

القيادة السامة لدى العاملين في القطاع الحكومي

رشا ياس خضر

أ.د. أنعام موسى لفته الهنداوي

جامعة بغداد/ كلية الآداب

قسم علم النفس

القيادة السامة لدى العاملين في القطاع الحكومي

رشا ياس خضر

أ.د. أنعام موسى لفته الهنداوي

المستخلص

يهدف البحث الحالي على التركيز على الكشف عن القيادة السامة لدى المدراء كما يراها العاملون في القطاع الحكومي تبعاً لمتغيري الجنس (ذكور- إناث) حيث تكونت عينة البحث الحالي من (٤٠٠) موظف وموظفة وموظفة وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية للاختيار المتساوي من وزارات محافظة بغداد، ولتحقيق أهداف البحث استخدمت الباحثتان المنهج الوصفي الإرتباطي البسيط، للتعرف على القيادة السامة وأعدمتا نظرية القيادة السامة لشمديت لبناء مقياس القيادة السامة، إذ بلغ عدد فقرات مقياس القيادة السامة (٣٠) فقرة بصيغتها النهائية، ثم تم تحليل البيانات بأتابع الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وقد أشارت النتائج الى ان لدى عينة البحث مستوى من القيادة السامة ودال احصائياً، وهناك فروق دالة احصائياً في القيادة السامة بين العاملين الذكور والإناث ولصالح الذكور الذين سجلوا درجة اعلى في القيادة السامة، وفي نهاية البحث قدمت الباحثتان بعض التوصيات والمقترحات.

الكلمات المفتاحية: القيادة السامة، العاملين في القطاع الحكومي

Toxic Leadership among Government Sector Workers

Rasha Yas Khader , College of Arts, University of Baghdad.

Rashayas1983@gmail.com

Prof. Dr. Anam Musa Lafteh al-Hindawi

Abstract

The current research aims to focus on detecting toxic leadership among managers as perceived by government sector workers

according to gender variables (Male-female). The current research sample consisted of 400 staff members (males and females) selected in the random manner of equal selection from the ministries of Baghdad governorate. To achieve the research objectives, the two researchers used the simple correlative descriptive approach to identify toxic leadership and adopted the Toxic Leadership Theory of Schmidt to build a toxic leadership scale (30) items in its final form, then data analyzed by following the social Statistical Package for Social Sciences (SPSS), the results indicated that the research sample had a level of toxic leadership, and there were statistically significant differences in toxic leadership between male and female workers and for males who scored higher in toxic leadership, and at the end of the research the two researchers made some recommendations and suggestions.

Keywords: Toxic Leadership, Government Sector Workers

أولاً. مشكلة البحث:

عندما نفكر في الأنواع المختلفة من القادة، فإن الصور التي تتبادر إلى أذهاننا: أولئك القادة الذين تمكنوا من قيادة بلدانهم بنجاح في ظل ظروف صعبة ، وآخرون أخفقوا في التعامل مع أزمة تؤدي في مرحلة ما إلى انهيار الدولة أو المؤسسة. وبالنظر إلى مخزون ذاكرة هؤلاء القادة، قد يتم تقسيمهم إلى قادة جيدين وقادة سيئين ، وقادة ننظر لهم على أنهم قدوة ، وقادة يعدهم التاريخ نقاطاً سوداء في زمانهم.

ركزت نظريات القيادة لعدة سنوات على جانبها الإيجابي، مما أدى إلى التحيز للقيادة. لكن الحقيقة هي أن هناك أيضاً بعض أنواع القيادات السيئة. هذه الأنواع من القيادات هي عينات عن السلوكيات غير المنتجة وغير الفعالة في المنظمات (Zagross & Jamileh, 2016; Omar, & Ahmad, 2020). تم دراسة القيادة السامة من بين هذه السلوكيات غير الفعالة التي تعكس الجانب السلبي المظلم للقيادة (Ozer et al , 2017).

