



JOURNAL OF ADMINISTRATION AND ECONOMICS
COLLEGE OF ADMINISTRATION AND ECONOMICS
UNIVERSITY OF KARBALA



التعلم الاستراتيجي وتأثيره في سلوك الانحراف في مكان العمل

دراسة استطلاعية في معمل سمنت النجف الاشرف

Strategic learning and impact on deviant behavior in the workplace.

An exploratory study in Najaf Ashraf Cement factory

م. م ولاء محسن علي الحاتمي

Walaa Mohsen Ali AL Hatami

تربية النجف الاشرف

walaa078160@gmail.com

المستخلص

الغرض من البحث هو دراسة العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وسلوك الانحراف في مكان العمل وكذلك معرفة تأثير المتغير المستقل (التعلم الاستراتيجي) بأبعاده الاربعة (خلق المعرفة الاستراتيجية، توزيع المعرفة الاستراتيجية، تفسير المعرفة الاستراتيجية، تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) والذي قيس باستخدام مقياس (Sirén, 2012:504). على المتغير التابع (سلوك الانحراف في مكان العمل) بأبعاده الاربعة (سلوك الانحراف اتجاه الانتاج، سلوك الانحراف اتجاه الممتلكات، سلوك الانحراف السياسي، سلوك الانحراف العدوانية) والذي قيس باستخدام مقياس (Hallajian et al, 2013:471).

التصميم/المنهجية: اختيرت عينة عشوائية بسيطة مكونة من (117) من الموظفين العاملين في معمل سمنت النجف الاشرف اعتمد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وسعى البحث الى معرفة طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث، اعتمدت على تحليلات احصائية البيانات منها الفاكور نباخ و الموزون والانحراف المعياري والمتوسط الحسابي ومعامل الارتباط البسيط وتحليل الانحدار باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS VR.26).

النتائج: من طريق البحث الحالي توصل الى استنتاجات معرفية وتطبيقية منها وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين المتغير المستقل والمتغير التابع و وجود تأثير ذو دلالة احصائية بين التعلم الاستراتيجي وسلوك الانحراف في مكان العمل .

التوصيات:

- 1- ضرورة توعية العاملين في التعلم الاستراتيجي في المنظمة قيد الدراسة وتشجيعهم على التعلم بصورة مستمرة
- 2- تحفيز العاملين على تقليل سلوك الانحراف في مكان العمل من قبل المنظمة قيد الدراسة بالشكل الذي يؤدي الى تجنب المنظمة العديد من المشاكل.

الكلمات الرئيسية: التعلم الاستراتيجي , سلوك الانحراف في مكان العمل , معمل سميت النجف الاشرف.

Abstract

Purpose: From the research is to study the relationship between strategic learning and deviation behavior in the workplace, as well as knowing the impact of the independent variable (strategic learning) in its four dimensions (creation of strategic knowledge, distribution of strategic knowledge, interpretation of strategic knowledge, implementation of strategic knowledge), which was measured using the (Sirén scale, 2012: 504)). On the dependent variable (deviation behavior in the workplace) with its four dimensions (deviation behavior towards production, deviation behavior towards property, political deviation behavior, aggressive deviant behavior), which was measured using a scale (Hallajian et al 2013:471).

Design / methodology: A simple random sample of (117) employees working in the Najaf Cement Factory was selected, and the questionnaire was relied on as a tool for data collection. Weighted, standard deviation, arithmetic mean, simple correlation coefficient and regression analysis using the statistical program (SPSS VR.26).

Results: Through the current research, cognitive and applied conclusions were reached, including the existence of a statistically significant correlation between the independent variable and the dependent variable, and the presence of a statistically significant effect between strategic learning and deviation behavior in the workplace.

Recommendations:

- 1- The necessity of informing employees of strategic learning in the organization under study and encouraging them to learn continuously
- 2- Motivating workers to reduce deviation behavior in the workplace by the organization under study in a way that leads to the organization avoiding many problems.

Key words: strategic learning, deviation behavior in the workplace, Najaf Ashraf Cement factory

المبحث الأول: منهجية البحث

اولا: مشكلة البحث: تتمثل مشكلة البحث بالاتي: أصبح التعلم مجال دراسة مهم في المنظمات . وفي السنوات الأخيرة احتسب التعلم من منظور استراتيجي كمصدر لعدم التجانس بين المنظمات وكذلك كأساس لخلق ميزة تنافسية محتملة (Jerez-Gomez et al., 2005:715).

تتعلم المنظمات من أجل خلق المعرفة الاستراتيجية التي توجه اتخاذ القرارات التنظيمية والسلوك والإجراءات. ومع ذلك فإن المعرفة الاستراتيجية هي أساس الكفاءات الأساسية للمنظمة والميزة التنافسية. يجب على المنظمات أن تتعلم باستمرار وتخلق معرفة وابتكارات جديدة من طريق التعلم الاستراتيجي (Minocha & Stonehouse, 2006:1347). الذي يهدف إلى توليد المبادرات الإستراتيجية المستقبلية التي ستعزز التباين المعرفي الذي يمكن أن يؤدي إلى اختلافات في الأداء التنظيمي (Thomas et al.,2001:).

بين (Argote et al., 2000:3) بان الإستراتيجية الرئيسية لتغيير سلوك العاملين من السلبي إلى الايجابي هي التعلم الذي يعمل من طريقه العاملين في مجموعات صغيرة لتحقيق مجموعة مشتركة من الأهداف التنظيمية من طريق مشاركة أفكارهم ، والمساعدة في حل المشكلات ، والعمل نحو الهدف.

وفي هذا السياق بين(Kuwada, 1998:723) بان المنظمات تتعلم من اجل تحويل السلوكيات السلبية لديها الى سلوكيات ايجابية لغرض تحقيق النجاح للمنظمة والتكيف مع التغييرات التي تحصل في بيئة الاعمال الداخلية و الخارجية. أضاف (McCann, 2011:5) بان المنظمات تستطيع تعديل سلوكها لتعكس المعرفة الجديدة والرؤى عملية التعلم الاستراتيجي .

بين (Moon & Ruona, 2015: 659) بان المنظمات تسلط الضوء على التعلم الاستراتيجي بعده القدرة على إنشاء آليات لعملية تصميم السلوك الاستراتيجي حيث تدرك المنظمات وتتخذ إجراءات لاكتساب المعرفة المحددة. إضافة لذلك بين (Chenhall, 2005:402) أن التعلم يساهم أيضًا في بقاء العاملين مع المنظمة فتره طويله لان رأس المال البشري يتطلب استثمارات مستمرة في التعلم للاحتفاظ بقيمته. في حين بين (van Dam, 2018:2-4) ان الافتقار إلى التعلم والتطوير أحد الأسباب الرئيسية التي يشير إليها الموظفين لمغادرة المنظمة وحسب علم الباحث ندرة الدراسات التي تناولت العلاقة بين متغيرات البحث الحالي في البيئة العربية بشكل عام والبيئة العراقية بشكل خاص لذا يأتي هذا البحث محاولة لردم الفجوة المعرفية في معمل سمنت النجف الاشراف على وجه التحديد، وعليه يمكن صياغة اشكالية البحث على النحو الاتي:-

(ان وجود سلوك الانحراف لدى العاملين في معمل سمنت النجف الاشراف بأبعاده الأربعة (سلوك الانحراف اتجاه الانتاج, سلوك الانحراف اتجاه الممتلكات , سلوك الانحراف السياسي , سلوك الانحراف العدواني ,) ناتج من ضعف الاهتمام في التعلم الاستراتيجي بإبعاده الأربعة (خلق المعرفة الاستراتيجية , توزيع المعرفة الاستراتيجية, تفسير المعرفة الاستراتيجية, تنفيذ المعرفة الاستراتيجية).

من اشكالية البحث يمكن التعبير عنها بالتساؤلات الآتية ؟

- 1- ما مستوى انتشار التعلم الاستراتيجي بإبعاده الأربعة (خلق المعرفة الاستراتيجية , توزيع المعرفة الاستراتيجية, تفسير المعرفة الاستراتيجية, تنفيذ المعرفة الاستراتيجية). (في معمل سمنت النجف الاشراف قيد البحث؟
- 2- ما مستوى انتشار سلوك الانحراف في مكان العمل بأبعاده الأربعة (سلوك الانحراف اتجاه الانتاج , سلوك الانحراف اتجاه الممتلكات , سلوك الانحراف السياسي , سلوك الانحراف العدواني ,) في معمل سمنت النجف الاشراف قيد البحث ؟
- 3- ما هي العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وسلوك الانحراف في معمل سمنت النجف الاشراف قيد البحث ؟
- 4- كيف يؤثر التعلم الاستراتيجي على سلوك الانحراف لدى العاملين في معمل سمنت النجف الاشراف قيد البحث ؟

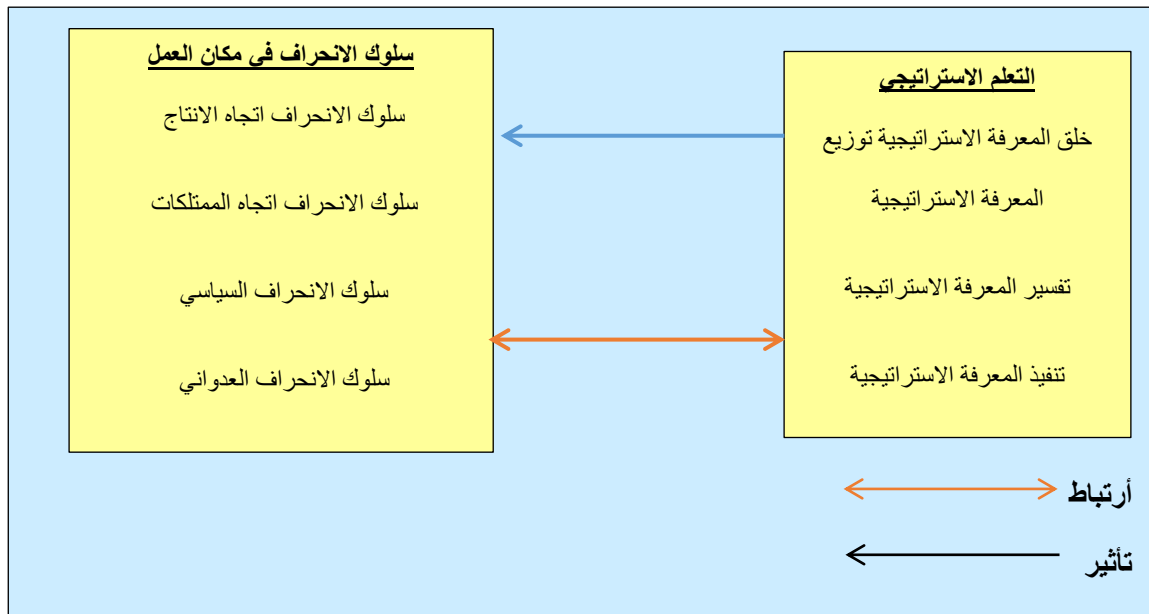
ثانيا: اهمية البحث: اهمية البحث الحالي تتمثل في

1. على الرغم من الاهمية الكبيرة لتطبيق ابعاد التعلم الاستراتيجي لتقليل سلوك الانحراف لدى العاملين , الا ان الباحث ومن اطلاعه على مجموعة من الدراسات السابقة تبين له محدودية الدراسات التي حاولت معرفة طبيعة العلاقة والتأثير بين متغيرات البحث الحالي في انموذج واحد.
2. تقديم اطار فكري لموضوع البحث (التعلم الاستراتيجي وسلوك الانحراف في مكان العمل)
3. تحديد مستوى انتشار وممارسة التعلم الاستراتيجي وسلوك الانحراف في معمل سمنت النجف الاشراف ومعرفة مدى تأثيرها على اداء العاملين.
4. فتح المجال امام البحوث والدراسات الاخرى لاستخدام متغيرات البحث الحالي في بيئات أخرى كون التعلم الاستراتيجي له اثار ايجابية على نتائج العمل ومنها تقليل سلوك الانحراف لدى العاملين.

