



جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة أعمال

ماجستير إدارة الأعمال

## تأثير القيادة السامة على ثقافة المنظمة وسلوك الموظفين

دراسة تطبيقية على العاملين في المنظمات المؤسسية السعودية

The impact of toxic leadership on organizational culture and employee behavior: A case study on employees in Saudi corporate organizations

إعداد الطالب

عبد الرحمن المنتشري

الرقم الجامعي / 252001744

إشراف

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي

١٤٤٧ هـ / ٢٠٢٦ م

بسم الله الرحمن الرحيم

(وما أوتيتم من العلم إلا قليلا)

سورة الاسراء

## إهداء

إلى والدي الغالي متعه الله بالصحة والعافية ووالدتي الغالية

وبلغنا اللهم برهما

وإلى إخواني الأوفياء وسندي في الحياة والملمات

جعلهم الله تعالى من الصالحين ووفقهم لكل خير

الباحث

عبد الرحمن المنتشري

## شكر وتقدير

الحمد لله الذي لا يبلغ وصف صفاته الواصفون، ولا يدرك كُنْه عظمته المتفكرون، ويقر بالعجز عن مبلغ قدرته المعتبرون، الذي أحصى كل شيء عدداً وعلماً، ولا يحيط خلقه بشيء من علمه إلا بما شاء، أحمدته كثيراً، عدد خلقه وكلماته، وملئ أرضه وسمواته، وأسأله الصلاة على نبيه محمد — صلى الله عليه وسلم —، وعلى آله الطيبين الطاهرين.

أما بعد: أما الشكر فله سبحانه، ولا يبلغ العبد شكر ربه إلا بشكر من أجرى على أيديهم النعمة، فقد روي أبو داود عن أبي هريرة عن النبي — صلى الله عليه وسلم — انه قال: " لا يُشكر الله من لا يشكر الناس "

وامثالاً لهدي النبي — محمد صلى الله عليه وسلم، واعترافاً بالفضل الجميل، فإنني أتوجه بخالص شكري وتقديري، وعظيم عرفاني وامتناني، إلى أستاذي الفاضل الاستاذ الدكتور/ الفیصل عبدالحمید والفاضل الاستاذ الدكتور/ فايز جراد

على تكرمهم بقبولي طالب لهم، وتفضلهم بالإشراف على هذه الرسالة، والذي أسروني بسعة افقهم، ورحابه صدرهم، وطيب تعاملهم، و بتقديم النصيح والمشورة طوال فترة إعداد هذه الرسالة، فلهم مني جزيل الشكر وبالغ الامتنان، وجزاهم الله خير الجزاء، ومتعهم بموفور الصحة والعافية.

كما يطيب لي بهذه المناسبة أن أسجل شكري وتقديري، وعظيم عرفاني وامتناني إلى لجنة مناقشة الرسالة، والحكم عليها، وتحملهم عناء قراءتها، رغم مشاغلهم وأعبائهم الكثيرة، فلهم مني كل الشكر والامتنان، وجزاهم الله عني خير الجزاء، ونفع الله بعلمهم روّاد العلم والمعرفة، ومتعهم بالصحة والعافية.

## الباحث

عبد الرحمن المنتشري

## المستخلص باللغة العربية : —

هدفت الدراسة الحالية في التعرف على : أثر القيادة السامة على ثقافة المؤسسة وسلوك الموظفين داخل المؤسسات .وتسعى هذه الدراسة إلى استكشاف كيفية تأثير سمات القيادة السامة على مواقف الموظفين ودوافعهم وانخراطهم، وكيف تُشكّل هذه السلوكيات مجتمعةً البيئة الثقافية للمؤسسة .

حيث جاءت مشكلة الدراسة في كيفية تأثير القيادة السامة على ثقافة وسلوك الموظفين داخل المؤسسات السعودية ، وما المقترحات والاستراتيجيات والتوصيات العملية التي يمكن للمنظمات استخدامها للتخفيف من الآثار السلبية للقيادة السامة وتعزيز نماذج القيادة الصحية. واستخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي وذلك لتحليل ودراسة تأثير القيادة السامة على ثقافة المنظمة وسلوك الموظفين دراسة تطبيقية على العاملين في المنظمات المؤسسية السعودية وتعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية . وتكونت عينة الدراسة من الموظفين العاملين في الشركات في المملكة العربية السعودية وعددهم ٠٠ موظف وموظفة كعينة للبحث .

وأظهرت النتائج أن ممارسات القيادة السامة موجودة بدرجة "كبيرة" إلى "كبيرة جداً" في بيئة العمل المدروسة. وقد تصدر بُعد "الترويج الذاتي" القائمة بمتوسط حسابي بلغ (٤.٣٠)، مما يشير إلى أن القادة يميلون بشكل ملحوظ إلى نسب الإنجازات لأنفسهم وحب الظهور. وأثبت تحليل التباين (ANOVA) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عالية (مستوى الدلالة ٠.٠٠٠٠) في متغيري الدراسة (القيادة السامة وسلوك الموظفين) تعزى لمتغيرات العمر، ومستوى الخبرة، والمستوى التعليمي. وهذا يدل على أن تجربة الموظف مع القيادة السامة وتأثر سلوكه بها تختلف بشكل جوهري باختلاف مرحلته العمرية، وسنوات خبرته، ومؤهلّه العلمي.

أهم التوصيات:

- تنفيذ برامج أخلاقيات العمل وكيفية تحفيز الموظفين بدلاً من الاستخفاف بهم أو نسب إنجازاتهم لأنفسهم.
  - ربط ترقية المشرفين والقادة ليس فقط بتحقيق الأهداف المالية أو الإنتاجية، بل أيضاً بتقييم سلوكهم القيادي ومدى التزامهم بالقيم الإنسانية والمهني.
- الكلمات المفتاحية :** القيادة السامة ، ثقافة المنظمة ، سلوك الموظفين ، المنظمات السعودية .

## Abstract

This detailed study aimed to identify the advanced technological aspects of organizational culture and employee behavior within organizations. It sought to explore how toxic leadership traits influence employee attitudes, motivations, and signatures, and how these behaviors shape the organizational culture.

The study addresses the problem of how toxic leadership impacts employee culture and behavior in Saudi Arabia, and proposes effective services, strategies, and recommendations that organizations can use to mitigate the effects of toxic leadership and promote healthy communication.

The current descriptive study began by analyzing the impact of toxic leadership on organizational culture and employee behavior through an applied study of employees in Saudi Arabian national organizations. This study falls under the category of descriptive research.

The study surveyed 100 employees working in companies in Saudi Arabia as a research sample.

There are still significant findings, as toxic aggression practices are not accepted as "significant" or "very significant" in the studied work environment. The emergence of "self-promotion" began with a mean score of 4.30, indicating that employees are significantly inclined to attribute their own achievements to themselves and value self-promotion.

Analysis of variance (ANOVA) demonstrated highly significant differences ( $p < 0.000$ ) in the study (Toxic Leadership and Employee Behavior) attributable to the variables of age, experience level, and educational level. This indicates that an employee's experience of and influence from intelligent leadership varies progressively with their age, years of experience, and educational qualifications.

Key Recommendations: • Implement integrated work programs that focus on motivating employees more effectively than belittling them or their achievements.

• Communicate with supervisors and leaders not only about their financial needs or preferences, but also about their self-assessment and their demands regarding various human values.

**Keywords: Toxic Leadership, Organizational Culture, Employee Behavior, Saudi Organizations**

( فهرس المحتويات )

| رقم الصفحة | الموضوع                                                 |
|------------|---------------------------------------------------------|
| ( أ )      | الآية .                                                 |
| ( ب )      | الإهداء .                                               |
| ( جـ )     | الشكر والتقدير .                                        |
| ( د )      | المستخلص باللغة العربية .                               |
| ( هـ )     | المستخلص باللغة الإنجليزية .                            |
| ( و )      | فهرس المحتويات .                                        |
| ( ح )      | فهرس الجداول .                                          |
| ( ط )      | فهرس الأشكال .                                          |
| ١          | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة                       |
| ٢          | مقدمة                                                   |
| ٦          | مشكلة الدراسة .                                         |
| ٨          | أهمية الدراسة .                                         |
| ٩          | أهداف الدراسة .                                         |
| ١٠         | تساؤلات الدراسة .                                       |
| ١٠         | فروض الدراسة .                                          |
| ١١         | مفاهيم الدراسة .                                        |
| ١١         | تنظيم الدراسة .                                         |
| ١٢         | الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة . |
| ١٣         | أولاً : الإطار النظري .                                 |
| ٢٤         | ثانياً : الدراسات السابقة .                             |
| ٣٢         | التعليق على الدراسات السابقة .                          |
| ٣٤         | الفصل الثالث : الاجراءات المنهجية للدراسة               |
| ٣٥         | منهج الدراسة .                                          |
| ٣٦         | نوع الدراسة .                                           |
| ٣٧         | مجتمع الدراسة .                                         |

| الموضوع                                             | رقم الصفحة |
|-----------------------------------------------------|------------|
| عينة البحث .                                        | ٣٧         |
| أدوات الدراسة .                                     | ٣٧         |
| حدود الدراسة .                                      | ٣٨         |
| تحليل البيانات .                                    | ٣٨         |
| مصادر المعلومات .                                   | ٣٨         |
| صدق وثبات الأداة .                                  | ٣٩         |
| الأساليب الإحصائية المستخدمة .                      | ٣٩         |
| الفصل الرابع: تحليل البيانات وعرض النتائج ومناقشتها | ٤٤         |
| الفصل الخامس: النتائج والتوصيات والمقترحات          | ٥٩         |
| أولاً : النتائج .                                   | ٦٠         |
| ثانياً : التوصيات .                                 | ٦٢         |
| ثالثاً: المقترحات .                                 | ٦٤         |
| المراجع                                             | ٦٧         |
| أولاً : المراجع العربية .                           | ٦٧         |
| ثانياً : المراجع الأجنبية .                         | ٧١         |
| الملاحق.                                            | ٧٨         |

## ( فهرس الجداول )

| م  | البيان                                                                                                                                                                          | الصفحة |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| ١  | جدول رقم (١): أوزان الإجابات حسب مقياس ليكرت الخماسي.                                                                                                                           | ٤١     |
| ٢  | جدول رقم (٢): معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه.                                                                                               | ٤٢     |
| ٣  | جدول رقم (٣): معاملات ألفا كرونباخ للمحاور والدرجة الكلية لأداة الدراسة.                                                                                                        | ٤٣     |
| ٤  | جدول رقم (٤) توزيع افراد العينة حسب الجنس.                                                                                                                                      | ٤٦     |
| ٥  | جدول (٥) توزيع المبحوثين على حسب الفئات العمرية                                                                                                                                 | ٤٧     |
| ٦  | جدول (٦) توزيع المبحوثين على حسب مستوى الخبرة                                                                                                                                   | ٤٨     |
| ٧  | جدول (٧) توزيع المبحوثين على حسب مستوى التعليم                                                                                                                                  | ٤٩     |
| ٨  | جدول (٨) الاحصاء الوصفي (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية) لإجابات أفراد العينة حول المحور الأول القيادة السامة البعد الأول (الإشراف المسيء).                           | ٥٠     |
| ٩  | جدول (٩) الاحصاء الوصفي (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية) لإجابات أفراد العينة حول المحور الأول القيادة السامة البعد الثاني (الترويج الذاتي).                          | ٥١     |
| ١٠ | جدول (١٠) الاحصاء الوصفي (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية) لإجابات أفراد العينة حول المحور الأول القيادة السامة البعد الثالث (عدم القدرة على التنبؤ / التقلب المزاجي). | ٥١     |
| ١١ | جدول (١١) الاحصاء الوصفي (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية) لإجابات أفراد العينة حول المحور الأول القيادة السامة البعد الرابع (النرجسية).                               | ٥٢     |
| ١٢ | جدول (١٢) الاحصاء الوصفي (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية) لإجابات أفراد العينة حول المحور الأول القيادة السامة البعد الخامس (الاستبدادية -السلطوي).                   | ٥٣     |
| ١٣ | جدول (١٣) الاحصاء الوصفي (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية) لإجابات أفراد العينة حول المحور الأول القيادة السامة البعد السادس (الانتهازية والمساومة الأخلاقية).         | ٥٣     |
| ١٤ | جدول (١٤) الاحصاء الوصفي (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية) لإجابات أفراد العينة حول المحور الثاني سلوك الموظفين                                                        | ٥٤     |

|    |                                                                                                     |    |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ١٥ | جدول (١٥) علاقة الارتباط بين سلوك الموظفين والقيادة السامة.                                         | ٥٥ |
| ١٦ | جدول (١٦) الفروق في الاستجابات على محوري أداة الدراسة وفقاً للجنس (ذكر - أنثى).                     | ٥٦ |
| ١٧ | جدول (١٧) الفروق في القيادة السامة وفقاً للمتغيرات الشخصية (العمر، المستوى التعليمي، مستوى الخبرة). | ٥٦ |
| ١٨ | جدول (١٨) الفروق في سلوك الموظفين وفقاً للمتغيرات الشخصية (العمر، المستوى التعليمي، مستوى الخبرة).  | ٥٧ |

### ( فهرس الأشكال )

| م | البيان                                             | الصفحة |
|---|----------------------------------------------------|--------|
| ١ | شكل رقم (١) توزيع افراد العينة حسب الجنس.          | ٤٦     |
| ٢ | شكل رقم (٢) توزيع المبحوثين على حسب الفئات العمرية | ٤٧     |
| ٣ | شكل رقم (٣) توزيع المبحوثين على حسب مستوى الخبرة   | ٤٨     |
| ٤ | شكل رقم (٤) توزيع المبحوثين على حسب مستوى التعليم  | ٤٩     |

## الفصل الأول

### مشكلة الدراسة وأبعادها

- المقدمة
- مشكلة الدراسة
- أهمية الدراسة
- أهداف الدراسة
- تساؤلات الدراسة
- فروض الدراسة
- مفاهيم ومصطلحات الدراسة
- تنظيم الدراسة

## المقدمة:

تؤكد الممارسات الإدارية في كثير من منظمات الأعمال أن فاعليه هذه المنظمات مع اختلاف أنشطتها وامكانياتها ليست محصلة لجهود مديرها فقط، بل إن المرؤوسين يمكنهم أن يقدموا دعماً لرئيسهم من خلال تقديم وطرح الأفكار الجديدة أو المعلومات الهامة حول قضايا العمل المختلفة مما يعطي المنظمة الفرصة لتغيير أي سلوكيات غير ملائمة واتخاذ التدابير المناسبة لمواجهتها.

وقد حظي مجال القيادة باهتمام عدد كبير من الباحثين حيث أجريت العديد من الدراسات في هذا المجال وقد ركزت هذه الدراسات على أنماط القيادة الإيجابية، والقادة الذين يحفزون مرؤوسيههم، وحثهم على بذل المزيد من الجهد والعمل لتحقيق أهداف المنظمة. وركزت العديد من الدراسات على نمط من القيادة السلبية يسمى القيادة السامة وتزايد الاهتمام بدراسة هذا النمط من القيادة، نظراً لما له من تأثير سلبي على المنظمات والعاملين بها، حيث تؤدي إلى ارتفاع معدل الدوران، وإضعاف تماسك الإدارات وانخفاض روح العمل الجماعي، انخفاض الإنتاجية، والصراع بين الإدارات والتأثير على الروح الابتكارية للعاملين كما تؤدي إلى انخفاض تقدير الذات انخفاض الرضا الوظيفي و أن المرؤوسين الذين يعملون في ظل قيادة سامة هم أقل اشتراكاً في سلوكيات المواطنة التنظيمية.

تعد القيادة القلب النابض في المؤسسات التربوية، لكن المتأمل في الأدبيات الإدارية التي تناولت القيادة التربوية، يلاحظ أن معظمها تناول الجوانب الإيجابية لها بمعنى الجانب المشرق والمضيء للقيادة، بينما الجوانب السلبية والتي يطلق عليها الجوانب المظلمة للقيادة فلم يتم الاهتمام بها سوى في العقد الأخير من القرن الحادي والعشرين.

ومن ثم فإن الممارسات السلبية للقيادات في بعض المنظمات قد أعادت إحياء اهتمام الباحثين بالجانب المظلم من القيادة ولقد تركز هذا الاهتمام على وصف تلك الممارسات من خلال عدة مصطلحات، منها: القيادة المدمرة، الاستبدادية، المسيئة، السامة (Padilla, Hogan & Kaiser, 2007, 179)، وتستخدم القيادة السامة لوصف السلوكيات السلبية لمن في موضع السلطة والتي تسبب ضرراً للأفراد والجماعات وتؤثر سلباً على النجاح التنظيمي (Tepper, 2007, 1169).

في حين وصفها (Schilling Schyns, and May, 2022, 211) بأنها القيادة الاستبدادية، جامدة، غير الأخلاقية، الوفيرة، المسيئة، قيادة التتمر، والنرجسية، ووصفها البعض بجنون العظمة، والرادعة.

وينظر المهتمون إلى القيادة السامة على أنها نهج قيادي يلحق الضرر بالمرؤوسين والمؤسسات أيضاً، ومن أبرز ما يتكشف من أعراض في المؤسسات تلك التي تسيطر عليها

القيادة السامة أنه تتم مكافأة الأشخاص من الوصوليين والمتملقين ويتم ترقيتهم إلى أدوار قيادية، بينما الأشخاص الذين يتفردون بتفكيرهم الإبداعي يتم إقصاؤهم عن مراكز اتخاذ القرارات ومناصب التأثير. ولذلك؛ غالباً ما تتسبب القيادة السامة في معدلات تراجع مرتفعة وانخفاض في الإنتاجية (Mehta, Sunita, Maheshwari, 2013, 11)

كما أشار (Reyhanoğlu, and Akin, 2013, 443) أن هذا "الجانب المظلم" من القيادة - باعتبارها نهج قيادي - قد تم تجاهله إلى حد كبير في أدبيات الإدارة التربوية، مما يؤكد أن هذا الجانب بحاجة إلى المزيد من الدراسات التي تسهم في إضفاء جوانب مشرقة على سلوكيات القيادات الإدارية في المستقبل.

وللأهمية البالغة التأثير لممارسة أبعاد القيادة السامة لدى بعض القادة في بيئة العمل فقد أكد (Indradevi, 2016, 106) بأن "قيادة المرؤوسين التي توصف بالسامة قاتل صامت، حيث يتغذى القادة السامون على طاقة المرؤوسين الأكفاء، ويثبطونهم، ويقتلون الإبداع لديهم، كما تظهر العديد من المشكلات النفسية ومشاكل الصحة البدنية، وقد يؤثر ذلك على إنتاجية المرؤوسين في بيئات الأعمال.

وقد ذكر (Schilling, et al., 2022, 209) أن هناك العديد من القادة في الحياة المهنية يؤدون سلوكيات مختلة ومدمرة، مما يكلف أصحاب العمل بالولايات المتحدة الأمريكية وحدها حوالي ٢٣.٨ بليون دولار سنوياً، وفقاً لتقرير هيئة الاستشارات بالقوى العاملة بالولايات المتحدة الأمريكية.

هذا وقد أشار (Matos, 2017, 1) ( أن ٥٦% من الموظفين يتقدمون بشكاوي ضد القادة الذين يمارسون القيادة السامة بأبعادها المتباينة ويعتبرونها نهج قيادي مسيء يتم ممارسته عليهم، وتأكيداً لذلك فقد أشارت دراسة (Williams, 2005, 180) إلى أن القيادة السامة نهج قيادي مرادفاً للسيطرة، وهو ما قد يدفع بعض العاملين لانتهاج سلوكيات مضادة للإنتاجية في مكان العمل. كما أشار (أبو الذهب، ٢٠٢٤، ٣) إلى أن ممارسة أبعاد القيادة السامة تعزز صمت العاملين داخل منظماتهم، مما يؤدي بدوره لانخفاض الأداء الوظيفي للمرؤوسين.

وباستقراء بعض البحوث والدراسات التي تناولت القيادة السامة أو أحد أبعادها يمكن استخلاص أن بعضها أشار (Abdelgaffar, et al., 2020, 2) إلى العلاقة الطردية بين نرجسية القائد والسلوكيات السلبية للمرؤوسين، حيث أكدت تلك الدراسات على أن نرجسية القائد ترتبط ارتباطاً كبيراً بالأساليب المدمرة للعمل حيث تمثل تعبيراً عن المشاعر السلبية للمرؤوسين ورفضهم لنرجسية القائد.

وفي ذات السياق يتسبب الإشراف المسيء للقائد، كأحد أبعاد القيادة السامة في انتهاج سلوكيات الصمت المتعمد، وندرة توجهات المشاركة بالمنظمة (Wang, Meng & Cai,

(505, 2019) كما يعاني أغلب القادة السامون من الترويج الذاتي لأنفسهم وكثيراً ما ينخرطون في سلوكيات نرجسية واستبدادية تجاه مرؤوسيهـم، مما قد يتسبب في إلحاق الضرر بهم أو بالمنظمة. ولذلك فإن القيادة السامة تضر بنجاح المنظمة وتؤثر عليها بالسلب. (Carlock, 2013)

كما تؤثر ممارسة أبعاد القيادة السامة سلباً على المناخ التنظيمي داخل مكان العمل، مما قد يسفر عن إيجاد بيئة تنظيمية غير مستقرة، يصعب على المرؤوسين التعامل معها. (Wang & Cai, 2019, 505) كما أكد (Kurtulmuş 2020, 2) أن أبعاد القيادة السامة بممارساتها المختلفة، تتسبب في زيادة سلوكيات التتمـر في مكان العمل لدى المرؤوسين، وهو ما يدفع ضحايا التتمـر إلى الانخراط في استراتيجيات للتكيف من أجل التقليل من المشكلات الصحية والعقلية المرتبطة بالتوتر والضغط التي يتعرضون لها.

ومن مجمل ما سبق عرضه، فإن سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بما يتم ممارسته من انسحاب وتخريب والاعتداء على الآخرين أو حجب المساعدة عنهم؛ من جراء ظهور أبعاد وممارسات القيادة السامة باعتبارها نهج قيادي نرجسي ومستبد يعتمد الإساءة للمرؤوسين والتتمـر عليهم والترويج لذاته ويلحق الضرر بهم وبالمنظمات كافة.

وبعد تحسين الأداء الإداري للقيادات الإدارية مهم لتغيير وتحسين إدارة الجامعات وذلك بهدف تحقيق أهدافها ورفع مستوى رضا العاملين بها وتحسين ظروف العمل لديها. (البصير، ٢٠٢٠، ٢٨٠)

ومن ثم فإن توجه القيادات الإدارية المنظمات السعودية نحو ممارسة القيادة الإيجابية والمحفزة أضحي أمراً ضروري لزيادة الإنتاجية لدى الإداريين بها، بما ينعكس إيجاباً على تحسين مستويات الأداء لديهم، وتقديم الخدمة الجيدة، وذلك بدوره ينعكس على رضا أعضاء هيئة التدريس والطلاب عن الخدمات التي تقدمها إدارات الجامعة بما يسهم في إنجاح العملية التعليمية والبحثية وتحسين دور الجامعة في خدمة المجتمع.

ومما سبق حاول الباحث دراسة العلاقة بين القيادة السامة بأبعادها المختلفة لدى القيادات الإدارية وسلوكيات الموظفين بأبعادها المختلفة لدى الإداريين بالمنظمات السعودية. ومن خلال استقراء البحوث والدراسات التي تناولت القيادة السامة، لاحظ الباحث قلة الدراسات التي تناولت المؤسسات السعودية.

وفي عالم الأعمال سريع التغير اليوم ، تبقى القيادة أحد أهم عوامل نجاح المؤسسات .فالقائد القوي، الأخلاقي، والداعم قادر على إلهام الموظفين، وتعزيز التعاون، وبناء بيئة عمل إيجابية تشجع الإنتاجية والابتكار .مع ذلك، لا يساهم جميع القادة في تعزيز النمو المؤسسي السليم .ففي

السنوات الأخيرة، بدأ الباحثون والمختصون بالتركيز على جانب مظلم من القيادة ، ألا وهو القيادة السامة.

يشير مصطلح القيادة السامة إلى القادة الذين يمارسون باستمرار سلوكيات تضر بالأفراد والمنظمة ككل .تشمل هذه السلوكيات الغطرسة، والتلاعب، والأنانية، والتدخل المفرط في التفاصيل، والإساءة العاطفية .يميل القادة السامون إلى إعطاء الأولوية لطموحاتهم الشخصية على حساب رفاهية الفريق، مما يؤدي إلى نتائج نفسية سلبية للموظفين، مثل التوتر والقلق والإرهاق . بمرور الوقت، يُشكل هذا النمط المدمر ثقافة تنظيمية غير صحية، حيث يتراجع مستوى الثقة والمشاركة والتحفيز.

تعتمد المنظمات الحديثة، بغض النظر عن مجال عملها، اعتمادًا كبيرًا على جودة القيادة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية .ومع ذلك، لا تزال القيادة السامة موجودة في القطاعين العام والخاص، وغالبًا ما تُخفى وراء نتائج أداء قصيرة الأجل أو هيمنة كاريزمية .إن تكلفة هذه القيادة تتجاوز بكثير مجرد الصراعات الشخصية ، فهي تقوض أسس ثقافة المنظمة، مما يؤدي إلى ارتفاع معدلات دوران الموظفين، والتغيب عن العمل، وانخفاض الروح المعنوية، وتراجع الأداء. كشفت دراسات حديثة أن الموظفين الذين يعملون تحت قيادة قادة سامين أكثر عرضة للانسحاب من العمل، وإظهار سلوكيات غير منتجة، أو حتى ترك وظائفهم نهائياً .وهذا بدوره يضر باستقرار المنظمة وقدرتها على الابتكار وسمعتها .ورغم تزايد الأدلة، لا تزال العلاقة بين القيادة السامة وثقافة المنظمة غير مدروسة بشكل كافٍ، لا سيما في بيئات الشركات في الاقتصادات النامية.

لذا، تهدف هذه الدراسة إلى بحث أثر القيادة السامة على ثقافة المؤسسة وسلوك الموظفين . وستحلل كيف تؤثر سلوكيات القيادة المدمرة على القيم المشتركة، وأنماط التواصل، وسلوك الموظفين بشكل عام داخل المؤسسات .إن فهم هذه الديناميكيات سيمكن المؤسسات من تطوير أدوات تقييم قيادة أفضل، وتعزيز بيئات عمل أكثر صحة ومرونة.

## مشكلة الدراسة :

تواجه المؤسسات بمختلف أنواعها اليوم منافسة عالمية وتقنيات متقدمة تعمل على تعديل بل وتغيير طريقة عمل القيادات والأفراد بتلك المؤسسات، ونتيجة لتلك التغييرات فقد يتعرض العاملون بالمؤسسات المختلفة لمزيد من انعدام الشعور بالأمان وضعف الاستقرار الوظيفي الأمر الذي قد يهدد سلامتهم النفسية والجسدية وقيامهم بسلوكيات عمل مقاومة للإنتاجية، وفي إطار تعزيز الانتاجية بالمؤسسات التعليمية فإن دراسة الطرق المختلفة للتخفيف من آثار القيادة السامة أضحت أمراً ضرورياً لتطوير عمليات وممارسات مؤسسية صحية.

إن إساءة استخدام السلطة من جانب القادة في بعض المنظمات سواء كانت منظمات عامة أو خاصة قد أدت إلى تزايد الاهتمام من قبل عدد من الكتاب والباحثين بالجانب المظلم من القيادة، حيث تناولت بعض الدراسات المجموعة متنوعة من الأنماط المظلمة أو المدمرة للقيادة والتي من بينها القيادة السامة القيادة المسيئة القيادة الاستبدادية والقيادة المدمرة وعلى الرغم من اختلاف الباحثين حول تلك المفاهيم إلا أنهم استخدموها لوصف نفس الظاهرة، وهي التأثيرات القيادية العدائية لمن في موضع السلطة والتي تؤثر سلباً على العاملين والمنظمة (النجار وآخرون، ٢٠٢٣، ١٣٩).

