

أثر القيادة الجديرة بالثقة علي السلوكيات المضادة للأداء

" بالتطبيق على الشركات الصناعية متعددة الجنسيات بالمدن الصناعية بمصر "

أ.د/ عبد الحكيم أحمد ربيع نجم / د/ حميدة محمد البدوي النجار / تامر إبراهيم عشري

مدرس مساعد إدارة الأعمال

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

أستاذ إدارة الأعمال

كلية التجارة – جامعة المنصورة

كلية التجارة - جامعة المنصورة

ووكيل الكلية لشئون الدراسات العليا والبحوث

كلية التجارة - جامعة المنصورة

الشامل لأعضاء الإدارة العليا داخل
كل شركة من الشركات المختارة
والبالغ عددهم (٢٥٢) مفردة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة
من النتائج، أهمها: وجود علاقة ارتباط
عكسية بين القيادة الجديرة بالثقة
والسلوكيات المضادة للأداء، كما تؤثر
القيادة الجديرة بالثقة تأثيراً معنوياً
سلبياً على مستوي السلوكيات المضادة
للأداء، ويمثل الوعي الذاتي أقوى أبعاد
القيادة الجديرة بالثقة تأثيراً على
السلوكيات المضادة للأداء، وفسر ما
نسبته (٧.٣%) من التباين في السلوكيات
المضادة للأداء.

Abstract:

This research aimed to investigate the relationship between authentic leadership and counterproductive performance, applied to multinational industrial companies (MNCs) in Egypt.

An analytical model is developed as a guideline to test the relationship between authentic leadership and counterproductive performance. A quantitative

ملخص الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحديد
درجة تأثير القيادة الجديرة بالثقة
على السلوكيات المضادة للأداء،
وتحديد أي أبعاد القيادة الجديرة
بالثقة أكثر تأثيراً على السلوكيات
المضادة للأداء. وقد حددت الدراسة
أبعاد القيادة الجديرة بالثقة في
أربعة أبعاد تتمثل في: الوعي الذاتي،
المنظور الأخلاقي، العمليات
المتوازنة، وشفافية العلاقات. وتمثل
مفهوم السلوكيات المضادة للأداء
في مجموعة من السلوكيات
اللاأخلاقية المتعمدة، والتي تضر
المنظمة سواء عن طريق التأثير على
سير عملها أو الممتلكات الخاصة بها،
أو عن طريق إيذاء الموظفين بطريقة
من شأنها أن تحد من فعاليتهم.

وتم اختيار عينة عشوائية طبقية
من الشركات الصناعية متعددة
الجنسيات بمدينة العاشر من
رمضان والسادس من أكتوبر يقدر
حجمها بـ (٤٢) شركة، وقام
الباحثون باستخدام أسلوب الحصر

related to counterproductive performance. Also, it shows that authentic leadership has a negative effect on counterproductive performance.

method with deductive approach were chosen in this research. The SPSS is used to process the primary data.

The findings shows that authentic leadership is negatively

تمهيد:

وعلى الرغم من توافر العديد من الأنماط القيادية بالدراسات والبحوث التنظيمية، إلا أن الباحثين يعتقدون أن القيادة الجديرة بالثقة هي أحد الحلول المناسبة لأزمة القيادة المعاصرة في المنظمات، حيث تتوافر فيها القيادة السليمة والحكمة التي تتيح الفرصة لتوليد الأفكار وبناء جسور الثقة بين القادة والمروسين وخلق المناخ الإيجابي، الأمر الذي يساهم في الحد من السلوكيات المضادة للأداء والقضاء على الممارسات التي تضر بالمنظمة. (قاسم، ٢٠١١ ؛ Bempah، 2013، p.4 ؛ Ratliff، 2012، p.4)

أولاً : الإطار النظري والدراسات السابقة:

فيما يلي عرض للإطار النظري والدراسات السابقة للمتغيرات الرئيسية في هذه الدراسة والتي توصل إليها الباحثون من خلال ما ورد في

يعد الأداء الفعال للموارد البشرية خير ضمان لاستمرار نجاح وبقاء المنظمة في دنيا الأعمال، ولذلك فإن تحسين أداء العنصر البشري سينعكس على تحسين أداء المنظمة وسمعتها وتحقيق أهدافها، ومن ثم يجب على كل المنظمات أن تسعى جاهدة لإزالة كل المعوقات التي تحول دون الوصول للأداء الوظيفي الجيد. (Adebayo,2012).

وأشارت دراسة (Goodenough,2008,p.15) إلى أن السلوكيات المضادة للأداء تمثل مشكلة رئيسية بالنسبة للمنظمات، وتتراوح تلك السلوكيات ما بين البسيطة مثل التأخير عن العمل ونشر الشائعات إلى السلوكيات بالغة الخطورة مثل السرقة، تخريب الممتلكات، والعدوانية في مكان العمل، الأمر الذي قد يلحق الضرر بالمنظمة أو العاملين أو الاثنين معاً، وتقود في النهاية لانهاية المنظمة.

المراجع ذات الصلة بمتغيرات
الدراسة :

أ - القيادة الجديرة بالثقة

:Authentic Leadership

اتفق (Kernis,2003)

مع (Gardner et al.,2005) ،
(Gardner & Schermerhorn, 2004)
في تعريف القيادة الجديرة
بالثقة على أنها القيادة التي تعمل
وفقاً للقيم والمعتقدات التي تؤمن
بها .

ويذهب البعض

(Walumbwa et al., 2008)

إلى أن القيادة الجديرة بالثقة
تعتبر نمط قيادي يعتمد على كل
من القدرات النفسية الايجابية
وخلق المناخ الأخلاقي الإيجابي
لتحقيق أكبر قدر من الوعي
الذاتي، المنظور الأخلاقي،
والحكم المتوازن للمعلومات،
والشفافية من جانبه مع
المرووسين، وتعزيز التنمية
الذاتية الإيجابية .

في حين عبّر عنها

(Laschinger et al.,2012) بأنها

سمة شخصية تستند على
السلوكيات والقيم الأخلاقية
الداخلية للفرد

(كالشفافية والوعي الذاتي
والمنظور الاخلاقي) بدلاً من
التهديدات الخارجية، بينما يرى
(Rego et al.,2013) القيادة
الجديرة بالثقة على أنها نمط قيادي
يعتمد على خلق مناخ ايجابي
بالمنظمة من خلال تعزيز الثقة
المتبادلة والحرص على تحقيق
الرفاهية للمرووسين والزملاء
والمنظمة ككل .

ويخلص الباحثون مما سبق إلى
أن القيادة الجديرة بالثقة تعني نمط
قيادي يتصرف وفقاً للقيم والمبادئ
التي يؤمن بها، لخلق مناخ ايجابي
بالمنظمة وكسب ثقة مرووسيه في
إطار من الشفافية والوعي الذاتي
والحكم المتوازن والمنظور
الاخلاقي.

أبعاد القيادة الجديرة بالثقة :

اختلف الباحثون في البداية
بشأن أبعاد القيادة الجديرة بالثقة،
حيث تناولت دراسة (Wood,2007)
القيادة الجديرة بالثقة من خلال ثلاثة
أبعاد تتمثل في: الشفافية، والإيثار،
والثبات السلوكي .

أما دراسة

(Tuttle,2009) فتناولت القيادة
الجديرة بالثقة من خلال خمسة أبعاد

تتمثل في : الوعي الذاتي، العمليات المتوازنة، الشفافية، والمنظور الاخلاقي ، والسلوك الجدير بالثقة .

