



Effect of leadership style in negative work behaviors

تأثير النمط القيادي في سلوكيات العمل السلبية

دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في جامعة كربلاء

**م.ا.د. احمد كاظم بريس

*م. فاهم عزيز مجيد

Abstract : This study aimed to test the effect of leadership styles (participant, supportive and instrumental) on negative work behaviors (behaviors towards ownership, production and individuals) in University of Karbala through a sample of (75) employees who were randomly chosen. Ogbonaa & Harris, 2000 scale was used to measure leadership styles, while a Bennett (2000) scale was used to measure negative business behaviors. Data collected through questionnaire, which was subject to a number of statistical methods by using (Excel and SPSS). Based on the results of the analysis, a number of conclusions were reached, the most important of which is that the study sample realized the leadership styles in Karbala University, and that these styles can affect significantly in negative work behaviors. Several recommendations were reached, the most important of which is the need for leaders to focus on leadership styles that can unify the employees' and university's vision and direct them in one direction that serves university development

المستخلص: هدفت الدراسة الحالية الى اختبار تأثير الأنماط القيادية (المشارك والداعم والادواتي) في سلوكيات العمل السلبية (السلوكيات السلبية تجاه الملكية والإنتاج والافراد) في مجتمع جامعة كربلاء من خلال عينة ضمت (٧٥) موظفا تم اختيارهم بصورة عشوائية. تمت الإفادة من مقياس (Ogbonaa & Harris,2000) لغرض قياس أنماط القيادة، فيما تمت الإفادة من مقياس (Bennett&Robinson,2000) لغرض قياس سلوكيات العمل السلبية.

* جامعة كربلاء-كلية الإدارة والاقتصاد-قسم المحاسبة

** جامعة كربلاء-كلية الإدارة والاقتصاد-قسم إدارة الاعمال

تم اخضاع البيانات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان الى جملة من الأساليب الإحصائية، بالإفادة من برامج (Excel و SPSS)، وبناء على نتائج التحليل تم التوصل الى جملة استنتاجات من أهمها إدراك عينة الدراسة لأنماط القيادة السائدة في جامعة كربلاء، وانه يمكن لهذه الأنماط ان تؤثر في سلوكيات العمل السلبية. وتم التوصل الى عدة توصيات اهمها ضرورة تركيز القادة على الأنماط القيادية التي يمكن ان توحد رؤية العاملين والجامعة وتوجيهها باتجاه واحد يخدم تطوير الجامعة.

المبحث الأول

منهجية الدراسة

أولاً: مشكلة الدراسة

حتى تستطيع المنظمة التفوق في بيئة مضطربة، يجب عليها ان تحشد كل ما تمتلك من طاقات باتجاه تحقيق أهدافها، ومن اهم هذه الطاقات مواردها البشرية المتنوعة التي يجب ان يمتاز سلوكها بالتوافق التام مع اهداف المنظمة، وان أي اختلاف بينهما يمكن ان ينعكس سلبا على سلوكيات العاملين، وتحولهم من عامل دفع باتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية الى عامل إعاقة. ولا يخفى على المطلعين ان النمط القيادي يشكل عامل مهم في مجال التأثير في سلوكيات العاملين، عليه يمكن الإفادة من تعليم القادة سلوكيات قيادية معينة قد تؤدي الى القضاء على السلوكيات السلبية او الحد منها الى اقل ما يمكن. عليه يمكن صياغة مشكلة البحث بالتساؤل الاتي (هل يساعد النمط القيادي في الحد من او زيادة سلوكيات العمل السلبية؟)

ثانياً: أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة من الاتي:

- ١- انها تشكل محاولة لمعرفة النمط القيادي السائد في جامعة كربلاء.
- ٢- محاولة معرفة هل هناك إمكانية لبروز سلوكيات عمل سلبية من شأنها التأثير في نشاط وعمل الجامعة.
- ٣- يمكن ان تساهم الدراسة في زيادة فاعلية وكفاءة أداء العاملين في جامعة كربلاء، من خلال تسليط الضوء على بعض العناصر المهمة في القيادة التي تؤثر بصورة غير مباشرة في الأداء.

٤- يشكل القادة في القطاعات الخدمية المحاور الرئيسية لتشكيل دور العاملين ، الامر الذي ينعكس إيجابا او سلبا في أدائهم.

٥- تطرقت الدراسة الى أنماط قيادية قلما تطرقت لها دراسات عراقية مماثلة.

ثالثا: اهداف الدراسة

تهدف الدراسة الى تحقيق الاتي:

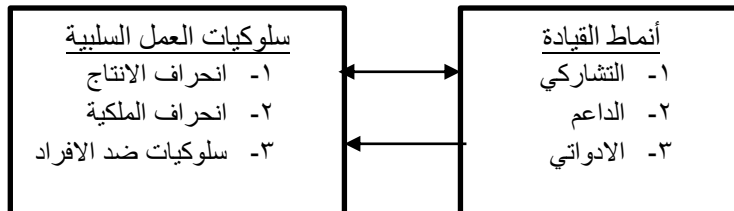
١- استكشاف طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية وسلوكيات العمل السلبية

٢- ما مدى تأثير الأنماط القيادية السائدة في جامعة كربلاء في زيادة او تقليل سلوكيات العمل السلبية

٣- محاولة تقديم التوصيات التي يمكن لها ان تساهم في تعزيز الأنماط القيادية التي تقلل او تحد من سلوكيات العمل السلبية، والعمل على تعديل الأنماط التي تزيد من تلك السلوكيات.

٤- رابعا: انموذج الدراسة

يبين الشكل الاتي انموذج الدراسة الفرضية ويتضح فيه العلاقات التي تسعى الدراسة الى اختبارها



شكل (١) انموذج الدراسة

المصدر: اعداد الباحثان

خامسا: فرضيات الدراسة

انبثقت عن الدراسة فرضيتان هما:

١- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الأنماط القيادية وسلوكيات العمل السلبية.

٢- لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للأنماط القيادية في سلوكيات العمل السلبية.

