجابي مع الإدراك السلبي وابعاده والاتجاهات السلبية وابعادها بشكل عكسي، في حين ارتبط السلوك السلبي مع الإدراك الإيجابي وابعاده والاتجاهات الإيجابية وابعادها كانت بشكل عكسي أيضاً. هذه النتائج تدعم اطارنا المقترح. في هذا السياق، فإننا لم نتناول معامل الارتباط بين المتغيرات لكون أسئلة واهداف الدراسة تؤكد على اختبار علاقات التأثير الخطية واللخطية، والذي سوف يتم تناولها في الأجزاء الأخيرة من هذا الفصل.

## 2.1.5 الإحصاء الوصفي Descriptive statistics

### 1.2.1.5 وصف العينة Sample Description

كما تم ذكره في الفصل الرابع، فإنّ المشاركين في هذا الاستبيان هم الأفراد العاملين في الشركات الصناعية ضمن قطاعات النفط، والكهرباء، والصناعة، إذ إنّ الدراسة تركز على صياغة إطار للسلوك الإيجابي والسلبي في مكان العمل. و الجدول (5-5) يعرض الخصائص الديموغرافية لـ (1215) مستجيباً في تلك الشركات.

الجدول (5-5): وصف عينة الدراسة

المتغير	الفئة	N	%
الجنس	ذكر	755	62.14%
	انثى	460	37.86%
	Total	1215	100.00%
الحالة الاجتماعية	متزوج	838	68.97%
	اعزب	340	27.98%
	مطلق	37	3.05%
	Total	1215	100.00%
العمر	اقل من 20	26	2.14%
	21-30	416	34.24%
	31-40	428	35.23%
	41-50	238	19.59%
	اكبر من 51	107	8.81%
	Total	1215	100.00%
الخبرة	اقل من 5	406	33.42%
	6-15	459	37.78%
	16-25	243	20.00%
	26-35	90	7.41%
	اكثر من 36	17	1.40%
Total	1215	100.00%	
المؤهل الدراسي	اعدادية فما دون	82	6.75%
	الدبلوم	253	20.82%
	البكالوريوس	691	56.87%

0.82%	10	دبلوم عالي
10.62%	129	ماجستير
4.12%	50	دكتوراه
100.00%	1215	Total

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.24

من خلال الجدول المذكور آنفاً، يتبين أنّ الذكور يشكلون النسبة الاغلب من العينة بنسبة 62.14%، في حين كانت الاناث بنسبة 37.86%. كما وكان النسبة الأكبر من العينة هم من المتزوجون بنسبة 68.97%، في حين كان العزاب بالمرتبة الثانية بنسبة 27.98%. اما فيما يخص العمر، فإنّ الفئة من 31-40 شكلت النسبة الأكثر 35.23 %، يليهم الفئة العمرية من 21-30 بنسبة 34.24%، يليها الفئة العمرية من 41-50 بنسبة 19.59%. كانت الفئة من ذوي الخبرة 6-15 هم الأكثر بنسبة 37.78%. أخيراً، فإنّ ذوي شهادة البكالوريوس هم الاغلب بنسبة 56.87%، يليهم ذوي شهادة الدبلوم بنسبة 20.82%.

من خلال ما تقدم، يتبين أنّ اغلب افراد العينة حاصلين على شهادة جامعية أولية وهذا شيء إيجابي تجاه دقة الإجابات بسبب احتمالية فهمهم المرتفعة لفقرات الاستبانة. كما أنّ ثلثي العينة قد تجاوزت خدمتهم الـ (5) سنوات بما يؤكد على تجربة كافية للمستجيبين في بيئة العمل. كما أنّ اعمار العينة كانت بمستوى متوسط.

### 2.2.1.5 وصف استجابة العينة Description of the Sample Response

تشكل الإحصائيات الوصفية مجموعة من الأدوات الإحصائية التي تصف الخصائص الأساسية للعينة وتلخص البيانات بشكل واضح ومفهوم (Zikmund et al., 2013:55). لذا، فإنّ الإحصاء الوصفي يساعد في تلخيص مجموعة كبيرة من البيانات بقيم صغيرة. الإحصاء الوصفي أمر مهم بسبب استعماله في توفير معلومات حول العينة ووصف البيانات قبل إجراء عملية الإحصاء الاستدلالي، والتي يتم استعمالها للوصول إلى استنتاجات تعميم على مجتمع الدراسة. وهناك العديد من أدوات الإحصاء الوصفي، سيتم وصف ومناقشة ردود العاملين باستعمال الوسط الحسابي والخطأ المعياري والانحراف المعياري (SD) (Sekaran & Bougie, 2019:368). الجدول (5-6) يوضح الإحصاء الوصفي لمتغيرات نموذج الدراسة.

الجدول (5-6): وصف استجابة العينة

المتغيرات	حجم العينة	القيمة الدنيا	القيمة اعلى	الوسط الحسابي	الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة للوسط الحسابي
العدالة التنظيمية المدركة	1215	1	5	2.856	0.022	0.774	متوسط
الدعم التنظيمي المدرك	1215	1	5	2.800	0.027	0.937	متوسط
الهوية التنظيمية المدركة	1215	1	5	3.019	0.027	0.947	متوسط
السياسة التنظيمية المدركة	1215	1	5	3.292	0.031	1.092	متوسط
الإشراف التعسفي المدرك	1215	1	5	2.752	0.031	1.065	متوسط
ادراك التأهيل المفرط	1215	1	5	3.141	0.030	1.050	متوسط
الالتزام التنظيمي	1215	1	5	2.953	0.031	1.074	متوسط
الرضا الوظيفي	1215	1	5	2.826	0.025	0.862	متوسط
الادماج الوظيفي	1215	1	5	2.982	0.030	1.032	متوسط
الاجهاد الوظيفي	1215	1	5	3.030	0.028	0.976	متوسط
الاحترق الوظيفي	1215	1	5	2.720	0.028	0.972	متوسط

متوسط	1.034	0.030	2.877	5	1	1215	انتهاك العقد النفسي
متوسط	1.135	0.033	3.235	5	1	1215	اداء المهمة
متوسط	0.893	0.026	2.992	5	1	1215	سلوك المواطنة التنظيمي
ضعيف	1.198	0.034	2.496	5	1	1215	سلوك العمل العكسي
متوسط	1.141	0.033	2.759	5	1	1215	نوايا الدوران
متوسط	0.810	0.023	2.899	5	1	1215	موضع السيطرة الداخلي
متوسط	0.853	0.024	2.802	5	1	1215	موضع السيطرة الخارجي
متوسط	1.005	0.029	3.203	5	1	1215	الكفاءة الذاتية
متوسط	0.732	0.021	2.891	5	1	1215	الادراك الايجابي
متوسط	0.919	0.026	3.061	5	1	1215	الادراك السلبي
متوسط	0.881	0.025	2.920	5	1	1215	الاتجاهات الايجابية
متوسط	0.855	0.025	2.875	5	1	1215	الاتجاهات السلبية
متوسط	0.955	0.027	3.116	5	1	1215	السلوك الايجابي
متوسط	1.059	0.030	2.627	5	1	1215	السلوك السلبي

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.24

من خلال النتائج الظاهرة في الجدول المذكور آنفاً يتبين لنا الاتي:

- 1- إن الهوية التنظيمية المدركة حصلت على اعلى وسط حسابي مقارنة بابعاد الإدراك الإيجابي، يليه العدالة التنظيمية المدركة ثم الدعم التنظيمي المدرك. علماً إن الأبعاد الثلاثة كانت بمستوى استجابة محايد "اتفق إلى حد ما". النتائج تؤكد على إن العاملين يشعرون بهوية عالية وانتماء جيد تجاه التنظيم، لكنهم يتلقون دعم قليل نسبياً من ذلك التنظيم.
- 2- إن السياسة التنظيمية المدركة حصلت على اعلى وسط حسابي مقارنة بابعاد الإدراك السلبي، يليه إدراك التأهيل المفرط ثم الإشراف التعسفي. يتضح إن الأبعاد الثلاثة كانت بمستوى استجابة محايد "اتفق إلى حد ما". النتائج تؤكد على إن مستويات السياسة التنظيمية كانت عالية، وهذا شيء متوقع في الدول النامية، إضافة إلى أن مستويات البطالة في هكذا دول تزيد من احتمال إدراك العاملين للتأهيل المفرط نتيجة قبولهم لوظائف اقل من اجمالي مؤهلاتهم.
- 3- فيما يتعلق بمتغيرات الاتجاهات الإيجابية، فإن الإدماج الوظيفي حصل على اعلى وسط حسابي مقارنة بالأبعاد الأخرى، يليه الالتزام التنظيمي ثم الرضا الوظيفي. الأوساط الحسابية تشير إلى أن الأبعاد الثلاثة كانت بمستوى استجابة محايد "اتفق إلى حد ما". النتائج تؤكد كذلك على إن الاتجاهات الإيجابية بمستوى متوسط، لكن الإدماج الوظيفي هو الأبرز ثم الالتزام التنظيمي ثم الرضا الوظيفي، هذا ينذر بمستويات منخفضة من رضا العاملين في العمل.
- 4- فيما يتعلق بمتغيرات الاتجاهات السلبية، فإن الاجهاد الوظيفي حصل على اعلى وسط حسابي مقارنة بالأبعاد الأخرى، يليه انتهاك العقد النفسي ثم الاحتراق الوظيفي. الأوساط الحسابية تشير إلى أن الأبعاد الثلاثة كانت بمستوى استجابة محايد "اتفق إلى حد ما". النتائج تؤكد أيضاً على إن الاجهاد في مكان العمل بمستوى متوسط، وربما يبدو الامر طبيعي لان هناك مستوى معين ةمطلوب من الاجهاد في مكان العمل لتحفيز العاملين.

- 5- فيما يتعلق بالسلوك، فإنّ النتائج تشير إلى أنّ سلوك أداء المهمة كان هو الأعلى يليه سلوك المواطنة ثم نوايا الدوران ثم سلوك العمل العكسي. هذه النتائج تؤكد على وجود مستويات متوسطة من السلوك الإيجابي أو السلبي في مكلن العمل. لكن هناك ضرورة لمراجعة كيفية رفع السلوكيات الإيجابية إلى مستويات مرتفعة وخفض السلوكيات السلبية.
- 6- إنّ موضع السيطرة الداخلي والخارجي بمستويات متوسطة، مع ارتفاع نسبي في مستويات الكفاءة الذاتية لدى العاملين. هذا الامر يدفع لضرورة الالتفات إلى تقييم واختيار العاملين على أساس هذه المتغيرات للحصول على أداء افضل.
- 7- إنّ النتائج تشير إلى تقارب نسبي بين الاتجاهات السلبية والايجابية، والسلوك الإيجابي والسلبي، لكن هناك مؤشر على ارتفاع مستوى الإدراك السلبي مقارنة بالادراك الإيجابي في مكان العمل.
- 8- نلاحظ إنّ الأخطاء المعيارية لجميع المتغيرات كانت قليلة وهذا يدل على تمثيل جيد للعينة لمجتمع الدراسة، وتحديدًا مع عينة كبيرة الحجم.
- 9- إنّ الانحرافات المعيارية كانت قليلة نسبيًا، وهذا ما يؤكد على تناسق جيد للبيانات مع تشتت قليل في البيانات المجمعة.

### 3.2.1.5 اختبار الفروق بين المتوسطات The differences between means test

تم اختبار الفروق بين المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة وفقا للمتغيرات الديمغرافية. إذ سنحاول التعرف عن مدى وجود فروق ذات دلالة احصائية ومعنوية بين متغيرات (الادراك الايجابي، الإدراك السلبي، الاتجاهات الايجابية، الاتجاهات السلبية، السلوك الايجابي، السلوك السلبي، موضع السيطرة الخارجي، موضع السيطرة الداخلي، الكفاءة الذاتية) وفقا للمتغيرات الخمسة (نوع الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل الدراسي، الخبرة). لهذا الغرض تم التعويل على اختبار ANOVA لاختبار الفروق بين المتوسطات (Saunders et al., 2016:534). الجداول الاتية توضح النتائج التي تم التوصل اليها:

الجدول (5-7): اختبار ANOVA لاختبار المتوسطات بين متغيرات الدراسة ونوع الجنس

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares		
.000	14.496	7.675	1	7.675	(Combined)	Between Groups
		.529	1213	642.200	Within Groups	
			1214	649.874	Total	
.004	8.472	7.116	1	7.116	(Combined)	Between Groups
		.840	1213	1018.901	Within Groups	
			1214	1026.017	Total	
.000	18.112	13.857	1	13.857	(Combined)	Between Groups
		.765	1213	928.028	Within Groups	
			1214	941.885	Total	
.006	7.561	5.495	1	5.495	(Combined)	Between Groups
		.727	1213	881.459	Within Groups	
			1214	886.954	Total	

.032	4.612	4.197	1	4.197	(Combined)	Between Groups	PB * Gender
		.910	1213	1103.835	Within Groups		
			1214	1108.032	Total		
.000	19.059	21.069	1	21.069	(Combined)	Between Groups	NB * Gender
		1.105	1213	1340.891	Within Groups		
			1214	1361.960	Total		
.101	2.695	1.765	1	1.765	(Combined)	Between Groups	LOCI * Gender
		.655	1213	794.385	Within Groups		
			1214	796.149	Total		
.126	2.344	1.702	1	1.702	(Combined)	Between Groups	LOCE * Gender
		.726	1213	881.011	Within Groups		
			1214	882.714	Total		
.055	3.682	3.713	1	3.713	(Combined)	Between Groups	SE * Gender
		1.009	1213	1223.403	Within Groups		
			1214	1227.116	Total		

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.24

من خلال النتائج الظاهرة في الجدول المذكور آنفاً يتبين لنا أنّ هناك فروق معنوية بين المتوسطات الحسابية لمتغيرات (الإدراك الإيجابي، الإدراك السلبي، الاتجاهات الإيجابية، الاتجاهات السلبية، السلوك الإيجابي، السلوك السلبي) ومتغير نوع الجنس. في حين لم يكن هناك فروق ذات دلالة معنوية بين المتوسطات الحسابية لمتغيرات (موضع السيطرة الخارجي، موضع السيطرة الداخلي، الكفاءة الذاتية) ومتغير نوع الجنس. النتائج المذكورة آنفاً تشير إلى أنّ أفراد العينة يختلفون فيما بينهم في متغيرات الإدراك والاتجاهات والسلوك الإيجابي والسلبي تبعاً لنوع الجنس (ذكر، انثى). والجدول (5-8) يوضح الأوساط الحسابية للمتغيرات وفقاً لمتغير نوع الجنس.

الجدول (5-8): الأوساط الحسابية للمتغيرات وفقاً لمتغير نوع الجنس

SE	LOCE	LOCI	NB	PB	NA	PA	NP	PP	Gender	
3.25	2.83	2.93	2.52	<b>3.16</b>	2.82	<b>3.00</b>	3.00	<b>2.95</b>	Mean	ذكور
755	755	755	755	755	755	755	755	755	N	
0.98	0.84	0.79	1.04	0.94	0.85	0.86	0.95	0.71	Std. Deviation	
3.13	2.75	2.85	<b>2.80</b>	3.04	<b>2.96</b>	2.78	<b>3.16</b>	2.79	Mean	إناث
460	460	460	460	460	460	460	460	460	N	
1.04	0.88	0.85	1.07	0.98	0.85	0.90	0.86	0.76	Std. Deviation	
3.20	2.80	2.90	2.63	3.12	2.88	2.92	3.06	2.89	Mean	Total
1215	1215	1215	1215	1215	1215	1215	1215	1215	N	
1.01	0.85	0.81	1.06	0.96	0.85	0.88	0.92	0.73	Std. Deviation	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.24

من خلال الجدول المذكور آنفاً يتبين لنا إنّ الأوساط الحسابية للإدراك والاتجاهات والسلوك الإيجابي للذكور كان أكبر من الإناث. في حين أنّ الأوساط الحسابية للإدراك والاتجاهات والسلوك السلبي للإناث كان أكبر من الذكور.

الجدول (5-9): اختبار ANOVA لاختبار المتوسطات بين متغيرات الدراسة والعمر

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares		
.000	7.044	3.697	4	14.789	(Combined)	Between Groups
		.525	1210	635.085	Within Groups	
			1214	649.874	Total	
.002	4.211	3.522	4	14.088	(Combined)	Between Groups
		.836	1210	1011.929	Within Groups	
			1214	1026.017	Total	
.000	8.921	6.746	4	26.982	(Combined)	Between Groups
		.756	1210	914.903	Within Groups	
			1214	941.885	Total	
.000	5.940	4.270	4	17.082	(Combined)	Between Groups
		.719	1210	869.872	Within Groups	
			1214	886.954	Total	
.001	4.776	4.305	4	17.221	(Combined)	Between Groups
		.901	1210	1090.811	Within Groups	
			1214	1108.032	Total	
.000	14.411	15.484	4	61.935	(Combined)	Between Groups
		1.074	1210	1300.025	Within Groups	
			1214	1361.960	Total	
.000	5.238	3.388	4	13.552	(Combined)	Between Groups
		.647	1210	782.597	Within Groups	
			1214	796.149	Total	
.729	.509	.371	4	1.483	(Combined)	Between Groups
		.728	1210	881.231	Within Groups	
			1214	882.714	Total	
.001	4.797	4.789	4	19.155	(Combined)	Between Groups
		.998	1210	1207.961	Within Groups	
			1214	1227.116	Total	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.24

من خلال النتائج الظاهرة في الجدول المذكور آنفاً يتبين لنا أنّ هناك فروق معنوية بين المتوسطات الحسابية لمتغيرات (الإدراك الإيجابي، الإدراك السلبي، الاتجاهات الإيجابية، الاتجاهات السلبية، السلوك الإيجابي، السلوك السلبي، موضع السيطرة الداخلي، الكفاءة الذاتية) ومتغير العمر. في حين لم يكن هناك فروق ذات دلالة معنوية بين المتوسطات الحسابية لمتغير موضع السيطرة الخارجي ومتغير العمر. النتائج المذكور آنفاً تشير إلى أنّ أفراد العينة يختلفون فيما بينهم في متغيرات الإدراك والاتجاهات والسلوك الإيجابي والسلبي إضافة إلى متغير موضع السيطرة الداخلي والكفاءة الذاتية تبعاً لفئتهم العمرية. والجدول (5-10) يوضح الأوساط الحسابية للمتغيرات وفقاً لمتغير العمر.

الجدول (5-10): الأوساط الحسابية للمتغيرات وفقاً لمتغير العمر

SE	LOCE	LOCI	NB	PB	NA	PA	NP	PP	Age.	
3.03	2.61	2.92	<b>3.08</b>	2.89	<b>3.09</b>	2.72	<b>3.26</b>	2.76	Mean	اصغر من 20 سنة
26	26	26	26	26	26	26	26	26	N	
0.85	0.72	0.86	1.11	0.91	0.93	0.95	0.89	0.69	Std. Deviation	
3.05	2.80	2.78	2.89	2.98	3.00	2.76	3.19	2.78	Mean	من 21 إلى 30
416	416	416	416	416	416	416	416	416	N	
1.03	0.86	0.82	1.06	0.95	0.88	0.89	0.89	0.73	Std. Deviation	



3.24	2.80	2.90	2.56	3.15	2.87	2.92	3.02	2.88	Mean	من 31 إلى 40
428	428	428	428	428	428	428	428	428	N	
1.01	0.87	0.80	1.03	0.95	0.86	0.85	0.93	0.71	Std. Deviation	
<b>3.37</b>	2.84	3.04	2.40	<b>3.27</b>	2.75	3.12	2.95	3.04	Mean	من 41 إلى 50
238	238	238	238	238	238	238	238	238	N	
0.97	0.81	0.79	1.02	0.95	0.78	0.85	0.93	0.71	Std. Deviation	
3.32	2.76	<b>3.06</b>	2.26	3.26	2.66	<b>3.15</b>	2.91	<b>3.08</b>	Mean	أكبر من 51 سنة
107	107	107	107	107	107	107	107	107	N	
0.91	0.87	0.78	0.97	0.94	0.79	0.88	0.89	0.77	Std. Deviation	
3.20	2.80	2.90	2.63	3.12	2.88	2.92	3.06	2.89	Mean	Total
1215	1215	1215	1215	1215	1215	1215	1215	1215	N	
1.01	0.85	0.81	1.06	0.96	0.85	0.88	0.92	0.73	Std. Deviation	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.24

من خلال الجدول المذكور آنفاً يتبين لنا أنّ الأوساط الحسابية للإدراك والاتجاهات والسلوك الإيجابي وموضع السيطرة الداخلي والكفاءة الذاتية للعاملين الأكبر عمراً كان أكبر من العاملين الأصغر. في حين أنّ الأوساط الحسابية للإدراك والاتجاهات والسلوك السلبي للعاملين الأصغر عمراً كان أكبر من الأكبر عمراً.

الجدول (11-5): اختبار ANOVA لاختبار المتوسطات بين متغيرات الدراسة والحالة الاجتماعية

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares		
.002	6.262	3.324	2	6.647	(Combined)	Between Groups
		.531	1212	643.227	Within Groups	
			1214	649.874	Total	
.000	8.314	6.943	2	13.886	(Combined)	Between Groups
		.835	1212	1012.131	Within Groups	
			1214	1026.017	Total	
.000	10.605	8.100	2	16.200	(Combined)	Between Groups
		.764	1212	925.685	Within Groups	
			1214	941.885	Total	
.000	9.113	6.570	2	13.141	(Combined)	Between Groups
		.721	1212	873.813	Within Groups	
			1214	886.954	Total	
.006	5.153	4.672	2	9.343	(Combined)	Between Groups
		.907	1212	1098.688	Within Groups	
			1214	1108.032	Total	
.000	17.019	18.603	2	37.205	(Combined)	Between Groups
		1.093	1212	1324.755	Within Groups	
			1214	1361.960	Total	
.119	2.134	1.397	2	2.793	(Combined)	Between Groups
		.655	1212	793.356	Within Groups	
			1214	796.149	Total	
.247	1.401	1.018	2	2.036	(Combined)	Between Groups
		.727	1212	880.678	Within Groups	
			1214	882.714	Total	

.021	3.854	3.877	2	7.755	(Combined)	Between Groups	SE * Mari.
		1.006	1212	1219.361	Within Groups		
			1214	1227.116	Total		

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.24

من خلال النتائج الظاهرة في الجدول المذكور آنفاً يتبين لنا أن هناك فروق معنوية بين المتوسطات الحسابية لمتغيرات (الإدراك الإيجابي، الإدراك السلبي، الاتجاهات الإيجابية، الاتجاهات السلبية، السلوك الإيجابي، السلوك السلبي، الكفاءة الذاتية) ومتغير الحالة الاجتماعية. في حين لم يكن هناك فروق ذات دلالة معنوية بين المتوسطات الحسابية لمتغيري موضع السيطرة الداخلي وموضع السيطرة الخارجي ومتغير الحالة الاجتماعية. النتائج المذكورة آنفاً تشير إلى أن أفراد العينة يختلفون فيما بينهم في متغيرات الإدراك والاتجاهات والسلوك الإيجابي والسلبي إضافة إلى متغير الكفاءة الذاتية تبعاً لحالتهم الاجتماعية. والجدول (12-5) يوضح الأوساط الحسابية للمتغيرات وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية.

الجدول (12-5): الأوساط الحسابية للمتغيرات وفقاً لمتغير الحالة الاجتماعية

SE	LOCE	LOCI	NB	PB	NA	PA	NP	PP	Mari.	
3.08	2.76	2.82	<b>2.91</b>	2.98	<b>3.04</b>	2.74	<b>3.23</b>	2.77	Mean	اعزب
340	340	340	340	340	340	340	340	340	N	
1.02	0.83	0.82	1.08	0.97	0.92	0.84	0.94	0.71	Std. Deviation	
3.25	2.81	2.93	2.52	<b>3.17</b>	2.81	2.99	3.00	2.93	Mean	متزوج
838	838	838	838	838	838	838	838	838	N	
1.00	0.87	0.81	1.04	0.95	0.82	0.88	0.90	0.74	Std. Deviation	
<b>3.29</b>	3.00	2.92	2.39	3.05	2.88	<b>3.03</b>	2.86	<b>2.99</b>	Mean	مطلق
37	37	37	37	37	37	37	37	37	N	
0.90	0.68	0.74	0.91	0.80	0.81	0.90	0.91	0.66	Std. Deviation	
3.20	2.80	2.90	2.63	3.12	2.88	2.92	3.06	2.89	Mean	Total
1215	1215	1215	1215	1215	1215	1215	1215	1215	N	
1.01	0.85	0.81	1.06	0.96	0.85	0.88	0.92	0.73	Std. Deviation	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.24

من خلال الجدول المذكور آنفاً يتبين لنا أن الأوساط الحسابية للإدراك والاتجاهات الإيجابي والكفاءة الذاتية للعاملين المطلقين كان أكبر من العاملين المتزوجين والعزاب. في حين أن الأوساط الحسابية للإدراك والاتجاهات والسلوك السلبي للعاملين العزاب كان أكبر من المتزوجين والمطلقين. كما أن السلوك الإيجابي للمتزوجين كان أكبر من العزاب والمطلقين.

الجدول (13-5): اختبار ANOVA لاختبار المتوسطات بين متغيرات الدراسة والمؤهل الدراسي

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares		
.480	.872	.465	4	1.859	(Combined)	Between Groups
		.533	1200	639.731	Within Groups	
			1204	641.590	Total	
.744	.488	.414	4	1.657	(Combined)	Between Groups
		.848	1200	1017.819	Within Groups	

			1204	1019.476	Total		
.372	1.066	.826	4	3.305	(Combined)	Between Groups	PA * Qualifi.
		.775	1200	930.404	Within Groups		
			1204	933.709	Total		
.533	.787	.576	4	2.303	(Combined)	Between Groups	NA * Qualifi.
		.731	1200	877.376	Within Groups		
			1204	879.679	Total		
.764	.461	.421	4	1.683	(Combined)	Between Groups	PB * Qualifi.
		.912	1200	1094.484	Within Groups		
			1204	1096.167	Total		
.535	.785	.885	4	3.540	(Combined)	Between Groups	NB * Qualifi.
		1.128	1200	1353.095	Within Groups		
			1204	1356.635	Total		
.966	.142	.094	4	.377	(Combined)	Between Groups	LOCI * Qualifi.
		.662	1200	793.826	Within Groups		
			1204	794.203	Total		
.127	1.799	1.306	4	5.225	(Combined)	Between Groups	LOCE * Qualifi.
		.726	1200	871.443	Within Groups		
			1204	876.668	Total		
.605	.682	.692	4	2.768	(Combined)	Between Groups	SE * Qualifi.
		1.015	1200	1217.638	Within Groups		
			1204	1220.406	Total		

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.24

من خلال النتائج الظاهرة في الجدول المذكور آنفاً يتبين لنا عدم وجود فروق معنوية بين المتوسطات الحسابية لمتغيرات (الإدراك الإيجابي، الإدراك السلبي، الاتجاهات الإيجابية، الاتجاهات السلبية، السلوك الإيجابي، السلوك السلبي، موضع السيطرة الداخلي، موضع السيطرة الخارجي، الكفاءة الذاتية) ومتغير المؤهل الدراسي. النتائج المذكورة آنفاً تشير إلى أنّ أفراد العينة لا يختلفون فيما بينهم في متغيرات الدراسة تبعاً لمؤهلهم الدراسي. والجدول (5-14) يوضح الأوساط الحسابية للمتغيرات وفقاً لمتغير المؤهل الدراسي.

الجدول (5-14): الأوساط الحسابية للمتغيرات وفقاً لمتغير المؤهل الدراسي

SE	LOCE	LOCI	NB	PB	NA	PA	NP	PP	Qualifi.	
3.15	2.85	2.90	2.68	3.07	2.88	3.09	3.03	3.03	Mean	إعدادية فصلون
82	82	82	82	82	82	82	82	82	N	
0.82	0.76	0.66	1.10	0.78	1.03	0.95	0.95	0.77	Std. Deviation	
3.13	2.71	2.92	2.67	3.06	2.91	2.87	3.11	2.87	Mean	الديبلوم
253	253	253	253	253	253	253	253	253	N	
1.02	0.87	0.81	1.09	0.93	0.85	0.91	0.90	0.73	Std. Deviation	
3.21	2.80	2.88	2.64	3.13	2.89	2.92	3.07	2.89	Mean	البيكالوريوس
691	691	691	691	691	691	691	691	691	N	
1.02	0.86	0.83	1.06	0.99	0.84	0.87	0.91	0.73	Std. Deviation	
3.30	2.94	2.93	2.48	3.17	2.78	2.91	2.98	2.86	Mean	دبلوم عالي
129	129	129	129	129	129	129	129	129	N	
1.02	0.85	0.88	0.99	0.97	0.77	0.84	0.97	0.74	Std. Deviation	

3.16	2.88	2.89	2.59	3.07	2.77	2.86	3.01	2.84	Mean	ماجستير
50	50	50	50	50	50	50	50	50	N	
0.94	0.86	0.69	1.07	0.90	1.04	0.79	1.03	0.63	Std. Deviation	
3.20	2.80	2.90	2.63	3.11	2.88	2.92	3.06	2.89	Mean	دكتوراه
1205	1205	1205	1205	1205	1205	1205	1205	1205	N	
1.01	0.85	0.81	1.06	0.95	0.85	0.88	0.92	0.73	Std. Deviation	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.24

من خلال الجدول المذكور آنفاً يتبين لنا أنّ الأوساط الحسابية للمتغيرات وفقاً للمؤهل الدراسي كانت متقاربة وهذا ما يدعم عدم وجود فروق معنوية بين العاملين وفقاً لمؤهلهم الدراسي.

الجدول (5-15): اختبار ANOVA لاختبار المتوسطات بين متغيرات الدراسة والخبرة

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares		
.001	4.788	2.531	4	10.125	(Combined)	Between Groups
					PP * Exper.	
						Within Groups
		.529	1210	639.749	Total	
			1214	649.874		
.006	3.594	3.012	4	12.048	(Combined)	Between Groups
					NP * Exper.	
						Within Groups
		.838	1210	1013.969	Total	
			1214	1026.017		
.001	4.728	3.624	4	14.496	(Combined)	Between Groups
					PA * Exper.	
						Within Groups
		.766	1210	927.389	Total	
			1214	941.885		
.001	4.717	3.405	4	13.618	(Combined)	Between Groups
					NA * Exper.	
						Within Groups
		.722	1210	873.335	Total	
			1214	886.954		
.014	3.126	2.833	4	11.331	(Combined)	Between Groups
					PB * Exper.	
						Within Groups
		.906	1210	1096.700	Total	
			1214	1108.032		
.000	10.095	10.996	4	43.983	(Combined)	Between Groups
					NB * Exper.	
						Within Groups
		1.089	1210	1317.977	Total	
			1214	1361.960		
.007	3.559	2.315	4	9.258	(Combined)	Between Groups
					LOCI * Exper.	
						Within Groups
		.650	1210	786.891	Total	
			1214	796.149		
.606	.679	.494	4	1.978	(Combined)	Between Groups
					LOCE * Exper.	
						Within Groups
		.728	1210	880.736	Total	
			1214	882.714		
.017	3.030	3.043	4	12.171	(Combined)	Between Groups
					SE * Exper.	
						Within Groups
		1.004	1210	1214.945	Total	
			1214	1227.116		

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.24

من خلال النتائج الظاهرة في الجدول المذكور آنفاً يتبين لنا أنّ هناك فروق معنوية بين المتوسطات الحسابية لمتغيرات (الإدراك الايجابي، الإدراك السلبي، الاتجاهات الايجابية، الاتجاهات السلبية، السلوك الايجابي، السلوك السلبي، موضع السيطرة الداخلي، الكفاءة الذاتية) ومتغير الخبرة. في حين لم يكن هناك فروق ذات دلالة معنوية بين المتوسطات الحسابية لمتغير موضع السيطرة الخارجي ومتغير الخبرة. النتائج المذكورة آنفاً تشير إلى أنّ افراد العينة يختلفون فيما بينهم في متغيرات الإدراك والاتجاهات والسلوك الايجابي والسلبي اضافة إلى متغير موضع السيطرة الداخلي والكفاءة الذاتية تبعاً لخبرتهم في العمل. والجدول (5-16) يوضح الاوساط الحسابية للمتغيرات وفقاً لمتغير الخبرة.

الجدول (5-16): الاوساط الحسابية للمتغيرات وفقاً لمتغير الخبرة

SE	LOCE	LOCI	NB	PB	NA	PA	NP	PP	Exper.
3.07	2.77	2.81	<b>2.85</b>	3.00	<b>3.00</b>	2.80	<b>3.19</b>	2.79	Mean
406	406	406	406	406	406	406	406	406	N
1.02	0.86	0.82	1.06	0.97	0.86	0.91	0.89	0.73	Std. Deviation
3.25	2.85	2.89	2.59	3.14	2.86	2.93	3.03	2.89	Mean
459	459	459	459	459	459	459	459	459	N
1.01	0.84	0.81	1.04	0.95	0.85	0.85	0.93	0.73	Std. Deviation
3.29	2.79	2.98	2.45	3.22	2.80	3.01	2.95	2.99	Mean
243	243	243	243	243	243	243	243	243	N
0.97	0.89	0.77	1.03	0.92	0.84	0.84	0.92	0.70	Std. Deviation
<b>3.37</b>	2.74	<b>3.12</b>	2.18	<b>3.28</b>	2.59	<b>3.20</b>	2.91	<b>3.09</b>	Mean
79	79	79	79	79	79	79	79	79	N
0.97	0.77	0.82	1.01	0.93	0.82	0.94	0.93	0.76	Std. Deviation
3.16	2.70	3.03	2.77	2.99	2.84	2.96	3.14	2.97	Mean
28	28	28	28	28	28	28	28	28	N
0.94	0.81	0.80	1.12	1.03	0.89	0.98	0.86	0.85	Std. Deviation
3.20	2.80	2.90	2.63	3.12	2.88	2.92	3.06	2.89	Mean
1215	1215	1215	1215	1215	1215	1215	1215	1215	N
1.01	0.85	0.81	1.06	0.96	0.85	0.88	0.92	0.73	Std. Deviation

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.24

من خلال الجدول المذكور آنفاً يتبين لنا أنّ الاوساط الحسابية للإدراك والاتجاهات والسلوك الايجابي وموضع السيطرة الداخلي والكفاءة الذاتية للعاملين ذوي الخبرة من 26 إلى 35 سنة كان اكبر من العاملين الاخرين وتحديداً ذوي الخبرة القليلة. في حين أنّ الاوساط الحسابية للإدراك والاتجاهات والسلوك السلبي للعاملين ذوي الخبرة اقل من 5 سنوات كان اكبر من ذوي سنوات الخبرة الاكبر.

# المبحث الثاني

تقييم نتائج نموذج

**PLS-SEM**



## البحث الثاني: تقييم نتائج نموذج PLS-SEM

اعتمدت هذه الدراسة طريقة PLS-SEM باستعمال برنامج SmartPLS 3.0 لتقييم نموذج القياسات وتقييم النموذج الهيكلي (Hair *et al.*, 2019:4). توضح طريقة PLS-SEM العلاقات السببية بين التركيبات التي اقترحت في الإطار المفاهيمي.

### 1.2.5 تقييم نموذج المقاييس Assessment of Measurements Model

يتم تقييم نموذج المقاييس بخمس مؤشرات، الأربعة الأولى منها تمثل مقاييس لصدق التقارب (Convergent Validity) والتي تشمل : المؤشر الأول يشير إلى عوامل التحميل Factor Loadings للفقرات، اذ يجب ان تتجاوز قيم التحميل أكبر من (0.70) وذلك كون ان هذا التحميل يظهر أكثر من 50% من تباين الفقرة، مما يزيد من مقبوليتها احصائيا في المقياس. اما المؤشر الثاني فيتضمن اختبار متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted-AVE)، الذي يجب ان تتجاوز (AVE) الـ 0.5. والمؤشر الثالث والذي يتمثل في تقييم الثبات المركب (Composite Reliability-CR)، وتعتبر قيم الثبات المركب التي تتراوح من (0.60) إلى (0.70) مقبولة، وأن أي زيادة عن هذا الحد يكون شيئا إيجابيا. والمؤشر الرابع هو قيم ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha-α) هو مقياس آخر الثبات الذي يجب ان يكون أكبر من (0.70) (Hair *et al.*, 2017:109).

اما المقياس الخامس لتقييم نموذج المقاييس فيتمثل بتقييم صدق التمايز (Discriminant Validity)، والذي يعبر عن المدى الذي يتم فيه تمييز بنية مقياس عن بنية مقياس آخر في النموذج الهيكلي. وتتضمن هذه الخطوة ثلاثة أنواع من تقييم الصلاحية التمييزي: طريقة Fornell and Larcker، ونسبة (Heterotrait-Monotrait-HTMT)، والتحميل المتقاطع (Cross-loading). ووفقاً لطريقة Fornell and Larcker، تتم مقارنة AVE لكل بنية مفهوم مع الارتباط التربيعي بين بنية المفهوم نفسه وبنى المفاهيم الأخرى في النموذج الهيكلي. يجب ألا يكون الارتباط التربيعي لجميع بنى النموذج أكبر من AVE لتلك البنى (Hair *et al.*, 2019:3). ومع ذلك، ليس لدى Fornell and Larcker القدرة الكافية لكشف التمايز، لذا تم اقتراح بديل وهو طريقة (HTMT). ويتم تعريف HTMT على أنه القيمة المتوسطة للارتباطات بين العناصر عبر التركيبات المتعلقة بالمتوسط (الهندسي) لمتوسط ارتباطات العناصر التي تقيس نفس البنية (Henseler *et al.*, 2015:116). الطريقة الأخيرة هي التحميل المتقاطع (Cross-Loadings)، وفي هذه الطريقة، يجب ان تكون جميع أحمال الفقرات على بنى مفاهيمها أعلى من الأحمال المتقاطعة مع المفاهيم الأخرى (Hair *et al.*, 2016:377). توضح المناقشة التالية نتيجة نموذج قياس التقييم. في الفقرات القادمة يتم مناقشة تقييم نموذج المقاييس.

### 1.1.2.5 صدق التقارب Convergent Validity

تشير صدق التقارب إلى مدى ارتباط البنى التي تقيس مفهوم واحد. وفقاً لـ Ramayah et al. (2011)، فهو يشير إلى مدى إن تكون العناصر المستعملة لقياس مفهوم واحد هي مرتبطة بشكل مناسب. وسيتم التحقق من صدق التقارب لمتغيرات الإدراك والاتجاهات والسلوك، وأخيراً المتغيرات التفاعلية، وكالاتي:

#### 1.1.1.2.5 متغيرات الإدراك Perception Variables

وفقاً لنموذج الدراسة الفرضي فإن الإدراك يتكون من بعدين هما: الإدراك الإيجابي الذي تم قياسه بثلاث متغيرات فرعية وهي العدالة التنظيمية المدركة (التوزيعية والاجرائية)، والدعم التنظيمي المدرك، والهوية التنظيمية المدركة. والإدراك السلبي الذي تم قياسه بثلاث متغيرات فرعية وهي السياسة التنظيمية المدركة، وإدراك التأهيل المفرط، والإشراف التعسفي المدرك. والجدول (5-17) يوضح مؤشرات صدق التقارب لمتغيرات الإدراك وكالاتي:

الجدول (5-17): صدق التقارب لمتغيرات الإدراك

$\alpha$	CR	AVE	عامل التحميل	الفقرة	البناء
0.765	0.85	0.588	0.787	POJd1	العدالة التنظيمية المدركة
			0.803	POJd2	
			0.769	POJd3	
			0.703	POJd4	
0.760	0.848	0.582	0.735	POJp1	
			0.718	POJp2	
			0.805	POJp3	
			0.791	POJp4	
0.840	0.893	0.675	0.795	POS1	الدعم التنظيمي المدرك
			0.817	POS2	
			0.831	POS3	
			0.843	POS4	
0.826	0.885	0.658	0.788	POI1	الهوية التنظيمية المدركة
			0.807	POI2	
			0.843	POI3	
			0.805	POI4	
0.867	0.909	0.715	0.863	POP1	السياسة التنظيمية المدركة
			0.847	POP2	
			0.860	POP3	
			0.813	POP4	
0.843	0.895	0.680	0.840	PAS1	إدراك التأهيل المفرط
			0.850	PAS2	
			0.817	PAS3	
			0.791	PAS4	
0.836	0.890	0.670	0.784	POQ1	الإشراف التعسفي المدرك
			0.814	POQ2	
			0.827	POQ3	
			0.848	POQ4	

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS 3.0

من خلال النتائج المبينة في الجدول المذكور آنفاً يتبين أنّ جميع عوامل التحميل قد تجاوزت الـ (0.70)، إذ تراوحت القيم ما بين (0.863-0.703)، كما أنّ قيم معدل التباين المستخرج (AVE) قد تجاوزت القيمة المقبولة وهي (0.50)، وأخيراً، فإنّ الثبات المركب (CR) والفا كرونباخ ( $\alpha$ ) للمتغيرات قد تجاوزت القيمة المقبولة وهي (0.70) بشكل واضح. مما يعطي مؤشراً واضحاً على أنّ جميع المؤشرات الأربعة تمتاز بصدق التقارب وبما يشير إلى أنّ المفاهيم التي تقيس مفهوم واحد هي متقاربة بالحد المقبول احصائياً دون حذف أي فقرة وذلك لعدم وجود أي فقرة ضعيفة.

#### 2.1.1.2.5 متغيرات الاتجاهات Attitudes Variables

لقد كان هناك متغيرين للاتجاهات وهما: الاتجاهات الإيجابية التي تم قياسها بثلاث متغيرات فرعية وهي الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والادماج الوظيفي. والاتجاهات السلبية التي تم قياسها بثلاث متغيرات فرعية كذلك وهي: الاجهاد الوظيفي، والاحترق الوظيفي (الإرهاق العاطفي وسلب الشخصية)، وانتهاك العقد النفسي. والجدول (5-18) يوضح مؤشرات صدق التقارب لمتغيرات الاتجاهات وكالاتي:

الجدول (5-18): صدق التقارب لمتغيرات الاتجاهات

$\alpha$	CR	AVE	عامل التحميل	الفقرة	البناء	
0.780	0.857	0.604	0.837	JSA1	الرضا الوظيفي	
			0.821	JSA2		
			0.815	JSA3		
			0.614	JSA4		
0.913	0.939	0.795	0.899	OC1	الالتزام التنظيمي	
			0.918	OC2		
			0.917	OC3		
			0.830	OC4		
0.898	0.929	0.765	0.857	JE1	الادماج الوظيفي	
			0.898	JE2		
			0.859	JE3		
			0.884	JE4		
0.765	0.851	0.589	0.781	JST1	الاجهاد الوظيفي	
			0.801	JST2		
			0.662	JST3		
			0.817	JST4		
0.828	0.886	0.661	0.820	JBe1	الإرهاق العاطفي	الاحترق الوظيفي
			0.843	JBe2		
			0.830	JBe3		
			0.755	JBe4		
0.839	0.893	0.676	0.774	JBd1	سلب الشخصية	الاحترق الوظيفي
			0.873	JBd2		
			0.860	JBd3		
			0.775	JBd4		
0.832	0.888	0.666	0.771	PCV1	انتهاك العقد النفسي	
			0.842	PCV2		
			0.827	PCV3		
			0.823	PCV4		

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS 3.0

من خلال النتائج المبينة في الجدول المذكور آنفاً يتبين أن جميع عوامل التحميل قد تجاوزت الـ (0.70)، إذ تراوحت القيم ما بين (0.614-0.918)، وعلى الرغم من أن فقرتين كانت قيمتهما أقل من القيمة المقبولة، إلا إن قيم المؤشرات الأخرى للمقاييس التي تنتمي إليها كانت مقبولة في ظل تلك الفقرات، وهذا يدعو إلى عدم الحاجة لاستبعادها تلك الفقرات من مقاييسها. إن قيم معدل التباين المستخرج (AVE) قد تجاوزت القيمة المقبولة وهي (0.50)، وأخيراً، فإن الثبات المركب (CR) والفا كرونباخ ( $\alpha$ ) للمتغيرات قد تجاوزت القيمة المقبولة وهي (0.70) بشكل واضح. من خلال النتائج المذكورة آنفاً، يتبين تحقق جميع المؤشرات الأربعة لصدق التقارب وبما يشير إلى أن المفاهيم التي تقيس مفهوم واحد هي متقاربة بالحد المقبول احصائياً دون حذف أي فقرة، لعدم وجود أي فقرة ضعيفة.

### 3.1.1.2.5 Behaviors Variables متغيرات السلوك

وفقاً للإطار الفرضي الدراسة، فإن السلوك الإيجابي تم قياسه بمتغيرين فرعيين هما: أداء المهمة، وسلوك المواطنة التنظيمي. أما السلوك السلبي فقد تم قياسه بمتغيرين فرعيين هما سلوك العمل العكسي، ونوايا الدوران. الجدول (5-19) يوضح مؤشرات صدق التقارب لمتغيرات السلوك وكالاتي:

الجدول (5-19): صدق التقارب لمتغيرات السلوك

$\alpha$	CR	AVE	عامل التحميل	الفقرة	البناء
0.942	0.958	0.851	0.916	TP1	أداء المهمة
			0.915	TP2	
			0.940	TP3	
			0.918	TP4	
0.755	0.845	0.613	0.898	OCB1	سلوك المواطنة التنظيمي
			0.916	OCB2	
			0.215	OCB3	
			0.871	OCB4	
0.945	0.956	0.784	0.877	CWB1	سلوك العمل العكسي
			0.900	CWB2	
			0.894	CWB3	
			0.852	CWB4	
			0.882	CWB5	
			0.905	CWB6	
0.782	0.874	0.698	0.879	TI1	نوايا الدوران
			0.849	TI2	
			0.775	TI3	

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS 3.0

من خلال النتائج المبينة في الجدول المذكور آنفاً يتبين أن جميع عوامل التحميل قد تجاوزت الـ (0.70)، إذ تراوحت القيم ما بين (0.775-0.940)، ما عدا الفقرة الثالثة من مقياس سلوك المواطنة التنظيمي (OCB3)، التي انخفضت كثيراً عن القيمة المقبولة من ثم، تم استبعادها من المقياس الذي تنتمي إليه. كما أن قيم معدل التباين المستخرج (AVE) قد تجاوزت القيمة المقبولة وهي (0.50)، وأخيراً، فإن الثبات المركب (CR) والفا كرونباخ ( $\alpha$ ) للمتغيرات قد تجاوزت القيمة المقبولة وهي (0.70) بشكل واضح. من خلال النتائج

المذكورة آنفاً، يتبين تحقق جميع المؤشرات الأربعة لصدق التقارب وبما يشير إلى أن المفاهيم التي تقيس مفهوم واحد هي متقاربة بالحد المقبول احصائياً.

#### 4.1.1.2.5 المتغيرات التفاعلية Moderators Variables

تكونت التغيرات التفاعلية لنموذج الدراسة من ثلاث متغيرات تفاعلية وهي، موضع السيطرة الخارجي الذي تم قياسه بخمس فقرات، وموضع السيطرة الداخلي الذي تم قياسه بخمس فقرات، والكفاءة الذاتية التي تم قياسها بثمانية فقرات. الجدول (20-5) يوضح مؤشرات صدق التقارب للمتغيرات التفاعلية وكالاتي:

الجدول (20-5): صدق التقارب للمتغيرات التفاعلية

$\alpha$	CR	AVE	عامل التحميل	الفقرة	البناء
0.788	0.844	0.526	0.782	ELOC1	موضع السيطرة الخارجي
			0.830	ELOC2	
			0.749	ELOC3	
			0.708	ELOC4	
			<del>0.515</del>	<del>ELOC5</del>	
0.739	0.828	0.501	0.690	ILOC1	موضع السيطرة الداخلي
			0.820	ILOC2	
			0.721	ILOC3	
			0.809	ILOC4	
			<del>0.427</del>	<del>ILOC5</del>	
0.946	0.955	0.726	0.770	SE1	الكفاءة الذاتية
			0.865	SE2	
			0.854	SE3	
			0.859	SE4	
			0.871	SE5	
			0.892	SE6	
			0.851	SE7	
			0.848	SE8	

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS 3.0

من خلال النتائج المبينة في الجدول المذكور آنفاً يتبين أن جميع عوامل التحميل قد تجاوزت الـ (0.70)، إذ تراوحت القيم ما بين (0.708-0.892)، ما عدا الفقرة الخامسة من مقياس موضع السيطرة الخارجي (LOCe)، والفقرة الخامسة من مقياس موضع السيطرة الداخلي (LOCi)، اللتان لم تحققتا القيمة المقبولة ومن ثم، تم استبعادهما من المقاييس اللتان تنتمي إليهما. كما أن قيم معدل التباين المستخرج (AVE) قد تجاوزت القيمة المقبولة وهي (0.50)، وأخيراً، فإن الثبات المركب (CR) والفا كرونباخ ( $\alpha$ ) للمتغيرات قد تجاوزت القيمة المقبولة وهي (0.70) بشكل واضح. من خلال النتائج المذكورة آنفاً، يتبين تحقق جميع المؤشرات الأربعة لصدق التقارب وبما يشير إلى أن المفاهيم التي تقيس مفهوم واحد هي متقاربة بالحد المقبول احصائياً.

