



النزاهة السلوكية للقائد وتأثيرها في الحد من الانحراف في مكان العمل دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في فروع بعض المصارف الحكومية العاملة في محافظات الفرات الأوسط

د. زينب هادي معيوف الشريفي

جامعة الكوفة كلية الإدارة والاقتصاد

zainabh.maufee@uokufa.edu.iq

q

الباحثة ايناس محمد نور

جامعة الكوفة كلية الإدارة والاقتصاد

inasm.gburi@student.uokufa.edu.iq

u.iq

المستخلص

هدفت الدراسة إلى الكشف عن تأثير النزاهة السلوكية للقائد في الحد من الانحراف في مكان العمل، وقد تم اختيار فروع مصرفي الرافدين والرشد العاملة في منطقة الفرات الأوسط (النجف، الديوانية، كربلاء، وبابل) كمجتمع للدراسة، وقد بلغ حجم العينة (241) موظفاً من العاملين في المصارف ضمن مستويات إدارية مختلفة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الاستطلاعي في جمع وتحليل البيانات وتفسيرها، وتم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المتقدمة منها تحليل الانحدار، وذلك باستخدام برنامجي SPSS (الإصدار 28) و Smart PLS.

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النزاهة السلوكية للقائد والانحراف في مكان العمل، إذ كلما ارتفعت مستويات النزاهة السلوكية لدى القادة، انخفضت مستويات الانحراف السلوكي في مكان العمل. وهو ما يؤكد أهمية النزاهة بوصفها سلوكاً قيادياً محورياً في ضبط الأداء الوظيفي والحد من الممارسات غير الأخلاقية في بيئة العمل. واختتمت الدراسة بعدد من التوصيات، كان أبرزها ضرورة ترسيخ قيم النزاهة والعدالة والحكمة كجزء جوهري من الثقافة التنظيمية في المؤسسات المصرفية، من خلال اعتماد برامج تدريبية فعالة وممارسات قيادية أخلاقية. كما أوصت بتبني سياسات إدارية تعزز مبدأ السلوك الأخلاقي، وترتبط بين القيم المهنية ومعايير التقدير الوظيفي. ودعت الدراسة أيضاً إلى تطوير آليات تقييم واختيار القيادات الإدارية استناداً إلى مؤشرات النزاهة السلوكية.

الكلمات المفتاحية: النزاهة السلوكية، الانحراف في مكان العمل، محافظات الفرات الأوسط.



The Leader's Behavioral Integrity and Its Impact on Reducing Workplace Deviance

An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Employees in Selected Public Banks in the Middle Euphrates Provinces

Inas Mohammed Noor
University of Kufa
Faculty of Administration and
Economics

inasm.gburi@student.uokufa.edu.iq

Dr.Zainab Hadi Maaouf Al-Sharifi
University of Kufa
Faculty of Administration and
Economics

zainabh.mauffee@uokufa.edu.iq

Abstract

This study aimed to explore the impact of the leader's behavioral integrity on reducing workplace deviance. The field study was conducted in branches of Al-Rafidain and Al-Rasheed Banks operating in the Middle Euphrates region (Najaf, Diwaniyah, Karbala, and Babylon), which were selected as the research community. The sample consisted of 241 employees from various administrative levels working in these banks.

The study adopted a descriptive exploratory approach to collect, analyze, and interpret the data. A structured questionnaire was used as the main tool for data collection from the selected sample. The research problem was framed in the following main question: "Does the leader's behavioral integrity contribute to reducing deviant behavior in the workplace?"

To answer this question and its associated sub-questions, the collected data were analyzed using a set of advanced statistical methods, including regression analysis, employing SPSS (version 28) and Smart PLS software. The findings of the study revealed a statistically significant relationship between the leader's behavioral integrity and workplace deviance. Specifically, higher levels of behavioral integrity among leaders were associated with lower levels of deviant behavior among employees. This highlights the critical role of integrity as a core leadership behavior in regulating job performance and minimizing unethical practices within the organizational environment. The study concluded with several recommendations, most notably the necessity of embedding the values of integrity, justice, and wisdom as fundamental components of the organizational culture in banking institutions. This can be achieved through effective training programs and ethical leadership practices. The study also recommended the adoption of administrative policies that reinforce ethical behavior and align professional values with performance evaluation criteria. Furthermore, it called for the development of mechanisms for evaluating and selecting administrative leaders based on behavioral integrity indicators.

Keywords: Behavioral integrity, workplace deviance, Middle Euphrates Governorates.



المقدمة

تُعدّ الانحرافات السلوكية في بيئة العمل من التحديات الجسيمة التي تواجهها المنظمات، لما تتركه من آثار سلبية على الإنتاجية وجودة المناخ التنظيمي. فالسلوكيات السلبية بمختلف أشكالها، مثل الاحتيال، والسرقة، والإهمال في أداء الواجبات، والسلوك العدواني، تؤدي إلى تقويض التماسك الداخلي للمؤسسة وتضعف من قدرتها التنافسية، مما يشكل عبئاً على تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفعالية. وعلى الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت أسباب ومصادر السلوكيات المنحرفة في المؤسسات، لا تزال الحاجة قائمة إلى البحث عن معالجات أكثر فاعلية تركز على القيادة بوصفها عاملاً محورياً في التوجيه السلوكي داخل المنظمات. وتأتي النزاهة السلوكية للقيادة في مقدمة هذه المعالجات، حيث تمثل أداة حاسمة للحد من الانحرافات التنظيمية، لاسيما عندما تكون مستندة إلى التزام ذاتي ينبع من قيم دينية واجتماعية متجذرة.

في ظل غياب سياسات تنظيمية واضحة تعزز ثقافة النزاهة، تصبح النزاهة السلوكية للقيادة عاملاً حاسماً في التصدي للانحرافات والغموض الأخلاقي، والمساهمة في ترسيخ بيئة تنظيمية قائمة على القيم والعدالة والشفافية. وتزداد أهمية هذا النوع من القيادة في القطاعات المصرفية التي تعمل في بيئات متغيرة ومليئة بالتحديات التنافسية، حيث تتطلب اتخاذ قرارات دقيقة وحاسمة للحد من مظاهر الانحراف التنظيمي. وانطلاقاً من ذلك، فقد انصبّت أهمية الدراسة في الكشف عن الدور الذي تؤديه النزاهة السلوكية للقائد في المؤسسات المصرفية في الحد من الانحراف في مكان العمل، لذلك تركزت مشكلة الدراسة في تساؤل رئيس مفاده: " ما مدى قدرة النزاهة السلوكية للقيادة على الحد من الانحرافات السلوكية في مكان العمل؟". وللوصول إلى إجابة لتساؤل الدراسة وتحقيق أهدافها فقد تكون البحث من خمسة مباحث حيث انصب تركيز المبحث الأول على منهجية الدراسة، أما المبحث الثاني فقد تضمن بعض الدراسات السابقة العربية والأجنبية منها، في حين تضمن المبحث الثالث الإطار النظري للدراسة أما المبحث الرابع فقد تضمن الجانب التطبيقي وأخيراً اشتمل المبحث الخامس والأخير على الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول: منهجية الدراسة

أولاً: مشكلة الدراسة

تعاني العديد من المنظمات من تفشي الانحرافات السلوكية في بيئة العمل، وهو ما يُلقِي بظلاله السلبية على أدائها العام، وعلى بيئتها الداخلية والعاملين فيها على وجه الخصوص. فالسلوكيات السلبية مثل



الاحتيايل، والسرقفة، وتقليل الجهود، والسلوك العدواني، تُعدّ مصدر قلق دائم للإدارات العليا لما تسببه من تدهور في صورة المنظمة، وتآكل في ثقة المجتمع بها، وتراجع مكانتها بين نظيراتها. تُشكّل هذه الانحرافات تهديداً حقيقياً للنسيج الاجتماعي داخل المنظمة، وتُضعف من الثقة في نظمها الإدارية والقيمية. ورغم تعدد الدراسات التي تناولت أسباب هذه الظواهر، إلا أن الحاجة ما زالت قائمة لاستكشاف وسائل أكثر فاعلية للحد منها، ومنها تعزيز النزاهة السلوكية التي يتمتع بها القادة، والتي تتبع من التزامهم الأخلاقي وقناعاتهم الشخصية. وتبرز أهمية القادة الذين يتحلون بالنزاهة، ويمارسون الحكمة والعدالة والحرص في تعاملاتهم اليومية مع العاملين، حيث يُعدّ وجود مثل هؤلاء القادة ركيزة أساسية للحد من الانحرافات السلوكية في بيئة العمل. ويزداد هذا الأمر أهمية في القطاع المصرفي، لما يتسم به من حساسية وارتباط مباشر بالثقة العامة. بناءً على ما تقدم، تتمحور مشكلة الدراسة بالتساؤل الرئيس الآتي: " هل تسهم النزاهة السلوكية للقادة في الحد من الانحرافات في مكان العمل؟" ويتفرع عن هذا التساؤل عدد من الأسئلة الفرعية هي:

1. ما مستوى تطبيق القادة لمبادئ النزاهة السلوكية في المصارف قيد الدراسة من وجهة نظر المشاركين؟

2. ما أثر النزاهة السلوكية في تقليص مظاهر الانحراف السلوكي داخل بيئة العمل؟

3. إلى أي مدى تسهم النزاهة السلوكية في معالجة السلوكيات غير الأخلاقية في بيئة مصرفية تنتم بالتعقيد والتغيير؟

ثانياً: أهمية الدراسة

تتجلى أهمية الدراسة في النقاط التالية:

1. تسليط الضوء على النزاهة السلوكية للقادة بوصفها متغيراً محورياً في معالجة الانحرافات داخل

بيئة العمل، لا سيما في القطاع المصرفي الذي يتميز بحساسية نشاطه.

2. تركّز الدراسة على قطاع المصارف الحكومية، والذي يُعدّ أحد الركائز الأساسية للاقتصاد الوطني، مما يعزز من أهمية البحث في سلوكيات العاملين فيه.

3. تقدم الدراسة إطاراً علمياً عملياً لفهم العلاقة بين القيادة الأخلاقية والانحراف السلوكي، وهو موضوع ما زال يحتاج إلى مزيد من البحث في السياق العراقي.

4. تُسهم الدراسة في تقديم توصيات إدارية قابلة للتطبيق من شأنها تحسين بيئة العمل والحد من الممارسات السلبية.



5. ترفد الدراسة المكتبة العراقية والعربية بدراسة تطبيقية حديثة في مجال سلوكيات القيادة والانحراف المؤسسي.

ثالثاً: أهداف الدراسة

في ضوء ما سبق، تهدف الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

1. دراسة واقع النزاهة السلوكية للقادة في المصارف قيد الدراسة.
2. تحليل طبيعة العلاقة بين النزاهة السلوكية للقائد والانحراف السلوكي في مكان العمل.
3. تحديد أثر أبعاد النزاهة السلوكية (الحكمة، القوة، الاعتدال، العدالة) في الحد من مظاهر الانحراف في بيئة العمل.
4. تقديم نموذج علمي يوضح التأثير المباشر للنزاهة السلوكية في تقليل الانحرافات الوظيفية ضمن بيئة مصرفية حكومية.

رابعاً: فرضيات الدراسة

بناءً على الإطار النظري والمشكلة البحثية، تم صياغة الفرضية الرئيسية الآتية:

الفرضية الرئيسية: هناك تأثير معنوي وسالب للنزاهة السلوكية للقائد في الانحراف في مكان العمل. وتتفرع من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

1. هناك تأثير معنوي وسالب للحكمة في الانحراف في مكان العمل.
2. هناك تأثير معنوي وسالب للقوة في الانحراف في مكان العمل.
3. هناك تأثير معنوي وسالب للاعتدال في الانحراف في مكان العمل.
4. هناك تأثير معنوي وسالب للعدالة في الانحراف في مكان العمل.

