أثر موضع السيطرة وجودة العلاقة في سلوك العمل المنحرف من خلال الثقة في القائد والتمكين النفسي: دراسة تطبيقية على العاملين في مستشفيات البصرة الحكومية

هادي عبد الوهاب الابرو[1]، الحمزة مالك النور[2]

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم إطار عملي ونظري حول موضوع "الأثر المباشر لموضع السيطرة وجودة العلاقة في سلوك العمل المنحرف وغير المباشر من خلال الثقة في القائد والتمكين النفسي" وتم بناء الإطار النظري ومن ثم المخطط الفرضي وفقا للمتغيرات الخمسة للدراسة والتي على ضوئه أجرى تطوير الفرضيات الأساسية لهذه الدراسة. وطبقت واختبرت هذه الدراسة في القطاع الصحي الحكومي في محافظة البصرة حيث شملت الدراسة عدد من المستشفيات الحكومية. واستخدمت الاستبانة كأسلوب لجمع بيانات الدراسة وكان حجم العينة 285 من الأفراد العاملين. واستخدم التحليل المساري باستخدام برمجية (AMOS V20) لاختبار فرضيات الدراسة. وأظهرت النتائج بأن هناك تأثيراً مباشراً سلبياً لكل من موضع السيطرة وجودة العلاقة على سلوك العمل المنحرف كما توصلت الدراسة لوجود تأثير سلبي غير مباشر لموضع السيطرة وجودة العلاقة على سلوك العمل المنحرف من خلال المتغيرين الوسيطين الثقة في القائد والتمكين النفسي.

الكلمات الدالة: موضع السيطرة، جودة العلاقة، الثقة في القائد، التمكين النفسي، سلوك العمل المنحرف.

المقدمة

تسعى المنظمات في الوقت الراهن إلى التكيف مع التغيرات العالمية والمحلية المعقدة والمتشابكة، وتشمل هذه التغيرات على سبيل المثال التغيرات في تركيبة القوة العاملة، وظهور فرق العمل المدارة ذاتيا ،والتغيرات التي تحدث داخل المنظمات (Mayer *et al.*,1995:710) . كذلك التغيرات التي حدثت في الهياكل والممارسات التنظيمية بسبب العولمة والتي وفرت المزيد من الفرص لبعض القطاعات بينما انخفضت الفرص لقطاعات أخرى. كذلك زيادة تنوع الأفراد العاملين وزيادة الحكم الذاتي لهم، فضلا عن زيادة التعاقدات مع الأطراف الخارجية لحل المشاكل التنظيمية المعقدة ، بالتالي فأن هذه العوامل جعلت من المنظمات ضعيفة وغير قادرة على الاستمرار في الأمد الطويل(Ruder,2003:1) . لذلك واستجابة لهذه التغيرات فمن الضروري أن تعتمد المنظمات على قيام الأفراد العاملين بمهام تتجأوز المتطلبات الرسمية لزيادة الفاعلية التنظيمية وتحسين الأداء التنظيمي(Jahangir *etal.*,2004:75)، و التركيز على ضرورة قيام العاملين بمهام تتجأوز أدوارهم والتقليل من ممارسة سلوك العمل المنحرف (Tambe and Shanker, 2014:68).والذي سوف يساهم في زيادة الفاعلية التنظيمية، والحماس في تأدية وظائف المنظمات، والتصرف بطرق تحسن الروح المعنوية وحل النزاعات بين الأشخاص وزيادة كفاءة الأداء التنظيمي وتقليل التكاليف (Polat,2009:1591).

وعليه من الضروري أن تركز القيادات على نظرية التبادل بين القائد والمرؤوس "Leader-Member Exchange Theory" (LMX)أو نظرية الروابط العمودية الثنائية (العلاقات التكاملية الثنائية) بين القادة والأفراد العاملين وهذه

[1] استاذ مشارك دكتور ،جامعة البصرة، كلية الادارة والاقتصاد، قسم ادارة الاعمال، hadi_967@yahoo.com

[2] باحث، جامعة البصرة، كلية الادارة والاقتصاد، قسم ادارة الاعمال، alhamzahalnoor@yahoo.com

تاريخ استلام البحث 2016/1/26 وتاريخ قبوله 2016/7/3.

© 2017 عمادة البحث العلمي/ الجامعة الأردنية. جميع الحقوق محفوظة.

العلاقات لا تقتصر على فردين فقط وإنما تشمل أفراد المنظمة كافة. حيث كلما كانت جودة العلاقة مرتفعة كلما أدى ذلك إلى مستويات معززة من الرضا التنظيمي والفاعلية، فضلا عن زيادة الاتصالات الصادقة الأكثر انفتاحا، وزيادة لفرص الحصول على الموارد، وازدياد السلوكيات التي تكون خارج الأدوار (Gerstner and Day,1997:827; Graen and Uhl-Bien,1995:220) . بالمقابل فان العلاقات ذات الجودة المنخفضة تؤدي إلى أن يصبح الأعضاء في وضع غير مؤاتٍ للترقية والإفادة من فوائد العمل، وتشويه الاتصالات، وموارد اقل، والمزيد من المعلومات المشوهة، مما يؤدي إلى ضعف الرضا الوظيفي (Maslyn and Uhl-Bien,2001: 697) . أما المدخل الآخر الذي يسهم في التقليل من ممارسة سلوك العمل المنحرف فهو موضع السيطرة والذي يقصد به درجة اعتقاد الأفراد العاملون أن الظروف الوظيفية أو التصرفات الخاصة أو العوامل الخارجية هي المسئولة عن تحديد النتائج (Griffin and Moorhead,2013:69) .

إن بناء العلاقة التفاعلية بين جودة العلاقة بالقائد والتقليل من سلوك العمل المنحرف يحتاج إلى بناء الثقة في القائد والذي غالبا ما ينطوي على الاعتماد المتبادل بين الأشخاص فهي التوقعات الايجابية لسلوكيات وتصرفات الآخرين بغض النظر عن المخاطر المتوقعة (Arnason,2012:14) . كما أن التمكين وتحديدا التمكين النفسي والذي أثبتت الدراسات فائدته التنافسية خصوصا عندما يقترن بقوة عمل ذات مهارة عالية تعمل في بيئة ديناميكية إذ إن العمل في العصر الحديث يتطلب من الموظفين أن تتفاعل من خلال التكنولوجيا والعمل في ترتيبات غير تقليدية (Baird and Wang,2010:577) .

الإطار النظري

مفهوم وأهمية موضع السيطرة

يعود الفضل في إبراز مفهوم السيطرة إلى Rotter (1966)من خلال نظريته في التعلم الاجتماعي والذي اسماه تعزيز موضع السيطرة Locus of Control" "Reinforcementنتيجة لاعتقاده بأن المكافآت والعقوبات هي المحددات الأساسية للسلوك(Rotter,1966:1) . إذ من خلال التعزيزات يبدأ الأفراد العاملون في صياغة المعتقدات حول أسباب تصرفاتهم، وهذه المعتقدات بدورها تضع الكثير من المواقف والسلوكيات لديهم والتي تكون إما إيجابية أو سلبية (Miller,2005:13). لذلك يختلف الأفراد العاملون في اعتقادهم حول السيطرة على الحالات التي تحيط بهم، فالبعض يعتقد انه يمتلك سيطرة قليلة على المواقف في حين يعتقد آخرون بأنهم يمتلكون سيطرة كبيرة على المواقف التي تدور من حولهم (Schermerhorn *et al.*,2010:34).ويقصد بموضع السيطرة درجة اعتقاد الفرد العامل أن أفعاله وإرادته هي التي تحدد النتائج التي يحصل عليها (Grimes *et al.*, 2004:129). كذلك يقصد به اختلاف تقديرات الأفراد العاملون ومعتقداتهم حول ما يحدث لهم فمنهم من يعزو ما يحدث له إلى أسباب خارجية ومنهم من يعزوه إلى أسباب داخلية نابعة من ذاته وقدراته وتصرفاته (Griffin and Moorhead,2014:69) .

عليه يرتبط موضع السيطرة الداخلي خصوصا بصورة ايجابية مع الرضا الوظيفي بسبب تشجيعه الأفراد العاملون على التواصل معا بشكل فعال فضلا عن تقليل صراع الدور وبالتالي التقليل من ممارسة السلوكيات المنحرفة (Harris,2007:93). بالتالي يعتقد الأفراد العاملون ذوو موضع سيطرة داخلي أن سلوكياتهم هي التي تؤثر على نتائج أعمالهم مثل تحسين الأداء والترقيات وزيادة المكافئات والأمن الوظيفي وغيرها . لذلك من الضروري زيادة التعزيز لدى الأفراد العاملين للتقليل من موضع السيطرة الخارجي وزيادة موضع السيطرة الداخلي (George and Jones,2012:49) .

أبعاد موضع السيطرة

هناك اتفاق بين الباحثين على أن لموضع السيطرة بعدين تشكلان المرتكز الأساسي له وهذه الأبعاد هي : موضع السيطرة الداخلي، وموضع السيطرة الخارجي (Griffin and Moorhead, 2014: 69; George and Jones, 2012: 49; Rotter,1966:1).

1. موضع السيطرة الداخلي: يشير إلى إدراك الأفراد العاملون أن نتائج الأحداث سواء كانت سلبية أم ايجابية ترتبط

بالدرجة الأولى بعوامل داخلية تتعلق بشخصيته مثل الذكاء، والمهارة، والقدرة، والجهد، والسمات الشخصية المميزة وبالتالي، فان الأفراد ذوو موضع السيطرة الخارجي يفضلون المهام السهلة(George and Jones, 2012:49).

2. موضع السيطرة الخارجي: ويقصد بهاعتقاد الأفراد العاملون أن الحظ، والقدر، وتحكم الآخرين الأقوياء والاعتقاد أن الحياة معقدة ولا يمكن التنبؤ بأحداثها هي المسؤولة عن ما يحدث(Rotter, 1966:1) .وعليه فأن الأفراد العاملين ذوو موضع سيطرة داخلي يفضلون المهام الصعبة (George and Jones, 2012:49).

مفهوم وأهمية جودة العلاقة

يعد موضوع جودة العلاقة إحدى نظريات القيادة المعاصرة التي تركز على سلوكيات ومواقف المرؤوسين، حيث تعمل على خلق العلاقات التبادلية المشتركة بين القائد وأفراد التنظيم بعكس نظريات القيادة التقليدية التي ركزت على خصائص وصفات القائد (Grestner and Day ,1997:827) . ولقد جاءت نظرية التبادل بين القائد والمرؤوس كرد فعل لمفهوم القيادة المتوسطة (Average Leadership Style) الذي افترض بأن القائد يستعمل أسلوب موحد في التعامل مع جميع الأفراد العاملين داخل المنظمة(Rossi ,2011:17) . ومن هنا جاءت مساهمات الباحثين في بناء وتطوير منهجا بديلا لدراسة القيادة والذي يقول أن بناء القيادة الفاعلة يجب أن يشمل ثلاثة مجالات وهي :القائد، والإتباع والعلاقة (Grestner and Day , 1997 : 827) .

ويقصد بجودة العلاقة بين القائد والمرؤوس بأنها منظور للقيادة تؤطر علاقات العمل الشخصية الثنائية بين القائد والمرؤوس كونهم العجلة المحركة لهذه العلاقة وباعتبارهم مشاركين في عملية مستمرة من التفاعلات والتبادلات الايجابية الاجتماعية لتحقيق النجاح التنظيمي (Sin *et al.*, 2009: 1048). كذلك يقصد بها بأنها نهج يستخدمه القائد للتعامل مع المرؤوسين والذي يقسم العلاقات مع المرؤوسين إلى علاقات داخل المجموعة وعلاقات خارج المجموعة (Soldner,2009:316). ويوضح هذين المفهومين فكرة نظرية التبادل بين القائد والمرؤوس حيث إن القائد يميز بين المرؤوسين عن طريق تشكيل مجموعتين تضم كل مجموعة عددا من الأعضاء داخلها إذ كما وضح ذلك الباحث Graen and Uhl-Bien (1995) حيث أطلق على المجموعة الأولى بالأعضاء داخل المجموعة (In-Group) والذين يمتلكون خصائص مماثلة لما يمتلكه القائد ويتميزون بدرجة عالية من الثقة والولاء والاحترام والالتزام . وبالمقابل، فإن المرؤوسين في "المجموعة الخارجية" (Out-Group) فهم يعملون خارج دائرة القائد ويلتزمون بالمهام الرسمية المحددة لهم وفق العقد الرسمي للعمل مع درجة اقل من الثقة والولاء والاحترام . ومن ثم فهم لا يحصلون على دعم واهتمام وثقة قائدهم بل يحصلون فقط على المميزات المحددة لهم طبقا لوظائفهم ولذلك توصف العلاقة بين هذه المجموعة والقائد بأنها علاقة ذات جودة منخفضة (Alshamasi, 2012: 39; Davis and Gardner, 2004: 445).

وتبرز أهمية الحاجة إلى جودة العلاقة بين القائد والمرؤوس إلى أن كل قائد لديه قدرات محدده وهذا ناتج عن ضيق الوقت والطاقة لإنجاز المهام، وكذلك عدم قدرة القائد في إيلاء الاهتمام بشكل متسأوي لجميع الأعضاء . لذلك يلجأ القائد إلى بناء علاقات مع الأعضاء إذ إن تلك العلاقات هي علاقات ديناميكية مهمة للمنظمة (Latham , 2012 : 17) . فالتفاعل الايجابي بين القائد والمرؤوس ينتج عنه انخفاض في التسرب الوظيفي، وتقييم ايجابي للأداء ،وزيادة في الترقيات، والتزام تنظيمي أعلى، ورغبة في العمل ،ومزيد من اهتمام ومساندة القائد ،ومشاركة أكبر وتقدم مهني (Graen and Uhl-Bien , 1995 : 232) . وبالتالي فأن جودة العلاقة بين القائد والرؤوس تساهم في تحقيق النتائج الآتية (الأداء العالي ، والرضا الوظيفي، والالتزام الوظيفي، وانخراط الأعضاء داخل المجموعة في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، وانخفاض دوران العمل، وزيادة الاتصالات، وتكرار فرص الترقية وزيادة الابتكار (Ilies *etal.*,2007: 269).

أبعاد جودة العلاقة

على الرغم من ان النظرة الكلاسيكية لنظريه العلاقة بين القائد والمرؤوس أوضحت أن هذه النظرية تستند على بعد واحد(Dunegan *et al.*,1992:60)، إلا أنالنظرة الحديثة وفقا للعديد من الباحثين تشير إلى أن هذه النظرية هي ذات

أبعاد متعددة وبالتالي فان جودة العلاقة بين القائد والمرؤوس هي متعددة الأبعاد وذلك لعدة أسباب **أولها** أن القيادة إذ ما أريد لها الاستمرار فيتوجب على القائد القيام بثلاثة ادوار هي: الإشراف، وموزع الموارد، وحل المشكلات. **ثانيا** أن العلاقة بين القائد والمرؤوس تستند إلى نظريه التبادل الاجتماعي والتي تشير إلى حدوث تبادلات مختلفة مثل النصائح، وسير العمل والصداقة بين كل من القائد ومرؤوسيه (Kong,2008:2) . ولقد تناول الباحثون أبعاد جودة العلاقة بين القائد والمرؤوسين من خلال وجهات نظر مختلفة واختلفوا في تحديد الأبعاد لكن وبعد مراجعة الباحثان للأدبيات وجد بأن هناك أربعة أبعاد تشكل المرتكز الأساسي لأبعاد جودة العلاقة بين القائد والمرؤوسين وهي (المساهمة، والولاء ،والتأثير، والاحترام المهني) (Liden and Maslyn , 1998 .: 44 ; Dienesch and Liden , 1986 : 624)

1.المساهمة: ويشير إلى مقدار العمل ونوعيته الذي يأتي به كل فرد من أفراد العلاقة الثنائية بين القائد والمرؤوس باتجاه تحقيق الأهداف المتبادلة، وبالتالي فان مستوى المساهمة لكل فرد سوف تتأثر بصعوبة وأهمية المهام التي يقوم بها أعضاء العلاقة (Kong, 2008:3).