### 2.1.2.5 صدق التمايز Discriminant Validity

يشير صدق التمايز إلى المدى الذي لا ترتبط به بنى المفاهيم في الإطار المفاهيمي بشكل كبير (Hair *et al.*, 2019:8). كما ذكر سابقاً، سيتم استعمال ثلاثة أنواع من طرائق تقييم صدق التمايز: التحميل المتقاطع، و Fornell and Larcker و HTMT. وبسبب الاختلاف بين الأدبيات حول أفضل طريقة، ولتقارب مفاهيم الإطار المفاهيمي للدراسة الحالية كثيراً، سوف يتم الاعتماد على الطرائق الثلاث للوصول إلى نتيجة أكثر دقة حول صدق التمايز (Richter *et al.*, 2016:380).

ويمكن استعمال طريقة التحميل المتقاطع لمقارنة تحميلات فقرات مقاييس المفاهيم مع تحميلات تلك الفقرات على المقاييس الأخرى. إذ يتحقق صدق التمايز عندما تكون تحميلات الفقرات على مقاييسها أكبر من تحميلاتها على المقاييس الأخرى (Hair *et al.*, 2019:7). وفقاً لطريقة (Fornell and Larcker (1981)، يتم قياس صدق التمايز بناءً على AVE. يمكن حساب قيمة Fornell and Larcker في المعادلة التالية.

$$Fornell\ and\ Larcker = AVE \wedge 0.5$$

علاوة على ذلك، يجب إن تكون الـ AVE المستخرجة من المعادلة المذكورة آنفاً أكبر من الارتباطات بين المفاهيم الأخرى (Fornell & Larcker, 1981:41). أخيراً، استخدمت هذه الدراسة كذلك طريقة HTMT لاختبار صدق التمايز، والتي أوصى بها الموقع الرسمي لـ SmartPLS. وفقاً لـ Henseler *et al.* (2015)، يجب إن تكون قيم التراكيب القائمة على طريقة HTMT أقل من (0.85) أو أقل من (0.90). الجداول (21-3) و (22-3) و (23-3) توضح الاختبارات الثلاثة لصدق التمايز. النتائج التي أظهرتها الجداول تشير إلى أن المؤشرات قد تم تحققها. إذ يوضح الجدول (21-5) إن تحميلات الفقرات على مقاييسها أعلى من تحميلها على المقاييس الأخرى، كما أن الجدول (22-5) يوضح إن قيم (AVE) المستخرجة بطريقة Fornell and Larcker أعلى من الارتباطات بين المفاهيم الأخرى. أخيراً، الجدول (23-5) يوضح إن جميع قيم HTMT قد حققت شرط المؤشر لكونها أقل من (0.85). بناءً على ذلك، نستنتج إن صدق تمايز المقاييس قد تحققت ولا يوجد أي قلق حول التداخل بين المقاييس المستعملة في الدراسة الحالية.

الجدول (5-21): صدق التمايز Cross-Loadings

SE	ILOC	ELOC	TI	CWB	OCB	TP	PCV	JBe	JBd	JST	JE	OC	JSA	POQ	PAS	POP	POI	POS	POJp	POJd	
0.36	0.28	0.26	-0.19	-0.37	0.37	0.39	-0.07	-0.09	-0.19	-0.02	0.29	0.27	0.21	-0.04	-0.22	0.03	0.28	0.36	0.48	<b>0.79</b>	POJd1
0.22	0.21	0.20	-0.21	-0.27	0.28	0.27	-0.11	-0.07	-0.15	0.00	0.25	0.24	0.25	-0.09	-0.22	-0.05	0.21	0.42	0.55	<b>0.80</b>	POJd2
0.30	0.25	0.24	-0.21	-0.34	0.34	0.35	-0.06	-0.09	-0.17	-0.04	0.22	0.21	0.16	-0.08	-0.25	0.00	0.22	0.32	0.49	<b>0.77</b>	POJd3
0.15	0.19	0.06	-0.22	-0.26	0.21	0.21	-0.20	-0.11	-0.18	-0.06	0.22	0.19	0.26	-0.13	-0.22	-0.12	0.18	0.51	0.55	<b>0.70</b>	POJd4
0.06	0.10	0.02	-0.21	-0.18	0.09	0.10	-0.21	-0.12	-0.14	-0.11	0.13	0.14	0.20	-0.19	-0.24	-0.27	0.17	0.57	<b>0.74</b>	0.44	POJp1
0.18	0.12	0.25	-0.13	-0.27	0.22	0.25	0.00	-0.04	-0.09	-0.02	0.13	0.09	0.04	-0.05	-0.17	0.03	0.13	0.37	<b>0.72</b>	0.56	POJp2
0.20	0.20	0.10	-0.28	-0.30	0.22	0.24	-0.22	-0.16	-0.20	-0.10	0.25	0.20	0.25	-0.20	-0.31	-0.18	0.24	0.56	<b>0.81</b>	0.52	POJp3
0.30	0.27	0.14	-0.31	-0.35	0.32	0.32	-0.26	-0.20	-0.26	-0.07	0.35	0.30	0.35	-0.15	-0.39	-0.14	0.34	0.56	<b>0.79</b>	0.54	POJp4
-0.03	0.07	-0.04	-0.20	-0.11	0.03	-0.01	-0.25	-0.15	-0.11	-0.17	0.10	0.12	0.17	-0.22	-0.28	-0.33	0.07	<b>0.80</b>	0.52	0.42	POS1
0.06	0.13	-0.02	-0.24	-0.18	0.12	0.06	-0.27	-0.16	-0.20	-0.15	0.17	0.16	0.21	-0.22	-0.32	-0.28	0.15	<b>0.82</b>	0.55	0.45	POS2
0.11	0.13	0.06	-0.25	-0.22	0.15	0.11	-0.22	-0.16	-0.20	-0.13	0.17	0.15	0.20	-0.19	-0.29	-0.22	0.18	<b>0.83</b>	0.56	0.42	POS3
0.15	0.19	0.07	-0.24	-0.24	0.15	0.13	-0.23	-0.19	-0.20	-0.13	0.20	0.18	0.24	-0.22	-0.32	-0.26	0.19	<b>0.84</b>	0.58	0.43	POS4
0.45	0.43	0.20	-0.24	-0.39	0.46	0.46	-0.11	-0.13	-0.28	0.06	0.50	0.51	0.44	-0.02	-0.23	0.02	<b>0.79</b>	0.17	0.24	0.23	POI1
0.48	0.42	0.20	-0.21	-0.40	0.48	0.47	-0.09	-0.13	-0.28	0.09	0.52	0.51	0.40	0.01	-0.21	0.10	<b>0.81</b>	0.15	0.24	0.25	POI2
0.53	0.50	0.19	-0.24	-0.45	0.54	0.52	-0.14	-0.17	-0.34	0.07	0.56	0.58	0.49	0.03	-0.24	0.10	<b>0.84</b>	0.15	0.23	0.22	POI3
0.50	0.44	0.23	-0.22	-0.42	0.50	0.49	-0.09	-0.10	-0.27	0.12	0.50	0.51	0.42	0.01	-0.18	0.13	<b>0.81</b>	0.13	0.23	0.25	POI4
0.21	0.08	0.13	0.44	0.16	0.20	0.24	0.50	0.42	0.31	0.53	0.09	0.02	-0.03	0.60	0.44	<b>0.86</b>	0.10	-0.26	-0.15	-0.02	POP1
0.28	0.11	0.19	0.41	0.08	0.26	0.28	0.47	0.43	0.30	0.53	0.12	0.04	-0.01	0.59	0.45	<b>0.85</b>	0.13	-0.26	-0.15	-0.03	POP2
0.26	0.10	0.14	0.44	0.11	0.25	0.29	0.48	0.43	0.30	0.54	0.10	0.03	0.00	0.60	0.43	<b>0.86</b>	0.12	-0.28	-0.13	-0.05	POP3
0.12	-0.01	0.12	0.47	0.20	0.10	0.16	0.50	0.42	0.34	0.47	-0.03	-0.07	-0.14	0.55	0.48	<b>0.81</b>	0.01	-0.32	-0.19	-0.06	POP4
-0.31	-0.32	-0.12	0.60	0.56	-0.30	-0.30	0.53	0.50	0.59	0.38	-0.39	-0.36	-0.43	0.49	<b>0.84</b>	0.44	-0.30	-0.30	-0.32	-0.27	PAS1
-0.25	-0.26	-0.09	0.53	0.50	-0.23	-0.24	0.51	0.48	0.53	0.39	-0.32	-0.31	-0.35	0.49	<b>0.85</b>	0.42	-0.25	-0.33	-0.33	-0.27	PAS2
-0.11	-0.14	-0.01	0.52	0.41	-0.12	-0.13	0.54	0.48	0.47	0.45	-0.19	-0.20	-0.29	0.56	<b>0.82</b>	0.47	-0.17	-0.30	-0.28	-0.19	PAS3
-0.17	-0.18	-0.08	0.52	0.45	-0.15	-0.17	0.45	0.41	0.47	0.43	-0.22	-0.20	-0.27	0.47	<b>0.79</b>	0.43	-0.14	-0.28	-0.28	-0.23	PAS4
0.01	-0.05	0.02	0.46	0.30	-0.01	0.00	0.46	0.45	0.41	0.46	-0.06	-0.09	-0.17	<b>0.78</b>	0.49	0.48	-0.07	-0.19	-0.16	-0.13	POQ1
0.01	-0.08	0.04	0.51	0.30	0.01	0.02	0.50	0.44	0.40	0.48	-0.11	-0.11	-0.16	<b>0.81</b>	0.54	0.58	-0.08	-0.27	-0.22	-0.11	POQ2
0.16	0.05	0.04	0.41	0.20	0.14	0.17	0.42	0.41	0.30	0.50	0.09	0.05	-0.04	<b>0.83</b>	0.48	0.59	0.11	-0.19	-0.13	-0.06	POQ3
0.19	0.09	0.04	0.43	0.20	0.17	0.19	0.45	0.39	0.30	0.50	0.09	0.06	0.00	<b>0.85</b>	0.46	0.62	0.10	-0.19	-0.12	-0.05	POQ4
0.57	0.55	0.21	-0.35	-0.47	0.51	0.54	-0.25	-0.21	-0.36	0.01	0.63	0.68	<b>0.84</b>	-0.05	-0.31	0.03	0.51	0.16	0.20	0.24	JSA1
0.54	0.49	0.27	-0.28	-0.44	0.46	0.47	-0.23	-0.22	-0.39	-0.02	0.53	0.57	<b>0.82</b>	-0.06	-0.33	-0.01	0.44	0.17	0.22	0.25	JSA2
0.44	0.42	0.17	-0.34	-0.36	0.34	0.37	-0.32	-0.24	-0.33	-0.09	0.48	0.53	<b>0.82</b>	-0.14	-0.42	-0.10	0.39	0.24	0.26	0.22	JSA3
0.31	0.36	0.11	-0.27	-0.24	0.25	0.23	-0.29	-0.17	-0.20	-0.06	0.43	0.36	<b>0.61</b>	-0.17	-0.23	-0.14	0.30	0.23	0.18	0.16	JSA4
0.58	0.57	0.28	-0.32	-0.49	0.53	0.54	-0.20	-0.25	-0.41	0.00	0.63	<b>0.90</b>	0.65	-0.04	-0.31	0.01	0.58	0.20	0.24	0.28	OC1
0.56	0.58	0.27	-0.31	-0.47	0.51	0.53	-0.21	-0.23	-0.39	0.01	0.63	<b>0.92</b>	0.65	-0.03	-0.29	0.01	0.57	0.17	0.22	0.27	OC2
0.62	0.58	0.28	-0.31	-0.49	0.56	0.57	-0.17	-0.22	-0.41	0.03	0.67	<b>0.92</b>	0.66	0.00	-0.29	0.05	0.62	0.14	0.21	0.27	OC3
0.50	0.52	0.25	-0.30	-0.42	0.46	0.44	-0.20	-0.26	-0.36	-0.05	0.57	<b>0.83</b>	0.57	-0.07	-0.30	-0.04	0.55	0.15	0.19	0.25	OC4
0.59	0.54	0.22	-0.35	-0.49	0.56	0.54	-0.23	-0.26	-0.40	0.01	<b>0.86</b>	0.60	0.60	-0.09	-0.36	-0.04	0.54	0.22	0.26	0.26	JE1



0.71	0.60	0.29	-0.30	-0.54	0.67	0.67	-0.13	-0.18	-0.38	0.11	<b>0.90</b>	0.65	0.61	0.01	-0.30	0.12	0.60	0.18	0.26	0.31	JE2
0.56	0.52	0.20	-0.29	-0.42	0.53	0.52	-0.16	-0.24	-0.34	0.06	<b>0.86</b>	0.59	0.56	0.01	-0.27	0.04	0.54	0.17	0.21	0.21	JE3
0.72	0.58	0.30	-0.29	-0.54	0.68	0.71	-0.09	-0.15	-0.35	0.14	<b>0.88</b>	0.61	0.59	0.04	-0.28	0.16	0.58	0.13	0.26	0.32	JE4
0.02	-0.06	0.03	0.47	0.26	0.04	0.07	0.42	0.58	0.44	<b>0.78</b>	-0.04	-0.08	-0.08	0.44	0.41	0.46	0.01	-0.17	-0.10	-0.07	JST1
0.11	0.03	0.09	0.41	0.17	0.16	0.17	0.47	0.57	0.40	<b>0.80</b>	0.06	0.01	-0.05	0.44	0.39	0.51	0.05	-0.12	-0.06	0.02	JST2
0.13	0.11	-0.07	0.31	0.16	0.16	0.15	0.26	0.34	0.25	<b>0.66</b>	0.21	0.10	0.11	0.44	0.28	0.40	0.17	-0.06	-0.07	-0.06	JST3
0.14	0.05	0.14	0.47	0.20	0.16	0.18	0.48	0.59	0.41	<b>0.82</b>	0.08	-0.01	-0.08	0.50	0.44	0.51	0.10	-0.18	-0.08	-0.02	JST4
-0.20	-0.21	0.01	0.55	0.48	-0.16	-0.17	0.55	0.59	<b>0.77</b>	0.46	-0.26	-0.31	-0.34	0.44	0.55	0.39	-0.22	-0.16	-0.17	-0.12	JBd1
-0.35	-0.29	-0.12	0.55	0.59	-0.30	-0.31	0.50	0.60	<b>0.87</b>	0.42	-0.37	-0.38	-0.37	0.36	0.53	0.31	-0.32	-0.19	-0.21	-0.20	JBd2
-0.36	-0.30	-0.14	0.53	0.57	-0.32	-0.31	0.48	0.61	<b>0.86</b>	0.40	-0.38	-0.37	-0.35	0.31	0.50	0.28	-0.32	-0.18	-0.18	-0.21	JBd3
-0.38	-0.31	-0.14	0.52	0.62	-0.37	-0.37	0.43	0.48	<b>0.78</b>	0.33	-0.37	-0.38	-0.32	0.32	0.48	0.24	-0.32	-0.19	-0.19	-0.22	JBd4
-0.13	-0.15	0.00	0.56	0.41	-0.11	-0.11	0.54	<b>0.82</b>	0.60	0.58	-0.22	-0.25	-0.25	0.42	0.48	0.41	-0.14	-0.13	-0.12	-0.08	JBe1
-0.20	-0.22	0.00	0.54	0.43	-0.18	-0.15	0.48	<b>0.84</b>	0.60	0.51	-0.31	-0.31	-0.29	0.38	0.45	0.36	-0.22	-0.19	-0.17	-0.13	JBe2
-0.16	-0.15	-0.03	0.52	0.42	-0.11	-0.11	0.50	<b>0.83</b>	0.59	0.53	-0.23	-0.23	-0.24	0.41	0.47	0.38	-0.18	-0.17	-0.16	-0.11	JBe3
0.08	0.01	0.07	0.50	0.25	0.11	0.14	0.51	<b>0.76</b>	0.47	0.62	0.02	-0.06	-0.07	0.48	0.43	0.49	0.02	-0.16	-0.11	-0.05	JBe4
-0.01	-0.06	0.04	0.50	0.33	0.00	0.04	<b>0.77</b>	0.49	0.49	0.46	-0.11	-0.14	-0.23	0.46	0.49	0.48	-0.09	-0.25	-0.19	-0.11	PCV1
-0.07	-0.17	0.08	0.50	0.35	-0.02	-0.04	<b>0.84</b>	0.50	0.50	0.44	-0.17	-0.21	-0.31	0.43	0.51	0.44	-0.14	-0.22	-0.19	-0.14	PCV2
-0.07	-0.15	0.08	0.49	0.35	-0.05	-0.05	<b>0.83</b>	0.52	0.49	0.39	-0.19	-0.23	-0.33	0.43	0.51	0.45	-0.15	-0.26	-0.21	-0.14	PCV3
0.03	-0.07	0.13	0.48	0.27	0.05	0.05	<b>0.82</b>	0.52	0.46	0.46	-0.09	-0.13	-0.24	0.51	0.48	0.52	-0.05	-0.23	-0.16	-0.05	PCV4
0.76	0.58	0.39	-0.22	-0.61	0.75	<b>0.92</b>	0.02	-0.07	-0.32	0.19	0.64	0.54	0.48	0.12	-0.24	0.27	0.54	0.09	0.28	0.39	TP1
0.75	0.58	0.37	-0.20	-0.59	0.74	<b>0.92</b>	0.00	-0.06	-0.31	0.17	0.64	0.53	0.49	0.10	-0.24	0.26	0.55	0.10	0.30	0.36	TP2
0.80	0.60	0.39	-0.22	-0.61	0.78	<b>0.94</b>	0.02	-0.07	-0.32	0.18	0.65	0.54	0.51	0.13	-0.21	0.30	0.56	0.05	0.26	0.35	TP3
0.80	0.62	0.41	-0.26	-0.63	0.80	<b>0.92</b>	-0.03	-0.09	-0.35	0.15	0.66	0.56	0.52	0.07	-0.27	0.23	0.56	0.11	0.28	0.37	TP4
0.74	0.61	0.37	-0.25	-0.56	<b>0.90</b>	0.79	-0.02	-0.11	-0.33	0.14	0.67	0.55	0.51	0.08	-0.24	0.22	0.58	0.12	0.26	0.34	OCB1
0.76	0.60	0.41	-0.22	-0.59	<b>0.92</b>	0.78	0.00	-0.09	-0.34	0.17	0.66	0.55	0.49	0.11	-0.23	0.24	0.57	0.13	0.26	0.35	OCB2
<del>0.08</del>	<del>0.13</del>	<del>0.26</del>	<del>0.00</del>	<del>0.02</del>	<del>0.22</del>	<del>0.07</del>	<del>0.02</del>	<del>0.01</del>	<del>0.09</del>	<del>0.02</del>	<del>0.05</del>	<del>0.05</del>	<del>0.08</del>	<del>-0.09</del>	<del>-0.02</del>	<del>-0.02</del>	<del>0.06</del>	<del>0.15</del>	<del>0.16</del>	<del>0.16</del>	<del>OCB3</del>
0.64	0.52	0.35	-0.19	-0.48	<b>0.87</b>	0.67	0.01	-0.07	-0.28	0.14	0.56	0.46	0.39	0.06	-0.19	0.18	0.49	0.13	0.23	0.35	OCB4
-0.59	-0.45	-0.31	0.56	<b>0.88</b>	-0.53	-0.59	0.34	0.40	0.61	0.23	-0.49	-0.47	-0.44	0.23	0.51	0.12	-0.44	-0.20	-0.32	-0.37	CWB1
-0.58	-0.43	-0.30	0.58	<b>0.90</b>	-0.53	-0.58	0.35	0.43	0.61	0.24	-0.49	-0.45	-0.44	0.28	0.50	0.14	-0.44	-0.19	-0.32	-0.35	CWB2
-0.58	-0.44	-0.27	0.59	<b>0.89</b>	-0.52	-0.57	0.37	0.46	0.63	0.27	-0.51	-0.46	-0.44	0.32	0.54	0.18	-0.45	-0.22	-0.33	-0.34	CWB3
-0.51	-0.38	-0.21	0.55	<b>0.85</b>	-0.47	-0.52	0.38	0.40	0.58	0.21	-0.47	-0.44	-0.40	0.30	0.49	0.17	-0.45	-0.19	-0.30	-0.30	CWB4
-0.61	-0.46	-0.29	0.55	<b>0.88</b>	-0.57	-0.62	0.34	0.38	0.59	0.18	-0.54	-0.49	-0.46	0.25	0.52	0.11	-0.48	-0.21	-0.34	-0.41	CWB5
-0.61	-0.44	-0.31	0.59	<b>0.91</b>	-0.59	-0.62	0.36	0.42	0.61	0.23	-0.54	-0.48	-0.45	0.27	0.53	0.15	-0.46	-0.21	-0.34	-0.37	CWB6
-0.14	-0.18	0.03	<b>0.88</b>	0.48	-0.12	-0.11	0.56	0.55	0.53	0.50	-0.24	-0.26	-0.33	0.51	0.55	0.48	-0.19	-0.26	-0.25	-0.20	TI1
-0.05	-0.12	0.06	<b>0.85</b>	0.40	-0.05	-0.03	0.55	0.56	0.49	0.53	-0.19	-0.21	-0.28	0.54	0.55	0.55	-0.15	-0.23	-0.20	-0.13	TI2
-0.49	-0.34	-0.21	<b>0.78</b>	0.73	-0.44	-0.47	0.41	0.53	0.61	0.34	-0.45	-0.40	-0.38	0.34	0.55	0.27	-0.37	-0.22	-0.31	-0.34	TI3
0.41	0.41	<b>0.78</b>	-0.06	-0.25	0.38	0.35	0.05	0.01	-0.08	0.08	0.26	0.25	0.22	0.06	-0.08	0.14	0.24	0.04	0.13	0.20	ELOC1
0.50	0.40	<b>0.83</b>	-0.06	-0.36	0.44	0.46	0.11	-0.01	-0.17	0.07	0.31	0.27	0.23	0.07	-0.11	0.24	0.24	-0.02	0.14	0.21	ELOC2
0.34	0.33	<b>0.75</b>	-0.01	-0.21	0.27	0.29	0.10	0.01	-0.07	0.02	0.17	0.18	0.18	0.04	-0.06	0.13	0.16	0.02	0.14	0.20	ELOC3
0.24	0.25	<b>0.71</b>	-0.03	-0.15	0.21	0.19	0.05	0.02	-0.04	0.03	0.15	0.22	0.16	-0.04	-0.03	0.02	0.15	0.04	0.13	0.16	ELOC4

0.07	0.15	0.52	0.05	0.02	0.03	-0.01	0.03	0.05	0.06	-0.03	0.02	0.09	0.05	-0.07	0.03	-0.06	0.00	0.04	0.08	0.06	ELOC <sub>5</sub>
0.47	<b>0.69</b>	0.31	-0.11	-0.31	0.44	0.43	-0.07	-0.06	-0.20	0.07	0.41	0.39	0.37	0.01	-0.17	0.07	0.36	0.12	0.19	0.23	ILOC1
0.60	<b>0.82</b>	0.35	-0.29	-0.42	0.52	0.50	-0.17	-0.22	-0.33	-0.04	0.54	0.52	0.49	-0.07	-0.29	-0.01	0.45	0.14	0.17	0.23	ILOC2
0.47	<b>0.72</b>	0.32	-0.14	-0.27	0.41	0.38	-0.01	-0.08	-0.20	0.00	0.38	0.40	0.33	0.01	-0.14	0.04	0.34	0.06	0.09	0.17	ILOC3
0.74	<b>0.81</b>	0.43	-0.19	-0.51	0.64	0.71	-0.05	-0.08	-0.30	0.14	0.61	0.57	0.53	0.12	-0.21	0.24	0.54	0.09	0.22	0.29	ILOC4
<b>0.18</b>	<b>0.43</b>	<b>0.14</b>	<b>-0.15</b>	<b>-0.08</b>	<b>0.14</b>	<b>0.10</b>	<b>-0.23</b>	<b>-0.10</b>	<b>-0.11</b>	<b>-0.08</b>	<b>0.23</b>	<b>0.27</b>	<b>0.32</b>	<b>-0.13</b>	<b>-0.14</b>	<b>-0.16</b>	<b>0.19</b>	<b>0.21</b>	<b>0.12</b>	<b>0.12</b>	ILOC5
<b>0.77</b>	0.62	0.42	-0.18	-0.46	0.59	0.62	-0.05	-0.11	-0.29	0.11	0.57	0.54	0.45	0.09	-0.18	0.17	0.47	0.07	0.18	0.25	SE1
<b>0.87</b>	0.64	0.46	-0.22	-0.57	0.66	0.73	-0.03	-0.14	-0.34	0.10	0.63	0.55	0.51	0.10	-0.22	0.22	0.50	0.06	0.18	0.27	SE2
<b>0.85</b>	0.66	0.42	-0.22	-0.56	0.66	0.72	-0.04	-0.12	-0.34	0.10	0.61	0.55	0.55	0.10	-0.22	0.21	0.50	0.07	0.20	0.29	SE3
<b>0.86</b>	0.62	0.40	-0.24	-0.56	0.64	0.69	-0.05	-0.13	-0.35	0.07	0.60	0.54	0.56	0.07	-0.22	0.20	0.50	0.07	0.18	0.27	SE4
<b>0.87</b>	0.64	0.42	-0.24	-0.57	0.68	0.71	-0.05	-0.13	-0.38	0.08	0.63	0.54	0.55	0.07	-0.24	0.21	0.52	0.07	0.19	0.26	SE5
<b>0.89</b>	0.65	0.43	-0.24	-0.58	0.70	0.74	-0.03	-0.11	-0.36	0.12	0.64	0.55	0.57	0.09	-0.24	0.23	0.55	0.10	0.22	0.30	SE6
<b>0.85</b>	0.59	0.40	-0.25	-0.59	0.74	0.75	0.01	-0.08	-0.31	0.16	0.67	0.53	0.50	0.10	-0.23	0.24	0.56	0.09	0.25	0.32	SE7
<b>0.85</b>	0.60	0.40	-0.23	-0.58	0.74	0.76	-0.01	-0.09	-0.32	0.16	0.70	0.53	0.51	0.12	-0.22	0.24	0.54	0.11	0.26	0.34	SE8

Note: POJd= العدالة التوزيعية المدركة; POJp= العدالة الاجرائية المدركة; POS= الدعم التنظيمي المدرك; POI= المدركة الهوية التنظيمية; POP= السياسة التنظيمية المدركة; PAS= الاشراف التصفي المدرك; POQ= إدراك التاهيل المفرط; OC= الالتزام  
نوايا; TI= سلوك العمل العكسي; CWB= سلوك المواطن التنظيمي; OCB= اداء المهمة; TP= النفسي انتهاك العقد; PCV= سلب الشخصية; JBd= الإرهاق العاطفي; JBe= الاجتهاد الوظيفي; JST= الوظيفي الامماج; JE= الرضا الوظيفي; JSA= التنظيمي  
السلوك السلبي; NB= السلوك الايجابي; PB= الاتجاهات السلبية; NA= الايجابية الاتجاهات; PA= الإدراك السلبي; NP= الإدراك الايجابي; PP= الكفاءة الذاتية; SE= موضع السيطرة الخارجي; ELOC= موضع السيطرة الداخلي; ILOC= الدوران

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS 3.0

الجدول (5-22): صدق التمايز Fornell and Larcker

TP	TI	SE	POS	POQ	POP	POJp	POJd	POI	PCV	PAS	OCB	OC	ILOC	ELOC	JST	JSA	JE	JBe	JBd	CWB		
																				<b>0.89</b>	CWB	
																				<b>0.82</b>	0.68	JBd
																		<b>0.81</b>	0.70	0.47		JBe
																	<b>0.88</b>	-0.23	-0.42	-0.57		JE
																<b>0.78</b>	0.67	-0.27	-0.42	-0.48		JSA
															<b>0.77</b>	-0.04	0.09	0.68	0.49	0.26		JST
														<b>0.73</b>	0.04	0.22	0.25	0.01	-0.12	-0.27		ELOC
													<b>0.71</b>	0.37	0.05	0.71	0.66	-0.16	-0.34	-0.45		ILOC
											<b>0.89</b>	0.66	0.28	0.00	0.69	0.70	-0.27	-0.44	-0.52			OC
											<b>0.78</b>	0.54	0.55	0.40	0.16	0.48	0.65	-0.10	-0.35	-0.54		OCB
										<b>0.83</b>	-0.23	-0.33	-0.32	-0.07	0.50	-0.41	-0.34	0.57	0.63	0.58		PAS
									<b>0.82</b>	0.61	-0.01	-0.22	-0.22	0.09	0.53	-0.40	-0.17	0.62	0.60	0.40		PCV
								<b>0.81</b>	-0.12	-0.26	0.57	0.65	0.56	0.22	0.11	0.53	0.64	-0.16	-0.36	-0.51		POI
							<b>0.77</b>	0.29	-0.14	-0.29	0.39	0.30	0.31	0.25	-0.04	0.28	0.32	-0.12	-0.22	-0.41		POJd
						<b>0.76</b>	0.68	0.29	-0.23	-0.37	0.28	0.24	0.23	0.17	-0.10	0.28	0.28	-0.17	-0.23	-0.37		POJp
					<b>0.85</b>	-0.18	-0.04	0.11	0.58	0.53	0.21	0.01	0.02	0.13	0.61	-0.07	0.08	0.50	0.37	0.16		POP
				<b>0.82</b>	0.69	-0.19	-0.11	0.02	0.56	0.69	0.06	-0.03	0.05	0.02	0.59	-0.13	-0.01	0.52	0.43	0.31		POQ
			<b>0.82</b>	-0.14	-0.08	0.67	0.52	0.46	-0.22	-0.31	0.41	0.51	0.47	0.19	-0.03	0.51	0.58	-0.20	-0.22	-0.37		POS
		<b>0.85</b>	0.45	0.11	0.26	0.25	0.34	0.61	-0.08	-0.26	0.75	0.64	0.66	0.19	0.13	0.60	0.74	-0.13	-0.39	-0.66		SE
	<b>0.84</b>	-0.26	-0.27	0.56	0.52	-0.31	-0.27	-0.28	0.61	0.66	-0.23	-0.35	-0.30	-0.03	0.54	-0.40	-0.35	0.65	0.65	0.64		TI
<b>0.92</b>	-0.24	0.64	0.41	0.12	0.29	0.30	0.40	0.60	0.00	-0.26	0.77	0.59	0.57	0.36	0.18	0.52	0.70	-0.08	-0.35	-0.66		TP

Note: POJd= العدالة التوزيعية المدركة; POJp= العدالة الاجرائية المدركة; POS= الدعم التنظيمي المدرك; POI= المدركة الهوية التنظيمية; POP= السياسة التنظيمية المدركة; PAS= الاشراف التعسفي المدرك; POQ= إدراك التأهيل المفرط; OC= الالتزام  
نوايا; TI= سلوك العمل العكسي; CWB= سلوك المواطنة التنظيمي; OCB= اداء المهمة; TP= الإرهاق العاطفي; JBe= سلب الشخصية; JBd= الإجهاد الوظيفي; JST= الرضا الوظيفي; JSA= التنظيمي  
السلوك السلبي; NB= السلوك الايجابي; PA= الإدراك السلبي; NP= الكفاءة الذاتية; SE= موضع السيطرة الخارجي; ELOC= موضع السيطرة الداخلي; ILOC= الدوران

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS 3.0



### 3.1.2.5 اختبار الثبات Reliability Test

اعتمدت الدراسة الحالية على الثبات المركب، ومعامل الفا كرونباخ لقياس ثبات المقاييس المستعملة في الدراسة الحالية. اذ يجب ان تكون قيم الثبات المركبة، والفا كرونباخ أكبر من (0.70) (Hair et al., 2019:2). ومن نتائج الجداول (17-3) و(18-3) و(19-3) و(20-3)، فإن القيمتين لكل المقاييس كانت أكبر من (0.70)، مما يؤكد على ثبات المقاييس المستخدمة، إضافة إلى أن الاتساق الداخلي للفقرات كانت جيدة ومناسبة لإجراء بقية خطوات التحليل الاحصائي.

### 2.2.5 تقييم النموذج الهيكلي Assessment of Structural Model

تتمثل الخطوة الأولى لبرنامج PLS-SEM في تقييم نموذج المقاييس، في حين تتمثل الخطوة الثانية في تقييم النموذج الهيكلي. ويشير تقييم النموذج الهيكلي إلى شرح العلاقات السببية بين المتغيرات (أي المتغيرات المستقلة، التفاعلية، الوسيطة، والتابعة). ويمثل معامل بيتا ( $\beta$ )، والخطأ المعياري (S.E)، وقيمة t، وقيمة p، و  $F^2$ ، و  $R^2$ ، و  $Q^2$  معايير حيوية لتقييم النموذج الهيكلي في PLS-SEM (Hair et al., 2017:109). إذ يشير معامل التحديد ( $R^2$  (Coefficient of Determination) إلى قدرة المتغيرات المستقلة على شرح التغيير في المتغير التابع. ووفقاً لـ Chin (1998) فإن معامل التحديد الذي يكون أكبر من 0.67 يكون قوياً، وما بين 0.33 إلى 0.67 فيكون متوسطاً، أما 0.19 إلى 0.33 فيكون ضعيفاً، والاقبل من 0.19 فيعد مرفوضاً. في حين يشير حجم التأثير ( $F^2$  (Effect Size) إلى مدى اسهام كل متغير مستقل في التنبؤ في المتغير التابع. ووفقاً لـ Cohen (1988) فإن حجم التأثير الأكبر من 0.35 يكون قوياً، وما بين 0.15 إلى 0.35 فيكون متوسطاً، أما 0.02 إلى 0.15 فيكون ضعيفاً، والاقبل من 0.02 فيعد مرفوضاً. أخيراً، فإن الأهمية التنبؤية ( $Q^2$  (Predictive Relevance) تشير إلى القدرة التنبؤية لنموذج الدراسة للتغيرات التي تحدث في المتغيرات التابعة، وهو مناسب وضروري جداً في النماذج المعقدة. تكون هناك أهمية تنبؤية للنموذج عندما تتجاوز قيمة  $Q^2$  الصفر (Hair et al., 2017:108).

لقد تم تطوير واختبار (164) فرضية للإجابة عن أسئلة الدراسة، وفقاً لاختبار الفرضيات، فقد تم إجراء تقديرات المعلمات للأهمية الإحصائية باستعمال طريقة Bootstrapping استناداً إلى PLS-SEM (Hair et al., 2016:146). ولاختبار أهمية معاملات المسار، فقد تم استعمال منهج التمهيد باستعمال 1000 (0.05 لـ 1215 مفردة). فعند مستوى الأهمية 0.05، يجب أن تكون قيمة t للاختبار ثنائي الطرف مساوية أو أكبر من 1.96 (Hair et al., 2016:147). والشكل (1-5)، والجدول (24-5)، (25-5)، (26-5)، (27-5)، (28-5)، (29-5) تبين نتائج تقييم النموذج الهيكلي واختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية للدراسة.



الجدول (5-24): اختبار الفرضيات الرئيسية

النتيجة	P Values	T Statistics	S.E	$\beta$	المسار	الفرضية
تقبل	0.000	31.045	0.019	0.597	PP -> PA	H1
تقبل	0.000	6.703	0.030	0.205	PA -> PB	H2
تقبل	0.000	53.569	0.014	0.749	NP -> NA	H4
تقبل	0.000	29.238	0.020	0.597	NA -> NB	H5
ترفض	0.788	0.269	0.022	-0.006	PP -> NA	H7
تقبل	0.012	2.530	0.022	-0.056	NP -> PA	H8
تقبل	0.000	4.878	0.031	-0.151	PA -> NB	H9
تقبل	0.000	5.461	0.016	-0.085	NA -> PB	H10
تقبل	0.000	6.539	0.019	0.122	PP -> PA -> PB	H3a
تقبل	0.000	4.748	0.019	-0.090	PP -> PA -> NB	H3b
تقبل	0.022	2.299	0.005	-0.011	NP -> PA -> PB	H3c
تقبل	0.024	2.262	0.004	0.008	NP -> PA -> NB	H3d
تقبل	0.000	23.442	0.019	0.448	NP -> NA -> NB	H6a
تقبل	0.000	5.400	0.012	-0.064	NP -> NA -> PB	H6b
ترفض	0.787	0.270	0.013	-0.003	PP -> NA -> NB	H6c
ترفض	0.794	0.261	0.002	0.000	PP -> NA -> PB	H6d
تقبل	0.002	3.086	0.018	-0.056	ELOC*PP -> PA	H11a
تقبل	0.003	2.975	0.024	-0.070	ILOC*NP -> NA	H11b
ترفض	0.368	0.901	0.016	-0.015	SE*PA -> PB	H12a
تقبل	0.011	2.563	0.027	-0.073	SE*NA -> NB	H12b

Note: PP= الإدراك الإيجابي; NP= الإدراك السلبي; PA= الاتجاهات الإيجابية; NA= الاتجاهات السلبية; PB= السلوك الإيجابي; NB= السلوك السلبي; ELOC= موضع السيطرة الخارجي; ILOC= موضع السيطرة الداخلي; SE= الكفاءة الذاتية

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS 3.0

من خلال نتائج الشكل والجدول المذكورة آنفاً والتي تتضمن (20) فرضية، يتبين لنا قبول (16) فرضية والتي تشكل 80%، ورفض (4). إن نتائج التحليل تشير إلى أن الإدراك الإيجابي يؤثر طردياً في الاتجاهات والسلوك الإيجابي، كما أن الاتجاهات الإيجابية يؤثر طردياً في السلوك الإيجابي. في حين أن الإدراك السلبي يؤثر طردياً في الاتجاهات والسلوك السلبي، والاتجاهات السلبية تؤثر طردياً في السلوك الإيجابي. في حين لم يكن هناك تأثير للإدراك الإيجابي في الاتجاهات السلبية، كما كان هناك تأثيراً عكسياً للإدراك السلبي في الاتجاهات الإيجابية، والاتجاهات الإيجابية في السلوك السلبي، والاتجاهات السلبية في السلوك الإيجابي.

إضافة إلى ذلك، تشير النتائج إلى أن الاتجاهات الإيجابية تتوسط العلاقة بين الإدراك الإيجابي/السلبي والسلوك الإيجابي/السلبي. في حين تتوسط الاتجاهات السلبية العلاقة بين الإدراك السلبي والسلوك الإيجابي/السلبي. أما فيما يتعلق بالدور التفاعلي، فإن موضع السيطرة الداخلي والخارجي يغير التأثير الطردي إلى عكسي للإدراك الإيجابي/السلبي في الاتجاهات الإيجابية/السلبية. في حين تغير الكفاءة الذاتية التأثير الطردي إلى عكسي بين الاتجاهات السلبية والسلوك السلبي. الجدول (5-25) يوضح مؤشرات ( $R^2$ ، و  $F^2$ ، و  $R^2$ ، و  $Q^2$ ) لنموذج الفرضيات الرئيسية.



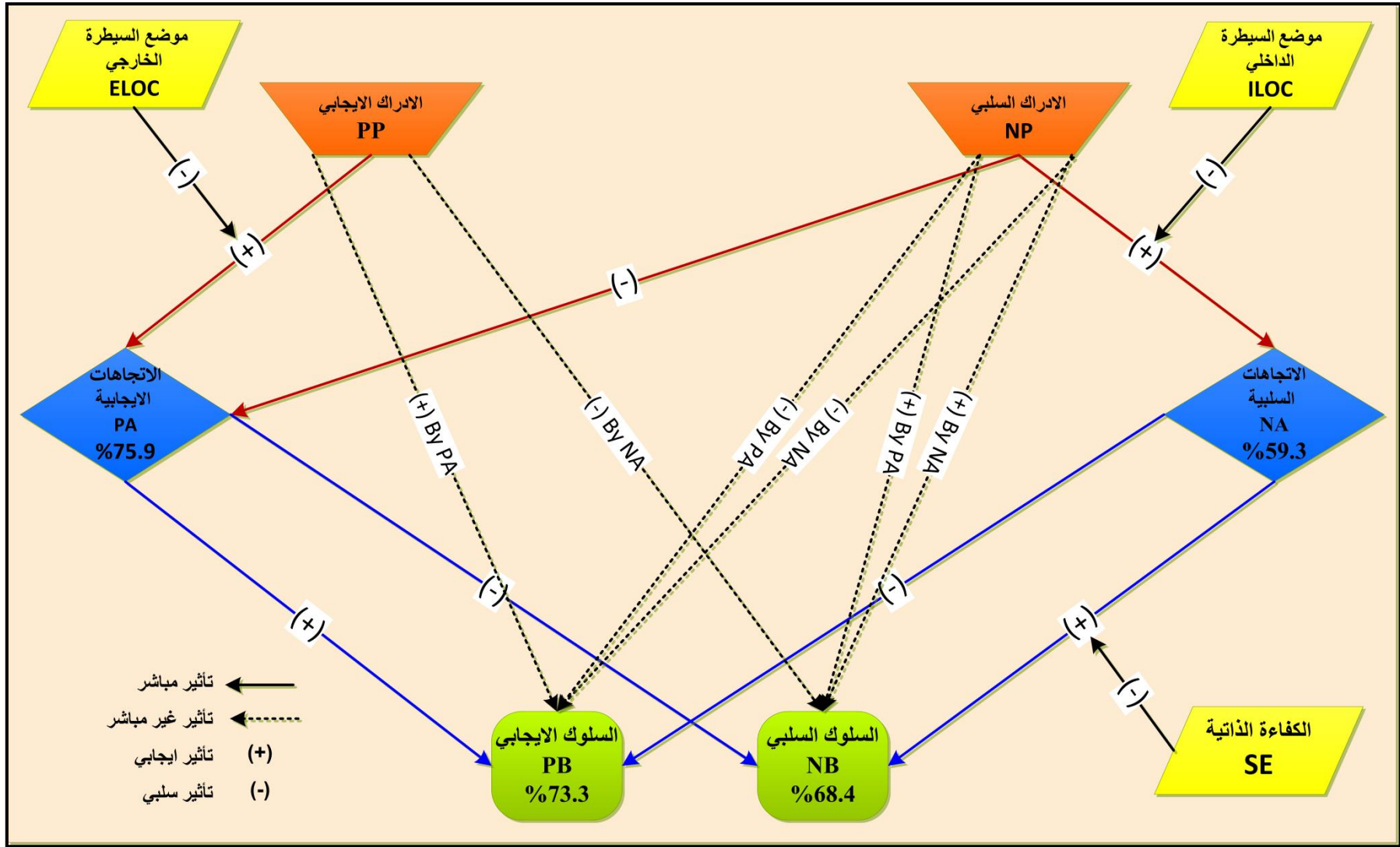
الجدول (5-25): مؤشرات جودة التنبؤ لنموذج الفرضيات الرئيسية

F <sup>2</sup>				Q <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	المتغيرات
NA	PA	NP	PP			
		0.05	0.24	0.566	0.759	PA
		0.45	0.01	0.417	0.593	NA
0.123	0.255			0.618	0.733	PB
0.225	0.188			0.535	0.684	NB

**Note:** PP= الإدراك الايجابي; NP= الإدراك السلبي; PA= الاتجاهات الايجابية; NA= الاتجاهات السلبية; PB= السلوك الايجابي; NB= السلوك السلبي

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS 3.0

وفقاً إلى النتائج في الجدول المذكور آنفاً تبين أنّ معامل التحديد R<sup>2</sup> للاتجاهات الإيجابية والسلوك الإيجابي والسلبي كانت قوية، ومتوسطة للاتجاهات السلبية، هذا يشير إلى أنّ المتغيرات المستقلة تتوقع بشكل كبير بالتغيرات التي تحدث في المتغيرات التابعة. كما أنّ حجم التأثير F<sup>2</sup> لجميع المتغيرات المستقلة في المتغيرات التابعة كانت بمستوى متوسط. أخيراً، فإنّ الأهمية التنبؤية Q<sup>2</sup> لنموذج كان جيد بشكل كبير، إذ إنّ نموذج الدراسة يتنبأ بشكل كبير بالتغيرات التي تحدث في الاتجاهات الإيجابية والسلبية، والسلوك الإيجابي والسلبي. الشكل (5-2) يلخص النتائج الرئيسية التي تم التوصل إليها المتعلقة باختبار الفرضيات الرئيسية، كما يوضح معامل التحديد (R<sup>2</sup>) للمتغيرات الوسيطة والتابعة:



الشكل (2-5): ملخص نتائج اختبار الفرضيات الرئيسية  
المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على النتائج

الجدول (5-26): اختبار الفرضيات الفرعية المباشرة

النتيجة	P Values	T Statistics	S.E	$\beta$	المسار	الفرضية
تقبل	0.000	13.985	0.031	0.438	POJ -> OC	H1a
تقبل	0.000	15.706	0.032	0.510	POJ -> JSA	H1b
تقبل	0.000	21.523	0.028	0.594	POJ -> JE	H1c
تقبل	0.000	4.875	0.027	0.129	POS -> OC	H1d
تقبل	0.000	5.403	0.029	0.157	POS -> JSA	H1e
تقبل	0.000	8.095	0.024	0.196	POS -> JE	H1f
تقبل	0.000	10.004	0.031	0.307	POI -> OC	H1g
تقبل	0.001	3.453	0.031	0.109	POI -> JSA	H1h
تقبل	0.000	5.944	0.025	0.147	POI -> JE	H1i
تقبل	0.001	3.458	0.038	0.130	OC -> PB	H2a
تقبل	0.000	3.807	0.033	0.127	JSA -> PB	H2b
تقبل	0.000	14.640	0.033	0.486	JE -> PB	H2c
تقبل	0.000	9.603	0.032	0.308	POP -> JST	H4a
تقبل	0.000	5.338	0.032	0.169	POP -> JB	H4b
تقبل	0.000	8.910	0.034	0.306	POP -> PCV	H4c
تقبل	0.000	8.163	0.032	0.258	PAS -> JST	H4d
تقبل	0.000	11.609	0.035	0.406	PAS -> JB	H4e
تقبل	0.000	8.761	0.037	0.327	PAS -> PCV	H4f
تقبل	0.000	6.901	0.034	0.231	POQ -> JST	H4g
تقبل	0.000	4.502	0.034	0.153	POQ -> JB	H4h
تقبل	0.000	3.964	0.037	0.145	POQ -> PCV	H4i
تقبل	0.000	3.894	0.029	0.114	JST -> NB	H5a
تقبل	0.000	13.458	0.034	0.458	JB -> NB	H5b
تقبل	0.000	4.125	0.029	0.117	PCV -> NB	H5c
تقبل	0.000	3.729	0.034	0.127	POJ -> JST	H7a
ترفض	0.153	1.429	0.036	-0.052	POJ -> JB	H7b
ترفض	0.189	1.314	0.034	-0.046	POJ -> PCV	H7c
ترفض	0.423	0.802	0.028	0.021	POS -> JST	H7d
ترفض	0.946	0.067	0.032	0.003	POS -> JB	H7e
ترفض	0.277	1.087	0.034	-0.036	POS -> PCV	H7f
ترفض	0.168	1.378	0.033	0.046	POI -> JST	H7g
تقبل	0.000	5.143	0.033	-0.172	POI -> JB	H7h
ترفض	0.380	0.879	0.034	-0.030	POI -> PCV	H7i
تقبل	0.043	2.029	0.028	-0.057	POP -> OC	H8a
ترفض	0.623	0.491	0.030	-0.014	POP -> JSA	H8b
تقبل	0.009	2.606	0.023	-0.061	POP -> JE	H8c
تقبل	0.035	2.117	0.031	-0.067	PAS -> OC	H8d
تقبل	0.000	5.324	0.031	-0.166	PAS -> JSA	H8e
تقبل	0.000	3.962	0.026	-0.103	PAS -> JE	H8f
تقبل	0.011	2.551	0.030	-0.077	POQ -> OC	H8g
ترفض	0.370	0.897	0.032	0.029	POQ -> JSA	H8h
تقبل	0.011	2.548	0.025	0.062	POQ -> JE	H8i
ترفض	0.102	1.639	0.034	-0.054	OC -> NB	H9a
تقبل	0.049	1.991	0.030	-0.064	JSA -> NB	H9b
تقبل	0.000	7.078	0.035	-0.250	JE -> NB	H9c
تقبل	0.000	5.909	0.028	0.167	JST -> PB	H10a
تقبل	0.000	6.120	0.034	-0.212	JB -> PB	H10b
تقبل	0.000	6.475	0.031	-0.204	PCV -> PB	H10c

Note: POJ= العدالة التنظيمية المدركة; POS= الدعم التنظيمي المدرك; POI= المدركة الهوية التنظيمية; POP= السياسة التنظيمية المدركة; PAS= الاشراف التعسفي المدرك; POQ= إدراك التأهيل المفرط; OC= الالتزام التنظيمي; JSA= الرضا الوظيفي; JE= الوظيفي الادماج; JST= السلوك السلبي; NB= السلوك السلبي; PCV= النفسي انتهاك العقد; PB= السلوك الايجابي; JB= الاحتراق الوظيفي; JB= الاجتهاد الوظيفي

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS 3.0

من خلال نتائج الجدول المذكور آنفاً، يتم قبول (38) فرضية (بنسبة 79%)، ورفض (10) فرضيات. كما أنّ نتائج الفرضيات الفرعية للفرضيتين (H2, H1) تشير إلى قبول جميع الفرضيات التي تربط بشكل طردي بين ابعاد متغيرات الإدراك والاتجاهات والسلوك الإيجابي. من جانب آخر، نتائج الفرضيات الفرعية للفرضيتين (H5, H4) تشير إلى قبول جميع الفرضيات التي تربط بشكل طردي بين ابعاد متغيرات الإدراك، والاتجاهات، والسلوك السلبي.