خامساً: منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لما له من قدرة على وصف الظاهرة وتحليل مكوناتها والعوامل المؤثرة فيها. يتيح هذا المنهج تفسير العلاقات بين المتغيرات، ويُعد مناسباً لدراسة الأثر المتبادل بين النزاهة السلوكية والانحراف في بيئة العمل (المغربي، 2009: 95).

سادساً: حدود الدراسة

تشمل حدود الدراسة ما يأتي:

1. **الحدود المكانية:** فروع مصرفي الرافدين والرشيد في منطقة الفرات الأوسط (النجف، الديوانية، كربلاء، بابل)



2. الحدود الزمانية: المدة من 2025/1/1 إلى 2025/3/20.

3. الحدود البشرية: أفراد العينة من العاملين في المصارف المبحوثة بمستوياتهم الإدارية المختلفة.

سابعا: مقاييس الدراسة

جرى الاعتماد على استمارة الاستبيان كأداة قياس رئيسة للدراسة الحالية، وذلك للحصول على اجابات عينة الدراسة، وجمع المعلومات وتم عرض الانموذج الاولي للاستبانة على عدد من الخبراء والمحكمين، للتعرف على آرائهم وملاحظاتهم بشأن فقراتها، وتضم استمارة الاستبانة محورين هما: المحور الأول: ويتضمن معلومات خاصة بالمستجيبين على فقرات الاستبانة، وقد اشتملت على الاتي (اسم المصرف، النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي).

المحور الثاني: ويتضمن هذا المحور أسئلة الاستبانة المتعلقة بمتغيرات الدراسة ويضم (38) فقرة، بواقع (19) فقرة للمتغير المستقل (النزاهة السلوكية للقائد)، و(19) فقرة للمتغير التابع (الانحراف في مكان العمل)، وقد جرى الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي، والذي يتدرج ضمن خمسة درجات هي (اتفق تماما (5 درجة)، أتفق، محايد، لا أتفق، لا أتفق تماما (1 درجة)) وذلك لقياس اتجاهات عينة الدراسة. والجدول (1) يوضح متغيرات الدراسة وأبعادها والفقرات التي تقيسها والمصادر المعتمدة في تصميم المقياس.

الجدول (1) ادوات قياس متغيرات الدراسة

ت	المتغيرات	الأبعاد	عدد الفقرات	مصادر المقياس المستخدم
1	النزاهة السلوكية للقائد	الحكمة	5	(Riggio et al., 2010)
		القوة	5	
		الاعتدال	3	
		العدالة	6	
	المجموع		19	
2	الانحراف في مكان العمل	الإنحراف في العلاقات الشخصية	7	Bennett & (Robinson, 1999)
		الإنحراف التنظيمي	12	
	المجموع		19	

المصدر: إعداد الباحث

ثامنا: مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة بالعاملين في القطاع المصرفي وتحديدًا بعض فروع المصارف الحكومية المتمثلة بمصرفي الرافدين والرشيد في منطقة الفرات الأوسط (النجف، الديوانية، كربلاء، بابل)،



أما عينة الدراسة فقد تضمنت العاملين في المصارف المذكورة وفي مختلف المستويات الإدارية. والجدول (2) يوضح وصفا لمجتمع الدراسة:

الجدول (2) مجتمع الدراسة المصارف المبحوثة وفروعها

عدد الموظفين الإناث	عدد الموظفين الذكور	النسبة %	عدد الموظفين الكلي	اسم المصرف	المحافظة
43	29	9%	72	مصرف الرافدين / فرع النجف 7	النجف الاشرف
46	30	10%	76	مصرف الرافدين / فرع مسلم بن عقيل	
47	31	10%	78	مصرف الرافدين / فرع حي الأمير	
50	33	11%	83	مصرف الرشيد / فرع النجف	
38	25	8%	63	مصرف الرافدين / فرع القادسية 315	الديوانية
37	25	8%	62	مصرف الرشيد / الدوانية 16	
40	27	9%	67	مصرف الرشيد / الفرات 515	
43	29	9%	72	مصرف الرشيد / فرع الحسين (ع)	كربلاء
35	23	7%	58	مصرف الرافدين / فرع الشهداء 139	
47	31	10%	78	مصرف الرافدين / فرع بابل 299	بابل
40	26	9%	66	مصرف الرافدين / فرع الجسر 103	
466	309	100%	775	المجموع	

وفيما يأتي توضيح لمعدل الاستجابة وبيانات عامة عن أفراد عينة الدراسة
 معدل الاستجابة : لتحقيق متطلبات الدراسة واعتمادا على الجداول الخاصة بتحديد حجم العينة تبين ان حجم العينة المناسب والممثل للمجتمع هو (260) فردا، وقد استخدمت الباحثة العينة العشوائية الطبقية وطريقة التوزيع المتناسب لتحديد الحجم المناسب لكل مصرف والتي تضمن توزيعا متناسبا للعينة بما يتلائم مع العدد الكلي للعاملين في المصارف. والجدول (3) يستعرض مجتمع وعينة الدراسة.



جدول (3) مجتمع وعينة الدراسة

العينة	النسبة %	عدد الموظفين العاملين	اسم المصرف	المحافظة
23	9%	72	مصرف الرافدين / فرع النجف 7	النجف الاشرف
26	10%	76	مصرف الرافدين / فرع مسلم بن عقيل	
26	10%	78	مصرف الرافدين / فرع حي الأمير	
29	11%	83	مصرف الرشيد / فرع الكوفة	
21	8%	63	مصرف الرافدين / فرع القادسية 315	الديوانية
21	8%	62	مصرف الرشيد / الدوانية 16	
23	9%	67	مصرف الرشيد / الفرات 515	
23	9%	72	مصرف الرشيد / فرع الحسين (ع)	كربلاء
19	7%	58	مصرف الرافدين / فرع الشهداء 139	
26	10%	78	مصرف الرافدين / فرع بابل 299	بابل
23	9%	66	مصرف الرافدين / فرع الجسر 103	
260	100%	775	المجموع	

المصدر: من اعداد الباحث

ولتمثيل مجتمع الدراسة بصورة واضحة قامت الباحثة بتوزيع (271) استبانة ورقية على العاملين في المصارف المبحوثة، وكان عدد الاستثمارات الصالحة للقياس (241) استبانة أي بنسبة 88% والجدول (4) يوضح فروع المصارف الحكومية عينة الدراسة، وعدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة.

الجدول (4) عدد الاستثمارات الموزعة ونسبة المسترجعة والصالحة للتحليل الاحصائي في المصارف المبحوثة

المحافظة	اسم المصرف	أجمالي الاستثمارات الموزعة	النسبة %	عدد الاستثمارات الصالحة	النسبة %
النجف الاشرف	مصرف الرافدين / فرع النجف 7	25	0.095	23	0.092
	مصرف الرافدين / فرع مسلم بن عقيل	27	0.104	25	0.100
	مصرف الرافدين / فرع حي الأمير	26	0.100	24	0.096
	مصرف الرشيد / فرع الكوفة	30	0.116	28	0.111
الديوانية	مصرف الرافدين / فرع القادسية 315	22	0.079	19	0.081
	مصرف الرشيد / الديوانية 16	23	0.083	20	0.085
	مصرف الرشيد / الفرات 515	25	0.091	22	0.092
كربلاء	مصرف الرشيد / فرع الحسين (ع)	25	0.091	22	0.092
	مصرف الرافدين / فرع الشهداء 139	19	0.079	19	0.070
بابل	مصرف الرافدين / فرع بابل 299	26	0.071	17	0.096
	مصرف الرافدين / فرع الجسر 103	23	0.091	22	0.085



1	241	1	271	المجموع
---	-----	---	-----	---------

المصدر : من اعداد الباحثة

المبحث الثاني : بعض الدراسات السابقة

يستعرض الجدول (5) مراجعة شاملة ومنظمة لأبرز الدراسات السابقة التي تناولت متغيري النزاهة السلوكية للقائج والانحراف في مكان العمل. تتضمن الدراسات مجموعة متنوعة من الأبحاث المحلية والعالمية التي ركزت على تحليل العلاقة بين النزاهة في سلوك القادة والعاملين، وتأثيرها في تقليل السلوكيات المنحرفة داخل بيئة العمل. كما تستعرض الدراسات منهجيات البحث المختلفة، عينة الدراسة، النتائج الرئيسية، والتوصيات المقدمة، مما يوفر إطاراً علمياً متيناً لفهم طبيعة هذه المتغيرات وأثرها على مكان العمل.

جدول (5) استعراض بعض الدراسات السابقة

الدراسة	العنوان	مجتمع وعينة الدراسة	المنهج	هدف الدراسة	الاستنتاجات أهم	أهم التوصيات
الحسناوي وآخرون (2018)	دور النزاهة السلوكية للقائد في بناء المقدرات الجوهرية للموارد البشرية	منظمات صحية أهلية في كربلاء، 210 موظفين	تحليلي	بيان مدى تعزيز ثقافة النزاهة السلوكية وأثرها	اهتمام القادة بالنزاهة السلوكية يعزز المقدرات الجوهرية	تحسين المناخ التنظيمي ونشر ثقافة النزاهة والسلوك الأخلاقي
العبيدي (2019)	النزاهة السلوكية وانعكاسها في القيادة المتواضعة	كلية الإمام الكاظم (53) أستاذاً	استطلاعي	معرفة العلاقة بين النزاهة السلوكية والقيادة المتواضعة	وجود ارتباط معنوي وطردي وتأثير إيجابي للنزاهة على القيادة المتواضعة	تشجيع الالتزام بالنزاهة لضمان التصرف الصحيح في الوقت المناسب
العماري (2023)	أثر النزاهة السلوكية للقائد كمتغير معدل على العلاقة بين الثقافة الرقمية وسلوك إخفاء المعرفة	الهيئة القومية للبريد المصري، 302 موظف	وصفي- تحليلي	التحقق من دور النزاهة السلوكية في تعديل العلاقة بين الثقافة الرقمية وسلوك	وجود علاقة سلبية بين النزاهة السلوكية وسلوك إخفاء المعرفة	بناء الثقة والالتزام بسلوكيات النزاهة في بيئة العمل



		إخفاء المعرفة				
مراعاة الفروقات الثقافية والعرقية، وإجراء استطلاعات دورية للنزاهة	عدم توافق الأقوال والأفعال يؤثر سلباً على الثقة، خصوصاً لدى الموظفين السود	تأثير النزاهة على الاختلافات العرقية بين البيض والسود	استطلاعي	1944 موظفًا من فنادق كندا والولايات المتحدة	Racial Differences in Sensitivity to Behavioral Integrity	Simons et al. (2007)
الحذر من خروقات النزاهة على كل المستويات، وتعزيز ثقافة النزاهة	نزاهة المشرفين تؤثر بشكل أكبر على ثقة الموظفين من الإدارة العليا	استكشاف تأثير النزاهة السلوكية على مخرجات العمل	استطلاعي	412 موظفًا بشركات نפט هندية	Behavioral Integrity: How Leader Referents and Trust Matter to Workplace Outcomes	Kannan- Narasimhan & Lawrence (2012)
تصميم سياسات تقلل المسافة النفسية وتدعم النزاهة	النزاهة تقلل النزاهة، المسافة النفسية مؤشر مهم للنزاهة	العلاقة بين النزاهة والنذب الوظيفي، مع تأثير الشخصية النرجسية والمسافة النفسية	استطلاعي	1003 أكاديميين بجامعات تركية	Impact of Behavioral Integrity on Workplace Ostracism	Erkutlu & Chafra (2016)
الحد من الانحراف عبر اختيار وتدريب ملائمين واستخدام العقاب	ارتباط إيجابي بين الإشراف المسيء والانحراف	علاقة الإشراف المسيء بالانحراف وأدوار الرد بالمثل والدعم	وصفي- تحليلي	293 ممرضة بمستشفيات جامعة أسيوط	تحليل العلاقة بين الإشراف المسيء والانحراف في مكان العمل	محمود ومحمد (2018)
تعزيز القيم الروحية والاجتماعية والبيئة الداعمة	الروحانية تقلل الانحراف، والمملكية النفسية تزيد ثقة العاملين	اختبار أثر الروحانية والمملكية النفسية على الانحراف	وصفي- تحليلي	372 عاملاً بمجالس مدن الدقهلية	أثر الروحانية في مكان العمل على الانحرافات السلوكية: الدور المعدل للمملكية النفسية	المنسي (2023)