في حين تناولت دراسة (Wong & Cummings, 2009) القيادة الجديرة بالثقة من خلال سبعة أبعاد تتمثل في : الوعي الذاتي، العمليات المتوازنة، شفافية العلاقات، المنظور الاخلاقي، الوفاء، الدعم، التمكين.

وأشارت نتائج دراسة (Giallonardo et al., 2010) إلى أن ٢٠٪ من التباين المفسر في مستوى الرضا الوظيفي للممرضات حديثي التخرج يرجع إلى القيادة الجديرة بالثقة، في حين أوضحت دراسة (Laschinger et al., 2012) أن القيادة الجديرة بالثقة لها تأثير سلبي مباشر على حدوث ثقافة التمرد في مواقع العمل.

وتوصلت دراسة (Walumbwa et al., 2010) إلى وجود علاقة مباشرة بين القيادة الجديرة بالثقة وسلوك المواطن التنظيمية، ووجدت تأثير معنوي ايجابي للقيادة الجديرة بالثقة على سلوك المواطن التنظيمية، وتوصلت أيضا إلى وجود علاقة غير مباشرة بين القيادة الجديرة بالثقة وسلوك المواطن التنظيمية، ووجدت تأثير

معنوي للقيادة الجديرة بالثقة على سلوك المواطن التنظيمية عند توسيط التمكين.

كما أشارت دراسة (Tuttle.,2009,p.79) إلى وجود علاقة غير مباشرة بين القيادة الجديرة بالثقة والانحراف في مكان العمل (Workplace Deviance)، ووجدت تأثير سلبي معنوي للقيادة الجديرة بالثقة على الانحراف في مكان العمل عند توسيط الهوية الجماعية، حيث يعطي الموظف للمصلحة الفردية أولوية ثانوية في مقابل مصلحة منظمته.

ووجد الباحثون أن الدراسات العديدة التي تناولت القيادة الجديرة بالثقة اتفقت على أن القيادة الجديرة بالثقة لها أربعة أبعاد تتمثل في: شفافية العلاقات، العمليات المتوازنة، المنظور الأخلاقي، والوعي الذاتي.

(Rego et al.,2013؛ Bempah, 2012؛ Laschinger, 2013؛ Peterson et al., 2012؛ Wherry, 2012؛ Sofumade, 2012؛ Cottrill, 2011؛ Tapara, 2011؛ Walumbwa et al., 2010؛ عوجة 2008؛ Walumbwa et al., 2009؛ Gardner et al.,2005؛ Kernis, 2003)

وهذا ما دعا الباحثون إلى دراسة القيادة الجديرة بالثقة من خلال الأبعاد الأربعة، وسيتم استعراض هذه الأبعاد بشيء من التفصيل كما ورد في الأدبيات الخاصة بالقيادة الجديرة بالثقة:

١- الوعي الذاتي : *Self-awareness*

يشير (Kernis,2003) إلى أن الوعي الذاتي يعني قدرة القائد على فهم نفسه، وإدراك نقاط القوة والضعف لديه وفهم المتغيرات المحيطة وأثارها ، ويرى (Gardner et al.,2005) أن الوعي الذاتي يحدث عندما يتمتع القائد بثقته في مشاعره ورغباته ودوافعه، الرقابة الذاتية، الدافعية، التعاطف، المهارات الاجتماعية، التقييم الذاتي، والواقعية وينظر (Walumbwa et al.,2008) إلى أن القائد الذي يتمتع بالوعي الذاتي لديه القدرة على معرفة نقاط القوة والضعف لديه، تحديد الأهداف، والتمسك بالقيم والمعتقدات الراسخة ، ويرى (Tate,2008) أن الوعي الذاتي يشير إلى أن يعرف القادة ماهيتهم(توافر القيم والمعتقدات والمشاعر والأهداف التي تعد بمثابة الأساس الجذري لأفعال وقرارات القادة)،

وأن تكون لديهم ثقة بأنفسهم حتى يحظوا بثقة الآخرين .

كما عبّر عنه (Cottrill,2011,p.31) بأنه إدراك القادة لأنفسهم قبل إدراكهم للآخرين، لأن من يعرف نفسه جيداً يكون لديه القدرة على معرفة الآخرين بسهولة ويسر .

وتوصلت الدراسات السابقة إلى وجود علاقة بين الوعي الذاتي والسلوكيات المضادة للأداء، ويمكن التعرض لما توصلت إليه هذه النتائج على النحو التالي:

توصلت دراسة (Brackette et al., 2004) إلى وجود تأثير معنوي سلبي للوعي الذاتي على السلوكيات اللاأخلاقية في العمل وتشمل تعاطي المخدرات، الكحوليات غير المشروعة، السلوك المنحرف، والعلاقات السيئة (Poor Relations) مع الآخرين.

وأشارت نتائج دراسة (Giallonardo et al., 2010) إلى أن الوعي الذاتي له تأثير سلبي مباشر على حدوث ثقافة التمرد في مواقع العمل، مما يساهم في أن تكون القوى العاملة التمريضية أقل عرضة لنوايا ترك وظائفهم .

٢-العمليات المتوازنة :

Balanced processing

يوضح (Kernis,2003) أن هذا السلوك (العمليات المتوازنة) من القيادة الجديرة بالثقة يهدف إلى قياس مهارات وقدرات المرؤوسين دون المبالغة في ذكر نقاط القوة والضعف، ويـــــرى (Walumbwa et al.,2008) أن العمليات المتوازنة يقصد بها موضوعية القائد واستماعه لوجهات النظر المختلفة قبل اتخاذ القرارات .

ويرى (Cottrill, 2011,p. 32) أن العمليات المتوازنة تعني معالجة القائد للمواقف بموضوعية ودون تحيز لطرف على حساب الآخر.

كما عبر عنه (Sofumade,2012,p.62) بأنه احترام الذات والمساواة في التعامل مع التابعين من وجهة نظر موضوعية نسبياً .

وتوصلت الدراسات السابقة إلى وجود علاقة بين العمليات المتوازنة والسلوكيات المضادة للأداء، ويمكن التعرض لهذه النتائج على النحو التالي:

أسفرت دراسة (Brackette et al., 2004) عن وجود تأثير

معنوي سلبي للعمليات المتوازنة على السلوكيات اللاأخلاقية في العمل وتشمل تعاطي المخدرات، الكحوليات غير المشروعة، السلوك المنحرف، والعلاقات السيئة (Poor Relations) مع الآخرين.

وأشارت نتائج دراسة (Giallonardo et al., 2010) إلى أن العمليات المتوازنة لها تأثير سلبي مباشر على حدوث ثقافة التمرد في مواقع العمل، مما يساهم في أن تكون القوى العاملة التمريضية أقل عرضة لنوايا ترك وظائفهم .

٣-المنظور الأخلاقي

Internalized moral perspective

يشير (Gardner et al.,2005) إلى أن المنظور الأخلاقي الداخلي يعني شكل من أشكال التنظيم الذاتي يتمثل في المعايير والقيم الأخلاقية الداخلية للفرد.

ويرى (Walumbwa et al.,2008) إلى أن المنظور الأخلاقي الداخلي يعني السلوكيات الايجابية النابعة من قيم القائد ومعتقداته الشخصية

كما يعرفه (Sofumade,2012,p.62) بأنه

٤- شفافية العلاقات :

Relational transparency

ينظر (Walumbwa et al., 2008) إلى أن شفافية العلاقات يقصد بها تبادل المعلومات وتنمية الثقة المتبادلة في العلاقات بين القائد ومرؤوسيه.

