

آليات مقترحة للحد من الانحراف التنظيمي بالمدارس الابتدائية الحكومية في محافظة المنيا بمصر

تاريخ قبول البحث للنشر: ٢٠٢٤/٧/٢٨

تاريخ استلام البحث: ٢٠٢٤/٦/١٠

د. محمد حمدي زكي محمد *

المستخلص

هدفت الدراسة الحالية إلى تعرف واقع سلوكيات الانحراف التنظيمي في بعض المدارس الابتدائية الحكومية في محافظة المنيا بمصر في أبعاد أربعة أساسية: (إساءة العلاقة مع التلاميذ وأولياء أمورهم، إساءة العلاقة مع زملاء العمل، إساءة العلاقة مع الإدارة والإشراف، والسلوكيات العدائية تجاه المدرسة) من وجهة نظر المديرين والمعلمين، واستكشاف دلالات الفروق في استجابات أفراد العينة حول واقع ممارسات سلوكيات الانحراف التنظيمي بأبعاده الأربعة وفضا لاختلاف المتغيرات الأتية: (الدرجة الوظيفية- النوع الاجتماعي- سنوات الخبرة- موقع المدرسة)، وتقديم آليات وإجراءات مقترحة قد تساهم في الحد من الانحراف التنظيمي داخل المدارس الابتدائية. واعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي، الذي يقوم على الوصف، وجمع البيانات من العينة بشكل مباشر؛ من خلال استبانة تضمنت مجموعة من الأفعال السلبية في هذه المدارس. وتمثلت عينة الدراسة في (٨١٢) من المديرين والمعلمين بالمدارس الابتدائية الحكومية في محافظة المنيا في العام الدراسي ٢٠٢٣/٢٠٢٤م. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: جاء واقع الانحراف التنظيمي بالمدارس الابتدائية في جميع أبعاده بدرجات استجابية (منخفضة) بنسبة مئوية بلغت (٤٧.٤٥٪)، وبترتيب الأبعاد، كانت أكبر استجابة للبعد الرابع (السلوكيات العدائية تجاه المدرسة) بأعلى نسبة مئوية (٤٩.٣١٪)، يليه البعد الثالث (إساءة العلاقة مع الإدارة والإشراف) بنسبة مئوية قدرها (٤٨.١١٪)، ثم البعد الثاني (إساءة العلاقة مع زملاء المدرسة) بنسبة مئوية (٤٧.٢٦٪)، وأقل استجابة للبعد الأول (إساءة العلاقة مع التلاميذ وأولياء أمورهم) بنسبة مئوية (٤٤.٩٧٪) بدرجة منخفضة، كما تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة لواقع ممارسات الانحراف التنظيمي بالمدارس الابتدائية تعزي لمتغيري النوع والدرجة الوظيفية، في حين توجد فروق تعزي لمتغيري سنوات الخبرة وموقع المدرسة، وأخيراً، وانتهت الدراسة بتقديم مجموعة من الآليات والإجراءات المقترحة للحد من سلوكيات الانحراف التنظيمي المتوافرة في المدارس الابتدائية الحكومية في مصر.

الكلمات المفتاحية: الانحراف التنظيمي، الحد من، واقع الممارسة، المدارس الابتدائية.

Proposed Strategies to Mitigate Organizational Deviance in Public Primary Schools in Minya Governorate, Egypt Dr. Mohamed Hamdi Zaki Mohamed

Abstract

This study aimed to assess organizational deviance behaviors in public primary schools in Minya Governorate, Egypt, focusing on four key areas: poor relationships with students and their parents, strained relationships with colleagues, issues with administration and supervision, and negative behaviors towards the school. The study also explored the significance of differences in responses regarding these behaviors, based on variables such as job grade, gender, years of experience, and school location. Moreover, it proposed strategies to reduce organizational deviance in primary schools.

The study used a descriptive methodology, gathering direct data through a questionnaire that highlighted various negative behaviors observed in these schools. The sample included 812 principals and teachers from public primary schools in Minia Governorate for the 2023/2024 academic year.

Key results include: the overall level of organizational deviance across all dimensions was reported as (low) with a percentage of (47.45%). The dimension with the highest response was the fourth (negative behaviors towards the school) at (49.31%), followed by the third dimension (problems with administration and supervision) at (48.11%), the second dimension (strained relationships with colleagues) at (47.26%), and the lowest response was for the first dimension (issues with students and their parents) at (44.97%). The study found no statistically significant differences in responses based on

◆ أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد-كلية التربية- جامعة المنيا

* ملحق (١) باستبانة الدراسة الاستطلاعية ٢٦٣

gender and job grade but did find statistically significant differences based on years of experience and school location. The study concluded with recommendations for strategies and mechanisms to address and reduce organizational deviance in public primary schools in Egypt.

Keywords: organizational deviance, reduction, practical reality, primary schools

مقدمة

لقد ازداد الاهتمام العالمي في العقود الأولى من القرن الحادي والعشرين بتأثير السلوكيات السلبية غير المرغوبة للموارد البشري في مكان العمل على كل من الأداء الفردي والمؤسسي معاً، باعتبارها مصدر قلق وتهديد للمنظمات بشكل عام والمنظمات التعليمية بشكل خاص؛ من منطلق أن هذه السلوكيات تُهدر الوقت، وتستنزف الطاقات، وتؤثر بالسلب على حسن سير العمل، وجودة الخدمات المقدمة، وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية، والارتقاء بجودة القرارات الإدارية والتعليمية، وكذلك تؤثر بالسلب على تحسين موقفها الاستراتيجي والتنافسي. وتتنوع المصطلحات التي تم استخدامها لوصف مصطلح السلوكيات السلبية في مكان العمل التي تواجه المنظمة، فمنها: السلوك التنظيمي السيء Organizational Misconduct، والسلوك المضاد للإنتاجية Counterproductive Behavior، والتنمر في بيئة العمل Bullying، والانحراف في مكان العمل Workplace Deviance (Fagbohunge, Akinbode, Ayodeji, 2012, 208)، وتُعد السلوكيات المتمثلة في الانحراف التنظيمي هي المصطلح والموضوع الأساسي للدراسة الحالية.

ويُعد مصطلح الانحراف التنظيمي Organizational Deviation من المصطلحات التي ظهرت في مجال السلوك التنظيمي حديثاً؛ حيث ظهر هذا المصطلح لأول مرة في عام ١٩٩٥م من قبل عالمي التاريخ والسياسة الأمريكيين "روبينسون وبينيت" Robinson & Bennett في بحث لهما بعنوان: تصنيف الانحرافات في مكان العمل: دراسة متعددة للراحل The typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study (Robinson & Bennett, 1995, 555-572). حيث قدما من خلال هذا البحث شرحاً لأبعاد الانحراف التنظيمي وفقاً لشدة وحدة السلوك.

وقد ظل مفهوم الانحراف التنظيمي الذي قدمه "روبينسون وبينيت" محل دراسة واختبار وتطوير على مدار العقدين الماضيين، وتمت دراسة المفهوم والأبعاد في مؤسسات غير تربوية من قبل كثير من العلماء والباحثين، نذكر منهم: فاعبوهونغبي، أكينبودي، وأيووديجي Fagbohunge, Akinbode & Ayodeji عام ٢٠١٢م؛ جرويز وساكت Gruys & Sackett عام ٢٠١٣م، روتندو وسيه Rotundo & Xie عام ٢٠١٨م؛ حيث قام هؤلاء وغيرهم بدراسة مفهوم الانحراف التنظيمي عن "روبينسون وبينيت" وأجروا كثيراً من التعديلات عليه، وكانت معظم جهودهم موجهة نحو التوصل إلى استبانة متعددة الأبعاد والعناصر للانحراف التنظيمي يمكن استخدامها لدراسة تأثير الانحراف التنظيمي على حياة المنظمات وأدائها (Tian & Guo, 2023, 1-13).

ومع بداية التسعينيات بدأ العلماء والباحثون في مجال التربية في دراسة نظرية للانحراف التنظيمي وتطبيقاته في مجال التربية، ومن بين هؤلاء أونال Unal عام ٢٠١٢م، وقد تركز مفهوم "أونال" في الانحراف التنظيمي حول السلوكيات التي لها القدرة على التأثير سلباً وبشكل مباشر على الأفراد والمنظمة والعلاقات فيها، وجميعها تؤدي إلى منع تحقيق الأهداف المتوقعة من الطالب والمعلم والمشرف والمدير، والتي بدورها تؤثر على الأداء الكلي للمدرسة، وأنه يتضمن أربعة أبعاد رئيسية، وهي: الانحراف الشخصي، وانحراف التعليم، وانحراف في الوقت، والانحراف المشترك (Unal, 2012, 1-20).

ويشير الانحراف التنظيمي إلى التصرفات السلبية المقصودة التي يقوم بها العاملون وتؤدي أو تنوي إلى إحداث الضرر بالمنظمة والعاملين بها (Fagbohunge, Akinbode & Ayodeji, 2012, 208). كما أنه يُعبر أي سلوك مدرسي لا يتوافق مع القواعد التنظيمية والاجتماعية يُعد سلوكاً منحرفاً، ينتهك القواعد التنظيمية ويهدد المدرسة، ومن ثم فهو ضار وله عواقب سلبية على

المدرسة والطالب في جميع أشكاله، سواء الصريح منه أو الضمني (Anwar, Sarwar, Nisa & Arif, 2011, 197).

ويشتمل الانحراف التنظيمي على العديد من مظاهر السلوكيات السلبية، من أبرزها سوء استخدام موارد المنظمة المادية، أو اتلافها، وسلوك الانسحاب مثل الحصول على أوقات راحة غير مصرح بها، والتغيب عن العمل. كما تشمل سلوكيات عدائية بين العاملين، ونشر الشائعات، وإهدار وقت العمل وموارد المنظمة. كذلك تشمل تسريب معلومات خاصة بالمنظمة، والقيام بأنشطة غير مصرح بها أثناء العمل، مثل: التصفح على الإنترنت لأشياء شخصية، وسلوكيات سلبية ضد زملاء في العمل: كالتممر والعدوان والعنف (Brujin, 2021, 5-6). وعليه، فإن سلوكيات الانحراف التنظيمي يقوم بها العاملون بالمنظمة تجاه المنظمة من أجل الإضرار بممتلكاتها وأنشطتها، وقد يقوم بها العاملون تجاه زملائهم من أجل الإضرار بهم، وهو ما يعود أيضاً بالضرر على المنظمة ككل، وعلى ذلك فإن للانحراف التنظيمي العديد من النتائج السلبية على المنظمة والعاملين بها.

وتأكيداً لذلك أشار توزون وجيتين وباسم (Tuzun, Çetin & Basim, 2017, 401-402) أن الانحراف التنظيمي يمكن أن يؤدي إلى العديد من النتائج والتأثيرات الاجتماعية والنفسية والمالية السلبية على كل من المنظمة والعاملين بها؛ حيث تُعد واحدة من أكثر الأسباب المهمة للخسائر التي تعاني منها المنظمات، ومنها خسائر مالية، علاوة على إساءة صورة المنظمة أمام المستفيدين، كذلك تؤدي إلى الحد من الوضع التنافسي للمنظمة، وتقليل نجاحها الأكاديمي، مما يؤثر سلباً على سمعة المنظمة، وكذلك تؤدي إلى الإضرار ببيئة العمل، وبالسمة التنظيمية، وبجودة الخدمات المتاحة، وزيادة تكاليفها، وبزيادة معدل الدوران الوظيفي (Hastings & O'Neill, 2019, 292)، ومن المكلف للمنظمة أن تدفع رواتب وحوافز للموظفين الذين لا يعملون بكفاءة فيما لا يعود على العمل بفائدة (Robinson, Greenberg, 2018, 1-3). وبالتالي فإن سلوكيات الانحراف التنظيمي تعوق قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، وعلى الاستفادة من مواردها البشرية.

كما يعاني العاملون نتيجة لهذه السلوكيات من عدم الشعور بالرضا الوظيفي، الأمر الذي يؤدي إلى تأثيرات عكسية على صحتهم ورفاهيتهم النفسية، والتي تنعكس على انخفاض روحهم المعنوية ودافعيتهم، وتؤدي إلى تقليل سلوكيات المواطنة التنظيمية لديهم، ومستويات أقل من الإنتاجية، ومعدلات أعلى من التغيب ودوران العمل (Yildiz & Alpan, 2015, 337). ولذلك أصبحت معظم المنظمات المعاصرة تركز على تطوير وتنفيذ آليات وسياسات مرنة للحد من سلوكيات الانحراف التنظيمي، من خلال تحديد السلوكيات المنحرفة الفعلية أو المحتملة وتحليلها، والتفكير في الحد منها، وتنفيذ ما تصل إليه من حلول مباشرة، ومن تلك الآليات، النزاهة التعليمية (Integrity of Education System (INTES)، رشاقة سيجماستي Lean Six Sigma، حلقات الجودة (Quality Circles (QC)، كايزن للتطوير المستمر في الأداء، التغذية العكسية الأحادية Feedback، والانحراف المدعوم بالبيانات Data Powered Positive Deviance (DPPD)؛ وقد أظهرت تنفيذ هذه الآليات نتائج استفاد من مديرو الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين بالمنظمات في الحد من السلوكيات المنحرفة في مكان العمل.

وتمثل المدارس الابتدائية إحدى المنظمات التي قد يسلك العاملون فيها مثل هذه السلوكيات، التي ترتبط بإساءة العلاقة تجاه التلاميذ وأولياء أمورهم، وإساءة العلاقة تجاه زملاء العمل، وإساءة العلاقة تجاه الإدارة والإشراف، علاوة على سلوكيات عدائية تجاه المدرسة، وبسبب أهمية هذه المدارس باعتبارها قاعدة الهرم التعليمي، والمسئولة عن تحقيق جزء مهم من أهداف وفلسفة المجتمع المصري، الأمر الذي يتطلب من العاملين بتلك المدارس ضرورة تجنب السلوكيات المنحرفة المعيقة لجهود المدرسة، بما يمكنها من تحقيق أهدافها، ولن يتحقق ذلك إلا من خلال اقتراح آليات لمواجهة والحد من هذه السلوكيات.

وجدير بالذكر أن هناك العديد من الجهود التي تبذلها وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني بهدف توفير آليات للحد من الانحراف التنظيمي السائد في المدارس الابتدائية المصرية، من

أبرزها؛ إصدار لائحة الانضباط المدرسي وفقاً للقرار الوزاري رقم (٢٨٧) لعام ٢٠١٦م، والتي تهدف إلى توفير بيئة مدرسية آمنة وداعمة تساعد في إقامة علاقات إيجابية قائمة على التفاعل القائم على الاحترام المتبادل مع الآخرين، تعزيز السلوكيات الإيجابية والحد من السلوكيات السلبية التي تعرض إلى الإجراءات التأديبية، تدعيم قيم التسامح والاحترام المتبادل بين الإدارة المدرسية والمعلمين والطلاب، وتحقيق الانضباط المدرسي الفعال للمرحلة الابتدائية (وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، ٢٠١٦، ٥)، كما يتم بموجب لائحة الانضباط المدرسي تشكيل لجنة الحماية المدرسية، والتي تختص باتخاذ إجراءات لحل المشكلات الموجودة بالمدرسة والتي تعرض عليها، وتطبيق وسائل معالجة المخالفات الواردة بلائحة الانضباط المدرسي (وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، ٢٠١٦، ٣). وقبلها، أصدرت الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد وثيقة معايير ضمان الجودة والاعتماد للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٠-٢٠١١م، والتي تؤكد على وضع قواعد محددة وموضوعية ومعلنة تلائم كافة أشكال الأداء بالمؤسسة التعليمية (القيادة والمعلمين والإداريين والمتعلمين)، وتطرح على العاملين بالمدرسة نمطاً سلوكياً مستهدفاً يلتزموا به في جميع تصرفاتهم وممارساتهم وإطاراً عاماً يحدد أساليب تنفيذ ما يعهد إليهم به من مهام (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ٢٠١١، ٨).

إلى جانب إصدار الوزارة لبعض التشريعات، والتي تتدرج من مجرد التوقيع بالحضور والانصراف، والغياب والإجازات (عرضية ومرضية واعتيادية) إلى الشكل القانوني لأدائه العمل، داخل الفصل والمدرسة، وعلاقته بالزملاء، والرؤساء، والتلاميذ، وأولياء الأمور وغيرها من النشاطات، التي تؤكد أن القانون يتدخل في جميع جوانب حياة المعلم وتعاملاته وتفاعلاته كمعلم، فضلاً عن كونه مواطناً له حقوق، وعليه واجبات يحددها القانون، فعلى سبيل المثال: القرار الوزاري ١٦٤ لعام ٢٠١٦ بشأن اعتماد بطاقات الوصف الوظيفي لأعضاء هيئة التعليم، وقانون التعليم العام ولائحته التنفيذية.

ومن ثم جاءت الدراسة الحالية لتسليط الضوء على واقع الانحراف التنظيمي بالمدارس الابتدائية الحكومية في محافظة المنيا بمصر؛ للتوصل إلى مجموعة من الإجراءات والآليات الجديدة للحد من الانحراف التنظيمي بهذه المدارس وتفعيلها.

مشكلة الدراسة:

على الرغم من الجهود المبذولة من وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني من أجل وضع آليات للحد من الانحراف التنظيمي السائد بالمدارس؛ بما يساعد العاملين بالمدارس على القيام بأدوارهم المختلفة، وتحفيزهم على القيام بسلوكيات مرغوبة ومفيدة للمدرسة التي يعملون بها، إلا أن هناك العديد من المظاهر السلوكية السلبية الواضحة التي يقوم بها بعض العاملين بالمدارس الابتدائية في محافظة المنيا، وتحد من تحقيق هذه المدارس لأهدافها؛ وبذلك تُعد سلوكيات الانحراف التنظيمي، مؤشراً يدل على وجود قصور أو خلل في هذه الآليات، وتتنضح المظاهر فيما يأتي:

١- إساءة العلاقة تجاه التلاميذ وأولياء أمورهم: وتتمثل مظاهر القصور في هذا السلوك من خلال ما يلي:

- توجه العاملين إلى الدروس الخصوصية والترويج لها، مما تسبب في العديد من المشكلات، منها: ضعف كفاءة المنظومة التعليمية، وضعف انضباط التلاميذ، وتزايد غيابهم عن المدرسة (محمد وأحمد، ٢٠٢١، ١٧٥).

- ضعف التزام أعضاء المجتمع المدرسي بالصدق مع تلاميذهم، وامتناع العاملين عن مقابلة أولياء أمور التلاميذ (زكي، ٢٠١٨، ٥١١).

- شيوع التذمر من التشريعات والقوانين التي جعلت من التلميذ سيد الموقف في الصف الدراسي وفي المدرسة، والتعرض للتحقيقات (عبد الرحمن، ٢٠٢٠، ١١٤-١١٥).

وتشير نتائج بعض الدراسات والبحوث التي أجريت على المدارس الابتدائية بمحافظة المنيا إلى بعض مظاهر إساءة العلاقة تجاه التلاميذ وأولياء أمورهم والتي لها تأثير واضح على

المدرسة، من أهمها: العنف والتشاجر والمشاحنات بين الطلاب، وصعوبة مهمة الأخصائي الاجتماعي والنفسي، وازدحام الفصول وارتفاع كثافتها (محمد وأحمد، ٢٠٢١، ١٣٦). وقد أشارت دراسة أخرى إلى مظهر من مظاهر إساءة العلاقة تجاه التلاميذ وأولياء أمورهم، والتمثل في ضعف سلوكيات التأكيد على النواحي الأكاديمية بالمدارس الابتدائية في محافظة المنيا، من خلال ضعف السلوكيات المتعلّفة بتشجيع تعاون التلاميذ فيما بينهم أثناء أدائهم في الفصل، اتاحة فرص متكافئة أمام جميع التلاميذ لتحقيق التميز، تنظيم الواجبات المنزلية ومتابعتها، اتاحة الفرص المتكافئة للتلاميذ للمشاركة في الأنشطة، توفير وسائل دعم وتوجيه للطلاب الضعاف، التعرف على مواهب التلاميذ وإبداعاتهم، واثراء تحصيل التلاميذ بالاستفادة من كافة مصادر التعليم بالمدرسة (زكي، ٢٠١٨، ٥١١).

٢- إساءة العلاقة تجاه زملاء العمل: وتتمثل مظاهر القصور في هذا السلوك من خلال ما يلي:

- انتشار مظاهر العنف والتهكم والسخرية والتهديدات والاستهزاء والشجار، وظهور الألفاظ النابية بين المعلمين، وضعف الأمان والثقة المتبادلة بين زملاء، والتعرض للزملاء في التخصص، والتقليل من شأنهم في المادة الدراسية أو نعتهم بما ليس فيهم وقد تصل الدرجة للسباب أمام التلاميذ (حسن وعلي، ٢٠١٩، ٢٦١-٣٦٦).

- كثرة الخلافات والصراعات الداخلية بين المعلمين بعضهم البعض، مما يجعلهم غير قادرين على العمل معاً بشكل تعاوني (عبد العظيم، ٢٠١٩، ٣٦٢-٣٦٤).

وتشير نتائج دراسة (محمود، ٢٠١٩، ٢٣٤-٢٤٢) إلى أن أغلب مديري المدارس الابتدائية بمحافظة المنيا يمارسون بعض السلوكيات المتطرفة (ديكتاتوري أو فوضوي)، والتي تكون دافعاً ومنبأً لممارسة العنف داخل المدرسة تجاه زملاء العمل، وأن انحراف سلوك المدير سواء بالتسلط أو العنف يزيد من درجة العنف بينهم، وجاءت ممارسات المديرين في المدارس الابتدائية لسلوكيات المتطرفة كانت مرتفعة.

وتشير نتائج دراسة أخرى (زكي، ٢٠١٨، ٥١١) أن المدارس الابتدائية تعاني من عقبات تعرقل تحقيق أهدافها، ولها آثارها السلبية المباشرة على تطبيق الجودة بها؛ إلى وجود ممارسة منخفضة للسلوكيات الإيجابية في بيئة المدرسة المتعلقة بسيادة مشاعر الاحترام بين المعلمين بعضهم البعض، الشعور بالانضباط والمسئولية، الشعور بانتماء كبير للمدرسة، وإنجاز الأعمال بهمة وحماسة، والشعور بالفخر بالعمل في المدرسة (زكي، ٢٠١٨، ٥١١).

٣- إساءة العلاقة تجاه الإدارة والإشراف: وتتمثل مظاهر القصور في هذا السلوك من خلال ما يلي:

- عزوف بعض أعضاء المجتمع المدرسي عن التعاون مع إدارة المدرسة في تنفيذ مهامها، علاوة على كثرة الخلافات والصراعات بينهم، مما يجعلهم غير قادرين على العمل معاً بشكل تعاوني (عبد العظيم، ٢٠١٩، ٣٦٢-٣٦٤)، الأمر الذي يضعف من تعزيز العلاقات فيما بينهم.

- تملق بعض الشخصيات الضعيفة لأصحاب النفوذ والسلطة من المديرين والإدارة، والحصول على بعض الامتيازات، وإثارة بعض المشكلات والصراعات داخل المدرسة، وقلّة مراعاة واحترام العلاقات الإنسانية وحقوق الزملاء.

وتوصلت إحدى الدراسات إلى وجود سلوكيات غير عادلة من القيادات المدرسية تجاه المعلمين، مما يؤثر سلباً على علاقاتهم بالمعلمين، ويؤدي إلى تهميتهم لسلوكيات انتقامية تجاههم، وأرجعت الدراسة ذلك إلى ضعف تطبيق معايير موضوعية في تقييم أدائهم (كمال، ٢٠٢٢، ٤٥١-٤٥٥).

كما توصلت إحدى الدراسات إلى أن من جوانب القصور المرتبطة بالمدرسة الابتدائية ضعف العلاقات التنظيمية والتعاون بين أعضاء المجتمع المدرسي، وغياب الاتصال الفعال فيما بينهم، وافتقار الثقافة التنظيمية السائدة بالمدارس لقيم التعاون والعمل الجماعي (حسين وآخرون، ٢٠٢١، ١٢١-١٢٩). الأمر الذي يؤدي إلى القيام بسلوكيات الانحراف التنظيمي انتقاماً من الظروف السلبية التي يعانون منها.

٤- إساءة العلاقة تجاه المدرسة؛ وتتمثل مظاهر القصور في هذا السلوك من خلال ما يلي:

- الغياب المتكرر- بسبب أو بدون أسباب مقنعة- من أجل استنفاذ رصيد الإجازات المحدد بالقانون دون اعتبار لمصالح المدرسة والتلاميذ وتغطية المناهج الدراسية، والتذمر والشكاوي من ظروف وبيئة العمل (عبد الرحمن، ٢٠٢٢، ٢٤٠).
- قصور الانضباط داخل المدرسة من حيث إهمال الأعمال والتأخر فيها، والتقاعس عن المشاركة في تنظيم الطابور (أحمد وعلي، ٢٠١٩، ٢٦١-٣٦٤).
- مقاومة العاملين للتغيير، وضعف تبادل المعارف والخبرات والأفكار بين أعضاء المدرسة للاستفادة منها في بناء قدراتهم ومعارفهم، وتفشي الفردية في العمل المدرسي، وأداء العمل دون تطبيق معايير الجودة التعليمية (عبد العظيم، ٢٠١٩، ٣٦٢-٣٦٤).
- تنامي شعور اللامبالاة لدى العاملين، والشعور السلبي تجاه أي إنجاز مدرسي، وتزايد الشعور بالذات لدى العاملين، وإنشاء كتلات لتحقيق المصالح الشخصية على حساب المصالح العامة؛ فيعود ذلك بالسلب على جودة مخرجات المدرسة (محمد وأحمد، ٢٠٢١، ١٧٤-١٩٠).
- ولتعرّف مشكلة الدراسة الحالية بالواقع الميداني تمت القيام بإجراء دراسة استطلاعية (ملحق رقم (١)*، ملحق (٢)**) على عينة قوامها (١٦٢) مديراً ومعلمًا ببعض المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة المنيا في خمس إدارات تعليمية في (المنيا، وأبو قرقاص، وملوي، ودير مواس، وسمالوط)، موزعين على مدارس الريف والحضر، وطبقت الاستبانة في الفترة من ٣/١ حتى ١٥/٣/٢٠٢٤م، للوقوف على السلوكيات المضرّة بالانحراف التنظيمي والعوامل التي تؤدي إليه بالمدارس الابتدائية؛ حيث طلب من أفراد العينة الإجابة عن ثلاثة أسئلة مفتوحة، وجاءت نتائجها كالتالي:
- ١- توصلت الدراسة إلى أن (١٢٠) مديراً ومعلمًا بنسبة مئوية (٧٤.٠٧٪) من المعلمين يصدر عنهم سلوكيات مضرّة بالمدرسة وبالعملية التعليمية، يليهم القيادة المدرسية بعدد (١١٢) بنسبة مئوية (٦٩.١٣٪) من العينة يصدر عنهم سلوكيات مضرّة بالمدرسة وبالعملية التعليمية. هذه السلوكيات كما يوضحها الجدول التالي.
- ٢- نتائج استجابات عينة الدراسة على بعض مظاهر السلوكيات المضرّة بالمدارس الابتدائية وبالعملية التعليمية بها في محافظة المنيا، يوضحها الجدول التالي.

* ملحق (١) باستبانة الدراسة الاستطلاعية

** ملحق (٢) خطابات موافقة جهات التطبيق؛ (موافقة كلية التربية، ووكيل الوزارة، وموافقة الإدارات التعليمية علي تسهيل مهمة الباحث في التطبيق)

جدول (١) الترتيب التنازلي للنسب المئوية لموافقات عينة الدراسة الاستطلاعية على العبارات الممثلة للسلوكيات المضرة بالمدارس الابتدائية في محافظة المنيا

م	السلوكيات	وجهة نظر أفراد عينة الدراسة	
		التكرار	النسبة %
١	قضاء بعض العاملين الكثير من الوقت في التسليّة والأحاديث الجانبية بدلا من العمل	١٤١	٪٨٧.٠٤
٢	تمتع بعض العاملين في المدرسة بالقوة والنفوذ وعدم القدرة على تجاوزهم في اتخاذ القرارات	١٤٠	٪٨٦.٤٢
٣	سيادة المجالات في كتابة تقارير الأداء عن العاملين داخل المدرسة	١٣٠	٪٨٠.٢٥
٤	يسود أسلوب العنف بين بعض العاملين بالمدرسة	١٢٩	٪٧٩.٦٣
٥	عدم تعامل العاملين بشكل لائق مع التلاميذ وأولياء أمورهم	١٢٢	٪٧٥.٣١
٦	وجود أحزاب فرعية داخل المجتمع المدرسي	١١٨	٪٧٢.٨٤
٧	تأخير العاملين عن المواعيد الرسمية للعمل	١١٧	٪٧٢.٢٢
٨	مغادرة المدرسة دون الحصول على إذن مسبق من مدير المدرسة	١٠١	٪٦٢.٣٤
٩	تحقيق بعض المديرين مصالح قلة محدودة على حساب المصلحة العامة للمدرسة بوجه عام	٩٩	٪٦١.١١
١٠	رفض المشاركة في الأعمال الإشرافية بالمدرسة	٩٠	٪٥٥.٥٥
١١	استغلال الوظيفة لتحقيق مكاسب شخصية	٨٧	٪٥٣.٧٠
١٢	ضعف الوعي بالتوصيف الوظيفي للأدوار والمسئوليات المنوطة بهم	٨٤	٪٥١.٨٥
١٣	تفتقر المدرسة إلى الاهتمام بوحدة التدريب الكافية بها	٨٢	٪٥٠.٦٢

يلاحظ من الجدول السابق أن النسب المئوية للموافقة على بعض مظاهر السلوكيات المضرة بالمدرسة الابتدائية، والتي تعد خروجاً عن المعايير والقيم المدرسية، تراوحت بين (٥٠.٦٢٪-٨٧.٠٤٪)، الأمر الذي يعني تأكيد أفراد العينة على وجود بعض مظاهر السلوكيات المضرة بالمدرسة الابتدائية وبالعملية التعليمية بها. وتتعلق هذه المعوقات في مجملها بأطراف العملية التعليمية تجاه الطلاب وأولياء أمورهم وزملاء العمل والإدارة والإشراف.

٣- نتائج استجابات عينة الدراسة على عوامل الانحراف التنظيمي ببعض المدارس الابتدائية في محافظة المنيا، يوضحها الجدول التالي.

جدول (٢) الترتيب التنازلي للنسب المئوية لموافقات أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية على العبارات الممثلة لعوامل الانحراف التنظيمي بالمدارس الابتدائية في محافظة المنيا وترتيبها تنازلياً

م	العوامل	وجهة نظر أفراد عينة الدراسة	
		التكرار	النسبة %
١	ضعف الأجور والترقيات للعاملين بالمدارس	١٣٣	٪٨٢.٠٩
٢	ضعف العدالة التنظيمية لواجبات ومسؤوليات العاملين بالمدرسة	١١٩	٪٧٣.١٥
٣	ضعف الحوافز المادية والمعنوية للبارزين في العمل	١١٥	٪٧٠.٩٨
٤	تعدد ضغوط العمل مثل الكثافة الطلابية، كثافة المناهج الدراسية... وغيرها	١١١	٪٦٨.٥١
٥	السعي لتحقيق المصالح الشخصية على حساب المصلحة العامة	١٠٦	٪٦٥.٤٣
٦	عدم التحديد الدقيق للانحرافات التي تستوجب المحاسبة	١٠٢	٪٦٢.٩٦
٧	ضعف تحقيق الاحتياجات النفسية الأولية للعاملين	١٠٢	٪٦٢.٩٦
٨	ضعف الرقابة والشفافية والنزاهة على بيئة العمل	١٠٢	٪٦٢.٩٦
٩	ضعف البنية التحتية داخل المدارس	٩٦	٪٥٩.٢٥
١٠	تعدد التشريعات عند أداء العمل في المدرسة	٨٨	٪٥٤.٣٢
١١	ضعف تفعيل لائحة السلوك والمواظبة	٨٢	٪٥١.١٦
١٢	ضعف التواصل بين أطراف العملية التعليمية والإدارة المدرسية	٨٠	٪٤٩.٣٨
١٣	النقص في بعض تخصصات المعلمين في المدرسة	٦٨	٪٤١.٩٧

يلاحظ من الجدول السابق (٢) أن النسب المئوية للموافقة على عوامل الانحراف التنظيمي بالمدرسة الابتدائية في محافظة المنيا، تراوحت بين (٤١.٩٧٪-٨٢.٠٩٪)، الأمر الذي يعني تأكيد

أفراد العينة على وجود عوامل متعددة تؤدي إلى الانحراف التنظيمي بالمدارس الابتدائية، ومن أبرزها ضعف العدالة التنظيمية، ضغوط العمل، وسلوكيات القيادة المدرسية، وكذلك الثقافة التنظيمية... وغيرها.

في ضوء ما سبق عرضه من وجود مظاهر وسلوكيات مضرّة مرتبطة بالانحراف التنظيمي بالمدارس الابتدائية في محافظة المنيا، ومثل تلك المظاهر كافية للإشارة إلى ضعف وقصور آليات مواجهة الانحراف التنظيمي بهذه المدارس؛ نظراً لوجود عوامل متعددة تؤدي إلى الانحراف التنظيمي، وهو الأمر الذي يدعو إلى البحث عن مجموعة من الإجراءات والآليات المقترحة للحد من الانحراف التنظيمي بالمدارس الابتدائية في محافظة المنيا.

وعلى ذلك يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

كيف يمكن التعامل مع الانحراف التنظيمي بالمدارس الابتدائية الحكومية في محافظة المنيا بمصر؟

ويتفرع من هذا السؤال التساؤلات الفرعية الآتية:

- 1- ما الإطار المفاهيمي للانحراف التنظيمي في الأدبيات الإدارية المعاصرة؟
- 2- ما واقع الحد من الانحراف التنظيمي بالمدارس الابتدائية الحكومية المصرية من خلال التشريعات، واللوائح المنظمة، والأدبيات ذات الصلة؟
- 3- ما واقع ممارسة سلوكيات الانحراف التنظيمي بالمدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة المنيا في مصر من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من القيادة المدرسية والمعلمين؟
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول واقع سلوكيات الانحراف التنظيمي بالمدارس الابتدائية الحكومية وفقاً لمتغيرات الدراسة، مثل: الدرجة الوظيفية والنوع الاجتماعي وعدد سنوات الخبرة وموقع المدرسة؟
- 5- ما الإجراءات المقترحة للحد من الانحراف التنظيمي بالمدارس الابتدائية الحكومية في محافظة المنيا بمصر؟

أهداف الدراسة:

سعت الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- تعرف الإطار المفاهيمي للانحراف التنظيمي في الأدبيات الإدارية المعاصرة.
- 2- الكشف عن واقع الانحراف التنظيمي بالمدارس الابتدائية الحكومية في مصر من خلال التشريعات، واللوائح المنظمة، والأدبيات ذات الصلة.
- 3- الكشف عن واقع الانحراف التنظيمي بالمدارس الابتدائية الحكومية في مصر ميدانياً، من وجهة نظر القيادة المدرسية والمعلمين.
- 4- التعرف على الفروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة لواقع ممارسة سلوكيات الانحراف التنظيمي بالمدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة المنيا، وفقاً لمتغيرات: الدرجة الوظيفية والنوع الاجتماعي وعدد سنوات الخبرة، وموقع المدرسة.
- 5- تقديم إجراءات وآليات مقترحة للحد من الانحراف التنظيمي بالمدارس الابتدائية الحكومية المصرية.

أهمية الدراسة:

تتمثل الأهمية النظرية للدراسة الحالية فيما يلي:

- 1- أنها تتناول مفهوماً من المفاهيم الحديثة نسبياً في مجال الإدارة التربوية بصفة عامة والسلوك التنظيمي بصفة خاصة، وهو الانحراف التنظيمي، وكيفية الحد منه.
- 2- تأتي هذه الدراسة استجابة لحركات الإصلاح والتطوير ومعالجة الجوانب السلبية والمظلمة بالمنظمات التعليمية، وتزايد الاهتمام الدولي والمحلي بسلوكيات الانحراف التنظيمي.
- 3- تُعد هذه الدراسة في حدود قواعد البيانات العالمية Emerald, Science Direct, Taylor and Francis, Springer, IEEE, Pro-Quest, Sage, Scholar, EBSCO من الدراسات القليلة التي تناولت الانحراف التنظيمي في منظمات التعليم في مصر، وكيفية الحد منها بصفة خاصة.

- ٤- تأمل الدراسة الحالية أن تثري الدراسة الأدب التربوي المتعلق بالانحراف التنظيمي، بإضافة أفضل الإجراءات والآليات للحد من الانحراف التنظيمي بالمنظمات المعاصرة، وكيفية الاستفادة منها في الحد من الانحرافات التنظيمية بالمدارس الابتدائية في مصر.
- ٥- أما الأهمية التطبيقية للدراسة الحالية فتمثلت في كونها يمكن أن تسهم في إفادة القائمين على أمر المدارس الابتدائية، وتبصير صناعات السياسات التربوية والمسؤولين عن إدارة المدارس الابتدائية ومخططيها؛ بالكشف عن واقع سلوكيات الانحراف التنظيمي بالمدارس الابتدائية الحكومية، وكيفية الحد منها، ومحاولة تغيير نمط السلوكيات السائدة نحو الإيجابية، وذلك بالاستفادة من الآليات المقترحة.
- ٦- ومن الأهمية التطبيقية -أيضاً- أن الدراسة الحالية والإجراءات والآليات المقترحة قد تفيد مديري المدارس الابتدائية، وموجهيها، ومعلميها، وطلابها، وأولياء الأمور؛ بزيادة بصيرتهم بسلوكيات الانحراف التنظيمي بهذه المدارس، وتعريفهم بأهم الإجراءات والآليات التنفيذية اللازمة للحد من هذا الانحراف.

حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة الحالية فيما يأتي:

١- الحدود الموضوعية:

تقتصر الدراسة الحالية في تناول سلوكيات الانحراف التنظيمي على الأبعاد الآتية:

- إساءة العلاقة تجاه التلاميذ وأولياء أمورهم.
- إساءة العلاقة تجاه زملاء العمل.
- إساءة العلاقة تجاه الإدارة والإشراف.
- سلوكيات عدائية تجاه المدرسة.

حيث تم اختيار تلك الأبعاد لأنها أكثر شيوعاً في الدراسات والأدبيات السابقة، وفقاً لتصنيف أونال عام ٢٠١٣م.

