



القيادة الملهمة ودورها في الحد من إثارة التنمر الوظيفي

دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في امانة مسجد الكوفة المعظم والمزارات
الملحقة به

الباحثة زهراء محمد حسين سعيد

أ.م.د. عامر عبد كريم الذباوي

gfguggv@gmail.com

Ameralth2015@gmail.com

ak.amer@atu.edu.iq

الكلية التقنية الإدارية/ كوفة / جامعة الفرات الأوسط التقنية

المستخلص

يسعى البحث الحالي الى تحليل واستكشاف طبيعة العلاقة بين القيادة الملهمة والتنمر الوظيفي، اذ تتمثل مشكلة البحث في الاهتمام المحدود من قبل القيادات العليا في المنظمات وتأثيرهم على بيئة العمل من خلال دورهم الحد من إثارة التنمر الوظيفي، لذا وضع الباحثين فرضيتين لاختبار وقياس مستوى العلاقة بين متغيرات البحث عن طريق استطلاع وتحليل آراء عدد من العاملين وبمختلف المستويات الوظيفية في امانة مسجد الكوفة والمزارات الملحقة به، وتحقيقاً لذلك وزع الباحثين باستخدام طريقة العينة العشوائية (125) استبانة، استرجع منها (115) استبانة وبمعدل (87%) وجميعها صالحة للتحليل الاحصائي، وبعد اجراء عدد من الاختبارات الاحصائية باستخدام برنامج (Spss v.23) ، اظهرت النتائج وجود عدد من المتغيرات الفرعية ذات علاقة مباشرة بالتنمر الوظيفي والاخرى علاقة تأثير غير مباشرة بين القيادة الملهمة والتنمر الوظيفي، وفي ضوء النتائج تم وضع عدد من الاستنتاجات و التوصيات.

الكلمات الدالة: القيادة الملهمة ، التنمر الوظيفي، امانة مسجد الكوفة المعظم.

Inspirational Leadership and its role in Reducing Job Bullying

**Analytical study of the views of a sample of workers in the
municipality of the Grand Mosque of Kufa and its attached shrines**

Assistant Professor Dr. Amer Abed Kareem Al-Thabhawee

Researcher / Zahra Muhammad Hussein Saeed

AL-Furat AL-Awsat Technical University

Management Technical College / Kufa

Ak.amer@atu.edu.iq

Ameralth2015@gmail.com

gfguggv@gmail.com

Abstract

The current research seeks to analyze and explore the nature of the relationship between inspirational leadership and job bullying, as the



research problem is the limited attention paid by senior leaders in organizations and their impact on the work environment through their role in reducing the excitement of job bullying, so researchers put two hypotheses to test and measure the level of relationship between variables Research by surveying and analyzing the opinions of a number of employees and at various job levels in the Kufa Mosque Municipality and the shrines attached to it. To achieve this, the researchers distributed, using the random sampling method (125) questionnaires, from which they retrieved (115) questionnaires at a rate of (87%), all of which are valid for statistical analysis. Conducting a number of statistical tests using the program (Spss v.23), the results showed that there are a number of sub-variables directly related to job bullying and the other indirect effect relationship between inspirational leadership and job bullying, and in light of the results a number of conclusions and recommendations were drawn up.

Key words: Inspirational Leadership, Career Bullying, the Grand Mosque of Kufa.



المبحث الاول

المنهجية العلمية للبحث

ان الجزء الهام من حل مشكلة ما هو معرفة ابعادها الحقيقية وإيجاد الحلول الملائمة لها، لان فهم المشكلة هو نصف الحل ، لذا سيتم طرح المنهجية العلمية للبحث وفق خطوات منتظمة ومتسلسلة الغاية منها الوصول الى حلول علمية وقادرة على معالجة ظاهرة معينة.

اولا : مشكلة البحث

تواجه العديد من المنظمات الاعمال ومنظمات الخدمة العامة وبدون استثناء تحديات كبيرة تشكل مجملها مشكلة ومنها ما يتعلق بدور القيادة في بيئة العمل وتوجيه العاملين نحو الاهداف ورسم صورة افضل للمستقبل، اذ يتحتم على القائد الملهم ان تكون لديه رؤية مستقبلية نحو اهداف العمل وتحفيز الموظفين نحو الرؤية الطموحة للمنظمة من خلال التأكيد على دعم بيئة العمل وزرع الثقة بنفوس العاملين وقبول آرائهم ومقترحاتهم اتجاه تغيير ظروف العمل الحالية نحو الافضل، كل ذلك يسهم في الحد من السلوك العدواني الذي يتمثل بالتمتر الوظيفي، حيث ميل الافراد الى استخدام السلوكيات السلبية بشكل مستمر ضد زملاء العمل او مدراء ضد رؤوسهم او بروز حالة من الهيمنة او السيطرة من قبل الرؤساء على بيئة العمل ومضايقه العاملين كل ذلك يثير مشكلة كبيرة امام المنظمة وتحدي صعب للغاية له اثره على سير العمل الوظيفي، والتأثير على قواعد وسياسات المنظمة والتزامها تجاه المجتمع وهذا له انعكاسات نفسية على العاملين قد يؤدي الى ترك العمل او التحويل الى منظمات اخرى، وهذه الظروف تتطلب من القيادة الملهمه التواصل الفعال مع زملاء العمل وبناء الثقة بالنفس ونشر ثقافة الجودة والتميز وتحسين العمليات التنظيمية للحد من الحالات السلبية والعدوانية والتمتر في بيئة العمل الوظيفي .

ثانيا : اهمية البحث

ان اهمية البحث متأنية من اهمية المتغيرات المبحوثة سواء الرئيسة منها او الفرعية، لو ان المنظمة أو الادارات العليا فيها استطاعت تكوين رؤية مستقبلية مواكبة للتغيير و زرع الثقة بالنفس لدى العاملين فمن المؤكد ان هذه المنظمة ستكون بمنأى عن السلوكيات العدوانية او السلبية التي تسمى بالتمتر الوظيفي حيث يركز العاملين على اظهار المواقف السلبية التي لها اثرها على قادة المنظمة وسير العمل الوظيفي فيها والوقوف ضد تطويرها بما يتوافق مع النظم الادارية و المؤسسة ووفق انظمة فعالة لكل المستويات الوظيفية، وللبحث أهمية ترتكز باهتمام القيادة الملهمه في العمل على تعزيز وتشجيع العمل التطوعي ورعاية القيم التنظيمية والالتزام بالقيم والعادات والتقاليد التي تحكم بيئة العمل والمساهمة في اعداد وتطوير جيل من الموظفين قادر على قيادة المستقبل، وللقيادة الملهمه دور اساسا في الحد من إثارة التمر الوظيفي باعتماد اساليب وسياسات داعمة للعمل كاعتماد سياسة الباب المفتوح والمشاركة في الانشطة والفعاليات المجتمعية ذات بدعم العمل وتقوية العلاقة بزملاء العمل وفق مبادرات فعالة ومنتظمة لتعزيز وتحسين صورتها التنظيمية.



