



تأثير أنماط القيادة في الحد من حالات التسكع الاجتماعي
دراسة استطلاعية لآراء عينة من الموظفين في الكلية التقنية الادارية/الكوف

The effect of leadership styles on reducing social loafing
An exploratory study of the opinions of a sample of employees in the
Administrative Technical College / Kufa

م.م وسن جواد كاظم

Assistant Lect. Wasan Jawad Kadhim

wasan.jawad@stu.edu.iq

Mobil : 07739313649

ا.م.د فاضل عباس حسن

Assistant prof. Dr. Fadhil Abbas Hassan

fadhil.abbass@stu.edu.iq

Mobil : 07722509028

الجامعة التقنية الجنوبية / المعهد التقني العمارة

Southern Technical University – Technical Institute of Amara

المستخلص

هدف البحث إلى الكشف عن مدى تأثير أنماط القيادة عن طريق أبعادها في الحد من حالات التسكع الاجتماعي بناءً على إجابات عينة من الموظفين في الكلية التقنية الادارية / الكوفة، تحددت مشكلة البحث عن تشخيص الكيفية التي تستطيع بموجبها القيادات في الحد من بعض الظواهر التنظيمية المتمثلة بالتسكع الاجتماعي التي قد تتعرض لها المنظمة في دورة حياتها والمتمثلة (باللامبالاة والسلوك التخريبي والانقطاع عن العمل وانخفاض الجهد المبذول) ، ولتحقيق أهداف البحث تم تصميم استبانة مكونة من (32) فقرة وزعت على عينة قوامها (70) موظفاً ، تم إرجاع (62) منها كانت صالحة للتحليل الاحصائي ولغرض تحليل استجاباتهم تم استعمال عدد من الاساليب الاحصائية المتمثلة (بالأوساط الحسابية والانحراف المعياري والارتباط والانحدار المتعدد باستخدام برنامج (SPSS)، كما توصل البحث بأن الكلية التقنية الادارية في الكوفة ممثلة بقيادتها تتبنى نمط القيادة الداعمة بالدرجة الاساس للحد من ظاهرة التسكع الاجتماعي ، كما خرج البحث بتوصيات عدة.

الكلمات المفتاحية / القيادة ، أنماط القيادة ، التسكع الاجتماعي ، الكلية التقنية الادارية / الكوفة

Abstract

The research aims to reveal the impact of leadership styles through their dimensions in reducing cases of social loafing based on the answers of a sample of workers in the Administrative Technical College / Kufa. Which the organization may be exposed to

during its life cycle represented in (indifference, disruptive behavior, interruption of work, and decreased effort), the research is based on the main hypothesis that (there is a significant impact of leadership styles in reducing the phenomenon of social loafing). To achieve the objectives of the research, a questionnaire consisting of (32) items was designed and distributed to a sample of (70) employees, of which (62)questionnaire are valid for statistical analysis. The research also reached several results, the most important of which is that the Administrative Technical College in Kufa, represented by its leadership, adopts a supportive leadership style mainly to reduce the phenomenon of social loafing , and the research also came out with several recommendations

Keywords/ leadership, leadership styles, social loafing, Administrative Technical College/Kufa

مقدمة

لا يمكن للحياة التنظيمية ان تستقيم من دون وجود قيادة فعالة تستطيع توجيه وتوظيف جهود العاملين نحو الأداء الأفضل ، وذلك عن طريق تجاوز الروتين والرتابة والتكرار والنمطية في أداء الاعمال في ظل التحديات التي تواجه المورد البشري والمتمثلة بموجة هائلة من التطورات التكنولوجية والاجتماعية والثقافية التي تحيط بالمنظمة وربما تنعكس أثارها بشكل او اخر على قيم وثقافة العاملين داخل المنظمة ، ومن ثم يقع على عاتق القيادة الثقل الأكبر في توظيف جهود العاملين ومتابعة تنفيذ الاداء لغرض تحقيق اهداف المنظمة ، اذ ان لكل نشاط هدفاً أو أهدافاً توجه الجهود للحصول عليها وهذه الأهداف ليست فردية أو متصلة بفرد معين بل متصلة بالنشاط وبالجماعة والمنظمة ككل ومن ثم يتوجب أن يكون هنالك من يعمل على قيادة الجماعة سعياً في تحقيق تلك الأهداف ، ويتوقف نجاح الإدارة على دور القائد في تحديد الاهداف ورسم الطرائق وتحديد الوسائل المحققة لها ، والقيادة تظهر داخل الجماعات والجماعة هي المحيط أو البيئة التي تنشأ بداخلها القيادة ، والقيادة تعني التأثير في مجموعة من الافراد لهم هدف مشترك ولذلك يقع على القائد الوزر الأكبر عندما تواجه المنظمة أحيانا بعض الحالات المتمثلة باللامبالاة والكسل او التماهل والانتقاع عن العمل وربما السلوك التخريبي الذي يصيب بعض العاملين تحت مسمى التسكع الاجتماعي حينما لا يبذل بعض العاملين جهداً اعتماداً منهم متمثلاً بالانتكالية على زملائهم الاخرين الذين يبذلون جهداً اكبر ، لذا يتطلب الامر من القادة ان يكونوا اكثر دراية في تشخيص ومواجهة مثل هكذا حالات لأنها اذا ما استمرت قد تعصف بكيان المنظمة ويتم ذلك عن طريق امتلاك القائد الحدس والفهم والتبصر والانسجام والرؤية الموضوعية في تشخيص مثل هكذا حالات والتصدي لها قبل ان تستفحل وتصبح ظاهرة او ممارسة يومية لدى العاملين والعمل على استخدام النمط القيادي المناسب الذي يسهم في اختيار أفضل الأساليب التي تضمن التأثير الإيجابي عليهم ، ومن ثم يتطلب الامر أيضاً متابعة حالات الإخفاق في الأداء والتحرري عن مسبباتها ومحاولة معالجتها قبل ان تتأصل وتصبح حالة عامة لدى العاملين لاسيما فيما يتعلق بهبوط الأداء والتصل عن المسؤولية وشيوع حالة اللامبالاة ودوران العمل لذلك جاء البحث الحالي ليقيس مدى تأثير انماط القيادة للحد من تلك الظواهر .

المبحث الأول: منهجية البحث**أولاً: مشكلة البحث:**

تتحدد مشكلة البحث الحالي عن تشخيص الكيفية التي تستطيع بموجبها القيادات بأنماطها المختلفة في الحد من بعض الظواهر التنظيمية المتمثلة بالتسكع الاجتماعي التي قد تتعرض لها المنظمة في دورة حياتها والمتمثلة باللامبالاة والسلوك التخريبي والانقطاع عن العمل او انخفاض الجهد المبذول ، بالتأكيد إن المنظمات تواجه اليوم موجات من ظروف عدة بفعل المتغيرات البيئية قد تشيها عن تحقيق أهدافها وربما تمنعها من أداء دورها الريادي أو تفوقها في مجال الأعمال لذلك يتحتم على القيادة استخدام الأساليب الفعالة للحد من تلك الظواهر، لذلك يحاول البحث الحالي تسليط الضوء على أفضل الانماط التي تستخدمها القيادة وبمختلف الأساليب لغرض تحقيق اهداف المنظمة فمذ أن برزت أنماط عدة للقيادة هنالك العديد من الدراسات تناولتها بالتحليل والتحصيص بسبب تأثيراتها الإيجابية على جعل الافراد يمثلون طواعية للأهداف التنظيمية ودعمها لها ، ومن ثم لا تخلو منظمة من المنظمات من ظاهرة التسكع الاجتماعي بشكل ملموس او غير ملموس بمعنى تواجه المنظمات بمرور الوقت نوع من الفتر واللامبالاة والالتكالية وانخفاض حماسة العاملين تجاه العمل فجاء البحث الحالي ليلسط الضوء عن مدى تأثير أنماط القيادة للحد من تلك الظاهرة في الكلية التقنية الادارية / الكوفة عينة البحث بعد ان نال هذا الموضوع اهتمام الباحثين في السنوات الأخيرة لاسيما على صعيد السلوك التنظيمي ، وعليه تمثلت مشكلة البحث الحالي في الاجابة عن التساؤل الرئيس الاتي،(ما التأثير الذي يمكن ان تؤديه القيادة بأنماطها المختلفة للحد من حالات التسكع الاجتماعي في المنظمة عينة البحث)؟

ثانياً: اهمية البحث:

تتبع اهمية البحث في ضوء مشكلته وفقاً للاعتبارات الاتية: -

- 1- الأهمية العلمية للبحث: تتجسد الأهمية العلمية للبحث لكونه يتناول موضوع حيوي وذا تأثير جوهري متمثل بأنماط القيادة ودورها في الحد من حالات التسكع الاجتماعي.
- 2- الأهمية العملية للبحث: تبرز الأهمية العملية عن طريق الكشف عن الأساليب التي يمكن ان تمارسها القيادة ومن ثم امكانية انعكاسها على سلوكيات العاملين في المنظمة محل البحث بأتباع النمط القيادي الأكثر تأثيراً للحد من ظاهرة التسكع الاجتماعي باتباع سلوك قيادي رشيد لتحسين الأداء.