٢- الحدود المكانية:

تمثلت الحدود المكانية للدراسة الميدانية للدراسة الحالية في بعض (المدارس الابتدائية الحكومية) بمحافظة المنيا في (٩) إدارات تعليمية، وهي: مغاغة- العدوة- مطاي- سمالوط- المنيا- أبوقرصا- ملوي- ديرموا- باعتبارها:

- بداية مراحل السلم التعليمي فهي حجر الأساس الذي تُبنى عليه المراحل التالية.
- المرحلة الابتدائية هي مرحلة التكوين الشخصي والعاطفي والفكري والمهاري والمعلوماتي والعلاقات الاجتماعية للتلميذ، كما تعتبر مرحلة التكوين للتلميذ وانتمائه للمجتمع المحلي خاصة والمجتمع الدولي بصفة عامة؛ حيث تعد أكبر مرحلة تعليمية كما ورد بإحصاءات وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي ٢٠٢٣/٢٠٢٤م، فقد وصل عدد المدارس الابتدائية (٢٠٠٧٣) مدرسة أي حوالي الثلث تقريباً، ووصل عدد التلاميذ (١٣٦٦٤٠٢) تلميذاً، وبلغ عدد المعلمين (٤٠٦٢٧٥) معلماً (وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، ٢٠٢٤، ٣-٤٤).
- تُمثل محافظة المنيا مكان عمل وسكن الباحث مما ييسر من تطبيق أداة الدراسة؛ بالإضافة إلى انتشار المدارس الابتدائية في محافظة المنيا مقارنة بمدارس المراحل التالية.

٣- الحدود البشرية:

تقتصر الدراسة الحالية على المديرين والمعلمين بالمدارس الابتدائية الحكومية في محافظة المنيا.

٤- الحدود الزمانية:

تمثلت فترة تطبيق أداة الدراسة الميدانية في نهاية شهر فبراير وبداية شهر مارس للعام الدراسي ٢٠٢٣/٢٠٢٤م.

منهج الدراسة وأداته:

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي، من خلال "الأسلوب المسحي، الذي يعتمد على وصف الظاهرة المعاصرة وتفسيرها، وجمع البيانات، وهو من أكثر أغراض المنهج الوصفي؛ وذلك عن طريق الحصول على المعلومات من عينة من الأفراد بشكل مباشر؛ والذين يُطلق عليهم "المستجيبون، والأداة المستخدمة في الحصول على البيانات في البحوث المسحية، هي -غالباً- الاستبانة". (عبيدات وآخرون، ٢٠٢٠، ١٩١).

واستخدمت الدراسة الحالية الاستبانة باعتبارها إحدى طرق قياس واقع ممارسة سلوكيات الانحراف التنظيمي في المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة المنيا -حيث هناك أكثر من طريقة لقياس الظاهرة-، وقد أطلق تشاريلوز وآخرون Charilaos على الطريقة المستخدمة في البحث الحالي الطريقة التشغيلية Operational Method، أو الطريقة المرتكزة على المعايير Criterion-Based Mrthod؛ حيث يتم إعطاء المشاركين قائمة بالأفعال السلبية Negative Acts في مكان العمل، ويُطلب منهم وضع علامة على تلك التي تعرّضوا لها (Charilaos, Michael, Chryssa, Panagiota, George, Christina, 2015, 65).

مصطلحات الدراسة:

تحددت مصطلحات الدراسة الحالية في المصطلحات الرئيسية الآتية:

١- الانحراف التنظيمي Organizational Deviation:

فيما يخص الانحراف لغته: جاء في معجم المحيط، الانحراف من الفعل: انحرَفَ الشئُ انحرافاً، بانحراف: باعوجاج، وهو الميلان، يقال انحرف عن كذا، أي حال عنه، وجاء بمعنى مال وعدل، وإذا مال إنسان عن الشئ قبل انحراف، والإنسان على حرف من أمره أي على انحراف (عباد، ١٩٩٤، ٨٢). وفي معجم لسان العرب: انحراف عن الطريق المستقيم: الخروج عن جادة الصواب، والابتعاد عنها، ويقال انحراف عنه ينحرف انحرافاً، وحرفته انا عنه، أي عدلت به عنه، ويقال: حرف الجبل، أي أعلاه المحدد، ويقال فلان على حرف من أمره، أي: على ناحية منه، وتحريف الشئ عن موضوعه يعني: تغييره (ابن منظور، د.ت، ٤٢).

كما يعرف قاموس أكسفورد Oxford Dictionaries الانحراف بأنه يشير إلى الخروج عن المعايير المعتادة أو المقبولة (Oxford Learner's Dictionaries, 2024). وجاء في القاموس الحر The Free Dictionary الانحراف بأنه "الابتعاد عن فكرة أو سياسية أو قاعدة سلوك مقبولة" (The Free Dictionary, 2024). وعلى ذلك يمكن القول بأن الانحراف في اللغة الخروج والميل عما هو مألوف في ذلك المحيط الذي يعيش فيه.

كما يعرفه معجم المصطلحات العلوم الاجتماعية بأنه: الخروج عن السلوك السوي، التي تحرمها القوانين، وتستوجب عقوبات خاصة، وكما تُعد خروجاً عن قيم المجتمع وتقاليده (الزكي، ١٩٧٧، ١٠٦).

أما الانحراف التنظيمي، فتم تعريفه بأنه: "الرغبة المتعمدة في إلحاق الضرر بالمنظمة، وبشكل أكثر تحديداً بـمكان العمل" (Omar, Halim, Zainah, Farhadi, Nasir & Kairudin, 2011, 47).

ويعرفه روبنسون وبينيت Robinson & Bennett بأنه: "سلوك تطوعي متعمد ينتهك قيم ومعايير وقواعد وأخلاقيات المنظمة، وبذلك يهدد رفاهية المنظمة أو العاملين بها أو كليهما" (Robinson & Bennett, 1995, 558).

أما ديفور DeVore فيرى أن الانحراف التنظيمي عبارة عن السلوك المتعمد من جانب عضو من أعضاء المنظمة، وتُنظر إليه المنظمة على أن هذا السلوك يتباين ويتعارض ويتضارب مع المصالح العامة المشروعة لها، كما أنه الرغبة المتعمدة والمخططة لإلحاق الضرر بالمنظمة (Omar, Halim, Zainah, Farhadi, Nasir & Khairudin, 2011, 47).

ويمكن تعريف الانحراف التنظيمي بالمدارس الابتدائية الحكومية بأنه: جُملة ما يقوم به عاملو المدارس الابتدائية الحكومية من سلوكيات سلبية إرادية بنيت لإحقاق الضرر بالمدارس والعاملين؛ لتحقيق المصالح الشخصية على حساب المصالح العامة، وتُقاس من خلال استجابات القيادة المدرسية والمعلمين بتلك المدارس على أداة الدراسة، وقد صنقت الدراسة الحالية واقع ممارسة العاملين لسلوكيات الانحراف التنظيمي إلى أربعة أبعاد، وهي: إساءة العلاقة مع التلاميذ وأولياء أمورهم، إساءة العلاقة مع زملاء العمل، إساءة العلاقة مع الإدارة والإشراف، وسلوكيات عدائية تجاه المدرسة.

٢- المدارس الابتدائية الحكومية:

ويمكن تعريف المدارس الابتدائية الحكومية اجرائياً على أنها المدارس الرسمية التابعة أو الخاضعة لإشراف وزارة التربية والتعليم بالحلقة الأولى من التعليم الأساسي".

الدراسات السابقة:

تجدر الإشارة إلى أنه عن طريق الرجوع إلى الدراسات السابقة العربية في التربية نجدها لم تتعرض للانحراف التنظيمي بالمنظمات التعليمية بصفة عامة وبالمدارس بصفة خاصة. ولعدم مشكلت الدراسة والوقوف على جميع أبعادها، كان من المجدى استعراض جميع الدراسات السابقة ذات الصلة بالانحراف التنظيمية في منظمات الأعمال. أما فيما يتعلق بالدراسات الأجنبية، فنظراً لزخم الدراسات السابقة الأجنبية، فقد تم التركيز أيضاً على استعراض جميع الدراسات السابقة الأجنبية ذات الصلة بالمؤسسات التعليمية.

فيما يلي عرض للدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الانحراف التنظيمي، كما يلي:

أولاً- الدراسات السابقة العربية:

وتعرضها الدراسة من الأقدم إلى الأحدث، وذلك على النحو التالي:

١- دراسة حسين (٢٠١٤)، بعنوان: العدالة التنظيمية والدمج التنظيمي ودورها في تقليل سلوك العمل المنحرف: دراسة تطبيقية في المثني.

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك العمل المنحرف في مكان العمل من خلال الدمج التنظيمي كمتغير وسيط. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، ومن خلال استبانة ركزت فقط على البعد الأول (الانحراف التنظيمي) من أبعاد مقياس الانحراف التنظيمي Bennett & Robinson تم تطبيقها على عينة مكونة من (١٠٨) فرداً من الإداريين العاملين في معمل اسمنت المثني ضمن وزارة الصناعة في العراق، وأظهرت نتائج الدراسة أن العدالة التنظيمية والدمج التنظيمي لهما علاقة إيجابية بالانحراف التنظيمي، كذلك أن دمج العاملين كان له دوراً مهماً في التعامل مع سلوك العمل المنحرف الذي يضر بممتلكات المنظمة ووظائفها؛ لأن الدمج التنظيمي يعزز حالة احترام وتقدير الذات، وبالتالي يساهم في الحد من الممارسات السلبية.

٢- دراسة حساين وإبراهيم (٢٠١٨)، بعنوان: تحليل العلاقة بين الإشراف المسئ والانحراف في مكان العمل.

هدفت الدراسة التعرف على طبيعة العلاقة بين الإشراف المسئ والانحراف داخل مكان العمل سواء كان هذا الانحراف موجهاً نحو المشرفين، أو زملاء العمل (انحراف في العلاقات الشخصية، أو نحو المنظمة (انحراف تنظيمي)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما تم استخدام المقياس الذي أعده Bennett & Robinson عام ٢٠٠٠م، وتم إعطاء أوزان نسبية متدرجة من أعلى إلى أسفل حسب المستويات التالية وعلى التوالي (دائماً = ٥، عادة = ٤، أحياناً = ٣، نادراً = ٢، أبداً = ١)، ويعنى التقدير المرتفع على هذا المقياس زيادة إظهار الانحراف التنظيمي، بينما يعني التقدير المنخفض تدني هذا الإظهار، وقد أجريت الدراسة التطبيقية على عينة عشوائية من العاملات بمستشفيات جامعة أسيوط، حيث بلغ حجم العينة العشوائية (٣٤٦) ممرضة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: وجود علاقة ترابط معنوية موجبة بين الإشراف

المسيئ والانحراف في مكان العمل بأشكاله الثلاثة (الانحراف الموجه نحو المشرفين، والانحراف في العلاقات الشخصية، والموجه نحو المنظمة)؛ حيث يعمل الإشراف المسيئ كمحفز للقيام بالسلوكيات المنحرفة في مكان العمل.

٣- دراسة الذبحاوي والذبحاوي (٢٠١٨)، بعنوان: العدالة التنظيمية ودورها في الحد من ممارسات الانحراف التنظيمي: بحث تحليلي لأراء عينة من الموظفين في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة.

هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية والحد من ممارسات الانحراف التنظيمي، وتحديد أي من المقاييس الفرعية للعدالة التنظيمية أفضل في التنبؤ بممارسات الانحراف التنظيمي، ومن ثم العلاقة بين الانحراف التنظيمي -الذي تم قياسه من خلال مقياس أعدده سليمان وبهاتي Sulaiman & Bhatti ٢٠١٣م، ويتكون من أربعة أبعاد رئيسية، هي: ترك العمل في وقت مبكر، أخذ الراحة المفرطة، تعمد العمل البطئ، وتبديد موارد المنظمة، والعدالة التنظيمية - الذي تم قياسه من خلال استبانة أعدها الباحثين لهذا الغرض، على عينة قصدية (٦٤) فرداً من رؤساء الأقسام والموظفين العاملين في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة، وأسفرت النتائج عن أن نسبة التحقق لممارسات الانحراف التنظيمي جاءت بنسبة مئوية ٠.٧٤، ووجود علاقة تأثير قوية بين كل من العدالة التنظيمية وممارسات الانحراف التنظيمي، وكذلك أسفرت عن رفض العلاقة الارتباطية الموجبة بين العدالة التنظيمية وممارسات الانحراف التنظيمي.

٤- دراسة محمد (٢٠٢١)، بعنوان: تحليل العلاقة بين الإشراف المسئ والانحراف في مكان العمل ودور عدم الأمان الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك في هذه العلاقة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الإشراف المسئ والانحراف في مكان العمل، وكذلك الدور الوسيط لعدم الأمان الوظيفي وكذلك دراسة الدور المعدل للدعم التنظيمي المدرك، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى بعض النتائج، منها: وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الإشراف المسئ والانحراف في مكان العمل، وأن الدعم التنظيمي المدرك يعدل في العلاقة الموجبة بين الإشراف المسئ والانحراف في مكان العمل، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات.

ثانياً- الدراسات السابقة الأجنبية:

وتعرضها الدراسة من الأقدم إلى الأحدث وذلك علي النحو التالي :

١- دراسة بينيت وروبينسون (Bennett & Robinson , 2000)، بعنوان: تطوير مقياس للانحراف التنظيمي في بيئات المنظمات.

هدفت الدراسة إلى تطوير أداة لقياس الانحراف التنظيمي داخل بيئات المنظمات، وقد تضمنت هذه الدراسة إجراء ثلاثة دراسات فرعية، الأولى: لتوليد مفردات أداة لتقدير مستوى الانحراف التنظيمي بالمنظمات حيث تم سؤال المشاركين أن يكتبوا قائمة بسلوكيات الانحراف التنظيمي، وقد تم تجميع الاستجابات، وأسفرت هذه الدراسة عن قائمة تتضمن ٣١٤ سلوكاً منحرفاً في المنظمات، وبلغ عدد المشاركين (٧٠) فرداً، قام الباحثان باستخلاص قائمة من ٥٨ مفردة لتمثل ظاهرة الانحراف التنظيمي؛ وذلك بناء على تحكيمهما الذاتي لها، في ضوء مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة، أما الدراسة الفرعية الثانية؛ فتمت عرض هذه المفردات على مجموعة من الخبراء المحكمين، وبلغ عددهم ٢٢٦ فرداً، وتم استخلاص ٢٣ مفردة. وهدفت إلى اختبار صدق الأداة التي تم بناؤها في الدراسة الفرعية الأولى، وقد أسفرت نتائج التحليل العاملي عن استخلاص ١٢ مفردة تتوزع على بعدين للانحراف التنظيمي في بيئات المنظمات، وهما: الانحراف الشخصي، والانحراف التنظيمي. وفي الدراسة الفرعية الثالثة تم التحقق من الصدق التمييزي للأداة التي تم التوصل إليها في الدراسة الفرعية الثانية، وقد أصبحت هذه الأداة التي قدمها بينيت وروبينسون وسيلة أساسية لقياس ظاهرة الانحراف التنظيمي في العديد من الدراسات التالية.

٢- دراسة أونال (Unal, 2012)، بعنوان: تأثير سلوكيات المعلم المنحرفة على قواعد المدرسة والعلاقات الإنسانية بالمدارس: دراسة ميدانية.

هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى تأثير سلوكيات المعلم المنحرفة على قواعد التنظيم الإداري المدرسي وعلى العلاقات الشخصية، واعتمدت على المنهج المختلط Mixed Research، وقد تمت هذه الدراسة على مرحلتين، هما: المرحلة الأولى: هدفت إلى توليد سلوكيات الانحراف التنظيمي بالمدارس حيث تمت التحليل النوعي لمحتوى ١٣١ لوثائق ملفات التحقيقات التي نفذت مع ١١١ معلماً (٨٦ بالمدارس الابتدائية، و ١٨ بالمدارس الثانوية، و ٧ بالمدارس الخاصة) التي أجريت من قبل محققى الشئون القانونية بمديرية التعليم خلال العام الدراسي ٢٠٠٨/٢٠٠٩م، وقد تم فرز وتجميع السلوكيات وأسفرت ذلك عن قائمة تتضمن ٢٤ سلوكاً منحرفاً لتمثل ظاهرة انحراف المعلم، أما المرحلة الثانية فتمت عرض هذه المضردات في استبانة على ٤٠٦ من مديري المدارس الابتدائية والإعدادية والثانوية الحكومية والخاصة في مناطق مدرسية مختلفة، وقد أسفرت هذه المرحلة عن استخلاص ١٥ سلوكاً منحرفاً يتوزع على بعدين للانحراف التنظيمي بالمدارس، هما: سلوكيات موجهة إلى البيئشخصي Interpersonal، ويتكون من بعدين فرعيين، وهما: سلوكيات تجاه العاملين وزملاء العمل، وسلوكيات تجاه الطلاب. أما البعد الثاني وهو سلوكيات موجهة تجاه المنظمة، يتكون من ثلاثة أبعاد فرعية، وهي: سلوك تجاه العمل، سلوك تجاه أصول وعلاقات المنظمة، وخلصت الدراسة إلى أن الانحراف التنظيمي يؤثر سلباً على قواعد التنظيم المدرسي، وعلى العلاقات الشخصية بين زملاء العمل.

٣- دراسة أكسو (Aksu, 2016)، بعنوان: الانحراف التنظيمي والقيادة متعددة العوامل.

هدفت الدراسة الحالية إلى تحديد مستوى السلوكيات التنظيمية المنحرفة لدى المعلمين، وبيان العلاقة بين مستوى السلوك المنحرف والأنماط القيادية لمدير المدرسة، من وجهة نظر المعلمين. وتعرف تأثير بعض المتغيرات الديموغرافية الخاصة بالمعلمين: النوع الاجتماعي، والحالة الاجتماعية، والمؤهل الدراسي، وسنوات الخبرة على استجابات عينة الدراسة على واقع الانحراف التنظيمي للمعلم وعلى الدرجة الإجمالية للعلاقة بين الانحراف التنظيمي للمعلم والقيادة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لملاءمته لهذه الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من عينة طبقية قوامها ٥٥٧ معلماً من المدارس الثانوية في ١٠٨ مدرسة في مقاطعة إزمير Izmir، وطبقت الدراسة مقياس الانحراف التنظيمي الذي أعده أكسو وجيرجين Aksu & Girgin ٢٠١٣م لقياس الانحراف التنظيمي، والذي يتكون من إجمالي ٢٠ عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد رئيسية، وهي: سلوكيات الانحراف الفردي، ويتضمن (٣) عبارات، وسلوكيات الانحراف التنظيمي، ويتضمن (٩) عبارات، وسلوكيات الانحراف الأخلاقي ويتكون من (٨) عبارات. وتوصلت الدراسة إلى بعض النتائج، منها: جاء مستوى الانحراف التنظيمي للمعلمين في أبعاده الثلاثة الفردي والتنظيمي والأخلاقي بالمدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين منخفضاً، كما توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية سلبية بين الانحراف التنظيمي وأنماط القيادة التحويلية والتفاعلية، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الانحراف التنظيمي والقيادة الفوضوية، وأظهرت أن الأنماط القيادية لها تأثير كبير على الانحراف التنظيمي، وأن الانحراف التنظيمي يقل وينخفض في المدارس التي يتم فيها تحديد الأدوار والتوقعات بوضوح ويتم دعم وتحفيز التابعين من قبل القادة.

٤- دراسة تويتوك ويافوز (Toytok & Yavuz, 2018)، بعنوان: العلاقة بين ممارسات إدارة الأداء والانحرافات التنظيمية بالمدارس.

هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين إدارة الأداء والانحراف التنظيمي للمعلمين بالمدارس، وبحث تأثير المتغيرات الديموغرافية، مثل: النوع، والمادة الدراسية، والأقدمية، والمهام، والعمر، ونوع المدرسة على إدارة الأداء والانحراف التنظيمي. واستخدمت الدراسة المدخل الارتباطي، وطبقت الدراسة مقياس الانحراف التنظيمي بالمدارس الابتدائية الحكومية والخاصة الذي أعده بينيت وروبينسون وتم تكييفه إلى التركيبة من قبل أكسو وجيرجين Aksu & Girgin عام ٢٠١٣م، ويتكون

من ٢٠ عبارة، وتكونت عينة الدراسة من ٣٤١ مديراً ومعلمًا في مدارس في مدينة سيرت Siirt للعام الدراسي ٢٠١٧/٢٠١٨م، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الانحراف التنظيمي بالمدارس في استجابة "لا أوافق"، (١.٨٤٥)، كذلك توصلت الدراسة إلى وجود علاقة سلبية ومتوسطة الأهمية بين ممارسات إدارة الأداء والانحراف التنظيمي بالمدارس، فكلما زادت ممارسات إدارة الأداء ينخفض مستويات الانحراف التنظيمي.

٥- دراسة إرتورك وزيبلم (Erturk & Ziblim, 2020)، بعنوان: تأثير المناخ التنظيمي على الانحراف التنظيمي بالمدارس: دراسة ميدانية.

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين المناخ التنظيمي والانحراف التنظيمي من وجهة نظر المعلمين باستخدام مقياس الانحراف التنظيمي للمدارس الذي قدمه كوسي وأكسو Kose & Aksu ويتكون من ٢٠ عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد رئيسية، هي: الشخصي والتنظيمي والأخلاقي. وقد استخدمت الدراسة المنهج الارتباطي أحد أنواع المنهج الوصفي، وتم تطبيق أداة الدراسة على عينة ضخمة تكونت من (١٠٤٠٠) من المعلمين العاملين بالمدارس الابتدائية والثانوية في مقاطعة موغلا بتركيا Mugla، وكشفت الدراسة أن مستوى ممارسات الانحراف التنظيمي بالمدارس جاء منخفضاً، وبترتيب الأبعاد حسب النسبة المئوية جاء البعد الأخلاقي في المرتبة الأولى من حيث الممارسة، يليه البعد الفردي، وأخيراً البعد التنظيمي بدرجة منخفضة، كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة قوية وإيجابية بين المناخ التنظيمي والانحراف التنظيمي بالمدارس، كذلك وجود فروق ذات دلالة احصائية تبعاً لمتغير الجنس، لصالح المعلمين الذكور. وأن أبعاد المناخ التنظيمي للمدير المساند والمعلم المتعاون والمعلم المنعزل تمثل منبئات دالة على الانحراف التنظيمي بالمدارس في البعد الفردي، وجاءت سلوكيات الانحراف التنظيمي بالمدارس الابتدائية في المرتبة الأولى تليها سلوكيات الانحراف التنظيمي بالمدارس الثانوية.

تعليق عام على الدراسات السابقة:

فيما يلي عرض لأوجه التشابه والاختلاف، ولجوانب الإفادة من هذه الدراسات، وذلك على النحو التالي: وبيان موقع الدراسة الحالية منها:

• أوجه التشابه مع الدراسات السابقة:

- اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة على أهمية دراسة الانحراف التنظيمي، والتعامل معه، مثل: دراسة (حسين، ٢٠١١م)، ودراسة (Unal, 2012)، ودراسة (Erturk & Ziblim, 2020).
- واتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة على وجود مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى الانحراف التنظيمي بالمؤسسات التعليمية، مثل: دراسة (حسانين وإبراهيم، ٢٠١٨)، ودراسة (Toytok & Yavuz, 2018)، ودراسة (محمد، ٢٠٢١).
- واتفقت على وجود عدة أبعاد للانحراف التنظيمي بالمؤسسات التعليمية، والتي من أهمها: (الانحراف الشخصي، الانحراف التنظيمي، الانحراف الأخلاقي، سلوكيات تجاه العاملين وزملاء العمل، سلوكيات تجاه أصول وعلاقات المنظمة، ترك العمل في وقت مبكر، أخذ الراحة المفرطة، تعمد العمل البطئ، تبديد موارد المنظمة، سلوكيات تجاه الطلاب، سلوكيات تجاه العمل، وسلوكيات تجاه المنظمة)، مثل: دراسة (Bennett & Robinson, 2000)، ودراسة (Unal, 2012)، ودراسة (Aksu, 2016)، ودراسة (الذبحاوي والذبحاوي، ٢٠١٨)، ودراسة (Toytok & Yavuz, 2018)، ودراسة (Erturk & Ziblim, 2020).
- كما تشابهت الدراسة مع الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة في جمع المعلومات، مثل: دراسة (حسين، ٢٠١١م)، ودراسة (Unal, 2012)، ودراسة (حسانين وإبراهيم، ٢٠١٨)، ودراسة

(Toytok & Yavuz, 2018)، ودراسة (الذبحاوي والذبحاوي، ٢٠١٨)، ودراسة (Toytok & Yavuz, 2018)، ودراسة (Erturk & Ziblim, 2020).

• أوجه الاختلاف مع الدراسات السابقة:

- اختلفت الدراسة الحالية عن معظم الدراسات السابقة من حيث ما يلي:-
- الهدف، وهو التوصل إلى إجراءات وآليات مقترحة للحد من الانحراف التنظيمي بالمدارس الابتدائية في محافظة المنيا بمصر.
- طبيعة الموضوع، حيث إن الدراسة الحالية تقوم بدراسة تطور مفهوم الانحراف التنظيمي في المنظمات التعليمية، وأبعاده، وأفضل الممارسات للحد منه، وواقع الحد من الانحراف التنظيمي في ضوء اللوائح والتشريعات.
- مجتمع الدراسة: حيث طبقت أداة الدراسة الميدانية على عينة من القيادات المدرسية والمعلمين في محافظة المنيا بجمهورية مصر العربية، والتي شملت تسع إدارات تعليمية بالمحافظة.
- منهجية الدراسة: حيث اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي.
- مجال الدراسة: حيث تهتم بدراسة الانحراف التنظيمي بالمدارس المصرية.
- البيئة التطبيقية: حيث طبقت على البيئة التطبيقية المصرية.
- السياق التربوي: حيث تُمثل أول دراسة أجريت في السياقات التربوية العربية والمصرية. وهو ما لم تُسنع إليه أي دراسة من الدراسات السابقة.
- ومن ثم لم توجد دراسة أجنبية أو عربية أو مصرية قامت بمحاولة وضع إجراءات وآليات مقترحة للحد من سلوكيات الانحراف التنظيمي بالمؤسسات التعليمية بصفة عامة والمدارس الابتدائية بمصر بصفة خاصة (في ضوء قواعد البيانات المحلية والعالمية كما تم الإشارة إليه سابقاً في (أهمية الدراسة) ص.٣٠)، مما مثل دافعاً قوياً لبحث هذا الموضوع لسد الثغرة العلمية في هذا المجال.

• أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في أنها كانت منطلقاً للدراسة في إعداد الإطار النظري، والتأكيد على أهميتها، ومواكبتها للتوجهات العالمية الحديث.
- كما استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تصميم أداة الدراسة الميدانية، أيضاً الاستفادة من الدراسات السابقة في تفسير نتائج الدراسة الميدانية واستنتاج الآليات المقترحة.

خطوات الدراسة:

- للإجابة عن أسئلة الدراسة الحالية ولتحقيق أهدافها سارت الدراسة وفقاً لعدد من الخطوات على النحو التالي:
- ١- تحديد الإطار النظري للدراسة، ويتناول أدبيات البحث التربوي في ثلاثة أجزاء، وهي: الجزء الأول للإطار النظري: الأساس المفاهيمي للانحراف التنظيمي بالأدبيات الإدارية المعاصرة، وتطور مفهوم الانحراف التنظيمي، والمحددات والأبعاد، والجزء الثاني للإطار النظري: بعض أفضل الممارسات للحد من الانحراف التنظيمي، والدروس المستفادة منها في الحد من الانحراف التنظيمي بالمدارس الابتدائية، والجزء الثالث للإطار النظري: واقع الانحراف التنظيمي بالمدارس الابتدائية (للإجابة عن السؤال الأول للدراسة).
- ٢- وصف وتحليل واقع الانحراف التنظيمي بالمدارس الابتدائية في جمهورية مصر العربية نظرياً من خلال الوثائق الرسمية والدراسات السابقة (للإجابة عن السؤال الثاني للدراسة).
- ٣- الدراسة الميدانية: وتتناول إجراءات الدراسة الميدانية من حيث أهداف الدراسة، وأدواتها، وعينتها، وإجراءات تطبيقها، وصعوبتها، والمعالجة الإحصائية، ونتائجها (للإجابة عن السؤالين الثالث والرابع للدراسة).
- ٤- وضع مجموعة من الإجراءات المقترحة للحد من الانحراف التنظيمي بالمدارس الابتدائية بجمهورية مصر العربية (للإجابة عن السؤال الخامس للدراسة).

وفيما يلي بيان تفصيلي بتلك الخطوات:

القسم الثاني- الإطار المفاهيمي للانحراف التنظيمي في الأدبيات الإدارية المعاصرة

يتضمن هذا القسم الإطار المفاهيمي للانحراف التنظيمي في الأدبيات الإدارية المعاصرة ثلاثاً مباحث: يتناول المبحث الأول منها تحديد الأسس النظرية والمفاهيمية للانحراف التنظيمي في مكان العمل في ضوء البحوث التي اهتمت بدراسة هذه السلوكيات السلبية؛ من حيث تطور مفهوم الانحراف التنظيمي، والأبعاد، والمحددات، أما المبحث الثاني فيتناول تحديد أفضل الممارسات للحد من سلوكيات الانحراف التنظيمي، ويتناول الأخير واقع سلوك الانحراف التنظيمي في المدارس المصرية، ويمكن عرض هذه المباحث بالترتيب على النحو التالي:

المبحث الأول: سلوكيات الانحراف التنظيمي (إطار مفاهيمي):

اهتم الباحثون بدراسة الانحراف التنظيمي من عدة زوايا، فالبعض اهتم بتأصيل المفاهيم، والتمييز بينه وبين المصطلحات المترادفة، ومراحل تطوره، بالإضافة إلى معرفة أبعاده، والبعض الآخر ركز على محددات سلوك الانحراف التنظيمي. وسوف يعرض هذا المبحث هذه العناصر مع بيان خصوصية دراسة الانحراف التنظيمي في قطاع التعليم، وذلك على النحو التالي:

أولاً- تطور مفهوم الانحراف التنظيمي:

إن أول طرح لمفهوم الانحراف التنظيمي بالمنظمات في الأدب الغربي كان مع ثورة Luddite خلال القرن التاسع عشر؛ حيث قام الموظفون بتدمير الآلات والمعدات التي حلت محل الوظائف التي كانوا يعملوا بها، علاوة على الإشراف السيء ومضايقة الموظفين الذين يتعرضون لها في مكان العمل (Bennett & Marasi, 2023, 4-6). ثم مع بداية الثورة الصناعية، عندما وصف تايلور ظاهرة التخريب في مكان العمل في بداية القرن العشرين في كتابه "مبادئ الإدارة العلمية" Principles of Scientific Management حيث لاحظ تظاهر بعض العاملين بالبطء في إنجازهم للعمل دون أن يكون هناك إنتاج حقيقي (Yildiz & Alpan, 2015, 331)، وبالتالي فإن سلوكيات انحراف العاملين في بيئة العمل ليست حديثة الظهور، وإنما لها تاريخ طويل بالمنظمات المختلفة، ومن ثم جاءت محاولات الباحثين لتصنيف سلوكيات الانحراف التنظيمي، وفهم العوامل التي تؤثر على احتمال انخراط الموظفين في مثل هذه السلوكيات.

وبدأت المحاولات الأولى لتصنيف سلوكيات الانحراف التنظيمي في ثمانينيات القرن العشرين على يد هولنجير وكلاارك Hollinger & Clark عام 1983م، ويعتبر مؤلف مصطلح الانحراف التنظيمي، حيث تناول دواعي الانحراف التنظيمي وأشكاله، من خلال التمييز بين بعدين من السلوكيات المنحرفة، هما: انحراف الملكية Deviance Property ويشير إلى السلوكيات التي تعبر عن إساءة وتدمير ممتلكات المنظمة من العاملين، والآخر: الانحراف الإنتاجي Production Deviance، ويشير إلى السلوكيات الضارة التي تؤدي إلى تدني الإنتاجية وجودتها (Hollinger & Clark, 1982, 335-336).

وهو ما يمثل نقطة تحول من دراسة سلوك العمل الإيجابي المرغوب، مثل: سلوكيات المواطنة التنظيمية والالتزام والتكيف التنظيمي بالمنظمات إلى دراسة سلوك العمل السلبي غير المرغوب في مكان العمل، وقد تمت بلورة سلوك العمل السلبي غير المرغوب تحت اسم الانحراف التنظيمي. ولقد تمت دراسة الانحراف التنظيمي تحت مجموعة من المصطلحات المختلفة، مثل: الانحراف في مكان العمل Workplace Deviance، العدوان في مكان العمل Workplace Aggression، العدوان بدوافع المنظمة Organization-motivated Aggression، سوء السلوك التنظيمي Organizational Misbehavior، السلوكيات المعادية للمجتمع Anti-Social Behaviors، نائب الموظف Employee vice، السلوك الانتقامي التنظيمي Organizational Retaliation Behavior، السلوك المختل Dysfunctional Behavior، الانحراف

الوظيفي Occupational Deviance، الحفاظ في مكان العمل Workplace Incivility، السلوك المضاد للإنتاجية Counterproductive Behavior، السلوك التنظيمي السيء Organisational Misconduct، سلوكيات العمل التي تؤدي إلى نتائج عكسية Counterproductive Work Behaviours، التخريب في مكان العمل Workplace Sabotage، عدم اتساق السلوك Inconsistent Behaviour، ومقاومة الموظفين Employee Resistance. (Shah, Shah, Ullah & Yasir, 2021, 68-69). ويعتبر الانحراف التنظيمي مفهوماً شاملاً للمسميات المختلفة لسلوكيات المدمرة والسلبية في بيئة العمل.

وفي بدايات القرن العشرين قام الباحثان روبنسون وبينيت، وُعدان من أكثر الباحثين إسهاماً في الأدب المتعلق بالانحراف التنظيمي؛ حيث صنفا الانحراف التنظيمي إلى بُعدين، وهما: البعد الأول: الانحراف التنظيمي الموجه تجاه المنظمة، وينقسم إلى نوعين، هما: انحراف الإنتاج، وانحراف الملكية، والبعد الآخر: الانحراف التنظيمي الموجه تجاه الأفراد كالمديرين والمشرفين والعاملين والمستفيدين، وينقسم إلى نوعين فرعيين، هما: العداة الشخصي، والانحراف السياسي (Robinson & Benett, 1995, 555-572). وفي دراسة أخرى، قام نفس الباحثين بتطوير نموذجهما من خلال حصر (١١٣) سلوكاً منحرفاً، تم تقليصها إلى (٢٤) سلوكاً من خلال عرضها على المحكمين المختصين، وتم إدراج هذه السلوكيات ضمن بُعدين رئيسيين، وهما: البعد الأول: الانحراف التنظيمي، وتشمل (١٦) سلوكاً، والبعد الآخر: الانحراف الشخصي، ويشمل (٨) سلوكاً (Bennet & Roninson, 2000, 349-360).

ولعل أول ظهور للانحراف التنظيمي كقضية رئيسية في التعليم قد بدأت بدراسة أونال Unal عام ٢٠١٢م، ولقد قسم الانحراف التنظيمي في المدارس الابتدائية والثانوية إلى أربعة أبعاد رئيسية، وهي: الانحراف الشخصي، وانحراف التعليم، وانحراف في الوقت، والانحراف المشترك، ويؤكد أونال أن تاريخ مصطلح الانحراف التنظيمي في السياقات التربوية يرجع إلى أواخر الستينيات في الولايات المتحدة الأمريكية، ولكن التقليد الذي اشتق منه هذا المصطلح أكثر قدماً من ذلك (Unal, 2012, 3-8).

لقد أوضح ناريمان وبارون Neuman & Baron بعض الخصائص التي تميز سلوك الانحراف التنظيمي عن غيره من المصطلحات المتداخلة الأخرى، وتمثل فيما يلي: (Neuman & Baron, 2005, 5-6)

- يشترط أن يكون هذا السلوك إرادياً ومتعمداً وكرد فعل للتجارب في العمل وبالتالي فإن السلوك العرضي والذي هو خارج عن إرادة الفرد كالغياب بسبب المرض، أو البطء في إنجاز العمل المطلوب بسبب فقدانه للمهارات المطلوبة لإنجازه؛ لا يعتبر سلوكاً منحرفاً.
- يشترط أن يكون هناك نية صريحة تتعمد إلحاق الضرر بالمنظمة أو بالعاملين بالمنظمة أو الاثنين معاً، وليست من قبيل المصادفة. فقد أشارا إلى أن بعض الأفراد لا يضمرون نية الإضرار بالمنظمة أو العاملين فيها، على الرغم من أنهم قد شاركوا عمداً في سلوكيات الانحراف التنظيمي؛ فقد يتغيب أحد الموظفين عمداً عن العمل في أحد الأيام بنية إنجاز بعض الأمور الشخصية، وليس بقصد التأثير على إنتاجية المنظمة، كما أشار تايلور Taylor بأنه "لا يمكن اعتبار قبول أحد العاملين في المنظمة عرض عمل أفضل في منظمة أخرى بأنه سلوك انحراف تنظيمي على الرغم من أنه أثر على المنظمة بتركه العمل فيها".
- يشترط أن ينتهك المعايير التنظيمية المهمة، وأنه يحدث كانعكاس لشخصية الموظفين.
- يشترط أن يكون متسبب ومرتكب فعل هذه السلوكيات أحد العاملين بالمنظمة.
- يستهدف العاملين بالمنظمة أو المنظمة ذاتها، وأنه يحدث نتيجة للتكيف مع السياق الاجتماعي في المنظمة (Judge, Scott, Ilies, 2006, 126-138).
- يشترط أن يكون هذه السلوكيات متضاربة ومتعارضة مع المصالح العامة للمنظمة.

• يتناقض مع المعايير الاجتماعية العامة، ولها القدرة على إيذاء الآخرين (Karelaia, Keck, 2006, 134).

وعلى الرغم من وجود عدد كبير التعريفات لمصطلح الانحراف التنظيمي في التعليم؛ حيث توجد عدة مصطلحات مترادفة معترف بها عالمياً، كما تستخدم عدة مصطلحات لوصف السلوك نفسه، فإن المعنى الشائع للانحراف هو مجموعة من السلوكيات السلبية والضارة والتي تصدر عن العاملين بالمؤسسة عن عمد، بالتالي تؤدي إلى خلل في سير المؤسسات التعليمية وإنتاجيتها (Yeşiltaş & Gürlek, 2020, 306). أو يعرف بأنه سلوك خاطئ يصدر عن العاملين داخل المؤسسة التعليمية، ويضر بمصلحة المؤسسة التعليمية، وتؤثر سلباً على مخرجات هذه المؤسسة (Tuzun, Çetin & Basım, 2017, 392).