2.الولاء: ويقصد به إلى أي مدى يكون القائد والمرؤوس موالين لبعضهم البعض، بالتالي فان هذا البعد يشير إلى المدى الذي يدعم كل من القائد والمرؤوس بعضهم البعض بشكل علني وعلى المستويين المهني والشخصي (Dienesch . and Liden , 1986 : 624)

3.التأثير: ويشير إلى التأثير المتبادل لأعضاء العلاقة الثنائية على بعضهم البعض والذي يعتمد بشكل أساسي على الدافع الذاتي أكثر من العمل والقيم المهنية (Farahbod .*etal*., 2012: 895)

4. الاحترام المهني: ويقصد به بأنه الاحترام المتبادل الذي يملكه الطرفين (القائد والمرؤوس أو المرؤوس مع مرؤوس آخر) فيما يتعلق بالقدرات المهنية لكل منهما، بحيث يؤدي هذا الاحترام المهني إلى الاعتراف بكفاءة كل فرد من أعضاء العلاقة الثنائية . وبالتالي فان الاحترام المهني يمكن أن يبني سمعة للموظف داخل المنظمة (Liden and . Maslyn, 1998 : 50)

مفهوم الثقة في القائد

يرجع الفضل في بروز مفهوم الثقة وخصوصا الثقة في القائد إلى الباحث John Bowlby (1969)وهو طبيب نفسي في انكلترا من خلال إنشاء نظرية التعلق "Attachment Theory" والتي توضح أن التعلق في مرحلة الطفولة له تأثير بيولوجي والذي يعد من العوامل الحاسمة في ترسيخ الثقة لدى الطفل (Adams,2004:25). إن الثقة وفقا لنظرية التعلق كانت متعلقة بحالة الفرد النفسية، إضافة إلى أنها سمة من سمات الوحدات أو النظام الاجتماعي وعليه فان وجودها بين الجماعات يؤدي إلى الإخلاص المتبادل بينهما . وفي المقابل فان غياب أو ضعف الثقة في القائد داخل النظام الاجتماعي يؤدي إلى الخوف والفشل بسبب عدم وجود بديل لها(Lewis and Weigert,1985 :968) . كما يمكن اعتبار الثقة في القائد على أنها استغلال للسلوك التعاوني على الرغم من انه قد لا يوجد صلات تربط الأفراد العاملين ضمن أقسام أو حتى منظمات مختلفة (Laka-Mathebula,2004:24) . ومن هنا تعد الثقة في القائد والتعاون ظواهر مميزة على الرغم من الاختلاف والتداخل بين هذين المفهومين وهذا ما أدى بالباحثين إلى أن يتوصلوا إلى نماذج متعددة (Colquitt *et al*.,2007:909; Seppala*et al*., 2012:5). ويمكن تحديد مفهوم الثقة في القائد بأنها المدى الذي يكون الفرد فيه مستعدا لإظهار النوايا الحسنة ويكون لديه ثقة في أقوال وأفعال الآخرين (Cook and Wall,1980:39). كما عرفها (Hoy and Tarter,2004:253)رغبة طرف في أن يكون عرضة لتصرفات وسلوكيات طرف آخر حيث يتميز الطرف الأخر بالموثوقية والكفاءة والصدق والانفتاح . بينما يشير Arnason (2012)إلى أنها التوقعات الايجابية حول تصرفات الآخرين بغض النظر عن المخاطر نتيجة عدم التأكد من الأقوال والأفعال (Arnason,2012:14) . ومن خلال عرض التعريفات التي تناولت مفهوم الثقة في القائد يمكن الاستنتاج أن الثقة في القائد تتكون من عنصرين مهمين وهما الاستعداد والتوقعات الايجابية. فالاستعداد وفقا لـ (Arnason 2012:14),هو تحمل المخاطر عند عدم تحقق الفائدة .وتعد التوقعات الايجابية بأنها الاعتقاد أن الطرف الأخر (القائد)

يعمل بالإحسان اتجاه الآخرين (المرؤوسين) وهذه التوقعات الايجابية لا يمكن أن نحصل عليها من خلال إجبار الطرف الواثق في أن يثق بالطرف الأخر (الموثوق به) (Laka-Mathebula,2004:24). وبسبب أن التوقعات الايجابية لا يمكن الحصول عليها من خلال إجبار الآخرين اقترح(1998) Lewicki وزملاؤه بعض العوامل لتكوين التوقعات الايجابية وهي (قدرات ومهارات الموثوق به في المواقف المختلفة، والمجاملة والنوايا الحسنة للموثوق به ورغبة الموثوق به للوفاء بالالتزامات (Lewicki *et al.*,1998:439).

إن الثقة في القائد هي القوة في المنظمات التي تستطيع من خلالها المنظمة البقاء على قيد الحياة فهي عبارة عن الزيت الذي يقلل الاحتكاك داخل المنظمة ويربط الأجزاء معا وهذا ما يعد حافزا للأفراد العاملين يسهل عمل المنظمة (Damen, 2001:6) . وهناك العديد من العوامل ولدت الحاجة إلى الثقة اذ بين Mayer et al (1995) أن التغيرات في تركيبة القوة العاملة، وظهور فرق العمل المدارة ذاتيا ،والتغيرات التي تحدث داخل المنظمات كل هذه العوامل ولدت الحاجة إلى الثقة (Mayer *etal* .,1995:710). إن الحاجة إلى الثقة وخصوصا الثقة في القائد تبرز من خلال رغبه الأفراد العاملين في الحضور إلى العمل وتقليل الغياب وزيادة اهتمامهم لنجاح منظماتهم، وفهم ادوار عملهم وزيادة الإبداع لدى الأفراد العاملين . بالمقابل فان ضعف الثقة في القائد يؤدي إلى زيادة دوران العمل ،وانخفاض الالتزام والرضا الوظيفي، وتقليل العلاقات الاجتماعية وانخفاض الروح المعنوية ،وانخراط الأفراد العاملين في السلوكيات المنحرفة مثل السرقة والحوادث والعنف داخل المنظمة وأخيرا تقليل الإبداع والابتكار داخل المنظمة (Boe,2002:16).

أبعاد الثقة في القائد

تعد الثقة في القائد من المفاهيم غير الملموسة وعملية قياسها ينتابها الكثير من الصعوبة وهذا ما دفع بالباحثين إلى محاولة اكتشاف طرق جديدة تجسد دور الثقة في القائد داخل المنظمات مما ادى إلى ظهور نماذج ونظريات وتدابير بخصوص قياس الثقة في القائد ; (Arnason,2012:18 Hakkinen,2012:28) . لهذا اختلفت وجهات النظر بخصوص أبعاد الثقة في القائد حيث كان اعتقاد الأدبيات في البداية أن الثقة في القائد هي ذات بعد واحد (Al-Abrrow *et al.*,2013:29). بينما يرى Hart*etal* (1986) أن الثقة في القائد هي مفهوم متعدد الأبعاد (Ruder, 2003:7).

ويرى الكثير من الباحثين أن أبعاد الثقة في القائد تتكون من (القدرة، والنزاهة، والإحسان) وذلك لان هذه الأبعاد تعد الأكثر قبولا لقياس الثقة (Paliszkiewicz,2012: 206) .

1.النزاهة:وتشير النزاهة أو الاستقامة إلى الجوانب الأخلاقية للثقة (Pirson, 2007:62). فهي الالتزام بمجموعة من المبادئ الأخلاقية التي تعبر عن النزاهة الشخصية وتكون مقبولة وايجابية بالنسبة للمرؤوس. ومن هذه المبادئ الأخلاقية على سبيل المثال الاتصالات ذات المصداقية العالية، والالتزام بالعدالة، وانسجام الأقوال مع الأفعال وكل هذه المبادئ وغيرها تحكم على النزاهة(Mayer *et al.*,1995:719) .

2. القدرة : ويقصد بالقدرة مجموعة من المهارات والكفاءات، والخصائص التي تمكن طرفا من العمل في مجال معين . وهذه القدرة غير محددة بسبب أن الموثوق به قد يكون على درجة عالية من الكفاءة في مجال معين وهنا تكون الثقة في القائد في هذا المجال مرتفعة ومع ذلك، قد تكون القدرة في مجال آخر تحتاج إلى التدريب (Mayer *et al.*,1995:717; Legood, 2013:31).

3.الإحسان : ويعرف الإحسان بأنه اعتقاد وإيمان المرؤوس أن القائد يريد خيرا له، ويملك نوايا حسنة تجاهه بعيدا عن التمركز عن الدوافع الذاتية أو المتمركزة حول الذات. كما تعني أن المرؤوس يعتقد أن قائده يهتم بمصالحه وأحواله (Pirson, 2007:67; Mayer *et al.*,1995:718; Fink, 2007:725).

مفهوم واهمية التمكين النفسي

يعد التمكين النفسي عملية تعزيز إحساس العاملين بالكفاءة الذاتية من خلال التعرف على الظروف التي تعزز الإحساس بالضعف والتخلص منها وذلك عن طريق الممارسات التنظيمية الرسمية وغير الرسمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الكفاءة الذاتية (Conger and Kanungo,1988:474 ; Givens,2011:192; Albar *et al.*,2012:793). وضمن أدب التمكين يبدو أن هناك اتفاقاً من قبل الباحثين حول حاجة الأفراد العاملين إلى المزيد من التمكين داخل المنظمات من اجل مواكبه البيئة التنافسية العالمية سريعة التغير , (Houghton and Yoho 2005 : 65). والحاجة إلى التمكين لم تكن وليدة اليوم،

فالتمكين له جذور تاريخية يعود تاريخها إلى عام 1940 و 1950 لكن رغم هذا اعتبره بعض الباحثين بأنه بدعة يتلاشى بسرعة أمثال (Abrahamson, 1996 ; Malone , 1997)ومن الواضح انه لم يكن بدعة بل هو حقيقة إذ إن التصاميم التنظيمية التي تتضمن التمكين و التمكين النفسي أثبتت فائدته التنافسية خصوصا عندما يقترن بقوة عمل ذات مهارة عالية تعمل في بيئة ديناميكية إذ إن العمل في العصر الحديث يتطلب من الأفراد العاملين أن تتفاعل من خلال التكنولوجيا والعمل في ترتيبات غير تقليدية (Maynard *et al.*, 2012: 1272) .

إن التمكين والتمكين النفسي هما حقيقة Fab وليس بدعة Fadوهذا ما أكده Conger and Kanungo (1988) حيث ذكر بأن النهج النفسي للتمكين يرتبط بالمنظمات التي تخلق الفرص لتطوير مشاعر الكفاءة الذاتية وتزيل الظروف التي تساهم في العجز : (Conger and Kanungo , 1988 ، 474) إذ إن النهج النفسي للتمكين يركز على الدوافع الذاتية وليس على الممارسات الإدارية التي تستخدم لزيادة مستوى القوة المملوكة من قبل الأفراد العاملين (Dee *et al.*, 2003 Cited in Ghani *et al.*, 2009: 162). وبالتالي فان التمكين النفسي والذي يسمى أيضا النهج التحفيزي يكون اقل تركيز على السلطة ويركز على التواصل المستمر، و تحديد أهداف ملهمة، وتشجيع الأفراد العاملين (Matthews *et al.*, 2003 : 297 ; Niehoff *et al.*, 2001 ; 106) لذا فهو اكثر ملائمة مع الهياكل العضوية والتي تؤكد على أهمية تحقيق مستويات عالية من المرونة والتطور من خلال الاستخدام المحدود للقواعد والإجراءات، والسلطة اللامركزية ،ودرجة منخفضة نسبياً من التخصص (Robbins and Judge , 2013 : 496 ; George and Jones , 2012 : 470) أما التمكين الإداري أو الهيكلي (والذي يسمى أيضا النهج الاتصالي أو البيئي)فهو يركز على الممارسات التي تهدف إلى تقاسم السلطة مع الأفراد العاملين على مستوى اقل(Al-Sada , 2003 : 9). فهو يتعلق بالهياكل والسياسات ، والممارسات والأنشطة الإدارية التي تعطي الحق للأفراد العاملين في استخدام والسيطرة على الموارد (Martin , 2007 : 59). فهو يتم من أعلي الهيكل التنظيمي إلى أسفله وعادة ما يرتبط بالهياكل الميكانيكية (Matthews *et al.*, 2003: 297).

ويقصد بالتمكين النفسي بأنه عملية تعزيز إحساس العاملين بالكفاءة الذاتية من خلال التعرف على الظروف التي تعزز الإحساس بالضعف والتخلص منها عن طريق الممارسات التنظيمية الرسمية وغير الرسمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الكفاءة الذاتية(Conger and kanungo,1988:474) . كذلك يقصد به تعزيز الدوافع الحقيقية للعاملين والتي تظهر بوضوح في أربعة أنماط إدراكية تعكس توجه الفرد نحو دوره في العمل وهي معنى العمل ، والكفاءة ، والتصميم الذاتي للعمل والإحساس بالتأثير (Spreitzer,1995:1443). ويعتبر التمكين النفسي المحرك الأساسي نحو الابتكار بمعنى أحد الأسباب التي تؤدي إلى الاستعداد للابتكار وهذا ما يجعل منه عامل تنظيمي يساعد في تحقيق الفاعلية التنظيمية. وبالمقابل فان ضعف التمكين النفسي يؤدي إلى شعور العاملين بأنهم غير قادرين على الابتكار (Pieterse *et al.*,2010:613). فالتمكين النفسي وعن طريق تخفيفه للضغوط الحياتية وضغوط العمل من خلال علاقته بالكفاءة الذاتية سوف يعزز السلوك الابتكاري وسلوكيات العمل المرغوبة (Berry, 2009:21). ونتيجة لذلك فان التمكين النفسي هو بناء تحفيزي يؤدي إلى شعور العاملين بالملكية والسيطرة على عملهم (Pieterse *et al.*, 2010: 613). والشعور بالملكية والسيطرة على الأعمال يؤدي إلى تعزيز الإنتاجية والإبداع والابتكار وفي النهاية تعزيز الأداء التنظيمي (Choong *et al.*, 2011 : 237).

أبعاد التمكين النفسي

التمكين النفسي هو مفهوم متعدد الأبعاد (Aghazadeh *et al.*,2013:368). وهذا ما اكدته الباحثة Spreitzer (1995) في نموذجها من خلال الإشارة إلى أربعة أبعاد هي: الكفاءة، والاختيار، والمعنى، والتأثير (Spreitzer, 1995:1445). ويعتقد الباحثون أن هذه العناصر الأربعة تساعد في تحفيز الأفراد العاملين جوهريا وبالتالي يكون لهم توجهات استباقية لإنجاز المهام بدلا من التوجه السلبي لأدوار عملهم (Rawat,2011:144). وان العديد من الباحثين استخدموا هذه الأبعاد لقياس التمكين النفسي على سبيل المثال (Sze,2014:23 ; Allan,2011:191) . وذلك بسبب اعتبار أن هذه الأبعاد الأربعة تشكل بمجموعها الجوهر الأساسي للتمكين النفسي في موقع العمل (Houghton and Yoho,2005:66) . كما أن هذه الأبعاد الأربعة مترابطة وفقدان احدها يؤدي إلى ضعف في قياس التمكين النفسي

(Choong *et al.*,2011:238). بحيث ان عدم وجود بعد واحد قد يترك فراغا في الأبعاد المتبقية (Bhatnagar, 2005:423). ويمكن ان نتناول هذه الأبعاد بما يأتي :-

1.المعنى: يقصد بالمعنى (معنى العمل) قيمه الهدف بالنسبة للفرد العامل، ومدى وجود انسجام وتناغم بين متطلبات الدور وبين معتقدات الفرد وقيمته وسلوكه (Gagne *et al.*, 1997:1223). إن معنى العمل المدرك من قبل الأفراد العاملين يتأثر بثلاث من الخصائص الجوهرية للوظيفة هي: تنوع المهارات التي تحتاجها الوظيفة، وإكمال العمل، وأهمية الوظيفة (Hackman and Oldham,1975:161).

