



**Tikrit Journal of Administrative
and Economics Sciences**

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

EISSN: 3006-9149

PISSN: 1813-1719



**The Role of Workplace Bullying in Organizational Deviance: A
Descriptive and Analytical Study in Private Hospitals in Anbar
Governorate**

Fatima Amer Abbas*, Abdul Salam Ali Hussain

College of Administration and Economics/University of Anbar

Keywords:

Workplace bullying, organizational deviance

ARTICLE INFO

Article history:

Received	03 Jun. 2025
Received in revised form	26 Jun. 2025
Accepted	03 Jul. 2025
Available online	31 Mar. 2026

©THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE UNDER
THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



*Corresponding author:

Fatima Amer Abbas

College of Administration and
Economics/University of Anbar



Abstract: This research aims to know the role of occupational bullying in its dimensions (work-related bullying, personal bullying, physical intimidation) in organizational deviation in its dimensions (deviant work behavior towards the organization, deviant work behavior towards people, deviant work behavior towards the direct supervisor) in a sample of a number of private hospitals in Anbar Governorate. The descriptive analytical approach was used to achieve the research objectives, test its hypotheses and answer its questions using the data collection method represented by the questionnaire that was prepared in light of previous studies and consisted of (52 paragraphs). The research community amounted to (360) employees working within the research community represented by (health cadres and administrative cadres). (186) questionnaires were distributed to the research sample and the number of returned questionnaires valid for analysis amounted to (174) questionnaires, i.e. (94%) of the original sample. In order to process the data, the statistical analysis program (SPSS V.25) and the program (Excel) were used. The researcher reached a set of results, the most important of which is the existence of a correlation and influence relationship. A significant correlation between workplace bullying and its dimensions and organizational deviance in private sector hospitals in Anbar Governorate.

دور التمر الوظيفي في الانحراف التنظيمي: بحث وصفي تحليلي في المستشفيات الخاصة في محافظة الانبار

عبد السلام علي حسين

فاطمة عامر عباس

كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة الانبار

المستخلص

يهدف هذا البحث إلى معرفة دور التمر الوظيفي بأبعاده (التمر المرتبط بالعمل، التمر المرتبط بالشخص، الترهيب الجسدي) في الانحراف التنظيمي بأبعاده (سلوك العمل المنحرف تجاه المنظمة، سلوك العمل المنحرف تجاه الأشخاص ، سلوك العمل المنحرف تجاه المشرف المباشر) في عينة لعدد من المستشفيات الخاصة في محافظة الانبار، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لبلوغ أهداف البحث ولاختبار فرضياته والاجابة عن أسئلته باستخدام وسيلة جمع البيانات المتمثلة في الاستبانة التي تم اعدادها على ضوء الدراسات السابقة وتكونت من (52 فقرة) ، وبلغ مجتمع البحث(360) موظف من العاملين ضمن مجتمع البحث والمتمثلين (بالكادر الصحي والكادر الإداري) وجرى توزيع (186) استبانة على عينة البحث وبلغ عدد الاستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل (174) استبانة أي بنسبة (94%) من العينة الاصلية ،ومن أجل معالجة البيانات تم استخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSS V.25) وبرنامج (Excel) وتوصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية بين متغير التمر الوظيفي بأبعاده والانحراف التنظيمي بأبعاده في مستشفيات القطاع الخاص في محافظة الانبار.

الكلمات المفتاحية: التمر الوظيفي، الانحراف التنظيمي.

المقدمة

تحاول الكثير من المنظمات في الوقت الحاضر أن تسعى جاهدة لمواجهة المستقبل والتكيف مع الوضع الحالي وأن تحصل على مكانة متميزة بين المنافسين، ولكي تحصل على ذلك يجب عليها أن تقوم بالاهتمام بتنمية المورد البشري وذلك لأنه يعد من أهم مواردها وموجوداتها، لذا يجب الاهتمام به كونه يمثل أداة مهمة وناجحة للمنظمة لذلك لا بد من القيام بتدريبه وتأهيله وتحفيزه وتوفير البيئة المناسبة له لضمان الوصول إلى الهدف المطلوب ،وضمن مسيرها للاهتمام بالمورد البشري تواجه إدارة الموارد البشرية في المنظمات العديد من التحديات ولعل من أهم اهتماماتها تلك التي تتعلق بسلوكيات الموظفين وخصوصاً التي تضر بالموظفين الأفراد والمنظمات والتي يمكن تصنيفها على أنها سلوكيات غير منتجة في مكان العمل، والتي تؤثر على المنظمات مثل المغادرة المبكرة، والتحدث بشكل مفرط، والعمل ببطء عمداً، وإهدار الموارد بينما قد تشتد هذه السلوكيات مسببة أزمات في المنظمات والتي تصنف على أنها السلوكيات الأكثر خطورة مثل تخريب المعدات، وقبول الرشاوي، والكذب بشأن ساعات العمل، والسرقة، عليه يمكن القول بان هنالك العديد من المسببات التي تقود لمثل هذه السلوكيات والتي يمكن أن تنطوي على التسبب للأفراد بالخوف أو الضيق أو الأذى من قبل فرد أو أكثر من أي مصدر للقوة مع وجود صعوبات في الدفاع عن الشخص المستهدف والذي عادة ما يطلق عليه بالانحراف التنظيمي، يحدث سلوك التمر الوظيفي الذي قد يقود إلى انحراف الموظف عن طبيعة عمله في العديد من المنظمات ولعل من أهمها المنظمات الصحية كما في إشارات (Zapf et al., 2011: 75) (Hutchinson et al., 2006:118) ولعل سبب كثرة

هذا النوع من السلوكيات في القطاع الصحي يرجع إلى الطبيعة الشخصية والعاطفية لعمل الرعاية الصحية، والهيكل الهرمي لمؤسسات الرعاية الصحية والأولويات المتضاربة للفرق متعددة التخصصات، فضلاً عن أن ممارسو الرعاية الصحية في الغالب يمرون بظروف عمل مجهدة وبالتالي يمكن أن تتجلى العواقب التنظيمية لظروف العمل المجهدة لظهور سلوكيات سلبية في مكان العمل ومن ثم يرتبط ذلك بجودة الخدمة الصحية وطريقة تقديم الموظف لعمله وأداء مهامه، فيمكن لهذه السلوكيات أن تثبط العمل الجماعي، وتعيق الاتصال، مما يزيد من الأخطاء الطبية من خلال التأثير على جودة منظمة الرعاية الصحية وصولاً للانحراف الوظيفي في بيئة العمل. تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير التمر الوظيفي على الانحراف التنظيمي الذي يشير إلى مجموعة من السلوكيات المنحرفة التي قد تصدر من الموظف تجاه المؤسسة. وبناءً على أهمية الموضوع وتشعب عناصره، سيتناول البحث أربعة فصول رئيسة، الفصل الأول يتكون من مبحثين المبحث الأول منهجية البحث والمبحث الثاني بعض الدراسات السابقة أما الفصل الثاني يتكون من خمسة مباحث تفصيلية لكل من التمر الوظيفي والانحراف التنظيمي والعلاقة بينهما، والفصل الثالث الجانب العملي والفصل الرابع الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً. مشكلة البحث: يُعد التمر الوظيفي من الظواهر السلبية المتزايدة في بيئات العمل والتي تؤثر على الصحة النفسية للموظفين وأداءهم الوظيفي ويختلف انتشار التمر الوظيفي بشكل كبير بين البلدان وداخلها، وبين المنظمات المختلفة داخل نفس البلد، وتشير الدراسات أن حوالي 15% من الموظفين يتعرضون لأشكال مختلفة من التمر الوظيفي في مكان العمل (Nielsen et al., 2010: 234) ولكن عندما تكون تلك المنظمات حساسة وذو أهمية كبيرة وعلى تماس مباشر بحياة الأفراد واستمرار معيشتهم كالقطاع الصحي، فإن الأمر يأخذ بعداً أكثر خطورة ويشكل تحدياً كبيراً لاستقرار الأداء وسلامة الخدمة، من هنا تتبع مشكلة البحث من خلال ما يشكله الانحراف التنظيمي الذي يمثل أحد المخرجات السلوكية للتمر الوظيفي ويتمثل هذا السلوك في مجموعة من التصرفات غير المقبولة التي قد تصدر من الموظف داخل بيئة العمل، سواء كانت موجهة نحو المنظمة كالإهمال، وخرق القوانين، أو التخريب، أو نحو الزملاء كالعدوان ونشر الشائعات، وخلق التوترات، ويشار إلى أن بعض الموظفين قد يلجؤون إلى هذه التصرفات كرد فعل دفاعي أو انتقامي نتيجة شعورهم بالإهانة أو الظلم أو فقدان السيطرة الناتج عن التعرض المستمر للتمر، أن تعرض الموظفين في القطاع الصحي للإساءة الجسدية أو النفسية المتكررة، والتهديدات، والتحرش، يعد من المخاطر التي تهدد استمرارية عمل أي منظمة، إذ يكون العاملون في مجال الرعاية الصحية أكثر عرضة لهذه السلوكيات بمقدار 16 مرة من العاملين في القطاعات الأخرى (Elliot, 1997: 38) لأن الموظفين يعملون بالفعل في ظروف مرهقة للغاية، فضلاً عن الصراعات المعرفية والعاطفية التي تزداد في بيئات العمل الشاقة نفسياً واجتماعياً، وهذا قد يقود إلى ظهور الأخطاء في العمل فضلاً عن عدم القدرة على النهوض بمستوى الأداء وصولاً إلى الانخراط في الانحراف التنظيمي، ومن هنا يمكن إثارة السؤال الرئيس:

❖ ما هو الدور الذي يؤديه التمر الوظيفي في الانحراف التنظيمي في المستشفيات الخاصة في محافظة الانبار؟

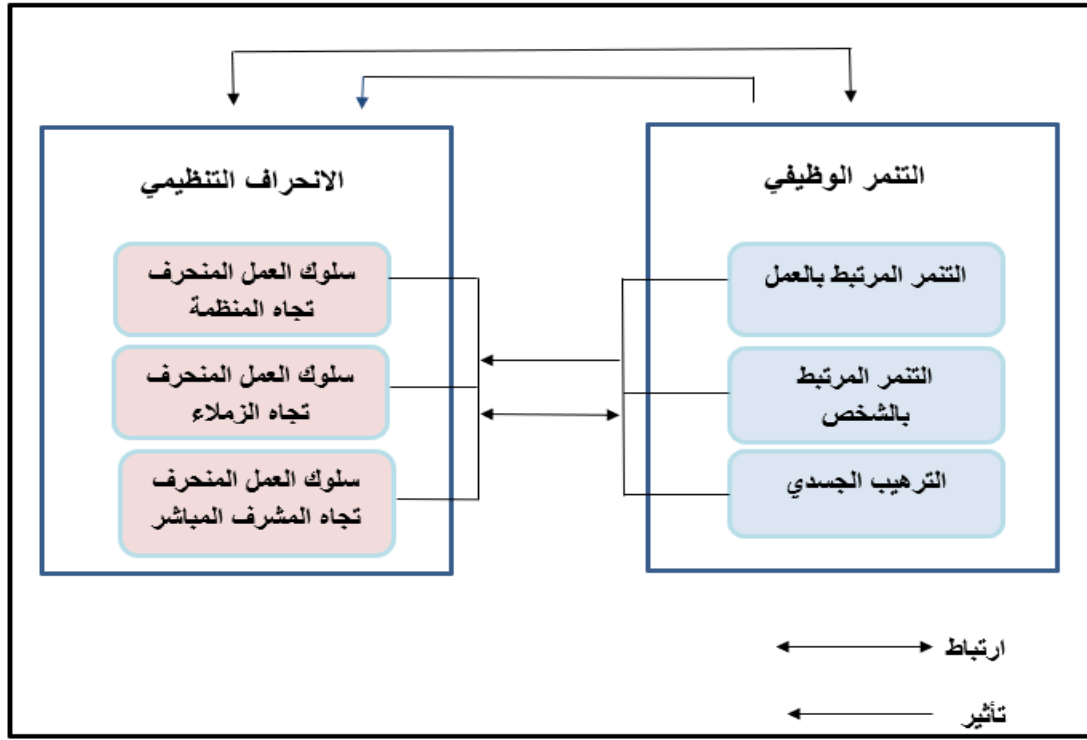
والذي من خلاله يمكن اثارة الأسئلة الفرعية الآتية:

1. تشخيص واقع التمر الوظيفي الذي يتعرض له العاملون في المستشفيات الخاصة المبحوثة؟
 2. ما مدى خطورة واقع الانحراف التنظيمي في المستشفيات الخاصة المبحوثة؟
 3. ما طبيعة علاقة الارتباط بين التمر الوظيفي والانحراف التنظيمي في المستشفيات الخاصة المبحوثة؟
 4. ما مستوى تأثير التمر الوظيفي في الانحراف التنظيمي في المستشفيات الخاصة المبحوثة؟
- ثانياً. أهداف البحث:** استناداً إلى أسئلة البحث الحالي، يتمثل الهدف الرئيس للدراسة في التعرف على سلوكيات التمر التي يتعرض لها العاملون في المستشفيات الخاصة، في محافظة الأنبار وأثرها على الانحراف التنظيمي، ولغرض معالجة المشكلة فإن الدراسة الحالية تحاول الوصول إلى عدد من الأهداف وذلك من خلال:

1. تحديد واقع التمر الوظيفي وابعاده في المستشفيات الخاصة.
2. معرفة الأسباب التي تؤدي إلى حدوث الانحراف التنظيمي.
3. تحديد طبيعة علاقات الارتباط بين التمر الوظيفي والانحراف التنظيمي، وأي من أبعاد التمر الوظيفي أكثر ارتباطاً بالانحراف التنظيمي.
4. تحديد طبيعة تأثير التمر الوظيفي على الانحراف التنظيمي، وأي من أبعاد التمر أكثر تأثيراً على الانحراف التنظيمي.

ثالثاً. أهمية البحث: إن تحديد سلوكيات التمر الوظيفي وطبيعة الانحراف التنظيمي في القطاع الصحي يقود إلى تعزيز الأسس النظرية للمتغيرات المعنية، ففي حالة وجودها تتضمن مجموعة من السلوكيات التنظيمية والتي قد تؤثر سلباً على الأفراد والمجموعات وصولاً إلى المنظمة بأكملها لذا، من الضروري تحليل سلوكيات وطبيعة كل من التمر الوظيفي والانحراف التنظيمي وفهم مسبباتهما، بما يمكن صانعي القرار من مواجهتهما أن وجدت والتعامل معهما بأساليب علمية ومنهجية مدروسة، إذ تُعد هذه الدراسة من الدراسات ذو أهمية كبيرة في سعيها إلى فهم المشاكل التي قد يواجهها الموظف، والتي من خلالها سيتم تناول تحليل العلاقة بين التمر الوظيفي والانحراف التنظيمي لبيان أهمية تلك المتغيرات في المنظمة وبالتالي يمكن أن تُثري هذه الدراسة مجال البحث العلمي وتفتح آفاقاً للباحثين لإجراء مزيداً من الدراسات حول أهمية هذا الموضوع ومواضيع أخرى تتعلق بالسلوك الوظيفي لأهميته في منظماتنا التي باتت أغلبها تعاني من مشكلات وجود أساليب تؤثر سلباً على أدائها، كما يتيح هذا البحث الفرصة لإجراء دراسات مستقبلية حول الأساليب الأكثر فعالية للتعامل مع هذه الظاهرة وتأثيرها على أساليب العمل الصحيحة والإنتاجية الأفضل للمنظمات، ويوجه البحث المؤسسات والشركات نحو استراتيجيات تهدف إلى مواجهة ظاهرة التمران وجدت، والاسهام في تحسين بيئة العمل ومدى تركيز القطاع الصحي في مواجهة التمر الوظيفي من خلال استراتيجيات تعمل من أجلها إلى تحقيق التوازن بين مختلف الأبعاد إن وجدت هذه المتغيرات فيها.