ثالثا: اهداف البحث: تنبثق من تساؤلات البحث مجموعة من الاهداف مبينة بالآتي:

- 1) تشخيص مستوى انتشار التعلم الاستراتيجي في معمل سمنت النجف الاشراف قيد البحث
 - 2) تحديد الوسائل التي يمكن من طريقها مواجهة سلوك الانحراف في مكان العمل
 - 3) معرفة مستوى انتشار سلوك الانحراف في معمل سمنت النجف الاشراف قيد البحث.
 - 4) تحديد طبيعة العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وسلوك الانحراف في معمل سمنت النجف الاشراف قيد البحث.
 - 5) اختبار علاقة التأثير بين التعلم الاستراتيجي وسلوك الانحراف في معمل سمنت النجف الاشراف قيد البحث.
- رابعاً- مخطط البحث الفرضي
- من اجل معالجة مشكلة البحث وتحقيق أهدافه تم تصميم مخطط فرضي للبحث يعبر عن العلاقة والاثـر بين متغيرات البحث التي تتمثل في التعلم الاستراتيجي وأبعاده كمتغير مستقل و سلوك الانحراف في مكان العمل وأبعاده كمتغير تابع كما مبين بالآتي:

الشكل(1) المخطط الفرضي



المصدر: من اعداد الباحث

يتكون مخطط البحث الفرضي من متغيرين هما المتغير المستقل التعلم الاستراتيجي ويتكون من اربعة ابعاد والمتغير التابع سلوك الانحراف في مكان العمل ويتكون من اربعة ابعاد .

خامسا :فرضيات البحث

من ايجاد اجابه على تساؤلات البحث ولتحقيق اهدافه صيغت الفرضيات الآتية :

1-الفرضية الرئيسية الأولى: فرضية الارتباط

توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين التعلم الاستراتيجي بأبعاده المجتمعة مع سلوك الانحراف في مكان العمل بأبعاده المجتمعة.

وتنبثق من هذه الفرضية الرئيسية أربع فرضيات فرعية وهي:-

الفرضية الفرعية الأولى : يرتبط خلق المعرفة الاستراتيجية عكسيا بسلوك الانحراف في مكان العمل .

الفرضية الفرعية الثانية : ترتبط توزيع المعرفة الاستراتيجية عكسيا بسلوك الانحراف في مكان العمل

الفرضية الفرعية الثالثة : يرتبط تفسير المعرفة الاستراتيجية عكسيا بسلوك الانحراف في مكان العمل
الفرضية الفرعية الرابعة : يرتبط تنفيذ المعرفة الاستراتيجية عكسيا بسلوك الانحراف في مكان العمل
2- الفرضية الرئيسية الثانية :فرضية التأثير :

يوجد تأثير ذات دلالة معنوية سالبة بين التعلم الاستراتيجي بأبعادها مجتمعة مع سلوك الانحراف في مكان العمل بأبعاده مجتمعة "

وتنبثق من هذه الفرضية الرئيسية أربعة فرضيات فرعية وهي:-

الفرضية الفرعية الاولى : يوجد تأثير معنوي سالب بين خلق المعرفة الاستراتيجية وسلوك الانحراف في مكان العمل
الفرضية الفرعية الثانية : يوجد تأثير معنوي سالب بين توزيع المعرفة الاستراتيجية وسلوك الانحراف في مكان العمل
الفرضية الفرعية الثالثة : يوجد تأثير معنوي سالب بين تفسير المعرفة الاستراتيجية وسلوك الانحراف في مكان العمل
الفرضية الفرعية الرابعة : يوجد تأثير معنوي سالب بين تنفيذ المعرفة الاستراتيجية وسلوك الانحراف في مكان العمل
سادسا: مقاييس البحث

اعتمد البحث الحالي على مقياس ليكرت (Five-Point Likert) لقياس مستوى استجابة عينة البحث، إذ استخدم الباحث مقياس (لا أتفق تماما، لا أتفق، محايد، أتفق، أتفق تماما) لقياس متغيرات البحث الحالي ولغرض قياس التعلم الاستراتيجي اعتمد على اربعة ابعاد وهي: (خلق المعرفة الاستراتيجية، توزيع المعرفة الاستراتيجية ، تفسير المعرفة الاستراتيجية، تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) وذلك عن طريق تبني مقاييس (Sirén, 2012:504) و المتكون من (19) فقرة. ولغرض قياس سلوك الانحراف في مكان العمل بأبعاده الاربعة (سلوك الانحراف اتجاه الانتاج , سلوك الانحراف اتجاه الممتلكات , سلوك الانحراف السياسي , سلوك الانحراف العدواني) اعتمد على المقياس Hallajian et al (2013:471) والذي يتكون من (19) فقرة .

سابعا: مجتمع البحث وعينته

مجتمع البحث تضمن العاملين في معمل سمنت النجف الاشرف والبالغ عددهم (180) موظفا ولغرض تمثيل المجتمع بشكل دقيق وبعيدا عن التحيز فقد اعتمد الباحث على (Krejcie and Morgan,1970:608) لتحديد حجم العينة ووفقا له فإن حجم العينة هو (123) وبلغ عدد الاستبانات غير المسترجعة (6) اما الاستبانات المسترجعة والصالحه للعمل الاحصائي هي 117 اما نسبة تمثيل العينة بلغ 95%

ثامنا :الاساليب الاحصائية: تم استخدام عدة اساليب احصائية لاختبار فرضيات البحث الحالي وكما يأتي:

1-الصدق والثبات: من اجل معرفة صدق الاستبيان اعتمد على تحليل Pearson Correlation للقرات مع المحور وثبات الاستبيان تم اعتماد طريقة Cronbach's Alpha .

2- التوزيع الطبيعي : اعتمد على معامل والتقلطح (Kurtosis) والالتواء (Skewness) ومن اجل اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة (Kline, 2011: 62)

3-الاحصاء الوصفي: ويشمل المتوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية.

4-الاحصاء الاستدلالي ويشمل:-

❖ معامل الارتباط البسيط (Pearson): استخدم لقياس طبيعة وقوة العلاقة ونوعها بين التعلم الاستراتيجي وسلوك الانحراف في مكان العمل حيث ان الارتباط الطردي بين المتغيرات يتمثل في الاشارة الموجبة. والاشارة السالبة تشير الى الارتباط العكسي بين المتغيرات والقيمة صفر تبين عدم وجود علاقة بين متغيرات البحث وكلما اقترب من الواحد كانت العلاقة قوية بين المتغيرات.

❖ الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression): تم اعتماده للتنبؤ بتأثير المتغير المستقل التعلم الاستراتيجي على التابع سلوك الانحراف في مكان العمل تمثلت العلاقة بمعادلة الخط المستقيم المتمثلة بـ ($y=a+bx$) وهي معادلة من الدرجة الاولى.

المبحث الثاني: الجانب النظري

اولاً: مفهوم التعلم الاستراتيجي concept strategic learning

من طريق التعلم الاستراتيجي تستطيع المنظمات الاستعداد بشكل استباقي لحالات عدم اليقين في المستقبل Moon et (al., 2017:5). ادركت المنظمات التي شهدت نجاحاً على المدى الطويل أن استمرارية واستدامة هذا النجاح يعتمد على التعلم الاستراتيجي الذي يتضمن تشخيص الفرص والاستثمارات بشكل أفضل من أجل تحقيق الميزة التنافسية . (Idris, & Al-Rubaie, 2013:71) .

يرى (Morales & Montes, 2006:23) ان التعلم الاستراتيجي يساعد المنظمة على اكتساب المعرفة وتفسيرها وتوزيعها وتنشيطها لتوليد ميزة تنافسية مستدامة. أن تنفيذ عمليات التعلم الاستراتيجي سيوفر للمنظمة سلسلة من الآليات تؤدي إلى العديد من المزايا مثل توليد أداء متفوق للمنافسة والحفاظ على القدرة التنافسية. أن التعلم الاستراتيجي يؤدي إلى زيادة القدرات الديناميكية للمنظمة والقدرة على زيادة مبادرات الابتكار الاستراتيجي ويعزز قدرات المنظمة على الاستجابة للتغيرات في بيئة العمل (Berghman, 2006:40).

الجدول (1) تعاريف التعلم الاستراتيجي حسب اراء بعض الباحثين

ت	الباحث	التعريف
1	(Thomas et al., 2001:330)	هو أولوية محددة لمجالات التعلم يتم إنشاؤه لتحديد التوجه الاستراتيجي.
2	(Tallon, 2008:36)	هو عملية تعزز قدرات المنظمة على الاستجابة للتغيرات في بيئة العمل الخاصة بها.
3	(Chermack & Swanson, 2008:8)	يعرف بأنه عملية مستمرة تتضمن: 1. تعلم إعادة إدراك الموقف أو إعادة تفسيره 2. تعلم كيفية صياغة السياسة وتحديد الإجراء (بما في ذلك تقييم السياسة والعمل) 3. تعلم كيفية تنفيذ تلك السياسات والإجراءات المقصودة .
4	(Hsu & Fang, 2009:665)	هو قدرة تمارس لمساعدة المنظمات على صياغة الاستراتيجيات وتحقيق أهدافها.
5	(Charlotta , Sirén , 2012:500)	هو عملية استراتيجية تركز على الآثار الاستراتيجية لعملية التعلم المتعلقة بفهم المنظمة للبيئة الخارجية.
6	(Preskill & Mack, 2013:4)	بأنه استخدام البيانات والرؤى من مجموعة متنوعة من مناهج جمع المعلومات بما في ذلك التقييم لإرشاد عملية صنع القرار حول الاستراتيجية.
7	(Salonen et al., 2018:3)	هو آلية تعلم عالية المستوى تسهل قدرة المنظمة على استيعاب وتطبيق المعرفة الإستراتيجية المتولدة من طريق أنشطة الفرص والسعي وراء المزايا

المصدر: من اعداد الباحث بالاستناد الى الادبيات السابقة

ثانياً: ابعاد التعلم الاستراتيجي Dimensions of strategic learning

أن التعلم الاستراتيجي يعكس قدرة المنظمة على اكتساب المعرفة وإعادة تحديد المسار الاستراتيجي Sirén & Kohtamäki, 2016:2). وانطلاقاً من أهمية التعلم الاستراتيجي في المنظمات حدد (Sirén, 2012:502) أربعة أبعاد لقياس التعلم الاستراتيجي تتمثل في (خلق المعرفة الاستراتيجية، توزيع المعرفة الاستراتيجية، تفسير المعرفة الاستراتيجية، تنفيذ المعرفة الاستراتيجية والتي ستوضح لاحقاً .

