

دور القيادة المستنيرة في التخفيف من التأثير السلبي لسلوك التسكع الاجتماعي في مكان العمل

/ دراسة تحليلية لآراء عينة من تدريسي المعهد التقني ديوانية

The role of enlightened leadership in mitigating the negative impact of social loafing behavior in the workplace \ An analytical study of the opinions of a sample of teachers at the Technical Institute of Al-Diwaniyah

أ.م. د خيري عبد فضل²

Asst. Prof. Dr. Khariya Abed Fadel²

جامعة الفرات الأوسط التقنية، المعهد التقني ديوانية،
الديوانية، العراق

Al-Furat Al-Awsat Technical University
(ATU), Technical Institute of Al-
Diwaniyah, Al-Diwaniyah, Iraq

dw.khyr@atu.edu.iq²

م. د أسماء عبد الواحد مالك¹

Dr. Asmaa Abdul Wahid Malik¹

جامعة الفرات الأوسط التقنية، المعهد التقني ديوانية،
الديوانية، العراق

Al-Furat Al-Awsat Technical University
(ATU), Technical Institute of Al-
Diwaniyah, Al-Diwaniyah, Iraq

asmaa.waheed@atu.edu.iq¹

المستخلص:

يعد التسكع الاجتماعي أحد السلوكيات السلبية في مكان العمل والتي تؤثر على تماسك المنظمة واستقرارها والتي تنتشر في بيئة العمل بسبب مجموعه من العوامل منها ضعف الرقابة او الافتقار الى الشعور بالانتماء او التأثير بالرغبة السلبية وغياب التوعية والثقافة حول مخاطر مثل هذه السلوكيات وهنا يظهر دور القيادة المستنيرة في مواجهة مثل هذه السلوكيات من خلال استراتيجياتها التي تهدف الى توجيه الأفراد نحو المسارات الهادفة وتشجيعهم وتحفيزهم وتوفير فرص أكثر جاذبية لتصحيح مسارهم المهني. ووفقا لما تقدم يهدف البحث الحالي الى التعرف على دور القيادة المستنيرة في التخفيف من التأثير السلبي لسلوك التسكع الاجتماعي، المتمثلة بستة ابعاد هي (القُدوة، المطور، الخدم، المغير، الرؤيوي، المتصل). وقد اعتمد هذا البحث على المنهج التحليلي للبيانات التي جمعت من آراء عينة مكونه من (161) استمارة وزعت على التدريسيين في المعهد التقني ديوانية وكانت الاستمارات النهائية التي خضعت للتحليل (143) استمارة، واختبرت فرضيات البحث باستخدام معامل الارتباط البسيط وتحليل الانحدار المتعدد وعدد من الادوات الاحصائية الاخرى الملانة لتحقيق اهداف البحث الحالي باستخدام برنامج (SPSS.v.24). وقد أثبتت النتائج التطبيقية للبحث صحة الفرضيات التي اقترحت، والتي على أساسها توصل الباحثين الى جملة من النتائج أبرزها هي قدرة ابعاد القيادة المستنيرة في التخفيف من حدة السلوكيات السلبية المتمثل بالتسكع الاجتماعي في مكان العمل، وقد صيغت توصيات كان من أبرزها تعزيز ثقافة الاحترام المتبادل والتواصل الفعال.

الكلمات المفتاحية: القيادة المستنيرة، الخدم، المغير، التسكع الاجتماعي، المعهد التقني ديوانية.

Abstract

Social loafing is a negative workplace behavior that impacts organizational cohesion and stability. It is prevalent in the workplace environment due to a number of factors, including weak oversight, lack of a sense of belonging, exposure to negative company, and the absence of awareness and culture about the dangers of such behaviors. Here, the role of enlightened leadership emerges in confronting such behaviors through its strategies that aim to guide individuals towards purposeful paths, encourage and motivate them, and provide more attractive opportunities to correct their career path. In accordance with the above, the current research aims to identify the role of enlightened leadership in mitigating the negative impact of social loafing behavior, represented by six dimensions: (role model, developer, servant, changer, visionary, and communicator). This research relied on the analytical approach of data collected from the opinions of a sample consisting of (161) questionnaires distributed to the instructors at the Diwaniyah Technical

Institute. The final questionnaires that were subjected to analysis were (143) questionnaires. The research hypotheses were tested using simple correlation coefficient, multiple regression analysis and a number of other statistical tools appropriate to achieve the objectives of the current research using SPSS.v.24 program. The applied results of the research proved the validity of the proposed hypotheses, on the basis of which the researchers reached a number of results, the most prominent of which is the ability of the dimensions of enlightened leadership to mitigate the severity of negative behaviors represented by social loafing in the workplace. Recommendations were formulated, the most prominent of which was to enhance the culture of mutual respect and effective communication.

Keywords: enlightened leadership, The servant, the changer, social loafing, Technical Institute of Al-Diwaniyah.

1. المقدمة.

