



دور سلوكيات القيادة البارعة في الحد من الشذوذ التنظيمي

امير حسني مطر البازي
جامعة المستقبل، كلية العلوم
الإدارية
amir.hosni.matar@uomus.edu.iq

سهام عبود حسين شهاب
جامعة المستقبل، كلية العلوم
الإدارية
hussain@uomus.edu.iq

علي يوسف علي المياحي
جامعة المستقبل، كلية العلوم
الإدارية
ALI.YOUSIF.ALI@uomus.edu.iq

المستخلص

تناول الباحث من خلال هذا البحث موضوع له صلة بواقع المنظمات بشكل عام وسلوكيات العاملين فيها ، اذ كان هدف البحث الحالي هو إيجاد تأثير او معرفة دور سلوكيات القيادة البارعة في تجنب الشذوذ التنظيمي ، وقد جاءت هذه الدراسة للإجابة على العديد من التساؤلات التي تم طرحها من خلال مشكلة البحث فيما يتعلق بطرق تجنب الشذوذ التنظيمي، من خلال ممارسة سلوكيات القيادة البارعة وكيف يمكنها تعزيز دور القائد في الحد من اثاره في المنظمة . لذلك انصب سؤال البحث حول ، ما هو تأثير سلوكيات القيادة البارعة في الحد من الشذوذ التنظيمي ؟ وقد اعتمد الباحث على (سلوكيات القيادة المنفتحة و سلوكيات القيادة المغلقة) في دراسة وتحليل سلوكيات القيادة البارعة اما الشذوذ التنظيمي فقد اعتمد على (اللامعيارية التنظيمية ، انعدام القيم التنظيمية ، التهكم التنظيمي) في تحليله و معرفة نسبه في المنظمة المدروسة ، وهي (مديرية بلدية المناذرة في النجف الاشرف) وتم دراسة وتحليل متغيرات الدراسة من خلال برنامج (SPSS-22) ووصف متغيراتها . اما أداة جمع البيانات فقد استخدم الباحث الاستبانة لذلك الغرض . وتوصلت الدراسة الى وجود تأثير للقيادة البارعة في الحد من الشذوذ التنظيمي ، كما اوصت بضرورة تبني أساليب القيادة البارعة من قبل الجهات ذات العلاقة في المنظمة المذكورة .

الكلمات المفتاحية : القيادة البارعة، الشذوذ التنظيمي، القيادة المنفتحة و التهكم .



The role of Ambidextrous leadership behaviors in reducing Organizational Anomie

ALI YOUSIF ALI
ALMAYAH
Al-Mustaqbal University,
College of Administrative
Sciences
ALI.YOUSIF.ALI@uomus.edu.iq

Siham Abboud Hossein
Shehab
Al-Mustaqbal University,
College of Administrative
Sciences
hussain@uomus.edu.iq

Amir Hosni Matar al, Bazi
Al-Mustaqbal University,
College of Administrative
Sciences
amir.hosni.matar@uomus.edu.iq

Abstract

In this research, the author explored a topic related to the reality of organizations in general and the behaviors of their employees. The main objective of the current study was to determine the impact or role of Ambidextrous leadership behaviors in mitigating organizational Anomie. This study was conducted to address several questions raised through the research problem concerning ways to avoid organizational Anomie, by practicing Ambidextrous leadership behaviors and how these behaviors can enhance the leader's role in minimizing its effects on the organization. Thus, the research question focused on: What is the impact of Ambidextrous leadership behaviors in reducing organizational Anomie? The author relied on *open leadership behaviors* and *closed leadership behaviors* to study and analyze Ambidextrous leadership behaviors. As for organizational Anomie, the study focused on *organizational nonconformity*, *absence of organizational values*, and *organizational cynicism* to analyze and measure its prevalence within the studied organization, which was *the Al-Manathera Municipality Directorate in Najaf Al-Ashraf*. The variables of the study were examined and analyzed using the SPSS-22 program, which also helped describe the variables. The tool used for data collection was a questionnaire designed for this purpose. The study concluded that Ambidextrous leadership does indeed have an impact in reducing organizational Anomie. It also recommended that relevant parties within the aforementioned organization adopt Ambidextrous leadership methods.



Keywords: Ambidextrous Leadership, Organizational Anomie, Open Leadership, Cynicism

المقدمة :

تركز معظم دراسات القيادة البارعة على النتائج الإيجابية لسلوكيات وممارسات القائد. هناك العديد من النتائج والسلوكيات الداعمة أو الضارة التي تسبب تحديات ومشاكل للمرؤوسين تؤدي إلى انخفاض أداء المنظمة على المدى الطويل. وبالتالي، ترتبط هذه الخصائص والسلوكيات بأسلوب القيادة الذي أدى إلى نتائج إيجابية أو سلبية. لذا ظهرت العديد من التسميات للقيادة مثل القيادة البارعة أو القيادة الأخلاقية أو القيادة النرجسية وغيرها. بدأ الباحثون في الإشارة إلى هذه السلوكيات للقيادة البارعين التي قد يكون لها تأثير على أداء الموظفين وكذلك مستوى الأداء العام للمنظمة. هناك العديد من التقنيات التي يمكن استخدامها من قبل الموظفين لتعزيز قيمة المنظمة، وكذلك هناك أيضا أنشطة وممارسات وسلوكيات تعزز القيم والمعايير التنظيمية وتصبح مهمة للمنظمة. المفهوم الذي يمكن استخدامه للتعبير عن مثل هذه السلوكيات هو سلوكيات القيادة البارعة التي يمكن تعظيمها وزيادتها من خلال تعزيز هذه السلوكيات. ومن ثم، يهدف البحث الحالي إلى التحقيق في تأثير القيادة البارعة على الشذوذ التنظيمي. وتم تقسيم البحث على أربعة مباحث تناول المبحث الأول المنهجية العلمية للبحث في حين تناول المبحث الثاني الإطار النظري للبحث والمبحث الثالث تطرقنا من خلاله إلى وصف متغيرات البحث واختبار فرضيات البحث إحصائيا، أما المبحث الرابع فتناول أبرز الاستنتاجات والتوصيات التي توصل لها الباحثون.

المبحث الأول

المنهجية العلمية للبحث

أولا- مشكلة البحث

في ضوء الدراسات السابقة ظهرت فكرة البحث الحالي، لبيان دور سلوكيات القيادة البارعة في الحد من الشذوذ التنظيمي، من خلال التطبيق على العاملين في منظمة (مديرية بلدية المناذرة)، وتحوز المنظمات الحكومية بشكل خاص على اهتمام كبير من قبل فئات الشعب والحكومة وذلك لما تلعبه من دور حيوي في تقديم الخدمات المتنوعة لكافة الناس، كما أن النجاح الحقيقي لهذه المنظمات يركز على سلوك الموظف ومدى كفاءته وقدرته على القيام بمسؤولياته في تقديم الخدمة.