ويرى (Peterson et al., 2012) أن شفافية العلاقات تشير إلى الانفتاح والنزاهة في التعامل مع الآخرين، كما عبّر عنه (Sofumade, 2012, p.62) بأنه السعي نحو التعاطف والصدق في العلاقة مع المرؤوسين لتنمية الثقة والالتزام .

وتوصلت الدراسات السابقة إلى وجود علاقة بين شفافية العلاقات والسلوكيات المضادة للأداء، ويمكن التعرض لهذه النتائج على النحو التالي:

أسفرت دراسة (Brackette et al., 2004) عن وجود تأثير معنوي سلبي لشفافية العلاقات على السلوكيات اللاأخلاقية في العمل وتشمل تعاطي المخدرات، الكحوليات غير المشروعة، السلوك المنحرف، والعلاقات السيئة (Poor Relations) مع الآخرين.

تصرف القائد وفقاً للقيم والمعتقدات التي يؤمن بها، ، ويشير (Laschinger et al., 2012) إلى أن المنظور الأخلاقي الداخلي يظهر عندما يتخذ القائد قراراته وفقاً لبعض الصفات الإيجابية كالأخلاق، التفاؤل، والثقة.

وتوصلت الدراسات السابقة إلى وجود علاقة بين المنظور الأخلاقي الداخلي والسلوكيات المضادة للأداء، ويمكن التعرض لنتائج هذه الدراسات على النحو التالي:

أسفرت دراسة (Brackette et al., 2004) عن وجود تأثير معنوي سلبي للمنظور الأخلاقي على السلوكيات اللاأخلاقية في العمل وتشمل تعاطي المخدرات، الكحوليات غير المشروعة، السلوك المنحرف، والعلاقات السيئة (Poor Relations) مع الآخرين.

وأشارت نتائج دراسة (Giallonardo et al., 2010) إلى أن المنظور الأخلاقي له تأثير سلبي مباشر على حدوث ثقافة التمرد في مواقع العمل، مما يساهم في أن تكون القوى العاملة التمريضية أقل عرضة لنوايا ترك وظائفهم .

خلال انتهاك الإجراءات والقواعد التنظيمية .

واتفق (Spector et al.,2006) مع تعريف (Dalal,2005) للسلوكيات المضادة للأداء بأنها مجموعة من السلوكيات المتعمدة (الإرادية) التي تتعارض مع المصالح المشروعة للمنظمة، وتضر بالأطراف أصحاب المصلحة كالعلاء وزملاء العمل والمشرفين.

ويخلص الباحثون مما سبق إلى أن السلوكيات المضادة للأداء تعني مجموعة من السلوكيات اللاأخلاقية المتعمدة التي تضر المنظمة سواء عن طريق التأثير على سير عملها أو الممتلكات الخاصة بها، أو عن طريق إيذاء الموظفين بطريقة من شأنها أن تحد من فعاليتهم .

وأشار كل من Dunlop & Peterson, 2002؛ Lee, 2004 (Robinson & Bennett, 1995)؛ Ansari et al.,2013) لأهم العوامل التي يجب أن تأخذ في الاعتبار عند قياس السلوكيات المضادة للأداء، ومن هذه المؤشرات ما يلي :

وأشارت نتائج دراسة (Giallonardo et al., 2010) إلى أن شفافية العلاقات له تأثير سلبي مباشر على حدوث ثقافة التمرد في مواقع العمل، مما يساهم في أن تكون القوى العاملة التمريضية أقل عرضة لنوايا ترك وظائفهم .

ب - السلوكيات المضادة للأداء: *Counterproductive Performance*

يعرفها (Bennett,1998) على أنها مجموعة من السلوكيات اللاأخلاقية، والتي تضر بالمنظمة سواء عن طريق التأثير على سير عملها أو الممتلكات الخاصة بها، أو عن طريق إيذاء الموظفين بطريقة من شأنها أن تحد من فعاليتهم .

في حين عبّر عنها (Fox et al.,2001) بأنها تعني مجموعة من السلوكيات السلبية التي تؤثر على الأداء الوظيفي للفرد أو تقلل الفعالية التنظيمية، مثل السلوك العدواني في أماكن العمل، الصراعات الشخصية، والتخريب والسرقة .

واتفق (Mount et al.,2006) مع (Gruys&Sackett,2003) على أنها تشير إلى السلوك المنحرف الذي يعطل العمل بالمنظمة من

- ✓ سوء المعاملة : تشمل السلوكيات الضارة الموجهة نحو زملاء العمل (التهديدات، تعليقات سيئة).
 - ✓ الفشل في أداء المهام الوظيفية بفعالية .
 - ✓ التخريب : أي تشويه أو تدمير الممتلكات المادية.
 - ✓ السرقة، أو تأخير أداء الواجبات للحصول على راتب الوقت الإضافي.
 - ✓ الانسحاب: يعنى السلوكيات التي تخفض وقت العمل إلى أقل مما هو مطلوب من قبل المنظمة، ويشمل (التغيب عن العمل، التأخر عن مواعيد العمل، ترك العمل في وقت مبكر)
 - ✓ إفشاء المعلومات السرية الخاصة بالعمل.
 - ✓ العمل تحت تأثير الكحوليات أو المخدرات.
 - ✓ عدم إتباع تعليمات الأمن والسلامة في أماكن العمل.
- ثالثاً: مشكلة الدراسة:

وجه الباحثون في مجال السلوك التنظيمي جزءاً من اهتمامهم لدراسة القيادة الجديرة بالثقة ورصد الكثير من النتائج التنظيمية المترتبة عنها، وقد ركزت معظم تلك الدراسات علي اتجاهات العاملين وسلوكياتهم

الإيجابية في العمل والتي تشمل الرضا الوظيفي،سلوكيات المواطنة، والالتزام التنظيمي، أما الدراسات التي تناولت اتجاهات العاملين وسلوكياتهم السلبية فقد اتسمت بالندرة وركزت بشكل أساسي علي نوايا ترك العمل، والغياب.(Rader,2015,p.21؛ Liu,2012,p.12)

وتعد الدراسة الحالية محاولة في هذا الاتجاه، حيث تسعى لتحديد أثر القيادة الجديرة بالثقة على السلوكيات المضادة للأداء، وتشير المراجعة المبدئية للدراسات السابقة إلى عدم وجود دراسة ربطت بين القيادة الجديرة بالثقة والسلوكيات المضادة للأداء بشكل خاص. في حين توجد دراسات اهتمت بدراسة العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والأداء الوظيفي بشكل عام.

وفي ضوء نتائج الدراسات السابقة يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساولين التاليين:

- (١) هل توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة ومستوى السلوكيات المضادة للأداء للمديرين بالشركات محل الدراسة ؟ وما نوع وقوة العلاقة ؟

خامساً: فروض الدراسة:

تحقيقاً لأهداف الدراسة، قام الباحثون بصياغة الفرضين التاليين:

- (١) لا يوجد ارتباط معنوي بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة والسلوكيات المضادة للأداء للمديرين بالشركات محل الدراسة.
- (٢) لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة على السلوكيات المضادة للأداء للمديرين بالشركات محل الدراسة.