برامج تدريبية لتقوية الوازع الأخلاقي، معاقبة المنحرفين، مكافأة السلوك الجيد	التهكم يؤثر إيجاباً على الانحراف، وثقافة إدارة الخطأ تقلله	اختبار تأثير التهكم وثقافة إدارة الخطأ على الانحراف	وصفي- تحليلي	297 عامل بديوان محافظة الدقهلية	تأثير التهكم التنظيمي على الانحراف في مكان العمل: الدور المعدل لثقافة إدارة الخطأ	مصطفى (2024)
مراقبة مصادر الانحراف وإجراء بحوث مستمرة لأفضل الحلول	العدالة المرتفعة تقلل الانحراف، والعكس صحيح	العلاقة بين العدالة والانحراف في العمل	استطلاعي	86 موظفًا بجامعة أصفهان	العلاقة بين العدالة التنظيمية المدركة والانحراف في مكان العمل	Bagheri & Shahroodi (2014)
التعامل مع الانحراف للحد من دوران الموظفين	الانحراف مرتبط إيجابياً برغبة العاملين في ترك العمل	قياس العلاقة بين الانحراف ونية ترك العمل	وصفي- تحليلي	110 موظفًا بقطاع خاص وحكومي بلده لاهور	تأثير سلوكيات الانحراف على نية ترك العمل في باكستان	Mehar et al. (2018)
تعزيز القيم الدينية في بيئة العمل لخفض الانحراف	التدين يقلل الانحراف، لا فرق بين الجدد والقادمي	العلاقة بين التدين، المكانة الوظيفية والانحراف	وصفي- تحليلي	351 موظفًا حكوميًا بنيجيريا	السلوك المنحرف وأدوار التدين والمكانة الوظيفية في القطاع العام	Akanni et al. (2018)

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على ما ورد في الادبيات

مناقشة وتحليل الدراسات السابقة وأوجه الإفادة منها

يمثل تحليل الدراسات السابقة خطوة محورية في تعزيز الإطار المعرفي للبحث الحالي، إذ يساعد على تحديد موقعه ضمن السياق البحثي العام ويوضح أوجه الإضافة العلمية التي يسعى لتقديمها. ومن خلال مراجعة منهجية للدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوعي النزاهة السلوكية والانحراف في مكان العمل، أمكن استخلاص أوجه التشابه والاختلاف بين تلك الدراسات والبحث الحالي، بما يدعم بناء أساس نظري رصين ويبرز الفجوات البحثية القائمة.

وقد أظهرت الدراسات السابقة توافقاً واضحاً مع البحث الحالي من حيث تأكيد أهمية النزاهة السلوكية للقائد كعامل جوهري في تشكيل السلوك الوظيفي وتعزيز الأداء المؤسسي، كما بيّنت أن القائد النزيه يسهم في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على القيم، ويحدّ من الممارسات السلبية في بيئة العمل. وقد ركزت



هذه الدراسات على جوانب متعددة مثل التأثير الأخلاقي، العدالة، الثقة التنظيمية، وتحسين العلاقات بين القائد والمرؤوسين.

كذلك، اتفقت العديد من الدراسات السابقة مع نتائج البحث الحالي فيما يتعلق بمحددات الانحراف السلوكي في بيئة العمل، حيث أظهرت أن الانحراف لا ينتج عن عوامل تنظيمية فحسب، بل هو نتاج تفاعل معقد بين ظروف العمل، أسلوب القيادة، والقيم الداخلية للأفراد. وقد قدمت هذه الدراسات شواهد متعددة على أن بناء بيئة عمل عادلة وأخلاقية يُعد من أبرز سبل الوقاية من مظاهر الانحراف مثل الإهمال، العدوان، أو السلوك غير المهني.

أما من حيث أوجه الاختلاف، فقد تميز البحث الحالي بشموليته في دمج متغيرات النزاهة السلوكية للقائد بأبعادها الفرعية، وربطها مباشرة بالانحراف السلوكي في قطاع مصرفي يتميز بالحساسية العالية للأخلاقيات المؤسسية، وهو ما لم تُعالجه أغلب الدراسات السابقة بصورة تكاملية. كما أن تركيز البحث على تأثير الخصائص القيادية في الحد من الانحراف يمثل مساهمة جديدة في الأدبيات، من خلال اختبار مباشر لسلوك القائد كمتغير مستقل مؤثر في السلوك الوظيفي غير المرغوب.

بناءً على ما تقدم، فإن البحث الحالي لا يقتصر على تأكيد ما توصلت إليه الدراسات السابقة، بل يُضيف بُعدًا جديدًا يتمثل في تحليل العلاقات التفاعلية بين أبعاد النزاهة السلوكية والانحراف، ضمن إطار تطبيقي في مؤسسات مالية، ما يعزز القيمة العلمية والتطبيقية للبحث.

المبحث الثالث: الإطار النظري للدراسة

أولاً: النزاهة السلوكية للقائد

1. مفهوم وتعريف النزاهة السلوكية للقائد

تُعرف النزاهة السلوكية للقائد بأنها تجسيد عملي للتطابق بين الأقوال والأفعال، حيث يعكس السلوك القيادي هذا التوافق بين ما يقوله القائد وما يفعله بالفعل. وترتبط النزاهة السلوكية ارتباطًا وثيقًا بمفهوم الثقة، إذ تُسهم في تعزيز مستوى عالٍ من الثقة لدى العاملين تجاه قرارات القائد وإجراءاته، مما يؤدي بدوره إلى زيادة الدافعية والرغبة في العمل، وترسيخ الاحترام للسياسات التنظيمية (Erkutlu &

Chafra, 2017:151).

تمثل النزاهة السلوكية سمة أساسية تتجلى في وضوح الأهداف التي يتبناها القائد، والالتزام المستمر بالوعود والقيم التي يؤمن بها ويُجسدها في سلوكياته اليومية. وتركز النزاهة السلوكية للقائد على مدى



الاتساق بين الأقوال والأفعال، حيث يتصرف القادة أصحاب النزاهة العالية وفقاً لمبادئهم وقيمهم الثابتة ويجسدونها في توجيهاتهم وقراراتهم. (Frieder & Basik, 2016:3)

في بيئة العمل، تعد النزاهة السلوكية عنصراً جوهرياً في الحفاظ على توازن العلاقات بين المنظمة وأعضائها، خصوصاً بين القادة والمرؤوسين، وهي جزء لا يتجزأ من نظرية الإنصاف. إذ أن غياب هذا التوافق يفضي إلى اختلال التوازن في تلك العلاقات، كما أن الحفاظ على النزاهة السلوكية يعزز من ثقة العاملين والتزامهم، وهما عاملان أساسيان لنجاح المنظمة. وعلى العكس، فإن انتهاك المعايير السلوكية للنزاهة من قبل المديرين يضعف من قدرتهم على تحقيق النجاح وكسب ثقة العاملين. (Simons, 2002:19) ويرى (الحسناوي، 2018: 45) ان النزاهة السلوكية للقائد تعبر عن مدى توافق أقوال القائد وأفعاله، أو إدراك العاملين لمدى انسجام التصريحات مع السلوك الفعلي، ويتحقق ذلك بوفاء القائد بوعوده والتزامه بالمبادئ الأخلاقية. اما (العبيدي، 2019: 146) فالنزاهة السلوكية هي توازن وعود القائد وأفعاله عبر التزامه بالقيم الإنسانية والمهنية، وتجنبه الضغوط الاجتماعية، مع سعيه لتحقيق الأهداف بشفافية وواقعية. في حين ان (العماري، 2023:340) يرى النزاهة السلوكية للقائد بانها مدى تمتع القائد بالمصداقية والعدالة وثقة العاملين داخل بيئة العمل. ويرى الباحثان ان النزاهة السلوكية للقائد هي التزام القائد تجاه تابعيه من خلال مطابقتها ما يقوله مع ما يفعله.

2. أهمية النزاهة السلوكية للقائد

أدت التحديات المعاصرة إلى زيادة اهتمام المنظمات بالنزاهة السلوكية للقادة، باعتبارها ركيزة أساسية لتعزيز الأداء التنظيمي والتفاعل الإيجابي مع العاملين والأطراف الخارجية. فالاهتمام بمعاملة العاملين بشكل مناسب وتقدير دورهم يساهم في تحسين بيئة العمل ورفع جودة الأداء. (Krishna et al., 2011:283) تؤدي النزاهة السلوكية دوراً محورياً في تحقيق النجاح التنظيمي، إذ تعزز السلوكيات الأخلاقية المتزنة، وتحد من الاضطرابات خاصة أثناء فترات التغيير، فضلاً عن دعم روح الفريق وزيادة الإنتاجية (علي، 2015:50-51). وتبرز أهمية النزاهة في الحد من الشعور بالإحباط والتشاؤم تجاه القيادة، وتحقيق نتائج إيجابية لجميع الأطراف التنظيمية من خلال:

أ. تعزيز التعاون والعمل الجماعي القائم على الثقة والمصداقية.

ب. الحد من حالات الفساد والاحتيال الإداري والمالي.

ج. زيادة الالتزام الوظيفي وتقليل معدلات دوران العمالة (العبيدي، 2019:146)



وقد أكد (Erhard 2009:2-3) أن النزاهة السلوكية ظاهرة إيجابية تؤثر بشكل مباشر على الأداء، إذ يؤدي انخفاضها إلى تراجع القابلية على الإنجاز، لما لها من تأثير على القائد ذاته قبل الآخرين.

وفيما يلي أبرز فوائد النزاهة السلوكية وفقاً لـ: (Balanski 2011:261)

- **النتائج الإيجابية:** ترفع سمعة القائد وتزيد الثقة بينه وبين المرؤوسين، مما يقلل الصراعات ويحقق الانسجام بين الأهداف الفردية والتنظيمية.
- **النوايا الحسنة للمنظمة وأصحاب المصلحة:** ترفع أخلاقيات العاملين في التعامل مع المستفيدين، مما يحسن الأداء والرضا الوظيفي ويخلق بيئة تعاون وولاء.
- **حماية الأطراف:** تساهم في تقليل الصراعات الداخلية وتعزز الصحة النفسية من خلال وجود إطار مبدئي واضح.
- **الرضا الذاتي:** تحفز شعور الفخر والاعتزاز لدى العاملين، مما ينعكس إيجاباً على الأداء.
- **تشجيع الآخرين:** تتيح مساحة للنقاش، وتقبل النقد، وتخلق بيئة عمل آمنة نفسياً تحفز الالتزام بالقيم الأخلاقية.

3. مداخل تفسير النزاهة السلوكية للقائد

تفسير السلوك الأخلاقي للقائد ينطلق من عدة مداخل أساسية، منها (العنزي ونعمة، 2009:17-21) **أ. المدخل النفعي:** يركز على تحقيق أكبر منفعة لأكبر عدد من الأفراد، بحيث يختار القائد البديل الذي يحقق أعلى رضا ممكن للجميع.