لهذا الغرض برزت مشكلة البحث الحالي لمعالجة حالة واقعية تعاني منها العديد من المنظمات الحكومية ولا سيما منظمات القطاع الخدمي في العراق ، اذ يجد الباحث ان العديد من المنظمات المذكورة تفتقر الى مدونة القيم و مبادئ تنظيم السلوكيات التي تتعلق بموظفيها ، وبالأحرى ، حتى وان وجدت هكذا مدونة ، لا يوجد اهتمام حقيقي بتطبيقها من قبل العديد من الإدارات ، ولا يوجد متابعة حقيقية من اجل تطبيقها في الواقع ، لذلك الغرض وجد الباحث ضرورة معرفة الدور تلعبه سلوكيات القيادة البارعة في تفادي أو تقليل حدة الشذوذ التنظيمي ، ويتمحور السؤال الأساسي للبحث حول (هل تؤثر سلوكيات القيادة البارعة في الحد من الشذوذ التنظيمي) كما ينبثق مجموعة فرعية من التساؤلات المتعلقة بالسؤال الأساسي وهي كما يلي:

1. ما هو مستوى تبني سلوكيات القيادة البارعة في المنظمة مجال تطبيق البحث ؟
2. ما هي نسب الشذوذ التنظيمي في المنظمة المدروسة ؟
3. هل هناك علاقة ارتباط بين سلوكيات القيادة البارعة و الشذوذ التنظيمي في المنظمة المدروسة؟
4. ما هو نوع العلاقة بين سلوكيات القيادة البارعة و الشذوذ التنظيمي في المنظمة المدروسة ؟ وما هو اتجاهها ؟
5. هل هناك علاقات تأثير لسلوكيات القيادة البارعة في الشذوذ التنظيمي المؤسسة المدروسة ؟ ما هي درجة ذلك التأثير ؟

ثانيا- أهمية البحث

تأتي أهمية الموضوع من كونه يسلط الضوء على متغيرات شهدت جانبا مهما من الاهتمام من قبل الباحثين والمنظمات على حد سواء ومن الجدير بالذكر ان موضوع القيادة البارعة يمثل محل اهتمام كبير ليس فقط في منظمات القطاع الخاص بل في منظمات القطاع العام لما له من دور في تحقيق التوازن و الانسجام بين العاملين ، إضافة الى ذلك فان الشذوذ التنظيمي يمثل واقع اغلب المؤسسات الحكومية لأسباب كثيرة تتعلق بظروف العمل المختلفة ، لذا اكتسب البحث أهميته كونه يتناول معالجة مشكلة واقعية تعاني منها اغلب منظمات القطاع العام ولا سيما قطاع البلدية.

ثالثا- اهداف البحث

من خلال ما تطرق له البحث حول مشكلة الدراسة يمكننا تحديد اهم الأهداف التي يسعى الباحث الى تحقيقها من خلال هذه الدراسة وهي :

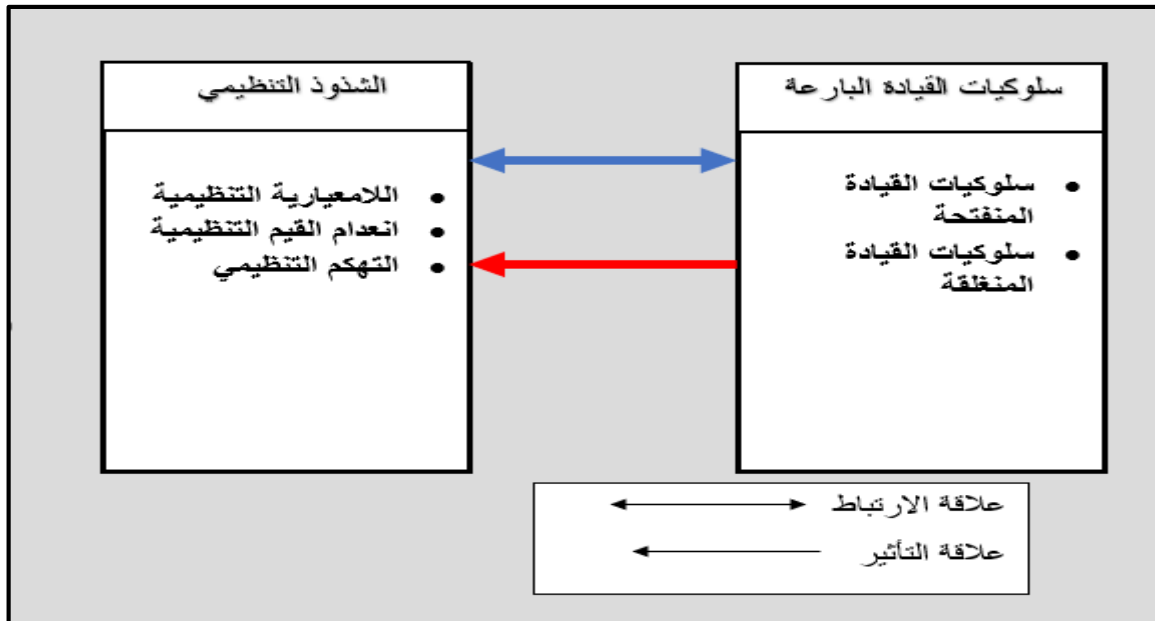
1. تحديد مستوى ممارسات القيادة البارعة في المنظمة المدروسة .



2. تحديد مستوى ونسب الشذوذ التنظيمي في المنظمة المدروسة .
3. معرفة اهم الأساليب الهامة للحد من اثار الشذوذ التنظيمي .
4. معرفة نوع واتجاه العلاقة القائمة بين ممارسات القيادة البارعة و الشذوذ التنظيمي .
5. تحديد علاقات التأثير بين القيادة البارعة و الشذوذ التنظيمي .

رابعا - المخطط الفرضي للبحث :

بناءا على ادبيات الدراسة التي تناولها الباحث و التي تناولت موضوع سلوكيات القيادة البارعة وابعادها التالية (سلوكيات القيادة المنفتحة و سلوكيات القيادة المغلقة) (Ahlers & Wilms,2017:21) و الشذوذ التنظيمي وأبعاده الاتية (اللامعيارية التنظيمية ، انعدام القيم التنظيمية ، التهكم التنظيمي) (Zoghbi et al,2007:853) فقد قام الباحث بتطوير مخطط فرضي للدراسة الحالية يعبر عن علاقات التأثير والارتباط بين المتغيرين كما في الشكل (1) :



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر : اعداد الباحث

خامسا - فرضيات البحث :

بناءا على مشكلة الدراسة وتساؤلاتها حدد الباحث افهم فرضيات الدراسة حيث يقترح الباحث ثمانية

فرضيات للدراسة هي :

- الفرضية الرئيسية الأولى :



1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية إحصائية بين سلوكيات القيادة البارعة و الشذوذ التنظيمي.
 - الفرضيات الفرعية :
2. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية إحصائية بين سلوكيات القيادة البارعة و اللامعيارية التنظيمية
3. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية إحصائية بين سلوكيات القيادة البارعة وانعدام القيم التنظيمية
4. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية إحصائية بين سلوكيات القيادة البارعة و التهكم التنظيمي
 - الفرضية الرئيسية الثانية :
1. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية إحصائية بين سلوكيات القيادة البارعة و الشذوذ التنظيمي
 - الفرضيات الفرعية :
2. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية إحصائية للقيادة المنفتحة في الشذوذ التنظيمي
3. توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية إحصائية للقيادة المغلقة في الشذوذ التنظيمي

المبحث الثاني الإطار النظري للبحث

أولا – سلوكيات القيادة البارعة :

1. مفهوم القيادة البارعة :

