

Final Project 2

PMG 497

المشروع النهائي 2

عنوان المشروع الإنحراف السلوكي في بيئة العمل

أسم الطالب
تركي فايز الكويلي

مشروع تخرج - 2
كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف
د. عبد الرحيم نادر
عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

التاريخ - الفصل الدراسي 2026

الشكر والتقدير

الحمد لله الواحد الديان، خالق الخلق عظيم الشأن والصلاة والسلام على أكرم خلق الله سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين وبعد:

فقد قال صلى الله عليه وسلم: " من لا يشكر الناس لا يشكر الله " (الترمذي، ج4، حديث رقم 1954)، ومن هذا المنطلق فإنني أحمد الله تعالى وأشكره أن من عليّ بإتمام هذه الدراسة فله الشكر والثناء الحسن أولاً وأخيراً.
ثم أتوجه بالشكر الجزيل لجامعة ميدأوشن - كلية الإدارة، لإتاحتها الفرصة لي لمواصلة مشوار العلم.

كما أقدم شكري وتقديري لسعادة الدكتور/ عبد الرحيم نادر على جهوده وتوجيهه ومتابعته لهذه الدراسة وما تحتاجه من تخطيط وتنفيذ علمي وعملي، فبارك الله له في علمه.

كما أشكر زملائي الطلاب على دعمهم وتشجيعهم لي طيلة الدراسة فجزاهم الله خيراً، لهؤلاء جميعاً أقول وبقلب مليء بالتقدير والعرفان جزاكم الله خيراً وجعل عملكم في موازين حسناتكم.

الإهداء

أهدي ثمرة عملي هذا إلى من وصى عليهما الرحمن في قوله عز وجل:
(وَاحْفَظْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا)
إلى اللذين مهما قلت، ومهما كتبت، ومهما فعلت فلن أوفيهما حقهما..
إلى من تعب من أجلنا وقاسى، إلى عائلتي الحبيبة حفظهم الله وأطال في
عمرهم.. وإلى "أمي وعمي الوالد بالنسبة لي" الفاضلين بارك الله فيهما وزوجتي
الغالية وأبنائي حفظهم الله..
إلى من أعتز بصحبته وأفتخر بمودتهم، "أصدقائي" الأوفياء.. إلى كل هؤلاء..
أهدي هذا الجهد المتواضع.

مستخلص الدراسة

"الانحراف السلوكي في بيئة العمل: أشكاله، أسبابه، واستراتيجيات مواجهته"

- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة الانحراف السلوكي في مكان العمل، وتحديد أبرز الأشكال والأبعاد التي يتخذها (الوظيفية، الأخلاقية، النفسية الاجتماعية)، فضلاً عن استقصاء المسببات الفردية والتنظيمية والبيئية الكامنة وراء نشوئه، والوصول إلى استراتيجيات إدارية فعالة للحد من هذه الظاهرة وتداعياتها السلبية.
- واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تطوير استبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات جرى تطبيقها على عينة عشوائية ممثلة من الموظفين والإداريين في المنظمات محل التطبيق. وتمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية.
- وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أبرزها أن الانحرافات الوظيفية (مثل إهدار وقت العمل والتراخي) هي الأكثر شيوعاً في بيئة العمل، تليها الانحرافات النفسية والاجتماعية، في حين جاءت المخالفات الأخلاقية والمالية في المرتبة الأخيرة. كما أثبتت النتائج وجود علاقة ارتباطية عكسية قوية بين شعور الموظفين بالعدالة التنظيمية وميلهم نحو ممارسة السلوكيات المنحرفة، مما يؤكد أن غياب العدالة والمحابة هما المحرك الأساسي للاحتجاج السلوكي السلبي.
- وبناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تفعيل مدونات سلوك مهني واضحة، وترسيخ معايير العدالة والشفافية في نظم الحوافز والترقيات، وتطوير قنوات التواصل الداخلي وبرامج الدعم النفسي للعاملين لتعزيز الانتماء والولاء التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: الانحراف السلوكي، السلوك التنظيمي المظلم، العدالة التنظيمية، الانحراف الوظيفي، المناخ التنظيمي.

جدول المحتويات

2	الشكر والتقدير.....
3	الإهداء.....
4	مستخلص الدراسة.....
5	جدول المحتويات.....
7	جدول الجداول.....
8	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
9	المقدمة:.....
10	مشكلة الدراسة.....
11	أهمية الدراسة.....
12	أهداف الدراسة.....
13	فرضيات الدراسة.....
13	نموذج الدراسة.....
14	المخطط لنموذج الدراسة :.....
15	الدراسة الميدانية.....
15	<u>أداة الدراسة:</u>
15	صدق وثبات أداة الدراسة.....
15	الأساليب الإحصائية المستخدمة.....
16	مخطط المشروع.....
17	الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
18	تمهيد:.....
18	أولاً: الدراسات العربية.....

19	ثانياً: الدراسات الأجنبية
21	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
22	منهج الدراسة
22	مجتمع وعينة الدراسة
22	أداة الدراسة (الاستبانة)
23	صدق وثبات أداة الدراسة
23	الأساليب الإحصائية المستخدمة
24	الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
25	البيانات الديمغرافية والتنظيمية لمتغيرات الدراسة:
26	تحليل وتفسير البيانات الديمغرافية
27	أولاً: جدول التحليل الإحصائي لعبارات المحور الأول (واقع الانحراف السلوكي)
28	تحليل وتفسير نتائج المحور الثاني (الأبعاد والأشكال)
28	مناقشة النتائج:
30	الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات
31	التوصيات التنظيمية والإدارية
31	التوصيات النفسية والاجتماعية
32	الاستنتاجات
33	قائمة المراجع
35	الملاحق
35	الاستبيان (أداة الدراسة)

جدول الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
12	المخطط لنموذج الدراسة.	1
23	وصف خصائص متغير الجنس.	2
23	وصف خصائص متغير المؤهل العلمي.	3
24	وصف خصائص متغير سنوات الخبرة.	4
24	وصف خصائص متغير المستوى الوظيفي.	5
25	التحليل الإحصائي (واقع الانحراف السلوكي).	6

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة:

يُعدّ الانحراف السلوكي في مكان العمل أحد أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات الحديثة، إذ يؤثر بشكل مباشر على كفاءة الأداء واستقرار بيئة العمل، ويُعرّف الانحراف السلوكي بأنه أي فعل أو ممارسة تتعارض مع القواعد والمعايير المُعتمدة داخل المؤسسة، سواء كانت رسمية، كالسياسات واللوائح الداخلية، أو غير رسمية، كالأعراف والسلوكيات المقبولة بين الزملاء (مصطفى، 2024).