رابعاً. مخطط الدراسة الفرضي: يقدم مخطط البحث تصوراً واضحاً لفكرة البحث، إذ يوضح طبيعة العلاقات والاتجاهات المؤثرة بين متغيراته، ليشمل جميع المتغيرات الرئيسية والفرعية، مما يتيح إمكانية قياس علاقات الارتباط والتأثير بينها.



المصدر: اعداد الباحثان.

شكل (1): يوضح المخطط الفرضي للبحث

خامساً: فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد ارتباط ذو دلالة معنوية من الناحية الإحصائية بين التنمر الذي يتعرض له العاملون في القطاع الصحي بأبعاده (التنمر المرتبط بالعمل، التنمر المرتبط بالشخص، الترهيب الجسدي) والانحراف التنظيمي بأبعاده (سلوك العمل المنحرف تجاه المنظمة، سلوك العمل المنحرف تجاه الزملاء، سلوك العمل المنحرف تجاه المشرف المباشر).

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية من الناحية الإحصائية للتنمر الوظيفي الذي يتعرض له العاملون في القطاع الصحي بأبعاده (التنمر المرتبط بالعمل، التنمر المرتبط بالشخص، الترهيب الجسدي) على الانحراف التنظيمي بأبعاده (السلوك المنحرف تجاه المنظمة، الانحراف التنظيمي تجاه الزملاء، سلوك العمل المنحرف تجاه المشرف المباشر).

سادساً: مجتمع البحث والعينة:

- 1. مجتمع البحث:** يتمثل مجتمع البحث بالأفراد العاملين في المستشفيات الخاصة في محافظة الأنبار التي جرى فيها الجانب العملي من البحث ميدانياً من أجل اختبار فرضيات البحث والمخطط الفرضي.
- 2. عينة البحث:** تم اختيار عينة البحث من (الكادر الصحي، والكادر الإداري) في المستشفيات الخاصة وتم توزيع (186) استبانة على عينة البحث وتم استرجاع (174) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي أي بنسبة (94%) وهي نسبة جيدة يمكن تصميم نتائجها على مجتمع البحث.

المحور الثاني: الإطار النظري للبحث

أولاً. التنمر الوظيفي:

1. مفهوم التنمر الوظيفي: يُعد التنمر الوظيفي (Work place Bullying) من الظواهر السلبية التي تشكل تهديداً لصحة الموظفين النفسية والجسدية وللبيئة التنظيمية بشكل عام (Namie & Namie, 2011: 5) وقد عمل على دراسته العديد من الكتاب والباحثين وذلك بسبب المخاطر والآثار السلبية التي يمكن أن يولدها للفرد والمنظمة على حدٍ سواء فكان يطلق على التنمر (بالمضايقة) ثم تطور فيما بعد وأصبح يدعى (بالعصاة على شخص ما) ويمكن تسميته بالإرهاب النفسي أو الاستقواء (Lyeman, 1990: 173) ومع اختلاف التسميات إلا أنه يمتلك نفس المعنى وهو سلوك سلبي غير مرغوب فيه يتم تنفيذه من قبل موظف أو مجموعة من الموظفين باتجاه موظف آخر وله تأثير خطير على المنظور الشخصي والتنظيمي (Tinaz & Karatuna, 2013: 42) وكما تم وصفه من قبل (Mathisen et al., 2008: 59) على أنه جهود متكررة ومتواصلة من قبل شخص ما لأتارة شخص آخر أو إرهابه أو إحباطه للحصول على رد فعل من الشخص ذاته، وكما أشار (سعيد، 2022: 276) على أن التنمر هو اضطهاد نفسي وجسدي لشخص أقل قوة من قبل شخص آخر أكثر قوة، في حين ذكر (Smith, 2016: 519) على أن التنمر هو سلوك عدواني يحدث بشكل متكرر مع وجود اختلال في توازن القوى، ويجب أن يحدث بانتظام وعلى مدى فترة زمنية محددة (Jordi et al., 2017: 42-43) وكما أشار (Tambur & Vadi, 2012: 757) إلى التنمر على أنه جميع الأفعال والممارسات التي تحدث بشكل متكرر ويتم توجيهها إلى شخص واحد أو أكثر بحيث يكون حدوثها بغير وعي وبشكل متعمد، وكما يُعرف التنمر الوظيفي بأنه أفعال سلبية متكررة وطويلة الأمد موجهة ضد فرد ما ولا يستطيع الفرد الدفاع عن نفسه ضدها (Islamaska et al., 2018: 1) ومن نفس المنطلق تم تعريف التنمر الوظيفي من قبل (Nielsen et al., 2023: 2) بأنه مضايقة مستمرة لأحد زملاء العمل من موظف أو مجموعة من الموظفين ومما تؤدي إلى زيادة الإرهاق النفسي نستنتج مما سبق أن التنمر الوظيفي هو سلوك سلبي يحدث بشكل متكرر وعلى فترات مختلفة من الزمن مما يسبب الأضرار النفسية والجسدية لمجموعة من الأفراد الذين يقعون ضحية لبعض الأفراد الذين يمارسون هذا الفعل.

2. أسباب التنمر الوظيفي: يشير التنمر الوظيفي إلى المواقف التي يتعرض فيها العاملون باستمرار لسلوكيات سلبية وعدوانية، ولذلك ينشأ التنمر من خلال العديد من العوامل التي قد تختلف من مؤسسة إلى أخرى وباختلاف الظروف وقد أشار (Georgak et al., 2011: 3) إلى أن هناك العديد من الدراسات التي ذكرت ونظمت الأسباب الحقيقية للتنمر في مكان العمل، وكما أضاف كلا من (Jan & Huse, 2015: 52) و (Einarsen, 1999: 34) بأن هناك أربعة أسباب يمكن أن تؤدي إلى حدوث التنمر الوظيفي وهي:

- السبب الأول يكمن في امتلاك السلطة والنفوذ أو القوة لدى الطرف الأول (المتنمر) وعدم امتلاكها من قبل الطرف الآخر (الضحية)، حيث أثبتت الدراسات أن كلما كان الشخص أكثر اعتماداً على نفسه كلما قل احتمال تعرضه لسلوكيات عدائية، بما في ذلك التنمر
- السبب الثاني هو البحث عن الانتقام، في هذه الحالة يلجأ (المتنمر) إلى هذا السلوك إذا كانت مصالح الآخرين تتعارض مع مصالحه أو لم يتم تحقيق أهدافه وغاياته.

ج. السبب الثالث هو العدوان، إذا يكون من وجهة نظر المتتمر هو من منطلق المبادرة بالعدوان إذا ما اعترضت مصالحه ومن ثم الدفاع عن النفس أو الانتقام.

د. السبب الرابع لحدوث التتمر هو القسوة والحدق بسبب أن الهدف (الضحية) يكون ناجحاً ومتفوقاً بين زملائه فيتم تجاهله عن قصد بسبب الغيرة والحدق على هذا الشخص (Salin, Notelars, Bulut, 2020)

3. أبعاد التتمر الوظيفي:

أ. **التتمر المرتبط بالعمل:** يُعد التتمر المرتبط بالعمل على أنه ظاهرة سلبية متنامية في بيئات العمل الحديثة تؤثر بشكل كبير على صحة الموظفين النفسية والجسدية مما يؤثر على الأداء العام للمنظمة يشير للتتمر المرتبط بالعمل بأنه جميع الأفعال والممارسات المتكررة الموجهة ضد عامل أو أكثر والتي تكون غير مرغوب فيها من قبل الضحية، وقد تكون متعمدة أو غير واعية، ولكنها تُسبب بوضوح الإذلال والإساءة والضيق، والتي قد تتداخل مع أداء العمل وتخلق بيئة عمل غير سارة (Einarson & Raknes, 1997)، ووفقاً لـ (Einarsen, 2000: 390)، الذي سلط الضوء على أهمية العوامل التنظيمية السلبية، كالبينة الاجتماعية ومحتوى العمل، فقد استحوذ مفهوم التتمر والتحرش في مكان العمل على اهتمام غالبية الجمهور الاسكندنافي. ووفقاً لهذا المنظور الظرفي، ينبع التتمر والتحرش في مكان العمل من مشاكل كامنة في هيكل الشركة وثقافتها وعواملها الاجتماعية والبيئية. ويدعم Lehmann (1996) هذا الرأي بشكل كبير من خلال تسليط الضوء على العلاقة الوثيقة بين التتمر والتحرش والعديد من خصائص بيئة العمل التنظيمية والاجتماعية، مؤكداً أن ظروف العمل هي المصدر الرئيس لهذا التتمر، وكما أشار (Einarsen et al., 2009: 26) فيما يتعلق ببيئة العمل، تم التمييز بشكل أكبر بين السلوكيات المتعلقة بالعمل والسلوكيات المتعلقة بالشخص، وكما أضاف (Dujou et al., 2020: 3) بأن التتمر المرتبط بالعمل يتمثل بشكل رئيس في (حجب المعلومات، المراقبة المفرطة، تقويض العمل، تغيير المهام، العنف الجسدي) وأيضاً ذكر (Erwandi et al., 2021: 2) على أن التتمر المرتبط بالعمل يحدث عندما يخفي شخص ما حقائق قد تؤثر على الأداء مما قد يضر بزملائه في العمل، وأضاف (Galanaki et al., 2024: 3) مجموعة من السلوكيات التي تثقل كاهل الأفراد في عملهم مثل أعباء عمل مفرطة أو محدودة للغاية، أو إسناد مهام بسيطة بشكل متعمد فضلاً عن الانتقاد المتكرر للفرد أو اداءه الوظيفي.

ب. **التتمر المرتبط بالشخص:** يمكن توضيح التتمر الشخصي بأنه عبارة عن تقديم كلام واثارة الشائعات غير المرغوبة والتي تمس الأشخاص وحياتهم الخاصة، يُسبب التتمر بين الأشخاص مجموعة متنوعة من الاضطرابات النفسية، بما في ذلك القلق والاكتئاب، واضطراب ما بعد الصدمة، واضطراب التكيف المزمن، وتقلبات المزاج والشخصية والتي تُعد نوعاً من التوتر الذي قد يؤثر سلباً على صحة العمال (Beswick et al., 2006: 14) أي أن التتمر هو دفع الفرد العامل إلى الشعور باليأس والوحدة نتيجة الضغط الذي يتعرض له في مكان عمله (عبد الكريم، عبد الله، 2023: 462) كما يُعد التجاهل، والصراخ، وانتهاك الخصوصية، والإذلال العلني، ونشر الشائعات، والنميمة، كلها أشكال من التتمر بين الأشخاص (Yahaya et al., 2012: 19) يحدث التتمر المرتبط بالشخص عندما يرى المتتمر الشخص المستهدف تهديداً لنفسه، وكذلك لاحتياجاته الفسيولوجية، مثل الشعور بالانتماء، والشعور بالسيطرة، والقدرة على التنبؤ في مكان العمل (Nielsen et al., 2012: 39) يُعرف التتمر الذي يحدث بين الأشخاص ويؤثر على صحتهم العقلية باسم التتمر بين الأشخاص (Schlitzkus et al., 2014: 151) أي هناك نوعان من الإساءة أو الهجمات: مباشر وغير مباشر

و قد يتخذ التنمر فيها شكلين: الاتصال الشخصي المباشر بين المتنمر والضحية، والتفاعلات الشخصية غير المباشرة بين المتنمر وأولئك الذين يؤذون الهدف في مكان آخر (Van et al., 2016: 62).

ج. **الترهيب الجسدي:** يتخذ الإيذاء الجسدي أشكال معينة مثل الخدش، والدفع، والرمي، وشد الشعر، والصفع، واللكم، والضرب، والحرق. وقد يستخدم الجاني أيضاً أدوات حادة، مثل السكاكين، أو أي أداة أخرى قادرة على التسبب في أذى جسدي. (Saltzman et al., 2002: 2) يشير التنمر على أن هناك فرق بين العدوان العلني والعدوان الخفي، ومن الأمثلة على الأشكال المباشرة للتنمر اللفظي، والتشهير العلني، والاتهامات. والأفعال العدوانية بما في ذلك الترهيب الجسدي، وفي أسوأ الحالات، أي أن التهديدات أو أعمال العنف الجسدي هي أيضاً أشكال شائعة من التنمر المباشر أما التنمر غير المباشر، فيشمل العزلة الاجتماعية، والشائعات، والنميمة (Einarsen & Notelaers, 2009: 26) وفقاً (Samnani & Singh, 2012: 582) فإن التنمر الجسدي يحصل عندما يلحق شخص ما ضرراً جسدياً بشخص آخر بالدفع أو الضرب أو إتلاف ممتلكاته، وقد وجدت دراسة نشرتها المكتبة الوطنية الأمريكية للطب أن العمال الذين يتعرضون للتنمر في العمل أكثر عرضة للإصابة بالاكتئاب والقلق، فضلاً عن مشاكل صحية مزمنة مثل الصداع وآلام العضلات واضطرابات النوم (Sansone, 2015: 32). عندما يستخدم شخص ما القوة الجسدية للتأثير على الآخرين أو إكراههم أو فرض إرادته، يُطلق على ذلك اسم الترهيب الجسدي. ويُوصف بأنه أفعال تتضمن استخدام القوة الجسدية أو التهديد بها للسيطرة على الآخرين أو ترهيبهم مما يسبب لهم أضرار ومشاكل صحية بعيدة المدى (Nielsen & Einarsen, 2018: 16)، وكما أشارت (Zeka, 2018: 36-37) إلى أن التنمر الجسدي يتخذ شكل الهجوم والتعدي على الضحية بديلاً ويشمل ذلك العنف الاعتداءات الجسدية وجرائم القتل والانتحار وغيرها من السلوكيات المضرة بالأفراد.

ثانياً. الانحراف التنظيمي:

1. **مفهوم الانحراف التنظيمي:** يعد مصطلح الانحراف التنظيمي من المصطلحات التي ظهرت في مجال السلوك التنظيمي حديثاً حيث ظهر المصطلح لأول مرة في عام 1995 من قبل عالمي التاريخ والسياسة الأمريكيين روبرتسون وبينت في بحث لهما بعنوان تصنيف الانحرافات في مكان العمل: دراسة متعددة العوامل حيث قدمنا من خلال هذا البحث شرحاً مبسطاً لأبعاد الانحراف التنظيمي وفق شدة وحدة السلوك (Robinson & Bennett, 1995: 555) أي أن الانحراف التنظيمي يعد ظاهر سلبية تعاني منها المجتمعات الإنسانية على اختلافاتها بسبب تغلغلها في مفاصل الدولة (عبد الله، الجرجري، 2022: 829)، إذ يشير الانحراف التنظيمي إلى التصرفات السلبية المقصودة التي يقوم بها العاملون وتؤدي إلى إلحاق الضرر بالمنظمة والعاملين فيها (Fagbohunge et al., 2012: 210) وكما يعود اهتمام العلماء بموضوع الانحراف التنظيمي إلى عصر الثورة الصناعية حيث كانت بداية الانحراف التنظيمي الذي حصل خلال فترة القرن التاسع عشر مع ثورة (Luddite) إذ قام الموظفون بتدمير الآلات والمعدات التي حلت محل الوظائف التي كانوا يعملون بها، علاوة على الإشراف السيء ومضايقة الموظفين الذين يتعرضون لها في مكان العمل (Klotz & Buckley, 2013: 3)، وكما وصف تايلور ظاهرة التخريب في مكان العمل في بداية القرن العشرين في كتابه مبادئ الإدارة العلمية إذ لاحظ تظاهر بعض العاملين بالبطيء في إنجازهم للعمل دون أن يكون هناك إنتاج حقيقي، أي إن السلوكيات المنحرفة في مكان العمل ليست حديثة الظهور وإنما لها تاريخ طويل بالمنظمات المختلفة. (Yıldız & Alpkan, 2015: 112)