وقد أشارت الدراسات والأبحاث التي تم تطبيقها على الجهاز الإداري بالجامعات المصرية، إلى أنه يعاني من العديد من المشكلات مثل قصور الإعداد الإداري للقيادات الجامعية مع تأكيد العمل الفردي أكثر من الميل إلى جهود الفريق، مع ضعف دقة اختيار بعض القيادات الجامعية وعليه فقد تسرب إلى مسيرة العمل الجامعي قيادات تغيب عنها المصداقية وتحاول الاحتفاظ بمواقعها، كما أن آلية اختيار القيادات الأكاديمية والإدارية تكاد تعتمد الأخذ بمبدأ الشطارة بدلاً من الجدارة، فضلاً عن أن انشغال بعض القيادات الجامعية بإدارة الأعمال الورقية والمكتبية وانفصالها عن الواقع ووقوع البعض منهم فريسة للخداع المؤسسي الذي يبدأ من القاعدة والمقربين (ويح، والباز، ٢٠١٢).

وبسبب تعدد أوجه القصور التي يعاني منها القيادات الإدارية بالجامعات المصرية فإن نتائج العديد من الدراسات والبحوث السابقة أوصت بضرورة الاهتمام بتحديث الأساليب الإدارية بالجامعات ورفع الجدارات المهنية للقيادات المختلفة، مثل الجدارات القيادية والإدارية والفنية (محمود وآخرون ٢٠١٨، ٣٠)، ومنها ما أكد على ضرورة استخدام أساليب حديثة لضمان أعلى مستوى من الأداء المهني للقيادات الجامعية ومن بين الأسباب التي تؤدي إلى ضعف الأداء للجهاز الإداري بالجامعة وجود القيادات السامة، لذلك حثت العديد من الدراسات على ضرورة تطوير الأداء الإداري للعاملين بالجامعات المصرية (عيد، ٢٠٢٠، ٣٥٠).

كما أوضحت نتائج دراسة (محمد، وآخران (٢٠٢٢، ٣٧٢)، والتي تم تطبيقها على الإداريين -بمختلف درجاتهم الوظيفية بجامعة الفيوم- أوضحت أن بعد الروح المعنوية جاء في الترتيب الخامس، بينما جاء بعد كفاءة حل المشكلات في الترتيب السادس، في حين أن بعد الاستخدام الأمثل لموارد الجامعة جاء في الترتيب الثامن، مما يوضح قصور في توظيف الأنماط الإدارية الحديثة، وفي أداء عينة البحث من القيادات الإدارية، والتي تنحو منحى سلبي وقد تسفر عن أداء غير كفء قد يؤثر على إنتاجية مرؤوسيهـم.

كما أشارت نتائج دراسة علمية تم تطبيقها على القيادات الإدارية بالمؤسسات السعودية إلى أن القيادات الإدارية لا توفر بيئة محفزة للإنجاز حيث جاءت جميع ممارسات ذلك البعد بدرجة منخفضة" مرعي، (٢٠٢٣، ١٩٧)

وتلعب القيادة دوراً محورياً في تشكيل التوجه العام والأداء والهوية التنظيمية. مع ذلك، لا تسهم جميع أنماط القيادة إيجاباً في تحقيق أهداف المنظمة. وقد بات وجود القيادة السامة مصدر قلق متزايد نظراً لتأثيرها المدمر على الموظفين وثقافة المنظمة.

يتسم القادة السامون عادةً بالغطرسة والتلاعب والنرجسية والتدخل المفرط في التفاصيل والاستغلال العاطفي. فهم يخلقون بيئات مليئة بالتوتر والخوف والعداء بدلاً من الثقة والتعاون والتمكين. ورغم أن المؤسسات قد تنظر إلى هؤلاء القادة في البداية على أنهم يركزون على النتائج أو يتمتعون بالحزم، إلا أن العواقب طويلة الأمد غالباً ما تشمل انخفاض الروح المعنوية، وتراجع الإنتاجية، وارتفاع معدل دوران الموظفين.

تفشل العديد من المؤسسات في الكشف المبكر عن القيادة السامة لأنها تركز بشكل كبير على مؤشرات الأداء بدلاً من رفاهية الموظفين وبيئة العمل. ونتيجة لذلك، يؤدي السلوك السام لهؤلاء القادة تدريجياً إلى تآكل الأسس الثقافية للمؤسسة، مما يؤثر على القيم المشتركة وأنماط التواصل وديناميكيات الفريق. ويؤدي هذا الوضع إلى انفصال الموظفين عاطفياً وذهنياً عن أدوارهم، الأمر الذي يضر في نهاية المطاف بأداء المؤسسة وسمعتها.

على الرغم من تزايد الدراسات حول القيادة والسلوك التنظيمي، لا تزال هناك فجوات بحثية في فهم كيفية تأثير القيادة السامة على ثقافة وسلوك الموظفين داخل المؤسسات، لا سيما في الاقتصادات النامية. تركز معظم الدراسات الحالية على السياقات الغربية، مما يترك فهمًا محدودًا لكيفية تجلي هذه الديناميكيات في بيئات ثقافية واقتصادية أخرى. لذلك، فإن مشكلة البحث المركزية التي تتناولها هذه الدراسة هي: أثر القيادة السامة على ثقافة المنظمة وسلوك الموظفين داخل الشركات؟

## أهمية الدراسة :

### الأهمية العلمية ( النظرية )

من وجهة نظر أكاديمية، تساهم هذه الدراسة في إثراء المعرفة الحالية في مجالات القيادة والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية. تركز معظم أبحاث القيادة على نماذج القيادة الإيجابية، مثل القيادة التحويلية والتبادلية والخدمية. في المقابل، تركز هذه الدراسة على الجوانب الهدامة للقيادة، وهو مجال لا يزال قيد التطوير نظرياً وتجريبياً.

ستساهم نتائج هذا البحث في توسيع الفهم النظري لكيفية تأثير سلوكيات القيادة السامة على الأنظمة التنظيمية. كما ستوفر إطاراً للباحثين المستقبليين لاستكشاف متغيرات ذات صلة، مثل الذكاء العاطفي، والمرونة في مكان العمل، وتمكين الموظفين، في مواجهة بيئات العمل السامة. علاوة على ذلك، ستساعد الدراسة في سد فجوة بحثية من خلال دراسة ظاهرة القيادة السامة داخل بيئات الشركات، حيث قد تعمل العوامل الثقافية والاقتصادية على تضخيم آثارها أو تعديلها.

### وتكمن الأهمية العلمية فيما يلي:

- أهمية موضوع القيادة السامة باعتباره أحد الأنماط السلبية التي يتم ممارستها داخل المنظمات المؤسسية السعودية .
- يقدم البحث دراسة وثائقية لواقع الإداريين بالمؤسسات السعودية من حيث الخدمات المقدمة إليهم وتأثيرات ذلك على سلوكياتهم بما ينعكس على دور المنظمات المؤسسية السعودية في تحقيق رسالتها في ضوء وظائفها.
- ندرة الدراسات والبحوث التي تناولت القيادة السامة في إدارة المنظمات المؤسسية السعودية في حدود علم الباحث .

### الأهمية العملية ( التطبيقية )

من الناحية العملية، تُعدّ هذه الدراسة ذات قيمة لقادة الشركات، وممارسي الموارد البشرية، والاستشاريين التنظيميين. فمن خلال تحديد علامات القيادة السامة وأسبابها وآثارها، نستطيع المؤسسات تطبيق أنظمة الكشف المبكر وبرامج تطوير القيادة التي تُقلّل من هذه السلوكيات. يمكن أن تساعد نتائج هذه الدراسة الشركات في تطوير أدوات تقييم القيادة التي لا تقيّم الأداء فحسب، بل تقيّم أيضاً الكفاءة العاطفية والتعاطف والسلوك الأخلاقي. علاوة على ذلك، ستساعد الأفكار المكتسبة المديرين على بناء ثقافة تنظيمية إيجابية تشجع التعاون والثقة والتواصل المفتوح - وكلها أمور ضرورية للابتكار والنجاح على المدى الطويل.

في نهاية المطاف، تقدم هذه الدراسة إرشادات عملية للحد من السلوكيات السامة في القيادة وتعزيز بيئة عمل تعزز رضا الموظفين ومشاركتهم وإنتاجيتهم.

وتمثلت الأهمية التطبيقية للبحث الحالي فيما يلي:

- أهمية التغلب على ممارسة أبعاد القيادة السامة لدى القيادات الإدارية بالمؤسسات السعودية بما قد يسهم في تحسين أداء المهام الوظيفية المسندة إلى الإداريين العاملين بها بما يدعم زيادة الإنتاجية في أدائهم المستقبلي.

**كما تمثلت في تعدد الفئات المستفيدة من نتائجها والمتمثلة فيما يلي:**

1. القيادات الإدارية بالمؤسسات السعودية، حيث تسهم في توجيههم نحو آليات تسهم في التقليل من ممارسة أبعاد القيادة السامة واتباع ممارسات إدارية تعزز الجوانب الإيجابية لديهم، وتسهم في زيادة إنتاجية مرؤوسيهم من الإداريين.
2. الإداريين العاملين بالمؤسسات السعودية، بما يحقق رضاهم، ويسهم في زيادة إنتاجيتهم؛ الخدمة جامعته ومجتمعهم.
3. المجتمع المحلي للمؤسسات السعودية من جراء تحسين الإنتاجية ومن ثم تحسين الخدمات التي تقدمها المؤسسات السعودية .
4. الباحثون في مجال القيادة ، وذلك فيما يتعلق بموضوع البحث مستقبلاً.

#### **أهداف البحث**

يهدف هذا البحث بشكل أساسي إلى دراسة تأثير القيادة السامة على ثقافة المؤسسة وسلوك الموظفين داخل الشركات .وتسعى هذه الدراسة إلى استكشاف كيفية تأثير سمات القيادة السامة على مواقف الموظفين ودوافعهم وانخراطهم، وكيف تُشكّل هذه السلوكيات مجتمعةً البيئة الثقافية للمؤسسة .

تتمثل الأهداف المحددة للدراسة فيما يلي:

1. معرفة أثر القيادة السامة على ثقافة المنظمة، لا سيما فيما يتعلق بالقيم المشتركة والتواصل والتعاون؟
2. معرفة الخصائص والأنماط الرئيسية للقيادة السامة الموجودة في المؤسسات التجارية؟
3. تحديد العلاقة بين القيادة السامة وسلوك الموظفين مثل التحفيز والمشاركة والالتزام؟
4. معرفة كيف يتعامل الموظفون مع القيادة السامة، وكيف يؤثر سلوك التكيف هذا على الأداء التنظيمي العام؟
5. تحديد الاستراتيجيات التي يمكن للمنظمات تطبيقها لتحديد وتقليل الآثار السلبية للقيادة السامة في مكان العمل؟

٦. معرفة المقترحات والاستراتيجيات والتوصيات العملية التي يمكن للمنظمات استخدامها للتخفيف من الآثار السلبية للقيادة السامة وتعزيز نماذج القيادة الصحية.

#### تساؤلات الدراسة :

استناداً إلى مشكلة البحث وأهدافه، تم اقتراح أسئلة البحث الرئيسية التالية لتوجيه الدراسة:

١. أثر القيادة السامة على ثقافة المنظمة، لا سيما فيما يتعلق بالقيم المشتركة والتواصل والتعاون؟

٢. ما الخصائص والأنماط الرئيسية للقيادة السامة الموجودة في المؤسسات التجارية؟

٣. ما العلاقة بين القيادة السامة وسلوك الموظفين مثل التحفيز والمشاركة والالتزام؟

٤. كيف يتعامل الموظفون مع القيادة السامة، وكيف يؤثر سلوك التكيف هذا على الأداء التنظيمي العام؟

٥. ما الاستراتيجيات التي يمكن للمنظمات تطبيقها لتحديد وتقليل الآثار السلبية للقيادة السامة في مكان العمل؟

٦. ما المقترحات والاستراتيجيات والتوصيات العملية التي يمكن للمنظمات استخدامها للتخفيف من الآثار السلبية للقيادة السامة وتعزيز نماذج القيادة الصحية.

#### فروض الدراسة :

تفترض الدراسة الحالية ما يلي:

١- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) بين القيادة السامة

وثقافة المنظمة وسلوك الموظفين العاملين في المؤسسات السعودية ؟

٢- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر أبعاد القيادة السامة وسلوك الموظفين العاملين في المؤسسات السعودية ؟

٣- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة حول تأثير القيادة السامة على ثقافة المنظمة وسلوك الموظفين وفقاً للمتغيرات ( النوع ، العمر ، المؤهل الدراسي ، عدد سنوات الخبرة العملية ؟

## مفاهيم ومصطلحات الدراسة :

لضمان الوضوح المفاهيمي، تم تعريف المصطلحات الرئيسية التالية كما هي مستخدمة في هذا البحث:

### القيادة السامة :

أسلوب قيادي يتميز بسلوكيات سلبية متسقة مثل الغطرسة والتلاعب والإدارة التفصيلية والإساءة العاطفية التي تضر بالموظفين والمنظمة.

### الثقافة التنظيمية :

نظام القيم والمعتقدات والمعايير المشتركة التي تؤثر على كيفية تفاعل الموظفين واتخاذهم للقرارات وتعاملهم مع عملهم داخل المنظمة.

### سلوك الموظفين :

الإجراءات والمواقف ونتائج الأداء التي يظهرها الموظفون استجابة للظروف التنظيمية وأسلوب القيادة وثقافة مكان العمل.

### المنظمات المؤسسية :

كيانات تجارية رسمية تعمل في ظل أنظمة إدارة منظمة، عادة في أسواق تنافسية، بهدف تحقيق أهداف استراتيجية ومالية.

### فعالية القيادة :

قدرة القادة على التأثير على أتباعهم وتحفيزهم لتحقيق الأهداف التنظيمية المشتركة بطريقة إيجابية وأخلاقية.

## تنظيم الدراسة:

تم تقسيم الدراسة إلى عدة فصول ستتناولها الدراسة كما يلي:

الفصل الأول: الإطار العام للبحث.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة واشتقاق فروض البحث.

الفصل الثالث: منهجية البحث.

الفصل الرابع: نتائج الدراسة والمناقشة.

الفصل الخامس: الخلاصة والتوصيات ومجالات البحث المقترحة.

## الفصل الثاني

### الخلفية النظرية للدراسة والدراسات السابقة

أولاً : الإطار النظري .

ثانياً : الدراسات السابقة والتعقيب عليها .

## أولاً: الإطار النظري:

تناول الباحث الأدبيات المختلفة لمتغيرات البحث، وذلك بهدف التوصل إلى الخلفية النظرية لها، وكذلك أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة لمتغيرات البحث، وإدراك ما يمكن أن يسهم به هذا البحث، إضافة إلى نتائج الدراسات السابقة، ويتوقع الباحث من عرض أدبيات البحث تحقيقاً لأهدافه، ومساعدة الباحث في الوصول إلى الفجوة البحثية، بما يضمن التصميم الجيد لمنهجية البحث وخطواته الإجرائية، وذلك على النحو التالي:

### أولاً: القيادة السامة في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة

فيما يلي ما قد يلقي الضوء على القيادة السامة من حيث: (المفهوم - أساليب القيادة السامة - وأبعادها - سمات القادة السامون)، وذلك على النحو التالي:

#### مفهوم القيادة السامة

القيادة السامة تعد نمطاً أضحى سائداً ومتواجداً بصورة ملحوظة في كافة المؤسسات على اختلاف أنواعها، ولقد كان أول ظهور لمصطلح الزعيم السام أو القائد السام للمرة الأولى في عام ١٩٩٦م، وفي الواقع لا يوجد إلى الآن تعريف موحد للقيادة السامة فبعض الأدبيات أشارت إلى أنها القيادة المسيئة أو القيادة السيئة، بينما استخدم آخرون هذا المصطلح باعتبارها القيادة المدمرة، وعلى الرغم من تعدد المسميات الخاصة بالقيادة السامة إلا أن جميعها يتفق على أنها سلوكيات ضارة بالمنظمة (Padilla, A., Hogan, R., Kaiser, R., 2007, 176) حيث ركز هذا المصطلح على القيادة باعتبارها عملية تمارس بصور سلبية متباعدة وينتج عنها سلوكيات ضارة بالمنظمة التي ينتمي إليه القائد.

وقد استخدم مصطلح القيادة السامة لوصف القادة الذين يخرطون في سلوك مسيء تجاه مرؤوسيه، يمكن أن يتخذ هذا السلوك أشكالاً عديدة، بما في ذلك التمر والإدارة الجزئية وكبش الفداء والمضايقة، وغالباً ما يعطي القادة السامون الأولوية لمصالحهم الخاصة على مصالح منظماتهم ومرؤوسيه، وغالباً ما يكونون على استعداد للتضحية برفاهية الآخرين لتحقيق أهدافهم. (Weber, & Gentry, 2018, 382)

وبالإضافة إلى الآثار السلبية على المنظمات، يمكن أن يكون للقيادة السامة أيضاً تأثيراً كبيراً على الأفراد. يمكن للمرؤوسين الذين يتعرضون لسلوك مسيء من قاداتهم تجربة مجموعة من المشاعر السلبية، بما في ذلك القلق والاكتئاب والتوتر، وقد يعانون أيضاً من أعراض جسدية، مثل الصداع والأرق، نتيجة لبيئة العمل السامة، وبمرور الوقت يمكن أن يؤدي ذلك إلى الإرهاق وانخفاض الرضا الوظيفي (Padilla, & Kaiser, 2007, 176).

ويرى (Hitchcock, 2015, 50) أن القيادة السامة تتمثل في سلوكيات سلبية مسببة تعتمد على التهديدات الصريحة والضمنية يمارسها القائد نحو المرؤوسين والجماعات ينتج عنها خلق حواجز بين المرؤوسين وقادتهم وتؤدي إلى إلحاق الضرر بالمنظمة.

وتعرف القيادة السامة بأنها نمط قيادي مسمي للآخرين ويسهم في إيجاد مناخاً تنظيمياً غير صحي من خلال سلوكيات تهيش وإهانة المرؤوسين والقاء اللوم عليهم والإساءة لهم وإكراههم على أداء مهام معينة، بالإضافة إلى التركيز على المهام قصيرة الأجل بسلوك متمركز على ذاته وذلك على حساب المرؤوسين (Martinko, M. J., 2013, 38)

كما تعبر القيادة السامة عن مجموعة من السلوكيات العدائية داخل بيئة العمل والتي تسيء وتحقر من الآخرين بغرض إبراز أو تعزيز ذاته، ولا شك أن تراكم مثل هذه السلوكيات تؤدي إلى إلحاق الضرر بالمنظمة على المدى البعيد (Wang & Cai, S., 2019, 505)

وقد أشارت المصطلحات سالفة الذكر جميعها إلى الانعكاسات السلبية لسلوكيات القائد السام المتمثلة في الإساءة بشتى صورها والإهانة والتهيش تلك السلوكيات الموجهة للمرؤوسين، مما ينتج عنها إلحاق الضرر بهم، ويترتب عليها إلحاق الضرر بمنظمتهم على المدى الطويل.

وتشير القيادة السامة إلى القيادة المدمرة التي تتضمن سلوكيات القادة والاتباع التي تؤدي إلى نتائج سلبية طويلة المدى وظروف بيئية غير صحية، وهي تختلف عن مستوى الفظاظة والبلطجة التي يتعرض لها البالغون عن طريق التدمير من قبل فرد لا يحترم الآخرين كما تتميز بأنها أنماط سلوك مصممة للترهيب. (Basu, 2012)

ويمكن أن تكون آثار القيادة السامة مدمرة للمنظمات والأفراد، يمكن للقادة السامين خلق بيئة عمل سلبية تؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية وزيادة معدل الدوران وانخفاض الإنتاجية، ويمكنهم أيضا خلق ثقافة الخوف وعدم الثقة، حيث يخشى المرؤوسون التحدث أو تحدي قائدهم، وهذا يمكن أن يؤدي إلى نقص الابتكار والإبداع، فضلا عن انخفاض في جودة العمل الذي تنتجه المنظمة. (Lipman-Blumen, J., 2005, 4)

وقد أوضح التعريفان سالف الذكر أن القيادة السامة تتجاوز تأثيراتها الأفراد العاملين والمنظمات اللذين ينتمون إليها إلى بيئة العمل الداخلية والخارجية فتتخطى تأثيراتها السلبية الأفراد والمنظمات إلى المجتمعات.

- **عدم التعاطف:** قد يفتقر القادة التربويون السامون إلى التعاطف مع موظفيهم أو طلابهم، ويفشلون في فهم احتياجاتهم أو مخاوفهم أو الاستجابة لها (Aryee, Debrah, 2007, 192)

- **المحسوبية:** قد يظهر القادة التربويون العدوانيون المحسوبية تجاه بعض الموظفين أو الطلاب، مما يخلق بيئة عمل مثيرة للانقسام وغير عادلة.
- **الافتقار إلى الشفافية:** قد يفتقر القادة التربويون السامون إلى الشفافية في عمليات صنع القرار الخاصة بهم، مما يؤدي إلى الارتباك وانعدام الثقة بين الموظفين والطلاب.
- **عدم التعاون:** قد يفشل القادة التربويون العدوانيون في التعاون مع موظفيهم أو طلابهم، وبدلاً من ذلك يفرضون أفكارهم وقراراتهم الخاصة دون تدخلات أو ملاحظات.
- **السلوك غير المتسق:** قد يظهر القادة التربويون السامون سلوكاً غير متسق أو غير متوقع، مما يخلق بيئة عمل مرهقة وغير مستقرة.
- **عدم المساءلة:** قد يفشل القادة التربويون العدوانيون في مساءلة أنفسهم أو الآخرين عن أفعالهم، مما يؤدي إلى الافتقار إلى المسؤولية والعواقب.
- **مقاومة التغيير:** قد يقاوم القادة التربويون السامون التغيير أو الابتكار، ويفضلون الحفاظ على الوضع الراهن بدلاً من التكيف مع الأفكار أو الأساليب الجديدة (Mawritz, et al., 2012, 325).

ويرى الباحث أنه لأساليب القيادة التعليمية السامة سالفه الذكر والتي تسفر عن سمات القادة الذين يتصفون بممارسة السلوك العدواني، عواقب وخيمة على المرؤوسين والطلاب وأصحاب المصلحة الآخرين، ومن المهم للقيادة التربويين أن يظهروا سلوكيات قيادية إيجابية وأخلاقية، بما في ذلك التعاطف والشفافية والتعاون والمساءلة، لإيجاد بيئة عمل إيجابية ومنتجة داخل المؤسسات الجامعية، والتي تظهر من خلال توافر الأبعاد التالية ببعض ممارساتها .

#### أبعاد القيادة السامة

خلصت العديد من الدراسات إلى أن القيادة السامة تشمل خمسة أبعاد تتضمن العديد من الأساليب سالفه الذكر، أو بعض الممارسات المضمنة بتلك الأبعاد والتي تسفر عن سمات للقيادة السامة، ومن بينها ما حددها و (Tepper, & Ensley, 2004, 455) وذلك على النحو التالي:

١. **الترويج الذاتي:** إحدى أبعاد القيادة السامة والتي غالباً ما ينسب القادة السامون فيها نجاح فريق عملهم لأنفسهم كما ينسبون الفضل في نجاح العمل إلى أنفسهم فقط بل ويروجون لذلك لدى قياداتهم ولدى منسوبي المؤسسة التي ينتمون إليها.
٢. **الإشراف المسيء:** إحدى أبعاد القيادة السامة، ويبدو الإشراف المسيء جلياً حينما يسيء القادة السامون معاملة مرؤوسيه، ويعتمدون إهانتهم علناً بالإضافة للإساءة العاطفية والوجدانية والتذكير بإخفاقات الماضي، ومن الجدير بالذكر أن العلاقة بين الرضا والالتزام علاقة عكسية مع القيادة السامة وعلاقة طردية مع الانحراف الوظيفي.

٣. **ضعف القدرة على التنبؤ:** إن هذا البعد يتمثل في ضعف قدرة المرؤوسين على التنبؤ أو التيقن بسلوك القائد وذلك نظراً لأنه يتسم بالتردد والتذبذب بين أنماط سلوكية متنوعة، وأن ضعف القدرة على التنبؤ بسلوكيات القائد ينتج عن إتيانه بمجموعة متباينة من السلوكيات التي تعبر عن التحولات المختلفة في المزاج والتي تحدد بشكل كبير درجة الاستقرار أو التوتر داخل بيئة العمل.

٤. **النرجسية:** إحدى أبعاد القيادة السامة وتتجسد النرجسية في أن القادة السامون لديهم نظرة إيجابية غير واقعية عن أنفسهم وأفكارهم، إنهم يعتقدون أنهم مقدر لهم أشياء عظيمة، غالباً ما يتجاهلون اقتراحات مرؤوسيهـم ويقللون من شأنها، بافتراض أنه إذا لم تكن الفكرة ملكهم، فهي ليست جيدة، كما يفترض القادة السامون أيضاً أنهم فوق القواعد ويتجاهلون السياسات بشكل صارخ، لكن بالطبع يتوقعون من الجميع إتباع الإجراء القياسي.

٥. **القيادة الاستبدادية:** تبدو القيادة الاستبدادية واضحة عندما يدير القادة السامون مرؤوسيهـم بشكل دقيق، ولا يقومون بتمكينهم، كما أنهم ليس لديهم القدرة على التفويض. ومن الجدير بالذكر أن الأبعاد القيادة السامة العديد من الانعكاسات السلبية على بيئة العمل الجامعي، الأمر الذي يؤثر بدوره على أداء الجامعة بوجه عام لوظائفها المتمثلة في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، حيث أوضحت نتائج دراسة علمية تم تطبيقها على عينة من القيادات الإدارية بالمؤسسات السعودية أن القيادات الإدارية تشارك في عمليات التحسين بدرجة متوسطة، مرعي وآخـران (٢٠٢٣، ١٧٢)، مما يشير إلى أن القيادة الاستبدادية لا تزال يتم ممارستها، وقد يؤثر ذلك سلباً على سير العملية التعليمية بها ودورها في البحث وخدمة مجتمعها.

#### **سمات القيادة السامة :**

باستقراء العديد من الأدبيات الخاصة بأشكال القيادة المدمرة، تبين أن القيادة السامة من أهم تلك الأنواع حيث يبدو أن القيادة السامة الأكثر شمولاً لأنماط وأنواع السلوكيات السلبية لذلك يمكن اعتبار القيادة السامة مصطلحاً شاملاً يغطي العديد من الأبعاد السلبية مثل: التمر في مكان العمل، والقيادة المسيئة حيث تعد القيادة السامة مزيج من المواقف والدوافع والسلوكيات المتمحورة حول الذات والتي لها آثار سلبية على المرؤوسين وعلى المؤسسة التي يعملون بها، وتتضح تلك القيادة في ثلاثة عناصر حاسمة لهذا الأسلوب المدمر للقيادة: نقص واضح في الاهتمام برفاهية المرؤوسين، وأسلوب التعامل مع الآخرين الذي يؤثر سلباً على المناخ التنظيمي، واعتقاد المرؤوسين بأن الرئيس مدفوع في المقام الأول بالمصلحة الذاتية.

(Baskan, 2020, 97)

فعلى الرغم من وجود القيادة السامة في المنظمات والمجتمعات من قديم الزمان إلا أنه لم يتم إعطاء مفهوم القيادة السامة الأهمية الواجبة في النظريات القيادية إلا حديثاً ( Padilla, & Kaiser, 2007, 176).

ويرى الباحث أن المرؤوسين الذين يعانون من سلوك القائد السام قد يشعروا بالعجز، وانخفاض الاستقلالية، وانخفاض الكفاءة والابتكار، وانخفاض الرضا الوظيفي، كما أن القيادة السامة لا تؤثر على الأداء على المستوى الفردي فحسب، بل تؤثر أيضاً على المستوى التنظيمي والمجتمعي.