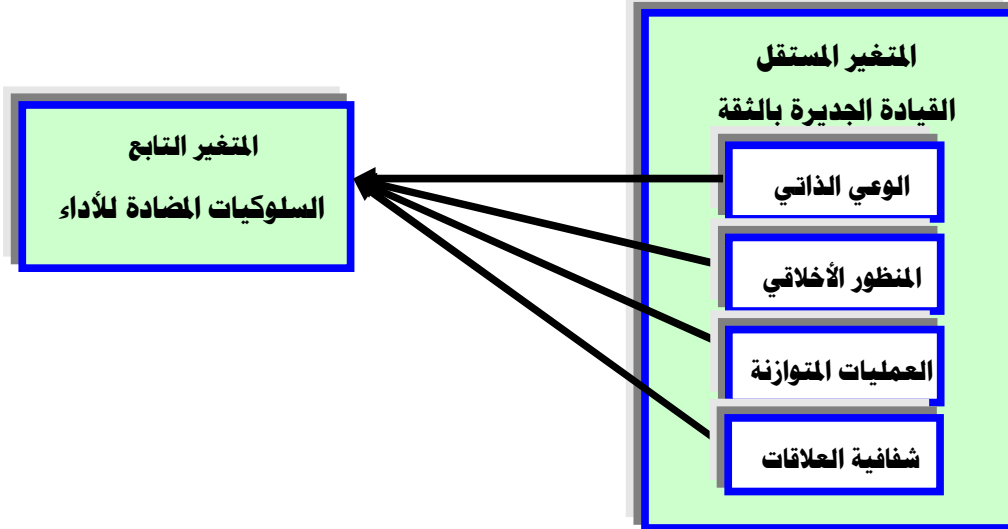
(٢) هل يتأثر مستوى السلوكيات المضادة للأداء للمديرين بالقيادة الجديرة بالثقة بالشركات محل الدراسة أم لا؟

رابعاً: أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة لتحقيق الهدفين التاليين:

- (١) تحديد طبيعة علاقة الارتباط بين أبعاد القيادة الجديرة بالثقة والسلوكيات المضادة للأداء للمديرين بالشركات محل الدراسة.
- (٢) تحديد تأثير أبعاد القيادة الجديرة بالثقة على السلوكيات المضادة للأداء للمديرين بالشركات محل الدراسة.

ويوضح الشكل رقم (١) التالي النموذج المقترح للعلاقات بين متغيرات الدراسة وفقاً لفروض الدراسة:



الشكل رقم (١): تصور الباحثين للعلاقة بين متغيرات الدراسة اعتماداً على الدراسات السابقة

سادساً: أهمية الدراسة :

(أ) الأهمية العلمية :

- (١) إلقاء الضوء على موضوع القيادة الجديرة بالثقة ومستوي تأثيره على السلوكيات المضادة للأداء.
- (٢) تتضمن الدراسة الحالية أحد السلوكيات التنظيمية الهامة وهي السلوكيات المضادة للأداء، لما لها من مردودات شتى - سواء علي مستوي الأفراد أو المنظمات، وبالتالي فإن الدراسة الحالية تعمل علي تحليل طبيعة تلك الظاهرة والوقوف علي مسبباته حتي يمكن لصانعي القرارات التعامل معها بطريقة علمية.

(ب) الأهمية التطبيقية :

- (١) تهتم الشركات متعددة الجنسيات بجمهورية مصر العربية بتنمية مواردها البشرية على كافة المستويات، مع التركيز على مستوى الإدارة العليا لما له من أهمية إستراتيجية وقيادية، حيث يترتب على فعالية هذا المستوى فعالية المنظمة ككل، ومن ثم فإن معرفة نمط القيادة المسيطر على أعضاء الإدارة العليا بالشركات محل الدراسة وعلاقتها بالسلوكيات المضادة للأداء يعد ضرورة ملحة من

أجل تحسين كفاءة وفعالية العمل الإداري وانخفاض مستوي الأداء المضاد.

- تقدم هذه الدراسة للمسؤولين بالشركات متعددة الجنسيات بجمهورية مصر العربية إطاراً علمياً يمكن من خلاله الإلمام بالمتغيرات ذات العلاقة بالسلوكيات المضادة للأداء، بما يمكن هؤلاء المسؤولين من تحديد الاحتياجات التدريبية التي تمكنها من انخفاض مستوي السلوكيات المضادة للأداء بالشركات محل الدراسة

سابعاً: منهج الدراسة:

قام الباحثون باستخدام المنهج الوصفي القائم على جمع البيانات وإخضاعها للمعالجة الإحصائية واستخلاص النتائج منها، وذلك في جميع فروض الدراسة (إبراهيم، ٢٠١٤: ٨٤).

ثامناً: أسلوب الدراسة:

يشمل أسلوب الدراسة ما يلي:

(أ) البيانات المطلوبة

ومصادرها :

اعتمد الباحثون في هذه الدراسة على نوعين من البيانات هما:

١ - بيانات ثانوية: وتم

الحصول عليها عن طريق مراجعة الكتب والدراسات والبحوث العربية

والأجنبية التي تناولت متغيرات الدراسة والموضوعات المتعلقة بهم بما يمكّن الباحث من تأصيل المفاهيم وإعداد الإطار النظري للدراسة.

٢- بيانات أولية: وتم

جمعها من الشركات محل الدراسة باستخدام قائمة استقصاء أعدت لهذا الغرض، وتم تحليلها بما مكّن الباحثون من اختبار صحة أو خطأ فروض الدراسة والتوصل إلي النتائج.

(ب) مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع هذه الدراسة من جميع الشركات الصناعية متعددة الجنسيات بمدينة العاشر من رمضان والسادس من أكتوبر والبالغ عددها (١٧ + ١٠٩ = ١٢٦ شركة) في (١٩ / ٣ / ٢٠١٥) والقائمة حتى نهاية الفترة، موزعين على الأنشطة الصناعية المختلفة كما هو موضح بالجدول رقم (٣).

جدول رقم (٣)

بيان إجمالي الشركات متعددة الجنسيات الصناعية العاملة في مصر

عدد الشركات في مجتمع الدراسة		النشاط الصناعي
مدينة السادس من أكتوبر	مدينة العاشر من رمضان	
—	٢	الصناعات الخشبية
—	٩	الصناعات الدوائية
٥	١٦	الصناعات الغذائية
—	٧	صناعة الغزل والنسيج
٧	٣٥	الصناعات الكيماوية
٢	١٢	الصناعات المعدنية
١	٢٤	الصناعات الهندسية
٢	٣	صناعة مواد البناء
—	١	صناعة التعدين
١٧	١٠٩	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثين من واقع سجلات الهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة (قطاع مركز المعلومات والتوثيق).

وتشمل وحدة المعاينة

أعضاء الإدارة العليا بالشركات
متعددة الجنسيات بمدينة العاشر من
رمضان والسادس من أكتوبر وهم
أياً ممن يشغل أحد الوظائف التالية :

- المدير العام
- رئيس القطاعات المالية بالمنظمة
- رئيس القطاعات التسويقية بالمنظمة
- رئيس قطاع الموارد البشرية بالمنظمة
- رئيس قطاع الشؤون الإدارية بالمنظمة
- رئيس قطاع العمليات (الإنتاج)

وتم التركيز على شاغلي
هذه الوظائف لأن متغيرات الدراسة
تبرز أهميتها بشكل أكبر ضمن هذه
المستويات.

أما عينة الدراسة، فسيتم الاعتماد على العينة المتعددة المراحل كالتالي :

- تم تحديد حجم العينة باستخدام
برنامج يسمى
(Sample Size Calculator)
وذلك بمعلومية حجم المجتمع
الذي يبلغ ٧٥٦ مفردة، وعند
مستوى ثقة ٩٥ % وحدود
خطأ +٥%، وبإدخال هذه

البيانات للبرنامج تم حساب
حجم العينة وبلغ ٢٥٢ مفردة.

