

**إنتهاك العقد النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين الإستقواء  
في مكان العمل والسلوك الإبتكاري للعاملين - دراسة ميدانية**  
**Psychological contract violation as a mediator  
variable in the relationship between Workplace  
bullying and employee innovative work behavior –  
a field study**

د/ ممدوح عبد الحفيظ عبد الحميد  
مدرس إدارة الأعمال  
المعهد العالي لعلوم الكمبيوتر وتكنولوجيا  
الإدارة بسوهاج

د. أسامة أحمد حسانين  
أستاذ إدارة الأعمال المساعد  
كلية التجارة- جامعة سوهاج

### مستخلص

استهدفت الدراسة تحليل العلاقة بين الإستقواء في مكان العمل وبين السلوك الإبتكاري للعاملين واختبار الدور الوسيط لانتهاك العقد النفسي في هذه العلاقة. وقد أجريت الدراسة علي عينة طبقية بلغ حجمها 380 مفردة، من العاملين ببعض الشركات الصناعية في محافظة سوهاج، وقد تم اختبار الفروض باستخدام تحليل الإنحدار البسيط وتحليل الوساطة والنمذجة الهيكلية للمعادلات. وتوصلت الدراسة إلي العديد من النتائج من أهمها: وجود علاقة ارتباط جوهريه سالبة بين الإستقواء في مكان العمل وبين السلوك الإبتكاري للعاملين، وأن انتهاك العقد النفسي لعب دورا وسيطاً في هذه العلاقة. هذا وقد تم مناقشة وتفسير هذه النتائج واستخلاص دلالاتها ومضامينها علي الصعيدين النظري والتطبيقي، وكذلك تم تقديم آفاق البحث المستقبلية.

### الكلمات المفتاحية:

الإستقواء في مكان العمل - انتهاك العقد النفسي - السلوك الإبتكاري للعاملين - المتغير الوسيط - نظرية التبادل الاجتماعي - نظرية العقد النفسي - نظرية المحافظة علي الموارد - نظرية السلوك المخطط.

### Abstract:

The study aimed at analyzing the relationship between workplace bullying (WB) and employee Innovative work behavior (EIWB) and testing the mediating role of psychological contract violation (PCV) in this relationship. The study was conducted on stratified sample of 380 items of the workers in some industrial companies in Sohag. The hypotheses were tested using simple regression analysis, mediation analysis, and structural equation modeling.

The study has reached at some results. The most important of which are: There is a negative significant relationship between workplace bullying (WB) and employee innovative work behavior (EIWB), and psychological contract violation have played a mediating role in this relationship. These results have been discussed and interpreted, and their implications have been studied both theoretically and practically. Future research horizons were also presented.

### Key words:

Workplace bullying (WB) – psychological contract violation (PCV) – employee innovative work behavior (EIWB) – mediator variable – social exchange theory (EST) - psychological contract theory (PCT) – conservation of resource theory (COR) – planned behavior theory (PBT)

### تقديم:

يشير الإستقواء فى مكان العمل *Workplace bullying* إلى العملية التى فيها يتعرض العاملون للسلوكيات السالبة المنكرة والممنهجة ولفترة طويلة نسبياً من الزمن والصادرة من المشرفين والزملاء والتى إزائها الدفاع *Defense* أو الرد المباشر *Retaliation* يعاق بفعل إدراك المستقوى عليه *Bullied* لعدم التوازن فى القوة *Power disparities* بينه وبين المستقوى *Bully* (Einarsen, Hoel, Zapf & Bully, 2011).  
(Cooper, 2011).

وتبين الأدبيات أن الإستقواء يعد ظاهرة شائعة فى أماكن العمل (Parzefall, 2010) وتمثل مشكلة بالغة التأثير على الكثير من المنظمات فى الوقت الحالى إذ قدرت الخسائر السنوية الناتجة عنه 6 بليون دولار (Rayner, Hoel, & Cooper, 2002). ومما يقام من حجم المشكلة أن الدراسات تؤشر على أن نسبة شيوع هذه الظاهرة فى المنظمات المختلفة وعبر الدول فى تزايد مستمر (eg; Wan & Martin, 2008; Dcruz & Rayner, 2013)، وأن الإستقواء الهابط *Downward bullying* الصادر من المشرفين هو الأكثر شيوعاً حيث يشكل نسبة تتراوح ما بين 57% إلى 81% من حالات الإستقواء (eg: Wan & Martin, 2008; Rai & Agarwal, 2017).

ونتيجة لذلك وجه باحثو السلوك التنظيمى جزءاً ليس بقليل من انتباههم واهتمامهم نحو دراسة موضوع الإستقواء، والمرتبات الناتجة عنه *Consequences*، والآليات الوسيطة *Mediation mechanism* والمعدلة *Moderation* لعلاقة الإستقواء بالمرتبات. وتعد الدراسة الحالية محاولة فى هذا الإتجاه وامتداداً لهذا الخط البحثى حيث تعمل على تحليل العلاقة بين الإستقواء فى مكان العمل والسلوك الإبتكارى للعاملين *Employee innovative behavior* واختبار الدور الوسيط لانتهاك العقد النفسى *Psychological contract violation* فى هذه العلاقة بالمنظمات محل الدراسة.

## ٢- مشكلة الدراسة:

اتجهت الجهود البحثية التي تصدت لمترببات الإستقواء فى مكان العمل إلى التركيز على المردودات الصحية، (eg: Johnson, 2009; Simpson & Cohen, 2004; Yildiz, 2007; Paice & Smith, 2004; Randle, Stevenson & Grayling, 2007; Moayed, Daraiseh & Salem, 2006) وكذلك الإتجاهية (eg: Law, Dollard, Tucky & Dormann, 2011; Hauge, Skogstad & Einarsen, 2010; Giorgi, Leon-Perez & Arenas, 2015; Quine, 2003; Rodriguez- Munoz, Baillien, Dewitt, Moreno- Jimenez & Pastor, 2004) للسلوكيات الإستقوائية على ضحاياها. وقد خلصت تلك الدراسات إلى نتائج متوافقة .

ففيما يتعلق بالنواتج الصحية، فقد تبين وجود علاقة ارتباط جوهريّة موجبة بين الإستقواء فى مكان العمل والمشكلات الصحية والنفسية لضحاياها. فالمستوى عليهم *The bullied* أظهروا: مستويات عالية من ضغط الدم، والسكر، وأمراض القلب والشرايين، واختلالات الجهاز العضلى العصبى، واضطرابات ما بعد الصدمة (PTSD)، والكرب النفسى (eg: Bartlet Psychological distress) (eg: Bartlet, 2011; Samnani & Singh, 2012) وبالنسبة للآثار الإتجاهية، فقد اتضح وجود علاقة ارتباط جوهريّة سالبة بين الإستقواء فى مكان العمل والرضا الوظيفى والإلتزام الوجدانى والإرتباط بالعمل؛ ووجود علاقة ارتباط جوهريّة موجبة بين هذا الإستقواء والإستنزاف العاطفى. فالمستهدفون من الإستقواء أظهروا: مستويات متدنية من الرضا، والإلتزام، والإرتباط، ومستويات عالية من الإستنزاف العاطفى (eg: Rai & Agarwal, 2016).

وفى نفس السياق، فإن الدراسات التى تناولت المترتبات السلوكية للإستقواء فى مكان العمل اتسمت بالندرة الشديدة (Rai & Agarwal, 2016). وتطرقنا: لنية لترك العمل، وسلوكيات الدور الأساسى، وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وسلوك الصمت، وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية (eg: Park & Ono, 2016; Rai & Agarwal, 2018; Rai & Agarwal, 2017; Einarsen, Skogstad, Rorvik, Lande & Nielsen, 2016; Trepainier, Fernet &

Auston, 2013; Devonish, 2013; Glaso, Bele, Nilesen & Einarsen, (2011). ولم تهتم بالسلوك الإبتكارى للعاملين بشكل كاف (Rai & Agarwal, 2017).

وعلى الجانب الآخر، فإن (Baranch, Romasy & Barker, 2013) يرون أنه على الرغم من أن البحث حول الإستقواء تجاوز حاجز العقدين من الزمان، فإن البعض لا يزال ينظر له على أنه يعد ظاهرة تم المبالغة في تبسيطها *Over-simplified* وإساءة فهمها *Misunderstood*. ويمكن إعزاء فرط التبسيط هذا وإساءة الفهم ذلك إلى أن غالبية الدراسات حول الإستقواء ركزت على العلاقات المباشرة بينه وبين المترتبات الناتجة عنه، ومع التسليم بأهمية دراسة العلاقات المباشرة بين الإستقواء في مكان العمل من جانب وبين المترتبات الناتجة عنه من جانب آخر، إلا أنه يمكن القول بأن التضمينات النظرية والعملية المتوصل إليها من تحليل مثل هذه العلاقات قد تعد قاصرة، لأن دراستها بهذا الشكل يقدم تفسيراً مبسراً لها بفعل تجاهل المتغيرات الوسيطة *Mediators* والمعدلة أو الموقفة *Moderators* لهذه العلاقات والتي كثيراً ما تعكس الواقع الفعلي لها (eg: Kakarika, Gonzales- Gomees & Dimitriades, 2017; Rai & Agarwal, 2016).

والمتتبع للدراسات السابقة التي تناولت المنطقة البحثية المتعلقة بالمتغيرات الوسيطة في علاقة الإستقواء في مكان العمل والمترتبات الناتجة عنه يلاحظ أنها في مراحلها المبكرة (eg: Park & ono, 2016; Tuckey & Neall, 2014; Cassidy, Mclaughlin & Mcdowell, 2014; Glaso, Bele, Nielsen et al, 2011) وفحصت الأمان الوظيفي *Job security* والإستنزاف العاطفي *Psychological capital*، ورأس المال النفسي *Emotionual exhaustion*، والإلتزام الوجداني *Affective commitment*، ولم تقم باختبار العقد النفسي *Psychological contract violation* كمتغير وسيط في العلاقة بين الإستقواء في مكان العمل والمترتبات السلوكية.

وبالإنتقال لواقع الدراسات العربية والمصرية التي أجريت في هذا الصدد، فإن الجهود البحثية في هذا المجال لم تعكس نفس الإهتمام الذي أولته الدراسات الغربية لذات الموضوع، فباستثناء دراسة ( حبشى، 2011 ) التي عالجت علاقة العدالة والدعم التنظيمي المدرك بالإستقواء، ودراسة (إبراهيم، 2014 ) التي أهتمت بمحددات الإستقواء واستراتيجيات التكيف معه، لم تتوافر لدى الباحثين أية دراسات أخرى تدل على التناول البحثي للإستقواء في مكان العمل.

ومن ثم يمكن القول بأن هناك نقصاً في المعرفة المتاحة حول المترتبات السلوكية الناتجة عن الإستقواء في مكان العمل، وكذلك حول الآلية الوسيطة *Mediating mechanism* المفسرة لعلاقة هذا الإستقواء بتلك المترتبات. و من هذا المنطلق تأتي الدراسة الحالية لتؤكد الإهتمام بهذا الموضوع في البيئة العربية والمصرية، ولتسد بعض النقص في المعرفة المتوفرة حول المترتبات السلوكية للإستقواء في مكان العمل، وحول الدور الوسيط لإنتهاك العقد النفسي في العلاقة بين الإستقواء في مكان العمل والسلوك الإبتكاري للعاملين، ولتضيف حلقة جديدة من حلقات البحث توأصلاً مع الجهود البحثية التي تتناول هذا المجال الحيوي المهم من مجالات السلوك التنظيمي من خلال محاولة الإجابة على التساؤلات التالية:

- ١- ما مستويات: الإستقواء في مكان العمل، وانتهاك العقد النفسي والسلوك الإبتكاري للعاملين في المنظمات محل الدراسة ؟
- ٢- ما طبيعة العلاقة بين الإستقواء في مكان العمل والسلوك الإبتكاري للعاملين في المنظمات محل الدراسة؟
- ٣- ما طبيعة العلاقة بين الإستقواء في مكان العمل وانتهاك العقد النفسي للعاملين في المنظمات محل الدراسة؟
- ٤- ما طبيعة العلاقة بين انتهاك العقد النفسي والسلوك الإبتكاري للعاملين في المنظمات محل الدراسة؟
- ٥- هل يؤدي إنتهاك العقد النفسي دوراً وسيطاً في العلاقة بين الإستقواء في مكان العمل والسلوك الإبتكاري للعاملين في المنظمات محل الدراسة؟

### ٣- أهداف الدراسة:

تسعي الدراسة الحالية إلي تحقيق الأهداف التالية:

١/٣ قياس وتحديد مستويات: الإستقواء في مكان العمل، وانتهاك العقد النفسي والسلوك الإبتكاري للعاملين بالمنظمات محل الدراسة.

٢/٣ تحديد طبيعة العلاقة بين الإستقواء في مكان العمل والسلوك الإبتكاري للعاملين بالمنظمات محل الدراسة.

٣/٣ تحديد طبيعة العلاقة بين الإستقواء في مكان العمل و انتهاك العقد النفسي للعاملين في المنظمات محل الدراسة.

٤/٣ تحديد طبيعة العلاقة بين انتهاك العقد النفسي والسلوك الإبتكاري للعاملين بالمنظمات محل الدراسة.

٥/٣ اختبار الدور الوسيط لإنتهاك العقد النفسي في العلاقة بين الإستقواء في مكان العمل والسلوك الإبتكاري للعاملين في المنظمات محل الدراسة.

٦/٣ التوصل لبعض الدلالات النظرية والعملية التي قد تؤدي إلي توسيع قاعدة البحث في مجال الاستقواء في مكان العمل من ناحية، وتساعد في اتخاذ الإجراءات الكفيلة بالوفاء بالعقد النفسي من ناحية ثانية، وتنمية السلوك الإبتكاري لدى العاملين بالمنظمات محل الدراسة من ناحية ثالثة.

### ٤- أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من الإعتبارات العلمية والعملية المتضمنة فيها وذلك علي

النحو التالي:

#### ١/٤- الأهمية العلمية:

يستدل علي الأهمية العلمية للدراسة من الإعتبارات التالية:

١/٤- تستمد الدراسة الحالية أهميتها من كونها من الدراسات التي تتناول متغيراً حديث العهد بأدبيات السلوك التنظيمي وهو متغير الاستقواء في مكان العمل، والذي يصعب إنكار وجوده في البيئة المصرية (الحبشى، 2014 ؛ ابراهيم، 2011)، لذا استوجب الأمر ضرورة القيام بدراسة علاقته بمتغير سلوكي مهم وهو السلوك الإبتكاري للعاملين.

٢/١/٤- تتبع أهمية الدراسة أيضاً من تناولها لإنتهاك العقد النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين الإستقواء في مكان العمل والسلوك الابتكاري للعاملين في المنظمات محل الدراسة، وبالتالي تلقى الدراسة الحالية الضوء على أحد الآليات الوجدانية *Affective mechanism* المفسرة للعلاقة بين الإستقواء في مكان العمل والمرتبات الناتجة عنه كما توصى بذلك الدراسات السابقة، ( *eg; Park & Ono, 2016; Tuckey & Neall, 2014; Kakariko, Gonzalez-Gomez et al, 2017*).

٣/١/٤- ترجع أهمية الدراسة أيضاً من استخدامها للمنظور متعدد النظريات *Multi-Theory perspective* في شرح وتفسير العلاقات المرتبطة بفروض الدراسة استجابة للدعوة البحثية التي أطلقها ( *Rai & Agarwal, 2018* ) لاكتساب تبصر أعمق للأسس النظرية التي تقوم عليها تلك العلاقات ( *Rai & Agarwal, 2016* )

٤/١/٤- تعد الدراسة الحالية مكملة للدراسات السابقة التي تمت في مجال الإستقواء في مكان العمل ، وبالتالي فإن نتائج هذه الدراسة سوف تعمل علي إضافة المصدقية الخارجية *External validity* لنتائج الدراسات السابقة، ( *Rai & Agarwal, 2017; Dcruz, 2014* ) وتؤكد إمكانية تعميمها في البيئة المصرية حال اتفاق النتائج المتوصل إليها.

#### ٢/٤- الأهمية العملية:

يستدل علي الأهمية العملية للدراسة من الاعتبارات التالية:

١/٢/٤- من المتوقع أن تقدم الدراسة لمتخذي القرار في المنظمات محل الدراسة نتائج عملية وواقعية حول: الإستقواء في مكان العمل والسلوك الابتكاري للعاملين والعلاقة المحتمل قيامها بينهما، وكذلك حول انتهاك العقد النفسي ودوره كمتغير وسيط في هذه العلاقة مما يساعد في اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتنمية السلوك الإبتكاري لدى العاملين. ٢/٢/٤- لم يسبق القيام بدراسة العلاقة بين الإستقواء في مكان العمل والسلوك الابتكاري للعاملين في البيئة العربية أو المصرية بشكل عام وكذلك الدور الوسيط لإنتهاك العقد النفسي في هذه العلاقة بشكل خاص.