في حين كانت نتائج الفرضيات الفرعية للفرضية (H7) تشير إلى عدم قبول الفرضيات التي تشير إلى وجود تأثير عكسي لمتغيرات الإدراك الإيجابي في الاتجاهات السلبية، باستثناء دعم علاقة التأثير الطردية بين العدالة التنظيمية المدركة، والاجهاد الوظيفي. والعلاقة العكسية بين الهوية التنظيمية، والاحترق الوظيفي، بما يشير إلى أنّ مستويات الاجهاد ذات نتائج مقبولة إلى حد ما عندما يتعلق الامر بالعدالة التنظيمية. اما نتائج الفرضيات الفرعية للفرضية (H8) تشير إلى وجود تأثير عكسي لمتغيرات الإدراك السلبي في متغيرات الاتجاهات الايجابية، باستثناء نتيجتين هما: عدم دعم العلاقة بين السياسة التنظيمية، وإدراك التأهيل المفرط والرضا الوظيفي، ووجود علاقة طردية بين إدراك التأهيل المفرط، والادماج الوظيفي. بما يشير إلى ميول العاملين ذوي التأهيل المفرط إلى ارتباطهم وانغماسهم بشكل اكبر في وظائفهم.

أخيراً، إنّ نتائج الفرضيات الفرعية للفرضية (H9) تشير إلى أنّ علاقة تأثير الرضا والادماج الوظيفي في السلوك السلبي كانت عكسية، في حين لم يدعم ذلك مع الالتزام التنظيمي. اما نتائج الفرضيات الفرعية للفرضية (H10) تشير إلى أنّ علاقة تأثير الاحترق الوظيفي وانتهاك العقد النفسي في السلوك الايجابي كانت عكسية، في حين كانت طردية مع الاجهاد الوظيفي.

الجدول (5-27): اختبار الفرضيات الفرعية غير المباشرة

الفرضية	المسار	$\beta$	S.E	T Statistics	P Values	النتيجة
H3a1	POJ -> OC -> PB	0.057	0.018	3.264	0.001	تقبل
H3a2	POJ -> JSA -> PB	0.064	0.017	3.755	0.000	تقبل
H3a3	POJ -> JE -> PB	0.289	0.024	12.189	0.000	تقبل
H3a4	POS -> OC -> PB	0.017	0.006	2.957	0.003	تقبل
H3a5	POS -> JSA -> PB	0.020	0.007	2.950	0.003	تقبل
H3a6	POS -> JE -> PB	0.095	0.013	7.275	0.000	تقبل
H3a7	POI -> OC -> PB	0.040	0.012	3.370	0.001	تقبل
H3a8	POI -> JSA -> PB	0.014	0.006	2.422	0.016	تقبل
H3a9	POI -> JE -> PB	0.072	0.013	5.367	0.000	تقبل
H3b1	POJ -> OC -> NB	-0.024	0.011	2.608	0.018	تقبل
H3b2	POJ -> JSA -> NB	-0.033	0.015	2.133	0.038	تقبل
H3b3	POJ -> JE -> NB	-0.149	0.022	6.755	0.000	تقبل
H3b4	POS -> OC -> NB	-0.007	0.003	1.986	0.041	تقبل
H3b5	POS -> JSA -> NB	-0.010	0.004	2.009	0.049	تقبل
H3b6	POS -> JE -> NB	-0.049	0.008	5.952	0.000	تقبل
H3b7	POI -> OC -> NB	-0.017	0.007	2.619	0.006	تقبل
H3b8	POI -> JSA -> NB	-0.007	0.003	1.985	0.044	تقبل
H3b9	POI -> JE -> NB	-0.037	0.009	4.137	0.000	تقبل
H3c1	POP -> OC -> PB	-0.007	0.004	1.992	0.047	تقبل
H3c2	POP -> JSA -> PB	-0.002	0.004	0.474	0.635	ترفض
H3c3	POP -> JE -> PB	-0.030	0.012	2.535	0.011	تقبل

تقبل	0.042	1.997	0.004	-0.009	PAS -> OC -> PB	H3c4
تقبل	0.003	3.016	0.007	-0.021	PAS -> JSA -> PB	H3c5
تقبل	0.000	3.704	0.014	-0.050	PAS -> JE -> PB	H3c6
تقبل	0.036	2.098	0.005	-0.010	POQ -> OC -> PB	H3c7
ترفض	0.394	0.853	0.004	0.004	POQ -> JSA -> PB	H3c8
تقبل	0.014	2.454	0.013	0.030	POQ -> JE -> PB	H3c9
ترفض	0.202	1.276	0.002	0.003	POP -> OC -> NB	H3d1
ترفض	0.674	0.421	0.002	0.001	POP -> JSA -> NB	H3d2
تقبل	0.021	2.308	0.007	0.015	POP -> JE -> NB	H3d3
ترفض	0.200	1.283	0.003	0.004	PAS -> OC -> NB	H3d4
تقبل	0.044	1.999	0.005	0.011	PAS -> JSA -> NB	H3d5
تقبل	0.001	3.316	0.008	0.026	PAS -> JE -> NB	H3d6
ترفض	0.182	1.335	0.003	0.004	POQ -> OC -> NB	H3d7
ترفض	0.464	0.732	0.002	-0.002	POQ -> JSA -> NB	H3d8
تقبل	0.015	2.430	0.006	-0.015	POQ -> JE -> NB	H3d9
تقبل	0.000	3.505	0.010	0.035	POP -> JST -> NB	H6a1
تقبل	0.000	4.897	0.016	0.078	POP -> JB -> NB	H6a2
تقبل	0.000	3.861	0.009	0.036	POP -> PCV -> NB	H6a3
تقبل	0.001	3.400	0.009	0.030	PAS -> JST -> NB	H6a4
تقبل	0.000	8.095	0.023	0.186	PAS -> JB -> NB	H6a5
تقبل	0.001	3.461	0.011	0.039	PAS -> PCV -> NB	H6a6
تقبل	0.001	3.323	0.008	0.026	POQ -> JST -> NB	H6a7
تقبل	0.000	4.351	0.016	0.070	POQ -> JB -> NB	H6a8
تقبل	0.004	2.880	0.006	0.017	POQ -> PCV -> NB	H6a9
تقبل	0.000	4.610	0.011	0.052	POP -> JST -> PB	H6b1
تقبل	0.000	4.188	0.009	-0.036	POP -> JB -> PB	H6b2
تقبل	0.000	4.711	0.013	-0.063	POP -> PCV -> PB	H6b3
تقبل	0.000	4.889	0.009	0.043	PAS -> JST -> PB	H6b4
تقبل	0.000	5.202	0.016	-0.086	PAS -> JB -> PB	H6b5
تقبل	0.000	5.641	0.012	-0.066	PAS -> PCV -> PB	H6b6
تقبل	0.000	4.664	0.008	0.039	POQ -> JST -> PB	H6b7
تقبل	0.000	3.508	0.009	-0.032	POQ -> JB -> PB	H6b8
تقبل	0.001	3.452	0.009	-0.029	POQ -> PCV -> PB	H6b9
تقبل	0.009	2.610	0.006	0.015	POJ -> JST -> NB	H6c1
تقبل	0.046	2.414	0.010	-0.024	POJ -> JB -> NB	H6c2
ترفض	0.212	1.249	0.004	-0.005	POJ -> PCV -> NB	H6c3
ترفض	0.459	0.740	0.003	0.003	POS -> JST -> NB	H6c4
ترفض	0.946	0.067	0.015	0.001	POS -> JB -> NB	H6c5
ترفض	0.298	1.042	0.004	-0.004	POS -> PCV -> NB	H6c6
ترفض	0.183	1.333	0.004	0.005	POI -> JST -> NB	H6c7
تقبل	0.000	4.872	0.016	-0.079	POI -> JB -> NB	H6c8
ترفض	0.398	0.846	0.004	-0.004	POI -> PCV -> NB	H6c9
تقبل	0.001	3.249	0.007	0.021	POJ -> JST -> PB	H6d1
ترفض	0.167	1.382	0.008	0.011	POJ -> JB -> PB	H6d2
ترفض	0.222	1.223	0.008	-0.010	POJ -> PCV -> PB	H6d3
ترفض	0.440	0.772	0.005	0.004	POS -> JST -> PB	H6d4
ترفض	0.947	0.067	0.007	-0.001	POS -> JB -> PB	H6d5
ترفض	0.291	1.057	0.007	-0.007	POS -> PCV -> PB	H6d6
تقبل	0.040	2.298	0.004	0.008	POI -> JST -> PB	H6d7
تقبل	0.000	3.816	0.009	0.036	POI -> JB -> PB	H6d8
ترفض	0.384	0.871	0.007	-0.006	POI -> PCV -> PB	H6d9

Note: POJ= العدالة التنظيمية المدركة; POS= الدعم التنظيمي المدرك; POI= المدركة الهوية التنظيمية; POP= السياسة التنظيمية المدركة; PAS= الرضا الوظيفي الاماج; JE= الانتماء التنظيمي; JSA= إدراك التأهيل المفرط; OC= الإشراف التعسفي المدرك; POQ= السلوك السلبى; POJ= السلوك الإيجابى; PB= الاحتراق الوظيفي; JB= الاجتهاد الوظيفي; PCV= النفسى انتهاك العقد; POI= السلوك السلبى; NB= السلوك السلبى

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS 3.0

من خلال نتائج الجدول، تم قبول (53) فرضية (بنسبة 74%)، ورفض (19) فرضية، كما يتبين أنّ نتائج تحليل الفرضيات الفرعية للفرضية (H3a) تشير إلى أنّ الالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي، والادماج الوظيفي تتوسط طرديا العلاقة بين ابعاد الإدراك الإيجابي، والسلوك الإيجابي. في حين تشير نتائج الفرضيات الفرعية للفرضية (H3b) تشير إلى أنّ الالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي، والادماج الوظيفي تتوسط عكسيا العلاقة بين ابعاد الإدراك الإيجابي، والسلوك السلبي. اما نتائج الفرضيات الفرعية للفرضية (H3c) تشير إلى أنّ الالتزام التنظيمي تتوسط عكسيا العلاقة بين ابعاد الإدراك السلبي، والسلوك الإيجابي، وأنّ الرضا الوظيفي يتوسط عكسيا العلاقة بين الاشراف التعسفي المدرك، والسلوك الإيجابي، وأنّ الادماج الوظيفي يتوسط عكسيا العلاقة بين السياسة التنظيمية المدركة، الاشراف التعسفي المدرك، والسلوك الإيجابي، في حين كان التوسط طرديا بين إدراك التأهيل المفرط والسلوك الإيجابي. في حين كانت نتائج الفرضيات الفرعية للفرضية (H3d) تشير إلى أنّ الرضا الوظيفي تتوسط طرديا العلاقة بين الاشراف التعسفي المدرك، والسلوك السلبي، وأنّ الادماج الوظيفي يتوسط طرديا العلاقة بين السياسة التنظيمية المدركة، والاشراف التعسفي المدرك والسلوك السلبي، في حين كان التوسط عكسيا بين إدراك التأهيل المفرط، والسلوك السلبي.

من جهة أخرى، فإنّ نتائج الفرضيات الفرعية للفرضية (H6a) تشير إلى أنّ الاجهاد الوظيفي، والاحترق الوظيفي، وانتهاك العقد النفسي تتوسط طرديا العلاقة بين ابعاد الإدراك السلبي والسلوك السلبي. في حين تشير نتائج الفرضيات الفرعية للفرضية (H6b) تشير إلى أنّ الاجهاد الوظيفي تتوسط طرديا العلاقة بين ابعاد الإدراك السلبي والسلوك الإيجابي، وأنّ الاحترق الوظيفي وانتهاك العقد النفسي تتوسط عكسيا العلاقة بين ابعاد الإدراك السلبي والسلوك الإيجابي. اما نتائج الفرضيات الفرعية للفرضية (H6c) تشير إلى أنّ الاحترق الوظيفي تتوسط عكسيا العلاقة بين العدالة التنظيمية المدركة والهوية التنظيمية المدركة والسلوك السلبي، في حين يتوسط الاجهاد الوظيفي طرديا العلاقة بين العدالة التنظيمية المدركة والسلوك السلبي، في حين لم نحصل على دعم لبقية المسارات. في حين كانت نتائج الفرضيات الفرعية للفرضية (H6d) تشير إلى أنّ الاجهاد الوظيفي يتوسط طرديا العلاقة بين العدالة التنظيمية المدركة، والهوية التنظيمية المدركة، والسلوك الإيجابي، وأنّ الاحترق الوظيفي يتوسط طرديا العلاقة بين الهوية التنظيمية المدركة، والسلوك الإيجابي، في حين لم إنّ نتائج التحليل لم على تدعيم بقية المسارات أو الفرضيات غير المباشرة.

الجدول (5-28): اختبار الفرضيات الفرعية التفاعلية

النتيجة	P Values	T Statistics	S.E	$\beta$	المسار	الفرضية
ترفض	0.523	0.639	0.021	-0.014	ELOC*POJ -> OC	H11a1
ترفض	0.664	0.434	0.032	-0.014	ELOC*POS -> OC	H11a2
تقبل	0.029	2.167	0.012	0.026	ELOC*POI -> OC	H11a3
تقبل	0.000	3.586	0.023	0.082	ELOC-POJ -> JSA	H11a4
ترفض	0.694	0.393	0.037	0.016	ELOC-POS -> JSA	H11a5
ترفض	0.732	0.342	0.037	-0.015	ELOC-POI -> JSA	H11a6
تقبل	0.028	2.203	0.024	0.052	ELOC-POJ -> JE	H11a7
تقبل	0.041	2.318	0.022	0.050	ELOC-POS -> JE	H11a8
تقبل	0.047	2.000	0.014	0.027	ELOC-POI -> JE	H11a9
تقبل	0.003	2.933	0.034	-0.102	ILOC*POP -> JST	H11b1



تقبل	0.024	2.542	0.024	-0.066	ILOC*POP -> JB	H11b2
ترفض	0.499	0.694	0.036	-0.025	ILOC*POP -> PCV	H11b3
ترفض	0.517	0.643	0.028	-0.018	ILOC*PAS -> JST	H11b4
ترفض	0.997	0.000	0.032	0.002	ILOC*PAS -> JB	H11b5
تقبل	0.007	2.704	0.032	0.086	ILOC*PAS -> PCV	H11b6
تقبل	0.027	2.000	0.020	-0.039	ILOC*POQ -> JST	H11b7
تقبل	0.032	2.144	0.039	-0.084	ILOC*POQ -> JB	H11b8
ترفض	0.441	0.771	0.042	-0.033	ILOC*POQ -> PCV	H11b9
تقبل	0.005	2.782	0.024	-0.067	SE*OC -> PB	H12a1
تقبل	0.006	2.736	0.021	0.057	SE*JSA -> PB	H12a2
تقبل	0.036	2.664	0.025	-0.064	SE*JE -> PB	H12a3
تقبل	0.006	2.450	0.020	-0.048	SE*JST -> NB	H12b1
تقبل	0.006	4.412	0.017	-0.074	SE*JB -> NB	H12b2
تقبل	0.041	2.098	0.021	-0.045	SE*PCV -> NB	H12b3

**Note:** POJ= العدالة التنظيمية المدركة; POS= الدعم التنظيمي المدرك; POI= المدركة الهوية التنظيمية; POP= السياسة التنظيمية المدركة; PAS= الاشراف التعسفي المدرك; POQ= إدراك التأهيل المفرط; OC= الالتزام التنظيمي; JSA= الرضا الوظيفي; JE= الاندماج الوظيفي; JST= موضع السيطرة = السلوك السلبى; NB= السلوك السلبى; ELOC= الكفاءة الذاتية = الكفاءة الذاتية; SE= الكفاءة الذاتية; ILOC= موضع السيطرة الداخلي; الخارجي

## المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS 3.0

من خلال الجدول المذكور آنفاً يتبينان نتائج التحليل ادت إلى قبول (16) فرضية فرضيات (بنسبة 67%) ورفض (8) فرضيات. كما أنّ نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية (H11a) تشير إلى أنّ موضع السيطرة الخارجي يخفف العلاقة بين العدالة التنظيمية المدركة، والرضا الوظيفي، والعلاقة بين الهوية التنظيمية المدركة، والالتزام التنظيمي. كما أنّ موضع السيطرة الخارجي يعدل العلاقة بين العدالة والدعم والهوية التنظيمية المدركة في الاندماج الوظيفي. اما نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية (H11b) فتشير إلى أنّ موضع السيطرة الداخلي يعدل العلاقة من طردية إلى عكسية بين السياسة التنظيمية المدركة، إدراك التأهيل المفرط والاجهاد والاحترق الوظيفي، في حين يخفف موضع السيطرة الداخلي العلاقة بين الاشراف التعسفي المدرك وانتهاك العقد النفسي. تشير النتائج المذكورة آنفاً إلى أهمية موضع السيطرة الداخلي يجعل المستويات المرتفعة من الإدراك السلبى في مكان العمل لا تتنبأ بالاتجاهات السلبية.

من جهة أخرى، فإنّ نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية (H12a) تشير إلى أنّ الكفاءة الذاتية تخفف العلاقة بين الرضا الوظيفي والسلوك الإيجابي وتعديل العلاقة إلى عكسية بين الالتزام التنظيمي، الاندماج الوظيفي والسلوك الإيجابي. أخيراً، فإنّ نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية (H12b) تشير إلى أنّ الكفاءة الذاتية تعدل العلاقة إلى عكسية بين الاجهاد الوظيفي والاحترق الوظيفي وانتهاك العقد النفسي والسلوك السلبى. النتائج المذكورة آنفاً تشير إلى أهمية الكفاءة الذاتية تحديداً عن تفاعله مع الاتجاهات السلبية، إذ يعكس ارتباطها الطردى مع السلوك السلبى إلى سلوك عكسي. الجدول (5-29) يوضح مؤشرات ( $F^2$ )، و ( $R^2$ )، و ( $Q^2$ ) لنموذج الفرضيات الفرعية.



الجدول (5-29): مؤشرات جودة التنبؤ لنموذج الفرضيات الفرعية

F <sup>2</sup>								Q <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	المتغيرات
NB	PB	POQ	PAS	POP	POI	POS	POJ			
0.003	0.016	0.007	0.005	0.004	0.132	0.029	0.242	0.445	0.597	OC
0.004	0.015	0.001	0.030	0.000	0.015	0.040	0.308	0.324	0.570	JSA
0.068	0.221	0.007	0.019	0.007	0.047	0.102	0.689	0.531	0.739	JE
0.017	0.031	0.044	0.059	0.083	0.002	0.001	0.015	0.259	0.468	JST
0.195	0.035	0.020	0.152	0.026	0.032	0.000	0.003	0.391	0.487	JB
0.019	0.049	0.018	0.097	0.084	0.001	0.002	0.002	0.300	0.479	PCV
								0.486	0.577	PB
								0.502	0.640	NB

**Note:** POJ= العدالة التنظيمية المدركة; POS= الدعم التنظيمي المدرك; POI= المدركة الهوية التنظيمية; POP= السياسة التنظيمية المدركة; OC= الالتزام التنظيمي; JSA= الرضا الوظيفي; JE= الوظيفي الادماج; JST= الاشرف التعسفي المدرك; PAS= إدراك التأهيل المفرط; POQ= الاحتراف الوظيفي; JB= الاجتهاد الوظيفي; NB= السلوك السلبي; PB= السلوك الايجابي; PCV= النفسي انتهاك العقد; PB= السلوك الايجابي; NB= السلوك السلبي

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS 3.0

النتائج في الجدول المذكور آنفاً تبين لنا أنّ معامل التحديد R<sup>2</sup> لابعاد الاتجاهات الإيجابية والسلبية والسلوك الإيجابي والسلبي كانت متوسطة، ما عدا الادماج الوظيفي كانت قوية، هذا يشير إلى أنّ المتغيرات المستقلة تتوقع بشكل كبير بالتغيرات التي تحدث في المتغيرات التابعة. كما أنّ حجم التأثير F<sup>2</sup> لجميع المتغيرات المستقلة في المتغيرات التابعة كانت بمستوى منخفض إلى متوسطة، ما عدا اسهام العدالة التنظيمية المدركة للادماج الوظيفي فكانت قوية. أخيراً، فإنّ الأهمية التنبؤية Q<sup>2</sup> لنموذج كان جيد بشكل كبير، إذ إنّ نموذج الدراسة يتنبأ بشكل كبير بالتغيرات التي تحدث في الاتجاهات الإيجابية والسلبية والسلوك الإيجابي والسلبي.

# المبحث الثالث

## اختبار العلاقات اللاخطية

**Nonlinear**

**Relationships Test**

### المبحث الثالث: اختبار العلاقات اللاخطية Nonlinear Relationships Test

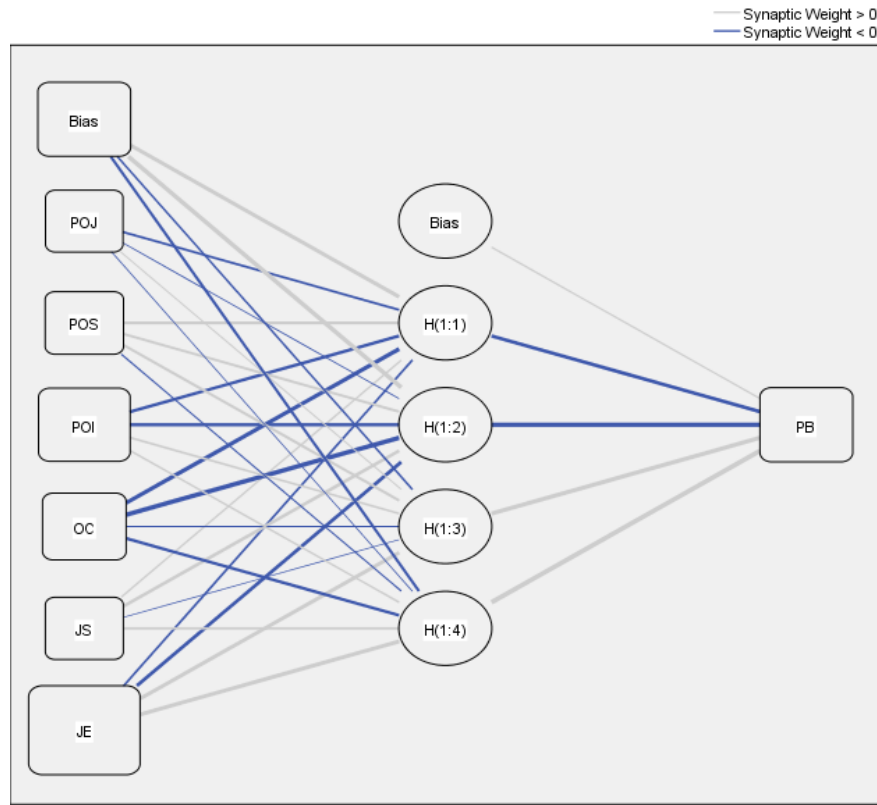
إن اختبار العلاقات الخطية في ظل الإطار المقترح للدراسة، قد لا يبدو كافياً للوصول إلى نتائج ذات قيمة عالية يعول عليها كثيراً، لذلك تم تسخير منهج ANN Artificial Neural Network لغرض اختبار العلاقات اللاخطية بين المتغيرات وذلك باستعمال برنامج SPSS. 24.

#### 1.3.5 استعمال منهج Artificial Neural Network ANN

على عكس الأساليب الإحصائية الخطية التقليدية مثل SEM الذي يمكنه فقط التقاط العلاقات الخطية الذي ينتج قرارات سهلة وغير معقدة، فإن منهج ANN يمكن من التقاط الارتباطات الخطية وغير الخطية في إن واحد. ويمكن لمنهج ANN من إيجاد العلاقات الخطية وغير الخطية المعقدة بين المتغيرات المستقبلية (المتغيرات المتنبئة) والمتغيرات الداخلية (التابعة)، وعليه فهو يعد منهجاً أكثر قوة ضد الانتهاكات الشائعة في نماذج متعددة المتغيرات. بالإضافة إلى ذلك، يمكن إن يوفر دقة تنبؤ عالية جداً مقارنة بالنماذج الخطية، مما يمكنها من التفوق حتى على الأساليب الإحصائية التقليدية. اخذين بنظر الاعتبار، إن منهج ANN يعد منهجاً غير مناسباً لاختبار الفرضيات، وأن استعماله يقتصر على تحليل النتائج بعد اختبار تلك الفرضيات. لذلك، ومن أجل الاستفادة من مميزات SEM و ANN، فإن الدراسة الحالية سعت يتم استعمال منهج ANN من أجل تدعيم نتائج SEM. لقد تم استعمال المتغيرات المتنبئة المهمة كخلايا عصبية بمثابة مدخلات في نموذج ANN وذلك من خلال استعمال الدالة السينية (Sigmoid Function) كوظائف تنشيط للطبقات المخفية والمخرجة (Hidden and Output Layers). إذ تم حساب عدد الخلايا العصبية المخفية تلقائياً بواسطة خوارزمية الشبكة العصبية في الـ SPSS. وتم استعمال تحليل ANN بعشرة أضعاف للتخلص من احتمال حدوث مشكلة فرط (Overfitting Problem) في 10% من البيانات المستعملة (Leong et al., 2020:24).

#### 1.1.3.5 اختبار ANN للسلوك الايجابي

تم قياس الدقة التنبؤية لنموذج المتنبأت اللاخطية في السلوك الايجابي ANN وذلك بالاعتماد على ستة متنبأت تمثل ابعاد الإدراك الإيجابي، والاتجاهات الايجابية. كما هو موضح في الشكل (3-5)، وباستعمال مربع الجذر المتوسط للخطأ (Root Mean Square of Error- RMSE)، وتم اختبار المتغيرات باجراء عشرة اختبارات متتالية (Liébana-Cabanillas et al., 2018). وكما موضح في الجدول (3-30) فإن القيم المتوسطة لـ RMSE للـ (Training & Testing) هي (0.816-0.795). ومن هنا فإن قيم متوسط RMSE المتقاربة تشير إلى أن نموذج ANN يمكن إن يوفر دقة تنبؤية عالية.



Hidden layer activation function: Sigmoid

Output layer activation function: Sigmoid

الشكل (3-5): نموذج ANN للسلوك الايجابي  
المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.24

الجدول (30-5): RMSE لعمليات التدريب والاختبار في ANN بعشرة أضعاف للسلوك الايجابي

Total	Testing			Training		
	RMSE	SSE	N	RMSE	SSE	N
1215	0.73	51.683	110	0.785	494.347	1105
1215	0.888	58.371	125	0.817	502.509	1090
1215	0.841	51.803	113	0.786	497.42	1102
1215	0.838	54.724	117	0.802	499.802	1098
1215	0.796	63.339	137	0.788	484.795	1078
1215	0.833	53.507	114	0.785	495.581	1101
1215	0.796	52.204	113	0.801	499.355	1102
1215	0.81	56.754	126	0.761	483.228	1089
1215	0.83	49.396	106	0.81	508.505	1109
1215	0.8	49.741	110	0.814	505.577	1105
	0.816	54.152	Mean	0.795	497.112	Mean
	0.041		SD	0.017		SD

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.24

وبعد أن تم إجراء تحليل الحساسية لتقييم اسهام كل متنبئ في السلوك الايجابي، فقد تم احتساب الأهمية الطبيعية من حيث النسبة المئوية بناءً على الأهمية النسبية لكل خلية عصبية مُدخلة مقسومة على الأهمية النسبية الأكبر وكما هو موضح في الجدول (31-5). اذ يتبين من نتائج التحليل إنّ الادماج الوظيفي هو العامل

الأكثر أهمية للتنبؤ بالسلوك الإيجابي، يليه العدالة التنظيمية المدركة، ثم الهوية التنظيمية المدركة، ثم الدعم التنظيمي المدرك، ثم الرضا الوظيفي، وأخيراً الالتزام التنظيمي.

الجدول (5-31): تحليل حساسية الأهمية النسبية لكل متغير بالنسبة للسلوك الإيجابي

JE	JSA	OC	POI	POS	POJ	Neural network
0.235	0.145	0.141	0.152	0.130	0.198	1
0.232	0.141	0.121	0.137	0.151	0.217	2
0.230	0.165	0.108	0.167	0.143	0.187	3
0.257	0.112	0.112	0.133	0.160	0.226	4
0.228	0.136	0.137	0.143	0.156	0.200	5
0.240	0.164	0.121	0.145	0.116	0.213	6
0.227	0.136	0.127	0.153	0.153	0.204	7
0.219	0.143	0.129	0.158	0.134	0.217	8
0.200	0.100	0.150	0.176	0.128	0.246	9
0.290	0.091	0.127	0.148	0.128	0.217	10
<b>0.236</b>	<b>0.133</b>	<b>0.127</b>	<b>0.151</b>	<b>0.140</b>	<b>0.212</b>	<b>Mean importance</b>
<b>100.0%</b>	<b>56.6%</b>	<b>54.0%</b>	<b>64.0%</b>	<b>59.3%</b>	<b>90.1%</b>	<b>Normalized importance</b>

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.24

أما من حيث الأهمية الإجمالية للخلايا العصبية المدخلة الجدول (5-32)، فإنّ الدعم التنظيمي المدرك هو المتنبئ الأكثر اسهاماً يليه الرضا الوظيفي ثمّ الإدماج الوظيفي ثمّ العدالة التنظيمية المدركة.

أما فيما يخص اسهام كل خلية والمساهمية الاجمالية، فإنّ الخلية العصبية المخفية لـ  $H(1:4)$  هي الأكثر اسهاماً تليها الخلية  $H(1:3)$ . على هذا الاساس، فإنّ الخلية  $H(1:4)$  تؤكد على أنّ الإدماج الوظيفي هو الأكثر اسهام في السلوك الإيجابي يليه الرضا الوظيفي، ثمّ الهوية التنظيمية المدركة، أما الخلية  $H(1:3)$  فإنّ الإدماج الوظيفي هو الأكثر اسهاماً في السلوك الإيجابي، ثمّ الدعم التنظيمي المدرك، ثمّ الهوية التنظيمية المدركة، ثمّ العدالة التنظيمية المدركة.

في المقابل، فإنّ الخلية العصبية المخفية  $H(1:2)$  هي الخلايا العصبية الخفية الأكثر تثبيطاً تليها  $H(1:1)$ . إنّ الخلية  $H(1:2)$  تؤكد على أنّ الرضا الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك هما من يقللان تثبيط تلك الخلية المثبّطة، في حين يعزز الالتزام التنظيمي والإدماج الوظيفي الدور المثبّط للخلية. أما فيما يخص الخلية  $H(1:1)$  فهي تؤكد على أنّ الدعم التنظيمي المدرك والعدالة التنظيمية هما من يقللان تثبيط تلك الخلية المثبّطة، في حين يعزز الالتزام التنظيمي والهوية التنظيمية المدركة الدور المثبّط للخلية.

بشكل عام، فإنّ الاسهام الأكبر للمتغيرات في السلوك الإيجابي كانت للإدماج الوظيفي، ثمّ الهوية التنظيمية المدركة، ثمّ الالتزام التنظيمي، ثمّ الدعم التنظيمي المدرك.

الجدول (5-32): اسهام كل متغير في السلوك الإيجابي وفقا للـANN

Total contribution	Output Layer	Hidden Layer 1				Predictor
	PB	H(1:4)	H(1:3)	H(1:2)	H(1:1)	
1.287		-0.387	-0.147	1.019	0.802	(Bias)
-2.654		-0.490	-0.058	-1.153	-0.953	POJ
0.277		-0.045	0.067	-0.053	0.308	POS
0.982		0.311	-0.029	0.577	0.124	POI
0.687		0.846	0.715	-0.606	-0.267	OC
-0.823		0.127	0.181	-0.580	-0.552	JSA
1.122		-0.102	0.379	0.355	0.489	JE
	0.056					(Bias)
	-0.348					H(1:1)
	-0.573					H(1:2)
	0.517					H(1:3)
	0.950					H(1:4)

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.24

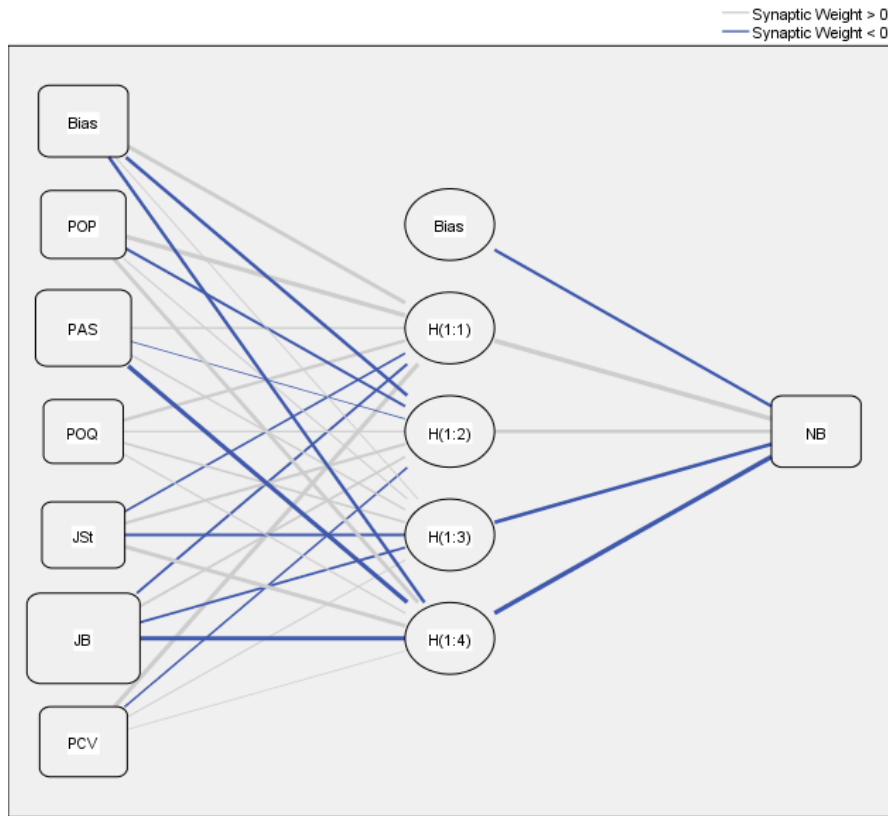
أخيراً، تم احتساب مؤشر الجودة (من خلال المعادلة ادناه) الذي يمكن مقارنته بـ  $R^2$  في SEM على النحو التالي: (Leong et al., 2020:26)

$$R^2 = 1 - \frac{RMSE}{S_y^2}$$

حيث  $S_y^2$  هو تباين الناتج المفضل وفقاً لمتوسط SSE في عملية الاختبار. تظهر النتيجة أن 98.5% من السلوك الايجابي قد توقعها نموذج ANN.

### 2.1.3.5 اختبار ANN للسلوك السلبي

تم قياس الدقة التنبؤية لنموذج المتنبأت اللاخطية في السلوك السلبي ANN بالاعتماد على ستة متنبأت تمثل ابعاد الإدراك السلبي والاتجاهات السلبية. كما هو موضح في الشكل (5-4). كما هو موضح في الجدول (5-33) فإن القيم المتوسطة لـ RMSE للـ (Training & Testing) هي (0.878-0.864). تشير قيم متوسط RMSE المتقاربة إلى أن نموذج ANN يمكن أن يوفر دقة تنبؤية عالية.



Hidden layer activation function: Sigmoid

Output layer activation function: Sigmoid

الشكل (4-5): نموذج ANN للسلوك السلبي  
المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.24

الجدول (33-5): RMSE لعمليات التدريب والاختبار في ANN بعشرة أضعاف للسلوك السلبي

Total	Testing			Training		
	RMSE	SSE	N	RMSE	SSE	N
1215	0.913	54.081	115	0.841	513.410	1100
1215	0.88	58.767	125	0.865	519.125	1090
1215	0.871	57.981	124	0.866	518.282	1091
1215	0.843	57.877	122	0.864	514.915	1093
1215	0.885	58.099	122	0.869	516.06	1093
1215	0.883	66.313	137	0.868	515.293	1078
1215	0.928	53.302	111	0.861	521.869	1104
1215	0.898	56.11	118	0.868	522.764	1097
1215	0.838	49.804	105	0.87	528.732	1110
1215	0.843	54.522	105	0.865	520.236	1110
	0.878	56.686	Mean	0.864	519.069	Mean
	0.030		SD	0.008		SD

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.24

تم إجراء تحليل الحساسية لتقييم اسهام كل متنبئ في السلوك السلبي. فقد تم حساب الأهمية الطبيعية من حيث النسبة المئوية بناءً على جزء الأهمية النسبية لكل خلية عصبية مُدخلة مقسومة على الأهمية النسبية الأكبر كما هو موضح في الجدول (34-5). ومن هنا فإن نتائج التحليل تعطي مؤشراً على إن الاحتراق



الوظيفي هو العامل الأكثر أهمية للتنبؤ بالسلوك الإيجابي، يليه الاشراف التعسفي المدرك، ثم الاجهاد الوظيفي، ثم انتهاك العقد النفسي، ثم إدراك التأهيل المفرط، واخيرا السياسة التنظيمية المدركة.

الجدول (5-34): تحليل حساسية الأهمية النسبية لكل متغير بالنسبة للسلوك السلبي

PCV	JB	JST	POQ	PAS	POP	Neural network
0.143	0.234	0.166	0.142	0.189	0.126	1
0.196	0.303	0.176	0.087	0.169	0.069	2
0.080	0.320	0.243	0.094	0.173	0.090	3
0.162	0.237	0.198	0.123	0.205	0.075	4
0.115	0.262	0.241	0.096	0.173	0.113	5
0.169	0.208	0.139	0.106	0.250	0.128	6
0.074	0.382	0.155	0.105	0.181	0.103	7
0.170	0.275	0.133	0.139	0.195	0.088	8
0.112	0.309	0.196	0.092	0.185	0.106	9
0.130	0.288	0.154	0.116	0.194	0.118	10
<b>0.135</b>	<b>0.282</b>	<b>0.180</b>	<b>0.110</b>	<b>0.191</b>	<b>0.102</b>	<b>Mean importance</b>
<b>47.9%</b>	<b>100.0%</b>	<b>63.9%</b>	<b>39.0%</b>	<b>67.9%</b>	<b>36.0%</b>	<b>Normalized importance</b>

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.24

اما من حيث الأهمية الإجمالية للخلايا العصبية المدخلة الجدول (5-35)، فإن الاحتراق الوظيفي هو المتنبئ الأكثر اسهاماً يليه الاشراف التعسفي المدرك ثم انتهاك العقد النفسي ثم الاجهاد الوظيفي.

اما فيما يخص اسهام كل خلية والاسهام الاجمالي، فإن الخلية العصبية المخفية لـ  $H(1:1)$  هي الأكثر اسهاماً تليها الخلية  $H(1:2)$ . على هذا الاساس، فإن الخلية  $H(1:1)$  تؤكد على إن إدراك التأهيل المفرط هو الاكثر اسهاماً في السلوك السلبي يليه السياسة التنظيمية المدركة، ثم الاجهاد الوظيفي، اما الخلية  $H(1:2)$  فإن الاجهاد الوظيفي هو الاكثر اسهاماً في السلوك السلبي، ثم الاحتراق الوظيفي، ثم إدراك التأهيل المفرط، ثم الاشراف التعسفي المدرك.

في المقابل،  $H(1:4)$  هي الخلايا العصبية الخفية الأكثر تشبيهاً تليها  $H(1:3)$ . إن الخلية  $H(1:4)$  تؤكد على إن الاحتراق الوظيفي والاشراف التعسفي المدرك وانتهاك العقد النفسي هي من تقلل تشبيط تلك الخلية المثبطة، في حين تعزز السياسة التنظيمية المدركة وادراك التأهيل المفرط والاجهاد الوظيفي الدور المثبط للخلية. اما فيما يخص الخلية  $H(1:3)$  فهي تؤكد على أن الاشراف التعسفي المدرك والسياسة التنظيمية المدركة وانتهاك العقد النفسي هي من تقلل تشبيط تلك الخلية المثبطة، في حين يعزز الاجهاد الوظيفي والاحتراق الوظيفي وادراك التأهيل المفرط الدور المثبط للخلية.

بشكل عام، فإن الاسهام الاكبر للمتغيرات في السلوك السلبي كانت للاحتراق الوظيفي، ثم الاشراف التعسفي المدرك، ثم انتهاك العقد النفسي ثم الاجهاد الوظيفي، ثم السياسة التنظيمية المدركة.

الجدول (5-35): اسهام كل متغير في السلوك السلبي وفقاً للـ ANN

Total contribution	Output Layer	Hidden Layer 1				Predictor	
	NB	H(1:4)	H(1:3)	H(1:2)	H(1:1)		
-0.539		-1.000	0.191	-1.067	1.336	(Bias)	Input Layer
0.046		-0.378	0.282	-0.098	0.241	POP	
0.250		0.143	0.311	0.084	-0.289	PAS	
-0.108		-0.293	-0.190	0.108	0.268	POQ	
0.102		-0.146	-0.454	0.536	0.165	JST	
0.423		0.303	-0.313	0.287	0.146	JB	
0.111		0.130	0.233	-0.401	0.149	PCV	
	-0.410					(Bias)	Hidden Layer 1
	0.963					H(1:1)	
	0.541					H(1:2)	
	-0.547					H(1:3)	
	-0.962					H(1:4)	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.24

كما وتم احتساب مؤشر الجودة (من خلال المعادلة ادناه) الذي يمكن مقارنته بـ  $R^2$  في SEM على النحو التالي: (Leong et al., 2020:25)

$$R^2 = 1 - \frac{RMSE}{S_y^2}$$

إذ تمثل  $S_y^2$  هو تباين الناتج المفضل وفقاً لمتوسط SSE في عملية الاختبار. تظهر النتيجة أن 98.5% من السلوك السلبي قد توقعها نموذج ANN.

#### 4.5 الملخص Summary

يتضمن هذا الفصل ثلاث مباحث. يتناول المبحث الأول فحص وتنظيف البيانات من خلال اختبار الحالات المتطرفة وتباين الطريقة الشائعة والتأكد من طبيعة توزيع البيانات وفحص مشكلة التعددية الخطية، إضافة إلى احصاء خصائص العينة واحصاء استجابة العينة تجاه فقرات الدراسة. في حين يتضمن المبحث الثاني، وبناءً على نموذج PLS-SEM تم تقييم نموذج المقاييس من خلال صدق التقارب والتمايز ومعامل الثبات، إضافة إلى تقييم النموذج الهيكلي لغرض اختبار الفرضيات واكتشاف العلاقات الخطية بين المتغيرات. أخيراً، تم التأكد من العلاقات اللاخطية باستعمال نهج ANN، إذ تم تحديد المتغيرات الأكثر اسهاماً في التغييرات التي تحدث في المتغيرات التابعة بشكل خطي ولاخطي. بالنهاية، نتائج اختبار PLS-SEM واختبار ANN تؤكد بشكل كبير على القوة التنبؤية للإطار المقترح لاكتشاف المتغيرات التي تتنبأ بالسلوك الإيجابي والسلبي في العمل.

# الفصل السادس

## الاستنتاجات والتوصيات

### Conclusions and Recommendations

المبحث الأول: الاستنتاجات

المبحث الثاني: التوصيات ومحددات الدراسة

**المبحث الاول**

**الاستنتاجات**

**Conclusions**

## Recommndations&Conclusions الفصل السادس : الاستنتاجات والتوصيات

إن الهدف من هذه الدراسة هو اختبار إطار للإدراك والاتجاهات والسلوك (P-A-B) وذلك من خلال بناء إطار مفاهيمي متكامل (Integrated Framework) واختباره من خلال من مسارين لتشكيل نموذج السلوك في مكان العمل: فالمسار الأول كان مرتبطاً بـ P-A-B الإيجابي، في حين كان المسار الثاني مرتبطاً بـ P-A-B السلبي، إضافة إلى اختبار الدور التفاعلي لموضع السيطرة والكفاءة الذاتية في كلا المسارين. علاوة على ذلك، حاول الإطار المفاهيمي المتكامل التحقق من العلاقات اللاخطية بين المسارين. وبناء على ذلك فإنّ الفصل الأخير من هذه الدراسة يناقش بشكل معمق نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها وذلك من خلال اختبار الفرضيات التي شكلت الإطار المقترح للدراسة في القطاع الصناعي. وينقسم هذا الفصل إلى مبحثين، يناقش المبحث الاول الاستنتاجات التي تم التوصل إليها مع ربطها بالنظريات المعتمدة بالاطار المقترح وعلاقة الاستنتاجات بالأدبيات السابقة من حيث التشابه والاتفاق مع اعطاء تفسيرات وتبريرات منطقية لها. في حين يناقش المبحث الثاني التوصيات ومحددات الدراسة، إذ يتم عرض ومناقشة الآثار العملية وآليات تطبيقها، إضافة إلى توضيح محددات الدراسة والاتجاهات المستقبلية المقترحة للبحث.

### المبحث الاول: الاستنتاجات Conclusions

يناقش هذا المبحث الاستنتاجات المبنية على النتائج التي تم التوصل إليها في الفصل السابق. إذ سيتم مناقشة هذه الاستنتاجات وفقاً لتسعة عشر هدفاً التي تم توضيحها في الفصل الاول. تناقش الاهداف من الهدف الاول إلى الهدف السادس عشر نتائج اختبار العلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة. في حين، يناقش الهدفين السابع والثامن عشر نتائج اختبار العلاقات اللاخطية وفقاً لاختبار ANN. في حين يناقش الهدف التاسع عشر النتائج المتعلقة باختبار الفروق الفردية تبعاً للمتغيرات الديمغرافية، بناء على تلك المناقشات سيتم بيان الآثار المترتبة عليها في المبحث الثاني.

#### 1.1.6 مناقشة الاستنتاجات المتعلقة بالعلاقات الخطية

في هذا القسم، سيتم مناقشة ستة عشر هدفاً يتعلق بنتائج العلاقات الخطية بين المتغيرات المنطوية تحت الإطار المقترح وكالاتي:

##### 1.1.1.6 الهدف الأول (الإدراك والاتجاهات الايجابية) والثاني (الاتجاهات والسلوك الايجابي)

تشير النتائج التي تم الحصول عليها إلى أنّ الإدراك الايجابي يؤثر ايجابيا في الاتجاهات الايجابية، وأنّ الاتجاهات الايجابية تؤثر بدورها ايجابيا كذلك في السلوكيات الايجابية. وعليه فقد تم قبول جميع الفرضيات الفرعية، اي التأثير الايجابي للعدالة والدعم والهوية التنظيمية المدركة في الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والإدماج الوظيفي. كما تم قبول التأثير الايجابي للرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والإدماج الوظيفي في السلوكيات الايجابية. وهذه النتائج تدعم المسار الايجابي المقترح (P-A-B) الذي يؤكد

على إن مسار السلوك الإيجابي يبدأ من خلال خلق مناخ وظروف تنظيمية تدعم العدالة بين الأفراد العاملين، وتوفير الدعم المناسب، وخلق هوية موحدة بين الأفراد العاملين والمنظمة التي يعملون فيها، وهذا بدوره يؤدي إلى خلق روابط ومواقف إيجابية بين الأفراد ووظائفهم، ومن ثم سلوكياتهم. إن النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية تتشابه وتتسجم مع العديد من نتائج الدراسات (على سبيل المثال: Köse & Uzun, 2018; Gaiseanu, 2021; Abdullah et al., 2021). إذ إن إدراك العاملين للمنظمة التي توفر الحد الأدنى من العدالة المقبولة، وتقدم الدعم اللازم لهم في مواجهة ظروف وتحديات العمل، وخلق روابط نفسية توحد معنويا بين كيان المنظمة وكيان العاملين سيجعلهم يتصفون بمشاعر ذات طابع ايجابي تجاه العمل (على سبيل المثال: Bizri & Hamieh, 2019; Hu et al., 2017; Zhang et al., 2018). لذلك، فإن التقييم المعرفي لبيئة العمل وظروفه هو الذي ينتج عنه اتجاهات العمل، فعندما يكون التقييم إيجابياً، تكون الاتجاهات إيجابية (Chang, 2021:167). كما أن النتائج تشير إلى أن سلوك العاملين ما هو إلا ردة فعل الفرد على طبيعة اتجاهه نحو العمل. أي إن السلوكيات هي رد فعل لعملية مستمرة تبدأ بالتقييم المعرفي وتتحول إلى استجابات عاطفية، ومن ثم تنعكس الاستجابة العاطفية في سلوك فعلي (Ivani et al., 2019:72).