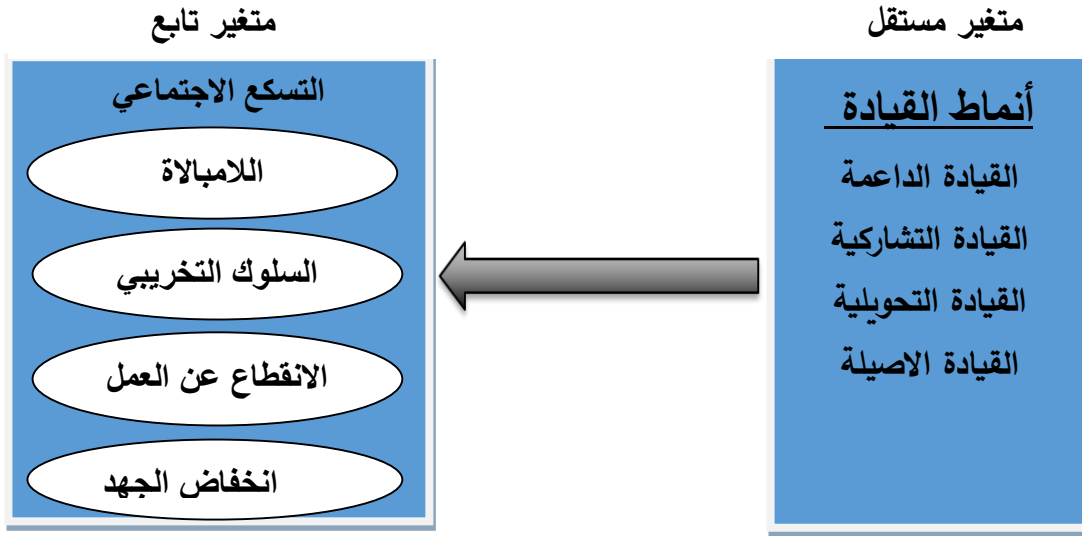
ثالثاً: اهداف البحث:

يرمي البحث الحالي في ضوء مشكلته للتعرف على الاتي:

- 1- تقديم أطار مفاهيمي للتعريف بأنماط القيادة بوصفها المتغير المستقل والتسكع الاجتماعي بوصفه المتغير التابع.
- 2- الكشف عن مدى إدراك الافراد العاملين لأنماط القيادة السائدة ومن ثم دورها في امكانية تحفيزهم للحد من حالات التسكع الاجتماعي في المنظمة عينة البحث.
- 3- بيان أي نمط من انماط القيادة يكون ذا تأثير فاعل من بين بقية الانماط وذلك في قدرته على الحد من حالات التسكع الاجتماعي في المنظمة عينة البحث.

رابعاً : المخطط الفرضي للبحث :

لغرض معالجة مشكلة البحث في ضوء أهدافه ووفقاً للمراجعة النظرية والإطار العملي للبحث فقد تم اعتماد مخطط فرضي يوضح تأثير انماط القيادة بوصفها المتغير المستقل ومدى قدرة المنظمة على الحد من حالات التسكع الاجتماعي بوصفه المتغير التابع بدلالة إبعادها الموضحة في (الشكل 1) أدناه .

الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث**خامسا: فرضيات البحث :**

الفرضية الرئيسية للبحث: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأنماط القيادة في قدرتها على الحد من ظاهرة التسكع الاجتماعي) وتتبع عنها الفرضيات الفرعية الآتية: -

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الداعمة في الحد من ظاهرة التسكع الاجتماعي.
- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة التشاركية في الحد من ظاهرة التسكع الاجتماعي .
- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة التحويلية في الحد من ظاهرة التسكع الاجتماعي .
- الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الاصيلية في الحد من ظاهرة التسكع الاجتماعي .

سادسا: أساليب جمع البيانات:

من اجل ان يحقق البحث الحالي غاياته الاساسية فقد تم الاعتماد في عملية جمع البيانات والمعلومات على الادوات الآتية: -

1. الجانب النظري: من اجل اغناء الجانب النظري فقد تم اعتماد اسهامات الباحثين والكتاب في موضوع البحث الحالي والتي تم جمعها من المصادر العلمية ومن الكتب والمجلات والرسائل والأطاريح والبحوث والدراسات العلمية والمؤتمرات ذات الصلة بموضوع الدراسة والمنشورة باللغتين العربية والانكليزية فضلا عن الاستعانة بما متوفر على شبكة المعلومات العالمية (الانترنت).

2. الجانب التطبيقي: مثلت الاستبانة الاداة الرئيسية لجمع البيانات والمعلومات اذ تم تصميمها بما يخدم حل مشكلة البحث والاجابة على تساؤلاته وتحقيق اهدافه، وقد روعي في صياغتها البساطة والوضوح في مجال تحديد متغيرات البحث ، علما ان فقرات الاستبانة صممت استنادا الى المقاييس الجاهزة والمختبرة في بعض البحوث والدراسات القريبة من موضوع البحث الحالي فضلا عن عرضها على مجموعة من الخبراء اذ تم تعديلها وتكييفها بما ينسجم مع متطلبات البحث كما استندت في تحديد متغيراتها وفقا لدراسة قدمها كل من (Jassawalla et al, 2014) (Iqbal et al, 2022) فيما يتعلق بالمتغير المستقل انماط القيادة . والدراسة التي قدمها كل من (Medan, 2009)

(al) فيما يتعلق بالمتغير التابع التسكع الاجتماعي كما تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي (Likert)، كما تم استخدام معادلة ألفا كرونباخ لإظهار مدى دقة استبيان البحث عند تجاوزه للنسبة المئوية (60%) وهذا يدل على القبول ويعكس الاتفاق والارتباط بين بنود فقرات الاستبيان بناءً على (Skaran & Bougie, 2010) حققت الاستبانة معامل ثبات قدره (0.88) بينما كان معامل الصدق الإحصائي (0.93).

جدول (1) يوضح متغيرات البحث وابعاده

أنماط القيادة X القيادة الداعمة

القيادة التشاركية

القيادة التحويلية

القيادة الاصلية SL

PL

TL

SL1 - SL4 AL

PL5 - PL88

TL9 - TL12

Iqbal et al, (2018) AL13 – AL16

اليوسف، (2022)

التسكع الاجتماعي Y اللامبالاة

السلوك التخريبي

الانقطاع عن العمل

انخفاض الجهد المبذول CL

DB

QW

CL17- CL20 LE

DB21 .DB24

QW25 . QW28

Medan, (2014) LE29 – LE32

Jassawalla et al, (2009)

سابعا : مجتمع البحث وعينته :

لقد جرى اختيار التعليم العالي مجالاً للدراسة مبنياً على أساس الدور الحيوي الذي يؤديه هذا القطاع على صعيد التنمية الاقتصادية والاجتماعية ولما تمليه الضرورة من إعطاء هذا القطاع اهتماماً كافياً سواء من قبل الإدارات او الباحثين لكي يستطيع تأدية دوره البارز على اكمل وجه في ظل الظروف الراهنة التي تجلت بمواجهة التحديات البيئية ، كما جرى اختيار (الكلية التقنية الادارية / الكوفة) وهي احدى تشكيلات الجامعة التقنية الوسطى بوصفها من المؤسسات العلمية الاستراتيجية وقد استطاعت ان ترفد المؤسسات الحكومية بالعديد من الملاكات منذ انطلاقتها الاولى لذلك تمثل مجتمع البحث بالموظفين العاملين في الكلية المذكورة آنفاً والبالغ عددهم (103) موظفين اذ تم تقدير حجم

عينة البحث والتي كانت من النوع العشوائي اذ قام الباحث بتوزيع (70) استبانة وتم استرجاع (62) استبانة كانت صالحة للتحليل الاحصائي .