- وكما ذكرت (إسماعيل، 2019: 114) بأن الانحراف التنظيمي هو الإجراءات التي يتركبها أعضاء المنظمة بشكل سلبي ومن ثم تؤدي إلى إيذاء زملاء العمل والمشرفين والمنظمة ككل.
2. **أسباب الانحراف التنظيمي:** يحدث السلوك المنحرف بصورة عامة عندما يدرك الموظف أنه تعرض للظلم سواء حدث سوء المعاملة بالفعل أم لم يحدث، ويمكن النظر إلى السلوك المنحرف في مكان العمل بعده اتجاهًا سلبيًا للمعاملة بالمثل إذ يرد الفرد المعاملة السلبية بمعاملة سلبية "العين بالعين". ويعتقد بعض الموظفين أن هذا المدخل مناسب لمشكلتهم. (Jacob Sunday 2014) ووفقًا لـ Alias وآخرون (Alias et al., 2013) يمكن تصنيف أسباب أو عوامل الانحراف في مكان العمل إلى ثلاثة عوامل فردية وتنظيمية ومرتبطة بالعمل ومن هذه الأسباب ما يأتي:
- أ. **المناخ التنظيمي:** هو مجموعة من المواقف الإدراكية والتنظيمية التي توفر التفاعلات بين الموظف والمنظمة وتشمل ظروف التشغيل والهيكل التنظيمي والاستقلالية والمخاطر والصراع وبمجرد أن يعطي المناخ انطباعًا بدعم الاحتياجات العاطفية والاجتماعية للموظفين، فإن أنشطة الانحراف تكون منخفضة ولكن إذا كان المناخ يستهدف تحقيق الأهداف التنظيمية دون مراعاة رفاهية الموظفين، فإن الموظفين يميلون إلى نشر السلوك السلبي بينهم (Madhukar & Sharma 2017).
- ب. **الثقافة التنظيمية:** توصف بأنها المجموعة المتكاملة والمعقدة من الأنماط المترابطة والتفاعلية المحتملة التي تميز مجموعة من الأشخاص وتتضمن المكونات المختلفة للثقافة الإرشاد، وموقف المخاطرة، ومشاركة الموظفين، والتنسيق، وكفاءة العمل، والروح التنافسية وروح تحقيق الهدف (Kumari & Singh 2018)
- ج. **العدالة التنظيمية:** تظهر عدم المساواة بين الجنسين، فمن المؤكد أن الانحراف سيؤثر على المنظمة. يتعلق الأمر بإدراك الموظفين فيما يتعلق بالعدالة تجاههم من قبل المنظمة. يلاحظ الموظفون التنوع والمكافآت غير المالية مثل رحلات العطلات والمكافآت والترقيات وكذلك العقوبات مثل الإيقاف عن العمل وخفض الأجور وما إلى ذلك التي تقدمها المنظمة مقارنة بالموظفين الآخرين ووفقًا لأولئك الذين يدرسون أصل وأسباب الانحراف في مكان العمل، فإن العدالة التنظيمية هي أحد المؤشرات القوية على الانحراف في مكان العمل (Shepherd, Patzelt, & Haynie 2010).
- د. **العقد النفسي:** عندما يكون لدى الموظفين تصورهم الخاص عن سوء المعاملة في المنظمة، وانتهاك الثقة بين الزملاء، والتفكير في المعاملة بالمثل السلبية، فإن كل هذه الأشياء تخلق سلوكًا منحرفًا سلبيًا في مكان العمل وتشكل تصورًا لسوء المعاملة في بيئة العمل بأكملها. (Sharma & Garg 2017) وكما ذكر (Sulaiman & Bhatti 2013) على أن أكثر أسباب انحراف الموظفين شيوعًا تشمل: "عدم اتباع تعليمات المدير، وإبطاء الموظفين لدورهم في العمل بشكل متعمدًا، وكما أشارت (صبر، 2018: 80) بأن الوصول متأخرًا، والسرقة ونشر الشائعات، وعدم معاملة زملاء العمل باحترام، والتخريب، والأنشطة الاحتياطية، كلها سلوكيات منحرفة تؤثر على الأفراد والمنظمة.
3. **أبعاد الانحراف التنظيمي:** يُعد الانحراف التنظيمي (Deviant Workplace Behavior) من القضايا التي أثار اهتمام الباحثين والممارسين في مجالات الإدارة والسلوك التنظيمي، لما له من آثار سلبية على الأفراد والمنظمات على حدٍ سواء، هناك العديد من الأبعاد التي تشكل ظاهرة الانحراف التنظيمي وفق رؤية عدد من الكتاب والباحثين حيث أشار كل من (Robbinsos & Bennett, 1995: 557) و (Mitchell & Ambrose, 2007: 1195) عدد من الأبعاد وهي:

أ. **سلوك العمل المنحرف تجاه المنظمة:** يركز علماء السلوك التنظيمي بشكل كبير على دراسة السلوك المنحرف تجاه المنظمة ويمنحونه أهمية بالغة لما له من تأثير على كفاءة العمليات الداخلية للمنظمة وأمنها. وتُعدّ الأفعال الطوعية التي تُلحق الضرر بالمنظمة أو بممتلكاتها أو مصالحها - مثل سرقة الوقت أو المال، أو الإهمال، أو تسريب المعلومات، أو التخريب المتعمد لموارد المنظمة أمثلة على السلوك المنحرف تجاه المنظمة (Robinson & Bennett, 1995: 557) ولأنه يمكن أن ينتقل من شخص لآخر، وحتى بين المجموعات، فإن هذا النوع من السلوك يُشكل تحدياً خطيراً لمبادئ المنظمة، ويُقوّض الشعور بالانتماء المجتمعي والمسؤولية الشخصية (Gruys & Sackett, 2003: 31)، وكما أظهر الباحثون في مجال السلوك التنظيمي زيادة ملحوظة في الاهتمام بظاهرة سلوك الموظفين الشاذ خلال العقد الماضي. قد يتأثر كل من الأفراد والمنظمات بشدة بالسلوكيات المنحرفة، والتي تُعرّف بأنها أفعال يقوم بها الموظفون لا تتوافق مع المعايير التنظيمية، ووفقاً للدراسات التي أجراها (Cortina et al., 2001: 65) فقد أبلغ عدد كبير من العمال عن مواجهة الإساءة في مكان العمل مرة واحدة على الأقل خلال فترة 5 سنوات. فضلاً عن ذلك، أبلغت 24٪ من النساء عن تعرضهن للتحرش والاستغلال في مكان العمل، وهو مثال على الانحراف التنظيمي هذا النوع من السلوك المنحرف يستهدف المنظمة نفسها تحديداً، وتشمل السرقة والتخريب (Aksu, 2016: 589) والتغيرات في مواعيد العمل والأداء والتأخير (Magyar, 2003: 65)، وكما عرف الانحراف التنظيمي تجاه المنظمة بأنه السلوك المقصود الذي يقوم به أعضاء المنظمة والذي يتنافى مع معايير المنظمة مما ينتج عنه إلحاق أذى بالمنظمة ومن التصرفات المضرة بالمنظمة (Ferris et al., 2009: 279) هي العدوانية، العنف، التغيب عن العمل (Fagbohunge et al., 2012: 208)، والوصول المتأخر إلى مكان العمل وأطاله وقت الاستراحة والعمل للمصلحة الشخصية وليس العامة، قبول الرشوة وهدر الموارد (Erturk & Ziblim, 2020: 2).