## ٥- أدبيات وفروض الدراسة:

يقدم الباحثان في هذه الجزئية عرضاً لأدبيات الدراسة ممثلة في: الإستقواء في مكان العمل والسلوك الإبتكاري للعاملين والعلاقة بين هذا الإستقواء وذلك السلوك، والعقد النفسى، والعلاقة بين الإستقواء في مكان العمل وانتهاك هذا العقد، وكذلك العلاقة بين ذلك الإنتهاك والسلوك الإبتكاري للعاملين، وأخيراً الدور الوسيط لإنتهاك العقد النفسى في العلاقة بين الإستقواء في مكان العمل والسلوك الإبتكاري للعاملين تمهيداً لاشتقاق فروض الدراسة وذلك علي النحو التالي:

## ١/٥- مفهوم الإستقواء في مكان العمل :

يعرف الإستقواء في مكان العمل *Workplace bullying* بأنه الموقف الذي يشعر فيه العاملون بأنهم هدفاً مقصوداً ومستمرراً ومنهجياً للسلوكيات السالبة الصادرة من الغير في العمل وفي الغالب الأعم من شخص ما في مركز إشرافى (eg; Einarsent, Hoel, Zapf et al, 2011; Dcruz & Rayner, 2013) . ويغطى الإستقواء مدى واسع من السلوكيات الموقعة للأذى بالضحايا والتي تتراوح ما بين المستترة *Covert Passive* والمكررة والأكثر دهاءً *Subtle* مثل إسناد أعمال عمل مفرطة، والرقابة اللصيقة، والإغتياب، والإستهانة السافرة والصريحة *Explicit Overt* / مثل الإهانات *Insults* والتهديدات *Threats* (Parzefall & Salin, 2010; D, cruz, Paull, Omari & Guneri- Canqarli, 2016) ويتسم الإستقواء بثلاثة خصائص فارقة هي: الإصرار *Persistency*، والتباين في القوة *Power disparities*، والنية لإيقاع الأذى *Intent to harm* ( Rai & Agarwal, 2016) .

وبالنسبة لخاصية الإصرار، والتي تعد أكثر الخصائص بروزاً، نجد أنه من المتعارف عليه في أدبيات الإستقواء أن السلوكيات الإستقوائية تفصح عن الإصرار عليها من زاوية التكرار *Repetition* (تقع على الأقل مرة أسبوعياً)، والفترة الزمنية التي تغطيها *Duration* (على امتداد ستة أشهر)، وتنوعها (تضم تشكيلة من السلوكيات المتعددة) (D, cruz & Rayner, 2013; Einarsen, 2000) وبفعل

الإصرار فإن الإستقواء غالباً ما يكون مفتوحاً على التصعيد *Escalation* مع مرور الوقت (Branch, Ramsay et al, 2013) .

وفيما يتعلق بالتباين في القوة، فعدم التوازن هذا يجب أن يتواجد بين طرفي الإستقواء (الجاني *Perpetrator* والضحية *Victim*)، والذي يفضلهُ يجد الثاني أنه من الصعوبة بمكان الدفاع عن النفس أمام الأول. والإستقواء ينطوي على الإستخدام غير المشروع للقوة الشخصية *Personnel power*، وتجاوز حدود السلوك الملائم (Branch, Ramsay et al, 2013)، ويدعم التباين في القوة، امتزاج القوة الرسمية المستمدة من المركز الوظيفي بجانب المصادر غير الرسمية للقوة (الخبرة، والمعلومات، وشبكات العلاقات) مع القوة الشخصية لفرض الإستقواء (Samnani, 2013a, 2013b; Samnani & Singh, 2012) .

وبخصوص النية لإيقاع الأذى، فإنها تعد الخاصية الأقل إجماعاً حولها من قبل باحثي الإستقواء (Rai & Agarwal, 2017). فالبعض يرى أن النية تعد حاضرة ومتواجدة وبقوة بفعل عمدية ومنهجية السلوكيات الإستقوائية (Einarsen, 2000) والبعض الآخر، يبين أن تلك النية تعد ضمنية *Implicit* بالإحالة إلى التصرفات السالبة المدروسة *Deliberate* والمخططة *Premeditated* سلفاً (Rai & Agarwal, 2018).

ومما هو جدير بالذكر في هذا السياق أن هناك طرفاً آخر في عملية الإستقواء في مكان العمل بجانب كل من الضحايا المستهدفين أو المستقوى عليهم *Target victims/ bullied* (أولئك الذين لحق بهم الأذى) والمستقوين *The bullies* (أولئك الذين يوقعون الأذى). وهذا الطرف الثالث هو المشاهد المتواجد أثناء حدوث الإستقواء *Bystander* (Mulder, Bos, Pouwelse & Van dam, 2016) والذي لا يظهر دوره بوضوح في هذا الصدد. هذا وقد أجريت بعض الدراسات لإلقاء الضوء على هذا الدور (eg; Mulder, Pouwelse, Lodewijckx & Bolman, 2010; Paull, Omari & Standen, 2008). وقد تبين أن المشاهدين يتأثرون سلباً بالإستقواء شأنهم في ذلك شأن الضحايا تماماً، فهم قد يشعرون بالضغط والكره

النفسي، وتدنى مستويات الدافعية والرضا والالتزام. كما أنهم يشكلون المصدر الرئيس للدعم الإجتماعي للضحايا، ويقدمون يد المساعدة لهم للتكيف مع الموقف الإستقوائى وتجاوزه.

وقد ذهبت بعض الدراسات إلى أبعد من ذلك برصد أنماط المشاهدين، والتي اتضح أنها متباينة. فهناك المشاهد المستقوى *Bully bystanders*، الذى يصبح مشاركاً فى الإستقواء. والمشاهد الضحية *Victim bystanders*، الذى يتضرر من الإستقواء. والمشاهد النافع *Helpful bystanders*، الذى يحاول نزع فتيل الموقف (Twemlow, Fonagy & Sacco, 2004). وفى دراسة أكثر حداثة ودقة فى إلقاء الضوء على ردود أفعال المشاهدين، تبين أن أكثر تلك الردود تسيدا هى الصمت *Silence*، يليها الدعم المستتر للضحايا *Covert support*، ثم الدعم البين *Overt support*، وأخيراً معاونة المستقوى على استقوائه (Rai & Agarwal, 2017).

#### ٢/٥ - مفهوم السلوك الإبتكارى للعاملين :

يتشاطر العديد من الممارسين والباحثين اليوم رؤية أن الإبتكار *Innovation* الذى يقوم به العاملون يعد الوسيلة التى من خلالها يتم تدعيم النجاح التنظيمى (Agarwal, 2014)، وفى نفس الإتجاه، يرى (Janssen, 2000) أن أحد الخيارات المطروحة وبقوة أمام المنظمات لكى تصبح أكثر إبتكاراً يتمثل فى تشجيع العاملين على أن يكونوا مبتكرين. ويعرف السلوك الإبتكارى للعاملين بأنه سلوك الدور الإضافى الهادف إلى توليد *Generation* وترويج *Promotion* وتطبيق *Implementation* الأفكار الجديدة والمفيدة داخل المنظمة (Janssen & Vanyper, 2004:57).

ويطرح مفهوم السلوك الإبتكارى للعاملين توصيفاً دقيقاً لأحد السلوكيات الطوعية *Voluntary* والخاضعة لسيطرة العاملين بفعل تجاوزها للتوقعات المرسومة للدور الوظيفى، فإنها لا يعترف بها بشكل مباشر من قبل نظام المكافأة الرسمى، أى أنه لا يكافئ الإقدام عليها ولا يعاقب الإحجام عنها. ونظراً لأن الإبتكار المستمر ظهر كمصدر حرج للبقاء التنظيمي. فالمنظمات اهتمت بشكل متزايد بدراسة العوامل التى

قد تنمى أو تعيق السلوك الإبتكارى للعاملين. والدراسة الحالية قد تسهم فى تعميق الفهم لهذا السلوك.

### ٣/٥ - العلاقة بين الإستقواء فى مكان العمل والسلوك الإبتكارى للعاملين:

توجد هناك نظريتين مسوغتين لتوقع وجود علاقة الإرتباط السالبة بين الإستقواء فى مكان العمل والسلوك الإبتكارى للعاملين وهاتان النظريتان هما: نظرية التبادل الإجتماعى (*SET*) (*Social exchange theory*) (*Blau, 1964; Cropanzano & Mitchell, 2005; Cropanzano, Anthony, Daniel & Hall, 2016*) ونظرية المحافظة على الموارد (*Conservative of resource theory*) (*Hobfoll, 1984;2001;2011*).

وتعد نظرية التبادل الإجتماعى (*SET*) أحد أكثر الأطر النظرية تأثيراً فى أدبيات السلوك التنظيمى لدورها الفاعل فى فهم اتجاهات وسلوكيات العاملين. وتعامل تلك النظرية الحياة التنظيمية على أنها تنطوى على سلسلة من المبادلات المتعاقبة بين طرفين أو أكثر (*Mitchell, Cropanzano & Quisenberry, 2017*) عبر عملية رد الفعل بالمثل *Process of reciprocity* يتم تبادل الموارد الإجتماعية - العاطفية *Socio-emotional* وفقاً لمعيار / قاعدة المبادلة *Norm of reciprocity* التى تلزم أحد أطراف عملية التبادل برد الأفعال الطيبة أو السيئة للطرف الآخر (*Cropanzano, Anthony, Daniel et al, 2017*).

وتبين تلك النظرية أن الاستجابات التى يقدم عليها العاملون لرد الفعل بالمثل تتباين اعتماداً على إدراكهم لجودة علاقات التبادل القائمة (علاقات تبادل عالية الجودة *High quality exchange relationships* فى مقابل علاقات التبادل منخفضة الجودة *Low quality exchange relationships* والتى بنوعها تحدد اتجاهاتهم وسلوكياتهم. والتعامل الإيجابى الذى يشعر به العاملون يخلق الرد بالمثل: الاستجابة الإيجابية مقابل التعامل الطيب، ويصور ذلك تبادل ايجابى *Positive reciprocity*. والاستجابة السالبة فى مقابل التعامل السئ، ويصف ذلك تبادل سالب *Negative reciprocity* (*Cropanzano, Anthony, Daniel et al, 2017*) وهذه

التفاعلات توصف بأنها تبادلات الواحدة بالواحدة *Tit for Tat exchanges* للموارد الاجتماعية والعاطفية وهي ذات طبيعة تصاعدية (*Andersson & Escalating* , *Pearson, 1999*).

وعندما يتعرض العاملون للسلوكيات الاستقوائية *Bullying acts* الصادرة من المشرفين والزملاء باعتبارهم الشركاء الأساسيون في عملية التبادل الحادثة، يتبلور لديهم الاعتقاد بأن العلاقة التي تجمعهم معا في مكان العمل علاقة تبادل منخفضة الجودة . أضف إلى ذلك، فإن نظرية التبادل الاجتماعي توضح أن العاملين لا يحملون المسؤولية عن التعامل السالب للمشرفين والزملاء فقط ولكن أيضاً يضعونها على عاتق المنظمة ككل بفعل سماحها بتواجد مثل هذا السلوك غير الأخلاقي. وكنتيجة لذلك قد يقررون سحب سلوكياتهم الطوعية الاختيارية والتي منها السلوك الابتكاري المفيد للمنظمة.

ونظرية المحافظة على الموارد (*COR*) تم استخدامها على نطاق واسع لشرح المترتبات التنظيمية للتفاعلات البين شخصية الحادثة في مكان العمل (*Hobfoll, 1989; 2001*) . ووفقاً لهذه النظرية فإن الأفراد لديهم كل من الدافع الفطري والمكتسب للحصول على الموارد *Obtain* والاحتفاظ بها *Retain* ، وحمايتها *Protect* لأهميتها وقيمتها في التفاعل الاجتماعي. والموارد *Resources* تأتي في شكل أشياء *Objects* وخصائص شخصية *Personnel characteris* وظروف *Conditions* ، وطاقات *Energies* (*Hobfoll & Freedy, 1993*). والرؤية المحورية لنظرية المحافظة على الموارد ينقلها معتقدين أساسيين هما: المحافظة على الموارد *Resources conservation* واكتساب الموارد *Resource Aquisition* . ويبين هذان المعتقدان أن فقد الموارد *Loses* أكثر أهمية من اكتسابها. وأنه بمجرد أن يحدث فقد للموارد، فإن الأفراد يكافحون للمحافظة على احتياطياتهم منها *Resource reservoirs* وحمايتها (*Hobfoll, 2001*).

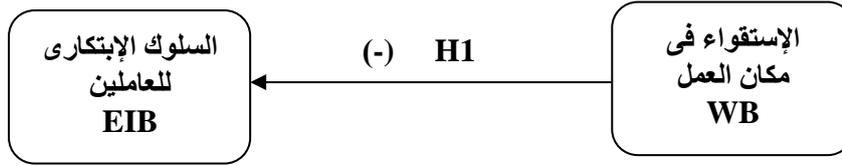
واستناداً لهذه النظرية، فإن الإستقواء في مكان العمل بفعل التكرار والإستمرار يؤشر على عملية تجريف وفقد للموارد (*Tuckey & Neall, 2014*) . ومحاولة من

جانب العاملين لحماية مواردهم المتبقية من الفقد بفعل الإستقواء، فإنهم يحتمون بمراكز دفاعية مثل الإنسحاب من الجهود المستهلكة للموارد (Wheeler, Halbesleben & Shanine, 2010). وفي نفس الاتجاه يرى (Montani, Odoardi, & Battislli, 2015) أن الإقدام على السلوك الإبتكاري يتطلب من العاملين استثماراً واضحاً للموارد المعرفية Cognitive، والوجدانية Emotional والمادية Physical. وبهذا المعنى، فإنه يعد نشاط ضاغط على الموارد المتبقية لديهم Recourse taxing activity. واستناداً لنظرية المحافظة على الموارد، فكلما كان هناك فقد للموارد (وهنا يتدفق هذا الفقد بفعل الإستقواء)، فإن الإقدام على الأنشطة التي تتطلب استثمار للموارد قد يكون أمراً صعباً ومحل شك ونظر (Kiazard, Seibert & Kraimer, 2014). أضف إلى ذلك، فإن الإستقواء في مكان العمل يعد في حد ذاته أحد العوامل الضاغطة (Hauge, Skogstad & Einarsen, 2010). وفي مكان العمل الضاغط، فإن الكثير من انتباه واهتمام وتركيز ووقت العاملين يكرس للتكيف مع الضغط وإدارته، ويعد ذلك استنزافاً (فقداً) للموارد المتاحة لديهم، ويقلل من النزعة للإقدام على السلوكيات الإبتكارية في العمل لعدم كفاية الموارد المتاحة، والنية والعزم للمحافظة على المتبقى منها (Agarwal, Stokes, & Smith, 2016). والمتتبع للدراسات السابقة التي تطرقت للعلاقة بين الإستقواء في مكان العمل والمرتبات السلوكية الطوعية منها بشكل عام بما فيها السلوك الإبتكاري للعاملين يجد أنها تقدم الدليل التجريبي الداعم للتنبؤات التي تطرحها نظريتي التبادل الإجتماعي (SET) والمحافظة على الموارد والسالف ذكرهما. فقد تبين من دراسات (eg; Park & Ono, 2016; Fernet, Austin, Trepainier & Dussault, 2012; Rai & Agarwal, 2017; Law, Dollard, Tuckey et al, 2011; Einarsen, Skogstad, Rorvik, Land et al, 2016) وجود علاقة ارتباط جوهرية سالبة بين هذا الإستقواء والإرتباط بالعمل. كما توصلت دراسة (Devoonish, 2013) لذات العلاقة مع سلوكيات المواطنة التنظيمية. وأثبتت دراسة

(Rai & Agarwal, 2018) وجود علاقة ارتباط سلبية بين الإستقواء في مكان العمل وبين السلوك الإبتكاري للعاملين.  
وتأسيساً على المناقشة السابقة، يمكن صياغة الفرض الأول للدراسة علي النحو التالي:

**H1:** توجد علاقة ارتباط جوهريّة سالبة بين الإستقواء في مكان العمل والسلوك الإبتكاري للعاملين.

ويصور الشكل التالي رقم (١) العلاقة المفترضة بين متغيري هذا الفرض



شكل رقم (١)

العلاقة المفترضة بين الإستقواء في مكان العمل والسلوك الإبتكاري للعاملين.