2.الكفاءة:ويقصد بالكفاءة الذاتية قدرة الفرد العامل على انجاز مهام عمله بنجاح استنادا إلى خبراته، ومهاراته ومعرفته (George and Jones, 2012:141; Sze, 2014:24) .

3.الاختيار:يعد الاختيار بأنه درجة الاستقلالية التي يتمتع بها الفرد في أدائه لعمله بحيث يتوفر لديه الحرية في صنع القرارات، وطرق أداء العمل وإجراءاته (Spreitzer, 1995:1443).

4.التأثير:يشكل التأثير الدرجة التي يمكن فيها للفرد العامل أن يؤثر على النتائج الإستراتيجية والإدارية والتشغيلية في العمل. فالتأثير هو أن يعتقد الفرد أن بإمكانه التأثير على عمله وأن الآخرين سيستجيبون لأفكاره. حيث إن المفتاح الأساسي للتأثير هو توافر المعلومات المتعلقة بأداء مهمة ما بشكل كاف (Spreitzer,1995:1443) .

مفهوم سلوك العمل المنحرف

يعد سلوك العمل المنحرف بأنه سلوك يمارسه العاملون عن طريق انتهاك القيم والمعايير التنظيمية بالشكل الذي يؤذي إما المنظمة أو أعضائها أو كلاهما (George and Jones,2012:175) . ويمكن لهذه السلوكيات أن تتراوح بين مخالفات بسيطة نسبيا مثل سوء استعمال الوقت والموارد إلى مخالفات كبيرة مثل السرقة والتخريب والاعتداء اللفظي والجسدي وغيرها (Litzky *et al.*,2006:92) . ويقصد بسلوك العمل المنحرف بأنه سلوك طوعي يمارسه العاملون عن طريق انتهاك المعايير التنظيمية بالشكل الذي يؤذي إما المنظمة أو الأفراد العاملون أو كلاهما (Robinson and Bennett,1995:557). كذلك يقصد به السلوكيات التي تؤذي المنظمة إما بشكل مباشر عن طريق التأثير سلبا على وظائفها أو ممتلكاتها ، أو عن طريق إيذاء موظفيها بطريقة تخفض من فاعليتهم (Sharkawi *et al.*,2013:174) . ومن خلال عرض التعريفات التي تناولت مفهوم سلوك العمل المنحرف يمكن الاستنتاج أن سلوك العمل المنحرف يستبعد انتهاك المعايير الاجتماعية البسيطة والتي لا تهدد رفاهية المنظمة فعلى سبيل المثال ارتداء العامل لبدلته بشكل خاطئ لا يعد سلوك عمل منحرف بسبب انعدام تأثيره على الفاعلية التنظيمية وبالتالي لا يهدد رفاهية المنظمة (Robinson and Bennett,1995:556). بالمقابل انتهاك معايير جودة الإنتاج أو المساومة على أسرار المنظمة وكذلك سلوك الرشوة والسرقة فضلا عن الاعتداء اللفظي والجسدي تعد هذه الممارسات سلوك عمل منحرف بسبب انتهاكها للمعايير التنظيمية والتي تهدد رفاهية المنظمة والأفراد العاملين (Litzky *et al.*,2006:92).

وتشير العديد من الدراسات على سبيل المثال دراسة Pearson *et al* (2000)ان حوالي نصف العاملين في جميع انحاء العالم يتعرضون إلى هذا النوع من السلوك ويفكرون في تغيير وظائفهم، وان12%منهم قدموا استقالاتهم من وظائفهم. بينما توصلت دراسة اخرى ضمت (1500)مستجوب بالاضافة إلى زيادة دوران العمل الناتجة عن سلوك العمل المنحرف كذلك فأنه يتسبب زيادة في الضغوط النفسية والامراض الجسدية (Robbins and Judge,2014:138).ونتيجة ذلك فالاهتمام قد تحول من دراسة سلوكيات العمل المرغوبة إلى سلوكيات العمل غير المرغوبة . ويعود سبب هذا الاهتمام إلى الانتشار المتزايد لهذه السلوكيات في موقع العمل فضلا عن التكاليف الهائلة المرتبطة بممارسة هذه السلوكيات (Fagbohungbe *et al.*,2012:208-209) .

وهناك العديد من الأسباب التي تجعل الأفراد العاملين ينخرطون في ممارسة سلوك العمل المنحرف ومنها على سبيل المثال ظروف العمل السيئة، والتغيير التنظيمي، وبعض السمات الشخصية ومنها موضع السيطرة الخارجي فضلا عن انخفاض وعي الضمير(Litzky *et al.*,2006:93) . كذلك

زيادة التهكم التنظيمي وعدم الرضا بالإضافة إلى العواطف السلبية وانعدام الأمن الوظيفي فضلا عن نظم التقييم غير المناسب وضعف العدالة وانعدام الحوافز وسوء معاملة المدراء للعاملين فضلا عن زيادة ضغوط العمل كل هذه العوامل تؤدي إلى تحفيز العاملون نحو ممارسة سلوك العمل المنحرف (Anjum and Parvez,2013:418-419). بالمقابل يرى كل من Litzky *et al* (2006) أن هناك ستة أسباب تشجع الأفراد العاملين لممارسة سلوك العمل المنحرف وهي: هيكل المكافئات، والضغوط الاجتماعية ، والمواقف السلبية ، وضعف الأداء الوظيفي ، والمعاملة غير العادلة وضعف ثقة العاملون بالمدراء أو القادة (Litzky *et al.*,2006:93). وبالمحصلة تعد النظم الإدارية التي لا تلبي احتياجات العاملون فضلا عن ضعف نظام الحوافز وكذلك الوصف الوظيفي غير المناسب للوظائف بالإضافة إلى نظم تقييم الأداء غير المناسبة من أهم العوامل التي تؤدي بالأفراد العاملون إلى ممارسة سلوك العمل المنحرف (Griffin and Moorhead,2014:39) .

أبعاد سلوك العمل المنحرف

على الرغم من أن النظرة الكلاسيكية لسلوك العمل المنحرف أوضحت أن هذا المتغير يستند على بعد واحد (Bashir*et al.*,2012:358). إلا أنالنظرة الحديثة وفقا للعديد من الباحثين تشير إلى أن هذا السلوك هو متعدد الأبعاد وذلك بسبب أن سلوك العمل المنحرف يتضمن العديد من السلوكيات والتي تتراوح بين مخالفات بسيطة نسبيا مثل سوء استعمال الوقت والموارد إلى مخالفات كبيرة مثل السرقة وانتهاك الأخلاق، لذلك لا يمكن أن يعد هذا المتغير بأنه مفهوم أحادي البعد (Harris *et al.*,2007:1921) . ولقد تناول الباحثون أبعاد سلوك العمل المنحرف من خلال وجهات نظر مختلفة، واختلفوا في تحديد الأبعاد لكن وبعد مراجعة الباحث للأدبيات وجد أن هناك خمسة أبعاد تشكل المرتكز الأساسي لأبعاد سلوك العمل المنحرف وهي: (الاعتداء، وانحراف الإنتاج، والتخريب، والسرقة والانسحاب) (Spector *et al.*,2006:448). ويمكن أن نتناول هذه الأبعاد بما يلي :-

1. **الاعتداء** : يقصد بالاعتداء وهو السلوكيات الضارة الموجهة نحو الأفراد العاملين وغيرهم من الأطراف والتي تؤدي إلى إلحاق الضرر بهم إما جسديا أو نفسيا ومن هذه السلوكيات على سبيل المثال إطلاق التهديدات، والتعليقات السيئة، والتقليل من قدرة العامل على العمل (Spector *et al.*,2006:448).

2. **انحراف الإنتاج:** ويقصد به الفشل في أداء المهام الوظيفية بشكل فعال مما يؤثر على الكفاءة التنظيمية من خلال انتهاك المعايير التنظيمية فيما يتعلق بكمية ونوعية العمل المطلوب انجازه (Robinson and Bennett, 1995:557) .

3. **التخريب:** يعد التخريب بأنه السلوكيات التي تؤدي بالضرر في الممتلكات المادية للمنظمة. ويكون التخريب أكثر شدة من الانحراف في الإنتاج ومن هذه السلوكيات على سبيل المثال سوء استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتخريب الأصول المادية للمنظمة من معدات وغيرها (Anjum and Parvez,2013:420).

4. **السرقة:** ويقصد بها سرقة الممتلكات المادية للمنظمة أو لصاحب العمل، ومن هذه السلوكيات على سبيل المثال السرقة المالية، وتضليل سجلات المنظمة والخداع. وهناك ثلاث أسباب تؤدي إلى السرقة وهي : عدم الرضا الوظيفي، وضعف العدالة والحاجة الاقتصادية (Neuman and Baron,1997:Cited in Spector *et al.*,2006:449) .

5. **الانسحاب:** يشكل الانسحاب السلوكيات السلبية التي تقلل من كمية ووقت العمل اللازم من قبل المنظمة وذلك من خلال التأخر والغياب (Sharkawi *et al.*, 2013:175).

منهجية الدراسة

مشكلة الدراسة

أنسوء الخدمات الصحية يمكن أن يهدد الصحة العامة من خلال تأثيره على أهداف المستشفيات وتقليل الكفاءة والأداء (Intaraprasong *et al.*,2012:102). فالمستشفيات هي منظمات معقدة وتشكل العمود الفقري للنظام الصحي لما تؤديه من دور لا يمكن إنكاره فيصحة المجتمع . لأسباب واضحة ومختلفة، والعمل في المستشفى هو مهمة شاقة وصعبة، وعليه فان الأفراد العاملون في المستشفيات غالبا ما يواجهون ظروف مجهدة يمكن أن تؤثر على سلوكيات هم بما في ذلك سلوك العمل المنحرف

والتي بدورها قد تنعكس سلبا على الأداء الفردي والجماعي والتنظيمي والذي بدوره يؤدي إلى سوء الخدمات الصحية (Bahrami*etal.*, 2013:172).

إن سلوك العمل المنحرف يؤدي دورا أساسيا في نجاح أو فشل المنظمات (Robinson and Bennett,1995:556). وهذا ناتج من ديناميكية البيئة وتغيرها السريع لذلك ازداد الاهتمام بدراسة هذا السلوك ومحاولة تقليله (Fagbohungbe *et al.*,2012:208-209) . وللتقليل من سلوك العمل المنحرف فأن ذلك يحتاج إلى إطار تكاملي من خلال بناء علاقات متوازنة بين القيادة والأفواد العاملين مبنية على أساس موضع السيطرة لديهم (Martin *et al.*,2005:3). كما ان الثقة بالقائد وبناء التمكين وتحديدا التمكين النفسي سوف يساهمان في التقليل من سلوك العمل المنحرف .وبالرغم من هذه الأهمية التكاملية إلا أنالمراجعة للأدبيات ذات الصلة كشفت عن وجود عدد قليل من الدراسات التي وظفت هذه المداخل (موضع السيطرة، وجودة العلاقة، والثقة بالقائد، والتمكين النفسي) خصوصا في المجال الصحي .

ومن خلال المقابلات التي أجراها الباحثان مع بعض المسؤولين داخل المستشفيات الحكومية فقد تبين ان رغم الجهود الحثيثة والصادقة التي تبذلها الاجهزة الرقابية في العراق ، إلا أن نتائجها قصير الأجل أو غير فعالة .

فضلا عن توضيح المسؤولين بأن هنالك إشكالية وغموض في كيفية سعي هذه المستشفيات للتقليل من سلوكيات العمل غير المرغوبة من خلال استخدام المداخل التي تشجع الأفواد العاملين في هذه المستشفيات لممارسة السلوكيات المرغوبة.

وبناء على ما تقدم لخص الباحثان مشكلة الدراسة بالإجابة عن التساؤلات الآتية:

1. هل هنالك اثر مباشر لموضع السيطرة وجودة العلاقة في سلوك العمل المنحرف.

2. هل هنالك أثر غير مباشر لموضع السيطرة وجودة العلاقة في سلوك العمل المنحرف من خلال الثقة في القائد والتمكين النفسي.

أهداف الدراسة

1.اختبار علاقة التأثير المباشر بين المتغيرين المستقلين موضع السيطرة وجودة العلاقة على المتغير المعتمد سلوك العمل المنحرف.

2.اختبار علاقة التأثير غير المباشر بين المتغيرين المستقلين موضع السيطرة وجودة العلاقة على المتغير المعتمد سلوك العمل المنحرف من خلال المتغير الوسيط الثقة في القائد.

3.اختبار علاقة التأثير غير المباشر بين المتغيرين المستقلين موضع السيطرة وجودة العلاقة على المتغير المعتمد سلوك العمل المنحرف من خلال المتغير الوسيط التمكين النفسي.

اهمية الدراسة

1.من خلال المراجعة المتواضعة للأدبيات الإدارية السابقة وجد الباحثان عدد قليل من الدراسات التي وظفت هذه المداخل (موضع السيطرة، وجودة العلاقة) في دراسة سلوك العمل المنحرف خصوصا في القطاع الصحي لذلك تعد هذه الدراسة مساهمة جديدة ضمن البيئة العراقية.

2. إن معظم الدراسات السابقة حاولت أن تركز على أبعاد منفردة كالعلاقة بين سلوك العمل المنحرف وموضع السيطرة (Fagbohungbe *et al.*, 2012:208). أو سلوك العمل المنحرف وجودة العلاقة بين القائد والمرؤوسين (Chernyak-Hai and Tziner,2014:1) في حين أن هذه الدراسة سوف تقدم نموذجا تكامليا بين المتغيرات الخمسة.

3. تنبثق أهمية الدراسة من ميدان العمل الخاص بمستشفيات البصرة الحكومية ، وبالتالي تفيد هذه الدراسة الأجهزة الرقابية بشكل عام والجهات المسؤولة في هذه المستشفيات بشكل خاص في تحديد نقاط القوة والضعف حول مستوى سلوك العمل المنحرف ومن ثم رفع مستوى الكفاءة والفاعلية لهذه المستشفيات لتمكينها من الاستجابة لمنافسة المنظمات الأخرى سواء ضمن المجتمع الذي تتواجد فيه أم خارجه.

تصميم الدراسة

بسبب معرفة الباحث بالمتغيرات وعلاقاتها . فضلا عن ان الهدف الرئيس لهذه الدراسة هو لتحديد العلاقات السببية بين المتغيرات فأن تصميم هذه الدراسة جاء على وفق التصميم الاستطلاعي "Explanatory Design"(Saunders *et al.*,2009:140)، والذي يهدف إلى تفسير العلاقات السببية بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة على متغير معتمد واحد أو أكثر (Cooper and Schindler, 2014:22) .