أوضحت نتائج التحليل أيضاً، بان العدالة والتنظيمية المدركة، والدعم التنظيمي المدرك كان تأثيرهما الايجابي الأوضح في الإدماج الوظيفي، وهذا يعطي مؤشرا إلى أن العدالة سواء في الرواتب، أو الحوافز، والدعم المعنوي والمادي المقدم للعاملين هو من سيجعلهم مرتبطين ومتشاكبين مع التفاصيل الدقيقة لوظائفهم في العمل بشكل يتسم بالحيوية والتفاني الكبيرين، وهذا ما يتماشى مع نتائج (Ivani et al., 2019; Bizri & Hamieh, 2019). في حين كانت الهوية التنظيمية (وعلى عكس العدالة والدعم) تتنبأ بشكل أوضح بالالتزام التنظيمي، وهذا يشير إلى أن إدراك العاملين لتنظيم يماثلهم في الهوية والانتماء هو الشيء الأكثر تنبؤا بالتزامهم تجاه العمل بما يتشابه مع دراسات (Collen, 2019; Marique & Stinglhamber, 2011). إي إن الهوية التنظيمية هي الأكثر قدرة على التنبؤ بالاتجاهات نحو العمل في المنظمة، فالتناغم بين قيم واهداف المنظمة واهداف العاملين سيجعل العاملين ملتزمين تجاه تلك القيم والاهداف. في حين تمتلك العدالة والدعم قدرة تنبؤية اكبر بالاتجاهات نحو الوظائف والعمل، إذ يعكس العاملين تقييمهم للعدالة التوزيعية، والإجرائية تجاه علاقتهم بالوظائف والاعمال المناطة بهم بهدف رد المكاسب على شكل جهود (Liu & Chao, 2019:12). وعليه فإن النتائج المذكورة أنفاً تضيف أيضاً اسهاماً مهماً لعلاقة متغيرات الإدراك، ومتغيرات الاتجاهات وبشكل أكثر تحديد علاقة الهوية التنظيمية المدركة، والالتزام التنظيمي والتي لم يتم تغطيتها بشكل كافي في الادبيات السابقة وكما هو واضح في الفصل الثالث. من جانب آخر، فإن تأثير الإدماج الوظيفي في السلوكيات الايجابية كان هو الاكثر وضوحا بشكل يتماشى مع دراسات (Bizri & Hamieh, 2019; Rahayu & Utami, 2020)، مما يعطي مؤشرا على الأهمية الكبيرة للإدماج الوظيفي للتنبؤ بالسلوك المرغوب في المنظمات من خلال قدرته في تفسير الكثير من التفاعلات بين الإدراك، والاتجاهات وكيفية تحولها إلى سلوكيات ايجابية في مكان العمل (Rayton et al., 2019:401). ومن هنا، يمكننا القول

بأن الإدماج الوظيفي ربما يكون بمثابة الآلية التي يتم من خلالها تحويل الاتجاهات من مكوناتها العاطفي إلى مكوناتها السلوكي الفعلي بكونه نية سلوكية.

في النهاية تدعم نتائج الدراسة الحالية تفسير نظرية العزو، ونظرية التبادل الاجتماعي للعملية الإدراكية، والتي توضح كيفية نقل المحتوى الإيجابي من المكون المعرفي إلى المكون العاطفي، وانتهاءً بالسلوك الإيجابي (أي أداء المهمة، وسلوك المواطنة التنظيمية). إذ تشير نظرية العزو إلى أن الأفراد يقيمون بيئة عملهم ويطورون استجابات عاطفية وسلوكية بناءً على نتائج التقييم (Farid et al., 2019:1731)، مما يدعم هذا بشكل كبير فكرة إن سلوك العاملين في المنظمات يمكن إدارته وتعديله من خلال معالجة المكونات الثلاثة الإدراكية، والمعرفي، والسلوكي. ومن هنا، عندما يكتسب الأفراد تصورًا إيجابيًا للعدالة والدعم والهوية في مكان العمل، فإن الاستجابات الإيجابية تجاه السلوكيات التي تقيد المنظمة هي التي ستكون في المقابل.

#### 2.1.1.6 الهدف الثالث (الإدراك السلبي والاتجاهات السلبية) والرابع (الاتجاهات والسلوك الإيجابي)

تؤكد النتائج التي تم الحصول عليها إلى أن الإدراك السلبي يؤثر إيجابيا في الاتجاهات السلبية، وأن الاتجاهات السلبية بدورها تؤثر إيجابيا في السلوكيات السلبية، وهذا ما بنته اختبار الفرضيات، إذ تم قبول جميع الفرضيات الفرعية، أي التأثير الإيجابي للسياسة التنظيمية، والإشراف التعسفي، والتأهيل المدرك المفرط في الاجتهاد، والاحترق الوظيفي، وانتهاك العقد النفسي. ومن جانب آخر قبول التأثير الإيجابي للإجهاد والاحترق الوظيفي، وانتهاك العقد النفسي في السلوكيات السلبية. ومن هنا فإن هذه النتائج تدعم المسار السلبي المقترح (P-A-B) الذي يؤكد على أن مسار السلوك السلبي يبدأ من خلال إدراك تهديدات فعلية أو محتملة تجاه الموارد الوظيفية أو النفسية والشخصية، أي من خلال مناخ عمل غير ملائم، وهذا المناخ بدوره يؤدي إلى خلق روابط ومواقف سلبية بين الأفراد العاملين ووظائفهم، ومن ثم سلوكهم. إن السلوك السلبي ينشأ من خلال إدراك ظروف عمل بمستويات سياسية سلبية عالية، ومعاملة مشرفين تتسم بالتعسف، ومتطلبات ووظائف لا تتناسب مع مؤهلات الأفراد. وهذا الإدراك بدوره يؤدي إلى زيادة الشعور بعدم الراحة المرتبط بالإجهاد والاحترق، ومن هنا فإن نتائج الدراسة الحالية تتناغم مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة (على سبيل المثال: Caillier, 2021; Tommasi et al., 2021; Momeni & Hayavi, 2017). كما أن النتائج تعالج بعض العلاقات التي لم يتم تغطيتها بشكل كاف في الأدبيات السابقة (على سبيل المثال: Liao et al., 2021; Koopman et al., 2021)، فعلى سبيل المثال فإن إدراك العاملين لسياسة عالية (سلبية) في الإجراءات والترقيات والمكافآت، ويتم التعامل معهم بشكل سيء ومتعسف، وأن مؤهلاتهم الدراسية ومهاراتهم تتجاوز متطلبات الوظائف المناطة بهم سيجعلهم يتصفون بمشاعر ذات طابع سلبي تجاه العمل بسبب التهديد المحتمل، أو الفعلي لمواردهم الوظيفية، أو النفسية (Abid, 2017; Yu et al., 2021; Jabeen et al., 2021). وعلى هذا الأساس، فإن التقييم المعرفي لبيئة عمل تهدد موارد العاملين بشكل مستمر سوف يجعلهم عرضة لتجربة مشاعر سلبية على شكل إجهاد، أو احتراق، أو إن عقدهم النفسي منتهك (Pradhan et al., 2019:216). كما أن نتائج الدراسة الحالية تشير إلى أن العاملين سيكونون أكثر عرضة للانخراط في



سلوكيات عمل مضررة بالتنظيم، إي أنّ إدراك التهديد، أو حدوثه بشكل متكرر يخلق مشاعر تدفع للسلوكيات السلبية على شكل أضرار بالمنظمة، أو مغادرتها (Riaz *et al.*, 2021:22).

علاوة على ذلك، فإنّ السياسة التنظيمية المدركة، والتأهيل المفرط المدرك كان تأثيرهما الايجابي الأهم في الإجهاد الوظيفي، وهذا الأمر يشير إلى أنّ فقدان الموارد الوظيفية، أو إدراك احتمالها بسبب السياسة المرتفعة، أو وظائف لا تلي مؤهلات العامل سيكون أثره البارز يتبلور من خلال مستوى الإجهاد الناتج من محاولة مقاومة إدراك تلك التهديدات (على سبيل المثال: Momeni & Hayavi, 2017; Bashir *et al.*, 2019). من جانب آخر، فإنّ ردة الفعل على فقدان الموارد النفسية نتيجة التعامل التعسفي سيكون من خلال مشاعر أكثر شدة من الإجهاد تتمثل بالاحترق الوظيفي، وهذا يعطي مؤشرا على إنّ الإشراف التعسفي له تأثير يتعدى مشاعر الإجهاد إلى مشاعر الاحتراق بسبب أثاره النفسية الشديدة (على سبيل المثال: Shaukat *et al.*, 2017; Ahmad & Begum, 2020). بعبارة أخرى، يمكننا القول بان السياسة التنظيمية والتأهيل المفرط التي يتم إدراكها تختلف عن الإشراف التعسفي من جانبين، الجانب الأول يتمثل بطبيعة التهديد، فالتهديدات الناتجة عن السياسة التنظيمية والتأهيل المفرط ذات طبيعة وظيفية تتعلق بعدم عدالة الاجراءات أو عدم تناسب الوظيفة المحددة للعامل، في حين تمثل طبيعة التهديد الناتج عن الاشراف التعسفي بموارد نفسية ناتجة عن تعامل جسدي أو لفظي يتسم بالإساءة والتعسف. الجانب الثاني يتمثل بعمق تأثير التهديد، فالتهديدات الناتجة عن السياسة التنظيمية والتأهيل المفرط تظهر اثارها على مدى زمني أطول، وبذلك سوف يتأثر الأفراد العاملين بتلك التهديدات فقط عند استمرارها وليس بمجرد حدوثها لمرة واحدة. في حين تكون تظهر آثار التهديدات الناتجة عن الاشراف التعسفي بشكر سريع وربما من التجربة الاولى مع الاساءة (Liu & Wang, 2012:9; Yu *et al.*, 2021:6067). وتشير هذه النتائج إلى أنّ فقدان الموارد الوظيفية يجعل الأفراد عرضة لتجربة الإجهاد الناتج عن العمل بشكل كبير من خلال شعورهم بأن المنظمة لا تقي بالتزاماتها تجاههم. من هنا، يمكننا القول بأن أثار السياسة التنظيمية والتأهيل المفرط ستكون ذات سلبية لكن على مدى زمني طويل، في حين تكون آثار الاشراف التعسفي على مدى زمني قصير.

من جانب آخر، فإنّ تأثير الاحتراق الوظيفي في السلوكيات السلبية كان هو الأكبر والأكثر وضوحا بشكل يتماشي مع دراسات (Mahfooz *et al.*, 2017; Jabeen *et al.*, 2021). مما يعطي مؤشرا على إنّ شعور العاملين بالاحتراق الوظيفي سيكون بمثابة نوايا للانغماس في سلوكيات ضارة أو تغيير مكان العمل، وبما يجعل الاحتراق الوظيفي بمثابة الالية التي يمكن من خلالها تحويل المكون العاطفي السلبي إلى سلوك فعلي. في النهاية تدعم النتائج المستخلصة من التحليل الإحصائي تفسير نظرية العزو، ونظرية الحفاظ على الموارد حول كيفية إنشاء السلوك السلبي أو المضر بالمنظمة، واستنادا لتلك النظريتين فإنّ التقييم المعرفي للتهديدات الوظيفية والنفسية تنعكس على مستوى استقرار مشاعر العاملين تجاه التنظيم. وأنّ استمرار هذه المشاعر على مدى طويل، وتحديدًا في حالة عدم استجابة التنظيم للتغذية العكسية أو اعتراضات العاملين سيسجل العاملين أكثر ميلا للانغماس في السلوكيات التي تضر بالتنظيم أو التي تؤثر فيه سلبيا، وهذا يكون

بمثابة ردة فعل على فقدان الموارد وخصوصا عندما يكون تهديد فقدانها بشكل فعلي. فالشعور بالتعب والاحترق يؤدي إلى فك ارتباطهم بالعمل وجعلهم يعملون في وظائف وبيئة عمل مجبرين عليها. ومن ثم، فإنّ هذا يجعلهم أكثر عرضة لتجربة السلوكيات التي تضر بالمنظمة وتعيق تحقيق أهدافها ( Farrastama *et al.*, 2019:14; De Clercq *et al.*, 2019:1756).

### 3.1.1.6 الهدف الخامس (الإدراك الإيجابي والاتجاهات السلبية) والهدف السادس (الإدراك السلبي والاتجاهات الإيجابية)

فيما يتعلق بالعلاقات المتبادلة بين الإدراك، والاتجاهات، أي الإدراك الإيجابي والاتجاهات السلبية، والإدراك السلبي والاتجاهات الإيجابية، فإنّ النتائج تشير إلى وجود العلاقة العكسية بين الإدراك السلبي والاتجاهات الإيجابية فقط. مما يعطي مؤشرا على أنّ الأفراد العاملين عندما يكونون قادرين على إدراك ن مواردهم الوظيفية، والنفسية مهددة فإنهم يتخذون ردود فعل سلبية تجاه وظائفهم في العمل، ومن هنا فإنّ هذه النتائج تتماشى مع عدد من نتائج الدراسات (على سبيل المثال: Rodriguez, 2016; Azeem *et al.*, 2020)، والتي تشير إلى أنّ التقييم السلبي لبيئة العمل بسبب تهديدات يحتمل أنّ تطل موارد العاملين المتعلقة بشؤونهم الوظيفية أو بشؤونهم الشخصية يؤدي إلى خلق حالة من عدم الرضا وعدم الالتزام تجاه العمل، بما يجعلهم منفيين عن وظائفهم بشكل كبير (Karatepe *et al.*, 2012:66; Ko, 2017:86). وفيما يتعلق بعلاقات التأثير بين متغيرات الإدراك الإيجابي والاتجاهات السلبية، فقد دعمت النتائج فقط العلاقة الطردية بين العدالة التنظيمية المدركة، والإجهاد الوظيفي، وهذه النتيجة المثيرة يمكن تبريرها من خلال فكرة إنّ الإجهاد ربما يكون على شكل حرف U، أي إنّ هناك مستويات معتدلة من الإجهاد قد تكون ناتجة عن سوابق وعواقب إيجابية (Wu, 2011; Dhabhar, 2019; Senol-Durak *et al.*, 2021). ومع ذلك، فإنّ هذه النتيجة تخالف العديد من الدراسات التي ترى أنّ العدالة تعد مؤشرا عكسيا للجهد في مكان العمل (على سبيل المثال: Bae & Kim, 2018:309; Lambert *et al.*, 2019:1367). كما دعمت النتائج العلاقة العكسية بين الهوية التنظيمية المدركة، والاحترق الوظيفي وهذه النتائج تنسجم مع دراسة (Uzun, 2018)، إضافة إلى ذلك، فإنّ هذه النتيجة تقدم دعما مهما للأدبيات بسبب عدم كفاية التركيز على اختبار العلاقة بين الهوية، والاحترق.

من جانب آخر، فإنّ اغلب العلاقات بين متغيرات الإدراك السلبي والاتجاهات الإيجابية كانت مدعومة (ما عدا تأثير السياسة التنظيمية، والتأهيل المفرط في الرضا الوظيفي). في حين كان تأثير السياسة التنظيمية في الالتزام التنظيمي، والإدماج الوظيفي تتناغم مع الدراسات التي تفترض بأنّ السياسة التنظيمية المدركة تعمل على فك الارتباط بالعمل بسبب مساهمتها في بيئة عمل غير عادلة وغير شفافة، وأنّ تقييم الأفراد لا يتم على أساس الكفاءة (Karatepe *et al.*, 2012:66; Ko, 2017:86). كما كان تأثير الإشراف التعسفي عكسيا على كل متغيرات الاتجاهات الثلاثة (الرضا، والإدماج الوظيفي، والالتزام التنظيمي) مما يدل على أنّ الإشراف التعسفي - ووفقا لنظرية الحفاظ على الموارد- هو التهديد الأكثر سلبية في مكان العمل. فهو

يؤثر بشكل سلبي على اتجاهه نحو الوظيفة باعتبارها مطلوبة من المشرفين المباشرين، وعلى اتجاهه نحو الالتزام بأهداف التنظيم لكون المشرفين يمثلون ذلك التنظيم، وعليه فإنّ هذه النتائج تتماشى مع دراسات عديدة (على سبيل المثال: Kirrane *et al.*, 2019; Guan & Hsu, 2020). وأخيراً تبين أنّ إدراك التأهيل المفرط له تأثيراً عكسياً على الالتزام التنظيمي، كونه يمثل ردود أفعال من قبل العاملين، أو اعتراض غير مباشر على عدم انطاعتهم بوظائف تناسب مؤهلاتهم، من ثمّ، يصبحون غير ملتزمين تجاه ذلك التنظيم. في حين كان تأثيره إيجابياً على الإدماج الوظيفي. تبدوا هذه النتيجة تتناغم مع نتائج دراسات عديدة (على سبيل المثال: Pazderski, 2019; Silva, 2016; Lou & Ye, 2019)، إضافة إلى كونها تثبت ما افترضته دراسة (Ma, 2016:1) نظرياً بأن إدراك التأهيل المفرط يرتبط إيجابياً بالإدماج الوظيفي من خلال محاولة تفرغ الشعور السلبي على شكل ارتباط مرتفع بالعمل.

#### 4.1.1.6 الهدف السابع (الاتجاهات الايجابية والسلوك السلبي) والهدف الثامن (الاتجاهات السلبية والسلوك الايجابي)

إنّ نتائج علاقات تأثير متغيرات الاتجاهات الايجابية والسلبية في السلوك الايجابي والسلبي تشير إلى قبول اغلب الفرضيات (ما عدا تأثير الالتزام التنظيمي في السلوك السلبي). فقد أشارت النتائج إلى وجود تأثير عكسي للرضا، والإدماج الوظيفي في السلوك السلبي، وهذه النتائج تتشابه مع عدة دراسات (على سبيل المثال: Steffens *et al.*, 2018; Wu *et al.*, 2020)، إذ إنّ فك ارتباط العاملين بوظائفهم هو الأكثر احتمالاً للانخراط في السلوكيات السلبية أو المضرة بالتنظيم (Ariani, 2013:46; Bilal *et al.*, 2019:120). كما أنّ فقدان الشغف والانغماس تجاه العمل يجعلهم على استعداد للانخراط في سلوكيات ذات نتائج عكسية على المنظمة (Mostafa & Shen, 2019:113). وعلى الرغم من الافتراض القائل بأن الالتزام التنظيمي يعد عاملاً أساسياً في تقليل السلوكيات السلبية (Amin *et al.*, 2020:23; Wu *et al.*, 2020:5500)، إلا إنّ نتائج هذه الدراسة لا تدعم ذلك الافتراض، ويمكن تبرير ذلك باحتمال تأثير الالتزام على الشق الايجابي من السلوك، في حين لا ينعكس ذلك على الشق السلبي من السلوك، فالالتزام يتسم بكونه موجه للتنظيم على عكس الرضا والإدماج الوظيفي. وفي هذا السياق، فإنّ الرضا الوظيفي كذلك يتنبأ بالسلوكيات السلبية بشكل يتماشى مع العديد من الدراسات (على سبيل المثال: Zhang & Deng, 2016; Sambung, 2019)، وعليه فإنّ الرضا الوظيفي المرتفع يدفع العاملين للابتعاد عن السلوكيات التي تضر العمل بسبب شعورهم نفسياً بانهم جزء مهم من ذلك العمل.

من جانب آخر، أشارت النتائج إلى وجود تأثير طردي للإجهاد الوظيفي في السلوك الايجابي فقد بينت نتائج الدراسات السابقة فيما يتعلق بالعلاقة بين الإجهاد الوظيفي والسلوك الايجابي بوجود علاقة غير متسقة. فعلى سبيل المثال استنتج (Wu 2011:21) بأن أحد أسباب هذه النتائج غير المتسقة إلى أنّ الإجهاد الوظيفي قد يؤدي دوراً إيجابياً وسلبياً حسب مستوى الإجهاد في العمل، فالإجهاد المعتدل قد يكون ذو اثر ايجابي بالسلوك من خلال تشكيله لدوافع ايجابية تجاه العمل. ومن هنا فإنّ نتائج الدراسة الحالية تختلف عن العديد من

الدراسات (على سبيل المثال: Nazri, 2013:1; Yusoff et al., 2013:33; Golparvar et al., 2018). علاوة على ذلك، فإنّ النتائج تكشف عن وجود تأثير عكسي للاحتراق الوظيفي وانتهاك العقد النفس في السلوك الايجابي، ومن ثم فإنّ هذه النتائج تتشابه مع العديد من الدراسات (Jaffery & Farooq, 2015; Solkhe & Singh, 2020). فالإجهاد المستمر الذي ينتج احتراق وظيفي يخلق ارهاقا عاطفيا ومشكلات نفسية قد تجعل العاملين عدائيين تجاه العمل. كما أنّ شعور العاملين بأن عقودهم المبرمة مع المنظمات قد انتهكت ففي الغالب يتخذون ردود فعل سلبية تجاه العمل، وهذا قد يؤثر على أدائهم للمهام المحددة فضلا عن أدائهم الإضافي (Baek & Kim, 2016:63). كما ويمكننا القول بان الاحتراق الوظيفي وانتهاك العقد النفسي يتسمان بآثار ذات مدى طويل، وهذه الآثار قد تثبط أداء العاملين بشكل يتوازى مع مستويات الاحتراق الوظيفي والانتهاكات المرتفعة.

#### 5.1.1.6 الهدف التاسع والعاشر (الدور الوسيط للاتجاهات الايجابية بين الإدراك الايجابي/السلي والسلوك الايجابي/السلي)

ان الفكرة الاساسية العامة التي تستند عليها النتائج المتعلقة بالدور الوسيط للاتجاهات الايجابية في نموذج الدراسة تقوم على افتراضين أساسيين هما : الأول الآثار المترتبة على عملية موازنة تضحيات وجهود العاملين، المكاسب التي يحصلون عليها، الثاني ومستوى الأمان المدرك للحفاظ على الموارد النفسية والعاطفية للعاملين، ومن هنا فإنّ هذين الافتراضين يعدان الأكثر أهمية لتفسير السلوك في مكان العمل (Lou & Ye, 2019; Abdullah et al., 2021; Laeeque et al. ., 2022). إذ انه وتماشيا مع نظريات التبادل الاجتماعي، والحفاظ على الموارد، تم إثبات ودعم معظم العلاقات غير المباشرة بين الإدراك الايجابي/السلي، والسلوك الايجابي/السلي من خلال الاتجاهات الايجابية. إذ تتوسط الاتجاهات الايجابية العلاقة الايجابية بين الإدراك الايجابي والسلوك الايجابي، وبين الإدراك السلي والسلوك السلي، في حين تتوسط الاتجاهات الايجابية العلاقة السلبية بين الإدراك الايجابي والسلوك السلي، وبين الإدراك السلي والسلوك الايجابي. وهذه النتائج تشير إلى أنّ إدراك الأفراد العاملين لبيئة العمل بشكل ايجابي أو سلي يجعلهم يعزونها لكائن معين، وبالغالب يكون ذلك الكائن هو المنظمة أو العمل. وبناء على ذلك، ولكون السلوك هو النتيجة النهائية التي يقدمها العاملين تجاه المنظمة والعمل، فإنّ سلوكهم سوف يكون مرتبطا مع طبيعة بيئة وظروف العمل المدرك، هذه النتائج تنسجم مع العديد من الدراسات السابقة (على سبيل المثال: Hu et al., 2017; Yongxing et al., 2017; Nugroho, 2018).

كما وتشير النتائج بشكل غير مباشر إلى أنّ متغيرات العدالة، والدعم، والهوية التنظيمية المدركة لها تأثير ايجابي غير مباشر في السلوك الإيجابي والسلي من خلال متغيرات الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والإدماج الوظيفي. فإذا ما أدرك الأفراد العاملين أنّ المنظمات التي تعمل على خلق تصورات ايجابية تجاه العمل وبيئته، والاهتمام برافاهيتهم فإنّ ذلك سوف يزيد من التزامهم ومشاركتهم لأداء السلوكيات التنظيمية المفيدة (Cesário & Chambel, 2017; Abbas et al., 2021; Jung et al., 2021).

وبشكل أكثر تحديداً، فقد بينت نتائج التحليل إلى أنّ العلاقات غير المباشر من خلال الإدماج الوظيفي كان المتغير الأهم في تفسير تأثير الإدراك على السلوك الايجابي والسلبي، وقد يعود ذلك لكون الإدماج الوظيفي يمثل اتجاهاً عاطفياً نحو عوامل متعلقة بالوظيفة نفسها و/أو بالبيئة المباشرة للوظيفة (مثل، المدير أو المشرف أو ظروف العمل) (AL-Abrow *et al.*, 2019:982)، وأنه يمثل ردة فعل على إجمالي عدة ظروف تنظيمية (تمثل ظاهرة تنظيمية عامة)، بدلاً من عامل واحد فقط (يمثل ظاهرة تنظيمية محددة) (Maslach *et al.*, 2001:399). من هنا، سيكون الإدماج الوظيفي يتحمل العبء الأكبر من ظروف العمل المدركة ويقوم بتحويلها من مكوناتها المعرفي إلى مكوناتها السلوكي من خلال مشاعر ايجابية تتشكل ببيئة ارتباط مرتفع بالوظيفة والعمل.

من جهة أخرى، فإنّ النتائج تشير إلى أنّ الاتجاهات الايجابية الثلاثة تتوسط العلاقة بين الإدراك السلبي والسلوك الايجابي والسلبي. فالسياسة التنظيمية، والإشراف التعسفي، والتأهيل المفرط تخلق حالة من القلق ناتجة من التهديدات الفعلية والمحملة التي قد يواجهها العاملين في بيئة العمل مما يفك ارتباطهم بوظائفهم. كما بينت النتائج إلى الدور الأكبر للإدماج الوظيفي في تفسير متغيرات الإدراك السلبي وتأثيرها في السلوك الايجابي والسلبي وبشكل يتماشى مع عدد من الدراسات (على سبيل المثال: Lyu *et al.*, 2016). بالإضافة إلى ذلك، كان من الواضح إنّ التأهيل المفرط كان له تأثير ايجابي في السلوكيات الايجابية من خلال الإدماج الوظيفي، مما يعني إنّ التأهيل المفرط قد يخلق سلوكاً ايجابياً من خلال ادماج العامل المفرط بالتأهيل كمحاولة للحصول على وظائف أكثر تحدي وشغف. وهذا الامر يختلف عن ما توصلت إليه اغلب الدراسات السابقة (على سبيل المثال: Silva, 2016; Yu *et al.*, 2021; Kim & Yoo, 2020). ويمكن تفسير هذا الاختلاف لكون الدراسات السابقة ناقشت التأهيل المفرط في ثقافات غربية مختلفة وقطاعات عمل متنوعة والتي قد تختلف مع الثقافة الشرقية وتحديداً العراقية، إضافة إلى القطاع الصناعي المستهدف في الدراسة الحالية. والنتائج أشارت كذلك إلى أنّ الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لا يفسران كثيراً تأثير متغيرات الإدراك السلبية والسلوك الايجابي (والسلوك السلبي بدرجة اكبر)، وهذه النتائج تختلف ايضا مع ما توصلت اليه الدراسات السابقة (على سبيل المثال: Yu *et al.*, 2016; Chen *et al.*, 2017)، والتي طبقت في بلدان بثقافات بعيدة نوعاً ما (مثل الصين)، لكنها تتقارب مع نتائج دراسة (Ullah & Ahmad, 2018) التي طبقت في بلد نامي ايضا وهو باكستان.

#### 6.1.1.6 الهدف والحادي عشر والثاني (الدور الوسيط للاتجاهات السلبية بين الإدراك الايجابي/السلبي والسلوك الايجابي/السلبي)

بشكل عام، إنّ النتائج المتعلقة بالدور الوسيط للاتجاهات السلبية تتبلور حول فكرة إنّ بيئة العمل غير المواتية تشكل مشاعر ضغوط واجهاد وانتهاك تسهم في انغماس العاملين في سلوكيات عمل ذات نتائج سلبية ومن ثم إلحاق الضرر بالمنظمة. وهذا ما توصلت اليه نتائج التحليل للدراسة فهي تدعم الافتراضات الأساسية التي تقدمها نظرية الحفاظ على الموارد والتي تشير إلى أنّ العاملين يسعون وبشكل مستمر للحفاظ على

مواردهم الوظيفية والشخصية، وانهم سوف يتخذون مواقف وسلوكيات مضرّة بالعمل والتنظيم اذا ما تضررت تلك الموارد (Makhdoom et al., 2017; Bashir et al., 2019; Ahmad & Begum, 2020). ومن هنا فقد تم دعم معظم العلاقات غير المباشرة بين الإدراك الايجابي/السليبي، والسلوك الايجابي/السليبي من خلال الاتجاهات السلبية. إذ تتوسط الاتجاهات السلبية العلاقة الطردية بين الإدراك السليبي والسلوك السليبي، في حين تتوسط الاتجاهات السلبية العلاقة العكسية بين الإدراك السليبي والسلوك الايجابي. وهذه النتائج تشير إلى أنّ إدراك العاملين لبيئة العمل بشكل ايجابي أو سلبى يؤثر على مستويات الاجتهاد والاحتراق الوظيفي فضلا عن انتهاك العقد النفسي، وهذا الامر بدوره يؤثر على طبيعة السلوكيات في مكان العمل، مما يجعل من نتائج الدراسة الحالية تنسجم مع العديد من الدراسات (على سبيل المثال: Abid, 2017; Makhdoom et al., 2017; Ahmad & Begum, 2020). و تتماهى النتائج المستخلّة مع افتراضات نظريات التبادل الاجتماعي والحفاظ على الموارد، فقد أوضحت هذه النظريات بأنّ السلوكيات لا تمثل فعلاً مستقلاً في حد ذاتها، بل هي رد فعل حول عملية مستمرة تبدأ بإطار معرفي ثم تتحول إلى ردود فعل عاطفية. الحالات العاطفية، سواء كانت إيجابية أو سلبية، تتشكل لاحقاً في شكل سلوك فعلي. تؤكد الدراسة أيضاً بشكل غير مباشر إنّ السياسات التنظيمية والإشراف التعسفي والتأهيل المفرط ستؤدي إلى إجهاد واحتراق وظيفي وانتهاك عقود نفسية يؤدي إلى سلوكيات سلبية وضارة للمنظمة. وهذا يعني أنّ الإجهاد والاحتراق الناجمين عن الإدراك السلبى سيكونان سابقة مهمة للسلوك السلبى (Momeni & Hayavi, 2017; Ryu & Ryu, 2017; Ahmad & Begum, 2020).

أما فيما يتعلق بنتائج الفرضيات الفرعية فقد بينت إنّ الاحتراق والاجتهاد الوظيفي هو المتغير الأبرز في تفسير تأثير الإدراك السلبى والايجابى على السلوك في مكان العمل، وتحديد السلوكيات السلبية هذا يتماشى مع العديد من الدراسات (على سبيل المثال: Zhang et al., 2019; Bormann & Gellatly, 2021; Syed et al., 2021)، إذ اشارت النتائج بأن إدراك بيئة عمل مسيئة أو سلبية تؤثر في مستويات الاجتهاد ومن ثم تجعل العاملين اقل رغبة وقدرة على اداء السلوكيات الايجابية، وأكثر عرضة للانخراط في السلوكيات السلبية (Bormann & Gellatly, 2021:1). كما ويشير هذا إلى أنّ يتم النظر إلى الاجتهاد والاحتراق الوظيفي ومشاعر الانتهاك للعقود النفسية بمثابة ردود فعل للعاملين تجاه بيئة عمل سلبية أكثر من كونها ردود فعل لبيئة عمل ايجابية. على هذا الاساس، يمكننا القول بان الإدراك الايجابى لبيئة العمل يمكن إنّ تخفف الاجتهاد والاحتراق والمشاعر السلبية، في حين تكون بيئة العمل السلبية بمثابة سوابق مهمة تتنبأ بمستويات الاجتهاد المتعلق بالعمل ومشاعر انتهاك العقود النفسية. وفقاً لـ (Hobfoll & Freedy, 2017)، فإنّ الاجتهاد والاحتراق الوظيفي اضافة إلى انتهاك العقد النفسي تشرح بشكل كبير ردود أفعال الأفراد على فقدان العاملين لمواردهم الوظيفية والنفسية. بالنهاية، تدعم النتائج التي تم التوصل اليها بشكل كبير التفسيرات الحديثة لنظرية الحفاظ على الموارد المتعلقة بالاجتهاد والاحتراق الوظيفي (Hobfoll et al., 2016; Hobfoll & Freedy, 2017).



من جهة أخرى، فإنّ الأصالة النفسية التي توفرها متغيرات الإدراك الايجابي ستخلق بيئة داعمة ومحفزة للأداء وواقية من الوقوع في الأداء السلبي من خلال قدرتها على إنشاء لضغوط عمل مرضية (Ostermeier et al., 2022:1). فالعدالة التنظيمية تؤثر بشكل مباشر على السلوك السلبي طرديا من خلال الاجهاد الوظيفي وعكسيا من خلال الاحتراق الوظيفي، هذه النتائج تشير إلى أنّ العدالة وأنّ توفرت فأنها لا تخفف مسار الاجهاد الذي يؤثر على السلوك السلبي. في حين، تسهم العدالة المدركة العاملين في حماية انفسهم من تجربة الاحتراق الوظيفي، وبما يجعلهم يتجنبون الانخراط في سلوكيات عمل قد تضر التنظيم الذي حقق لهم العدالة. هذه النتائج تتشابه مع الاستنتاج الذي توصلت إليه دراسة (Mazzola & Disselhorst, 2019) التي أوضحت بوجود نوعين من الضغوط هما: **ضغوط تثير التحدي، وضغوط تنشئ إعاقة العمل.** بعبارة اخرى، يمكننا القول بان مستويات الاجهاد المعتدلة والمتقطعة قد تثير وتحفز العاملين تجاه العمل، في حين أنّ مستويات الاجهاد المرتفعة والمستمرة والتي تتحول إلى احتراق وظيفي تعيق العاملين وتثبط ادائهم. كما أنّ الهوية التنظيمية هي الأخرى تتنبأ بالسلوكيات في مكان العمل من خلال الاجهاد والاحتراق الوظيفي، ويمكن تفسير ذلك من خلال كون العاملين عند ادراكهم لهوية موحدة مع منظماتهم فإنّ ذلك سيعكس على تخفيف مستويات الاجهاد والاحتراق المتعلقة بالعمل، لذا سوف يبذلون جهودا حثيثة لتبني لسلوكيات أداء تثبت انتمائهم وهويتهم للتنظيم. هذه النتيجة تشابه إلى درجة ما مع دراسات (Uzun, 2018; Maor & Hemi, 2021; ) التي تؤكد على أنّ الهوية التنظيمية بمثابة الية وقائية للعاملين ضد مشاعر الاجهاد والاحتراق الوظيفي.

#### 7.1.1.6 الهدف الثالث عشر (الدور المعدل لموضع السيطرة الخارجي) والرابع عشر (الدور المعدل لموضع السيطرة الداخلي)

تشير نتائج تحليل البيانات إلى أنّ موضع السيطرة الخارجي يعكس العلاقة الايجابية بين الإدراك الايجابي، والاتجاهات الايجابية من طردية إلى عكسية. وهذا يعطي مؤشرا على أنّ موضع السيطرة الخارجي يعزز ويدعم العلاقة بين متغيرات العدالة والدعم والهوية التنظيمية والادماج الوظيفي، والهوية التنظيمية والالتزام التنظيمي، والعدالة التنظيمية والرضا الوظيفي، وتتشابه هذه النتائج مع دراسات (Sari & Fakhruddiana, 2019; Giao et al., 2020; Abdullah et al., 2021). إنّ الأفراد العاملين ذوي موضع السيطرة الخارجي هم أكثر عرضة لتطوير المشاعر السلبية الناتجة عن إدراك بيئة أو ظروف عمل غير مرضية، مما يجعلهم اقل مشاركة في اتجاهات أو سلوكيات عمل مفيدة للمنظمة، وعلى العكس من ذلك في حالة إدراك بيئة عمل مرضية (Mahmoud et al., 2022:313). وفقا لـ (Patel et al. (2020) فإنّ الأفراد ووفقا لسلوكهم المخطط، ستتأثر نتائج ادراكهم للبيئة المحيطة وفقا لموضع السيطرة، فإذا كان الأفراد يعتقدون أنّ البيئة الخارجية والظروف هي المسؤولة عن نتائج سلوكهم، فإنّ سلوكهم سيتعزز تبعا لطبيعة تلك البيئة، إي أنّ الأفراد ذوي موضع السيطرة الخارجي سيعكسون إدراكهم الايجابي لبيئة عمل داعمة وعادلة إلى اتجاهات وسلوكيات عمل أكثر ايجابية (Giao et al., 2020:1). ويشير هذا الامر ايضا بأن التزام الأفراد



العاملين ذوي موضع السيطرة الخارجي سيكون أقوى إذا أدركوا أنهم يتوحدون مع مبادئ وقيم التنظيم الذي يعملون فيه. كما أنّ أولئك الذين لديهم موضع سيطرة خارجي سيكونون مدمجين بشكل كبير بعملهم عندما يتم التعامل معهم بعدالة ويدعمون بشكل مرضي. وبشكل عام فإنّ النتائج كذلك كانت قريبة إلى حد ما من عدة دراسات التي طبقت في ثقافات مختلفة (على سبيل المثال: *Siswanto & Darus, 2020; Turksoy & Tutuncu, 2021*).

أما فيما يتعلق بموضع السيطرة الداخلي فقد بينت نتائج التحليل الدور الكبير والمهم لموضع السيطرة الداخلي في عكس العلاقة الطردية بين الإدراك السلبي والاتجاهات السلبية إلى عكسية. فهو يقلل كذلك من السياسة التنظيمية والاجهاد والاحتراق الوظيفي، والاشراف التعسفي وانتهاك العقد النفسي، والتأهيل المفرط المدرك والاجهاد والاحتراق الوظيفي، مما يجعل هذه النتائج تتشابه معد دراسات (*Sari & Fakhruddiana, 2019; Giao et al., 2020*). فالأفراد ذوي موضع السيطرة الداخلي العالي سيقاومون الاجهاد المتعلق بإدراكهم السلبي لبيئة عمل غير مواتية وتحويله إلى اتجاهات وسلوكيات عمل مفيدة (*Giao et al., 2020:1*). إي إنّ اعتقاد الأفراد بانهم المسؤولين عن نتائج سلوكهم سيجعلهم يخفون الاجهاد المتعلق بالبيئة السلبية عن طريق اعتقادهم انهم فقط من سيكونون مسؤولين عن نتائج سلوكهم. وفي هذا السياق افترض (*Chiu et al. (2005)* إنّ موضع السيطرة يؤثر على أساليب المواجهة التي يختارها العاملون للتعامل وإدارة المشكلات اليومية والضغوط. فالأفراد العاملين الذين يتمتعون بمستوى عالٍ من موضع السيطرة الداخلي، هم أكثر قوة للتغلب على الاجهاد في مكان عملهم. من هنا، عادة ما يشعر العاملون ذوي موضع السيطرة الداخلي بالاجهاد واحتراق أقل، هذا ما تدعمه دراسة (*Ridhayanti et al., 2022*) التي تشير إلى أنّ العاملين المضطربين للتعامل مع بيئة مجهدّة وذات عبء عمل مرتفع وعمل في ظروف سيئة لموضع سيطرة داخلي للتغلب ومقاومة تلك الظروف وعدم التأثير سلبيا على الاداء الوظيفي لهم. بالنهاية، يمكننا القول بان بيئة العمل التي تتسم بعوامل سياسية مرتفعة أو العمل بوظائف لا تتلاءم مع مؤهلاتهم المهنية سيتم التحكم بها من خلال موضع السيطرة الداخلي لأولئك العاملين بهدف تخفيف الاجهاد والاحتراق المتعلق بتلك البيئة والوظائف. من جهة اخرى، فإنّ التعرض لمشرفين سيئين سيتم التحكم به من خلال العاملين ذوي موضع السيطرة الداخلي بهدف التخلص من مشاعر سلبية تنتهك عقودهم النفسية.

#### 8.1.1.6 الهدف الخامس عشر والسادس عشر (الدور المعدل للكفاءة الذاتية)

بينت النتائج إنّ الكفاءة الذاتية يعكس العلاقة الايجابية بين الاتجاهات الايجابية والسلوك الايجابي من طردية إلى عكسية. كما يعكس العلاقة بين الالتزام التنظيمي والادماج الوظيفي والسلوك الايجابي ويخفف علاقة تأثير الرضا الوظيفي والسلوك الايجابي، في حين يخفف العلاقة بين الرضا الوظيفي والسلوك الايجابي. وهذه النتائج تؤكد على إنّ الكفاءة الذاتية على عكس العديد من الدراسات (على سبيل المثال: *Liu et al., 2017; Min et al., 2018; Adil et al., 2020*) تؤدي دورا سلبيا في تأثير الاتجاهات الايجابية والسلوكيات الايجابية. وقد تبدو هذه النتيجة غريبة نوعا ما، ولكن يمكن تبرير ذلك إنّ قوة الكفاءة الذاتية قد

تجعل بعض العاملين لا يهتمون بمفاهيم مثل الرضا والادماج الوظيفي، أو يمكن إن يكون ذوي الكفاءة الذاتية المرتفعة يدركون تلك المفاهيم بشكل سلبي خصوصا عندما يتعلق الأمر بسلوكهم، فهم يرون إن قدرتهم فقط هي من تحدد ادائهم. كما ويمكن الاستنتاج بكون الكفاءة الذاتية تؤدي دورا معذلا اكبر عندما يتعلق الامر بمشاعر الاجهاد والتوتر (اي الاتجاهات السلبية) اكثر من تعلق الامر باتجاهات العمل الايجابية (على سبيل المثال: Park & Ahn, 2015; Ou et al., 2019). ومن هنا فإن هذه النتائج تختلف أيضا مع دراسة (Rodríguez-Cifuentes et al., 2018) التي فشلت في الحصول على دور معدل للكفاءة الذاتية في الاداء الوظيفي للأفراد العاملين ذوي فئات عمرية كبيرة، من هنا، هذا يشير عموما إلى أن النتائج المتعلقة بالدور المعدل للكفاءة الذاتية يختلف من مكان إلى اخر ومن فرد إلى اخر.

كما تشير النتائج بشكل عام، إلى إن الكفاءة الذاتية لها دور كبير ومهم في تخفيف العلاقة الطردية بين الاتجاهات السلبية والسلوك السلبي. وهذه النتائج تؤكد بشكل كبير على أهمية الإيمان بالقدرة الفردية (أي الكفاءة الذاتية) في التخفيف من ردود الفعل على المشاعر السلبية بما يتماشى مع (Lee & Kim, 2018; Fida et al., 2021; Mehmood et al., 2022). إذ يرى العاملون ذوو المستويات المرتفعة من الكفاءة الذاتية إن الصعوبات أو العوائق تمثل تحديًا لهم وتحفيزهم على الأداء، مما يجعلهم يستجيبون بشكل إيجابي لمشاعر إدراك الظواهر التنظيمية السلبية (أو لا يتأثرون بها). وعلى سبيل المثال، فالأفراد العاملين ومع التأهيل المفرط يصبحون غير مجتهدين على الرغم من إدراكهم لبيئة العمل أو سلوك إشرافي سلبي (Atshan et al., 2022:43). ومن هنا هذا يتوافق مع مفهوم الكفاءة الذاتية الذي يشير إلى أن إيمان العاملين بقدراتهم على أداء مهمة معينة في ظرف صعبة بنجاح. وقد أكد Bandura (1986) على إن العوامل الرئيسية الأربعة التالية تؤثر في معتقدات الشخص حول كفاءته الذاتية هي: التأثير غير المباشر (إدراك الآخرين)، والإقناع اللفظي (حث الآخرين)، والحالة الفسيولوجية (حالة عاطفية مرتبطة بأداء مهمة معينة)، وتجربة الإقناع لنشاط ما. من هنا، فهذا يعطي دليلا على إن العاملين الذين لديهم كفاءة ذاتية عالية هم أكثر ثقة ولديهم موقف متفائل تجاه عملهم، حتى في ظروف العمل المجهدة والمتعبة نفسيا (Aftab et al., 2022:1).

### 2.1.6 مناقشة الاستنتاجات المتعلقة بالعلاقات اللاخطية

في هذا القسم، سيتم مناقشة هدفين يتعلقان بنتائج العلاقات اللاخطية بين المتغيرات المنطوية تحت الإطار المقترح وكالاتي:

#### 1.2.1.6 الهدف السابع عشر (المتغيرات التي تتنبأ بشكل لا خطي بالسلوك الايجابي)

وفقا لنتائج التحليل للدراسة الحالية كانت الاسهام الأكبر للمتغيرات في السلوك الايجابي هي: الإدماج الوظيفي، ثم الهوية التنظيمية المدركة، ثم الالتزام التنظيمي، ثم الدعم التنظيمي المدرك. مما يعطي مؤشرا بشكل عام إن هذه النتائج تتناغم مع الدراسات السابقة التي اختبرت العلاقات بين متغيرات الدراسة بطريقة خطية (على سبيل المثال: Hu et al., 2017; Bizri & Hamieh, 2019; Wang et al., 2020).

وتشير هذه النتائج كذلك إلى أن اقرب عامل يمكن ان يتنبأ بالسلوكيات الايجابية هو الإدماج الوظيفي مما يعطي دعماً لافتراضات علم النفس الايجابي الذي يشير إلى أن المفاهيم الايجابية المتوفرة في التركيبة النفسية لدى العاملين هي العامل الأكثر أهمية للتنبؤ بالسلوك الايجابي، وذلك من خلال إعطائهم القدرة على تجاوز الصعوبات والتحديات بكفاءة نفسية عالية (انظر: Azari Noughabi et al., 2022).

في الوقت الحالي، فإن الإدماج الوظيفي يعد واحداً من أهم نقاط القوة في إدارة الموارد البشرية في المنظمات (Schaufeli et al., 2002:72; Harrell-Cook et al., 2017:3). إذ أنه يمثل ارتباطاً أو شعوراً ايجابياً قوياً بالوظيفة والعمل، وبما ينعكس كذلك على ارتباط العاملين بالمنظمة (Schermerhorn et al., 2010:72). إضافة إلى ذلك، فقد أشارت النتائج للاختلافات في الهوية التنظيمية المدركة هي العامل الثاني الأكثر قدرة على التنبؤ بالسلوكيات الايجابية. إذ يمكن للفرد من معرفة نفسه من خلال درجة أو مستوى توحده مع التنظيم الذي يعمل فيه، لذلك فإن شعوره بالانتماء لذلك التنظيم يجعله منتمياً كذلك لأهدافها ومصالحها، وهذا ما يجعل سلوكه موجه بدرجة كبيرة نحو فائدتها (Liu & Chao, 2019:14). وهذا يؤكد على أن شعور العامل بالهوية ايجابياً سيُجعل ادائه بشكل أفضل تجاه التنظيم (White et al., 2022:1)، فالفرد العامل سوف يسعى بشكل دائم إلى محاولة خلق روابط روحية وعاطفية يمكن اثباتها من خلال سلوكيات تقيد التنظيم وتزيد مستوى التوحد بين الفرد والمنظمة. النتائج تؤكد كذلك على أن الهوية التنظيمية جنباً إلى جنب مع الالتزام التنظيمي يمكن أن تتنبأ بشكل كبير وأفضل في السلوك الايجابي في مكان العمل (Kuncoro & Wibowo, 2019:181). إذ تؤكد النتائج على أن الالتزام يعد أيضاً من مكونات الاتجاهات التي تتنبأ بالسلوك الايجابي، فالأفراد العاملين عادة ما يميلون ذوي الالتزام العالي إلى إظهار اهتمام كبير لعملهم وتكون لهم دوافع جوهرية كبيرة لإنجاز وتحقيق كل ما هو مفيد للتنظيم (Kinicki & Fugate, 2018:57). بالنهاية، فإن الدعم التنظيمي المدرك كذلك كان العامل الرابع في أهميته بالتنبؤ بشكل لا خطي بالسلوك الايجابي. لا شك في أن المفاهيم الايجابية الذاتية التي تشير إلى ارتباط العامل بوظيفته أو عمله (مثل الإدماج والالتزام والهوية) لا تكون مكتملة دون الحصول على دعم من خارجي ذلك التنظيم يوازي المشاعر الايجابية الذاتية للعاملين. ما يؤكد هذا الأمر، هو أن عملية تفسير الدعم التنظيمي مؤسس بشكل كبير على افتراضات نظرية التبادل الاجتماعي (SET) وقاعدة المعاملة بالمثل (Wayne et al., 1997:82; Nazir et al., 2018:4418; Zagenczyk et al., 2021:4752).

