



## الانفصال الأخلاقي كمتغير وسيط في العلاقة بين الاشراف المسيء والانحرافات السلوكية داخل بيئة العمل

دراسة ميدانية على العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة دمياط

إعداد

د. مها مصباح محمد شبانه

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

كلية التجارة، جامعة دمياط

[moha@du.edu.eg](mailto:moha@du.edu.eg)

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية

كلية التجارة – جامعة دمياط

المجلد الرابع - العدد الأول – الجزء الثالث - يناير ٢٠٢٤

التوثيق المقترح وفقاً لنظام APA:

شبانه، مها مصباح محمد (٢٠٢٤). الانفصال الأخلاقي كمتغير وسيط في العلاقة بين الاشراف المسيء والانحرافات السلوكية داخل بيئة العمل: دراسة ميدانية على العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة دمياط. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، (١)٥ ج٣، ١٣١٩ - ١٣٧٢.

رابط المجلة: <https://cfdj.journals.ekb.eg/>

## أثر الانفصال الأخلاقي كمتغير وسيط في العلاقة بين الإشراف المسيء والانحرافات السلوكية داخل

### بيئة العمل: دراسة ميدانية على العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة دمياط

د. مها مصباح محمد شبانه

#### الملخص:

استهدفت الدراسة قياس الدور الوسيط للانفصال الأخلاقي في العلاقة بين الإشراف المسيء والانحرافات السلوكية للعاملين داخل بيئة العمل؛ من خلال التطبيق على عينة قوامها (٣٨٠) مفردة من العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة دمياط. وبالاعتماد على نموذج المعادلات الهيكلية SEM، أسفرت نتائج التحليل الإحصائي عن وجود تأثير معنوي طردي للإشراف المسيء على كل من الانحرافات السلوكية للعاملين داخل بيئة العمل والانفصال الأخلاقي؛ وأن الانفصال الأخلاقي يؤثر طردياً وبشكل معنوي على معدل انتشار الانحرافات السلوكية بين العاملين داخل بيئة العمل. كما أوضحت النتائج أن الانفصال الأخلاقي يلعب دور الوساطة الجزئية في العلاقة بين الإشراف المسيء والانحرافات السلوكية بين العاملين داخل بيئة العمل. وفي ضوء ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج؛ أُقترحت مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تسهم في الحد من الانحرافات السلوكية بين العاملين داخل بيئة العمل.

الكلمات المفتاحية: الانحرافات السلوكية داخل بيئة العمل، الانفصال الأخلاقي، الإشراف المسيء.

#### تمهيد:

يُعد الفساد واحداً من أكثر العوامل سلبية نظراً لتأثيره المباشر على مؤشرات النمو والتنمية، ولذلك تسعى الدولة جاهدة نحو الحد من ممارسات الفساد بين العاملين بالجهاز الإداري، حتى تضمن تقديم خدمة ذات جودة مناسبة للمواطنين. وتشمل ظاهرة الفساد عدداً من الممارسات التي من الممكن إجمالها في: الرشوة، واختلاس المال العام، واستغلال المناصب العامة، والبيروقراطية والروتين ودورهما في تسهيل الفساد، وغياب تكافؤ الفرص في الوظائف العمومية بسبب غياب معيار الكفاءة. ولقد فطنت الدولة المصرية لخطورة المشكلة لما لها من تأثير سلبي على تحقيق أهداف التنمية بسبب إساءة استخدام السلطة من جانب بعض العاملين وتعظيم المصلحة الشخصية على المصلحة العامة بهدف تحقيق مكاسب شخصية مادية أو معنوية. ولذلك أفردت رؤية مصر ٢٠٣٠ محوراً كاملاً للشفافية وكفاءة المؤسسات الحكومية، يستهدف هذا المحور بناء جهاز إداري حكومي كفاء وفعال، يتسم بالمهنية والشفافية والعدالة والاستجابة والجودة، ويخضع للمساءلة، ويُعطي من رضاء المواطن، بما يدعم تحقيق الأهداف التنموية (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، ٢٠١٥).

ونظراً لخطورة الفساد على تحقيق أهداف التنمية المستدامة، فقد وضعت الدولة المصرية مجموعة من الاستراتيجيات لمكافحته على مراحل زمنية مختلفة؛ وقد أسفرت نتائج تقييم استراتيجية مكافحة الفساد في مرحلتها الأولى من عام ٢٠١٤ وحتى عام ٢٠١٨، ثم المرحلة الثانية في عام ٢٠١٩ حتى عام ٢٠٢٢ عن وجود بعض الملاحظات التي يجب تلفيها بهدف الارتقاء بمستوى أداء الجهاز الحكومي والإداري للدولة وتحسين الخدمات الجماهيرية. لذلك تركز الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد في نسختها الثالثة ٢٠٢٣-٢٠٣٠ على ضرورة وجود جهاز إداري كفاء وفعال قادر على تقديم خدمات متميزة للمواطن والمستثمر (المرصد المصري، ٢٠٢٣).

تعتبر ظاهرة الفساد الإداري انعكاساً لظاهرة تنظيمية لا تزال تخضع للبحث والدراسة تحت مفهوم الانحرافات السلوكية داخل بيئة العمل **Workplace Deviant Behaviors (WDB)**، وتستهدف تلك السلوكيات المنحرفة القيام ببعض التصرفات التي تستهدف إلحاق الضرر بالمنظمة أو العاملين (عشري، ٢٠٢١). لذلك تعتبر إدارة الانحرافات السلوكية داخل بيئة العمل من الأمور المقلقة للمنظمات على مستوى العالم، نظراً لما يترتب على سوء إدارتها من أضرار مثل: تدهور الأداء المالي، انتشار الشائعات، ومحاولة الإضرار بممتلكات المنظمة، والإساءة للآخرين، الأمر الذي يترتب عليه تأثيرات سلبية على الكيان التنظيمي بأكمله (Maftai et al., 2022; Vogel and Bolino, 2020).

وفي هذا الصدد تؤكد نتائج العديد من الدراسات على أن الانحرافات السلوكية داخل بيئة العمل – مثل: عدم الامتثال لأوامر وتعليمات المديرين، محاولة إبطاء أو تعطيل دورة العمل، عدم الالتزام بمواعيد العمل الرسمية، التعدي على أصول وممتلكات المنظمة، والتعامل غير اللائق مع زملاء العمل – تؤثر جميعها على مستوى الفعالية التنظيمية، وهذا يؤكد على أهمية دور القيادة في التأثير على السلوكيات المرتبطة بالعمل. وبالتالي، فإن تعرض المرؤوسين للإشراف المسيء يؤثر سلباً على سلوكياتهم واتجاهاتهم داخل بيئة العمل، نظراً لأن ضحايا السلوك الإشرافي السلبي يعانون مشاعر سلبية شديدة تنعكس على سلوكياتهم سواء في التعامل مع ما يخص المنظمة أو ما يخص زملاء العمل أو المرؤوسين الآخرين لمعاناتهم من صعوبة التركيز والحفاظ على سلوك العمل المناسب بسبب الأفكار السلبية التي تسيطر عليهم وتقلل من قدرتهم على التنظيم الذاتي لما لديهم من موارد نفسية (Akram et al., 2021; Molino and Ghislier, 2019; Simon et al., 2015).

ولضمان تحقيق الاستدامة التنظيمية على الأجل الطويل، يؤكد الباحثون في مجال الإدارة على ضرورة حرص المديرين على توفير بيئة عمل إيجابية مناسبة تحفز الموظفين على التعلم والنمو لجعل منظماتهم أكثر استعداداً لمواجهة المستقبل بكفاءة واقتدار (Spreitzer et al., 2012) اهتم الباحثون مؤخراً بالإشراف المسيء **Abusive Supervision (AS)** باعتباره أحد الجوانب المظلمة للقيادة (McCorvey et al., 2019; Molino and Ghislier, 2022) فغالباً ما يؤثر الصراع مع المشرفين على الروح المعنوية للموظف في مكان العمل ويؤثر سلباً على الأداء الوظيفي مما يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية وزيادة معدل دوران الموظفين، نظراً لما يتضمنه من عداوة وسوء معاملة من أولئك الموجودين بالسلطة تجاه المرؤوسين (Eissa and Lester, 2022). ونظراً لانتشار الإشراف المسيء في المنظمات فقد ركز عليه الباحثون لفهم سبب حدوثه والوقوف على أبعاده، نظراً لما يترتب عليه من حالات نفسية سلبية للمرؤوسين قد تدفعهم إلى تبني بعض الانحرافات السلوكية التي تستهدف الإضرار بالمنظمة أو العاملين. (Maftei et al., 2020; Chen et al., 2022; Akram et al., 2021; Tian et al., 2020).

وبالرغم من تعدد البحوث التي أولت اهتماماً بالدور الإيجابي للقيادة في الحد من الانحرافات السلوكية داخل بيئة العمل من خلال التركيز على دور المشرفين في تحفيز المرؤوسين على زيادة الإنتاجية وتبني السلوكيات المنتجة التي تعود بالنفع على المنظمة والعاملين في آن واحد (رضوان، ٢٠١٩). إلا أن اهتمام تلك البحوث تحول نحو دراسة السلوكيات السلبية للمشرفين ودورها في انتشار الانحرافات السلوكية داخل بيئة العمل، فالمشرفون الذين يسعون لتعظيم مصالحهم الشخصية على حساب مصلحة المنظمة والعاملين، يخلقون مناخاً ملائماً للفساد الإداري وشيوع العديد من الانحرافات السلوكية داخل بيئة العمل (عبد المعطي، ٢٠٢٠، عشري، ٢٠٢١، Hattab et al., 2022; Wang et al., 2022).

يعبر الانفصال الأخلاقي **Moral Disengagement (MD)** عن قيام بعض العاملين بأفعال غير أخلاقية دون الشعور بتأنيب الضمير وإضفاء صفة الشرعية على تلك الأعمال باستخدام آليات الانفصال النفسية لإلغاء الفعالية الأخلاقية الذاتية (Eissa and Lester, 2022; Sabokro et al., 2020; Paciello et al., 2022; Manix, 2022; Yildiz et al., 2015). مع ضرورة التأكيد على أنه ليس بالضرورة أن يتعرض الفرد لظلم أو تعنت من رئيسه المباشر حتى يخرط في سلوك منحرف داخل بيئة العمل. ولذلك اهتمت الدراسات والبحوث الحديثة بالدور الوسيط للانفصال الأخلاقي للعوامل التي تساهم في انتشار الانحرافات السلوكية داخل بيئة العمل (Paciello et al., 2022).

وبناءً عليه، تسعى هذه الدراسة نحو قياس الدور الوسيط للانفصال الأخلاقي في العلاقة بين الإشراف المسيء والانحرافات السلوكية بين العاملين داخل بيئة العمل.

## أولاً: مشكلة الدراسة:

تعتبر الانحرافات السلوكية داخل بيئة العمل من أهم أسباب فشل المنظمات – بل وزيادة احتمالات إفلاسها- بسبب أثارها السلبية على المنظمة والعاملين فيها، حيث تظهر البيانات الإحصائية على المستوى الدولي أنه في الولايات المتحدة ينخرط ما بين ٣٣٪ إلى ٧٥٪ من الموظفين في أشكال مختلفة من السلوك المنحرف في أماكن عملهم، بل وتصل حالات إفلاس الشركات في تلك الدولة حوالي ٣٠٪ بسبب تلك السلوكيات المنحرفة، وتشير إحصائية حديثة بالولايات المتحدة أن حوالي ٥٠٠ ألف موظف سنوياً يقعون ضحايا تلك السلوكيات المنحرفة، وهذا يكلف الدولة حوالي ١,٢ مليون دولار يومياً لمعالجة الأثار المترتبة على تلك السلوكيات المنحرفة. ولذلك تمثل الانحرافات السلوكية في مكان العمل تحدياً بحثياً كبيراً بسبب أثارها السلبية العديدة على الموظفين والمنظمات والمجتمع ككل، حيث تؤثر على المنظمات من الناحيتين المالية والإنسانية ( Raza et al., 2023; Farooq et al., 2022).

وعلى مستوى مصر، يعاني القطاع الحكومي من انتشار العديد من الانحرافات السلوكية بين العاملين، وقد يرجع ذلك إلى اعتماده على تقديم الخدمات بشكل مباشر لجمهور المواطنين، وبالتالي فإن انخفاض الوازع الأخلاقي والديني لدى الموظف قد يدفعه إلى ممارسة بعض السلوكيات السلبية التي تضر بجهة عمله وقد تضر بزملائه الآخرين. وتوضح مؤشرات مكافحة الفساد الإداري التي تصدرها هيئة الرقابة الإدارية وجود بعض الانحرافات السلوكية بين العاملين بالقطاع الحكومي، منها: قبول الرشاي والهدايا والإكراميات وجاء هذا السلوك السلبي في المرتبة الأولى، وأشار معظم المواطنون إلى تعرضهم هم أو أحد أفراد أسرهم للظاهرة من أجل الحصول على الخدمة، ثم جاء مجاملة الأقارب والاعتماد على المعارف لتسهيل الإجراءات الحكومية في المرتبة الثانية. وجاء إساءة الموظفون استغلال المال العام في المرتبة الثالثة، حيث أكد ٧,٦ % من المواطنين إلى وجود ظاهرة استغلال الموظفين بالجهات الحكومية للمال العام، والاستيلاء على المال العام، يعتبر أقل مظاهر الفساد إدراكاً وانتشاراً من قبل المواطنين عام ٢٠٢٠ (هيئة الرقابة الإدارية، ٢٠٢٢).

إضافة لما سبق، كشف تقرير رقابي صادر لعام ٢٠٢٢ من الجهاز المركزي للمحاسبات عن عدد من المخالفات المالية والمكافآت غير المستحقة داخل مديرية الشئون الصحية والسكان بمحافظة دمياط وأهمها تخصيص مبالغ مالية بلغت حوالي ٤٨٪ كحوافز للأطباء والعاملين بالمديرية بدون وجه حق وبالمخالفة للتعليمات المنظمة لذلك. ولم يقتصر الأمر على المخالفات المالية فقط، بل امتد إلى التلاعب بدفاتر المخازن وتزوير في خطابات الضمان، تلاعب بأذونات الصرف، اختلاسات، وعجوزات وصلت قيمتها إلى نحو ٢١ مليون جنيه (الجهاز المركزي للمحاسبات، ٢٠٢٢).

وبالرغم من وجود العديد من مظاهر الفساد الإداري بالجهاز الإداري للدولة، إلا أن تبني استراتيجية وطنية لمكافحة الفساد كان لها دوراً مؤثراً في تحسين مؤشر إدراك الفساد سواء على مستوى الدولة أو على مستوى المواطنين، حيث سجلت قيمة المؤشر العام لإدراك الفساد الإداري في مصر ٤٩ درجة عام ٢٠١٩ مقارنة ٤٣,٥ درجة عام ٢٠١٨ مما يشير إلى أن الفساد أصبح أقل انتشاراً عام ٢٠١٩ مقارنة بعام ٢٠١٨. إلا أن الأمر المقلق في انتشار الفساد الإداري هو انخفاض إدراك المواطنين لمؤشر الفساد مقارنة بإدراك الخبراء ومسؤولي الشركات، حيث بلغت درجة مؤشر إدراك الفساد ٣٣,٤؛ ٥٤,٢؛ ٣٨,٧ على التوالي (مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، ٢٠٢٠). وهذا إن دل على شيء إنما يدل على تأصل جذور الفساد في القطاع الحكومي والجهاز الإداري للدولة للدرجة التي لا يشعر فيها المواطنون وطالبوا الخدمات الحكومية بأي تحسن في مستوى جودة الخدمة المقدمة أو أي تغيير في سلوكيات الموظف الحكومي نحو الأفضل، ولذلك أوضح تقرير مؤشر إدراك الفساد عام ٢٠٢٠ أن مؤشر إدراك المواطنين لجهود الدولة في مكافحة الفساد الإداري يفوق مؤشر إدراكهم للفساد الإداري، وهو الأمر الذي يؤكد وجود فجوة بشأن امتثال بعض موظفي الدولة بالتعليمات والقوانين الصادرة بشأن مكافحة الفساد الإداري، لذلك أطلقت الدولة المرحلة الثالثة للاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد ٢٠٢٣-٢٠٣٠ والتي كان أول أهدافها الاستراتيجية وجود جهاز إداري كفء وفعال يقدم خدمات متميزة للمواطن والمستثمر (الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد، ٢٠٢٣).