٤/٥ - إنتهاك العقد النفسي :

يطرح مفهوم العقد النفسي *Psychological contract* إطاراً مهماً لفهم علاقات العمل (Rousseau, 1995; 2000) ويؤشر على حقيقة قد تكون غائبة أو تم تغييرها، مفادها أنه منذ دخول العاملين والتنظيم في علاقة عمل، ثمة عقد غير رسمي انعقد بينهم. وتشكل الإلتزامات التي تقع على عاتق كل طرف الهيكل الرئيسي لهذا العقد. وتتمثل الإلتزامات التي تقع على عاتق التنظيم، الحقوق التي يطالب بها العاملون والتي تغطي المشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، والاهتمام بما يقدم من آراء ورؤى، والعدالة التنظيمية، وتكافؤ الفرص إلى غيرها من الحقوق التي بدأ مؤخراً أو متأخراً الحديث عنها تحت مسمى الحقوق التنظيمية *Organizational rights* (Bienstock, Demoranville & Smith, 2003:364).

أما الإلتزامات التي تقع على عاتق العاملين فهي تجسد الحقوق التي تطالب بها المنظمة العاملين والتي تدور حول سلوكيات الدور الأساسي *In-role behavior* وتلك التي تتجاوز الدور الرسمي *Extra – role behavior* أو ما أطلق عليه ( *Smith, Organ & Near, 1983: 662*) متلازمة الجندي النبيل في إنجاز العمل *A good soldier syndrome of doing things* وقد أطلق اصطلاح العقد النفسي لتقديم وتوصيف مثل هذه الإلتزامات الحاكمة لعلاقة العمل القائمة بين الطرفين. وتكمن في قلب العقد النفسي فكرة عملية الأخذ والعطاء المتبادل *Reciprocal process of give & take* التي تقع في إطار نظرية التبادل الإجتماعي (*Cropanzano, Anthony, Social exchange theory (SET)*) (*Daniel et al, 2017; Blau, 1964*) ووفقاً لنظرية التبادل تلك، فالمعتقد الضمني *Implicit belief* الذي لدى العاملين في علاقة التبادل مع المنظمة ويعد أبرز بنود العقد النفسي قد يكون أنهم يجب أن يعاملوا بالإنصاف *Fairness*، والإحترام *Respect*، والكرامة المستحقة *Dignity* في تفاعلاتهم المهنية والإجتماعية مع الغير داخل مكان العمل في مقابل التزاماتهم وجهودهم في مساعدة المنظمة وإفادتها. ويفرق باحثو العقد النفسي (*Morrison & Robinson, 1997*) بين مفهومين مصاحبين لهذا العقد هما: خرق العقد النفسي *Psychological contract breach*، وانتهاك العقد النفسي *Psychological contract violation*. ويقصد بالأول (*PCB*) الحالة الإدراكية المعرفية *Cognitive state* التي تتكون لدى العاملين حول الفروق الواقعة بين الإلتزام والوفاء والتي تتكون بفعل تقييم الموقف الحالي، أما الثاني (*PCU*) فيؤشر على الحالة الوجدانية أو العاطفية *Effective / Emotional state* التي تتبع من الإعتقاد بأن المنظمة لم ترتقي لمستوى العقد النفسي وعجزت عن الوفاء به. وتلك الحالة الوجدانية التي توقظها الحالة الإدراكية تحيط بالمشاعر السالبة العميقة الممثلة في الشعور بالخيانة *Betrayal* والخزلان *Let-down* و الإحباط *Frustration* والغضب *Anger* والحنق *Resentment* وخيبة الأمل

*Disappointment* والتي تتكون داخل العاملين وتمثل المحرك الأساسي لتغيير الإتجاهات والسلوكيات (Rousseau, 1989; Morrison & Robinson, 1997)

#### ٥/٥ - العلاقة بين الإستقواء فى مكان العمل وانتهاك العقد النفسى:

استناداً إلى طبيعة الإستقواء فى مكان العمل (eg: Rai & Agarwal, 2016; Rai & Agarwal, 2018; والعقد النفسى (eg: Rousseau, 1989; 1995) يمكن توقع وجود علاقة إرتباط جوهرية موجبة بينهما. هذا وتقدم نظريتي: العقد النفسى (PCT) (Rousseau, 1995) *Psychological contract theory* وإضفاء المعنى (SMT) (Weick, 1995; 2001) *Sence making theory* الإطار النظرى المفسر للعلاقة بين المتغيرين.

ووفقاً لنظرية العقد النفسى (Rousseau, 1995) فإن العاملين يتبلور لديهم الإعتقاد الضمنى بأنهم يجب أن يعاملوا بالإنصاف *Farness* والإحترام *Respect* والكرامة المستحقة *Dignity* فى تفاعلاتهم المهنية والإجتماعية مع الغير فى مكان العمل فى مقابل التزاماتهم وجهودهم فى مساعدة وإفادة المنظمة (Cropanzano, 2017) . Anthony, Daniel et al

وانطلاقاً من اعتبار أن السلوكيات الإستقوائية تعد بالطبيعة مهينة، وحاطة من القدر، ومبذلة للتوقعات المرعية للتعامل العادل الحاكم لمعظم علاقات التعامل الإجتماعى بين المنظمات والعاملين فيها، فهو يعد خرقاً للجوانب غير الملموسة للعقد القائم بين الطرفين (حسانين، 2009، 2013)، وهذا بدوره يوقظ المشاعر السالبة والعميقة الكامنة فى الأعماق والمصورة للشعور بكل من: الخزلان *Let-down*، والغضب *Anger*، والحنق *Resentment*، والخيانة *Betrayal* والتي يصفها العاملون بانتهاك العقد النفسى (Rousseau, 1989; Morrison & Robinson, 1997) .

واستناداً لنظرية إضفاء المعنى (Weick, 1995; 2001) فإن السلوكيات الإستقوائية بفعل تكرارها واستمرارها وتنوعها تدفع العاملين نحو إيجاد المعنى الواصف

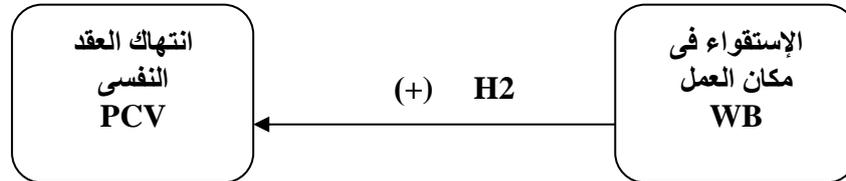
لها. وهذا المعنى قد يدور حول إدراك عدم عدالة التعامل، وغياب الأمان النفسي، وتواتر ضغوط العمل وغيرها، وكلها تؤثر على عدم وفاء المنظمة بالتزاماتها تجاه العاملين (حسانين، 2009) وهذا يستحث ردود الأفعال الوجدانية القوية السالبة المتجسدة في الشعور بانتهاك العقد النفسي (Suazo, 2002; Suazo, Turnely & Mai, 2005). وتقدم نتائج الدراسات السابقة المحدودة الأدلة التجريبية على صدق توقع الإرتباط بين الإستقواء في مكان العمل وانتهاك العقد النفسي (Rai & Agarwal, 2018; 2017; Salin & Notelaers, 2017; Kernan, Racicot & Fisher, 2016; Cunningham, Direnzo & Mawritz, 2013) فعلى سبيل المثال، تبين من دراسة (Kernan, Racicot et al, 2016) والتي أجريت على عينة حجمها 440 مفردة من العاملين في منظمات متباينة النشاط في الولايات المتحدة الأمريكية أن العلاقة بين الإستقواء في مكان العمل وانتهاك العقد النفسي بلغت ( $R = 0,60$ )، النتيجة التي أكدتها الدراسات اللاحقة الأحدث (eg: Rai & Agarwal, 2018; 2017). وبناءً على المناقشة السابقة، يمكن صياغة الفرض الثاني للدراسة على النحو التالي:

#### شكل رقم (٢)

العلاقة المفترضة بين الإستقواء في مكان العمل و انتهاك العقد النفسي.

**H2:** توجد علاقة ارتباطية جوهريّة موجبة بين الإستقواء في مكان العمل وبين انتهاك العقد النفسي للعاملين.

ويصور الشكل التالي رقم (٢) العلاقة المفترضة بين متغيري هذا الفرض



## ٦/٥ - العلاقة بين انتهاك العقد النفسي والسلوك الإبتكاري للعاملين:

تبين أدبيات العقد النفسي (eg: Rosseau, 1995; Morrison & Robinson, 1997; Suazo, 2005; Demirkiran, Taskaya & Yorulmaz, 2015; Anggraeni, Dwiatmedja & Yuniawan, 2017) أنه عندما يشعر العاملون بإنتهاك العقد النفسي فإنهم سيحجمون عن السلوكيات الطوعية المفيدة والمعينة للمنظمة، وأحياناً قد يقدمون على السلوكيات موقعة الضرر بها كرد فعل بالمثل إزاء مثل هذا التجاوز المحقق (Li & Chen, 2018; Suazo, 2004). ومن هذه الزاوية، يمكن توقع وجود علاقة ارتباط سلبية بين انتهاك العقد النفسي والسلوك الإبتكاري. هذا وتقدم نظريتي : المحافظة على الموارد (Conservative of resource theory) (Hobfall, 2011; 2001) والسلوك المخطط (Ajzen, 1991) الإطار النظري المسوغ لعلاقة الارتباط بين المتغيرين.

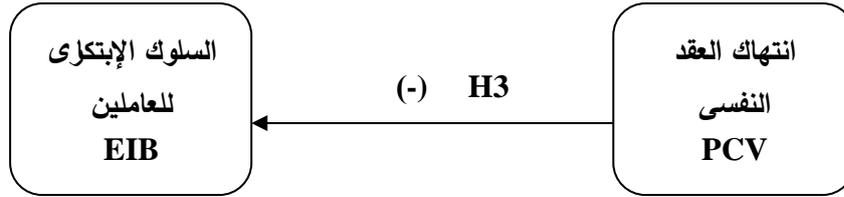
فمن منظور المحافظة على الموارد، فالأفراد الذين يشعرون بإنتهاك العقد النفسي، تتدنى لديهم مستويات العدالة والإحترام والكرامة التي يتم تجريفها بفعل السلوكيات الإستقوائية، وتلك الجوانب تصنف على أنها موارد ذات قيمة للعاملين ( Rai & Agarwal, 2018) وعند إدراك فقد تلك الموارد، فإن العاملين يدفعون للمحافظة على ما تبقى منها، وتتجسد تلك المحافظة في الإحجام عن السلوك الإبتكاري والذي يعد بالقطع فعلاً مستهلكاً للموارد (Kiazard, Seibert et al, 2014).

ووفقاً لنظرية السلوك المخطط، فإن الإحجام عن السلوك الإبتكاري يعد أمراً مدروساً وسابق التحديد لأن الإقدام على مثل هذا السلوك يجعل العاملين يتحملون تكاليف تفوق عوائده. فالأفراد الذين ينتهك العقد النفسي لهم يرون أن الإستثمار في السلوك الإبتكاري لن يحقق لهم العوائد المتوقعة في منظمات يتسبب فيها الإستقواء وما يعنيه من نشر عدم الأمان وفقدان العدالة والقيمة والإعتبار وغياب وضوح الدور (eg: Parzefall & Salin, 2010)، لذلك ينتون عدم إتيانه.

وتقدم نتائج الدراسات السابقة المحدودة الدليل التجريبي على صدق توقع الإرتباط بين انتهاك العقد النفسى والسلوك الإبتكارى (*Rai & Agarwal, 2017*; *Niesen, Hootegen, Elst, Battistelli et al, 2018*) والسلوكيات موقعة الضرر بالمنظمة بشكل عام (*Rai & Agarwal, 2018*) وبناءً على المناقشة السالف ذكرها، يمكن صياغة الفرض الثالث للدراسة على النحو التالى:

**H3: توجد علاقة إرتباط جوهرية سالبة بين انتهاك العقد النفسى والسلوك الإبتكارى للعاملين.**

ويصور الشكل التالى رقم (٣) العلاقة المفترضة بين متغيري هذا الفرض



شكل رقم (٣)

العلاقة المفترضة بين انتهاك العقد النفسى والسلوك الإبتكارى للعاملين.

٧/٥- الدور الوسيط لإنتهاك العقد النفسى فى العلاقة بين الإستقواء فى مكان العمل والسلوك الإبتكارى للعاملين:

يمكن عند هذه المرحلة من المناقشة والعرض تقديم إنتهاك العقد النفسى كمتغير وسيط *Mediator* فى العلاقة بين الإستقواء فى مكان العمل والسلوك الإبتكارى. وهذا الدور قد يبدو منطقياً، فقد تبين أن هناك عدد من الدراسات التى أشارت نتائجها إلى وجود علاقة إرتباط موجبة بين الإستقواء فى مكان العمل وانتهاك العقد النفسى (*Rai & Agarwal, 2018; 2017; Salin & Notelaers, 2017; Kernan, Racicot et al, 2016; Cunningham, Drenzo et al, 2013*).

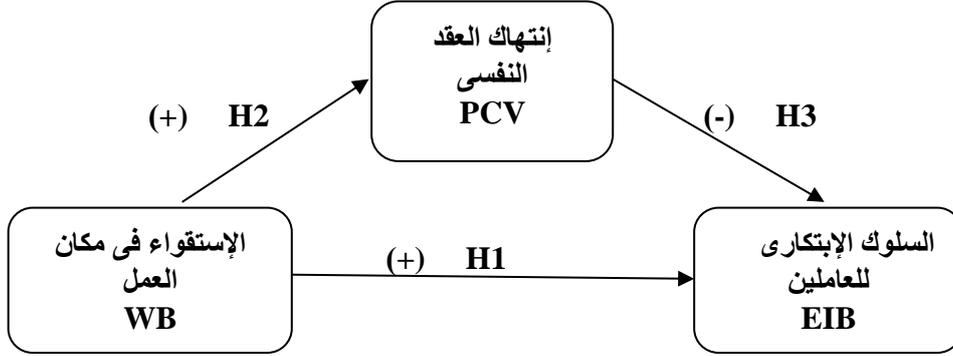
كما أن هناك دراسات أخرى أشارت إلى إحصائية إعتبار إنتهاك العقد النفسي من محددات السلوك الإبتكارى (Rai & Agarwal, 2018)، إلا أن افتراض الوساطة يتطلب تواجد أساس نظرى مسوغ لوقوف انتهاك العقد النفسى كمتغير وسيط يقدم الآلية المفسرة لعلاقة الإستقواء بالسلوك الإبتكارى. هذا وتقدم نظرية المحافظة على الموارد، والسلوك المخطط الأساس النظرى المؤسس لعلاقة الوساطة تلك.

ووفقاً لنظرية المحافظة على الموارد ، فالإستقواء فى مكان العمل يجرف ما لدى العاملين من موارد متنوعة ذات القيمة، وهذا التجريف المستمر مع تواتر الإستقواء يعد خرقاً وانتهاكاً للعقد النفسى، والذي يدفع العاملين إلى الإحجام عن السلوكيات المفيدة للمنظمة (Hobfall, 2011). واستناداً لنظرية العقد النفسى، فالإستقواء يعد تجاوزاً للعقد النفسى القائم بين المنظمة والعاملين. وهذا التجاوز يقابل بتجاوز آخر ممثل فى الإحجام عن السلوكيات الداعمة للمنظمة (Rousseau, 1995) ، هذا وتتساند النظريات الأخرى فى تقديم ذات النتيجة.

ويمكن القول أن إنتهاك العقد النفسى يطرح الآليات الوجدانية *Emotional* *mechanism* التى عبرها يتجسد الإستقواء فى مكان العمل ويترجم إلى الإحجام عن السلوك الإبتكارى. وتطرق دراسات محدودة لعلاقات الوساطة بين الإستقواء فى مكان العمل والمترتبات السلوكية الناتجة (eg: Park & Ono, 2016; Glaso & Notelaers, 2012; Devonish, 2013; Glaso, Bele, Mielsen & Einarsen. 2010) وخلصت تلك الدراسات إلى أن هناك متغيرات وسيطة فى العلاقة بين الإستقواء والمترتبات السوكية. ومن أبرز تلك المتغيرات : الأمان الوظيفى (Park & ono, 2016)، والرضا الوظيفى (Devonish, 2013) .

وتأسيساً على المناقشة السابقة، وبالبناء على العلاقات المقدمة فى الفروض السالف ذكرها من الفرض الأول إلى الثالث، يمكن صياغة الفرض الرابع للدراسة على النحو التالى:

**H4: يتوسط إنتهاك العقد النفسى العلاقة بين الإستقواء فى مكان العمل والسلوك الإبتكارى للعاملين.**



شكل رقم (٤)

الدور الوسيط المفترض لإنتهاك العقد النفسي في العلاقة بين الإستقواء في مكان العمل والسلوك الإبتكاري للعاملين .