#### 2.2.1.6 الهدف الثامن عشر (المتغيرات التي تتنبأ بشكل لا خطي بالسلوك السلبي)

إن الاسهام الأكبر للمتغيرات في السلوك السلبي كانت للاحتراق الوظيفي، يليها الاشراف التعسفي المدرك، ثم انتهاك العقد النفسي، وأخيراً الإجهاد الوظيفي. ومن ثم تتوافق النتائج بشكل عام مع الدراسات السابقة التي اختبرت العلاقات بين متغيرات الدراسة بطريقة خطية (على سبيل المثال: Lee & Kim, 2018; Yu et al., 2021; Chambel et al., 2021). وبشكل يتماشى مع نتائج العلاقات الخطية، فإن الاحتراق الوظيفي كان العامل الأكثر أهمية للتنبؤ بالسلوكيات السلبية في مكان العمل. فالاحتراق الوظيفي ينشأ

من عاملين مهمين، الأول: هو مستويات الإجهاد المستمرة والتي لا يمتلك العامل القدرة على التكيف معها، اما الثاني فهو النقص الدائم في الموارد اللازمة لتكيفه مع تحديات وصعوبات العمل (Costa & Moss, 2018:788).

في هذا السياق، ووفقا لنظرية الحفاظ على الموارد يمكن القول بان هذه النتيجة تجعل من الاحتراق الوظيفي بمثابة النتيجة النهائية التي تلحق مرحلة فقدان الموارد (الإدراك السلبي)، إضافة إلى مرحلة الشعور المستمر والفعلي بانتهاك وفقدان الموارد (الاتجاهات السلبية). وعليه، فهذا التفسير يجعل من الاحتراق بمثابة الخطوة قبل الاخيرة لانخراط العامل في سلوك سلبي مضر بالمنظمة. إضافة إلى ذلك، فإن الإشراف التعسفي - وكما يبدو- هو متغيرا إدراكيا كان مهما جدا للتنبؤ بالسلوك السلبي، فوفقا، لاراء الأفراد العاملين، إن الإشراف التعسفي هو امر غير مقبول ومرفوض بشدة ويؤثر على حالتهم المعرفية والعاطفية بشكل سلبي جدا، مما يجعله يحمل تأثير بدرجة اكبر من السياسة التنظيمية المدركة التي تعد ظاهرة شائعة في جميع المنظمات تقريباً باختلاف طبيعتها (Labrague et al., 2017:109; Butt et al., 2019:170). فالإشراف التعسفي يمثل مشكلة خطيرة ومتعاظمة في عالم الأعمال، وتؤثر في نسبة كبيرة من العاملين (Shoss et al., 2013:159; Yan et al., 2020:121)، إذ يستهلك الموارد المعرفية الفردية عن طريق إزعاج الأفراد وإحباطهم من خلال فقدانهم لطاقتهم وبعض خصائصهم الشخصية (Rehman, 2018:7). كما أنّ انتهاك العقود النفسية ومستويات الاجهاد الوظيفي المرتفعة كذلك تنتبؤ بشكل لا خطي بالسلوكيات السلبية في مكان العمل. فيما يتعلق بانتهاك العقد النفسي، فالنتائج الخطية اشارت إلى ارتباط كبير بين الإشراف التعسفي وانتهاك العقود النفسية، وهذا ما يبرر اهمية انتهاك العقود النفسية في التنبؤ بالسلوك السلبي. فعلاقة العاملين مع التنظيمات التي يعملون بها مبنية على اساس عقود اغلبها نفسية غير مكتوبة والمتمثلة بالاحترام والتقدير، والمساعدة، والدعم. من ثمّ، فإنّ فشل المنظمات في الايفاء بها يفقد العلاقة التعاقدية بين التنظيم والعاملين وبما يؤثر سلبا على السلوك (Wu & Hu, 2009:146). اخيرا، فإنّ الاجهاد الوظيفي الذي اشارت نتائج العلاقات الخطية إلى كونه مزدوج التأثير فقد يكون ايجابيا أو سلبيا تبعا لمستواه وشدته ومدى استمراريته - كما ذكرنا سابقا- يعد متنبأ مهم ايضا للتحقق من السلوك السلبي في مكان العمل. فالإجهاد الوظيفي يمثل تفاعل فريد بين ظروف معينة في البيئة واستعداد الفرد للاستجابة بطريقة معينة، بدلا من كونه رد فعل على حدث ما (Gibson et al., 2012:195). وهذا التفاعل ينتج إجهادا إذا فاقت متطلبات التفاعل مع الحدث وبدرجة اكبر من قدرات الشخص على التكيف معه (Ivancevich et al., 2013:232; Brannigan et al., 2020:85). إذ يمكن إنّ يصل الإجهاد في بعض الحالات إلى الحالة المدمرة بسرعة لدى الأفراد العاطفيون للغاية أو أولئك الذين يعانون من تدني احترام الذات (Schermerhorn et al., 2010:37)، وهي امور شائعة في الثقافات العربية عموما.

### 3.1.6 مناقشة الاستنتاجات المتعلقة بالهدف التاسع عشر (اختبار ANOVA للفروق بين متوسطات المتغيرات وفقا للمتغيرات الديموغرافية)

تبين النتائج المستخلصة من اختبار ANOVA إنَّ هناك فروقا معنوية بين المتوسطات الحسابية لمتغيرات (الإدراك الايجابي، الإدراك السلبي، الاتجاهات الايجابية، الاتجاهات السلبية، السلوك الايجابي، السلوك السلبي) ومتغير نوع الجنس. كما بنت نتائج التحليل إنَّ الأوساط الحسابية للإدراك والاتجاهات والسلوك الايجابي للذكور كان اكبر من الاناث. في حين أنَّ الأوساط الحسابية للإدراك والاتجاهات والسلوك السلبي للإناث كان اكبر من الذكور. وعليه فإنَّ هذه النتائج تتشابه بصورة أو أخرى مع دراسات (على سبيل المثال: *Kudielka et al., 2004; Cifre et al., 2013; Ng & Su, 2018*)، وتختلف مع دراسات (على سبيل المثال: *Roof, 2015; Reissová et al., 2017; Topchyan & Woehler, 2021*). ويمكن تفسير هذا التباين في النتائج لطبيعة العمل في المنظمات الصناعية (مجتمع الدراسة) التي تتطلب مجهود بدني قد لا يتلاءم مع الموظفات الاناث. كما ويمكن ملاحظة ذلك من كون إنَّ اغلب الدراسات التي اختلفت مع هذه النتائج كانت تطبق في قطاعات خدمية وتحديدًا القطاع التعليمي، وهذا ما يختلف عن الدراسة الحالية.

علاوة على ذلك تشير النتائج إلى وجود فروق معنوية بين المتوسطات الحسابية لمتغيرات (الإدراك الايجابي، والإدراك السلبي، والاتجاهات الايجابية، والاتجاهات السلبية، والسلوك الايجابي، والسلوك السلبي، وموضع السيطرة الداخلي، والكفاءة الذاتية) ومتغير العمر. كما يتبين أنَّ الأوساط الحسابية للإدراك والاتجاهات والسلوك الايجابي وموضع السيطرة الداخلي والكفاءة الذاتية للعاملين الاكبر عمرا كان اكبر مقارنة بالأفراد العاملين الأصغر عمرا. في حين أنَّ الأوساط الحسابية للإدراك والاتجاهات والسلوك السلبي للعاملين الاصغر عمرا كان اكبر مقارنة بالأفراد العاملين الاكبر عمرا. وهذه النتائج تتشابه بصورة أو أخرى مع دراسات (على سبيل المثال: *Oshagbemi, 2000; Yousef, 2001; Venkatesh & Lissy, 2014*)، وتختلف مع دراسات (على سبيل المثال: *Naruse et al., 2013; Singh & Gupta, 2015; Ng & Su, 2018*). إذ إنَّ العاملين ذوي الاعمار الصغيرة والذين هم في بداية حياتهم الوظيفية لديهم متطلبات حياتية اكثر، على سبيل المثال هم بحاجة إلى الاموال لغرض السكن والزواج والاستقلال المالي. وهذا الأمر يجعلهم بمستويات قلق واجهاد وعدم رضا والتزام تجاه بيئة العمل اكبر من العاملين ذوي الاعمار الكبيرة.

يتبين ايضا بان هناك فروق معنوية بين المتوسطات الحسابية لمتغيرات (الإدراك الايجابي، والإدراك السلبي، والاتجاهات الايجابية، والاتجاهات السلبية، والسلوك الايجابي، والسلوك السلبي، والكفاءة الذاتية) ومتغير الحالة الاجتماعية. كما أنَّ الأوساط الحسابية للإدراك والاتجاهات الايجابية والكفاءة الذاتية للعاملين المطلقين (المنفصلين) كان اكبر من العاملين المتزوجين والعزاب. في حين أنَّ الأوساط الحسابية للإدراك، والاتجاهات، والسلوك السلبي للعاملين العزاب كان اكبر من المتزوجين والمطلقين. لذا فإنَّ نتائج تحليل للدراسة الحالية تتشابه بصورة أو أخرى مع دراسات (على سبيل المثال: *Yousef, 1998; Wang et al.,*

Alhyasat, (2010; Al-Haroon & Al-Qahtani, 2020)، وتختلف مع دراسات (على سبيل المثال: Alhyasat, 2015; Rabindarang *et al.*, 2014; Kaliannan & Adjovu, 2015). إذ إنّ العاملين في اقتصادات البلدان النامية تشكل ضغطاً كبيراً على الاحتياجات التي يرغبون في الحصول عليها. وعليه، فإنّ الإدراك المرضي لبيئة العمل وطبيعة الاتجاهات والسلوك في مكان العمل سيكون بمستوى أقل لدى المتزوجين بحكم حاجاتهم المستمرة، وللغراب بحكم حاجاتهم المستقبلية مما عليه لدى المطلقين الذين مروا بتجربة الغراب والزواج، وربما لديهم استقرار نفسي ومالي أكبر من الآخرين.

كذلك تبين ومن خلال نتائج التحليل إلى عدم وجود فروق معنوية بين المتوسطات الحسابية لمتغيرات (الإدراك الإيجابي، والإدراك السلبي، والاتجاهات الإيجابية، والاتجاهات السلبية، والسلوك الإيجابي، والسلوك السلبي، وموضع السيطرة الداخلي، وموضع السيطرة الخارجي، والكفاءة الذاتية) ومتغير المؤهل الدراسي. لذا فإنّ هذه النتائج تتشابه بصورة أو أخرى مع دراسات (على سبيل المثال: Rabindarang *et al.*, 2015; Kaliannan & Adjovu, 2014)، وتختلف أيضاً مع دراسات (على سبيل المثال: Alhyasat, 2018; Yu *et al.*, 2018; Ng & Su, 2012). ويمكن تفسير هذا التباين في نتائج الدراسات لكون إنّ العمل في المنظمات الصناعية تتطلب المهارة أكثر من المؤهلات، فالكثير من الوظائف تبدوا مرضية ومقبولة لدى عاملين ذوي مؤهلات دراسة منخفضة. إضافة إلى ذلك، فإنّ في ذلك إشارة إلى رضا جيد إلى حد ما تجاه التفاعلات والتبادلات الاجتماعية والمالية بغض النظر عن مؤهلات الأطراف الداخليين في عملية التفاعل أو التبادل.

وأخيراً تبين إنّ هناك فروقاً معنوية بين المتوسطات الحسابية لمتغيرات (الإدراك الإيجابي، والإدراك السلبي، والاتجاهات الإيجابية، والاتجاهات السلبية، والسلوك الإيجابي، والسلوك السلبي، وموضع السيطرة الداخلي، والكفاءة الذاتية) ومتغير الخبرة. إنّ الأوساط الحسابية للإدراك والاتجاهات والسلوك الإيجابي وموضع السيطرة الداخلي والكفاءة الذاتية للعاملين ذوي الخبرة من 26 إلى 35 سنة كان أكبر من العاملين الآخرين وتحديدًا ذوي الخبرة القليلة. في حين أنّ الأوساط الحسابية للإدراك والاتجاهات والسلوك السلبي للعاملين ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات كان أكبر من ذوي سنوات الخبرة الأكبر. النتائج المذكورة آنفاً تتشابه بصورة أو أخرى مع دراسات (على سبيل المثال: Yousef, 2001; Oshagbemi, 2000; Hempfling, 2015)، وتختلف مع دراسات (على سبيل المثال: Alhyasat, 2012; Rameshkumar, 2020; Topchyan & Woehler, 2021). يمكن تفسير هذا الأمر من خلال نظرية التكيف (Adaptation Theory)، التي تشير إلى أنّ العاملين بمرور الوقت سيكونون قادرين على التعامل مع ضغوط العمل ويصبحون أكثر رضا وارتباطاً بعملهم (Ritter *et al.*, 2016). وهذا قد يفسر النتائج التي تشير إلى أنّ الموظفين ذوي سنوات الخبرة الأكثر هم أكثر ميلاً للإدراك والاتجاهات والسلوك الإيجابي.



# المبحث الثاني

التوصيات ومحددات الدراسة

**Recommendations and  
limitations of the  
study**



## المبحث الثاني: التوصيات ومحددات الدراسة Recommendations and limitations of the study

يتضمن هذا المبحث النتائج المترتبة على مناقشة النتائج، أي الآثار العملية التي يمكن استنباطها. ومحاولة تقديم توصيات تمثل ادوات لتعديل السلوك في مكان العمل يمكن إنَّ يستخدمه الممارسين وتحديداً المديرين في المنظمات. إضافة إلى ذلك، سوف يتم عرض أبرز المحددات التي واجهت هذه الدراسة وما هي الحلول المستقبلية التي يمكن تعالج تلك المحددات، إضافة إلى اقتراح عدد من التوصيات التي تفيد الأكاديميين في حقل السلوك التنظيمي لتطوير واستكمال النظريات المنطوية تحتها.

### 1.2.6 التوصيات Recommendations

بناء على ما تم مناقشته في الفصل السابق وفي المبحث الأول من هذا الفصل سوف نقوم بعرض بعض من التوصيات التي نتجت عن المؤشرات العملية لمناقشة النتائج المتعلقة بالاطر المقترح لتشكيل السلوك، إضافة إلى تقديم بعض الآليات العملية لتنفيذ تلك التوصيات، وكالاتي:

**التوصية الأولى:** إنَّ التصورات الإيجابية للعاملين تقع على عاتق مديري المنظمات، لذلك ينبغي إنَّ يسعوا باستمرار لغرض تعديل وتطوير المتغيرات الأكثر أهمية في خلق مناخ عمل إيجابي. كما يجب على المديرين معرفة إنَّ العدالة، والدعم، والهوية هي مفاهيم ذات طبيعة إدراكية وليست فعلية، وتغيير هذا الإدراك هو الأهم بالنسبة للمديرين. و يمكن القيام بذلك من خلال الاتي:

- ضرورة تعريف جميع العاملين بالمعايير التي يتم على اساسها مكافاة المتميزين أو ترقيةهم وظيفياً، كما يجب إنَّ تكون تلك المعايير واضحة ومحددة بدقة .
- على الادارات إنَّ تعد وتنشر اليات ومعايير حصول وتوزيع الامتيازات على العاملين، كما يجب إنَّ يتم مراجعة تلك الاليات بشكل دوري ومستمر.
- عندما يحدث توتر بين العاملين، فمن المهم إنَّ يكون المدير استباقياً وصريحاً في معالجة المشكلة. فتدخل المديرين في حل الصراعات سيوصل رسالة للعاملين بانهم مدعومين من المنظمة.
- ان يمتلك المديرين مهارات وقدرات عاطفية تجعلهم قادرين على التعامل مع قلق وخوف العاملين من بعض القرارات المتعلقة بعملهم، إذ انه حتى لو كانت تلك القرارات في صالح العاملين، فإنَّ اسلوب تعامل المديرين سيحدد إدراك العاملين لها بشكل ايجابي أو سلبي.

**التوصية الثانية:** عندما يتعلق الأمر بمديري الموارد البشرية، هناك حاجة إلى الاهتمام ومراعاة التوافق بين هوية الفرد وهوية المنظمة، إذ سيخلق هذا التوافق فوائد متعددة للمنظمات. لذلك، هناك حاجة ماسة لمراجعة عملية الاستقطاب والاختيار وإعادة صياغة مبادئها. كما وسوف يسهم ذلك في الحصول على عاملين مندمجين جيداً مع هوية وثقافة المنظمة. فعندما يشعر الأفراد العاملين أنهم يتلاءمون جيداً مع منظمة ما، فإنهم يشعرون

بالارتباط والالتزام تجاه منظماتهم. فإذا شعر الأفراد العاملين بأنهم في منازلهم، فإنهم يبذلون جهداً أكبر في المنظمة ويميلون إلى البقاء مع المنظمة لفترة أطول من الوقت. يمكن القيام بذلك من خلال الاتي:

- التأكد من إنَّ العاملين على دراية بهوية المنظمة، بحيث يشعر العاملين بأنهم يعملون في مكان يحبونه وينتمون إليه، من خلال معرفتهم لما تمثله المنظمة (المهمة/ الرؤية) وما هو مهم للمنظمة (المعايير/ القيم).
- خلق تجارب مشتركة بين العاملين، لأنها تعزز الشعور بالانتماء والتوافق. بعض الأنشطة الأكثر فاعلية هي الاجتماعات الشخصية، وكذلك الأحداث على مستوى المنظمة.
- إشراك العاملين في القرارات على مستوى المنظمة، إذ يساعد ذلك في ضمان دعم القرارات، فضلاً عن وضوح أفكار العاملين ومشاعرهم.
- تشجيع الإدارة على إظهار التزامها تجاه موظفيها، وذلك من خلال إظهار الاهتمام المنتظم والتقدير الحقيقي، الذي سوف يشعرهم بانهم مناسبون للمنظمة.

**التوصية الثالثة:** تسهم السياسات التنظيمية المدركة كثيرًا في التنبؤ بسلوكيات العمل السلبية، لذلك هناك حاجة لتصميم نظام تغذية راجعة يعكس تقييم الأفراد للظواهر التنظيمية السلبية. يجب إنَّ يعرف المديرين إنَّ أفضل طريقة للقضاء على السلوك السلبي هي من خلال الوقاية، أي عن طريق تثبيط متنبئات ذلك السلوك وذلك عن طريق القيام بالاتي:

- تقليل المسافات بين القيادات الإدارية والعاملين، ويمكن تحقيق ذلك من خلال انشاء قنوات اتصال لا رسمية على سبيل المثال، واجتماعات منظمة ودورية، أو وجبات غداء جماعية أو حوارات مفتوحة.
- التركيز على تنوع انظمة التغذية الراجعة للعاملين، فالتعبير عن المخاوف والاعتراض والظلم من خلال قنوات متنوعة سيسهم في تقليل احتمال فشل نظام التغذية الراجعة الموحد.
- عدم التسامح مع الظواهر السياسية مهما كان مصدرها وبشكل سريع، وذلك من خلال القيام بإجراءات العمل بشفافية، وأنَّ يتم دعم تلك الشفافية من المستويات العليا لإدارة المنظمات.
- خلق التوازن بين تقييم ومكافاة النجاحات الفردية والجماعية، وهذا الامر يحتاج إلى نظام تقييم اداء دقيق ويأخذ بنظر الاعتبار المساهمات الفردية والجماعية، اضافة إلى كونه خالي من الاستثناءات.
- السياسة التنظيمية تنشأ من الاعلى، يجب على المديرين التعامل مع الحقائق فقط، يجب عليها عدم تشجيع سلوكيات العاملين التي تتسم بالنميمة والتجريح والطعن بالظهر، يجب إنَّ يكون كل شيء مبني على الدلائل والحقائق وليس الظنون.
- تطوير عقلية المسائلة الذاتية للعاملين، فالعقلية التي تركز على المسائلة الذاتية على تقليل ديناميكية "نحن مقابل هم" التي تتطور أحيانًا في المنظمات. عندما يُخضع العاملين أنفسهم للمساءلة وفقًا لمعاييرك ويركزون على أدائهم الخاص، فإنَّ ذلك سيقبل من احتمالية الصراع والتنافس على السلطة.

التوصية الرابعة: هناك حاجة إلى الاهتمام بطبيعة الإشراف، وجعله مصاغًا بشكل مرضٍ ومراعاة للجوانب الأخلاقية والإنسانية، لما له من تأثير كبير على السلوك الفردي للعاملين. نظرًا لأن الإشراف التعسفي قد يكون له عواقب تتجاوز الفشل في أداء الوظائف وكذلك ترك الوظيفة. ويمكن القيام بذلك من خلال:

- تحتاج المنظمات إلى إرسال رسالة واضحة لجميع العاملين مفادها أنه لن يتم التسامح مع السلوك التعسفي.
- تشجيع العاملين على الإبلاغ عن السلوك التعسفي بطرائق تحمي هويتهم من الانتقام المحتمل. على سبيل المثال، رأينا المنظمات تستعمل صناديق شكاوى مغلقة. يمكن أيضًا استعمال النشرات لتعليم الأفراد العاملين وتوجيههم إلى أشخاص محددين في الموارد البشرية يمكنهم طرح المشكلات عليهم.
- تشجيع العاملين على طلب الدعم من خلال برنامج مساعدة الموظفين أو أي مورد آخر مثل الاستشارة الفردية والقانونية.
- يمكن للمنظمات تحديد السلوك التعسفي من خلال شكاوى مباشرة من العاملين، كما يمكنهم أيضًا تحديده من خلال استبانات ودراسات تطبيقية.

التوصية الخامسة: لكون العراق بلد يتسم بنسب البطالة الكبيرة، وبما يزيد نسبة العاملين المؤهلين بشكل مفرط، فإنّ هناك حاجة للتعامل مع مشكلة التأهيل المفرط كشيء حتمي. مع ذلك، هناك ضرورة لمراعاة التوافق بين مؤهلات العاملين والوظيفة، لأن النتائج تظهر أهمية ذلك في التأثير في ارتباط الموظفين بعملهم وشغفهم به. إذ إنّ عملية جعل العاملين شغوفين بعملهم تحتاج إلى مطابقة مهاراتهم ومؤهلاتهم الفردية مع أهمية وصعوبات وتحديات الوظيفة الموكلة إليهم. وبشكل عام، يحتاج العاملين إلى التنوع والتحدي في العمل، فعندما يشعر العامل بالتحدي في وظيفته، تزداد دوافعه الذاتية، والفرح في العمل، والشعور بالإنجاز. ويمكن القيام بذلك من خلال:

- ضرورة أنّ تحرص المنظمات على صياغة اجراءات وسياسات التعيين والترقية بشكل دقيق ويلبي التوافق بين الموظف والوظيفة.
- الحاجة الى تقديم ملاحظات بناءة، يمكن إنّ تؤدي التعليقات البناءة حول فرص التحسين إلى ظهور الكثير من التحديات، مع ذلك يجب إنّ لا تنسى الايجابيات.
- مناقشة وبشكل صريح في مقابلات التقييم و/أو الأداء ما إذا كان العمل لا يزال يمثل تحديًا بدرجة كافية. بالإضافة إلى ذلك، ناقش ما الذي يجعل العمل صعبًا بالنسبة لشخص ما وأفضل طريقة للحفاظ عليه بهذه الطريقة.
- التأكد من إنّ العاملين سيطلعون من حين لآخر على الوحدات/الاقسام الأخرى للمنظمة. غالبًا ما يُنظر إلى الوظائف التي تظل غير مكتملة في قسم ما على أنها تحد مرحب به لقسم آخر.

التوصية السادسة: يؤكد الدور المحوري للاتجاهات الإيجابية في العمل على أهمية إن يأخذ المديرون والمنظمات على عاتقهم كيفية زيادة الالتزام والاندماج في العمل من أجل الحصول على نتائج مفيدة للمنظمة. كما أنّ هناك أهمية لخلق التزام بالعمل بطابع مستدام، وهذا الأمر يعتمد على مراجعة هياكل الأجور والمكافآت وتطوير الكوادر الإدارية الوسطى بما يعزز رأس المال البشري في مكان العمل. كما أنّ الاندماج والرضا الوظيفي من أهم العوامل التي تسهم في ظهور السلوكيات الإيجابية. ومن ثمّ، فإنّ الإدارة الفعالة ستولي اهتماما كبيرا لمتابعة وإصلاح مستويات هذه المفاهيم بين موظفيها، وبشكل مستمر. يمكن القيام بذلك من إتباع الآليات التالية:

- يساعد الوضوح بشأن الأهداف المحددة للعاملين على اتخاذ قرارات يومية أفضل في العمل. لذا فمعرفة أهداف المنظمة يساعد العاملين على التعاون بشكل أكثر كفاءة مع بعضهم، ويقلل من الوقت والموارد المهدرة.
- ضمان التوافق الجيد بين العاملين وعملهم، فإذا تبين إنّ هناك عدم توافق، فيجب تقديم المساعدة و/ أو التدريب لسد الفجوة. وفي حالة عدم التطابق على المدى الطويل، يجب بذل كل جهد لمساعدة العاملين في العثور على عمل أكثر ملاءمة.
- ينبغي الانتباه لتطوير العاملين، فالوظائف الراكدة ذات التحديات المحدودة سوف تؤدي إلى تقليل الطاقة النفسية التي يحصل عليها الموظفون من عملهم. لذلك من الضروري إنّ تتطور وظائف العاملين، على سبيل المثال من خلال توسيع نطاق العمل.
- ضرورة مناقشة أكبر الإحباطات التي يواجهها العاملين في مكان العمل بهدف الوصول إلى حلول مشتركة. يتم ذلك من خلال الملاحظة أو إنشاء قنوات اتصال مفتوحة أو إجراء استطلاعات دورية.
- التأكد من إنّ بيئة مكان العمل جيدة، يمكن مثلا الاتفاق بوضوح على الطريقة التي يرغب الجميع التفاعل مع بعضهم.

التوصية السابعة: يمكن للمديرين تعديل وإدارة السلوكيات السلبية بسهولة من خلال التركيز على شعور الموظفين بالإجهاد والتوتر في وظائفهم ووجهات نظرهم حول وفاء المنظمة بالتزاماتها. على هذا الأساس، تسهم الاجتماعات المباشرة مع الموظفين بشكل دوري أو مفاجئ في تحديد مؤشرات الإجهاد وإدارتها لصالح المنظمة. من ناحية أخرى، يُقال إنّ الإجهاد سيف ذو حدين والتعامل معه يشبه الإمساك بعصا في المنتصف. يمكن إنّ يخلق الإجهاد دوافع إيجابية تجاه العمل، ويمكن أنّ يكون له آثار مدمرة أيضاً. لذلك، فإنّ مراجعة الوصف الوظيفي وتقييم الأعباء لكل وظيفة مهمة للغاية للحصول على أداء عالٍ. ويتم تحقيق ذلك من خلال الآتي:

- تدريب المديرين على التحكم في مقدار الاجهاد الوظيفي الموجه إلى العاملين للحصول على الأداء المطلوب، مع مراعاة المهارات والقدرات الشخصية التي تميز فرداً عن آخر.

- لا شيء يحد من الاجتهاد المرتفع مثل الابتعاد عن مكان العمل والاستمتاع ببعض المرح. يجب أن تكون هناك أولوية لمنح العاملين إجازة مدفوعة الأجر لأغراض السياحة والسفر.
- ينبغي أن تتم مراجعة الاحمال الوظيفية الملقاة على كل فرد عامل في وحدة أو قسم العمل، في الغالب تكون الاحمال غير متساوية، لذا يجب على المديرين مراجعة الاحمال مع الأخذ بنظر الاعتبار القدرات والفروق الفردية بين العاملين.
- تشجيع السفرات والاجتماعات الجماعية خارج اوقات العمل، هذه الاجتماعات تسهم في زيادة الترابط والفهم بين العاملين وكذلك تخفيف الاجهاد المتعلق بالعمل.
- ضرورة اجراء مسابقات رياضية تنافسية أو ترفيهية في مكان العمل بين الاقسام أو الأفراد فيما بينهم، هذا الامر سيسهم في زيادة الشغف تجاه المهام والوظائف الرسمية.

**التوصية الثامنة:** الاحتراق الوظيفي هو العامل الأهم والأخطر الذي يسهم في تكوين سلوك عمل سلبي. يجب أن يعرف المديرين أن إدراك أن موظفيهم لديهم مستويات عالية من الاحتراق والارهاق هو مؤشر على أن الموظفين على بعد خطوة واحدة من سلوكيات مضرّة بمنظمتهم. لذلك، في هذه الحالة، يجب أن تكون استجابة المديرين من خلال آليات سريعة وفعالة للغاية لضبط بيئة العمل. ويمكن القيام بذلك من خلال:

- جعل الرفاهية من أولويات ثقافة المنظمة، وتوفير الموارد للعاملين ليعيشوا حياة أكثر صحة، وجعلهم يعتنون بأنفسهم بشكل أفضل.
- المديرين مسؤولون عن توليد تجارب إيجابية للعاملين، من واجبهم تحديد توقعات واضحة، وإزالة الحواجز، وتسهيل التعاون والتأكد من شعور الموظفين بالدعم الكامل للقيام بعملهم بشكل أفضل. عندما يكون ذلك، يمكن للمديرين عكس الاحتراق والارهاق ومنعه قبل أن يبدأ.
- من الضروري أن يجتمع المديرين مع العاملين كل أسبوع. في هذا الاجتماع الأسبوعي، يجب أن يتأكد المديرين من التحقق من الرفاهية العامة للموظف ومعالجة أي مشكلات تنشأ في أسرع وقت ممكن.
- ضرورة منح العاملين الإذن بوضع حدود عاطفية مع عملهم من خلال تحديد الحدود والتعرف على المشاعر. دون حدود، يكون العاملون عرضة لخيبة الأمل المعوقة عندما يتلقون ردود فعل نقدية.
- مساعدة العاملين في إدارة اجتهادهم. يجب أن يتعلم الفرد العامل بان الإجهاد الجيد يبقيه على استعداد للارتقاء إلى مستوى التحدي. في حين يمكن أن يؤدي الإجهاد المزمن والسيء للعديد من المشكلات الصحية الجسدية والعقلية. يجب تشجيع العاملين على المغادرة مبكراً بساعة بعد يوم مرهق بشكل خاص أو أخذ استراحة عند الحاجة.

**التوصية التاسعة:** ضرورة مراجعة طبيعة السياسات والقواعد المتبعة في الشركات في القطاع العام. والنتيجة تشير إلى وجود مشكلة في أمرين مهمين وأساسيين في أي منظمة، وهما: مدى رغبة العمال في أداء وظيفتهم، ومدى رغبتهم في البقاء فيها. يمكن القيام بذلك من خلال:

- تقليل الصعوبات المتعلقة بعملية التنقل بين قسم وآخر أو وحدة تنظيمية وأخرى، هذا الأمر سيفتح الافاق للعاملين حول تغيير وظائفهم غير المرضية مع مراعاة المصلحة التنظيمية.
- ضمان حل المشكلات الشخصية بين احد العاملين، وفي حالة عدم حلها فإن الطريقة الافضل هي ابعاد العامل بشكل مرضي إلى وظائف تجنبه المشكلات الشخصية.
- التركيز على عملية التدوير الداخلي للوظائف امر مهم ويساعد العاملين كثيرا في انعاش تحدي وشغف الوظائف بين الحين والآخر.

**التوصية العاشرة:** يمكن استعمال النموذج الناتج عن هذه الدراسة كإطار عمل إرشادي للمديرين حول كيفية إدارة العاملين في مكان العمل. إذ يجب على المديرين تطوير مهاراتهم في إدارة وتعديل السلوك من خلال فهم النظريات والأساليب التي تناقش تطور السلوك التنظيمي. يمكن القيام ذلك من خلال:

- اقتراح هيكل أكثر مرونة للأجور والمكافآت وجعله أداة للمديرين لإدارة وتعديل سلوك الموظفين.
- إعادة النظر في قواعد واجراءات التعيين والترقية الوظيفية، يجب تغيير اساليب ترشيح المديرين للمناصب الوسطى من خلال الاعتماد على استعراض سجل مهني موثق، أو القيام باختبارات نفسية وشخصية للتعرف على سمات المدير المرشح ومدى ملائمته للمنصب.
- تطوير المهارات القيادية للمديرين من خلال ادخالهم بدورات قيادية متقدمة وذات طابع تطبيقي، فعملية زيادة الوعي القيادي للمديرين من خلال فهم النظريات السلوكية وتطبيقاتها، سيجعلهم اكثر قدرة على إدارة وتعديل السلوك في مكان العمل.
- الحاجة لزيادة وعي المديرين حول الفرق بين الموضوع الفعلي والموضوع المدرك من وجهة نظر العاملين. فالكثير من المفاهيم والظواهر التنظيمية يدركها العاملين بشكل يختلف عن حقيقتها. وهنا يبرز دور المدير الفاعل في محاولة عكس الظواهر التنظيمية للعاملين بشكل قريب عن حقيقتها بهدف تعديل المكون المعرفي لهم، ومن ثم تعديل السلوك النهائي.
- ينبغي إن يعي المديرين بأن هناك علاقة بين السمات الشخصية للعاملين والظواهر التنظيمية المدركة لأنشاء السلوك. ومن خلال فهم ديناميكية هذه العلاقة سوف يستطيع إدارة سلوك العاملين بشكل مفيد للمنظمة. هذا لا يعني إن على المديرين تغيير شخصيات العاملين، بل عليهم إن يفهموا ما هو العامل الاهم في تحفيز كل عامل للسلوك الايجابي، ومن ثم إدارة شخصية العاملين من خلال العوامل الاكثر اهمية بالنسبة لشخصياتهم.
- ينبغي إن يتم التعامل مع العاملين وفقا للعمر والخبرة الوظيفية بشكل مختلف، فالحاجات والمعاني المتعلقة بالعمل مختلفة. لذا، فإن التعامل مع العاملين المختلفين بالعمر والخبرة أو الحالة الاجتماعية بنفس الطريقة سيعرض احد منهم للإجهاد الوظيفي وتجربة مشاعر سلبية تؤثر سلبا على السلوك.

## 2.2.6 محددات الدراسة Study limitations

عند محاولة النظر في اسهام الدراسة الحالية وطبيعة النتائج التي تم الحصول عليها، يجب مراعاة عدد من القيود والمحددات التي واجهت الدراسة وكالاتي:

- 1- بالرغم من حجم العينة كبير، لكنه اقتصر على العاملين في القطاع الصناعي العام فقط. اذ قد تختلف النتائج إذا كانت الدراسة مطبقة في القطاع الخدمي العام أو القطاع الخاص أو أي قطاع آخر مختلف. لذلك، وعلى الرغم من أنه يمكن تعميم النتائج على القطاع الصناعي العام في البلدان ذات الثقافات النامية، إلا إنّ التعميم على الثقافات المختلفة قد يكون مربكًا في الواقع.
- 2- بالنظر لعدد المتغيرات الكبير في الإطار المقترح، فقد تم تجاهل بعض المتغيرات، مثل المتغيرات الشخصية (على سبيل المثال: الذكاء العاطفي، والسمات الشخصية)، ومتغيرات قيادية (على سبيل المثال: القيادة التحويلية والقيادة الخادمة)، ومتغيرات السياق التنظيمي (على سبيل المثال: الثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي).
- 3- واحدة من المحددات الشائعة في هكذا نوع من الدراسات التي تعتمد على المقاييس المبلغ عنها ذاتيا هي التحيز المحتمل في الردود. على الرغم من ذلك، حاولت الدراسة الحالية تقليل هذا القيد من خلال تنفيذ بعض الإجراءات الاحترازية لتقليل التحيز، بالإضافة إلى إجراء اختبار Harman أحادي العامل واختبار تحيز الاجابات المبكرة والمتأخرة Early and Late Response Bias، اللذان اشارا إلى عدم القلق بهذا الشأن.
- 4- طبيعة الدراسة مستعرضة (cross-sectional study)، إي إن أخذ البيانات كان في وقت واحد، هذا الامر قد يؤثر على الطبيعة السببية للعلاقات بين المتغيرات. لهذا السبب حاولت الدراسة الحالية تدعيم النتائج من خلال اختبار العلاقات اللاخطية ذات القدرة التنبؤية الاقوى من الخطية.
- 5- الاعتماد على مقاييس احادية لبعض المتغيرات، كما أنّ عدم قياس اثار بعض اثار الابعاد الفرعية للمتغيرات المتعددة (على سبيل المثال، العدالة الإجرائية والارهاق العاطفي) قد يكون مثير للقلق، فعلى الرغم من إنّ هذا مبرر، إلا أنّ هناك احتمال لاختلاف النتائج إذا تم تغيير طريقة التحليل. كما أنّ الدراسة تم اجرائها في ظل ظروف جائحة Covid-19 والتي قد تكون لها اثار على استجابة العاملين تجاه متغيرات الإدراك والاتجاهات والسلوك. فمستويات الاجهاد والقلق كانت مختلفة، كما أنّ علاقة العاملين بوظائفهم قد تعرضت للكثير من التحديات.

## 3.2.6 الاتجاهات المستقبلية للبحث Future Directions of Research

من خلال المحددات التي تم مناقشتها يمكن تقديم عدة مقترحات للبحث المستقبلي وكالاتي:



- 1- الحاجة لاختبار الإطار المقترح بطريقة دراسات المقارنة، سواء بين قطاع وآخر (خدمي، تعليمي، رعاية صحية)، أو بين ثقافة وأخرى (ثقافات نامية، ثقافات متقدمة)، لأن ذلك سيعزز ويدعم افتراضات النظريات التنظيمية السائدة.
- 2- الحاجة لتطوير الإطار المختبر في هذه الدراسة من خلال استبدال متغيراته بمتغيرات أخرى، وذلك بهدف الحصول على نتائج أكثر دقة، يمكن أن يتم استبدال متغيرات الإدراك الإيجابي مثلًا بالأنماط القيادية الإيجابية، كما يمكن اختبار متغيرات شخصية أخرى كمتغيرات تفاعلية أو متغيرات مستقلة. إضافة إلى ذلك، فإن اختبار متغيرات سلوكية أخرى على نفس النمط امر ضروري (على سبيل المثال، السلوك الإبداعي، والسلوك الاستباقي).
- 3- الحاجة إلى تغيير طرائق القياس، على سبيل المثال يمكن الاعتماد على طرائق القياس الموضوعية بدل الذاتية. كما يمكن الاعتماد على التقييم وفق أسئلة 360 درجة للحصول على بيانات أكثر دقة. إضافة إلى ذلك، فإن إجراء دراسات متعددة المستويات سيعطي كذلك قياسات أكثر دقة.
- 4- لأن إجراء الدراسات الطولية سيكون له فوائد أكبر في الحصول على العلاقة السببية بين المتغيرات. لذا، فإن اختبار الإطار الحالي في دراسة طولية سيعطي نتائج سببية تدعم نتائج هذه الدراسة الخطية واللاخطية. يمكن ذلك من خلال إجراء دراسة طولية للمسار الإيجابي والسلبي كلا على حدة.
- 5- ضرورة التعامل مع المتغيرات الديموغرافية كمتغيرات تحكم (Control Variables). فقد يكون للمؤهلات الأكاديمية والعمر والخبرة تأثير كبير على حجم تأثيرات المتغيرات التنبؤية على متغيرات السلوك. كما أن هناك حاجة للتأكد من التأثيرات المماثلة لمتغيرات الإطار المقترح بشكل متعدد الأبعاد بهدف الوصول إلى نتائج أكثر عمق في التفسير.
- 6- ضرورة إجراء تغييرات مهمة في حالة اختبار إطار الدراسة الحالية في المستقبل، النتائج تبرز دور الإدماج الوظيفي في الاتجاهات الإيجابية، والاحترق الوظيفي في الاتجاهات السلبية. على هذا الأساس، نقترح تعديل الإطار المقترح بجعل الإدماج الوظيفي نتيجة للرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ومنتبئ للسلوك الإيجابي، ومن جهة أخرى، جعل الاحترق الوظيفي نتيجة للإجهاد الوظيفي وانتهاك العقد النفسي ومنتبئ للسلوك السلبي.
- 7- الحاجة لتقليص متغيرات نموذج الدراسة الحالية واختباره مرة أخرى -يفضل بدراسة طولية- متضمن المتغيرات الأكثر تنبؤ بالسلوكيات الإيجابية والسلبية، إي الدعم التنظيمي، الهوية التنظيمية، السياسة التنظيمية، الإشراف التعسفي، والإدماج الوظيفي، والالتزام التنظيمي، الإجهاد والاحترق الوظيفي.

### 3.6 الملخص Summary

في الأونة الأخيرة، كان هناك اهتمام متزايد باستكشاف الاسباب التي تنتبؤ بالسلوكيات الفردية المفيدة والضارة بالمنظمة. على هذا الاساس، كان الهدف من الدراسة هو تحديد العلاقة بين الإدراك والاتجاهات والسلوكيات باستعمال التفاعل بين المسارات الإيجابية والسلبية. النتائج التي توصلنا إليها تدعم نظريات العزو والتبادل الاجتماعي والحفاظ على الموارد. تسلط النتائج الضوء على أهمية اتجاهات الموظفين لشرح العلاقة بين ادراكهم لبيئة العمل وسلوكياتهم. وبناء على مخرجات مناقشة النتائج الخطية والملاخطية تم اقتراح عدد من التوصيات التي تحاول الاسهام في تطوير الممارسات الادارية في المنظمات وتحاول المساعدة في توجيه البحث المستقبلي نحو استكمال ما تم التوصل إليه.



**المصادر**

**References**



## المصادر

### القرآن الكريم

### المصادر العربية

- [1] ابراهيم، صديق بلل، الدوسري، محمد راجس، ادم، & الامين، محمد، (2019). الدور الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين العدالة التنظيمية المدركة والالتزام التنظيمي (دراسة على عينة من الشركات السعودية). *مجلة إدارة الجودة الشاملة*، 20(2)، 1-16.
- [2] الابرو، هادي عبدالوهاب، & ثجيل، كرار محسن (2019). أثر سمات ثلاث الظلام (Dark Triad) في سلوك العمل العكسي (CWB) من خلال العواطف كمتغير وسيط: دراسة تطبيقية لعينة من المديرين في عدد من مستشفيات ذي قار والمثنى الحكومية. *دراسات ادارية*، 13(27)، 124-162.
- [3] اسماعيل، ايمان فاضل (2019). تأثير الضغط الوظيفي والعدالة التنظيمية في تقليل سلوك العمل المنحرف من خلال الدور الوسيط للرضا الوظيفي. *العلوم الاقتصادية*، 53(1)، 99-129.
- [4] الحميدي، نجم، اليوسفي، أحمد & العيسى، عقبة (2018). أثر الدعم التنظيمي المدرك والرضا الوظيفي في نية ترك العمل عند مقدمي خدمة الاتصالات في مدينة حلب. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإنسانية والاجتماعية*، 1(43)، 262-274.
- [5] الرشيدى، على بن ضبيان بن شلال (2019). الدعم التنظيمي وعلاقته بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على الأطباء العاملين في بعض المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض، *المجلة العربية للإدارة*، 39(3)، 237-244.
- [6] ضجر، عمار يوسف، & الابرو، هادي عبدالوهاب (2019). الانسجام التنظيمي وأثره في سلوك المواطن التنظيمية الموجهة نحو الخدمة: الهوية التنظيمية متغير ملطف. *دراسات ادارية*، 11(23)، 146-165.
- [7] عبدالله، حسن عوده، اسماعيل، ايمان فاضل & يعقوب، اسراء حسين (2019). تأثير الاشراف التعسفي وخرق العقد النفسي في سلوك المواطن التنظيمية من خلال الدور الوسيط لانتهاك العقد النفسي-بحث تحليلي لأراء عينة من الموظفين في شركة ناقلات النفط العراقية. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، 42(1)، 169-186.
- [8] عطية، عادل، (2019). أثر الدعم التنظيمي المدرك على سلوكيات الانسحاب: الدور الوسيط للتوحد التنظيمي في ظل توافر الثقة في المنظمة بالتطبيق على قطاع النسيج والملابس الجاهزة في الاسكندرية-جمهورية مصر العربية. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، 49(1)، 385-450.
- [9] الغالبي، طاهر محسن منصور، & المنصوري، محمود شاكر عاشور (2019). تأثير إدارة الاحتواء العالي للموارد البشرية في مخرجات العمل الموقفية: دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في شركة نفط الجنوب. *دراسات ادارية*، 11(22)، 39-74.
- [10] النجار، عبد العزيز عيد القصبي. (2018). أثر العلاقة بين التماثل التنظيمي والإخلال بالعقد النفسي في تخفيض الآثار السلبية للإخلال بالعقد. *المجلة العلمية للتجارة والتمويل*، 38(2)، 189-232.



## المصادر الأجنبية

- [1] Abbas, M., & Raja, U. (2014). Impact of perceived organizational politics on supervisory-rated innovative performance and job stress: Evidence from Pakistan. *Journal of Advanced Management Science*, 2(2), 158-162.
- [2] Abdullah, H., Ismail, I., Alnoor, A., & Yaqoub, E. (2021). Effect of perceived support on employee's voice behaviour through the work engagement: a moderator role of locus of control. *International Journal of Process Management and Benchmarking*, 11(1), 60-79.
- [3] Abosede, S. C., & Adesanya, A. O. (2017). Contributions of Self-Efficacy and Problem Solving Skills on Secretaries' Job Performance in Ogun State Public Service, Nigeria. *Journal of Education and Practice*, 8(11), 109-116.
- [4] Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). Academic Press.
- [5] Adams, N., Little, T. D., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory. In *Development of self-determination through the life-course* (pp. 47-54). Springer, Dordrecht.
- [6] Adigun, I. O., & Stephenson, G. M. (1992). Sources of job motivation and satisfaction among British and Nigerian employees. *The journal of social psychology*, 132(3), 369-376.
- [7] Adil, M. S., Hamid, K. B. A., & Waqas, M. (2020). Impact of perceived organisational support and workplace incivility on work engagement and creative work involvement: a moderating role of creative self-efficacy. *International Journal of Management Practice*, 13(2), 117-150.
- [8] Aftab, J., Sarwar, H., Kiran, A., Qureshi, M. I., Ishaq, M. I., Ambreen, S., & Kayani, A. J. (2022). Ethical leadership, workplace spirituality, and job satisfaction: moderating role of self-efficacy. *International Journal of Emerging Markets*. 1-20. <https://doi.org/10.1108/IJOEM-07-2021-1121>
- [9] Afzal, S., Arshad, M., Saleem, S., & Farooq, O. (2019). The impact of perceived supervisor support on employees' turnover intention and task performance. *Journal of Management Development*, 38(5), 369-382.
- [10] Agarwal, U. A. (2016). Examining perceived organizational politics among Indian managers. *International Journal of Organizational Analysis*, 24(3), 415-437.
- [11] Ahmad, H., Ahmad, K., & Shah, I. A. (2010). Relationship between job satisfaction, job performance attitude towards work and organizational commitment. *European journal of social sciences*, 18(2), 257-267.
- [12] Ahmad, I., & Begum, K. (2020). Impact of abusive supervision on intention to leave: A moderated mediation model of organizational-based self esteem and emotional exhaustion. *Asian Business & Management*, 1-20.
- [13] Ahmad, I., & Zafar, M. A. (2018). Impact of psychological contract fulfillment on organizational citizenship behavior. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(2), 1001-1015.
- [14] Ahmad, W., Khattak, A. J., & Ahmad, G. (2016). Impact of passive supervision on job satisfaction and Turnover intention: role of power distance as a moderator. *City University Research Journal*, 6(1), 122-136.
- [15] Ajjjala, O. J. (2019). *Perceptions of organizational politics and work engagement: the roles of organizational justice and perceived organizational support* (Doctoral dissertation, Lethbridge, Alta.: University of Lethbridge, Dhillon School of Business).
- [16] Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational behavior and human decision processes*, 50(2), 179-211.