لقد استعير مفهوم الانحراف التنظيمي من مجال إدارة الأعمال والمجال الصناعي والتجاري، وعلى الرغم من أن الأغراض في المؤسسات الصناعية تختلف في بعض الحالات عن الأهداف بالمؤسسات التعليمية، فإن كثيراً من المؤسسات التعليمية بدأت في تطبيق آليات وسياسات الحد من الانحراف في الصناعة في هذه المؤسسات، والاستخدام المتزايد لآليات الحد من الانحراف التنظيمي هو أحد الانعكاسات لهذا الاتجاه، وعند تطبيق مصطلح الانحراف التنظيمي في مجال التربية يكون المقصود به مجموعة من الأفعال والتصرفات السلبية الفردية، التي تؤدي إلى خلل في سير المؤسسات التعليمية وإنتاجيتها، والتي يصدر عن قياداتها ومعلميها تلك السلوكيات الضارة عن عمد، وبالتالي تؤثر بالسلب على المدرسة، وعلى أعضاء المجتمع المدرسي.

ويرى "ربنسون وبينيت" أن الانحراف التنظيمي يشير إلى السلوكيات الطوعية السالبة والصادرة من العاملين بوعي والتي تنتهك القيم والمعايير التنظيمية المهمة بالشكل الذي يعرض كيان المنظمة أو العاملين فيها أو كليهما معاً للخطر (Robinson & Bennett, 1995, 556). ويرى بأنه السلوك الذي يحدث أثراً ضاراً على المؤسسات وأعضائها، وتشمل أفعالاً علنية، مثل: العدوان والسرقة، وأفعال سلبية، مثل: الفشل المتعمد في اتباع التعليمات أو العمل بطريقة غير صحيحة (Toytok & Yavuz, 2018, 113).

أو يعرف بأنه "جنوح العاملين وانتهاكهم لعادات ولوائح وسياسات المنظمة مما قد يعرض رفاهيتها للخطر، ويشكل مصدر قلق متزايد في المنظمات، لأن عواقبه بعيدة المدى وتؤثر على جميع جوانب المنظمة بما في ذلك عمليات صنع القرار والإنتاجية والتكاليف المالية" (Appelbaum, Iaconi & Matousek, 2007, 586).

أو يشير الانحراف إلى أنه وضع غير مرغوب فيه وسلب للمنظمات يعتمد فيها العاملون القيام بسلوكيات لا تناسب وقوانين وأنظمة العمل داخل المنظمة، تضر بوظائفها وهيكلكها وعلاقاتها واتصالاتها مع المجتمع (Argon & Ekinci, 2016, 136).

كما يشير الانحراف التنظيمي إلى أنه عبارة عن ممارسات منحرفة في مكان العمل تتمثل في مخالفة العاملين لخطط وأهداف المنظمة، نتيجة لاعتقادهم بأن مكان العمل يسوده الظلم التنظيمي أو تغيير اجتماعي غير مواتٍ بينهم وبين منظماتهم (Haldorai, Kim, Chang & Li, 2020, 2).

أو أنه سلوكيات سلبية مدمرة للمؤسسة وتؤدي إلى الإخلال بالأنشطة التشغيلية والأصول وإيذاء العاملين، ومن ثم فإن هذه السلوكيات يمكن أن توجه تجاه المؤسسة أو مستفيديها أو تجاه العاملين فيها من الرؤساء أو الزملاء أو المرؤوسين (Shah, Shah, Ullah & Yasir, 2021, 69). أو يُعرف بأنه تلك السلوكيات التي تسبب في إلحاق الضرر بزملاء العمل والمرافق وممتلكات المنظمة.

ولم يقتصر الاهتمام بالانحراف التنظيمي في التعليم على الأدب الغربي فقط، ولكن أخذت بعض الدول بدراسة الحد من الانحراف التنظيمي، مثل: الأدب الآسيوي، والأدب الأفريقي؛ إذ يؤكد أن مفهوم الانحراف التنظيمي أصبح سياسياً في الدول المختلفة.

ثانياً- أبعاد سلوكيات الانحراف التنظيمي:

يمكن بيان أبعاد الانحراف التنظيمي بناء على معيار محدد، وهو ما ورد في الدراسات والبحوث ذات الصلة بالانحراف التنظيمي بصفة عامة، والانحراف التنظيمي بالمؤسسات التعليمية بصفة خاصة.

عند عرض الدراسات والبحوث يبرز أن سلوكيات الانحراف التنظيمي تتكون من عدد من الأبعاد الرئيسية، وتعددت هذه الأبعاد باختلاف الباحثين ومجالات تخصصهم في توصيف الانحراف التنظيمي. ويمكن إجمال الأبعاد الرئيسية التي توصلت إليها الدراسات السابقة على النحو التالي:

جاءت أول محاولة لتصنيف أبعاد الانحراف التنظيمي من قبل "هولينجر وكلاارك" وينطوي تصنيفه على بعدين رئيسيين، وهما: الأول: انحراف الإنتاج، والذي يستهدف الإضرار بعمليات المنظمة وجودة أدائها، والآخر: انحراف الملكية، ويشير إلى خسارة المنظمة لمواردها، ويؤثر على أدائها بشكل غير مباشر (Hollinger & Clark, 1982, 99-105).

لقد ذهب "روبنسون وبينيت" إلى أن الانحراف التنظيمي من الناحية المفاهيمية يتضمن محورين أساسيين، هما: الخطورة والهدف، ويتضمن كل محور منهما أبعاد محددة، ويشير محور الخطورة Severity: إلى مدى انتهاك السلوك المنحرف للمعايير التنظيمية المهمة، ويُعد أكثر ضرراً للمنظمة أو أعضائها، وتصنف السلوكيات المنحرفة وفق هذا البعد إلى سلوكيات شديدة الخطورة بالمنظمة، وتتمثل في تخريب المنظمة، تعطيل عمليات العمل، الاعتداء البدني، الإضرار بالزملاء، والسرقات، وسلوكيات قليلة الخطورة، وتتمثل في ضعف استغلال وقت العمل، الغياب غير المبرر، الحصول على أوقات راحة وائدة غير مصرح بها. في حين يعكس المحور الثاني الهدف Target، ما إذا كان السلوكيات المنحرفة موجهة نحو المنظمة، أو موجهة تجاه أعضاء المنظمة (Robinson & Bennett, 1997, 9-11). ويوضح الشكل التالي محاور وأبعاد الانحراف التنظيمي عند روبنسون وبينيت".



شكل رقم (١) محاور وأبعاد الانحراف التنظيمي عند "روبنسون وبينيت"
(Robinson & Bennett, 1997, 10).

ويلاحظ من الشكل السابق (١) أن نوعي الانحراف التنظيمي وفقا للهدف؛ وهما: الانحراف التنظيمي الموجه نحو المنظمة، وتتراوح سلوكياته ما بين السلوكيات المنحرفة البسيطة كالانحراف الإنتاجي وسلوكيات الانحراف الشديدة كالانحراف الملكية، في المقابل يلاحظ النوع الثاني، وهو الانحراف الشخصي، وتتراوح سلوكياته ما بين السلوكيات البسيطة كالانحراف السياسي والسلوكيات الشديدة كالعداء الشخصي، كما يلاحظ من الشكل أن العداء الشخصي وانحراف الملكية أكثر أبعاد الانحراف التنظيمي ضرراً بالمنظمة والعاملين، في حين أن الانحراف السياسي والانحراف الإنتاجي أكثر أبعاد الانحراف التنظيمي قليلة الضرر بالمنظمة، كما يلاحظ من الشكل أن كل بُعد له مجموعة من السلوكيات التي تضر بالمنظمة والعاملين. وقد ظلت أبعاد الانحراف التنظيمي التي قدمها "روبينسون وبينيت" محل دراسة واختبار وتطوير على مدار العقدين الماضيين، حيث قام الباحثون بدراسة أبعاد الانحراف التنظيمي عند "روبينسون وبينيت"، وأجروا كثيراً من التعديلات عليها، وقد كانت معظم جهودهم موجهة نحو التوصل إلى بناء أبعاد لسلوكيات الانحراف التنظيمي، وهناك شبه اتفاق بين الباحثين مؤخراً على أن هذه الأبعاد الأربعة هي المكونات الأساسية لأبعاد سلوكيات الانحراف التنظيمي، وتوضح هذه الأبعاد فيما يلي:

١- الانحراف الشخصي:

ويشير الانحراف الشخصي (ID) Interpersonal Deviance إلى السلوكيات الضارة الموجهة نحو الأفراد العاملين والمنتمين بالمنظمة والمتعاملين معها، أو أنه يشير إلى أفعال متعمدة تجاه أطراف وأفراد في بيئة العمل، مثل: زملاء، الرؤساء والمشرفين، الموردين والمستفيدين؛ بقصد إلحاق الضرر بهم مادياً أو نفسياً (Robinson & Bennett, 2000, 353). ويحدث الانحراف الشخصي عندما يتضمن هدف السلوك السلبي المستفيدين المحددين، وقد يحدث انحراف الشخصي كرد فعل للشعور بالاستغلال أو كرد فعل للشعور بأن التصرف بالسلوكيات المضرة تُعد الطريقة الصحيحة التي تفيده، أو افتقاره إلى الدافع للتوافق مع السياق الاجتماعي، وامتلاكه الدافع لخرق تلك التوقعات (Pulich & Tourigny, 2004, 297).

٢- الانحراف التنظيمي:

يشير الانحراف التنظيمي (OD) Organizational Deviance إلى السلوكيات الضارة التي تستهدف المنظمة، كما يشير إلى أفعال متعمدة لإلحاق الضرر بالمنظمة (Robinson & Bennett, 2000, 356)، ويتمثل في سلوكيات، مثل: سرقة أشياء من ممتلكات العمل، التخريب، تعطيل المعدات، التأخير عن المواعيد الرسمية بدون عذر، تعمد إضاعة الوقت فيما لا يعود على العمل بفائدة، وتعمد العمل البطيء، وأخذ الراحة المفرطة (Omar, Halim, Zainah, Farhadi, Nasir & Khairudin, 2011, 48).

ويشمل الانحراف التنظيمي انحراف الإنتاج والممتلكات (Karelaia, Keck, 2013, 784)، وقد استشهد بعض الباحثين بأن سلوكيات الانحراف التنظيمي على أنها سلوكيات انسحابية، والتي تسمح للموظفين بالانسحاب جسدياً وعاطفياً من المنظمة (Everton, Jolton & Mastrangelo, 2007, 120).

٣- الانحراف الإنتاجي:

ويشير الانحراف الإنتاجي Production Deviance إلى السلوكيات الضارة التي تؤدي إلى تدني الإنتاجية في المنظمة، كما يشير إلى السلوكيات الضارة التي تنتهك القواعد التنظيمية فيما يتعلق بنوعية وكمية العمل الذي يتعين إنجازه (Robinson & Bennett, 2000, 356)، ويتضمن الانحراف الإنتاجي جميع السلوكيات التي تؤدي إلى عدم أداء العمل وفق المعايير الموضوعية من قبل المنظمة (Hollinger & Clark, 1982, 99).

كما يشير إلى السلوكيات التي يقوم بها الموظفون المنحرفون لها في النهاية تأثير سلبي على الإنتاجية الإجمالية للمنظمة، أو أنها السلوكيات التي تنتهك رسمياً المعايير التنظيمية المقررة

فيما يتعلق بالحد الأدنى من جودة وكمية العمل الذي يجب إنجازه كجزء من وظيفة الفرد (Pulich & Tourigny, 2004, 294).

٤- انحراف الملكية:

ويشير انحراف الملكية Deviance Property إلى السلوكيات الضارة تجاه إتلاف وإساءة استخدام ممتلكات وأصول المنظمة (Gruys & Sackett, 2023, 82). كما يشير إلى الحالة الأكثر خطورة الذي يضر باهتمامات المنظمة، ويحدث عندما يقوم الموظفون بتخريب وإساءة استخدام الأصول المادية للمنظمة أو الحصول عليها دون تصريح (Pulich & Tourigny, 2004, 295)، ويتضمن هذا النوع سلوكيات السرقات والتخريب والأخطاء المتعمدة في العمل، وإساءة استخدام الحسابات والاستخدام الشخصي لممتلكات المنظمة (Everton, Jolton & Mastrangelo, 2007, 121).

ويعتبر أونال Unal الأكثر إسهاماً في الانحراف التنظيمي في المجال التربوي، التي تصنف السلوكيات المنحرفة بالمدارس الابتدائية، وهي كما يلي: (Unal, 2012, 1-20)، (Unal, 2013, 637-640)

البعد الأول: سلوكيات الانحراف التنظيمي: Organizational Deviant Behaviors، وتشير إلى تلك السلوكيات التي لديها القدرة على التأثير بشكل مباشر على جودة وكمية العمل بالمدسة أو علاقاتها أو منعها من استخدام مواردها بشكل فعال، ويتكون من بعدين فرعيين، هما: البعد الفرعي الأول: الانحراف التنظيمي في مكان العمل Workplace deviant behaviors، والذي يشير إلى سلوكيات التي لديها القدرة على الإضرار بعمل المنظمة وتعوق جودة وكمية العمل المنجز. والبعد الفرعي الثاني: السلوكيات المنحرفة ضد الوجود التنظيمي Deviant behaviors against organizational existence، وهي سلوكيات خطيرة تضر ببقاء المنظمة ووجودها من خلال التأثير سلباً على علاقات المنظمة والرأي العام حول المنظمة والاستخدام الفعال لهذه العلاقات وتصورات الرأي العام.

بينما البعد الثاني: سلوكيات الانحراف الفردي: Interpersonal deviant behaviors، وتشير إلى السلوكيات التي لديها القدرة على التأثير بشكل مباشر على علاقة المعلم بالزملاء والتلاميذ وأولياء الأمور، والتي تؤثر على جميع الزملاء بالمدسة، وليس فقط المعلم الذي يتصرف بطريقة منحرفة، والشخص الذي يخاطبه السلوك المنحرف، وتنقسم إلى ثلاثة أبعاد فرعية، وهي: البعد الفرعي الأول: سلوكيات تجاه زملاء العمل deviant behaviors toward co-workers، والتي تستهدف زملاء المعلمين. البعد الفرعي الثاني: سلوكيات تجاه التلاميذ student-oriented deviant behaviors، وهي موجهة نحو التلاميذ، وتؤثر هذه السلوكيات سلباً على العلاقة بين المعلم والطالب، وبالتالي بين المعلم وأولياء الأمور، ولها تأثير محدود على العلاقات في المدرسة بشكل عام. وأخيراً البعد الفرعي الثالث: سلوكيات تجاه أولياء الأمور parent-oriented deviant behaviors، وتوجه إلى جميع المتعاملين خارج المدرسة بصفة عامة وأولياء أمور التلاميذ بصفة خاصة.

بينما طور "أونال" تصنيفاً آخر للانحراف التنظيمي عام ٢٠١٣م، ويشتمل على أربعة أبعاد رئيسية، وهي: الانحراف بين الأشخاص، وانحراف التعليم، ويتضمن: السلوكيات المنحرفة المرتبطة بأداء المعلم في غرفة الصف، وانحراف في الوقت، ويتضمن: السلوكيات المتعلقة بالوقت الذي يقضيه المعلم في غرفة الصف، وأخيراً، انحراف التعاون والمشاركة، والذي يتعلق بالعمل الجماعي بين العاملين بالمدارس (Unal, 2013, 637).



شكل رقم (٢) يوضح أبعاد وسلوكيات الانحراف التنظيمي بالمدارس عند أونال (Unal, 2013, 639)

يلاحظ من الشكل السابق (٢) أن أبعاد سلوكيات الانحراف التنظيمي تصنف وفق بُعدين، هما: الهدف وشدة السلوك، وتنقسم السلوكيات المنحرفة من حيث الهدف إلى سلوكيات موجهة تجاه المنظمة، وسلوكيات موجهة تجاه الأفراد، أما تصنيف السلوكيات المنحرفة من حيث شدة السلوك، تصنف إلى سلوكيات منحرفة بسيطة وسلوكيات منحرفة شديدة الضرر، وتتضمن السلوكيات المنحرفة البسيطة بُعدين، وهما: تجاه العمل وتجاه ممتلكات المدرسة، أما

السلوكيات المنحرفة شديدة الضرر فتتضمن خمسة أبعاد، وهي: تجاه العمل، تجاه ممتلكات المدرسة، تجاه التلاميذ، وتجاه أولياء أمور التلاميذ، كما يلاحظ أن كل بعد من أبعاد السلوكيات المنحرفة شديدة الضرر تتكون من عدد السلوكيات.

ولحسم التعارض السابق، توصلت بعض الدراسات إلى التمييز بين أربعة أبعاد أساسية مختلفة لسلوكيات الانحراف التنظيمي وفقا لأطراف العملية التعليمية بالمدارس الابتدائية الموجهة اليه ممارسة هذه السلوكيات، ويمكن إجمالها على النحو التالي:

• **إساءة العلاقة مع التلاميذ وأولياء أمورهم OD directed toward Pupils**: وتشمل السلوكيات السلبية ضد التلاميذ وأولياء أمورهم، وهي: الإساءات الجسدية كالضرب أو الدفع أو الركل، تقديم الهدايا، التعامل بتعالي، قلة الاستماع لهم، التهديد المستمر بلا سبب فعلي يستدعي ذلك، توجيه الطلاب إلى الدروس الخصوصية والابتزاز المادي للطلاب .

• **إساءة العلاقة مع الزملاء OD directed toward Co-Workers/ Colleagues**: وتشير إلى السلوكيات السلبية ضد زملاء العمل بالمدرسة، وهي: التعليقات غير اللائقة والافتقار للاحترام، التلذذ بإلقاء اللوم على الآخرين دون وجه حق، نشر الأكاذيب التي قد تطال الأخلاق والحياة الشخصية، كتابة شكاوي كيدية بهدف تشويه الصورة العامة، إخفاء بعض الأوراق أثناء تقديم الخدمة لإلحاق الأذى بالغير، وتشويه السمعة في مكان العمل وخارجه.

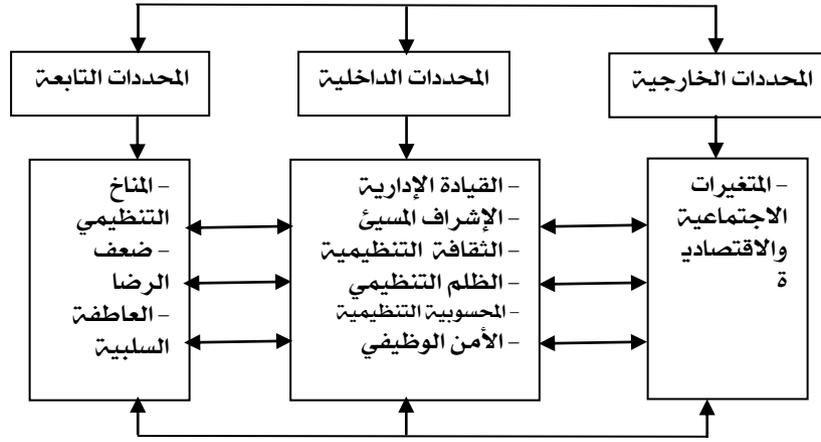
• **إساءة العلاقة مع الإدارة والإشراف OD directed toward Principals and Supervision**: وتتضمن السلوكيات السلبية الصادرة ضد الإدارة والإشراف، وهي: النقد المستمر وغير المبرر لقراراته، والعزوف عن حضور الاجتماعات أو تعمد الانسحاب منها لأتفه الأسباب، إظهار عدم الاحترام المستمر للرؤساء المباشرين، نشر الشائعات عنه، واتهامه دائماً بالفشل وضعف مهاراته في تسيير العمل، والقيام بأشياء مهنيتة لجعل رئيسه المباشر يبدو غير كفاء أمام رؤسائه.

• **سلوكيات عدائية موجهة نحو المدرسة OD directed toward the Organization**: وتتضمن السلوكيات الموجهة نحو المدرسة والعمل والأصول والممتلكات المادية والمجتمع والتي تؤثر على جودة وكمية العمل، وهي: ائتلاف الممتلكات وتخریبها، وتسفيه الإنجازات، والابتعاد عن التقنيات الحديثة في التدريس.

وعلى الرغم من تطابق التصنيفات وتشابها إلى حد كبير، إلا أن الدراسة الحالية ستتبنى التصنيف الثاني؛ لأنه شمل جميع أبعاد الانحراف التنظيمي الأربعة التي تضمنها التصنيف الأول والثاني والثالث، ولكن تحت مظلة أكثر تحديداً، وأنه يشمل جميع أطراف العملية التعليمية بالمدرسة. ومن الواضح أن نموذج الانحراف التنظيمي الذي جاء به "أونال" يعتبر تطوراً للانحراف التنظيمي عند "هولينجر وكلاارك" و"رينسون وبينيت" سواء من حيث قلة الأبعاد الرئيسية وعدد العبارات.

ثالثاً- محددات سلوكيات الانحراف التنظيمي:

أوضحت الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية، أن هناك عدداً من المتغيرات وخصوصاً المرتبطة ببيئة العمل التي تسهم بشكل ملحوظ في حدوث سلوكيات الانحراف التنظيمي بالمؤسسات التعليمية بصفة عامة وبالمدرسة الابتدائية بصفة خاصة، وبعد عرضها قام الباحث بتصنيفها إلى ثلاث مجموعات من المتغيرات، والتي يمكن اعتبارها محددات محتملة لهذا المفهوم، ويمكن تصور هذه المحددات في الشكل التالي.



شكل (٣)

يبين محدثات الانحراف التنظيمي بالمدارس *

يتضح من الشكل السابق أن الانحراف التنظيمي بالمدارس يستند إلى ثلاثة محدثات وعوامل مختلفة، والتي يمكن توضيحها فيما يلي:

أولاً - المحددات الخارجية:

تشير المحددات الخارجية إلى المتغيرات التي عادة ما تكون خارج نطاق المدرسة، كالعوامل البيئية الاجتماعية والاقتصادية؛ حيث تلعب دوراً في القيام أو الحد من سلوك الانحراف التنظيمي بالمنظمات؛ وقد أشارت بعض الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين العوامل المرتبطة بالبيئة الاجتماعية والاقتصادية والقيام بالسلوكيات المنحرفة؛ فعندما تضعف الروابط الاجتماعية بين الزملاء في بيئة العمل يؤدي إلى القيام بالسلوكيات المنحرفة؛ في حين أن الروابط الاجتماعية القوية تعزز الحد من السلوكيات المنحرفة، كما أن الفقر والبطالة والحالة الاقتصادية للعاملين تؤثر على نوعية وتكرار السلوكيات المنحرفة بين العاملين (Javed, Amjad, Faqeer-UI-Ummi & Bukhari, 2014, 1076).

ثانياً - المحددات الداخلية:

تشير المحددات الداخلية إلى العوامل التنظيمية المتصلة أو بالفعل موجودة بالمنظمات، وتعد من أهم العوامل المؤدية إلى ظاهرة الانحراف التنظيمي، كذلك تؤدي دوراً مهماً في الحد من الانحراف التنظيمي بالمنظمة. وفيما يلي تناول هذه العوامل بالتفصيل:

١ - الظلم التنظيمي:

يمثل الظلم التنظيمي Organizational Injustice من أهم العوامل التي تؤدي إلى سلوكيات الانحراف التنظيمي، فالموظف الذي يشعر بالظلم في توزيع المكافآت أو المعاملة السيئة أو ضعف العدالة التنظيمية يصبح عدوانياً وغاضباً ومحبطاً، وبالتالي يمارس السلوكيات المنحرفة في محاولة منه لاستعادة الشعور بالعدالة التنظيمية (Xiao, Wu & Liao, 2018, 1647). وأشارت كثير من الدراسات أن الظلم التنظيمي له علاقة طردية بسلوكيات الانحراف التنظيمي، فكلما زاد مستوى الظلم في المنظمة يكون الانحراف التنظيمي في المنظمة أكثر، حيث أن الاعتقاد بالظلم تثير مشاعر عدم الرضا التنظيمي والاستياء، وتحفز هذه المشاعر العاملين

* الشكل من إعداد الباحث.

والمديرين على محاولة استعادة العدالة عن طريق تغيير سلوكه أو مواقفه، وممارسة سلوكيات ضارة وسلبية كالسرقة، العدوان الشخصي، التخريب، تباطؤ العمل، التأخر في العمل، النميمة عن المديرين، تجاهل تعليمات المشرفين والمديرين عمداً؛ لتعويض ضعف الاهتمام الذي يدركونه (Nasir & Bashir, 2012, 249-250). وهذا ما أكدته دراسته حشيش Hashish, 2020, 281-285) أن هناك علاقة عكسية بين إدراكات العلاقة التنظيمية ومستوى سلوكيات الانحراف التنظيمي؛ فكلما انخفض مقدار العدالة التنظيمية زادت السلوكيات التنظيمية المنحرفة السلبية.

ويتضمن الظلم التنظيمي ثلاثة أشكال، هي: الأول الظلم الإجرائي ومثاله إذا تم النظر إلى القرارات المتخذة في المنظمة على أنها غير عادلة، والظلم التوزيعي ومثاله إذا شعر الأفراد أنهم لم يتلقوا أجور كافية، والظلم التفاعلي مثلاً إذا كان رئيسهم يسئ معاملتهم، ويمكن تفصيل ذلك في الآتي: (Khattak & Khan, Fatima & Shah, 2019, 202)

• الظلم التوزيعي:

يقصد بالظلم التوزيعي Distributive injustice بأنه التوزيع غير العادل للموارد والحقوق والواجبات، والمناصب الوظيفية، والفرص بين العاملين بالمنظمة (Khattak & Khan, Fatima & Shah, 2019, 202). ويقصد به أيضاً إدراكات الأفراد بأنهم لا يحصلون على تعويض كامل مقارنة بمساهماتهم (Greenberg, 2006, 65-66).

ويؤثر الظلم التوزيعي في سلوكيات الانحراف التنظيمي؛ فإذا أدرك الموظفون أن هناك توزيع غير عادل للمكافآت والحوافز، حينئذ يكون رد الفعل الصادر عنهم هو الميل للقيام بالسلوكيات المنحرفة، وأن الظلم التوزيعي يتحقق عندما يشعر العاملون بالظلم في توزيع موارد المنظمة؛ حيث يُقيم الأفراد ما إذا كان ما يحصلون عليه من مكافآت (علاوات- ترقية... الخ) يتناسب وما بذلوه من جهد مقارنةً بجهد زملائهم أم لا، وبالتالي يستحقونه أم لا (Clayton, 2020, 73)، وبالتالي تكون ردود الفعل هي القيام بالسلوكيات المنحرفة

• الظلم الإجرائي:

يشير الظلم الإجرائي procedural injustices إلى إدراكات العاملين المرتبطة بانخفاض عدالة الإجراءات المستخدمة في اتخاذ القرارات، مثل: إجراءات الترقية عندما تتم بناء على سنوات الخبرة بدلاً من أداء المهام، وإجراءات تقييم الأداء، وإجراءات التعامل مع الشكاوي والتظلمات، ومن ثم تكون استجابات العاملين تجاه الظلم الإجرائي لا تستهدف ولا توجه إلى المصدر المباشر من الأفراد أو الإدارة، بل تستهدف المنظمة، مما يؤثر على مخرجات المنظمة بشكل سلبي. (Khattak, Khan, Fatima & Shah, 2019, 201-203).

ومن ثم تتضح العلاقة بين الظلم الإجرائي وسلوكيات الانحراف التنظيمي من خلال إدراك العاملين للإجراءات غير العادلة المتبعة في تقييم الأداء الوظيفي والترقيات، وما يترتب على ذلك من الحرمان من الترقيات أو تضييق المكافآت، وبالتالي ظهور سلوكيات انحراف تنظيمي.

• الظلم التفاعلي:

إن إدراكات الظلم التفاعلي interactional injustices للعاملين ترتبط مباشرة باتجاهاتهم وسلوكياتهم تجاه رؤسائهم؛ ففي إطار الظلم التفاعلي نجد أن العاملين الذين يعتقدون أنهم يعاملون بمعاملة غير عادلة على المستوى الشخصي من قبل مشرفيهم أو رؤسائهم، يكونون أكثر استعداداً لأداء مثل هذه السلوكيات، وهي: الانتقام، التخريب، مقاومة التغيير، الانسحاب من العمل، السرقة، لذا فالظلم التفاعلي يقيس ظلم المشرف والرئيس (Khattak & Khan, Fatima & Shah, 2019, 205).

وإجمالاً فإنه يمكن القول، أن إدراكات الأفراد للظلم التنظيمي تؤثر في أداء سلوكيات الانحراف التنظيمي، فضلاً عن أن إدراك الأفراد لأي نوع من أنواع الظلم التنظيمي يكون له تأثير مختلف أيضاً على أداء تلك السلوكيات.

ومع أن كل نوع من أنواع ادراكات الظلم التنظيمي هام في التنبؤ بحدوث سلوكيات الانحراف التنظيمي، إلا أن أدبيات الإدارة أكدت على أن الظلم التفاعلي هو أكثر هذه الأنواع احتمالية في إظهار هذه السلوكيات، كما أنه يعتبر أهم مصادر الظلم التنظيمي من حيث التأثير في السلوكيات المنحرفة، لكن وعلى الرغم من ذلك، لا بد أن لا نغفل أن أنماط الظلم تؤثر كل منهم في الآخر، ومن ثم لا يغني أي منهم عن الآخر من زاوية التأثير على أداء سلوكيات الانحراف التنظيمي التي يمارسها العاملون.

٢- القيادة الإدارية:

يعتبر النمط القيادي الملائم أحد العوامل المهمة لقيام المرؤسين بالسلوكيات المنحرفة في المنظمات، وتؤكد كثير من الدراسات على وجود أنماط قيادية محددة تعتبر مؤشراً على القيام أو الحد من الانحراف التنظيمي؛ فلقد صنف باص Bass عام ١٩٩٠م أنماط القيادة في خمسة أنماط رئيسية، وهي: الإجرائية، التحويلية، التمكينية، الفوضوية، والتسلطية (Bass, 1990, 213). وأن هذه الأنماط لها علاقة بالانحراف التنظيمي.

ولقد كشفت نتائج الدراسات الحديثة عن وجود علاقة سلبية بين نمطي القيادة الإجرائية والقيادة التحويلية وبين كافة أبعاد سلوكيات الانحراف التنظيمي، بمعنى أن القيادة الإجرائية والتحويلية تساعد على الحد من السلوكيات المنحرفة، كذلك أظهرت وجود علاقة إيجابية بين القيادة الفوضوية والانحراف التنظيمي في جميع أبعاده، بمعنى أن القيادة الفوضوية تؤدي إلى القيام بالسلوكيات المنحرفة (Aksu, 2016, 592).

وقد أكدت كثير من الدراسات على أن النمط القيادي الأكثر ملائمة للقيام بسلوكيات الانحراف التنظيمي، يتحدد في نمط القيادة التسلطية Authoritarian Leadership، على أساس أن القائد التسلطي يركز على أهدافه الخاصة ومصالحه الشخصية ولا يهتم بتحقيق أهداف التابعين، كذلك يركز على ممارسة السيطرة الكاملة على المرؤسين، المطالبة بالطاعة غير المشروطة، التهديد بالعقاب والتخويف، ندرة المشاركة في اتخاذ القرار، التقليل من قيمة العاملين، السخرية منهم وبشكل ساخر أحياناً، وفي أحيان أخرى قد يتحدونه علناً، وعندما يتعرض المرؤسين لممارسات تلك القيادة التسلطية، فإنهم قد يستجيبون بالانحراف التنظيمي، بضعف الرضا الوظيفي، والغياب وانخفاض الأداء والعنف... وغيرها (Wang, Chiang, Tsai, Lin, & Cheng, 2013, 109).

وقد تبين من دراسة (Jiang, Chen, Sun & Yang, 2017, 7-9) أن العلاقة بين القيادة الاستبدادية والانحراف التنظيمي علاقة إيجابية تتم من خلال الدور الوسيط لانتهاك العقد النفسي والسخرية التنظيمية، بمعنى أن المرؤسين تحت القيادة الاستبدادية يميلون إلى ارتفاع انتهاك العقد النفسي وزيادة السخرية التنظيمية، ويمكن توضيح تلك العلاقة من خلال شعور المرؤسين بالغضب والخوف، وبالتالي ترتبط بانتهاك العقد النفسي. في حين أظهرت نتائج هذه الدراسة وجود علاقة ارتباطية سلبية بين القيادة الاستبدادية والسلوكيات الإيجابية للمرؤسين، مثل: الالتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنين التنظيمية (Jiang, Chen, Sun & Yang, 2017, 7-9).

كما كشفت دراسة أخرى عن وجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة النرجسية والانحراف التنظيمي؛ إذ يتزايد آثار القيادة النرجسية في تشكيل سلوكيات العدوان التنظيمي في مكان العمل، ويتفاقم آثارها السلبية على المستوى الوظيفي؛ فالأفراد الموالمون للقائد النرجسي هم أول من يمارسون الانحراف التنظيمي؛ لأنهم يحصلون على دعمه، ولهذا تحفز هذه البيئة الأفراد الآخرين على الانحراف التنظيمي؛ حيث يشعرون بضعف العدالة، وبأنهم مدقوعين لممارسة سلوكيات الانحراف التنظيمي كرد فعل لسلوكيات القائد النرجسي الذي يسعى دائماً لتحقيق مصالحه الذاتية (alhasnawi & abbas, 2021, 335).

والنظرة المتفحصية لكل من أنماط القيادة التحويلية والتبادلية والفوضوية والتسلطية في المنظمات، يتضح أن القيادة الفوضوية والتسلطية والنرجسية تُعد منشأ قوياً للانحراف

التنظيمي، في حين يتضح أن الأنماط القيادية: التبادلية والتحويلية والتمكينية تُحد من السلوكيات المنحرفة.

٣- الإشراف المسيء:

يشير الإشراف المسيء Abusive Supervision إلى إظهار المشرفين المباشرين وبشكل مستمر لسلوكيات الإساءة اللفظية وغير اللفظية باستثناء الاحتكاك المادي Physical Contact عند تعاملهم مع العاملين، أو أنه يعكس السلوكيات التي تعبر عن سوء معاملة المشرفين للمرؤوسين في بيئة العمل (Tepper, 2007, 286). وتؤكد كثير من الدراسات على أن الإشراف المسيء يُعد محددًا محتملًا Potential Antecedents لكثير من سلوكيات الانحراف التنظيمي.

ولقد أخذت دراسة العلاقة بين الإشراف المسيء والانحراف التنظيمي في المنظمات بعداً كبيراً في أدبيات السلوك التنظيمي في الأونة الأخيرة. فقد تبين من دراسة حديثة والتي أجريت على عينة طبقية بلغ حجمها ٣٤٦ من العاملين بجامعة أسيوط، أن العلاقة ارتباطية موجبة بين الإشراف المسيء والانحراف التنظيمي بأنواعه المختلفة، وهي: الانحراف في العلاقات الشخصية، والانحراف التنظيمي، والانحراف الموجه للمشرفين، ويتحدد الإشراف المسيء في العديد من السلوكيات، من بينها: السخرة من المرؤوسين، وتذكيرهم بأخطائهم السابقة، والتحدث بشكل سلبي عن أحد العاملين أمام زملائه، ضعف مكافأتهم على أداء المهام التي تتطلب الكثير من الجهد، وعدم السماح للعاملين بالتواصل مع بعضهم البعض، وإرهاب المرؤوسين من خلال تهديدهم بفقدان الوظيفة، وبالتالي فالموظف الذي يدرك مثل هذه السلوكيات يتبنى عادة سلوكيات منحرفة لمواجهة هذه السلوكيات (حسانين وإبراهيم، ٢٠١٨، ١٥-٤٩).

وتدعم نظرية التبادل الاجتماعي Social Exchange Theory الافتراض القائل السلوكيات الشخصية للأفراد ليست عشوائية، ولكن متوقفة على تصرفات شخص آخر، ويؤكد مبدأ التبادل - أحد مبادئ نظرية التبادل الاجتماعي - على أن الأفراد المتأثرين سلباً بالإشراف المسيء يستجيبون بتصرفات سلبية موجهة إلى الشخص مرتكب هذا التصرف السلبي (Jiang, Chen, 2017, 3-5)، كذلك يؤدي الإشراف المسيء يؤدي إلى زيادة نوايا العاملين لترك العمل، وإخفاء المعرفة.

٣- الثقافة التنظيمية:

بات واضحاً أن الثقافة التنظيمية Organizational Culture قد تكون منبئاً ومعوفاً للانحراف التنظيمي في المنظمات، وتُعرف الثقافة التنظيمية بأنها نمط من القيم والمعتقدات والمعايير والافتراضات التي يشترك فيها العاملون بالمنظمة، والتي تؤثر على اتجاهاتهم وأفكارهم ومشاعرهم وسلوكياتهم (Di Stefano, Scrima & Parry, 2019, 34-36).

ويميز الباحثين بين أربعة أنواع مختلفة للثقافة التنظيمية بناء على نموذج القيم المتنافسة Competing Values Framework (CVF) تتمثل في الثقافة البيروقراطية (الهرمية)، ثقافة السوق، ثقافة المجموعة، والثقافة الأدهوقراطية، بعض هذه الثقافات التنظيمية تُدعم سلوكيات الانحراف التنظيمي، والآخرى تحد منها، ومن أهم ملامح هذه الثقافات ما يلي:

- **الثقافة البيروقراطية Hierarchy Culture**: تركز الالتزام بالأوامر لدى العاملين، ويتحدد من خلالها المسؤوليات، وتشبه بالهرم من حيث رسوخ تقاليدها.
- **ثقافة السوق Market culture**: تؤكد على التنافس والتوجه نحو إنجاز الهدف والسعي لتحقيق الإنتاجية والكفاءة القصوى.
- **الثقافة الأدهوقراطية Adhocracy culture**: تركز على توفير بيئة للعمل مساعدة على الإبداع، ويتصف الأفراد من خلالها بحب المخاطرة في اتخاذ القرار.
- **ثقافة المجموعة Clan Culture**: وتعبّر عن الصداقة والتعاون ومساعدة الآخرين، وخلق جو من الثقة والروح الودية، ويسود جو الأسر المتعاونة.

وتوصلت نتائج الدراسات إلى أن من العوامل التنظيمية التي تؤثر على سلوكيات الانحراف التنظيمي هي ثقافة المنظمة، حيث تؤدي الثقافة البيروقراطية إلى سلوكيات الانحراف التنظيمي، حيث يستخدم العاملون السلوكيات المنحرفة كوسيلة لمقاومة السلطة والعجز، كما توصلت إلى أن ثقافة السوق تكون منبأ محتملاً للسلوكيات المنحرفة، في حين أن المنظمات المتجهة نحو الإبداع قد تتنبأ بمستويات أقل للانحراف التنظيمي، ومن ثم يتوقع أن يكون الانحراف التنظيمي أقل احتمالاً في الثقافات القائمة على الإبداع (لادهورقراطية)، وأخيراً تكون سلوكيات الانحراف التنظيمي في ثقافة المجموعة أقل احتمالاً (Di Stefano, Scrima & Parry, 2019, 19-20). ومن ثم، فإن المنظمات عندما تكون في حاجة إلى تبني ثقافة تحد من ممارسة سلوكيات الانحراف التنظيمي، تكون في حاجة إلى تقليل الاتجاه نحو ثقافة البيروقراطية وثقافة السوق، والاتجاه نحو ثقافة الإدهوقراطية وثقافة المجموعة؛ بحيث تستطيع المنظمة تطوير قدراتها على تمكين الأفراد، وخلق روح الفريق والتعاون والثقة بينهم (Di Stefano, Scrima & Parry, 2019, 19-20).