أن مصطلحات القيادة الأستبدادية والمسيئة هي من المصطلحات التي كانت موجودة منذ السبعينيات والنقاشات حول أشكال القيادة السلبية كشفت عن ان القيادة السامة تحدث كظاهرة صريحة (Maxwell, 2015). لذلك ركزت الدراسات الحديثة حول القيادة السلبية وغير الفعالة على فهم سلوكيات القيادة الضارة بالموظفين وكذلك المنظمات (Mehta & Maheshwari, 2013).

تسعى الى استكشاف تقييم مستوى القيادة السامة كما يراه العاملين في القطاع الحكومي والتي تساهم في مقاومة سلوك الموظف من تأثير القيادة السامة أو التأثير بها. يمكن استخدام توصيات هذه الدراسة لتطوير تلك الخصائص التي تظهر أفضل وعد للحد من التأثير السلبي للقيادة السامة.

ثانياً. أهمية الدراسة:

يميل القادة السامون إلى "التدخل في قدرة الآخرين على أداء العمل (على غرار الطريقة التي قد يتداخل بها السم مع قدرة الفرد على العمل، وبالتالي يعد ساماً) بدلاً من قيادة الأتباع بنجاح نحو أهداف مدمرة كما يفعل القادة المدمرون (Milosevic , 2020) .(et al

وفي دراسة أجريت على ٤٠٠ من الموظفين الذين يعمل ٣٩٪ منهم في المؤسسات الصحية، قيل إن ٩٤.٧٪ من المشاركين كان عليهم التعامل مع شخص أظهر خصائص سامة في مكان العمل (Ozer et al , 2017). علاوة على ذلك، تهدد القيادة السامة رفاهية الأفراد والمنظمات على حد سواء، وهذا يخلق حاجة ملحة لفهم طبيعة وتطور القيادة السامة والمنظمات المعنية (Brouwers & Paltu , 2020).

وتهدف دراسة لبيهي وآخرون (Behery et al. (2018) إلى التحقيق في تأثير القيادة السامة على سلوك المواطنة التنظيمية؛ واستخدمت الدراسة التزام التابع وثقته للتوسط في تأثير القيادة السامة والنتائج التنظيمية. تم جمع البيانات من خلال استبيان، لبيهي وآخرون Behery et al.، استخدم أيضاً وصلتين عبر الإنترنت لجمع البيانات

عبر الإنترنت حيث يتكون حجم العينة من ٦٦٠ موظفاً وكان مجتمع العينة شركات خاصة وعامة مقرها الإمارات العربية المتحدة.

أظهرت نتائج الدراسة أن الإشراف المسيء، والقيادة الاستبدادية، وعدم القدرة على التنبؤ كأبعاد للقيادة السامة ترتبط سلباً بسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو الانتماء، لكن الأبعاد الأخرى للقيادة السامة (لم يكن للنرجسية والترويج الذاتي أي علاقة مهمة مع بعدي سلوك المواطنة التنظيمية؛ أشارت الدراسة أيضاً إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التحدي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بشكل إيجابي مع ثقة الأتباع. وأخيراً، بحثت الدراسة تجريبياً ومفاهيمياً كيف ينظر التابعون ويتفاعلون مع الأنواع المختلفة من القيادة السامة في ثقافة جماعية.

ويؤكد كل من (Malik et al , 2019) و (Zaabi et al , 2018) أن دراسة الجانب المظلم من شخصية القائد لها دور مهم في مساعدة المنظمات على تحديد أولئك الذين لديهم القدرة على القيام بسلوكيات منحرفة وضعف أداء العمل. نظراً لأن القادة يتمتعون بخصائص سامة يجعلون العمل أكثر تعقيداً وإجهاداً.

وأخيراً، تؤكد دراسة لكل من (Abou Ramadan & Eid , 2020) و (Webster et al. , 2016) على أهمية منظمات الرعاية الصحية لدراسة سلوك القيادة والمزيد من الأبحاث المتعلقة بالقيادة المدمرة وعلاقتها بنتائج الوظائف والأداء التنظيمي، حتى تتمكن من التعرف على الميول السامة في القائد قبل أن تخلق أي تأثير سلبي كبير. في هذا السياق، وجهت هذه الدراسة لتقييم سمية القيادة في قطاعين مختلفين للرعاية الصحية وتحديد تأثيرها على الذكاء العاطفي للممرضات وكذلك سلوكيات المواطنة التنظيمية.