ثالثاً : اهداف البحث

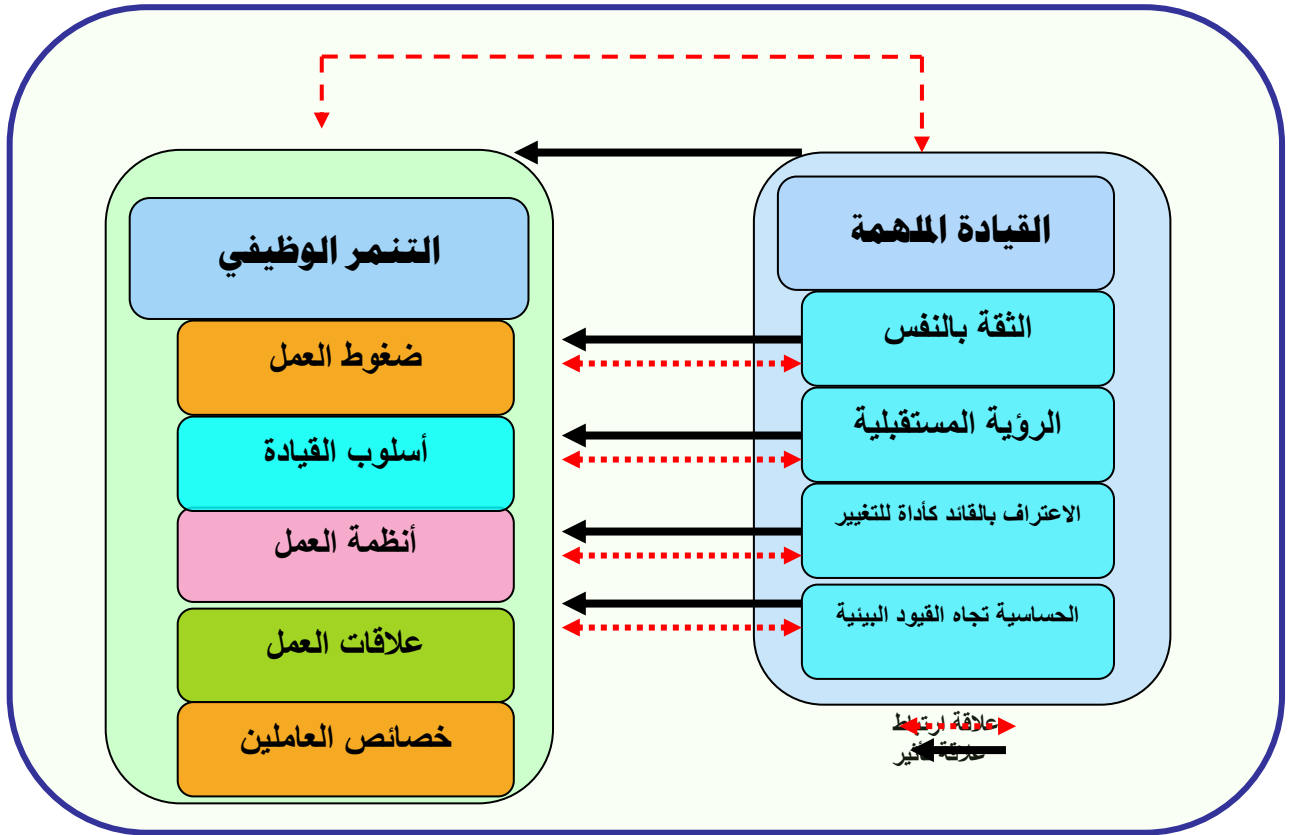
تعد الأهداف التي سعى اليها البحث الحالي مرتكز محوري للوصول الى الحقائق العلمية، وتمثل القواعد المعتمدة في البحث العلمي، وعبر هذه الاهداف يمكن الوصول الى العلمية وفق خطوات هادفة ودقيقة ومنظمة وعلى النحو الاتي:

1. العمل على تعريف المنظمة المبحوثة بضرورة التعرف على مفهوم وابعاد القيادة الملهمة كونها ذات دور كبير في تحقيق اهدافها ورسم صورة افضل للمستقبل.
2. العمل على توجيه العاملين على التفاعل مع رؤساء العمل وبناء علاقات وظيفية قائمة على اساس تبادل المعارف والمهارات والخبرات بما يعزز من صلة الترابط فيما بينهم.
3. توجيه منظمات الخدمة العامة التي هي بحاجة كبيرة الى وجود افراد لديهم ثقة عالية بأنفسهم ورؤية نحو مستقبل اعمالهم الوظيفية والتركيز على الابتعاد عن حالات التمرر والسلوكيات العدوانية في بيئة العمل.
4. اعطاء صورة واضحة عن متغيرات البحث للمنظمة المبحوثة كونها من متغيرات التي تسهم ومن خلال القيادة الملهمة في اقامة بيئة عمل مواكبة للتغير والتطلع نحو المستقبل والهام العاملين في الحد من السلوك السلبي وفتح افاق جديدة تساعد على رفع مستوى الاداء في بيئة العمل.
5. جعل منظمات الخدمة العامة بشكل عام والمنظمة المبحوثة على وجه الخصوص ان تكون قادرة على بناء ابعاد القيادة الملهمة كالثقة بالنفس للعاملين ورؤية مستقبلية والاعتراف بمبادئ التغيير ومواكبتها والابتعاد عن قيود العمل الروتينية بما يسهم بدعم بيئة العمل الوظيفي بالخبرات المتنوعة واتاحة الفرصة للموظفين من التفاعل وتبادل الخبرات والمعارف وفق الوسائل التنموية والتدريبية التي تضعها الادارة العليا في المنظمة.

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث

قام الباحثين بتطوير نموذج فرضي يظهر طبيعة العلاقة بين متغيرين اساسيين ، وكما موضح في الشكل (1) ادناه، حيث ان متغير القيادة الملهمة تم قياسها من خلال ابعادها الفرعية: (الثقة بالنفس، الرؤية المستقبلية، الاعتراف بالقائد كأداة للتغيير ، الحساسية تجاه القيود البيئية) وهو متغير مستقل (In dependent variable)، والابعاد الخاصة بالتممر الوظيفي هي: (ضغوط العمل، اسلوب القيادة، انظمة العمل، علاقات العمل، خصائص العاملين) وهو متغير تابع

(Dependent variable)، وفيما يلي المخطط الفرضي للبحث:



شكل (1) مخطط البحث الفرضي

خامساً: فرضيات البحث

من اجل ايجاد علاقة منطقية لتساؤلات البحث وتحقيق اهدافه، هناك فرضيتين رئيسية توضح العلاقة بين متغيرات البحث وهي فرضيات علاقة الارتباط والتأثير وكما يلي:

1. فرضيات علاقة الارتباط

الفرضية الرئيسية الاولى: ان القيادة المهمة ترتبط ارتباطاً معنوياً ذات دلالة احصائية في التنمر الوظيفي.

وينبثق عن هذه الفرضية اربعة فرضيات فرعية هي:

أ. الفرضية الفرعية الاولى: الثقة بالنفس ترتبط ارتباطاً معنوياً ذات دلالة احصائية في التنمر الوظيفي.

ب. الفرضية الفرعية الثانية: الرؤية المستقبلية ترتبط ارتباطاً معنوياً ذات دلالة احصائية في التنمر الوظيفي.

ت. الفرضية الفرعية الثالثة: الاعتراف بالقائد كأداة للتغيير يرتبط ارتباطاً معنوياً ذات دلالة احصائية في التنمر الوظيفي.



ث. الفرضية الفرعية الرابعة : الحساسية اتجاه القيود البيئية ترتبط ارتباطا معنويا ذات دلالة احصائية في التمر الوظيفي.

2. فرضيات علاقات التأثير

الفرضية الرئيسية الثانية : ان القيادة الملهمة لها تأثير معنوي ذات دلالة احصائية في التمر الوظيفي.

وينبثق عن هذه الفرضية اربعة فرضيات فرعية هي:

أ. الفرضية الفرعية الاولى : ان الثقة بالنفس لها تأثير معنوي موجب في التمر الوظيفي.