وحتى يمكن التعرف على أبعاد مشكلة الدراسة عن قرب، أجرت الباحثة دراسة استطلاعية على عينة ميسرة قوامها (٥٠) مفردة تم اختيارها بشكل عشوائي من العاملين بمختلف مديريات الخدمات بمحافظة دمياط، وتصميم مجموعة من الأسئلة لتمثل إطاراً لإجراء مقابلة شخصية مهيكلة، أسفرت نتائج تحليل بيانات المقابلة الشخصية عن مجموعة من النتائج أهمها:

١. انتشار العديد من الانحرافات السلوكية بين العاملين بمديريات الخدمات وكانت تلك الانحرافات موجهة نحو جهة العمل مثل:

- تعتمد العمل ببطء وتعطيل العمل عندما تستدعي الحاجة سرعة الإنجاز.
- عدم الالتزام بتعليمات العمل وتنفيذ القوانين المرتبطة بها.
- محاولة الحصول على بعض البدلات بأساليب ملتوية، مثل صرف بدلات الانتقال بدون وجه حق.
- تعتمد تصفح المواقع الالكترونية ومتابعة وسائل التواصل الاجتماعي أثناء وقت العمل الرسمي.
- استغلال موارد العمل في تحقيق مصالح شخصية.
- محاولة الحصول على مكافآت وحوافز بطرق ملتوية لا ترتبط بحجم الإنجاز.
- وجود رغبة في اختلاس بعض الأموال الخاصة بجهة العمل.
- عدم الالتزام بمواعيد العمل الرسمية، سواء في الحضور أو الانصراف.
- ادعاء التمارض للغياب الشرعي عن العمل.
- التعامل بشكل غير لائق مع جمهور المواطنين المترددين على مديريات الخدمات
- تعتمد إتلاف بعض أدوات العمل.
- التباطؤ في تقديم الخدمة للمواطنين.

٢. وجود بعض الانحرافات السلوكية تجاه العاملين بمديريات الخدمات، مثل:

- محاولة إلحاق الضرر بسمعة الآخرين من خلال نشر الشائعات المغرضة حولهم بهدف تحقيق أغراض شخصية.
- محاولة التقليل من حجم الجهد المبذول من الآخرين.
- السخرية من زملاء العمل أو المرؤوسين والمساس السلبي بحياتهم الخاصة.
- نسب الأخطاء الشخصية إلى الآخرين وإلقاء اللوم عليهم.
- الاستقواء على الآخرين داخل جهة العمل.
- التهكم والسخرية من الآخرين والتقليل من شأنهم أمام زملائهم.

٣. قيام بعض المشرفين والرؤساء المباشرين ببعض التصرفات التي تستهدف التقليل من شأن مرؤوسيههم، مثل:

- تذكير المرؤوسين بأخطائهم وعدم منحهم فرصة لتصحيح الأخطاء والتشهير بهم أمام زملائهم.
- تكليف المرؤوسين بإنجاز بعض المصالح الشخصية للمشرفين خارج نطاق العمل الرسمي.
- الانفراد بالقرار وتجاهل رأي المرؤوسين.
- تجاهل ما يقدمه المرؤوسون من أفكار قد تعود بالنفع على جهة العمل.
- النرجسية والاستعلاء على المرؤوسين والنظر إليهم نظرة دونية.
- عند حدوث أخطاء في العمل من المشرفين، لا يتورعون في إصاقها بالمرؤوسين دون مراعاة أي وازع ديني أو أخلاقي.
- ينسب المشرفون لهم أي نجاح يحققه المرؤوسون، وحال تحقيق أي فشل ينسبوه للمرؤوسين.

في ضوء المؤشرات الكمية عن حجم الانحرافات السلوكية داخل القطاع الحكومي؛ وتأسيساً على نتائج الدراسة الاستطلاعية التي أجرتها الباحثة على عينة من العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة دمياط، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

ما أثر سلوكيات الإشراف المسيء على انتشار الانحرافات السلوكية داخل بيئة العمل بمديريات الخدمات بمحافظة دمياط؟ وما طبيعة الدور الوسيط الذي يمكن أن يلعبه الانفصال الأخلاقي في العلاقة بين الإشراف المسيء وانتشار الانحرافات السلوكية داخل بيئة العمل؟

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيسي أربع تساؤلات فرعية، وهي:

- ١- ما أثر الإشراف المسيء على الانحرافات السلوكية للعاملين داخل بيئة العمل؟
- ٢- ما أثر الإشراف المسيء على الانفصال الأخلاقي لدى المرؤوسين؟
- ٣- ما أثر الانفصال الأخلاقي على الانحرافات السلوكية للعاملين داخل بيئة العمل؟
- ٤- ما طبيعة الدور الوسيط الذي يمكن أن يلعبه الانفصال الأخلاقي في العلاقة بين الإشراف المسيء والانحرافات السلوكية للعاملين داخل بيئة العمل؟



## ثانياً: الخلفية النظرية وبناء الفروض:

تتناول الباحثة الإطار النظري لمتغيرات الدراسة والعلاقة بينها على النحو التالي:

### (١) العلاقة بين الإشراف المسيء والانحرافات السلوكية داخل بيئة العمل:

يُعرّف الإشراف المسيء بأنه "إدراك المرؤوسين لمدى انخراط المشرفين في تبني السلوكيات العدائية اللفظية و/أو غير اللفظية، باستثناء التعدي الجسدي" (Tepper, 2007). وأيضاً عرفه كلاً من Kim and Kong (2020) على أنه "أحد أنواع السلوك العدواني الذي له العديد من النتائج السلبية في مكان العمل". ويعرفه Arendt et al. (2021) بأنه "إظهار المشرفين لسلوكيات لفظية و/أو غير لفظية معادية تجاه مرؤوسهم". ونظراً لخطورة النتائج السلبية المترتبة على الإشراف المسيء، فقد اهتم الباحثون بدراسته باعتباره أحد الجوانب المظلمة للقيادة التي تؤثر سلباً على معدلات أداء العاملين (Molino and Ghislier, 2019; Srikanth, 2019) فغالباً ما يؤثر السلوك الإشرافي المسيء على الروح المعنوية للموظف في مكان العمل ويؤثر سلباً على أدائه الوظيفي مما يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية وزيادة معدل دوران الموظفين وانتشار العديد من الانحرافات السلوكية داخل بيئة العمل (Shillamkwese et al., 2020; Li et al., 2020).

الجدير بالذكر أن الإشراف المسيء يتضمن نوعين من السلوكيات، هما (Harris et al., 2013):

١- الإشراف المسيء مباشر العدواني ويعبر عن مجموعة من السلوكيات السلبية المرتبطة بالمشرف وتجعله دائم الانتقاد للموظف أمام زملائه، وتوجيه اللوم له بشكل غير مناسب، وأنه دائم الانفعالات وينتهك خصوصية الموظفين. ويرى كلاً من Mitchell and Ambrose (2007) بأنه هذا النوع من الإشراف المسيء قد يترتب عليه سلوك أكثر عدوانية من سوء المعاملة مثل التهكم والسخرية من الموظفين والتحدث عنهم للغير بشكل غير لائق واتهامهم بأنهم غير أكفاء.

٢- الإشراف المسيء غير المباشر العدواني، ويشمل الاعتداءات غير الملموسة المستمرة التي يرتكبها المشرف في حق مرؤوسيه مثل التهديد المستمر لهم بالنقل من العمل، أو التهديد بتقليل الحوافز أو الحرمان منها، مما يجعلهم يشعرون بعدم الأمان وضعف المصداقية في تصرفات المشرف.

وفقاً لنظرية Hobfoll للحفاظ على الموارد Conservation Of Resource Theory (COR) والتي اقترحها في ١٩٨٩ وطورها في عام ٢٠٠١، عندما يدرك الموظف سلوكاً إشرافياً مسيئاً من رئيسه المباشر، تتخفف رغبته في العمل ويكون أكثر ميلاً للانخراط في سلوكيات سلبية قد تضر بالمنظمة وزملائه داخل بيئة العمل في آن واحد. ولذلك يرى Lu وزملاؤه (٢٠٢٢) أن تطبيق مبادئ نظرية الحفاظ على الموارد يقتضي حصول الموظف على مورد جديد يعوض ما لحق به من أضرار بسبب السلوك الإشرافي المسيء؛ فإذا لم يحصل على هذا المورد فإنه يسعى نحو اتباع سلوك دفاعي يعوض ما لحق به من خسارة في موارده الوظيفية، وبالتالي يسعى نحو تبني بعض السلوكيات السلبية مثل عدم الالتزام بمواعيد العمل الرسمية سواء بالحضور أو الانصراف، أو استغلال موارد وأدوات العمل في تحقيق مصالحه الشخصية، أو تشويه سمعة المنظمة، أو الاعتداء على زملاء العمل أو التقليل من شأنهم.

ويؤكد Vogel and Bolino (٢٠٢٠) على وجود خطورة مزدوجة للإشراف المسيء تمتد على الأجلين القصير والطويل؛ ففي الأجل القصير تتأثر الضحية بسلوكيات الإشراف المسيء فينعكس على سلوكها سلباً داخل بيئة العمل، وبعد فترة وعندما يصبح المرؤوس رئيساً (على الأجل الطويل) يتأثر بالتجربة السلبية التي مر بها عندما كان مرؤوساً فيتعامل بسلوك أكثر سلبية وضراوة مع مرؤوسيه، مما يولد حلقة مفرغة من التهديد والوعيد بين المشرفين والمرؤوسين والذي يدفع الثمن في النهاية هو المرؤوس الضعيف، والذي سرعان ما يبحث عن سلوك دفاعي يحصن به ذاته بالانخراط في السلوكيات السلبية التي يعوض بها ما لحق به من أضرار. وفي نفس السياق، يؤكد بعض الباحثين على أن خطورة الإشراف المسيء تكمن في أنه عبارة عن حلقات متتالية من السلوكيات اللاأخلاقية التي تحيط بالمرؤوس وتصبح عليه الفكك من أضراره، من خلال الاستحواذ على المعلومات وإذلال الضحية وعزلهم عن الآخرين. وقد تكون السياسات التنظيمية أحد المعوقات التي قد تحول دون خروج المرؤوسين من براسن السلوك الإشرافي المسيء وتعزز من استدامته بالمنظمة، فقد يسود المناخ التنظيمي قيم تتصف بالعدائية، مما يجعل المرؤوسين يدركون أن السلوك العدواني بالمنظمة يُعد سلوكاً مقبولاً، مما يزيد من احتمالات حدوث السلوك الإشرافي المسيء، ويحدث ذلك في بعض المنظمات البيروقراطية أو المنظمات التي ينتشر فيها النمط الذكوري في التعامل، حيث يشعر المرؤوسين بتلك المنظمات بصعوبة الهروب من ذلك السلوك الإشرافي المسيء (Zhang et al., 2022; Breevaart, 2022; Foulk et al., 2018).

وحيث أن الإشراف المسيء يعتبر أحد مؤشرات ضعف فعالية إدارة الموارد البشرية، إذ يترتب عليه العديد من النتائج السلبية التي تلحق بالعاملين وأيضاً بالمنظمة على حد سواء، فيؤثر سلباً على روحهم المعنوية بما ينعكس على أدائهم الوظيفي، ومن ثم نقص الإنتاجية وازدياد معدل الدوران وانتشار ظاهرة الحضور السلبي (Kim and Kong, 2007; Wang et al., 2015; Tepper, 2007). لذلك يعتبر الإشراف المسيء أحد مصادر الضغوط داخل بيئة العمل، وبالتالي فإن الموظفين الذين يتعرضون لمستوى مرتفع من الإشراف المسيء؛ يشعرون بمستوى منخفض من الطاقة الإيجابية وتنخفض لديهم الرغبة في التعلم وتزداد لديهم الرغبة في تبني بعض السلوكيات السلبية انتقاماً من المنظمة أو زملاء العمل بسبب ما يواجهونه من سلوكاً إشرافياً مسيئاً. وتتعدد أشكال الانحرافات السلوكية داخل بيئة العمل ما بين سرقة أدوات العمل؛ أو تخريب ممتلكات العمل؛ وعدم الانتظام في العمل سواء في الحضور أو الانصراف؛ وأخذ فترات راحة غير الفترات المرخص بها؛ وإجراج زملاء العمل أمام الآخرين (Zhang et al., 2022).

إضافة لما سبق، يعتبر السلوك الإشرافي المسيء بمثابة حدثاً مؤلماً *Traumatic Event* يتعرض له المرؤوس ويؤثر عليه سلبياً، حيث يشعر بالحزن والغضب وتساوره العديد من الأفكار السلبية التي يمكن من خلالها الانتقام أو تعويض ما لحق به من أضرار وما سلب منه من موارد، فينخرط في السلوكيات المنحرفة التي تحقق له هدفه ويشعر من خلالها بالتوازن النفسي والمادي وفقاً لمعتقداته، مع ضرورة الأخذ في الاعتبار أنه ليس بالضرورة أن ينخرط جميع المرؤوسين في السلوكيات المنحرفة، فمنهم من يتسم بالمرونة والقدرة على ضبط الذات واتخاذ قرار بترك المنظمة أو الوظيفية تفادياً من الانخراط في تلك السلوكيات المنحرفة، ولكن هؤلاء الأفراد لن يستطيعوا تحقيق ذلك إلا في حالة وجود فرص عمل بديلة تمكنهم من اتخاذ قرار بترك العمل الحالي غير المناسب والبحث عن الوظيفة أو جهة العمل التي تتفق في قيمها وأهدافها مع قيمهم وأهدافهم (Lu et al., 2022; Vogel and Mitchell, 2017; Chi and Liang, 2013).

وتشير نتائج العديد من الدراسات إلى وجود آثار سلبية للإشراف المسيء على ضحايا هذا النمط المظلم من أنماط القيادة، مثل: انخفاض مستوى الرضا الوظيفي، وانخفاض الالتزام التنظيمي وتدني مستوى الثقة في المشرفين وفي المنظمة ككل، وشيوع العديد من الانحرافات السلوكية داخل بيئة العمل بسبب ما يتمتع به هذا النمط من نرجسية ورغبة عالية في التعالي على المرؤوسين والتقليل من شأنهم (Gauglitz et al., 2023; Zhang et al., 2019). لذلك تؤكد نتائج الدراسات الحديثة على أهمية الدور الذي يمكن أن يقوم به المرؤوس الذي وقع ضحية السلوك الإشرافي المسيء في التخفيف من الآثار السلبية المترتبة لهذا النمط السلبي من السلوك، حيث اتضح أن تمتع المرؤوس بروح الدعابة ومحاولة التأقلم مع هذا النمط السلوكي السلبي يخفف من الآثار السلبية للإشراف المسيء (Huang et al., 2023; Evans et al., 2019; Cooper et al., 2018).

من جهة أخرى، عرف (Robinson and Bennett, 1995) الانحرافات السلوكية بأنها مجموعة من السلوكيات التطوعية التي تصدر من الفرد أو مجموعة من الأفراد بقصد انتهاك المعايير التنظيمية وإلحاق الضرر بالمنظمة و/أو العاملين بها. وقد تأخذ الانحرافات السلوكية أحد أو كل الأشكال التالية:

١- **انحراف في الإنتاج**، وتشير إلى مجموعة السلوكيات التي تستهدف انتهاك القواعد والمعايير التنظيمية سواء فيما يتعلق بكمية أو جودة العمل، عدم الالتزام بمواعيد العمل الرسمية سواء في الحضور أو الانصراف، قضاء وقت العمل في أعمال غير منتجة.

٢- **انحراف في الملكية**، وتصف مجموعة السلوكيات الموجهة للإضرار بالمنظمة وتشمل محاولة تخريب أصول المنظمة أو سرقتها أو تبديدها والميل نحو قبول الرشاوى والعمولات والهدايا من جمهور المتعاملين مع المنظمة.

٣- **الانحرافات تجاه الأشخاص**، وتشمل السلوكيات المرتبطة بالاعتداء على الآخرين، التهكم والسخرية، الاستقواء والتحرش ومحاولة إلحاق الأذى النفسي أو المادي بالآخرين.

٤- **الانحراف السياسي**، وهي تصرفات موجهة نحو الأشخاص أيضا مثل المحسوبية والنميمة على الزملاء وترويج الشائعات عنهم ومناقستهم بأساليب غير شريفة.

وتتعدد مقدمات الانحرافات السلوكية داخل بيئة العمل، ومنها: القيادة المدمرة والقيادة السلبية والاستغلالية والسلطوية والسامة، وكل هذه أنواع يترتب عليها سلوك إشرافي مسيء يضمحل في داخله العداء للمرؤوسين ويتعالى عليهم ويحاول أن يلحق الضرر بهم سواء بشكل مباشر أو غير مباشر (Zaki and Elsayid, 2021; Rizani et al., 2022; Hattab, 2022). وفي دراسة حديثة توصلت أن الإشراف المسيء يُعد من أهم العوامل التي تلحق أضراراً اقتصادية بالمنظمة، مثل: ارتفاع تكاليف التشغيل وخفض إنتاجية الموظف وارتفاع تكاليف الرعاية الصحية وزيادة معدل الاستقالات، إضافة لما يترتب عليه من العديد من الانحرافات السلوكية داخل بيئة العمل وخاصة لأولئك المرؤوسين غير القادرين على التأقلم مع هذا النمط للأخلاقي (Qin and Lee, 2023; Liao et al., 2021).

