

تأثير القيادة الملهمة على السلوكيات المناوئة للمنظمة " دراسة تطبيقية على العاملين بديوان وزارة الثقافة بجمهورية العراق "

أ.د/ عبد الحكيم أحمد ربيع نجم
أستاذ إدارة الأعمال ووكيل كلية التجارة لشئون
الدراسات العليا والبحوث - جامعة المنصورة

د. حميدة محمد البدوي النجار
أستاذ إدارة الأعمال المساعد
كلية التجارة جامعة المنصورة

ماهر أسعد إبراهيم
باحث ماجستير

الملخص

يهدف هذا البحث إلى معرفة وتحديد تأثير القيادة الملهمة على السلوكيات المناوئة للمنظمة وذلك بالتطبيق على العاملين بديوان وزارة الثقافة بجمهورية العراق، ولتحقيق هذا الهدف تم تصميم استقصاء مكون من ٣٣ سؤال ، وبلغ حجم العينة ٣٦٣ مفردة ، وتم تجميع البيانات من العاملين محل البحث وتحليلها إحصائياً، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي للقيادة الملهمة على السلوكيات المناوئة للمنظمة ، وكان أكثر أبعاد القيادة الملهمة تأثيراً على أبعاد السلوكيات المناوئة للمنظمة هي الحماس والنمو وتقدير الآخرين يليه تحويل الأفكار إلى أفعال يليه بناء المستقبل .

The aim of this research is to define the impact of Inspirational leadership on the Counterproductive Work Behaviors against organization applied to the staff in the Diwan of the Ministry of Culture of the Republic of Iraq. To achieve this objective we designed a survey of 33 statements , the sample size is 363 employees , collecting the data from the workers under study and analyzed statistically . The results showed that there is asignificant relationship between Inspirational leadership and the Counterproductive Work Behaviors against organization, The most dimensions of Inspirational leadership impact on the dimensions of the Counterproductive Work Behaviors against organization are enthusing growing and appreciating others , Ideas to Action , followed by Creating the future .

تمهيد

على مدى الثلاثين عاماً الماضية ، لاقت نظريات القيادة اهتماماً متزايداً من جانب الباحثين ، وبالرغم من وجود بعض الاختلافات تتشارك نظريات القيادة في الرؤية بأن القادة المتميزين يتخطون الأداء المتوقع ولديهم تأثير كبير على أتباعهم ومنظمتهم ، كما أنهم يساعدون في تحقيق الرؤى الجديدة والتغيير ، ويمكن استخدام تسميات مختلفة لوصف مثل هؤلاء القادة ، ومع ذلك يعتمد الإلهام على أساس ما تفترضه هذه النظريات فيما يتعلق بالتميز البارع في الدور القيادي (Waldman et al., 2011) .

ويقوم القادة الملهمون بالعمل بمكافآت أو بدونها لأنه يتوافر لديهم الدافع الداخلي بسبب إدراك المهمة أو الهدف (Cryer , 2012) ، كما يقوم القادة الملهمون بتعزيز الثقة التي يشعر بها أعضاء الفريق في قدراتهم وقدرات الآخرين (Joshi et al., 2009) ، وتحتاج المنظمات للشخصيات الملهمة ، باعتبارهم محفزات رئيسية للمساهمة في النتائج التنظيمية (McEachem , 2005).

ومن جهة أخرى برزت السلوكيات المناوئة للمنظمة كمجال أساسي يحظى بإهتمام الباحثين والمديرين والمنظمات ، وتتشترك هذه السلوكيات في بعض الخصائص منها أنها قد تصدر من قبل الأشخاص بهدف إلحاق الأذى بالمنظمة أو أصحاب المصلحة مثل العملاء ، وزملاء العمل ، والمشرفين (Spector et al., 2006) .

وأوضح العديد من الباحثين أن القيادة الملهمة تساعد في تقليل السلوكيات السلبية داخل العمل وزيادة السلوكيات الإيجابية ، كما أشار (McEachem , 2005) إلى أن القيادة الملهمة تؤثر في مستويات مشاركة الموظفين مع بعضهم البعض مما يحسن من الأداء الانتاجي .

وقام الباحثون بتطبيق هذه البحث على ديوان وزارة الثقافة بجمهورية العراق ، وذلك لما لوزارة الثقافة من أهمية كبيرة بصفتها مؤسسة حكومية راعية للشأن الثقافي في العراق تسعى بإخلاص لحماية الركائز الحضارية الأساسية للثقافة الوطنية العراقية ، والارتقاء بها وإيجاد بيئة مشجعة للعمل الثقافي والمبدعين والمتقنين وتنمي الطاقات الشبابية ، وتواكب التقدم الفني والتقني لمفاصل الفنون والآداب والملكات الفكرية والتركيز على الوحدة الوطنية للشعب العراقي .

أولاً : الخلفية النظرية :

١ - القيادة الملهمة : المفهوم والأبعاد

أ - مفهوم القيادة الملهمة :

تناول العديد من الباحثين مفهوم كل من الإلهام والقيادة الملهمة كأحد فروع علم القيادة ويمكن تناول ذلك كما يلي :

عرف (Treviño et al., 2003) الإلهام بأنه توفير شعور واضح بالهدف الذي يحرك المرؤوسين ، كونها نموذجاً للسلوك الأخلاقي وبناء الهوية identification مع القائد والرؤية التي يضعها.

فيما أشار (McEachem , 2005) إلى أن كلمة الإلهام مشتقة من الأصل اللاتيني: spirare ، والتي تعني الروح للتنفس ولمنح الحياة . وعرف قاموس Webster الإلهام بأنه حسن التصرف أو قوة تحريك الفكر أو العواطف ، فالإلهام يرتبط بالمشاعر الايجابية للأفراد ، كما أشار (Dinh et al., 2014) إلى أن الإلهام هو قوة تحريك المشاعر أو الفكر . وتناول الباحثون مفهوم القيادة الملهمة كما يلي :

عرفها (Jack & Barnes , 2006) بأنها القيادة التي تعتمد على فهم المحفزات الخاصة والقيم والرؤية وسرد القصص عن خبرات الفرد للمرؤوسين . وأشار (Bass , 2007) إلى أن القيادة الملهمة تستخدم الكلمات والاستعارات والشعارات والرموز والاحتفالات لإدارة المعنى والانطباعات وإيجاد التوقعات وتحفيز التابعين وإمدادهم برؤية مستقبلية والتي يمكن تحقيقها فعليا .

كما عرف (Waldman et al., 2011) القيادة بأنها ترتبط بتفاعل القائد مع التابعين من خلال تقديمه الرؤية وتوزيع الأعباء على التابعين ومنحهم الثقة في القيام بالمهام.

وعرف (Smith , 2013) القيادة الملهمة بأنها القيادة التي تركز على دعم التابعين إجتماعياً ومادياً وعقلياً وروحياً مع بث الحماس في نفوس التابعين . وأشار (Indrawati , 2014) إلى أن القيادة الملهمة تعني علاقة التأثير بين القادة والتابعين الذين ينوون إجراء تغييرات واقعية تعكس الأهداف المتبادلة وزيادة التفاعل والجماعية بينهم .

وأشار (Molenberghs et al., 2015) بأنها القيادة التي تقدم رؤية للمستقبل بالتغلب على المخاوف الجماعية للتابعين وزيادة التفاعل بينهم .

أبعاد القيادة الملهمة :

من مراجعة الدراسات السابقة تبين أنها تناولت أربعة أبعاد للقيادة الملهمة وهي صناعة المستقبل، الحماس والنمو وتقدير الآخرين ، توضيح القيم ، تحويل الأفكار إلى أفعال ، وقد تناولت تلك الدراسات أحد هذه الأبعاد أو بعضها (Wallis , 2002; Garrett et al., 2005; Seidman , 2010; Gomez & Rohrer , 2011) ، ويمكن تناول هذه الأبعاد على النحو الآتي :

(١) بناء المستقبل Creating the Future

يتضمن هذا البعد قدرة القائد على توضيح وتوصيل ومشاركة رؤيته مع المرؤوسين علاوة على قدرته على التركيز على الاحتمالات في المدى الطويل ، ومشاركة هذا مع الآخرين ويشمل أيضا سرد القصص ، واغتنام الفرص بالاضافة إلى إدراك الأشياء التي ينبغي فعلها للوصول إلى الاستدامة، كما أن هؤلاء القادة يتمتعون بالنشاط والحيوية ولديهم تصميم على تحقيق قيمة دائمة (Garrett et al., 2005) .

ويقوم القائد الملهم بالتأكيد على أن التابعين يكون لديهم الكلمة النهائية في صياغة الرؤية المشتركة (Wallis , 2002) .

كما أن المنظمات تعزز من إلتزام كل موظف من خلال تطوير الرؤية والقيم المشتركة، وعندما تبني المنظمات هذه الرؤية مع دعمها للقيم الفردية ، يؤدي ذلك إلى منح الثقة في المرؤوسين ودعمهم لهذه الرؤية ويندمجون مع القيم المشتركة (McEachem , 2005) .

٢) الحماس والنمو وتقدير الآخرين **Enthusiasm , growing and appreciating others**

إن القادة الذين يملكون الحماس بشكل مرتفع يتمتعون بالعمل مع الآخرين ، كما أنهم بارعين في بناء علاقات معهم ، ويفوضون السلطة ، ويسارعون في بث الثقة في الآخرين ، ولديهم إدراك لأهمية التواصل مع المرؤوسين ، ويتمتعون بالقدرة على الإصغاء جيداً ، ولديهم القدرة على التكيف الإجتماعي (Garrett et al., 2005).

ويوفر القائد الملهم المعنى الأعمق للعمل بعيداً عن المكافآت والعائدات المالية ، ويتعلق هذا الهدف بشكل مرتفع بالنتائج الإجتماعية والبيئية والثقافية والشخصية للعمل والجهود البشرية (Seidman , 2010) .