تطورت نظرية القيادة من نظرية المستويات العليا الأصلية التي طورها هامريك وماسون (1984) إلى دراسة ليس فقط الطرق الفعالة التي يؤثر بها الأشخاص المهيمنين على النتائج التنظيمية ولكن أيضا الرمزية والبناء الاجتماعي لكبار المديرين التنفيذيين. يلاحظ تمييز بين مصطلحي القيادة والقيادة البارعة . (Vera & Crossan,2004:223). البراعة هي موضوع يهتم مجموعة واسعة من التخصصات. قادمة من (Ambidexterity) اللاتينية في العصور الوسطى ، والتي تترجم إلى "يدين يميناً" ، يمكن أن يكون لها ثلاثة معان: استخدام كلتا اليدين بنفس السهولة ، أو تتميز بالازدواجية أو التعامل المزدوج ، أو أن تكون ماهراً أو متعدد الاستخدامات بشكل غير عادي. المعنى الأول ، باستخدام كلتا يديه بنفس السهولة. (Tempelaar,2010:1). البراعة تعني حرفياً القدرة على استخدام كلتا اليدين بنفس السهولة. في علم الإدارة ، تم ربط البراعة بتوازن الاستراتيجيات التنظيمية الاستكشافية والاستغلالية ، أي (القدرة على الانخراط في الاستكشاف والاستغلال بشكل



جيد على قدم المساواة). لكي تنجح الشركات على المدى القصير والطويل ، من الضروري أن تكون استكشافية واستغلالية على حد سواء ، أي أن تكون بارعة. والمنظمات التي تحقق توازنا بين هذين النشاطين أكثر نجاحا من تلك التي لا تحقق مثل هذا التوازن. تم تطوير مفهوم البراعة في الأصل على المستوى التنظيمي. ولكن ما تعنيه البراعة في الواقع على المستويات الدنيا من المنظمة - خاصة على المستوى السلوكي للفرق والأفراد - لم يتم تفصيله في الأدبيات الحالية. وبعبارة أخرى ، على الرغم من أن فكرة المنظمات البارعة ليست جديدة ، إلا أنها لم تطبق على القيادة ، ولم يتم تطوير مفهوم القيادة في المنظمات البارعة. نقوم بتوسيع مفهوم البراعة لقيادة الفرق والأفراد. تعرف (القيادة البارعة على أنها القدرة على تعزيز كل من السلوكيات الاستكشافية والاستغلالية لدى الأتباع من خلال زيادة أو تقليل التباين في سلوكهم والتبديل بمرونة بين تلك السلوكيات). أي أن القادة البارعين قادرون على دعم أتباعهم في محاولة أن يكونوا بارعين. يشمل مفهوم القيادة كلا من الحاجة إلى سلوكيات قيادية محددة (Rosing et al,2011:957). يستخدم مصطلح القيادة البارعة لتقديم مخطط للقيادة للابتكار يقوم على فهم ثنائيات الابتكار ويعمل على هذا الفهم. يمكن أن تنطوي القيادة البارعة على سلوكيات متناقضة اعتمادا على خصوصيات الموقف. يمكن أن يعني ذلك أن القائد يطلب من الفريق تركيز كل جهوده بطريقة منسقة بإحكام على تحقيق هدف يشير إليه القائد بالتفصيل. يمكن أن يعني أيضا أن القائد يشجع الفريق على البحث على نطاق واسع عن أفكار جديدة غير مقيدة بالوضع الراهن والإمكانيات التي يفكر فيها القائد. يمكن أن تستلزم القيادة البارعة أن يقوم القائد بهيكله الأدوار والإجراءات والضوابط إذا التزم عضو الفريق بمواصفاته. يمكن أن يعني أيضا أن القادة يلهمون الفريق ولكنهم يمتنعون عن التدخل في التنظيم الذاتي للنشط للفريق. يضمن القادة البارعون توازنا شاملا للقوى التي تدعم أيا من الثنائيات الكامنة وراء الابتكار. وتعرف القيادة البارعة بأنها (مجموعة سلوكيات القائد المناسبة لتحقيق التوازن العام باستمرار مع تقدم مجموعة من الموظفين في المشروع) (Bledow,2011:8). يؤكد أن القيادة البارعة ضرورية لعملية ابتكار فعالة يتم فيها تعزيز الاستكشاف والاستغلال وتكاملهما. وفقا لهؤلاء المؤلفين ، يتم تعريف القيادة البارعة على أنها (القدرة على تعزيز كل من السلوكيات الاستكشافية والاستغلالية لدى الأتباع من خلال زيادة وتقليل التباين في سلوكهم) (Ahlers & Wilms,2017:20)

2. أهمية القيادة البارعة :



فيما يتعلق بأهمية القيادة البارعة ، ذكر (Michael,2018:7) و (-Rosing & Zacher,2016:7)

(15) مجموعة من النقاط تمثل أهمية القيادة البارعة وهي :

1. تدعم قدرة المنظمات على الابداع والحفاظ على توازن الأنشطة الاستكشافية والأنشطة الاستثمارية

2. تمنح المرؤوسين الاستقلالية الكافية للاستكشاف

3. الاعتناء بالثقافة التكيفية أو المرنة والثقافة الثابتة وتقوي الأداء لكل من القادة والعاملين

4. القدرة على الجمع بين سلوكين مختلفين بطبيعتها مما يتطلب من القائد ابراز سلوكيات تفتح عقول المرؤوسين على افكار جديدة لتعظيم الاستكشاف والاصغاء على توجه اهدافهم بطريقة فعالة لتعظيم الاستغلال.

5. تنفيذ أفضل طريقة لإدارة العمليات وربطها بالأهداف العلمية والتقنية والمستقبلية

6. إدارة المطالب المتباينة والمتشعبة والسيطرة على الثغرات الحاصلة في البيئة.

7. العمل على تجهيز مستوى من الاستقرار للعاملين عن طريق إدارة التحول الحاصلة بين السلوكيات المنفتحة والمنغلقة.

8. تعزيز وتطوير ثقافة التكيف والاتساق والتي ترجع بالنفع على كل من القادة والعاملين.

3. اهداف القيادة البارعة :

تناول (Holotiuk,2020: 1-7). مجموعة من الأهداف التي تخص القيادة البارعة منها :

1. التشجيع على التفكير بأسلوب جديد لزيادة الاختلاف في سلوكيات العاملين كالمساح بالأخطاء.

2. تعزيز محاولات تحدي الطرائق الموجودة ، وتشجيع تنمية أو استحداث طرائق جديدة للتعامل مع المشكلات

3. تسعى إلى الاستثمار عن طريق التركيز على الوظائف الإدارية التقليدية .

4. تشجيع العاملين على تحدي الحالة الراهنة وأن يكونوا انتقادين للكيفية أو الأسلوب التي يتم عن طريقها إنجاز الأشياء في الماضي.

5. تحفيز العاملين لتحمل الاخطار ، وتفكيرهم خارج الصندوق ، وكسر القواعد لأجل البحث عن حلول خارج المنطقة الامنة.

6. تدعم القيادة البارعة الاداء الكفوء والالتزام بقواعد المنظمة.

3. ابعاد القيادة البارعة



أشار عدد من الباحثين الى ابعاد القيادة الباعة والتي تضمنت سلوكيات القيادة المنفتحة وسلوكيات القيادة المغلقة وهي كما يلي : (Ahlers & Wilms,2017:21)

1. **سلوكيات القيادة المنفتحة** أن سلوكيات القائد المنفتح تشجع المرؤوسين على "البحث عن حلول خارج الأرض الآمنة" وتجربة أفكار جديدة مع التشكيك النقدي في الطرق والأساليب المعمول بها. بموجب هذا ، يخلق القائد جوا مفتوحا يتم فيه تقدير التفكير والتصرف بشكل مستقل. من خلال إظهار مثل هذه السلوكيات ، يهدف القادة في النهاية إلى زيادة السلوكيات الاستكشافية بين مرؤوسيه. على القادة إظهار سلوكيات الانفتاح عندما يتطلب الموقف في عملية الابتكار الاستكشاف وبالتالي يتطلب من المرؤوسين التصرف بطريقة استكشافية وإبداعية. بالعودة إلى عملية الابتكار أن المواقف التي تتطلب الاستكشاف وبالتالي فتح سلوكيات القائد تحدث في الغالب في بداية عملية الابتكار حيث يتم توليد الأفكار.