- [17] Ajzen, I. (2012). The theory of planned behavior. In P. A. M. Lange, A. W. Kruglanski, & E. T. Higgins (Eds.), *Handbook of theories of social psychology* (Vol. 1, pp. 438–459). London, United Kingdom: SAGE.
- [18] Ajzen, I. (2020). The theory of planned behavior: Frequently asked questions. *Human Behavior and Emerging Technologies*, 2(4), 314-324.
- [19] Ajzen, I., & Fishbein, M. (1975). A Bayesian analysis of attribution processes. *Psychological bulletin*, 82(2), 261-277.
- [20] Akhtar, M. W., Syed, F., Javed, M., & Husnain, M. (2020). Grey shade of work environment triad—effect of supervisor ostracism and perceived organizational obstruction on employees' behaviour: a moderated-mediation model. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(5), 669-686.
- [21] Akter, S., Fosso Wamba, S., & Dewan, S. (2017). Why PLS-SEM is suitable for complex modelling? An empirical illustration in big data analytics quality. *Production Planning & Control*, 28(11-12), 1011-1021.
- [22] AL-Abrow, H. A. (2018). The effect of perceived organisational politics on organisational silence through organisational cynicism: Moderator role of perceived support. *Journal of Management & Organization*, 1-20.
- [23] Al-Abrow, H. A., & Abrishamkar, M. M. (2013). Individual differences as a moderator of the effect of organisational commitment on readiness for change: A study of employees in the higher education sector in Iraq. *International Journal of Management*, 30(4), 294.
- [24] AL-Abrow, H. A., Alnoor, A., Ismail, E., Eneizan, B., & Makhamreh, H. Z. (2019). Psychological contract and organizational misbehavior: Exploring the moderating and mediating effects of organizational health and psychological contract breach in Iraqi oil tanks company. *Cogent Business & Management*, 6(1), 1-27.
- [25] AL-Abrow, H. A., Shaker Ardakani, M., & Harooni, A. (2013). The relationship between organizational trust and organizational justice components and their role in job involvement in education. *International Journal of Management Academy*, 1(1), 25-41.
- [26] AL-Abrow, H., Abdullah, H., & Atshan, N. (2019). Effect of organisational integrity and leadership behaviour on organisational excellence: Mediator role of work engagement. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(4), 972-985.
- [27] Albahri, A. S., Alnoor, A., Zaidan, A. A., Albahri, O. S., Hameed, H., Zaidan, B. B., ... & Yass, A. A. (2021a). Hybrid artificial neural network and structural equation modelling techniques: a survey. *Complex & Intelligent Systems*, 1-21.
- [28] Albahri, A. S., Alnoor, A., Zaidan, A. A., Albahri, O. S., Hameed, H., Zaidan, B. B., ... & Yass, A. A. (2021b). Based on the multi-assessment model: Towards a new context of combining the artificial neural network and structural equation modelling: A review. *Chaos, Solitons & Fractals*, 153, 1-17.
- [29] Albrecht, S. L. (2015). Challenge demands, hindrance demands, and psychological need satisfaction. *Journal of personnel psychology*, 14(1), 70-79.
- [30] Albrecht, S. L., & Marty, A. (2020). Personality, self-efficacy and job resources and their associations with employee engagement, affective commitment and turnover intentions. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(5), 657-681.
- [31] Alexander, K. (2011). *Abusive supervision as a predictor of deviance and health outcomes: The exacerbating role of narcissism and social support*. (Doctoral dissertation, Bowling Green State University).
- [32] Al-Haroon, H. I., & Al-Qahtani, M. F. (2020). Assessment of organizational commitment among nurses in a major public hospital in Saudi Arabia. *Journal of Multidisciplinary Healthcare*, 13, 519–526.

- [33] Alhyasat, K. M. (2012). The role of Islamic work ethics in developing organizational citizenship behavior at the Jordanian Press Foundations. *Journal of Islamic Marketing*, 3(2), 139-154.
- [34] Ali, A. J., Fuenzalida, J., Gómez, M., & Williams, M. J. (2021). Four lenses on people management in the public sector: An evidence review and synthesis. *Oxford Review of Economic Policy*, 37(2), 335-366.
- [35] Ali, A., Hussain Khan, I., Ch, M. A., & Akram Ch, A. S. (2018). Level of job satisfaction among employees of banking industries at lahore 2016. *European Online Journal of Natural and Social Sciences: Proceedings*, 7(3 (s)), 92-108.
- [36] Ali, S. A., Sair, S. A., Mehta, A. M., Naqvi, F. N., & Saleem, H. (2020). Impact of organizational cynicism and abusive supervisor behavior on work place deviance. *Academy of Strategic Management Journal*, 19(5), 1-10.
- [37] Aliev, R., Aliev, R. R., Ahmedov, I. Z., & Aliyeva, K. R. A. (2004). Fuzzy delphi method. *J. Knowl*, 1, 3-4.
- [38] Allen, G. W., Attoh, P. A., & Gong, T. (2017). Transformational leadership and affective organizational commitment: mediating roles of perceived social responsibility and organizational identification. *Social Responsibility Journal*, 13(3), 585-600.
- [39] Allik, J. (2005). Personality dimensions across cultures. *Journal of personality disorders*, 19(3), 212-232.
- [40] Ambrose, M. L., & Schminke, M. (2003). Organization structure as a moderator of the relationship between procedural justice, interactional justice, perceived organizational support, and supervisory trust. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 295-305.
- [41] Anastasiou, S., & Garametsi, V. (2021). Perceived leadership style and job satisfaction of teachers in public and private schools. *International Journal of Management in Education*, 15(1), 58-77.
- [42] Anderson, N., & Schalk, R. (1998). The psychological contract in retrospect and prospect. *Journal of organizational behavior*, 19, 637-647.
- [43] Andersson, L. M., & Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of management review*, 24(3), 452-471.
- [44] Andreassen, C. S., Bakker, A. B., Bjorvatn, B., Moen, B. E., Magerøy, N., Shimazu, A., ... & Pallesen, S. (2017). Working conditions and individual differences are weakly associated with workaholism: A 2-3-year prospective study of shift-working nurses. *Frontiers in Psychology*, 8, 1-10.
- [45] April, K. A., Dharani, B., & Peters, K. (2012). Impact of locus of control expectancy on level of well-being. *Rev. Eur. Stud.*, 4(2), 124-137.
- [46] Arasli, H., & Arici, N. C. (2020). The effect of nepotism on tolerance to workplace incivility: mediating role of psychological contract violation and moderating role of authentic leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(4), 597-613.
- [47] Ariani, D. W. (2013). The relationship between employee engagement, organizational citizenship behavior, and counterproductive work behavior. *International Journal of Business Administration*, 4(2), 46-56.
- [48] Arifina, A. H., Saputrab, J., Putehc, A., & Qamariusd, I. (2019). The role of organizational culture in the relationship of personality and organization commitment on employee performance. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 9(3), 105-129.
- [49] Arkorful, H., & Hilton, S. K. (2021). Locus of control and entrepreneurial intention: a study in a developing economy. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 38(2), 333-344.





- [50] Arnold, J. (1994). Opportunity for skill use, job changing and unemployment as predictors of psychological well-being amongst graduates in early career. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67(4), 355-370.
- [51] Arvan, M. L., Pindek, S., Andel, S. A., & Spector, P. E. (2019). Too good for your job? Disentangling the relationships between objective overqualification, perceived overqualification, and job dissatisfaction. *Journal of Vocational Behavior*, 115, 1-14.
- [52] Aryee, S., Sun, L. Y., Chen, Z. X. G., & Debrah, Y. A. (2008). Abusive supervision and contextual performance: The mediating role of emotional exhaustion and the moderating role of work unit structure. *Management and Organization Review*, 4(3), 393-411.
- [53] Ashforth, B. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human relations*, 47(7), 755-778.
- [54] Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- [55] Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of management review*, 14(1), 20-39.
- [56] Aubé, C., Rousseau, V., & Morin, E. M. (2007). Perceived organizational support and organizational commitment: The moderating effect of locus of control and work autonomy. *Journal of managerial Psychology*, 22(5), 479-495.
- [57] Avanzi, L., Schuh, S. C., Fraccaroli, F., & van Dick, R. (2015). Why does organizational identification relate to reduced employee burnout? The mediating influence of social support and collective efficacy. *Work & Stress*, 29(1), 1-10.
- [58] Aykler, J. (2010). *The influence of personality factors on organizational citizenship behavior*. (Unpublished Thesis, Institute for Change Management and Management Development Wien).
- [59] Azari Noughabi, M., Ghonsooly, B., & Jahedizadeh, S. (2022). Modeling the associations between EFL teachers' immunity, L2 grit, and work engagement. *Journal of Multilingual and Multicultural Development*, 1-16.
- [60] Azeem, M. U., Bajwa, S. U., Shahzad, K., & Aslam, H. (2020). Psychological contract violation and turnover intention: the role of job dissatisfaction and work disengagement. *Employee Relations: The International Journal*, 42(6), 1291-1308.
- [61] Azorín, J. M., & Cameron, R. (2010). The application of mixed methods in organisational research: A literature review. *Electronic journal of business research methods*, 8(2), 95-105.
- [62] Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European journal of work and organizational psychology*, 20(1), 4-28.
- [63] Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187-200.
- [64] Bal, P. M., De Lange, A. H., Jansen, P. G., & Van Der Velde, M. E. (2008). Psychological contract breach and job attitudes: A meta-analysis of age as a moderator. *Journal of vocational behavior*, 72(1), 143-158.
- [65] Bamberger, P. A., & Bacharach, S. B. (2006). Abusive supervision and subordinate problem drinking: Taking resistance, stress and subordinate personality into account. *Human Relations*, 59(6), 723-752.
- [66] Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American psychologist*, 37(2), 122-147.
- [67] Bandura, A. (1986). **Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory**, 1st ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, NJ, USA.
- [68] Bandura, A. (2009a). Cultivate self-efficacy for personal and organizational effectiveness. In *Handbook of Principles of Organizational Behavior*, ed. E. Locke 2<sup>nd</sup> ed., John Wiley & Sons, Ltd, pp.179-200.



- [69] Bandura, A. (2009b). Social cognitive theory of mass communication. In *Media effects* (pp. 110-140). Routledge.
- [70] Bandura, A. (2010). **Self-efficacy**. *The Corsini encyclopedia of psychology*. John Wiley & Sons. Inc., New York, USA.
- [71] Bandura, A., & Locke, E. A. (2003). Negative self-efficacy and goal effects revisited. *Journal of applied psychology*, 88(1), 87-99.
- [72] Banerjee, R., & Banerjee, S. (2013). A Study of Perceived Organizational Justice, Trust, and Organisational Citizenship Behaviour. *IOSR Journal of Business and Management*, 12(4), 36-43.
- [73] Bankins, S., & Waterhouse, J. (2019). Organizational identity, image, and reputation: Examining the influence on perceptions of employer attractiveness in public sector organizations. *International Journal of Public Administration*, 42(3), 218-229.
- [74] Bao, Y., & Zhong, W. (2019). How Stress Hinders Health among Chinese Public Sector Employees: The Mediating Role of Emotional Exhaustion and the Moderating Role of Perceived Organizational Support. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(22), 4408-4424.
- [75] Baruch, Y., O'Creevy, M. F., Hind, P., & Vigoda-Gadot, E. (2004). Prosocial behavior and job performance: Does the need for control and the need for achievement make a difference?. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 32(4), 399-411.
- [76] Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship". *Academy of management Journal*, 26(4), 587-595.
- [77] Bell, E., Bryman, A., & Harley, B. (2019). **Business research methods**. 5<sup>th</sup> Edition, Oxford university press.
- [78] Ben-Ami, M., Hornik, J., Eden, D., & Kaplan, O. (2014). Boosting consumers' self-efficacy by repositioning the self. *European Journal of Marketing*, 48(11/12), 1914-1938.
- [79] Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of applied psychology*, 85(3), 349-360.
- [80] Bhaskar, R. (2010). **Reclaiming reality: A critical introduction to contemporary philosophy**. 1<sup>st</sup> Edition, Routledge, London, UK.
- [81] Bhattacharjee, A. (2012). **Social science research: Principles, methods, and practices**. 2<sup>nd</sup> Edition, University of South Florida, Florida, USA.
- [82] Bies, R. J., & Moag, J. F. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. *Research on Negotiations in Organizations*, 1, 43-55.
- [83] Biswas, S., & Kapil, K. (2017). Linking perceived organizational support and organizational justice to employees' in-role performance and organizational cynicism through organizational trust: A field investigation in India. *Journal of Management Development*, 36(5), 696-711.
- [84] Bizri, R. M., & Hamieh, F. (2019). Beyond the "give back" equation: The influence of perceived organizational justice and support on extra-role behaviors. *International Journal of Organizational Analysis*, 28(3), 699-718.
- [85] Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- [86] Blumberg, B. F., Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2014). **Business research methods**. 4<sup>th</sup> Edition, McGraw-hill education, London, UK.
- [87] Boogert, N. J., Madden, J. R., Morand-Ferron, J., & Thornton, A. (2018). Measuring and understanding individual differences in cognition. *Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences*, 373(1756), 1-10. <https://doi.org/10.1098/rstb.2017.0280>



- [88] Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71–98). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- [89] Bormann, K. C., & Gellatly, I. R. (2021). It's only abusive if I care: The effect of organizational concern on abusive supervision, stress, and work behaviors. *Journal of Personnel Psychology*, 21(3), 125–136.
- [90] Bosnjak, M., Ajzen, I., & Schmidt, P. (2020). The theory of planned behavior: selected recent advances and applications. *Europe's Journal of Psychology*, 16(3), 352-356.
- [91] Bosson, J. K., Johnson, A. B., Niederhoffer, K., & Swann Jr, W. B. (2006). Interpersonal chemistry through negativity: Bonding by sharing negative attitudes about others. *Personal Relationships*, 13(2), 135-150.
- [92] Brannigan, R., Tanskanen, A., Huttunen, M. O., Cannon, M., Leacy, F. P., & Clarke, M. C. (2020). The role of prenatal stress as a pathway to personality disorder: longitudinal birth cohort study. *The British Journal of Psychiatry*, 216(2), 85-89.
- [93] Bryman, A. (2012). **Social research methods**. 5<sup>th</sup> Edition, Oxford university press, UK.
- [94] Bryman, A., & Bell, E. (2011). **Business Research Methods**. 3<sup>rd</sup> ed., Oxford University Press, UK.
- [95] Bukhari, I., & Kamal, A. (2015). Relationship between Perceived Organizational Politics and Its Negative Outcomes: Moderating Role of Perceived Organizational Support. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 30(2), 271-288.
- [96] Bülbül, A. (2014). Social Work Design and Prosocial Organizational Behaviors. *Universal Journal of Psychology*, 2(2), 47-58.
- [97] Butt, M. R., Mahmood, A., Kanwal, S., & Bajwa, F. A. (2019). Organisational politics and task performance: the intervening role of affective organisational commitment in a public sector organisation. *Middle East Journal of Management*, 6(2), 170-185.
- [98] Büyükgöze, H., & Özdemir, M. (2017). Examining job satisfaction and teacher performance within affective events theory. *Journal of the Faculty of Education*, 18(1), 311-325.
- [99] Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2<sup>nd</sup> ed., Vol. 1, pp. 687–732). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- [100] Caspi, A., Roberts, B. W., & Shiner, R. L. (2005). Personality development: Stability and change. *Annu. Rev. Psychol.*, 56, 453-484.
- [101] Çelik, M. (2018). The effect of psychological capital level of employees on workplace stress and employee turnover intention. *innovar*, 28(68), 67-75.
- [102] Chambel, M. J., Carvalho, V. S., Lopes, S., & Cesário, F. (2021). Perceived overqualification and contact center workers' burnout: are motivations mediators?. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(5), 1337-1349.
- [103] Chan, F. T., & Chong, A. Y. (2012). A SEM–neural network approach for understanding determinants of interorganizational system standard adoption and performances. *Decision Support Systems*, 54(1), 621-630.
- [104] Chang, K. C. (2021). The affecting tourism development attitudes based on the social exchange theory and the social network theory. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 26(2), 167-182.
- [105] Chang, P. L., Hsu, C. W., & Chang, P. C. (2011). Fuzzy Delphi method for evaluating hydrogen production technologies. *International Journal of Hydrogen Energy*, 36(21), 14172-14179.



- [106] Chen, C. T. (2000). Extensions of the TOPSIS for group decision-making under fuzzy environment. *Fuzzy sets and systems*, 114(1), 1-9.
- [107] Chen, S. Y., Wang, J. Y., Chang, C. S., & Weng, H. C. (2017). Relational Model of Organizational Politics Perception, Job Satisfaction, Job Stress, and Organizational Commitment in Hospital Nursing Staff. *Arch Nurs Pract Care*, 3(3), 84-93.
- [108] Cheng, C. H., & Lin, Y. (2002). Evaluating the best main battle tank using fuzzy decision theory with linguistic criteria evaluation. *European journal of operational research*, 142(1), 174-186.
- [109] Chernyak-Hai, L., & Rabenu, E. (2018). The new era workplace relationships: Is social exchange theory still relevant?. *Industrial and Organizational Psychology*, 11(3), 456-481.
- [110] Chiang, Y. T., Fang, W. T., Kaplan, U., & Ng, E. (2019). Locus of control: The mediation effect between emotional stability and pro-environmental behavior. *Sustainability*, 11(3), 820-834.
- [111] Chih, W. H., Chiu, T., Lan, L., & Fang, W. (2017). Psychological contract violation: Impact on perceived justice and behavioral intention among consumers. *International journal of conflict management*, 28(1), 103-121.
- [112] Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern methods for business research*, 295(2), 295-336.
- [113] Chiu, C. K., Chien, C. S., Lin, C. P., & Yun Hsiao, C. (2005). Understanding hospital employee job stress and turnover intentions in a practical setting: The moderating role of locus of control. *Journal of Management Development*, 24(10), 837-855.
- [114] Chong, A. Y. L. (2013). A two-staged SEM-neural network approach for understanding and predicting the determinants of m-commerce adoption. *Expert Systems with Applications*, 40(4), 1240-1247.
- [115] Chow, S. L. (1988). Significance test or effect size?. *Psychological bulletin*, 103(1), 105-110.
- [116] Chu, H. C., & Hwang, G. J. (2008). A Delphi-based approach to developing expert systems with the cooperation of multiple experts. *Expert systems with applications*, 34(4), 2826-2840.
- [117] Ciampa, V., Steffens, N. K., Schuh, S. C., Fraccaroli, F., & van Dick, R. (2019). Identity and stress: an application of the expanded model of organisational identification in predicting strain at work. *Work & Stress*, 33(4), 351-365.
- [118] Ciarlante, K. E., & Shoss, M. K. (2020). Predicting Employee Engagement in Low and High Severity Counterproductive Work Behavior. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2020, No. 1, p. 18307). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- [119] Cifre, E., Vera, M., Rodríguez-Sánchez, A. M., & Pastor, M. C. (2013). Job-person fit and well-being from a gender perspective. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(3), 161-168.
- [120] Clark, J., & Causer, G. (2020). Introduction: Research strategies and decisions. In *Handbook for research students in the social sciences* (pp. 163-176). Routledge.
- [121] Cole, M. S., & Bruch, H. (2006). Organizational identity strength, identification, and commitment and their relationships to turnover intention: Does organizational hierarchy matter?. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(5), 585-605.
- [122] Collen, H. Ö. (2019). The relationships of contextual performance with person-organization fit, perceived organizational prestige and organizational identity strength: The mediating role of organizational commitment. *European Journal of Multidisciplinary Studies*, 4(2), 28-37.





- [123] Cordes, C. L., & Dougherty, T. W. (1993). A review and an integration of research on job burnout. *Academy of management review*, 18(4), 621-656.
- [124] Costa, D. K., & Moss, M. (2018). The cost of caring: emotion, burnout, and psychological distress in critical care clinicians. *Annals of the American Thoracic Society*, 15(7), 787-790.
- [125] Costa, P. L., Passos, A. M., & Bakker, A. B. (2016). The work engagement grid: predicting engagement from two core dimensions. *Journal of Managerial Psychology*, 31(4), 774-789.
- [126] Crawford, W. S., Lamarre, E., Kacmar, K. M., & Harris, K. J. (2019). Organizational politics and deviance: exploring the role of political skill. *Human Performance*, 32(2), 92-106.
- [127] Creswell, J. W. (2015). **A concise introduction to mixed methods research**. SAGE publications, London, UK.
- [128] Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). **Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches**. 5<sup>th</sup> Edition, Sage publications, London, UK.
- [129] Cristofaro, M., & Giardino, P. L. (2020). Core Self-Evaluations, Self-Leadership, and the Self-Serving Bias in Managerial Decision Making: A Laboratory Experiment. *Administrative Sciences*, 10(3), 64-87.
- [130] Cropanzano, R., Howes, J. C., Grandey, A. A., & Toth, P. (1997). The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 18(2), 159-180.
- [131] Cropanzano, R., James, K., & Konovsky, M. A. (1993). Dispositional affectivity as a predictor of work attitudes and job performance. *Journal of organizational behavior*, 14(6), 595-606.
- [132] Cugueró-Escofet, N., Ficapal-Cusí, P., & Torrent-Sellens, J. (2019). Sustainable human resource management: How to create a knowledge sharing behavior through organizational justice, organizational support, satisfaction and commitment. *Sustainability*, 11(19), 5419-5439.
- [133] Cui, Z., & Gong, G. (2018). The effect of machine learning regression algorithms and sample size on individualized behavioral prediction with functional connectivity features. *Neuroimage*, 178, 622-637.
- [134] Cunningham, Q. W., DiRenzo, M. S., & Mawritz, M. (2013). Abusive supervision and employee outcomes: The influence of contract violation and PsyCap. In *Academy of management proceedings* (Vol. 2013, No. 1, p. 14607). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- [135] Dalal, R. S., & Carpenter, N. C. (2018). The other side of the coin? Similarities and differences between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. In Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (Eds.). (p. 69-89). *The Oxford handbook of organizational citizenship behavior*. Oxford University Press..
- [136] Daskin, M., & Tezer, M. (2012). Organizational politics and turnover: an empirical research from hospitality industry. *Turizam: znanstveno-stručni časopis*, 60(3), 273-291.
- [137] De Clercq, D., Haq, I. U., & Azeem, M. U. (2019). Time-related work stress and counterproductive work behavior. *Personnel Review*, 48(7), 1756-1781.
- [138] Delbecq, A. L., Van de Ven, A. H., & Gustafson, D. H. (1975). *Group techniques for program planning: A guide to nominal group and Delphi processes*. Scott, Foresman,.
- [139] Demirel, G., & Göl, B. (2018). A Relational Study on Individual Values: An Example from Turkey. *Archives of Business Research*, 6(6), 270-302.
- [140] Denzin, N.K. and Lincoln, Y.S. (2018). **The Sage Handbook of Qualitative Research**. 5<sup>th</sup> Edition, SAGE publications, London, UK.
- [141] Deonna, J. A., & Teroni, F. (2015). Emotions as attitudes. *dialectica*, 69(3), 293-311.



- [142] Ding, S., Meng, L., Han, Y., & Xue, Y. (2017). A review on feature binding theory and its functions observed in perceptual process. *Cognitive Computation*, 9(2), 194-206.
- [143] DiPaola, M. F., Tarter, C. J., & Hoy, W. K. (2005). Measuring organizational citizenship in schools: The OCB scale. *Educational leadership and reform*, 4(2), 319-341.
- [144] Dormann, C., Fay, D., Zapf, D., & Frese, M. (2006). A state-trait analysis of job satisfaction: on the effect of core self-evaluations. *Applied Psychology*, 55(1), 27-51.
- [145] Drever, J. (1965). A dictionary of psychology. Penguin Books, Inc.
- [146] Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative science quarterly*, 239-263.
- [147] Edwards, M. R., & Peccei, R. (2007). Organizational identification: Development and testing of a conceptually grounded measure. *European journal of work and organizational psychology*, 16(1), 25-57.
- [148] Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied psychology*, 71(3), 500-507.
- [149] Elstad, E., Christophersen, K. A., & Turmo, A. (2011). Social exchange theory as an explanation of organizational citizenship behaviour among teachers. *International Journal of Leadership in Education*, 14(4), 405-421.
- [150] Erdogan, B., & Bauer, T. N. (2009). Perceived overqualification and its outcomes: The moderating role of empowerment. *Journal of applied psychology*, 94(2), 557-565.
- [151] Erdogan, B., & Bauer, T. N. (2021). Overqualification at Work: A Review and Synthesis of the Literature. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 8(1), 259-283.
- [152] Erdogan, B., Karakitapoğlu-Aygün, Z., Caughlin, D. E., Bauer, T. N., & Gumusluoglu, L. (2020). Employee overqualification and manager job insecurity: Implications for employee career outcomes. *Human Resource Management*, 59(6), 555-567.
- [153] Eschleman, K. J., Bowling, N., & Zelazny, L. (2020). Getting a grip on the gripers: Curmudgeon personality's relationships with job attitudes and employee well-being. *Personality and Individual Differences*, 167, 1-7.
- [154] Farid, T., Iqbal, S., Ma, J., Castro-González, S., Khattak, A., & Khan, M. K. (2019). Employees' perceptions of CSR, work engagement, and organizational citizenship behavior: The mediating effects of organizational justice. *International journal of environmental research and public health*, 16(10), 1731-1747.
- [155] Farrastama, D. N., Asmony, T., & Hermanto, H. (2019). Effect of emotional intelligence on counterproductive work behavior with job stress as an intervening variable. *International journal of social sciences and humanities*, 3(1), 14-25.
- [156] Fellows, R. F., & Liu, A. M. (2015). **Research methods for construction**. 4<sup>th</sup> Edition, John Wiley & Sons. Inc., New York, USA.
- [157] Fendt, J., Kaminska-Labbé, R., & Sachs, W. M. (2008). Producing and socializing relevant management knowledge: re-turn to pragmatism. *European Business Review*, 20(6), 471-491.
- [158] Ferris, G. R., & Kacmar, K. M. (1992). Perceptions of organizational politics. *Journal of management*, 18(1), 93-116.
- [159] Ferris, G. R., Harrell-Cook, G., & Dulebohn, J. H. (2000). Organizational politics: The nature of the relationship between politics perceptions and political behavior. *Research in the Sociology of Organizations*, 17(17), 89-130.
- [160] Ferris, G.R., Russ, G.S., Fandt, P.M. (1989). Politics in organizations. In *Impression Management in the Organization*. ed. RA Glacalone, P Rosenfeld, pp. 143-170. Hillsdale, NJ: Erlbaum
- [161] Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance* (Vol. 2). Stanford university press.



- [162] Fettaahliodlu, Ö. O. (2015). The Moderating Effect Of Corporate Reputation Management On Psychosocial Contract Violation And Counterproductive Work Behaviour. *Eurasian Academy Of Sciences Social Sciences Journal*, 4(4), 132-149.
- [163] Fisher, C. D. (2000). Mood and emotions while working: missing pieces of job satisfaction? *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 21(2), 185-202.
- [164] Fisher, C. D. (2003). Why do lay people believe that satisfaction and performance are correlated? Possible sources of a commonsense theory. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(6), 753-777.
- [165] Fontao, M. I., & Ross, T. (2018). Aggression, attributional style, and locus of control among imprisoned migrants from the former Soviet Union. *Criminal behaviour and mental health*, 28(6), 466-475.
- [166] Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.
- [167] Fox, S., & Spector, P. E. (1999). A model of work frustration-aggression. *Journal of organizational behavior*, 20(6), 915-931.
- [168] Fox, S., Spector, P. E., & Miles, D. (2001). Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of vocational behavior*, 59(3), 291-309.
- [169] Freud, S. (1989). The ego and the id (1923). *TACD Journal*, 17(1), 5-22.
- [170] Frosh, S. (2019). Psychosocial studies with psychoanalysis. *Journal of Psychosocial Studies*, 12(1-2), 101-114.
- [171] Gaiseanu, F. (2021). Evaluating attitude and behavior: An info-operational procedure related/supported by the cognitive centers of mind. *International Journal on Neuropsychology and Behavioural Sciences*, 2(1), 1-5.
- [172] Gakovic, A., & Tetrick, L. E. (2003). Psychological contract breach as a source of strain for employees. *Journal of business and Psychology*, 18(2), 235-246.
- [173] Galvin, B. M., Randel, A. E., Collins, B. J., & Johnson, R. E. (2018). Changing the focus of locus (of control): A targeted review of the locus of control literature and agenda for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 39(7), 820-833.
- [174] Gandra, L. C., Amaral, K. D., Couceiro, J. C., Guedes, R. N., & Della Lucia, T. M. (2021). Does resource-mediated stress affect colony personality in leaf-cutting ants?. *Pest Management Science*, 77(1), 96-103.
- [175] Garaika, G., Margahana, H. M., & Negara, S. T. (2019). Self Efficacy, Self Personality And Self Confidence On Entrepreneurial Intention: Study On Young Enterprises. *Journal of Entrepreneurship Education*, 22(1), 1-12.
- [176] Gaudet, M. C., & Tremblay, M. (2017). Initiating structure leadership and employee behaviors: the role of perceived organizational support, affective commitment and leader-member exchange. *European Management Journal*, 35(5), 663-675.
- [177] George, J. M., & Brief, A. P. (1992). Feeling good-doing good: a conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological bulletin*, 112(2), 310-329.
- [178] George, J. M., & Jones, G. R. (2012). **Understanding and Managing Organizational Behavior**. 6<sup>th</sup> Edition, Prentice Hall, USA.
- [179] Ghasemy, M., Alvani, S. R., Abel, B. L., Cepeda-Carrion, I. F., & Cepeda-Carrion, G. (2019). Is Job Satisfaction of Social Sciences Scholars Predicted by Emotions, Job





- Performance, Work Events, and Workplace Features? A Demonstration of a Data-Driven Policy-Making Approach. *Higher Education Policy*, 1-26.
- [180] Ghasemy, M., Erfanian, M., & Gaskin, J. E. (2020). Affective events theory as a theoretical lens for improving the working environment of academics in developing economies. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 13(1), 300-324.
- [181] Giao, H. N. K., Vuong, B. N., & Tushar, H. (2020). The impact of social support on job-related behaviors through the mediating role of job stress and the moderating role of locus of control: Empirical evidence from the Vietnamese banking industry. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1841359.
- [182] Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, L. H., & Konopaske, R. (2012). **Organizations: Behavior, structure, processes**. 14<sup>th</sup> Edition, McGraw-Hill Higher Education, USA.
- [183] Gilstrap, J. B., & Hart, T. A. (2020). How employee behaviors effect organizational change and stability. *Journal of Business Research*, 109, 120-131.
- [184] Giorgi, G., Lecca, L. I., Ariza-Montes, A., Di Massimo, C., Campagna, M., Finstad, G. L., ... & Mucci, N. (2020). The dark and the light side of the expatriate's cross-cultural adjustment: A novel framework including perceived organizational support, work related stress and innovation. *Sustainability*, 12(7), 2969-2984.
- [185] Gist, M. E., & Mitchell, T. R. (1992). Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability. *Academy of Management review*, 17(2), 183-211.
- [186] Goffin, R. (2020). Intelligence in the Workplace. *Encyclopedia of Personality and Individual Differences*, 2303-2309.
- [187] Goodwin, K. A., & Goodwin, C. J. (2017). **Research in psychology: Methods and design**. 8<sup>th</sup> Edition, John Wiley & Sons. Inc., New York, USA.
- [188] Greenbaum, R. L., Hill, A., Mawritz, M. B., & Quade, M. J. (2017). Employee Machiavellianism to unethical behavior: The role of abusive supervision as a trait activator. *Journal of Management*, 43(2), 585-609.
- [189] Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399- 432.
- [190] Griep, Y., Baillien, E., Vantilborgh, T., & Pepermans, R. (2014, June). The mitigating role of leader-member exchange in the relationship between psychological contract violation and counterproductive work behavior: A diary study among volunteers. In *9th International Congress on Workplace Bullying and Harassment* (pp. 93-94).
- [191] Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2014). **Organizational behavior managing people and organizations**. 11<sup>th</sup> Edition, South-Western, Cengage Learning, USA.
- [192] Grigoryan, L., & Schwartz, S. H. (2021). Values and attitudes towards cultural diversity: Exploring alternative moderators of the value–attitude link. *Group Processes & Intergroup Relations*, 24(6), 966-981.
- [193] Gruys, M. L., & Sackett, P. R. (2003). Investigating the dimensionality of counterproductive work behavior. *International journal of selection and assessment*, 11(1), 30-42.
- [194] Guan, B., & Hsu, C. (2020). The role of abusive supervision and organizational commitment on employees' information security policy noncompliance intention. *Internet Research*, 30(5), 1383-1405.
- [195] Gupta, V., Agarwal, U. A., & Khatri, N. (2016). The relationships between perceived organizational support, affective commitment, psychological contract breach, organizational citizenship behaviour and work engagement. *Journal of advanced nursing*, 72(11), 2806-2817.
- [196] Gupta-Sunderji, M. (2004). Employee retention and turnover: The real reasons employees stay or go. *Financial management institute journal*, 15(2), 37-40.



- [197] Habibi, A., Jahantigh, F. F., & Sarafrazi, A. (2015). Fuzzy Delphi technique for forecasting and screening items. *Asian Journal of Research in Business Economics and Management*, 5(2), 130-143.
- [198] Hackett, R. D., Bycio, P., & Hausdorf, P. A. (1994). Further assessments of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment. *Journal of applied psychology*, 79(1), 15-23.
- [199] Hair Jr, J. F., Howard, M. C., & Nitzl, C. (2020). Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis. *Journal of Business Research*, 109, 101-110.
- [200] Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). **A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)**. 2<sup>nd</sup> Edition, SAGE publications, London, UK.
- [201] Hair Jr, J. F., Matthews, L. M., Matthews, R. L., & Sarstedt, M. (2017). PLS-SEM or CB-SEM: updated guidelines on which method to use. *International Journal of Multivariate Data Analysis*, 1(2), 107-123.
- [202] Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2013). Partial least squares structural equation modeling: Rigorous applications, better results and higher acceptance. *Long range planning*, 46(1-2), 1-12.
- [203] Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M. & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24.
- [204] Halbesleben, J. R., Neveu, J. P., Paustian-Underdahl, S. C., & Westman, M. (2014). Getting to the "COR" understanding the role of resources in conservation of resources theory. *Journal of management*, 40(5), 1334-1364.
- [205] Hampel, C. E., Tracey, P., & Weber, K. (2020). The art of the pivot: How new ventures manage identification relationships with stakeholders as they change direction. *Academy of Management Journal*, 63(2), 440-471.
- [206] Han, D., Chang, P. C., & Chang, S. (2019, July). Research on the Influence Mechanism of Perceived Overqualification and Work Engagement. In *4th International Conference on Humanities Science, Management and Education Technology* (HSMET 2019) (pp. 294-298). Atlantis Press.
- [207] Hanisch, K. A., & Hulin, C. L. (1991). General attitudes and organizational withdrawal: An evaluation of a causal model. *Journal of vocational behavior*, 39(1), 110-128.
- [208] Harrell-Cook, G., Levitt, K., & Grimm, J. (2017). From Engagement to Commitment: A New Perspective on the Employee Attitude-Firm Performance Relationship. *International Leadership Journal*, 9(1), 3-29.
- [209] Harris, K. J., Marett, K., & Harris, R. B. (2013). An investigation of the impact of abusive supervision on technology end-users. *Computers in Human Behavior*, 29(6), 2480-2489.
- [210] Haslam, S. A., Cornelissen, J. P., & Werner, M. D. (2017). Metatheories and metaphors of organizational identity: Integrating social constructionist, social identity, and social actor perspectives within a social interactionist model. *International Journal of Management Reviews*, 19(3), 318-336.
- [211] He, H., Pham, H. Q., Baruch, Y., & Zhu, W. (2014). Perceived organizational support and organizational identification: Joint moderating effects of employee exchange ideology and employee investment. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(20), 2772-2795.
- [212] He, H., Zhu, W., & Zheng, X. (2014). Procedural justice and employee engagement: Roles of organizational identification and moral identity centrality. *Journal of business ethics*, 122(4), 681-695.



- [213] Hedge, C., Powell, G., & Sumner, P. (2018). The reliability paradox: Why robust cognitive tasks do not produce reliable individual differences. *Behavior research methods*, 50(3), 1166-1186.
- [214] Heider, F. (1958). Perceiving the other person. In F. Heider, *The psychology of interpersonal relations* (pp. 20–58). John Wiley & Sons Inc.
- [215] Hempfling, M. S. (2015). *Happiness, work engagement, and perception of organizational support of student affairs professionals*. Unpublished dissertation to obtain a Ph.D. at Ohio University.
- [216] Hendricks, K. S. (2014). Changes in self-efficacy beliefs over time: Contextual influences of gender, rank-based placement, and social support in a competitive orchestra environment. *Psychology of Music*, 42(3), 347-365.
- [217] Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the academy of marketing science*, 43(1), 115-135.
- [218] Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). **The Motivation to Work**. John Wiley & Sons. Inc., New York, USA.
- [219] Hew, T. S., & Kadir, S. L. S. A. (2016). Predicting the acceptance of cloud-based virtual learning environment: The roles of Self Determination and Channel Expansion Theory. *Telematics and Informatics*, 33(4), 990-1013.
- [220] Hinojosa, A. S., Gardner, W. L., Walker, H. J., Cogliser, C., & Gullifor, D. (2017). A review of cognitive dissonance theory in management research: Opportunities for further development. *Journal of Management*, 43(1), 170-199.
- [221] Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American psychologist*, 44(3), 513-524.
- [222] Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied psychology*, 50(3), 337-421.
- [223] Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of general psychology*, 6(4), 307-324.
- [224] Hobfoll, S. E., & Freedy, J. (1993). Conservation of resources: A general stress theory applied to burnout. In W. B. Schaufeli, C. Maslach, & T. Marek (Eds.), *Series in applied psychology: Social issues and questions. Professional burnout: Recent developments in theory and research* (p. 115–133). Taylor & Francis.
- [225] Hobfoll, S. E., & Stokes, J. P. (1988). *The process and mechanics of social support*. In S. Duck, D. F. Hay, S. E. Hobfoll, W. Ickes, & B. M. Montgomery (Eds.), *Handbook of personal relationships: Theory, research and interventions* (p. 497–517). John Wiley & Sons.
- [226] Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 5, 103-128.
- [227] Hogg, M. A., & Terry, D. I. (2000). Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *Academy of management review*, 25(1), 121-140.
- [228] Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of applied psychology*, 78(6), 891-902.
- [229] Hulin, C. L., & Judge, T. A. (2003). Job attitudes. *Handbook of psychology*, 255-276.
- [230] Icekson, T., & Pines, A. M. (2013). Positive perception: A three dimensional model and a scale. *Personality and Individual Differences*, 54(2), 180-186.



- [231] Irwanto, I. (2002). Street children in Indonesia?. *Lancet*, 360(9344), 1508.
- [232] Ishak, A. H., Osman, M. R., & Din, G. (2015). Expert consensus on dimensions of islamic values in quality management practice: Analysis of fuzzy delphi method. *TOJET*, 2015, 273-280.
- [233] Ishikawa, A. (1993, January). The new fuzzy Delphi methods: economization of GDS (group decision support). In [1993] *Proceedings of the Twenty-sixth Hawaii International Conference on System Sciences* (Vol. 4, pp. 255-264). IEEE.
- [234] Ishikawa, A., Amagasa, M., Shiga, T., Tomizawa, G., Tatsuta, R., & Mieno, H. (1993). The max-min Delphi method and fuzzy Delphi method via fuzzy integration. *Fuzzy sets and systems*, 55(3), 241-253.
- [235] Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2013). **Organizational behavior and management**. 10<sup>th</sup> Edition, McGraw-Hill Higher Education, USA.
- [236] Ivani, I., Muchtar, B., & Rasyid, R. (2019, September). Effect of Organizational Justice, Perceived Organizational Support and Employee Engagement to Employee Organizational Citizenship Behavior of Regional Secretariat of West Sumatra Province. In *Third Padang International Conference On Economics Education, Economics, Business and Management, Accounting and Entrepreneurship* (PICEEBA 2019) (pp. 72-80). Atlantis Press.
- [237] Izuma, K. (2015). Attitude Change and Cognitive Consistency. *Brain Mapping*, 247–250.
- [238] Jabeen, Q., Siddiqui, S. H., & ud din Khan, H. S. (2021). Association between Perceived Organizational Politics and Intentions to Quit: Mediating Role of Emotional Exhaustion. *Pakistan Social Sciences Review*, 5(2), 788-802.
- [239] Jacobs-Lawson, J. M., Waddell, E. L., & Webb, A. K. (2011). Predictors of health locus of control in older adults. *Current Psychology*, 30(2), 173-183.
- [240] Jannoo, Z., Yap, B. W., Auchoybur, N., & Lazim, M. A. (2014). The effect of nonnormality on CB-SEM and PLS-SEM path estimates. *International Journal of Mathematical, Computational, Physical and Quantum Engineering*, 8(2), 285-291.
- [241] Jaramillo, F., Mulki, J. P., & Boles, J. S. (2011). Workplace stressors, job attitude, and job behaviors: is interpersonal conflict the missing link?. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 31(3), 339-356.
- [242] Jimmieson, N. L. (2000). Employee reactions to behavioural control under conditions of stress: The moderating role of self-efficacy. *Work & Stress*, 14(3), 262-280.
- [243] Jin, M. H., McDonald, B., & Park, J. (2018). Person–organization fit and turnover intention: Exploring the mediating role of employee followership and job satisfaction through conservation of resources theory. *Review of Public Personnel Administration*, 38(2), 167-192.
- [244] Johnson, G. J., & Johnson, W. R. (1996). Perceived overqualification and psychological well-being. *The Journal of social psychology*, 136(4), 435-445.
- [245] Johnson, G. J., & Johnson, W. R. (1997). Perceived overqualification, emotional support, and health. *Journal of Applied Social Psychology*, 27(21), 1906-1918.
- [246] Johnson, R. B., & Onwuegbuzie, A. J. (2004). Mixed methods research: A research paradigm whose time has come. *Educational researcher*, 33(7), 14-26.
- [247] Judge, T. A. (1997). The dispositional causes of job satisfaction: A core evaluations approach. *Research in organizational behavior*, 19, 151-188.
- [248] Judge, T. A., Erez, A., Bono, J. E., & Thoresen, C. J. (2002). Are measures of self-esteem, neuroticism, locus of control, and generalized self-efficacy indicators of a common core construct?. *Journal of personality and social psychology*, 83(3), 693-710.
- [249] Judge, T. A., Erez, A., Bono, J. E., & Thoresen, C. J. (2003). The core self-evaluations scale: Development of a measure. *Personnel psychology*, 56(2), 303-331.





- [250] Judge, T. A., Jackson, C. L., Shaw, J. C., Scott, B. A., & Rich, B. L. (2007). Self-efficacy and work-related performance: The integral role of individual differences. *Journal of applied psychology, 92*(1), 107-127.
- [251] Judge, T. A., Weiss, H. M., Kammeyer-Mueller, J. D., & Hulin, C. L. (2017). Job attitudes, job satisfaction, and job affect: A century of continuity and of change. *Journal of Applied Psychology, 102*(3), 356-374.
- [252] Jun, S. Y., Rho, H. J., & Lee, J. H. (2014). The impact of organizational justice, empowerment on the nursing task performance of nurses: Focused on the mediating effect of job satisfaction and organizational commitment. *Korean Journal of Occupational Health Nursing, 23*(2), 55-66.
- [253] Jung, H. S., Kim, K. B., & Yoon, H. H. (2018). Understanding Abusive Supervision: The Impacts of Abusive Supervision on Employees' Engagement and Organizational Commitment in the Deluxe Hotel. *Culinary Science & Hospitality Research, 24*(2), 8-15.
- [254] Kacmar, K. M., & Carlson, D. S. (1997). Further validation of the perceptions of politics scale (POPS): A multiple sample investigation. *Journal of management, 23*(5), 627-658.
- [255] Kacmar, K. M., & Ferris, G. R. (1991). Perceptions of organizational politics scale (POPS): Development and construct validation. *Educational and Psychological measurement, 51*(1), 193-205.
- [256] Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal, 33*(4), 692-724.
- [257] Kahrović, E. (2020). A contribution to the study of organizational behavior: The individual, group and organizational levels of analysis. *Naučne publikacije Državnog univerziteta u Novom Pazaru. Serija B, Društvene & humanističke nauke, 3*(1), 17-32.
- [258] Kaliannan, M., & Adjovu, S. N. (2015). Effective employee engagement and organizational success: a case study. *Procedia-Social and Behavioral Sciences, 172*, 161-168.
- [259] Kalwani, S., & Mahesh, J. (2020). Trends in Organizational Behavior: A Systematic Review and Research Directions. *Journal of Business & Management, 26*(1), 40-78.
- [260] Kang, S., Hur, W. M., & Park, K. D. (2015). A Emotional Labor and Exhaustion as a Predictor of Job Performance and Turnover Intention in Chinse Service Industry: The Moderating Role of Perceived Organizational Support. *Journal of the Korea Industrial Information Systems Research, 20*(4), 89-102.
- [261] Kaplan, S., Bradley, J. C., Luchman, J. N., & Haynes, D. (2009). On the role of positive and negative affectivity in job performance: A meta-analytic investigation. *Journal of Applied psychology, 94*(1), 162-176.
- [262] Karatepe, O. M., Babakus, E., & Yavas, U. (2012). Affectivity and organizational politics as antecedents of burnout among frontline hotel employees. *International Journal of Hospitality Management, 31*(1), 66-75.
- [263] Karanika-Murray, M., Duncan, N., Pontes, H. M., & Griffiths, M. D. (2015). Organizational identification, work engagement, and job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology, 30*(8), 1019-1033.
- [264] Karriker, J. H., & Williams, M. L. (2009). Organizational justice and organizational citizenship behavior: A mediated multifoci model. *Journal of management, 35*(1), 112-135.
- [265] Kaushal, N., Ghalawat, S., Malik, J. S., Singh, A., & Kumari, N. (2020). Employees' Attitude towards Psychological Contract in Selected Industries. *Indian Journal of Extension Education, 56*(4), 54-60.
- [266] Keashly, L., Trott, V., & MacLean, L. M. (1994). Abusive behavior in the workplace: A preliminary investigation. *Violence and victims, 9*(4), 341-357.



- [267] Kelley, H. H. (1967). Attribution theory in social psychology. In *Nebraska symposium on motivation*. University of Nebraska Press.
- [268] Kesmodel, U. S. (2018). Cross-sectional studies–what are they good for?. *Acta obstetricia et gynecologica Scandinavica*, 97(4), 388-393.
- [269] Kestemont, J., Vandekerckhove, M., Ma, N., Van Hoeck, N., & Van Overwalle, F. (2013). Situation and person attributions under spontaneous and intentional instructions: an fMRI study. *Social Cognitive and Affective Neuroscience*, 8(5), 481-493.
- [270] Khattak, M. N., Zolin, R., & Muhammad, N. (2020). The combined effect of perceived organizational injustice and perceived politics on deviant behaviors. *International Journal of Conflict Management*, 32(1), 62-87.
- [271] Khokhar, A. M., & Zia-ur-Rehman, M. (2017). Linking ethical leadership to employees' performance: Mediating role of organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 11(1), 222-251.
- [272] Kidwell Jr, R. E., & Bennett, N. (1993). Employee propensity to withhold effort: A conceptual model to intersect three avenues of research. *Academy of management review*, 18(3), 429-456.
- [273] Kim, M., & Yoo, T. (2020). The Effect of Perceived Overqualification on Turnover Intention: Interaction Effect of Perceived Organizational Support, Distributive Justice, and Regulatory Focus. *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 33(3), 297-318.
- [274] Kim, S. (2017). Perceived organizational support as a mediator between distributive justice and sports referees' job satisfaction and career commitment. *Annals of Leisure Research*, 20(2), 169-187.
- [275] Kim, Y. J., & Kang, S. W. (2021). An Analysis of the Relationship between the Modified Theory of Planned Behavior and Leisure Rumination of Korean Employees. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(1), 320-334.
- [276] Kinicki, A., & Fugate, M. (2018). **Organizational behavior: A practical, problem-solving approach**. 2<sup>nd</sup> Edition, McGraw-Hill Higher Education, USA.
- [277] Kirmizi, Ö., & Sariçoban, A. (2018). Prospective EFL teachers' locus of control and academic self-efficacy in Turkish context. *Dil ve Dilişimi Çalıřmaları Dergisi*, 14(3), 308-324.
- [278] Kirrane, M., Kilroy, S., & O'Connor, C. (2019). The moderating effect of team psychological empowerment on the relationship between abusive supervision and engagement. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(1), 31-44.
- [279] Kluemper, D. H., Mossholder, K. W., Ispas, D., Bing, M. N., Iliescu, D., & Ilie, A. (2019). When core self-evaluations influence employees' deviant reactions to abusive supervision: The moderating role of cognitive ability. *Journal of Business Ethics*, 159(2), 435-453.
- [280] Kocman, A., & Weber, G. (2018). Job satisfaction, quality of work life and work motivation in employees with intellectual disability: A systematic review. *Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities*, 31(1), 1-22.
- [281] Koopman, J., Conway, J. M., Dimotakis, N., Tepper, B. J., Lee, Y. E., Rogelberg, S. G., & Lount Jr, R. B. (2021). Does CWB repair negative affective states, or generate them? Examining the moderating role of trait empathy. *Journal of Applied Psychology*, 106(10), 1493–1516.
- [282] Koopmans, L., Coffeng, J. K., Bernaards, C. M., Boot, C. R., Hildebrandt, V. H., de Vet, H. C., & van der Beek, A. J. (2014). Responsiveness of the individual work performance questionnaire. *BMC public health*, 14(1), 1-11.