ب. الفرضية الفرعية الثانية : ان الرؤية المستقبلية لها تأثير معنوي موجب في التمر الوظيفي.

ت. الفرضية الفرعية الثالثة : ان الاعتراف بالقائد كأداة للتغيير لها تأثير معنوي موجب في التمر الوظيفي.

ث. الفرضية الفرعية الرابعة : ان الحساسية اتجاه القيود البيئية لها تأثير معنوي موجب في التمر الوظيفي.

سادسا : مقياس البحث

يسعى البحث الحالي ومن خلال استخدام مقياس ليكرت الخماسي Five-point likert في الاستبانة لقياس مستوى الاجابة لدى عينة البحث والمكون من (لا اتفق تماما - لا اتفق - محايد - اتفق - اتفق تماما) لقياس جميع المتغيرات، تم قياس القيادة الملهمة من خلال ابعادها الاربعة: الثقة بالنفس، الرؤية المستقبلية، الاعتراف بالقائد كأداة للتغيير، الحساسية اتجاه القيود البيئية عن طريق مقياس دراسة (خليف ومحمد، 2014: 51-53) ودراسة (كامل واخرون، 2019: 45-) 46 والمكون من (20) سؤالاً، وفي محاولة قياس ابعاد التمر الوظيفي الذي يتكون من خمسة ابعاد رئيسية هي: ضغوط العمل، اسلوب القيادة، انظمة العمل، علاقات العمل، خصائص العاملين، حيث تم الاعتماد على دراسة (Adeoti et al., 2017: 3) ودراسة (Fries et at., 2020: 2) المكونة من (25) سؤال وكما في الملحق (1) .

سابعا : اداة البحث

تمثل الاستبانة المصدر الرئيسي الذي اعتمد عليه البحث الحالي في الاجابة عن التساؤلات وتحقيق الاهداف المحددة ، ولقد وزعت الاستبانة بصورة مباشرة من قبل الباحثين على العينة المستهدفة للمدة من (2021/2/10) ولغاية (2021/3/10) وقد قسمت على جزأين اساسين هما:

الجزء الاول: يضم معلومات عامة عن المعلومات الشخصية لعينة البحث وتشمل: الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، التحصيل الدراسي ، عدد سنوات الخدمة ، المنصب الوظيفي.

الجزء الثاني : يضم (45) فقرة ذات اجابات مقيدة تتعلق بمتغيرات البحث مقسمة على محورين هما:

المحور الاول: يتكون من (20) فقرة خاصة بالقيادة الملهمة.

المحور الثاني: يتكون من (25) فقرة خاصة بالتمر الوظيفي.



ثامنا : مجتمع وعينة البحث

نظرا للأهمية الخاصة التي يحتلها القطاع الديني والعقائدي في العراق بشكل عام وفي محافظة النجف الأشرف على وجه الخصوص تم اختيار مسجد الكوفة المعظم والمزارات الملحقة به مجالا تطبيقيا للبحث، إذ كانت العينة المستهدفة هم العاملين بمستويات وظيفية واحدة في مختلف الأقسام والشعب والوحدات العاملة في امانة مسجد الكوفة، اما العينة التي تم استهدافها فكانت (125) فقد تم توزيع الاستبانات واسترجاع منها (117) كانت (115) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي.

تاسعا : حدود البحث

في هذه الفقرة تقسم حدود البحث الى ثلاثة اجزاء هي:

1. **الحدود المكانية :** هي امانة مسجد الكوفة المعظم والمزارات الملحقة به في محافظة النجف الأشرف.
2. **الحدود البشرية :** فقد تم اختيار عدد من العاملين في امانة مسجد الكوفة المعظم بمختلف اقسامها وشعبها ووحداتها وكانت العينة المستهدفة (115) فردا ممن يمتلكون مؤهلات اكاديمية ومهنية عالية في مجال عملهم.
3. **الحدود الزمنية :** اشتملت الحدود الزمنية بجانبها النظري والميداني للمدة من (2021/1/2) ولغاية (2021/4/15) تخللتها فترة توزيع استبانة الاستبانة مع الحصول على الموافقات الرسمية لإنجاز البحث.

عاشرا : اساليب التحليل الاحصائي وثبات مقياس البحث

لجأ الباحثين الى استعمال مجموعة من الاساليب الاحصائية الموجودة في البرنامج الاحصائي المتقدم (Spss v.23) لتحليل البيانات احصائيا وقياس معامل الفا كرونباخ (Grobach Alpha) وكما مبين في الجدول (2) التالي:

جدول (2) نتائج اختبار مقياس البحث

ت	متغيرات البحث	عدد الفقرات	معامل الفا كرونباخ
1	القيادة الملهمة	20	0.92
2	التنمر الوظيفي	25	0.86
3	كامل المقياس	45	0.88

المصدر : من اعداد الباحثان اعتمادا على مخرجات برنامج (Spss)

تشير المعطيات الواردة في الجدول (2) ان اداة البحث تتسم بالثبات العالي، فضلا عن ان كافة فقرات المقياس تتسم بالاتساق الداخلي ، وان هذه المؤشرات تؤهل اداة البحث للاختبارات اللاحقة .



المبحث الثاني

الاطار النظري للمتغيرات للبحث

سيقدم هذا المبحث عرضاً نظرياً لمتغيري البحث القيادة الملهمة بوصفه متغير البحث المستقل والتأثير الوظيفي بوصفه متغير البحث المعتمد وذلك من ما يأتي:

أولاً: القيادة الملهمة **Inspirational Leadership**

1. مفهوم القيادة الملهمة **Inspirational Leadership Concept**

تعتبر القيادة الملهمة حالياً واحدة من أكثر القضايا التي يتم الحديث عنها في المنظمات، هذه بسبب نجاح المنظمة يعتمد على دور القائد وفاعلية في المنظمة، حيث يصبح القائد ملهم و محفزاً للقيام بالأنشطة التنظيمية، والتي يحتاج أيضاً إلى التفكير في كيفية نقل مهارة و الإلهام في قيادة الأعمال إلى الموظفين بالترتيب موظفين قادرين على محاكاة مهارات و الإلهام في قيادة الأعمال وجعلها رأس مال بشري، يمكن أن تتكيف دائماً لتغيير البيئة لخارجية و القادة الجيدون هم القادة الذين يصنعون تغييراً مستداماً ولديهم فهم واسع النطاق بيئة المحيطة بالمنظمة، حيث أشار (الموسوي وعبود، 2020: 202) ان القيادة الملهمة هي تميز في صفات و شخصية و الجاذبية التي تتوفر في القائد الملهم التي تسعى الى ديمومة العلاقة مع الموظفين و على النحو الذي يؤثر في ادائهم بشكل ايجابي في دعم بيئة العمل الوظيفي و كسب و لائهم الى المنظمة. بينما يرى (Endriulaitiene & Stelmokiene, 2016: 442) ان القيادة الملهمة هي احد انواع القيادة و تتمثل في قدرة القائد او المدير على تحقيق الرغبة في انجاز الانشطة غير العادية و اظهار السلوك الايجابي للأفراد العاملين بما يتناسب مع انشطة المنظمة و بالتالي سوف تحقق اهدافها و غايتها المستقبلية. و اشار (Indrawati, 2014: 81) الى تعريف القيادة الملهمة على أنها "علاقة تأثير بين القادة و الأفراد الذين ينوون إجراء تغييرات حقيقية تعكس أهدافهم المشتركة، إذ يتمثل دور القيادة الملهمة في استخدام الرؤية الاستراتيجية للتحفيز و الإلهام و تمكين الموظفين على جميع المستويات و تجميع المعرفة الداخلية و مشاركتها بين زملاء العمل و جمع المعلومات الخارجية و دمجها، و قبول القيادة الملهمة من قبل الافراد الذين لديهم معرفة و خبرة واسعة و لهم شعور حساس بالمشاكل التي تحدث في المنظمة. و يرى (S. Dinn, 2013: 13) ان القيادة الملهمة هي تطوير الاداء و دور المدير كقائد ملهم و تشجيع الافراد العاملين لتكوين فرق عمل بحيث يكون لكل فريق عمل قائد من الافراد العاملين انفسهم مما يؤدي لتطوير اداء و ارتفاع القدرات التصميمية و الابتكار لدى الافراد العاملين مما يحقق ذلك ميزة تنافسية للمنظمة.