○ تم اختيار عينة عشوائية طبقية
من الشركات يقدر حجمها بـ ٤٢
شركة من حجم المجتمع*، وتم
توزيع العينة على مدينتي
العاشر من رمضان والسادس
من أكتوبر بطريقة النسبة
والتناسب حتى يمكن تمثيل
مجتمع البحث من خلال
العينة ، كما يلي :

§ حجم عينة الدراسة بمدينة
العاشر من رمضان =
 $42 \times (17 \div 126) = 36$
شركة

§ حجم عينة الدراسة بمدينة
السادس من أكتوبر =
 $42 \times (109 \div 126) = 6$
شركة

§ قام الباحثون بتوزيع العينة
على القطاعات الصناعية
المختلفة بطريقة التوزيع
المتناسب حتى يمكن تمثيل
مجتمع البحث من خلال

* باعتبار أن كل شركة من
الشركات محل الدراسة يوجد بها ٦
مفردات، ومن ثم يمكن الحصول
على حجم عينة الدراسة من
الشركات من خلال ناتج قسمة
 $(252 \div 6) = 42$ شركة .

الشركات المختارة والبالغ عددهم ٢٥٢ مفردة. بلغت نسبة الاستجابة الكلية لمفردات العينة ٧٨.٦% وهي نسبة مقبولة. كما هو موضح في الجدول رقم (٤).

العينة، مع العلم بأنه تم ترتيب الشركات بكل قطاع حسب أعداد العمالة من الأكثر إلى الأقل. تم استخدام أسلوب الحصر الشامل لأعضاء الإدارة العليا داخل كل شركة من

جدول رقم (٤)

نسبة استجابة مفردات العينة على المدينتين محل الدراسة

م	المدينة	عدد مفردات العينة	القوائم الصحيحة	نسبة الاستجابة
١	العاشر من رمضان	٢١٦	١٨١	٨٣.٨%
٢	السادس من أكتوبر	٣٦	١٧	٢٧.٢%
	الإجمالي	٢٥٢	١٩٨	٧٨.٦%

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على الاستمارات المستوفاة من الشركات محل الدراسة.

عدد من الأساليب الإحصائية الملائمة لطبيعة البيانات المتاحة، واختبار الفروض الإحصائية، ومن ثم تحديد الأهمية النسبية، وتم حسابها باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية " SPSS " (version 22) للحصول على نتائج دقيقة وموضوعية تساعد في تحقيق أهداف البحث. وفيما يلي أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة:

(ج) أداة جمع البيانات الأولية: اعتمد الباحثون في تجميع بيانات الدراسة الميدانية من مصادرها الأولية علي قائمة استقصاء أعدت خصيصاً لهذا الغرض في ضوء نتائج البحوث والدراسات العلمية السابقة وفي ضوء ما كشفت عنه الدراسة الاستطلاعية، وتتضمن هذه القائمة مجموعة أسئلة لقياس متغيرات الدراسة.

(د) التحليل الإحصائي للبيانات: اعتمد الباحثون في تحليل بيانات هذه الدراسة على

(١) معامل ألفا كرونباخ :

لاختبار الثقة والثبات
لمحتويات أداة البحث

(٢) معامل ارتباط بيرسون :

وذلك لاختبار الفرض الأول
للقوف على نوع العلاقة
وقوتها بين القيادة الجديرة
بالثقة والسلوكيات المضادة
للأداء.

(٣) استخدام أسلوب الانحدار

الخطى المتعدد

المتدرج (Stepwise) :

وذلك لاختبار الفرض الثاني
للقوف على أكثر أبعاد
القيادة الجديرة بالثقة تأثيراً
على مستوى السلوكيات
المضادة للأداء.

(هـ) قياس متغيرات الدراسة :

تحتوى هذه الدراسة على

نوعين من المتغيرات تتمثل في:

١- المتغير المستقل: القيادة

الجديرة بالثقة:

تم الاعتماد على مقياس

(Walumbwa et al.,2008)

لقياس القيادة الجديرة بالثقة

والتي تتمثل أبعادها في:

(الوعي الذاتي، المنظور

الأخلاقي، العمليات المتوازنة،

وشفافية العلاقات)، ويشمل ١٥

عبارة تم قياس الوزن النسبي

لكل منها باستخدام مقياس

ليكرت ذو الخمس درجات، وقد

ثبت صدق وثبات هذا المقياس
وقد تم استخدامه في العديد من
الدراسات المتعلقة بالقيادة
الجديرة بالثقة.

٣- المتغير التابع:

السلوكيات المضادة للأداء:

تم الاعتماد على

مقياس (Halldórsson,2008)؛

لقياس السلوكيات

المضادة للأداء، ويشمل ٨

عبارات تم قياس الوزن النسبي

لكل منها باستخدام مقياس ليكرت

ذو الخمس درجات، وقد ثبت

صدق وثبات هذا المقياس وقد تم

استخدامه في العديد من الدراسات

المتعلقة بالسلوكيات المضادة

للأداء.

(و) ثبات وصدق المقياس:

لقياس مدى ثبات قوائم

الاستقصاء كأداة لتجميع البيانات

الأولية الميدانية فقد قام الباحثون

بحساب معاملات الثبات باستخدام

طريقة ألفا كرونباخ، كما تم

حساب الصدق الذاتي بإيجاد

الجزر التربيعي لمعامل ثبات

الاختبار، وإذا بلغت قيمة معامل

ألفا أكثر من (٠,٧٠) فهنا يمكن

القول أنه معامل ذو دلالة جيدة

لأغراض البحث، والجدول التالي

يوضح نتائج الثبات والصدق

الذاتي لقائمة الاستقصاء:

جدول رقم (٥)
نتائج اختبار الثبات والصدق الذاتي لقائمة الاستقصاء

معامل الصدق	معامل الثبات	عدد العبارات	المحاور الأساسية لقائمة الاستقصاء
٠.٩٢	٠.٨٦	١٥	القيادة الجديرة بالثقة
٠.٩٢	٠.٨٥	٨	السلوكيات المضادة للأداء

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

البرنامج الإحصائي (SPSS
22) لمتغيرات الدراسة، وذلك
بهدف الوقوف على شكل وطبيعة
البيانات والتعرف على قيم
المتوسطات الحسابية
والانحرافات المعيارية التي
توضح المعالم الإحصائية
لمتغيرات الدراسة وفقاً لآراء
المديرين بالشركات محل الدراسة
وكانت النتائج كما يوضحها
الجدول رقم (٦).

وحيث أن معامل ألفا
كرونباخ (ما يسمى بمعامل
الاعتمادية) والمستخدم لبحث
مدى إمكانية الاعتماد على نتائج
الدراسة الميدانية في تعميم
النتائج في كل حالة أكبر من
(٠.٧٠) لذا يمكن اعتباره ذو
دلالة جيدة لأغراض البحث
(العباسي، ١٩٩٩).
تاسعاً: نتائج الدراسة:
١) التحليل الوصفي لمتغيرات
الدراسة:

قام الباحثون بإجراء
تحليل وصفي للبيانات باستخدام

جدول رقم (٦)

نتائج التحليل الوصفي لآراء المديرين بالشركات محل الدراسة

الإحصاءات الوصفية		المتغيرات وأبعادها
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
٠,٥٣٦	٤,٥٠	الوعي الذاتي
٠,٥٠٩	٤,٤٥	المنظور الأخلاقي
٠,٥١٢	٤,٥١	التوازن والشمول
٠,٤٩٧	٤,٣٩	شفافية العلاقات
٠,٤٠١	٤,٤٦	القيادة الجديرة بالثقة
٠,٦٠١	٢,٣١	السلوكيات المضادة للأداء

المصدر: من إعداد الباحثين من نتائج التحليل الإحصائي.