المبحث الثاني: الجانب النظري

اولاً: مفهوم القيادة :

تعد القيادة واحدة من أهم عوامل نجاح المنظمة الى جنب عوامل أخرى عديدة ومتنوعة وهذا ما اثبتته الوقائع من أهمية وجود قائد يأخذ بزمام الأمور ويقود الآخرين إلى النجاح الذي يطمحون إليه لذلك تصنف القيادة بوصفها إحدى الوظائف الادارية المشتقة والمكملة للوظائف الادارية الرئيسية التي يقوم بها المدير فالقيادة هي المرجع الأول والأخير للأفراد لان القرار بالنهاية يجب أن يكون موحداً حتى تسير العجلة دون أيّة عراقيل، أما إذا غابت القيادة وتشعبت الآراء وتعددت بالنتيجة ضاعت كلمة هؤلاء الأفراد الموحدة ومن ثم فشلوا فشلاً ذريعاً، لذلك وردت تعريفات عدة لمفهوم القيادة بوصفها القدرة على ترجمة النوايا إلى واقع ملموس والحفاظ عليه وهي ليست اكثر من ممارسة الاعمال القيادية الفعالة على الافراد العاملين للحصول على افضل النتائج (Rosa, 2014: 923) او هي القدرة الفائقة على التوجيه والتنسيق والرقابة على الآخرين لغرض تحقيق الهدف العام للمنظمة وذلك عن طريق التأثير والنفوذ الذي يستخدمه القائد للتأثير في المرؤوسين وجعلهم يتبعونه عن رضا واقتناع أو باستعمال السلطة الرسمية عند اقتضاء الضرورة (إسماعيل ، 2009) ، كما عرفت بأنها استخدام القوة أو النفوذ بالتأثير في سلوك الآخرين اي القدرة على التأثير في الآخرين كتوجيه سلوكهم لتحقيق اهداف مشتركة وقد يكون مصدر هذه القوة أو النفوذ الخصائص الشخصية للقائد أو موقعه داخل المنظمة عن طريق ارشادهم أو تنظيم وتسهيل الانشطة والعلاقات وعرفت أيضا بأنها عملية يمارس عن طريقها شخص ما تأثيراً مقصوداً بين مجموعة من الافراد أو في منظمة ما بغية تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية (المخلاصي ، 2009) كما وردت تعريفات للقيادة الفعالة بأنها "عملية التأثير في أنشطة جماعة المنظمة للحصول على الجهود من اجل تحقيق الاهداف المرغوبة والحصول على افضل النتائج ، لذلك نجد التعريفات المارة الذكر اغلبها تشير الى أن القيادة هي عملية تأثير يمارسه القائد تجاه الافراد وتوجيههم نحو انجاز الاهداف ، او انها تعبر عن قدرة المدير على استخدام ما لديه من أنواع السلطة أو القوة والمهارة التي تمكنه من التأثير في مرؤوسيه وكسب ثقتهم وفي ضوء مقتضيات الموقف ومتطلباته ويقوم بتحفيظهم وتوجيههم والاتصال بهم ويقدم اليهم الرؤيا التي تمكنهم من القيام بالعمل في المنظمة على أكمل وجه لتحقيق الاهداف المحددة بأقصى فعالية ممكنة، هنا يكتسب المفهوم معنى التبادلية في التأثير بين القائد ومرؤوسيه" .

ثانياً: أنماط القيادة :

في العقود المنصرفة كان هنالك نمط قيادي واحد متعارف عليه عندما يتعلق الامر بوصف القيادة ويعود سبب ذلك الى استقرار البيئة التنظيمية والقدرة على التنبؤ بما يحيط بالمنظمة من متغيرات ، الا ان الوقت الحاضر افرز لنا أنماط متعددة من القيادات كل ذلك مرتبط بالتغيرات التي تحيط بالمنظمة والحاجة الى قادة يتعاملون مع المواقف لاسيما في ظل التطورات التكنولوجية المتصاعدة ذلك يتطلب منال مديرين التكيف مع الموقف المناسب (Beakana,2017:3) ومن ثم يمكن القول بأن المرؤوسين يمكن ان يتصرفوا بناء على درجة تأثرهم بالنمط الذي يمارسه القائد ولذلك برزت أنماط عدة للقيادة بناء على تلك المواقف التي أحاطت بالمنظمة الا اننا لأغراض البحث الحالي اعتمدنا بعضاً من تلك الأنماط لنقيس مدى قدرتها على التأثير في سلوك العاملين وعلى وفق الاتي :

1. القيادة الداعمة: يهتم هذا النمط من القيادة بالاستجابة للاحتياجات الفردية والاهتمام بما يواجهونه من قلق وهم يقومون بتلبية ما يحتاجه أولئك العاملين من اجل خلق الرفاهية لهم والتعامل معهم بصدقة ومودة داعمة في بيئة العمل (Keskes) 2014:30) وبموجب هذا النمط يتحلى القائد ببعض الصفات التي تجعله مقبولاً من قبل العاملين لأنه

يكون متعاطفا وودودا معهم فضلا عن تشجيعهم وحثهم على تطوير قدراتهم الذاتية مثلا فيما يتعلق بالمواظبة على حضور الدورات الفنية (53 : 2018 , Mwai et al) ، فالدعم هنا يتلخص عن طريق اهتمام القائد وبشكل فردي بالعاملين والتعامل معهم على قدم المساواة ويعمل على تعزيز التواصل فيما بينم فضلا عن تبادل المعلومات معهم ، فالقائد الداعم يمتلك مواصفات تجعله يهتم بالوضع الاجتماعي والمعيشي للعاملين ويهتم كذلك بحاجاتهم ويضمن جهود التدريب لتحسين مستوى الفهم لديهم وتقديم اقتراحات استراتيجية تساهم في انجاز الأهداف والتطلعات المهنية لهم (Arokiesay et al,2014:29) .

2. القيادة التشاركية: جاءت القيادة التشاركية كنتيجة لثمرة من الجهود التاريخية الطويلة التي تبنت مشاركة الافراد العاملين في عملية صنع القرار الجماعي لكي تؤدي بالنتيجة الى التفاهم المشترك في حل المشكلات والالتزام الجماعي بما يتم التوصل اليه من قرارات بشأن تلك المشكلات ، ان هذا النمط من القيادة قد فرض وجوده بين المنظمات لاسيما بعد تعاضد أعباء العمل وتزايد المسؤوليات الملقاة على عاتق المديرين وقد اصبحوا غير قادرين على انجاز المهام المناطة بهم من دون مشاركة العاملين في تنفيذ تلك المهام وذلك عن طريق اشراك أصحاب المصلحة والمستفيدين عند اتخاذ القرارات لغرض الوصول الى القرار النهائي ((Avlio 2009:57, Haq & Kuchinke,2016:57)) مما تقضي تلك المشاركة الى تحقيق نتائج افضل وإنجاز مشاريع اكثر ابداعا على مستوى الأداء ، والفكرة الأساسية في هذا النمط من القيادة تقوم أساسا على قيام القائد بمشاركة العاملين في إيجاد حلول جماعية للمشكلات الى تواجهم ومن ثم يخرج القرار بصيغة جماعية بحيث تتسم تلك المشاركة بحالة وجدانية وعاطفية لكل مشارك داخل المجموعة ((Avlio 2009:57, et al) في ضوء ما تقدم نجد هذا النمط من القيادة يتبنى إقامة العلاقات الإنسانية الطيبة بين القائد والعاملين بهدف تطوير إجراءات العمل ووضع الاستراتيجيات المناسبة لغرض تحقيق الأهداف ، وهذا النمط من القيادة يتلخص بقيام القائد بتفويض جزء من صلاحياته ومنحها للعاملين بما يتناسب مع المسؤوليات المناطة بهم بما يعني التخفيف من المركزية في القيادة المبنية على تركيز السلطات من اجل زيادة الفعالية التنظيمية لأنه يبنى أساسا على زيادة الثقة بالنفس والعمل بروح الفريق الواحد وخلق الحماس بين المرؤوسين ونشر المودة والتعاون فيما بينهم والتشجيع على المشاركة من اجل زيادة الرضا الوظيفي (Kadiyono, et al). 2020, :364)

3. القيادة التحويلية: ظهرت القيادة التحويلية عندما تبنت طروحات حديثة في منتصف السبعينيات وجاءت كنتيجة لحصيلة من الجهود التي بذلها المفكرين والعلماء في مجال السلوك التنظيمي ((Shaoa et al 2017:903) وهي نهج معاصر يلهم القادة والعاملين لتجاوز قدراتهم وزيادة أدائهم ومنحهم الثقة بالنفس لتقديم أفضل خدمة أو سلعة مع الاستخدام الفعال للموارد مع دعم واضح لحاجاتهم الاجتماعية والعاطفية ((Masumoto & Brown- 2010) (Pepper) (Welty, 2009) ، فالقيادة التحويلية بوصفها فعالية أو تأثير القائد على نوع الأنشطة وطرائق العمل والتناسق والانتظام والتوازن في التعامل مع الجميع بطريقة متسقة ومتساوية ويعتمد على التركيز على نشاط القائد في مختلف الثقافات ، لذلك يطلق عليها أحيانا القيادة عبر الثقافات ((Kouzes & Posner , 2009) فالقيادة التحويلية تركز على التوجه الفردي للقيادة أو عن طريق استخدام نمط التبادل بين القائد والمرؤوس داخل المجموعات لذا يعد التمكين هو سلوك أساسي للقائد التحويلي ، والفكرة الرئيسية للتمكين هي أن يتم تفويض سلطة اتخاذ القرار إلى الصفوف الأمامية من أجل تمكينهم من ذلك للاستجابة بشكل مناسب لطلبات المجتمع ومشاكله واحتياجاته ، لذلك تعد القيادة التحويلية من انسب الممارسات القيادية المنسجمة مع متطلبات العصر لان القادة التحويلين يعتمدون على الإجماع والخصائص الاجتماعية والتي تؤكد على الموازنة بين حاجات الافراد العاملين والمصالح الجماعية والأداء التنظيمي (Yila etal) 2020:3)

