

تأثير القيادة الملهمة في السلوكيات المضادة للإنتاجية دراسة ميدانية

دكتور / عمرو محمد أحمد عواد

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

كلية التجارة - جامعة عين شمس

ملخص :

تقوم هذه الدراسة باختبار أثر القيادة الملهمة في السلوكيات المضادة للإنتاجية. وقد تم إجراء هذه الدراسة على عينة قوامها ٣٠٦ فرداً من العاملين في الشركة المصرية للاتصالات .

وقد توصلت النتائج إلى أهمية المقياس الكلي للقيادة الملهمة من زاوية التأثير العكسي المعنوي في كل أبعاد السلوكيات المضادة للإنتاجية والمقياس الكلي لهذه السلوكيات، بجانب أهمية بعد السعي بصدق لتحقيق مصالح الآخرين كأحد أبعاد القيادة الملهمة من زاوية التأثير العكسي المعنوي في كل أبعاد السلوكيات المضادة للإنتاجية والمقياس الكلي لهذه السلوكيات .

وقد تم مناقشة النتائج العلمية للبحث وحدود الدراسة وتقديم توصيات للقيادات وتوصيات ببحوث مستقبلية .

الكلمات المفتاحية :

القيادة الملهمة وأبعادها ، السلوكيات المضادة للإنتاجية وأبعادها .

مقدمة :

إن القيادة من الموضوعات الهامة التي طالما بحثت في أدبيات إدارة الأعمال، حيث يذكر (Adair ٢٠١٢) أن القيادة في المقام الأول علم يلي ذلك التجربة والخطأ والنجاح والفشل ثم يأتي بعد ذلك التأمل والتنمية الذاتية ، ويرجع الاهتمام بموضوع القيادة لأن القائد الجيد يمكنه قيادة مجموعة كبيرة من التابعين مهما كان التفاوت في مهاراتهم وقدراتهم ، وفي الفترة الأخيرة زاد الاهتمام بالأنماط الحديثة للقيادة مثل القيادة الكارزمية والخادمة والملهمة .

وعلى الرغم من أهمية موضوع القيادة الملهمة ، فقد سئل حوالي ١٥٠٠ موظفاً في دراسة أجراها (Farrington ٢٠٠٦) عن ما يتمنون وجوده في رؤسائهم ، فأجاب ٥٥% منهم أنه الإلهام ، إلا أن بحثه في العلوم الانسانية لم يمر عليه فترة طويلة ، حيث يعتبر مفهوم القيادة الملهمة مفهوماً حديثاً إلى حد ما .

ويعرف (Van Wart ٢٠١٥) القيادة الملهمة بأنها ذلك النمط الذي يتمتع فيه القائد بعزيمة قوية تجعله مبادراً ويستطيع بث الروح الطيبة بين التابعين . هذا وقد ركز الباحثون في السنوات الأخيرة بشكل متزايد على دراسة أشكال مختلفة من السلوكيات السلبية في مكان العمل ، وتعتبر سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية أحد الأشكال الحديثة البارزة لهذه السلوكيات السلبية (Ansari et al., ٢٠١٣) .

إن السلوكيات المضادة للإنتاجية هي فئة من السلوكيات التي تعمل ضد مصالح المنظمة والأفراد ، وهي سلوكيات مقصودة من جانب أحد العاملين وتتعارض مع مصالح المنظمة (Gruys & Sackett , ٢٠٠٣) .

ومن ثم تقوم هذه الدراسة ببحث أثر مدركات العاملين لنمط القيادة الملهمة في ممارستهم للسلوكيات المضادة للإنتاجية .

الخلفية النظرية :

يتناول الباحث فيما يلي الخلفية النظرية للبحث والتي تشتمل على النقاط التالية:

أولاً : مفهوم القيادة الملهمة .

ثانياً : أبعاد القيادة الملهمة .

ثالثاً : مفهوم السلوكيات المضادة للإنتاجية .

رابعاً : أبعاد السلوكيات المضادة للإنتاجية .

خامساً : العلاقة بين القيادة الملهمة والسلوكيات المضادة للإنتاجية :

أولاً : مفهوم القيادة الملهمة :

في البداية يمكن التنويه لمفهوم الإلهام ، حيث قام (Webster ٢٠١١) بتعريف الإلهام على أنه غرس تأثير روحي يسري في العقل والروح ، علماً بأن كلمة يلهم من أصل لاتيني Inspire ، ويلهم بمعنى يبيث الحياة أو يمنح الحياة داخل أوصل الآخرين .

أما عن مفهوم القيادة الملهمة Inspirational Leadership فيذكر Joyce (٢٠٠٩ , P.٣) أنها نمط من أنماط القيادة يتطلب من القائد أن تتوفر لديه العزيمة التي تجعله يفكر في التابعين ويضعهم نصب عينيه قبل أن يفكر في نفسه، والإرادة الفولاذية التي تجعله يوجه التابعين نحو العمل ، والمبادرة للاعتذار والاعتراف بالخطأ عند عمله ، والمرونة للتغيير عندما يحتاج الأمر إليه.

ويبرز (Shams ٢٠٠٦) أوضح الأمثلة على القادة الملهمين مؤكداً على أن أبرز القادة الملهمين هم قادة دينيين ومنهم نبي الله عيسى ونبي الله محمد وبوذا مؤسس الديانة البوذية . ويقول (Webster ٢٠١١) أن هؤلاء القادة الدينيين قد بثوا الحيوية والإلهام في تابعيهم وخلقوا لديهم الاستعداد ليس فقط لإتباع قائدهم الديني وأفكاره ، ولكن أيضاً لتقديم تضحيات كبرى من أجل قائدهم والذي يبين رؤية مشتركة

من خلالها يحث الآخرين على إتباعه وإتباع هذه الرؤية . إن هذا القائد يجعل من عمل التابعين أكثر تحدي وإثارة .

هذا ويذكر Bass (٢٠٠٧) أن القائد الملهم هو ذلك القائد المطلع المستتير الذي يشعر بالمشكلات قبل حدوثها ، ومن خلال ذلك تبني الثقة فيه ، حيث تنشأ الثقة في القائد الملهم من خلال تعامله مع الأحداث والأشياء ومشاركته لتابعيه في الأمور المختلفة. ويضيف Bass أن القيادة الملهم تتكون من خمسة مكونات رئيسية هي:

- ١- إدارة المعنى : حيث أن القائد الملهم هو القادر على تشكيل وتوضيح سياق العمل مستخدماً في ذلك اللغة المبسطة والقصص سهلة الفهم.
- ٢- إدارة الانطباع : فالقائد الملهم يستطيع إعطاء انطباع بأنه يمتلك عقل قوي ومعرفة واسعة . كما أن لديه القدرة على فهم مشاعر الآخرين والتأثير فيهم .
- ٣- صياغة توقعات التابعين : إن أغلب القادة المؤثرين هم الذين يطلبون توقعات أداء عالية من مرعوسيهم ويحثون على إنجازها .
- ٤- التصور : بمعنى تصور حالة مستقبلية مرغوبة وإظهار طريقة الوصول إليها، ويتطلب ذلك كفاءة فنية كما يتطلب أيضاً ذوق وإبداع .
- ٥- التحفيز الفكري : ويعني ذلك التأكيد على استخدام العقل للتغلب على الصعاب. ويسهم التحفيز الفكري في استقلالية المرعوسين ، ويمنع التعود على التبعية .

بينما يذكر Secretan (٢٠٠٤) قائمة ببعض السمات التي يتسم بها القائد

الملهم والتي أطلق عليها مسمى القلعة CASTLE ، حيث يمثل كل حرف من

الحروف الست اختصاراً لإحدى الخصائص التالية :

١- الشجاعة **Courage** : حيث ينبغي أن يتحلّى القائد الملهم بالشجاعة الكافية والتي تساعده على تحمل الصعاب والمخاطر .

٢- الأصالة **Authenticity** : حيث ينبغي أن يكون القائد الملهم ملتزماً ، حيث أنه بمثابة المثل الأعلى لتابعيه ، وذلك في كل نواحي الحياة .

٣- الخدمة **Service** : حيث يقوم القائد الملهم باحترام تابعيه وخدمتهم ، وأن يسعى باستمرار لتحقيق رفاهية وسعادة الآخرين .

٤- الثقة **Trustfulness** : حيث أن القائد الملهم يجب عليه أن يتحرى الصدق في كل ما يقول ويفعل حتى يكون موضع ثقة من تابعيه .

٥- الحب **Love** : حيث يساعد القائد الملهم على توافر روح الحب بين التابعين .

٦- الكفاءة **Effectiveness** : حيث يجب أن يكون القائد الملهم قادراً على تحقيق الأهداف المادية والمعنوية التي يضعها في حياته .

ويضيف (٢٠٠٩) Sagaciti أن القائد الملهم يتسم بكونه لديه رؤية يحاول

تطويرها مع تابعيه ، وخطة فعالة لتحقيق رؤيته ، ويقود من خلال كونه مثلاً أعلى

لتابعيه ، و يطور وينمي تابعيه ، ويركز على بناء الثقة بينه وبين التابعين ، هذا

فضلاً عن رغبته المستمرة في التعلم ، وشجاعته في الوقوف أمام الصعاب .

أما Welch (٢٠١٢) فقد حدد سمات القائد الملهم فيما يلي:

١- التركيز الاستراتيجي القوي : حيث أن القائد الملهم لديه قدرة فائقة على استخدام

الموارد بما يضمن أن يحقق قيمة حقيقية مستقبلية وفائدة على المدى البعيد .

٢- لديه القدرة على استخدام أسلوب التفكير الجانبي : فالقائد الملهم لديه القدرة

على اتخاذ منظور أكثر شمولاً عما هو معتاد، فهم ينظرون إلى الأشياء بشكل

جانبي ويشجعون الأشخاص التابعين لهم على القيام بنفس الشيء .

٣- الرؤية والتواصل : فالقائد الملهم لديه رؤية قوية ومركزة ، مما يشعر الأشخاص التابعين له أن لديهم نفس الرؤية .

٤- ذي مبادئ : لديه التزام عميق وشجاع ولديه ثقة في تابعيه ، ولديه مجموعة متميزة من المبادئ مثل الأمانة والصراحة والاحترام الحقيقي للتابعين .

٥- مخاطر : لديه نزعة لكسر القواعد واتخاذ المخاطر المحسوبة وفي بعض الحالات يوجهها وفقاً لشجاعتهم ، فهم يتسامحون مع الآخرين معترفين بوجود قدر من المرونة الأمر الذي يعد ضرورياً لبعض الحالات.