يشهد العالم تغيرات جذرية في جميع المجالات، مدفوعة ببيئة عمل غير مستقرة، مما يشكل تحديًا كبيرًا للمنظمات لمواجهة المنافسة. وهذا يستلزم تبني أساليب ومفاهيم إدارية حديثة لمواجهة هذه التحديات. ويتطلب الأمر من المنظمات اتباع أنماط إدارية تمكنها من تحسين أدائها وزيادة إنتاجيتها. ومن هذه الأساليب الحديثة توفير قادة قادرين على مواكبة التغيرات والتطورات السريعة التي تواجهها إدارة هذه المنظمات من خلال الاعتماد على مواهب وقدرات العاملين في المنظمة وتحسينها (Zair, Ibrahim 1571)، فالقيادة تمثل مجموعة من السلوكيات والمهارات الفردية التي تنمي القدرة على محاكاة السمات الشخصية وتوجيهها نحو الهدف المنشود والرءاء المستقبلي، لذلك تسعى القيادات العليا في المنظمات إلى صياغة رؤى مستقبلية ناجحة وترجمتها إلى واقع من خلال تسخير الإمكانيات والقدرات البشرية الكامنة، والعمل على غرس روح التحدي في الوضع الحالي وإمكانية تحسينه. إذ إن تبني الممارسات والاستراتيجيات المتجذرة في الوعي الذاتي والرؤية الواضحة، يساهم في إلهام الآخرين (Mahdi&Mohammed,2024:239)، ويعتمد ذلك على أسلوب الإدارة في القيادة، مما يتطلب تبني أساليب قيادية جديدة، ومن بينها القيادة المستنيرة، المتمثلة في الرؤية الواضحة والتخطيط السليم والجدية في التنفيذ والمتابعة، وتحفيز العاملين على تجاوز الأداء العادي لتحقيق العمل الإبداعي، وخلق بيئة تنظيمية هادئة ومستقرة ومتنامية مع البيئة الخارجية فهي تتحمل مسؤولية قيادة الأفراد والتخلي عن استخدام السلطة والترهيب والعقاب لتعظيم صفات القيادة بين الموظفين. كما أنها تمكن من استخدام أساليب قيادية جديدة قادرة على خلق بيئة عمل سعيدة وتحقيق النجاح والازدهار والأمل في الحياة المهنية من خلال تنمية الوعي الذاتي والتدريب للموظفين (Zair, Ibrahim,2024: 1570) لذا يقع على القائد العبء الأكبر عندما تواجه المنظمة أحيانًا بعض الحالات المتمثلة باللامبالاة والإهمال والانقطاع عن العمل وربما السلوك التخريبي الذي يصيب بعض العاملين تحت مسمى التسكع الاجتماعي حينما يتكاسل العاملون عن العمل متمثلًا بالاتكالية على زملائهم الآخرين الذين يبذلون جهدًا أكبر (Hassan & Kadhim,2023:216) إذ يشير التسكع الاجتماعي إلى السلوك الذي يميل فيه الفرد إلى بذل جهد أقل عند العمل مع الآخرين مقارنة بالعمل بمفرده. ونظرًا لأن الوعي الاجتماعي سينخفض تلقائيًا في بيئة المجموعة، فإن بيئة الفريق أو المجموعة ستكون بطبيعة الحال أرضًا خصبة للتسكع الاجتماعي. فعندما يقوم الأفراد بدورهم في مجموعة، قد يشك البعض في زملائهم في المجموعة ولا يثقون بهم ويخشون ألا يقوم الآخرون بمساهماتهم الخاصة. وعلاوة على ذلك، عندما يتم الحكم بشكل غير عادل على مساهمات الفرد في العمل الجماعي، فإن الجهد الذي يبذله عادةً ما يتم تعديله وفقًا لذلك ليعكس تصوراته للعدالة وبالتالي يكون أكثر عرضة لسلوك التسكع (Lin& Huang,2009:6165).

2. منهجية البحث

2.1 مشكلة البحث

تعد ظاهرة التسكع الاجتماعي أحد الظواهر السلبية المنتشرة في المنظمات والتي يعود انتشارها إلى الكثير من العوامل الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والتي يترتب عليها العديد من المشكلات منها شيوع العديد من السلوكيات الغير منتجة مثل الشعور بالفراغ والبطالة المقنعة فضلًا عن خلق الكثير من المشكلات النفسية والاجتماعية بما يتسبب في ضعف أداء وإنتاجية المنظمة بالإضافة إلى ضعف المهارات بدلًا من استثمارها. هنا لابد من التصدي لمثل هذه السلوكيات من خلال إبراز وتعزيز دور القيادة المستنيرة التي تستخدم استراتيجيات معينة تعمل على الحد من ظاهرة التسكع الاجتماعي من خلال توجيه الأفراد وتحديد المسار الصحيح. ويمكن صياغة مشكلة البحث بالإجابة على التساؤلات التالية:

1. ما مدى توفر سلوكيات التسكع الاجتماعي في المنظمة المبحوثة.

2. هل توجد قيادة مستنيرة داخل المنظمة المبحوثة.

3. أي بعد من ابعاد القيادة المستنيرة يكون له الدور الأكبر في الحد من التسكع الاجتماعي بمكان العمل بالمنظمة المبحوثة.

2.2 اهداف البحث

- يمثل الهدف الرئيس للبحث في اختبار العلاقة والتأثير بين القيادة المستنيرة والتسكع في مكان العمل في المنظمة فضلاً عن عدد من الاهداف الأخرى التي يمكن اجمالها في الآتي:
1. التحقق من وجود ابعاد القيادة المستنيرة.
 2. التأكد من تأثير القيادة المستنيرة في الحد من التسكع الاجتماعي في مكان العمل.
 3. التحقق من قدرة ابعاد القيادة المستنيرة في معالجة التسكع الاجتماعي.
 3. اختبار علاقة التأثير والارتباط بين القيادة المستنيرة والتسكع الاجتماعي في مكان العمل.
 4. تقديم مجموعه من التوصيات والاليات التي تسهم في تعزيز ابعاد القيادة المستنيرة والحد من سلوك التسكع الاجتماعي.

2.3 اهمية البحث

تتبع اهمية البحث الحالي من خلال تركيزه على أحد المواضيع المهمة في بحوث الادارة وهو الدور الفاعل لسلوكيات القيادة المستنيرة في التعامل مع أحد السلوكيات السلبية المتمثلة بالتسكع الاجتماعي فضلاً عن سعي البحث لمعرفة دور القيادة المستنيرة في الحد من التسكع الاجتماعي في مكان العمل ومن هنا تأتي اهمية هذا البحث في انها:

1. تسليط الضوء على أهمية القيادة المستنيرة ودورها في خلق بيئة يسودها التعاون والانسجام وبالتالي تحقيق اهداف المنظمة
2. التركيز على العوامل التي من شأنها تعزيز من سلوكيات القيادة المستنيرة بما يحقق اندماج الافراد داخل منظماتهم.
3. توجيه انظار المنظمة الى المدى الذي تتوفر فيه السلوكيات السلبية المتمثلة بالتسكع الاجتماعي للتمكن من الحد منها ومعالجتها.
4. الاستفادة من النتائج التي أسفر عنها البحث في المنظمة المبحوثة لغرض التركيز على أهمية وجود ابعاد القيادة المستنيرة في المنظمة المبحوثة.

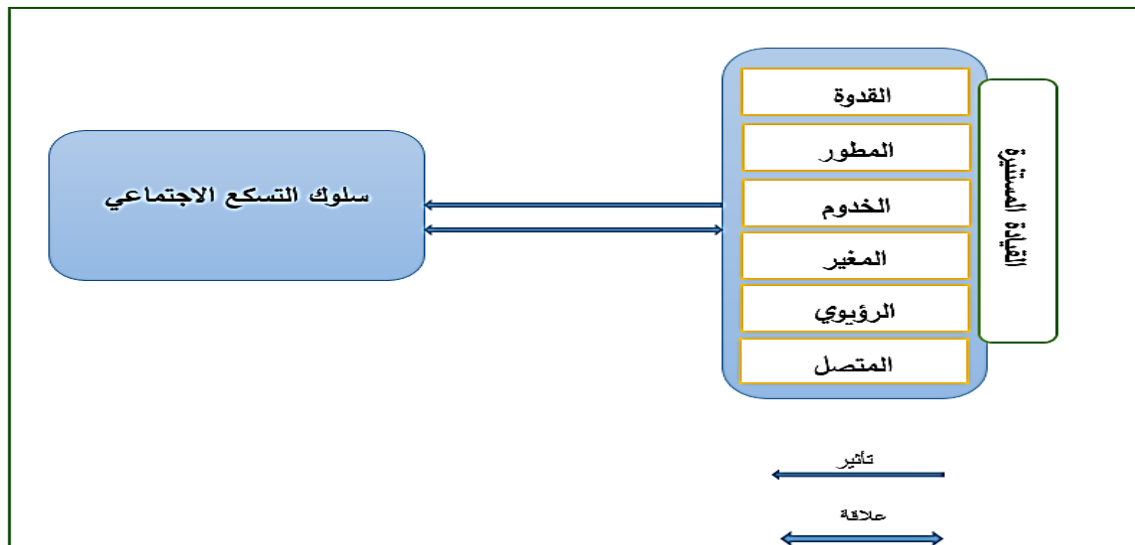
2.4 فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية الأولى: ترتبط القيادة المستنيرة بإبعادها ارتباطاً عكسياً مع سلوك التسكع الاجتماعي.