#### ٦- متغيرات الدراسة وكيفية قياسها:

تتطوي فروض الدراسة على ثلاثة أنواع من المتغيرات هي: المتغير المستقل والممثل في الإستقواء في مكان العمل، والمتغير التابع المتجسد في السلوك الإبتكاري للعاملين، والمتغير الوسيط المحدد في إنتهاك العقد النفسي. وفيما يلي التعريفات الإجرائية لهذه المتغيرات وكيفية قياسها .

#### ١/٦- المتغير المستقل:

ويتمثل في الإستقواء في مكان العمل والذي يعرف بأنه إدراك العاملين لاستهدافهم بشكل متعمد ومقصود بالسلوكيات السالبة الصادرة من الغير ( المشرفين المباشرين والزملاء) بشكل متكرر (مرة واحدة على الأقل اسبوعياً) ولمدة لا تقل عن سنة أشهر (Rai & Agarwal, 2017). ويتم قياس هذا الإستقواء باستخدام المقياس المعدل للتصرفات السالبة - *Negative acts questionnaire – revised (NAQ-R)* والذي يتكون من 22 بنداً تبدأ تعكس إجابة المستقصى منه مدى إدراكه لهذا التعرض. وقد صممت البنود على غرار مقياس ليكرت *Likert scale* ذي النقاط الخمس. وتتراوح القياسات ما بين عدم التعرض على الإطلاق إلى التعرض لمرّة

ومرتين على الأقل اسبوعياً. ويعنى التقدير المرتفع على هذا المقياس زيادة مستوى إدراك العاملين للتعرض للسلوكيات الإستوائية فى مكان العمل، ويعنى التقدير المنخفض تدنى مستوى هذا الإدراك.

ومن أمثلة العبارات الواردة بهذا المقياس: أشعر بأن ما أكلف به من أعمال أقل من مستوى كفاءتى. يتم تكليفى بأعمال يحدد لها توقيتات غير منطقية . أشعر بأن الآخرين يحيكون ضدى المزاعم والإدعاءات داخل العمل. وقد بلغ معامل ثبات  $Alpha, s\ cronbach$  هذا المقياس 0,94 فى دراسة (Park & Ono, 2016) و 0,97 فى دراسة (Rai & Agarwal, 2018a) و 0,97 فى دراسة (Rai & Agarwal, 2018b) و 0,98 فى الدراسة الحالية.

#### ٢/٦- المتغير التابع:

ويتجسد فى السلوك الإبتكارى للعاملين والذي يعرف بأنه سلوك الدور الإضافى الهادف إلى توليد وترويج وتطبيق الأفكار الجديدة والمفيدة داخل المنظمة (Janessen & Van – ypern, 2004) ويتم قياس ذلك السلوك باستخدام المقياس الذي أعده (Janessen, 2001) والذي يتكون من 11 عبارة تصف إجابة المستقصى منه مستوي ذلك السلوك.

وقد صممت البنود علي غرار مقياس ليكرت ذي النقاط الخمس وتتراوح القياسات ما بين دائماً وأبداً مع إعطاء أوزان متدرجة من أعلي إلي أسفل حسب المستويات التالية وعلي التوالي (دائماً = 5 ، عادة = 4 ، أحياناً = 3 ، نادراً = 2 ، أبداً = 1)، ويعنى التقدير المرتفع علي هذا المقياس زيادة مستوي أداء هذا السلوك بينما يعنى التقدير المنخفض تدنى مستواه.

ومن أمثلة العبارات الواردة بهذا المقياس اقتراح طرق عمل جديدة لتحقيق الأهداف، تقديم أفكار عملية لتحسين الأداء، طرح حلول إبداعية للمشكلات، وقد بلغ معامل الثبات لهذا المقياس 0,87 فى دراسة (Rai & Agarwal, 2018a) و 0,91 فى دراسة (Rai & Agarwal, 2018b) و 0,98 فى دراسة (Janessen & Van-

(Agarwal, Datta, Blake-Beard & Ypern, 2004) و 0,92 في دراسة (hargava, 2012) و 0,97 في الدراسة الحالية.

### ٣/٦ - المتغير الوسيط:

ويحدد في إنتهاك العقد النفسي والذي يعرف بأنه الحالة العاطفية أو الوجدانية التي قد تنتج من إدراك خرق العقد النفسي (Morrison & Robinson, 1997). ويتم قياس إنتهاك العقد النفسي باستخدام المقياس الذي أعده (Morrison & Robinson, 2000) والذي يتكون من 4 عبارات تعكس إجابة المستقي منه مستوى إنتهاك العقد النفسي.

وقد صممت البنود علي غرار مقياس ليكرت ذي النقاط الخمس، وتتراوح القياسات ما بين موافق تماما وغير موافق بالمرّة مع إعطاء أوزان متدرجة من أعلي إلي أسفل حسب المستويات التالية وعلي التوالي (موافق تماما = 5 ، موافق = 4 ، غير متأكد = 3 ، غير موافق = 2 ، غير موافق بالمرّة = 1)، ويعني التقدير المرتفع علي هذا المقياس زيادة مستوى إنتهاك العقد النفسي بينما يعني التقدير المنخفض تدني مستوى هذا الإنتهاك.

ومن أمثلة العبارات الواردة في هذا المقياس : أشعر بغضب شديد تجاه المنظمة. أشعر بإحباط بالغ بفعل الطريقة التي عوملت بها. أشعر أن المنظمة أخلت بالعقد القائم بيننا. أشعر بأن المنظمة خدعتني وغررت بي. وقد بلغ معامل الثبات لهذا المقياس في دراسة (Suazo, Turnley et al, 2005) ،88. و 97. في دراسة (Demirkiram, Taskaya et al, 2016) و 92. في دراسة (Erkutlu & Chafra, 2013) و 98. في الدراسة الحالية.

هذا وسيتم وضع جميع المقاييس في استبيان يشرح كيفية الإجابة علي العبارات الواردة فيه وذلك بعد إخضاع تلك المقاييس لإختبارات الصدق والثبات للتأكد من صلاحيتها في جميع البيانات. ويوضع الجدول التالي رقم (1) المتغيرات المستخدمة في الدراسة الحالية وأرقامها ومسمياتها والرموز الأجنبية المعبرة عنها والتي ستظهر في التحليل الإحصائي.

## جدول رقم (1)

المتغيرات المستخدمة في الدراسة وأرقامها ومسمياتها والرموز الأجنبية المعبرة عنها

الرمز	المسمي	الرقم	المتغيرات
WBP	الإستقواء في مكان العمل	1	المتغير المستقل
IWB	السلوك الإبتكاري للعاملين	2	المتغير التابع
PCV	إنتهاك العقد النفسي	3	المتغير الوسيط

## ٧- مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الدائمين بالشركات الصناعية التابعة لقطاع الصناعات الغذائية العاملة في محافظة سوهاج والمحددة في: شركة مطاحن مصر العليا، شركة السكر والصناعات التكاملية، ومصنع الهدرجة والبالغ عددهم 7405 عامل(الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، الكتاب الإحصائي السنوي، الإصدار 109 ، 2018). وتعتمد الدراسة الحالية علي عينة عشوائية طبقية *Stratified sample* في اختيار مفردات العينة للإعتبرات التالية(بازرعة، 1978 : 258): وجود إطار كامل و غير متقادم بأسماء و عناوين مفردات العينة الداخلة في مجتمع الدراسة. وأن الهدف منها هو اختبار صحة الفروض و اختبار معنوية الفروق و تعميم النتائج .

و بالرجوع إلي الجداول الإحصائية لتحديد حجم العينة تبين أن هذا الحجم يبلغ 384 مفردة في ضوء معامل ثقة قدره 95% و مستوى معنوية 5% (ريان، 2007). وقد قام الباحثان بزيادة حجم العينة الي 400 مفردة لتسهيل إجراء العمليات الحسابية و لمواجهة حالات الرفض و زيادة الثقة في النتائج. وقد تم توزيع مفردات العينة علي الشركات الثلاثة طبقاً لعدد العاملين الدائمين في كل شركة باستخدام التوزيع المتناسب ويوضح الجدول التالي رقم(2) هذا التوزيع ونسبة الردود المتحصل عليها.

## جدول رقم (2) التوزيع المتناسب لعينة الدراسة ونسبة الردود

اسم الشركة	التوزيع المتناسب لعينة الدراسة		التوزيع المتناسب ونسبة الردود		
	عدد العاملين الدائمين	النسبة %	القوائم الموزعة	القوائم المفقودة	القوائم المستلمة
المطاحن	5200	69,7%	278	10	268
السكر	1500	20,3%	82	7	75
الهدرجة	705	10%	40	3	37
المجموع	7405	100%	400	20	380

المصدر: من إعداد الباحثين وفقاً للسجلات الرسمية للشركات ونتائج الدراسة الميدانية.

### ٨- تصميم و اختبار قائمة الاستقصاء:

بعد مراجعة الدراسات السابقة و الأدبيات المتاحة ذات الصلة تم تصميم قائمة الإستقصاء لجمع البيانات الأولية اللازمة لاختبار فروض الدراسة. وقبل إجراء التحليل الإحصائي خضعت المقاييس المتضمنة فيها لإختبارات الصدق و الثبات. و يوضح الجدول التالي رقم(3) معاملات الصدق و الثبات لمقاييس الدراسة.

### جدول رقم(3)

#### معاملات الصدق والثبات لمتغيرات الدراسة

م	المقاييس	عدد المقاييس	عبارات المقاييس	معامل الثبات لكرونباخ	معامل الصدق الذاتي
١	الإستقواء في مكان العمل	22		٠,٩٨٨	٠,٩٩٤
٢	السلوك الإبتكاري للعاملين	4		٠,٩٧٠	٠,٩٨٥
٣	إنتهاك العقد النفسي	11		٠,٩٨٠	٠,٩٩٠

و يتضح من الجدول السابق أن مقاييس الدراسة سجلت معاملات ثبات مرتفعة نسبياً تراوحت ما بين 0,970 ، 0,988 وهي معاملات تجاوزت الحد الأدنى المتعارف عليه في هذا الصدد، حيث بلغ 0,70 و وفقاً لـ (Wiley, 1999) و 0.60

وفقاً لـ (Nunnally, 1970) كما يلاحظ أن تلك المقاييس سجلت أيضاً معاملات صدق ذاتي مرتفعة بالتبعية تراوحت ما بين 985، ، 994 ،  
**٩- جمع البيانات المطلوبة للدراسة:**

اعتمد الباحثان في جمع البيانات المطلوبة للدراسة علي أسلوب الإستقصاء عن طريق المقابلات الشخصية و التي حدد فيها الهدف من الدراسة للمستقصي منه و كيفية إستيفاء القائمة. و بعد التأكد من الإلمام بهذه الجوانب، تم توزيع القوائم و الحضور لاستلامها مرة أخرى بعد الإستيفاء. ومن مزايا هذا الأسلوب تحقيق درجة عالية من التحكم و الرقابة علي عينة الدراسة حيث يسمح هذا الإجراء المعروف بـ *Personal delivery & Collection* بالحصول علي معلومات مرتدة ذات قيمة فيما يتعلق ببعض الجوانب مثل خصائص المستقصي منهم. و إتجاهاتهم نحو الدراسة و أسباب الرغبة في عدم المشاركة إن وجدت (Lovelock, 1979).  
**١٠- كيفية اختبار الفروض:**

تم تبويب و جدولة و تحليل البيانات بإستخدام الحاسب الآلي من خلال البرنامج الإحصائي *SPSS/PC* . و قد أستخدم الباحثان أساليب الإحصاء الوصفي الممثلة في الأوساط الحسابية و الإنحرافات المعيارية و معاملات الارتباط الثنائي بين متغيرات الدراسة و معاملات الصدق و الثبات لعرض البيانات في صورة أكثر تقدماً و تعطي نتائج مبدئية. وقد قامت الدراسة على اختبار أربعة فروض أساسية وذلك على النحو التالي:

#### ١٠/١- كيفية اختبار الفروض من الأول إلى الثالث:

يفحص الفرض الأول العلاقة بين الإستقواء في مكان العمل و السلوك الإبتكارى للعاملين، ويتناول الفرض الثانى العلاقة بين هذا الإستقواء وانتهاك العقد النفسى، أما الفرض الثالث فينصب على العلاقة بين هذا الإنتهاك والسلوك الإبتكارى ولاختبار تلك الفروض تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط *Simple Regression*. ووفقا لهذا التحليل، يتم بناء نموذج الإنحدار لتحديد مقدار التباين الذي يحدثه المتغير المستقل (الاستقواء في مكان العمل في الفرض الأول والثانى، وانتهاك العقد النفسى في

الفرض الثالث) في المتغير التابع (السلوك الابتكاري للعاملين في الفرضين الأول والثالث، وانتهاك العقد النفسي في الفرض الثاني). و يعد تأثير المتغير المستقل معنوياً إذا استطاع تفسير نسبة معنوية من التباين (معامل التحديد  $R^2$ ) في المتغير التابع. ٢/١٠ - كيفية اختبار الفرض الرابع للدراسة:

يفحص هذا الفرض الدور الوسيط *Mediating role* لانتهاك العقد النفسي في العلاقة بين الاستقواء في مكان العمل والسلوك الابتكاري للعاملين، ولاختبار هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد *Multiple Regression*، و وفقاً لهذا التحليل يتم تكوين ثلاث نماذج انحدارية. يقيس النموذج الأول أثر المتغير المستقل على المتغير الوسيط محل الاختبار، ويقاس الثاني أثر المتغير المستقل على التابع، أما النموذج الثالث فيقيس أثر الوساطة التي يقوم بها المتغير الوسيط *Mediator* محل الاختبار بعد دخوله على المتغير المستقل في نموذج الانحدار.

وإتباعاً لما قدمه (Baron & Kenney, 1986) من إجراءات في هذا السياق، يلاحظ أن الأثر الوسيط لن يتحقق إلا بوجود تأثير جوهري للمتغير المستقل على المتغير الوسيط ذاته، ثم وجود تأثير جوهري للمتغير المستقل على المتغير التابع، و أخيراً عند دخول المتغير الوسيط في نموذج الانحدار، فإن تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع إما أن يختفي ويزول (وفي هذه الحالة تكون الوساطة كاملة *Full mediation*)، أو ينخفض (وساطة جزئية *Partial mediation*) حيث لا يزال هناك تأثير معنوي للمتغير المستقل على المتغير التابع، كما تم استخدام طريقة نمذجة المعادلات الهيكلية لتأكيد نتائج اختبار هذا الفرض.

#### ١١ - حدود الدراسة:

تعمل الدراسة الحالية في إطار مجموعة من الحدود التي تتمثل في:  
١- اعتمدت الدراسة الحالية علي أسلوب الإستقصاء كأداة للقياس و جمع البيانات. و يفعل ما يوجه إليها من انتقادات معروفة يأتي في مقدمتها تعرضها لما يسمى بالخطأ الشائع (ريان، 2007: 65)، قام الباحثان بالتقليل من احتمالات الوقوع في مثل هذا الخطأ بإتخاذ الإجراءات التالية:

١/١- الاعتماد علي مقاييس مقننة أعدها لفيث من الباحثين في مجال السلوك التنظيمي و التي استخدمت في دراسات سابقة و أظهرت درجات معقولة من الإعتدافية.

٢/١- التأكيد في صدر الإستقصاء علي أن ما سوف يدلي به المستقصي منه من بيانات تعتبر سرية و لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي المحضنة.

٢- تصنف الدراسة الحالية ضمن الدراسات المقطعية *Cross-Sectional* و التي يتم فيها جمع البيانات مرة واحدة، الأمر الذي يصعب معه تتبع علاقات السبب و النتيجة بين المتغيرات الواردة فيها و التي يمكن القيام بها من خلال الدراسات الطولانية *Longitudinal*.

## ١٢- نتائج الدراسة:

يعرض الباحثان في هذه الجزئية نتائج الدراسة الميدانية بدءاً من خصائص العينة، يلي ذلك توصيف متغيرات الدراسة و أخيراً نتائج اختبار فروض الدراسة.

١/١٢: خصائص العينة:

يبين الجدول التالي رقم (4) النتائج الخاصة بتوصيف عينة الدراسة.