سادسا: مجتمع وعينة الدراسة

تم اختيار (٧٥) موظفا كعينة عشوائية من الموظفين العاملين في جامعة كربلاء ومن مختلف الكليات ومن

رئاسة الجامعة، والآتي جدول يبين وصف عينة الدراسة

جدول (١) وصف عينة الدراسة

انثى		ذكر				النوع الاجتماعي	
%٤٠		٣٠		%٦٠		٤٥	
٥١ فاكتر		٥٠-٤١		٤٠-٣١		٣٠-٢٠	
%١٣		١٠		%٢٧		٢٠	
١٥		%٢٠		٣٠		%٤٠	
دون الإعدادية		اعدادية		دبلوم		بكالوريوس	
١٥		%٢٠		٢٠		%٢٧	
١٥		%٢٠		١٥		%٢٠	
٣٥		%٤٧		٣٥		%٤٧	

المصدر: اعداد الباحثان

المبحث الثاني

الإطار النظري

أولاً: أنماط القيادة

تعد القيادة احدى اهم وظائف الإدارة، وليس ادل على أهميتها ان كثير من الباحثين يربطون نجاح باقي وظائف الإدارة بها (كبارة، ٩٠:٢٠١٠). فهي أساس الدعم والموجه المرشد لسلوكيات الموارد البشرية، ولقد تطورت عبر الزمن حالها حال اغلب المفاهيم الإدارية المهمة.

١- مفهوم القيادة

القيادة عملية اجتماعية تهدف الى الإفادة من التأثير الشخصي في سبيل دفع الافراد لسلوك اتجاه معين مرغوب به من قبل القائد (Ukaidi,2016:26;Guluta&Rusu,2016:69). من هذا المنطلق نجد ان كل مفاهيم القيادة تقريبا تتمحور حول فكرة التأثير الشخصي الذي يمارسه القائد على مجموعة لتحقيق هدف قد يرغب به هو او ترغب به المجموعة. نجد ان (Hitt etal,2009:264) عرف القيادة بانها (عملية شخصية

تتضمن محاولات التأثير في سلوك الآخرين لتحقيق الأهداف التنظيمية (Khan) من هذا المنطلق عرف (Khan) (etal,2015:87) القيادة بأنها (دفع مجموعة معينة نحو تحقيق أهدافها بالإفادة من القدرة الشخصية للقائد)، أما (Scandura,2016:24) فقد ضمن مفهومه للقيادة أسلوب تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال اشارته الى ان القيادة هي (التأثير في الآخرين لفهم ما يجب القيام به وكيفية القيام به من خلال تيسير وتوحيد الجهود الفردية والجماعية لتحقيق الأهداف المشتركة). وبنفس السياق أشار كل من (Nyenyebe etal,2016:981;Nasiru&Kasimu,2018:29;Long etal,2016:573) بان مفهوم القيادة لا يتعدى عملية التأثير في الآخرين من اجل تحقيق اهداف معينة).

لا يوجد سياق ثابت او موقف محدد يمكن من خلاله ان نجزم ان ذلك يمثل موقفا قياديا، فالقيادة تحدث متى ما حاول فرد معين استخدام قدراته في محاولة التأثير على الآخرين حتى يسلكوا سلوكا معيناً، وعلى هذا الأساس لا يمكن حصر القيادة ضمن مستوى تنظيمي معين، فقد يكون القائد في قمة الهرم التنظيمي او قاعدته.

٢-أهمية القيادة

تنطلق أهمية القيادة من واقع حال المنظمات التي تعيش في بيئة غير مستقرة والتي تستوجب وجود قيادة تركز على العلاقات الإنسانية بنفس درجة تركيزها على العمل والإنتاجية. والواقع ان أهمية القيادة لا تخفى على المختصين في مجال العمل الإداري فهي (الخيطة الناظم) الذي يربط أجزاء المنظمة معا ويمنعها من الانفراد كلا حسب توجهاته، ومن خلالها تزيد إنتاجية الأجزاء من خلال تجميع المكانيات وتوحيد اهتماما باتجاه واحد ، وتبعث في أجزاء المنظمة الطاقة والحيوية ، إضافة الى انها مسؤولة عن تبني نمط معين للتعامل مع المورد البشري والارتقاء بسلوكياتهم الى مستوى الطموح من خلال التعامل المادي والعاطفي والاجتماعي معهم ، بمعنى ان القائد تقع على عاتقه مسؤولية التنسيق بين توجهات وسلوكيات وطموحات العاملين ، وتوجهات وسلوكيات وطموحات المنظمة ، حيث ان أي خلل في هذا المجال سينعكس سلبا على العاملين والمنظمة في الأمد الطويل (الياسري والشمري، ٢٠١٥ : ٢٧٠: ٢٧٠: ٢٧٧). (Aswathappa ,2013:497:٢٧٠، الياسري واخرون، ٢٠١٦ : ٢٧٧).

النمط القيادي هو الأسلوب أو السلوك الذي يمارسه القائد للتأثير في مرؤوسيه ليحقق من خلالهم الأهداف المنظمة (سيد مصطفى، ٢٣٨:٢٠٠٤)، أما (Wamy & Swamy,2014:58) فيشير ان النمط القيادي هو سلوك ثابت نسبيا يتحلى به القائد. ولم تخرج باقي التعاريف عن هذا المضمون من ان النمط القيادي ما هو الا الطريقة التي يتصرف بها القائد عندما يواجه موقف معين. ولقد تشعب الكتاب والباحثين في ذكر الأنماط