وفي ضوء ما سبق، تعتبر ثقافة المنظمة محدداً للسلوكيات المنحرفة؛ حيث إن الثقافة التنظيمية السلبية، وما تعاني من ضعف الاهتمام بالعاملين، وضعف تشجيعهم على الابتكار والإبداع وتحمل المسؤولية، وضعف دعمهم لإنجاز أعمالهم، يؤدي بالعاملين إلى القيام بسلوكيات الانحراف التنظيمي التي تضر بالمنظمة.

٤- المحسوبية التنظيمية:

يشرح تورهان Turhan عام ٢٠١٤م مؤلف مصطلح المحسوبية التنظيمية Organizational Favoritism بالمنظمات، بأن المحسوبية التنظيمية تشير إلى تحيز المديرين في منح الخدمات والمزايا للأصدقاء أو المعارف على أساس العلاقات الشخصية، كما يشرح أبعاد المحسوبية، فيرى أن هناك اتفاقاً عاماً بين الباحثين حول ثلاثة أبعاد، وهي: (Turhan, 2014, 296-298)

- **التحيز داخل الجماعة In-group bias**: تشير إلى أنه تفضيل مرؤوسين محددين داخل المنظمة على أساس العلاقات غير الرسمية مع المرؤوسين، وتطوير مواقف متحيزة تجاههم.
 - **المحسوبية الأبوية Paternal Cronyism**: تشير إلى أنها تفضيلات الرؤساء من منظور أبوي للمرؤوسين المرتبطين بهم والولاء لهم على حساب الآخرين، ويتم معاملة هؤلاء المرؤوسين بشكل مختلف.
 - **تبادل المصالح Reciprocal exchange of favor**: تشير إلى توقع مصلحة متبادلة بين المدير والمرؤوسين على أساس المنفعة الشخصية.
- وتعد ادراكات المحسوبية التنظيمية محدد هام للسلوكيات المنحرفة؛ حيث تؤدي المحسوبية التنظيمية إلى القيام بسلوكيات الانحراف التنظيمي الموجهة للمنظمة، بمعنى أن المحسوبية تشكل بيئة سلبية، والتي يشعر الأفراد فيها بالاحباط، وبالتالي يقومون بسلوكيات منحرفة، وأن الأفراد غير المحسوبين يتفاعلون مع المحسوبية التنظيمية في شكل انحرافات تنظيمية، ويمارسون سلوكيات معاكسة بسبب المعايير المنحازة في المنظمة من أجل استعادة العدالة (Nasir & Bashir, 2012, 234-235).

ويتضح مما سبق، أن المحسوبية التنظيمية تسبب مشاكل للمنظمة وتقلل من الأداء الفردي وتعطل المنظمة، وتؤثر على العاملين الملتزمين والمشاركين فعلياً في المنظمة، وبالتالي تؤدي إلى انخفاض الرضا وظيفي والالتزام التنظيمي ومعنويات منخفضة وأداء غير مرضي.

٥- الأمن الوظيفي:

يمثل الأمن الوظيفي أحد العوامل المؤثرة في الانحراف التنظيمي بالمنظمات، حيث إن انعدام الأمن الوظيفي يؤدي إلى ممارسة السلوكيات المنحرفة، لأنه يؤثر على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي؛ كما يمارس الأفراد السلوكيات المنحرفة من أجل الانتقام من المنظمة أو أعضائها.

ولقد أظهرت نتائج الدراسات أن انعدام الأمن الوظيفي يرتبط إيجابياً بسلوكيات الانحراف التنظيمي، حيث إن انعدام الأمن الوظيفي يمثل ضغوطاً تنظيمية، مما يحفز العاملين على الانخراط في سلوكيات الانحراف التنظيمي، كاستراتيجية ملائمة للتكيف مع الظروف السلبية من أجل التقليل من المشاعر السلبية الناتجة عن ضغوطات العمل (Xiao, Wu, & Liao, 2018, 1680).

وتشير نتائج الدراسات إلى أن ضعف الأمن الوظيفي يقلل التزام العامل تجاه المنظمة، حيث تنشأ مشاعر سلبية من انعدام الأمن الوظيفي بشأن وظائفهم، مثل: القلق والاكتئاب والاحباط، كذلك يشعر بأنه أصبح أقل انجذاباً للبقاء في المنظمة، وافتقاد الثقة في المنظمة، وبالتالي يؤدي إلى تقليل ارتباطه بالمنظمة، وضعف الرغبة في العمل، وضعف الانتاجية لصالح المنظمة، كذلك يؤثر على الصحة النفسية والبدنية للعاملين، ويسبب الاكتئاب والعجز والقلق وانخفاض احترام الذات، كما يضعف الالتزام العاطفي، ويزيد التوتر الوظيفي، وبالتالي يحفز على الانخراط في سلوكيات الانحراف التنظيمي، وأن التوتر المرتبط بالعمل يسبق الانحراف التنظيمي (Yusof, Ho, Imm & Zawawi, 2019, 135-136).

ثالثاً: المحددات التابعة:

وتشير المحددات التابعة إلى العوامل الفردية المرتبطة بشخص مرتكب السلوك المنحرف وخصائصه.

لقد قسمت الدراسات المحددات التابعة إلى تصنيفين: محددات داخلية وخارجية، وتشير الأولى إلى الظروف المتصلة بالفرد، وهي إما وراثية، والتي تلازم الفرد منذ ولادته، ومنها: الوراثة، والعمر، والذكاء، والغرائز، أو قد تكون مكتسبة، أي يكتسبها الشخص من البيئة، وتحيط به وتؤثر على سلوكه، في حين تشير العوامل الخارجية إلى تأثير الجماعات على الفرد، مثل: الأسرة والمدرسة، التعليم والإعلام (راشد السهلي، ٢٠١٥، ٩-٢٠).

وقد أظهرت عديد من الدراسات أن ضعف الرضا يعد أهم العوامل المؤدية إلى سلوكيات الانحراف التنظيمي، فالفرد ضعيف الرضا عن وظيفته سيبدل جهداً أقل، وينحرف عن معايير الجودة التعليمية، ويضعف تواصله مع الآخرين، مما يترتب عليه ضعف تحقيق الأهداف، وبالتالي تحقيق إنتاجية منخفضة (Eliyana & Sridadi, 2020, 2516-2518).

باستقراء ما سبق، يتضح أن هناك عديد من العوامل تؤدي إلى ظهور سلوكيات الانحراف التنظيمي بالمنظمات عامة وبالمؤسسات التعليمية خاصة، حيث تؤدي غياب العدالة التنظيمية، والمعاملة غير العادلة، وضغوط العمل، والإحباط التنظيمي، وشخصية العاملين، والإشراف المسيء إلى القيام بسلوكيات الانحراف التنظيمي، وأن هذه السلوكيات تصدر من العاملين بالمنظمات التعليمية؛ نتيجة لوجود العديد من ظروف بيئة العمل السلبية التي تؤثر عليهم، وتثير ردود فعلهم من أجل الانتقام لأنفسهم من المنظمة التي يعملون بها بسبب معاناتهم من هذه الظروف، الأمر الذي يؤدي بهم إلى العديد من السلوكيات التي تسبب خسائر ونتائج سلبية على المنظمة. ويأتي الجزء التالي ليتناول أفضل الممارسات في الحد من سلوك الانحراف التنظيمي في المنظمات المعاصرة.

المبحث الثاني- أفضل الممارسات في الحد من سلوكيات الانحراف التنظيمي:

نظراً للنتائج الخطيرة التي يمكن أن تنتج عن سلوكيات الانحراف التنظيمي بالمنظمات انطلقت الدراسة الحالية بالتنقيب عن أفضل الممارسات التي يمكن أن يتبعها المديرون في الحد من الانحراف التنظيمي، وافترض أن الحد من سلوكيات الانحراف التنظيمي المذكورة بالفعل في الدراسات الإدارية السابقة أو موجودة كمجموعة من أفضل الممارسات المطبقة في منظمات أخرى، أو مذكورة بالفعل في اللوائح أو التوجيهات الإدارية.

١- النزاهة التعليمية:

ابتكرت منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي أسلوب النزاهة التعليمية Integrity of Education System (INTES) في الحد من الانحراف التنظيمي داخل المنظمات، والتي تشير إلى

الالتزام بالمعايير الأخلاقية في المنظمة التعليمية، والإفصاح والشفافية والنزاهة، وأن يتم إيصال المعلومات والبيانات كاملة إلى جميع المتعاملين والمهتمين معاً في نفس الوقت، ولا يقتصر وصولها والاستفادة منها إلى فئات مختارة من الناس دون أخرى، علاوة على حوكمة المنظمة (Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), 2018). ويقوم

هذا النهج على عدد من الخطوات، وهي ما يلي: (OECD, 2018)

- فهم الأسباب الجذرية المسببة والمؤدية إلى الانحراف؛ أن مواجهة والحد من مظاهر الانحراف التنظيمي؛ يكمن في فهم أسباب السلوكيات المنحرفة، من أجل تصميم حلول استباقية، والتعامل مع هذه السلوكيات باعتبارها المرحلة الأخيرة في عملية حدوثه، كما تقوم على عملية حشد الجهود لكافة العاملين داخل المنظمة وخارجها، والمستفيدين لتطوير حلول للحد والحد من الانحراف التنظيمي.

- فهم أن سلوكيات الانحراف التنظيمي وسباق حدوثها مرتبطان ببعضها البعض.

- أن تطبيق أسلوب INTES يتم من خلال الإجابة عن ثلاثة أسئلة متصلة تبدأ كلها باسماء الاستفهام؛ وهي: ما الذي يمكن اعتباره سلوك انحراف تنظيمي سلبى؟ وكيف يحدث ذلك؟ ولماذا يحدث ذلك؟. حيث يعبر كل سؤال عن مرحلة من مراحل تقييم الانحراف التنظيمي بالمؤسسة، ومن خلال الإجابة على هذه الأسئلة يمكن تحديد الأسباب الجذرية الحقيقية الذي نبعت منه كل هذه الانحرافات التنظيمية الفرعية، والعوامل التي تجعل السلوكيات السلبية ممكنة الحدوث، والعوامل التي تخلق حافزاً لارتكاب السلوكيات المنحرفة، مما يتيح فرصة لإيجاد حلول أكثر شمولاً.

٢- منهجية سيجما ستة:

ابتكرت المجموعة الاستشارية الأمريكية TBM بالتعاون مع مؤسسة Maytag مبادئ نظام Lean Manufacturing ومنهجية Six Sigma في منهجية واحدة تسمى Lean Six Sigma؛ والتي تهدف إلى الحد من السلوكيات المنحرفة؛ والتي تركز على ثلاثة مبادئ أساسية، وهي: التقليل من مصادر الانحراف، العمل الجماعي، والتحسين المستمر (زواوي وسمير، ٢٠١٣، ٨٤)، بينما تركز Six Sigma على تخفيض الانحراف وتحسين الجودة، وتتعلق Lean بجعل العمل أسرع وأقل تكلفة، وعندما يندمجا معا ويطبقتان للمنظمة، فإن النتيجة تكون أداء العمل بأسرع وأكثر كفاءة وإبداع وجودة (رفاعي، ٢٠١١، ١٦٣).

ويتم تطبيق المنهجية من خلال خمس مراحل منتظمة، وفي كل مرحلة يتم تنفيذ مجموعة من الأنشطة، وهذه المراحل تختصر في كلمة DMAIC بالإنجليزية، وهي: (زواوي وسمير، ٢٠١٣، ٨٤-٨٥)

- **تعريف المشكلة Define**، وهي وصف المشكلة بوضوح.

- **القياس Measure**، حيث يتم قياس مستوى الأداء الحالي، والتعرف على السلوكيات المنحرفة، من خلال النظر إلى الانحراف كمنظومة (مدخلات-عمليات-مخرجات).

- **التحليل Analyze** وتعني الاستفادة من البيانات والمعلومات التي جمعت في الخطوة السابقة واستخدامها في تحديد الأسباب الجذرية للانحراف.

- **التحسين Improve**، وتتضمن الأنشطة التي تساهم في تحسين الأداء والتخلص من الأخطاء والعيوب.

- **المراقبة Control**، والتحسين المستمر؛ وذلك بوضع معايير وإجراءات موحدة حفاظاً على مستوى الأداء.

يتضح مما سبق، أن منهجية Lean Six Sigma تحد من السلوكيات المنحرفة؛ حيث تقوم على تحديد السلوكيات المنحرفة، وقياسها، ومن ثم تحليلها؛ للتعرف على أسبابها ومحاولة حلها.

٣- حلقات الجودة:

تعد حلقات الجودة (QC) Quality Circles بمثابة مجموعة متألّفة من العاملين المشاركين في مجال عمل معين، انضموا إليها طواعية، يلتقون بانتظام لبحث وتحديد وتحليل انحرافات العمل الفعلية أو المحتملة والتفكير في حلها وتنفيذ ما يصلون إليه من حلول مباشرة ومنها انحرافات الجودة، هذا جنباً إلى جنب مع قيامهم بواجباتهم الاعتيادية (محمد وآخرون، ٢٠١٢، ٤٠٠-٤٢٨).

- ويتضح من هذا التعريف مجموعة من المبادئ الأساسية التي تستند إليها حلقات الجودة في التعليم، والتي تنعكس على الحد من الانحراف التنظيمي، وهي: (السلمي، ٢٠٢٠، ١٨٢)
- تسود روح الجماعة بين العاملين، حيث أن إمكان المجموعة من خلال العمل كفريق بشكل فعال أن تقدم حلولاً للانحرافات أفضل بكثير من تلك الحلول التي تقدم بشكل فردي عن طريق أحد أعضائها.
- التآلف بين عناصر كل حلقة من العاملين، مما يشجع روح التعاون بينهم، وإبراز قدراتهم التي تمكنهم من تحقيق ذاتهم في مجال عملهم.
- التحسينات في الجودة تأتي من أفراد متعلمين ومدربين وملتزمين.
- يأتي الانضمام لهذه الحلقات طواعية من قبل العاملين، وبالتالي تزداد الدافعية لتحسين أدائهم في أداء الأعمال المكلفين بها، وبذل قصارى جهدهم لتحقيق أعلى مستوى متميز من الإنجاز.
- أفراد الحلقة هم المسؤولون عن تحديد الوقت المناسب لمناقشة الانحرافات.
- روح العمل هي السائدة بين العاملين، بمعنى أن روح العمل مصاحبة للعامل في أغلب أوقاته بما يؤدي إلى انتشار هذه الروح بين العاملين، وجعل بيئة العمل أكثر جاذبية للعاملين بما يشعرون بأن عملهم له قيمة حقيقية.
- تعمل حلقات الجودة على التحفيز من أجل الإبداع؛ فتجربة الحلقة تدفعهم إلى الشعور بأن المؤسسة التي يعملون بها هي مؤسستهم وأن النجاح هو نجاحهم، الأمر الذي ينمي الشعور بالمسئولية والحرص على إيجاد حلول إبداعية للانحرافات السلوكية.
- وبالنظر إلى تعريف حلقات الجودة بالمنظمات ومبادئها من خلال العرض السابق، يتضح أن حلقات الجودة تتمثل من دوائر قيادية من المعلمين، وتساعد هذه الحلقات على توليد الأفكار الجديدة لأداء الأعمال بشكل أفضل، ودراسة الانحرافات، وكيفية الحد من هذه الانحرافات؛ حيث تلتزم المؤسسات التعليمية التي تلتزم بمفهوم حلقات الجودة، بوجود مناخ مفتوح يتسم بالثقة، حب العاملين، زيادة العلاقات المتبادلة فيما بينهم، وهذا يضيف روح السرعة في اكتشاف أخطاء العمل ومشكلاته، التغلب على هذه الأخطاء في أسرع وقت، ومنع حدوث الانحراف.

٤- نظام كايزن التطوير المستمر في الأداء:

يركز التطوير المستمر في الإدارة اليابانية والمعروف باسم Kaizen، على ضرورة اتخاذ كافة التدابير لمواجهة الانحراف التنظيمي، وتحسين مكان العمل من خلال استثمار الإمكانيات لاستغلال ما هو متوافر.

وتعتبر منهجية كايزن توليفة متكاملة من الفكر الإداري، ونظم العمل، وأدوات تحليل الانحرافات، واتخاذ القرارات؛ وتمثل البداية الحقيقية لإحداث التحسين، وتعتمد كايزن على التسليم بأهمية المستفيد، وضرورة إرضائه واشباع رغباته، وأن كايزن عملية مستمرة في ذاتها، ولا بد أن يوليه الإدارة والعاملين اهتماماً مستمراً لا يقل عن ٥٠٪ من الوقت (الزهيري، ٢٠١٨، ٢٥-٢٧). كما تقوم كايزن على فلسفة التأكيد على التعلم التنظيمي، بما يجعل العاملون تكتسب أفكار الجودة ويعتمدونها أساساً في سلوكهم في الأداء، كما ينطوي على إجراءات أساسية وبسيطة في ذات الوقت ترتبط بأساليب الأفراد في السلوك، وتعتمد على توجهاتهم السلوكية ومنها الأساليب التالية: (السلمي، ٢٠٢٠، ٥٧٩)

• ترتيب البيت:

ويتضمن أسلوب ترتيب البيت House Keeping الإجراءات التالية:

- فحص الموجودات في مكان العمل، والتخلص من كل ما هو غير ضروري.
- إعادة ترتيب الأشياء الباقية بطريقة منظمة.
- تنظيف مكان العمل وتجهيزاته باستمرار.
- تأكيد الرقابة الذاتية وتنمية معايير الأداء المناسبة مع أفكار التطوير المستمر.

• منع الفاقد:

ويتضمن أسلوب منع الفاقد Waste Elimination الإجراءات التالية:

- حصر مصادر الفاقد والعمل على إلغائها.
 - منع الأنشطة التي يقوم بها العاملون والزائدة عن اللازم.
 - تقليل الإجراءات ومنع التكرار فيها.
 - خفض الوقت الضائع دون مبرر.
 - منع الفاقد الناشئ عن كثرة التنقل غير المبرر سواء للأفراد أو المعدات.
- يتضح من العرض السابق، أن كايزن يتضمن تحسين النوعية الجيدة، والتي تؤدي بلا شك إلى التكلفة الأقل؛ لأن تحسين النوعية يعني التقليل من الانحرافات السلوكية المؤدية في النهاية إلى التكلفة الأقل، كما أن تحسين النوعية هو الشغل الشاغل للجميع.

5- التغذية العكسية الأحادية:

تبنّت مؤسسة فاستر كابتال Fastercapital ممارسة التغذية العكسية في الحد من الانحراف التنظيمي (فاستر كابتال، ٢٠٢٣)، يتكون مصطلح التغذية العكسية الأحادية Feedback من كلمتين هما: تغذية Feed وهي هنا بمعنى تغذية معلوماتية، وللخلف أو العكس Back وهي هنا أطلق عليها هكذا لأن اتجاه هذه المعلومات هو عكس اتجاه الحركة أو العملية الذي كان يسير من المدخلات إلى العمليات إلى المخرجات، فنجدّه يسير في اتجاه معاكس من المخرجات إلى المدخلات (أبو النصر، ٢٠٢٢، ١-٢).

تقوم التغذية العكسية الأحادية على افتراض أساسي وهو اكتشاف الانحراف التنظيمي عن طريق مقارنة مخرجات ما استخلصته المنظمة من معارف المنظمة ومقارنتها بأهداف ومقارنتها بالمعايير المأمولة أو أهداف سابقة الإعداد، وقياس مدى الحيود عن المستهدفات، وبالتالي تطبيق الإجراءات التصحيحية لتقليل الفوارق بين النتائج والمستهدفات بشكل فعال، وأن المدخلات تماثل المخرجات (فاستر كابتال، ٢٠٢٣).

وهناك نوعان من التغذية العكسية، وهما: التغذية العكسية السلبية، وهي ترسل إشارات تُضعف الإشارات الواردة لإضفاء بعض السكينة والاستقرار على المنظمة. والتغذية العكسية الإيجابية والتي تضيف مركباً إضافياً لإشارة الدخول تحفزها وتضيف إليها بحيث تسرع من رد فعل المنظمة، بخلاف هذا نلاحظ أيضاً وجود تغذية أمامية وهي استباقية تأخذ جزءاً من إشارات الدخول لتضيف لمخرجات المنظمة لتعجيل نتيجة مخرجات المنظمة (فاستر كابتال، ٢٠٢٣).

وكذلك على المؤسسة تطوير قابلية مساءلة نفسها عن مدى سلامة الأهداف المسبقة ومواءمتها للاتجاهات المعاصرة، وتعمل هذه الحلقات من خلال المراقبة المستمرة للمنظمة وضبطها لإعادته إلى حالته المطلوبة؛ فعند حدوث انحرافات، تكشفها حلقات التغذية السلبية وتطلق إجراءات تصحيحية لمواجهة الانحراف واستعادة التوازن للمنظمة، باستخدام أساليب التحليل الإحصائي وتطبيقات الذكاء الاصطناعي؛ عن طريق تحليل بيانات ومعلومات عن

الانحراف وأسبابه، ويمكن تنفيذ التغذية العكسية من خلال مجموعة من الاستراتيجيات والتقنيات، وهي: (فاستر كابيتال، ٢٠٢٣)

- تحديد أهداف واضحة.
- إنشاء مقاييس الأداء ذات العلاقة.
- تحديد الحدود العليا والدنيا لمقاييس الأداء.
- المراقبة المنتظمة وجمع وتحليل البيانات من خلال التكنولوجيا المتقدمة أو إجراء استطلاعات منتظمة لجمع ردو الفعل المستفيدين، وبالتالي معالجة المشكلات في وقت مبكر.
- تنفيذ التنبيهات والإخطارات التصحيحية السريعة والإشعارات وتنبيهات البريد الإلكتروني عند اكتشاف الانحرافات لتلقى الإشعارات في الوقت المناسب، وبالتالي اتخاذ إجراءات فورية لتصحيح الوضع، من خلال التكنولوجيا وتصور البيانات ولوحات المعلومات وتمثيل البيانات، والذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي، وإنترنت الأشياء، والحوسبة السحابية.
- تحليل الأسباب الجذرية: وتعني التوصل إلى العوامل الأساسية التي تساهم في الانحراف، وبالتالي منع حدوث انحرافات مماثلة في المستقبل.
- تنفيذ الإجراءات التصحيحية بشكل فعال: وتعني اتخاذ الإجراءات السريعة والمناسبة من أجل تخفيض الانحراف ومنع تكراره، من خلال إجراء تعديلات في الأنشطة أو القيام بتدريبات إضافية.
- التحسين المستمر: من خلال مراجعة الملاحظات والتعليقات وتحليل نتائج الإجراءات التصحيحية وتحسينها بانتظام يمكن للمنظمات تقليل الانحراف بمرور الوقت. كما حددت مؤسسة فاستر كابيتال بعض الأدوات والبرامج للتعامل مع الانحراف التنظيمي، ومنها ما يلي: (فاستر كابيتال، ٢٠٢٣)
- تنفيذ أنظمة المراقبة في الوقت الفعلي.
- الاستفادة من أدوات التحكم في العمليات الإحصائية
- اعتماد حلول التعلم الآلي والذكاء الاصطناعي.
- تنفيذ منهجيات التحسين المستمر.
- دمج برامج إدارة الانحراف.
- وقدمت مؤسسة فاستر كابيتال Fastercapital مقترحات للحد من سلوكيات الانحراف التنظيمي بشكل أفضل، وهي كما يلي: (فاستر كابيتال، ٢٠٢٣)
- تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح لمختلف المستفيدين في الحد من الانحراف التنظيمي، وتحديد المسؤولين أو الأطراف المسؤولة عن تحديد الانحراف والحد منه والتواصل.
- توحيد تقارير الانحراف، وإنشاء نظام موحد لإعداد تقارير الانحراف، وأن تشمل هذه التقارير المعلومات المتعلقة بطبيعة الانحراف، وتأثيره، والأسباب الفعلية والمحتملة، والإجراءات التصحيحية المقترحة.
- إنشاء مجلس مراجعة الانحراف: ويتم تشكيله من ممثلين من مختلف الأقسام والوظائف بالمؤسسة، ومن مهامه مراجعة الانحرافات وتحديد أولويات التعامل معها بناء على تأثيرها وشدتها ومخاطرها المحتملة.
- تحليل السبب الجذري: والوقوف على الأسباب الأساسية والحقيقية للانحرافات.

- تطوير الإجراءات التصحيحية والوقائية: لمعالجة الأسباب الجذرية وتمنع تكرارها.
- توثيق وإبلاغ إجراءات التعامل مع الانحراف: حيث يتم توصيل إجراءات الحد من الانحراف بشكل فعال في المنظمة.
- التحسين المستمر: عن طريق مراجعة وتحليل آليات الحد من الانحراف بانتظام، وتحديد مجالات التحسين والتغيير وتنفيذ التغييرات اللازمة لتعزيز الآليات مع مرور الوقت.

٦- الانحراف المدعوم بالبيانات:

أطلقت Giz Data Lab ومختبر Pulse Lab التابع للأمم المتحدة في جاكارتا، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) United Nations Development Programme و Accelerator Labs و Network، ومركز جامعة مانستر للتنمية الرقمية ما يعرف بالانحراف المدعوم بالبيانات Data Powered Positive Deviance (DPPD). ويشير بأنه "نهج يتم تطبيقه على الانحرافات التي تتطلب تغييراً سلوكياً واجتماعياً، ويقوم على المبادئ الأتية: المنظمات لديها بالفعل الحلول، والذكاء الاجتماعي، والاستدامة هي حجر الزاوية (أكاديمية نسيج، ٢٠٢٤). ويعتبر الانحراف المدعوم بالبيانات من الممارسات المتميزة للحد من الانحراف التنظيمي في المنظمات التعليمية، حيث تبدأ تلك المنظمات بطرح تساؤل مؤاده: ما الانحرافات التي يمكن التعامل معها؟"، ويركز على "النهج القائم على الحل" الذي يركز على ما يمتلكه المجتمع المحلي من أصول وأفراد وجهات، للتوصل إلى حلول غير تقليدية أكثر استدامة وفعالية، واستخدام البيانات الرقمية لتحديد السلوكيات المنحرفة وفهمها بشكل منهجي، وتأخذ في الاعتبار السياق البيئي، مما يجعلها أقل عرضة للرفض الاجتماعي. ويتكون من خمس مراحل، وهي ما يلي: (أكاديمية نسيج، ٢٠٢٤)

- تقييم مدى مناسبة المشكلة للعمل على المنهجية: وتتضمن الوصف الصحيح للانحراف وأسبابه، والأفراد أو فرق العمل، وتحديد السلوكيات الإيجابية، وإشراك المستفيدين، ومدى ملائمة الانحراف المدعوم بالبيانات لحل الانحرافات، وتقييم جداولها.
- تحديد الانحرافات الحالية وحصرها، وتحديد أسبابها، والتأكد من قابلية تطبيق منهجية الانحراف المدعوم بالبيانات وإشراك أصحاب المصلحة في وقت مبكر، وتحديد الممارسات الشائعة والسلوكيات المعيارية.
- تحديد من هم المنحرفون، وتبدأ بقياس الأداء، يليه التجميع المتجانس.
- اكتشاف العوامل الأساسية المسببة للانحراف من خلال التخطيط وتجميع البيانات وتحليلها.
- تصميم وتنفيذ التدخل بالآليات والحوافز والمغريات المختلفة لإحداث التغيير المستهدف في المنظمة والاقتراب به من الأهداف المفضلة عند الإدارة.
- المراقبة والتقييم.

٧- تعزيز التواصل والتعاون:

- يجب على المنظمات تعزيز ثقافة التواصل المفتوح والتعاون لتحديد الانحرافات التنظيمية: حيث يشعر الموظفون بالارتياح عند الإبلاغ عن الانحرافات ومشاركة المعلومات، وتوجد بعض الاستراتيجيات لتعزيز التواصل والتعاون لتحديد الانحراف، وهي: (فاستر كابتال، ٢٠٢٣)
- تعزيز ثقافة الإبلاغ غير العقابية، والتي تركز على التعلم من الانحرافات بدلاً من القاء اللوم على الأفراد.

- برامج التدريب والتوعية المنتظمة: حول أهمية تحديد الانحرافات والإبلاغ عنها، وعلى إجراءات مراقبة الانحرافات وآليات الإبلاغ والآثار المحتملة للانحرافات.
 - إنشاء فرق متعددة الوظائف: تضم ممثلين من مختلف الأقسام والوظائف في المؤسسة.
 - استخدام التكنولوجيا من أجل التعاون: والاستفادة من منصات التعاون في الإبلاغ ومشاركة الرؤى والتعاون في حل الانحرافات.
 - تشجيع التعليقات والاقتراحات؛ حيث يمكن للموظفين المساهمة برؤاهم وأفكارهم من أجل التحسين المستمر؛ حيث يشعر الموظفون بالتمكين والدعم في جهود الإبلاغ في الوقت المناسب مما يمكن المؤسسة من اتخاذ إجراءات استباقية.
 - كما يذكر جروس Gros أفضل الممارسات في التعامل مع الانحراف التنظيمي، وأن أساليب التعامل مع الانحراف التنظيمي تختلف من ومن سياق إلى آخر، ومن مؤسسة إلى أخرى، وتتراوح تلك الأساليب، كما يلي: (Gros, 2015, 236)
 - التغافل عن السلوكيات المنحرفة البسيطة وتجاهل وجودها.
 - الانتباه للانحراف في بدايته والتعامل معه لفترة ثم التعايش معه وقبوله كأمر واقع.
 - التنازل عن السلوكيات المستهدفة وتقبل السلوك الفعلي وكأنه ما تريد الإدارة، وبذلك تختفي الانحراف التنظيمي ظاهرياً على الأقل.
 - الإصرار على السلوك المستهدفة ومحاولة فرضه قسراً.
 - الانسحاب من الموقف تماماً كما في حالة تصفية التنظيم لعدم قدرة على مواجهة ما يصادفه من انحرافات منها الانحراف التنظيمي.
- ❖ **الإفادة من أفضل الممارسات في الحد من الانحراف التنظيمي في المدارس**

الابتدائية بجمهورية مصر العربية:

باستقراء الطرق والمنهجيات السابقة يتضح أن النزاهة التعليمية تركز على المعايير الأخلاقية والشفافية والحوكمة للتعامل مع الانحراف التنظيمي، بينما تركز Lean Six Sigma على الجوانب الإدارية وتطوير الجانب البشري وبرامج التدريب والحوافز وجودة الحياة الوظيفية للتعامل مع الانحراف التنظيمي، وتختلف حلقات الجودة في تكوين وحدات تجميعية تضم مجموعة متألفة من العاملين في مجال عمل معين، في حين يركز نظام كايزن على التطوير والتحسين المستمر في الأداء، بينما تركز التغذية العكسية الأحادية على مؤشرات ومعايير الأداء، بينما تركز الانحراف المدعوم بالبيانات على توافر المعلومات والبيانات في التعامل مع الانحراف التنظيمي.

كما يتضح أيضاً أن جميع الأساليب والمنهجيات السابقة ركزت على الإجراءات التي يتم من خلالها التعامل مع الانحراف التنظيمي بالمؤسسات، وأبعاد الانحراف التنظيمي بها، ومن أهمها: (النواحي الإدارية، البيئة، النواحي الاجتماعية، النواحي المعلوماتية)، وهذا يتفق مع ما ذكرته الأبعاد السابقة، لذا يتضح أن الاستفادة من هذه الأساليب والمنهجيات في المؤسسات التعليمية بوجه عام، والمدارس الابتدائية بوجه خاص، يسهم بشكل كبير على التعامل مع الانحراف التنظيمي بها. وفيما يلي مناقشة واقع الانحراف التنظيمي بالمدارس الابتدائية في مصر من خلال الوثائق الرسمية.

كما يتضح أيضاً أهمية فهم أسباب وعوامل التي تسبب سلوكيات الانحراف التنظيمي بالمنظمات بشكل صحيح، وإدراك ما الذي يدفع العاملين لممارسة الانحراف التنظيمي، وأن تعمل المنظمات على إدارة هذه الأسباب بفعالية، وتستطيع المنظمات التعامل مع سلوكيات الانحراف التنظيمي من خلال التخلص من العوامل السلبية التي تسبب اشتراك العاملين في تلك

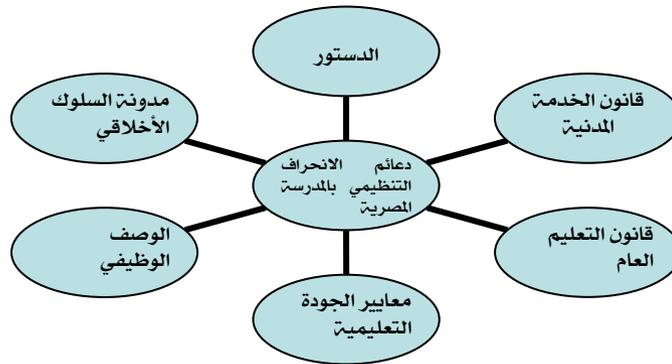
السلوكيات، وأن تتخذ إدارة المنظمات إجراءات إدارية رادعة مع العاملين، وتعزيز النزاهة والرقابة والعدالة التنظيمية، وأن تسمح المنظمات للعاملين بالمشاركة.

المبحث الثالث- واقع سلوكيات الانحراف التنظيمي بالمدارس الابتدائية المصرية:

يتناول هذا الجزء من البحث دراسة نظرية لواقع الانحراف التنظيمي في المدارس الابتدائية الحكومية المصرية؛ وذلك بهدف التوصل إلى الدعائم التي يمكن أن تساعد المدارس في الوصول إلى مستوى عالٍ من الحد من الانحراف التنظيمي، وفي الوقت نفسه الكشف عن السبل التي تؤدي إلى الانحراف التنظيمي للمدرسة، بما يؤثر على تحقيق أهداف المدرسة.

أولاً- دعائم الانحراف التنظيمي بالمدرسة الابتدائية المصرية:

تشير الوثائق الصادرة عن الدولة المصرية أن هناك مجموعة من الدعائم التي تم إرسالها، وهي تشكل ركيزة أساسية في الحد من الانحراف التنظيمي بالمدرسة المصرية، ولعل الشكل التالي (٤) يعبر عنها.



شكل (٤)

يبين دعائم الحد من الانحراف التنظيمي بالمدرسة المصرية*

١- الدستور:

يؤكد الدستور في بعض مواد على الحد من الانحراف التنظيمي، إذ تنص المادة (١٨) على "تعزيز قيم النزاهة والشفافية، ضماناً لحسن أداء الوظيفة العامة والحفاظ على المال العام" (جمهورية مصر العربية، ٢٠١٩، ٨٦). كما تنص المادة (٢٢) من دستور بأن "المعلمون، وأعضاء هيئة التدريس ومعاونهم، الركيزة الأساسية للتعليم، تكفل الدولة تنمية كفاءاتهم العملية، ومهاراتهم المهنية، ورعاية حقوقهم المادية والأدبية، بما يضمن جودة التعليم وتحقيق أهدافه" (جمهورية مصر العربية، ٢٠١٩، ١٣)، وبالتالي يؤكد الدستور على قيم النزاهة والشفافية في النشاطات المختلفة بالمنظمة، ومن ثم الحد من سلوكيات الانحراف التنظيمي.

٢- قانون التعليم العام:

أصدرت الحكومة المصرية قانون التعليم العام ولوائح التنفيذية عام ٢٠١٣م، ويعتبران إحدى دعائم الحد من الانحراف التنظيمي بالمدارس الابتدائية؛ نظراً لأنهما يحددان أخلاقيات مهنة التعليم التي يجب أن يلتزم بها، وهي: الالتزام بمقتضيات الشرف والأمانة والصدق، والابتعاد عن كل من شأنه المساس بكرامة المهنة سواء كان ذلك في محل العمل أو خارجه بما يحفظ

* الشكل من إعداد الباحث.

للمجتمع قيمه ومثله المرعية ولا يחדش الحياء العام، والالتزام بالقيم الأخلاقية ليكون قدوة حسنة لطلابه يتأسون به، والمحافظة على علاقات سليمة وودية مع زملائه دون تمييز، والحرص على احترام خصوصياتهم وتقديم المساعدة لهم، والمحافظة على المال العام ومرافق الدولة وممتلكاتها وعدم التفريط في أي حق من حقوق الوطن، وترسيخ مفهوم المواطنة، وغرس مبادئ الاعتدال والتسامح وقبول الآخر، وتجنب العنف بكل أشكاله، والابتزاز المادي في التعامل مع الآخرين، وتوطيد أواصر الثقة بين البيت والمدرسة، وترسيخ دور المدرسة في تنشئة التلميذ، والترفع عن كل عمل مُشين ينقص من كرامة المعلم ومكانته، والاعتزاز بالمهنة، والترفع عن مواطن الشبهات حفاظاً على شرف مهنة التعليم (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٣، ٢-٣)، كما يُحددان القانون ولائحته أيضاً في بعض مواد الأعمال المنافية لأداب المهنة (الانحرافات التنظيمية)، كما يلي: (وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٣، ٢-٣)

- مخالفة القيم والمبادئ والأخلاق التي ترضها الأديان أو الأعراف العامة بالمجتمع.
- إعطاء الدروس الخصوصية داخل أو خارج المدرسة.

٣- مدونات السلوك الوظيفي:

أخذت الدولة المصرية بمفهوم إعداد مدونات قواعد السلوك الوظيفي للعاملين المدنيين بالجهاز الإداري للدولة في مصر بما يحقق صالح العاملين ويضمن رضا المتعاملين، وبما يؤدي إلى رفع جودة الخدمات الحكومية، ونمّت إشارة إلى أن هذه المدونات تطبق على العاملين المدنيين، وتم اعتبارها جزءاً من عقود العمل حتى يكون هناك الزام على الموظفين بالتوقيع عليها، وتوقيع الموظف عليها عند التحاقه بالوظيفة العامة.

