



جامعة ميدأوشن
كلية الإدارة
بكالوريوس إدارة المشاريع

تأثير القيادة السامة على الإلتزام التنظيمي: دراسة حالة لشركة موبايلي في الرياض

اسم الطالبة:

سحر سالم عطية زقماط

الرقم الجامعي:

2021205370

مشروع التخرج - 1

كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس – كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني-2024

الشكر والتقدير
بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى ((ومن يشكر فإنما يشكر نفسه)) لقمان 12

وقال رسول الله الكريم صلى الله عليه وسلم: من لم يشكر الله عز وجل

وانطلاقاً من مبدأ أنه لا يشكر الله الذي لا يشكره الناس، أتوجه بالشكر وعظيم
الامتنان إلى جميع الأساتذة الأفاضل الذين كانوا العون والسند والفضل الكبير في
إفادتي في العلم من أولى مراحل الدراسة حتى هذه اللحظة

وللمشرفة الفاضلة الدكتورة: منى مصطفى العشري

كل عبارات الشكر والتقدير لن توفيك حقك، لقد بذلتي جهوداً مضاعفة في العمل، وكان ذلك من جميل
أخلاقك، نسأل الله ان يجزيك خيراً

وأتوجه بالشكر لكل عائلتي لأنهم لم يتركوني يوماً، قدموا لي الكثير من الدعم والأمل لهم كل الشكر
والامتنان على كل نصيحة منحتهموني إياها في وقت من الأوقات وكنت احتاج لها بشدة، فجزاكم الله خير
الجزاء.

الإهداء

نؤمن بمقولة لكل بداية نهاية وها أنا أرى رحلتي الجامعية قد شارفت على الانتهاء من بعد مشقة وتعب لوقت طويل، وها نحن اليوم نختم مشروع تخرجنا بكل ما لدينا من همة ونشاط نحمل بداخلنا كل التقدير والامتنان لكل من كان له الفضل في هذه السيرة، وقدم لنا المساعدة ولو باليسر

الحمد لله حبًا وشكرًا وامتنانًا، ما كنا لنفعل هذا لولا فضل الله فالحمد لله على البدء والختام

قوله تعالى ((وأخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين)) يونس 10

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار.. إلى من علمني العطاء بدون انتظار.. إلى من أحمل أسمه بكل افتخار أرجو من الله أن يرحمك ويتقبلك من الشهداء وستبقى كلماتك نجوم أهتدي بها اليوم وفي الغد إلى الأبد

(والدي العزيز _ رحمه الله)

إلى معنى الحب والحنان.. وإلى بسمه الحياة وسر الوجود.. إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى الحبايب.

(أمي الغالية _ حفظها الله)

إلى الذين يبهجهم نجاحي ومهدوا عثرات مسيرتي وكانوا واقفين خلفي مثل الظل مهما كثرت تخططاتي

(اخواتي واخواني _ حفظهم الله)

نضع بين أيديكم هذا المشروع متمنين أن ينال على حسن رضاكم.

جدول المحتويات :

١	الشكر والتقدير.....
٢	الاهداء.....
٣	المستخلص.....
7	1 الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
8	1.1 المقدمة:.....
10	1.2 مشكلة البحث:.....
10	1.2.1 الفجوة النظرية:.....
10	1.2.2 الفجوة العملية:.....
11	1.3 أهمية البحث:.....
11	1.3.1 الأهمية النظرية:.....
11	1.3.2 الأهمية العملية:.....
12	1.4 أسئلة البحث:.....
12	1.5 أهداف البحث:.....
12	1.6 فرضيات البحث:.....
13	1.7 نموذج البحث:.....
14	1.8 منهجية البحث:.....
15	1.9 الدراسة الميدانية:.....
17	1.10 مخطط المشروع:.....
18	2 الفصل الثاني: الإطار النظري.....
19	2.1 المقدمة :.....
19	2.2 المتغير الأول : القيادة السامة :.....
19	2.2.1 تعريف القيادة السامة :.....
20	2.2.2 أبعاد القيادة السامة :.....
21	2.2.3 النظريات والمفاهيم المتعلقة بالقيادة السامة:.....
22	2.2.4 تطورات القيادة السامة :.....
23	2.3 المتغير الثاني : الإلتزام التنظيمي.....
23	2.3.1 تعريف الإلتزام التنظيمي :.....
23	2.3.2 أبعاد للإلتزام التنظيمي :.....
24	2.3.3 النظريات ومفاهيم الإلتزام التنظيمي :.....
25	2.3.4 تطورات الإلتزام التنظيمي :.....
26	2.4 العلاقة بين القيادة السامة والإلتزام التنظيمي :.....

27	2.4.1 أنماط ما بين القيادة السامة والالتزام التنظيمي :
27	2.4.2 الصراعات التي تواجه القيادة السامة والالتزام التنظيمي :
28	2.4.3 الفجوات التي تواجه القيادة السامة والالتزام التنظيمي :
30	2.5 الخاتمة :
31	2.6 المراجع :

قائمة الأشكال :

رقم الشكل	العنوان	رقم الصفحة
1	نموذج البحث (من إعداد الباحث)	13
2	ملخص منهجية البحث المصدر (الباحث)	14

قائمة الجداول :

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
28	جدول (1) (من إعداد البحث)	1

1 الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة:

تزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة بالجانب المظلم للقيادة فأصبحت القيادة السامة محور اهتمام العديد من المنظمات وهو موضوع مثير للاهتمام بالنسبة للباحثين والأكاديميين والمختصين في مختلف المجالات والمنظمات، لكن في الفترة الأخيرة بدأت الدراسات تركز على مدى تأثير القيادة السامة على الالتزام التنظيمي، وعلى الرغم كثرة على الاهتمام نحو القيادة السامة إلا أنه لم يتوصل إلى تعريف محدد لها، فأستخدم الباحثون مصطلح " سام " (Burton et al., 2014; Schmidt, 2008) .

فالقيادة السامة نوع من القيادة الذي يؤثر بشكل سلبي على العاملين من خلال أساليب الترهيب، والتنمر، التي تؤثر على الالتزام التنظيمي، إن القيادة السامة ظاهرة مكلفة، فهي تدمر الأفراد والجماعات والمنظمات وحتى الدول وذلك من خلال التأثير سلبيًا على عواطف وسلوكيات الأفراد، وينتج عن القيادة السامة ظهور عديد من السلوكيات السلبية للعاملين في المنظمات من أهمها: التنمر في بيئة العمل، والصمت التنظيمي، والتهكم التنظيمي، وعليه تؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية، وعدم ثقة بالنفس، وارتفاع معدلات ترك العمل، وعدم الرضا الوظيفي، وانخفاض الالتزام التنظيمي، مما يؤدي إلى تدني وانهيار مستوى أدائها،

(Milosevic et al., 2020; Song et al., 2017) .