2. **سلوكيات القيادة المغلقة** تجعل سلوكيات القائد المغلق المرؤوسين يتحركون نحو الاستغلال عن طريق تقليل تباين سلوكياتهم. وبعبارة أخرى، فإن الحد من التباين يعني أن شيئاً ما يتم تضيقه أو تبسيطه في هذه الحالة سلوكيات المرؤوسين. على وجه الخصوص ، يعرف سلوكيات القائد المغلق بأنها "مجموعة من سلوكيات القائد التي تتضمن اتخاذ إجراءات تصحيحية ووضع إرشادات محددة ومراقبة تحقيق الهدف" بالإضافة إلى ذلك ، يوضح أن سلوكيات القائد المغلق تهدف إلى إبقاء المرؤوسين في الطابور والالتزام بالتعليمات والقواعد لتجنب ، على سبيل المثال ، الأخطاء والأخطاء. علاوة على ذلك ، تؤكد هذه المجموعة من السلوكيات على الاعتماد على الروتين المعمول به وتوجه المرؤوسين للتصرف بكفاءة. يتم التأكيد كذلك على أن سلوكيات القائد الختامي تستلزم إعطاء المرؤوسين تعليمات محددة حول كيفية العمل على مهمة ما بالإضافة إلى وضع هياكل وأهداف محددة مسبقا يخضع المرؤوسون لاتباعها. في حالة المواقف أو المهام في عملية الابتكار .

ثانياً – الشذوذ التنظيمي :

1. مفهوم الشذوذ الوظيفي :

يعرف الشذوذ التنظيمي بأنه (عدم كفاءة المعايير والقيم الفردية في عملهم ، مما يساهم في بناء تصور لعدم ملائمة المنظمة للتنمية الاجتماعية والعمالية ، مما يؤدي إلى تصرف الموظف ، في الوقت المناسب ، بطريقة منحرفة) (Formiga et al,2016: 135).



إن الشذوذ هو اضطراب ينحرف فيه السلوك الشخصي عن الأعراف الاجتماعية على إدارة المنظمات على أساس النظام ومن خلال المعايير المحددة ، وبناء على النتائج التي توصلوا إليها والمعايير والأنماط التنظيمية ، يحددون سلوك التفاعل بين الموظفين ، وذلك باتباع هذه المعايير والأنماط التنظيمية. يسبب التوازن والنظام. في المنظمات في هذا الصدد ، مراعاة المعايير كعامل لوحدة الإجراءات والنظام وعدم مراعاة المعايير المشتركة لكل مجموعة أو منظمة كأحد الأسباب. بالنظر إلى أن الشذوذ التنظيمي هو ضرر للأبعاد اللينة وغير الملموسة للمنظمة ، فقد لا يكون من السهل تتبعه وتحديده ، لذا فإن تحديد المتغيرات التنظيمية الملموسة كعواقب شذوذ يمكن أن يكون مفيدا جدا في تحديد الشذوذ التنظيمي في الوقت المناسب (Rafierad et al,2022:60).

ويعرف الشذوذ التنظيمي (OA) (بأنه الافتقار إلى القانون ، وكذلك الانتهاكات أو نقاط الضعف في تنفيذ القوانين والقواعد في المنظمة ، والتي يمكن أن يكون لها آثار ضارة على أداء المنظمة وأعضائها) (Rafierad et al,2022:58).

او هو (هو ظاهرة تصبح فيها المعايير والقيم الفردية للموظفين غير فعالة ، مما يتسبب في تصرف الموظفين بطريقة منحرفة تنظيميا بمرور الوقت ، ونقص في تصور القوى العاملة في المنظمة وملاءمتها الاجتماعية).

تم استخدام معنى الشذوذ في العصور القديمة والحديثة (منذ الإغريق وفي القرن السابع عشر والتاسع عشر) وفي مجالات مختلفة من المعرفة العلمية (اللاهوتيين والفلاسفة وعلماء الاجتماع وما إلى ذلك). في هذا الصدد ، تم النظر في شيء ما فيما يتعلق بالقواعد الاجتماعية أو الفردية المكسورة ، وهذا الشرط الذي ساهم وفقا للمؤلفين المقتبس في استخدام هذه المعاني في بناء مفهوم يستخدم في دراسات العمل وعلم النفس التنظيمي حاليا ، بهدف تقييم وجود فوضى اجتماعية أو مظهر من مظاهر أي سلوك غير طبيعي في المنظمات. على الرغم من الاستخدام المعاصر لمصطلح الشذوذ ، وعرفت عملية الشذوذ التنظيمي بأنها (عملية تقييم محمومة للفوضى الاجتماعية ، وعزا إلى ذلك نتيجة الطريقة الشاذة لتقسيم العمل ، والتي تتميز بنقص أو فشل أساليب التنظيم لضمان التعاون بين الأشخاص في وظائف اجتماعية مختلفة) (Formiga et al,2016: 139).

2. اثار الشذوذ التنظيمي :

فيما يتعلق باثار الشذوذ التنظيمي ، فقد ذكر (Yarim & Çelik,2021:164). اثار الشذوذ التنظيمي على الفرد والمنظمة وهي :



1. يؤدي الشذوذ في حالات انعدام الهدف في المجتمع ، وعدم قدرة القادة على تلبية مطالب الأفراد ، وفقدان وظيفة القواعد الاجتماعية ، وخوف المجتمع من أوجه القصور والمستقبل .
 2. الشذوذ هو حالة عدم الانتظام واللامعيارية في السلوكيات الفردية التي تحدث عندما يتعطل "التوازن" الاجتماعي والتكامل.
 3. واحدة من العواقب الفردية للشذوذ هي الانتحار ، الذي يدرسه دوركايم كظاهرة اجتماعية. تنتشر حالات الانتحار الشاذة على نطاق واسع في فترات الإفقار السريع أو الإثراء الذي يحدث نتيجة للتغير الاجتماعي والاقتصادي السريع ، عندما تضعف "السلطة العامة" ، التي تعني المجتمع نفسه بأجهزته التنظيمية وصنع القواعد ، ولا يمكنها إنتاج أخلاق التضامن الاجتماعي.
 4. مع الشذوذ الذي تعاني منه المجتمعات ، تصبح القواعد والمعايير مختلة وظيفيا ، وينقلب التسلسل الهرمي للقيم رأسا على عقب ، ويصبح الفرد مناسباً لجميع أنواع الإجراءات.
 5. في المجتمعات ذات الشذوذ ، يسود الاضطراب والفوضى. القيم المشتركة التي يتكون منها المجتمع تفقد صلاحيتها. لهذا السبب ، تزداد معدلات الجريمة بسرعة وتنتشر حالات الانتحار على نطاق واسع.
 6. الشذوذ التنظيمي هو سبب السلوكيات التي تعمل في هيكل المنظمة ، وتغيير سلوك الخداع ، وتغيير الظروف لمصلحتهم الخاصة ، وتقليل الأخلاق ، والالتزام المتبادل والثقة في صنع القرار ، والشعور بالذنب للموظفين. بالإضافة إلى ذلك ، السلوك النفسي غير الأخلاقي ، والسرقة ، والاختلاس ، والمناخ السلبي والتحفيز ، وتزوير المستندات ، والاحتيال ، والتوقعات غير الواقعية ، والتآكل التنظيمي ، وتدمير الثقافة التنظيمية ، والخداع ، والعجز ، والعداء والقسوة.
3. أسباب الشذوذ التنظيمي :