مخطط الدراسة الفرضي وفرضيات الدراسة

يوضح المخطط الفرضي للدراسة المتغيرات المستقلة والتابعة والتي على أساسها يتم صياغة الفرضيات الأساسية للدراسة. وكما يتضح من الشكل رقم (1) إن كلا من الثقة في القائد والتمكين النفسي تشكلان المتغيرات الوسيطة التي قد

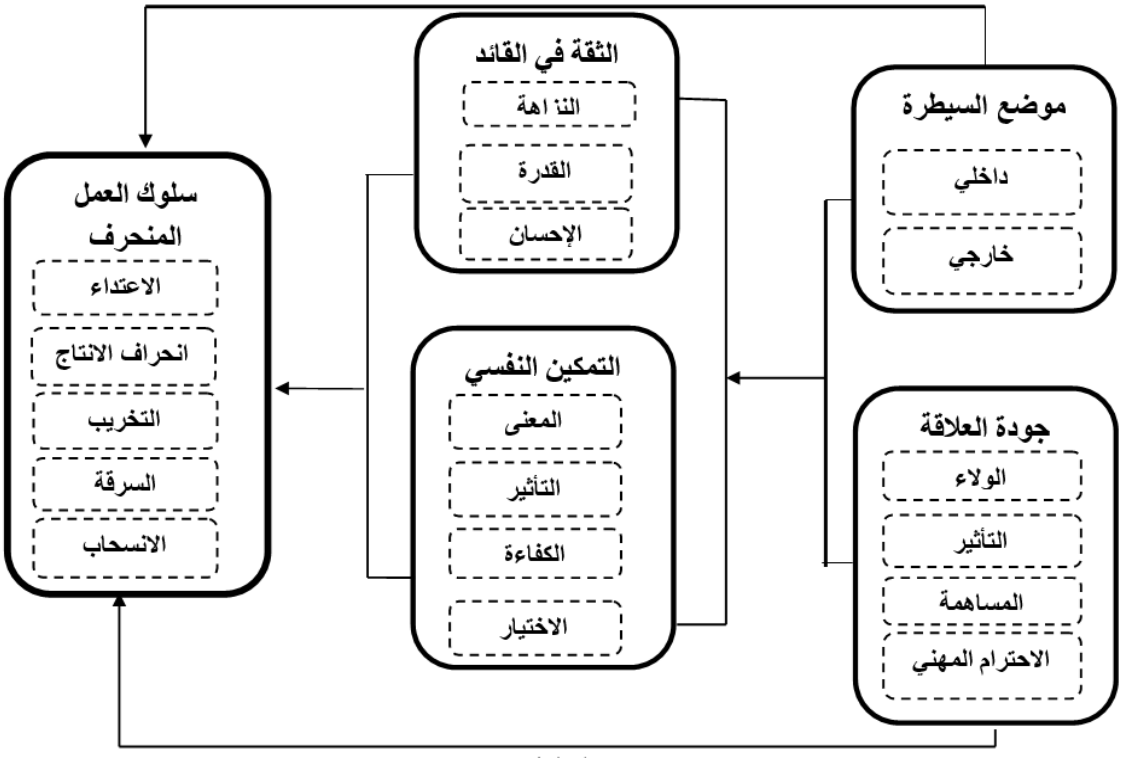
تساهم إلى حد كبير في إيجاد الديناميكية الأساسية لربط موضع السيطرة وجودة العلاقة اللازمة للحد من سلوك العمل المنحرف. لذلك فإن مخطط الدراسة الفرضي في أدناه يقوم على الافتراضات التالية :

1. يعد موضع السيطرة عاملا أساسيا ومحددا للحد من سلوك العمل المنحرف (George and Jones,2012:49) .

2. تشكل جودة العلاقة عاملا مهما في التقليل من سلوك العمل المنحرف في عصر بلغت فيه العولمة وتنوع القوة العاملة أقصى درجاتها في العالم (Chernyak-Hai and Tziner, 2014:4; Liden and Maslyn, 1998:45) .

3. تمثل الثقة في القائد متغيرا وسيطا تؤدي دورا أساسيا في الحد من ممارسة سلوك العمل المنحرف (Frandale *et al.*,2010:7;Mayer and David,1999:127) .

4. إن التمكين النفسي إذا ما تم بناءه وإدخاله كعامل وسيط بين كل من (موضع السيطرة، جودة العلاقة) وسلوك العمل المنحرف لابد وان يساهم ويعزز من استعداد الأفراد العاملين لممارسة السلوكيات المرغوبة (Aryee and Chen,2006:795;Spreitzer,1995:1443) .



شكل (1)

مخطط الدراسة الفرضي

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على المصادر المشار إليها أعلاه

العلاقة بين موضع السيطرة وسلوك العمل المنحرف

يعد موضع السيطرة وخصوصا موضع السيطرة الداخلي عاملا أساسيا في التقليل من سلوك العمل المنحرف، وذلك بسبب إدراك الأفراد العاملين أن نتائج الإحداث سواء كانت سلبية أم ايجابية ترتبط بالدرجة الأولى بعوامل داخلية تتعلق بشخصيتهم مثل الذكاء، والمهارة، والقدرة، والجهد ،والسمات الشخصية المميزة (Brien,2004:10;George and Jones,2012:49) .كذلك فأن زيادة موضع السيطرة يؤدي

إلى زيادة ممارسة السلوكيات الايجابية من قبل الأفراد العاملين والتقليل من ممارسة السلوكيات السلبية (Spector and Fox,2002:15) . بالمقابل يشير Sprung (2011)أن موضع السيطرة الخارجي يرتبط بشكل ايجابي مع سلوك العمل المنحرف . بينما يرتبط موضع السيطرة الداخلي سلبيا مع سلوك العمل المنحرف (Sprung,2011:22) .وهذا يعزز افتراض الدراسة القائل:-

H1: يوجد أثر مباشر وسلبي ذات دلاله إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$)لموضع السيطرة على سلوك العمل المنحرف.

العلاقة بين جودة العلاقة وسلوك العمل المنحرف

أصبحت جودة العلاقة عاملا مهما في التقليل من سلوك العمل المنحرف لعصر بلغت فيه العولمة وتنوع القوة العاملة أقصى درجاتها في العالم (Chernyak-Hai and Tziner,2014:4) . فالعلاقات ا ذات الجودة العالية تؤدي إلى زيادة مستويات الالتزام بسبب تلبيتها للمتطلبات الاجتماعية للموارد البشرية وهذا بدوره يؤدي إلى تطبيق سلوكيات طوعية من قبل الموارد البشرية تساهم في تحقيق الفاعلية التنظيمية للمنظمات (Wang , 2014: 211). بالمقابل تؤدي العلاقات ذات الجودة المنخفضة إلى ممارسة العاملون لسلوك العمل المنحرف (Arshadi *et al.*,2012:83) . وهذا ما يؤكد افتراض الدراسة القائل:-

H2: يوجد أثر مباشر وسلبي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)لجودة العلاقة على سلوك العمل المنحرف

العلاقة بين موضع السيطرة وسلوك العمل المنحرف من خلال المتغير الوسيط الثقة في القائد

أن الثقة في القائد تأخذ دور الوسيط في هذه الدراسة وبعد الاطلاع على الأدبيات وجد الباحثان في أن الثقة بالقائد كلما كانت مرتفعة فأنها تؤثر على سلوكيات الموارد البشرية ومن ضمن تلك الممارسات سلوك العمل المنحرف (Frandale*et al.*,2010:7) . فضلا عن أن الأفراد العاملين عندما تكون ثقتهم بالقائد مرتفعة فأن هذا يؤدي إلى مستويات مرتفعة وسلوكيات خارج الأدوار الوظيفية (Jafari and Bidarian, 2012:1622) . بالمقابل يساهم موضع السيطرة والثقة وخصوصا الثقة في القائد في التقليل من سلوك العمل المنحرف بسبب زيادة موضع السيطرة الداخلي للثقة في القائد من خلال تمتع القادة بسلوكيات ايجابية تؤدي إلى زيادة القدرة والإحسان والنزاهة لديهم (Rahim,2008:218) . وهذا يؤكد افتراض الدراسة القائل:-

H3: يوجد أثر غير مباشر وسلبي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)لموضع السيطرة على سلوك العمل المنحرف من خلال الثقة في القائد

العلاقة بين جودة العلاقة وسلوك العمل المنحرف من خلال المتغير الوسيط الثقة في القائد

ان الثقة المرتفعة بالقائد يمكن أن تؤدي إلى ارتفاع في جودة العلاقة بين القائد والمرؤوس وينتج عن هذا اشتراك الأفراد العاملين في سلوكيات المواطنة التنظيمية والتقليل من ممارسة سلوك العمل المنحرف (Deluga,1994:318) . كذلك أشارت الدراسات إلى أن الثقة في القائد المرتفعة تساعد في زيادة جودة العلاقة ما بين القائد والمرؤوس وذلك يؤدي إلى تحمل الأفراد العاملين مسؤوليات عمل اكبر (Ishak and Alam,2009:54). وهذا ما يؤكد افتراض الدراسة القائل:-

H4: يوجد أثر غير مباشر وسلبي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)لجودة العلاقة على سلوك العمل المنحرف من خلال الثقة في القائد

العلاقة بين موضع السيطرة وسلوك العمل المنحرف من خلال المتغير الوسيط التمكين النفسي

تشير الدراسات إلى أن التمكين النفسي يؤدي إلى مستويات مرتفعة من التحفيز للأفراد العاملين ويجعلهم ينخرطون في ممارسة سلوكيات خارج أدوارهم (Aksel *et al.*,2013:70) . كذلك أن المستويات المرتفعة من التمكين النفسي تؤدي إلى ممارسات ايجابية من قبل الأفراد العاملين (Pieterse *et al.*,2010: 613). وهذه الممارسات الايجابية هي السلوكيات التي تساهم في فعالية المنظمة أي السلوكيات المرغوبة التي تكون خارج المتطلبات الرسمية، بينما النوع الثاني هو الامتناع عن السلوكيات التي تؤدي إلى الضرر بالآخرين (Polat,2009:1592) . بالتالي يؤدي التمكين النفسي إلى التقليل من ممارسة سلوك العمل المنحرف

(Luth,2012:20) .كذلك يؤدي موضع السيطرة وخصوصا الداخلي إلى زيادة الكفاءة الذاتي للعاملين بالتالي زيادة التمكين النفسي ، بينما يعمل موضع السيطرة الخارجي احد المحددات الذي يؤدي إلى تقليل الكفاءة الذاتية للأفراد العاملين بالتالي التقليل من التمكين النفسي وزيادة سلوك العمل المنحرف (Salazar *et al.*,2006:3) .وهذا ما يؤكد افتراض الدراسة القائل:-

H5: يوجد أثر غير مباشر وسلبي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)لموضع السيطرة على سلوك العمل المنحرف من خلال التمكين النفسي

العلاقة بين جودة العلاقة وسلوك العمل المنحرف من خلال المتغير الوسيط التمكين النفسي

أثبتت الدراسات أن التمكين النفسي يتوسط العلاقة ما بين جودة العلاقة وسلوك المواطنة التنظيمية بالإضافة إلى سلوك العمل المنحرف وانه يرتبط مع جودة العلاقة ويؤدي إلى سلوك المواطنة التنظيمية ويقلل من ممارسة سلوك العمل المنحرف (Harris *etal.*,2009:372; Aryee and Chen, 2006:795) . بالمقابل فعندما تكون جودة العلاقة مرتفعة فهذا يؤدي إلى زيادة المساهمات من قبل الموارد البشرية اتجاه وظائفهم وهذا بدوره يؤدي زيادة التأثير على النتائج الإستراتيجية والإدارية والتشغيلية والذي يزيد من مسؤوليات العمل التي تؤدي إلى زيادة إدراك الفرد للاستقلالية في أداء العمل ، بالتالي فأن جودة العلاقة تؤثر في التمكين النفسي وهذا يعني وجود علاقة ايجابية بينهما (Gomez and Rosen,2001:58) . وهذا ما يؤكد افتراض الدراسة القائل:-

H6: يوجد أثر غير مباشر وسلبي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)لجودة العلاقة على سلوك العمل المنحرف من خلال التمكين النفسي

طرق جمع البيانات

اعتمد الدراسة في تغطية الجانب الميداني للدراسة على الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات حيث تعد الاستبانة المصدر الأساس لجمع البيانات والتي هي تشكل مجموعة من الأسئلة يقوم المستجيب بتسجيل إجابته عليها ، عادة باختيار احد البدائل المحددة. وقد تألفت الاستبانة النهائية من (78) فقرة غطت خمس متغيرات رئيسة انتظم تحتها (19) بعدا فرعيا. وتم الاعتماد على مقياس (Likert) الخماسي الذي يتدرج وفق الإجابات الآتية، (لا اتفق تماما "1" ، لا اتفق "2" ، اتفق إلى حد ما "3" ، اتفق "4" ، اتفق تماما "5") والجدول رقم (1) يوضح متغيرات البحث الأساسية والفرعية والتعاريف الإجرائية والمصادر التي اعتمدت في وضع فقرات الاستبانة.

جدول (1)

التعاريف الإجرائية والمصادر التي اعتمدت في وضع فقرات الاستبانة

المتغير/البعد	التعريف الإجرائي	رمز المقياس	المقياس المعتمد
موضع السيطرة	اعتقاد الفرد العامل أن أفعاله وإرادته هي التي تحدد النتائج التي يحصل عليها (Rotter,1966:1)	LOC	(Rotter,1966:11-12)
داخلي	إدراك العاملون أن نتائج الأحداث سواء كانت سلبية أم ايجابية ترتبط بعوامل داخلية مثل الجهد والمهارة والقدرة (Rotter,1966:1)	LI	
خارجي	اعتقاد العاملون أن الحظ والقدر وتحكم الآخرين الأقوياء هي المسؤولة عما يحدث (Rotter,1966:1)	LO	

المتغير/البعد	التعريف الإجرائي	رمز المقياس	المقياس المعتمد
جودة العلاقة	وهي منظور للقيادة تؤطر علاقات العمل الشخصية الثنائية بين القائد والعضو كونهم العجلة المحركة لهذه العلاقة وباعتبارهم مشاركين في عملية مستمرة من التفاعلات والتبادلات الايجابية الاجتماعية لتحقيق النجاح التنظيمي (Sin *et al.*,2009:1048)	RQ	
التأثير	التأثير المتبادل لأعضاء العلاقة الثنائية على بعضهم البعض والذي يعتمد بشكل أساسي على الدافع الذاتي أكثر من العمل والقيم المهنية (Sin *et al.*,2009:1048)	EF	(Liden and Maslyn , 1998:52)
المساهمة	وهي مقدار العمل ونوعيته الذي يأتي به كل عضو من أعضاء العلاقة الثنائية الديناميكية باتجاه تحقيق الأهداف التبادلية (Sin *et al.*,2009:1049)	CO	(Dienesch and Liden , 1986:626)
الولاء	المدى الذي يدعم كل من القائد والعضو بعضهم البعض بشكل علني على المستويين المهني والشخصي (Sin *et al.*,2009:1049)	LOY	(Scandura and Graen , 1984 : 430)
الاحترام المهني	التقدير المتبادل الذي يملكه الطرفان فيما يتعلق بالقدرات المهنية لكل منهما (Sin *et al.*,2009:1049)	RE	(Graen and Uhl-Bien , 1995 : 237)
الثقة في القائد	قرار الطرف الأول سواء كان (فردا ، أم منظمة ام جماعة) النابع عن رغبته في أن يكون معرضا لأفعال الطرف الأخر عن طريق اتفاق شفهي يحمي حقوق ومصالح الطرفين استنادا إلى المبادئ الأخلاقية التي تحكم العلاقة بينهما (Mayer and David,1999:124)	TOL	
النزاهة	اعتقاد طرف ما بأن الطرف الأخر ملتزم بمجموعة من المبادئ الأخلاقية المقبولة (Mayer and David,1999:124)	Int	(Mayer and Davis , 1999 : 127)
القدرة	مجموعة من المهارات والكفاءات والخصائص التي تمكن طرف من العمل في مجال معين (Mayer and David,1999:124)	Abi	
الإحسان	اعتقاد طرف ما وإيمانه بأن الطرف الأخر يحسن عليه بالخير ويمده بالعطف بعيدا عن التمركز على الدوافع الذاتية أو المتمركزة حول الذات(Mayer and David,1999:124)	Ben	
التمكين النفسي	أداة تحفيزية تظهر في أربعة مدركات أساسية هي : المعنى، والكفاءة، والاختيار والتأثير (Spreitzer,1995:484)	PE	
المعنى	تقييم الفرد للهدف أو الغرض من العمل بناءا على معايره وأفكاره (Spreitzer,1995:484)	Men	(Spreitzer , 1995 : 1465)
الكفاءة	إيمان الفرد بقدرته على أداء المهام بمهارة (Spreitzer,1995:484)	Com	
الاختيار	درجة الحرية التي يتمتع بها الفرد في أدائه لعمله بحيث تتوافر لديه الحرية لصنع القرارات وطرق أداء العمل وإجراءاته (Spreitzer,1995:484)	Sfd	