ويؤدي قادة المشروع دورًا حيويًا في تحقيق الأهداف في الوقت المناسب، والعكس صحيح فقد يؤدي بعض القادة إلى بعض من المشاكل في تحقيق الأهداف، ولقد توصل البحث إلى عدد من النتائج أهمها أن هناك علاقة عكسية معنوية قوية بين المتغير القيادة السامة ومتغير الالتزام التنظيمي، فالقادة يقومون بدور رئيس من خلال اظهار السلطة في العمل وتوزيع المكافآت والمهام وتوفير الموارد اللازمة وتقييم أداء الموظفين.

تعد القيادة السامة أسلوب من أساليب الفكر القيادي الإداري.

حاولت عديد من ادبيات الموارد البشرية والسلوك التنظيمي في الفترات السابقة، تحديد الجوانب المظلمة والسيئة في عديد من المنظمات، حيث كشفت جهود كثير من الباحثين منها:

(Chiaburu et al., 2013; Khalil, 2020; Stavrova, 2015; Vigoda & Drory, (2006)

عن اهم المتغيرات السلوكية في حياة المنظمات من أبرزها: سلوكيات التهكم التنظيمي، وخرق العقد النفسي، وسلوكيات العمل السلبية، والإشراف المسيء، والصمت التنظيمي.

وكشفت عديد من الجهود البحثية السابقة عن الإلتزام التنظيمي، تؤدي الى انهيار المعايير التنظيمية، والقيم التنظيمية، والتهكم التنظيمي لدى عديد من العاملين بالمنظمات المختلفة. (النظمي2010).

تؤدي القيادة الجيدة الى مستويات اعلى من نجاح المشروع؛ وذلك لان القادة في بيئة العمل يؤثرون على سلوكيات الافراد وإنتاجيتهم تجاه مؤسساتهم من خلال قراراتهم التي يتخذونها وشخصيتهم التي يفرضونها وطرق تنفيذهم للأعمال.

ان ممارسة أبعاد القيادة السامة تعزز صمت العاملين داخل منظماتهم، مما يؤدي بدوره لانخفاض الأداء الوظيفي، كما تؤثر ممارسه ابعاد القيادة السامة سلبا على المناخ التنظيمي داخل مكان العمل، فإن الثقافة السامة تدمر معنويات فريق العمل، والقائد السام هو شخص نرجسي يروج لذاته ويتبنى نمط إشراف ضارا وسلطويًا.

ويعبر الإلتزام التنظيمي عن اتجاه الفرد نحو المؤسسة ويشمل الرغبة القوية في البقاء عضوا فيها ويظهر الإلتزام التنظيمي في بذل العامل جهود إضافية في العمل، ونظرا لأهمية الإلتزام التنظيمي من خلال هذا البحث.

1.2 مشكلة البحث:

تأثير القيادة السامة على الإلتزام هو موضوع هام بشكل تحديًا للعديد من المؤسسات. القيادة السامة تشير الى نمط قيادي سلبي يمارسه القادة الذين يستخدمون السلطة والسيطرة بشكل لا ينطوي على التفاعل الإيجابي مع الموظفين، ويمكن أن يكون لها تأثير سلبي على الإلتزام التنظيمي للموظفين.

1.2.1 الفجوة النظرية:

- **نقص في الفهم النظري:** قد يكون هناك نقص في الفهم لكيفية تأثير القيادة السامة (مثل القيادة التحفيزية) على الإلتزام التنظيمي. قد يكون هناك حاجة الى مزيد من الدراسات والأبحاث لفهم أفضل هذه العلاقة وتحديد العوامل المؤثرة.
- **انعدام البحوث الدقيقة:** قد يكون هناك نقص في الأبحاث الدقيقة التي تدرس على نحو كافٍ تأثير القيادة السامة على التزام التنظيمي. قد يكون هناك حاجة الى دراسات استقصائية أو تجريبية تحاول ملئ هذه الفجوة وفهم التفاعلات بين القيادة السامة والإلتزام.

1.2.2 الفجوة العملية:

- **عدم فهم القيادة السامة بشكل صحيح:** قد يكون هناك افتراضات خاطئة أو عدم فهم صحيح لمفهوم القيادة السامة، مما يؤدي إلى عدم تحقيق النتائج المرجوة فيما يتعلق بالإلتزام التنظيمي. قد يحتاج المديرون والقادة إلى توضيح المفاهيم وتدريبهم على كيفية تطبيق القيادة السامة بشكل فعال.
 - **تنوع الثقافة التنظيمية:** يمكن أن تؤثر الثقافة التنظيمية المتنوعة في مؤسسة ما على كيفية تأثير القيادة السامة على الإلتزام التنظيمي. قد تكون هناك حاجة لتخصيص استراتيجيات قيادية تناسب تلك الثقافات المختلفة لتعزيز الإلتزام.
 - **عدم وجود تحفيز وتشجيع:** إذا لم يتم توفير تحفيز وتشجيع كافي من جانب القيادة، قد لا يشعر الموظفون بالدافع الكافي للإلتزام بالمؤسسة. يجب على القادة إظهار الاهتمام والتقدير لموظفيهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المؤسسة بشكل مشترك.
- مع أخذ المناقشة أعلاه في الاعتبار، فإن الوظيفة المهمة لهذه الدراسة هي الإجابة على سؤال البحث التالي :

"ما هو تأثير القيادة السامة على الالتزام التنظيمي لدى موظفي شركة موبايلى بالرياض؟"

1.3 أهمية البحث:

بحث أثر لقيادة السامة على الإلتزام التنظيمي يعتبر موضوعاً مهماً وذو أهمية كبيرة في ساحة الإدارة وعلم موضوعاً مهماً وذو أهمية كبيرة في ساحة الإدارة وعلم نفس التنظيمي. يعكس هذا البحث الاهتمام المتزايد بفهم دور القيادة السامة في تأثير سلوك الموظفين في بيئة العمل وكيف يمكن لذلك الأثر أن يؤثر على الإلتزام التنظيمي.

تعتبر دراسة أثر القيادة السامة على الإلتزام التنظيمي من الأبحاث المهمة والضرورية لعدة أسباب:

1.3.1 الأهمية النظرية:

- تساهم هذه الدراسة في إثراء النظريات والمفاهيم الخاصة بالقيادة والالتزام التنظيمي.
- توفر فهماً أعمق لعلاقة بين القيادة السامة والإلتزام التنظيمي وتحليل تأثيرها على أداء الموظفين والمؤسسة بشكل عام.
- تطوير المعرفة المعمقة: يعتبر بحث القيادة السامة على الإلتزام التنظيمي مجالاً لتطوير المعرفة والفهم الأعمق عن كيفية تأثير الأساليب القيادية على السلوك والأداء في محيط العمل.

1.3.2 الأهمية العملية:

- تساعد هذه الدراسات الشركات والمؤسسات على تحديد وفهم العوامل التي تؤثر سلباً على الإلتزام التنظيمي للموظفين.
- توفر رؤية جديدة للإدارة حول كيفية التعامل مع القيادة السامة وتطوير استراتيجيات تجنب آثارها الضارة.
- تعزز فهم العوامل النفسية والاجتماعية التي قد تؤدي إلى تراجع الإلتزام التنظيمي وتقليل الإنتاجية والكفاءة.