إضافة لما سبق، تشير نتائج العديد من الدراسات التي تناولت نواتج الإشراف المسيء أنه يحفز المرؤوسين على اتباع أنماط سلوكية سلبية داخل بيئة العمل، فوفقاً لنظرية التبادل الاجتماعي **Social Exchange Theory** وفي ضوء مبدأ المعاملة بالمثل، عندما يتعرض المرؤوسين للسلوك الإشرافي المسيء من رؤسائهم، فإنهم ينتهجون نهجاً عدوانياً رغبة منهم في محاولة تحقيق التوازن باتباع سلوكيات انتقامية تستهدف الإضرار بالمنظمة من خلال تخريب أصول أو سرقتها أو تشويه سمعتها بتقديم معلومات مضللة وغير دقيقة عنها، وقد تستهدف تلك السلوكيات الإضرار بالآخرين والتهكم والسخرية منهم والتقليل من شأنهم (Kusy and Holloway, 2009; Kayani et al., 2021, Tripp et al., 2002).

وبناء على ما سبق، يمكن صياغة الفرض الرئيس الأول من فروض الدراسة على النحو التالي:

الفرض الأول: يوجد تأثير معنوي طردي مباشر للإشراف المسيء على الانحرافات السلوكية داخل بيئة العمل.

وينقسم هذا الفرض إلى فرضين فرعيين على النحو التالي:

١/١- يوجد تأثير معنوي طردي مباشر للإشراف المسيء على الانحرافات السلوكية تجاه المنظمة.

٢/١- يوجد تأثير معنوي طردي مباشر للإشراف المسيء على الانحرافات السلوكية تجاه الأفراد.

## (٢) العلاقة بين الإشراف المسيء والانفصال الأخلاقي:

لقد أصبح الانحلال الأخلاقي والسلوكيات المرتبطة به منتشراً في كل مكان، سواء على مستوى الفرد، من خلال إخفاء المعرفة عن الآخرين، والتسكع الاجتماعي، والاختلاسات والسرقة (Newman et al., 2020; Scuotto et al., 2022) أو على مستوى المنظمة، مثل التساهل في السلوك الاحتيالي بتسهيل حصول المسؤولين على رشوة، أو المبالغة الزائدة في تحقيق المنظمة لخسائر، أو إخفاء المخاطر المحتملة بسبب تقديم منتج جديد، فقد تلجأ بعض المنظمات إلى الانغماس في ممارسات غير أخلاقية لتحقيق مكاسب شخصية أو تنظيمية ضيقة (Koay and Lim, 2022). وتزداد خطورة السلوك

اللاأخلاقي عندما يُصاب الموظف بداء الانفصال الأخلاقي الذي في ضوئه لا يشعر بأي تأنيب للضمير أو شعور بالذنب، بل يبرر سلوكه غير الأخلاقي على أنه سلوكاً أخلاقياً في ضوء ما يواجهه من آثار سلبية بسبب السلوك الإشرافي المسيء من رئيسه المباشر، مما يترتب عليه من انحرافات سلوكية داخل بيئة العمل سواء كانت موجهة للمنظمة ذاتها أو للأفراد الآخرين داخلها (Khan, 2022; Nadeem et al., 2021; Mergen and Ozbilgin, 2021).

الجدير بالذكر أن لكل فرد – وفقاً لنظرية المعرفة الاجتماعية Social Cognitive Theory - مجموعة من المعايير الأخلاقية التي تعمل كآلية ضبط داخلية ورقابة ذاتية لديه، وهذه المعايير هي التي تتحكم في سلوك الفرد وتصرفاته (Detert et al., 2008) وبالتالي عندما يقوم الفرد بأفعال تنتهك معاييرها الذاتية التي تشكل آلية أخلاقية لسلوكه، فإنه يشعر بتأنيب الضمير والشعور بالذنب (Zheng et al., 2019; Wu et al., 2018; Bandura, 2002, Moore, 2015). في عام ١٩٩١، طور Bandura نظريته المعرفية للسلوك الأخلاقي بهدف شرح أسباب قيام الأفراد أحياناً بأفعال غير أخلاقية دونما انتقاد للذات أو شعوراً بالذنب أو تأنيب الضمير. يعتمد مفهوم الانفصال الأخلاقي على آلية الضبط الذاتي، والتي تشير إلى قدرة البشر على اتخاذ قرار بشأن السلوكيات الحالية بناء على مجموعة من المعايير الداخلية والظروف المحيطة به (Eissa and Lester, 2022; Hystad et al., 2014). ولذلك يحدث الانفصال الأخلاقي عندما يعطل الفرد آلية الضبط الذاتي بشكل إرادي، وبالتالي يتخذ قرارات غير أخلاقية في بعض الأحيان دون الشعور بالذنب أو تأنيب الضمير (Bandura, 2002).

ولذلك يعرف Fida وزملاؤه (٢٠١٥) الانفصال الأخلاقي بأنه إقناع الذات بأن المعايير الأخلاقية لا تنطبق على الذات في سياق معين من خلال فصل ردود الأفعال الأخلاقية عن السلوك غير السوي عن طريق تعطيل آليات الضبط الذاتي، بحيث يشعر الفرد بأن سلوكه اللاأخلاقي يبدو وكأنه أخلاقي، من خلال الاعتماد على آليات لتبرير سلوكه أو عدم مسؤوليته عن الفعل، أو مقارنته بأفعال أسوأ، أو تسمية سلوكه بمسمى آخر مقبول أخلاقياً، أو بلوم الضحية وتجريدها من الإنسانية، أو عدم مسؤوليته منفرداً عن الفعل، أو عزو الفعل لآخرين، أو بالتقليل من أثار فعله (Jameel et al., 2023؛ سنوسي، ٢٠٢٣).

هذا، وتشير نتائج العديد من الدراسات السابقة إلى وجود العديد من مسببات حدوث الانفصال الأخلاقي، ومن أهم تلك المسببات التهمك والسخرية من الأفراد، وشعور الفرد باستنفاد الموارد المتاحة لديه داخل بيئة العمل، وعدم التماثل التنظيمي، والقيادة الاستبدادية والقيادة التمييزية والقيادة السامة وخرق العقد النفسي ونرجسية المشرفين والرؤساء المباشرين (Lee et al., 2017; Fida et al., 2015; Tang et al., 2018; Jain and Sharma, 2020; Pervez et al., 2019). ونظراً لأن الإشراف المسيء يعتبر أحد الجوانب المظلمة للقيادة، لأنه يمكن تفسير العلاقة بين السلوك الإشرافي في ضوء النظرية القائمة على الموارد **Resource- Based View (RBV)** والتي تستند في فروضها على أن الفرد يحاول تعويض ما افتقده من موارد من خلال القيام ببعض التصرفات التي تمكنه من ذلك، وبالتالي عندما يشعر بالمعاملة السيئة من رئيسه المباشر، فهذا يحفزه على اتباع بعض السلوكيات اللاأخلاقية ومحاولة تبريرها على أنها أخلاقية دونما شعور بالذنب أو تأنيب للضمير، لذلك يرى البعض أن ممارسات القيادة الخادمة تلعب دوراً مهماً في تلطيف الآثار السلبية للانفصال الأخلاقي وتجعل احتمالات حدوثه في حدوده الدنيا (Jameel et al., 2023; Eissa and Lester, 2022).

وبناء على ما سبق، يمكن صياغة الفرض الثاني من فروض الدراسة على النحو التالي:

**الفرض الثاني:** يوجد تأثير معنوي طردي مباشر للإشراف المسيء على الانفصال الأخلاقي لدى المرؤوسين.

### (٣) العلاقة بين الانفصال الأخلاقي والانحرافات السلوكية داخل بيئة العمل:

اعتماداً على نظرية السلوك المخطط (**Theory of Planned Behaviour (TPB)**) التي طورها Ajzen في عام ٢٠٠٢، تُقاس نية التصرف بشكل أخلاقي لدى الفرد في ضوء مستوى شعوره بالانفصال الأخلاقي؛ فكلما زاد مستوى شعور الفرد بالانفصال الأخلاقي زاد احتمال انخراطه في السلوكيات المنحرفة داخل بيئة العمل (Ajzen, 2002; Bandura, 2002). وبناءً عليه، يمكن صياغة العلاقة بين الانفصال الأخلاقي والانحرافات السلوكية في ضوء نظرية السلوك المخطط، وبالتالي من المتوقع زيادة احتمال تبني المرؤوس للانحرافات السلوكية داخل بيئة العمل كلما زاد مستوى شعوره بالانفصال الأخلاقي. ولذلك يرى Bandura (١٩٨٦) إمكانية حدوث الانفصال الأخلاقي من خلال الآليات التالية:

- التبرير الأخلاقي وإجراء المقارنات المفيدة للسلوك غير الأخلاقي.
- التنصل من المسؤولية وإقائها على الآخرين.
- التقليل من العواقب المترتبة على السلوك اللاأخلاقي والتجرد من الإنسانية.

تؤكد نتائج الدراسات السابقة على استخدام الفرد للتبرير الأخلاقي في تفسير سلوكياته غير السوية، ولاشك أن هذا التفسير يدعم فكرة استخدام الانفصال الأخلاقي كأحد مقدمات حدوث الانحرافات السلوكية داخل بيئة العمل، خاصة وأن الانحرافات السلوكية لا تتوافق مع المعايير الأخلاقية، وبالتالي فهي ترتبط بالشعور بالذنب وتأنيب الضمير، لذلك فإن الأفراد الذين لديهم انفصال أخلاقي أكثر عرضة للانخراط في تلك الانحرافات السلوكية نظراً لعدم شعورهم بالذنب وتأنيب الضمير بسبب اعتمادهم على العديد من التبريرات التي تشعرهم بأنهم هذا السلوك اللاأخلاقي يعتبر أخلاقياً من وجهة نظرهم (Black et al., 2022; Guo et al., 2022; Detert et al., 2008).

ويرى البعض أن سبب انخراط بعض الأفراد في الانحرافات السلوكية داخل بيئة العمل إنما يرجع إلى شعورهم بالظلم والاضطهاد من المشرفين، وبالتالي فإن شرعنة السلوك اللاأخلاقي يعتبر نوعاً من أساليب الرد على هذا الظلم (Sabokro et al., 2020; Jain and Sharma, 202). وفي هذا الخصوص، تؤكد نتائج الدراسات السابقة على أن تطبيق القواعد والإجراءات التنظيمية لا يضمن بالضرورة الحد من الانحرافات السلوكية بين الأفراد، وأن الضمانة الوحيدة هو بحث الآليات الفكرية والمعرفية وخاصة الانفصال الأخلاقي لما له من دور في حفز الأفراد على الانخراط في الانحرافات السلوكية دون الشعور بالذنب أو تأنيب للضمير، ولذلك زاد الاهتمام بدراسة الانفصال الأخلاقي خلال العشر سنوات الأخيرة بسبب كثرة الفساد بالمنظمات العملاقة مثل: شركة إنرون، وشركة سيمنز وغيرها من الشركات العالمية (Manix, 2022; Abdollahi et al., 2021; Newman et al., 2020; Dong et al., 2020).

وبناء على ما سبق، وفي ضوء مبادئ نظرية المعرفة الاجتماعية لـ Bandura (٢٠٠٢) يمكن صياغة الفرض الثالث من فروض الدراسة على النحو التالي:

**الفرض الثالث: يوجد تأثير معنوي طردي مباشر لمستوى شعور المرؤوسين بالانفصال الأخلاقي على انحرافاتهم السلوكية داخل بيئة العمل.**



وينقسم هذا الفرض الرئيس إلى فرضين فرعيين على النحو التالي:

١/٣- يوجد تأثير معنوي طردي مباشر لمستوى شعور المرؤوسين بالانفصال الأخلاقي على انحرافاتهم السلوكية تجاه المنظمة.

٢/٣- يوجد تأثير معنوي طردي مباشر لمستوى شعور المرؤوسين بالانفصال الأخلاقي على انحرافاتهم السلوكية تجاه الأفراد.

(٤) الدور الوسيط للانفصال الأخلاقي في العلاقة بين الإشراف المسيء والانحرافات السلوكية داخل بيئة العمل:

يترتب على الإشراف المسيء العديد من النتائج السلبية التي تزيد من مشاعر الانفصال الأخلاقي لدى المرؤوسين، والaitian ببعض التصرفات للأخلاقية وتبريرها على أنها تعد من التصرفات الأخلاقية، ووضع آليات التبرير التي تقنعهم بذلك دونما شعور بالذنب أو تأنيب للضمير (Jameel et al., 2023)؛ سنوسي، ٢٠٢٣؛ Scutto et al., 2022؛ Khan, 2022؛ Nadeem et al., 2021؛ Zheng et al., 2019؛ Wu et al., 2018؛ Eissa and Lester, 2022).

وتشير نتائج الدراسات أن الأفراد الذين يشعرون بالانفصال الأخلاقي هم الأكثر عرضة للانحراف في الانحرافات السلوكية داخل بيئة العمل، والaitian ببعض السلوكيات التي قد تلحق الضرر بالمنظمة أو الأفراد (Manix, 2022؛ Black et al., 2022؛ Guo et al., 2022؛ Abdollahi et al., 2021؛ Dong et al., 2020).

وبناء عليه، وفي ضوء صياغة الفرضين الثاني والثالث، يتضح أن الإشراف المسيء يؤثر في الانفصال الأخلاقي، وأن الانفصال الأخلاقي يؤثر في الانحرافات السلوكية داخل بيئة العمل.

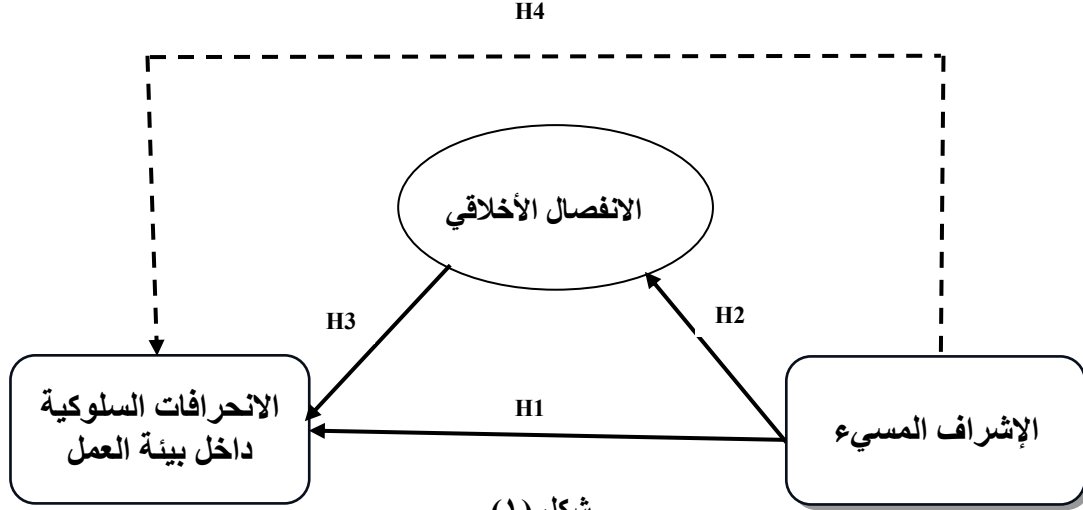
الفرض الرابع: يوجد تأثير معنوي طردي غير مباشر للإشراف المسيء على الانحرافات السلوكية داخل بيئة العمل من خلال توسيط الانفصال الأخلاقي.

وينقسم هذا الفرض الرئيس إلى فرضين فرعيين على النحو التالي:

١/٤- يوجد تأثير معنوي طردي غير مباشر للإشراف المسيء على الانحرافات السلوكية تجاه المنظمة من خلال توسيط الانفصال الأخلاقي.

١/٤- يوجد تأثير معنوي طردي غير مباشر للإشراف المسيء على الانحرافات السلوكية تجاه الأفراد من خلال توسيط الانفصال الأخلاقي.

في ضوء نتائج الدراسات السابقة والعلاقة بين متغيرات الدراسة، يمكن صياغة الإطار المقترح للدراسة في الشكل (١).



الإطار المقترح لنموذج الدراسة

← تشير إلى التأثير المباشر.

←..... تشير إلى التأثير غير المباشر.

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على الدراسات السابقة والنظريات المفسرة للعلاقة بين متغيرات الدراسة.