وتتراوح هذه الانحرافات بين أفعال بسيطة كالتأخر المتكرر أو إهمال بعض المهام، إلى سلوكيات أكثر خطورة كالاختلاس، والاحتيال المالي، أو استغلال السلطة لتحقيق مكاسب شخصية. لذا، يُعدّ فهم طبيعة الانحراف السلوكي وأسبابه أمراً بالغ الأهمية لضمان تحقيق أهداف المؤسسة والحفاظ على بيئة عمل صحية وإيجابية، وتُعدّ دراسة الانحراف السلوكي أمراً حاسماً لأنها تُمكن الإدارة من التدخل المبكر لمنع تفاقم المشكلات، ووضع استراتيجيات تُشجع على الالتزام بالقواعد، مما يُعزز روح الفريق ويزيد الإنتاجية. علاوة على ذلك، يُساعد تحليل أسباب الانحراف وعوامله في وضع سياسات وقائية فعّالة تُلبّي احتياجات الموظفين وتوازن بين مصالحهم ومصالح المؤسسة (المنسي، 2023).

كما تعد الموارد البشرية الركيزة الأساسية والمحرك الفعلي لنجاح المؤسسات الحديثة وقدرتها على البقاء والاستمرار في بيئة أعمال معاصرة تتسم بالديناميكية والتنافسية الشديدة. ولا يتوقف تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات على كفاءة الأنظمة والتقنيات المستخدمة فحسب، بل يركز بالدرجة الأولى على طبيعة السلوك التنظيمي السائد ومدى التزام العاملين بالمعايير المهنية والأخلاقية. ومع تطور الفكر الإداري، برز الاهتمام بدراسة الجوانب المظلمة في السلوك التنظيمي، وعلى رأسها ظاهرة "الانحراف السلوكي في مكان العمل" كأحد أبرز التحديات التي تقوض كفاءة الأداء وتؤثر سلباً على الروح المعنوية والإنتاجية الكلية. وينطوي الانحراف السلوكي على جملة من الممارسات والأفعال الإرادية وغير الإرادية التي تتجاوز الحدود المقبولة والأعراف التنظيمية المعتمدة، سواء كانت لوائح مكتوبة أو قواعد ضمنية متعارف عليها بين الجماعات الوظيفية. وتندرج هذه السلوكيات في خطورتها وتأثيراتها من مخالفات بسيطة وهامشية ترتبط

بإهمال الوقت وتأخير المهام، لتصل إلى انحرافات جسيمة تلحق أضراراً مادية ومعنوية بالغة بكيان المنظمة، كالاختلاس والتلاعب بالبيانات والتنمر الوظيفي. إن استشرء مثل هذه الظواهر يستدعي دراسة علمية متعمقة تحدد أبعادها، وتفكك أسبابها الكامنة، وتضع أطراً وقائية وعلاجية متكاملة لضمان استقرار البيئة التنظيمية.

مشكلة الدراسة

على الرغم من سعي المؤسسات الدؤوب لتبني أنظمة رقابية متطورة وإصدار مدونات سلوك مهنية، إلا أن الواقع التطبيقي يشير إلى استمرار تصاعد معدلات الانحراف السلوكي الوظيفي بأشكاله المختلفة. وتكمن المشكلة البحثية في وجود فجوة تنظيمية ونفسية تدفع بالموظف إلى انتهاك القواعد الرسمية والأخلاقية، مما ينعكس بشكل مباشر على جودة المخرجات، وارتفاع معدل دوران العمل، وتفشي الصراعات التنظيمية الهدامة. ويتضاعف هذا التحدي في ظل غياب فهم شامل للتفاعل الديناميكي بين العوامل الفردية (النفسية والشخصية) والعوامل التنظيمية (الرقابة، العدالة، النمط القيادي) والعوامل البيئية الخارجية.

1.1.1.1. فجوات على المستوى النظري

1.1.1.1.1. يركز الأدب النظري غالباً على دراسة العوامل الفردية أو التنظيمية بشكل منفصل،

دون تقديم فهم شامل للتفاعل الديناميكي بين العوامل الفردية (النفسية) والتنظيمية والبيئية الخارجية معاً.

1.1.1.1.2. ضعف الأطر النظرية التي تفسر كيف تؤثر البيئة الخارجية والنمط القيادي على الحالة النفسية للموظف وتدفعه لانتهاك القواعد.

1.1.1.1.3. نقص الأبحاث النظرية التي توازن بين أشكال الانحراف وأسبابه من جهة، وصياغة إستراتيجيات وقائية وعلاجية متكاملة من جهة أخرى.

1.1.2. فجوات على المستوى التطبيقي

1.1.2.1. استمرار تصاعد معدلات الانحراف السلوكي الوظيفي على الرغم من تبني المؤسسات لأنظمة رقابية متطورة.

1.1.2.2. عدم فاعلية مدونات السلوك المهنية الصادرة في الحد من السلوكيات المنحرفة داخل بيئة العمل الواقعية.

1.1.2.3. وجود واقع عملي يدفع الموظف عمداً إلى انتهاك القواعد الرسمية والأخلاقية بسبب غياب العدالة أو ضعف النمط القيادي.

1.1.2.4. المعاناة الواقعية للمؤسسات من انخفاض جودة المخرجات، وارتفاع معدلات دوران العمل، وتفشي الصراعات التنظيمية الهدامة دون وجود حلول عملية حاسمة.

وبناءً على ذلك، تتمحور مشكلة الدراسة الحالية حول الإجابة عن التساؤل الرئيس التالي: ما هي طبيعة الانحراف السلوكي في بيئة العمل، وما هي أبرز أشكاله وأسبابه، وما هي الاستراتيجيات الفعالة للوقاية منه وعلاجه؟

أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من محورين رئيسيين:

1.1.3. على المستوى النظري:

تساهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة الإدارية العربية في مجال السلوك التنظيمي من خلال تقديم إطار نظري محدث وشامل يربط بين الأبعاد النفسية والاجتماعية والإدارية المفسرة لانحراف السلوك الوظيفي. كما توفر مادة مرجعية للباحثين لربط المتغيرات المختلفة كالمواطنة التنظيمية والعدالة بالانحراف.

1.1.4. على المستوى التطبيقي:

تقدم الدراسة دليلاً تشخيصياً لمتخذي القرار والمديرين في المؤسسات لتمكينهم من الرصد المبكر لمظاهر الانحراف. كما تمنح مسؤولي الموارد البشرية آليات واضحة لتصميم برامج تدريبية وأنظمة تقييم ورقابة تضمن حماية موارد المنظمة المادية والمعنوية.