الفرضية الرئيسية الثانية: عندما يدرك العاملون بوجود قيادة مستنيرة تتصف بـ(القدوة، المطور، الخدم، المغير، الرؤيوي، المتصل) فإن ذلك يؤثر على انخفاض سلوك التسكع الاجتماعي في مكان العمل.

2.5 النموذج الفرضي للبحث

الشكل (1) يبين النموذج الفرضي للبحث



شكل 1: النموذج الفرضي للبحث

3. مراجعة الادبيات

3.1 القيادة المستنيرة

3.1.1 مفهوم القيادة المستنيرة

ظهر مصطلح القيادة المستنيرة لأول مرة في تسعينيات القرن العشرين، في مجال الصحة وتحديدًا لدى قدامى المحاربين في الولايات المتحدة (Peter & Davies, 2008:1) وفي الوقت ذاته أشار (Krug & Oakley, 1994) إلى أن ما تحتاج إليه المنظمات هو قيادة مستنيرة، قادة لا يمتلكون الرؤيا فحسب بل لديهم القدرة على جعل أعضاء المنظمة يتقبلون ملكية تلك الرؤيا باعتبارها رؤيتهم الخاصة وبالتالي تطوير الالتزام بحملها حتى اكتمالها (Krug & Oakley, 1994:3) إذ ينظر القادة المستنيريون إلى العنصر البشري باعتباره جزءًا لا يتجزأ من نجاح المنظمة في المستقبل من خلال فهم التحديات التي يواجهها الموظفون واستخدام هؤلاء القادة نتائج الحركة النفسية الإيجابية جنبًا إلى جنب مع أحدث الأساليب في تحفيز الموظفين لتنفيذ خطط العمل، إذ يدرك القادة المستنيريون القائمون على القيم أنه من أجل تطوير والحفاظ على مؤسسات وأماكن عمل مزدهرة وعالية الأداء باستمرار، يجب عليهم تمكين الموظفين من استخدام إمكانياتهم الكاملة، والمشاركة والتفاني، والازدهار لتحقيق السعادة في مكان العمل (Millick, 2009:9).

فالقائد المستنير يدرك أن إطلاق العنان للإبداع والطاقة لدى الأفراد في المنظمة أمر بالغ الأهمية لتعظيم إمكانات تلك المجموعة. والقائد الجيد هو أكثر من مجرد مدير، فهو يدعو الأعضاء إلى المساعدة في عملية توجيه ورعاية المنظمة وشعبها. والقائد الحكيم يعزز التواصل والتعلم والإبداع وتمكين الجميع ويتصرف دائمًا بنزاهة واحترافية (Harolds, 2004:338)، فهم يعملون على رعاية اتباعهم وتشجيعهم على أن يكونوا مبدعين ومنفتحين ومبتكرين وأن يجدوا ما يلزم لتحقيق أهدافهم المشتركة (Hoopen & Trompenaars, 2010:25)، وبالتالي يمكن تصور القائد المستنير باعتباره شخصاً يجمع بين العناصر الأربعة المتمثلة ب (الرؤية والتطوير والإخلاص والعمل) فمن خلال الرؤية والتطوير، يصبح مثل هذا الشخص قادراً على التنبؤ بالتغيرات الجذرية والعميقة، ومن خلال الإخلاص والعمل يصبح الشخص قادراً على التعامل بفعالية مع مجموعة المواقف المتغيرة المتمثلة في الأزمات والشدة. ومن خلال الجمع بين العناصر الأربعة، يعمل قائد الأعمال المستنير على شحذ الطرف الاستراتيجي لمنظمته وبالتالي تحسين قدرتها التنافسية. وفي جوهر الأمر، يسترشد القائد المستنير بنهج إداري إيجابي في أفعاله الاستباقية. وبالتالي، لتطوير المنظمات ذات الأداء العالي من خلال أفرادها، فإن القيادة المستنيرة هي مطلب اليوم (Sharma, 1995:5).

وقد تم تعريف القيادة المستنيرة من قبل العديد من المختصين والباحثين، فهي تعد نوع من أنماط القيادة التي يتم من خلالها تحقيق التكيف وتنمية الوعي الذاتي لدى الأفراد العاملين، وبالتالي تحقيق الرخاء والسعادة والنجاح في الحياة المهنية، وهي أيضاً القيادة القائمة على القيم، بغرض التطوير المستمر والحفاظ على استمرار نجاح المنظمات وأدائها العالي فضلاً عن كونها مجموعة من الأدوار والسلوكيات التي تلهم الآخرين، وتمثلها التفاني والحكمة وتعزيز روح التعاون والانفتاح والخدمة للموظفين، وتحفيزهم وتشجيعهم على تقديم خدمات جديدة ومختلفة (Rahman, 2022:26)، كما عرفها (Zair, Ibrahim, 2024: 1571) على أنها مجموعة من عمليات النمو والتطوير التي يمكن تحقيقها بأسرع ما يمكن في المنظمة، دون الإضرار بالموظفين، ويتحقق ذلك من خلال النظر إلى المستقبل من أجل ضمان الاستمرارية في التقدم والنجاح. وذلك لأن التطوير والتغيير المستمر يكون من خلال تنمية الوعي الذاتي لدى الموظفين وجعلهم يشعرون بأنهم جزء منه.