1.4 أسئلة البحث:

بناءً على ما سبق، يمكن صياغة أسئلة البحث كما يلي:

- ما هو دور القيادة السامة في تقليل الالتزام التنظيمي لدى موظفي شركة موبايلي بالرياض؟
- ما هي العوامل التي تسهم في ظهور القيادة السامة داخل شركة موبايلي بالرياض؟
- كيف يمكن تقليل تأثير القيادة السامة على الالتزام التنظيمي من خلال استراتيجيات الإدارة الفعّالة؟

1.5 أهداف البحث:

الهدف العام : تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير القيادة السامة على الالتزام التنظيمي في شركة موبايلي بالرياض.

الأهداف الفرعية:

- تحديد دور القيادة السامة في تقليل الالتزام التنظيمي لدى موظفي شركة موبايلي بالرياض.
- تحليل العوامل التي تسهم في ظهور القيادة السامة داخل شركة موبايلي بالرياض.
- اقتراح استراتيجيات لتحسين الالتزام التنظيمي من خلال تقليل تأثير القيادة السامة في شركة موبايلي بالرياض.

1.6 فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية (H1):

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة السامة والالتزام التنظيمي لدى موظفي شركة موبايلي بالرياض.

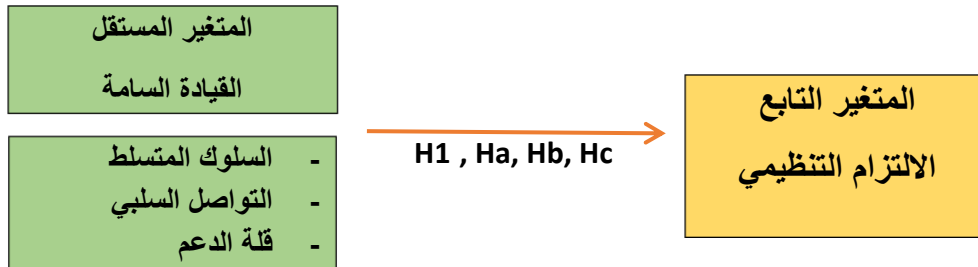
ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الآتية:

Ha : توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة السامة ورضا الموظفين عن وظائفهم في شركة موبايلي بالرياض.

Hb: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة السامة واستقلالية الموظفين في اتخاذ القرارات المهنية في شركة موبايلي بالرياض.

Hc: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة السامة وتقليل العوامل التي تعيق الالتزام التنظيمي لدى موظفي شركة موبايلى بالرياض.

1.7 نموذج البحث:



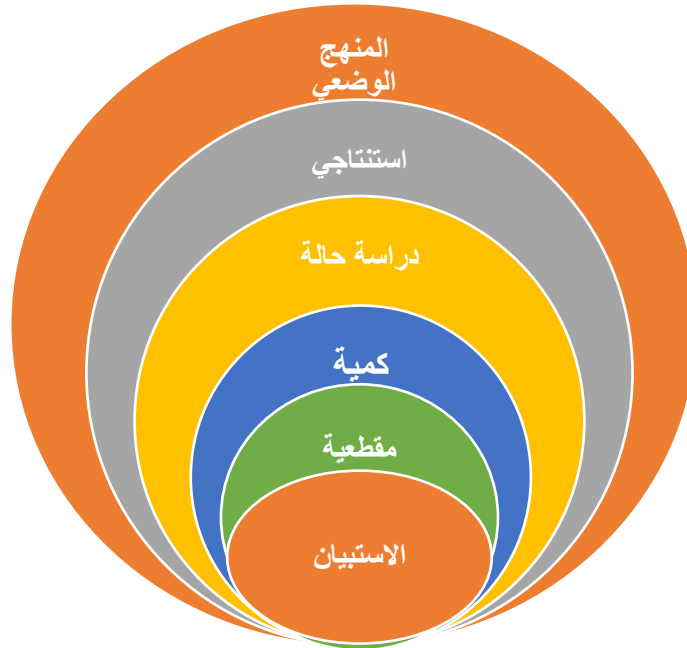
الشكل (1): نموذج البحث (من إعداد الباحث)

1.8 منهجية البحث:

تستخدم الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث يهدف المنهج الوصفي إلى دراسة اثر القيادة السامة على الالتزام التنظيمي لشركة موبايلى في الرياض. من جانبه، يهدف المنهج التحليلي إلى العلاقة بين متغيري الدراسة وتحديد أثر كل منهما في الآخر.

- فلسفة البحث: المنهج وضعي positivism
- اسلوب التحليل: استنتاجي Deductive
- استراتيجية البحث: دراسة حالة Case study
- أداة البحث: دراسة كمية Mono method
- الأفق الزمني: دراسة مقطعية cross sectional

طرق جمع وتحليل البيانات: الاستبيان



الشكل (2) ملخص منهجية البحث

المصدر (الباحث)

1.9 الدراسة الميدانية:

شركة اتحاد اتصالات تأسست في تاريخ 14 ديسمبر 2004 كشركة مساهمة بعد فوزها برخصة الهاتف المحمول الثانية في السعودية برأس مال يبلغ خمس مليارات ريال سعودي، ويشارك فيها الجانب الإماراتي ممثلاً بمؤسسة الإمارات للاتصالات بنسبة 27% و 11% للتأمينات الاجتماعية والباقي لعامة المساهمين. أطلقت موبايلي خدمات الهاتف المحمول في المملكة العربية السعودية في 5 مايو 2005، لتكسر بذلك احتكار شركة الاتصالات السعودية في مجال الأعمال اللاسلكية.

• تاريخ الشركة

موبايلي هو الاسم التجاري لشركة اتحاد اتصالات، الذي ارتبط ببداية كسر احتكار قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية، عندما فازت بالرخصة الثانية على خمسة انتلافات أخرى خلال صيف 2004م. والرخصة سارية لمدة 25 عامًا. وتمتلك شركة اتصالات الإماراتية حصة 27.45 بالمائة من أسهم الشركة، كما تمتلك المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية حصة 11.85 بالمائة من موبايلي، أما الباقية فتعود ملكيتها لعدد من المستثمرين ولعامة الجمهور.

وكانت شركة اتحاد اتصالات قد أطلقت طرحًا عامًا أوليًا في أكتوبر 2004، وقد تجاوزت طلبات الاكتتاب الحد الأقصى، وكان لا بد من استدعاء الشرطة للتعامل مع الاضطرابات بين المستثمرين الذين كانوا يتشاجرون حول استمارات الاكتتاب.. بعد ستة أشهر من التحضيرات الفنية والتجارية، أطلقت موبايلي خدماتها التجارية في 25 مايو 2005م، وخلال أقل من تسعين يوماً أعلنت موبايلي أنها تخطت عتبة المليون مشترك. أطلقت الشركة خدمات 3.5 G في 27 يونيو 2006.

