



Authentic Leadership Behaviors and Their Impact on Reducing Deviant Job Behaviors

An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Employees at Badoush Cement Expansion Plant / Nineveh*

Ahmed Hussein Hassan Al-Jarjari⁽¹⁾, Ahmed Khazaal Mahmoud Al-Jawari⁽²⁾

University of Mosul - College of Administration and Economics^{(1),(2)}

(1) ahmed_hussain@uomsul.edu.iq (2) ahmed.23bap123@student.uomosul.edu.iq

Key words:

Authentic Leadership, Deviant Job Behavior, Badoush Cement Expansion Plant.

ARTICLE INFO

Article history:

Received	06 Oct. 2025
Accepted	22 Oct. 2025
Available online	31 Dec. 2025

©2025 THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE UNDER THE CC BY LICENSE.

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



*Corresponding author:

Ahmed Khazaal Mahmoud Al-Jawari
University of Mosul

Abstract:

The current study aims to explore the extent to which leaders at the Northern Cement Associate Directorate / Nineveh possess authentic leadership, considered the independent variable, represented by its four dimensions: self-awareness, internalized moral perspective, balanced processing of information, and relational transparency. It also investigates the effectiveness of this leadership style in reducing Deviant Job Behaviors, which is treated as the dependent variable, reflected through its two dimensions: personal deviance and organizational deviance. These forms of deviance emerge within the studied field and are encountered by employees during the course of their job duties. The research problem is centered around several key questions, the most significant being: Can Deviant Job Behaviors be mitigated through the presence of authentic leadership? To achieve the study's objective, the descriptive-analytical methodology was adopted for presenting theoretical and conceptual ideas, as well as for processing, analyzing, and interpreting the data. The research field and population were defined as the Northern Cement Associate Directorate / Nineveh (Badoush Cement Expansion Plant). A random sample of 391 employees was selected, and the main data collection tool—a structured questionnaire—was distributed to them. Several statistical methods were employed to analyze the data and understand the respondents' perspectives on the questionnaire items. These methods included: Frequencies, percentages, arithmetic mean, standard deviation, coefficient of variation, and Pearson's correlation coefficient. The analysis was conducted using SPSS and AMOS software packages to test the study's hypotheses and verify their validity. Based on the statistical findings, the study reached several key conclusions, most notably: Leaders at the Northern Cement Associate Directorate possess the dimensions of authentic leadership, which play a significant role in reducing Deviant Job Behaviors. Furthermore, the overall relationship between the independent and dependent variables was found to be statistically significant and negative (inverse). A strong correlation and influence were observed between authentic leadership and the reduction of deviant behavior across each individual dimension. Finally, the study concluded with a set of recommendations, the most important of which is: The organization under study should adopt a well-defined, systematic scientific strategy aimed at retaining authentic leaders, maintaining authenticity in their behavior, and reinforcing it. This can be achieved by motivating leaders and providing them with a supportive work environment that fosters a sense of care and appreciation from management for their efforts and contribution.

*The research is extracted from a master's thesis of the second researcher.

سلوكيات القيادة الاصلية ودورها في الحد من انحراف السلوك الوظيفي
دراسة تحليلية لآراء عينة من الافراد العاملين في معمل سمنت بادوش التوسيع/ نينوى*
أ.م.د. احمد حسين حسن الجرجري الباحث: احمد خزعل محمود الجواري
جامعة الموصل - كلية الادارة والاقتصاد جامعة الموصل - كلية الادارة والاقتصاد
ahmed.23bap123@student.uomosul.edu.iq ahmed_hussain@uomosul.edu.iq

المستخلص

تهدف الدراسة الحالية الى التعرف على مدى امتلاك القادة في معاونة السمنت الشمالية/ نينوى للقيادة الاصلية بوصفها (المتغير المستقل) والمتمثلة بأبعادها الاربعة (الوعي الذاتي، المنظور الاخلاقي الداخلي، المعالجة المتوازنة للمعلومات، الشفافية العلانية) ومدى قدرتها في الحد من انحراف السلوكيات الوظيفي بوصفه (المتغير المعتمد) متمثلاً بأبعاده الاثنين وهما (الانحراف الشخصي، الانحراف التنظيمي) التي تظهر في الميدان المبحوث وتواجه الافراد العاملين فيه عند ممارسة انشطتهم الوظيفية، وتمحورت مشكلة الدراسة في طرح العديد من التساؤلات كان اهمها هل يمكن الحد من انحراف السلوك الوظيفي من خلال توفر القيادة الاصلية ؟ وتحقيقاً لهدف الدراسة فقد تم توظيف المنهج الوصفي التحليلي في طرح الافكار النظرية والمفاهيمية ومعالجة البيانات وتحليلها وتفسيرها، وحدد ميدان و(مجتمع) الدراسة في معاونة السمنت الشمالية/ نينوى (معمل سمنت بادوش التوسيع)، اخترت منهم عينة عشوائية بواقع (391) من العاملين، وزعت عليهم الاستبانة وهي الاداة الرئيسة للدراسة، وباعتماد عدد من الوسائل الاحصائية تم تحليل البيانات ومعالجتها للوصول الى اراء الافراد المبحوثين تجاه فقرات الاستبانة، ومن هذه الاساليب (التكرارات، والنسب المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف، ومعامل بيرسون)، وذلك باعتماد برامج (SPSS) وحزمة (AMOS) لاختبار فرضيات الدراسة والتأكد من صحتها، وفي ضوء المعالجة الاحصائية تم التوصل للعديد من النتائج كان اهمها: امتلاك القادة في معاونة السمنت الشمالية ابعاد القيادة الاصلية التي لها دور كبير في الحد من انحراف السلوك الوظيفي على نحو ملحوظ، كما ان العلاقة بين المتغيرات على نحو عام كانت معنوية سالبة (عكسية)، فضلاً عن علاقة الارتباط والتأثير للقيادة الاصلية في الحد من انحراف السلوك الوظيفي وعلى مستوى كل بعد من ابعاده، واخيراً اختتمت الدراسة بجملة من التوصيات اهمها: ضرورة ان تضطلع المنظمة المبحوثة باستراتيجية علمية ممنهجة واضحة المعالم للاحتفاظ بالقيادة الاصلية والمحافظة على مستوى الاصالاة وتعزيزها في سلوكهم، لكي يتولد لديهم شعور بأن الادارة مهتمة بهم وتقدر جهودهم المبذولة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الاصلية، انحراف السلوك الوظيفي، معمل سمنت بادوش التوسيع.

المقدمة:

تشكل القيادة الاصلية أحد الاتجاهات الحديثة في الفكر الإداري، والتي تركز على الجوانب الأخلاقية والنفسية للقائد، بما في ذلك الوعي الذاتي، المنظور الأخلاقي الداخلي، المعالجة المتوازنة للمعلومات، والشفافية العلانية. ويُعد هذا النمط القيادي أساساً مهماً في بناء بيئة عمل صحية

* البحث مستل من رسالة ماجستير للباحث الثاني.

ومستقرة، حيث يسهم في ترسيخ قيم الثقة والمصادقية بين القائد والمرؤوسين، مما يعكس إيجاباً على سلوكيات الأفراد داخل المنظمة. من هذا المنطلق يهدف البحث الحالي إلى دراسة موضوع "سلوكيات القيادة الأصلية ودورها في الحد من انحراف السلوك الوظيفي"، من خلال تطبيق ميداني في معاونة السمنت الشمالية / نينوى – معمل سمنت بادوش التوسيع، وتكمن مشكلة البحث في تزايد مظاهر الانحراف السلوكي الوظيفي داخل بعض بيئات العمل، والذي يأخذ أشكالاً متعددة مثل: الانحراف الشخصي (الإهمال، السلبية، العدوانية) والانحراف التنظيمي (خرق القوانين، التسبب، الإضرار بمصالح المنظمة)، الأمر الذي يؤثر سلباً على الأداء العام ويهدد استقرار البيئة التنظيمية. وقد دفع تعدد مظاهر هذه السلوكيات السلبية ووضوح أثارها في بيئات العمل، الباحث إلى تسليط الضوء على هذا الموضوع دون غيره، مدفوعاً بملاحظة ميدانية مباشرة لواقع حال بعض المؤسسات الصناعية، وبخاصة في المناطق التي تشهد تحديات إدارية وظروف تشغيلية معقدة. كما أن قلة الدراسات المحلية التي تناولت العلاقة بين نمط القيادة الأصلية والانحراف السلوكي في السياق العراقي، أضفى على الموضوع أهمية إضافية تستحق التعمق والتحليل. وبناء على ذلك تم تقسيمها الى عدة محاور وهي كالآتي.

المبحث الأول: عدد من الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغيرات (القيادة الأصلية، انحراف السلوك الوظيفي)

تضمن المبحث الأول عرض لبعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بالدراسة الحالية على صعيد متغيرات الدراسة (القيادة الأصلية، انحراف السلوك الوظيفي)، كون الدراسات السابقة تمثل منطلق للشروع بأجراء الدراسات اللاحقة وكالاتي:

- عرض بعض الدراسات السابقة:

يشتمل عرض الدراسات السابقة توضيح مبسط ومختصر لضروريات الدراسة من حيث تحديد عنوانها، وهدفها، ومجتمع الدراسة وعينته، ومنهجها، والاساليب الاحصائية المعتمدة، واهم النتائج التي توصلت اليها بالإضافة الى ابعاد الدراسة وواجه الشبه والاختلاف، وضمن هذا الدراسة سوف نقوم باستعراض بعض الدراسات السابقة لكل متغير من متغيرات الدراسة الحالية (القيادة الأصلية- انحراف السلوك الوظيفي) وهذا الاستعراض يشمل بعض الدراسات العربية والاجنبية التي استطاع الباحث الوصول اليها والاطلاع عليها وحسب التسلسل الزمني من الاقدم الى الاحدث:

1- الدراسات العربية والاجنبية المتعلقة بالقيادة الأصلية (المتغير المستقل):

جدول (1) الدراسات العربية والاجنبية

الباحث والسنة الدراسة (1)	أ- دراسة (المنسي، 2019)
عنوان الدراسة	القيادة الأصلية واثرها في سلوكيات الاستقواء داخل مكان العمل (دراسة تطبيقية على العاملين في مصلحة الضرائب العامة بمحافظة الدقهلية)
اهداف الدراسة	اختبار مدى وجود اختلافات بين العاملين في مأموريات مصلحة الضرائب العامة نحو درجة ممارسة القيادة الأصلية ومدى التعرض لسلوكيات الاستقواء داخل مكان العمل، وذلك باختلاف بعض خصائصهم الديموغرافية (النوع، العمر، مدة الخدمة)، كذلك تحديد طبيعة العلاقة بين ابعاد القيادة الأصلية وسلوكيات الاستقواء داخل مكان العمل.
مجتمع وعينة واداة الدراسة	العاملين في مصلحة الضرائب العامة بمحافظة الدقهلية، وعينة حجمها (314) مفردة، الاستبانة وفق مدرج ليكرت الخماسي.
منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي.
الاساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة	اختبار (T-Test)، واسلوب تحليل التباين احادي الاتجاه (One-way ANOVA Analysis) و اسلوب تحليل الانحدار المتدرج (Stepwise Regression Analysis).
نتائج الدراسة	وجود اختلافات جوهرية بين اتجاهات العاملين في المأموريات موضع التطبيق نحو درجة ممارسة القيادة الأصلية وفقاً للعمر ومدة الخدمة في حين لم يثبت ذلك وفقاً للنوع، كما اتضح وجود اختلافات جوهرية بين اتجاهات العاملين بتلك المأموريات نحو تعرضهم لسلوكيات الاستقواء داخل مكان العمل وفقاً