2.1.2 أبعاد القيادة المستنيرة

تم استخدام المقياس الذي طوره (Al-Obeidi et al., 2018) في ان القيادة المستنيرة تتكون من ستة أبعاد رئيسية هي: القدوة، والمطور، الخدم، المغير، الرؤيوي، المتصل وذلك لما تطرق اليه الحكيم وزملاؤه حول حداثة هذا المفهوم وندره الدراسات التطبيقية له، وحسب اطلاع الباحثين على مجموعة من الدراسات السابقة، لم يحصلوا على أية دراسة تطرقت لهذا المفهوم بشكل علمي أو تطبيقي ما عدا بعض الإشارات والتلميحات في بعض المقالات والكتابات للمفكرين المسيحيين، ولهذا قام الباحثون بتطوير مقياس خاص بذلك، معتمدين على ما توصلت إليه مؤسسة وحدة الكنائس الدولية Association Unity Churches International على مجموعة من الأبعاد التي بإمكانها أن تفسر حيثيات القيادة المستنيرة وهي (Al-Obeidi et al., 2018:117)

1. القدوة: تعرف القدوة على أنها "الأفراد الذين يحاكي الآخرون سلوكياتهم وأساليبهم الشخصية وسماتهم المحددة"، كما يمكن أن يكون القدوة كياناً رمزياً، أو فرداً ملهماً و/أو محفزاً، أو شخصاً يمكن للمرء أن يتعلم منه ويتخذ منه نموذجاً للسلوكيات المرغوبة وكذلك ينظر لها على أنها "بناء إدراكي يعتمد على سمات الأشخاص في الأدوار الاجتماعية التي يدرك الفرد أنها تشبهه إلى حد ما ويرغب في زيادة التشابه المتصور من خلال محاكاة تلك السمات (Sealy & Singh, 2010:286)

2. المطور: يعمل القائد المطور على تعزيز المنظمة من خلال قرارات القيادة، والتي يمكن أن تبدأ بتبسيط الإجراءات، وتحسين أساليب العمل والعمليات، والمرونة التنظيمية للتغلب على العقبات والقضايا مع تحسين جودة العمل. وهذا يمكن الأفراد من تجاوز القيود الظاهرة لأدوارهم الحالية والانتقال بين الأنماط التشغيلية والاستراتيجية ضمن الإطار السياقي للثقافة البيئية والتنظيمية. كما يتم تعريفه على أنه عملية متكاملة وتواصلية تهدف إلى تعزيز أداء المنظمة، وتتضمن التخطيط والتنسيق من قبل الإدارة العليا، لتبسيط العمليات الإدارية والتنظيمية، فضلاً عن دمج الحلول الإبداعية لمعالجة تحديات المنظمة وزيادة قدرتها على الابتكار والتغيير (Mahdi&Mohammed,2024:239).
3. الخدم: القيادة الخدمية هي فهم وممارسة للقيادة تضع مصلحة من يقودهم فوق المصلحة الذاتية للقائد، وتعزز القيادة الخدمية تقدير الناس وتطورهم، وبناء المجتمع، وممارسة الأصالة، وتوفير القيادة لصالح من يقودهم، وتقاسم السلطة والمكانة من أجل الصالح العام لكل فرد (Murphy , 2014:286) .
4. المغير: إن إدارة التغيير الناجحة هي وظيفة القيادة الفعالة. إن القادة ضروريون لتشجيع التجريب والمجازفة، وللحصول على معلومات عن البيئة الخارجية والداخلية من مصادر متعددة وتقديمها إلى جميع المعنيين، وكذلك مساعدة الجميع على البقاء مركزين على ما يجب إنجازه. إذ أن القائد يجب أن يقود من المقدمة لإظهار الطريق لإحداث التغيير وتشجيع التغيير والنمو. يجب أن يفهم موقف التغيير ومتطلباته التحفيزية لإحداث التغيير. إن متطلبات القائد الفعال في مواقف التغيير تصبح أكثر أهمية بسبب حقيقة مفادها أن التغيير، بحكم تعريفه، يتطلب إنشاء نظام جديد وإضفاء الطابع المؤسسي على الأساليب الجديدة اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية (Mehta et al.,2014:3).
5. الرؤيوي: تعتمد القيادة الرؤيوية على التواصل الجيد للرؤية. فعندما يتواصل القادة الرؤيويين برؤيتهم، فإن اتصالهم البصري وتعبيرات وجوههم وإيماءاتهم ووضعياتهم يمكن أن يزيد بشكل كبير من قيادتهم لمروسيهم. أي أن القادة الرؤيويين قادرين على التعبير العاطفي عند توصيل رؤيتهم وهم قادرين على جعل الآخرين يشعرون بحماسهم وإيمانهم بالرؤية. وكذلك لهم القدرة في الحصول على صورة واضحة لمستقبل المنظمة (Runelle&Lecuyer,2018:28).
6. المتصل: يمكن للقادة التأثير على الأفراد من حولهم بمعرفتهم ومواهبهم وذكائهم وثقتهم بأنفسهم وبلاغتهم ووجهة نظرهم الواسعة ورؤيتهم ومهارات الاتصال. إذ أن القائد الفعال هو مستمع جيد ومتحدث جيد، أي أنه متواصل جيد. فالقادة الذين يستمعون إلى الناس ويبدلون جهداً لفهمهم تكون لديهم مساهمات إيجابية في عملية التغيير الاجتماعي والتنمية. إذ يلعب هؤلاء الأفراد وصفاتهم القيادية دوراً مهماً للغاية في إنشاء نظام الاتصال التنظيمي والتأثير على سلوكيات الموظفين. ويؤثر هذا الدور بشكل إيجابي على إنتاجية المنظمات والموظفين. ففي عملية الإدارة الفعالة للاتصال التنظيمي، سيتمكن القادة الذين يطورون الحلول من خلال فهم الموظفين والاستماع إليهم وتقييم الحقائق والأحداث من خلالهم من تحليل المشاكل والإدراكات ومشاعر الموظفين، وتوجيههم، وبالتالي، يمكن اتخاذ قرارات أكثر دقة وصحة على المستوى التنظيمي (Zorlu & Korkmaz,2021:315).

3.2 التسكع الاجتماعي في مكان العمل

3.2.1 مفهوم التسكع الاجتماعي

اهتم الباحثون بظاهرة التسكع الاجتماعي لما يقرب من قرن، بدءاً من Maximilien Ringelmann في عام 1913 (Alnuaimi et al.,2010:206) الذي وضع هذه الظاهرة لأول مرة عندما قارن درجة الجهد البدني المستثمر من قبل الأشخاص المشاركين في مهمة سحب الحبل. والذي توصل إلى وجود نمط معين، وهو أنه مع نمو المجموعة، ينخفض الجهد الفردي لكل فرد (Hamburger,2003:80). وقد اقترح Steiner(1972) تفسيرين لتفسير تأثير Ringelmann. وكان أحد التفسيرات هو أن افتقار الأفراد إلى الحافز يؤدي إلى انخفاض الجهد، خاصة مع زيادة حجم المجموعة. والتفسير الآخر هو أن المجموعة قد تفشل في تنسيق ومزامنة جهود أعضائها بطريقة فعالة على النحو الأمثل. ومع إجراءات المزامنة السيئة، قد تكون مساهمة الفرد تم إلغاؤها من قبل الآخرين، مما أدى إلى انخفاض متوسط الجهد للفرد مع زيادة حجم المجموعة (Zhu&Wang,2018:9).