وتتضمن المدونات المعايير الأخلاقية للوظيفة العامة، ويعتبر الأخذ بمدونة السلوك الوظيفي محاولة جادة لإصلاح الجهاز الإداري، ويُعتبر في الوقت نفسه إحدى دعائم الحد من الانحراف التنظيمي للمدرسة؛ نظراً لأن هذه المدونات وضعت قيم ومعايير مزاولة الوظيفة، وفي التعامل مع المستفيدين، في مجال النزاهة وبراءة الذم، في مجال الحفاظ على مقتضيات الواجب الوظيفي، في مجال الحفاظ على أوقات العمل، في مجال الحفاظ على هيبة ومكانة الوظيفة، في مجال عدم تضارب المصالح، في مجال علاقات العمل والسلوك التنظيمي (العلاقة مع الرؤساء، العلاقة مع الزملاء، العلاقة مع الرؤوسين)، في مجال العلاقة بالأجهزة الأخرى، في مجال الحفاظ على المال العام والممتلكات والمرافق العامة، في مجال التعامل مع تكنولوجيا المعلومات (وزارة الدولة للتنمية الإدارية، ٢٠١٩، ١-١٣). كذلك تحدد هذه المدونة إلتزامات جهة العمل تجاه الموظف، والتزامات الموظف العام، وتشمل عدة مجالات رئيسية، وهي: الإلتزام بجودة تقديم الخدمة، السلوك في الحياة الخاصة، تضارب المصالح، الإلتزام بحسن المظهر والسلوك، المحافظة على المال العام والخاص والممتلكات والموارد العامة والخاصة، والاحترام واللباقة في علاقات العمل (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، ٢٠١٩، ٣-١٨).

وبالتالي تُعد مدونة سلوك وأخلاقيات الخدمة العامة داعمته مهمة للمدرسة الابتدائية للتأكيد على السلوكيات الإيجابية تجاه المعلمين والمديرين والمدرسة التي يعملون بها عند التزامهم بتلك الواجبات والسلوكيات.

٤- قانون الخدمة المدنية:

يؤكد قانون الخدمة المدنية على الإلتزام بقواعد السلوك الوظيفي للمدرسة، والإلتزام بالتعليمات وتنفيذها، والمشاركة الإيجابية في أنشطتها وفعاليتها المختلفة، وتنص المادة (٥٧) على التزام الموظف بمدونات السلوك الوظيفي، وأخلاقيات الوظيفة، والحيادة، والتجرد، والإلتزام الوظيفي أثناء ساعات العمل الرسمية. كذلك تنص المادة (٥٨) على أن كل موظف يخرج على مقتضى الواجب في أعمال وظيفته، أو يظهر بمظهر من شأنه الإخلال بكرامة الوظيفة يجازي تأديباً، ولا يسأل الموظف مدنياً إلا عن خطئه الشخصي (جمهورية مصر العربية، ٢٠١٦، ٢٧-٣٦). كما تنص المادة (٢٧) على أن يعرض أمر الموظف الذي يُقدم عنه تقريران سنويان متتالين بمرتبة ضعيف على لجنة الموارد البشرية، لنقله لوظيفة أخرى ملائمة في ذات المستوى الوظيفي لمدة سنة، وإذا تبين للجنة بعد انقضاء المدة المشار إليها في الفقرة السابقة أنه غير صالح للعمل بها

بطريقة مرضية، اقترحت خصم ٥٠٪ من الأجر المكمل لمدة ستة أشهر، وإذا تبين بعدها أنه غير صالح للعمل، اقترحت اللجنة إنهاء خدمته لعدم الصلاحية للتوظيف مع حفظ حقوقه التأمينية (جمهورية مصر العربية، ٢٠١٦، ١٦).

كذلك يُحدد القانون الواجبات والمسئوليات والمهام المنوطة بها، ومؤشرات قياس أدائها، وشروط شغل الوظيفة، والعلاقة الوظيفية، وتقويم الأداء، والترقية، والأجور والعلاوات، كذلك تُحدد سلوكيات الموظف التي يعاقب عليها القانون والعقوبات والجزاءات المصاحبة، وتشمل الجزاءات: الإنذار، الخصم من الأجر، الوقف عن العمل، تأجيل الترقية عند استحقاقها، الخفض إلى وظيفة في المستوى الأدنى مباشرة، الإحالة إلى المعاش، والفصل من الخدمة، وتشمل الجزاءات بالنسبة لشاغلي الوظائف القيادية، وهي: التنبيه، اللوم، الإحالة إلى المعاش، والفصل من الخدمة (جمهورية مصر العربية، ٢٠١٦، ٢٢).

وبالتالي يتبين أن قانون الخدمة المدنية يؤكد على الشكل القانوني لنشاطات المعلم والمدير، وتدرج من مجرد التوقيع، والغياب والإجازات والعلاوات والترقيات والجزاءات... وغيرها من النشاطات، التي تؤكد أن القانون يتدخل في جميع جوانب حياة المعلم والمدير، وفي التعامل والتفاعل كمعلم وكمدیر؛ فضلا عن كونهما مواطناً لخصم حقوق، وعليه واجبات يحددها هذا القانون.

٥- الوصف الوظيفي لأعضاء هيئة التعليم بالمدارس الابتدائية:

أصدرت وزارة التربية والتعليم بالتعاون مع الأكاديمية المهنية للمعلمين، بطاقات التوصيف الوظيفي لأعضاء هيئة التعليم بالمدارس (المعلمين والقيادات المدرسية والموجهين والأخصائيين الاجتماعيين والإخصائيين النفسيين وأخصائي التكنولوجيا وأخصائي الصحافة والأعلام وأمناء المكتبة)؛ حيث تتناول: اسم الوظيفة، والدرجة المائتة المقابلة لها، والوصف العام للوظيفة، والواجبات والمسئوليات والمهام المنوطة، والالتزام بأخلاقيات المهنة، وشروط شغل الوظيفة أو الترقى إليها (جمهورية مصر العربية، ٢٠١٥، ٣-١٣).

وإذا كانت بطاقات الوصف الوظيفي لفئات أعضاء هيئة التعليم تُعتبر محاولة من قبل الوزارة لتحديد وتفعيل الواجبات والمسئوليات لهذه الفئات، فإنها تُعتبر في الوقت نفسه إحدى دعائم الحد من الانحراف التنظيمي بالمدارس؛ نظراً لأنها تُحدد الواجبات والمسئوليات التي يقوم بها شاغل الوظيفة في إطار الالتزام بأخلاقيات المهنة، والمنهج الحقوقي في التعليم، والالتزام بقواعد المنظمة للعمل، وتوفير مناخ يحقق العدالة بين التلاميذ في عمليات التعليم والتعلم، والإشراف الفني، والإشراف الإداري، والتنمية المهنية والتأهيل، وضمان الجودة والاعتماد، والمشاركة المجتمعية، والقيادة والإشراف المؤسسي، وعمليات التعليم والتعلم، وضمان معايير الجودة والاعتماد، والتنمية المهنية، والمشاركة المجتمعية، والتي يقيم على أساسها الأمر الذي يحقق للمدرسة فعالية التنظيم الإداري (جمهورية مصر العربية، ٢٠١٥، ٣-١٣).

ويمكن أن يؤدي الالتزام بهذه الواجبات والمسئوليات إلى التزام جميع العاملين بالتعامل بطريقة إيجابية وأخلاقية، والتحدث معهم بشكل إيجابي، والحرص على تنمية التواصل بين العاملين، مما يدعم السلوك الإيجابي في العمل.

٦- تفعيل لائحة الانضباط المدرسي:

من أهم الدلائل التي تشير إلى محاولة الوزارة لتفعيل الحد من الانحراف التنظيمي بالمدارس، إنها أصدرت القرار الوزاري رقم (٢٨٧) لسنة ٢٠١٦م الخاصة بإصدار لائحة الانضباط المدرسي المحددة لحقوق وواجبات الطلاب وأولياء الأمور ومسئوليات وصلاحيات العاملين بالمدرسة، ومخالفات الطلاب وإجراءات العلاج والتأديب، بهدف تحقيق الانضباط الذاتي داخل وخارج المدرسة، وتتكون هذه اللائحة من قسمين رئيسيين: القسم الأول: يتناول حقوق وواجبات كل طرف من أطراف العملية التعليمية، ويتناول القسم الثاني المخالفات وإجراءات العلاج والتأديب (وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، ٢٠١٦، ١-١٥).

ونصت المادة (٢) من القرار على تشكيل لجنة الحماية المدرسية بالمرحلة الابتدائية، تلك التي تضم عضوية رئيس مدير المدرسة، وعضوية كل من: مجلس الأمناء والآباء والمعلمين، وكيل

شئون الطلاب، أمين اتحاد الطلاب، والمعلمين والإخصائي الاجتماعي/النفسي بالمدرسة، والتي تختص باتخاذ الإجراءات اللازمة لحل المشكلات الموجودة بالمدرسة والتي تعرض عليها، وتطبيق وسائل معالجة المخالفات الواردة باللائحة، وتجتمع اللجنة مرة واحدة شهرياً على الأقل، أو كلما دعت الضرورة (وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، ٢٠١٦، ٣). وإذا كان تشكيل هذه اللجنة يُعتبر محاولة جادة من قبل الوزارة لتحقيق الانضباط المدرسي؛ فإنه يُعتبر في الوقت نفسه إحدى دعائم الحد من سلوكيات الانحراف التنظيمي للمدرسة؛ نظراً لأن هذه اللجنة تشكل آلية هامة من آليات تحديد حقوق ومسئوليات وواجبات المعلمين وإدارة المدرسة والطلاب وأولياء الأمور والعاملين بالمدرسة حيال تنفيذ لائحة الانضباط، وتحديد المخالفات الأخلاقية والسلوكية وإجراءات العلاج والتأديب؛ نظراً لاختصاصاتها التي تتحدد في وضع آليات لرصد وتحليل ومتابعة مشاكل الانضباط التي تؤثر على أطراف العملية التعليمية؛ حيث تقوم اللجنة برصد المشكلة وتوثيقها وإحالة المشكلة إلى الجهات المختصة، وتلقى الشكاوي والبلاغات والتظلمات المتعلقة بالمشكلات السلوكية، إضافة إلى بحثها ودراساتها، وعرض النتائج على إدارة المدرسة؛ لاتخاذ الإجراء المناسب بالتدخل.

٧- معايير ضمان جودة التعليم والاعتماد:

أصدرت وزارة التربية والتعليم العديد من الوثائق للأخذ بمعايير جودة التعليم، من أبرزها: وثيقة معايير ضمان الجودة والاعتماد للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٠-٢٠١١م، وقد تضمنت مجالين رئيسيين، وهما: القدرة المؤسسية والفاعلية التعليمية، وتتضمن (٩) مجالات فرعية، و(١٩) معياراً، و (٤٣) مؤشراً (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ٢٠١١، ١٦). وتؤكد المعايير على وضع قواعد ومؤشرات محددة وموضوعية ومعلنة تلائم كافة أشكال الأداء بالمدرسة، وتطرح على العاملين بالمدرسة نمطاً سلوكياً مستهدفاً يلتزموا به في جميع تصرفاتهم وممارساتهم، وإطاراً عاماً يحدد أساليب تنفيذ ما يُعهد إليهم به من مهام. وتؤكد الوثيقة في مجالها الثاني (القيادة والحوكمة) على نظاماً لإدارة المؤسسة يعكس القوانين واللوائح المنظمة للعمل، كما يؤكد على تتبع أساليب ديمقراطية في إدارة المؤسسة وصنع القرار، وتتبع آليات للحد من تغيب المعلمين وتسربهم، كما تؤكد الوثيقة في المجال الثالث (الموارد البشرية والمادية) على الموارد البشرية وتوظيفها لتحسين الأداء، كما تؤكد المجال الخامس (ضمان الجودة والمساءلة) على وضع المؤسسة نظاماً داخلياً لضمان الجودة، كما تؤكد الوثيقة في المجال التاسع (المناخ التربوي) على بيئة داعمة للتعليم والتعلم، وتوفير مناخاً داعماً لعملية التعليم والتعلم، وتوفير بيئة داعمة للعلاقات المؤسسية، ودعم المؤسسة للعلاقات الإنسانية بين أعضائها والمجتمع المحلي، ويتوافر مناخ داعم لثقافة المواطنة، والانتماء، واحترام القانون (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ٢٠١١، ١٦-٣٠). ويمكن أن يؤدي التزام العاملين بالمدارس الابتدائية بالمعايير الملزمة للأداء التعليمي إلى تدعيم السلوكيات الإيجابية في العمل.

وباستقراء دعائم الحد من الانحراف التنظيمي بالمدرسة الابتدائية المصرية يتضح أنها تُعبر عن كثير من آليات الحد من سلوكيات الانحراف التنظيمي، ولكن هذا على المستوى الوثائقي كما تشير إليه الوثائق الصادرة عن الوزارة.

أما بالنسبة للمستوى التطبيقي فهناك يثار سؤال هام، ونصه: هل ما يُعلن عنه في الوثائق والتشريعات من أهداف وطموحات يتم بالفعل تطبيقه في الواقع، وهذا يقود إلى محاولة الكشف عن هذا الواقع من خلال الدراسات والبحوث التي تناولت هذا الواقع بالدراسة.

وكما تشير بعض الدراسات فإن المدرسة الابتدائية المصرية تفتقر إلى مظهر أساسي من مظاهر الانحراف التنظيمي، وهو ما يتمثل في ضعف الثقافة التنظيمية للمدرسة الابتدائية، فمن المشكلات التي تعاني منها المدرسة الابتدائية قلة اهتمام إدارة المدرسة بمشاركة العاملين في صنع القرار، ضعف الثقة في الأفكار الجديدة التي يقدمها المعلمون، اتباع سياسات عليا دون مشاركة العاملين في إبداء آرائهم، افتقار الثقافة التنظيمية السائدة بالمدارس لقيم التعاون والعمل الجماعي، علاوة على سيادة نمط الاتصال الرسمي بالمدرسة، وضعف قنوات الاتصال

المفتوح، وضعف الثقة بين القادة وأعضاء المجتمع المدرسي، وضعف العلاقات داخل المجتمع المدرسي (عبد العزيز، ٢٠١٦، ٥٢٠-٥٢١).

وهناك دراسة أخرى تؤكد على هذا الضعف من خلال التأكيد على القصور في الثقافة التنظيمية بأنواعها بالمدرسة؛ فقد أشارت إلى غياب العمل الجماعي، وضياع روح الفريق الواحد، وضعف أواصر التعاون بين الإدارة والمعلمين، وفقدان الثقة فيما بينهم لغياب عنصر الصدق، وغياب حرص الإدارة على نيل رضا المعلمين، والاكتفاء فقط بالعمل داخل قالب روتيني لا يراعي مصالح المعلمين، وضعف الاكتراث بصورة المعلم وبجانبه النفسي، كذلك غياب الجانب الاجتماعي داخل المدرسة، وضعف الاهتمام بالتواصل، والابتعاد عن حل المشكلات الاجتماعية، وغياب التكافل الاجتماعي داخل المدرسة، وضعف استخدام التكنولوجيا في التواصل الاجتماعي عبر مواقع التواصل الاجتماعي، وتعاطف روح الأنايية، وزيادة البغضاء والضعف بين العاملين، وقد يصل إلى درجة الحقد والكراهية بين أعضاء المدرسة، وكذلك غياب المناخ الديمقراطي داخل المدرسة، وغياب كفاءة حق التعبير، والحجر على رأي الآخر، وضعف تقبل الآخر، وقلّة الالتفات للأفكار الجديدة للعاملين، والفرديّة في اتخاذ القرارات من جانب الإدارة المدرسية، واختراق خصوصية العاملين داخل المدرسة، وكذلك ضعف توافر كافة المعلومات حول العمل، واقتصار المعلومات على القيادة المدرسية، وإخفاء مشكلات المدرسة عن العاملين، والتصدي فقط من جانب الإدارة لحل هذه المشكلات أو تجاهلها، وكذلك ابتعاد إدارة المدرسة على تبادل الخبرات مع المدارس المتطورة، وضعف الاهتمام بتثقيف العاملين، وغياب الوسائل التي تساعد على زيادة الثقافة لدى العاملين، وندرة عقد دورات تدريبية للعاملين (أحمد وآخرون، ٢٠١٩، ٤٩٩-٥٠٩).

من خلال استقراء مجموعة الدراسات والبحوث السابقة تتوافر عدة دلائل تشير إلى أن هناك مصدر آخر من مصادر الانحراف التنظيمي بالمدرسة المصرية، الذي يبرز بوضوح غياب القيادة المدرسية التي توفر القدوة والمثل للعاملين بما يؤدي إلى سلوكيات الانحراف التنظيمي بالمدرسة؛ حيث يشير الواقع إلى أن القيادة المدرسية بالمدارس المصرية تعاني من ضعف الفعالية الإدارية للإدارة المدرسية، وقسوة العلاقات الشخصية بين القادة والمرؤوسين، وضعف العلاقات الشخصية الجيدة إلا فيما ندر، وزيادة الأعباء أو التحميل على المرؤوسين، وفقدان الأخلاق المهنية، ومن ناحية أخرى، يظهر نطاقاً أوسع من السلوكيات التي لها تأثيرات أكثر خطورة على الأفراد والمؤسسة (غنيم، ٢٠٢١، ٦٣-٧٣).

وعلى صعيد آخر، عبرت إحدى الدراسات عن وجود ضعف إدراك العاملين بالمدرسة للعدالة التنظيمية بأنواعها الثلاثة، ومن ثم تعتبر من أهم العوامل التي تؤدي إلى سلوكيات الانحراف التنظيمي، وهذا يتضح مما يأتي: (بدير، ٢٠١٩، ٧).

- القصور في تطبيق القرارات الإدارية بعدالة على كافة المعلمين.
- انخفاض مستويات الثقة بين المعلمين.
- قلّة رغبة المعلمين في القيام بأي أعمال إضافية.
- ضعف معايير النقل والترقية.
- قيام المعلمين بأداء الحد الأدنى من العمل.
- توزيع أعباء العمل بين المعلمين لا يتم بموضوعية.
- تدني مستوى الأداء عند جميع المعلمين.

وتشير الدلائل إلى أن هناك مظهر آخر من مظاهر الانحراف التنظيمي يتمثل في ضعف تقدير جهود المجتهدين، وانتشار الغيبة والنميمة داخل المدرسة، والخوض في الأحاديث الجانبية التي لا طائل لها في العملية التعليمية، وغياب التعاون بين الزملاء، وتصدر الفرديّة للمشهد المدرسي، وضعف الاكتراث بالمحافظة على أسرار الزملاء، والتصرف بأنانية داخل المدرسة، وبخس مجهود المبدعين، ووجود تفرقة عنصرية من قبل الإدارة نحو الزملاء المعلمين والطلاب،

واستخدام ألفاظ مسيئة ضد أفراد المدرسة، وكذلك وجود بعض السرقات للمتعلقات الشخصية بين الزملاء، كذلك يتمثل في غياب الانضباط عن طابور المدرسة، والابتعاد عن التقنيات الحديثة، وتوافر اللامبالاة لدى العاملين، والشعور السلبي تجاه أي إنجاز مدرسي، وتوافر دوافع التخريب لدى المعلمين ضد ممتلكات المدرسة، وغياب المسؤولية تجاه المدرسة، واستغلال إمكانات المدرسة في الاستخدام الشخصي، والغياب عن العمل بعذر غير حقيقي، ومغادرة العمل قبل انتهاء اليوم الدراسي، واستخدام الهاتف المحمول، وكذلك انتشار الدروس الخصوصية، كذلك يتمثل في ابتعاد المدرسة عن المشاركة المجتمعية في تطوير المجتمع، وغياب الاهتمام بتحديات المجتمع، وانفصال المدرسة عن واقع المجتمع المحيط، وندرة المشاركة في تقديم حلول لمواجهة تحديات المجتمع، وكذلك ندرة إعداد طلاب لخدمة المجتمع (أحمد وآخرون، ٢٠١٩، ٤٩٩-٥٠٩).

وكما تشير بعض الدراسات فإن المدرسة الابتدائية المصرية تفتقر إلى مقوم أساسي من مقومات الحد من الانحراف التنظيمي، وهو ما يتمثل في افتقار معظم المدارس إلى القيادات المدرسية القادرة على أداء مهامها الوظيفية بكفاءة، والواعية بأهمية تفويض السلطات للعاملين، ومشاركتهم في تحقيق أهداف المدرسة ورسالتها؛ فلا تزال القيادات العليا تهمين على سلطات اتخاذ القرار، علاوة على ضعف العمل الجماعي التعاوني بين أعضاء المجتمع المدرسي، وغياب الاتصال المفتوح، مما يعوق تبادل المعلومات والمعارف والخبرات فيما بينهم، علاوة على ضعف وجود رؤية ورسالة مشتركة يؤمن بها جميع العاملين بالمدرسة، وسيادة ثقافة المركزية على مستوى المدرسة، وضعف العمل الجماعي التعاوني بين أعضاء المجتمع المدرسي، وغياب الاتصال المفتوح؛ مما يعوق تبادل المعلومات والمعارف والخبرات فيما بين العاملين (محروس وآخرون، ٢٠٢٠، ١٦٠-١٧٧).

وقد توصلت دراسة أخرى على بعض هذا الضعف من خلال التأكيد على قصور أداء قيادات المدارس الابتدائية، تتمثل في ضعف الاهتمام بإقامة علاقات طيبة بين القيادات المدرسية وبعض المعلمين والعاملين بالمدرسة، وقلّة تدعيم العلاقات الإنسانية مع بعض العاملين بالمدرسة خارج نطاق العمل المدرسي، والتزام القيادات المدرسية في المدارس بالمعايير القانونية عند إصدار أي قرار في حق العاملين بالمدرسة دون مراعاة ظروفهم، وندرة عقد اجتماعات دورية، وقلّة مشاركة بعض القيادات المدرسية في المدارس؛ لتوضيح ومناقشة المشكلات التي تواجه المدرسة، ومناقشة احتياجاتهم التدريسية والمهنية، وقلّة تفهم بعض القيادات المدرسية للمعلمين لأهم المشكلات المدرسية والعمل على حلها، وإهمال تشخيص بعض المشكلات المدرسية من قبل بعض القيادات المدرسية لتقديم الحلول المتاحة لها، وقلّة تشجيع بعض القيادات المدرسية للكثير من المعلمين والعاملين والإداريين بالمدرسة على تقديم الأفكار الجديدة (خليل وآخرون، ٢٠٢٠، ٤٣١-٤٣٢).

من كل ما سبق عرضه نستنتج أن هناك جهوداً وإنجازات تبذلها وزارة التربية والتعليم على المستوى النظري الوثائقي، وتعتبر بمثابة دعائم للحد من الانحراف التنظيمي، ولهذا تحتاج تلك الجهود إلى بعض الإجراءات والآليات الهيكلية والثقافية للحد من الانحراف التنظيمي. وللوقوف على واقع ممارسة سلوكيات الانحراف التنظيمي من خلال آراء المنفذين من المديرين والمعلمين تتناول الدراسة الحالية في محورها الرابع الدراسة الميدانية الخاصة بذلك.

القسم الثالث- الدراسة الميدانية لواقع ممارسة سلوكيات الانحراف

التنظيمي بالمدارس الابتدائية في محافظة المنيا بمصر من خلال آراء

القيادة المدرسية والمعلمين؛

تتناول الدراسة في هذا الجزء أهداف الدراسة الميدانية، وعرض أداة الدراسة المستخدمة وحساب الثبات والاتساق الداخلي لها، وعينة الدراسة الميدانية وتوزيعاتها، والأساليب الإحصائية المستخدمة لمعالجة البيانات، ونتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها.

١- أهداف الدراسة الميدانية:

تهدف الدراسة الميدانية إلى الآتي:

- التعرف على واقع ممارسة لأبعاد سلوكيات الانحراف التنظيمي بالمدارس الابتدائية بمحافظة المنيا في مصر.
- الكشف عن دلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع ممارسة الانحراف التنظيمي بالمدارس الابتدائية في محافظة المنيا باختلاف متغيرات الدراسة: النوع الاجتماعي - عدد سنوات الخبرة الوظيفية - الدرجة الوظيفية - موقع المدرسة.

٢- مجتمع الدراسة الميدانية وعينتها وتوزيعاتها:

يتكون مجتمع الدراسة الحالية من القيادة المدرسية والمعلمين بالمدارس الابتدائية بمحافظة المنيا، حيث بلغ إجمالي عددهم (٢٨٠١٥)، منهم (٢٦٧٥٥) معلماً، (١٢٦٠) مديراً وفقاً للبيانات الصادرة لأخر كتاب الإحصاء السنوي للعام الدراسي ٢٠٢٣/٢٠٢٤م، موزعين على جميع مدارس القرى والمدن (وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، ٢٠٢٤).

وتم تحديد عينة الدراسة بالرجوع إلى الجداول الإحصائية بتحديد حجم العينة بمعلومية حجم المجتمع الأصلي والتي قدمها لأول مرة Krejcie & Morgan عام ١٩٧٠م؛ وذلك بهدف الحصول على حجم عينة مناسب لمجتمع دراسة متجانس، وذلك على ضوء استخدام معادلة ريتشاد جيجر، وستيفن ثامبسون، وروبرت ماسون (Krejcie & Morgan, 1970, 607)، كما تم الاستعانة بالجداول الإلكترونية المعدة لتحديد حجم عينات الدراسة لمجتمع محدد بحدود خطأ ٥٪ ومعامل ثقة ٩٥٪ مع افتراض أن الخصائص المطلوب دراستها في المجتمع متوافرة بنسبة ٥٠٪. وتم استخدام (Sample Size Calculator, 2024)، وبناءً عليه يصبح حجم العينة المسحوبة من مجتمع الدراسة ٣٧٩ مديراً ومعلمًا؛ فإذا كان مجتمع البحث (٣٠.٠٠٠) تبين أن حجم العينة المطلوبة تساوي (٣٧٩) معلمًا.

وعلى ضوء هذه المعادلة يتضح أن عدد أفراد عينة الدراسة ينبغي ألا يقل عن (٣٧٩) معلمًا ومديراً، ومن ثم يتضح أن حجم العينة المختارة (٨١٢) معلمًا ومديراً وهو أكبر من حجم العينة التي حددتها المعادلة السابقة والجداول الإلكترونية، ويمكن توضيح توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغيرات الدراسة، وهي: النوع الاجتماعي، وعدد سنوات الخبرة، والدرجة الوظيفية، وموقع المدرسة.

وتمثلت عينة الدراسة في عدد المديرين والمعلمين بالمدارس الابتدائية الحكومية في مصر في العام الدراسي (٢٠٢٣/٢٠٢٤م) الذين قاموا بالإجابة عن الاستبانة الإلكترونية التي وجهت إلى المديرين والمعلمين بالمدارس الحكومية في محافظة المنيا بمصر، وبلغت (٤٣٠) من خلال الرابط: <https://forms.gle/iR6CJ6ws5VfL6y3dA>. كذلك تم التطبيق اليدوي للاستبانة الورقية مع (١٠٠٠) عضواً، وبعد استرجاع الاستبانات اليدوية وفرزها، كانت الاستبانات الصالحة (٣٨٢) استبانة؛ ليصبح العدد الإجمالي ٨١٢ (٣٨٢+٤٣٠).

ويتضح من الجداول التالي، أن إجمالي أفراد عينة الدراسة (٨١٢) مديراً ومعلمًا بالمدارس الابتدائية، ويوضح الجدول التالي رقم (٣) توزيع الاستبانة الورقية على عينة الدراسة.

جدول (٣) توزيع الاستبانة الورقية على عينة الدراسة

الاستبانات الموزعة	الاستبانات المفقودة	الاستبانات العائدة	الاستبانات المستعبدة	نسبة الاستبانات المستوفاة
١٠٠٠	٣١٢	٦٨٨	٣٠٦	٣٨.٢٪

يتضح من الجدول السابق (٣) أن نسبة الاستبانات المستوفاة بلغت (٣٨.٢٪)، وهي نسبة جيدة يمكن الاعتماد على نتائجها في التحليل الإحصائي، كذلك يتضح ارتفاع نسبة الاستبانات المستعبدة (٣٠.٦٪)، وبلغت نسبة الاستبانات المفقودة (٣١.٢٪)، وهما معاً يمثلان حوالي ثلثي العينة

بنسبة (٦١.٨٪) من أفراد عينة الدراسة، وهي نسبة مرتفعة للمستبعد والفاقد؛ نظراً لامتناع بعض أفراد العينة عن الإجابة على الاستبانة. والجدول التالي تبين توزيع العينة تبعاً لمتغيرات الدراسة.

أ- توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير النوع الاجتماعي؛

جدول (٤) توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير النوع الاجتماعي

م	النوع	العدد	النسبة %	الترتيب
١	ذكور	٣٢١	٣٩.٥	٢
٢	إناث	٤٩١	٦٠.٥	١
	المجموع	٨١٢	١٠٠٪	

يتضح من خلال الجدول السابق (٤) أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الإناث حيث كانت نسبتهم المئوية (٦٠.٥٪)، يليهم أفراد عينة الدراسة من الذكور بنسبة مئوية (٣٩.٥٪)، ويتوقع أن يثري هذا أيضاً الدراسة نتيجة اشتماله على النوعين مع تنوع درجاتهم الوظيفية.

ب- توزيع عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة؛

جدول (٥) توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

م	سنوات الخبرة	العدد	النسبة %	الترتيب
١	أقل من ١٠ سنوات	٤١١	٥١.٦	١
٢	أكثر من ١٠ سنوات	٤٠١	٤٩.٤	٢
	المجموع	٨١٢	١٠٠٪	

يتضح من الجدول السابق (٥) أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة هم من عدد سنوات الخبرة أقل من ١٠ سنوات بنسبة (٥١.٦٪)، أي أكثر من نصف العينة، تليها الخبرة لأكثر من ١٠ سنوات بنسبة (٤٩.٤٪)، ويوضح هذا الأمر التنوع في عدد سنوات الخبرة، مما قد يكون له أثر في إثراء نتائج الدراسة، وقابليتها للتعميم.

ج- توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الدرجة الوظيفية.

جدول (٦) توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الدرجة الوظيفية

م	الدرجة الوظيفية	العدد	النسبة %	الترتيب
١	المعلمين	٥٨٣	٧١.٨	١
٢	القيادة المدرسية	٢٢٩	٢٨.٢	٢
	المجموع	٨١٢	١٠٠٪	

يتضح من الجدول السابق (٦) أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة هي من فئة المعلمين (٧١.٨٪)، تليها فئة القيادة المدرسية بنسبة مئوية (٢٨.٢٪)، وهذا يدل على تنوع أفراد عينة الدراسة بين الدرجات الوظيفية المختلفة، مما قد يكون له أثر في إثراء الدراسة والذي يؤمل معه إثراء نتائج الدراسة بوجهات نظر متنوعة.

د- توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير موقع المدرسة؛

جدول (٧) توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير موقع المدرسة

م	البيئة	العدد	النسبة %	الترتيب
١	ريف	٤٤٢	٥٤.٢	١
٢	حضر	٣٧٠	٤٥.٦	٢
	المجموع	٨١٢	١٠٠٪	

يتضح من الجدول السابق (٧) أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة هم من الريف بنسبة (٥٤.٢٪)، أي أكثر من نصف العينة، ونسبة عينة الدراسة من الحضر (٤٥.٦٪). ويوضح

هذا الأمر التنوع الكبير في البيئات الجغرافية ما بين الريف والحضر، مما قد يكون له أثر في إثراء نتائج الدراسة، وقابليتها للتعميم.

٣- بناء أداة الدراسة الميدانية:

تمثلت مصادر بناء الاستبانة في ضوء: الدراسة الاستطلاعية، والإطار النظري للدراسة، وتتبع الخطط والبرامج والنشرات والقرارات الوزارية، كذلك في ضوء مراجعة الدراسات والبحوث السابقة كدراسة هولينجر وكلارك Hollinger & Clark عام ١٩٨٢م، ودراسة روبنسون وبينيت Robinson & Bennett عام ١٩٩٥م، وفي المجال التربوي، دراسة بييري، أونز، وساكيث Berry, Ones & Sackett، ٢٠٠٧، كذلك دراسة أونال Unal عام ٢٠١٢م، ودراسة كوسي، وأكسو Kose & Aksu عام ٢٠١٣م، ودراسة أكسو Aksu عام ٢٠١٦م (Berry, Ones & Sackett, 2007, 410-424)، ودراسة إرتورك، وزيبليم Erturk & Ziblim عام ٢٠٢٠م، ووفقاً لما يتناسب والمجتمع المصري.

وباستقراء ما سبق، قام الباحث بصياغة الصورة المبدئية للاستبانة، وتكونت الاستبانة في صورتها المبدئية من (٤٧) عبارة ممثلة ومقسمة لبعدين رئيسيين، وهما: الانحراف الشخصي، والانحراف التنظيمي.

٤- صدق الاستبانة:

تم التحقق من صدق الاستبانة، كما يلي:

(أ) الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

تم عرض الاستبانة في صورتها المبدئية على السادة المحكمين، وبلغ عددهم (١٥) محكماً من الأساتذة تخصصات التربية المقارنة والإدارة التعليمية وأصول التربية وعلم النفس التربوي (ملحق رقم (٣) قائمة بأسماء السادة محكمي الاستبانة). وبعد ذلك تم اختيار العبارات التي أجمع على مناسبتها أكثر من نصف المحكمين، وقد أسفرت هذه الخطوة عن مجموعة من التعديلات والملاحظات المتميزة التي أخذت في الاعتبار؛ وفيما يلي تناول ذلك:

- تم تغيير مقياس الاستبانة إلى مقياس ليكرت Likert خماسي الأبعاد والذي تتراوح الاستجابة فيه بين (٥) دائماً - (٤) غالباً - (٣) أحياناً - (٢) نادراً - (١) إطلاقاً، بدلاً من استخدام مقياس ليكرت ثلاثي الأبعاد والذي تتراوح الاستجابة فيه بين (كبيرة، متوسطة، ضعيفة).
- تم تغيير أبعاد الاستبانة إلى أربعة أبعاد رئيسية حسب أطراف العملية التعليمية، وهي: (إساءة العلاقة تجاه التلاميذ وأولياء أمورهم، إساءة العلاقة تجاه زملاء المدرسة، إساءة العلاقة تجاه الإدارة والإشراف، وسلوكيات عدائية تجاه المدرسة). بدلاً من بعدي الاستبانة، وهي: (الانحراف الشخصي، والانحراف التنظيمي). وبالتالي تعدلت الاستبانة إلى استبانة واحدة تضم أربعة أبعاد.
- تمت التنوية إلى ضرورة إضافة إحدى العبارات التالية في نسخة التطبيق لعينة الدراسة، وهي: عبارة: من مشاهداتي يقوم بعض العاملين بالمدرسة بالممارسات الآتية، أو عبارة: من ملاحظاتي يقوم بعض العاملين بالمدرسة بالممارسات الآتية، أو عبارة: يقوم بعض العاملين بالممارسات الخاطئة الآتية).
- وقد تمت إعادة كتابتها على ضوء ملاحظاتهم، وبذلك وصلت الاستبانة في صورتها النهائية المعدة للتطبيق، وتكونت من (٤٧) عبارة، موزعة على أربعة أبعاد رئيسية، وهي:
- **البُعد الأول:** إساءة العلاقة تجاه التلاميذ وأولياء أمورهم. وتضمن (١٣) عبارة.
- **البُعد الثاني:** إساءة العلاقة تجاه زملاء العمل، وتضمن (١٠) عبارات.
- **البُعد الثالث:** إساءة العلاقة تجاه الإدارة والإشراف، وتضمن (٩) عبارات.
- **البُعد الرابع:** سلوكيات عدائية تجاه المدرسة، وتضمن (١٥) عبارة.
- وهو ما يوضحه الجدول التالي:

جدول (٨) أبعاد الاستبانة

م	رقم البعد	الأبعاد	أرقام العبارات	عدد المفردات
١	الأول	إساءة العلاقة تجاه التلاميذ وأولياء أمورهم	١٣ - ١	١٣
٢	الثاني	إساءة العلاقة تجاه زملاء المدرسة	٢٣ - ١٤	١٠
٣	الثالث	إساءة العلاقة تجاه الإدارة والإشراف	٣٢ - ٢٤	٩
٤	الرابع	سلوكيات عدائية تجاه المدرسة	٤٧ - ٣٣	١٥
		إجمالي الأبعاد	٤٧	

يلاحظ من الجدول السابق (٨) أن إجمالي أبعاد الاستبانة أربعة، وتتكون من (٤٧) عبارة.

(ب) صدق الاتساق الداخلي:

تم التحقق من الاتساق الداخلي للاستبانة عن طريق حساب معامل بيرسون بين درجات العينة على كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، كذلك عن طريق برنامج (SPSS V.28)، والموضحة بالجدول التالي.

جدول (٩) قيم معاملات ارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه

البعد الأول: إساءة العلاقة تجاه التلاميذ وأولياء الأمور		البعد الثاني: إساءة العلاقة تجاه زملاء المدرسة		البعد الثالث: إساءة العلاقة تجاه الإدارة والإشراف		البعد الرابع: سلوكيات عدائية تجاه المدرسة	
العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
١	**٠,٧٢١	١	**٠,٧٥٧	١	**٠,٧٨٢	١	**٠,٨٠٥
٢	**٠,٧٦٥	٢	**٠,٧٨٥	٢	**٠,٧٨٤	٢	**٠,٨٢٩
٣	**٠,٧٤٣	٣	**٠,٧٧٧	٣	**٠,٧٢١	٣	**٠,٨١١
٤	**٠,٨٢١	٤	**٠,٧٨٠	٤	**٠,٧٦٢	٤	**٠,٨١٠
٥	**٠,٨١٦	٥	**٠,٧٩٦	٥	**٠,٨٠٥	٥	**٠,٨٣٠
٦	**٠,٨١٦	٦	**٠,٧٨١	٦	**٠,٨٢٤	٦	**٠,٨٠٠
٧	**٠,٧٦٧	٧	**٠,٧٩١	٧	**٠,٨١٠	٧	**٠,٨٢٥
٨	**٠,٨١٨	٨	**٠,٧٧٤	٨	**٠,٨١١	٨	**٠,٨١٧
٩	**٠,٧٨٢	٩	**٠,٧٨٩	٩	**٠,٨٠٢	٩	**٠,٨٢٩
١٠	**٠,٧٥٦	١٠	**٠,٧٦٧		**٠,٧٨٥		**٠,٨٤٥
١١	**٠,٧٦٥						**٠,٨٢٣
١٢	**٠,٧٧٦						**٠,٨٣٨
١٣	**٠,٧٦٨						**٠,٨٢٣
							**٠,٨٢٣
							**٠,٨٢٧

** دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)

يتضح من الجدول السابق (٩) وجود ارتباط قوي موجب عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين كل عبارة في أبعاد الاستبانة وبين البعد الذي تنتمي إليه مما يدل على وجود اتساق داخلي كبير بين مفردات الاستبانة، ومن جميع الإجراءات السابقة تأكد الباحث من تمتع استبانة الدراسة بدرجة مرتفعة من الثبات على عينة الدراسة الحالية.