لخصائص النوع، العمر، مدة الخدمة، كذلك كشفت نتائج البحث ايضا عن وجود علاقة معنوية سالبة بين ابعاد القيادة الاصلية وسلوكيات الاستقواء داخل مكان العمل.	
الوعي الذاتي، الشفافية العلاقات، المعالجة المتوازنة، المنظور الاخلاقي الداخلي.	ابعاد الدراسة
المنهج والاداة وابعاد الدراسة (توظيفها في الجانب النظري والميداني).	اوجه الشبه
المجتمع وعينة الدراسة.	اوجه الاختلاف
B- Study(Özdemir, H. Ö., & Erkutlu, H. V.,2021)	الباحث والسنة الدراسة (2)
The Relationship between Authentic Leadership and Employees' Virtual Loafing and Cynic Behaviors	عنوان الدراسة
العلاقة بين القيادة الاصلية وسلوكيات الموظفين الساخرة والمتهمكة	
هدف الرئيسي من هذه الدراسة هو التحقق من تأثير أنماط القيادة الاصلية للمديرين على السخرية التنظيمية وسلوك التكاسل الظاهري لدى الموظفين.	اهداف الدراسة
موظفين إداريين في جامعة أهى أفران، شملت عينة الدراسة (208)، الاستبانة وفق مدرج ليكرت الخماسي.	مجتمع وعينة واداة الدراسة
المنهج الوصفي التحليلي.	منهج الدراسة
الارتباط، والانحدار الهرمي لاختبارات الفرضيات، تحليل الصدق والثبات، التحليل العاملي والموثوقية للتحقق من الصدق الهيكلي، معاملات كرونباخ ألف.	الاساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة
أن القيادة الاصلية تقلل من السخرية التنظيمية ولا تقلل من التكاسل الظاهري؛ وأن سلوكيات التكاسل التنظيمي لها تأثير متزايد على التكاسل الظاهري.	نتائج الدراسة
السخرية التنظيمية.	ابعاد الدراسة
المنهج والاداة وابعاد الدراسة (توظيفها في الجانب النظري).	اوجه الشبه
المجتمع وعينة الدراسة.	اوجه الاختلاف

2- الدراسات العربية والاجنبية المتعلقة بانحراف السلوك الوظيفي (المتغير المعتمد):

جدول (2) الدراسات العربية والاجنبية

أ- دراسة (عبد الحسين واخرون،2017)	الباحث والسنة الدراسة (1)
انحراف السلوك الوظيفي في جامعة بغداد	عنوان الدراسة
بناء مقياس انحراف السلوك الوظيفي لدى موظفي جامعة بغداد، قياس الانحراف لدى الموظفين في الجامعة، التعرف على مستوى الانحراف لدى الموظفين حسب سنوات الخدمة والنوع.	اهداف الدراسة
جامعة بغداد، بلغ مجموع العينة (150) فردا، الاستبانة وفق مدرج ليكرت الخماسي.	مجتمع وعينة واداة الدراسة
المنهج الوصفي التحليلي.	منهج الدراسة
الوسط الحسابي، معامل الارتباط، الانحراف المعياري، الفاكرونباخ.	الاساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة
وجود مستوى انحراف السلوك الوظيفي لدى موظفي جامعة بغداد بشكل عام، هنالك فروق ذات دلالة احصائية في انحراف السلوك الوظيفي لدى موظفي جامعة بغداد حسب النوع لصالح الذكور، وجود فروق ذات دلالة احصائية لصالح عينة البحث من فئة سنوات الخدمة.	نتائج الدراسة
انحراف شخصي، انحراف تنظيمي.	ابعاد الدراسة
الاداة والاساليب الاحصائية وابعاد الدراسة (توظيفها في الجانب النظري والميداني).	اوجه الشبه
المجتمع وعينة الدراسة.	اوجه الاختلاف
B- study (Qureshi, M. A., & Hassan, M. ,2019).	الباحث والسنة الدراسة (2)
تحاول هذه الدراسة، التي تستند إلى نظرية التعلم الاجتماعي ونظرية تبادل القادة والأعضاء، سدّ هذه الفجوة، كما تسعى هذه الدراسة إلى تحديد الآلية الوسيطة التي	اهداف الدراسة

يُترجم من خلالها القادة الأصليون تأثيرهم الإيجابي.	مجتمع وعينة الدراسة
قطاع الرعاية الصحية في كراتشي، بلغ حجم العينة (127) مُستجيبًا، الاستبانة وفق مدرج ليكرت الخماسي.	منهج الدراسة
المنهج الكمي.	الاساليب الاحصائية المستخدمة
اختبارات الانحراف، والتفرطح، وشابير-ويلك، تحليل العوامل التأكيدية (CFA).	نتائج الدراسة
ان القادة الأصليين يؤثرون سلبًا على قلة اللباقة في مكان العمل. ويؤثر المناخ الأخلاقي جزئيًا على تأثير القيادة الأصلية على قلة اللباقة في مكان العمل. ولهذه الدراسة آثار نظرية مهمة.	ابعاد الدراسة
الوعي الذاتي، شفافية العلاقات، المعالجة المتوازنة للمعلومات، المنظور الاخلاقي الداخلي.	اوجه الشبه
ابعاد الدراسة (توظيفها في الجانب النظري).	اوجه الاختلاف
المجتمع والمنهجية والاساليب الاحصائية في الدراسة.	

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

في هذا المبحث سيتم التعرف على عرض مفصل للمنهجية العلمية للبحث التي تضم في طياتها مجموعة من الفقرات التي توضح انسيابية البحث العلمي وتكوين المنهجية وفق الاتي:

اولاً: مشكلة الدراسة

رغم التطور التكنولوجي واعتماد المؤسسات على الذكاء الاصطناعي، لا يزال المورد البشري يمثل العنصر الأهم في تحقيق الأهداف التنظيمية. إلا أن انحراف السلوك الوظيفي بات يشكل تحديًا حقيقيًا يؤثر سلبًا على أداء الأفراد والمنظمات، ويظهر بأشكال متعددة كالنسيب، الفساد، وهدر الموارد. ورغم تعدد الدراسات حول القيادة الأصلية، إلا أن ربطها بفعالية الحد من هذا السلوك لا يزال محدودًا. يلاحظ وجود فجوة معرفية في فهم العلاقة بين القيادة الأصلية والانحراف السلوكي ضمن بيئات العمل الواقعية. ومن هنا تنبع مشكلة الدراسة في الحاجة لفهم أعمق وشمولي لهذا الترابط.

1- المشكلة الفكرية: التي تتعلق بالغموض المفاهيمي المرتبط بمتغيرات الدراسة (القيادة الأصلية، وانحراف السلوك الوظيفي)، والحاجة إلى توضيح علاقاتها بشكل أكثر تكاملًا.

2- المشكلة الميدانية: التي تتجلى في مدى إدراك العاملين لمفاهيم هذه المتغيرات في بيئة عملهم، وانعكاساتها الواقعية على سلوكهم داخل المنظمة. التساؤلات الميدانية للدراسة:

أ. ما مدى إدراك الأفراد المبحوثين لمتغيرات الدراسة (القيادة الأصلية، انحراف السلوك الوظيفي) وأبعادها الفرعية؟

ب. ما طبيعة علاقة الارتباط بين المتغير المستقل الأول (القيادة الأصلية) والمتغير المعتمد (انحراف السلوك الوظيفي)؟

ت. ما طبيعة تأثير المتغير المستقل الأول (القيادة الأصلية) في المتغير المعتمد (انحراف السلوك الوظيفي)؟

ثانياً: اهداف الدراسة

يؤصل هذا النوع من الاهداف في ضوء التوليفة المتجانسة لمتغيرات الدراسة وتفاعلها ميدانية على مستوى معاونية السمنت الشمالية (معمل سمنت بادوش التوسيع) وكالاتي:

أ- ملامسة واقع ابعاد القيادة الاصلية ومستوى ابعاد انحراف السلوك الوظيفي على مستوى معاونية السمنت الشمالية/ نينوى عينة الدراسة، وتفحص اسبقيات اعتمادها على مستوى عينة الدراسة حصراً.

ب- اختبار مستوى الارتباط بين القيادة الاصلية كل على افراد مع انحراف السلوك الوظيفي بأبعادها احصائياً على مستوى المنظمة المبحوثة.

- ج- اختبار العلاقة التأثيرية بين القيادة الاصلية كل على انفراد مع ابعاد انحراف السلوك الوظيفي بأبعادها احصائيا على مستوى المنظمة المبحوثة.
- د- التوصل الى نموذج واقعي يربط بين المتغيرات الدراسة بما ينسجم مع الواقع الميداني العراقي.
- هـ- تشخيص وتفحص مدى تطبيق ابعاد القيادة الاصلية في الحد من انحراف السلوك الوظيفي في المنظمة المبحوثة.

و- تقديم جملة من الاستنتاجات والتوصيات للمنظمة المبحوثة على ضوء نتائج الواقع العملي.

ثالثا: اهمية الدراسة

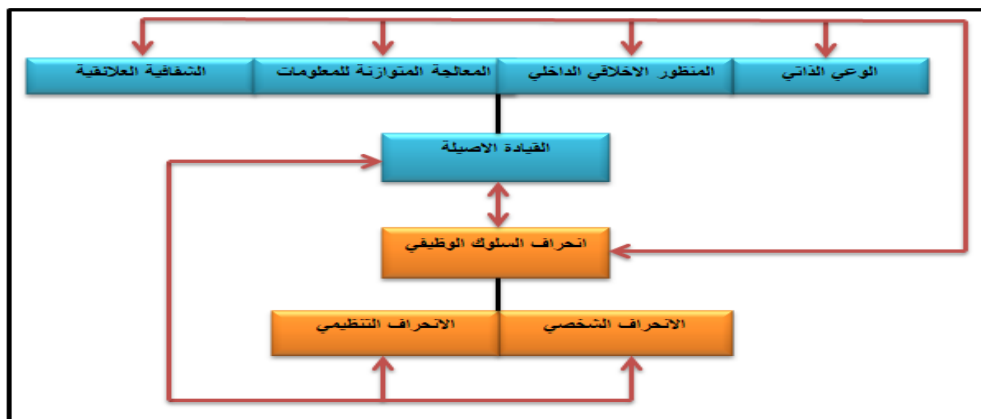
أ- تعرض الدراسة جدلية فكرية وفلسفية تتعلق بالمتغيرات الثلاثة المستهدفة للدراسة وهي القيادة الاصلية، جودة حياة العمل، انحراف السلوك الوظيفي والتي لم تقدمها الدراسات السابقة عبر الربط المباشر بينها حسب اطلاع الباحث.