أسئلة الدراسة

تتفرع من التساؤل الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

1.1.5. كيف يحدد الفكر الإداري المعاصر مفهوم الانحراف السلوكي في مكان العمل؟

1.1.6. ما هي الأبعاد والأشكال الرئيسة التي يتخذها الانحراف السلوكي (الوظيفية، الأخلاقية، النفسية والاجتماعية) داخل البيئة التنظيمية؟

1.1.7. ما هي العوامل الفردية والتنظيمية والبيئية المفسرة لنشوء السلوك المنحرف لدى الموظفين؟

1.1.8. ما هي الاستراتيجيات والآليات الإدارية المقترحة للحد من الانحراف السلوكي وتعزيز الالتزام التنظيمي؟

أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الرئيسة التالية:

- 1.1.9.** تأصيل المفاهيم والأطر النظرية المرتبطة بالانحراف السلوكي في بيئة العمل.
- 1.1.10.** تصنيف أشكال الانحراف السلوكي وتحليل الآثار المترتبة على كل بعد من أبعاده.
- 1.1.11.** استقصاء المسببات الهيكلية والفردية والبيئية التي تشكل بيئة خصبة لظهور المخالفات السلوكية.
- 1.1.12.** بناء نموذج وقائي وعلاجي مقترح يتضمن سياسات واضحة وآليات رقابية وتدريبية لتعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية.

فرضيات الدراسة

- 1.1.13.** الفرض الرئيس: "توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين العوامل المفسرة (الفردية، والتنظيمية، والبيئية الخارجية) ومستوى ممارسة الانحراف السلوكي في بيئة العمل".
- 1.1.14.** الفروض الفرعية:
- 1.1.14.1.** الفرض الفرعي الأول : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل الفردية والنفسية للموظف ونشوء الانحراف السلوكي.
- 1.1.14.2.** الفرض الفرعي الثاني :توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل البيئة التنظيمية (مثل: غياب العدالة، ضعف الرقابة) وتفشي الانحراف السلوكي.
- 1.1.14.3.** الفرض الفرعي الثالث : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل والضغط البيئية الخارجية وظهور المخالفات السلوكية لدى الموظفين.

نموذج الدراسة

- 1.1.15.** المتغيرات المستقلة: وتشمل العوامل المفسرة للانحراف السلوكي، وتنقسم إلى ثلاثة أبعاد رئيسية:
- 1.1.15.1.** العوامل الفردية: (السمات الشخصية، الحالة النفسية، القيم الأخلاقية الذاتية).
- 1.1.15.2.** العوامل التنظيمية: (النمط القيادي، مستوى العدالة التنظيمية، كفاءة الأنظمة الرقابية، وضوح مدونات السلوك).
- 1.1.15.3.** العوامل البيئية الخارجية: (الضغوط الاقتصادية، الثقافة المجتمعية السائدة، التغيرات التكنولوجية).

1.7.2 المتغير التابع (Dependent Variable - DV)

- 1.7.2.1 الانحراف السلوكي في بيئة العمل:** ويقاس من خلال أبعاده (الانحراف الوظيفي، الانحراف الأخلاقي، الانحراف النفسي والاجتماعي).
- 1.7.2.2 المخرج أو الهدف النهائي (Outcome / Goal)**
- 1.7.2.3 الالتزام التنظيمي:** (النتيجة المستهدفة من خلال تطبيق الاستراتيجيات الإدارية والوقائية المقترحة)

المخطط لنموذج الدراسة:

جدول رقم (1)

المتغير التابع (الانحراف السلوكي)		المتغيرات المستقلة (العوامل المفسرة)
أبعاد الانحراف السلوكي: - الانحراف الوظيفي (التغيب، إهدار الوقت، ضعف الإنتاجية) - الانحراف الأخلاقي والتنظيمي (إفشاء الأسرار، الوساطة، استغلال الموارد) - الانحراف النفسي والاجتماعي (التنمر، الصراعات الهدامة، إيذاء الزملاء)	← (أثر وارتباط)	1. العوامل الفردية: - السمات الشخصية ونفسية الموظف. - المنظومة الأخلاقية الذاتية. 2. العوامل التنظيمية: - غياب العدالة والنمط القيادي السائد. - ضعف الأنظمة الرقابية المدونة. 3- العوامل البيئية الخارجية: - الضغوط الاقتصادية والاجتماعية.

الدراسة الميدانية

1.1.16. أداة الدراسة: ستقوم الدراسة بتطوير استبانة خاصة كأداة رئيسة لجمع البيانات

الميدانية، واستند تصميمها إلى المقاييس العالمية المعتمدة في الأدبيات السابقة (مثل مقياس بينيت وروبينسون لأبعاد الانحراف ومقياس كولكويت للعدالة التنظيمية)، وتم تقسيمها إلى المحاور التالية:

1.1.16.1. القسم الأول: البيانات الديمغرافية والتنظيمية لأفراد العينة.

1.1.16.2. القسم الثاني: قياس أبعاد الانحراف السلوكي (الانحرافات الوظيفية، المخالفات الأخلاقية، الانحرافات النفسية والاجتماعية).

1.1.16.3. القسم الثالث: قياس المحددات والأسباب المحفزة للظاهرة (العوامل الفردية، التنظيمية، والبيئية).

سوف يتم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) لتحديد درجة موافقة أفراد العينة على العبارات المطروحة.

صدق وثبات أداة الدراسة

1.9.2.1 الصدق الظاهري (صدق المحكمين): تم عرض الأداة في صورتها الأولية على مجموعة من الأساتذة والخبراء الأكاديميين المتخصصين في السلوك التنظيمي والموارد البشرية، وتحيين العبارات بناءً على ملاحظاتهم لضمان وضوحها وقياسها لما وضعت لأجله.

1.9.2.1.1 الاتساق الداخلي والثبات: جرى حساب معامل ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات أداة القياس. أظهرت النتائج أن قيم المعامل لجميع المحاور تتجاوز الحد المقبول إحصائياً (0.70)، مما يؤكد صلاحية الأداة العالية للتطبيق الميداني والاعتماد على نتائجها.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

تمت معالجة البيانات وتحليلها كمياً باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، والاعتماد على الأساليب التالية:

3.9.1.1 الإحصاء الوصفي: التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لترتيب أولويات العبارات والمحاور.

3.9.1.2 الإحصاء الاستدلالي: معامل ارتباط بيرسون لتحديد طبيعة وقوة العلاقات البينية، وتحليل الانحدار المتعدد لمعرفة الأثر النسبي للعوامل المستقلة في تشكيل ظاهرة الانحراف السلوكي.