وأشار (Gotchall , 2010) أن للقيادة الملهمة سلوكيات فردية هي: (أ) القيادة بالتوجيه، (ب) الحث على الحماس (ج) تمثيل القدوة باستمرار وبشكل واضح (د) يقوم على مهمة أو رؤية مقنعة .

فالقائد الملهم لديه القدرة على إثارة القوة الفعالة لدى مرؤوسيه والتي تؤدي إلى التغيير المفيد ، فالقادة الملهمين قادرون على التأثير في الآخرين فهم يجمعون الأفكار، والتركيز، والطاقة ، ويسهم هذا المزيج في تحقيق رؤية مشتركة للمستقبل يمكن أن تتحقق بشكل مشترك من قبل القادة والمرؤوسين (Gotchall , 2010).

وأشار (Rafferty&Griffin , 2004) إلى إستخدام الاتصال الشفهي لتحفيز وإثارة العواطف للمرؤوسين كأحد عناصر القيادة الملهمة ، ونتيجة لذلك فإن مفهوم القيادة الملهمة يركز على التواصل الملهم ، أو استخدام النداءات العاطفية لإثارة العواطف والتحفيز.

٣) توضيح القيم **Clarifying Values**

يشير هذا البعد إلى الصدق والنزاهة اللتين تمكنان القادة من التعبير عن قيمهم بوضوح، ويتعاملون مع الزملاء بتقدير واحترام ، وقيمة الأفراد لديهم مرتفعة ، ولديهم إستعداد لوضع العملاء والزملاء والمبادئ قبل القواعد والاجراءات (Garrett et al., 2005) .

ووفقاً لهذا العنصر يكون القادة واضحين بشأن قيمهم الأساسية في العمل والحياة، ويمكنهم صياغتها وإثباتها ، فالصدق والنزاهة جزءاً من مجموعة قيمهم ، فهم يؤمنون بأن جزءاً رئيسياً من دورهم هو حماية القيم الأساسية ، وأنهم سيكونون مسارعين في تحدي الصعاب (Garrett et al., 2005).

كما أن القادة الذين لديهم قوة في هذا المجال يسارعون في إظهار التناقضات بين السلوكيات والقيم ، فهؤلاء القادة يصيغون القيم بشكل حدسي والتي يريدونها لتشكيل ثقافة المنظمة ، فيتصرفون باستمرار من حيث قيمهم ومعاملتهم للآخرين، فهم يعملون على التوافق بين القيم، والرؤية، والهيكل، والعمليات والإجراءات والتفاعلات اليومية مع الآخرين (Garrett et al., 2005).

٤) تحويل الأفكار إلى أفعال Ideas to Action

يتضمن هذا البعد كيف يفكر ويخطط القادة الملهمون، وينتقلون بالأفكار من مرحلة المفاهيم إلى حيز التنفيذ ، ويشمل ذلك القدرة على حب الابتكار ، وتحمل المخاطر المحسوبة، واكتشاف طرق جديدة لحل المشاكل ، تقديم بدائل مختلفة للمضى قدماً ، يمكنهم تبسيط المفاهيم المعقدة لتصل بسرعة للتابعين ، كما أنهم يستطيعون وضع وتحديد الأولويات والعمل بحزم واجتهاد ولديهم ميل وحب للتعلم (Garrett et al., 2005).

ويرى المرؤوسون أن القائد الملهم ينبغي أن يتوافر فيه دراية وحساسية للمشاكل المطروحة ، ومن ثم يتم بناء الثقة من جانب المرؤوس في القائد ، ويقوم القائد الملهم بإثارة الحماس بين المرؤوسين ويقوم بالأفعال التي تبني ثقتهم (Bass , 2007) .

ويقوم القادة الملهمون بتحمل المخاطر والعمل على اختبار طرق وأساليب جديدة في العمل بغية منهم لتيسير المهام والأعمال داخل المنظمة (Gomez & Rohrer , 2011) .

ويتضمن ذلك القدرة على اتخاذ القرارات الذكية عندما يواجهون مجموعة من الأساليب البديلة ، فهؤلاء الذين لديهم نقاط قوة في هذا الجانب يعرفون بشكل حدسي الطريق الصحيح الذي سيسلكونه ، فيمكن أن يكون لديهم كم كبير من المعلومات في أذهانهم يستخدمونها في اتخاذ القرارات ، فقراراتهم مبنية على الحقائق ، والأخذ بالبدائل والوصول لنتائج ملموسة (Garrett et al., 2005) .

٢- السلوكيات المناوئة للمنظمة:

أ- مفهوم السلوكيات المناوئة للمنظمة:

أشار (Gettinger , 2008) إلى أنه مصطلح واسع يشمل سلوكيات العمل السلبية بشكل أكثر تحديداً، مثل الأعمال التخريبية والسرقة والإساءة، والعنف والانحراف، والتحرش في مكان العمل وهي سلوكيات تأمل المنظمات في تجنبها .

وعرفها (Bruursemaa et al., 2011) بأنها السلوكيات التي تضر بالمنظمات، وأصحاب المصالح في المنظمة مثل الزملاء في العمل والمديرين .

٢- الأعمال التخريبية Sabotage

تشير الأعمال التخريبية إلى تدمير الممتلكات أو الأصول المادية للمنظمة أو صاحب العمل (Spector & Fox, 2006) فهي سلوكيات الموظفين التي يقصد بها: تقليل انتاجية المنظمة ، والإتلاف المتعمد للأصول ، فالإنحراف في الإنتاج والأعمال التخريبية نوعين من السلوكيات التي تعني الإخفاق في أداء الوظيفة ، والإتلاف المتعمد لشيئ ما (Spector et al., 2006) . والإنحراف في الإنتاج أقل شدة من الأعمال التخريبية ، وتحدث الأعمال التخريبية بصورة أساسية بسبب الهجوم الواسلي، والإحباط و الغضب , (Kwak , 2006).

وتشوه الأعمال التخريبية أو تدمر الممتلكات المادية الخاصة بالمنظمة (Bruursemaa et al., 2011) كما أن الأعمال التخريبية هي الأعمال التي تؤثر على الأصل المادي للمنظمة (على سبيل المثال، إتلاف المعدات في المنظمة بشكل تدريجي) (Bibi et al., 2013).

كما أشار (Liu et al., 2015) إلى أن الإرتباط الوجداني بالمنظمة يقلل من الأعمال التخريبية الموجهة للمنظمة وذلك لإنخفاض الإحباط المرتبط بالفرد .

٣- الإنسحاب Withdrawal

يتكون الإنسحاب من تلك السلوكيات السلبية التي تقلل من الوقت المخصص للعمل عن المطلوب من جانب المنظمة (Spector et al., 2006) ، وتتضمن هذه السلوكيات المجئ 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، فالإنسحاب هو السلوك الذي يحاول من خلاله الموظف تجنب الموقف بدلاً من الإضرار بالمنظمة و أفرادها (Spector et al., 2006).

وقد ذكر (Spector et al., 2006) أن الظروف الصحية ، والاضطرابات النفسية ، والإجهاد، والأعراف الإجتماعية ، والثقافة ، والصراع بين العمال والإدارة ، والإختلافات الفردية تمثل مؤثرات محتملة .

كما يعتبر الإنسحاب من السلوكيات التي تقلل من الوقت الذي يعمل فيه الموظف ليكون أقل مما تطلبه المنظمة (Bibi et al., 2013) .

وأشار (Jawahar & Stone , 2015) إلى أن شعور الموظفين بانخفاض العدالة التنظيمية بأبعادها (التوزيعية ، والإجرائية ، وعدالة المعلومات والمعاملات) يؤدي إلى قيام الفرد بالخروج من العمل مبكراً وكثرة الغياب .

٤- السرقة Theft

وصف Galperin عام ٢٠٠٢ السرقة بأنها أحد أوجه السلوكيات المناوئة للمنظمة التي تجبر الفرد على خرق القواعد التنظيمية (Spector et al, 2006)، وقد تأخذ السرقة عدة أشكال مثل الغش والإستيلاء على النقود (Kwak , 2006) .

والسرقة هي الاستيلاء على أصول أو ممتلكات مادية أو عينية للمنظمة أو زملاء 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 الباحثين إلى أن السرقة يمكن أن تكون شكلاً من أشكال العدوان ضد المنظمة، وتمت لمحاولة إلحاق الضرر بها (Spector et al., 2006). وذكر (Spector et al., 2006) عدد من الأسباب المحتملة، بما في ذلك تصور أن السرقة كانت مناسبة، وانخفاض القدرة على التحكم في النفس، والظلم، والشخصية، وبيئة العمل، والخصائص الديموغرافية، والإجهاد. كما يعتبر نظام الرقابة غير المناسب سبب آخر للسرقة لأن الموظفين يبدأون بالتفكير في استحالة الإمساك بهم، ففي الولايات المتحدة الأمريكية وحدها، يتم وضع المليارات من الدولارات في غير محلها بسبب سرقة الموظف، فيجب أن تركز المنظمة على رقابة السرقة بوضع سياسات أفضل ونظام أمني محكم تم التخطيط له بشكل جيد (Spector et al., 2006). وتنتج السرقة من الحاجة الاقتصادية، وعدم الرضاء الوظيفي أو الظلم وينظر إليها كشكل من أشكال الإعتداء ضد المنظمة (Bibi et al., 2013)

ثانياً : مشكلة البحث

قام الباحثون بإجراء دراسة استطلاعية لتحديد السلوكيات المناوئة للمنظمة التي يقوم بها العاملين بديوان وزارة الثقافة، وتم إجراء مقابلات شخصية مع عدد من المديرين والعاملين في الإدارات التابعة لديوان الوزارة وقد كشفت هذه الدراسة عن المظاهر التالية :

- 1- ضعف حب العاملين للعمل ويتضح ذلك في إستنفاد العامل لأجازاته قدر المستطاع.
- 2- إنصراف البعض قبل مواعيد العمل الرسمية وكذلك التنقل بين المكاتب لتبادل الأحاديث.
- 3- قيام البعض باستخدام مقتنيات الوزارة لأغراض شخصية .