ب- تبرز اهمية الدراسة الميدانية في اختياره معاونة السمنت الشمالية/ نينوى الذي يعد احد تشكيلات وزارة الصناعة والمعادن المهمة في البلد بوصفها تقدم منتجات ذات جودة عالية تضاهي المنتجات الاجنبية مع تقديم بعض الحلول للمشاكل التي تعاني منها وزارة الصناعة والمعادن عبر تحليل وتفسير البيانات بمجموعة متنوعة من الاساليب الاحصائية.

رابعا: المخطط الفرضي للدراسة

في هذا الحقل جرى تطوير المخطط الفرضي للدراسة ليعكس طبيعة العلاقات الارتباطية بين الابعاد والمتغيرات الرئيسة والفرضية داعما لمشكلة الدراسة ومحققا لأهدافها ومصورا لفرضياتها ومنطلقاتها الفلسفية التي نصت على سلوكيات القيادة الاصلية واثرها في الحد من انحراف السلوك الوظيفي في معمل سمنت بادوش التوسيع، والذي تضمن الاتي:

- 1- القيادة الاصلية (المتغير المستقل): اشتمل على اربعة ابعاد فرعية وهي (الوعي الذاتي، المنظور الاخلاقي الداخلي، المعالجة المتوازنة للمعلومات، التعاطية العلائقية) (Walumbwa et al., 2008: 89-126).
 - 2- انحراف السلوك الوظيفي (المتغير المعتمد): اشتمل على بعدين فرعيين هي (الانحراف الشخصي، الانحراف التنظيمي) (Robinson & Bennett, 1995: 555).
- وحسب الشكل (1) يوضح المخطط الفرضي للدراسة:



شكل (1) يوضح المخطط الفرضي للدراسة

المصدر: اعداد الباحث.

خامساً: فرضيات الدراسة

تمثل الفرضيات ادعاءات متوقعة تنسجم في اتجاهاتها مع ما شخص في مشكلة الدراسة وما أثير من تساؤلات فكرية وميدانية، لذلك وباعتماد التفكير والاستدلال المنطقيين المؤسسين على المتوارث الفكري الإداري والتنظيمي، وما يمتلكه الباحث من تصور معين عن واقع معاونية السممت الشمالية/نينوى، اتجه الى وضع مجموعة فرضيات توجه لاختبار المخطط الفرضي للدراسة، مجسدة اتجاهات العلاقة والتأثير بين متغيراته، وبما يستجيب لأهداف الدراسة، ويهيئ اجابة دقيقة عن اسئلتها، كما ويقدم غطاء فرضي يسند منطق بناء الفرضيات التي تتبلور في الاتي:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغير القيادة الأصلية (اجمالياً) ومتغير انحراف السلوك الوظيفي (اجمالياً)، وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين (ابعاد) متغير القيادة الأصلية ومتغير انحراف السلوك الوظيفي (اجمالياً) عند مستوى دلالة احصائية ($\alpha \geq 0.05$).
الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغير القيادة الأصلية وابعاد متغير انحراف السلوك الوظيفي عند مستوى دلالة احصائية ($\alpha \geq 0.05$).

سادساً: حدود الدراسة

ان حصر حدود الدراسة ضمن نطاقات محددة واضحة المعالم ضرورة لآية دراسة اكااديمية ضمن اختصاص علمي معين، وبذلك اصبح لازماً تشخيص الحدود المكانية، والزمانية المناسبة للدراسة الحالية، وعلى النحو الاتي:

1- الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة سلوكيات القيادة الاصلية ودورها في الحد من انحراف السلوك الوظيفي دراسة تحليلية لأراء عينة من الافراد العاملين في معمل سممت بادوش التوسيع/ نينوى.

2- الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة الميدانية في معامل معاونية السممت الشمالية، وتنتشر مواقعها الجغرافية في مختلف ارجاء محافظة نينوى ضمن حدودها الادارية.

3- الحدود البشرية: تم تطبيق الدراسة الميدانية على (الافراد العاملين) في معامل معاونية السممت الشمالية/ نينوى.

سابعاً: وصف العينة الدراسة

في البداية وقبل القدوم على ماهية عينة الدراسة لأبد من تبين المقصود بالعينة، الذي ورد عنها كما جاء به (الأسدي، 2008: 92) بأنها: مجموعة فرعية تُشكل جزءاً من أفراد المجتمع المبحوث تتوفر فيها الخصائص التي تسمح لدارسها بتقدير خصائص المجتمع بأكمله وصولاً إلى الحصول على المعلومات المطلوبة، وعطفاً على التعريف الوارد آنفاً وبالاستناد إلى موضوع الدراسة فقد جاءت عينة الدراسة عشوائية بلغت (391) من العاملين في معاونية السممت الشمالية (معمل سممت بادوش التوسيع)، هذا وتم اختيار العدد المطلوب منهم بالاعتماد على الجدول الاتي:

الجدول (3) عدد ونسبة الاستثمارات الموزعة على عينة الدراسة

حجم المجتمع	عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات المسترجعة		عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل	
		العدد	%	العدد	%
**	425	400	94%	391	92%

المصدر: اعداد الباحث.

وفي جميع مقاييس الاستبانة استخدم مقياس (Likert) الخماسي المرتب من عبارة (اتفق تماماً) التي أعطيت الوزن (5) الى عبارة (لا اتفق تماماً) التي أعطيت الوزن (1) وبمدى استجابة (5-1)، علماً ان اغلب فقرات الاستبانة هي فقرات ايجابية وبعضها سلبية ذات اتجاه معكوس تم تثبيتها اعتماداً وتوجهاً بالأراء والملاحظات التي اوردها السادة الخبراء والمحكمين.

سابعا: تصميم فقرات الاستبانة

الجدول (4) يوضح تصميم فقرات الاستبانة

ت	المتغيرات الرئيسية	الابعاد الفرعية لكل متغير	عدد الفقرات المكونة للمتغير الواحد	مجموع الفقرات المكونة للمتغير الواحد	الرمز المستخدم للتعبير عن الفقرات ضمن البعد الواحد	المصادر الاجنبية لمتغيرات الدراسة الحالية
اولا	البيانات الشخصية التي تخص المستجيب	الجنس	-----	-----	-----	اعداد الباحث
		المؤهل العلمي				
		الفئة العمرية				
		سنوات الخدمة				
ثانيا	(المتغير المستقل) القيادة الاصلية	الوعي الذاتي	6	23	X11- X16	Walumbwa et ,2008) (al
		المنظور الاخلاقي الداخلي	6		X21- X26	
		المعالجة المتوازنة للمعلومات	6		X31- X36	
		الشفافية العلانية	5		X41- X45	
ثالثا	(المتغير المعتمد) انحراف السلوك الوظيفي	الانحراف الشخصي	6	12	Y11- Y16	(Robinson & Bennett,1995)
		الانحراف التنظيمي	6		Y21-26	

المصدر: اعداد الباحث.

المبحث الثالث: الجانب النظري للدراسة (القيادة الاصلية)

1- مفهوم القيادة الاصلية Concept of Authentic Leadership:

ان العرض المفاهيمي للقيادة الاصلية يعد ضرورة وغاية ملحة تستحق نوعاً من العناية، وهذا ما استدعى التحري والبحث عن المساهمات الاساسية والجوهرية التي قدمها الباحثون في مجال تعريف القيادة الاصلية والتي ابتدأت بأول الاسهامات المعرفية التي قادها (Henderson & Hoy 67-68 : 1983) اذ عرفا القيادة الاصلية بالمدى الذي يرى فيه المروسين قائدهم لإثبات قبول المسؤولية. التنظيمية والشخصية للأعمال ، والنتائج لمنع حالات التلاعب بالمروسين وابرار دور الذات بصورة اكثر.

بعد أربعة عشر عاماً أعيد النظر في موضوع القيادة الاصلية اذ صوّرها (Bhindi & Duignan 208 : 1997) بمجموعة افتراضات ، معتقدات وافعال ترتبط بالذات ، العلاقات ، التعلم ، الحوكمة والمنظمة الاصلية من خلال الاهتمام بالقيم البشرية لممارسات القيادة والادارة التي تسمو اخلاقياً ومعنوياً وهي بذلك تربط نظرية ممارسة واخلاقيات الادارة وتستجيب لعدد من المخاوف حول الافتقار لجوانب الامانة والنزاهة في القيادة مع التكوين الجديد للقيادة الاصلية أقحم (Bill)

George) الرئيس التنفيذي لشركة (Medtronic) نفسه وسط الباحثين في تحديد مفهوم القيادة الاصلية من خلال تحديد خمسة مكونات ميدانية لها وهو بذلك تجاوز حالة الوصف المعرفي الذي كان سائداً بين الباحثين حول المفهوم وانتقل به الى مصاف الموضوعات التطبيقية التي لها تأثيرات حاسمة في اداء المنظمات ، والمكونات الخمسة هي : متابعة الغرض مع العاطفة ، ممارسة القيم الثابتة ، التوجه بالقلب ، إنشاء علاقات دائمة ، وإظهار الانضباط الذاتي (George, 2003 : 18) وبذلك اصبح موضوع القيادة الاصلية حقل أكثر شعبية للعلماء تتوفر فيه الارضية الخصبة للتطوير والمساهمات العلمية التي تثرية كغيره من الموضوعات العلمية التي رصعت الأطر المعرفية للأدب الاداري وانارت سبله المختلفة.

