

جامعة الجميع الذكية

Everyone's Smart University

كلية الإدارة

College of Management

ماجستير إدارة أعمال

Master of Business

Administration

أثر القيادة السامة على إنتاجية الفرد في
المنظمات الحكومية الخدمية في المملكة
العربية السعودية
لعام 2022



جامعة الجميع الذكية
Everyone's Smart University

جامعة الجميع الذكية
Everyone's Smart University

كلية الإدارة
College of Management

ماجستير إدارة أعمال
Master of Business Administration

أثر القيادة السامة على إنتاجية الفرد في المنظمات الحكومية الخدمية في المملكة
العربية السعودية

The impact of toxic leadership on individual productivity in government
service organizations in the Kingdom of Saudi Arabia

إعداد

قائد المجموعة: رقية صلاح العصيل 20222005542

عبدالرحمن مبارك العصيل	محمد عبدالهادي الشهري	أسامة فهد الصبيحي
20222005541	20222005439	2021204373
محمد يوسف الخوفي	فهد فيصل قنق	فيصل محمد صميلى
20212005280	20222005495	2021206184
محمد حزام القحطاني	طلال شريف اليزيدي	نوران جميل منصور
20212005083	2021206199	20222006253

المشرف على المقرر

د: وليد سليمان

العام الدراسي 2022م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مُشْكِرَاتُ زَمَانٍ

ليس بعد تمام العمل شيء أجمل من الحمد ، فالحمد لله والشكر له كما ينبغي لجلال وجهه الكريم وعظيم سلطانه وفضله إحسانه على ما أنعم به علينا لإتمام بحثنا هذا .
كما أنه لا يسعنا إلا أن نشكر ونشيد بالفضل والمعروف لكل من ساهم في إنجاز بحثنا هذا من أساتذة الذين خصونا بالتوجيه والتصويب ، وإلى كل أولئك الأشخاص في القطاعات الحكومية الخدمية بالملكة العربية السعودية الذين جرت عليهم عينة الدراسة وتجاوبوا معها

كما نتقدم بالشكر إلى كل من مد يد العون لنا من قريب أو بعيد في الوصول إلى إنجاز بحثنا وأخيراً نتوجه بالشكر والتقدير لجامعة الجميع الذكية لإتاحتها لنا الفرصة لإكمال دارستنا

أعضاء البحث

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	العنوان
-	الجزء الأول (التمهيد)
أ	الشكر
ب	قائمة المحتويات
ث	قائمة الجداول
ج	قائمة الملاحق
1	مستخلص الدراسة
2	Abstract
3	المقدمة
4	الجزء الثاني (الاطار النظري)
4	الفصل الاول: مشكلة الدراسة وأهميتها
4	مشكلة الدراسة
4	أهمية الدراسة
5	أهداف الدراسة
5	أسئلة الدراسة
6	فرضيات الدراسة
6	الفصل الثاني: القيادة السامة (Toxic Leadership)
6	مفهوم القيادة السامة
7	سمات القيادة السامة
8	أبعاد القيادة السامة
9	المثلث السام
11	الفصل الثالث: الإنتاجية (Productivity)
12	الكفاءة
12	الفاعلية
13	الفصل الرابع: الدراسات السابقة
13	الدراسات التي تناولت القيادة السامة
19	الدراسات التي تناولت الإنتاجية

21	الجزء الثالث (الدراسة العملية وإجراءاتها المنهجية)
21	الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة
22	منهجية الدراسة وطرق البحث
22	حدود الدراسة
22	عينة الدراسة
23	أداة جمع بيانات الدراسة
26	الفصل السادس: نتائج الدراسة وتحليلها
26	نتائج اختبار فروض الدراسة
37	الفصل السابع: الاستنتاجات والتوصيات
37	الاستنتاجات
38	التوصيات
40	الجزء الرابع (ملاحق الدراسة)
40	مراجع الدراسة العربية
41	مراجع الدراسة الأجنبية
43	ملاحق الدراسة
46	ملخص الدراسة باللغة العربية
50	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية

قائمة الجداول والأشكال

رقم الصفحة	العنوان
10	المثلث السام
23	جدول (1) معامل ارتباط بيرسون لعبارات المقياس بالبعد الخاص بالعبارة
24	جدول (2) معامل ارتباط بيرسون لأبعاد القيادة السامة بالدرجة الكلية لأداة الدراسة
24	جدول (3) معامل ثبات الأداة لأبعاد القيادة السامة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ
25	جدول رقم (4) معامل ارتباط بيرسون لعبارات بعد الإنتاجية بالدرجة الكلية للبعد
25	جدول رقم (5) معامل ثبات بعد الإنتاجية باستخدام معادلة ألفا كرونباخ
26	جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد القيادة السامة في القطاعات الحكومية الخدمية في المملكة العربية السعودية
27	جدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الإشراف المسيء
28	جدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد القيادة الاستبدادية
29	جدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد النرجسية
30	جدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الترويج الذاتي
30	جدول رقم (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد التقلب
31	جدول رقم (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الإنتاجية
32	جدول رقم (13) معامل ارتباط بيرسون لأبعاد الأداة بالدرجة الكلية لأداة الدراسة
34	جدول رقم (14) نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة السامة في القطاعات الخدمية في المملكة العربية السعودية وفقاً لمتغير الجنس
35	جدول رقم (15) نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة السامة في القطاعات الخدمية في المملكة العربية السعودية وفقاً لمتغير المؤهل الدراسي
36	جدول رقم (16) نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي (انوفا) لدلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة السامة في القطاعات الخدمية في المملكة العربية السعودية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	العنوان
43	الموقع الذي تم من خلاله حساب العينة
43	أداة الدراسة (الاستبيان)

مستخلص الدراسة

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر القيادة السامة على إنتاجية الفرد في المنظمات الحكومية الخدمية بالمملكة العربية السعودية، وذلك من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة للقيادة السامة والمتغيرات الأخرى، حيث تم التعرف على مفاهيم للقيادة السامة وأبعادها الخمسة (الأشراف المسيء، القيادة الاستبدادية، النرجسية، الترويج الذاتي، التقلب) وهي تمثل متغير يجتمع في فساد القائد و بين متغير تابع يتمثل في إنتاجية الفرد في مختلف القطاعات الحكومية الخدمية. ومن خلال المنهج الوصفي المسحي حيث تم عمل استبيان الكتروني ونشره على عينة الدراسة التي قام الباحثون بتحديددها باستخدام برنامج Sample Size Calculator وذلك بمعرفة حجم مجتمع الدراسة الذي بلغ (561671) وعند مستوى ثقة 95٪ وحدود الخطأ 5٪ وبإدخال هذه البيانات في البرنامج تم حساب حجم العينة وبلغ 384 فرد و عدد الاستجابة 243 فرد بنسبة 63٪ وهذه نسبة مقبولة، وتوصلت الدراسة الى وجود القيادة السامة في القطاعات الحكومية الخدمية في المملكة العربية السعودية بشكل مرتفع . و أن إنتاجية الفرد في هذه القطاعات متوسطة و أن أبعاد(الأشراف المسيء و النرجسية والقيادة الاستبدادية) لا يوجد بينها وبين إنتاجية الفرد أي دلالة احصائية و أن هناك ارتباط طردي ضعيف بين بُعدي (التقلب و الترويج الذاتي) مع إنتاجية الفرد وهذا يعني أن القيادة السامة لا تؤثر بشكل ملحوظ على إنتاجية الفرد في المنظمات الحكومية الخدمية في المملكة العربية السعودية و أوصت هذه و أوصت هذه الدراسة بأهمية تحديد إجراءات وسياسات يتم على ضوءها اختيار القادة بضرورة قيام مسؤولي القطاعات الخدمية بالتدريب المتواصل والتطوير المستمر للوصول إلى منع حدوث مناخ الذاتية والمزاجية بين القادة والمرؤوسين في القطاعي الخدمي.

الكلمات الافتتاحية / القيادة السامة – الإنتاجية – المثلث السام

Abstract:

The study aimed to know the impact of toxic leadership on individual productivity in government service organizations in the Kingdom of Saudi Arabia, by examining previous studies of toxic leadership and other variables, where concepts of toxic leadership and its five dimensions (abusive supervision, authoritarian leadership, narcissism, self-promotion) were identified. , volatility), which represents a variable that combines the leader's corruption with a dependent variable represented in the individual's productivity in the various government service sectors. Through the descriptive survey approach, an electronic questionnaire was created and published on the study sample, which the researchers determined using the Sample Size Calculator program, by knowing the size of the study population, which amounted to (561,671) at a confidence level of 95% and error limits of 5%. By entering this data into the program, the size of the study was calculated. The sample was 384 individuals, and the number of respondents was 243 individuals, or 63%, and this is an acceptable percentage. The study concluded that the presence of toxic leadership in the government service sectors in the Kingdom of Saudi Arabia is high. And that the productivity of the individual in these sectors is average, and that the dimensions (abusive supervision, narcissism, and authoritarian leadership) do not have any statistical significance between them and the individual's productivity, and that there is a weak direct correlation between the two dimensions (volatility and self-promotion) with the productivity of the individual, and this means that toxic leadership It does not significantly affect the productivity of the individual in service government organizations in the Kingdom of Saudi Arabia. This study recommended the importance of defining procedures and policies in the light of which leaders are chosen. The need for officials of service sectors to conduct continuous training and continuous development in order to prevent the occurrence of a climate of selfishness and temperament between leaders and subordinates. in the service sectors.

Editorial / Toxic Leadership - Productivity - The Toxic Triangle

المقدمة

تعد بيئة العمل المثالية مفتاح النجاح الى منظمة تتطلع للتميز والاستمرار بالمنافسة ولا يمكن ذلك الا من خلال تعاون جميع افراد المنظمة من قادة ومرؤوسين ومعرفة ادوارهم بشكل واضح ومعلن (بيئة العمل السامة محسن بن نايف 2019).

ومن أهم أسباب نجاح المنظمات وجود القيادة التي تمتلك القدرة على التأثير وقيادة الجمع. فالقادة المؤثرون يتمتعون بالثقة بالنفس، التواصل الفعال، القدرات الإدارية، التفكير الإبداعي والمبتكر، المثابرة في مواجهة التحديات، الاستعداد للمغامرة واستثمار الفرص، الانفتاح على التغيير، رباطة الجأش، والاستجابة في أوقات الأزمات (معهد أبار معاصر طهران – سيف الدين زمان الدراجي - مفهوم القيادة السامة – 2022)

ولكن للقيادة أنماط مختلفة تؤثر سلوكياتها على الفرد والمنظمة بشكل سلبي ألا وهي «القيادة السامة» وتعرف على أنها القادة الذين يمارسون العديد من السلوكيات العدوانية والذين يظهرون بعض الخصائص الشخصية المختلة وظيفياً ولكي نقول على هذه الشخصيات سامة لابد أن تلحق أضراراً جسيمة ودائمة بمرؤوسهم ومنظماتهم. (بيئة العمل السامة محسن بن نايف 2019) ويمكن القول إن القيادة السامة تشير إلى القيادة التي تسبب استخدام السلطة وتنتج سلوكيات سلبية بشكل ممنهج تعتمد من خلالها الحاق الأذى بالمرؤوسين والمنظمة معاً (مجلة الدراسات الاستراتيجية للكوارث وإدارة الفرص -المركز الديمقراطي العربي -برلين ص 101-124)

ويؤكد العديد من الباحثين أن القيادة السامة تؤدي إلى العديد من التأثيرات السلبية في المنظمة، تتمثل في تدمير الموظف، وزيادة مستويات الضغط النفسي، انعدام الرفاهية لدى الأفراد، انخفاض صوت الموظف، عدم المشاركة، انعدام الثقة، والرغبة في الانسحاب (Song et al, 2017).

أصبحت المنظمات في حاجة ماسة إلى قيادة فعالة تساهم في خلق بيئة عمل ناجحة، وتدعم الناس عقلياً وعاطفياً وتشجعهم على الأداء الفعال، وتدعم مشاركتهم، وفي الواقع القيادة مسؤولة عن خلق هذا المناخ الذي يسمح للعاملين بالاستمرارية والابداع، أما القيادة السامة فهي محبطة ومدمرة، تشجع على بيئة العمل السامة، وتدمر الموظفين.

ويسعى الباحثون في هذه الدراسة الى دراسة العلاقة بين القيادة السامة وأثرها على إنتاجية الفرد في القطاعات الحكومية الخدمية في المملكة العربية السعودية.

وسيستعرض الباحثون في مايلي الاطار النظري والدراسات السابقة، ومشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها وأسئلة الدراسة، ويلي ذلك توضيح لمنهجية البحث وتقييم الصديق والاثبات وتحليل النتائج، ومناقشة هذه النتائج وتوضيح التوصيات.

الجزء الثاني (الإطار النظري)

الإطار النظري

يشمل الإطار النظري مشكلة الدراسة وأهميتها وتوضيح لمفاهيم وأبعاد متغيرات الدراسة.

الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها

يشمل هذا الفصل مشكلة الدراسة وأهميتها النظرية والعملية وأهداف الدراسة والأسئلة والفرضيات.

1.1 مشكلة الدراسة

تكمن مشكلة الدراسة في التعرف على سلوكيات القيادة السامة والتي يمارسها بعض القادة مع الموظفين من حيث فرض السلطة السلبية عليهم وتثبيطهم وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات أو إتاحة الفرصة لهم بالإدلاء بوجهات النظر والمقترحات أو بعض الممارسات الأخرى كالتنمر والتهميش. مما ينتج عن ذلك حالة من السكون لدى المنظمة والذي بدوره يؤثر على بيئة العمل وإنتاجية الفرد والمنظمة.

1.2 أهمية الدراسة

يشمل هذا الجزء على الأهمية النظرية والعملية التي قام الباحثون على أساسها بعمل الدراسة.