### ثالثاً: أهداف الدراسة:

يتمثل الغرض الرئيسي من هذه الدراسة في قياس أثر الإشراف المسيء على الانحرافات السلوكية داخل بيئة العمل بمديريات الخدمات بمحافظة دمياط.

وينقسم هذا الهدف الرئيسي على مجموعة من الأهداف الفرعية على النحو التالي:

١. قياس أثر الإشراف المسيء على الانحرافات السلوكية داخل بيئة العمل بمديريات الخدمات بمحافظة دمياط.

٢. قياس أثر الإشراف المسيء على الانفصال الأخلاقي لدى المرؤوسين بمديريات الخدمات بمحافظة دمياط.

٣. قياس أثر الانفصال الأخلاقي على الانحرافات السلوكية لدى المرؤوسين بمديريات الخدمات بمحافظة دمياط.
٤. قياس الدور الوسيط للانفصال الأخلاقي في العلاقة بين الإشراف المسيء والانحرافات السلوكية داخل بيئة العمل بمديريات الخدمات بمحافظة دمياط.
٥. اقتراح مجموعة من التوصيات التي تستهدف التقليل من الانحرافات السلوكية للعاملين داخل بيئة العمل.

#### رابعاً: أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها العلمية والتطبيقية مما يلي:

١. أنها تدرس ظاهرة أصبحت شائعة في العديد من المنظمات تحظى بالمزيد من الاهتمام خلال العشر سنوات الأخيرة وهي ظاهرة الانفصال الأخلاقي، لما لها من تأثير سلبي خطير على سلوكيات العاملين داخل بيئة العمل، وهو ما أكدت عليه نتائج الدراسات السابقة من ضرورة دراسة مسببات ونتائج الانفصال الأخلاقي (Zhang et al., 2022; Abdollahi et al., 2021; Newman et al., 2020). ولذلك تستهدف هذه الدراسة الإجابة على تساؤل أساسي حول هذه الظاهرة وهو: لماذا يتصرف الموظفون بأسلوب لا أخلاقي ويبررون ذلك التصرف بأنه أخلاقي دون أدنى شعور بالذنب أو تأنيب للضمير؟
٢. أنها تتناول العديد من مظاهر الانحرافات السلوكية داخل مديريات الخدمات موضع الدراسة، الأمر الذي يستدعي ضرورة تقصي أسباب المشكلة والتعرف على أبعادها تمهيداً لوضع حلول عملية للحد من الآثار السلبية لتلك الظاهرة.
٣. زيادة أعداد العاملين بمديريات الخدمات موضع التطبيق، إذ يتجاوز عددهم ٣٠ ألف موظف موزعين على مختلف المديريات، وأن تلك المديريات تقدم خدمات أساسية للمواطنين ما بين تعليم وصحة وزراعة وإسكان، وبالتالي فإن معالجة مشكلة الدراسة سوف ينعكس على مستوى جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.
٤. ارتفاع معدلات الفساد الإداري بمديريات الخدمات، بسبب وجود ارتباط مباشر بين مقدم الخدمة بتلك المديريات والمواطنين الراغبين في تلك الخدمات، ويزداد الفساد حدة بسبب نقص أعداد الموظفين بتلك المديريات نظراً لوقف التعيينات بها منذ أواخر الثمانينات، مما يدفع الموظفون إلى تبني العديد من الانحرافات السلوكية تبريراً لانخفاض الدخل وزيادة الأعباء الوظيفية.

### خامساً: أسلوب الدراسة

#### ١- مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة دمياط والبالغ عددهم ٢٩٣١٤ موظفاً حسب الموقف في ٢٠٢٢/٦/٣٠، واعتمدت الباحثة على العينة العشوائية البسيطة في اختيار المفردات التي يوجه لها الاستقصاء بشكل مباشر. تم تحديد حجم العينة اعتماداً على المواقع الالكترونية المتخصصة في ذلك، ووقد بلغ حجم العينة ٣٨٠ مفردة، تم استبعاد ٥٩ استمارة غير صالحة وقد تمثل عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل ٣٢١ استمارة بنسبة استجابة بلغت ٨٤,٥٠٪، ويمكن توضيح بيان توزيع مجتمع الدراسة على مديريات الخدمات بمحافظة دمياط وحجم العينة التي تم اختيارها من كل مديريةية بالجدول (١).

#### جدول (١)

#### توزيع مجتمع وعينة الدراسة على مديريات الخدمات بمحافظة دمياط

مديريات الخدمات	عدد العاملين	% للإجمالي	حجم العينة	عدد القوائم الصالحة للتحليل	% للقوائم الصحيحة
الطب البيطري	٣٩٠	١,٣٣	٥	٤	١,٢
الثقافة	١٦٦	٠,٥٧	٣	٢	٠,٦٠
الزراعة	٥٠٤	١,٧٢	٧	٥	١,٦٠
التموين والتجارة الداخلية	٣٨٩	١,٣٣	٥	٣	٠,٩٠
التنظيم والإدارة	٧٧	٠,٢٦	٢	١	٠,٣٠
التضامن الاجتماعي	٦٣٣	٢,١٦	٨	٥	١,٦٠
الإصلاح الزراعي	١١٠	٠,٣٨	٢	١	٠,٣٠
الطرق والنقل	١١٨	٠,٤٠٠	٢	١	٠,٣٠
التربية والتعليم	٢٣٧٢٥	٨٠,٩٣	٣٠٢	٢٧٠	٨٤
الصحة	٢٢١٧	٧,٥٦	٢٩	٢٠	٦,٤٠
الإسكان	٨٩	٠,٣٠	٢	١	٠,٣٠
الري	٢١١	٠,٧٢	٤	٣	٠,٩٠
الشباب والرياضة	٦٨٥	٢,٣٤	٩	٥	١,٦٠
الإجمالي	٢٩٣١٤	١٠٠	٣٨٠	٣٢١	٨٤,٥

المصدر: سجلات مديريةية التنظيم والإدارة بمحافظة دمياط في ٢٠٢٢/٦/٣٠.

## ٢- متغيرات الدراسة وأداة قياسها:

قامت الباحثة بتصميم قائمة الاستقصاء لجمع البيانات الأولية من مفردات الدراسة، وتم جمعها واستيفائها عن طريق الاستقصاء اليدوي بالكامل لمفردات عينة الدراسة. وفيما يلي عرض تصميم ومحتويات قائمة الاستقصاء واختبارها:

### (١) تصميم قائمة الاستقصاء:

**الجزء الأول:** ويتعلق بقياس المتغير المستقل وهو الإشراف المسيء (AS) وتم التعامل مع هذا المتغير على أنه أحادي البعد، حيث قامت الباحثة بتصميمه في ضوء نتائج الدراسات السابقة والذي يتضمن ١٥ عبارة، وتضمنت العبارات (من ١ إلى ١٥)، وقد تم الاسترشاد بالمقياس الذي طوره Tepper (٢٠٠٠) وحتى يمكن الاعتماد عليه في قياس سلوكيات الإشراف المسيء بين المشرفين بمديريات الخدمات بمحافظة دمياط؛ فقد تم التأكد من مدى صلاحيته للتطبيق بالدراسة الحالية؛ بإجراء اختبارات الصدق والثبات لعباراته.

**الجزء الثاني:** ويتعلق بقياس المتغير الوسيط وهو الانفصال الأخلاقي (MD)، والذي يتضمن (٨ عبارات)، وتم الاسترشاد بالمقياس الذي طوره (Moore et al., 2012)، ويرجع سبب اعتماد الباحثة على هذا المقياس بسبب استخدامه من قِبل العديد من الدراسات الأجنبية (Zhang et al., 2019; Jain and Sharma, 2020; Tanvir, 2021)؛ وبناءً عليه، قامت الباحثة بترجمة عبارات هذا المقياس إلى اللغة العربية؛ ثم إعادة الترجمة العكسية للغة الإنجليزية للتأكد من سلامة مضمون عباراته لضمان صدقه في قياس ما صُمم من أجله.

**أما الجزء الثالث:** فيتعلق بقياس المتغير التابع وهو الانحرافات السلوكية داخل بيئة العمل (WDB)، والذي تضمن ٣٠ عبارة، والذي تم تقسيمه إلى بُعدين أساسيين؛ البُعد الأول: الانحرافات تجاه المنظمة؛ وتم قياسه من خلال (١٥) عبارة؛ أما البُعد الثاني: الانحرافات تجاه الأفراد وتم قياسه أيضاً من خلال (١٥) عبارة، وتم الاسترشاد بالمقياس الذي وضعه واستخدمه (Spector, 2006). ويعتبر هذا المقياس شائع الاستخدام من قِبل العديد من الدراسات الأجنبية (Chao et al., 2011) وقد قامت الباحثة بإجراء اختبارات الصدق والثبات للتأكد من صدق وثبات هذا المقياس لأغراض الدراسة الحالية.

وتم الاعتماد على مقياس ليكرت المتدرج الخماسي في الإجابة على العبارات والمكون من خمس استجابات تتراوح ما بين غير موافق على الإطلاق (١)، حتى موافق تماماً (٥).

## سادساً: نتائج الدراسة

اعتمدت الباحثة في اختبار فروض الدراسة على تحليل نمذجة المعادلة الهيكلية Structural Equation Modeling (SEM) وذلك اعتماداً على برنامج Smart PLS v.3.3.7، وذلك على خطوتين هما: تقييم نموذج القياس لتقييم ثبات وصدق مقاييس الدراسة، ثم تقييم النموذج الهيكلية لاختبار فروض الدراسة.

## ١- تقييم نموذج القياس وقياس صدق وثبات المقاييس Assessment :Measurement Model

قامت الباحثة بإجراء التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis (CFA) باستخدام برنامج (Amos 24) كما هو موضح بالجدول (٢). وقد أظهرت نتائج الاختبار ارتفاع مؤشرات تطابق بيانات نموذج القياس وفقاً للمعايير والمؤشرات التي وردت في (Huang, 2004) كما هو موضح بالشكل (٢).

### جدول (٢)

#### اختبار جودة التطابق لنموذج القياس

ملاحظات	القيمة الفعلية	المعايير	مؤشرات التطابق
			مؤشرات التطابق المطلقة:
متطابقة	0.003	< 0.05	P
متطابقة	0.956	> 0.90	GFI
متطابقة	0.023	< 0.05	RMR
متطابقة	0.017	< 0.05	RMSEA
			مؤشرات التطابق الإضافية:
متطابقة	0.943	> 0.90	AGFI
متطابقة	0.961	> 0.90	NFI
متطابقة	0.927	> 0.90	CFI
متطابقة	0.978	> 0.90	IFI
			مؤشر جودة التطابق:
متطابقة	0.723	> 0.50	PNFI
متطابقة	0.673	> 0.50	PCFI

المصدر: من واقع نتائج التحليل الإحصائي لنموذج القياس باستخدام Amos v.24.

وتشير النتائج إلى أن معاملات تشبع بنود المقاييس على متغيرها الكامن كانت أكبر من (٠,٧٠)؛ حيث تراوحت معاملات تشبع مقياس الإشراف المسيء Abusive Supervision (AS) بين (٠,٧٨ و ٠,٩٢) كما هو موضح بالجدول (٣)؛ في حين تراوحت معاملات تشبع مقياس الانفصال الأخلاقي Moral Disengagement (MD) بين (٠,٨١ و ٠,٩٤) كما هو موضح بالجدول (٤)؛ أما بالنسبة لمقياس الانحرافات السلوكية داخل بيئة العمل Work Deviant Behaviors (WDB)، فقد تراوحت معاملات تشبعه على المتغير الكامن بين (٠,٨٦ و ٠,٩٣) كما هو موضح بالجدول (٥). وتشير تلك النتائج

إلى إمكانية الاعتماد على نتائج تحليل نموذج القياس في اختبار صدق وثبات مقاييس الدراسة طبقاً لمؤشرات (Huang, 2004).

جدول (٤)

معاملات تشبع بنود مقياس الإشراف المسيء على متغيرها الكامن (AS)

المتغير	الأبعاد	كود العبارات	معاملات التشبع Loadings	الثبات المركب (CR)	متوسط التباين المستخرج (AVE)	معامل ألفا كرونباخ ( $\alpha$ )
الإشراف المسيء	أحادي البعد	AS1	٠,٨٠	٠,٩٥٣	٠,٨١٦	٠,٨٣٧
		AS2	٠,٨٥			
		AS3	٠,٨٩			
		AS4	٠,٨٤			
		AS5	٠,٨٩			
		AS6	٠,٩١			
		AS7	٠,٧٨			
		AS8	٠,٧٩			
		AS9	٠,٨٤			
		AS10	٠,٨٧			
		AS11	٠,٩١			
		AS12	٠,٧٩			
		AS13	٠,٩٢			
		AS14	٠,٩١			
		AS15	٠,٩٠			

المصدر: من واقع نتائج التحليل الإحصائي لنموذج القياس باستخدام Amos v.24.

جدول (٥)

معاملات تشبع بنود مقياس الانفصال الأخلاقي على متغيرها الكامن (MD)

المتغير	الأبعاد	كود العبارات	معاملات التشبع Loadings	الثبات المركب (CR)	متوسط التباين المستخرج (AVE)	معامل ألفا كرونباخ ( $\alpha$ )
الانفصال الأخلاقي	أحادي البعد	MD1	٠,٨٣	٠,٩٧١	٠,٧٥٩	٠,٨١٦
		MD 2	٠,٨١			
		MD 3	٠,٨٧			
		MD 4	٠,٨٢			
		MD 5	٠,٩٤			
		MD 6	٠,٨٨			
		MD 7	٠,٩٣			
		MD 8	٠,٨٩			

المصدر: من واقع نتائج التحليل الإحصائي لنموذج القياس باستخدام Amos v.24.

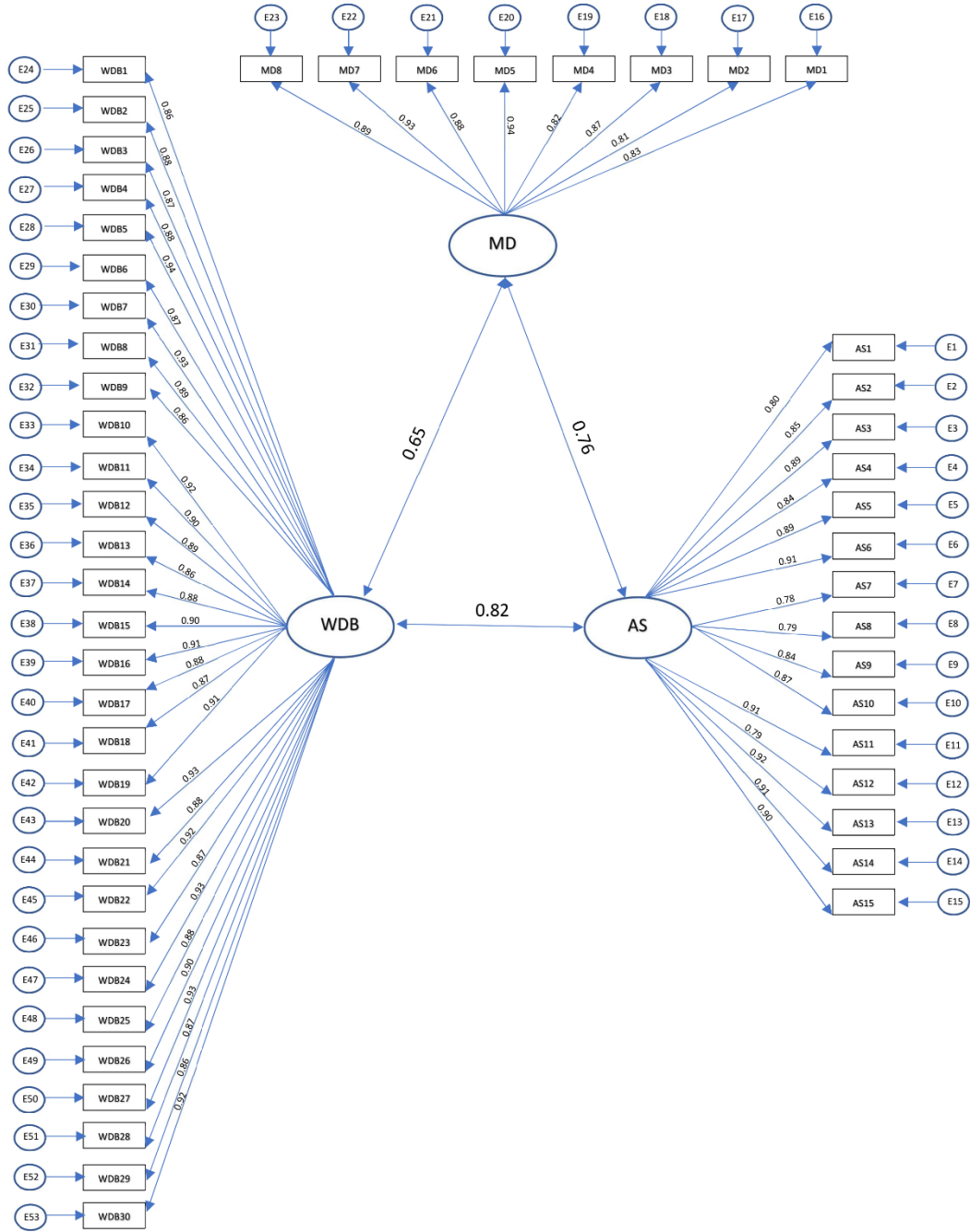
جدول (٦)