1. **خلق المعرفة الاستراتيجية Create strategic knowledge**: يعد خلق المعرفة عادة سابقة لتفسير المعرفة والعمل لذلك فهي نقطة انطلاق مهمة لعملية التعلم الاستراتيجي (Kuwada, 1998:230).

عرف (Sirén & Kohtamäki, 2016:2) خلق المعرفة على أنه عملية اكتساب المعرفة التي يقوم فيها الأفراد بجمع المعلومات الاستراتيجية من البيئة بنشاط.

حدد الباحثون خلق المعرفة على أنه البحث في البيئة الخارجية لتحديد الأحداث والقضايا المهمة التي قد تؤثر على المنظمة (Thomas et al., 1993:244).

في حين بين (Crossan et al., 1999:525) أن بعض الأفراد يحاولون بشكل متكرر إشراك منظماتهم في أنشطة تكوين المعرفة التي تقع خارج نطاق استراتيجيتهم الحالية. من جهة التكنولوجيا المستخدمة ووظائف العملاء التي تقدم ومجموعات العملاء المستهدفة. الفاعلون الرئيسيون في عمليات خلق المعرفة هم الأفراد في منظمة Sirén, (2012:502). خلق المعرفة هو عملية تحويل المعرفة الشخصية بين الأفراد من الحوار والخطاب والمشاركة، حيث تحصل المنظمات وتخلق معلومات منظمة من التعلم من أجل خلق معرفة جديدة. إذ تساعد المعرفة الجديدة المنظمات على توسيع قدرات وقدرات جديدة (Evans et al., 2015:87)

2. **توزيع المعرفة الاستراتيجية Strategic knowledge distribution** يشير توزيع المعرفة الاستراتيجي إلى مشاركة المعرفة التي تحدث في التفاعلات داخل المنظمة بين الأفراد (Sirén & Kohtamäki, 2016:2). تستغل المعرفة الإستراتيجية الجديدة شخصية ولن يكون لها سوى تأثير ضئيل على المنظمة ما لم توضح وتضخيمها من طريق التفاعلات الاجتماعية ، يمكن إدخال المعرفة الشخصية في سياق اجتماعي من طريق توزيع المعرفة. ويشير توزيع المعرفة إلى الانتشار الداخلي للمعرفة الاستراتيجية المكتسبة على المستوى الفردي من طريق المحادثات والتفاعلات بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة (Sirén, 2014:98).

يمكن نشر المعرفة من الاتصال والحوار والمناقشات الرسمية وغير الرسمية. يتطلب التوزيع الفعال ، من بين أمور أخرى ، أنظمة معلومات رشيقة والاستخدام الفعال للفرق واجتماعات الموظفين لتبادل الأفكار. ينشط التوزيع الاستراتيجي للمعرفة أنشطة تفسير المعرفة ، ومن ثم فهو نقطة انطلاق مهمة لتطوير المعرفة التنظيمية المشتركة. (Sirén, 2012:503)

3. **تفسير المعرفة الاستراتيجية Interpretation of strategic knowledge** : يشير التفسير إلى عملية معرفية تقلل من عدم اليقين والتي تمكن المديرين من فهم مدى ملاءمة وفائدة المعرفة المطورة وما لها من فرص عمل (Pandza & Thorpe, 2009:123). ينظر إلى التفسير على أنه عملية يعطي من طريقها الافراد تسميات ذات مغزى إلى المعلومات الواردة (Thomas et al., 1993:241). يسمح تفسير المعرفة الإستراتيجية للأفراد في المنظمة بمعالجة المعرفة ذات الصلة والمشاركة في الإجراءات الجماعية التي تؤثر على إستراتيجية وأداء المنظمة Sirén & Kohtamäki, (2016:2).

غالبًا ما نظرت الدراسات السابقة إلى تفسير المعرفة الاستراتيجية على أنه عملية يجري فيها إعطاء المعنى للمعلومات الجديدة يجري تطوير الفهم المشترك يبدأ التفسير في النقاط العناصر الواعية لعملية التعلم الفردية. ومن عملية التفسير تطور الأفراد خرائط منطقية حول المجالات المختلفة التي يعملون فيها (Crossan et al., 1999:528) تكتسب

التفسيرات المتنوعة للمعلومات أهمية خاصة لأن المعرفة الاستراتيجية الجديدة تتضمن عدم اليقين فيما يتعلق بملاءمة وفائدة المستقبل. (Sirén, 2012:504)

4. تنفيذ المعرفة الاستراتيجية Implementation of strategic knowledge : يشير تنفيذ المعرفة الإستراتيجية إلى إضفاء الطابع المؤسسي على المعرفة في الجوانب الجماعية لمنظمة ما مثل الأنظمة التنظيمية والهياكل والإجراءات والاستراتيجيات (Sirén, 2014:99). يعتمد العمل التنظيمي الفعال على قدرته على تنفيذ ودمج المعرفة في عمل متماسك. في عملية تنفيذ المعرفة تختبر الإدارات المختلفة داخل المنظمة قابلية تطبيق المبادرة الإستراتيجية المطورة في العمل و سيتم في النهاية تحقيق المبادرات الممكنة للتطبيق كاستراتيجيات ونتائج في مخرجات ملموسة مثل المنتجات والخدمات والعمليات. (Sirén, 2012:504). قد يشجع تنفيذ الموظفين على أن يكونوا أكثر إبداعًا والتزامًا وقد يشمل تنفيذ أفكار جديدة لحل المشكلات ومبادرات أخرى ذات قيمة مضافة في بيئة مكان العمل (McCann,2011:21)

ثالثًا: مفهوم سلوك الانحراف في مكان العمل Concept Deviant Behavior In The Workplace

يعد سلوك الانحراف في مكان العمل مشكلة منتشرة ومكلفة ويشكل تهديدًا خطيرًا للمنظمات (Bennett & Robinson, 2000:349). في الوقت الحاضر أصبح سلوك الانحراف في مكان العمل قضية مهمة في المنظمات وتكتسب اهتمامًا بحثيًا متزايدًا ولها آثار اقتصادية واجتماعية ونفسية (Tuclea et al.,2015:24) ذلك يتجنب المديرين التعاون في الأبحاث التي تركز على مثل هذه السلوكيات لأن مثل هذه السلوكيات غير الملائمة تشير إلى الضعف التنظيمي وانعدام السيطرة. (Bodankin & Tziner, 2009:550). يعد انحراف العاملين قضية ملحة لمعظم المنظمات. ووفقًا لذلك تتضمن إحدى أولويات البحث المهمة تحديد سوابق السلوكيات المنحرفة في مكان العمل . (O'Neill et al.,2011:595).

وتتميز بيئة الأعمال المعاصرة في تحديات مختلفة تتمثل بالتنوع في الهياكل التنظيمية، وتقليل الحجم، وتعزيز جودة الإنتاجية، والتخفيضات في الميزانية واستخدام موظفي العقود . هذه التحديات تؤدي إلى تصور الظلم وتدني احترام الذات وزيادة الضغط بين القوى العاملة الحالية. وهذا بدوره يحفز العاملين على الانغماس في سلوك الغضب المؤسسي المعروف أيضًا باسم سلوك الانحراف في مكان العمل (Malik & Lenka,2018:102).

عندما يشعر العاملون بعدم توفر الدعم من قبل المنظمة والمشرف فانهم يطورون مواقف سلبية ويظهرون سلوكًا سلبيًا. قد تؤدي هذه المواقف والسلوكيات السلبية إلى تصرف العاملين ضد المنظمة (Kalemci et al .,2019:3)

الجدول (2) تعاريف سلوك الانحراف في مكان العمل حسب اراء بعض الباحثين

ت	الباحث	التعريف
1	(Bennet & Robinson, 1995:557)	هو الأفعال التي تنتهك المعايير الهامة وتؤدي إلى انتهاك غير مقبول يهدد رفاهية المجتمع.
2	(Peterson, 2002:48)	أنه سلوك طوعي يفسد القواعد التنظيمية الهامة ويهدد بذلك رفاهية المنظمة أو أعضائها أو كليهما .
5	(Berry et al., 2007:410)	هو سلوك سلبي يشمل العنف والقتل والسرقة من زملاء العمل ، العمل ببطء ، والإضرار بملكات المنظمة ، ومشاركة معلومات الشركة السرية.
3	(Kozako et al.,2013:182)	هو سلوك إرادي يهدف إلى إلحاق الضرر بالمنظمات أو الأشخاص في المنظمات

4	Chernyak-Hai et al.,2018:46)) هو سلوك مختل يضر المنظمات من نواحٍ عديدة بما في ذلك إحباط تحقيق الهدف ، وتثبيط زملائك الموظفين ، وتعطيل الإجراءات ، والإنتاجية ، والربحية .
6	(Aleksić et al.,2019:4) بأنه مجموعة واسعة من السلوكيات المتعمدة السلبية التي تنتهك المعايير التنظيمية وتتضمن سلوك العمل غير المنتج ، سلوك العمل المسيء والسلوك غير الوظيفي ، العدوانية في مكان العمل مثل العنف الجسدي واللفظي ، والإشراف المسيء ، وحجب الجهد أو المعلومات .

المصدر: من اعداد الباحث بالاستناد الى الادبيات السابقة

رابعا: ابعاد سلوك الانحراف في مكان العمل **Dimensions of deviant behavior in the workplace**

أصبح سلوك الانحراف في مكان العمل يشكل مصدر قلق لدى العديد من المنظمات والموظفين ويسبب العديد من الآثار الاقتصادية والاجتماعية والنفسية . ونظرا لكثرة المشاكل التي يسببها هذا السلوك حدد (Hallajian et al 2013:471) اربعة ابعاد لقياس هذا السلوك والتي ستوضح لاحقا .

1- **سلوك الانحراف اتجاه الإنتاج deviation behavior towards production:** يعرف بأنه إنتاج مخرجات ذات نوعية رديئة أو كمية منخفضة (Bennet & Robinson, 1995:557). عندما ينتهك الموظفون معايير الجودة والكمية ويقومون بإجراء مكالمات هاتفية شخصية أثناء ساعات العمل ، وإهدار موارد الشركة ، والقيام عمداً بأخطاء في العمل يتسبب ذلك في زيادة التكاليف وانخفاض الإنتاج في المنظمة (Hallajian et al 2013:471) ان الكميات الهائلة من الموارد والإنتاجية المفقودة كل عام نتيجة للسلوكيات المنحرفة في مكان العمل فإن تعظيم التنبؤ بالانحراف في مكان العمل يعد أولوية مهمة للبحث والممارسة. (O'Neill & Hastings, 2011:268).