ومن الجدول رقم (٦)
يتضح ما يلي.
١. أن المتوسط الحسابي للقيادة
الجديرة بالثقة لأراء مفردات
عينة الدراسة بلغ (٤.٤٦) وهو
أعلى من المتوسط العام
للمقياس (٣ درجة)، وبما يشير
إلى أن درجة ممارسة مديري
الشركات محل الدراسة لنمط
القيادة الجديرة بالثقة كان
مرتفعاً، بالإضافة إلى أنه
وبالنظر إلى قيم المتوسطات
الحسابية لأبعاد القيادة الجديرة
بالثقة، يتضح وجود تفاوت في
أراء مفردات عينة الدراسة،
حيث كانت أعلى قيمة خاصة
ببعد العمليات المتوازنة حيث
بلغت قيمة المتوسط الحسابي
لها (٤.٥١)، وبلغت أقل
قيمة (٤.٣٩) وهي خاصة ببعد
شفافية العلاقات، وهو ما يشير
إلى توافر مستوي كلاً من
العمليات المتوازنة، الوعي
الذاتي، المنظور الأخلاقي،
وشفافية العلاقات بشكل مرتفع
لدي مفردات عينة الدراسة،
مما يدل على ثقة المديرين
بأنفسهم وتمتعهم بالموضوعية
ومراعاة التوازن في التعاملات
مع جميع المرؤوسين، وتوافر
الأساس الأخلاقي لتصرفاتهم،
بالإضافة إلى تواصلهم مع

المرؤوسين، وقد يرجع ذلك من
وجهة نظر الباحثين إلى رغبة
المدراء بالشركات محل
الدراسة في نشر أبعاد القيادة
الجديرة بالثقة في محيط العمل
حتى يصبح نقل وتعلم
المرؤوسين لهذه الأبعاد أكثر
سهولة، حيث يمارس القائد
الجديرة بالثقة الإدارة المبنية
على القيم.

٢. أن المتوسط الحسابي
للسلوكيات المضادة للأداء
لأراء مفردات عينة الدراسة
بلغ (٢.٣١) وهو أقل من
المتوسط العام للمقياس (٣
درجة)، وبما يشير إلى
انخفاض مستوي السلوكيات
المضادة للأداء لدى مفردات
عينة الدراسة، وقد يرجع ذلك
من وجهة نظر الباحثين إلى أن
مفردات عينة الدراسة لديها
شعور بتوافق قيمها مع قيم
الشركات التي تعمل بها، وبذلك
فهم يعملون على دعم وتأكيد
ذلك، بالإضافة إلى أن تجسيدهم
للقيادة الجديرة بالثقة يدفعهم
للتخلي عن السلوكيات التي
تلحق بالشركة أذى وضرر لا
يتسق مع مثل هذا التوجه.

٢) اختبار فروض الدراسة:

يعرض الباحثون في هذا الجزء نتائج اختبار فرضي الدراسة مع إجراء تحليل ومناقشة لهذه النتائج، وتم تقسيمها حسب تسلسل هدفي وفرضي البحث كما يلي :

m الفرض الأول وينص على أنه " لا يوجد ارتباط معنوي بين أبعاد القيادة

الجديرة بالثقة والسلوكيات المضادة للأداء للمديرين بالشركات محل الدراسة " وأظهر التحليل الإحصائي الذي تم إجرائه باستخدام معامل ارتباط بيرسون النتائج الخاصة بهذه العلاقة كما هو موضح في جدول رقم (٧):

جدول رقم (٧)

معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة.

المتغير التابع: السلوكيات المضادة للأداء		أبعاد المتغير المستقل (القيادة الجديرة بالثقة)
Sig مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
٠,٠٠٠	- ٠,٢٧١ **	الوعي الذاتي
٠,٠٠١	- ٠,٢٤١ **	المنظور الأخلاقي
٠,٠٤٦	- ٠,١٤٢ *	العمليات المتوازنة
٠,١٠٤	- ٠,١١٦	شفافية العلاقات
٠,٠٠٠	- ٠,٢٤٨ **	القيادة الجديرة بالثقة ككل

** معنوية عند مستوى ٠,٠١ * معنوية عند مستوى ٠,٠٥

المصدر: من إعداد الباحثين من نتائج التحليل الإحصائي.

معنوية (٠,٠١)، وبالمنظرة الفاحصة لكل من قيم "معاملات الارتباط" يتضح أن بعدي الوعي الذاتي، المنظور الأخلاقي - كل على حدة يسهم

ومن الجدول رقم (٧) يتضح وجود ارتباط معنوي سلبي بين القيادة الجديرة بالثقة والسلوكيات المضادة للأداء بالشركات محل الدراسة بمعامل ارتباط (٠,٢٤٨) عند مستوى

ارتباط معنوية بين شفافية العلاقات والسلوكيات المضادة للأداء للمديرين بالشركات محل الدراسة"، الأمر الذي يعنى ثبوت خطأ الفرض الأول من فروض الدراسة جزئياً.

m الفرض الثاني وينص على أنه " لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الجديرة بالثقة على السلوكيات المضادة للأداء للمديرين بالشركات محل الدراسة"

وتحليل أكثر تفصيلاً حول أبعاد القيادة الجديرة بالثقة لمعرفة أيها أكثر تأثيراً في مستوى السلوكيات المضادة للأداء، استخدم الباحثون أسلوب تحليل الانحدار المتدرج، وكذلك حساب معامل التحديد لقياس قدرة المتغير المستقل على تفسير التغيرات التي تحدث في المتغير التابع، وكانت تقديرات نموذج الانحدار المتدرج كما هو موضح في جدول رقم (٨):

معنوياً في خفض مستوى السلوكيات المضادة للأداء عند مستوى معنوية (٠,٠١)، في حين أن بعد العمليات المتوازنة يسهم معنوياً في خفض مستوى السلوكيات المضادة للأداء عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، بينما بعد شفافية العلاقات لا يسهم معنوياً في خفض مستوى السلوكيات المضادة للأداء، كما يظهر من الجدول أن أقوى علاقات الارتباط كانت بين الوعي الذاتي والسلوكيات المضادة للأداء بقيمة (٠,٢٧١)، يليها علاقة الارتباط بين المنظور الأخلاقي والسلوكيات المضادة للأداء بقيمة (٠,٢٤١)، ثم جاءت في المرتبة الأخيرة علاقة الارتباط بين العمليات المتوازنة والسلوكيات المضادة للأداء بقيمة (٠,١٤٢).

وبناءً على النتائج السابقة، يتضح وجود علاقة ارتباط معنوية بين كل من الوعي الذاتي، المنظور الأخلاقي، العمليات المتوازنة والسلوكيات المضادة للأداء للمديرين بالشركات محل الدراسة، بينما لا توجد علاقة

جدول رقم (٨)

تقديرات نموذج الانحدار المتدرج لبيان أكثر أبعاد القيادة الجديرة بالثقة تأثيراً في مستوى السلوكيات المضادة للأداء

تقديرات نموذج الانحدار المتدرج				أبعاد القيادة الجديرة بالثقة	F (sig.)	معامل التحديد R ²
Sig.	T	B				
***,000	- ٣,٩٢٩	- ٠,٣٠٤	الوعي الذاتي	الوعي الذاتي	١٥,٥١٩ ***,000	٠,٠٧٢

** معنوية عند مستوى ٠,٠١

المصدر: من إعداد الباحثين من واقع التحليل الإحصائي لبيانات قائمة الاستقصاء.