يستمد البحث أهميته العلمية كونه يمثل محاولة للإسهام في التأصيل النظري لموضوع القيادة السامة ومناقشة الآثار السلبية المترتبة على هذه المتغير من خلال قياس التأثير المباشر للقيادة السامة على العاملين في القطاع الحكومي . وتتاح للإدارة

على جميع مستويات القيادة التنظيمية فرصة التأثير، بطريقة إيجابية، على استجابات الموظفين السلوكية للقيادة السامة وتحسين أداء المنظمة وصحتها. من خلال توفير بعض الفهم لكيفية مساعدة بعض الخصائص الشخصية لموظفيهم في الحفاظ على السلوكيات والمواقف الإيجابية، ومن خلال تقديم استراتيجيات لتطوير هذه السمات، يساعد هذا البحث المديرين على تبني موقف استباقي في مواجهة القيادة السامة. حتى في الحالات التي يكون فيها القائد الأعلى مصدر السمية، قد يتمكن المزيد من القادة المبتدئين من تبني بعض هذه التوصيات محليًا وبالتالي تقليل التأثير على تقاريرهم المباشرة والحد من الأضرار السامة للقيادة. توفر هذه الدراسة أيضًا إضاءة إضافية لكيفية إلحاق القيادة السامة بالضرر بالمنظمة، مما يساهم في إلقاء العبء على المديرين للاعتراف بها كمخاطر مؤسسية.

وفي ضوء ما سيتوصل إليه البحث من نتائج سوف يتم تقديم مجموعة من التوصيات التي من شأنها أن تساعد متخذي القرار في الحد من ممارسة هذه السلوكيات داخل القطاع الحكومي، وتجنب الآثار السلبية المترتبة عليها حتى تستطيع المؤسسات الحكومية تحقيق أهدافها.

ثالثاً. أهداف البحث:

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد القيادة السامة وتأثيرها على العاملين في القطاع الحكومي من خلال:

١. قياس مستوى القيادة السامة كما يراها العاملين في القطاع الحكومي.

٢. قياس مستوى القيادة السامة وفق متغير الجنس (ذكور - إناث).

رابعاً. حدود البحث:

يحدد البحث الحالي بموظفي (٤) وزارات (ذكور - إناث) من وزارات الدولة في محافظة بغداد وهية (وزارة الصحة - وزارة الشباب والرياضة - وزارة الثقافة - وزارة العدل) لسنة ٢٠٢٢ - ٢٠٢٣.

خامساً. تحديد المصطلحات:

القيادة السامة Toxic Leadership:

ذكرت شميدت (Schmidt, 2008) أن القيادة السامة بوصفها "ترجسية ومروجة ذاتية تتخرط في نمط لا يمكن التنبؤ به من الإشراف والتعسفية والاستبدادية" (p. 57). القادة السامون يقللون بشكل عام من شأن أقرانهم ويوبخونهم ويتهمون عليهم. يجعلون أنفسهم ناجحين للغاية. إنهم يعترمون إظهار صورتهم الذاتية للآخرين. إنهم محرومون من التعاطف والحساسية والإنسانية. الترويج الذاتي، والإشراف التعسفي، وعدم القدرة على التنبؤ، والنجسية، والقيادة الاستبدادية هي سمات نموذج القيادة السامة (Schmidt, 2008, 2014).