المتغير/البعد	التعريف الإجرائي	رمز المقياس	المقياس المعتمد
التأثير	الدرجة التي يمكن فيها للفرد أن يؤثر في النتائج الإستراتيجية، والإدارية والتشغيلية في العمل (Spreitzer,1995:484)	Imp	
سلوك العمل المنحرف	سلوك طوعي يمارسه العاملون عن طريق انتهاك المعايير التنظيمية بالشكل الذي يؤذي إما المنظمة أو الأفراد العاملون أو كلاهما (Spector *et al.*,2006:448).	CWB	
الاعتداء	السلوكيات الضارة الموجهة نحو الأفراد العاملين وغيرهم من الأطراف والتي تؤدي إلى إلحاق الضرر بهم أما جسديا أو نفسيا (Spector *et al.*,2006:448).	Abu	(Spector *et al.*,2006:456)
انحراف الإنتاج	ويقصد به الفشل في أداء المهام الوظيفية بشكل فعال مما يؤثر على الكفاءة التنظيمية من خلال انتهاك المعايير التنظيمية فيما يتعلق بكمية ونوعية العمل المطلوب انجازه (Spector *et al.*,2006:449) .	Pro	
التخريب	السلوكيات التي تؤدي بالضرر في الممتلكات المادية للمنظمة (Spector *et al.*,2006:449) .	Sab	
السرقة	سرقة الممتلكات المادية للمنظمة أو لصاحب العمل ، ومن هذه السلوكيات على سبيل المثال السرقة المالية ، وتضليل سجلات المنظمة والخداع (Spector *et al.*,2006:449) .	Thf	
الانسحاب	السلوكيات السلبية التي تقلل من كمية ووقت العمل اللازم من قبل المنظمة وذلك من خلال التأخر والغياب(Spector *et al.*,2006:450) .	Abo	

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر أعلاه

عينة الدراسة

قام الباحث باستطلاع أراء عدد من الأفراد العاملين في الإدارة الدنيا لمستشفيات البصرة الحكوميةوذلك لما لهم دور في تقديم الخدمات الصحية، والتي تتأثر بالسلوكيات التي يمارسونها.وتمثلت عينة الدراسة(285) فردا تم اختيارهم بشكل عشوائي وذلك بالاستناد إلى (Zikmund *et al.*,2010:437). والذي أورد جدولا يبين فيه حجم العينة الملائم عند مستويات مختلفة من مجتمع الدراسة الأصلي، والذي يبين حجم العينة المناسب لعدد أفراد المجتمع الذين تنطبق عليهم الخصائص المطلوبة للاستجواب والذي يتراوح عددهم بين (5000-6000) فردا هو (303) فردا عند مستوى ثقة (0.05). والجدول رقم(2) يوضح مجموع إعداد العاملين في المستشفيات عينة الدراسة.

جدول (2)

مجتمع الدراسة والاستمارات الموزعة والمستردة والخاضعة للتحليل

المستشفى	مجتمع الدراسة	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المستردة		الاستمارات الخاضعة للتحليل	
مستشفى البصرة العام	1693	90	85		85	
مستشفى الصدر التعليمي	1482	73	69		69	
مستشفى الفيحاء	1110	55	51		51	
مستشفى الموانئ	892	50	50		50	
مستشفى الشفاء	549	35	30		30	
المجموع	5726	303	%94	285	%94	285

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على سجلات الشركة لشهر أيلول2015

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

سوف يتم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية وتوظيفها لغرض وصف وتحليل البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة واختبار فرضياتها ، من خلال الاستعانة بالحاسوب في استخراج النتائج، وبالاعتماد على حزمة برامج التطبيقات الجاهزة (SPSS, V.18) وبرنامج (AMOS, V.20) ، ويمكن توضيح هذه الأساليب بما يأتي :-

1. أداة (Cronbach's α and Item-Total-Correlation) : تعبر عن الاتساق الداخلي أو إلى أي مدى ينتج الاختبار نتائج تكاد تكون متشابهة في ظل ظروف مماثلة وفي جميع الأوقات. واستخدم لذلك برنامج SPSS, V.18 .

2. التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov) :التأكد من التوزيع الطبيعي للبيانات لغرض استخدام الأساليب الإحصائية المعلمية واستخدم لذلك برنامج SPSS, V.18.

3. صدق التقارب (Convergent Validity) : استخدم لغرض التأكد من وجود توافق وتقارب بين المؤشرات المتعددة للقياس واستخدم لهذا التحليل برنامج AMOS, V.20

3. الوسط الحسابي (Means) :استخدم لغرض تحديد مستوى استجابة عينة الدراسة حول المتغيرات الرئيسية وأبعادها. واستخدم لذلك برنامج SPSS, V.18.

4. الانحراف المعياري (Standard Deviation): الغرض منه معرفة وتحديد درجة تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي. واستخدم لذلك برنامج SPSS, V.18 .

5. تحليل الارتباط(Pearson's Correlation) : تحديد اتجاه العلاقة فيما بين متغيرات وأبعاد الدراسة لدعم الفرضيات واستخدم لهذا التحليل برنامج SPSS, V.18.

6.تحليل المسار (Path Analysis): تحديد الأثر المباشر وغير المباشر للمتغيرات المستقلة والوسيطة على المتغير المعتمد واستخدم لهذا التحليل برنامج AMOS, V.20 .

التحليل الإحصائي

اختبارات الصدق

1. الصدق الداخلي

يشير إلى استقرار وثبات الأداة المستخدمة في جمع البيانات، وبعبارة أخرى تعبر عن الاتساق الداخلي أو إلى أي مدى ينتج الاختبار نتائج تكاد تكون متشابهة في ظل ظروف مماثلة وفي جميع الأوقات. كذلك يؤدي إلى وضوح فقرات الاستبانة (Zikmund *et al.*,2010:309). ولتحديد صدق أداة القياس استخدم الباحثان (Item – to –Total Correlation) والذي يقيس تأثير كل فقرة من فقرات الاستبيان على المتغير الأساسي، حيث تم إلغاء كل فقرة كان ارتباطها اقل من (0.40) والإبقاء على بقية الفقرات التي كانت ارتباطها اكبر من (0.40) (Pallant,2011:5).قام الباحث باستخدام 9 فقرات والتي تقيس موضع السيطرة ومن الجدول (3)، اتضح بعدم وجود فقرات مستبعدة حيث كان ارتباط الفقرات جميعها أكبر من 0.40وبالتالي سيتضمن الاستبيان النهائي 9 فقرات. وفيما يتعلق بمتغير جودة العلاقة فقد كان هناك 18 فقرة وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ان هناك فقرتين ترتيبهما في الاستمارة (18,13) كان ارتباطهما (Item –Total Correlation) اقل من 0.40 كما موضح في الجدول (3). وقد جرى استبعادهما من مجموع الفقرات التي تشكل متغير جودة العلاقة بحيث سيكون

هناك 16 فقرة في الاستبيان النهائي . كذلك هناك 17 فقرة لقياس متغير الثقة في القائد وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن هناك فقرتين ترتيبهما في الاستمارة (38,33) كان ارتباطهما (Item–Total Correlation) اقل من 0.40 كما موضح في الجدول (3). وقد جرى استبعادهما من مجموع الفقرات التي تشكل متغير الثقة في القائد بحيث سيكون هناك 15 فقرة في الاستبيان النهائي . وفيما يتعلق بمتغير التمكين النفسي فقد كان هناك 21 فقرة وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن هناك ثلاث فقرات ترتيبها في الاستمارة (58,54,46) كان ارتباطهما (Item –Total Correlation) اقل من 0.40 كما موضح في الجدول (3). وقد جرى استبعادهما من مجموع الفقرات التي تشكل متغير التمكين النفسي بحيث سيكون هناك 18 فقرة في الاستبيان النهائي. وأخيرا وفيما يتعلق بمتغير سلوك العمل المنحرف فقد كان هناك 20 فقرة وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي بعدم وجود أي فقرة ارتباطهما (Item –Total Correlation) اقل من 0.40 كما موضح في الجدول رقم (3). لذلك سيكون20 فقرة في الاستبانة النهائية. والجدول (3)يوضح معاملات الصدق الداخلي النهائي لأداة جمع البيانات.

جدول (3)

قيم الصدق الداخلي

أبعاد الدراسة	متغيرات الدراسة	Corrected Item-Total Correlation	الفقرات المحذوفة	
			رقم الفقرة	Corrected Item-Total Correlation
داخلي	موضع السيطرة	.675		
خارجي		.661		
التأثير	جودة العلاقة	.763	13	.266
المساهمة		.862		
الولاء		.592		
الاحترام المهني		.725	18	.381
النزاهة	الثقة في القائد	.657	33	.299
القدرة		.784	38	.333
الاحسان		.865		
المعنى	التمكين النفسي	.567	46	.238
الكفاءة		.662	54	.238
الاختيار		.675		
التأثير		.784	58	.217
الاعتداء	سلوك العمل المنحرف	.875		
انحراف الإنتاج		.764		
التخريب		.781		
السرقة		.679		
الانسحاب		.762		

المصدر :إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS, V.18

2. صدق التقارب

ويشير صدق التقارب إلى الدرجة التي تتوافق وتتقارب

فيها المؤشرات المتعددة للمقياس ، أي ان فقرات المقياس أو أبعاده تسعى إلى قياس نفس البنية المفاهيمية، وكلما كان معدل التبيان المستخرج اكبر من (0.50 or 0.70) فهو يدل على وجود صدق تقارب للمقياس (Hair *et al.*,2010:679-680) كذلك ينبغي أن تكون قيم (t) معنوية للتشبعات المعيارية لكل فقرة من فقرات المقياس وذلك يتم من خلال تحقيقها لقيم اكبر من (1.96+-) ، عند مستوى معنوية 0.05(Tabachnick and Fidell,2001:687) .

جدول (4)

قيم صدق التقارب

المقياس	التشعبات المعيارية	قيم t	اخطاء القياس	التباين المستخرج	المقياس	التشعبات المعيارية	قيم t	أخطاء القياس	التباين المستخرج
موضع السيطرة الداخلي		22.14	0.04	0.768	المعنى		31.43	0.02	0.816
Q1	0.781	23.15	0.04		Q41	0.671	24.76	0.02	
Q2	0.877	33.77	0.03		Q42	0.619	23.50	0.02	
Q3	0.883	34.79	0.03		Q43	0.661	22.21	0.02	
Q4	0.798	24.48	0.03		Q44	0.655	21.73	0.03	
موضع السيطرة الخارجي		34.29	0.03	0.880	الكفاءة		30.45	0.02	0.776
Q5	0.730	19.76	0.04		Q45	0.555	20.42	0.02	
Q6	0.804	24.98	0.03		Q46	0.606	22.65	0.02	
Q7	0.845	29.21	0.03		Q47	0.632	21.31	0.02	
Q8	0.839	28.46	0.03		Q48	0.621	23.67	0.02	
Q9	0.747	20.77	0.04		Q49	0.609	23.20	0.02	
التأثير		20.08	0.04	0.727	الاختيار		32.54	0.02	0.837
Q10	0.523	22.96	0.02		Q50	0.621	22.45	0.02	
Q11	0.673	27.62	0.02		Q51	0.648	23.60	0.02	
Q12	0.727	32.89	0.02		Q52	0.662	22.50	0.02	
Q13	0.653	20.91	0.03		Q53	0.542	20.19	0.02	
المساهمة		31.77	0.04	0.771	Q54	0.518	20.23	0.02	
Q14	0.764	30.52	0.02		التأثير		33.50	0.02	0.861
Q15	0.572	19.59	0.02		Q55	0.675	21.63	0.03	
Q16	0.874	35.82	0.02		Q56	0.742	25.56	0.02	
Q17	0.628	20.41	0.03		Q57	0.635	21.90	0.02	
الولاء		33.68	0.03	0.825	Q58	0.710	26.18	0.02	
Q18	0.651	22.64	0.02		الاعتداء		29.58	0.02	0.797
Q19	0.727	23.42	0.03		Q59	0.632	25.45	0.02	
Q20	0.876	31.56	0.02		Q60	0.756	24.57	0.03	

المقياس	التشعبات المعيارية	قيم t	اخطاء القياس	التباين المستخرج	المقياس	التشعبات المعيارية	قيم t	أخطاء القياس	التباين المستخرج
Q21	0.883	32.62	0.02		Q61	0.710	23.42	0.03	
الاحترام المهني		34.54	0.03	0.867	Q62	0.645	22.37	0.02	
Q22	0.563	20.96	0.02		Q63	0.730	25.41	0.02	
Q23	0.691	21.53	0.03		انحراف الإنتاج		31.63	0.02	0.812
Q24	0.769	20.31	0.03		Q64	0.816	28.35	0.02	
Q25	0.543	22.60	0.02		Q65	0.664	24.76	0.02	
النزاهة		30.20	0.03	0.854	Q66	0.758	26.90	0.02	
Q26	0.609	24.41	0.02		التخريب		28.62	0.02	0.799
Q27	0.697	25.64	0.02		Q67	0.627	23.63	0.02	
Q28	0.660	26.40	0.02		Q68	0.629	22.10	0.02	
Q29	0.790	19.57	0.03		Q69	0.590	10.40	0.06	
Q30	0.608	27.54	0.02		السرقة		32.87	0.02	0.834
القدرة		22.82	0.03	0.772	Q70	0.566	20.18	0.02	
Q31	0.538	20.61	0.02		Q71	0.624	21.82	0.02	
Q32	0.740	16.78	0.04		Q72	0.626	21.47	0.02	
Q33	0.588	22.81	0.02		Q73	0.654	23.51	0.02	
Q34	0.638	24.32	0.02		Q74	0.666	26.18	0.02	
Q35	0.731	16.23	0.04		الانسحاب		27.17	0.02	0.758
الاحسان		27.97	0.03	0.833	Q75	0.646	25.54	0.02	
Q36	0.769	29.57	0.02		Q76	0.648	25.56	0.02	
Q37	0.592	25.46	0.02		Q77	0.683	25.67	0.02	
Q38	0.539	22.70	0.02		Q78	0.633	24.33	0.02	
Q39	0.734	26.85	0.02						
Q40	0.695	23.57	0.02						

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS.V.20

يتضح من الجدول رقم (4) أن نتائج حساب مؤشرات صدق التقارب لمقاييس الدراسة والمتمثلة بقيم t للتشبعات المعيارية ومقدار التباين المستخرج بأن جميع قيم (t) للتشبعات المعيارية الخاصة بكل فقرة من فقرات المقاييس كانت معنوية عند مستوى دلالة (0.05) مما يدل على تحقق احد مؤشرات صدق التقارب . اما المؤشر الثاني فيتمثل بمقدار التباين المستخرج إذ يوضح الجدول رقم (4) أن جميع فقرات المقياس قد حصلت على تبيان مستخرج اكبر من (0.50)وهو أعلى من الحد المقبول.