- أن معامل التحديد

ويبين الجدول رقم (٨)

ما يلي:

(٠,٠٧٢) وهو يشير إلى أن نسبة مساهمة الوعي الذاتي في تفسير التغيرات التي تحدث في السلوكيات المضادة للأداء هي ٧,٢%.

- أنه من بين الأبعاد الأربعة للمتغير المستقل في معادلة الانحدار تم دخول بعد واحد فقط من الأبعاد في معادلة الانحدار، وهو بعد الوعي الذاتي، بينما خرج من معادلة الانحدار كل من المنظور الأخلاقي، العمليات المتوازنة، وشفافية العلاقات، إذ لم يكن لهم دور هام في تفسير بيانات المتغير التابع.

- يتضح من الجدول

أن إشارة معامل الانحدار سالبة، ويشير ذلك إلى وجود علاقة عكسية بينهما أي يؤثر الوعي الذاتي تأثيراً سلبياً في السلوكيات المضادة للأداء، وهو من وجهة نظر الباحثين أمر منطقي حيث نجد أن القائد ذو الوعي الذاتي، يتميز بقدرته العالية على تحديد نقاط قوته وضعفه، وفي نفس الوقت تكون لديه قدرة عالية على توظيف نقاط القوة والاستفادة منها،

- أوضحت نتائج تحليل البيانات إحصائياً أن قيمة $F = 15,519$ لنموذج انحدار القيادة الجديرة بالثقة على السلوكيات المضادة للأداء، وهي قيمة معنوية عند مستوى (٠,٠١).

وبذل الجهد للتغلب علي العقبات، كما أن القائد الذي تتوافر لديه هذه المقدرة يكون أكثر إقبالاً علي التعلم من أخطائه، مما يجعله مصدر ثقة لفعل ما فيه صالحه من ناحية، وكذا صالح العمل من ناحية أخرى.

وبناءً على النتائج السابقة، يتضح وجود تأثير معنوي للوعي الذاتي على السلوكيات المضادة للأداء للمديرين بالشركات محل الدراسة "، الأمر الذي يعنى ثبوت خطأ الفرض الثاني من فروض الدراسة جزئياً.

عاشراً: توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية. يمكن عرض هذه التوصيات علي النحو التالي:

(١) يجب أن تحصر الشركات متعددة الجنسيات علي اختيار القيادات الإدارية الذين يتوافر لديهم سمات القيادة الجديرة بالثقة باعتبارها من أفضل الأنماط القيادية التي تعمل على خلق المناخ الأخلاقي الإيجابي لتعزيز الثقة المتبادلة والحرص علي الرفاهية للمرؤوسين والزلاء والمنظمة.

(٢) ضرورة اهتمام الشركات متعددة الجنسيات بتصميم وتنفيذ البرامج التدريبية التي تعمل علي تنمية سلوكيات القيادة الجديرة بالثقة، الأمر الذي قد ينتج عنه فيما بعد أن تترجم سلوكيات القادة في كافة تصرفاتهم المرتبطة بالعمل.

(٣) انتهاج سياسات تتعلق بالموارد البشرية مبنية على قدر عالٍ من الثقة، والعدالة في التعامل مع الجميع، وتقديم الدعم المادي والمعنوي للعاملين.

(٤) تنظيم الدورات والندوات التثقيفية التي تظهر الآثار السلبية للسلوكيات المضادة للأداء علي المنظمة وعلّي العمال أنفسهم.

(٥) تهيئة المناخ الأخلاقي المناسب لزيادة السلوكيات الايجابية للعاملين بما يحقق أهداف المنظمة.

(٦) ضرورة التعرف علي أسباب انخفاض السلوكيات المضادة للأداء، خصوصاً وأن بعداً واحد من أبعاد القيادة الجديرة بالثقة يؤثر معنوياً عن تلك السلوكيات ويفسر (٣,٧%) منها، وهذا يعني وجود (٧,٩٢%)، من تلك السلوكيات المضادة للأداء تحتاج إلي تفسير وتحديد أسبابها.

مراجع الدراسة

التجارية ، المجلد الثالث والثلاثون

، العدد الثاني ، (جامعة المنصورة : كلية التجارة ، ٢٠٠٩) ص ص ٥١ - ٧٩ .

٤- قاسم، مرفت إبراهيم راشد، " أثر

القيادة الأصيلة كمتغير وسيط على

العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية

والالتزام التنظيمي : دراسة ميدانية

"، **المجلة العلمية للاقتصاد**

والتجارة ، العدد الثالث،

(جامعة عين شمس : كلية التجارة ، ٢٠١١) ، ص ص ٥٤٤ - ٥٦١ .

أولاً: المراجع العربية:

١- إبراهيم، محمد محمد، دليل الباحث

في إعداد ومناقشة الرسائل

والبحوث العلمية في ضوء المعايير

المرجعية لمنهجية البحث العلمي،

(الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠١٤).

٢- العباسي، عبد الحميد محمد، التحليل

الإحصائي المتقدم باستخدام SPSS

، (القاهرة : معهد الدراسات

والبحوث الإحصائية - جامعة

القاهرة ، ٢٠٠٣).

٣- عجوة ، أحمد محمد فتحي ، " القيادة

الجديرة بالثقة - مدخل لتطوير

منظمات الخدمات الحكومية "،

المجلة المصرية للدراسات

And Employee Deviance: A Proposed Model And Empirical Test ", **Journal of Organizational Behavior**, Vol. (20), 1999, pp: 1073-1091.

8- Bennett, R., " Taking The Sting Out of The Whip: Reactions to Consistent Punishment for Unethical Behavior ", **Journal of Experimental Psychology**, Vol. (4),No,(3), 1998, pp: 248-262.

9- Brackette, M.& Mayer, J.& Warner, R., " Emotional Intelligence and Its Relation To Everyday Behaviour ", **Personality and Individual Differences**, Vol. (36),No,(6), 2004, pp: 1387-1402.

10- Bukhari, Z.& Ali, U., " Relationship between Organizational Citizenship Behavior & Counterproductive Work Behavior in the

ثانياً: المراجع الأجنبية:

5- Adebayo, J.& Olayide, R.& Saheed, O., " Influence of Leadership Styles and Emotional Intelligence on Job Performance of Local Government Workers in Osun State, Nigeria, " **Journal of Alternative Perspectives in the Social Sciences**, Vol. (3)),No,(4), 2012, pp. 973-996.

6- Ansari, M.& Maleki, S.& Mazraeh, S.& Arab-Khazaeli, H., "Individual, Job, and Organizational Predictors of Counterproductive Work Behavior", **Journal of Basic and Applied Scientific Research**, Vol. (3),No,(4), 2013, pp: 78-86.