التعاون الجماعي بدلا من العمل كأفراد ، ومن ثم تؤدي القيادة التحولية دوراً رئيساً في صنعها للتغييرات التنظيمية لتعزيز تحقيق الأهداف عن طريق سعي القائد إلى رفع مستوى أداء العاملين بما يحقق التطوير الذاتي والعمل على تطوير العاملين والمنظمة ككل ، في ضوء ما تقدم يمكن القول بأن هذا النمط من القيادة يتماهى مع قيم المنظمة ورسالتها وأهدافها والعمل على تحسين نتائج الأداء على كافة المستويات (, 2016:979 Popli & Rizvi) فالقائد وفق هذا الأسلوب يسعى الى النهوض بأعلى مستويات الدافعية عن طريق تبني القيم الأخلاقية المتمثلة بالعدالة والحرية والمساواة والإنسانية كما يعتمد القادة التحويليون على الإجماع والخصائص الاجتماعية أي إنها القيادة القائمة على أساس الخصائص الشخصية وتطوير العاملين وتمكينهم للأداء بشكل متسق، فالقائد التحولي يمتلك أيضاً خصائص كاريزمية (, 2012 Gulcan) مع ان القيادة التحولية هي أكثر شمولاً وقيمة من القيادة الكاريزمية.

4- القيادة الاصلية : تمثل القيادة الاصلية واحدة من أساليب القيادة الإدارية المعاصرة التي تتبناها المنظمات في مواجهة التحديات والتغيرات في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية ، اذ ان مفهوم القيادة الاصلية يتداخل مع أساليب القيادة المتمثلة بالقيادة التحولية والكاريزمية والخادمة والروحية والبعض قد لا يجد ما يميزها عن بقية الانماط القيادية الاخرى الا ان القيادة الاصلية تركز على أشياء مهمة تأتي في مقدمتها الشفافية ، والإيجابية ، والمعايير الأخلاقية العالية فضلا عن المعالجة المتوازنة للمعلومات، لذلك نجد القيادة الاصلية تركز على الصفات الداخلية للقائد بوصفها عملية مستمدة من القدرات النفسية الإيجابية والتنظيمية المتطورة للغاية مما يؤدي ذلك إلى زيادة الوعي الذاتي والسلوكيات الإيجابية للمنظمة فضلا عن تعزيز التنمية الذاتية الإيجابية (, 2006: 646-666 Jensen & Luthans) كما توصف القيادة الاصلية بأنها قيادة متعاونة ومتكيفة وواقعية ومواكبة للمعرفة وقد دلت الاحداث ان بواكير ظهورها هو في ظل الالفية الجديدة انطلاقا من خلفية حل ازمة القيادة وما رافقها من متغيرات متسارعة على صعيد المنظمات بوصفها قيادة لديها رؤية استشرافية للمستقبل بما تملكه من صفات تتبع من داخلها وتساعد على تشكيل الاحساس بالمعنى (, 2005:317 Avolio & Gardner) فالقيادة الاصلية لا تعمل على تطوير القائد (المدير) فحسب وانما تعمل على تطوير العاملين ايضا لأنها تمثل المنهج الإيجابي لممارسات القيادة المتمثلة بتنمية الثقة والعمل الإيجابي في بيئة العمل لتعزيز أداء الموظفين نحو أداء ذاتي أعلى كما تجعل المديرين يشعرون بنواتهم الحقيقية في الدور القيادي بأطهار الصدق مع انفسهم والصدق مع الاخرين والتصرف بطريقة تعكس قيمهم الشخصية (, 2020:1-19 Flader & Braun) لذلك يمكن القول بأن القيادة الاصلية جامعة للخصائص الفردية الموجودة لدى كل من القيادتين التحولية والاخلاقية (, 2011:1389-1404 Zehir & Erdogan, 2018:11-12) (, 2018:11-12) لذلك نجد ان مفهوم القيادة الاصلية هو نمط من القادة الذي يبدي اهتمامه بالعاملين الموهوبين لاسيما من الاشخاص الذين باستطاعتهم اظهار قدراتهم وإنجازاتهم ولديهم القدرة على الترقية الى اعلى المسارات الوظيفية ليصبحوا قادة محتملين مستقبلا (, 2008:89-126 Walumbwa et al)

ثالثا: مفهوم التسكع الاجتماعي:

لا بد من القول : إن المجموعات لا غنى عنها في حياة الإنسان ففي وقت مبكر من تاريخ البشرية ، أسلافنا اصطادوا وقتلوا على شكل مجاميع لغرض البقاء على قيد الحياة وفي العصر الحديث ايضا نحن نشارك في مجموعات لإنجاز العديد من المهام المهمة في حياتنا والتي تتطلب جهداً جماعياً يعبر عن تجميع المدخلات الفردية (, 1993: 671-706 Karau & Williams) يبدو ان الجذور التاريخية لظاهرة التسكع الاجتماعي تعود الى نظرية راس المال الاجتماعي التي انبثقت عام (1916) ، اذ يعد (Hanmevan) هو اول من استخدم هذا المفهوم اذ يرى ان راس المال الاجتماعي يدل على قيمة وفاعلية العلاقات الاجتماعية المقرونة بالتعاون والثقة في تحقيق الأهداف الاقتصادية ، (, 2010: 769 Shiu et al) ، موضحا بأن العمل داخل المجموعات يجعلها تتفوق

على الأفراد على الأقل في أربعة جوانب الا وهي : تحفيز الإبداع ، وتراكم المعلومات ، وتعزيز فهم الذات ، وتعزيز الرضا عندما يتم اتخاذ القرارات على أساس جماعي (Beebe & Masterson, 2016) بالرغم من مزايا العمل المذكورة آنفاً عندما يكون على شكل مجموعات لكن الأبحاث كشفت أيضاً عن وجود جوانب أخرى تتعلق بالعمل مع المجموعة نفسها الا وهي ان إضافة المزيد من الافراد الى المجموعة يؤدي ذلك الى ضعف كفاءة المجموعة بمعنى يمكن للمجموعة ان تميل الى خنق توليد الأفكار ، وتؤدي إلى الامتثال ، ولكن تولد النزاعات. لذلك يوصف التسكع الاجتماعي بكونه ظاهرة تسود بين بعض الافراد العاملين مما تؤدي الى ممارسة جهد أقل لتحقيق هدف ما عندما يعملون في مجموعة او عندما يعمل الفرد لوحده وهي ظاهرة تحدث لدى مجاميع العمل لاسيما كما يحدث مع فرق التكنولوجيا والعصف الذهني (Suleiman & Watson, 2008: 291) ومن ثم سينعكس تأثيرها بشكل سلبي على أداء المجموعة بشكل عام وكذلك على بقية الأعضاء (Frash et al) 2014:54, مما يؤدي ذلك الى تراجع عملية التحفيز وانخفاض الجهد المبذول بين الأعضاء والى الحد من أداء المجموعة والتأثير على اخلاقيات العمل وسلوكيات الأعضاء (Hoigaand, 2006: 220) مما يؤدي ايضا الى فقدان الإنتاجية لدى تلك المجموعة (Fange & Change, 2014: 362) ويبدو ان الأسباب النظرية لظاهرة التسكع الاجتماعي ناتجة عن عدم العدالة في الجهد، وعدم المساءلة الفردية، والافتقار إلى الحافز نتيجة المكافأة المشتركة ، وانعدام التنسيق في ضوء ما تقدم عرف التسكع الاجتماعي من قبل كل من (Karau & Williams) 1993,706-681 بأنه ميل الأفراد إلى بذل جهد أقل عند العمل الجماعي من العمل بشكل فردي ويحدث ذلك عندما يعتبر وظيفة غير مهمة أو بسيطة ، وهو اعتماد الفرد على المجموعة في اداء العمل أي اداء الفرد او المجموعة يكون اقل عندما تعتمد على مجموعة أخرى او على بعضها البعض مقارنة بالعمل الفردي بين بعض الأفراد في المجموعة يشعرون بأن الأعضاء الآخرين في المجموعة يبذلون جهوداً أقل مما هي عليه ، تؤدي هذه المشكلة الى إحساسهم بأنه تصرف غير صحيح، والذي يحصلون عليه من نتائج المجموعة ليست متساوية لجميع الأنشطة التي يمارسونها، ونتيجة لذلك، سيكون لديهم شعور بالظلم في المجموعة التي تعد مكاناً يميل فيه بعض الأعضاء إلى بذل جهد أقل واتخاذ إجراءات غير عادلة اتجاههم ، بمعنى آخر ان يكون الأفراد أقل وضوحاً للآخرين أثناء الاتصال عن طريق الأدوات الافتراضية مثل برامج مؤتمرات الفيديو ورسائل البريد الإلكتروني، فإنها قد لا تشعرهم بالعدالة كما هو عليه بقية فريقهم ، لذلك يكون التسكع الاجتماعي مصدر قلق متزايد للمنظمات الحديثة. بل لقد وصفه البعض بأنه "مرض اجتماعي" لما له من آثار ضارة على الفرق والمؤسسات الاجتماعية والجمعيات (Latané et al, 1979) كما عرف أيضاً بأنه الجهود التي يبذلها الافراد بشكل فردي هي اقل من بقية المجموعة بمعنى ان أداء الافراد اقل من امكاناتهم عند العمل في مجموعة (Zhu, 2013:12) ، فالتسكع الاجتماعي يحدث عندما يسمح للأفراد في ممارسة أقل جهد عند أداء مهمة ما أثناء وجودهم في الحضور الاجتماعي للآخرين، أي أكبر مما قد يتمتعون به بشكل فردي (Latané et al, 1979).