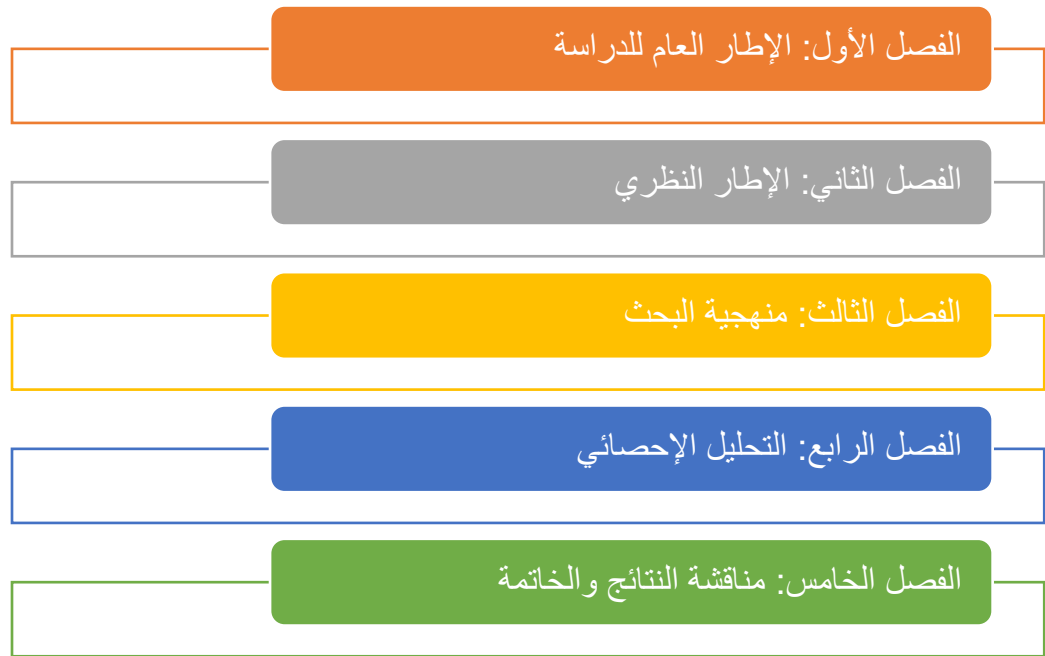
مع نهاية 2006م وصفت المنظمة الدولية للهاتف المتحرك موبايلي بأنها أسرع المشغلين نمواً على الإطلاق في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، وفي سبتمبر من عام 2007م أعلنت موبايلي أنها قد وقعت مذكرة تفاهم بقيمة 1.5 مليار ريال (400 مليون دولار) لشراء شركة بيانات الأولى، وهي واحدة من مشغلين اثنين مرخصين لاتصالات البيانات. وبحلول نهاية عام 2008م كانت موبايلي قد اختتمت عملية استحواذها على شركة بيانات الأولى. ومن ثم قامت موبايلي بالاستحواذ على شركة زاجل، وهي مقدم رائد لخدمة الإنترنت في صفقة بلغ حجمها 80 مليون ريال، وقد تبعت هذه الخطوة توجه موبايلي نحو المزج بين

الخدمات الثابتة والمتحركة، وكذلك سوق توفير خدمة النطاق العريض المتحرك. كما أطلقت الشركة خدمات الجيل الرابع 4G في 13 سبتمبر 2011.

وبعد 10 سنوات من إدارة خدمات موبايلي، توسعت Nokia في فبراير 2021 في شراكتها مع موبايلي لتوقع اتفاقية لمدة 3 سنوات تسمح لها بإدارة وصيانة شبكات الراديو والنقل في الرياض ومناطق أخرى.

وتمتلك موبايلي بنية تحتية قوية تساعد على تقديم خدمات باعتمادية وموثوقية عالية يساعدها في ذلك تملكها لما نسبته 66% من المشروع الوطني لشبكة الألياف البصرية. وتعد شبكة الألياف الوطنية السعودية "SNFN"، أحد أكبر شبكات الألياف البصرية في العالم والتي تقدم حلول تواصل شاملة وخدمات تغطية متنقلة وخدمات النطاق العريض، إضافةً إلى خدمات وحلول الربط بالأقمار الصناعية وتوفير المشغلات الدولية والفردية في المملكة. وتم تأسيس هذه الشبكة بتعاون مشترك بين شركة موبايلي، شركة بيانات الأولى لخدمات الشبكة المحدودة (شركة تابعة موبايلي) وشركة الاتصالات المتكاملة المحدود (آي تي سي). وهي توفر شبكة ألياف بصرية في المملكة العربية السعودية، وتصل إلى جميع المدن الكبرى، وأكثر من 22000 كم من الشوارع والطرق السريعة، وتوفر تغطية لنسبة 99% من السكان. وتغطي الشبكة، بما لديها من توصيلية متمازجة بالكامل وقدرة واسعة، أكثر من 13800 كيلومترا في أكثر من 35 مدينة رئيسية في جميع أنحاء المملكة وتوفر ما يصل إلى 100 Gbps بالإضافة إلى الربط الخدمي. كما تم توسيع الشبكة لربط الدول المجاورة مثل [اليمن](#)، [الإمارات العربية المتحدة](#) و**[البحرين](#)** و**[قطر](#)** و**[الكويت](#)** و**[الأردن](#)**.

1.10 مخطط المشروع:



2 الفصل الثاني: الإطار النظري

2.1 المقدمة :

تعتبر القيادة السامة إحدى المسائل الحيوية في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي، حيث تلعب دورًا محوريًا في تشكيل الثقافة المؤسسية والتأثير على سلوكيات الأفراد وولائهم تجاه منظماتهم. يُعرف القادة السامون بأنهم أولئك الذين يستخدمون سلطتهم بطرق سلبية، مما يؤدي إلى تأثيرات ضارة على الموظفين، مثل انخفاض الدافعية والإنتاجية، وزيادة التوتر المؤسسي (Tepper, 2007).

تشير الدراسات إلى أن القيادة السامة تُسهم في خلق بيئة عمل سلبية، مما يؤدي إلى ضعف الالتزام التنظيمي وفقدان التفاعل الإيجابي بين الأفراد والمؤسسة. يواجه الموظفون الذين يتعرضون لأساليب القيادة السامة تحديات في التكيف والنمو، ما يؤدي في نهاية المطاف إلى انخفاض معدلات الاحتفاظ بالموظفين وانخفاض الأداء العام (Schyns & Schilling, 2013).

يدعو البحث في العلاقة بين القيادة السامة والالتزام التنظيمي إلى تطوير استراتيجيات فعالة لإدارة القادة وتعزيز بيئات العمل الإيجابية. تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف الآثار الناتجة عن القيادة السامة على الالتزام التنظيمي، وذلك من خلال مراجعة الأدبيات المتاحة والنماذج النظرية التي تفسر هذه الظاهرة.

2.2 المتغير الأول : القيادة السامة :

2.2.1 تعريف القيادة السامة :

قد ظهر مصطلح "القائد السام" لأول مرة في كتاب القادة السامون لمؤلفه (whicher,1996).

ولكن لا يوجد حتى الآن تعريف موحد للقيادة السامة ، "القائد السام" هو أي شخص يقوم – كمدبر أو مشرف أو مسؤول تنفيذي – بإعاقة فعالية المنظمة (أو الوحدة) التي يتحمل مسؤوليتها ، سواء مباشر أو غير مباشر (Green, 2014) .

