

دور القيادة بالحب في التقليل من السلوكيات المضادة للإنتاجية

دراسة استطلاعية لعينة من القيادات في الكليات التقنية في البصرة

م. د. ليلى لفته علي

الكلية التقنية الإدارية / البصرة

Laylaali71@yahoo.com

الملخص :

لم تعد أنماط القيادة التقليدية اليوم تجدي نفعا في كثير من المنظمات وخصوصا المنظمات ذات الطبيعة الاكاديمية كالمدراس والجامعات اذ انها تتطلب نمطا يهتم بالطبيعة الإنسانية لهذه المنظمات ، لذا فالبحت الحالي يهدف الى التعرف على مفاهيم مهمة في عالم الاعمال والمتمثلة بكل من القيادة بالحب والسلوكيات المضادة للإنتاجية . طبق البحث ميدانيا في الكليات التقنية في البصرة (الكلية التقنية الهندسية ، والإدارية والطبية) ، وعلى عينة من القيادات الإدارية في هذه الكليات بلغ حجمها (٧٠) مفردة المتمثلة بالعمداء والمعاونين ورؤساء الأقسام ومسؤولي الشعب والوحدات.

استخدمت استمارة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات ، اذ تكونت من محورين الأول للقيادة بالحب والثاني للسلوكيات المضادة للإنتاجية .اعتمد البحث على فرضية رئيسة مفادها " توجد علاقة واثر ذات دلالة معنوية بين القيادة بالحب والسلوكيات المضادة للإنتاجية . واستخدم في البحث عدد من الوسائل الإحصائية المتمثلة بالوسط الحسابي والانحراف المعياري وتحليل المسار من خلال البرنامج الاحصائي SPSS ، AMOSتوصل البحث الى عدد من الاستنتاجات أهمها ان اعتماد نمط القيادة بالحب من شأنه ان يقلل من السلوكيات المضادة للإنتاجية .

الكلمات المفتاحية : القيادة بالحب ، السلوكيات المضادة للإنتاجية .

The role of leading with love in reducing Counterproductive Work Behaviors

An exploratory study of a sample of leaders in Technical Colleges in Basra

Abstract

Today's traditional leadership styles are no longer useful in many organizations, especially organizations of academic nature, such as schools and universities. They require a pattern that is concerned with the human nature of these organizations, so the present research aims to identify important concepts in the business world, both in leadership with love and counterproductive work behaviors. The research was carried out in the technical colleges in Basrah (Engineering Technical, Administrative and Medical College), and a sample of the administrative leaders in these faculties reached (70) individuals represented by the deans, the assistants, heads of departments, and officials of the divisions and units.

The research was based on a main hypothesis: "There is a significant relationship and effect between the leadership with love and counterproductive work behaviors, and the research used a number of statistical means of arithmetic mean And standard deviation and path analysis through the AMOS,SPSS program. The research reached a number of conclusions, the most important of which is that adopting a leadership pattern with love would reduce anti-productive behaviors.

Keywords: leadership with love, anti-productive behaviors

المقدمة

يمارس العاملون في المنظمات المختلفة ومنها الجامعات سلوكيات مختلفة البعض منها يفيد المنظمة ويرقى الى تحقيق أهدافها ، والبعض الاخر سلوكيات ارادية يقوم بها الافراد في المنظمة من شأنها ان تضر بمصالح المنظمة وهي السلوكيات المضادة للانتاجية او مايسمى بسلوك العمل العكسي ، لذا كان لابد من تقليل الاثار التي تتركها هذه السلوكيات على الافراد العاملين في المنظمة او على المنظمة بحد ذاتها وأهدافها ومستقبلها ، ويكون ذلك من خلال اتباع منهج قيادي يحاكي مشاعر الافراد العاملين ويحترم أفكارهم ، اذ انه باختصار القيادة بالحب تعكس العمل القائم على الحب والاهتمام بالعاملين بشكل يضمن تحقيق الأداء العالي .

لذا فالبحث الحالي يتعرض للعلاقة بين نمط القيادة بالحب والسلوكيات المضادة للانتاجية ومن خلال اربع محاور:

المحور الأول: منهجية البحث

المحور الثاني: الجانب النظري

المحور الثالث : الجانب الميداني واهم الاستنتاجات والتوصيات

المحور الأول : منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

اصبح موضوع القيادة في المنظمة الجامعية من الأمور المهمة التي يتوقف عليها نجاحها لكون عملها يتصف بالطبيعة الإنسانية وظهور سلوكيات تؤثر على نجاح هذه المنظمات متمثلة بالسلوكيات المضادة للانتاجية ، من هنا يمكن تحديد مشكلة البحث بالتساؤلات التالية:

● هل تدرك المنظمة قيد البحث مضامين كل من القيادة بالحب والسلوكيات المضادة للانتاجية؟

● الى أي مدى تدرك المنظمة قيد البحث أهمية القيادة بالحب والسلوكيات المضادة للانتاجية؟

● هل هناك دور لنمط القيادة بالحب في التقليل من السلوكيات المضادة للانتاجية ؟

ثانياً : أهمية البحث

تتمثل أهمية البحث بالنقاط التالية:

• يتعامل البحث مع متغيرات مهمة تشكل الركائز الأساسية في المنظمة الجامعية متمثلة بالقيادة بالحب والسلوكيات المضادة للإنتاجية.

• توضيح أهمية متغيرات البحث (القيادة بالحب ، السلوكيات المضادة للإنتاجية) ودورها في المنظمة الجامعية.

• كما ان للبحث أهمية تطبيقية حيث من الممكن ان يستفيد القادة في المنظمة الجامعية من نمط القيادة بالحب ودوره في التقليل من السلوكيات المضادة للإنتاجية.

ثالثا: اهداف البحث

• يهدف البحث الحالي الى التعرف على نمط القيادة بالحب والسلوكيات المضادة للإنتاجية وتقديم اطار نظري للعلاقة بينهما.

• معرفة الدور الذي يلعبه نمط القيادة بالحب في التقليل من السلوكيات المضادة للإنتاجية.

• التعرف على العلاقة المحتملة بين القيادة بالحب والسلوكيات المضادة للإنتاجية.

رابعا: المخطط الفرضي للبحث

القيادة بالحب

شكل (١) المخطط الفرضي للبحث

المصدر : اعداد الباحثة

يوضح المخطط الفرضي للبحث علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث المتمثلة بالمتغير المستقل (القيادة بالحب) والمتغير التابع (السلوكيات المضادة للانتاجية) وكما هو موضح في الشكل (١).