٦- متفتح : فهو يتيح وقتاً للخروج والتحدث مع الناس ، ويعد هذا الاتصال الشخصي غير الرسمي أداة يستخدمها القائد الملهم لإتمام عمله على الوجه الأكمل.

ثانياً : أبعاد القيادة الملهمة :

تعددت وجهات نظر الباحثين بشأن أبعاد القيادة الملهمة ، فليس هناك اتفاق بين الباحثين على هذه الأبعاد ، ويعرض الباحث فيما يلي وجهات نظر الباحثين في هذا الشأن:

يشير Baker (٢٠٠٢) إلى أن هناك ثلاثة أبعاد للقيادة الملهمة ، وهذه الأبعاد هي :

١- الرؤية القوية : **Strong Vision**

وتعني أن القائد الملهم تتوافر لديه رؤية واضحة وقوية يقوم هو وتابعيه بتحقيقها .

٢- القيادة بالمثل : **Leading by Example**

وتعني أن يكون القائد الملهم قدوة لتابعيه يحاولون محاكاته في كل تصرفاته.

٣- رواية القصص : Story Telling

حيث يستخدم القائد الملهم أسلوب رواية القصص في حفز وتشجيع تابعيه على القيام بعمل معين . وهنا يشير (Harris & Barnes ٢٠٠٦) إلى أن استخدام القصص يعد هاماً لأنه يؤدي إلى الكشف عن الذات للنفس والمرعوسين ، وإعطاء مصداقية للقائد لدى تابعيه وبناء الثقة وتشجيع الانفتاح ، وتوضيح معوقات وصعاب الماضي وأسباب الفشل من أجل تجنبها مستقبلاً . كما يؤكد Bass (٢٠٠٧) على أن القادة الملهمين يستخدمون شعارات وكلمات ورموز ليتمكنوا من حفز التابعين فكراً .

ويذكر Kerfoot (٢٠٠٢) ثلاثة أبعاد للقائد الملهم هي الحماس والحب وخدمة الآخرين ، وقد افترض Kerfoot أن الأبعاد التي اقترحها أكثر أهمية ، حيث أن القائد الملهم يحب فعلاً ما يقوم به ، كما أنه يحب بإخلاص أو بصدق الأفراد الذين يعملون معه ويهتم بهم ، فالقائد الملهم يطلق العنان ويحرر القوة الكامنة داخل من يعمل معه لتتطلق أو تصل لأقصى قدراتها . إن القائد الملهم يخدم الآخرين ويهتم بهم .

أما Morris (٢٠٠٥) فقد توصل إلى أن هناك خمسة أبعاد للقيادة الملهمة هي :

١- السعي بصدق لتحقيق مصالح الآخرين : Genuine Interest in Others

يذكر Mc Eachern (٢٠٠٥) أن القائد لن يكون قائداً ملهماً دون أن يسعى لتحقيق مصالح الآخرين . فيفقد سعي الانسان فعلياً لتحقيق مصالح الآخرين بقدر ما يتحقق له من نجاح في علاقاته معهم . ويؤكد Mc Kenna & Maister (٢٠٠٢) أن القائد في سعيه لتحقيق مصالح الآخرين يجب أن يكون دافعه إيثاريًا وليس أنانيًا .

٢- الثقة والاعتمادية : Trust to Trustworthiness

فالقائد الفعال يثق في تابعيه ، ويكون قابلاً للاعتماد عليه من التابعين .

٣- القدرة على التمكين : Ability to Empower

وتعني قدرة القائد على الاعتماد على العاملين وتفويض مهام لهم يقومون بها مما يساعدهم على شعورهم بالاستقلالية .

٤- الإنصات الجيد : Focused Listening

فالإنصات الفعال يختلف عن الاستماع في أن الإنصات يرتبط باستخدام الفرد لحواسه المختلفة عند الاستماع ، ويتوافر لدى المنصت القدرة على الاستجابة لمشاعر وتعبيرات الشخص الآخر .

٥- الانتماء والتوجه لتنمية رؤية مشتركة :

Commitment to Developing a Shared Vision

حيث يجب توافر رؤية مشتركة ينقاسها القادة والتابعين ، فالقائد الملهم يستطيع تعليم تابعيه وإقناعهم بالرؤية التي يتمنى الوصول إليها .

في حين حدد (Welch ٢٠١٢) أربعة أبعاد للقيادة الملهمه. هي صياغة المستقبل، وتنمية وتقدير وتشجيع الآخرين ، توضيح القيم ، و وضع وإرساء أفكار للعمل .

وقد اعتمد الباحث على مقياس (Morris ٢٠٠٥) عند قياس أبعاد القيادة الملهمه ، حيث يعتبر هو المقياس الأكثر شيوعاً في الدراسات السابقة ، حيث استخدم في العديد من الدراسات (Searle & Din, ٢٠١٤ ; e.g., Hanrahan , ٢٠١١) .

ثالثاً : مفهوم السلوكيات المضادة للإنتاجية :

عرف (Robinson & Bennett 1995) السلوكيات المضادة للإنتاجية Counterproductive Work Behaviors بأنها تلك السلوكيات التطوعية التي يقوم بها أعضاء المنظمة والتي تخالف القواعد التنظيمية الهامة ، ومن ثم فإنها تهدد رفاهية المنظمة وأعضائها . كما أكد الباحثان على أن هذه السلوكيات تأخذ أشكالاً متعددة مثل الاعتداء اللفظي والجسدي والتخريب وحجب الجهد ورفض التعاون والكذب والسرقة .

كما ذكر (Anjum & Parvez 2013) أن تلك السلوكيات هي سلوكيات سلبية مدمرة للمنظمة وتؤدي إلى الإخلال بالأنشطة التشغيلية والأصول وإيذاء العمال . ومن ثم فإن هذه السلوكيات يمكن أن توجه تجاه المنظمة أو عملائها أو تجاه العاملين فيها من الرؤساء أو الزملاء أو المرءوسين .

أما (Fox et al. 2001) فقد عرفوها بأنها تلك السلوكيات الضارة بالمنظمة سواء كان هذا الضرر محققاً أو محتملاً أو من خلال إيذاء العاملين ومن ثم خفض فعاليتهم التنظيمية . كما أكد (Robinson & Greenberg 1998) أنه يجب أن تكون هناك نية تعمد من جانب الفرد الذي يمارس هذه السلوكيات بإلحاق الضرر بالمنظمة .

ومن وجهة نظر مضادة ، يذكر (Nafari et al. 2013) أن السلوكيات المضادة للإنتاجية يمكن أن يمارسها العاملون دون قصد أو بدون اعتقاد منهم أنها سلوكيات ضارة ، على الرغم أن تلك السلوكيات يتم تفسيرها من قبل الإدارة العليا للمنظمات على أنها سلوكيات ضارة و مضادة للإنتاجية .

رابعاً : أبعاد السلوكيات المضادة للإنتاجية :

اختلف الباحثون في تصنيف أبعاد السلوكيات المضادة للإنتاجية ، ومن ثم يعرض الباحث فيما يلي وجهات النظر المختلفة في هذا الشأن :

يذكر الباحثون ، (Bashir et al., ٢٠١٢ ; Chang & Smithikrai , ٢٠١٠ ; Galperin , ٢٠٠٢ ; Robinson & Bennett , ١٩٩٥ ; Sackett , ٢٠٠٢) أنه يمكن التفرقة بين بعدين أساسيين للسلوكيات المضادة للإنتاجية هما :

١- السلوكيات المضادة للإنتاجية على المستوى الشخصي : **Interpersonal Level** وتشمل السلوكيات التي تؤثر في الأشخاص داخل المنظمة . وهذه السلوكيات هي العدوان على الآخرين **Aggression** ، والاعتداء اللفظي **Verbal Abuse** ، والمحسوبية **Favoritism** ، والترثرة ونشر الشائعات **Gossip** .

٢- السلوكيات المضادة للإنتاجية على المستوى التنظيمي : **Organizational Level** وتشمل السلوكيات التي تؤثر مباشرة في المنظمة . وهذه السلوكيات هي الغياب **Absenteeism** ، وإساءة استخدام أصول المنظمة **Misuse of the Employer's Assets** ، والانسحاب **Withdrawal** .

أما Spector وزملاؤه (Spector & Spector et al., ٢٠٠٦ ; Fox , ٢٠٠٥) فقد حددوا خمسة أبعاد للسلوكيات المضادة للإنتاجية ، نذكرها بشيء من التفصيل:

١- الاعتداء على الآخرين : **Abuse Against Others**

يعني الاعتداء معاملة الآخرين بعنف ، ويشمل السلوكيات الضارة الصريحة التي يمارسها أحد العاملين تجاه زملاءه من أعضاء المنظمة (Izawa et al., ٢٠٠٦) ، والسلوك المؤذي أو المؤلم للآخرين ، والألم هنا قد يكون جسدي أو نفسي، ويتدرج الأذى من توجيه التهديدات للآخرين حتى إعاقة أداء الآخرين (Spector & Fox , ٢٠٠٢). ويذكر (Farrell ١٩٩٧) أن الألم النفسي لا يقل وطأة عن الألم الجسدي .

وقد أكد الباحثون على أن هذا البعد يثبت عن شعور الفرد بالعدوان (Bennett , ١٩٩٨) ، أو عن الانحرافات في مكان العمل (Neuman & Baron , ٢٠٠٣) ، أو عن تعرضه لمصادر الضغط الوظيفي (Chen & Robinson , ٢٠٠١) ، أو عن تعرضه للسلوك المضاد (Spector , ١٩٩٢ ; Fox et al., ٢٠٠١) ، أو عن تعرضه للسلوك المضاد اجتماعياً (Giacalone & Greenberg , ١٩٩٧) .

ولكن يمكن القول أن أكثر محددات هذا البعد هو العدوان والذي يمكن تصنيفه إلى العدوان العدائي Hostile Aggression أي شعور الفرد بأنه مصدرًا مباشرًا لعدوان أصحاب السلطة في المنظمة ، والعدوان الوسيطي Instrumental Aggression أي شعور الفرد بأنه وسيلة لتبادل الحسابات أو العدوان ما بين أصحاب السلطة في المنظمة . ومن ثم يترتب على ذلك ممارسته للاعتداء على الآخرين لاحقاً (Pearson et al., ٢٠٠٥ ; Porath & Erez , ٢٠٠٩) .

