

## دور القيادة الموزعة في الحد من السلوكيات المضادة للإنتاج "دراسة تطبيقية على العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة الدقهلية"

د. سنية محمد أحمد سليمان سبع

[dr.sania.sabaa@sha.edu.eg](mailto:dr.sania.sabaa@sha.edu.eg)

### المخلص

يهدف هذا البحث إلى دراسة تأثير القيادة الموزعة في الحد من السلوكيات المضادة للإنتاج وذلك بالتطبيق على العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة الدقهلية . وبلغ حجم العينة 383 مفردة تم توزيع استمارات استقصاء عليهم، وتم تجميع إجاباتهم من العاملين محل الدراسة وتحليلها إحصائياً . وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي للقيادة الموزعة على السلوكيات المضادة للإنتاج .

### Abstract

The aim of this research is to study the impact of distributed leadership on counterproductive work behavior applied to the workers in Local Units in Dakahlia Governorate . The sample size is 383 employees , and pooling the answers of the workers under study and analyzed statistically. The results showed that there is a significant relationship between distributed leadership and counterproductive work behavior.

## تمهيد

هناك العديد من الضغوط لإصلاح العملية الإدارية وذلك لمراعاة تحقيق الجودة في المنظمات ، وبالتالي تتطلب عملية التحسين جهداً مستمراً من قبل القادة (Smith , 2007). وساهم التوزيع في مكان العمل على ظهور القيادة الموزعة لزيادة القدرة على التعامل مع المشكلات (Youngs , 2010). ويرى (عجوة، 2012) أن القيادة الموزعة أسست لممارسة القيادة بشكل تشاركي لزيادة الدوافع الداخلية للموظفين .

وترجع جذور القيادة الموزعة إلى منتصف ستينيات القرن العشرين عن طريق Gibb في كتاب ديناميكية الجماعات التشاركية Dynamics of Participative Groups حيث ركز على النمو لجميع أعضاء الجماعة، ولا يجب أن يكون هناك قائد واحد فقط بل يجب أن يتم توزيع القيادة، مروراً بالعديد من المصطلحات إلى أن وصل إلى مصطلح القيادة الموزعة ، فكان يطلق عليه النظرية المؤسسية ، والإدارة القائمة على الموقع، والقيادة المتفرقة ، والقيادة المشتركة والقيادة التعاونية انتهاءً بالقيادة الموزعة (Williams, 2011).

وتركز القيادة الموزعة على التعاون والهدف المشترك والمسئولية والتقدير بغض النظر عن الأدوار أو المواقف داخل المنظمة (نجم، وآخرون، 2016). وبالرغم من هذا الاهتمام المبكر بالمفهوم إلا أن فكرة القيادة الموزعة ظلت ساكنة حتى الثمانينات ومطلع التسعينات، ولم تكن الظروف مهيئة حتى منتصف التسعينات لمشاركة القائد مع تابعيه (Bolden , 2011).

وفي العقد الأخير شهد مفهوم القيادة الموزعة تطوراً كبيراً وشارك في تحقيق نجاحات كبيرة في العديد من المجالات، وأصبح هذا المفهوم يمثل مرحلة ما بعد

البطولية post-heroic التي تمثل القيادة التي تشجع على التحول من التركيز على التأثيرات والسلوكيات الفردية للقيادة إلى عمليات اجتماعية جماعية تظهر من خلال التفاعلات بين عوامل متعددة (شيت، 2016).

ومن جهة أخرى برزت السلوكيات المناوئة للعمل كمجال أساسي يحظى باهتمام الباحثين والمديرين والمنظمات ، وتشترك هذه السلوكيات في بعض الخصائص منها أنها قد تصدر من قبل الأشخاص بشكل إختياري أو مرتبطة بإلحاق الأذى بالمنظمة أو أصحاب المصلحة مثل العملاء ، وزملاء العمل ، والمشرفين (الدليمي، 2016). وتعد السلوكيات المضادة للإنتاج واحدة من أهم القضايا الرئيسية بالمنظمات، لتأثيرها الحاسم على الأداء الفردي والنتائج التنظيمية ( Reynolds et al., 2015). كما أنها أيضا تعتبر من أهم التحديات التي تواجهها المنظمات، وهي تلك السلوكيات التي يقوم بها العاملين والتي تهدف إلى إلحاق الضرر بالمنظمات أو الزملاء (Huang et al., 2017).

وتم تناول السلوكيات المضادة للإنتاج تحت مسميات متعددة منها العدوانية، والإنحراف، والانتقام (Spector et al., 2006) ، وتتسبب هذه السلوكيات في خسائر مالية هائلة للمنظمات (Tian et al., 2014) .

وأشارت دراسة (Tian et al., 2014) إلى نموذج يشمل ثلاثة متغيرات هي التأخير والغياب ومعدل الدوران ويقوم هذا النموذج بحساب التكلفة المباشرة الناتجة عن السلوك المضاد للإنتاج ، وطبقا لهذا النموذج فقد خسرت إحدى الشركات التي تعمل في مجال التكنولوجيا المتقدمة ما يقرب من 2.8 مليون دولار في عام واحد بسبب انسحاب الموظفين منها .

دور القيادة الموزعة في الحد من السلوكيات المضادة للإنتاج - "دراسة تطبيقية على العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة الدقهلية"

وتختلف حدة السلوكيات المضادة للإنتاج داخل المنظمة فيمكن أن يتدرج مفهوم السرقة من سرقة شيء بسيط مثل قلم إلى سرقة أموال وممتلكات المنظمة مثل سرقة أموال المنظمة (Naghshbandy & Malgharani , 2015) .

وفي ضوء ما سبق ظهرت فكرة البحث الحالي لبيان دور القيادة الموزعة في الحد من السلوكيات المضادة للإنتاج، بالتطبيق على العاملين بمجالس المدن بمحافظة الدقهلية ، وتحوز الوحدات المحلية على اهتمام قطاع كبير من فئات الشعب وذلك لما تلعبه من دور حيوي في تقديم الخدمات المتنوعة لكافة المتعاملين معها ، كما أن النجاح الحقيقي للجهاز الحكومي يرتكز على الموظف العام ومدى كفاءته وقدرته على القيام بمسئوليته في تقديم خدمة.

### أولاً : الخلفية النظرية :

#### **1- القيادة الموزعة Distributed leadership:**

##### **أ- مفهوم القيادة الموزعة :**

تعتبر القيادة الموزعة في فرصة للقادة داخل المنظمة للمساهمة بالقيمة والممارسة من خلال قيادتهم لكي يعملون على تحسين الإنجاز والفعالية التنظيمية (الرميدي، 2019)

وأشار (Jonasson et al., 2018) إلى أن القيادة الموزعة هي عملية تهيئة الجو الاجتماعي لاتخاذ القرارات التي تسمح للموظفين داخل المنظمة لعب دور في عملية القيادة الديمقراطية.

كذلك أشار (Rachel & Kate, 2017) إلى أن القيادة الموزعة هي اتخاذ القرارات والممارسات المؤثرة التي يقوم بها المرؤوسين في المنظمة بدلا من قادة الإدارة العليا .

وأشار (شيت ، 2016) إلى أن القيادة الموزعة هي القيادة التي لا يتم التعامل فيها مع الأنشطة القيادية من فرد واحد ولكن يتم تقاسمها بين عدة أفراد في المنظمة. وأوضح (Tahir et al., 2016) أن القيادة الموزعة تعبر عن القيادة المشتركة والمنتشرة داخل المنظمة.

وأشار (Ali & Yangaiya , 2015) إلى أن القيادة الموزعة تمهد السبل للمرؤوسين للمشاركة في صنع القرار.

كما أشار (Du , 2013) إلى أن القيادة الموزعة هي نمط من أنماط القيادة التي تتوزع بين عدد من المرؤوسين داخل المنظمة وتعمل علي تشجيع الموظف على التعاون حتى تكون النتيجة أكبر من مجموع الجهود الفردية .

#### ب- أبعاد القيادة الموزعة :

بمراجعة الدراسات السابقة (Jonasson et al., 2018; Tahir et al., 2016; Tian, 2011; Smith , 2007) تبين أنها تناولت أربعة أبعاد للقيادة الموزعة وهي الرسالة والرؤية والهدف، والمسئولية المشتركة، وثقافة المنظمة ، وممارسات القيادة.

ويمكن تناول هذه الأبعاد على النحو الآتي :

#### 1. الرسالة والرؤية والأهداف : Mission, vision and goals

تعتبر الرؤية المشتركة أداة لتطوير القدرات القيادية في المنظمة ، لذا يجب على القادة صياغة ودعم الرؤية المقنعة للعاملين ، واشتقاق الأهداف التي تتوافق مع هذه الرؤية (Jonasson et al., 2018) .

دور القيادة الموزعة في الحد من السلوكيات المضادة للإنتاج - "دراسة تطبيقية على العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة الدقهلية"

كما تعتبر الرؤية المشتركة والتي يفتتح بها العاملون أداة هامة كونها لا تترك المدير وحيدا في القيام بالعمليات التنظيمية بل بشارك معه باقي العاملين في تطبيق رؤية المنظمة ، حيث أنهم يقومون بالعمل الجاد لتحقيق هذه الرؤية (Tahir et al., 2016) .

وأشار (Ali& Yangaiya, 2015) إلى أن الهدف الرئيسي من تطبيق مفهوم القيادة الموزعة هو جعل فريق الإدارة والموظفين في اتصال مع أهداف وقيم المنظمة ورؤيتها .

وتساعد الرؤية التي تتوافر لدى القائد الموزع على بث الثقة والحماس في نفوس تابعيه وتوزيع المهام لتنفيذ الأعمال بفعالية مما يحقق أهداف المنظمة ( Tian, 2011) .

وتشير الرسالة إلى الغرض من وجود المنظمة ، بينما تمنح الرؤية للمنظمة التوجهات والسياسات لها ، وتعمل الرؤية علي تشكيل قواعد المنظمة ، في حين أن الهدف يمثل النتيجة النهائية التي ترغب المنظمة في تحقيقها (Smith , 2007).

## 2. المسؤولية المشتركة Shared Responsibility :

وأشار (الرميدي، 2019) إلى أنها تساعد القائد في اكتساب التابعين من خلال الاشتراك في أداء العمليات لإنجاز العمل بشكل جماعي على نحو فعال .

تعني أن أنشطة القيادة لا ينبغي أن تكون مسئولية فرد واحد فقط بل هي مسئولية مشتركة بين عدد كبير من الأفراد داخل المنظمة (Jonasson et al., 2018).

كذلك أشارت دراسة (شيت، 2016) إلى أن المسؤولية المشتركة تساعد في عملية التعلم ، وتعمل على اهتمام كل فرد داخل المنظمة على التواصل مع الزملاء والرؤساء .

كما أشار (Ali & Yangaiya, 2015) إلى أن المسؤولية المشتركة تساعد في صنع وإتخاذ القرار وتوفير الفرص للمشاركة في الأداء التنظيمي .  
ووصفها (Tian, 2011) بأنها عملية مشتركة لتعزيز القدرات الفردية والجماعية للأفراد لإنجاز العمل على نحو فعال.

### 3. ثقافة المنظمة Culture :

تشمل الثقافة المعتقدات والقيم والعادات التي تميز المنظمة عن غيرها (Jonasson et al., 2018). وأوضحت دراسة (Tahir et al., 2016) أن ثقافة المنظمة تؤثر على الابداع والابتكار وطرح الأفكار التي تساعد على التغيير .  
وأشار (Ali & Yangaiya, 2015) إلى أن الثقافة توضح مصادر التفاعلات داخل المنظمة والتي ترتبط بمجموعة الأهداف والقيم المشتركة بين أعضاء الجماعة داخل المنظمة .

وتشير الأبحاث إلى أن إرساء ثقافة تشجع الموظفين على تحمل المزيد من الأدوار القيادية تساعد في خلق مجتمع التعلم داخل المنظمة (Tian, 2011) .  
وأشارت دراسة (Smith,2007) إلى أهمية الثقافة حيث أنها تساعد في إنتشار الاحترام المتبادل بين الموظفين ما يساعد على إيجاد جو عمل ملائم .

### 4. ممارسات القيادة Leadership Practices :

وركز التوزيع الاستراتيجي على الهدف في المدى الطويل في تحسين المنظمة . ويشير التوزيع الإضافي إلى التنمية المهنية التي تسمح للأفراد أن تثبت قدرتها على ممارسة قدر أكبر من القيادة التي تتاح لهم. ويعني التوزيع لاقتناص الفرص أن القيادة لا تحتاج لتوزيع لأنها منتشرة dispersed. ويتطور التوزيع الثقافي عندما

دور القيادة الموزعة في الحد من السلوكيات المضادة للإنتاج - "دراسة تطبيقية على العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة الدقهلية"

تكون القيادة تتم بشكل حدسي intuitive وجزءاً لا يتجزأ من الثقافة (الريميدي)، (2019).

توضح ممارسات القيادة كيفية تفاعل القادة مع الآخرين ، كما أنها توفر نظرة ثاقبة عن كيفية تصرف القادة تجاه المنظمة (Tahir et al., 2016).

وقد تشرح ممارسات القيادة المهام والأنشطة المستخدمة في الأداء وتوضيح الأدوات اللازمة لأداء المهام (Tian, 2011).

وقد حدد (Chen , 2007) ست فئات لممارسة القيادة الموزعة هي: التوزيع بشكل رسمي، الواقعية، الاستراتيجي، الإضافي، اقتناص الفرص، والثقافي، وكلا منها يمثل طريقة مختلفة في التفكير حول القيادة وتجسد العمليات المختلفة للتوزيع. فوفقاً للتوزيع بشكل رسمي يعني أن المدير كشخص يتعامل على نحو متزايد مع المؤهلات الرسمية للقيادة. بينما تتميز الواقعية كرد فعل على الأحداث الخارجية مثل المطالب من الحكومة أو السلطة المحلية.

### ج- دراسات سابقة متعلقة بالقيادة الموزعة :

أشارت نتائج دراسة (Grant, 2011) إلى أن المديرين الإناث كانوا أقل اهتماماً عن المديرين الذكور بالسماح للمعلمين للمشاركة في إدارة البرنامج التعليمي. في حين اهتمت المديرية الأنثى أكثر من المدير الذكر بتطوير الأفراد. وكان بعد تحديد الاتجاه وكذلك بعد إعادة تصميم المنظمة أكثر الأبعاد تأثيراً في فعالية القيادة.

أشارت نتائج دراسة (Tian, 2011) إلى أن القيادة الموزعة توجد في المدارس الصينية من خلال ثلاثة أشكال هي التمكين المبني على الفردية مقابل التمكين المبني على الفريق، والتمكين المبني على الثقافة مقابل التمكين المبني على الوظيفة، والتمكين المبني على الأجل الطويل مقابل التمكين المبني على الأجل

القصير. كما وجدت الدراسة أن هناك تمكين للمبادئ المدرسية من قبل المديرين مما يعمل على كفاءة وفعالية الأداء المدرسي ويؤدي ذلك إلى اتخاذ القرار الجيد على المدى القصير والطويل، وكذلك تحسين العلاقات الشخصية والتعاون والتدريس والبحث مما يؤثر على ثقافة المدرسة .

أشارت دراسة (Obadara, 2013) إلى أن هناك علاقة بين القيادة الموزعة والتحسين المستدام للمدارس، وأشارت الدراسة إلى أن القيادة الموزعة تؤثر في تحقيق أهداف المنظمة، والتطوير المهني للمدرسين، وإدارة البرامج التعليمية، والتعليم والتعلم بفعالية، وتعزيز المناخ المدرسي.

توصلت دراسة (Du , 2013) إلى أن هناك ارتباط بين القيادة الموزعة والالتزام التنظيمي. وتوصلت الدراسة إلى أن الدعم القيادي وملاحظة فريق القيادة والمشاركة في اتخاذ القرار يرتبطون بالالتزام المدرس، وكان أكثر تأثيراً على التزام المدرس فريق القيادة والمشاركة في اتخاذ القرار. وأظهرت النتائج أن المدرسين الأكثر خبرة أكثر التزاماً من المدرسين الأقل في الخبرة.

وأشارت دراسة (نجم وآخرون، 2016) إلى وجود علاقة معنوية لبعدي الرسالة والرؤية والهدف، وممارسات القيادة كأحد أبعاد القيادة الموزعة وأبعاد الارتباط بالعمل (الحماس والتفاني والاستيعاب).

وتوصلت دراسة (الرميدي، 2019) إلى وجود نمطي القيادة الموزعة والقيادة الملهمة في شركات السياحة المصرية بدرجة كبيرة بجانب انخفاض مستوى التهكم التنظيمي. كما أن هناك تأثير عكسي للقيادة الموزعة والملهمة على التهكم التنظيمي في ذات الشركات.

## 2- السلوكيات المضادة للإنتاج Counterproductive work behavior

#### أ- مفهوم السلوك المضاد للإنتاج :

أشار (ريان، 2018) إلى أن السلوك المضاد للإنتاج هو واحد من النتائج السلبية للموظفين للإشراف السيئ، وهو يتضمن ارتكاب الأخطاء عمداً، وإضاعة الوقت والمال وانخفاض الإنتاجية وسرقة المنظمة .

أشار (Yang & Treadway., 2018) إلى أن السلوكيات المضادة للإنتاج هي تلك السلوكيات التي يتم إجراؤها عن قصد من قبل الموظفين وتؤدي المنظمة وأعضائها.

وأوضح (Huang et al, 2017) بأن السلوكيات المضادة للإنتاج تشير إلى السلوكيات التي تضر، أو تهدف إلى إلحاق الضرر بالمنظمات أو الأشخاص في المنظمات.

وأشار (Grijalva & Newman , 2015) إلى أن السلوكيات المضادة للإنتاج هي سلوكيات اختيارية التي تخالف القواعد التنظيمية وتهدد رفاة المنظمة أو أعضائها (مثل السرقة، والتأخر في الحضور للمنظمة ، وتبادل المعلومات السرية للمنظمة ، والامتناع عن بذل الجهود).

وعرفها (Spector et al., 2013) انها تلك السلوكيات التي تضر بالمنظمات أو الأشخاص في المنظمات ويتعلق هذا المفهوم بمنظورين مختلفين هما:

المنظور الأول: ويرتبط بوجهة النظر التنظيمية في تعريف السلوكيات المضادة للإنتاج كأفعال تسير في اتجاه معاكس لمصالح المنظمة (كالسرقة، والتغيب عن العمل، والتخريب) والسلوكيات التي تستهدف المنظمات .

المنظور الثاني: ويرتبط بوجهة النظر الخاصة بالعاملين عندما يبين أن السلوكيات المضادة للإنتاج تتكون من الأفعال التي تضر أو يهدف إلى الإساءة للزملاء جسدياً أو نفسيًا.

#### ب- أبعاد السلوكيات المضادة للإنتاج:

من مراجعة الدراسات السابقة ( Szostek, 2018; Yang & Treadway, 2018; Naghshbandy & Malgharani , 2015; Anjum & Parvez , 2017; Spector et al., 2006) تبيّن أن غالبيتها ركزت على أربعة أبعاد للسلوكيات المضادة للإنتاج تشمل الانسحاب ، والسرققة ، والإنحراف في الإنتاج والأعمال التخريبية ، ويمكن تناولها كما يلي :

#### 1. الإنسحاب Withdrawal .

يشمل سلوك الإنسحاب العمل بوقت زمني أقل من المحدد له من جانب المنظمة (Yang & Treadway., 2018).

ويشير الإنسحاب إلى السلوكيات التي تقلل من الوقت الذي يعمل فيه الموظف ليكون أقل مما تطلبه المنظمة (Szostek, 2017). ويتكون الإنسحاب من تلك السلوكيات السلبية التي تقلل من كمية وقت العمل عن المطلوب من جانب المنظمة (Anjum & Parvez , 2013).

وتتضمن هذه السلوكيات المجيء للعمل متأخراً أو ترك مكان العمل مبكراً، والتغيب عن العمل، وأخذ استراحات أطول من المسموح بها رسمياً ، فالغياب هو الشكل الأساسي للإنسحاب والذي يحدث بسبب اضطرابات نفسية، وضغوط، وعادات إجتماعية، وصراع ثقافي واختلافات فردية، فالإنسحاب هو السلوك الذي يحاول من خلاله الموظف تجنب الموقف بدلاً من الإضرار بالمنظمة وأفرادها (Spector et al., 2006).

## 2. السرقة Theft .

تتعلق بالحصول على ممتلكات تتعلق بالمنظمة أو فرد آخر بدون وجه حق (Yang & Treadway., 2018).

وتنتج السرقة من الحاجة الاقتصادية، وعدم الرضاء الوظيفي أو الظلم وينظر إليها كشكل من أشكال الإعتداء ضد المنظمة (Szostek, 2017) .

والسرقة هي الاستيلاء على أصول أو ممتلكات مادية أو عينية للمنظمة أو الزملاء في العمل (Anjum & Parvez , 2013).

ويُنظر إلى السرقة من قبل الموظفين على أنها مشكلة رئيسية بالنسبة للمنظمات، كما هي الحال بالنسبة للأعمال التخريبية، و أشار بعض الباحث إلى أن السرقة يمكن أن تكون شكلاً من أشكال العدوان ضد المنظمة، التي تمت لمحاولة إلحاق الضرر (Spector et al., 2006) .

## 3. الإنحراف في الإنتاج Production deviance .

يعتبر الانحراف في الإنتاج فشل مقصود في أداء المهام الوظيفية بفعالية بالطريقة التي من المفترض أن يقومون بها (ريان، 2018).

يحدث الإنحراف في الإنتاج بسبب عدم كفاية التكنولوجيا، والبيئة غير المناسبة، وعبء العمل الشديد، وترك العمل مبكراً، وأخذ فترات راحة مبالغ فيها، والقصد المتعمد للعمل ببطء (Szostek, 2017).

والإنحراف في الإنتاج هو فشل في أداء المهام الوظيفية بشكل فعال بالطريقة التي من المفترض إتمامها به ، وبذلك فإن الموظف يؤثر عن قصد على فعالية المنظمة بالإبطاء من كمية وجودة عملها (Anjum & Parvez , 2013)، فعندما لا يؤدي الموظف المهمة المسئول عنها فإن الفرد يدخل في الإنحراف عن الإنتاج

(خليف، 2011). كما أنه عنصر حرج لأنه يؤثر على الأداء التنظيمي بشكل متعمد (Anjum & Parvez , 2013) .

#### 4. الأعمال التخريبية Sabotage .

تعبّر عن إساءة استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بجانب المخاوف التنظيمية هي جانب آخر من الأعمال التخريبية (Yang & Treadway., 2018).

وتشير الأعمال التخريبية إلى تدمير الممتلكات أو الأصول المادية للمنظمة أو صاحب العمل (Szostek, 2017).

كما أشار (Anjum & Parvez , 2013) إلى أن الأعمال التخريبية هي تشويه أو تدمير الممتلكات المادية المرتبطة بالمنظمة وإضاعة ممتلكات المنظمة عن عمد .

وأشار (خليف، 2011) إلى أنه يقصد بها سلوكيات الموظفين التي تقلل إنتاجية المنظمة، والإتلاف المتعمد للأصول، فالإنحراف في الإنتاج والأعمال التخريبية نوعين من السلوكيات التي تعني الإخفاق في أداء الوظيفة ، والإتلاف المتعمد لشيء ما.

#### ج- دراسات متعلقة بالسلوكيات المضادة للإنتاج:

تناولت دراسة (Huang et al., 2017) العلاقة بين التغيير داخل المنظمة وارتكاب العاملين للسلوكيات المناوئة للعمل، وتوصلت الدراسة إلى أنه كلما كان هناك ميول من جانب العاملين داخل المنظمة لعملية التغيير كلما انخفضت السلوكيات المناوئة للعمل لديهم.

في حين أظهرت دراسة (Leweherilla , 2017) أنه كلما زاد الروحانية في

دور القيادة الموزعة في الحد من السلوكيات المضادة للإنتاج - "دراسة تطبيقية على العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة الدقهلية"

مكان العمل، كلما انخفضت السلوكيات السلبية داخل المنظمة لزيادة شعور العاملين بالارتباط والانتماء لزملائهم والمنظمة مما يقل معه السلوك السلبي تجاه الزملاء والمنظمة.

في حين أظهرت دراسة (Yao & Fan , 2015) أنه كلما زاد نشر المعرفة داخل المنظمة أدى ذلك إلى انخفاض السلوكيات المناوئة داخلها مثل ضياع الوقت وإتلاف المعدات.

وأظهرت دراسة (Iqbal & Hassan, 2016) وجود تأثير للروحانية في مكان العمل وكذلك معاملة القادة للتابعين على تقليل السلوكيات المناوئة للعاملين مثل ترك المنظمة وإتلاف ممتلكات المنظمة.

وتوصلت دراسة (Abdul Rahim et al. , 2014) إلى وجود تأثير للروحانية في مكان العمل والتي يهتم بنشرها القادة داخل المنظمة على انخفاض السلوكيات السلبية للعاملين .

وأظهرت دراسة (Ahmad & Omar, 2014) أنه يمكن تخفيض السلوك السلبي للعاملين داخل المنظمة باستخدام العديد من المتغيرات منها نشر الروحانية في مكان العمل وزيادة الرضا الوظيفي للعاملين.

كما أظهرت نتائج دراسة (Matrecia et al., 2011) انه يوجد يوجد تأثير للقيادة الروحية داخل المنظمة على انخفاض سلوكيات التهمك داخل المنظمة مما يقلل من السلوكيات المناوئة للعمل بالمنظمة.

### ثانياً : مشكلة البحث

أجرت الباحثة دراسة استطلاعية(\*) لتحديد مدى توافر متغيرات البحث وهي القيادة الموزعة والسلوكيات المضادة للإنتاج بين العاملين في الوحدات المحلية، وإجراء مقابلات شخصية مع عدد من المسؤولين في عدد من الوحدات(\*\*) وقد كشفت هذه الدراسة عن النتائج التالية :

1. وجود السلوكيات المضادة للإنتاج بين العاملين في الوحدات المحلية وتتعدد صور هذه السلبيات بين مخالفات مالية وإدارية. ويوضح جدول رقم (1) التالي عدد المخالفات المالية والإدارية بالوحدات المحلية والموجودة بسجلات إدارة التفتيش المالي والإداري بمحافظة الدقهلية خلال الفترة من 2017/2016

#### جدول رقم (1)

أعداد المخالفات المالية والإدارية للعاملين في الوحدات المحلية  
موضع الدراسة الاستطلاعية خلال الفترة من 2017/2016

- 
- \* تمت الدراسة الاستطلاعية لعدد من المديرين والعاملين في الفترة من 13 يناير 2018 وحتى 31 يناير 2018 ، وكذلك في الفترة من 4 فبراير وحتى 11 فبراير 2018 بغرض تكوين فكرة مبدئية عن توافر (القيادة الموزعة والسلوكيات المضادة للإنتاج) بين العاملين بالوحدات في نطاق محافظة الدقهلية ، وكانت كما يلي:
- 1- وقد تم إجراء مقابلات مع عدد من المسؤولين والعاملين في أربع وحدات محلية في نطاق محافظة الدقهلية وهي الوحدة المحلية لمركز ومدينة (المنصورة ، بلقاس ، دكرنس ، ميت غمر).
  - 2- المناقشات مع موظفي إدارة التفتيش المالي والإداري بمحافظة الدقهلية لخصر المخالفات المالية والإدارية للعاملين في الوحدات المحلية خلال الفترة من 2016 وحتى 2017.
- وقد اشتمل إطار المقابلات على كيفية ملاحظة المديرين والعاملين لما يلي :
- 1- السلوكيات المضادة من قبل العاملين تجاه المنظمة مثل (السرقه، والالتزام بوقت العمل، الإساءة للزملاء) .
  - 2- استمتاع العاملين في أداء العمل، ومساعدة العاملين لزملائهم في أداء العمل.
  - 3- بذل الجهد الإضافي في أداء العمل .
  - 4- الاهتمام برقي العامل من قبل رؤسائه، المشاركة في وضع الخطط. وتوافر الرؤية للأفراد في العمل.
  - 5- الاستغلال الأمثل للعنصر البشري داخل الوحدات.

دور القيادة الموزعة في الحد من السلوكيات المضادة للإنتاج - "دراسة تطبيقية على العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة الدقهلية"

الوحدة المحلية	2016		2017	
	مخالفات مالية	مخالفات إدارية	مخالفات مالية	مخالفات إدارية
المنصورة	10	18	9	27
ميت غمر	9	14	3	14
دكرنس	5	29	4	19
بلقاس	11	8	9	23

المصدر: التفتيش المالي والإداري بمحافظة الدقهلية خلال الفترة من 2016/2017

2. وأسفرت المقابلات الشخصية وتحليل استمارة الاستقصاء المبدئية التي استخدمتها الباحث على عدد من المظاهر تمثلت في الآتي :

1/2. ضعف حب العاملين للعمل ويتضح ذلك في إستنفاد العامل لأجازاته قدر المستطاع.

2/2. إنصراف البعض قبل مواعيد العمل الرسمية وكذلك التنقل بين المكاتب لتبادل الأحاديث فضلا عن صدور سلوكيات عدائية من بعض العاملين تجاه زملائهم.

3/2. قيام البعض باستخدام أدوات الوحدة لأغراض شخصية كاستخدام السيارة وورق الطباعة.

4/2. يقوم العامل بتنفيذ ما يملى عليه من تعليمات ولا يكون هناك إتاحة فرصة له للمشاركة في وضع الخطط .

5/2. ضعف وضوح رؤية الوحدة المحلية لدى العديد من العاملين وكذلك المسؤولين وتركيز معظمهم على جودة تقديم الخدمة للمواطن.

ومن المظاهر التي اتضحت من الدراسة الاستطلاعية أمكن صياغة مشكلة البحث كما يلي: "وجود مظاهر لارتكاب العاملين للعديد من السلوكيات المضادة للإنتاج والتي من شأنها إعاقة تحقيق أهداف المنظمة ، مما يثير التساؤلات التالية : ما أسباب إرتكاب العاملين للسلوكيات المضادة للإنتاج وهل ترجع إلى غياب القيادة

الموزعة في الديوان؟ وما طبيعة العلاقة بين القيادة الموزعة والسلوكيات المضادة للإنتاج؟ وما درجة تأثير أبعاد القيادة الموزعة على السلوكيات المضادة للإنتاج؟ وما هي أكثر هذه الأبعاد تأثيراً في السلوكيات المضادة للإنتاج؟

### ثالثاً: أهداف البحث

في ضوء مشكلة البحث قامت الباحثة بوضع الأهداف التالية :

- 1- الكشف عن التباين في آراء العاملين بالوحدات المحلية حول مستوى توافر القادة الموزعين ودرجة توافر السلوكيات المضادة للإنتاج.
- 2- تحديد طبيعة علاقة الارتباط بين أبعاد القيادة الموزعة والسلوكيات المضادة للإنتاج.
- 3- تحديد تأثير أبعاد القيادة الموزعة على أبعاد السلوكيات المضادة للإنتاج ، وأيهما أكثر تأثيراً .

### رابعاً: فروض البحث

- 1- لا توجد فروق معنوية في آراء العاملين بالوحدات المحلية وفقاً لخصائصهم الديموغرافية فيما يتعلق بالقيادة الموزعة والسلوكيات المضادة للإنتاج .
- 2- لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد القيادة الموزعة وأبعاد السلوكيات المضادة للإنتاج .
- 3- لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الموزعة على أبعاد السلوكيات المضادة للإنتاج ، ويشتق من هذا الفرض مجموعة من الفروض الفرعية التالية :
  - 1/3 لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الموزعة على التخريب.
  - 2/3 لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الموزعة على الانسحاب.

دور القيادة الموزعة في الحد من السلوكيات المضادة للإنتاج - "دراسة تطبيقية على العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة الدقهلية"

3/3. لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الموزعة على السرقة.

3/4. لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الموزعة على الانحراف في الإنتاج.

### خامساً : أهمية البحث

تظهر أهمية هذا البحث على المستويين العلمي والتطبيقي كما يلي :

#### 1- المستوى العلمي :

1/1 إلقاء المزيد من الضوء على القيادة الموزعة والسلوكيات المضادة للإنتاج والمساهمة في تقليل الفجوة بين الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت هذه المتغيرات .

2/1 المساعدة في فتح المجال أمام بعض الباحثة لمزيد من الدراسة والتحليل في مجالي القيادة الموزعة والسلوكيات المضادة للإنتاج.

3/1 توفير مؤشرات عن دور القيادة الموزعة في تجنب السلوكيات المضادة للإنتاج من خلال النتائج التي يمكن التوصل إليها في هذا البحث .

#### 2- المستوى التطبيقي :

1/2. مساعدة القيادات بالوحدات المحلية على فهم طبيعة تأثير القيادة الموزعة في الحد من السلوكيات المضادة للإنتاج التي يقوم بها العاملون داخل الوحدات.

2/2. الكشف عن العوامل الواجب مراعاتها من جانب المسؤولين لتوفير الحافز في العمل لتنمية السلوكيات الإيجابية للعاملين وكذلك الحد من السلوكيات المضادة للإنتاج.

3/2 . دعم المناخ الأخلاقي الإيجابي للعاملين داخل الوحدات المحلية، بما يعود بالنفع على الممارسات الإدارية وتحسين الصورة الذهنية عن الوحدات المحلية لدى كافة الأطراف من خلال إظهار مخاطر السلوكيات المضادة للإنتاج .

### سادساً : أسلوب البحث

وتضمن كل من متغيرات البحث وأساليب قياسها، ومجتمع البحث والعينة، وأسلوب جمع البيانات ، والبيانات المطلوبة للبحث ومصادرها ، والأساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل البيانات . وذلك على النحو التالي:

**1- متغيرات البحث وأساليب قياسها :** تنقسم متغيرات هذا البحث إلى ما يلي :

#### **1/1. المتغير المستقل : القيادة الموزعة**

اعتمدت الباحثة في قياس بعدي القيادة الموزعة على مقياس ( Smith , 2007) وهو ينقسم إلى أربعة أبعاد هي : الرسالة والرؤية والهدف ، والمسئولية المشتركة، وثقافة المنظمة، وممارسات القيادة .

#### **2/1. المتغير التابع : السلوكيات المضادة للإنتاج**

اعتمدت الباحثة في قياس متغير السلوكيات المضادة للإنتاج على مقياس (Spector et al., 2006) والذي يتضمن خمسة أبعاد هي : التخريب ، والانسحاب، الانحراف في الانتاج، السرقة .

واهتمت الباحثة بإجراء اختبارات صدق وثبات المقياس وذلك على النحو التالي :

#### **2- ثبات المقياس**

دور القيادة الموزعة في الحد من السلوكيات المضادة للإنتاج - دراسة تطبيقية على العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة الدقهلية"

تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha لاختبار ثبات مقاييس جميع المتغيرات (القيادة الموزعة وأبعادها ، السلوكيات المضادة للإنتاج وأبعادها). ويشير بيانات الجدول رقم (2) التالي إلى قيم معاملات الثبات والصدق الذاتي لقائمة الاستقصاء :

جدول رقم (2)

قيم معاملات الثبات والصدق الذاتي لقائمة الاستقصاء

المتغير المستقل وأبعاده	معامل الثبات	معامل الصدق الذاتي	المتغير التابع وأبعاده	معامل الثبات	معامل الصدق الذاتي
القيادة الموزعة	0.987	0.993	السلوكيات المضادة للإنتاج	0.986	0.992
الرسالة والرؤية والهدف	0.950	0.974	التخريب	0.935	0.966
والمسئولية المشتركة	0.966	0.982	الانسحاب	0.947	0.973
وثقافة المنظمة	0.924	0.961	الانحراف في الانتاج	0.917	0.957
ممارسات القيادة	0.961	0.980	السرقه	0.917	0.957

المصدر : إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

## 2- مجتمع البحث والعينة :

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بالوحدات المحلية بالمراكز والمدن والأحياء بمحافظة الدقهلية ، ويبلغ عدد مفردات مجتمع البحث 19208 عاملا حتى يناير 2018 (بيانات مركز المعلومات وسجلات شئون العاملين لديوان عام محافظة الدقهلية). وتم تحديد حجم العينة الذي بلغ 383 مفردة عند نسبة خطأ 5% ومستوى ثقة 95% بالاعتماد على (Saunders et al., 2009 : p. 219) وقام الباحث بسحب العينة بطريقة عشوائية بسيطة من مجتمع البحث .

## 3- أسلوب جمع البيانات :

اعتمدت الباحثة على الأسلوبين التاليين :

**1/3. أسلوب الدراسة المكتبية :** وذلك من خلال الإطلاع على المراجع العربية والأجنبية من الكتب والدوريات والبحوث والرسائل المرتبطة بمتغيرات البحث وذلك بهدف بناء الإطار النظري والفكري لموضوع البحث .

**2/3. أسلوب الدراسة الميدانية :** من خلال استخدام قائمة الاستقصاء للتعرف على آراء العاملين حول كل من توافر القيادة الموزعة وعلاقتها بالسلوكيات المضادة للإنتاج.

#### **4- الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات**

**1- المتوسطات والانحرافات المعيارية** لقياس المتوسط لإجابات أفراد العينة وانحرافاتهما.

**2- تحليل التباين ANOVA** لاختبار الدلالة الإحصائية للتباين بين مفردات العينة وفقاً لخصائصهم الديموغرافية حول القيادة الموزعة والسلوكيات المضادة للإنتاج وذلك لاختبار الفرض الأول .

**3- مصفوفة الارتباط لبيرسون** لاختبار الفرض الثاني (لاختبار العلاقات بين المتغيرات) .

**4- أسلوب الانحدار المتعدد المتدرج Stepwise** لاختبار الفرض الثالث ، وذلك عن طريق إدخال المتغيرات المستقلة على المتغير التابع لتحديد أكثر هذه المتغيرات أهمية على المتغير التابع ، ثم الذي يليه في الأهمية .

واستخدمت الباحثة حزمة البرامج الإحصائية في العلوم الإدارية (SPSS) في عمليات التحليل الإحصائي .

#### **سابعاً: نتائج الدراسة الميدانية :**

##### **1: التحليل الوصفي للبيانات:**

دور القيادة الموزعة في الحد من السلوكيات المضادة للإنتاج - دراسة تطبيقية على العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة الدقهلية"

استخدمت الباحثة التحليل الوصفي للبيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (spss.v.18)، وذلك بهدف توصيف متغيرات الدراسة باستخدام قيم المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة في الوحدات المحلية .

ويوضح جدول رقم (3) المتوسطات والانحرافات المعيارية للقيادة الموزعة وأبعادها والسلوكيات المضادة للإنتاج وأبعادها بالوحدات المحلية التابعة وذلك كما يلي:

### جدول رقم (3)

المتوسطات والانحرافات المعيارية الخاصة لأبعاد القيادة الموزعة وأبعاد السلوكيات المضادة للإنتاج

الانحراف المعياري	المتوسط	العبرة
1.285	3.035	الرسالة والرؤية والهدف
1.286	3.086	المسئولية المشتركة
1.114	3.059	ثقافة المنظمة
1.257	3.036	ممارسات القيادة
1.243	3.171	التخريب
1.293	3.317	الانسحاب
1.143	3.113	الانحراف في الانتاج
1.122	2.985	السرقه

المصدر : إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول رقم (3) أن أبعاد القيادة الموزعة قد سجلت متوسطات تراوحت ما بين (3.035) إلى (3.086) ، فحصل المسئولية المشتركة على أعلى متوسط وكان 3.086 ويعني ذلك أن المديرين يمتلكون القدرة على تحفيز العاملين من خلال إشعارهم بالحماس في العمل والتفاني فيه ، وكذلك تقديرهم للعاملين بما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة والعمل على تقليل السلوكيات المضادة للإنتاج والحد منها ، فيما حصل الرسالة والرؤية والهدف على أقل قيمة حيث بلغت 3.035 ، فيما

حصل بعدي ثقافة المنظمة وممارسات القيادة على 3.059 ، 3.036 على التوالي ، وهذا يعكس توافر أبعاد القيادة الموزعة في الوحدات المحلية بدرجة متوسطة.

كما يتضح من الجدول أن أبعاد السلوكيات المضادة للإنتاج قد سجلت متوسطات تراوحت ما بين (2.985) إلى (3.317) وهذا يعكس توافر أبعاد السلوكيات المضادة للإنتاج في ديوان وزارة الثقافة ، وحصل الانسحاب على أعلى متوسط حيث بلغ 3.317 ، فيما حصل السرقة على أقل قيمة حيث بلغت 2.985 ، فيما حصل بعدي التخريب ، والانحراف في الإنتاج على 3.171 ، 3.113 على التوالي ، وهذا يعكس توافر أبعاد السلوكيات المضادة للإنتاج في الوحدات المحلية بدرجة متوسطة .

## 2 : تحليل التباين لأبعاد القيادة الموزعة وأبعاد السلوكيات المضادة للإنتاج:

قام الباحثة بإجراء تحليل التباين (ANOVA), (T-Test) في اتجاه واحد وفقاً لعدد من المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة لاختبار صحة الفرض القائل بأنه " لا توجد فروق معنوية بين آراء العاملين بالوحدات المحلية وفقاً لخصائصهم الديموغرافية فيما يتعلق بأبعاد القيادة الموزعة وأبعاد السلوكيات المضادة للإنتاج " ، وتشمل المتغيرات الديموغرافية (النوع ، فئة العمر، مستوى التعليم، سنوات الخبرة) وذلك لتحديد التباين فيما يتعلق بالمتغيرات .

### 1- تحليل الفروق وفقاً للنوع :

استخدمت الباحثة اختبار (T-Test) لمعرفة الفروق بين مفردات عينة الدراسة وفقاً للنوع (ذكر/أنثى) ، وكانت النتائج كما يلي :

#### جدول رقم (4)

#### نتائج تحليل T-Test لمتغير النوع (ذكر/أنثى)

المتغيرات	قيمة T	Sig.	المعنوية
القيادة الموزعة	2.305	0.022	معنوي

دور القيادة الموزعة في الحد من السلوكيات المضادة للإنتاج - دراسة تطبيقية على العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة الدقهلية"

معنوي	0.020	2.329	الرسالة والرؤية والهدف
معنوي	0.016	2.416	المسئولية المشتركة
معنوي	0.036	2.105	ثقافة المنظمة
معنوي	0.033	2.139	ممارسات القيادة
معنوي	0.049	1.977	السلوكيات المضادة للإنتاج
معنوي	0.019	2.354	التخريب
معنوي	0.027	2.216	الانسحاب
غير معنوي	0.089	1.706	الإنحراف في الانتاج
غير معنوي	0.412	0.821	السرقه

عند مستوى معنوية 5%

المصدر : إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول رقم (4) أنه توجد فروق معنوية بين مفردات عينة الدراسة لكل أبعاد القيادة الموزعة (الرسالة والرؤية والهدف، والمسئولية المشتركة، وثقافة المنظمة، وممارسات القيادة)، وبعض أبعاد السلوكيات المضادة للإنتاج (التخريب ، والانسحاب) حيث بلغت قيمة T-Test المحسوبة بالترتيب 2.329 ، 2.416 ، 2.105 ، 2.139 ، 2.354 ، 2.216 ، وذلك عند مستوى معنوية 5% ويعني ذلك أنه توجد فروق معنوية بين آراء العاملين حول توافر أبعاد القيادة الموزعة وبعض أبعاد السلوكيات المضادة للإنتاج وفقاً للنوع.

مما سبق تلاحظ الباحثة أنه توجد فروق بين الرجال والنساء فيما يتعلق برؤيتهم للقيادة الموزعة وقد يرجع ذلك إلى أن الرجال أكثر مشاركة وتفاعل مع القادة في المحليات ، وأكثر حرصاً على طرح الأفكار مع اهتمامهم بتنفيذها إن أمكن ، بالإضافة إلى ميل النساء إلى التحفظ في تولي المناصب القيادية أو المشاركة بشكل فعال في فرق العمل .

ومن النتائج تبين للباحثة وجود فروق بين الرجال والنساء من حيث التخريب والانسحاب وقد يرجع ذلك إلى أنه قد يميل بعض الرجال إلى الخروج مبكراً من العمل لقضاء أعمال أخرى شخصية بعكس النساء . كما تفسر الباحثة عدم وجود فروق من

حيث الإنحراف في الإنتاج والسرقة وذلك لأن الجزاءات المترتبة على الانحراف في الإنتاج والسرقة تكون مشددة وبالتالي فهي معلومة لدى الجميع ذكور وإناث لذلك لا توجد فروق معنوية في الآراء.

## 2- تحليل الفروق وفقاً لفئة العمر :

استخدمت الباحثة اختبار (ANOVA) لمعرفة الفروق بين مفردات عينة الدراسة وفقاً للفئة العمرية، وكانت النتائج كما يلي :

### جدول رقم (5)

#### نتائج تحليل التباين لمتغير الفئات العمرية

المتغيرات	قيمة F	P-Value	المعنوية
القيادة الموزعة :			
الرسالة والرؤية والهدف	2.086	0.102	غير معنوي
المسؤولية المشتركة	2.122	0.097	غير معنوي
ثقافة المنظمة	3.140	0.026	معنوي
ممارسات القيادة	1.622	0.184	غير معنوي
السلوكيات المضادة للإنتاج :			
التخريب	0.761	0.517	غير معنوي
الانسحاب	0.717	0.543	غير معنوي
الإنحراف في الإنتاج	0.150	0.929	غير معنوي
السرقة	0.246	0.864	غير معنوي

عند مستوى معنوية 5%

المصدر : إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول رقم (5) أنه توجد فروق معنوية بين مفردات عينة الدراسة لثقافة المنظمة كأحد أبعاد القيادة الموزعة حيث بلغت قيمة F 3.140 وهي معنوية عند مستوى معنوية 5% ويعني ذلك أنه توجد فروق معنوية بين آراء العاملين حول توافر ثقافة المنظمة وفقاً للفئة العمرية ، كما اتضح من الجدول أنه لا توجد فروق

دور القيادة الموزعة في الحد من السلوكيات المضادة للإنتاج - دراسة تطبيقية على العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة الدقهلية"

معنوية بين مفردات عينة الدراسة لكل من أبعاد القيادة الموزعة (الرسالة والرؤية والهدف ، والمسئولية المشتركة، وممارسات القيادة) ، وأبعاد السلوكيات المضادة للإنتاج (التخريب ، والانسحاب ، الإنحراف في الإنتاج ، والسرقة) ، ويعني ذلك أنه لا توجد فروق معنوية بين آراء العاملين حول توافر بعض أبعاد القيادة الموزعة وأبعاد السلوكيات المضادة للإنتاج وفقاً للفئة العمرية .

مما سبق يلاحظ الباحثة أنه توجد فروق معنوية بين الفئات العمرية المختلفة بالنسبة إلى ثقافة المنظمة حيث أن اختلاف المرحلة العمرية بين العاملين لها دور في وجود هذا الاختلاف وفقاً للقيم التي تحكم الفئة العمرية الأكبر مقارنة بمن هم أصغر سناً ، بالإضافة إلى تمسك كل فئة عمرية بالقيم التي تشكلها ثقافة كل فئة .

كذلك يفسر الباحثة عدم وجود فروق معنوية للسلوكيات المضادة للعمل وأبعادها إلى وجود قواعد واحدة تحكم العمل وهذه القواعد تطبق على جميع الفئات العمرية.

### 3- تحليل الفروق وفقاً لمستوى التعليم :

استخدمت الباحثة اختبار (ANOVA) لمعرفة الفروق بين مفردات عينة الدراسة وفقاً لمستوى التعليم ، وكانت النتائج كما يلي :

## جدول رقم (6)

## نتائج تحليل التباين لمتغير مستوى التعليم

المنغيرات	قيمة F	P-Value	المعنوية
القيادة الموزعة :			
الرسالة والرؤية والهدف	7.244	0.000	معنوي
المسئولية المشتركة	7.307	0.000	معنوي
ثقافة المنظمة	6.189	0.000	معنوي
ممارسات القيادة	5.517	0.001	معنوي
السلوكيات المضادة للإنتاج :			
التخريب	3.716	0.012	معنوي
الانسحاب	3.349	0.019	معنوي
الانحراف في الإنتاج	1.995	0.115	غير معنوي
السرقه	1.962	0.120	غير معنوي

عند مستوى معنوية 5%

المصدر : إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول رقم (6) أنه توجد فروق معنوية بين مفردات عينة الدراسة لكل أبعاد القيادة الموزعة (الرسالة والرؤية والهدف ، والمسئولية المشتركة، وثقافة المنظمة ، وممارسات القيادة)، وبعض أبعاد السلوكيات المضادة للإنتاج (التخريب ، والانسحاب) حيث بلغت قيمة F المحسوبة بالترتيب 7.244 ، 7.307 ، 6.189 ، 5.517 ، 3.716 ، 3.349 ، وذلك عند مستوى معنوية 5% ويعني ذلك أنه توجد فروق معنوية بين آراء العاملين حول توافر أبعاد القيادة الموزعة وبعض أبعاد السلوكيات المضادة للإنتاج وفقاً للمستوى التعليمي.

مما سبق يلاحظ الباحثة أنه توجد فروق معنوية بين المستوى التعليمي لعينة الدراسة بالنسبة للقيادة الموزعة والسلوكيات المضادة للعمل ، حيث أنه كلما كان المستوى التعليمي مرتفع أدى ذلك إلى زيادة إدراك مفردات العينة بممارسات القائد الموزع التي يقوم بها تجاههم ، كما يدرك العاملون السلوكيات المضادة للعمل بأبعادها المختلفة . كما تفسر الباحثة عدم وجود فروق معنوية للانحراف في الإنتاج والسرقه باختلاف مستوى التعليم

دور القيادة الموزعة في الحد من السلوكيات المضادة للإنتاج - "دراسة تطبيقية على العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة الدقهلية"

ذلك أن كل عامل يعرف مسؤولياته وواجباته تجاه المنظمة والنتائج المترتبة على ارتكاب مثل هذه السلوكيات التي قد تؤدي إلى فصله من العمل .

#### 4- تحليل الفروق وفقاً لسنوات الخبرة :

استخدمت الباحثة اختبار (ANOVA) لمعرفة الفروق بين مفردات عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة ، وكانت النتائج كما يلي :

#### جدول رقم (7)

#### نتائج تحليل التباين لمتغير سنوات الخبرة

المعنوية	P-Value	قيمة F	المتغيرات
القيادة الموزعة :			
غير معنوي	0.545	0.714	الرسالة والرؤية والهدف
غير معنوي	0.438	0.907	المسؤولية المشتركة
غير معنوي	0.279	1.287	ثقافة المنظمة
غير معنوي	0.648	0.551	ممارسات القيادة
السلوكيات المضادة للإنتاج :			
غير معنوي	0.060	2.500	التخريب
غير معنوي	0.053	2.585	الانسحاب
غير معنوي	0.389	1.008	الانحراف في الإنتاج
غير معنوي	0.489	0.810	السرقه

عند مستوى معنوية 5%

المصدر : إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول رقم (7) أنه لا توجد فروق معنوية بين مفردات عينة الدراسة لكل أبعاد القيادة الموزعة (الرسالة والرؤية والهدف، والمسؤولية المشتركة، ثقافة المنظمة، وممارسات القيادة) ، وأبعاد السلوكيات المضادة للإنتاج (التخريب، والانسحاب، الانحراف في الإنتاج ، والسرقه) ، ويعني ذلك أنه لا توجد فروق معنوية

### بين آراء العاملين حول توافر أبعاد القيادة الموزعة وأبعاد السلوكيات المضادة للإنتاج وفقاً لسنوات الخبرة.

تفسر الباحثة أنه ليس بالضرورة للشعور بالقيادة الموزعة أو إدراك السلوكيات المضادة للعمل أن يكون ذلك مدعوماً بزيادة عدد سنوات الخبرة ، حيث أن هناك قواعد وقوانين تحكم العمل لذا يحذر الجميع من ارتكاب سلوكيات مضادة للعمل سواء من كان له خبرة في العمل أو من لم يكن له خبرة ، فالقانون يطبق على الجميع.

### 3 : العلاقة بين أبعاد القيادة الموزعة وأبعاد السلوكيات المضادة للإنتاج :

قامت الباحثة بإجراء التحليل الإحصائي باستخدام أسلوب ارتباط بيرسون لتحديد قوة واتجاه العلاقة لأبعاد القيادة الموزعة وأبعاد السلوكيات المضادة للإنتاج، ويوضح ذلك الجدول رقم (8) :

#### جدول رقم (8)

#### معاملات ارتباط بيرسون للعلاقة بين أبعاد القيادة الموزعة

#### وأبعاد السلوكيات المضادة للإنتاج

السرقة	الانحراف في الإنتاج	الانسحاب	التخريب	السلوكيات المضادة للإنتاج	
**0.283	**0.282	**0.313	**0.273	**0.321	القيادة الموزعة
**0.304	**0.293	**0.295	**0.319	**0.287	الرسالة والرؤية والهدف
**0.316	**0.296	**0.296	**0.333	**0.293	المسئولية المشتركة
**0.273	**0.265	**0.254	**0.296	**0.245	ثقافة المنظمة
**0.265	**0.252	**0.255	**0.273	**0.241	ممارسات القيادة

\*\*معاملات ارتباط معنوية عند مستوى معنوية 1%.

المصدر : إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

ويشير الجدول السابق إلى ما يلي :

1- توجد علاقة إرتباط معنوية بين القيادة الموزعة والسلوكيات المضادة للإنتاج وبلغت قيمة الارتباط (0.321) .

2- توجد علاقة إرتباط معنوية بين أبعاد القيادة الموزعة وأبعاد السلوكيات المضادة للإنتاج وكانت أعلى قيمة إرتباط بين المسئولية المشتركة والتخريب وبلغ معامل الارتباط (0.333) ، في حين كانت أقل قيمة للارتباط بين ممارسات القيادة والتخريب وبلغ معامل الارتباط (0.241)

3- توجد علاقة إرتباط معنوية بين القيادة الموزعة وأبعاد السلوكيات المضادة للإنتاج وكانت أعلى قيمة إرتباط بين القيادة الموزعة والإنسحاب وبلغ معامل الارتباط (0.313) ، في حين كانت أقل قيمة للارتباط بين القيادة الموزعة والتخريب وبلغ معامل الارتباط (0.273).

4- ثبت عدم صحة الفرض الثاني الرئيسي الذي ينص على عدم وجود علاقة معنوية بين أبعاد القيادة الموزعة وأبعاد السلوكيات المضادة للإنتاج .

#### 4: تأثير أبعاد القيادة الموزعة على أبعاد السلوكيات المضادة للإنتاج :

قامت الباحثة بإجراء التحليل الإحصائي باستخدام أسلوب الإنحدار المتعدد المتدرج (Stepwise), وذلك لقياس تأثير أبعاد القيادة الموزعة كمتغيرات مستقلة على أبعاد السلوكيات المضادة للإنتاج كمتغيرات تابعة , وذلك لتحديد قدرة المتغيرات المستقلة في تفسير التغير في المتغيرات التابعة , وفيما يلي نتائج تحليل تأثير متغيرات أبعاد القيادة الموزعة على كل بُعد من أبعاد السلوكيات المضادة للإنتاج :

#### 1- النتائج الخاصة بتحديد تأثير أبعاد القيادة الموزعة على التخريب :

لقياس تأثير أبعاد القيادة الموزعة كمتغيرات مستقلة على التخريب كمتغير تابع , تم صياغة الفرض الفرعي والذي ينص على :

"لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الموزعة على التخريب "

يوضح الجدول رقم (8) تقديرات معاملات الانحدار المتعدد المتدرج لتأثير أبعاد القيادة الموزعة على التخريب .

### جدول رقم (8)

تقديرات معاملات الانحدار المتعدد المتدرج لتأثير أبعاد القيادة الموزعة على التخريب

Sig.f change	F change	R <sup>2</sup> Change	طريقة (Stepwise)			المتغير المستقل
			Sig.	T	B	
0.000	30.067	0.086	0.001	3.325	0.663	المسئولية المشتركة
0.004	8.380	0.023	0.000	-3.583	0.772-	ممارسات القيادة
0.030	4.750	0.013	0.030	2.179	0.368	الرسالة والرؤية والهدف
<b>14.782</b>						<b>F</b>
<b>0.000</b>						<b>Sig.</b>
<b>0.122</b>						<b>R<sup>2</sup></b>

عند مستوى معنوية 5%

المصدر : إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول رقم (8) ما يلي :

- أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج بلغت (14.782) , وبلغت قيمة P. Value الخاصة بها (0.000) وهي معنوية عند مستوى معنوية 5% , مما يعني إرتفاع

دور القيادة الموزعة في الحد من السلوكيات المضادة للإنتاج - "دراسة تطبيقية على العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة الدقهلية"

معنوية النموذج ككل ، ومن النموذج يتضح وجود تأثير معنوي لثلاثة أبعاد من أبعاد القيادة الموزعة وهي المسؤولية المشتركة ، وممارسات القيادة ، والرسالة والرؤية والهدف على التخريب .

• أن قيمة ( $R^2$ ) للنموذج ككل بلغت (0.122) ، مما يشير إلى أن معظم أبعاد القيادة الموزعة وهي (المسؤولية المشتركة ، ممارسات القيادة ، الرسالة والرؤية والهدف ) تفسر (12.2%) من التغيير الذي يحدث في المتغير التابع وهو التخريب .

• تبين من قيمة ( $R^2$  Change) أن عنصر المسؤولية المشتركة يمثل أهم العناصر المفسرة للتغيير الذي يحدث في المتغير التابع وهو التخريب ، حيث يفسر هذا العنصر (8.6%) من هذا التغيير ، ويليه في الأهمية عنصر ممارسات القيادة حيث يفسر هذا العنصر (2.3%) فقط من هذا التغيير ، ويليه في الأهمية عنصر الرسالة والرؤية والهدف حيث يفسر هذا العنصر (1.3%) فقط من هذا التغيير .

• إستبعد النموذج ثقافة المنظمة كأحد أبعاد القيادة الموزعة من التأثير في التخريب لأنه غير مؤثر معنوياً.

وتفسر الباحثة النتيجة السابقة أنه من خلال إستخدام القادة للتفكير الإبداعي واستغلال الفرص وتشجيع الأعضاء على المشاركة في اتخاذ القرار ، فإن ذلك يمكن أن يؤثر في سلوك التخريب الذي يقبل عليه الأفراد من إهدار للموارد وإتلاف المعدات والممتلكات وتحسين سلوكياتهم داخل العمل تجاه المنظمة .

## 2- النتائج الخاصة بتحديد تأثير أبعاد القيادة الموزعة على الانسحاب :

لقياس تأثير أبعاد القيادة الموزعة كمتغيرات مستقلة على الانسحاب كمتغير

تابع ، تم صياغة الفرض الفرعي والذي ينص على :

"لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الموزعة على الانسحاب "

يوضح الجدول رقم (9) تقديرات معاملات الانحدار المتعدد المتدرج لتأثير أبعاد القيادة الموزعة على الانسحاب .

### جدول رقم (9)

تقديرات معاملات الانحدار المتعدد المتدرج  
لتأثير أبعاد القيادة الموزعة على الانسحاب

Sig.f change	F change	R <sup>2</sup> Change	طريقة (Stepwise)			المتغير المستقل
			Sig.	T	B	
0.000	40.15 5	0.111	0.000	4.071	0.829	المسئولية المشتركة
0.001	11.78 5	0.032	0.000	4.025 -	- 0.886	ممارسات القيادة
0.037	4.387	0.012	0.037	2.095	0.361	الرسالة والرؤية والهدف
			<b>19.413</b>			<b>F</b>
			<b>0.000</b>			<b>Sig.</b>
			<b>0.155</b>			<b>R<sup>2</sup></b>

عند مستوى معنوية 5%

المصدر : إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول رقم (9) ما يلي :

- أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج بلغت (19.413) ، وبلغت قيمة P. Value الخاصة بها (0.000) وهي معنوية عند مستوى معنوية 5% ، مما يعني إرتفاع

دور القيادة الموزعة في الحد من السلوكيات المضادة للإنتاج - "دراسة تطبيقية على العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة الدقهلية"

معنوية النموذج ككل ، ومن النموذج يتضح وجود تأثير معنوي لثلاثة أبعاد من أبعاد القيادة الموزعة وهي المسؤولية المشتركة ، وممارسات القيادة ، والرسالة والرؤية والهدف على الإنسحاب .

• أن قيمة ( $R^2$ ) للنموذج ككل بلغت (0.155) ، مما يشير إلى أن معظم أبعاد القيادة الموزعة وهي (المسؤولية المشتركة ، ممارسات القيادة ، الرسالة والرؤية والهدف ) تفسر (15.5%) من التغيير الذي يحدث في المتغير التابع وهو الإنسحاب .

• تبين من قيمة ( $R^2$  Change) أن عنصر المسؤولية المشتركة يمثل أهم العناصر المفسرة للتغيير الذي يحدث في المتغير التابع وهو الإنسحاب ، حيث يفسر هذا العنصر (11.1%) من هذا التغيير ، يليه في الأهمية عنصر ممارسات القيادة حيث يفسر هذا العنصر (3.2%) فقط من هذا التغيير ، يليه في الأهمية عنصر الرسالة والرؤية والهدف حيث يفسر هذا العنصر (1.2%) فقط من هذا التغيير .

• إستبعد النموذج ثقافة المنظمة كأحد أبعاد القيادة الموزعة من التأثير في الإنسحاب لأنه غير مؤثر معنوياً.

3- النتائج الخاصة بتحديد تأثير أبعاد القيادة الموزعة على الإنحراف في الإنتاج:

لقياس تأثير أبعاد القيادة الموزعة كمتغيرات مستقلة على الإنحراف في الإنتاج كمتغير تابع ، تم صياغة الفرض الفرعي والذي ينص على :

"لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الموزعة على الإنحراف في الإنتاج "

يوضح الجدول رقم (10) تقديرات معاملات الإنحدار المتعدد المتدرج لتأثير

أبعاد القيادة الموزعة على الإنحراف في الإنتاج .

جدول رقم (10)

تقديرات معاملات الإنحدار المتعدد المتدرج  
لتأثير أبعاد القيادة الموزعة على الإنحراف في الإنتاج

Sig.f change	F change	R <sup>2</sup> Change	طريقة (Stepwise)			المتغير المستقل
			Sig.	T	B	
0.000	30.846	0.088	0.009	2.621	0.483	المسئولية المشتركة
0.037	4.381	0.012	0.005	-2.838	0.565-	ممارسات القيادة
0.035	4.508	0.013	0.035	2.123	0.332	الرسالة والرؤية والهدف
<b>13.483</b>						<b>F</b>
<b>0.000</b>						<b>Sig.</b>
<b>0.113</b>						<b>R<sup>2</sup></b>

عند مستوى معنوية 5%

المصدر : إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول رقم (10) ما يلي :

- أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج بلغت (13.483) ، وبلغت قيمة P. Value الخاصة بها (0.000) وهي معنوية عند مستوى معنوية 5% ، مما يعني إرتفاع معنوية النموذج ككل ، ومن النموذج يتضح وجود تأثير معنوي لثلاثة أبعاد من أبعاد القيادة الموزعة وهي المسئولية المشتركة ، وممارسات القيادة ، والرسالة والرؤية والهدف على الإنحراف في الإنتاج .
- أن قيمة (R<sup>2</sup>) للنموذج ككل بلغت (0.113) ، مما يشير إلى أن معظم أبعاد القيادة الموزعة وهي (المسئولية المشتركة ، ممارسات القيادة ، الرسالة والرؤية

دور القيادة الموزعة في الحد من السلوكيات المضادة للإنتاج - "دراسة تطبيقية على العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة الدقهلية"

والهدف ( تفسر (11.3%) من التغيير الذي يحدث في المتغير التابع وهو الإنحراف في الإنتاج .

• تبين من قيمة ( $R^2$  Change) أن عنصر المسؤولية المشتركة يمثل أهم العناصر المفسرة للتغيير الذي يحدث في المتغير التابع وهو الإنحراف في الإنتاج, حيث يفسر هذا العنصر (8.8%) من هذا التغيير , ويليه في الأهمية عنصر الرسالة والرؤية والهدف حيث يفسر هذا العنصر (1.3%) فقط من هذا التغيير, ويليه في الأهمية عنصر ممارسات القيادة حيث يفسر هذا العنصر (1.2%) فقط من هذا التغيير .

• إستبعد النموذج ثقافة المنظمة كأحد أبعاد القيادة الموزعة من التأثير في الإنحراف في الإنتاج لأنه غير مؤثر معنوياً. وتفسر الباحثة النتيجة السابقة أن القائد الموزع يحث العاملين على أن يكونون جزءاً من المنظمة وأكثر مساهمة في الإنتاج عن طريق فرق العمل التي يكونونها وحل المشكلات التي تواجه العاملين مما يؤثر في تقليل إرتكاب سلوك الإنحراف في الإنتاج من قبل العاملين .

#### 4- النتائج الخاصة بتحديد تأثير أبعاد القيادة الموزعة على السرقة :

لقياس تأثير أبعاد القيادة الموزعة كمتغيرات مستقلة على السرقة كمتغير تابع , تم صياغة الفرض الفرعي والذي ينص على :

"لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الموزعة على السرقة "

يوضح الجدول رقم (11) تقديرات معاملات الإنحدار المتعدد المتدرج لتأثير أبعاد القيادة الموزعة على السرقة .

#### جدول رقم (11)

تقديرات معاملات الإنحدار المتعدد المتدرج

## لتأثير أبعاد القيادة الموزعة على السرقة باستخدام طريقة (Stepwise)

Sig.f change	F change	R <sup>2</sup> Change	طريقة (Stepwise)			المتغير المستقل
			Sig.	T	B	
0.000	30.740	0.087	0.005	2.805	0.507	المسئولية المشتركة
0.023	5.218	0.015	0.003	-2.994	0.585-	ممارسات القيادة
0.037	4.370	0.012	0.037	2.091	0.320	الرسالة والرؤية والهدف
			<b>13.705</b>			<b>F</b>
			<b>0.000</b>			<b>Sig.</b>
			<b>0.114</b>			<b>R<sup>2</sup></b>

عند مستوى معنوية 5%

المصدر : إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول رقم (11) ما يلي :

- أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج بلغت (13.705)، وبلغت قيمة P. Value الخاصة بها (0.000) وهي معنوية عند مستوى معنوية 5% ، مما يعني إرتفاع معنوية النموذج ككل ، ومن النموذج يتضح وجود تأثير معنوي لثلاثة أبعاد من أبعاد القيادة الموزعة وهي المسئولية المشتركة ، وممارسات القيادة ، والرسالة والرؤية والهدف على السرقة .
- أن قيمة (R<sup>2</sup>) للنموذج ككل بلغت (0.114)، مما يشير إلى أن معظم أبعاد القيادة الموزعة وهي(المسئولية المشتركة ، ممارسات القيادة ، الرسالة والرؤية والهدف ) تفسر (11.4%) من التغيير الذي يحدث في المتغير التابع وهو السرقة.

دور القيادة الموزعة في الحد من السلوكيات المضادة للإنتاج - دراسة تطبيقية على العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة الدقهلية"

- تبين من قيمة ( $R^2$  Change) أن عنصر المسؤولية المشتركة يمثل أهم العناصر المفسرة للتغير الذي يحدث في المتغير التابع وهو السرقة ، حيث يفسر هذا العنصر (8.7%) من هذا التغير ، ويليه في الأهمية عنصر ممارسات القيادة حيث يفسر هذا العنصر (1.5%) فقط من هذا التغير ، ويليه في الأهمية عنصر الرسالة والرؤية والهدف حيث يفسر هذا العنصر (1.2%) فقط من هذا التغير .
- إستبعد النموذج ثقافة المنظمة كأحد أبعاد القيادة الموزعة من التأثير في السرقة لأنه غير مؤثر معنوياً.

### ثامناً : ملخص النتائج

أ- فيما يتعلق بالفروق المعنوية بين متغيرات البحث:

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي عما يلي:

1- توجد فروق معنوية بين مفردات عينة الدراسة لكل أبعاد القيادة الموزعة (الرسالة والرؤية والهدف ، والمسؤولية المشتركة ، وثقافة المنظمة ، وممارسات القيادة) ، وبعض أبعاد السلوكيات المضادة للإنتاج (التخريب ، والانسحاب) ، فيما لم يكن هناك فروق معنوية مع (الإنحراف في الإنتاج ، والسرقة) وفقاً للنوع.

2- توجد فروق معنوية بين آراء العاملين حول توافر ثقافة المنظمة وفقاً للفئة العمرية ، كما اتضح من النتائج أنه لا توجد فروق معنوية بين مفردات عينة الدراسة لكل من أبعاد القيادة الموزعة (الرسالة والرؤية والهدف ، والمسؤولية المشتركة ، وممارسات القيادة) ، وأبعاد السلوكيات المضادة للإنتاج وفقاً للفئة العمرية.

3- توجد فروق معنوية بين مفردات عينة الدراسة لكل أبعاد القيادة الموزعة ، وبعض أبعاد السلوكيات المضادة للإنتاج (التخريب ، والانسحاب) ، فيما لم يكن هناك فروق معنوية بين مفردات عينة الدراسة لبعض أبعاد السلوكيات المضادة للإنتاج وهي (الإنحراف في الإنتاج ، والسرقه) وفقاً للمستوى التعليمي.

4- لا توجد فروق معنوية بين مفردات عينة الدراسة لكل أبعاد القيادة الموزعة ، وأبعاد السلوكيات المضادة للإنتاج وفقاً لعدد سنوات الخبرة.

#### ب- فيما يتعلق بعلاقة الارتباط بين متغيرات البحث :

أسفرت نتائج التحليل الإحصائي عما يلي :

1. توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الموزعة والسلوكيات المضادة للإنتاج.
2. توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد القيادة الموزعة وأبعاد السلوكيات المضادة للإنتاج.
3. توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الموزعة وأبعاد السلوكيات المضادة للإنتاج.

#### ج- فيما يتعلق بتأثير القيادة الموزعة على السلوكيات المضادة للإنتاج :

أسفرت نتائج التحليل الإحصائي عما يلي :

- 1- يوجد تأثير معنوي لمعظم أبعاد القيادة الموزعة على التخريب ، فباستخدام طريقة Stepwise تم إستبعاد ثقافة المنظمة من التأثير التخريب ، واحتل المسؤولية المشتركة المرتبة الأولى في التأثير على التخريب ، وجاء في المركز الثاني ممارسات القيادة ، ثم الرسالة والرؤية والهدف.

دور القيادة الموزعة في الحد من السلوكيات المضادة للإنتاج - "دراسة تطبيقية على العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة الدقهلية"

- 2- يوجد تأثير معنوي لمعظم أبعاد القيادة الموزعة على الإنسحاب ، فباستخدام طريقة Stepwise تم إستبعاد ثقافة المنظمة من التأثير على الإنسحاب ، واحتل المسؤولية المشتركة المرتبة الأولى في التأثير ، يليه ممارسات القيادة ، ثم الرسالة والرؤية والهدف .
- 3- يوجد تأثير معنوي لمعظم أبعاد القيادة الموزعة على الإنحراف في الإنتاج ، فباستخدام طريقة Stepwise تم إستبعاد ثقافة المنظمة من التأثير على الإنحراف في الإنتاج ، واحتل المسؤولية المشتركة المرتبة الأولى في التأثير ، وجاء بعده في الترتيب ممارسات القيادة ، وأخيراً الرسالة والرؤية والهدف.
- 4- يوجد تأثير معنوي لمعظم أبعاد القيادة الموزعة على السرقة ، فباستخدام طريقة Stepwise تم استبعاد ثقافة المنظمة من التأثير على السرقة ، واحتل المسؤولية المشتركة المرتبة الأولى في التأثير ، وجاء في المركز الثاني ممارسات القيادة ، ثم الرسالة والرؤية والهدف.

## ثانياً : توصيات البحث

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة الميدانية أمكن للباحثة تقديم التوصيات التالية :

- 1- مراعاة توافر مهارات القيادة الموزعة كأحد المتطلبات الضرورية لشغل الوظائف القيادية مثل عمل مقابلات شخصية لمعرفة طريقة التفكير وثقافة المنظمة للموظف المرشح للمقابلة .
- 2- وضع القدرات القيادية للأفراد كأحد متطلبات الترقية إلى الوظائف القيادية، بما يساعد على توفير مؤشرات لإمكانية نجاح هؤلاء الأفراد في ممارسة مهامهم القيادية، والحد من السلوكيات المضادة للعاملين بالوحدات .
- 3- على الديوان العام العمل على نشر القيم الأخلاقية ضمن ثقافة المنظمة من خلال برامج أخلاقيات العمل في الوحدات، وأن تنشر القيم التنظيمية والقيم الأخلاقية جنباً إلى جنب وأن تتبنى العدالة في تحقيق الانضباط وفقاً للقواعد واللوائح ، من خلال عدالة التوزيع في الأجور والمكافآت وزيادة الدعم المادي فيما يخص المرتبات والمكافآت وأجور العمل الاضافي .
- 4- المتابعة الميدانية أولاً بأول بأسلوب رقابة مرن يساعد على التقليل من سلوكيات الإنسحاب والتخريب والانحراف في الإنتاج ، عن طريق الزيارات المفاجئة للقادة ومديري الإدارات والأقسام .
- 5- الاهتمام بتكوين فرق العمل وإسناد المهام لهذه الفرق لاتخاذ القرارات وحل المشكلات بشكل جماعي .
- 6- توصي الباحثة بإجراء المزيد من البحوث حول تأثير القيادة الموزعة على كل من (ضغوط العمل ، الالتزام التنظيمي ، إنجاز الطلاب ، الأداء الابتكاري) .

دور القيادة الموزعة في الحد من السلوكيات المضادة للإنتاج - "دراسة تطبيقية على العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة الدقهلية"

## المراجع

- 1- عجوة، أحمد محمد فتحي، (2012)، القيادة الموزعة دراسة تطبيقية على المدارس الابتدائية السعودية، *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، المجلد 36، العدد الأول، ص 1-30.
- 2- الدليمي، ماهر أسعد، (2016)، العلاقة بين القيادة الملهمة والسلوكيات المناوئة للعمل دراسة تطبيقية علي العاملين في ديوان وزارة الثقافة بجمهورية العراق، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المنصورة، كلية التجارة.
- 3- الرميدي، بسام سمير، (2019)، أثر تطبيق نمطي القيادة الموزعة والقيادة الملهمة على التهكم التنظيمي دراسة تطبيقية على شركات السياحة المصرية، *مجلة اقتصاديات المال والأعمال*، العدد التاسع، ص ص 71-89.
- 4- شيت، أحمد عز الدين محمد، (2016)، العلاقة بين القيادة الموزعة على الارتباط بالعمل دراسة تطبيقية على العاملين بمديرية التربية بمحافظة نينوى بجمهورية العراق، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المنصورة، كلية التجارة.
- 5- نجم، عبد الحكيم أحمد ، منى محمد القسبي، أحمد عز الدين محمد، (2016)، تأثير بعض أبعاد القيادة الموزعة على أبعاد الارتباط بالعمل دراسة تطبيقية على العاملين بمديرية التربية بمحافظة نينوى بجمهورية العراق، *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، المجلد 40، العدد الأول، ص ص 423-448.
- 6- خليف، سلطان احمد (2011)، اثر الذكاء التنظيمي لدي القيادة الادارية في إطفاء السلوكيات غير المرغوبة للعاملين: دراسة لأراء عينة من اعضاء هيئة التدريس في جامعة الموصل، *مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية*، العراق، مجلد 4، عدد 7، ص ص 276-295.
- 7- ريان، عادل ريان محمد، عبدالجليل، أماني موسى، علي، نادية أمين محمد، (2018)، العلاقة بين التهكم التنظيمي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية: دراسة تطبيقية، *المؤتمر الدولي الثاني : إدارة المنظمات الصناعية والخدمية : الممارسات الحالية والتوجهات المستقبلية*، الغردقة ، 478-508.

- 8- Abdul Rahim A., Thaheer Ahmad S., Shabudin A., Abdul Wahab A., & Hashim Noor A., (2014), Exploring the Spillover Effect of Spirituality and Workplace Deviant Behaviour , **International Journal of Liberal Arts and Social Science** , 2(9), 53-62.
- 9- Ahmad A., & Omar Z., (2014), Reducing Deviant Behavior through Workplace Spirituality and Job Satisfaction , **Asian Social Science** , 10(19) , 107-112.
- 10- Ali , Hairuddin M.,& Yangaiya , Salisu A., (2015) , **Distributed Leadership and Empowerment Influence on Teachers Organizational Commitment** , **Academic Journal of Interdisciplinary Studies** , 4(1) , 73-84.
- 11- An, F., & Wang, B.,(2016), Abusive Supervision and Counterproductive Work Behavior: Moderating Effect of Negative Affectivity, **Journal of Service Science and Management**, 9(1), 66-73.
- 12- Anjum ,Muhammad A.,& Parvez, A.,(2013), Counterproductive Behavior at Work: A Comparison of Blue Collar and White Collar Workers, **Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences**, 7 (3), 417- 434.
- 13- Bolden R., (2011) ,Distributed Leadership in Organizations: A Review of Theory and Research, ,**International Journal of Management Reviews**, 13, 251–269 .
- 14- Chen , Yi H., (2007) , Principals' Distributed Leadership Behaviors and Their Impact on Student Achievement in Selected Elementary Schools in Texas , **Doctor of Philosophy** , Texas A&M University.
- 15- Du ,Nguyen N., (2013),The influence of distributed leadership on teacher organizational commitment: initial evidence from Vietnam, **ARECLS**, 10, 69-90.
- 16- Du ,Nguyen N., (2013),The influence of distributed leadership on teacher organizational commitment: initial evidence from Vietnam, **ARECLS**, 10, 69-90.
- 17- Grant , Carl P., (2011) , The Relationship between Distributed Leadership and Principal’s Leadership Effectiveness in North Carolina , **Doctor of Philosophy** , North Carolina State University , Educational Research and Policy Analysis.

دور القيادة الموزعة في الحد من السلوكيات المضادة للإنتاج - "دراسة تطبيقية على العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة الدقهلية"

- 18- Grijalva, E., & Newman, D. A., (2015) , Narcissism and counterproductive work behavior (CWB): Meta-analysis and consideration of collectivist culture, big five personality, and narcissism's facet structure , **Applied Psychology**,64(1), 93-126.
- 19- Huang R., Sun H., Hsiao C., & Wang C., (2017) Minimizing counterproductive work behaviors: The roles of self-determined motivation and perceived job insecurity in organizational change, **Journal of Organizational Change Management**, 30 (1), 15-26.
- 20- Iqbal Q., & Hassan Siti H., (2016),Role of Workplace Spirituality: Personality Traits and Counterproductive Workplace Behaviors in Banking Sector , **International Journal of Management, Accounting and Economics** , 3(12) , 806-821.
- 21- Jonasson C., Kjeldsen Anne M., & Ovesen Maria S., (2018) , Dynamics of distributed leadership during a hospital merger , **Journal of Health Organization and Management**, 32(5), 691-707.
- 22- Leweherilla Novalien C., (2017), the antecedents of deviant workplace behaviors on the employees of Regional Apparatus Organization (OPD) in Maluku Province, Indonesia , *Rjoas*, 6(66) , 165-174.
- 23- Matrecia S., James L., Angela K. Miles & Mullins Terry, (2011), The interactive effects of spirituality and trait cynicism on citizenship and counterproductive work behaviors, **Journal of Management, Spirituality & Religion**, 8(2), 165-182.
- 24- Naghshbandy, Seyedeh M., &Malgharani, Ataollah M. ,(2015), Examining the Relationship between Organizational Trust and Counterproductive Work Behavior in Company of Electric Power Distribution in Kurdistan Province, **magnt research report**, Vol.3 (2),824-831.
- 25- Obadara, Olabanji E., (2013),Relationship between Distributed Leadership and Sustainable School Improvement ,**Int J EduSci**, 5(1), 69-74 .
- 26- Rachel D., & Kate T., (2017), Effective leadership practices leading to distributed leadership , **Journal of Educational Leadership, Policy and Practice**, 32(2) , 33-45.
- 27- Reynolds Clair A., Shoss Mindy K.,& Jundt Dustin K., (2015), In the eye of the beholder: a multi-stakeholder perspective of organizational

- citizenship and counterproductive work behaviors, **Human Resource Management Review**, 25 (1), 80-93.
- 28- Saunders M. ,Lewis P. & Thornhill A., (2009) , **Research Methods for Business Students**, Fifth edition , Harlow:Prentice Hall .
- 29- Smith, Lisa M., (2007) , Study of Teacher Engagement in Four Dimensions of Distributed Leadership in One School District In Georgia , **Electronic Theses & Dissertations**, Georgia Southern University Digital Commons Georgia Southern.
- 30- Spector , Paul E., Fox S., Penney , Lisa M., Bruursema K., Goh A., & Kessler S., (2006) , The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal? , **Journal of Vocational Behavior** , 68 , 446–460 .
- 31- Spector Paul E., Bruursema K., Rodopman B., & Kessler Stacey R., (2013), Leadership, Interpersonal Conflict, and Counterproductive Work Behavior: An Examination of the Stressor–Strain Process, **Negotiation and Conflict Management Research**, 6 (3), 180–190.
- 32- Szostek D., (2017), Counterproductive Work Behaviours in an Organization and Their Measurement upon the Example of Research Conducted among Employees in the Public Administration Sector in Poland, **HANDEL WEWNĘTRZNY**, 4(369), 169-179.
- 33- Tahir Lokman M., Lee Sui L., Musah Mohammed B., Jaffri H., Said Mohd N.,& Yasin Mohd H., (2016) , Challenges in distributed leadership: evidence from the perspective of headteachers , **International Journal of Educational Management**, 30(6) ,848-863.
- 34- Tian M. ,(2011) , Distributed leadership and teachers' self-efficacy : The Case Studies of Three Chinese Schools in Shanghai, **Master's Thesis** , University of Jyväskylä, Institute of Educational Leadership, Department of Education .
- 35- Tian M. ,(2011) , Distributed leadership and teachers' self-efficacy : The Case Studies of Three Chinese Schools in Shanghai, **Master's Thesis** , University of Jyväskylä, Institute of Educational Leadership, Department of Education .
- 36- Tian Q., Zhang L., & Zou W., (2014), Job insecurity and counterproductive behavior of casino dealers – the mediating role of affective commitment and moderating role of supervisor support , **International Journal of Hospitality Management** , 40 , 29–36.

دور القيادة الموزعة في الحد من السلوكيات المضادة للإنتاج - "دراسة تطبيقية على العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة الدقهلية"

- 37- Williams , Clarence G., (2011) , Distributed leadership in South African schools: possibilities and constraints , **South African Journal of Education**, 31,190-200 .
- 38- Yang J., & Treadway Darren C., (2018), A Social Influence Interpretation of Workplace Ostracism and Counterproductive Work Behavior, **Journal of Business Ethics**, 148, 879–891.
- 39- Yao J., & Fan L., (2015), The Performance of Knowledge Workers Based on Behavioral Perspective , **Journal of Human Resource and Sustainability Studies** , 3, 21-27.
- 40- Youngs , H., (2010) , The challenge of reaping a harvest from school-based learning initiatives: Sources of learning through the perspectives of school leaders, teachers and students , **CCEAM & ACEL International Conference** , Darling Harbour, Sydney , Australia .