خامسا : فرضيات البحث

يستند البحث الى الفرضيتين الرئيسيتين التاليتين :

الفرضية الرئيسة الأولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة بالحب والسلوكيات المضادة للانتاجية. ويشتق منها الفرضيات الفرعية التالية:

•توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين حب القائد لمنظّمته والسلوكيات المضادة للانتاجية.

•توجد علاقة ارتباط ذات إحصائية بين حب القائد للعاملين والسلوكيات المضادة للانتاجية .

•توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين حب القائد لزيائن المنظمة والسلوكيات المضادة للانتاجية.

•توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين حب القائد لنفسه والسلوكيات المضادة للانتاجية

الفرضية الرئيسة الثانية : توجد علاقة اثر ذات دلالة إحصائية بين القيادة بالحب والسلوكيات المضادة للانتاجية. ويشتق منها الفرضيات الفرعية التالية:

•توجد علاقة اثر ذات دلالة إحصائية بين حب القائد لمنظّمته والسلوكيات المضادة للانتاجية.

•توجد علاقة اثر ذات إحصائية بين حب القائد للعاملين والسلوكيات المضادة للانتاجية .

•توجد علاقة اثر ذات دلالة إحصائية بين حب القائد لزيائن المنظمة والسلوكيات المضادة للانتاجية.

•توجد علاقة اثر ذات دلالة إحصائية بين حب القائد لنفسه والسلوكيات المضادة للانتاجية

سادسا: حدود البحث

•الحدود البشرية: تمثلت الحدود البشرية للبحث بالقيادات في الكليات التقنية في البصرة .

•الحدود الزمانية: تمثل الحدود الزمانية الفترة التي تم فيها جمع البيانات وتحليلها واستخلاص النتائج المتمثلة بالفترة من ٢٠١٧/١٢/٢ الى ٢٠١٨/٨/٥.

- الحدود المكانية: طبق البحث ميدانيا في الكليات التقنية في البصرة (الهندسية، الإدارية، الطبية)
- الحدود العلمية : اقتصر البحث على المفاهيم المتعلقة بالقيادة بالحب والسلوكيات المضادة للإنتاجية.

سابعا: اساليب جمع البيانات

- تم الاعتماد في الجانب النظري على جملة من المصادر الأجنبية والعربية .
- اما في الجانب الميداني تم الاستعانة باستمارة استبيان اعدت لهذا الغرض اذ تضمنت محورين الأول للمتغير المستقل (القيادة بالحب) ،وشملت (١٧) سؤال اعتمادا على عدد من المصادر والمراجع منها (Briant,2011) والثاني للمتغير التابع (السلوكيات المضادة للإنتاجية) وضم (٢٠) سؤال اعتمادا على (Robinson,2000&Bennet). كما اعتمد مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة ، موافق، محايد ، غير موافق ، غير موافق بشدة) بالنسبة لمتغير القيادة بالحب. اما فيما يتعلق بالسلوكيات المضادة للإنتاجية فالمقياس الخماسي كان (بشكل مستمر ، بشكل متقطع ، أحيانا، نادرا ، ابدأ) .

ثامنا: مجتمع وعينة البحث

يتمثل مجتمع البحث بالقيادات في الكليات التقنية في البصرة اذ تم اختيار عينة مقدارها (٧٠) مفردة حيث تم توزيع (٧٠) استمارة ،واسترجعت (٥٣) استمارة صالحة للتحليل و(١٧) استمارة غير مسترجعة او غير صالحة للتحليل . وكما هو واضح من الجدول (١)

جدول (١) عينة البحث

عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المسترجعة	النسبة	عدد الاستمارات غير المسترجعة	النسبة
٧٠	٥٣	%٧٥,٧	١٧	%٢٤,٣

المصدر : من اعداد الباحثة

الجانب النظري : الثاني المحور

● مفهوم القيادة بالحب

يشير John Hope Bryant الى ان العطاء يبدأ بكيفية خدمتك لمن يعملون داخل مؤسستك، ثم ينتقل الى الآخرين اللذين تخدمهم كجزء من رسالتك. وتعتبر طريقة معاملة العاملين علامة مهمة لكيفية تعاملك مع أي شخص اخر في عملك او في حياتك. وفي كل المستويات تزود القيادة بالحب القائد في الاعمال ، السياسة ، المجتمع المدني ، او في المنزل والحياة بميزة استراتيجية فوق الجميع. (Bryant ,2011,1). ويمكن ان تناقش القيادة بالحب من خلال مفاهيم السيكلوجيا الإيجابية ،السعادة ،الرفاهية، الإيجابية. وتشير القيادة بالحب الى قدرة القائد على استخدام موقعه القيادي بطريقة تعكس العمل القائم على الحب . والقادة الفاعلين يكونون حساسين ومستجيبين لحاجات تابعيهم ، فهم يقدمون النصيحة والإرشاد وكذلك العواطف والموارد النافعة والدعم للعاملين والابداع والمبادرة والاستقلالية . إضافة الى ذلك يرغبون بمجابهة التحديات الجديدة ويطورون ويحصلون على مهارات جديدة وهذا بدوره يعزز الذات والكفاءة الذاتية. (Kaarina,2013,111-112&Uusiautti).

ويشير (Cohlan ٢٠٠٧) ، الى انه عندما يسألوني عن معنى النجاح ، فأنه بالنسبة لي يعني محبة الناس اللذين يعملون معي .ومنذ ان كان الحب مفردة مهمة في حياة الافراد ، يبدو من المفاجئ ان كلمة الحب والقيادة نادرا ما ترتبط . فالحب يجلب او يبرز الأفضل من الناس ، ويشير أيضا الى انه لايتكلم عن القلوب والازهار بل يتكلم عن الاهتمام بالناس بشكل كافي لجعلهم يتحملون المسؤولية ويستجيبون لتحقيق الأداء العالي والإنتاجية العالية. (Cohlan,2007,3).

مما تقدم يمكن ان يشير مفهوم القيادة بالحب الى قدرة القائد على استخدام موقعه القيادي بطريقة تعكس حبه للعاملين والتابعين بشكل يجعلهم يحبون العمل معه ويسعون الى تحقيق اهداف المنظمة واهدافهم الشخصية .

وهناك سبعة مبادئ للقيادة بالحب : - (Cohlan,2007,3)

● المنهج الإيجابي يجذب الافراد : فالقيادة الروحية لاتتسى كرامة الافراد وهذا يضمن احترام كرامة البشر في كل الظروف ،فسمات مثل النزاهة والشجاعة واحتضان الافراد هي جزء من نمط القيادة المحبة ، فاذا طبقت هذه السمات فأنت قائد محب.