ومن الملاحظ في الأدبيات التي تناولت القيادة السامة أنها ركزت جهودها على مؤشرات وأعراض القيادة السامة وليس التركيز على المرض نفسه بمعنى من الذي أدّى بالقائد السام أن يكون بتلك الصفات من الثقافة السائدة والمناخ التنظيمي، وغيرها على الرغم من أن الخصائص والمؤشرات قد تساعد في تحديد القادة السامين، إلا أنها لا ترقى إلى مستوى الرؤية الكلية لتلك القيادة. (Lipman--Blumen, 2005, 9)

فيما يلي بعض الأمثلة على السمات القيادية السامة المحددة في الأدبيات الإدارية المعاصرة (Rosenthal, & Pittinsky, 2006, 617), (Jonason & Partyka, 2012, 494)

- **السلوك المسيء:** فمن المرجح أن ينخرط القادة السامون في سلوك مسيء تجاه مرؤوسيه، مثل الصراخ والإهانة والتقليل من شأن ذلك.
- **النرجسية:** أن القادة السامين غالباً ما يظهرون ميول نرجسية، مثل الشعور الكبير بأهمية الذات، والحاجة إلى الإعجاب، وقلة التعاطف
- **الاستبداد:** غالباً ما يظهر القادة السامون ميول استبدادية، مثل الرغبة في السيطرة، وعدم الانفتاح على ردود الفعل، والإيمان بعصمتهم عن الخطأ.
- **الميكافيلية:** أن القادة السامين غالباً ما يظهرون ميول ميكافيلية، مثل الرغبة في التلاعب بالآخرين لتحقيق مكاسب شخصية، وعدم الاهتمام بالآخرين، والتركيز على السلطة والمكانة
- **نقص الذكاء العاطفي:** غالباً ما يفتقر القادة السامون إلى الذكاء العاطفي، والذي يتضمن القدرة على فهم وإدارة مشاعر المرء، وكذلك مشاعر الآخرين.
- **عدم النزاهة:** أن القادة السامين غالباً ما يفتقرون إلى النزاهة، والتي تشمل الصدق والجدارة بالثقة والالتزام بالمبادئ الأخلاقية.
- **مقاومة التغيير:** غالباً ما يقاوم القادة السامون التغيير، مما قد يخلق بيئة عمل راكدة ويعيق الابتكار.

ويمكن أن يكون لهذه السمات القيادية السامة تأثيراً كبيراً على الأفراد والمنظمات، ومن المهم للمنظمات تحديدها ومعالجتها من أجل تعزيز بيئة عمل إيجابية وقيادة أكثر فعالية في ممارسة مهامها، وتظهر هذه السمات سالفة الذكر من خلال استخدام بعض الأساليب التي توصف بكونها لا أخلاقية تجاه المرؤوسين والتي تم عرضها آنفاً.

**أبعاد القيادة السامة السابق ذكرها بشيء من التفصيل:**

**البعد الأول: الترويج الذاتي كأحد أبعاد القيادة السامة:**

يعد الترويج الذاتي أحد أهم الأبعاد للقيادة السامة حيث يشير الترويج الذاتي إلى التركيز المفرط على المكاسب الشخصية والتقدم على حساب الآخرين وله اشكال سلوكية متعددة، مثل الحصول على الفضل في عمل الآخرين، والمبالغة في الإنجازات، والسعي للحصول على اعتراف شخصي بأي ثمن غالباً ما يعطي القادة الذين يشاركون في الترويج الذاتي الأولوية لمصالحهم الخاصة على مصلحة المجموعة أو حتى مصلحة المؤسسة التي يعملون بها (Dobbs, & Do, 2015, 5)

وقد يوفر خلق هذا السلوك بيئة عمل سامة حيث يشعر المرؤوسون بالتقليل من قيمتهم واحباطهم مما يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية والأداء الكلي للمؤسسة، كما يؤدي الترويج الذاتي في القيادة إلى ثقافة الخوف والمنافسة. والتحريض والفتن بين بعضهم البعض كل ذلك يؤدي الى انخفاض الاداء وانخفاض معنويات الموظفين. (Atalla, & Mostafa, 2023, 199)

كما يترتب على الترويج الذاتي تآكل الثقة، فالثقة بين الزملاء جانب أساسي من أي بيئة عمل صحية، عندما يعطي القادة الأولوية لمصالحهم الخاصة على مصلحة الفريق فان الثقة تنكسر وتفقد حيث يبدأ الشك في نوايا القائد ومصادقيته مما يترتب على كل ذلك ضعف التواصل الفعال والتعاون واتخاذ القرار (النجار وآخرون، ٢٠٢٣، ٤٢٥).

ويرى الباحث أن الترويج الذاتي أو الاعتزاز بالذات ينطوي على قيام القائد بمجموعة من السلوكيات الهدف منها تعزيز مصلحته الشخصية والتقليل من شأن الآخرين حتى لا يمنحهم الفرصة لمنافسته وخاصة الموهوبين منهم، فالقائد السام هنا لا يعنيه مطلقاً تنمية قدرات مرؤوسيه وإنما يعنيه فقط ما سوف يصل إليه من مكانة أو مركز وظيفي، ومع ذلك فإن التأثير السلبي لا يقع على المرؤوسين فقط بل يقع على القائد نفسه فالترويج الذاتي قد يؤدي في البداية إلى مكاسب شخصية للقائد، إلا أنه غالباً ما يكون قصير الأجل، إلا ان سمعتهم ونزاهتهم ومصادقيتهم يشوبها الكثير، مما يجعل من الصعب عليهم بناء علاقات ذات مغزى وحشد الدعم من فريقهم على المدى الطويل.

### البعد الثاني: الإشراف المسيء كأحد أبعاد القيادة السامة:

يُعد الإشراف المسيء شكلاً من أشكال سوء المعاملة في مكان العمل الذي ينطوي على استخدام السلطة والسلطة لتحقيق المرووسين والتقليل من شأنهم واستغلالهم، يمكن أن تتخذ أشكالاً مختلفة، بما في ذلك الإساءة اللفظية والإذلال والترهيب والمراقبة المفرطة، غالباً ما ينخرط المشرفون السيئون في سلوكيات مثل الصراخ والإهانة وانتقاد مرووسيه في الأماكن العامة، قد ينخرطون أيضاً في الإدارة الجزئية، ووضع توقعات غير واقعية، وحجب الموارد أو فرص النمو، تخلق هذه السلوكيات بيئة عمل معادية ولها تأثير عميق على رفاهية وأداء الموظفين. (النجار وآخرون، ٢٠٢٣، ٤٢٥).

وللإشراف المسيء آثار بعيدة المدى للأفراد أو للمؤسسة فقد أظهرت الأبحاث أن الأفراد الذين يعانون من الإشراف المسيء هم أكثر عرضة للمعاناة من الضيق النفسي، بما في ذلك أعراض القلق والاكتئاب، قد يعانون أيضاً من مشاكل صحية جسدية، مثل الصداع واضطرابات النوم ومشاكل الجهاز الهضمي، يمكن أن يؤدي الإشراف المسيء أيضاً إلى انخفاض الرضا الوظيفي وزيادة نوايا الدوران وتقليل الالتزام التنظيمي علاوة على ذلك، يمكن أن يكون لها تأثير سلبي على الأداء الوظيفي والإبداع والابتكار، حيث يصبح الموظفون محبطين وغير ملتزمين. (Aasland, et,al, 2010, 438)

لا يؤثر الإشراف المسيء على الأفراد فحسب، بل له أيضاً عواقب وخيمة على المنظمات، إنه يخلق بيئة عمل سامة تتميز بالخوف وانعدام الثقة وانخفاض الروح المعنوية وهذا بدوره يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية وزيادة التغيب وارتفاع معدلات الدوران، قد تواجه المنظمات ذات الانتشار العالي للإشراف المسيء أيضاً ضرراً بالسمعة، حيث تنتشر الأخبار حول الثقافة السامة داخل المنظمة، علاوة على ذلك، يمكن أن تكون التكاليف المرتبطة باستبدال الموظفين الجدد وتدريبهم كبيرة، مما يؤثر بشكل أكبر على الصحة المالية للمنظمة. (Khan, & Anwar 2019, 136)

ويرى الباحث أن الإشراف المسيء هو نوع من الأساليب غير الفعالة للإشراف يعتمد على التعسف والتقليل من المرووسين والاستخفاف بهم وإجبارهم على العمل بأسلوب معين وإحباط المبادرات الفردية وكذلك تطبيق عقوبات لا علاقة لها بمستوى الأداء، هذه السلوكيات الضارة تخلق بيئة عمل سلبية ومعادية لا تؤثر فقط على الرؤساء والعاملين بل على المنظمة بأكملها.

### البعد الثالث: ضعف القدرة على التنبؤ كأحد أبعاد القيادة السامة:

يمكن أن يظهر ضعف القدرة على التنبؤ في القيادة بطرق مختلفة، ويمكن ملاحظة ذلك في القادة الذين يغيرون رأيهم بشكل متكرر، مما يجعل من الصعب على أتباعهم توقع أفعالهم أو قراراتهم، وقد يُظهر هؤلاء القادة أيضاً سلوكاً غير منتظم، ويظهرون تقلبات مزاجية مفاجئة

أو ردود فعل غير متوقعة على المواقف، بالإضافة إلى ذلك، يمكن ملاحظة ضعف القدرة على التنبؤ لدى القادة الذين يفشلون في الوفاء بالتزاماتهم أو وعودهم، مما يجعل أتباعهم يشعرون بعدم اليقين وخيبة الأمل. (Krasikova, & LeBreton, 2013, 1308)

ويمكن أن تكون آثار ضعف القدرة على التنبؤ في القيادة بعيدة المدى ومدمرة، أولاً، يخلق شعوراً بعدم الاستقرار وانعدام الأمن بين الأتباع، عندما يكون القادة غير متناسقين وغير موثوقين، يصبح من الصعب على الأفراد الوثوق بهم والاعتماد عليهم، ويمكن أن يؤدي نقص الثقة هذا إلى انخفاض الروح المعنوية وزيادة التوتر وانخفاض الرضا الوظيفي العام علاوة على ذلك، يمكن أن يؤدي ضعف القدرة على التنبؤ إلى إعاقة التواصل والتعاون الفعالين داخل المنظمة، عندما لا يمكن التنبؤ بالقادة، يصبح من الصعب على الموظفين مواءمة جهودهم والعمل نحو أهداف مشتركة، مما يؤدي إلى الارتباك وعدم الكفاءة (Aravena, Felipe, 2019, 83)

ويري الباحث أن لضعف القدرة على التنبؤ في القيادة يكون له تأثير ضار على عمليات صنع القرار، عندما يغير القادة رأيهم بشكل متكرر أو يتخذون قرارات متهورة، يمكن أن يؤدي ذلك إلى الافتقار إلى الوضوح والتوجيه، ويمكن أن يؤدي هذا إلى إهدار الوقت والموارد، حيث يكافح الأفراد للتكيف مع الأولويات المتغيرة باستمرار، بالإضافة إلى ذلك يمكن أن يؤدي ضعف القدرة على التنبؤ إلى إعاقة الابتكار والإبداع داخل المؤسسة، عندما يكون القادة غير متناسقين في دعمهم للأفكار أو المبادرات الجديدة، قد يتردد الموظفون في المخاطرة أو اقتراح حلول مبتكرة خوفاً من مواجهة جهودهم بعدم القدرة على التنبؤ والمقاومة.

#### البعد الرابع: النرجسية كأحد أبعاد القيادة السامة

تعد النرجسية أحد أبعاد القيادة السامة حيث تشير إلى سمة شخصية تتميز بالإعجاب المفرط بالنفس والعظمة وقلة التعاطف مع الآخرين، في سياق القيادة، يميل الأفراد النرجسيون إلى إعطاء الأولوية لاحتياجاتهم ورغباتهم على رفاة فريقهم أو منظماتهم، غالباً ما يظهرون سلوكيات مثل الغطرسة، الحاجة إلى الإعجاب المستمر، والشعور بالاستحقاق (McCallaghan, & Heyns, M., 2019, 563)

فالقادة النرجسيون لديهم حاجة مستمرة للإعجاب فهم دائماً يبحثون عن الثناء والتقدير من الآخرين لتعزيز احترامهم لذاتهم الهش، كما يعطي القادة النرجسيون الأولوية لسمعتهم ولمصالحهم الشخصية على مصالح المؤسسة وموظفيها، يمكن لهذا النهج المتمحور حول الذات أن يقوض الثقة والتعاون داخل الفريق، حيث يشعر المتابعون بأنهم مستخدمون ومتلاعبون لصالح القائد. (Mortensen-Cronin, 2018, 23)

ويرى الباحث أن القائد النرجسي يبحث غالباً عن الاهتمام والتقدير المبالغ فيه ويتجاهل وجهات نظر الآخرين، كما أنه في كثير من الأحيان يدعي المعرفة أو الموهبة ويطلبون الطاعة المطلقة من المرؤوسين، وغالباً ما يؤدي شعوره بالاستحقاق والتميز إلى انتهاك سلطات الآخرين، ويشير إلى أن النرجسية تنطوي على الاعتزاز بالذات والتقليل من قدرات الآخرين واحتقار جهوده وعدم التعاطف معه.

#### البعد الخامس: القيادة الاستبدادية كأحد أبعاد القيادة السامة:

القيادة الاستبدادية هي نوع من القيادة السامة التي تتسم بالاستبداد والتسلط وعدم احترام حقوق الآخرين، يعتبر القائد الاستبدادي شخصاً يستخدم سلطته بشكل غير عادل ويسعى لتحقيق مصالحه الشخصية دون النظر إلى العواقب السلبية التي قد تنجم عن أفعاله، يعتبر القائد الاستبدادي ضاراً للمنظمات والفرق التي يقودها، حيث يؤدي سلوكه الاستبدادي إلى تفكك الفريق وتقويض الثقة والتعاون بين أعضائه. (Padilla, & Kaiser, 2007, 176).

وتتسم القيادة الاستبدادية بعدة سمات سلبية تؤثر على الفريق والمنظمة بشكل عام أحد هذه السمات هو الاستبداد والتسلط، حيث يحاول القائد الاستبدادي فرض رأيه وإرادته على الآخرين دون أخذ آرائهم واحتياجاتهم في الاعتبار، يتجاهل القائد الاستبدادي الاختلافات الفردية ويعتبر رأيه الوحيد الصحيح، مما يؤدي إلى تقويض الثقة والتعاون بين أعضاء الفريق (Balwant, et al., 2020, 152)

وسمة أخرى للقيادة الاستبدادية هي عدم الاحترام والتقدير لحقوق الآخرين، يعامل القائد الاستبدادي أعضاء الفريق بطريقة غير عادلة وينتهك حقوقهم الأساسية. قد يقوم بتجاهل آراءهم واحتياجاتهم، وقد يستغل سلطته لتحقيق مصالحه الشخصية على حساب مصلحة الفريق هذا السلوك يؤدي إلى تفكك الفريق وتقويض الروح الجماعية والانتماء للمنظمة. (Schyns, & Schilling, 2013, 138)

بالإضافة إلى ذلك، يتسبب القائد الاستبدادي في تقويض الثقة والتعاون بين أعضاء الفريق، ويشعر الأعضاء بالقلق والخوف من العواقب السلبية التي قد تنجم عن مخالفة أوامر القائد الاستبدادي، مما يؤثر على قدرتهم على التعاون والابتكار وتحقيق الأهداف المشتركة يفقد القائد الاستبدادي القدرة على بناء علاقات ثقة مع أعضاء الفريق، مما يؤدي إلى تدهور العلاقات العملية وتقليل الإنتاجية. (Green, 2014, 18)

ومما سبق يرى الباحث أن الهدف من القيادة الاستبدادية هو حصول القائد على استجابة أو أنماط سلوكية من التابعين تنطوي على الطاعة، الامتثال للأوامر، والخوف، كما أن أبعاد القيادة الاستبدادية تتمثل في: الخضوع، السلطة والتحكم الصرامة، التعصب، الغموض، فالقيادة الاستبدادية تقيد المبادرات الفردية والاستقلالية أو حرية الاختيار من جانب المرؤوسين.

والخلاصة أن القيادة السامة يتم ممارستها من خلال خمسة أبعاد تمثلت في الترويج الذاتي والإشراف المسيء وضعف القدرة على التنبؤ والقيادة الاستبدادية، وجميعها قد يؤثر على الحياة الجامعية بأسرها حال توافر الممارسات التي توضح ظهور، مثل هذه الأبعاد سالفه الذكر وتؤثر على إجراءات سير العمل الجامعي لتحقيق وظائف التعليم والبحث العلمي وخدمة مجتمع الجامعة.

### نظريات الدراسة :

ويستند الإطار النظري لهذه الدراسة إلى نظريتين رئيسيتين تشرحان العلاقة بين سلوك القيادة والثقافة التنظيمية ونتائج الموظفين:

(١) نظرية التبادل الاجتماعي.

(٢) (نظرية المثلث السام.

1. نظرية التبادل الاجتماعي: (SET)

تؤكد هذه النظرية، التي طرحها بلاو (1964) ، على أن العلاقات الاجتماعية تقوم على التبادل المتبادل بين القادة والأتباع. فعندما يعامل القادة مرؤوسيهـم باحترام وإنصاف ودعم، يبادلهم الموظفون هذا الاحترام من خلال الولاء والتحفيز والالتزام. أما في بيئات العمل السامة، فينتهك القادة هذا التبادل بإظهار العداء والتلاعب، مما يدفع الموظفين إلى الانعزال عاطفياً وفكرياً، ويؤدي إلى فتور الهمة، وانخفاض الروح المعنوية، وتراجع الإنتاجية.

2. نظرية المثلث السام:

يشرح المثلث السام، الذي قدمه باديل و هو جان وكايزر (2007) ، كيف تنشأ القيادة المدمرة من ثلاثة مكونات متفاعلة:

(1) القادة السامين، (2) الأتباع القابلين للتأثر، و (3) البيئات المواتية.

يملك القادة السامون سمات مدمرة مثل النرجسية والاستبداد؛ ويمكن الأتباع القابلون للتأثر سلوكهم إما بدافع الخوف أو الامتثال؛ والبيئات المواتية - التي غالباً ما تتسم بضعف المساءلة والضغط لتحقيق النتائج - تسمح للسمية بالازدهار.

تُفسر هذه النظريات مجتمعةً كيف يمكن لسلوكيات القيادة السامة أن تُعيد تشكيل ثقافة المؤسسة وتؤثر على سلوك الموظفين. وهي توفر أساساً مفاهيمياً لتحليل علاقات السبب والنتيجة في هذه الدراسة.

استناداً إلى النظريات التي تمت مناقشتها، تقوم هذه الدراسة بتطوير إطار مفاهيمي لشرح العلاقة بين القيادة السامة والثقافة التنظيمية وسلوك الموظفين داخل المؤسسات.

يشير هذا الإطار إلى أن القيادة السامة) المتغير المستقل (تؤثر بشكل مباشر على كل من ثقافة المنظمة وسلوك الموظفين) المتغيرات التابعة). (فالقائد السام يخلق بيئة عمل تتسم بالخوف

وانعدام الثقة وتدني الروح المعنوية. وبمرور الوقت، تؤثر هذه العناصر الثقافية السلبية على طريقة تفكير الموظفين وشعورهم وتصرفهم داخل المنظمة.

عندما تصبح السلوكيات السامة، كالتلاعب والمحاباة والإيذاء العاطفي، جزءاً من التفاعلات اليومية، فإنها تشوه أنماط التواصل وتضعف القيم المشتركة. وهذا يدفع الموظفين إلى الانعزال، أو تقليل جهودهم، أو إظهار سلوكيات معاكسة للإنتاجية، كالتغيب عن العمل ومقاومة التعاون. يفترض هذا الإطار أيضاً وجود علاقة وسيطة، حيث تعمل ثقافة المنظمة كجسر بين القيادة السامة وسلوك الموظفين. بعبارة أخرى، تُغير القيادة السامة ثقافة المنظمة أولاً، مما يؤثر بدوره على سلوك الموظفين.

وعلى الرغم من عدم عرضها بيانياً هنا، يمكن وصف النموذج المفاهيمي على النحو التالي:

القيادة السامة ← الثقافة التنظيمية ← سلوك الموظفين

• المتغير المستقل: القيادة السامة

• المتغير الوسيط: الثقافة التنظيمية

• المتغير التابع: سلوك الموظف

سيرشد هذا النموذج المفاهيمي عملية جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها في المراحل اللاحقة من البحث. وهو يوضح المسارات المتوقعة التي تؤثر من خلالها القيادة السامة على مواقف الموظفين وسلوكياتهم داخل بيئة العمل.

وتُعدّ العلاقة بين القيادة ونتائج المنظمات من أكثر المواضيع التي حظيت بالدراسة في علوم الإدارة والعلوم السلوكية. ومع ذلك، فبينما تركز معظم الدراسات على فوائد القيادة الإيجابية، يتزايد الاهتمام بفهم الجانب المظلم للقيادة، ولا سيما القيادة السامة وعواقبها على المنظمات. وعلى الصعيد العالمي، أشارت الأبحاث إلى أن القيادة السامة تُعدّ عاملاً رئيسياً في استياء الموظفين، وتوترهم، وارتفاع معدل دورانهم الوظيفي. ووفقاً لشميدت (2014)، فإن سلوكيات القيادة السامة، كالتكبر، وعدم القدرة على التنبؤ، والنرجسية، تُقلل بشكل ملحوظ من الرضا الوظيفي وتزيد من الضغط النفسي. وبالمثل، وجد ميهتا وماهيشواري (2013) أن القادة السامين يُقوّضون ثقافة المؤسسة من خلال تعزيز الخوف والمنافسة بدلاً من الثقة والتعاون.

أبرزت دراسة أجراها بيليتيه (2010) أن القادة السامين يتلاعبون بالمرؤوسين والأنظمة التنظيمية لتحقيق مكاسب شخصية، وغالباً ما يخفون أفعالهم تحت ستار التميز في الأداء. يؤدي هذا السلوك التلاعبي إلى بيئة عمل سامة يشعر فيها الموظفون بالتقليل من شأنهم وضعف سلطتهم، مما يؤثر سلباً على دافعيتهم وانخراطهم في العمل.

قام باديلاهو وجان وكايزر (2007) أيضاً بتطوير نموذج المثلث السام، مؤكداً أن القيادة السامة لا توجد بمعزل عن غيرها، بل تنشأ من خلال تفاعل القادة المدمرين والأتباع الضعفاء والبيئات

الموانية. وقد أصبح هذا الإطار منذ ذلك الحين أحد الأسس النظرية الرئيسية لتحليل ديناميكيات القيادة السامة في المنظمات حول العالم.

ثانياً : الدراسات السابقة :

الدراسات العربية :

في سياق الشرق الأوسط، ارتبطت القيادة السامة بثقافات الإدارة الهرمية وقلة مشاركة الموظفين . لاحظ الخطيب (2018) أن القادة في بيئات ذات مسافة سلطة عالية يميلون إلى إظهار سلوكيات استبدادية، مما قد يؤدي إلى بيئة عمل سامة في ظل ضعف آليات المساءلة . وبالمثل، وجد الحربي والزهراني (2021) أن الموظفين في مؤسسات الخليج غالباً ما يتسامحون مع الإشراف التعسفي بسبب الأعراف الاجتماعية والتبعية الاقتصادية، مما يخلق حلقة مفرغة تستمر فيها السلوكيات السامة دون رادع.

تشير هذه الدراسات إلى أن العوامل الثقافية الإقليمية - مثل احترام السلطة وتجنب الصراع - قد تضخم آثار القيادة السامة وتجعل الموظفين أكثر عرضة لتجارب العمل السلبية. وفي السياق السعودي، ركزت الأبحاث المتعلقة بالقيادة تقليدياً على أنماط القيادة التحويلية والتبادلية، بينما لا يزال مفهوم القيادة السامة غير مدروس بشكل كافٍ. ومع ذلك، بدأت بعض الدراسات الحديثة في تسليط الضوء على وجوده وتأثيره.

دراسة علي محمد (٢٠٢٥) بعنوان نمذجة تأثير القيادة السامة على سلوكيات العمل المنحرف: الدور الوسيط للإحباط الوظيفي، والدور المعدل لنمط الشخصية - دراسة تطبيقية على العاملين بالبنوك التجارية.

يهدف هذا البحث إلى قياس وتحليل تأثير القيادة السامة على سلوكيات العمل المنحرف مروراً بالإحباط الوظيفي كمتغير وسيط، واستخدام نمط الشخصية كمتغير معدل لذلك التأثير بالبنوك التجارية، ويتمثل مجتمع البحث في العاملين بالبنوك التجارية، ونظراً لأن مجتمع البحث يحتوي على العديد من الإدارات والوظائف، فقد قامت الباحثة بأخذ عينة عشوائية بسيطة منهم، حيث بلغ حجم العينة (٣٩٠) مفردة موزعة على العاملين بالبنوك محل البحث، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V. 26)، وبرنامج تحليل المسار (AMOS V. 26) لاختبار فروض البحث. وقد توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج أهمها تؤثر القيادة السامة تأثيراً إيجابياً ذو دلالة إحصائية على كلا من سلوكيات العمل المنحرف، والإحباط الوظيفي لدى العاملين بالبنوك التجارية.

ذبيان وآخرون (٢٠٢٤) بعنوان: القيادة السامة وتأثيرها على السلوك الاستباقي للعاملين: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في معمل إسمنت الكوفة في محافظة النجف الأشرف.

الغرض من هذا البحث هو دراسة العلاقة بين القيادة السامة والسلوك الاستباقي للعاملين وكذلك معرفة تأثير المتغير المستقل (القيادة السامة) بأبعاده الأربعة (عدم التقدير، المصلحة الذاتية الأنانية، والحالة الروحية السلبية) على المتغير التابع السلوك الاستباقي للعاملين بأبعاده الأربعة (صوت الموظفين، الابتكار الفردي، تحمل المسؤولية، ومنع المشكلة)، تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من (١٥٠) من الموظفين العاملين في معمل إسمنت الكوفة، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة الجمع البيانات، وسعى البحث إلى معرفة طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث، باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS (V. 26). تم التوصل إلى نتائج واستنتاجات معرفية وتطبيقية منها وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل والمتغير التابع ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين القيادة السامة والسلوك الاستباقي للعاملين.

**دراسة فكري محمد (٢٠٢٤) بعنوان: تأثير القيادة السامة على الرضا الوظيفي الدور الوسيط لضغوط العمل دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بجمهورية مصر العربية.**

يهدف البحث الحالي إلى قياس تأثير القيادة السامة على الرضا الوظيفي مع توسط ضغوط العمل بالتطبيق على البنوك التجارية بجمهورية مصر العربية اعتمدت الدراسة على استبيان موجه لعينة مكونة من (٣٩١) من العاملين بالبنوك التجارية حيث اعتمدت الدراسة على العينة العشوائية البسيطة، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V. 26). وبرنامج تحليل المسار (AMOS V. 26). لاختبار فروض البحث. توصلت نتائج البحث إلى وجود علاقة سلبية ذات دلالة معنوية بين القيادة السامة والرضا الوظيفي، إذ تبين أن القيادة السامة تؤثر بشكل سلبي على مستويات الرضا الوظيفي لدى الموظفين. كما أظهرت النتائج أن ضغوط العمل تلعب دوراً وسيطاً هاماً، حيث تسهم في تعزيز التأثير السلبي للقيادة السامة على الرضا الوظيفي. وكشفت الدراسة أيضاً أن ضغوط العمل العالية الناتجة عن السلوكيات السامة للقيادة تقلل من كفاءة العاملين واندماجهم في العمل، مما يؤدي إلى انخفاض مستويات الرضا الوظيفي بشكل عام.

**دراسة (عسعس، ٢٠٢٣) هدفت إلى اختبار أثر القيادة السامة باعتبارها متغيراً مستقلاً، وانتهاك العقد النفسي المدرك باعتباره متغيراً وسيطاً تفاعلياً على سلوك العمل الانحرافي، وكذلك اختبار الدور المعدل للانفصال الأخلاقي لعلاقة كل من القيادة السامة وانتهاك العقد النفسي بسلوك العمل الانحرافي لدى العاملين بمجالس المدن والوحدات المحلية بمحافظة الفيوم. اعتمد البحث على عينة قوامها (٣٨٤)، وتم تجميع البيانات من خلال الاستقصاء، وبلغت نسبة الردود ٨٣.٦% وبالاعتماد على نمذجة المعادلات الهيكلية، توصل البحث إلى وجود تأثير إيجابي مباشر للقيادة السامة على كل من انتهاك العقد النفسي وسلوك العمل**

الانحرافي، وتأثير إيجابي لانتهاك العقد النفسي على سلوك العمل الانحرافي كما توصل اليه البحث أيضا إلى لوجود دور وساطة معنوية لانتهاك العقد النفسي في علاقة القيادة السامة بسلوك العمل الانحرافي، بالإضافة الى وجود دور معدل معنوي للانفصال الأخلاقي يعدل من علاقة كل من القيادة السامة وانتهاك العقد النفسي بسلوك العمل الانحرافي.