ب. المدخل الفردي: يفسر النزاهة كسلوك يسعى لتعزيز المصالح الشخصية على المدى الطويل، مع اختيار الفعل الذي يوازن بين النتائج الإيجابية والسلبية للفرد.

ج. مدخل الحقوق المعنوية: يقوم على احترام وحماية الحقوق المعنوية الأساسية للعاملين، والتي تُعتبر مكتسبات إنسانية عامة لا تمنح إدارياً.

د. مدخل العدالة: يؤكد على اتخاذ قرارات مبنية على مبدأ العدالة والإنصاف، ويشمل العدالة التوزيعية، والإجرائية، والتعويضية، بحيث يعامل الأفراد بشكل عادل ومنصف.

أما (R.M. Fulmer) فيقدم تفسيراً مكوناً من أربعة مداخل أخرى (نجم، 2006:52-53)

أ. المدخل التجريبي: حيث تستمد الأخلاق من التجربة الإنسانية العامة.

ب. المدخل العقلاني: يعتمد على المنطق والعقل في حل المشكلات الأخلاقية.

ج. المدخل الحدسي: يركز على القدرة الفطرية للتمييز بين الصواب والخطأ.



د.مدخل الوحي: يرى أن الأخلاق مبادئ إلهية يحددها الله.

4.متطلبات تطبيق النزاهة السلوكية للقائد

حدد الباحثون (Kalshoven et al., 2011:54) سبعة مبادئ رئيسة للقيادة الأخلاقية تشمل: العدالة، النزاهة، وضوح الدور، المشاركة في السلطة، الاهتمام بالعاملين، التوجيه الأخلاقي، والاهتمام بالاستدامة، وتشكل هذه المبادئ إطارًا لفهم القيادة النزاهة.

أما (Bleak, 2012:1615) و (Kapten, 2006:1-2) فيرى أن تطبيق النزاهة السلوكية يتطلب: أ.القائد كقدوة: التحلي بالقيم الأخلاقية مثل الصدق والأمانة، مع وجود آليات للإبلاغ عن السلوك غير الأخلاقي.

ب.التزام الإدارة العليا: نشر النزاهة عبر قرارات أخلاقية وتعزيز الثقة.

ج.الاتصالات الأخلاقية: استخدام المحادثات غير الرسمية وشبكة تواصل فعالة داخل المنظمة.

د.الثواب والعقاب: مكافأة السلوكيات الأخلاقية ومعاقبة المخالفات.

هـ.قصص الأخلاقيات: عرض نماذج من السلوكيات الأخلاقية لتحفيز العاملين.

و.قواعد النزاهة: وضع قواعد واضحة تنظم سلوك العاملين وتوازن بين القيم والمصالح.

5.ابعاد النزاهة السلوكية للقائد

لتحقيق اهداف الدراسة الحالية، اعتمدت الباحثة على انموذج (Riggio et al., 2010) لقياس النزاهة السلوكية للقائد، وفيما يأتي توضيحا لهذه الابعاد:

أ.الحكمة: قدرة القائد على اتخاذ القرار السليم المستند إلى الخبرة والمعرفة، مع التركيز على التوجيه

السليم لبقية الفضائل، واتخاذ قرارات مدروسة ومثالية. (Riggio et al., 2010:237)

ب.القوة (الثبات): تمثل الثبات في المواقف الصعبة واتخاذ القرارات بحكمة وشجاعة دون تهور،

وتعزيز الثقة بين القائد والمرؤوسين عبر الجدارة والموثوقية ومشاركة السلطة. (Riggio et al.,

2010:237؛ علام، 2023:307)

ج.الاعتدال: القدرة على التحكم بالعواطف، وتقبل نقاط الضعف، والتواضع الحقيقي، مع تجنب

المبالغة في الثقة بالنفس أو الانشغال المفرط بالذات؛ (Riggio et al., 2010:238)

د.العدالة: الالتزام بمبادئ الإنصاف والمساواة في توزيع الموارد والفرص، وتشمل العدالة التوزيعية،

الإجرائية، والتفاعلية التي تنعكس على سلوكيات التعامل داخل المنظمة. (Riggio et al.,

2010:238؛ الشيباني، 2022:48).



ثانياً: الانحراف في مكان العمل

1. مفهوم الانحراف في مكان العمل

بدأ علماء الاجتماع باستخدام مصطلح "الانحراف" في خمسينيات القرن الماضي لوصف الأنماط السلوكية التي تنتهك المعايير التنظيمية التي تحدد السلوك المقبول في المجتمعات. وتُعد هذه السلوكيات المنحرفة مؤشراً على فشل الأفراد في تلبية التوقعات المجتمعية، سواء في نطاق العلاقات الشخصية مثل الأصدقاء والأزواج، أو في سياقات أوسع تشمل العمل والمجتمع ككل. وبهذا، يُفهم الانحراف على أنه سلوك غير مرحّب به أو مرفوض اجتماعياً (Yeşiltas, 2020: 306; Girlek). وفقاً لـ (Jelavic, 2021: 33) فإن الانحراف في مكان العمل هو السلوك الذي ينتهك مصالح المنظمة ويكون مدمراً لها و للعاملين. أما (Khalid, 2022: 13) فيرى بانها افعال سلبية متكررة ومستمرة تستهدف فرداً واحداً أو أكثر مما يؤدي إلى خلق بيئة عمل معادية وينطوي على الرغبة في الاذى والعمل المؤذي وعدم توازن القوة والشعور بالقمع من قبل الفرد المستهدف. في حين ان (Sterud, et al 2023: 74) يرون بان الانحراف في مكان العمل سلوكيات يقوم بها العاملون في مكان العمل وتكون موجهة بشكل سلبي ضد صاحب العمل أو الزملاء تختلف هذه السلوكيات عن الإنتاجية المنخفضة أو الملل، بل تكون مدفوعة عادة بمشاعر الغضب أو الاستياء أو الرغبة بالانتقام. أما (Zahid et.al 2024: 247) فيرون بانها مجموعة واسعة من الأفعال التي يقوم بها العاملون والتي تؤثر سلباً على الآخرين أو على المنظمة. ويرى الباحث أنّ الانحراف في مكان العمل هو تلك السلوكيات أو الأفعال التي تخرج عن المعايير التنظيمية والاخلاقية وتهدد نظام عمل المنظمة.

2. النظريات المفسرة للانحراف في مكان العمل

يتناول الباحثون عدداً من النظريات التي تفسر السلوك المنحرف في بيئة العمل، وأبرزها: **أ. نظرية العدالة**: تربط بين الشعور بالظلم، خاصة في العدالة التوزيعية، وبين ظهور سلوكيات انتقامية كوسيلة للتعبير عن السخط. فغياب العدالة يولد انحرافات مثل السرقة أو التمرد التنظيمي (Puspita & Zakiy, 2020: 42–44)

ب. نظرية التفاعل: تفترض أن الأفراد يسعون للسيطرة على بيئتهم، وعند شعورهم بالقيود أو فقدان الاستقلالية يظهر سلوك عدواني أو انسحابي. (Bennett et al., 2018: 12–13)

ج. نظرية الحفاظ على الموارد: تفترض أن الأفراد يتجهون للانحراف عندما يشعرون بفقدان مواردهم النفسية أو التنظيمية كوسيلة دفاعية لتفادي مزيد من الاستنزاف (Lim et al., 2020: 500).



د. نظرية الإحباط والعدوان: تفسّر هذه النظرية الانحراف كرد فعل عدواني ناتج عن الإحباط حينما يُمنع الفرد من تحقيق أهدافه، وعندما يخفق الفرد في تحقيق أهدافه فإنه يلجأ إلى السلوكيات العدوانية تجاه الآخرين أو تجاه المحيط (الزليطي، 2014: 178)

هـ. نظرية الأحداث العاطفية: تربط بين مشاعر الأفراد الناتجة عن تفاعلاتهم اليومية في العمل وسلوكهم، فالعواطف الإيجابية تدعم الأداء، أما السلبية فتؤدي إلى الانحراف. (Abubakar et al., 2021: 19–20)

و. نظرية الضبط الاجتماعي: ترى أن الروابط الاجتماعية (الأسرة، الدين، القيم) تحد من الانحراف، وأن ضعف هذه الروابط يزيد احتمالية ارتكاب السلوك المنحرف (Luknar, 2022: 150).
 ي. نظرية التعلم الاجتماعي: تفترض أن الأفراد يكتسبون السلوك المنحرف من خلال ملاحظة الآخرين وتقليدهم، خاصة في حال وجود مكافآت لهذا السلوك، مع دور كبير للقائد كنموذج يُحتذى (DSilva et al., 2020: 178; Dacholfany et al., 2022: 4).

3. أبعاد الانحراف في مكان العمل

تؤكد الأبحاث والدراسات على أنّ الانحراف في مكان العمل يمكن قياسه من خلال بعدين أساسيين هما: الانحراف في العلاقات الشخصية والانحراف التنظيمي وفيما يأتي شرح موجز لكل بعد من هذه الأبعاد:

1- **الانحراف في العلاقات الشخصية:** وهو البعد الأول من أبعاد الانحراف في مكان العمل ويشمل الأفعال والممارسات الموجهة نحو أعضاء المنظمة وهو يؤدي إلى الإضرار بالعلاقات من خلال أنشطة مختلفة مثل الكذب والنميمة والاتهام وغيرها. ومن ناحية أخرى فإنّ الانحراف في العلاقات الشخصية هو سلوك يظهر بين الأفراد في مكان العمل ويتضمن أفعالاً متعددة منها: التقليل من شأن الآخرين، والتهكم على الآخرين (Zhenga al., 2020: 3-4) وهو يتعلق بالسلوكيات السلبية الموجهة نحو زملاء العمل ويمارس هذا الانحراف بشكل عدواني ضد الأفراد في مكان العمل، مما يؤثر على التزامهم، نتيجة الصدمة الجسدية والعاطفية الصادرة من زملائهم في العمل (Adekunle & Okhakhu, 2021:119).

2- **الإنحراف التنظيمي:** وهو البعد الثاني للانحراف في مكان العمل ويشمل الأفعال والممارسات الموجهة نحو المنظمة (Zheng et al., 2020: 4-3). ويشير كذلك إلى السلوكيات التي تستهدف المنظمة أي أن تكون المنظمة هدفاً لهذا السلوك، ويشمل أعمالاً كالتخريب وسرقة ممتلكات



المنظمة، أخذ فترات راحة طويلة، الوصول إلى العمل متأخراً، تعاطي المخدرات أو الكحول في العمل، ومشاركة أسرار المنظمة مع الغرباء وقد عرف الانحراف التنظيمي بأنه سلوك إرادي قادر على إلحاق الضرر بالمنظمة والأفراد الذين يشكلون جزءاً من تلك المنظمة (2020:259). (Nadeem et al.,

المبحث الرابع: الجانب التطبيقي للدراسة

سوف يتم في هذا المبحث عرض الجانب التطبيقي للدراسة والذي سوف يشمل التحليل الأولي لبيانات الدراسة والذي يتضمن ترميز المتغيرات الرئيسية وابعادها الفرعية، واختبار التوزيع الطبيعي للبيانات باستخدام مؤشري التفلطح والالتواء، فضلاً عن قياس متغيرات الدراسة باستخدام معامل الفاكرونباخ، والتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة وأخيراً اختبار علاقات التأثير بين المتغيرات، وكما يأتي:

أولاً: ترميز فقرات المقياس

بهدف تسهيل عملية ادخال البيانات كان لابد من ترميز متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية، إذ تعد هذه الخطوة ذات أهمية كبيرة في عملية التحليل الإحصائي، والجدول (6) يوضح ترميز المتغيرات الرئيسية والفرعية للمقياس.