حدد (Yarim & Çelik,2021:163). مجموعة من أسباب الشذوذ التنظيمي وهي :

1. مشاعر عدم الجدوى مقابل مشاعر عدم القيمة عدم المشاركة الطوعية في العمل .
2. وعدم الامتثال للقيم الشخصية للموظفين .
3. والقرارات المركزية في المنظمة ، وتفويض السلطة للموظفين. فيما يتعلق بممارسات الإدارة التشاركية ، يعد التفويض إحدى الطرق التي تمكن الموظفين من السعي لتحسين مهاراتهم والعمل بشكل مستقل.
4. التقلبات الاقتصادية في المجتمع.



5. نتيجة لتطور التقسيم الاجتماعي للعمل، وظهور مجموعات مهنية جديدة وإضعاف واختفاء المهن القديمة والمنظمات المهنية.

6. التطورات التقنية والاجتماعية السريعة التي تجعل من الصعب وإبطاء التكيف الثقافي للأفراد.

7. تعقد القواعد التي تكفل التكيف مع التطورات السريعة التغير.

8. الفراغ الأخلاقي الذي ينشأ مع ضعف الوعي الجماعي الذي يعطي المجتمع إحساساً بـ "نحن" وعدم القدرة على تكوين وعي جماعي جديد، وإضعاف "السلطة العامة" من حيث القوة التنظيمية للمجتمع؛ عقود العمل غير العادلة والحريات غير العادلة

4. ابعاد الشذوذ التنظيمي :

حدد (Zoghbi et al,2007:853) ابعاد الشذوذ التنظيمي بثلاث ابعاد هي (اللام عيارية التنظيمية، انعدام القيم التنظيمية و التهكم التنظيمي) كما يلي :

1. **اللامعيارية التنظيمية** أن المعايير التنظيمية هي قواعد المنظمة المكتوبة وغير المكتوبة التي تفرض على العاملين لاتخاذها نهجا عند ممارسة أعمالهم والتفاعل فيما بينهم، وعلى نقيض ذلك فان اللامعيارية هي الخروج عن دائرة القواعد التنظيمية الأمر الذي يؤدي إلى حالة تنعدم فيها المعايير ويسعى فيها العاملين إلى تحقيق أهدافهم بوسائل غير قانونية. كما وتعبر عن انهيار القواعد التي تحكم السلوك وذلك لفقدان قوتها وسيطرتها على العاملين فضلا عن ضعف التماسك الاجتماعي.

2. **انعدام القيم التنظيمية** استخدم مفهوم القيم في مجال إدارة الأعمال خلال العقود الأخيرة، إذ تعبر القيم عن روح المنظمة وأنها تؤثر على المواقف والأهداف الجوهرية للمنظمة والعاملين فيها، فهي تشير الى تشكيل وتوجيه الخيارات والمواقف والسلوكيات الخاصة بالمنظمات ، القيم هي معتقدات شخصية تساعد في توفر التوجه الصحيح لكل جانب من جوانب حياة الشخص فهي تتمثل في تكوين القناعات حول المساعي والطرق الصحيحة لأداء الأعمال والمهام في حياة بشكل عام ومن ثم ترجمة هذه القناعات الى ممارسات دائمة نسبيا.

3. **التهكم التنظيمي** يعكس التهكم التنظيمي شعور أغلب العاملين بعدم الانتماء الى المنظمة، بسبب نمط الحياة الوظيفية غير الجيدة، لذا يصعب عليهم أن يضعوا ثقتهم بالمنظمة، ويحدث ذلك عندما يكون هناك تعارض بين الاهداف التنظيمية والادوار الشخصية، وبالتالي فإنهم لا يدركون مدى مساهماتهم في اداء منظماتهم ونجاحها يعرف التهكم التنظيمي بأنه الموقف الخاص السلبي الذي



يتسم بالمشاعر السلبية كالإحباط وخيبة الأمل تجاه أفراد وجماعات وأيديولوجيات وأعراف وعقائد المنظمة وعملياتها وإداراتها. كما يعكس التصورات السلبية عن السلوك البشري والتصرف بتشاؤم مثل عدم الثقة وفقدان الأمل والكرهية والاشمئزاز واليأس تجاه مستقبل التغيير التنظيمي .

ثالثا - العلاقة بين القيادة البارعة و الشذوذ التنظيمي :

هناك مجموعة من الأساليب التي تستخدمها القيادة البارعة من أجل تجنب أو الحد من الشذوذ التنظيمي نذكر على سبيل المثال، يمكن إنشاء مناخات عمل أكثر أخلاقية عندما تتخذ الإدارة خطوات محددة للحد من الشذوذ من خلال محاولة تحويل الأبعاد المختلفة لثقافة المنظمة. يمكن للقادة نقل أهمية السلوك الأخلاقي من خلال مثالهم الخاص ومن خلال تعديل الهيكل المؤسسي والسياسات وأنظمة الحوافز واستراتيجيات التنشئة الاجتماعية وعمليات صنع القرار بشكل فعال لتعكس ضرورة اتباع الإجراءات المشروعة للوصول إلى الأهداف التنظيمية (Cohen,1993: 349). لتوضيح كيف يمكن الحد من الشذوذ من خلال تغيير وتطوير جوانب الثقافة التنظيمية ، نبدأ أولاً بفحص أسلوب القيادة نفسه يتفق العلماء والممارسون على أن قيم وممارسات الإدارة العليا ضرورية في تحديد النغمة الأخلاقية للمنظمة. لذلك ، يجب أن يبدأ تقليل الشذوذ التنظيمي بتوجيه القادة الانتباه إلى كيفية تحقيق الأهداف والاستجابة الفورية لأي مشاكل تظهر في مجال الإجراءات. يجب أن تعكس الخطط الاستراتيجية التي يضعها المسؤولون التنفيذيون الأهداف غير الاقتصادية والاقتصادية ، مع إلقاء نظرة طويلة الأجل على العلاقات التي يجب على المنظمة بناءها والحفاظ عليها. الأهم من ذلك ، يجب على كبار المديرين أنفسهم إثبات أن أفعالهم تسترشد بنفس السياسات والإجراءات الموصى بها لأعضاء المنظمة الآخرين. يعد عدم الاتساق وعدم موثوقية القيادة المؤسسية من العوامل الرئيسية في إنتاج الشذوذ والاعتراب الشخصي. علاوة على ذلك، عندما يواجه الموظفون عدم اتساق بين الإعلانات الرسمية للقيم التنفيذية والسلوك التنفيذي الفعلي، فإن هذا الأخير ينقل رسالة أقوى بكثير حول ما يشكل سلوكاً مقبولاً في المنظمة. وبمجرد أن يلتزم كبار المديرين برصد أعمالهم، يمكن اتخاذ خطوات أخرى للحد من الشذوذ من خلال معالجة الأبعاد الأخرى للثقافة التنظيمية المبينة أعلاه (Abugabel,2023:209). لتقليل الشذوذ عن طريق تغيير جوانب الهيكل التنظيمي ، يجب توزيع السلطة بشكل عادل ، على مستويات مختلفة من التسلسل الهرمي ، بحيث يكون للموظفين سيطرة أكبر في تحديد الوسائل التي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف التنظيمية. وبالمثل ، يجب أن تبتعد