دراسة (النجار وآخرون، ٢٠٢٣) هدفت إلى تحديد العلاقة بين القيادة السامة والإحباط الوظيفي، وذلك بالتطبيق على العاملين بقطاع التعليم بجامعة المنصورة، لتجميع البيانات تم تصميم قائمة استقصاء وتوجيهها إلى عينة من العاملين بها، وقد أوضحت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين أبعاد القيادة السامة المتمثلة في (الإشراف المسيء، والنرجسية، والترويج الذاتي، وضعف القدرة على التنبؤ) والإحباط الوظيفي، وعدم وجود علاقة ارتباط معنوية بين بعد القيادة السلطوية أو الاستبدادية والإحباط الوظيفي بالنسبة للعاملين بقطاع التعليم بجامعة المنصورة.

دراسة (النجار، وآخرون، ٢٠٢٣) هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة السامة والإحباط الوظيفي لدى العاملين بقطاع التعليم بجامعة المنصورة ولجمع البيانات تم تصميم قائمة استقصاء، وقد بلغ حجم العينة ٣٣٠ مفردة، وقد أوضحت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط طردية بين أبعاد القيادة السامة المتمثلة في (الإشراف المسيء، والنرجسية، والترويج الذاتي، وعدم القدرة على التنبؤ) والإحباط الوظيفي، كذلك عدم وجود علاقة ارتباط بين بعد القيادة السلطوية أو الاستبدادية والإحباط الوظيفي لدى العاملين بقطاع التعليم بجامعة المنصورة.

دراسة الشهري (2023) هدفت أن الموظفين الذين يتعرضون لإشراف سام غالبًا ما يعانون من انخفاض الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي. كما سلطت الدراسة الضوء على افتقار العديد من المؤسسات في المملكة إلى آليات رسمية لتحديد وإدارة القيادة السامة، لا سيما عندما يحقق هؤلاء القادة مكاسب أداء قصيرة الأجل تخفي أضرارًا طويلة الأجل.

تشير هذه النتائج المحلية مجتمعة إلى أن للقيادة السامة آثاراً ملموسة وقابلة للقياس على سلوك الموظفين، ورضاهم الوظيفي، وثقافة مكان العمل بشكل عام في المؤسسات السعودية. ومع ذلك، لا تزال هذه الظاهرة غير مدروسة بشكل كافٍ، لا سيما في قطاع الشركات الخاصة حيث المنافسة وضغوط الأداء مرتفعة.

في حين هدفت دراسة الدوسري والرشيدي (٢٠٢١) إلى الكشف عن درجة ممارسة قادة المدارس الحكومية بمدينة الرياض للقيادة السامة ومستوى الرفاه النفسي وعلاقة المتغيرين ببعضهما من وجهة نظر المعلمين في تلك المدارس؛ واستخدم الباحثان المنهج الوصفي، المسحي استبانة من تصميم الباحثين مكونة من (٤٥) فقرة موزعة على محورين، وتم تطبيقها

على عينة عشوائية بلغت (٢٥٢) معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة قادة المدارس للقيادة السامة حصلت على متوسط كلي (١.٦ من ٥)، أي بتقدير (منخفض)، وأن مستوى الرفاء النفس حصل على متوسط كلي (٣.٤ من ٥)، أي بتقدير (عال)، كما كشفت وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين القيادة السامة والرفاه النفسي تعزى لأثر الجنس مع عدم وجود فروق دالة إحصائياً الخبرة، أو المرحلة التعليمية، واستناداً للنتائج قدم الباحثان جملة من التوصيات والمقترحات للوقاية من القيادة السامة والحفاظ على مستوى عال من الرفاه النفس ي بين المعلمين.

وسعى عشري (٢٠٢١) إلى اختبار أثر القيادة السامة بوصفها متغيراً مستقلاً متعدد الأبعاد والتهكم بوصفه وسيطاً تفاعلياً على الانحراف التنظيمي لدى العاملين بمديرية الخدمات بمحافظة الدقهلية، وبلغت عينة الدراسة (٣٥٥) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية مباشرة بين القيادة السامة وكلا من التهكم التنظيمي والانحراف التنظيمي وكذلك تم التوصل إلى وجود علاقة معنوية مباشرة بين التهكم التنظيمي والانحراف التنظيمي بالإضافة إلى وجود أثر للتهكم التنظيمي في العلاقة بين القيادة السامة والانحراف التنظيمي.

هدفت دراسة عيد، والفقي (٢٠٢١) إلى التعرف على توافر القيادة السامة بأبعادها الإشراف المسيء، القيادة الاستبدادية، النرجسية، تعزيز الذات النقلب وكذلك مستوى الالتزام التنظيمي بأبعاده الالتزام العاطفي الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري لدى العاملين بوحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية، وتحديد طبيعة العلاقة بين متغيري الدراسة وتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بالمستويات الإدارية المختلفة بوحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية، وقد تم سحب عينة ممثلة للمجتمع لجمع البيانات اللازمة للدراسة، وذلك عن طريق توزيع قائمة استقصاء على مفردات العينة والتي بلغ عددها (٤١٠) مفردة، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل واختبار فرضيات البحث. ولقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أن هناك علاقة عكسية معنوية قوية بين متغير القيادة السامة ومتغير الالتزام التنظيمي. ولقد أشار البحث إلى عدد من التوصيات من أهمها اختيار القيادات الإدارية الذين تتوافر لديهم سمات القيادة الفاعلة التي تعمل على خلق المناخ الأخلاقي الإيجابي لتعزيز الثقة المتبادلة، والرغبة في مساعدة الآخرين، وتقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، والحرص على رفاهية المرؤوسين.

دراسة (الشربيني ع.، ٢٠٢٠) بعنوان: تحاليل اتجاهات العاملين حول أثر القيادة السامة على القلق الوظيفي والدور الوسيط للتهكم التنظيمي بالتطبيق على مصنع الموردون المتحدون لصناعة المواسير الصلب وهياكل السيارات بمدينة السادس من أكتوبر.

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر القيادة السامة بوصفها متغيراً مستقلاً متعدد الأبعاد، والتهكم التنظيمي بوصفه وسيطاً تفاعلياً على القلق الوظيفي لدى العاملين بمصنع الموردون المتحدون لصناعة المواسير الصلب وهياكل سيارات النقل. وأجريت الدراسة على عينة قوامها (٣٥٥) مفردة، وتم جمع البيانات الأولية باستخدام قائمة استقصاء تم توزيعها على مفردات العينة، وبلغ عدد قوائم الاستقصاء الصحيحة (٢٥١) قائمة، وباستخدام أسلوب المربعات الصغرى الجزئية (PLS) توصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية مباشرة بين القيادة السامة والتهكم الوظيفي، بالإضافة إلى وجود أثر للتهكم التنظيمي في العلاقة بين القيادة السامة والقلق الوظيفي.

دراسة المطيري (2020) العلاقة بين سلوك القيادة والتزام الموظفين في الشركات السعودية. وخلصت الدراسة إلى أن أساليب القيادة السلطوية والتلاعبية تؤدي إلى ارتفاع نوايا ترك العمل وانخفاض الروح المعنوية بين الموظفين. وبالمثل، درس القحطاني (2022) ضغوط العمل في قطاعات الخدمات، وأفاد بأن الممارسات الإدارية السامة، كالمحسوبية والمراقبة المفرطة وعدم التقدير، تعدّ من أهم العوامل المؤدية إلى الإرهاق الوظيفي وفقدان الحماس.

واستهدفت دراسة رضوان (٢٠١٩) الكشف عن الدور المعدل للعوامل الخمسة الكبرى للشخصية في العلاقة بين القيادة السامة والقلق الوظيفي للعاملين بالهيئة القومية للتأمينات الاجتماعية بمحافظة الغربية، وقد اختبرت الدراسة تأثير نمط الشخصية الانبساطية ذات القبول العصابية، ذات الضمير الحي الانفتاح على الخبرات في العلاقة بين القيادة السامة بأبعادها الخمسة وبين القلق الوظيفي، وبلغ حجم عينة الدراسة (٢٧١) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقات ارتباط معنوية إيجابية بين الأبعاد المختلفة للقيادة السامة وبين الشعور بالقلق الوظيفي للعاملين.

واستعرضت دراسة (Williams, 2018) حول القيادة السامة في أماكن العمل الدفاعية والفيدرالية الأمريكية، وما إذا كانت تلك القيادة تعمل على عرقلة المهام وهدفت تلك الدراسة لمناقشة القيادة السامة والآثار المترتبة عليها، وتقديم التوصيات للوقاية منها، وبلغت حجم عينة الدراسة (١٨٦) مفردة، وأشارت النتائج للعديد من النقاط والتي من أهمها أولاً: انتشار واسع للسلوكيات السامة في الأماكن محل الدراسة، وارتفاع عدد القادة السامين وذلك بالاستناد إلى التقارير المقدمة بشأنهم، ثانياً: القادة السامون ليسوا فقط قادة سيئين، ولكن لهم تأثيراً سلبياً كبيراً على الأداء الفردي، وأداء الفريق، والأداء التنظيمي بشكل عام والإنتاجية والعوامل

المتعلقة بالرضا الوظيفي ثالثاً: يؤدي وجود القادة السامون إلى ضياع الوقت والموارد المالية ورأس المال البشري، مما يصرف العمال عن مهمتهم.

#### الدراسات الأجنبية

دراسة (Ragheb et al, 2025) بعنوان:

#### **Toxic Leadership and Job Satisfaction in the Middle Eastern Education Sector: The Influence of Organizational Culture and Trust.**

يهدف هذا البحث إلى دراسة الدور الوسيط للثقافة التنظيمية والثقة في القادة في العلاقة بين القيادة السامة والرضا الوظيفي في قطاع التعليم في الشرق الأوسط، تم تطبيق نهج كمي باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية (Smart-PLS) على عينة مكونة من (٢٣٦) عضو من أعضاء هيئة التدريس والمسؤولين الأكاديميين في (١١) جامعة في المنطقة. تظهر النتائج أن القيادة السامة تقل بشكل كبير من الرضا الوظيفي، وهو ما يفسر بشكل أفضل من خلال العناصر الوسيطة الرئيسية للثقافة التنظيمية والثقة في القادة.

دراسة (Noviantoro et al, 2024) بعنوان:

#### **Understanding Toxic Leadership: The role of Job Stress and Job Satisfaction in Mediating Turnover Intention.**

يهدف هذه البحث إلى دراسة التأثيرات الوسيطة لضغوط العمل والرضا الوظيفي على العلاقة بين القيادة السامة ونية دوران العمل لدى العاملين بقسم المبيعات والخطوط الأمامية لتجارة التجزئة في "سومطرة"، يستخدم هذا البحث نهجاً كمياً باستخدام تحليل المسار (AMOS) ونمذجة المعادلات الهيكلية (Smart-PLS) مع عينة مكونة من (١٢٦) عامل، تكشف الدراسة عن الآثار المباشرة وغير المباشرة للقيادة السامة على نية دوران الموظفين من خلال وساطة ضغوط العمل والرضا الوظيفي، تم التوصل إلى وجود وساطة جزئية لجميع المتغيرات الوسيطة.

دراسة (Hassan & R. Ibrahim, 2024) بعنوان:

#### **The role of psychological ownerships dimension in deterring the effects of toxic leadership: Analytical research in some companies at the Ministry and Minerals in Iraq.**

يهدف البحث إلى توضيح الدور الذي تلعبه الملكية النفسية من خلال أبعادها في ردع آثار القيادة السامة من خلال أبعادها في وزارة الصناعة والمعادن ببغداد، وقد استخدم البحث المنهج الوصفي، وتم اختيار العينة عشوائياً من العاملين في بعض الشركات المختارة التابعة لوزارة الصناعة والمعادن في بغداد، اعتمدت الدراسة على استبيان موجه لعينة مكونة من (١٢٤) وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)

7.23). ومن أهم النتائج التي توصل إليها البحث وجود تأثير المتغير الملكية النفسية، استناداً إلى الأبعاد الأربعة، في ردع سلوكيات القيادة السامة بأبعادها الخمسة. وتؤثر الملكية النفسية التابعة من شعور الأفراد بالملكية والارتباط على المواقف والسلوكيات في سياقات مختلفة بما في ذلك القيادة السامة، وقد تكون عواقب هذه السلوكيات ضارة بالعمليين والمؤسسات إذا تركت دون معالجة.

دراسة (Wiradendi wolo et al, 2022) بعنوان:

#### **Impact of Toxic Leadership on Employee performance.**

يهدف هذا البحث إلى إلقاء المزيد من الضوء على آثار القيادة السامة على أداء العاملين في إندونيسيا. ركزت هذه الدراسة في أسلوبها التطبيقي على استخدام الاستطلاعات ونمذجة المعادلات الهيكلية بالاعتماد على استراتيجيات كمية (SEM) استخدم هذا البحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات على عينة مكونة من (٤٠٠) عامل، وتحليلها باستخدام برنامج (LISREL 8.5). تظهر النتائج أن القيادة السامة لها تأثير على الرضا الوظيفي، والقيادة السامة لها تأثير على الدافع للعمل، والقيادة السامة ليس لها تأثير على أداء العاملين، والرضا الوظيفي له تأثير على الدافع للعمل، والرضا الوظيفي له تأثير على أداء الموظفين والدافع للعمل ليس له تأثير على أداء الموظفين.

تناولت دراسة (Orunbon & Salaudeen, 2022) توضيح العلاقة بين القيادة المدرسية السامة والرضا الوظيفي للمعلمين، والالتزام التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي في ولاية لاغوس، وتكون مجتمع الدراسة من محاضرين في مؤسسات التعليم العالي المملوكة لولاية لاغوس وبلغ حجم العينة (٢٤٠) محاضراً، واعتمد الباحثون تصميمات البحوث الارتباطية والوصفية، وأسفرت بعض نتائج الدراسة عن أن هناك علاقة سلبية بين القيادة السامة والرضا الوظيفي للمعلمين في مؤسسات التعليم العالي في ولاية لاغوس وهناك علاقة سلبية بين القيادة السامة والالتزام التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي في ولاية لاغوس.

وأوضحت دراسة (Atalla, & Mostafa, 2023) العلاقة بين القيادة السامة ونتائج العمل، حيث أجريت الدراسة على عدد من الممرضات بلغ عددهم (٤٧٥)، كما تم استخدام أداتين تمثلت الأولى في مقياس القيادة السامة، وتمثلت الثانية في مقياس نتائج العمل، وأسفرت نتائج الدراسة عن وجود ارتباط سلبي ذي دلالة إحصائية بين القيادة السامة لقيادة التمريض كما يراها الممرضون الذين شملتهم الدراسة ونتائج العمل الشاملة، كما خلصت الدراسة إلى وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين القيادة السامة المدركة ونتائج العمل، وأوصت الدراسة بضرورة إنشاء مؤسسات الرعاية الصحية لبرامج وورش عمل تدريبية على

القيادة لتزويد قادة التمريض والمشرفين بالمهارات والممارسات القيادية التي يحتاجونها لأداء أدوارهم بطريقة فعالة لتعزيز نتائج العمل.

وركزت دراسة (Snow et al, 2021) على استكشاف القيادة السامة بمدارس ما بعد المرحلة الابتدائية باستخدام مقياس شميدت للقيادة السامة لتقييم تأثيرات القيادة البناءة والمدمرة على الحياة المهنية والشخصية، فضلاً عن معنويات المرؤوسين، وقد أشارت البيانات التي تم جمعها من ١١١ متخصصاً في التدريس إلى نتائج سلبية كبيرة من القيادة السامة، مثل انخفاض الرضا الوظيفي، والوكالة المهنية ومعنويات المرؤوسين، وزيادة الاستنزاف والسلوكيات السلبية، وخلق التطوير الوظيفي وقضايا صحية مختلفة، وتسلب هذه النتائج الضوء على التأثير الحاسم لجودة القيادة على الرفاهية المهنية، وتشير إلى الحاجة إلى مزيد من البحث في طبيعة وآثار القيادة السامة في البيئات التعليمية.

وهدفت دراسة (Labrague et al., 2021) التعرف على تنبؤات السلوك القيادي السام لدى مديري التمريض بلغت عينة الدراسة (٢٤٠) ممرض يتولون منصب مدير تمريض في (١٠) مستشفيات في الفلبين، وكانت من أهم نتائج الدراسة تقييم مديري التمريض على أنهم قادة غير سامين بصورة إجمالية وبصورة تفصيلية جاءت آراء الممرضين الذين شغلوا الوظيفة بدوام جزئي، ومن لديهم خبرة أقل، ومن هم مسئولين عن عدد مرضى كبير عن وجود سلوكيات قيادية سامة.

وهدفت دراسة (Tejeda, 2020) إلى التحقق بشكل تجريبي من التأثير المباشر وغير المباشر للقيادة السامة على النمو والكفاءة التنظيمية، وأداء المرؤوسين والثقافة التنظيمية والآثار الضارة للقيادة السامة على الأداء الكامل للمنظمة، والتأثير الزائد لها على الأفراد والمنظمات لتعزيز فهم سمية القيادة في المنظمة، وتم تطبيق الدراسة على المرؤوسين في الولايات المتحدة، واختار الباحث هذه المجموعة، لأن معلوماتهم منشورة على مواقع يمكن الوصول إليها علناً، وقد بلغ حجم العينة ٤٢٠ موظفاً، واستخدم الباحث النمذجة الهيكلية لاختبار دقة الفرضيات، وأظهرت نتائج الدراسة أن زيادة درجة القيادة السامة ترتبط بانخفاض النمو في حين أن تعزيز التصورات الثقافية؛ وأن القيادة السامة ترتبط ارتباطاً مباشراً بأداء الموظف وكفاءته التنظيمية، كما أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود تأثير معتدل كبير للثقافة على العلاقة بين القيادة السامة والكفاءة.

كما أجرى (Paltu & Brouwers, 2020) دراسة هدفت إلى التحقق من العلاقة بين القيادة السامة والرضا الوظيفي وهمة العزم والالتزام وهدفت كذلك إلى اختبار ما إذا كانت ثقافة المنظمة تتوسط العلاقة بين القيادة السامة ونتائج وظيفية معينة مثل الرضا الوظيفي والمثابرة والالتزام، وتم استخدام تصميم بحث مقطعي بحجم عينة (٦٠٠) موظف تصنيع في جنوب

أفريقيا، وكشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة بينهما وأن من كلا التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لجميع العلاقات جاءت بدرجة متوسطة في جميع العلاقات المختبرة. واستهدفت دراسة (Paltu, & Brouwers, 2020) التحقق من العلاقة بين القيادة السامة والرضا الوظيفي وهمة العزم والالتزام، كما هدفت كذلك إلى اختبار ما إذا كانت ثقافة المنظمة تتوسط العلاقة بين القيادة السامة ونتائج وظيفية معينة مثل الرضا الوظيفي والمثابرة والالتزام، وقد تم استخدام تصميم بحث مقطعي بحجم عينة (٦٠٠) موظف، وكشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة وتأثيرات مباشرة وغير مباشرة لجميع العلاقات، وقد هذه العلاقات بدرجة متوسطة في جميع العلاقات المختبرة.

**التعليق على الدراسات السابقة :**

- من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة في مختلف جوانبها يمكن ان نستخلص ما يلي:
- (١) وجود اهتمام متزايد من قبل الأدبيات في تناول القيادة السامة كأحد أنماط القيادة السلبية في المنظمات، وليس فقط التركيز على الأنماط الإيجابية للقيادة.
  - (٢) هناك بعض الدراسات التي تناولت السمية في مكان العمل من خلال التركيز على عدة مصطلحات منها القائد السام، والمدير السام، والثقافة السامة، والتنظيم السام دون تناول القيادة السامة بشكل تفصيلي (Appelbaum, 2007).
  - (٣) حددت بعض الدراسات العناصر المميزة للقيادة السامة في مناخ القيادة السام وانخفاض الثقة والالتزام والإشراف المسيء، الاستبداد السلوكيات غير الأخلاقية، والهياكل الهرمية غير الفاعلة، وأخيرًا بيئة العمل المتساهلة مع السلوكيات السامة (Aubrey, 2013).
  - (٤) ركزت عدة دراسات على الآثار السلبية الناتجة عن القيادة السامة والتي منها: الضعف في اتخاذ القرارات القلق المزمن عدم القدرة على التركيز وفقدان الذاكرة (Appelbaum, 2007)، إحباط معنويات العاملين.
- ومن مجمل ما تم عرضه من بحوث ودراسات سابقة حول القيادة السامة وعلاقتها ببعض المتغيرات، يتضح أنها استهدفت تأثير سلوكيات القيادة السامة على الأبعاد: الإشراف المسيء، الترويج الذاتي، ضعف القدرة على التنبؤ النرجسية، والقيادة الاستبدادية على سلوكيات الصمت التنظيمي، ودرجة ممارسة القيادة السامة وعلاقتها بمستوى الرفاه النفسي وبمستوى الالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي، والقلق الوظيفي، وضغوط العمل، وأثر القيادة السامة على الانحراف التنظيمي لدى العاملين، وتأثير بيئة العمل السامة على الإجهاد الوظيفي، وعلاقتها بعرقلة المهام الوظيفية، والعلاقة المحتملة بين القادة السامين والثقافات التنظيمية الضارة التي يرفعونها.

وأوضحت نتائج تلك الدراسات وجود ارتباط إيجابي بين سلوك القيادة السامة وبين ضغوط العمل والرفاء والإجهاد النفسي والرضا الوظيفي والقلق والإحباط الوظيفي، وأنه للقيادة السامة تأثير على السلوك الانحرافي بوجه عام.

وقد تركزت أوجه الشبه بين هذه البحوث والدراسات السابقة وبين البحث الحالي في كونهما جميعاً ينتمون إلى البحوث والدراسات العلائقية التي تستهدف الكشف عن العلاقة المحتملة بين متغيرين باستثناء بعض الدراسات التي استهدفت قياس أثر القيادة السامة على بعض المتغيرات الأخرى.

في حين برزت أهم نقاط الاختلاف بالبحث الحالي عن البحوث والدراسات السابقة في استهدافه قطاع التعليم الجامعي، وتحديد أهداف القيادات الإدارية والإداريين ببيئة التنظيم الجامعي دون الأكاديميين. وقد أفاد البحث الحالي من البحوث والدراسات السابقة في تدعيم مشكلته وإجراء الدراسة الاستطلاعية، والاستشهاد ببعض نتائج تلك البحوث والدراسات في الإطار النظري ودعم نتائج البحث الحالي، بربط تلك النتائج التي تم التوصل إليها بنتائج تلك البحوث والدراسات السابقة سالفة الذكر. وتفرد البحث الحالي بكونه يدرس العلاقة الارتباطية بين أبعاد القيادة السامة وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية وهو ما لم تتناوله أي من البحوث والدراسات السابقة. وفيما يلي ما قد يلقي الضوء على خطوات السير في البحث.

## الفصل الثالث

### الاجراءات المنهجية للدراسة

- منهج الدراسة
- نوع الدراسة
- مجتمع الدراسة
- عينة البحث
- أدوات الدراسة
- حدود الدراسة
- تحليل البيانات
- مصادر المعلومات
- صدق وثبات الأداة
- الأساليب الإحصائية المستخدمة

## المنهجية وطرق البحث : -

### منهج الدراسة :

استخدم البحث المنهج الوصفي وهو المنهج الذي لا يدرس الظاهرة فقط في وضعيتها الراهنة من حيث طبيعة الظروف والاتجاهات والممارسات الخاصة بها، بل يتعدى ذلك إلى وصف أنشطة وعمليات وأشخاص من أجل تحديد ووصف المشكلات، ويهتم بدراسة العلاقة بين الظواهر. (Gay, L. R., 2011 , 264)

وهو ذلك المنهج الذي يهتم بدراسة الحقائق الراهنة بطبيعة ظاهرة أو موقف أو مجموعة من الأحداث، كما يهتم بتقرير ما ينبغي أن تكون عليه هذه الظواهر في ضوء قيم ومعايير معينة، وهو لا يكتفى بوصف الظاهرة موضوع البحث بل تحليلها واقتراح الأساليب التي يمكن أن تتبع للوصول إلى الصورة التي ينبغي أن تكون عليها.

وقد استخدم البحث المنهج الوصفي ببعديه الكمي والكيفي في إطار جمع البيانات المتعلقة بموضوعه للتوصل إلى نتائجه، وذلك لمناسبته لطبيعة البحث الحالي حيث يمكن من خلاله جمع البيانات والمعلومات التي تساعد على وصف وتحديد المشكلة موضوع الدراسة القيادة السامة وعلاقتها بـ (سلوكيات الموظفين وثقافة المنظمة)، وتحليلها وتقييمها للوصول الي أفضل النتائج المرجوة من دراستها.

وفي إطار استخدام المنهج الوصفي ببعديه الكمي والكيفي تم استخدام أسلوب العلاقات الارتباطية لتوضيح العلاقة الارتباطية بين أبعاد القيادة السامة (الترويج الذاتي، الإشراف المسيء، ضعف القدرة على التنبؤ النرجسية، والقيادة الاستبدادية) وسلوكيات الموظفين المضادة للإنتاجية التخريب الانسحاب الانحراف في الإنتاج الاعتداء على الآخرين وحجب المساعدة عن الآخرين لدى الإداريين بالمؤسسات السعودية.

وتعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية، وهذا النوع من الدراسات البحثية يتضمن دراسة الحقائق الراهنة بطبيعة موقف أو جماعة من الناس أو مجموعة من الأحداث أو مجموعة من الأوضاع وذلك لإظهار العلاقات المترابطة والمتشاركة فيما بينها وصولاً لوضع توصيفاً شاملاً عن هذه الحقائق أو الأوضاع بما يمكن الباحث من وضع استراتيجية للتعامل معها لتحقيق التغيير المرغوب واعتمد الباحث على منهج المسح الاجتماعي بأسلوب العينة، وذلك في جمع بيانات الدراسة من خلال تحليل نتائج الدراسات السابقة، وجمع البيانات الميدانية وتحويلها من بيانات كيفية إلى بيانات كمية ليسهل التعامل معها في الوصف والتحليل، وذلك

لتحليل ودراسة تأثير القيادة السامة على ثقافة المنظمة وسلوك الموظفين دراسة تطبيقية على العاملين في المنظمات المؤسسية السعودية وتعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية، وهذا النوع من الدراسات البحثية يتضمن دراسة الحقائق الراهنة بطبيعة موقف أو جماعة من الناس أو مجموعة من الأحداث أو مجموعة من الأوضاع، وذلك لإظهار العلاقات المترابطة والمتشركة فيما بينها، وصولاً لوضع توصيفاً شاملاً عن هذه الحقائق أو الأوضاع بما يمكن الباحث من وضع استراتيجية للتعامل معها لتحقيق التغيير المرغوب.

وأعتمد البحث على منهج المسح الاجتماعي بأسلوب العينة وذلك في جمع بيانات الدراسة من خلال تحليل نتائج الدراسات السابقة، وجمع البيانات الميدانية وتحويلها من بيانات كيفية إلى بيانات كمية ليسهل التعامل معها في الوصف والتحليل، وذلك لتحليل تأثير القيادة السامة على ثقافة المنظمة وسلوك الموظفين دراسة تطبيقية على العاملين في المنظمات المؤسسية السعودية وهذه الدراسة وصفية كونها تقوم بتأثير القيادة السامة على ثقافة المنظمة وسلوك الموظفين دراسة تطبيقية على العاملين في المنظمات المؤسسية السعودية حيث تظهر الدراسة العلاقة السببية بين المتغيرات، وقد يتم جمع البيانات المتعلقة باستخدام كفاءة التحول الرقمي وجودة الخدمات التشغيلية، وسوف تعتمد هذه الدراسة باستخدام الاستبانة، كما تمثل وحدة التحليل في هذه الدراسة العاملين المنظمات المؤسسية السعودية .

### نوع الدراسة :

تعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التي تستهدف تحديد الظاهرة ووصفها بدقة وتحليل النتائج وتفسيرها وهذا النوع من الدراسات مناسب لإبراز الواقع الاجتماعي بكل دقة وتعرف الدراسة الوصفية بأنها تتضمن دراسة الحقائق الراهنة المتعلقة بطبيعة ظاهرة أو موقف أو مجموعة من الأوضاع ، فالدراسات الوصفية التحليلية تهدف لوصف منهجي ودقيق لحقائق وخصائص مجتمع معين أو مجال اهتمام معين ، لتقديم صورة دقيقة أو وصف دقيق لخصائص فرد أو موقف أو مجموعة معينة ، وهذه الدراسات هي وسيلة لاكتشاف معنى جديد ، ووصف ما هو موجود ، وتحديد مدى تكرار حدوث شيء أو تصنيف المعلومات ، ولتصوير خصائص الأشخاص أو المواقف أو المجموعات وتكرار حدوث ظاهرة معينة ، ولذا تدرج هذه الدراسة في إطار الدراسات الوصفية التحليلية .