قياس الثبات

اعتمدت هذه الدراسة على عدد من المقاييس المستخدمة سابقا في أدبيات الإدارة والتي تمتاز بالثبات والمصداقية العالية وقد صممت جميع مقاييس الدراسة بالاعتماد على مقياس (Likert) الخماسي ولغرض التأكد من ثبات واتساق مقاييس الدراسة تم استخدامCronbach's Alpha الموضح بالجدول رقم(5) وقد تراوحت قيم معامل Cronbach's Alpha بين (0.86-0.96) وهي مقبولة إحصائيا في البحوث الإدارية والسلوكية لان قيمتها اكبر من (0.7)(Pallant,2011:100).

جدول (5)

قيم الثبات للمقاييس

المقياس	الثبات –Alpha-Cronbach
موضع السيطرة	0.86
جودة العلاقة	0.91
الثقة في القائد	0.90
التمكين النفسي	0.95
سلوك العمل المنحرف	0.90

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS, V.18

اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

يتحدد الأسلوب الإحصائي المستخدم في التحليل بنوع توزيع بيانات المتغيرات موضوع الدراسة، فإذا كان التوزيع يتبع التوزيع الطبيعي ، فالأسلوب الإحصائي المناسب هو (الإحصاء المعلمي)، إما إذا كان التوزيع توزيع غير طبيعي، فالأسلوب الإحصائي المناسب هو (الإحصاء المعلمي) (Sekaran and Bougie,2010:337-338) . وبما أن بينات هذه الدراسة هي بيانات لعينة واحدة فأن اختبار **Kolmogorov-Smirnov** هو الأسلوب الأنسب، ووفقا لهذا الأسلوب فان البيانات تتوزع توزيعاً طبيعيا إذا كانت القيمة المحسوبة لاختبار **Kolmogorov-Smirnov** أكبر من مستوى D المعيارية وبسبب زيادة حجم العينة عن 35 مشارك ومستوى المعنوية المستخدم في هذه الدراسة هو 0.05 يمكن استخدام المعادلة الآتية لغرض حساب D المعيارية ($D = 1.36 \div \sqrt{N}$) حيث إن N هو حجم العينة (Massey,1951:70). وبما أن حجم العينة لهذه الدراسة هو 350 فأن D المعيارية لهذه الدراسة يساوي 0.072 وبسبب ان القيم المحسوبة هي اكبر من D المعيارية كما هو موضح في الجدول رقم (6) فأن بيانات الدراسة الحالية هي موزعة توزيعا طبيعيا مما يعطي مؤشرا لإمكانية استخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية لهذه الدراسة (Cooper and Schindler,2014: 623) .

جدول (6)

اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Simrnov) لمتغيرات الدراسة

المتغير	Kolmogorov-Simrnov Z	Asymp. Sig. (1-tailed)	الاستنتاج
موضع السيطرة	0.673	0.482	طبيعي
جودة العلاقة	0.729	0.567	طبيعي
الثقة في القائد	0.753	0.496	طبيعي
التمكين النفسي	0.786	0.478	طبيعي
سلوك العمل المنحرف	0.755	0.402	طبيعي

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V.18.

اختبار صلاحية النموذج

لغرض التحقق من صدق النسيج المفاهيمي فأن ذلك يتم في ضوء استخدام مؤشرات جودة المطابقة والتي تعد احد مؤشرات صدق البناء التوكيدي حيث تساعد الباحث على تحديد مدى جودة نموذجه المقترح عن طريق مقارنته بنموذج آخر، أو باختبار التوافق بين مصفوفة التباين التي يقترحها

النموذج والمصفوفة الملاحظة (Hair *et al.*,2010:639) . وفي ضوء افتراض ذلك فان هناك العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوئها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة ومنها كما هو في الجدول رقم(7) .

جدول (7)

مؤشرات قاعدة جودة المطابقة

ت	المؤشرات	قاعدة جودة المطابقة	المصدر
1	النسبة بين قيم X^2 ودرجات الحرية df ومستوى ($p > 0.05$)	اقل من 2	(Kline,2011:225)
2	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبيRoot(RMSEA) Mean Square Error of Approximation	بين 0.05-0.08	(Hair *et al.*, 2010 : 642)
3	حسن المطابقةGoodness of Fit Index(GFI)	اكبر من 0.90	(Chan *et al.*, 2007 :61)
4	مؤشر المطابقة المعياريNormed Fit Index(NFI)	اكبر من 0.90	(Tabachnick and Fidell , 2001 :698)
5	مؤشر المطابقة المقارنComparative Fit Index(CFI)	اكبر من 0.95	(Schumacker and Lomax , 2010 :76)

المصدر : من إعداد الباحثين الاعتماد على المصادر أعلاه .

ولغرض اختبار النموذج الملائم فقد قام الباحثان باستخدام مؤشرات جودة المطابقة بواسطة برنامج (AMOS.V20)وقد تم التوصل إلى النتائج الآتية :-

جدول (8)

علاقات التأثير المباشر وغير المباشر بين متغيرات الدراسة

CFI	NFI	GFI	RMSEA	Df	X^2
0.97	0.94	0.95	0.071	12	18

المصدر : مخرجات برنامج AMOS.V.20

ويظهر الجدول رقم(8) أن مؤشرات جودة المطابقة كانت ضمن الحدود المقبولة ، إذ بلغت قيمة (Chi-Square)إلى درجات الحرية (1.5) وهي اقل من النسبة المقبولة (2) . بالإضافة إلى باقي مؤشرات المطابقة كانت أيضا مقبولة وهذا النموذج هو النموذج الوحيد الذي حصل على مستوى مقبول في جميع مؤشرات جودة المطابقة . وهذا يؤكد صحة الافتراض إن فقرات الدراسة تقيس أبعاد الدراسة والذي بدوره يؤدي إلى أن مقاييس الدراسة تتصف بصدق البناء التوكيدي ويدل هذا على حسن مطابقة النموذج لبيانات عينة الدراسة .

الإحصاءات الوصفية ومعاملات الارتباط

تم عرض الإحصاءات الوصفية والارتباطات في الجدول رقم(9) . وقد أشارت النتائج بان المتوسطات الحسابية للمتغيرات كانت اكبر من المتوسط الفرضي وهذا يشير إلى تأييد أفراد عينة البحث بخصوص الدور الحيوي الذي يؤديه موضع السيطرة وجودة العلاقة بين القائد والمرؤوس في التقليل من ممارسة الأفراد العاملين في القطاع الصحي لسلوك العمل المنحرف، كما أن الانحراف المعياري للمتغيرات أظهرت تفاوتات بسيطة فيما بين آراء المستجيبين. فضلا عن كون جميع العلاقات فيما بين المتغيرات الأساسية عند مستوى معنوية (0.05) ، وان ارتباطات نموذج متغيرات البحث تراوحت قيمتها من (0.534-) فيما بين (التمكين النفسي وسلوك العمل المنحرف) إلى (0.578) فيما بين (جودة العلاقة والتمكين النفسي) .

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والارتباطات بين المتغيرات

المتغيرات	Mean	S.D	موضع السيطرة	جودة العلاقة	الثقة في القائد	التمكين النفسي	سلوك العمل المنحرف
موضع السيطرة	3.14	0.93	1				
جودة العلاقة	3.23	0.76	0.521^{**}	1			
الثقة في القائد	3.11	1.31	0.576^{**}	0.524^{**}	1		
التمكين النفسي	3.17	1.22	0.346^{**}	0.578^{**}	0.467^{**}	1	
سلوك العمل المنحرف	2.42	0.94	-0.478^{**}	-0.201^{**}	-0.323^{**}	-0.534^{**}	1

المصدر : إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS, V.18(**P< 0.05)

يتضح من الجدول أعلاه وجود ارتباط خطي بين متغيرات الدراسة إذ توجد علاقة ارتباط سلبية بين المتغيرين المستقلين (موضع السيطرة وجودة العلاقة) والمتغيرين الوسيطين (الثقة في القائد والتمكين النفسي) على المتغير المعتمد (سلوك العمل المنحرف). وهذا ما يقدم دعما أوليا لفرضيات البحث، فقد أشارت اغلب معاملات الارتباط إلى وجود علاقة معنوية بين متغيرات الدراسة.

اختبار الفرضيات

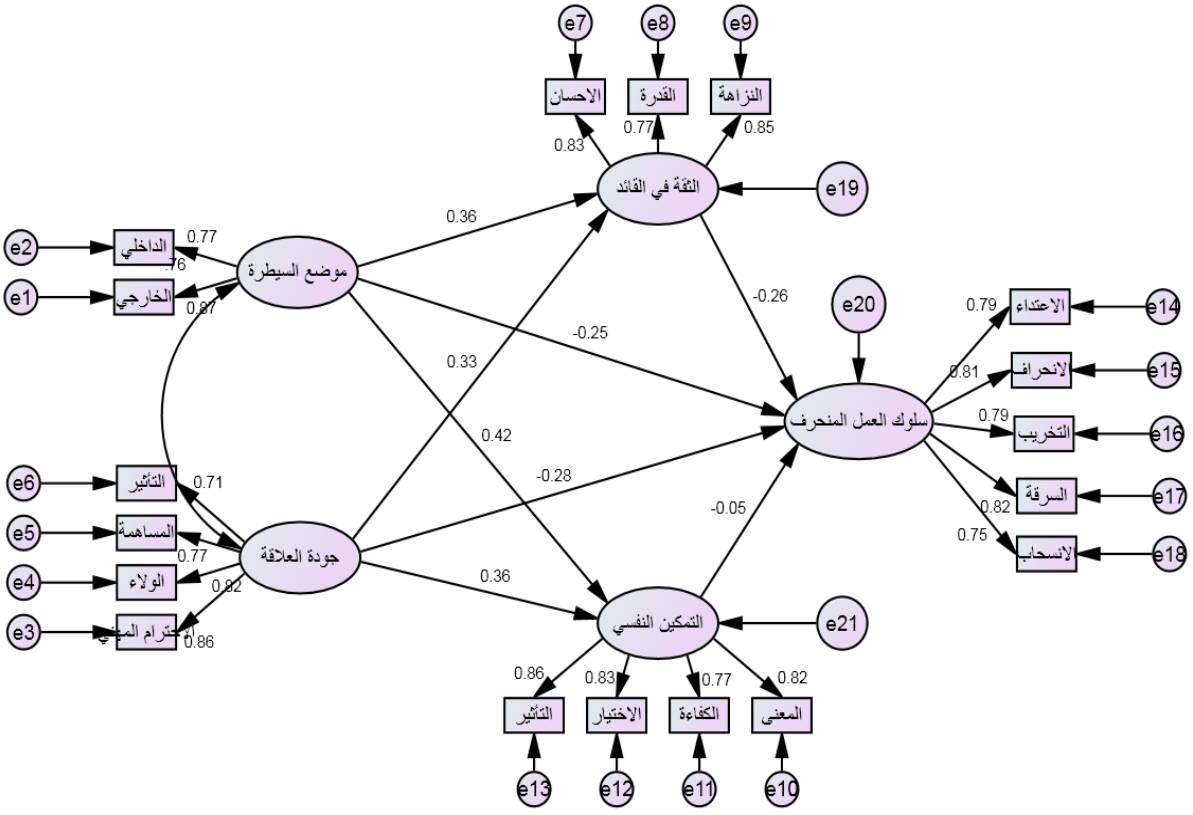
بما أن فرضيات هذه الدراسة هو فرضيات علاقة تأثير (قياس التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات) فان برنامج AMOS 20 يعد الأنسب لغرض اختبار الفرضيات بواسطة تحليل المسار فضلا عن اختبار المتغيرات الوسيطة. ويعتمد تحليل المسار على فكرة المربعات الصغرى Least Square المستخدمة في تحليل الانحدار ، إذ يتضمن تحليل المسار أوزان الانحدار Regression Weightsالتي تتضمن مخرجاتها معاملات المسار Estimate وهي أوزان مشابهة لأوزان الانحدار (B or β) وقد تكون معاملات المسار عادية مثل معاملات الانحدار (B) أو معاملات مسار معيارية، وكذلك يتضمن تحليل المسار النسبة الحرجة Critical Ratio (C.R) والتي تبين مستوى الاختلافات بين أوزان الانحرافات وتقابل قيمة (t) في تحليل الانحدار ولكي تكون الفرضية مقبولة ، ينبغي ان تكون قيم (C.R) اكبر من (-1.96)(+) ، عند مستوى معنوية 0.05(Tabachnick and Fidell , 2001 :687). والجدول رقم(10) والشكل رقم(2) يوضح علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة

[1] استاذ مشارك دكتور ،جامعة البصرة، كلية الادارة والاقتصاد، قسم ادارة الاعمال، hadi_967@yahoo.com

[2]باحث، جامعة البصرة، كلية الادارة والاقتصاد، قسم ادارة الاعمال، alhamzahalnoor@yahoo.com

تاريخ استلام البحث 2016/1/26 وتاريخ قبوله 2016/7/3.

© 2017 عمادة البحث العلمي/ الجامعة الأردنية. جميع الحقوق محفوظة.



شكل (2)

علاقات التأثير المباشر وغير المباشر بين أبعاد الدراسة

المصدر: مخرجات برنامج AMOS.V.20

جدول (10)

علاقات التأثير المباشر وغير المباشر بين متغيرات الدراسة

			Effect	Estimate	C.R.	Results
الثقة في القائد	<---	موضع السيطرة	مباشر	.360	7.705*	تقبل
الثقة في القائد	<---	جودة العلاقة	مباشر	.333	7.114*	تقبل
التمكين النفسي	<---	موضع السيطرة	مباشر	.424	9.652*	تقبل

تقبل	8.082*	.355	مباشر	جودة العلاقة	<---		التمكين النفسي
تقبل	-4.790*	-.250	مباشر	موضع السيطرة	<---		سلوك العمل المنحرف
تقبل	-5.516*	-.277	مباشر	جودة العلاقة	<---		سلوك العمل المنحرف
تقبل	-5.124*	-.258	مباشر	الثقة في القائد	<---		سلوك العمل المنحرف
تقبل	-4.293*	-.050	مباشر	التمكين النفسي	<---		سلوك العمل المنحرف
تقبل	-5.758*	-0.09	غير مباشر	موضع السيطرة	<---	الثقة في القائد	<--- سلوك العمل المنحرف
تقبل	-5.199*	-0.02	غير مباشر	موضع السيطرة	<---	التمكين النفسي	<--- سلوك العمل المنحرف
تقبل	-4.852*	-0.08	غير مباشر	جودة العلاقة	<---	الثقة في القائد	<--- سلوك العمل المنحرف
تقبل	-5.758*	-0.01	غير مباشر	جودة العلاقة	<---	التمكين النفسي	<--- سلوك العمل المنحرف

*** عند مستوى معنوية 0.05**

المصدر : مخرجات برنامج AMOS.V.20

وبناءا على معاملات المسار والمبنية في الجدول رقم (10)والشكل رقم (2) باستخدام برنامج Amos، يتضح أن اغلب فرضيات الدراسة مدعومة . حيث إن موضع السيطرة وجودة العلاقة ذات تأثير سلبي على سلوك العمل المنحرف إذ بلغت تأثير كل منهما (0.27- , 0.25-) على التوالي. وكذلك وجود علاقة تأثير غير مباشرة وسلبية بين كل من موضع السيطرة وجودة العلاقة على المتغير المعتمد سلوك العمل المنحرف من خلال المتغيرين الوسيطين الثقة في القائد والتمكين النفسي وبالتالي تقبل الفرضيات الرئيسية الست (H1,H2,H3,H4,H5 and H6).