● ان حقن الحب في قيادتك يقلل من خوفك من الاحراج او الفشل او الرفض من قبل الاخرين ، فبعض القادة خائفون من كلمة حب فهي تتطوي على الالتزام ، التواصل العاطفي والعلاقاتي . فاذا كان نمط قيادتك يجعل الناس خائفون غاضبون ، فانهم لن يخاطروا ويمضون قدما في المواقف الإيجابية ويرحبون

بالتغيير وهذا يحد بشدة من الإنجاز . اما أولئك اللذين يمارسون القيادة بالحب فلا يفعلون ذلك لانهم يريدون ان يحبهم الناس.

● القيادة بالحب هي طبيعة جديدة : فالقيادة بالحب هي طريقة جديدة لقيادة الناس تخلق طبيعة جديدة لما وجدناه مقبولا ، ممكنا ، ومرغوبا به . فعندما تقود بعواطفك وتحب الآخرين فان الطريقة التي تفعل بها الأشياء تعكس ذلك . ففي بعض الأحيان يتعين عليك اتخاذ قرارات صعبة فقد تضطر الى اطلاق النار على شخص ما لكنك بالتأكيد لاتريد ان تحط من شأنه او تهينه.

● الاصاله هي المفتاح للقيادة الفعالة اذ اننا دوما نميل الى حماية اصالتنا لانها تعني السماح لانفسنا لنكون منفتحين وسريعي التأثير بالنقد . مع ذلك فعندما نتعامل مع شخص ليس ذي اصالة فالرد الغريزي سيكون وقائيا في بيئة الاعمال الغنية بالتظاهر . ولا يعرف كيف سيكون رد فعل أي شخص لان ذلك يعتمد على الرد بطرق مختلفة في أوقات مختلفة .

● المشاركة وحث الناس على تحقيق النتائج :من الصعب ان تبدع في منظمة تعطى فيها المسؤولية لقائد او شخص يشعر ان مسدسا موجه الى راسه. والقادة اللذين لا ينظرون للناس على انهم مستهلكون يكافئون بتقديم جهود مرتفعة ، يعززون اداءهم والمزيد من التفكير الإبداعي والمزيد من المرونة.

● القيادة بالحب تمتد الى مناطق الراحة وتبعد الناس عن روتين حياتهم، فالانسانية والكرامة تخلفان ثقافة دفاعية ويمكن ان تتوقع نتيجة إيجابية لتحديات ناجحة للناس وتوجهاتهم، معتقداتهم ، وتوقعاتهم ، وهنا نحتاج لايجاد بيئة امنة عندما يريدون التغيير.

● تقبل النقد البناء، حتى يمكن ان تكون القيادة متقبلة للاخطاء فهي لاتدع الناس يخافون ، فالاعتناء بشكل كافي بالفريق يؤدي الى الاطلاع على حقيقة انه عندما يهتم شخص ما بتصحيح اخطائك سوف تكون ناجحا حقا.

● القوانين الخمسة للقيادة بالحب

هناك خمسة قوانين للقيادة بالحب:- (Bryant, 2010,3)

- الخسارة تخلق القادة (فلا يمكن ان تكون هناك قوة بدون معاناة).
- تقليل الخوف (فقط الاحترام والحب يقودان الى النجاح).
- الحب يخلق الأموال (الحب هو جوهر الثروة الحقيقية).
- شدة التاثر والحساسية قوة (عندما تفتح امام الناس فهو سينفتحون امامك)
- ماتعطيه يعود اليك (كل ما تقدمه للأخرين سيعود عليك بشكل اكبر)

ثانيا : السلوكيات المضادة للانتاجية

• مفهوم السلوكيات المضادة للإنتاجية

وردت تعريفات عديدة للسلوكيات المضادة للانتاجية منها بانها السلوك الي يهدف الى ان يكون له تاثير ضار على المنظمة واعضائها ويمكن ان يتضمن أفعال علنية كالعدوان والسرقة والمزيد من التصرفات السلبية والفشل المتعمد لاتباع التعليمات او أداء العمل غير الصحيح. وتتضمن CWB مفاهيم مثل العدوان المنظمي ، السلوك اللااجتماعي الانحراف ، الانتقام ، المهاجمة ، التسلط . (miles,2001,299&Fox,spector).

كما تعرف بانها أي سلوكيات غير مقبولة مقصودة من المحتمل ان تؤدي الى اثار سلبية على المنظمة واعضائها. وهذه السلوكيات تتضمن السرقة ، الادعاء بالمرض ، الاحتيال ، التحرش الجنسي ، العنف ، تعاطي الكحول والمخدرات . (Instone,non,13).

ويمكن ان تتمثل السلوكيات المضادة للانتاجية بمخالفات بسيطة كالسرقة ، ويمكن ان تحدث على المستوى الشخصي او التنظيمي ، اذ تتمثل على المستوى الشخصي بانها السلوكيات التي تؤثر بالعاملين في المنظمة مثل المحسوبية والنميمة ، المضايقة . اما على مستوى المنظمة فانها تتمثل بالسلوكيات الموجهة نحو المنظمة وتتضمن الغياب ، وسوء استخدام أصول المنظمة (Inston,non,13).

كما تعرف سلوكيات العمل المضادة للانتاجية بانها أي سلوك مقصود من جانب عضو المنظمة تنظر له المنظمة بانه يخالف قوانين العمل فيها ويضر بمصالحها المشروعة . (Sackett,2003,30 & Gruys). او هي السلوك الضار بالمنظمة او اعضائها والذي من شأنه انتهاك قواعد المنظمة وقوانينها (Robinson,2000,351&Bennett). والسلوكيات المضادة للانتاجية هي عادة أشياء لانفكر فيها في العمل ، وغالبا هذه السلوكيات لاتصل دائما الى اهتماماتنا . فهي اسم يطلق على مجموعة السلوكيات التي تحدث في او

حول المنظمات ، وهي التي يحدثها الافراد مع التعمد بإيذاء العاملين ، المنظمة وأصحاب المصالح .ويمكن ان تقسم هذه السلوكيات الى بعدين ، المستهدفة والصارمة . فالسلوكيات المستهدفة في المنظمة يمكن ان يحدد نطاقها من شكل قاصر على سلوكيات مضادة للعمل مثل اخذ استراحة بشكل مفرط ، المغادرة المبكرة ، والتعمد بأداء العمل بشكل بطئ الى اشكال من التخريب والسرقة . والسلوكيات المستهدفة لدى بعض العاملين يمكن ان تقتصر على أفعال مثل النميمة ، المحسوبية ، والقاء اللوم على العاملين الى أفعال اكثر جدية مثل الاعتداء الجنسي ، الإساءة والعدوان .