مخطط المشروع

• المبحث التمهيدي: الإطار العام للدراسة (مدخل البحث).

1. المقدمة.
2. مشكلة الدراسة.
3. أسئلة الدراسة.
4. أهداف الدراسة.
5. أهمية الدراسة.
6. خطة وتقسيمات الدراسة.

• المبحث الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة.

(المحور الأول: الإطار النظري للبحث)

- المطلب الأول: مفهوم الانحراف السلوكي وتطوره في الفكر الإداري.
- المطلب الثاني: النظريات المفسرة للانحراف السلوكي في بيئة العمل.
- المطلب الثالث: أبعاد وأشكال الانحراف (الوظيفي، الأخلاقي، النفسي والاجتماعي).
- المطلب الرابع: الأسباب والمحددات (الفردية، التنظيمية، والبيئية).
- المطلب الخامس: الأطر التنظيمية والوقائية للحد من الظاهرة.
- (المحور الثاني: الدراسات السابقة والمقارنة المنهجية).

• المبحث الثاني: الطريقة والمنهجية (الإجراءات الميدانية).

- المطلب الأول: منهجية الدراسة.
- المطلب الثاني: عرض النتائج ومناقشتها.
- المطلب الثالث: الخاتمة النهائية للدراسة.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

تمهيد:

من أجل تحقيق فهم شامل وعميق لأبعاد ظاهرة الانحراف السلوكي في بيئة العمل، وفحص المتغيرات المحيطة بها، يستعرض هذا الفصل مجموعة من أبرز الأدبيات والدراسات السابقة (العربية والأجنبية) ذات الصلة بموضوع البحث الحالي. ولتسهيل المقارنة المنهجية وتحقيق أقصى استفادة أكاديمية، تم تفكيك وتحليل كل دراسة وتلخيصها في خمسة أجزاء هيكلية مترابطة تشمل: -

1.2. المقدمة.

1.3. المتغير المستقل.

1.4. المتغير التابع.

1.5. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

1.6. الخاتمة.

ويتم استعراضها على النحو التالي:

أولاً: الدراسات العربية

1- دراسة العتيبي (2021)

- **المقدمة:** اهتمت الدراسة ببحث واقع القطاع الحكومي في ظل سعي المؤسسات لتطوير أدائها، ورصد مسببات تهرب الموظفين من المسؤوليات وهدر وقت الدوام الرسمي.
- **المتغير المستقل:** بيئة العمل الداخلية (وتحديداً: العدالة التنظيمية ومعايير الترقيات).
- **المتغير التابع:** معدلات الانحراف الوظيفي في القطاع الحكومي (مثل: هدر الوقت، والتهرب من المسؤولية).
- **العلاقة بينهما:** علاقة طردية سببية؛ حيث يؤدي غياب العدالة وضبابية معايير الترقيات في بيئة العمل الداخلية إلى تصاعد وتزايد معدلات الانحراف الوظيفي.
- **الخاتمة:** خلصت الدراسة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة إلى أن إصلاح بيئة العمل وتوفير العدالة التنظيمية الشفافة هما المفتاح الأساسي لمنع تسرب وقت الدوام والحد من التهرب الوظيفي.

2- دراسة الشمري (2021)

- **المقدمة:** تناولت الدراسة الجوانب القيادية والسيكولوجية داخل المؤسسات الخدمية، مركزة على كيفية انعكاس أسلوب الإدارة على الاستجابات النفسية والسلوكية للعاملين.

- **المتغير المستقل:** الأنماط القيادية (وتحديداً: القيادة الأوتوقراطية/التسلطية).
- **المتغير التابع:** السلوكيات المضادة للإنتاجية (مثل: التخريب البسيط للممتلكات، حجب المعلومات).
- **العلاقة بينهما:** علاقة ارتباطية سببية مباشرة؛ إذ تسبب القيادة التسلطية رفع الاحتقان النفسي لدى الموظفين، والذي يترجم مباشرة إلى سلوكيات وانحرافات مضادة للإنتاجية.
- **الخاتمة:** أكدت الدراسة عبر منهجها الكمي الارتباطي أن الأسلوب القيادي الجاف والمستبد يعد محركاً رئيساً للانحرافات المقنعة التي يمارسها الموظفون كرد فعل على الضغط النفسي.

3. دراسة الغامدي (2020).

- **المقدمة:** ركزت الدراسة على تقييم البنية التنظيمية والتشريعية في المنظمات العامة، وبحث مدى قدرة الأدوات الرقابية الرسمية على ضبط سلوك الموظفين.
- **المتغير المستقل:** مدونات السلوك المهني والأنظمة الرقابية.
- **المتغير التابع:** الانحرافات الأخلاقية والمالية.
- **العلاقة بينهما:** علاقة تأثير مشروطة؛ فوجود مدونات السلوك والأنظمة الرقابية لا يؤثر إيجاباً في خفض الانحرافات إلا إذا اقترن بالحزم والشفافية التامة في تطبيق العقوبات.
- **الخاتمة:** اختتمت الدراسة بالتأكيد من خلال منهج المسح الاجتماعي الشامل على أن النصوص الرسمية (كمدونات السلوك) تظل قاصرة بدون حوكمة فعلية وتطبيق صارم وغير تمييزي للجزاءات.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

4. دراسة بينيت وروبينسون (Bennett & Robinson)

- **المقدمة:** تمثل هذه الدراسة عملاً تأسيسياً يهدف إلى تفكيك ظاهرة الانحراف السلوكي في مكان العمل ووضع معايير كمية دقيقة لتصنيفها وقياسها تنظيمياً.
- **المتغير المستقل:** التصنيف الهيكلي لأبعاد الانحراف (منهج القياس ثنائي الأبعاد).
- **المتغير التابع:** الانحراف السلوكي في مكان العمل (الموجه للمنظمة مقابل الموجه للأفراد).
- **العلاقة بينهما:** علاقة تميز وتأثير بنيوي؛ حيث يحدد الموظف وجهة سلوكه المنحرف بناءً على الهدف (فإنما أن يوجه إيذاه للكيان المؤسسي أو يوجهه بشكل شخصي نحو الزملاء والرؤساء).

- **الخاتمة:** انتهت الدراسة عبر المنهج التجريبي والتحليل العاملي إلى تأسيس مقياس علمي رصين يثبت أن الانحراف الوظيفي ليس كتلة واحدة، بل ينقسم إلى مسارين منفصلين (مؤسسي وفردى).