كما أثبت الباحثين وجود التسكع الاجتماعي في المهام البدنية، ولكن هل يمكن العثور على نفس النتائج في مهام المجموعة المعرفية؟ في عام 1977 أجرى Petty, Harkings, Williams, and Latane دراسة لإثبات أن المهام المعرفية كانت عرضة للتسكع الاجتماعي مثلها مثل المهام البدنية (Simms&Nichols,2014:59). وقد دعمت النتائج أن التسكع الاجتماعي يحدث في المهام المعرفية وتم العثور على التسكع الاجتماعي في مجموعة متنوعة من المهام، بما في ذلك المهام المتعلقة بالعمل، والمهام البدنية، والمهام المعرفية، والمهام التقييمية. وفي الأوساط الأكاديمية، تم العثور على التسكع الاجتماعي، على سبيل المثال، في المهام التي تتطلب توليد الأفكار والعمل على أوراق المجموعة (Tekle et al.,2020:11).

ويرى (Harkings, Williams, and Latane, 1979) ان التسكع الاجتماعي هو نوع من الامراض الاجتماعية التي لها عواقب سلبية على الافراد والمنظمات لذا من المهم البحث عن العوامل التي من شأنها ان تثبط او تحفز الافراد ضمن السياقات الاجتماعية ومعرفة الأسباب والظروف التي في ظلها يتم التأثير على التسكع الاجتماعي والقضاء عليه (Karau & Williams, 1993:681)

لذا عمل (Liden et al., 2004:287) على فحص السوابق للتسكع الاجتماعي على المستوى الفردي والجماعي والتي يجب أن تعالجها المنظمات. اذ تضمنت السوابق على المستوى الفردي للتسكع الاجتماعي الدرجة التي شعر بها الأفراد أن وظائفهم تتطلب تفاعلاً وثيقاً مع أعضاء المجموعة زملاء ترابط المهام، وإبراز المهام، وتصورات الأفراد للعدالة التوزيعية والإجرائية. اما السوابق التي تمثل مستوى المجموعة هي، حجم المجموعة، والتماسك، وتصورات انتشار التسكع الاجتماعي بين أعضاء المجموعة. كما ان للتسكع الاجتماعي تأثير مباشر على الأداء والكفاءة والرضا على مستوى الفرد والجماعة، وأن المشاركة الجوهرية للفرد مرتبطة بشكل سلبي بالتسكع الاجتماعي. ويمكن تفسير ذلك ان الفرد لا يمتلك نفس نطاق المسؤولية المنتشرة مثل أعضاء المجموعة الآخرين. وبالتالي، فإن هذا يؤثر على جهودهم ومساهماتهم في مهمة المجموعة. علاوة على ذلك، فإنه يؤثر على أداء المجموعة وكفاءة المجموعة ورضا أعضاء المجموعة الآخرين (Dheenosheeni et al., 2022:9).

وتم تعريف التسكع الاجتماعي أنه عندما يكون الناس في مجموعة فمن المرجح أن يبذلوا جهداً أقل مما لو كانوا يعملون بمفردهم، لأن جميع أعضاء المجموعة يجمعون جهودهم لتحقيق هدف مشترك، فإن كل عضو في المجموعة يساهم بأقل مما لو كان مسؤولاً بشكل فردي (Rich et al., 2014:9).

أما (Tekle et al., 2020:11) فقد عرض التسكع الاجتماعي من قبل أعضاء معينين غائبين بشكل متكرر، وفك ارتباطهم، والوفاء بالتزامات عملهم بشكل غير كافٍ أو لا على الإطلاق

أما (Williams & Karau, 1991:681) فقد عرفه بأنه الميل لتقليل الجهد الفردي عند العمل بشكل مترابط في بيئة جماعية مقارنة بالجهد الفردي المبذول عند العمل بمفرده أو بشكل مستقل في وجود الآخرين فقط.

وقد تساءل الباحثين متى ولماذا يحدث التسكع الاجتماعي؟ نظراً لأن المجموعات تمثل جزءاً كبيراً من حياة الجميع، فما الذي يمكن فعله لمنع حدوث ذلك؟ إدراكاً للأثار بعيدة المدى لهذه النتائج، توصلوا إلى استنتاج مفاده أن التسكع الاجتماعي هو نوع من المرض الاجتماعي له عواقب سلبية على الأفراد والمؤسسات الاجتماعية والمجتمعات وعلى الرغم من أن الباحثين وصفوا التسكع الاجتماعي بمثل هذه العبارات القاسية، إلا أنهم ذكروا في مناقشتهم أن الناس ربما قرروا أن يرغبوا في مجموعات لأنهم أرادوا توفير طاقتهم للأوقات التي يحتاجون فيها إلى العمل كفرد، وسيكونون قادرين على ذلك. كسب المكافآت لم يتم استكشاف هذه النظرة التكيفية للتسكع الاجتماعي بشكل كامل إلا بعد ثلاثين عاماً (Simms & Nichols, 2014:59).

3.2.2. أسباب التسكع الاجتماعي

هناك عدة عوامل رئيسية تُساهم في ظهور ظاهرة التسكع الاجتماعي منها (Yalçın, 72:2023):

1. توزيع المسؤولية داخل المجموعة. فعندما يعمل الأفراد معاً، يتشارك أعضاء المجموعة شعوراً بالمسؤولية الشخصية. وعندما يشعر الأفراد بأن جهودهم ستُستت بين أعضاء المجموعة، فقد يشعرون بمسؤولية شخصية أقل تجاه مساهمتهم.
2. وقد يحدث التكاثر الاجتماعي عندما يرى الأفراد أن مساهمتهم ليست حاسمة أو ضرورية لنجاح المجموعة، عندما يعتقد الناس أن مساهماتهم ليست فريدة أو ضرورية، فقد يشعرون بعدم الأهمية ويعتقدون أن جهودهم لن تُحدث فرقاً يُذكر. يمكن أن يُعيق هذا الشعور بالتخلي الدافع الفردي ويؤدي إلى انخفاض جماعي في الجهد.
3. إذا لم يتم تحفيز الأفراد على المساهمة، فقد يخلق هذا جوّاً أكثر عرضة للتسكع الاجتماعي.
4. يمكن أن يؤثر حجم المجموعة أيضاً على حدوث التسكع الاجتماعي. إذ يميل الجهد الفردي إلى الانخفاض مع زيادة حجم المجموعة هذا التأثير ساحر، إذ يدحض كلاً من الصور النمطية الشائعة والنظريات النفسية الاجتماعية التي تشير إلى أن المجموعات الأكبر ستؤدي إلى زيادة الجهد بسبب تشتت المسؤولية وفي مثل هذه الحالات، قد يشعر الأفراد أن جهودهم ستكون أقل وضوحاً، مما يؤدي إلى انخفاض الدافع والجهد. قد يكون الأفراد الذين يشعرون بأنهم مجهولون وأقل قابلية للتعريف الشخصي أكثر عرضة للانخراط في التسكع الاجتماعي.
5. قد تزيد المستويات العالية من تماسك المجموعة من اتجاهات التسكع الاجتماعي. عندما يشعر أعضاء المجموعة بإحساس قوي بالانتماء والوحدة، فقد يدركون مسؤولية فردية أقل عن النتيجة ويقللون من جهودهم.
6. قد يلجأ الأفراد إلى سلوك الاستغلال عندما يتوقعون أن يُعوض الآخرون في المجموعة عن نقص الجهد. ينطوي هذا السلوك على تقليل مُتعهد للجهد نتيجةً للاعتقاد بأن الآخرين سيتحملون العبء، مما يُساهم في النهاية في التسكع الاجتماعي.
7. قد يلجأ الأفراد إلى التسكع الاجتماعي بسبب ميولهم إلى المقارنة الاجتماعية. فعندما يُدرك أعضاء المجموعة أن الآخرين يبذلون جهداً أقل أو يُحققون نتائج مُماثلة بأقل جهد.