## مجتمع الدراسة :

ستشمل الفئة المستهدفة لهذا البحث الموظفين العاملين في الشركات في المملكة العربية السعودية، وتحديدًا في قطاعي الخدمات والصناعة. وقد تم اختيار هذه الشركات لأنها تعمل عادةً وفق هياكل إدارية هرمية، حيث يؤثر سلوك القيادة بشكل مباشر على ثقافة العمل ومشاركة الموظفين. يشمل مجتمع الدراسة موظفين من مختلف المستويات - من الموظفين المبتدئين إلى المديرين المتوسطين - مما يضمن أن الدراسة تلتقط وجهات نظر متنوعة حول سلوكيات القيادة وتجارب مكان العمل.

ويتكون مجتمع الدراسة من مجموعة الموظفين العاملين في الشركات في المملكة العربية السعودية، وتحديدًا في قطاعي الخدمات والصناعة، وتم اعتماد (١٠٠) موظف وموظفة كعينة للبحث، وتم استخدام قائمة استقصاء كأداة لهذه الدراسة لجمع البيانات المتعلقة بها، نظراً لطبيعتها من حيث أهدافها ومنهجها ومجتمعها، وتعتبر من أكثر أدوات البحث انتشاراً وتستخدم في مختلف مجالات العلوم والمعرفة حيث يتكون مجتمع الدراسة من مجموعة من العاملين في (مجموعة الموظفين العاملين في الشركات في المملكة العربية السعودية) .

## عينة الدراسة :

تم اعتماد (١٠٠) موظف كعينة للبحث.

## أدوات الدراسة : —

## أداة الدراسة : —

سوف يتم استخدام أداة الاستبيان كقائمة استقصاء كأداة لهذه الدراسة لجمع البيانات المتعلقة بها نظراً لطبيعتها من حيث أهدافها ومنهجها ومجتمعها، وتعتبر من أكثر أدوات البحث انتشاراً وتستخدم في مختلف مجالات العلوم والمعرفة .

## أدوات الدراسة :

سوف يعتمد البحث على الجانب الفكري للبحث على الكتب والبحوث العلمية من شبكة الإنترنت وبحوث عربية من الدوريات والمجلات العربية والأطروحات ذات الصلة بموضوع البحث، والاستعانة بمكتبات الجامعات السعودية المختلفة فضلاً عن الاعتماد الرئيسي على الاستبانة لجمع المعلومات التي تخص الجانب التطبيقي العملي من الدراسة الحالية .

استُخدمت الاستبانة للحصول على أهم البيانات وكانت الأداة الرئيسية لجمع البيانات والمعلومات، وجرى إعداد الاستبانة من خلال المسح الميداني للكتب العربية والأجنبية، وجمع ما توفر من مقاييس لها علاقة مباشرة وغير مباشرة بموضوع الدراسة والقيام باختيار المقاييس المناسبة لقياس متغيرات البحث فضلاً عن إجراء تعديلات على فقرات المقاييس المختارة وتكييفها بحسب اتجاهات الدراسة الحالية وذلك لضمان الوضوح والموضوعية .

#### **تصحيح أداة الدراسة :**

تم اعتماد مقياس ليكرت الثلاثي الإجابة على عبارات قائمة الاستقصاء، وكانت الإجابات على كل عبارة مكونة من (٥) إجابات موافق بشدة موافق محايد لا أوافق لا أوافق إطلاقاً.

#### **حدود الدراسة : —**

**الحدود المكانية:** المملكة العربية السعودية، وتحديدًا شركات ومؤسسات قطاعي الخدمات والصناعة بمدينة جدة .

**الحدود الزمانية:** الفصل الدراسي من العام الهجري ١٤٤٧هـ / ٢٠٢٦ م

**الحدود البشرية :** مجموعة الموظفين العاملين في الشركات في المملكة العربية السعودية، وتحديدًا في قطاعي الخدمات والصناعة ، وعددهم ( ١٠٠ ) موظف .

**الحدود الموضوعية :** تأثير القيادة السامة على ثقافة المنظمة وسلوك الموظفين دراسة تطبيقية على العاملين في المنظمات المؤسسية السعودية .

#### **تحليل البيانات:**

سوف يتم الاعتماد على الإحصاء الوصفي لاستخلاص النتائج الخاصة بأهداف وتساؤلات الدراسة لأجل ربطها بالإطار النظري ومناقشتها في ظل ما توصلت إليه الدراسات السابقة .

#### **مصادر جمع البيانات : —**

تتضمن الدراسة الحالية نوعين من البيانات على النحو التالي:

**البيانات الأولية:** سيتم جمع هذه البيانات مباشرة من المشاركين في عينة الدراسة من خلال دراسة ميدانية باستخدام أداة الاستبيان الإلكتروني.

**البيانات الثانوية:** وتشمل البيانات النظرية المدمجة في الدراسة ولجمع هذه البيانات قام الباحث بالبحث في المكتبات والمجلات العلمية وقواعد البيانات الرقمية لجمع المراجع والمصادر

العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة وتضمن ذلك مراجعة الكتب والدوريات والدراسات والرسائل الجامعية والأطروحات.

### **صدق وثبات قائمة الاستقصاء :**

يعتبر صدق وثبات البيانات التي توفرها قائمة الاستقصاء هي من أهم أسس جمع البيانات في البحث العلمي، ويرجع السبب في ذلك إلى أن ضعف ثبات وصدق الأداة قد يؤدي إلى ضعف صحة نتائج البحث العلمي بأكمله، وعدم صحة نتائج البحث العلمي تجعل البحث بدون قيمة علمية، لذلك يجب على الباحث الحرص على اختيار قائمة استقصاء تمتاز بالثبات والصدق.

### **الأساليب الإحصائية المستخدمة:-**

١. تمت معالجة بيانات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة هذه الدراسة وذلك على النحو التالي:
٢. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لترتيب إجابات مفردات الدراسة لعبارات الاستبانة حسب درجة الموافقة.
٣. نوع العلاقة بين المتغيرات والدرجة الكلية للأداة وكذلك للإجابة على الفرضيات.
٤. معاملي الفا كرونباخ (ALPHA) والتجزئة النصفية Spilt half لإيجاد ثبات أداة الدراسة.
٥. اختبار تحليل التباين الأحادي One anova لإيجاد الفروق بين المتغيرات الشخصية في أداة الدراسة.
٦. اختبار (T) للعينتين المنفصلتين Independent sample t- test لإيجاد الفروق بين مجموعتي المتغيرات الشخصية (طبيعة الوظيفة، نوع الوظيفة، الجنس) في محاور أداة الدراسة.

## خطوات إعداد أداة الدراسة:

الخطوة الأولى: قام الباحث بوضع الهدف الرئيسي للدراسة؛ وهو الكشف عن تأثير القيادة السامة على ثقافة العاملين في هذه الشركات، وتحديد التحديات التي تواجههم واقتراح سبل لمعالجتها.

الخطوة الثانية: تحديد مجالات القياس لأداة الدراسة: تمثلت مجالات القياس لأداة الدراسة في قسمين هما:

القسم الأول: البيانات الأولية: وتضم المتغيرات: النوع، العمر، مستوى الخبرة، المستوى التعليمي.

القسم الثاني: الأسئلة الموضوعية وتضم محاور الاستبيان، وهي: الإشراف المسيء الترويج الذاتي، عدم القدرة على التنبؤ/ التقلب المزاجي، النرجسية، الاستبدادية / السلطوي، الانتهازية والمساومة الأخلاقية، سلوك الموظفين العاملين.

الخطوة الثالثة: صياغة عبارات أداة الدراسة في صورتها الأولية: بعد تحديد مجالات الاستبانة تمت صياغة عباراتها من خلال مراجعة الإطار النظري والأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة المشابهة للدراسة الحالية، وتمت صياغة عبارات كل مجال وفقاً للتعريفات الإجرائية للمجال الذي تم قياسه بالاستبانة والاستفادة من بعض العبارات الواردة في الأدوات المستخدمة في تلك الدراسات السابقة ذات الصلة. وتم تدرج الاستجابات للعبارات باستخدام مقياس ليكرت للتدرج الخماسي على النحو الآتي: (موافق تماماً - موافق - غير محدد - غير موافق - غير موافق تماماً) تأخذ الدرجات (٥ - ٤ - ٣ - ٢ - ١) على التوالي، وذلك وفقاً للجدول التالي:

جدول رقم (١): أوزان الإجابات حسب مقياس ليكرت الخماسي.

| الإجابة          | الوزن | المتوسط الموزون |
|------------------|-------|-----------------|
| موافق تماماً     | ٥     | ٥ - ٤.٢٠        |
| موافق            | ٤     | ٤.٢٠ > - ٣.٤٠   |
| غير محدد         | ٣     | ٣.٤٠ > - ٢.٦٠   |
| غير موافق        | ٢     | ٢.٦٠ > - ١.٨٠   |
| غير موافق تماماً | ١     | ١.٨٠ > - ١      |

تم حساب المتوسطات الحسابية المرجحة لكل عبارة من عبارات أداة الدراسة ومقارنتها مع المدى الموجود في الجدول السابق وتعطى الإجابة المقابلة للمدى الذي يقع بداخله متوسط العبارة.

الخطوة الرابعة: صياغة تعليمات أداة الدراسة:

تمت صياغة تعليمات الاستبانة بغرض تعريف أفراد العينة على الهدف منها، مع مراعاة وضوح العبارات وملاءمتها لمستوى المستجيبين، والتأكيد على كتابة البيانات الخاصة بمتغيرات البحث والتأكيد أيضاً على سرية البيانات والمعلومات التي يدلون بها. وقد تم عرض الاستبانة على الدكتور المشرف بغرض مراجعتها وإبداء الملاحظات وإجراء التعديلات المناسبة.

الخطوة الخامسة: تم إخراج الاستبانة في صورتها النهائية (أنظر الملاحق) وتم تطبيقها على العينة المستهدفة، وذلك بعد تحويلها إلى استمارة إلكترونية عن طريق موقع ( google drive)، ومن ثم إرسال الرابط الإلكتروني للعينة المستهدفة عن طريق تطبيقات الهاتف الجوال والإيميل وبعض مواقع التواصل الاجتماعي بعد أخذ الموافقات اللازمة لإجراء تطبيق الدراسة.

صدق الاتساق الداخلي للاستبانة:

فيما يتعلق بصدق الأداة تم التحقق من الصدق الظاهري لها بعرضها على الدكتور المشرف على الدراسة أولاً ومن ثم عرضها على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص والعلاقة

بهذه الدراسة ، وتم اجراء التعديلات المناسبة لضمان وضوح العبارات ومدى ملاءمتها لمستوى المستجيبين ومدى ارتباطها بهذه الدراسة وأهدافها— أما بالنسبة للثبات، فقد تم التأكد من ثبات الأداة عبر تطبيق الاجراءات الاحصائية المناسبة (معاملات الارتباط- الفاكرونباخ) للتأكد من استقرار النتائج عند إعادة التطبيق ، مما يضمن مصداقية البيانات المجمعة موثوقية النتائج المستخلصة منها في ضوء المعايير المتبعة في هذه الدراسة والدراسات التربوية بوجه أعم. وذلك وفقاً للآتي:

أولاً: معيار الاتساق الداخلي

تم احتساب معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة أو العبارة وفقاً للجدول التالي:

جدول رقم (٢): معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه.

| العبارة | معامل الارتباط | رقم العبارة | معامل الارتباط رقم | رقم العبارة | معامل الارتباط |
|---------|----------------|-------------|--------------------|-------------|----------------|
| ١       | .372**         | ١٣          | .675**             | ٢٥          | .424**         |
| ٢       | .367**         | ١٤          | .644**             | ٢٦          | .471**         |
| ٣       | .577**         | ١٥          | .633**             | ٢٧          | .557**         |
| ٤       | .449**         | ١٦          | .726**             | ٢٨          | .508**         |
| ٥       | .499*          | ١٧          | .631**             | ٢٩          | .411**         |
| ٦       | .559**         | ١٨          | .620**             | ٣٠          | .349**         |
| ٧       | .321**         | ١٩          | .615**             | ٣١          | .468**         |
| ٨       | .466**         | ٢٠          | .626**             | ٣٢          | .550**         |
| ٩       | .464**         | ٢١          | .560**             | ٣٣          | .341**         |
| ١٠      | .562**         | ٢٢          | .346**             | ٣٤          | .459**         |
| ١١      | .553**         | ٢٣          | .535**             |             |                |
| ١٢      | .556**         | ٢٤          | .443**             |             |                |

جدول رقم (٢) أعلاه يوضح معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وقد تراوحت معاملات الارتباط ما بين (٠.٣٢١ - ٠.٧٢٦)؛ وتشير هذه النتائج إحصائياً إلى أن جميع الفقرات تتجاوز الحد الأدنى المقبول للارتباط (٠.٣٠)، مما يؤكد اتساقها الداخلي وصلاحيته لقياس الأبعاد المستهدفة، مع ملاحظة تميز فقرات محور التحديات بقدرة تمييزية عالية جداً.

## ثانياً: معامل الثبات

يُستخدم معامل ألفا كرونباخ في هذه الدراسة لقياس ثبات أداة البحث (الاستبانة) والتحقق من اتساقها الداخلي، وذلك لضمان أن فقرات المقياس تقيس المتغير نفسه بدقة، وأن الاستجابات مستقرة وموثوقة، مما يعزز مصداقية النتائج وقابليتها للتعميم وفقاً للمعايير الإحصائية المتبعة في الدراسات التربوية. كما في الجدول التالي:

جدول رقم (٣): معاملات ألفا كرونباخ للمحاور والدرجة الكلية لأداة الدراسة.

| المحاور        | عدد العبارات | معامل الفا كرونباخ |
|----------------|--------------|--------------------|
| القيادة السامة | ٢٦           | 0.891              |
| سلوك الموظفين  | ٨            | 0.747              |
| الأداة ككل     | ٣٤           | 0.899              |

جدول رقم (٣) يوضح معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) حيث نجد أن معامل الثبات الكلي لأداة الدراسة بلغ ٠.٨٩٩، وهي قيمة عالية تدل على موثوقية الأداة واتساقها الداخلي وفقاً للمعايير الإحصائية المتبعة في البحوث التربوية؛ وقد بلغت معاملات ألفا كرونباخ للمحورين ٠.٨٩١ و ٠.٧٤٧، جميع هذه القيم تقع ضمن الحد المقبول إحصائياً ( $0.70 <$ )؛ وهذه المؤشرات مجتمعة تؤكد أن فقرات الأداة متجانسة وتقيس المتغيرات نفسها بشكل مستقر، مما يعزز مصداقية النتائج وقابليتها للتعميم في سياق الدراسة.

## الفصل الرابع

### تحليل البيانات وعرض النتائج ومناقشتها

## تمهيد :

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وذلك في جمع بيانات الدراسة من خلال تحليل نتائج الدراسات السابقة، وجمع البيانات الميدانية وتحويلها من بيانات كمية إلى بيانات كمية ليسهل التعامل معها في الوصف والتحليل، ، حيث أن استخدام الاحصاء الوصفي يمكن من خلاله الحصول على معلومات وبيانات دقيقة تصور واقع المشكلات وذلك لأجل الوصول إلى وضع تصوري للمشكلة من خلال رصد وتحليل وتفسير البيانات التي يمكن الحصول عليها من المبحوثين.

يقصد بمجتمع الدراسة "جميع الوحدات أو العناصر التي تم تعريفها قبل اختيار عناصر العينة المطلوبة" (القحطاني وآخرون ، ٢٠١٣ : ٢٦٨)؛ لذا ولإستكمال متطلبات هذه الدراسة فقد قام الباحث باختيار مجتمع البحث من العاملين بالمؤسسات الصناعية في المملكة العربية السعودية حيث كانت خصائصهم الديمغرافية كما يلي:

ويهدف هذا الفصل إلى تحليل البيانات التي تم جمعها عبر استبانة الدراسة المطبقة على عينة من طلاب الدراسات العليا بكلية التربية بجامعة الملك عبدالعزيز، وذلك في إطار المنهج الوصفي التحليلي. ويتم فيه معالجة البيانات إحصائياً باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS)، لتقديم صورة كمية دقيقة حول تأثير القيادة السامة على سلوك الموظفين، عبر عرض النتائج وفقاً لمحاور الأداة الأربعة ومناقشتها في ضوء الأدبيات السابقة.

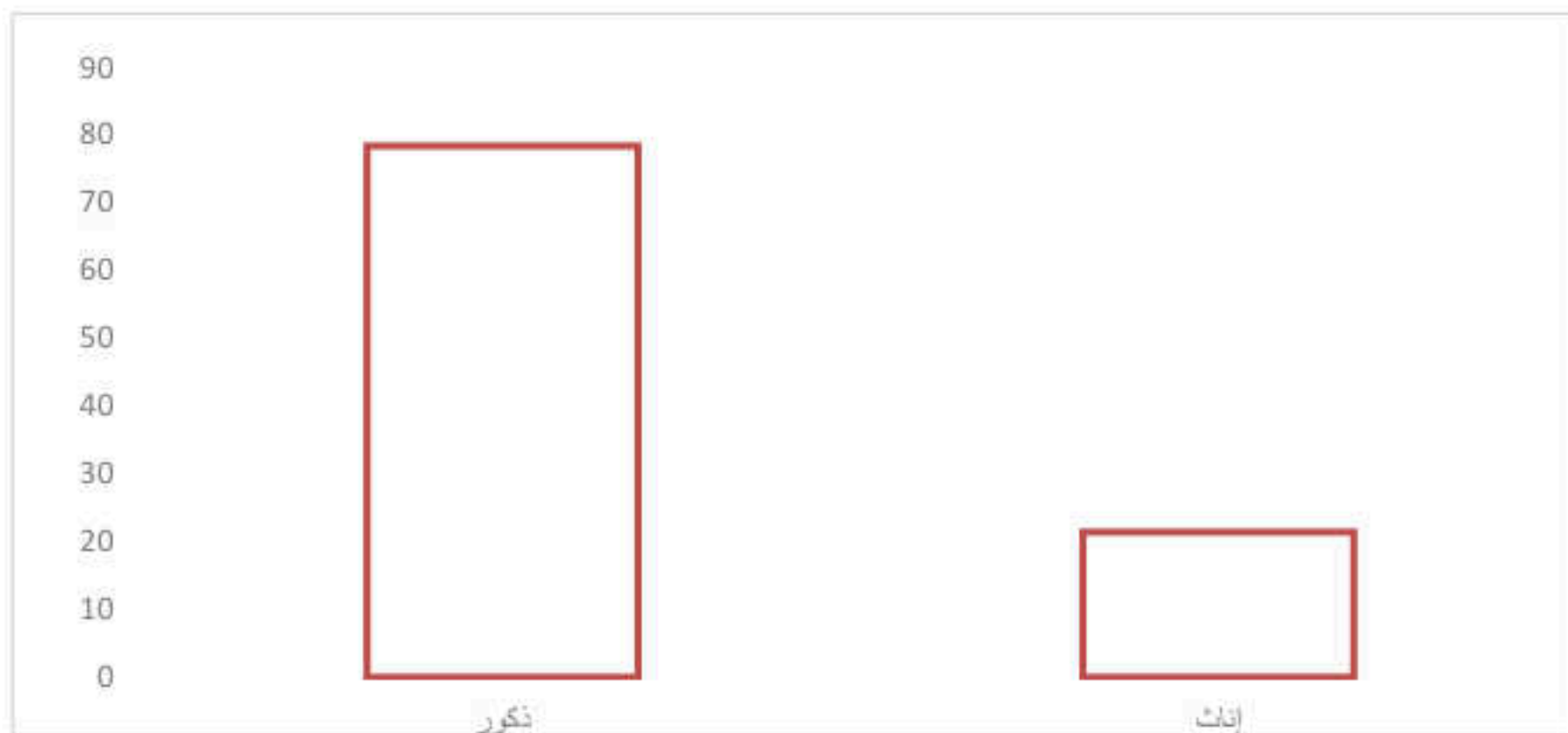
أولاً: المتغيرات الشخصية:

النوع:

جدول رقم (٤) توزيع افراد العينة حسب الجنس.

| النسبة | التكرار | توزيع المتغير |
|--------|---------|---------------|
| ٧٩     | ٧٩      | ذكور          |
| ٢١     | ٢١      | إناث          |
| ١٠٠    | ١٠٠     | المجموع       |

الجدول أعلاه يوضح النسب والتكرارات لتوزيع أفراد العينة على حسب الجنس فتبين أن غالبية المشاركين في هذه الدراسة عبارة عن ذكور بنسبة (٧٨.٤%)، بينما بلغت نسبة الموظفات (٢١.٤%) من جملة المشاركين في هذه الدراسة . الشكل التالي يوضح هذه النسب:



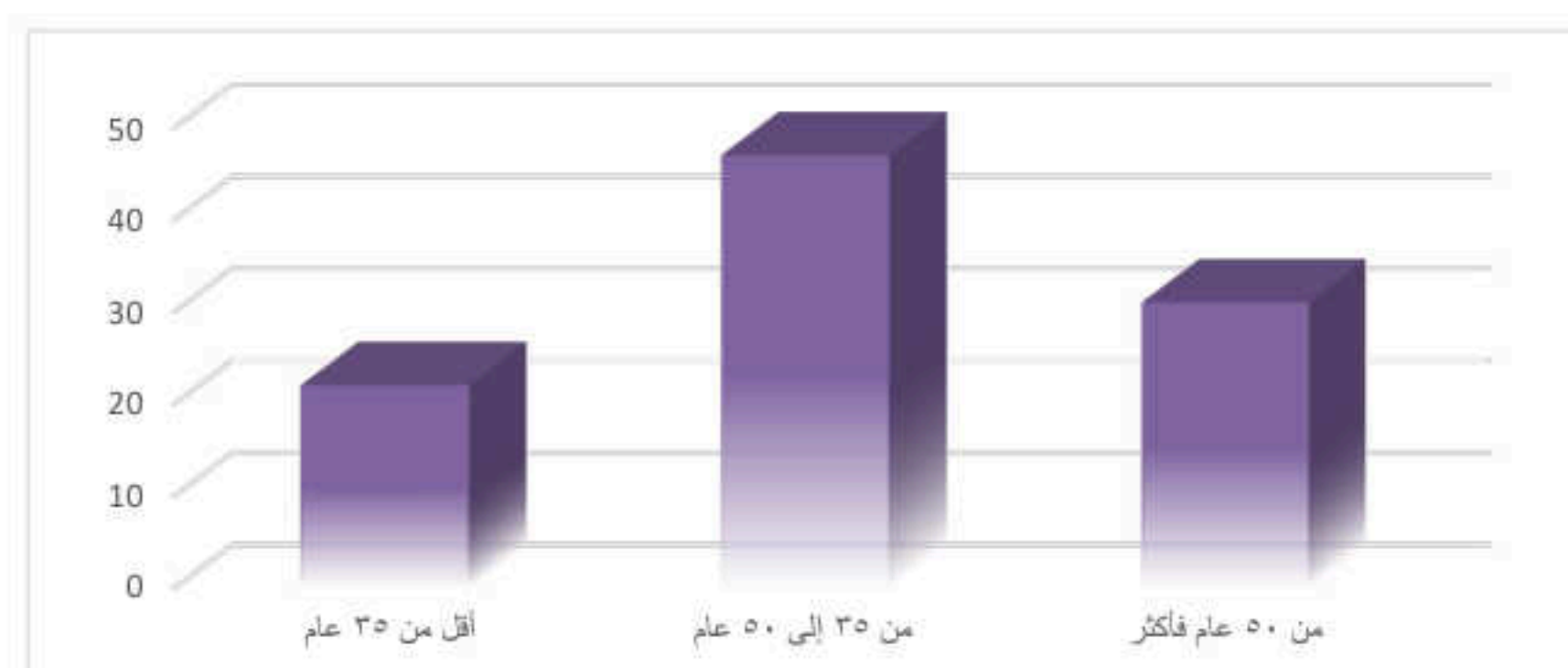
شكل رقم (١) توزيع افراد العينة حسب الجنس.