7- Aquino, K.& Lewis, M.& Bradfield, M., " Justice Constructs, Negative Affectivity,

- Behavior**, Vol. (25),No,(1), 2004, pp: 67-80.
- 15- Fox, S.& Spector, P.& Miles,D., "Counterproductive Work Behavior (CWB) in Response to Job Stressors and Organizational Justice: Some Mediator and Moderator Tests for Autonomy and Emotions", **Journal of Vocational Behavior**, Vol. (59),No,(3), 2001, pp: 291–309.
- 16- Gardner, W.& Avolio, B.& Luthans, F.& May, D.& Walumbwa F., " Can You See The Real Me?" A Self-Based Model Of Authentic Leader And Follower Development ", **The Leadership Quarterly**, Vol. (16),No,(3), 2005, pp. 343-372.
- 17- Gardner, W.& Schermerhorn, J.," Unleashing Individual Potential Performance Gains Through Positive Organizational Behavior and Authentic Leadership", **Organizational Dynamics**, Vol. (33),No,(3), 2004, pp. 270-281.
- 18- Giallonardo, L.& Wong, C.& Iwasiw, C., " Authentic leadership of Preceptors: Predictor of New Graduate Nurses' Work Engagement and Job Satisfaction ", **Journal of Nursing Management**, Vol. (18),No,(8),2010, pp. 993-1003.
- 19- Goodenough, Patrick Lawrence., " Ethical leadership, values congruence, and work place deviance: An exploratory study", **PhD Dissertation** ,(Webster University, April, 2008).
- Geographical Context of Pakistan", **International Journal of Business and Management**, Vol. (4),No,(1), 2009, pp: 85-92.
- 11- Chen, L., " Examining the Effect of Organization Culture and Leadership Behaviors on Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Job Performance at Small and Middle-sized Firms of Taiwan ", **Journal of American Academy of Business**, Vol. (5),No,(1/2), 2004, pp: 432-438.
- 12- Cottrill, K.," Antecedents and Outcomes of Inclusion: Exploring Authentic Leadership, Organizational Climate for Ethics, Organization-Based Self-Esteem, and Organizational Citizenship Behaviors ", **PhD Dissertation** ,(Alliant International University, Los Angeles, California, December, 2011).
- 13- Dalal, R., " A Meta-Analysis of the Relationship Between Organizational Citizenship Behavior and Counterproductive Work Behavior ", **Journal of Applied Psychology**, Vol. (90),No,(6), 2005, pp: 1241-1255.
- 14- Dunlop, P.& Lee, K., " Workplace Deviance, Organizational Citizenship Behavior, and Business Unit Performance: The Bad Apples Do Spoil The Whole Barrel ", **Journal of Organizational**

- 26- Luth, M., " The Bright And Dark Sides Of Empowerment: Linking Psychological Empowerment And Job Stressors To Proactive And Counterproductive Work Behaviors", **PhD Dissertation** ,(University of Kansas, July, 2012).
- 27- Mount, M.& Ilies, R.& Johnson, E., " Relationship Of Personality Traits And Counterproductive Work Behaviors: The Mediating Effects Of Job Satisfaction ", **Personnel Psychology**, Vol. (59),No,(3), 2006, pp: 591-622.
- 28- Peterson, D.," Deviant Workplace Behavior And The Organization's Ethical Climate. ", **Journal of Business and Psychology**, Vol. (17),No,(1), 2002, pp: 47-61.
- 29- Peterson, S.& Walumbwa, F.& Avolio, B.& Hannah, S., "The Relationship Between Authentic Leadership And Follower Job Performance: The Mediating Role of Follower Positivity in Extreme Contexts", **The Leadership Quarterly**, Vol. (23),No,(3), 2012, pp.502-516.
- 30- Rader, Martha Milan.,"Effects of Authentic Leadership on Job Satisfaction and Younger Worker Turnover Intentions Title of your Document", **PhD Dissertation** ,(The Chicago School of Professional Psychology, February, 2015).
- 31- Ratliff, R., " Effect of Organizational Climate on Job Performance and Employee Engagement", **PhD Dissertation** ,(Walden University, 2012).
- 20- Gruys, M.& Sackett, P.," Investigating the Dimensionality of Counterproductive Work Behavior ", *International Journal of Selection & Assessment*, Vol. (11),No,(1), 2003, pp: 30-42.
- 21- Halldórsson, F.," Leadership Style, Employee Job Performance, and Organizational Outcomes", **PhD Dissertation** ,(The Faculty of the graduate school of the University of Minnesota, 2008).
- 22- Kernis, M., " Toward a Conceptualization of Optimal Self-Esteem", **Psychological Inquiry**, Vol. (14),No,(1), 2003, pp. 1-26.
- 23- Laschinger, H.& Wong, C.& Grau, A.," The Influence of Authentic Leadership on Newly Graduated Nurses' Experiences of Workplace Bullying, Burnout and Retention Outcomes: A cross-sectional study", **International Journal of Nursing Studies**, Vol. (49),No,(10), 2012, pp. 1266-1276.
- 24- Lau, V.& Au, W.& Ho, J.," A Qualitative and Quantitative Review of Antecedents of Counterproductive Behavior in Organizations ", **Journal of Business and Psychology**, Vol. (18),No,(1), 2003, pp: 73-99 .
- 25- Liu, Yan.," Linking authentic leadership to positive employee health, behavioral engagement, and job performance", **PhD Dissertation** ,(Louisiana Tech University, March, 2012).

- Processes Linking Authentic Leadership To Follower Behaviors", **The Leadership Quarterly**, Vol. (21),No,(5), 2010, p901-914.
- 38- Walumbwa, F.& Avolio, B.& Gardner, W.& Wernsing T.& Peterson, S., " Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure, "**Journal of Management**, Vol. (34),No,(1), 2008, pp. 89-126.
- 39- Wherry, H,,"Authentic Leadership, Leader-Member Exchange, And Organizational Citizenship Behavior: A Multilevel Analysis", **PhD Dissertation** ,(University of Nebraska, August, 2012).
- 40- Wong, C.& Cummings, G., " The Influence Of Authentic Leadership Behaviors On Trust And Work Outcomes Of Health Care staff, " **Journal Of Leadership Studies**, Vol. (3),No,(2), 2009, pp. 6-23.
- 41- Wood, G.," Authentic Leadership: Do We Really Need Another Leadership Theory?", **PhD Dissertation** ,(George Mason University, 2007).
- 42- Yemi-Sofumade, H., " The Relationship Between Ethical And Authentic Nurse , Leadership And The Turnover Intentions Of Staff Nurses ", **PhD Dissertation** ,(Capella University , March, 2012).
- 32- Rego, A.& Vitória, A.& Magalhães, A.& Ribeiro, N.& Cunha, M., " Are Authentic Leaders Associated With more Virtuous, Committed and Potent Teams? ", **The Leadership Quarterly**, Vol. (24), No,(1),2013, pp. 61–79.
- 33- Sackett, P.& Berry, C.& Wiemann, S.& Laczó, R.," Citizenship and Counterproductive Behavior: Clarifying Relations Between the Two Domains ", **Human Performance**, Vol. (19),No,(4), 2006, pp: 441-464.
- 34- Spector, P.& Fox, S.& Penney, L.& Bruursema, K.& Goh, A.& Kessler, S., "The Dimensionality Of Counterproductively: Are All Counterproductive Behaviors Created Equal?", **Journal of Vocational Behavior**, Vol. (68),No,(3), 2006, pp: 446-460.
- 35- Tapara, P., " Authentic Leadership: Organizational Outcomes and Leader and Follower Development" **Master Thesis**,(Massey University, Albany, 2011).
- 36- Tuttle, M., " True North or Traveled Terrain? An Empirical Investigation of Authentic Leadership", **PhD Dissertation** ,(College of Arts and Sciences, University of South Florida, November, 2009).
- 37- Walumbwa, F.& Wang, P.& Wang, H.& Schaubroeck, J.& Avolio, B.," Psychological