السلوكيات المضادة للانتاجية تتضمن الأفعال التي تضر او تتعمد الاضرار بالمنظمة ، وهي السلوكيات التي تؤدي المنظمة او الأشخاص في العمل كاصدقاء العمل ، المشرفين ، الزبائن .

ويمكن ان تصنف الى العدوان المادي او اللفظي ، توجيه السلوك العدائي لزملاء العمل ، تدمير ممتلكات المنظمة ، وأداء العمل بشكل غير صحيح ، السرقة ، التخريب ، وعدم أداء المهام .(PE Konsult ltd ,2016,1).

وتنتشر CWB في مكان العمل وتعتبر من اخطر المشاكل التي تواجه منظمات اليوم في العديد من البلدان ، وتتكون هذه السلوكيات من اعمال ارادية تهدف عمدا الى الاضرار بالمنظمات او الأشخاص في المنظمات من العملاء او زملاء العمل والمشرفين .(fida,gualanpri,2013,nelli).

وقد حاول الباحثون تصنيف السلوكيات المضادة ، فقد اقترح Spector,2005 احد اكثر التصنيفات اكتمالا والتي تضم أنواعا مختلفة من CWB جنبا الى جنب مع تطوير هذا التصنيف من CWB اقترح الباحثون نموذجا لمنشأ وتنظيم CWB ما يسمى بنموذج العاطفة- الاجهاد .

ويختلف CWB عن الأفعال السلبية الشائعة نظرا لانها ليست عرضية ويقصد بها تحديدا الحاق الضرر من خلال عمل هادف بالمنظمة او الأشخاص داخل المنظمة او كليهما (nelli,fida,gualanpri,2013,235).

كما تعرف السلوكيات المضادة للانتاجية بانها أي سلوك مقصود من جانب عضو المنظمة تعتبره المنظمة سلوك مخالف لمصالحها المشروعة . كالسرقة والتخريب ، الانسحاب ، التحرش الجنسي وتعاطي المخدرات ، وهذه السلوكيات تكون مكلفة لكل من الافراد والمنظمات وتعرف بانها سلوكيات غير عاملة (فاعلة) لانها دائما لا تتغير وتؤدي الى إيذاء المنظمة بطرق متعددة وثيقة الصلة باهدافها ، العاملين ،المنتجين ، الإنتاجية والربحية.(Tziner,2014,1-2&Hai).

•تصنيف السلوكيات المضادة للانتاجية

بدأت المحاولات المنهجية لأول تصنيف لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في الأدبيات في عقد الثمانينات على يد الباحثين (Clark&Hollinger) من خلال التمييز بين نوعين من الأبعاد السلوكية ، وهي تدمير الممتلكات وتدني الإنتاجية ، حيث يعتبر هذا التصنيف نقطة انطلاق في تصنيف سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية ولكنه لم يقدم تصنيفا شاملا لجميع سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية ، ومن هذه المحاولات ما قام به الباحثان (Robinson & Bennet,1995) حيث توصلا الى ان السلوك المضاد للإنتاجية يقع في فئتين رئيسيتين :

● فئة سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية الموجهة نحو المنظمة وتشمل تدمير الممتلكات ، تدني الإنتاجية .

● فئة سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية الموجهة نحو الأشخاص : وهي التي تكون موجهة نحو الأعضاء في المنظمة كالمدرء والمشرفين والعمال والزبائن وتشمل الانحراف السياسي او السياسة الإدارية (Political deviance) والعدوان الشخصي personal aggression .

وفي عام ٢٠٠٠ قامت (Robinson & Bennet) بدراسة أخرى لدعم نموذجها من خلال تطوير مقياس شامل مستمد من الناحية النظرية للسلوك المنحرف في مكان العمل حيث قامتا بحصر (١١٣) نوعا من السلوكيات المنحرفة وتم عرضهما على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص وتم تقليصهما الى ٢٤ نوع من السلوكيات المنحرفة في مكان العمل تندرج ضمن فئتين ، الأولى : الانحراف التنظيمي ويضم (١٦) سلوكا منحرفا موجهها نحو المنظمة ، والفئة الثانية الانحراف الشخصي ويضم (٨) سلوكيات موجهة نحو الافراد العاملين (Robinson,2000&Bennet) . وسيقتصر البحث الحالي على تصنيف سلوكيات العمل المضاد للإنتاجية الى السلوكيات الموجهة نحو المنظمة والسلوكيات الموجهة نحو الافراد.

نستنتج مما تقدم وجود عدد من الخصائص للسلوكيات المضادة للإنتاجية:

● انها سلوكيات مقصودة ومتعمدة سواء منها الموجهة نحو الافراد او تلك الموجهة نحو المنظمة.

● انها سلوكيات غير مقبولة وتنتهك اعراف وقيم المنظمة وهي غير مقبولة من المجتمع.

● يؤدي القيام بهذه السلوكيات الى الحاق الضرر بالمنظمة او أعضائها.

● تصدر هذه السلوكيات من أعضاء المنظمة العاملين فيها ولا يمكن اعتبار السلوكيات التي يمارسها

اشخاص خارج المنظمة ضمن تصنيف السلوكيات المضادة للإنتاجية

● التقليل من السلوكيات المضادة للإنتاجية

هناك عدد من الوسائل للتقليل من السلوكيات المضادة للانتاجية :- (josh,2012,6)

- اختيار الشخصية : اعتمادا على تجربة النزاهة فهذا لايعني تعيين اشخاص جدد بل ترقية العاملين الى أدوار إدارية وأشرافية .
- العقد النفسي : من المهم ان العاملين تحت العقد وعلاقتهم مع السلوكيات المضادة للانتاجية وبشكل خاص في المنظمات تحتاج الى توضيح وعودها للعاملين وتكون حذرة إزاء وعودها وان تحقيق الوعود سيكون له اثر إيجابي اكثر من كسر الوعود.
- نظم المكافأة : يجب ان تضمن نظم المكافاة في المنظمة بان العاملين يدفع لهم اعتمادا على معايير محددة مسبقا والتي تم مناقشتها مع العاملين وكتبت في العقد . الإجراءات يجب ان تضمن العدالة وأيضاً المكافاة يجب ان تعتمد على العمل الجماعي مما يشجع على المساهمة اكثر من المنافسة وهذا ما يؤدي الى تقليل السلوكيات المضادة للانتاجية.
- السياسات : لتقليل احتمال حدوث سلوكيات مضادة للانتاجية تحتاج المنظمة الى تبني سياسة التسامح الصفري والذي يهتم بشكل واضح بانواع من السلوك غير المقبول وهذا يجب ان يكون واضح للعاملين ولكل من يتواجد في المنظمة.