## الفئات العمرية:

جدول (٥) توزيع المحبوثين على حسب الفئات العمرية

| النسبة | التكرار | توزيع المتغير    |
|--------|---------|------------------|
| ٢٢     | ٢٢      | أقل من ٣٥ عام    |
| ٤٦     | ٤٧      | من ٣٥ إلى ٥٠ عام |
| ٣١     | ٣١      | من ٥٠ عام فأكثر  |
| ١٠٠    | ١٠٠     | المجموع          |

يُظهر الجدول توزيعاً ديموغرافياً يميل بوضوح نحو فئة منتصف العمر، حيث تتصدر الفئة العمرية "من ٣٥ إلى ٥٠ عاماً" القائمة بنسبة بلغت ٤٦% (٤٧ فرداً)، مما يعكس أن الغالبية العظمى من عينة الدراسة تقع في مرحلة النضج المهني. وتأتي بعدها فئة "٥٠ عاماً فأكثر" بنسبة ٣١% (٣١ فرداً)، بينما تمثل الفئة الأصغر سناً "أقل من ٣٥ عاماً" النسبة الأدنى بواقع ٢٢% (٢٢ فرداً). يشير هذا التوزيع إلى أن العينة تتمتع بنضج عمري مناسب لدراسات تتطلب خبرة حياتية ومهنية متراكمة. الشكل التالي يوضح هذه النسب:



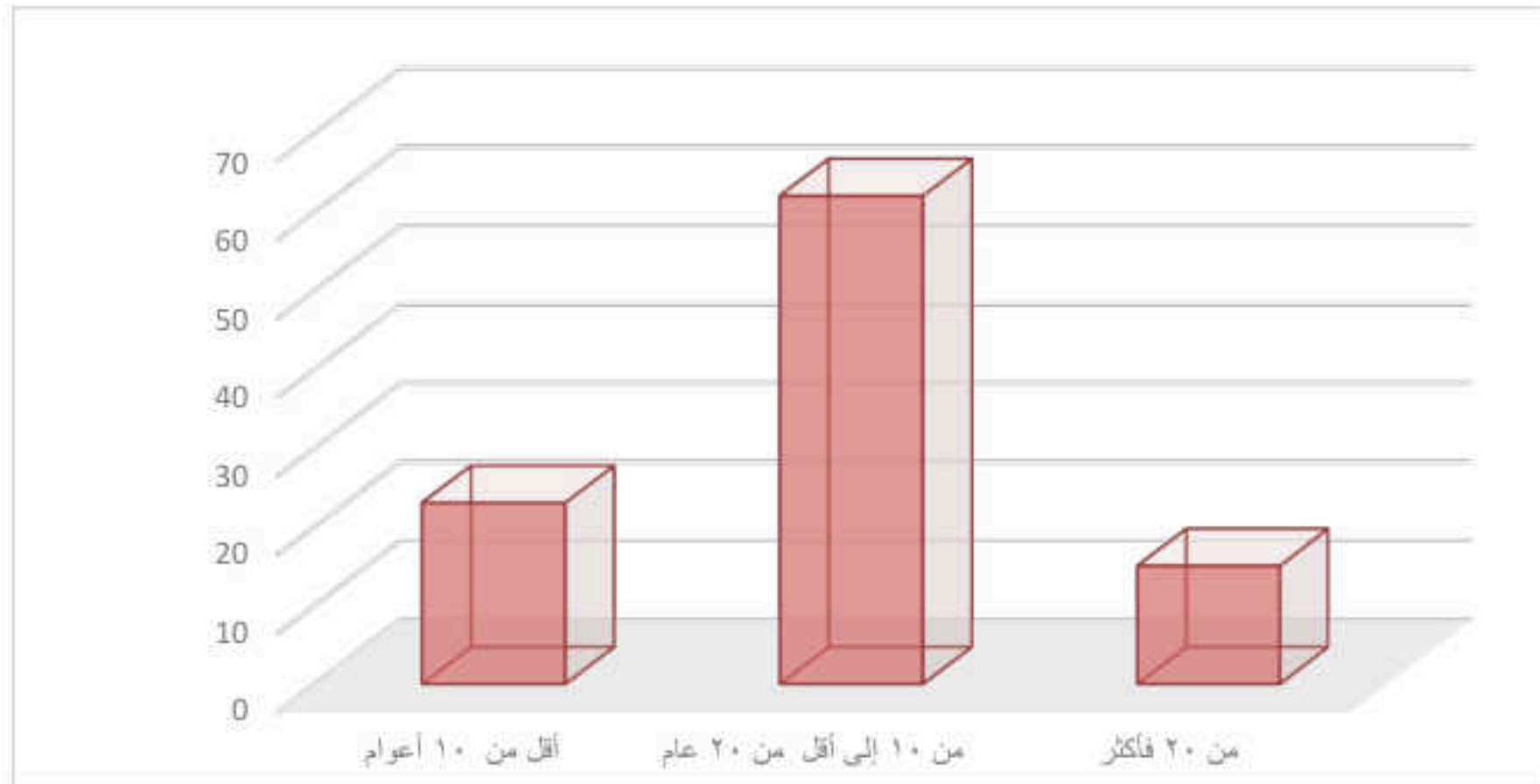
شكل رقم (٢) توزيع المحبوثين على حسب الفئات العمرية

## مستوى الخبرة:

جدول (٦) توزيع المبحوثين على حسب مستوى الخبرة

| النسبة | التكرار | توزيع المتغير           |
|--------|---------|-------------------------|
| ٢٣     | ٢٣      | أقل من ١٠ أعوام         |
| ٦٢     | ٦٢      | من ١٠ إلى أقل من ٢٠ عام |
| ١٥     | ١٥      | من ٢٠ فأكثر             |
| ١٠٠    | ١٠٠     | المجموع                 |

يكشف الجدول أعلاه تحليل مستويات الخبرة عن تركيز هائل للمبحوثين في الفئة ذات الخبرة المتوسطة، حيث استحوذت فئة "من ١٠ إلى أقل من ٢٠ عاماً" على النسبة الأكبر والأغلب بواقع ٦٢% (٦٢ فرداً). وفي المقابل، توزعت النسب المتبقية بين قلبي الخبرة "أقل من ١٠ أعوام" بنسبة ٢٣%، وذوي الخبرة الطويلة جداً "٢٠ عاماً فأكثر" بنسبة ١٥% فقط. يدل هذا التركيز الواضح نحو فئة الـ ١٠-٢٠ عاماً على تجانس العينة من حيث الخبرة العملية، وهو ما يعزز مصداقية البيانات في الدراسات التي تتطلب معرفة إجرائية راسخة دون الوصول لمرحلة التقاعد أو قلة الخبرة الحديثة. الشكل التالي يوضح هذه النسب:



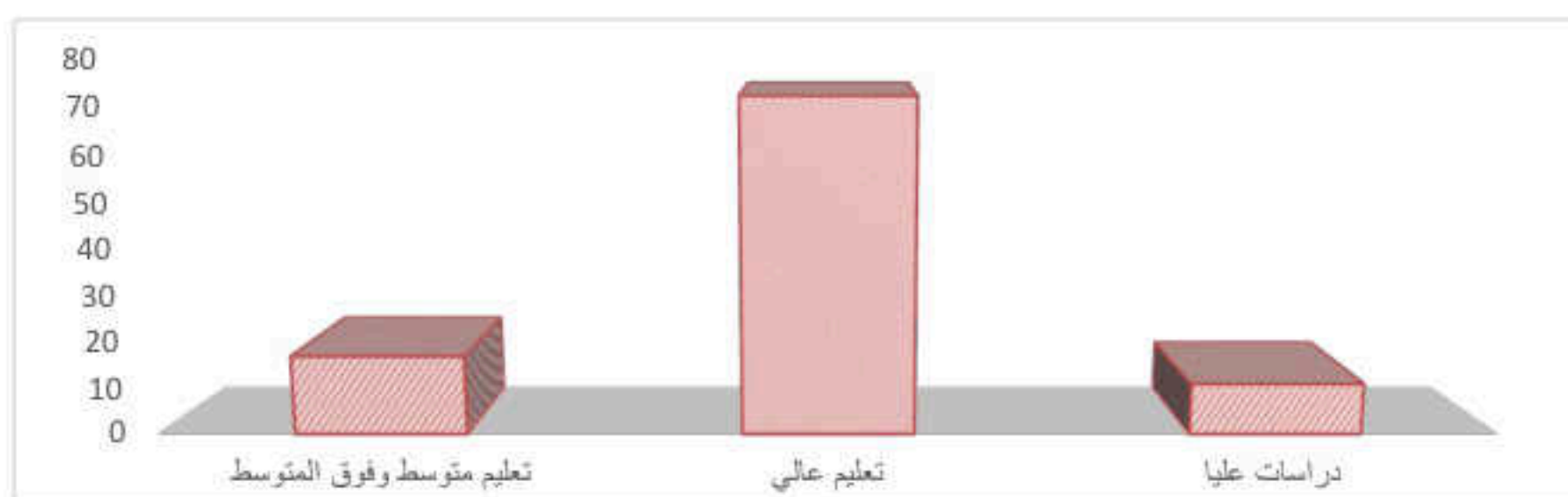
شكل رقم (٣) توزيع المبحوثين على حسب مستوى الخبرة

## المستوى التعليمي:

جدول (٧) توزيع المبحوثين على حسب مستوى التعليم

| النسبة | التكرار | توزيع المتغير            |
|--------|---------|--------------------------|
| ١٧     | ١٧      | تعليم متوسط وفوق المتوسط |
| ٧٢     | ٧٢      | تعليم عالي               |
| ١١     | ١١      | دراسات عليا              |
| ١٠٠    | ١٠٠     | المجموع                  |

الجدول أعلاه يوضح ارتفاعاً ملحوظ في المستوى الأكاديمي، حيث هيمنت فئة "التعليم العالي" (البكالوريوس) بشكل كاسح بنسبة ٧٢% (٧٢ فرداً)، مما يجعلها السمة الغالبة للخصائص الديموغرافية للمبحوثين. وتوزعت النسب المتبقية بالتساوي تقريباً بين فئتي "التعليم المتوسط وفوق المتوسط" بنسبة ١٧%، و"الدراسات العليا" (ماجستير/دكتوراه) بنسبة ١١%. يُستدل من ذلك أن العينة ممثلة بشكل أساسي لحملة المؤهلات الجامعية، مع وجود فجوة واضحة في تمثيل ذوي الدراسات العليا الذين لا يتجاوزون العشرة أفراد. الشكل التالي يوضح هذه النسب:



شكل رقم (٤) توزيع المبحوثين على حسب مستوى التعليم

## ثانياً: تحليل محاور أداة الدراسة :

جدول (٨) الاحصاء الوصفي (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية) لإجابات أفراد العينة حول المحور الأول القيادة السامة البعد الأول (الإشراف المسيء).

| رقم العبارة | العبارة                                                                                    | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | الترتيب |
|-------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|---------|
| ١           | وجود استخفاف وسخرية بمعظم العاملين بالمؤسسة التي أعمل بها.                                 | 4.23            | 0.86              | كبيرة جداً    | 2       |
| ٢           | يقوم رئيسي في العمل بالاستخفاف بمرؤوسيه ويقلل من شأنهم.                                    | 3.92            | 1.03              | كبيرة         | 4       |
| ٣           | يقوم رئيسي في العمل بتذكير مرؤوسيه بأخطائهم السابقة في العمل.                              | 3.96            | 1.00              | كبيرة         | 3       |
| ٤           | يقوم رئيسي في العمل بالتحدث عن مرؤوسيه في العمل بطريقة غير لطيفة أمام الغير في بيئة العمل. | 4.25            | 0.78              | كبيرة جداً    | 1       |
| ٥           | يكلف رئيسي في العمل مرؤوسيه تكاليف وظيفية ليست في نطاق وظيفته.                             | 3.78            | 1.05              | كبيرة         | 5       |
| المحور ككل  |                                                                                            | 4.03            | 0.94              | كبيرة         |         |

يوضح الجدول (٨) وجود ممارسات للإشراف المسيء بدرجة "كبيرة" بشكل عام، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل (٤.٠٣) بانحراف معياري (٠.٩٤). وقد تصدرت العبارة رقم (٤) القائمة بمتوسط (٤.٢٥) ودرجة "كبيرة جداً"، وتتعلق بالتحدث عن المرؤوسين بطريقة غير لطيفة أمام الآخرين، تلتها العبارة رقم (١) الخاصة بوجود استخفاف وسخرية بمعظم العاملين بمتوسط (٤.٢٣). وفي المقابل، سجلت العبارة رقم (٥) المتعلقة بتكليف المرؤوسين بمهام خارج نطاق وظائفهم أدنى متوسط في هذا البعد بلغ (٣.٧٨) بدرجة "كبيرة". يشير ارتفاع الانحراف المعياري في العبارات ذات المتوسطات المنخفضة (مثل ١.٠٥ و ١.٠٣) إلى وجود تباين في آراء العينة حول بعض مظاهر الإساءة المباشرة مقارنة بالاتفاق النسبي حول الإساءة اللفظية العلنية.

جدول (٩) الاحصاء الوصفي (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية) لإجابات أفراد العينة حول المحور الأول القيادة السامة البعد الثاني (الترويج الذاتي).

| رقم العبارة | العبارة                                                                 | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | الترتيب |
|-------------|-------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|---------|
| ١           | يقوم رئيسي بنسب النجاح في العمل لشخصه، وينسب الفشل المتسبب فيه للآخرين. | 4.14            | 0.82              | كبيرة         | 3       |
| ٢           | ينسب رئيسي في العمل الإنجازات التي لم يشارك فيها لنفسه                  | 4.41            | 0.65              | كبيرة جداً    | 1       |
| ٣           | يحب رئيسي في العمل كلمات المدح والثناء عليه ويستمتع بذلك.               | 4.35            | 0.74              | كبيرة جداً    | 2       |
| المحور ككل  |                                                                         | 4.30            | 0.74              | كبيرة جداً    |         |

الجدول (٩) عبارة عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الترويج الذاتي فتبين أنه البعد الأعلى درجة موافقة بين أبعاد القيادة السامة كافة، حيث حقق المتوسط العام للمحور (٤.٣٠) بدرجة "كبيرة جداً" وانحراف معياري منخفض (٠.٧٤) يعكس تجانساً عالياً في إجابات العينة. وقد احتلت العبارة رقم (٢) المرتبة الأولى بمتوسط قياسي بلغ (٤.٤١)، وتشير إلى نسب الرئيس للإنجازات التي لم يشارك فيها لنفسه، مما يؤكد هيمنة سلوك الاستحواذ على الجهد الجماعي. وجاءت في المرتبة الثانية رغبة الرئيس في سماع كلمات المدح بمتوسط (٤.٣٥)، بينما سجلت عبارة نسب النجاح للشخص ونسب الفشل للآخرين أقل متوسط في هذا البعد (٤.١٤) بدرجة "كبيرة"، مما يدل على أن مظاهر النرجسية الإدارية تتجلى بوضوح في حب الظهور واستغلال الإنجازات أكثر من تحميل الآخرين مسؤولية الفشل.

جدول (١٠) الاحصاء الوصفي (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية) لإجابات أفراد العينة حول المحور الأول القيادة السامة البعد الثالث (عدم القدرة على التنبؤ / التقلب المزاجي).

| رقم العبارة | العبارة                                                             | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | الترتيب |
|-------------|---------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|---------|
| ١           | يتأثر المناخ التنظيمي في العمل بالحالة النفسية الرئيسي في العمل.    | 3.74            | 1.00              | كبيرة         | 4       |
| ٢           | رئيسي في العمل بمنظمتي سريع الانفعال.                               | 3.82            | 1.02              | كبيرة         | 3       |
| ٣           | يغضب رئيسي في العمل الأسباب غير واضحة.                              | 4.16            | 0.75              | كبيرة         | 1       |
| ٤           | يقوم رئيسي في العمل بتفضيل مصلحته الشخصية على المصلحة العامة للعمل. | 4.15            | 0.86              | كبيرة         | 2       |
| المحور ككل  |                                                                     | 3.97            | 0.91              | كبيرة         |         |

الجدول (١٠) أعلاه يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول بعد (القدرة على التنبؤ - التقلب المزاجي) حيث سجل المتوسط العام للمحور (٣.٩٧)

بانحراف معياري (٠.٩١) بدرجة موافقة "كبيرة". وعلى عكس باقي الأبعاد، تصدرت العبارة رقم (٣) القائمة بمتوسط (٤.١٦)، وتشير إلى غضب الرئيس لأسباب غير واضحة، تلتها مباشرة عبارة تفضيل المصلحة الشخصية على العامة بمتوسط (٤.١٥). وفي ذيل الترتيب جاءت عبارتا تأثر المناخ التنظيمي بالحالة النفسية للرئيس (٣.٧٤) وسرعة انفعاله (٣.٨٢)، وكلاهما سجل انحرافاً معيارياً مرتفعاً يتجاوز (١.٠٠)، مما يشير إلى تشتت آراء المبحوثين حول مدى تأثير تقلبات مزاج القادة على بيئة العمل مقارنة بوضوح سلوكيات الغضب غير المبرر والمصلحة الشخصية.

**جدول (١١) الاحصاء الوصفي (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية) لإجابات أفراد العينة حول المحور الأول القيادة السامة البعد الرابع (النرجسية).**

| رقم العبارة | العبارة                                                                                | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | الترتيب |
|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|---------|
| ١           | اعتقاد رئيسي في العمل أن قدراته تفوق الآخرين.                                          | 4.18            | 0.73              | كبيرة         | 1       |
| ٢           | اعتقاد رئيسي في العمل بأنه شخص استثنائي.                                               | 4.05            | 0.88              | كبيرة         | 2       |
| ٣           | يحب رئيسي في العمل الأنانية ويمتاز بها.                                                | 3.72            | 1.10              | كبيرة         | 4       |
| ٤           | يقوم رئيسي في العمل بإبداء تصرفات حسنة ومتغيرة في حالة حضور قيادات اعلي في مكان العمل. | 4.01            | 0.93              | كبيرة         | 3       |
| المحور ككل  |                                                                                        | 3.99            | 0.91              | كبيرة         |         |

يوضح الجدول (١١) أعلاه يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لانتشار سمات النرجسية حيث اتضح أنها تنتشر بدرجة "كبيرة" حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (٣.٩٩) بانحراف معياري (٠.٩١). واحتلت العبارة رقم (١) المرتبة الأولى بمتوسط (٤.١٨)، وتعبّر عن اعتقاد الرئيس بأن قدراته تفوق الآخرين، تلتها عبارة اعتباره شخصاً استثنائياً بمتوسط (٤.٠٥). وسجلت عبارة "حب الأنانية" أدنى متوسط في هذا البعد بلغ (٣.٧٢) مع أعلى انحراف معياري (١.١٠)، مما يعكس تبايناً كبيراً في إدراك المبحوثين لهذه السمة تحديداً، ربما لأن الأنانية قد تظهر بطرق خفية أو تختلف تفسيراتها بين الأفراد، بينما يبدو اعتقاد القائد بتفوقه أمراً أكثر وضوحاً وملاحظة.

**جدول (١٢) الاحصاء الوصفي (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية) لإجابات أفراد العينة حول المحور الأول القيادة السامة البعد الخامس (الاستبدادية -السلطوي).**

| رقم العبارة | العبارة                                                                     | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | الترتيب |
|-------------|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|---------|
| ١           | يقوم رئيسي في العمل بالتحكم في الآليات تنفيذ المرووسين لمهامهم في العمل.    | 4.09            | 0.89              | كبيرة         | 2       |
| ٢           | يقوم رئيسي في العمل بالانفراد باتخاذ جميع القرارات الهامة وغير الهامة.      | 4.10            | 0.81              | كبيرة         | 1       |
| ٣           | يتجاهل رئيسي في العمل أي أفكار ومقترحات لا تتفق مع رأيه.                    | 3.83            | 1.01              | كبيرة         | 4       |
| ٤           | وجود ضغوط عمل كبيرة من منظمتي علي العاملين بها لتحقيق أهدافها بأي شكل ممكن. | 3.95            | 0.88              | كبيرة         | 3       |
|             | المحور ككل                                                                  | 3.99            | 0.90              | كبيرة         |         |

يعكس الجدول (١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للممارسات القيادية السلطوية حيث اتضح أنها تنتشر بدرجة "كبيرة"، حيث بلغ المتوسط العام (٣.٩٩) بانحراف معياري (٠.٩٠). وتصدرت العبارة رقم (٢) القائمة بمتوسط (٤.١٠)، وتتعلق بانفراد الرئيس باتخاذ جميع القرارات الهامة وغير الهامة، تلتها عبارة التحكم في آليات تنفيذ المهام بمتوسط (٤.٠٩). وفي المقابل، جاءت عبارة تجاهل الأفكار والمقترحات المخالفة لرأي الرئيس في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٣.٨٣) وانحراف معياري مرتفع (١.٠١)، مما قد يشير إلى أن العينة ترى أن جوهر الاستبداد يكمن في "الانفراد بالقرار" أكثر من مجرد رفض المقترحات، أو أن هناك تفاوتاً في تجربة الموظفين لرفض مقترحاتهم مقارنة بسيطرة القائد على القرار.

**جدول (١٣) الاحصاء الوصفي (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية) لإجابات أفراد العينة حول المحور الأول القيادة السامة البعد السادس (الانتهازية والمساومة الأخلاقية).**

| رقم العبارة | العبارة                                                                                      | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | الترتيب |
|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|---------|
| ١           | يقوم بعض العاملين بمنظمتي بمحاولة كسب ثقة رؤسائهم بأي شكل ممكن.                              | 4.02            | 0.91              | كبيرة         | 4       |
| ٢           | يحاول بعض العاملين في منظمتي بمخالفة بعض القواعد التنظيمية لتحقيق أهدافهم الشخصية.           | 4.09            | 0.83              | كبيرة         | 2       |
| ٣           | يقوم بعض العاملين بمنظمتي بتبريرهم للخطأ بأن الغاية تبرر الوسيلة.                            | 4.13            | 0.79              | كبيرة         | 1       |
| ٤           | وجود استعداد لدي العاملين بمنظمتي للالتفاف حول بعض القواعد التنظيمية لتنفيذ مهامهم في العمل. | 4.06            | 0.95              | كبيرة         | 3       |
| ٥           | يهتم العاملين بمنظمتي بالجوانب المادية أكثر من الجوانب الأخرى في العمل.                      | 3.83            | 0.93              | كبيرة         | 5       |

|   |                                                                                                     |      |      |       |   |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|-------|---|
| ٦ | يوجد اعتقاد بعدم وجود طرق مشروعة وغير مشروعة الإنجاز المهام الوظيفية، ولكن وجود طرق صعبة وطرق سهلة. | 3.62 | 1.03 | كبيرة | 6 |
|   |                                                                                                     | 3.96 | 0.91 | كبيرة |   |

تناول الجدول (١٣) الجانب الأخلاقي المنحرف، حيث سجل المتوسط العام للمحور (٣.٩٦) بانحراف معياري (٠.٩١) بدرجة "كبيرة". وتصدرت العبارة رقم (٣) القائمة بمتوسط (٤.١٣)، وتشير إلى تبرير العاملين للخطأ بمبدأ "الغاية تبرر الوسيلة"، تلتها عبارة محاولة مخالفة القواعد لتحقيق أهداف شخصية بمتوسط (٤.٠٩). وفي ذيل الترتيب جاءت العبارة رقم (٦) المتعلقة بعدم وجود طرق مشروعة وغير مشروعة بل صعبة وسهلة، والتي سجلت أدنى متوسط في الدراسة ككل بلغ (٣.٦٢) مع انحراف معياري عالٍ (١.٠٣)، مما يدل على أن الثقافة الانتهازية تتركز في تبرير الوسائل لتحقيق الغايات أكثر من الإيمان المطلق بانهيار المعايير الأخلاقية التقليدية.

**جدول (١٤) الاحصاء الوصفي (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية) لإجابات أفراد العينة حول المحور الثاني سلوك الموظفين:**

| رقم العبارة | العبارة                                                                     | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | الترتيب |
|-------------|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|---------|
| ١           | نمط الحياة الوظيفية لبعض العاملين بمنظمتي سيء على الإطلاق                   | 3.83            | 0.95              | كبيرة         | 4       |
| ٢           | بعض العاملين بمنظمتي غير مهتمين بمشاكل الآخرين في العمل.                    | 3.54            | 0.99              | كبيرة         | 8       |
| ٣           | معظم العاملين بمنظمتي غير مهتمين بإنجازات الآخرين في العمل.                 | 3.86            | 1.03              | كبيرة         | 3       |
| ٤           | إحساس بعض العاملين بمنظمتي بعدم الانتماء التنظيمي                           | 3.74            | 0.97              | كبيرة         | 5       |
| ٥           | وجود عدم بث روح التعاون بين بعض العاملين بمنظمتي                            | 4.19            | 0.84              | كبيرة         | 1       |
| ٦           | يصعب على معظم العاملين بمنظمتي وضع الثقة الكاملة للآخرين في العمل.          | 3.63            | 0.93              | كبيرة         | 7       |
| ٧           | عدم وجود خطط مستقبلية بمنظمتي تهتم بتعزيز الأخلاقيات في العمل بين العاملين. | 3.94            | 0.92              | كبيرة         | 2       |
| ٨           | عدم وجود شعور بالاندماج في بيئة العمل البعض العاملين في منظمتي.             | 3.66            | 0.98              | كبيرة         | 6       |
|             |                                                                             | 3.80            | 0.95              | كبيرة         |         |

الجدول (١٤) أعلاه يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لسلوكيات الموظفين، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور (٣.٨٠) بانحراف معياري (٠.٩٥) بدرجة "كبيرة". وتصدرت العبارة رقم (٥) القائمة بمتوسط (٤.١٩) ودرجة "كبيرة"، وتعبّر عن عدم بث روح التعاون بين بعض العاملين، تلتها عبارة عدم وجود خطط مستقبلية لتعزيز الأخلاقيات بمتوسط (٣.٩٤). وفي المقابل، سجلت العبارة رقم (٢) المتعلقة بعدم اهتمام العاملين بمشاكل الآخرين

أدنى متوسط على الإطلاق في هذا الجدول بلغ (٣.٥٤)، تلتها عبارة صعوبة وضع الثقة الكاملة في الآخرين (٣.٦٣). يُستدل من هذا التوزيع أن المشكلة السلوكية الأبرز في ظل هذه القيادة هي "غياب التعاون المؤسسي" و"ضعف الاندماج"، بينما تبدو قضايا الاهتمام الشخصي بالآخرين والثقة أقل حدة نسبياً، رغم أنها لا تزال ضمن نطاق الدرجة الكبيرة.

#### العلاقة بين المتغيرات:

جدول (١٥) علاقة الارتباط بين سلوك الموظفين والقيادة السامة.

| العلاقة        | المتوسط | الانحراف المعياري | معامل الارتباط | مستوى الدلالة | النتيجة       |
|----------------|---------|-------------------|----------------|---------------|---------------|
| سلوك الموظفين  | 31.96   | 3.17              | -٠.٥٥٦         | ٠.٠٠١         | دالة احصائياً |
| القيادة السامة | 107.56  | 11.26             |                |               |               |

يوضح الجدول (١٥) نتائج اختبار معامل الارتباط لدراسة العلاقة بين متغيري "القيادة السامة" و"سلوك الموظفين". تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية عكسية قوية ذات دلالة إحصائية عالية بين المتغيرين، حيث بلغ معامل الارتباط (-٠.٥٥٦) بمستوى دلالة (٠.٠٠١)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (٠.٠٥). وتعني الإشارة السالبة لمعامل الارتباط أنه كلما زادت ممارسات وأساليب القيادة السامة، انخفض مستوى أداء وسلوك الموظفين بشكل ملحوظ. وبالنسبة للمتوسطات الحسابية، سجلت القيادة السامة متوسطاً مرتفعاً نسبياً بلغ (١٠٧.٥٦) بانحراف معياري (١١.٢٦)، بينما سجل سلوك الموظفين متوسطاً قدره (٣١.٩٦) بانحراف معياري (٣.١٧). وتُستنتج هذه النتيجة أن فرضية وجود تأثير سلبي للقيادة السامة على سلوكيات الموظفين قد تحققت إحصائياً، مما يؤكد أن البيئة القيادية السامة تُعد عاملاً مهدداً لاستقرار وسلوك القوى العاملة في العينة المدروسة.

**جدول (١٦) الفروق في الاستجابات على محوري أداة الدراسة وفقاً للجنس (ذكر - أنثى).**

| المحاور        | النوع | العينة | المتوسط  | الانحراف المعياري | قيمة (t) | مستوى الدلالة |
|----------------|-------|--------|----------|-------------------|----------|---------------|
| القيادة السامة | ذكور  | 320    | 98.9438  | 23.77962          | -2.725   | .006          |
|                | أنثى  | 1576   | 102.4308 | 20.23156          |          |               |
| سلوك الموظفين  | ذكور  | 320    | 18.9188  | 5.66513           | -1.937   | .053          |
|                | أنثى  | 1576   | 19.5362  | 5.09902           |          |               |

الجدول (١٦) أعلاه يوضح تحليل الفروق حسب النوع الاجتماعي (متغير الجنس) يتناول هذا الجزء من التحليل الفروق في استجابات العينة حول متغيرات الدراسة تبعاً لمتغير النوع (ذكور/إناث). بالنسبة لمتغير "القيادة السامة"، تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنسين، حيث بلغت قيمة اختبار (-2.725) (t) بمستوى دلالة (٠.٠٠٦). وعند مقارنة المتوسطات، يتضح أن الإناث سجلن متوسطاً أعلى في إدراك ممارسات القيادة السامة بلغ (١٠٢.٤٣) مقارنة بالذكور الذين سجلوا متوسطاً قدره (٩٨.٩٤)، مما يشير إلى أن الإناث في هذه العينة يشعرون بتأثير أو ممارسة أكبر للقيادة السامة مقارنة بنظرائهن من الذكور. أما فيما يخص متغير "سلوك الموظفين"، فإن قيمة اختبار (t) بلغت (-١.٩٣٧) بمستوى دلالة (٠.٠٥٣)، وهو مستوى أعلى من الحد المعتمد (٠.٠٥)، مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في سلوكياتهم الوظيفية، رغم أن متوسط الإناث كان أعلى قليلاً (١٩.٥٤) مقارنة بالذكور (١٨.٩٢)، إلا أن هذا الفرق لا يعتبر ذا أهمية إحصائية في هذا السياق.