٢- التخريب : Sabotage

ويعني الإضرار بالممتلكات المادية الخاصة بالمنظمة أو التدمير المتعمد للأشياء (Spector et al., ٢٠٠٢ ; Spector & Fox , ١٩٩٢ ; Spector , ٢٠٠٦) . ويضيف (Weatherbee ٢٠١٠) أن إلحاق الضرر بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات يعد أيضاً من مظاهر التخريب .

ومما هو جدير بالذكر ، أن مصطلح التخريب ظهر إبان الثورة الصناعية ، وذلك عندما قام العمال البلجيكيون برمي أحذيتهم الخشبية في المعدات من أجل تعطيلها (Mangione & Quinn , ١٩٧٥) .

٣- انحراف الإنتاج : Production Deviation

يعني الفشل في أداء المهام الوظيفية بفعالية وبالطريقة التي كان من المفترض أن يتم العمل بها (Anjum & Parvez , ٢٠١٣) ، حيث يعتمد الموظف التأثير في فعالية المنظمة من خلال خفض كمية وجودة العمل المؤدى (Hollinger & Clark , ١٩٨٢) . ومن ثم فإنه عندما يقرر أحد العاملين عدم أداء مهمة معينة موكلة إليه على الرغم من قدرته على أدائها يعتبر هذا الفرد منغمس في الانحراف

(Spector et al., ٢٠٠٦) . ويذكر (Coffin ٢٠٠٣) أن هذا البعد خطير جداً لأنه يؤثر على الأداء التنظيمي من خلال تعمد خلق مشكلات تعوق نجاح المنظمة.

ويذكر (Spector et al. ٢٠٠٦) أن انحراف الإنتاج يمكن أن يحدث أيضاً نتيجة ما يتعرض له الفرد من عدوان ، كما أن انحراف الإنتاج أكثر سكوناً مقارنة بالتخريب ، بمعنى أنه ليس من السهل ملاحظته ويصعب أحياناً إثبات حدوثه .

وقد ذكر الباحثون أن هناك بعض الفئات من العاملين أكثر عرضة للمشاركة في انحراف الإنتاج مقارنة بغيرهم ، حيث أوضح (Baucus & Near ١٩٩١) أن العاملين صغار السن والجدد والعاملون بدوام جزئي أكثر عرضة للاشتراك في انحراف الإنتاج ، وأشار (Sims ٢٠٠٢) أن من يشغلون وظائف بالمستويات الإدارية الدنيا ومن يشعرون بعدم رضا وظيفي هم أيضاً أكثر عرضة للاشتراك في انحراف الإنتاج .

٤- الانسحاب : **Withdrawal**

يعني ذلك السلوك الذي يقوم الفرد من خلاله بتجنب موقف معين بدلاً من الإضرار بالمنظمة وأعضائها (Spector et al., ٢٠٠٦).

ويتكون الانسحاب من تلك السلوكيات السلبية التي يفضل فيها الفرد التجنب بدلاً من الإضرار بالآخرين أو المنظمة مثل الحضور للعمل متأخراً ، والانصراف مبكراً ، والغياب ، والراحة الزائدة . ويعد الغياب هو الشكل الرئيسي من أشكال الانسحاب ، ويحدث بسبب الضغوط ، والصراعات الثقافية (Kulas et al., ٢٠٠٦ ; Spector et al., ٢٠٠٧).

٥- السرقة : **Theft**

تعني سرقة الممتلكات المادية أو أصول المنظمة (Chen & Spector , ١٩٩٢). ويقصد العاملون من خلال السرقة الإضرار العمد للمنظمة لتحقيق دوافعهم الخفية (Spector et al., ٢٠٠٦ ; Niehoff & Paul , ٢٠٠٠).

وتأخذ السرقة أشكالاً متعددة منها إخفاء السجلات ، والخداع (Gabbidon et al., ٢٠٠٦) ، والسرقة من زملاء العمل أو العملاء ، ومنح الأصدقاء وأفراد الأسرة تخفيضات أو منح مجانية (Spector et al., ٢٠٠٦) .

ويؤكد الباحثون على أن هناك أسباباً رئيسية للسرقة منها الاحتياج المادي ، وعدم العدالة التنظيمية ، والصراعات (Fox et al., ٢٠٠١ ; Kulas et al., ٢٠٠٧) .

ويؤكد العلماء على أن السرقة هي شيء شائع الحدوث في العديد من المنظمات والعديد من الدول رغم تقدم هذه الدول (Case , ٢٠٠٠ ; Spector et al., ٢٠٠٦) .

ومن وجهة نظر أخرى ، فقد صمم (Diedericks & Rothman ٢٠١٤) مقياساً أحادي الأبعاد لقياس السلوكيات المضادة للإنتاجية في مجال تكنولوجيا المعلومات .

وفي المسح الذي أجره Coffin (٢٠٠٣) توصل إلى أن حوالي ٣٣ - ٧٥% من العاملين يشتركون في ممارسة سلوكيات مضادة للإنتاجية بأبعادها المختلفة . وبناء على العرض السابق ، يرى الباحث أن تصنيف Spector وزملاؤه الخماسي الأبعاد للسلوكيات المضادة للإنتاجية هو الأكثر شيوعاً وملاءمة لقياس هذه السلوكيات ، ومن ثم يستخدم الباحث هذا التصنيف في الدراسة الحالية .

خامساً : العلاقة بين القيادة الملهمة والسلوكيات المضادة للإنتاجية :

أشارت الدراسات لأهمية نمط القيادة الملهمة من زاوية التأثير في العديد من المتغيرات مثل الأداء التنظيمي (Stefan , ٢٠١٠ ; Mc Eachern , e.g., ٢٠٠٨) ، ورفع الروح المعنوية للعاملين (Stefan , ٢٠٠٨) ، والجهد الذي يقوم به العاملون (Densten , ٢٠٠٩) ، والثقة المتبادلة بين أعضاء الفريق (Dubrin , ٢٠٠٩ ; Joshi et al., ٢٠١٥) ، وسلوكيات المواطنة التنظيمية (Nantamu , ٢٠١٢) .

أما من زاوية تأثير القيادة الملهمة في السلوكيات المضادة للإنتاجية ، فبرغم أنه يبدو نظرياً أن مدركات العاملين لنمط القيادة الملهمة يمكن أن تؤثر تأثيراً عكسياً معنوياً في ممارستهم للسلوكيات المضادة للإنتاجية ، فإنه لا توجد أي دراسة على حد علم الباحث تناولت تأثير القيادة الملهمة في السلوكيات المضادة للإنتاجية .

مشكلة البحث :

تتمثل مشكلة البحث في ندرة الدراسات العربية في مجال كل من القيادة الملهمة والسلوكيات المضادة للإنتاجية ، بجانب عدم وجود أي دراسة سابقة عربية أو أجنبية - على حد علم الباحث - تناولت أثر القيادة الملهمة في السلوكيات المضادة للإنتاجية .

فضلاً عن ذلك ، ففي دراسة استطلاعية على ٣٠ مفردة من العاملين في الشركة المصرية للاتصالات تم سؤالهم عن مفهوم القيادة الملهمة ومدى تواجد بعض أشكال السلوكيات المضادة للإنتاجية في الشركة . توصل الباحث إلى عدم وضوح مفهوم القيادة الملهمة لدى هؤلاء العاملين برغم توافر بعض أبعادها خاصة السعي بصدق لتحقيق مصالح الآخرين لدى رؤسائهم ، بجانب تواجد بعض أشكال السلوكيات المضادة للإنتاجية مثل : الأسلوب الفظ أو القاسي في تعامل بعض العاملين ، تلوين مكان العمل بالتدخين أو بقايا الأكل ، طول فترات الراحة، استخدام أدوات الشركة كالأوراق والأقلام لحاجات شخصية .

ومن ثم تجيب الدراسة الحالية عن التساؤلات التالية : ما أثر المقياس الكلي للقيادة الملهمة في أبعاد السلوكيات المضادة للإنتاجية والمقياس الكلي لهذه السلوكيات ؟ وما أثر أبعاد القيادة الملهمة في أبعاد السلوكيات المضادة للإنتاجية والمقياس الكلي لهذه السلوكيات؟.

فروض البحث :

تتمثل فروض البحث فيما يلي :

- ١- إن أبعاد القيادة الملهمة لا تؤثر معنوياً في الاعتداء على الآخرين .
- ٢- إن أبعاد القيادة الملهمة لا تؤثر معنوياً في التخريب .
- ٣- إن أبعاد القيادة الملهمة لا تؤثر معنوياً في انحراف الإنتاج .
- ٤- إن أبعاد القيادة الملهمة لا تؤثر معنوياً في الانسحاب .
- ٥- إن أبعاد القيادة الملهمة لا تؤثر معنوياً في السرقة .
- ٦- إن أبعاد القيادة الملهمة لا تؤثر معنوياً في المقياس الكلي للسلوكيات المضادة للإنتاجية.

أهداف البحث :

تتمثل أهداف البحث فيما يلي :

- ١- تقييم أبعاد القيادة الملهمة التي يدركها العاملون بالشركة المصرية للاتصالات.
- ٢- تقييم مدى ممارسة العاملين بالشركة المصرية للاتصالات لأبعاد السلوكيات المضادة للإنتاجية .
- ٣- بحث أثر أبعاد القيادة الملهمة والمقياس الكلي للقيادة الملهمة في أبعاد السلوكيات المضادة للإنتاجية والمقياس الكلي للسلوكيات المضادة للإنتاجية .
- ٤- مناقشة النتائج العلمية للبحث وذلك بتفسير نتائج الدراسة الميدانية وربطها بالإطار النظري مع توضيح حدود هذه الدراسة .
- ٥- تقديم مجموعة من التوصيات .

مجتمع وعينة البحث :

يتمثل مجتمع البحث في العاملين بالشركة المصرية للاتصالات ، وهي شركة مصرية متخصصة في الاتصالات ، بالإضافة إلى تقديم خطوط ربط المكالمات والبيانات للشركات الطالبة ، وتأسست الشركة المصرية للاتصالات بتاريخ ٢٦ مارس ١٩٩٨ بموجب القانون رقم ١٩ لسنة ١٩٩٨ بتحويل الهيئة القومية للاتصالات السلكية واللاسلكية إلى شركة مساهمة مصرية . الغرض من إنشاء الشركة إنشاء وتشغيل شبكات الاتصالات السلكية واللاسلكية وتقديم الخدمات التليفونية السلكية واللاسلكية .