المحور الثالث: الجانب العملي

اولاً: الصدق الاحصائي لمقاييس البحث

تم التحقق من الصدق الاحصائي لمقياس البحث وكما موضح في الخطوات المدرجة ادناه:

- ثبات مقياس البحث: يوضح الجدول (٢) الاتساق الداخلي لكل فقرة من فقرات المقياس، اذ تم التحقق من ثبات مقياس البحث من خلال استخدام معامل ألفا كرو نباخ.

الجدول (٢) ثبات مقياس البحث

متغيرات البحث	ابعاد المقياس	ألفا كرو نباخ
القيادة بالحب	حب القائد لمنظّمته	0.948
	حب القائد للعاملين معه	0.936
	حب القائد لزملائه بالمنظمة	0.936
	حب القائد لمجتمعهم	0.938
	حب القائد لنفسه	0.940
الثبات الكلي لمقياس القيادة بالحب	0.926	
السلوكيات المضادة للإنتاجية	السلوكيات المضادة للإنتاجية الموجهة نحو المنظمة	0.930
	السلوكيات المضادة للإنتاجية الموجهة نحو الافراد	0.933
الثبات الكلي لمقياس السلوكيات المضادة للإنتاجية	. ٩٢٩.	
الثبات الكلي لمقياس البحث	٠,٩٤٢	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Spss,v.24

ثانياً. الإحصاء الوصفي

تشكل الإحصاءات الوصفية مجموعة من الأدوات الإحصائية التي تصف الخصائص الأساسية لمجتمع البحث وتلخص البيانات بطريقة واضحة ومفهومة.

الجدول (٣) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستوى الاستجابة تجاه ابعاد القيادة بالحب

اتجاه الاجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	ابعاد القيادة بالحب
موافق	0.690	3.288	حب القائد لمنظّمته
موافق	0.667	3.815	حب القائد للعاملين معه
موافق	0.760	3.873	حب القائد لزملائه بالمنظمة

موافق	0.754	3.640	حب القائد لمجتمعه
موافق	0.797	3.603	حب القائد لنفسه
موافق	0.580	3.644	الوسط الحسابي والانحراف الكلي

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Spss,v.24

يتضح من الجدول (٣) ان بعد حب القائد لزيائن المنظمة وهو أحد ابعاد القيادة بالحب حصل على اعلى وسط حسابي بلغ مقداره (٣,٨٧٣) وبانحراف معياري بلغ (٠,٧٦٠) وهي قيمة عالية واعلى من الوسط الفرضي (٣) وهذا يدل على ان المنظمة تحب الزبائن وتقوم بخدمتهم وكذلك تتجه المنظمة نحو حب الزبائن لانه الطريق الى النجاح. اما فيما يخص بعد حب القائد لمنظمتهم فقد حصل على اقل وسط حسابي بلغ مقداره (٣,٢٨٨) وبانحراف معياري بلغ (٠,٦٩٠) وهذا يحتاج الى فهم رسالة المنظمة بشكل جيد و متابعة الاهداف المراد تحقيقها والسعي الى تعزيز العلاقات مع العاملين في المنظمة من قبل القائد .

الجدول (٤) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستوى الاستجابة تجاه ابعاد السلوكيات المضادة للإنتاجية

اتجاه الاجابة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	ابعاد السلوكيات المضادة للإنتاجية
ابدا	0.617	1.742	السلوكيات المضادة للإنتاجية الموجهة نحو المنظمة
ابدا	0.670	1.790	السلوكيات المضادة للإنتاجية الموجهة نحو الافراد
ابدا	0.6180	1.733	الوسط الحسابي والانحراف الكلي

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Spss,v.24

يتضح من الجدول (٤) أعلاه ان بعد السلوكيات المضادة للإنتاجية الموجهة نحو المنظمة وهو أحد ابعاد السلوكيات المضادة للإنتاجية قد حصل على وسط حسابي بلغ مقداره (١,٧٤٢) وبانحراف معياري بلغ (٠,٦١٧) وهو يتجه نحو (ابدا) بالنسبة لاجابات افراد العينة ، كما بلغت قيمة الوسط الحسابي بالنسبة للسلوكيات المضادة

للانتاجية الموجهة نحو الافراد (١,٧٩٠) وبانحراف معياري بلغ (٠,٦٧٠) وهي قيمة تتجه أيضا نحو (ابدا). مما يدل على الحالة الإيجابية وهي انخفاض السلوكيات المضادة للانتاجية

ثالثاً. اختبار الفرضيات

١. الارتباط بين المتغيرات

يمثل معامل الارتباط احد أساليب أو طرائق الإحصاءات الاستدلالية أذ يستخدم لمعرفة طبيعة واتجاه ودرجة العلاقة وقوتها ومعنويتها للعلاقة الخطية بين متغيرين فضلاً عن ذلك يشير الإحصاء الاستدلالي الى الإحصاءات التي تمكننا من الحصول على استنتاجات من بيانات العينة، وتعميمها على مجتمع البحث Zikmund et al., (2010:413). والجدول (٥) يوضح الارتباط بين متغيرات وابعاد البحث.

الجدول (٥) علاقات الارتباط لمتغيرات وابعاد المخطط الفرضي

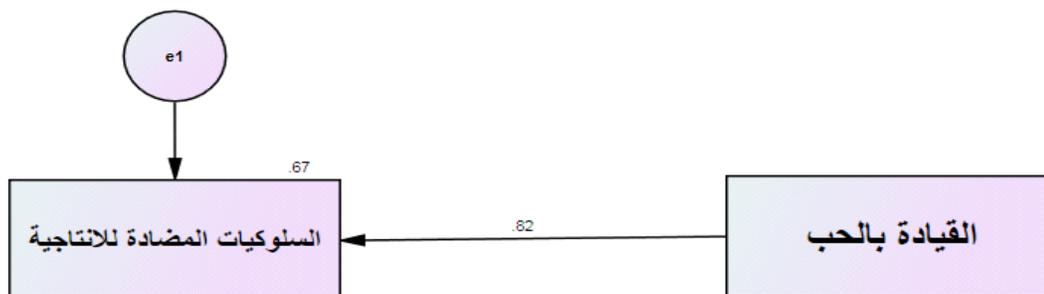
السلوكيات المضادة للإنتاجية	السلوكيات المضادة للإنتاجية الموجهة نحو الافراد	السلوكيات المضادة للإنتاجية الموجهة نحو المنظمة	القيادة بالحب	حب القائد لنفسه	حب القائد لمجتمعه	حب القائد لزيان المنظمة	حب القائد للعاملين معه	حب القائد لمنظمته	ابعاد ومتغيرات البحث
								1	حب القائد لمنظمته
							1	.494**	حب القائد للعاملين معه
						1	.684**	.395**	حب القائد لزيان المنظمة
					1	.599**	.574**	.421**	حب القائد لمجتمعه
				1	.595**	.757**	.528**	.230**	حب القائد لنفسه
			1	.804**	.812**	.877**	.821**	.628**	القيادة بالحب
		1	.829**	.630**	.702**	.632**	.736**	.581**	السلوكيات المضادة للإنتاجية الموجهة نحو المنظمة
	1	.844**	.749**	.613**	.610**	.603**	.623**	.509**	السلوكيات المضادة للإنتاجية الموجهة نحو الافراد
1	.963**	.957**	.820**	.647**	.681**	.643**	.705**	.566**	السلوكيات المضادة للإنتاجية