1.2.1 الأهمية النظرية:

في الآونة الأخيرة ومع وجود القيادات السامة في المنظمات الحكومية التي تؤثر بدورها على العاملين بشكل سلبي أصبحت هذه المنظمات تعاني من نقص في الكفاءات العالية من الموظفين الذين يمتلكون المهارات والأفكار الإبداعية

بانسحابهم إلى منظمات أو قطاعات أخرى ، وقد نرى بعض العاملين من يستمرون بالعمل تحت هذه القيادات ولكن بصمت، وهذا بدوره يؤثر على إنتاجية المنظمات.

1.2.2 الأهمية العملية:

دراسة وفهم سلوكيات القيادة السامة في المنظمات الحكومية ومحاولة الوصول للطريقة المثلى في التعامل معها والحد من هذه السلوكيات وذلك لتوفير بيئة عمل إبداعية ذات كفاءات عالية قادرة على مواجهة هذا النمط من القيادات والتعايش معها أو تغيير سلوكياتها.

1.3 أهداف الدراسة

يوضح فيه الأهداف التي يسعى لها الباحثون من هذه الدراسة وهي كالتالي:

- التعرف على مفهوم القيادة السامة ودراسة أبعادها.
- معرفة سلوكيات القيادة السامة.
- توضيح كيفية إصابة القائد بالسمية من خلال المثلث السام.
- معرفة تأثير ممارسات القيادة السامة على الإنتاج الوظيفي للمنظمات الحكومية الخدمية في المملكة العربية السعودية.
- معرفة سبل المواجهة وذلك من خلال معرفة الإطار النظري لكل من القيادة السامة والإنتاج الوظيفي والعلاقة بينهما في المنظمات الحكومية الخدمية في المملكة العربية السعودية.
- التوصل لمجموعة من السبل المقترحة لمواجهة القيادة السامة وبذلك يتم تحسين اسلوب الادارة وتطوير مستوى إنتاج الموظف وتحديد التأثير الغير المباشر لأبعاد القيادة السامة على مدى إنتاجية الفرد.

1.4 أسئلة الدراسة

- ما مستوى القيادة السامة في القطاعات الخدمية في المملكة العربية السعودية؟
- ما مستوى إنتاجية الفرد في القطاعات الحكومية الخدمية في المملكة العربية السعودية ؟

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة السامة وإنتاجية الفرد في القطاعات الحكومية الخدمية في المملكة العربية السعودية؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة السامة في القطاعات الخدمية في المملكة العربية السعودية تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة)؟

1.5 فرضيات الدراسة

- توجد ارتفاع للقيادة السامة بأبعادها الخمسة في المنظمات الحكومية الخدمية في المملكة العربية السعودية.
- انخفاض مستوى إنتاجية الفرد في القطاعات الحكومية الخدمية في المملكة العربية السعودية
- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة السامة وإنتاجية الفرد.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأفراد عينة الدراسة حول القيادة السامة في القطاعات الخدمية في المملكة العربية السعودية تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

الفصل الثاني: القيادة السامة

2.1 مفهوم القيادة السامة (Toxic Leadership)

تشير القيادة السامة إلى العمليات السلوكية التي يقوم بها الأشخاص الذين يشغلون مناصب عليا في المنظمة والتي تتسبب في التدمير والإضرار بالأفراد و المؤسسات معاً، وللتوصل لمفهوم أوضح فيما يتعلق بالقيادة السامة ، يجب أن يتم تحديد سلوكياتها، وفهم أنواعها و خصائصها السلبية التي تؤدي إلى اتخاذها لقرارات وأفعال ضارة ومدمرة في المنظمة (Lipman, 2010).

وتعرف بأنها نمط قيادي يفتقر إلى الاهتمام بالآخرين، ويتسم سلوك القائد بالأنانية وتغليب المصلحة الشخصية على مصالح المرؤوسين والمنظمة(ا.د. حمزة محمود شمخي (2022-07-19) في القيادة الإدارية السامة).

يعرف جان ليبمان القيادة السامة بأنها " سلوك مدمر وخصائص شخصية مختلة و تأثير سلبي على بيئة العمل في المؤسسة."

ويعرف ستيل 2011، القادة السامون بأنهم " شخصيات تركز على إنجاز مهمة ما على المدى القصير، فهم يوفرون للرؤساء صورة رائعة واستجابات متحمسة للمهام، لكنهم غير مهتمين وغافلين عن الروح المعنوية للموظفين أو المرؤوسين أو المقاتلين. يُنظر لهم دائماً من قبل المرؤوسين على أنهم متعجرفون، تافهون، غير مرنين، يخدمون انفسهم فقط."

والقائد السام هو الذي (يتحمل مسؤولية منظمة او مجموعة من الأشخاص ،والذي يسيء إلى العلاقة بين القائد والمرؤوسين من خلال تركهم أو المنظمة في حالة أسوأ مما كانت عليه عندما وجدوها لأول مرة) (ا.د. حمزة محمود شمخي (2022-07-19) في القيادة الإدارية السامة).

2.2 سمات القيادة السامة

وفي دراسة للمستشار محسن بن نايف 2019- بيئة العمل السامة ذكر سمات القيادة السامة لخوان أرماندو كوربين حيث تضمنت عدة سمات كالتالي .:

- التكبر وسوء التواصل : تتصف القيادة السامة بالتكبر والعجرفة والاستعلاء والتزُّف على الآخرين ، مع سوء تواصل مع المرؤوسين ، ويعتقدون دائما انهم على صواب ويتوقعون من الآخرين قبول كلامهم لمجرد انه رئيس.
- التفریط والإهمال بتوفير احتياجات الموظف: اغفال تحديد احتياجات الموظفين وعدم الاستجابة لمتطلباتهم الأساسية والاعتناء بهم تؤثر بشكل سلبي ومباشر على كفاءة العمل .
- مستبد: مستبد برأيه ، لا يقبل سماع آراء الآخرين ، يتخذ القرارات دون مشاركة و لا يقبل الاعتراض على هذه القرارات .
- سريع الغضب: عصبي لا يقبل النقد مهما كان نوعه، لا يستطيع ضبط نفسه، ويجب أن يعطي الأوامر، و التعليمات بشكل مستمر، غضوب وسريع الانفعال .

- **انعدام المرونة :** انعدام المرونة يؤدي الى صعوبة التأقلم مع التغيير مما يؤثر بشكل مباشر على تحسين الأداء والافتقار الى الابتكار مما يؤخر تقدم المنظمة وتطورها .
- **التحكم والسيطرة :** مسيطر ومتحكم بشكل كبير ويناقش الجزئيات الخاصة بمهام الموظفين ويتم تبرير ذلك بحجج غير مقنعة والحقيقة تكمن بعدم الثقة والنظرة الدونية لمروسيه مما ينتج عنه احباط الموظفين و الحد من مبادراتهم وابتكاراتهم والقضاء على المواهب وتعطيل قدراتهم الإبداعية .
- **انعدام الثقة بالنفس :** قد يبدو أنهم يثقون في أنفسهم ، لكن الحقيقة عكس ذلك ، ويلاحظ من خلال الامتناع عن التفويض الفعال مع توفر الموظف المناسب الذي يستطيع القيام و تأدية تلك الصلاحيات بمهنية عالية
- **التمييز العنصري :** معاملة الفرد او مجموعة بطريقة غير عادلة بطريقة أسوأ من الطريقة التي يعامل بها الناس عادة بسبب خصائص معينة تشمل على سبيل المثال (العمر ، لون البشرة ، السجل الجنائي ، الطول ، العجز ، المذهب الديني ، المناطقية ، القبلية ، الحالة الاجتماعية).
- **سوء إدارة الوقت :** عدم القدرة على التخطيط والقيام بتنظيم الوقت لتنفيذ المهام بكفاءة بسبب ضعف قدرات ومهارات إدارة الوقت لديهم الأمر الذي يترتب عليه زيادة مستوى ضغوط العمل لدى العاملين وهذه الزيادة في مستوى ضغوط العمل يمكن أن تؤدي إلى نتائج سلبية مثل عدم تحقيق الرضاء في العمل وسوء الأداء وقلة الإنتاجية .
- **لا يشجع الإبداع ولا يدعمه :** عدم ادراك مواهب الموظفين وابداعهم وعدم فتح المجال للأفكار الإبداعية بالتمهيش والإبعاد ، يؤدي الى تلاشي الرغبة لدى الموظف في تطوير قدراته مما ينعكس على الدافعية لديه .

2.3 أبعاد القيادة السامة

والقيادة السامة لها أبعاد عديدة وتعد الابعاد الأكثر شيوعاً في الادبيات هي الابعاد الخمس التي قام (2008, Schmidt) بتطويرها وتتضمن:.

1. الاشراف المسيء/ المنبوذ (Abusive Supervision): يعرفه (Tepper, 2000) بأنه اظهار محنك للسلوكيات العدائية اللفظية وغير اللفظية ، باستثناء الاتصال الجنسي.
2. القيادة السلطوية / الاستبدادية (Authoritarian leadership): وفقاً الى (Cheng et al, 2004) فتشير الى سلوكيات القائد التي تتمثل في السلطة المطلقة والسيطرة على المرؤوسين، وتتطلب طاعة تامة من المرؤوسين.
3. النرجسية / الانانية (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 و الانانية 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 تلبى مصالحهم الخاصة على حساب مصلحة المنظمة يحدث ذلك عادة مع نية الحفاظ على صورة إيجابية لدى الإدارة العليا في التسلسل الهرمي للقيادة . رغم ذلك فإن بعض السلوكيات الصادرة من هؤلاء القادة لا تشترط تواجد القيادة العليا عند حدوثها (Schmidt , 2008).
5. التقلب (Unpredictability): تشير الادبيات الى أن السلوكيات القيادية السلبية هي سلوكيات متكررة وثابتة من قبل القادة . ولكن هناك بعض القادة ذوي السلوكيات السلبية المفاجئة . وبناءً على اعتبار أن السلوك السلبي له آثار سلبية ، فإن السلوك السلبي غير المتوقع قد يؤدي إلى تفاقم تلك الآثار السلبية (2008 Schmidt ,).

2.4 المثلث السام (Toxic triangle)

مصطلح "المثلث السام" ، تم توضيحه من قبل (Padilla, Hogan and Kaiser, 2007) لشرح كيفية إصابة القائد "بالسمية". بافتراض أن ظواهر "السمية" لا ترتبط فقط مع القائد ولكن أيضاً بالبيئة التي يشارك بها أو مع الأشخاص الذين يتأثرون به .

ركز كل من (Padilla, Hogan and Kaiser ,2007) في مقالهم ، على "علاقة ثنائيه المتغير "أو العلاقة بين متغيرين مع قادة (سامين) ، لذا فقد أثاروا السؤال حول العلاقة بين المكونات الثلاثة: "القادة (السامين) ، الاتباع و البيئة المناسبة

(Padilla, Hogan and Kaiser , 2007.p.180)

مكونات المثلث السام



يوضح الشكل السابق ثلاث خصائص للقيادة السامة في ظل المثلث السام :

أولاً: أنها قيادة تفتقر إلى الاهتمام الحقيقي بالمرؤوسين، وأفعالها تشير إلى "انظر إلى" وليس "كيف يمكنني المساعدة"، فهي قيادة متنمرة، تعتمد التخويف، وترى القيادة السامة أن المرؤوسين مجرد موارد يمكنها استبدالها والتخلص منها واستخدام غيرها بالطريقة التي يرونها مناسبة.

ثانياً: الأتباع المرؤوسين، فهم أشخاص أكثر حساسية في ظل القيادة السامة، مطابقين لها في كلماتهم، لديهم احتياجات وهم بحاجة إلى إشباع تلك الاحتياجات بالتالي يميلون إلى تدني احترام الذات، قد يكون لديهم أيضاً ضعف في النضج العاطفي، لذا يسهل التأثير عليهم من قبل القائد السام، ومن المحتمل أيضاً أن يمتلكون نفس وجهات النظر مع القائد السام، مما يجعل الإتحاد أكثر احتمالاً بين التابع الضعيف و القيادة السامة، القائد السام يفتقر إلى العلاقات الشخصية، والمهارات لديه نزعة في التأثير السلبي على مناخ المنظمة، فهي كقيادة تدعم النزاع، وتسيء استخدام السلطة والقوة.

ثالثاً: بيئة العمل، القيادة السامة أو المدمرة تعمل بشكل أفضل في ظل بيئة مواتية لهم، بيئة غير مستقرة بطبيعتها تشكل تهديدات فردية ومتعددة للمرؤوسين، وتهدد بشكل مباشر القيم الثقافية، بيئة تفتقر إلى الضوابط، ويكون فيها الأفراد أكثر عرضة للإصابة، يحتاج القائد السام أن يكون لديه استعداد للخصائص السامة، وفي وجود أتباع ساذجة يتعزز الموقف، مع توافر البيئة غير المستقرة (Winn & Dykes, 2009).

الفصل الثالث: الإنتاجية

3.1 مفهوم الإنتاجية (Productivity)

هو الأداء الأجود بأفضل الوسائل المتاحة، فتعد بذلك معياراً لأداء مهمة ما، إما على يد الأشخاص أو مجموعات العمل ، أو إحدى المنظمات (2022- ابتسام مهران -المرسال – مفهوم الإنتاجية وأهميتها). ويمكن تعريفها بأنه تحقيق أكفأ استعمال ، وأفضل استفادة من الموارد المتوفرة الكامنة في القوى العاملة، والطاقة الإنتاجية للمعدات والمكائن ، والمواد الأولية ، من أجل إنتاج الخدمات والسلع (2022- ابتسام مهران -المرسال – مفهوم الإنتاجية وأهميتها).