رابعا: ابعاد التسكع الاجتماعي :

1. **اللامبالاة** : يقصد بها التصرفات الفوضوية من بعض الافراد وعادة ما تكون هذه السلوكيات مريكة للعمل (Jassawalla et al) 2009:45 وتعرف اللامبالاة بالنسبة للمتسكع بأنها عدم الانتباه وقلة التركيز، والسيطرة مما يؤدي ذلك إلى الاختلال في الوعي وإهدار الموارد والمهارات النفسية ، كما عرفت اللامبالاة ايضا بأنها عدم وجود التحفيز من قبل الادارة ويرتبط هذا بضعف الادراك والانخفاض في أنشطة الحياة اليومية (2015-2025 : 2008 Leentjens et al) لذلك فان تصور التسكع الاجتماعي يتأثر بشكل مباشر وإيجابي بصراع المساهمة والعواطف السلبية كما يعبر عن اللامبالاة ايضا بوصفه طبيعة سلبية تنوء في عضو الفريق نتيجة الانقطاع الاجتماعي ومن ثم يؤدي ذلك الى ضعف أداء الفريق (Jassawalla et al, 2009:45).

2. **الانقطاع عن العمل:** يعبر الانقطاع وعدم الاهتمام بالعمل بوصفه حالة سلبية قد تؤدي الى اعاقه عملية الابداع مما تنعكس اثارها سلبا على أداء المنظمة ككل ، ومن ثم نتيجة الانقطاع الاجتماعي يؤدي ذلك الى ضعف أداء المجموعة (45: 2009 ، Jassawalla et al). ويحدث الانقطاع الاجتماعي عند العديد من الافراد عندما يعملون على المهمة نفسها معا حتى قد تجد من الصعب إن لم يكن من المستحيل معرفة مقدار مساهمة كل عضو في الفريق في المهمة المراد إنجازها من قبل المجموعة (213: 2004) ، Stroh et al العيساوي والياسري ، 2019: 185-219).

3. **السلوك التخريبي:** عادة ما يوصف مثل هذا السلوك بكونه سلوك سلبي يحدث بين الأعضاء في بيئة العمل مما يجعل العمل في تلكو ويعرض موجودات المنظمة الى التخريب وعدم الاهتمام (2000: 71 ، Small et al) ومن الامثلة على السلوكيات التخريبية عندما تبدر من الفرد تصرفات تنمي عن عدم الحرص والعبث كما في حالات رمي الأشياء واحداث الضجيج والفوضى وكذلك الاضرار بالأجهزة والمعدات (2014: 56 Lachman).

4. **انخفاض الجهد المبذول:** يقصد به الفشل في اداء المهام الوظيفية بشكل فعال مما يؤثر على الكفاءة التنظيمية وذلك عن طريق انتهاك المعايير التنظيمية فيما يتعلق بكمية ونوعية العمل المطلوب انجازه (2006: 449 Spector et al) كما لاحظ كل من (1983 Kerr & Bruun) انخفاض في الجهد الذي يبذله الفرد عندما يُطلب منه أداء مهمة في مجموعة وليس بشكل فردي ، يمكن تفسير التسكع الاجتماعي هنا عن طريق مبدأ نشر المسؤولية أي كلما زاد حجم المجموعة، قلت المسؤولية التي يتحملها كل فرد ، مع انخفاض مسؤولية الفرد ربما قد يساهم الفرد بشكل أقل في المشروع ، إذ تكون جهوده أقل قابلية للتحديد. فالتسكع الاجتماعي كنظرية لشرح فقدان الإنتاجية في المجموعة ويقصد الانخفاض في اداء المهام الوظيفية بشكل فعال مما يؤثر في الكفاية التنظيمية (2006: 449 Spector et al) ويحدث ذلك بسبب انعدام الثقة، وانخفاض المعنويات، وضعف أداء الفريق.

المبحث الثالث : الجانب العملي

المعالجة الاحصائية

يتم عرض وتحليل البيانات التي تضمنتها الاستبانة عن طريق تحليل اجابات افراد العينة وهم الموظفون في الكلية التقنية الادارية الكوفة عن متغيرات الدراسة وهما (انماط القيادة، والتسكع الاجتماعي) وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي والذي يتوزع من اعلى وزن له بقيمة (5) درجة وتمثل الاجابة (عالية جدا) الى اوطأ وزن والذي اعطي درجة واحدة تمثل (واطنة جدا) لذلك سيكون الوسط الحسابي الفرضي المعتمد هو (3) كمتوسط لأداء القياس وذلك لتقييم درجة اجابات افراد العينة عن فقرات متغيرات البحث .

1. التحليل الوصفي لآراء أفراد العينة عن متغير أنماط القيادة : فيما يأتي الجدول (2) ادناه يعرض إجابات أفراد العينة عن متغير أنماط القيادة :

جدول (2) إجابات أفراد العينة عن متغير أنماط القيادة وإبعاده

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات
1	SL1	4.26	1.09	85.2	1
2	SL2	4.05	1.16	81	2
3	SL3	3.82	1.21	76.4	3
4	SL4	3.48	1.34	69.6	4
	القيادة الداعمة	3.90	1.2	78	الأول

4	62.2	1.41	3.11	PL5	5		
1	77.8	1.14	3.89	PL6	6		
3	65.2	1.51	3.26	PL7	7		
2	70.4	1.29	3.52	PL8	8		
				PL	القيادة التشاركية		
				TL9	9		
				TL10	10		
				TL11	11		
				TL12	12		
الرابع	68.9	1.33	3.44	TL	القيادة التحويلية		
		4	58.6	1.47	2.93		
		1	84.2	0.81	4.21		
		2	79.4	1.16	3.97		
		3	76.4	1.21	3.82		
		الثالث	74.6	1.11	3.73		
		4	69.6	1.37	3.48	AL13	13
		3	73.4	1.07	3.67	AL14	14
		2	77.8	1.37	3.89	AL15	15
		1	81.4	1.16	4,07	AL16	16
		الثاني	75.5	1.24	3.77	AL	القيادة الاصلية
		N=62	1.22	74.2	3.71	المعدل	

المصدر: مخرجات الحاسوب

اظهر الجدول (2) المذكور أنفا نتائج التحليل الوصفي لمتغير أنماط القيادة اذ حصل المتغير ككل على المستوى العام بنسبة اهتمام بلغت (74.2%) وبوسط حسابي قدره (3.71) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) كون الدراسة اعتمدت المدرج الخماسي وبانحراف معياري قدره (1.22) اما على مستوى الابعاد الفرعية فكانت النتائج على وفق الاتي: -

أ. القيادة الداعمة: ((SL حصل هذا البعد على (الترتيب الاول) بمستوى اهمية في المنظمة المبحوثة قدرها (78%) (وبوسط حسابي قدره (3.90) وبانحراف معياري بلغ (1.2) وقد سجلت الفقرة (1) SL اعلى مساهمة في اغناء هذا البعد ومضمونها (قائدنا يستشير فريق العمل قبل اتخاذ القرار) ، اذ جاءت بمستوى اهمية بلغت (85.2%) مما يدل ذلك على مدى اسهام المشاركة بالقرار في حل الكثير من المشكلات التي واجهت الكلية في حين سجلت الفقرة (4) SL اقل مستوى اهمية من بين بقية الفقرات الأخرى ومضمونها (يلتزم قائدنا بتنفيذ مقترحات الافراد العاملين لغرض تحقيق التميز في العمل) ، اذ سجلت مستوى اهمية بلغت (69.6%) مما يدل ذلك بأن القيادة بحاجة الى الاصغاء الى مقترحات العاملين باهتمام اكثر دقة وتنفيذها في المنظمة عينة البحث .