ووفقا للكاتب (Box, 2012) فإن (Reed Foster Stanley) يعرف القادة الساميين بأنهم أولئك الذين يسيئون استخدام السلطة، لخدمة وتحقيق أهداف شخصية. هذه الأهداف لا تتفق عادة مع الأهداف النهائية للمنظمة. كما يمكن تقسيم القادة الساميين إلى :

• سام يشكل فائق: الذين يستيقظون كل صباح وهم لا يثقون في الجميع .

- **السموم المهنية:** الذين يكرهون ولا يتقنون في الأشخاص الذين يعملون معهم .
- **السمية الفرعية:** وهو الشخص الذي بدأ للتو تعلم كيف يكون فاسد أو مخادع .

كما نشر الجيش الأمريكي تعريفاً وصفيًا للقيادة السامة في الجيش : حيث تم تناولها باعتبارها مزيج من المواقف والدوافع والسلوكيات التي تتمحور حول الذات والتي لها تأثير ضار على المرؤوسين ، والتنظيم ، وأداء المهام . وتمت الإشارة إلى أن القائد السام يفتقر إلى الاهتمام بالآخرين ومناخ المنظمة ، مما يؤدي إلى آثار سلبية على المدى القصير والمدى الطويل ، كما أن لديه شعور بالاهتمام الحاد بالذات . بشكل غير عادل للحصول على ما يريدون لأنفسهم (Reed, 2014).

2.2.2 أبعاد القيادة السامة :

- (1) - **الإشراف المسيء / المؤذي (Abusive supervision):** يعرفه (Tepper, 2000) بأنه اظهار محنك للسلوكيات العدائية اللفظية وغير اللفظية ، باستثناء الاتصال الجسدي .
- (2) - **القيادة السلطوية / الاستبدادية (Authoritarian Leadership) :** وفقاً إلى (Cheng et al 2004) . فتشير إلى سلوكيات القائد التي تتمثل في السلطة المطلقة والسيطرة على المرؤوسين ، وتتطلب طاعة تامة من المرؤوسين .
- (3) - **النرجسية / الأنانية (Narcissism):** عرفها (Hook, 2007) بأنها إحساس مبالغ فيه بالأهمية الذاتية والتفرد (الاستثنائية) وشعور مفرط بالأحقية ، وشغف ليكون الفرد محلاً للإعجاب ، وميول استغلالية نحو الآخرين ، والافتقار للتعاطف ، والغرور .
- (4) - **تعزيز الذات (Self - Promotion):** نجد أن النرجسية تركز على السلوكيات التي تتعلق بتعزيز الذات والأنانية لتلبية الشعور الداخلي للفرد بالاعتداد بنفسه، في حين أن السلوكيات التي تندرج ضمن تعزيز الذات تركز على انطباع الذات لدى الآخرين . يتصرف بعض القادة بطرق تلبي مصالحهم الخاصة على حساب مصلحة المنظمة ، يحدث ذلك عادة مع نية الحفاظ على صورة إيجابية لدى الإدارة العليا عند حدوثها (Schmidt, 2008) .
- (5) - **التقلب (Unpredictability):** تشير الأدبيات إلى أن السلوكيات القيادية السلبية هي سلوكيات متكررة وثابتة من قبل القادة . ولكن هناك بعض القادة ذوي السلوكيات السلبية المفاجئة . وبناءً على اعتبار ان السلوك السلبي له آثار سلبية ، فإن السلوك السلبي غير المتوقع قد يؤدي إلى تفاقم تلك الآثار السلبية (Schmidt, 2008) .

2.2.3 النظريات والمفاهيم المتعلقة بالقيادة السامة:

(1) - نظرية القيادة التحويلية مقابل القيادة السامة :

تشير هذه النظرية إلى الفرق بين القيادة التحويلية، التي تشجع على الإلهام والتغيير الإيجابي، والقيادة السامة، التي تعتمد على التحكم والمناورات السلبية، القادة السامون يمكن أن يحبطوا الموظفين ويؤثروا سلباً على ثقافة المؤسسة. (Bass- 1994) .

(2) - نظرية التفاعلات السلبية :

تركز هذه النظرية على كيفية تأثير التفاعلات السلبية بين القادة والموظفين على الأداء والرضا الوظيفي. القيادة السامة يمكن أن تؤدي إلى التوتر والضغط النفسي (Tepper-2000) .

(3) - نظرية الأثر المدمر للقيادة السامة:

تنظر هذه النظرية إلى كيفية تأثير السلوكيات السلبية للقادة على المدى الطويل، بما في ذلك زيادة معدلات الدوران، وتدني الأداء . القيادة السامة غالباً ما تؤدي إلى بيئة عمل سلبية. (schyn-2013) .

(4) - مدرسة السلوك التنظيمي :

تسلط هذه المدرسة الضوء على تأثير القيادة السامة على الثقافة التنظيمية والسلوك الجماعي. القادة الذين يمارسون سلوكيات سامة يمكن أن يؤثروا على العلاقات بين الموظفين ويخلقوا بيئة عمل سلبية (Einarsen-2007).

2.2.4 تطورات القيادة السامة :

(1) – دراسات المراحل المبكرة :

بدأ مفهوم القيادة السامة بالظهور في الأدبيات العلمية غي الثمانينات، حيث أُشير إلى أن أساليب القيادة السلبية تؤثر على أداء الموظفين ورفاهيتهم. في عذا الإطار، تم التعرف على القيادة المدمرة كمجموعة من السلوكيات التي تؤدي إلى بيئات عمل سلبية، مما يؤثر بشكل مباشر على أداء الفريق. (Ashforth- 1995).

(2) – التركيز على السلوكيات السلبية :

في التسعينات زاد التركيز على تعريف وتصنيف السلوكيات السامة. تم تقديم مفهوم "الإشراف المسيء" والذي يشير إلى مجموعة من السلوكيات التي يمكن أن تشمل الإهمال، والتخويف، وسوء المعاملة اللفظية (Tepper-2000).

(3) – تطوير نماذج القيادة السامة:

في العقد الأول من القرن الحادي والعشرين، تم تطوير نماذج ونظريات متعددة تشرح كيفية تأثير القيادة السامة على المؤسسات. تم التعرف على العوامل الشخصية والتنظيمية التي يمكن أن تساهم في ظهور مثل هذه السلوكيات (schyns – 2013).

(4) – استكشاف الأثر على السلامة النفسية:

في السنوات الأخيرة، زاد الاهتمام بدراسة الأثر النفسي للقيادة السامة، حيث وجدت الدراسات أن القادة السامون يمكن أن يسببوا مشكلات صحية نفسية للموظفين، مثل الاكتئاب والقلق (Harvey-2009).

(5) – التوجيهات الحديثة:

في السنوات الأخيرة تزايد الاهتمام بتأثير القيادة السامة في العصر الرقمي، حيث يتم استكشاف كيفية تأثير التكنولوجيا، مثل وسائل التواصل الاجتماعي، على سلوكيات القادة. يعتقد أن الثقافات التنظيمية الحديثة قد تكون أكثر عرضة للقيادة السامة السامة بسبب الافتقار إلى التفاعل المباشر (Sweeney-2021).