جدول (6) ترميز متغيرات المقياس

الرمز	الأبعاد	المتغيرات
PR	الحكمة	النزاهة السلوكية للقائد BIL
FO	القوة	
TE	الاعتدال	
JU	العدالة	
OD	الانحراف في العلاقات الشخصية	الانحراف في مكان العمل WD
Imp	الانحراف التنظيمي	

المصدر: من اعداد الباحث

ثانياً: التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة

باستخدام برنامج (SMART Pls) أظهرت نتائج التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة من خلال اسلوبي الالتواء (Skewness) الذي يشير إلى مدى ميل توزيع البيانات نحو اليمين أو اليسار. إذا كانت القيم أكبر من (0) ، فهذا يشير إلى أن التوزيع يميل نحو اليمين، بينما إذا كانت القيم أقل من (0)، فهذا يشير إلى أن التوزيع يميل نحو اليسار. القيم القريبة من (0) تعني أن التوزيع متوازن.



والتفطح (Kurtosis) الذي يشير إلى مدى انحدار التوزيع. القيم التي تزيد عن (0) تدل على توزيع حاد (تميل إلى وجود كثافة أعلى في الوسط)، بينما القيم التي تقل عن (0) تشير إلى توزيع مسطح (تميل إلى وجود كثافة أقل في الوسط)، ان جميع قيم الالتواء والتفطح لكافة فقرات متغيرات الدراسة (النزاهة السلوكية للقائد والانحراف في مكان العمل) تتوزع توزيعاً طبيعياً وتتراوح قيمها بين $(\pm=)$ 1.96. وفقاً لما ذكره (Hair et all, 2017:76) تتراوح القيم المقبولة لمؤشري الالتواء والتفطح بين $(\pm=)$ 1.96.

ثالثاً: ثبات وصدق مقياس الدراسة

أ. ثبات مقياس الدراسة

يُعد تحليل ألفا كرونباخ أداة إحصائية أساسية لقياس ثبات الاستبانة من خلال تقييم مدى اتساق فقراتها في قياس نفس المفهوم، حيث تُعتبر القيمة (0.70) كحد أدنى مقبول للموثوقية، وتشير القيم الأعلى إلى اتساق أفضل بين الفقرات، بينما القيم الأقل تستلزم مراجعة الفقرات أو استبعادها لضمان جودة الأداة البحثية. وبالاعتماد على برنامج (SMART Pls) أظهرت النتائج تحليل معامل الفاكرونباخ للمتغير المستقل (النزاهة السلوكية للقائد) معامل مقداره (0.951)، أما معامل الفاكرونباخ للابعاد الفرعية (الحكمة، القوة، الاعتدال، والعدالة) فقد بلغ (0.896، 0.866، 0.797، 0.896) على التوالي، أما المتغير التابع (الانحراف في مكان العمل) فقد بلغ معامل الفاكرونباخ (0.956) أما معامل الفاكرونباخ للابعاد الفرعية (الانحراف في العلاقات الشخصية، الانحراف التنظيمي) فقد بلغ (0.899، 0.942) على التوالي. وتشير النتائج إلى أن جميع الأبعاد تتجاوز الحد الأدنى المقبول (0.70) وتتمتع باتساق داخلي جيد، مما يدل على إمكانية اعتماد النموذج الحالي للتحليلات الإحصائية اللاحقة نظراً لمستوى ثباته العام.

ب. الصدق الظاهري للمقياس

لأجل التعرف على الصدق الظاهري لمقياس الدراسة تم عرضها على نخبة من الخبراء، وقد تم إجراء التعديلات المناسبة التي اتفق عليها الخبراء لتكون الاستبانة بشكلها النهائي وليتم توزيعها على عينة الدراسة.

رابعاً: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

تتضمن هذه الفقرة التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة (النزاهة السلوكية للقائد، الانحراف في مكان العمل)، باستخدام الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وكما يأتي:



-الوصف الاحصائي لمتغير النزاهة السلوكية للقائد: حسب الجدول (7) تبين الاتي:

1. **بعد الحكمة** : يُظهر هذا البعد متوسطاً حسابياً قدره (2.55)، مما يشير إلى مستوى ضعيف الى حد ما من الحكمة في اتخاذ القرارات. وبشكل عام حققت فقرات بعد الحكمة اوساطا حسابية منخفضة عدا الفقرتين (1، 5) فقد حصلت الفقرة (1) التي تنص على (يفعل ما ينبغي عليه فعله في موقف معين) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.81)، وهو اعلى من معامل الاختبار البالغ (3) وهو ما يدل على ان استجابات عينة الدراسة كانت ايجابية تجاه الفقرة المذكورة وهو يعني ان القادة في المصارف المبحوثة في مواقف العمل المحددة يفعلون ما هو مطلوب منهم، اما الفقرة (5) والتي تنص على (يدرس المشكلة من جميع الزوايا ويصل الى القرار الأفضل لجميع الأطراف المعنية) فقد حققت وسط حسابي قدره (3.20) وهو اعلى من معامل الاختبار البالغ (3)، وهو ما يشير الى ان القادة في المصارف المبحوثة يميلون إلى دراسة المشكلة من جميع الزوايا قبل اتخاذ القرار. اما الفقرات (2،3،4) فقد حققت اوساطا حسابية قدرها (2.30، 1.81، 1.90) على التوالي، وهو ما يدل على ان استجابات عينة الدراسة كانت سلبية تجاه فقرات المذكورة، مما يشير الى ضعف كبير في القدرة على ادارة المواقف الطارئة في العمل المصرفي. وقد بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد (0.53).

2. **بعد القوة**: اظهر هذا البعد متوسطا حسابيا قدره (2.35)، مما يشير بشكل عام الى مستوى ضعيف في القوة. وقد حققت الفقرة (5) والتي تنص على (يتجاهل "صوته الداخلي" عند اتخاذ قرار بشأن كيفية المضي قدماً) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.01)، وهو اعلى من معامل الاختبار البالغ (3)، مما يعني ان استجابات عينة الدراسة كانت ايجابية تجاه الفقرة المذكورة، وهو ما يشير الى ان متخذي القرار (القادة) في المصارف المبحوثة لديهم من القوة ما يكفي لاتخاذ القرارات الحازمة بعيدا عن التحيز العاطفي. وبشكل عام كانت استجابات عينة الدراسة سلبية تجاه الفقرات (1،2،3،4)، اذ حققت اوساطا حسابيا متدنية بلغت (1.90، 2.01، 1.85، 2.99) على التوالي مما يدل وفي بعض الأحيان ان القادة في المصارف المبحوثة قد لا يمتلكون القوة الكافية لتحقيق العدالة في العمل، او الدفاع عن معتقداتهم، وقد يفشلون في اتخاذ القرارات الأخلاقية في موقف معين. وقد بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد (0.61).

3. **بعد الاعتدال**: اظهر هذا البعد متوسطا حسابيا قدره (3.01)، وهو ما يشير الى مستوى جيد من الاعتدال في مكان العمل، وقد حققت الفقرة (3) والتي نصت على (يرغب في معرفة كل ما



يجري في المنظمة الى الحد الذي يتحكم فيه بكل التفاصيل) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.55) وهو اعلى من معامل الاختبار البالغ (3)، وهو ما يدل على ان استجابات عينة الدراسة كانت إيجابية تجاه هذه الفقرة، مما يشير الى ان القادة في المصارف يحاولون دائما البقاء على تواصل دائم مع ما يحدث في بيئة العمل. اما الفقرات (2، 1) فقد حققت اوساطا حسابية منخفضة قدرها (2.94، 2.54) على التوالي وهي اقل من معامل الاختبار البالغ (3)، مما يشير الى أن الاهتمام بالإنجاز الشخصي ليس مرتفعاً مقارنة بالتحكم في بيئة العمل. وقد بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد (0.63).

4. **بعد العدالة:** اظهر هذا البعد متوسطا حسابيا قدره (3.29) وهو ما يشير الى مستوى جيد من العدالة في مكان العمل، وقد حققت الفقرة (4) التي تنص على (يحترم حقوق الآخرين ونزاهتهم) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (4.07) وهو اعلى من معامل الاختبار البالغ (3)، وهو ما يدل على ان استجابات عينة الدراسة تجاه هذه الفقرة كانت إيجابية، مما يعني ان القادة في المصارف المبحوثة يمتلكون احترام عال لحقوق الافراد ونزاهتهم. اما الفقرات (5، 2، 1) فقد حققت هي الأخرى اوساطا حسابية عالية مقارنة بمعامل الاختبار البالغ (3) وقدرها (3.88، 3.89، 3.66) على التوالي، مما يدل على ان القادة في المصارف المبحوثة يتميزون بالموضوعية والاحترام تجاه العاملين. اما الفقرتين (6، 3) فقد حققتنا اقل وسط حسابي من بين الفقرات الأخرى اذ بلغ (2.37، 1.88) على التوالي مما يعكس تباينا في بعض السلوكيات المتعلقة بالمعاملة الشخصية. وقد بلغ الانحراف المعياري لهذا البعد (0.47).

المتغير المستقل (النزاهة السلوكية للقائد): يُعد هذا المتغير الأكثر استقراراً حيث حصل على متوسط حسابي (2.80) وانحراف معياري منخفض (0.32)، مما يدل على اتفاق واسع بين المستجيبين حول أهمية النزاهة في القيادة. ويشير هذا إلى أن معظم المستجيبين يرون أن القائد يجب أن يكون نموذجاً يحتذى به في الأمانة والاستقامة، مع اختلافات طفيفة في وجهات النظر حول كيفية التطبيق.



الجدول (7) الوصف الاحصائي لفقرات وأبعاد النزاهة السلوكية للقائد

ت	الابعاد والفقرات	الوسط الحسابي Mean	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري Std. Deviation	ترتيب الفقرات
1	يفعل ما ينبغي عليه فعله في موقف معين.	3.81	76.2	1.20	1
2	لا يدرس بعناية جميع المعلومات المتاحة قبل اتخاذ قرار مهم يؤثر على الآخرين.	2.03	40.6	1.00	3
3	يقفز بجرأة إلى موقف ما دون النظر إلى عواقب أفعاله.	1.81	36.2	0.82	5
4	لا يبحث عن المعلومات من مجموعة متنوعة من المصادر حتى يتمكن من اتخاذ القرار الأفضل.	1.90	38.0	0.93	4
5	يدرس المشكلة من جميع الزوايا ويصل إلى القرار الأفضل لجميع الأطراف المعنية.	3.20	64.0	1.50	2
الحكمة					
1	يفضل المخاطرة بوظيفته بدلاً من القيام بشيء غير عادل.	1.90	38.0	0.97	4
2	قد يواجه صعوبة في الدفاع عن معتقداته بين الأصدقاء الذين لا يشاركونه نفس الآراء.	2.01	40.2	1.05	3
3	يفشل في اتخاذ القرار الأخلاقي الأفضل في موقف معين.	1.85	37.0	0.85	5
4	قد يتردد في فرض المعايير الأخلاقية عند التعامل مع صديق مقرب.	2.99	59.8	1.33	2
5	يتجاهل "صوته الداخلي" عند اتخاذ قرار بشأن كيفية المضي قدماً.	3.01	60.2	1.36	1
القوة					
1	يبدو أنه مهتم بشكل مفرط بقوته الشخصية.	2.94	58.8	1.39	2
2	لا يهتم كثيراً بإنجازاته الشخصية.	2.54	51.8	1.28	3
3	يرغب في معرفة كل ما يجري في المنظمة إلى الحد الذي يتحكم فيه بكل التفاصيل.	3.55	71.0	1.19	1
الاعتدال					
1	يُعطي الفضل للآخرين عندما يكون الفضل مستحقاً لهم.	3.88	77.6	1.12	3
2	يظهر الاحترام لجميع الناس.	3.89	77.8	1.06	2
3	قد يأخذ الفضل في إنجازات الآخرين. (ينسب إنجازات الآخرين لنفسه).	2.37	47.4	1.25	5
4	يحترم حقوق الآخرين ونزاهتهم.	4.07	81.4	1.01	1
5	سيتم اتخاذ قرارات الترقية بناءً على جدارة المرشح.	3.66	73.2	1.10	4



6	0.93	37.6	1.88	لا يعامل الآخرين كما يحب أن يعاملوه.	6
	0.47	65.8	3.29	العدالة	
	0.32	56	2.80	النزاهة السلوكية للقائد	

يشير الجدول (8) الى الأهمية الترتيبية لابعاد متغير النزاهة السلوكية للقائد، اذ يظهر ان بعد العدالة جاء بالمرتبة الاولى من حيث الأهمية النسبية بينما جاء بعد القوة في المرتبة الرابعة.