ب. القيادة التشاركية: ((PI حصل هذا البعد على (الترتيب الرابع) من حيث مستوى الاهمية في المنظمة المبحوثة بواقع مستوى اهمية بلغت (68.9%) وبوسط حسابي قدره (3.44) وبانحراف معياري بلغ (1.33) وقد سجلت الفقرة (

6 (PL) أعلى مساهمة في اغناء هذا البعد ومضمونها (يهتم قائدنا باستمرار بإيجاد مناخ عمل ودي لفريق العمل) ، اذ جاءت بمستوى اهمية بلغت (77.8%) في حين سجلت الفقرة (5) (PL) اقل مستوى اهمية ومضمونها (قائدنا دائما ما يمنح فريق العمل الامل في إيجاد الحلول المناسبة لمشكلاته) ، اذ سجلت مستوى اهمية بلغت (62.2%) مما يدل ذلك على مدى ادراك عينة البحث بحاجة الى الامل بطريقة اكثر وضوحا فإنه لازال دون مستوى الطموح .

ج. القيادة التحويلية : (TL) حصل هذا البعد على (الترتيب الثالث) من حيث مستوى الاهمية في المنظمة المبحوثة بواقع مستوى اهمية بلغت (74.6%) وبوسط حسابي قدره (3.73) وانحراف معياري بلغ (1.11) وقد سجلت الفقرة (10) (TL) أعلى مساهمة في اغناء هذا البعد ومضمونها (يحفز قائدنا العاملين على التفكير ويساعدهم على توسيع الرؤية في حل المشكلات الصعبة) اذ جاءت بمستوى اهمية بلغت (84.2 %) مما يدل ذلك على مدى ادراك عينة البحث بأهمية تحفيز القائد للعاملين في مجال التفكير في حل المشكلات في حين سجلت الفقرة (9) (TL) اقل مستوى من الاهمية على مستوى هذا البعد ومضمونها (يتعامل قائدنا بشكل مثالي في العمل ويعزز القيم والمعتقدات لدى العاملين ويراعي أهدافهم الشخصية) ، اذ سجلت مستوى اهمية بلغت (58.6%) مما يدل ذلك بأن الادارة لازالت بحاجة الى تعزيز قيم العاملين ومراعاة أهدافهم الشخصية على صعيد المنظمة المبحوثة.

د. القيادة الاصلية : ((AL) حصل هذا البعد على (الترتيب الثاني) من حيث مستوى الاهمية في المنظمة المبحوثة بواقع مستوى اهمية بلغت (75.5%) وبوسط حسابي قدره (3.77) وانحراف معياري (1.24) وقد سجلت الفقرة (16) (AL) أعلى مساهمة في اغناء هذا البعد ومضمونها (يحدد قائدنا بكل دقة الوقت المناسب لإعادة تقييم المواقف بشأن القضايا المهمة) اذ جاءت بمستوى اهمية بلغت (81.4%) مما يشير ذلك الى التزام القيادة بالتوقيات المتعلقة بتقييم المواقف المتعلقة بالقضايا المهمة ، في حين سجلت الفقرة (13) (AL) اقل مستوى اهمية من بين بقية الفقرات ومضمونها (يصغي قائدنا بشكل جيد الى تعليقات الاخرين لغرض تحسين التفاعل معهم) ، اذ سجلت مستوى اهمية بلغت (69.6%) مما يدل ذلك بأن عينة البحث في المنظمة لازالوا يطمحون الى تحسين آلية التفاعل معهم .

2 .التحليل الوصفي لآراء افراد العينة عن متغير ألتسكع الاجتماعي : فيما يأتي الجدول (3) ادناه يعرض إجابات افراد العينة عن متغير ألتسكع الاجتماعي :

الجدول (3) إجابات افراد العينة عن ابعاد التسكع الاجتماعي

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية %	ترتيب الفقرات	
1	CL1	4.26	1.09	85.2	1	
2	CL2	4.21	0.81	84.2	2	
3	CL3	4.05	1.16	81	3	
4	CL4	3.79	1.17	75.8	4	
	اللامبالاة	CL	4.12	0.61	82.4	الأول
5	DB5	3.82	1.21	76.4	2	
6	DB6	3.85	1.23	77	1	
7	DB7	3.48	1.37	69.6	4	
8	DB8	3.50	1.33	70	3	
	السلوك التخريبي	DB				
9	QW9					
10	QW10					

					11	QW11
					12	QW12
الانقطاع عن العمل	3.66	0.98	73.2	الثاني		
	4	62.2	1.47			
	2	73.4	0.81			
	1	77.8	1.16			
	3	77.2	1.21			
	الثالث	72.6	0.84			
	4	65.2	1.37			13
	1	81.4	1.07			14
	3	70.4	1.37			15
	2	70.8	1.16			16
انخفاض الجهد المبذول	3.59	0.83	71.8	الرابع		
المعدل	75	0.81	3.75			N=62

اظهر الجدول (3) المذكور آنفاً نتائج التحليل الوصفي لمتغير التسكع الاجتماعي اذ حصل المتغير ككل على المستوى العام بنسبة اهتمام بلغت (74.2%) وبوسط حسابي قدره (3.71) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) كون الدراسة اعتمدت المدرج الخماسي وبانحراف معياري قدره (1.22) اما على مستوى الابعاد الفرعية فكانت النتائج على وفق الاتي: -

أ. **اللامبالاة** : (CL) حصل هذا البعد على (الترتيب الاول) بمستوى اهمية في المنظمة المبحوثة قدرها (82%) وبوسط حسابي قدره (4.12) وبانحراف معياري بلغ (0.61) وقد سجلت الفقرة (1) (CL) اعلى مساهمة في اغناء هذا البعد ومضمونها (هنالك أعضاء في فريق العمل يحاولون التقاط سلبيات واخطاء الاخرين) ، اذ جاءت بمستوى اهمية بلغت (85.2%) مما يدل ذلك على مدى اتفاق إجابات العينة عن هذه الفقرة في حين سجلت الفقرة (4) (CL) اقل مستوى اهمية من بين بقية الفقرات الأخرى داخل بعد اللامبالاة ومضمونها (لا يعترض زملائي اذا ما اتجهت الأمور في الاتجاه المعاكس لرغباتي في العمل) ، اذ سجلت مستوى اهمية بلغت (75.8%) مما يدل ذلك بأن عنصر اللامبالاة يسود باتفاق إجابات العينة عن هذه الفقرة .

ب. **السلوك التخريبي** : ((DB) حصل هذا البعد على (الترتيب الثاني) من حيث مستوى الاهمية في المنظمة المبحوثة بواقع مستوى اهمية بلغت (73.2%) وبوسط حسابي قدره (3.66) وبانحراف معياري بلغ (0.98) وقد سجلت الفقرة (5) (DB) اعلى مساهمة في اغناء هذا البعد ومضمونها (يلجأ بعض الموظفين الى اخذ أشياء من الاخرين سواء أدوات العمل او الوقت وهي ليست من استحقاقهم) ، اذ جاءت بمستوى اهمية بلغت (76.4%) وتدلل على شبه اتفاق بين افراد العينة وجود بعض السلوكيات غير المنضبطة توصف بالتخريبية في حين سجلت الفقرة (7) (PL) اقل مستوى اهمية ومضمونها (تبدر بعض التصرفات من قبل اشخاص معينين تثير الفوضى في العمل) ، اذ سجلت مستوى اهمية بلغت (69.6%) مما يدل ذلك على مدى ادراك عينة البحث لمثل هكذا تصرفات لا تخدم اهداف المنظمة عينة البحث .

ج. **الانقطاع عن العمل** : (QW) حصل هذا البعد على (الترتيب الثالث) من حيث مستوى الاهمية في المنظمة المبحوثة بواقع مستوى اهمية بلغت (72.6%) وبوسط حسابي قدره (3.63) وبانحراف معياري بلغ (0.84) وقد

سجلت الفقرة (11) (QW) أعلى مساهمة في اغناء هذا البعد ومضمونها (ان الانقطاع المستمر عن العمل ينعكس سلبيا على أداء الفريق) اذ جاءت بمستوى اهمية بلغت (77.8%) مما يدل ذلك على مدى ادراك عينة البحث بأهمية الالتزام بالدوام في حين سجلت الفقرة (9) (QW) اقل مستوى من الاهمية على مستوى هذا البعد ومضمونها (ان الانسجام مع زملاء العمل يعد امرا صعبا)، اذ سجلت مستوى اهمية بلغت (62.2%) مما يدل ذلك على وجود تباين في قيم ومعتقدات زملاء العمل في المنظمة المبحوثة .

