



**Tikrit Journal of Administrative
And Economics Sciences**

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

ISSN: 1813-1719 (Print)



The role of visionary leadership in reducing Functional Deviation An exploratory study of the opinions of a sample of administrative leaders for university of Mosul

Researcher: Ahmad Qutaiba Abdulla
College of Administration and Economics
University of Mosul

Ahmad.qutiba.95@gmail.com

Assist. Prof. Dr. Ahmad Hussein Al-jarjay
College of Administration and Economics
University of Mosul

Ahmad_hussain@uomosul.edu.iq

Abstract

The research aims to show the role of visionary leadership in reducing job deviation an exploratory study of the opinions of a sample of administrative leaders at the University of Mosul. The study community included the administrative leaders at the University of Mosul, which number (190). Where the questionnaire form was distributed to a sample of (181) (146) valid and used statistical methods, including the analytical descriptive approach in the analysis of data and the extraction of results using the statistical program SPSS. The research reached the most important conclusions that there is a correlation and impact of significance significant statistic between the visionary leadership variable and the dependent variable Reduction of functional deviation.

Keywords: Visionary leadership, Functional Deviation.

دور القيادة الرؤيوية في الحد من الانحراف الوظيفي
دراسة الاستطلاعية لآراء عينة من القيادات الادارية في جامعة الموصل

أ.م. د. احمد حسين الجرجري
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة الموصل

الباحث: احمد قتيبة عبد الله
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة الموصل

المستخلص:

يهدف البحث إلى بيان دور القيادة الرؤيوية في الحد من الانحراف الوظيفي دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الادارية في جامعة الموصل اشتمل مجتمع الدراسة على القيادات الإدارية في جامعة الموصل والبالغ عددها (190)، حيث تم توزيع استمارة الاستبيان على عينة قدرها (181) تم استرجاع (146) صالح واستخدمت أساليب احصائية منها المنهج الوصفي التحليلي في تحليل البيانات واستخراج النتائج باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS وتوصل البحث إلى أهم استنتاجات أنه يوجد علاقة ارتباط وأثر ذات دلالة إحصائية معنوية بين المتغير القيادية الرؤيوية والمتغير المعتمد الحد من الانحراف الوظيفي.
الكلمات المفتاحية: القيادة الرؤيوية، الانحراف الوظيفي.

المقدمة

تعطي المنظمات المعاصرة أهمية كبيرة للقيادة لما لها من تأثير مباشر في المورد البشري وسلوكياتهم في هذه المنظمات، وبالتالي يرتبط أداء المنظمة سواء كانت الخدمية أو الإنتاجية بشكل وثيق بنمط القيادة فيها، صحيح أن القيادة الناجحة ليست العنصر الوحيد في الأداء الناجح وإنما تعتبر أهم عنصر فيه، إذ يمكن للقيادة الجيدة وذات التصور والرؤية المستقبلية الواضحة أن تحول المنظمة من حالة التفكك والتردي إلى منظمة قوية وناجحة.

تعتبر القيادة الرؤيوية من الأنماط المهمة للقائد، التي يتوقف عليها نجاحه متمثلة بقدرته على إنشاء تصور جديد عن حالة مرغوبة في المستقبل تسعى المنظمة لبلوغها، وتجاوز الأنماط التقليدية وممارسة دورها على وفق المتطلبات والاتجاهات المعاصرة من أجل التغلب على التحديات والمشاكل التي تواجهها ومن أهم هذه المشاكل هي ظاهرة الانحراف الوظيفي.

إذ تعد ظاهرة الانحراف الوظيفي من الظواهر التي عانت منها المجتمعات الانسانية على اختلافاتها، بسبب كثرة أساليبها وتنوعها وتعدد أسباب تفشيها في الدول والمنظمات أيضا فهي تأخذ عدة اشكال منها (الرشوة والاختلاس والمحسوبية والمحابة) جاءت هذه الورقة لتسليط الضوء على هذه الظاهرة وبيان دور القيادة الرؤيوية في الحد منها. تضمن البحث أربعة مباحث المبحث الأول منهجية الدراسة، أما المبحث الثاني الجانب النظري القيادة الرؤيوية والانحراف الوظيفي أما المبحث الثالث الجانب العملي والمبحث الرابع الاستنتاجات وبعض التوصيات.

المحور الأول: الإطار المنهجي للبحث

أولاً. مشكلة البحث: يعتبر موضوع القيادة الرؤيوية من المواضيع المهمة الحديثة التي نالت اهتمام كبير في الفترة الاخيرة لدورها الكبير في سير عمل المنظمات، وذلك بسبب التغييرات والحركة الدائمة للبيئة التي تحيط في المنظمة، الأمر الذي يدفع قادة المنظمة لامتلاك تصور رؤية مستقبلية للمنظمة، ويعد الانحراف الوظيفي من المشاكل الادارية السلبية والتحديات التي تواجه قادة المنظمات، والتي يجب عليهم التقليل من التصرفات الفوضوية والمحابة والوساطة والرشوة التي تصدر من بعض الموظفين. وبناء على ذلك تم تحديد مشكلة البحث بالنقاط الآتية.