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Spss, v.23

يتضح من الجدول (٥) وجود ارتباط إيجابي قوي جدا بين القيادة بالحب والسلوكيات المضادة للانتاجية اذ بلغت قيمته الارتباط (٠,٨٢٠) وكذلك وجود ارتباط إيجابية قوي جداً بين السلوكيات المضادة للانتاجية الموجهة نحو المنظمة والقيادة بالحب اذ بلغت قيمة الارتباط (٠,٨٢٩)، واخيراً وجود ارتباط إيجابية قوي بين السلوكيات المضادة للانتاجية الموجهة نحو الافراد والقيادة بالحب اذ بلغت قيمة الارتباط (٠,٧٤٩) وفقاً للباحث (Saunders, et al., 2016,p.545). وهذا بدوره يسهم في تقديم مساندة لفرضيات البحث الرئيسية والفرعية.

٢. اختبار التأثير بين المتغيرات

أ. اختبار علاقة التأثير بين المتغيرات الرئيسية للدراسة: تم اجراء هذا الاختبار باستخدام تحليل المسار (Path Analyze) بواسطة برنامج التحليل الاحصائي AMOS, V.24 لغرض التحقق من علاقة التأثير بين القيادة بالحب والسلوكيات المضادة للإنتاجية وتم التوصل الى النتائج الموضحة في الجدول (٦) والشكل (٢) وكالاتي:



الشكل (٢) علاقة التأثير بين المتغيرات الرئيسية للدراسة

المصدر : اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات AMOS, V.24

الجدول (٦) علاقة التأثير بين المتغيرات الرئيسية للدراسة

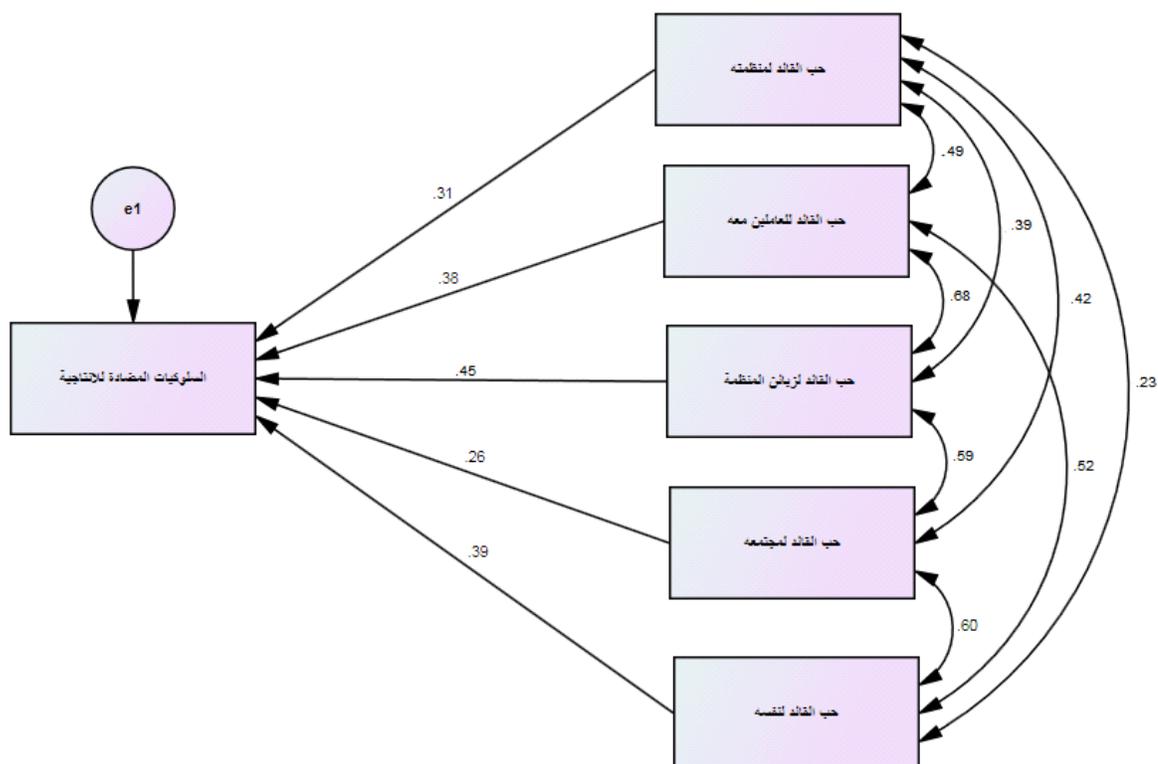
Label	P	C.R.	S.E.	Estimate	المسار		
قبول الفرضية	***	19.701	.044	.873	السلوكيات المضادة للإنتاجية	<- --	القيادة بالحب

المصدر : اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات AMOS, V.24

يلاحظ من الشكل (٢) أن هناك مساراً يسلكه المتغير المستقل (القيادة بالحب) خلال تأثيره بالمتغير المعتمد (السلوكيات المضادة للإنتاجية) وبناء على ما جاء في الجدول والشكل المذكورين انفاً نتوصل الى قبول فرضيات التأثير الرئيسية، اذ يتضح وجود تأثير مباشر وإيجابي ذي دلالة إحصائية للقيادة بالحب في السلوكيات المضادة للإنتاجية (قيم أكبر من ١,٩٦) (بلغ مقداره التأثير ٠,٨٧)) مما يؤدي الى قبول الفرضية الرئيسية (Tabachnick and Fidell,2001: 687).