المساءلة عن عواقب القرارات التنظيمية عن الهيكل المجزأ بحيث يطلب من الموظفين تحمل مسؤولية أوسع نطاقاً عن نتائج قراراتهم سياسات أخلاقيات العمل الفصلية. وبما أن السياسة المؤسسية لها تأثير قوي على مستوى الشذوذ التنظيمي، يجب تنفيذ السياسات المتعلقة بالسلوك الأخلاقي والسلوك الملتزم بالقانون بنفس الصرامة التي تعالج مجالات أخرى من العمليات التنظيمية. يجب أن تكون مدونات السلوك محددة للغاية من حيث الإجراءات والممارسات المتوقعة. علاوة على ذلك، يجب فهمها تماماً وتوزيعها بشكل فعال وإنفاذها بحزم. الوظائف الرسمية مثل أمين الشكاوى أو لجنة الأخلاقيات التي تسهل الكشف الآمن عن الأنشطة غير الأخلاقية وغير القانونية هي عوامل مهمة بنفس القدر في إبلاغ الموظفين بأن الإدارة تولي قيمة للالتزام بالوسائل المشروعة في تحقيق الأهداف التنظيمية (Formiga et al, 2016: 135). ولا يمكن تصحيح الثقافة غير الرسمية بوعي. بدلاً من ذلك، تتطور التغييرات في الثقافة غير الرسمية استجابة للتغيرات في المجالات الرسمية للمنظمة. قد يكون استيعاب القيم الجديدة أمراً صعباً على الموظفين عندما تكون نوايا الإدارة غير موثوقة بها أو عندما لا تكون الفوائد المحتملة للتغيير واضحة بسهولة. قد تنشأ مقاومة كبيرة عندما يطلب من الموظف تبني منظور مختلف لمهمة المنظمة، أو تعلم إجراءات غير مألوفة، أو تطوير معايير سلوكية جديدة. علاوة على ذلك، تظهر نماذج الأدوار والطقوس والحكايات واللغة التنظيمية بمرور الوقت. وبالتالي فإن الأمثلة الجديدة على طول هذه الأبعاد بطيئة للغاية في التحقق. غالباً ما يصاب المديرون بالإحباط عندما لا تتبع التحسينات في المناخ الأخلاقي للمنظمة على الفور التعديلات على مجالات الثقافة التنظيمية الرسمية. ومع ذلك، كما هو موضح في المناقشة اللاحقة، فإن العديد من الاستراتيجيات لإدارة التغيير الثقافي في المنظمات تبشر بشكل خاص بخلق بيئات عمل أكثر أخلاقية والحفاظ عليها (Cohen, 1993: 349)

البحث الثالث الجانب العملي للبحث

أولاً - وصف متغيرات الدراسة :

هدف البحث الحالي الى معرفة دور سلوكيات القيادة البارعة في الحد من الشذوذ التنظيمي ، وقد كان مجتمع البحث جميع العاملين في مديرية بلدية المناذرة / النجف من كوادر إدارية و فنية ، وقد تم استرجاع (134) استمارة صالحة للقياس ، اما خصائص عينة البحث فهي موضحة من خلال الجدول (1) :



الجدول (1) : خصائص عينة المستجيبين

النسبة %	العدد	الفئة	التخصص
30	40	الذكور	الجنس
70	94	الإناث	
21	28	30 سنة فأقل	العمر
48	65	من 31-45 سنة	
31	41	أكثر من 45 سنة	
8	10	مدير	عنوان الوظيفة الحالية
7	9	رئيس قسم	
27	36	مسؤول شعبة	
58	79	موظف	
38	51	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات شغل المنصب الحالي
31	41	من 5-10 سنوات	
31	42	أكثر من 10 سنوات	
23	31	أقل من 5 سنوات	إجمالي مدة الخدمة في المكتب
35	47	من 5-10 سنوات	
42	56	أكثر من 10 سنوات	
6	8	إعدادية فأقل	المؤهل العلمي
76	102	دراسات أولية (بكالوريوس ودبلوم)	
18	24	دراسات عليا (دبلوم عالي، ماجستير، دكتوراه)	

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد برنامج الاكسل

يشتمل هذا المبحث على عرض البيانات. والمعلومات وتحليلها، بعد أن تم جمعها بواسطة استمارات الاستبيان من مجتمع الدراسة، كما يهدف إلى التعرف على مستوى الأبعاد. على وفق متغيراتها المتمثلة بـ (القيادة البارعة، الشذوذ التنظيمي)، وقد استخدم الباحث مقياس (Likert) الخماسي لهذا الغرض، الذي يتوزع على خمسة أوزان. متسلسلة من أعلى وزن لها وهو (5) درجات لتمثل حقل الاجابة (اتفق بشدة) إلى أقل وزن لها، الذي اعطي له (1) درجة واحدة ليمثل حقل الاجابة (لا اتفق بشدة)، وبينهما أوزان أخرى هي. (2-3-4) لتمثل حقول الاجابة (لا اتفق - محايد - اتفق) على التوالي، ليتم بعد ذلك استخراج. المؤشرات الاحصائية المتمثلة بالوسط الحسابي، والانحراف المعياري .

1. تحليل آراء العينة المبحوث لمتغيرات الدراسة :



نستعرض استجابة آراء عينة الباحثين فيما يخص متغير (سلوكيات القيادة البارعة) على وفق تحليل النتائج بالبرامج الإحصائية للوصول إلى المؤشرات الإحصائية المتمثلة بالوسط الحسابي والانحراف المعياري. لاستجابة العينة المبحوث، ويوضح الجدول النتائج المتعلقة بكل فقرة من فقرات متغير (سلوكيات القيادة البارعة و الشذوذ التنظيمي)، التي تتضمن الوسط الحسابي والانحراف المعياري، التي من خلالها يمكن التعرف على الانسجام أو التجانس في. استجابات العينة المبحوث، لكل بعد من أبعاد المتغير المذكور.

الجدول (2) : وصف المتغيرات الخاصة بالبحث في إطار النتائج الميدانية :

Std. Deviation	Mean	Maximum	Minimum	N	المتغيرات
0.534	2.968	4.50	1.67	134	القيادة البارعة
0.528	3.023	4.78	2.00	134	الشذوذ التنظيمي
0.738	2.930	5.00	1.00	134	سلوكيات القيادة المنفتحة
0.822	3.005	5.00	1.33	134	سلوكيات القيادة المغلقة
0.787	3.112	5.00	1.33	134	اللامعيارية التنظيمية
0.842	2.913	5.00	1.00	134	انعدام القيم التنظيمية
0.810	3.045	4.67	1.00	134	التهكم التنظيمي
				134	حجم العينة

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss

بالاستناد إلى القيم الإحصائية المقدمة في الجدول (2) ، يمكن استخلاص بعض النتائج حول طبيعة المتغيرات المدروسة وسلوكها داخل العينة المكونة من (134) مستجيباً. معظم المتوسطات تتراوح بين (2.9) و (3.1) ، مما يشير إلى مواقف متوسطة للمستجيبين تجاه هذه المفاهيم التنظيمية والقيادية. كما تمثل القيم القصوى (5.00 و 1.00) لبعض المتغيرات على وجود تباين بعض الاستجابات في وجهات النظر بين أفراد العينة. المتغيرات التي لديها انحراف معياري مرتفع (أكبر من 0.8) تشير إلى وجود تباين كبير في الآراء حولها، مثل سلوكيات القيادة المغلقة، اللامعيارية التنظيمية، وانعدام القيم التنظيمية ، إذا كانت هذه البيانات تخص بيئة عمل، فهذا يشير إلى أن هناك مستوى معتدل من الانفتاح والانغلاق في القيادة، مع وجود بعض المشكلات التنظيمية مثل الشذوذ التنظيمي واللامعيارية. كذلك وجود تفاوت واسع في تقييم بعض الجوانب مما يعني أن هناك مجموعات داخل العينة لها تجارب مختلفة بشكل كبير مع القيادة والثقافة التنظيمية.