في عام ٢٠٠١ أنشأت المصرية للاتصالات شركة تي اي داتا المخصصة لتزويد خدمة الانترنت ، وشهدت المصرية للاتصالات خلال السنوات القليلة الماضية عدداً من التطورات على مستوى خدمة العملاء في كافة أنحاء الجمهورية ، حيث وفرت أكبر مركز لخدمة العملاء في الشرق الأوسط والذي يعمل على مدار ٢٤ ساعة في اليوم ، كما قامت بتطوير مراكز الأعطال .

ومن أهم المشروعات الإقليمية التي تبنتها المصرية للاتصالات والتي تعتبر من أكبر المشاريع المستقبلية مشروع TE North الذي يستفيد من موقع مصر الجغرافي ، ويمتد هذا المشروع لأكثر من ٣٠٠٠ كيلو متر ليصبح من أكبر أنظمة الكابلات البحرية في العالم من حيث الكثافة ، مما يمكن الشركة من استغلال الطلب المتزايد على خطوط IP في آسيا والهند وربطها بالمنطقة الغربية للكرة الأرضية ، فيسهم في تقليل تكلفة السعة الترددية التي تتحملها الشركة والشركات التابعة لها . هذا وقد أعلنت الشركة توقيع ثلاث عقود لبيع ٢٥% من السعة الكلية للمشروع ، كما حققت تقدماً ملحوظاً في اختيار شركائها من كبرى الشركات العالمية مثل Alcatel – Lucent للاستفادة من خبراتهم في هذا المشروع .

وقد بلغ إجمالي عدد العاملين بالشركة المصرية للاتصالات ٥٣٣٣٢ فرداً في ٢٠١٣/١٢/٣١ .

وقد تم استخدام المعادلة التالية في تحديد حجم العينة :

$$n = \frac{q(1-q)}{\frac{d^2}{2} + \frac{q(1-q)}{n}}$$

حيث :

١ : حجم العينة ، ق : نسبة وجود الظواهر محل البحث في العينة وقد افترضت ٥٠% ، د : نسبة الخطأ المسموح به وقد افترضت في حدود ٥% ، د.م: الدرجة المعيارية المقابلة لمعامل الثقة الذي تعمم به النتائج وهو ٩٥% وبذلك تكون الدرجة المعيارية المقابلة ١.٩٦ ، ن : حجم مجتمع البحث

وبالتعويض في المعادلة السابقة يصبح حجم العينة ٣٨١ مفردة ، وقد تم توزيع ٤٠٠ استمارة استقصاء على العاملين بالشركة المصرية للاتصالات ، وقد بلغ عدد الاستمارات التي تم تجميعها والصالحة للمعالجة الإحصائية ٣٠٦ استمارة استقصاء بنسبة ٨٠.٣% من حجم العينة . وقد تضمنت العينة ١٩٩ مفردة من الذكور مقابل ١٠٧ مفردة من الإناث ، وقد بلغ متوسط أعمار العينة ٣٩.٣ سنة ، كما أتم ٧٤.٧% من العينة تعليمهم العالي ، وبلغ متوسط عدد سنوات العمل تحت رئاسة القائد ٢.٨ سنة .

أسلوب الدراسة :

اعتمد الباحث في إعداد هذه الدراسة على كل من :

أولاً : الدراسة النظرية :

وذلك بالاعتماد على الكتب والدوريات والرسائل الأجنبية ومواقع الانترنت في مجال موضوع البحث .

ثانياً : الدراسة الميدانية :

وذلك بتوزيع قائمة الاستقصاء المصممة على مفردات عينة البحث ، وذلك من أجل تجميع البيانات وتحليلها لاختبار صحة فروض البحث والتوصل إلى النتائج واستخلاص التوصيات . وقد شملت قائمة الاستقصاء ما يلي :

١- المتغيرات الديموجرافية : حيث تم سؤال المستقصى منهم عن النوع والعمر والتعليم وعدد سنوات العمل تحت رئاسة القائد.

٢- القيادة الملهمة : تم قياس القيادة الملهمة باستخدام مقياس (Morris (٢٠٠٥) والمكون من ٣٠ عبارة . حيث تقيس هذه العبارات الأبعاد الخمسة للقيادة الملهمة، وذلك على النحو التالي :

أ- يتكون مقياس السعي بصدق لتحقيق مصالح الآخرين من تسع عبارات ، ومنها: يحفز رئيسي من يتميز في عمله ، يمتن رئيسي لما يقوم به أعضاء فريقه .

ب- يتكون مقياس الثقة والاعتمادية من ثمان عبارات ، ومنها : رئيسي ممثلئ حماساً وإيجابي تجاه المستقبل ، يسير رئيسي طبقاً للوعود التي أخذها على نفسه سابقاً.

ج- يتكون مقياس القدرة على التمكين من ست عبارات ، ومنها : يعطي رئيسي تابعيه قدراً كبيراً من الحرية فيما يخص كيفية أدائهم لعملهم ، يفوض رئيسي بعض المهام لتابعيه ليشعرهم بأنه واثق تماماً من قدراتهم .

د- يتكون مقياس الإنصات الجيد من ثلاث عبارات ، ومنها : ينصت رئيسي جيداً لجميع وجهات النظر المختلفة ، يتعامل رئيسي مع الآخرين باحترام وإجلال .

هـ- يتكون مقياس الانتماء والتوجه لتنمية رؤية مشتركة من أربع عبارات ، ومنها : يتحدث رئيسي عن التوجهات المستقبلية والتي سوف تؤثر في طرق أدائنا للعمل، يتشارك رئيسي مع تابعيه لوضع رؤية لما يتمنوا حدوثه في المستقبل .

هذا وتتم الإجابة على عبارات مقياس القيادة المهمة على مقياس ليكرت التدريجي والمكون من خمس نقاط تتراوح بين (١) غير موافق على الإطلاق إلى (٥) موافق تماماً.

وقد بلغت معاملات ألفا للمصدقية ٩٥ر لمقياس السعي بصدق لتحقيق مصالح الآخرين ، ٩٤ر لمقياس الثقة والاعتمادية ، ٩٣ر لمقياس القدرة على التمكين ، ٨٨ر لمقياس الإنصات الجيد ، ٩٠ر لمقياس الانتماء والتوجه لتنمية رؤية مشتركة . كما بلغ معامل ألفا للمصدقية للمقياس الكلي للقيادة المهمة ٩٣ر بما يعكس ارتفاع الثبات الداخلي لهذا المقياس .

٣- السلوكيات المضادة للإنتاجية : تم قياس السلوكيات المضادة للإنتاجية باستخدام النسخة المكونة من ٢٤ عبارة والتي صممها Spector & Fox (٢٠٠٥) . حيث تقيس هذه العبارات الأبعاد الخمسة للسلوكيات المضادة للإنتاجية ، وذلك على النحو التالي :

أ- يتكون مقياس الاعتداء على الآخرين من تسع عبارات ، ومنها : قمت بالسخرية من شخص ما في العمل ، قمت بتهديد شخص ما في العمل ، دفعت أو ضربت شخص ما في العمل ، قمت بالاعتداء لفظياً على شخص ما في العمل .

ب- يتكون مقياس التخريب من ثلاث عبارات ، ومنها : أتلفت عمداً شيئاً من ممتلكات العمل وإن كانت تبدو قليلة القيمة ، لوثت عمداً مكان عملي .

ج- يتكون مقياس انحراف الإنتاج من ثلاث عبارات ، ومنها : تعمدت ممارسة عملي بطريقة خاطئة ، تعمدت العمل ببطء لكي أضر بمصلحة العمل أو شخص ما .

د- يتكون مقياس الانسحاب من أربع عبارات ، ومنها : ادعيت المرض من أجل عدم الذهاب للعمل ، حصلت على فترات راحة أطول من المسموح بها .

هـ- يتكون مقياس السرقة من خمس عبارات ، ومنها : سرقت شيء ما أو شخص ما في العمل ، استخدمت خدمات المنظمة (كالسيارات والهواتف) لاستخداماتي الشخصية ، استخدمت الأدوات الخاصة بالمنظمة (كالأقلام والأوراق) لحاجاتي الشخصية .

هذا ويتم الإجابة على عبارات مقياس السلوكيات المضادة للإنتاجية على مقياس مكون من خمس نقاط هي : (١) لم يحدث مطلقاً ، (٢) حدث مرة أو مرتين طوال عملي في هذه الوظيفة ، (٣) يحدث مرة أو مرتين كل شهر ، (٤) يحدث مرة أو مرتين كل أسبوع ، (٥) يحدث بشكل يومي متكرر تقريباً .

وقد بلغت معاملات ألفا للمصدقية ٧٩ر لمقياس الاعتداء على الآخرين ، ٨١ر لمقياس التخريب ، ٨٤ر لمقياس انحراف الإنتاج ، ٩١ر لمقياس الانسحاب ، ٨٠ر لمقياس السرقة . كما بلغ معامل ألفا للمصدقية للمقياس الكلي للسلوكيات المضادة للإنتاجية ٨٦ر بما يعكس ارتفاع الثبات الداخلي لهذا المقياس .

التحليلات الإحصائية :

تم استخدام المجموعة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS . وبجانب استخدام معاملات كرونباخ ألفا كما سبق وأن ذكرنا ، فقد تم استخدام تحليل التكرارات للحصول على معلومات بشأن توزيع المتغيرات الديموجرافية للعينة ، والإحصائيات الوصفية للحصول على معلومات بشأن الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل متغير ، وتحليل الارتباط لمعرفة اتجاه وقوة ومعنوية العلاقة بين كل متغيرين للدراسة. كما تم استخدام تحليل الانحدار البسيط لاختبار تأثير المقياس الكلي للقيادة الملهمة في أبعاد السلوكيات المضادة للإنتاجية والمقياس الكلي للسلوكيات المضادة للإنتاجية . وأخيراً تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار تأثير أبعاد القيادة الملهمة في أبعاد السلوكيات المضادة للإنتاجية والمقياس الكلي للسلوكيات المضادة للإنتاجية ، ومن ثم اختبار صحة فروض البحث .

استعراض نتائج البحث :

يتناول الباحث فيما يلي عرض نتائج الدراسة الميدانية وفقاً للترتيب التالي :

أولاً : الإحصائيات الوصفية .

ثانياً : تحليل الانحدار لتأثير القيادة الملهمة في أبعاد السلوكيات المضادة للإنتاجية والمقياس الكلي لهذه السلوكيات .