3.2.3 الاستراتيجيات التي تخفف من التسكع الاجتماعي

وقد دفع الوجود القوي للتكاسل الاجتماعي في الفرق الباحثين إلى تحديد ليس فقط مسبباته، ولكن أيضًا المتغيرات والاستراتيجيات التي قد تخفف من ميلهم إلى الانخراط فيه (Gabelica et al, 2022:8):

1. الترابط الإيجابي بين الأهداف والمسؤولية الفردية والمساءلة من المرجح أن يقلل من التسكع الاجتماعي
2. تأثير إعدادات أو تصاميم العمل في الحد من الكسل الاجتماعي يمكن الحد من التسكع الاجتماعي من خلال تحسين إدارة المهام وهياكل المكافآت
3. ومن الاستراتيجيات الأخرى التي تقلل من ميل الأفراد إلى الكسل زيادة ألفة الفريق وقابلية التعرف على أعضائه، وتقليل حجم الفريق.

4. الجانب العملي

1. وصف عينة البحث: تم اختيار المعهد التقني ديوانية كمجتمع للدراسة والعينة التي طبق عليها البحث هم فئة التدريسيين في المعهد والبالغ عددهم (161) تدريسي وبعد توزيع الاستمارات وجمعها وفحصها حددت العينة الخاضعة للتحليل (143) تدريسي.

2. أداة القياس: اعتمدت الباحثتان على استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات والتي تتكون من قسمين الأول للمعلومات الشخصية والديمغرافية والثانية متغيرات الدراسة إذ تم اعتماد مقياس (Al-Obeidi et al., 2018) لقياس القيادة المستتيرة بستة ابعاد و 4 فقرات لكل بعد اما مقياس التسكع الاجتماعي فتم اعتماد على دراسة (George, 1992) احادي البعد يتكون من 10 فقرات. القسم الأول والخاص بالمعلومات العامة (الشخصية والديمغرافية) وبهدف وصف خصائص عينة البحث تم تفصيلهما بالجدول (1) كما موضح أدناه:

الجدول (1): خصائص عينة البحث

ت	المتغيرات	الفئات المستهدفة	التكرار	النسبة
1	النوع الاجتماعي	ذكور	64	45%
		إناث	79	55%
		المجموع	143	100%
2	العمر	من 30 فما دون	17	12%
		31 - 40	27	19%
		41 - 50	69	48%
		أكثر من 50	30	21%
		المجموع	143	100%
3	المؤهل العلمي	دبلوم عالي	1	1%
		ماجستير	113	79%
		دكتوراه	29	20%
		المجموع	143	100%
4	عدد سنوات الخدمة	أقل من 15 سنة	29	20%
		16 - 26 سنة	61	43%
		27 - 37 سنة	43	30%
		38 فما فوق	10	7%
		المجموع	143	100%
5	اللقب العلمي	مدرس مساعد	88	62%
		مدرس	35	24%

12%	17	أستاذ مساعد		
2%	3	أستاذ		
100%	143	المجموع		

يوضح الجدول أعلاه ما يأتي:

- 1- النوع الاجتماعي: ان النسبة الأكثر تواجد في المعهد التقني الديوانية للتدريسيين كانت للإناث حيث بلغت النسبة (55%) بينما بلغت نسبة الذكور (45%).
- 2- العمر: يوضح الجدول ان (48%) هي النسبة لأكثر فئة عمرية اجابت على البحث الحالي وهي فئة (41 - 50) والتي كانت أكثر تكراراً.
- 3- المؤهل العلمي: يتبين من الجدول أعلاه بان أعلى نسبة تضمنت حملة شهادة (الماجستير) التي حصلت على نسبة (79%).
- 4- سنوات الخدمة: يظهر من الجدول أعلاه ان الفئة (16- 26 سنة) قد حصلت على أعلى نسبة بلغت (43%) وهذا يدل على ان معدل خدمة العاملين عينة البحث هو بمستوى معتدل نسبياً.
- 5- اللقب العلمي: نلاحظ من خلال الجدول بأن التدريسيين من حملة لقب مدرس مساعد حصل على نسبة اعلى من باقي الألقاب العلمية وكان بنسبة (62%).

اما القسم الثاني من أداة القياس هي متغيرات البحث والمتضمن المتغير المستقل (القيادة المستتيرة ويشمل ستة ابعاد هي (القوة، المطور، الخدم، المغير، الرؤيوي، المتصل). والمتغير التابع وهو سلوك التسكع الاجتماعي وهو احادي البعد. وقد تم التحقق من صدق وثبات المقياس اذ تم اجراء اختبار كرونباخ الفا لقياس ثبات متغيرات البحث إذا اتضح ان جميعها تتراوح بين (0.791- 0.935) وهذه النسبة مقبولة استناداً الى قيمة الثبات المحددة أكبر من (0.75) (Nunnally & Bernstein, 1994). وحسب الجدول (2) ادناه الذي يبين معاملات الثبات.