انحراف الإنتاج هو الفشل المتعمد في أداء مهام العمل بشكل فعال بالطريقة التي من المفترض أن ينفذ بها (Aleksić et al.,2019:4). عد بعض الباحثون أن انحراف الإنتاج هو من أشكال العدوان ، الموجهة نحو أهداف تنظيمية جامدة ويكون أكثر سلبية وأقل وضوحا ويمكن أن يكون من الصعب إثباته. (Spector et al.,2006:449) 2- **سلوك الانحراف اتجاه الممتلكات Deviant behavior towards property:** الذي يُعرّف بأنه الإضرار عمداً بممتلكات المنظمة ويشمل التخريب والسرقة وأخذ الرشاوى (Bennet & Robinson, 1995:557). التخريب هو تشويه أو تدمير الممتلكات المادية العائدة لصاحب العمل ومن المرجح أن يعاقب عليه التنظيم ويمكن أن يؤدي إلى الاعتقال اعتماداً على خطورة الفعل (Hallajian et al 2013:471).

بين بعض الباحثون أن تدمير الممتلكات يمكن أن يستجاب للغضب والمشاعر العدائية. ويمكن القيام بهذه الأعمال للفت الانتباه إلى مشكلة ما ، أو إحداث تغيير تنظيمي ، أو اكتساب ميزة تنافسية على الافراد من طريق تخريب فرصهم في الحصول على ترقية في المنظمة (Spector et al.,2006:449). انحراف الملكية وتتطوي على إساءة استخدام أصول صاحب العمل. تشمل تلف الممتلكات وإساءة استخدام معدات الانتاج (Gruys& Sackett,2003:31)

3- **سلوك الانحراف السياسي political deviant behavior:** الانحراف السياسي ، والذي يتضمن إظهار المحسوبية والنميمة وإلقاء اللوم على زملاء العمل (Aleksić et al.,2019:4) . عندما يدعم الموظفون من مساهمين محددين في هذه الحالة يتعرض الآخرون للمخاطر. قد يؤدي هذا الدعم إلى خلق تكاليف تؤدي إلى عدم استقرار جودة الخدمة وعدم الرضا والشعور بالظلم. (Hallajian et al 2013:471)

أن اغلب التعريفات تؤكد أن سلوكيات الانحراف في مكان العمل تتميز بتجاهل القواعد والقيم المجتمعية والتنظيمية. وتكسر القواعد الضمنية والصريحة حول السلوك المدني والمحترم والمناسب (Martinko et al., 2002:37). تعد سرقة الموظف جريمة خطيرة وتضر بالمنظمة بينما تعد النميمة عن زميل في العمل جريمة صغيرة تلحق الضرر بالفرد. أن السلوكيات المنحرفة في مكان العمل يجرى تنظيمها على طول بُعد الخطوره. (Bolin & Heatherly, 2001:401). بل تتعلق بالسلوكيات التي تنتهك المعايير المحظورة رسمياً التي تحدد الحد الأدنى من جودة وكمية العمل إلى أن وينجز (على سبيل المثال ، التأخير ، العمل البطيء أو غير المتقن ، أو استخدام الكحول أو المخدرات أثناء العمل) (Hollinger & Clark, 1982:333).

4- سلوك الانحراف العدوانى **aggressive deviant behavior**: يُنظر إلى الانحراف العدوانى على أنه أفعال منحرفة موجهة نحو زملاء العمل. تتضمن السخرية من موظف آخر في العمل ، وإحراج زميل في العمل علناً ، والسب أو الإساءة اللفظية لموظف آخر (Marasi et al., 2018:9). تتكون الإساءة من سلوكيات ضارة موجهة إلى زملاء العمل وغيرهم والتي تضر إما جسدياً أو نفسياً بتوجيه التهديدات أو التعليقات السيئة أو تجاهل الشخص أو تقويض قدرة الشخص على العمل بشكل فعال مثل هذه السلوكيات هي أشكال مباشرة من العدوان (Spector et al., 2006:449). ان السلوك العدائى يعرض ائتمان المنظمة للخطر وكان له نتائج سلبية خطيرة على الافراد المدروسين (Aleksić et al., 2019:4).

المبحث الثالث: الجانب التطبيقي

اولاً: ثبات الاستبانة.

استخدام معادلة الفا كرونباخ Cronbach's Alpha لقياس مدى ثبات اداة الدراسة (الاستبانة)، ويبين الجدول رقم (1) ان معامل الثبات الكلي بلغ (.771). لا جمالي فقرات الاستبانة. فيما تراوح ثبات المتغير المستقل (التعلم الاستراتيجي) (.801) وثبات المتغير التابع (سلوك الانحراف في مكان العمل) (.784) وهذا يدل على ان الاستبانة تمتع بدرجة مرتفعة من الثبات تفي بأغراض البحث وكما مبين في الجدول بالاتي:

الجدول (3) معامل الثبات

المتغيرات	أبعاد المتغيرات	عدد الفقرات	الثبات للمتغيرات	الثبات الكلي
			Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha
التعلم الاستراتيجي	خلق المعرفة الاستراتيجية	5	.801	.771
	توزيع المعرفة الاستراتيجية	5		
	تفسير المعرفة الاستراتيجية	5		
	تنفيذ المعرفة الاستراتيجية	4		
سلوك الانحراف في مكان العمل	سلوك الانحراف اتجاه الانتاج	5	.784	
	سلوك الانحراف اتجاه الممتلكات	5		
	سلوك الانحراف السياسي	5		

		4	سلوك الانحراف العدواني	
--	--	---	------------------------	--

المصدر: من اعداد الباحث بالاستناد الى برنامج (SPSS VR.26).

ثانيا: صدق الاستبانة

وقد جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان بحساب معامل ارتباط Pearson Correlation بين درجات كل فقره من فقرات المتغيرات وذلك باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS VR.26. ومن نتائج الجدول (4) نجد ان جميع معاملات ارتباط الفقرات بالمحور وهي معنوية بالاعتماد على قيمة مستوى الدلالة (P-value=0.000) وكان الحد الادنى لمعامل الارتباط (**.297) والحد الاعلى **.766. وعليه فأن جميع فقرات المتغير المستقل والتابع دالة احصائيا وهي تتسم بالصدق و الاتساق الداخلي كما مبين في الاتي:

الجدول(4) نتائج معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation لمصفوفة الفقرات الاستبانة

قيمة الدلالة	معامل الارتباط	فقرات المتغير التابع	قيمة الدلالة	معامل الارتباط	فقرات المتغير المستقل
		سلوك الانحراف اتجاه الانتاج DBP			خلق المعرفة الاستراتيجية SKC
.000	.567**	DBP1	.000	.496**	1 SKC
.000	.450**	DBP2	.000	.675**	2 SKC
.000	.351**	DBP3	.000	.693**	3 SKC
.000	.650**	DBP4	.000	.422**	4 SKC
.000	.304**	DBP5	.000	.766**	5 SKC
		سلوك الانحراف اتجاه الممتلكات DBR			توزيع المعرفة الاستراتيجية SKD
.000	.297**	DBR1	.000	.311**	SKD 1
.000	.320**	DBR1	.000	.776**	SKD2
.000	.650**	DBR1	.000	.528**	SKD 3
.000	.619**	DBR1	.000	.687**	SKD 4
.000	.412**	DBR1	.000	.744**	SKD 5
		سلوك الانحراف السياسي DBO			تفسير المعرفة الاستراتيجية SKI
.000	.400**	DBO1	.000	.562**	SKI 1

.000	.519**	DBO2	.000	.486**	SKI 2
.000	.412**	DBO3	.000	.371**	SKI 3
.000	.419**	DBO4	.000	.744**	SKI 4
.000	.567**	DBO5	.000	.468**	SKI 5
		سلوك الانحراف العدواني DBA			SKM المعرفة الاستراتيجية تنفيذ
.000	.650**	DBA1	.000	.371**	SKM 1
.000	.650**	DBA2	.000	.396**	SKM 2
.000	.738**	DBA3	.000	.535**	SKM 3
.000	.567**	DBA4	.000	.565**	SKM 4

المصدر: من اعداد الباحث بالاستناد الى برنامج (SPSS VR.26).

ثالثا: التوزيع الطبيعي للبيانات.

يجب معرفة التوزيع الطبيعي لمجتمع الدراسة من اجل اجراء الاختبارات المعلمية كونها تتطلب عدد من الشروط ليجري استخدامها وبرزها هو التوزيع الطبيعي للبيانات وفي حالة عدم توفر هذه الشروط فان استخدام الاختبارات المعلمية مثل اختبار (T test) و(F test) ، لا يمكن الاعتماد عليها للوصول الى نتائج دقيقة ، اعتمد على معامل التفلطح (Kurtosis) والالتواء (Skewness) ومن اجل اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة، اذ اشار (Kline, 2011:) ان التفلطح هو قياس ارتفاع قمة التوزيع ، وهي اما تكون قيم موجبة او سالبة ، اذ ان تفلطح منحني التوزيع اما ان يكون الى اليسار او الى اليمين، وكلما اقتربت من (0) يعني البيانات متماثلة تماثلا مطلقا، اما معامل الالتواء فانه "مقياس لمدى تماثل البيانات، كون ان البيانات المتماثلة تكون موزعة توزيع طبيعي.