معاملات تشبع بنود مقياس الانفصال الأخلاقي على متغيرها الكامن (MD)

المتغير	الأبعاد	كود العبارات	معاملات التشبع Loadings	الثبات المركب (CR)	متوسط التباين المستخرج (AVE)	معامل ألفا كرونباخ (α)
الانحرافات تجاه المنظمة	الانحرافات تجاه المنظمة	WDB1	٠,٨٦	٠,٨٢٥	٠,٧٣٦	٠,٩٢٨
		WDB 2	٠,٨٨			
		WDB 3	٠,٨٧			
		WDB 4	٠,٨٨			
		WDB 5	٠,٩٤			
		WDB 6	٠,٨٧			
		WDB 7	٠,٩٣			
		WDB 8	٠,٨٩			
		WDB 9	٠,٨٦			
		WDB 10	٠,٩٢			
		WDB 11	٠,٩٠			
		WDB 12	٠,٨٩			
		WDB 13	٠,٨٦			
		WDB 14	٠,٨٨			
		WDB 15	٠,٩٠			
الانحرافات تجاه الأفراد	الانحرافات تجاه الأفراد	WDB 16	٠,٩١	٠,٩١٢	٠,٨٤٦	٠,٩٥٧
		WDB 17	٠,٨٨			
		WDB 18	٠,٨٧			
		WDB 19	٠,٩١			
		WDB 20	٠,٩٣			
		WDB 21	٠,٨٨			
		WDB 22	٠,٩٢			
		WDB23	٠,٨٧			
		WDB 24	٠,٩٣			
		WDB 25	٠,٨٨			
		WDB 26	٠,٩٠			
		WDB 27	٠,٩٣			
		WDB 28	٠,٨٧			
		WDB 29	٠,٨٦			
		WDB 30	٠,٩٢			

المصدر: من واقع نتائج التحليل الإحصائي لنموذج القياس باستخدام Amos v.24.





لاحظ أن: الإشراف المسيء = AS؛ الانفصال الأخلاقي = MD؛ الانحرافات السلوكية داخل بيئة العمل = WDB

شكل (٢)

التحليل العاملي التوكيدي لنموذج القياس

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لنموذج القياس باستخدام Amos, V.24

ويمكن الإشارة إلى أهم اختبارات الصدق والثبات لمقاييس الدراسة على النحو التالي:

### (١) اختبارات صدق أداة الدراسة:

اعتمدت الباحثة على مجموعة من الاختبارات لقياس مدى صدق عبارات مقاييس المتغيرات في قياس ما صُممت من أجله، واعتمدت في ذلك على المعايير الآتية لقياس الصدق:

١- **اختبار صدق المحتوى:** واستهدف هذا الاختبار التعرف على مناسبة صياغة عبارات المقاييس لمستوى ثقافة وتعليم مجتمع الدراسة؛ ولتحقيق ذلك، قامت الباحثة بقياس الصدق الظاهري لمحتوى القائمة بعرضها في صورتها الأولية على عينة قوامها (٥٠) مفردة من العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة دمياط للتعرف على مدى فهمهم للعبارات والمصطلحات المستخدمة في صياغتها ودرجة وضوحها، وتم مراعاة ملاحظاتهم وإجراء التعديلات اللازمة على عبارات القائمة حتى تظهر في شكلها النهائي.

٢- **اختبار الصدق التقاربي:** ويقاس الصدق التقاربي Convergent Validity مستوى الاتساق الداخلي بين عبارات كل مقياس، ومدى وجود ارتباط بين الدرجات الخاصة بمؤشرات المقياس، واستهدف هذا الاختبار التأكد من قياس متغيرات الدراسة بصورة جيدة من خلال المؤشرات المستخدمة. وفي سبيل قياس الصدق التقاربي اعتمدت الباحثة على المؤشرات الآتية:

أ. **الثبات الفردي للعبارات Individual Item Reliability:** من خلال التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis (CFA)، ويجب ألا يقل معامل تشعب أو تحميل كل عبارة من عبارات المقياس عن ٠,٧٠، على متغيرها الكامن. وقد أسفرت النتائج أن معاملات تشعب عبارات الإشراف المسيء على متغيرها الكامن تتراوح بين ٠,٧٨ و ٠,٩٢، مما يشير إلى ارتفاع معامل الثبات الفردي لعبارات مقياس الإشراف المسيء (جدول ٤). كما أوضحت نتائج التحليل الإحصائي ارتفاع معاملات تشعب عبارات مقياس الانفصال الأخلاقي، إذ تراوحت بين ٠,٨١ و ٠,٩٤ (جدول ٥)؛ و أخيراً، تشير نتائج التحليل العاملي التوكيدي إلى ارتفاع معاملات تشعب عبارات مقياس الانحرافات السلوكية داخل بية العمل، حيث تراوحت بين ٠,٨٦ و ٠,٩٣. (جدول ٦).

ب. **الثبات التركيبي Composite Reliability (CR):** يستخدم في قياس الاتساق الداخلي للمقياس، ويجب ألا يقل عن ٠,٧٠، ليتم الحكم على المقياس أنه لديه ثبات تركيبي قوي، وقد أشارت نتائج التحليل الإحصائي ارتفاع معامل الثبات التركيبي عن ٠,٧٠ لمقاييس الدراسة الثلاثة (الجدول ٤؛ ٥؛ ٦).

ج. متوسط نسبة التباين المستخرج (Average Variance Extracted (AVE): يقيس مستوى التباين بين المتغيرات والمؤشرات المستخدمة في القياس والتي ترجع إلى أخطاء القياس والتي يجب ألا تقل عن ٠,٥ لمتغيرات الدراسة (Henseler et al., 2015). وقد أشارت نتائج التحليل الإحصائي ارتفاع متوسط التباين المستخرج عن ٠,٥٠ لمقاييس الدراسة الثلاثة (الجدول ٤؛ ٥؛ ٦).

## (٢) اختبار الثبات:

تم تطبيق معامل ارتباط ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) على مقاييس الدراسة لقياس مدى ثبات عبارات المقياس، وتشير النتائج إلى ارتفاع معامل ألفا كرونباخ لكل مقياس عن ٠,٧٠، ويتبين من هذه النتيجة أن معاملات الثبات مقبولة لمقاييس الدراسة وفقاً لمؤشرات (Hair et al., 2017) الذي يرى أن قيم ألفا تكون مقبولة إذا كانت أكبر من ٠,٧٠ (الجدول ٤؛ ٥؛ ٦).

يتضح مما سبق، ارتفاع نتائج الثبات والصدق التقاربي لجميع متغيرات الدراسة مما يعني جودة مقاييس الدراسة من حيث الثبات والصدق وهو ما يعزز من اعتماد الباحثة على مقاييس الدراسة.

ولقياس الصدق التمييزي Discriminant Validity والذي يشير إلى مدى القدرة على تمييز المتغير عن غيره من المتغيرات الأخرى، أو بعبارة أخرى يقيس كل متغير دون غيره ما يجب أن يقيسه بالفعل. ولتحقيق ذلك، اعتمدت الباحثة على معيار الارتباط أو التداخل بين المتغيرات AVE لقياس الصدق التمييزي (Hair et al., 2017)، كما هو موضح في الجدول (٧):

## جدول (٧)

### نتائج قياس الصدق التمييزي لمتغيرات الدراسة

الانحرافات السلوكية تجاه الأفراد	الانحرافات السلوكية تجاه المنظمة	الانفصال الأخلاقي	الإشراف المسيء	المتغيرات
-	-	-	٠,٩٠٣	الإشراف المسيء
-	-	٠,٨٧١	٠,٥١٢	الانفصال الأخلاقي
-	٠,٨٥٨	٠,٤٣٨	٠,٥٧١	الانحرافات السلوكية تجاه المنظمة
٠,٩٢٠	٠,٤٥٤	٠,٥٢٨	٠,٦٤٦	الانحرافات السلوكية تجاه الأفراد

المصدر: من واقع نتائج التحليل الإحصائي.

- أرقام القطر الرئيسي تمثل الجذر التربيعي لـ AVE وجميع تلك القيم أكبر من معاملات الارتباط بين المتغير وباقي المتغيرات سواء في عمود أو صف المتغير.

يتضح من الجدول رقم (٧) أن جميع نتائج معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة جيدة ولا يوجد تداخل بين متغيرات الدراسة، وبالتالي حققت مقاييس الدراسة متطلبات الثبات الداخلي للمتغيرات مما يعني إمكانية الاعتماد على المقاييس المستخدمة في قياس جميع متغيرات الدراسة.

## ٢- تقييم النموذج الهيكلي لاختبار فروض الدراسة:

اعتماداً على برنامج الإحصائي SPSS, V.26 لحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة، أسفرت النتائج عن البيانات الموضحة بالجدول (٨):

### جدول (٨)

#### المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الإشراف المسيء	٣,٦٥١	٠,٠٣٥
الانفصال الأخلاقي	٣,٥٤٨	٠,٠٦١
الانحرافات السلوكية تجاه المنظمة	٣,٨٤٦	٠,٠٥٢
الانحرافات السلوكية تجاه الأفراد	٣,١٥٨	٠,١٤١

المصدر: من واقع نتائج التحليل الإحصائي.

تشير البيانات الموضحة بالجدول (٨) إلى ارتفاع المتوسط الحسابي للإشراف المسيء، مما كان سبباً في ارتفاع مستوى الانفصال الأخلاقي لدى المرؤوسين، ومن ثم ارتفاع مستوى انتشار الانحرافات السلوكية داخل بيئة العمل، إلا أن تلك السلوكيات كانت موجهة بدرجة أكبر للمنظمة أكثر من الأفراد، وقد يرجع ذلك من وجهة نظر الباحثة إلى اعتقاد المرؤوسين بأن المنظمة هي السبب في خسارتهم لبعض الموارد، ومن ثم فهم يوجهون معظم انحرافاتهم السلوكية تجاهها أكثر من توجيهها للأفراد الآخرين داخل المنظمة، والذين قد لا يكون لهم ذنباً في مظاهر السلوك الإشرافي السلبي.

هذا، وقد أسفرت نتائج اختبارات فروض الدراسة عما يلي:

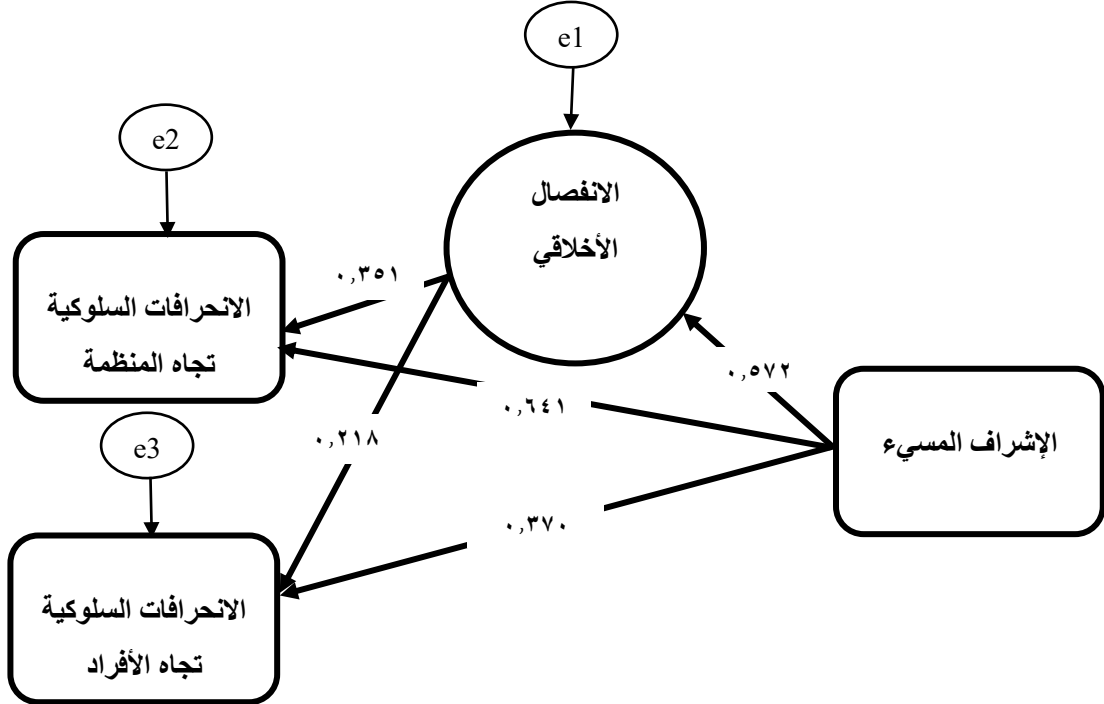
**الفرض الأول:** يوجد تأثير معنوي طردي مباشر للإشراف المسيء على الانحرافات السلوكية داخل بيئة العمل.

ينقسم هذا الفرض إلى فرضين فرعيين على النحو التالي:

١/١- يوجد تأثير معنوي طردي مباشر للإشراف المسيء على الانحرافات السلوكية تجاه المنظمة.

استهدف هذا الفرض قياس التأثير الطردي المباشر للإشراف المسيء على الانحرافات السلوكية داخل بيئة العمل والموجهة نحو المنظمة. وقد أسفرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير معنوي طردي للإشراف المسيء على معدل انتشار الانحرافات السلوكية الموجهة نحو المنظمة. حيث بلغت قيمة معامل المسار ( $\beta = 0.641$ ;  $p < 0.01$ )، مما يدل على أن إساءة تعامل المشرف مع مرؤوسيه يدفعهم لتبني مجموعة من السلوكيات السلبية التي تستهدف الإضرار بالمنظمة. كما بلغ معامل التفسير لتأثير الإشراف المسيء على الانحرافات السلوكية الموجهة للمنظمة  $R^2 = 0.428$  وهو ما يعني أن إساءة المشرفين لمرؤوسيهم يفسر ٤٢,٨٠٪ من التغير في انحرافاتهم السلوكية تجاه جهة العمل والباقي يرجع لعوامل أخرى، ويوضح الشكل (٣) نتائج اختبارات الفروض.

وبناءً عليه، تؤكد نتائج التحليل الإحصائي صحة الفرض الفرعي الأول من الفرض الرئيسي الأول.



شكل (٣)

التأثير المباشر وغير المباشر للإشراف المسيء على الانحرافات السلوكية للعاملين داخل بيئة العمل

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لنموذج القياس باستخدام Amos, V.24

## ٢/١- يوجد تأثير معنوي طردي مباشر للإشراف المسيء على الانحرافات السلوكية تجاه الأفراد.

استهدف هذا الفرض قياس التأثير الطردي المباشر للإشراف المسيء على الانحرافات السلوكية داخل بيئة العمل والموجهة نحو الأفراد. وقد أسفرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير معنوي طردي للإشراف المسيء على معدل انتشار الانحرافات السلوكية الموجهة نحو الأفراد. حيث بلغت قيمة معامل المسار ( $\beta = 0.370$ ;  $p < 0.01$ )، مما يدل على أن إساءة تعامل المشرف مع مرؤوسيه يدفعهم لتبني مجموعة من السلوكيات السلبية التي تستهدف الإضرار بالأفراد داخل المنظمة سواء زملاء أو مرؤوسين. وقد يرجع انخفاض تأثير السلوك الإشرافي المسيء على تبني المرؤوسين للانحرافات السلوكية تجاه الأفراد مقارنة بالموجهة نحو المنظمة إلى اعتقاد ضحايا السلوك الإشرافي المسيء أن زملاءهم أو مرؤوسيه ليس لهم ذنب فيما لحق بهم من أضرار الإشراف المسيء، وبالتالي فهم يميلون إلى الأخذ بالثأر من المنظمة أكثر من ميلهم لظلم الآخرين. كما بلغ معامل التفسير لتأثير الإشراف المسيء على الانحرافات السلوكية الموجهة للمنظمة  $R^2 = 0.356$  وهو ما يعني أن إساءة المشرفين لمرؤوسيهم يفسر ٣٥,٦٠٪ من التغيير في انحرافاتهم السلوكية تجاه الأفراد والباقي يرجع لعوامل أخرى.