١. ما مدى تفهم قيادات المنظمة للقيادة الرؤيوية؟

٢. ما مدى تفهم القيادات للانحراف الوظيفي في المنظمة المبحوثة؟

٣. هل هناك علاقة ارتباط بين القيادة الرؤيوية والحد الانحراف الوظيفي؟

٤. هل تؤثر القيادة الرؤيوية في الحد الانحراف الوظيفي في المنظمة المبحوثة؟

ثانياً. أهمية الدراسة: يستمد هذا البحث أهميته من أهمية الموضوع الذي يتناوله وهو القيادة الرؤيوية وعلاقتها بالحد من الانحراف الوظيفي، وتبرز تلك الأهمية كونها الاولى من نوعها التي تربط بين هذين المتغيرين.

الأهمية العلمية: تتجلى أهمية الدراسة من أهمية القيادة الرؤيوية ومساعدة المنظمة المبحوثة في التعرف على ظاهرة الانحراف الوظيفي:

الأهمية الميدانية: تكمن الأهمية الميدانية للدراسة عن طريق تقديم الأسس العلمية التي يمكن أن تستند إليها المنظمة المبحوثة عن طريق الربط بين بعدي البحث الأول يتعلق بالقيادة الرؤيوية والثاني الحد الانحراف الوظيفي.

ثالثاً. أهداف الدراسة: بعد الاطلاع على مشكلة الدراسة والانتها من صياغة أسئلتها وبعد تحديد أهميتها، سيتم صياغة مجموعة من الأهداف التي تسعى الدراسة الوصول إليها وهي:

١. بيان دور القيادة الرؤيوية في الحد من الانحراف الوظيفي.
٢. التعرف على ظاهرة الانحراف الوظيفي في منظمات الاعمال.
٣. التعرف علاقة الارتباط بين القيادة الرؤيوية والانحراف الوظيفي.

رابعاً. مخطط الدراسة الافتراضي: صمم مخطط الدراسة بوصفه مخططاً فرضياً لدراسة العلاقات التي حددتها مشكلة الدراسة وتساؤلاتها والتي اوضحت متغيري القيادة الرؤيوية والانحراف الوظيفي، حيث يبين الشكل علاقة الارتباط والأثر بين المتغيرين



الشكل (١): المخطط الافتراضي للدراسة

خامساً. فرضيات البحث: للإجابة على إشكاليه الدراسة والتعمق في دراستها تم وضع فهم للدراسة يتطلب تحليل الإشكالية محل الدراسة واختبار صحة مجموعه من الفرضيات هي:

❖ الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الرؤيوية والحد من الانحراف الوظيفي.

❖ الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين القيادة الرؤيوية والحد من الانحراف الوظيفي.

المحور الثاني: الإطار النظري للبحث

اولاً. القيادة الرؤيوية: تحظى القيادة الرؤيوية بأهمية بارزة وفاعلة في المنظمات من خلال الدور الذي يلعبه القادة داخل المنظمات، ونتيجة للتغيرات السريعة والشديدة في عالمنا اليوم وما صاحبها من منافسة كبيرة أدت إلى ضرورة أن تكون هناك قيادة قادرة على وضع رؤية مستقبلية لمنظماتهم والتنبؤ بما سيكون عليه في المستقبل (التميمي، ٢٠١٦: ٢٠).

١. مفهوم القيادة الرؤيوية: تعد القيادة الرؤيوية أحد أهم انماط القيادة الناجحة، والتي تمتاز برؤية خاصة تعكس قدرة القائد على إدراك المستقبل بصورة دقيقة، عن طريق تصور التحديات المستقبلية ووضع الحلول المناسبة لتجاوزها، (Rawolle, 2010: 3) لذلك تباينت الآراء حول إعطاء مفهوم موحد وثابت للقيادة الرؤيوية والجدول رقم (١) أدناه يوضح عدد من آراء الباحثين والكتاب حول القيادة الرؤيوية.

الجدول (١): بعض المفاهيم حول القيادة الرؤيوية

ت	الباحث	المفهوم
١	(Mukti, 2018: 80)	هي قدرة القائد على وصف الرؤية بوضوح وإضفاء الطابع الاجتماعي على تلك الرؤية من خلال الأفكار الإبداعية والمبتكرة، سواء كانت نتيجة للتفاعلات التي تم الحصول عليها من موافقة أعضاء المنظمة أو أصحاب المصلحة.
٢	(عويضة، ٢٠٢١: ١٥)	القدرة على بناء صورة مستقبلية واضحة ومشتركة للمنظمة، وتحفيز المورسين على تبنيها وتحقيقها.
٣	(السيد محمد، ٢٠٢١: ٢٥٥)	قادة يركزون على بناء رؤية للأهداف والغايات المحددة للعمل الفردي والجماعي، وتشخيص احتياجات المرؤوسين بالشكل الذي يزيد من رضاهم الوظيفي، وينشئ خطه عمل ملائمة لتلك الاحتياجات.

المصدر من اعداد الباحثين بالاعتماد على المصادر الواردة فيه.

وبالاتساق مع ما سبق يمكن تعريف القيادة الرؤيوية بأنها تصور ورؤية لمستقبل المنظمة، يهدف القائد الوصول إليها بمساعدة مرؤوسيه، وبواسطة أسلوب متسق مع رؤية وقيم وأعراف المرؤوسين، وتتمثل القيادة الرؤيوية بمجموعة من القدرات والمهارات التي طورها القائد من أجل تحفيز مرؤوسيه بطريقة مؤثرة من أجل الوصول إلى على مستويات الابداع والابتكار.

٢. أهمية القيادة الرؤيوية: تشير القيادة الرؤيوية إلى توضيح رؤية المنظمة المستقبلية، إذ يمكن للقائد الرؤيوي من إيصال الرؤية بفاعلية أكثر إلى المرؤوسين، حيث تكمن أهمية القيادة الرؤيوية ومزاياها من خلال الواقع العملي والمهام والتطبيقات التي يمارسها قادتها، ويمكن إيجاز أهمية القيادة الرؤيوية حسب الكاتب (Taylor, et al., 2014: 566-583) بالآتي:

أ. تعزيز كفاءة مكان العمل.

ب. توفير التدريب حسب اتجاهات العاملين في مكان العمل.

ج. اتخاذ القرار بالشكل الذي يسمح للمنظمة من تعزيز نفسها.

وذكر (Dhammika, 2014: 13)، (Attiea, T. T., 2019) إلى أن أهمية القيادة

الرؤيوية بالآتي:

❖ قدرتها على تطوير الخطط الاستراتيجية بما يتلاءم مع رؤية المنظمة المستقبلية

❖ تساهم القيادة الرؤيوية في وضع المبادئ والقواعد التي توجه المنظمة لإحداث التغيير.

❖ القائد الرؤيوي هو المسؤول عن التطلعات المستقبلية للمنظمة وإيصالها للمرؤوسين، وحثهم على تبنيها وتنفيذها من أجل الارتقاء بالمنظمة إلى المستقبل الذي يطمحون إليه

٣. ابعاد القيادة الرؤيوية: تتضمن القيادة الرؤيوية على مجموعة من الأبعاد تعد ضرورية وأساسية لنجاح عمل المنظمة، وهذه الأبعاد هي (الرؤية، التمكين، القيم، الإلهام) وتم اعتماد هذه الأبعاد بالاستناد إلى (Manning & Kent, 2003: 56).

أ. الرؤية: تمثل الرؤية صورة لمستقبل المنظمة وأقسامها ومنها تقرر الأهداف، وتعد الرؤية بمثابة بيان رسمي يصف ما ترغب المنظمة تحقيقه على المدى البعيد، وتوضيح الإطار الزمني للوصول

إلى الأهداف المرسومة (Almog-Bareket, 2012: 435). وتعرف الرؤية على أنها مجموعة سياقات تحاول أن تعكس مستقبل المنظمة بصورة وصفية بحيث توضح شكل هذه المنظمة في الأيام المقبلة (Anshar, 2017: 54)، وتعرف الرؤية أيضا على أنها تصور يحدد اتجاهات المنظمة في المستقبل وما يمكن بلوغه من خلال التخطيط الاستراتيجي السليم وعلى المستويات التنظيمية كافة (Van Knippenberg & Stam 2014: 246).

ب. التمكين: يعد التمكين أهم العناصر الواجب ضمانها في القيادة الرؤيوية إذ ينظر إليه على أنه مفهوم مساند للرؤية وذلك من خلال توزيع المهام والصلاحيات للأفراد وجعلهم جزء محوري في المنظمات (Berraies et al., 2014: 87).

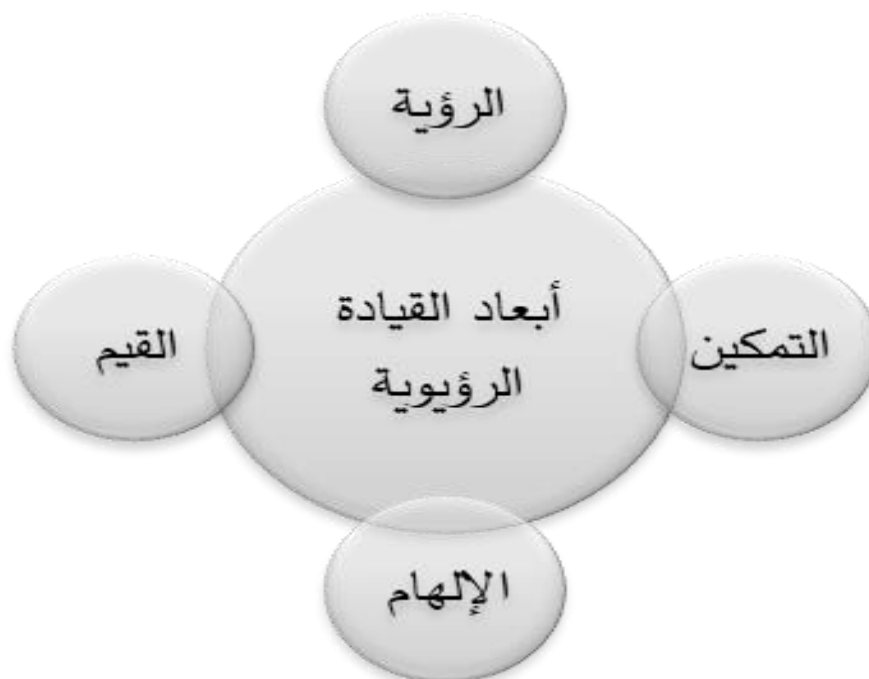
يعرف التمكين على أنه مجموعة من الممارسات التشجيعية للموظفين ضمن بيئتهم وتشمل ثقافتهم التنظيمية، حيث يعظم هذا المفهوم من قيمة المسؤولية الفردية في جميع المستويات (McShane & Glinow, 2017: 103)، فضلا عن ذلك يعد التمكين السلطة الإدارية التي تهدف إلى تحقيق جملة من المصالح المنظمة على الأمد الطويل والمتصلة في تحقيق الأهداف المستقبلية ويرى البعض ان التمكين هو ذلك الشعور الذي يتصف بالقوة والهادف لاتخاذ القرارات حيال الأعمال في المنظمات، ويعرف على أنه استراتيجية إدارية وقيادية تتضمن الحوافز المشجعة لإطلاق العنان للقوى الكامنة عند الأفراد لإشراكهم ضمن العمليات التخطيطية الهادفة لرسم مستقبل المنظمة (Voegtlin, et al., 2015: 359).

ج. القيم: تعد القيم من العناصر الأساسية لبناء الثقافة الشخصية للفرد والمنظمة والمجتمع، بكونها أحد المكونات الأساسية للشخصية لتأثيرها في سلوك الأفراد والمجتمع وتوجهاتهم، وهي توفر اطارا مهم لتوجيه سلوك الأفراد والجماعات التنظيمية داخل المنظمات وخارجها.

تعرف القيم على أنها المزيج أو الخلطة السرية التي تتضمن على جميع المبادئ والمعتقدات والمعايير المكتسبة لدى الأفراد والتصرفات الصادرة من قبلهم جراء تفاعلهم مع موقف معين، بالإضافة إلى أنها الخبرة التراكمية المكتسبة إذ يمكن لها بأن تتمثل وتظهر من خلال اهتمامات الأفراد وسلوكياتهم (Kurland, et al., 2010: 19) أن للقيادة الرؤيوية وما تحمله من قيم تعد محفز إيجابية للأفراد من خلال ما تسهم به من تعريف القائد بما يمتلكه المرؤوسين من قيم جوهرية، وبالاعتماد عليها يمكنها من توجيههم للأداء بشكل استثنائي وغير متوقع (Podsakoff, et al., 2016: 88).

د. الإلهام: يعد الإلهام مكون مهم وأساسي للقيادة الرؤيوية، إذ إن القائد الذي يتميز بالقدرة الإلهامية يمكنه التأثير بالآخرين بكل اقتدار ويسهم في تغيير سلوكياتهم الحالية إلى سلوكيات جديدة (Avramenko, 2014: 117)، ويتم ذلك عن طريق تنشيط وتحفيز الآخرين لتقبل التغيير والتكيف مع الوضع الجديد وغرس الإيمان لديهم بالرؤية الخاصة به (Daft, 2020: 434).

يعرف الإلهام على أنه جهد تشاركي يتم من خلال التعاون الجماعي بين القادة المرؤوسين في المنظمة وذلك من خلال تزويد القادة بدعم تحفيزي ومعنوي وتمكين يساعدهم من تحمل المسؤوليات بكل ثقة ويسهم في تحقيق النجاح (Rowe, 2012: 231).



الشكل (٢): أبعاد القيادة الرؤيوية

المصدر: بتصريف الباحث بالاعتماد على دراسة.

Manning, George & Curtis, Kent, (2003), The Art of Leadership, printed on the Hill, USA.p153

ثانياً. **الانحراف الوظيفي**: تعد ظاهرة انحراف السلوك الوظيفي من المفاهيم التي طالما عانت منها المجتمعات الإنسانية على اختلافاتها، نظراً لكثرة أساليبها وتنوع سبل تغلغلها في مفاصل الدول والمجتمعات بل والمؤسسات أيضاً، فهي تأخذ تارة معنى الرشوة، وأخرى تأخذ معنى الاختلاس، وفي ثالثة تأخذ معنى المحاباة، أو التزوير، أو الحياد عن الحق، أو سوء استخدام السلطة والضرر بالصالح العام، أو المتاجرة بالنفوذ، أو التلاعب بالمال العام وتبديده. (الخطيب، ٢٠١٨: ٢)

١. **مفهوم الانحراف الوظيفي**: تعد ظاهرة الانحراف الوظيفي من الظواهر المركبة التي تختلط فيها الأبعاد الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، مما يجعلها حالة مرضية تؤدي إلى اختلال العمل الإداري بالإدارات العمومية مما ينتج عنه هدر في الموارد المالية والبشرية (داسه، ٢٠٢١: ٢٦٦). الجدول رقم (٢) أدناه يوضح عدد من المفاهيم التي تناولها الكتاب والباحثين حول الانحراف الوظيفي.

الجدول (٢) عدد من المفاهيم المتعلقة بالانحراف الوظيفي

ت	الباحث	المفهوم
1	(جبلي، ٢٠١٥: ٨٥)	التصرف الخارج عن الضوابط والمعايير والاختلاقيات والقيم الوظيفية السائدة في المنظمة التي ينتمي إليها الموظف، وعدم امتثاله لآلياتها، بشكل يلحق الضرر والأذى بالآخرين
2	Etodike et al., 2020: 72	القدرة على بناء صورة مستقبلية واضحة ومشتركة للمنظمة، وتحفيز المورسين على تبنيها وتحقيقها

ت	الباحث	المفهوم
3	Shah et al., 2021: 77	قادة يركزون على بناء رؤية للأهداف والغايات المحددة للعمل الفردي والجماعي، وتشخيص احتياجات المرؤوسين بالشكل الذي يزيد من رضاهم الوظيفي، وينشئ خطه عمل ملائمة لتلك الاحتياجات.

المصدر من اعداد الباحثين بالاعتماد على المصادر الواردة فيه.

وبالاعتماد على ما ورد في الجدول رقم (٢) يمكن تعريف الانحراف الوظيفي على أنه السلوكيات التي تصدر عن الموظفين والتي تكون مخالفة المعايير والقواعد الأساسية التي تعمل بها المنظمة، والتي تهدد عمل المنظمة واستقرارها.

٢. **انواع الانحراف الوظيفي:** يقسم الانحراف الوظيفي على قسمين رئيسيين هما (الخطيب، ٢٠١٨: ١١).

أ. **الانحراف الوظيفي غير المقصود:** هو الانحراف الذي ينتهك فيه الموظف القانون والأنظمة والمعايير دون قصد سيء بسبب الإهمال واللامبالاة، وهذا الإهمال لا يرقى إلى مستوى الفساد الإداري، لكنه انحراف يعاقب عليه القانون، وقد يؤدي إذا لم يعالج إلى فساد إداري.

ب. **الانحراف الوظيفي المقصود:** هو الأخطر لأنه يتم بقصد من الموظف وبتخطيط مسبق وإصرار في مختلف الصور عبر أخذ الرشاوى، والاختلاس، والغش، والتزوير، والتهرب الوظيفي وغيره، يتطور مع الوقت ليصبح فساد.

٣. **اليات علاج الانحراف الوظيفي:** إن ظاهرة الانحراف الوظيفي تشبه ما يصاب به الإنسان من أمراض، بسبب ما تتركه من آثار سلبية على العمل والموظف والإدارة، وهي متعددة ومتداخلة قد تأخذ صورة متعددة، إلا أن علاجها يتطلب إتباع آليات علاجية محكمة، ونظرا لما لها من تأثيرات سلبية على المجتمع بشكل عام والمنظمات بشكل خاص.

أشار (جبلي، ٢٠١٥: ٢٠٣-٢٠٤) إلى مجموعة آليات نوجزها بالآتي:

أ. **تفعيل الاستراتيجيات المضادة للانحراف الوظيفي وإعطاء قيمة لتشريع العمل والشفافية المطلقة بما لا يدع مجال للشك والوضوح في تطبيقه، والعقوبات الصارمة في حق المخالفين**
 ب. **توعية الموظفين لهذه الظاهرة الخطيرة وتداعياتها وتأثيرها على المجتمع وأخلاقياتهم ودورهم في الإخبار عن حالات الإحراق في مؤسساتهم**

ج. **تحسين الظروف المعيشية للموظفين من خلال إيجاد منصب وظيفي مناسب لكل موظف تناسب وضعه الاجتماعي والاسري ويتناسب مع الظروف المعيشية للبلد.**

د. **وضع الشخص المناسب في المكان المناسب بالاعتماد على الكفاءة والابداع العلمي وعدم الاعتماد على العلاقات الشخصية والمحسوبية والواسطة والعلاقات الاسرية.**

ومن الآليات المتبعة في الحد من هذه الظاهرة كما أشار لها (داسة، ٢٠٢١: ٢٧١)

❖ **التنمية الأخلاقية للموظف العام:** تعتبر التنمية الأخلاقية للموظف العام من أهم الآليات الحديثة في علاج الانحراف الوظيفي، حيث تعرف التنمية الأخلاقية للموظف هي العملية التي تهتم بالموظف وتجعله محورا لها، عن طريق إحداث تغييرات في المبادئ والقواعد والمحددات المنظمة لسلوكه الإداري، وذلك بتحديد حقوقه وواجباته ومسؤولياته قصد ضبط سلوكه الوظيفي وتوجيهه نحو الصلاح ومنعه من الانحراف، فتستقيم من خلال هذه التنمية حياته المهنية وتتنز شخصيته الإدارية

مما يحسن تعامله مع مجتمعه الوظيفي على نحو يحقق الغاية من وجوده في هذه الإدارة على أكمل وجه.

❖ **التأسيس لنظام تأديبي فعال:** إن وضع وبناء نظام تأديبي فعال يعد من أهم الطرق والآليات العلاجية لظاهرة الانحراف الوظيفي، فالنظام التأديبي الفعال هو النظام الوقائي، الذي يسعى إلى التلويح بالعقاب من بعيد، لمنع وقوع المخالفات والسلوكيات الإنحرافية ولمنع تكرارها في حالة حدوثها، إذ إن العقوبات لم تعد غايتها بحد ذاتها، وإنما هي وسيلة لتحقيق الإصلاح وتعديل السلوكيات الشاذة إلى سلوكيات وتصرفات مرغوب فيها إن هذا التوجه في بناء النظام التأديبي الفعال، يبرز كذلك ضرورة تنظيم ممارسات التأديب وترشيدها خدمة للإدارة والموظفين معاً، إذ إن العمل على ترشيد الممارسة التأديبية من شأنه تدعيم الطابع البيداغوجي ويخلق لدى الموظفين الدافعية للعمل ويمنعهم من الوقوع في التصرفات والسلوكيات الإنحرافية غير المرغوب فيها.

المحور الثالث: الجانب العملي للبحث

أولاً. الوصف الاحصائي لمتغيرات الدراسة:

١. الوصف الاحصائي لمتغير القيادة الرؤيوية: يوضح الجدول رقم (4) المتغيرات (X8-X14) والتي تمثل ب القيادة الرؤيوية، حيث امتلك هذا البعد وسط حسابي (3.944) وبانحراف معياري (0.807) ومعامل اختلاف (20.480) وشدة استجابة (78.897). أما نسبة الاتفاق العام لهذا البعد فقد بلغت (74.3). كما أن المتغير X9 (تلعب إدارة المنظمة دور كبير في حث الأفراد العاملين على الأداء المتميز) قد حقق أعلى نسبة اتفاق بين متغيرات هذا البعد بنسبة بلغت قيمتها (84.9) وبوسط حسابي قدره (4.137) وبانحراف معياري (0.748) وبشدة استجابة بلغت (82.74) وإن المتغير X10 (تحتضن إدارة المنظمة تصورات الأفراد العاملين وتتفاعل معها) قد حقق أقل نسبة اتفاق والتي بلغت (70.5) بوسط حسابي قدره (3.863) وبانحراف معياري (0.756) وبلغ (77.26) من شدة استجابة

الجدول (٤): المعدل العام والتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية

ومعامل الاختلاف ونسب الاستجابة للقيادة الرؤيوية

اسم المتغير	رمز المتغير	قياس الاستجابة												الوسط الحسابي	الانحراف القياسي	معامل الاختلاف	شدة الاستجابة
		اتفق بشدة				اتفق				محايد							
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%				
القيادة الرؤيوية	X8	36	24.7	77	52.7	29	19.9	4	2.7	0	0.0	3.993	0.747	18.707	79.86		
	X9	47	32.2	77	52.7	17	11.6	5	3.4	0	0.0	4.137	0.748	18.080	82.74		
	X10	30	20.5	73	50.0	39	26.7	4	2.7	0	0.0	3.863	0.756	19.570	77.26		
	X11	47	32.2	56	38.4	34	23.3	8	5.5	1	0.2	3.958	0.916	23.143	79.16		
	X12	36	24.7	69	47.3	30	20.5	11	7.5	0	0.0	3.890	0.864	22.210	77.8		
	X13	27	18.5	80	54.8	33	22.6	6	4.1	0	0.0	3.876	0.751	19.375	77.52		
	X14	37	25.3	68	46.6	30	20.5	11	7.5	0	0.0	3.897	0.868	22.273	77.94		
المعدل العام		74.3				20.7				4.77				3.944	0.807	20.480	78.897

المصدر: من إعداد الباحثين الاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V26).

١. الوصف الإحصائي لمتغير الانحراف الوظيفي: يوضح الجدول رقم (5) المتغيرات (y8-y14) والتي تمثل ب الانحراف الوظيفي، حيث امتلك هذا البعد وسط حسابي (3.792) وانحراف معياري (0.849) ومعامل اختلاف (22.404) وشدة استجابة 75.84. أما نسبة الاتفاق العام لهذا البعد فقد بلغت (67.57). كما أن المتغير y14 (تعتمد إدارة المنظمة على الأفراد العاملين ذوي الخبرة الإدارية في سير عمليات المنظمة) قد حقق أعلى نسبة اتفاق بين متغيرات هذا البعد بنسبة بلغت قيمتها (75.4) وبوسط حسابي قدره 3.958 وانحراف معياري (0.901) وبشدة استجابة بلغت (79.16) وإن المتغير y13 (تكشف إدارة المنظمة عن المخاطر الناتجة عن حالات الانحراف الوظيفي) قد حقق أقل نسبة اتفاق والتي بلغت (59.6) بوسط حسابي قدره (3.684) وانحراف معياري (0.803) وبلغ (73.68) من شدة استجابة.

الجدول (٥): المعدل العام والتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ونسب الاستجابة لبعد الانحراف الوظيفي

اسم المتغير	رمز المتغير	قياس الاستجابة												الانحراف الوظيفي
		اتفاق بشدة		اتفاق		محايد		اتفاق		لا اتفاق بشدة		الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	شدة الاستجابة
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
	y8	16.4	24	54.1	79	19.9	29	6.2	9	3.4	5	0.925	24.739	74.78
	y9	19.9	29	54.8	80	22.6	33	1.4	2	1.4	2	0.773	19.800	78.08
	y10	20.5	30	47.9	70	23.3	34	8.2	12	0.0	0	0.857	22.505	76.16
	y11	16.4	24	46.6	68	29.5	43	7.5	11	0.0	0	0.828	22.264	74.38
	y12	18.5	27	43.2	63	32.9	48	4.1	6	1.4	2	0.857	22.963	74.64
	y13	15.1	22	44.5	65	34.2	50	6.2	9	0.0	0	0.803	21.796	73.68
	y14	28.8	42	46.6	68	17.8	26	5.5	8	1.4	2	0.901	22.764	79.16
المعدل العام		67.57		25.7		6.66		3.792		0.849		22.404		75.84

المصدر: من إعداد الباحثين الاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V26).
ثالثاً. فرضيات الدراسة:

١. الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الرؤيوية والانحراف الوظيفي.

الجدول (٦): معامل الارتباط بين القيادة الرؤيوية والانحراف الوظيفي

	Measure	القيادة الرؤيوية
الانحراف الوظيفي	Correlation	0.584
	P-value	0.000
	N	146

المصدر من إعداد الباحثين الاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V26).

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين متغير القيادة الرؤيوية ومتغير الحد من الانحراف الوظيفي والتي بلغت (0.584)، كما إن هذه العلاقة طردية وذلك لأن قيمة معامل الارتباط موجب الإشارة، وذات دلالة معنوية وذلك لأن قيمة P (0.000) أقل من (0.05)، أي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين متغير القيادة الرؤيوية ومتغير الحد من الانحراف الوظيفي.

٢. **الفرضية الرئيسية الثانية:** لا يوجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير القيادة الرؤيوية في الحد من الانحراف الوظيفي في المنظمة المبحوثة

الجدول (٧) قيم تحليل الأثر لمتغير القيادة الرؤيوية في متغير الانحراف الوظيفي

R ²	P	Confidence Interval 95%		S.E.	Estimate	المتغير المؤثر به	مسار التأثير	المتغير المؤثر
		Upper Bound	Lower Bound					
0.341	0.000	1.067	0.677	0.10	0.865	الانحراف الوظيفي	< ---	القيادة الرؤيوية

المصدر من إعداد الباحثين الاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V26).

يوضح الجدول رقم (7) قيم معاملات الانحدار القياسية، وحدود الثقة وقيمة P ، يلاحظ أن قيمة معامل الانحدار العائد إلى متغير القيادة الرؤيوية والبالغ (0.865) كانت ذات إشارة موجبة مما يدل على أن هناك علاقة طردية بين متغير القيادة الرؤيوية وبين متغير الحد من الانحراف الوظيفي، وأن القيمة الحقيقية لهذا المعامل تتراوح بين القيمتين الدنيا والعليا (0.677) و(1.067) على التوالي، وبخطأ قياسي (S.E.) يبلغ (0.10)، كما إن قيمة P (0.000) ظهرت أنها أقل من (0.05) أي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أن هناك تأثير ذو دلالة معنوية بين متغير القيادة الرؤيوية وبين متغير الحد من الانحراف الوظيفي، أي أن كلما زاد متغير القيادة الرؤيوية وحدة كلما زاد متغير الحد من الانحراف الوظيفي بمقدار (0.865) وحدة. كما أن قيمة R^2 كانت قيمتها (0.341) أي أن (0.341) من التغيرات الحاصلة في الانحراف الوظيفي سببها التغيرات الحاصلة في القيادة الرؤيوية.

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. الاستنتاجات:

١. تُبين نتائج وصف تشخيص القيادة الرؤيوية أن المعدل العام لإجابات الأفراد المبحوثين كانت بالاتجاه الإيجابي، مما يدل على امتلاك المنظمة المبحوثة خصائص القيادة الرؤيوية
٢. تُبين نتائج وصف وتشخيص الحد من الانحراف الوظيفي أن المعدل العام لإجابات الأفراد المبحوثين كانت بالاتجاه الإيجابي، مما يدل على اهتمام المنظمة المبحوثة بمكافحة والحد من هذه الظاهرة
٣. فرزت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط بين القيادة الرؤيوية والحد من الانحراف الوظيفي حيث بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.584)

٤. توصلت نتائج التحليل الاحصائي الى وجود علاقة تأثير للقيادة الرؤيوية في الحد من الانحراف الوظيفي حيث إن (0.341) من التغيرات الحاصلة في الحد الانحراف الوظيفي سببها التغيرات الحاصلة في القيادة الرؤيوية.

ثانياً. التوصيات:

١. وضع ضوابط وشروط ومعايير عند اسناد المناصب المهمة في المنظمة بالاعتماد على أسس موضوعية وتجنب المحسوبية والاعتبارات الشخصية مع مراعاة الخصائص الشخصية والتسلسل الوظيفي والمهارات والقدرات.
٢. تشديد الرقابة على أداء الموظفين والإشراف عليهم، لأن عدم تحفيز الموظفين وتشجيعهم للعمل إضافة للروتين في العمل يشعر الموظف بالملل والخمول وهذا سبب رئيسي لإهمال بعض الموظفين الأعمال الموكلة إليهم.
٣. تفعيل الاستراتيجيات المضادة للانحراف الوظيفي وإعطاء قيمة لتشريع العمل والشفافية المطلقة بما لا يدع مجال للشك في تطبيقها، والعقوبات الصارمة في حق المخالفين.
٤. اجراء الدراسات الميدانية المستقبلية التي تستهدف الانحراف الوظيفي والتعرف على أهم مظاهره في المنظمات وإيجاد الآليات المناسبة لمكافحتها وتشخيص أهم المعوقات التي تحول دون تفعيلها.