و أيضاً إنتاجية الموظف تعني تحقيق الأهداف، سواء كانت للموظف بشكل خاص أو مدى مساهمته في تحقيق الأهداف النهائية للمنظمة بشكل عام. إن عدم تحديد الأهداف تجعل من الموظف غير مدرك لاتجاهاته الوظيفية ولا يعرف كيف ومتى يعمل، فعملية تحديد الأهداف هي أساس معرفة أين يتجه الموظف في ممارسة نشاطاته وتنفيذ أعماله، حيث أنه

إذا وجد الموظف غير المنتج فإن ذلك يعني مضیعة للوقت وتكلفة وبالتالي خسارة للمنظمة (د. عوني إبراهيم الهلسا
الرئيس التنفيذي - مجلة الإدارة والأعمال)

كما أن الإنتاجية للفرد تقاس من عدة أبعاد وفي هذه الدراسة سوف يقوم الباحثون بقياس إنتاجية الفرد من ناحية
الكفاءة والفاعلية.

3.1.1 الكفاءة:

تعرف بأنها أداء الأعمال بطريقة صحيحة To Do Things Right وتشير الكفاءة إلى العلاقة بين الموارد و النتائج
وترتبط بمسألة ماهو مقدار المدخلات من المواد الخام و الأموال و الناس اللازمة لتحقيق مستوى معين من المخرجات
أو الهدف المنشود . وتعني الكفاءة تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف ,و أن تكون المنظمة كفؤ يعني أن تحصل على
أعلى ما يمكن من الهدف الذي تسعى إليه.(أحمد السيد كردي-الفرق بين مفهوم الفاعلية والكفاءة في الأداء الوظيفي)
وللكفاءة مفهوم عام يشمل القدرة على استعمال المهارات و المعارف في وضعيات جديدة ضمن حقل مهني فهي
إذن تشمل التنظيم و التخطيط و التجديد والقدرة على التكيف مع نشاطات جديدة و بهذه المفاهيم فان اكتساب
الكفاءات يشكل تحديا اكبر من اكتساب المهارات و المعارف فقط و نورد هنا تعريف لويس دينوا الذي عرف الكفاءة
بقوله: "الكفاءة هي مجموعة سلوكيات اجتماعية وجدانية، وكذا مهارات نفسية حسية حركية تسمح بممارسة دور ما
أو وظيفة أو نشاط بشكل فعال".(أحمد السيد كردي-الفرق بين مفهوم الفاعلية والكفاءة في الأداء الوظيفي).
تعتبر الكفاءة من أفضل السمات التي تسعى إليها المنظمة لقضاء الاحتياجات بشكل مثالي حيث أن الموظفين
الكفاء والمديرين الكفاء قادرين على إدارة المنشأة بشكل صحيح وسليم وتحقيق النتائج التي ترجوها المنشأة.

3.1.2 الفاعلية:

تعرف دائرة المعارف الأمريكية (<http://en.wikipedia.org>) الفاعلية بأنها المدى الذي عنده تستطيع المنظمة
تحقيق نتائج مقصودة، وتعتمد فاعلية المنظمات أيضاً على القدرة والتواصل والأخلاق، وتعتبر الأخلاق من أهم الأسس
التي تعتمد عليها الفاعلية، فالمنظمة يجب أن تكون مثلاً للاحترام والأخلاق والإنصاف والنزاهة والجدارة، حتى تستطيع
تحقيق التواصل مع جماهيرها للمساعدة في تحقيق أهدافها المرجوة .(أحمد السيد كردي-الفرق بين مفهوم الفاعلية
والكفاءة في الأداء الوظيفي).

تعرف الفاعلية أيضا بأنها صفة تعني الإنتاج أو القدرة على التوصل إلى النتيجة المرجوة.

ويعرف (Hannan & Freeman 1977) الفاعلية بأنها درجة التطابق بين الأهداف التنظيمية والنتائج المتحققة أما (Pennings & Goodman 1977) فيعرف الفاعلية بأنها الضوابط ذات العلاقة التي يمكن تحديدها، والنتائج التنظيمية التي يمكن تقديرها، أو زيادتها كمجموعة من المعايير لأهداف متعددة (أحمد السيد كردي-الفرق بين مفهوم الفاعلية والكفاءة في الأداء الوظيفي)

من خلال ما سبق نستخلص ما يلي:.

أن الفرق بين الكفاءة والفاعلية من حيث كيفية تنفيذ المهام، تقوم الفاعلية بالتعبير عن مستوى أداء الموظفين والمدراء لمهام العمل، بينما تعبر الكفاءة عن الوقت المستغرق من كليهما في أداء وتنفيذ مهام العمل. وكما أن إنتاجية العاملين تتأثر بالتصميم الداخلي لبيئة العمل ومدى توفر الخدمات العامة في مكان العمل ، وبمجموعة العاملين (فرق العمل)، برامج التطوير والتدريب للعاملين و بالحوافز المادية (المكافآت) فإنها تتأثر أيضاً بالقيادة.

وكلاً من الفاعلية والكفاءة تتأثر بالقيادة السامة وسلوكياتها على الموظف حيث انها قد تؤدي الى انخفاض الأداء لدى الموظفين وهذا بدوره يؤثر على أداء العمل في المنظمة ككل وفي تحقيق أهدافها.

الفصل الرابع: الدراسات السابقة

يستعرض الباحثين بعض الدراسات السابقة التي تناولت القيادة السامة وعلاقتها بالعديد من المتغيرات التي أُتيحت للباحثين الاطلاع عليها.

4.1 الدراسات التي تناولت القيادة السامة والمتغيرات الأخرى

4.1.1 دراسات عربية

1. تمارا محمد محمود زقوت & أ.د/ ممدوح عبد العزيز رفاعي & أ.م/ أحمد موسى أحمد فرج الله (2022)-القيادة

السامة كنهج يؤدي الى الصمت التنظيمي في بيئة العمل: دراسة مفاهيمية، مجلة الدراسات الإستراتيجية

للكوارث وإدارة الفرص، المجلد (4)، العدد (13)، ألمانيا، ص 101-135-هدفت الورقة البحثية إلى بيان القيادة

السامة كنهج يؤدي إلى تحقيق الصمت التنظيمي، ومعرفة سلوكيات وأشكال القيادة السامة التي تؤدي إلى الصمت التنظيمي، وتحديد تأثير خصائص القيادة السامة في كل من الأفراد والمنظمة معا، ولتحقيق أهداف البحث اتبع الباحثون أسلوب المنهج الاستقرائي حيث أنه معروف بالأسلوب المكتبي، وذلك من خلال المسح والاطلاع على الأدبيات الحديثة المتعلقة بالإطار المفاهيمي للبحث، ودراسها وتحليلها، وتوصلت الورقة البحثية إلى عدة استنتاجات أهمها أن الصمت التنظيمي ما هو إلا نتيجة حتمية لوجود القيادة السامة في المنظمة، وتم التوصل إلى الأشكال والسلوكيات المتعددة الخاصة بالقيادة السامة، وتحديد مؤشرات لقياس القيادة السامة من قبل المرؤوسين ورؤساء العمل لتسهيل مهمة التعرف على وجودها، كذلك تم عمل إطار تحليلي للدراسات السابقة واستخلاص المخاطر التي تنتج عن وجود القيادة السامة في البيئة التنظيمية، والإستراتيجيات التي تحد من آثار القيادة السامة في المنظمة، والمفاهيم الأساسية التي يجب إدراكها للتخلص منها، كذلك تم تحقيق هدف الدراسة في استنتاج تأثير أشكال القيادة السامة في التزام الفرد أشكالاً متعددة من الصمت التنظيمي، وأوصت الدراسة بأهمية الكشف المبكر عن سلوكيات القيادة السامة في مراحل الاختيار والتعيين، والعمل على الكشف الثانوي من خلال تقييم 360 درجة، وذلك للتخلص من القيادة السامة والحد من ظاهرة الصمت التنظيمي في بيئة العمل.

2. سيف الدين زمان الدراجي- 2022-معهد أبرار معاصر طهران -مفهوم القيادة السامة-تناول الباحث معاني مختلفة للقيادة وتعريف القادة وأنماط القيادة ومنها القيادة السامة وتعريفها وذكر بعض الصفات السلبية التي تكون شخصية القائد السام.

3. د . سنية محمد أحمد سيع -2022- مجلة الشروق للعلوم التجارية توسيط الاحتراق الوظيفي بين القادة وسلوكيات انحراف الموظف (دراسة ميدانية) يهدف هذا البحث الى دراسة التأثير المباشر لأبعاد القيادة السامة (الترويج الذاتي ، الاشراف المسيء ، عدم القدرة على التنبؤ ، النرجسية ، القيادة السلطوية) على سلوكيات انحراف الموظف بأبعاده (انحراف شخصي ، انحراف تنظيمي) حيث قامت الباحثة بتصميم قائمة استقصاء وتوزيعها على عينة من العاملين بالشئون الاجتماعية بمحافظة الدقهلية، فيما بلغ حجم العينة ٣٢١ مفردة وتم استرداد عدد (٢٧٢) استقصاء خالية من الأخطاء وصالحة للتحليل الإحصائي توصلت

النتائج فيما يخص التأثيرات المباشرة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لبعض أبعاد القيادة السامة (الإشراف المسيء، الترويج الذاتي، النرجسية) على انحراف الموظف، كما لأبعاد القيادة السامة فيما عدا الإشراف تأثير معنوي إيجابي على أبعاد الاحتراق الوظيفي.

4. د: تامر ابراهيم السيد عشري جامعة المنصورة يناير 2021- المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية - التهكم التنظيمي كوسيط بين القيادة السامة والانحراف التنظيمي (بالتطبيق على العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية) هدف إلى اختبار أثر القيادة السامة بوصفها متغيراً مستقلاً متعدد الأبعاد، تفاعلياً على الانحراف التنظيمي لدى العاملين بمديريات والتهكم التنظيمي بوصفه وسيطاً. المنهج التطبيقي (جامعة دمياط بمحافظة الدقهلية)، توصلت الدراسة الى أنه يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة السامة ممثلة في كل من (الإشراف المسيء، النرجسية، الترويج للذات، صعوبة التنبؤ، السلطوية) علي أبعاد التهكم التنظيمي ممثلة في كل من (التهكم المعرفي، التهكم العاطفي، التهكم السلوكي)، ويعد كل من بعدي الإشراف المسيء والنرجسية الأكثر تكرار في التأثير على التهكم التنظيمي.

5. محمد صبحي أحمد أبو الذهب سبتمبر 2021- أثر القيادة السامة على صمت العاملين: الدور الوسيط للتنمر في مكان العمل والتهكم التنظيمي – هدفت الدراسة الى تقييم ادراك العاملين لسلوكيات رؤسائهم، وتأثير التنمر على العاملين، وتأثير القيادة السامة على صمت العاملين- التحليل العاملي التوكيدي وصدق ثبات مقياس القيادة السامة -أوضحت الدراسة ضرورة وضع آلية اختيار القادة كما أوضحت أن التنمر على العاملين والتهكم التنظيمي يتوسط العلاقة بين القيادة السامة وصمت العاملين في المنظمة وأوصت الدراسة الى توفير دورات تدريبية وورش عمل للقيادات الحالية والمستقبلية وربطها بعمليات الترقى الوظيفي.

6. طارق رضوان محمد رضوان يونيو 2019 - مجلة الدراسات التجارية المعاصرة -الدور المعدل لنمط الشخصية في العلاقة بين القيادة السامة والقلق الوظيفي – هدفت الى الكشف عن دور المعدل للعوامل الخمس الكبرى للشخصية في العلاقة بين القيادة السامة والقلق الوظيفي للعاملين - المسح التطبيقي (جامعة طنطا) - توصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباط معنوية ايجابية بين الابعاد المختلفة للقيادة السامة وبين الشعور بالقلق الوظيفي للعاملين .

7. المستشار / محسن بن نايف -2019 بيئة العمل السامة – تناولت النشرة تعريف للقيادة والسامة وسماتها والمثلث السام وأوضح في نهاية النشرة كيفية منع السلوك السام في مكان العمل ل(بيرد برايتمان ، العالم السلوكي في جامعة هارفارد) من خلال استراتيجية التعامل مع السلوك السام هي الوقاية . وأن أفضل الممارسات المستندة إلى نموذج الوقاية ثلاثي المستويات :

المستوى الأول: التقييم والاختيار

المستوى الثاني : الكشف المبكر والسيطرة

المستوى الثالث : الفصل و الابعاد.

8. D. Justin Mgbechi Odinioha Gabriel -الاشراف السام والسلوك العكسي المتوقع من المرؤوسين .
المستشفيات النيجيرية سبتمبر / اكتوبر 2016- تهدف الدراسة الى فحص تجريبي للعلاقة بين المشرفين السامين والمرؤوسين والسلوك العكسي المتوقع من المرؤوسين - تم اعتماد تصميم المسح المقطعي وتم انشاء البيانات باستخدام استبيان منظم شمل الأطباء وموظفي التمريض وفني المختبرات والاداريين وبعض من السكان الذين تم الوصول اليهم - نتجت عن الدراسة أن القيادة السامة في مكان العمل غالبا ما يتم الرد عليها بالمثل من خلال نتائج سلوك عكسية والتي تتم من المرؤوسين كرد على المعاملة المسيئة والمهينة من قبل القادة السامين ، كما أوضحت الدراسة انه ينبغي اتخاذ خطوات لتدريب المديرين في سياق التعامل عاطفيا مع المرؤوسين وخلق جو من الاحترام المتبادل لكل من السلطة والمساهمات الفردية ، كذلك لا ينبغي على الرؤساء من خلال سلوكياتهم تجريد مرؤوسهم من إنسانيتهم لأن العواقب يمكن أن تكون ضاره جدا ضد المنظمة بشكل عام. ويجب على المنظمات أن تخلق جوا يضمن سلامة المرؤوسين من خلال ابلاغ الإدارة عن سلوكيات سامة من رؤسائهم .