2- أهمية القيادة الاصلية Importance of Authentic Leadership:

إن أهمية المدخل الأصل في القيادة ذو اثر بعيد في كل مجالات البحث والممارسة ، حيث وضعت التطورات الاقتصادية ، التكنولوجية والسياسية على مدى العقود القليلة الماضية متطلبات ضرورية للقيادة تتمثل في أن يمتازوا بالشفافية، وان يكونوا على بيئة من قيمهم، والتعامل بدليل خاص بالمنظمات وفق منظور أخلاقي (Clapp-Smith et al., 2009 : 227) وهذا ما جعل القيادة الاصلية من اهم نظريات القيادة في الالفية الثالثة والتي تعد محاولة جادة لتحقيق الاهداف التنظيمية (Zamahani et al. 2011 : 658) وفي اطار اقتراحه انموذج متكامل للقيادة وضع (Pauchant, 2005 : 211) الاصلية في المقام الاول من اجل تكامل البناء الشخصي والمجمعي للقائد المتكامل وهذا ما يدل على اهمية اصالة القائد . وما يزيد اهميتها انها ترتبط باكتشاف الذات الاصلية من خلال الاعتماد على علاقات ذات معنى داخل الهياكل والعمليات التنظيمية التي تدعم القيم الجوهرية والهامة (Opatokun 2014 : 49-50) وما يزيد اهميتها انها تؤثر إيجاباً في رأس المال النفسي للتابعين ، اذ يكون التابعين ذو رأس المال النفسي العالي أكثر إبداعاً وافضل مستوى من غيرهم من الموظفين وهذا انما ينتج من تأثيرات القيادة الاصلية (Rego et al., 2012:430 ; Azanza et al., 2013 : 46) التي تساعد في تحقيق بعض المنافع المدركة لتعزيز راس المال النفسي والعاطفي (Charleston, 2013 : 159 ; Cottrill et & Rothwell., 2014 : 278)

(al

3- خصائص القادة الاصلاء Characteristics of Authentic Leaders:

أكد (Barnard) في كتابه المنظمة والادارة على وجود خاصيتين للقيادة الاصلاء هما جودة القدرة لأداء الدور (خاصية تقنية وجودة مسؤولية الدور (خاصية اخلاقية) (2005 : 1399) (Novicevic et al., ويشير كل من (Eigel & Kuhnert, 2005 : 358; 2009, :181) الى ان القيادة الاصلية ترتبط بكثير من الخصائص المختلفة مثل الوعي الذاتي ، الثقة بالنفس ، النزاهة واحترام الآخرين ، الذكاء العاطفي ، الصفات التحويلية ، والخصائص النبيلة الأخرى . كما حدد (Avolio & Luthans 2003 : 243 ; Abidi et ., 2012 : 2356) ال خصائص القائد الأصل بانه قائد متفائل دائماً ، مرناً ، واثقاً ، متأملاً ، شفافاً ، أخلاقياً ، ومتوجه نحو المستقبل وعلاوة على ذلك هو دائماً يعطي الأولوية لمروءسيه . وهناك من حدد اربعة خصائص للقيادة الاصلاء هي : (Eilam & Shamir, 2005 : 396-397)

1. بدلاً من تزييف قيادتهم، القادة الاصلاء يصغون لأنفسهم بدلاً) من الامتنال لتوقعات الآخرين.
 2. القادة الاصلاء مندفعين من قناعاتهم الشخصية، بدلاً من الاندفاع للحصول على اي منافع أخرى.
 3. القادة الاصلاء أصليون وليسوا نسخاً، أي أنهم يؤدون من وجهة نظرهم الشخصية الخاصة بهم.
 4. تستند تصرفات القادة الاصلاء على قيمهم ومعتقداتهم الشخصية.
- ويجسد القادة الاصلاء صفات الصراحة، الانفتاح ، والالتزام بنجاح التابعين ، والشفافية والالتزام ؛ لأن يكونوا مسؤولين عن أفعالهم وأمانة ونزاهة أنظمة المكافأة (Verbos et al., 2007:23 ; Crowley, 2012:181) واتفق (Ahmed & Hassan, 2011 : 165) و (Ceri-Booms, 2012 : 176) على بعض خصائص القادة الاصلاء كالنزاهة ، الاتساق ،

الإنصاف ، المساواة والصدق . حيث تسهم هذه الخصائص في زيادة مستوى الثقة في نفوس اتباعهم . وكَيْفَ (3 : Campayne et al., 2011) خصائص القادة المتميزين للاستفادة منها في تحديد الخصائص اللازمة لتدريب القادة الاصلاء ، وذلك بالاعتماد على انموذج (8 Factors) الذي اشار من خلاله الى ثمان خصائص للقائد الاصيل، وكما موضح في الشكل (2)



الشكل (2) : الخصائص القيادية للقادة الاصلاء

Source: Campayne, C., Jantuah, C. & Shook, L. (2011) "Authentic Leadership Coaching www.ey.com/GL/en/Issues/Driving-growth

كما ينبغي أن نلاحظ أن هذه السلوكيات يجب ان تربط الهوية الذاتية مع التنظيم الذاتي، حيث ترتبط مستويات عالية من الالتزام الشخصي للقائد مع المفاهيم الذاتية الشخصية للأفراد (2): (Maldonado, 2012).

4- ابعاد القيادة الاصلية:

تقوم القيادة الاصلية على مجموعة من الأبعاد التي تعكس عمق هذا النموذج القيادي وتميزه عن الأساليب التقليدية. وتشمل هذه الأبعاد أربعة مكونات رئيسية وكالاتي:

أ- الوعي الذاتي (Self-Awareness):

يعد الوعي الذاتي المكون الاساسي لوصف الافكار العميقة للقيادة الاصلية (Zhu et al., 805 : 2011) ومن اجل ان يكون اصيل يجب ان يمتلك القائد الوعي الذاتي الذي يتضمن الوعي بال شخصية ، وبالتالي هو ردا على سؤال سئل عن الذات وهو : ما أنا ؟ (Sparrowe, 2005: 430) (What am I) وقد سئل (Bill George) مدير شركة (Medtronic's Inc) لماذا تقسو في قيادة نفسك ؟ فأجاب : ان خبرتي تضعني في التمييز بين الذات المثالية والذات الواقعية ، ان الاساس في تكوين القدرة لتطوير نفسك كقائد هو تضيق الفجوة بينهما وذلك عن طريق تطوير عمق الوعي الذاتي (284 : Mazutis, 2011). لذلك فان الوعي الذاتي يرتبط بالقدرة على الاعتراف بنقاط القوة والضعف الداخلية (1268 : 2012) (Laschinger et al)، كما ان الوعي الذاتي هو أكثر من معرفة كيف يرانا الآخرون، أي أنه يتضمن ادراك الجوانب التي لا يراها الآخرون ، وكذلك فهم بعض المبادئ الأساسية الشائعة بين جميع الناس ، مثل كيف يمكننا تعميق الاحساس واستخلاص المعنى من تجارب الحياة (35 : Weiss & Kolberg, 2003) وبذلك عُرف الوعي الذاتي بأنه عملية مستمرة تتضمن توضيح المشاعر والنوايا الادراك، المعتقدات ، القيم والمواهب ، اذ تستند القيادة على القناعات والمعتقدات التي تنبثق من ضمن وتتشكل عن طريق التجربة (74: Albert & Vadla, 2009).

ب- المنظور الاخلاقي الداخلي Internalized Moral Perspective:

يمثل السلوك الاخلاقي الاصيل السلوك الذي يتسق مع القيم والمعاني الاخلاقية للقائد بحيث انه لا يسعى الى اخفائه بقدر ما يتركز اهتمامه على الشفافية في اظهار التقييمات الاخلاقية التي تقود

الى تعظيم السلوك (Zhu et al., 2004 : 21) اذ يسعى القادة الأصلاء الى تطوير والاستفادة من احتياطات القدرة الأخلاقية النجاعة ، الشجاعة ، والمرونة لمعالجة القضايا الأخلاقية وتحقيق الإجراءات الأخلاقية الأصيلة والمستدامة (Avolio & Gardner, 2005 : 324) وبذلك فقد اتفق كل من (Jones & Crmpton, 2009 : 335) و (Caza et al., 2010 : 56) على ان المنظور الاخلاقي الداخلي يشير إلى التوافق بين التنظيم الذاتي وتقرير المصير .

ت- المعالجة المتوازنة للمعلومات **Balanced Processing for Information**

يقصد بالمعالجة المتوازنة للمعلومات جمع واستخدام المعلومات الموضوعية ذات الصلة ، ولا سيما تلك التي تتحدى معتقدات الفرد السابقة (Caza et al., 2010 : 55-56) كما اشار اليها (2012 : 430 , Rego et al , 1147 : Neider & Shriesheim) بانها القيام بتحليل جميع البيانات الموضوعية ذات الصلة قبل التوصل إلى القرار، بحيث يهتم القائد بالتماس الآراء التي تشكل تحديات أمام مواقفه الراسخة. وفي الاتجاه نفسه ركز (Tobia, 2011 12:) على انها قدرة الافراد لتحليل المعلومات بشكل موضوعي واستكشاف آراء الآخرين قبل اتخاذ القرار . اذ تنطوي على تقييم موضوعي للمعلومات بشأن مواطن القوة والضعف الخاصة بالفرد وبالتالي فهي قلب القائد (Al Hassan, 2013 : 408).

ث- الشفافية العلانية **Relational Transparency**

تميز تنمية القيادة الأصيلة الطبيعة العلائقية للقيادة التي بنيت على التفاعلات والتأثيرات الاجتماعية. على هذا النحو تعد الشفافية العلانية أو التفاعلية عنصر أساسي للقيادة الأصيلة، والتي عُرفت بأنها مشاركة المعلومات ذات الصلة، والانفتاح في إعطاء وتلقي الملاحظات، والتصريح بشأن الدوافع والأسباب الكامنة وراء القرارات وعرض التوافق بين الكلمات والأفعال (Avolio & Gardner, 2008: 161). كما عُرفت بانها تمثيل حقيقي عن الذات إلى الآخرين (55 : 2010 Caza et al.,) وهي التعريف بالنفس الأصيلة في مقابل الذات المزيفة أو (المشوهة للآخرين) ، اذ يشجع مثل هذا السلوك الثقة من خلال الإفصاحات التي تنطوي على تقاسم المعلومات علناً والتعبير عن الأفكار والمشاعر أثناء محاولة تقليل مظاهر العواطف غير المناسبة (Neider & Shriesheim, 2011 : 1147).

انحراف السلوك الوظيفي

1- مفهوم انحراف السلوك الوظيفي **Deviant Job Behaviors**

ويصف (Artikel et al., 2023) انحراف السلوك الوظيفي هو أي سلوك صادر عن الموظف في مكان العمل يتعارض مع القواعد والسياسات التنظيمية ويؤثر سلباً على بيئة العمل وأداء المنظمة. ويشير بأنه سلوك غير مقبول أو مخالف للمعايير المهنية في العمل، يتسبب في تعطيل سير العمل أو الإضرار بمصالح المنظمة أو زملاء العمل (Kumar & Sharma, 2022). في حين اضافة (Lee et al., 2021) بانها مجموعة من الأفعال التي يقوم بها الموظف داخل المؤسسة تنحرف عن السلوك المطلوب وتؤدي إلى نتائج سلبية تؤثر على الأداء التنظيمي. ووضح (Al-Shammari & Al-Kandari, 2024) السلوك المنحرف في بيئة العمل هو التصرفات التي تتجاوز القواعد والضوابط التنظيمية، مما ينتج عنه أضرار مادية أو معنوية للمنظمة.