الجدول (2): معاملات كرونباخ الفا لمتغيرات البحث

المتغيرات	كرونباخ الفا للمتغير	البعد	كرونباخ الفا للبعد
القيادة المستتيرة	0.912	1. القوة	0.791
		2. المطور	0.836
		3. الخدم	0.935
		4. المغير	0.831
		5. الرؤيوي	0.794
		6. المتصل	0.922
التسكع الاجتماعي	0.811		

3. التحليل الوصفي

تتناول هذه الفقرة الوصف الإحصائي لنتائج البحث مع تحليل وتفسير هذه النتائج. وتتضمن هذه الفقرة جانبين أساسيين، الأول يتعرض إلى متغير (القيادة المستتيرة) وان بعد الخدم قد احتل المرتبة الاولى وفق اجابات التدريسيين عينة البحث و قد حصل على أعلى المتوسطات الحسابية بمستوى إجابة مرتفع والذي بلغ (0.388) وبانحراف معياري (0.01) , وبعد القوة حصل على اقل مرتبة بمستوى إجابة معتدل بحصوله على اقل المتوسطات الحسابية والبالغ (3.12) وبانحراف معياري (1.22) . أما الجانب الثاني فيتعلق بمتغير (سلوك التسكع الاجتماعي) قد حصل على وسط حسابي (0.340) بمستوى إجابة معتدل وبانحراف معياري (1.21) وكما موضح في الجدول (3) ادناه.

جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات البحث (N=143)

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة	الاهمية النسبية
القوة	0.312	1.22	معتدل	6
المطور	0.379	0.32	مرتفع	2
الخدم	0.388	0.01	مرتفع	1
المغير	0.362	0.36	مرتفع	4
الرؤيوي	0.352	1.61	مرتفع	5

3	مرتفع	0.28	0.369	المتصل
	مرتفع	1.02	0.360	المعدل العام
	معتدل	1.21	0.340	سلوك التسكع الاجتماعي

4. اختبار الفرضيات

1. فرضية الارتباط

من خلال نتائج الجدول (3) تبين ان القيادة المستنيرة بإبعادها ترتبط ارتباطاً عكسياً مع سلوك التسكع الاجتماعي بمقدار (-0.678^{**}) أي ان وجود القيادة المستنيرة سوف تحقق التكيف وتنمي الوعي الذاتي لدى الأفراد العاملين، وبالتالي تحقيق الرخاء والسعادة والنجاح في الحياة المهنية. وهذا يثبت الفرضية الرئيسية الأولى. يبين الجدول (4) مصفوفة الارتباط من خلال استخدام معامل الارتباط البسيط (بيرسون).

جدول (4): مصفوفة الارتباط

المتغيرات	التسكع الاجتماعي	القوة	المطور	الخدوم	المغير	الرؤيوي	المتصل	القيادة المستنيرة
القوة	-0.524*	1						
المطور	-0.621**	0.314*	1					
الخدوم	-0.532**	0.682**	0.562*	1				
المغير	-0.611**	0.627**	0.691*	0.534*	1			
الرؤيوي	-0.723**	0.589*	0.502**	0.621**	0.401**	1		
المتصل	-0.643*	0.722*	0.481**	0.533*	0.426**	0.563**	1	
القيادة المستنيرة	-0.678**	0.613**	0.552**	0.528*	0.511*	0.620**	0.531*	1

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

2. فرضية التأثير

الفرضية الرئيسية الثانية: عندما يدرك العاملين بوجود قيادة مستنيرة تتصف بـ(القوة، المطور، الخدوم، المغير، الرؤيوي، المتصل) فإن ذلك يؤثر على انخفاض سلوك التسكع الاجتماعي في مكان العمل.

لاختبار هذه الفرضية تم بناء نموذج يوضح طبيعة العلاقة بين أبعاد متغير القيادة المستنيرة وسلوك التسكع الاجتماعي في مكان العمل وكما هو موضح في الجدول (5) أدناه من خلال استخدام منهج معادلة النمذجة الهيكلية وتم الاعتماد على قيم النسبة الحرجة C.R. فكلما كانت أكبر من (1.96) كلما دل على أن معامل التأثير المعياري أو اللامعاري هو ذو دلالة إحصائية.

يلاحظ من خلال نتائج الجدول (5) بوجود علاقة تأثير سلبية ومعنوية بين أبعاد متغير القيادة المستنيرة (القوة، المطور، الخدوم، المغير، الرؤيوي، المتصل) وسلوك التسكع الاجتماعي في مكان العمل إذ أن التقديرات المعيارية (القوة= -1.174، المطور= -2.233، الخدوم= -3.342، المغير= -3.351، الرؤيوي= -2.226، المتصل= -2.283). وهذا يدل على أن القيادة المستنيرة تملك دور في تخفيض سلوك التسكع الاجتماعي في مكان العمل. وأن التأثير الحاصل هو دال معنوياً لأن قيم النسبة الحرجة أكبر من 1.96.

وإن معامل التحديد والتفسير الذي يفسر مقدار تأثير القيادة المستنيرة بتخفيض سلوك التسكع الاجتماعي مقداره 43% .

جدول(5): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

الاحتمالية	النسبة الحرجة	الخطأ المعياري	التقديرات اللامعيارية	التقديرات المعيارية	مسار الانحدار
***	-4.231	.060	-3.14	-2.31	سلوك التسكع الاجتماعي <---
***	-3.164	.063	-.253	-.174	سلوك التسكع الاجتماعي <---
***	-3.622	.062	-.271	-.233	سلوك التسكع الاجتماعي <---
***	-3.157	.055	-.174	-.342	سلوك التسكع الاجتماعي <---

سلوك التسكع الاجتماعي	<---	المغير	-351.	-239.	.069	-4.351	***
سلوك التسكع الاجتماعي	<---	الرؤيوي	-226.	-311.	.561	-4.311	***
سلوك التسكع الاجتماعي	<---	المتصل	-283.	-261.	.642	-3.257	***

5. الاستنتاجات والتوصيات

1. الاستنتاجات

1. تلعب القيادة المستنيرة دوراً فاعلاً في التخفيف من سلوكيات التسكع الاجتماعي من خلال مجموعه من الاستراتيجيات المتبعة والتي تتمثل بتوعية الافراد بمخاطر التسكع على المنظمة بشكل خاص وعلى المجتمع بشكل عام.
2. تساعد القيادة المستنيرة في تحسين بيئة المنظمة من خلال التواصل الفعال وتشجيع الافراد على المشاركة في الحوارات وخلق بيئة مناسبة للتفاعل الإيجابي مما يسهم في خلق سلوكيات ايجابية.
3. يعد بعد (الخدوم) من اهم ابعاد القيادة المستنيرة الذي يكون له الدور الأكبر في التخفيف من سلوكيات التسكع الاجتماعي في المنظمة المبحوثة .
4. توجد علاقة عكسية بين القيادة المستنيرة وسلوك التسكع الاجتماعي أي كلما ازداد تواجد القيادة المستنيرة واتصف القادة بصفات القائد المستنير كلما أدى ذلك الى انخفاض السلوكيات السلبية ومنها التسكع في مكان العمل.
5. للقيادة المستنيرة دور مؤثر في التقليل من سلوكيات التسكع في مكان العمل فلها القدرة على معالجة الأسباب التي تدفع الافراد الى التسكع من خلال الابتعاد عن الحلول التقليدية وتجاوزها الى الحلول الاستراتيجية طويلة الأمد مما يؤدي الى بناء مجتمع أكثر تماسكاً .
6. تسهم القيادة المستنيرة في انخراط الافراد في مجموعه من الأنشطة والمهارات من خلال تشجيعهم وتنمية مهاراتهم وبالتالي ابتعاد الافراد عن التسكع الاجتماعي.