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

استندت النتائج التي توصل اليها الباحثان للإجابة عن أهداف وفرضيات البحث والتي صيغت من خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بهذا الموضوع، ومن خلال ما تم جمعه من بيانات من خلال استخدام كل من المقابلات الخاصة مع عدد من المديرين العاملين في بعض المستشفيات الحكومية في محافظة البصرة ، فضلا عن جمع البيانات من خلال استمارة الاستبيان ، وشملت الأفراد العاملين في القطاع الصحي. وفي أدناه أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة :

1.أفضت نتائج تحليل الدراسة عن وجود علاقة تأثير مباشرة سلبية ذات دلالة إحصائية بين موضع السيطرة وسلوك العمل المنحرف وهذه النتائج تتفق مع دراسة (Sprung, 2011:40). وقد بررت هذه الدراسة ذلك إلى حقيقة أن موضع السيطرة الداخلي يؤدي إلى التقليل من سلوك العمل

المنحرف لدى العاملون في القطاع الصحي بسبب تميزهم بالقدرات والمهارات التي تؤدي إلى التقليل من ممارسة سلوك العمل المنحرف وذلك من خلال اللجوء إلى المشرف أو الأصدقاء لحل مشكلاتهم قبل ممارسة هذا السلوك . بالمقابل يؤدي موضع السيطرة الخارجي إلى ممارسة الأفراد العاملون لسلوك العمل المنحرف.

2.توضح النتائج عن وجود علاقة تأثير مباشرة سلبية ذات دلالة إحصائية بين جودة العلاقة وسلوك العمل المنحرف. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة كل من (Arshadi *et al.*,2012:90;Chernyak-Hai and Tziner,2014:4)والتي بررت ذلك إلى حقيقة أن الأفراد العاملون عندما يكونون داخل المجموعة فأن ذلك يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي لديهم بالتالي يعمل ذلك على تقليل سلوك العمل المنحرف ، بالمقابل دخول الأفراد العاملون خارج المجموعة يعمل على زيادة سلوك العمل المنحرف لديهم بسبب التقليل من احترام الذات ومن الدعم القيادي اللازم فضلا عن ضعف الرضا الوظيفي .

3. أظهرت النتائج عن وجود علاقة تأثير غير مباشرة سلبية ذات دلالة إحصائية بين موضع السيطرة وسلوك العمل المنحرف من خلال المتغير الوسيط الثقة في القائد. وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة كل من (Dar,2010:200;Rahim,2008:218). حيث بررت هذه الدراسات ذلك إلى أن موضع السيطرة الداخلي يؤدي إلى اكتساب الثقة في القدرات الجسمية والنفسية بالتالي اكتساب ثقافة تنظيمية تتميز بالمشاركة بالأعمال الطوعية الايجابية وذلك لان الثقة في القائد هي ظاهرة من مظاهر التبادل الاجتماعي والتي تؤدي إلى زيادة الولاء المتبادل ، بالتالي تزيد من فعالية المستشفيات الحكومية عينة البحث .

4. كذلك بينت النتائج عن وجود علاقة تأثير غير مباشرة سلبية ذات دلالة إحصائية بين موضع السيطرة وسلوك العمل المنحرف من خلال المتغير الوسيط التمكين النفسي.وتتفق هذه النتائج مع دراسة كل من-(Luth,2012:16 62;Salazar *et al.*,2006:3)، والتي أوضحتا أن أسباب ذلك يعود إلى اعتبار التمكين النفسي أداة تحفيزية تعمل على زيادة موضع السيطرة الداخلي وبالتالي التقليل من سلوك العمل المنحرف وذلك من خلال التقليل من الظروف التي تؤدي بالعجز للعاملين في القطاع الصحي.

5.أوضحت النتائج عن وجود علاقة تأثير غير مباشرة سلبية بين جودة العلاقة وسلوك العمل المنحرف من خلال المتغير الوسيط الثقة في القائد، وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة (Scandura and Pellegrini, 2008:106;Ishak and Alam, 2009:54) . حيث إن زيادة جودة العلاقة تؤدي إلى زيادة الثقة في القائد وذلك بسبب تفويض مديري المستشفيات المزيد من المسؤولية للعاملين في القطاع الصحي، وتقديم دعم ومكافئات بشكل متزايد لهم في المستشفيات، بالتالي سوف يتمتع هؤلاء الأفراد العاملون في المستشفيات بخصائص مماثلة لما يمتلكه القائد ويتميزون بدرجة عالية من الثقة والولاء والاحترام والالتزام وبالتالي يؤدي ذلك إلى التقليل من ممارسة سلوك العمل المنحرف .

6.أظهرت النتائج عن وجود علاقة تأثير غير مباشرة سلبية بين جودة العلاقة وسلوك العمل المنحرف من خلال المتغير الوسيط التمكين النفسي، وهذا يتفق مع نتائج المقابلات التي أجريت مع المدراء العاملين في القطاع الصحي والتي أوضحت أن المناخ التنظيمي الذي يتميز بالعلاقات ذات الجودة المرتفعة يؤدي إلى زيادة تمكين الأفراد العاملين في القطاع الصحي بسبب زيادة جودة العلاقة بين قادة المستشفيات مع الأفراد العاملين في القطاع الصحي بالتالي يؤدي ذلك إلى ممارسة أدوار إضافية تعمل على التقليل من ممارسة سلوك العمل المنحرف.

التوصيات

1.من الضروري التقليل من الإشراف المباشر داخل مستشفيات البصرة الحكومية والاهتمام بتحسين الأداء التنظيمي من خلال زيادة الأجور والمكافئات فضلا عن الاهتمام بالأمن الوظيفي بالإضافة إلى زيادة الترقيات لهم الأمر الذي يؤدي إلى زيادة موضع السيطرة الداخلي وبالتالي التقليل من ممارسة سلوك العمل المنحرف.

2.التوجه الفعلي للمستشفيات الحكومية العراقية نحو تصميم دورات تدريبية منهجية للقيادات في المستشفيات المبحوثة من اجل تحسين مهارات الاتصال ومهارات العمل مع الآخرين والتعاون معهم فضلا عن تحسين المهارات

الإدراكية والتي تتجسد بالقدرة على التفكير المجرد وبشكل تحليلي وناقد لحل المشكلات المعقدة، وبذلك يمكن للقيادات أن تتعلم وتنفذ ما تتعلمه لتكون أكثر دعما للأعضاء وتبين لهم المزيد من الاحترام.

3.دعم مجموعة الأفكار التي يحملها الأفراد العاملين في القطاع الصحي حول التزام القائد بمجموعة من المبادئ الأخلاقية المقبولة ، وذلك من خلال التعامل بشفافية وتفتح وتقديم الحقائق كما هي، والابتعاد عن التحيز في القضايا العامة أو التعامل بصدق ونزاهة مع العاملين، والتعاون معهم في تجاوز الأزمات، والسماح بمشاركة العاملين بأفكار بناءة ، ووضع لائحة مبادئ يمكن أن تكون مرشدا للقيادات .

4.من الضروري التقليل من القواعد والأدوار الوظيفية للمستشفيات عينة الدراسة لتعزيز علاقات التبادل الاجتماعي فضلا عن تعزيز الوصف الوظيفي العام والذي يؤدي إلى زيادة مهارات ومعارف الموارد البشرية التي يحتاجونها لغرض الإبداع في العمل.

5. التوجه الفعلي للقيادات الإدارية في جميع المستويات التنظيمية لمستشفيات البصرة عينة البحث نحو التقليل من سلوك العمل المنحرف من خلال وضع الأنظمة والتعليمات اللازمة لمكافأة الجهود العفوية والتطوعية الايجابية، وبالتالي اعتبار هذه السلوكيات أحد المعايير المهمة لغايات منح الجدارة وإشغال المناصب الوظيفية في المستشفيات وذلك لغرض التقليل من سلوك العمل المنحرف.

المراجع

Adams, S.H. (2004), "The Relationships Among Adult Attachment, General Self-Disclosure, and Perceived Organizational Trust". Dissertation Submitted to the Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University In Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy in Human Development.

Aghazadeh, H., Keimasi, M., and Alaei, A. (2013), "Evaluation of Impact of Employees Empowerment Dimensions on Organizational Commitment", ***Journal of Basic and Applied Scientific Research***, 3 (5): 367-372.

Aksel, I., Serinkan, C., Kiziloglu, M., and Aksoy, B. (2013), "Assessment of Teachers' Perceptions of Organizational Citizenship Behaviors and Psychological Empowerment: An Empirical Analysis in Turkey", ***Journal of Procedia-Social and Behavioral Sciences***, 89 (10): 69–73.

Al-Abrrow, H., Ardakani, M., Harooni, A., and Pour, H. (2013), "The Relationship between Organizational Trust and Organizational Justice Components and Their Role in Job Involvement in Education", ***International Journalof Management Academy***, 1(1): 25-41.

Albar, M.J., Ramirez, M.G., Jimenez, A.M., and Garrido, R. (2012), "Spanish Adaptation of the Scale of Psychological Empowerment in the Workplace", ***The Spanish Journal of Psychology***, 15(2): 793-800.

Allan, D. (2011), "Investigating Effects of Leader-Empowering Behaviours and Psychological Empowerment" .Thesis Submitted to the Queensland University of Technology of the Degree of Master of Business (Research).

Al-Sada , A. M. (2003), "A Literature Review of Empowerment with A Suggested Empowerment Model for Bahrain Defense Force". The Thesis is Submitted in partial fulfillment of the requirements for the Degree of Doctor of Master of Business Administration.

Alshamasi , A. A. (2012), "Effectiveness of Leader-Member Exchange (LMX) in the Saudi Workplace Context During Times of Organizational Change: An Investigation of LMX Roles and Their Potential to Enhance Employee Outcomes". The Thesis is Submitted of the University of Portsmouth Business School for the Degree of Doctor of Philosophy Human Resource and Marketing Management.

Anjum, M. A., and Parvez, A. (2013), "Counterproductive Behavior at Work: A Comparison of Blue Collar and White Collar Workers", ***Pakistan Journal of***

Commerce and Social Sciences, 7(3): 417-434.

Arnason, L. (2012), "Organizational Trust". Thesis Submitted of the University Gothenburg for the Degree of Master in Management Control.

Arshadi, N., Zare, R., and Piryaei, S. (2012), "The Relationship between Leader-Member Exchange and Workplace Deviance with the Mediating Role of Workplace Exclusion", ***International Journal of Psychology***, 6 (1): 78-98.

Aryee, S., and Chen, Z.X. (2006), "Leader–member exchange in a Chinese Context: ntecedents, the Mediating Role of Psychological Empowerment and Outcomes", ***Journal of Business Research***, 59 (7): 793–80

Bahrami, M.A., Montazeralfaraj, R., Gazar, H., and Tafti, A.D. (2013), " Demographic Determinants of Organizational Citizenship Behavior among Hospital Employees", ***Global Business & Management Research: An International Journal***, 5(4): 171-178.

Baird, K., and Wang, H. (2010), "Employee Empowerment: Extent of Adoption and Influential Factors",***Journal of Personnel Review***, 39 (5): 574-599 .

Bashir, S., Nasir, M., Qayyum, S., and Bashir, A. (2012), "Dimensionality of Counterproductive Work Behaviors in Public Sector Organizations of Pakistan", ***Journal of Public Organization Rev***, 14 (4): 357-366.

Berry, B.M. (2009), "The Protective Role of Psychological Empowerment on Tobacco Use Behaviors" .Thesis Submitted of the Virginia Commonwealth University, for the Degree Master of Science.

Bhatnagar, J. (2005), "The Power of Psychological Empowerment as an Antecedent to Organizational Commitment in Indian Managers ", ***Journal of Human Resource Development International***, 8 (4): 419 – 433.

Boe, T.A. (2002), "Gaining and/or Maintaining Employee Trust Within Service Organizations". Dissertation Submitted to the University of Wisconsin-Stout of the Requirements for the Degree of Master of Science Degree in Training and Development.

Brien, K.E. (2004), "Self-Determination Theory and Locus of Control as Antecedents of Voluntary Workplace Behaviors". A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Master of Arts Department of Psychology College of Arts and Sciences University of South Florida.

Chan, F., Lee, G.K., Lee, E.J., Kubota, C., and Allen, C.A. (2007), "Structural Equation Modeling in Rehabilitation Counseling Research", ***Journal of Rehabilitation Counseling Bulletin***, 51 (1): 53–66.

Chernyak-Hai, L., and Tziner, A. (2014), "Relationships Between Counterproductive Work Behavior, Perceived Justice and Climate, Occupational Status, and Leader-Member Exchange",***Journal of Work and Organizational Psychology***, 30 (1): 1-12 .

Choong, Y.O., Wong, K.L., and Lau, T.C. (2011), "Psychological Empowerment and Organizational Commitment in the Malaysian Private Higher Education Institutions", ***Journal of Academic Research International***, 1 (3): 236-245.

Colquitt, J.A., Scott, B.A., and Lepine, J.A. (2007), "Trust, Trustworthiness, and Trust Propensity: A Meta-Analytic Test of Their Unique Relationships With Risk Taking and Job Performance", ***Journal of Applied Psychology***, 92 (4): 909-927 .

Conger, J.A., and Kanungo, R.N. (1988), "The Empowerment Processes Integrating Theory and Practice", ***Journal of Management***, 13 (3): 471-482 .

Cook, J.D. and Wall, T.D. (1980), "New work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Nonfulfillment", ***Journal of Occupational Psychology***, 53 (1): 39-52.

Cooper, D.R., and Schindler, P. S., (2014), "***Business Research Methods***" , 12th ed, McGraw-Hill education.

Damen, T.W. (2001) . "Service-controlled Agile logistics ", ***Journal of Information Management***, 14 (3): 185–195.

Dar, O.L. (2010), "Trust In Co-Workers and Employee Behaviours At Work", ***International Review of***

Business Research, 6 (1): 194–204.

Davis, W.D., and Gardner, W.L. (2004), "Perceptions of Politics and Organizational Cynicism: An Attribution and Leader–Member Exchange Perspective", ***Journal of The Leadership Quarterly***, 15 (3): 439-465.

Deluga, R.J. (1994), "Supervisor Trust Building, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behavior", ***Journal of Occupational and Organizational Psychology***, 67 (7): 315-326 .

Dienesch, R.M., and Liden , R.C., (1986), "Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Future Development", ***Journal of Academy of Management Review***, 11 (3): 616-634.

Fagbohungbe, B.O., Akinbode, G.A., and Ayodeji, F. (2012), "Organizational Determinants of Workplace Deviant Behaviors: An Empirical Analysis in Nigeria", ***International Journal of Business and Management***, 7 (5): 207-221.

Farahbod, F., Azadehdel, M., Rezaei-Dizgah, M., and Nezhadi-Jirdehi, M. (2012), "Organizational Citizenship Behavior: The Role of Organizational Justice and Leader–Member Exchange", ***International Journal of Contemporary Research in Business***, 3 (9): 893-903.

Fink, D. (2007), "Antecedents for Building Trust in Professional e-Services", ***Journal of International Federation for Information Processing***, 2 (1), 41-49 .