**القيادة السامة:**

**جدول (١٧) الفروق في القيادة السامة وفقاً للمتغيرات الشخصية (العمر، المستوى التعليمي، مستوى الخبرة).**

| المتغير          | مصادر التباين  | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط مجموع المربعات | قيمة F | مستوى الدلالة |
|------------------|----------------|----------------|--------------|----------------------|--------|---------------|
| العمر            | بين المجموعات  | 78726.926      | 2            | 26242.309            | 66.239 | .000          |
|                  | داخل المجموعات | 749564.922     | 97           | 396.176              |        |               |
|                  | الكلية         | 828291.848     | 2            |                      |        |               |
| مستوى الخبرة     | بين المجموعات  | 34326.279      | 97           | 11442.093            | 34.622 | .000          |
|                  | داخل المجموعات | 625287.155     | 2            | 330.490              |        |               |
|                  | الكلية         | 659613.435     | 97           |                      |        |               |
| المستوى التعليمي | بين المجموعات  | 1354.794       | 2            | 451.598              | 28.270 | .000          |
|                  | داخل المجموعات | 30223.485      | 97           | 15.974               |        |               |
|                  | الكلية         | 31578.278      | 2            |                      |        |               |

جدول (١٧) يوضح تحليل تباين القيادة السامة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (العمر، الخبرة، التعليم) يعرض هذا الجدول نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمتغير "القيادة السامة" بناءً على ثلاثة متغيرات مستقلة. أولاً، بالنسبة لمتغير "العمر"، تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية شديدة بين الفئات العمرية، حيث بلغت قيمة (F) (66.239) بمستوى دلالة (٠.٠٠٠)، مما يدل على أن إدراك ممارسات القيادة السامة يختلف بشكل جوهري باختلاف الفئة العمرية للموظف. ثانياً، وبالنسبة لمتغير "مستوى الخبرة"، سُجلت قيمة (F) بلغت (٣٤.٦٢٢) بمستوى دلالة (٠.٠٠٠)، مؤكدة وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمستوى الخبرة، حيث تختلف تجربة الموظفين مع القيادة السامة باختلاف سنوات خبرتهم. ثالثاً، وفيما يتعلق بـ "المستوى التعليمي"، بلغت قيمة (F) (28.270) بمستوى دلالة (٠.٠٠٠)، مما يؤكد أيضاً وجود تباين ذي دلالة إحصائية في استجابات الأفراد حول القيادة السامة تبعاً لمستواهم التعليمي. وبشكل عام، تؤكد هذه النتائج أن الخصائص الديموغرافية (العمر، الخبرة، التعليم) تلعب دوراً محورياً في تشكيل تصورات الأفراد تجاه أنماط القيادة السامة في بيئة العمل. سلوك الموظفين:

جدول (١٨) الفروق في سلوك الموظفين وفقاً للمتغيرات الشخصية (العمر، المستوى التعليمي، مستوى الخبرة).

| المتغيرات        | مصادر التباين  | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط مجموع المربعات | قيمة F | مستوى الدلالة |
|------------------|----------------|----------------|--------------|----------------------|--------|---------------|
| العمر            | بين المجموعات  | 47656.696      | 2            | 15885.565            | 38.501 | .000          |
|                  | داخل المجموعات | 780635.152     | 97           | 412.598              |        |               |
|                  | الكل           | 828291.848     | 2            |                      |        |               |
| مستوى الخبرة     | بين المجموعات  | 17990.478      | 97           | 5996.826             | 17.683 | .000          |
|                  | داخل المجموعات | 641622.957     | 2            | 339.124              |        |               |
|                  | الكل           | 659613.435     | 97           |                      |        |               |
| المستوى التعليمي | بين المجموعات  | 158.590        | 2            | 52.863               | 9.320  | .000          |
|                  | داخل المجموعات | 10731.882      | 97           | 5.672                |        |               |
|                  | الكل           | 10890.473      | 2            |                      |        |               |

جدول (١٨) تحليل تباين سلوك الموظفين وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (العمر، الخبرة، التعليم) يركز هذا الجدول على تحليل الفروق في متغير التابع "سلوك الموظفين" وفقاً لنفس المتغيرات الديموغرافية السابقة. تشير النتائج الخاصة بمتغير "العمر" إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عالية جداً، حيث بلغت قيمة (F) (38.501) ومستوى الدلالة (٠.٠٠٠)، مما يعني أن سلوكيات الموظفين تتفاوت بشكل ملحوظ باختلاف أعمارهم. وبالنسبة لمتغير "مستوى الخبرة"، أظهر التحليل قيمة (F) قدرها (١٧.٦٨٣) بمستوى دلالة (٠.٠٠٠)، مما يؤكد وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمستوى الخبرة على سلوك الموظفين، حيث يميل ذوو

الخبرات المختلفة لإظهار أنماط سلوكية متفاوتة. وأخيراً، فيما يخص "المستوى التعليمي"، بلغت قيمة (F) (9.320) بمستوى دلالة (0.000)، وهي نتيجة تدل على وجود فروق دالة إحصائية في سلوك الموظفين تعزى لمستواهم التعليمي. وتجمع هذه النتائج مجتمعة على أن المتغيرات الديموغرافية ليست مجرد بيانات وصفية، بل هي عوامل مؤثرة ومفسرة للتباين في سلوكيات الموظفين داخل المنظمة المدروسة.

## الفصل الخامس

### النتائج والتوصيات والمقترحات

## أولاً: النتائج:

أظهرت النتائج أن ممارسات القيادة السامة موجودة بدرجة "كبيرة" إلى "كبيرة جداً" في بيئة العمل المدروسة. وقد تصدر بُعد "الترويج الذاتي" القائمة بمتوسط حسابي بلغ (٤.٣٠)، مما يشير إلى أن القادة يميلون بشكل ملحوظ إلى نسب الإنجازات لأنفسهم وحب الظهور. تلا ذلك بُعدا "الإشراف المسيء" (٤.٠٣) و"عدم القدرة على التنبؤ/التقلب المزاجي" (٣.٩٧)، مما يعكس انتشار السخرية، والتحدث عن الموظفين بسلبية، والغضب لأسباب غير واضحة. سجل متغير "سلوك الموظفين" درجة موافقة "كبيرة" على العبارات السلبية بمتوسط عام (٣.٨٠). وكانت أبرز المشكلات السلوكية هي "عدم بث روح التعاون" بين العاملين (متوسط ٤.١٩)، و"عدم وجود خطط لتعزيز الأخلاقيات" (٣.٩٤). هذا يؤكد أن البيئة القيادية السامة تنعكس سلباً على تماسك الفريق والقيم التنظيمية.

- أثبت تحليل التباين (ANOVA) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عالية (مستوى الدلالة ٠.٠٠٠٠) في متغيري الدراسة (القيادة السامة وسلوك الموظفين) تعزى لمتغيرات العمر، ومستوى الخبرة، والمستوى التعليمي. وهذا يدل على أن تجربة الموظف مع القيادة السامة وتأثر سلوكه بها تختلف بشكل جوهري باختلاف مرحلته العمرية، وسنوات خبرته، ومؤهله العلمي.
- كشفت نتائج البحث الحالي عن وجود علاقة ارتباطية إجمالية بين أبعاد القيادة السامة وأبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، حيث ارتبطت جميع أبعاد القيادة السامة (الترويج الذاتي - الإشراف المسيء - ضعف القدرة على التنبؤ - النرجسية) ارتباطات طردية دالة إحصائية مع أبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية (التخريب، الانسحاب الانحراف في الإنتاج، الاعتداء على الآخرين، حجب المساعدة عن الآخرين)
- كشفت نتائج البحث عن وجود علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائية بين أبعاد القيادة السامة (الترويج الذاتي - الإشراف المسيء - ضعف القدرة على التنبؤ - النرجسية) والتخريب كأحد أبعاد سلوكيات العمل المضاد للإنتاجية. وترتفع قيمة الارتباط بين الإشراف المسيء والتخريب، في حين تتخفض بين النرجسية والتخريب.
- أسفرت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين أبعاد القيادة السامة (الترويج الذاتي - الإشراف المسيء - ضعف القدرة على التنبؤ - النرجسية)،

- والانسحاب كأحد أبعاد سلوكيات العمل المضاد للإنتاجية. وترتفع قيمة الارتباط بين القيادة الاستبدادية والانسحاب، في حين تنخفض بين النرجسية والانسحاب.
- أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً بين أبعاد القيادة السامة (الترويج الذاتي- الإشراف المسيء - ضعف القدرة على التنبؤ - النرجسية- القيادة الاستبدادية) مع الانحراف في الإنتاج، وترتفع قيمة الارتباط بين الترويج الذاتي والانحراف في الإنتاج.
  - أظهرت النتائج أن العلاقة بين أبعاد القيادة السامة (الترويج الذاتي - الإشراف المسيء - النرجسية - القيادة الاستبدادية) ذات ارتباطات طردية دالة إحصائياً مع بعد الاعتداء على الآخرين، وترتفع قيمة الارتباط بين الترويج الذاتي والاعتداء على الآخرين.
  - أظهرت النتائج أيضاً وجود علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً بين أبعاد القيادة السامة (الترويج الذاتي- الإشراف المسيء - ضعف القدرة على التنبؤ - النرجسية - القيادة الاستبدادية) وبين حجب المساعدة عن الآخرين، وترتفع قيمة الارتباط بين الترويج الذاتي وحجب المساعدة عن الآخرين.

## ثانياً: التوصيات :

بناءً على النتائج المتوقعة لهذه الدراسة، تُقترح عدة توصيات لتعزيز فعالية القيادة، ونشر ثقافة تنظيمية إيجابية، وتحسين سلوك الموظفين في الشركات والمؤسسات بالمملكة العربية السعودية. وتوجه هذه التوصيات إلى ثلاثة جهات معنية رئيسية: قادة المؤسسات، وإدارات الموارد البشرية، وصناع السياسات.

### تطوير القيادة والمساءلة

ينبغي للمؤسسات الاستثمار في برامج التطوير القيادي المستمر التي تركز على الذكاء العاطفي، والسلوك الأخلاقي، واتخاذ القرارات المسؤولة. يجب أن تتجاوز مبادرات التدريب المهارات التقنية لتشمل الوعي الذاتي، والتعاطف، والتواصل. كما ينبغي تقييم القادة دورياً باستخدام أنظمة التقييم الشامل (360) درجة (لضمان المساءلة والكشف المبكر عن أي سلوكيات سلبية). علاوة على ذلك، لا ينبغي قياس أداء القيادة بالنتائج المالية قصيرة الأجل فحسب، بل يجب أن يشمل أيضاً مؤشرات تتعلق برفاهية الموظفين ومشاركتهم واستبقائهم. إن إدراج هذه المقاييس في التقييمات السنوية من شأنه أن يشجع القادة على تبني أساليب إدارية تركز على العنصر البشري.

### تعزيز الثقافة التنظيمية

يجب على المؤسسات أن ترسخ ثقافة تُثني عن السلوكيات السامة وتعزز السلامة النفسية. ويمكن تحقيق ذلك من خلال تعزيز الشفافية والتواصل المفتوح والاحترام المتبادل بين الموظفين والمشرفين. وينبغي على الإدارة العليا أن تكون قدوة في هذا الشأن. الالتزام بالسلوك الأخلاقي والتعبير بوضوح عن عدم التسامح مطلقاً مع التحرش أو المحاباة أو الترهيب.

لتعزيز التوافق الثقافي، ينبغي عقد ورش عمل دورية، واجتماعات عامة، وجلسات لتبادل الآراء، لإتاحة الفرصة للموظفين للتعبير عن مخاوفهم. ومن خلال ترسيخ القيم الأخلاقية والثقة في العمليات اليومية، تستطيع المؤسسات الحفاظ على ثقافة قوية تقاوم انتشار السلوكيات السلبية. سياسات الموارد البشرية وآليات الكشف المبكر

تضطلع إدارات الموارد البشرية بدور محوري في تحديد أساليب القيادة السامة والحد من آثارها. يُوصى بأن تدمج فرق الموارد البشرية مؤشرات سلوكية في عمليات التوظيف وتقييم الأداء والترقية. كما يُنصح باستخدام مقاييس السلامة النفسية واستطلاعات رأي الموظفين المجهولة بانتظام للكشف المبكر عن أي مؤشرات تدل على وجود مشكلات متعلقة بالقيادة.

بالإضافة إلى ذلك، ينبغي على إدارة الموارد البشرية تطوير آليات إبلاغ سرية تمكن الموظفين من التعبير عن مخاوفهم دون خوف من الانتقام. كما أن إنشاء لجان مستقلة للنظر في الشكاوى أو مجالس أخلاقية سيضمن العدالة والشفافية عند معالجة الشكاوى المتعلقة بسوء سلوك الإدارة.

### **تمكين الموظفين وبناء القدرة على الصمود**

ينبغي تمكين الموظفين من خلال برامج بناء القدرات التي تعزز المرونة والحزم والثقة بالنفس. كما أن التدريب على حل النزاعات والذكاء العاطفي يزود الموظفين بأدوات لإدارة التفاعلات السلبية بفعالية أكبر. كذلك، فإن تشجيع الموظفين على المشاركة في عمليات صنع القرار يساعد على تحقيق التوازن في ديناميكيات السلطة ويقلل من احتمالية إساءة استخدام السلطة القيادية. يمكن لبرامج الإرشاد، ومجموعات دعم الأقران، ومبادرات مساعدة الموظفين أن تعزز الروح المعنوية وتوفر الدعم العاطفي والنفسي للمتضررين من السلوكيات السامة.

### **أطر السياسات والمعايير الوطنية**

على المستوى الكلي، ينبغي لواضعي السياسات والجمعيات المهنية وضع أطر وطنية للقيادة الأخلاقية والرفاهية التنظيمية. ويمكن لوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية التعاون مع مؤسسات القطاع الخاص لتحديد معايير وعقوبات واضحة لسوء السلوك في مكان العمل. إن تطوير نموذج وطني للتميز القيادي، يتماشى مع رؤية السعودية 2030، من شأنه أن يرسخ قيماً مثل الشفافية والعدالة والمساءلة. كما أن برامج التقدير العلني للقيادة الأخلاقية من شأنها أن تحفز المؤسسات على الحفاظ على بيئات عمل صحية.

### **اتجاهات البحث المستقبلية**

لتعميق فهم هذه الظاهرة، ينبغي للدراسات المستقبلية استكشاف القيادة السامة باستخدام مناهج مختلطة تجمع بين التحليل الكمي والرؤى النوعية. ويمكن للدراسات الطولية أن تتناول العواقب طويلة الأمد للقيادة السامة وكيف تؤثر التدخلات على تعافي المؤسسات. كما أن البحوث المقارنة بين القطاعين العام والخاص ستوفر فهماً أوسع للاختلافات الثقافية والهيكلية التي تؤثر على سلوكيات القيادة.

وختاماً، تؤكد هذه التوصيات على ضرورة اتباع نهج شامل للقيادة والتطوير المؤسسي. فمن خلال الجمع بين التدريب الأخلاقي، والتحول الثقافي، والمساءلة المؤسسية، تستطيع الشركات السعودية الحد من تأثير القيادة السامة، وتعزيز مشاركة الموظفين، ودعم النمو المؤسسي المستدام.

## أهم التوصيات:

- الاهتمام مهارات القيادة الإيجابية والبديلة عن الأساليب السامة.
- تصميم برامج للذكاء العاطفي وإدارة الغضب وتقليل التقلب المزاجي.
- تنفيذ برامج أخلاقيات العمل وكيفية تحفيز الموظفين بدلاً من الاستخفاف بهم أو نسب إنجازاتهم لأنفسهم.
- تفعيل سياسات مؤسسية صارمة ضد القيادة السامة.
- تعزيز ثقافة التعاون والانتماء.
- مراعاة الفروق الفردية والديموغرافية.
- إجراء دراسات دورية وتقييمية.
- ربط ترقية المشرفين والقادة ليس فقط بتحقيق الأهداف المالية أو الإنتاجية، بل أيضاً بتقييم سلوكهم القيادي ومدى التزامهم بالقيم الإنسانية والمهني.

## ثالثاً: المقترحات :

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الإطار النظري والواقع النظري والبحث الميداني، أشار الباحث إلى أن معالجة الإشراف المسيء تتطلب نهجاً متعدد الأوجه، تحتاج المنظمات إلى وضع سياسات وإجراءات واضحة تدين وتحظر صراحة السلوكيات المسيئة، يمكن تنفيذ برامج تدريبية لتثقيف المشرفين والموظفين حول الآثار الضارة للإشراف المسيء وتزويدهم بالمهارات اللازمة لتعزيز بيئة عمل إيجابية، بالإضافة إلى ذلك، يجب على المنظمات تشجيع التواصل المفتوح وتوفير قنوات للموظفين للإبلاغ عن حالات الإشراف التعسفي دون خوف من الانتقام، وأخيراً، يحتاج القادة إلى نمذجة السلوكيات الإيجابية ونشر ثقافة الاحترام والإنصاف داخل المنظمة.

وقد توصل الباحث إلى مجموعة من الآليات المقترحة، والتي يمكن الأخذ بها في المؤسسات السعودية محل الدراسة، وكذلك في الجامعات المماثلة لها، وذلك على النحو التالي:

أولاً: الآليات المقترحة للتغلب على ممارسة القيادة السامة لدى القيادات الإدارية بالمؤسسات السعودية، فيما يتعلق بأبعادها :

أ- آليات مقترحة للتغلب على ممارسات الترويج الذاتي، تلك الممارسات التي يمارسها القائد بهدف نسبة نجاح الإداريين بإدارته أو قسمه لنفسه ويروج لذلك لدى القيادة الأكاديمية بالكلية أو الجامعة، ويمكن التغلب على مثل هذه الممارسات داخل أقسام وإدارات كليات المؤسسات السعودية من خلال نشر سلوكيات العمل الإيجابية

وأخلاقيات العمل في جميع أقسام وإدارات الجامعة بين الإداريين، ويمكن أن يتم ذلك من خلال نشر ثقافة فرق العمل، وتوعية العاملين حول حقوقهم وواجباتهم الوظيفية من خلال ورش العمل والبرامج التدريبية والتنمية المهنية المستمرة في هذا الاتجاه، وكذلك من خلال نشر كتيبات ومطويات تتضمن الحقوق والواجبات وسياسات العمل المتبعة والقواعد والإجراءات المعمول بها داخل أقسام وإدارات الجامعة.

ب- **آليات مقترحة للتغلب على ممارسات الإشراف المسيء**، تلك الممارسات التي تدعو بعض بالقادة الإداريون لإساءة التعامل مع مرؤوسيه من الإداريين ببعض أساليب الإساءة كالإهانة والإساءة اللفظية أو بالإيماءات أو التذكير بإخفاقات سابقة في العمل، ويمكن التغلب على مثل هذه الممارسات من خلال عقد دورات تدريبية للقيادات في كافة المستويات الإدارية بالجامعات تكسبهم مهارات القيادة الأكاديمية الإيجابية وكيفية التعامل مع سلوكيات العمل المضادة من قبل الإداريين العاملين بالجامعة.

ج- **آليات مقترحة للتغلب على ممارسات ضعف القدرة على التنبؤ**، تلك الممارسات التي تجسد ضعف قدرة بعض الإداريين بالجامعة على تنبؤ أو توقع سلوكيات قائدهم نتيجة تأرجحه وتقلبه بين عدة أنماط سلوكية. ويمكن التغلب على ذلك من خلال عقد ورش عمل وبرامج تدريبية لتحسين سلوكيات بعض القادة الإداريين وتشجيعهم على التفكير الابتكاري والعمل ضمن فريق، وكذلك وضع أسس ومعايير لاختيار القيادات الإدارية بالجامعات في كافة المستويات الإدارية من خلال التركيز على أنماط القيادة الإيجابية القدرة على إحداث التوازن بين تحقيق معدلات الأداء المطلوبة وبين مراعاة الجوانب الإنسانية والأخلاقية مثل القيادة التحويلية والقيادة الجديرة بالثقة وهو ما يسهم في تحقيق النتائج المرغوبة داخل وخارج نطاق المؤسسات السعودية مستقبلاً.

د- **آليات مقترحة للتغلب على ممارسات النرجسية**، وهي تلك الممارسات التي تجسد حب الذات والانشغال بالنفس والإعجاب بها لدى بعض القيادات الإدارية بالمؤسسات السعودية وسعي هؤلاء للهيمنة وتجاهل آراء مرؤوسيه من الإداريين. ويمكن التغلب على ذلك من خلال الاهتمام بثقافة المشاركة في عملية صنع القرار ونشرها بين العاملين، وتدريب القيادات على تقبل الأفكار الجديدة المقدمة من الإداريين العاملين بالجامعة، وذلك إرشاء ثقافة تقبل الرأي الآخر داخل أقسام وإدارات الجامعة.

هـ- **آليات مقترحة للتغلب على ممارسات القيادة الاستبدادية**، وتتمثل الممارسات الاستبدادية في سلوكيات القائد التي تقيد استقلالية المرؤوسين وتحد من حريتهم في الاختيار وتحبط أي مبادرات فردية أو أفكار جديدة مقدمة منهم وتجبرهم على الامتثال التام لأجندات قادتهم. ويمكن التغلب على ذلك من خلال أن تكون هناك فترة اختبار

أطول (سنة واحدة على الأقل) لتعيينات القيادة الإدارية الجديدة، وسيتيح هذا الوقت الفرصة لاستبعاد الشخصيات الكاريزمية والاستبدادية والمتلاعبة وإظهار ألوانها الحقيقية، ودعم تشجيع القيادات الأكاديمية للقيادة الإدارية لاستثارة الأفكار الإبداعية لديهم ومن ثم لدى كافة الإداريين العاملين بالجامعة، من خلال التطبيق الواقعي لتلك الأفكار وتحفيز وتشجيع أصحابها، كون القيادات الإدارية تعد قدوة ونموذجاً يحتذى به في التجديد ونشر الأفكار الإبداعية لدى مرؤوسيه، وتوظيف مداخل إدارية جديدة تتناسب وحركة التجديد المستمرة، وأيضاً تدريب كافة القيادات الإدارية على استخدامها. وتسامح القيادة العليا بالجامعة مع أخطاء القيادات الإدارية والإداريين عند تجريب كل جديد.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

١. النادي، نوال محمود (٢٠١٩). تأثير كل من القيادة السامة والسقف الزجاجي على الأداء الإبداعي للمرأة بديوان عام محافظة الدقهلية. المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر، العدد (٢١)، يناير، ص ص ٤٩٣-٥٦٦.
٢. النجار، حميدة محمد البدوي، مصطفى، منى سامي محمود؛ والحبشي، أميرة ماهر سعد الدسوقي (٢٠٢٣). العلاقة بين القيادة السامة والإحباط الوظيفي بالتطبيق على العاملين بقطاع التعليم بجامعة المنصورة. المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة جامعة المنصورة، مج ٤٧، ع ٣، يوليو، ص ص ١ - ٢٣.
٣. أبو الذهب، محمد صبحي أحمد (٢٠٢٤): أثر القيادة السامة على صمت العاملين: الدور الوسيط للتمتع في مكان العمل والتهكم التنظيمي دراسة ميدانية المجلة العربية للإدارة المجلد (٤٤)، العدد (٤)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية - جامعة الدول العربية.
٤. الحربي، م.، والزهراني، ف. (٢٠٢١). ضغوط العمل وسلوك القيادة في منظمات الخليج. مجلة دراسات الأعمال والإدارة، (٣) 12، 88-102.
٥. الخطيب، ح. (٢٠١٨). التأثير الثقافي على أنماط القيادة السلطوية في الشرق الأوسط. المجلة الدولية للإدارة، (2) 9، 45-59.
٦. المطيري، س. (٢٠٢٠). سلوك القيادة والتزام الموظفين في المنظمات الخاصة السعودية. المجلة العربية لتنمية الموارد البشرية، (1) 15، 54-72.
٧. القحطاني، ر. (٢٠٢٢). الممارسات الإدارية السامة والإرهاق بين موظفي قطاع الخدمات في المملكة العربية السعودية. مجلة الشرق الأوسط للإدارة، (4) 7، 31-49.
٨. الشهري، ن. (٢٠٢٣). سمية الإشراف ورضا الموظفين: أدلة من قطاع الشركات السعودي. مجلة البحوث التنظيمية، (2) 11، 22-38.
٩. أحمد، أشرف محمود، محمد، سيدة سلامة، ورياض، طارق رشاد (٢٠١٩): واقع سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بمدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة البحر الأحمر، مجلة العلوم التربوية كلية التربية بالغردقة - جامعة جنوب الوادي، المجلد (٢)، العدد (٢)، ص ص ٤٨٣-٥١٢.
١٠. أمل، على محمود سلطان (٢٠١٨): الجدارات المهنية اللازمة الرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أسيوط من وجه نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة التربوية، المجلد (٥٦)، العدد (٥٦)، كلية التربية - جامعة سوهاج.

١١. غدي رجائي عبد المنعم (٢٠١٣): تفعيل الاستشارات الإدارية لتطوير الأداء الإداري بجامعة الفيوم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الفيوم.
١٢. البصير، خالد عبد الكريم سليمان (٢٠٢٠) تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء مدخل إدارة التغيير، مجلة العلوم التربوية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، (٢٣)
١٣. البطريق، مروة محمد محمد علي (٢٠٢٢): الدور الوسيط السلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في العلاقة بين الصمت التنظيمي ونوايا ترك العمل: دراسة تطبيقية على العاملين في مديريات الخدمات بمحافظة الغربية، مجلة التجارة والمال، العدد (٤٢)، العدد (٤) الجزء (١)، كلية التجارة - جامعة طنطا، ص ص ٣٩٠-٤٢٦.
١٤. الخضير، خضير بن سعود (٢٠٢٠)، علم الاجتماع الصناعي، العبيكان، الرياض.
١٥. النجار، حميدة محمد محمد، مصطفى، منى سامي محمود، الحبشي، أميرة ماهر سعد الدسوقي: العلاقة بين القيادة السامة والإحباط الوظيفي بالتطبيق على العاملين بقطاع التعليم بجامعة المنصورة، المجلة المصرية للدراسات التجارية، م٤٧، ا٤، يوليو ٢٠٢٣، ص ص ٤٢٠-٤٤٣
١٦. الدوسري، شارع بن عائض بن مبارك آل وديان والرشيدي، أنوار بنت حماد بن محسن (٢٠٢١): درجة ممارسة قادة المدارس الحكومية بمدينة الرياض للقيادة السامة وعلاقتها بمستوى الرفاه النفسي للمعلمين من وجهة نظرهم، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد (٥)، العدد (٦)، غزة - فلسطين: المركز القومي للبحوث، ص ص ١-١٨
١٧. جامعة الفيوم، الخطة الاستراتيجية، ٢٠٢٢ / ٢٠٢٧ م.
١٨. المركز الدولي لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات ٢٠٢٤/١/٢٠  
19. <https://www.fayoum.edu.eg/nfldc>
٢٠. (٢٠١٤) لائحة جوائز جامعة الفيوم، تم الاسترجاع بتاريخ ٢١/١/٢٠٢٣ م، متاح على [www.fayoumedueg](http://www.fayoumedueg)
٢١. (٢٠١٤) مدونة السلوك الوظيفي للعاملين بالجهاز الإداري للدولة بجمهورية مصر العربية، تم الاسترجاع بتاريخ ٢٠/١/٢٠٢٣ م، من: [www.fayoumedueg](http://www.fayoumedueg)
٢٢. جمهورية مصر العربية، (٢٠١٦)، قانون الخدمة المدنية، الجريدة الرسمية، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، (٣) (٢٠٠٦)، قانون تنظيم الجامعات، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية

٢٣. باديل، أ.، هوجان، ر.، وكايزر، ر. (2007). المثلث السام: القادة المدمرون، والأتباع القابلون للتأثر، والبيئات المواتية. مجلة القيادة الفصلية، (3) 18، 176-194.
٢٤. بيليتيه، ك. ل. (2010). سمية القائد: دراسة تجريبية لسلوكيات القيادة المختلة وتأثيرها التنظيمي. مجلة القيادة وتطوير المنظمات، (4) 31، 310-326.
٢٥. بلاو، ب. (١٩٦٤). التبادل والسلطة في الحياة الاجتماعية. نيويورك: وايلي.
٢٦. حسن، غادة حامد السيد (٢٠١٤) تطوير أداء الموارد البشرية بجامعة الفيوم في ضوء معايير الجودة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الفيوم.
٢٧. خليل، نبيل سعد، (٢٠٢١) تطوير الأداء في المؤسسات التعليمية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.
٢٨. داهش، جمال عبد الحميد محمد (٢٠١٧): الالتزام التنظيمي بوصفه متغير في العلاقة بين سلوك القيادة المدمرة وسلوكيات العمل المعوقة للإنتاج، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد (٢٤)، العدد (٣)، الكويت: مجلس النشر العلمي، ص ص ٤٧٥ - ٢١٥١٨.
٢٩. عبد الهادي، محمد فتحي، (٢٠١٠)، الفهرسة في البيئة الإلكترونية، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية.
٣٠. عسعاس، حامد زعزوع سنوسي، أثر القيادة السامة على سلوك العمل الانحرافي: الدور الوسيط لانتهاك العقد النفسي، والدور المعدل للانفصال الأخلاقي - دراسة تطبيقية على العاملين بمجالس المدن والوحدات المحلية بمحافظة الفيوم، مجلة الدراسات المالية والتجارية، جامعة بني سويف، م ٣٣، ع ١، إبريل ٢٠٢٣، ص ص ٦٧٤-٧٤٣.
٣١. عشري، تامر إبراهيم (٢٠٢١): التهكم التنظيمي كوسيط بين القيادة السامة والانحراف التنظيمي (بالتطبيق على العاملين بمديرية الخدمات بمحافظة الدقهلية)، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد (٢)، العدد (١)، الجزء (٣)، كلية التجارة، جامعة دمياط، ص ص ١٦٣-٢٠٢.
٣٢. عيد، أيمن عادل، والفقي، نهلة ربيع محمود (٢٠٢١): القيادة السامة وتأثيرها على الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على وحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد (٩)، العدد (١)، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات، ص ص ٣٥٧-٣٩٢.