قدمت شميدت (Schmidt, 2008) تعريفاً عملياً للقيادة السامة: القادة السامون هم: (١) من يظهروا مجموعة واسعة من المشاعر الشديدة في نمط لا يمكن التنبؤ به (٢) يفتقرون إلى الذكاء العاطفي (٣) يتصرفون بطرق غير حساسة ثقافياً و/أو بين الأشخاص (٤) مدفوعون في المقام الأول بالمصلحة الذاتية (٥) يؤثرون على الآخرين من خلال استخدام تقنيات إدارية سلبية (على سبيل المثال: الإدارة المصغرة - أي عدم الثقة في قدرة المرؤوسين على إنهاء المهام دون إشراف). وعرفها ويكر (Whicker, 1996) في الأدب على أنها القائد الغير متوافق والقلق والخبيث.

وكما عرفها والتون (Walton, 2007) بأنها سلوك استغلالي ومسيء ومدمر ونفسي وربما فاسد وسام من الناحية القانونية. من وجهة نظر والتون (Walton, 2007)، القيادة السامة هي سلوك استغلالي، مسيء، مدمر ونفسي - وربما قانونياً - فاسد وسام.

عرّف ويلسون ستاركس (Wilson-Starks, K. Y. (2003) القيادة السامة على أنها نهج قيادي يضر بالأفراد والشركة داخل المنظمة من خلال حماس السموم والإبداع والاستقلالية والتعبير المبتكر.

وعرّف الخبراء القيادة السامة بأنها "أسلوب مختلف، مع سلوكيات مسيئة لأستثارة الآخرين أو السيطرة عليهم" (Berdahl et al., 2018). يركز هذا الأسلوب على الاحتفاظ بالمنصب من خلال التحكم المكثف ومحاولة التأثير على السلوكيات السامة (Milosevic et al., 2020).

وعرّف ماهيشواري ومهيتا (Mehta and Maheshwari, 2014) القيادة السامة بأنها سلسلة من السلوك المتعمد للقائد الذي يعطل الأداء الفعال للمنظمة ويهدف إلى إذلال المرؤوسين أو الأتباع بهدف أستحصال الأهداف أو المصالح الشخصية. كما وتم تعريفها على أنها نوع سلبي من القيادة له تأثير سلبي على الموظفين - مما يؤدي إلى تدهور شامل في الأداء (Reyhanoğlu & Akin, 2016, pp 442-459).

وأخيراً عرّف ريد (Reed, 2004) القيادة السامة بأنها عدم اهتمام واضح برفاهية المرؤوسين. إنها شخصية أو تقنية بين الأشخاص تؤثر سلباً على المناخ التنظيمي.

التعريف النظري: تبنت الباحثة تعريف شمديت (Schmidt, 2008) تعريفاً نظرياً للقيادة السامة.

التعريف الإجرائي: هي الدرجة الكلية التي يحصل عليها المفحوص (المستجيب) عن طريق اجاباته على فقرات مقياس القيادة السامة و المستعمل لتحقيق اهداف البحث الحالي.

سادساً. الأطر النظرية:
مقدمة:

تعد القيادة عاملاً هاماً في تحقيق الأهداف التنظيمية، وتنسيق شؤون الموظفين، وتوجيه موارد المنظمة لتحسين الكفاءة والأداء. حيث اهتم الكثير من الباحثين، على أهمية القيادة وكيف أثرت على مختلف الموظفين والمنظمة (DeCelles & Pfarrer, 2013; Schyns & Schilling, 2013; Krasikova et al., 2013). ركزت الكثير من هذه الدراسات على أساليب القيادة الإيجابية بكل انواعها مثل القيادة الخادمة

والقيادة الديمقراطية والقيادة التحويلية والقيادة الأخلاقية والقيادة الكاريزمية والقيادة الديمقراطية وتأثيرها الإيجابي على نواتج تنظيمية مثل الرضا الوظيفي والإنتاجية والأداء والإبداع (Conger, 2003; Luthans & Avolio, 2003; Braun et al., 2013; Kanungo & Menon, 2000; Foels et al., 2000). ومع ذلك، لا يوجد اشارات تذكر عن أساليب القيادة الضارة أو المدمرة وتأثيرها السلبي على الموظفين والمنظمة. جادل كل من بوميستر وآخرون (Baumeister et al., 2001) وكونتيريراس وإسبينوزا (Contreras & Espinosa, 2019) أن مواقف الفرد وسلوكياته تتأثر بالجوانب السلبية أكثر من الجوانب الإيجابية مما يعني أن القائد الضار يؤثر على الموظفين أكثر من كونه جيدًا أو كاريزميًا أو قائدًا خادماً. لذلك، أولت الدراسات الحديثة اهتمامًا كبيرًا لدراسة تأثير القيادة السامة أو الضارة على المنظمات والموظفين العاملين فيها.