2. التحليل الإحصائي للدراسة

(1) تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية :



من خلال الجدول (3) يتضح ان علاقة سلبية قوية بين القيادة البارعة والشذوذ التنظيمي ، اذ بلغ معامل ارتباط بيرسون (0.742) بمعنى أنه كلما زادت القيادة البارعة، انخفض الشذوذ التنظيمي، والعكس صحيح . اما مستوى الدلالة فقد كان معنوياً عند مستوى ثقة (99.%) ، مما يعني ان العلاقة دالة احصائياً . مما يعني ان القادة البارعون يمتلكون رؤية واضحة، ويؤسسون أنظمة فعالة تقلل من الفوضى التنظيمية. و الشذوذ التنظيمي يعكس حالة عدم التوازن والاضطراب داخل المنظمة، والتي تقل عندما تكون القيادة قوية وذكية.

الجدول (3) مصفوفة الارتباط بين الشذوذ التنظيمي و القيادة البارعة

		القيادة البارعة	الشذوذ التنظيمي
سلوكيات القيادة البارعة	Pearson Correlation	1	-.742**
	Sig. (2-tailed)		0.000
	N	134	134
الشذوذ التنظيمي	Pearson Correlation	-.742**	1
	Sig. (2-tailed)	0.000	
	N	134	134

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss

اما الفروض الفرعية فيمكن تفسيرها من خلال مصفوفة الارتباط كما موضحة في الجدول (4) اذ تقلل القيادة المفتوحة من اللامعيارية التنظيمية (ON) ، التهكم التنظيمي (OS) ، والشذوذ التنظيمي (OA)، مما يشير إلى أن هذه القيادة تعزز الاستقرار التنظيمي وتحد من المشكلات السلوكية السلبية. اما القيادة المغلقة فلها علاقة سلبية مع فقدان القيم التنظيمية (OL) ، مما يعني أن القادة المغلقين قد يتمسكون بالهيكل التنظيمي القائم ويحافظون على القيم التقليدية. و علاقة إيجابية قوية مع السلوكيات القيادية البارعة (IL) ، مما يشير إلى أن بعض القادة المغلقين يمكن أن يكونوا فعالين في إدارة فرقهم بطرق مبتكرة رغم أسلوبهم التقليدي. وعلاقة سلبية معتدلة مع الشذوذ التنظيمي (OA) ، مما يشير إلى أن القيادة المغلقة قد تحد من بعض أشكال الشذوذ التنظيمي.

الجدول (4) مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة الفرعية و الرئيسية

		OL	CL	ON	OL	OS	IL	OA
سلوكيات القيادة المفتوحة (OL)	Pearson Correlation	1	-0.064	-.649**	0.012	-.689**	.641**	-.669**
	Sig. (2-tailed)		0.461	0.000	0.893	0.000	0.000	0.000
سلوكيات القيادة	Pearson Correlation	-0.064	1	0.051	-.707**	-0.025	.724**	-.364**
	Sig. (2-tailed)	0.461		0.560	0.000	0.770	0.000	0.000



المنغلة (CL)								
اللامعيارية التنظيمية (ON)	Pearson Correlation	-.649**	0.051	1	-0.012	.392**	-.409**	.691**
	Sig. (2- tailed)	0.000	0.560		0.894	0.000	0.000	0.000
انعدام القيم التنظيمية (OL)	Pearson Correlation	0.012	-.707**	-0.012	1	0.028	-.536**	.540**
	Sig. (2- tailed)	0.893	0.000	0.894		0.750	0.000	0.000
التهمك التنظيمي (OS)	Pearson Correlation	-.689**	-0.025	.392**	0.028	1	-.496**	.721**
	Sig. (2- tailed)	0.000	0.770	0.000	0.750		0.000	0.000
سلوكيات القيادة البارعة (IL)	Pearson Correlation	.641**	.724**	-.409**	-.536**	-.496**	1	-.742**
	Sig. (2- tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000
الشذوذ التنظيمي (OA)	Pearson Correlation	-.669**	-.364**	.691**	.540**	.721**	-.742**	1
	Sig. (2- tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss

(2) تحليل التأثير بين متغيرات الدراسة :

1. اختبار الفرضية الرئيسية :

يوضح الجدول (5) أن (55.1%) من التغيرات في "الشذوذ التنظيمي" يمكن تفسيرها بواسطة "سلوكيات القيادة البارعة"، مما يشير إلى تأثير قوي لهذه القيادة على الشذوذ التنظيمي. كما تمثل قيمة (F) المحسوبة (161.671) أكبر من (F) الجدولية (3.912): مما يعني أن النموذج الإحصائي المستخدم ذو دلالة إحصائية، وهناك تأثير معنوي للمتغير المستقل على المتغير التابع. وتمثل معامل بيتا ($\beta = -0.733$): إلى وجود علاقة عكسية قوية، مما يعني أن زيادة سلوكيات القيادة البارعة تؤدي إلى انخفاض الشذوذ التنظيمي. كما ان قيمة (t) المحسوبة (-12.715) أصغر من (t) الجدولية (1.978) من حيث القيمة المطلقة: مما يشير إلى أن التأثير معنوي عند مستوى دلالة (0.01)، أي أن العلاقة ليست عشوائية بل ذات دلالة إحصائية قوية.

الجدول (5) : تأثير سلوكيات القيادة البارعة في الشذوذ التنظيمي

النتيجة	قيمة t الجدولية	قيمة t المحسوبة	معامل بيتا (β)	قيمة F الجدولية	قيمة F المحسوبة	R ²	المتغير المعتمد	المتغير المستقل
---------	--------------------	--------------------	---------------------------	--------------------	--------------------	----------------	--------------------	--------------------



سلوكيات القيادة البارعة	الشذوذ التنظيمي	0.551	161.671	3.912	-0.733	-12.715	1.978	تأثير معنوي
-------------------------------	--------------------	-------	---------	-------	--------	---------	-------	----------------

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss

2. اختبار الفرضيات الفرعية :

الجدول (6) تأثير المتغيرات المستقلة على الشذوذ التنظيمي

Model Summary		ANOVAa	
R	R Square	F	Sig.
.784 ^a	0.614	104.212	.000 ^b
التقديرات			
Model	B	T	Sig.
(Constant)	5.269	32.453	0.000
close	-0.262	-7.509	0.000
open	-0.497	-12.787	0.000