ب. **سلوك العمل المنحرف تجاه الزملاء:** يُعد الانحراف التنظيمي تجاه الزملاء من أكثر أنماط السلوك التنظيمي خطورة، نظراً لما يسببه من أضرار مباشرة على العلاقات المهنية والتماسك الاجتماعي بين الموظفين (Porath & Pearson, 2013: 2) أي يقصد بالانحراف التنظيمي تجاه الزملاء تلك السلوكيات الموجهة ضد أعضاء المنظمة الآخرين التي تعد معيار رئيس للنماذج التشغيلية التي تهدف للتعويض بسلوك العاملين (Anwar et al., 2011: 194) أن الانحراف التنظيمي تجاه الزملاء يركز بشكل كبير على السلوكيات السلبية تجاه العاملين كالتغيب عن العمل والاعتداء وعصيان تعليمات الإدارة والتأخير عن العمل وأتلاف المعدات والتخريب وتعتبر هذه السلوكيات ضارة للأفراد وتسبب لهم مشاكل صحية وجسدية (Gruys & Sackett, 2003: 3)، وكما توجد طرق أخرى لتقييم أداء الموظف في مكان العمل، غير مدى نجاحه في أداء وظيفته. أي من ناحية أخرى، تُعدّ الديناميكيات في مكان العمل والعلاقات بين الموظفين هي العوامل الرئيسية في تحديد الروح المعنوية والإنتاجية. ويُوصف هذا النوع من السلوك بأنه "السلوك المتعمد الذي ينتهك معايير السلوك المتعارف عليها في مكان العمل ويضر بزملاء العمل" (Liu et al., 2010: 836). وكما أشار (Hershcovis, 2011: 500) على أن السلوك المنحرف تجاه الزملاء هو نوع من "العدوان التنظيمي غير المباشر" ويتكون من مجموعة واسعة من السلوكيات السلبية مثل العداء اللفظي، والعزلة الاجتماعية، والإهمال المتعمد، وإهانة عمل الآخرين وقد وجد (Aquino et al., 2006: 653)

أن هذه السلوكيات تتعزز عندما يكون هناك جو تنظيمي متراخ، إلى جانب مشاعر الظلم أو انخفاض مستويات دعم الإدارة.

ج. سلوك العمل المنحرف تجاه المشرف المباشر: يعد الانحراف التنظيمي تجاه الرئيس المباشر (المشرف) أحد أشكال السلوكيات التنظيمية التي تمارس بقصد الإضرار بالمشرف والانتقام منه أو تفويض سلطته، إذ إن العلاقات بين المشرفين والموظفين تعد أكثر أهمية من العلاقات الشخصية الأخرى التي وضعت في مكان العمل وعلى الرغم من هذه العلاقة فإن بعض العاملين يتعرضون لسوء المعاملة من قبل مشرفيهم (Arshad, 2023: 4) وأشارت (Lin et al., 2013: 310) أن الإساءة بين المشرفين والموظفين تكون لفظية أو غير لفظية وأن استمرارها قد يلحق ضرراً نفسياً مزمناً بالفرد ويؤدي إلى عدم شعور الموظفين بالرضا أي تمثل هذه الإساءة عامل ضغط بين الموظفين وتؤثر على رذود فعلهم، ويتمثل هذا السلوك في صور متعددة مثل المقاومة السلبية، السخرية، التجاهل المتعمد لتعليمات المشرف، وعدم الاحترام (Mitchell & Ambrose, 2007: 1160) قد يلاحظ العمال أنواع عدة من سوء السلوك بين الأشخاص في مكان العمل، ووفقاً (Lailae et al., 2019: 335) فإن الانحراف الموجه من المشرف هو نوع من الانحراف الذي يكون الهدف منه "جعل المخالف يدفع الثمن" من أجل تحقيق نتائج غير مرغوب فيها، وقد ينزعج الشخص ويتصرف بشكل مختلف في مكان العمل مثل التخريب والإساءة وعدم الاحترام مما يؤدي لتعرضه لعقوبات غير متوقعة (Tepper et al., 2008: 721).

المحور الثالث: الإطار العملي للبحث

اختبار الفرضيات:

أولاً. اختبار فرضيات الارتباط التي تنص على أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية واحصائية بين التمر الوظيفي بأبعاده (التمر المرتبط بالعمل، التمر المرتبط بالشخص، الترهيب الجسدي) والانحراف التنظيمي بأبعاده (سلوك العمل المنحرف تجاه المنظمة، سلوك العمل المنحرف تجاه الزملاء، سلوك العمل المنحرف تجاه المشرف المباشر).

جدول (1): اختبار فرضيات الدراسة

الانحراف التنظيمي Y	السلوك المنحرف تجاه المشرف المباشر Y3	السلوك المنحرف تجاه الزملاء Y2	السلوك المنحرف تجاه المنظمة Y1	
.584**	.468**	.533**	.580**	التمر المرتبط بالعمل X1
.761**	.627**	.694**	.741**	التمر المرتبط بالشخص X2
.609**	.487**	.531**	.620**	الترهيب الجسدي X3
.748**	.609**	.677**	.738**	التمر الوظيفي X
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).				

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.25.

يتبين من نتائج الجدول رقم (1) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التمر الوظيفي والانحراف التنظيمي إذ بلغ معامل الارتباط (0.738^{**}) عند مستوى دلالة إحصائية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وتشير هذه العلاقة الإيجابية في معامل الارتباط إلى العلاقة الطردية بين المتغيرين، وتؤكد النتائج رفض الفرضية الرئيسية وقبول الفرضية البديلة على أنه يوجد ارتباط بين التمر الوظيفي والانحراف التنظيمي. وكما تشير هذه النتائج إلى أن التمر الوظيفي يعد مؤشراً قوياً ومؤثراً على الانحراف التنظيمي، إذ تؤدي الضغوط النفسية الناتجة عن الإهانة والتهميش وسوء المعاملة إلى ردود فعل سلبية قد تتجلى في سلوكيات منحرفة موجهة ضد المنظمة أو الزملاء أو المشرفين. ومن ثم فإن ارتفاع مستوى التمر في مكان العمل يساهم بشكل مباشر في زيادة احتمالية الانحراف في السلوك المنحرف، مما يتطلب من المنظمات التدخل للحد من هذه الظاهرة من أجل الحفاظ على التوازن التنظيمي والصحة النفسية للموظفين.

ثانياً. اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات البحث: تتضمن هذه الفقرة اختبار وتحليل التأثير للتمر الوظيفي كمتغير مستقل مع أبعاده والانحراف التنظيمي كمتغير تابع مع أبعاده، التي نصت عليها الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية المنبثقة منها، وبهدف تحقق الباحث من صحة الفرضية من عدمها، تم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط، فضلاً عن مؤشرات قيمة (T) المجدولة، وقيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية (0.01 – 0.05)، لرفض وقبول الفرضيات.

جدول (2): اختبار الانحدار البسيط لأثر التمر الوظيفي في الانحراف التنظيمي

القرار	Sig	(t) المحسوبة	(F)	(R ²)	التمر الوظيفي X		المتغير المعتمد
قبول الفرضية البديلة	0.000	4.304	89.226	0.342	0.752	(α)	الانحراف التنظيمي Y
		9.446			0.553	(β)	
قبول فرضية البديلة	0.000	2.996	236.639	0.579	0.396	(α)	
		15.383			0.757	(β)	
قبول الفرضية البديلة	0.000	8.047	101.371	0.371	1.079	(α)	
		10.068			0.563	(β)	
قبول الفرضية البديلة	0.000	1.881	218.807	0.560	0.273	(α)	
		14.792			0.800	(β)	
قيمة (F) الجدولية = 6.83 // قيمة (t) الجدولية = 2.36 ، 1.66 // حجم العينة = 174							
عدد فرضيات العدم المقبولة = 0							
عدد الفرضيات البديلة المقبولة = 4							

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25.

ويبين الجدول رقم (2) وجود علاقة تأثير ذو دلالة معنوية احصائيا للتمر الوظيفي في الانحراف التنظيمي ، بمستوى معنوية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وبدلالة قيمة (F) المحسوبة (218.807)، إذ تزيد عن قيمتها المجدولة (6.83)، وبدرجتي حرية (1,172)، فيما بلغت قيمة معامل التفسير ($R^2 = 0.560$) للنموذج، والتي تشير إلى تفسير التمر الوظيفي ما نسبته (56%) من التغيرات التي تطرأ على الانحراف التنظيمي في المنظمات قيد الدراسة ، فيما تعزى

النسبة المتبقية (44.0) من انموذج التفسير لمتغيرات أخرى لم تدخل بنموذج المختبر. بينما بلغت قيمة الميل الحدي المعيارية ($\beta = 0.800$)، أي إن التغير لوحدة واحدة في التمر الوظيفي في المنظمات محل الدراسة، سيحدث اهتماما تلقائي في الانحراف التنظيمي بنسبة (80%)، وسجلت قيمة الثابت (α) في المعادلة (0.273)، وهي معنوية احصائيا إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة لها (1.881) هي أكبر من قيمة (t) الجدولية عند مستوى معنوية (5%) والبالغة (1.66)، وبمعنى آخر عندما يكون التمر الوظيفي مساوي للصفر فإن الانحراف التنظيمي لن تقل عن هذه القيمة.