٣٣. عيد، هالة فوزي محمد (٢٠٢٠): تطوير أداء القيادات الجامعية في ضوء تحديات القرن الحادي والعشرين، المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية، المجلد (٣)، العدد (١)، ص ص ٣٣٩-٣٨٥.
٣٤. رضوان، طارق رضوان محمد (٢٠١٩): الدور المعدل لنمط الشخصية في العلاقة بين القيادة السامة والقلق الوظيفي، مجلة دراسات تجارية، المجلد (٥)، العدد (٧)، كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ، ص ص ٥٥٧-٥٩٣.
٣٥. محمد، شربات محمد علي، زهران إيمان حمدي رجب، محمد عبير أحمد، (٢٠٢٢)، دور الصحة التنظيمية في تحسين الالتزام التنظيمي للقيادات الإدارية بجامعة الفيوم، مجلة جامعة الفيوم للعلوم النفسية والتربوية، المجلد (١٧) العدد (٩)، ص ص ٣٣٧ ٣٨٢
٣٦. محمود، أشرف محمود أحمد (٢٠١٧): نمذجة العلاقات السببية بين القيادة الأخلاقية والمناخ الأخلاقي ونفخ الصافرة والصمت التنظيمي والسلوكيات المضادة للإنتاجية - دراسة تطبيقية في مدارس التعليم العام بمحافظة البحر الأحمر، مجلة الإدارة التربوية السنة الرابعة، العدد (١٥)، جامعة عين شمس، كلية التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ص ص ١٥٣-٣٣٣.
٣٧. محمود سمير، عبد السلام، رمضان محمود، وأبو وردة، شيرين حامد (٢٠١٨): أثر ممارسات إدارة المواهب على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة - دراسة تطبيقية على الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، المجلد (٤)، العدد (٤)، كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ، ص ص ٧٠-١١٣
٣٨. مرعي، أميمة كليب سيد أحمد (٢٠٢٣): دور التمكين الإداري في تحسين الأداء المستمر للقيادات الإدارية بجامعة الفيوم على ضوء نموذج (جيمبا- كايزن)، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الفيوم.
٣٩. شميدت، أ.أ. (2014). دراسة القيادة السامة، ونتائج العمل، وتأثير العوامل السياقية). أطروحة دكتوراه. (جامعة ميريلاند، كوليدج بارك).
٤٠. خليل، نبيل سعد، عبد الستار، عبد الستار محروس، (٢٠٢٣): تحسين الأداء الإداري للقيادات الإدارية بجامعة الفيوم على ضوء نموذج جيمبا كايزن، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد (١٧)، العدد (١٢)، كلية التربية، جامعة الفيوم.

٤١. مهدي، محمد حسن (٢٠١٨): العلاقة بين الإشراف المسيء والصمت التنظيمي متعدد الأبعاد: دراسة ميدانية بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة سوهاج، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، المجلد (٣٢)، العدد (٤)، كلية التجارة، جامعة سوهاج، ص ص ٢٠٧-٢٤٣.

٤٢. النجار، حميدة محمد محمد مصطفى، منى سامي محمود والحبشي، أميرة ماهر سعد الدسوقي (٢٠٢٣): العلاقة بين القيادة السامة والإحباط الوظيفي بالتطبيق على العاملين بقطاع التعليم بجامعة المنصورة، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد (٤٧)، العدد (٣)، كلية التجارة، جامعة المنصورة، ص ص ٤٢٠ - ٤٤٣.

٤٣. النصراوي، حامد عادل عباس (٢٠١٨): القيادة المدمرة ودورها في تنمية الرهاب لدى الأفراد العاملين دراسة حالة لعينة من العاملين في معمل أسمنت الكوفة في محافظة النجف الأشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (٥)، العدد (٤)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، ص ص ٦٢٧-٦٦٠.

٤٤. ويح، محمد عبد الرازق إبراهيم، الباز، أحمد نصحي أنيس الشربيني (٢٠١٢): تطوير إدارة مؤسسات التعليم الجامعي في ضوء أسلوب حلقات الجودة، المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان الجودة الجامعة الخليجية بالبحرين، ٤ - ٥، إبريل ٢٠١٢م.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Aasland, Merethe Schanke; Skogstad, Anders; Notelaers, Guy; Einarsen, Ståle Valvatne (2010): The Prevalence of Destructive Leadership Behavior, British Journal of Management, Vol. (21), No. (2), pp. 438-452.
2. Atalla, Diab Ghanem, A., & Mostafa, Hassan, W. (2023). Relationship between Toxic Leadership and Work Outcomes: A Cross-sectional Study. Egyptian Journal of Health Care, 14(1), 199-211.
3. Adeoye, Solomon Olusegun; Egbuta, Olive Ugadiya & Ayeni, David (2020): Toxic Leadership and Organisational Silence: an Appraisal of Selected Faith-Based Organisations in Ogun State, Nigeria, Journal of Resources Development and Management, Vol. 67, pp. 37-47.
4. Anjum, Amna & Ming, Xu (2018): Combating Toxic Workplace Environment: An Empirical Study in the Context of Pakistan. Journal of Modelling in Management, Vol. (13), No. (3), pp. 675-697.

5. Aryee, Samuel; Chen, Zhen Xiong; Sun Li-Yun & Debrah Yaw A. (2007): Antecedents and Outcomes of Abusive Supervision: Test of a Trickle-Down Model. *Journal of Applied Psychology*, Vol. (92), No. (1), pp.191-201.
6. Atalla, Amal Diab Ghanem & Mostafa, Wafaa Hassan (2023): Relationship between Toxic Leadership and Work Outcomes: A Cross- Sectional Study, *Egyptian Journal of Health Care, EJHC* Vol. (14). No. (1). pp. 199-211.
7. Aubrey, Darrell W. (2012): The Effect of Toxic Leadership. Unpublished Master Thesis. This Manuscript is Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements of the Master of Strategic Studies Degree. The Views Expressed in this Student Academic Research, USA United States Army War College, Philadelphia University. Department of Defense.
8. Balwant, Paul T.; Birdi, K. S. & Stephan, Ute (2019): The Dimensionality and Measurement of Destructive Instructor Leadership, *International Journal of Leadership in Education*, Vol. (23). No. (2), pp. 152-174.
9. Baskan, Birol (2020): Toxic Leadership in Education: A Systematic Review, *International Journal of Educational Administration Management and Leadership*, Vol. (1), No. (2), pp. 97-104.
10. Basu, K. (2012): How to Tackle Incivility Among Faculty Members. Retrieved from <https://www.insidehighered.com/news/2012/06/15/how-tackle-incivility-among-faculty>.
11. Bennett, Rebecca J. & Robinson, Sandra L. (2000): Development of a Measure of Workplace Deviance, *Journal of Applied Psychology*, Vol. (85), No. (3), pp. 349-360.
12. Bibi, Zainab; Karim, Jahanvash & Ud Din, S. (2013): Workplace Incivility and Counterproductive Work Behavior: Moderating Role of Emotional Intelligence, *Pakistan Journal of Psychological Research*, Vol. (28), No. (2), pp. 317-334.
13. Bormann, Kai; Hoon, Christina; Graffius, Michael Andreas & Hansen, Christopher (2012): A Trickle-down Model of Abusive Supervision. *Personnel Psychology*, Vol. (65), pp. 325-357.
14. Burns, Wallace A. & Burns, Jr., Ed. D. (2017): A Descriptive Literature Review of Harmful Leadership Styles: Definitions, Commonalities, Measurements, Negative Impacts, and Ways to Improve these Harmful Leadership Styles, *Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership* Vol. (3), No. (1). pp. 33-52.

15. Paltu, Amelda & Brouwers, Marissa. (2020). Toxic leadership: Effects on job satisfaction, commitment, turnover intention and organizational culture within the South African manufacturing industry. *SA Journal of Human Resource Management*. Vol 18, a1338, 13 July.
16. Carlock, Deirdre H. (2013): *Beyond bullying: A Holistic Exploration of the Organizational Toxicity Phenomenon*, A Dissertation Submitted in Partial Satisfaction of the Requirements for the Degree of Doctor of Education in Organizational Leadership, Graduate School of Education and Psychology, Pepperdine University.
17. Castillo, Felipe Aravena (2017): *Destructive Leadership Behavior: An Exploratory Study in Chile*, *Leadership and Policy in Schools*, Vol. (18), No. (4), pp. 1-14.
18. Creswell, J. (2012): *Educational research planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*, (4th ed), USA: Pearson Education Inc.
19. Dobbs, James M. & Do, James J. (2019): *The Impact of Perceived Toxic Leadership on Cynicism in Officer Candidates*, *Armed Forces & Society*, Vol. (45), No. (1) pp. 3-26.
20. Einarsen, Ståle V., Skogstad, Anders and Aasland, Merethe S. (2017): *Destructive Leadership*, In: Poff, Deborah C. & Michalos, Alex C. (eds.), *Encyclopedia of Business and Professional Ethics*, Springer International Publishing AG. pp. 1-8.
21. Green, James E. (2014): *Toxic Leadership in Educational Organizations*, *Education Leadership Review*, Vol. (15), No. (1), pp. 18-33.
22. Hadadian, Zagross & Zarei, Jamileh (2016): *Relationship between Toxic Leadership and Job Stress of Knowledge Workers*. *Studies in Business and Economics*, Vol. (11), No. (3), pp. 84-89.
23. Harms, P. D.; Spain, Seth M. & Hannah, Sean T. (2011): *Leader Development and the Dark Side of Personality*, *The Leadership Quarterly*, Vol. (22), Issue (3), 495-509.
24. Hitchcock, Melanie J. (2015): *The Relationship between Toxic Leadership, Organizational Citizenship, and Turnover Behaviors Among San Diego Nonprofit Paid Staff*. A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy, University of San Diego.

25. Impelman, Kevin (2006): Predicting Counter-productive Workplace Behavior: Item Level Analysis of an Integrity Test, Master of Science, University of North Texas.
26. Jonason, Peter K.; Slomski, Sarah & Partyka, Jamie (2012): The Dark Triad at work: How Toxic Employees Get Their Way. *Personality and Individual Differences*, Vol. (52), Issue. (3), pp. 449-453.
27. Kessler, Stacey R.; Bruursema, Kari; Rodopman, Burcu & Spector, Paul E. (2013): Leadership, Interpersonal Conflict, and Counterproductive work Behavior: An Examination of the Strain-Stressor Process, *Negotiation and Conflict Management Research*, Vol. (6), No. (3), pp. 180-190.
28. Khan, Nadia Zubair Ahmed, Imran, Asma & Anwar, Aizza (2019): Destructive Leadership and Job Stress: Causal Effect of Emotional Exhaustion on Job Satisfaction, of Employees in Call Centers, *International Journal of Information, Business and Management*, Vol. (11), No. (1), pp. 135-144.
29. Krasikova, Dina V., Green, Stephen G., and LeBreton, James M. (2013): Destructive Leadership: A Theoretical Review, Integration, and Future Research Agenda, *Journal of Management*, Vol. (39). No. (5), pp. 1308-1338
30. Kurtulmuş, Bekir Emre (2020): Toxic Leadership and Workplace Bullying: The Role of Followers and Possible Coping Strategies, *The Palgrave Handbook of Workplace Well-Being*, pp. 1-20.
31. Labrague, Leodoro J.; Lorica, Josephine Daquioag; Nwafor, Chidozie Edwin & Cummings, Greta G. (2021): Predictors of Toxic Leadership Behavior Among Nurse Managers: A Cross-Sectional Study. *Journal of Nursing Management*, Vol. (29), No. (2). pp. 165-176.
32. Lipman-Blumen, Jean (2005): *The Allure of Toxic Leaders: Why We Follow Destructive Bosses and Corrupt Politicians-and How We Can Survive Them*. Oxford University Press.
33. Liu, Yan & Berry, Christopher M. (2013): Identity, Moral and Equity Perspectives on the Relationship Between Experienced Injustice and Time Theft, *Journal of Business Ethics*, Springer, Vol. (118), No. (1), pp. 73-83.
34. Martinko, M. J., Harvey, P., Brees, J. R., & Mackey, J. (2013): A Review of Abusive Supervision Research. *Journal of Organizational Behavior*, 34(S1), S120-S137. *International*, 25, pp. 38-47.

35. Matos, K. (2017): Toxic Leadership-Detoxifying Your Culture and Encouraging more Mindful Leadership. Life Meets Work. Available at:
36. [https://ripslawlibrarian.files.wordpress.com/2020/01/bdafetoxic\\_leadership\\_detoxifying\\_15b](https://ripslawlibrarian.files.wordpress.com/2020/01/bdafetoxic_leadership_detoxifying_15b).
37. Mawritz, M. B., Mayer, D. M., Hoobler, J. M., Wayne, S. J., & Marinova, S. V. A of abusive (2012). trickle-down model supervision. *Personnel psychology*, 65(2), 325-357.
38. McCallaghan, Sean; Jackson, Leon T. B. & Heyns, Marita (2019): Examining the Mediating Effect of Diversity Climate on the Relationship between Destructive Leadership and Employee Attitudes, *Journal of Psychology in Africa*, Vol. (29), No. (6), pp. 563-569.
39. Mehta, Sunita; Maheshwari, G. C. (2013): Consequence of Toxic Leadership on Employee Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Journal of Contemporary Management Research*. Vol. (8). No. (2), pp. 1-23.
40. Mills, Geoffrey & Gay, L. R. (2020): Educational Research Competencies for Analysis and Application, 12th ed., New York: Macmillan Publishing Company, p. 264.
41. Mortensen-Cronin, Sophie (2018): The Relationship between Destructive Leadership, Organizational Culture, and Workplace Bullying, Unpublished Master Thesis, Lunds University, Department of Psychology, Spring.
42. Abdelgaffar, Mousa, Mohamed, & Aboramadan, Hala A., Mohammed & Chaouali, Walid (2020): "Narcissistic Leadership, Employee Silence, and Organizational Cynicism: A Study of Physicians in Egyptian Public Hospitals, *International Journal of Public Administration*, No. (15), pp. 1309-1318.
43. Nafari, Neda; Darbrin, Mostafa & Khalili, Mehdi Rouhi (2013): The Study of the Effect of Organizational Justice on Anti-Productive Behavior of the Staff of Iranian Gas Company, *Life Science Journal*, Vol. (10), No. (4s), pp. 587-592.
44. Padilla, Art; Hogan, Robert, & Kaiser, Robert B. (2007): The Toxic Triangle: Destructive Leaders, Susceptible Followers, and Conducive Environments, *The Leadership Quarterly*, Vol. (18), Issue (3), pp. 176-194.
45. Paltu, Amelda & Brouwers, Marissa (2020): Toxic Leadership: Effects on Job Commitment, Turnover Intention and Satisfaction, Organizational Culture within the South African Manufacturing

- Industry. SA Journal of Human Resource Management, Vol. (18), a1338 13 July 2020.
- 46.Raman, Ponniah, Sambasivan, Murali, & Kumar, Naresh (2016): Counterproductive Work Behavior Among Frontline Government Employees: Role of Personality, Emotional Intelligence, Affectivity, Emotional Labor, and Emotional Exhaustio. *Revista de Psicologia del Trabajo y de Las Organizaciones - Spain*, Vol. (32), Issue (1), pp. 25-37.
  - 47.Reyhanoğlu, Metin, and Akın, Özden. (2016): Toksik Liderlik Örgütsel Sağlığı Olumsuz Yönde Tetikler mi? *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*. Cilt (5), Sayı (3), pp. 442-459.
  - 48.Rosenthal, Seth A., & Pittinsky, Todd L. (2006): Narcissistic Leadership. *The Leadership Quarterly*, Vol. (17), No. (6), pp. 617-633.
  - 49.Schilling, Jan; Schyns, Birgit, & May, Daniel (2022): When your Leader Just does not make any Sense: Conceptualizing Inconsistent Leadership. *Journal of Business Ethics*, Vol. (185), No. (1). pp. 209-221.
  - 50.Schmidt, Andrew A. (2014): An Examination of Toxic Leadership: Job Outcomes and the Impact of Military Deployment. Doctoral Dissertation. The Faculty of the Graduate School of the University of Maryland.
  - 51.Schyns, Birgit & Schilling, Jan (2013): How Bad are the Effects of Bad Leaders? A Meta-Analysis of Destructive Leadership and its Outcomes, *The Leadership Quarterly*, Vol (24), Issue (1), pp. 138-158.
  - 52.Shaukat, Muhammad; Sattar, Shahzadi; Younus, Sabah & Kashif, Muhammad (2019): The Workplace Deviance Perspective of Employee Responses to Workplace Bullying. The Moderating Effect of Toxic Leadership and Mediating Effect of Emotional Exhaustion, *Review of Integrative Business and Economics Research*, Vol. (8), No. (1), pp. 33-50.
  - 53.Snow, Nicola, Niamh Hickey, Nicolaas Blom, Liam O'Mahony, and Patricia Mannix-McNamara. 2021. "An Exploration of Leadership in Post-Primary Schools: The Emergence of Toxic Leadership" *Societies* 11, N. 2: 54.
  - 54.Szostek, Dawid (2017): Counterproductive Work Behaviors in an Organization and their Measurement upon the Example of Research Conducted Among Employees in the Public

- Administration Sector in Poland, *Handel Wewnetrzny*, Issue Year (369/2017), No. (4), pp. 169-179.
55. Tepper, Bennett J.; Duffy, Michelle K.; Hoobler, Jenny M. & Ensley, Michael D. (2004): Moderators of the Relationships between Coworkers' Organizational Citizenship Behavior and Fellow Employees' Attitudes. *Journal of Applied Psychology*, Vol. (89), No. (3), pp. 455-465.
  56. Tejada, J. M. (2020). An Empirical Study of the Impact of Toxic Leadership on Organizational Growth and Efficiency, Doctoral dissertation, Trident University International).
  57. Tepper, Bennett J.; Moss, Sherry E.; Lockhart, Daniel E. & Carr, Jon C. (2007): Abusive Supervision, upward Maintenance Communication, and Subordinates' Psychological Distress, *Academy of Management Journal*, Vol. (50), No. (5), pp. 1169-1180.
  58. Wang, Zhining; Meng, Lijun & Cai, Shaohan (2019): Servant Leadership and Innovative Behavior: A Moderated Mediation. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. (34), No. (8), pp. 505-518.
  59. Weber, T. J., Sadri, G., & Gentry, W. A. (2018). Examining diversity beliefs and leader performance across cultures. *Cross Cultural & Strategic Management*, 25(3), 382-400.
  60. Webster, Vicki; Brough, Paula & Daly, Kathleen (2016): Fight, Fight or Freeze: Common Responses for Follower Coping with Toxic Leadership. *Stress. Health* Vol. (32), No. (4), pp. 346-354.
  61. Williams, Denise F. (2005): Toxic Leadership in the U.S. Army. (Strategy Research Project) U.S. Army War College, Carlisle Barracks, PA.
  62. Williams, Kenneth. R. (2018): Toxic Leadership in Defense and Federal Workplaces: Sabotaging the Mission and Innovation, *International Journal of Public Leadership*, Vol. (14), No. (3), pp. 179-198.
  63. Yang, Jun & Treadway, Darren C., (2018): A Social Influence Interpretation of Workplace Ostracism and Counterproductive Work Behavior, *Journal of Business Ethics*, Vol. (148), pp. 879-891.

## الملاحق

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي الكريم ، اختي الكريمة /

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

يقوم الباحث بدراسة بعنوان :

## تأثير القيادة السامة على ثقافة المنظمة وسلوك الموظفين

دراسة تطبيقية على العاملين في المنظمات المؤسسية السعودية

The impact of toxic leadership on organizational culture and employee behavior: A case study on employees in Saudi corporate organizations

وهي دراسة ميدانية تبنى على ما سوف تقدمه أنت من بيانات ومعلومات احتوتها استبانة الدراسة ويتوسم الباحث فيكم - باعتباركم أحد أفراد هذه العينة - ممن تملكون الخبرة العملية المتميزة والدراية الكاملة بالأمور أن تكون له خير عون على تسهيل مهمته، ويتعهد الباحث بذلك أن تكون كافة البيانات والمعلومات التي سوف تدلون بها طي الكتمان، وستعامل بسرية تامة، وستستخدم لغرض الدراسة والبحث العلمي فقط وسوف لن يطلع عليها سوى الباحث نفسه.

وأرجو أن تكون تعبئتكم للاستبانة بعد قراءتها وقراءة جميع فقراتها أن تكون الموضوعية شعاركم، والدقة هدفكم، لينطلق هو من خلال هذه الموضوعية وهذه الدقة إلى إظهار نتائج الدراسة بشكل يسر وسهولة.

شاكرين لسعادتكم حسن اهتمامكم وكريم مساعدتكم .

وتقبلوا خالص تحياتنا وتقديرنا ،،،

الباحث

عبد الرحمن المنتشري

الجزء الأول:

أولاً : البيانات الأولية :

برجاء من سيادتكم وضع علامة (✓) فيما يتفق مع خصائصكم:

الجزء الثاني: برجاء من سيادتكم وضع علامة (✓) أمام كل عبارة تتفق مع رأي سيادتكم في

المتغيرات التالية:

- |                      |                          |     |                         |     |
|----------------------|--------------------------|-----|-------------------------|-----|
| أ- النوع:            | ذكر                      | ( ) | أنثى                    | ( ) |
| ب العمر:             | أقل من ٣٥ عام            | ( ) | من ٣٥ إلى أقل من ٥٠ عام | ( ) |
|                      | من ٥٠ عام فأكثر          | ( ) |                         |     |
| ج - مستوى الخبرة:    | أقل من ١٠ أعوام          | ( ) | من ١٠ إلى أقل من ٢٠ عام | ( ) |
|                      | من ٢٠ عام فأكثر          | ( ) |                         |     |
| د- المستوى التعليمي: | تعليم متوسط وفوق المتوسط | ( ) | تعليم عالي.             | ( ) |
|                      | دراسات عليا              | ( ) |                         |     |

## الجزء الثاني :

| م                                      | العبارة                                                                                     | موافق تماماً | موافق | غير محدد | غير موافق | غير موافق تماماً |
|----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------|----------|-----------|------------------|
| الإشراف المسيء                         |                                                                                             |              |       |          |           |                  |
| ١                                      | وجود استخفاف وسخرية بمعظم العاملين بالمؤسسة التي أعمل بها.                                  |              |       |          |           |                  |
| ٢                                      | يقوم رئيسي في العمل بالاستخفاف بمروؤوسيه ويقلل من شأنهم.                                    |              |       |          |           |                  |
| ٣                                      | يقوم رئيسي في العمل بتذكير مروؤوسيه بأخطائهم السابقة في العمل.                              |              |       |          |           |                  |
| ٤                                      | يقوم رئيسي في العمل بالتحدث عن مروؤوسيه في العمل بطريقة غير لطيفة أمام الغير في بيئة العمل. |              |       |          |           |                  |
| ٥                                      | يكلف رئيسي في العمل مروؤوسيه تكاليفات وظيفية ليست في نطاق وظيفته.                           |              |       |          |           |                  |
| الترويح الذاتي                         |                                                                                             |              |       |          |           |                  |
| ٦                                      | يقوم رئيسي بنسب النجاح في العمل لشخصه، وينسب الفشل المتسبب فيه للآخرين.                     |              |       |          |           |                  |
| ٧                                      | ينسب رئيسي في العمل الإنجازات التي لم يشارك فيها لنفسه                                      |              |       |          |           |                  |
| ١٥                                     | يحب رئيسي في العمل كلمات المدح والثناء عليه ويستمتع بذلك.                                   |              |       |          |           |                  |
| عدم القدرة على التنبؤ / التقلب المزاجي |                                                                                             |              |       |          |           |                  |
| ١٠                                     | يتأثر المناخ التنظيمي في العمل بالحالة النفسية الرئيسي في العمل.                            |              |       |          |           |                  |
| ١١                                     | رئيسي في العمل بمنظمتي سريع الانفعال.                                                       |              |       |          |           |                  |
| ١٢                                     | يغضب رئيسي في العمل الأسباب غير واضحة.                                                      |              |       |          |           |                  |
|                                        | يقوم رئيسي في العمل بتفضيل مصلحته الشخصية على المصلحة العامة للعمل.                         |              |       |          |           |                  |
| الفرجسية                               |                                                                                             |              |       |          |           |                  |
| ١٤                                     | اعتقاد رئيسي في العمل أن قدراته تفوق الآخرين.                                               |              |       |          |           |                  |
| ١٣                                     | اعتقاد رئيسي في العمل بأنه شخص استثنائي.                                                    |              |       |          |           |                  |

|                                |                                                                                                    |  |  |  |  |
|--------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| ١٦                             | يحب رئيسي في العمل الأنانية ويمتاز بها.                                                            |  |  |  |  |
|                                | يقوم رئيسي في العمل بإبداء تصرفات حسنة ومتغيرة في حالة حضور قيادات اعلي في مكان العمل.             |  |  |  |  |
| الاستبدادية / السلطوي          |                                                                                                    |  |  |  |  |
| ١٧                             | يقوم رئيسي في العمل بالتحكم في اليات تنفيذ المرؤوسين لمهامهم في العمل.                             |  |  |  |  |
| ١٨                             | يقوم رئيسي في العمل بالانفراد باتخاذ جميع القرارات الهامة وغير الهامة.                             |  |  |  |  |
| ١٩                             | يتجاهل رئيسي في العمل أي أفكار ومقترحات لا تتفق مع رأيه.                                           |  |  |  |  |
|                                | وجود ضغوط عمل كبيرة من منظمتي علي العاملين بها لتحقيق أهدافها بأي شكل ممكن.                        |  |  |  |  |
| الانتهازية والمساومة الأخلاقية |                                                                                                    |  |  |  |  |
| ٢١                             | يقوم بعض العاملين بمنظمتي بمحاولة كسب ثقة رؤسائهم بأي شكل ممكن.                                    |  |  |  |  |
| ٢٢                             | يحاول بعض العاملين في منظمتي بمخالفة بعض القواعد التنظيمية لتحقيق أهدافهم الشخصية.                 |  |  |  |  |
| ٢٣                             | يقوم بعض العاملين بمنظمتي بتبريرهم للخطأ بأن الغاية تبرر الوسيلة.                                  |  |  |  |  |
| ٢٤                             | وجود استعداد لدي العاملين بمنظمتي للالتفاف حول بعض القواعد التنظيمية لتنفيذ مهامهم في العمل.       |  |  |  |  |
| ٢٥                             | يهتم العاملين بمنظمتي بالجوانب المادية أكثر من الجوانب الأخرى في العمل.                            |  |  |  |  |
| ٢٦                             | يوجد اعتقاد بعدم وجود طرق مشروعة وغير مشروعة لإنجاز المهام الوظيفية، ولكن وجود طرق صعبة وطرق سهلة. |  |  |  |  |
| تدني الروح المعنوية والانتماء: |                                                                                                    |  |  |  |  |
| ٢٧                             | نمط الحياة الوظيفية لبعض العاملين بمنظمتي سيء على الإطلاق                                          |  |  |  |  |
| ٢٨                             | بعض العاملين بمنظمتي غير مهتمين بمشاكل                                                             |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |                                                                             |    |
|--|--|--|--|--|-----------------------------------------------------------------------------|----|
|  |  |  |  |  | الآخرين في العمل.                                                           |    |
|  |  |  |  |  | معظم العاملين بمنظمتي غير مهتمين بإنجازات الآخرين في العمل.                 | ٢٩ |
|  |  |  |  |  | إحساس بعض العاملين بمنظمتي بعدم الانتماء التنظيمي                           | ٣٠ |
|  |  |  |  |  | وجود عدم بث روح التعاون بين بعض العاملين بمنظمتي                            | ٣١ |
|  |  |  |  |  | يصعب على معظم العاملين بمنظمتي وضع الثقة الكاملة للآخرين في العمل.          | ٣٢ |
|  |  |  |  |  | عدم وجود خطط مستقبلية بمنظمتي تهتم بتعزيز الأخلاقيات في العمل بين العاملين. | ٣٣ |
|  |  |  |  |  | عدم وجود شعور بالاندماج في بيئة العمل البعض العاملين في منظمتي.             | ٣٤ |

مع خالص الشكر والتقدير ،،،