الجدول (5) التوزيع الطبيعي لفقرات التعلم الاستراتيجي

ت	الترميز	المشاهدات ت الصالحة Valid	المشاهدات المفقودة Missing	الالتواء Skewness	الانحراف المعياري لاخطاء الاتواء Std. Error of Skewness	التفلطح Kurtosis	لانحراف المعياري لاخطاء التفلطح Std. Error of Kurtosis
1	SKC 1	117	0.00	.299	.224	-1.349	.444
2	SKC 2	117	0.00	.240	.224	-.950	.444
3	SKC 3	117	0.00	-.956	.224	.308	.444
4	SKC 4	117	0.00	-.199	.224	-.557	.444
5	SKC 5	117	0.00	-1.211	.224	.933	.444
6	SKD 1	117	0.00	.246	.224	-.198	.444
7	SKD 2	117	0.00	-1.049-	.224	1.174	.444
8	SKD 3	117	0.00	-.243-	.224	-.661	.444

.444	1.095	.224	-1.173	0.00	117	SKD 4	9
.444	.184	.224	-1.073	0.00	117	SKD 5	10
.444	-.495	.224	-.157	0.00	117	SKI 1	11
.444	-1.046	.224	-1.519	0.00	117	SKI 2	12
.444	-.557	.224	-.199	0.00	117	SKI 3	13
.444	.184	.224	-1.073	0.00	117	SKI 4	14
.444	-1.061	.224	-.091	0.00	117	SKI 5	15
.444	-.557	.224	-.199	0.00	117	SKM 1	16
.444	-.189	.224	-.006	0.00	117	SKM 2	17
.444	-.717	.224	-.632	0.00	117	SKM 3	18
.444	-.864	.224	-.246	0.00	117	SKM 4	19

الجدول (6) التوزيع الطبيعي لفقرات سلوك الانحراف في مكان العمل

لانحراف المعياري لأخطاء التفلطح Std. Error of Kurtosis	التفلطح Kurtosis	الانحراف المعياري لأخطاء الالتواء Std. Error of Skewness	الالتواء Skewness	المشاهدات المفقودة Missing	المشاهدات الصالحة Valid	الترميز	ت
.444	1.011	.224	1.004	0.00	117	DBP1	1
.444	-.168	.224	.622	0.00	117	DBP2	2
.444	.526	.224	1.023	0.00	117	DBP3	3
.444	.391	.224	.899	0.00	117	DBP4	4
.444	.266	.224	.952	0.00	117	DBP5	5
.444	.224	.224	1.029	0.00	117	DBR1	6
.444	.289	.224	1.029	0.00	117	DBR2	7
.444	.496	.224	1.029	0.00	117	DBR3	8
.444	-.088	.224	1.283	0.00	117	DBR4	9
.444	1.367	.224	1.335	0.00	117	DBR5	10
.444	1.400	.224	1.204	0.00	117	DBO1	11
.444	.367	.224	1.029	0.00	117	DBO2	12
.444	1.698	.224	1.325	0.00	117	DBO3	13
.444	1.545	.224	1.147	0.00	117	DBO4	14
.444	1.612	.224	1.112	0.00	117	DBO5	15
.444	.873	.224	1.325	0.00	117	DBA1	16
.444	1.052	.224	1.147	0.00	117	DBA2	17
.444	1.828	.224	1.325	0.00	117	DBA3	18
.444	-1.091	.224	-.038	0.00	117	DBA4	19

المصدر: من اعداد الباحث بالاستناد الى برنامج (SPSS VR.26).

رابعاً: التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

التحليل الوصفي لبيانات متغير التعلم الاستراتيجي

وفقاً لنتائج الجدول (7) حقق متغير التعلم الاستراتيجي اهمية نسبية (78%) وهي نسبة مرتفعة و ووسط الحسابي قيمته (3.94) وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي , قيمة الانحراف المعياري (0.401). يشير ذلك الى تجانس وانسجام اجابات افراد العينة وعدم تشتتها وهذا ما يؤكد معامل الاختلاف الذي بلغت قيمته 10.17% وهذا يؤكد اهمية هذا المتغير من وجهة نظر المنظمة قيد البحث. والتحليل الوصفي لإبعاد متغير التعلم الاستراتيجي مبين بالاتي:

1- خلق المعرفة الاستراتيجية :حقق وسط حسابي (3.64) وهذه القيمة اكبر من الوسط الفرضي(3) واهمية نسبية(73%) وهي نسبة مرتفعة وانحراف معياري بلغ (0.603). يشير ذلك الى تجانس وانسجام اجابات افراد العينة وعدم تشتتها وهذا ما يؤكد معامل الاختلاف الذي بلغت قيمته 16.56% وهذا يؤكد اهمية هذا البعد من وجهة نظر المنظمة قيد البحث.

2- توزيع المعرفة الاستراتيجية :حقق هذا البعد وسط حسابي مقداره (4.18) وهو اعلى من الوسط الفرضي (3) واهمية نسبية (83%) وانحراف معياري(0.508). يشير ذلك الى تجانس وانسجام اجابات افراد العينة وعدم تشتتها وهذا ما يؤكد معامل الاختلاف الذي بلغت قيمته 12.15% وهذا يؤكد اهمية هذا البعد من وجهة نظر المنظمة.

3- تفسير المعرفة الاستراتيجية : حقق بعد تفسير المعرفة الاستراتيجية وسط حسابي مقداره (3.97) وهو اعلى من الوسط الفرضي(3) واهمية نسبية (79%) وهي نسبة مرتفعة وانحراف معياري (0.463). يشير ذلك الى تجانس وانسجام اجابات افراد العينة وعدم تشتتها وهذا ما يؤكد معامل الاختلاف الذي بلغت قيمته 11.66% وهذا يؤكد اهمية هذا البعد من وجهة نظر المنظمة قيد البحث .

4- تنفيذ المعرفة الاستراتيجية : حقق هذا البعد وسط حسابي مقداره (3.98) وهو اعلى من الوسط الفرضي(3) واهمية نسبية بلغت (79%) وهي نسبة مرتفعة وانحراف معياري (0.440). يشير ذلك الى تجانس وانسجام اجابات افراد العينة وعدم تشتتها وهذا ما يؤكد معامل الاختلاف الذي بلغت قيمته 11.05% وهذا يؤكد اهمية هذا البعد من وجهة نظر المبحوثين.

جدول (7) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية ومعامل الاختلاف للتعلم الاستراتيجي

ت	الترميز	الوسط الحسابي	والانحراف المعياري	والاهمية النسبية	معامل الاختلاف
1	SKC1	3.30	.509	.66	15.42
2	SKC 2	3.59	.566	.71	15.76
3	SKC 3	4.22	.852	.84	20.18
4	SKC 4	4.23	.621	.84	14.68
5	SKC 5	4.32	.839	.86	19.83
	SKC خلق المعرفة الاستراتيجية	3.64	.603	.73	16.56
6	SKD 1	4.24	.519	.84	12.24
7	SKD 2	4.21	.786	.84	18.66
8	SKD 3	4.22	.645	.84	15.28
9	SKD 4	3.94	.944	.78	23.95
10	SKD 5	4.30	.893	.86	20.76
	SKDتوزيع المعرفة الاستراتيجية	4.18	.508	.83	12.15
11	SKI 1	4.25	.600	.85	14.11
12	SKI 2	3.05	1.188	.61	38.95

14.68	.84	.621	4.23	SKD 3	13
20.76	.86	.893	4.30	SKI 4	14
17.80	.81	.723	4.06	SKI 5	15
11.66	.79	.463	3.97	تفسير المعرفة الاستراتيجية SKI	
14.68	.84	.621	4.23	SKM1	16
13.62	.83	.571	4.19	SKM 2	17
15.78	.87	.690	4.37	SKM 3	18
32.09	.63	1.011	3.15	SKM 4	19
11.05	.79	.440	3.98	تنفيذ المعرفة الاستراتيجية SKM	
10.17	.78	.401	3.94	التعلم الاستراتيجي SL	

المصدر: أعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS.V.26.

2- التحليل الوصفي لبيانات متغير سلوك الانحراف في مكان العمل

وفقاً لنتائج الجدول (8) سجل متغير سلوك الانحراف في مكان العمل اهمية نسبية (72%) وهي نسبة مرتفعة و وسط حسابي قيمته (3.64) وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي (3) , و قيمة الانحراف المعياري (0.661). يشير ذلك الى تجانس وانسجام اجابات افراد العينة وعدم تشتتها وهذا ما يؤكد معامل الاختلاف الذي بلغت قيمته 18.15% وهذا يؤكد اهمية هذا المتغير من وجهة نظر المنظمة قيد البحث.

والتحليل الوصفي لإبعاد متغير سلوك الانحراف في مكان العمل مبين بالاتي:

1- سلوك الانحراف اتجاه الانتاج: حقق هذا البعد وسط حسابي (3.61) وهذه القيمة اكبر من الوسط الفرضي (3) واهمية نسبية (72%) وهي نسبة مرتفعة وانحراف معياري بلغ (0.385). يشير ذلك الى تجانس وانسجام اجابات افراد العينة وعدم تشتتها وهذا ما يؤكد معامل الاختلاف الذي بلغت قيمته 10.66% وهذا يؤكد اهمية هذا المتغير من وجهة نظر المنظمة المبحوثة .

2- سلوك الانحراف اتجاه الممتلكات: حقق وسط حسابي مقداره (3.05) وهو اعلى من الوسط الفرضي (3) واهمية نسبية (61%) وهي نسبة مرتفعة وانحراف معياري (0.756). يشير ذلك الى تجانس وانسجام اجابات افراد العينة وعدم تشتتها وهذا ما يؤكد معامل الاختلاف الذي بلغت قيمته 24.73% وهذا يؤكد اهمية هذا البعد من وجهة نظر المنظمة قيد البحث.

3- سلوك الانحراف السياسي: حقق وسط حسابي مقداره (3.96) وهو اعلى من الوسط الفرضي (3) واهمية نسبية (79%) وانحراف معياري (0.763). يشير ذلك الى تجانس وانسجام اجابات افراد العينة وعدم تشتتها وهذا ما يؤكد معامل الاختلاف الذي بلغت قيمته 19.26% وهذا يؤكد اهمية هذا البعد من وجهة نظر المنظمة .

4- سلوك الانحراف العدواني: حقق هذا البعد وسط حسابي مقداره (3.21) وهو اعلى من الوسط الفرضي (3) واهمية نسبية بلغت (64%) وانحراف معياري (0.741). يشير ذلك الى تجانس وانسجام اجابات افراد العينة وعدم تشتتها وهذا ما يؤكد معامل الاختلاف الذي بلغت قيمته 23.07% وهذا يؤكد اهمية هذا البعد من وجهة نظر المبحوثين.

جدول (8) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية ومعامل الاختلاف لسلوك الانحراف في مكان العمل

ت	الترميز	الوسط الحسابي	والانحراف المعياري	والاهمية النسبية	معامل الاختلاف
1	DBP1	3.88	.767	.77	19.76
2	DBP 2	3.03	.880	.60	29.04
3	DBP 3	3.12	1.052	.62	33.71
4	DBP 4	3.05	.981	.61	32.16
5	DBP 5	3.97	.978	.79	24.63
	سلوك الانحراف اتجاه الانتاج DBP	3.61	.385	.72	10.66
6	DBR 1	3.02	1.042	.60	34.50
7	DBR 2	3.97	.987	.79	24.86
8	DBR 3	3.98	.956	.79	24.02
9	DBR 4	3.26	1.177	.65	36.10
10	DBR 5	3.03	.973	.60	32.11
	سلوك الانحراف اتجاه الممتلكات DBR	3.05	.756	.61	24.78
11	DBO 1	3.01	.924	.60	30.69
12	DBO 2	3.96	.986	.79	24.89
13	DBO 3	3.92	.863	.78	22.01
14	DBO 4	3.00	.974	.60	32.46
15	DBO 5	3.94	.874	.78	22.18
	سلوك الانحراف السياسي DBO	3.96	.763	.79	19.26
16	DBA1	4.01	.804	.80	20.04
17	DBA 2	3.91	.836	.78	21.38
18	DBA 3	3.98	.956	.79	24.02
19	DBA 4	3.03	1.310	.60	43.23
	سلوك الانحراف العدواني DBA	3.21	.741	.64	23.07
	سلوك الانحراف في مكان العمل DBW	3.64	.661	.72	18.15

المصدر: أعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS.V.26.