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. الاستنتاجات:

1. تعمل المستشفيات المبحوثة على الحد من ظاهرة التمر الوظيفي وفي جميع أقسامها نظراً لما تسببه هذه الظاهرة من التأثير السلبي على الموظفين وعلى قيامهم بعملهم.
2. أثبتت نتائج البحث وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التمر الوظيفي والانحراف التنظيمي، إذ تبين أن ارتفاع مستويات التمر داخل المستشفيات يرافقه زيادة في السلوكيات السلبية.
3. أظهرت نتائج البحث أن التمر المرتبط بالعمل يؤثر بشكل سلبي ومباشر على سلوكيات العمل داخل المستشفيات الخاصة، مما يتسبب في خلق بيئة عمل سلبية تتسم بالتوتر والصراع مما يؤدي إلى ارتفاع مستويات الانحراف التنظيمي بين العاملين
4. تبين من خلال البحث أن الموظفون الذين تعرضوا لأشكال متعددة من التمر أكثر ميلاً إلى أظهر سلوكيات منحرفة ضد المنظمة ككل مثل التهاون في أداء المهام أو الإضرار المتعمد بالامتلاكات.
5. أكدت النتائج أن المشرفين الذين يمارسون أو يتغاضون عن التمر الوظيفي يكونون أكثر عرضة لسلوكيات منحرفة من الموظفين تتراوح بين الإهمال المتعمد وعدم التعاون.
6. أظهرت النتائج بأن الانحراف التنظيمي الذي يقوم به الأفراد داخل المستشفيات يتراوح بين سلوكيات منخفضة الخطورة (كالتأخر عن العمل بعض الدقائق) إلى سلوكيات أشد خطورة (كالفساد والسرقة وقبول الرشوة)
7. أظهرت النتائج أن بعد التمر المرتبط بالشخص يمارس التأثير الأكثر مقارنة ببقية الأبعاد ويمثل نسبة عالية من سلوكيات الموظفين السلبية أي إن الموظفين الذين للإساءة الشخصية يكونون أكثر ميلاً للانحراف في سلوكيات منحرفة كرد فعل على الشعور بالظلم أو الاستهداف المباشر.

ثانياً. التوصيات:

1. ضرورة قيام إدارة المستشفيات الخاصة بالاهتمام بالموظفين وإشعارهم بالعدالة من قبل إدارة المستشفيات المبحوثة في التعامل معهم وعدم تفضيل شخص على آخر.
2. القيام بإعداد برامج توعوية وتدريبية للمشرفين الإداريين حول كيفية التعامل مع الموظفين بأسلوب داعم وإيجابي والتخلص من السلوكيات السلبية.
3. ضرورة قيام إدارة المستشفيات الخاصة بوضع سياسات صارمة لمكافحة كافة أشكال التمر الوظيفي وتضمينها في أدلة السلوك المؤسسي.
4. ضرورة زيادة الرقابة على العاملين في المستشفيات الخاصة لمعرفة أسباب قيام بعض الموظفين بسلوكيات منحرفة تؤثر على طبيعة العمل في المستشفى.
5. تعزيز دور القيادة الإدارية في مراقبة الأجواء التنظيمية وتوفير مناخ عمل عادل من خلال تقديم برامج تدريبية تعزز مبادئ العدالة الإدارية والتفاعل المهني والمسؤولية الأخلاقية.

6. ضرورة قيام إدارة المستشفيات بتحديد مستويات السلوك المنحرف (من السلوكيات البسيطة إلى الخطيرة) وتبني إجراءات واضحة للتعامل مع كل مستوى بما يتراوح بين النصح والتوجيه إلى العقوبات الإدارية أو القانونية.

7. ضرورة تركيز إدارات المستشفيات الخاصة على الحد من مظاهر التمر المرتبط بالشخص وذلك بوصفة البعد الأكثر تأثيراً في سلوكيات العمل المنحرفة وذلك من خلال اعتماد سياسات واضحة تحظر الإساءة الشخصية بين الموظفين، وتعزيز ثقافة الاحترام المتبادل مما يساهم في تحسين المناخ الوظيفي.

المصادر

اولاً. المصادر العربية:

1. ايمان فاضل إسماعيل، (2019)، تأثير الضغط الوظيفي والعدالة في تقليل العمل المنحرف من خلال دور الوسيط للرضا الوظيفي دراسة تطبيقية في الإدارة العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية في البصرة. العلوم الاقتصادية، 12 (53).
2. أحمد قتيبة عبد الله والجرجري، أحمد حسين حسن، (2022)، دور القيادة الرؤيوية في الحد من الانحراف الوظيفي: دراسة الاستطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الموصل. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج. 18، ع. 60، ج. 2، ص. 824-836.
3. رنا ناصر صبر، (2018)، انعكاس التهكم التنظيمي على السلوك المنحرف للعاملين: بحث استطلاعي لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج. 4، ع. 44، ص. 78-98.
4. سعيد، عبد الرزاق عبد الله، (2022)، التمر الالكتروني أسبابه وأثاره: دراسة تحليلية لأراء عينة من الموظفين في مديرية تربية كركوك. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج. 29، ع. 10، ص 272-295
5. علي أحسان عبد الكريم وعبد الله، أنيس أحمد، (2023)، دور ممارسات إدارة الاحتواء العالي في الحد من التمر في مكان العمل: دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في مديرية صحة صلاح الدين. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج. 19، ع. 64، 1، ص. 453-471.

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Ali, Aksu. 2016. "Organizational Deviance and Multi-Factor Leadership." Educational Research and Reviews 11(8): 589–97. doi:10.5897/err2016.2671.
2. Alias, Mazni, Roziah Mohd Rasdi, Maimunah Ismail, and Bahaman Abu Samah. 2013. "Predictors of Workplace Deviant Behaviour: HRD Agenda for Malaysian Support Personnel." European Journal of Training and Development 37(2): 161–82. doi:10.1108/03090591311301671.
3. Anwar, Muhammad Nadeem. 2011. "Gender Differences in Workplace Deviant Behavior of University." 4(1): 193–97.
4. Arshad, Mamoona. 2023. "When Abusive Supervision Increases Workplace Deviance: The Moderating Role of Psychological Safety and Organizational Identification." Lahore Journal of Business 11(1): 1–26. doi:10.35536/ljb.2023.v11.i1.a1.
5. Beswick, J., Gore, J., & Palferman, D. (2006). Bullying at work: A review of the literature. Health and Safety Laboratory. Science Group: Human Factors, Buxton,