4.1.2 الدراسات الأجنبية

1. Asha Bhandarker, Snigdha Rai - مقال في المجلة الدولية لنظرية المنظمة والسلوك - يناير 2019 - القيادة

السامة: الضيق العاطفي واستراتيجية التأقلم – الغرض من هذه الورقة هو توضيح التأثير المؤلم للقيادة السامة على الحالة العقلية للمرؤوسين وفحص آليات المواجهة الفريدة التي يستخدمونها للتعامل مع هؤلاء القادة - دعمت نتائج هذه الورقة النظرية اثنتين من الأدوات ثلاثية الأبعاد لقياس: الضيق النفسي (فقدان القيمة الذاتية، والانسحاب و الاضطراب) واستراتيجيات المواجهة للتعامل مع القادة السامين (التأقلم الحازم ، والتجنب ، والتكيف التكيفي). تم وضع تقديرات الموثوقية وصلاحية إنشاء كلتا الأدوات. تشير النتائج أيضا إلى أن فقدان القيمة الذاتية كان مرتبطاً سلباً بالتأقلم الحازم والتجنب والتأقلم والتكيف. ومع ذلك ، كان الانسحاب مرتبطاً بشكل إيجابي بالتأقلم الحازم والتجنب. أخيراً ، كان التحريض مرتبطاً بشكل إيجابي بالتجنب والتكيف التكيفي.

2. H. Tezcan Uysal قسم الإدارة والتنظيم Zonguldak V professional College Bülent Ecevit University Turkey 2019

الغرض من هذه الدراسة هو اختبار تأثير ضغوط العمل على الرضا الوظيفي ، لتحديد ما إذا كانت تصورات الموظفين للقائد السام لديها تأثير على العلاقة المعنوية بين هذين المتغيرين. إذا كان هناك أي تأثيرات ، فحدد ما إذا كانت القيادة السامة هي قوة معتدلة جزئية أو كاملة ، وقدم اقتراحات من شأنها زيادة رفاهية المنظمة للموظفين. تماشياً مع هذا الغرض ، تم الحصول على بيانات الدراسة من 124 عاملاً. نتيجة للتحليل الذي تم إجراؤه ، تم العثور على علاقة كبيرة بين الإجهاد الوظيفي والرضا الوظيفي. لقد تم تحديد أنه نتيجة لتحليل الانحدار المتعدد للتأثير الوسيط ، فإن تصور القائد السام هو متغير وسيط جزئي على تأثير ضغوط العمل على الرضا الوظيفي ، وأن زيادة وحدة واحدة في ضغوط العمل أدت إلى انخفاض قدره 0.308 وحدة على مقياس الرضا الوظيفي ، بينما أدت زيادة وحدة واحدة في إدراك السمية إلى انخفاض قدره 0.111 وحدة على مقياس الرضا الوظيفي.

3. Turkey 2017 Istanbul University Transportation and Logistics Faculty, Dr. Meltem Akca - تأثير

القيادة السامة على نية ترك الموظفين. تهدف الدراسة إلى إيجاد التفاعل بين تصور القيادة السامة ونية ترك الموظفين. تظهر نتائج التحليل الإحصائي أن هناك علاقة معنوية وإيجابية بين إدراك القيادة السامة ونية ترك الموظفين، ترتبط القيادة السامة ارتباطاً سلبياً بدافع والتزام الموظفين بينما ترتبط ارتباطاً إيجابياً بدوران الموظفين المرتفع ونية ترك سلوكيات الموظفين (Reed & Bullis، 2009). تزداد المشاكل الصحية للموظفين مع سلوكيات القادة السامة حتى مع انخفاض أدائهم ورضاهم الوظيفي والتزامهم التنظيمي (Schmindt، 2008، 2014)، أفاد (Aasland and colleagues (2010) أن ما يقرب من 61٪ من العمال النرويجيين يتألفون من قادة مدمرين. تم العثور على نتيجة مماثلة في دراسة (Sezici (2016 في تركيا حيث أفاد معظم المشاركين أنهم يتعرضون لسلوكيات القادة الضارة في مكان عملهم. بالإشارة إلى الأدبيات، كان يهدف إلى تحديد تأثير تصور القيادة السامة على نية ترك الموظفين في هذه الدراسة. في هذا السياق، تم شرح القيادة السامة ونية ترك المفاهيم ثم تم اختبار النموذج المنظم مع التحليلات الإحصائية. دعمت نتائج الدراسة فرضية البحث، ووجد أن هناك علاقة معنوية وإيجابية بين القيادة السامة ونية الرحيل. وفقاً للنتائج، يُنصح بالتدخل في سلوكيات القيادة السامة في المنظمات لتقليل نية المغادرة والمغادرة.

4. Hdadin Zagross University of Applied Science and Technology, Zar center, Karaj, Iran & Zarei

Jamileh University of Tehran, Psychology Department, Tehran, Iran , Relationship between Toxic Leadership and Job stress ok Knowledge and workers, 2016

وفقاً لنموذج ليبمان بلومن، تحدث القيادة السامة عندما يكون لدى القائد العديد من السلوكيات المدمرة ويظهر بعض الخصائص الشخصية غير الوظيفية. بعبارة أخرى، عندما يتسبب القادة في أضرار جسيمة للأشخاص والمنظمات، فإنهم يكونون سامين (Heppell 2011)، بينما قام Lippman-Blumen بتوسيع نموذجهم بناءً على العلاقات المتبادلة بين القادة والأتباع (Hogan et al. 2007، Padilla) أضاف عامل جديد يسمى البيئة الموصلة ويدخل المثلث السام.

5. الأستاذ (دكتور) MS Maheshwari GC جامعة بارودا ، فادودار 2013- نتيجة القيادة السامة على الرضا الوظيفي للموظف والالتزام التنظيمي تهدف الدراسة في المقام الأول إلى إقامة علاقة بين سلوك القيادة السامة والرضا الوظيفي للموظفين والالتزام التنظيمي. نحو هذا ، يتم إجراء مراجعة للأدبيات حول التعاريف المختلفة للقيادة السامة لفهم كيفية مفهوم الجهود الأولية لفهم الزعيم السام- توصلت هذه الدراسة الى أن القيادة السامة هي جانب منتشر في المنظمات ولا يمكن تجاهل الموضوع ومع ذلك ، فقد حظيت باهتمام أقل بكثير مما تستحقه. و تؤكد هذه الدراسة أن سلوكيات القيادة السامة لها تأثير كبير على رفاهية المنظمة وكذلك الموظفين. ليس من المهم للمنظمات فقط التعرف على السلوكيات السامة وتحديد لها ولكن أيضا اتخاذ الإجراءات المناسبة.

4.2 الدراسات التي تناولت إنتاجية العاملين

4.2.1 دراسة عربية

د: هيثم أحمد عيسى- العوامل المؤثرة في إنتاجية العمل(2018) – مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية- هدفت الدراسة الى معرفة العوامل المباشرة الأكثر تأثيراً على إنتاجية العمل وتضمنت نموذج مبسط يصنف تلك العوامل حسب تأثيرها في الإنتاجية الى ثلاث قنوات هي 1- العوامل المؤثرة في معرفة العمال للعمل وتضمنت عاملين هما مستوى التعليم ومستوى التدريب و التأهيل 2- العوامل المؤثرة في قدرة العمال على العمل وشملت ثلاث عوامل هي مستوى التغذية ، مستوى المعيشة و المستوى الصحي 3- العوامل المؤثرة في رغبة العمال بالعمل وتضمنت ثلاث عوامل هي مستوى الاجر والخوف ، أسلوب الإدارة و ظروف العمل وشروطه.

4.2.2 دراسة أجنبية

This study is on Leadership and Employee Productivity: A study of Anambra State Ministry of Works (2009-2016) الدافع الأساسي للدراسة هو الاحتجاج المستمر للجماهير على الأداء الضعيف للوزارة وعواقبه على البرامج التنموية للدولة. كان الهدف من الدراسة هو تقييم تأثير القيادة على إنتاجية الموظفين في وزارة الأشغال بولاية أنامبرا أوكا. تم اعتماد تصميم البحوث الاستقصائية للدراسة وتم الحصول على

البيانات من خلال المصادر الأولية والثانوية. يبلغ عدد سكان الدراسة 204 نسمة، تتكون من جميع موظفي الوزارة. تم جمع البيانات التي تم إنشاؤها وتحليلها باستخدام نسبة مئوية بسيطة بينما تم استخدام الأداة الإحصائية المربعة لاختبار الفرضيات التي تمت صياغتها للدراسة. تظهر النتائج أن الإشراف يؤثر على جودة مخرجات الموظفين، وأن الحزم التحفيزية تؤثر على التزام الموظفين بتحقيق الأهداف، وأن نظام الاتصالات يؤثر على إنجاز مهام الموظفين في وزارة الأشغال بولاية أنامبرا. توصي الدراسة، من بين أمور أخرى، بما أن الإشراف الكافي عامل مهم في تحديد الدرجة التي تكون بها المهام التي يقوم بها الموظفون من الجودة المتوقعة، يجب أن تكون هناك جهود متعمدة من قبل الإدارة لجذب المشرفين الذين لديهم المهارات اللازمة لتحقيق الإشراف على الجودة المطلوب لتحسين جودة مخرجات الموظفين وإلا فإن أهمية الأدوار الإشرافية لزيادة إنتاجية الموظفين وأهمية المنظمة بأكملها لن تتحقق. هناك أيضا حاجة إلى تحسين التواصل في مكان العمل، وتدريب الموظفين على مهارات الاتصال، وتشجيع التواصل غير الرسمي.

من خلال الدراسات السابقة نستخلص ما يلي:.

1. ساهمت الدراسات السابقة في تحديد مفهوم القيادة السامة وتحديد السلوكيات والصفات السلبية للشخصية السامة .
2. أوضحت الدراسات السابقة أثر القيادة السامة على الصمت التنظيمي ، الانحراف التنظيمي، الاحتراق الوظيفي ، القلق الوظيفي ، التهكم التنظيمي ، الاستمرارية في العمل ، و سلوكيات العاملين
3. كشفت الدراسات السابقة أن القيادة السامة لها خمسة أبعاد وهي (الإشراف المسيء، النرجسية، الترويج للذات، صعوبة التنبؤ، السلطوية) و أن هذه الأبعاد لها تأثير معنوي إيجابي على أبعاد التهكم التنظيمي (التهكم المعرفي، التهكم العاطفي، التهكم السلوكي) وهذا بدوره يؤثر على إنتاجية العاملين في المنظمات وعلى الاستمرارية في العمل .

4. يرى الباحثين أن الصمت التنظيمي ما هو الا نتيجة لوجود القيادة السامة في المنظمة ، و عليه سيفقد العاملين الشغف في طرح الأفكار أو المقترحات التي تعمل على تطوير العمل في المنظمة بالتالي يضر من إنتاجية العاملين ويزيد من احتمالية تركهم العمل وهذا يؤثر على أداء المنظمة ككل بفقد الكفاءات.
5. أشارت الدراسات السابقة الى صفات سلبية تُكون القائد السام من سرعة الانفعال ، الغطرسة والتعالي ، عدم إيلاء التعليقات والنقد البناء أي اهتمام ، النمطية ومقاومة التغيير و التمسك بالهرمية ، من هذا نستنتج أن لكل فعل ردت فعل و من خلال هذه السلوكيات للقيادة السامة فإن الموظف سيفقد الولاء للمنظمة التي يعمل بها وسيولد الحزازيات بين الموظفين بالتالي لن يكون هناك شغف النهوض بالمنظمة وتحقيق أهدافها لأنه من الصعب الإبداع والازدهار، وبذلك سيؤثر سلباً على أداء الفريق وإنتاجيته ومعنوياته.
6. أكدت الدراسات السابقة على وجود تأثير معنوي إيجابي لبعض أبعاد القيادة السامة (الإشراف المسيء، الترويج الذاتي ، النرجسية) على انحراف الموظف، كما لأبعاد القيادة السامة فيما عدا الإشراف تأثير معنوي إيجابي على أبعاد الاحتراق الوظيفي.
7. لا بد من التصدي لهذا النمط من القيادة ومعرفة الأساليب للتعامل معها ومواجهتها وذكرت في دراسة للمستشار / محسن بن نايف -2019 بيئة العمل السامة نموذج الوقاية الذي يتكون من ثلاث مستويات ،ومن خلال هذا البحث يمكن وضع أساليب للتعامل مع هذا النمط من القيادة لكي لا يؤثر على إنتاجية العاملين وعلى استمرارهم في العمل ، وحتى لا تنتقل هذه السلوكيات في المنظمة تبعاً لنظرية المثلث السام .
8. تقوم الدراسة الحالية على توضيح أثر القيادة السامة على إنتاجية العاملين في القطاعات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

الجزء الثالث (الدراسة العملية وإجراءاتها المنهجية)

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

يشمل هذا الفصل المنهجية الذي اتبعها الباحثون في الدراسة وحدودها (المكاني ،الزمني ،والبشري) ، عينة الدراسة وأداة جمع البيانات وأيضاً أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة.

5.1 منهجية الدراسة وطرق البحث :

في هذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي من خلال عمل استبيان الكتروني لمتغيرات البحث و تضمنت أسئلة الاستبيان :

- المتغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل ، عدد سنوات الخبرة ،المسمى الوظيفي).
 - أسئلة للمتغير المستقل أبعاد القيادة السامة الخمسة (الاشراف المسيء، النرجسية، الترويج للذات، صعوبة التنبؤ، السلطوية) حيث وجهت للموظف و أسئلة مفتوحة عن القيادة السامة .
 - أسئلة للمتغير التابع (الإنتاجية) حيث وجهت للقائد وسؤال مفتوح عن المقترحات التي تزيد من إنتاجية الفرد من وجهة نظر القائد.
- وتم نشر الاستبيان على العاملين في المنظمات الحكومية الخدمية في المملكة العربية السعودية للتعرف على أثر القيادة السامة و انعكاسها على إنتاجية العاملين فيها.