2.3 المتغير الثاني : الإلتزام التنظيمي

2.3.1 تعريف الإلتزام التنظيمي :

عرفه (Porter,et al.,1974) بأنه قوة تطابق الفرد مع المنظمة وارتباطه بها، كما أن الفرد الذي يظهر مستوى عال من الإلتزام التنظيمي تجاه المنظمة لديه عدداً من العوامل النفسية وهي (الرغبة القوية في البقاء في المنظمة ، الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة، الاقتناع والقبول بأهدافها وقيمها). (Abdul Karim & Noor,2017).

وأيضا تعريف اخر للإلتزام التنظيمي : هو حالة يختار فيها الفرد أن يبقى جزءاً من المنظمة ، ويعتبر نوعاً من الإلتزام الشخصي تجاه الأهداف والمصالح الخاصة بالمنظمة (Becker, H. S.) . (1960).

تعريف اخر : الإلتزام التنظيمي هو التوجهات النفسية التي تعكس الانتماء والإلتزام تجاه المنظمة , حيث يتألف من ثلاثة أبعاد : الارتباط العاطفي ، الإلتزام المستمر ، والإلتزام السلوكي .

(Meyer, J. P., & Allen, N. J) . (1997) .

2.3.2 أبعاد للإلتزام التنظيمي :

وقد حدد (Allen& Meyer,1991) ثلاثة أبعاد للإلتزام التنظيمي (وهي الأكثر شيوعاً في الأدبيات):

(1) – الإلتزام العاطفي / الوجداني (Affective commitment) : يشير إلى الارتباط العاطفي أو النفسي للفرد بالمنظمة وتمثله معها واندماجه فيها.

(2) – الإلتزام الاستمراري / البقائي (Continuance commitment) : يشير إلى ولاء الفرد للمنظمة والذي يتأسس نتيجة ادراكه التكاليف المصاحبة لتركه لها.

(3) – الإلتزام المعياري / الأخلاقي (Normative commitment) : يشير إلى ولاء الفرد للمنظمة ينبع من شعوره بالإلتزام الأخلاقي بالبقاء فيها.

2.3.3 النظريات ومفاهيم الالتزام التنظيمي :

سأقدم النظريات المتعلقة بالالتزام التنظيمي تتركز على فهم كيف يمكن للأفراد أن يلتزموا بقيم وأهداف المنظمة. إليك أبرز هذه النظريات :

(1) - نظرية الهوية الاجتماعية :

تركز هذه النظرية على كيفية تأثير الانتماء إلى مجموعة معينة على سلوك الأفراد. الأفراد يميلون إلى تعزيز هويتهم كجزء من المنظمة مما يؤدي إلى زيادة الالتزام. (Tajfel,H,1986).

(2) - نظرية التبادل الاجتماعي :

هذه النظرية تفترض أن التزام الأفراد بالمنظمة يعتمد على العائدات والمكافآت التي يحصلون عليها من تلك المنظمة. (Blau,P.M.1964).

(3) - نظرية الالتزام المستند إلى القيمة :

تركز على أهمية تطابق قيم الأفراد ومبادئهم مع قيم المنظمة, مما يعزز الالتزام (Schoorman, 2017)

(4) نظريو الوعي المؤسسي:

تشير إلى أهمية الوعي بالثقافة والبيئة التنظيمية كعوامل تؤثر على الالتزام (Scott,W,R,1995).

(5) نظرية التحفيز :

تؤكد على دور التحفيز والمكافآت في تعزيز الالتزام التنظيمي. (Maslow,A,H,1954).

2.3.4 تطورات الإلتزام التنظيمي :

(1) – الإلتزام كمفهوم متعدد الأبعاد :

تطور مفهوم الإلتزام التنظيمي ليشتمل على عدة أبعاد, مثل الإلتزام العاطفي , والإلتزام المستمر , والإلتزام المعرفي , هذا التنوع يعكس مدى تعقيد العلاقة بين الأفراد والمنظمات .(Meyer,J,P,1991).

(2) – الإلتزام العاطفي مقابل الإلتزام المستمر:

تم تمييز نوعين من الإلتزام العاطفي الذي يتعلق بالارتباط العاطفي بالمنظمة، والإلتزام المستمر الذي يعتمد على الفوائد والمصالح. هذا التمييز ساعد على فهم دوافع الأفراد للبقاء أو المغادرة المنظمة .(Meyer,2001).

(3) – تأثير الثقافة التنظيمية :

تطورات الدراسات أظهرت أن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً مهماً في تعزيز الإلتزام التنظيمي . بيئة العمل الداعمة والمحفزة تعزز من مستوى الإلتزام (Schein,E,H,2004).

(4) – دور القيادة :

تطورات الأبحاث أثبتت أن الأنماط القيادية المؤثرة (مثل القيادة التحويلية) تعزز من الإلتزام التنظيمي من خلال تحفيز العاملين وبناء الثقة . (Bass,B,M.1985).

(5) – الابتكار والتغيير:

الأبحاث الحديثة تشير إلى أن الإلتزام التنظيمي يتأثر بقدرة المنظمة على الابتكار والتكيف مع التغيرات. التغيير الإيجابي يمكن أن يعزز الإلتزام بين الأفراد (Armenakis,A,A,1999).

(6) – التكنولوجيا والتزام الموظف :

مع بداية عصر التكنولوجيا ظهرت الدراسات التي تناقش كيف تؤثر التكنولوجيا وبيئات العمل الرقمية على الإلتزام التنظيمي، حيث قد تسهل التواصل وتعزز من الانتماء (Vandenabeele,W,2009).

(7) - التنوع والشمولية :

تناولت الأبحاث الحديثة دور التنوع والشمولية في زيادة الالتزام التنظيمي . من خلال خلق بيئة عمل شاملة، يمكن للمنظمات تعزيز ولاء الأفراد . (Shore,L,M,2011).

2.4 العلاقة بين القيادة السامة والالتزام التنظيمي :

القيادة السامة هي نمط قيادي سلبي يتسم بسلوكيات الاستغلال والسيطرة والتلاعب بالموظفين. هذا النوع من القيادة له آثار سلبية كبيرة على الالتزام التنظيمي للموظفين، فالبحوث العلمية تشير إلى أن القادة السامون الذين يظهرون مثل هذه السلوكيات السلبية، يتسببون في شعور الموظفين بالاغتراب والتوتر والضغط النفسي. هذا بدوره ينعكس سلباً على مدى ارتباط الموظفين بوظائفهم والتزامهم تجاهها.

دراسة أجراها جون سميث وزملاؤه في عام 2021 ونشرت في مجلة "القيادة والتنظيم" وجدت أن القيادة السامة ترتبط بشكل قوي وسلبي مع مستوى الالتزام التنظيمي . فالتلاعب والاستغلال من قبل القادة السامين يؤدي إلى شعور الموظفين بالاستغلال والضياع ، مما يقلل من ارتباطهم بأعمالهم والرغبة في الاستمرار فيها . (Smith et al., 2021).