ومن المظاهر التي اتضحت من البحث الاستطلاعية أمكن صياغة مشكلة البحث كما يلي: " إرتكاب العاملين العديد من السلوكيات المناوئة للمنظمة التي من شأنها إعاقة تحقيق أهداف المنظمة، والتي قد ترجع إلى إنخفاض سلوكيات القيادة الملهمة في الوزارة"، مما يثير التساؤلات التالية: ما أسباب إرتكاب العاملين للسلوكيات المناوئة للعمل وهل ترجع إلى غياب القيادة الملهمة في الديوان؟ وما طبيعة العلاقة بين القيادة الملهمة والسلوكيات المناوئة للمنظمة؟ وما درجة تأثير أبعاد القيادة الملهمة على السلوكيات المناوئة للمنظمة؟ وما هي أكثر هذه الأبعاد تأثيراً في السلوكيات المناوئة للمنظمة؟"

ثالثاً : أهداف البحث

في ضوء مشكلة البحث قام الباحثون بوضع الأهداف التالية :

- ١- الكشف عن التباين بين آراء العاملين بوزارة الثقافة حول مستوى توافر القادة الملهمين للمرؤوسين ودرجة توافر السلوكيات المناوئة للمنظمة.
- ٢- تحديد طبيعة علاقة الارتباط بين أبعاد القيادة الملهمة والسلوكيات المناوئة للمنظمة.
- ٣- تحديد تأثير أبعاد القيادة الملهمة على أبعاد السلوكيات المناوئة للمنظمة ، وأي الأبعاد أكثر تأثيراً .

رابعاً : فروض البحث

- ١- لا توجد فروق معنوية بين آراء العاملين بديوان وزارة الثقافة وفقاً لخصائصهم الديموغرافية فيما يتعلق بالقيادة الملهمة والسلوكيات المناوئة للمنظمة .
- ٢- لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد القيادة الملهمة وأبعاد السلوكيات المناوئة للمنظمة .
- ٣- لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الملهمة على أبعاد السلوكيات المناوئة للمنظمة ، ويشترك من هذا الفرض مجموعة من الفروض الفرعية التالية :
 - ١/٣. لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الملهمة على التخريب .
 - ٢/٣. لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الملهمة على الانسحاب .
 - ٣/٣. لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الملهمة على الانحراف في الإنتاج.
 - ٤/٣. لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الملهمة على السرقة.

خامساً : أهمية البحث

تظهر أهمية هذا البحث على المستويين العلمي والتطبيقي كما يلي :

- ١- المستوى العلمي :
 - ١/١ إلقاء المزيد من الضوء على القيادة الملهمة والسلوكيات المناوئة للمنظمة والمساهمة في تقليل الفجوة بين الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت هذه المتغيرات .
 - ٢/١ توضيح جوهر الإلهام وكيف يعمل القادة الملهمين ، وتوضيح دور القادة الملهمين في مساعدة تابعيهم على تقديم السلوك الجيد وتجنب السلوكيات المناوئة .
- ٢- المستوى التطبيقي :
 - ١/٢ مساعدة القيادات بالوزارة على فهم طبيعة تأثير كل متغير من متغيرات القيادة الملهمة على السلوكيات المناوئة للمنظمة التي يقوم بها العاملون داخل الوزارة .
 - ٢/٢ الكشف عن العوامل الواجب مراعاتها من جانب المسؤولين لتوفير الحافز في العمل لتنمية السلوكيات الإيجابية للعاملين وكذلك للتقليل من السلوكيات المناوئة للمنظمة .
 - ٣/٢ دعم المناخ الأخلاقي الإيجابي للعاملين داخل الوزارة ، بما يعود بالنفع على الممارسات الإدارية وتحسين الصورة الذهنية عن الوزارة لدى كافة الأطراف من

خلال إظهار مخاطر السلوكيات المناوئة للمنظمة ، مما يزيد من قدرة الوزارة على تحقيق أهدافها.

سادساً : طريقة البحث

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

١- متغيرات البحث وأساليب قياسها : تنقسم متغيرات هذا البحث إلى ما يلي :

١/١. المتغير المستقل : القيادة الملهمة

إعتمد الباحثون في قياس متغير القيادة الملهمة على مقياس (Cryer , 2012) والذي يتضمن أربعة أبعاد هي : بناء المستقبل ، والحماس والنمو وتقدير الآخرين ، ووضوح القيم ، وتحويل الأفكار إلى أفعال .

٢/١. المتغير التابع : السلوكيات المناوئة للمنظمة

إعتمد الباحثون في قياس متغير السلوكيات المناوئة للمنظمة على مقياس (Spector et al., 2006) والذي يتضمن: الانسحاب، السرقة ، الإنحراف في الانتاج ، والتخريب .

واهتم الباحثون بإجراء اختبارات صدق وثبات المقياس وذلك على النحو التالي :

٢- صدق وثبات المقياس

١/٢. صدق المحكمين

تم عرض قائمة الاستقصاء على ثمانية من أعضاء هيئة التدريس بكليات التجارة بجامعة المنصورة وكفر الشيخ والزقازيق والقاهرة وذلك لمعرفة جوانب القصور الموجودة في القائمة، وقد أبدى هؤلاء المحكمون بعض الملاحظات من حيث النواحي الشكلية واللغوية والموضوعية وتم حذف بعض العبارات وإضافة عبارات أخرى لتكون ذات دلالة أوضح .

٢/٢. ثبات المقياس

تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ **Cronbach's Alpha** لاختبار ثبات مقاييس جميع المتغيرات (أبعاد القيادة الملهمة ، أبعاد السلوكيات المناوئة للمنظمة) . وتشير بيانات الجدول رقم (١) إلى قيم معاملات الثبات والصدق الذاتي لقائمة الاستقصاء :

جدول رقم (١)
قيم معاملات الثبات والصدق الذاتي لقائمة الاستقصاء

| المتغير المستقل وأبعاده | معامل الثبات | معامل الصدق الذاتي | المتغير التابع وأبعاده | معامل الثبات | معامل الصدق الذاتي |
|------------------------------|--------------|--------------------|----------------------------|--------------|--------------------|
| القيادة الملهمة | ٠,٩٨٧ | ٠,٩٩٣ | السلوكيات المناوئة للمنظمة | ٠,٩٨٦ | ٠,٩٩٢ |
| بناء المستقبل | ٠,٩٥٠ | ٠,٩٧٤ | التخريب | ٠,٩٣٥ | ٠,٩٦٦ |
| الحماس والنمو وتقدير الآخرين | ٠,٩٦٦ | ٠,٩٨٢ | الانسحاب | ٠,٩٤٧ | ٠,٩٧٣ |
| وضوح القيم | ٠,٩٢٤ | ٠,٩٦١ | الإنحراف في الإنتاج | ٠,٩١٧ | ٠,٩٥٧ |
| تحويل الأفكار إلى أفعال | ٠,٩٦١ | ٠,٩٨٠ | السرقية | ٠,٩١٧ | ٠,٩٥٧ |

المصدر : إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

٢- مجتمع البحث والعينة :

يتمثل مجتمع البحث في العاملين بديوان وزارة الثقافة بجمهورية العراق ، ويبلغ عدد مفردات مجتمع البحث ٧٦٧٩ عاملاً حتى ٢٠١٤/٧/١ (بالإطلاع على التقرير السنوي لأعداد منتسبي الوزارة) ، وتم تحديد حجم العينة وقد بلغ ٣٦٣ مفردة بالاعتماد على (Saunders et al., 2009 : p. 219) عند حدود خطأ ٥% ومستوى ثقة ٩٥% ، وقام الباحثون بسحب العينة بطريقة عشوائية بسيطة من مجتمع البحث . وقام الباحثون بتوزيع عدد ٤٢٠ استمارة على العاملين بديوان الوزارة ، وتم استرجاع ٣٦٠ استمارة ، وتم استبعاد ٣٧ استمارة ، وبلغ عدد الاستمارات الخاضعة للتحليل ٣٢٣ استمارة .

٣- أسلوب جمع البيانات :

إعتمد الباحثون على الأسلوبين التاليين :

١/٣. أسلوب البحث 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 .

٢/٣. أسلوب البحث الميدانية : من خلال استخدام قائمة الاستقصاء للتعرف على آراء العاملين حول كل من توافر القيادة الملهمة وعلاقتها بالسلوكيات المناوئة للمنظمة .

٤- الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

١- المتوسطات والانحرافات المعيارية لقياس المتوسط لإجابات أفراد العينة وانحرافاتهما.

- ٢- تحليل التباين (ANOVA)، (T-Test) لاختبار الدلالة الإحصائية للتباين بين مفردات العينة وفقاً لخصائصهم الديموغرافية حول القيادة المهمة والسلوكيات المناوئة للمنظمة وذلك لاختبار الفرض الاول .
- ٣- مصفوفة الارتباط لبيرسون لاختبار الفرض الثاني (لاختبار العلاقات بين المتغيرات).
- ٤- أسلوب الإنحدار 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 .
- وإستخدام الباحثون حزمة البرامج الإحصائية في العلوم الإدارية (SPSS) في عمليات التحليل الإحصائي .

سابعاً: نتائج البحث الميدانية :

١: التحليل الوصفي للبيانات:

إستخدم الباحثون التحليل الوصفي للبيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (spss.v.18)، وذلك بهدف توصيف متغيرات البحث باستخدام قيم المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات البحث في ديوان وزارة الثقافة .

ويوضح جدول رقم (٢) المتوسطات والانحرافات المعيارية للمهمة المهمة وأبعادها والسلوكيات المناوئة للمنظمة وأبعادها بديوان وزارة الثقافة بجمهورية العراق وذلك كما يلي :

جدول رقم (٢)

المتوسطات والانحرافات المعيارية الخاصة لأبعاد القيادة المهمة وأبعاد السلوكيات المناوئة للمنظمة

| المتوسط | الانحراف المعياري | العبارة |
|---------|-------------------|------------------------------|
| ٣,٠٣٥ | ١,٢٨٥ | بناء المستقبل |
| ٣,٠٨٦ | ١,٢٨٦ | الحماس والنمو وتقدير الآخرين |
| ٣,٠٥٩ | ١,١١٤ | وضوح القيم |
| ٣,٠٣٦ | ١,٢٥٧ | تحويل الأفكار إلى أفعال |
| ٣,١٧١ | ١,٢٤٣ | التخريب |
| ٣,٣١٧ | ١,٢٩٣ | الانسحاب |
| ٣,١١٣ | ١,١٤٣ | الانحراف في الانتاج |
| ٢,٩٨٥ | ١,١٢٢ | السرقه |

المصدر : إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول رقم (٢) أن أبعاد القيادة المهمة قد سجلت متوسطات تراوحت ما بين (٣,٠٣٥) إلى (٣,٠٨٦) ، فحصل الحماس والنمو وتقدير الآخرين على أعلى متوسط وكان ٣,٠٨٦ ويعني ذلك أن القادة 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 المناوئة للمنظمة والحد منها ، فيما حصل بناء المستقبل على أقل قيمة حيث بلغت ٣,٠٣٥ ، فيما حصل بعدي تحويل الأفكار إلى أفعال ووضوح القيم على ٣,٠٣٦ ، ٣,٠٥٩ ، وعلى التوالي ، وهذا يعكس توافر أبعاد القيادة الملهمة في ديوان وزارة الثقافة بدرجة متوسطة.

كما يتضح من الجدول أن أبعاد السلوكيات المناوئة للمنظمة قد سجلت متوسطات تراوحت ما بين (٢,٩٨٥) إلى (٣,٣١٧) وهذا يعكس توافر أبعاد السلوكيات المناوئة للمنظمة في ديوان وزارة الثقافة ، وحصل الانسحاب على أعلى متوسط حيث بلغ ٣,٣١٧ ، فيما حصل السرقة على أقل قيمة حيث بلغت ٢,٩٨٥ ، فيما حصل بعدي التخريب ، والانحراف في الإنتاج على ٣,١٧١ ، ٣,١١٣ على التوالي ، وهذا يعكس توافر أبعاد السلوكيات المناوئة للمنظمة في ديوان وزارة الثقافة بدرجة متوسطة .

٢ : تحليل التباين لأبعاد القيادة الملهمة وأبعاد السلوكيات المناوئة للمنظمة:

قام الباحثون بإجراء تحليل التباين (ANOVA)، (T-Test) في اتجاه واحد وفقاً لعدد من المتغيرات الديموغرافية لعينة البحث لاختبار صحة الفرض القائل بأنه " لا توجد فروق معنوية بين آراء العاملين بديوان وزارة الثقافة وفقاً لخصائصهم الديموغرافية فيما يتعلق بأبعاد القيادة الملهمة وأبعاد السلوكيات المناوئة للمنظمة " ، وتشمل المتغيرات الديموغرافية (النوع ، فئة العمر، مستوى التعليم، سنوات الخبرة) وذلك لتحديد التباين فيما يتعلق بالمتغيرات .

١ - تحليل الفروق وفقاً للنوع :

استخدم الباحثون اختبار (T-Test) لمعرفة الفروق بين مفردات عينة البحث وفقاً للنوع (ذكر/أنثى) ، وكانت النتائج كما يلي :

جدول رقم (٣)

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

| المتغيرات | قيمة T | Sig. | المعنوية |
|------------------------------|--------|-------|-----------|
| القيادة الملهمة | ٢,٣٠٥ | ٠,٠٢٢ | معنوي |
| بناء المستقبل | ٢,٣٢٩ | ٠,٠٢٠ | معنوي |
| الحماس والنمو وتقدير الآخرين | ٢,٤١٦ | ٠,٠١٦ | معنوي |
| وضوح القيم | ٢,١٠٥ | ٠,٠٣٦ | معنوي |
| تحويل الأفكار إلى أفعال | ٢,١٣٩ | ٠,٠٣٣ | معنوي |
| السلوكيات المناوئة للمنظمة | ١,٩٧٧ | ٠,٠٤٩ | معنوي |
| التخريب | ٢,٣٥٤ | ٠,٠١٩ | معنوي |
| الانسحاب | ٢,٢١٦ | ٠,٠٢٧ | معنوي |
| الانحراف في الإنتاج | ١,٧٠٦ | ٠,٠٨٩ | غير معنوي |
| السرقة | ٠,٨٢١ | ٠,٤١٢ | غير معنوي |

مستوى المعنوية ٥%

المصدر : إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول رقم (٣) وجود فروق معنوية بين مفردات عينة البحث لكل أبعاد القيادة الملهمة (بناء المستقبل، والحماس والنمو وتقدير الآخرين ،

ووضوح القيم ، وتحويل الأفكار إلى أفعال)، وبعض أبعاد السلوكيات المناوئة للمنظمة (التخريب ، والانسحاب) حيث بلغت قيمة T-Test المحسوبة بالترتيب ٢,٣٢٩ ، ٢,٤١٦ ، ٢,١٠٥ ، ٢,١٣٩ ، ٢,٣٥٤ ، ٢,٢١٦ ، وذلك عند مستوى معنوية ٥% ويعني ذلك أنه توجد فروق معنوية بين آراء العاملين حول توافر أبعاد القيادة الملهمة وبعض أبعاد السلوكيات المناوئة للمنظمة وفقاً للنوع. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Bibi et al., 2013) من حيث وجود فروق معنوية للإنسحاب وعدم وجود فروق معنوية في الإنحراف في الإنتاج والسرقة من حيث النوع ، وفيما يتعلق بالتخريب فأشارت نتيجة البحث الحالية إلى وجود فروق معنوية ترجع إلى النوع بعكس نتيجة دراسة (Bibi et al., 2013) التي أشارت إلى عدم وجود فروق معنوية .

مما سبق يلاحظ الباحثون أنه توجد فروق معنوية بين الرجال والنساء فيما يتعلق برؤيتهم للقيادة الملهمة وقد يرجع ذلك إلى أن الرجال أكثر مشاركة وتفاعل مع القادة في الوزارة ، 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 للباحثين وجود فروق معنوية 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 أن الرجال قد تكون طبيعتهم ذو نزعة عصبية ويشعرون بالظلم من قبل المنظمة ويسبب ضغوط العمل وقد تكون ردة الفعل سلبية تجاه المنظمة والأخرين بأشكال متعددة لفظية أو جسدية .

٢- تحليل الفروق وفقاً لفئة العمر :

إستخدم الباحثون اختبار (ANOVA) لمعرفة الفروق بين مفردات عينة البحث وفقاً لفئة العمرية ، وكانت النتائج كما يلي :

جدول رقم (٤)

نتائج تحليل التباين لمتغير الفئات العمرية

| المتغيرات | قيمة F | P-Value | المعنوية |
|------------------------------|--------|---------|-----------|
| القيادة الملهمة : | | | |
| بناء المستقبل | ٢,٠٨٦ | ٠,١٠٢ | غير معنوي |
| الحماس والنمو وتقدير الآخرين | ٢,١٢٢ | ٠,٠٩٧ | غير معنوي |
| وضوح القيم | ٣,١٤٠ | ٠,٠٢٦ | معنوي |
| تحويل الأفكار إلى أفعال | ١,٦٢٢ | ٠,١٨٤ | غير معنوي |
| السلوكيات المناوئة للمنظمة : | | | |
| التخريب | ٠,٧٦١ | ٠,٥١٧ | غير معنوي |
| الانسحاب | ٠,٧١٧ | ٠,٥٤٣ | غير معنوي |
| الإنحراف في الإنتاج | ٠,١٥٠ | ٠,٩٢٩ | غير معنوي |
| السرقة | ٠,٢٤٦ | ٠,٨٦٤ | غير معنوي |

مستوى المعنوية ٥%

المصدر : إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول رقم (٤) أنه توجد فروق معنوية بين مفردات عينة البحث لوضوح القيم كأحد أبعاد القيادة الملهمة حيث بلغت قيمة $F_{3,140}$ وهي معنوية عند مستوى معنوية ٥% ويعني ذلك أنه توجد فروق معنوية بين آراء العاملين حول توافر وضوح القيم وفقاً للفئة العمرية ، كما إتضح من الجدول أنه لا توجد فروق معنوية بين مفردات عينة البحث لكل من أبعاد القيادة الملهمة (بناء المستقبل، والحماس والنمو وتقدير الآخرين ، وتحويل الأفكار إلى أفعال) ، وأبعاد السلوكيات المناوئة للمنظمة (التخريب ، والانسحاب ، الانحراف في الإنتاج ، والسرقه) ، ويعني ذلك أنه لا توجد فروق معنوية بين آراء العاملين حول توافر بعض أبعاد القيادة الملهمة وأبعاد السلوكيات المناوئة للمنظمة وفقاً للفئة العمرية

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Bibi et al., 2013) في عدم وجود فروق معنوية من حيث الانسحاب ، وفيما يتعلق بأبعاد الانحراف في الانتاج والسرقه والتخريب فأشارت نتيجة البحث الحالية إلى عدم وجود فروق معنوية ترجع إلى المرحلة العمرية يعكس نتيجة دراسة (Bibi et al., 2013) حيث أشارت إلى وجود فروق معنوية ترجع إلى المرحلة العمرية .

مما سبق يلاحظ الباحثون أنه توجد فروق معنوية بين الفئات العمرية المختلفة بالنسبة إلى وضوح القيم 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 الباحثون عدم وجود فروق معنوية للسلوكيات المناوئة للعمل وأبعادها إلى وجود قواعد واحدة تحكم العمل وهذه القواعد تطبق على جميع الفئات العمرية .

٣- تحليل الفروق وفقاً لمستوى التعليم :

إستخدم الباحثون اختبار (ANOVA) لمعرفة الفروق بين مفردات عينة البحث وفقاً لمستوى التعليم ، وكانت النتائج كما يلي :

جدول رقم (٥)

نتائج تحليل التباين لمتغير مستوى التعليم

| المعنوية | P-Value | قيمة F | المتغيرات |
|------------------------------|---------|--------|------------------------------|
| القيادة الملهمة : | | | |
| معنوي | ٠,٠٠٠ | ٧,٢٤٤ | بناء المستقبل |
| معنوي | ٠,٠٠٠ | ٧,٣٠٧ | الحماس والنمو وتقدير الآخرين |
| معنوي | ٠,٠٠٠ | ٦,١٨٩ | وضوح القيم |
| معنوي | ٠,٠٠١ | ٥,٥١٧ | تحويل الأفكار إلى أفعال |
| السلوكيات المناوئة للمنظمة : | | | |
| معنوي | ٠,٠١٢ | ٣,٧١٦ | التخريب |
| معنوي | ٠,٠١٩ | ٣,٣٤٩ | الانسحاب |
| غير معنوي | ٠,١١٥ | ١,٩٩٥ | الانحراف في الإنتاج |
| غير معنوي | ٠,١٢٠ | ١,٩٦٢ | السرقه |

مستوى المعنوية ٥%

المصدر : إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول رقم (٥) أنه توجد فروق معنوية بين مفردات عينة البحث لكل أبعاد القيادة الملهمة (بناء المستقبل، والحماس والنمو وتقدير الآخرين ، ووضوح القيم ، وتحويل الأفكار إلى أفعال)، وبعض أبعاد السلوكيات المناوئة للمنظمة (التخريب ، والإنسحاب) حيث بلغت قيمة F المحسوبة بالترتيب ٧,٢٤٤ ، ٧,٣٠٧ ، ٦,١٨٩ ، ٥,٥١٧ ، ٣,٧١٦ ، ٣,٣٤٩ ، وذلك عند مستوى معنوية ٥% ويعني ذلك أنه توجد فروق معنوية بين آراء العاملين حول توافر أبعاد القيادة الملهمة وبعض أبعاد السلوكيات المناوئة للمنظمة وفقاً للمستوى التعليمي.

مما سبق يلاحظ الباحثون أنه توجد فروق معنوية بين المستوى التعليمي لعينة البحث بالنسبة للقيادة الملهمة والسلوكيات المناوئة للمنظمة ، حيث أنه كلما كان المستوى التعليمي مرتفع أدى ذلك إلى زيادة إدراك مفردات العينة بممارسات القائد الملهم التي يقوم بها تجاههم ، كما يدرك العاملون السلوكيات المناوئة للمنظمة بأبعادها المختلفة .

ويفسر الباحثون عدم وجود فروق معنوية للانحراف في الإنتاج والسرقة باختلاف مستوى التعليم ذلك أن كل عامل يعرف مسؤولياته وواجباته تجاه المنظمة والنتائج المترتبة على ارتكاب مثل هذه السلوكيات التي قد تؤدي إلى فصله من العمل .

٤- تحليل الفروق وفقاً لسنوات الخبرة :

إستخدم الباحثون اختبار (ANOVA) لمعرفة الفروق بين مفردات عينة البحث وفقاً لسنوات الخبرة ، وكانت النتائج كما يلي :

جدول رقم (٦)

نتائج تحليل التباين لمتغير سنوات الخبرة

| المتغيرات | قيمة F | P-Value | المعنوية |
|-------------------------------------|--------|---------|-----------|
| القيادة الملهمة : | | | |
| بناء المستقبل | ٠,٧١٤ | ٠,٥٤٥ | غير معنوي |
| الحماس والنمو وتقدير الآخرين | ٠,٩٠٧ | ٠,٤٣٨ | غير معنوي |
| وضوح القيم | ١,٢٨٧ | ٠,٢٧٩ | غير معنوي |
| تحويل الأفكار إلى أفعال | ٠,٥٥١ | ٠,٦٤٨ | غير معنوي |
| السلوكيات المناوئة للمنظمة : | | | |
| التخريب | ٢,٥٠٠ | ٠,٠٦٠ | غير معنوي |
| الإنسحاب | ٢,٥٨٥ | ٠,٠٥٣ | غير معنوي |
| الانحراف في الإنتاج | ١,٠٠٨ | ٠,٣٨٩ | غير معنوي |
| السرقة | ٠,٨١٠ | ٠,٤٨٩ | غير معنوي |

مستوى المعنوية ٥%

المصدر : إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول رقم (٦) أنه لا توجد فروق معنوية بين مفردات عينة البحث لكل أبعاد القيادة الملهمة (بناء المستقبل، والحماس والنمو وتقدير الآخرين ، وضوح القيم، وتحويل الأفكار إلى أفعال) ، وأبعاد السلوكيات المناوئة للمنظمة (التخريب ، والإنسحاب، الإنحراف في الإنتاج ، والسرقه) ، ويعني ذلك أنه لا توجد فروق معنوية بين آراء العاملين حول توافر أبعاد القيادة الملهمة وأبعاد السلوكيات المناوئة للمنظمة وفقاً لسنوات الخبرة.

يفسر الباحثون أنه ليس بالضرورة للشعور بالقيادة الملهمة أو إدراك السلوكيات المناوئة للمنظمة أن يكون ذلك مدعوماً بزيادة عدد سنوات الخبرة ، حيث أن هناك قواعد وقوانين تحكم العمل لذا يحذر الجميع من ارتكاب سلوكيات مناوئة للمنظمة سواء من كان له خبرة في العمل أو من لم يكن له خبرة ، فالقانون يطبق على الجميع من أول يوم عمل حتى إنتهاء العمر الوظيفي للعامل بما يكون موجهاً للعامل بعدم ارتكاب السلوكيات التي يعاقب عليها القانون، وفيما يتعلق بالقيادة الملهمة فإنها ترتبط بالقدرة على التأثير في الآخرين بالعمل كفريق بغض النظر عن عدد سنوات الخبرة التي يمتلكها الأفراد، ومعاملة القائد كفرد من أعضاء الفريق بما يعمل على إيجاد التجانس بين مختلف الفئات ، وبالتالي لا توجد فروق حسب عدد سنوات الخبرة التي يمتلكها الأفراد .

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (Mehta , 2004) حيث أشار إلى أن هناك مقدمات للسلوك المنحرف يتضمن عوامل الاختلافات الفردية حيث أشار إلى أن الأفراد صغار السن الذين لديهم فترة بقاء قليلة في العمل ويتقاضون أجور أقل يميلون للإقدام على السلوكيات المناوئة للمنظمة .

٣ : العلاقة بين أبعاد القيادة الملهمة وأبعاد السلوكيات المناوئة للمنظمة :

قام الباحثون بإجراء التحليل الإحصائي باستخدام أسلوب ارتباط بيرسون لتحديد قوة واتجاه العلاقة لأبعاد القيادة الملهمة وأبعاد السلوكيات المناوئة للمنظمة ، ويوضح ذلك الجدول رقم (٧) :

جدول رقم (٧)

معاملات ارتباط بيرسون للعلاقة بين أبعاد القيادة الملهمة وأبعاد السلوكيات المناوئة للمنظمة

| السلوكيات المناوئة للمنظمة | أبعاد السلوكيات المناوئة للمنظمة | | | |
|------------------------------|----------------------------------|----------|---------------------|---------|
| | التخريب | الإنسحاب | الإنحراف في الإنتاج | السرقه |
| القيادة الملهمة | **٠,٢٧٣ | **٠,٣١٣ | **٠,٢٨٢ | **٠,٢٨٣ |
| بناء المستقبل | **٠,٢٨٧ | **٠,٣١٩ | **٠,٢٩٥ | **٠,٢٩٣ |
| الحماس والنمو وتقدير الآخرين | **٠,٢٩٣ | **٠,٣٣٣ | **٠,٢٩٦ | **٠,٢٩٦ |
| وضوح القيم | **٠,٢٤٥ | **٠,٢٩٦ | **٠,٢٥٤ | **٠,٢٦٥ |
| تحويل الأفكار إلى أفعال | **٠,٢٤١ | **٠,٢٧٣ | **٠,٢٥٥ | **٠,٢٥٢ |

**معاملات ارتباط معنوية عند مستوى معنوية ١%.

المصدر : إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

ويشير الجدول السابق إلى ما يلي :

- ١- توجد علاقة إرتباط معنوية بين القيادة الملهمة والسلوكيات المناوئة للمنظمة وبلغت قيمة الإرتباط (٠,٣٢١) .
- ٢- توجد علاقة إرتباط معنوية بين أبعاد القيادة الملهمة وأبعاد السلوكيات المناوئة للمنظمة وكانت أعلى قيمة إرتباط بين الحماس والنمو وتقدير الآخرين والإنسحاب وبلغ معامل الإرتباط (٠,٣٣٣) ، في حين كانت أقل قيمة للإرتباط بين تحويل الأفكار إلى أفعال والتخريب وبلغ معامل الإرتباط (٠,٢٤١) .
- ٣- توجد علاقة إرتباط معنوية بين القيادة الملهمة وأبعاد السلوكيات المناوئة للمنظمة وكانت أعلى قيمة إرتباط بين القيادة الملهمة والإنسحاب وبلغ معامل الإرتباط (٠,٣١٣) ، في حين كانت أقل قيمة للإرتباط بين القيادة الملهمة والتخريب وبلغ معامل الإرتباط (٠,٢٧٣) .
- ٤- ثبت عدم صحة الفرض الثاني الرئيسي الذي ينص على عدم وجود علاقة معنوية بين أبعاد القيادة الملهمة وأبعاد السلوكيات المناوئة للمنظمة .

ويرى الباحثون أن النتيجة السابقة تعكس إمكانية الحد من زيادة وانتشار السلوكيات المناوئة للمنظمة من خلال الأسلوب الذي يمارسه القائد ، كون القيادة الملهمة شأن عاطفي من شأنها أن تؤثر في سلوكيات المرؤوسين تأثيراً كبيراً ، حيث أنه لا يمكن أن تتعدم هذه السلوكيات في أي حال من الأحوال ولكن يسعى القادة إلى تقليلها من خلال الممارسات القيادية الملهمة ، وتؤدي القيادة الملهمة بالتبعية إلى توليد الثقة في القائد بالنسبة للمرؤوسين ، كما أن لسعي القائد في توفير المناخ المناسب للعمل والحرص على تحقيق المنافع للمرؤوسين يشجع على التفاعل والحرص على تقديم أداء أفضل وإنتاجية مرتفعة وبالتالي ينعكس ذلك على إهتمامهم في أدائهم وفي سلوكياتهم تجاه المنظمة وتجاه الآخرين والاستمرار بتقليل والحد من القيام بتلك السلوكيات السلبية وانتشارها .

٤ : تأثير أبعاد القيادة الملهمة على أبعاد السلوكيات المناوئة للمنظمة :

قام الباحثون بإجراء التحليل الإحصائي باستخدام أسلوب الإنحدار المتعدد المتدرج (Stepwise)، وذلك لقياس تأثير أبعاد القيادة الملهمة كمتغيرات مستقلة على أبعاد السلوكيات المناوئة للمنظمة كمتغيرات تابعة ، وذلك لتحديد قدرة المتغيرات المستقلة في تفسير التغير في المتغيرات التابعة ، وفيما يلي نتائج تحليل تأثير متغيرات أبعاد القيادة الملهمة على كل بُعد من أبعاد السلوكيات المناوئة للمنظمة :

١- النتائج الخاصة بتحديد تأثير أبعاد القيادة الملهمة على التخريب :

لقياس تأثير أبعاد القيادة الملهمة كمتغيرات مستقلة على التخريب كمتغير تابع ، تم صياغة الفرض الفرعي الذي ينص على :

"لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الملهمة على التخريب"
يوضح الجدول رقم (٨) تقديرات معاملات الإنحدار المتعدد المتدرج
لتأثير أبعاد القيادة الملهمة على التخريب .

جدول رقم (٨)

تقديرات معاملات الإنحدار المتعدد المتدرج
لتأثير أبعاد القيادة الملهمة على التخريب

| Sig.f change | F change | R ² Change | طريقة (Stepwise) | | | المتغير المستقل |
|-----------------|-------------|--------------------------|------------------|--------|--------|---------------------------------|
| | | | Sig. | T | B | |
| ٠,٠٠٠ | ٣٠,٠٦٧ | ٠,٠٨٦ | ٠,٠٠١ | ٣,٣٢٥ | ٠,٦٦٣ | الحماس والنمو وتقدير الآخرين |
| ٠,٠٠٤ | ٨,٣٨٠ | ٠,٠٢٣ | ٠,٠٠٠ | -٣,٥٨٣ | ٠,٧٧٢- | تحويل الأفكار إلى أفعال |
| ٠,٠٣٠ | ٤,٧٥٠ | ٠,٠١٣ | ٠,٠٣٠ | ٢,١٧٩ | ٠,٣٦٨ | بناء المستقبل |
| ١٤,٧٨٢ | | | | | | F |
| ٠,٠٠٠ | | | | | | Sig. |
| ٠,١٢٢ | | | | | | R ² |

مستوى المعنوية ٥%

المصدر : إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول رقم (٨) مايلي :

- أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج بلغت (14.782) ، وبلغت قيمة P. Value الخاصة بها (0.000) وهي معنوية عند مستوى معنوية ٥% ، مما يعني ارتفاع معنوية النموذج ككل ، ومن النموذج يتضح وجود تأثير معنوي لثلاثة أبعاد من أبعاد القيادة الملهمة وهي الحماس والنمو وتقدير الآخرين ، وتحويل الأفكار إلى أفعال ، وبناء المستقبل على التخريب .
- أن قيمة (R²) للنموذج ككل بلغت (0.122) ، مما يشير إلى أن معظم أبعاد القيادة الملهمة وهي (الحماس والنمو وتقدير الآخرين ، تحويل الأفكار إلى أفعال ، بناء المستقبل) تفسر (12.2%) من التغيير الذي يحدث في المتغير التابع وهو التخريب .
- تبين من قيمة (R² Change) أن عنصر الحماس والنمو وتقدير الآخرين 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 تحويل الأفكار إلى أفعال حيث يفسر هذا العنصر (2.3%) فقط من هذا التغيير، ويليه في الأهمية عنصر بناء المستقبل حيث يفسر هذا العنصر (1.3%) فقط من هذا التغيير .
- إستبعد النموذج وضوح القيم كأحد أبعاد القيادة الملهمة من التأثير في التخريب لأنه غير مؤثر معنوياً.

ويفسر الباحثون النتيجة السابقة أنه من خلال استخدام القادة للتفكير الإبداعي واستغلال الفرص وتشجيع الأعضاء وإلهامهم الحماس وتقدير إنجازاتهم وبتث الثقة فيهم ، فإن ذلك يمكن أن يؤثر في سلوك التخريب الذي يقبل عليه الأفراد من إهدار للموارد وإتلاف المعدات والممتلكات وتحسين سلوكياتهم داخل العمل تجاه المنظمة .

وفي هذا السياق أشار (Liu et al., 2015) إلى أن الارتباط الوجداني بالمنظمة والقائد يقلل من الأعمال التخريبية التي تكون موجهة للمنظمة وذلك لإنخفاض الإحباط المرتبط بالفرد .

٢- النتائج الخاصة بتحديد تأثير أبعاد القيادة الملهمة على الإنسحاب :
لقياس تأثير أبعاد القيادة الملهمة كمتغيرات مستقلة على الإنسحاب كمتغير تابع ، تم صياغة الفرض الفرعي الذي ينص على :
"لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الملهمة على الإنسحاب "
يوضح الجدول رقم (٩) تقديرات معاملات الإنحدار المتعدد المتدرج لتأثير أبعاد القيادة الملهمة على الإنسحاب .

جدول رقم (٩)

تقديرات معاملات الإنحدار المتعدد المتدرج
لتأثير أبعاد القيادة الملهمة على الإنسحاب

| Sig.f change | F change | R ² Change | طريقة (Stepwise) | | | المتغير المستقل |
|-----------------|-------------|--------------------------|------------------|--------|--------|---------------------------------|
| | | | Sig. | T | B | |
| ٠,٠٠٠ | ٤٠,١٥٥ | ٠,١١١ | ٠,٠٠٠ | ٤,٠٧١ | ٠,٨٢٩ | الحماس والنمو وتقدير الآخرين |
| ٠,٠٠١ | ١١,٧٨٥ | ٠,٠٣٢ | ٠,٠٠٠ | -٤,٠٢٥ | ٠,٨٨٦- | تحويل الأفكار إلى أفعال |
| ٠,٠٣٧ | ٤,٣٨٧ | ٠,٠١٢ | ٠,٠٣٧ | ٢,٠٩٥ | ٠,٣٦١ | بناء المستقبل |
| | | | | ١٩,٤١٣ | | F |
| | | | | ٠,٠٠٠ | | Sig. |
| | | | | ٠,١٥٥ | | R ² |

مستوى المعنوية ٥%

المصدر : إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول رقم (٩) مايلي :

- أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج بلغت (19.413) ، وبلغت قيمة P. Value الخاصة بها (0.000) وهي معنوية عند مستوى معنوية ٥% ، مما يعني ارتفاع معنوية النموذج ككل ، ومن النموذج يتضح وجود تأثير معنوي لثلاثة أبعاد من أبعاد القيادة الملهمة وهي الحماس والنمو وتقدير الآخرين ، وتحويل الأفكار إلى أفعال ، وبناء المستقبل على الإنسحاب .
- أن قيمة (R²) للنموذج ككل بلغت (0.155) ، مما يشير إلى أن معظم أبعاد القيادة الملهمة وهي (الحماس والنمو وتقدير الآخرين ، تحويل الأفكار إلى

أفعال ، بناء المستقبل) تفسر (15.5%) من التغيير الذي يحدث في المتغير التابع وهو الإنسحاب .

- تبين من قيمة (R^2 Change) أن عنصر الحماس والنمو وتقدير الآخرين يمثل أهم العناصر المفسرة للتغيير الذي يحدث في المتغير التابع وهو الإنسحاب ، حيث يفسر هذا العنصر (11.1%) من هذا التغيير ، ويليه في الأهمية عنصر تحويل الأفكار إلى أفعال حيث يفسر هذا العنصر (3.2%) فقط من هذا التغيير، ويليه في الأهمية عنصر بناء المستقبل حيث يفسر هذا العنصر (1.2%) فقط من هذا التغيير .
- إستبعد النموذج وضوح القيم كأحد أبعاد القيادة الملهمة من التأثير في الإنسحاب لأنه غير مؤثر معنوياً.

ويفسر الباحثون النتيجة السابقة أنه من خلال إستخدام القائد للعديد من الممارسات مثل الحماس والنمو وتقدير الآخرين من خلال المكافآت والعلاوات وإبداء الإعجاب بالجهد المبذول ، وتحويل الأفكار إلى أفعال وإشعار المرؤوسين بأهميتهم ومكانتهم داخل المنظمة ، وبناء المستقبل من خلال صياغة القرارات ومناقشتها كفريق عمل ، فإنه يساعد على إندماج المرؤوسين داخل العمل ، وهذا يساعد على زيادة تفاعل المرؤوسين مع المنظمة ، وبالتالي التقليل من الإنسحاب كالخروج مبكراً من العمل أو الحضور متأخراً او قضاء فترات راحة طويلة جداً . وفي هذا السياق توصلت دراسة (Spector et al. 2006) إلى أن الملل داخل المنظمة يؤدي إلى حدوث الإنسحاب من مكان العمل بصوره المختلفة مثل (التأخر عن العمل ، التغيب بدون عذر ، الإنصراف من العمل بدون عذر) مما يعوق إتمام العمل .

٣- النتائج الخاصة بتحديد تأثير أبعاد القيادة الملهمة على الإنحراف في الإنتاج

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

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

يوضح الجدول رقم (١٠) تقديرات معاملات الإنحدار المتعدد المتدرج لتأثير أبعاد القيادة الملهمة على الإنحراف في الإنتاج .

جدول رقم (١٠)

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

| Sig.f change | F change | R ² Change | طريقة (Stepwise) | | | المتغير المستقل |
|--------------|----------|-----------------------|------------------|--------|--------|------------------------------|
| | | | Sig. | T | B | |
| ٠,٠٠٠ | ٣٠,٨٤٦ | ٠,٠٨٨ | ٠,٠٠٩ | ٢,٦٢١ | ٠,٤٨٣ | الحماس والنمو وتقدير الآخرين |
| ٠,٠٣٧ | ٤,٣٨١ | ٠,٠١٢ | ٠,٠٠٥ | -٢,٨٣٨ | ٠,٥٦٥- | تحويل الأفكار إلى أفعال |
| ٠,٠٣٥ | ٤,٥٠٨ | ٠,٠١٣ | ٠,٠٣٥ | ٢,١٢٣ | ٠,٣٣٢ | بناء المستقبل |
| | | | ١٣,٤٨٣ | | | F |
| | | | ٠,٠٠٠ | | | Sig. |
| | | | ٠,١١٣ | | | R ² |

مستوى المعنوية ٥%

المصدر : إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول رقم (١٠) مايلي :

- أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج بلغت (13.483) ، وبلغت قيمة P. Value الخاصة بها (0.000) وهي معنوية عند مستوى معنوية ٥% ، مما يعني ارتفاع معنوية النموذج ككل ، ومن النموذج يتضح وجود تأثير معنوي لثلاثة أبعاد من أبعاد القيادة الملهمة وهي الحماس والنمو وتقدير الآخرين ، وتحويل الأفكار إلى أفعال ، وبناء المستقبل على الإنحراف في الإنتاج .
- أن قيمة (R²) للنموذج ككل بلغت (0.113) ، مما يشير إلى أن معظم أبعاد القيادة الملهمة وهي(الحماس والنمو وتقدير الآخرين ، تحويل الأفكار إلى أفعال ، بناء المستقبل) تفسر (11.3%) من التغيير الذي يحدث في المتغير التابع وهو الإنحراف في الإنتاج .
- تبين من قيمة (R² Change) أن عنصر الحماس والنمو وتقدير الآخرين 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 بناء المستقبل حيث يفسر هذا العنصر (1.3%) فقط من هذا التغيير، ويليه في الأهمية عنصر تحويل الأفكار إلى أفعال حيث يفسر هذا العنصر (1.2%) فقط من هذا التغيير .
- إستبعد النموذج وضوح القيم كأحد أبعاد القيادة الملهمة من التأثير في الإنحراف في الإنتاج لأنه غير مؤثر معنوياً.

ويفسر الباحثون النتيجة السابقة أن القائد الملهم يحث العاملين على أن يكونون جزءاً من المنظمة وأكثر مساهمة في الإنتاج عن طريق فرق العمل التي

يكونها وحل المشكلات التي تواجه العاملين مما يؤثر في تقليل إرتكاب سلوك الإنحراف في الإنتاج من قبل العاملين .

٤- النتائج الخاصة بتحديد تأثير أبعاد القيادة الملهمة على السرقة :

لقياس تأثير أبعاد القيادة الملهمة كمتغيرات مستقلة على السرقة كمتغير تابع ، تم صياغة الفرض الفرعي الذي ينص على :

"لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الملهمة على السرقة "

يوضح الجدول رقم (١١) تقديرات معاملات الإنحدار المتعدد المتدرج لتأثير أبعاد القيادة الملهمة على السرقة .

جدول رقم (١١)

تقديرات معاملات الإنحدار المتعدد المتدرج

لتأثير أبعاد القيادة الملهمة على السرقة باستخدام طريقة (Stepwise)

| Sig.f Change | F change | R ² Change | طريقة (Stepwise) | | | المتغير المستقل |
|--------------|----------|-----------------------|------------------|--------|--------|------------------------------|
| | | | Sig. | T | B | |
| ٠,٠٠٠ | ٣٠,٧٤٠ | ٠,٠٨٧ | ٠,٠٠٥ | ٢,٨٠٥ | ٠,٥٠٧ | الحماس والنمو وتقدير الآخرين |
| ٠,٠٢٣ | ٥,٢١٨ | ٠,٠١٥ | ٠,٠٠٣ | -٢,٩٩٤ | ٠,٥٨٥- | تحويل الأفكار إلى أفعال |
| ٠,٠٣٧ | ٤,٣٧٠ | ٠,٠١٢ | ٠,٠٣٧ | ٢,٠٩١ | ٠,٣٢٠ | بناء المستقبل |
| | | | | ١٣,٧٠٥ | | F |
| | | | | ٠,٠٠٠ | | Sig. |
| | | | | ٠,١١٤ | | R ² |

مستوى المعنوية ٥%

المصدر : إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول رقم (١١) مايلي :

- أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج بلغت (13.705)، وبلغت قيمة P. Value الخاصة بها (0.000) وهي معنوية عند مستوى معنوية ٥% ، مما يعني إرتفاع معنوية النموذج ككل ، ومن النموذج يتضح وجود تأثير معنوي لثلاثة أبعاد من أبعاد القيادة الملهمة وهي الحماس والنمو وتقدير الآخرين ، وتحويل الأفكار إلى أفعال ، وبناء المستقبل على السرقة .
- أن قيمة (R²) للنموذج ككل بلغت (0.114)، مما يشير إلى أن معظم أبعاد القيادة الملهمة وهي(الحماس والنمو وتقدير الآخرين ، تحويل الأفكار إلى أفعال ، بناء المستقبل) تفسر (11.4%) من التغيير الذي يحدث في المتغير التابع وهو السرقة .
- تبين من قيمة (R² Change) أن عنصر الحماس والنمو وتقدير الآخرين يمثل أهم العناصر المفسرة للتغيير الذي يحدث في المتغير التابع وهو السرقة ، حيث يفسر هذا العنصر (8.7%) من هذا التغيير ، ويليه في الأهمية عنصر تحويل الأفكار إلى أفعال حيث يفسر هذا العنصر (1.5%) فقط من هذا التغيير، ويليه في الأهمية عنصر بناء المستقبل حيث يفسر هذا العنصر (1.2%) فقط من هذا التغيير .

- استبعاد النموذج وضوح القيم كأحد أبعاد القيادة الملهمة من التأثير في السرقة لأنه غير مؤثر معنوياً .

ويفسر الباحثون النتيجة السابقة بأن القادة يستخدمون القيادة الملهمة في زيادة الثقة والدعم وتقدير إنجازات العاملين والاستماع الجيد لهم وتقديم حلولاً ابتكارية للتعامل مع المشكلات واستخدام نظام أجور ومكافآت جيد بالإضافة للعلاوات وتوزيعها بعدالة وشفافية ، كذلك إيجاد نظام رقابة مرن ونظام تكافل إجتماعي ، مما قد يسهم في الحد من إنتشار السرقة داخل المنظمة ، حيث يسعى القائد إلى بث الحماس في نفوس العاملين للقيام بالعمل ومحاولاته بزيادة المكافآت التي يتحصلون عليها من خلال القيام بساعات عمل إضافية مما يقلل اللجوء إلى السرقة .

ثامناً : ملخص النتائج

أ- فيما يتعلق بالفروق المعنوية بين متغيرات البحث :

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي عما يلي :

- 1- توجد فروق معنوية بين مفردات عينة البحث لكل أبعاد القيادة الملهمة (بناء المستقبل، والحماس والنمو وتقدير الآخرين ، ووضوح القيم ، وتحويل الأفكار إلى أفعال)، وبعض أبعاد السلوكيات المناوئة للمنظمة (التخريب ، والإنسحاب) ، فيما لم يكن هناك فروق معنوية مع (الإنحراف في الإنتاج ، والسرقة) وفقاً للنوع .
- 2- توجد فروق معنوية بين آراء العاملين حول توافر وضوح القيم وفقاً للفئة العمرية ، كما اتضح من النتائج أنه لا توجد فروق معنوية بين مفردات عينة البحث لكل من أبعاد القيادة الملهمة (بناء المستقبل، والحماس والنمو وتقدير الآخرين ، وتحويل الأفكار إلى أفعال) ، وأبعاد السلوكيات المناوئة للمنظمة وفقاً للفئة العمرية .
- 3- توجد فروق معنوية بين مفردات عينة البحث لكل أبعاد القيادة الملهمة ، وبعض أبعاد السلوكيات المناوئة للمنظمة (التخريب ، والإنسحاب) ، فيما لم يكن هناك فروق معنوية بين مفردات عينة البحث لبعض أبعاد السلوكيات المناوئة للمنظمة وهي (الإنحراف في الإنتاج ، والسرقة) وفقاً للمستوى التعليمي .
- 4- لا توجد فروق معنوية بين مفردات عينة البحث لكل أبعاد القيادة الملهمة ، وأبعاد السلوكيات المناوئة للمنظمة 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 الملهمة والسلوكيات المناوئة للمنظمة.

٢. توجد علاقة إرتباط معنوية بين أبعاد القيادة الملهمة وأبعاد السلوكيات المناوئة للمنظمة.

٣. توجد علاقة إرتباط معنوية بين القيادة الملهمة وأبعاد السلوكيات المناوئة للمنظمة.