وبناءً عليه، تؤكد نتائج التحليل الإحصائي صحة الفرض الفرعي الثاني من الفرض الرئيسي الأول.

## الفرض الثاني: يوجد تأثير معنوي طردي مباشر للإشراف المسيء على الانفصال الأخلاقي لدى المرؤوسين.

أسفرت نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية عن وجود تأثير معنوي في الاتجاه الطردي للإشراف المسيء على مستوى شعور المرؤوسين بالانفصال الأخلاقي. حيث بلغت قيمة معامل المسار ( $\beta = 0.572$ ;  $p < 0.01$ )، مما يشير إلى وجود تأثير معنوي في الاتجاه الطردي للسلوك الإشرافي المسيء على مستوى شعور المرؤوسين بالانفصال الأخلاقي داخل بيئة العمل بمديرية الخدمات بمحافظة دمياط، فكلما زادت إساءة المشرفين في تعاملاتهم مع مرؤوسيهم، زاد مستوى تبرير هؤلاء المرؤوسين لأنماط السلوك السلبي بأنها تتفق أسلوب معاملة مشرفيهم وأنها سلوكيات شرعية من وجهة نظرهم. كما بلغ معامل التفسير لتأثير السلوك الإشرافي المسيء على الانفصال الأخلاقي لدى المرؤوسين  $R^2 = 0.384$  وهو ما يعني قوة تأثير السلوك الإشرافي المسيء على الانفصال الأخلاقي لدى المرؤوسين، حيث يفسر ٣٨,٤٠٪ من التغيير في مستوى شعور المرؤوسين بالانفصال الأخلاقي، أما النسبة المتبقية فترجع لعوامل أخرى.

وبناءً عليه، تؤكد نتائج التحليل الإحصائي صحة الفرض الثاني من فروض الدراسة.

**الفرض الثالث: يوجد تأثير معنوي طردي مباشر لمستوى شعور المرؤوسين بالانفصال الأخلاقي على انحرافاتهم السلوكية داخل بيئة العمل.**

وينقسم هذا الفرض إلى فرضين فرعيين على النحو التالي:

**١/٣- يوجد تأثير معنوي طردي مباشر لمستوى شعور المرؤوسين بالانفصال الأخلاقي على انحرافاتهم السلوكية تجاه المنظمة**

باختبار الفرض الفرعي الأول من الفرض الرئيسي الثالث، اتضح وجود تأثير معنوي طردي مباشر لمستوى شعور المرؤوسين بالانفصال الأخلاقي على مستوى تبنيتهم للانحرافات السلوكية الموجهة نحو المنظمة، حيث بلغت قيمة معامل المسار ( $\beta = 0.351$ ;  $p < 0.01$ )، مما يشير إلى التأثير السلبي لمستوى شعور المرؤوسين بالانفصال الأخلاقي على ما يقومون به من انحرافات سلوكية داخل بيئة العمل تستهدف الإضرار بالمنظمة وممتلكاتها وسمعتها.

كما بلغ معامل التفسير لتأثير الانفصال الأخلاقي على الانحرافات السلوكية الموجهة نحو المنظمة  $R^2 = 0.473$ . حيث تشير نتائج التحليل الإحصائي إلى أن مستوى شعور المرؤوسين بالانفصال الأخلاقي يفسر ٤٧,٣٠٪ من التغير في الانحرافات السلوكية التي يقوم بها المرؤوسين بهدف الإضرار بالمنظمة.

**٢/٣- يوجد تأثير معنوي طردي مباشر لمستوى شعور المرؤوسين بالانفصال الأخلاقي على انحرافاتهم السلوكية تجاه الأفراد**

باختبار الفرض الفرعي الثاني من الفرض الرئيسي الثالث، اتضح وجود تأثير معنوي طردي مباشر لمستوى شعور المرؤوسين بالانفصال الأخلاقي على مستوى تبنيتهم للانحرافات السلوكية الموجهة نحو الأفراد، حيث بلغت قيمة معامل المسار ( $\beta = 0.218$ ;  $p < 0.01$ )، مما يشير إلى التأثير السلبي لمستوى شعور المرؤوسين بالانفصال الأخلاقي على ما يقومون به من انحرافات سلوكية داخل بيئة العمل تستهدف الإضرار بالآخرين من زملاء العمل أو المرؤوسين بهدف التقليل من الشحنات السلبية الموجودة لديهم.

كما بلغ معامل التفسير لتأثير الانفصال الأخلاقي على الانحرافات السلوكية الموجهة نحو المنظمة  $R^2 = 0.473$ . حيث تشير نتائج التحليل الإحصائي إلى أن مستوى شعور المرؤوسين بالانفصال الأخلاقي يفسر ٤٧,٣٠٪ من التغير في الانحرافات السلوكية التي يقوم بها المرؤوسين بهدف الإضرار بالمنظمة.

ويمكن تلخيص نتائج التأثيرات المباشرة بين متغيرات الدراسة في الجدول (٩).

جدول (٩)

نتائج التحليل الإحصائي للمسارات المباشرة

القرار	95% CI		(P)	t-statistic	معامل بيتا (β)	المسار
	UL	LL				
قبول	٠,٧٦٤	٠,٣٧١	**٠,٠٠٦	٢,٠٦٤	٠,٦٤١	الإشراف المسيء ← الانحرافات السلوكية تجاه المنظمة
قبول	٠,٨١٢	٠,٢٦٦	**٠,٠٠١	٢,٧٣٥	٠,٣٧٠	الإشراف المسيء ← الانحرافات السلوكية تجاه الأفراد
قبول	٠,٦٦٣	٠,١٨٤	**٠,٠٠٥	٣,٠٦٥	٠,٥٧٢	الإشراف المسيء ← الانفصال الأخلاقي
قبول	٠,٤٥٧	٠,١١٤	**٠,٠٠٤	٣,٤٩١	٠,٣٥١	الانفصال الأخلاقي ← الانحرافات السلوكية تجاه المنظمة
قبول	٠,٣٨٩	٠,١٦٢	**٠,٠٠١	٢,٦١٦	٠,٢١٨	الانفصال الأخلاقي ← الانحرافات السلوكية تجاه الأفراد

\*\* معنوي عند أقل من ٠,٠١ . \* معنوي عند أقل من ٠,٠٥ .

المصدر: من واقع نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

الفرض الرابع: يوجد تأثير معنوي طردي غير مباشر للإشراف المسيء على الانحرافات

السلوكية داخل بيئة العمل من خلال توسط الانفصال الأخلاقي.

ينقسم الفرض الرئيسي الرابع إلى فرضين فرعيين على النحو التالي:

١/٤ - يوجد تأثير معنوي طردي غير مباشر للإشراف المسيء على الانحرافات السلوكية

تجاه المنظمة من خلال توسط الانفصال الأخلاقي.

لاختبار الدور الوسيط للانفصال الأخلاقي في العلاقة بين الإشراف المسيء والانحرافات السلوكية للمرؤوسين تجاه المنظمة، اعتمدت الباحثة على المعادلات الهيكلية لتحليل المسار، وفي نفس الوقت تم اختبار معنوية التأثيرات الكلية والمباشرة وغير المباشرة باستخدام تحليل Bootstrap – Two Tailed Significance (BC). أوضحت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير معنوي طردي مباشر للإشراف المسيء على الانحرافات السلوكية تجاه المنظمة ( $\beta = 0.641; p < 0.01$ ) كما أوضحت النتائج وجود تأثير غير مباشر للإشراف المسيء على الانحرافات السلوكية تجاه المنظمة بسبب الدور الوسيط للانفصال الأخلاقي ( $\beta = 0.572 \times 0.351 = 0.201; p < 0.05$ ) كما هو موضح بالجدول (١٠). ووفقاً لما أشار إليه (Barron and Kenny, 1986) بشأن معالجة المتغيرات الوسيطة والمعدلة، فإن إن انخفاض التأثير غير المباشر للإشراف المسيء على الانحرافات السلوكية تجاه المنظمة مع بقاء التأثير معنوياً يوضح أن نوع وساطة الانفصال النفسي هنا هي وساطة جزئية Partial



Mediation . مع مراعاة أن التأثير الكلي للإشراف المسيء على الانحرافات السلوكية تجاه المنظمة قد ارتفع بعد إدخال الانفصال الأخلاقي في تلك العلاقة ليصبح  $(\beta = 0.842; p < 0.01)$  وتشير نتائج اختبار Bootstrap – Two Tailed Significance إلى معنوية التأثير غير المباشر كما هو موضح بالجدول (١١).

وبناءً عليه، تؤكد نتائج التحليل الإحصائي صحة الفرض الفرعي الأول من الفرض الرئيسي الرابع من فروض الدراسة.

٢/٤ - يوجد تأثير معنوي طردي غير مباشر للإشراف المسيء على الانحرافات السلوكية تجاه الأفراد من خلال توسيط الانفصال الأخلاقي.

لاختبار الدور الوسيط للانفصال الأخلاقي في العلاقة بين الإشراف المسيء والانحرافات السلوكية للمرؤوسين تجاه الأفراد، اعتمدت الباحثة على المعادلات الهيكلية لتحليل المسار، وفي نفس الوقت تم اختبار معنوية التأثيرات الكلية والمباشرة وغير المباشرة باستخدام تحليل Bootstrap – Two Tailed Significance (BC). أوضحت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير معنوي طردي مباشر للإشراف المسيء على الانحرافات السلوكية تجاه المنظمة  $(\beta = 0.370; p < 0.01)$  كما أوضحت النتائج وجود تأثير غير مباشر للإشراف المسيء على الانحرافات السلوكية تجاه المنظمة بسبب الدور الوسيط للانفصال الأخلاقي  $(\beta = 0.572 \times 0.218 = 0.125; p < 0.01)$  كما هو موضح بالجدول (١٠). ووفقاً لما أشار إليه (Barron and Kenny, 1986) بشأن معالجة المتغيرات الوسيطة والمعدلة، فإن إن انخفاض التأثير غير المباشر للإشراف المسيء على الانحرافات السلوكية تجاه الأفراد مع بقاء التأثير معنوياً يوضح أن نوع وساطة الانفصال النفسي هنا هي وساطة جزئية Partial Mediation . مع مراعاة أن التأثير الكلي للإشراف المسيء على الانحرافات السلوكية تجاه الأفراد قد ارتفع بعد إدخال الانفصال الأخلاقي في تلك العلاقة ليصبح  $(\beta = 0.495; p < 0.01)$  وتشير نتائج اختبار Bootstrap – Two Tailed Significance إلى معنوية التأثير غير المباشر كما هو موضح بالجدول (١١).

وبناءً عليه، تؤكد نتائج التحليل الإحصائي صحة الفرض الفرعي الثاني من الفرض الرئيسي الرابع من فروض الدراسة.

ويمكن تلخيص نتائج التأثيرات المباشرة وغير المباشرة والتأثير الكلي لمتغيرات الدراسة في جدول (١٠)

جدول رقم (١٠)

نتائج اختبار المسارات المباشرة وغير المباشرة والتأثير الكلي في نموذج الدراسة

القرار	95% CI		(P)	t-statistic	التأثير الكلي Total $\beta$	التأثير غير المباشر Indirect $\beta$	التأثير المباشر Direct $\beta$	المتغير		
	UL	LL						التابع	الوسيط	المستقل
قبول	٠,٤١٥	٠,١٢١	*٠,٠٢	٢,١٥٧	**٠,٨٤٢	*٠,٢٠١	**٠,٦٤١	الانحرافات السلوكية تجاه المنظمة	الانفصال الأخلاقي	الإشراف المسيء
قبول	٠,٣٩٥	٠,١٣٧	٠,٠٣١*	٣,١٨٧	**٠,٤٩٥	**٠,١٢٥	**٠,٣٧٠	الانحرافات السلوكية تجاه المنظمة	الانفصال الأخلاقي	الإشراف المسيء

\*\* معنوي عند أقل من ٠,٠١ . \* معنوي عند أقل من ٠,٠٥ .

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

جدول (١١)

اختبار معنوية التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للإشراف المسيء على الانحرافات السلوكية باستخدام اختبار Bootstrap – Two Tailed Significance عند درجة ثقة ٩٥٪

الانحرافات السلوكية تجاه الأفراد			الانحرافات السلوكية تجاه المنظمة			الانفصال الأخلاقي			المتغيرات
تأثير كلي	تأثير غير مباشر	تأثير مباشر	تأثير كلي	تأثير غير مباشر	تأثير مباشر	تأثير كلي	تأثير غير مباشر	تأثير مباشر	
٠,٠٠٤٢	٠,٠٢٣	٠,٠٠٤	٠,٠٠٣٥	٠,٠٢١	٠,٠٠٣	٠,٠٠٥	-	٠,٠٠٤	الإشراف المسيء
٠,٠٠٢	-	٠,٠٣١	٠,٠١٧	-	٠,٠١٥	-	-	-	الانفصال الأخلاقي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

سابعاً: مناقشة النتائج والتوصيات:

(١) مناقشة نتائج الدراسة:

أسفرت نتائج الدراسة عن قبول الفرض الرئيسي الأول والذي يقر بوجود تأثير معنوي طردي للإشراف المسيء على مستوى انتشار الانحرافات السلوكية بين العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة دمياط. وتحليل نتائج الفرض الأول، اتضح ارتفاع تأثير الإشراف المسيء على الانحرافات السلوكية الموجهة للمنظمة مقارنة بتلك الموجهة نحو الأفراد. وترجع الباحثة سبب ذلك إلى توجيه المرؤوسين انحرافاتهم تجاه المنظمة على اعتبار أن الأفراد ليس لهم أي ذنب فيما يواجهونه من سلوكيات إشرافية مسيئة، وبالتالي فهم يعتمدون على مبدأ المعاملة بالمثل Reciprocal Principle الذي تقوم عليه نظرية التبادل الاجتماعي، فيوجهون معظم سلوكياتهم المنحرفة تجاه تخريب ممتلكات المنظمة أو استغلالها في تحقيق أغراضهم الشخصية، وبذل أدنى جهد بالعمل إيماناً منهم بأنه يجب أن يكون الجهد في ضوء المردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه من المنظمة.

وتتفق تلك النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة التي تشير إلى وجود تأثير طردي للسلوك الإشرافي المسيء على الانحرافات السلوكية داخل بيئة العمل. فممارسة بعض المشرفين للسلوكيات المسيئة للمرؤوسين مثل: الاستخفاف والسخرية منهم والتعامل معهم بخشونة وعدم لياقة، والتقليل من شأنهم أمام الغير، وعدم توجيه كلمة شكر لهم على ما يبذلونه من جهود أثناء الأزمات، جميع ما سبق يترتب عليه زيادة الرغبة لدى المرؤوسين في تبني السلوكيات المنحرفة داخل بيئة العمل، فقد يعتمد ضحايا السلوك الإشرافي المسيء إلحاق الضرر بالأخرين، أو التقليل من شأنهم والإساءة إليهم بالقول أو بالتعدي عليهم بالضرب أحياناً، أو تجاهل زملاء العمل، أو إطلاع البعض على أسرار تخص زملائهم بدون إذن. وقد يترتب على الإشراف المسيء العديد من الانحرافات السلوكية الموجهة من المرؤوسين تجاه المنظمة، مثل: تعمد أداء العمل بطريقة غير صحيحة، أو تبديد موارد وأدوات العمل واستغلالها لتحقيق مصالح شخصية، محاولة تعظيم الدخل من العمل بأساليب غير مشروعة من خلال الرشاوى والإتاوات وأخذ عمولات بدون وجه حق، أو ادعاء المرض كمبرر شرعي للغياب عن العمل في ظل أوقات الذروة، أو عدم الانضباط في العمل وعدم الحضور والانصراف في المواعيد الرسمية (الكرداوي، ٢٠١٥؛ Zhang et al., 2023; Breevaart, 2022; Wang et al., 2015; Lu et al., 2022; Gauglitz et al., 2023; Liao et al., 2021; Kayani et al., 2021).

إلا أن تلك النتيجة تختلف عما توصلت إليه نتائج الدراسات السابقة من زيادة تأثير الإشراف المسيء على السلوكيات المنحرفة الموجهة نحو الأفراد عن تلك الموجهة نحو المنظمة (Huang et al., 2023; Evans et al., 2019; Rizani et al., 2022). ويرجع ذلك من وجهة نظر الباحثة إلى وجود مستوى مناسب من القيم الدينية يتمتع به الموظفون في ثقافة العمل المصرية، مما يدفعهم نحو تحري الدقة في رد الإساءة نحو من تسبب في إيذائهم، واعتقادهم بأن زملائهم الآخرون ليس لهم ذنب فيما حدث لهم من إيذاء بسبب سلوكيات الإشراف المسيء.