نظريات القيادة السامة:

١. نموذج شمديت للقيادة السامة (Schmidt's Model of Toxic Leadership) (2008):

كان الهدف البحثي لشمديت Schmidt هو فهم السلوكيات المحددة والفريدة للقائد السام المحددة والفريدة التي لها تأثيرات سلبية على التابعين وفي أنماط يمكن التنبؤ بها إلى حد ما. استنادًا إلى عمله النوعي مع بعض الوحدات العسكرية، وجد شمديت أن القادة السامين يوصفون على أفضل وجه بأنهم "ترجسيون ومروجون ذاتيون ينخرطون في نمط لا يمكن التنبؤ به من الإشراف التعسفي والاستبدادي" (Schmidt, 2008, P. 57). ادعى شمديت (Schmidt, 2008) أن القيادة السامة تنطوي على خمسة أبعاد فريدة هي الإشراف المسيء (abusive supervision)، والقيادة الاستبدادية (authoritarian leadership)، والنرجسية (narcissism)، وعدم القدرة على التنبؤ (unpredictability)، والترويج الذاتي (self-promotion).

خلص شمديت (Schmidt , 2008, p.42) إلى أن القيادة السامة هي مفهوم متعدد الأبعاد يتضمن مجموعة من السلوكيات المدمرة. وتم وضع تعريفًا عمليًا محددًا بوضوح للقيادة السامة بالإضافة إلى مقياس موثوق لقياسه.

صرح شمديت أن القيادة السامة تختلف عن بنى القيادة الأخرى وأن أبعادها تتنبأ بشكل كبير بالاحتفاظ بالموظفين والروح المعنوية وموافقة المشرف. استخدمت الدراسة ٢٤١ مشاركاً. ٢٣ من هؤلاء ، شارك في اقرار مختلف المهن داخل الجيش، في مناقشات جماعية وجعلهم الباحث يجرون مسحاً حول القادة والمشرفين السامين باستخدام أسئلة شبه منظمة. كان المشاركون الـ ٢١٨ المتبقون من جامعة كبيرة في وسط المحيط الأطلسي.

أشارت نتائج شمديت إلى أن القادة السامين هم مروجون ذاتيون نرجسيون ينخرطون في نمط غير متوقع من الإشراف المسيء والاستبدادي. و ذكر الباحث أن التعريف مهم لأنه كان المرة الأولى التي تمكنت فيها الدراسة من تعريف المفهوم من الناحية الإجرائية. بالإضافة إلى ذلك، يشير شمديت إلى أن هذا التعريف الموحد للقيادة السامة يسمح للمنظمات بتوصيف الاتجاهات السامة في قاداتها قبل أن تؤثر سلبيتها على المنظمة. قد يمكن التعرض المبكر للاتجاهات السامة كبار المشرفين من إعادة تدريب القادة الذين ربما يكونون سامين قبل أن يؤثرؤا بشدة على مرؤوسيهم. وفيما يلي هي:

١. **الإشراف المسيء (abusive supervision):** يتضمن سلوكيات لفظية وغير لفظية للقادة معادية لمرؤوسيهم. تشمل أمثلة هذه السلوكيات مظاهر عامة عن الغضب والسخرية الشخصية والتعليقات المدمرة. ولا يشمل الاعتداء الجسدي.