ج- فيما يتعلق بتأثير القيادة الملهمة على السلوكيات المناوئة للمنظمة :

أسفرت نتائج التحليل الإحصائي عما يلي :

١- يوجد تأثير معنوي لمعظم أبعاد القيادة الملهمة على التخريب ، فباستخدام طريقة Stepwise تم إستبعاد وضوح القيم من التأثير التخريب ، واحتل الحماس والنمو وتقدير الآخرين المرتبة الأولى في التأثير على التخريب ، وجاء في المركز الثاني تحويل الأفكار إلى أفعال ، ثم بناء المستقبل .

٢- يوجد تأثير معنوي لمعظم أبعاد القيادة الملهمة على الإنسحاب ، فباستخدام طريقة Stepwise تم إستبعاد وضوح القيم من التأثير على الإنسحاب ، واحتل الحماس والنمو وتقدير الآخرين المرتبة الأولى في التأثير ، يليه تحويل الأفكار إلى أفعال ، ثم بناء المستقبل .

٣- يوجد تأثير معنوي لمعظم أبعاد القيادة الملهمة على الإنحراف في الإنتاج ، فباستخدام طريقة Stepwise تم إستبعاد وضوح القيم من التأثير على الإنحراف في الإنتاج ، واحتل الحماس والنمو وتقدير الآخرين المرتبة الأولى في التأثير ، وجاء بعده في الترتيب تحويل الأفكار إلى أفعال ، وأخيراً بناء المستقبل .

٤- يوجد تأثير معنوي لمعظم أبعاد القيادة الملهمة على السرقة ، فباستخدام طريقة Stepwise تم استبعاد وضوح القيم من التأثير على السرقة ، واحتل الحماس والنمو وتقدير الآخرين المرتبة الأولى في التأثير ، وجاء في المركز الثاني تحويل الأفكار إلى أفعال ، ثم بناء المستقبل .

ثانياً : توصيات البحث

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج البحث الميدانية أمكن للباحثين تقديم التوصيات التالية :

١ - فيما يتعلق بالاختيار والترقية:

١/١- مراعاة توافر مهارات القيادة الملهمة كإحدى المتطلبات الضرورية لشغل الوظائف القيادية مثل عمل مقابلات شخصية لمعرفة طريقة التفكير ووضوح القيم للموظف المرشح للمقابلة .

١/٢- وضع القدرات القيادية للأفراد كإحدى متطلبات الترقية إلى الوظائف القيادية ، بما يساعد على توفير مؤشرات لإمكانية نجاح هؤلاء الأفراد في ممارسة مهامهم القيادية، والحد من السلوكيات المناوئة للعاملين بالوزارة .

٢ - فيما يتعلق بالتدريب والتطوير:

يقترح الباحثون برنامجاً تدريبياً لقادة الوزارة ، يستهدف تنمية وتطوير مهارات القيادة الملهمة لدى المديرين بالوزارة وفق الخطوات التالية:

١/٢- تقوم الوزارة بتحديد ما يجب أن يكون عليه القادة من حيث الأهداف والطموحات والقيم بناءً على قائمة تحددتها الجهة القائمة بالتدريب سلفاً .

٢/٢- يختار المتدرب من بين الخصائص والأدوار القيادية الحالية المرتبطة بالقيادة الملهمة والتي تحددتها الجهة المسؤولة عن التدريب .

٣/٢- تقارن الوزارة بين ما ترغبه (وفق الخطوة الأولى) وبين أسلوب المتدرب الحالي (وفق الخطوة الثانية) حتى تتمكن من تحديد نقاط ضعفه وقوته، ومن خلال هذه الخطوة تستطيع الجهة المسؤولة عن التدريب تحديد مدى فعالية المتدرب (عالية ، متوسطة، منخفضة).

٤/٢- تقوم الوزارة بإعداد خطة لسد الفجوات السابق تحديدها وذلك فيما يتعلق بأدوار القائد الملهمة ، بحيث يتم تطبيقها على مواقف حقيقية في مجال العمل .

٣ - فيما يتعلق بتقييم الأداء:

يقترح الباحثون إضافة عناصر القيادة الملهمة التي تشمل بناء المستقبل ، والحماس والنمو وتقدير الآخرين ، ووضوح القيم ، وتحويل الأفكار إلى أفعال وذلك ضمن العناصر التي يتم تقييم أداء قادة الوزارة وفقاً لها عن طريق استقصاءات معدة لهذا الغرض يقوم بإعدادها المسؤولون في قسم العلاقات العامة.

ثانياً : توصيات لديوان وزارة الثقافة للحد من السلوكيات المناوئة للمنظمة :

١- على الوزارة العمل على نشر القيم الأخلاقية ضمن ثقافة المنظمة من خلال برامج أخلاقيات العمل في المنظمة، 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 الإضافي .

٢- 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 .

٣- إستحداث شعبة من قسم المعلوماتية والإنترنت لمتابعة المواقع التي يتم الدخول إليها من قبل الموظفين أثناء فترة العمل للحد من إستخدام الإنترنت للأغراض الشخصية واللهو والتسلية.

٤- الإهتمام بتدعيم الجانب الإجتماعي والعلاقات بين الزملاء للتقليل من الإساءة فيما بينهم بتوفير رحلات ترفيهية وندوات مع بعضهم البعض ، والاشتراك في المنتديات الثقافية والأمسيات التي تعدها الوزارة ، مع حرص الوزارة على تقدير المشاركين بشكل معنوي أو مادي .

٥- الإهتمام بتكوين فرق العمل وإسناد المهام لهذه الفرق لاتخاذ القرارات وحل المشكلات بشكل جماعي .

المراجع

1. 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.
2. Bass , B., (2007) , Inspirational Processes of Leadership , **Journal of Management Development** , 7(5), pp. 21–31 .
3. Bibi, Z., Karim, J.,& ud Din, S.,(2013), Workplace Incivility and Counterproductive Work Behavior: Moderating Role of Emotional Intelligence, **Pakistan Journal of Psychological Research**, 28, No. 2, 317-334.
4. Bruursemaa , K., Kesslerb ,Stacey R., & Spector, Paul E., (2011) , Bored employees misbehaving: The relationship between boredom and counterproductive work behavior , **Work & Stress**,25(2), 93_107.
5. Cryer , Patricia K. (2012) , Inspirational Women in Educational Leadership: A Phenomenological Study, **Doctor of Education** , Faculty of Texas Tech University .
6. Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C., & Hu, J., (2014) , Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives, **The Leadership Quarterly**,25(1), 36-62.
7. Garrett ,Jill &Frank ,Jonathan , (2005) , Inspirational Leadership - Insight to Action The Development of the Inspired Leadership Tool , **Report prepared for the Department of Trade and Industry**.
8. Gettinger, Sarah K.,(2008), Sexual Harassment: Implications For counterproductive work behavior, **In Partial Fulfillmen tof the Requirements for the DegreeP hD**, An Abstract of a Dissertation Presented to The Faculty of the Department of Psychology University of Houston.

9. Gotchall, D. A., (2010), The inspirational leadership of social entrepreneur and philanthropist Malcolm Harris, **(Doctoral dissertation, Saybrook University)**.
10. Gulzar, S., Moon, M. A., Attiq, S., & Azam, R. I, (2014) , The Darker Side of High Performance Work Systems: Examining Employee Psychological Outcomes and Counterproductive Work Behavior , **Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences** , 8(3), 715-732.
11. Indrawati , Nur K., (2014) , Management by Inspiration: Implementation of Transformational Leadership on Business at Pondok Pesantren , **Procedia - Social and Behavioral Sciences** , 115 , 79 – 90 .
12. Jawahar, I. M., & Stone, T. H., (2015) , Do career satisfaction and support mediate the effects of justice on organizational citizenship behaviour and counterproductive work behaviour? , **Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration** , 1-14.
13. Kwak ,A.,(2006), The relationship Of Organizational Injustice with employee Burnout and counterproductive work behavior:Equity sensitivity asa moderator, **A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements of the degree of Doctor of Philosophy**, Central Michigan University.
14. Liu, S., Luksyte, A., Zhou, L., Shi, J., & Wang, M., (2015), Overqualification and counterproductive work behaviors: Examining a moderated mediation model, **Journal of Organizational Behavior**, 36, 250–271.
15. McEachem M. , (2005) , Understanding inspiration and inspirational leadership in the workplace informs leadership practices and transformational results , **Master of arts** , Royal Roads University .
16. Molenberghs, P., Prochilo, G., Steffens, N. K., Zacher, H., & Haslam, S.A., (2015) ,The Neuroscience of Inspirational Leadership The Importance of Collective-Oriented Language and Shared Group Membership , **Journal of Management**,1-27.

17. Peng, H., (2012) , Counterproductive work behavior among Chinese knowledge workers , **International Journal of Selection and Assessment** , 20(2), 119-138.
18. Rafferty, A. E., & Griffin, M. A., (2004) , Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions, **The leadership quarterly**, 15(3), 329-354.
19. Saunders Mark , Lewis Philip , & Thornhill Adrian , (2009) , **Research Methods for Business Students** , Fifth edition , Harlow: Prentice Hall .
20. Seidman, D. (2010), "The inspirational leadership", **LRN Corporation**.
21. Smith, D. S. P. D., (2013) , Fully Engaged inspirational leadership From The Inside-out, 1-18.
22. 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 .
23. Treviño, L. K., Brown, M., & Hartman, L. P., (2003) , A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite, **Human relations**, 56(1), 5-37.
24. Waldman, D. A., Balthazard, P. A., & Peterson, S. J., (2011), Leadership and neuroscience: Can we revolutionize the way that inspirational leaders are identified and developed?, **The Academy of Management Perspectives**, 25(1), 60-74.
25. Wallis, J., (2002) , Drawing on revisionist economics to explain the inspirational dimension of leadership, **The Journal of Socio-Economics**, 31(1), 59-74.