- [283] Köse, A., & Uzun, M. (2018). The relationship between work engagement and perceived organizational justice. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 24(3), 483-528.
- [284] Krajcsák, Z. (2018). Making high committed workplaces by strong organizational values. *Journal of Human Values*, 24(2), 127-137.
- [285] Kudielka, B. M., Buske-Kirschbaum, A., Hellhammer, D. H., & Kirschbaum, C. (2004). Differential heart rate reactivity and recovery after psychosocial stress (TSST) in healthy children, younger adults, and elderly adults: the impact of age and gender. *International journal of behavioral medicine*, 11(2), 116-121.
- [286] Kumarasinghe, M., & Samaranayake, D. (2020). Job satisfaction and associated factors among Public Health Inspectors in Sabaragamuwa Province, Sri Lanka: pre-COVID-19 era. *Sri Lanka Journal of Social Sciences*, 43(2), 99-108.
- [287] Kuncoro, W., & Wibowo, G. (2019). The increase of Organizational Citizenship Behaviour (OCB) through islamic work ethics, affective commitment, and organizational identity. *International Business Research*, 12(2), 181-190.
- [288] Kurniawaty, K., Ramly, M., & Ramlawati, R. (2019). The effect of work environment, stress, and job satisfaction on employee turnover intention. *Management science letters*, 9(6), 877-886.
- [289] Kutaula, S., Gillani, A., & Budhwar, P. S. (2020). An analysis of employment relationships in Asia using psychological contract theory: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 30(4), 1-22.
- [290] Kwofie, T. E., Botchway, E. A., & Amos-Abanyie, S. (2018). Examining the performance level of project management competencies of architects in Ghana using gap analysis approach. *Journal of Construction in Developing Countries*, 23(1), 125-147.
- [291] Labrague, L. J., McEnroe-Petite, D. M., Gloe, D., Tsaras, K., Arteche, D. L., & Maldia, F. (2017). Organizational politics, nurses' stress, burnout levels, turnover intention and job satisfaction. *International nursing review*, 64(1), 109-116.
- [292] Ladebo, O. J. (2006). Perceptions of organisational politics: Examination of a situational antecedent and consequences among Nigeria's extension personnel. *Applied Psychology*, 55(2), 255-281.
- [293] Lambe, C. J., Wittmann, C. M., & Spekman, R. E. (2001). Social exchange theory and research on business-to-business relational exchange. *Journal of business-to-business marketing*, 8(3), 1-36.
- [294] Lambert, E. G., Hogan, N. L., & Griffin, M. L. (2007). The impact of distributive and procedural justice on correctional staff job stress, job satisfaction, and organizational commitment. *Journal of Criminal Justice*, 35(6), 644-656.
- [295] Lambert, E. G., Hogan, N. L., & Griffin, M. L. (2008). Being the good soldier: Organizational citizenship behavior and commitment among correctional staff. *Criminal justice and behavior*, 35(1), 56-68.
- [296] Lambert, E. G., Keena, L. D., Leone, M., May, D., & Haynes, S. H. (2020). The effects of distributive and procedural justice on job satisfaction and organizational commitment of correctional staff. *The Social Science Journal*, 57(4), 405-416.
- [297] Lan, J., Huo, Y., Cai, Z., Wong, C. S., Chen, Z., & Lam, W. (2020). Uncovering the impact of triadic relationships within a team on job performance: an application of balance theory in predicting feedback-seeking behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 93(3), 654-686.
- [298] Landells, E. M., & Albrecht, S. L. (2019). Perceived organizational politics, engagement and stress: The mediating influence of meaningful work. *Frontiers in psychology*, 10, 1-12.





- [299] Lapointe, É., & Vandenberghe, C. (2017). Supervisory mentoring and employee affective commitment and turnover: The critical role of contextual factors. *Journal of Vocational Behavior*, 98, 98-107.
- [300] Lee, A.S. (1991), Integrating Positive Interpretive Approach to Organizational Research. *Organization Science*, 2(4), 342- 365.
- [301] Lee, J., & Wei, F. (2017). The moderating effect of leadership on perceived organizational justice and affective commitment: a study in China. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(5), 679-702.
- [302] Leong, L. Y., Hew, T. S., Ooi, K. B., & Chong, A. Y. L. (2020). Predicting the antecedents of trust in social commerce—A hybrid structural equation modeling with neural network approach. *Journal of Business Research*, 110, 24-40.
- [303] Li, W., Xu, A., Lu, M., Lin, G., Wo, T., & Xi, X. (2020). Influence of Primary Health Care Physicians' Perceived Overqualification on Turnover Intention in China. *Quality Management in Healthcare*, 29(3), 158-163.
- [304] Li, Y. (2020). Linking organizational justice to affective commitment: the role of perceived supervisor support in Chinese higher education settings. *Asia-Pacific Journal of Teacher Education*, 48(3), 237-250.
- [305] Liao, E. Y., Wang, A. Y., & Zhang, C. Q. (2021). Who influences employees' dark side: A multi-foci meta-analysis of counterproductive workplace behaviors. *Organizational Psychology Review*, 11(2), 97-143.
- [306] Liébana-Cabanillas, F., Marinkovic, V., de Luna, I. R., & Kalinic, Z. (2018). Predicting the determinants of mobile payment acceptance: A hybrid SEM-neural network approach. *Technological Forecasting and Social Change*, 129, 117-130.
- [307] Lin, H. C., & Chang, C. M. (2018). What motivates health information exchange in social media? The roles of the social cognitive theory and perceived interactivity. *Information & Management*, 55(6), 771-780.
- [308] Liu, H. T., & Chao, R. F. (2019). The Influence of Procedural Justice, Workplace Friendship, Organizational Identification and Moral Identity on the Job Engagement of Civil Servants. *The Journal of Global Business Management*, 15(1), 12-22.
- [309] Liu, S. and Wang, M. (2012). Perceived Overqualification: A Review and Recommendations for Research and Practice, Perrewé, P.L., Halbesleben, J.R.B. and Rosen, C.C. (Ed.) *The Role of the Economic Crisis on Occupational Stress and Well Being (Research in Occupational Stress and Well Being, Vol. 10)*, Emerald Group Publishing Limited, Bingley, pp. 1-42.
- [310] Lloyd, R., & Mertens, D. (2018). Expecting more out of expectancy theory: History urges inclusion of the social context. *International Management Review*, 14(1), 28-43.
- [311] Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297–1349). Chicago: Rand McNally.
- [312] Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American psychologist*, 57(9), 705-717.
- [313] Lopes, J. R. N., de Araújo Kalid, R., Rodríguez, J. L. M., & Ávila Filho, S. (2019). A new model for assessing industrial worker behavior regarding energy saving considering the theory of planned behavior, norm activation model and human reliability. *Resources, Conservation and Recycling*, 145, 268-278.
- [314] Luk, C. L., Wan, W. W., Chow, R. P., Chow, C. W., Fam, K. S., Wu, P., & Kim, S. (2012). Consumers' Views of Feng Shui: Antecedents and Behavioral Consequences. *Psychology & Marketing*, 29(7), 488-501.



- [315] Luksyte, A., Bauer, T. N., Debus, M. E., Erdogan, B., & Wu, C. H. (2022). Perceived overqualification and collectivism orientation: implications for work and nonwork outcomes. *Journal of Management*, 48(2), 319-349.
- [316] Luksyte, A., Spitzmueller, C., & Maynard, D. C. (2011). Why do overqualified incumbents deviate? Examining multiple mediators. *Journal of occupational health psychology*, 16(3), 279-296.
- [317] Luo, H. (2020). Review of Research Progress on Perceived Organizational Support and Organizational Identity. *Open Journal of Business and Management*, 8(2), 809-819.
- [318] Luthans, F., & Stajkovic, A. D. (1999). Reinforce for performance: The need to go beyond pay and even rewards. *Academy of Management Perspectives*, 13(2), 49-57.
- [319] Mabasa, F. D., Bertha, L., & Lucia, M. E. (2016). Perceived Organizational Politics Influences on Organizational Commitment Among Supporting Staff Members At a Selected Higher Education Institution. In *The 2016 WEI International Academic Conference Proceedings*, Vienna, Austria.
- [320] Madera, J. M. (2018). Situational perspective taking as an intervention for improving attitudes toward organizations that invest in diversity management programs. *Journal of Business and Psychology*, 33(3), 423-442.
- [321] Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of organizational Behavior*, 13(2), 103-123.
- [322] Mahfooz, Z., Arshad, A., Nisar, Q. A., Ikram, M., & Azeem, M. (2017). Does workplace incivility & workplace ostracism influence the employees' turnover intentions? Mediating role of burnout and job stress & moderating role of psychological capital. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(8), 398-413.
- [323] Mahmoud, A. B., Reisel, W. D., Fuxman, L., & Hack-Polay, D. (2022). Locus of control as a moderator of the effects of COVID-19 perceptions on job insecurity, psychosocial, organisational, and job outcomes for MENA region hospitality employees. *European Management Review*, 19(2), 313-332.
- [324] Maor, R., & Hemi, A. (2021). Relationships between role stress, professional identity, and burnout among contemporary school counselors. *Psychology in the Schools*, 58(8), 1597-1610.
- [325] Marique, G., & Stinglhamber, F. (2011). Identification to proximal targets and affective organizational commitment. *Journal of Personnel Psychology*, 10(3), 107-117.
- [326] Martinko, M. J., & Mackey, J. D. (2019). Attribution theory: An introduction to the special issue. *Journal of Organizational Behavior*, 40(5), 523-527.
- [327] Maslach, C., Jackson, S.E. & Leiter, M. (1996). **Maslach Burnout Inventory manual**. 3<sup>rd</sup> Edition Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- [328] Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422.
- [329] Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, 50(4), 370-396.
- [330] Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). **Human resource management: Essential perspectives**. 6<sup>th</sup> Edition, Cengage Learning, USA.
- [331] Mawritz, M. B., Folger, R., & Latham, G. P. (2014). Supervisors' exceedingly difficult goals and abusive supervision: The mediating effects of hindrance stress, anger, and anxiety. *Journal of Organizational Behavior*, 35(3), 358-372.
- [332] Maxwell, S. E. (2000). Sample size and multiple regression analysis. *Psychological Methods*, 5(4), 434-458.



- [333] May, D. C., Lambert, E. G., Leone, M. C., Keena, L. D., & Haynes, S. H. (2020). Stress among Correctional Officers: an Organizational Justice Approach. *American Journal of Criminal Justice*, 45(1), 454-473.
- [334] May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of occupational and organizational psychology*, 77(1), 11-37.
- [335] Maynard, D. C., Brondolo, E. M., Connelly, C. E., & Sauer, C. E. (2015). I'm too good for this job: Narcissism's role in the experience of overqualification. *Applied Psychology*, 64(1), 208-232.
- [336] Maynard, D. C., Joseph, T. A., & Maynard, A. M. (2006). Underemployment, job attitudes, and turnover intentions. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(4), 509-536.
- [337] Mazzola, J. J., & Disselhorst, R. (2019). Should we be “challenging” employees?: A critical review and meta-analysis of the challenge-hindrance model of stress. *Journal of Organizational Behavior*, 40(8), 949-961.
- [338] Mc Hugh, P. (2017). On the failure of positivism. In *Everyday Life* (pp. 320-336). Routledge.
- [339] McLean Parks, J., Kidder, D. L., & Gallagher, D. G. (1998). Fitting square pegs into round holes: Mapping the domain of contingent work arrangements onto the psychological contract. *Journal of organizational behavior*, 19(S1), 697-730.
- [340] Mehmood, S. A., Malik, A. R., Nadarajah, D., & Akhtar, M. S. (2022). A moderated mediation model of counterproductive work behaviour, organisational justice, organisational embeddedness and psychological ownership. *Personnel Review*. 1-17. <https://doi.org/10.1108/PR-05-2021-0330>
- [341] Meira, J.V.d.S. and Hancer, M. (2021). Using the social exchange theory to explore the employee-organization relationship in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(2), 670-692.
- [342] Mercurio, Z. A. (2015). Affective commitment as a core essence of organizational commitment: An integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 14(4), 389-414.
- [343] Merrill, B., & West, L. (2009). **Using biographical methods in social research**. SAGE publications, London, UK.
- [344] Mersman, J. L., & Donaldson, S. I. (2000). Factors affecting the convergence of self-peer ratings on contextual and task performance. *Human Performance*, 13(3), 299-322.
- [345] Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- [346] Meyer, J. P., Allen, N. J., & Gellatly, I. R. (1990). Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. *Journal of applied psychology*, 75(6), 710-720.
- [347] Miao, C., Humphrey, R. H., & Qian, S. (2017). Are the emotionally intelligent good citizens or counterproductive? A meta-analysis of emotional intelligence and its relationships with organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Personality and Individual Differences*, 116, 144-156.
- [348] Miao, C., Humphrey, R. H., & Qian, S. (2018). A cross-cultural meta-analysis of how leader emotional intelligence influences subordinate task performance and organizational citizenship behavior. *Journal of World Business*, 53(4), 463-474.
- [349] Miltenberger, R. G. (2015). **Behavior modification: Principles and procedures**. 6<sup>th</sup> Edition, Cengage Learning, USA..



- [350] Minton, E. A., & Khale, L. R. (2014). **Belief Systems, Religion, and Behavioral Economics**. Business Expert Press LLC, New York, USA.
- [351] Mintzberg, H. (1983). **Power in and around organizations**. Prentice Hall, USA.
- [352] Mintzberg, H. (1993). **Structure in fives: Designing effective organizations**. Prentice Hall, USA.
- [353] Mira, M. S., Yap, V. C., & Chan, K. T. (2019). The impact of human resource practices on employees' performance through job satisfaction at Saudi Ports authority based on the Assumption of Maslow Theory. *International Journal of Engineering and Advanced Technology*, 8(5C), 245-253.
- [354] Mishra, V., & Roch, S. G. (2017). Do all raters value task, citizenship, and counterproductive behaviors equally: An investigation of cultural values and performance evaluations. *Human Performance*, 30(4), 193-211.
- [355] Moiron, M., Laskowski, K. L., & Niemelä, P. T. (2020). Individual differences in behaviour explain variation in survival: a meta-analysis. *Ecology Letters*, 23(2), 399-408.
- [356] Momeni, K., & Hayavi, G. (2017). The effect of Perceived Organizational Politics on Job Stress and Turnover Intention with Mediating Role of Organizational Cynicism. *Journal of Industrial and Organizational Psychology Studies*, 3(2), 1-20.
- [357] Moorman, R. H., & Blakely, G. L. (1995). Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of organizational behavior*, 16(2), 127-142.
- [358] Morris, R. J. (2009). *Employee work motivation and discretionary work effort* (Doctoral dissertation, Queensland University of Technology).
- [359] Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of management Review*, 22(1), 226-256.
- [360] Motowidlo, S. J., & Kell, H. J. (2012). Job performance. *Handbook of Psychology*, (Vol. 12), ed. N. W. Schmitt and S. Highhouse (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.).
- Mowday, R. T, Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). **Employee organization linkages: [361] The psychology of commitment, absenteeism, and turnover**. San Diego, CA: Academic Press.
- [362] Mugiono, M., Purwoko, B. H., Soelton, M., & Yuvitasari, R. (2020, February). Recognizing How the Job Involvement, Burnout, and Self-Efficacy Work Influences the Work Stress at International Hospitals. In *4th International Conference on Management, Economics and Business (ICMEB 2019)* (pp. 264-270). Atlantis Press.
- [363] Mulki, J., & Lassk, F. G. (2019). Joint impact of ethical climate and external work locus of control on job meaningfulness. *Journal of Business Research*, 99, 46-56.
- [364] Nandedkar, A., & Brown, R. S. (2017). Should I leave or not? The role of LMX and organizational climate in organizational citizenship behavior and turnover relationship. *Journal of Organizational Psychology*, 17(4), 51-66.
- [365] Naruse, T., Sakai, M., Watai, I., Taguchi, A., Kuwahara, Y., Nagata, S., & Murashima, S. (2013). Individual and organizational factors related to work engagement among home-visiting nurses in J apan. *Japan Journal of Nursing Science*, 10(2), 267-272.
- [366] Nazir, S., Qun, W., Hui, L., & Shafi, A. (2018). Influence of social exchange relationships on affective commitment and innovative behavior: Role of perceived organizational support. *Sustainability*, 10(12), 4418.
- [367] Nazir, S., Shafi, A., Atif, M. M., Qun, W., & Abdullah, S. M. (2019). How organization justice and perceived organizational support facilitate employees' innovative behavior at work. *Employee Relations: The International Journal*. *Employee Relations*, 41(6), 1288-1311.





- [368] Nazri, N. B. H. M. (2018). *Influence of role stress on employees' turnover intention in hotel industry: job satisfaction and task performance as mediators*. (Doctoral dissertation, Universiti Malaysia Kelantan).
- [369] Neuman, J. H., & Baron, R. A. (1998). Workplace violence and workplace aggression: Evidence concerning specific forms, potential causes, and preferred targets. *Journal of management*, 24(3), 391-419.
- [370] Ng, S. M., & Su, X. (2018). An investigation into the correlates of collective psychological ownership in organizational context. *Cogent Psychology*, 5(1), 1470484.
- [371] Noah, Y., & Steve, M. (2012). Work environment and job attitude among employees in a Nigerian work organization. *Journal of sustainable society*, 1(2), 36-43.
- [372] Nyein, K. P., Caylor, J. R., Duong, N. S., Fry, T. N., & Wildman, J. L. (2020). Beyond positivism: Toward a pluralistic approach to studying “real” teams. *Organizational Psychology Review*, 10(2), 87-112.
- [373] Obedgiu, V., Nkurunziza, G., Simiyu, G., & Lubogoyi, B. (2020). An investigation of key predictors of organizational citizenship behavior of civil servants. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 23(2), 1093-4537.
- [374] Odoardi, C., Battistelli, A., Montani, F., & Peiró, J. M. (2019). Affective commitment, participative leadership, and employee innovation: a multilevel investigation. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 35(2), 103-113.
- [375] Ogungbamila, B. (2013). Perception of organizational politics and job-related negative emotions as predictors of workplace incivility among employees of distressed banks. *European Scientific Journal*, 9(5), 125-138.
- [376] Oliver, R. L. (1974). Expectancy theory predictions of salesmen's performance. *Journal of marketing research*, 11(3), 243-253.
- [377] Organ, D. W. (1988). **Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome**. Lexington Books/DC Heath and Com.
- [378] Organ, D. W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. *Research in organizational behavior*, 12(1), 43-72.
- [379] Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human performance*, 10(2), 85-97.
- [380] Oshagbemi, T. (2000). Gender differences in the job satisfaction of university teachers. *Women in Management review*, 15(7), 331-343.
- [381] Ostermeier, K., Cooper, D., & Caldas, M. (2022). Can I Be Who I Am? Psychological Authenticity Climate And Employee Outcomes. *Human Performance*, 35(1), 1-30.
- [382] Özer, Ö., Uğurluoğlu, Ö., & Saygili, M. (2017). Effect of organizational justice on work engagement in healthcare sector of Turkey. *Journal of Health Management*, 19(1), 73-83.
- [383] Pallant, J. (2020). **SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using IBM SPSS**. Routledge, UK.
- [384] Paris, D. E. (2004). Neural Network Classifier Statistical Parameters for Housing Infrastructure. In *Thirty-Sixth Southeastern Symposium on System Theory, 2004. Proceedings of the* (pp. 45-48). IEEE.
- [385] Park, J. H., & Park, J. H. (2017). Association among work-related musculoskeletal disorders, job stress, and job attitude of occupational therapists. *Occupational Therapy in Health Care*, 31(1), 34-43.
- [386] Park, J., & Lee, K. H. (2020). Organizational politics, work attitudes and performance: the moderating role of age and public service motivation (PSM). *International Review of Public Administration*, 25(2), 85-105.



- [387] Park, Y., Song, J. H., & Lim, D. H. (2016). Organizational justice and work engagement: the mediating effect of self-leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(6), 711-729.
- [388] Patel, J. D., Trivedi, R. H., & Yagnik, A. (2020). Self-identity and internal environmental locus of control: Comparing their influences on green purchase intentions in high-context versus low-context cultures. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 53, 1-30.
- [389] Pavlov, N., Iliev, A., Rahnev, A., & Kyurkchiev, N. (2018). Analysis of the Chen's and Pham's software reliability models. *Cybernetics and Information Technologies*, 18(3), 37-47.
- [390] Peca, K. (2000). **Positivism in education: Philosophical, research, and organizational assumptions**. Washington, DC: ERIC, 1-33.
- [391] Pee, L. G., Woon, I. M., & Kankanhalli, A. (2008). Explaining non-work-related computing in the workplace: A comparison of alternative models. *Information & Management*, 45(2), 120-130.
- [392] Peng, J., Chen, X., Zou, Y., & Nie, Q. (2021). Environmentally specific transformational leadership and team pro-environmental behaviors: The roles of pro-environmental goal clarity, pro-environmental harmonious passion, and power distance. *Human Relations*, 74(11), 1864-1888.
- [393] Penner, L. A., Dovidio, J. F., Piliavin, J. A., & Schroeder, D. A. (2005). Prosocial behavior: Multilevel perspectives. *Annu. Rev. Psychol.*, 56, 365-392.
- [394] Pérez-Rodríguez, V., Topa, G., & Beléndez, M. (2019). Organizational justice and work stress: The mediating role of negative, but not positive, emotions. *Personality and Individual Differences*, 151, 1-9.
- [395] Ployhart, R. E., & Bliese, P. D. (2006). Individual adaptability (I-ADAPT) Theory: Conceptualizing the antecedents, consequences, and measurement of individual differences in adaptability. In C. S. Burke, L. G. Pierce, & E. Salas (Eds.), *Understanding adaptability: (Vol. 6.): A prerequisite for effective performance within complex environments* (pp. 3—39). Stamford, CT: JAI Press.
- [396] Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2016). Recommendations for creating better concept definitions in the organizational, behavioral, and social sciences. *Organizational Research Methods*, 19(2), 159-203.
- [397] Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of management*, 26(3), 513-563.
- [398] Poon, J. M. (2004). Effects of performance appraisal politics on job satisfaction and turnover intention. *Personnel review*, 33(3), 322-334.
- [399] Pradhan, S., Srivastava, A., & Mishra, D. K. (2019). Abusive supervision and knowledge hiding: the mediating role of psychological contract violation and supervisor directed aggression. *Journal of Knowledge Management*, 24(2), 216-234.
- [400] Pratama, E. N., Suwarni, E., & Handayani, M. A. (2022). The Effect Of Job Satisfaction And Organizational Commitment On Turnover Intention With Person Organization Fit As Moderator Variable. *APTISI Transactions on Management (ATM)*, 6(1), 74-82.
- [401] Price, J. L. (2001). Reflections on the determinants of voluntary turnover. *International Journal of manpower*, 22(7), 600-624.
- [402] Priyadarshinee, P., Raut, R. D., Jha, M. K., & Gardas, B. B. (2017). Understanding and predicting the determinants of cloud computing adoption: A two staged hybrid SEM-Neural networks approach. *Computers in Human Behavior*, 76, 341-362.





- [403] Priyadarshini, M., & Sripirabaa, B. (2019). The Mediating Role of Work Engagement between Organizational Politics and Organizational Commitment. *International Academic Journal of Business Management*, 6(1), 214-224.
- [404] Pujol-Cols, L., & Dabos, G. E. (2019). Dispositional and situational factors at work. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 33(1), 49-70.
- [405] Purwanto, A., Purba, J. T., Bernarto, I., & Sijabat, R. (2021). Effect of transformational leadership, job satisfaction, and organizational commitments on organizational citizenship behavior. *Inovbiz: Jurnal Inovasi Bisnis*, 9(1), 61-69.
- [406] Rabindarang, S., Bing, K. W., & Yin, K. Y. (2014). The impact of demographic factors on organizational commitment in. *Malaysian Journal of Research*, 2(1), 56-61.
- [407] Rafferty, A. E., & Jimmieson, N. L. (2017). Subjective perceptions of organizational change and employee resistance to change: Direct and mediated relationships with employee well-being. *British Journal of Management*, 28(2), 248-264.
- [408] Rahman, M. F. W., Kistyanto, A., & Surjanti, J. (2022). Does cyberloafing and person-organization fit affect employee performance? The mediating role of innovative work behavior. *Global Business and Organizational Excellence*, 41(5), 44-64.
- [409] Ramayah, T., Lee, J. W. C., & In, J. B. C. (2011). Network collaboration and performance in the tourism sector. *Service Business*, 5(4), 411-428.
- [410] Rameshkumar, M. (2020). Employee engagement as an antecedent of organizational commitment—A study on Indian seafaring officers. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, 36(3), 105-112.
- [411] Rawlings, C. M., & Friedkin, N. E. (2017). The structural balance theory of sentiment networks: Elaboration and test. *American Journal of Sociology*, 123(2), 510-548.
- [412] Rayton, B., Yalabik, Z. Y., & Rapti, A. (2019). Fit perceptions, work engagement, satisfaction and commitment. *Journal of managerial psychology*, 34(6), 401-414.
- [413] Rehman, A. U. (2018). *Impact of abusive supervision on work family conflict and life satisfaction: Mediating role of job stress and moderating role of social support*. (Doctoral dissertation, Capital University).
- [414] Reissová, A., Šimsová, J., & Hášová, K. (2017). Gender differences in employee engagement. *Littera Scripta*, 10(2), 84-94.
- [415] Rheinhardt, A., Kreiner, G. E., Gioia, D. A., & Corley, K. G. (2018). Conducting and publishing rigorous qualitative research. *The sage handbook of qualitative business and management research methods*, 515-531.
- [416] Rho, E., Yun, T., & Lee, K. (2015). Does organizational image matter? Image, identification, and employee behaviors in public and nonprofit organizations. *Public Administration Review*, 75(3), 421-431.
- [417] Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- [418] Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of applied psychology*, 86(5), 825-836.
- [419] Riaz, A., Afzal, M. M., Rehman, K. U., & Khan, R. A. (2021). Politics in the Government Organizations: The Moderating Role of Optimism to Control Deleterious Effects. *Foundation University Journal of Business & Economics*, 6(1), 22-41.
- [420] Ribeiro, N., Duarte, A. P., Filipe, R., & Torres de Oliveira, R. (2020). How authentic leadership promotes individual creativity: The mediating role of affective commitment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(2), 189-202.



- [421] Richter, N. F., Sinkovics, R. R., Ringle, C. M. & Schlägel, C. (2016). A critical look at the use of SEM in international business research. *International Marketing Review*, 33(3), 376-404.
- [422] Ridhayanti, F., Suwarsih, S., & Handri, H. (2022). Effect of Workload on Job Stress of Inpatient Department Nurses in TNI-AU Dr. M. Salamun Hospital: The Role of Locus of Control as Moderator. *International Journal of Management, Entrepreneurship, Social Science and Humanities*, 5(1), 83-95.
- [423] Riggle, R. J., Edmondson, D. R., & Hansen, J. D. (2009). A meta-analysis of the relationship between perceived organizational support and job outcomes: 20 years of research. *Journal of business research*, 62(10), 1027-1030.
- [424] Ringle, C. M., Sarstedt, M., Mitchell, R., & Gudergan, S. P. (2020). Partial least squares structural equation modeling in HRM research. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(12), 1617-1643.
- [425] Ritter, K. J., Matthews, R. A., Ford, M. T., & Henderson, A. A. (2016). Understanding role stressors and job satisfaction over time using adaptation theory. *Journal of Applied Psychology*, 101(12), 1655.
- [426] Robbins, S. P., & Judge, T. (2018). **Essentials of organizational behavior**. 14<sup>th</sup> Edition, Pearson education, Inc.
- [427] Robbins, S.R., & Coulter, M.K. (2012). **Management**. 11<sup>th</sup> Edition., Pearson education, Inc.
- [428] Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of management journal*, 38(2), 555-572.
- [429] Robinson, S. L., & O'Leary-Kelly, A. M. (1998). Monkey see, monkey do: The influence of work groups on the antisocial behavior of employees. *Academy of management journal*, 41(6), 658-672.
- [430] Robinson, S. L., & Wolfe Morrison, E. (2000). The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study. *Journal of organizational Behavior*, 21(5), 525-546.
- [431] Roch, S. G., Shannon, C. E., Martin, J. J., Swiderski, D., Agosta, J. P., & Shanock, L. R. (2019). Role of employee felt obligation and endorsement of the just world hypothesis: A social exchange theory investigation in an organizational justice context. *Journal of Applied Social Psychology*, 49(4), 213-225.
- [432] Rodríguez-Cifuentes, F., Farfán, J., & Topa, G. (2018). Older worker identity and job performance: the moderator role of subjective age and self-efficacy. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 15(12), 2731.
- [433] Roof, R. A. (2015). The association of individual spirituality on employee engagement: The spirit at work. *Journal of Business Ethics*, 130(3), 585-599.
- [434] Rosenberg, M. J. (1956). Cognitive structure and attitudinal affect. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 53(3), 367-372.
- [435] Ross, L. (2018). From the fundamental attribution error to the truly fundamental attribution error and beyond: My research journey. *Perspectives on Psychological Science*, 13(6), 750-769.
- [436] Rothman, A. J., Baldwin, A. S., Hertel, A. W., & Fuglestad, P. T. (2011). Self-regulation and behavior change: Disentangling behavioral initiation and behavioral maintenance. In K. D. Vohs & R. F. Baumeister (Eds.), *Handbook of self-regulation: Research, theory, and applications* (pp. 106-122). Guilford Press.
- [437] Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological monographs: General and applied*, 80(1), 1-28.
- [438] Rotter, J.B. (1954). **Social learning and clinical psychology**. Prentice Hall, USA.



- [439] Rotundo, M., & Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach. *Journal of applied psychology*, 87(1), 66-88.
- [440] Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee responsibilities and rights journal*, 2(2), 121-139.
- [441] Rousseau, D. M., & McLean Parks, J. (1993). The contracts of individuals and organizations. *Research in organizational behavior*, 1(15), 1-43.
- [442] Rowe, G., & Wright, G. (1999). The Delphi technique as a forecasting tool: issues and analysis. *International journal of forecasting*, 15(4), 353-375.
- [443] Rubenstein, A. L., Peltokorpi, V., & Allen, D. G. (2020). Work-home and home-work conflict and voluntary turnover: A conservation of resources explanation for contrasting moderation effects of on-and off-the-job embeddedness. *Journal of Vocational Behavior*, 119, 1-46.
- [444] Rumangkit, S. (2020). Mediator Analysis of Perceived Organizational Support: Role of Spiritual Leadership on Affective Commitment. *JDM (Jurnal Dinamika Manajemen)*, 11(1), 47-54.
- [445] Rusdi, Z. M., & Wibowo, A. (2022). Team mindfulness, team commitment and team respectful engagement: the lens of the conservation of resources theory and the broaden-and-build theory. *Organization Management Journal*.1-11. <https://doi.org/10.1108/OMJ-09-2021-1336>
- [446] Saari, L. M., & Judge, T. A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 43(4), 395-407.
- [447] Saatlou, M. E., Sakeni, Z., Hosseini, F., & Zahed, H. (2018). The Relationship between Personality Characteristics, Locus of Control and Self-Esteem Among Nursing Students at Kashan University of Medical Sciences in 2016. *World Family Medicine Journal: Incorporating the Middle East Journal of Family Medicine*, 99(5833), 1-5.
- [448] Sackett, P. R. (2002). The structure of counterproductive work behaviors: Dimensionality and relationships with facets of job performance. *International journal of selection and assessment*, 10(1-2), 5-11.
- [449] Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of managerial psychology*, 21(7), 600-619.
- [450] Saks, A. M. (2019). Antecedents and consequences of employee engagement revisited. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 6(1), 19-38.
- [451] Salanova, M., Llorens, S., & Schaufeli, W. B. (2011). "Yes, I can, I feel good, and I just do it!" On gain cycles and spirals of efficacy beliefs, affect, and engagement. *Applied Psychology*, 60(2), 255-285.
- [452] Salgado, J. F. (1997). The Five Factor Model of personality and job performance in the European Community. *Journal of Applied psychology*, 82(1), 30-43.
- [453] Salin, D., & Notelaers, G. (2017). The effect of exposure to bullying on turnover intentions: the role of perceived psychological contract violation and benevolent behaviour. *Work & stress*, 31(4), 355-374.
- [454] Sambung, R. (2019). Job Satisfaction on Employee Performance; Counterproductive Work Behavior and Organizational Citizenship Behavior as Mediations. *International Journal of Economic Behavior and Organization*, 7(3), 50-56.
- [455] Sánchez-Cardona, I., Vera, M., Martínez-Lugo, M., Rodríguez-Montalbán, R., & Marrero-Centeno, J. (2020). When the job does not fit: The moderating role of job crafting and



- meaningful work in the relation between employees' perceived overqualification and job boredom. *Journal of Career Assessment*, 28(2), 257-276.
- [456] Sari, W. L., & Fakhruddiana, F. (2019). Internal Locus of Control, Social Support and Academic Procrastination among Students in Completing the Thesis. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, 8(2), 363-368.
- [457] Sarianti, R., & Armida, S. (2020, March). The Influence of Distributive Justice and Perceived Organizational Support on Organizational Citizenship Behavior. In *4th Padang International Conference on Education, Economics, Business and Accounting (PICEEBA-2 2019)* (pp. 924-930). Atlantis Press.
- [458] Sarstedt, M., Radomir, L., Moisescu, O. I., & Ringle, C. M. (2022). Latent class analysis in PLS-SEM: A review and recommendations for future applications. *Journal of Business Research*, 138, 398-407.
- [459] Sarstedt, M., Ringle, C. M., Henseler, J., & Hair, J. F. (2014). On the emancipation of PLS-SEM: A commentary on Rigdon (2012). *Long range planning*, 47(3), 154-160.
- [460] Sasmita, I. A. G. D., & Piartrini, P. S. (2019). Effect of job attitude, subjective norm and perceived behavior control on employee intention to quit. *International research journal of management, IT and social sciences*, 6(5), 89-94.
- [461] Sathyanarayan, D. K., & Lavanya, D. B. L. (2018). Effect of Organizational Commitment, Motivation, Attitude towards Work on Job Satisfaction, Job Performance and Turnover Intention|VUCA Perspective. *Journal of Management*, 5(4), 445-457.
- [462] Saunders, M. N., Lewis, P. and Thornhill, A. (2019). **Research methods for business students**. 8<sup>th</sup> Edition, Pearson Education Limited.
- [463] Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and psychological measurement*, 66(4), 701-716.
- [464] Schaufeli, W., Salanova, M., González-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *The Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71 – 92.
- [465] Schermerhorn Jr, J. R., Hunt, J. G., Osborn, R. N. & Uhl-Bien, M. (2010). **Organizational Behavior**. 11<sup>th</sup> Edition, . John Wiley & Sons. Inc., New York, USA..
- [466] Schkolenko, K. (2018). *Comparing Job Satisfaction Between Certified and Noncertified Substitute Teachers*. Unpublished Dissertation, Walden University.
- [467] Schreurs, B., Hamstra, M. R., Jawahar, I. M., & Akkermans, J. (2020). Perceived overqualification and counterproductive work behavior: testing the mediating role of relative deprivation and the moderating role of ambition. *Personnel Review*, 50(3), 1038-1055.
- [468] Schwaba, T., & Bleidorn, W. (2018). Individual differences in personality change across the adult life span. *Journal of personality*, 86(3), 450-464.
- [469] Searle, R. H. (2022). Counterproductive Work Behaviors. In *Oxford Research Encyclopedia of Psychology*.
- [470] Sekaran, U., & Bougie, R. (2019). **Research Methods for Business: A Skill Building Approach**. 7<sup>th</sup> Edition, . John Wiley & Sons. Inc., New York, USA.
- [471] Sembiring, N., Nimran, U., Astuti, E. S., & Utami, H. N. (2020). The effects of emotional intelligence and organizational justice on job satisfaction, caring climate, and criminal investigation officers' performance. *International Journal of Organizational Analysis*, 28(5), 1113-1130.
- [472] Seo, Y., & Chung, S. W. (2019). Abusive Supervision, Psychological Capital, and Turnover Intention: Evidence from Factory Workers in China/Supervisión abusiva, capital psicológico





- e intención de dejar el empleo: estudio de la situación de trabajadores de fábrica en China. *Relations industrielles/Industrial Relations*, 74(2), 377-404.
- [473] Sesen, H., & Ertan, S. S. (2019). Perceived overqualification and job crafting: the moderating role of positive psychological capital. *Personnel Review*, 49(3), 808-824.
- [474] Shahid, A., Nisar, Q. A., Azeem, M., Hameed, W. U., & Hussain, S. (2018). Moderating role of organizational justice between emotional exhaustion and job-related outcomes. *Pakistan Journal of Humanities and Social Sciences*, 6(2), 205-220.
- [475] Shamim, M., & Siddiqui, D. A. (2019). Impact of Leader's Emotional Intelligence on Subordinates' Organizational Citizenship Behavior and Task Performance: The mediatory role of Organizational Culture. Available at SSRN 3510571.
- [476] Sharkawi, S., Rahim, A. R. A., & AzuraDahalan, N. (2013). Relationship between person organization fit, psychological contract violation on counterproductive work behaviour. *International Journal of Business and Social Science*, 4(4), 173-183.
- [477] Shaukat, R., Yousaf, A., & Sanders, K. (2017). Examining the linkages between relationship conflict, performance and turnover intentions. *International Journal of Conflict Management*, 28(1), 4-23.
- [478] Shepard, M. F., & Campbell, J. A. (1992). The Abusive Behavior Inventory: A measure of psychological and physical abuse. *Journal of interpersonal violence*, 7(3), 291-305.
- [479] Shirom, A. (1989). Burnout in work organizations. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology 1989* (p. 25-48). John Wiley & Sons.
- [480] Shore, L. M., & Wayne, S. J. (1993). Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of applied psychology*, 78(5), 774-780.
- [481] Shoss, M. K., Eisenberger, R., Restubog, S. L. D., & Zagenczyk, T. J. (2013). Blaming the organization for abusive supervision: The roles of perceived organizational support and supervisor's organizational embodiment. *Journal of Applied Psychology*, 98(1), 158-168.
- [482] Shuck, B., Nimon, K., & Zigarmi, D. (2017). Untangling the predictive nomological validity of employee engagement: Partitioning variance in employee engagement using job attitude measures. *Group & Organization Management*, 42(1), 79-112.
- [483] Siebert, J. U., Kunz, R. E., & Rolf, P. (2020). Effects of proactive decision making on life satisfaction. *European Journal of Operational Research*, 280(3), 1171-1187.
- [484] Singh, A., & Gupta, B. (2015). Job involvement, organizational commitment, professional commitment, and team commitment: A study of generational diversity. *Benchmarking: An International Journal*, 22(6), 1192-1211.
- [485] Singh, K. (2007). **Quantitative social research methods**. SAGE publications, London, UK..
- [486] Singh, R., Teng, J. S. Q., Bhullar, N., & Sankaran, K. (2018). Positive affect as a moderator of liking effects on trust and attraction. *Asian Journal of Social Psychology*, 21(1-2), 13-21.
- [487] Sivrikaya, M. H. (2018). The Role of Self-Efficacy on Performance of Sports Skills of Football Players. *Journal of Education and Training Studies*, 6(n12a), 75-79.
- [488] Skinner, B. F. (1948). 'Superstition'in the pigeon. *Journal of experimental psychology*, 38(2), 62-64.
- [489] Skinner, B. F. (1966). Contingencies of reinforcement in the design of a culture. *Behavioral science*, 11(3), 159-166.
- [490] Skinner, B. F. (2013). **Contingencies of reinforcement: A theoretical analysis**. (Vol. 3). BF Skinner Foundation, USA.
- [491] Skinner, C. (2020). Quantitative research. In *Handbook for research students in the social sciences* (pp. 215-224). Routledge.



- [492] Smith, C. A. O. D. W. N. J. P., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of applied psychology*, 68(4), 653-663.
- [493] Spanouli, A., & Hofmans, J. (2021). A resource-based perspective on organizational citizenship and counterproductive work behavior: The role of vitality and core self-evaluations. *Applied Psychology*, 70(4), 1435-1462.
- [494] Spector, P. E. (1982). Behavior in organizations as a function of employee's locus of control. *Psychological bulletin*, 91(3), 482-497.
- [495] Spector, P. E. (1988). Development of the work locus of control scale. *Journal of occupational psychology*, 61(4), 335-340.
- [496] Spector, P. E. (2019). Do not cross me: Optimizing the use of cross-sectional designs. *Journal of Business and Psychology*, 34(2), 125-137.
- [497] Spector, P. E., & Fox, S. (2005). The Stressor-Emotion Model of Counterproductive Work Behavior. In S. Fox & P. E. Spector (Eds.), *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets* (p. 151–174). American Psychological Association.
- [498] Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A., & Kessler, S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal?. *Journal of vocational behavior*, 68(3), 446-460.
- [499] Speier, C., & Venkatesh, V. (2002). The hidden minefields in the adoption of sales force automation technologies. *Journal of Marketing*, 66(3), 98-111.
- [500] Staw, B. M., & Ross, J. (1985). Stability in the midst of change: A dispositional approach to job attitudes. *Journal of Applied psychology*, 70(3), 469-480.
- [501] Strom, D. L., Sears, K. L., & Kelly, K. M. (2014). Work engagement: The roles of organizational justice and leadership style in predicting engagement among employees. *Journal of leadership & organizational studies*, 21(1), 71-82.
- [502] Sun, S., & Chen, H. (2017). Is political behavior a viable coping strategy to perceived organizational politics? Unveiling the underlying resource dynamics. *Journal of Applied Psychology*, 102(10), 1471.
- [503] Sungu, L. J., Weng, Q., Hu, E., Kitule, J. A., & Fang, Q. (2020). How Does Organizational Commitment Relate to Job Performance? A Conservation of Resource Perspective. *Human Performance*, 33(1), 52-69.
- [504] Suyono, J., & Mudjanarko, S. (2017). Motivation engineering to employee by employees Abraham Maslow theory. *Journal of Education, Teaching and Learning*, 2(1), 27-33.
- [505] Syed, F., Naseer, S., & Bouckennooghe, D. (2021). Unfairness in stressful job environments: the contingent effects of perceived organizational injustice on the relationships between job stress and employee behaviors. *The Journal of general psychology*, 148(2), 168-191.
- [506] Tagini, S., Brugnera, A., Ferrucci, R., Mazzocco, K., Pievani, L., Priori, A., ... & Poletti, B. (2021). Attachment, personality and locus of control: psychological determinants of risk perception and preventive behaviors for COVID-19. *Frontiers in psychology*, 12, 1-12.
- [507] Tajfel, H. (1978). Social categorization, social identity and social comparison. *Differentiation between social group*, 61-76.
- [508] Tajfel, H., Turner, J. C., Austin, W. G., & Worchel, S. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. Austin W.G. and Worchel S., *The Social Psychology of Intergroup Relations, Brooks/Cole, Monterey, CA*, pp. 33-47.
- [509] Tamborini, R., Grall, C., Prabhu, S., Hofer, M., Novotny, E., Hahn, L., ... & Sethi, N. (2018). Using attribution theory to explain the affective dispositions of tireless moral monitors toward narrative characters. *Journal of Communication*, 68(5), 842-871.





- [510] Tang, T. L. P., & Sarsfield-Baldwin, L. J. (1996). Distributive and procedural justice as related to satisfaction and commitment. *SAM Advanced Management Journal*, 25–31.
- [511] Tangatarova, S., & Gao, Y. (2021). Transformational leadership and patient safety in hospital: The roles of safety culture, decision-making capacity, and locus of control. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147-4478)*, 10(2), 106-122.
- [512] Tanoto, S. R., & Sugiharto, M. Y. (2018). The Effects of Distributive Justice and Perceived Organizational Support on Turnover Intention within The Poultry Industry. *Petra International Journal of Business Studies*, 1(2), 89-97.
- [513] Taufiq-Hail, G. A. M., Sarea, A., & Hawaldar, I. T. (2021). The Impact of Self-Efficacy on Feelings and Task Performance of Academic and Teaching Staff in Bahrain during COVID-19: Analysis by SEM and ANN. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(4), 224.
- [514] Taylor, S. E., & Brown, J. D. (1988). Illusion and well-being: a social psychological perspective on mental health. *Psychological bulletin*, 103(2), 193-210.
- [515] Tee, E. Y. (2020). Uncovering the trail of positive affect in the job attitudes literature: A systematic review. *Asian Journal of Social Psychology*, 23(1), 54-68.
- [516] Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of management journal*, 43(2), 178-190.
- [517] Themanson, J. R., & Rosen, P. J. (2015). Examining the relationships between self-efficacy, task-relevant attentional control, and task performance: Evidence from event-related brain potentials. *British Journal of Psychology*, 106(2), 253-271.
- [518] Thibaut, J. W., & Walker, L. (1975). **Procedural justice: A psychological analysis**. L. Erlbaum Associates.
- [519] Thompson, S.K. (2002), **Sampling**, 2<sup>nd</sup> Edition, John Wiley & Sons. Inc., New York, USA.
- [520] Thoresen, C. J., Kaplan, S. A., Barsky, A. P., Warren, C. R., & De Chermont, K. (2003). The affective underpinnings of job perceptions and attitudes: a meta-analytic review and integration. *Psychological Bulletin*, 129(6), 914–945.
- [521] Tietjen, M. A., & Myers, R. M. (1998). Motivation and job satisfaction. *Management decision*, 36(4), 226-231.
- [522] Tillman, C. J., Hood, A. C., & Richard, O. C. (2017). Supervisor–subordinate relationship conflict asymmetry and subordinate turnover intentions: The mediating roles of stress and counterproductive work behaviors. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 17(3), 169-196.
- [523] Topchyan, R., & Woehler, C. (2021). Do teacher status, gender, and years of teaching experience impact job satisfaction and work engagement?. *Education and Urban Society*, 53(2), 119-145.
- [524] Tosun, J., Kraaykamp, G., & Cemalcilar, Z. (2019). The value added of studying work attitudes and values: Some lessons to learn. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 682(1), 234-245.
- [525] Triandis, H. C. (1977). **Interpersonal behavior**. Brooks/Cole Publishing Company.
- [526] Tsai, H. Y., Chang, C. W., & Lin, H. L. (2010). Fuzzy hierarchy sensitive with Delphi method to evaluate hospital organization performance. *Expert Systems with Applications*, 37(8), 5533-5541.
- [527] Tsemach, S., & Shapira-Lishchinsky, O. (2021). Professional identity and career aspirations as mediators between principals’ authentic leadership and teachers’ intentions and behaviors. *Journal of Educational Administration*, 59(6), 721-738.



- [528] Tuch, A. N., & Hornbæk, K. (2015). Does Herzberg's notion of hygienes and motivators apply to user experience?. *ACM Transactions on Computer-Human Interaction (TOCHI)*, 22(4), 1-24.
- [529] Turban, D. B., Tan, H. H., Brown, K. G., & Sheldon, K. M. (2007). Antecedents and outcomes of perceived locus of causality: An application of self-determination theory. *Journal of Applied Social Psychology*, 37(10), 2376-2404.
- [530] Turksoy, S., & Tutuncu, O. (2021). An analysis of the relationship between work engagement, work locus of control, passion, and parasitism in coastal hotels. *European Journal of Tourism Research*, 29, 2912-2912.
- [531] Turnipseed, D. L. (2018). Emotional intelligence and OCB: The moderating role of work locus of control. *The Journal of social psychology*, 158(3), 322-336.
- [532] Turnley, W. H., & Feldman, D. C. (2000). Re-examining the effects of psychological contract violations: unmet expectations and job dissatisfaction as mediators. *Journal of organizational behavior*, 21(1), 25-42.
- [533] Uğur, B. E. R. K., Kahya, M., Bülent, K. U. Z. U., & Bayranlik, H. (2015). Effect of laborers' overqualification perception on job satisfaction and organizational commitment: an empirical study on health sector in Turkey. *Journal of International Health Sciences and Management*, 1(1), 70-73.
- [534] Ullah, I., Elahi, N. S., Abid, G., & Butt, M. U. (2020). The impact of perceived organizational support and proactive personality on affective commitment: Mediating role of prosocial motivation. *Business, Management and Economics Engineering*, 18(2), 183-205.
- [535] Ullah, R., & Ahmad, S. Z. (2018). The Effect of Organizational Politics on Job Stress; Mediating Role of Job Satisfaction. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 23(2), 13-23.
- [536] Uzun, T. (2018). A Study of Correlations between Perceived Supervisor Support, Organizational Identification, Organizational Citizenship Behavior, and Burnout at Schools. *European Journal of Educational Research*, 7(3), 501-511.
- [537] Van Den Hooff, B., Schouten, A. P., & Simonovski, S. (2012). What one feels and what one knows: the influence of emotions on attitudes and intentions towards knowledge sharing. *Journal of knowledge management*, 16(1), 148-158.
- [538] Van Knippenberg, D., & Sleebos, E. (2006). Organizational identification versus organizational commitment: self-definition, social exchange, and job attitudes. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(5), 571-584.
- [539] Van Loon, N. M. (2017). From red tape to which performance results? Exploring the relationship between red tape and various dimensions of performance in healthcare work units. *Public Administration*, 95(1), 60-77.
- [540] Vandenberghe, C., & Panaccio, A. (2015). Delving into the motivational bases of continuance commitment: Locus of control and empowerment as predictors of perceived sacrifice and few alternatives. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(1), 1-14.
- [541] Varma, A., & Malhotra, G. (2021). Establishing the antecedents of accountant's job satisfaction in an emerging market. *Journal of Financial Reporting and Accounting*, 20(1), 5-23.
- [542] Venkatesh, J., & Lissy, T. A. (2014). A study on relationship between employee engagement factors and organizational commitment in private banking sector. *International Journal of Business and Administration Research Review*, 2(5), 209-217.