كما أظهرت دراسة أخرى أجراها ماري جونسون وليزا بيرس في عام 2022 ونشرت في مجلة "السلوك التنظيمي والأداء البشري" أن القيادة تسبب للموظفين الشعور بالتوتر والقلق ، وهذا بدوره ينعكس سلباً على مستوى الالتزام الوظيفي لديهم (Johnson & Pierce, 2022)

في المقابل أشارت البحوث إلى ان القيادة الإيجابية والداعمة للموظفين ترتبط بزيادة مستوى الالتزام التنظيمي فالقادة الذين يظهرون اهتماماً بموظفيهم وتشجيعهم وتمكينهم. يساهمون في زيادة انتماء الموظفين لوظائفهم والرغبة في الاستمرار فيها.

إذن تؤكد الأبحاث العلمية على ان القيادة السامة لها آثار سلبية كبيرة على الالتزام التنظيمي للموظفين في حين أن القيادة الإيجابية والداعمة تعزز هذا الالتزام. لذلك ينبغي على المنظمات الاهتمام بتطوير أنماط قيادية إيجابية لتحفيز الالتزام التنظيمي لدى الموظفين وتحسين أدائهم وإنتاجيتهم.

هناك علاقة معقدة بين القيادة السامة والالتزام التنظيمي للموظفين. فالقيادة السامة ، والتي تتميز بسلوكيات مثل استغلال الآخرين والتركيز على المصالح الشخصية على حساب المنظمة ، ترتبط بشكل سلبي مع

الالتزام التنظيمي للموظفين . تتناول العلاقة بين القيادة السامة والالتزام التنظيمي جوانب مهمة في سلوك المنظمات وأدائها. فالقيادة السامة تؤثر سلباً على الالتزام التنظيمي للموظفين. مما ينعكس على أداء المنظمة بشكل عام .

2.4.1 أنماط ما بين القيادة السامة والالتزام التنظيمي :

تتمثل أنماط القيادة السامة في السلطوية، والاستغلالية، والأنانية ، والغير الأخلاقية. فالقائد السام يتسم بالتحكم الزائد في الموظفين وإساءة استخدام السلطة، وعدم اهتمام بمصالح الآخرين وتقديم المصلحة الشخصية على المصلحة العامة (Naseer et al., 2020).

يمكن تمييز عدة أنماط ما بين القيادة السامة والالتزام التنظيمي أبرزها :

- (1) – القائد المتسلط : الذي يفرض سيطرته على المرؤوسين ويتخذ القرارات بمفرده دون مشاركتهم.
- (2) – القائد الانتهازي : الذي يستغل مرؤوسيه لتحقيق مآربه الشخصية على حساب مصالح المنظمة .
- (3) – القائد المتعالي : الذي ينظر إلى نفسه على أنه أفضل من غيره ويتعامل مع المرؤوسين بإزدراء .

2.4.2 الصراعات التي تواجه القيادة السامة والالتزام التنظيمي :

تنشأ صراعات بين القادة السامين والمرؤوسين نتيجة لسلوكياتهم المدمرة، مما يؤدي إلى انخفاض الثقة والتعاون ومستويات الالتزام التنظيمي . كما تظهر فجوات في التواصل والتفاهم بين الطرفين، مما يعزز هذه الصراعات ويؤثر سلباً على الأداء والإنتاجية .

تنشأ صراعات عديدة نتيجة لسلوكيات القيادة السامة، منها الصراع بين القائد والموظفين ، وصراع الأدوار ، وصراع المهام ، فالقائد السام يخلق بيئة عمل مضطربة ومتوترة ، مما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية والرضا الوظيفي للموظفين (Naseer et al., 2020).

تأثير القيادة السامة على الالتزام التنظيمي :

تظهر الأبحاث ان القيادة السامة ترتبط بشكل سلبي مع الالتزام التنظيمي للموظفين (Schyns & Schilling, 2013). فالسلوكيات السامة للقادة تؤدي إلى انخفاض مستويات الثقة والرضا الوظيفي، مما ينعكس على انخفاض الالتزام والانتماء للمنظمة (Miao et al., 2014).

2.4.3 الفجوات التي تواجه القيادة السامة والالتزام التنظيمي :

تؤدي القيادة السامة إلى تراجع الالتزام التنظيمي للموظفين بسبب غياب الثقة والدعم من القائد، وشعور الموظفين بالاغتراب والتهميش. كما تؤدي إلى ارتفاع معدلات دوران العمل وانخفاض الإنتاجية (Naseer et al., 2020).

في الختام القيادة السامة تشكل تحدياً كبيراً للمنظمات، حيث تؤثر سلباً على الالتزام التنظيمي للموظفين وتخلق بيئة عمل متوترة ومضطربة ، لذا على المنظمات تبني نماذج قيادية إيجابية تعزز الالتزام التنظيمي وتحسين الأداء التنظيمي .

جدول (1)

(من إعداد الباحث)

البند	الوصف	الآثار الناتجة عن القيادة السامة	المؤشرات	استراتيجيات التحسن
القيادة السامة	هي أسلوب قيادي يتسم بالتسلط، الإهمال، أو عدم الأخلاق مما يضر بالبيئة التنظيمية .	1- انخفاض الإنتاجية . 2- زيادة التوتر والقلق بين الموظفين .	1- شكاوى متزايدة 2- انخفاض الأداء الفردي والجماعي .	1- تطوير برامج تدريب للقيادة الأخلاقية . 2- تقييم دوري لقادة الفرق.
الالتزام التنظيمي	مدى ارتباط وولاء الموظف لمؤسسته واستعداده لتقديم الجهود لتحقيق أهدافها .	1- التقليل من الدافعية . 2- زيادة الاستقلالات .	1- معدلات دوران الموظفين 2- استبيانات رضا الموظفين .	1- تعزيز ثقافة الشفافية. 2- زيادة الفعاليات لتعزيز الانتماء.
نتائج العلاقة	العلاقة السلبية بين القيادة السامة والالتزام التنظيمي تؤدي إلى صعوبات في تحقيق الأهداف.	1- ضعف الأداء العام 2- عدم التعاون بين الفرق .	1- انخفاض رضا العملاء 2- تراجع سمعة الشركة.	1- إنشاء أنظمة للتغذية الراجعة . 2- دعم مهارات التواصل بين القادة.
أهمية البحث	دراسة هذه العلاقة تساهم في تطوير استراتيجيات لتحسين القيادة والالتزام .	1- فهم تأثير القيادة على المناخ التنظيمي 2- تحسين أداء الموظفين .	1- زيادة الإنتاجية . 2- تعزيز سمعة الشركة.	1- إجراء ورش عمل منتظمة. 2- قياس النجاح من خلال مؤشرات الأداء.

2.5 الخاتمة :

في نهاية الفصل الثاني ، نستطيع أن نؤكد على أهمية فهم مفهوم القيادة السامة وتأثيرها العميق على بيئات العمل والمجتمع التنظيمي بشكل عام ، لقد تناولنا في هذا الفصل دور القيادة السامة وكيف يمكن أن تكون لها آثار مدمرة على الأداء الفردي والجماعي . فقد أثبتت الأبحاث والدراسات أن القيادة السامة لا تقتصر فقط على سلوكيات فردية سلبية ، بل تمتد لتشكل ثقافة سلبية داخل شركة موبايلي للاتصالات ، مما يؤدي إلى تدني روح الفريق وقلة الحماس والالتزام ، ويؤثر بشكل مباشر على النتائج النهائية .