ب. اختبار علاقة التأثير بين ابعاد القيادة بالحب والسلوكيات المضادة للإنتاجية:

تم اجراء هذا الاختبار باستخدام تحليل المسار بواسطة برنامج التحليل الاحصائي AMOS, V.24 لغرض التحقق من علاقة التأثير ابعاد القيادة بالحب في السلوكيات المضادة للإنتاجية وتم التوصل الى النتائج الموضحة في الجدول (٧) والشكل (٣) وكالآتي:



الشكل (٣) علاقة التأثير ابعاد القيادة بالحب في السلوكيات المضادة للإنتاجية

المصدر : اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات AMOS, V.24

الجدول (٧) علاقة التأثير ابعاد القيادة بالحب في السلوكيات المضادة للإنتاجية

النتائج	P	C.R.	S.E.	Estimate	المسار
قبول الفرضية	***	5.562	.043	.314	السلوكيات المضادة >---- حب القائد لمنظمته للإنتاجية
قبول الفرضية	***	5.392	.053	.381	السلوكيات >---- حب القائد للعاملين معه المضادة للإنتاجية
قبول الفرضية	***	8.104	.047	..452	السلوكيات >---- حب القائد لزبائن المنظمة المضادة للإنتاجية
قبول الفرضية	***	4.439	.043	.265	السلوكيات المضادة >---- حب القائد لمجتمعه للإنتاجية
قبول الفرضية	***	6.484	.040	.394	السلوكيات المضادة >---- حب القائد لنفسه للإنتاجية

المصدر : اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات AMOS, V.24

وبناء على ما جاء في الجدول والشكل المذكورين انفاً نتوصل الى قبول فرضيات التأثير بين حب القائد لمنظمته والسلوكيات المضادة للإنتاجية اذ يتضح وجود تأثير مباشر وإيجابي ذي دلالة إحصائية (قيم C.R أكبر من ١,٩٦) بلغت قيمة التأثير (٠,٣١)) مما يؤدي الى قبول فرضية التأثير (Tabachnick and Fidell,2001:687) ، و قبول فرضية التأثير بين حب القائد للعاملين معه والسلوكيات المضادة للإنتاجية فقد بلغت قيمة التأثير (٠,٣٨) ، و قبول فرضية التأثير بين حب القائد لزبائن المنظمة والسلوكيات المضادة للإنتاجية فقد بلغت قيمة التأثير (٠,٤٥) ، و قبول فرضية التأثير بين حب القائد لمجتمعه والسلوكيات المضادة للإنتاجية فقد بلغت قيمة التأثير (٠,٢٦) ، واخيراً قبول فرضية التأثير بين حب القائد لنفسه والسلوكيات المضادة للإنتاجية فقد بلغت قيمة التأثير (٠,٣٩) لأن مستوى المعنوية اقل (٠,٠٥)) وهذا يؤكد ويعزز من صحة الفرضيات الرئيسية والفرعية.

المحور الخامس : الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

- أظهرت نتائج البحث أهمية المتغيرات المتمثلة بالقيادة بالحب والسلوكيات المضادة للانتاجية من خلال إجابات افراد العينة في الكليات المبحوثة.
- كما ظهرت من نتائج البحث ان إجابات افراد العينة تتجه نحو الموافقة بشدة والموافقة فيما يخص متغير القيادة بالحب وتتجه نحو (ابدا) لمتغير السلوكيات المضادة للإنتاجية .
- أظهرت نتائج البحث ان هناك علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين القيادة بالحب والسلوكيات المضادة للإنتاجية الموجهة نحو الافراد ، وهذا يعني ان ممارسة القادة في هذه الكليات للقيادة بالحب من شأنه ان يقلل من السلوكيات المضادة للإنتاجية المتعلقة بالعلاقات بين الافراد العاملين في المنظمة..
- كذلك تبين من البحث ان هناك علاقة ارتباط إيجابية بين القيادة بالحب والسلوكيات المضادة للإنتاجية الموجهة نحو المنظمة مما يشير الى أهمية ممارسة القادة لنمط القيادة بالحب والذي من شأنه ان يحافظ على المنظمة من السلوكيات غير المسؤولة التي تضر بمصلحة المنظمة وأهدافها.

التوصيات

١. يجب على القيادات في المنظمات الجامعية المبحوثة اتباع نمط القيادة بالحب لما له من اثر فيالتقليل من السلوكيات المضادة للإنتاجية.
٢. العمل على وضع الاليات التي من شأنها ان تقضي او تقلل من السلوكيات المضادة للإنتاجية لما للدور الحيوي للمنظمة الجامعية مما يدعو للحفاظ عليها من السلوكيات السلبية.
٣. على المنظمات المبحوثة وضع القيود امام ممارسة السلوكيات المضادة للإنتاجية من خلال الأجهزة الرقابية واتخاذ الإجراءات الحازمة بحق اللذين يمارسون هذه السلوكيات .
٤. تعزيز روح التعاون لممارسة القيادة بالحب والتي تحاكي مشاعر واحاسيس العاملين وتدفعهم لاتباع سلوكيات إيجابية بعيدة عن السلوكيات المضادة للإنتاجية .
٥. دراسة تاثير متغيرات أخرى على السلوكيات المضادة للإنتاجية واتخاذ هذه المواضيع عناوين لاطاريح او رسائل ماجستير لطلبة الدراسات العليا ةالباحثين بسبب انتشار هذه السلوكيات والاثار الكبيرة لها على المنظمة.

المصادر References

- Bennett,R.j&robinson,S.L.(2000) . Development of measure of workplace Deviance. Jornal of APPLIED Psychology,85(3).
- Bryant, John Hobe ,(2010) Love Leadership, the new way to lead in a fear-Based world, Success Book Summary, Success media ,USA.
- Bryant,John Hobe, (2011) Leading with love :Giving to your People Gets Results.www.huffingtonpost.com.
- Cohlan,Grgg, (2007) love leadership make good thing happen , the magazine of personal Leadership.
- Fox,Suzy,Spector,Paul E& Miles, Don,(2001) Counterproductive work Behavior (CWB) In Response to Job stressors and organizational Justice: some mediator and moderator tests for autonomy and Emotions.
- Gruys,M.l& Sackett,p.R.(2003) Investigating the dimensionality of counterproductive work behavior,International journal of selection and Assesment .
- Hai, Lily Chernyak & Tziner,Aharo,(2014)-30 Relationships between Counterproductive work Behavior perceived justice and leader-member exchange ,Jornal of work and organizational psychology.
- Inston,Karin, Counterproductive work Behavior.
- Nelli,Claudia Barbara,Fida,Roberta&Gualandra,Mario,(2013) Assessing Counterproductive work Behavior: Astudy on the Dimesionality of CWB- Checklist.