المصادر

اولاً. المصادر العربية:

١. التميمي، محمد ياسين، (٢٠١٦)، أداء فرق العمل في إطار التفاعل بين القيادة الرؤيوية ومرونة الموارد البشرية، بحث تحليلي لأراء القادة في مقر ديوان الرقابة المالية، اطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
٢. جبلي، فاتح، (٢٠١٥)، الانحراف الوظيفي الانواع والاسباب وسبل العلاج، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، العدد (١٠)، الجزائر.
٣. الخطيب، ثروة علي خلف، (٢٠١٨)، مدى شيوع الانحراف الوظيفي لدى معلمي المدارس في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المديرين والمشرفين، رسالة ماجستير (منشورة)، عمادة الدراسات العليا، جامعة القدس، القدس، فلسطين.
٤. داسة، مصطفى، (٢٠٢١)، الانحراف الوظيفي للموظفين العموميين، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد (٦)، العدد (٢)، الجزائر.
٥. السيد محمد، ايناس، (٢٠٢١)، دور القيادة الرؤيوية في تطبيق الخطط الاستراتيجية بالتعليم المصري قبل الجامعي، المجلة التربوية، المجلد (١)، العدد (٨٩)، مصر.
٦. عويضة، عائشة عبد الرزاق، (٢٠٢١)، القيادة الرؤيوية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الاردنية الخاصة وعلاقتها بتفعيل الفرق البحثية، رسالة ماجستير (منشورة)، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Almog-Bareket, G., (2012), Visionary leadership in business schools: an institutional framework. Journal of management development. Vol 31, No 4, P 431- 440, Romania
2. Anshar, M., (2017), The impact of visionary leadership, learning organization and innovative behavior to performance of customs and excise functional. IJHCM International Journal of Human Capital Management, Vol 1, NO 2, P 52-60.
3. Avramenko, A., (2014), Inspiration at work: is it an oxymoron? Baltic Journal of Management. Vol 9, No 1, 113-130.
4. Berries, S., Chaher, M., & Yahia, K. B., (2014), Employee empowerment and its importance for trust, innovation and organizational performance. Business Management and Strategy, Vol 5, No 2, p82-103.
5. Daft, R. L., (2020), Organization theory and design, 13th edition Cengage learning. USA
6. Dhammika, K. A. S., (2014, October), Visionary leadership and organizational citizenship behavior: an assessment of impact of sectarian difference. In Proceedings of the First Middle East Conference on Global Business, Economics, Finance and Banking (ME14 DUBAI Conference) Dubai (pp. 10-17).
7. Etodike, C. N., Joe-Akunne, C. O., & Obibuba, I. M., (2020), Employee deviance as by-product of psychological contract: The moderating effects of power distance among employees in insurance companies in Nigeria. Asian Research Journal of Arts & Social Sciences, Vol 10, No 4, pp 44-54.
8. Kurland, H., Peretz, H., & Hertz-Lazarowitz, R., (2010), Leadership style and organizational learning: The mediate effect of school vision. Journal of Educational administration. Vol (48), No (1), p 7- 30.
9. Manning, George & Curtis, Kent, (2003), The Art of Leadership, printed on the Hill, USA. p153.
10. McShane, S., & Glinow, M. A. V., (2017), Organizational behavior, 6th Edition, McGraw-Hill Education, USA
11. Mukti, N., (2018), Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah. journal Kependidikan, Vol (6), No (1), p 71-90. Indonesia
12. Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., & Podsakoff, N. P., (2016), Organizational citizenship behavior introduction and overview of the handbook, 1ST Edition, Oxford University Press, USA.
13. Rawolle, M., (2010), The motivating power of visions: Exploring the mechanisms. Friedrich-Alexander-University Erlangen-Nuernberg (Germany).
14. Rowe, W. G., & Guerrero, L., (2012), Cases in leadership, 1st Edition, Saga publication, ins, USA
15. Attiea, T. T., Dahham, D. L., & Ahmed, A. K., (2019), The Role of the Elements of Talent Management and its Impact in Achieving Successful Meetings A Field Study of a Sample of the Managers of the Grain Company Anbar Branch. Tikrit Journal of Administration and Economics Sciences, 15(46 Part 1).

16. Shah, S. A. H., Shah, T. A., Ullah, A., & Yasir, M., (2021), Workplace deviance in public sector organizations: evidence from Pakistan. *Journal of Applied Economics and Business Studies*, Vol (5), No (1), pp 7-82.
17. Taylor, C. M., Cornelius, C. J., & Colvin, K., (2014), Visionary leadership and its relationship to organizational effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol (35), No (6).
18. Van Knippenberg, D., & Stam, D., (2014), Visionary leadership. First Edition, Oxford University Press, USA.
19. Voegtlin, C., Boehm, S. A., & Bruch, H., (2015), How to empower employees: using training to enhance work units' collective empowerment. *International Journal of Manpower*. Vol (36), No3, p 354- 373.