- [543] Vermunt, R., & Steensma, H. (2001). Stress and justice in organizations: An exploration into justice processes with the aim to find mechanisms to reduce stress. *Justice in the workplace: From theory to practice*, 2, 27-48.
- [544] Vinayak, R., Bhatnagar, J., & Agarwal, M. N. (2021, April). When and how does perceived overqualification lead to turnover intention? A moderated mediation model. In *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*. Emerald Publishing Limited.
- [545] Vinayak, S., & Dhanoa, S. (2017). Relationship of parental burnout with parental stress and personality among parents of neonates with hyperbilirubinemia. *Int. J. Indian Psychol*, 4(2), 102-111.
- [546] Walker, B. R., Jackson, C. J., & Frost, R. (2017). A comparison of revised reinforcement sensitivity theory with other contemporary personality models. *Personality and Individual Differences*, 109, 232-236.
- [547] Wang, A. (2022, July). Analysis of Contemporary College Students' View of Love under the Theory of Social Exchange. In *2022 International Conference on Science and Technology Ethics and Human Future (STEHF 2022)* (pp. 124-127). Atlantis Press.
- [548] Wang, C., Xu, J., Zhang, T. C., & Li, Q. M. (2020). Effects of professional identity on turnover intention in China's hotel employees: The mediating role of employee engagement and job satisfaction. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 45, 10-22.
- [549] Wang, J., Tolson, H., Chiang, T. L., & Huang, T. Y. (2010). An exploratory factor analysis of workplace learning, job satisfaction, and organizational commitment in small to midsize enterprises in Taiwan. *Human Resource Development International*, 13(2), 147-163.
- [550] Wang, T., Long, L., Zhang, Y., & He, W. (2019). A social exchange perspective of employee-organization relationships and employee unethical pro-organizational behavior: The moderating role of individual moral identity. *Journal of Business Ethics*, 159(2), 473-489.
- [551] Warner, L. M., & Schwarzer, R. (2020). Self-Efficacy and Health. *The Wiley Encyclopedia of Health Psychology*, 605-613.
- [552] Warr, P. (1987). **Work, unemployment, and mental health**. Oxford University Press.
- [553] Wassermann, M., Fujishiro, K., & Hoppe, A. (2017). The effect of perceived overqualification on job satisfaction and career satisfaction among immigrants: Does host national identity matter?. *International Journal of Intercultural Relations*, 61, 77-87.
- [554] Watrous, K. M., Huffman, A. H., & Pritchard, R. D. (2006). When coworkers and managers quit: The effects of turnover and shared values on performance. *Journal of Business and Psychology*, 21(1), 103-126.
- [555] Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management journal*, 40(1), 82-111.
- [556] Wei, T., & Clegg, J. (2018). Effect of organizational identity change on integration approaches in acquisitions: role of organizational dominance. *British Journal of Management*, 29(2), 337-355.
- [557] Weiner, B. (2013). **Human motivation**. Psychology Press, UK.
- [558] Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective Events Theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews*, Vol. 18 (p. 1-74). Elsevier Science/JAI Press.
- [559] Wells, J. E., & Peachey, J. W. (2011). Turnover intentions. *Team Performance Management*, 17(1/2), 23-40.



- [560] Wheeler, A. R., Halbesleben, J. R., & Whitman, M. V. (2013). The interactive effects of abusive supervision and entitlement on emotional exhaustion and co-worker abuse. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(4), 477-496.
- [561] White, E. M., Aiken, L. H., Sloane, D. M., & McHugh, M. D. (2020). Nursing home work environment, care quality, registered nurse burnout and job dissatisfaction. *Geriatric Nursing*, 41(2), 158-164.
- [562] White, M. L., Henderson, D. F., Smith, S. G., & Bell, M. P. (2022). A new look at an old problem: A positive psychology lens on discrimination–identity builders and work-related outcomes. *Human Resource Management Review*, 32(3), 100858.
- [563] Whitman, M. V., Halbesleben, J. R., & Holmes IV, O. (2014). Abusive supervision and feedback avoidance: The mediating role of emotional exhaustion. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 38-53.
- [564] Wilde, N., & Hsu, A. (2019). The influence of general self-efficacy on the interpretation of vicarious experience information within online learning. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 16(1), 1-20.
- [565] Wildemuth, B. M. (2017). **Mixed methods. Applications of social research methods to questions in information and library science.** 2<sup>nd</sup> Edition, Libraries Unlimited, UK.
- [566] Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of management*, 17(3), 601-617.
- [567] Willis, L., Reynolds, K. J., & Lee, E. (2019). Being well at work: the impact of organizational climate and social identity on employee stress and self-esteem over time. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(3), 399-413.
- [568] Wu, C. H., Griffin, M. A., & Parker, S. K. (2015). Developing agency through good work: Longitudinal effects of job autonomy and skill utilization on locus of control. *Journal of Vocational Behavior*, 89, 102-108.
- [569] Wu, C. H., Luksyte, A., & Parker, S. K. (2015). Overqualification and subjective well-being at work: The moderating role of job autonomy and culture. *Social Indicators Research*, 121(3), 917-937.
- [570] Wu, F., Ren, Z., Wang, Q., He, M., Xiong, W., Ma, G., ... & Zhang, X. (2021). The relationship between job stress and job burnout: the mediating effects of perceived social support and job satisfaction. *Psychology, health & medicine*, 26(2), 204-211.
- [571] Wu, T. Y., & Hu, C. (2009). Abusive supervision and employee emotional exhaustion: Dispositional antecedents and boundaries. *Group & Organization Management*, 34(2), 143-169.
- [572] Yan, X., Wang, Z., Su, J., & Luo, Z. (2020). Relationship between core self-evaluations and team identification: The perception of abusive supervision and work engagement. *Current Psychology*, 39(1), 121-127.
- [573] Yang, C., Chen, Y., Roy, X. Z., & Mattila, A. S. (2020). Unfolding deconstructive effects of negative shocks on psychological contract violation, organizational cynicism, and turnover intention. *International Journal of Hospitality Management*, 89, 1-10.
- [574] Young, R. (2020). Robotics in the real world: the perceptual control theory approach. In *The Interdisciplinary Handbook of Perceptual Control Theory* (pp. 517-556). Academic Press.
- [575] Young-ok, H., Kang, Jaewan, K., & Lee, H. (2014). The effects of supervisor's abusive supervision on psychological contract violation and organizational silence in hotel industry. *Journal of Tourism Sciences*, 38(6), 189-207.





- [576] Yousef, D. A. (1998). Satisfaction with job security as a predictor of organizational commitment and job performance in a multicultural environment. *International journal of manpower*, 19(3), 184-194.
- [577] Yousef, D. A. (2001). Islamic work ethic—A moderator between organizational commitment and job satisfaction in a cross-cultural context. *Personnel review*, 30(2), 152-169.
- [578] Yu, H. Y., Lou, J. H., Eng, C. J., Yang, C. I., & Lee, L. H. (2018). Organizational citizenship behaviour of men in nursing professions: Career stage perspectives. *Collegian*, 25(1), 19-26.
- [579] Yu, H., Yang, F., Wang, T., Sun, J., & Hu, W. (2021). How perceived overqualification relates to work alienation and emotional exhaustion: The moderating role of LMX. *Current Psychology*, 40(12), 6067-6075.
- [580] Yun, J. T., Duff, B. R., Vargas, P., Himelboim, I., & Sundaram, H. (2019). Can we find the right balance in cause-related marketing? Analyzing the boundaries of balance theory in evaluating brand-cause partnerships. *Psychology & Marketing*, 36(11), 989-1002.
- [581] Zacher, H., & Rudolph, C. W. (2020). Relationships between Psychological Contract Breach and Employee Well-Being and Career-Related Behavior: The Role of Occupational Future Time Perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 42(1), 84-99.
- [582] Zagenczyk, T. J., Purvis, R. L., Cruz, K. S., Thoroughgood, C. N., & Sawyer, K. B. (2021). Context and social exchange: perceived ethical climate strengthens the relationships between perceived organizational support and organizational identification and commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(22), 4752-4771.
- [583] Zahoor, N., Abdullah, N., & Zakaria, N. (2020). The role of high performance work practices, work-family conflict, job stress and personality in affecting work life balance. *Management Science Letters*, 11(4), 1367-1378.
- [584] Zboja, J. J., Jackson, R. W., & Grimes-Rose, M. (2020). An expectancy theory perspective of volunteerism: the roles of powerlessness, attitude toward charitable organizations, and attitude toward helping others. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 17(4), 493-507.
- [585] Zhang, G., & Lee, G. (2010). The moderation effects of perceptions of organizational politics on the relationship between work stress and turnover intention: An empirical study about civilian in skeleton government of China. *I-Business*, 2(3), 268-273.
- [586] Zhang, L., & Deng, Y. (2016). Guanxi with supervisor and counterproductive work behavior: The mediating role of job satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 134(3), 413-427.
- [587] Zhang, W., Meng, H., Yang, S., & Liu, D. (2018). The influence of professional identity, job satisfaction, and work engagement on turnover intention among township health inspectors in China. *International journal of environmental research and public health*, 15(5), 988.
- [588] Zhang, Y. J. (2013). The relationship between perceptions of organizational politics and counterproductive work behavior: psychological contract breach as a mediator. *Journal of Business Economics*, 264(10), 63-71.
- [589] Zhang, Y., Guo, Y., & Newman, A. (2017). Identity judgements, work engagement and organizational citizenship behavior: The mediating effects based on group engagement model. *Tourism Management*, 61, 190-197.
- [590] Zhang, Y., Liu, X., Xu, S., Yang, L. Q., & Bednall, T. C. (2019). Why abusive supervision impacts employee OCB and CWB: A meta-analytic review of competing mediating mechanisms. *Journal of Management*, 45(6), 2474-2497.
- [591] Zhao, P., Xu, X., Peng, Y., & Matthews, R. A. (2020). Justice, support, commitment, and time are intertwined: A social exchange perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 120, 103432.



- 
- [592] Zikmund, W. G., Carr, J. C., Babin, B. J., & Griffin, M. (2013). **Business Research Methods**. 9<sup>th</sup> Edition. Cengage Learning, USA.
- [593] Zimmermann, M., & Papa, A. (2020). Causal explanations of depression and treatment credibility in adults with untreated depression: Examining attribution theory. *Psychology and Psychotherapy: Theory, Research and Practice*, 93(3), 537-554.
- [594] Zineldin, M. (2017). Transformational leadership behavior, emotions, and outcomes: Health psychology perspective in the workplace. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 32(1), 14-25.
- [595] Zivnuska, S., Kacmar, K. M., Witt, L. A., Carlson, D. S., & Bratton, V. K. (2004). Interactive effects of impression management and organizational politics on job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(5), 627-640.



**الملاحق**

**Appendix**

## الملاحق

الملحق (A) الموافقات الرسمية على اكمال متطلبات الدراسة

MINISTRY OF HIGHER EDUCATION & SCIENTIFIC RESEARCH  
UNIVERSITY OF BASRAH  
COLLEGE OF ADMIN & ECONOMICS

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة البصرة  
كلية الادارة والاقتصاد  
وحدة الدراسات العليا

Re: \_\_\_\_\_  
Date: \_\_\_\_\_

العدد: ١٩٥٢ / ١٧ / ٢  
التاريخ: ٢٠٢١ / ١٢ / ٢

شركة نفط البصرة  
الهيئة الإدارية  
الموارد البشرية  
العدد / ٢٧٥٠٩  
التاريخ / ٢٠٢١ / ١٢ / ٢  
الإدارة / قسم الموارد البشرية / م

جامعة البصرة  
كلية الادارة والاقتصاد  
المصدر  
التاريخ / ٢٠٢١ / ١٢ / ٢

الى / شركة نفط البصرة  
م / تسهيل مهمة

تحية طيبة..  
يرجى تسهيل مهمة طالب الدراسات العليا/ الدكتوراه (حسن عودة عبدالله) في قسم ادارة الاعمال  
وذلك لغرض تزويده بالمعلومات المطلوبة اطروحته الموسومة (اطار مقترح للادراك والاتجاهات  
والسلوك في مكان العمل) .

مع التقدير

ا.م.د. احمد صدام عبد الصاحب  
معاون العميد للشؤون العلمية  
٢٠٢١/٩/٢١

\*نسخه منه الى//  
\*قسم ادارة الاعمال...للتفضل بالاطلاع  
\*وحدة الدراسات العليا  
\*الصادرة

ناظم / عبير...

العنوان، العراق - البصرة - مجمع كليات باب الزبير  
E-mail: admin\_economic.college@uobasrah.edu.iq E-mail: college\_eco\_adm@yahoo.com

مدرسة دار الكتب للطباعة والنشر / جامعة البصرة

# الملاحق : Appendix

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة البصرة  
كلية الإدارة والاقتصاد  
وحدة الدراسات العليا

MINISTRY OF HIGHER EDUCATION &  
SCIENTIFIC RESEARCH  
UNIVERSITY OF BASRAH  
COLLEGE OF ADMIN & ECONOMICS

العدد: ١٩٥١ / ٧١٢  
التاريخ: ٢٠١١ / ٦ / ١٣

Re. :  
Date:

الإدارة الاقتصادية  
الإدارة الاقتصادية

جامعة البصرة  
كلية الإدارة والاقتصاد  
العدد: ٢٠١١  
التاريخ: ٢٠١١

إلى / شركة مصافي الجنوب  
م / تسهيل مهمة

تحية طيبة..  
يرجى تسهيل مهمة طالب الدراسات العليا / الدكتوراه (حسن عودة عبدالله) في قسم ادارة الاعمال وذلك لغرض تزويده بالمعلومات المطلوبة اطروحته الموسومة (اظهار مقترح للدراك والاتجاهات والسلوك في مكان العمل).

مع التقدير

أ.م.د. احمد صدام عبد الصاحب  
معاون العميد للشؤون العلمية  
٢٠٢١/٥/٢١

\*نسخه منه الى//  
\*قسم ادارة الاعمال...للتفضل بالاطلاع  
\*وحدة الدراسات العليا  
\*الصادرة

ناظم / عبيد...

العنوان، العراق - البصرة - مجمع كليات باب الزبير  
E-mail: admin\_economic.college@uobasrah.edu.iq E-mail: college\_eco\_adm@yahoo.com

# الملاحق : Appendix

MINISTRY OF HIGHER EDUCATION & SCIENTIFIC RESEARCH  
UNIVERSITY OF BASRAH  
COLLEGE OF ADMIN & ECONOMICS

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة البصرة  
كلية الادارة والاقتصاد  
وحدة الدراسات العليا

Re. :  
Date:

العدد: ١٧١٢  
التاريخ: ٢٠٢١/١١/٢٠

جامعة البصرة  
كلية الادارة والاقتصاد  
الصادرة  
العدد: ٢٠ / ١١  
التاريخ: ٢٠ / ١١

الى / شركة ابن ماجد العامة  
م / تسهيل مهمة

تحية طيبة..  
يرجى تسهيل مهمة طالب الدراسات العليا / الدكتوراه (حسن عودة عبدالله) في قسم ادارة الاعمال وذلك لغرض تزويده بالمعلومات المطلوبة اطروحته الموسومة (اظهار مقترح للدراك والاتجاهات والسلوك في مكان العمل) .

مع التقدير

التعمير السيد  
د. تارا مادل

ا.م.د. احمد صدام عبد الصاحب  
معاون العميد للشؤون العلمية  
٢٠٢١/٥/٢١

\*نسخه منه الى//  
\*قسم ادارة الاعمال... للتعرف بالاطلاع  
\*وحدة الدراسات العليا  
\*الصادرة

ناظم / عبير...

العنوان، العراق - البصرة - مجمع كليات باب الزبير  
E-mail: admin\_economic.college@uobasrah.edu.iq E-mail: college\_eco\_adm@yahoo.com  
مديرية دار الكتب للطباعة والنشر / جامعة البصرة



MINISTRY OF HIGHER EDUCATION & SCIENTIFIC RESEARCH  
UNIVERSITY OF BASRAH  
COLLEGE OF ADMIN & ECONOMICS

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة البصرة  
كلية الإدارة والاقتصاد  
وحدة الدراسات العليا

Re. :  
Date:

العدد: ١٧١٢ / ١٩٤٩  
التاريخ: ١١ / ١٢ / ٢٠١١

الشركة العامة للحديد والصلب  
SCIS  
العدد: ٥٥٤٥  
التاريخ: ٢٠١١ / ١٢ / ١١

جامعة البصرة  
كلية الإدارة والاقتصاد  
الصادرة  
العدد: ٥٥٤٥  
التاريخ: ٢٠١١

الى / الشركة العامة للحديد والصلب  
م/ تسهيل مهمة

تحية طيبة..  
يرجى تسهيل مهمة طالب الدراسات العليا/ الدكتوراه (حسن عودة عبدالله) في قسم ادارة الاعمال وذلك لغرض تزويده بالمعلومات المطلوبة اطروحته الموسومة (اطار مقترح للادراك والاتجاهات والسلوك في مكان العمل).

مع التقدير

ا.م.د. احمد صدام عبد الصاحب  
معاون العميد للشؤون العلمية  
٢٠٢١/٩/ ٢١

البريد الإلكتروني: admin\_economic.college@uobasrah.edu.iq

\*نسخه منه الى//  
\*قسم ادارة الاعمال...للتفضل بالاطلاع  
\*وحدة الدراسات العليا  
\*الصادرة

ناظم / عبير...

العنوان: العراق - البصرة - مجمع كليات باب الزبير  
E-mail: admin\_economic.college@uobasrah.edu.iq E-mail: college\_eco\_adm@yahoo.com  
مديرية دار الكتب للطباعة والنشر / جامعة البصرة

MINISTRY OF HIGHER EDUCATION &  
SCIENTIFIC RESEARCH  
UNIVERSITY OF BASRAH  
COLLEGE OF ADMIN & ECONOMICS



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة البصرة  
كلية الادارة والاقتصاد  
وحدة الدراسات العليا

Re. :  
Date:

العدد: ٨٩٤٧ / ٧ / ٢٠٢١  
التاريخ: ٢٠٢١ / ٦ / ٢٠



الى / الشركة العامة لانتاج الطاقة الكهربائية للمنطقة الجنوبية

م/ تسهيل مهمة

تحية طيبة..

يرجى تسهيل مهمة طالب الدراسات العليا/ الدكتوراه (حسن عودة عبدالله) في قسم ادارة الاعمال وذلك لغرض تزويده بالمعلومات المطلوبة اطروحته الموسومة (اطار مقترح للادراك والاتجاهات والسلوك في مكان العمل) .

مع التقدير

ا.م.د. احمد صدام عبد الصاحب  
معاون العميد للشؤون العلمية  
٢٠٢١/٥/ ٢١

مستشار  
م.د. عبد الله  
م.د. عبد الله  
٢٠٢١  
المهندس  
مستشار حسابات ميزان  
معاون المدير العام لشؤون المشاريع

\*نسخه منه الى//  
\*قسم ادارة الاعمال...للتفضل بالاطلاع  
\*وحدة الدراسات العليا  
\*الصادرة

ناظم / عبير ...

العنوان: العراق - البصرة - مجمع كليات باب الزبير

E-mail: admin\_economic.college@uobasrah.edu.iq

E-mail: college\_eco\_adm@yahoo.com



MINISTRY OF HIGHER EDUCATION &  
SCIENTIFIC RESEARCH  
UNIVERSITY OF BASRAH  
COLLEGE OF ADMIN & ECONOMICS



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة البصرة  
كلية الإدارة والاقتصاد  
وحدة الدراسات العليا

Re. :  
Date:

العدد:  
التاريخ:



الى / الشركة العامة لنقل الطاقة الكهربائية المنطقة الجنوبية

م/ تسهيل مهمة

تحية طيبة..  
يرجى تسهيل مهمة طالب الدراسات العليا/ الدكتوراه (حسن عودة عبدالله) في قسم ادارة الاعمال  
وذلك لغرض تزويده بالمعلومات المطلوبة اطروحته الموسومة (اطار مقترح للدراك والاتجاهات  
والسلوك في مكان العمل) .

مع التقدير

ا.م.د. احمد صدام عبد الصاحب  
معاون العميد للشؤون العلمية  
٢٠٢١/٥/٢

\*نسخه منه الى//  
\*قسم ادارة الاعمال...للتفضل بالاطلاع  
\*وحدة الدراسات العليا  
\*الصادرة

ناظم / عبير...

العنوان: العراق - البصرة - مجمع كليات باب الزبير

E-mail: admin\_economic.college@uobasrah.edu.iq

E-mail: college\_eco\_adm@yahoo.com

**الملحق (B) قائمة بأسماء السادة المسؤولين المشاركين في Fuzzy Delphi**

ت	الاسم	العنوان الوظيفي	التحصيل الدراسي	مكان العمل	الخدمة الوظيفية
1	عبدالله عبدالحسن علي	خبير هندسي	دكتوراه	شركة نفط البصرة	33 سنة
2	احمد كاظم جواد	رئيس مهندسين اقدم	دكتوراه	الشركة العامة للحديد والصلب	25 سنة
3	اكرم عبدالرحمن عبدالحسن	رئيس كيمائيين اقدم	دكتوراه	شركة مصافي الجنوب	25 سنة
4	باسم عبدالحسن عبدالحي	رئيس كيمائيين اقدم	دكتوراه	الشركة العامة للحديد والصلب	33 سنة
5	مرتضى رهيف علي	رئيس كيمائيين اقدم	ماجستير	شركة مصافي الجنوب	23 سنة
6	عبدالجبار لعبيبي حمادي	رئيس مهندسين اقدم	بكالوريوس	شركة نفط البصرة/ الزبير	25 سنة
7	احمد قيس عبداللطيف	رئيس مهندسين	بكالوريوس	شركة نفط البصرة/ الرميلة	10 سنة
8	ضياء رحمن احمد	رئيس مهندسين	بكالوريوس	شركة نفط البصرة/ الرميلة	16 سنة
9	حيدر نزار عباس	رئيس مهندسين اقدم	بكالوريوس	شركة نفط البصرة	20 سنة
10	ثامر محمد علي سلمان	رئيس مهندسين اقدم	بكالوريوس	الشركة العامة لانتاج كهرباء الجنوب	22 سنة
11	رجاء محمد علي عبدالله	رئيس مهندسين اقدم	بكالوريوس	الشركة العامة لانتاج كهرباء الجنوب	25 سنة
12	ندى جواد كاظم	رئيس مهندسين اقدم	بكالوريوس	شركة بن ماجد	29 سنة
13	يوسف عبدالباقي خلف	رئيس فيزيائيين اقدم	بكالوريوس	شركة بن ماجد	28 سنة
14	جواد كاظم محمد	رئيس فيزيائيين اقدم	بكالوريوس	شركة بن ماجد	29 سنة
15	اسعد عبدالحسن جعفر	مدير اقدم	بكالوريوس	الشركة العامة لانتاج كهرباء الجنوب	21 سنة



## الملاحق : Appendix



### الملحق (C) قائمة بأسماء السادة الخبراء الذين عرضت عليهم الاستبانة لغرض تحكيمها

ت	الاسم	الانتماء	التخصص
1	أ.د طاهر محسن الغالبي	كلية شط العرب الجامعة/ عميد الكلية	الإدارة الاستراتيجية
2	أ.د عامر علي العطوي	جامعة المثنى/ كلية الإدارة والاقتصاد/ قسم إدارة الاعمال	نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي
3	أ.د محمد حسين منهل	جامعة المعقل الاهلية/ مساعد رئيس الجامعة	الإدارة الاستراتيجية
4	أ.د ليث علي الحكيم	جامعة الكوفة/ كلية الإدارة والاقتصاد/ قسم إدارة الاعمال	نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي
5	أ.د احسان دهش جلاب زهير الشيلوي	جامعة القادسية/ كلية الإدارة والاقتصاد/ قسم إدارة الاعمال	نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي
6	أ.د بلال محمد العنيزان	جامعة جدارا/ قسم إدارة التسويق/ الاردن	إدارة التسويق
7	أ.د سلطان حمد خليف النوفل	الجامعة التقنية الشمالية/ الكلية التقنية الإدارية/ الموصل	نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي
8	أ.د معن وعدالله المعاضيدي	جامعة الموصل/ كلية الإدارة والاقتصاد/ قسم إدارة الاعمال	نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي
9	أ.د ناظم جواد عبد	جامعة بغداد/ كلية الإدارة والاقتصاد/ قسم إدارة الاعمال	نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي
10	أ.م.د هديل كاظم	جامعة بغداد/ كلية الإدارة والاقتصاد/ قسم إدارة الاعمال	نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي
11	أ.م.د عبدالرحيم محمد	جامعة قطر/ دولة قطر	التخطيط الاستراتيجي وقياس الأداء المؤسسي
12	أ.م.د حسين حريجة غالي الحسناوي	جامعة كربلاء/ كلية الإدارة والاقتصاد/ قسم إدارة الاعمال	نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي
13	أ.م.د وميض عبدالزهره	جامعة المعقل الاهلية/ رئيس قسم إدارة الاعمال	ادارة الموارد البشرية



## الملحق (D) نتائج اختبار Harman's Single Factor

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	27.350	30.055	30.055	27.350	30.055	30.055
2	13.015	14.302	44.357			
3	3.901	4.287	48.644			
4	2.811	3.089	51.734			
5	1.933	2.124	53.858			
6	1.794	1.971	55.829			
7	1.494	1.641	57.470			
8	1.371	1.506	58.976			
9	1.324	1.455	60.431			
10	1.180	1.296	61.727			
11	1.131	1.243	62.970			
12	1.037	1.140	64.110			
13	1.013	1.113	65.223			
14	.962	1.057	66.280			
15	.871	.957	67.237			
16	.866	.952	68.189			
17	.830	.912	69.101			
18	.796	.875	69.976			
19	.761	.836	70.812			
20	.741	.815	71.626			
21	.719	.791	72.417			
22	.707	.776	73.193			
23	.690	.758	73.952			
24	.665	.730	74.682			
25	.627	.690	75.372			
26	.624	.685	76.057			
27	.616	.677	76.735			
28	.607	.667	77.402			
29	.595	.654	78.056			
30	.586	.643	78.699			
31	.577	.635	79.334			
32	.555	.609	79.943			
33	.542	.595	80.539			
34	.531	.583	81.122			
35	.518	.569	81.691			
36	.504	.554	82.245			
37	.493	.542	82.787			
38	.485	.533	83.320			
39	.479	.526	83.846			
40	.464	.510	84.356			
41	.463	.509	84.865			
42	.456	.501	85.366			
43	.452	.496	85.862			
44	.436	.479	86.341			
45	.419	.461	86.802			



## الملاحق : Appendix



46	.409	.450	87.251			
47	.406	.446	87.697			
48	.399	.438	88.135			
49	.395	.434	88.569			
50	.393	.432	89.001			
51	.378	.415	89.417			
52	.370	.407	89.824			
53	.366	.402	90.225			
54	.359	.394	90.620			
55	.345	.379	90.999			
56	.342	.376	91.375			
57	.340	.374	91.749			
58	.330	.363	92.112			
59	.316	.347	92.459			
60	.314	.345	92.804			
61	.307	.338	93.142			
62	.296	.325	93.467			
63	.293	.322	93.789			
64	.282	.310	94.099			
65	.275	.302	94.402			
66	.274	.301	94.702			
67	.266	.292	94.995			
68	.262	.288	95.283			
69	.257	.282	95.565			
70	.249	.273	95.839			
71	.246	.270	96.109			
72	.241	.265	96.374			
73	.234	.258	96.632			
74	.226	.249	96.881			
75	.222	.244	97.125			
76	.219	.241	97.365			
77	.207	.228	97.593			
78	.203	.224	97.816			
79	.196	.215	98.031			
80	.191	.210	98.242			
81	.185	.203	98.445			
82	.180	.197	98.642			
83	.168	.185	98.827			
84	.160	.176	99.003			
85	.153	.168	99.171			
86	.146	.161	99.332			
87	.142	.157	99.489			
88	.138	.152	99.641			
89	.118	.130	99.771			
90	.111	.122	99.893			
91	.098	.107	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.



**الملحق (E) استبانة الدراسة النهائية**

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة البصرة

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الاعمال /برنامج الدكتوراه

م /الاستبانة

السادة الافاضل المحترمون

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ... تحية طيبة

يروم الباحث القيام بالدراسة الموسومة بـ (تطوير إطار تكاملي مقترح للإدراك والاتجاهات والسلوك في مكان العمل). والتي هي جزء من متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في علوم إدارة الأعمال. إذ نضع بين أيديكم استمارة الاستبانة راجين املاءها بوضع علامة (√) امام الاختيار الذي ترونه مناسباً ومتوافقاً مع رأيكم وحسب خمس بدائل: اتفق تماماً - اتفق - لا اتفق إلى حد ما - لا اتفق - لا اتفق إطلاقاً، إذ ان:

اجابتم سوف تستعمل لأغراض البحث العلمي فقط ولا داعي لذكر أي اسماء أو التوقيع على الاستمارة.

رأيكم الموضوعي هو المطلوب إذ لا توجد هناك اجابات صحيحة أو خاطئة.

نتمنى ان تكون الاجابة عن جميع الاسئلة أو الفقرات، لان ترك سؤال فارغ يفقد الاستبانة فائدتها.

الباحث على استعداد في الاجابة عن أي استفسار حول أي فقرة أو عبارة ترونها غير واضحة.

شاكرين تعاونكم معنا مع وافر التقدير والاحترام

**طالب الدكتوراه  
حسن عوده عبدالله**

**المشرف العلمي  
أ.د هادي عبد الوهاب الابرو**

**الجزء الأول: معلومات وصف خصائص العينة**

الخبرة:	المؤهل العلمي:	العمر:	الجنس:
5 سنة فأقل	اعدادية فما دون	20 سنة فأصغر	ذكر
من 6 إلى 15	دبلوم	من 21 إلى 30	انثى
من 16 إلى 25	بكالوريوس	من 31 إلى 40	الحالة الاجتماعية
من 26 إلى 35	دبلوم عالي	من 41 إلى 50	اعزب



## الملاحق : Appendix

	36 سنة فأكثر		ماجستير		51 سنة فأكثر		متزوج
			دكتوراه				مطلق

### الجزء الثاني: الاستبانة

<p><b>العدالة التنظيمية المدركة (التوزيعية):</b> العدالة التي تتعامل مع القرارات المتعلقة بتحقيق الأفراد العاملين لغاياتهم (المردود المادي) في العمل والتي تمثل محتوى وجوهر العدالة (Tang &amp; Sarsfield-Baldwin, 1996:29).</p>							
ت	الفقرة	لا اتفق اطلاقاً	لا اتفق	اتفق إلى حد ما	اتفق تماماً	اتفق تماماً	اتفق تماماً
1	لا يتناسب المردود مالي الذي حصل عليه مع مقدار جهدي المبذول.						
2	تمثل المسؤوليات والمهام المحددة لي أساس حصولي على المردود المالي.						
3	تعترضني ضغوط وتوتر لا تتناسب مع ما حصل عليه من مردود مالي في العمل.						
4	احصل على مردود مالي يناسب مؤهلي الدراسي ومهاراتي وقدراتي في العمل.						
<p><b>العدالة التنظيمية المدركة (الإجرائية):</b> العدالة التي تتعامل مع كيفية اتخاذ القرارات أو الوسائل المتعلقة بتحقيق غايات الأفراد العاملين والتي تمثل عملية اجراء العدالة (Tang &amp; Sarsfield-Baldwin, 1996:29).</p>							
5	في شركتنا، الإجراءات والتعليمات مكتوبة وواضحة وتطبق بالتساوي على الجميع.						
6	ترتبط الترقيات بشكل أكبر بمعارفك وعلاقاتك بدلاً من جودة ونوعية عملك.						
7	كانت المعايير المستعملة لتقييم أدائي في هذه الشركة عادلة وموضوعية.						
8	لدي ثقة كبيرة في تقييم مسؤولي المباشر لأداء عملي.						
<p><b>الدعم التنظيمي المدرك:</b> الدرجة التي يعتقد فيها الأفراد العاملون إنّ منظماتهم تقدر مساهماتهم، وتهتم برفاهيتهم وتلبي احتياجاتهم الاجتماعية والعاطفية (Eisenberger et al., 1986:500).</p>							
9	تهتم الشركة التي اعمل بها حقاً برفاهيتي وسعادتي.						
10	تهتم وتتبنى الشركة التي اعمل بها بأرائي.						
11	تقدم لي الشركة مساعدة خاصة عند حاجتي لها.						
12	المساعدة متاحة من شركتي عندما أواجه مشكلة أو أقع في خطأ.						
<p><b>الهوية التنظيمية المدركة:</b> تمثل الدرجة التي يعرّف بها الفرد نفسه بالسمات نفسها التي تعرّف بها المنظمة، أي انها تمثل التوحد المدرك مع المنظمة لدرجة انعكاس نجاحها وفشلها على الفرد بنفس الدرجة (Mael &amp; Ashforth, 1992:104).</p>							
13	تمثل الإساءة لشركتي إساءة لشخصيتي.						
14	اهتم بوجهات نظر الآخرين تجاه شركتي.						
15	تمثل نجاحات هذه الشركة نجاحاتي.						
16	إذا انتقدت الشركة في وسائل الإعلام أو التواصل الاجتماعي، أشعر بالحرج.						
<p><b>السياسة التنظيمية المدركة:</b> مدى رؤية الأفراد لبيئة عملهم على أنها ذات طبيعة سياسية، أو أنها إدراك الفرد</p>							

## الملاحق : Appendix

لسلوكيات الخدمة الذاتية التي يظهرها الأعضاء المؤثرون في المنظمة لغرض التلاعب بالقواعد والسياسات التنظيمية خدمة لمصالحهم الذاتية (Kacmar & Ferris, 1991:193).					
					17 هناك أشخاص في شركتي يحصلون دائماً على مكاسب مالية ومعنوية بطريقتهم الخاصة.
					18 يحاول بعض الأشخاص في هذه الشركة بناء أنفسهم عن طريق هدم الآخرين.
					19 لقد رأيت تغييرات تم إجراؤها في سياسات العمل والتي تخدم فقط أغراض أفراد محددين، وليس مصلحة الجميع.
					20 المحسوبية بدلاً من الجدارة هي التي تحدد من يتم ترقيته.
الإشراف التعسفي "المسيء": مدى انخراط المشرفين في العرض المستمر للسلوكيات اللفظية وغير اللفظية العدائية، باستثناء الاتصال الجسدي (Aryee, Sun, Chen, & Debrah, 2008:393).					
					21 مديري المباشر يدلي بتعليقات سلبية عني للآخرين.
					22 يعبر مديري المباشر عن غضبه اتجاهي عندما يكون منزعجاً لسبب آخر.
					23 يلومني مشرفي المباشر لإنقاذ نفسه من الإحراج.
					24 يذكرني مشرفي المباشر بأخطائي وإخفاقاتي السابقة.
إدراك التأهيل المفرط: يعكس إدراك التأهيل المفرط تقييم فردي نفسي معرفي لمؤهلات الأفراد (مثل التعليم والخبرة والمهارات) بشكل تتجاوز متطلبات الوظيفة المحددة لهم (Johnson & Johnson, 1996:435).					
					25 مستوى تعليمي رسمي يفوق متطلبات وظيفتي الحالية.
					26 يتعذر علي توظيف مواهبي في العمل.
					27 خبرتي في العمل أكثر من ضرورية للقيام بعملتي الحالي.
					28 بناءً على مهاراتي، أنا مؤهل بشكل يتجاوز (أكثر مما يجب) ما تتطلبه الوظيفة التي أشغلها.
الالتزام التنظيمي: هو حالة نفسية تميز علاقة الفرد العامل بمنظمته والتي تؤثر في قرار استمراره بالعمل (Meyer & Allen, 1997:11).					
					29 أشعر بإحساس قوي بالانتماء إلى شركتي.
					30 أشعر بالارتباط الشخصي بشركتي وبعملي.
					31 العمل في شركتي له معنى شخصي كبير بالنسبة لي.
					32 أشعر حقاً إن المشكلات التي تواجهها شركتي هي أيضاً مشكلاتي.
الرضا الوظيفي: مقدار التأثير الإيجابي العام (أو المشاعر) التي يشعر بها الأفراد تجاه وظائفهم وبيئة العمل (Wright & Cropanzano, 1998:487).					
					33 بشكل عام، انا راض عن العمل في وظيفتي.
					34 بشكل عام، انا راض عن زملائي في العمل.
					35 بشكل عام، انا راض عن مشرفي في العمل.
					36 بشكل عام، انا راض عن فرص للترقيات والراتب.



## الملاحق : Appendix



<p><b>الادماج الوظيفي:</b> حالة ذهنية تتميز بالحيوية والتفاني والاستيعاب مرتبطة بشكل إيجابي بالعمل ( Schaufeli, ) (Salanova, Gonza lez-Roma, &amp; Bakker, 2002:72).</p>						
					37	في وظيفتي، أشعر بالقوة والنشاط.
					38	أنا متحمس ومدفع في عملي.
					39	عندما أستيقظ في الصباح، أشعر بالرغبة في الذهاب إلى العمل.
					40	أنا فخور بالعمل الذي أقوم به.
<p><b>الضغط الوظيفي:</b> تمثل استجابة الفرد العامل للضغوط الناتجة من بيئة عمل معينة ( Lambert, Hogan, &amp; ) (Griffin, 2007:646).</p>						
					41	العمل لوقت طويل يشعرني بان وظيفتي محبطة ومتعبة جداً.
					42	عادة ما أكون تحت ضغط كبير عندما أكون في العمل.
					43	عادة ما أشعر بالهدوء والراحة عندما أعمل.
					44	هناك الكثير من جوانب عملي التي تجعلني أشعر بالضيق.
<p><b>الاحتراق الوظيفي (الإرهاق العاطفي):</b> يشير إلى نقص الطاقة والشعور باستنفاد موارد الفرد العامل العاطفية (Shih, Jiang, Klein, &amp; Wang, 2013:583).</p>						
					45	انا متعب نفسياً وعاطفياً في عملي.
					46	أشعر بالإرهاق عندما أستيقظ في الصباح وأواجه يوماً آخر في العمل.
					47	العمل مع الناس طوال اليوم يمثل ضغطاً حقيقياً بالنسبة لي.
					48	أشعر بانني مستنفد في نهاية يوم العمل.
<p><b>الاحتراق الوظيفي (سلب الشخصية):</b> ميل الأفراد لمعاملة الأشخاص الآخرين كأشياء، والتي قد يصبحون فيها ساخرين تجاه زملائهم في العمل والزبائن، ويظهرون قسوة عاطفية ( Shih, Jiang, Klein, &amp; ) (Wang, 2013:583).</p>						
					49	يتم معاملة الآخرين هنا بطريقة لا إنسانية.
					50	لقد أصبحت أكثر قسوة تجاه الآخرين منذ إن توليت هذه الوظيفة.
					51	اعتقد إن وظيفتي تجعلني أكثر قسوة وفتور عاطفي.
					52	ما يحدث للآخرين في العمل لا يحرك مشاعري.
<p><b>انتهاك العقد النفسي:</b> مزيج من مشاعر خيبة الأمل، والغضب، والمرارة، والاستياء، والسخط، والامتعاض التي تنبثق من اعتقاد الفرد بانه قد تعرض للخيانة أو سوء المعاملة ( Robinson &amp; Morrison, ) (2000:528).</p>						
					53	أشعر بالغضب اتجاه الشركة بسبب أخطائها تجاهي.
					54	أشعر بأن الشركة قد انتهكت الالتزامات المبرمة بيننا.
					55	أشعر بإحباط شديد من الطريقة التي تعاملني بها شركتي.
					56	أشعر بعدم وفاء شركتي بالتزاماتها تجاهي.
<p><b>سلوك اداء المهمة:</b> يشير إلى السلوكيات الوظيفية التي تؤدي أداء الواجبات التي تتطلبها الوظيفة (Williams &amp; Anderson, 1991:603).</p>						
					57	اكمل بشكل كاف الواجبات المعينة لي.
					58	انا افي بالمسؤوليات المحددة لي في وصف

## الملاحق : Appendix

					وظيفتي.
					59 انا البي متطلبات الأداء الرسمية للوظيفة.
					60 انا اكمل المهام المتوقعة مني.
سلوك المواطنة التنظيمية: هي سلوكيات وظيفية توجد خارج الجوهر التقني للوظيفة ولكنها تخدم المنظمة من خلال دعم السياق النفسي والاجتماعي للعمل (Lambert, Hogan, & Griffin, 2008:56).					
					61 كثيراً ما اتطوع للقيام بأشياء دون إن يطلب مني ذلك.
					62 غالباً ما احاول مساعدة زملائي حتى يصبحوا أكثر إنتاجية.
					63 عندما يكون ذلك ممكناً، اخذ وجبات غداء أو استراحات أطول مما هو مسموح به.
					64 غالباً ما اساعد الآخرين الذين لديهم أعباء عمل ثقيلة دون إن يطلبوا مني ذلك.
سلوكيات العمل العكسية "غير المنتجة": تم تعريفها على أنها سلوك تطوعي ينتهك القواعد التنظيمية المهمة، وبذلك يهدد رفاهية المنظمة أو أعضائها أو كليهما (Bennett & Robinson, 2000:349).					
					65 احيانا اتعمد الاضرار بممتلكات ومعدات الشركة التي اعمل بها.
					66 احيانا اتعمد التأخر في الوصول لمكان العمل.
					67 احيانا اتباطاً في اداء المهام والواجبات المخصصة لي.
					68 احيانا اتجاهل تعليمات المسؤول المباشر بشكل متعمد.
					69 احيانا اتعامل بسخرية مع زملائي في العمل.
					70 أحيانا اتصرف بوقاحة لغرض احراج الآخرين في مكان العمل.
نوايا الدوران: نوايا الأفراد العاملين لمحاولة ابعاد أنفسهم عن مهام أو بيئة عملهم من خلال، التغيب، والتأخير، ودوران الموظفين (Hanisch & Hulin, 1991:112).					
					71 انا احاول بجدية لتغيير مكان عملي الحالي لشركة أو قسم اخر.
					72 افكر بجدية في تغيير طبيعة وظيفتي الحالية.
					73 استنفذ الكثير من اجازاتي الاعتيادية أو المرضية لغرض اخذ قسط راحة في المنزل والتهرب من العمل.
موضع السيطرة الداخلي: يُعرّف على أنه توقع عام بان التحكم في المكافآت أو التعزيزات أو النتائج (الترقيات والظروف المواتية وزيادة الرواتب والتقدم الوظيفي العام) يتم من خلال أفعال الفرد الداخلية (Spector, 1988:335).					
					74 نتيجة عملي تعكس ما اقوم به فعلاً.
					75 في وظيفتي، يمكنني إن انجز بصورة كبيرة كل ما اريد انجازه.
					76 إذا كنت غير راض عن قرارات مديري بالعمل، فاننا اسعى لفعل شيء حيال ذلك.
					77 انا قادر على أداء وظيفتي بشكل جيد إذا بذلت جهداً كافياً لذلك.
					78 تقدم المكافآت لي إذا ادبت أداء جيداً في العمل.
موضع السيطرة الخارجي: يُعرّف على أنه توقع عام بان التحكم في المكافآت أو التعزيزات أو النتائج (الترقيات والظروف المواتية وزيادة الرواتب والتقدم الوظيفي العام) يتم من خلال قوى خارجية (Spector, 1988:335).					



## الملاحق : Appendix



					79	حصولي على الوظيفة التي اريدها هي في الغالب تحتاج إلى الحظ.
					80	حصولي على وظيفة جيدة، يحتاج إلى أن يكون لدي أقارب أو اصدقاء في مناصب عالية.
					81	لكي احصل على الكثير من الاموال علي إن اتعرف على الأشخاص المناسبين.
					82	احتاج للكثير من الحظ لأكون متميزاً في وظيفتي.
					83	الذي يحدد حصولي على الكثير أو القليل من الاموال هو الحظ.
<b>الكفاءة الذاتية:</b> إيمان الفرد بكفاءته العامة لإحداث الأداء المطلوب عبر مجموعة متنوعة من مواقف الإنجاز (Chen, Gully, & Eden, 2001:77).						
					84	سأتمكن من تحقيق معظم الأهداف التي حددتها لنفسي.
					85	عندما أواجه مهام صعبة، أنا متأكد من أنني سوف أنجزها.
					86	بشكل عام، أعتقد أنه يمكنني الحصول على نتائج مهمة بالنسبة لي.
					87	أعتقد أنني يمكن إن أنجح في أي هدف أضعه في عقلي.
					88	سوف أتمكن من التغلب بنجاح على العديد من التحديات.
					89	أنا واثق من قدرتي على الأداء الفعال في العديد من المهام المختلفة.
					90	بالمقارنة مع أشخاص آخرين، يمكنني إن أفعل معظم المهام بشكل جيد للغاية.
					91	حتى عندما تكون الأمور صعبة، يمكنني الأداء بشكل جيد.

---

## Abstract

The process of managing the behavior of workers in the workplace at the present time is one of the most important factors that disturb and arouse the interest of managers and organizations alike. This arises from two main reasons: the first is the difficulty of managing, understanding, and stereotyping human behavior in general, and the second, is the impact and importance of that behavior on the success and effectiveness of organizations. This, in turn, will create an urgent need to identify the most important factors that predict behavior in the workplace, with the aim of modifying it and managing it in a way that serves those organizations. On this basis, and according to the attribution theory, social exchange theory, and conservation of resources theory, the current study aimed to propose and test an integrated framework that includes the most important perception and attitudes variables that enhance or discourage positive and negative behavior in the workplace. Two positive and negative trajectories of behavior have been hypothesized. In addition to identifying the modified role of those pathways through important personal variables, i.e., locus of control, and self-efficacy.

The study is based on the positivist philosophy, by adopting a cross-sectional quantitative design based on a questionnaire as a tool for data collection. The current study included three sequential stages, the first stage included identifying the most important variables of perception, attitudes, and behavior in the workplace from the point of view of a sample of practitioners with great experience in the industrial sector working in southern Iraq, whose number was (15) practitioners, and this was done by relying on the (Fuzzy Delphi) method. The second step included testing the linear relationships between the variables by adopting the partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). The last stage included testing the nonlinear relationships between the variables of the proposed framework by adopting the Artificial Neural Network (ANN). Linear and nonlinear relationships were tested by relying on a sample of (1215) employees working in six industrial companies.

The results obtained significantly supported the proposed framework. These results supported the assumption that positive/negative perception variables and positive/negative attitudes largely predict positive behavior, in addition to the assumption that positive/negative perception variables and positive attitudes predict negative behavior. On the other hand, the linear and nonlinear results highlighted the important role of job engagement, perceived organizational identity, organizational commitment, and perceived organizational support in predicting positive behavior, while job burnout, perceived abusive supervision, psychological contract violation, and job stress in predicting negative behavior emerged. Accordingly, the study suggested a number of recommendations for practitioners to apply on the ground and researchers with the aim of guiding the course of future research.

**Keywords:** Perception, Attitudes, Behavior, Attribution Theory, Social Exchange Theory, Conservation of Resource Theory, Locus of Control, Self-efficacy



*Republic of IRAQ  
Ministry of Higher Education  
And Scientific Research  
University of Basrah  
College of Admin & Economic*



## **Developing an integrated proposed framework for perception, attitudes, and behavior in the workplace**

**An applied study in the Iraqi industrial sector**

**A Thesis Submitted**

**To The Council of the College of Administration and Economic, University  
of Basrah as a Partial Fulfillment for the Requirement of the Degree of  
Doctor of Philosophy in Business Administration**

**By**

**Hassan Oudah Abdullah**

**Supervised By**

**Professor**

**Dr. Hadi A. Al-Abrow**

**2022 A.C**

**1444 A.H**