2- خصائص انحراف السلوك الوظيفي:

بالنظر إلى التأثير العميق لانحراف السلوك الوظيفي على الأفراد، سواء على الصعيد الشخصي أو المهني، تبرز أهمية فهم الكيفية التي يتعامل بها الموظفون مع هذه السلوكيات بوصفها مدخلاً أساسياً لتحليل ديناميات التفاعل داخل بيئة العمل. (Lazarus & Folkman, 1984, 141). فقد أكدت الأدبيات السابقة أن إدراك الفرد لطبيعة الضغوط أو المشكلات التي يواجهها يُعد عنصراً محورياً في اختيار استراتيجية المواجهة التي يعتمد عليها، والتي بدورها تؤثر في مستوى تكيفه واستقراره النفسي والمهني. وتُصنّف استراتيجيات المواجهة عموماً إلى نمطين رئيسيين:

أ- **المواجهة الموجهة نحو المشكلة (Problem-Focused Coping)** ، حيث يسعى الفرد إلى معالجة الأسباب الجوهرية للمشكلة من خلال خطوات عملية تهدف إلى إزالتها أو التخفيف من حدتها.

ب- **المواجهة الموجهة نحو العاطفة (Emotion-Focused Coping)** ، التي تتركز على تنظيم الانفعالات والاستجابات العاطفية المرتبطة بالموقف الضاغط، دون التطرق المباشر إلى مسبباته. في هذا السياق، تشير الدراسات إلى أن الأفراد يميلون إلى تبني المواجهة العقلانية عندما يشعرون بقدرتهم على التأثير في مجريات الموقف، وهو ما يرتبط غالبًا بتقديرهم الذاتي للسيطرة، في حين يلجأون إلى أنماط المواجهة العاطفية عندما يشعرون بالعجز أو القبول القسري للواقع. ويُعد هذا النمط الأخير من المواجهة أكثر سلبية بطبيعته، إذ يرتبط بسلوكيات مثل الانسحاب، التغيب، التجنب، أو انخفاض الالتزام بالمهام، مما ينعكس سلبًا على الصحة النفسية والإنتاجية (Lazarus & Folkman, 1984:113). ومن جانب آخر، فإن المواجهة الموجهة نحو المشكلة لا تعني بالضرورة أن تكون جميع أساليبها إيجابية أو بناءة، فقد تتضمن أيضًا ردود فعل عدوانية مثل التخريب المتعمد أو الاعتداء اللفظي والجسدي تجاه الزملاء أو بيئة العمل (Spector & Fox, 2005:390). وهو ما يُبرز التعقيد القائم بين الدوافع النفسية الفردية والسلوكيات التنظيمية المنحرفة، ويدعو إلى ضرورة فهم هذا التداخل.

3- أسباب وعوامل انحراف السلوك الوظيفي:

يُعرف انحراف السلوك الوظيفي بأنه مجموعة من التصرفات السلبية التي يمارسها الموظفون داخل بيئة العمل، إما تجاه المنظمة أو أفرادها، وتختلف في درجتها وأسبابها باختلاف الظروف والسيئات التنظيمية والشخصية، أولى الإشارات المنهجية لهذه الظاهرة وردت عند (Hollinger, 1986:54)، الذي صنّف السلوك المنحرف إلى نوعين رئيسيين: الانحراف المتعلق بالامتلاكات، كسرقة الموارد، والانحراف الإنتاجي، مثل الإهمال أو ضعف الأداء. لاحقًا، بيّن (Hackett, 1989:235) وجود علاقة عكسية بين التغيب عن العمل والرضا الوظيفي، موضحًا أن التغيب سلوك يُعبّر عن الرفض أو الانفصال عن بيئة العمل. من جهة أخرى، أوضح (Klein et al., 1996:53) أن السلوك التخريبي في المؤسسات قد يكون ناتجًا عن عوامل نفسية مثل العدوان أو النرجسية، في حين أكد (Leiter & Robichaud, 1997:35) أن ضعف التحكم في إدارة المخاطر المهنية يساهم في توليد الضغوط النفسية، والتي قد تؤدي بدورها إلى سلوكيات منحرفة.

4- أبعاد انحراف السلوك الوظيفي:

بناءً على ما تقدم، فإن اعتماد أبعاد نموذج (Robinson and Bennett, 1995) في هذه الدراسة لا يأتي فقط استنادًا إلى شيوعه أو اعتماده الواسع، بل نتيجة لمواءمته الدقيقة لطبيعة المشكلة البحثية، وقدرته على توفير إطار تحليلي متماسك يعزز من مصداقية النتائج ويسهم في بناء توصيات عملية قابلة للتطبيق. وكالاتي:

أ- **الانحراف الشخصي (Personal Deviance)**: يتضمن هذا البُعد نوعين رئيسيين من السلوك المنحرف، هما الانحراف السياسي (Political Deviance) والاعتداء الشخصي (Personal Aggression)، ويعنى بالسلوكيات السلبية التي تُمارس تجاه الأفراد داخل المنظمة. ومن أبرز تجليات هذا النوع من الانحراف: استخدام اللغة العدوانية أو المهينة، السلوك العدائي أو العنيف جسديًا، الإساءة المتكررة إلى الزملاء، وكذلك حالات التعدي على ممتلكات الزملاء أو سرقتها.

ب- **الانحراف التنظيمي (Organizational Deviance)**: يشمل هذا البُعد كلاً من انحراف الملكية (Property Deviance) وانحراف الإنتاج (Production Deviance)، ويشير إلى السلوكيات التي تُلحق الضرر بالمنظمة بشكل مباشر. ومن أبرز هذه السلوكيات: سوء استخدام أو تبديد الموارد التنظيمية، الإضرار المتعمد بالمعدات أو البنية التحتية، السرقة من ممتلكات المؤسسة، التغيب غير المبرر، الكسل أو الإهمال المتكرر، إضافة إلى مظاهر الفساد المالي كالرشوة واختلاس

المال العام (Suliman & Bhatti, 2013:238). يمكن تصور هذه الأبعاد كما في الشكل (3)،
 وينوع من التفصيل للأبعاد وكالاتي:



الشكل (3) توضيح ابعاد انحراف السلوك الوظيفي وفق (Robinson and Bennett,1995)
Source: Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). "A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study." Academy of Management Journal, 38(2),p:566.

المبحث الرابع: الجانب العملي (الميداني) للدراسة

اولاً: الوصف الاحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص الشخصية: بالنسبة للخصائص الشخصية لعينة الدراسة الحالية فتنضم المعلومات التعريفية التي وردت في استمارة الاستبانة ضمن محورها الاول، ويتضمن هذا المحور عرضاً للوصف الاحصائي لعينة الدراسة على وفق الخصائص والبيانات الشخصية التي تم التوصل اليها بالإجابة التي شملت على (الجنس، المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخدمة) لذا تم اجراء المعالجات الاحصائية للبيانات المتجمعة على استبانة الدراسة، وتم استخدام برنامج الرزم الاحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS .V.27) للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها في هذا المحور، كما يتضح في الجدول والمخططات الاتية.

جدول (5) وصف الخصائص الشخصية لعينة الدراسة

الوصف	التقسيم او الفئة	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	291	74%
	انثى	100	26%
المجموع		391	100%
المؤهل العلمي	اعدادية	87	22.3%
	دبلوم	71	18.2%
	بكالوريوس	212	54.2%
	دبلوم عالي	15	3.8%
	ماجستير	6	1.5%
	دكتوراه	0	0%
المجموع		391	100%
العمر	20 – 29 سنة	102	26.1%
	30 – 39 سنة	108	27.6%
	40 – 49 سنة	121	30.9%
	50 سنة فأكثر	60	15.4%

المجموع		
5 سنة فأقل	187	47.8%
6-10 سنة	22	5.6%
11-15 سنة	18	4.6%
16-20 سنة	62	15.9%
21 فأكثر	102	26.1%
المجموع	391	100%

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.27).

يتضح من الجدول (1) الاتي:

أ- **الفقرة الأولى الجنس:** حصل جنس الذكور على نسبة 74%، اما نسبة الإناث فقد 26% وهي الفئة الأقل، وهذا قد يعود الى نوع وطبيعة الأنشطة التي تمارسها في المنظمة والتي تحتاج الى قوة جسمانية والتي تكون اقرب بكثير الى الذكور مقارنة بالإناث.

ب- **الفقرة الثانية المؤهل العلمي:** يتضح ان الفئة اعدادية حصلت على نسبة 22.3%، بينما حصلت فئة دبلوم على نسبة 18.2%، وحصلت فئة بكالوريوس على النسبة 54.2%، وحصلت فئة دبلوم عالي على النسبة 3.8%، وحصلت فئة ماجستير على النسبة 1.5% واخيراً لم تحصل فئة دكتوراه على أي نسبة للعينة المدروسة، وهذه النسبة تدل على ان اغلبية الافراد المبحوثين حاصلون على شهادات جامعية ومؤهلات جيدة مما يكون له تأثير واضح في بناء تصورات علمية دقيقة وواعية عن تشخيص مستوى متغيرات الدراسة ميدانياً وتحديد مختلف العلاقات بينها.

ت- **الفقرة الثالثة الفئة العمرية :** يلاحظ ان الفئة العمرية 20-29 سنة قد حصلت على نسبة 26.1%، بينما حصلت الفئة العمرية 30-39 سنة على نسبة 27.6%، وحصلت الفئة العمرية 40-49 سنة على النسبة 30.9%، واخيراً حصلت الفئة العمرية 50 سنة فأكثر على النسبة 15.4% للعينة المدروسة، مما يعود الى الطلب الى هذه الفئة لان لديها خبرة ومهارة في التعامل مع متطلبات العمل.

ث- **الفقرة الرابعة سنوات الخدمة:** يلاحظ ان فئة (5 سنة فأقل) قد حصلت على نسبة 47.8%، بينما حصلت الفئة (6-10 سنة) على نسبة 5.6%، وحصلت الفئة (11-15 سنة) على النسبة 4.6%، وحصلت الفئة (16-20 سنة) على النسبة 15.9%، واخيراً حصلت الفئة 21 سنة فأكثر على النسبة 26.1% للعينة المدروسة، وهذا يعود الى التعيينات المركزية من قبل الوزارة، مما يتيح امامها فرص التقدم والتطور في مجال عملها وتبوء افراد العينة لمراكز وظيفية متقدمة في السلم الوظيفي.

ثانياً: وصف وتشخيص ابعاد متغير القيادة الاصيلية (المتغير المستقل):

تم قياس ابعاد متغير (القيادة الاصيلية) عن طريق فقراته في استمارة الاستبيان، والتي تضمن اربعة ابعاد فرعية وهي: (الوعي الذاتي، المنظور الاخلاقي الداخلي، المعالجة المتوازنة للمعلومات، الشفافية العلائقية) وتم التعبير عن ابعاد هذه المتغيرات في استمارة الاستبيان ب(23) سؤالاً وعلى النحو الاتي:

أ- **الوعي الذاتي:** اشتمل هذا البعد الفقرات الفرعية من (X11-X16)، وتشير معطيات الجدول (6) ادناه والتي تمثل بُعد الوعي الذاتي، حيث امتلك هذا البعد وسط حسابي قدره (3.908) وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ قيمته (3) وبانحراف قياسي (0.811) واهمية نسبية (78.167%)، اما نسبة الاتفاق العام (اتفق تماماً، اتفق) لهذا البعد فقد بلغت (74.43%) وهذا يشير الى ان هناك درجة من الانسجام من جانب الافراد المبحوثين تجاه هذا البعد بالإضافة الى اتفاق اكثر من نصف عينة الدراسة (الافراد المبحوثين) على فقرات هذا البعد، بينما نسبة عدم الاتفاق العام (لا اتفق، لا اتفق تماماً) لهذا البعد فقد بلغت (5.28%)، أما عن نسبة الإجابات (محايد) فهي (20.28%). يشير

النص إلى أن بُعد الوعي الذاتي حاز على تقييم مرتفع من أفراد العينة، مما يعكس انسجاماً وتوافقاً جيداً معهم، مع انخفاض ملحوظ في نسب عدم الاتفاق.

