

THE IMPACT OF CONSCIOUS LEADERSHIP ON REDUCING ORGANIZATIONAL ANEOMY- AN ANALYTICAL STUDY / IN THE GENERAL DIRECTORATE OF EDUCATION IN DIYALA - DIYALA GOVERNORATE

Hanan Ali Eidan Faleh Al-Waeli

Ministry of Education/General Directorate of Education in Diyala

hanan.ali@uomustansiriyah.edu.iq

Assistant Professor Dr. Fadia Lotfi Abdul Wahab

Al-Mustansiriya University

fadia_alganabi@uomustansiriayh.edu.iq

Abstract

This research aims to determine the impact of conscious leadership, as an independent variable with its dimensions (self-awareness, awareness of others, and situational awareness), on reducing organizational aneomy, as a dependent variable with its dimensions (organizational non-normativity, job cynicism, lack of organizational values, and weak organizational justice). The researchers adopted the descriptive analytical method in analyzing and interpreting the data. A questionnaire was used as the measurement tool to collect data and information. It included (40) items distributed to a purposive sample of (138) individuals representing senior and middle management in the General Directorate of Education in Diyala. Of these, (133) questionnaires were valid for analysis. The researchers also adopted a set of statistical methods to analyze the data, including (the extracted mean variance, composite reliability, Cronbach's alpha coefficient, confirmatory factor analysis, arithmetic mean, standard deviation, and simple linear regression). Multiple linear regression, Z-test) and using some ready-made statistical programs, namely (Amos v.26, SPSS v.28), were used to reach a set of results, the most prominent of which was the existence of a significant effect of conscious leadership in reducing organizational agnosia. Thus, adopting conscious leadership in the General Directorate of Education of Diyala is of great importance to be used in reducing organizational agnosia. The research concludes with a set of recommendations that would enhance the strengths and address the weaknesses in the organization under study.

Introduction

تأثير القيادة الواعية في الحد من الانومية التنظيمية

دراسة تحليلية / في المديرية العامة لتربية ديالى - محافظة ديالى

المستخلص :

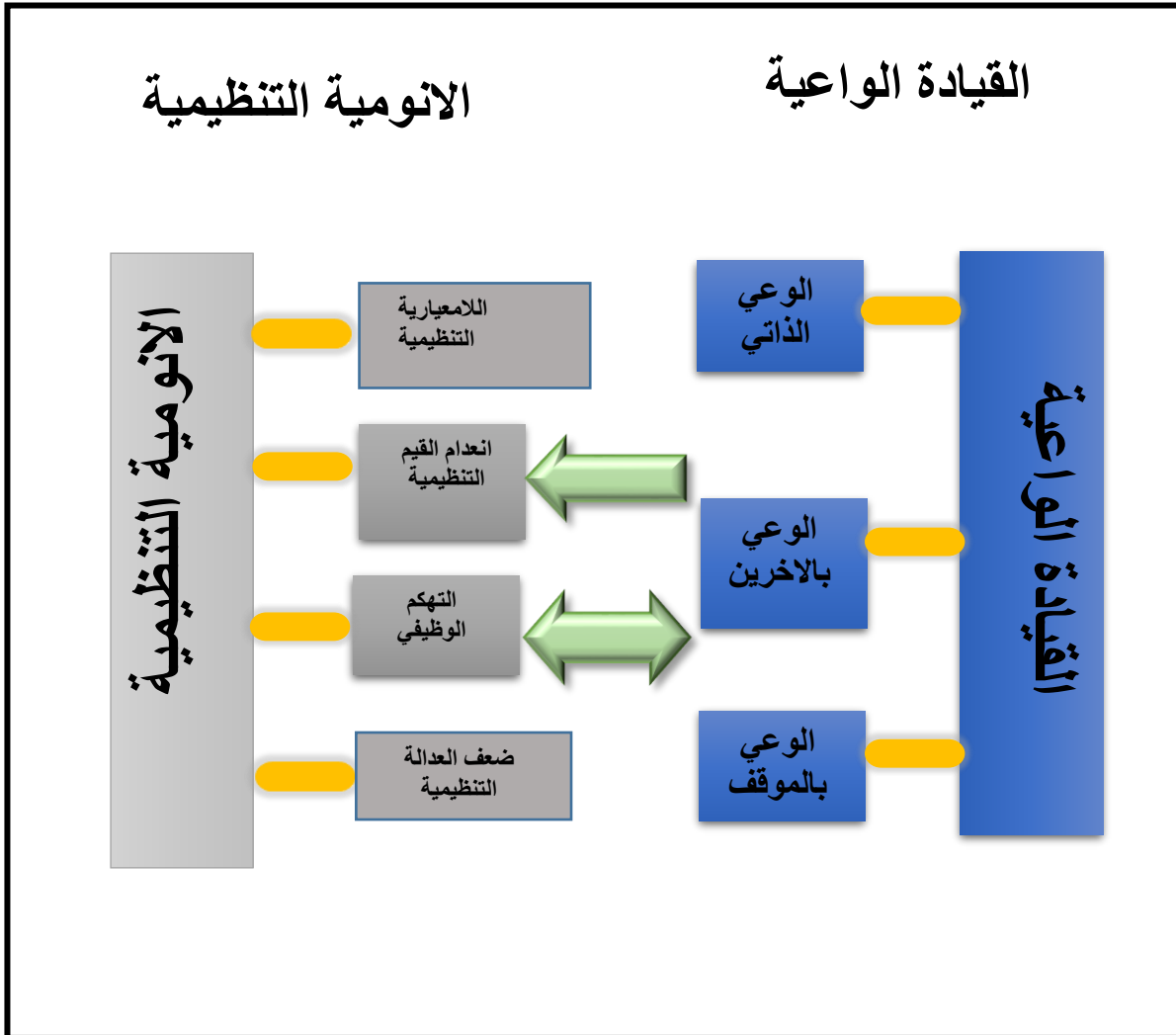
تسعى الباحثتان من خلال هذا البحث الى تحديد تأثير القيادة الواعية كمتغير مستقل بأبعادها الاتية) الوعي الذاتي ، الوعي بالآخرين، الوعي بالموقف) في الحد من الانومية التنظيمية كمتغير تابع بأبعادها الاتية) اللامعيارية التنظيمية، التهكم الوظيفي، انعدام القيم التنظيمية، ضعف العدالة التنظيمية) ، واعتمدت الباحثتان المنهج الوصفي التحليلي في تحليل وتفسير البيانات ، لتكون الاستبانة اداة القياس فردا (138)) فقرة وزعت على عينة الدراسة البالغة (40) لجمع البيانات والمعلومات والتي تضمنت (كعينة قصدية والذين يمثلون القيادة العليا والوسطى في المديرية العامة لتربية ديالى ، الصالح منها استبانة، كما اعتمدت الباحثتان مجموعة من الاساليب الاحصائية المعتمدة لتحليل (133) للتحليل (البيانات ومنها) متوسط التباين المستخلص، الثبات المركب، معامل الفا كرو نباخ ، التحليل العاملي التوكيدي، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري ، الانحدار الخطي البسيط، الانحدار الخطي المتعدد، (للتوصل v.28 , spss v.26 , Amos) وباستخدام بعض البرامج الاحصائية الجاهزة وهي (Z) اختبار من خلالها الى مجموعة من النتائج كان ابرزها وجود تأثير كبير للقيادة الواعية في الحد من الانومية التنظيمية، وبهذا فان تبني القيادة الواعية في المديرية العامة لتربية ديالى امر بالغ الاهمية ليمت استخدامها في الحد من الانومية التنظيمية ، وخالصة البحث مجموعة من التوصيات التي من شأنها ان تعزز نقاط القوة وتعالج نقاط الضعف في المنظمة قيد الدراسة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الواعية ، الانومية التنظيمية، المديرية العامة لتربية ديالى.

المقدمة:

تتبع اهمية القيادة الواعية من قدرتها على تكوين نموذج سلوكي يحتذى به فهي ترسخ قيم العدالة والنزاهة والشفافية في الاجراءات اليومية، الامر الذي يسهم في تقليص فجوة التوقعات بين ما تعلنه الادارة من مبادئ وبين التطبيق الفعلي داخل اقسام المديرية ، كما يعزز الثقة المتبادلة ويحد من الانومية التنظيمية في بيئات التربية التي تمثل احد التحديات الحديثة التي تواجه المديرية في محافظة ديالى ، وأشارت الباحثتان الى فرضيتي الدراسة الرئيسة الاولى، الى علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة ، (استبانة 138) فيما كانت الثانية، حول تأثير القيادة الواعية في الحد من الانومية التنظيمية . وتم توزيع (استبانة ، ليتم بعد ذلك تحليل البيانات واختبارها من خلال 133) كان المسترجع منها والصالح للتحليل (مجموعة من الاساليب الاحصائية المناسبة لنوع الاستبانة وحجم العينة والتوصل الى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي تساعد في حل المشاكل المطروحة . وختما لجهود الباحثتان تطرقنا الى النتائج التي توصلت اليها الدراسة والتوصيات التي قدمت لغرض تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف في المنظمة عينة الدراسة .

مشكلة الدراسة: يمكن صياغة مشكلة الدراسة بالسؤال التالي : ما مدى توافر القيادة الواعية في مديرية تربية ديالى ، وهل يؤثر ذلك في الحد من الانومية التنظيمية ؟



الشكل رقم (1)

المخطط الفرضي للبحث

المصدر: اعداد الباحثان

فرضيات البحث :

الفرضية الرئيسية الاولى : توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة احصائية بين القيادة الواعية 1- والانومية التنظيمية بأبعادها . وانبثقت عنها الفرضيات الفرعية الاتية :

: توجد علاقة ارتباط معنوية عكسية ذات دلالة احصائية بين الوعي الذاتي والانومية التنظيمية (1.1 بأبعادها).

: توجد علاقة ارتباط معنوية عكسية ذات دلالة احصائية بين الوعي بالأخريين والانومية 2.1 التنظيمية (بأبعادها).

3.1 : توجد علاقة ارتباط معنوية عكسية ذات دلالة احصائية بين الوعي بالموقف والانومية التنظيمية (بأبعادها).

- **الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للقيادة الواعية في الانومية 2 التنظيمية بأبعادها.

توضيح الجوانب المهمة في موضوع القيادة الواعية لمديرية تربية ديالى الجهة 1- **اهداف البحث:** المستفيدة بالدراسة وتقدم كيفية الاستفادة من القيادة الواعية بأبعادها (الوعي الذاتي ، الوعي بالأخريين تزويد الادارة العليا في المديرية المعنية بالدراسة 2-، الوعي بالموقف) لتحافظ على تميز ادائها ، بتصوير علمي يمكنها من خلاله تطوير الاساليب الادارية من قبلها لتطوير قدراتها وامكانياتها من اجل تشخيص واقع متغيرات الدراسة المتمثلة بالقيادة الواعية والانومية 3- الحد من الانومية التنظيمية ، - تحديد علاقة الارتباط وعلاقة التأثير بين متغيرات الدراسة (4التنظيمية في المنظمة المبحوثة ، القيادة الواعية والانومية التنظيمية) على المستوى الكلي وعلى مستوى الابعاد الفرعية .

اهمية البحث:

- تتجسد اهمية الدراسة من اهمية المديرية في المحافظة كونها تخدم شريحة مهمة وكبيرة في قطاع 1
- تسليط 3- تعريف مديرية تربية ديالى من خلال الدراسة بمستوى القيادة الواعية، 2التربية والتعليم ، الضوء وجذب انتباه مدراء الاقسام في المديرية على اهمية القيادة الواعية في الحد من الانومية التنظيمية من خلال تقديم توصيات عملية بعد استخلاص النتائج .

- **المتغير المستقل (القيادة الواعية) :** نمط من 1التعاريف الاجرائية لمتغيرات البحث:

انماط القيادة الحديثة نسبيًا الذي يؤكد على زيادة وعي القائد بذاته والآخرين وبناء علاقات اجتماعية معهم من اجل اتخاذ قرارات مدروسة في مصلحة المنظمة وتتوافق مع القيم والمبادئ الاخلاقية لمعالجة المشاكل التي تواجه بيئة العمل في المنظمات التعليمية .

- **المتغير التابع (الانومية التنظيمية):** حالة تفتقر فيها المنظمة الى قواعد ومعايير فعالة ونتيجة 2 لذلك يميل العاملون بمرور الوقت الى التصرف دون الالتزام بأخلاقيات او ضوابط تحكم سلوكهم .

- **الحدود المعرفية:** تمثلت بمتغيرين رئيسيين الى جانب متغيرات فرعية ، اذ جاء 1حدود البحث:

- 2الاول منها كمتغير مستقل ممتثلاً بالقيادة الواعية ، اما الانومية التنظيمية فقد مثلت المتغير التابع ، **الحدود المكانية :** تم تطبيق الدراسة في المديرية العامة لتربية ديالى،

الحدود الزمانية : امتدت الحدود الزمانية الكلية لأعداد الدراسة بدء بالإعداد لها واعداد جوانبها 3- النظرية والتطبيقية والمنهجية للمدة من (2025) ولغاية (2026) بضمنها اعداد الجانب الميداني من توزيع الاستبانة على العينة المستهدفة واستعادتها والتي امتدت من 2026/1/4 ولغاية 2026/1/20 .

منهجية البحث: اعتمدت الباحثتان على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعبر عن الخطة التي تعمل على تحديد وتوضيح الاجراءات والاساليب والطرائق التي من الممكن الاعتماد عليها في عملية جمع البيانات وتحليلها ، من خلال استطلاع اراء عينة الدراسة حول متغيراتها ، ويمتاز هذا المنهج بنظرته الشمولية بالإضافة الى تقديم تفسير ووصف دقيق لكل ما هو كائن ، من خلال تحديد جميع الظروف والعلاقات التي تكمن فيها الوقائع ، وبالتالي يمكننا هذا المنهج من الحصول على المؤشرات الاساسية والنتائج التي تمكن الباحثتان من التعبير عن العلاقة والتأثير والتفاعل بين متغيرات الدراسة الرئيسية منها والفرعية، ويحدث ذلك من خلال القيام بتحليل هذه المؤشرات والنتائج المنبثقة من عدد من الفرضيات النظرية.

مجتمع وعينة الدراسة: ان مجتمع الدراسة تمثل بالمدير العام ومعاونيه وبجميع مدراء ومسؤولي الشعب في المديرية العامة لتربية ديالى والبالغ عددهم (138) وتم توزيع (138) استمارة استبانة استرجع منها (133) التي كانت صالحة للتحليل الاحصائي وتم تحديد العينة بناء على ما جاء في الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير القيادة الواعية مع الاخذ بنظر الاعتبار عدم تعارض قياس متغير الانومية التنظيمية مع ما تبنته الدراسة في تحديد عينتها، لقد تم اختيار مدراء الاقسام ومسؤولي الشعب في تربية ديالى ، وذلك لانهم يمثلون نخبة المديرية والمجتمع وغالبية الافراد في المديرية والمجتمع يتأثرون بهم ، وبما انهم مثل بقية البشر يتأثرون بما يحيط بهم من ظروف ومتغيرات ،لذا فعليهم ايجاد الطرق المناسبة للتغلب على مختلف الظروف الصعبة ، وان يكونوا مصدر الهام للآخرين .

الجانب النظري

المحور الاول: القيادة الواعية

1- **مفهوم القيادة الواعية:** (القيادة) يعود اصل الكلمة في اللغة العربية الى الفعل قاد يقود اذ يقال (فلان سلس القيادة)، (المولى، 2014:35) وتعرف القيادة بانها عملية تعبئة متبادلة من قبل اشخاص لديهم دوافع وقيم معينة وموارد اقتصادية وسياسية وموارد اخرى مختلفة (عليوي وآخرون، 2023:1024)، ويواجه قادة اليوم تعقيدات غير مسبوقة في عالم الأعمال. فالتغيرات السوقية تحدث بسرعة وبوتيرة متزايدة، بينما تبقى العديد من التحديات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية الكبيرة غير قابلة للتنبؤ. ومن الواضح أن المنظمات متورطة في أزمات عالمية معقدة تتطلب تحولاً جذرياً. وهذا يتناقض تماماً مع نماذج القيادة الأخرى التي تركز على المهارات والسلوكيات العامة (Brown, 2013:2). لذا، تتطلب معالجة التحديات البيئية نوعاً مختلفاً من القيادة قادراً على إحداث تغييرات عميقة وجذرية في العمليات التنظيمية. لا تتطلب هذه القيادة الجديدة إصدار الأوامر أو اتخاذ إجراءات تصحيحية لتحقيق المطلوب، بل لا ينبغي لها أن تقف مكتوفة الأيدي وتقبل الوضع الراهن. هؤلاء القادة الجدد ليسوا فوضويين ولا غير مسؤولين؛ بل يمثلون جيلاً من المفكرين ذوي النظرة طويلة الأمد الذين طوروا مستوى أعلى من الوعي. يتطلب الهيكل الإداري الحالي قيادة واعية توفر تحفيزاً فكرياً بدلاً من الاعتماد على الأساليب التقليدية (Renesch, 2010:3).

(تعاريف القيادة الواعية 1 جدول)

ممارسة القيادة من موقع الوعي الذاتي والاعتراف بالهدف المتسامي في العمل والاعتراف بالتربط مع العاملين بحكمة.	(عبد الله، 2024: 60)
حالة ذهنية أكثر ادراكا لتطلب البشرية واتخاذ القرارات الصائبة استنادا لهذا الإدراك.	(عبد، 2024: 162)
ممارسات قيادية ايجابية تهدف إلى تحقيق متطلبات المنظمات المعاصرة	(الهاشمي، 2024: 8)
مدى قدرة القادة على الهام وتحفيز اتباعهم لتحقيق الاهداف وتشجيعهم على العمل بشكل جيد والثقة في انفسهم وبالأخرين للحصول على افضل اداء من العاملين.	(البدي، 2024: 27)
تركز على الانتباه الذهني والإدراكي لبيئة العاملين في المنظمات والمؤسسات وتزداد الأصوات الداعمة للقيادة الواعية لأنها تعد سببا واضحا وصریحا في تقليل الضغوط النفسية والذي بدوره يؤدي إلى التحسن الملحوظ في مستوى اداء العاملين ورفع مستويات الرضا والانتماء والولاء مما ينعكس ايجابا على الثقافة التنظيمية.	(السعيدية، 2025: 517)

المصدر: اعداد الباحثان

تتبع أهمية دور القادة الواعين **1- أهمية القيادة الواعية:** يمكن ان تتجسد على النحو الآتي **2-** والقادرين على ادراك شخصياتهم القيادية وتطبيقها في اسلوب قيادي ديمقراطي قائم على مبدأ المشاركة الفعالة للموظفين ويعزز هذا الامن والاستقرار ويمنع النزاعات الداخلية و يتيح الاستجابة الايجابية تُسهّل دمج وتكامل المعتقدات والمواقف **2-** لتحديات بيئة تنافسية (الطل والجندي، 2032: 449). يُؤثر السلوك الواعي والمتسق إيجاباً **3-** المختلفة، مما يتيح تنسيقاً أفضل للأنشطة داخل المنظمات. القدرة على التحكم في الدوافع والحالات المزاجية **4-** على الأفراد والمجتمع، وبالتالي زيادة الإنتاجية. غير المرغوب فيها وإدارتها، وفهم الحالة العاطفية للأخرين، والتعامل مع الموظفين وفقاً لحالتهم العاطفية. (محمود وقادر، 2023: 34).

ابعاد القيادة الواعية: أ- الوعي الذاتي: القيادة الواعية توصف بأنها القيادة التي تمتلك **3-** الوعي بالذات والذي يسمح لها بالوصول إلى نواحي المعرفة والوعي في كل ما يمكن إدراكه سواء كان مرئي أو غير مرئي. ويزدهر الوعي بالذات لدى القادة من خلال اتصالهم العميق بناتهم وبالاعتماد على إلهامهم وتركيزهم وقوتهم، وهذا يرتبط ارتباطاً عميقاً بمهمتهم في الحياة وبالإنسانية، وتقريباً كل هؤلاء القادة لديهم ممارسة روحية، وبالنسبة لهم فإن عملهم هو مجرد تعبير عن تلك الممارسة، وهو وسيلة الخدمة الآخرين ومساعدتهم والتخفيف من معاناتهم (إسماعيل وخالد، 2021: 344) فإن الوعي الذاتي مرحلة حاسمة لأنه يعد أحد السمات التي تؤدي إلى إدارة فاعلة في المنظمات التعليمية، فهو يشير إلى الحالة التي يدرك بها القادة مشاعرهم وسلوكهم وصفاتهم أجمع، وبالتالي تؤدي الوعي الذاتي إلى تقييم نظرة الآخرين وفهم الذات، وغالباً ما يمتلك القادة ذو الوعي الذاتي القدرة على تنظيم الذات عن طريق تحديد بماذا يشعرون (محمود وقادر، 2023: 35) ويمثل قدرة الفرد في التركيز على نفسه وعلى كيفية عمل أفعاله أو افكاره أو عواطفه أو عدم توافقه مع معاييره الداخلية، اذ يمكن للأفراد الذين لديهم وعي وثقة كبيرة بأنفسهم تفسير أفعالهم ومشاعرهم وأفكارهم بموضوعية واعتبارها مهارة نادرة (العميدي وآخرون، 2024: 268). **ب- الوعي بالأخرين:** تعتمد القيادة الواعية الحوار المشترك مع الآخرين والاحترام المتبادل معهم والعمل الخاضع للمساءلة. ويسعون إلى تحقيق التوازن بين مطالب واحتياجات أصحاب المصلحة من الموظفين والزملاء والزبائن وأصحاب المنظمات الأخرى والمجتمع. (اسماعيل وخالد، 2021: 344) والقادة الذين يتمتعون بدرجة عالية من

الشعور بالآخرين هم مفتاح نجاح للمنظمات، ولأن القادة يؤثرون على مواقف الأفراد العاملين وسلوكياتهم تجاه تحقيق الأهداف المعلنة فإن المنظمات تحتاج إلى قيادة واعية لتحقيق الفاعلية، حيث من الضروري فهم أن القيادة تعد جزءاً حيوياً من اتخاذ القرارات الفعالة (محمود وقادر، 2023: 35).

ج- الوعي بالموقف : نشاط فعال للعمليات المعرفية للقادة الواعين والتي ترتبط ارتباط وثيقاً بالوعي الخاص وبالذاكرة الشخصية والادراك واتخاذ القرارات المجموعة من المواقف الظرفية المحيطة بالقائد والتي تصنف إلى مكونات يتم تخزينها في الذاكرة واسترجاعها عند الحاجة إليها (الهاشمي ، 2024 : 10) ويعبر أيضاً عن امتلاك القيادة للمعرفة عن العوامل المؤثرة في الأداء وتنفيذ الاستراتيجيات، وكيفية إجراء التعديلات على استراتيجيات القيادة وفقاً للموقف، فالقادة الواعون لديهم القدرة على فهم الموقف من أجل تسهيل التغيير، إذ يدركون ما يجري في الداخل والخارج (اسماعيل وخالد، 2021: 344).

المحور الثاني

- (إلى اللغة الإغريقية، **Anomie** - مفهوم الانومية التنظيمية : تعود جذور كلمة الانومية (1) وتعني غياب أو فقدان القوانين أو الثقة أو السند. لقد استُخدم هذا المصطلح من قبل الفلاسفة اليونانيين (أن الأزمة التنظيمية هي إحدى السمات Durkheim مثل أفلاطون وغيره في كتاباتهم. يرى (هذا المفهوم، R. Merton المجتمعية التي ترتبط بالخلافات الناتجة عن غياب النظام. وقد طُوّر) واعتُبرت الأسباب الرئيسية للأزمة في علم الاجتماع المُفسر للظواهر الإجرامية هي التغيرات الاجتماعية، السياسية، والتنمية الاقتصادية السريعة. عند حدوث الأزمة، تصبح المعايير ضبابية وغير واضحة، ويُفقد إدراك الناس لما هو صواب وما هو خطأ. كما تنشأ الأزمة التنظيمية نتيجة تعرض الهيكل الاجتماعي لعدد كبير من التقلبات الاقتصادية والسياسية والأمنية وغيرها من التحولات التي أُلقت بظلالها على الواقع التنظيمي. تتجسد الأزمة التنظيمية في ظواهر سلوكية ملموسة، منها:
- 1- عدم الالتزام بالمعايير والقيم والمواقف السليمة للعاملين في بيئة العمل.
 - 2- وجود فجوات في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية .
 - 3- عدم وضوح البيانات وأهداف المنظمة لدى العاملين. (Sypniewska, 2017: 237).
 - 4- تُشير هذه الأنومية التنظيمية إلى حالة من العجز المعرفي تجاه المنظمة، ينتج عنها فقدان المعايير والقيم الثقافية والتعامل باستخفاف وتهكم. تظهر هذه القيم في سلوكيات الأفراد وتؤثر على روحهم المعنوية. تفاقمت هذه الحالة الطارئة بسبب التغيرات الاجتماعية المتسارعة التي يعيشها الفرد في مجتمعه، مما يجعله يُعطي أهمية قصوى لنجاحه الخاص (Al-Hakim and Nasser, 2014: 127). يمكن أن يحدث نوع من الانتهاك للعقد الاجتماعي النفسي بين العامل والمنظمة، ويتمثل في سلوكيات غير عادلة أو لأخلاقية تصدر عن العامل . قد تنتج هذه السلوكيات عن فقدان الاحترام لقيم معينة أو الأخلاق، رغم اعتراف العامل بوجودها (Ahmed, 2016: 56).

يقصد بها وجود اضطرابات معيارية لعدم وجود تنظيم جيد للمعايير الحاكمة لسلوكيات العاملين، وعليه تنخفض انتاجيتهم ونتاجية المنظمة ككل.	(Rafie-Rad et al., 2022)
حالة يتم فيها الغاء القيود الضابطة لسلوك العاملين وينعدم فيها التكامل على مستوى الفرد والمجموعة والمنظمة.	(توفيق وناميدي، 2023: 123)
الاضطرابات الاجتماعية التي تحدث داخل المنظمة حيث يتعرض العاملون غالباً للإغراءات والانحرافات الاخلاقية في المنظمات التي لديها قيم راسخة ولكنها تفشل في الالتزام بها.	(Alibrahim, 2024)
فوضى تحدث نتيجة فقدان القيم الاخلاقية والمعايير التنظيمية وفعاليتها في إدارة سلوك العاملين في المنظمة بحيث تتآكل قدرة المنظمة على صياغة معايير مشتركة ومتفق عليها من قبل العاملين جميعهم بالمنظمة.	(سباع، 2025: 286)

المصدر: اعداد الباحثتان

-اسباب ظهور الأنومية التنظيمية: تتصافر مجموعة من العوامل السياسية والاقتصادية 2 Fandino et al, والاجتماعية والنفسية لتفاقم هذه الظاهرة، ويمكن تلخيصها في النقاط التالية (و(عزيز، 2021:293: Philipov et al, 2006)) و(علي، 2021) و(2015)

1- ضعف التماسك الاجتماعي وازدواجية المعايير.

أ-تضاؤل الكفاءة المعززة للتماسك: يضعف تأثير العوامل التي تحافظ على الترابط الاجتماعي، مما يخلق فصلاً بين المعايير الرسمية والمعايير المطبقة فعلياً.

ب-الشعور بفقدان التوجيه والتهميش: يؤدي هذا الفصل إلى صعوبة في التكيف الشخصي، وينتج عنه شعور بفقدان التوجه، وعدم الأمان، والتهميش، والتوقعات غير الواقعية.

2-الثقافة التنظيمية والقيادة غير العادلة

أ-الغاية تبرر الوسيلة: عندما تروج الثقافة التنظيمية، سواء كانت رسمية أو غير رسمية، لمبدأ أن "الغاية تبرر الوسيلة"، فإنها تخلق جوهر الأنومية المتمثل في انعدام المعايير .

ب-القيادة كقدوة: يساهم سلوك القادة غير العادل في انتشار الأنومية التنظيمية

3-التغيرات الاجتماعية وفشل الهيكل الاجتماعي.

أ-التحديث وتراجع المعايير: تشجع التغيرات المنظمة والثقافية الناتجة عن التحديث على تراجع المعايير التقليدية، مما يزيد من معدل الانحراف، تظهر الأنومية عندما يُضعف التغيير.

ب-التباين بين الأهداف والوسائل المشروعة: السبب الرئيسي للسلوك المنحرف ليس التغيير الاجتماعي المفاجئ بحد ذاته.

3 - ابعاد الانومية التنظيمية: أ- 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 فإن اللامعيارية هي الخروج عن دائرة القواعد التنظيمية الأمر الذي يؤدي إلى حالة تنعدم فيها المعايير ويسعى فيها العاملين إلى تحقيق أهدافهم بوسائل غير قانونية (توفيق وتأميدي، 2022 : 124)، كما أنها تشير إلى انخفاض السيطرة الاجتماعية ضد السلوك المنحرف، الذي يأتي نتيجة لتجاهل الأفراد للقواعد والمعايير والقيم التنظيمية، والمنظمات التي تسجل معدلات عالية من اللامعيارية لدى العاملين، تفتقر إلى قواعد تنظيمية ثابتة (خالد، 2018: 372). **ب- انعدام القيم التنظيمية:** يعد مفهوم القيم من المفاهيم التي عني بها الكثير من الباحثين في مجالات مختلفة كالفلسفة والاقتصاد وعلم الاجتماع وغيرها من التخصصات العلمية الأخرى، فهي قلب الثقافة التنظيمية لأنها تعد معياراً ملائماً لتوجيه السلوك المرغوب أو غير المرغوب به، إذ ترتبط القيم التنظيمية ارتباطاً وثيقاً بظواهر تنظيمية أخرى، على وجه الخصوص، الثقافة المنظمة (عزيز، 2021: 145) وتمثل هذه القيم القناعات الأساسية للمنظمة بشأن الجهود المبذولة وطرائق أداء أعمالها، كما تعمل على ترجمة هذه القناعات إلى ممارسات شبه دائمة، وتشير كذلك إلى المعايير المعترف بها والمقبولة التي Azeez & Hasson (2021: 30) : **ج- التهكم الوظيفي:** التهكم هو مجموعة الأفكار السلبية لدى الأفراد (Hasson, 2021: 30) العاملین تجاه المنظمة، وهي ينطوي على ثلاثة جوانب أساسية هي: فقدان الثقة بالنفس والصدق المنظمي والتوجه نحو الفردية مقابل التوجه نحو المنظمة، والميول إلى السلبية تجاه العمل والسلوك المنظمي (الدخيل، 2020: 518)، فأن التهكم الوظيفي عبارته عن رد الفعل الذي يظهره العامل نتيجة الإحباط واللامبالاة وخيبة الأمل، وبالتالي يكون لديه اتجاهات إيجابية أقل تجاه المنظمة، حيث أن فشل المنظمات في الوفاء باحتياجات العاملين وتلبية توقعاتهم يطلق عليه خيبة الأمل والإحباط والذي يسبب التهكم التنظيمي (سعد، 2020: 494).

الجانب العملي

اولا: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات: اعتمدت الدراسة الحالية اختبار التوزيع الطبيعي بوصفه أحد المتطلبات الإحصائية الرئيسية التي تُسهم في تحديد خصائص البيانات وطبيعة انتشارها، ويهدف هذا الاختبار إلى التحقق من مدى تمثّل بيانات الدراسة للتوزيع الطبيعي، والذي يُعد من الافتراضات الأساسية اللازمة لتطبيق عدد من الاختبارات الإحصائية المتقدمة. وفي هذا الإطار، تم استخدام مؤشري الالتواء والتفلطح لقياس درجة انحراف القيم عن التوزيع الطبيعي، إذ تُعد القيم الواقعة ضمن الحدود الإحصائية المقبولة (± 1.96) دلالة على خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي، بينما تشير القيم (3) التي تتجاوز هذا النطاق إلى عدم تحقق هذا الافتراض. وكانت النتائج كما مبينة في جدول (3).

(نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات وابعاد الدراسة. 3جدول)

Kurtosis	Skewness	متغيرات وأبعاد الدراسة
1.539	-0.742	الوعي الذاتي
0.457	-0.527	الوعي والشعور بالآخرين
0.420	-0.463	الوعي بالموقف
1.301	-0.652	القيادة الواعية
0.208	-0.471	اللامعيارية التنظيمية
1.167	0.827	انعدام القيم التنظيمية
1.128	1.250	التهكم التنظيمي
1.364	1.205	ضعف العدالة التنظيمية
0.351	0.732	الانومية التنظيمية

(SPSS V.28 المصدر: مخرجات برنامج)

يبين الجدول (19) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة وأبعادها، حيث تُظهر قيم معاملي الالتواء والتفلطح الخاصة بجميع المتغيرات، والمتمثلة بالقيادة الواعية بأبعادها والأنومية التنظيمية بأبعادها، وقوعها ضمن الحدود الإحصائية المقبولة (± 1.96).

ثانياً: اختبار التداخل الخطي بين ابعاد المتغير المستقل القيادة الواعية

للتأكد من عدم وجود مشكلة التداخل الخطي بين أبعاد المتغير المستقل المتمثل في القيادة الواعية، والتي تشمل الوعي الذاتي، والوعي والشعور بالآخرين، والوعي بالموقف، تم اعتماد مؤشري معامل التسامح ومعامل تضخم التباين بوصفهما من أبرز الأدوات الإحصائية المستخدمة للكشف عن درجة الارتباط العالي بين المتغيرات المستقلة، إذ تشير المعايير الإحصائية المعتمدة إلى ضرورة أن تكون قيم معامل التسامح مساوية أو أكبر من (0.10) بما يضمن عدم وجود تداخل خطي مؤثر، في حين ينبغي أن لا تتجاوز قيم معامل تضخم التباين الحد المقبول البالغ (5)، والذي يُعد مؤشراً على خلو (القيم المحسوبة لكل من مؤشري التسامح 4النموذج من مشكلة التعدد الخطي، حيث يعرض الجدول) وتضخم التباين الخاصة بأبعاد المتغير المستقل.

(اختبار التداخل الخطي بين أبعاد المتغير المستقل القيادة الواعية4الجدول)

معيار VIF	معيار Tolerance	VIF التضخم	Tolerance التسامح	أبعاد المتغير المستقل القيادة الواعية
		2.297	0.435	الوعي الذاتي
أقل من 5	أكبر من 0.10	2.876	0.348	الوعي والشعور بالآخرين
		2.392	0.418	الوعي بالموقف

(SPSS V.28 المصدر : مخرجات برنامج)

(نتائج اختبار التداخل الخطي بين أبعاد المتغير المستقل القيادة الواعية، حيث 4يوضح الجدول) أظهرت قيم معامل التسامح لجميع الأبعاد، والمتمثلة في الوعي الذاتي، والوعي والشعور بالآخرين، والوعي بالموقف، وقوعها ضمن الحدود الإحصائية المقبولة، إذ تجاوزت جميعها الحد الأدنى البالغ (0.10)، مما يدل على عدم وجود ترابط مرتفع يؤثر في سلامة النموذج التحليلي. وفي المقابل، جاءت قيم معامل تضخم التباين أقل من الحد الأعلى المسموح به والبالغ (5)، حيث تراوحت بين (2.297- 2.876).

ثالثاً: اختبار كفاية حجم العينة

اعتمدت الدراسة اختبارات كفاية العينة وترابط المتغيرات ، وفي هذا الإطار تم استخدام مقياس (لتحديد درجة صلاحية البيانات للتحليل العاملي، إذ تتراوح قيمته بين (0) KMO كاييرز-ماير-أولكن) و(1)، حيث تعكس القيم المنخفضة ضعف الترابط بين المتغيرات وعدم مناسبة البيانات للتحليل، في حين تشير القيم المرتفعة والقريبة من الواحد الصحيح إلى قوة مصفوفة الارتباطات وارتفاع مستوى ملاءمتها للتحليل العاملي، أما فيما يتعلق باختبار علاقات الارتباط، فقد جرى اعتماد اختبار بارليت، الذي يفحص مدى اختلاف مصفوفة الارتباطات عن مصفوفة الوحدة، حيث تدل الدلالة الإحصائية لهذا الاختبار على وجود ارتباطات جوهرية بين المتغيرات، بما يحقق شرطاً أساسياً لإجراء التحليل العاملي، (نتائجها تفصيلاً.5ويعرض الجدول)

(لمتغيرات الدراسة Bartlett's و KMO) اختبار (5الجدول)

القرار والنتيجة	Sig	(Bartlett)	(KMO)	عدد الفقرات	متغيرات الدراسة
معنوية وحجم العينة ملائم	0.00 0	1730.353	0.894	20	القيادة الواعية
	0.00 0	6075.252	0.819	20	الانومية التنظيمية

(SPSS V.28 المصدر : مخرجات برنامج)

تبين نتائج الجدول (21) مؤشرات كفاية حجم العينة وملاءمة البيانات للتحليل العاملي لمتغيرات الدراسة، حيث سجل متغير القيادة الواعية قيمة مرتفعة لمعامل كايير-ماير-أولكن بلغت (0.894)، وهي قيمة تعكس درجة عالية من تماسك البيانات وقوة الترابط بين الفقرات، كما أظهر اختبار بارليت قيمة إحصائية بلغت (1730.353) عند مستوى دلالة (0.000)، مما يدل على وجود ارتباطات معنوية جوهرية بين المتغيرات الفرعية، ويؤكد صلاحية البيانات للتحليل الإحصائي المتقدم (بلغت (0.819)، وهي ضمن KMO وفي السياق ذاته، حقق متغير الأنومية التنظيمية قيمة) المستوى العالي المقبول إحصائياً، بما يشير إلى كفاية حجم العينة وملاءمة مصفوفة الارتباطات، كما جاءت قيمة اختبار بارليت مرتفعة بلغت (6075.252) وبمستوى دلالة (0.000).

رابعا: وصف وتشخيص وقياس ابعاد المتغير المستقل القيادة الواعية.

(، نتائج التحليل الوصفي لآراء افراد العينة حول البعد الاول من المتغير 6يلاحظ من الجدول) المستقل " القيادة الواعية" ،والمتمثل في الوعي الذاتي ، والذي تم قياسه من خلال سبع فقرات ضمن أداة الدراسة، وتشير النتائج بصورة عامة إلى أن مستوى اهتمام أفراد العينة بهذا البُعد جاء ضمن مستوى جيد، إذ بلغ الوسط الحسابي العام لُبُعد الوعي الذاتي (3.675)، وبانحراف معياري قدره (0.741)، في حين بلغ معامل الاختلاف ما نسبته (20.16%) .

(مؤشرات التحليل الوصفي لبعء الوعي الذاتي6الجدول)

ت	الفقرات الإدارة العليا في المديرية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الفقرات	مستوى الإجابة
SA1	تمتلك القدرة على تحديد أخطائها وتعمل على معالجتها	3.887	0.967	24.86	2	اتفق
SA2	تمتلك الشجاعة في تقبل النقد الصريح لسلوكياتها	3.632	1.033	28.45	6	اتفق
SA3	تمتلك الثقة في نفسها في جميع المواقف التي تصادفها	3.827	0.942	24.60	1	اتفق
SA4	تتحكم في عواطفها عند صنع القرارات واتخاذها	3.331	1.057	31.73	7	اتفق
SA5	تلتزم الهدوء عند محاولتها حل الخلافات مع الآخرين	3.647	0.994	27.26	4	اتفق
SA6	تلتزم بممارسة التقاليد والمناسبات الأكاديمية والاحتفال بها	3.707	1.006	27.14	3	اتفق
SA7	تحاول التغلب على نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة لديها	3.692	1.024	27.73	5	اتفق
	المتوسط العام لبعء الوعي الذاتي	3.675	0.741	20.16		اتفق

(SPSS V.28 المصدر: مخرجات برنامج)

-وصف وتشخيص وقياس بعء الوعي بالآخرين2-

(،نتائج التحليل الوصفي لآراء أفراد العينة حول البُعد الثاني من المتغير المستقل 7يكشف الجدول) القيادة الواعية والمتمثل في الوعي والشعور بالآخرين، والذي تم قياسه من خلال سبع فقرات ضمن أداة الدراسة، وتشير النتائج بصورة عامة إلى أن مستوى اهتمام أفراد العينة بهذا البُعد جاء ضمن مستوى جيد، إذ بلغ الوسط الحسابي العام لبعء الوعي والشعور بالآخرين (3.519)، وانحراف معياري قدره (0.811)، في حين بلغ معامل الاختلاف ما نسبته (23.03%).

(مؤشرات التحليل الوصفي لبعده الواعي والشعور بالآخرين7الجدول)

ت	الفقرات الإدارة العليا في المديرية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الفقرات	مستوى الإجابة
ASO1	تترك احتياجات ورغبات العاملين بشكل جيد وتراعي عواطفهم ومشاعرهم وتقديرها	3.541	1.077	30.40	5	اتفق
ASO2	تهتم بالمصلحة العامة للعاملين وتدعمهم حتى وإن اختلفت مع توجهاتهم	3.564	1.003	28.13	2	اتفق
ASO3	تراعي عواطف ومشاعر العاملين وتقديرها	3.571	1.082	30.30	4	اتفق
ASO4	تستمع بانتباه وتركيز لآراء ومقترحات العاملين وتأخذها بنظر الاعتبار	3.609	1.065	29.50	3	اتفق
ASO5	تثق بنزاهة العاملين وإمانتهم في أداء مهامهم	3.662	0.953	26.01	1	اتفق
ASO6	تدعم العاملين حتى وإن اختلفت معهم في توجهاتهم	3.406	1.066	31.31	7	محايد
ASO7	تتفهم وتتقبل ردود أفعال العاملين بشأن نتائج أعمالها وتحمل مسؤولية اختياراتها وقراراتها	3.278	1.003	30.59	6	اتفق
	المتوسط العام لبعده الواعي والشعور بالآخرين	3.519	0.811	23.03		اتفق

(SPSS V.28 المصدر: مخرجات برنامج)

خامسا: وصف وقياس ابعاد المتغير التابع الانومية التنظيمية:

- وصف وتشخيص وقياس بعد اللامعيارية التنظيمية: يكشف الجدول (8) نتائج التحليل الوصفي 1 لبعده اللامعيارية التنظيمية ضمن المتغير التابع الانومية التنظيمية جاءت بمستوى محايد، إذ بلغ الوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.090)، وانحراف معياري قدره (0.792)، في حين بلغ معامل الاختلاف (25.62%)، الأمر الذي يعكس درجة متوسطة من التجانس في آراء أفراد العينة حول هذا البعد.

(مؤشرات التحليل الوصفي لبعء اللامعيارية التنظيمية 8الجدول)

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الفقرات	مستوى الإجابة
ON1	تسعى المديرية العامة للحد من الضغوط الكبيرة لاجل تحقيق الأهداف التنظيمية .	3.278	0.838	25.56	1	محايد
ON2	اللجوء إلى كسر بعض القواعد التنظيمية لتحقيق أهداف محددة	3.090	0.996	32.23	5	محايد
ON3	صعوبة حصول العاملون الملتزمون والجادين في العمل على رضا الإدارة العليا	2.962	0.941	31.75	4	محايد
ON4	استناد العمل على القاعدة السائدة أن الغاية تبرر الوسيلة	3.015	0.929	30.82	3	محايد
ON5	الإلتفاف على بعض القواعد التنظيمية لتنفيذ المهام الوظيفية من قبل العاملين	3.105	0.948	30.52	2	محايد
	المتوسط العام لبعء اللامعيارية التنظيمية	3.090	0.792	25.62		محايد

(SPSS V.28. المصدر: مخرجات برنامج)

1-2- وصف وتشخيص وقياس بعد انعدام القيم التنظيمية

(نتائج التحليل الوصفي لبعء انعدام القيم التنظيمية ضمن المتغير التابع الأنومية 9يكشف الجدول) التنظيمية جاءت بمستوى محايد، إذ بلغ الوسط الحسابي العام لهذا البعد (2.684)، وانحراف معياري قدره (0.751)، في حين بلغ معامل الاختلاف (27.96%)، الأمر الذي يعكس درجة متوسطة من التجانس في آراء أفراد العينة حول هذا البعد.

(مؤشرات التحليل الوصفي لبعء انعدام القيم التنظيمية 9الجدول)

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الفقرات	مستوى الإجابة
LOV1	سيادة الاهتمام بالجوانب المادية أكثر من أي شيء آخر في المديرية	2.729	0.970	35.55	4	محايد
LOV2	اشاعة ضعف روح التعاون بين العاملين	2.556	0.792	30.99	2	محايد
LOV3	اتخاذ طرق غير مشروعة لتحقيق الانجازات الوظيفية	2.805	0.773	27.57	1	محايد
LOV4	وجود خطط مستقبلية ضعيفة لاهتم بتعزيز أخلاقيات العمل بين العاملين.	2.647	0.939	35.48	3	محايد
	المتوسط العام لبعء انعدام القيم التنظيمية	2.684	0.751	27.96		

(SPSS V.28 المصدر: مخرجات برنامج)

-وصف وتشخيص وقياس بعد التهكم التنظيمي3

(ان نتائج التحليل الوصفي لُبعد التهكم التنظيمي ضمن المتغير التابع الأنومية 10 يتبين من الجدول)
التنظيمية جاءت بمستوى محايد، إذ بلغ الوسط الحسابي العام لهذا البُعد (2.725)، وبانحراف معياري قدره (0.683)، في حين بلغ معامل الاختلاف (25.06%)، الأمر الذي يعكس درجة متوسطة من التجانس في آراء أفراد العينة حول هذا البُعد.

(مؤشرات التحليل الوصفي لبعدهم التنظيمي10الجدول)

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الفقرات	مستوى الإجابة
OC1	تسعى المديرية العامة للحد من شعور أغلب العاملين بضعف انتمائهم التنظيمي	2.699	0.888	32.88	3	محايد
OC2	اهتمام العاملين بإنجازاتهم دون انجازات زملائهم في العمل.	2.797	0.944	33.73	4	محايد
OC3	صعوبة وضع العاملين ثقتهم المطلقة بزملائهم في العمل	2.594	0.769	29.65	2	لا اتفق
OC4	اهتمام العاملين بمشاكلهم دون الاهتمام بمشاكل زملائهم في العمل.	2.842	0.747	26.29	1	محايد
OC5	وجود نمط الحياة الوظيفية غير الملائم اطلاقا للعمل	2.692	0.914	33.97	5	محايد
	المتوسط العام لبعدهم التنظيمي	2.725	0.683	25.06		محايد

(SPSS V.28 المصدر: مخرجات برنامج)

- وصف وتشخيص وقياس بعد ضعف العدالة التنظيمية:4

(أن نتائج التحليل الوصفي لُبعد ضعف العدالة التنظيمية ضمن المتغير التابع 11 يُلاحظ من الجدول)
الأنومية التنظيمية جاءت بمستوى محايد، إذ بلغ الوسط الحسابي العام لهذا البُعد (2.677)، وبانحراف معياري قدره (0.679)، في حين بلغ معامل الاختلاف (25.36%)، الأمر الذي يعكس درجة متوسطة من التجانس في آراء أفراد العينة حول هذا البُعد.

الجدول (34) مؤشرات التحليل الوصفي لبعث ضعف العدالة التنظيمية

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الفقرات	مستوى الإجابة
WOJ1	تسعى المديرية العامة للحد من شعور العاملين أن نتائج العمل الذي يحصلون عليه غير عادل مقارنة بالجهد الذي يبذلونه.	2.729	0.854	31.29	3	محايد
WOJ2	التفاوت الواضح وغير المبرر في توزيع المكافآت بين العاملين	2.722	0.924	33.95	5	محايد
WOJ3	كون إجراءات اتخاذ القرارات في المنظمة بانها غير مستقرة أو غير واضحة.	2.534	0.754	29.77	2	لا اتفق
WOJ4	صعوبة تطبيق السياسات التنظيمية على الجميع بنفس المستوى.	2.790	0.779	27.93	1	محايد
WOJ5	التعامل مع العاملين بأسلوب لا يعكس تقديراً أو مهنية.	2.617	0.902	34.48	6	محايد
WOJ6	وجود إدارة ضبابية في اعطاءها معلومات غير كافية حول القرارات المهمة.	2.669	0.850	31.86	4	محايد
	المتوسط العام لبعث ضعف العدالة التنظيمية	2.677	0.679	25.36		

(SPSS V.28 المصدر: مخرجات برنامج)

سادسا: اختبار فرضيات علاقات الارتباط:

(أن معامل الارتباط بين القيادة الواعية 12-الفرضية الرئيسية الاولى: يتبين من النتائج الجدول 1) كمتغير كلي والأنومية التنظيمية بلغ (-0.341**) عند مستوى معنوية (0.000)، كما بلغت قيمة الجدولية البالغة (± 1.96)، وتشير إشارة معامل Z المحسوبة (-4.050)، وهي خارج فترة قيمة Z الارتباط السالبة إلى أن العلاقة بين القيادة الواعية والأنومية التنظيمية علاقة عكسية.

(نتائج قيم معامل الارتباط بين بُعد 12-الفرضية الفرعية الاولى: يتضح من الجدول 2) ما مقداره (-0.395**) عند R الوعي الذاتي والأنومية التنظيمية، إذ سجلت قيمة معامل الارتباط (المحسوبة (-4.763)، وهي Z مستوى معنوية (0.000) وبدرجة دقة (95%)، كما بلغت قيمة الجدولية البالغة (± 1.96)، وتدل هذه النتائج على وجود علاقة ارتباط عكسية Z خارج فترة قيمة سالبة ذات مستوى مقبول بين بُعد الوعي الذاتي والأنومية التنظيمية.

(3) إلى أن قيمة معامل الارتباط بين بُعد 12-الفرضية الفرعية الثانية: تشير نتائج الجدول (3) الوعي والشعور بالآخرين والأنومية التنظيمية بلغت (-0.237**) عند مستوى معنوية (0.006)، كما الجدولية البالغة (±1.96)، مما يدل (Z) المحسوبة (-2.755)، وهي خارج فترة قيمة Z سجلت قيمة () على وجود علاقة ارتباط عكسية سالبة ذات مستوى مقبول بين هذا البُعد والأنومية التنظيمية.

(4) ان معامل 15-الفرضية الفرعية الثالثة: أظهرت النتائج المبينة في الجدول (37) والشكل (4) ارتباط بين بعد الوعي بالموقف والأنومية التنظيمية بلغ (-0.295**) عند مستوى معنوية (0.001)، الجدولية البالغة (±1.96)، مما يدل (Z) المحسوبة (-3.467)، وهي خارج فترة قيمة Z كما بلغت قيمة () يدل على وجود علاقة ارتباط عكسية سالبة ذات دلالة معنوية بين بُعد الوعي بالموقف والأنومية التنظيمية .

(قيم معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة الواعية و الأنومية التنظيمية12الجدول)

أبعاد القيادة الواعية	المؤشرات الإحصائية	الانومية التنظيمية	عدد الفرضيات المقبولة وتفسيرها
الوعي الذاتي	R	-0.395**	علاقة عكسية سالبة بمستوى مقبولة
	Sig	0.000	
	Z	-4.763	
الوعي والشعور بالآخرين	R	-0.237**	علاقة عكسية سالبة بمستوى مقبولة
	Sig	0.006	
	Z	-2.755	
الوعي بالموقف	R	-0.295**	علاقة عكسية سالبة بمستوى مقبولة
	Sig	0.001	
	Z	-3.467	
القيادة الواعية	R	-0.341**	علاقة عكسية سالبة بمستوى مقبولة
	Sig	0.000	
	Z	-4.050	
عدد الفرضيات الصفرية المقبولة = 0 / عدد الفرضيات البديلة المقبولة = 4			
مستوى المعنوية = (0.05) / قيمة (Z) الجدولية = (±1.96) / حجم العينة = (133)			

(SPSS V.28 المصدر: مخرجات برنامج)

سابعا: اختبار فرضيات التأثير

-الفرضية الرئيسية الثانية: سيتم اختبار "فرضيات التأثير" بين متغيرات الدراسة من خلال نموذج 1 تحليل الانحدار الخطي البسيط لتحديد تأثير ابعاد القيادة الواعية في ابعاد الانومية التنظيمية ومن خلال

(المتضمن المؤشرات الاحصائية لتحديد تأثير ابعاد المتغير المستقل 13 الاطلاع على نتائج الجدول) القيادة الواعية في ابعاد المتغير التابع الانومية التنظيمية ، وبناءا على هذه النتائج يتم قبول الفرضية الرئيسة الثانية.

(المحسوبة لبُعد الوعي الذاتي (F) أن قيمة (13-الفرضية الفرعية الاولى): يتضح من نتائج الجدول(2) بلغت (24.277)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى معنوية (0.05) وبحدود ثقة (95%)، مما يدل على صلاحية النموذج الإحصائي للتحليل والتفسير، كما بلغت قيمة معامل (0.156)، أي أن ما نسبته (15.6%) من التباين في المتغير التابع (الأنومية (R²) التحديد التنظيمية) يُفسّر من خلال بُعد الوعي الذاتي، وهو ما يشير إلى وجود تأثير ملموس لهذا البُعد في الأنومية التنظيمية ، وبناءا على هذه النتائج يتم قبول الفرضية الفرعية الاولى.

(المحسوبة لهذا البُعد بلغت (F) أن قيمة (13-الفرضية الفرعية الثانية): تُظهر نتائج الجدول (3) (7.766)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية (3.94) عند مستوى معنوية (0.05)، مما يدل على معنوية (0.056)، أي أن (5.6%) من التباين في (R²) النموذج الإحصائي. كما بلغت قيمة معامل التحديد الأنومية التنظيمية يُفسّر من خلال هذا البُعد، مما يؤكد معنوية التأثير، وبهذه النتيجة تتحقق الفرضية الفرعية الثانية.

(تأثير أبعاد القيادة الواعية في الحد من الانومية التنظيمية13الجدول)

القرار والتفسير	Sig	(F)	(R ²) Adj	(R ²)	(t)	أبعاد المتغير المستقل القيادة الواعية			المتغير التابع
						(α)	(β)		
تؤكد النتائج ثبات صحة الفرضيات، بما يدل على وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة الواعية في الحد من الانومية التنظيمية.	0.000	24.277	0.150	0.156	21.737	3.592	(α)	الوعي	الانومية التنظيمية
					-4.927	-0.217	(β)	الذاتي	
	0.006	7.766	0.049	0.056	20.867	3.212	(α)	الوعي	
					-2.787	-0.119	(β)	والشعور بالاخرين	
	0.001	12.521	0.080	0.087	19.622	3.394	(α)	الوعي	
					-3.538	-0.166	(β)	بالموقف	
	0.000	17.278	0.110	0.117	19.635	3.528	(α)	القيادة	
					-4.157	-0.204	(β)	الواعية	
عدد الفرضيات الصفرية المقبولة = 0 // عدد الفرضيات البديلة المقبولة = 4									
قيمة (F) الجدولية = (±3.94) // قيمة (t) الجدولية = (±1.984) // حجم العينة = (133)									

(SPSS V.28 المصدر: مخرجات برنامج)

أولاً: الاستنتاجات

- 1- مستوى اهتمام المديرية ببعده الواعي الذاتي كان بمستوى جيد، ويُعزى ذلك إلى إدراك القيادات الإدارية لأهمية الثقة بالنفس، ومراجعة الأخطاء.
- 2- مستوى الاهتمام ببعده الواعي والشعور بالآخرين جاء بمستوى جيد يميل إلى المتوسط نسبياً، مما يشير إلى توفر اهتمام مقبول بالجوانب الإنسانية ودعم العاملين.
- 3- مستوى الاهتمام ببعده الواعي بالموقف جاء بمستوى جيد، ويعكس ذلك امتلاك القيادات الإدارية قدرة مناسبة على تحليل المواقف التنظيمية والتكيف مع المتغيرات البيئية .
- 4- أظهرت النتائج أن مستوى الانومية التنظيمية داخل المديرية جاء بمستوى محايد يميل إلى المتوسط، مما يدل على وجود بعض مظاهر السلوكيات غير المعيارية .
- 5- أن بُعد اللامعيارية التنظيمية ظهر بمستوى محايد، ويُعزى ذلك إلى وجود ضغوط تنظيمية تدفع بعض العاملين إلى الالتفاف على القواعد لتحقيق الأهداف.
- 6- اوضحت النتائج أن بُعد انعدام القيم التنظيمية جاء بمستوى محايد، مما يشير إلى وجود تراجع نسبي في روح التعاون والالتزام الأخلاقي داخل بيئة العمل.

ثانياً: التوصيات

- 1- ضرورة تعزيز برامج تنمية الوعي الذاتي لدى القيادات الإدارية من خلال دورات تدريبية متخصصة في تطوير المهارات القيادية، وإدارة الضغوط، واتخاذ القرارات الرشيدة.
- 2- العمل على ترسيخ ثقافة تنظيمية داعمة للجوانب الإنسانية، عبر تشجيع التواصل المفتوح بين الإدارة والعاملين.
- 3- الاهتمام بتطوير مهارات تحليل المواقف وإدارة الأزمات لدى القيادات الإدارية.
- 4- تعزيز القيم التنظيمية الإيجابية من خلال برامج توعوية مستمرة، ونشر مبادئ النزاهة والانضباط والالتزام المهني داخل المديرية.

5-مراجعة الأنظمة والتعليمات التنظيمية وتفعيل تطبيقها بعدالة وشفافية للحد من مظاهر اللامعيارية التنظيمية.

6-العمل على تحسين نظم الحوافز والمكافآت بما يحقق العدالة التنظيمية ويعزز شعور العاملين بالتقدير والانتماء المؤسسي.

المصادر

المصادر العربية

- (1- "تأثير التيقظ القيادي في تحقيق الرافعة المعرفية من 2014 المولى ، سماح مؤيد محمود ، (1- خلال التفوق الذكي"- دراسة ميدانية في وزارة العلوم والتكنولوجيا ، اطروحة دكتوراة غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد / الجامعة المستنصرية.
- (2) "تأثير سلوكيات 2023- عليوي ، هديل قاسم ، علي ، علي سعدون ، حسن، ابراهيم صالح ، (2) القيادة المستنيرة في التنمية المستدامة"- دراسة استطلاعية في الشركة العامة للمنتوجات الغذائية - بغداد، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية / عدد خاص لوقائع المؤتمر العلمي الدولي/ السادس / 2023.والسنوي/السابع عشر/لسنة
- الهاشمي، شيماء محمد صالح حسن، (2024)، دور القيادة الواعية في التفوق التنظيمي، مجلة 3 تكريت للعلوم الادارية والاقتصاد، جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الاعمال 27-20.68.1
- محمود، ناجي عبد الستار، وقادر، ميوان شكور، (2023)، دور القيادة الواعية في تعزيز البراعة 4 الاستراتيجية دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعة كركوك، مجلة اقتصاديات الأعمال، المجلد (4) العدد (2)، الصفحات: 29-42.
- العميدي، ضرغام علي مسلم امير نعمة مخيف الكلابي، حوراء رعد هادي، (2024)، دور القيادة 5 الواعية في تعزيز السلوك الابداعي بحث استطلاعي لأراء عينة في مستشفى مركز الشهيد ناصر الموسوي التخصصي لطب الاسنان، مجلة وارث العلمية.
- علي، ايناس احمد اسماعيل ابراهيم، (2021)، علاقة الإدارة الافتراضية بالانومية التنظيمية ، 6 المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين الشمس، كلية التجارة، 51، 4، 255-256 .
- عزيز، لميس عدنان، (2021)، تأثير السلوك الريادي والاستغراق الوظيفي في تقليل الانومية 7 التنظيمية، رسالة ماجستير، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد.

- عبدالله، ده رون فريدون، (2024)، الارتجال التنظيمي وتأثيره التفاعلي في العلاقة بين القيادة 8 الواعية والمنظمات الرشيقة دراسة تحليلية لأراء العاملين في عدد من شركات الانترنت في محافظة السليمانية، مجلة زانكو للعلوم الإنسانية، المجلد 28، العدد 6.
- عبد، عذراء محسن، (2024)، توظيف أبعاد القيادة الواعية في تحقيق التآلق التنظيمي - دراسة 9 استطلاعية لأراء عينة من موظفي الشركة العامة لتعبئة وخدمات الغاز / فرع غاز الانبار
- الطل، شادية الجندي، نبيل جبرين، (2023)، القيادة الواعية: دراسة نوعية لمؤشرات ممارسة 10 القيادة الواعية لدى مديري المدارس الثانوية في جنوب الخليل، مجلة كلية التربية، المجلد 51، العدد 1، خزائن للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (1)، العدد (2)، (159 - 169).
- السعيدية، عزة راشد والبيمانية، سميرة حمود بن حمدان واخرون، (2025)، درجة ممارسة 11- القيادة الواعية وعلاقتها بالهناء الوظيفي لمعلمي المدارس الحكومية في محافظة مسقط بسلطنة عمان، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، العدد 46، المجلد 9، 540-509.
- سعد، بهاء الدين مسعد، (2020)، الدور الوسيط للتهكم التنظيمي في العلاقة بين الفخر التنظيمي 12 والأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين بالتمريض في المستشفيات التعليمية، مجلة البحوث المالية والتجارية المجلد (21) - العدد الرابع.
- سباع، محمد فاروق علي، (2025)، الأنومية التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة 13- السامة والسلوكيات المنحرفة في مكان العمل دراسة ميدانية على العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة الإسماعيلية، المجلد السادس عشر، العدد الأول.
- الدخيل، رغد عبد العزيز عبد الكريم، (2020)، التَهَكُّمُ التَّنْظِيمِيُّ لَدَى مُعَلِّمَاتِ الْمُدَارِسِ الْأَهْلِيَّةِ 14 فِي مَنْطِقَةِ الْقَصِيمِ التَّعْلِيمِيِّ مِنْ وَجْهَةِ نَظَرِهِنَّ، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد التاسع، العدد الثاني، 515- 532.
- توفيق، هنداف محمد، ناميدي، كرين مصطفى، (2023)، الانومية التنظيمية وتأثيرها في حدوث 15 الانحراف الوظيفي دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في عدد من المديريات الحكومية في مدينة زاخو، مجلة العلوم الانسانية لجامعة زاخو ، 11(1)، 147-121.
- البدرى، ملاك ثويني رديني، (2024)، سلوكيات القيادة الواعية وتأثيرها في تعزيز الازدهار في 16 العمل، رسالة ماجستير، جامعة كربلاء، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الاعمال.
- إسماعيل، هادي خليل، وخالد، كرين مصطفى، (2021)، دور القيادة الواعية في بناء الهوية 17 التنظيمية دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة دهوك، المجلة الاكاديمية لجامعة نورو، (1) 10، 340-356.

- 18-AHMED, S. F. (2022). The effect of the relationship between Conscious Leadership and Proactive Sustainability Strategy in Enhancing the Organization's Reputation Strategically (An analytical Study in the Private Banking Sector). *The Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 28(1), 205-224.
- 19-Al-Hakim L. A. Y. and Nasser W. H. (2014). Organizational anomie and counterproductive work behaviour in the Iraqi travel and tourism companies. *Al Gharee for Economics and Administration Sciences* Volume 10 Issue (30).
- 20-Alibrahim, M. S. (2024). Psychological Empowerment and Its Relationship to Organizational Anomie and Enhancing Creative Behavior Among Employees in the Saudi Ministry of Sports. *International Journal of Innovative Research and Social Sciences. IJIRSS*.
- 21-Azeez, L. A., & Al-Azzawi, S. M. A. H. (2021). Reducing Organizational Anomie In light of Entrepreneurial Behavior and Job Engagement: Analytical Research in the Ministry of Industry and Minerals. *International Journal of Research In Social Sciences And Humanities*, 11(13), 129-144.
- 22-Brown, Barrett C.,(2013), *The Future of Leadership for ConsciousCapitalism*, MetaIntegral Associates.
- 23-Fandino, A, & Aguiar, S, & Formiga, N, & Menezes, R, & Bentes, S,(2015),”Organizational Anomie, Professional Self-Concept and Organizational Support Perception: Theoretical Model Evidences for Management”, *International Journal of Business and Social Science*, Vol(6), No11(1)..(
- 24-Philipov,D, & Spéder, Z, and, Billari, F.C,(2006),” Soon, Later, or Ever? The Impact of Anomie and Social Capital on Fertility Intentions in Bulgaria (2002) and Hungary (2001)”, *Population Studies*, Vol(60), No(3), pp(289 –308). .(
- 25-Rafie-Rad, S. R.; Aghajani, H. A.; Agha-Ahmadi, G. A. & Rahmati, 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 (JSM)*, 8(2), pp. 57-73..
- 26-Renesch, J. (2010). Conscious leadership: Transformational approaches to a sustainable future. *The Journal of Values-Based Leadership*, 3(1), 3 .
- 27-Sypniewska, B. A. (2017). Work anomie in an organization. *International Journal of Contemporary Management*, 16(2), 235-265.