الجدول (8) الأهمية الترتيبية لابعاد متغيرات النزاهة السلوكية للقائد

ترتيب الفقرات	الانحراف المعياري Std. Deviation	الأهمية النسبية	الوسط الحسابي Mean	الابعاد	ت
3	0.53	51.0	2.55	الحكمة	1
4	0.61	47.0	2.35	القوة	2
2	0.63	60.2	3.01	الاعتدال	3
1	0.47	65.8	3.29	العدالة	4
	0.32	56.0	2.80	النزاهة السلوكية للقائد	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SMART Pls)

-الوصف الاحصائي لمتغير الانحراف في مكان العمل: حسب الجدول (9) أظهرت النتائج الوصف الاحصائي الاتي:-

1- بعد الانحراف في العلاقات الشخصية: سجل هذا البعد متوسطاً حسابياً قدره (1.66)، وهو اقل من معامل الاختبار البالغ (3)، مما يشير إلى أنّ الانحرافات في العلاقات الشخصية بين الأفراد في مكان العمل نادرة للغاية. الفقرات المتعلقة بالسلوكيات السلبية مثل السخرية والتنمر، أو التصرفات الوقحة أو المؤذية سجلت أيضاً اوساطاً حسابية منخفضة جداً، مما يدل على أنّ افراد عينة الدراسة لا يواجهون مثل هذه التصرفات في بيئة عملهم بشكل شائع. لقد سجلت الفقرة (1) التي تنص على (يتعرضون للسخرية والتنمر) متوسطاً حسابياً بلغ (1.73)، وهو اقل من معامل الاختبار البالغ (3) مما يشير إلى أنّ افراد عينة الدراسة لا يواجهون السخرية أو التنمر بشكل متكرر. على نفس المنوال، كانت الفقرات (4،5) (يتعرضون للسب والشتم من قبل زملائهم) و (يمزحون بشكل مؤذي مع زملائهم) قد حصلت على اوساط حسابية منخفضة جداً بلغت (1.55 و 1.60) على التوالي، مما يعكس بيئة عمل صحية خالية من التنمر أو التهكم بين الزملاء. ان الانحراف المعياري لهذا



البعد منخفض جداً (0.37)، مما يدل على أنّ عينة الدراسة لديهم توافق كبير في تقييمهم لهذه السلوكيات، وهي نادرة وغير شائعة في مكان العمل.

2- بعد الانحراف التنظيمي : حقق هذا البعد متوسطاً حسابياً قدره (1.68)، وهو اقل من معامل الاختبار البالغ (3)، مما يشير إلى أن السلوكيات غير المنظمة في العمل، مثل الإهمال في أداء المهام أو التلاعب بالقوانين والأنظمة، نادرة أيضاً. لقد حققت الفقرات (2،3) اوساطا حسابية منخفضة قدرها (1.64، 1.61) على التوالي مما يعني ان سلوكيات مثل تزيف الوصولات للحصول على مبالغ إضافية، أو صرف وقت العمل في اللهو بدلاً من العمل، قليل الحدوث في بيئة العمل وبين افراد عينة الدراسة. مما يدل على أن معظم افراد عينة الدراسة يلتزمون بقواعد العمل ويحافظون على النظام في بيئة العمل المصرفي. الفقرة (1) التي تنص على (يتصرفون بامتلاكات المصرف دون السماح لهم) حصلت أيضا على متوسط حسابي منخفض قدره (1.69)، وهو اقل من معامل الاختبار البالغ (3) مما يعني أن التصرفات غير المنظمة في التعامل مع الممتلكات العامة أو أدوات العمل نادرة جداً. أيضاً، الفقرات (5،12) التي تشير إلى التأخير في الوصول إلى العمل أو المماطلة في المعاملات، حصلت أيضا على متوسطات حسابية منخفضة بلغت (1.67، 1.82) على التوالي مما يعكس بيئة عمل تتميز بالتزام الأفراد بالمواعيد والمبادئ. الانحراف المعياري لهذا البعد منخفض للغاية فقد بلغ (0.36)، مما يدل على أن افراد عينة الدراسة يتقنون بشكل عام على أن الانحرافات التنظيمية نادرة في بيئة العمل.

المتغير التابع: الانحراف في مكان العمل: سجل هذا المتغير متوسطاً حسابياً قدره (1.67)، وهو اقل من معامل الاختبار البالغ (3)، مما يعكس مستوى منخفضاً من الانحرافات في مكان العمل بشكل عام. ان السلوكيات غير المنظمة التي تم تحديدها، مثل المماطلة للحصول على ساعات عمل إضافية أو الاهتمام القليل بالعمل، حصلت على اوساط حسابية منخفضة، مما يشير إلى التزام عينة الدراسة بمعايير العمل العالية. الفقرة (11) "التي تنص على (يبذلون القليل من الجهد في العمل) سجلت متوسطا حسابيا قدره (1.87)، وهو متوسط منخفض، مما يعكس تفاني عينة الدراسة في إنجاز مهامهم المهنية. كذلك، الفقرة (12) التي تشير إلى "يماطلون ببعض المعاملات من أجل الحصول على ساعات عمل إضافية" حصلت على درجة (1.82)، مما يدل على أن هذه السلوكيات نادرة وتعد استثناءً في بيئة العمل. ان الانحراف المعياري لهذا المتغير (0.30) يُظهر توافقاً قوياً بين عينة



الدراسة في تقويم الانحرافات في مكان العمل، مما يدل على إجماع عام حول التزام الأفراد بأخلاقيات العمل والحرص على الحفاظ على النظام في بيئة العمل.

الجدول (9) الوصف الاحصائي لفقرات وابعاد الانحراف في مكان العمل

ترتيب الفقرات	الانحراف المعياري	مستوى الفقرات	الوسط الحسابي	الابعاد والفقرات	ت
	Std. Deviation	Item level	Mean		
7	0.80	27.4	1.73	يتعرضون للسخرية والتندر	1
1	0.84	35.4	1.77	يسمعون تعليقات مؤذية في مكان العمل	2
4	0.64	32.2	1.61	يميلون للتعصب عرقيا او دينيا او عنصريا	3
6	0.67	31.0	1.55	يتعرضون للسب والشتن من قبل زملائهم	4
5	0.69	32.0	1.60	يمزحون بشكل مؤذ مع زملائهم	5
3	0.80	33.6	1.68	يتصرفون بوقاحة تجاه بعضهم البعض	6
2	0.70	33.6	1.68	يقومون بإحراج زملائهم بصورة علنية	7
	0.37	33.2	1.66	البعد الانحراف في العلاقات الشخصية	
5	0.74	33.8	1.69	يتصرفون بممتلكات المصرف دون السماح لهم	1
8	0.70	33.8	1.64	يصرفون وقت العمل باللغو بدلا من العمل	2
10	0.71	32.2	1.61	يقومون بتزييف الوصولات للحصول على مبالغ إضافية	3
4	0.82	34.0	1.70	يأخذون اوقات استراحة اكثر مما هو مقبول في مكان العمل	4
7	0.81	33.4	1.67	يصلون متأخرين الى العمل دون السماح لهم بذلك	5
3	0.76	34.4	1.72	يحدثون الفوضى في مكان العمل	6
6	0.79	33.6	1.68	يهملون تعليمات رئيسهم المباشر في العمل	7
11	0.78	31.4	1.57	يتعمدون العمل بشكل بطيء	8
9	0.74	32.4	1.62	يناقشون أمور العمل السرية مع أشخاص من خارج المصرف	9
12	0.70	30.8	1.54	يتعاطون مواد تؤثر على كفاءتهم في العمل	10
1	0.89	37.4	1.87	يبدلون القليل من الجهد في العمل	11
2	0.88	36.4	1.82	يماطلون ببعض المعاملات من أجل الحصول على ساعات عمل إضافية	12
	0.36	33.6	1.68	البعد الانحراف التنظيمي	
	0.30	33.4	1.67	المتغير التابع الانحراف في مكان العمل	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SMART Pls)

يشير الجدول (10) الى الأهمية الترتيبية لابعاد الانحراف في مكان العمل، حيث جاء بعد الانحراف التنظيمي بالمرتبة الاولى من حيث الأهمية النسبية بينما جاء بعد الانحراف في العلاقات الشخصية في المرتبة الثانية.



الجدول (10) الأهمية الترتيبية لابعاد متغيرات الانحراف في مكان العمل

ترتيب الفقرات	الانحراف المعياري Std. Deviation	الأهمية النسبية	الوسط الحسابي Mean	الابعاد	ت
2	0.37	33.2	1.66	الانحراف في العلاقات الشخصية	1
1	0.36	33.6	1.68	الانحراف التنظيمي	2
	0.30	33.4	1.67	الانحراف في مكان العمل	3

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SMART Pls)

خامسا: اختبار فرضيات الدراسة: يشكل اختبار فرضيات التأثير حجر الزاوية في المنهج العلمي التجريبي والكمي. فالباحثون لا يكتفون عادةً بملاحظة وجود علاقة في العينة المدروسة، بل يسعون لتحديد ما إذا كانت هذه الملاحظات قوية بما يكفي لتعميمها على المجتمع الأوسع الذي سُحبت منه العينة، وما إذا كانت تمثل "تأثيرًا" حقيقيًا وليس مجرد صدفة إحصائية. يتضمن هذا عملية منهجية تم استخدام الأدوات الإحصائية المناسبة لتقييم الأدلة المستمدة من البيانات واتخاذ قرار إحصائي بقبول أو رفض فرضية العدم بناءً على مستوى محدد من الدلالة". والاختبار كالاتي:

1. اختبار الفرضية الرئيسية: هنالك تأثير معنوي وسالب للنزاهة السلوكية للقائد في الانحراف في مكان العمل. وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: هنالك تأثير معنوي وسالب للحكمة في الانحراف في مكان العمل.

الفرضية الفرعية الثانية: هنالك تأثير معنوي وسالب للقوة في الانحراف في مكان العمل.

الفرضية الفرعية الثالثة: هنالك تأثير معنوي وسالب للاعتدال في الانحراف في مكان العمل.