5.2 حدود الدراسة :

شملت حدود الدراسة الحدود التالية:

المكاني: تم اجراء الدراسة على المنظمات الحكومية الخدمية لمناطق مختلفة في المملكة العربية السعودية .

البشري: تم ارسال الاستبيان للدراسة الى الموظفين والقادة لكلا الجنسين (ذكر/ انثى) العاملين في المنظمات الحكومية الخدمية في المملكة العربية السعودية.

الزماني : تم توزيع وجمع بيانات الدراسة خلال شهري نوفمبر و ديسمبر 2022.

5.3 عينة الدراسة :

تم تحديد حجم عينة الدراسة باستخدام برنامج Sample Size Calculator وذلك بمعرفة حجم مجتمع الدراسة الذي بلغ 561671 وعند مستوى ثقة 95٪ وحدود الخطأ 5٪ وبإدخال هذه البيانات في البرنامج تم حساب حجم العينة وبلغ 384 فرد و عدد الاستجابة 243 فرد بنسبة 63٪ وهذه نسبة مقبولة حيث كان عدد الذكور 163 بنسبة 67٪ وعدد الإناث 80 بنسبة 33٪.

5.4 أداة جمع بيانات الدراسة :

تم عمل استبيان الكتروني أولي يحتوي على عدد من المحاور و عرضها على محكمين أكاديميين وطلب رأي المحكمين في مدى ملائمة الأداة للبحث ، حيث أشاروا الي بعض الملاحظات من ناحية تقسيم الاستبيان الى قسمين و الأسئلة المرتبطة بالأبعاد الخمسة للقيادة السامة ، و اضافة الأسئلة المفتوحة لخدمة البحث ، و عليه قام الباحثون بإجراء التعديلات على أداة الدراسة ثم تم عمل اختبار الصدق باستخدام (معامل ارتباط بيرسون) لاختبار صدق الاتساق الداخلي لأبعاد أداة الدراسة ، ومعادلة (ألفا كرونباخ) لقياس الثبات، حيث تم معالجة البيانات لدى الاحصائي باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) والذي نتج عنه أن الأداة تتمتع بدرجة كبيرة من الصدق البنائي وثبات مرتفع كما هو موضح في الجداول رقم (1،2،3) التالية :

صدق الاتساق الداخلي لأبعاد القيادة السامة :

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات الأداة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتهي إليه العبارة في مقياس القيادة السامة، كما يوضح نتائجها الجدول التالي:

جدول رقم (1) معامل ارتباط بيرسون لعبارات المقياس بالبعد الخاص بالعبارة

م	الإشراف المسيء	القيادة الاستبدادية	الانرجسية	الترويج الذاتي	التقلب
	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط
1	.626**	.794**	.803**	.845**	.812**
2	.718**	.809**	.801**	.859**	.862**
3	.863**	.886**	.886**	.832**	.837**
4	.865**	.842**	.892**	.833**	.856**
5	.803**	.855**	.879**	.882**	.730**
6	.840**	.741**			.812**

** معامل الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$) .. * معامل الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يتضح من نتائج الجدول السابق أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة

والدرجة الكلية للبعد كانت دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

صدق الاتساق لأبعاد القيادة السامة :

للتحقق من صدق الاتساق لأبعاد أداة الدراسة، تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل بعد من أبعاد

القيادة السامة، والدرجة الكلية للأداة، كما يوضح نتائجها الجدول التالي:

جدول رقم (2) معامل ارتباط بيرسون لأبعاد الأداة بالدرجة الكلية لأداة الدراسة

البعد	معامل الارتباط
الإشراف المسيء	.781**
القيادة الاستبدادية	.901**
الزجسية	.872
الترويج الذاتي	.895**
التقلب	.875**

** معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$) .. * معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يتضح من نتائج الجدول السابق أن معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للأداة كانت

دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يتضح من نتائج الجدولين السابقين أن الأداة تتمتع بدرجة كبيرة من الصدق البنائي

ثبات بعد القيادة السامة :

تم اختبار ثبات أداة الدراسة، وذلك باستخدام معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha). يوضح الجدول التالي

معاملات ثبات أداة الدراسة:

جدول رقم (3) معامل ثبات الأداة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ

البعد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
الإشراف المسيء	6	.880
القيادة الاستبدادية	6	.903
الزجسية	5	.906
الترويج الذاتي	5	.891
التقلب	6	.901
القيادة السامة ككل	28	.957

يتضح من نتائج الجدول السابق أن قيم معامل الثبات للأبعاد الثلاثة كانت بين (0.88) و (0.91). كما يتضح أن معامل ثبات الأداة ككل بلغ (0.96). وهذا يدل أن الأداة تتمتع بثبات مرتفع.

صدق الاتساق لبعد الإنتاجية:

جدول رقم (4) معامل ارتباط بيرسون لعبارات بعد الإنتاجية بالدرجة الكلية للبعد

م	الإنتاجية
معامل الارتباط	
1	.724**
2	.846**
3	.873**
4	.905**
5	.815**
6	.724**
7	.741**

** معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$) .. * معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يتضح من نتائج الجدول السابق أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات بعد الإنتاجية والدرجة الكلية للبعد كانت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ثبات بعد الإنتاجية:

تم اختبار ثبات بعد الإنتاجية، وذلك باستخدام معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha). يوضح الجدول التالي

معامل ثبات البعد:

جدول رقم (5) معامل ثبات بعد الإنتاجية باستخدام معادلة ألفا كرونباخ

البعد	عدد العبارات	معامل الفاكرونباخ
الإنتاجية	7	.908

يتضح من نتائج الجدول السابق أن معامل ثبات بعد الإنتاجية ككل بلغ (0.91). وهذا يدل أن البعد يتمتع بثبات مرتفع.

الفصل السادس: نتائج الدراسة وتحليلها

يشمل هذا الفصل نتائج الفرضيات التي قام الباحثون بعمل الاختبارات والتحليل الإحصائية للإجابة عنها وذلك عن طريق استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة وترتيبها ، أيضاً تم حساب اختبار (معامل ارتباط بيرسون) للتوصل لنتيجة الدلالة الإحصائية بين القيادة السامة ونتاجية الفرد ، واختبار (ت) لدلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة السامة في القطاعات الخدمية في المملكة العربية السعودية وفقاً لمتغير الجنس و المؤهل العلمي واختبار تحليل التباين الاحادي (انوفا) لدلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة السامة في القطاعات الخدمية في المملكة العربية السعودية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة .

6.1 نتائج اختبار فروض الدراسة:

السؤال الأول:

ما مستوى القيادة السامة في القطاعات الحكومية الخدمية في المملكة العربية السعودية؟

للإجابة على هذا السؤال؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لأبعاد القيادة السامة وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (6) التالي:

جدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد

القيادة السامة في القطاعات الخدمية في المملكة العربية السعودية

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب البعد	المستوى
1	الإشراف المسيء	3.43	0.92	5	مرتفع
2	القيادة الاستبدادية	3.58	0.92	4	مرتفع
3	الnerجسية	3.78	0.9	1	مرتفع
4	الترويج الذاتي	3.65	0.94	2	مرتفع
5	التقلب	3.64	0.87	3	مرتفع
	القيادة السامة ككل	3.61	0.79		مرتفع

يتضح من الجدول السابق أن مستوى القيادة السامة ككل جاء بمستوى مرتفع، حيث بلغ متوسط استجابة أفراد العينة لعبارات الأداة (3.61) بانحراف معياري قدره (0.79)، كما يتضح أن بعد الإشراف المسيء جاء بمستوى مرتفع، حيث بلغ متوسط استجابة أفراد العينة لعبارات البعد (3.43) بانحراف معياري قدره (0.92)، كما أن بعد القيادة الاستبدادية جاء بمستوى مرتفع، حيث بلغ متوسط استجابة أفراد العينة لعبارات البعد (3.58) بانحراف معياري قدره (0.92)، وجاء بعد النرجسية بمستوى مرتفع، حيث بلغ متوسط استجابة أفراد العينة لعبارات البعد (3.78) بانحراف معياري قدره (0.90)، كما أن بعد الترويج الذاتي جاء بمستوى مرتفع، حيث بلغ متوسط استجابة أفراد العينة لعبارات البعد (3.65) بانحراف معياري قدره (0.94)، وجاء بعد التقلب بمستوى مرتفع، حيث بلغ متوسط استجابة أفراد العينة لعبارات البعد (3.64) بانحراف معياري قدره (0.87).

ولمزيد من التفاصيل؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات أبعاد القيادة السامة كما يلي:

أولاً: الإشراف المسيء:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بعد الإشراف المسيء، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (7) التالي:

جدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد

الإشراف المسيء

ترتيب العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رقم العبارة	المستوى
1	يحمل المرؤوسين المسؤولية عن أشياء خارج التوصيف	3.79	0.97	1	مرتفع
2	لا يراعي التزامات المرؤوسين خارج العمل	3.69	1.07	2	مرتفع
3	يذكر المرؤوسين بأخطائهم وإخفاقاتهم السابقة	3.45	1.19	5	مرتفع
4	يتحدث بشكل سيئ عن المرؤوسين لأشخاص آخرين في مكان العمل	3.35	1.24	3	متوسط
5	يخبر المرؤوسين بأنهم غير أكفاء	3.18	1.24	6	متوسط
6	الاستخفاف بالمرؤوسين علناً	3.15	1.28	4	متوسط
	الإشراف المسيء	3.43	0.92		مرتفع

يتضح من الجدول السابق أن بعد الإشراف المسيء جاء بمستوى مرتفع، حيث بلغ متوسط استجابة أفراد العينة لعبارات المحور (3.43) بانحراف معياري قدره (0.92)، كما جاءت العبارة "يحمل المرؤوسين المسؤولية عن أشياء خارج التوصيف" في المرتبة الأولى بمستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (3.79) بانحراف معياري قدره (1.07). وفي المرتبة الأخيرة العبارة "الاستخفاف بالمرؤوسين علنا" بمستوى متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (3.15) بانحراف معياري قدره (1.28).

ثانياً: القيادة الاستبدادية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بعد القيادة الاستبدادية، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (8) التالي:

جدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد

القيادة الاستبدادية

ترتيب العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رقم العبارة	المستوى
1	يحدد جميع القرارات في الوحدة سواء كانت مهمة أم لا	3.80	1.03	6	مرتفع
2	يتجاهل الأفكار التي تتعارض مع أفكاره	3.77	1.16	4	مرتفع
3	غير مرن عندما يتعلق الأمر بالسياسات التنظيمية، حتى في الظروف الخاصة	3.72	1.11	5	مرتفع
4	يتحكم في كيفية إكمال المرؤوسين مهامهم	3.69	1.03	1	مرتفع
5	لا يسمح للمرؤوسين بالاقتراب من الأهداف بطرق جديدة	3.33	1.14	3	متوسط
6	ينتهك خصوصية المرؤوسين	3.18	1.22	2	متوسط
القيادة الاستبدادية		3.58	0.92		مرتفع

يتضح من الجدول السابق أن بعد القيادة الاستبدادية جاء بمستوى مرتفع، حيث بلغ متوسط استجابة أفراد العينة لعبارات المحور (3.58) بانحراف معياري قدره (0.92)، كما جاءت العبارة "يحدد جميع القرارات في الوحدة سواء كانت مهمة أم لا" في المرتبة الأولى بمستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (3.80) بانحراف معياري قدره

(1.03). وفي المرتبة الأخيرة العبارة " ينتهك خصوصية الرؤوسين " بمستوى متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة

(3.18) بانحراف معياري قدره (1.22).

ثالثاً: النرجسية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بعد النرجسية، وجاءت النتائج كما

هو موضح في الجدول رقم (9) التالي:

جدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد

النرجسية

ترتيب العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رقم العبارة	المستوى
1	لديه شعور بالاستحقاق الشخصي	3.88	1.01	1	مرتفع
2	يعتقد أنه أكثر قدرة من الآخرين	3.84	1.04	3	مرتفع
3	تزهو على الإطراءات والأوسمة الشخصية	3.76	1.05	5	مرتفع
4	يفترض أنه مقدر له أن يدخل أعلى الرتب في المنظمة	3.74	1.04	2	مرتفع
5	يعتقد أنه شخص غير عادي	3.68	1.14	4	مرتفع
النرجسية		3.78	0.9		مرتفع

يتضح من الجدول السابق أن بعد النرجسية جاء بمستوى مرتفع، حيث بلغ متوسط استجابة أفراد العينة

لعبارات المحور (3.78) بانحراف معياري قدره (0.90)، كما جاءت العبارة " لديه شعور بالاستحقاق الشخصي " في

المرتبة الأولى بمستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (3.88) بانحراف معياري قدره (1.01). وفي المرتبة

الأخيرة العبارة " يعتقد أنه شخص غير عادي " بمستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (3.68) بانحراف

معياري قدره (1.14).

رابعاً: الترويج الذاتي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بعد الترويج الذاتي، وجاءت النتائج

كما هو موضح في الجدول رقم (10) التالي:

جدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول
بعد الترويج الذاتي

ترتيب العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رقم العبارة	المستوى
1	ينفي المسؤولية عن الأخطاء التي ارتكبت في إدارته	3.84	0.96	2	مرتفع
2	يغير سلوكه بشكل جذري عند حضور مشرفه	3.74	1.05	1	مرتفع
3	يقبل الفضل في النجاحات التي لا تخصه	3.61	1.11	4	مرتفع
4	يقدم المساعدة فقط للأشخاص الذين يمكنهم مساعدته	3.58	1.11	3	مرتفع
5	يتصرف فقط لمصلحة ترقيته التالية	3.57	1.19	5	مرتفع
الترويج الذاتي		3.43	0.92		مرتفع

يتضح من الجدول السابق أن بعد الترويج الذاتي جاء بمستوى مرتفع، حيث بلغ متوسط استجابة أفراد العينة لعبارات المحور (3.43) بانحراف معياري قدره (0.92)، كما جاءت العبارة " ينفي المسؤولية عن الأخطاء التي ارتكبت في إدارته " في المرتبة الأولى بمستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (3.84) بانحراف معياري قدره (0.96). وفي المرتبة الأخيرة العبارة " يتصرف فقط لمصلحة ترقيته التالية " بمستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (3.57) بانحراف معياري قدره (1.19).