القيادية، على سبيل المثال يطرح (كبارة، ٩٥:٢٠١٠) أنماط القيادة الاوتوقراطية والقيادة الديمقراطية والقيادة المتساهلة . أما (Aswathappa,2013:501) فيذكر أنماط المتسلط والخيري والاستشاري والمشارك . أما (John,2010:439) فيذكر نمط القيادة غير الخصبة ونمط القيادة المتسلطة ونمط نوادي القرية ونمط قيادة منتصف الطريق ونمط القيادة الديمقراطية . أما وفقا للنظرية السلوكية فتصنف القيادة الى النمط المساند والنمط المشارك والنمط الموجه بالإنجاز والنمط الاجرائي (سيد مصطفى، ٢٨٦:٢٠٠٤). ولقد أشار (Northouse,2016:44) ان الأنماط القيادية تنقسم الى ثلاث أنماط وهي الموجه والمدرّب والداعم ، أما (جلاب، ٢٠١١: ٤٨٠) فيشير الى النمط الاستبدادي والديمقراطي والفوضوي . أما (Ogbonna & Haries,2000) فقد ذكرا ثلاث أنماط تم اعتمادهم في هذه الدراسة وهم:

١- النمط التشاركي : تعرف القيادة التشاركية بانها سلوك غير تسلطي ، يعطي القائد بموجبه الفرصة للمرؤوسين بالمشاركة بجزء من عملية اتخاذ القرار من خلال استلام المدخلات من العاملين لغرض صنع قرار يتميز بجودة عالية ، حيث يعمل القائد التشاركي على تدريب العاملين معه في سبيل تحقيق التفوق (Somech,2010:174). ان القيادة التشاركية تنمي حس المسؤولية عند الافراد العاملين من خلال مشاركتهم في صنع القرار ، مما يخلق لديهم شعور بانهم جزء مهم من المنظمة (Armstrong,2009:8).

٢- النمط الداعم: هي واحدة من أهم أنماط القيادة في نظرية المسار - الهدف ، حيث يؤكد هذا النمط على اشباع حاجات ورفاهية المرؤوسين وتوفير مناخ ملائم للتفاعل معهم (yuhyuny etal,2016:55). ان نمط القيادة الداعم يركز على مساعدة القائد للمرؤوسين في انجاز أهدافهم وتحديد اتجاهاتهم وتقديم الدعم لهم من اجل ضمان تماشي أهدافهم مع اهداف المنظمة . ويركز القائد هنا على ضمان رفاهية منتسبيه والعمل على ارضائهم ، وهذا ناتج بالأساس من ادراك القائد لمهامه الحقيقية وتلبيتها (Afsheen etal,2012:487).

٣- النمط الادواتي: نمط القيادة الادواتية يركز على انجاز الأهداف والمحافظة على الإنتاجية وضمان انجاز مهام المنظمة كافة ، ويركز القائد هنا على تحليل البيئة الداخلية والخارجية والتغذية العكسية للاداء (Antonakis &House,2014:746). يركز القائد هنا على خبرته ومعرفته هو فقط لغرض دفع العاملين وارشادهم نحو تحقيق الهدف ، من خلال الفحص البيئي وصياغة الاستراتيجية وتسهيل عمل المرؤوسين (Antonakis & House,2004:2).

ثانيا :- سلوكيات العمل السلبية

ربما تعد سلوكيات العمل السلبية من أقدم السلوكيات التي عرفتها البشرية (Maclane&Walmsley,2010:62) ، وفيها يعلن الفرد العامل في حقل ما احتجاجة على سلوك رب العمل او قوله او قراره الذي يعتقد انه لا يصب في مصلحته او مصلحة المجموع. ولما لهذه السلوكيات من اثار كبيرة سواء على المنظمة التي يعمل فيها الفرد او المجتمع بشكل عام ، فقد نال موضوع دراسة تلك السلوكيات ومسبباتها اهتمام الكثير من الباحثين، لذلك برزت أولى الدراسات في هذا المجال في منتصف سبعينيات القرن الماضي عندما حاول (Spector,1975) دراسة العلاقة بين الإحباط التنظيمي وردود الفعل السلوكية من قبل العاملين.

١: مفهوم سلوكيات العمل السلبية

ترتبط قوة سلوكيات العمل السلبية بالمنظومتين الأخلاقية والقانونية السائدتين في مجتمع معين ، او حقبة زمنية معينة ، لذلك نرى انها تقل كثيرا في المجتمعات ذات المنظومتين الأخلاقية والقانونية القويتين ، وتزداد عند ضعف هاتين المنظومتين (Henle et al,2005: 219). ونتيجة الأهمية لسلوكيات العمل السلبية نالت نصيبا وافرا من اهتمام الباحثين في مجال السلوك التنظيمي وعلم النفس ، وكان من نتيجة هذا الاهتمام ان انقسمت تلك البحوث حول أسباب حصول السلوكيات السلبية ، فمنهم من قال انها ناتجة عن ظروف العمل السائدة سواء كانت طبيعية (اضاءة ، تهوية ، توفر مستلزمات عمل)، او تنظيمية (رواتب واجور ، أساليب تعامل ، سوء توزيع الواجبات) (Fox et al,2001:pp291) ، ولقد تباينت تسميات الكتاب والباحثون حول سلوكيات العمل السلبية فمنهم من اطلق عليها تسمية سلوك العمل العكسي او العدوان في مكان العمل او الالهال التنظيمي او سلوك الانتقام التنظيمي والانحراف في مكان العمل (Miles et al,2002:51) . ومثلما تنوعت وتعددت تسميات سلوكيات العمل السلبية ، تنوع مفهومها كذلك ، والجدول الاتي يوضح بعضا من تلك المفاهيم

جدول (٢) مفاهيم سلوكيات العمل السلبية

ت	اسم الباحث	السنة	الصفحة	المفهوم
١	Spector etal	٢٠١٠	8	تصرف غير أخلاقي وضار نابع من إرادة الموظف يهدف الى الحق الضرر بالمنظمة او بمنتسبيها.
٢	Jensen& Patel	٢٠١١	٤٦٦	سلوك مقصود من الموظف يضر أو يهدف إلى الإضرار بالمنظمة أو أعضائها او كليهما مثل سرقة الموظفين والقيادة التعسفية.
٣	Cohen etal	٢٠١٢	3	سلوك مقصود يلحق ضرر بالمنظمة او موظفيها.
4	Ramshida & Manikandan	٢٠١٣	١١٦	انتهاك طوعي لقواعد المنظمة بشكل يهدد مستقبلها ومستقبل العاملين فيها.
٥	Dirican& Erdil	٢٠١٦	٣٥٢	انتهاك الموظفين لمعايير تنظيمية هامة في المنظمة يمكن ان تهدد وجودها.
٦	Blickle& Schütt	٢٠١٧	٢٢٥	سلوك غير سوي فردي مثل الاختلاس يتسبب في عدم او إعاقة تحقيق الأهداف التنظيمية
٧	Brender-Ilan & Sheaffer	٢٠١٨	١	سلوك مقصود يصدر من أعضاء في المنظمة مخالف للمصالح التنظيمية المشروعة.