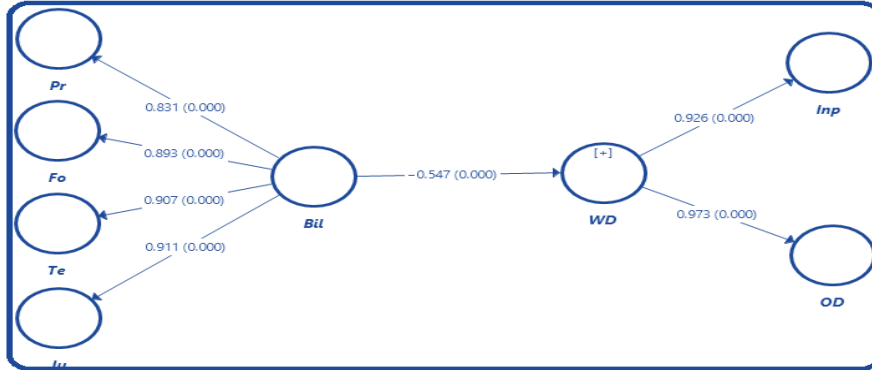
الفرضية الفرعية الرابعة: هنالك تأثير معنوي وسالب للعدالة في الانحراف في مكان العمل.

يظهر الجدول (13) تحليل تأثير النزاهة السلوكية للقائد في الانحراف في مكان العمل تشير النتائج الإحصائية إلى وجود تأثير سلبي ومعنوي للنزاهة السلوكية للقائد (BiI) على الانحراف في مكان العمل (WD)، ويمكن تفسير ذلك كما يأتي:

إنّ معامل التأثير (-0.547) يعكس تأثيرًا عكسيًا، مما يعني أن زيادة النزاهة السلوكية للقائد تؤدي إلى تقليل الانحراف في مكان العمل. كما ان معامل الارتباط (-0.553) يشير إلى وجود علاقة عكسية متوسطة القوة بين المتغيرين، أي إنّ النزاهة السلوكية للقائد تساعد في الحد من السلوكيات المنحرفة في بيئة العمل. وان الانحراف المعياري (0.057) يعكس تشتت القيم حول المتوسط، وهو ليس كبيرًا، مما يعزز استقرار التقدير. كما أنّ إحصائية (9.545) T أكبر من القيمة الجدولية (1.96) عند مستوى



دلالة 0.05)، مما يشير إلى أن التأثير ذو دلالة إحصائية قوية. ومستوى المعنوية ($P = 0.000$) أقل من 0.05، مما يدل على أن العلاقة مقبولة.



الشكل (1)

نتائج علاقات التأثير بين النزاهة السلوكية للقائد والانحراف في مكان العمل
الجدول (11) اختبار فرضية تأثير النزاهة السلوكية للقائد في الانحراف في مكان العمل

P Values مستوى المعنوية	F	T Statistics (O/STDEV)	R ²	Standard Deviation (STDEV)	الارتباط	Original Sample معامل التأثير (O)	
0.000	102.71	9.545	0.90	0.057	-0.553	-0.547	Bil -> WD

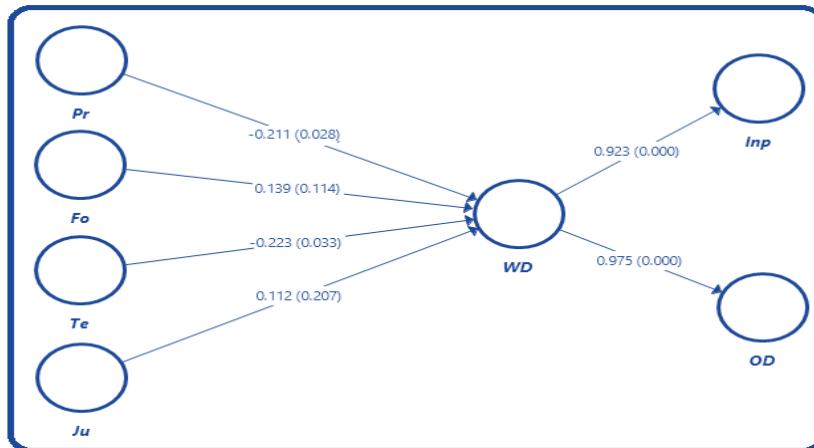
المصدر: اعتماد الباحث على نتائج برنامج (SMART PIs)

يظهر الجدول (12) نتائج تحليل اختبار مدى تأثير كل بعد من أبعاد النزاهة السلوكية للقائد (الحكمة، القوة، الاعتدال، العدالة) على الانحراف في مكان العمل. وكانت النتائج كالاتي:
-الحكمة (Pr) وتأثيرها على الانحراف في مكان العمل سجل معامل التأثير (-0.211) يشير إلى تأثير سلبي لكنه مقبول. وان إحصائية ($T = 2.242$) اكبر من القيمة الجدولية (1.96)، مما يعني أن التأثير معنوي. كما ان مستوى المعنوية ($P = 0.028$) أقل من 0.05، مما يشير إلى وجود تأثير دال إحصائياً. لذا يوجد تأثير معنوي للحكمة على الانحراف في مكان العمل.
-القوة (Fo) وتأثيرها على الانحراف في مكان العمل سجل معامل التأثير (-0.139) يشير إلى تأثير غير مقبول. ان إحصائية ($T = 1.501$) اكبر من (1.96)، مما يعني ذو دلالة إحصائية. وتثبت مستوى المعنوية ($P = 0.114$) أي يوجد تأثير غير معنوي لذا القوة ليس لها تأثير معنوي على الانحراف في مكان العمل.



-الاعتدال (Te) وتأثيرها على الانحراف في مكان العمل سجل معامل التأثير (0.223) مما يعكس تأثيراً سلبياً، مما يعني أن الاعتدال في النزاهة تقلل من الانحراف في مكان العمل. وتثبت إحصائية (T = 2.166) اقل من (1.96) بالقيمة المطلقة، مما يشير إلى وجود التأثير. كما ان مستوى المعنوية (P = 0.033) اقل من 0.05، مما يعزز دلالة التأثير لذلك الاعتدال في النزاهة يؤدي إلى تقليل الانحراف في مكان العمل بشكل معنوي.

-العدالة (Ju) وتأثيرها على الانحراف في مكان العمل سجل معامل التأثير (0.112) يشير إلى تأثير ايجابي، أي أن العدالة تقلل من الانحراف في العمل. كما أن إحصائية (T = 1.267) اقل من (1.96)، مما يدل على انه ليس ذات دلالة إحصائية. وان مستوى المعنوية (P = 0.207) اكبر من 0.05، مما يعني أن التأثير غير معنوي. لذلك العدالة ليس لها تأثير معنوي على الانحراف في مكان العمل.



الشكل (2)

نتائج علاقات التأثير بين ابعاد النزاهة السلوكية للقائد والانحراف في مكان العمل

الجدول (12) اختبار فرضية تأثير ابعاد النزاهة السلوكية للقائد في الانحراف في مكان العمل

P Values مستوى المعنوية	T Statistics (O/STDEV)	R ²	Standard Deviation (STDEV)	الار تباط R	Original Sample معامل التأثير (O)	
0.028	2.242	0.3	0.087	0.24 7-	0.211-	Pr -> WD
0.114	1.501	0.2	0.092	0.13 8	0.139	Fo -> WD
0.033	2.166	0.5	0.103	0.22 5-	0.223-	Te -> WD
0.207	1.267	0.9	0.089	0.11 9	0.112	Ju -> WD

(الحكمة Pr, القوة Fo, المبالغة Te, العدالة Ju)



المصدر: اعتماد الباحث على نتائج برنامج (SMART Pls)

المبحث الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً :- الاستنتاجات

1. تُعتبر النزاهة السلوكية من أهم المتغيرات الإيجابية التي تعزز السلوكيات الإيجابية وتقلل السلوكيات السلبية، وهي من المتطلبات الأساسية للقادة بسبب أثرها الكبير في تحفيز الأداء الإيجابي لديهم ولدى من يتبعونهم.
2. حاز متغير النزاهة السلوكية للقائد على أهمية جيدة لدى المصارف المبحوثة، مع ارتفاع بسيط وفقاً للنتائج الإحصائية الفرعية.
3. بينت النتائج أن القادة يتسمون بالحكمة في اتخاذ القرارات، إذ يميلون إلى دراسة المشكلة من مختلف الزوايا قبل اتخاذ القرار، مع تفاوت في القدرة على جمع المعلومات وتجنب القرارات غير المدروسة، وكان ارتفاع هذا المتغير بسيطاً.
4. أظهرت الدراسة تبني القادة لسلوك القوة، حيث يميلون لاستخدام القوة الشخصية والرغبة في السيطرة والتحكم، مع مستوى ارتفاع بسيط في هذا البعد.
5. لوحظ وجود مبالغة في تقدير الذات أو التأثير الشخصي لدى القادة، ومع ذلك يميل أغلبهم إلى التصرف بنزاهة وتقدير جهود الآخرين، مما يبرز أهمية هذا البعد حسب إجابات العينة.
6. حاز متغير العدالة على أهمية واضحة لدى المشاركين، إذ يفضلون اتخاذ قرارات الترقية على أساس الجدارة ويرفضون السلوكيات غير العادلة، ما يعكس التزامهم بمبدأ العدالة في بيئة العمل.
7. يتبنى القادة في المصارف المبحوثة النزاهة السلوكية وأبعادها الفرعية (الحكمة، القوة، الاعتدال، العدالة) كأساس في سلوكهم العام، مع ترسيخ هذا السلوك ضمن شخصياتهم وإيمانهم به في مواجهة المواقف والضغوط، ويوجد اتفاق واسع على أهمية النزاهة في القيادة، إذ يرون أن القائد يجب أن يكون نموذجاً في الأمانة والاستقامة مع بعض الاختلافات في التطبيق العملي.
8. تبين أن مستوى الانحرافات في مكان العمل محدود بشكل عام، حيث كانت السلوكيات السلبية وغير المنظمة مثل التراخي أو المماطلة أو تقليل الجهد نادرة بين المشاركين، ويعزى ذلك إلى الالتزام العالي بمعايير العمل وتقاني الموظفين.
9. فيما يخص تأثير النزاهة السلوكية على الانحراف، فقد أظهرت النتائج أن الحكمة لم تؤثر بشكل ملموس في الحد من هذه السلوكيات، كما أن استخدام القوة الشخصية لم يكن له تأثير واضح على



تقليل الانحراف. بالمقابل، ارتبطت المبالغة في تقدير الذات بتراجع مستويات الانحراف، مما يشير إلى أن بعض مظاهر النزاهة الذاتية، حتى إذا كانت مفرطة، قد تساهم في مواجهة السلوكيات السلبية. كما أظهرت العدالة تأثيرًا سلبيًا واضحًا في الحد من الانحراف، مما يؤكد دورها المركزي في بناء بيئة عمل متوازنة وسليمة.