خامساً: التقلب:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بعد التقلب، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (11) التالي:

جدول رقم (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد التقلب

ترتيب العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رقم العبارة	المستوى
1	يسمح لمزاجه الحالي بتحديد مناخ مكان العمل	3.80	1.01	1	مرتفع
2	يختلف في درجة سهولة الوصول إليه	3.69	1	6	مرتفع
3	يسمح لمزاجه بالتأثير على نبرة صوته وحجمه	3.68	1.08	2	مرتفع
4	يؤثر على عواطف المرؤوسين عندما يكون شغوفاً	3.65	1.01	5	مرتفع
5	يتسبب في محاولة المرؤوسين "قراءة" مزاجه	3.54	1.11	4	مرتفع
6	يعبر عن غضبه على المرؤوسين لأسباب غير معروفة	3.47	1.17	3	مرتفع
التقلب		3.64	0.87		مرتفع

يتضح من الجدول السابق أن بعد التقلب جاء بمستوى مرتفع، حيث بلغ متوسط استجابة أفراد العينة لعبارات المحور (3.64) بانحراف معياري قدره (0.87)، كما جاءت العبارة "يسمح لمزاجه الحالي بتحديد مناخ مكان العمل" في المرتبة الأولى بمستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (3.80) بانحراف معياري قدره (1.01). وفي المرتبة الأخيرة العبارة "الاستخفاف بالمرؤوسين علنا" بمستوى مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (3.47) بانحراف معياري قدره (1.17).

السؤال الثاني:

ما مستوى إنتاجية الفرد في القطاعات الحكومية الخدمية في المملكة العربية السعودية ؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات بعد الإنتاجية، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (12) التالي:

جدول رقم (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الإنتاجية

ترتيب العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رقم العبارة	المستوى
1	ما مدى رضاك عن علاقة الموظفين بزملائهم	3.39	0.83	6	متوسط
2	ما مدى رضاك عن الأداء العام للموظفين	3.22	0.72	1	متوسط
3	ما مدى رضاك عن الإنتاجية الوظيفية للعاملين	3.2	0.78	3	متوسط
4	ما مدى رضاك عن سرعة الإنجاز للموظفين	3.14	0.71	5	متوسط
5	ما مدى رضاك عن تواجد الموظفين للعمل خلال ساعات الدوام	3.09	0.81	2	متوسط
6	ما مدى رضاك عن جودة العمل للموظفين	3.09	0.75	4	متوسط
7	ما مدى رضاك عن المبادرات والاقتراحات التي يقدمها الموظفون لتحقيق الأهداف	3.05	0.81	7	متوسط
الإنتاجية		3.17	0.62	متوسط	

يتضح من الجدول السابق أن بعد الإنتاجية جاء بمستوى متوسط، حيث بلغ متوسط استجابة أفراد العينة لعبارات المحور (3.17) بانحراف معياري قدره (0.62)، كما جاءت العبارة "ما مدى رضاك عن علاقة الموظفين بزملائهم" في

المرتبة الأولى بمستوى متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (3.39) بانحراف معياري قدره (0.83). وفي المرتبة الأخيرة العبارة " ما مدى رضاك عن المبادرات والاقتراحات التي يقدمها الموظفون لتحقيق الأهداف " بمستوى متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (3.05) بانحراف معياري قدره (0.81).

السؤال الثالث

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة السامة وإنتاجية الفرد في القطاعات الحكومية الخدمية في المملكة العربية السعودية؟

للإجابة على هذا السؤال أجرت الباحثون اختبار معامل بيرسون للارتباط بين القيادة السامة بأبعادها الخمسة وبعد إنتاجية الفرد، وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي رقم (13):

جدول رقم (13) معامل ارتباط بيرسون لأبعاد الأداة بالدرجة الكلية لأداة الدراسة

البعد	معامل الارتباط بعد إنتاجية الفرد
الإشراف المسيء	.021
القيادة الاستبدادية	.097
الnerجسية	.226
الترويج الذاتي	.344**
التقلب	.364**
القيادة السامة ككل	.252*

** معامل الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$) .. * معامل الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يتضح من نتائج الجدول السابق أن معامل ارتباط بيرسون بين " القيادة السامة " و " إنتاجية الفرد " كان دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، كما بلغت قيمة معامل الارتباط (0.252) مما يدل على ارتباط طردي ضعيف. كما يتضح أن معامل ارتباط بيرسون بين بعد " الإشراف المسيء " و " إنتاجية الفرد " كان غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، m

وأن معامل ارتباط بيرسون بين بعد " القيادة الاستبدادية " و " إنتاجية الفرد " كان غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ويتضح أن معامل ارتباط بيرسون بين بعد " النرجسية " و " إنتاجية الفرد " كان غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

كما يتضح من نتائج الجدول السابق أن معامل ارتباط بيرسون بين بعد " الترويج الذاتي " و " إنتاجية الفرد " كان دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وبلغت قيمة معامل الارتباط (0.344) مما يدل على ارتباط طردي ضعيف. كما يتضح أن معامل ارتباط بيرسون بين بعد " التقلب " و " إنتاجية الفرد " كان دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وبلغت قيمة معامل الارتباط (0.364) مما يدل على ارتباط طردي ضعيف.

السؤال الرابع:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة السامة في القطاعات الخدمية في المملكة العربية السعودية تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة)؟

أولاً: الجنس:

أجرى الباحثون اختبار (ت) للعينات المستقلة لتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة السامة في القطاعات الخدمية في المملكة العربية السعودية وفقاً لمتغير الجنس، وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي رقم (14):

جدول رقم (14) نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة

السامة في القطاعات الخدمية في المملكة العربية السعودية وفقاً لمتغير الجنس

البعد	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الإشراف المسيء	ذكر	111	3.42	0.93	.293	.770
	انثى	68	3.46	0.93		
القيادة الاستبدادية	ذكر	111	3.55	0.87	.557	.578
	انثى	68	3.63	1		
الترجسية	ذكر	111	3.72	0.91	1.03	.304
	انثى	68	3.87	0.89		
الترويج الذاتي	ذكر	111	3.61	0.93	.754	.452
	انثى	68	3.72	0.97		
التقلب	ذكر	111	3.59	0.84	.840	.402
	انثى	68	3.71	0.93		
القيادة السامة ككل	ذكر	111	3.57	0.76	.779	.437
	انثى	68	3.67	0.83		

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير

الجنس بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة السامة في القطاعات الخدمية في المملكة العربية

السعودية، وذلك في القيادة السامة ككل وأبعادها الخمسة، حيث إن قيمة مستوى الدلالة في اختبار (ت) تساوي على

التوالي

(0.437, 0.402, 0.452, 0.304, 0.578, 0.770) وهي قيم غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ثانياً: المؤهل الدراسي:

أجرى الباحثون اختبار (ت) للعينات المستقلة لتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة السامة في القطاعات الخدمية في المملكة العربية السعودية

وفقاً لمتغير المؤهل الدراسي، وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي رقم (15):

جدول رقم (15) نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة

السامة في القطاعات الخدمية في المملكة العربية السعودية وفقاً لمتغير المؤهل الدراسي

البعد	المؤهل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الإشراف المسيء	ثانوي	28	3.2	0.81	1.453	.148
	بكالوريوس فأعلى	151	3.48	0.94		
القيادة الاستبدادية	ثانوي	28	3.32	0.83	1.675	.096
	بكالوريوس فأعلى	151	3.63	0.93		
الترجسية	ثانوي	28	3.67	0.89	.684	.495
	بكالوريوس فأعلى	151	3.8	0.91		
الترويج الذاتي	ثانوي	28	3.51	0.89	.821	.413
	بكالوريوس فأعلى	151	3.67	0.95		
التقلب	ثانوي	28	3.46	0.9	1.135	.258
	بكالوريوس فأعلى	151	3.67	0.86		
القيادة السامة ككل	ثانوي	28	3.42	0.75	1.364	.174
	بكالوريوس فأعلى	151	3.64	0.79		

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير

المؤهل الدراسي بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة السامة في القطاعات الخدمية في المملكة

العربية السعودية، وذلك في القيادة السامة ككل وأبعادها الخمسة، حيث إن قيمة مستوى الدلالة في اختبار (ت)

تساوي على التوالي

(0.174, 0.258, 0.413, 0.459, 0.096, 0.148) وهي قيم غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ثالثاً: سنوات الخبرة:

أجرى الباحثون اختبار تحليل التباين الأحادي (انوفأ) للعينات المستقلة لتحديد الفروق ذات الدلالة

الإحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) استجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة السامة في القطاعات الخدمية

في المملكة العربية السعودية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي رقم (16):

جدول رقم (16) نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي (انوفا) لدلالة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة السامة في القطاعات الخدمية في المملكة العربية السعودية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الإشراف المسيء	بين المجموعات	3.196	3	1.065	1.251	.293
	داخل المجموعات	148.988	175	.851		
	الكلية	152.184	178			
القيادة الاستبدادية	بين المجموعات	1.736	3	.579	.684	.563
	داخل المجموعات	148.172	175	.847		
	الكلية	149.909	178			
الترجسية	بين المجموعات	.554	3	.185	.224	.880
	داخل المجموعات	144.445	175	.825		
	الكلية	144.999	178			
الترويج الذاتي	بين المجموعات	.360	3	.120	.133	.940
	داخل المجموعات	158.100	175	.903		
	الكلية	158.460	178			
التقلب	بين المجموعات	1.299	3	.433	.566	.638
	داخل المجموعات	133.948	175	.765		
	الكلية	135.248	178			
القيادة السامة ككل	بين المجموعات	.387	3	.129	.206	.892
	داخل المجموعات	109.594	175	.626		
	الكلية	109.981	178			

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغير سنوات الخبرة بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة السامة في القطاعات الخدمية في المملكة العربية السعودية، وذلك في القيادة السامة ككل وأبعادها الخمسة، حيث إن قيمة مستوى الدلالة في اختبار (ف) تساوي على التوالي

(0.293, 0.563, 0.880, 0.940, 0.638, 0.892) وهي قيم غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفصل السابع : ملخص الاستنتاجات والتوصيات

7.1 الاستنتاجات:

- تم التعرف على مفهوم القيادة السامة بأنها سلوكيات سلبية من القائد اتجاه مرؤوسيه مما ينتج عنه التأثير على الحالة النفسية للعاملين وهذا بدوره قد يؤثر على سلوكياتهم داخل المنظمة وعلى العمل ككل.
- من خلال ما سبق تظهر بعض السلوكيات للقيادة السامة منها المزاجية و ينظر لمصلحته فقط دون المرؤوسين أو مصلحة المنظمة ، عدم تحمل المسؤولية ، يتجاهل أفكار الآخرين و ينتهك خصوصية مرؤوسيه.
- يتضح من خلال المثلث السام أنه اذا كان هناك قيادة سامة تتصف بقوة الشخصية (لديها القدرة على التأثير على الآخرين) في المنظمة وكانت بيئة العمل تخلو من التوازن والأنظمة والقوانين و أيضاً وجود الاتباع الذين يتأثرون بهذه الشخصية فإنه بلا شك يؤدي الى انتشار السمية والسلوكيات السلبية في المنظمات.
- توصلت هذه الدراسة إلى وجود قيادة سامة في القطاعات الحكومية الخدمية في المملكة العربية السعودية بشكل مرتفع ، واختلفت في درجة السمية من خلال ابعاد القيادة الخمسة حيث جاء بُعد النرجسية في المستوى الاول والذي بلغ متوسط استجابة أفراد العينة لعبارات البعد (3.78) بانحراف معياري قدره (0.90) والترويج الذاتي في المستوى الثاني حيث بلغ متوسط استجابة أفراد العينة لعبارات البعد (3.65) بانحراف معياري قدره (0.94)، والتقلب في المستوى الثالث حيث بلغ متوسط استجابة أفراد العينة لعبارات البعد (3.64) بانحراف معياري قدره (0.87)، والقيادة الاستبدادية في المستوى الرابع حيث بلغ متوسط استجابة أفراد العينة لعبارات البعد (3.58) بانحراف معياري قدره (0.92)، والإشراف المسيء جاء في المستوى الخامس حيث بلغ متوسط استجابة أفراد العينة لعبارات البعد (3.43) بانحراف معياري قدره (0.92) كما هو موضح في الجدول رقم (4). وظهرت في نتائج الأسئلة المفتوحة تجارب للموظفين مع هذا النمط من القيادة تمثلت في إدارة متسلطة في القرارات لا تراعي حاجة الموظف ، العمل على تشوية سمعة المرؤوسين واحباطهم ونسب أعمالهم له ، العصبية والمزاجية واختلاف ردود الأفعال حسب المزاج ، وقد تظهر الشخصية السامة عند التقييم السنوي للأداء الوظيفي ، وأيضا في عدم احترام الرأي الآخر .

- تظهر نتائج الإنتاجية للفرد بمستوى متوسط في القطاعات الحكومية الخدمية في المملكة العربية السعودية وذلك من وجهة نظر القادة ، حيث بلغ متوسط استجابة أفراد العينة لعبارات المحور (3.17) بانحراف معياري قدره (0.62) .
- يوجد ارتباط طردي ضعيف بين القيادة السامة و إنتاجية الفرد ، ويظهر هذا الارتباط عند بُعدي (الترويج الذاتي ، و التقلب) وذلك من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرين كما هو موضح في الجدول رقم(10) حيث نستنتج أن القيادة السامة لا تؤثر بشكل واضح على إنتاجية العاملين في القطاعات الحكومية الخدمية في المملكة العربية السعودية في هذه الدراسة لعام2022.
- كما تشير الدراسة من خلال اختبار(ت) و اختبار(انوفا) للعينات المستقلة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيرات (الجنس، المؤهل الدراسي، سنوات الخبرة) على القيادة السامة في القطاعات الحكومية الخدمية في المملكة العربية السعودية، وأبعادها الخمسة كما تبين في الجدول (11) والجدول (12) والجدول (13).