من خلال ما طرحه عدد من الكتاب و الباحثين يمكن للباحثين من طرح مفهوم للقيادة الملهمة حيث انها احد انواع القيادة القادرة على تحفيز و الهام و جعل الموظفين يؤدون اعمال غير عادية في تأدية المهام الوظيفية المكلفين بها نتيجة الهام و دعم الادارة العليا لهم، و هذا كله يساعد على زيادة حماسهم و الثقة لإنجاز الاعمال الموكلة اليهم مما يجعلهم يمتلكون شعور ان لهم مكانة متميزة و مرموقة داخل المنظمة، و من جهة اخرى فإنه المنظمة سوف تكسب و لائهم و رضاهم عن العمل في المنظمة مما يساعدها على تحقيق الاهداف المخططة لها .



2. أبعاد القيادة الملهممة Dimensions of Inspirational Leadership

ان هناك اربعة ابعاد اساسية للقيادة الملهممة اعتمدها كل من دراسة (خليف ومحمد، 2014 : 51-53) و دراسة (كامل واخرون،2019: 45-46)، وهذه الابعاد هي كالآتي:

- أ. **الثقة بالنفس:** حيث تعد من عوامل الحماس الذي يحتاجه الفرد في المنظمة والذي لها تأثير كبير على اداء الفرد عندما يمتلك الفرد ثقة بنفسه عالية بأنه يستطيع انجاز الاعمال المطلوبة منه بمهارة ودقة عالية، وهذه يعني الفرد بأنها قادر على مواجه وحل المشاكل التي تواجه داخل المنظمة.
- ب. **الرؤية المستقبلية:** تعد قدرة القائد الملهم على تنبؤ للظروف الحالية والمستقبلية للتطلع المنظمة التي يساعد على تحسين اوضاعها الحالية والارتقاء بها في المستقبل.
- ت. **الاعتراف بالقائد كأداة للتغيير:** يعد التغيير شيء اساسي في اي منظمة ومن دونه يصعب تقدم المنظمة عندما تمتلك المنظمة قادة لديهم الهام ويستطيعون التحفيز والتأثير في العاملين دخل المنظمة لإنجاز اعمال غير اعتيادية غير متوقعة وهذا يساعد المنظمة على تحقيق اهدافها المخططة بصورة اسهل واسرع.
- د. **الحساسية تجاه القيود البيئية:** يعكس هذا البعد امكانية تحقيق توافق مع البيئة المحيطة للمنظمة واكتشاف المصاعب والمشاكل ونقص المعلومات التي تحتاجه المنظمة الذي بدوره يعكس الوعي والاحساس والشعور بوجود مشكلة بسرعة بين المنظمة وبيئة المحيطة بها.

ثانيا: التنمر الوظيفي Job Bullying

1. مفهوم التنمر الوظيفي: The Concept of Job Bullying

يعد التنمر الوظيفي من اهم التحديات التي تواجه منظمات الأعمال والمنظمات العامة لما له من اثار سلبية على الافراد العاملين وسلوكهم داخل المنظمة وكذلك على بيئة العمل ككل حيث يشير الى قيام فرد او مجموع من الافراد العاملين في المنظمة بتوجيه سلوك سيئ نحو موظف أو مجموعة من الموظفين، والعمل على اظهار عيوب الاخرين وبشكل متكرر وغير منطقي وهذا يخلق خطراً على الصحة والسلامة النفسية للموظفين، حيث يؤكد (Rai & A. Agarwal, 2020: 2) على ان التنمر الوظيفي ظاهرة منتشرة في كل منظمة تقريباً، ويُعرّف التنمر على أنه سلوك غير أخلاقي ينطوي على مجموعة واسعة من الأفعال والممارسات السلبية المتكررة الموجهة إلى موظف واحد أو أكثر .

بينما (Fernández-del-Río et al. , 2021:1) يرى ان التنمر الوظيفي هو شكل من أشكال السلوك السلبي أو السيء بين الأشخاص في مكان العمل والذي يتضمن سلوكيات مهينة مدمرة متكررة تجاه أعضاء المنظمة الآخرين، وهو أحد أكبر الضغوطات الاجتماعية وله تأثير سلبي على تحقيق الأهداف التنظيمية في المنظمات التي تحدث فيها هذه السلوكيات أبرزت عواقب التنمر من النتائج الفسيولوجية والنفسية على سبيل المثال، الأعراض النفسية الجسدية والقلق والاكتئاب والانتحار (إلى النتائج المتعلقة بالعمل) على سبيل المثال ، نية المغادرة ، والتغيب ، وعدم الرضا الوظيفي. فقد أشار (Gosselin & Ireland, 2020:1) الى ان التنمر الوظيفي بأنه



يمثل سلوكاً غير مقبول، لأنه ينتهك المعايير الأخلاقية للاحترام والكرامة في العمل، نظراً للعواقب السلبية للتمتع الوظيفي فقد بذل البحث العلمي جهوداً كبيرة لتحديد محدداته عادة لا يوجد سبب واحد للتمتع في مكان العمل بل هناك مجموعة من العوامل التي يمكن أن تسهل أو تعزز مثل هذه الإساءة:

- مستويات عالية من التوتر وزيادة التغيب عن العمل مما يؤدي إلى انخفاض في الإنتاجية التنظيمية.
- نقد غير مبرر أو غير صالح.
- اللوم دون مبرر واقعي.
- يعاملون الفرد بشكل مختلف عن بقية الافراد العاملين الخاصة.
- العزلة الاجتماعية.
- الصراخ أو الإذلال.

كما اشارت دراسة منظمة الصحة العالمية في عام 2015 حيث وصفت التمتع الوظيفي هو ظاهرة عالمية تم تحديدها على أنها ضغوط اجتماعية خطيرة لها تداعيات خطيرة حول الصحة العقلية والنفسية للموظفين على سبيل المثال، الإرهاق والتوتر والتعب الجسدي و القلق النفسي حيث ان كل هذا العوامل النفسية تؤثر تأثير واضح على إنتاجية وفاعلية المنظمات (Boudrias et al.,2020: 4). ويرى (Glass,2017:88) ان التمتع الوظيفي يحدث عندما تتضرر رفاهية الموظف بسلوك وفعل عدواني يرتكبه فرداً أو أكثر من الافراد العاملين في المنظمة. ويضيف (Rajalakshmi & Naresh,2018: 6) ان التمتع الوظيفي هو ميل بعض الموظفين إلى السيطرة والهيمنة على مدراءهم ومضايقتهم بالتسلط والقسوة والتعنيف لدرجة أن عدداً لا يستهان به من الموظفين قد يُجبرون قسرياً على ترك العمل أو تغييره في مكان اخر.