أولاً : الإحصائيات الوصفية :

يوضح جدول (1) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعاملات ارتباط

بيرسون لمتغيرات الدراسة :

جدول رقم (1)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعاملات الارتباط لمتغيرات الدراسة

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢
١- السعي بصدق لتحقيق مصالح الآخرين	٤٣٣٤٢	٠.٨٧١	٠.٩٦	٠.٩٥	٠.٩١	٠.٩٤	٠.٩٧	٠.٩٥	٠.٩٦	٠.٩٣	٠.٩٦	٠.٩١	٠.٩٧
٢- الثقة والاعتدالية	٣٩٣٣٤	٠.٨٨١	-	٠.٩٥	٠.٩٢	٠.٩٤	٠.٩٨	٠.٩٤	٠.٩٥	٠.٩٣	٠.٩٦	٠.٩١	٠.٩٧
٣- القدرة على التكيف	٣٨٨٨٢	٠.٩٠٦	-	-	٠.٩١	٠.٩٤	٠.٩٧	٠.٩٣	٠.٩٥	٠.٩٤	٠.٩٥	٠.٩٠	٠.٩٦
٤- الاحصاء الجيد	٣٩٠٠٧	٠.٩٣٨	-	-	-	٠.٩٢	٠.٩٦	٠.٩٢	٠.٩٢	٠.٩١	٠.٩٤	٠.٩٠	٠.٩٥
٥- التوجه لرؤية مشتركة	٣٨١١٣	٠.٩١٦	-	-	-	-	٠.٩٨	٠.٩٢	٠.٩٣	٠.٩٠	٠.٩٤	٠.٨٨	٠.٩٥
٦- المقياس الكلي للقيادة الملهمة	٣٩٩٧٦	٠.٨٨٠	-	-	-	-	-	٠.٩٥	٠.٩٦	٠.٩٤	٠.٩٧	٠.٩٢	٠.٩٨

ملحوظة : جميع معاملات الارتباط المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١%

تابع جدول رقم (١)

التغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢
١٠٧-الاعتناء على الآخرين	٢٨١٩	١٠٨٢								٨٦	٨٦	٨٩	٨٩	٩٥
٨-التضرب	٢٧٦٨	١٠٦١								-	٩١	٩٤	٨٥	٩٦
٩-الحرف الأجاج	٢٨٢٩	١٠٩٧								-	٩٠	٩٠	٨٧	٩٦
١٠-الانحطاط	٣٦١٧	١٠٢٦										-	٩٠	٩٧
١١-السرقة	٢٣١٧	١٠٠١											-	٩٥
١٢-التقاسم الكلي للسلوكيات المضادة للإنتاجية	٢٨٧١	١٠٢٤												-

ملحوظة : جميع معاملات الارتباط المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١%

ويتضح من الجدول السابق ما يلي :

١- ارتفاع مدركات العاملين بالشركة المصرية للاتصالات لبعده السعي بصدق لتحقيق مصالح الآخرين عن الدرجة المرتفعة للمقياس (أربع درجات) ، بما يعكس توافر هذا البعد للقيادة الملهمة أكثر من غيره من الأبعاد . أما بالنسبة لباقي أبعاد القيادة الملهمة والمقياس الكلي للقيادة الملهمة فيلاحظ ارتفاع درجات كل منها إلى حد ما، حيث يزيد الوسط الحسابي لكل منها عن الدرجة المتوسطة للمقياس (ثلاث نقاط) وإن كان يقل بدرجة طفيفة عن الدرجة المرتفعة للمقياس (أربع نقاط) .

٢- انخفاض درجات ثلاثة من أبعاد السلوكيات المضادة للإنتاجية وهي الاعتداء على الآخرين ، والتخريب ، وانحراف الإنتاج ، ودرجة المقياس الكلي للسلوكيات المضادة للإنتاجية إلى حد ما لدى العاملين بالشركة المصرية للاتصالات ، حيث يقل الوسط الحسابي لهذه الأبعاد عن الدرجة المتوسطة للمقياس ، وبالنسبة لبعده الانسحاب والذي يزيد وسطه الحسابي عن الدرجة المتوسطة ، حيث يبلغ الوسط الحسابي ٣٦١٧ بانحراف معياري ١٠٢٦ ، فإن الباحث يرى أن ارتفاع ممارسة العاملين لهذا البعد قد يرجع إلى أن سلوك الانسحاب هو أبسط أشكال السلوكيات المضادة للإنتاجية ، حيث قد يكون من السهل على الفرد أن يحضر إلى العمل متأخراً أو أن يتغيب عن العمل عندما يشعر بضغوط وظيفية معينة بدلاً من أن يقوم بسرقة الممتلكات المادية أو أصول المنظمة ، أو أن يقوم بالإضرار بالممتلكات المادية الخاصة بالمنظمة ، أو أن يقوم بالاعتداء أو معاملة الآخرين بعنف . أما بالنسبة لبعده السرقة فقد انخفضت درجة ممارسته من قبل العاملين بالشركة المصرية للاتصالات ، حيث بلغ الوسط الحسابي ٢٣١٧ بانحراف معياري ١٠١ ، وقد يرجع ذلك إلى تواجد عقوبات قانونية لردع هذا السلوك أو لتحسن رواتب العاملين بالشركة، مما لا يجعل ممارسة هذا السلوك ظاهرة بشكل جلي .

٣- إن جميع علاقات الارتباط بين كل اثنين من المتغيرات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١% . ويرغم ذلك فإن تأثير المقياس الكلي للقيادة الملهمة في

أبعاد السلوكيات المضادة للإنتاجية والمقياس الكلي للسلوكيات المضادة للإنتاجية، وتأثير أبعاد القيادة الملهمه في أبعاد السلوكيات المضادة للإنتاجية والمقياس الكلي للسلوكيات المضادة للإنتاجية ، كلها تأثيرات لا يمكن الحكم عليها من خلال معاملات الارتباط ، وإنما تتوقف النتائج على إجراء تحليلات الانحدار المختلفة للحكم على هذه التأثيرات . وهو ما سيتم عرضه في الجزئية التالية .

ثانياً : تحليل الانحدار لتأثير القيادة الملهمه في أبعاد السلوكيات المضادة للإنتاجية والمقياس الكلي لهذه السلوكيات :

يوضح جدول (٢) نتائج تحليل الانحدار لتأثير المقياس الكلي للقيادة الملهمه في أبعاد السلوكيات المضادة للإنتاجية والمقياس الكلي لهذه السلوكيات :

جدول رقم (٢)

نتائج تحليل الانحدار لتأثير المقياس الكلي للقيادة المهمة في أبعاد السلوكيات

المضادة للإنتاجية

والمقياس الكلي للسلوكيات المضادة للإنتاجية

نموذج (٦)	نموذج (٥)	نموذج (٤)	نموذج (٣)	نموذج (٢)	نموذج (١)	المقياس الكلي للقيادة المهمة
المقياس الكلي للسلوكيات المضادة للإنتاجية	السرعة	الانحطاب	انحراف الإنتاج	التخريب	الاعتناء على الآخرين	
-٦٧٨ر	-٦٢٣ر	-٦٦٩ر	-٦٣٩ر	-٦٥٧ر	-٦٤٩ر	معامل الانحرار المعياري
-١٥٤٩ر**	-١٣٣٨ر**	-١٥٠٩ر**	-١٣٩٤ر**	-١٤٦٥ر**	-١٤٣٣ر**	ت المحسوبة
٤٥٨ر	٣٨٦ر	٤٤٥ر	٤٠٦ر	٤٣٠ر	٤١٩ر	بعض مؤشرات النموذج: معامل التحديد المعدل
٧٥٤ر	٨٨٣ر	٧٦٥ر	٨٤٦ر	٨٠١ر	٨٢٥ر	الخطأ المعياري للتقدير
٣٤٠ر.١٩**	١٧٨,٩٢٧ر**	٢٢٧,٦٥٥ر**	١٩٤,٣٤٦ر**	٢١٤,٤٧٨ر**	٢٠٥,٢٢٧ر**	ف المحسوبة

** تشير إلى أن القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١%

ويتضح من الجدول السابق ما يلي :

- ١- أن المقياس الكلي للقيادة الملهمة يؤثر تأثيراً عكسياً معنوياً في الاعتداء على الآخرين، حيث يشرح نموذج الانحدار $٩١\%٤١$ من الاختلافات في الاعتداء على الآخرين .
 - ٢- أن المقياس الكلي للقيادة الملهمة يؤثر تأثيراً عكسياً معنوياً في التخريب ، حيث يشرح نموذج الانحدار ٤٣% من الاختلافات في التخريب .
 - ٣- أن المقياس الكلي للقيادة الملهمة يؤثر تأثيراً عكسياً معنوياً في انحراف الإنتاج ، حيث يشرح نموذج الانحدار $٤٠\%٦$ من الاختلافات في انحراف الإنتاج .
 - ٤- أن المقياس الكلي للقيادة الملهمة يؤثر تأثيراً عكسياً معنوياً في الانسحاب ، حيث يشرح نموذج الانحدار $٤٤\%٥$ من الاختلافات في الانسحاب .
 - ٥- أن المقياس الكلي للقيادة الملهمة يؤثر تأثيراً عكسياً معنوياً في السرقة ، حيث يشرح نموذج الانحدار $٣٨\%٦$ من الاختلافات في السرقة .
 - ٦- أن المقياس الكلي للقيادة الملهمة يؤثر تأثيراً عكسياً معنوياً في المقياس الكلي للسلوكيات المضادة للإنتاجية ، حيث يشرح نموذج الانحدار $٤٥\%٨$ من الاختلافات في المقياس الكلي للسلوكيات المضادة للإنتاجية .
- ولمزيد من التحليل يوضح الباحث في جدول (٣) نتائج نماذج تحليل الانحدار لتأثير أبعاد القيادة الملهمة في أبعاد السلوكيات المضادة للإنتاجية والمقياس الكلي لهذه السلوكيات :

جدول رقم (٣)

نتائج تحليل الانحدار لتأثير أبعاد القيادة المهمة في أبعاد السلوكيات المضادة

للإنتاجية

والمقياس الكلي للسلوكيات المضادة للإنتاجية

أبعاد القيادة المهمة	معامل النموذج	نموذج (١) الاعتناء على الآخرين	نموذج (٢) التخريب	نموذج (٣) انحراف الإنتاج	نموذج (٤) الانسحاب	نموذج (٥) السرقة	نموذج (٦) المقياس الكلي للسلوكيات المضادة للإنتاجية
السمي بصدق لتحقيق مصالح الآخرين	معامل الانحدار المعياري	٣٧٢- -	٣٩٩- -	٣٩٤- -	٣٧٤- -	٣٧٩- -	٤٠٧- -
	ت المحسوبة	١٩٦- *	-	٢١٣- *	١٩٦- *	١٩٧- *	٢١٤- *
الثقة والاعتمادية	معامل الانحدار المعياري	١٠٤- -	٠٦٣- -	١٩٣- -	١٣٤- -	١٧٧- -	١٤١- -
	ت المحسوبة	٥٤٤- -	٣٣٣- -	١٠١- -	٧١٩- -	٨٩٥- -	٧٦٥- -