من ناحية أخرى، أشارت نتائج التحليل الإحصائي إلى قبول الفرض الثاني الذي يوضح وجود تأثير معنوي طردي للإشراف المسيء على مستوى شعور المرؤوسين بالانفصال النفسي. وهذه النتيجة تتفق مع نتائج الدراسات السابقة في هذا الصدد، والتي أوضحت أن سلوكيات الإشراف المسيء تعطل آلية الشعور بالذنب أو تأنيب الضمير عندما يتبنى الفرد بعض السلوكيات اللاأخلاقية ويبررها على أنها أخلاقية، بل ويحاول أن يثبت أن العمل غير الأخلاقي جدير بالثناء من وجهة نظره، ويستخدم مصطلحات مقبولة ومنطقية ليبرر فعله غير الأخلاقي والتقليل من فداحة فعلته (Koay and Lim, 2022; Khan, 2022; Nadeem et al., 2021; Mergen and Ozbilgin, 2021).

أما بالنسبة للفرض الثالث من فروض الدراسة، فقد أوضحت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير معنوي طردي للانفصال الأخلاقي على الانحرافات السلوكية داخل بيئة العمل. حيث يؤثر الانفصال الأخلاقي بدرجة أكبر على الانحرافات السلوكية الموجهة للمنظمة مقارنة بتلك الموجهة للأفراد. وهذه النتيجة تتفق مع نتائج الدراسات السابقة التي تشير إلى أن ارتفاع مستوى شعور المرؤوس بالانفصال الأخلاقي يجعله يكذب ويبرر كذبه بمبررات أخلاقية من وجهة نظره، أو أنه يفعل القليل ويحاول تضخيم إنجازاته أمام الغير ويتخذ النفاق سبيلاً من أجل الوصول لمراكز وظيفية أعلى ويقنع نفسه بأن هذا السلوك يُعد سلوكاً أخلاقياً، أو محاولة التغاضي عن بعض الأخطاء طالما أن ذلك يتوافق مع وجهة نظر الرؤساء، أو محاولة سرقة أفكار الآخرين دون تقدير لأصحاب تلك الأفكار. كل تلك التصرفات اللاأخلاقية يبديها المرؤوسون الذين يعانون من الانفصال الأخلاقي، مما يترتب عليه شيوع وانتشار العديد من الانحرافات السلوكية داخل بيئة العمل، سواء كانت موجهة للمنظمة أو للأفراد (Black et al., 2022; Guo et al., 2022; Jain and Sharma, 2020; Newman et al., 2020; Dong et al., 2020).

وتؤكد نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير للانفصال الأخلاقي على الانحرافات السلوكية الموجهة للمنظمة بدرجة أكبر من تلك الموجهة للأفراد، وقد يرجع ذلك من وجهة نظر الباحثة إلى اقتناع المرؤوسين الذين يعانون من ارتفاع الانفصال الأخلاقي بأن انتقامهم يجب أن يوجه للمنظمة لأنها لم تراع تنمية مهارات المشرفين ليتعاملوا مع مرؤوسهم بشكل لائق، مما يجعلهم يواجهون سلوكياتهم السلبية للإضرار بالمنظمة أكثر من الإضرار بالأخرين من الزملاء.

وأخيراً، تشير نتائج التحليل الإحصائي إلى أن الانفصال الأخلاقي يلعب دور الوساطة الجزئية Partial Mediating في العلاقة بين الإشراف المسيء والانحرافات السلوكية داخل بيئة العمل، حيث يساهم الانفصال الأخلاقي في تقاوم الآثار السلبية لسلوكيات الإشراف المسيء على تعدد وتنوع الانحرافات السلوكية بين العاملين بمديرية الخدمات بمحافظة دمياط. وهذا النتيجة تحاول الإجابة على التساؤل الهام الذي تم طرحه أثناء الحديث عن أهمية الدراسة، وهو: لماذا ينتهج بعض الموظفين سلوكاً انحرافياً عندما يواجهون سلوكاً إشرافياً مسيئاً، بينما لا ينخرط آخرون في مثل تلك السلوكيات؟ ولذلك أوضحت نتائج الدراسة أن ارتفاع مستوى الشعور بالانفصال الأخلاقي له دور كبير في ذلك، حيث اتضح أن المرؤوسين الذين يعانون من ارتفاع في مستوى الانفصال الأخلاقي يكونون أكثر عرضة للانحراف في السلوكيات المنحرفة سواء كانت موجهة للمنظمة أو للأفراد بدرجة أكبر من المرؤوسين الذين تنخفض لديهم مستويات الانفصال الأخلاقي. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه الدراسات التي تشير إلى الدور الذي يلعبه الانفصال الأخلاقي في زيادة الآثار السلبية المترتبة على السلوكيات المنحرفة داخل بيئة العمل، بسبب ضبط آلية الرقابة الأخلاقية لدى الفرد فتجعله يتصرف السلوك غير الأخلاقي ويبرر تصرفه ببعض المبررات التي تتفق ووجهة نظره (Manix, 2022; Abdollahi et al., 2021; Hattabb et al., 2022; Jameel et al., 2023؛ سنوسي، ٢٠٢٣).

(٢) توصيات الدراسة

في ضوء ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج، يمكن اقتراح مجموعة من التوصيات والإشارة إلى أهم الآليات التي يمكن الاعتماد عليها في تنفيذ تلك التوصيات والجهة المسؤولة عن التنفيذ على النحو الموضح بالجدول (١٢).

جدول (١٢)

توصيات الدراسة وآليات تنفيذها

التوصيات	آليات التنفيذ	الجهة المسؤولة عن التنفيذ
إعادة هيكلة سياسة التدريب	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تضمين برامج التدريب دورات تركز على تنمية الوازع الأخلاقي لدى المشرفين والمرؤوسين</li> <li>- دراسة السمات الشخصية للمرؤوسين لتحقيق التوافق بين سمات وخصائص المشرفين وسمات وخصائص مرؤوسيهـم</li> <li>- تحديد الاحتياجات التدريبية في ضوء مدى احتياج المشرفين لمهارات التعامل بأسلوب أخلاقي مع مرؤوسيهـم.</li> <li>- زيادة الاعتماد على أساليب تدريبية غير تقليدية تستهدف زيادة العائد من التدريب على الجوانب الأخلاقية لدى المشرفين والمرؤوسين.</li> <li>- زيادة مخصصات التدريب للأغراض الأخلاقية.</li> </ul>	إدارة الموارد البشرية
إعادة النظر في سياسات اختيار وتعيين وتقييم أداء المشرفين وترقياتهم	<ul style="list-style-type: none"> <li>- وضع معايير أخلاقية عند اختيار المشرفين.</li> <li>- إعادة النظر في قرارات الاختيار والتعيين بحيث تركز على اختيار الأفراد الذين يتمتعون بمستوى قبول عال، لأن هذا يضمن إمكانية الحصول على الدعم والتشجيع من المشرفين.</li> <li>- وضع ميثاق أخلاقي لتعامل المشرفين مع مرؤوسيهـم.</li> <li>- اعتبار الممارسات الأخلاقية جزءاً لا يتجزأ من سياسة تقييم أداء المشرفين وترقيتهم.</li> <li>- إجراء اختبارات دورية للمشرفين للتأكد من اتباعهم للمعايير الأخلاقية في التعامل مع مرؤوسيهـم.</li> <li>- عقد ورش عمل دورية لتنمية المهارات الفكرية والسلوكية للمشرفين.</li> </ul>	إدارة الموارد البشرية

<p>إدارة العلاقات العامة</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عقد ندوات دينية منتظمة تستهدف تنمية الوازع الديني ومراعاة الضمير الأخلاقي داخل بيئة العمل.</li> <li>- تنمية قيم الإخلاص والتفاني في العمل، وعدم مقابلة الإساءة بإساءة أو إضرار بالمنظمة أو بزملاء العمل.</li> <li>- تشجيع الموظفين على إحلال الرقابة الذاتية (رقابة الضمير) محل الرقابة الخارجية (رقابة المشرفين).</li> <li>- تعزيز الشعور بالمسئولية، وتفضيل مصلحة العمل على المصلحة الشخصية.</li> <li>- التحلي بالشفافية وعدم إصاق التهم بالآخرين بدون وجه حق.</li> <li>- تقديم الدعم المستمر للمرؤوسين والوقوف بجانبهم أثناء الأزمات، ومعاونتهم في الحصول على حقوقهم.</li> <li>- تنمية صفات القيادة بالقوة أمام المرؤوسين، حتى يتبعهم المرؤوسون عن اقتناع.</li> </ul>	<p>تقوية الوازع الأخلاقي لدى المشرفين والمرؤوسين</p>
<p>الإدارة العليا</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تعزيز قيم النزاهة والأمانة بوضع ميثاق شرف، يساهم في صياغته جميع العاملين بالمنظمة.</li> <li>- تعريف الموظفين بالعقوبات المترتبة على كل مخالفة لقواعد العمل.</li> <li>- التدرج في توقيع العقاب على الموظفين ومنحهم الفرصة لتصحيح الأخطاء وتشجيعهم على ذلك.</li> <li>- الاعتماد على وسائل حديثة لمراقبة أداء العاملين، للتقليل من ادعاء بعض الموظفين زوراً على زملائهم.</li> <li>- تكريم النماذج الإيجابية من الموظفين بوضع أسمائهم في لوحات الشرف، ومنحهم المكافآت المادية والمعنوية التي تناسب حجم انجازاتهم.</li> <li>- تفعيل دور أجهزة الدولة الرقابية في كشف الانحرافات السلوكية مبكراً قبل تفاقمها.</li> <li>- الأخذ في الاعتبار درجة نزاهة الموظف قبل اتخاذ قراراً بترقيته.</li> </ul>	<p>الحد من الانحرافات السلوكية</p>

### ثامناً: حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

- ١- اقتصرت الدراسة على بيان الآثار السلبية المترتبة على السلوك الإشرافي المسيء في الأجل القصير ولم تتطرق للآثار السلبية على المدى الطويل، لذلك يجب أن تتناول الدراسات المستقبلية ما يترتب على تلك السلوكيات السلبية من آثار مضاعفة لدى المرؤوسين الذين كانوا في مقام الضحية في الوقت الحالي وسيصبحون مشرفين في الأجل المتوسط أو الطويل، فهل سيسلكون نفس السلوك السلبي لرؤسائهم الحاليين؟ أم سيتجنبون هذا السلوك السلبي ولا يتعاملون معهم بنفس أسلوب رئيسهم الحالي؟
- ٢- تُعد الرغبة والقبول الاجتماعي من مفردات العينة أحد الأمور المهمة الواجب مراعاتها عند استخدام المقاييس المتعلقة بالأخلاق ( Aquino and Reed, 2002)، وبالتالي ينبغي الحذر عند تعميم النتائج المترتبة على تلك المقاييس خاصة في البيئات العربية عموماً والبيئة المصرية بصفة خاصة، وهذه القضية ينبغي أن تراعيها البحوث المستقبلية.
- ٣- اهتمت الدراسة بقياس أثر الدور الوسيط للانفصال الأخلاقي في العلاقة بين الإشراف المسيء والانحرافات السلوكية داخل بيئة العمل خلال فترة زمنية معينة اعتماداً على أسلوب الدراسة العرضية Cross-Sectional Analysis، وهذا التحليل قد يكون متحيزاً لأنه يقوم على تجميع البيانات من نفس المفردة في وقت معين، لذا يجب إعادة الدراسة في فترات زمنية أخرى على نفس العينة للتأكد من ثبات النتائج وإمكانية تعميمها.
- ٤- اعتمدت الدراسة على أسلوب التقرير الذاتي Self Report إلا أن هذا الأسلوب غالباً ما يكون متحيزاً، لأن معظم الأفراد قد لا يعبرون عن حقيقة مشاعرهم بشأن الانفصال الأخلاقي أو سلوكهم الانحرافي. ولذلك يجب أن تعتمد الدراسات المستقبلية على أساليب أخرى أكثر موضوعية في توصيف سلوك الموظفين داخل بيئة العمل، مثل تقييم زملاء، وتقييم زملاء العمل.
- ٥- أُجريت الدراسة على عينة من العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة دمياط، وقد أشارت النتائج إلى ارتفاع متوسط الإشراف المسيء، والانفصال الأخلاقي، والسلوكيات المنحرفة بين العاملين الموجهة للمنظمة. وقد يكون سبب هذا الارتفاع إلى طبيعة العمل بالقطاع الحكومي، إلا أن تلك النتائج قد تختلف فيما لو تم إعادة تطبيق الدراسة على قطاع البنوك أو شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.



## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

- الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد، ٢٠٢٣-٢٠٣٠، جمهورية مصر العربية.
- الجهاز المركزي للمحاسبات (٢٠٢٢). تقارير الرقابة المالية علي محافظات شرق الدلتا. تم الاسترجاع من [https://asa.gov.eg/page.aspx?id=5\\_19](https://asa.gov.eg/page.aspx?id=5_19)
- رضوان، طارق رضوان محمد (٢٠١٩). الدور المعدل لنمط الشخصية في العلاقة بين القيادة السامة والقلق الوظيفي: دراسة تطبيقية، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ، ٥(٧)، ٥٥٨-٥٩٣.
- سنوسي، حامد زعزوع (٢٠٢٣). تأثير القيادة السامة على سلوك العمل الانحرافي: الدور الوسيط لانتهاك العقد النفسيين والدور المعدل للانفصال الأخلاقي- دراسة تطبيقية على العاملين بمجالس المدن والوحدات المحلية بمحافظة الفيوم، مجلة الدراسات المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بني سويف، ١٤، ٦٧٤-٧٤٣.
- عبد المعطي، رضا عطية (٢٠٢٠). أثر نمط القيادة السامة على الثقة التنظيمية لدى العاملين: دراسة تطبيقية على هيئة تنمية الصادرات المصرية، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، ٣٤(٣)، ١٤١-٢١٣.
- عشري، تامر إبراهيم السيد (٢٠٢١). التهكم التنظيمي كوسيط بين القيادة السامة والانحراف التنظيمي: بالتطبيق على العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، ٢(١)٣، ١٦٣-٢٠٢.
- الكرداوي، مصطفى محمد (٢٠١٥). أثر نرجسية المديرين على تبني مرؤوسيهم للسلوكيات المعوقة للإنتاج: دراسة لدور بعض المتغيرات الوسيطة، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، ٢٢(٣)، ٣٤٩-٣٨٨.
- المرصد المصري، (٢٠٢٣). جهود الدولة المصرية لمكافحة الفساد في ١٠ سنوات: خطوات ثابتة ونتائج مرضية.
- مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار (٢٠٢٠)، رئاسة مجلس الوزراء.

هيئة الرقابة الإدارية (٢٠٢٢). مؤشر منع ومكافحة الفساد الإداري في مصر. تم

الاسترجاع من <https://www.aca.gov.eg>

هيئة الرقابة الإدارية (٢٠٢٠). أبرز مجهودات هيئة الرقابة الإدارية خلال شهر يناير

٢٠٢٠. تم الاسترجاع من

<https://www.aca.gov.eg/arabic/News/ACANews/Pages/17920>

[19.aspx](https://www.aca.gov.eg/arabic/News/ACANews/Pages/17920)

وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري (٢٠١٥). رؤية مصر ٢٠٣٠،

[http://www.crci.sci.eg/wp-](http://www.crci.sci.eg/wp-content/uploads/2015/06/Egypt_2030.pdf)

[content/uploads/2015/06/Egypt\\_2030.pdf](http://www.crci.sci.eg/wp-content/uploads/2015/06/Egypt_2030.pdf)

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Abdollahi, A.; Hashemi, F.; Faraji, H. R.; Hosseinian, S. and Allen, K. A. (2021). Moral Disengagement: Mediator Between Moral Perfectionism and Machiavellian Behavior Among Undergraduates? *Psychological Reports*, 124(6) 2761-2773.

Ajzen, I. (2002). Perceived behavioral control, self-efficacy, locus of control, and the theory of planned behavior, *Journal of Applied Social Psychology*, 32(4), 665-683.

Akram, Z.; Ahmed, S.; Akram, U.; Asghar, M. and Jiang, T. (2021). Is abusive supervision always harmful toward creativity? Managing workplace stressors by promoting distributive and procedural justice, *International Journal of Conflict Management*, 33(3), 385-407.

Aquino, K., and Reed, I. I. (2002). The self-importance of moral identity, *Journal of Personality and Social Psychology*, 83(6), 1423-1440.