من خلال ما ورد في الأدبيات في أعلاه يعرف الباحثان التمتع الوظيفي على انه سلوك لا خلقي يتصرف به بعض الموظفين او مدراءهم في العمل وغالبا ما يظهر التمتع الوظيفي بسبب التعقيد في الأنظمة والقوانين والقواعد والإجراءات التي تتبعها المنظمة، كما يمكن ان يكون التمتع الوظيفي هو ميول الافراد الأكثر سلطة وقسوة في اظهار التمتع للسيطرة على الموظفين الاخرين مما يؤدي الى خفض معنوياتهم او يجبرهم على ترك الوظيفة او الانتقال الى قسم اخر في المنظمة."

2. ابعاد التمتع الوظيفي

اتفق كل من (Adeoti et al.,2017: 3) و (Fries et at.,2020: 2) على وجود أبعاد خاصة للتمتع الوظيفي وهي ذاتها تشكل عوامل تساعد على ظهور التمتع الوظيفي داخل المنظمة ومن ابرز هذه الأبعاد هي: ضغوط العمل وأسلوب القيادة وأنظمة العمل وعلاقات العمل و خصائص العاملين وفي ما يلي: شرح مختصر لكل بعد من الابعاد:



- أ. **ضغوط العمل:** هي مجموعة من ردود الأفعال العاطفية و الفسيولوجية من قبل الأشخاص والتي تؤثر على أدائهم الى اعمال المناطة بهم ، وينتج عن ذلك ردود أفعال تظهر في سلوكياتهم داخل او خارج العمل (Adeoti et al.,2017: 3) .
- ب. **أسلوب القيادة:** الطريقة التي يؤثر بها القائد على السلوك للموظفين قد تكون هذا الطريقة منحازة الى بعض الموظفين وتؤثر في سلوكهم للأداء المهام المناطة بهم ، قد يكون للقائد أسلوب حدي وجاف في التعامل مع بعض الموظفين بينما يكون مرن في تعامل مع موظفين اخرين في المنظمة ذاتها (Fries et at.,2020: 2) .
- ج. **أنظمة العمل:** تكون أنظمة العمل تعاني من الافتقار إلى الموارد اللازمة للمنظمة ، ونقص التدريب الافراد العاملين و مقاييس أداء المهام والوقت اللازم لإنجاز العمل، ويكون بعض الافراد العاملين غير ملتزمين في أنظمة العمل (Fries et at.,2020: 2) .
- د. **علاقات العمل :** الادارات العليا في المنظمات تسعى التواصل بين الافراد العاملين ضعف او قد يكون معدوم وكذلك انخفاض مستويات الدعم وظهور الاختلافات و الصراع بين العاملين في المنظمة مما يساعد على ظهور الاختلاف والتثمر الوظيفي بشكل واضح على الافراد العاملين (Fries et at.,2020: 2) .
- هـ. **خصائص العاملين :** ان بعض الموظفين أكثر عرضة الى التثمر الوظيفي بسبب قد يكونوا، الموظفين العاديين او الموظفين من الشباب او الموظفين الجدد وغير متدربين او موظفين غير كفؤين (Adeoti et al.,2017: 3) .



المبحث الثالث الجانب العملي لمتغيرات البحث

تحليل واختبار فرضيات البحث

أولاً: الوصف الإحصائي لمتغيرات البحث

تهدف هذه الفقرة إلى معرفة مستوى أبعاد البحث المتمثلة بـ (القيادة الملهمة والتتمتع الوظيفي) من خلال استعمال الوسط الحسابي، الانحراف المعياري والنسبة المئوية، إذ إن كل بُعد يحصل على وسط حسابي أقل من (3) ووسط افتراضي أو نسبة مئوية أقل من (60%) فهو مرفوض.

جدول (3) الوصف الإحصائي للقيادة الملهمة

ت	الأبعاد المستقلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	ترتيب الأبعاد
1	الثقة بالنفس	3.59	0.61	74%	1
2	الرؤية المستقبلية	3.51	0.67	72%	2
3	الاعتراف بالقائد كأداة للتغيير	3.40	0.60	71%	3
4	الحساسية تجاه القيود البيئية	3.57	0.74	68%	4
5	القيادة الملهمة	3.66	0.68	72%	

المصدر: الباحثون اعتماداً على نتائج الحاسبة الإلكترونية

- حقق متغير الثقة بالنفس للعينة المبحوثة وسط حسابي قدره (3.59)، بانحراف معياري بلغ (0.61)، ووزن مؤوي بلغ (74%)، وجاء ترتيب البعد (1).
- حقق متغير الرؤية المستقبلية للعينة المبحوثة وسط حسابي قدره (3.51)، بانحراف معياري بلغ (0.67)، ووزن مؤوي بلغ (72%)، وجاء ترتيب البعد (2).
- حقق متغير الاعتراف بالقائد كأداة للتغيير للعينة المبحوثة وسط حسابي قدره (3.40)، بانحراف معياري بلغ (0.60)، ووزن مؤوي بلغ (71%)، وجاء ترتيب البعد (3).
- حقق متغير الحساسية تجاه القيود البيئية للعينة المبحوثة وسط حسابي قدره (3.57)، بانحراف معياري بلغ (0.74)، ووزن مؤوي بلغ (68%)، وجاء ترتيب البعد (4).
- حقق المتغير الرئيسي المستقل القيادة الملهمة للعينة المبحوثة وسط حسابي قدره (3.66)، بانحراف معياري بلغ (0.68)، ووزن مؤوي بلغ (72%).

جدول (4) الوصف الإحصائي لأبعاد التتمتع الوظيفي

ت	الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	ترتيب الأبعاد
1	ضغوط العمل	3.32	0.72	68%	4
2	اسلوب القيادة	3.51	0.74	71%	3
3	انظمة العمل	3.41	0.82	67%	5
4	علاقات العمل	3.46	0.88	76%	2
5	خصائص العاملين	3.81	0.90	79%	1
6	التتمتع الوظيفي	3.49	0.75	78%	

المصدر: الباحثون اعتماداً على نتائج الحاسبة الإلكترونية



- حقق متغير ضغوط العمل للعينة المبحوثة وسط حسابي قدره (3.32)، بانحراف معياري بلغ (0.72)، ووزن مؤوي بلغ (68%)، وجاء ترتيب البعد (4).
- حقق متغير اسلوب القيادة للعينة المبحوثة وسط حسابي قدره (3.51)، بانحراف معياري بلغ (0.74)، ووزن مؤوي بلغ (71%)، وجاء ترتيب البعد (3).
- حقق متغير انظمة العمل للعينة المبحوثة وسط حسابي قدره (3.41)، بانحراف معياري بلغ (0.82)، ووزن مؤوي بلغ (67%)، وجاء ترتيب البعد (5).
- حقق متغير علاقات العمل للعينة المبحوثة وسط حسابي قدره (3.46)، بانحراف معياري بلغ (0.88)، ووزن مؤوي بلغ (76%)، وجاء ترتيب البعد (2).
- حقق متغير خصائص العاملين للعينة المبحوثة وسط حسابي قدره (3.81)، بانحراف معياري بلغ (0.90)، ووزن مؤوي بلغ (79%)، وجاء ترتيب البعد (1).
- حقق المتغير الرئيس التابع التتمر الوظيفي للعينة المبحوثة وسط حسابي قدره (3.49)، بانحراف معياري بلغ (0.75)، ووزن مؤوي بلغ (78%).