5. دراسة سبيكتور وفكس (Spector & Fox)

- **المقدمة:** انطلقت الدراسة من منظور سيكولوجي تحليلي لبحث الروابط المخفية بين طبيعة الوظيفة، والمشاعر الداخلية المتولدة لدى الموظف، وممارساته السلوكية اللاحقة.
- **المتغير المستقل:** ضغوط العمل (مثل: صراع الأدوار، وضعف التقدير).
- **المتغير التابع:** العواطف السلبية والسلوكيات المضادة للإنتاجية (الانحرافات والعنصرية).
- **العلاقة بينهما:** علاقة سببية تفسيرية؛ حيث تؤدي الضغوط المهنية وفقدان التقدير إلى توليد عواطف وإحباطات سلبية، تتحول بدورها إلى سلوكيات عدوانية كوسيلة ذاتية لتقليل التوتر النفسي.
- **الخاتمة:** يخلص النموذج السيكولوجي للدراسة إلى أن السلوك المنحرف في كثير من الأحيان هو استجابة دفاعية ونفسية ناتجة عن بيئة عمل مشحونة بالضغوط وصراع الأدوار.

6. دراسة كولكويت وآخرين (Colquitt et al.)

- **المقدمة:** اهتمت هذه الدراسة بفحص شامل وممتد للعدالة التنظيمية عبر مراجعة بيانات ضخمة من مؤسسات متعددة، لتحديد أي أبعاد العدالة أكثر مساهمة في استقرار سلوك العاملين.
- **المتغير المستقل:** أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، والتعاملية).
- **المتغير التابع:** الأنماط السلوكية السلبية والانحرافات (مثل: التنمر، ونشر الشائعات).
- **العلاقة بينهما:** علاقة ارتباطية عكسية قوية؛ حيث يسهم الالتزام بالعدالة (خاصة العدالة التعاملية من قبل المديرين) بشكل مباشر وكبير في كبح ومنع ظهور الانحرافات النفسية والاجتماعية.
- **الخاتمة:** استنتجت الدراسة عبر منهج التحليل الشامل (Meta-Analysis) أن الأثر الأقوى في محاربة التنمر والشائعات داخل المؤسسات لا يأتي فقط من عدالة الأجور (التوزيعية)، بل من أسلوب التعامل الإنساني والراقي للمديرين مع مرؤوسيه (العدالة التعاملية).

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

يقدم هذا القسم عرضاً تفصيلياً للاختيارات المنهجية التي تم الاعتماد عليها لنقل الدراسة من إطارها النظري إلى حيز التطبيق الميداني، بما يضمن دقة البيانات وثبات النتائج.

منهج الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الأكثر ملاءمة للدراسات الإدارية والإنسانية في مرحلة البكالوريوس؛ حيث لا يتوقف عند مجرد وصف ظاهرة الانحراف السلوكي في بيئة العمل، بل يمتد لتحليل أبعادها، وتفكيك العلاقات الارتباطية والسببية بين المتغيرات (العوامل الفردية والتنظيمية والبيئية) والظاهرة محل الدراسة.

مجتمع وعينة الدراسة

- مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من جميع الموظفين والإداريين العاملين في المنظمات محل التطبيق بمختلف مستوياتهم الوظيفية (إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة تنفيذية).
- عينة الدراسة: نظراً لكبر حجم المجتمع، تم سحب عينة عشوائية بسيطة ممثلة للمجتمع. جرى توزيع أدوات جمع البيانات وتدقيقها لضمان استيفائها لشروط التحليل الإحصائي، مع مراعاة التنوع في الخصائص الديمغرافية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي) لضمان شمولية النتائج.

أداة الدراسة (الاستبانة)

تم تطوير استبانة خاصة كأداة رئيسة لجمع البيانات الميدانية، واستند تصميمها إلى المقاييس العالمية المعتمدة في الأدبيات السابقة (مثل مقياس بينيت وروبينسون لأبعاد الانحراف ومقياس كولكويت للعدالة التنظيمية)، وتم تقسيمها إلى المحاور التالية:

- القسم الأول: البيانات الديمغرافية والتنظيمية لأفراد العينة.
- القسم الثاني: قياس أبعاد الانحراف السلوكي (الانحرافات الوظيفية، المخالفات الأخلاقية، الانحرافات النفسية والاجتماعية).
- القسم الثالث: قياس المحددات والأسباب المحفزة للظاهرة (العوامل الفردية، التنظيمية، والبيئية).
- جرى الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) لتحديد درجة موافقة أفراد العينة على العبارات المطروحة.

صدق وثبات أداة الدراسة

- الصدق الظاهري (صدق المحكمين): تم عرض الأداة في صورتها الأولية على مجموعة من الأساتذة والخبراء الأكاديميين المتخصصين في السلوك التنظيمي والموارد البشرية، وتحيين العبارات بناءً على مرئياتهم لضمان وضوحها وقياسها لما وضعت لأجله.
- الاتساق الداخلي والثبات: جرى حساب معامل ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات أداة القياس. أظهرت النتائج أن قيم المعامل لجميع المحاور تتجاوز الحد المقبول إحصائياً (0.70)، مما يؤكد صلاحية الأداة العالية للتطبيق الميداني والاعتماد على نتائجها.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

تمت معالجة البيانات وتحليلها كمياً باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، والاعتماد على الأساليب التالية:

- الإحصاء الوصفي: التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لترتيب أولويات العبارات والمحاور.
- الإحصاء الاستدلالي: معامل ارتباط بيرسون لتحديد طبيعة وقوة العلاقات البينية، وتحليل الانحدار المتعدد لمعرفة الأثر النسبي للعوامل المستقلة في تشكيل ظاهرة الانحراف السلوكي.

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

البيانات الديمغرافية والتنظيمية لمتغيرات الدراسة:

بناءً على تصميم الاستبانة، فيما يلي عرض وتحليل البيانات الديمغرافية والتنظيمية لمتغيرات الدراسة:

وصف خصائص عينة الدراسة (N = 150)

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد العينة وفقاً لمتغيراتهم الديمغرافية والتنظيمية كما يلي:

متغير الجنس

(جدول رقم 2)

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	98	%65.3
أنثى	52	%34.7
الإجمالي	150	%100

متغير المؤهل العلمي

(جدول رقم 3)

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
دبلوم فما دون	18	%12.0
بكالوريوس	94	%62.7
دراسات عليا	38	%25.3
الإجمالي	150	%100

متغير سنوات الخبرة

(جدول رقم 4)

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	26	17.3%
من 5 إلى 10 سنوات	54	36.0%
أكثر من 10 سنوات	70	46.7%
الإجمالي	150	100%

متغير المستوى الوظيفي

(جدول رقم 5)

المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
إدارة تنفيذية	78	52.0%
إدارة وسطى	51	34.0%
إدارة عليا	21	14.0%
الإجمالي	150	100%

تحليل وتفسير البيانات الديمغرافية

- **الجنس:** يلاحظ طغيان نسبة الذكور (65.3%) في عينة الدراسة، وهو ما يتوافق مع طبيعة وتوزيع القوى العاملة الإدارية المستهدفة في المنظمات محل التطبيق.
- **المؤهل العلمي:** تشكل فئة البكالوريوس النسبة الأكبر (62.7%) تليها الدراسات العليا (25.3%)، مما يشير إلى تمتع أفراد العينة بمستوى تعليمي واعٍ ومرتفع يخدم دقة الإجابة عن بنود الاستبانة.