تابع جدول رقم (٣)

أبعاد القيادة المهمة	معامل النموذج	نموذج (١) الاعتناء على الآخرين	نموذج (٢) التخريب	نموذج (٣) انحراف الإنتاج	نموذج (٤) الانسحاب	نموذج (٥) السرقة	نموذج (٦) المقياس الكلي للسلوكيات المضادة للإنتاجية
القدرة على التكيف	معامل الانحدار المعياري	١٨٢- -	١٤٧- -	٢٩٥- -	٠٧٧- -	٠٢١- -	١٥٢- -
	ت المحسوبة	١٠١- -	٨٢١- -	٦٢٦- -	٤٣٤- -	١١٤- -	٨٧٢- -
الإصناف الجيد	معامل الانحدار المعياري	١٧٦- -	١٩٢- -	١٧٨- -	٢٠٦- -	٢١٨- -	٢٠٣- -
	ت المحسوبة	٣١٥- -	-	٣٢١- -	١٥٦٨- -	١٥٧٢- -	١٥٦٨- -

تابع جدول رقم (٣)

أبعاد القيادة الملهمة	معالم النموذج	نموذج (١) الاعتناء على الآخرين	نموذج (٢) التخريب	نموذج (٣) انحراف الإنتاج	نموذج (٤) الاستحباب	نموذج (٥) السرقه	نموذج (٦) القياس الكلي للسلوكيات المضادة للإنتاجية
الاتناء والتوجه لرؤية مشتركة	معامل الاختيار المعياري	١٥٨ر	١٢٥ر	٣٧٥ر	٠٨٢ر	٢٨ر	٤٨ر
	ت المحسوبة	٩٠٢ر	٧١٩ر	١٩٦٣ر	٤٨٠ر	١٥٤ر	٨٧٣ر
بعض مؤشرات النموذج : معامل التحديد المعمل الخطأ المعياري للتقدير ف المحسوبة	معامل التحديد المعمل	٤١٨ر	٤٢٩ر	٤٦١ر	٤٤٢ر	٣٨١ر	٤٥٧ر
	الخطأ المعياري للتقدير	٨٢٦ر	٨٠٢ر	٨٤٢ر	٧٦٦ر	٨٦٦ر	٧٥٨ر
	ف المحسوبة	٤١٦٨ر	٤٣٤٨ر	٤٧٣١ر	٤٥٨٦ر	٣٥٧٧ر	٤٨٦١ر

* تشير إلى أن القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٥%

** تشير إلى أن القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١%

ويتضح من الجدول السابق ما يلي :

١- إن بعد الاعتداء على الآخرين يتأثر تأثيراً عكسياً معنوياً ببعد واحد فقط من أبعاد القيادة الملهمة وهو بعد السعي بصدق لتحقيق مصالح الآخرين ، في حين أن باقي أبعاد القيادة الملهمة لا تؤثر معنوياً في الاعتداء على الآخرين ، حيث يشرح نموذج الانحدار ٤١٫٨% من الاختلافات في الاعتداء على الآخرين . و يتمثل الفرض الأول للدراسة في أن أبعاد القيادة الملهمة لا تؤثر معنوياً في الاعتداء على الآخرين . ومن التحليل السابق تثبت صحة الفرض الأول بدرجة كبيرة .

٢- إن بعد التخريب يتأثر تأثيراً عكسياً معنوياً ببعد واحد فقط من أبعاد القيادة الملهمة وهو بعد السعي بصدق لتحقيق مصالح الآخرين ، في حين أن باقي أبعاد القيادة الملهمة لا تؤثر معنوياً في التخريب ، حيث يشرح نموذج الانحدار ٤٢٫٩% من الاختلافات في التخريب . و يتمثل الفرض الثاني للدراسة في أن أبعاد القيادة الملهمة لا تؤثر معنوياً في التخريب . ومن التحليل السابق تثبت صحة الفرض الثاني بدرجة كبيرة .

٣- إن بعد انحراف الإنتاج يتأثر تأثيراً عكسياً معنوياً ببعد واحد فقط من أبعاد القيادة الملهمة وهو بعد السعي بصدق لتحقيق مصالح الآخرين ، كما يتأثر تأثيراً طردياً معنوياً ببعد الانتماء والتوجه لرؤية مشتركة ، في حين أن باقي أبعاد القيادة الملهمة لا تؤثر معنوياً في انحراف الإنتاج ، حيث يشرح نموذج الانحدار ٤٦٫١% من الاختلافات في انحراف الإنتاج . ويتمثل الفرض الثالث للدراسة في أن أبعاد القيادة الملهمة لا تؤثر معنوياً في انحراف الإنتاج . ومن التحليل السابق تثبت صحة الفرض الثالث جزئياً .

٤- إن بعد الانسحاب يتأثر تأثيراً عكسياً معنوياً ببعد واحد فقط من أبعاد القيادة الملهمة وهو بعد السعي بصدق لتحقيق مصالح الآخرين ، في حين أن باقي أبعاد القيادة الملهمة لا تؤثر معنوياً في الانسحاب ، حيث يشرح نموذج الانحدار ٤٤٫٢% من الاختلافات في الانسحاب . و يتمثل الفرض الرابع

للدراسة في أن أبعاد القيادة الملهمة لا تؤثر معنوياً في الانسحاب . ومن التحليل السابق تثبت صحة الفرض الرابع بدرجة كبيرة .

٥- إن بعد السرقة يتأثر تأثيراً عكسياً معنوياً ببعد واحد فقط من أبعاد القيادة الملهمة وهو بعد السعي بصدق لتحقيق مصالح الآخرين ، في حين أن باقي أبعاد القيادة الملهمة لا تؤثر معنوياً في السرقة ، حيث يشرح نموذج الانحدار ٣٨ر١% من الاختلافات في السرقة . و يتمثل الفرض الخامس للدراسة في أن أبعاد القيادة الملهمة لا تؤثر معنوياً في السرقة . ومن التحليل السابق تثبت صحة الفرض الخامس بدرجة كبيرة .

٦- إن المقياس الكلي للسلوكيات المضادة للإنتاجية يتأثر تأثيراً عكسياً معنوياً ببعد واحد فقط من أبعاد القيادة الملهمة وهو بعد السعي بصدق لتحقيق مصالح الآخرين ، في حين أن باقي أبعاد القيادة الملهمة لا تؤثر معنوياً في المقياس الكلي للسلوكيات المضادة للإنتاجية ، حيث يشرح نموذج الانحدار ٤٥ر٧% من الاختلافات في المقياس الكلي للسلوكيات المضادة للإنتاجية . و يتمثل الفرض السادس للدراسة في أن أبعاد القيادة الملهمة لا تؤثر معنوياً في المقياس الكلي للسلوكيات المضادة للإنتاجية . ومن التحليل السابق تثبت صحة الفرض السادس بدرجة كبيرة .

مناقشة النتائج العلمية للبحث والتوصيات :

ساهمت هذه الدراسة في أدبيات إدارة الأعمال باللغة العربية ، وذلك من خلال تناول اثنين من المتغيرات ندرت الكتابات فيهما باللغة العربية وهما القيادة الملهمة والسلوكيات المضادة للإنتاجية . فضلاً عن ذلك ، قامت هذه الدراسة ببحث أثر القيادة الملهمة في السلوكيات المضادة للإنتاجية وهو ما لم تتناوله أي دراسة سابقة .

وقد توصلت النتائج إلى أهمية المقياس الكلي للقيادة الملهمة من زاوية التأثير العكسي المعنوي في كل أبعاد السلوكيات المضادة للإنتاجية (الاعتداء على الآخرين، والتخريب ، وانحراف الإنتاج ، والانسحاب ، والسرقة) والمقياس الكلي لهذه السلوكيات . إن هذه النتيجة تتفق بدرجة كبيرة مع نتائج الدراسات السابقة والتي

أثبتت أهمية نمط القيادة الملهمة من زاوية التأثير في العديد من النتائج الهامة كما سبق وأن أشرنا (Densten , ٢٠٠٩ ; Dubrin , ٢٠١٥ ; Joshi et al., ٢٠١٢ ; Stefan , ٢٠٠٨ ; Mc Eachern , ٢٠١٠ ; Nantamu , ٢٠١٢). إن هذه النتيجة منطقية ، فطالما توافر نمط القيادة الملهمة من وجهة نظر الفرد ، فإن هذا سوف يجعله يقيم رئيسه بشكل إيجابي من عدة جوانب كالحماس والحب وخدمة التابعين . وبعبارة أخرى ، فإن هذا يجعل الفرد يرى رئيسه على أنه يقود بالمثل ، ومن ثم فإن هذا يدفع الفرد لتجنب تلك السلوكيات الضارة تنظيمياً مثل السلوكيات المضادة للإنتاجية.

ومن زاوية تأثير أبعاد القيادة الملهمة (السعي بصدق لتحقيق مصالح الآخرين، الثقة والاعتمادية ، القدرة على التمكين ، الإنصات الجيد ، الانتماء والتوجه لرؤية مشتركة) في أبعاد السلوكيات المضادة للإنتاجية والمقياس الكلي لهذه السلوكيات ، فقد توصلت الدراسة إلى أنه فيما عدا التأثير العكسي المعنوي لبعد السعي بصدق لتحقيق مصالح الآخرين في جميع أبعاد السلوكيات المضادة للإنتاجية والمقياس الكلي لهذه السلوكيات ، والتأثير الطردي المعنوي لبعد الانتماء والتوجه لرؤية مشتركة في انحراف الإنتاج ، فإن باقي أبعاد القيادة الملهمة ليس لها تأثير معنوي في أبعاد السلوكيات المضادة للإنتاجية والمقياس الكلي لهذه السلوكيات .