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على الادبيات المذكورة فيه

من خلال ما تقدم من مفاهيم يستدل الباحثان على الاتي:

- ١- ان سلوكيات العمل السلبية هي سلوكيات مقصودة وليست عفوية ، أي يسبقها إصرار وتخطيط على الحاق الضرر، بالتالي لا تعد السلوكيات العفوية سلوكا سلبيا برغم تسببها في خسارة للمنظمة.
- ٢- ان الحاق الضرر قد يستهدف المنظمة ككل او جزء منها او افراد عاملين فيها.
- ٣- ان سلوكيات العمل السلبية لا تختص فقط بالسلوكيات المادية مثل التخريب او السرقة ، ولكنها قد تكون لفظية مثل التحرش والكلام الفاحش.
- ٤- ان سلوكيات العمل السلبية تخرق وعن سبق إصرار قواعد تنظيمية او أخلاقية محددة مسبقا، عليه فالسلوك الذي لا يخرق تلك القواعد لا يعد سلوكا سلبيا.

٥- انه سلوك يخص أعضاء التنظيم فقط ، وليس افراد اخرين من الخارج.

عليه يمكن تعريف سلوكيات العمل السلبية انها (أي سلوك فعلي او لفظي يستهدف المنظمة ككل او جزء منها او احد العاملين فيها ، ويكون الهدف منه الحاق الضرر بالمستهدف سواء بصورة مباشرة او غير مباشرة ، حاليا او مستقبلا).

٢: أسباب سلوكيات العمل السلبية

لم يتفق الباحثين على مجموعة محددة او حتى عامة من المسببات التي تدفع العاملين في منظمة معينة لتبني سلوك مغاير للمعايير التنظيمية المعلنة او المتفق عليها . فبينما نجد ان (Spector & Fox, 2010 : 27) يعزون السبب الرئيس في عملية تورط العاملين بسلوك سلبي يعود الى ضعف الأطر التنظيمية ، وكمثال على ذلك غموض الدور والصراعات الشخصية والاشراف التعسفي (Wei&Si,2011:283-284). اما (Oluwakemi & Olanrewaju , 2014 : 199) فقد ربطا السلوك السلبي بعلاقات العاملين ببعضهم، وانها تشكل من وجهة نظرهم المصدر الأساس لتشجيع او منع السلوكيات السلبية. اما (Kickul&Lester,2001:191)، فقد اشارا ان اهم ما يمكن ان يدفع العاملين باتجاه السلوكيات السلبية هو شعورهم ان المنظمة قد خرقت العقد النفسي معهم الامر الذي سيدفعهم لمحاولة سلوك أي طريق يعتقدون من خلاله انهم سيستردون من خلاله حقوقهم. اما (Anjum&Pervez,2013:418) فقد ذكرا جملة من الأسباب منها شخصية مثل (الانرجسية والحسد وتوافر النية لترك المنظمة وعدم الرضا الوظيفي) ومنها تنظيمية مثل (قلة الدافعية وعدم وضوح المستقبل المهني وعدم وجود نظام تقييم مناسب والظلم الإداري). وأضاف (Sackett&DeVore,2001: 153) ان العوامل الشخصية مثل (الانبساطية، المقبولية، الضمير، الانفتاح، العصبية) ،والتنظيمية مثل (الثقافة التنظيمية ،والانصاف في المعاملة من قبل المشرفين) كلها عوامل تساعد في تعزيز او تقليل ميل العاملين نحو السلوكيات السلبية. اما (جرينبيرغ وبارون،٢٠٠٩:٤٩٦) فيشير ان من اهم أسباب السلوكيات السلبية هو تقليص حجم المنظمة ، او استبعاد بعض الأنشطة القديمة ، واحلال الأئتمتة محلها .

مما تقدم يتبين ان أسباب دفع العاملين نحو تبني سلوك عمل عكسي تتركز في ثلاث مستويات ، الفرد من خلال سلوكياته وشخصيته ودوافعه وميوله ، والمجموعة من خلال اليات احتضانها لأعضائها وقيمها ومبادئها ، والمنظمة من خلال سياقاتها وإجراءاتها وقوانينها ونظامها الداخلي وقيادتها وطبيعة عملها ، وأسلوب تحفيزها للعاملين فيها.

٣: اشكال سلوكيات العمل السلبية

تتعدد وتتنوع اشكال سلوكيات العمل السلبية التي يمكن للعاملين ممارستها ضمن نطاق عملهم، ولا يمكن حصرها في مجموعة واحدة . لذلك نرى ان (Greenberg& Baron,2009) اشارا ان سلوكيات العمل السلبية تكاد تنحصر في ثلاث مجموعات وهي التعبير عن الكراهية والحقد ، وإعاقة السلوك المرغوب به من قبل المنظمة او العاملين الاخرين ، والعدوان الواضح سواء كان اعتداء جسديا او سرقة او تخريب للممتلكات. وربما يعد تصنيف (MacLane & Walmsley,2010:65) لسلوكيات العمل السلبية هو التصنيف الأفضل اذ ضمن تلك السلوكيات السلبية (السرقة بأشكالها كافة ، تحطيم الأملاك الخاصة بالمنظمة ، إساءة استخدام الوقت والموارد، إساءة استخدام المعلومات المتاحة ،السلوك غير الملائم وغير المتوافق مع لائحة التعليمات المنظمة، عدم المواظبة على الدوام ، ضعف السيطرة على الجودة ، الاعتداء اللفظي والاعتداء الجسدي ، واخير تعاطي الكحول والمخدرات اثناء العمل).