ثانياً: اختبار فرضيات علاقات الارتباط لمتغيرات البحث الرئيسية والفرعية

يتخصص هذا الجزء من البحث بعرض إحصائي يجري من خلاله اختبار وتحليل علاقات الارتباط بين متغيري البحث (القيادة الملهمة والتتمر الوظيفي) وسيتم اختبارها حسب ورودها في مخطط البحث الفرضي وهي كالآتي:

جدول (5) مصفوفة علاقات الارتباط للمتغيرات الرئيسية والفرعية

ت	البُعد	التتمر الوظيفي	مستوى المعنوية
1	الثقة بالنفس	0.75	0.000
2	الرؤية المستقبلية	0.83	0.000
3	الاعتراف بالقائد كأداة للتغيير	0.80	0.000
	الحساسية تجاه القيود البيئية	0.77	0.000
4	القيادة الملهمة	0.84	0.000

المصدر: الباحثون اعتماداً على نتائج الحاسبة الالكترونية

1- **الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الملهمة والتتمر الوظيفي على المستوى الكلي. ومن خلال معطيات جدول (5) اتضح وجود علاقة ارتباط موجبة (0.84)، أما مستوى المعنوية كانت (0.000) وهي اقل من مستوى المعنوية المحددة من قبل الباحث (0.05) لذلك تقبل هذه الفرضية على مستوى البحث.

2- **الفرضية الفرعية الأولى:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الثقة بالنفس والتتمر الوظيفي على المستوى الكلي. ومن خلال معطيات جدول (5) اتضح وجود علاقة ارتباط موجبة (0.75)، أما مستوى المعنوية كانت (0.000) وهي اقل من مستوى المعنوية المحددة من قبل الباحث (0.05) لذلك تقبل هذه الفرضية على مستوى البحث.

3- **الفرضية الفرعية الثانية:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرؤية المستقبلية والتتمر الوظيفي على المستوى الكلي. ومن خلال معطيات جدول (5) اتضح وجود علاقة ارتباط



موجبة (0.83)، أما مستوى المعنوية كانت (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المحددة من قبل الباحث (0.05) لذلك تقبل هذه الفرضية على مستوى البحث.

4- **الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاعتراف بالقائد كأداة للتغيير والتتمر الوظيفي على المستوى الكلي. ومن خلال معطيات جدول (5) اتضح وجود علاقة ارتباط موجبة (0.80)، أما مستوى المعنوية كانت (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المحددة من قبل الباحث (0.05) لذلك تقبل هذه الفرضية على مستوى البحث.

5- **الفرضية الفرعية الرابعة:** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الحساسية تجاه القيود البيئية والتتمر الوظيفي على المستوى الكلي. ومن خلال معطيات جدول (5) اتضح وجود علاقة ارتباط موجبة (0.77)، أما مستوى المعنوية كانت (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المحددة من قبل الباحث (0.05) لذلك تقبل هذه الفرضية على مستوى البحث.

ثالثا: نتائج علاقات التأثير بين متغيرات البحث

في هذه الفقرة سيتم مناقشة نتائج اختبار وتحليل علاقات التأثير بين متغيرات البحث وعلى وفق ما نصت عليه فرضية التأثير الرئيسية (بوجود تأثير ذات دلالة إحصائية موجبة للقيادة الملهممة في التتمر الوظيفي على المستوى الكلي) والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها سيجري اختبارها تباعا وفق ما ورد في مخطط البحث الفرضي:

1- نتائج اختبار علاقة التأثير للفرضية الرئيسية

يبين الجدول (6) نتائج اختبار علاقة التأثير للقيادة الملهممة في التتمر الوظيفي على وفق نتائج تحديد الانحدار البسيط بافتراض وجود علاقة دالية بين القيمة الحقيقية للقيادة الملهممة (X) والتتمر الوظيفي (Y) ويمكن التعبير عنها بالمعادلة الآتية:

$$Y = a + \beta X$$

حيث أن: $y =$ التتمر الوظيفي .

$X =$ القيادة الملهممة .

$B =$ ميل المعادلة (مقدار التغيير في y الذي يطرأ نتيجة تغيير x وحدة).

$a =$ ثابتة إحصائية .

إن هذه المعادلة تبين أن التتمر الوظيفي هي دالة للقيمة الحقيقية للقيادة الملهممة، وأن تقديرات هذه المعادلة ومؤشراتها الإحصائية قد حسبت على مستوى عينة البحث البالغة (115) فردا وكانت معادلة الانحدار البسيط للعلاقة بين متغيري السلوك الأخلاقي والحلول الابتكارية كما يأتي:

$$\text{التتمر الوظيفي} = (-0.167) + (0.84) \text{ القيادة الملهممة}$$

وفي إطار ذلك تم تحليل التباين (ANOVA) للمتغيرين وكانت النتائج كما في الجدول (6).

جدول (6) تحليل التباين (ANOVA) للعلاقة بين القيادة الملهممة والتتمر الوظيفي

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	R^2	قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية
الانحدار	1	13.292	13.283	0.62	82.355	.000
الخطأ	49	8.320	.188			
المجموع	48	21.837				

n=115

المصدر: الباحثون اعتمادا على نتائج الحاسبة الالكترونية.

أما جدول المعاملات فقد أشار إلى القيم المبينة وكما يأتي:



جدول (7) نتائج اختبار علاقة تأثير القيادة الملهمة في التنمر الوظيفي

مستوى المعنوية	T	المعاملات المعيارية		النموذج
		بيتا	معامل بيتا	
.678	-.441		الخطأ المعيارية	الثابت
.000	8.419	.84	1.023	السلوك الأخلاقي

المصدر: من إعداد الباحثون بالاستفادة من مخرجات الحاسبة الإلكترونية

n=115

يتضح من جدول تحليل التباين وجدول المعاملات للعلاقة بين القيادة الملهمة (X) والتنمر الوظيفي وعلى مستوى عينة البحث البالغة (215) شخصاً، إن قيمة (t) كبيرة عند مقارنتها بقيمتها الجدولية (1.685) وبمستوى معنوية (0.05) وهذا يدل على أن منحنى الانحدار كاف لوصف العلاقة بين (X , Y) وبمستوى ثقة (0.95) وهذا ما تؤكد قيمة إحصائية (X) وعلى وفق اختبار (t) فقد بلغت (t =8.419)

وفي ضوء معادلة الانحدار يؤشر الثابت (a=-0.167)، وهذا يعني إن هناك وجوداً للتنمر الوظيفي مقداره (-0.167) عندما تكون قيمة القيادة الملهمة يساوي صفراً. أما قيمة الميل الحدي قد بلغ (β=0.84) والمرافقة لـ (X) فهي تدل على أن تغيراً مقداره (1) في القيادة الملهمة (X) سيؤدي إلى تغير مقداره (0.84) في التنمر الوظيفي. كما أشارت قيمة معامل التحديد (R²) إلى معامل مقداره (0.62)، بما يعني أن القيادة الملهمة (X) يفسر قيمته (0.62) من التباين الحاصل في التنمر الوظيفي، وان (0.38) من التباين غير المفسر يعود لمتغيرات لم تدخل نموذج الانحدار، وهو مؤشر مقبول عن مقارنة قيمة (f) المحسوبة (82.355) أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.91) في حدود ثقة (0.05) وفي ضوء هذه النتائج تقبل هذه الفرضية.

2. اختبار الفرضيات الفرعية: بعد ما تم اختبار الفرضية التأثير الرئيسية لا بد من اختبار مدى تأثير القيادة الملهمة (الثقة بالنفس، الرؤية المستقبلية، الاعتراف بالقائد كأداة للتغيير، الحساسية تجاه القيود البيئية) في التنمر الوظيفي.