كما تم حساب صدق الاتساق الداخلي للتأكد من صدق الاستبانة: بحساب معامل الارتباط بين كل بُعد والدرجة الكلية للاستبانة ككل، كما في الجدول التالي (١٠):

جدول (١٠) قيم معاملات الارتباط بين درجة كل بُعد والدرجة الكلية للاستبانة

إجمالي الأبعاد	سلوكيات عدائية تجاه المدرسة	إساءة العلاقة تجاه الإدارة والإشراف	إساءة العلاقة تجاه زملاء المدرسة	إساءة العلاقة تجاه التلاميذ وأولياء أمورهم	أبعاد الانحراف التنظيمي
**٠,٨٥٢	**٠,٨٠٧	**٠,٨١٨	**٠,٨٦٦	١	إساءة العلاقة تجاه التلاميذ وأولياء أمورهم
**٠,٩٣٤	**٠,٨٨٧	**٠,٩١٤	١		إساءة العلاقة تجاه زملاء المدرسة
**٠,٩٣٦	**٠,٨٢٨	١			إساءة العلاقة تجاه الإدارة والإشراف
**٠,٩٠٩	١				سلوكيات عدائية تجاه المدرسة
-					إجمالي الأبعاد

** دال إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١

يتضح من الجدول السابق (١٠) ما يلي:

- ارتباط البعد الأول المتعلق بإساءة العلاقة تجاه التلاميذ وأولياء أمورهم بالأبعاد الأخرى ارتباطاً موجباً بدرجة عالية عند مستوى دلالة ٠,٠١، وكان أعلى الأبعاد ارتباطاً به هو بُعد إساءة العلاقة تجاه زملاء المدرسة، بينما أقل الأبعاد ارتباطاً به هو سلوكيات عدائية تجاه المنظمة، كما ارتبط بإجمالي الاستبانة بدرجة عالية جداً.
 - ارتباط البعد الثاني المتعلق بإساءة العلاقة تجاه زملاء، وجميع الأبعاد ارتباطاً موجباً بدرجة عالية عند مستوى دلالة ٠,٠١، وكان أعلى الأبعاد ارتباطاً به هو بُعد إساءة العلاقة تجاه الإدارة والإشراف، بينما كان أقل الأبعاد ارتباطاً به هو إساءة العلاقة تجاه التلاميذ وأولياء أمورهم، كما ارتبط بإجمالي الاستبانة بدرجة عالية جداً.
 - ارتباط البعد الثالث المتعلق بإساءة العلاقة تجاه الإدارة والإشراف بالأبعاد الأخرى ارتباطاً موجباً بدرجة عالية عند مستوى دلالة ٠,٠١، وكان أعلى الأبعاد ارتباطاً به هو بُعد سلوكيات عدائية تجاه المنظمة، بينما كان أقل الأبعاد ارتباطاً به هو بُعد إساءة العلاقة تجاه الإدارة والإشراف، كما ارتبط بإجمالي الاستبانة بدرجة عالية.
 - ارتباط البعد الرابع المتعلق بسلوكيات عدائية تجاه المدرسة بالأبعاد الأخرى ارتباطاً موجباً بدرجة عالية عند مستوى دلالة ٠,٠١، وكان أعلى الأبعاد ارتباطاً به هو بُعد إساءة العلاقة تجاه الإدارة والإشراف، بينما كان أقل الأبعاد ارتباطاً به هو بُعد إساءة العلاقة، كما ارتبط بإجمالي الاستبانة بدرجة عالية.
- وهو ما يوضح ارتباط أبعاد اداة الدراسة ببعضها بدرجة عالية، الأمر الذي يؤكد على أن أبعاد سلوكيات الانحراف التنظيمي متداخلة ومتراصة بحيث لا يمكن الاهتمام ببعد دون الآخر.

٥- ثبات الاستبانة:

تم حساب ثبات الاستبانة بإجراء الثبات الإحصائي Statistical Reliability للأداة بطريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient؛ وذلك عن طريق برنامج SPSS V.28، وقد بلغت قيمة معامل ثبات الاتساق الداخلي للاستمارات ٠,٩٨٧. والجدول التالي (١١) يوضح معاملات الثبات.

جدول (١١) قيم معاملات الثبات لاستبانة الدراسة باستخدام معاملات ألفا كرونباخ

م	أبعاد الاستبانة	عدد العبارات	معامل الثبات
١	البعد الأول: إساءة العلاقة تجاه التلاميذ وأولياء أمورهم	١٣	*.٩٥٧
٢	البعد الثاني: إساءة العلاقة تجاه زملاء	١٠	*.٩٤٨
٣	البعد الثالث: إساءة العلاقة تجاه الإدارة والإشراف	٩	*.٩٤٩
٤	البعد الرابع: سلوكيات عدائية تجاه المدرسة	١٥	*.٩٧٢
	الثبات الكلي للاستبانة ككل	٤٧	*.٩٨٧

يُلاحظ من الجدول السابق (١١)، أن جميع قيم معاملات الثبات لألفا كرونباخ مرتفعة جداً بالنسبة للاستبانة ككل، وبالنسبة لكل بعد من أبعاد الاستبانة؛ مما يدل على أن الاستبانة صالحة للتطبيق، وتتمتع بدرجة عالية من الثبات وتجانس عباراتها؛ إذ يتضح من الجدول أن أعلى معامل ثبات بلغ (٠.٩٨٧)، فيما يُلاحظ أن أدنى قيمة للثبات كانت (٠.٩٤٨)، وبذلك فإن الاستبانة المستخدمة تتميز بالصدق والثبات ويمكن استخدامها علمياً، كما يمكن أن تعمم نتائجها نظراً لصدقها.

٦- إجراءات تطبيق أداة الدراسة:

تمثلت إجراءات التطبيق فيما يلي:

- الحصول على الموافقات الإدارية الخاصة بتطبيق الاستبانة من كلية التربية جامعة المنيا وموافقة وكيل وزارة التربية والتعليم بمديرية التربية والتعليم ومديري الإدارات التعليمية في محافظة المنيا (ملحق رقم (٤) خطاب الموافقة على بتسهيل مهمة الباحث في تطبيق الدراسة الميدانية).
- تم التوجه إلى المدارس في الإدارات التعليمية المستهدفة، والتوضيح لأفراد العينة أهداف أداة الدراسة، والفائدة المرجوة منها، وتوزيع الاستبانة على أفراد العينة، وتجميعها.
- تمت إجراءات التطبيق في الفترة من بداية شهر مارس من العام الدراسي ٢٠٢٣/٢٠٢٤م، وقد استغرق توزيع نسخ الاستبانات واستعادتها نحو شهر كاملاً، وقد ساعد الباحث في ذلك بعض المعلمين والمديرين؛ لأن قطاع كبير من هؤلاء المعلمين والمديرين تخرج عبر السنوات وتتلذذ داخل الكلية، أو الباحثين المسجلين للماجستير أو الدكتوراه سواء بالقسم أو بالأقسام الأخرى بالكلية.
- تمت تصميم الاستبانة الإلكترونية على Google Drive مراعيًا كافة الشروط السليمة لتصميم استبانة إلكترونية، ومن أهمها التقييد برد واحد للمستجيب، وأن المستجيب يدخل مرة واحدة من خلال البريد الإلكتروني على الاستبانة للاستجابة، وأنه يلزم الاستجابة في كل صف.

٧- صعوبات التطبيق:

تتمثل صعوبات التطبيق فيما يلي:

- تخوف أفراد عينة الدراسة الميدانية من الاستجابة على عبارات الاستبانة؛ وذلك لتركيزها على ممارسات الانحراف التنظيمي والسلوكيات السلبية، حيث تُعد من الموضوعات الحساسة التي لا يرغب الأفراد بالإفصاح عنها بل ويرفضون أن يتسموا بهذه السلوكيات، وأنها تشير إلى ضعف فاعلية التنظيمية وضعف الرقابة، وذكروا أن دراسة الواقع تتضمن الجوانب الإيجابية والجوانب السلبية، وتم التغلب على هذه الصعوبة من خلال مناقشة أفراد العينة بأن هذه العبارات ليست تقييم أو حكم على سلوكهم الشخصي ولا تتعلق بالذات، وإنما هي حكم على سلوكيات الآخرين العاملين، وأن العبارات ليست تجريح لأحد العاملين بصفة عامة، وإنما هي بهدف التعرف على شكل الواقع بصفة عامة، وأن دراسة الجوانب السلبية بالمنظمات المعاصرة هو اتجاه متنامي في البحث العلمي.

- تشكيك بعض أفراد العينة من جدوى الاستبانة؛ لكثرة استجاباتهم على الاستبانة ولا صدى لها، وتم التغلب على هذه الصعوبة من خلال توضيح أهمية هذه الدراسة العلمية لهم، وأن ستكون بارقة أمل لهم ولأبنائهم، وأن رأيهم لن يضرهم على الإطلاق وسيكون في محل سرية تامة.
- إضافة إلى الثقة المتوفرة بين الباحث والمفحوصين والتي تشكلت منذ بداية التعيين والتي أكد عليها الباحث في ملء استبانة كان لها الأثر الكبير في صحة ودقة الاستجابات .

٨- المعالجة الإحصائية:

- تمت الاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences (SPSS. V.28)، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:
- حساب التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية للموافقة المرتبطة بها؛ للتعرف على نسبة استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات الاستبانة.
 - حساب الانحرافات المعيارية لتحديد تشتت استجابات أفراد العينة بالنسبة لجميع عبارات الاستبانة.
 - اختبار "ت" T-Test لمعرفة دلالة الفروق بين استجابات العينة طبقاً لمتغيرات لاختلاف متغيرات الدراسة، وهي: النوع الاجتماعي، الدرجة الوظيفية، عدد سنوات الخبرة، وموقع المدرسة.
 - وتفسير استجابات عينة الدراسة، تم ترميز البيانات على النحو التالي:
 - لتحديد مستوى الاستجابة عن بنود "أداة الدراسة" تم إعطاء وزن للبدائل كما يلي: (دائماً = ٥ - غالباً = ٤ - أحياناً = ٣ - نادراً = ٢ - إطلاقاً = ١)، وتم تصنيف تلك الإجابات إلى خمسة مستويات متساوية المدى من خلال المعادلة التالية:

طول الفئة = الحد الأعلى للبدائل (٥) - الحد الأدنى للبدائل (١) / عدد الفئات المطلوبة (٥) = ١
للحصول على التصنيف التالي كما يوضحه جدول (١٢):

جدول (١٢) يبين وصف لاستجابات الاستبانة ومحاورها حسب مدى المتوسطات

الوصف	إطلاقاً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
مدى المتوسطات	١,٧-١	٢,٥-١,٨	٣,٣-٢,٦	٤,١-٣,٤	٥-٤,٢
النسبة المئوية ^١	%٠ - %٢٠	%٢١ - %٤٠	%٤١ - %٦٠	%٦١ - %٨٠	%٨١ - %١٠٠
درجة الاستجابة حسب النسبة المئوية	ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	فوق المتوسطة	كبيرة

٩- نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها:

يتم في هذا الجزء مناقشة نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها وهي المرتبطة بالتساؤل الثالث والرابع من تساؤلات الدراسة كالآتي:

(١-٩) نتائج استجابات التساؤل الثالث للدراسة، والذي نصه: "ما واقع ممارسة أبعاد

سلوكيات الانحراف التنظيمي بالمدارس الابتدائية بمحافظة المنيا في

مصر من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من القيادة المدرسية والمعلمين؟

سيتم عرض النتائج الخاصة بهذا التساؤل من خلال حساب المتوسطات الحسابية والنسب المئوية وفق مستويين؛ الأول: يتعلق بتقدير أفراد عينة الدراسة لواقع ممارسة أبعاد سلوكيات الانحراف التنظيمي لإجمالي المحاور (الأربعة)، ولكل محور فرعي. والثاني يتعلق باستجابات أفراد عينة الدراسة لواقع ممارسة أبعاد الانحراف التنظيمي لكل عبارة، وفيما يلي توضيح ذلك:

¹ - تم حساب النسبة المئوية بقسمة قيمة المتوسط الحسابي على أقصى درجة للاستجابة (٥).

جدول (١٣) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابات عينة الدراسة لواقع الانحراف التنظيمي للمدرسة للأبعاد الفرعية ولإجمالي الأبعاد وترتيبها تنازلياً

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	درجة الممارسة	الترتيب
١	إساءة العلاقة تجاه التلاميذ وأولياء أمورهم	٢٩.٢٣	١٢.٣٣	٪٤٤.٩٧	ضعيفة	٤
٢	إساءة العلاقة تجاه زملاء المدرسة	٢٣.٦٣	٩.٦٩	٪٤٧.٢٦	ضعيفة	٣
٣	إساءة العلاقة تجاه الإدارة والإشراف	٢١.٦٥	٨.٩٨	٪٤٨.١١	ضعيفة	٢
٤	سلوكيات عدائية تجاه المدرسة	٣٦.٩٨	١٥.٢١	٪٤٩.٣١	ضعيفة	١
	إجمالي المتوسط الحسابي والنسبة المئوية لأبعاد سلوكيات الانحراف التنظيمي	١١١.٥٠	٤٣.٨٥٠	٪٤٧.٤٥	ضعيفة	

يتضح من الجدول السابق (١٣) ما يلي:

- ١- جميع أبعاد سلوكيات الانحراف التنظيمي بالمدارس الابتدائية في محافظة المنيا كانت "ضعيفة"، وأكبر استجابة لبُعد سلوكيات عدائية تجاه المدرسة بنسبة مئوية (٤٩.٣١٪)، وأقل استجابة لبُعد إساءة العلاقة تجاه التلاميذ وأولياء أمورهم بنسبة مئوية (٤٤.٩٧٪)، والاستجابة الكلية لواقع ممارسة أبعاد سلوكيات الانحراف التنظيمي جاءت باستجابة "ضعيفة" وبقيمة بلغت (٤٤.٣٣٪) للنسبة المئوية.
- هو ما يعبر عن ضعف الممارسة، وقد يعزى ذلك إلى اتفاق عينة الدراسة حول وجود ضعف في ممارسات الانحراف التنظيمي؛ وربما يرجع ذلك لعدة عوامل تتمثل في: ضعف المحاسبية، وضعف الإدارة المدرسية، وعدم وجود لوائح داخلية ملزمة ومنظمة للعمل، ووجود نفوذ خارجي يدعم بعض الأفراد، وضعف قدرته على استيعاب مكانته كقائد مدرسية أو معلم، وضعف وجود العقاب الرادع للتصرفات.
- ٢- تقارب قيم الانحراف المعياري لأبعاد الاستبانة الأربع يُدلل على تقارب استجابات أفراد عينة الدراسة لواقع ممارسة أبعاد سلوكيات الانحراف التنظيمي.
- ٣- حصول بُعد سلوكيات عدائية تجاه المدرسة على أعلى استجابة ونسبة مئوية (٤٩.٣١٪)، مما يؤكد أن السلوكيات العدائية تجاه المدرسة من أهم أبعاد الانحراف التنظيمي ممارسة بالمدارس الابتدائية، ويؤكد على ضعف وجود محاسبية، وضعف كفاءة المدير أو عدم فاعليته، وهذا بدوره يؤدي إلى ممارسة سلوكيات الانحراف التنظيمي من قبل العاملين تجاه المدرسة؛ حيث يتجه بعض العاملين نحو الانتقام المباشر من المدرسة بوصفها مصدر الظلم التنظيمي والإساءة الواقعة عليهم، وبوصفها أيضاً أقل نفوذاً وخطراً وأكثر اتاحة فيما يعرف بالعدوانية المزاحة Displaced Aggression، والتي تعني تحول وإعادة توجيه العدوانية نحو طرف ثالث برئ، وأن المدرسة تُعد من بين الأطراف البرئية الثالثة التي قد تكون في مرمى صب وتوجيه العدوانية، وأن أعضاء المجتمع المدرسي يحملون المدرسة المسؤولية عن تواجد الجميع بها، ومن ثم يردون العداة لها.
- ٤- حصول بُعد إساءة العلاقة تجاه التلاميذ وأولياء أمورهم على أقل استجابة بنسبة مئوية (٤٤.٩٧٪)، مما يؤكد أن العاملين يحسنوا التعامل مع التلاميذ وأولياء أمورهم خوفاً منهم، أو الرغبة في تحقيق المنفعة الشخصية له، والتوجيه التلاميذ نحو الدروس الخصوصية.
- ٥- حصول إجمالي أبعاد سلوكيات الانحراف التنظيمي على استجابة (ضعيفة) يُعد نتيجة منطقية؛ فحصول كل بُعد على استجابة (ضعيفة) أدى إلى حصول الكلي على استجابة (ضعيفة)، وحصول أبعاد الانحراف التنظيمي على استجابة (ضعيفة) يُعد نتيجة منطقية ومطابقة للواقع الإداري والتربوي تماماً.

ومجئاً استجابات الأبعاد جميعها بدرجة (ضعيفة) يُدلل على وجود نسبة من الانحراف التنظيمي بالمدارس الابتدائية بمحافظة المنيا، مما يُدلل أيضاً على ضرورة التعامل مع سلوك الانحراف التنظيمي بتلك المدارس.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات: اكسو (Aksu, 2016)، ودراسة أكسو، جوسر، وأورجان (Aksu, Guçer, Orçan, 2015) إذ أكدتا على أن واقع الانحراف التنظيمي بالمدارس الابتدائية ضعيفا، كذلك أكدتا على أن الانحراف الموجه نحو المدرسة يأتي في مرتبة أولى عن الانحراف الشخصي. ويعتبر السلوكيات المنحرفة في مكان العمل على مختلف المستويات المدرسية حتى عند درجة الممارسة الضعيفة مجالاً مهماً للدراسة والبحث من أجل الحد من السلوكيات المنحرفة، وأنه من الأفضل التفكير في إبقاء تلك السلوكيات عند مستوى أقل. ولتحديد مدى استجابة أفراد عينة الدراسة على عبارات كل بُعد بصورة تفصيلية تم إيجاد المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسبة المئوية لعبارات كل بُعد، وترتيبها تنازلياً مبيته كما يلي بالجدول (١٤)، (١٥)، (١٦)، (١٧)، والتي توضح ذلك:

(١-١-٩) نتائج استجابات عينة الدراسة لواقع ممارسة بُعد إساءة العلاقة تجاه

التلاميذ وأولياء أمورهم.

يوضحها الجدول رقم (١٤) كما يلي:

جدول (١٤) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة على العبارات الممثلة لواقع ممارسة بُعد إساءة العلاقة تجاه التلاميذ وأولياء أمورهم وترتيبها تنازلياً.

م	الممارسات	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية %	ت	درجة الممارسة
من مشاهداتي يقوم بعض العاملين في المدرسة بالممارسات الآتية:					
١	يتصرف بطريقة غير لائقة مع التلاميذ	١,٧٩١	٣٥,٨٤	١٣	ضعيفة جدا
٢	تصدر عنه كلمات خادشة للحياء والذوق العام	١,٧٩٨	٣٥,٩٦	١٢	ضعيفة جدا
٣	يستخدم العقاب البدني مع التلاميذ	٢,٢٦١	٤٥,٢٢	٩	ضعيفة
٤	يصرح بأسرار التلاميذ وخصوصياتهم أمام الجميع	١,٢٤٥	٤٤,٩٠	١١	ضعيفة
٥	يستخدم العقاب النفسي بأنواعه مع التلاميذ	٢,٣٠١	٤٦,٠٣	٧	ضعيفة
٦	يقبل هدايا من أولياء أمور التلاميذ الراسبين	٢,٢٦١	٤٥,٢٢	٩	ضعيفة
٧	يتجاهل الصعوبات والمشكلات التي تواجه التلاميذ أثناء التدريس	٢,٤٨٠	٤٩,٦١	١	منخفضة
٨	يستغل أولياء الأمور في تنفيذ أعمال ومناقص شخصية	٢,٣٨٩	٤٧,٧٨	٣	ضعيفة
٩	يمنع عن مقابلة أولياء أمور التلاميذ في الوقت المخصص لهم	٢,٣٠٥	٤٦,١١	٦	ضعيفة
١٠	يربط مصلحة أبناء أولياء الأمور بمصالح خاصة يجب تنفيذها	٢,٤٦١	٤٩,٢١	٢	ضعيفة
١١	يعنف أولياء الأمور لسوء سلوك أولادهم داخل المدرسة	٢,٣٣٩	٤٦,٧٧	٤	ضعيفة
١٢	يعدد سلوكيات المتعلمين الخاطئة أمام أولياء أمورهم	٢,٣١٢	٤٦,٢٣	٥	ضعيفة
١٣	يتنمر على تصرفات بعض التلاميذ	٢,٢٨٩	٤٥,٧٩	٨	ضعيفة
إجمالي المتوسط الحسابي والنسبة المئوية للبعد الأول: إساءة العلاقة تجاه التلاميذ وأولياء أمورهم		٢٩,٢٣٤	٤٤,٩٧		ضعيفة

يلاحظ من النتائج الواردة في الجدول السابق (١٤) أن:

- أن النسب المئوية لاستجابات عينة الدراسة لواقع ممارسة بُعد (إساءة العلاقة تجاه التلاميذ وأولياء الأمور) تراوحت ما بين (٤٩,٦١٪) و (٣٥,٨٤٪)، ونسبة مئوية إجمالية قيمتها (٤٤,٩٧٪)، وهي تقع في فئة درجة الممارسة (متوسطة) و (ضعيفة).
- موافقة أفراد العينة على عبارات البعد الأول: إساءة العلاقة تجاه التلاميذ وأولياء الأمور بدرجة ممارسة متوسطة بنسبة مئوية تفوق (٤٤,٩٧٪)، وهذا يعني أن ما يقارب من نصف عينة الدراسة أكدوا أن إساءة العلاقة مع التلاميذ وأولياء أمورهم أهم سلوكيات الانحراف التنظيمي بالمدارس الابتدائية، ويرجع ذلك إلى عدة عوامل، أبرزها: محدودية الحالة المادية،

والرغبة في تحقيق المنفعة الشخصية، والقناعة لديه بأن ما يقومون به الطبيعي وأن الكل يفعل ذلك.

- حصلت عبارة رقم (٧): "يتجاهل الصعوبات والمشكلات التي تواجه التلاميذ أثناء التدريس" على الترتيب الأول بنسبة مئوية (٤٩.٦١٪)، مما يؤكد أن تجاهل الصعوبات والمشكلات التي تواجه التلاميذ أثناء التدريس من أهم سلوكيات إساءة العلاقة مع التلاميذ وأولياء أمورهم، وهي مشكلة حقيقية للجيل الحالي من العاملين بالمدرسة، ويرجع ذلك إلى البعد عن معاشرة ظروف الطلاب، وضعف القدرة على وضع ما يتناسب مع قدرات التلاميذ، وضعف المعرفة لقدرات التلاميذ.
- وجاء في الترتيب الثاني عبارة رقم (١٠): "يربط مصلحة أبناء أولياء الأمور بمصالح خاصة يجب تنفيذها" بنسبة (٤٩.٢١٪)، ويرجع ذلك عدة عوامل أبرزها: محدودية الحالة المادية، الرغبة في تحقيق المنفعة الشخصية، وضعف وجود العقاب الرادع للتصرفات المضرة، والقناعة بأن ما يقوم به طبيعي وأن الكل يفعل ذلك.
- وجاء في الترتيب الأخير عبارة رقم (١): "يتصرف بطريقة غير لائقة مع التلاميذ" بنسبة (٣٥.٨٤٪)، مما يؤكد أن التصرف بطريقة خاطئة هي من سلوكيات الانحراف التنظيمي بالمدراس الابتدائية، ويعزو ذلك إلى أن التصرفات غير اللائقة الصادرة من العاملين بالمدرسة جاءت باعتبارها رد فعل على سلوكيات التلاميذ، وضعف الشخصية، وضعف المادة العلمية التي يمتلكها.

٩-١-٢) نتائج استجابات عينة الدراسة لواقع ممارسة بُعد إساءة العلاقة تجاه

زملاء العمل بالمدرسة.

يوضحها الجدول رقم (١٥) كما يلي:

جدول (١٥) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة على العبارات الممثلة لواقع ممارسة بُعد إساءة العلاقة تجاه زملاء العمل بالمدرسة وترتيبها تنازلياً

م	الممارسات	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية٪	ت	درجة الممارسة
من مشاهداتي يقوم بعض العاملين في المدرسة بالممارسات الآتية:					
١٤	يتعمد احراج الزملاء بذكر قصورهم في العمل أمام الجميع	٢.٢٦٧	٤٥.٣٤	١٠	ضعيفة
١٥	يردد الفاظ خارجة في النقاش مع الزملاء	٢.٣٠٣	٤٦.٠٦	٩	ضعيفة
١٦	يستخدم يديه في انفعالاته مع زملائه	٢.٣٦١	٤٧.٢٢	٦	ضعيفة
١٧	يثير التشاحن في جو العمل مع الزملاء	٢.٣٣٥	٤٦.٧٠	٨	ضعيفة
١٨	يستخدم المحمول والحواسيب المحمولة أثناء العمل بالمدرسة في غير أغراض الوظيفة	٢.٣٥٩	٤٧.١٧	٧	ضعيفة
١٩	يبدى سخريته من إنجازات الزملاء في العمل	٢.٣٩٧	٤٧.٩٣	٣	ضعيفة
٢٠	يشجع المرؤوسين على ذكر مساوئ الزملاء	٢.٣٨٧	٤٧.٧٣	٥	ضعيفة
٢١	ينسحب أثناء وجود عمل تعاوني مع الزملاء في العمل	٢.٦٢٣	٤٨.٤٧	١	ضعيفة
٢٢	يكثر من الحديث عن شؤنه الخاصة مع الزملاء وقت العمل	٢.٣٩٧	٤٧.٩٣	٣	ضعيفة
٢٣	يمارس طقوس يومية مع الزملاء على حساب وقت العمل (إفطار - شرب الشاي ...)	٢.٤٠٠	٤٨.٠٠	٢	ضعيفة
إجمالي المتوسط الحسابي والنسبة المئوية للبُعد الثاني: إساءة العلاقة تجاه زملاء العمل		٢٣.٦٢٨	٤٧.٢٦		ضعيفة

يلاحظ من النتائج الواردة في الجدول السابق (١٥) أن:

- النسب المئوية لاستجابات أفراد العينة على عبارات البعد الثاني (إساءة العلاقة تجاه زملاء العمل بالمدرسة) تراوحت بين (٤٨.٤٧٪) و (٤٥.٣٤٪)، ونسبة مئوية إجمالية قدرها (٤٧.٢٦٪)، وهما يقعا في فئة درجة الممارسة (متوسطة) بالنسبة لإجمالي البعد.
- موافقة أفراد الدراسة على عبارات البعد الثاني: إساءة العلاقة تجاه زملاء العمل بالمدرسة" بنسبة (٤٧.٢٦٪)، وهذا يؤكد أن وجود إساءة العلاقة بين زملاء العمل بالمدرسة أحد أهم سلوكيات الانحراف التنظيمي بالمدرسة الابتدائية، وقد يرجع ذلك لعدة عوامل، أبرزها: ضعف العلاقات الشخصية الجيدة إلا فيما ندر، وإظهار عيوب الزملاء وبالتالي الظهور بالتميز أمام الآخرين؛ فضلا عن ضعف الإدارة المدرسية، وضعف قاعدة المساءلة والمحاسبية.
- حصلت عبارة رقم (٢٩) "ينسحب أثناء وجود عمل تعاوني مع الزملاء في العمل" على الترتيب الأول بنسبة (٤٨.٤٧٪)، مما يؤكد أن الانسحاب من العمل التعاوني مع الزملاء من أبرز سلوكيات إساءة العلاقة تجاه الزملاء، وقد يرجع ذلك إلى ضعف ما لديه من أدلة مقنعة بموقفه أو بالمواقف الذي يدافع عنه.
- وجاء في الترتيب الثاني عبارة رقم (٢٣) "يمارس طقوس يومية مع الزملاء على حساب وقت العمل (إفطار - شرب الشاي...)" بنسبة (٤٨.٠٠٪) مما يؤكد أن ممارسة الطقوس اليومية أحد ممارسات وسلوكيات الانحراف بالمدارس، وقد يرجع ذلك إلى عدة عوامل منها: عدم وجود لائحة داخلية منضمة للعمل، وسيادة المجتمع القبلي (العائلي) بالمدارس، وضعف المحاسبية والمراقبة والمتابعة، ووجود أوقات الفراغ، وعدم وجود مهام فعلية له ولئن معه للقيام بها.
- وجاء في الترتيب الأخير عبارة "يتعمد احراج الزملاء بذكر قصورهم في العمل أمام الجميع" بنسبة (٤٧.١٧٪)، مما يؤكد أن احراج الزملاء بذكر قصورهم في العمل أمام الجميع عن عمد أحد ممارسات سلوكيات إساءة العلاقة تجاه الزملاء، وقد يرجع ذلك إلى شعور البعض بالتعالي والرغبة في الظهور بأنه على وعي بكل الأمور، والتعود على النظر إلى نصف الكوب الفارغ.

(٩-١-٣) نتائج استجابات عينة الدراسة لواقع ممارسة بُعد إساءة العلاقة تجاه

الإدارة والإشراف.

يوضحها الجدول رقم (١٦) كما يلي:

جدول (١٦) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة على العبارات المثلثة لواقع ممارسة بُعد إساءة العلاقة تجاه الإدارة والإشراف وترتيبها تنازليا.

م	الممارسات	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية٪	ت	درجة الممارسة
من مشاهداتي يقوم بعض العاملين في المدرسة بالممارسات الآتية:					
٢٤	يتملق في تعامله رؤسائه والشخصيات ذات النفوذ من المترددين على المدرسة	٢.٣٤٥	٤٦.٩٠	٨	ضعيفة
٢٥	يحبط العاملين من حوله بسلبيته في العمل	٢.٤١٥	٤٨.٣٠	٥	ضعيفة
٢٦	يتحدث باسم المدرسة دون الرجوع إلى الإدارة لشعوره بالسيطرة عليها	٢.٤١٩	٤٨.٣٧	٤	ضعيفة
٢٧	يذكر كل كبيرة وصغيرة في العمل ليوشي بزملائه لدى رؤسائه	٢.٤٠٩	٤٨.١٨	٦	ضعيفة
٢٨	يستغل تقديمه مصالح تجارية للمدرسة للضغط على الإدارة	٢.٤٤٦	٤٨.٩٢	١	ضعيفة
٢٩	ينجز أعمال رؤسائه رغبتة في الحصول على رضاهم	٢.٤٣٨	٤٨.٧٧	٣	ضعيفة
٣٠	يهمل تعليمات وإرشادات رؤسائه داخل المدرسة	٢.٣٦٨	٤٧.٣٦	٧	ضعيفة
٣١	يقوم بالتقويم المستمر لمهامه دون وجود معايير أو مرجعية	٢.٤٤٣	٤٨.٨٧	٢	ضعيفة
٣٢	يحرص على تسجيل أخطاء إدارة المدرسة للضغط عليها	٢.٣٦٨	٤٧.٣٦	٧	ضعيفة
	إجمالي المتوسط الحسابي والنسبة المئوية للبعد الثالث: إساءة العلاقة تجاه الإدارة والإشراف	٢١,٦٥١	٤٨,١١٪		ضعيفة

يلاحظ من النتائج الواردة في الجدول السابق (١٦) أن:

- النسب المئوية لاستجابات أفراد العينة على عبارات البُعد الثالث (إساءة العلاقة تجاه الإدارة والإشراف) تراوحت بين (٤٨.٩٢٪) و (٤٦.٩٠٪)، وهي تقع كلها في فئة درجة الممارسة (متوسطة)، ونسبة مئوية إجمالية قدرها (٤٨.١١٪) وباستجابة (متوسطة) بالنسبة لإجمالي البُعد.
- موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات البُعد الثالث: إساءة العلاقة تجاه الإدارة والإشراف بدرجة متوسطة بنسبة مئوية تقترب من النصف (٤٨.١١٪)، مما يؤكد أن إساءة العلاقة مع الإدارة والإشراف من ممارسات الانحراف التنظيمي، وقد يرجع ذلك إلى عدة عوامل، أبرزها: ضعف المحاسبية والمتابعة، ومحدودية التحفيز، ورضا المجتمع المدرسي بما يقوم به البعض، والسيطرة على أعضاء الإدارة المدرسية، والتمكن من إخضاع الإدارة المدرسية لرأيه بشتى الأساليب، ووجود نقاط ضعف وأخطاء يساوم بها الإدارة المدرسية، وبالتالي تحقيق أهدافهم، من خلال إظهارها أو التهديد بذلك.
- حصلت عبارة رقم (٢٨) "يستغل تقديمه مصالح تجارية للمدرسة للضغط على الإدارة" على الترتيب الأول بنسبة (٤٨.٩٢٪)، مما يؤكد أن استغلال بعض العاملين تقديم مصالح تجارية للمدرسة للضغط على الإدارة، وقد يرجع ذلك إلى تمكّن بعض العاملين من السيطرة على الإدارة المدرسية من خلال أساليب وتقديم خدمات معينة ومتنوعة، مثل: تقديم الهدايا، تقديم أوراق وأدوات الطباعة.
- وجاء في الترتيب الثاني عبارة (٣١) "يقوم بالتقويم المستمر لمهامه دون وجود معايير أو مرجعية" بنسبة (٤٨.٨٧٪)، مما يؤكد أن العاملين يقومون بأداء العمل دون تطبيق المعايير المطلوبة والمحددة رسمياً، وهي سمة من سمات الانحراف التنظيمي بالمدارس الابتدائية، وقد يرجع ذلك إلى التقييم العشوائي للأموال بالمدرسة، وضعف التأكيد على المعايير التي يجب أن يتبعوها من قبل الإدارة المدرسية، والشعور بضعف الخبرة.
- وجاء في الترتيب الأخير عبارة (٢٤) "يتملق في تعامله رؤسائه والشخصيات ذات النفوذ من المترددين على المدرسة" بنسبة (٤٦.٩٠٪)، مما يؤكد على أن أهم ممارسة من سلوكيات الانحراف التنظيمي بالمدارس الابتدائية تملق الرؤساء والشخصيات ذات النفوذ من المترددين على المدرسة، وقد يرجع ذلك إلى شعور بعض العاملين بالقوة والغرور على مستوى قدراتهم، وأن العلاقات الاجتماعية لهم يعتقدون أنها تؤهله لذلك.

٩-١-٤) نتائج استجابات عينة الدراسة لواقع ممارسة بُعد سلوكيات عدائية

تجاه المدرسة.

يوضحها الجدول رقم (١٧) كما يلي:

جدول (١٧) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة على العبارات الممثلة لواقع ممارسة بُعد السلوكيات العدائية تجاه المدرسة وترتيبها تنازلياً

م	الممارسات	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية %	ت	درجة الممارسة
من مشاهدي يقوم بعض العاملين في المدرسة بالممارسات الآتية:					
٣٣	يضعف المواظبة على حضور الطابور المدرسي	٢.٤٥٤	٤٩.٠٩	١٠	ضعيفة
٣٤	يتأخر عن مواعيد العمل الرسمية بدون عذر	٢.٤٤١	٤٨.٨٢	١٢	ضعيفة
٣٥	يكثر من الشكوى من معوقات العمل بدون داع	٢.٤٧٤	٤٩.٤٨	٧	ضعيفة
٣٦	يبدل القليل من الجهد في إنجاز عمله	٢.٤٦٧	٤٩.٣٣	٨	ضعيفة
٣٧	يسئ لسمعة المدرسة والعاملين فيها	٢.٤٩٠	٤٩.٨٠	٤	ضعيفة
٣٨	يخرج من المدرسة أثناء العمل بدون إذن مسبق	٢.٤١٩	٤٨.٣٧		ضعيفة
٣٩	يضعف الاهتمام بتطبيق التوجيهات الخاصة بتصحيح الأداء	٢.٤٣٦	٤٨.٧٢	١٣	ضعيفة
٤٠	يسئ استخدام ممتلكات وأغراض المدرسة بدون وجه حق لمصلحته الشخصية	٢.٤٢٢	٤٨.٤٥	١٤	ضعيفة
٤١	يؤدى العمل دون تطبيق المعايير المطلوبة رسمياً	٢.٤٩٢	٤٩.٨٥	٣	ضعيفة
٤٢	يتعمد إضاعة وقت العمل فيما لا يعود على العمل بفائدة	٢.٤٨٠	٤٩.٦١	٦	ضعيفة
٤٣	يسعى لتحقيق مصالحه الشخصية على حساب المصالح العامة	٢.٤٩٤	٤٩.٨٨	٢	ضعيفة
٤٤	يفشي معلومات العمل للآخرين	٢.٤٥١	٤٩.٠١	١١	ضعيفة
٤٥	يخرق قواعد العمل بالمحابة والشللية	٢.٥٢٣	٥٠.٤٧	١	ضعيفة
٤٦	قلّة التواصل مع المستهدفين في المدرسة	٢.٤٥٨	٤٩.١٦	٩	ضعيفة
٤٧	يكثر من الحديث مع الجهات العليا عن ضعف إدارة المدرسة	٢.٤٨٢	٤٩.٦٣	٥	ضعيفة
إجمالي المتوسط الحسابي والنسبة المئوية للبعد الرابع: سلوكيات عدائية تجاه المدرسة		٣٦.٤٩٤	٤٩.٣١ %		ضعيفة

يلاحظ من النتائج الواردة في الجدول السابق (١٧) أن:

- النسب المئوية لاستجابات أفراد العينة على عبارات البعد الرابع (سلوكيات عدائية تجاه المدرسة) تراوحت بين (٥٠.٤٧ %) و (٤٨.٤٥ %). وهي تقع كلها في فئة درجة الممارسة (متوسطة)، ونسبة مئوية إجمالية قدرها (٤٩.٣١ %) وباستجابة (متوسطة) بالنسبة لإجمالي البعد.
- موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات البعد الرابع: سلوكيات عدائية تجاه المدرسة بدرجة متوسطة بنسبة مئوية إجمالية تقترب من المنتصف (٤٩.٣١ %). مما يؤكد أن السلوكيات العدائية تجاه المدرسة إحدى أبعاد الانحراف التنظيمي بالمدارس الابتدائية، وقد يرجع ذلك لعدة عوامل منها: ضعف المحاسبية وعدم قيام الإدارة المدرسية بالتنبيه على سوء التصرفات والسلوكيات السلبية المضررة، ومحابة الإدارة المدرسية لمن يقومون بتلك السلوكيات، والثقة المفرطة في أنفسهم، وضعف الولاء المؤسسي للمدرسة التي يعملون بها، وضعف أدوات عملية التواصل وأبعادها، وتداخل الجهات الخارجية في أمور المدرسة.
- حصلت عبارة (٤٥) "يخرق قواعد العمل بالمحابة والشللية" على الترتيب الأول بنسبة مئوية (٥٠.٤٧ %). مما يؤكد أن خرق قواعد العمل بالمحابة والشللية من أبرز ممارسات بُعد سلوكيات عدائية تجاه المدرسة، وقد يرجع ذلك إلى ضعف المحاسبية، ووجود علاقات قوية

- مع الإدارة المدرسية، ووجود نفوذ خارجي من جهات خارجية يدعم البعض مثلاً أحد الأقارب بالبرلمان أو خلافه
- وجاء في الترتيب الثاني عبارة (٤٣) "يسعى لتحقيق مصالحه الشخصية على حساب المصالح العامة" بنسبة (٤٩.٨٨٪)، وهذا يؤكد أن الانحراف التنظيمي من سلوكياته يجعل الجميع يبحث عن مصلحته فقط عن مصلحة المؤسسة والمجتمع ككل، وقد يرجع ذلك إلى ضعف الانتماء للمدرسة، وضعف فهمه لدوره وأهميته في الارتقاء بالعمل، ومحدودية التحفيز داخل المدرسة.
 - وجاء في الترتيب الأخير عبارة (٤٠) "يسئ استخدام ممتلكات وأغراض المدرسة بدون وجه حق لمصلحته الشخصية" بنسبة (٤٨.٤٥٪)، مما يؤكد أن إساءة استخدام ممتلكات وأغراض المدرسة من السلوكيات الحقيقية والشرعية العدائية للانحراف التنظيمي تجاه المدرسة، وقد يرجع ذلك لضعف المحاسبية.
- من خلال الاستقراء الإجمالي لاستجابات أفراد العينة تجاه الانحراف التنظيمي، يتضح ضعف إدراكهم لأبعاد الانحراف التنظيمي في الواقع الممارس بالمدراس، الأمر الذي قد يعوق تحقيق أهداف المدرسة وتؤثر على إنتاجيتها.