- PE Konsult ltd(2016), Counterproductive Work Behavior.
- Saunders, M. N., Lewis, P. and Thornhill, A. (2016). "Research methods for business students " . Seventh edition, Pearson Education Limited.
- Spector , Paule E , (2011) ,overview of the Counterproductive work Behavior, checklist (CWB-C).
- Tabachnick, B.G., and Fidell, L.S. (2001). " Using Multivariate Statistics " . 4th ed. Boston Allyn and Bacon.
- Thomas,Josh(2012), Counterproductive work Behavior, living in wonderland,White paper.
- Uusiautti&Maatta,Kaarina,(2013),Love –Based Leadership In Early Childhood Education,Journal of Culture and Society No.1.
- Zikmund, W., Babin, B., Carr, J., and Griffin, M. (2010). " Business research methods " . 8th ed., South–Western, Cengage Learning.

الملاحق

ملحق (١) استمارة استبيان

بسم الله الرحمن الرحيم

الجامعة التقنية الجنوبية

الكلية التقنية الإدارية

قسم تقنيات إدارة الأعمال

م/ إستبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نضع بين أيديكم إستبانة حول البحث الموسوم "دور القيادة بالحب في التقليل من السلوكيات المضادة للإنتاجية لاستطلاع آرائكم حول فقرات الإستبانة بما يمثل وجهة نظرکم، آمليين منكم الإجابة بدقة ومصداقية لفقرات الإستبانة خدمة للبحث العلمي. تتكون الاستبانة من جزأين الأول للمعلومات العامة ، والثاني لمتغيرات البحث (القيادة بالحب ، والسلوكيات المضادة للإنتاجية)، قيم المقياس تعبر عن شدة ودرجة الموافقة (٥: موافق بشدة ٤: موافق ٣: موافق الى حد ما ٢: غير موافق ١: غير موافق بشدة).

القيادة بالحب: قدرة القائد على استخدام موقعه القيادي بطريقة تعكس العمل القائم على الحب.

السلوكيات المضادة للإنتاجية : تعرف بانها أي سلوكيات غير مقبولة مقصودة من المحتمل ان تؤدي الى اثار سلبية على المنظمة وعضائها. وهذه السلوكيات تتضمن السرقة ، الادعاء بالمرض ، الاحتيال ، التحرش الجنسي ، العنف ، تعاطي الكحول والمخدرات.

المعلومات العامة:-

العمر: ٣٠-٣٩ ٤٠-٤٩ ٥٠-٥٩ ٦٠ فأكثر

الجنس: ذكر أنثى

مدة الخدمة:

المنصب: عميد معاون عميد

رئيس قسم مسؤول شعبة أو وحدة

الشهادة: دكتوراه ماجستير بكالوريوس

مقياس الإستجابة					الفقرات	ت
موافق بشدة	غير موافق بشدة	موافق الى حد ما	موافق بشدة	موافق بشدة		
حب القائد لمنظمته					أولاً	
					١	تعرف رسالة المنظمة وتفهمها
					٢	تؤمن بأهداف وقيم المنظمة .
					٣	يشارك العاملون القائد في

					٤	حبهم لمنظمتهم . يترجم القائد حب المنظمة الى سلوك أخلاقي يرقى بأداء المنظمة .
					ثانياً	حب القائد للعاملين معه
					٥	تقوم برعاية العاملين معك وتحترمهم
					٦	تساعد العاملين في الكشف عن قدراتهم وتنمي مهاراتهم
					٧	تمكن العاملين من اطلاق كامل طاقاتهم لتأكيد ثقتهم بنفسهم
ثالثاً حب القائد لزبائن المنظمة						
					٨	تحب زبائن منظمتك وتقوم بخدمتهم
					٩	تؤمن بأننا جميعاً زبائن لخدمة أو منتج ما
					١٠	تشعر أن حبك لزبائن منظمتك طريقك الى النجاح
					رابعاً	حب القائد لمجتمعه
					١١	حبك لمجتمعك هو الطريق لتحقيق الربح
					١٢	حبك لمنظمتك وبالتالي للمجتمع يؤدي الى المحافظة عليها.
					١٣	خدمة المجتمع أهم

					مسئولياتك ١٤ حبك للمجتمع يؤدي الى النهوض بحياة العاملين والزبائن وأسرههم	خا م سأ
					١٥ تحب نفسك لدرجة تكون واقعي في توقعاتك	
					١٦ من خلال حبك لنفسك تدرك الواقع	
					١٧ حبك لنفسك يخلصك من مشاعر الندم والإستياء والغضب	

كم مرة تواجه فيها كل من العبارات التالية في وظيفتك الحالية.

ت	الفقرات	مقاييس الإستجابة			ابدا
		بشكل مستمر	بشكل متقطع	احيانا نادرا	
أولاً: السلوكيات المضادة للإنتاجية الموجهة نحو المنظمة					
١	اخذ ممتلكات المنظمة بدون وجه حق.				
٢	تمضي الكثير من الوقت في التخييل واحلام اليقظة بدلا من العمل .				
٣	قمت بتزييف ايصالا للحصول على تعويضات مالية اكثر مما تنفقه على العمل .				
٤	تأخذ استراحة إضافية او أطول مما هو مقبول				

					في مكان العمل.	
					تعمدت العمل بشكل بطيء	٥
					تناقش المعلومات السرية للشركة مع شخص غير مخول.	٦
					تبدل القليل من الجهد في العمل .	٧
					تطيل فترة العمل من اجل الحصول على الوقت الإضافي	٨
					تعمدت فعل الأشياء غير الصحيحة	٩
					تجنب الرد على مكالمة هاتفية مع شخص يحتاجك في العمل	١٠
					تترك العمل في وقت مبكر .	١١
					السلوكيات المضادة للإنتاجية الموجهة نحو الافراد	ثانيا
					رفضت مساعدة شخص ما في العمل.	١٢
					حجبت المعلومات عن شخص ما في العمل .	١٣
					حدثت مشادة كلامية بينك وبين المراجعين .	١٤
					حصلت إساءة لفظية مع شخص في العمل .	١٥
					قمت باهانة شخص بسبب اداءه الوظيفي.	١٦
					سخرت من شخص ما في العمل.	١٧
					تشاجرت مع مسؤول تنفيذ القانون	١٨
					قمت بالممازحة انت وزملائك مع شخص بالسخرية منه.	١٩
					رأيت شخص يهدد اخر بالعنف.	٢٠