خامسا: التحليل الاستدلالي لمتغيرات البحث

1-تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

استخدمت معامل الارتباط البسيط من اجل اختبار قوة ونوع العلاقة بين متغيرات البحث الحالي وللتعرف على مدى

ارتباط الأبعاد مع بعضها البعض وارتباطها مع المتغير الكلي وكما مبين في مصفوفة الارتباط في جدول (9)

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين أبعاد التعلم الاستراتيجي وأبعاد سلوك

الانحراف في مكان العمل ومن نتائج اختبار الارتباط يتضح وجود علاقة ارتباط عكسية بين التعلم الاستراتيجي

وسلوك الانحراف في مكان العمل (-.450) وهي علاقة دالة احصائيا بالاعتماد على قيمة مستوى الدلالة (P-value=0.000) التي أظهرت نتيجة مقبولة اصغر من (0.05) والنتيجة قبول الفرضية الرئيسية الاولى للبحث. الفرضية الفرعية الاولى: يرتبط خلق المعرفة الاستراتيجية معنويا وعكسيا بسلوك الانحراف في مكان العمل. ومن متابعة نتائج تحليل الارتباط يتضح وجود علاقة ارتباط عكسية بين خلق المعرفة الاستراتيجية وسلوك الانحراف في مكان العمل فقد سجلت قيمة معامل الارتباط (-.374**), وهي علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بالاعتماد على قيمة (P-value=0.000) التي أظهرت نتيجة مقبولة اصغر من (0.05) لذلك تقبل الفرضية. الفرضية الفرعية الثانية: ترتبط توزيع المعرفة الاستراتيجية معنويا وعكسيا بسلوك الانحراف. ومن متابعة نتائج تحليل الارتباط يتضح وجود علاقة ارتباط عكسية بين توزيع المعرفة الاستراتيجية معنويا وعكسيا بسلوك الانحراف فقد سجلت قيمة معامل الارتباط (-.302**), وهي علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة احصائية بالاعتماد على قيمة (P-value=0.000) التي أظهرت نتيجة مقبولة اصغر من (0.05) لذلك تقبل الفرضية. الفرضية الفرعية الثالثة: يرتبط تفسير المعرفة الاستراتيجية معنويا بسلوك الانحراف في مكان العمل ومن متابعة نتائج تحليل الارتباط يتضح وجود علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة احصائية بين تفسير المعرفة الاستراتيجية وسلوك الانحراف فقد سجلت قيمة معامل الارتباط (-.365**), وهي علاقة معنوية بالاعتماد على قيمة مستوى الدلالة (P-value=0.000) التي أظهرت نتيجة مقبولة اصغر من (0.05) لذلك تقبل الفرضية. الفرضية الفرعية الرابعة: يرتبط تنفيذ المعرفة الاستراتيجية معنويا بسلوك الانحراف في مكان العمل, ومن متابعة نتائج تحليل الارتباط يتضح وجود علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة احصائية بين تنفيذ المعرفة الاستراتيجية معنويا بسلوك الانحراف في مكان العمل فقد سجلت قيمة معامل الارتباط (-.398**), وهي علاقة معنوية بالاعتماد على قيمة مستوى الدلالة (P-value=0.000) التي أظهرت نتيجة مقبولة اصغر من (0.05) لذلك تقبل الفرضية.

الجدول (9) نتائج علاقات الارتباط بين التعلم الاستراتيجي وسلوك الانحراف في مكان العمل

الابعاد	سلوك الانحراف اتجاه الانتاج	سلوك الانحراف اتجاه الممتلكات	سلوك الانحراف السياسي	سلوك الانحراف العدواني	سلوك الانحراف في مكان العمل
خلق المعرفة الاستراتيجية	-0.468**	-0.368**	-0.487**	-0.332**	-0.374**
المعنوية	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
المعرفة الاستراتيجية توزيع	-0.396**	-0.396**	-0.429**	-0.351**	-0.302**
المعنوية	0.000	0.000	0.000	0.000	0.001
المعرفة الاستراتيجية تفسير	-0.356**	-0.359**	-0.439**	-0.249**	-0.365**
المعنوية	0.000	0.000	0.000	0.007	0.000
تنفيذ المعرفة الاستراتيجية	-0.426**	-0.426**	-0.455**	-0.324**	-0.398**

.000	.000	.000	.000	.000	المعنوية
-.450**	-.396**	-.570**	-.521**	-.521**	التعلم الاستراتيجي
.000	.000	.000	.000	.000	المعنوية

المصدر: من اعداد الباحث بالاستناد الى برنامج (SPSS VR.26)

2- تحليل التأثير بين المتغيرات

الفرضية الرئيسية الثانية: ان التعلم الاستراتيجي بأبعادها المجتمعة يؤثر عكسيا في سلوك الانحراف في مكان العمل بأبعاده المجتمعة "

نتائج تحليل الانحدار في الجدول (8) تبين وجود تأثير عكسي وذات دلالة معنوية بين ابعاد التعلم الاستراتيجي وابعاد سلوك الانحراف في مكان العمل , ونستدل من طريق النتائج بقبول قيم معاملات الانحدار إذ تشير قيمة المعلمة الفا ($\alpha=5.574$) والمعلمة بيتا ($\beta=-.741$) وهي قيمة سالبة وتعني ان التغيير في التعلم الاستراتيجي بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغيير بالنقصان بمقدار (-.741) في المتغير التابع سلوك الانحراف في مكان العمل ، وقد بينت القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار الى ان التعلم الاستراتيجي يفسر (45.0%) من التباين الحاصل في سلوك الانحراف ، وفقا لقيمة معامل التحديد ($R^2=0.450$)، وان العلاقة عكسية ومعنوية وفقا لقيمة p -value=0.000) وهي اقل من (0.05) وتكون معادلة الانحدار كما يأتي:

$$Y = a + \beta X$$

$$Y = 5.574 + (-.741)X$$

(X): التعلم الاستراتيجي
(Y): سلوك الانحراف في مكان العمل

الفرضية الفرعية الاولى : وجود تأثير عكسي ومعنوي لخلق المعرفة الاستراتيجية على سلوك الانحراف في مكان العمل

تشير النتائج ضمن الجدول (10) الى أن هنالك تأثير عكسي ومعنوي لخلق المعرفة الاستراتيجية في سلوك الانحراف، تبين النتائج قبول قيم معاملات الانحدار، إذ تشير قيمة المعلمة الفا ($\alpha=4.144$) والمعلمة بيتا ($\beta=-.410$)، وهي قيمة سالبة وتعني ان التغيير في خلق المعرفة الاستراتيجية بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغيير بالنقصان بمقدار (-.410) في سلوك الانحراف في مكان العمل ، وقد اظهرت قيمة معامل التفسير النموذج الانحدار ان خلق المعرفة الاستراتيجية تفسر (37.4%) من التباين الحاصل في سلوك الانحراف ، وفقا لقيمة معامل التحديد ($R^2=.374$)، وان العلاقة معنوية وفقا لقيمة (p -value=0.000) وهي اقل من (0.05) وهذا يعني ان تطبيق خلق المعرفة الاستراتيجية لدى العاملين عينة البحث سوف يقلل ذلك من سلوك الانحراف بمقدار معامل التفسير المشار إليه في الجدول.

الفرضية الفرعية الثانية: ان توزيع المعرفة الاستراتيجية يؤثر عكسيا على سلوك الانحراف في مكان العمل . تبين النتائج في الجدول (8) الى أن هنالك تأثير معنوي وعكسي لتوزيع المعرفة الاستراتيجية في سلوك الانحراف في مكان العمل ، تبين النتائج قبول قيم معاملات الانحدار، إذ تشير قيمة المعلمة الفا ($\alpha=4.292$) والمعلمة بيتا ($\beta=-$)

393)، وهي قيمة سالبة وتشير الى ان التغيير في توزيع المعرفة الاستراتيجية بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغيير بالنقصان بمقدار (-393) في سلوك الانحراف في مكان العمل ، وقد اظهرت قيمة معامل التفسير النموذج الانحدار ان توزيع المعرفة الاستراتيجية تفسر (30.2%) من التباين الحاصل في سلوك الانحراف ، وفقا لقيمة معامل التحديد (R²= .302) ، وان العلاقة معنوية سالبة وفقا لقيمة (p-value=0.000) وهي اقل من (0.05) وهذا يعني ان توزيع المعرفة الاستراتيجية في المنظمة عينة البحث سوف ينعكس ذلك في سلوك الانحراف بمقدار معامل التفسير المشار إليه في الجدول.

الفرضية الفرعية الثالثة : تبين النتائج ضمن الجدول (8) وجود تأثير معنوي وعكسي لتفسير المعرفة الاستراتيجية على سلوك الانحراف في مكان العمل . تبين النتائج قبول قيم معاملات الانحدار، إذ تشير قيمة المعلمة الفا (α=4.722) والمعلمة بيتا (β=-.521)، وتعني القيمة السالبة ان التغيير في تفسير المعرفة الاستراتيجية بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى النقصان بمقدار (-.521) في سلوك الانحراف، وقد بينت قيمة معامل التفسير لنموذج الانحدار ان تفسير المعرفة الاستراتيجية تفسر (36.5%) من التباين الحاصل في سلوك الانحراف في مكان العمل ، وفقا لقيمة معامل التحديد (R²= .365) ، وان العلاقة معنوية سالبة وفقا لقيمة (p-value=0.000) وهي اقل من (0.05) وهذا يعني ان تطبيق تفسير المعرفة الاستراتيجية سوف ينعكس ذلك في سلوك الانحراف بمقدار معامل التفسير المشار إليه في الجدول.

الفرضية الفرعية الرابعة : يوجد تأثير معنوي وعكسي لتنفيذ المعرفة الاستراتيجية على سلوك الانحراف في مكان العمل . تبين النتائج ضمن الجدول (8) الى أن هنالك تأثير معنوي سالب لتنفيذ المعرفة الاستراتيجية في سلوك الانحراف في العمل ، تبين النتائج قبول قيم معاملات الانحدار، إذ تشير قيمة المعلمة الفا (α=5.031) والمعلمة بيتا (β=-.598)، الى ان التغيير في تنفيذ المعرفة الاستراتيجية بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغيير بالنقصان بمقدار - .598) في سلوك الانحراف، وقد بين معامل التفسير النموذج الانحدار ان تنفيذ المعرفة الاستراتيجية تفسر (39.8%) من التباين الحاصل في سلوك الانحراف ، وفقا لقيمة معامل التحديد (R²= .398) ، وان العلاقة معنوية سالبة وفقا لقيمة (p-value=0.000) وهي اقل من (0.05) وهذا يعني انه كلما استطاع العاملين عينة البحث من تطبيق تنفيذ المعرفة الاستراتيجية سوف يخفض ذلك من سلوك الانحراف بمقدار معامل التفسير المشار إليه في الجدول.