7.2 التوصيات:

في ضوء ما سبق وحيث أن القيادة السامة مدمرة للفرد في القطاع الحكومي الخدمي بالمملكة العربية السعودية توصي هذه الدراسة بالتالي:

- إيجاد سياسات وإجراءات وقواعد يتم على ضوءها اختيار قيادات في القطاعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية خالية من أي مؤشرات ذات دلالة على وجود أبعاد القيادة السامة فيها.
- تحتاج بعض القطاعات الخدمية في المملكة العربية السعودية إلى الوصول إلى التحول الثقافي في طريقة تقييمهما لأداء القادة ليس فقط قياس القيادة الجيدة من حيث تحقيق الأهداف، ولكن أيضاً من حيث نتائج أداء ورضا المرؤوسين مما يعني قدرة القائد على النمو والتطور وتقديم نموذج لمرؤوسيه.
- من خلال نتائج الدراسة حول مستوى القيادة السامة في القطاعات الخدمية في المملكة العربية السعودية تبين أن مناخ الذاتية والمزاجية ليسا بديهيين لجميع القادة لذلك نوصي بضرورة قيام مسؤولي القطاعات

الخدمية بالتدريب المتواصل والتطوير المستمر للوصول إلى منع حدوث مناخ الذاتية والمزاجية بين القادة والمرؤوسين في القطاعي الخدمي.

- إشراك الأفراد في صناعة القرارات والاشتراك في التخطيط ومجالس الإدارة التنفيذية وخلق الفرص لهم في لتنمية قدراتهم وتدريبهم.
- اتاحة الفرصة للموظف في القطاع الخدمي الحكومي في المملكة العربية السعودية للتركيز على جوهر عمله وعدم تشتيته بالأعمال المتفرعة من الجهات المقررة والمشرعة.
- على المرؤوسين التصدي لهذا النمط من القيادة من خلال تجنب الأشخاص السلبيين بالعمل والتركيز على المهام والوصول الى الأهداف المرجوة ، وتطوير الذات بدل التركيز على بيئة العمل السلبية.
- أخيراً توصي هذه الدراسة بزيادة الأبحاث في إبعاد القيادة السامة الخمسة في القطاع الخدمي الحكومي بالمملكة العربية السعودية والتعمق أكثر في اثر إنتاجية أداء الفرد ، حيث أن الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع كانت تتحدث عن عينات بحثية في امكان وقطاعات ودول أخرى .

الجزء الرابع (ملاحق الدراسة)

مراجع الدراسة

أولاً: المراجع العربية:

- ا.د. شمخي, حمزة محمود. (2022). القيادة الادارية السامة. كلية الإدارة و الإقتصاد – جامعة كربلاء. [/https://business.uokerbala.edu.iq](https://business.uokerbala.edu.iq)
- د. الشعراوي, نها مجدي. (2022). التهكم التنظيمي كوسيط بين القيادة السامة و القلق الوظيفي دراسة ميدانية على العاملين بمصنع الموردين المتحدون بالسادس من أكتوبر. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة 43-104.
- الدراجي, سيف الدين زمان. (2022). مفهوم القيادة السامة. معهد ابرار معاصر طهران. <https://tisri.org/>
- زقوت, تمارا محمد محمود و رفاعي, ممدوح عبد العزيز و فرج الله, أحمد موسى أحمد (2022). القيادة السامة كنهج يؤدي إلى الصمت التنظيمي في بيئة العمل: دراسة مفاهيمية. مجلة الدراسات الإستراتيجية للكوارث وإدارة الفرص، المجلد (4) العدد (13) المانيا ص 101-135.
- د. عيد و الفقي. (2021). القيادة السامة وتأثيرها على الالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على وحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية. المجلة العلمية للدراسات و البحوث المالية و الإدارية - المجلد التاسع الأول يونيه 2021 -357-
- أبو الذهب, محمد صبيحي أحمد. (2021). أثر القيادة السامة على صمت العاملين الدور الوسيط للتنمر في مكان العمل والتهكم التنظيمي "دراسة ميدانية". المجلة العربية للإدارة (تحت النشر)، مج 44، ع 4 - ديسمبر 2024.

- عشري, تامر إبراهيم السيد (2021). التهكم التنظيمي كوسيط بين القيادة السامة والانحراف التنظيمي بالتطبيق على العاملين بمديرية الخدمات بمحافظة الدقهلية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، 2(1) ج3 ، 163-202.
- النادي, نوال محمود. (2019). تأثير كل من القيادة السامة والسقف الزجاجي على الأداء الإبداعي للمرأة بديوان عام محافظة الدقهلية. المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة - جامعة الأزهر - العدد الحادي والعشرون يناير 2019، 494-566.
- نايف, محسن. (2019). بيئة العمل السامة. شركة تنمية المعرفة/ <https://m-quality.net/>.
- د. رضوان, طارق رضوان محمد. (2019). الدور المعدل لنمط الشخصية في العلاقة بين القيادة السامة والقلق الوظيفي ((دراسة تطبيقية)). مجلة الدراسات التجارية المعاصرة. العدد(7) المجلد (5) 558-593.
- د. عيسى, هيثم أحمد. (2018). العوامل المؤثرة في إنتاجية العمل. مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية و القانونية المجلد (40) العدد (6) 2018.
- م.م. النصراوي, حامد عادل عباس. (2018). القيادة المدمرة ودورها في تنمية الرهاب لدى الأفراد العاملين دراسة حالة لعينة من العاملين في معمل اسمنت الكوفة في محافظة النجف الأشرف. العدد الخامس عشر المجلد(4)

ثانياً: المراجع الأجنبية :

- PhD. Onyekwelu, Rose Ugonwa, and Nwosu Ekene Esther. (2021). Leadership And Employee Productivity: A Study Of Anambra State Ministry Of Works, 2006-2014. International Journal of Innovative Psychology & Social Development 9 (2):54-67, April-June, 2021.

- UYSAL H.Tezcan. (2019). The Mediation Role of Toxic Leadership in the Effect of Job Stress on Job Satisfaction. International Journal of Business 24(1):2019.
- Dr. Akca, Meltem. (2017). The Impact of Toxic Leadership on Intention to Leave of Employees. International Journal of Economics, Business and Management Research Vol. 1, No. 04; 2017.
- HADADIAN, and ZAREI. (2016). Relationship between Toxic Leadership and Job Stress of Knowledge Workers. Sties in Business and Economics no. 11(3)/2016.
- James E. Green. (2014). Toxic Leadership in Educational Organizations.
- Hanges, Paul J. (2008). DEVELOPMENT AND VALIDATION OF THE TOXIC LEADERSHIP SCALE. Thesis submitted to the Faculty of the Graduate School of the University of Maryland, College Park, in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science 2008.
- Dr. Karen Y. Wilson-Starks, Ph.D. (2004). Toxic Leadership.

ملاحق الدراسة:

الموقع الذي تم من خلاله حساب العينة

<https://www.calculator.net/sample-size-calculator.html?type=1&cl=95&ci=5&pp=50&ps=561671&x=85&y=25>

الاستبيان

القيادة السامة وأثرها على إنتاجية الفرد في القطاعات الحكومية الخدمية في المملكة العربية السعودية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

هذا الاستبيان يهدف الى دراسة وفهم سلوكيات القيادة السامة في المنظمات الحكومية وأثرها على العاملين في القطاعات الخدمية ، مشاركتك طوعية تمامًا ، وستظل جميع المعلومات التي تم جمعها سرية وسيتم استخدامها لأغراض الدراسة فقط .

شاكرين تعاونك .

المحور الاول : البيانات الشخصية

الجنس

◇ ذكر

◇ انثى

المؤهل العلمي

◇ ثانوي

◇ دبلوم

◇ بكالوريوس

◇ ماجستير

◇ دكتوراة

سنوات الخبرة

◇ من سنه - 5سنوات

◇ 6سنوات-10سنوات

◇ أكثر من 10 سنوات

المسمى الوظيفي

◇ موظف

◇ قائد

المحور الثاني: أسئلة الموظف (الابعد الخمسة للقيادة السامة)

البعد	العبارة	او افق بشدة	او افق	محايد	لا او افق	لا أو افق بشدة
الإشراف المسيء	يحمل المرؤوسين المسؤولية عن أشياء خارج التوصيف					
	لا يراعي التزامات المرؤوسين خارج العمل					
	يذكر المرؤوسين بأخطائهم وإخفاقاتهم السابقة					
	يتحدث بشكل سيئ عن المرؤوسين لأشخاص آخرين في مكان العمل					
	يخبر المرؤوسين بأنهم غير أكفاء					
	الاستخفاف بالمرؤوسين علنا					
القيادة الاستبدادية	يحدد جميع القرارات في الوحدة سواء كانت مهمة أم لا					
	يتجاهل الأفكار التي تتعارض مع أفكاره					
	غير مرن عندما يتعلق الأمر بالسياسات التنظيمية، حتى في الظروف الخاصة					
	يتحكم في كيفية إكمال المرؤوسين مهامهم					
	لا يسمح للمرؤوسين بالاقتراب من الأهداف بطرق جديدة					
	ينتهك خصوصية المرؤوسين					
الترجيحية	لديه شعور بالاستحقاق الشخصي					
	يعتقد أنه أكثر قدرة من الآخرين					
	تزدهر على الإطراءات والأوسمة الشخصية					
	يفترض أنه مقدر له أن يدخل أعلى الرتب في المنظمة					
	يعتقد أنه شخص غير عادي					
	ينفي المسؤولية عن الأخطاء التي ارتكبت في إدارته					
الترويج الذاتي	يغير سلوكه بشكل جذري عند حضور مشرفه					
	يقبل الفضل في النجاحات التي لا تخصه					
	يقدم المساعدة فقط للأشخاص الذين يمكنهم مساعدته					

					يتصرف فقط لمصلحة ترقيته التالية	
					يسمح لمزاجه الحالي بتحديد مناخ مكان العمل	التقلب
					يختلف في درجة سهولة الوصول إليه	
					يسمح لمزاجه بالتأثير على نبرة صوته وحجمه	
					يؤثر على عواطف المرؤوسين عندما يكون شغوفًا	
					يتسبب في محاولة المرؤوسين "قراءة" مزاجه	
					يعبر عن غضبه على المرؤوسين لأسباب غير معروفة	

- إذا سبق أن مررت بتجربة لقيادة سامة يرجى ذكرها.....
- ماهي مقترحاتكم حول موضوع القيادة وكيفية علاجها؟.....

المحور الثالث: أسئلة القائد

غير جيد	مقبول	جيد	ممتاز	العبارة
				ما مدى رضاك عن الأداء العام للموظفين
				ما مدى رضاك عن تواجد الموظفين للعمل خلال ساعات الدوام
				ما مدى رضاك عن الإنتاجية الوظيفية للعاملين
				ما مدى رضاك عن جودة العمل للموظفين
				ما مدى رضاك عن سرعة الإنجاز للموظفين
				ما مدى رضاك عن علاقة الموظفين بزملائهم
				ما مدى رضاك عن المبادرات والاقتراحات التي يقدمها الموظفون لتحقيق الأهداف

- ماهي اهم مقترحاتكم لزيادة إنتاجية الفرد؟

.....

ملخص الدراسة

أثر القيادة السامة على إنتاجية الفرد في المنظمات الحكومية الخدمية في المملكة العربية السعودية ، حيث أن القادة يتفاعلون بشكل مستمر مع المرؤوسين لنجاح المنظمات وتحقيق الأهداف ، و من أهم أسباب نجاح المنظمات وجود القيادة التي تمتلك القدرة على التأثير وقيادة الجمع. فالقادة المؤثرون يتمتعون بالثقة بالنفس، التواصل الفعال، القدرات الإدارية، التفكير الإبداعي والمبتكر، المثابرة في مواجهة التحديات، الاستعداد للمغامرة واستثمار الفرص، الانفتاح على التغيير، رباطة الجأش، والاستجابة في أوقات الأزمات (معهد أبرار معاصر طهران – سيف الدين زمان الدراجي - مفهوم القيادة السامة – 2022)

ولكن للقيادة أنماط مختلفة تؤثر سلوكياتها على الفرد والمنظمة بشكل سلبي ألا وهي «القيادة السامة» وتعرف على أنها القادة الذين يمارسون العديد من السلوكيات العدوانية والذين يظهرون بعض الخصائص الشخصية المختلة وظيفياً ولكي نقول على هذه الشخصيات سامة لابد أن تلحق أضراراً جسيمة ودائمة بمرؤوسهم ومنظمتهم.

أصبحت المنظمات في حاجة ماسة إلى قيادة فعالة تساهم في خلق بيئة عمل ناجحة، وتدعم الناس عقلياً وعاطفياً، وتشجعهم على الأداء الفعال، وتدعم مشاركتهم، وفي الواقع القيادة مسؤولة عن خلق هذا المناخ الذي يسمح للعاملين بالاستمرارية والابداع، أما القيادة السامة فهي محبطة ومدمرة، تشجع على بيئة العمل السامة، وتدمر الموظفين.

و تكمن مشكلة الدراسة في التعرف على سلوكيات القيادة السامة والتي يمارسها بعض القادة مع الموظفين من حيث فرض السلطة السلبية عليهم وتثبيطهم وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات أو إتاحة الفرصة لهم بالإدلاء بوجهات النظر و المقترحات أو بعض الممارسات الأخرى كالتنمر والتمهيش. مما ينتج عن ذلك حالة من السكون لدى المنظمة والذي بدوره يؤثر على بيئة العمل وإنتاجية الفرد والمنظمة .