(٩-٢) نتائج استجابات التساؤل الرابع للدراسة، والذي نصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة بالمدراس الابتدائية الحكومية في محافظة المنيا بمصر حول واقع ممارسة سلوكيات الانحراف التنظيمي بأبعادها المختلفة وفقاً لاختلاف المتغيرات التالية:

(النوع الاجتماعي - سنوات الخبرة - الدرجة الوظيفية - موقع المدرسة)؟

للتحقق من صحة وجود فروق، استخدمت الدراسة الحالية اختبار (ت) T-test لجميع المتغيرات حيث تمتلك اختبارين فقط، وهو موضح في الجداول التالية (١٨)، (١٩)، (٢٠)، (٢١)، والخطوات التالية:

(٩-٢-١) الفروق وفقاً لمتغير النوع الاجتماعي:

يوضح الجدول التالي نتائج اختبار "ت" T-test للفروق بين متوسطات أفراد عينة الدراسة لأبعاد الاستبانة والدرجة الكلية وفقاً لمتغير النوع الاجتماعي (الذكور - الإناث).

جدول (١٨) الفروق بين متوسطات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير النوع الاجتماعي (ذكور، وإناث) باستخدام "ت" T-test

أبعاد الاستبانة	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجات الحرية	مستوى الدلالة
إساءة العلاقة تجاه التلاميذ	ذكور	٣٢١	٢٨.٩٢٨	١١.٠٩٠	٠.٥٧١	٨١٠	غير دالة
	إناث	٤٩١	٢٩.٤٣٤	١٣.٠٩١			
إساءة العلاقة تجاه زملاء	ذكور	٣٢١	٢٣.٣٩٦	٧.٧٣٧	٠.٥٥٢	٨١٠	غير دالة
	إناث	٤٩١	٢٣.٧٨٠	١٠.٢٧٢			
إساءة العلاقة تجاه الإدارة والإشراف	ذكور	٣٢١	٢١.٤٧٠	٧.٩١٧	٠.٤٦٥	٨١٠	غير دالة
	إناث	٤٩١	٢١.٧٧٠	٩.٦١٣			
سلوكيات عدائية تجاه المدرسة	ذكور	٣٢١	٣٦.٧٩٤	١٣.٥٠٧	٠.٢٨٧	٨١٠	غير دالة
	إناث	٤٩١	٣٧.١٠٨	١٦.٢٤٠			
إجمالي الأبعاد	ذكور	٣٢١	١١.٥٩	٣٨.٤٩٠	٠.٤٧٧	٨١٠	غير دالة
	إناث	٤٩١	١١٢.٠٩	٤٧.٠٥٤			

يتضح من الجدول السابق (١٨): أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير النوع الاجتماعي (ذكور - إناث) في جميع أبعاد الانحراف التنظيمي بالمدراس الابتدائية، وكذلك في الدرجة الكلية لممارسة سلوكيات الانحراف التنظيمي لدى أفراد عينة

الدراسة، ويعني ذلك أنه لا يوجد اختلاف ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في ممارسة سلوكيات الانحراف التنظيمي في المدارس الابتدائية المصرية، وقد يرجع ذلك إلى أن كليهما – الذكور والإناث – مطالب بتأدية واجبات وظيفته ليحصل على حقوقه كاملة بغض النظر عن نوعه، ومن جانب آخر فإن تشابه ظروف العمل تحول دون وجود أثر للنوع، وأنه لا يعتبر مبرراً لتبنيهم أي من سلوكيات الانحراف التنظيمي.

واتفقت النتيجة السابقة مع نتيجة دراسة (Unal, 2012)، ودراسة (Toytok & Yavuz, 2018) بينما اختلفت مع نتائج دراسات كل من دراسة (Aksu, 2016)، ودراسة (Erturk & Ziblim, 2020) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة من الذكور والإناث نحو أبعاد سلوكيات الانحراف التنظيمي بالمدارس.

(٩-٢-٢) الفروق وفقاً لمتغير سنوات الخبرة:

يوضح الجدول التالي نتائج اختبار "ت" T-test للفروق بين متوسطات أفراد عينة الدراسة لأبعاد الاستبانة والدرجة الكلية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة (أقل من ١٠ سنوات – أكثر من ١٠ سنوات).

جدول (١٩) الأعداد والمتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" ودلالاتها في أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية

أبعاد الاستبانة	الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجات الحرية	مستوى الدلالة
إساءة العلاقة تجاه التلاميذ	أقل ١٠ سنة	٤٥	٣٠.٤٠	١١.١٩	٢.٩٥٨	٤٨	٠.٠٠٠
	أكثر ١٠ سنة	٤٠	٢٧.٨٥	١٣.٢٣			
إساءة العلاقة تجاه الزملاء	أقل ١٠ سنة	٤٥	٢٥.٠٣	١٠.٥٥	٤.٣١٥	٤٨	٠.٠٠٠
	أكثر ١٠ سنة	٤٠	٢٢.١١	١٠.٥٥			
إساءة العلاقة تجاه الإدارة والإشراف	أقل ١٠ سنة	٤٥	٢٢.٩٧	٧.٨٦	٤.٣٢٦	٤٨	٠.٠٠٠
	أكثر ١٠ سنة	٤٠	٢٠.٢٦	٩.٨٣			
سلوكيات عداوية تجاه المدرسة	أقل ١٠ سنة	٤٥	٣٩.٢٥	١٣.١٣	٤.٣٥٦	٤٨	٠.٠٠٠
	أكثر ١٠ سنة	٤٠	٣٤.٦٢	١٦.٨١			
إجمالي الأبعاد	أقل ١٠ سنة	٤٥	١١٧.٦٦	٣٧.٧٨	٤.١٨١	٤٨	٠.٠٠٠
	أكثر ١٠ سنة	٤٠	١٠٤.٨٥	٤٨.٥٠			

** دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)

ويتضح من الجدول السابق (١٩): أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة (أقل من ١٠ سنوات – أكثر من ١٠ سنوات) في جميع أبعاد الانحراف التنظيمي بالمدارس الابتدائية والدرجة الكلية لتلك الأبعاد عند مستوى (٠,٠١) لصالح الخبرة الأقل من ١٠ سنوات ذات المتوسط الأعلى.

ويمكن رد ما سبق من نتائج لسببين اثنين: أولهما: أن أفراد عينة الدراسة –المديرين والمعلمين- من ذوي الخبرات الكبيرة (أكثر من ١٠ سنوات) ربما اعتادوا نمط المناخ المدرسي السائد مما يقف عائقاً أمام تحولهم السريع نحو ممارسة سلوكيات الانحراف التنظيمي. وثانيهما: ربما يعود إلى سرعة تقبل أفراد عينة الدراسة من ذوي الخبرات القليلة (أقل من ١٠ سنوات) فهم ما

زالوا حديثي العهد بمجال المدرسة وبالتالي فهم يحددون ويفرقون بين سلوكيات الانحراف التنظيمي الصادرة من المديرين والمعلمين من غيره في مكان العمل.

٩-٢-٣) الفروق وفقاً لمتغير الدرجة الوظيفية:

يوضح الجدول التالي نتائج اختبار "ت" T-test للفروق بين متوسطات أفراد عينة الدراسة لأبعاد الاستبانة والدرجة الكلية وفقاً لمتغير الدرجة الوظيفية (القيادة المدرسية - المعلمين).
جدول (٢٠) الفروق بين متوسطات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الدرجة الوظيفية باستخدام

"ت" T-test

أبعاد الاستبانة	الوظيفة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
إساءة العلاقة تجاه التلاميذ	معلمين	٥٨٣	٢٧.٦٩	١٢.٢٤	٨١٠	**٥.٨٢٠	٠.٠٠٠
	قيادة مدرسية	٢٢٩	٢٣.١٧	١١.٧١			
إساءة العلاقة تجاه الزملاء	معلمين	٥٨٣	٢٢.٥١	٩.٨٢	٨١٠	**٥.٣٢٠	٠.٠٠٠
	قيادة مدرسية	٢٢٩	٢٦.٤٧	٨.٧٤			
إساءة العلاقة تجاه الإدارة والإشراف	معلمين	٥٨٣	٢٠.٧٦	٩.٣١	٨١٠	**٤.٥٧١	٠.٠٠٠
	قيادة مدرسية	٢٢٩	٢٣.٩٢	٧.٦٤			
سلوكيات عدائية تجاه المدرسة	معلمين	٥٨٣	٣٥.١١	١٥.٦٩	٨١٠	**٥.٧٠٠	٠.٠٠٠
	قيادة مدرسية	٢٢٩	٤١.٧٥	١٢.٧٧			
إجمالي الأبعاد	معلمين	٥٨٣	١٠٦.٠٧	٤٤.٩٨	٨١٠	**٥.٧٣٥	٠.٠٠٠
	قيادة مدرسية	٢٢٩	١٢٥.٣١	٣٧.٥٣			

** دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)

يتضح من الجدول السابق (٢٠): أنه توجد فروق دالة ذات إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١) على جميع أبعاد الانحراف التنظيمي بالمدارس الابتدائية والدرجة الكلية لها كما يراها أفراد عينة الدراسة تُعزى إلى متغير الدرجة الوظيفية (القيادة المدرسية - المعلمين)؛ لصالح القيادة المدرسية ذات المتوسط الأعلى حيث بلغ متوسط إجمالي الأبعاد ١٢٥.٣١، وبلغ الانحراف المعياري ٣٧.٥٣. ويعزو الباحث النتائج السابقة إلى عدة عوامل أهمها: أن القيادات المدرسية أكثر إدراكاً لوجود سلوكيات الانحراف التنظيمي

٩-٢-٤) الفروق وفقاً لمتغير موقع المدرسة:

يوضح الجدول التالي نتائج اختبار "ت" T-test للفروق بين متوسطات أفراد عينة الدراسة لأبعاد الاستبانة والدرجة الكلية وفقاً لمتغير موقع المدرسة (الريف - الحضر).

جدول (٢١) الأعداد والمتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" ودلالاتها في أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية

أبعاد الاستبانة	موقع المدرسة	عدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجات الحرية	مستوى الدلالة
إساءة العلاقة تجاه التلاميذ	ريف	٤٤٢	٣٨.٣١	١١.٨٥	**٣.٣٤٠	٨١٠	٠.٠٠٠
	حضر	٣٧٠	٣٠.٣٤	١٢.٨١			
إساءة العلاقة تجاه الزملاء	ريف	٤٤٢	٢٢.٦٦	٩.٢٦	*٣.١١١	٨١٠	٠.٠٠٠
	حضر	٣٧٠	٢٤.٧٨	١٠.٠٧			
إساءة العلاقة تجاه الإدارة والإشراف	ريف	٤٤٢	٢٠.٥٩	٨.٣٤	*٣.٦٩٤	٨١٠	٠.٠٠٠
	حضر	٣٧٠	٢٢.٩١	٩.٢٤			
سلوكيات عدائية تجاه المدرسة	ريف	٤٤٢	٣٥.٠٩	١٤.٦٨	*٣.٩٠٢	٨١٠	٠.٠٠٠
	حضر	٣٧٠	٣٩.٢٤	١٥.٥٤			
إجمالي الأبعاد	ريف	٤٤٢	١٠٦.٦٧	٤٢.١٤	*٣.٤٥٥	٨١٠	٠.٠٠٠
	حضر	٣٧٠	١١٧.٢٧	٤٥.١٩			

** دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥) * دال إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠١)

يتضح من الجدول السابق (٢١): أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير موقع المدرسة (الريف - الحضر) في أبعاد سلوكيات الانحراف التنظيمي في المدارس الابتدائية والدرجة الكلية لتلك الأبعاد عند مستوى (٠,٠٥) لصالح موقع الريف ذات المتوسط الأعلى حيث بلغ متوسط إجمالي الأبعاد الأربعة (٢٤,٧٨) و (٢٢,٩١) و (٣٩,٢٤) و (١١٧,٢٧)، وبلغ الانحراف المعياري (١٠,٠٧) و (٩,٢٤) و (٤٥,١٩) على الترتيب، وقد يرجع ذلك إلى البيئة التنظيمية للريف التي يعمل بها أفراد المجتمع المدرسي وما تتسم به سيادة العصبية والقبليّة. يتضح مما سبق، أن الجزء السابق تناول الدراسة الميدانية، متضمناً التعرف على واقع أبعاد سلوكيات الانحراف التنظيمي بالمدارس الابتدائية في محافظة المنيا، وذلك بتطبيق استبانة على عينة من القيادات المدرسية والمعلمين بالمدارس الابتدائية في محافظة المنيا قدرها (٨١٢) عضواً، وتضمنت طلب الحصول على بعض البيانات الأولية وهي النوع الاجتماعي ويشمل: (الذكور - الإناث)، وسنوات الخبرة ويشمل: (أقل من ١٠ سنوات - أكثر من ١٠ سنوات)، والدرجة الوظيفية ويشمل: (القيادة المدرسية - المعلمين)، وموقع المدرسة ويشمل: (الريف - الحضر)، كما شتمت الاستبانة على أربعة أبعاد، وهي: إساءة العلاقة تجاه التلاميذ وأولياء أمورهم، إساءة العلاقة تجاه زملاء المدرسة، وإساءة العلاقة تجاه الإدارة والإشراف، وسلوكيات عدائية تجاه المدرسة. وفي الجزء التالي يتم عرض ملخص لنتائج الدراسة الميدانية.

❖ خلاصة نتائج الدراسة:

- يمكن تقسيم نتائج الدراسة إلى نتائج مرتبطة بالإطار النظري وأخرى مرتبطة بالدراسة الميدانية للواقع في ضوء عينة الدراسة وإجراءاتها وأبعادها، كما يلي:
- ١- نتائج مرتبطة بالإطار النظري للدراسة: تتمثل أهم النتائج المرتبطة بالإطار النظري للدراسة فيما يلي:
- تمثل سلوكيات الانحراف التنظيمي تلك السلوكيات الإرادية التي تُصدر عن عمد من العاملين، وتُهدد رفاهية المنظمة ورفاهية العاملين بها.
- تؤدي سلوكيات الانحراف التنظيمي إلى العديد من التأثيرات الاجتماعية والنفسية والمالية السلبية على المنظمات التعليمية، وتُعوق قدرتها على تحقيق أهدافها والاستفادة من مواردها البشرية.
- تتعدد أبعاد سلوكيات الانحراف التنظيمي، وتختلف في شدتها وتأثيرها، وتستهدف كلاً من المنظمة والزملاء في العمل.
- تؤثر العديد من المحددات التنظيمية والفردية والبيئية الاجتماعية والاقتصادية على سلوكيات العاملين، وتدفعهم إلى القيام بالعديد من سلوكيات الانحراف التنظيمي، من بينها: القيادة الإدارية، والإشراف المسيئ، والثقافة التنظيمية، والظلم التنظيمي، والمحسوبية التنظيمية، والأمن الوظيفي، والمناخ التنظيمي.
- يمكن للمنظمة التعليمية مواجهة والحد من سلوكيات الانحراف التنظيمي من خلال الاستفادة من بعض أفضل الممارسات في الحد من سلوكيات الانحراف التنظيمي للمنظمات المعاصرة، تتضمن: النزاهة التعليمية، وسيجما ستّة، وحلقات الجودة، ونظام كايزن للتطوير المستمر، والتغذية العكسية الأحادية، والانحراف المدعوم بالبيانات، والتواصل والتعاون.
- اهتمام الدولة ببذل العديد من الجهود -على مستوى الوثائق- من أجل وضع قواعد محددة وموضوعية ومعلنة لتلائم كافة أشكال الأداء وغيرها من النشاطات وتحسين ظروف بيئة العمل داخل المدارس، تتضمن: معايير ضمان جودة واعتماد المدارس، ولأئحة الانضباط المدرسي، والوصف الوظيفي لأعضاء هيئة التعليم، ومدونات السلوك الأخلاقي.

٢- نتائج مرتبطة بالدراسة الميدانية:

يمكن توضيح أهم النتائج المرتبطة بالدراسة الميدانية للواقع فيما يلي:

- جميع أبعاد الانحراف التنظيمي استجاباتها (ضعيفة)، والاستجابة الإجمالية لواقع ممارسة الانحراف التنظيمي بالمدارس الابتدائية بمحافظة المنيا في مصر جاء باستجابة (متوسطة)، وبقيمة متوسطة تقترب من النصف بلغت (٤٧.٤٥٪) للنسبة المئوية، وجاء الترتيب التنازلي للأبعاد كما يلي:
 - جاء أكبر استجابة للبعد الرابع: سلوكيات عدائية تجاه المدرسة بموافقة أفراد عينة الدراسة على جميع العبارات الممثلة لهذا البعد بدرجة متوسطة بنسبة تقترب من النصف (٤٩.٣١٪).
 - جاء أقل استجابة للبعد الأول: إساءة العلاقة تجاه التلاميذ وأولياء أمورهم بموافقة أفراد عينة الدراسة على جميع العبارات الممثلة لهذا البعد الأول بدرجة متوسطة بنسبة تقترب من النصف (٤٤.٩٧٪).
 - وجاء في المرتبة الثانية البعد الثالث: إساءة العلاقة تجاه الإدارة والإشراف بموافقة أفراد عينة الدراسة على جميع العبارات الممثلة للبعد بدرجة متوسطة بنسبة تقترب من النصف (٤٨.١١٪).
 - تلاه في المرتبة الثالثة البعد الثاني: إساءة العلاقة تجاه زملاء العمل بموافقة أفراد عينة الدراسة على جميع العبارات الممثلة للبعد بدرجة متوسطة بنسبة تقترب من النصف (٤٧.٢٦٪).
 - عدم وجود فروق دالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير النوع الاجتماعي (الذكور - الإناث) في جميع الأبعاد الأربعة وكذلك إجمالي الأبعاد.
 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة (أقل من ١٠ سنوات - أكثر من ١٠ سنوات) في جميع الأبعاد الأربعة وكذلك إجمالي الأبعاد عند مستوى (٠.٠١) لصالح فئة أقل من ١٠ سنوات.
 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الوظيفة (القيادة المدرسية - المعلمين) في جميع الأبعاد الأربعة وكذلك إجمالي الأبعاد عند مستوى (٠.٠١) لصالح القيادات المدرسية.
 - وجود فروق دالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير موقع المدرسة (الريف - الحضر) في جميع الأبعاد الأربعة وكذلك إجمالي الأبعاد عند مستوى (٠.٠٥) لصالح الحضر.
- وبعد أن قدمت الدراسة في هذا الجزء؛ إجراءات الدراسة الميدانية وتحليل نتائجها، تحاول الدراسة تقديم بعض الإجراءات والآليات المقترحة للتعامل مع الانحراف التنظيمي بالمدارس الابتدائية بمحافظة المنيا في مصر.

القسم الرابع- آليات مقترحة للحد من الانحراف التنظيمي بالمدارس

الابتدائية الحكومية في محافظة المنيا بمصر:

تأسيساً على تحليل الأدبيات المتعلقة بالانحراف التنظيمي بالأدبيات الإدارية المعاصرة ومحددات الانحراف التنظيمي في السياقات التربوية الغربية، إضافة إلى عرض بعض أفضل الممارسات في الحد من الانحراف التنظيمي بالمنظمات التي قامت الدراسة بتحليلها، كذلك عرض

وتحليل واقع سلوكيات الانحراف التنظيمي في المدارس المصرية في ضوء التشريعات واللوائح المنظمة، إضافة إلى أهم ما تم التوصل إليه من نتائج الدراسة الميدانية، يعرض هذا الجزء من الدراسة مجموعة من الآليات المؤسسية والثقافية التي ينبغي توافرها حتى يمكن الحد من الانحراف التنظيمي في المدارس الابتدائية بمصر. ويمكن عرض هذه الآليات من خلال محورين رئيسيين، ويتضح ذلك فيما يلي:

الآلية الأولى- الجانب التنظيمي؛

وتتم هذه الآلية من خلال الإجراءات التالية:

١- من خلال تحليل الهيكل التنظيمي لبعض المدارس الابتدائية تبين وجود بعض الوحدات واللجان المدرسية، التي يمكن أن تقوم بمراجعة السلوكيات المنحرفة وتحديد أولويات التعامل معها بناء على تأثيرها وشدتها وأسبابها ومخاطرها المحتملة، حيث يمكن أن تدخل هذه المهام ضمن إطار مهامها واختصاصاتها، وهي على النحو التالي:

أ- وحدة التدريب والجودة:

- تخطيط البرامج التدريبية المتعلقة بدراسة مدونة سلوك وأخلاقيات الخدمة العامة، ووضع آليات لتنفيذها، ومتابعة تنفيذها، من أجل الحفاظ على التمسك بالقيم داخل المدرسة، وحقوق وواجبات العاملين.

- تضمين الخطة التدريبية المنفذة بالوحدة: برامج تدريبية لأعضاء المجتمع المدرسي على قانون الخدمة المدنية، وتفعيل تطبيق لائحة الانضباط المدرسي، وتحقيق أهدافها، ومنها تدعيم قيم التسامح والاحترام المتبادل بين إدارة المدرسة والعاملين، وتوضيح حالات عملية لحقوق وواجبات الطلاب وأولياء الأمور ومسئوليات وصلاحيات العاملين بالمدرسة والمخالفات وإجراءات العلاج والتأديب.

- أن تهتم الوحدة بتقديم الثقافة القانونية للمجتمع المدرسي بكافة فئاته.

- إعداد الوحدة دورات تدريبية بإدارة الصراعات.

- تنظيم ورش العمل لإدارة المدرسة عن كيفية تعديل سلوك العاملين بطرق علمية.

ب- لجنة الحماية المدرسية:

- نشر وتعميق القيم والسلوكيات الإيجابية من خلال تبصير وتنوير جميع الفئات في المدرسة بهذه القيم والسلوكيات، وحينئذ يستخدمونها كمرجع يرشد سلوكهم.

- مناقشة السلوكيات السلبية الصادرة من بعض أعضاء المجتمع المدرسي، ومحاولة وضع حلول لها.

- عمل حصر شهري بالسلوكيات المنحرفة الفعلية داخل المدرسة وتحليلها أولاً بأول باعتماد تقنيات الاتصالات والمعلومات، وتقديم المقترحات لمواجهة هذه المشكلات.

- إعداد التقارير الشهرية، والتي تشمل معلومات متعلقة بطبيعة الانحراف وتأثيره والأسباب الفعلية والمحتملة والإجراءات التصحيحية المقترحة.

- تحليل السلوكيات المنحرفة ومواقع ظهورها وحجمها ومدى انتشارها في المدرسة ومستوياتها المختلفة ومدى تكرار ظهورها ورصد آثارها الظاهرة أو المحتملة، وبيان مصادرها وأسبابها وتحديد العوامل الداعمة لها.

٢- تفعيل دور الأخصائي الاجتماعي بالمدرسة الابتدائية لبحث أسباب السلوكيات المنحرفة ووضع آليات معالجتها.

٣- تفعيل مجلس الأمناء والآباء والمعلمين في وضع آليات لمواجهة السلوكيات المنحرفة.

- ٤- تشكيل حلقات الجودة على مستوى المدرسة بين المعلمين ثم المعلمين الأوائل، ثم على مستوى الإدارة التعليمية، ثم على مستوى المحافظة، والتي تهتم بالبحث عن السلوكيات المنحرفة، والتفكير في حلها وتنفيذ ما يصلون إليه من حلول للتعامل معها مباشرة.
- ٥- اعتماد مفهوم وتطبيقات كايزن للتعليم التنظيمي كمنهجية عمل مستمرة ومتكاملة بما يجعل العاملين بالمدرسة يكتسبون أفكار ومفاهيم الجودة، ويعتمدونها أساساً في سلوكهم في الأداء.
- ٦- التركيز على تحسين ظروف العمل من خلال احترام العاملين والثقة بهم، وتشجيعهم على الابتكار، والتحسين المستمر، وتنمية علاقة الإدارة بهم ممكن أن تدعم الحد من سلوكيات الانحراف التنظيمي.
- ٧- خلق فرص للتواصل الاجتماعي بين العاملين، والتواصل الفعال مع القيادات المدرسية والمستفيدين وأعضاء المجتمع المدرسي.
- ٨- تطبيق المبادئ الديمقراطية في القيادة القائمة على المشاركة والحوار، مما يولد الإحساس بالانتماء الذي يعتبر دافعاً يحفز العاملين للمساهمة بفاعلية في التحسين المستمر.
- ٩- إلزام المدارس الابتدائية بالتقدم إلى الاعتماد بل والسعى إلى استيفاء متطلبات تحقيق الاعتماد، حتى تلتزم بالمعايير الملزمة للأداء التعليمية، مثل: الالتزام بقيم ومبادئ التشاور، والالتزام بالأخلاق المهنية، وتوفير بيئة ميسرة للتواصل الإنساني، ومعاينة المقصر في تنفيذ هذه المعايير.
- ١٠- إعلام مديري المدارس باللوائح والقرارات والنشرات والتعليمات ومدونات السلوك الوظيفي المعمول بها في المستويات الإدارية الأعلى (وزارة التربية والتعليم - مديرية التربية والتعليم - الإدارة التعليمية) أول بأول، وتقديم دورات مصممة خصيصاً لهذا الغرض، وتركز على إكساب العاملين الثقافة القانونية، ويتم خلالها مناقشة العاملين في المواقف المشككة التي تواجههم والموقف القانوني منها، وعرض للأحكام القضائية التي صدرت في أي شأن يتعلق بعمل العاملين وعلاقاتهم سواء بالمدرسة أو التلاميذ أو أولياء الأمور أو المجتمع بصفة عامة.
- ١١- تطبيق القوانين واللوائح التأديبية له أهمية قصوى في المدارس الابتدائية، وتتراوح بين التحذير الشفهي إلى مكتوب بخط اليد، استخدام الانذارات، توجيه اللوم، ومنع المزايا، مثل: العلاوات واستخدام هذه الأمور بحكمة، حتى لا يحدث تعكير لبيئة العمل، ووجود مواد في قانون الخدمة المدنية، ولائحة الانضباط المدرسي بهذا الصدد.

الآلية الثانية - الجانب الإجرائي:

وتتم هذه الآلية من خلال تحقيق هدفين، هما:

الهدف الأول- تطوير الثقافة التنظيمية للحد من سلوكيات

الانحراف التنظيمي بالمدارس الابتدائية

ويتفرع منه الأهداف الفرعية الآتية:

- ١- بناء ثقافة مدرسية موحدة ومتماسكة حول القواعد الأخلاقية بحيث تصبح داعمة للسلوكيات الإيجابية المتوقعة "ما يجب أن يكون".
- ٢- اعتماد مدخل الإدارة الاستراتيجية في إدارة المدارس الابتدائية التي يمكنها من تحقيق أفضل ممارسات الحد من الانحراف التنظيمي، وتحويلها إلى واقع.
- ٣- تأسيس المؤسسات المتعلمة.

وفيما يلي جدول تفصيلي لإجراءات تنفيذ هذه الأهداف الفرعية وجهات ووقت التنفيذ:
جدول (٢٢) إجراءات تنفيذ هدف: تطوير الثقافة التنظيمية للحد من سلوكيات الانحراف التنظيمي بالمدارس الابتدائية

الأهداف الفرعية	الإجراءات	جهات التنفيذ	وقت التنفيذ
١- بناء ثقافة مدرسية موحدة ومتماسكة حول القواعد الأخلاقية بحيث تصبح داعمًا للسلوكيات الإيجابية المتوقعة منهم "ما يجب أن يكون".	(١-١) صياغة ميثاق شرف أخلاقي المتضمن السلوكيات الإيجابية وتحديثه في ضوء الدستور ومدونات السلوك الوظيفي للعاملين بالجهاز الإداري	الإدارة المدرسية ولجنة الحماية المدرسية	بصفة دورية
	(٢-١) تصميم برنامج تدريبي خاص بأعضاء المجتمع المدرسي الجدد على محتوى الميثاق الأخلاقي للتعريف بأهدافه وأهميته وضرورة الالتزام ببنود الميثاق	الإدارة المدرسية	بعد تعيين معلمين وقيادات جدد وبشكل دوري للعاملين والمنتدبين للمدرسة
	(٣-١) الاخذ بنتائج وضع الميثاق الأخلاقي موضع التنفيذ عند إعداد تقارير كفاية الأداء السنوي عن الأعضاء، كذلك عند منح المكافآت والحوافز والترقيات والاعازات والتكليفات	الإدارة المدرسية	بصفة دورية
	(٤-١) نشر الميثاق الأخلاقي في مكان ظاهر بالمدرسة ووضعه على موقعها الالكتروني أو صفحتها على الفيسبوك	الإدارة المدرسية	أثناء وبعد صياغة الميثاق
	(٥-١) تنمية ثقافة إدارة الخطأ التنظيمي داخل المدرسة، من خلال وضع خطط لإكتشاف السلوكيات المنحرفة لأعضاء المجتمع المدرسي، وتحليلها في وقت مبكر.	وحدة التدريب والجودة	بصفة دورية

(تابع) جدول (٢٢) إجراءات تنفيذ هدف: تطوير الثقافة التنظيمية للحد من سلوكيات الانحراف التنظيمي بالمدارس الابتدائية

الأهداف الفرعية	الإجراءات	جهات التنفيذ	وقت التنفيذ
٢- اعتماد مدخل الإدارة الاستراتيجية في إدارة المدارس الابتدائية التي يمكنها من تحقيق أفضل ممارسات الحد من الانحراف التنظيمي، وتحويلها إلى واقع.	(١-٢) صياغة رؤية المدرسة ورسالتها وأخذ آرائهم في الشئكل الذي يجب أن تكون عليه المؤسسة مستقبلا والاتجاه الذي يجب أن تسير فيه من أجل تحقيق أهدافها	وحدة التخطيط الاستراتيجي	قبل وأثناء إعداد الخطة الاستراتيجية للمدرسة
	(٢-٢) إدماج ممارسات الحد من سلوكيات الانحراف التنظيمي ضمن عمليات إدارة الموارد البشرية في حُسن اختيار أعضاء المجتمع المدرسي، وفي تنميتهم مهنيًا، وفي الاحتفاظ بهم، وإجراء الاختبارات النفسية والسلوكية في كل عملية من عمليات إدارة الموارد البشرية؛ للتأكد من السمات الايجابية المختلفة لديهم	وزارة التربية والتعليم	أثناء وبعد تعيين القيادات المدرسية والعلمين الجدد
	(٣-٢) إجراء استطلاع رأي لأعضاء المجتمع المدرسي كل ستة شهور من خلال طرح أسئلة تتعلق بأسباب ومصادر ضغوط العمل	لجنة الحماية المدرسية	كل عام دراسي
	(٤-٢) تفعيل دور فريق المناخ التربوي كأحد فرق العمل للجودة بالمدرسة في تهيئة المناخ التربوي الصحي	وحدة الجودة	بصفة دورية
	(٥-٢) تفعيل دور الإخصائي الاجتماعي في التعامل مع السلوكيات المنحرفة بالمدرسة	وحدة الجودة	بصفة دورية

(تابع) جدول (٢٢) إجراءات تنفيذ هدف: تطوير الثقافة التنظيمية للحد من سلوكيات الانحراف التنظيمي بالمدارس الابتدائية

الأهداف الفرعية	الإجراءات	جهات التنفيذ	وقت التنفيذ
٣- تأسيس المؤسسات المتعلمة.	(١-٣) عقد ندوات علمية لزيادة قدرة المجتمع المدرسي على اكتساب المعرفة وحفظها في الذاكرة التنظيمية، وتقديم النصائح والإرشادات التي تعينهم في عملهم	الإدارة المدرسية	بصفة دورية
	(٢-٣) عقد لقاءات دورية لتنمية الوعي بمفهوم التعلم التنظيمي وأهميته من خلال استخدام استراتيجيات التعلم التنظيمي	الإدارة المدرسية	بصفة دورية
	(٣-٣) عقد لقاءات دورية بين إدارة المدرسة وكافة أفراد المجتمع المدرسي بهدف تنسيق المهام وتبادل الآراء والمعارف والخبرات التنظيمية	الإدارة المدرسية	بصفة دورية
	(٤-٣) وضع نظام لمكافحة وتحفيز أعضاء المجتمع المدرسي الساعية نحو التعلم	الإدارة المدرسية	بصفة دورية
	(٥-٣) إجراء مسوحات منتظمة حول الرضا الوظيفي والمناخ التنظيمي، وجودة الأداء؛ لتحديد العوامل المؤدية إلى الانحراف التنظيمي بالمدارس الابتدائية الحكومية.	لجنة الحماية المدرسية	بصفة دورية
	(٥-٣) ميكنة ورقمنة digitization المدرسة في كل نواحي نشاطها، وإمدادها بالإمكانات المادية من معدات وحواسيب وبرمجيات وقنوات التواصل	الإدارة المدرسية	بصفة دورية
	(٦-٣) تسجيل المعلومات والإحصائيات والتقارير الصحيحة والحديثة والخبرات السابقة عن أسباب الانحراف التنظيمي الفعلي بالمدرسة سلباً وإيجاباً، وتبويبها وتصنيفها وتحليلها لاستنتاج المؤشرات واتخاذ القرارات	الإدارة المدرسية	بصفة دورية
	(٧-٣) إنشاء إجراءات الحماية للمبلغين عن المخالفات وسلوكيات الانحراف التنظيمي بالمدرسة الابتدائية	لجنة الحماية المدرسية	بصفة دورية
	(٨-٣) تدريب أعضاء المجتمع المدرسي على تطبيق خطوات حل المشكلات (Problem-Solving) (تحديد السلوكيات المنحرفة Develop a plan - وضع خطة - Implement plan - تقييم الخطة Evaluate the plan)	وحدة التدريب والجودة	بصفة دورية
	(٨-٣) المتابعة المستمرة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد مدى التزام أعضاء المجتمع المدرسي بمعايير الجودة التعليمية	الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد	مرتين خلال العام الدراسي
	(٩-٣) تخصيص إدارة المدرسة صندوق للاقتراحات للأعضاء المدرسة؛ للتعبير عن مشكلاتهم وتقديم مقترحات من جانبهم لحل هذه المشكلات	الإدارة المدرسية	بداية العام الدراسي

الهدف الثاني- تنمية قدرة أعضاء المجتمع المدرسي على الحد من

سلوكيات الانحراف التنظيمي.