الجدول (10) معاملات التأثير بين التعلم الاستراتيجي وسلوك الانحراف في مكان العمل

الابعاد	A	B	R ²	T	F	Sig
خلق المعرفة الاستراتيجية	4.144	-.410	.374	11.842	18.753	.000
توزيع المعرفة الاستراتيجية	4.292	-.393	.302	8.803	11.521	.000
تفسير المعرفة الاستراتيجية	4.722	-.521	.365	9.516	17.691	.000
تنفيذ المعرفة الاستراتيجية	5.031	-.598	.398	9.757	21.595	.000
التعلم الاستراتيجي	5.574	-.741	0.450	10.249	29.229	.000

المصدر: من اعداد الباحث بالاستناد الى برنامج (SPSS VR.26).

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

اولا: الاستنتاجات

- 1- من نتائج التحليل الاحصائي نستنتج ان هناك اهتمام من قبل عينة البحث في التعلم الاستراتيجي المتمثل بإبعاده (توزيع المعرفة الاستراتيجية , خلق المعرفة الاستراتيجية تفسير المعرفة الاستراتيجية تنفيذ المعرفة الاستراتيجية
- 2-توضح نتائج التحليل الاحصائي هناك اهتمام في تقليل سلوك الانحراف في مكان العمل المتمثل بإبعاده (سلوك الانحراف اتجاه الانتاج ,سلوك الانحراف اتجاه الممتلكات ,سلوك الانحراف السياسي ,سلوك الانحراف العدواني)
- 3- تشير نتائج التحليل الاحصائي الى وجود علاقة ارتباط عكسية بين التعلم الاستراتيجي وسلوك الانحراف في مكان العمل وهذا يعني انه على معمل سمنت النجف الاشرف ان يركز اكثر على التعلم الاستراتيجي لتقليل سلوك الانحراف في مكان العمل .
- 4- تبين نتائج التحليل الاحصائي ان هناك تأثير عكسي ذات دلالة معنوية للتعلم الاستراتيجي على سلوك الانحراف في العمل وهذا يعني ان تقليل سلوك الانحراف لدى العاملين يعتمد بشكل كبير على الاهتمام في التعلم الاستراتيجي .
- 5-ان ابعاد التعلم الاستراتيجي لها تأثير معنوي سالب على سلوك الانحراف في مكان العمل لذلك يجب على المنظمة عينة الدراسة الالتزام في التعلم الاستراتيجي من اجل ضمان عدم انتشار سلوك الانحراف في العمل .

ثانيا: التوصيات

- 1) على ادارة المعمل اقامة ندوات ورش عمل تدريبية تساعد العاملين على اكتساب مهارات جديدة وتخلق لديهم سلوك ايجابي مميز .
- 2) يتوجب على ادارة المعمل اعطاء اهتمام متزايد للتعلم الاستراتيجي من اجل تطوير قدرات الافراد العاملين التي تسهم في تقليل سلوك الانحراف في مكان العمل
- 3) على ادارة المعمل احاطة الافراد العاملين بكافة متغيرات البحث كافة الرئيسة والفرعية لانها تسهم بشكل كبير في تحقيق اهداف المعمل
- 4) على المديرين في معمل سمنت النجف الاشرف نشر ثقافة التعلم وإيضاحها لكافة العاملين وفي جميع المستويات الادارية من اجل تمكين العاملين على انجاز المهام المناطة بهم بكفاءة عالية .
- 5) على الادارة في المعمل الاستماع الى مشاكل للعاملين كافة والعمل على تلبية متطلباتهم وجعل ارائهم موضع اهتمام وتقدير وتحفيزهم بصورة مستمرة لان هذه الاجراءات تقلل من السلوكيات السلبية وتطور السلوكيات الايجابية التي تحقق فوائد للمعمل .

المصادر

- 1) Sirén, C. A. (2012). Unmasking the capability of strategic learning: a validation study. The Learning Organizationp
- 2) Tuclea, C. E., Vrânceanu, D. M., & Filip, A. (2015). Dimensions of deviant workplace behavior in small and medium-sized enterprises. Revista de Management Comparat International, 16(1), 23.
- 3) Preskill, H., & Mack, K. (2013). Building a strategic learning and evaluation system for your organization. FSG.

- 4) Chermack, T. J., & Swanson, R. A. (2008). Scenario planning: human resource development's strategic learning tool. *Advances in Developing Human Resources*, 10(2), 129–146.
- 5) Idris, W. M. S., & Al-Rubaie, M. T. K. (2013). Examining the impact of strategic learning on strategic agility. *Journal of Management and Strategy*, 4(2), 70.
- 6) Moon, H., & Ruona, W. (2015). Towards a deeper understanding of strategic learning. *Leadership & Organization Development Journal*.
- 7) Hallajian, M., Gerdevisheh, F. B., Roudbane, A. R., & Raisi, S. (2013). Investigate the Role of Organization and Management in the Occurrence of Deviant Occupational Behaviors.
- 8) van Dam, N. (2018). *Elevating Learning & Development*. Lulu. com.
- 9) Sirén, C. (2014). Strategic learning: a route to competitive advantage?.
- 10) John, S. (2009). *Strategic learning and leading change : how global organizations are reinventing HR*. Oxford, UK Burlington, MA: Butterworth–Heinemann.
- 11) Coffman, J., & Beer, T. (2011). *Evaluation to support strategic learning: Principles and practices*. Center for Evaluation innovation.
- 12) Pietersen, W. G. (2001). Strategic learning: A leadership process for creating and implementing breakthrough strategies. *Columbia Business School*, 28.
- 13) Kuwada, K. (1998). Strategic learning: The continuous side of discontinuous strategic change. *Organization Science*, 9(6), 719–736.
- 14) Krejcie, R.V. and Morgan, D.W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607–610.
- 15) Salonen, A., Rajala, R., & Virtanen, A. (2018). Leveraging the benefits of modularity in the provision of integrated solutions: A strategic learning perspective. *Industrial Marketing Management*, 68, 13–24.
- 16) Nielsen, S., & Erland,. (2015). The Balanced Scorecard and the Strategic Learning Process: A System Dynamics Modeling Approach. *Advances in Decision Sciences*, 2015.
- 17) Thomas, J. B., Sussman, S. W., & Henderson, J. C. (2001). Understanding “strategic learning”: Linking organizational learning, knowledge management, and sensemaking. *Organization science*, 12(3), 331–345.
- 18) Thite, Mohan. (2004). Strategic positioning of HRM in knowledge-based organizations. *Learning Organization*, 11(1), 28–44.
- 19) Hsu, Ya-Hui, & Fang, Wenchang. (2009). Intellectual Capital and New Product Development Performance: The Mediating Role of Organizational

- Learning Capability. *Technological Forecasting and Social Change*, 76(5), 664–677. <http://dx.doi.org/10.1016/j.techfore.2008.03.012>
- 20) Charlotta A. Sirén. (2012). Unmasking the capability of strategic learning: a validation study. *The Learning Organization*, 19(6), 497 – 517. <http://dx.doi.org/10.1108/09696471211266983>
- 21) Morales, Victory, & Montes, Francisco, J. (2006). Antecedents & Consequences of Organizational Innovation & Organizational Learning in Entrepreneurship. *Industrial Management & Data Systems*, 106(1), 21–42. <http://dx.doi.org/10.1108/02635570610642940>
- 22) Berghman, Liselore. (2006). Strategic Innovation Capacity: A Mixed Method Study on Deliberates Strategic Learning Mechanisms. Ph. D. Dissertation, University of Rotterdam.
- 23) Tallon, Paul P. (2008). Inside the adaptive enterprise: an information technology capabilities perspective on business process agility. *Information Technology and Management*, 9(1), 21–36. <http://dx.doi.org/10.1007/s10799-007-0024-8>
- 24) Sirén, C., & Kohtamäki, M. (2016). Stretching strategic learning to the limit: The interaction between strategic planning and learning. *Journal of Business Research*, 69(2), 653–663.
- 25) Moon, H., Ruona, W., & Valentine, T. (2017). Organizational strategic learning capability: exploring the dimensions. *European Journal of Training and Development*.
- 26) Thomas, J. B., Clark, S. M., & Gioia, D. A. (1993). Strategic sensemaking and organizational performance: Linkages among scanning, interpretation, action, and outcomes. *Academy of Management journal*, 36(2), 239–270.
- 27) Crossan, M.M., Lane, H.W. and White, R.E. (1999), “An organizational learning framework: from intuition to institution”, *Academy of Management Review*, Vol. 24 No. 3, pp. 522–37.
- 28) Pandza, K., & Thorpe, R. (2009). Creative search and strategic sense-making: missing dimensions in the concept of dynamic capabilities. *British Journal of Management*, 20, S118–S131.
- 29) McCann, J. T. (2011). Product or customer centered organizations and leadership styles. *Journal of Multidisciplinary Research*, 3(1), 65–80.
- 30) Peterson, D. K. (2002). Deviant workplace behavior and the organization's ethical climate. *Journal of business and psychology*, 17(1), 47–61.
- 31) Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of applied psychology*, 85(3), 349.

- 32) Kalemci, R. A., Kalemci-Tuzun, I., & Ozkan-Canbolat, E. (2019). Employee deviant behavior: role of culture and organizational relevant support. *European Journal of Management and Business Economics*.
- 33) Kozako, I. N. A. M. F., Safin, S. Z., & Rahim, A. R. A. (2013). The relationship of big five personality traits on counterproductive work behaviour among hotel employees: An exploratory study. *Procedia Economics and Finance*, 7, 181-187
- 34) Malik, P., & Lenka, U. (2018). Integrating antecedents of workplace deviance: utilizing AHP approach. *Journal of Indian Business Research*.
- 35) Marasi, S., Bennett, R. J., & Budden, H. (2018). The Structure of an Organization: Does It Influence Workplace Deviance and Its' Dimensions? And to What Extent?. *Journal of Managerial Issues*, 30(1).
- 36) Martinko, M. J., Gundlach, M. J., & Douglas, S. C. (2002). Toward an integrative theory of counterproductive workplace behavior: A causal reasoning perspective. *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1-2), 36-50.
- 37) Argote, L., Ingram, P., Levine, J. M., & Moreland, R. L. (2000). Knowledge transfer in organizations: Learning from the experience of others. *Organizational behavior and human decision processes*, 82(1), 1-8.
- 38) O'Neill, T. A., & Hastings, S. E. (2011). Explaining workplace deviance behavior with more than just the "Big Five". *Personality and individual differences*, 50(2), 268-273.
- 39) O'Neill, T. A., Lewis, R. J., & Carswell, J. J. (2011). Employee personality, justice perceptions, and the prediction of workplace deviance. *Personality and individual differences*, 51(5), 595-600.
- 40) Bennet, R. J., & Robinson, S. L. (1995). A Typology of deviance workplace behaviors a multidimensional scaling study. *The Academy of Management Journal*, 38(2).
- 41) Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A., & Kessler, S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal?. *Journal of vocational behavior*, 68(3), 446-460.
- 42) Chernyak-Hai, L., Kim, S. K., & Tziner, A. (2018). Gender profiles of workplace individual and organizational deviance. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 34(1), 46-55.
- 43) Berry, C. M., Ones, D. S., & Sackett, P. R. (2007). Interpersonal deviance, organizational deviance, and their common correlates: a review and meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 92(2), 410.