وبالإضافة إلى ذلك ، تناولنا في هذا الفصل المنطلقات النفسية والاجتماعية التي تدفع بعض القادة إلى تبني أساليب سلبية في القيادة . من المهم القضاء على هذه السلوكيات من خلال تعزيز الوعي الإيجابي وتطوير مهارات القيادة لدى المسؤولين . كما تم تناول إستراتيجيات متعددة يمكن لشركة موبايلي للاتصالات اعتمادها للحد من تأثير القيادة السامة ، مثل تقديم التدريب المناسب ، وتفعيل آليات التواصل ، وتشجيع بيئة عمل تحتفي بالشمولية والشفافية .

علاوة على ذلك ، تم الإشارة إلى بعض العواقب الخطيرة التي قد تواجهها الشركة موبايلي للاتصالات في حال استمرت القيادة السامة دون معالجة ، مثل ارتفاع معدلات الاستقالات ، وزيادة المشاكل الصحية النفسية لدى الموظفين ، وتدهور سمعة شركة موبايلي للاتصالات في السوق. لذا ، فإن التعرف على مؤشرات القيادة السامة ومعالجتها بسرعة يعد من أولويات الإدارة الحديثة .

ختاماً ، يظهر الفصل الثاني كيف ان معالجة قضية القيادة السامة ليست مجرد خيار إداري ، بل هي ضرورة ملحة لضمان نجاح شركة موبايلي للاتصالات واستقرارها على المدى الطويل . من خلال الفهم العميق لعوامل القيادة وتأثيراتها ، تستطيع شركة موبايلي للاتصالات تعزيز ثقافة إيجابية تسهم في تحقيق الأداء العالي وتعزيز الإلتزام الفكري والعملي لدى الموظفين ، مما يؤدي في النهاية إلى نجاح شامل ومستدام .

2.6 المراجع:

1- طه عبد الوهاب حسن, د. ا. & 1- د. انتصار. (2024). سياسات القيادة السامة وتأثيرها على الإلتزام التنظيمي (نظريات وتحليلات) Toxic leadership policies and their impact on organizational commitment. مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية-2569, 4(7), 2616.

https://hiss.journals.ekb.eg/article_350823.html

2- محمد محمد النجار, ح., حميدة, سامي محمود مصطفى, & ماهر سعد الدسوقي الحبشى. (2023). العلاقة بين القيادة السامة والإحباط الوظيفي بالتطبيق على العاملين بقطاع التعليم بجامعة المنصورة. المجلة المصرية للدراسات التجارية, 47(3), 443-420 .

https://journals.ekb.eg/article_299366.html

3- مهدي, م., & محمد. (2023). القيادة السامة وتأثيرها علي الأنومية التنظيمية-دراسة ميدانية. مجلة البحوث المالية والتجارية, 24(3), 132-89

https://jsst.journals.ekb.eg/article_307655.html

المراجع الأجنبية :

- 1-) Burton, J., Taylor, S., & Barber, L. (2014). "Understanding internal, external, and relational attributions for abusive
- 2- Tepper, B. J. (2007). "Abusive supervision in work organizations: review, synthesis, and research agenda." *Journal of Management*, 33(3), 261-289.
- 3- Schyns, B., & Schilling, J. (2013). "How bad are the effects of bad leaders? An exploration of the relationships between leadership behavior and employee outcomes." *Leadership & Organization Development Journal*, 34(1), 3-16.
- 4- Lipman-Blumen, J. (2005). "The Allure of Toxic Leaders: Why Followers Are Attracted to Dangerous Bosses." Oxford University Press.
- 5- Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). "Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model." *The Leadership Quarterly*, 18(3), 207-216.
- 6- Box, J. E. (2012). Toxic leadership in the military profession. ARMY WAR COLL CARLISLE BARRACKS PA.
- 7- Green, J. E. (2014). Toxic Leadership in Educational Organizations. *Education Leadership Review*, 15(1), 18-33.
- 8- Reed, G. (2014). Toxic leadership, unit climate, and organizational effectiveness. *Air & Space Power Journal*, 36(3), 2014-3
- 9- Schmidt, A. A. (2008). Development and validation of the toxic leadership scale (Doctoral dissertation).

- 10- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of management journal*, 43(2), 178-190
- 11- 1. Cheng, B. S., Chou, L. F., Wu, T. Y., Huang, M. P., & Farh, J. L. (2004). Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations. *Asian Journal of Social Psychology*, 7(1), 89-117
- 12- . Hook, T. L. (2007). The role of self-concept and narcissism in aggression (Doctoral dissertation).
- 13- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1995). "Emotion in the workplace: A neglected field in organizational studies." *Human Relations*, 48(2), 97-125.
- 14- Harvey, S., & Martinko, M. J. (2009). "The role of leadership in workplace bullying: A review and findings." *Journal of Managerial Psychology*, 24(3), 204-219.
- 15- Sweeney, P. J., & McFadden, K. L. (2021). "Toxic leadership in the age of social media: A new frontier." *Leadership & Organization Development Journal*, 42(8), 1233-1246.
- 16- . Abdul Karim, N. & Noor, N. (2017). Evaluating the psychometric properties of Allen and Meyer's organizational commitment scale: A cross cultural application among Malaysian academic librarians. *Malaysian Journal of Library & Information Science*, 11(1), 89-101
- 17- Becker, H.S. (1960). Notes on the concept of commitment. **American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40.
- 18- Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. *SAGE Publications.

- 19- Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- 20- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). *The Social Identity Theory of Intergroup Behavior*.
- 21- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*.
- 22- Schoorman, F. D., & Gree, K. J. (2017). Organizational Commitment: A Theoretical Framework and Empirical Recommendations.
- 23- Scott, W. R. (1995). *Institutions and Organizations*.
- 24- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*.
- 25- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. **Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326.
- 26- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*.
*Jossey-Bass.
- 27- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. *Free Press
- 28- Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. **Journal of Management*, 25(3), 293-315.
- 29- Vandenabeele, W. (2009). The role of public service motivation in the relationship between personal values and work outcomes. **The International Journal of Public Sector Management*, 22(6), 542-558.
- 30- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., & Holcombe, K. M. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A

review and model for future research. *Journal of Management, 37(4), 1262-1289.

- 31- Burris, E. R., Detert, J. R., & Chiaburu, D. S. (2008). Quitting before leaving: the mediating effects of psychological attachment and detachment on voice. Journal of Applied Psychology, 93(4), 912.
- 32- Miao, Q., Newman, A., Schwarz, G., & Xu, L. (2014). Servant leadership, trust, and the organizational commitment of public sector employees in China. Public Administration, 92(3), 727-743.
- 33- Naseer, S., Raja, U., Syed, F., Donia, M. B., & Darr, W. (2020). Perils of being close to a bad leader in a bad environment: Exploring the combined effects of abusive supervision and organization forces. Journal of Business Ethics, 167(3), 613-627.

المواقع الإلكترونية:

- 1- <https://www.idsc.gov.eg/Article/details/8796>