### جدول رقم (4)

#### توصيف عينة الدراسة

خصائص العينة	التكرارات	%	
النوع	ذكر	262	69
	إنثى	118	31
السن	أقل من 30 سنة	130	34
	من 30 إلي أقل من 40 سنة	90	24
	من 40 إلي أقل من 50 سنة	80	21
	من 50 سنة فأكثر	80	21
الخبرة	أقل من 5 سنوات	193	51
	من 5 إلي أقل من 10 سنة	102	27
	من 10 سنوات فأكثر	85	22
التعليم	تعليم متوسط	150	39
	تعليم جامعي	180	48
	تعليم فوق الجامعي	50	13

ويتضح من الجدول السابق أن معظم مفردات عينة الدراسة ذكور حيث يمثلون 69% من إجمالي حجم العينة، وكذلك 24% من حجم العينة تقريباً تقع في المدى العمري من 30 إلى أقل من 40 سنة. وأن 51% من حجم العينة خبراتهم الوظيفية دون الخمس سنوات، وأن 39% من مفردات العينة حاصلون على تعليم متوسط، في مقابل 48% حاصلون على تعليم جامعي، 13% حاصلون تعليم فوق الجامعي. وتقدم هذه النتائج صورة لخصائص العينة التي تم منها الحصول على البيانات الأولية حول متغيرات الدراسة.

#### توصيف متغيرات الدراسة:

يوضح الجدول التالي رقم (5) البيانات الوصفية لمتغيرات الدراسة، و معاملات الارتباط الخطي البسيط بينها و كذلك معاملات الثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة.

#### جدول رقم (5)

#### توصيف متغيرات الدراسة

معاملات الارتباط (R)			الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
3	2	1			
		1	., 95	3,82	الاستقواء في مكان العمل
	1	,75	1,21	3,76	إنتهاك العقد النفسي
1	-,51	-,49	., 85	2,04	السلوك الإبتكاري للعاملين

و يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- 1- سجل الوسط الحسابي لمتغيري الإستقواء في مكان العمل وإنتهاك العقد النفسي قيماً تتجاوز الدرجة 3 والتي تمثل منتصف المقياس. ويعنى ذلك تزايد مستويات إدراك السلوكيات الإستقوائية وإرتفاع الشعور بإنتهاك العقد الفسى.
- 2- سجل الوسط الحسابي لمتغير السلوك الإبتكاري للعاملين قيمة (2,04) وكانت أقل من منتصف المقياس ويعنى ذلك تدنى مستوى إظهار العاملين للسلوكيات الإبتكارية والتي تتجاوز ما هو مطلوب رسمياً.

٣- أظهرت درجات الانحراف المعياري التي تقل عن الواحد صحيح وجود درجة عالية من التوافق في الآراء بين مفردات العينة حول متغيري الإستقواء في مكان العمل والسلوك الإبتكاري للعاملين، بينما أشارت درجة الانحراف المعياري التي تزيد عن الواحد الصحيح وجود درجة عالية من التباين في آراء مفردات العينة حول إنتهاك العقد النفسي.

٤- أشارت معاملات الارتباط إلي وجود علاقة ارتباط جوهريه موجبة بين الإستقواء في مكان العمل وإنتهاك العقد النفسي ( $R = ,75$ )، وبين إنتهاك هذا العقد والسلوك الإبتكاري للعاملين ( $R = - ,51$ )، وكذلك علاقة ارتباط جوهريه سالبة بين الإستقواء في مكان العمل وبين السلوك الإبتكاري للعاملين ( $R = - ,49$ )

١٣- نتائج اختبارات فروض الدراسة:

١/١٣ : نتائج اختبار الفرض الأول:

ينص الفرض الأول علي أنه "توجد علاقة ارتباط جوهريه سالبة بين الإستقواء في مكان العمل و بين السلوك الإبتكاري للعاملين. ولاختبار هذا الفرض، تم استخدام تحليل الإتحاد البسيط . و يوضح الجدول التالي رقم ( 6 ) نتائج هذا الإختبار .

#### جدول رقم (6)

نتائج تحليل الإتحاد البسيط لعلاقة الإستقواء في مكان العمل بالسلوك الإبتكاري للعاملين

المتغير المفسر Predictor	Beta	B	R	R <sup>2</sup>	T Value	مستوي المعنوية
الإستقواء في مكان العمل	-,493	-,568	-,493	,243	-11,094	***,000
المعامل الثابت Constant		5,458				
معامل التحديد المعدل Adj. R <sup>2</sup>			,241			
قيمة f			123,072			
معامل جوهريه النموذج (Sig f)			***,000			

N=380, P<0

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة

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

- تؤكد إشارات المعلمات وجود علاقة ارتباط جوهريه سالبة بين الإستقواء في مكان العمل والسلوك الإبتكاري للعاملين.

- يشير معامل التحديد المعدل  $Adj. R^2$  إلى أن الإستقواء في مكان العمل يفسر حوالي 24% من التباين في السلوك الإبتكاري للعاملين.
  - يشير معامل جوهرية النموذج (sig.F) إلى جوهرية النموذج ككل عند مستوى معنوية أقل من (0,001).
- ومن خلال عرض النتائج السابقة، يمكن قبول صحة الفرض الأول والذي ينص على أنه " توجد علاقة ارتباط جوهرية سالبة بين الإستقواء في مكان العمل وبين السلوك الإبتكاري للعاملين.
- ٢/١٣: نتائج اختبار الفرض الثاني:

ينص الفرض الثاني علي أنه " توجد علاقة ارتباط جوهرية موجبة بين الإستقواء في مكان العمل وبين انتهاك العقد النفسى للعاملين" ولاختبار هذا الفرض، تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط. ويوضح الجدول التالي رقم (7) نتائج هذا الإختبار

جدول رقم (7)  
نتائج تحليل الإنحدار البسيط لانتهاك العقد النفسى  
على الإستقواء في مكان العمل

المتغير المفسر Predictor	Beta	B	R	R <sup>2</sup>	T Value	مستوي المعنوية
الإستقواء في مكان العمل	0,76	0,78	0,75	,56	15,71	***,000
المعامل الثابت Constant		0,987				
معامل التحديد المعدل $Adj. R^2$		,505				
قيمة f		448,804				
معامل جوهرية النموذج (Sig f)		***,000				

N=380, P < 0

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة

- ويتضح من النتائج المعروضة بالجدول السابق رقم (٦) ما يلي:
- تؤكد إشارات المعلمات وجود علاقة الارتباط الجوهرية الموجبة بين الإستقواء في مكان العمل وانتهاك العقد النفسى.
  - يشير معامل التحديد المعدل  $Adj. R^2$  إلى أن الإستقواء في مكان العمل يفسر حوالي 51% من التباين في انتهاك العقد النفسى.

- يشير معامل جوهرية النموذج (sig.F) إلى جوهرية النموذج ككل عند مستوى معنوية أقل من (0,001).
- ومن خلال عرض النتائج السابقة، يمكن قبول صحة الفرض الثاني والذي ينص على أنه " توجد علاقة ارتباط جوهرية موجبة بين الإستقواء في مكان العمل وبين انتهاك العقد النفسي للعاملين.
- ٣/١٣ : نتائج اختبار الفرض الثالث:
- ينص الفرض الثالث علي أنه " توجد علاقة ارتباط جوهرية سالبة بين انتهاك العقد النفسي وبين السلوك الإبتكاري للعاملين" ولاختبار هذا الفرض، تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط. ويوضح الجدول التالي رقم (8) نتائج هذا الإختبار

**جدول رقم (8)**  
نتائج تحليل الإنحدار البسيط للسلوك الإبتكاري للعاملين  
على انتهاك العقد النفسي

المستوي المعنوية	T Value	R <sup>2</sup>	R	Beta	B	المتغير المفسر Predictor
***,000	-17,321	,26	- 0,51	0,46	- 0,48	إنتهاك العقد النفسي
			- 0,927			المعامل الثابت Constant
			,241			معامل التحديد المعدل Adj. R <sup>2</sup>
			123,072			قيمة f
			***,000			معامل جوهرية النموذج (Sig f)

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة N=380, P < 0

- ويتضح من النتائج المعروضة بالجدول السابق رقم (٧) ما يلي:
- تؤكد إشارات المعلمات وجود علاقة الإرتباط الجوهرية السالبة بين انتهاك العقد النفسي و السلوك الإبتكاري للعاملين.
- يشير معامل التحديد المعدل Adj. R<sup>2</sup> إلى أن إنتهاك العقد النفسي يفسر حوالى 24% من التباين في السلوك الإبتكاري للعاملين.
- يشير معامل جوهرية النموذج (sig.F) إلى جوهرية النموذج ككل عند مستوى معنوية أقل من (0,001).

ومن خلال عرض النتائج السابقة، يمكن قبول صحة الفرض الثالث والذي ينص على أنه " توجد علاقة ارتباطية جوهريّة سالبة بين إنتهاك العقد النفسي والسلوك الإبتكاري للعاملين.

٤/١٣: نتائج اختبار الفرض الرابع:

ينص الفرض الرابع على أنه "يتوسط إنتهاك العقد النفسي العلاقة السالبة بين الإستقواء في مكان العمل والسلوك الإبتكاري للعاملين". ولاختبار هذا الفرض، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد ذو المتغيرات الوسيطة. حيث تم تكوين ثلاثة نماذج إندارية لبيان أثر إنتهاك العقد النفسية كمتغير وسيط في العلاقة بين الإستقواء في مكان العمل والسلوك الإبتكاري للعاملين. و يوضح الجدول التالي رقم (9) نتائج هذا الاختبار.

#### جدول رقم (9)

نتائج تحليل الانحدار لبيان أثر إنتهاك العقد النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين الإستقواء في

#### مكان العمل والسلوك الإبتكاري للعاملين

المتغير التابع			المتغير المفسرة Predictors
النموذج الثالث	النموذج الثاني	النموذج الأول	
السلوك الإبتكاري	السلوك الإبتكاري	إنتهاك العقد النفسي	
Beta	Beta	Beta	
-0,250	-0,493	-0,752	الإستقواء في مكان العمل
-0,323	---	---	إنتهاك العقد النفسي
0,285	0,261	0,565	معامل التحديد المعدل Adj. R <sup>2</sup>
77,464	123,072	448,804	قيمة f للنموذج

N=380, P < 0

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

- أن الاستقواء في مكان العمل ارتبط معنوياً بإنتهاك العقد النفسي حيث فسر حوالي 57% من التباين في هذا الإنتهاك، وفي نفس الوقت فإن الاستقواء إرتبط معنوياً بالسلوك الإبتكاري للعاملين حيث فسر حوالي 24 % من التباين في هذا السلوك. وعند إدخال المتغير الوسيط ( إنتهاك العقد النفسي)، تبين بقاء الأثر المعنوي السالب للإستقواء في مكان العمل على السلوك الإبتكاري للعاملين.

- أن القوة التفسيرية للنموذج قد زادت في المعادلة الثالثة عنها في المعادلة الثانية (من 26 % إلى 28 %).

ويعنى ذلك أن إنتهاك العقد النفسى يؤدي دوراً وسيطاً جزئياً *Partial mediator* في العلاقة بين الإستقواء في مكان العمل و السلوك الإبتكارى للعاملين بفعل استمرار الأثر المعنوى لهذا الإستقواء مع تواجد إنتهاك العقد النفسى فى التأثير على السلوك الإبتكارى.

ولتأكيد النتائج المتحصل عليها من تحليل الانحدار والواردة في الجداول السابقة، تم استخدام منهجية نمذجة المعادلات الهيكلية *Structural Equation modeling (SEM)* وفقاً لشرط الوساطة المقدمة من *(Baron & Kenney, 1986)* حيث تم بناء ثلاثة نماذج هيكلية النموذج غير الوسيط *Non-Mediating model* ، ونموذج الوساطة الكاملة *full - mediating model* ، ونموذج الوساطة الجزئية *partial mediating model*

ويصور النموذج غير الوسيط المسار المباشر *Direct path* ما بين المتغير المستقل الممثل في الإستقواء في مكان العمل والمتغير التابع المحدد في السلوك الإبتكارى للعاملين . في حين أن نموذج الوساطة الكاملة يصور مساراً غير مباشر من المتغير المستقل إلي المتغير التابع عبر المتغير الوسيط المتجسد في انتهاك العقد النفسى . أما نموذج الوساطة الجزئية فيصور كل من المسارات المباشرة وغير المباشرة *Direct & indirect paths* . وتم استخدام معيارين لتقييم النماذج البديلة هما : مؤشرات جودة توفيق النموذج *Model fit indices* ومعامل المسار *Path coefficient* ، ويقدم الجدول التالي رقم (10) مزيداً من الإيضاح حول هذين المعيارين المستخدمين في تقييم النماذج السالف ذكرها

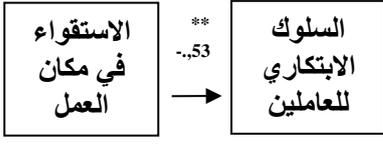
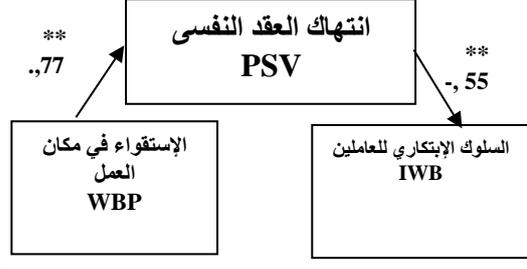
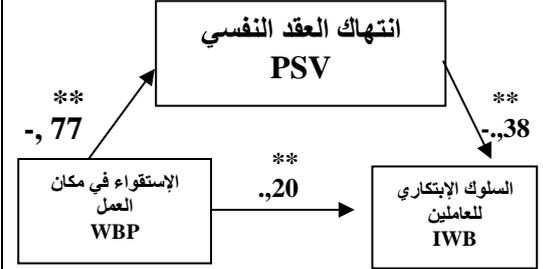
جدول رقم (10)

المعايير المستخدمة في تقييم النماذج الهيكلية

معاملات المسار	مؤشرات جودة التوفيق
* معامل المسار المعروف لقيمة بيتا Beta value هو النسخة المعيارية للانحدار الخطي ويستخدم لفحص الارتباط السببي المحتمل causal linkage بين المتغيرات الاحصائية في منهجية نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM).	تستخدم المؤشرات التالية لتقييم جودة النموذج 1- The chi – square test ( $\chi^2$ ) اختبار كاي <sup>2</sup> ( $\chi^2$ ): المستوى المقبول أكبر من واحد صحيح
* وهو يقيس التغير في المتغير التابع بفعل اضافة وحدة واحدة في المتغير المستقل وتحسب من خلال الدرجات المعيارية الخاصة scores متغير	2- goodness of fit index (GFI) مؤشر جودة التوافق: المستوى المقبول أكبر من 90%
* وقيم معاملات المسار قد تكون موجبة أو سالبة	3- Adjusted goodness of fit (AGFI) مؤشر جودة التوافق المعدل: المستوى المقبول أكبر من 90%
	4- Normal fit index (NFI) مؤشر التوافق المعدل: المستوى المقبول أكبر من 90%
	5- Comparative fit index (CFI) مؤشر التوافق المقارن: المستوى المقبول أكبر من 90%
	6- The root mean square error of approximation (RMSEA) الجزء التربيعي المتوسط تعظيم الخطأ: المستوى المقبول أقل من 50%

المصدر من إعداد الباحثين اعتماداً على ( Kline , 2015 ; Hair , 2010 )

ويقدم الشكل التالي رقم (3) ننتج نمذجة المعادلات الهيكلية للنماذج السالف ذكرها:

النموذج الأول : (غير الوسيط) Model 1: non mediating model	النموذج الثاني (الوساطة الكاملة) Model 2: full – mediating model	النموذج الثالث (الوساطة الجزئية) Model 3: partial mediating model																																				
																																						
<p>مؤشرات جودة التوفيق :</p> <table border="1" data-bbox="55 1019 438 1131"> <thead> <tr> <th>CFI</th> <th><math>\chi^2</math></th> <th>NFI</th> <th>AGFI</th> <th>RMSE</th> <th>GFI</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>0.81</td> <td>1.930</td> <td>0.85</td> <td>0.82</td> <td>0.04</td> <td>0.94</td> </tr> </tbody> </table>	CFI	$\chi^2$	NFI	AGFI	RMSE	GFI	0.81	1.930	0.85	0.82	0.04	0.94	<p>مؤشرات جودة التوفيق :</p> <table border="1" data-bbox="454 1019 981 1131"> <thead> <tr> <th>CFI</th> <th><math>\chi^2</math></th> <th>NFI</th> <th>AGFI</th> <th>RMSE</th> <th>GFI</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>0.83</td> <td>1.642</td> <td>0.87</td> <td>0.92</td> <td>0.48</td> <td>0.94</td> </tr> </tbody> </table>	CFI	$\chi^2$	NFI	AGFI	RMSE	GFI	0.83	1.642	0.87	0.92	0.48	0.94	<p>مؤشرات جودة التوفيق :</p> <table border="1" data-bbox="997 1019 1540 1131"> <thead> <tr> <th>CFI</th> <th><math>\chi^2</math></th> <th>NFI</th> <th>AGFI</th> <th>RMSE</th> <th>GFI</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>0.98</td> <td>1.930</td> <td>0.88</td> <td>0.97</td> <td>0.58</td> <td>0.96</td> </tr> </tbody> </table>	CFI	$\chi^2$	NFI	AGFI	RMSE	GFI	0.98	1.930	0.88	0.97	0.58	0.96
CFI	$\chi^2$	NFI	AGFI	RMSE	GFI																																	
0.81	1.930	0.85	0.82	0.04	0.94																																	
CFI	$\chi^2$	NFI	AGFI	RMSE	GFI																																	
0.83	1.642	0.87	0.92	0.48	0.94																																	
CFI	$\chi^2$	NFI	AGFI	RMSE	GFI																																	
0.98	1.930	0.88	0.97	0.58	0.96																																	

الشكل رقم (٣)

نتائج نمذجة المعادلات الهيكلية لاختبار الدور البسيط

وتشير القراءة المتأنية لنتائج النمذجة الهيكلية للمعادلات والواردة في الشكل السابق رقم (3) إلى ما يلي :

- يبين النموذج رقم ١ ( النموذج غير الوسيط ) وجود علاقة ارتباط جوهريه سالبة بين الاستقواء في مكان العمل والسلوك الابتكاري للعاملين (  $B = -0.53, P < 0.001$  )، وتقدم هذه الخطوة الدعم للشرط الأول من شروط الوساطة وتثبت صحة الفرض الأول للدراسة.
  - يوضح النموذج رقم ٢ (الوساطة الكاملة ) وجود علاقة ارتباط جوهريه موجبة بين الإستقواء في مكان العمل وانتهاك العقد النفسي (  $B = 0.77, P < 0.001$  ) ، وكذلك وجود علاقة ارتباط جوهريه سالبة بين انتهاك العقد النفسي والسلوك الإبتكاري للعاملين (  $B = -0.55, P < 0.001$  ) وتقدم هذه الخطوة الدعم للشرطين الثاني والثالث للوساطة وتمهد لاختبار نوعية الوساطة لاحقا.
  - بين النموذج رقم ٣ (الوساطة الجزئية ) وجود علاقة ارتباط جوهريه موجبة بين الإستقواء في مكان العمل وانتهاك العقد النفسي (  $B = 0.77, P < 0.001$  ) وعلاقة ارتباط جوهريه سالبة بين هذا الإنتهاك والسلوك الإبتكاري للعاملين (  $B = -0.38, P < 0.001$  ) وفي ظل تواجد هذا الإنتهاك (المتغير الوسيط) ، فإن آثار الإستقواء في مكان العمل ظلت معنوية وإن كانت أقل (  $B = -0.20, P < 0.001$  )
  - تبين مؤشرات جودة التوفيق المصاحبة للنماذج الثلاث السابقة أن نموذج الوساطة الجزئية يقدم أفضل المؤشرات الستة (  $CFI, GEI, AGFI, X2, RMSE, NFI$  ) بالمقارنة بالنموذج غير الوسيط ونموذج الوساطة الكاملة. وتقدم النتائج السالف ذكرها في إجمالها الدعم لشروط الوساطة الأربع المقدمة من (Baron & Kenney, 1986) وتثبت صحة الفرض الرابع للدراسة.
- ويمكن من خلال العرض السابق لنتائج اختبار الفرض الرابع قبول صحة هذا الفرض والذي ينص على أنه " يتوسط إنتهاك العقد النفسي العلاقة بين الإستقواء في مكان العمل والسلوك الإبتكاري للعاملين.

#### ١٤ - مناقشة نتائج الدراسة:

يتناول الباحثان في هذه الجزئية عرضاً لمناقشة و تفسير النتائج التي أسفرت عنها الدراسة و بيان مدي توافقها مع الدراسات السابقة في هذا المجال و ذلك علي النحو التالي:

##### ١/١٤ : مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفرض الأول:

ينص الفرض الأول علي أنه " توجد علاقة ارتباط جوهرية سالبة بين الاستقواء في مكان العمل و بين السلوك الإبتكاري للعاملين". ولاختبار هذا الفرض، تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط. وقد أسفرت النتائج عن وجود علاقة ارتباط جوهرية سالبة بين المتغيرين، حيث فسر هذا الاستقواء حوالي 24% من التباين في تلك السلوكيات. ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء نظرية المحافظة علي الموارد (Hobfoll, 2011; 2001; 1984). ونظرية التبادل الاجتماعي SET (Cropanzano & Mitchell, 2005) حيث شاع استخدام هاتين النظريتين كأطر نظرية مفسرة لاستجابات العاملين السلوكية للأحداث التنظيمية المحيطة والتي يعد الاستقواء في مكان العمل بفعل شيوعه وانتشاره (Rai & Agarwal, 2018) أحد أبرز تلك الأحداث السابقة في الحياة التنظيمية.

ووفقا لنظرية المحافظة علي الموارد (Hobfoll, 2011) فالسلوكيات الإستقوائية التي يقع العاملون ضحايا لها بفعل تواترها، تضع موارد العاملين المهمة من تقدير للذات والكرامة، والاحترام، والكفاءة الذاتية، وغيرها في مرمي الفقد المستمر لها (Xu, Lo & Lam , 2015) وهذا التجريف المتكرر للموارد الشخصية يدفع العاملين للمحافظة علي الموارد الباقية. ونظرا لأن السلوك الإبتكاري يتطلب إستثماراً لموارد العاملين في البحث عن الأفكار الجديدة، وتطويرها، وترويجها فإن الأولوية في حالة فقد الموارد تنصب علي المحافظة عليها وليس استثمارها (Hobfoll , 1984;2001) ومن هنا يحجم العاملون عن إظهار السلوك الإبتكاري.

واستنادا لنظرية التبادل الاجتماعي SET (Cropanzano & Mitchell, 2005) فإن السلوكيات الاستقوائية في مكان العمل تمثل رتق في نسيج علاقة التبادل

الإجتماعي القائمة بين المنظمة والعاملين ويوسمها بالعلاقة منخفضة الجودة بفعل إفادات التعامل المسيء التي تنقلها تلك السلوكيات للعاملين. وهذا التعامل يستحث معيار المبادلة *Norm of reciprocity* لرد الفعل بالمثل، حيث يحجب العاملون السلوكيات الإبتكارية كمقابل موضوعي يعيد التوازن في العلاقة القائمة بين طرفي التبادل.

#### ٢/١٤: مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفرض الثاني:

ينص الفرض الثاني على أنه " توجد علاقة ارتباط جوهرية موجبة بين الإستقواء في مكان العمل وانتهاك العقد النفسي". . ولاختبار هذا الفرض تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط وقد أسفرت النتائج عن وجود علاقة ارتباط جوهرية موجبة بين المتغيرين، حيث فسر هذا الإستقواء حوالي 51 % من التباين في ذلك الإنتهاك. ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء نظريتي العقد النفسي (Rousseau, 1995)، وإضفاء المعنى (Weick, 1995; 2001) .

واستناداً لنظرية العقد النفسي، فالسلوكيات الإستقوائية بما تحمله من إساءات بالغة تقود الواقعين ضحايا لها إلى الشعور بإنتهاك العقد النفسي الحاض على الإلتزام بالإنصاف والإحترام والكرامة وحماية الأمان النفسي وغيرها من البنود التي تشكل هيكل هذا العقد القائم بينهم وبين المنظمة (Hazrat, 2017) ومن هنا، فإن الإستقواء في مكان العمل يعد أحد محددات العقد النفسي.

ووفقاً لنظرية إضفاء المعنى، فإنه بعد تعرض العاملين للإستقواء، والإلمام بالطبيعة الممنهجة له والتي يؤشر عليها تكراره واستمراره وتنوعه، فإنهم قد يجدون في إنتهاك العقد النفسي المعنى الواصف له بفعل تجاوزه لاعتبارات العدالة والكرامة والإحترام والأمان (Weick, 2001) .

وتقدم نتائج أختبار الفرض الثاني للدراسة الدعم لصدق توقع نظريتي العقد النفسي وإضفاء المعنى حول علاقة الإستقواء بإنتهاك العقد النفسي، وتتفق مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة المحدودة التي تناولت العلاقة بين المتغيرين (Rai &

Agarwal, 2018; 2017; Salin & Notelaers, 2017; Kernan, Racicot . et al, 2016)

#### ٣/١٤ : مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفرض الثالث:

ينص الفرض الثالث على أنه " توجد علاقة ارتباط جوهرية سالبة بين إنتهاك العقد النفسي والسلوك الإبتكاري" . ولاختبار هذا الفرض تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط وقد أسفرت النتائج عن وجود علاقة ارتباط جوهرية سالبة بين المتغيرين، حيث فسر هذا الإنتهاك حوالي 24% من التباين في هذا السلوك. ويمكن تفسير هذه النتيجة استناداً لنظريتي المحافظة على الموارد (Hobfoll, 2011)، والسلوك المخطط (Ajzen, 1991) .

ووفقاً لنظرية المحافظة على الموارد، فالسلوك الإبتكاري يعد فعلاً مستهلكاً للموارد المعرفية والوجدانية وموارد الطاقة وغيرها من الموارد ذات القيمة للأفراد (Hobfoll, 2001;2002). ولأن الأفراد المنتهكة عقودهم النفسية يشعرون بفقد ما لديهم من موارد داخلية. فإنهم يضطرون للمحافظة على ما تبقى منها بالإحجام عن السلوك الإبتكاري. وتأسيساً على نظرية السلوك المخطط، فإن قرار الإحجام هذا يبنى على تحليل التكلفة والعائد الحاكم لهذا السلوك (Ajzen, 1991) ولأن السلوك الإبتكاري لدى المنتهكة عقودهم النفسية يعد تكلفة تفوق عوائده، فإن الإحجام عنه يعد سلوكاً محدداً سلفاً (Lam & Xu, 2018).

وتقدم نتائج أختبار الفرض الثالث للدراسة الدعم لصدق توقع نظريتي المحافظة على الموارد والسلوك المخطط حول علاقة إنتهاك العقد النفسي بالسلوك الإبتكاري، وتتفق مع ما توصلت إليه دراسات (Rai & Agarwal, 2018;2017) في هذا الشأن .

#### ٤/١٤ : مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفرض الرابع:

ينص الفرض الرابع على أنه " يتوسط إنتهاك العقد النفسي العلاقة بين الإستقواء في مكان العمل والسلوك الإبتكاري للعاملين. ولاختبار هذا الفرض تم استخدام تحليل الوساطة *Mediation analysis* حيث تم تكوين ثلاثة نماذج إحدارية أسفرت

نتائجها عن تواجد وساطة جزئية *Partial mediation* لإنتهاك العقد النفسي في العلاقة بين الإستقواء في مكان العمل والسلوك الإبتكاري للعاملين، النتيجة التي قدم لها الدعم التحليل الهيكلي للمعادلات (*SEM*)، حيث أظهر نموذج الوساطة الجزئية أفضل مؤشرات جودة توفيق للبيانات.

ويمكن تفسير الدور الوسيط لانتهاك العقد النفسي في العلاقة بين الإستقواء في مكان العمل والسلوك الإبتكاري للعاملين تأسيساً علي نظرية المحافظة علي الموارد (*COR*) والتبادل الإجتماعي (*SET*) السالف ذكرهما (*Hobfal, 2011; eg: Cropanzano & Mitchell, 2005*) حيث تتجاوز رؤي هاتين النظريتين تفسير الإستجابات المباشرة وتمتد لتشمل إلقاء الضوء علي الأليات النفسية الواقعة وراء هذا التأثير (*Priesemuth & Taylor, 2016; Parzefall, Salin, 2010*)

ووفقاً لنظرية المحافظة علي الموارد، فإن الفقد المستمر للموارد الداخلية ذات القيمة مثل احترام الذات *self . Respect*، والكرامة *Dignity* والمكانة *Status* بفعل تكرار وإستمرار واصرار السلوكيات الإستقوائية يعد أمراً قد يعتبره العاملون إنتهاكاً للعقد النفسي (*psychological contract, violation (PCV)*). ومثل هذا الإنتهاك يستحث ويوقظ الإستجابات الوجدانية القوية من غضب وحزن وإحباط، وتلك المشاعر السالبة بدورها تهئ الأجواء لمزيد من الفقد للموارد (*Hobfal, 2011*). وهذا يدفع العاملين إلي المحافظة علي مواردهم الباقية والإحجام عن السلوكيات المتضمنة أستثماراً للموارد والتي منها السلوك الإبتكاري قطعاً.

وتأسيساً علي نظرية التبادل الأجماعي ، فإن تكرار واستمرار وإصرار السلوكيات الإستقوائية التي يقع العاملون ضحايا لها يبطل التوقعات المرعية للتعامل العادل *fair treatment (Dcruz, 2014)* وهذا يؤسس لعلاقة تبادل منخفضة الجودة (*Cropanzano, Mitchell, 2005; Cropanzano, Anthony, 2005*) (*Daniel et al, 2017*) يدرك فيها العاملون أن المنظمة ممثلة في مشرفيها لا تقدرهم ولا تهتم بهم وهذا يعد إساءة بارزة ينقل معناها الاستقواء، وبفعل معيار رد الإساءة

بالمثل (حسانين، إبراهيم، 2016) يقوم العاملون بالإحجام عن السلوكيات المفيدة للمنظمة والتي يعد السلوك الابتكاري أحد أبرز صورها .

#### ١٥- دلالات الدراسة و مضامينها:

تحمل النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الحالية مجموعة من الدلالات والمضامين النظرية والتطبيقية يمكن عرضها علي النحو التالي:

#### ١/١٥/الدلالات النظرية:

١/١/١٥ دللت نتائج الدراسة و بشكل كبير علي وجود علاقة الإرتباط الجوهرية السالبة بين الاستقواء في مكان العمل و بين السلوك الإبتكاري للعاملين. وبالتالي يعد هذا السلوك أحد المترتبات الناتجة عن الإستقواء في مكان العمل . وتعد هذه النتيجة توسعة للمردوات السلوكية المرتبطة بهذا الاستقواء (eg: Rai & Agarwal, 2017; 2018; Parzefall & salin, 2010; Dcruz, 2014)

٢/١/١٥ دللت نتائج الدراسة في اطار اختبار الوساطة علي وجود علاقة ارتباط جوهرية موجبة بين الاستقواء في مكان العمل وبين انتهاك العقد النفسي للعاملين. وبالتالي يعد هذا الإستقواء أحد المحددات المرتبطة برد الفعل الوجداني أو العاطفي المترتب لخرق العقد النفسي المنعقد بين العاملين والمنظمة. وتصيف هذه النتيجة مترتباً جديداً لقائمة المترتبات الإتجاهية والسلوكية للإستقواء في مكان العمل (eg: Gupta, Bakhshi & Einarsen, 2017; Parzefall & salin, 2010)

٣/١/١٥ دللت نتائج الدراسة أيضا - في اطار اختبار الوساطة - علي وجود علاقة ارتباط جوهرية سالبة بين انتهاك العقد النفسي للعاملين والسلوك الإبتكاري الصادر منهم وبالتالي يعد الإحجام عن هذا السلوك أحد المترتبات الناتجة عن شعور العاملين بانتهاك العقد النفسي لهم. وتعد هذه النتيجة تأكيداً على ما توصلت إليه الدراسات السابقة حول المردوات السلوكية لإنتهاك العقد النفسي (eg: Rai & Agarwal, 2018; Erkutlu & Chafara, 2013; Suazo, Turnlry et al, 2005)

٤/١/١٥ دللت الدراسة علي تواجد وساطة جزئية *partial Mediation*

لانتهاك العقد النفسي في العلاقة بين الإستقواء في مكان العمل والسلوك الإبتكاري

للعاملين. وبالتالي قدمت الدراسة أحد الآليات الوجدانية أو العاطفية المفسرة والشارحة للعلاقة بينهما. وتعد هذه النتيجة إضافة متواضعة للأدبيات التي عالجت الآليات الوسيطة: المعرفية والوجدانية الشارحة لعلاقة الإستقواء في مكان العمل بالمترببات الإتجاهية والسلوكية (Rai & Agarwal, 2018 ; 2017)

#### ٢/١٥ الدلالات التطبيقية:

١/٢/١٥ أكدت نتائج الدراسة علاقة الارتباط الجوهرية السالبة بين الإستقواء في مكان العمل والسلوك الإبتكاري للعاملين، حيث تبين أن هذا الإستقواء فسر حوالي 24% من التباين في ذلك السلوك. ويدل ذلك علي تأثير السلوك الإبتكاري للعاملين بوقوعهم ضحاياا للسلوكيات الإستقوائية في مكان العمل خاصة الصادرة من المشرفين والواقعة عليهم. وفي ذلك دلالة تطبيقية مهمة للجهود التنظيمية الرامية لإزالة الإستقواء من مكان العمل أو علي الأقل الحد من وقوعه وذلك بالعمل في مسارين متكاملين كما يلي:

١/١/٢/١٥: يتمثل المسار الأول في الجهود الوقائية *Preventive efforts* والتي قد يأتي في صدارتها تبني سياسة عدم التسامح مع الإستقواء *Zero-Tolerance bullying policy (ZTBP)* ونقل ونشر هذه السياسة عبر الوسائل المكتوبة وتأكيداها بالكلمات المنطوقة لخلق بيئة عمل مناهضة *Anti - bullying work environment* لهذا الداء العضال وعدم إتاحة الفرصة لتسلله إليها (Harvey, 2006 ; Tuckey & Neal, 2014)

وقد يتطلب الأمر بجانب السياسة السالف ذكرها، التأكيد علي سياسة الإدارة بإحترام *Managing with respect* وخلق الوعي لدي المشرفين والعاملين معاً بطبيعة الإستقواء *Nature* وأشكاله *Forms* ومحدداته *Causes* ومرتباته *Consequence* عبر تصميم برامج تدريبية ملائمة.

٢/١/٢/١٥: ويتجسد المسار الثاني في الجهود العلاجية *Curative efforts* والتي تتحقق بوضع آليه أو بروتوكول *Protocol* للإبلاغ عن حالات الإستقواء الواقعة علي العاملين وتثبيت الطمأنينة في نفوسهم وإيضاح قدرة المنظمة علي حمايتهم وإيقاع

العقوبة علي الجناه مع سرعة التدخل لمعالجة الحالات الواردة، ويمكن القول بأن هذا قد يقدم روادع *Deterents* لحصار انتشار هذا السلوك غير الأخلاقي داخل المنظمة. ٢/٢/١٥: تبين من نتائج الدراسة أن إنتهاك العقد النفسي يتوسط جزئياً العلاقة بين الإستقواء في مكان العمل والسلوك الإبتكاري للعاملين. ويدل ذلك علي وجود تأثيرات مباشرة للإستقواء علي هذا السلوك وتأثيرات غير مباشرة عبر انتهاك العقد النفسي حيث تبين إستمرار تأثير الإستقواء علي السلوك الإبتكاري مع تواجد هذا الإنتهاك. وفي ذلك دلالة تطبيقية مهمة للجهود التنظيمية الرامية لتنمية وتدعيم السلوك الإبتكاري للعاملين حيث يجب علي المسؤولين إدارة العقد النفسي *Managing psychological contract* بفعالية تجنباً لوقوع العاملين ضحايا للشعور بإنتهاك العقد النفسي بما يحمله من مشاعر سالبة موقعة بالأذي مثل الغضب *Anger* والإحباط *Frustration* والخيانة *Betryal* والذي قد يترجم لاحقاً في اتجاهات وسلوكيات سالبة.

ويمكن اتباع الاجراءات التالية لفعالية إدارة هذا العقد (*Gerber, Grote, Geiser & Raeder, 2012; Conway, & Briner, 2005; Rousseau, 1989* ، حسنين، 2009):

- دراسة التوقعات التي يحملها العاملين حول إلتزامات المنظمة قبلهم والتي تشكل العقد النفسي المنعقد معها، ونقل تلك التوقعات للإدارة العليا، تجنباً لأية خروقات قد تقع فيها.
- متابعة وعن كتب مدى الوفاء بالعقد النفسي، وعند حدوث خروقات، يجب الإقرار بها، وبيان عدم قصديتها تجنباً للمردودات الأقوى شدة والأكثر وطأة الناتجة عن الخروقات المقصودة.
- محاولة تطويع توقعات العاملين وجعلها أكثر عملية ببيان مدى إمكانيات المنظمة والتغيير فيها لاحقاً، والحقوق التي يجب على العاملين الوفاء بها قبل المطالبة بالتزامات المنظمة قبلهم.

#### ١٦- آفاق البحث المستقبلية:

في ضوء مناقشة نتائج الدراسة ودلالاتها وحدودها، يمكن القول بأن هناك عدد من النقاط البحثية التي تصلح لأن تكون نواه لدراسات لاحقة يعرضها الباحثان علي النحو التالي:

- لوحظ من نتائج الدراسة ارتفاع مستوي إدراك العاملين للإستقواء في مكان العمل، حيث سجل الوسط الحسابي له قيمة بلغت (3,82) وهي تتجاوز الدرجة 3 والتي تمثل منتصف المقياس. ومن ثم فإن محاولة توصيف هذه الظاهرة والبحث في محدداتها الفردية والتنظيمية خاصة بعد التثبت من مردوداتها الإيجابية والسلوكية السالبة (Agarwal & Rai , in press; D'cruz, 2014; D'cruz & rayner, السالبة (Agarwal & Rai , in press; D'cruz, 2014; D'cruz & rayner, 2013; D'cruz paul, Omari et al , 2016; Howell, 2016 ) يعد أمراً جديراً بالدراسة.

٢- تبين من نتائج الدراسة ارتفاع مستوي شعور العاملين بإنتهاك العقد النفسي، حيث سجل الوسط الحسابي لهذا الإنتهاك (3,76) وهي تتجاوز منتصف المقياس وعليه ، فإن فحص الأسباب الواقعة وراء هذا الشعور بإنتهاك العقد النفسي يعد مجالاً آخر للبحث في ضوء تزايد الإهتمام بموضوع العقد النفسي من ناحية (Rosseau, 1995; 1994; 1998; Li & Dai, 2015) ، وتنوع مردوداته الإيجابية والسلوكية من ناحية أخرى (Nadin & Williams, 2012; Razzaghian & Ghani, 2015).

٣- تناولت الدراسة الدور الوسيط لانتهاك العقد النفسي في العلاقة بين الإستقواء في مكان العمل والسلوك الإبتكاري للعاملين ويمكن للدراسات اللاحقة تناول آليات وسيطة أخرى لذات العلاقة، ويمكن في هذا السياق اختبار الدور الوسيط لعدم الأمان الوظيفي (eg: Park & Ono, 2016; Witte, 1999; Job insecurity . Decuyper, Baillient & Dewitte, 2009).

٤- يمكن للدراسات اللاحقة فحص الظروف المحيطة واختبار الأدوار المعدلة *Moderating roles* لكل من مناخ الأمان النفسي *Psychological safety climate* (eg: Law, Dolard & Bakker, 2010; Bailey, safety climate (eg: Luthans, Avolio, Avey & Norman, *Psychological capital* 2007; Luthans, Youssef & Avolio, 2007; Lee, Park, Lee, Shin, Park, Nam & Noh, 2016; Suifan, 2016) والكرب النفسي (eg: Restubog, Scott & Zagenczyk, *Psychological Distress (PD) Perceived organizational support (POS)* المدرك (2011) والدعم التنظيمي المدرك (eg: Kurtessis, Eisenberger, Ford, Buffardi, Stewart & Adis, 2017; حسانين ، إبراهيم، 2018)

#### ١٧- مراجع الدراسة:

- إبراهيم، مني محمد سيد (2011). سلوكيات الإستقواء في المنظمات الحكومية - دراسة ميدانية بإحدى المحافظات المصرية. المجلة العربية للعلوم الإدارية. المجلد الثامن عشر، العدد الثالث: 435 - 470 .
- الحبشي، محمد نادي أبو زيد (2014). اثر ادراك الفرد للدعم التنظيمي علي العلاقة بين ادراك العدالة التنظيمية والشعور بالاستقواء في مكان العمل. دراسة ميدانية بالتطبيق علي الممرضات العاملات بمستشفيات جامعة أسيوط. رسالة ماجستير- جامعة أسيوط، كلية التجارة .
- بازرة، محمود صادق.(1978). بحوث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات. القاهرة: دار النهضة العربية.
- حسانين، أسامة أحمد(2009). إدراك العاملين لخرق العقد النفسي وسلوكيات العمل. مجلة البحوث التجارية المعاصرة، جامعة سوهاج،

كلية التجارة، المجلد الخامس والعشرون، ملحق  
الثاني، 43-85 .

- حسنين، أسامة أحمد، إبراهيم، عبد الناصر طه. (2018). تحليل العلاقة بين الإشراف المسئ والإنحراف في مكان العمل. مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية. كلية التجارة. جامعة أسيوط. العدد الخامس والستون: (9-71).

- ريان، عادل محمد. (2007). بحوث التسويق: المبادئ والقياس والطرق، الطبعة الثانية: أسيوط. مطبعة الصفا والمروة.

- Agarwal, U., Stokes, p. & Smith, S. (2016). Examining perceived organizational politics among Indian managers: Engagement as mediator and locus of control as moderator, *International Journal of Organizational Analysis*, 24 (3): 415 – 437.
- Agarwal, U. (2014). Linking justice, trust and innovative behavior to work engagement. *Personnel Review*, 43(1): 41-73.
- Agarwal, U., Datta, S., Blake-Beard, S., & Bhargava, S. (2012). Linking LMX, innovative work behaviour and turnover intentions: The mediating role of work engagement. *Career Development International*, 17(3): 208-230.
- Ajzen, L. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2): 174-211.
- Andersson, L. & Pearson, C. (1999). Tit for Tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *The Academy of Management Review*, 24 (3): 452 – 471.
- Baron, R. & Kenny, D. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.

- Bartlett, J., & Bartlett, M. (2011). Workplace bullying: An integrative Literature review. *Advances in Developing Human Resources*, 13(1): 69- 84.
- Bienstock, C., DeMoranville, C. & smith R, (2003) Organizational citizenship behavior and service quality. *Journal of Service Marketing*, 17 (3): 357 – 378.
- Blau, p. (1964). Exchange and power in social life. New York: Wiley.
- Branch, s. Ramsay, S. & Parker, M. (2013). Workplace bullying, mobbing and general harassment: A Review. *International Journal of Management Reviews*, 15 (3): 280 – 299.
- Cassidy, T., Mclaughlin, M., & McDowell, E. (2014). Bullying and health at work: the mediating roles of psychological capital and social support. *Work & Stress*, 28(3): 255-269.
- Conway, N., & Briner, R. (2005). Understanding psychological contracts at work: A critical evaluation of theory and research. Oxford University Press.
- Cropanzano, R. & Mitchell, M. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31 (6): 874 – 900.
- Cropanzano, R., Anthony, E., Daniels, S. & Hall, A. (2017). Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies. *The Academy of Management Anuals*, 11(1): 1-38.
- Cunningham, Q., Drenzo, M. & Mawritz, M. (2013). Abusive supervision and employee outcomes: The influence of psychological contract violation and psychological capital. Paper presented at the Academy of anagement Conference 2013, Orlando, FL.
- D'cruz, p. (2014). Workplace bullying in India: New Delhi: Routledge/Taylor & Francis.

- D'cruz, p. & Rayner, C. (2013). Bullying in Indian workplace: A study on the ITES-BPO sector, *Economic and Industrial Democracy*, 34(4):597– 619.
- D'cruz, P., Paull, M., Omari, M., & Guneri-Cangarli, B. (2016). Target experiences of workplace bullying: insights from Australia, India and turkey, *Employee Relations*, 38(5):805– 823.
- DeCuyper, N., Baillien, E., & DEwitte, H. (2009). Job insecurity, perceived employability and targets' and perpetrators' experiences of workplace bullying. *Work and Stress*, 23(3): 206-224.
- Demirkıran, M, Taşkaya, S, Yorulmaz, M. (2016). The Effects of Psychological Contract Violations in Organizations on Organizational Trust and Alienation: An Application in the Healthcare Sector. *International Journal of Health Administration and Education Congress* (Sanitas Magisterium), (2), 85-96.
- Devonish, D. (2013). Workplace bullying employee performance and behaviors: the mediating role of psychological well-being. *Employee Relations*, 35(6): 630 – 647.
- Einarscn, S., Hoel, H. Zapf, D., & copper, C.L (2011). The concept of bullying and harassment at work the European tradition. In *bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research, and practice* (Vol2, pp. 3-40). Boca Raton, FL: CRC Press.
- Einarsen, .S (2000) Harassment and bullying at work a review of the Scandinavian approach. *Aggression and Violent Behavior*, 5 (4): 379 – 401.
- Einarsen, S., Skogstad, A., Rovik, E., Lande, A. & Nielsen M. (2016). Climate for Conflict management, exposure to workplace bullying and work engagement: a moderated mediation analysis. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(3):1– 22.

- Erkutlu, H., & Chafra, J. (2013). "Effects of trust and psychological contract violation on authentic leadership and organizational deviance. *anagement Research Review*, 36(9): 828-848.
- Gerber, M., Grote, G., & Raeder, S. (2012). Managing psychological contracts in the era of the new career. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(2): 195-221.
- Giorgi, G., Leon – Perez, J. & Arenas, A. (2015). Are bullying behaviors tolerated in some cultures? Evidence for a curvilinear relationship between workplace bullying and job satisfaction among Italian workers. *Journal of Business Ethics*, 131(1): 227 – 237.
- Glaso, L., Bele, E., Nielsen, M. & Einarsen, S. (2011). Bus drivers' exposure to bullying at work: an occupation-specific approach. *Journal of Psychology*, 52(3): 483-493.
- Gupta, R., Bakhshi, A., & Einarsen S. (2017) investigating workplace in India: psychometric properties, validity and cutoff scores of negative acts questionnaire – revised.
- Gupta, R. (2017). Impact of workplace bullying on employee and organizational well-being in human service sector. *Ph.D Thesis*. University of Jammu.
- Gupta, R., & Bakhshi, A. (2018). Workplace bullying and employee well – being: A moderated mediation model of resilience and perceived victimization. *Journal of workplace behavioral Health* ,33(2) :46-115
- Hair, j. (2010). Multivariate data analysis. Englewood cliffs, NJ: prentice Hall.
- Harvey, M. (2006). Bullying: From the Playground to the Boardroom. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12(4): 1- 11.
- Hauge, L., Skogstad, A., Einarsen, S. (2010). The relative impact of workplace bullying as a social stressor at

- work. *Scandinavian Journal of Psychology*, 51, 426-433.
- Hazrati, S. (2017). Psychological contract breach and affective commitment in banking sector: The mediation effect of psychological contract violation and trust. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 7(4): 130-155.
  - Hobfoll, S., & Freedy, J. (1993). Conservation of resources: A general stress theory applied to burnout. In W. B. Schaufeli, C. Maslach, & T. Marek (Eds.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research* (pp. 115–129). Washington, DC: Taylor & Francis.
  - Hobfoll, S. (1989). Conservation of resources a new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44 (3): 513.
  - Hobfoll, S. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing Conservation of Resources theory. *Applied Psychology: An International Review*, 50(3): 337– 370.
  - Hobfoll, S. (2011). Conservation of resource caravans and engaged settings. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84 (1): 116 – 122.
  - Howell, C. (2016). Influencing factors related to workplace bullying among nurses: A systematic review *Ms Thesis*. The University of Alberta.
  - Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort – reward fairness and innovative work behavior. *Journal of Occupational and Organization Psychology*, 73 (3): 287 – 302.
  - Janssen, O. (2001). Fairness perceptions as a moderator in the curvilinear relationships between job demands, and job performance and job satisfaction. *The Academy of Management Journal*, 44(5): 1039- 1050.

- Janssen, O. & Van Yperen, N. (2004). Employees' Goal Orientations, the Quality of Leader-Member Exchange, and the Outcomes of Job Performance and Job Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47(3): 368- 384.
- Johnson, S. (2009). International perspectives on workplace bullying among nurses: a review. *International Nursing Review*, 56(1):34-40.
- Kakarika, M., González-Gómez, H., & Dimitriades, Z. (2017). That wasn't our deal: A psychological contract perspective on employee responses to bullying. *Journal of Vocational Behavior*, 100 : 43 – 55
- Kernan, M., Racicot, B., & Fisher, A. (2016). Effects of abusive supervision, psychological climate, and felt violation on work outcomes: a moderated mediated model. *Journal of Leadership & Organizational studies*. 25(3): 309–321.

- Kiazard, K., seibert, S. & Kraimer M. (2014). Psychological contract breach and employee innovation: A conservation of resources perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(3): 535-556.
- Kline, R. (2015). Principles and practice of structural equation modeling. New York: Guilford publications.
- Kurtessis, J. Eisenberger, R., Ford, M., Buffard, L., Stewart, K., & Adis, C. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management*, 43(6): 1854- 1884.
- Law, R., Dollard, M., Tuckey, M., & Dormann, C. (2011). Psychological safety climate as a lead indicator of workplace bullying and harassment, job resources, psychological health and employee engagement. *Accident Analysis & Prevention*, 43(5): 1782- 1793.
- Lee, S., Park, J., Lee, K., Shin, E., Park, J., Nam, H., & Noh, S. (2016). The convergence effects of commitment of organization and positive psychological capital in nurse on burnout. *Journal of Digital Convergence*, 14(6): 289-345.
- Li, S., & Chen, Y. (2018). The relationship between psychological contract breach and employees' counterproductive work behaviors: the mediating effect of organizational cynicism and work alienation. *Frontiers in Psychology*, 9: 1-13.
- Lovelock, c. (1979). An evaluation of effectiveness of drop-off questionnaire. *Journal of Marketing Research*, 13: 358-364.
- Luthan, F., Avolio, B., Avey, J., & Norman, S. (2007). Psychological capital: measurement and relationship with performance and job satisfaction. *Personnel Psychology*, 60: 541-572.

- Mitchell, M., Cropanzano, R., & Quisenberry, D. (2012). Social exchange theory, exchange resources, and interpersonal relationships: A modest resolution of theoretical difficulties. In *Handbook of social resource theory* (pp. 44- 118)New York Springer.
- Moayed, F., Daraiseh, N. & Salem, S. (2006).Workplace bullying: a systematic review of risk factors and outcomes. *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, 7(3): 311-327.
- Montani, F., Odoardi, C., & Battistelli, A. (2015). Envisioning, planning and innovating: A closer investigation of proactive goal generation, innovative work behaviour and boundary conditions. *Journal of Business and Psychology*, 30(3): 415-433.
- Morrison, E., & Robinson, S. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *The Academy of Management Review*, 22(1): 226-256.
- Morrison, E., & Robinson, S. (2000). The development of psychological contract breach and violation: A Longitudinal Study. *Journal of Organizational Behavior*, 21(5): 525-546.
- Mulder, R., Bos, A., Pouwelse, M., & van Dam, K. (2017). Workplace mobbing: How the victim's coping behavior influences bystander responses. *The Journal of Social Psychology*, 157(1): 16-29.
- Mulder, R., Pouwelse, M., Lodewijkx, H. (2010). Emotional and helping responses among bystanders of victims of mobbing. 6th *International Conference on Workplace Bullying and Harassment*, pp. 4 – 6 montreal, Canada.
- Niesen, W., Hootegen, A., Elst, t., Battistelli, A. & Witte, H. (2018). Job insecurity and innovative work behaviour:A psychological contract perspective *Psychologica Belgica*, 57(4):174–189.

- Nunnally, J. (1978). Psychometric theory. McGraw-Hill: New York.
- Paice, E., & Smith, D. (2009) Bullying of trainee doctors is a patient safety issue. *The Clinical Teacher*, 6: 13– 17.
- Park, J. & Ono, M. (2016). Effects of workplace bullying on work engagement and health: the mediating role of job insecurity. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(22): 1 – 24.
- Parzefall, M. & Salin, D. (2010). Perceptions of and reactions to workplace bullying: A social exchange perspective. *Human Relations*, 63(6): 761–780.
- Paull, M., Omari, M., & standen, p. (2012). When is bystander not a bystander? Atypology of the roles of bystanders in workplare bullying. *Asia Pacific journal of Human Resources*, 50(3): 35 – 366.
- Quine, L. (2003). Workplace bullying, psychological distress and job satisfaction in Junior doctors combridge. *Quarterly of Healthcare Ethics*, 12(1): 91 – 101.
- Rai, A. & Agarwal, U. (2017). Workplace bullying among Indian managers: prevalence, Sources and bystanders reactions. *International Journal of Indian Culture and Business Management*, 15(1): 58 – 81.

- Rai, A. & Agarwal, M. (2018a). Impact of workplace bullying on employee outcomes: a study of Indian managerial employees. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67 (7): 1147 – 1170.
- Rai, A. & Agarwal, M. (2018b). Linking workplace bullying and work outcomes: mediating rolr of psychological contract violation and moderating role of psychological safety climate In P. Dcrue et al. (Eds).Indian persepectives on workplace bulling: 79-106: springer nature Singapore Pteltd.
- Rai, A., & Aqarwal, M. (2018). Workplace bullying and employee silence: A moderated mediation model of psychological contract violation and workplace friendship. *Personnel Review*, 47(1): 226 – 256.
- Rai, A., & Agarwal, M. (2016). Workplace bullying: A review and Future directions. *South Asian Journal of Management*, 23(3) 27–56.
- Rai, A., Aqarwal, M. (2017c). Exploring nature of workplace bullying and psychometric properties of negative acts questionnaire – revised (NAQ- R) in Indian organizations, *Journal of Indian Business Research*, 9(3): 299- 247.
- Randle, J., Stevenson, K. & Grayling, I. (2007). Reducing workplace bullying in healthcare organisations. *Nursing Standard*, 21(22):49-56.
- Rayner, C., Hoel, H., & cooper, c. (2002). Workplace bullying: what we know, who is to blame, and what can we do? London: Taylor and Francis.
- Razzaghian, M., & Ghani, U. (2015). Breach of psychological contract and burnout: is there a link? *Business & Economic Review*, 7(1): 19-40.
- Restubog, S., Scott, K., & Zagencyk, T. (2011). When distress hits home: The role of contextual factors and psychological distress in predicting employees' responses to abusive supervision. *Journal of Applied Psychology*, 96(4): 713-729.

- Robinson, S., & Morrison, E. (1995). Organizational citizenship behavior: A psychological contract perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 15: 458 – 471.
- Rodriguez–Munoz, A., Bailien, E., Dewitte, H., Moreno-Jimenez, B., & Pastor, J.(2009). Cross-Lagged relationships between workplace bullying, job satisfaction and engagement: two longitudinal studies. *Work & Stress*, 23(3): 225- 243.
- Rousseau, D. (1995). Psychological contracts in organizations. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Rousseau, D. (1994). Changing obligations and psychological contract: A Longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 37 – 137- 152.
- Rousseau, D. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. Employee. *Responsibilities and Rights Journal*, 2(2): 121–139.
- Salin, D., & Notelaers, G. (2017). The effects of exposure to bullying on turnover intentions: the role of perceived psychological contract violation and benevolent behavior. *Work & Stress*,31(4):1-20
- Samnani, A., & Singh, P. (2012). 20 years of workplace bullying research: A review of the antecedents and consequences of bullying in the workplace . *Aggression and Violent Behavior*, 17(6), 581-589.
- Samnani, A. (2013a). Embracing new dimensions in workplace bullying research: A paradigmatic approach, *Journal of Management Inquiry*, 22(1): 26- 36.
- Samnani, A. (2013b). The early stages of workplace bullying and how it becomes prolonged: The role of culture in predicting target responses. *Journal of Business Ethics*, 113(1): 114 – 132.
- Simpson, R., & Cohen, C. (2004). Dangerous work: the gendered nature of bullying in the context of higher education. *Gender, Work and Organization*, 11(2): 163-186.

- Smith, C., Organ, D., & Near, J. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4): 653- 663.
- Suazo, M., Turnaley, W. & Mai, R. (2005). The role of perceived violation in determing employees reactions to psychological contract breach. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12 (1): 24– 36.
- Suazo, M. (2002). An examination of antecedents and consequences of psychological contract breach. *P.H.D thesis*. University of Kansas.
- Suifan, T. (2016). The impact of organizational climate and Psychological Capital on Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Business and Management*, 11(1): 224-230.
- Trepanier, s., Fernet, C., & Auston, S. (2013) Workplace bullying and psychological health at work: The mediating role of satisfaction of needs for autonomy, competence and relatedness. *Work and Stress*, 27(2): 122-140.
- Trepanier, S., Fernet, C., & Austin, S. (2015). A longitudinal investigation of workplace bullying, basic need satisfaction, and employee functioning. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(1): 1-12.
- Tuckey, M., & Neall, A. (2014). Workplace bullying erodes job and personal resources: Between– and within – person perspectives. *Journal of Occupational Heaph Psychology*, 19(4): 413-424.
- Twemlow, S., Fonagy. p., & Sacco, f. (2004). The role of the bystander in the social architecture of bullying and violence in schools and communities, *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1036 (1): 215 – 232.
- Wan, H., & Martin, M. (2008), Bullying in the U.S. Workplace: normative and process – oriented approaches. *Journal of Business Ethics*, 83 (2):147-165.

- Weick, K. (1995). Sensemaking in organizations. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Weick, K. (2001). Making sense of the organization. Blackwell Publications.
- Wheeler, A., Halbesleben, J. & Shanine, K. (2010). Eating their cake and everyone else's cake too: resources as the main ingredient to work pace bullying. *Business Horizons*, 53(6) 553 - 560.
- Wiley, D. (1999). Impact of locus of control and empowerment on organizational commitment, *Ph.D Thesis*. United States International University.
- Witt, H. (1999) Job insecurity and psychological well-being: Review of the literature and exploration of some unresolved issues. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2): 155-177.
- Xu, A., Loi, R., & Lam, L. (2015). The bad boss takes it all: how abusive supervision and leader member exchange interact to influence employee silence. *Leadership Quarterly*, 26(5): 763-774.
- Yildiz, S. (2007). A new problem in the workplace: psychological abuse (bullying). *Journal of Academic Studies*, 9(34): 113- 128.

جامعة سوهاج  
كلية التجارة  
قسم إدارة الأعمال  
ملحق الدراسة  
(قائمة الاستقصاء)  
الأخ الفاضل /.....  
الأخت الفاضلة /.....

يقوم الباحثان بدراسة العلاقة بين الاستقواء في مكان العمل والسلوك الإبتكاري للعاملين ودراسة الدور الوسيط لانتهاك العقد النفسي في هذه العلاقة بهدف إيجاد بيئة عمل تدفع العاملين للسلوك الإبتكاري وتحد من السلوكيات السالبة في مكان العمل بما يضمن الوفاء بالعقد النفسي .

ويقدم الباحثان خالص شكرهما لتعاونهم معهما بالإجابة الدقيقة والصادقة عن فقرات الإستبانة " الاستقصاء " المرفق خدمة لأغراض الدراسة، هذا وسوف تعامل جميع البيانات والمعلومات الواردة بها بسرية وموضوعية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

شاكرين لكم حسن تعاونكم،،،،،،

د. أسامة أحمد حسانين  
أستاذ إدارة الأعمال المساعد  
كلية التجارة- جامعة سوهاج

د/ ممدوح عبد الحفيظ عبد الحميد  
مدرس إدارة الأعمال  
المعهد العالي لعلوم الكمبيوتر وتكنولوجيا  
الإدارة بسوهاج

١- مقياس الاستقواء في مكان العمل :

تصف العبارات التالية بعض السلوكيات السالبة التي قد تتعرض لها في مكان العمل . والمطلوب منك تجديد مدي موافقتك علي تعرضك لها خلال الستة أشهر الأخيرة بوضع دائرة حول الرقم الذي يعكس مدي تعرضكم لها .

*	الرمز الإحصائي	العبارات	أكثر من مرة أسبوعيا	مرة أسبوعيا	أحيانا	نادرا	أبدا
١	WPBL1	أشعر أن هناك من يحجب المعلومات التي تؤثر علي أدائي لعملتي.	٥	٤	٣	٢	١
٢	WPBL2	أعرض للإذلال أو السخرية عندما أتواصل مع الآخرين في مكان عملي.	٥	٤	٣	٢	١
٣	WPBL3	أشعر بأن ما أكلف به من عمل أقل من مستوي كفاءتي.	٥	٤	٣	٢	١
٤	WPBL4	أشعر بأن مسئولياتي تستبدل بمهام تافهة لا تحقق لي الشعور بالرضا.	٥	٤	٣	٢	١
٥	WPBL5	يتم تجاهلي واستبعادي عند تناول موضوعات متعلقة بالعمل.	٥	٤	٣	٢	١
٦	WPBL6	أعرض لتعليقات مهينة لشخصي أو لأفكاري أو لحياتي الخاصة داخل العمل.	٥	٤	٣	٢	١
٧	WPBL7	يوجه الآخرون في العمل غضبهم العفوي أو التلقائي لي وأكون هدفا له.	٥	٤	٣	٢	١
٨	WPBL8	أعرض لسلكيات التخويف والترهيب مثل التدخل في خصوصياتي، أو دفعي، أو أن يتعرض طريقتي شخص ما وذلك داخل مكان العمل.	٥	٤	٣	٢	١
٩	WPBL9	توجه إلي إيماءات أو إشارات من آخرين بعدم صلاحيتي للوظيفة.	٥	٤	٣	٢	١
١٠	WPBL10	يتم تذكيري بشكل متكرر بأخطائي وهفواتي داخل العمل.	٥	٤	٣	٢	١
١١	WPBL11	يتم تجاهلي أو أوجه بردود أفعال عدائية عندما أدخل مكان عملي.	٥	٤	٣	٢	١
١٢	WPBL12	يتم انتقادي بشكل متواصل عن أخطائي وهفواتي داخل مكان العمل.	٥	٤	٣	٢	١
١٣	WPBL13	أشعر انه يتم تجاهل أراني داخل مكان العمل.	٥	٤	٣	٢	١

١٤	WPBL14	أعرض للخداع والاحتيال والمزاج السمج ليضحك علي الآخرون في مكان العمل.	٥	٤	٣	٢	١
١٥	WPBL15	يتم تكليفي بأعمال يحدد لها توقيتات غير منطقية.	٥	٤	٣	٢	١
١٦	WPBL16	أشعر بأن الآخرين يحكون ضدي المزاعم والإدعاءات داخل العمل.	٥	٤	٣	٢	١
١٧	WPBL17	أشعر بأن هناك من يراقب عملي بشكل زائد.	٥	٤	٣	٢	١
١٨	WPBL18	أعرض للضغوط حيث يطلب مني القيام بأشياء لا يجب أن أطلب بها داخل مكان العمل.	٥	٤	٣	٢	١
١٩	WPBL19	أكون موضوعا للتهكمات والمضايقات بشكل زائد داخل مكان العمل.	٥	٤	٣	٢	١
٢٠	WPBL20	يتم تحميلي بعبء عمل لا يمكن إدارته أو التحكم فيه.	٥	٤	٣	٢	١
٢١	WPBL21	يتم تحميلي بعبء أو الإيذاء الجسدي داخل العمل.	٥	٤	٣	٢	١
٢٢	WPBL22	أعرض للإيذاء الفعلي داخل مكان العمل.	٥	٤	٣	٢	١

## ٢- مقياس انتهاك العقد النفسي:

تعتبر العبارات التالية عن بعض الاستجابات الوجدانية التي قد يشعر بها البعض عندما تعجز المنظمة عن الوفاء بالعقد النفسي القائم بينها وبين العاملين بها . والمطلوب منك وضع دائرة حول الرقم الذي يعكس مدي موافقتك علي مضمونها. ومدي موافقة موزع علي الأرقام من ١-٥ كما هو مبين أدناه.

* الرمز الإحصائي	مدي الموافقة العبارات	موافق تماما	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بالمرة
١ PCV1	أشعر بغضب شديد تجاه المنظمة.	٥	٤	٣	٢	١
٢ PCV2	أشعر بإحباط بالغ بفعل الطريقة التي عوملت بها.	٥	٤	٣	٢	١
٣ PCV3	أشعر أن المنظمة أخلت بالعقد القائم بيننا.	٥	٤	٣	٢	١
٤ PCV4	أشعر بأن المنظمة خدعتني وغررت بي.	٥	٤	٣	٢	١

### ٣- مقياس السلوك الإبتكاري للعاملين:

تصف العبارات التالية السلوك الإبتكاري الصادر من العاملين في المنظمة. والمطلوب منك تحديد مدى صدورها في العمل بوضع دائرة حول الرقم المعبر عن هذا الصدور والموزع علي الأرقام من ١ : ٥ كما هو مبين أدناه :

* الرمز الإحصائي	مدى الصدور العبارات	دائما	عادة	أحيانا	نادرا	أبدا
IWB1	١ اقتراح طرق عمل جديدة لتحقيق الأهداف.	٥	٤	٣	٢	١
IWB2	٢ تقديم أفكار عملية لتحسين الأداء.	٥	٤	٣	٢	١
IWB3	٣ طرح حلول إبداعية للمشكلات.	٥	٤	٣	٢	١
IWB4	٤ معالجة وتناول المشكلات بمنظور جديد.	٥	٤	٣	٢	١
IWB5	٥ البحث عن أساليب وعمليات ومنتجات جديدة.	٥	٤	٣	٢	١
IWB6	٦ عدم الخوف من تحمل المخاطرة.	٥	٤	٣	٢	١
IWB7	٧ ترويج ودعم الأفكار الجديدة من الغير.	٥	٤	٣	٢	١
IWB8	٨ اقتراح طرق جديدة لتحسين الجودة.	٥	٤	٣	٢	١
IWB9	٩ تطوير الخطط والبرامج لتطبيق الأفكار الجديدة.	٥	٤	٣	٢	١
IWB10	١٠ طرح طرق جديدة لأداء مهام العمل.	٥	٤	٣	٢	١
IWB11	١١ أظهر الإبتكار في الوظيفة عندما تتاح الفرصة.	٥	٤	٣	٢	١