٤: أساليب الحد من سلوكيات العمل السلبية

على الرغم من ان السلوك السلبي سلوك غير مرغوب فيه ، الا انه في الواقع على المنظمة ان تتهيأ للتعامل معه في أي فترة من فترات حياتها ، لذلك على المدراء ان يتعلموا أساليب (إدارة) هذه السلوكيات ، ومن اهم هذه الأساليب (جرينبيرخ وبارون،٢٠٠٩:٤٩٧):

١- جمع المعلومات الكافية عن العاملين المتقدمين للوظيفة وبالأخص سلوكياتهم العدوانية ، وفيما اذا كانت

لديهم خدمة سابقة في منظمات أخرى وعن أسباب تركهم العمل فيها.

٢- وضع إجراءات عقابية صارمة للحد من السلوكيات السلبية ، حيث دلت الدراسات ان بيئات العمل التي تتميز بصرامة الإجراءات العقابية بخصوص السلوكيات السلبية ، تتخفف فيها تلك السلوكيات بشكل كبير ، والواقع ان هذا المدخل وان حقق نجاحا ، الا انه نجاحا قصير الاجل ، ينعكس بشكل كبير على الإنتاجية والجودة .

٣- العدالة التنظيمية : يعد هذا المدخل الأكثر قبولا من قبل العاملين في مجال الحد من سلوكيات العمل السلبية ، كما انه الانجح في الأمد البعيد. ان أهمية هذا المدخل تكمن في ان الافراد غالبا ما يتناسب عندهم مستوى سلوكيات العمل العكسية طرديا مع مستويات شعورهم بعدم العدالة .

٤- تدريب العاملين : وهذا النوع يأخذ شقين أساسيين وهما تدريب المدراء على اكتشاف والتعامل مع السلوك السلبى ، وكذلك تدريب العاملين على التعامل مع السلوك السلبى سواء كان لفضيا او جسديا او يستهدف ممتلكات المنظمة.

٥ : ابعاد سلوكيات العمل العكسية

يكاد يجمع الباحثين في مجال سلوكيات العمل السلبية على ان ابعاد تلك السلوكيات تنحصر بشكل عام في سلوكيات العمل العكسية ضد المنظمة (وتقسّم الى انحراف الملكية وانحراف الإنتاج) وسلوكيات العمل العكسية ضد الافراد العاملين في تلك المنظمات (الحكيم وناصر ، ٢٠١٤) ، وسيتم توضيحها بشكل مختصر حسب الآتي:

١- سلوكيات العمل العكسية ضد المنظمة: انطلاقا من وجهة نظر (Clark&Hollinger,1983:12)

فان سلوكيات العمل العكسية ضد المنظمة تنحصر في انحراف الملكية وتعني اساءة استخدام موجودات المنظمة مثل سرقة واتلاف معدات العمل او موجودات المنظمة الأخرى ، او تسريب معلومات سرية تخص المنظمة (Feretic,2011:1) . وهناك ايضا انحراف الإنتاج وهو انتهاك صارخ وامتعد لقواعد العمل الواجب إنجازه مثل الغياب او التأخر او تعمد تعطيل الإنتاج او العمل على حرف الجودة عن

معاييرها المحددة مسبقا (Maclane&Walmslay,2010:65) (Bauer,2011:3) Cohen et al,2012:3)، علما ان (Sandra &, Rebecca,1995:566)، اعتبرت انحراف الإنتاج اقل خطرا من انحراف الملكية ضمن اطار سلوكيات العمل العكسية ضد المنظمة.

٢- سلوكيات العمل العكسية ضد العاملين: قسمت (Sandra &, Rebecca,1995:566) سلوكيات العمل العكسية ضد العاملين الى عدوان شخصي وانحراف سياسي ، حيث عدتا الأول اكثر خطرا من الثاني ، ويشمل الأول الاعتداء البدني والنفسي والتحرش الجنسي وسرقة زملاء العمل وتعرضهم للخطر (Rogojan,2009:15) ، اما الانحراف السياسي فيتضمن على سبيل المثال المحسوبية والنميمة والقاء اللوم على الاخرين عند حصول خطأ .

المبحث الثالث

الجانب التطبيقي

أولا. مقاييس البحث

كما تمت الإشارة له في مستخلص البحث استخدم الباحثان مقياس (Ogbonaa & Harris,2000) لقياس ابعاد السلوك القيادي، ومن مقياس (Bennett & Robinson ,2000) لغرض قياس سلوكيات العمل السلبية. علما ان جميع مقاييس البحث بالاعتماد على مقياس (Likert) الخماسي والجدول (3) يقدم توضيح تفصيلي حول هذه المقاييس، مع قيم (Cronbach alpha) التي تقيس ثبات المقياس، ويتبين من الجدول ان جميع القيم مقبولة من الناحية الاحصائية.

جدول (٣) المقاييس المستخدمة في البحث مع قيم (Cronbach alpha)

ت	المقياس	عدد الفقرات	Cronbach alpha
١	أنماط القيادة	١٢	٠.٧٥
٢	سلوكيات العمل السلبية	١٢	٠.٧٧

المصدر: اعداد الباحثان

ثالثاً: الإحصاءات الوصفية:

يلاحظ في الجدول (٤) الإحصاءات الوصفية لمتغيرات، علماً انه تم الاعتماد على الوسط الحسابي

الفرضي للمقياس والبالغ (٣) أساساً لمعرفة مدى إدراك عينة الدراسة لمتغيرات البحث:

أولاً: الأنماط القيادية

١. النمط التشاركي

بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعده النمط التشاركي (3.5). إن قيمة الوسط الحسابي أكبر من الوسط

الحسابي الفرضي، وهذا يدل على قوة تبني القادة في جامعة كربلاء لهذا النمط من وجهة نظر العاملين في

الجامعة، ويدعم ذلك أن قيمة الانحراف المعياري كانت (٠.٧٧) وهي قيمة قليلة تدل على قوة تقارب وجهات

نظر عينة الدراسة بخصوص البعد المذكور.