- Derbyshire, 14, 1-59.
6. Dujo López, Víctor, David González Trijueque, José L. Graña Gómez, and José M. Andreu Rodríguez. 2020. "A Psychometric Study of a Spanish Version of the Negative Acts Questionnaire-Revised: Confirmatory Factor Analysis." *Frontiers in Psychology* 11(August): 1–13. doi:10.3389/fpsyg.2020.01856.
 7. Elliott, P. P. (1997). Violence in health care. *Nursing management*, 28(12), 38-42.
 8. Erturk, Abbas, and Lukman Ziblim. 2020. "Is the Perception of Organizational Deviation Affected by the Organizational Climate? Research in Schools." *Eurasian Journal of Educational Research* 2020(85): 1–22. doi:10.14689/ejer.2020.85.1.
 9. Einarsen, Staale, Helge Hoel, and Guy Notelaers. 2009. "Measuring Exposure to Bullying and Harassment at Work: Validity, Factor Structure and Psychometric Properties of the Negative Acts Questionnaire-Revised." *Work and Stress* 23(1): 24–44. doi:10.1080/02678370902815673.
 10. Erwandi, Dadan, Abdul Kadir, and Fatma Lestari. 2021. "Identification of Workplace Bullying: Reliability and Validity of Indonesian Version of the Negative Acts Questionnaire-Revised (NAQ-R)." *International Journal of Environmental Research and Public Health* 18(8). doi:10.3390/ijerph18083985.
 11. Fagbohunge, Bamikole. O., Gabriel A. Akinbode, and Folusho Ayodeji. 2012. "Organizational Determinants of Workplace Deviant Behaviours: An Empirical Analysis in Nigeria." *International Journal of Business and Management* 7(5): 207–21. doi:10.5539/ijbm.v7n5p207.
 12. Ferris, D. Lance, Douglas J. Brown, and Daniel Heller. 2009. "Organizational Supports and Organizational Deviance: The Mediating Role of Organization-Based Self-Esteem." *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 108(2): 279–86. doi:10.1016/j.obhdp.2008.09.001.
 13. Gruys, Melissa L., and Paul R. Sackett. 2003. "Investigating the Dimensionality of Counterproductive Work Behavior." *International Journal of Selection and Assessment* 11(1): 30–42. doi:10.1111/1468-2389.00224.
 14. Jan, A., & Husain, S. (2015). Bullying in elementary schools: Its causes and effects on students. *Journal of Education and Practice*, 6(19), 43-56.
 15. Hershcovis, M. Sandy. 2011. "'Incivility, Social Undermining, Bullying...Oh My!': A Call to Reconcile Constructs within Workplace Aggression Research." *Journal of Organizational Behavior* 32(3): 499–519. doi:10.1002/job.689.
 16. Hutchinson, M., M. Vickers, D. Jackson, and L. Wilkes. 2006. "Erratum: Workplace Bullying in Nursing: Towards a More Critical Organisational Perspective (Nursing Inquiry (2006) 13,2, (118-126))." *Nursing Inquiry* 13(3): 239. doi:10.1002/hpm.848.
 17. Jacob Sunday, Akikibofori. 2014. "The Causes and Impart of Deviant Behaviour in the Work Place." *American Journal of Social Sciences, Arts and Literature* 1(2): 1–11. <http://ajssal.com/>.
 18. Klotz, Anthony C., and M. Ronald Buckley. 2013. "A Historical Perspective of Counterproductive Work Behavior Targeting the Organization." *Journal of Management History* 19(1): 114–32. doi:10.1108/17511341311286222.

19. Kumari, Neeraj, and Devi Singh. 2018. "Impact of Organizational Culture on Employee Performance." *Prabandhan: Indian Journal of Management* 11(6): 53–63. doi:10.17010/pijom/2018/v11i6/128442.
20. Laila, Um e., Salman Iqbal, and Mamoon Rasheed. 2019. "Abusive Supervision and Workplace Deviance: The Moderating Role of Power Distance." *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences* 13(2): 311–33.
21. Lian, Huiwen, D. Lance Ferris, and Douglas J. Brown. 2012. "Does Taking the Good with the Bad Make Things Worse? How Abusive Supervision and Leader-Member Exchange Interact to Impact Need Satisfaction and Organizational Deviance." *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 117(1): 41–52.
22. Leymann, H. 1990. "Mobbing and Psychological Terror at Workplaces." *Violence and Victims* 5(2): 119–26. doi:10.1891/0886-6708.5.2.119.
23. Lin, Weipeng, Lei Wang, and Shuting Chen. 2013. "Abusive Supervision and Employee Well-Being: The Moderating Effect of Power Distance Orientation." *Applied Psychology* 62(2): 308–29. doi:10.1111/j.1464-0597.2012.00520.x.
24. Liu, Jun, Ho Kwong Kwan, Long Zeng Wu, and Weiku Wu. 2010. "Abusive Supervision and Subordinate Supervisor-Directed Deviance: The Moderating Role of Traditional Values and the Mediating Role of Revenge Cognitions." *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 83(4): 835–56. doi:10.1348/096317909X485216.
25. Madhukar, Vikas, and Sulabh Sharma. 2017. "Organisational Climate: A Conceptual Perspective." *International Journal of Management, IT and Engineering* 7(8): 276–93.
26. Malisetty, Sainath, and K. Vasanthi Kumari. 2016. "An Investigation on Relationship of Deviance Workplace Behavior with Organisational Justice, Abusive Supervision and Work-Family Conflict." *Indian Journal of Science and Technology* 9(39): 349–60. doi:10.17485/ijst/2016/v9i39/100449.
27. Mitchell, Marie S., and Maureen L. Ambrose. 2007. "Abusive Supervision and Workplace Deviance and the Moderating Effects of Negative Reciprocity Beliefs." *Journal of Applied Psychology* 92(4): 1159–68. doi:10.1037/0021-9010.92.4.1159.
28. Nielsen, Karina, Raymond Randall, Ann Louise Holten, and Eusebio Rial González. 2010. "Conducting Organizational-Level Occupational Health Interventions: What Works?" *Work and Stress* 24(3): 234–59. doi:10.1080/02678373.2010.515393.
29. Nielsen, Morten Birkeland, Michael Rosander, and Ståle Valvatne Einarsen. 2023. "Witnessing Workplace Bullying — Protocol for a Systematic Review and Meta-Analysis of Individual Health and Well-Being Outcomes." *Systematic Reviews* 12(1): 1–8. doi:10.1186/s13643-023-02288-0
30. Porath, Christine, and Christine Pearson. 2013. "https://Hbr.Org/2013/01/the-Price-of-Incivility." *Harvard Business Review* 01: 1–17. <https://hbr.org/2013/01/the-price-of-incivility>.
31. ROBINSON, S. L., and R. J. BENNETT. 1995. "A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study." *Academy of Management Journal* 38(2): 555–72. doi:10.2307/256693.
32. Sharma, Naman, and Pratibha Garg. 2017. "Psychological Contract and Psychological

- Empowerment as Employee Engagement Drivers in Indian It Sector.” *International Journal of Applied Business and Economic Research* 15(1): 279–87.
33. Sulaiman, Mohamed, and Omar Khalid Bhatti. 2013. “Workplace Deviance and Spirituality in Muslim Organizations.” *Asian Social Science* 9(10): 237–46. doi:10.5539/ass.v9n10p237.
 34. Salin, D., & Notelaers, G. (2020). Friend or foe? The impact of high-performance work practices on workplace bullying. *Human Resource Management Journal*, 30(2), 312-326.
 35. Smith, Peter K. 2016. “Bullying: Definition, Types, Causes, Consequences and Intervention.” *Social and Personality Psychology Compass* 10(9): 519–32. doi:10.1111/spc3.12266.
 36. Tepper, Bennett J. 2000. “Consequences of Abusive Supervision.” *Academy of Management Journal* 43(2): 178–90. doi:10.5465/1556375.
 37. Tambur, Merle, and Maaja Vadi. 2012. “Workplace Bullying and Organizational Culture in a Post-Transitional Country.” *International Journal of Manpower* 33(7): 754–68. doi:10.1108/01437721211268302.
 38. Tepper, Bennett J., Christine A. Henle, Lisa Schurer Lambert, Robert A. Giacalone, and Michelle K. Duffy. 2008. “Abusive Supervision and Subordinates’ Organization Deviance.” *Journal of Applied Psychology* 93(4): 721–32. doi:10.1037/0021-9010.93.4.721.
 39. Yıldız, Bora, and Lütfihak Alpan. 2015. “A Theoretical Model on the Proposed Predictors of Destructive Deviant Workplace Behaviors and the Mediator Role of Alienation.” *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 210: 330–38. doi:10.1016/j.sbspro.2015.11.373.
 40. Yahaya, A., Ing, T. C., Lee, G. M., Yahaya, N., Boon, Y., Hashim, S., ... & Jesus, S. K. C. I. (2012). The impact of workplace bullying on work performance. *Archives Des Sciences*, 65(4), 18-28.
 41. Zeka, L. (2018). Organizational culture and individuals' experience of workplace bullying.
-