- 
- 
- Arendt, J. F., Bettac, E. L., Gammel, J. H., & Rauthmann, J. F. (2021). Dispositional Characteristics of Abusive Supervisors. In *Destructive Leadership and Management Hypocrisy*. Emerald Publishing Limited.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*, Prentice-Hall.
- Bandura, A. (2002). Selective moral disengagement in the exercise of moral agency, *Journal of Moral Education*, 31, 101-119.
- Black, E.; Greg Burton, F. G. and Cieslewicz, J. K. (2022). Improving Ethics: Extending the Theory of Planned Behavior to Include Moral Disengagement, *Journal of Business Ethics*, 181:945-978.
- Breevaart, K.; Wisse, B. M. and Schyns. B. (2022). Trapped at work: the barriers model of abusive supervision, *Academy of Management Perspectives*, 36(3), 936-954.
- Chao, J. M., Cheung, F. Y., and Wu, A. M. (2011). Psychological contract breach and counterproductive workplace behaviors: testing moderating effect of attribution style and power distance, *The International Journal of Human Resource Management*, 22(04), 763-777.
- Chen, L.; Ye, Z.; Shafait, Z. and Zhhu, H. (2022). The effect of abusive supervision on employee creativity: the mediating role of negative affect and moderating role of interpersonal harmony, *Frontiers In Psychology*, 13, 1-13.
- Chi, S. S., and Liang, S. G. (2013). When do subordinates' emotion-regulation strategies matter? Abusive supervision, subordinates' emotional exhaustion, and work withdrawal, *Leadership Quarterly*, 24, 125-137.

- Cooper, C. D., Kong, D. T., & Crossley, C. D. (2018). Leader humor as an interpersonal resource: Integrating three theoretical perspectives. *Academy of Management Journal*, 61(2), 769-796.
- Detert, J. R., Treviño, L. K., and Sweitzer, V. L. (2008). Moral disengagement in ethical decision making: a study of antecedents and outcomes, *Journal of applied psychology*, 93(2), 373-391.
- Dong, R.; Lu, T.; Hu, Q. and Ni, S. (2020). The effect of formalism on unethical decision making: The mediating effect of moral disengagement and moderating effect of moral attentiveness, *Business Ethics, Env & Resp*, 30:127-142.
- Eissa, G. and Lester, S. W. (2022). A moral disengagement investigation of how and when supervisor psychological entitlement instigates abusive supervision, *Journal of Business Ethics*, 180, 675-694.
- Evans, J. B., Slaughter, J. E., Ellis, A. P. J., & Rivin, J. M. (2019). Gender and the evaluation of humor at work. *Journal of Applied Psychology*, 104(8), 1077-1087.
- Farooq, W.; Bhatti, O. K.; Ishaq, R. and Kashif, S. (2023). Investigating the non-work antecedents of workplace deviance, *Cogent Business and Management*, 10: 21715599.
- Fida, R., Paciello, M., Tramontano, C., Fontaine, R. G., Barbaranelli, C., and Farnese, M. L. (2015). An integrative approach to understanding counterproductive work behavior: The roles of stressors, negative emotions, and moral disengagement, *Journal of business ethics*, 130(1), 131-144.

- Foulk, T. A.; Lanaj, K.; Tu, M. H.; Erez, A. and Archambeau, L. (2018). Heavy is the head that wears the crown: An actor-centric approach to daily psychological power, abusive leader behavior, and perceived incivility, *Academy of Management Journal*, 61, 661-684.
- Gauglitz, I. K.; Schyns, B.; Fehn, T. and Schütz, A. (2023). The Dark Side of Leader Narcissism: The Relationship Between Leaders' Narcissistic Rivalry and Abusive Supervision, *Journal of Business Ethics*, 185, 169–184.
- Guo, G.; Cheng, B.; Tian, J.; Ma, J. and Gong, C. (2022). Effects of negative workplace gossip on unethical work behavior in the hospitality industry: the roles of moral disengagement and self-construal, *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 31(3), 290-310.
- Hair, J. F., Hult, G. T., Ringle, C. M. and Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling, (PLS-SEM)* (2nd Ed.). Los Angeles, CA: SAGE.
- Harris, K. J., Harvey, P., Harris, R. B., & Cast, M. (2013). An investigation of abusive supervision, vicarious abusive supervision, and their joint impacts. *The Journal of Social Psychology*, 153(1), 38-50.
- Hattabb, S.; Wirawan, H.; Salam, R.; Daswati, D. and Niswaty, R. (2022). The effect of toxic leadership on turnover intention and counterproductive work behaviour in Indonesia public organizations, *International Journal of Public Sector Management*, 35(30), 317-333.

- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resource: A new attempt at conceptualizing stress. **American Psychologist**, 44(3): 513-524.
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. **Applied Psychology**, 50(3): 337-421.
- Huang, F. (2004) **Social Science Statistics- Structural Equation Modeling**, WuNan, Taipei.
- Huang, M.; Ju, D.; Yam, K. C.; Liu, S.; Quin, X. and Tian, G. (2023). Employee Humor Can Shield Them from Abusive Supervision, **Journal of Business Ethics**, 186, 407-424.
- Jain, V., and Sharma, C. S. (2020). Workplace Deviant Behaviour in Response to Breach of Psychological Contract: The Mediation Effect of Moral Disengagement, **Ramanujan International Journal of Business and Research**, 5, 71-86.
- Jameel, A.; Khan, M. M. and Ahmed, S.S. (2023). When identity is sanctity: servant leadership guarding against moral disengagement through building strong moral identity in the presence of organizational politics, **Kybernetes**, DOI 10.1108/K-03-2023-0509
- Kayani, M. B., Alasan, I. I., Mehmood, R., Butt, S. M., and Aksar, M. (2021). Consequences of Aversive and Despotic Leaders on The Psychological Contract of Public Sector Nurses, **Journal of Southwest Jiaotong University**, 56(4).252- 268.
- Khan, M. (2022). Barriers constraining the growth of and potential solutions for emerging entrepreneurial SMEs, **Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship**, 16(1), 38-50, doi: 10.1108/APJIE-01-2022-0002.

- 
- 
- Kim, H., Chen, Y., and Kong, H. (2020). Abusive Supervision and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Networking Behavior. *Sustainability*, 12(1), 288.
- Koay, K.Y. and Lim, P.K. (2022), Ethical leadership and knowledge hiding: testing the mediating and moderating mechanisms, *Journal of Knowledge Management*, 26(3), 574-591, doi: 10.1108/JKM-02-2021-0091.
- Kusy, M., and Holloway, E. (2009). *Toxic workplace: Managing toxic personalities and their systems of power*. John Wiley & Sons.
- Lee, D., Choi, Y., Youn, S., and Chun, J. U. (2017). Ethical leadership and employee moral voice: The mediating role of moral efficacy and the moderating role of leader-follower value congruence, *Journal of Business Ethics*, 141(1), 47-57.
- Li, Z., He, B., Sun, X., and Zhang, Y. (2020). Demonstrating the psychological aspects of stressors and abusive supervision behavior: attainment of sustainability under the rubric of resources theory. *Frontiers in psychology*, 11, 293.
- Liao, E. Y.; Wang, A. Y. and Zhang, C. Q. (2021). Who influences employees' dark side: A multi-foci meta-analysis of counterproductive workplace behaviors, *Organizational Psychology Review*, 11(2), 97-143.
- Lu, S.; Wang, L.; Ni, D.; Shapiro, D. L. and Zheng, X. (2022). Mitigating the harms of abusive supervision on employee thriving: The buffering effects of employees' social-network centrality, *Human Relations*, 76(9) 1441-1473.
- Maftai, A.; Holman, A. C. and Elenescu, A. G. (2022). The Dark Web of Machiavellianism and Psychopathy: Moral

---

---

Disengagement in IT Organizations, *Europe's Journal of Psychology*, 18(2), 181-192,  
<https://doi.org/10.5964/ejop.4011>

- Manix, K. G. (2022). Is humility enough? The impact of leader humility on follower moral disengagement and unethical behavior, *Unpublished Doctoral dissertation*, University of South Alabama.
- McCorvey, K.; Fargo, W. and Woehr, D. J. (2022). Perceived Ethical Climate and Unethical Behavior: The Moderating Role of Moral Identity, *Journal of Leadership Accountability and Ethics*, 19(4). 98-120.
- Mergen, A. and Ozbilgin, M.F. (2021). Understanding the followers of toxic leaders: toxic illusio and personal uncertainty”, *International Journal of Management Reviews*, 23(1), 45-63, doi: 10.1111/ijmr.12240
- Mitchell, M. S., and Ambrose, M. L. (2007). Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs. *Journal of applied psychology*, 92(4), 1159-1168.
- Molino, M., Cortese, G., and Ghislieri, C. (2019). Unsustainable working conditions: The association of destructive leadership, use of technology, and workload with workaholism and exhaustion. *Sustainability*, 11(2), 446.
- Moore, C. (2015). Moral disengagement, *Current Opinion in Psychology*, 6, 199-204.
- Moore, C., Detert, J. R., Klebe Treviño, L., Baker, V. L., and Mayer, D. M. (2012). Why employees do bad things: Moral disengagement and unethical organizational behavior, *Personnel psychology*, 65(1), 1-48.



- 
- 
- Nadeem, M.A., Liu, Z., Zulfiqar, S., Younis, A. and Xu, Y. (2021). Does corruption impede innovation in developing economies? Insights from Pakistan: a call for policies reforms, *Crime, Law and Social Change*, 75(2), 93-117, doi: 10.1007/s10611-020-09927-w.
- Newman, A.; Le, H.; North-Samardzic, A. and Cohen, M. (2020). Moral Disengagement at Work: A Review and Research Agenda, *Journal of Business Ethics*, 167, 535-570.
- Oh, K. J., and Farh, C. I. C. (2017). An emotional process theory of how subordinates appraise, experience, and respond to abusive supervision over time, *Academy of Management Review*, 42, 207-232.
- Paciello, M.; Fida, R.; Smith, I. S.; Barbaranelli, C. and Caprara, G. V. (2022). Withstanding Moral Disengagement: Moral Self-Efficacy as Moderator in Counterproductive Behavior Routinization, *Group & Organization Management*, 48(4) 1096-1134.
- Pervez, S., Ul Haq, M. A., Ahmed, M. A., and Usman, M. (2019). Linking cronyism, psychological contract breach, and moral disengagement: a study of public sector University teachers, *IBT Journal of Business Studies (JBS)*, 15(1), 170-183.
- Qin, Z. and Lee, T.J. (2023). Unraveling Abusive Supervision Climate in Aircrew Workplaces: The Roles of Temporary Organizational Features, Trust, and Gender Dynamics, *Behavioral Science*, 13, 656. <https://doi.org/10.3390/bs13080656>
- Raza, B; St-onge, S. and Ullah, S. (2023). Abusive supervision and deviance behaviors in the hospitality industry: The role of

---

---

intrinsic motivation and core self-evaluation, *Tourism Management*, 98, 104748.

- Rizani, M.; Widiati, R.; Kurniaty, K.; Shaddiq, S. and Yahya, M. Y. D. (2022). Effect of the toxic leadership on organizational performance with workplace deviant behavior of employees as mediation, *SMBJ: Strategic Management Business Journal*, 2(1), 26-38.
- Robinson, S. L. and Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: a multidimensional scaling study, *Academy of Management Journal*, 38(2), 555-572.
- Sabokro, M.; Tavakoli, M. and Malmiri, M. M. (2020). Organizational justice effect on deviant workplace behaviors: Moderating role of moral disengagement, *Humanities*, 6, 29-38.
- Scuotto, V., Nespoli, C., Tran, P.T. and Cappiello, G. (2022). An alternative way to predict knowledge hiding: the lens of transformational leadership, *Journal of Business Research*, 140, 76-84, doi: 10.1016/j.jbusres.2021.11.045
- Shillamkwese, S. S., Tariq, H., Obaid, A., Weng, Q., & Garavan, T. N. (2020). It's not me, it's you: Testing a moderated mediation model of subordinate deviance and abusive supervision through the self-regulatory perspective. *Business Ethics: An European Review*, 29(1), 227-243.
- Simon, L. S., Hurst, C., Kelley, K., & Judge, T. A. (2015). Understanding cycles of abuse: A multimotive approach, *Journal of Applied Psychology*, 100, 1798-1810.
- Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A., and Kessler, S. (2006). The dimensionality of

- 
- 
- counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal? *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 446-460.
- Spreitzer, G., Porath, C. L. and Gibson C. B. (2012). Toward human sustainability: How to enable more thriving at work. *Organizational Dynamics*, 41(2): 155-162.
- Srikanth, P. B. (2019). Coping with abusive leaders, *Personnel Review*, 49(6), 1309-1326.
- Tang, Y., Zhan, X., and Chen, K. (2018). Differential leadership and organizational corruption in China: Mediating role of moral disengagement and moderating role of organizational justice, *Chinese Management Studies*, 12(4), 795-811.
- Tanvir, K. (2021). Who is Responsible for Workplace Deviance? Despotic Leadership in Relation to Moral Disengagement of Employees (*Doctoral dissertation*, Capital University).
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of Abusive Supervision, *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190.
- Tepper, J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 33(3), 261-289.
- Tian, J.; Peng, Y. and Zhou, X. (2020). The effects of abusive supervision and motivational preference on employees' innovative behavior, *Sustainability*, 12(20), 8510.
- Tripp, T. M., Bies, R. J., and Aquino, K. (2002). Poetic justice or petty jealousy? The aesthetics of revenge, *Organizational behavior and human decision processes*, 89(1), 966-984.

- Vogel, R. M. and Bolino, M. C. (2020). Recurring nightmares and silver linings: understanding how past abusive supervision may lead to posttraumatic stress and posttraumatic growth, *Academy of Management Review*, 45(3), 549-569.
- Vogel, R. M., and Mitchell, M. S. (2017). The motivational effects of diminished self-esteem for employees who experience abusive supervision, *Journal of Management*, 43, 2218-2251.
- Wang, G., Harms, D., and Mackey, D. (2015). Does it take two to tangle? Subordinates' perceptions of and reactions to abusive supervision. *Journal of Business Ethics*, 131(2).
- Wang, Q., Lin, M.-H., Narayan, A., Burns, G. N., and Bowling, N. A. (2022). A cross-cultural examination of the relationships between job attitudes and workplace deviance, *Asia Pacific Journal of Management*, 39(1), 249–272. <https://doi.org/10.1007/s10490-020-09721-1>
- Wu, L-Z., Birtch, T. A., Chiang, F. F. T. and Zhang, H. (2018). Perceptions of negative workplace gossip: A self-consistency theory framework, *Journal of Management*, 44(5), 1873-1898. <https://doi.org/10.1177/0149206316632057>
- Yildiz, B.; Alpan, L.; Sezen, B. and Yildiz, H. (2015). A proposed conceptual model of destructive deviance: The mediator role of moral disengagement, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 414-423.
- Zaki, A. K. A. and Elsayad, H. S. A. (2021). Toxic leadership and its relation to Nurses' Absenteeism and their deviant behaviors, *Egyptian Journal of Health Care*, 12(4), 1304-1322.

- Zhang, K., Wang, G., and Mo, S. (2022). Moral disengagement mediates the relationship between idiosyncratic deals and core employees' prosocial rule breaking, *Social Behavior and Personality: An international journal*, 50(8), e11671
- Zhang, X., Yang, Q., Yan, Y. and Liang, S. (2022). Family-supportive supervisor behavior and employees' workplace deviant behavior: Moral disengagement as a mediator, *Social Behavior and Personality: An international journal*, 50(7), e11319
- Zhang, Y., Liu, X., Xu, S., Yang, L. Q., and Bednall, T. C. (2019). Why abusive supervision impacts employee OCB and CWB: A meta-analytic review of competing mediating mechanisms, *Journal of Management*, 45(6), 2474-2497.
- Zheng, X., Qin, X., Liu, X., and Liao, H. (2019). Will creative employees always make trouble? Investigating the roles of moral identity and moral disengagement. *Journal of Business Ethics*, 157(3), 653-672.  
<https://doi.org/10.1007/s10551-017-3683-3>

---

---

**Moral Disengagement as A mediating Variable between Abusive Supervision and Workplace Deviant: A field Study on employees in Service Directorates at Damietta Governorate**

*Dr. Maha Misbah Mohamed Shabana*

**Abstract:**

This study aimed to measure the mediating role of moral disengagement in the relationship between abusive supervision and Workplace Deviant behaviours. Through applying on a sample of (380) of individuals working in the services directorates in Damietta Governorate. Relying on the structural equation model, the results of the statistical analysis revealed a positive significant effect of abusive supervision on both workplace deviant behaviours of workers and moral disengagement. Additionally, Moral disengagement has direct and significant effect on workplace deviant behaviours among workers.

The results also showed that moral disengagement plays a partial mediating role in the relationship between abusive supervision and workplace deviant behaviours among employees. Considering the results of the study; A set of recommendations were suggested that could contribute to reduce workplace deviant behaviours.

**Keywords:** abusive supervision; moral disengagement; workplace deviant behaviours.