Frandale, E., Hope-Hailey, V., and Kelliher, C. (2010), "High Commitment Performance Management: The Roles of Justice and Trust", ***Journal of Personnel Review***, 40 (1): 5-23.

Gagne, M., Senecal, C., and Koestner, R. (1997), "Proximal Job Characteristics, Feelings of Empowerment, and Intrinsic Motivation: A Multidimensional Model", ***Journal of Applied Social Psychology***, 27 (14): 1222-1240.

George, J. M., and Jones G. R. (2012), ***Understanding and Making Organizational Behavior***, 6 th ed , Prentice Hall.

Gerstner, C.R., and Day, D.V. (1997), "Meta-Analytic Review of Leader Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues", ***Journal of Applied Psychology***, 82 (6): 827-844.

Ghani, A.Z., Hussin, T.A., and Jussef, K. (2009), "Antecedents of Psychological Empowerment in the Malaysian Private Higher Education Institutions",***Journal of International Education Studies***, 2 (3): 161-165.

Givens, R.J. (2011), "The Role of Psychological Empowerment and Value Congruence in Mediating the Impact of Transformational Leadership on Follower Commitment in American Churches", ***International Journal of Leadership Studies***, 6 (2): 188-214

Gomez, C., and Rosen, B. (2001),"The Leader-Member Exchange as a link Between Managerial Tract and Employee Empowerment", ***Journal of Group Organization management***, 26 (1): 53-69.

Graen, B., and Uhl-Bien , M. (1995), "Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective", ***Journal of Leadership Quarterly***, 6 (2): 219-247.

Griffin, R.W., and Moorhead, G.J. (2014), ***Organization Theory and Design*** , 11th ed , South-Western.

Hackman, J. R., and Oldham, G. (1975), "Development of the Job Diagnostic Survey", ***Journal of Applied Psychology***, 60 (2): 159-170.

Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., and Anderson, R.E. (2010), **Multivariate Data Analysis**, 7th ed, Pearson prentice Hall.

Harris, K.H., Harvey, P., Harris, R.B., and Brouer, R.L. (2007), "Deviant Workplace Behavior: An Examination of the Justification Process", ***Journal of Applied Sciences Research***, 3 (12): 1921-1928.

Harris, K.J., Wheeler, A.R., and Kacmar , K.M. (2009), "Leader–Member Exchange and Empowerment: Direct and Interactive Effects on Job Satisfaction, Turnover

Intentions, and Performance", ***Journal of The Leadership Quarterly***, 20 (9): 371-382.

Houghton, J.D., and Yoho, S.K. (2005), "Toward a Contingency Modelof Leadership and Psychological Empowerment: When Should Self Leadership Be Encouraged", ***Journal of Leadership and Organizational Studies***, 11 (4): 65-83.

Hoy, W.H., and Tarter, C.J. (2004), "Organizational Justice in Schools: no Justice Without Trust", ***International Journal of Educational Management***, 18(4): 250-259.

Ilies, R., Nahrgang, J., and Morgeson, F.(2007), "Leader–Member Exchange and Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis", ***Journal of Applied Psychology***, 92 (1): 269-277.

Intaraprasong, B., Dityen, W., Krugkrunjit, P., and Subhadrabandhu, T. (2012), "Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior of Personnel at One University Hospital in Thailand", ***International Journal of Business and Management Invention***, 95 (6): 102-108.

Ishak, N.A., and Alam S.S. (2009), "Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behavior: the Mediating Impact of Self-Esteem", ***International Journal of Business and Management***, 4(3): 52-61.

Jafari, P., and Bidarian, S. (2012), "The Relationship Between Organizational Justice and Organizational Trust", ***Journal of Procedia - Social and Behavioral Sciences***, 47 (10): 622 – 1626.

Jahangir, N., Akbar, M., and Haq, M. (2004), "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents", ***Journal of Applied Psychology***, 1 (2), 75-85 .

Kline, R.B. (2011), **Principles and Practice of Structural Equation Modeling**, 3th ed , The Guilford Press, New York.

Kong, D.T. (2008), "Relationships of LMX with Its Antecedents and Consequence within Context", research paper, John M. Olin Business School Washington University. pp. 1-21.

Laka-Mathebula M.R. (2004), "Modeling the Relationship Between Organizational Commitment, Leadership Style, Human Resource Management Practices and Organizational Trust". University of Pretoria Dissertation for the Degree of Doctor of Philosophy in Organizational Behavior.

Latham, G. (2012), "An Exploratory Study of Leader-Member Exchange in China, and the Role of Guanxi in the LMX Process". The Dissertation is Submitted of the University of Southern Queensland for the Degree Doctor of Philosophy.

Legood, A. (2013), "Trust in Leader-Follower Relationships: How and When Trust Building Enhances Dyadic and Organizational Outcomes". Dissertation Submitted to the Aston University for the Degree of Doctor of Philosophy.

Lewicki, R.J., Mcallister, D.J., and Bies, R.J. (1998), "Trust and Distrust: New Relationships and Realities", ***Journal of Academy Management Review***, 23 (3): 438-458.

Lewis, D., and Weigert, A. (1985), "Trust as a Social Reality", ***Journal of Social Force***, 63 (4): 967-985.

Liden, R.C., and Maslyn , J.M. (1998)."Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development", ***Journal of Management***, 24 (1): 43-72.

Litzky, B.E., Eddleston, K.A., and Kidder, D. (2006), "The Good, the Bad, and the Misguided: How Managers Inadvertently Encourage Deviant Behaviors", ***Journal of Academy of Management***, 20 (1): 91-103.

Luth, M.T. (2012), "The Bright and Dark Sides of Empowerment: Linking Psychological Empowerment and Job Stressors to Proactive and Counterproductive Work Behaviors". Dissertation Submitted to the Graduate Degree Program in Business and the Graduate Faculty of the University of Kansas in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy.

Mallinckrodt, B., Abraham, W.T., Wei, M., and Russell,

D.W. (2006), "Advances in Testing the Statistical Significance of Mediation Effects", ***Journal of Counseling Psychology***, 53 (3): 372–378.

Martin, R. Thomas, G., Charles, K., Epitropaki, O., and Mcnamara, R. (2005),"The Role of Leader-Member Exchange in Mediating the Relationship Between Locus of Control and Work Reactions", ***Journal Of Occupational and Organizational Psychology***, 78 (1): 141-147.

Martin, S. H. (2007), "The Relationship Between Nurses Environmental and Psychological Empowerment on Psychological Strain in Critical CareNursing Work Environments". A Dissertation submitted to the Graduate Faculty of North Carolina State University in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Education.

Maslyn, J., and Uhl-Bien , M. (2001), "Leader-Member Exchange Model of Leadership : A Critique and Future Development", ***Journal of Applied Psychology***, 86 (10), 697-708.

Massey, F.J. (1951), "The Kolmogorov-Smirnov Test for Goodness of Fit", ***Journal of the American Statistical Association***, 46 (253): 68–78.

Matthews, R.A., Diaz, W.M., and Cole, S.G. (2003), "The Organizational Empowerment Scale", ***Journal of Personnel Review***, 32(3): 297-318 .

Mayer, R.C., and Davis, J.H. (1999), "The Effect of the Performance Appraisal System on Trust for Management: A Field Quasi-Experiment", ***Journal of Applied Psychology***, 84 (1): 123-136 .

Mayer, R.C., Davis, J.H., and Schoorman, F.D. (1995), "An Integrative Model of Organizational Trust", ***Journal of Management***, 20 (3): 709-734.

Maynard, M.T., Gilson, L.L., and Mathieu, J.E. (2012), "Empowerment—Fad or Fab? A Multilevel Review of the Past Two Decades of Research",***Journal of Management***, 38 (4): 1231-1281.

Miller, J. (2005), "The Impact Locus of Control on Minority Students". Thesis Submitted to the Faculty of the Graduate School University of Wisconsin-Stout for the Degree of Master of Guidance and Counseling.

Niehoff, B.P., Moorman, R.H., Blakely, G., and Fuller, J. (2001). "The Influence of Empowerment and Job Enrichment on Employee Loyalty in a Downsizing Environment", ***Journal of Groupand Organization Management***, 26 (1), 93-113.

Paliszkiewicz, J. (2012), "The Importance of Building and Rebuilding Trust in Organizations", ***Journal of Technology Innovation and Industrial Management***, 29 (3), 269-278.

Pallant, J., (2011), ***SPSS Survival Manual***, 4th ed, open university press, McGraw-Hill education.

Pieterse, A.N., Knippenberg, D.V., Schippers, M., and Stam, D. (2010), "Transformational and Transactional Leadership and Innovative Behavior: The Moderating Role of Psychological Empowerment", ***Journal of Organizational Behavior***, 31 (1), 609-623.

Pirson, M. (2007), "Development of Trust in Leaders". Dissertation submitted of the University of St. Gallen, Graduate School of Business Administration, Economics, Law and Social Sciences (HSG) for the Degree of Doctor of Business Administration.

Polat, S. (2009), "Organizational Citizenship Behavior (OCB) Display Levels of the Teachers at Secondary Schools According to the Perceptions of the School Administrators", ***Journal of Procedia Social and Behavioral Sciences***, 24 (13), 1591-1596 .

Rahim, A. (2008), "Trust In Organizational and Workplace Deviant Behavior The Moderating Effect of Locus of Control", ***Gadjah Mada International Journal of Business***, 10 (2), 211-235.

Rawat, P.S. (2011), "Effect of Psychological Empowerment on Commitment of Employees: An Empirical Study", ***International Journal of Historical and Social Sciences***, 17 (2), 143-147.

Robbins, S.P., and Judge, T.A. (2013), **Organizational Behavior**, 15 th ed , Pearson education, Inc.

Robbins, S.P., and Judge, T.A. (2014), ***Essentials of***

Organizational Behavior, 12 th ed , Pearson education, Inc.

Robinson, S. L., and Bennett, R.J. (1995). "A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study", ***Journal of Academy of Management***, 38 (2), 555-572.

Rossi, M. (2011), "An Investigation into High Quality Leader Member Exchange Relationships and Their Relation to Followers Motivation to Lead". Dissertation Submitted to the College of Arts and Sciences University of South Florida for the Degree of Doctor of Philosophy.

Rotter, J.B. (1966), "Generalized Expectancies For Internal Versus External Control of Reinforcement", ***Journal of Psychological Monographs General and Applied***, 80 (1), 1-28.

Ruder, G.J. (2003), "The Relationship Among Organizational Justice, Trust, and Role Breadth Self-Efficacy". Dissertation Submitted to the Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University for the Degree of Doctor of Philosophy in Human Development.

Salazar, J., Pfaffenberg, C., and Salazar, L. (2006), "Locus of Control vs. Employee Empowerment and the Relationship with Hotel Managers' Job Satisfaction", ***Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism***, 5 (1): 1-15.

Saunders, M., Lewis, P., and Thornhill, A. (2009), ***Research Methods for Business Students***, 5th ed, Pearson education.

Scandura, T., and Graen, G.B. (1984), "Moderating Effects of Initial Leader-Member Exchange Status Effects of a Leadership Intervention". ***Journal of Applied Psychology***, 69 (3): 428-436.

Scandura, T.A., and Pellegrini , E.K. (2008), "Trust and Leader–Member Exchange A Closer Look at Relational Vulnerability", ***Journal of Leadership & Organizational Studies***, 15 (2): 101-110.

Schermerhorn, J.R., Hurn, J.G., Osborn, R.N., and Uhl-Bien, M.U. (2010), ***Organizational Behavior***, 11th ed , John Wiley & Sons, Inc.

Schumacker, R.E., and Lomax, R.G. (2010), **Structural Equation Modeling**, 3th ed , Routledge, New York.

Sekaran, U., and Bougie, R. (2010), ***Research Method For Business***, 5th ed, John Wiley and Sons Ltd.

Seppala, T., Lipponen, J., Backman, A., and Lipsanen, J. (2012), "Reciprocity of Trust in the Supervisor–Subordinate Relationship: The Mediating Role of Autonomy and the Sense of Power", ***European Journal of Workerand Organizational Psychology***, 20 (6), 755-778.

Sharkawi, S., Rahim, A.R., and Dahalan, N.A. (2013), "Relationship Between Person Organization Fit, Psychological Contract Violation on Counterproductive Work Behavior", ***International Journal of Business and Social Science***, 4 (4): 173-183.

Sin, H. P., Nahrgang, J. D., and Morgeson, F.P. (2009), "Understanding why they don't see eye-to-eye: A meta-analytic examination of leader-member exchange (LMX) agreement". ***Journal of Applied Psychology***, 94(4): 1048-1057.

Soldner, J.L. (2009), "Relationships Among Leader-Member Exchange, Organizational Citizenship Behavior, Organizational Commitment, Gender, And Dyadic Duration In A Rehabilitation Organization". The Dissertation is submitted of the Southern Illinois University Carbondale for the Degree of Doctor of Philosophy in the Field of Rehabilitation.

Spector, P. E., Fox, S., Penney, L.M., Bruursema, K., Goh, A., and Kessler, S. (2006), "The Dimensionality of Counterproductive: Are all Counterproductive Behaviors Created Equal?", ***Journal of Vocational Behavior***, 68 (3): 446-460 .

Spreitzer, G.M. (1995), "Psychology Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation", ***Journal of Management***, 38 (5): 1442-1465.

Sprung, J.M. (2011), "Work Locus of Control as A Moderator of the Relationship Between Work Stressors and Counterproductive Work Behavior". Thesis Submitted to the Graduate College of Bowling Green State University in partial fulfillment of the Requirements For the Degree of Master of Arts.

Sze, C.M. (2014), "Influence of Psychological Empowerment and Organizational Justice on Organizational Commitment" .Thesis Submitted of the University Tunku Abdul Rahman, for the Degree Bachelor of Business Administration.

Tabachnick, B.G., and Fidell, L.S. (2001), ***Using Multivariate Statistics***, 4th ed. Boston Allyn and Bacon.

Wang, Z. (2014), "Perceived Supervisor Support and Organizational Citizenship Behavior: The Role of Organizational Commitment", ***International Journal of Business and Social Science***, 5 (1): 210-214.

Zikmund, W. G., Babin, B. J., Carr, J. C., and Griffin, M. (2010), ***Business research methods***, 8th ed. Mason, HO: Cengage Learning.

Impact of Locus of Control and Relationship Quality on Counterproductive Work Behavior through Trust in Leader and Psychological Empowerment: An Empirical Study on Workers in Public Hospitals in Basra

Hadi A. Al-Abrrow[1] Alhamzah M. Al-Noor[2]

ABSTRACT

This study seeks to provide a practical and theoretical framework about "the direct impact of locus of control and relationship quality on counterproductive work behavior through trust in leader and psychological empowerment". The theoretical framework has been built according to the five variables of the study and in light of the development of the basic assumptions for this study. The study investigated the public health sector in the province of Basra, Iraq, where the study included a number of government hospitals. This framework was tested in the governmental health sector in Basrah on a number of hospitals. The questionnaire was used as a data collection method for this study and the sample size amounted to 285. The Path Analysis software (AMOS V20) was used to test the hypotheses of the study. The results showed a negative effect of both locus of control and relationship quality on counterproductive work behavior. Furthermore, the results showed an indirect negative effect of locus of control and relationship quality on counterproductive work behavior through the mediating variables trust in leader and psychological empowerment.

Keywords: Locus of control, Relationship quality, Trust in the leader, Psychological empowerment, Counterproductive work behaviors.

[1] Associate Professor, University of Basra, College of Administration and Economic, Business Administration Department .hadi_967@yahoo.com

[2] Researcher, University of Basra, College of Administration and Economic , Business Administration Department . alhamzahalnoor@yahoo.com

Received on 26/1/2016 and Accepted for Publication on 3/7/2016.