٢. النمط الداعم

بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعده النمط الداعم (3.44). إن قيمة الوسط الحسابي أكبر من الوسط الحسابي

الفرضي، وهذا يدل على قوة تبني القادة في جامعة كربلاء لهذا النمط من وجهة نظر العاملين في الجامعة،

ويدعم ذلك أن قيمة الانحراف المعياري كانت (٠.٦٧) وهي قيمة قليلة تدل على قوة تقارب وجهات نظر عينة

الدراسة بخصوص البعد المذكور.

بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعء النمط الادواتي (3.10). إن قيمة الوسط الحسابي اكبر من الوسط الحسابي الفرضي بقليل، وهذا يدل على تبني القادة في جامعة كربلاء لهذا النمط من وجهة نظر العاملين في الجامعة، علما ان قيمة الانحراف المعياري كانت (٠.٨٨) وهي قيمة قليلة تدل على قوة تقارب وجهات نظر عينة الدراسة بخصوص البعد المذكور.

ثانيا: سلوكيات العمل السلبية

١- السلوكيات السلبية اتجاه الملكية

بلغ الوسط الحسابي الموزون العام لبعء السلوكيات السلبية اتجاه الملكية (١.٩). إن قيمة الوسط الحسابي اقل من الوسط الحسابي الفرضي، ويدل ذلك ضعف تبني افراد عينة الدراسة لهذه السلوكيات ضمن عملهم، علما ان إجابات افراد العينة كانت متسقة ويدعم ذلك ان قيمة الانحراف المعياري كانت (٠.٤١) وهي قيمة قليلة.

٢- السلوكيات السلبية اتجاه الانتاج

بلغ الوسط الحسابي الموزون العام لبعء السلوكيات السلبية اتجاه الإنتاج (٢.٢). إن قيمة الوسط الحسابي اقل من الوسط الحسابي الفرضي، ويدل ذلك ضعف تبني افراد عينة الدراسة لهذه السلوكيات ضمن عملهم، علما ان إجابات افراد العينة كانت متسقة ويدعم ذلك ان قيمة الانحراف المعياري كانت (٠.٣٥) وهي قيمة قليلة.

٣- السلوكيات السلبية اتجاه الافراد

بلغ الوسط الحسابي الموزون العام لبعء السلوكيات السلبية اتجاه الافراد (٢.٧). إن قيمة الوسط الحسابي اقل من الوسط الحسابي الفرضي، ويدل ذلك ضعف تبني افراد عينة الدراسة لهذه السلوكيات ضمن عملهم، علما ان إجابات افراد العينة كانت متسقة ويدعم ذلك ان قيمة الانحراف المعياري كانت (٠.٤٠) وهي قيمة قليلة.

جدول (4) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات البحث،

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
0.77	3.5	النمط التشاركي
0.67	3.44	النمط الداعم
0.88	3.10	النمط الادواتي
0.66	3.35	النمط القيادي
0.41	1.9	السلوكيات السلبية تجاه الملكية
0.35	2.2	السلوكيات السلبية تجاه الانتاج
0.40	2.7	السلوكيات السلبية تجاه الافراد
0.39	2.27	السلوكيات السلبية

المصدر: اعداد الباحثان

ثالثا: اختبار فرضيات البحث

اعتمد الباحثان مجموعة من الأساليب الإحصائية لاختبار الفرضية التي انبثقت عن البحث وعلى النحو

الآتي:

أولاً: - لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أنماط القيادة وسلوكيات العمل السلبية.

يشير الجدول (٥) الى نتائج علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة، ويتضح منه وجود علاقات ارتباط متنوعة

القوة والاتجاه (موجبة وسالبة) بين متغيرات الدراسة ، وعلى النحو الآتي:

جدول (٥) علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

سلوكيات العمل السلبية	المتغيرات
-0.33**	النمط التشاركي
-0.31**	النمط الداعم
0.13	النمط الادواتي
-0.29	النمط القيادي

المصدر: اعداد الباحثان

بلغت قيمة علاقة الارتباط بين النمط التشاركي وسلوكيات العمل السلبية (-0.33) وهي علاقة عكسية ومعنوية عند مستوى (١%)، فيما بلغت قيمة علاقة الارتباط بين النمط الداعم وسلوكيات العمل السلبية (-0.31) وهي علاقة عكسية أيضا ومعنوية عند مستوى (١%). اما قيمة علاقة الارتباط بين النمط الادواتي وسلوكيات العمل السلبية فقد بلغت (0.13) وهي قيمة موجبة ولكنها غير دالة احصائيا . وبشكل عام بلغت قيمة علاقة الارتباط بين النمط القيادي وسلوكيات العمل السلبية (-0.29) وهي علاقة عكسية ودالة احصائيا عند مستوى (٥%). مما تقدم يستدل الباحث على رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة بمعنى توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أنماط القيادة وسلوكيات العمل السلبية.

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5.703	.704		8.096	.000
	النمط التشاركي	-.342-	.113	-.323-	-3.036-	.003
	النمط الداعم	-.268-	.097	-.295-	-2.758-	.007
	النمط الادواتي	.041	.091	.048	.443	.659
2	(Constant)	5.891	.558		10.566	.000
	النمط التشاركي	-.348-	.111	-.329-	-3.122-	.003
	النمط الداعم	-.275-	.095	-.303-	-2.878-	.005
a. Dependent Variable: سلوكيات العمل السلبية						
R ² =0.20						
F= 9.155						

ثانيا : لا توجد علاقة تاثير ذات دلالة معنوية لانماط القيادة في سلوكيات العمل السلبية

استخدم الباحثان تحليل الانحدار المتعدد بأسلوب الحذف التراجعي ، وكانت النتائج كما في الجدول ادناه

جدول(٦) علاقات التاثير بين متغيرات الدراسة

المصدر : اعداد الباحثان

يتبين من الجدول أعلاه ان النمط الادواتي لم يكمن معنويا في الانموذج الأول مما تطلب حذفه وإعادة التحليل