- 44) Aleksić, A., Načinović Braje, I., & Rašić Jelavić, S. (2019). Creating sustainable work environments by developing cultures that diminish deviance. *Sustainability*, 11(24), 7031.
- 45) Gruys, M. L., & Sackett, P. R. (2003). Investigating the dimensionality of counterproductive work behavior. *International journal of selection and assessment*, 11(1), 30–42.
- 46) Bodankin, M., & Tziner, A. (2009). Constructive deviance, destructive deviance and personality: how do they interrelate?. *Amfiteatru Economic Journal*, 11(26), 549–564.
- 47) Bolin, A., & Heatherly, L. (2001). Predictors of employee deviance: The relationship between bad attitudes and bad behavior. *Journal of business and psychology*, 15(3), 405–418.
- 48) Hollinger, R. C., & Clark, J. P. (1982). Formal and informal social controls of employee deviance. *Sociological quarterly*, 23(3), 333–343.
- 49) Jerez–Gomez, P., Céspedes–Lorente, J., & Valle–Cabrera, R. (2005). Organizational learning capability: a proposal of measurement. *Journal of business research*, 58(6), 715–725.
- 50) Pietersen, W. (2001). Strategic learning: A leadership process for creating and implementing breakthrough strategies. *Columbia Business School*, 28.
- 51) Minocha, S., & Stonehouse, G. (2006). The “learning trap”: A Bollywood frame for strategic learning. *Management Decision*.
- 52) Evans, M., Dalkir, K., & Bidian, C. (2015). A holistic view of the knowledge life cycle: the knowledge management cycle (KMC) model. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 12(1), 47.
- 53) Chenhall, R. H. (2005). Integrative strategic performance measurement systems, strategic alignment of manufacturing, learning and strategic outcomes: an exploratory study. *Accounting, organizations and society*, 30(5), 395–422.
- 54) Kline, Rex B. (2011) *Principles And Practice Of Structural Equation Modeling*, Third Edition ,The Guilford Press N,Ew York.

ملحق الاستبانة

اولا: العوامل الديموغرافية

يرجى وضع إشارة (√) للفقرة الملائمة.

1- النوع : ذكر انثى 2- العمر: اقل من 20-30 31-40 41-50 51 فأكثر 3- التحصيل العلمي متوسطة إعدادية او ما يعادلها دبلوم بكالوريوس ابتدائية 4- عدد سنوات الخدمة اقل من 5 اقل من 10 اكثر من 10

ثانيا: متغيرات البحث

المتغير المستقل : التعلم الاستراتيجي strategic learning يمكن فهم التعلم الاستراتيجي على أنه آلية تعلم عالية المستوى تسهل قدرة المنظمة على استيعاب وتطبيق المعرفة الإستراتيجية المتولدة من طريق أنشطة الفرص والسعي وراء المزايا

أ- خلق المعرفة الاستراتيجية Strategic knowledge creation تعرف على أنها عملية اكتساب المعرفة التي يقوم فيها الأفراد بجمع المعلومات الاستراتيجية من البيئة بنشاط.

ت	الفقرات ...	المقياس				
		اتفق تماما 5	اتفق 4	محايد 3	لا اتفق 2	لا اتفق تماما 1
1	البحث عن المعلومات والتركيز على اكتساب المعرفة بالاستراتيجيات التي تنطوي على التجريب					
2	نحن نفضل جمع معلومات جديده بدون احتياجات استراتيجية محددة					
3	هدفنا هو اكتساب المعرفة لتطوير المشاريع التي نقودنا إلى مجالات جديدة للتعلم مثل الخدمات الجديدة والمجالات التكنولوجية					
4	جمع معلومات وأفكارا جديدة تتجاوز خدماتنا الحالية وتجارينا					

					التكنولوجية
					5 جمع معلومات جديدة من اجل تعلم أشياء جديدة في تطوير المنتجات

ب- توزيع المعرفة الاستراتيجية **Strategic knowledge distribution** يشير توزيع المعرفة الاستراتيجية إلى مشاركة المعرفة التي تحدث في التفاعلات داخل المنظمة بين الأفراد

المقياس					الفقرات ...	ت
لا اتفق تماما 1	لا اتفق 2	محايد 3	اتفق 4	اتفق تماما 5		
					الحصول على المعلومات الاستراتيجية وتبادل المعلومات الجديدة من طريق مشاركة المعرفة	1
					يمكن الوصول بسهولة إلى المعلومات المهمة استراتيجياً لمن هم في أمس الحاجة إليها	2
					اجتماع مختلف الإدارات في منطقتنا بانتظام لمناقشة القضايا الجديدة المهمة استراتيجياً	3
					تبادل المعلومات المهمة استراتيجياً بنشاط بين الأقسام المختلفة	4
					عندما يحصل قسم واحد على معلومات مهمة استراتيجياً ، يتم تعميمها على الإدارات الأخرى	5

ج: تفسير المعرفة الاستراتيجية Strategic knowledge interpretation ينظر إلى التفسير على أنه عملية يعطي من طريقها الافراد تسميات ذات مغزى إلى المعلومات الواردة.

ت	الفقرات ...	المقياس				
		اتفق تماما 5	اتفق 4	محايد 3	لا اتفق 2	لا اتفق تماما 1
1	عند مواجهة معلومات جديدة ذات أهمية استراتيجية يوافق مدراءنا عادةً على كيفية تأثير المعلومات على قيمة المنظمة					
2	في الاجتماعات يتم فهم وجهة نظر الجميع فيما يتعلق بالمعلومات الاستراتيجية الجديدة					
3	منظمتنا على استعداد لإعادة التفكير في القرارات عند تقديمها مع معلومات استراتيجية جديدة					
4	عند مواجهة معلومات استراتيجية جديدة يتم مشاركتها في منظمتنا					
5	في منظمتنا نعمل بشكل جماعي من اجل تفسير المعرفة الاستراتيجية الجديدة					

د-تنفيذ المعرفة الاستراتيجية **Strategic knowledge implementation** يشير تنفيذ المعرفة الإستراتيجية إلى إضفاء الطابع المؤسسي على المعرفة في الجوانب الجماعية لمنظمة ما مثل الأنظمة التنظيمية والهياكل والإجراءات والاستراتيجيات

ت	الفقرات ...	المقياس				
		اتفق تماما 5	اتفق 4	محايد 3	لا اتفق 2	لا اتفق تماما 1
1	يتم استخدام المعرفة الاستراتيجية المكتسبة من قبل مجموعات العمل لتحسين المنتجات والخدمات والعمليات					
2	القرارات التي نتخذها وفقاً للمعرفة الإستراتيجية الجديدة لها تأثيرها في التغييرات على أنظمتنا وإجراءاتنا التنظيمية					
3	المعرفة الاستراتيجية المكتسبة من قبل الأفراد هي مساهمة في استراتيجية المنظمة					
4	تتبنى المنظمة توصيات من قبل مجموعات العمل فيما يتعلق باستخدام المعرفة الاستراتيجية					

المتغير التابع: سلوك الانحراف في مكان العمل **Deviant behavior in the workplace** .: هو سلوك طوعي يتم من طريقه انتهاك المعايير التنظيمية الهامة ويؤدي الى الحاق الضرر بالمنظمة وأعضائها .
أ: السلوك الانحراف تجاه الانتاج (**Deviant behavior towards production**): ويقصد به الانحراف في كمية ونوعية الانتاج المخطط من قبل المنظمة بسبب السلوكيات العكسية التي تمارس من قبل الافراد العاملين .

ت	الفقرات ...	المقياس				
	بعض زملائي في العمل	اتفق تماما 5	اتفق 4	محايد 3	لا اتفق 2	لا اتفق تماما 1
1	يستنفذون وقت العمل طريق المكالمات الهاتفية مما يسبب انخفاض في انتاجية العمل .					
2	يصلون الى العمل في وقت متأخر ويغادرون في وقت مبكر مما يؤثر على إنتاجية العمل .					
3	يدعون التمارض لغرض التهريب من العمل مما يسبب الانخفاض في انتاجية العمل .					
4	يعملون ببطء أثناء اداء عملهم بشكل متعمد مما يؤدي الى انخفاض انتاجية العمل.					
5	يتعمدون بتخريب الاجهزة المستخدمة في عمليات تقديم الخدمة					

ب: سلوك الانحراف اتجاه الممتلكات (**DBP Deviant behavior towards property**): ويعرف بانه السلوك الذي يستخدم من قبل الموظفين لتخريب الممتلكات المادية للمنظمة من أجل أجبار السلطة العليا في المنظمة على تلبية متطلباتهم .

ت	الفقرات ...	المقياس				
	بعض زملائي في العمل	اتفق تماما 5	اتفق 4	محايد 3	لا اتفق 2	لا اتفق تماما 1
1	يقومون بتخريب معدات منظمتنا .					
2	يأخذون الرشى في حالات معينه مما ينعكس على سمعة المنظمة					

					3 يكذبون بخصوص أدائهم ضمن ساعات العمل اليومية.
					4 يتعمدون ارتكاب الأخطاء أثناء تأدية العمل ويحاولون إخفائها .
					5 يخالفون قرارات رؤسائهم بأعذار متعددة.

ج: سلوك الانحراف السياسي (Deviant behavior political (DBO): وهو سلوك ضار وصريح يصدر من المدير تجاه المرؤوسين ويصدر من الموظف تجاه زملاء العمل الآخرين .

المقياس					الفقرات ...	ت
لا اتفق	لا اتفق 2	محايد 3	اتفق 4	اتفق	رئيسي في العمل	
تماما 1				تماما 5		
					يعمل على نشر الاشاعات عن المرؤوسين الذين يخالفونه بالرأي.	1
					يتعامل على أساس المحسوبية مع مرؤوسيه .	2
					يقع بأخطاء كثيرة في قرارات العمل ويحمل نتائجها لمرؤوسيه.	3
					يطلب من مرؤوسيه العمل خارج الوصف الوظيفي.	4
					يشجع على التنافس غير المشروع بين مرؤوسيه.	5

ت: السلوك العدواني (Agressive behavior): هو سلوك خطير وينقسم الى لفظي وجسدي يؤدي الى الحاق الضرر بالمنظمة وأعضائها .

المقياس					الفقرات ...	ت
لا اتفق	لا اتفق 2	محايد 3	اتفق 4	اتفق	رئيسي في العمل	
تماما 1				تماما 5		
					يطبق بعض القوانين المتشددة ضد مرؤوسيه وبدون مرونة حتى في حالة المخالفات البسيطة .	1

					2	يتصرف بشكل سيء وعدائي مع مرؤوسيه.
					3	يوجه مرؤوسيه بالتعامل مع المستفيدين من الخدمة بكلام سيء وعدائي.
					4	يشجع بعض المرؤوسين على الإساءة الجسدية تجاه المستفيدين من الخدمة.