إن أهمية بعد السعي بصدق لتحقيق مصالح الآخرين من زاوية التأثير العكسي المعنوي في جميع أبعاد السلوكيات المضادة للإنتاجية والمقياس الكلي لهذه السلوكيات ، فإن هذه النتيجة قد ترجع كما أشرنا لأن هذا البعد أكثر تواجداً من باقي أبعاد القيادة الملهمة وفقاً لأراء المستقصى منهم بالشركة المصرية للاتصالات ، كما أن هذه النتيجة تتفق مع آراء (٢٠٠٥) Mc Eachern من زاوية أهمية بعد السعي بصدق لتحقيق مصالح الآخرين . فضلاً عن ذلك ، يرى الباحث أن هذه النتيجة منطقية ، فكلمة نظر الفرد لقائده على أنه يسعى بصدق وبشكل إيجابي وليس أناني لتحقيق مصلحة الفرد ، زادت رغبة الفرد في تجنب كل أشكال السلوكيات الضارة تنظيمياً مثل السلوكيات المضادة للإنتاجية وأبعادها .

أما التأثير الطردي المعنوي لبعد الانتماء والتوجه لرؤية مشتركة في انحراف الإنتاج ، فهي نتيجة غريبة ، فربما تكون الرؤية مفروضة على الفرد أو كان مقتنعاً بها في البداية ثم تغيرت وجهة نظره نتيجة عدم مناقشتها أو مراجعتها معه مرة أخرى أو عدم تحفيزه لها بشكل مستمر أو عدم ربطها بما يحصل عليه من حوافز ، فانعكس هذا على تحريفه للإنتاج لإعاقة هذه الرؤية . أما عدم التأثير المعنوي لباقي أبعاد القيادة الملهمة (الثقة والاعتمادية ، والقدرة على التمكين ، والإنصات الجيد) في أبعاد السلوكيات المضادة للإنتاجية والمقياس الكلي لهذه السلوكيات ، فلا تعني انخفاض أهمية هذه الأبعاد الثلاثة ، ولكن هذه الأبعاد للقيادة الملهمة عندما تم معالجتها في نموذج الانحدار المتعدد لم يكن لها تأثير معنوي في أبعاد السلوكيات المضادة للإنتاجية والمقياس الكلي لهذه السلوكيات ، ولكن عندما تم دمج جميع أبعاد القيادة الملهمة في صورة المقياس الكلي للقيادة الملهمة كان هناك تأثير عكسي معنوي في كل أبعاد السلوكيات المضادة للإنتاجية والمقياس الكلي لهذه السلوكيات .

ومن ثم يوصي الباحث القيادات الإدارية بالشركة المصرية للاتصالات بما يلي :

١- وضع معايير لاختيار القادة ممن تتوافر فيهم سمات القيادة الملهمة وتدريب القادة الحاليين لإكسابهم سمات القيادة الملهمة .

٢- التمسك بممارسة الأبعاد المختلفة للقيادة الملهمة من حيث السعي بصدق لتحقيق مصالح الآخرين والثقة والاعتمادية والقدرة على التمكين والإنصات الجيد والانتماء والتوجه لرؤية مشتركة . ونشر مفهوم القيادة الملهمة بين العاملين حتى يتم بناء صف ثان من القادة يكونون قادرين على أن يصبحوا قادة ملهمين ، وذلك من خلال عمل دورات تدريبية تشرح هذا المفهوم ، وترديد المفهوم أمام العاملين ، وإشعار العاملين بأهمية تواجد قادة من نوع القادة الملهمين للعمل .

٣- إرساء ثقافة قوية ودستور أخلاقي لمنع ممارسة السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى القادة والعاملين .

٤- التوعية بخطورة ممارسة السلوكيات المضادة للإنتاجية بكل أبعادها ، وذلك من خلال عقد دورات تدريبية ولقاءات وندوات للتوعية بخطورة هذه السلوكيات والآثار السلبية المترتبة على ممارستها .

٥- استخدام أسلوب الترغيب والتهديد كأداة لمواجهة السلوكيات المضادة للإنتاجية . فالترغيب يأتي من خلال تمسك القادة أنفسهم بالسلوك الأخلاقي بحيث يكون القادة هم المثل والقوة لجميع التابعين ، أما الترهيب فيأتي من خلال وضع قواعد صارمة لمن يمارس أي شكل من أشكال السلوكيات المضادة للإنتاجية ، ثم تطبيق جزاءات فعلية على من يثبت ممارسته لهذه السلوكيات .

حدود الدراسة والبحوث المستقبلية :

كحال أي بحث ، فإن هناك مجموعة من الحدود يجب أخذها بعين الاعتبار ، وهذه الحدود هي :

١- اختبرت الدراسة الحالية تأثير القيادة الملهمة في السلوكيات المضادة للإنتاجية . ومن ثم فإن البحوث المستقبلية يمكن أن تختبر نتائج أخرى للقيادة الملهمة مثل سلوكيات المواطننة التنظيمية والسلوك الابتكاري والدافعية لترك العمل ، كما يمكن للبحوث المستقبلية دراسة محددات أخرى للسلوكيات المضادة للإنتاجية مثل القيادة الأخلاقية والاحتراق الوظيفي والإخلال بالعقد السيكلوجي .

٢- تم قياس القيادة الملهمة في هذه الدراسة باستخدام مقياس (Morris ٢٠٠٥) ، حيث أنه هو المقياس الأكثر شيوعاً في قياسها ، ومن ثم فإن البحوث المستقبلية يمكن أن تطور نماذج واستقصاءات أخرى لقياسها .

٣- تم قياس السلوكيات المضادة للإنتاجية في هذه الدراسة باستخدام مقياس (Spector & Fox ٢٠٠٥) ، حيث أنه هو المقياس الأكثر شيوعاً في قياسها ، ومن ثم فإن البحوث المستقبلية يمكن أن تستخدم استقصاءات أخرى لقياسها .

٤- احتمال تأثر نتائج الدراسة الحالية بتحيزات الطريقة العامة Common method bias ، والتي تعني أن جميع المتغيرات تم قياسها باستخدام مقياس التقييم الذاتي Self report measures ، وبرغم ذلك فقد اقترح Podsakoff & Organ (١٩٨٦) أن تحيزات الطريقة العامة يمكن تخفيضها من خلال إعادة

ترتيب عبارات قائمة الاستقصاء ، بحيث تتبع عبارات قياس المتغير التابع عبارات قياس المتغير المستقل أو المتغيرات المستقلة ، بجانب التداخل في ترتيب عبارات قياس المتغيرات المستقلة . وهو ما التزم به الباحث عند توزيع قوائم الاستقصاء . بالإضافة إلى أن مقاييس التقييم الذاتي تكون عرضة لتحيز المرغوبة الاجتماعية ، ويحدث هذا التحيز أو الخطأ بدرجة أكبر عند استخدام مقياس ليكرت ، وبرغم ذلك فقد دعمت كثير من الدراسات السابقة أسلوب التقييم الذاتي وأكدت على القيمة الكبيرة التي يضيفها هذا الأسلوب (e.g., Fox and Van Der Heidjen and Nijhof , ٢٠٠٤ ; Dinur , ١٩٨٨) .

٥- تم تجميع بيانات مقاييس جميع المتغيرات من نفس المصدر أو المستقصى منه مما يجعل الدراسة عرضة لاختلافات الطريقة العامة Common method variance ، لذا نوصي بإعادة إجراء هذه الدراسة بحيث يتم تجميع بيانات المتغيرات من أكثر من مصدر (Rego and Cunha , ٢٠٠٧) ، حيث يمكن جمع بيانات القيادة الملهمة من المستقصى منه ذاته بينما يتم تجميع بيانات السلوكيات المضادة للإنتاجية من مصدر آخر مثل الرئيس المباشر أو زملاء العمل .

٦- فيما يتعلق بالعينة ، فإنه من الملاحظ أنه قد تم تطبيق الدراسة الحالية على العاملين بالشركة المصرية للاتصالات . ومما لا شك فيه أن سلوكيات وسمات شخصية العاملين يمكن أن تختلف فيما بين المنظمات . ومن ثم ، فإن نتائج الدراسة الحالية تخص نطاق التطبيق فقط ، ويمكن أن تختبر الدراسات المستقبلية نتائج الدراسة الحالية في منظمات أخرى .

قائمة المراجع

- Adair , J. (٢٠١٢) **Learning from Great Leaders : Inspiring Leadership**. Boston : Thorogood.
- Ambrose , M. , Seabright , M. and Schminke , M. (٢٠٠٢) "Sabotage in the workplace : The role of organizational injustice". **Organizational Behavior and Human Decision Processes** , Vol. ٨٩ , PP: ٩٤٧-٩٦٥.
- Anjum , M. and Parvez , A. (٢٠١٣) "Counterproductive behavior at work : A comparison of blue collar and white collar workers". **Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences** , Vol. ٧ , PP: ٤١٧-٤٣٤.
- Ansari , M. , Mazraeh , S. and Khazaeli , H. (٢٠١٣) "Individual , Work , and Counterproductive Behavior". **Journal of Basic and Applied Scientific Research** , ISSN , PP: ٢٠٩٠-٤٣٠٤.
- Baker , D. (٢٠٠٢) Inspirational Leadership. From [http:// design forum. Aiga.org/](http://designforum.Aiga.org/). ١٠ April ٢٠١٠.
- Bashir , S. , Nasir , M. , Qayyum , S. , Bashir , A. (٢٠١٢) "Dimensionality of counterproductive work behaviors in public sector organizations of Pakistan". **Public Organization Review** , Vol. ١٢ , PP: ٣٥٧-٣٦٦.
- Bass , B. (٢٠٠٧) "The inspirational processes of leadership". **Emerald Backfiles** , PP : ٢١-٣١.
- Baucus , M. and Near , J. (١٩٩١) "Can illegal corporate behavior be predicted ? An event history analysis". **Academy of Management Journal** , PP: ٩-٣٦.
- Bennett , R. and Robinson , S. (٢٠٠٣) "The past , present and future of workplace deviance research". **Organizational Behavior , the State of Science** , PP: ٢٤٧-٢٨١.
- Berkowitz , L. (١٩٩٨) "Affective aggression : The role of stress , pain , and negative affect human aggression". **Journal of Occupational and Organizational Psychology** , Vol. ٧١ , PP: ١٢٣-١٣٦.