الجدول (6) التوزيعات التكرارية والايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لبُعد الوعي الذاتي

الترتيب الفقرات	الاهمية النسبية %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الفقرات
				لا اتفق تماما(1)		لا اتفق (2)		محايد (3)		اتفق (4)		اتفق تماما (5)		
				%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	
1	81.79 0	0.81 6	4.09 0	0.5	2	4.1	16	13.8	54	49.1	192	32.5	127	X11
2	78.26 0	0.78 6	3.91 3	0.8	3	4.1	16	18.6	73	56	219	20.5	80	X12
6	76.42 0	0.82 5	3.82 1	1	4	4.1	16	26.1	102	49.4	193	19.4	76	X13
4	77.23 8	0.82 4	3.86 2	1	4	4.9	19	21	82	53.2	208	19.9	78	X14
5	77.08 4	0.84 5	3.85 4	0.5	2	6.1	24	22.5	88	49.1	192	21.8	85	X15
3	78.21 0	0.76 8	3.91 1	0.3	1	4.3	17	19.7	77	55.5	217	20.2	79	X16
	78.16 7	0.81 1	3.90 8	0.68		4.60		20.28		52.05		22.38		المعدل العام
				5.28				20.28		74.43				المجموع

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى مخرجات برنامج (SPSS V.27) n=391

ب- المنظور الاخلاقي الداخلي: نلاحظ من خلال الجدول (7) ادناه الذي تضمن الفقرات الفرعية من (X21-X26) والتي تمثل بُعد المنظور الاخلاقي الداخلي، حيث امتلك هذا البعد وسط حسابي (3.771) وهو اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ قيمته (3)، وبانحراف قياسي (0.971) واهمية نسبية (75.413%). اما نسبة الاتفاق العام (اتفق تماماً، اتفق) لهذا البعد فقد بلغت (68.72%) وهذا يؤكد على اتفاق افراد العينة (المبحوثة) على فقرات المنظور الاخلاقي الداخلي، بينما نسبة عدم الاتفاق العام (لا اتفق، لا اتفق تماماً) لهذا البعد فقد بلغت (10.95%)، أما عن نسبة الإجابات (محايد) فهي (20.33%). يشير النص إلى أن بُعد المنظور الاخلاقي الداخلي حظي بمستوى تقييم جيد من أفراد العينة، مما يدل على وجود اتفاق عام حوله، رغم وجود نسبة معتدلة من الحياد وعدم الاتفاق.

الجدول (7) التوزيعات التكرارية والايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لبُعد المنظور الاخلاقي الداخلي

الفقرات	مقياس الاستجابة												الترتيب الفقرات
	اتفق تماماً (5)		اتفق (4)		محايد (3)		لا اتفق (2)		لا اتفق تماماً (1)				
	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد			
X21	11 7	29 9	20 9	53 5	53 6	53	8	2	4	1	81.84 2	0.77 6	4.09 2
X22	10 5	26 9	17 7	45 3	19 8	78	19	4.9	12	3.1	77.59 6	0.96 3	3.88 0
X23	84	21 5	19 4	49.6	19 4	76	27	6.9	10	2.6	76.11 2	0.93 8	3.80 6

4	74.32 2	0.99 2	3.71 6	2.6	10	8.7	34	25. 8	10 1	40.4	15 8	22. 5	88	X24
5	72.99 2	1.09 9	3.65 0	5.6	22	10. 2	40	19. 4	76	43	16 8	21. 8	85	X25
6	69.61 6	1.05 9	3.48 1	5.6	22	12. 5	49	24	94	43.7	17 1	14. 2	55	X26
	75.41 3	0.97 1	3.77 1	3.42		7.53		20.33		45.92		22.80		المعدل العام
				10.95				20.33		68.72				المجمو ع

المصدر: إعداد الباحث استنادا إلى مخرجات برنامج (SPSS V.27) n=391

ج- المعالجة المتوازنة للمعلومات: من خلال الجدول (8) ادناه يوضح الفقرات من (X31-X36) والتي تمثل بُعد المعالجة المتوازنة للمعلومات، حيث امتلك هذا البعد وسط حسابي (3.575) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ قيمته (3)، وبانحراف قياسي (1.022) وأهمية نسبية (71.492%). أما نسبة الاتفاق العام (أتفق تماما، أتفق) لهذا البعد فقد بلغت (62.07%)، وهذا يشير إلى اتفاق أكثر من نصف عينة الدراسة (الأفراد المبحوثين) على فقرات هذا البعد، بينما نسبة عدم الاتفاق العام (لا أتفق، لا أتفق تماما) لهذا البعد فقد بلغت (15.77%)، أما عن نسبة الإجابات (محايد) فهي (22.17%)، يشير النص إلى أن بُعد المعالجة المتوازنة للمعلومات حظي بقبول جيد من أفراد العينة، حيث أظهر أغلبهم اتفاقاً عليه رغم وجود نسبة ملحوظة من الحياد وعدم الاتفاق. الجدول (8) التوزيعات التكرارية والاورسط الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبُعد المعالجة المتوازنة للمعلومات

ترتيب الفقرات	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الفقرات
				لا اتفق تماماً (1)		لا اتفق (2)		محايد (3)		أتفق (4)		اتفق تماماً (5)		
				%	٩	%	٩	%	٩	%	٩	%	٩	
5	70.23 0	1.02 0	3.51 2	5.4	21	10.7	42	23.8	93	47.6	18 6	12.5	49	X31
3	71.81 6	1.08 2	3.59 1	5.9	23	10.7	42	19.7	77	45.8	17 9	17.9	70	X32
4	71.20 2	1.06 7	3.56 0	5.9	23	10	39	23.2	91	44	17 2	16.9	66	X33
1	72.94 2	1.03 2	3.64 7	2.8	11	14.1	55	17.9	70	46	18 0	19.2	75	X34
2	72.78 8	0.96 6	3.63 9	3.3	13	10.2	40	20.5	80	51.2	20 0	14.8	58	X35
6	69.97 4	0.96 3	3.49 9	3.1	12	12.5	49	27.9	10 9	44.5	17 4	12	47	X36
	71.49 2	1.02 2	3.57 5	4.40		11.37		22.17		46.52		15.55		المعدل العام
				15.77				22.17		62.07				المجموع

المصدر: إعداد الباحث استنادا إلى مخرجات برنامج (SPSS V.27) n=391

د- الشفافية العلانية: من خلال الجدول (9) ادناه يوضح الفقرات من (X41-X45) والتي تمثل بُعد الشفافية العلانية، حيث امتلك هذا البعد وسط حسابي (3.602)، وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ قيمته (3)، وبانحراف قياسي (1.001) وأهمية نسبية (72.031%). أما نسبة الاتفاق العام (أتفق تماماً، أتفق) لهذا البعد فقد بلغت (61.64%) وهذا يؤكد على وجود اتفاق لأكثر من

نصف العينة على هذا البعد، بينما نسبة عدم الاتفاق العام (لا اتفق، لا اتفق تماماً) لهذا البعد فقد بلغت (14.86%)، أما عن نسبة الإجابات (محايد) فهي (23.50%). يشير النص إلى أن بُعد الشفافية العلائقية حظي بتأييد من أغلب أفراد العينة، مما يعكس إدراكاً إيجابياً لهذا البعد رغم وجود بعض الحياذ وعدم الاتفاق.

الجدول (9) التوزيعات التكرارية والالوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لبُعد الشفافية العلائقية

ترتيب الفقرات	الاهمية النسبية %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الفقرات
				لا اتفق تماماً (1)		لا اتفق (2)		محايد (3)		أُتفق (4)		اتفق تماماً (5)		
				%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	
5	69.258	1.080	3.463	5.1	20	16.4	64	19.6	77	44.8	175	14.1	55	X41
4	70.896	1.082	3.545	6.1	24	13	51	15.6	61	50.6	198	14.7	57	X42
2	73.760	0.958	3.688	1.8	7	10	39	25.5	100	43	168	19.7	77	X43
1	74.782	0.894	3.739	2	8	5.6	22	27.1	106	46.9	183	18.4	72	X44
3	71.458	0.992	3.573	2.3	9	12	47	29.7	116	38.1	149	17.9	70	X45
	72.031	1.001	3.602	3.46		11.4		23.5		44.68		16.96		المعدل العام
				14.86				23.50		61.64				المجموع

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى مخرجات برنامج (SPSS V.27) n=391

ثالثاً: وصف وتشخيص ابعاد متغير انحراف السلوك الوظيفي (المتغير المعتمد)

تم قياس ابعاد متغير (انحراف السلوك الوظيفي) عن طريق فقراته في استمارة الاستبيان والتي تضمنت بعدين اثنين هما : (الانحراف الشخصي، والانحراف التنظيمي)، وقد تضمن هذا المتغير (12) سؤالاً في استمارة الاستبيان، والموضحة كالآتي:

أ- الانحراف الشخصي: من خلال الجدول (10) ادناه يوضح الفقرات من (y11-y16) والتي تمثل بُعد الانحراف الشخصي، حيث امتلك هذا البعد وسط حسابي (2.715) وانحراف قياسي (1.199) واهمية نسبية (54.305%). اما نسبة الاتفاق العام (اتفق تماماً، اتفق) لهذا البعد فقد بلغت (28.42%)، وهذا يشير الى عدم اتفاق الافراد المبحوثين على هذا البعد، بينما نسبة عدم الاتفاق العام (لا اتفق، لا اتفق تماماً) لهذا البعد فقد بلغت (47.30%)، أما عن نسبة الإجابات (محايد) فهي (24.28%). يشير النص إلى أن بُعد الانحراف الشخصي لم يحظَ بقبول من أفراد العينة، حيث أبدت الأغلبية عدم اتفاق واضح مع فقراته، مما يعكس رفضاً عاماً لهذا السلوك.