ثانياً :-التوصيات

1. العمل على ترسيخ ثقافة النزاهة السلوكية في نفوس القادة وتعزيزها، مع التأكيد على ما ورد في القرآن الكريم والأحاديث النبوية الشريفة من دعوة للتمسك بالسلوكيات النزيهة واتباع القواعد والمعايير الإيجابية في مختلف جوانب الحياة.
2. حثّ القادة على ممارسة الحكمة وتعزيز جسور الثقة والاحترام المتبادل مع التابعين، وتقوية الروابط الإنسانية والمهنية بينهم، من خلال إيمان القادة بقدرات التابعين ومعارفهم ومواقفهم، والحرص على صون حقوقهم وحماية مصالحهم، إلى جانب إشراكهم في عمليات صنع القرار والاستفادة من آرائهم ومقترحاتهم.
3. تشجيع القادة والتابعين على دعم آليات التقويم الذاتي للأداء، مما يساهم في رفع الروح المعنوية وترسيخ قيم الالتزام لدى العاملين، الأمر الذي يؤدي إلى إيجاد بيئة عمل إيجابية وتأسيس ثقافة أخلاقية راسخة داخل المؤسسة.
4. التركيز على تبني نمط قيادي يتميز بالتأثير الشخصي وتعزيز ثقة القائد بذاته، من خلال توفير بيئة عمل داعمة تعزز من أداء الموظفين، وتقديم الدعم المادي والمعنوي اللازم لهم. ويتجلى ذلك في سعي القائد للتقرب من مرؤوسيه والاهتمام باحتياجاتهم، والعمل على تحسين مستوى رفاهيتهم، مع الحفاظ على أسلوب تعامل يسوده الود والاحترام المتبادل، بما يساهم في جعل بيئة العمل أكثر تحفيزاً ويعزز من ثقة الموظفين بقائدهم.
5. خلص البحث إلى أن نمط القيادة بالقوة يُعد من أكثر الأنماط تأثيراً في تعزيز الالتزام التنظيمي، مما يتطلب التركيز على تطبيق هذا النمط في الشركات محل الدراسة، حيث يتمكن القائد من فرض النظام والانضباط، واتخاذ القرارات الحاسمة، مع وضوح التوجيهات وتحديد المسؤوليات، وتطبيق مبدأ المساءلة، مما يرفع درجة الالتزام الوظيفي.
6. تعزيز مبادئ العدالة والقيم الأخلاقية والإنسانية في تعامل القادة مع التابعين، والعمل على توفير السبل الكفيلة بتبني هذه المبادئ داخل المصارف محل الدراسة، مع الاستناد إلى الجوانب الروحية



- والمعنوية في بناء الشخصية القيادية، وتنمية الصفات الإيجابية مثل الصدق والإخلاص والأمانة، إلى جانب ترسيخ مبدأ الثقة لما له من أثر فاعل في دعم رؤية المؤسسة المستقبلية.
7. اتخاذ معالجات فعّالة لتعزيز اهتمام القادة الإداريين بالظواهر السلبية للانحراف التنظيمي، وذلك من خلال عقد لقاءات دورية معهم بهدف التعرف على التحديات التي تواجههم وتضعف اهتمامهم بهذه الظواهر، والعمل على إزالة المعوقات التي تحول دون اتخاذ التدابير اللازمة لمعالجتها.
8. معالجة أسباب الانحراف التنظيمي لدى العاملين ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتعزيز التشارك المعرفي والثقافي بينهم، عبر تنظيم دورات تدريبية توعوية تسلط الضوء على أهمية القيم الأخلاقية الداعمة لتحسين الأداء والارتقاء بمستوياته.
9. دعوة القادة إلى إيلاء اهتمام أكبر بالجوانب النفسية للعاملين لما لها من أثر في تعزيز الاستعداد الذهني والتحفيز الداخلي والرغبة في أداء العمل، من خلال إشراك الموظفين في اتخاذ القرار ومنحهم قدراً من الاستقلالية، وتعزيز شعورهم بالمكانة والأهمية، إلى جانب تقديم الدعم الإداري والحد من ضغوط العمل، وتشجيع بناء علاقات إيجابية بين الزملاء.

المصادر

أولاً: المصادر باللغة العربية

أ. الكتب

1. المغربي، كامل محمد، (1994)، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم. عمان: دار الفرقان.
2. نجم، نجم عبود، (2006)، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

ب. الرسائل والأطاريح:

1. الحسنوي، رؤى صالح مهدي، (2018)، دور النزاهة السلوكية للقائد في بناء المقدرات الجوهرية للموارد البشرية، رسالة ماجستير. جامعة كربلاء، كلية الإدارة والاقتصاد.
2. الشيباني، إلهام ناظم، (2022)، دور التمايز في العلاقة بين القائد والتابع في تعزيز مخرجات القرار الاستراتيجي، رسالة ماجستير. جامعة كربلاء، كلية الإدارة والاقتصاد.
3. علي، إسماعيل إبراهيم، (2015)، المراقبة الذاتية وعلاقتها بأنماط الشخصية (AB) لدى طلبة الجامعة، رسالة ماجستير، جامعة بغداد، كلية التربية للعلوم الصرفة – ابن الهيثم.



4. العمالي، أماني حسين أحمد، (2023)، دور النزاهة السلوكية للقائد كمتغير معدل بين الثقافة الرقمية وسلوك إخفاء المعرفة، رسالة ماجستير، الهيئة القومية للبريد المصري.

ج. البحوث والمجلات والدوريات:

1. الزليطي، نجات أحمد، (2014)، " سيكولوجية العدوان والنظريات المفسرة له"، المجلة الجامعة، العدد (16)، المجلد (4).

2. العبيدي، عصام عليوي، (2019). "النزاهة السلوكية وانعكاسها على القيادة". المجلة العربية للإدارة، (3) 39.

3. علام، نهال محمد (2023). "الثقة في القائد والالتزام التنظيمي". مجلة كلية التجارة، (3)، 24.

4. العنزي، سعد، ونعمة، نغم حسين (2009). "المنطق في فلسفة السلوك الأخلاقي". مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، (54) 15.

5. محمود، أسامة أحمد حسنين، و محمد، عبدالناصر طه إبراهيم. (2018). تحليل العلاقة بين الإشراف المسيء والانحراف في مكان العمل. مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، ع65، 7.

6. مصطفى، م. س. م. (2024). "التهمك التنظيمي والانحراف الوظيفي". مجلة الدراسات المالية والتجارية، (1/3) 5، 1821-1837.

7. المنسي، محمد عبد الله (2023). "الروحانية في العمل والانحرافات السلوكية". المجلة العلمية للتجارة والتمويل، DOI:10.21608/caf.2023.288864.

ثانياً: المصادر باللغة الأنكليزية

1. Abubakar, H. S., Abdul-Qadir, A. B., & Yauri, H. Y. (2021). " Effect of Business Ethics on Work Place Deviant Behavior in the Food and Beverages Company in Kaduna Metropolis." *Gusau International Journal of Management and Social Sciences*, Federal University, Gusau, Vol.4 No. 1, 14-29.
2. Akanni, A. A., Omisile, I., & Oduaran, C. A. (2018). Workplace deviant behaviour among public sector employees: Roles of perceived religiosity and job status. *European Review of Applied Sociology*, 11(17), 44–51.
3. Bagheri, S. M., & Shahroodi, H. M. (2014). The relationship between organizational justice and deviant behaviour in the workplace: Case study:



- Employees at University of Isfahan. *Asian Journal of Research in Social Sciences and Humanities*, 4(9), 201–216.
4. Balanski, K., & Den Hartog, D. N. (2011). Ethical leader behavior and Big Five factors of personality. *Journal of Business Ethics*, 100(2), 349–366.
 5. Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (1999). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of applied psychology*, 85(3), 349.
 6. Bleak, V. W. (2012). Integrity commitment and a coherent self. *Journal of Value Inquiry*.
 7. D'Silva, J. L., Bachok, A., & Zawawi, D. (2020). Factors affecting deviant behaviour at workplace among young public-sector employees. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(15), 176–188.
 8. Dacholfany, M. I., Saifi, I. L., & Sulaiman, S. (2022). Connectivism and constructivism approaches to social learning theory. *International Journal of Education, Vocational and Social Science*, 1(01), 1–19.
 9. Erhard, W., Jensen, M., & Zaffron, S. (2009). Integrity: A positive model that incorporates normative phenomena of morality, ethics, and legality. *Harvard Business School NOM Working Paper*.
 10. Erkutlu, H. V., & Chafra, J. (2016). Leader narcissism and subordinate embeddedness: The moderating roles of moral attentiveness and behavioral integrity. *European Management Journal*, 12, 146–162.
 11. Erkutlu, H. V., & Chafra, J. (2017). Leader narcissism and subordinate embeddedness: The moderating roles of moral attentiveness and behavioral integrity. *European Management Journal*, 12, 146–162.
 12. Frieder, R. E., & Basik, K. (2016). Political skill, behavioral integrity, and work outcomes: Test of a multistage model. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 24(1), 65–82.



13. Gürlek, M., & Yeşiltaş, M. (2020). Understanding the nature of deviant workplace behaviors. In *Organizational Behavior Challenges in the Tourism Industry*. IGI Global.
14. Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
15. Jelavić, S. R. (2021). Antecedents of deviant workplace behavior: A general framework. *Economic and Social Development Proceedings*.
16. Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. B. (2011). Ethical leader behavior and Big Five factors of personality. *Journal of Business Ethics*, 100(2), 349–366.
17. Kannan-Narasimhan, R., & Lawrence, B. S. (2012). Behavioral integrity: How leader referents and trust matter to workplace outcomes. *Journal of Business Ethics*, 111, 165–178.
18. Kaptein, M. (2006). So what is your ethics and integrity? Six principles. *Management Online Review*, December.
19. Khalid, J., Weng, Q. D., Luqman, A., Rasheed, M. I., & others. (2022). After-hours work-related technology use and deviance: The role of interruption overload. *Kybernetes*.
20. Krishna, A., Dangayach, G. S., & Jain, R. (2011). Business ethics: A sustainability approach. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 25, 281–286.
21. Lim, P. K., Koay, K. Y., & Chong, W. Y. (2020). Effects of abusive supervision, emotional exhaustion and commitment on cyberloafing: Moderated-mediation. *Internet Research*, 31(2), 497–518.
22. Luknar, I. (2022). Social control theory and cybercrime. *National Interest*, 41(1), 147–159.
23. Mehar, M. R., Asif, M., & Hassan, A. (2018). Impact of workplace deviance behaviors on turnover intention of employees in Pakistan



24. Nadeem, Q., Saeed, I., & Gul, H. (2020). "Effect of Destructive Leadership on Workplace Deviance and Interpersonal Deviance: Mediating Role of Emotional Exhaustion." *International Journal of Business and Economic Affairs*, 5(5), 256-271
25. Okhakhu, C. O., & Adekunle, S. A. (2021). "Emotional Labour and Deviant Workplace Behaviour among Health Workers." *Acta Universitatis Sapientiae, Economics and Business*, 9(1), 115-132.
26. Puspita, A., & Zakiy, M. (2020). Aspek keadilan organisasi dan deviant workplace behavior karyawan. *Equilibrium: Jurnal Ekonomi Syariah*, 8(1), 41-62.
27. Riggio, R. E., Zhu, W., Avolio, B. J., & Sosik, J. J. (2010). The effect of authentic transformational leadership on follower and group ethics. *Leadership Quarterly*, 22(5), 801-818.
28. Riggio, R. E., Zhu, W., Reina, C., & Maroosis, J. A. (2010). Virtue-based measurement of ethical leadership: the leadership virtues questionnaire. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(4), 235.
29. Simons, T. (2002). Toward a broader definition of leader integrity: Commentary. *Leadership Quarterly*, 24, 391-394.
30. Simons, T., Liu, L. A., Friedman, R., & McLean Parks, J. (2007). Racial differences in sensitivity to behavioral integrity: Consequences for employee attitudes and turnover. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 650-665. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.650>
31. Sterud, T., Marti, A. R., & Degerud, E. M. (2023). Adverse social behaviour at work and health-related employment exit: A prospective survey. *European Journal of Public Health*, 33(1), 74-79.



32. Yeşiltaş, M., & Gürlek, M. (2020). Understanding the nature of deviant workplace behaviors. In *Organizational Behavior Challenges in the Tourism Industry*. IGI Global.
33. Zahid, A., & Nauman, S. (2024). Does workplace incivility spur deviant behaviors: The roles of interpersonal conflict and organizational climate? *Personnel Review*, 53(1), 247–265.
34. Zheng, Y., Huang, X., Graham, L., Redman, T., & Hu, S. (2020). Deterrence effects: The role of authoritarian leadership in controlling employee workplace deviance. *Management & Organization Review*, 16(2), 1–48.