وينبثق منه الأهداف الفرعية الآتية:

- ١- تنمية أعضاء المجتمع المدرسي على أفضل ممارسات للحد من سلوكيات الانحراف التنظيمي.
 - ٢- تطوير أداء أعضاء المجتمع المدرسي فيما يتعلق بتطبيق ممارسات الحد من سلوكيات الانحراف التنظيمي.
 - ٣- وضع نظام لمتابعة تطبيق أعضاء المجتمع المدرسي الحد من سلوكيات الانحراف التنظيمي.
 - ٤- وضع برنامج تدريبي لتنمية الذكاء العاطفي لأعضاء المجتمع المدرسي.
- وفيما يلي جدول تفصيلي لإجراءات تنفيذ هذه الأهداف الفرعية وجهات ووقت التنفيذ:

جدول (٢٣) إجراءات تنفيذ هدف: تنمية قدرة أعضاء المجتمع المدرسي على الحد من سلوكيات الانحراف التنظيمي

الأهداف الفرعية	الإجراءات	جهات التنفيذ	وقت التنفيذ
١- تنمية أعضاء المجتمع المدرسي على أفضل ممارسات للحد من السلوكيات المنحرفة، وتتضمن: النزاهة، التغذية العكسية الأحادية	(١-١) عقد ورش عمل على أفضل الممارسات بالمدسة في ضوء الاستفادة من أفضل الممارسات العالمية للحد من السلوكيات المنحرفة، وتتضمن: النزاهة، التعليمية، رشاقة سيجما ستة، حلقات الجودة، كايزن للتطوير المستمر، التغذية العكسية الأحادية	وحدة التدريب والجودة	بصفة دورية
ممارسات للحد من سلوكيات الانحراف التنظيمي	(٢-١) إصدار نشرات تعريفية بشكل دوري لأحدث أفضل الممارسات الحد من سلوكيات الانحراف التنظيمي	وحدة التدريب والجودة	قبل وأثناء ممارساتهم
	(٣-١) عقد ورش عمل متخصصة لتنمية كفايات أعضاء المجتمع المدرسي فيما يتعلق بكيفية تطبيق أفضل الممارسات الحد من الانحراف التنظيمي	وحدة التدريب والجودة	قبل وأثناء ممارساتهم للمهام
	(٤-١) توظيف وسائل التواصل الإلكتروني، مثل: الواتس أب، والتطبيقات المشابهة، في نقل وتبادل الخبرات بين المنظمات فيما يتعلق بالحد من سلوكيات الانحراف التنظيمي	وحدة التدريب والجودة	بصفة دورية
	(٥-١) إعطاء الموظفين الجدد ملفاً يحتوي على معلومات تمهيدية بما في ذلك مدونة قواعد السلوك الأخلاقي والميثاق الأخلاقي المقترح	لجنة الحماية المدرسية	أثناء التعيين
	(٦-١) ترسيخ سياسة الشفافية المرتكزة على وضوح وإعلان إجراءات التظلم في المدرسة	الإدارة المدرسية	بصفة دورية
	(٧-١) ترسيخ المحاسبية المرتكزة على عدم التسامح مع السلوكيات المنحرفة شديدة الخطورة	الإدارة المدرسية	بصفة دورية

تابع) جدول (٢٣) إجراءات تنفيذ هدف: تنمية قدرة أعضاء المجتمع المدرسي على الحد من سلوكيات

الانحراف التنظيمي

الأهداف الفرعية	الإجراءات	جهات التنفيذ	وقت التنفيذ
٢- تنمية أداء أعضاء المجتمع المدرسي فيما يتعلق بتطبيق ممارسات الحد من سلوكيات الانحراف التنظيمي	(١-٢) وضع برنامج تدريبي على القيادة الأخلاقية لأعضاء المجتمع المدرسي بحيث يكونوا قدوة حسنة في الأقوال والأفعال واحترام الآخر	وحدة التدريب والجودة	أثناء الخدمة
	(٢-٢) وضع برنامج تدريبي على القيادة التحولية لأعضاء المجتمع المدرسي	وحدة التدريب والجودة	بصفة دورية
	(٣-٢) تنظيم زيارات للمنظمات المتميزة الأخرى للاطلاع على أفضل الممارسات في الحد من الانحراف التنظيمي والاستفادة منها	الإدارة المدرسية	مرة خلال كل فصل دراسي
	(٤-٢) تدريب أعضاء المجتمع المدرسي على تنفيذ العدالة التنظيمية	وحدة التدريب والجودة	بصفة دورية
	(٥-٢) إيجاد آليات للتواصل، مثل توفير صفحة إلكترونية أو رابط محدد على موقع الإدارات التعليمية - للرد على استفسارات الأعضاء حول ما تعانيه من صعوبات مهنية أو نفسية في العمل، ومساعدتهم في حلها - من خلال الهاتف المحمول أو البريد الإلكتروني	الإدارة المدرسية	كل عام دراسي
	(٦-٢) تنفيذ برنامج تعريفى لأعضاء المجتمع المدرسي للاطلاع على كيفية تطبيق أفضل ممارسات الحد من الانحراف التنظيمي، وإتاحته إلكترونياً على موقع الوزارة، وإتاحته على الهواتف المحمولة من خلال تحميل تطبيق خاص به	وحدة التدريب والجودة	كل عام دراسي
	(٧-٢) عقد ورش عمل لأعضاء المجتمع المدرسي لتنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية لديهم	وحدة التدريب والجودة	بصفة دورية
	(٨-٢) تقديم دورات مصممة لأكساب العاملين الثقافة القانونية، ومناقشة المواقف المشككة التي تواجههم والموقف القانوني منها، وعرض للأحكام القضائية التي صدرت في أي شأن يتعلق بعمل العاملين وعلاقاتهم	وحدة التدريب والجودة	بصفة دورية

(تابع) جدول (٢٣) إجراءات تنفيذ هدف: تنمية قدرة أعضاء المجتمع المدرسي على الحد من سلوكيات الانحراف التنظيمي

الأهداف الفرعية	الإجراءات	جهات التنفيذ	وقت التنفيذ
٣- وضع نظام متابعة تطبيق أعضاء المجتمع المدرسي الحد من سلوكيات الانحراف التنظيمي	(١-٣) تصميم أدوات ومؤشرات لتقويم نشاطات أعضاء المدرسة، فيما يتعلق بتطبيقهم ممارسات الحد من سلوكيات الانحراف التنظيمي، وإشراكهم في تصميمها	وحدة التدريب والجودة	بصفة دورية
	(٢-٣) التحديث المستمر لهذه الأدوات والمؤشرات بما يضمن فاعليتها وكفائتها في عملية التقويم	وحدة التدريب والجودة	بصفة دورية
	(٣-٣) إنشاء صفحة للمدرسة على شبكة الإنترنت تتناول سلوكيات الانحراف التنظيمي، وأفضل الممارسات الحد منها وتحديثها باستمرار لضمان وصول الممارسة إلى أكبر عدد منهم	وحدة التدريب والجودة	بصفة دورية
	(٤-٣) تدريب أعضاء المجتمع المدرسي على أفضل ممارسات الحد من سلوكيات الانحراف التنظيمي	وحدة التدريب والجودة	مرة كل عام دراسي
	(٥-٣) وضع آليات لضمان تحقيق النزاهة التعليمية في كافة الإجراءات والقرارات الإدارية	مديري المدارس	بصفة دورية
	(٧-٣) عقد دورات تنمية توضح الآثار الاجتماعية والأخلاقية والفردية السلبية التي تحدثها سلوكيات الانحراف التنظيمي في حالة ممارستها بالمدارس الابتدائية	وحدة التدريب والجودة	بصفة دورية
	(٦-٣) عقد ورش تدريبية حول أساليب تعزيز الذكاء العاطفي للموظفين، وتطوير المهارات الإنسانية لهم، وكيفية إدارة عواطفهم بشكل أفضل، والتمتع بمستوى أعلى من الذكاء العاطفي	وحدة التدريب والجودة	بصفة دورية
٤- وضع برنامج تدريبي لتنمية الذكاء العاطفي لأعضاء المجتمع المدرسي.	(٢-١) الاستفادة من البرامج المصممة للتنمية المهنية التي تركز على تحسين المهارات الناعمة في العلاقات الشخصية، وتعزيز العمل التعاوني، التواصل والحوار، صنع واتخاذ القرار، التفاوض وحل الصراع، برامج للتعاون والتواصل	وحدة التدريب والجودة	بصفة دورية

بحوث مقترحة:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، يمكن اقتراح إجراء عدد من الدراسات الميدانية عن الانحراف التنظيمي في المجالات التالية:

- ربط الانحراف التنظيمي الإيجابي بمتغيرات أخرى، مثل: التميز التنظيمي، والالتزام التنظيمي، وجودة الحياة الوظيفية، والرضا الوظيفي، والعدالة التنظيمية، والأداء الوظيفي، وتحقيق الجودة التعليمية.
- آليات مقترحة للحد من سلوكيات الانحراف التنظيمي من وجهة نظر المسؤولين.
- واقع الانحراف التنظيمي للمعلم: دراسة ميدانية على مدارس إحدى المراحل التعليمية.
- درجة تقدير مديري المدارس لأهمية آليات الحد من الانحراف التنظيمي في مدارسهم.
- تفعيل دور الإدارة المدرسية للحد من سلوكيات الانحراف التنظيمي لدي مديري ومعلمي المدارس الابتدائية.

المراجع

- ١- ابن منظور، جمال الدين محمد (د.ت). *لسان العرب* (تحقيق: عبدالله على الكبير). القاهرة: دار المعارف.
- ٢- أبو النصر، مدحت محمد (٢٠٢٢). التغذية العكسية: مدخل لتطوير المنظمات. *المجلة العربية للمعلوماتية وأمن المعلومات. المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب*، ٣(٨)، ص ص ٢٠-١.
- ٣- أحمد، أشرف محمود، محمد، سيدة سلامة، رياض، طارق رشاد (٢٠١٩). واقع سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بمدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة البحر الأحمر. *مجلة العلوم التربوية بكلية التربية بالفرقة، جامعة جنوب الوادي*، ٢(٢)، ٤٨٣-٥١٢.
- ٤- أكاديمية نسيج (٢٠٢٤). الإنحراف الإيجابي المدعوم بالبيانات DPPD لتسريع التنمية المستدامة. تم استرجاعها بتاريخ ٥ مارس ٢٠٢٤ من <https://blog.naseej.com/%D8%A7%D9%84%D8%A7%D9%86%D8%AD%D8%B1%D8%A7%D9%81-%D8%A7%D9%84%D8%A5%D9%8A%D8%AC%D8%A7%D8%A8%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AF%D8%B9%D9%88%D9%85-%D8%A8%D8%A7%D9%84%D8%A8%D9%8A%D8%A7%D9%86%D8%A7%D8%AA-dppd-%D9%84%D8%AA%D8%B3%D8%B1%D9%8A%D8%B9-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%86%D9%85%D9%8A%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B3%D8%AA%D8%AF%D8%A7%D9%85%D8%A9>
- ٥- بدير، السعيد السعيد (٢٠١٩). العدالة التنظيمية كمدخل للتمييز بمدارس التعليم قبل الجامعي: دراسة ميدانية محافظة كفر الشيخ. *مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ*، ١٩(٤)، ص ص ٨٠-١.
- ٦- جمهورية مصر العربية (٢٠١٥). *القرار الوزاري رقم ٦٤ بتاريخ ٣١/٥/٢٠١٥ بشأن اعتماد بطاقات أعضاء هيئة التدريس*. القاهرة: وزارة التربية والتعليم المصرية.
- ٧- جمهورية مصر العربية (٢٠١٦). *قانون رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ بإصدار قانون الخدمة المدنية*. القاهرة: رئاسة الجمهورية.
- ٨- جمهورية مصر العربية (٢٠١٩). *دستور جمهورية مصر العربية. الجريدة الرسمية، الوقائع المصرية*، ع(١٤).
- ٩- حسنين، أسامة أحمد، إبراهيم، عبدالناصر طه (٢٠١٨). تحليل العلاقة بين الإشراف المسيء والانحراف في مكان العمل. *مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة أسيوط*، (٦٥)، ص ص ٧١-٧.
- ١٠- حسن، أمل أحمد، علي، مها مراد (٢٠١٩). تحسين السلامة والصحة المهنية لمعلمي التعليم الأساسي بمحافظة المنيا على ضوء بعض تدخلات الإرجونوميكس "دراسة ميدانية". *مجلة البحث في التربية وعلم النفس، جامعة المنيا*، ٣٤(٤)، ص ص ٢٢٦-٣٠٤.
- ١١- حسين، عامر علي (٢٠١٤). العدالة التنظيمية والدمج التنظيمي ودورهما في تقليل سلوك العمل المنحرف: دراسة تطبيقية في معمل سمنت المثني. *مجلة الغري للعلوم الإقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة*، ٧(٢١)، ص ص ١٦٧-١٨٧.
- ١٢- حسين، عمرو طه، زكي، محمد حمدي، حسين، رشا عويس (٢٠٢١). تقييم أداء معلمي مرحلة التعليم الأساسي بمحافظة المنيا في ضوء معايير الجودة والاعتماد وعلاقته بالرضا الوظيفي لهم. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، جامعة الفيوم*، ١٥(١٦)، ص ص ٩٠-١٣٤.

- ١٣- خليل، نبيل سعد، دياب، عبدالباسط محمد، حليم، كارولين ثروت (٢٠٢٠). واقع أداء القيادات المدرسية في المدارس الابتدائية بمحافظة سوهاج. *المجلة التربوية*، جامعة سوهاج، (٨)، ص ص ٤٠٢-٤٣٦.
- ١٤- الذبحاوي، عامر عبد الكريم، الذبحاوي، سناء عبدالكريم (٢٠١٨). العدالة التنظيمية ودورها في الحد من ممارسات الانحراف التنظيمي: بحث تحليلي لأراء عينت من الموظفين في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة. *مجلة مركز دراسات الكوفة*، جامعة الكوفة، (٤٩)، ص ص ٢١١-٢٣٧.
- ١٥- رفاعي، ممدوح عبد العزيز (٢٠١١). *منهجية ستة سيجما مدخل تحسين العمليات*. القاهرة: المكتبة الأكاديمية.
- ١٦- الزكي، أحمد عبدالفتاح (١٩٧٧). *معجم المصطلحات العلوم الاجتماعية*. بيروت: مكتبة لبنان.
- ١٧- الزهيري، إبراهيم عباس (٢٠١٨). اليقظة الاستراتيجية: مدخل لإدارة التميز لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات التعليمية. *المجلة التربوية*، جامعة سوهاج، (٥٢)، ص ص ١-٣٩.
- ١٨- زاوي، ويراد، سمير، بطاهر (٢٠١٣). معوقات تطبيق نظام Lean Six Sigma في المؤسسة الصناعية الجزائرية. *المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة*، جامعة سيدي بلعباس، (٤)، ص ص ٨٢-٩١.
- ١٩- زكي، محمد حمدي (٢٠١٨). آليات تفعيل الصحة المنظمة في المدارس الابتدائية. *دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، رابطة التربويين العرب، (٥٣)، ص ص ٤٧٧-٥٢٨.
- ٢٠- السلمي، علي (٢٠٢٠). *إدارة السلوك التنظيمي*. القاهرة: مكتبة الإدارة الجديدة.
- ٢١- عباد، أبو القاسم إسماعيل (١٩٩٤). *المحيط في اللغة*. بيروت: عالم الكتب.
- ٢٢- عبد الرحمن، محمد فتحي (٢٠٢٢). ممارسات مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة المنيا في ج.م.ع للقيادة الخادمة وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى معلميه: "دراسة ميدانية". *مجلة الإدارة التربوية*، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، (٣٥)٣٥، ص ص ٢٢٩-٤١١.
- ٢٣- عبد العزيز، محمد إبراهيم (٢٠١٦). معايير مقترحة للتميز التنظيمي في مؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر على ضوء بعض النماذج العالمية المعاصرة. *مجلة التربية المقارنة والدولية*، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، (٤)، ص ص ٤٧٥-٥٧٧.
- ٢٤- عبد العظيم، محمد أحمد (٢٠١٩). آليات تنمية رأس المهني للمعلمين في المدرسة الابتدائية: دراسة ميدانية. *مجلة الإدارة التربوية*، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، (٢٤)٢٤، ص ص ٢٩٣-٤٠٣.
- ٢٥- عبيدات، ذوقان، عدس، عبدالرحمن، عبدالحق، كايد (٢٠٢٠). *البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه (ط. ١٩)*. القاهرة: دار الفكر العربي.
- ٢٦- غنيم، صلاح الدين عبد العزيز (٢٠٢١). سلوكيات القيادة المدمرة بالمدارس الحكومية في مصر دراسة في الجانب المظلم للقيادة. *مجلة البحث التربوي*، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية بالقاهرة، ص ص ٢٤-١٠٢.
- ٢٧- فاستر كابيتال (٢٠٢٣). *الانحراف: تقليل الانحراف من خلال حلقات ردود الفعل السلبية*. تم استرجاعها في تاريخ ١٧ فبراير، ٢٠٢٤ من <https://fastercapital.com/arabpreneur/%D8%A7%D9%84%D8%A7%D9%86%D8%AD%D8%B1%D8%A7%D9%81-6%D8%AD%D8%B1%D8%A7%D9%81-%D8%AA%D9%82%D9%84%D9%8A%D9%84-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D9%86%D8%AD%D8%B1%D8%A7%D9%81-%D9%85%D9%86-%D8%AE%D9%84%D8%A7%D9%84-%D8%AD%D9%84%D9%82%D8%A7%D8%AA-%D8%B1%D8%AF%D9%88%D8%AF-%D8%A7%D9%84%D9%81%D8%B9%D9%84-%D8%A7%D9%84%D8%B3%D9%84%D8%A8%D9%8A%D8%A9.html>

- ٢٨- فاستر كابتال (٢٠٢٣ ب). *تحقيق الخطية من خلال حلقات ردود الفعل السلبية*. تم استرجاعها بتاريخ ١٥ مارس، ٢٠٢٤ من <https://fastercapital.com/arabpreneur/%D8%AA%D8%AD%D9%82%D9%8A%D9%82-%D8%A7%D9%84%D8%AE%D8%B7%D9%8A%D8%A9-%D9%85%D9%86-%D8%AE%D9%84%D8%A7%D9%84-%D8%AD%D9%84%D9%82%D8%A7%D8%AA-%D8%B1%D8%AF%D9%88%D8%AF-%D8%A7%D9%84%D9%81%D8%B9%D9%84-%D8%A7%D9%84%D8%B3%D9%84%D8%A8%D9%8A%D8%A9.html>
- ٢٩- كمال، سارة بهاء (٢٠٢٢). *تطوير أداء مديري المدارس الابتدائية في محافظة المنيا في ضوء أبعاد الحوكمة. مجلة البحث في التربية وعلم النفس، جامعة المنيا، ٣٧(٢)، ص ص ٤٢٥-٤٦٤.*
- ٣٠- محروس، محمد الأصمعي، عبد اللاه، حمدي السيد، على، ليني السيد (٢٠٢٠). *إستراتيجية مقترحة لتطوير خطط تحسين مدارس التعليم الأساسي المعتمدة في محافظة سوهاج. مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، جامعة سوهاج، (٤)، ص ص ١٦٠-١٧٧.*
- ٣١- محمد، شيخة عدوان، أبو الوفا، جمال محمد، أبو النيل، هانم حسن (٢٠٢١). *دور أسلوب حلقات الجودة في مواجهة معوقات إدارة المدرسة الابتدائية بدولة الكويت. مجلة كلية التربية بينها، ٣ جامعة بنها، (١٢٥)، ص ص ٤٠٠-٤٢٨.*
- ٣٢- محمد، زيناها محمد، أحمد، أسماء أحمد (٢٠٢١). *جودة الخدمات الطلابية بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي. مجلة البحث في التربية وعلم النفس، جامعة المنيا، ٣٦(١)، ١٣١-٢٠٢.*
- ٣٣- محمد، محمود على (٢٠٢١). *تحليل العلاقة بين الإشراف المسئ والانحراف في مكان العمل ودور عدم الأمان الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك في هذه العلاقة. مجلة سوهاج لشباب الباحثين، جامعة سوهاج، (١)، ص ص ٢-١٧.*
- ٣٤- محمود، داليا طه (٢٠١٩). *التطرف الإداري لدي مديري المدارس الثانوية العامة وعلاقته بالنعف الطلاب من وجهة نظر المعلمين بمحافظة المنيا. مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، (٩)٣٥، ص ص ١٨٧-٢٥٥.*
- ٣٥- الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد (٢٠١١). *وثيقة المستويات المعيارية لضمان جودة واعتماد مؤسسات التعليم قبل الجامعي: مرحلة التعليم الأساسي. القاهرة: الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد.*
- ٣٦- الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد (٢٠٢٤). *قرارات التعليم قبل الجامعي*. تم استرجاعها بتاريخ ٢٤ مارس، ٢٠٢٤ من https://naqaae.eg/en/pre_university/decisions_sc
- ٣٧- وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري (٢٠١٩). *مدونة سلوك وأخلاقيات الوظيفة العامة وفقا للمادة (٥٧) من قانون الخدمة المدنية ٨١ لسنة ٢٠١٢*. القاهرة: وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري.
- ٣٨- وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني (٢٠٠٦). *قانون رقم ٨٢ لسنة ٢٠٠٦ بإنشاء الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد. الجريدة الرسمية، ع ٢٢٤.*
- ٣٩- وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني (٢٠١٤). *الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠، التعليم مشروع قومي لئصر معاً نستطيع تقديم تعليم جيد لكل طفل*. القاهرة: وزارة التربية والتعليم.
- ٤٠- وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني (٢٠١٥). *قرار وزاري رقم ١٧٩ بتاريخ ٢٠١٥/٥/١٧ بشأن لائحة الانضباط المدرسي*. القاهرة: وزارة التربية والتعليم.
- ٤١- وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني (٢٠٢٤). *كتاب الإحصاء السنوي للعام الدراسي ٢٠٢٤/٢٠٢٣*. القاهرة: الإدارة العامة لقواعد البيانات المركزية.

٤٢- وزارة الدولة للتنمية الإدارية (٢٠١٩). *مدونة السلوك الوظيفي للعاملين بالجهاز الإداري للدولة بجمهورية مصر العربية*. القاهرة: وزارة الدولة للتنمية الإدارية.

- 43- Aksu, A. (2016). Organizational deviance and multi-factor leadership. *Educational Research and Reviews*, **11**(8), pp. 589-597.
- 44- Aksu, A., Guçer, H. & Orçan, A. (2015). Primary school teachers views about supervisional deviant behaviors. *Educational Research and Reviews*, **10**(11), pp. 1514-1523.
- 45- Alhasnawi, h. H., & abbas, a. A. (2021). Narcissistic Leadership and Workplace Deviance: A Moderated Mediation Model of Organizational Aggression and Workplace Hostility. *Organizacija*, **54**(4), pp. 334-349.
- 46- Alvar, Z., Feiz, D. & Modarresi, M. (2023). The meta-analysis of organisational deviant behaviours research: past, present, and future. *International Journal of Organizational Analysis*, **31**(7), pp. 3436-3478.
- 47- Anwar, M., Sarwar, M., Nisa, R.& Arif, M. (2011). Gender differences in Workplace Deviant Behavior of University Teachers and Modification Techniques. *International Education Studies*, **4**(1), pp. 193-197.
- 48- Appelbaum, S., Iaconi, G.& Matousek, A. (2007). Positive and negative deviant workplace behaviors: causes, impacts, and solutions. *Corporate Governance*, **7**(5), pp. 586-598.
- 49- Argon, T. & Ekinci, S. (2016). Teachers' Views on Organizational Deviance, Psychological Ownership and Social Innovation. *Universal Journal of Educational Research* **4**(12A), pp. 133-139.
- 50- Baharom, M., Sharfuddin, M. & Iqbal, J. (2017). A systematic review on the deviant workplace behavior. *Review of Public Administration and Management*, **5**(3), pp. 1-8.
- 51- Bass, B. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. New York, NY: Free Press.
- 52- Bennett R. & Marasi S. (2023). Workplace Deviance. In: H. Friedman & C. Markey (Eds.), *Encyclopedia of Mental Health* (3 rd ed, pp. 382-386), Waltham, MA: Academic Press
- 53- Berry, C., Ones, D., & Sackett, P. (2007). Interpersonal deviance, organizational deviance, and their common correlates: A review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, **92**(2), pp. 410-424.
- 54- Bruijn, A. (2021). Organizational Factors and Workplace Deviance: Influences of Abusive Supervision, Dysfunctional Employees, and Toxic Work Environments. In: B. van Rooij & D., Sokol (Eds.). *The Cambridge Handbook of Compliance*. Cambridge University Press.

- 55- Charilaos, K., Michael, G., Chryssa, B., Panagiota, D., George, C., Christina, D. (2015). Validation of the Negative Acts Questionnaire (NAQ) in a Sample of Greek Teachers. *Psychology*, 1(6), 63-74.
- 56- Clayton, S. (2020). The experience of injustice: Some characteristics and correlates. *Social Justice Research*, 5(1), pp. 71-91.
- 57- Deng, Y.; Cherian, J.; Kumari, K.; Samad, S.; Abbas, J.; Sial, M.,..... & Olah, J. (2022). Impact of Sleep Deprivation on Job Performance of Working Mothers: Mediating Effect of Workplace Deviance. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(7), pp. 1-17.
- 58- Di Stefano, G., Scrima, F. & Parry, E. (2019). The effect of organizational culture on deviant behaviors in the workplace. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(17), pp. 1-39.
- 59- Eliyana, A., & Sridadi, A. (2020). Workplace spirituality and job satisfaction toward job performance: The mediation role of workplace deviant behavior and workplace passion. *Management Science Letters*, 10(11), pp. 2507-2520.
- 60- Erturk A. & Ziblim, L. (2020). Is The Perception of Organizational Deviation Affected by The Organizational Climate? Research in Schools. *Eurasian Journal of Educational Research*, 20(85), pp.1-22.
- 61- Everton, W., Jolton, J. & Mastrangelo, P. (2007). Be nice and fair or else: Understanding reasons for employee's deviant behaviors. *The Journal of Management Development*. 26(2), pp.117-131.
- 62- Fagbohunbe, B., Akinbode, G., Ayodeji, F. (2012). Organizational Determinants of Workplace Deviant Behaviours: An Empirical Analysis in Nigeria. *International Journal of Business and Management*, 7(5), pp. 207-221.
- 63- Greenberg, J. (2006). Losing sleep over organizational injustice: attenuating insomniac reactions to underpayment inequity with supervisory training in interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 1(91), pp.58-69.
- 64- Gros, C. (2015). *Complex and Adaptive Dynamical Systems- A Primer* (4th Ed.), Springer.
- 65- Gruys, M. & Sackett, P. (2023). Investigating the dimensionality of counterproductive work behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, 1(11), pp. 30–41.
- 66- Hashish, E. (2020). Nurses' perception of organizational justice and its relationship to their workplace deviance. *Nursing Ethics*, 27(1), pp. 273-288.

- 67- Hastings, S. & O'Neill T. (2019). Predicting workplace deviance using broad versus narrow personality variables. *Personality and Individual Differences*, 4(47), pp. 289-293
- 68- Hollinger, C. & Clark, P. (1982). Formal and informal social controls of employee deviance. *The Sociological Quarterly*, 2(23), pp.333-343
- 69- Hollinger, R. & Clark, J. (1982). Employee deviance: A response to the perceived quality of the work experience. *Work and Occupations*, 9(1), pp. 97-114.
- 70- Hollinger, R., & Clark, J.(1983). Deterrence in the workplace: Perceived certainty, perceived severity and employee theft. *Social Forces*, 62(2), pp. 398-418.
- 71- Javed, R., Amjad, M., Faqeer-Ul-Ummi, U. Y., & Bukhari, R. (2014). Investigating factors affecting employee workplace deviant behavior. *International Journal of Innovation and Applied Studies*, 9(3), 1073.
- 72- Jiang, H., Chen, Y., Sun, P., & Yang, J. (2017). The relationship between authoritarian leadership and employees' deviant workplace behaviors: The mediating effects of psychological contract violation and organizational cynicism. *Frontiers in psychology*, (8), pp. 3-10.
- 73- Judge, T., Scott, B. & Ilies, R. (2016). Hostility job attitudes, and workplace deviance. Test of a multilevel model. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), pp. 126-138
- 74- Karelaia, N., Keck, S., (2013). When deviant leaders are punished more than non-leaders: The role of deviance severity. *Journal of Experimental Social Psychology*. 49(1), pp. 783-796
- 75- Khattak, M.& Khan, M., Fatima,T. & Shah, S. (2019). The underlying mechanism between perceived organizational injustice and deviant workplace behaviors: Moderating role of personality traits. *Asia Pacific Management Review*, 3(24), pp. 201-211.
- 76- Krejcie, R. & Morgan, D. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), pp. 607-609.
- 77- Nasir, M., & Bashir, A. (2012). Examining workplace deviance in public sector organizations of Pakistan. *International Journal of Social Economics*, 39(4), 240–253.
- 78- Neuman, J., & Baron, R., (2005). Aggression in the Workplace: A Social-Psychological Perspective. In: S. Fox & P.Spector (Eds.), *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets* (pp. 13–40). American Psychological Association.

- 79- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (2018). ***Integrity of Education Systems: A Methodology for Sector Assessment***. OECD Anti-Corruption Network for Eastern Europe and Central Asia
- 80- Omar, F., Halim, F., Zainah, A., Farhadi, H., Nasir, R., & Khairudin, R. (2011). Stress and job satisfaction as antecedents of workplace deviant behavior. ***World Applied Sciences Journal*, 18(12)**, pp. 46-51.
- 81- Oxford Learner's Dictionaries (2024). ***deviation***. Retrieved, April 25, 2024 From <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/deviation?q=deviation>
- 82- Pulich, M., & Tourigny, L. (2004). Workplace deviance: Strategies for modifying employee behavior. ***The Health Care Manager*, 23(4)**, pp 290-301
- 83- Robinson, S. & Bennett, R. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multi-dimensional scaling study. ***Academy of Management Journal*, 38(2)**, pp. 555-572.
- 84- Robinson, S., & Bennett, R., (1997). Workplace deviance: Its definition, its nature and its causes. In: Lewicki, R. J., Sheppard, B. H. & Bies, R. J. (Eds.), ***Research on negotiation in organizations*** (Vol. 6, pp. 3-28). Greenwich, CT: JAI Press.
- 85- Robinson, S. & Bennett, R. (2000). Development of a measure of workplace deviance. ***Journal of Applied Psychology*, 4(85)**, pp. 349-360.
- 86- Robinson, S. & Greenberg, J. (2018). Employees behaving badly: Dimensions, determinants, and dilemmas in the study of workplace deviance. In: Cooper CL, Rousseau DM (eds). ***Trends in Organizational Behavior***. New York: Wiley.
- 87- Sample Size Calculator (2024). ***home, math, sample size calculator***. Retrieved February, 25, 2024 From https://www.calculator.net/sample-size-calculator.html?fbclid=IwZXh0bgNhZW0CMTEAAAR1zIChUtq4Vd9005iRuOUYcKfN3tDZvKjil7RM7IEp_CmJGgv5MgVZTms_aem_AX_jk8gCj0lqvzTrEls20eEHlcYrjMMOYjHyUj1K17DmftoTu234Tfy0JLPc4Pj9hnClh1raFTTVckSEdnWVaHt
- 88- Shah, S., Shah, T., Ullah, A., & Yasir, M. (2021). Workplace Deviance in Public Sector Organizations: Evidence fro Pakistan. ***Journal of Applied Economics and Business Studies*, 5(1)**, pp. 67-82.
- 89- Shaheen, S., Bashir, S., & Khan, A. (2017). Examining organizational cronyism as an antecedent of workplace deviance in public sector organizations. ***Public Personnel Management*, 46(3)**, pp. 1-16.

- 90- Sulaiman, M.& Bhatti, O. (2013). Workplace Deviance and spirituality in Muslim Organizations.
- 91- Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, **33**(3), pp. 261-289.
- 92- Tian, X. & Guo, Y. (2023). The Effect of Deviant Workplace Behavior on Job Performance: The Mediating Role of Organizational Shame and Moderating Role of Perceived Organizational Support. *Behavioral Sciences*, **13**(561), pp. 1-13.
- 93- Toytok, E. & Yavuz, M. (2018). The Relationship Between Performance Management Practices and Organizational Deviations in Schools. *Journal of Education and Training Studies*, **6**(11), pp. 111-120.
- 94- Turhan, M. (2014). Organizational cronyism: a scale development and validation from the perspective of teachers. *Journal of Business Ethics*, **7**(123), pp. 295–308.
- 95- Tuzun, I., Çetin, F. & Basım, H. (2017). Deviant employee behavior in the eyes of colleagues: the role of organizational support and selfefficacy. *Eurasian Business Review*, **7**(3), pp. 389-405
- 96- Unal, A. (2012). Deviant teacher behaviors and their influence on school rules and interpersonal relationships at school. *Egitim Arastirmalari - Eurasian Journal of Educational Research*, **(49)**, pp. 1-20.
- 97- Unal, A. (2013). Teachers' deviant workplace behaviors: scale development. *Social Behavior and Personality: an international journal*. **41**(4), pp.635-642.
- 98- Wang, A., Chiang, T., Tsai, C., Lin, T. & Cheng, B.(2013). Gender makes the difference: the moderating role of leader gender on the relationship between leadership styles and subordinate performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, **2**(122), pp.101–113.
- 99- Xiao, Z., Wu, D., & Liao, Z. (2018). Job insecurity and workplace deviance: the moderating role of locus of control. *Social Behavior and Personality: an international journal*, **46**(10), pp. 1673-1686.
- 100- Yeşiltaş, M.& Gürlek, M. (2020). *Understanding the Nature of Deviant Workplace Behaviors*. IGI Global Copying or distributing in print or electronic forms without written permission of IGI Global is prohibited.
- 101- Yıldız, B. & Alpkın, L. (2015). A theoretical model on the proposed predictors of destructive deviant workplace behaviors and the mediator role of alienation. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, (210), pp. 330-338.

- 102- Yusof, M., Ho, J., Imm, S., & Zawawi, D. (2019). Weeding out deviant workplace behaviour in downsized organizations: The role of emotional intelligence and job embeddedness. *Asian Journal of Business Research*, 9(3), pp. 115-144.

ملحق رقم (١)

استبانة الدراسة الاستطلاعية

السيد الأستاذ/.....(اختياري)

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان: (بعض معوقات المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة المنيا في ضوء المعايير القومية للجودة والاعتماد). وللتأكد من مشكلت الدراسة الحالية: قام الباحث ببناء هذه الاستبانة المفتوحة بهدف الوقوف على السلوكيات المرتبطة بالانحراف الإداري لدي المديرين والمعلمين.

ويسر الباحث أن يضع هذه الاستبانة بين يديكم للمشاركة في الإجابة عن أسئلتها، مع التأكيد على أن هذه البيانات لا تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي فقط، وتتوافر فيها شروط السرية.

ونشكر لسيادتكم تعاونكم البناء،،،

ثانياً: أجب عن الأسئلة التالية:

١- المرجو من سيادتكم قراءة كل عبارة بدقة وإبداء درجة موافقتكم بوضع علامة (٧) أمام كل عبارة في الخانة التي تناسب وجهة نظرك.

م	العبارة	نعم	لا	إلى حد ما
١	يمارس المعلمون سلوكيات مضرّة بالمدرسّة وبالعملية التعليمية			
٢	يمارس المديرين سلوكيات مضرّة بالمدرسّة وبالعملية التعليمية			

٢- برجاء التكرم بذكر بعض السلوكيات المضرّة التي قد تلاحظها ببعض المدارس الابتدائية والتي تعوقك عن تحقيق أهدافك المدرسية؟

٣- ما عوامل الانحراف التنظيمي بمؤسسات التعليم من وجهة نظرك.

ملحق رقم (٢)

خطاب تسهيل مهمة الباحث من كلية التربية جامعة المنيا ، وموافقات
وكيل الوزارة بمديرية التربية والتعليم وبعض مديري الإدارات التعليمية
بالمحافظة بتطبيق أداة الدراسة الاستطلاعية

كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان
جودة التعليم والاعتماد

مكتب وكيل الكلية للدراسات العليا والبحوث

السيد الأستاذ الدكتور/ وكيل وزارة التربية والتعليم بالمنيا

ملحق رقم (٢) موافقة الكلية
والمديرية على تطبيق الدراسة
الاستطلاعية

تحية طيبة وبعد...

نشرف بإحباطكم علماً بأن الباحث/ محمد حمدي ذكي محمد - أستاذ التربية
المقارنة والإدارة التعليمية المساعد بالكلية بصدد تطبيق أدوات الدراسة الاستطلاعية
تحت عنوان :

(بعض معوقات المدارس الابتدائية بمحافظة المنيا في ضوء المعايير القومية
للجودة والاعتماد)

على عينة من المعلمين والمديرين بمحافظة المنيا ، وذلك خلال الفصل الدراسي
الثاني وذلك للعام الجامعي ٢٠٢٣/٢٠٢٤ .

لذا يرجى من سيادتكم تسهيل مهمته حتى يتسنى له التطبيق
ولسيادتكم جزيل الشكر والاحترام،

عميد الكلية
د.د. عبد الواحد علي

السيد الأستاذ الدكتور/ وكيل الكلية للدراسات العليا والبحوث
د/د/ سيد عبد العظيم محمد

د/ علي شهاب السلام رجب
المدير العام

رؤية الكلية : تسعى كلية التربية إلى تحقيق التميز والريادة في مجال التعليم والتعلم والبحث العلمي على المستويات المحلية
والقومية والإقليمية لتلبية احتياجات المجتمع من المعلمين في جميع التخصصات .
رسالة الكلية : إعداد طلاب معلمين وباحثين مدعومين ومشاركين مهنيين أكاديمياً وثقافياً وأخلاقياً وبحثاً في ضوء المعايير الدولية
قيم المجتمع المصري لتلبية احتياجات سوق العمل المحلي والإقليمي وتوفير الخدمات التربوية المتخصصة وتقديم الاستشارات والدعم الفني
بما يسهم في تنمية المجتمع المحلي والإقليمي .

Tel:086/2346524 Fax:086/2366034 email:

ملحق رقم (٣)

قائمة بأسماء السادة المحكمين على أداة الدراسة الميدانية
(مرتبين أجدياً)

م	الاسم	التخصص وجهة العمل
١	أ.د/ إبراهيم عباس الزهيري	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية، جامعة حلوان.
٢	أ.د/ إبراهيم مرعي العتيقي	أستاذ الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة بكلية التربية بنين بالدقهلية، جامعة الأزهر.
٣	أ.د/ أحمد عبد العزيز أحمد	أستاذ أصول التربية بكلية التربية، جامعة المنيا.
٤	أ.د/ أحمد عبد الفتاح الزكي	أستاذ أصول التربية بكلية التربية، جامعة دمياط.
٥	أ.د/ أحمد محمد أحمد	أستاذ أصول التربية بكلية التربية، جامعة المنيا.
٦	أ.د/ أحمد محمد غانم	أستاذ الإدارة التعليمية والتربية المقارنة بكلية التربية، جامعة بني سويف.
٧	أ.د/ أنور رياض عبد الرحيم	أستاذ علم النفس التربوي بكلية التربية، جامعة المنيا.
٨	أ.د/ رافت عطية باخوم	أستاذ علم النفس التربوي بكلية التربية، جامعة المنيا.
٩	أ.د/ عبد الباسط محمد دياب	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية، جامعة سوهاج.
١٠	أ.د/ على أحمد مقرب	أستاذ أصول التربية بكلية التربية، جامعة المنيا.
١١	أ.د/ على ذكي ثابت	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية، جامعة المنيا.
١٢	أ.د/ رشا عادل عبدالعزيز	أستاذ علم النفس التربوي بكلية البنات للأداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس.
١٣	أ.د/ نهلة عبد القادر هاشم	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية، جامعة عين شمس.
١٤	أ.د/ هندواي محمد حافظ	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية، جامعة حلوان.
١٥	أ.د/ ياسر فتحي هندواي المهدي	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد، كلية التربية، جامعة عين شمس.

ملحق رقم (٤)

خطاب تسهيل مهمة من كلية التربية جامعة المنيا وموافقات وكيل وزارة التربية والتعليم بمديرية التربية والتعليم ومديري الإدارات التعليمية بالمحافظة بتطبيق أداة الدراسة الميدانية




كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد

مكتب وكيل الكلية للدراسات العليا والبحوث

السيد الأستاذ الدكتور/ وكيل وزارة التربية والتعليم بالمنيا

نشرف بإحباطكم علمًا بأن الباحث/ محمد حمدي ذكي محمد - أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد بالكلية بصدد تطبيق أداة الدراسة الميدانية تحت إشراف بعض معوقات المدارس الابتدائية بمحافظة المنيا في ضوء المعايير القومية للجودة والاعتماد (على عينة من المعلمين والمديرين بمحافظة المنيا ، وذلك خلال الفصل الدراسي الثاني وذلك للعام الجامعي ٢٠٢٣/٢٠٢٤ .

لذا يرجى من سيادتكم تسهيل مهمته حتى يتسنى له التطبيق، ولسيادتكم جزيل الشكر والاحترام،

عميد الكلية: د. ٠٦/٤
 وكيل الكلية للدراسات العليا والبحوث: د. ٠٦/٤
 أ.د/ سيد عبد العظيم محمد
 أ.د/ عبد الواحد علي

على الكلية حرصاً على تحقيق التميز والريادة في مجال التعليم والتعلم والبحث العلمي ، على المستويات المحلية والإقليمية والوطنية لتلبية احتياجات المجتمع من المعلمين وباحثين ومدربين ومشاركين مهنيين وأكاديميين وثقافيين وأخلاقياً وبحوثاً في ضوء المعايير وبما يتناسب مع احتياجات سوق العمل المحلي والإقليمي وتوفير الخدمات التربوية المتخصصة وتقديم الاستشارات والدعم الفني بما يفي بتلبية المجتمع المحلي والإقليمي .

Tel:086/2346524 Fax:086/2366034 email: