

تأثير المحسوبة التنظيمية على سلوك العمل الانحرافي: الدور الوسيط للحسد في مكان العمل، والدور المعدل للارتباك التنظيمي دراسة تطبيقية على العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة بني سويف¹

د. أحمد حسين يوسف

مدرس إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة بني سويف

جمهورية مصر العربية

drahmedhussien85@yahoo.com

ملخص البحث

هدف البحث الحالي إلى اختبار الدور الوسيط للحسد في مكان العمل على العلاقة التأثيرية بين المحسوبة التنظيمية وسلوك العمل الانحرافي. كذلك اختبار الدور المعدل للارتباك التنظيمي لعلاقة كل من المحسوبة التنظيمية والحسد في مكان العمل بسلوك العمل الانحرافي. وقد تم جمع البيانات من 273 موظفًا من العاملين في مديريات الخدمات بمحافظة بني سويف. وتم تحليل البيانات باستخدام (SPSS V.26)، (Smart-PLS V.4). وتوصل البحث الى وجود تأثير إيجابي مباشر للمحسوبة التنظيمية على الحسد في مكان العمل، كذلك يوجد تأثير إيجابي مباشر للحسد في مكان العمل على سلوك العمل الانحرافي، ويوجد تأثير إيجابي مباشر للمحسوبة التنظيمية على سلوك العمل الانحرافي في المديريات محل البحث. كما كشفت النتائج أيضًا أن الحسد في مكان العمل يتوسط جزئيًا العلاقة بين المحسوبة التنظيمية وسلوك العمل الانحرافي. بالإضافة الى أن الارتباك التنظيمي يعدل بشكل إيجابي العلاقة بين كل من المحسوبة التنظيمية والحسد في مكان العمل بسلوك العمل الانحرافي في مديريات الخدمات بمحافظة بني سويف.

الكلمات الدالة

المحسوبة التنظيمية، الحسد في مكان العمل، سلوك العمل الانحرافي، الارتباك التنظيمي، مديريات الخدمات.

¹ تم تقديم البحث في 2024/8/20، وتم قبوله للنشر في 2024/8/30.

(1) المقدمة

يتعرض الأفراد اليوم للعديد من المشاكل المختلفة نتيجة التغيرات والتحولات السريعة في بيئة العمل. وتعتبر المنظمات من أهم الأدوات التي تستخدمها المجتمعات للاستمرار والبقاء على قيد الحياة في ظل هذه التغيرات والتحولات. ولهذا، يعتمد بقاء واستمرار المنظمات على مدى قدراتها على التكيف مع الظروف المحيطة بها، وهذا يعتمد بشكل كبير على الموارد البشرية للمنظمة. ولهذا السبب، يجب أن تكون أهداف المنظمة واضحة وتتفق مع أهداف العاملين، نظرًا لأن الأفراد لا يستطيعون تحقيق جميع أهدافهم بمفردهم، كذلك المنظمات. لذا، يجب ان يستفيد الأفراد والمنظمات من بعضهم البعض لتحقيق أهدافهم (Akyol & Erkoc, 2022).

ففي السنوات الأخيرة؛ زاد اهتمام العديد من الباحثين بمفهوم المحسوبية التنظيمية، والذي يعد من الأنشطة المعادية للجداريات داخل المنظمات، والتي تتمثل في منح الامتيازات للأصدقاء، أو الزملاء، أو الأقارب على أساس العلاقات الشخصية، وإغفال معايير الأداء الفعلية، مما يؤدي لدعم بعض الموظفين على أساس العلاقات الشخصية، في حين يتم التمييز ضد آخرين (Turhan, 2014). وبالتالي، فإن مثل هذه العلاقات لديها القدرة على الإضرار برفاهية المنظمة وكذلك موظفيها، وتعزيز الشعور بالظلم وعدم المساواة في مكان العمل مما ينعكس على انخفاض الرضا الوظيفي، وبالتالي يؤثر على الأداء التنظيمي على المدى الطويل (Yan & Bei, 2009).

كذلك تُعد دراسة العواطف والمشاعر لدى الموظفين في بيئة العمل من أهم الموضوعات الرئيسية في أدبيات السلوك التنظيمي. حيث تشكل العواطف والمشاعر؛ الدوافع التي توجه حياة الفرد. لذلك، يجب دراستها بهدف التحكم في ردود أفعال الموظفين وإدارتها بشكل فعال، حتى تتمكن المنظمات من التعامل مع التحديات المختلفة في الحياة التنظيمية. وبالتالي، فمن المؤكد أن دراسة العواطف والمشاعر توفر رؤى هامة حول الطريقة التي يتصرف بها الأفراد في المنظمات (Spector & Bauer, 2015). ويعد الحسد إحد العواطف والمشاعر السامة في مكان العمل؛ وهو شائع في معظم المنظمات، بغض النظر عن الاختلافات الثقافية بين الأفراد، ويمكن أن يكون له نتائج ضارة على الحاسد والمحسود، ويؤثر بشكل كبير على الموظفين والمنظمات، مما يجعل دراسته موضوعًا بالغ الأهمية بهدف التحكم في ردود أفعال الأفراد داخل المنظمة. حيث ان الحسد في مكان العمل؛ عاطفة تتغير من موقف إلى آخر وتدفع الأفراد إلى إيذاء الآخرين (Hilal, 2021). ومن بين العديد من أشكال السلوك غير الأخلاقي؛ والذي يمكن أن يظهر نتيجة انتشار الحسد في مكان العمل؛ سلوك العمل المنحرف باعتباره وسيلة فعالة للتعبير عن المشاعر السلبية الناتجة عن شعور الموظف بالحسد في مكان العمل. ويعتبر السلوك المنحرف في مكان العمل من أهم القضايا القائمة منذ فترة طويلة وخاصة في منظمات القطاع العام. وقد أصبحت هذه القضية الحرجة عبئًا ثقيلًا على المنظمات، حيث إنها تنطوي على تكاليف باهظة وعواقب وخيمة تؤثر سلباً على أداء المنظمات (Kucuk & Tastan, 2019).

في حين، يمثل الارتباك التنظيمي¹ Organizational Anomie إحد المعوقات التي تواجهها المنظمات لتحقيق أهدافها، بسبب فقدان القيم، وعدم وجود قواعد ومعايير واضحة، وفساد بعض المسؤولين، وعدم كفاءة القيادات، وهو ما يؤدي الى زيادة معدل دوران الموظفين وانخفاض روحهم المعنوية ورضاهم تجاه المنظمة، وعدم الرغبة في العمل والإنجاز، وغيرها من مظاهر السلوكيات المنحرفة في بيئة العمل (عطا، 2023). حيث ينشأ الارتباك التنظيمي نتيجة وجود بيئة تنظيمية لا تلتزم بالمعايير والقيم، مما يؤدي إلى تدهور الحالة النفسية للعاملين؛ لذا يعتبر الارتباك التنظيمي عاملاً أساسياً في خلق بيئة تنظيمية غير خاضعة للرقابة مما يؤدي إلى خلق بيئة فوضوية مليئة بالسلوكيات السلبية من جانب الموظفين في بيئة العمل (Chegeni, 2024).

ويسعى هذا البحث الى التعرف على واقع المحسوبة التنظيمية المدركة من جانب الموظفين، ومدى تأثيرها على سلوك العمل المنحرف، وتحديد التأثير غير المباشر بينهما من خلال الحسد في مكان العمل كمتغير وسيط، وكذلك تحديد الدور التفاعلي للارتباك التنظيمي كألية تعدل من تأثير المحسوبة التنظيمية والحسد في مكان العمل على سلوك العمل الانحرافي.

(2) مشكلة البحث

تسعى جميع الدول إلى مكافحة الفساد بصفة عامة، والفساد الإداري بصفة خاصة، إلا أن ظاهرة الانحراف التنظيمي في المصالح الحكومية في الآونة الأخيرة أصبحت سلوكاً اعتيادياً في بيئة العمل (سنوسي، 2023)، حيث تشير المؤشرات العالمية والمصرية إلى انتشار ظاهرة الفساد الإداري؛ والتي تعد ظاهرة عالمية شديدة الانتشار وذات جذور عميقة، وتختلف درجة انتشارها من مجتمع إلى آخر، حيث يرتبط الفساد الإداري بإساءة استخدام السلطة الممنوحة في تطبيق القوانين واللوائح، وتعظيم المصلحة الشخصية على المصلحة العامة (مؤشر إدراك ومكافحة الفساد الإداري، 2020، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار التابع لمجلس الوزراء). فقد أوضح (Farooq, Khalid, Ishaq and Kashif) (2023) أن أكثر من 60% من الموظفين ينخرطون في سلوكيات عمل منحرفة في بيئة العمل، وأن أكثر من 25% من الشركات تتعرض لحالات الأفلاس بسبب تلك السلوكيات المنتشرة في بيئة العمل.

ووفقاً لمؤشرات منظمة الشفافية الدولية؛ أصدرت المنظمة مؤشر مدركات الفساد لعام 2023، والذي يصنف (180) دولة على مستوى العالم، حيث احتلت مصر رتبة عالية في مؤشر الفساد، فقد جاءت مصر في المركز (108) في تصنيف الدول، وقد تقدمت مصر (22) مركزاً مقارنة بعام 2022؛ حيث كانت مصر في المركز الـ 130 في عام 2022 (منظمة الشفافية العالمية، "https://www.transparency.org"، 2022)، ويرجع ذلك نتيجة الجهود الملحوظة للدولة المصرية في مكافحة الفساد؛ حيث قطعت الدولة المصرية أشواطاً متقدمة في مجال الوقاية من الفساد ومكافحته خلال الثماني سنوات الماضية؛ للتأكيد على إرادتها وعزمها الصادقة في خلق بيئة وطنية نزيهة تكافح الفساد بكافة أشكاله، إيماناً منها بأن الفساد آفة تُقوض جهود التنمية المستدامة.

¹ تم تناول مصطلح Organizational Anomie بأكثر من معنى من جانب الباحثين في الدراسات السابقة مثل (الارتباك التنظيمي، الأنومية التنظيمية، اللامعيارية التنظيمية، الفوضى التنظيمية، التفكك التنظيمي)، وسيعتمد الباحث أثناء تناول البحث على استخدام مصطلح الارتباك التنظيمي.

وتُضعف الثقة المتبادلة بين المواطنين والدولة (الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد، 2023). ورغم ذلك تظل مصر في رُتب عالية في مؤشر الفساد. كذلك أسفرت جهود هيئة الرقابة الإدارية عام 2022 عن الكشف عن (412) قضية فساد لمسئولين بالجهاز الإداري للدولة تم اتهامهم في قضايا استغلال السلطة لتحقيق مكاسب شخصية، ورشوة واختلاس واستيلاء على المال العام، بالإضافة إلى (1433) قضية انحراف لموظفين عموميين في العديد من المنظمات الحكومية المصرية (سنوسي، 2023). وفي ذات السياق؛ أوضح مؤشر منع ومكافحة الفساد الإداري في مصر عام 2020 أهم أشكال الفساد الإداري في المنظمات الحكومية؛ وتمثلت في: الاستيلاء على المال العام، وإساءة استغلال المال العام، ومعاملة الأقارب؛ والاعتماد على المعارف، والأقارب لتسهيل الإجراءات الحكومية. وانتشار الرشاوى، والهدايا، والإكراميات (مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار التابع لمجلس الوزراء، مؤشر إدراك ومكافحة الفساد الإداري، 2020)؛ لذا تشير المؤشرات السابقة إلى وجود سلوكيات عمل انحرافية من قبل الموظفين بالجهاز الإداري للدولة.

إن ظاهرة الفساد الإداري ما هي إلا انعكاس لظاهرة تنظيمية ما زالت تخضع للبحث والتحقيق تحت مفهوم سلوك العمل الإنحرافي، وهو من المفاهيم التي نالت اهتماماً كبيراً من الباحثين خلال العقدين الماضيين باعتبارها سلوكيات سلبية تؤثر على المنظمة والعاملين (سنوسي، 2023)، ويعبر هذا المفهوم عن السلوكيات المتعمدة التي تضر بالمنظمات وأعضائها، وتؤثر على الصحة النفسية للموظفين (Braun, Aydin, Frey & Peus, 2018). ومنذ ظهور حركة علم النفس الإيجابي في أدبيات السلوك التنظيمي، زاد اهتمام الباحثين بدراسة المشاعر الإيجابية في المنظمات، حيث تعتبر المشاعر جزءاً لا يتجزأ من العمل اليومي للموظفين؛ وتلعب دوراً حيوياً في الطريقة التي يتصرف بها الموظفون ويتفاعلون بها في مكان العمل (Akca, 2019)، ومع مراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة؛ تبين أن عدد الأبحاث التي أجريت حول المشاعر الإيجابية أخذ في الارتفاع مقارنة بالدراسات التي أجريت حول المشاعر السلبية في مكان العمل، وإغفال مدى تأثير المشاعر السلبية على سلوكيات العاملين في بيئة العمل. حيث إن انتشار السلوكيات الضارة الناتجة عن المشاعر السلبية لدى الموظفين، تساهم في ظهور العديد من السلوكيات المنحرفة في مكان العمل مثل التغيب، والسرقة، وإخفاء المعرفة، والعمل ببطء، والنميمة، والمطالبة بالحصول على الإجازات غير الضرورية (Obuobisa-Darko & Tsedza, 2019).

لذا فإن الاعتراف بالمشاعر السلبية في مكان العمل من قبل المنظمات أمر بالغ الأهمية، فلا توجد منظمة بعيدة عن العواقب المحتملة لعدم التعامل الفعال مع المشاعر السلبية في مكان العمل (Shu & Lazat Khan, 2017). فقد أوضح (Pearson (2016) في دراسة أجريت على 124 موظفاً أن حوالي 60% من الموظفين لم يكن لديهم في حياتهم المهنية، مدير يتعامل مع مشاعرهم السلبية بفعالية، لذلك قد تكون المخاطر المترتبة على تجنب المشاعر السلبية في مكان العمل أكبر من مخاطر الاستجابة بشكل غير مناسب للمشاعر الإيجابية، نظراً لإرتباط المشاعر السلبية بالخسائر والأحداث التنظيمية التي تُعيق تحقيق الأهداف؛ والتي يمكن أن تزيد من إمكانية التنبؤ بالسلوكيات المنحرفة في مكان العمل. ويعتبر الحسد في العمل من المشاعر السلبية، والتي تظهر عادة بسبب المنافسة على الموارد النادرة، أو المكافآت، أو الترقيات، كل هذه العوامل لها عواقب سلبية

على العلاقات الشخصية في المنظمات، مما يقلل من روابط الصداقة ويضر بالعلاقات الاجتماعية بين الموظفين مما ينعكس سلباً على سلوكياتهم في بيئة العمل (Duffy, Lee & Adair, 2021).

ونظراً لعدم وجود أنظمة فعالة لمراقبة مُرتكبي سلوكيات المحسوبية التنظيمية في بيئة العمل يكون له نتائج سلبية، ففي السياق التنظيمي يؤدي ذلك الى ظهور الفساد الإداري بالمنظمات التي تبني تلك السلوكيات المتحيزة لأشخاص دون غيرهم (العتيبي، 2024). لذا تُعد المحسوبية التنظيمية إحدى المسببات الرئيسية لسلوكيات غير الأخلاقية في المنظمات نتيجة إسناد المزايا الوظيفية من ترقيات ومعاملة حسنة للأشخاص المقربين (Ali et al., 2022). حيث تمثل هذه السلوكيات مصدر قلق متزايد لكل المنظمات، ولا يمكن اعتبار المنظمات الحكومية خالية من مثل هذه الممارسات (Appelbaum, Shapiro & Molson, 2006). لذا، تتأثر سلوكيات الموظفين بالممارسات التنظيمية المختلفة من جانب القادة داخل المنظمة (Islam, Rizvi & Ahmed, 2023)، ففي حالة المحسوبية التنظيمية؛ وطبقاً لمبدأ المعاملة بالمثل، عندما يستجيب الموظفون بطريقة سلبية، يجب أن تكون هناك مواقف سلبية جعلتهم يتصرفون بطريقة سلبية. فعادة ما يكون لدى الموظفين توقعات من المنظمة، ويتوقعون أن يتم الوفاء بها استجابة لمعرفتهم وقدراتهم، ومهاراتهم، ولكن عندما لا يتم الوفاء بها بطريقة عادلة، ويتم منح امتيازات للآخرين الذين لديهم معارف ومهارات وقدرات مماثلة، فأنهم يظهرون مشاعر سلبية؛ ومنها انتشار الحسد في بيئة العمل، وقد ينخرطون في الانتقام من خلال إظهار نتائج عمل سلبية؛ ومنها سلوك العمل الانحرافي (Othman, Maulud, Rahman & Isa, 2022).

كذلك أدت التغيرات والتطورات المتسارعة التي تواجهها المنظمات اليوم الى ظهور العديد من التعقيدات، والمشاكل الاجتماعية والثقافية، والتي تسببت في انهيار القيم والمعايير؛ التي تفرق بين ما هو صواب، وما هو خطأ فيما يتعلق بسلوك الأفراد داخل المنظمات، نتيجة لاعتقادهم بأن التمسك بها لم يعد كافياً لإشباع احتياجاتهم الأساسية للحياة الوظيفية، مما أدى الى غياب المناخ الأخلاقي في بيئة العمل (عبد، ومحمود ومصطفى، 2023). لذا أصبحت المنظمات مضطرة الى الاهتمام بدراسة الارتباك التنظيمي، المرتبط بانتهاك العقد الاجتماعي غير المكتوب بين المنظمة والموظف حول السلوك العادل داخل مكان العمل، والذي ينتج عنه تصرف الموظف بطرق غير أخلاقية في مواقف معينة، فلا يحترم القيم على الرغم من وجودها، ويقتنع الموظف بوجود مبرر لخداع الإدارة؛ وأنه لا يقوم بارتكاب أي أخطاء، وأنها حالة ناتجة عن غياب تطبيق المبادئ المعيارية العادلة لتنظيم السلوك في بيئة العمل (على، 2022). ويأتي الاهتمام بالارتباك كمسألة واسعة الانتشار في معظم منظمات اليوم، نظراً لكونه من أهم المسببات التي تؤدي الى انخراط الموظفين في سلوكيات غير أخلاقية في بيئة العمل، وتؤدي الى حدوث خسائر مالية ومادية للمنظمات (Jahanshahi, Rivas & Castillo, 2022). وقد أشار (Vahdati, Selgi and Bazgir (2021) الى ان أهم العوامل الرئيسية التي يمكن ان تؤدي لحدوث الارتباك التنظيمي في المنظمات الحكومية، تتمثل في: سوء الإدارة، والتمييز بين الموظفين في تطبيق القواعد واللوائح، وعدم القدرة على تحفيزهم، وعدم كفاءة نظم الاتصالات، والتعيينات في المنظمة تتم بناءً على العلاقات الشخصية؛ وليس الكفاءة، والافتقار إلى الجدارات الوظيفية.

وللتعرف على بعض الظواهر المرتبطة بمشكلة البحث في مجال التطبيق، قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية لتكوين فكرة مبدئية عن مدركات الموظفين بمديريات الخدمات بمحافظة بنى سويف تجاه متغيرات البحث، وذلك عن طريق إجراء المقابلات المخططة مع عينة ميسرة مكونة من (39) موظف من العاملين في (مديرية التنظيم والادارة، ومديرية الصحة، ومديرية التربية والتعليم، ومديرية التموين، ومديرية الزراعة، والأسكان) بمحافظة بنى سويف، خلال الفترة من يناير 2024 حتى فبراير 2024، وأسفرت نتائج الدراسة الاستطلاعية عن عدة مؤشرات أولية، أهمها:

- وجود تفاوت في آراء عينة الدراسة الاستطلاعية حول إدراكهم للمحسوبية التنظيمية، فقد أشار الموظفون الى تفضيل الإدارة لعدد معين من زملائهم، ومنحهم القوة والنفوذ، وتجاهل المديرين لأخطائهم. كذلك أكدوا على وجود مجموعات مقربة من المديرين تحظى بالاهتمام والدعم والحصول على مكافآت، وحوافز مادية ومعنوية مقارنة بالآخرين، نتيجة تقديم تلك المجموعات الولاء الكامل غير المشروط للإدارة والمديرين لتحقيق مصالحهم الشخصية.
- يشعر أغلب المستقضي منهم بانتشار الحسد في مكان العمل في المديريات محل البحث، نظراً لوجود تفرقة من جانب الإدارة تجاه الموظفون، وحصول المجموعات المقربة من الإدارة على الاهتمام والدعم الكامل مقارنة بالآخرين، وبالتالي زيادة عقد المقارنات بين الموظفين.
- أبدى العديد من الموظفين المستقضي منهم استيائهم عن الأجور والحوافز الممنوحة، وعدم المساواة بينهم، وانخفاض فرص التقدم في المسار المهني، لذا يشعروا بانخفاض الحافز للتطوير الذاتي وتحسين الأداء، وبالتالي يرى أغلبهم ان بيئة العمل تشجعهم على العمل ببطء أحياناً، واستغلال موارد المنظمة لأغراض شخصية نظراً لانخفاض مستوى الأجور، وعدم الالتزام بمواعيد العمل، وكثرة الغياب دون الحصول على إذن، وأضاعه البعض لوقت العمل مثل تصفح المواقع الالكترونية ومتابعة مواقع التواصل الاجتماعي خلال أوقات العمل الرسمية، وعدم الاعتراف بالأخطاء والصقها بالآخرين، والسخرية من البعض أحياناً، مما يؤكد على انخراطهم في بعض سلوكيات العمل المنحرفة.
- أشار أغلب المستقضي منهم الى عدم وجود معايير واضحة وصرحة لمنح المكافآت والحوافز، وتقلد الموظفون للمناصب الإدارية المختلفة، وإعطاءها لغير المستحقين والمقربين من الإدارة، ووفقاً للمصالح الشخصية من وجهة نظرهم، كذلك أشاروا الى عدم امتلاكهم خطط مستقبلية لتطوير المديريات محل البحث، نتيجة لشعورهم بعدم وضوح القيم والمعايير التنظيمية.

بناءً على المؤشرات السابقة، ونتائج الدراسة الاستطلاعية، سعى الباحث الى تحديد الفجوة البحثية في ضوء مراجعة الدراسات السابقة²، وقد توصل الباحث لوجود ندرة في تناول الدراسات السابقة للعلاقة بين متغيرات البحث، حيث ركزت معظم الدراسات السابقة على دراسة متغيرات البحث كل على حدة، او الربط بين متغيرين فقط، بينما لا توجد دراسة واحدة (في حدود علم الباحث) تناولت جميع متغيرات البحث في

² سيرد ذكرها لاحقاً.

نموذج واحد يتم اختبار العلاقات بين متغيراته. لذلك يسعى البحث الى سد الفجوة البحثية من خلال تحليل جميع متغيرات البحث في نموذج واحد، يتم اختبار العلاقات بين متغيراته، وبناءً على ما سبق، تتبلور مشكلة البحث في التساؤلات البحثية التالية:

- هل يؤثر إدراك الموظفين للمحسوبية التنظيمية على الحسد في مكان العمل بالمديريات محل البحث؟
- هل يؤثر الحسد في مكان العمل على سلوك الانحراف بالمديريات محل البحث؟
- هل يؤثر إدراك الموظفين للمحسوبية التنظيمية على سلوك الانحراف بالمديريات محل البحث؟
- هل يؤثر الحسد في مكان العمل كمتغير وسيط في تفسير العلاقة بين المحسوبية التنظيمية وسلوك العمل الانحرافي في المديريات محل البحث؟
- هل يعدل الارتباك التنظيمي باعتباره متغيراً معدلاً من تأثير المحسوبية التنظيمية على سلوك العمل الانحرافي لدى الموظفين بالمديريات محل البحث؟
- هل يعدل الارتباك التنظيمي باعتباره متغيراً معدلاً من تأثير الحسد في مكان العمل على سلوك العمل الانحرافي لدى الموظفين بالمديريات محل البحث؟

(3) أهداف البحث

في ضوء مشكلة البحث يمكن تحديد أهداف البحث:

- (1-3) دراسة وتحليل التأثير المباشر للمحسوبية التنظيمية المدركة من جانب الموظفين على الحسد في مكان العمل بالمديريات محل البحث.
- (2-3) دراسة وتحليل التأثير المباشر للحسد في مكان العمل على سلوك العمل الانحرافي بالمديريات محل البحث.
- (3-3) دراسة وتحليل التأثير المباشر للمحسوبية التنظيمية المدركة من جانب الموظفين على سلوك العمل الانحرافي بالمديريات محل البحث.
- (4-3) تحديد التأثير غير المباشر للمحسوبية التنظيمية المدركة من جانب الموظفين على سلوك العمل الانحرافي من خلال الحسد في مكان العمل كمتغير وسيط بالمديريات محل البحث.
- (5-3) اختبار معنوية الارتباك التنظيمي كمتغير معدل، يعدل من تأثير المحسوبية التنظيمية المدركة على سلوك العمل الانحرافي بالمديريات محل البحث.
- (6-3) اختبار معنوية الارتباك التنظيمي كمتغير معدل، يعدل من تأثير الحسد في مكان العمل على سلوك العمل الانحرافي بالمديريات محل البحث.
- (7-3) تقديم مجموعة من التوصيات للمسؤولين في مديريات الخدمات بمحافظة بنى سويف، تساعد على الحد من سلوك العمل الانحرافي في المديريات محل البحث، من خلال وضع اليات تحد من المحسوبية

التنظيمية من جانب المسؤولين، وتقلل من مستوى الارتباك التنظيمي، وتعمل على تقليل شعور الموظفين بالحسد في مكان العمل في المديرية محل البحث.

(4) أهمية البحث

(1-4) الأهمية النظرية

- يستمد هذا البحث أهميته من كونه يتناول متغيرات نالت اهتمام العديد من الباحثين في الآونة الأخيرة في مجال السلوك التنظيمي، ومجال إدارة الموارد البشرية، حيث تسعى الدراسة الحالية الى التأسيس النظري لمتغيرات البحث، مما يمثل فجوة معرفية.

- رغم اهتمام العديد من الدراسات السابقة بدراسة المحسوبية التنظيمية، والحسد في مكان العمل، وسلوك العمل الانحرافي، والارتباك التنظيمي، الا انه توجد ندرة في تناول الدراسات السابقة للعلاقة بين متغيرات البحث، حيث ركزت معظم الدراسات السابقة على دراسة متغيرات البحث كل على حدة، او الربط بين متغيرين فقط، ففي حدود علم الباحث هناك ندرة في الدراسات الغربية التي سعت الى التعرف على واقع المحسوبية التنظيمية المدركة من جانب الموظفين، ومدى تأثيرها على سلوك العمل المنحرف، وتحديد التأثير غير المباشر بينهما من خلال الحسد في مكان العمل كمتغير وسيط، وكذلك الارتباك التنظيمي كمتغير معدل، مما يشير الى وجود فجوة معرفية.

- كذلك لا توجد دراسة واحدة (في حدود علم الباحث) تناولت جميع متغيرات البحث في نموذج واحد في البيئة العربية بشكل عام، والبيئة المصرية بشكل خاص. حيث تناولت بعض الدراسات المصرية دراسة المتغيرات بشكل منفصل مع متغيرات أخرى بخلاف متغيرات البحث الحالي، وفي قطاعات أخرى، ومنها: دراسة عبد الغفار (2022) التي تناولت الحسد التنظيمي كمتغير وسيط بين المقارنة الاجتماعية التصاعدية، وسلوكيات المواطنة التنظيمية بمصلحة الضرائب العامة بمحافظة الدقهلية، واختبرت دراسة سليمان (2019) الحسد كمتغير وسيط بين تبادل القائد- العضو وسلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمات الخدمية الحكومية بمحافظة كفر الشيخ. بينما هدفت دراسة (Abugabel 2023) الى اختبار الدور الوسيط للارتباك التنظيمي في تفسير العلاقة بين القيادة السامة وسلوك العمل المنحرف في الهيئة القومية لسكك حديد مصر، وتناولت دراسة النجار (2023) العلاقة بين الارتباك التنظيمي والانحراف التنظيمي في مستشفيات جامعة المنصورة، وسعت دراسة Hilal (2021) الى التعرف على طبيعة العلاقة بين الحسد في مكان العمل وسلوكيات التقويض الاجتماعي في القطاع الصحي. لذا يسعى البحث الحالي إلى سد الفجوة البحثية من خلال التعرف على طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث في مديريات الخدمات بمحافظة بني سويف، مما يشير الى وجود فجوة معرفية وتطبيقية.

(2-4) الأهمية التطبيقية

- يستمد البحث أهميته العملية من أهمية قطاع التطبيق المتمثل في مديريات الخدمات بمحافظة بني سويف، حيث تسعى الدولة المصرية خلال الآونة الأخيرة الى وضع رؤية للإصلاح الإداري، في ضوء رؤية مصر

- 2030؛ والتي تهدف الى الحد من ارتفاع معدلات الفساد الإداري في القطاع الحكومي، وخلق جهاز إداري كفاء، يعمل على تحقيق الاستغلال الأمثل لموارد الدولة، ويسهم في رفع كفاءة الخدمات المقدمة للمواطنين. لذا تسعى الدراسة الحالية لتوصيف بعض الظواهر الإدارية والسلوكية، واقتراح بعض التوصيات التي قد تسهم في تحسين بيئة العمل في المنظمات محل البحث.
- ترتبط أهمية مديريات الخدمات موضع البحث، كونها تقدم خدمات إنسانية وحيوية لجميع المواطنين في العديد من المجالات المرتبطة بالتعليم، والصحة، والتعيين، والأسكان، والتضامن الاجتماعي، لذا فأنا الاهتمام بدراسة المشكلات المرتبطة بهذه القطاع، والعمل على حلها سينعكس بشكل ايجابي على تحسين مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين.
- من المتوقع أن يقدم البحث للمسؤولين في مديريات الخدمات بمحافظة بنى سويف نتائج عملية وواقعية حول كيفية التعامل مع سلوكيات العمل المنحرف في بيئة العمل، والتعرف على مسبباتها المتمثلة في المحسوبية التنظيمية، والحسد، والارتباك التنظيمي، مما يساعد المسؤولين من اتخاذ الإجراءات التي تدعم وتعزز السلوكيات الإيجابية، وتقلل من السلوكيات السلبية في بيئة العمل.

(5) الإطار النظري لمتغيرات البحث

(1-5) المحسوبية التنظيمية: Organizational Cronyism

تشق كلمة المحسوبية من "crony"، والتي نشأت كجزء من اللغة العامية في جامعة كامبريدج في ستينيات القرن السابع عشر. وكتبت في الأصل باسم chrony، وكانت تستند إلى الكلمة اليونانية khrónios، والتي تعني "طويل الأمد". ولهذا تعني كلمة المحسوبية "صديق طويل الأمد" (Yan & Bei, 2009). وقد ظهر مفهوم المحسوبية عام (1840) وكانت تعني القدرة أو الرغبة في تكوين صداقات، ودخلت حيز الاستخدام في الخطاب السياسي عندما أهتم إدارة ترومان في عام 1952 بتعيين الأصدقاء، والمعارف في مناصب حكومية بغض النظر عن مؤهلاتهم. وقد وصف صحفي في صحيفة نيويورك تايمز هذه الممارسة بالمحسوبية (Khatri & Tsang, 2003). وقد ظهر مفهوم المحسوبية في الأدبيات الإدارية، حيث تعد المنظمات أيضاً ساحات اجتماعية وسياسية لا تخلو من وجود المحسوبية القائمة على العلاقات الشخصية (Azeez & Hasson, 2021).

حيث عرفها (Khatri and Tsang (2003 بأنها "الاستخدام غير العادل للسلطة والقوة التنظيمية، وإظهار الرئيس التفضيل لبعض المرؤوسين فيما يتعلق (الترقية، أو المكافأة، أو زيادة الراتب، أو التعيين في وظيفة أفضل) بالاعتماد على العلاقات الشخصية، بدلاً من الاعتماد على معايير الأداء والكفاءة في مقابل حصول الرئيس على الولاء الشخصي من جانب المرؤوسين". وفي ذات السياق عرفها (Turhan(2014 بأنها "أي معاملة مفضلة من قبل المدير تجاه موظفين معينين بناءً على عوامل (العلاقات الشخصية والولاء الشخصي وما إلى ذلك)، ولا تتعلق بمعايير الأداء أو الإجراءات الرسمية من منظور الموظفين". في حين وصف (Cai, Cai, Sun, and Ma (2018 بأنها التفضيل الذي يُظهره الرئيس لمرؤوسيه حسب علاقتهم، وليس قدراتهم ومؤهلاتهم، في مقابل حصول الرئيس على ولاء المرؤوسين، لذا، في ظل وجود المحسوبية التنظيمية، يتمتع بعض الموظفين ببيئة

عمل مريحة وتقييمات عالية في الاختيارات، والترقيات، وإجراءات التقييم، لإقناعهم بشكل أكبر بالاستجابة بسلوكيات ومواقف إيجابية، مثل الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، بالإضافة إلى ذلك، يحاول الموظفون الذين يتم التعامل معهم من قبل الإدارة والمديرين كأصدقاء؛ في إقامة علاقات متناغمة مع من يقدم لهم المعروف من خلال إظهار التوافق تجاههم، طبقاً لمبدأ المعاملة بالمثل. وقام (Khatri, Tsang and Begley (2006 بتصنيف المحسوبية إلى نوعين أساسيين؛ وهما: المحسوبية الرأسية؛ وتعني إساءة استخدام الرؤساء لسلطاتهم لتفضيل الأصدقاء والزملاء في تولي المناصب داخل مكان العمل أو أداء مهام عمل معينة، بينما تشير المحسوبية الأفقية إلى حدوث التمييز بين الزملاء الذين يشتركون في نفس المستوى داخل التسلسل الهرمي بالمنظمة.

ويرى (Jones and Stout (2015 أن المحسوبية ظاهرة اجتماعية أوسع وأشمل بالمقارنة بالمصطلحات الأخرى المشابهة لها مثل المحاباة، والواسطة، والمناصرة، لذلك يجب التفرقة بينهما. حيث يشير مصطلح المحاباة "Nepotism": والمشتق من الكلمة اللاتينية "nephew" والتي تعني ابن الأخ، إلى تعيين أو ترقية أبناء الأخ أو الأقارب الآخرين على أساس العلاقات وليس المؤهلات. ولهذا ترتبط المحاباة بالصلة العائلية، حيث يعتمد الأقارب الذين يستفيدون من المحاباة على القرابة بدلاً من الكفاءة في حياتهم المهنية (Akuffo & Kivipold, 2019؛ لذا يعد جوهر المحاباة، هو الاستعانة بالأشخاص الذين تربطهم روابط دم مثل الأخت، أو الأخ، أو أبناء الإخوة، أو أبناء العم في مكان العمل. بينما يشير مصطلح الواسطة "Favoritism" إلى تدخل طرف ثالث عليه بالطرق الشرعية والقانونية، بينما تحدث المناصرة "Patronage" عندما يتعلق الأمر بالعضوية السياسية أو الدينية (Akca, 2019).

لذا تظهر المحسوبية في السياقات التنظيمية، من خلال تأثير القائد على الموظفين وبيئة عملهم، حيث يمكن للقادة الانخراط في سلوكيات إيجابية (مثل تمكين المرؤوسين) أو سلوكيات سلبية (مثل الإشراف المسيء) أو كليهما، أو استهداف السلوكيات الإيجابية تجاه بعض الموظفين والسلوكيات السلبية تجاه الآخرين في بيئة العمل (Fatima et al., 2024)، وبالتالي، تفيد المحسوبية التنظيمية البعض بشكل إيجابي بينما تؤثر سلباً على الآخرين، ولهذا تساهم المحسوبية التنظيمية في ظهور مجموعات داخلية (الموظفين المفضلين للقادة)، ومجموعات خارجية (الموظفين غير المفضلين)، حيث يشعر أعضاء المجموعة الخارجية بالتجاهل، أو الإقصاء، أو عدم الظهور في العمل، ويكون لديهم فرصة محدودة للمساهمة في نجاح العمليات التنظيمية، وبالتالي يظهر العديد من السلوكيات السلبية في مكان العمل؛ منها: عدم الرضا الوظيفي، وسلوك العمل الانحرافي، والتملق، والالتزام التنظيمي المنخفض (Yu et al., 2021 ; Shaheen et al., 2021)، لذا تظهر المحسوبية بشكل عام من خلال عمليات التبادل الاجتماعي، حيث تحدث المحسوبية بشكل عام، نتيجة للتحيزات الشخصية تجاه شخص معين، بينما تحدث المحسوبية داخل المنظمات عندما تنشأ شبكة علاقات اجتماعية قوية بين القائد والمرؤوس؛ وتمتد إلى ما هو أبعد من مكان العمل، كذلك تمهد العلاقات الاجتماعية المتشابهة مثل

القرباة، والصدقة، والزمالة، ومشاركة نفس الرأي الديني أو السياسي، الطريق لظهور سلوكيات المحسوبية في جميع مجالات الحياة بشكل عام ، وفي المنظمات بشكل خاص (Akyol & Erkoc, 2022).

(1-1-5) أبعاد المحسوبية التنظيمية

تناولت العديد من الدراسات المحسوبية التنظيمية كمتغير أحادي (Shaheen & Riaz, 2018)، بينما تناولتها بعض الدراسات من خلال بعدين؛ وهما: المحسوبية الخاصة بالتوظيف، والمحسوبية الخاصة بالعمليات (Bellow, 2005). في حين تناول Turhan (2014) أبعاد المحسوبية التنظيمية من خلال ثلاثة أبعاد، وسيعتمد عليهم الباحث لقياس متغير المحسوبية التنظيمية؛ نظراً لقدرته على قياس إدراك الموظفين للمحسوبية التنظيمية في بيئة العمل؛ وهم:

- التمييز داخل المجموعة: وتعنى تفضيل رؤوسيين معينين داخل المجموعات التي تُشكل داخل المنظمة، وتطوير مواقف متحيزة تجاههم على أساس العلاقات غير الرسمية مع الرؤوسيين (Turhan, 2014)، وعرفها Leung and Barnes (2020) كما ورد في (نجم، 2023)، التمييز داخل المجموعة بأنه الميل إلى إعطاء أهمية كبرى للصدقة أكثر من الأداء الحقيقي، ونادراً ما يتلقى الأعضاء خارج المجموعة دعماً حقيقياً من الرئيس ويتم استبعادهم من الشبكة الداخلية.
- المحسوبية الأبوية: تشير إلى تفضيل الرؤساء من منظور أبوي للرؤوسيين المرتبطين بهم على حساب الآخرين، بعبارة أخرى ترتبط بمنح المزايا للرؤوسيين الذين يُظهرون ولاءً غير مشروط للإدارة، لذا ترتبط المحسوبية الأبوية بالسلطة والولاء من المنظور التنظيمي (Turhan, 2014).
- تبادل المصالح: تعرف بأنها توقع مصلحة متبادلة بين المدير والرؤوسيين على أساس المنافع الشخصية، حيث تمنح الإدارة معاملة تفضيلية للرؤوسيين الذين يقدمون سلوكيات تدعم مصالحها، في حين تحرم الآخرين منها. حيث يتم منح المقربين غير الأكفاء مزايا ومكافآت ومزيد من الدعم لبناء الولاء غير المشروط للإدارة بدلاً من المنظمة (نجم، 2023)، لذا تعتمد العلاقة بين الرئيس والرؤوس على المنافع الشخصية المتبادلة. وعندما يدعم الموظفون الرئيس في قضية معينة، فإنهم في المقابل يتوقعون الحصول على مكافآت وحوافز نظير ذلك (Naz, 2020).

(2-5) الحسد في مكان العمل: Workplace Envy

يعتبر الإنسان هو الكائن الأكثر تعقيداً على وجه الأرض، ولا شك أن ما يجعله معقداً هو عواطفه ومشاعره وإدراكاته لما حوله، والتي تشكل وتحفر سلوكه تجاه المواقف المختلفة (Smith & Kim, 2007). وتنشأ مشاعر وعواطف الفرد نتيجة تعرضه لأحداث معينة، وعادة ما يكون له رده فعل، وتكون موجّهة نحو الفعل. وهنا، فإن الحسد هو أحد تلك المشاعر التي تؤدي إلى نتائج سلوكية في بيئة العمل (Shady, Bouchra & Darrag, 2024). حيث يُعرف الحسد بأنه حالة عاطفة مؤلمة، حيث وصفها Aristotle and Aquinas كما ورد (Erdil & Muceldili, 2014) في بأنه حالة ذهنية مدمرة ومريضة؛ لا تضر فقط بالشخص الحاسد، بل وأيضاً أولئك

الذين يوجه الحسد إليهم، والمجتمع ككل. لذا، فإن الحسد يعتبر عاطفة خبيثة، لأنه من الصعب الاعتراف بها حتى للذات.

وبدأ تناول مفهوم الحسد في المجال التنظيمي في منتصف تسعينيات القرن العشرين بدراسات نشرها Bedeiana and Vecchio (2005)، والتي أشارت إلى مدى تأثير الحسد على العلاقات الإنسانية في المنظمات، وما ينتج عنه من توليد العداء، والمنافسة بين الزملاء، والسلوكيات العدوانية، حيث عرف (Vecchio (2005) الحسد بأنه "نمط من الأفكار والمشاعر التي تنشأ نتيجة فقدان الموظف لتقديره لذاته استجابة لحصول شخص آخر على نتائج يرغب فيها بشدة"، ويتلخص هدف الشخص الحسود في خفض مستوى حسده عن طريق تقليص الفجوة بينه وبين الشخص المحسود. ويمكن تحقيق ذلك إما عن طريق رفع الذات أو سحب الشخص الآخر إلى الأسفل. لذا يُوصف الحسد في مكان العمل بأنه شعور غير أخلاقي؛ تصحبه مشاعر الدونية، والتخريب، والعدوانية، والغضب، بسبب إنجازات شخص آخر، ويشعر الشخص بالحسد عندما ينظر الفرد لنفسه على أساس أنه أقل شأنًا بناءً على عقد مقارنة اجتماعية مع زميل آخر، أو عندما يشعر الفرد بعدم السعادة تجاه ما يمتلكه زميل آخر، أو عندما يأمل الشخص أن يفقد شخص آخر المزايا التي يمتلكها هذا الشخص (Veiga, Baldridge, Marko & Czy, 2014). ففي الآونة الأخيرة، زاد اهتمام الباحثين في مجال السلوك التنظيمي بدراسة الحسد في مكان العمل بغرض إيجاد أساليب ووسائل لإدارته والحد من الآثار السلبية المرتبطة به. حيث يؤثر الحسد في مكان العمل تأثيراً سلبياً على الموظفين ومنظمتهم معاً، فعلى المستوى التنظيمي، تخلق مشاعر الحسد الصراعات التنظيمية بين الموظفين، وتضر بالعلاقات الشخصية، وتقلل من تماسك فرق العمل، وتقوض الأداء التنظيمي (Palabiyik, Yikilmaz & Surucu, 2024). بينما على المستوى الفردي، تنعكس هذه المشاعر بشكل سيء على الشخص الذي يشعر بها؛ عندما يحسد الفرد زملاءه الآخرين في العمل؛ فإنه سيكون أقل رضا والتزاماً في العمل، ويعاني من ضعف في الثقة بالنفس، ويظهر الاكتئاب والتوتر بشكل مستمر (Veiga et al., 2014). لذلك هناك العديد من السمات المتأصلة في الحسد في مكان العمل؛ ومنها الشعور بالظلم الذاتي، والنقص، والاكتئاب. لذا؛ يعتبر الحسد في مكان العمل مزيج من الكراهية، والعواطف السلبية، والحزن، والغضب، والاستحقاق، ومشاعر السخط، وسوء النية، والنقد الذاتي، وعدم الرضا، المرتبط بالمقارنة غير المواتية للذات مع الآخرين في بيئة العمل (Hailal, 2021).

كذلك صنف (Vecchio (2005) الحسد في مكان العمل، من حيث المكانة الاجتماعية إلى نوعين: الشعور بالحسد تجاه الآخرين؛ ويتضح إذا كان الموظف يرى أن زملاءه في منصب أعلى، فقد يشعر "بالحسد تجاه الآخرين". بينما يتمثل النوع الثاني في الشعور بالحسد من الآخرين، ويتضح إذا كان زملاؤه ينظرون إليه على أنه في منصب أعلى، فقد يشعر "بأنه محسود من الآخرين". بينما صنف بعض الباحثين (Smith & Kim, 2015; Sterling & Labianca, 2007) الحسد في مكان العمل إلى الحسد الحميد؛ باعتباره قوة تحفيزية صاعدة تعمل على تحسين موقف الأشخاص للعمل بجدية أكبر، ويحترم إنجازات الآخرين، وبالتالي يعزز مستويات الاستعداد للتعلم لديهم. بينما يتمثل النوع الثاني في الحسد الخبيث؛ باعتباره قوة تحفيزية هابطة، يُظهر فيها الشخص الحسود مشاعر غير أخلاقية لإلحاق الضرر بالمحسود، يسعى الشخص لتخفيف إزعاجه إما بشكل

إيجابي أو سلبي (Zhang, Ding & Xu, 2024). وسترکز الدراسة الحالية على تناول مفهوم الحسد في مكان العمل كونه حالة ذهنية سلبية لها تأثيرات مدمرة على النتائج المتعلقة بالمهام، وأداء المنظمات. وقد تناول الباحثون تعريف الحسد في مكان العمل، من خلال الاستناد إلى العديد من النظريات؛ منها: نظرية المقارنة الاجتماعية، ونظرية المساواة، على أنه مزيج غير سار ومؤلم من المشاعر التي تتميز بالنقص، والعداء، والاستياء الناجم عن المقارنة مع شخص أو مجموعة من الأشخاص الذين يمتلكون شيئاً يرغب فيه (Smith & Kim, 2007). كذلك تُعد نظرية المقارنة الاجتماعية لـ Festinge من أهم النظريات المفسرة للحسد. حيث تؤكد النظرية على أن كل شخص يمر بشكل طبيعي بعمليات التأثير الاجتماعي ويتعرض إلى السلوك التنافسي، وبالتالي يكون لدى كل شخص دافع لتقييم آرائه وقدراته من خلال التقييم الذاتي؛ ومن خلال المقارنة مع الأشخاص الآخرين بهدف تقييم قيمتهم الاجتماعية والشخصية من خلال مقارنتهم بالآخرين. ويمكن أن يكون اتجاه الحسد إما تصاعدياً أو تنازلياً. فقد أشارت نظرية المقارنة الاجتماعية لـ Festinge إلى أن المقارنة التنازلية تحدث عندما يقارن الشخص نفسه بالآخرين الذين هم أسوأ منه، بينما تحدث المقارنة التصاعدية عندما يقارن الشخص نفسه بالآخرين الذين هم أفضل منه، وهذه المقارنات التصاعدية هي التي تؤدي غالباً إلى الحسد (McGrath, 2011). لذا، يحدث الحسد نتيجة وجود فجوة بين الذات والآخرين، حيث يرغب الشخص في تقليص هذه الفجوة، لأنه لديه رغبة في مساواة أو تقليد أو تجاوز التميز الذي حققه الشخص الآخر، ويمكن أن يتحول هذا الصراع إلى حسد بسبب الشعور بالافتقار وعدم القدرة على مجاراة الآخرين، ولهذا تؤدي المقارنة الاجتماعية الصاعدة غير الناجحة إلى ظهور مشاعر شخصية مدمرة (Awee, Mohsin & Makhbul, 2020).

وقد فرق الباحثون بين أربعة مناهج مختلفة لتعريف الحسد في مكان العمل؛ وهي:

- المنهج الظرفي للحسد: وطبقاً لهذا المنهج؛ تناولت العديد من الدراسات تعريف الحسد بأنه نمط من المشاعر والعواطف التي تنتج عن فقدان احترام الذات. وبالتالي، فإن تنشأ العاطفة نتيجة الرغبة في امتلاك ممتلكات شخص آخر، سواء كانت أشياء مادية أو معنوية أو سمات شخصية؛ نتيجة شعور الشخص بأنه الأحق بها مقارنةً بالآخرين، لذا يرتبط هذا المنهج بالحسد في سياق العمل (Zurriaga, Gonzalez-Navarro & Buunk, 2020). وقامت العديد من الدراسات (Duffy et al., 2021; Erdil & Muceldili, 2014; Ghadi, 2018; Gonzalez-Navarro et al., 2018) باستخدام مقياس Vecchio's scale (1995, 2000) كأداة لقياس الحسد طبقاً للمنهج الظرفي؛ وأحياناً يطلق عليه الباحثون منهج الحسد العام، لتعريف وتقييم مفهوم الحسد في مكان العمل، ويعتبر هذا المقياس الأكثر انتشاراً في الدراسات التي تناولت قياس الحسد في مكان العمل مقارنةً بالمقاييس الأخرى (Zurriaga et al., 2020)، وبالتالي سيعتمد عليه الباحث لقياس الحسد في مكان العمل.

- المنهج العرضي للحسد: طبقاً لهذا المنهج؛ عرفت الدراسات الحسد كونه رد فعل عاطفي لحدث معين ناتج عن مقارنة اجتماعية تصاعدية. وأثناء هذه المقارنة، يشعر الشخص الحسود بالدونية مقارنة بالشخص المحسود بسبب عدم امتلاكه ما يمتلكه الشخص المحسود. وقامت العديد من الدراسات (Gan, 2019;

Khan, Peretti & Quratulain, 2009) باستخدام مقياس Cohen-Charash's scale (2009) كأداة لقياس الحسد طبقاً للمنهج العرضي.

- المنهج النمطي للحسد: طبقاً لهذا المنهج تناولت بعض الدراسات تعريف الحسد باعتباره عاطفة مؤلمة ناجمة عن حسن حظ الآخرين. ويفرق هذا المنهج بين نوعين مختلفين للحسد؛ وهما: الحسد الحميد والحسد الخبيث. وقامت العديد من الدراسات (Braun et al., 2018; Gonzalez-Navarro et al., 2018; Sterling & Labianca, 2015) باستخدام مقياس Kim & Glomb's scale (2014) كأداة لقياس الحسد طبقاً للمنهج النمطي.

- المنهج التصرفي للحسد: طبقاً لهذا المنهج؛ عرفت الدراسات الحسد بأنه عاطفة غير سارة تنطوي على مشاعر الدونية والعداء والاستياء المتعلقة بسعادة شخص آخر. وقامت العديد من الدراسات (Shu & Lazatkhan, 2017; Ne, 2017) باستخدام مقياس Smith & Kim's scale (2007) كأداة لقياس الحسد طبقاً للمنهج التصرفي.

Deviant Work Behavior: سلوك العمل الانحرافي: (3-5)

حظيت السلوكيات الانحرافية في مكان العمل باهتمام مكثف من الباحثين خلال العقدين الماضيين باعتباره سلوكيات سلبية تؤثر على المنظمة والعاملين. حيث عرّف Balthazard et al. (2006) كما ورد في (Ramzy et al., 2018) السلوكيات المنحرفة في مكان العمل بأنها سلوكيات غير أخلاقية تؤثر سلباً على الموظفين والموردين والعملاء، وتقوم بانتهاك أخلاقيات العمل واللوائح، والتي تنعكس على الأداء التنظيمي، لذا يعتبر سلوك العمل الانحرافي مشكلة خطيرة تتطلب وعي الإدارة، ووضع وتنفيذ مجموعة من الإجراءات المناسبة للتعامل مع مثل هذه السلوكيات السلبية في بيئة العمل، فقد عرفه Spector and Fox (2002) بأنه سلوك الموظف الإرادي الذي يهدف إلى الإضرار بالمنظمة وأعضائها، والذي يشكل تهديداً للأداء التنظيمي. كذلك تم تعريف السلوكيات الانحرافية في العمل في الأدبيات المختلفة؛ بأنها سلوكيات معادية للمجتمع؛ والفكرة المشتركة في جميع التعريفات هي أن هذه السلوكيات مقصودة وواعية ومخطط لها. علاوة على ذلك، فإن أسباب هذه السلوكيات التي تحتوي على العداء تنبع من المشاعر السلبية التي يتعرض لها الفرد مثل الإحباط والغضب في البيئة الاجتماعية والنفسية للفرد (Sarma, 2024). وفي معظم الحالات، يحدث السلوك الانحرافي في مكان العمل بسبب إدراكات الموظفين الذين يشعرون بأن احتياجاتهم ورغباتهم يتم تجاهلها من قبل الإدارة العليا، وأنهم يشعرون أنه من غير المجدي العمل الجاد من أجل نجاح المنظمة؛ وخاصة عندما لا تعتني المنظمة برغباتهم، وبالتالي يشعرون بالحاجة إلى الانتقام لأنهم يشعرون بأنهم تعرضوا لسوء المعاملة من قبل المنظمة (Othman et al., 2022).

لذا يمكن للموظفين إظهار سلوكيات خبيثة أو ضارة تجاه المنظمة أو زملاء العمل، بما يتفق مع الدراسات المرتبطة بنظرية التبادل الاجتماعي، حيث يعرف التبادل الاجتماعي بأنه أفعال متعمدة ومقصودة يقوم بها أفراد أو مجموعات؛ مع توقع أن تتصرف أطراف أخرى بطريقة مماثلة. وبالتالي يميل الأفراد إلى الشعور بالتزام

بالمثل بالطريقة التي واجهوها (Song, Tsui & Law, 2009). لذلك، يمكن إدراك مفهوم سلوك العمل الانحرافي في إطار نظرية التبادل الاجتماعي، بان الموظف الذي يواجه الأحداث السلبية، ويشعر بعدم المساواة والتمييز يكون لديه ميل إلى السلوك السلبي وهذا يسبب سلوك العمل الانحرافي في بيئة العمل (Sarma, 2024). ويمثل سلوك العمل الانحرافي ظاهرة تنظيمية تمت دراستها تحت مسميات مختلفة مثل: سلوك العمل الانحرافي Deviant work behavior، والانحراف في مكان العمل Deviance Workplace، وسلوك العمل المضاد للإنتاجية Counterproductive Work Behavior، والانحراف التنظيمي Organizational Deviance، سوء السلوك التنظيمي Organizational Misbehaviors، السلوك اللاأخلاقي Unethical Behavior (سنوسي، 2023).

(1-3-5) أبعاد سلوك العمل الانحرافي

يعتبر Robinson and Bennett من أوائل الباحثين الذين طوروا ودرسوا السلوك الانحرافي في مكان العمل عام (1995). حيث قاموا بتصنيف السلوك الانحرافي في مكان العمل الى:

- السلوك الانحرافي الموجه للمنظمة؛ ويشمل: انحراف الإنتاج؛ ويشير إلى السلوكيات التي تنتهك القواعد التنظيمية فيما يتعلق بكمية وجودة العمل، وتتمثل هذه السلوكيات في مغادرة العمل مبكراً أو الوصول متأخراً دون الحصول على إذن مسبق، وتصفح الإنترنت لمواضيع غير متعلقة بالعمل؛ وقضاء الوقت في أعمال غير منتجة، وهدر الموارد، والعمل ببطء بشكل متعمد... الخ، لذا تعتبر سلوكيات موجهة تجاه المنظمة. ويشمل ايضا انحراف الملكية؛ وتكون سلوكيات موجهة للإضرار بالمنظمة، ولذلك فهي خطيرة من حيث تأثيرها، وتشمل إساءة استخدام مواد المكتب من خلال الحصول عليها دون موافقة، واستخدام معدات وأدوات المنظمة دون إذن مسبق، والسرقه، والاختلاسات، وقبول رشاي (Robinson & Bennet, 1995).

- السلوك الانحرافي الموجه للأفراد؛ ويشمل الانحراف السياسي؛ وهو موجه تجاه الأفراد، ويشمل سلوكيات مثل النميمة، والتنمر، ونشر الشائعات في مكان العمل. وكذلك العدوان الشخصي وهي سلوكيات خطيرة موجهة ضد الأفراد في المنظمة، مثل الإدلاء بتصريحات وقحة تجاه الموظفين وعدم احترام المشرفين، وسرقه ما يخص الزملاء أو محاولة إلحاق الضرر بهم وتعريضهم للخطر (Robinson & Bennet, 1995).

(4-5) الارتباك التنظيمي: Organizational Anomie

ينتشر مفهوم الارتباك "Anomi" في جميع المنظمات، ويرجع أصل كلمة "Anomie" الى اللغة الإغريقية وتعني "الفوضى"، أو "الشك"، أو "انعدام الثقة"، أو "انعدام القانون"، كما تم استخدام مصطلح "Anomie" قديماً في اليونان من قبل أفلاطون وغيره في كتاباتهم. ويعتبر Emile Durkheim رائد المدرسة الاجتماعية الغربية؛ أول من قدم هذا المفهوم في علم الاجتماع عام 1983 في كتابه "تقسيم العمل"، حيث عرف Derkheim الارتباك؛ بأنه سمة من سمات المجتمع تتعلق باللاأخلاقيات الناتجة عن عدم تطبيق النظام (على، 2022). لذا أوضح Derkheim ان الارتباك يظهر حينما يفقد النظام المعياري تماسكه ويتحول الى فوضى، وتصبح المعايير غامضة وغير واضحة، ويفقد الأفراد الشعور بما هو صحيح؛ وما هو خطأ. حيث اعتبرها Derkheim حقيقة اجتماعية

تؤثر على الفرد نفسياً وفسولوجياً، وتؤدي الى افتقاد الفرد لاحترام الذات، وتؤدي الى ظهور الفساد (Sypniewska, 2017). ووفقاً لإسهامات Durkheim، عرف Cea-Leiva, Salvo-Garrido and Dominguez-Lara (2024) الارتباك كونه الإدراك بأن مجتمعاً معيناً أصبح مفككاً وغير منظم؛ ويعني التفكك انهياراً ملحوظاً في النسيج الاجتماعي بين الافراد، بما في ذلك الافتقار إلى الثقة والمعايير الأخلاقية.

وتعتبر المنظمة بيئة اجتماعية تتألف من شخص أو أكثر يتفاعلون مع بعضهم البعض لتحقيق أهداف مشتركة. ونظراً لكون المنظمة ظاهرة اجتماعية، فيجب وضع المعايير، والقواعد، والقيم من أجل تقليل الغموض والشك وضمان عدم حدوث الفوضى. وفي الواقع، قد تعاني المنظمات من الغموض والاضطراب والفوضى؛ والتي تسمى نظرياً الارتباك التنظيمي (Sepahvand, Arefnejhad & Zaree, 2018). وتم استخدام مصطلح الارتباك في السياق التنظيمي للمرة الأولى في كتابات Grusky عام 1960، لوصف كيفية تأثير اضطراب المعايير على أداء الأفراد في المنظمات. وقد نشأ الارتباك التنظيمي نتيجة تعرض الهياكل الاجتماعية للعديد من التقلبات الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، والتي كان لها عظيم الأثر على الواقع التنظيمي في منظمات الأعمال. لذا؛ يعد الارتباك التنظيمي من الظواهر السلوكية المرتبطة بعدم الالتزام بالمعايير، والقيم، مما يساهم في انخراط العاملين في سلوكيات سلبية في بيئة العمل (Azaaz, 2021). وقد أعادت روبرت ميرتون دراسة مصطلح الارتباك في علم الاجتماع التنظيمي؛ بالاعتماد على نظرية التوتر (The strain theory)؛ والتي حاولت تفسير الانحراف السلوكي في الهياكل الاجتماعية المختلفة؛ ومنها منظمات الأعمال، حيث أوضح روبرت ميرتون أن الانحراف يحدث عندما يكون هناك تفاوت بين القدرة على تحقيق الأهداف المقبولة اجتماعياً، وبين الوسائل المشروعة لتحقيق هذه الأهداف، وهنا يلجأ الفرد للسلوك المنحرف لتحقيق أهدافه (Cohen, 1993). لذا؛ عرف روبرت ميرتون الارتباك التنظيمي؛ بأنه حالة موقفية تتسم بعدم الالتزام بالمعايير، وعدم وجود توازن في العلاقات الاجتماعية، وتحديد الأهداف دون تحديد الوسائل المقبولة والمتاحة التي تعمل على تحقيقها، مما يعزز من السلوك الانحرافي في العمل (رضوان، 2022).

وقد زاد الاهتمام بالارتباك التنظيمي بشكل واضح في نهاية القرن الماضي، حيث حذرت العديد من الدراسات من مدى خطورة زيادته على المنظمات (Khalil, 2020)، وتتعدد تعريفات الباحثين حول الارتباك التنظيمي، فقد عرفه Sypniewska (2017) بأنه حالة الفرد السلبية تجاه المنظمة التي يعمل بها بسبب إدراكه الى اللامعيارية في تطبيق القواعد والاجراءات، مما ينعكس سلباً على الروح المعنوية للفرد. ووصفه Khalil (2020) بأنه انتهاك العقد الاجتماعي، والذي ينتج عنه تصرفات غير أخلاقية من الموظفين؛ نتيجة اعتقادهم بأنهم لا يفعلون شيئاً خطأً، نظراً لعدم وجود معايير سلوكية واضحة ومحددة تنظم سلوكياتهم داخل العمل، مما يؤدي الى انهيار قيم المنظمة، وعدم تمسك الموظفين بها. بينما يعرفه رضوان (2022) بأنه حالة موقفية تتسم بتجاهل الأفراد للوائح، والقيم، وإجراءات العمل لتحقيق أهداف شخصية، مع تبرير ذلك بغموض المبادئ الموجهة للسلوك الإيجابي المرغوب تنظيمياً، مع غياب التحديد الواضح لكيفية تحقيق أهداف المنظمة. وفي ذات السياق أوضح (De Lara and Rodriguz 2007) أن الارتباك التنظيمي يرتبط بانخراط الموظفين في

سلوكيات غير أخلاقية، وغير قانونية؛ وتكون ضد قيم ومعتقدات المنظمة، لذا يركز الموظفون على تحقيق أهدافهم الشخصية على حساب تحقيق الأهداف التنظيمية.

فيما أوضح عطا (2023) أن الارتباك التنظيمي يحدث اضطراباً للموظفين نتيجة الخلط بين القواعد الصحيحة والقواعد غير الصحيحة، عند معرفة الصواب أو الخطأ داخل بيئة العمل، مما يضعف من قيود المنظمة ضد النشاط غير السوي، ويمهد الطريق لانتهاك القواعد التنظيمية، ويؤدي إلى سلوكيات عمل انحرافية في بيئة العمل. بينما يصف عبد وآخرون (2023) الارتباك التنظيمي بأنه الضعف المعياري التقييمي، وانخفاض السيطرة الاجتماعية على سلوك العمل الانحرافي، نتيجة تجاهل القواعد، والمعايير، وانهايار القيم التنظيمية. لذا فإن ظهور الارتباك التنظيمي في المنظمات سيؤدي الى صعوبة إظهار المنظمات قيمها بوضوح؛ بسبب الافتقار إلى التمسك بالمعايير وانتشار الفوضى. حيث أوضح Allport، أن مثل هذه المنظمات تعاني من نقص التماسك الاجتماعي بين أفرادها، وانخفاض الروح الأخلاقية، حيث تفشل تلك المنظمات في تلبية الحد الأدنى من الالتزام بتطبيق المعايير في مكان العمل (Golparvar & Nadi, 2009). وبعبارة أخرى، فإن الالتزام بالنظام والمعايير أمر ضروري لاستمرار بقاء المنظمة، وتوجيه السلوك المتبادل بين الأعضاء، وتحقيق التوافق والتكامل والتماسك بين أعضائها، بينما يؤدي غياب المعايير لحدوث التفكك والفوضى من جانب الموظفين، ويؤدي الى انخراطهم في سلوكيات سلبية داخل بيئة العمل (Ntayi, Ahiauzu & Eyaa, 2011).

(1-4-5) أبعاد الارتباك التنظيمي

- أشار عدد محدود من الدراسات السابقة لبعض الأبعاد المستخدمة لقياس الارتباك التنظيمي في بيئة العمل، فقد حدد (Switzer 2013) الأبعاد الرئيسية للارتباك التنظيمي، واستخدمه رضوان (2022)، والمتمثلة في:
- ضعف القدرات الإدارية: والتي تعكس ضعف الإدارة في إدارة الصراعات التنظيمية، واتخاذ القرارات الصحيحة، وعدم القدرة على حل المشكلات المرتبطة ببيئة العمل.
 - عدم الأمان الوظيفي: وتشير الى احتمالية الاستغناء عن الموظفين، مما يؤثر على عدم الاستقرار النفسي لهم في بيئة العمل.
 - ضعف التواصل التنظيمي: وتعنى عدم قدرة الإدارة على إيجاد قنوات ووسائل الاتصال الفعالة لتزويد الموظفين بالمعلومات اللازمة لأداء المهام.
 - إهمال اللوائح والإجراءات: وتشير إلى انعدام وجود المعيارية في المنظمة، وكسر قواعدها من أجل تحقيق أهداف شخصية على حساب أهداف المنظمة، لذا تعكس عدم التوافق بين ثقافة الفرد والمنظمة.

(6) مراجعة الدراسات السابقة وبناء نموذج البحث وفروضه

(1-6) العلاقة بين المحسوبية التنظيمية المدركة والحسد في مكان العمل

يعتبر أسلوب الإدارة حجر الزاوية لوجود منظمة فعالة وناجحة، ولهذا تلعب ممارسات المحسوبية من جانب المديرين دورًا حيويًا وموثرًا في خلق التمييز والصراع بين الموظفين، وتؤدي إلى ظهور مواقف وسلوكيات سلبية

من جانب الموظفين (Akyol & Erkoç, 2022)، حيث يتأثر إدراك الموظفين تجاه عملهم بسلوكيات قادتهم في المنظمة، فعندما يشعر الموظفون بأنهم لا يعاملون على أساس العدالة والعدالة، فإنهم يشعرون بالضيق والإحباط مما يضر في النهاية بطاقتهم لأداء عملهم بطريقة أفضل (Akuffo & Kivipold, 2019). لذا يُعد الحسد من المشاعر السلبية المنتشرة في مكان العمل؛ والتي تظهر من خلال المقارنات الاجتماعية. وقد تناولت العديد من الدراسات السابقة بحث الآثار السلبية المترتبة عليه مثل خلق عدم الرضا الوظيفي، وخفض أداء المجموعة، وتقليل احترام الأفراد للآخرين، وانخفاض الالتزام التنظيمي.

وفي ضوء نظرية المقارنة الاجتماعية؛ يمكن أن ينشأ الحسد نتيجة بعض العوامل السياقية، أو وقوع أحداث عمل محددة، على سبيل المثال التمييز في تقييمات الأداء بين الموظفين، أو حدوث تجاوزات في الترقية، ومنح المكافآت والحوافز على أساس العلاقات الشخصية مع الرؤساء وليس الكفاءة (Shady et al., 2024). ويعتبر الافتقار إلى وجود سياسات الموارد البشرية العادلة من أهم العوامل المؤثرة والتي تغذي الحسد في مكان العمل؛ خاصة في المنظمات الحكومية نظراً لعدم توافر سياسات وممارسات فعالة لإدارة الموارد البشرية. لذا يجب على المنظمات وضع سياسات واضحة للجميع لتعزيز مشاعر العدالة والإنصاف بين الموظفين، وتقليل من شعور الموظفين بالمحسوبية (Li, Xu & Kwan, 2023).

وتُعد دراسة المشاعر في مكان العمل إحدى الاهتمامات الرئيسية للأدبيات المرتبطة بالسلوك التنظيمي؛ ويشار إلى الحسد في مكان العمل كونه شعور سلبي غير سار يمكن أن يسبب ضائقة نفسية للموظفين (Kucuk & Tastan, 2019). فقد يشعر الموظفون بالحسد في مكان العمل إذا شعروا أنهم مهملون، أو إذا فشلوا في الحصول على ما يكفي جهودهم في العمل من الاهتمام الإداري، أو المكافآت أو التقدير عند مقارنتهم بزملائهم (Vecchio, 2005)، لذا يلجأ الموظف إلى الشعور بالحسد كإحدى الطرق التي يمكن من خلالها التعبير عن إحباطهم والتصرف بعدائية تجاه أولئك الذين يشعرون أنهم يحصلون على معاملة تفضيلية غير مستحقة من جانب المديرين بهدف تقليل الفجوة المدركة بين الحاسد والمحسود؛ وقد تؤدي إلى انخراط الموظفين في سلوكيات ضارة في مكان العمل (Kim, Sung & Park, 2020).

وقد لاحظ البحث عدم وجود دراسات سابقة (في حدود علم الباحث) تناولت العلاقة المباشرة بين المحسوبية التنظيمية والحسد في مكان العمل، بينما توصل الباحث للعديد من الدراسات التي أكدت على ان المحسوبية التنظيمية تؤثر تأثيراً إيجابياً على العديد من المشاعر السلبية الأخرى، منها: التسويف في العمل في المنظمات الحكومية (العتيبي، 2024؛ Mousavi, Sepahvand & Fathi, 2023). كذلك ناقشت بعض الدراسات السابقة العلاقة بين المحسوبية وصمت الموظفين والتهمك التنظيمي، ومنها دراسات (Islam et al., 2023; Turhan & Erol, 2019)، والتي توصلت إلى ان المحسوبية التنظيمية تُعد مؤشراً هاماً للتنبؤ بالمشاعر السلبية في المنظمة مثل صمت الموظفين والتهمك التنظيمي. كذلك توصلت دراسات نجم والديني، أبو العطا (2023) (Turan (2015) إلى ان المحسوبية التنظيمية تؤثر تأثيراً إيجابياً على إحباط الموظف؛ باعتباره أحد المشاعر السلبية في مكان العمل، بالتطبيق على بعض المنظمات الحكومية. وأشارت دراسة Shaheen, Bari, Hameed (2019) and Anwar إلى أن المحسوبية التنظيمية تؤثر تأثيراً إيجابياً معنوياً على تملك الموظفين في العديد من

الوزارات الحكومية المختلفة باكستان. بينما توصلت دراسة (Pervez, Haq, Ahmed and Usman, 2019) الى أن المحسوبية التنظيمية لها تأثير إيجابي على الانفصال الأخلاقي وخرق العقد النفسي في الجامعات الحكومية في باكستان. وهكذا توضح الأطر النظرية السابقة أن إدراك المرؤوسين لوجود المحسوبية في المنظمات، يفسر سبب شعور الموظفين بالتمييز وعدم المساواة، وبالتالي شعورهم باتجاهات سلبية تجاه بيئة العمل؛ ويعتبر الحسد أحد المشاعر السلبية التي قد تظهر نتيجة إدراك الموظفين للمحسوبية في مكان العمل. وبناءً على مناقشة نتائج الدراسات السابقة توصل الباحث لصياغة الفرض التالي:

الفرض الأول (H1): تؤثر المحسوبية التنظيمية المدركة تأثيراً إيجابياً معنوياً على الحسد في مكان العمل بالمديريات محل البحث.

(2-6) العلاقة بين الحسد في مكان العمل وسلوك العمل الانحرافي

يعتبر الحسد في مكان العمل من أحد المقدمات لظهور سلوك العمل الانحرافي في مكان العمل (Shady et al., 2024)؛ حيث يعرف سلوك العمل الانحرافي بأنه أفعال موجبة نحو أعضاء آخرين في المنظمة بهدف إيذائهم من خلال التهديدات والتعليقات البغيضة والسخرية، أو عن طريق الإضرار بأدائهم (Othman et al., 2022). وتعتبر المشاعر مصدر للاندفاع نتيجة حالات ذاتية معقدة؛ ويمكن أن تعمل كمحفزات للنشاط البشري نحو تحقيق هدف معين، فمن الصعب فهم بعض المشاعر الفردية مثل الحسد، إلا إذا انعكست في شكل سلوكيات، لذلك يجب ملاحظة السلوكيات من أجل فهم مشاعر وعواطف الأفراد وإدارتها (Poggi & Germani, 2003). لذا تُعد دراسة عواطف ومشاعر الموظفين في المنظمات من الأمور الهامة للتنبؤ بسلوكياتهم سواء كانت سلوكيات سلبية أو إيجابية. ولذلك أشار العديد من الباحثين الى أن المشاعر يمكن أن تفسر السلوكيات السلبية في بيئة العمل؛ ومنها سلوك العمل الانحرافي.

ويُعد الحسد أحد المشاعر السلبية المنتشرة في البيئة التنظيمية؛ حيث يُعد حسد الموظفين نمط عقلي وحسي وسلوكي ينشأ نتيجة الافتقار إلى احترام الذات، أو المقارنات الاجتماعية المخيبة للأمال في مكان العمل، حيث يقوم الموظفون بعقد مقارنات مستمرة للمزايا والرواتب؛ فإذا كان هناك اختلافات بين الموظف والآخرين، يشعر الموظف بالحسد تجاه زملائه؛ خاصة في حالة تقارب الموظفين في مهاراتهم وخبراتهم ومعارفهم (Kucuk & Tastan, 2019). ولهذا يُولد الحسد في مكان العمل سلوكيات عدائية يتراوح تأثيرها من النميمة حتى العدوان الجسدي، سواء داخل أو خارج مكان العمل. والواقع أن معظم الدراسات أشارت الى أن ردود الفعل السلوكية للحسد تنطوي على إيذاء الآخرين والمنظمة، فالشخص الذي يعاني من الحسد لا يركز فقط على الرغبة فيما يملكه الشخص الآخر، بل يشعر أيضاً بسوء النية تجاهه. ولهذا يفكر الشخص الحسود في التخلص من الآثار المترتبة على الحسد من خلال الانخراط في سلوكيات العمل الانحرافية لإيذاء الآخرين (Wobker, 2014). وتعتبر السلوكيات الانحرافية في مكان العمل (على سبيل المثال التخريب، والنميمة) سلوكيات إرادية تهدف إلى إيذاء أو محاولة إيذاء المنظمة أو أصحاب المصلحة، مثل العملاء، وزملاء العمل، والمشرفين؛ لذا يعتبر الحسد مشاعر عدائية تدفع الفرد غالباً إلى سلوك العمل الانحرافي، قد اوضح (Khan et al., 2009) أن السلوك الانحرافي ينشأ لاستعادة العدالة في مكان العمل.

وقد برهنت العديد من الدراسات التطبيقية السابقة في العديد من منظمات الأعمال على وجود تأثير إيجابي للحسد في مكان العمل على سلوك العمل الانحرافي للمرؤوسين، حيث قامت دراسة Tai, Keem, Lee and Kim (2024) بدمج نظرية المقارنة الاجتماعية ونظرية الهوية الاجتماعية، لفحص كيف يؤثر الحسد في مكان العمل على أداء فرق العمل. وقد تم جمع البيانات لعدد 87 فريق عمل يعملون في منظمات حكومية مختلفة (النقل العام، والصحة، والخدمات التجارية) في كوريا الجنوبية، وتم تجميع البيانات من 250 موظفاً في هذه المنظمات. وتوصلت الدراسة الى أن الموظفين الحسودين من المرجح أن ينخرطوا في انحراف شخصي موجه نحو أعضاء الفريق المحسودين. في ذات السياق، سعت دراسة (Walter and Oliveira 2022) إلى تحليل العلاقة بين الحسد في مكان العمل، والسلوك الإبداعي، وسلوك العمل الانحرافي، وقد تم جمع البيانات من عينة مكونة من 82 دارساً؛ يدرسون الماجستير في جامعة حكومية كبرى في البرتغال، 86 عاملاً تم الوصول إليهم عبر منصة لينكد. وتوصلت الدراسة إلى أن الحسد في مكان العمل له تأثير إيجابي مباشر على سلوك العمل الانحرافي، كما يوجد تأثير سلبي للحسد في مكان العمل على السلوك الإبداعي.

كما حاولت دراسة (Kucuk and Tastan 2019) التعرف على مدى تأثير إدراك الحسد في مكان العمل على سلوك العمل المنحرف والأداء السياقي، مع التعرف على الدور المعدل للتحكم الذاتي في تفسير هذه العلاقة لدى عينة مكونة من 330 موظفاً من العاملين في قطاعات حكومية مختلفة مثل قطاع الصحة، والتعليم، والمؤسسات المصرفية المالية في تركيا. وتوصلت الدراسة الى إن شعور الموظفين بالحسد الخبيث في مكان العمل يؤثر تأثيراً إيجابياً معنوياً على سلوك العمل الانحرافي؛ بينما يؤثر الحسد الحميد تأثيراً إيجابياً معنوياً على الأداء السياقي. كذلك توصلت الدراسة الى ان زيادة درجات التحكم الذاتي لدى الموظفين، يخفض من تأثير الشعور بالحسد الخبيث على سلوك العمل الانحرافي. كذلك توصلت دراسة (Gonzalez-Navarro et al. 2018) الى أنه توجد علاقة تأثير إيجابية للحسد في مكان العمل على سلوك العمل الانحرافي لدى عينة مكونة من 225 موظفاً في العاملين في المنظمات العامة والخاصة بإسبانيا.

وحاولت دراسة (Ghadi 2018) التعرف على مقدمات ونواتج الحسد في مكان العمل بالتطبيق على عينة مكونة من 169 موظفاً يعملون ببعض المنظمات الحكومية الأردنية. وتوصلت الدراسة إلى ان سلوك العمل المنحرف في المنظمات محل الدراسة يُعد من أهم نواتج الحسد في مكان العمل. في حين أظهرت دراسة (Braun et al. 2018) أن نرجسية القائد ترتبط بشكل إيجابي بالعواطف السلبية للموظفين (أي الحسد الخبيث)، كذلك يرتبط الحسد الخبيث ارتباطاً إيجابياً بسلوك العمل المنحرف، كذلك توصلت الدراسة الى ان الحسد الخبيث يتوسط العلاقة بين نرجسية القائد وسلوك العمل المنحرف. لم يتم دعم العلاقات السلبية المقترحة بين نرجسية القائد والعواطف الإيجابية (أي الحسد الحميد).

في حين أشارت بعض الدراسات الأخرى للتأثيرات المختلفة للحسد في مكان العمل على بعض المتغيرات السلبية الأخرى، ومنها دراسة (Palabiyik et al. 2024) التي توصلت الى وجود تأثير سلبي كبير لكل من الفضاظة والحسد في مكان العمل على مستوى رضا الممرضات عن وظائفهن في القطاع الصحي التركي. وأشارت دراسة (Su and Chen 2023) الى ان الحسد الحميد لدى الموظف له تأثير سلبي على سلوك إخفاء المعرفة، بينما يؤثر الحسد

الخبيث تأثير إيجابياً على سلوك إخفاء المعرفة لدى عينة مكونة من 402 موظفاً يعملون في قطاعات حكومية مختلفة في الصين. وقد أكدت دراسة (Awee et al., 2020) أنه كلما زادت درجة الحسد في مكان العمل، زاد ميل الموظفين إلى بذل جهد أقل أثناء العمل؛ وهو ما يعكس مفهوم التسكع الاجتماعي لدى عينة مكونة من 393 موظف يعملون في منظمات حكومية في ماليزيا. كما توصلت دراسة (Liu, Liu, Zhang and Ma (2019) إلى أن الحسد له تأثير إيجابي على النبذ في مكان العمل. وفي البيئة المصرية، توصلت دراسة Hilal (2021) إلى أن الحسد في مكان العمل يرتبط ارتباطاً إيجابياً قوياً بسلوكيات التقويض الاجتماعي. كذلك تعمل الكفاءة الذاتية على تعديل هذه العلاقة لدى عينة مكونة من 304 طبيباً يعملون في القطاع الصحي المصري. وبناءً على نتائج الدراسات السابقة توصل الباحث لصياغة الفرض التالي:

الفرض الثاني (H2): يؤثر الحسد في مكان العمل تأثيراً إيجابياً معنوياً على سلوك العمل الانحرافي بالمديريات محل البحث.

(3-6) العلاقة بين المحسوبية التنظيمية المدركة وسلوك العمل الانحرافي

تعد المحسوبية إحدى السلوكيات غير الأخلاقية؛ والقائمة على تبادل المصلحة. حيث يُنظر إليها على أنها ظاهرة ترتبط بانتشار عدم المساواة والتمييز في المنظمة؛ وتلحق ضرراً جسيماً بالمنظمات والأفراد لأنها تعطي الأولوية للمعارف، والأصدقاء، والموظفين المقربين للإدارة والمديرين فيما يتعلق باتخاذ القرارات المرتبطة بالاختيار، والتوظيف، والترقية، والمكافآت (De Clercq, Fatima & Jahanzeb, 2021). ووفقاً لنظرية الحفاظ على الموارد، تستنزف المحسوبية التنظيمية موارد الموظفين؛ فالموظفون الذين يتم تجاهلهم وعدم تفضيلهم في مكان العمل يستجيبون بسلوكيات أقل إيجابية وأكثر سلبية تجاه أداء مهامهم. لذا، تعتبر المحسوبية التنظيمية عامل ضغط في مكان العمل، فعندما يتم انتهاك تصور الموظف للمعاملة العادلة في مكان العمل، يؤدي ذلك إلى عواقب عدائية من الموظفين تجاه الأفراد والمنظمة (Turhan, 2014). كذلك تقدم نظرية التبادل الاجتماعي أدلة نظرية جوهرية تجاه العلاقة بين المحسوبية التنظيمية والسلوك المنحرف في مكان العمل، حيث تشير نظرية التبادل الاجتماعي إلى أن الأفراد في المجتمعات يقيمون علاقات على أساس التوقعات المتبادلة، وعندما لا يحصل الأفراد على ما يتوقعونه من تلك العلاقة، فإن ذلك ينشأ سلوكيات سلبية لديهم في بيئة العمل (Pervez et al., 2019). حيث أوضح (Ko and Hur (2014) أنه عندما يتم التعامل مع الموظفين بمعاملة متبادلة ومتساوية؛ فإنهم يظهرون مواقف وسلوكيات إيجابية، ولكن عندما لا يكون هذا التبادل متساوياً؛ فإنهم يظهرون مواقف وسلوكيات سلبية. لذا، فإن المحسوبية التنظيمية تتجاهل تحقيق ذلك؛ مما يثير المشاعر السلبية للموظفين نتيجة شعورهم بعدم تقدير المنظمة لجهودهم، ويكونون أكثر عرضة للانحراف في سلوك غير أخلاقي؛ ومنها سلوك العمل الانحرافي (Naz, 2020). ويحدث السلوك الانحرافي غالباً عندما يشعر الموظف بأنه تلقى معاملة غير عادلة، ويمكن اعتبار السلوك المنحرف في مكان العمل نوعاً من أنواع المعاملة بالمثل السلبية، حيث يتفاعل الشخص سلباً مع المعاملة غير العادلة في مكان العمل من خلال التصرف بشكل سلب تجاه المنظمة وزملاء العمل (Sarma, 2024).

وتسعى الدراسة الحالية الى التعرف على ردود الفعل السلوكية للموظفين تجاه إدراكهم للمحسوبية التنظيمية في بيئة العمل، ومن ضمن هذه السلوكيات السلبية سلوك العمل المنحرف، والذي يمكن وصفه بأنه إهمال متعمد يعوق تحقيق أهداف المنظمة (Bilal, Fatima & Imran, 2020). وله نتائج إنسانية وتنظيمية خطيرة، ويعتبر أكثر ضرراً من السلوكيات الضارة الأخرى، مثل صوت الموظفين، والتظاهر بالولاء للمنظمة، فعندما يشعر الموظفون بعدم المساواة والتمييز يكون لديهم الدافع لترك العمل، نفسياً وجسدياً، في حين أن أولئك الذين يبقون في المنظمة على الرغم من إدراكهم لعدم المساواة والتمييز ينخرطون في سلوك سلبي تجاه المنظمة. فيظل الموظفون حاضرين جسدياً ولكن غائبين ذهنياً، ويهدرون معظم وقت المنظمة من خلال العمل ببطء عمدًا، وتأجيل المهام دون سبب، ومواجهة التطوير التنظيمي، ويشعرون بالإحباط، ويصبحون أقل تفانيًا وتحفيزًا عندما يعتقدون أنهم يعاملون بعدم المساواة، على الرغم من امتلاكهم للمهارات والقدرات المطلوبة، ويبدأ الموظفون في القيام بأنشطة غير مسؤولة عندما يشعرون بالتمييز في مكان العمل، وفي المقابل يتم الرد على الأفعال السلبية من جانب المنظمة بسلوكيات سلبية من جانب الموظفين (De Clercq et al., 2021).

كذلك أكد (Mingzheng et al., 2014) أن التمييز بين الموظفين، ونقص المكافآت القائمة على الجدارة في مكان العمل يؤدي إلى انتشار سلوكيات العمل الانحرافية داخل المنظمات، حيث أشاروا الى أن الممارسات غير الأخلاقية للمحسوبية التنظيمية لها تأثير على الموظفين المفضلين للقادة في العمل مقارنة وبالموظفين غير المفضلين، حيث يتمتع الموظفون المفضلون بمعاملة استثنائية من قبل الرؤساء لأنهم يحظون بالثقة والدعم والمكافأة، وبالتالي يظهرون رضاهم والتزامهم بوظائفهم. في حين، يتعرض الموظفون غير المفضلين للتمييز، وعدم الثقة، وانخفاض مستوى الدعم المقدم لهم. وبالتالي، تتضاءل دوافعهم لأداء واجباتهم بسبب وجود نظام غير عادل لتخصيص المكافآت والتقدير من جانب الإدارة، على الرغم من تساويهم في المعرفة والمهارات والقدرات فيما يتعلق بالاختيار والترقية والتقييم، وهذا ما أكدت عليه العديد من الدراسات السابقة (Akca, 2017; Azizi et al., 2021; Baharom et al., 2019) التي أوضحت أن عدم المساواة بين الموظفين يعتبر السبب الرئيسي لظهور العديد من السلوكيات السلبية داخل المنظمة، حيث ان الموظفين الذين يواجهون الظلم والتمييز من جانب القادة ينخرطون في البحث عن أساليب انتقامية لاستعادة المساواة فيما بينهم. لذلك ترتبط سلوكيات الموظفين بشكل مباشر بسلوكيات الإدارة والمديرين، حيث تساهم المعاملة العادلة والمنصفة مع الرؤوسيين في تعزيز الثقة في الإدارة والمديرين، والمشاركة في العمل، والالتزام التنظيمي (Skakon et al., 2010)، بينما يخلق السلوك المتحيز من جانب الإدارة والمديرين عدم الرضا الوظيفي، وإهمال الموظفين، وسلوك العمل الانحرافي، لهذا عندما يدرك الموظفون أن مدخلاتهم ليست مساوية لمخرجاتهم، فإنهم يظلون أقل رضا وأقل حماسًا لتحقيق أهدافهم، وبالتالي، ينخفض أداؤهم مما ينعكس بشكل مباشر على أداء المنظمة (Javed et al., 2019).

وقد برهنت الدراسات التطبيقية السابقة في العديد من منظمات الأعمال على وجود تأثير إيجابي للمحسوبية التنظيمية المدركة على سلوك العمل الانحرافي للمرؤوسين، حيث أظهرت دراسة (Ali et al., 2022) أن

المحسوبية التنظيمية ترتبط بشكل كبير وإيجابي بالانحراف التنظيمي، والتهمك التنظيمي، وسلوك العمل المنحرف لدى عينة مكونة من 350 موظفاً من العاملين في وزارات حكومية مختلفة باكستان. وفي ذات السياق، توصلت دراسة (Shaheen et al. (2021 إلى أن المحسوبية التنظيمية المدركة تزيد من سلوك الموظف الانحرافي في بيئة العمل، كذلك يتوسط جزئياً إهمال الموظفين العلاقة بينهم لدى عينة مكونة من 250 عضواً من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية في باكستان. وحاولت دراسة (Naz (2020 التحقق من مدى تأثير المحسوبية التنظيمية المدركة على سلوك العمل الانحرافي من خلال وجود الانفصال الأخلاقي كمتغير وسيط، وتباعد القوة كمتغير معدل، وقد تم جمع البيانات من عينة مكونة من 284 موظفاً يعملون في قطاع الخدمات في باكستان. وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة إيجابية بين المحسوبية التنظيمية وسلوك العمل الانحرافي، كذلك يتوسط الانفصال الأخلاقي العلاقة بينهم، ويعدل تباعد القوة العلاقة فيما بينهم. كذلك، أظهرت دراسة (Shaheen, Bashir and Khan (2017 أن المحسوبية التنظيمية تؤثر تأثيراً إيجابياً على سلوك العمل الانحرافي لدى عينة مكونة من 180 موظفاً يعملون في القطاع العام في باكستان. كذلك تناولت بعض الدراسات السابقة العلاقة بين المحسوبية التنظيمية وبعض السلوكيات السلبية الأخرى في مكان العمل، ومنها دراسة (Fatima et al. (2024 التي توصلت الى أن المحسوبية التنظيمية المدركة تؤثر تأثيراً إيجابياً على سلوكيات إخفاء المعرفة. بينما توصلت دراسة (Sarac and Batman (2022 إلى وجود تأثير سلبي للمحسوبية التنظيمية المدركة على تحفيز الموظفين، كذلك توصلت دراسة (Shaheen, Zulfqar, Saleem and Shehazadi (2020 أنه توجد علاقة ارتباط سلبية بين المحسوبية التنظيمية وأداء الموظفين العاملين في قطاع الرعاية الصحية في باكستان.

وبناءً على مناقشة نتائج الدراسات السابقة توصل الباحث لصياغة الفرض التالي:

الفرض الثالث (H3): تؤثر المحسوبية التنظيمية المدركة تأثيراً إيجابياً معنوياً على سلوك العمل الانحرافي بالمديريات محل البحث.

(4-6) الدور الوسيط للحسد في مكان العمل في تفسير العلاقة بين المحسوبية التنظيمية المدركة وسلوك العمل الانحرافي

تعد نظرية المساواة من إحدى النظريات السلوكية المفسرة لطبيعة العلاقة بين المحسوبية التنظيمية، والحسد في مكان العمل وسلوك العمل الانحرافي. حيث يعتمد إدراك الموظف للمساواة على إجراء مقارنة بين نسبة مدخلاته إلى مخرجاته ونسبة المدخلات والمخرجات المدركة للأشخاص الآخرين، فإذا كان الموظف يعتقد أن زملاءه في العمل يتقاضون أجوراً أقل أو أكثر منه، أي إذا كانت النسبة غير متساوية؛ يُظهر الموظفون استجابات عاطفية مثل الحسد؛ نظراً لشعورهم بعدم المساواة والتمييز الناتج عن إدراكهم لوجود المحسوبية من جانب الإدارة تجاه بعض الزملاء (Eslami & Arshadi, 2016). وبالتالي، ينتج عن ذلك استجابات وسلوكيات من جانب الموظفين بغرض التكييف مع الوضع الحالي من خلال ظهور سلوك العمل المنحرف بهدف إحداث التوازن وتحقيق العدالة في بيئة العمل من وجهة نظر الموظفين الذين يشعرون بالتمييز. لذا، توضح الأطر

والمناقشات النظرية السابقة أن الحسد في مكان العمل قد يفسر سبب انخراط الموظف في سلوك العمل الانحرافي عندما يدرك وجود المحسوبية؛ والمتمثلة في التمييز بين الموظفين في بيئة العمل، خاصة عند امتلاك الموظف المهارات والقدرات المطلوبة لأداء المهام، مما يعنى وجود دور وسيط للحسد في مكان العمل في تفسير العلاقة بين المحسوبية التنظيمية وسلوك العمل الانحرافي.

وتناولت العديد من الدراسات السابقة الحسد في مكان العمل كمتغير وسيط بين العديد من المتغيرات الأخرى، منها دراسة (Zhang et al. (2024 والتي سعت الى اختبار الدور الوسيط للحسد في مكان العمل في العلاقة بين الشخصية الاستباقية وإبداع الموظفين والنبذ في مكان العمل لدى عينة مكونة من 349 من الموظفين العاملين بدوام كامل في بعض المنظمات الحكومية بالصين. وتوصلت الدراسة الى ان الحسد الحميد يتوسط العلاقة بين الشخصية الاستباقية وإبداع الموظفين في المنظمات محل الدراسة. بينما، يتوسط الحسد الخبيث العلاقة بين الشخصية الاستباقية والنبذ في مكان العمل. كما توصلت دراسة (Shu and Lazat Khan (2017 إلى أن الحسد في مكان العمل يتوسط العلاقة بين جودة العلاقة التبادلية بين القائد والعضو والارتباط بالعمل وسلوكيات التقويض الاجتماعى لدى عينة مكونة من 245 مرؤوسًا و82 من مشرفيهم المباشرين ببعض المنظمات الحكومية بتايوان

وفي ذات السياق، تناولت دراسة (Nandedkar (2016 الحسد في مكان العمل كمتغير وسيط في العلاقة التبادلية بين القائد والعضو (LMX)، والعواقب المرتبطة بها. وقد تم جمع البيانات من عينة عشوائية بسيطة مكونة من 204 مهندسى برمجيات يعملون في شركات تكنولوجيا المعلومات المختلفة في الهند. وتوصلت الدراسة الى أن الموظفين الذين لا يتمتعون بعلاقات جيدة مع مشرفيهم سوف يحسدون أقرانهم الذين يحافظون على علاقات جيدة مع المشرف. ونتيجة لذلك، فإنهم سيعيقون تبادل المعرفة، وينخرطون في سلوكيات الفظاظة، وتزداد نيتهم لترك العمل. وفي البيئة المصرية، توصلت دراسة عبد الغفار (2022) إلى أن الحسد التنظيمي يتوسط العلاقة بين المقارنة الاجتماعية التصاعدية، وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى عينة مكونة من 255 من العاملين بمصلحة الضرائب العامة بمحافظة الدقهلية. كذلك توصلت دراسة سليمان (2019) إلى أن الحسد التنظيمي يتوسط العلاقة بين تبادل القائد- العضو وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى عينة مكونة من 344 من الموظفين في المنظمات الخدمية الحكومية بمحافظة كفر الشيخ.

بينما قامت دراسة (Li et al. (2023 بإجراء meta-analysis من خلال القيام بعمليات البحث في قواعد البيانات التالية: Web of Science, EBSCO, PsycINFO, ProQuest Dissertations, and Theses Global، من خلال استخدام كلمة "الحسد" ككلمة مفتاحية لتحديد الدراسات السابقة المنشورة أو غير المنشورة ذات الصلة بالحسد، وخلصت الدراسة إلى أهم مقدمات الحسد في مكان العمل، والمتمثلة في: الخصائص الشخصية مثل (العوامل الديمغرافية - نمط الشخصية - الفروق الفردية - الإدراكات المرتبطة بالذات - التابعة)، والإدراكات التنظيمية (المنافسة في بيئة العمل- العدالة المدركة)، ونظم الحوافز، والإشراف المسئ، ونمط القيادة، والثقافة التنظيمية. بينما تمثلت أهم نتائج الحسد في مكان العمل في: سلوك المواطنة التنظيمية، وسلوك العمل الانحرافي، ونية ترك العمل، والانفصال الأخلاقي، والإدراكات التنظيمية مثل

(التمائل، الارتباط، الرضا). وفي ذات الاتجاه، قامت دراسة (Zurriaga et al. (2020 بدراسة الحسد في مكان العمل خلال الفترة من عام 2014 حتى عام 2020، من خلال تناول 32 دراسة سابقة، وتوصلت الى ان أهم المقدمات التي تساهم في انتشار الحسد في مكان العمل تتمثل في: نرجسية القائد، والإشراف المسئ، والمقارنة الاجتماعية التصاعدية، وأساليب التقييم، والعدالة التنظيمية، والقيادة السامة. بينما حددت أهم النتائج المرتبطة بانتشار الحسد في مكان العمل: تتمثل في: سلوكيات إخفاء المعرفة، ونية ترك العمل، وسلوك العمل الانحرافي، والتقصي الاجتماعي، والنبد والفظاظة في مكان العمل.

وبناءً على مناقشة نتائج الدراسات السابقة توصل الباحث لصياغة الفرض التالي:

الفرض الرابع (H4): يؤثر الحسد في مكان العمل كمتغير وسيط في تفسير العلاقة بين المحسوبة التنظيمية المدركة وسلوك العمل الانحرافي بالمديريات محل البحث.

(5-6) الدور المعدل للارتباك التنظيمي

إن التغييرات التي تطرأ على بيئة العمل، قد تُقوض فعالية الأنظمة التنظيمية القديمة؛ وتحل محلها أنظمة معيارية جديدة مناسبة للبيئة المتغيرة. ويعتبر ظهور أي اضطرابات في هذه الأنظمة، يخلق بيئة عمل غير مستقرة، يمكن ان تُحرم المنظمة وأعضاءها من الوصول إلى إطار سلوكي مناسب يعمل على توجيه العاملين. لذا فإن عدم الالتزام باللوائح والمعايير في بيئة العمل؛ يمكن ان يؤدي إلى حدوث السلوكيات الانحرافية في مكان العمل، ويستخدم مفهوم الارتباك لوصف هذا الاضطراب في علم الاجتماع والإدارة (Cea-Leiva et al., 2024).

وُعد مفهوم الارتباك التنظيمي من أهم المشكلات المعاصرة والمؤثرة في حدوث الانحراف التنظيمي كمظلة تندرج تحتها جميع السلوكيات السلبية في بيئة العمل؛ والتي من شأنها إلحاق الضرر بالمنظمات (Abugabel, 2023). وقد اتفقت معظم الدراسات على وجود تأثير قوي للارتباك التنظيمي على زيادة مشاعر الانتقام لدى العاملين في بيئة العمل (رضوان، 2022)، وزيادة الإرهاق العاطفي ونوايا ترك العمل (Jahanshahi et al., 2022)، وتثبيط دوافع الموظفين نحو تحسين أدائهم، وانخفاض ولائهم، والتزامهم، وارتباطهم بالعمل، وانخفاض مستوى الرضا، وانخفاض الثقة بالنفس (Fandino et al., 2015)، كما يقلل من السلوك الإبداعي للموظفين (Alibrahim, 2024)، والرفاهية النفسية (Ntayi et al., 2015). وعلى المستوى التنظيمي؛ يؤدي الارتباك التنظيمي الى حدوث الانحراف التنظيمي، وانخفاض الالتزام والولاء التنظيمي (Choi, Myung & Kim, 2018)، وتجنب سلوكيات المواطنة التنظيمية، وسوء استغلال موارد المنظمة، وزيادة سلوكيات التسكع الإلكتروني (De Lara & Garzalez, 2009)، وضعف الإداء التنظيمي، وزيادة غموض الدور وضعف علاقات العمل (Fandino et al., 2015)، وبالتالي يكون للارتباك التنظيمي مردود سلبي على تدنى مستوى الأداء الفردي والتنظيمي، فضلاً عن تكوين بيئة خصبة تشجع على انتشار الانحراف السلوكي في بيئة العمل.

وهذا يدعم فكرة مدى تأثير الارتباك التنظيمي كمنبئ ومفسر لسلوك العمل الانحرافي في بيئة العمل. وقد أكدت العديد من الدراسات السابقة على ذلك، منها دراسة (Chegeni (2024 والتي توصلت الى انه يوجد تأثير

إيجابي للارتباك التنظيمي على انخراط الموظفين في سلوك العمل الانحرافي لدى عينة عشوائية طبقية مقدارها 300 موظف من العاملين في المنظمات الحكومية بإيران. وفي ذات السياق، توصلت دراسة Abdul Rahim et al. (2018) الى ان الارتباك التنظيمي يؤثر ايجابياً على سلوك العمل الانحرافي، وتؤثر ثقة العاملين في الإدارة سلباً على سلوك العمل الانحرافي لدى عينة مكونة من 215 موظفاً من العاملين بشركات تقديم خدمات الإمداد واللوجستيات بماليزيا. كذلك استهدفت دراسة Choi et al. (2018) اختبار الدور الوسيط للارتباك التنظيمي في العلاقة بين إدراك العاملين لأنشطة المسؤولية الاجتماعية وانحرافات الموظفين في مكان العمل. وقد تم جمع البيانات من عينة مكونة من 251 من العاملين بالمنظمات الصناعية الكورية. وتوصلت الدراسة إلى أن الارتباك التنظيمي يتوسط العلاقة بين إدراك العاملين لأنشطة المسؤولية الاجتماعية وتزايد انحرافات الموظفين في مكان العمل، كما توصلت الى وجود تأثير إيجابي للارتباك التنظيمي على انحراف الموظفين. كما حاولت دراسة Sypniewska (2017) التعرف على النواتج السلوكية المترتبة على الارتباك التنظيمي، باستخدام عينة تحكمية مكونة من 1027 من العاملين بمنظمات متنوعة ببولندا. وأشارت الدراسة إلى أهم السلوكيات المترتبة على وجود الارتباك في المنظمة، تتمثل في: استخدام الانترنت لأغراض خاصة، نسخ مطبوعات شخصية، ترك العمل مبكراً باستخدام مبررات وهمية، قبول الهدايا من العملاء مما تعكس انخراطهم في سلوكيات انحرافية في العمل، وقد أظهرت عينة الدراسة عدة مبررات لتلك السلوكيات، منها: أن المنظمة لا تقدر جهودهم في العمل، وعدم وجود معايير وقواعد عمل عادلة.

وفي البيئة العربية، توصلت دراسة توفيق وثاميدى (2023) إلى وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الأنومية التنظيمية والانحراف التنظيمي لدى عينة مكونة من 250 موظفاً من العاملين بالمديريات الحكومية في العراق. وفي ذات السياق، توصلت دراسة خالد (2019) إلى وجود علاقة ارتباط ايجابية بين الارتباك التنظيمي والسلوك المنحرف في مكان العمل لدى عينة عشوائية مكونة من 372 موظفاً من الإدارات العمومية المختلفة بالجزائر. كذلك، توصلت دراسة الحكيم وناصر (2014) الى وجود تأثير إيجابي معنوي للأنومية التنظيمية على سلوك العمل الانحرافي لدى عينة مكونة من 343 من مديري الشركات السياحية بالعراق. وفي البيئة المصرية، اختبرت دراسة Abugabel (2023) التأثير المباشر للقيادة السامة على سلوك العمل المنحرف في الهيئة القومية لسكك حديد مصر، مع اختبار الدور الوسيط للارتباك التنظيمي في تفسير هذه العلاقة. وتم جمع البيانات بالاعتماد على عينة عشوائية طبقية مكونة من 324 موظفاً (21 موظفاً بالإدارة العليا و303 بالإدارة المتوسطة) في الهيئة القومية لسكك حديد مصر. وكشفت النتائج الإحصائية للدراسة أن القيادة السامة لها تأثير إيجابي مباشر ذو دلالة إحصائية على الارتباك التنظيمي وسلوك العمل المنحرف في الهيئة القومية لسكك حديد مصر، كذلك أظهرت الدراسة أن الارتباك التنظيمي له تأثير ايجابي مباشر ذو دلالة إحصائية على سلوك العمل المنحرف. وأخيراً، أظهرت النتائج أن الارتباك التنظيمي يلعب دوراً وسيطاً في تفسير العلاقة بينهم. كذلك توصلت دراسة النجار (2023) إلى وجود علاقة تأثير ايجابية بين الأنومية التنظيمية والانحراف التنظيمي لدى عينة مكونة من 277 موظفاً من جميع العاملين في مستشفيات جامعة المنصورة في مصر، كما تتوسط سلوكيات التسييس التنظيمي العلاقة بينهم.

بينما تناولت بعض الدراسات السابقة الارتباك التنظيمي كمتغير معدل في تفسير العلاقة بين العديد من المتغيرات الأخرى، ومنها دراسة (Golparvar and Nadi (2011 والتي توصلت الى أن الارتباك التنظيمي يعدل من العلاقة بين اتجاهات أعضاء هيئة التدريس، وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى عينة مكونة من 387 عضو هيئة تدريس بجامعة أصفهان في إيران. وفي ذات السياق، توصلت دراسة (De Lara (2009 إلى أن إدراك الموظفين للارتباك التنظيمي يزيد من التأثير الإيجابي لعدم شعور الموظفين بالعدالة على زيادة التسكع الإلكتروني لدى عينة مكونة من 270 عضو هيئة تدريس بإحدى الجامعات الإسبانية. كذلك، أوضحت دراسة (De Lara and Rodriguez (2007 أن الارتباك التنظيمي يعدل من العلاقة بين (سلوكيات الزملاء والمشرف، والاتجاهات نحو الوظيفة) وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى عينة مكونة من 154 موظفاً من العاملين في بعض الجامعات الحكومية في أسبانيا.

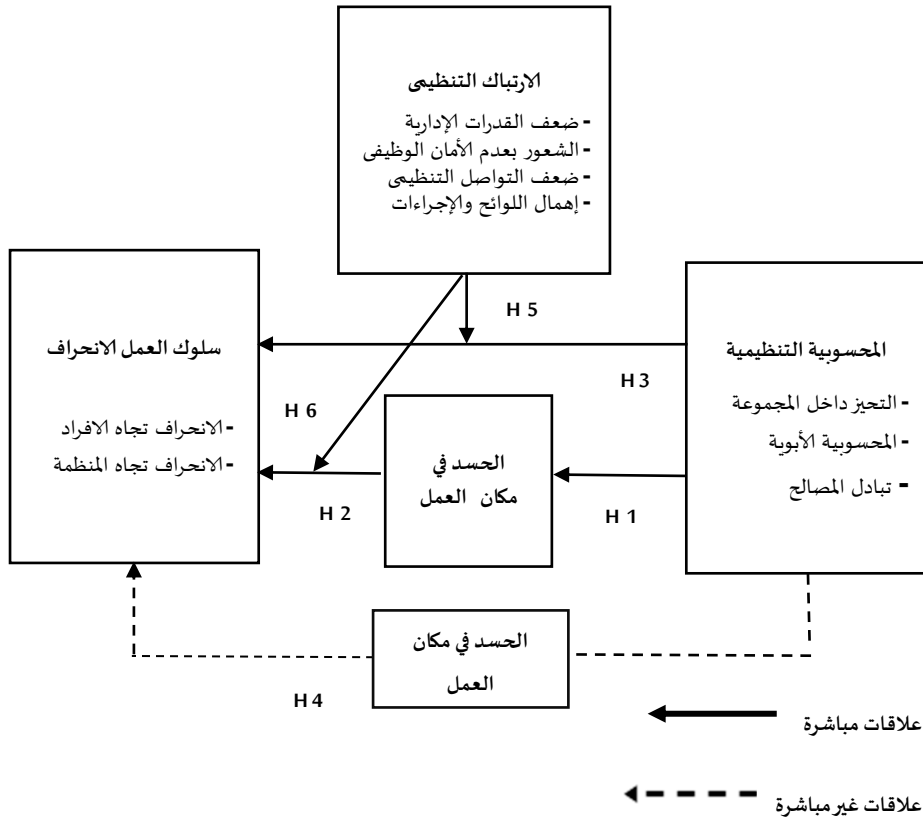
في حين قامت دراسة (Zarchi, Beheshtifar and Kazemi (2023 بعمل Meta-analysis لتحديد أهم العوامل المسببة لحدوث الارتباك التنظيمي، وكان أهمها: الافتقار إلى وجود معايير مشتركة في مكان العمل، وعدم توافر المناخ الأخلاقي في المنظمة، غياب نظم تقييم الأداء، وضعف التنشئة الاجتماعية، وضعف عملية التواصل. في حين: اشارت الدراسة الى ان انتشار المحسوبية بالمنظمة من أهم العوامل المسببة لحدوث الارتباك التنظيمي؛ فعندما يكون هناك تمييز في المنظمة، فإن المنظمة ستواجه صعوبة في أداء وظائفها، ويصبح الموظفون غير مبالين بالالتزام بالقواعد واللوائح ويتهربون من القيام بواجباتهم المهنية، وبالتالي يهين الارتباك على المنظمة، مما يهدد من بقاء واستمرار المنظمة. ومن العوامل الأخرى المسببة في حدوث الارتباك التنظيمي التي أشارت لها الدراسة؛ المشاعر السلبية للموظفين تجاه وظائفهم، والمنظمة، وزملاء العمل؛ حيث يؤدي ذلك الى عدم الانضباط من جانب الموظفين، ويتسبب في إعاقة تطبيق النظام واللوائح في المنظمة، وبالتالي يؤدي الى ظهور الارتباك التنظيمي.

بناءً على ما سبق، يقترح الباحث أنه عندما يدرك الموظفون الممارسات السلبية من جانب الإدارة والمديرين؛ والمتمثلة في المحسوبية، سيؤدي ذلك الى شعورهم بعدم العدالة والتمييز في بيئة العمل، وبالتالي انتشار المشاعر السلبية لدى الموظفين في مكان العمل؛ ومنها الحسد، كذلك عدم التزام الإدارة بقيم ومعايير المنظمة، سيصاحبه عدم التزام الموظفين بالقواعد واللوائح، والتهرب من القيام بواجباتهم المهنية، وبالتالي يهين الارتباك على المنظمة، ويصبحون أكثر عرضة للتصرف بناءً على مشاعرهم السلبية بطريقة لا تتفق مع المعايير الأخلاقية وانخراطهم في سلوكيات انحرافية في بيئة العمل. بعبارة أخرى، قد يزيد التأثير الإيجابي لكل من المحسوبية والتنظيمية المدركة من جانب الموظفين وانتشار الحسد في مكان العمل في سلوك العمل الانحرافي مع زيادة مستوى الارتباك التنظيمي وبالعكس. لذا، يرى الباحث أنه قد يزيد التأثير الإيجابي لكل من المحسوبية والتنظيمية المدركة والحسد في مكان العمل في سلوك العمل الانحرافي، مع زيادة مستوى الارتباك التنظيمي بالمنظمات محل البحث، ولهذا توصل الباحث لصياغة الفروض التالية:

الفرض الخامس (H5): يُعدل الارتباك التنظيمي من تأثير المحسوبية التنظيمية على سلوك العمل الانحرافي في المديرية محل البحث، فكلما زاد مستوى الارتباك التنظيمي، زاد ذلك من تأثير المحسوبية التنظيمية على سلوك العمل الانحرافي.

الفرض السادس (H6): يُعدل الارتباك التنظيمي من تأثير الحسد في مكان العمل على سلوك العمل الانحرافي في المديرية محل البحث، فكلما زاد مستوى الارتباك التنظيمي، زاد ذلك من تأثير الحسد في مكان العمل على سلوك العمل الانحرافي.

وبناءً على التحليل السابق يمكن صياغة النموذج النظري لهذا البحث، والعلاقات بين متغيراته، والتي سيتم اختبارها ميدانياً، في الشكل رقم (1). ويوضح الشكل التالي العلاقات المقترحة بين متغيرات البحث:



شكل 1: نموذج البحث

المصدر: من إعداد الباحث

(7) منهج البحث

قام الباحث باستخدام المنهج الاستنباطي في تحديد العلاقات بين المتغيرات التي تضمنها نموذج البحث بالاعتماد على الدراسات السابقة، كما اعتمد الباحث على ذات المنهج في تحديد طرق قياس المتغيرات، وتطوير النموذج المقترح للعلاقات بين متغيرات البحث، بالرجوع إلى الكتب والمراجع والدوريات العلمية العربية والأجنبية والمواقع الالكترونية. كما استخدم الباحث المنهج الاستقرائي حيث قام بإجراء العديد من المقابلات الشخصية وتوجيه قائمة استقصاء لعينه من مجتمع البحث للحصول على البيانات اللازمة للبحث، والتي لا يمكن توفيرها عن طريق الدراسة المكتبية، وقام بتحليل البيانات، والتوصل من خلال ذلك لنتائج البحث، ويشمل منهج البحث:

(1-7) توصيف مجتمع وعينة البحث

(1-1-7) مجتمع البحث

يشمل مجتمع البحث جميع الموظفين بمختلف الوظائف (التخصصية، الفنية، المكتبية) في مديريات الخدمات العامة بمحافظة بنى سويف، والبالغ عددهم (11) مديرية، ويضم مجتمع البحث (30248) موظفاً، كما هو موضح بجدول (1).

جدول 1: بيان بأعداد الموظفين بمديريات الخدمات بمحافظة بنى سويف

المديريات	الوظائف التخصصية	الوظائف الفنية	الوظائف المكتبية	حجم المجتمع
1- مديرية الشؤون الصحية	4987	5126	836	10949
2- مديرية التنظيم والإدارة	47	-	12	59
3- مديرية القوى العاملة والهجرة	103	41	58	202
4- مديرية الشباب والرياضة	446	586	379	1411
5- مديرية التضامن الاجتماعي	309	453	204	966
6- مديرية التموين والتجارة الخارجية	196	39	86	321
7- مديرية الطرق والنقل	21	123	37	181
8- مديرية الطب البيطري	293	178	191	662
9- مديرية الزراعة	406	1211	1167	2784
10- مديرية الأسكان والمرافق	213	247	177	637
11- مديرية وديوان التربية والتعليم	7863	3380	833	12076
الإجمالي	14884	11384	3980	30248

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على البيانات الواردة من إدارات شئون العاملين بالمديريات محل البحث، يناير، 2024.

2-1-7) عينة البحث

تم الاعتماد على أسلوب العينات لتجميع البيانات، حيث تم سحب عينة عشوائية طبقية مكونة من 380 مفردة³، وتم توزيع هذه العينة بالاعتماد على أسلوب التوزيع المتناسب الذي يأخذ في اعتباره التباين بين عدد الموظفين بكل مديرية. وتمثلت وحدة المعاينة في الموظف الحكومي- سواء كان ذكر أو أنثى- بمختلف الوظائف (التخصصية، الفنية، المكتبية) في مديريات الخدمات بمحافظة بنى سويف محل البحث، مع استبعاد مديري المديريات ونوابهم، ورؤساء الأقسام باعتبارهم وظائف قيادية بالمديريات الخاضعة للبحث. ويوضح جدول (2) حجم عينة البحث، وتوزيع مفرداتها، والقوائم المستردة، حيث كانت عدد القوائم الصحيحة والصالحة للتحليل الإحصائي (274) قائمة، حيث بلغت نسبة الاستجابات حولي 72.2% تقريباً.

جدول 2: عينة البحث وعدد الاستجابات الصحيحة بمديريات الخدمات بمحافظة بنى سويف

المديريات	الوظائف التخصصية		الوظائف الفنية		الوظائف المكتبية		حجم العينة	الاستجابة
	العينة	الاستجابة	العينة	الاستجابة	العينة	الاستجابة		
1- مديرية الشئون الصحية	61	37	65	34	10	9	136	80
2- مديرية التنظيم والإدارة	1	1	-	-	1	1	2	2
3- مديرية القوى العاملة والهجرة	2	2	1	1	1	1	4	4
4- مديرية الشباب والرياضة	6	4	8	8	5	2	19	14
5- مديرية التضامن الاجتماعي	4	4	6	6	3	2	13	12
6- مديرية التموين والتجارة الخارجية	3	2	1	1	1	1	5	4
7- مديرية الطرق والنقل	1	1	2	2	1	1	4	4
8- مديرية الطب البيطري	4	4	2	2	2	2	8	8
9- مديرية الزراعة	5	2	15	9	14	12	34	23
10- مديرية الأسكان والمرافق	3	3	3	2	2	2	8	7
11- مديرية وديوان التربية والتعليم	96	76	42	32	9	8	147	116
الإجمالي	186	136	145	97	49	41	380	274

المصدر: من اعداد الباحث.

2-7) متغيرات البحث وطرق قياسها

وفقاً لنموذج البحث وفروضه، يتضمن البحث أربع متغيرات، هي المحسوبة التنظيمية، والحسد في مكان العمل، وسلوك العمل الانحرافي، والارتباك التنظيمي. وقد تم قياس هذه المتغيرات بالاعتماد على مقاييس استخدمتها الدراسات السابقة؛ على النحو التالي:

³ تم تحديد حجم العينة باستخدام الموقع الإلكتروني لتحديد حجم العينة عند مستوى معنوية 5%، وحدود ثقة 95%:

(1-2-7) المحسوبية التنظيمية

تم قياس متغير المحسوبية التنظيمية بالاعتماد على المقياس الذي طوره (Turhan, 2014)، وتم استخدامه في دراسات (العتيبي، 2024)، (Akyol & Erkoc, 2022)، (Naz, 2020)، (Shaheen et al., 2017)، ويتكون المقياس من (15) عبارة، حيث تقيس العبارات من (1-6) بعد التحيز داخل المجموعة، بينما تقيس العبارات من (7-11) بعد المحسوبية الأبوية، والعبارات من (12-15) تقيس بعد تبادل المصالح.

(2-2-7) الحسد في مكان العمل

تم قياس متغير الحسد في مكان العمل بالاعتماد على المقياس الذي طوره (Vecchio, 1995)، وتم استخدامه في العديد من الدراسات السابقة (Duffy et al., 2021)، (Ghadi, 2018)، (Gonzalez-Navarro, et al., 2018)، (Kim et al., 2020)، (Reh, 2018)، ويتكون المقياس من (5) عبارات، حيث تقيس العبارات من (16-20) إدراك الموظفين لمدى شعورهم بوجود الحسد في مكان العمل.

(3-2-7) سلوك العمل الانحرافي

تم قياس متغير سلوك العمل الانحرافي بالاعتماد على المقياس الذي طوره Spector (2006)، وتم استخدامه في دراسات (سنوسي، 2023)، (Chen, Song, 2019)، (Ghadi, 2018)، (Shaheen et al., 2017)، ويتكون هذا المقياس من (30) عبارة، حيث تقيس العبارات من (21-35) بعد الانحراف تجاه الأفراد، بينما تقيس العبارات من (36-50) بعد الانحراف تجاه المنظمة.

(4-2-7) الارتباك التنظيمي

تم قياس متغير الارتباك التنظيمي من خلال المقياس الذي تم تطويره في دراسات (Azeez, 2021; Cohen, 1993; Switzer, 2013)، وتم استخدامه في دراسة (رضوان، 2022)، ويتكون المقياس من (22) عبارة، حيث تقيس العبارات من (51-56) بعد ضعف القدرات الإدارية، والعبارات من (57-61) تقيس بعد الشعور بعدم الأمان الوظيفي، بينما تقيس العبارات من (62-66) بعد ضعف التواصل التنظيمي، وتقيس العبارات من (67-72) بعد إهمال اللوائح والإجراءات.

(3-7) أداة البحث وجمع البيانات

لجمع البيانات الأولية من وحدة المعاينة تم استخدام قائمة استقصاء أعدت لهذا الغرض، وقد تضمنت عدد (72) عبارة لقياس متغيرات البحث. وصممت جميع مقاييس البحث على مقياس ليكرت الخماسي (1= غير موافق تماما، 2= غير موافق، 3= محايد، 4= موافق، 5= موافق تماما). وتم توزيع قوائم الاستقصاء على الموظفين الحكوميين بمختلف الوظائف (التخصصية، الفنية، المكتبية) في مديريات الخدمات بمحافظة بني سويف محل البحث، مع شرح كيفية ملء القائمة، واستمرت عملية تجميع البيانات لمدة ثلاث أشهر تقريبا من مارس 2024 حتى مايو 2024، وعند انتهاء فترة التجميع تم الحصول على (291) قائمة، استبعد منها 17 استمارة لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي نتيجة عدم اكتمال الإجابة على كل الأسئلة التي احتوتها قائمة

الاستقصاء، أو قيام بعض العاملين بكتابة تعليق على بعض العبارات، أو شطب على بعضها، وتم استخدام (274) قائمة لأغراض التحليل الإحصائي، حيث بلغت نسبة الاستجابات حولى 72.2% تقريباً.

(4-7) الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

تم اختبار نموذج وفروض البحث باستخدام طريقة المربعات الصغرى الجزئية -Partial Least Square (PLS)، والتي تُعد أحد أساليب نماذج المعادلات الهيكلية، وتعتمد على درجات التباين بين متغيرات البحث، ويُعد هذا الأسلوب الإحصائي من الأساليب واسعة الانتشار للتقييم المتزامن لكل من الثبات، وصدق التقارب، وصدق التمايز للمقاييس المستخدمة في البحث، حيث تم الاستعانة بالعديد من الأساليب الإحصائية المتمثلة في:

- أسلوب التحليل العاملي: ويهدف إلى اختبار الصدق البنائي في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج، وتنتج عدة مؤشرات تحكم على جودة هذه المطابقة، وتحدد مدى قبول أو رفض النموذج المفترض للبيانات باستخدام برنامج Amos V. 26.
- تم اختبار كفاءة النموذج باستخدام برنامج Amos V. 26.
- تحليل الارتباط لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات البحث باستخدام برنامج SPSS V. 26.
- اختبار الفا كرونباخ: لقياس مدى ثبات وصدق الأداة المستخدمة في البحث.
- أعتمد الباحث على أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) Structural Equation Modelling لتحليل المسار واختبار معاملات المسار بين متغيرات نموذج البحث باستخدام طريقة المربعات الصغرى الجزئية The Partial Least Square- PLS عن طريق استخدام البرنامج الإحصائي SMART-PLS. V4، وقد تم الاعتماد على هذا البرنامج؛ لأنه يناسب تحليل المسار للنماذج متعددة المتغيرات، كذلك يتميز بإمكانية اظهار تأثير المتغير المعدل ضمن نموذج المعادلات الهيكلية.

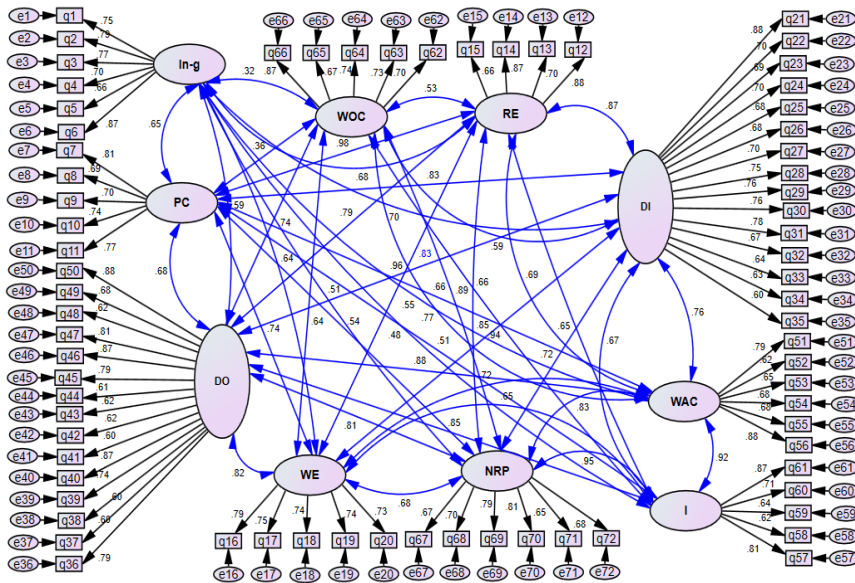
(8) نتائج البحث

(1-8) تقييم كفاءة النموذج والصلاحية والاعتمادية لأداة البحث

تم اختبار درجة كفاءة النموذج Model Fit ومدى إمكانية الاعتماد على نتائج التحليل لتفسير العلاقات، ويتحقق ذلك من خلال عدة مؤشرات لقياس كفاءة النموذج المقترح باستخدام برنامج (Amos V.26)، وبالنظر الى مؤشرات جودة النموذج، يجد الباحث ان مؤشر كافي المعيارى (2.593) حيث تمثلت قيم كافي²، ودرجات الحرية كما يلى $\chi^2=6323.345$, $df=2439$ ، علماً بأن حد القبول لهذا المؤشر أقل من القيمة (5) ليبدل على إمكانية مطابقة النموذج الفعلي للنموذج المقدر، كما بلغ مؤشرات IFI = 0.958, CFI=0.954, NFI=0.942, TLI = 0.913 وتعتبر جميع المؤشرات جيدة لأنها أكبر من (0.90). بينما بلغت قيمة RMSEA = 0.070، وكلما كانت قيمة RMSEA أقل من 0.08 دل ذلك على جودة توافق النموذج المقدر لبيانات عينة البحث. وبناءً على ما سبق نجد ان جميع المؤشرات تشير إلى أن كفاءة نموذج القياس ممتازة وفقاً لمعايير (Hu & Bentler,1999)، وبالتالي يمكن اختبار فروض البحث.

كذلك للتأكد من صدق وثبات مقاييس متغيرات البحث، قام الباحث بإجراء التحليل العاملي التوكيدي (CFA) باستخدام برنامج (Amos V.26)، كما هو موضح بالشكل (2)، وتظهر مخرجات التحليل الإحصائي لاختبار نموذج القياس معاملات التحميل لبنود المقاييس، ومعاملات الارتباط بين متغيرات نموذج القياس، وتشير بيانات نتائج اختبار نموذج القياس إلى أن معاملات تشبع بنود كل مقياس على متغيرها الكامن أكبر من (0.6) (Costello & Osborne, 2005)، حيث تراوحت معاملات تشبع بنود مقياس المحسوبية التنظيمية بين (0.66 و 0.88)، وتراوحت معاملات تشبع بنود مقياس الحسد في مكان العمل بين (0.73 و 0.79)، أما معاملات تشبع بنود مقياس سلوك العمل الانحرافي فتراوحت بين (0.61 و 0.88)، وأخيراً تراوحت معاملات تشبع بنود مقياس الارتباك التنظيمي بين (0.62 و 0.88)، مما يعنى وجود درجة عالية من اتساق كل مقياس منها، وبالتالي يمكن الاعتماد على نتائج تحليل نموذج القياس لاختبار ثبات وصدق وصلاحيه المقاييس، وفقاً لمعايير ملائمة نماذج القياس (Hu & Bentler, 1999).

لتحديد درجة الاعتمادية Reliability تم استخدام اختبار Cronbach's Alpha للتأكد من ثبات المقاييس التي تضمنتها قائمة الاستقصاء، وكلما اقتربت قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ من الواحد الصحيح كلما كان المقياس أكثر ثباتاً، قد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ان معامل الثبات ألفا لتقييم درجة ثبات المقياس ككل لإجمالي قائمة الاستقصاء يساوى (0.969)، مما يعنى إمكانية الاعتماد على العبارات لقياس المتغيرات. كذلك تم حساب معامل ألفا لكل متغير على حدى، وتبين انه يتراوح بين (0.849 - 0.948)، كذلك تم اختبار الثبات المركب لمقاييس البحث (Composite Reliability (CR)، ويهدف أيضا الى التحقق من الاتساق الداخلى وثبات المقياس؛ حيث يتحقق الثبات المركب للمقياس إذا كانت قيمة معاملته أكبر من (0.70) (Hair et al., 2021)، وهذا ما تحقق في نتائج التحليل الاحصائي، كما هو موضح في جدول (3).



شكل رقم (2)

التحليل العاملي التوكيدي لنموذج القياس

حيث: In-g = التحيز داخل المجموعة، PC = المحسوبية الأبوية، RE = تآكل المصالح، WE = الحسد
 DI = الانحراف تجاه الأفراد، DO = الانحراف تجاه المنظمة، WAC = ضعف القدرات الإدارية
 I = عدم الأمان الوظيفي، WOC = ضعف التواصل التنظيمي، NRP = إهمال اللوائح والقوانين

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لنموذج القياس باستخدام Amos v. 26

جدول 3: مؤشرات ثبات وصلاحية المقاييس

الصدق التقاربي (AVE)	الثبات المركب (CR)	معامل الثبات الفاكرونباخ	العبارات في القائمة	متغيرات البحث	
0.555	0.881	0.879	6-1	التحيز بالمجموعة	
0.507	0.836	0.831	11-7	المحسوبية الأبوية	أبعاد متغير
0.577	0.735	0.734	15-12	تبادل المصالح	المحسوبية التنظيمية
-	-	0.908	15-1	متغير المحسوبية التنظيمية	
0.531	0.849	0.849	20-16	متغير الحسد في مكان العمل	
0.647	0.936	0.936	35-21	الانحراف تجاه الأفراد	أبعاد متغير
0.582	0.913	0.913	50-36	الانحراف تجاه المنظمة	سلوك العمل الانحرافي
-	-	0.948	50-21	متغير سلوك العمل الانحرافي	
0.657	0.834	0.834	56-51	ضعف القدرات الإدارية	
0.526	0.745	0.746	61-57	عدم الأمان	أبعاد متغير
0.528	0.846	0.846	66-62	ضعف التواصل	الإرتباك التنظيمي
0.591	0.827	0.829	72-67	إهمال اللوائح	
-	-	0.901	72-51	متغير الإرتباك التنظيمي	
-	-	0.969	72-1	القائمة ككل	

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

كذلك تم إجراء مجموعة من الاختبارات: منها اختبار الصدق التقاربي Convergent Validity، حيث يتحقق الصدق التقاربي عندما يكون هناك قدر كبير من التباين المشترك بين نفس البنود التي تقيس المتغير الكامن (البُعد) الواحد. وهذا يعني أن البنود التي تقيس نفس المتغير تكون متقاربة فيما بينها. ويتم تحديده من خلال حساب "متوسط التباين المستخرج (AVE) Average Variance Extracted (AVE)، ويجب أن تكون قيمة (AVE) للمقياس أكبر من (0.5) وأقل من قيمة الثبات المركب (CR) في نفس الوقت (سنوسي، 2023)، وهذا ما تحقق في نتائج التحليل الاحصائي. كذلك تم اختبار الصدق التمايزي Discriminant Validity باستخدام معيار Fornell-Larcker؛ وهو عبارة عن الجذر التربيعي لمتوسط التباين المتسخرج (AVE)، واستخدام نسب (HTMT)؛ ويتم حسابها عن طريق مقارنة متوسط العلاقات بين المؤشرات "غير متجانسة" (Heterotrait)، مع متوسط العلاقات بين المؤشرات "المتجانسة" (Monotrait)، ويتحقق الصدق التمايزي عندما تكون قيمة معيار Fornell-Larcke، ونسب (HTMT) أقل من (0.90) (Henseler, Ringle & Sarstedt, 2015)، وهذا ما تحقق في نتائج التحليل الاحصائي كما هو موضح في جدول (4).

جدول 4: الصدق التمايزي لمقاييس البحث

Heterotrait-Monotrait ratio (HTMT)										
	DI	DO	I	In-g	NRP	PC	RE	WAC	WE	WOC
DI										
DO	0.837									
I	0.739	0.844								
In-g	0.724	0.641	0.570							
NRP	0.754	0.824	0.759	0.587						
PC	0.830	0.759	0.627	0.740	0.639					
RE	0.841	0.814	0.726	0.704	0.720	0.769				
WAC	0.799	0.827	0.648	0.637	0.831	0.736	0.724			
WE	0.852	0.811	0.669	0.663	0.692	0.783	0.854	0.722		
WOC	0.656	0.797	0.749	0.435	0.803	0.483	0.622	0.796	0.681	
Fornell-Larcker criterion										
	DI	DO	I	In-g	NRP	PC	RE	WAC	WE	WOC
DI	0.804									
DO	0.757	0.762								
I	0.717	0.715	0.725							
In-g	0.712	0.631	0.548	0.745						
NRP	0.756	0.651	0.716	0.571	0.769					
PC	0.695	0.703	0.595	0.680	0.621	0.715				
RE	0.749	0.716	0.704	0.707	0.715	0.693	0.759			
WAC	0.796	0.751	0.718	0.614	0.736	0.713	0.716	0.811		
WE	0.688	0.674	0.664	0.640	0.699	0.709	0.712	0.723	0.729	
WOC	0.643	0.723	0.719	0.412	0.704	0.448	0.585	0.712	0.673	0.726

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SMART-PLS. V4
 حيث: In-g = التحيز داخل المجموعة، PC = المحسوبة الأيوبية، RE = تبادل المصالح، WE = الحسد،
 DO = انحراف تجاه المنظمة، DI = انحراف تجاه الافراد، WAC = ضعف القدرات التنظيمية،
 I = عدم الأمان الوظيفي، WOC = ضعف التواصل التنظيمي، NRP = إهمال اللوائح والقوانين.

(2-8) النتائج الوصفية لمتغيرات البحث

تم استخدام الحزمة البرمجية SPSS V.26 لتحديد المتوسط العام لمتغيرات البحث، والانحراف المعياري، وتشير البيانات الواردة بجدول (5) أن متوسط جميع المتغيرات محل البحث أعلى من المتوسط النسبي ثلاث نقاط حيث تراوحت بين (3.77 و3.85)، مما يشير لارتفاع مستوى إدراك عينة البحث لمتغيرات البحث، كما ان الانحرافات المعيارية لجميع المتغيرات منخفضة مما يدل على انخفاض التشتت في استجابات مفردات العينة. حيث نجد ان متوسط الارتباك التنظيمي جاء في المرتبة الأولى، يليه إدراك الموظفين لمتوسط المحسوبية التنظيمية في المرتبة الثانية، بينما جاء متوسط سلوك العمل الانحرافي في المرتبة الثالثة، وجاء متوسط الحسد في مكان العمل في المرتبة الأخيرة.

جدول 5: المتوسط العام والخطأ المعياري لمتغيرات البحث

المتغيرات	العينة	المتوسط*	الانحراف المعياري	ترتيب البعد	الاتجاه العام لإدراك الموظفين
التحيز داخل المجموعة	274	3.77	0.844	3	مرتفع
المحسوبية الأبوية	274	3.83	0.770	2	مرتفع
تبادل المصالح	274	3.91	0.764	1	مرتفع
المحسوبية التنظيمية	274	3.84	0.665	-	مرتفع
الحسد في مكان العمل	274	3.77	0.612	-	مرتفع
الانحراف تجاه الأفراد	274	3.82	0.698	1	مرتفع
الانحراف تجاه المنظمة	274	3.78	0.723	2	مرتفع
سلوك العمل الانحرافي	274	3.80	0.638	-	مرتفع
ضعف القدرات الإدارية	274	3.86	0.582	3	مرتفع
الشعور بعدم الأمان	274	3.74	0.681	4	مرتفع
ضعف التواصل التنظيمي	274	3.92	0.639	1	مرتفع
اهمال اللوائح والإجراءات	274	3.89	0.685	2	مرتفع
الارتباك التنظيمي	274	3.85	0.553	-	مرتفع
مدى المتوسط الحسابي	من 1-1.79	من 1.80-2.59	من 2.60-3.39	من 3.40-4.19	من 4.20-5
درجة الموافقة	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا

* متوسط متغيرات البحث محسوب من واقع القياس باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS V. 26.

(3-8) تحليل الارتباط بين متغيرات البحث

استخدم الباحث معامل ارتباط بيرسون لقياس قوة واتجاه علاقة الارتباط بين متغيرين، ومعرفة ما إذا كان هناك علاقة معنوية بين متغيرات البحث عن طريقة معرفة معنوية الارتباط، ويستنتج الباحث في ضوء البيانات الواردة بجدول (6) وجود علاقة ايجابية قوية ذات دلالة معنوية بين متغيرات البحث، وذلك عند مستوى معنوية اقل من (0.01)، وبالتالي يرى الباحث انه في ضوء ثبوت هذه الارتباطات بين متغيرات البحث، فان ذلك يتفق مع العلاقات المبدئية التي افترضها الباحث، مما يشير الى إمكانية اختبار هذه العلاقات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية.

جدول 6: معاملات الارتباط بين متغيرات البحث

المتغيرات	المحسوبية التنظيمية	الحسد في مكان العمل	سلوك العمل الانحرافي	الارتباك التنظيمي
المحسوبية التنظيمية	1			
الحسد في مكان العمل	0.636 **	1		
سلوك العمل الانحرافي	0.653 **	0.754 **	1	
الارتباك التنظيمي	0.594 **	0.762 **	0.602 **	1

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS V. 26.

** دالة عند مستوى معنوية اقل من (0.01).

(4-8) نتائج اختبار فروض البحث

لاختبار فروض البحث تم اختبار نموذج البحث والعلاقات التأثيرية بين متغيراته باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام البرنامج الإحصائي SMART-PLS. V4. ويوضح كل من الشكل رقم (3)، وجدول (7) قيم معاملات مسار العلاقات التأثيرية المباشرة بين متغيرات البحث وتأثير المتغير المعدل في تفسير العلاقات؛ وهذا ما يميز استخدام برنامج SMART-PLS، كذلك هناك مخرجات أخرى لتحليل (SMART-PLS) تفصل التأثيرات المباشرة عن غير المباشرة، والتعرف على مستوى معنويتها باستخدام اختبار (Bootstrap). وهذا ما سيتم توضيحه في جدول (8)، للاستفادة منها في اختبار فروض البحث.

جدول 7: معلمات المسارات بين متغيرات نموذج البحث ومستوى معنويتها

المسارات	المسار المعيارى	الخطأ المعيارى	قيمة (ت)	مستوى المعنوية
المحسوبية التنظيمية ← الحسد في مكان العمل	0.636	0.045	14.180	0.000
الحسد في مكان العمل ← سلوك العمل الانحرافي	0.534	0.082	6.486	0.000
المحسوبية التنظيمية ← سلوك العمل الانحرافي	0.284	0.065	4.357	0.000
الارتباك التنظيمي ← سلوك العمل الانحرافي	0.192	0.073	2.960	0.003
الارتباك التنظيمي ← سلوك العمل الانحرافي	0.131	0.050	2.725	0.006
الارتباك التنظيمي ← سلوك العمل الانحرافي	0.161	0.051	3.105	0.000

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SMART-PLS. V4. (تحليل المسار للنموذج عند درجة ثقة 95%)

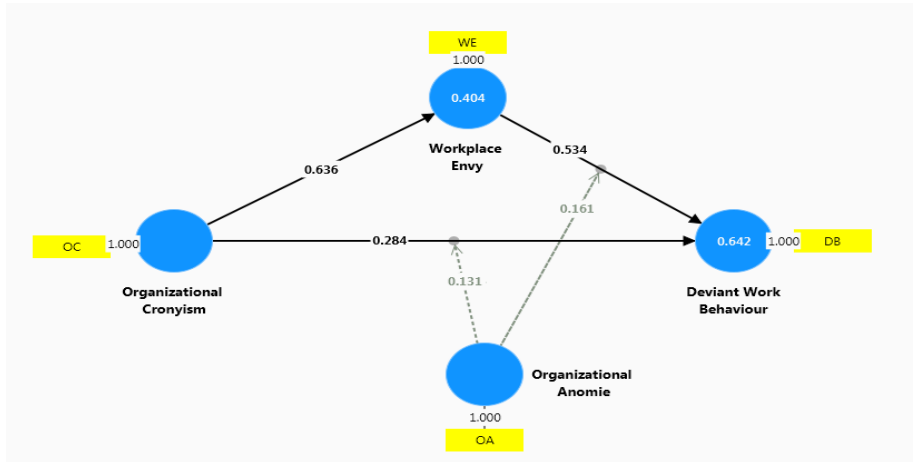
جدول 8: الآثار المعيارية الكلية والمباشرة وغير المباشرة بين متغيرات نموذج البحث

واختبار معنوية التأثيرات غير المباشرة باستخدام اختبار Bootstrap- Two Tailed Significance (BC)

عند درجة ثقة 95%

المتغير	المحسوبية التنظيمية		الحسد في مكان العمل		نوع التأثير
	مباشر	غير مباشر	مباشر	غير مباشر	
الحسد في مكان العمل	0.636	-	-	-	كلى
سلوك العمل الانحرافي	0.284	0.339	0.534	0.001	كلى

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SMART-PLS. V4.



شكل 3: معلمات تحليل مسار العلاقات لنموذج البحث

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SMART-PLS. V4

وفي ضوء نتائج التحليل الاحصائي السابق، يمكن للباحث مناقشة العلاقات التأثيرية بين متغيرات البحث، وتحليل الفروض على النحو التالي:

- اختبار صحة الفرض الأول: تؤثر المحسوبة التنظيمية المدركة تأثيراً إيجابياً معنوياً على الحسد في مكان العمل بالمديريات محل البحث، فقد أيدت نتائج الدراسة الميدانية بالبيانات الوارد بالجدول (7)، والشكل (3)، أن إدراك الموظفين للمحسوبة التنظيمية تؤثر تأثيراً إيجابياً مباشراً على شعور الموظفين بالحسد في مكان العمل، حيث بلغت قيمة معلمة المسار (0.636) والخطأ المعياري (0.045)، وقيمة (ت) بلغت (14.180) وهي قيمة أكبر من 1.96، وهذا التأثير ذو دلالة إحصائية حيث أن $(P=0.000)$ ، ويعنى ذلك أن (64%) تقريباً من التباين في شعور الموظفين بالحسد في مكان العمل يرجع الى إدراكهم لوجود المحسوبة التنظيمية بالمديريات محل البحث، والنسبة المتبقية ترجع لمتغيرات أخرى، كذلك دعمت النتائج الواردة بالجدول (6) التي توضح معاملات الارتباط ثنائية الاتجاه، ان قيمة معامل الارتباط بين المحسوبة التنظيمية والحسد في مكان العمل بلغ (0.635)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية وطردية بين المتغيرين، مما يعنى قبول الفرض الأول للبحث.

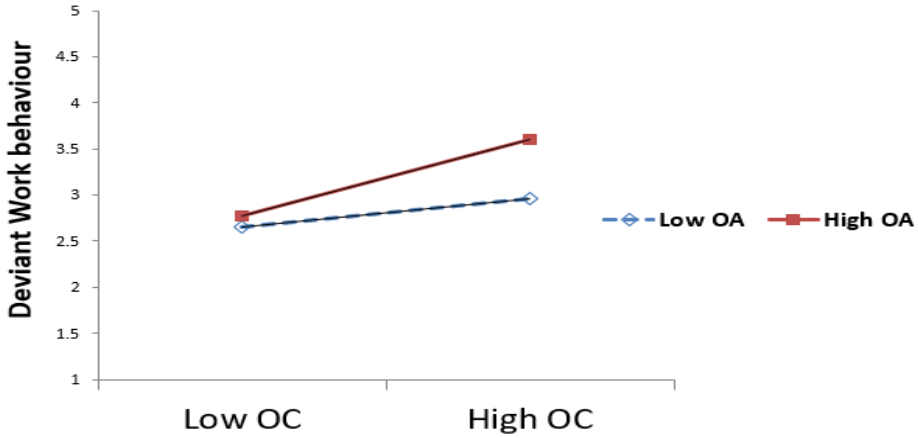
- اختبار صحة الفرض الثاني: يؤثر الحسد في مكان العمل تأثيراً إيجابياً معنوياً على سلوك العمل الانحرافي بالمديريات محل البحث، فقد أيدت نتائج الدراسة الميدانية بالبيانات الوارد بالجدول (7)، والشكل (3)، أن شعور الموظفين بالحسد في مكان العمل يؤثر تأثيراً إيجابياً مباشراً على سلوك العمل الانحرافي، حيث بلغت قيمة معلمة المسار (0.534) والخطأ المعياري (0.082)، وقيمة (ت) بلغت (6.486) وهي قيمة أكبر من 1.96، وهذا التأثير ذو دلالة إحصائية حيث أن $(P=0.000)$ ، وهذا يعنى أن التباين في الحسد في مكان العمل يفسر (53%) تقريباً من التباين في متغير سلوك العمل الانحرافي، والنسبة المتبقية ترجع لمتغيرات أخرى، كذلك دعمت النتائج الواردة بالجدول (6) التي توضح معاملات الارتباط ثنائية الاتجاه، حيث بلغ قيمة معامل الارتباط بين الحسد في مكان العمل وسلوك العمل الانحرافي (0.754)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية وطردية بين المتغيرين، مما يعنى قبول الفرض الثاني للبحث.

- اختبار صحة الفرض الثالث: تؤثر المحسوبة التنظيمية المدركة تأثيراً إيجابياً معنوياً على سلوك العمل الانحرافي بالمديريات محل البحث، فقد أيدت نتائج الدراسة الميدانية بالبيانات الوارد بالجدول (7)، والشكل (3)، أن إدراك الموظفين للمحسوبة التنظيمية تؤثر تأثيراً إيجابياً مباشراً على سلوك العمل الانحرافي، حيث بلغت قيمة معلمة المسار (0.284) والخطأ المعياري (0.065)، وقيمة (ت) بلغت (4.357) وهي قيمة أكبر من 1.96، وهذا التأثير ذو دلالة إحصائية حيث أن $(P=0.000)$ ، ويعنى ذلك أن (28%) تقريباً من التباين في سلوك العمل الانحرافي يرجع الى إدراك الموظفين لوجود المحسوبة التنظيمية، والنسبة المتبقية ترجع لمتغيرات أخرى، كذلك دعمت النتائج الواردة بالجدول (6) التي توضح معاملات الارتباط ثنائية الاتجاه، ان قيمة معامل الارتباط بين المحسوبة التنظيمية وسلوك العمل الانحرافي بلغ (0.653)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية وطردية بين المتغيرين، مما يعنى قبول الفرض الثالث للبحث.

- اختبار صحة الفرض الرابع: يؤثر الحسد في مكان العمل كمتغير وسيط في تفسير العلاقة بين المحسوبية التنظيمية المدركة وسلوك العمل الانحرافي بالمديريات محل البحث. فقد أيدت نتائج الدراسة الميدانية بالبيانات الوارد بالجدول (7) صحة الفرض الرابع، حيث يتضح من بيانات جدول (8) أن هناك علاقة تأثير غير مباشرة بين المحسوبية التنظيمية المدركة من جانب الموظفين وسلوك العمل الانحرافي بالمديريات محل البحث، من خلال تواجد الحسد في مكان العمل كمتغير وسيط يفسر هذه العلاقة، حيث بلغ معامل التأثير غير المباشر (0.339)، وهو ما يعنى أن (34%) تقريبا من التباين في سلوك العمل الانحرافي يرجع إلى إدراك الموظفين للمحسوبية التنظيمية من خلال وجود الحسد في مكان العمل كمتغير وسيط يفسر هذه العلاقة، وهذا التأثير ذو دلالة معنوية، حيث أوضح اختبار Bootstrap معنوية العلاقة غير المباشرة بينهم، وبلغت قيمة المعنوية (0.001) كما ورد في جدول (8). ويمكن للباحث القول بان الوساطة المحققة في هذا الفرض هي وساطة جزئية، فالعلاقة تكون وساطة جزئية بين المتغيرات في حالة إذا كانت التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للمتغير المستقل على المتغير التابع ذات دلالة معنوية، ويجب أن تكون قيمة التأثير غير المباشر للمتغير المستقل على المتغير التابع أكبر من قيمة التأثير المباشر للمتغير المستقل على المتغير التابع، وهذا ما تحقق في البحث حيث بلغ معامل التأثير المباشر للمتغير المستقل على المتغير التابع (0.284) بينما بلغ معامل التأثير غير المباشر بين المتغير المستقل والمتغير التابع من خلال وجود المتغير الوسيط (0.339) (Zhao, Lynch & Chen, 2010). مما يعنى قبول الفرض الرابع للبحث.

- اختبار صحة الفرض الخامس: يُعدل الارتباك التنظيمي من تأثير المحسوبية التنظيمية المدركة على سلوك العمل الانحرافي في المديريات محل البحث، فكلما زاد مستوى الارتباك التنظيمي، زاد ذلك من تأثير المحسوبية التنظيمية المدركة على سلوك العمل الانحرافي. حيث يوضح الشكل رقم (4) أن الارتباك التنظيمي يعزز ويقوي العلاقة بين المحسوبية التنظيمية المدركة وسلوك العمل الانحرافي، حيث يعرض المحور الأفقى في الشكل رقم (4) قيم المستويات المنخفضة والمرتفعة لمتغير المحسوبية التنظيمية، بينما يعرض المحور الراسي مستويات سلوك العمل الانحرافي. ويظهر تأثير المحسوبية التنظيمية على سلوك العمل الانحرافي عند المستويات المرتفعة من الارتباك التنظيمي بخط في المنتصف (بلون أحمر)، بينما يتم تمثيل التأثير عند المستويات المنخفضة من الارتباك التنظيمي بخط مختلف متقطع (بلون أزرق). ويتضح من الشكل أن الخط أكثر انحداراً عند المستويات المرتفعة للارتباك التنظيمي مقارنة بالمستويات المنخفضة، مما يشير إلى أن مستويات الارتباك التنظيمي الأعلى لها تأثير أقوى على العلاقة بين المحسوبية التنظيمية وسلوك العمل الانحرافي. ويوضح هذا أن العلاقة بين المحسوبية التنظيمية وسلوك العمل الانحرافي تكون أقوى عندما يزداد مستوى الارتباك التنظيمي داخل المنظمة. كذلك دعمت البيانات الواردة بالجدول رقم (7)، والشكل رقم (3) وجود تأثير إيجابي معنوي لكل من المحسوبية التنظيمية والارتباك التنظيمي على سلوك العمل الانحرافي، كذلك وجود تأثير إيجابي معنوي للتفاعل بين المحسوبية التنظيمية والارتباك التنظيمي على سلوك العمل الانحرافي، حيث بلغت قيمة معلمة المسار (0.131) والخطأ المعياري (0.050)، وقيمة (ت) بلغت (2.752) وهي قيمة أكبر من 1.96، وهذا التأثير ذو دلالة إحصائية حيث أن (P=0.006)؛ وهي قيمة

أقل من 0.05، بما يؤكد ان زيادة مستوى الارتباك التنظيمي بالمديريات محل البحث يزيد من التأثير الإيجابي للمحسوبية التنظيمية على سلوك العمل الانحرافي، مما يعنى قبول الفرض الخامس للبحث.

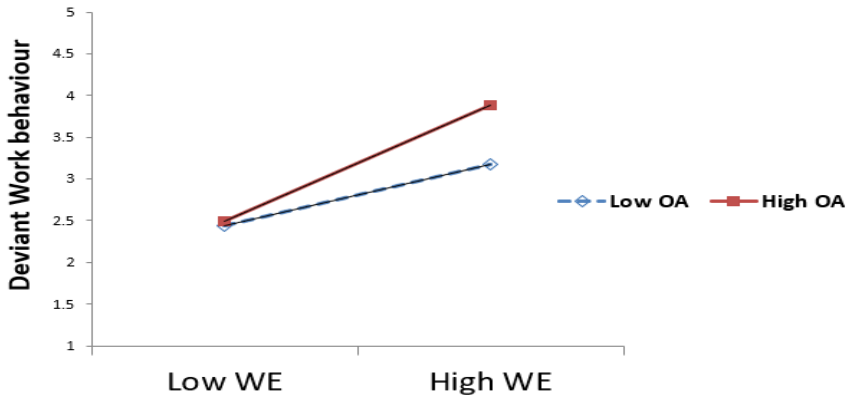


شكل 4: التأثير المعدل للارتباك التنظيمي للتأثير الإيجابي للمحسوبية التنظيمية على سلوك العمل الانحرافي

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SMART-PLS. V4.

- اختبار صحة الفرض السادس: يُعدل الارتباك التنظيمي من تأثير الحسد في مكان العمل على سلوك العمل الانحرافي في المديريات محل البحث، فكلما زاد مستوى الارتباك التنظيمي، زاد ذلك من تأثير الحسد في مكان العمل على سلوك العمل الانحرافي. حيث يوضح الشكل رقم (5) أن الارتباك التنظيمي يعزز ويقوي العلاقة بين الحسد في مكان العمل وسلوك العمل الانحرافي، حيث يعرض المحور الأفقى في الشكل رقم (5) قيم المستويات المنخفضة والمرتفعة لمتغير الحسد في مكان العمل، بينما يعرض المحور الراسي مستويات سلوك العمل الانحرافي. ويظهر تأثير الحسد في مكان العمل على سلوك العمل الانحرافي عند المستويات المرتفعة من الارتباك التنظيمي بخط في المنتصف (بلون أحمر)، بينما يتم تمثيل التأثير عند المستويات المنخفضة من الارتباك التنظيمي بخط مختلف متقطع (بلون أزرق). ويتضح من الشكل أن الخط أكثر انحداراً عند المستويات المرتفعة للارتباك التنظيمي مقارنة بالمستويات المنخفضة، مما يشير إلى أن مستويات الارتباك التنظيمي الأعلى لها تأثير أقوى على العلاقة بين الحسد في مكان العمل وسلوك العمل الانحرافي. ويوضح هذا أن العلاقة بين الحسد في مكان العمل وسلوك العمل الانحرافي تكون أقوى عندما يزداد مستوى الارتباك التنظيمي داخل المنظمة. كذلك دعمت البيانات الواردة بالجدول رقم (7)، والشكل رقم (3) وجود تأثير إيجابي معنوي لكل من الحسد في مكان العمل والارتباك التنظيمي على سلوك العمل الانحرافي، كذلك وجود تأثير إيجابي معنوي للتفاعل بين الحسد في مكان العمل والارتباك التنظيمي على سلوك العمل الانحرافي، حيث بلغت قيمة معلمة المسار (0.161) والخطأ المعياري (0.051)، وقيمة (ت) بلغت (3.105) وهي قيمة أكبر من 1.96، وهذا التأثير ذو دلالة إحصائية حيث أن (P=0.000)، بما يؤكد ان زيادة مستوى الارتباك

التنظيمي بالمديريات محل البحث يزيد من التأثير الإيجابي للحسد في مكان العمل على سلوك العمل الانحرافي، مما يعني قبول الفرض السادس للبحث.



شكل 5: التأثير المعدل للإرتباك التنظيمي للتأثير الإيجابي للحسد في مكان العمل على سلوك العمل الانحرافي

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SMART-PLS. V4

(9) مناقشة النتائج

يتناول هذا الجزء من البحث مناقشة نتائج الفروض الخاصة ببناء النموذج المقترح من خلال مناقشة نتائج اختبار الفروض على النحو التالي:

(1-9) مناقشة النتائج الخاصة بالفرض الأول

قد أيدت نتائج الدراسة التطبيقية أن المحسوبية التنظيمية المدركة تؤثر تأثيراً إيجابياً معنوياً على الحسد في مكان العمل في المديريات محل البحث؛ كأحد المشاعر السلبية في بيئة العمل، حيث بلغت معلمة المسار (0.636)، ومعامل الارتباط (0.635)، وهذا يتفق مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة التي اشارت الى ان إدراك الموظفين للمحسوبية التنظيمية يساهم في خلق العديد من المشاعر السلبية لدى الموظفين في مكان العمل، منها دراسات (العتيبي، 2024)، (نجم واخرون، 2023)، (Islam et al., 2023)، (Mousavi et al., 2023)، (Pervez et al., 2019)، (Shaheen et al., 2019)، (Turan, 2015). ويعزو الباحث ذلك الى ان إدراك الموظفون لوجود المحسوبية في المديريات محل البحث، يفسر سبب شعورهم بالتمييز وعدم المساواة، وبالتالي شعورهم باتجاهات سلبية تجاه بيئة العمل؛ ويعتبر الحسد أحد المشاعر السلبية التي قد تظهر نتيجة إدراك الموظفين للمحسوبية. حيث ان إدراك الموظفين لممارسة الإدارة والمديرين للمحسوبية يثير لديهم مشاعر الحسد، نظراً لقناعتهم بأنهم يستحقون التقدير، أو الترقية لكنهم لم يحصلوا عليها بسبب المحسوبية. لذا فإن ممارسة المحسوبية التنظيمية تساهم في خلق بيئة عمل سلبية، تشجع على انتشار الحسد في المديريات محل البحث، وتصبح جزءاً من ثقافة العمل. حيث يؤدي الحسد الناتج عن إدراك الموظفين للمحسوبية التنظيمية إلى

حدوث صراعات بين الموظفين، مما يؤثر على صحتهم النفسية والجسدية، وانخفاض روحهم المعنوية، مما قد ينعكس سلباً على إنتاجيتهم في بيئة العمل.

(2-9) مناقشة النتائج الخاصة بالفرض الثاني

فقد أيدت نتائج الدراسة التطبيقية أن الحسد في مكان العمل يؤثر تأثيراً إيجابياً معنوياً على سلوك العمل الانحرافي، حيث بلغت معلمة المسار (0.534)، ومعامل الارتباط (0.754)، وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسات (Ghadi, 2018) (Gonzalez-Navarro et al., 2018)، (Kucuk&Tastan, 2019)، (Tai et al., 2024)، (Walter & Oliveira, 2022). ويعزو الباحث ذلك إلى أن الأسباب التي قد تجعل الموظف يحسد موظفاً آخر، تتمثل في التنافس على الموارد النادرة، أو الرغبة في أن يتمتع الموظف بالخصائص الشخصية، أو المهارات أو القدرات التي قد يفتقر إليها. لذا، يؤثر الحسد على سلوكيات الموظفين في بيئة العمل. حيث أن ردود الفعل السلوكية للحسد تنطوي على إيذاء الآخرين والمنظمة، ولهذا يفكر الشخص الحسد في التخلص من الآثار المترتبة على الحسد من خلال الانخراط في سلوك العمل الانحرافي بهدف إيذاء الآخرين. لذا فإن الحسد يكون له تأثير كبير على سلوك العمل المنحرف، فعندما يشعر الموظفون بالحسد تجاه زملائهم، قد يؤدي ذلك لظهور سلوكيات السلبية في المديرية محل البحث؛ مثل: انخراط الموظف في سلوكيات غير أخلاقية لتحقيق أهدافه، أو الإضرار بالآخرين، وانتشار المنافسة غير التمهية، والتعاون المحدود، والاستهداف الشخصي لزملاء العمل.

(3-9) مناقشة النتائج الخاصة بالفرض الثالث

أيدت نتائج الدراسة التطبيقية أن المحسوبية التنظيمية المدركة تؤثر تأثيراً إيجابياً معنوياً على سلوك العمل الانحرافي، حيث بلغت معلمة المسار (0.284)، ومعامل الارتباط (0.653)، وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسات (Ali et al., 2022)، (De Clercq et al., 2021)، (Javed et al., 2019)، (Naz, 2020)، (Shaheen et al., 2021)، (Shaheen et al., 2017). ويعزو الباحث ذلك إلى أنه عندما يشعر الموظفون بعدم المساواة والتمييز في المديرية محل البحث، يكون لديهم الدافع لترك العمل، نفسياً وجسدياً، في حين أن أولئك الذين يبقون في المنظمة على الرغم من إدراكهم لعدم المساواة والتمييز ينخرطون في سلوك سلبى تجاه المنظمة، فيظل الموظفون حاضرين جسدياً ولكن غائبين ذهنياً، ويهدرون معظم وقت المنظمة من خلال العمل ببطء عمداً، وتأجيل المهام دون سبب، ويشعرون بالإحباط، ويصبحون أقل تفانياً وتحفيزاً عندما يعتقدون أنهم يعاملون بعدم المساواة، على الرغم من امتلاكهم للمهارات والقدرات المطلوبة، ويبدأ الموظفون في القيام بأنشطة غير مسؤولة عندما يشعرون بالتمييز في مكان العمل، وفي المقابل يتم الرد على الأفعال السلبية من جانب المنظمة بسلوكيات عمل انحرافية من جانب الموظفين.

(4-9) مناقشة النتائج الخاصة بالفرض الرابع

توصل الباحث إلى وجود علاقة تأثير معنوية غير مباشرة بين المحسوبية التنظيمية المدركة وسلوك العمل الانحرافي من خلال الحسد في مكان العمل كمتغير وسيط، حيث بلغت معلمة المسار (0.339)، مما يعنى ان 34% من التباين في سلوك العمل الانحرافي يعود إلى إدراك الموظفين بوجود المحسوبية في المديرية محل

البحث من خلال وجود الحسد في مكان العمل كمتغير وسيط، وكانت الوساطة جزئية في تفسير هذه العلاقة. حيث ساهمت نتائج اختبار الفرض الرابع في الجدل العلمي الخاص بالآليات التي تؤثر من خلالها الممارسات السلبية من جانب الإدارة والمديرين على سلوكيات العمل، فقد ثبت صحة هذا الفرض، والذي يشير إلى أن إدراك الموظفين لممارسة الإدارة والمديرين للمحسوبية؛ يعنى شعورهم بحصول الموظفين المفضلون على معاملة استثنائية من قبل الإدارة والمديرين، وبالتالي يحظون بالثقة والدعم والمكافأة، ويظهرون رضاهم والتزامهم بوظائفهم. في حين، يتعرض الموظفون غير المفضلين للتمييز، وعدم الثقة، وانخفاض مستوى الدعم المقدم لهم. وبالتالي، تتضاءل دوافعهم لأداء واجباتهم بسبب وجود نظام غير عادل لتخصيص المكافآت والتقدير من جانب الإدارة، على الرغم من تساويهم في المعرفة والمهارات والقدرات فيما يتعلق بالاختيار والترقية والتقييم، وبالتالي سيؤدي ذلك إلى قيام الموظفين بإجراء مقارنات مع زملائهم العمل؛ وبالتالي انتشار مشاعر الحسد في مكان العمل، وحتى يتمكن الموظفون من التكيف مع الوضع الحالي، فانهم سيظهرون سلوكيات العمل الانحرافية بهدف إحداث التوازن وتحقيق العدالة في بيئة العمل من وجهة نظر الموظفين الذين يشعرون بالتمييز، وبالتالي زيادة إمكانية انخراطهم في سلوك العمل الانحرافي.

(5-9) مناقشة النتائج الخاصة بالفرض الخامس، والسادس

يتمثل الإسهام الرئيسي لهذا البحث في اختبار الدور المعدل للارتباك التنظيمي في علاقة كل من المحسوبية التنظيمية والحسد في مكان العمل بسلوك العمل الانحرافي، وأيدت نتائج الدراسة التطبيقية صحة الفرض الخامس والسادس لهذا البحث، حيث اتفقت نتائج الدراسة مع دراسات (توفيق وثاميدى، 2023)، (الحكيم وناصر، 2014)، (خالد، 2019)، (النجار، 2023)، (Abdul Rahim et al., 2018)، (Abugabel, 2023)، (Chegeni, 2024)، (Choi et al., 2018)، (Sypniewska, 2017)، والتي أكدت على ان الارتباك التنظيمي من أهم مسببات سلوك العمل المنحرف في بيئة العمل. فيما اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (Zarchi et al. (2023) التي اشارت الى ان انتشار المحسوبية بالمنظمة من أهم العوامل المسببة لحدوث الارتباك التنظيمي، وبالتالي تؤدي المشاعر السلبية للموظفين تجاه وظائفهم، والمنظمة، وزملاء العمل؛ الى عدم الانضباط من جانب الموظفين، ويتسبب في إعاقة تطبيق النظام واللوائح في المنظمة، وبالتالي يؤدي الى ظهور الارتباك التنظيمي.

وبناءً على ما سبق، اثبتت الدراسة صحة الفرض الخامس، حيث كلما زاد مستوى الارتباك التنظيمي، زاد ذلك من تأثير المحسوبية التنظيمية المدركة على سلوك العمل الانحرافي. ويعزو الباحث ذلك الى ان انتشار ممارسات المحسوبية في بيئة العمل، يؤدي الى حدوث تمييز بين الموظفين، ويشعر الموظفون بالإحباط، ويظنون أن سلوكهم الانحرافي في بيئة العمل هو الطريقة الوحيدة لتحقيق مكاسب شخصية، وبالتالي ستواجه المنظمة صعوبة في أداء وظائفها؛ ويصبح الموظفون غير مباليين بالالتزام بالقواعد واللوائح ويتمربون من القيام بواجباتهم المهنية، ويميلون الى الارتباك على المنظمة. بعبارة أخرى، يؤدي الارتباك التنظيمي إلى انخفاض الثقة في الإدارة، مما يجعل المحسوبية أكثر وضوحًا ويزيد من احتمال ظهور سلوكيات انحرافية من جانب الموظفين،

وبالتالي يعزز الارتباك التنظيمي من تأثير المحسوبية التنظيمية على السلوك العمل الانحرافي من خلال خلق بيئة غير عادلة، مما يجعل الموظفين أكثر عرضة للانحرافات السلوكية في بيئة العمل.

كذلك، اثبتت الدراسة صحة الفرض السادس، حيث كلما زاد مستوى الارتباك التنظيمي، زاد ذلك من تأثير الحسد في مكان العمل على سلوك العمل الانحرافي، ويعزو الباحث ذلك الى ان وجود بيئة تنظيمية تتسم بالفوضى والارتباك، يصاحبه انتشار الحسد في مكان العمل، نتيجة عدم وجود معايير واضحة للتقييم، وبالتالي انتشار عقد مقارنات مع زملاء العمل، مما يؤدي الى ظهور الحسد تجاه الزملاء الذين يبدوون ناجحين، ونتيجة لذلك يصبح الموظفون أكثر ميلاً للانخراط في سلوك عمل انحرافي كوسيلة للتعامل مع مشاعر الحسد. وبالتالي يزيد الارتباك التنظيمي من تأثير الحسد في مكان العمل على سلوك العمل الانحرافي في المنظمات محل البحث.

(10) توصيات البحث

في ضوء ما عرضه الباحث من مناقشة نتائج البحث، يقترح الباحث مجموعة من التوصيات يمكن الأخذ بها في مديريات الخدمات بمحافظة بنى سويف، وذلك كما يلي:

- أشارت نتائج البحث الحالي الى ارتفاع مستوى إدراك الموظفين للمحسوبية التنظيمية، وتأثيرها الإيجابي على الحسد في مكان العمل، لذلك يوصى البحث المسؤولين في مديريات الخدمات بمحافظة بنى سويف بالتعامل مع المحسوبية والحسد في بيئة العمل بشكل استباقي من خلال استخدام مجموعة من الاستراتيجيات والتدابير، والتي يمكن ان تساهم في تحسين بيئة العمل، فعندما يشعر الموظفون بأنهم يُعاملون بإنصاف، فإن ذلك يعزز من التزامهم وارتباطهم بالعمل، ويمكن تنفيذ ذلك من خلال:

○ وضع خطة رسمية واضحة لكيفية التقدم والتطوير المهني للموظفين؛ توضح بالتفاصيل المهارات، والقدرات المطلوبة، ومستويات الإنجاز اللازمة للترقية الى المناصب القيادية المختلفة لضمان العدالة في عملية الترقيات على أساس الأداء الفعلى، وليس العلاقات الشخصية.

○ استخدام برامج تقدير الموظفين، في ضوء الالتزام بقواعد ومعايير واضحة للجميع للاعتراف بالأداء المتميز، ومكافأته لتحفيز الموظفين الآخرين، وتعزيز الدوافع لديهم للتطوير والتعلم بغرض تحسين الأداء، وبالتالي فان إدراك الموظفين للمساواة وعدم التمييز يساهم في شعورهم بالحسد الحميد، باعتباره قوة تحفيزية صاعدة تعمل على تحسين موقفهم للعمل بجدية أكبر، ويحترمون إنجازات الآخرين.

○ عقد ورش عمل ودورات تدريبية لإكساب المديرين المهارات اللازمة في كيفية إدارة المرؤوسين بشكل عادل وموضوعي، وتعزيز المهارات التي تركز على العدالة والشفافية والإلهام، بدلاً من الاعتماد على العلاقات الشخصية، وكيفية التعامل مع التحيز والمحاباة، وكيفية إدارة المشاعر السلبية في بيئة العمل.

- الاهتمام باستخدام طرق تقييم الأداء الحديثة، والتي تضمن تحقيق العدالة والمساواة بين الموظفين في المديرية محل البحث، على سبيل المثال: استخدام طريقة 360 درجة لتقييم الأداء من خلال الحصول على آراء متعددة حول أداء الموظف من زملاء العمل، والمديرين، والعملاء، مما يقلل من تحيز المديرين أثناء عمليات التقييم، ويوفر صورة عادلة عن مستوى أداء الموظفين، وكذلك استخدام طريقة التغذية المرتدة حول أداء الموظفين، مما يساعد على تحديد المشكلات مبكرًا وبشكل استباقي وتوجيه الموظفين بشكل فعال، مما يساهم في خلق مشاعر إيجابية تجاه بيئة العمل.
- إنشاء قنوات للشكاوى من خلال توفير قنوات اتصال واضحة وسرية لتقديم الشكاوى والتعبير عن المخاوف المتعلقة بالمحسوبية، والتعامل معها بجدية، وإجراء تحقيقات عادلة وشاملة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في حالة وجود حالات تحيز تجاه بعض الموظفين.
- اجراء استبيانات بصفة مستمرة لقياس مدى رضا الموظفين، وفحص مدى شعورهم بالعدالة والمساواة في بيئة العمل، ومراجعة نتائج الاستبيانات بانتظام، واتخاذ الإجراءات اللازمة للتحسين.
- أوضحت نتائج البحث ارتفاع مستوى شعور الموظفين بانتشار الحسد في بيئة العمل، مما قد يؤدي الى انخراطهم في سلوكيات عمل انحرافية، لذلك يوصى هذا البحث المسؤولين في مديريات الخدمات بمحاولة بنى سويف، بضرورة تحديد أهم مسببات انتشار الحسد في المديرية محل البحث، والتعامل معها وإدارتها بشكل فعال للحد من أثارها السلبية على سلوكيات الموظفين في بيئة العمل، ويمكن تنفيذ ذلك من خلال:
- تنظيم أنشطة لبناء فرق عمل لأداء مهام عمل جماعية، مما يمنح الفرصة للموظفين للتفاعل مع مجموعة أكبر من زملاء العمل، وتعزيز التفاهم والتعاون بينهم.
- توفير الدعم اللازم من جانب الإدارة للتحسين الذاتي المستمر للموظفين، لتحفيزهم على التعلم المستمر، مما يساعدهم في التركيز على تطوير مهاراتهم بدلاً من الانشغال بالآخرين.
- الاعتماد على التناوب الوظيفي، والأثراء الوظيفي لتقليل فرص عقد المقارنات بين الموظفين.
- توفير دورات تدريبية للتنمية الشخصية للموظفين مثل دورات في إدارة الوقت، وبناء الثقة بالنفس، لتساعدهم في تحسين مهاراتهم، وتقليل مشاعر الحسد الناتجة عن ضعف الثقة بالنفس.
- إقامة ورش عمل وجلسات توعوية بشكل مستمر للمديرين حول كيفية التعامل مع مشاعر الحسد في بيئة العمل، وكيفية مساعدة الموظفين في إدارة هذه المشاعر بشكل فعال.
- تعزيز التقدير الشخصي في بيئة العمل من خلال تشجيع الموظفين على تقدير جهود زملائهم، مما يساهم في خلق بيئة عمل إيجابية، تقلل من احتمالية انخراط الموظفين في سلوكيات عمل منحرفة.
- قيام المديرين بأجراء مقارنات بين الأداء الحالي والسابق للموظف، من خلال استخدام مقاييس واضحة لتحفيز الموظفين على التركيز على تحسين أدائهم دون النظر الى الآخرين.

- تشجيع الموظفين على المشاركة في وضع أفكار جديدة، ومبادرات مبتكرة لخلق شعوراً بالإثارة والتحفيز، مما يقلل من المشاعر السلبية مثل الحسد، والسلوكيات الانحرافية.
- إنشاء بيئة عمل قائمة على ثقافة الاعتراف، والتقدير، واحترام التنوع وتقبل الآخرين، وتعزيز المساواة، فعندما يشعر الموظفون بأنهم جزء من بيئة تدعمهم وتحترمهم، يقلل هذا من شعورهم بالحسد وبالتالي عدم انخراطهم في سلوكيات منحرفة في بيئة العمل.
- كذلك، اوضحت نتائج البحث الحالي ارتفاع مستوى إدراك الموظفين للمحسوبية التنظيمية، وتأثيرها الإيجابي على سلوك العمل الانحرافي، لذلك يوصى البحث المسئولين في مديريات الخدمات بمحافظة بنى سويف بالعمل على الحد من انتشار المحسوبية في المديرية، حيث ان انتشار المحسوبية، يُشعر الموظفين بالتميش إذا لم يكونوا ضمن الدائرة المفضلة للإدارة، مما قد يدفعهم إلى الانخراط في سلوك عمل انحرافي كوسيلة للانتقام أو لتحقيق المكاسب الشخصية، وبالتالي يمكن تنفيذ ذلك من خلال:
 - تطبيق مبادئ الشفافية والنزاهة في المديرية محل البحث من خلال تبني سياسات واضحة في التوظيف والترقية، مع ضرورة توافر معايير موضوعية ومحددة لقياس أداء الموظفين.
 - إنشاء لجان مستقلة داخل المديرية لمراجعة القرارات المتعلقة بالتوظيف، والترقيات، ومنح المكافآت، وتكون مسئولة عن إرساء ثقافة المساواة والمساواة؛ من خلال وجود قواعد وسياسات واضحة لمراقبة الأداء، ومعاقبة السلوكيات المنحرفة، والتأكد من تطبيق هذه القواعد على الجميع بشكل عادل، وتقديم التوصيات اللازمة للتحسين.
 - تقوية الوازع الديني والأخلاقي للمديرين حول الآثار السلبية المرتبطة بممارسات المديرين للمحسوبية في مكان العمل، وكذلك تقوية الوازع الديني والأخلاقي لدى الموظفين حول سلوك العمل الانحرافي من خلال توفير دورات تدريبية للموظفين والمديرين عن أخلاقيات العمل، وكيفية إدارة السلوكيات المنحرفة في بيئة العمل.
- في ضوء ما توصل له البحث من دور الارتباك التنظيمي في تعديل التأثير الإيجابي للمحسوبية التنظيمية والحسد في مكان العمل على سلوك العمل الانحرافي، يوصى البحث بضرورة التركيز على تعزيز الشفافية، ونشر ثقافة الانضباط والالتزام بالقيم والقواعد التنظيمية، وتدريب القادة والموظفين، وتقديم الدعم النفسي لهم بهدف خلق بيئة عمل ايجابية، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال:
 - تطبيق الجدارات الوظيفية؛ باعتبارها العامل الحاسم والمؤثر في تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص في بيئة العمل، نظرا لارتباطها بمكافأة الموظفين على أساس قدراتهم، وانجازاتهم بدلاً من العلاقات الشخصية مما يقلل من وجود المحسوبية، وبالتالي ستعزز من المنافسة العادلة بين الموظفين، وتقلل من مشاعر الحسد في مكان العمل، نتيجة وضوح المعايير والقواعد المرتبط بالتقييم ومنح الحوافز والمكافآت، وبالتالي ينخفض الارتباك في المنظمة مما يساهم في عدم انخراط الموظفين في سلوك العمل الانحرافي.

- تهيئة الإطار القانوني المناسب للحد من ظاهرة الارتباك التنظيمي من خلال نشر ثقافة الانضباط والالتزام بالقيم والقواعد التنظيمية، والتحديث المستمر للوائح وإجراءات العمل، مع تطبيق العقوبات الإدارية لمن لا يلتزم بقواعد العمل دون تحيز أو محاباة.
- وضع ميثاق شرف لتعزيز قيم الشفافية والنزاهة، واحترام القواعد والقيم التنظيمية، يشارك الجميع في صياغته، مع تحديد العقوبات المترتبة على مخالفة هذا الميثاق.
- تفعيل اخلاقيات الموارد البشرية من خلال وضع معايير عادلة لاختيار القيادات الإدارية في ضوء الالتزام بالسلوك الأخلاقي، والتركيز على الكفاءة، والقدرة على تحقيق الأهداف التنظيمية، وان تكون المعايير الاخلاقية من المعايير الأساسية للترقية ومنح الحوافز والمكافآت.
- الاستفادة من إدارة الموارد البشرية الالكترونية من خلال الاعتماد على استخدام التقنيات التكنولوجية في إدارة وتقييم الأداء، مما يعزز من الشفافية، ويقلل من فرص المحسوبة، حيث تساعد هذه الأدوات في توفير تقييمات موضوعية وتقديم بيانات دقيقة حول أداء الموظفين.
- تعزيز التواصل الفعال بين الإدارة والموظفين لتعزيز فهم الموظفين للقيم والقواعد التنظيمية.
- تشجيع نمط القيادة الأخلاقية، مما يساهم في تطوير قادة يتسمون بالأخلاق والنزاهة، ويكونون قدوة للموظفين في الالتزام بالقيم والقواعد التنظيمية، مما يساهم في خلق بيئة عمل إيجابية تعمل على تحفيز الموظفين على الالتزام بالقواعد والمعايير التنظيمية.
- تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية للمديرين والموظفين، تركز على تعزيز القيم الأخلاقية، والنزاهة، والشفافية لتعزيز الوعي وتوضيح السلوكيات المقبولة وغير المقبولة في المنظمة.

(11) محددات البحث ومقترحات لبحوث مستقبلية

تم إعداد البحث في ضوء بعض المحددات، والتي يمكن ان تكون فرص للبحوث المستقبلية، على النحو التالي:

- محددات موضوعية؛ وتشمل:

- اقتصر البحث على دراسة نواتج المحسوبة التنظيمية كمتغير مستقل، ولم يتم تناول دوافعه أو مسبباته، لذلك، يمكن أن تتناول بعض الدراسات المستقبلية المحسوبة التنظيمية كمتغير وسيط بين مسببات حدوثه وأثرها على نواتج العمل.
- اقتصر البحث على اختبار دور الحسد في مكان العمل كمتغير وسيط؛ يفسر التأثير الإيجابي للمحسوبة التنظيمية على سلوك العمل الانحرافي. إلا أنه من المثير للاهتمام استكشاف دور متغيرات وسيطة أخرى قد تقدم تفسيراً لهذه العلاقة مثل: التقويض الاجتماعي، أو صمت العاملين، أو الاحتقان التنظيمي، أو النبذ والفضاظة في مكان العمل.

- كذلك يمكن ان تتضمن البحوث المستقبلية دراسة مجموعة جديدة من المتغيرات التابعة الايجابية بخلاف سلوك العمل الانحرافى مثل السلوك الابداعى، أو الارتباط الوظيفى، أو الرضا الوظيفى، أو رفاهية الموظفين، أو سلوكيات المواطنة التنظيمية، أو الالتزام التنظيمى، أو الولاء التنظيمى.
- اقتصرت الدراسة على دور الارتباك التنظيمى كمتغير معدل، إلا انه يمكن أن تكون هناك متغيرات أخرى تعدل من العلاقات بين نموذج البحث، مثل: دراسة بعض الخصائص الشخصية (على سبيل المثال: الفروق الفردية، نمط الشخصية، الصلابة النفسية، النزاهة السلوكية، الذكاء العاطفى، إدارة الانطباع، الاستحقاق النفسى). أو تناول بعض المتغيرات التنظيمية الأخرى (على سبيل المثال: العدالة التنظيمية، الدعم التنظيمى المُدرَك، الاستقامة التنظيمية، الفضيلة التنظيمية، الأنماط القيادية المختلفة).
- محددات بشرية: تم جمع البيانات من الموظفين بمديريات الخدمات بمحافظة بنى سويف، وتم قياس متغيرات البحث من وجهة نظر الموظفين، لذا يمكن إعادة البحث من خلال اخذ عينة اخرى من المديرين ورؤساء الأقسام، كذلك يمكن ان تتناول البحوث المستقبلية مدى تأثير المتغيرات الديمغرافية لعينة البحث مثل (النوع، العمر، المستوى التعليمى، مدة الخدمة) على تفسير علاقات نموذج البحث.
- محددات تطبيقية: ركز البحث على العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة بنى سويف دون التطرق لباقي المحافظات الأخرى، ومن ثم يقترح الباحث إجراء المزيد من البحوث ليشمل باقى المحافظات الأخرى، كذلك يمكن إعادة اختبار نموذج البحث من خلال اجراء دراسة تطبيقه مقارنة بين القطاع الحكومى، والقطاع الخاص. كما يمكن التحقق من النموذج المقترح مرة أخرى، ولكن مع التطبيق على قطاعات أخرى مثل: الوحدات المحلية، أو قطاع الصحة، أو قطاع التعليم، أو قطاع الاتصالات.

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

- الحكيم، ليث علي، وناصر، السيد وائل (2014). الأنومية التنظيمية وسلوك العمل العكسي: دراسة تطبيقية على شركات السياحة بالعراق. مجلة الغرى للعلوم الاقتصادية والإدارية، 30، 1-35.
- العتيبي، راشد بن غازي (2024). أثر المحسوبة التنظيمية في الانغماس الوظيفي بين موظفي شركة مطارات الرياض: التسوية في العمل كمتغير وسيط. مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، 61(1)، 297-332.
- النجار، سامر أحمد (2023). الدور الوسيط لسلوكيات التسييس التنظيمي في العلاقة بين الأنومية التنظيمية والانحراف التنظيمي: دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في مستشفيات جامعة المنصورة في مصر. مجلة المثني للعلوم الإدارية والاقتصادية، 13(4)، 25-38.
- توفيق، هنداف محمد، وثاميدى، كرين مصطفى (2023). الأنومية التنظيمية وتأثيرها في حدوث الانحراف التنظيمي: "دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في عدد من المديرات الحكومية في مدينة زاخو بالعراق. مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو، 11(1)، 121-147.
- خالد، على (2018). أثر اللامعيارية التنظيمية على السلوك المنحرف في مكان العمل: دراسة استطلاعية على عينة من موظفي الإدارة العمومية. مجلة جامعة الجزائر، 31(2)، 368-387.
- رضوان، أحمد جمال (2022). أثر الخوف في العمل على العلاقة بين الارتباك التنظيمي وانتقام العاملين بالتطبيق على بعض المنظمات بمصر، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة بنها، كلية التجارة.
- سليمان، سها نبيل (2019). الحسد التنظيمي ودوره الوسيط في العلاقة بين تبادل القائد - العضو وسلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين في المنظمات الخدمية الحكومية بمدينة كفر الشيخ: دراسة تطبيقية. المجلة المصرية للدراسات التجارية، 43(3)، 153 – 219.
- سنوسي، حامد زعزوع (2023). تأثير القيادة السامة على سلوك العمل الانحرافي: الدور الوسيط لانتهاك العقد النفسي، والدور المعدل للانفصال الأخلاقي- دراسة تطبيقية على العاملين بمجالس المدن والوحدات المحلية بمحافظة الفيوم. مجلة الدراسات المالية والتجارية، 1، 674-743.
- عبد الغفار، محمد السعيد (2022). الدور الوسيط للحسد التنظيمي في العلاقة بين المقارنة الاجتماعية التصاعدية وسلوكيات المواطنة التنظيمية: الرقابة الذاتية كمتغير معدل: دراسة تطبيقية على العاملين بمصلحة الضرائب العامة بمحافظة الدقهلية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 13(3)، 283-338.

عبد، عذراء محسن، ومحمود، زيد خوام، ومصطفى، إبراهيم خالد (2023). دور سلوكيات القيادة المستنيرة في الحد من الأنومية التنظيمية: بحث ميداني تحليلي في جامعة بغداد. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، 13(4)، 68-81.

عطا، رغداء محمد (2023). علاقة صناعة العلامة التجارية للمورد البشري بالأنومية التنظيمية بالتطبيق على العاملين بشركات إنتاج الكهرباء والطاقة المتجددة في مصر. مجلة البحوث التجارية، 45(3)، 273-321.

علي، إيناس أحمد إسماعيل إبراهيم (2022). علاقة الإدارة الافتراضية بالأنومية التنظيمية: دراسة ميدانية على شركات المحمول في مصر. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 2، 237-299.

مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار (2020). مؤشر إدراك ومكافحة الفساد الإداري.

نجم، عبد الحكيم أحمد، والدريبي، سارة السيد، وأبو العطا، غادة ياسر صابر (2023). تأثير المحسوبية التنظيمية المدركة على إحباط الموظف: دراسة تطبيقية على العاملين بهيئة ميناء دمياط وبورسعيد. المجلة المصرية للدراسات التجارية، 47(3)، 1-33.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

- Abd, A., Mahmoud, Z., & Mustafa, I. (2023). The Role of Enlightened Leadership Behaviors in Reducing Organizational Anomie: An analytical Field Research at the University of Baghdad. *Kirkuk University Journal of Administrative and Economic Sciences*, 13(4), 68-81. (In Arabic)
- Abdel Ghaffar, M. (2022). The mediating role of organizational envy in the relationship between upward social comparison and organizational citizenship behaviors: Self-control as a moderating variable: An applied study on employees of the General Tax Authority in Dakahlia Governorate. *Scientific Journal of Business and Environmental Studies*, 13(3), 283-338. (In Arabic)
- Abdul Rahim, A., Noranee, S., Othman, A., Shabudin, A., & Anis, A. (2018). Organization restructuring: The influence of interpersonal conflict, anomie, and trust in management on counterproductive work behaviour. *International Journal of Management and Sustainability*, 7(2), 83-92.
- Abugabel, A. (2023). The Mediating Role of Organizational Anomie in the Relationship between Toxic Leadership and Counterproductive Work Behaviors: An Empirical Study. *Scientific Journal for Financial and Commercial Studies and Research*, Faculty of Commerce, Damietta University, 4(2), 207- 263.

- Akca, M. (2019). *An investigation of the relationship between favoritism and workplace deviance: meditation role of negative emotions*. Analyzing Workplace Deviance in Modern Organizations, ed. N. Sharma (Hershey, PA: IGI Global), 114–138.
- Akuffo, I. & Kivipold, K. (2019). Influence of leaders' authentic competences on nepotism-favoritism and cronyism. *Management Research Review*, 43, 369–386.
- Akyol, B. & Erkoc, N. (2022). The Relationship Between Teachers' Perception of Organizational Cronyism and of Organizational Dissent. *Psycho-Educational Research Reviews*, 11(3), 586-602.
- Al-Ataibi, R. (2024). The impact of organizational cronyism on job involvement among employees of Riyadh Airports Company: Procrastination at work as mediating variable. *Alexandria University Journal of Administrative Sciences*, 61(1), 297-332. (In Arabic)
- Al-Hakim, L.& Nasser, A. (2014). Organizational Anomie and Counterproductive Work Behavior: An Applied Study on Tourism Companies in Iraq. *Al-Ghari Journal of Economic and Administrative Sciences*, 30, 1-35. (In Arabic)
- Ali, E. (2022). The Relationship between Virtual Management and Organizational Anomie: A Field Study on Mobile Companies in Egypt. *Scientific Journal of Economics and commerce*, 2, 237-299. (In Arabic)
- Ali, S, Shahzad F, Hussain I, Yongjian P, Khan M & Iqbal Z. (2022). The Outcomes of Organizational Cronyism: A Social Exchange Theory Perspective. *Front. Psychol Journal*, 13.
- Alibrahim, M. (2024). Psychological empowerment and its relationship to organizational anomie and enhancing creative behavior among employees in the Saudi Ministry of sports. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*, 7(3), 1099-1117.
- Al-Nagar, S. (2023). The mediating role of organizational politicization behaviors in the relationship between organizational anomie and organizational deviance: An analytical study of the opinions of a sample of employees in Mansoura University hospitals in Egypt. *Al-Muthanna Journal of Administrative and Economic Sciences*, 13(4), 25-38. (In Arabic)

- Appelbaum, S., Shapiro, B., & Molson, J. (2006). Diagnosis and remedies for deviant workplace behaviors. *Journal of American Academy of Business*, 9, 14-20.
- Atta, R. (2023). The Relationship of Human Resource Branding to Organizational Anomie as Applied to employees in Electricity and Renewable Energy Production Companies in Egypt. *Journal of Business Research*, 25(3), 273-321. (In Arabic)
- Awee, A., Mohsin, F., & Makhbul, Z. (2020). The factors why people exert less: The relationship between workplace envy and social loafing moderated by self-esteem. *International Journal of Management Studies*, 27 (2), 27-46.
- Azeez, L., & Hasson, S. (2021). Reducing Organizational Anomie in Light of Entrepreneurial Behavior. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 27, 25-39.
- Azizi, M. R., Atlasi, R., Ziapour, A., Abbas, J., & Naemi, R. (2021). Innovative human resource management strategies during the COVID-19 pandemic: a systematic narrative review approach. *Heliyon* 7:07233. doi: 10.1016/j.heliyon. 2021.e07233.
- Baharom, M. N., Sharfuddin, M., & Iqbal, J. (2017). A systematic review of the deviant workplace behavior. *Review of Public Admonition Management*, 5, 1-8.
- Bilal, A., Fatima, T. & Imran, M. (2020). Shutting eyes to merit! the curse of cronyism in Pakistani small and medium scale business. *South Asian Journal of Human Resource Management*, 7, 61-90.
- Braun, S., Aydin, N., Frey, D. & Peus, C. (2018). Leader Narcissism Predicts Malicious Envy and Supervisor Targeted Counterproductive Work Behavior: Evidence from Field and Experimental Research. *Journal of Business Ethics*, 151, 725-741.
- Cai, D., Cai, Y., Sun, Y., & Ma, J. (2018). Linking Empowering Leadership and Employee Work Engagement: The Effects of Person-Job Fit, Person-Group Fit, and Proactive Personality. *Front. Psychol.* 9 (1304).
- Cea-Leiva, F., Salvo-Garrido, S. & Dominguez-Lara, S. (2024). Adaptation and Validation of the Perception of Anomie Scale in Chilean University Students. *International Journal of Behavioral Sciences*, 14, 1-13.

- Chegeni, F. (2024). Organizational anomie and Employees' deviant workplace behaviors: Clarifying the mediating role of social capital in government organizations. *Social Capital Management*.
- Choi, Y., Myung, J., & Kim, J. (2018). The effect of employees' perceptions of corporate social responsibility activities on employee deviance: The mediating role of anomie. *Sustainability*, 10(3),1-20.
- Cohen, D. (1993). Creating and maintaining ethical work climates: Anomie in the workplace and implications for managing change. *Business Ethics Quarterly*, 3(4), 343-358.
- Costello, A. & Osborne, J. (2005). Best Practices in Exploratory Factor Analysis: Four Recommendations for Getting the Most from Your Analysis. *Practical Assessment Research & Evaluation*, 10(7).
- De Clercq, D., Fatima, T., & Jahanzeb, S. (2021). Cronies, procrastinators, and leaders: a conservation of resources perspective on employees' responses to organizational cronyism. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 31, 77–88.
- De Lara, P. (2009). Anomia as a Moderator of the Relationship Between Perceptions of Organizational Justice and Cyberloafing. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(2), 99-112.
- De Lara, P., & Rodriguez, T. (2007). Organizational anomie as moderator of the relationship between an unfavorable attitudinal environment and citizenship behavior. *Personnel Review*. 36(6), 843-866.
- Duffy, M., Lee, K.& Adair, E. (2021). Workplace Envy. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 8, 19–44.
- Erdil, O., & Muceldili, B. (2014). The Effects of Envy on Job Engagement and Turnover Intention. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 447-454.
- Eslami, A., & Arshadi, N. (2016). Effect of Organizational Competitive Climate on Organizational Prosocial Behavior: Workplace Envy as a Mediator. *International Journal of Psychological and Behavioral Sciences*, 10(5),1798- 1801.

- Fandino, A., Aguiar, S., Formiga, N., Menezes, R. & Bentes, S. (2015). Organizational Anomie, Professional Self-Concept and Organizational Support Perception: Theoretical Model Evidence for Management. *International Journal of Business and Social Science*, 11(1), 1-10.
- Farooq, W., Khalid Bhatti, O., Ishaq, R., & Kashif, S. (2023). Investigating the non-work antecedents of workplace deviance. *Cogent Business & Management*, 10(1).
- Fatima, T., Bilal, A., Imran, M., Sarwar, A., & Shabeer, S. (2024). The Hidden Cost of Cronyism! A nexus of Knowledge Hiding, Moral Disengagement and Egoistic climate in Higher Educational Institutions. *Journal of Applied Research in Higher Education*.
- Ghadi, M. (2018). Empirical examination of theoretical model of workplace envy: Evidence from Jordan. *Management Research Review*, 41(12), 1438-1459.
- Golparvar, M., & Nadi, M. (2011). Investigating the Role of Organizational Anomie in Moderating the Relationship between University Faculty Member's Attitudes with Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Social Sciences*, 7(1).
- Golparvar M. & Nadi, M. (2009). Investigating The Role of Organizational Anomie in The Relationship Between University Faculty Members' Attitudes and Civic Behavior. *Journal of Social Sciences*, 7(1), 141-159.
- Gonzalez-Navarro, P., Zurriaga-Llorens, R., Olateju, A. & Llinares-Insa, L. (2018). Envy and Counterproductive Work Behavior: The Moderation Role of Leadership in Public and Private Organizations. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 15(1455), 1-17.
- Hair, J., Hair, J., Hult, G., Ringle, C. & Sarstedt, M. (2021). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling*. Sage Publications: Thousand Oaks, CA, USA.
- Henseler, J., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43 (1), 115-135.
- Hilal, M., (2021). The moderating role of self-efficacy in the relationship between workplace envy and social undermining. *Wiley Periodicals*, 28-40. DOI: 10.1002/joe.22091

- Hu, L. & Bentler, P. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling. A Multidisciplinary Journal*, 6(1),1-55.
- Islam, T., Rizvi, F. & Ahmed, W. (2023). Employee silence as a response to cronyism in the workplace: the roles of felt violation and continuance commitment. *Kybernetes*, 1-20.
- Jahanshahi, A., Rivas, M. & Castillo, A. (2022). The Outcomes of Organizational Fairness among Precarious Workers: The Critical Role of Anomie at Work. *Human Behavior and Emerging Technologies*, (2022), 1-12.
- Javed, B., Fatima, T., Yasin, R., Jahanzeb, S., & Rawwas, M. (2019). Impact of abusive supervision on deviant work behavior: the role of Islamic work ethic. *Business Ethics*. 28, 221-233.
- Jones, R. & Stout, T. (2015). Policing nepotism and cronyism without losing the value of social connection. *Industrial and Organizational Psychology*, 8 (1),1-12.
- Khaled, A. (2018). The impact of organizational Anomie on deviant behavior in workplace: A survey study on a sample of public administration employees. *Journal of the University of Algiers*, 1(32), 368-387. (In Arabic)
- Khalil, H. (2020). Open-Book Management: An Approach for Information Sharing to Reduce Organizational Anomie. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 14(3),1438-1453.
- Khan, A., Peretti, J. & Quratulain, S. (2009). Envy and counterproductive work behaviors: Is more fairness always preferred. In *Proceedings of the 20th AGRH Conference of the French-Speaking HR/OB Research Scholarly*, Toulouse, France, 9-11 September 2009.
- Khatri, N., Tsang, E., & Begley, T. (2006). Cronyism: A cross-cultural analysis. *Journal of International Business Studies*, 37, 61-75.
- Khatri, N., & Tsang, E. (2003). Antecedents and consequences of cronyism in organizations. *Journal of Business Ethics*, 13(4),289-303.
- Kim, E., Sung, L & Park, T. (2020). Pay differentials, work effort, and social undermining: Role of envy. In *Academy of Management Proceedings*, 2020 (151).

- Ko, J., & Hur, S. (2014). The impacts of employee benefits, procedural justice, and managerial trustworthiness on work attitudes: Integrated understanding based on social exchange theory. *Public Administration Review*, 74(2),176-187.
- Kucuk, B., Tastan, S. (2019). The Examination of The Impact of Workplace Envy on Individual Outcomes of Counterproductive Work Behavior and Contextual Performance: The Role of Self-Control. *The Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences*. 24(3),735-766.
- Li,M., Xu, X., & Kwan.,H. (2023). The antecedents and consequences of workplace envy: A meta-analytic review. *Asia Pacific Journal of Management*, 40,1–35.
- Liu, F, Liu, D., Zhang, G. & Ma, G. (2019). The relationship between being envied and workplace ostracism: The moderating role of neuroticism and the need to belong. *Personality and Individual Differences*.147, 223–228.
- Mcgrath, D. (2011). Workplace Envy: The Methodological Challenges of Capturing a Denied and Concealed Emotion. *International Journal of Interdisciplinary Social Sciences*, 6 (1).
- Mingzheng, W., Xiaoling, S., Xubo, F., & Youshan, L. (2014). Moral identity as a moderator of the effects of organizational injustice on counterproductive work behavior among Chinese public servants. *Public Personnel Management*, 43(3), 314–324
- Mousavi, N., Sepahvand, R. & Fathi, F. (2023). Analyzing The Effect of Organizational Cronyism on Employee Procrastination with Emphasis on the Mediating Role of Social Capital in Government Organizations. *Social Capital Management*. 10(1),31-45.
- Najm, A., Al-Derini, S., & Abu Al-Ata, G. (2023). The impact of perceived organizational cronyism on employee frustration: An applied study on employees of Damietta and Port Said Port Authority. *The Egyptian Journal of Business Studies*, 47(3),1-33. (In Arabic)
- Nandedkar, A. (2016). Investigating Leader-Member Exchange and Employee Envy: An Evidence from The Information Technology Industry. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 19(4),419-451.

- Naz, F. (2020). Impact of Cronyism on Deviant Workplace Behavior and Employee Creativity: Mediating Role of Moral Disengagement and Moderating Role of Power Distance. *Unpublished Thesis*, Faculty of Management & Social Sciences, Capital University of Science and Technology.
- Ng, T. (2017). Can idiosyncratic deals promote perceptions of competitive climate, felt ostracism, and turnover?. *Journal of Vocational Behavior*, 99, 118- 131.
- Ntayi, J., Ahiauzu, A., & Eyaa, S. (2011). Psychological climate, catharsis, organizational anomie, psychological wellness and ethical procurement behaviour in Uganda's public sector. *Journal of Public Procurement*, 11(2),1-32.
- Obuobisa-Darko, T., & Tsedzah, V. (2019). Human Resource Development Climate and Employee Engagement in Developing Countries. *International Journal of Business and Management*, 14(6).
- Othman,A., Maulud, F., Rahman,K. & Isa., M. (2022). Factors Contributing to Employee Workplace Deviant Behaviors in Public Sector Organizations. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 11(1).
- Palabiyik, N., Yikilmaz,I. & Surucu, L. (2024). Workplace envy, workplace incivility, and Job satisfaction: an empirical study on nurses., *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 42, 81-94, <https://doi.org/10.18092/ulikidince.131989>.
- Pearson, C. (2016). Finessing Negative Emotions Ad Hoc: Working paper, Thunderbird School of Global Management, Glendale, Arizona.
- Pervez,S., Haq, M., Ahmed, M., & Usman, M. (2019). Linking Cronyism, Psychological Contract Breach, and Moral Disengagement: A Study of Public Sector University Teachers. *IBT Journal of Business Studies*. 15(1),170-183.
- Radwan, A. (2022). The impact of fear at work on the relationship between organizational Anomie and employee revenge, applied on some organizations in Egypt, *Unpublished PHD*, Benha University, Faculty of Commerce. (In Arabic)

- Ramzy, O., El Bedawy, R., & Maher, A. (2018). Dysfunctional Behavior at the Workplace and Its Impact on Employees' Job Performance. *International Journal of Business Administration*, 9(4), 224-233.
- Reh S., Troster C. & Van Quaquebeke N. (2018). Keeping (future) rivals down: Temporal social comparison predicts coworker social undermining via future status threat and envy. *Journal of Applied Psychology*, 103(4), 399-415.
- Robinson, L. & Bennett, R. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *The Academy of Management Journal*, 38, 555-572.
- Sanosy, H. (2023). The impact of toxic leadership on deviant work behavior: Impact of Toxic Leadership on Deviant Work behavior: Mediating role of psychological contract Violation and Moderating role of Moral Disengagement-an empirical study on employees in cities councils and local units in Fayoum governorate. *Journal of Financial and Commercial Studies*, 1, 674-743. (In Arabic)
- Sarac, O., & Batman, O. (2022). The Effect of the Perception of Cronyism in Hotels on Employee Motivation. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 25(4).
- Sarma, R., Swarupa, B. & Verma, H. (2024). Investigation into Factors Influencing Employee Deviant Behavior in Workplace. *Journal of Electrical Systems*, 20(3), 807-813.
- Sepahvand, M., Arefnejhad, F. & Zaree, M. (2018). The effect of organizational spirituality on organizational anomie with an emphasis on the mediating role of work ethics (case study: Lorestan University), *Management Islamic University*. 8(18), 387-406.
- Shady, A., Bouchra, N. & Darrag, M. (2024). Workplace ostracism as an antecedent to workplace envy: the mediating roles of metacognitive resources and dimensions of social perception. *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*, 12(1), 112-129.
- Shaheen, S., Abrar, M.F., Saleem, S., Shabbir, R., & Zulfiqar, S. (2021). Linking organizational cronyism to deviant workplace behavior: Testing the mediating role of employee negligence in Pakistani higher education institutions. *International Journal of Leadership in Education*, (26), 427 - 449.

- Shaheen S., Zulfiqar S., Saleem S. & Shehazadi, G. (2020). Does Organizational Cronyism Lead to Lower Employee Performance? Examining the Mediating Role of Employee Engagement and Moderating Role of Islamic Work Ethics. *Front. Psychol.*, 1-14.
- Shaheen S., Bari M., Hameed F. & Anwar M. (2019) Organizational Cronyism as an Antecedent of Ingratiation: Mediating Role of Relational Psychological Contract. *Front. Psychol.* 10 (1609). doi: 10.3389/fpsyg.2019.01609.
- 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) 308–323.
- Shu, C.& Lazatkhan, J. (2017). Effect of leader-member exchange on employee envy and work behavior moderated by self-esteem and neuroticism. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 33(1), 69-81.
- Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V., & Guzman, J. (2010). Are leaders' well-being, behaviors and style associated with the affective well-being of their employees?. *A systematic review of three decades of research*. *Work Stress* 24, 107–139.
- Smith, R. & Kim, S. (2007). Comprehending envy. *Psychological Bulletin*, 133(1), 46-64.
- Soliman, S. (2019). Organizational envy and its mediating role in the relationship between leader-member exchange and organizational citizenship behaviors of employees in governmental service organizations in Kafr El-Sheikh City: An applied study. *The Egyptian Journal of Business Studies*, 43(3),153-219. (In Arabic)
- Song, L., Tsui, A. & Law, K. (2009). Unpacking Employee Responses to Organizational Exchange Mechanisms: The Role of Social and Economic Exchange Perceptions. *Journal of Management*, 35(1), 56-93.
- Spector, P. & Bauer, J., (2015). Discrete Negative Emotions and Counterproductive Work Behavior. *Human Performance*, 28(4), 307-331.
- Spector, P. & Fox, S. (2002). An Emotion-Centered Model of Voluntary Work Behavior: Some Parallels between Counterproductive Work Behavior and Organizational Citizenship Behavior. *Human Resource Management Review*, 12(2), 269-292.

- Sterling, C. & Labianca, G. (2015). Costly comparisons: managing envy in the workplace. *Organizational Dynamics*, 44(4), 296-305.
- Su, X. & Chen, C. (2023). The Influence of Workplace Envy on Employees' Knowledge-Hiding Behavior Based on a Comparative Analysis between Generation Cohorts. *Behavioral Sciences*, 13(716), 1-19. <https://doi.org/10.3390/bs13090716>.
- Switzer, T. (2013). Measuring Normlessness in the Workplace: A Study of Organizational Anomie in the Academic Setting. *Unpublish PhD*, Antioch University, USA.
- Sypniewska, B. (2017). Work anomie in an organization. *International Journal of Contemporary Management*, 16(2), 235-265.
- Tai, K., Keem, S., Lee, K., & Kim, E. (2024). Envy influences interpersonal dynamics and team performance: Roles of gender congruence and collective team identification. *Journal of Management*. 50(2), 556-587.
- Tawfiq, H.& Aamed, K. (2023). Organizational anomie and its impact on the occurrence of organizational deviation: "A survey study of the opinions of a sample of employees in a number of government directorates in the city of Zakho, Iraq. *Journal of Humanities of the University of Zakho*. 11(1),121-147. (In Arabic)
- Turhan, M., & Erol, Y. (2020). The relationship among cronyism, silence and cynicism in educational organizations according to teachers' views. *Hacettepe University Journal of Education*, 35(4), 874-886.
- Turan, A. (2015). Does the Perception of Organizational Cronyism Leads to Career Satisfaction or Frustration with Work? The Mitigating Role of Organizational Commitment. *Research in Applied Economics*, 7(3),14-30.
- Turhan, M. (2014). Organizational cronyism: A scale development and validation from the perspective of teachers. *Journal of Business Ethics*,123, 295-308.
- Vahdati, H., Selgi, Z. & Bazgir, A. (2021). Organizational anomie model design with the combined approach of fuzzy interpretive structural modeling (case study: public organizations of Khorramabad city), *Human Resources Development Manager*, 16(60), 107–134.
- Vecchio, R. (2005). Explorations in Employee Envy: Feeling Envious and Feeling Envied. *Cognition & Emotion*, 19(1), 69-81.

- Veiga, J., Baldrige, D., Marko, A. & Czy, L. (2014). Toward greater understanding of the pernicious effects of the workplace. *The International Journal of Human Resources Management*, 25(17), 2364-2381.
- Walter, C., & Oliveira, M. (2022). An exploratory study on the barriers to innovative behavior: the spiteful effect of envy. *Journal of Organizational Change Management*, 35(6), 936-960.
- Wobker, I. (2014). The price of envy-An experimental investigation of spiteful behavior. *Management Decision Economics*.36, 326–335.
- Yan, Y., & Bei, H. (2009). Notice of retraction the antecedents of organizational cronyism. *In International Conference on Management and Service Science (MASS 2009)*, 1-4.
- Yu, J., De Klerk, S., & Hess, M. (2021). The influence of cronyism on entrepreneurial resource acquisition. *Asia Pacific Journal management*, 38, 1–30.
- Zarchi, M., Beheshtifar, M. & Kazemi, H. (2023). Meta-analysis of effective factors on the consequences of organizational anomie. *International Journal of Nonlinear Analysis and Applications*, 14, 1359–1370.
- Zhang, W., Ding, Y. & Xu, F. (2024). How does proactive personality affect employee creativity and ostracism? The mediating role of envy. *Heliyon*, 10,1-9.
- Zhao, X., Lynch, J. & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *The Journal of Consumer Research*, 37(2).
- Zurriaga, R., Gonzalez-Navarro, B. & Buunk, A. (2020). Envy in the Workplace: A Systematic Review of the Past Five Years. *Psychology: Organizations and Work Journal*, 20(4), 1247-1256.

The Impact of Organizational Cronyism on Deviant Work Behavior: Mediating Role of Workplace Envy and Moderating Role of Organizational Anomie - An Empirical Study on Employees in the Services Directorates in Beni Suf Governorate

Dr. Ahmed Hussien Yousif

Abstract

This study aims to investigate the mediating role of workplace envy on the relationship between organizational cronyism and deviant work behavior. Additionally, it investigates the moderating role of organizational anomie on the relationship of both organizational cronyism and workplace envy to deviant work behavior. Data were gathered from 273 employees in the services directorates in Beni Suf governorate. and analyzed using SPSS V.26 and Smart-PLS V.4 software. The study found that there is a direct positive effect of organizational cronyism on both workplace envy and deviant work behavior, and a positive effect of workplace envy on deviant work behavior. The findings also revealed that workplace envy partially mediate the link between organizational cronyism and deviant work behavior Moreover, organizational anomie was found to positively moderate the relationship of both organizational cronyism and workplace envy with deviant work behavior in the services directorates of Beni Suf Governorate.

Keywords

organizational cronyism, workplace envy, deviant work behavior, organizational anomie, services directorates.

التوثيق المقترح للدراسة وفقا لنظام APA

يوسف، أحمد حسين (2024). تأثير المحسوبية التنظيمية على سلوك العمل الانحرافي: الدور الوسيط للحسد في مكان العمل، والدور المعدل للإرتباك التنظيمي - دراسة تطبيقية على العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة بنى سويف. مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، 61(4)، 285-347.