مرة أخرى الامر الذي أدى الى زيادة معنوية تأثير الأنماط الأخرى وعلى النحو الاتي:

- ١- كلما ازداد النمط التشاركي بمقدار وحدة واحدة كلما انخفضت سلوكيات العمل السلبية بمقدار (٠.٣٤٨)، وهذا الانخفاض معنوي عند مستوى (٠.٠٠٠٣) لان قيمة (t) التي تقيس معنوية معامل الانحدار بلغت قيمتها (-٣.١٢٢) وكانت معنوية عند المستوى المذكور.
- ٢- كلما ازداد النمط الداعم بمقدار وحدة واحدة كلما انخفضت سلوكيات العمل السلبية بمقدار (٠.٢٧٥)، وهذا الانخفاض معنوي عند مستوى (٠.٠٠٠٥) لان قيمة (t) التي تقيس معنوية معامل الانحدار بلغت قيمتها (-٢.٨٧٨) وكانت معنوية عند المستوى المذكور.
- ٣- بلغت قيمة (F) التي تقيس معنوية انموذج الانحدار (٩.١٥٥) وهي قيمة معنوية عند مستوى (٠.٠٠٠٠).
- ٤- بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (٠.٢٠) وهذا يعني ان الانموذج الثاني يفسر ما نسبته (٢٠%) من التغيرات التي تطرأ على السلوكيات السلبية اما النسبة المتبقية فتعود لعوامل أخرى غير داخلة في النموذج. عليه يستدل الباحث على رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة بمعنى تؤثر أنماط القيادة في سلوكيات العمل السلبية.

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

يتضمن هذا المبحث شرحا وافيا لما توصل اليه الباحثان من استنتاجات وعلى أساسها سيتم وضع جملة من التوصيات، وعلى النحو الآتي:

أولاً: الاستنتاجات

- ١- اشارت نتائج التحليل الاحصائي ان عينة الدراسة على اطلاع وأدراك جيد بأنماط القيادة السائدة في جامعة كربلاء. كما ان اجاباتهم كانت متقاربة وهو ما اشارت له نتائج تحليل الانحراف المعياري.

- ٢- دلت نتائج التحليل الاحصائي أيضا ابتعاد عينة الدراسة عن سلوكيات العمل السلبية، اذ كانت الأوساط الحسابية اقل من الوسط الفرضي، كما ان إجابات العينة كانت متقاربة بشكل كبير.
- ٣- كان العلاقة عكسية بين كل من النمط التشاركي والنمط الداعم وسلوكيات العمل السلبية، مما يعني إمكانية الإفادة من تعزيز هذين النمطين في مجال منع او الحد وبشكل كبير من سلوكيات العمل السلبية التي يمكن ان تصدر من العاملين.
- ٤- دلت علاقة الارتباط بين النمط الادواتي وسلوكيات العمل السلبية الى علاقة إيجابية رغم كونها غير معنوية، مما يعني ان هذا النمط يشجع او يعزز فرصة ارتكاب العاملين لسلوكيات العمل السلبية.
- ٥- دلت علاقات التأثير ان نمط القيادة التشاركي هو الأكثر تأثير في مجال الحد من سلوكيات العمل السلبية، يليه بعد ذلك النمط القيادي الداعم مما يعني رغبة العاملين في قائد يشاركهم أفكاره وأهدافه، ويمكنهم من المساهمة في تحقيق هذه الأفكار والاهداف.

ثانيا: التوصيات

- ١- تعزيز مشاركة القادة لمرؤوسيههم في مجال وضع تصورات المستقبل، والمشاركة في صياغة الأهداف وإجراءات التنفيذ.
- ٢- تشكيل فرق عمل لغرض انجاز المهام الموكلة بالعاملين في سبيل خلق دافعية أكبر لديهم للإنجاز.
- ٣- منح العاملين الثقة من خلال السعي الى تكليفهم بمهام ترفع من مستوى مقدراتهم وتنمي أساليب تفكيرهم.
- ٤- التركيز على الجوانب النفسية للعاملين، ودعمهم من خلال تكليفهم بمهام تتناسب مع قدراتهم وقابلياتهم.
- ٥- في سبيل تعزيز حالة التعاون بين القادة والعاملين يمكن الإفادة من التكنولوجيا الحديثة ووسائل التواصل الاجتماعي من خلال طرح المشاكل والطلب من العاملين المشاركة في حوارات هادفة لحلها.

٦- يمكن عقد الندوات واللقاءات والاجتماعات للقادة واطلاعهم على النتائج المتوقعة من كل نمط قيادي يتبعه.

٧- البيئة العراقية وخاصة بيئة التعليم العالي تتسم بالاضطراب الشديد والمنافسة الكبيرة بين الجامعات الحكومية والأهلية، مما يتطلب تبني أنماط قيادية تعمل على خلق جو عمل مثالي يشجع الطلبة على الانضمام الى الجامعات الحكومية.

٨- ضرورة تركيز القادة على ممارسة الأنماط القيادية التي توحد رؤية العاملين لمستقبل الجامعة مع رؤية الجامعة وقادتها.

المصادر

١- جلاب، احسان دهش (إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير)، ط١، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١١.

٢- كباره، نزيه (المبادئ الأساسية في إدارة الاعمال)، ط١، المؤسسة الحديثة للكتاب، طرابلس، ٢٠١٠.

٣- الياسري، أكرم محسن والشمري، احمد عبد الله (مفاهيم معاصره في الإدارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة)، ط١، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٦.

٤- الياسري، أكرم محسن واخرون (مستجدات فكرية في عالم إدارة الاعمال)، ط١، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٦.

٥- سيد مصطفى، احمد (المدير العربي في عالم متغير)، القاهرة، ٢٠٠٤.

٦- الحكيم، ليث علي وناصر، وائل حاتم (٢٠١٤) (الانومية التنظيمية وسلوك العمل العكسي). مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، السنة العاشرة، المجلد السابع، العدد ٣٠.