وعلى وفق هذه الفرضية فأن معادلة الانحدار المتعدد لمتغيرات القيادة الملهمة (X₁, X₂, X₃, X₄) في التنمر الوظيفي (y) بدلالة معادلة الانحدار المتعدد الآتية :

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4$$

كانت معادلة الانحدار المتعدد للعلاقة بين القيادة الملهمة (X) والتنمر الوظيفي هي:

$$\text{التنمر الوظيفي} = (-0.221) + (0.17) \text{ الثقة بالنفس} + (0.42) \text{ الرؤية المستقبلية} + (0.40) \text{ الاعتراف بالقائد كأداة للتغيير} + (0.22) \text{ الحساسية تجاه القيود البيئية}.$$



أما جدول (8) فقد أشار إلى القيم المبينة وكما يأتي:
جدول (8) نتائج اختبار علاقات التأثير بين القيادة الملهمة والتنمر الوظيفي

مستوى المعنوية	T	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		بيتا	الخطأ المعيارى	معامل بيتا	
.580	-.545	0.17	.384	-.221	الثابت
.700	-.329		.111	-.037	القصد الأخلاقي
.000	4.075	0.42	.132	.545	الفعل الأخلاقي
.002	3.254	0.40	.145	.430	ممارسات السلوك الأخلاقي
.344	1.000	0.22	.107	.110	تعزيز السلوك الأخلاقي

n=115

المصدر: الباحثون اعتماداً على نتائج الحاسبة الالكترونية.

يتضح من جدول (8) إن معادلة الانحدار يؤشر الثابت ($a=-0.221$)، وهذا يعني إن هناك وجوداً للتنمر الوظيفي مقداره (-0.221) عندما تكون قيمة القيادة الملهمة يساوي صفراً. أما قيمة الميل الحدي للثقة بالنفس قد بلغ ($\beta_1=0.17$) والمرافقة لـ(X_1) فهي تدل على أن تغييراً مقداره (1) في الثقة بالنفس (X_1) سيؤدي إلى تغير سلبي مقداره (0.17) في التنمر الوظيفي .

أما قيمة الميل الحدي للاعتراف بالقائد كأداة للتغيير قد بلغ ($\beta_3=0.40$) والمرافقة لـ(X_3) فهي تدل على أن تغييراً مقداره (1) في الاعتراف بالقائد كأداة للتغيير (X_3) سيؤدي إلى تغير ايجابي مقداره (0.40) في التنمر الوظيفي.

أما قيمة الميل الحدي للحساسية تجاه القيود البيئية قد بلغ ($\beta_4=0.22$) والمرافقة لـ(X_4) فهي تدل على أن تغييراً مقداره (1) في الحساسية تجاه القيود البيئية (X_4) سيؤدي إلى تغير ايجابي مقداره (0.22) في التنمر الوظيفي.

وعلى أساس هذه النتائج ترفض الفرضية على مستوى الثقة بالنفس والحساسية تجاه القيود البيئية وتقبل الفرضيات الفرعية على مستوى الرؤية المستقبلية والفعل والاعتراف بالقائد للتغيير.



المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. تركز القيادة الملهمة على استخدام الرؤية الاستراتيجية لتحفيز وإلهام وتمكين الموظفين وبجميع المستويات على تجميع المعرفة الداخلية ومشاركتها بين زملاء العمل وتفاعلهم بشكل أفضل مع بعضهم البعض في المنظمة المبحوثة.
2. يتحتم على الإدارات العليا في المنظمات التي تنتهج مبدأ القيادة الملهمة لموظفيها والقائمة على أساس زرع الثقة بالنفس بين العاملين والإدارة العليا يسهم بزيادة إنتاجية الفرد في أدائه لمهام عمله، فالموظف الذي يعلم أن قيادته العليا تقدر جهوده على المدى القريب والبعيد فإنه يتفانى في عمله ويلتزم أخلاقياً بواجباته.
3. للقيادة الملهمة دور كبير في إيجاد حلول مبتكرة للمشكلات والمعضلات التي تعترض بيئة العمل وبذلك فإنه يمثل ظاهرة ريادية تسعى من خلالها الإدارة العليا إلى الاهتمام بالرؤية المستقبلية لدعم العاملين مما يجعلهم العاملين يتعاونون مع رؤسائهم وتتولد لديهم الثقة بقيادتهم والابتعاد عن سوء الظن، وبذلك فإن القيادة الملهمة لموظفيها تسعى للاستفادة من خبرات ومهارات العاملين مع بعضهم البعض، فلا بد أن تكون للرؤية المستقبلية أولوية أكبر بين الرئيس والمرؤوس تجاه بيئة العمل.
4. اتضح إن التمر الوظيفي يحدث في بيئة العمل نتيجة المشكلات والتغيرات البيئية التي تنجم عن الحساسية تجاه القيود التي تحكم بيئة العمل الوظيفي، مما يتطلب مواجهة هذه الحالة السلبية من خلال النية الصادقة من قبل قادة العمل في إشراك العاملين الرئيسيين في مناقشة خططها واستراتيجياتها والأخذ بأفكارهم وتنميتها واعتبارها أساسية من أجل تحسين حياة بيئة العمل واستخدام أفضل التقنيات في أداء مهام ومتطلبات العمل، وذلك بالاعتماد على الاعتراف بالقائد كأداة للتغيير يعمل على تطوير أنظمة وإدارة العمل الوظيفي واتخاذ القرارات الاستراتيجية.
5. يعد التمر الوظيفي حالة سلبية تؤثر على بيئة العمل الوظيفي وكذلك الاستقرار التنظيمي كونه يجعل من المنظمة غير قادرة على مواجهة التحديات وبعيدة عن استغلال الفرص وتكمن بالعلاقة الضعيفة بين الرئيس والمرؤوس وتخلق اجواء بيئية قائمة على اساس اظهار العيوب وعدم الاهتمام والاكتراث لأهداف المنظمة.
6. ظهر من خلال التحليل الإحصائي بان المنظمة المبحوثة لديها مستوى عالي من بُعدي الرؤية المستقبلية والاعتراف بالقائد كأداة للتغيير، وذلك يسهم بالتركيز على المهارات والخبرات الشخصية للأفراد العاملين ومدى تعاملهم مع السلوكيات الداعمة للمنظمة والقيم والأفكار والتوجهات الجديدة في المنظمة المبحوثة.

ثانياً: التوصيات

1. من الضروري أن تعمل المنظمة المبحوثة على تشجيع السلوك الأخلاقي الايجابي والابتعاد عن السلوكيات السلبية التي تخلق حالة من التمر لدى العاملين، كون السلوك المعتدل يعتبر المنهج لمن يريد النجاح والتميز وهو منهج داعم للإدارة العليا الفاعلة وهو عنصر هام للنجاح الوظيفي على المدى الطويل.
2. أن تتبنى المنظمة المبحوثة القيام بدعم وخلق وتحسين بيئة العمل، وفق رؤية مستقبلية تبعد العاملين عن ضغوط العمل وتدعم العلاقات البناءة في ما بين زملاء العمل بالشكل الذي يبعد بيئة العمل عن السلوك العدواني او التمر.