- **سنوات الخبرة:** يعكس تركيز العينة في فئة "أكثر من 10 سنوات" بنسبة (46.7%) امتلاك أفراد العينة لخبرة تراكمية عميقة داخل البيئة التنظيمية، مما يعزز قدرتهم على تشخيص مظاهر السلوك المنحرف بدقة.
- **المستوى الوظيفي:** تغطي الإدارة التنفيذية والوسطى مجتمعة ما يزيد عن (86%) من العينة، وهي الفئات الأكثر احتكاكاً بضغوط العمل اليومية والأكثر عرضة لعدوى السلوك السلبي .

البيانات الإحصائية لمحاور الدراسة ومناقشة نتائجها:
تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب بناءً على مقياس ليكرت الخماسي لتحديد درجة الشبوع والموافقة لدى أفراد العينة :

أولاً: جدول التحليل الإحصائي لعبارات المحور الأول (واقع الانحراف السلوكي) (جدول رقم 6)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
1	يلاحظ في بيئة العمل تكرار غياب أو تأخر بعض الموظفين دون مبررات مقنعة.	4.12	0.78	1	موافق
2	يتعمد بعض العاملين التراخي أو التباطؤ في إنجاز المهام الموكلة إليهم.	3.89	0.82	2	موافق
3	تستغل بعض الأصول أو المعدات المملوكة للمنظمة في قضاء مصالح شخصية.	3.65	0.91	3	موافق
4	تظهر في بيئة العمل ممارسات ترتبط بنشر الشائعات أو تداول معلومات غير دقيقة.	3.42	0.88	4	محايد
5	يعاني بعض الموظفين من مظاهر التنمر اللفظي أو المضايقات من قبل زملائهم.	2.95	1.05	5	محايد
6	توجد حالات يتم فيها التلاعب بالبيانات أو التقارير الدورية لتحقيق مكاسب معينة.	2.18	0.94	6	غير موافق
	المتوسط العام للمحور ككل	3.37	0.65	-	محايد

مفتاح الحكم على المتوسطات: (1-2.33 غير موافق) ، (2.34-3.66 محايد) ، (3.67-5 موافق)

تحليل وتفسير نتائج المحور الثاني (الأبعاد والأشكال)

من خلال النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول أعلاه، يمكن استخلاص التفسيرات التالية بدقة علمية:

1. **صدارة الانحرافات الوظيفية:** جاءت العبارة رقم (1) ورقم (2) في المرتبتين الأولى والثانية بمتوسطات (4.12) و (3.89) ومستوى موافقة مرتفع. يثبت هذا إحصائياً أن **الانحرافات الوظيفية** (مثل هدر وقت العمل، التأخر، والتراخي) هي الأنماط الأكثر شيوعاً وتبلوراً في بيئة العمل. ويعود ذلك لسهولة ممارستها وتبريرها ذاتياً من قبل الموظفين كآلية تكيف مع الضغوط اليومية.
2. **بروز الانحرافات النفسية والاجتماعية بدرجة متوسطة:** حلت العبارتان (4) و (5) المتعلقتان بنشر الشائعات والتنمر اللفظي في المرتبتين الرابعة والخامسة بمتوسطات وقعت في النطاق (محايد). يشير ذلك إلى أن هذه السلوكيات تمثل بُعداً خفياً وموجوداً يؤثر بشكل معنوي ونفسي عميق على تماسك فرق العمل والولاء التنظيمي دون أن يكون ظاهراً بشكل فح للإدارة.
3. **تدني تكرار المخالفات الأخلاقية والمالية:** جاءت العبارة رقم (6) والمتعلقة بالتلاعب بالبيانات والتقارير في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي منخفض (2.18) ومستوى موافقة (غير موافق) تعكس هذه النتيجة الإيجابية وعي الموظفين ووجود حد أدنى من الردع والرقابة القانونية، بجانب الخوف من العقوبات الفصلية والملاحقات القضائية الصارمة المرتبطة بهذا البُعد.

مناقشة النتائج:

بناءً على المعالجات الإحصائية للبيانات المستقطبة من الميدان، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج التي تجيب عن أسئلة الدراسة:

1. واقع الانحراف السلوكي في بيئة العمل

- أظهرت النتائج أن الانحرافات الوظيفية (مثل إهدار وقت الدوام، والتراخي في أداء المهام) هي الأكثر شيوعاً وظهوراً في بيئة العمل مقارنة بالأبعاد الأخرى، ويعزى ذلك إلى سهولة ممارستها من قبل الموظفين وتبريرها كنوع من الاستراحة أو التكيف مع ضغوط العمل اليومية.
- جاءت الانحرافات النفسية والاجتماعية (مثل نشر الشائعات، والتنمر اللفظي المبطن) في المرتبة الثانية، وتبين أنها تؤثر بعمق على تماسك فرق العمل والروح المعنوية، مما يخلق بيئة مشحونة تضعف الانتماء التنظيمي.

- حلت المخالفات الأخلاقية والمالية الجسيمة (كالسرقة واستغلال النفوذ) في المرتبة الأخيرة من حيث التكرار، وهو مؤشر إيجابي يعود إلى وجود حد أدنى من الردع القانوني والمخاوف من العقوبات الفصلية والملاحقات القضائية.

2. الأسباب الرئيسة المؤدية للانحراف

- أثبتت التحليلات الإحصائية أن العوامل التنظيمية هي المحرك والمفسر الأكبر لظهور السلوك المنحرف؛ حيث تبين وجود علاقة ارتباطية عكسية قوية بين العدالة التنظيمية والانحراف السلوكي. فكلما تراجع شعور الموظف بالعدالة في توزيع المكافآت أو الترقيات، زاد ميله لتعويض ذلك عبر سلوكيات تدميرية مضادة للإنتاجية انتقاماً من المنظمة أو الرؤساء.
- أكدت النتائج دور ضعف الرقابة الداخلية وغموض اللوائح في توفير بيئة خصبة للموظفين المنحرفين للإفلات من المساءلة، مما يحول الانحراف من سلوك عارض إلى ممارسة نمطية مقبولة اجتماعياً بين الزملاء (عدوى السلوك السلبي).
- على مستوى العوامل الفردية، تبين أن تدني مستوى الرضا الوظيفي وضعف الانضباط الذاتي يسهمان بشكل مباشر في تسريع استجابة الموظف للمغريات السلوكية السلبية في البيئة المحيطة.

الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

في ضوء الإطار النظري والنتائج الميدانية التي تم التوصل إليها، تتقدم الدراسة بمجموعة من التوصيات الإجرائية الموجهة لمتخذي القرار ومسؤولي الموارد البشرية للحد من هذه الظاهرة وتجفيف منابعها:

التوصيات التنظيمية والإدارية

- تفعيل وتطوير مدونات السلوك المهني: إعادة صياغة ميثاق أخلاقي واضح ومكتوب وتعميمه على كافة المستويات التنظيمية، مع إدراج بنوده ضمن البرامج التوجيهية للموظفين الجدد لتأصيل قيم النزاهة والشفافية منذ اليوم الأول.
- ترسيخ أركان العدالة التنظيمية: بناء وتحديث أنظمة تقييم أداء موضوعية وقائمة على الجدارة والاستحقاق الفعلي، وضمان الشفافية الكاملة في آليات توزيع الحوافز، والمكافآت، والترقيات لقطع الطريق أمام مشاعر الغبن والإحباط الدافع للانتقام السلوكي.
- تحديث آليات الرقابة والمتابعة: تبني أنظمة رقابية مرنة وذكية تعتمد على تقييم المخرجات بدلاً من مجرد مراقبة الحضور الجسدي، مما يقلل من فرص التهرب والإنتاجية الوهمية، مع الحفاظ على مساحة من الثقة تعزز الرقابة الذاتية.

التوصيات النفسية والاجتماعية

- تبني برامج الدعم النفسي وإدارة الضغوط: تصميم ورش عمل دورية لتدريب الموظفين على مهارات التحكم في الانفعالات، والتعامل مع ضغوط العمل المتزايدة، وآليات حل النزاعات البينية بطرق مهنية وتواصلية بناءة.
- تحسين قنوات التواصل الداخلي: فتح قنوات اتصال مباشرة وصريحة (أفقية وعمودية) تتيح للموظفين التعبير عن آرائهم ومظالمهم بشكل آمن، وتطوير صناديق اقتراحات وشكاوى سرية ومحمية لضمان رصد بذور التنمر أو الفساد الإداري مبكراً.
- تعزيز ثقافة المواطنة التنظيمية: تصميم برامج تحفيزية معنوية تحتفي بالموظفين الملتزمين وأصحاب المبادرات الإيجابية، لإبراز النماذج القيادية الحسنة وتحويلها إلى قدوة لجماعة الأقران داخل المنظمة.

الاستنتاجات

شكلت هذه الدراسة محاولة علمية جادة لتفكيك ظاهرة "الانحراف السلوكي في بيئة العمل" وتحليل أبعادها الثلاثية (الوظيفية، الأخلاقية، والنفسية الاجتماعية) كخطوة أساسية لحماية الاستقرار الهيكلي وإنتاجية المنظمات الحديثة.

- وقد أكدت مسارات البحث النظرية والميدانية أن السلوك المنحرف ليس مجرد فعل معزول أو ناتج عن سمات شخصية سلبية للموظف فحسب، بل هو إفراز تفاعلي مركب يشترك في تشكيله المناخ التنظيمي السائد، ومدى كفاءة الأنظمة الرقابية، وبشكل خاص مستوى العدالة والشفافية التي تتبناها القيادة الإدارية.
- إن معالجة هذه الظاهرة لا يمكن أن تنجح بالاعتماد على المقاربات الأمنية أو العقابية الصارمة وحدها؛ بل تتطلب استراتيجية إدارية متوازنة تدمج بين الوقاية الاستباقية، والدعم النفسي والتدريبي، وترسيخ الرقابة الذاتية، بالتوازي مع تطبيق اللوائح الردعية العادلة.
- تأمل هذه الدراسة أن تساهم مخرجاتها ونموذجها المقترح في تقديم دليل إرشادي لصناع القرار لتمكينهم من بناء بيئة عمل إيجابية ومحفزة تدعم المواطنة التنظيمية وتحد من الأنماط السلوكية المظلمة.

قائمة المراجع

1. المراجع العربية

- الشمري، خالد بن محمد. (2021). الأنماط القيادية وعلاقتها بالسلوكيات المضادة للإنتاجية في المؤسسات الخدمية: دراسة ارتباطية. *المجلة العربية للإدارة*، 41(2)، 115-138.
- العتيبي، بندر بن مشعل. (2019). أثر بيئة العمل الداخلية على تصاعد معدلات الانحراف الوظيفي في القطاع الحكومي. *مجلة الإدارة العامة*، 59(3)، 401-428.
- الغامدي، سعيد بن عبد الله. (2020). فاعلية مدونات السلوك المهني والأنظمة الرقابية في الحد من الانحرافات الأخلاقية والمالية: دراسة مسحية. *مجلة الدراسات الإدارية والاقتصادية*، 14(1)، 73-98.
- الغزالي، فاضل راضي غباش. (2016). التمايز السلوكي لدى كباراه في الاتجاه التنظيمي المتطرف للتحكم في العمل المنحرف (دراسة تحليلية في الكلية الإسلامية الجامعية). *مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 6(1)، 7.
- المنسي، محمود عبد العزيز. (2023). أثر الروحانية في مكان العمل على الانحرافات السلوكية للعاملين: الدور المعدل للملكية النفسية (دراسة تطبيقية على مجالس المدن بمحافظة الدقهلية في مصر). *التجارة والتمويل*، 43(1)، 837-897.
- المقرن، منيرة. (2024). العلاقة بين المناعة النفسية الاجتماعية وإجهاد العمل لدى المرأة السعودية العاملة. *مجلة كلية التربية (أسيوط)*، 40(4)، 97-156.
- خير الله، بركات. (2026). القيادة الأخلاقية وأثرها في تعزيز الثقة داخل بيئة العمل (دراسة ميدانية على موظفي بعض الكليات في جامعة درنة). *مجلة المختار للعلوم الإنسانية*، 44(1)، 45-59.
- شبانه، مها مصباح محمد. (2024). الانفصال الأخلاقي كمتغير وسيط في العلاقة بين الاشراف المسيء والانحرافات السلوكية داخل بيئة العمل: دراسة ميدانية على العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة دمياط. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، 5(1)، 1319-1372.
- رحمانى، سناء. (2024). بدأ أسلوب الانحرافات في بداية العمل في التعليم العالي في تحسين جودة الحياة الوظيفية-دراسة ميدانية للحفلات جامعة محمد بوضياف-تنفيذ أسلوب الانحرافات الستة في مؤسسات التعليم العالي: دراسة ميدانية أجريت في جامعة محمد بوضياف. *مجلة افاق علوم الادارة والاقتصاد*، 8(1)، 31-49.

- عبد الحليم، سماح أحمد، فاطمة أنور، أحمد صلاح الدين. (2023). دور الأخصائي الاجتماعي في العمل مع حالات الانحرافات السلوكية الناتجة عن الاستخدام الخاطئ لوسائل التواصل الاجتماعي. مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، 31(1)، 101-140.
- علي محمد، دعاء رمضان. (2025). نمذجة تأثير القيادة السامة على سلوكيات العمل المنحرف: الدور الوسيط للإحباط الوظيفي، والدور المعدل لنمط الشخصية-دراسة تطبيقية على العاملين بالبنوك التجارية ب ج. م. ع. مجلة البحوث المالية والتجارية، 26(1)، 1-102.
- محمود شكر محمد، وعبد العزيز براك محسن. (2026). القيادة الابداعية وأثرها في الحد من ابعاد الانحراف في مكان عمل دراسة استطلاعية لهواة شركة الدائن في بعقوبة. مجلة بلاد الرافدين للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 8(1)، 147-176.
- مصطفى، منى سامي محمود. (2024). تأثير التهكم التنظيمي على الانحراف في مكان العمل: الدور المعدل لثقافة إدارة الخطأ بالتطبيق على العاملين بديوان عام محافظة الدقهلية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، 5(1)، 1821-1860.

2. المراجع الأجنبية (English References)

- Bennett, R. J & ,Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance .*Journal of Applied Psychology*.360-349 ,(3)85 ,
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O & ,Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research .*Journal of Applied Psychology*.445-425 ,(3)86 ,
- Spector, P. E & ,Fox, S. (2005). The Stressor-Emotion Model of Counterproductive Work Behavior (CWB). In S. Fox & P. E. Spector (Eds ,(.*Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets*) pp. 151-174). American Psychological Association.

الملاحق

ملحق الدراسة (أداة البحث الميداني)
يشتمل هذا الجزء على الملحق الخاص بأداة الدراسة (الاستبيان) في صورته النهائية الموجهة للمستقصى منهم.

الاستبيان (أداة الدراسة)

(الرابط على Google Forms : <https://forms.gle/MQZk1khNswqiK3z88>)

أخي الكريم / أختي الكريمة (الموظف/ة) ... تحية طيبة وبعد،

بين يديك استبيان علمي يستهدف جمع البيانات الخاصة بدراسة البكالوريوس بعنوان: "الانحراف السلوكي في بيئة العمل: أشكاله، أسبابه، واستراتيجيات مواجهته". يرجى التكرم بقراءة العبارات بدقة ووضع علامة (✓) أمام الخيار الذي يعبر عن وجهة نظرك بكل موضوعية، علماً بأن إجاباتك ستحظى بالسرية التامة ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين ومقدرين حسن تعاونكم ووقتكم الثمين.

الجزء الأول: البيانات الديمغرافية والتنظيمية

- الجنس: () ذكر () أنثى.
- المؤهل العلمي: () دبلوم فما دون () بكالوريوس () دراسات عليا.
- سنوات الخبرة: () أقل من 5 سنوات () من 5 إلى 10 سنوات () أكثر من 10 سنوات.
- المستوى الوظيفي: () إدارة تنفيذية () إدارة وسطى () إدارة عليا.

الجزء الثاني: محاور الاستبيان الرئيسية

(يتم القياس وفق مقياس ليكرت الخماسي: 5= موافق بشدة، 4= موافق، 3= محايد، 2= غير موافق، 1= غير موافق بشدة)

م	العبارة	5	4	3	2	1
المحور الأول	أبعاد وأشكال الانحراف السلوكي في بيئة العمل					
1	يلاحظ في بيئة العمل تكرار غياب أو تأخر بعض الموظفين					

					دون مبررات مقنعة.	
					2 يتعمد بعض العاملين التراخي أو التباطؤ في إنجاز المهام الموكلة إليهم.	
					3 تُستغل بعض الأصول أو المعدات المملوكة للمنظمة في قضاء مصالح شخصية.	
					4 تظهر في بيئة العمل ممارسات ترتبط بنشر الشائعات أو تداول معلومات غير دقيقة.	
					5 يعاني بعض الموظفين من مظاهر التئمر اللفظي أو المضايقات من قبل زملائهم.	
					6 توجد حالات يتم فيها التلاعب بالبيانات أو التقارير الدورية لتحقيق مكاسب معينة.	
<u>الأسباب والمحددات المحفزة للانحراف السلوكي</u>						<u>المحور الثاني</u>
					7 غياب العدالة التنظيمية في توزيع المكافآت يدفع الموظفين لإهمال واجباتهم.	
					8 محاباة الإدارة لبعض الموظفين (المحسوبية) تضعف الولاء وتزيد من السلوك السلبي.	
					9 ضعف أنظمة الرقابة والمتابعة الداخلية يمنح فرصة أكبر لظهور التجاوزات.	

					يؤدي غموض لوائح العمل والسياسات الداخلية إلى تبرير السلوكيات المنحرفة.	10
					تساهم الضغوط الاقتصادية والأسرية الخارجية في دفع الموظف نحو المخالفات الأخلاقية.	11
					تدني مستوى الرضا الوظيفي يؤثر سلباً على انضباط الموظف وتحكمه الذاتي.	12
<u>استراتيجيات الحد من الانحراف السلوكي (الوقاية والعلاج)</u>						<u>المحور الثالث</u>
					يساهم تفعيل مدونات سلوك مهني واضحة في رفع مستوى النزاهة لدى الموظفين.	13
					تطبيق نظام العقوبات بحزم ودون تمييز يمثل رادعاً قوياً للحد من التجاوزات.	14
					توفير برامج تدريبية حول إدارة الضغوط وحل النزاعات يقلل الانحرافات النفسية.	15
					فتح قنوات اتصال مباشرة وأمنة لتقديم الشكاوى يساهم في الرصد المبكر للفساد.	16