الجدول (10) التوزيعات التكرارية والالوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لبُعد الانحراف الشخصي

الفرقات	مقياس الاستجابة										الانحراف المعياري	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
	لا اتفق تماماً (1)		لا اتفق (2)		محايد (3)		أُتفق (4)		اتفق تماماً (5)				
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%			

6	50.38 4	1.18 9	2.51 9	23. 3	91	30. 9	12 1	21. 7	85	18. 7	73	5.4	21	y11
1	59.79 6	1.28 7	2.99 0	15. 3	60	23	90	23	90	24. 6	96	14. 1	55	y12
2	58.26 0	1.25 4	2.91 3	15. 6	61	25. 8	10 1	20. 7	81	27. 4	10 7	10. 5	41	y13
3	54.83 4	1.20 8	2.74 2	16. 9	66	29. 1	11 4	26. 1	10 2	18. 7	73	9.2	36	y14
4	51.97 0	1.19 0	2.59 9	20. 7	81	29. 7	11 6	25. 6	10 0	17. 1	67	6.9	27	y15
5	50.58 8	1.06 4	2.52 9	16. 4	64	37. 1	14 5	28. 6	11 2	13	51	4.9	19	y16
	54.30 5	1.19 9	2.71 5	18.03		29.27		24.28		19.92		8.50		المعدل العام
				47.30				24.28		28.42				المجموع

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى مخرجات برنامج (SPSS V.27) n=391
 ب- الانحراف التنظيمي: من خلال الجدول (11) ادناه يوضح الفقرات (y21-y26) والتي تمثل بُعد الانحراف التنظيمي، حيث امتلك هذا البعد وسط حسابي (3.043)، وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ قيمته (3)، وبانحراف قياسي (1.236) وأهمية نسبية (60.861%). أما نسبة الاتفاق العام (اتفق تماماً، اتفق) لهذا البعد فقد بلغت (40.03%)، وهذا يدل على عدم اتفاق الأفراد المبحوثين لهذا البعد، بينما نسبة عدم الاتفاق العام (لا اتفق، لا اتفق تماماً) لهذا البعد فقد بلغت (36.62%)، أما عن نسبة الإجابات (محايد) فهي (23.35%) يشير النص إلى أن بُعد الانحراف التنظيمي لم يحظَ باتفاق واضح من أفراد العينة، إذ تباينت آراؤهم بين الاتفاق والرفض، مما يعكس تردداً أو عدم وضوح في المواقف تجاه هذا البعد.

الجدول (11) التوزيعات التكرارية والالوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لبُعد الانحراف التنظيمي

ترتيب الفقرات	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الفقرات
				لا اتفق تماماً		لا اتفق		محايد		أتفق		اتفق تماماً		
				(1)		(2)		(3)		(4)		(5)		
				%	١	%	١	%	١	%	١	%	١	
5	58.056	1.342	2.903	19.4	76	23.3	91	18.4	72	25.3	99	13.6	53	y21
1	64.450	1.281	3.223	11.3	44	22.3	87	16.6	65	32.7	128	17.1	67	y22
3	61.636	1.233	3.082	11.8	46	22.7	89	25.1	98	26.3	103	14.1	55	y23
2	62.660	1.206	3.133	9.5	37	23.7	93	25.3	99	26.9	105	14.6	57	y24
4	61.330	1.188	3.067	10	39	24.8	97	26.3	103	26.3	103	12.6	49	y25
6	57.034	1.165	2.852	13.3	52	27.6	108	28.4	111	22	86	8.7	34	y26
	60.861	1.236	3.043	12.55		24.07		23.35		26.58		13.45		المعدل العام
				36.62				23.35		40.03				المجموع

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى مخرجات برنامج (SPSS V.27) n=391
 رابعا: اختبار نموذج الدراسة وفرضياته ومناقشة نتائجها:
 أ. اختبار علاقة الارتباط بين القيادة الأصلية (اجمالاً) وانحراف السلوك الوظيفي (اجمالاً): يعد معامل الارتباط من المقاييس المهمة لمعرفة قوة وطبيعة العلاقة بين أي متغيرين. ومن خلال هذا

المعامل يمكن الاستدلال على اتجاه العلاقة من حيث كونها علاقة (طردية ام عكسية)، حيث يستدل على ذلك من خلال اشارة قيمة هذا المعامل. ان قيمة معامل الارتباط تتراوح بين القيمتين (1±). حيث كلما اقتربت هذه القيمة من الواحد الصحيح فهذا دليل على قوة العلاقة بين المتغيرين. يترافق مع معامل الارتباط بين أي متغيرين طبيعة هذه العلاقة من حيث معنويتها من عدمها، حي يستدل على هذه العلاقة من خلال ملاحظة القيمة الاحتمالية (P-value) المرافقة لقيمة معامل الارتباط. الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغير القيادة الأصلية (اجمالياً) ومتغير انحراف السلوك الوظيفي (اجمالياً): من خلال الجدول (12) ادناه يلاحظ ان معامل الارتباط بين متغير القيادة الأصلية ومتغير انحراف السلوك الوظيفي كان ذات اشارة سالبة مما يدل على ان العلاقة بين المتغيرين كانت علاقة عكسية، كذلك يلاحظ ان قيمة معامل الارتباط كانت قيمته (-0.22)، وان هذا المعامل ظهر ذات دلالة معنوية وذلك من خلال قيمة P (0.002) والتي كانت اقل من (0.05)، بالإضافة الى ان كل من الحدين الأدنى (Lower) والاعلى (Upper) لحدود الثقة (95%Confidence Interval) والتي كانت قيمتهما (-0.324,-0.113)، كانتا متشابهة في الاشارات عند مستوى معنوية (0.05). مما يؤدي الى قبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين متغير القيادة الأصلية ومتغير انحراف السلوك الوظيفي. اي ان القيادة الاصلية لها دور ومهم وفاعل في الحد من انحراف السلوك الوظيفي. اي كلما كان هناك توفر لأبعاد القيادة اصيلة لدى المنظمة المبحوثة كلما ساعد على التقليل او الحد من الانحراف السلوكي الوظيفي.

الجدول (12) العلاقة بين القيادة الأصلية انحراف السلوك الوظيفي

القيمة الاحتمالية P-value	95% Confidence Interval		قيمة الارتباط	المتغير الثاني	اتجاه العلاقة	المتغير الاول
	Upper	Lower				
0.002	-0.113	-0.324	-0.22	انحراف السلوك الوظيفي	<-->	القيادة الأصلية

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي (AMOS V.24) n=391

ب- اختبار علاقة الارتباط بين ابعاد القيادة الاصلية وانحراف السلوك الوظيفي (اجمالياً):
 بذلك ستكون اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الاولى التي تمثل الفرضيات اعلاه كالاتي: الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الاولى: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ابعاد متغير القيادة الأصلية ومتغير انحراف السلوك الوظيفي عند مستوى دلالة احصائية ($\alpha \geq 0.05$). من خلال الجدول (13) ادناه يلاحظ ان معامل الارتباط بين بُعد الوعي الذاتي ومتغير انحراف السلوك الوظيفي كان ذات اشارة سالبة مما يدل على ان العلاقة بين المتغيرين كانت علاقة عكسية، كذلك يلاحظ ان قيمة معامل الارتباط كانت قيمته (-0.09)، وان هذا المعامل ظهر ذات دلالة غير معنوية وذلك من خلال قيمة P (0.249) والتي كانت اكبر من 0.05، بالإضافة الى ان كل من الحدين الأدنى (Lower) والاعلى (Upper) لحدود الثقة (95%Confidence Interval) والتي كانت قيمتهما (-0.225,-0.066)، كانتا مختلفتان في الاشارات عند مستوى معنوية (0.05). مما يؤدي الى قبول فرضية العدم والتي تنص على عدم وجود علاقة ارتباط معنوية بين بُعد الوعي الذاتي ومتغير انحراف السلوك الوظيفي، مما يعكس ضعف اهتمام المنظمة بهذا البعد. كذلك يلاحظ ان معامل الارتباط بين بُعد المنظور الاخلاقي الداخلي ومتغير انحراف السلوك الوظيفي كان ذات اشارة سالبة مما يدل على ان العلاقة بين المتغيرين كانت علاقة عكسية، كذلك يلاحظ ان قيمة معامل الارتباط كانت قيمته (-0.21)، وان هذا المعامل ظهر ذات دلالة معنوية وذلك من خلال قيمة P (0.004) والتي كانت اقل من 0.05، بالإضافة الى ان كل من الحدين الأدنى (Lower) والاعلى (Upper) لحدود الثقة والتي كانت قيمتهما (-0.343,-0.091)، كانتا متشابهتان في الاشارات عند مستوى معنوية (0.05). مما يؤدي

الى قبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين بُعد المنظور الاخلاقي الداخلي ومتغير انحراف السلوك الوظيفي. مما يعني أن ارتفاع المستوى الأخلاقي الداخلي لدى القادة يسهم في تقليل السلوكيات المنحرفة لدى العاملين. ويلاحظ أن معامل الارتباط بين بُعد المعالجة المتوازنة للمعلومات ومتغير انحراف السلوك الوظيفي كان ذات إشارة سالبة مما يدل على أن العلاقة بين المتغيرين كانت علاقة عكسية، كذلك يلاحظ أن قيمة معامل الارتباط كانت قيمته (-0.20)، وأن هذا المعامل ظهر ذات دلالة معنوية وذلك من خلال قيمة P (0.003) والتي كانت أقل من 0.05، بالإضافة الى أن كل من الحدين الأدنى (Lower) والأعلى (Upper) لحدود الثقة والتي كانت قيمتهما (-0.103, -0.326)، كانتا متشابهتان في الاشارات عند مستوى معنوية (0.05). مما يؤدي الى قبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين بُعد المعالجة المتوازنة للمعلومات ومتغير انحراف السلوك الوظيفي. وهذا ما يدل على أن القادة الذين يعالجون المعلومات بموضوعية ويأخذون بوجهات نظر متعددة يسهمون في تقليل السلوكيات المنحرفة. واخيراً يلاحظ أن معامل الارتباط بين بُعد الشفافية العلانية ومتغير انحراف السلوك الوظيفي كان ذات إشارة سالبة مما يدل على أن العلاقة بين المتغيرين كانت علاقة عكسية، كذلك يلاحظ أن قيمة معامل الارتباط كانت قيمته (-0.23)، وأن هذا المعامل ظهر ذات دلالة معنوية وذلك من خلال قيمة P (0.009) والتي كانت أقل من 0.05، بالإضافة الى أن كل من الحدين الأدنى (Lower) والأعلى (Upper) لحدود الثقة والتي كانت قيمتهما (-0.092, -0.337)، كانتا متشابهتان في الاشارات عند مستوى معنوية (0.05). مما يؤدي الى قبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين بُعد الشفافية العلانية ومتغير انحراف السلوك الوظيفي. ما يعني أن زيادة الصدق والانفتاح في تواصل القادة مع العاملين تسهم في الحد من السلوكيات المنحرفة. الجدول (13) العلاقة بين ابعاد متغير القيادة الاصلية ومتغير انحراف السلوك الوظيفي

القيمة الاحتمالية P-value	95% Confidence Interval		قيمة الارتباط	المتغير الثاني	اتجاه العلاقة	المتغير الاول
	Upper	Lower				
0.249	0.066	-0.225	-0.09	انحراف السلوك الوظيفي	<-->	الوعي الذاتي
0.004	-0.091	-0.343	-0.21		<-->	المنظور الاخلاقي الداخلي
0.003	-0.103	-0.326	-0.20		<-->	المعالجة المتوازنة للمعلومات
0.009	-0.092	-0.337	-0.23		<-->	الشفافية العلانية

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية AMOS V24
n=391

المبحث الخامس: الاستنتاجات والتوصيات والية التنفيذ

اولاً: الاستنتاجات

1- اظهرت نتائج تحليل علاقات الارتباط بروز علاقات ارتباط معنوية سالبة (عكسية) بين المتغيرين (القيادة الاصلية وانحراف السلوك الوظيفي) على المستويين الكلي والجزئي، وهذا يفسر لنا الدور الفاعل للقيادة الاصلية في الحد من انحراف السلوك الوظيفي.