وتظهر أهمية الدراسة أنه في الآونة الأخيرة ومع وجود القيادات السامة في المنظمات الحكومية التي تؤثر بدورها على العاملين بشكل سلبي أصبحت هذه المنظمات تعاني من نقص في الكفاءات العالية من الموظفين الذين يمتلكون المهارات والأفكار الإبداعية بانسحابهم إلى منظمات أو قطاعات أخرى ، وقد نرى بعض العاملين من يستمرون بالعمل تحت هذه القيادات ولكن بصمت، وهذا بدوره يؤثر على إنتاجية المنظمات.

وفي هذه الدراسة اهتم الباحثون بمعرفة سلوكيات القيادة السامة في المنظمات الحكومية الخدمية في المملكة العربية السعودية ومحاولة الوصول للطريقة المثلى في التعامل معها والحد من هذه السلوكيات وذلك لتوفير بيئة عمل إبداعية ذات كفاءات عالية قادرة على مواجهة هذا النمط من القيادات والتعايش معها أو تغيير سلوكياتها. وتكمن أهداف هذه الدراسة في :

- التعرف على سلوكيات القيادة السامة وأنماطها المختلفة.
- تحليل صفات القيادة السامة ودراسة نمطها وأبعادها.
- توضيح كيفية إصابة القائد بالسمية من خلال المثلث السام.
- معرفة تأثير ممارسات القيادة السامة على الإنتاج الوظيفي في المؤسسات و المنظمات الحكومية.
- معرفة سبل المواجهة وذلك من خلال معرفة الإطار النظري لكل من القيادة السامة والإنتاج الوظيفي والعلاقة بينهما في المؤسسات والمنظمات الحكومية .
- التوصل لمجموعة من السبل المقترحة لمواجهة القيادة السامة وبذلك يتم تحسين اسلوب الادارة و تطوير مستوى إنتاج الموظف و تحديد التأثير الغير المباشر لأبعاد القيادة السامة على مدى إنتاجية الفرد.

ويسعى الباحثون في هذه الدراسة الإجابة على الأسئلة التالية

- ما مستوى القيادة السامة في القطاعات الخدمية في المملكة العربية السعودية؟
- ما مستوى إنتاجية الفرد في القطاعات الحكومية الخدمية في المملكة العربية السعودية ؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة السامة وإنتاجية الفرد في القطاعات الحكومية الخدمية في المملكة العربية السعودية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة السامة في القطاعات الخدمية في المملكة العربية السعودية تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة)؟

وعليها وضعت الفرضيات التالية:

- توجد ارتفاع للقيادة السامة بأبعادها الخمسة في المنظمات الحكومية الخدمية في المملكة العربية السعودية.
- يوجد انخفاض في مستوى إنتاجية الفرد في القطاعات الحكومية الخدمية في المملكة العربية السعودية
- يوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة السامة و إنتاجية الفرد.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأفراد عينة الدراسة حول القيادة السامة في القطاعات الخدمية في

المملكة العربية السعودية تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

وقام الباحثون في هذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي من خلال عمل استبيان الكتروني لمتغيرات البحث و تضمنت أسئلة الاستبيان ، المغيرات الديموغرافية (الجنس، المؤهل ، عدد سنوات الخبرة ، المسعى الوظيفي)، و أسئلة للمتغير المستقل أبعاد القيادة السامة الخمسة (الاشراف المسيء، الترجسية، الترويج للذات، صعوبة التنبؤ، السلطوية) حيث وجهت للموظف و أسئلة مفتوحة عن القيادة السامة ، أسئلة للمتغير التابع (الإنتاجية) حيث وجهت للقائد وسؤال مفتوح عن المقترحات التي تزيد من إنتاجية الفرد من وجهة نظر القائد. وتم نشر الاستبيان على العاملين في المنظمات الحكومية الخدمية في المملكة العربية السعودية للتعرف على أثر القيادة السامة و انعكاسها على إنتاجية العاملين فيها.

حيث تم اجراء الدراسة على المنظمات الحكومية الخدمية لمناطق مختلفة في المملكة العربية السعودية ، تم ارسال الاستبيان للدراسة الى الموظفين والقادة لكلا الجنسين (ذكر/ انثى) العاملين في المنظمات الحكومية الخدمية في المملكة العربية السعودية و تم توزيع وجمع بيانات الدراسة خلال شهري نوفمبر و ديسمبر 2022.

وتم تحديد حجم عينة الدراسة باستخدام برنامج Sample Size Calculator وذلك بمعرفة حجم مجتمع الدراسة الذي بلغ 561671 وعند مستوى ثقة 95٪ وحدود الخطأ 5٪ وبإدخال هذه البيانات في البرنامج تم حساب حجم العينة وبلغ 384 فرد و عدد الاستجابة 243 فرد بنسبة 63٪ وهذه نسبة مقبولة حيث كان عدد الذكور 163 بنسبة 67٪ وعدد الإناث 80 بنسبة 33٪.

من خلال عمل استبيان الكتروني أولي يحتوي على عدد من المحاور و عرضها على محكمين أكاديميين وطُلب رأي المحكمين في مدى ملائمة الأداة للبحث ، حيث أشاروا الى بعض الملاحظات من ناحية تقسيم الاستبيان الى قسمين و

الأسئلة المرتبطة بالأبعاد الخمسة للقيادة السامة ، وإضافة الأسئلة المفتوحة لخدمة البحث ، وعلى قام الباحثون بإجراء التعديلات على أداة الدراسة .

وننتج عن هذه الدراسة وجود للقيادة السامة في القطاعات الحكومية الخدمية في المملكة العربية السعودية بشكل مرتفع ، ومعدل إنتاجية الفرد متوسطة ، ويوجد ارتباط طردي ضعيف بين القيادة السامة وإنتاجية العاملين فيها أي أنه لا يوجد تأثير للقيادة السامة بشكل ملحوظ على إنتاجية العاملين.

وأوصت هذه الدراسة بما يلي :

- إيجاد سياسات وإجراءات وقواعد يتم على ضوءها اختيار قيادات في القطاعات الخدمية الحكومية بالمملكة.
- تحتاج بعض القطاعات الخدمية في المملكة العربية السعودية إلى الوصول إلى التحول الثقافي في طريقة تقييمهما لأداء القادة .
- تبين أن مناخ الذاتية والمزاجية ليسا بديهيين لجميع القادة لذلك نوصي بضرورة قيام مسؤولي القطاعات الخدمية بالتدريب المتواصل والتطوير المستمر للوصول إلى منع حدوث مناخ الذاتية والمزاجية بين القادة والمرؤوسين في القطاعي الخدمي.
- إشراك الأفراد في صناعة القرارات وخلق الفرص لهم في تنمية قدراتهم وتدريبهم.
- إتاحة الفرصة للموظف في القطاع الخدمي الحكومي في المملكة العربية السعودية للتركيز على جوهر عمله وعدم تشتيته بالأعمال المتفرعة من الجهات المقررة والمشرعة.
- على المرؤوسين التصدي لهذا النمط من القيادة من خلال تجنب الأشخاص السليين بالعمل والتركيز على المهام والوصول إلى الأهداف المرجوة ، وتطوير الذات بدل التركيز على بيئة العمل السلبية.
- أخيراً توصي هذه الدراسة بزيادة الأبحاث في أبعاد القيادة السامة الخمسة في القطاع الخدمي الحكومي بالمملكة العربية السعودية والتعمق أكثر في اثر إنتاجية أداء الفرد .

Study summary

The impact of toxic leadership on individual productivity in government service organizations in the Kingdom of Saudi Arabia, where leaders interact continuously with subordinates for the success of organizations and the achievement of goals, and one of the most important reasons for the success of organizations is the presence of leadership that has the ability to influence and lead the crowd. Influential leaders enjoy self-confidence, effective communication, administrative capabilities, creative and innovative thinking, perseverance in facing challenges, readiness for adventure and investment in opportunities, openness to change, composure, and response in times of crisis Toxic - 2022)

But leadership has different patterns whose behaviors affect the individual and the organization negatively, which is “toxic leadership” and is defined as the leaders who practice many aggressive behaviors and who show some dysfunctional personal characteristics, and to say these personalities are toxic must cause severe and permanent damage to their subordinates and their organizations.

Organizations are in dire need of effective leadership that contributes to creating a successful work environment, supports people mentally and emotionally, encourages them to perform effectively, and supports their participation. Toxic work environment, destroy employees.

The problem of the study lies in identifying toxic leadership behaviors practiced by some leaders with employees in terms of imposing negative authority on them and discouraging them and not participating in decision-making or giving them the opportunity to express views and proposals or some other practices such as bullying and marginalization. This results in a state of dormancy in the

organization, which in turn affects the work environment and the productivity of the individual and the organization.

The importance of the study shows that recently, with the presence of toxic leaders in government organizations, which in turn affect workers negatively, these organizations suffer from a lack of highly qualified employees who possess creative skills and ideas by withdrawing to other organizations or sectors, and we may see some workers who continue Working under these leaders, but silently, and this in turn affects the productivity of organizations.

In this study, the researchers were interested in knowing the behaviors of toxic leadership in government service organizations in the Kingdom of Saudi Arabia and trying to find the best way to deal with them and limit these behaviors in order to provide a creative work environment with high competencies capable of confronting this type of leadership and coexisting with it or changing its behaviors.

The objectives of this study are:

- Identifying toxic leadership behaviors and their different patterns.
- Analyze the characteristics of toxic leadership and study its pattern and dimensions.
- Explain how the leader gets toxic through the toxic triangle.
- Knowledge of the impact of toxic leadership practices on job production in government institutions and organizations.

- Knowledge of ways of confrontation, through knowledge of the theoretical framework for both toxic leadership and job production and the relationship between them in government institutions and organizations.
- Finding a set of proposed ways to confront toxic leadership, thus improving the management style, developing the level of employee production, and determining the indirect impact of the dimensions of toxic leadership on the extent of the individual's productivity.

In this study, the researchers seek to answer the following questions

- What is the level of toxic leadership in the service sectors in the Kingdom of Saudi Arabia?
- What is the level of per capita productivity in the government service sectors in the Kingdom of Saudi Arabia?
- Is there a statistically significant relationship between toxic leadership and individual productivity in government service sectors in the Kingdom of Saudi Arabia?
- Are there statistically significant differences at the significance level ($\alpha \geq 0.05$) in the responses of the study sample about toxic leadership in the service sectors in the Kingdom of Saudi Arabia due to the variables (sex, educational qualification, number of years of experience)?

More about this source textSource text required for additional translation information

Accordingly, the following hypotheses were put forward:

- There is a rise in toxic leadership in its five dimensions in government service organizations in the Kingdom of Saudi Arabia.

- There is a decrease in the level of per capita productivity in the government service sectors in the Kingdom of Saudi Arabia
- There is a statistically significant relationship between toxic leadership and individual productivity.
- There are statistically significant differences for the study sample on toxic leadership in the service sectors in the Kingdom of Saudi Arabia due to the variables (sex, educational qualification, number of years of experience).

In this study, the researchers used the descriptive survey method by conducting an electronic questionnaire for the research variables, which included questionnaire questions, demographic variables (gender, qualification, number of years of experience, job title), and questions for the independent variable five dimensions of toxic leadership (abusive supervision, narcissism), self-promotion, difficulty of predicting, authoritarianism) where the employee was asked and open questions about toxic leadership, questions for the dependent variable (productivity) where they were directed to the leader and an open question about proposals that increase the individual's productivity from the leader's point of view.

The questionnaire was published on workers in government service organizations in the Kingdom of Saudi Arabia to identify the impact of toxic leadership and its reflection on the productivity of its workers.

Where the study was conducted on government service organizations for different regions in the Kingdom of Saudi Arabia, the questionnaire was sent for the study to employees and leaders of both sexes (male / female) working in government service organizations in the Kingdom of Saudi Arabia,

and the data of the study was distributed and collected during the months of November and December 2022 .

The sample size of the study was determined using the Sample Size Calculator program, by knowing the size of the study population, which amounted to 561,671, at a confidence level of 95% and error limits of 5%. The number of males was 163, or 67%, and the number of females was 80, or 33%.

By conducting an initial electronic questionnaire containing a number of axes and presenting it to academic arbitrators, the arbitrators' opinion was asked about the suitability of the tool for the research, as they indicated some observations in terms of dividing the questionnaire into two parts and

The questions associated with the five dimensions of toxic leadership, and the addition of open questions to serve the research, and therefore the researchers made adjustments to the study tool.

As a result of this study, there is a high presence of toxic leadership in the government service sectors in the Kingdom of Saudi Arabia, and the rate of per capita productivity is medium, and there is a weak direct correlation between toxic leadership and the productivity of its workers, meaning that there is no significant effect of toxic leadership on the productivity of workers.

This study recommended the following:

- Creating policies, procedures and rules according to which leaders are selected in the government service sectors in the Kingdom.
- Some service sectors in the Kingdom of Saudi Arabia need to reach a cultural shift in the way they evaluate the performance of leaders.

- It was found that the climate of subjectivity and moodiness are not self-evident for all leaders, so we recommend the need for officials in the service sectors to carry out continuous training and continuous development in order to prevent the occurrence of a climate of subjectivity and moodiness between leaders and subordinates in the service sectors.
- Involving individuals in decision-making and creating opportunities for them to develop their abilities and train them.
- Provide an opportunity for the employee in the government service sector in the Kingdom of Saudi Arabia to focus on the essence of his work and not be distracted by the work branching out from the established and legislated authorities.
- Subordinates must address this style of leadership by avoiding negative people at work, focusing on tasks, achieving desired goals, and self-development instead of focusing on a negative work environment.
- Finally, this study recommends increasing research on the five dimensions of toxic leadership in the government service sector in the Kingdom of Saudi Arabia, and delving more into the impact of the productivity of individual performance.