٧- جرينبيرغ، جيرالد وبارون، روبرت (إدارة السلوك في المنظمات)، ترجمة رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني دار المريخ للنشر ٢٠٠٩.

- 8– Afsheen,Khalid;Murtazia,Chulan;Aliya,Zafer(2012)"Role of supportive leadership as a moderator between job stress and job performance". Information management and business review,Vol.12,2
- 9– Anjum , Muhammad Adeel , Parvez , Anjum ,(2013) , "Counterproductive Behavior at Work: A Comparison of Blue Collar and White Collar Workers " , Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences , Vol. 7 (3), 417– 434 .
- 10– Armstrong,M.,(2009)"Hand book of human resource practice"11th ed.London
- 11– Antonakis,John & House,Robert(2014)"Instrumental leadership: Measurement and extension of transformational – transactional leadership theory".Leadership quarterly,Vol.25,No,4.
- 12– Antonakis,John & House,Robert(2004)"On instrumental leadership:Beyond transactional and transformational ",Leadership institute
- 13– Aswathappa,K.(2013)"Organizational behavior",11th ed. Prentice Hall.
- 14– Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. Journal of applied psychology, 85(3), 349.
- 15– Cohen, T. R., Panter, A. T., & Turan, N. (2012). Guilt Proneness and moral character. Current Directions in Psychological Science, 21(5), 355–359.
- 16– Fox, S., Spector, P. E., & Miles, D. (2001).Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: Some

mediator and moderator tests for autonomy and emotions. Journal of Occupational Behavior, 59(3), 291–309.

- 17– Greenberg, Jerald & Baron, Robert (2009) "Organizational behavior", 2nd ed. Prentice Hall.
- 18– Guluță M.C., Rusu C (2016) "Leadership style and managerial behavior in Romanian companies", Polish journal for management studt, Vol.13,3
- 19– Hitt, Michael et al (2009). "Management", 2nd ed. Prentice Hall.
- 20– Henle, C. A. (2005). Predicting Workplace Deviance from the Interaction between Organizational Justice and Personality. Journal of Managerial Issues, 17(2).
- 21– Hollinger, Richard C. and Clark, John P. (1983) "Deterrence in the Workplace: Perceived Certainty, Perceived Severity, and Employee Theft", Oxford journal, Vol.62, N.2
- 22– John P., Peter Kesting;, Lynda Jiwen Song, Hongyi Niu (2010) "The impact of leadership styles on innovation management – a review and a synthesis", Journal of Innovation Management, 3,4.
- 23– Khan, Muhammad Saqib; Khan, Irfanullah; Qureshi, Qamar Afaq (2015). "The Styles of Leadership: A Critical Review). Public Policy and Administration Research. Vol.5, No.3, 2015.

- 24- Long, Choi Sang, Lim Zhi Yong & Tan Wee Chuen(2016)" Analysis of the Relationship between Leadership Styles and Affective Organizational Commitment", International Journal of Management, Accounting and Economics,Vol.3,10.
- 25- MacLane, C. N. & Walmsley, P. T. (2010). "Reducing counterproductive work behavior through employee selection". Human Resource Management Review,Vol. 20, P. 62-72.
- 26- Miles, D.E., Borman, W.E., Spector, P.E., & Fox, S. (2002). Building an integrative model of extra role work behaviors: A comparison of counterproductive work behavior with organizational citizenship behavior. International Journal of Selection and Assessment, 10,
- 27- Nasiru,A.,Kasimu,M.,(2018)" The Leadership Styles and its Effects on Construction Projects Performance in Nigeria", Environmental Technology & Science Journal,Vol.9,2.
- 28- Northouse,Peter(2016)"Leadership",7th ed.,Sage,London.
- 29- Nyenyembe1, Fabian W. , Ralf Maslowski2, Beatrice S. Nimrod, Levina Peter(2016)"Leadership style and teachers satisfaction in Tanzanian public schools" Universal Journal of Educational Research 4(5).

- 30- Ogbonaa,Emanuel;Harris,Liyod(2000)" Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies", Int. J. of Human Resource Management 11:4 August.
- 31- Oluwakemi , Aladenusi,Olanrewaju ,Ayodele Kolawole ,(2014), "Counterproductive Behaviour and Job Performance among Secondary School Teachers:School Climate as a Mediator " , Journal of Education and Practice , Vol.5, No.8 .
- 32- Ramshida, A. P., & Manikandan, K. (2013). "ORGANIZATIONAL COMMITMENT AS A MEDIATOR OF COUNTERPRODUCTIVE WORK BEHAVIOR AND ORGANIZATIONAL CULTURE". International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research, Vol. 2, P. 59–69.
- 33- Sackett, P. R., & DeVore, C. J. (2001). Counterproductive behaviors at work. In N. Anderson, D. Ones, H. Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds.), Handbook of Industrial,Work, and Organizational Psychology, Vol. 1 (pp. 145–164). Thousand Oaks, CA: Sage Publications Ltd
- 34- Scandura,Terri (2016)." Essential of organizational behavior" Los Angeles .
- 35- Spector , Paul E , Fox , Suzy , (2010) , " Counterproductive Work Behavior and Organisational Citizenship Behavior: Are They Opposite Forms of Active Behavior " ,International Association of Applied Psychology. Published by Blackwell Publishing ,59 (1), 21–39 .

- 36– Ukaidi,Chris(2016)"the influence of leadership style on organizational performance in Nigeria', Global Journal of Human Resource Management,Vol.4,4.
- 37– Yuhyuny,Shin;Wonkynn oh;C.H Sim; Lee,Jee(2016)" A multilevel study of supportive leadership and individual work outcomes",Journal of applied business research,32,1.
- 38– Wamy, Nanjundeswaras and Swamy D. R (2014)." Leadership styles;, Advances in management,Vol.7,1.
- 39– Wei, F. & Si, S. (2011). "Tit for tat? Abusive supervision and counterproductive work behaviors: The moderating effects of locus of control and perceived mobility". Asia Pac J Manag, Vol. 20. P. 1–16