2 - أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للمنظمة المبحوثة (عينة الدراسة) امتلاكها لقيادة أصيلة تتميز بمستوى وعي ذاتي ملموس، إلا أن هذا الوعي لا يصل إلى المستوى الطموح المرجو، مما يشير إلى وجود فرص لتحسين وتعزيز الوعي الذاتي لدى القادة لتحقيق أداء قيادي أكثر تميزاً وفاعلية.

- 3- أوضحت نتائج التحليل الإحصائي للمنظمة المبحوثة (عينة الدراسة) أن القادة يتمتعون بقيم ومعايير أخلاقية داخلية قوية توجه سلوكهم، مما يمكنهم من مقاومة الضغوط الخارجية بدلاً من السماح لها بالتحكم في تصرفاتهم.
- 4- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للمنظمة المبحوثة (عينة الدراسة) أن القادة يعتمدون على تحليل شامل لجميع البيانات الموضوعية ذات الصلة قبل اتخاذ القرارات، مما يعكس منهجية مبنية على الدقة والموضوعية في عملية اتخاذ القرار.
- 5- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للمنظمة المبحوثة (عينة الدراسة) أن القادة يتميزون بمشاركة المعلومات ذات الصلة بفاعلية، ويظهرون انفتاحاً في تبادل وإستقبال الملاحظات، كما يعبرون بوضوح عن الدوافع والأسباب الكامنة وراء قراراتهم، ويحرصون على تحقيق التوافق بين أقوالهم وأفعالهم، مما يعزز الشفافية والثقة داخل المنظمة.

ثانياً: التوصيات

- 1- ضرورة التركيز على تنمية هذا البُعد (الوعي الذاتي) من خلال برامج تطوير قيادي تهدف إلى تعزيز إدراك القادة لذواتهم، وانعكاس هذا الإدراك على سلوكهم المهني، بما يحد من انحراف السلوك الوظيفي. **آليات التنفيذ:** تنفيذ ورش عمل دورية تركّز على تطوير مهارات التأمل الذاتي والتقييم الشخصي للقادة.
- 2- ضرورة تعزيز هذا البُعد الأخلاقي (المنظور الأخلاقي الداخلي) وترسيخه في الممارسات الإدارية، لضمان استدامة الانضباط السلوكي الوظيفي والحد من الانحرافات. **آليات التنفيذ:** دمج القيم الأخلاقية في برامج التقييم والترقية لضمان توافق الأداء المهني مع المبادئ الداخلية للقادة..
- 3- ضرورة توسيع هذا السلوك التحليلي (المعالجة المتوازنة للمعلومات) وتوجيهه نحو دعم السلوكيات الوظيفية السليمة، من خلال تعزيز بيئة اتخاذ القرار المبني على الأدلة للحد من الانحرافات السلوكية في العمل. **آليات التنفيذ:** تطوير نظام دعم قرارات قائم على البيانات يربط بين مؤشرات الأداء والسلوك الوظيفي، بما يسمح للقادة برصد الأنماط غير السليمة واتخاذ إجراءات استباقية.
- 4- ضرورة تعزيز هذا البعد القيادي (الشفافية العلائقية) لخلق بيئة عمل تتسم بالثقة المتبادلة، مما يسهم في تقليل فرص الانحراف السلوكي من خلال الوضوح والاتساق بين التوجهات الإدارية والممارسات الفعلية. **آليات التنفيذ:** إطلاق مبادرة "القرار المفتوح"، بحيث تُعرض مبررات القرارات الإدارية الهامة بشفافية على الموظفين ضمن اجتماعات دورية أو تقارير داخلية.

المصادر:

- 1 Abid, T., Altaf, M., Yousaf, U., & Bagram, M. (2012). "Entrepreneur as an authentic leader: A study of small and medium sized enterprises in Pakistan." *Management Science Letters*, 2, 2355–2360.
- 2 Albert, J., & Vadla, K. (2009). "Authentic leadership development in the classroom: A narrative approach." *Journal of Leadership Education*, 8(1), 72–92.
- 3 Avolio, B., & Gardner, W. (2005). "Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership." *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338.
- 4 Azanza, G., Moriano, J., & Molero, F. (2013). "Authentic leadership and organizational culture as drivers of employees' job satisfaction." *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29, 45–50.
- 5 Campayne, C., Jantuah, C., & Shook, L. (2011). "Authentic Leadership Coaching." *EY Driving Growth Series*, EY.

- 6 Caza, A., & Bagozzi, R. (2010). "Psychological capital and authentic leadership: measurement, gender, and cultural extension." *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 2(1), 53–70.
- 7 Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G., & Avey, J. (2009). "Authentic leadership and positive psychological capital: The mediating role of trust at the group level of analysis." *Organizational Studies*, 15(3), 227–240.
- 8 Cottrill, M., Lopez, S., & Hoffman, J. (2013). "Inclusions and self-esteem as mediators between authentic leadership and organizational citizenship behaviors." In *Authentic Leadership: Fostering Ethical Cultures, Employee Engagement, and Organizational Resilience in Complex Environments* (Emerald).
- 9 Crowley, K. (2012). "CEO perspective entrepreneurship with a point of view." *South Asian Journal of Global Business Research*, 1(2), 177–182.
- 10 Duignan, P., & Bhindi, N. (1997). "Authenticity in leadership: An emerging perspective." *Journal of Educational Administration*, 35(3), 195–209.
- 11 Eigel, K., & Kuhnert, K. (2005). "Authentic development: Leadership development level and executive effectiveness." *Monographs in Leadership and Management*, 3, 357–385.
- 12 George, B. (2003). *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value* (1st ed., p. 18). Jossey-Bass.
- 13 Hassan, A., & Ahmed, F. (2011). "Authentic leadership, trust and work engagement." *International Journal of Human and Social Sciences*, 6(3), 164–170.
- 14 Henderson, J., & Hoy, W. (1983). "Leader authenticity: The development and test of an operational measure." *Educational and Psychological Research*, 3(2), 63–75.
- 15 Laschinger, H., Wong, C., & Grau, A. (2012). "The influence of authentic leadership on newly nurses' experiences of workplace bullying, burnout and retention outcomes: A cross-sectional study." *International Journal of Nursing Studies*, 49, 1266–1276.
- 16 Luthans, F., & Avolio, B. (2003). "Authentic leadership: A positive developmental approach." In K. S. Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship* (pp. 241–261). Barrett-Koehler.
- 17 Maldonado, N. L. (2012). *The influence of trait-emotional intelligence on authentic leadership and effective conflict management in healthcare organizations* (Doctoral dissertation).
- 18 Mazutis, D. (2011). *Cases in Leadership*. Sage Publications.
- 19 McKenna, B., Rooney, D., & Boal, K. (2009). "Wisdom principles as a meta-theoretical basis for evaluating leadership." *The Leadership Quarterly*, 20, 177–190.
- 20 Neider, L., & Schriesheim, C. (2011). "The Authentic Leadership Inventory (ALI): Development and empirical tests." *The Leadership Quarterly*, 22, 1146–1164.
- 21 Novicevic, M., Davis, W., Dorn, F., Buckley, M., & Brown, J. (2005). "Barnard on conflicts of responsibility: Implications for today's perspectives on transformational and authentic leadership." *Management Decision*, 43(10), 1396–1409.
- 22 Opatokun, K., Hasim, C., & Hassan, S. (2014). "Authentic leadership in higher learning institution: A case study of International Islamic University Malaysia (IIUM)." *International Journal of Leadership Studies*, 8(1), 44–60.
- 23 Pauchant, T. (2005). "Integral leadership: A research proposal." *Journal of Organizational Change Management*, 18(3), 211–229.
- 24 Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & Cunha, M. P. (2012). "Authentic leadership." *Journal of Business Research*, 65(3), 429–437.
- 25 Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). "A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study." *Academy of Management Journal*, 38(2), 555–572.

- 26 Shamir, B., & Eilam, G. (2005). "What's your story? A life-stories approach to authentic leadership development." *The Leadership Quarterly*, 16, 395–417.
- 27 Sparrowe, R. (2005). "Authentic leadership and the narrative self." *The Leadership Quarterly*, 16, 419–439.
- 28 Tobias, R. (2011). "Authentic Leadership: Do I Have It? Do I Want It? And If I Want It How Might I Get It?" 2nd Annual Key Conference, Public Sector Executive Education, American University, USA.
- 29 Verbos, A., Gerard, J., Forshey, B., Harding, C., & Miller, J. (2007). "The positive ethical organization: Enacting a living code of ethics and ethical organizational identity." *Journal of Business Ethics*, 76, 17–33.
- 30 Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). "Authentic leadership measure." *Journal of Management*, 34(1), 89–126.
- 31 Walton, R. E. (1975). "Quality of work life: What is it?" *Sloan Management Review*, 15(1).
- 32 Weiss, T., & Kolberg, S. (2003). *Coaching competencies and corporate leadership*. CRC Press LLC.
- 33 Zamahani, M., Ghorbani, V., & Rezaei, F. (2011). "Impact of authentic leadership and psychological capital on followers' trust and performance." *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(12), 658–667.
- 34 Zhu, W., Avolio, B., Riggio, R., & Sosik, J. (2011). "The effect of authentic transformational leadership on follower and group ethics." *The Leadership Quarterly*, 22, 801–817.
- 35 Zhu, W., May, D., & Avolio, B. (2004). "The impact of ethical leadership behavior on employee outcomes: The role of psychological empowerment and authenticity." *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11(1), 16–26.
- 36 Artikel, J., et al. (2023). *Workplace Deviance and Its Impact on Organizational Performance*. *Journal of Business Ethics*, 178(2), 301-315.
- 37 Kumar, R., & Sharma, P. (2022). *The Role of Organizational Culture in Preventing Employee Deviant Behavior*. *International Journal of Management Studies*, 9(1), 45-60.
- 38 Lee, H., et al. (2021). *Stress and Deviant Behavior in the Workplace: A Meta-Analysis*. *Work & Stress*, 35(3), 217-235.
- 39 Al-Shammari, F., & Al-Kandari, M. (2024). *Factors Influencing Employee Deviant Behavior in Public Sector Organizations*. *Public Administration Review*, 84(4), 710-724.