- Chang , K. and Smithikrai , C. (٢٠١٠) "Counterproductive behavior at work : An investigation into reduction strategies". *International Journal of Human Resource Management* , Vol. ٢١ , PP: ١٢٧٢-١٢٨٨.
- Chen , P. and Spector , P. (١٩٩٢) "Relationships of work stressors with aggression , withdrawal , theft and substance use : An exploratory study". *Journal of Occupational and Organizational Psychology* , Vol. ٦٥ , PP: ١٧٧-١٨٤.
- Coffin , B. (٢٠٠٣) "Breaking the silence on white collar crime". *Risk Management* , Vol. ٥٠ , PP: ٨-١٠.
- Conger , J. (١٩٩١) "Inspiring others : The language of leadership". *Academy of Management Executive* , Vol. ٥ , PP: ٣١-٤٥.
- Densten , L. (٢٠٠٩) "Clarifying inspirational motivation and its relationship to extra effort". *Leadership & Organizational Development Journal* , Vol. ٢٣ , PP: ٤٠-٤٤.
- Diedericks , E. and Rothmann , S. (٢٠١٤) "Flourishing of information technology professionals : Effects on individual and organizational outcomes". *Journal of Business Management* , Vol. ٤٥ , PP: ٢٧-٤١.
- Dinh , J. ; Lord , R. and Gardner , W. (٢٠١٤) "Leadership theory and research in the new millennium : Current theoretical trends and changing perspectives". *The Leadership Quarterly* , Vol. ٢٥ , PP: ٣٦-٥٢.
- Dubrin , A. (٢٠١٥) *Leadership research findings , practice , and skills* . USA : Library of Congress.
- Farrell , G. (١٩٩٧) "Aggression in clinical settings : Nurses' views". *Journal of Advanced Nursing* , Vol. ٢٥ , PP: ٥٠١-٥٠٨.
- Farrington , J. (٢٠٠٦) some secrets of inspirational leadership.
<http://jonathanfarrington.com/>

- Fox , S. and Dinur , Y. (١٩٨٨) " Validity of self – assessments : a field evaluation ". **Personnel Psychology**, Vol. ٤١, PP: ٥٨١-٥٩٢.
- Fox , S. , Spector , P. and Miles , D. (٢٠٠١)"Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice : Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions". **Journal of Vocational Behavior** , Vol. ٥٩ , PP: ٢٩١-٣٠٩.
- Gabbidon , S. , Patrick , P. and Peters , S. (٢٠٠٦) "An empirical assessment of employee theft lawsuits involving allegations of employer misconduct". **Journal of Criminal Justice** , Vol. ٣٤ , PP: ١٧٥-١٨٣.
- Galperin , B. (٢٠٠٢) Determinants of deviance in the workplace : an empirical examination in Canada and Mexico . unpublished doctoral dissertation , Concordia University , Montreal.
- Giacalone , R. and Greenberg , J. (١٩٧٧) Antisocial behavior in organizations. Thousand Oaks , CA : Sage Publications , Inc.
- Gruys , M. and Sackett , P. (٢٠٠٣) "Investigating the dimensionality of counterproductive work behavior". **International Journal of Selection and Assessment** , Vol. ١١ , PP: ٣٠-٤٢.
- Harris , J. and Barnes , K. (٢٠٠٦) "Inspirational leadership : Involving senior leaders in developing the next generation". **Industrial and Commercial Training** , Vol. ٣٨ , PP: ١٩٦ – ٢٠٠.
- Hollinger , R. and Clark , J. (١٩٨٢) "Formal and informal social controls of employee deviance". **The Sociological Quarterly** , Vol. ٢٣ , PP: ٣٣٣-٣٤٣.
- Izawa , S. , Kodama , M. and Nomura , S. (٢٠٠٦) "Dimensions of hostility in Japanese undergraduate students". **International Journal of Behavioral Medicine** , Vol. ١٣ , PP: ١٤٧-١٥٢.

- Joshi , S. et al. (٢٠٠٩) "Getting everyone on board : The role of inspirational leadership in Geographically".
Organization Science , Vol. ٢٠ , PP: ٢٤٠-٢٥٢.
- Joyce, J. (٢٠٠٩) **Inspirational manager: How to build relationships that deliver results**. Pearson:Prentice Hall Business.
- Kerfoot , K. (٢٠٠٢) "from motivation to inspiration leadership".
Dermatology Nursing , Vol. ١٤ , PP: ١٢٦-١٢٩.
- Kulas , J. , McInnerney , J. and Demuth , J. (٢٠٠٧) "Employee satisfaction and theft : Testing climate perceptions as a mediator". **The Journal of Psychology**, Vol. ١٤١ , P: ٣٨٩-٤٠٢.
- Mangione , T. and Quinn , R. (١٩٧٥) "Job satisfaction , counterproductive behavior and drug use at work".
Journal of Applied Psychology , Vol. ٦٠ , PP: ١١٤-١١٦.
- Mc Eachern , M. (٢٠٠٥) Understanding inspiration and inspirational leadership in the workplace informs leadership practices and transformational results. A master thesis, Royal Roads University.
- Morris , P. (٢٠٠٥) Servant inspirational management leadership theory (SIM) : A study of SIM , a full range leadership model . Dissertation submitted to the faculty of the graduate school of Rowan University.
- Mustaine , E. and Tewksbury , R. (٢٠٠٢) "Workplace theft : An analysis of student employee vendors and job attributes".
American Journal of Criminal Justice , Vol. ٢٧, PP: ١١١-١٢٧.
- Nafari , N. , Darbrin , M. and Khalili , M. (٢٠١٣) "The study of the effect of organizational justice on anti productive behavior of the staff of national Iranian gas company".
Life Science Journal , Vol. ١٠ , PP: ٥٨٧-٥٩٢.
- Nantamu , S. (٢٠١٢) "Leadership and organizational justice : propositions for strengthening human resource for health

- in Sub – Sahara Africa". **African Journal of Business Management** , Vol. ٦ , PP: ٨٩-١٠٣.
- Neuman , J. and Baron , R. (١٩٩٨) Aggression in the workplace . In Giacalone , R. and Greenberg , J. Antisocial Behavior in Organizations. Thousand Oaks , CA : Sage , PP: ٣٧-٦٧.
- Niehoff , B. and Paul , R. (٢٠٠٠) "Causes of employee theft and strategies that HR managers can use for prevention". **Human Resource Management** , Vol. ٣٩ , PP: ٥١-٦٤.
- Pearson , C. , Anderson , C. and Porath , C. (٢٠٠٥) Workplace incivility and counterproductive workplace behavior , investigations of actors and targets. Washington , DC.
- Peterson , D. (٢٠٠٢) "Deviant workplace behavior and the organization's ethical climate". **Journal of Business and Psychology** , Vol. ٧ , PP: ٤٧-٦١.
- Podsakoff , P.M. and Organ , D.W. (١٩٨٦) " Self – reports in organizational research : Problems and prospects". **Journal of Management** , Vol. ١٢ , PP: ٥٣١ – ٥٤٤ .
- Porath , C. and Erez , A. (٢٠٠٩) "Overlooked but not untouched : How rudeness reduces on lookers' performance on routine and creative tasks". **Organizational Behavior and Human Decision Processes** , Vol. ١٠٩ , PP: ٢٩-٤٤ .
- Rego , A. and Pine e Cunha , M. (٢٠٠٧) " Authentizotic climates and employee happiness : Pathways to individual performance ? " . **Journal of Business Research** , PP: ١ – ١٤ .
- Robinson , S. and Bennett , R. (١٩٩٥) "A typology of deviant workplace behaviors : A multidimensional scaling study". **Academy of Management Journal** , Vol. ٣٨ , PP: ٥٥٥-٥٧٢.
- Robinson , S. and Greenberg , G. (١٩٩٨) "Bad behavior in organizations". **Journal of Applied Psychology** , Vol. ٨٣ , PP: ٢٣٦-٢٤٥.
- Routundo , A. and Sackett , P. (٢٠٠٢) "The structure of counterproductive work behaviors : Dimensionality and

relationships with facets of job performance”.

International Journal of Selection & Assessment ,
Vol. ١٠ , PP: ١-١١.

Sackett , P. (٢٠٠٢) “The structure of counterproductive work behaviors : Dimensionality and relationships with facets of job performance”. **International Journal of Selection & Assessment** , Vol. ١٠ , PP: ١-١١.

Sagaciti , Z. (٢٠٠٩) “Seven tips to becoming an inspirational leader”. [http:// www.authenticresourcing.com/leadership/٧-tips-to-becoming-an-inspirational-leader](http://www.authenticresourcing.com/leadership/٧-tips-to-becoming-an-inspirational-leader).

Searle , G. and Hanrahan , S. (٢٠١١) “Leading to inspire others : Charismatic influence or hard work?”. **Leadership and Organization Development Journal** , Vol. ٣٢ , PP: ٧٣٦-٧٥٤.

Secretan L. (٢٠٠٤) **Inspire ! what great leaders do**. Hoboken , NJ : John Wiley.

Shams , A. (٢٠٠٦) What competencies should be fostered to develop inspired leaders. A master dissertation , Royal Roads University.

Spector , P. and Fox , S. (٢٠٠٢) “An emotion centered model of voluntary work behavior : Some parallels between counterproductive work behavior (CWB) and organizational citizenship behavior (OCB)”. **Human Resource Management Review** , Vol. ١٢ , PP: ٢٦٩-٢٩٢.

----- (٢٠٠٥) The stressor – emotion model of counterproductive work behavior. In Spector,P. and Fox, S.(Eds.) ,Counterproductive work behavior: Investigation of actors and targets. Washington, DC: APA Books, (PP: ١٥١ – ١٧٤)

Spector , P. , Fox , S. and Domagalski , T. (٢٠٠٦) Emotions , violence and counterproductive work behavior . In Kelloway , J. Barling , J. and Hurrell , J. Handbook of workplace violence , Thousand Oaks , CA : SAGE , PP: ٢٩-٤٦.

-
- Stefan , S. (٢٠٠٩) "Simmons school of management leadership conference pays tribute to inspirational leadership of Benazir Bhutto". **PR Newswire** , Jan. ١٤.
- Van der Heijden , B. and Nijhof , A. (٢٠٠٤) " The value of subjectivity : Problems and prospects for ٣٦٠ – degree appraisal systems " . **International Journal of Human Resource Management** , Vol. ١٥ , PP: ٤٩٣ – ٥١١ .
- Van Wart , M. (٢٠١٥) Dynamics of leadership in public service : Theory and practice . USA : Library of Congress.
- Weatherbee , T. (٢٠١٠) "Counterproductive use of technology at work : Information and communications technologies and cyber deviancy". **Human Resource Management Review** , Vol. ٢٠ , PP: ٣٥-٤٤.
- Webster , M. (٢٠١١) Inspiration . <http://www.m.w.com/cgi-bin/dictionary?book=dictionary&va=inspiration>.
- Welch , S. (٢٠١٢) What makes an inspiring leader?
http://ww.sbn-mandl.org.uk/files/ALFL/DTI_insp_leadership.pdf.