3. ضرورة التركيز على السمات الشخصية الايجابية للأفراد العاملين والتأكيد على مدى قبولهم للقيم والمعتقدات والأفكار الجديدة في المنظمة بما يتلائم وتوجهات المنظمة نحو الابتعاد عن التمر الوظيفي .
 4. التركيز على العمل الإبداعي الذي يقدمه الفرد في تأديته لمهام عمله لإحداث التغيير في المقدرات الجوهرية للمنظمة وانتهاج أسلوب خاص يحتم على كل شخص التحلي بقيم العمل والالتزام بالمهام الوظيفية المناطة به .
 5. ضرورة قيام القيادة الملهمة بالتركيز على الثقة بالنفس ودعم العلاقة بين الرئيس والمرؤوس وفق النظم التي تحكم العمل الوظيفي والمبادئ الصحيحة لمتطلبات العمل بما يسهم في تدفق المعلومات بسرعة عالية والعمل على تلاقح الأفكار بين أفراد ومجموعات العمل لإحداث ترابط بين الجهات الفاعلة على المستوى التنظيمي ككل وبالتالي مواجهة المشكلات بحلول متميزة .
 6. العمل على تحقيق التوازن بين توفير بيئة عمل تعترف بمواكبة التغيير وتحقيق النجاح وقواعد العمل الصحيحة للمنظمة ذات الاهتمام بمنع وجود ضغوط على العاملين خلال تأديتهم لمهامهم الوظيفية.
 7. ضرورة الفهم الجيد لوعي الثقة بالنفس والحساسية تجاه القيود البيئية وذلك من خلال التركيز على دعم الشخص نفسياً وتوفير بعض المقومات الايجابية كالحوافز وغيرها التي تعزز من الابتعاد من السلوكيات السلبية في بيئة العمل.
- ثالثاً/ آلية تنفيذ التوصيات**

1. يجب أن تعمل المنظمة المبحوثة بالانفتاح على بيئة العمل الوظيفي وتجعله قائم على اساس تلاقح الافكار والمعارف والمعلومات بين زملاء العمل، واكتساب الخبرات وقيم العمل ضرورة للقيادة الملهمة من أجل مواجهة القيود البيئية المختلفة.
2. المساعدة على تحفيز العاملين نفسياً واجتماعياً، وبتث الثقة بالنفس وروح الاحترام والتعاون والمبادرة، مما يبعث عندهم الشعور بالفخر والانتماء للمنظمة، ويحد من حالات التمر الوظيفي وبالتالي يحسن من سمعتها في البيئة الخارجية.
3. قيام إدارة المنظمة بوضع ضوابط واجراءات تجعل الموظفين يلتزمون بأخلاقيات العمل كي تكون هذه الصفات مصدر من مصادر التمييز للوصول إلى مصاف المنظمات المتميزة والابتعاد عن السلوك العدواني.
4. قيام المنظمة المبحوثة بوضع قواعد عمل واضحة تدعم ممارسات العمل التنظيمي بحيث يلتزم بها جميع العاملين وفق لائحة أو ميثاق توضح أخلاقيات العمل من منظور المنظمة بحيث تكون ملزمة لكل العاملين وبحيث تكون هناك عقوبة رادعة لمن يخالفها وكل ذلك من أجل الحد من بروز التمر عند بعض الموظفين ومواجهة كافة تحديات ومشكلات العمل.



المصادر

أولاً: المصادر العربية

1. الموسوي، ميمونه مهدي وعبود، انوار هاشم،(2020)،"تأثير القيادة الملهمه في الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية على الكليات الاهلية في محافظات الفرات الاوسط (بابل , كربلاء ,النجف)" ، بحث منشور ، مجلة الادارة والاقتصاد، المجلد9 ، العدد.35 .
2. كامل، سهاد برقي، مهدي، حوراء ثامر و كمونة ، علي عبد الامير،(2019)، " القيادة الملهمه ودورها في تحقيق التميز التنظيمي :دراسة استطلاعية في المدارس الاعدادية الحكومية في مدينة كربلاء المقدسة"، بحث منشور ، مجلة الادارة والاقتصاد، المجلد 8، العدد.30.
3. خليف، سلطان احمد ومحمد، وزيرة يحيى،(2014)، " القيادة الملهمه والمفاجأة الاستراتيجية دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في عدد من دوائر محافظة نينوى"، بحث منشور ، مجلة الدراسات الإدارية، المجلد 7 ، العدد 13 ، الصفحات70-43 .

ثانياً: المصادر الأجنبية

1. Adeoti, Michael Olalekan, Shamsudin, Faridahwati Mohd &Wan, Chong Yen,(2017),” **Workload, Work Pressure and Interpersonal Deviance in Academia: The Mediating Role of Neutralization**”, International Journal of Human Resource Studies ISSN 2162-3058 , Vol. 7, No. 4.
2. Boudrias, Valérie, Trépanier, Sarah-Geneviève &Salin, Denise,(2020),” **A Systematic Review of Research on the Longitudinal Consequences of Workplace Bullying and the Mechanisms Involved**”, Journal Pre-proof A Systematic Review of Research on the Longitudinal Consequences of Workplace Bullying and the Mechanisms Involved, DOI: ["https://doi.org/10.1016/j.avb.2020.101508"](https://doi.org/10.1016/j.avb.2020.101508) **HYPERLINK** ["https://doi.org/10.1016/j.avb.2020.101508"](https://doi.org/10.1016/j.avb.2020.101508) **HYPERLINK** .
3. Endriulaitiene, Aukse&Stelmokiene, Aurelija ,(2016),"**The Shift to Inspiring Leadership in Developing European Union Countries** ",International Conference on Business and Economics, <http://dx.doi.org/10.15405/epsbs.2016.11.02.40>.
4. Fries, Alexander, Kammerlander, Nadine&Leitterstorf, Max, (2020),” **Leadership Styles and Leadership Behaviors in Family Firms: A Systematic Literature Review**, Contents lists available at ScienceDirect Journal of Family Business Strategy journal homepage: www.elsevier.com/locate/jfbs.
5. Fernández-del-Río, Elena, J. Ramos-Villagrasa, Pedro & Escartín, Jordi, (2021),” **The incremental effect of Dark personality over the Big Five in workplace bullying: Evidence from perpetrators and targets**”, Contents



lists available at ScienceDirect Personality and Individual Differences journal homepage: www.elsevier.com/locate/paid.

6. Indrawati, Nur Khusniyah,(2014),"**Management by Inspiration: Implementation of Transformational Leadership on Business at Pondok Pesantren) Sunan Drajat** ",The 5th Indonesia International Conference on Innovation, Entrepreneurship, and Small Business .doi: 10.1016/j.sbspro.2014.02.417 .
7. Gosselin, Tracy K. &Ireland, Anne M.,(2020),” **Addressing Incivility and Bullying in the Practice Environment**”, Contents lists available at ScienceDirect Seminars in Oncology Nursing journal homepage: <https://www.journals.elsevier.com/seminars-in-oncology-nursing>.
8. Glass, David Starr,(2017),” **The Misappropriation of Organizational Power and Control: Managerial Bullying in the Workplace**”, Chapter 4, DOI:10.4018/978-1-5225-2568-4.
9. S. Dinn,David,(2013),"**Inspirational Leadership: The Written Theory Versus the Theory-in-action** ", A Thesis, Submitted to the Department of Educational Services, Administration, and Higher Education College of Education In partial fulfillment of the requirement For the degree of Master of Arts in Higher Education Administration at Rowan University .
10. Rai, Arpana &A. Agarwal, Upasna, (2020),” **Examining fit perceptions and workplace bullying relationship: The moderating role of power distance orientation**” Please cite this article as: Arpana Rai , Upasna A. Agarwal , Examining fit perceptions and workplace bullying relationship: The moderating role of power distance orientation, IIMB Management Review (2020), doi:"<https://doi.org/10.1016/j.iimb.2020.11.005>"
11. Rajalakshmi, M. & Naresh, B.,(2018),” **Influence of psychological contract on workplace bullying**”, PII: S1359-1789(17)30340-3 DOI: doi:10.1016/j.avb.2018.05.001 Reference: AVB 1194.