المصدر : اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss

من خلال جدول (6) يشير الارتباط ($.784^a$) إلى أن هناك علاقة قوية بين المتغيرات المستقلة (القيادة المفتوحة والمغلقة) والمتغير التابع (الشذوذ التنظيمي). كما يوضح (R Square) أن 61.4% من التغيرات في الشذوذ التنظيمي يمكن تفسيرها من خلال القيادة المفتوحة والمغلقة، بينما 38.6% من التغيرات تعود لعوامل أخرى لم يتم تضمينها في النموذج. في حين تشير قيمة (F) (104.212) مع $\text{Sig} = 0.000$ مما يدل على أن النموذج دال إحصائياً عند مستوى (0.01) مما يعني أن المتغيرات المستقلة تؤثر بشكل معنوي على الشذوذ التنظيمي. أما تقديرات معاملات الانحدار (Coefficients Estimates) فتشير إلى (5.269) هو الثابت (Constant)، ويمثل قيمة الشذوذ التنظيمي عندما تكون القيادة المفتوحة والمغلقة صفراً. ($B = -0.262$) للقيادة المغلقة تأثير سلبي، مما يعني أنه كلما زادت القيادة المغلقة بمقدار وحدة واحدة، ينخفض الشذوذ التنظيمي بمقدار (0.262). و ($B = -0.497$) للقيادة المفتوحة تأثير سلبي أكبر، أي أن زيادة القيادة المفتوحة بمقدار وحدة واحدة تقلل الشذوذ التنظيمي بمقدار (0.497). وكلتاها دالة إحصائياً عند مستوى ($p < 0.01$)، مما يعني أن كلا المتغيرين المستقلين يؤثران بشكل معنوي على الشذوذ التنظيمي.

المبحث الخامس

الاستنتاجات والتوصيات



1. الاستنتاجات

توصلت الدراسة الحالية إلى عدد من الاستنتاجات التي تم بناؤها على وفق النتائج التي توصلت لها والتي يمكن ذكرها كما يلي:

1. استنتج الباحث من تحليل الطروحات الفكرية لموضوع الشذوذ التنظيمي أنه موضوع مهم فيما يخص سلوك الافراد العاملين وانه غير معروف مسبقاً نوعاً ما، وهناك شح في الدراسات حول موضوع الشذوذ التنظيمي سواء العربية منها أو الاجنبية مقارنة بالمواضيع الاخرى، فبالنالي يمكن اعتبارها ظاهرة حديثة الى حد ما في مجال البحث الإداري ، وضرورة الخوض فيه والاهتمام بدراسة خطورته على المنظمة والافراد العاملين فيها.
2. تؤثر القيادة المفتوحة والقيادة المغلقة بشكل سلبي على الشذوذ التنظيمي.
3. ان تأثير القيادة المفتوحة أكبر من تأثير القيادة المغلقة ، مما يشير إلى أن زيادة القيادة المفتوحة تقلل الشذوذ التنظيمي بشكل أكبر.
4. يتضح وجود عوامل أخرى تؤثر في الشذوذ التنظيمي لم يتم تضمينها في النموذج.
5. أن القيادة المفتوحة والمغلقة لهما تأثير جوهري على الشذوذ التنظيمي.

2. التوصيات

1. يتطلب من المنظمة المدروسة زيادة الاهتمام في تقييم مستويات الشذوذ التنظيمي لدورها في تقدير مستوى المخاطر التي قد تضر بالمنظمة .
2. ينبغي على المنظمة المدروسة تدريب أو تهيئة كوادر لها القدرة على العمل في جو من الالفة و الانسجام مما يساهم في تفادي الشذوذ التنظيمي .
3. ان اهتمام الإدارة العليا بموضوع تبني ممارسات القيادة البارعة تقع في صلب تمكين الكوادر البشرية من مزاولة اعمالها بحرية ومنحهم الاهتمام الكافي بما يحقق شعورهم بالانتماء الى منظماتهم واعتزازهم بها وهذا بدوره يقلل من حالات التهكم التنظيمي .
4. يجب على المؤسسة المدروسة تشجيع القادة على تبني أساليب القيادة المفتوحة، مثل دعم الابتكار، تعزيز الشفافية، وتشجيع بيئة عمل قائمة على الحوار المفتوح، حيث إنها تساهم في تقليل الشذوذ التنظيمي بشكل فعال.
5. يجب العمل على تقليل مظاهر القيادة المغلقة من خلال التدريب والتطوير الإداري.



6. يمكن تقليل الشذوذ التنظيمي من خلال تعزيز قيم النزاهة والعدالة داخل المنظمة، وتحفيز الموظفين على الالتزام بالمعايير التنظيمية من خلال برامج التدريب والتطوير.
7. ضرورة فهم العوامل المؤثرة على السلوكيات التنظيمية، مما يساعد في تقليل المشكلات التنظيمية وتحسين الأداء العام للمنظمة المدروسة.

المصادر :

1. Abugabel, A. H. A. S. (2023). The Mediating Role of Organizational Anomie in the Relationship between Toxic Leadership and Counterproductive Work Behaviors: An Empirical Study. ,المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية, 4(2), 207-263.
2. Ahlers, M., & Wilms, M. (2017). Ambidextrous Leadership in Innovation: A multiple case study of innovation leaders on the alignment of opening and closing leader behaviors.
3. Bledow, R., Frese, M., & Mueller, V. (2011). Ambidextrous leadership for innovation: The influence of culture. In Advances in global leadership (pp. 41-69). Emerald Group Publishing Limited.
4. Formiga, N., Oliveira, L., Martinez, A., & Aguiar, M. (2016). Empirical evidence of an organizational anomie the measure in brazilian workers. Revista de Psicología, 18(1), 134-149.
5. Holotiuk, F. (2020). The Organizational Design of Digital Innovation Labs: Enabling Ambidexterity to Develop Digital Innovation. In Wirtschaftsinformatik (Zentrale Tracks) (pp. 1019-1034).
6. Michael, M. G. (2018). Problem Solving, Decision Making, and Kirton Adaption-Innovation Theory in High-Performance Organizations (Doctoral dissertation, Walden University).
7. Rafierad, S., Aghajani, H. A., Agha Ahmadi, G., & Rahmaty, M. (2022). Construction and Validation of Dimensions and Components of the Organizational Anomie Scale in order to provide a Native Model in Government Hospitals. Journal of System Management, 8(2), 57-73.



8. Rosing, K., & Zacher, H. (2017). Individual ambidexterity: the duality of exploration and exploitation and its relationship with innovative performance. *European journal of work and organizational psychology*, 26(5), 694-709.
9. Rosing, K., Frese, M., & Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. *The leadership quarterly*, 22(5), 956-974.
10. Tempelaar, M. (2010). Organizing for ambidexterity: Studies on the pursuit of exploration and exploitation through differentiation, integration, contextual and individual attributes (No. EPS-2010-191-STR).
11. Tuliao, K. V., Chen, C. W., & Wu, T. Y. (2020). Employees' perceived institutional importance, organizational norms, and organizational citizenship behavior: Insights from a multilevel assessment of the institutional anomie theory. *The Journal of Social Psychology*, 160(5), 624-643.
12. Vera, D., & Crossan, M. (2004). Strategic leadership and organizational learning. *Academy of management review*, 29(2), 222-240.
13. Yarim, M. A., & Çelik, S. (2021). Organizational Anomie: A Qualitative Research on Educational Institutions. *Open Journal for Educational Research*, 5(2), 161-176.
14. Zoghbi Manrique de Lara, P., & Espino Rodríguez, T. F. (2007). Organizational anomie as moderator of the relationship between an unfavorable attitudinal environment and citizenship behavior (ocb) an empirical study among university administration and services personnel. *Personnel Review*, 36(6), 843-866.