2. التوصيات

1. على المنظمة تعزيز دور القيادة المستنيرة وتبني سلوكياتها لما لها من الأثر الفاعل في خلق بيئة داعمة للتواصل واشراك الافراد في اتخاذ القرارات بما يمنحهم شعوراً بالمسؤولية والانتماء.
2. نشر ثقافة التواصل المفتوح، والاحترام المتبادل والمشاركة والتعاون بين الافراد والذي سيكون له أثر مفيد في اشغال وقت الافراد بما يسهم في الحد من هذه الظواهر السلبية.
3. العمل على تشخيص اسباب التسكع الاجتماعي والعمل على معالجتها والقضاء عليها جذرياً من خلال البرامج التوعوية حول الآثار السلبية للتسكع واثارة الخطرة المنظمة والمجتمع والارشادات التي يمكن أن تسهم فيه معالجة مثل هذه الحالات السلبية
4. التركيز على اكتشاف مواهب الافراد والتعرف على إبداعاتهم وفسح المجال امامهم لإظهارها وتشجيعهم على طرح أفكارهم والعمل على بلورتها.

References

1. Al-obaidi, Essam Aliwi Sahib, Al-Falawi, Mithaq Hatem and Al-Hakim, Laith Ali Yousef, (2018), Symbolic Capital and its Reflection in the Enlightened Leadership:Case Study in the Education Directorate of Musayyib Spend. Arab Journal of Administration, 38(1), 109-138.
2. Alnuaimi, O. A., Robert, L. P., & Maruping, L. M. (2010). Team size, dispersion, and social loafing in technology-supported teams: A perspective on the theory of moral disengagement. *Journal of Management Information Systems*, 27(1), 203-230.
3. Amichai-Hamburger, Y. (2003). Understanding social loafing. In *Misbehaviour and dysfunctional attitudes in organizations* (pp. 79-102). London: Palgrave Macmillan UK.
4. Davies, P. (2008). Flamingos? Nowt like that round here. *Journal of the Royal Society of Medicine*, 101(5), 219-219.

5. Dheenoseeni, M. K., Khoo, J. W., & Kishuvan, M. (2022). *Social loafing behaviour in collaborative group work among university students in Malaysia: Self-efficacy, group cohesion and task interdependence* (Doctoral dissertation, UTAR).
6. Gabelica, C., De Maeyer, S., & Schippers, M. C. (2022). Taking a free ride: How team learning affects social loafing. *Journal of Educational Psychology*, 114(4), 716.
7. Hassan, F. A., & Kadhim, W. J. (2023). The impact of leadership styles on reducing social loafing: A survey study of the opinions of a sample of employees at the Technical Administrative College/Kufa. *Iraqi Journal for Administrative Sciences*, 19(76), 214-232.
8. Harolds, J. (2004). Selected important characteristics for enlightened medical leaders. *Journal of the American College of Radiology*, 1(5), 338-342.
9. Karau, S. J., & Williams, K. D. (1993). Social loafing: A meta-analytic review and theoretical integration. *Journal of personality and social psychology*, 65(4), 681.
10. Liden, R. C., Wayne, S. J., Jaworski, R. A., & Bennett, N. (2004). Social loafing: A field investigation. *Journal of management*, 30(2), 285-304.
11. Lin, T. C., & Huang, C. C. (2009). Understanding social loafing in knowledge contribution from the perspectives of justice and trust. *Expert Systems with Applications*, 36(3), 6156-6163.
12. Mahdi, D. R., & Mohammed, A. J. (2024). The effect of enlightened leadership practices on organizational sustainability: An Analytical research in the colleges of the University of Baghdad. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 30(142), 234-249
13. Mehta, S., Maheshwari, G. C., & Sharma, S. K. (2014). ROLE OF LEADERSHIP IN LEADING SUCCESSFUL CHANGE: AN EMPIRICAL STUDY. *Journal of Contemporary Management Research*, 8(2).
14. Millick, C. A. (2009). Values-based leadership and happiness: Enlightened leadership improves the return on people. *The Journal of Values-Based Leadership*, 2(2), 5.
15. Murphy, G. P. (2014). Enlightened Leadership in a Changing, Troubled World. *International Journal of Servant-Leadership*
16. Oakley, E., & Krug, D. (1994). *Enlightened leadership*. Simon and Schuster.
17. Rahman, S. J. (2022). Verification of Enlightened Leadership Behaviors and their Impact on Organizational Silence: the mediating role of cohesion of knowledge work teams: an analytical study of the opinions of a sample of administrative leaders in the directorate of agricultur. *World Bulletin of Management and Law*, 16, 65-71.
18. Rich Jr, J. D., Owens, D., Johnson, S., Mines, D., & Capote, K. (2014). Some strategies for reducing social loafing in group projects. *Psychology*, 50(5), 936-941.
19. Sealy, R. H., & Singh, V. (2010). The importance of role models and demographic context for senior women's work identity development. *International Journal of Management Reviews*, 12(3), 284-300.
20. Simms, A., & Nichols, T. (2014). Social loafing: A review of the literature. *Journal of Management Policy and Practice*, 15(1), 58.
21. Singh, P., Prasad, L., & Akhilesh, K. B. Evolving performing organisations through people: a global agenda. (No Title).
22. Ten Hoopen, P., & Trompenaars, F. (2010). *The enlightened leader: An introduction to the chakras of leadership*. John Wiley & Sons.
23. Wang, X., & Lin, F. (2022, December). Unmet Expectations and Job Withdrawal Behavior: A Moderated Mediation Model. In *2022 7th International Conference on Modern Management and Education Technology (MMET 2022)* (pp. 543-554). Atlantis Press.
24. Yalçın, H. (2023). Social Loafing; Causes, Prevention Strategies and Analysis of Social Loafing in Audit Firms. *EUropean Journal of Managerial Research (EUJMR)*, 7(13), 69-85
25. Zair, S. A., & Ibrahim, M. S. (2024). The Effect of Enlightened Leadership in Strategic Alignment (Applied Research in a Sample of Private Iraqi Commercial Banks). *Kurdish Studies*, 12(1).
26. Zhu, M., & Wang, H. (2018). A literature review of social loafing and teams with group development. *Available at SSRN 3176383*.
27. Zorlu, K., & Korkmaz, F. (2021). Organizational communication as an effective communication strategy in organizations and the role of the leader. In *Management Strategies to Survive in a Competitive Environment: How to Improve Company Performance* (pp. 305-320). Cham: Springer