د. انخفاض الجهد المبذول ((LE)احصل هذا البعد على (الترتيب الرابع) من حيث مستوى الاهمية في المنظمة المبحوثة بواقع مستوى اهمية بلغت (71%) وبوسط حسابي قدره (3.59) وبانحراف معياري بلغ (0.83) وقد سجلت الفقرة (TL14) أعلى مساهمة في اغناء هذا البعد ومضمونها (يعمل الموظفون وفقا لما يرونه صحيحا لان التعليمات لا تتناسب مع بيئة العمل) اذ جاءت بمستوى اهمية بلغت (81.4 %) مما يدل ذلك على مدى ادراك عينة البحث بأهمية ان تتسجم التعليمات مع متطلبات العمل في حين سجلت الفقرة (13) (TL) اقل مستوى من الاهمية على مستوى هذا البعد ومضمونها (بعض الموظفين يرون ان بذل الجهد الكبير لأداء الاعمال ليس ضروريا) ، اذ سجلت مستوى اهمية بلغت (65.2%) مما يدل ذلك بأن الثقافة السائدة لدى بعض الموظفين لا تتسجم مع طموحات المنظمة المبحوثة .

3. اختبار علاقة الارتباط بين متغيرات البحث:

تتناول هذه الفقرة من البحث مناقشة وتحليل اجابات افراد العينة عن وجود علاقة الارتباط من عدمها بين متغيري الدراسة لكل من ابعاد المتغير المستقل أنماط القيادة وابعاد المتغير التابع التسكع الاجتماعي ، كما موضحة في الجدول (4) والتي تشير الى وجود علاقة ارتباط موجبة بين القيادة الداعمة واللامبالاة اذ بلغت قوتها (0.69) عند مستوى معنوية (0.01) ، كما يتضح ايضا بوجود علاقة ارتباط موجبة أيضا ذات دلالة احصائية بين القيادة التشاركية وانخفاض الجهد المبذول اذ بلغت قوتها (0.73) ، كما بلغت قوة العلاقة بين القيادة التحويلية والانقطاع عن العمل (0.61) في حين كانت علاقة الارتباط بين القيادة الاصلية وانخفاض الجهد المبذول اذ بلغت قوة الارتباط (0.70) في حين جاءت العلاقة بين المتغيرات المستقلة مجتمعة مع المتغير التابع التسكع الاجتماعي بقوة مرتفعة جدا اذ بلغت (0.97) مما يقودنا ذلك الى القول بوجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة احصائية بين ابعاد أنماط القيادة وابعاد التسكع الاجتماعي .

جدول (4) يوضح علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

التسكع الاجتماعي Y	انخفاض الجهد المبذول	الانقطاع عن العمل	السلوك التخريبي	اللامبالاة
اسم المتغير				
	0.28**0.37**0.78	0.49**0.69		
	0.65**0.73**0.67	0.65**0.65**0.65		
	0.38**0.81	0.27**0.61	0.30	
	0.29**0.56**0.73	0.34**0.53		
	0.60**0.70**0.97	0.64**0.41		X

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

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

4. اختبار علاقة التأثير بين متغيرات البحث :

تتناول هذه الفقرة اختبار تأثير المتغير المستقل (أنماط القيادة) عبر ابعادها (القيادة الداعمة ، والقيادة التشاركية ، والقيادة التحويلية ، والقيادة الاصلية) في الحد من المتغير التابع (التسكع الاجتماعي) ، وقد اعتمد الباحثان على تطبيق اختبار (F-Test) لتحديد معنوية تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع فإذا كانت قيمة (F) المحسوبة اكبر من قيمتها الجدولية اشار ذلك الى وجود تأثير معنوي للمتغير المستقل في المتغير التابع وعكس ذلك تكون العلاقة غير معنوية ، كما تم اعتماد معامل التحديد (R^2) لتفسير نسبة التغير الذي يمكن ان يحدثه المتغير المستقل في المتغير التابع كما تم اعتماد معامل الانحدار (β) والذي يحدد نسبة التغير الحاصل في المتغير التابع عند حصول تغيير في المتغير المستقل بمقدار وحدة واحدة في ضوء ذلك سنناقش الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى والتي تنص (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الداعمة في الحد من التسكع الاجتماعي) كما اظهرت نتائج الجدول (5) ادناه معنوية علاقة التأثير اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (91.809) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (18.3) عند مستوى معنوية (0.05) وبذلك تقبل الفرضية الفرعية الاولى ، كما اظهرت النتائج ايضا معنوية علاقة التأثير بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية التي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة التشاركية في الحد من التسكع الاجتماعي) اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (683.49) ايضا وهي اكبر من قيمتها الجدولية وبذلك تقبل الفرضية الفرعية الثانية ، كما اظهرت النتائج معنوية علاقة التأثير بالنسبة للفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة التحويلية في الحد من التسكع الاجتماعي) اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (117.912) وبذلك تقبل الفرضية الفرعية الثالثة ، كما اظهرت النتائج ايضا معنوية علاقة التأثير بالنسبة للفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الاصلية في الحد من التسكع الاجتماعي) اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (68.715) مما يقودنا هذا الى اثبات صحة الفرضية الرئيسية للبحث ومفادها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأنماط القيادة في الحد من حالات التسكع الاجتماعي).

جدول (5) تأثير ابعاد أنماط القيادة في الحد من التسكع الاجتماعي

المتغير المستقل X	معامل التحديد	R2	معامل الانحدار	B	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة	طبيعة العلاقة
القيادة الداعمة	SL	0.734	0.658	0.00091.809	معنوية		
القيادة التشاركية	PL	0.210	0.117	0.00449.683	معنوية		
القيادة التحويلية	TL	0.178	0.266	117.912	0.000	معنوية	
القيادة الاصلية	AL	0.154	0.816	0.00368.715	معنوية		
التسكع الاجتماعي (Y)	SL	0.662	0.650	425.666	0.000	معنوية	

النتائج:

أصبح من الواضح عن طريق البحث الحالي أن الكلية التقنية الادارية في الكوفة ممثلة بقادتها تتبنى نمط القيادة الداعمة بالدرجة الاساس للحد من ظاهرة التسكع الاجتماعي حسب أبعادها (اللامبالاة ، والسلوك التخريبي ، والانقطاع عن العمل ، وانخفاض الجهد المبذول) ، وكان ذلك واضحا عن طريق استجابات عينة البحث اذ اظهرت نتائج البحث ان ممارسة القيادة الداعمة كان لها تأثير ملموس على ممارسات العاملين للحد من ظاهرة التسكع الاجتماعي لاسيما

فيما يتعلق بظاهرة (اللامبالاة) فضلا عن الحد من (السلوك التخريبي) بالدرجة الاساس وذلك وفقا لاستجابات العاملين التي تم التوصل اليها وهي ظاهرة صحية تشير الى ان قيادة الكلية التقنية الادارية في الكوفة تمارس بدرجات متفاوتة لأنماط القيادة التي اثرت وبشكل ملموس على ممارسات الحد من التسكع الاجتماعي ، كما تبين ايضا توجد ممارسات ملموسة لبقية الانماط الاخرى لقد سجلت استجابات متفاوتة من بين اجابات العاملين اذ احتل نمط القيادة الاصلية المرتبة الثانية من بين تلك الممارسات ، كما ان درجات التأثير لباقي الانماط كانت ايضا مقبولة ولكن ما يؤشر النمط السائد والمؤثر بشكل بارز لدى قادة الكلية أنفا هو نمط القيادة الداعمة اذ شكل الترتيب الاول من بين استجابات العاملين والذي اثر بشكل واضح للحد من ظاهرة التسكع الاجتماعي وبدرجات متفاوتة ايضا على بقية الابعاد ، علما ان هذا التفاوت لا يمكن تعميمه ربما لا ينطبق على كافة المنظمات لان الامر قد يختلف من منظمة الى اخرى حسب حجمها وطبيعتها عملها ومدى التزام قادتها بممارسة أنماط معينة من القيادة.

التوصيات:

بناءً على النتائج التي تم التوصل اليها نوصي بالاتي :

1. يتطلب من ادارة الكلية اعطاء اهمية كبيرة للقيادة الداعمة لما لها من تأثير في الحد من ظاهرة التسكع الاجتماعي بأبعادها المختلفة .
2. السعي باتجاه تقليل ظاهرة اللامبالاة بين العاملين وذلك عن طريق الاجراءات التي تعتمدها القيادة في اعتماد معايير واضحة في تقييم أداء العاملين .
3. نوصي بضرورة العمل على استثمار النمط القيادي الداعم في الكلية التقنية الادارية وفقاً لمؤشرات الدراسة بكونه النمط الاكثر مقبولية على الرغم من ان بقية الانماط جاءت بمستوى مقبول ايضا مما يتطلب ان تكون هنالك مراجعة دورية ايضا للتعرف على النمط الاكثر انسجاما للحد من ظواهر التسكع الاجتماعي .
4. بات من الواضح ان البيئة التنظيمية في حالة تغير مستمر فالأمر يتطلب احيانا استخدام اكثر من نمط للحد من ظاهرة التسكع الاجتماعي لغرض الارتقاء بمستوى أداء العاملين بما يتناسب مع طموح الكلية التقنية الادارية / الكوفة .

المصادر:

● المصادر العربية

- 1- اسماعيل، ذكي مكي (2009): أصول الإدارة والتنظيم ، ط2 ، الخرطوم ، شركة مطابع السودان للعملة.
- 2- العيساوي ، محمد حسين منهل والياسري ، اسراء حسين يعقوب (2019): تأثير التداؤب في أداء فرق العمل المدارة ذاتيا: التسكع الاجتماعي متغيرا تفاعليا ،مجلة دراسات إدارية ، المجلد الحادي عشر ، العدد الثاني والعشرون .
- 3- المخلابي، محمد سرحان (2009) : القيادة الفاعلة وإدارة التغيير، الكويت، دار الفالح للنشر .
- 4- اليوسف ، عرفات جاسم ناصر (2022): الدور الوسيط لتكنولوجيا المعلومات والهيكلة التنظيمي والدور التفاعلي للهوية التنظيمية في تأثير أنماط القيادة في الفعالية التنظيمية، أطروحة دكتوراه مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة البصرة .

● المصادر الاجنبية

1. Arokiasamy, A.R.A., Binabdulia, A.G.k & Ismail, A.B. (2014): Correlation between cultural perceptions style and Ict Usage by school principals in Malaysia, Journal of Educational Technology, Vol.13, Iss.3, pp.27-40.
2. Avolio research, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, , and future directions. Annual review of psychology, 60, 421-449.
3. Beakana, A. N. (2017). Effects of leadership styles on organizational performance in Ahantaman rural bank limited. Texila International Journal of Management, 3(2), 131-146.
4. Beebe S. A. & Masterson J. T. (2016): Communicating in Small Groups, principle and Practices, 11th ed, New York.
5. Fang, Hsiang-Ming Fang, Chang, Wen-Ching, (2014). " The Effects of Member Familiarity, Task Results Visibility and Perceived Co-worker Loafing on Technology-Supported Team Performance Social Loafing Effect Perspective", Asia Pacific Management Review, vol.19, NO.4 PP 361-373.
6. Flader, M., & Braun, S. (2020). Manger's Resources for Authentic Leadership a multi - study Exploration of positive psychological capacities and Ethical Organizational Climates, British Journal of Management (BJM), 1-19
7. Frash Robert E., Sheryl Kline & John M. Stahura (2014)," Mitigating Social Loafing in Team-Based Learning", Journal of Teaching in Travel Tourism, vol.3, NO.4, pp.57-77.
8. Gülcan, M. G. (2012). Research on instructional leadership competencies of school principals. Education, 132(3).
9. Høigaard, R., Tofteland, I., & Ommundsen, Y. (2006). The effect of team cohesion on social loafing in relay teams. International Journal on Applied Sports Sciences, Vol.18, pp. 59-73.
10. Iqbal, S., Farid, T., Ma, J., Khattak, A., & Nurunnabi, M. (2018). The impact of authentic leadership on organizational citizenship behaviors and the mediating role of corporate social responsibility in the banking sector of Pakistan. Sustainability, 10(7), 2170.
11. Jassawalla, A., Sashittal, H., & Sashittal, A. (2009): Students' perceptions of social loafing: Its antecedents and consequences in undergraduate business classroom teams. Academy of Management Learning & Education, Vol.8, No.1, pp.42-54.
12. Jensen, S. M., & Luthans, F. (2006). Entrepreneurs as authentic leaders: Impact on employees' attitudes. Leadership & Organization Development Journal.
13. Kadiyono ,A ., L ., Sulistiobudi , Haris , I ., Haris , Wahab, A ., M ., K ., Ramdani , I ., Purwanto , A ., Mufid , A ., Muqtada , M ., R ., Gufron , M ., Nuryansah, M, Ficayuma, L ., A ., Fahlevi ,M ., Sumartiningsih , M .,(2020)," Develop Leadership Style Model For Indonesian Teachers Performance In Education 4.0 Era", Sys Rev Pharm,V.11,N.(9),pp.363-373.

14. Karau. J. S. & Williams K. D. (1993): Social Loafing A Meta-Analytic Review and Theoretical Integration, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 65, No.4, 681-706.
15. -Kerr, N. L., & Bruun, S. (1983). The dispensability of member effort and group motivation losses: Free rider effects. *Journal of Personality and Social Psychology*, 44, 78-94.
16. Keskes, I (2014): Relationship between leadership styles and dimensions of employee organizational commitment: A critical review and discussion of future directions, Vol.10, No, (1), pp.26-51.
17. Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2009). To lead, create a shared vision. *Harvard Business Review*, 87(1), 20-21.
18. Krippner, R., & Flade, F. (2020). OPV-Façades-Students design concepts of multi-functional solar façades.
19. Lachman, V. D. (2014). Ethical issues in the disruptive behaviors of incivility, bullying, and horizontal/lateral violence. *Medsurg nursing*, Vol.23, No.1, pp. 56.
20. Latané, B., Williams, K. D., & Harkins, S. (1979). Many hands make light the work: The causes and consequences of social loafing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 822-832.
21. Leentjens, A. F., Dujardin, K., Marsh, L., Martinez-Martin, P., Richard, I. H., Starkstein, S. E., & Stebbins, G. T. (2008). Anxiety rating scales in Parkinson's disease: critique and recommendations. *Movement Disorders*, Vol.23, No.14, pp.2015-2025.
22. Masumoto, M., & Brown-Welty, S. (2009). Case study of leadership practices and school-community interrelationships in high-performing, high-poverty, rural California high schools. *Journal of Research in Rural Education (Online)*, 24(1), 1.
23. Meydan, C. H., Kahraman, C. A., & Basar, U. (2014). Social Loafing and Impression Management in an Organizational Context. *International Review of Management and Marketing*, Vol.4, No.3, pp 201-206.
24. Mwai, G. Namada, J. & Katuse, P. (2018): Does leadership style influence organizations Effectiveness in Non-Governmental Organizations? *International Journal of Business and Management*, Vol.13, No.8, pp.52-64.
25. Pepper, K. (2010). Effective principals skillfully balance leadership styles to facilitate student success: A focus for the reauthorization of ESEA. *Planning and Changing*, 41, 42-56.
26. Popli, S. & Rizvi, I (2016): Driveis of Employee Engagement: The Role of leadership style, *Global Business Review* 17(4), 965-979.
27. Rose, S., Spinks, N., & Canhoto, A. (2014). *Management research: Applying the principles*. Routledge.
28. Sekaran, U. & Bougie, R., (2010): *Research Method for Business*, 5th ed, John Wiley and Sons Ltd.

29. Shaoa, Z., Fenga, Y. & Hub, Q (2017): Impact of Top Management leadership style on ERP assimilation and the role of organizational learning, *Information Management* 54, pp.902-919.
30. Shiue, Y. C., Chiu, C. M., & Chang, C. C. (2010). Exploring and mitigating social loafing in online communities. *Computers in Human Behavior*, Vol.26, No.4, pp.768-777.
31. Small, B. J., Fratiglioni, L., Viitanen, M., Winblad, B., & Bäckman, L. (2000). The course of cognitive impairment in preclinical Alzheimer disease: three-and 6-year follow-up of a population-based sample. *Archives of neurology*, Vol.57, No.6, pp. 839-844
32. Spector, P. (2006): The dimensionality of Counter productivity: Are all Counterproductive behaviors Created Equal? *Journal of Vocational Behavior*.
33. Stroh, L. K., Black, J. S., Mendenhall, M. E., & Gregersen, H. B. (2004). *International assignments: An integration of strategy, research, and practice*. CRC Press.
34. Suleiman, J., & Watson, R. T. (2008). Social loafing in technology-supported teams. *Computer Supported Cooperative Work (CSCW)*, Vol.17, No.4, pp.291-309.
35. Ul-Haq, M.A & Kuchinke, K.P. (2016): Impact of leadership style on Employee "Attitude Towards their leader and performance: Empirical Evidence from Pakistani Banks, *future Business Journal* Vol.2, Iss.1, pp. 54-64.
36. Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of management*, 34(1), 89-126.
37. Yila, F., Tang, S., C., Lee, Y., C., And Chen Lin, C., (2020), "Transformational Leadership And Job Performance: The Mediating Role Of Work Engagement", *SAGE Open*, N.10, Pp.1-20.
38. Zehir, C., & Erdogan, E. (2011). The association between organizational silence and ethical leadership through employee performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 1389-1404.
39. Zhu, M. (2013): Perception of Social loafing and Emotion in the Process of group development, A dissertation doctor Philosophy of the University of Minnesota.