٢. **القيادة الاستبدادية (authoritarian leadership):** تتضمن سلوكيات القائد التي تقيد استقلالية المرؤوسين ومبادراتهم. والقادة السامون يديرون مرؤوسيهم. فالقيادة هنا لا تمكن موظفيها من الحصول على ملكية العمل وحدها، وغالبا ما تكون غير رغبة في تفويض أي شيء ما عدا العمل الأساسي والروتيني. يطالب القادة الاستبداديون بالامتثال التام لجدول أعمالهم وإجراءات التشغيل الخاصة بهم.

٣. الترويج الذاتي (self-promotion): يتضمن سلوكيات تعزز مصالح القادة الخاصة (خاصة لرؤساء المستويات العليا) والتي تقلل من التهديدات من المنافسين و/أو المرؤوسين الموهوبين.

٤. عدم القدرة على التنبؤ (unpredictability): يتضمن اظهار مجموعة واسعة من السلوكيات التي تعكس التحولات الدراماتيكية في الحالات المزاجية. وهذا ما يفسره كذلك حقيقة أن القادة السامين يغيرون مزاجهم بسهولة، فهو دافئ ومرحب بلحظة واحدة، وبالْحظة الثانية يكون شرير وقاسي. مما يؤدي الى ارتباك الموظفين من خلال هذا السلوك، ولا يعرفون سلوكه المتوقع، وعدم القدرة على التنبؤ يبقى الجميع في حالة توتر طوال الوقت. في الواقع، يخلق هذا السلوك تأثيراً نفسياً يشبه ماتم وصفه سابقاً من قبل سليجمان «بالعجز المتعلم» (Seligman & Maier, 1967).

٥. النرجسية (narcissism): تتضمن امتلاك صورة ذاتية عظيمة، وعدم القدرة على التعاطف مع الآخرين، والأزدراء بقدرات وجهود الآخرين. هم غالباً ما يتجاهلون ويقللون من اقتراحات موظفيهم، على افتراض أنه إذا لم تكن الفكرة ملكهم، فهي ببساطة ليست جيدة. يفترض القادة السامون أيضاً أنهم فوق القواعد ويتجاهلون السياسات بشكل صارخ. لكنهم بالطبع يتوقعون من الجميع اتباع الإجراءات القياسية.

٢. نموذج بادبلا وهوكان وكايزر للقيادة السامة (المثلث السام) Padilla, Hogan & Kaiser (2007) Model for Toxic Leadership (Toxic Triangle):

قدم بادبلا وهوكان وكايزر مفهوم المثلث السام. يدرك المؤلفون أن القيادة من أي نوع تتبع من تفاعل دافع الفرد للقيادة، ورغبة المرؤوسين في التوجيه والسلطة، والأحداث التي تدعو إلى القيادة. هذا الرأي ثابت مع منظور الأنظمة الذي يركز على النقاء القادة والاتباع والظروف بدلاً من مجرد خصائص القادة الأفراد. شكل كل من بادبلا وهوكان وكايزر Padilla, Hogan & Kaiser نظاماً لشرح آثار القادة المدمرين حيث اضافة عاملا جديد تضمن ثلاثة مكونات رئيسية: "القادة المدمرون" destructive leaders و"الاتباع المستعدون susceptible followers" و"البيئات المواتية", (conducive environments) (Padilla, Hogan & Kaiser, 2007,)

194-176 pp). ويمكن أن يكون هناك التقاء بينهما في المكون الأول، يشير الباحثون إلى أن بعض الخصائص مثل الكاريزما يمكن أن تؤدي إلى "السمية". بينما يوضح العنصر الثاني العلاقة بين القائد المدمر وأتباعه والتأثير على بعضهم البعض. ويسلط الجزء الثالث من المثلث السام الضوء على عوامل البيئة التي تؤثر على سلوكيات القائد "السامة" (Padilla, 2007; Hogan, 1990; Kaiser, 2006).

ومع ذلك، من المهم فهم نقطة رئيسية واحدة: حتى لو كان للقائد بعض السمات السلبية، فهذا لا يعني أنه سيكون "قائدًا مدمرًا" (Padilla, Hogan & Kaiser, 2007). ففي بعض الأحيان يمكن للقادة أن يكونوا كاريزميين أو نرجسيين ومع ذلك يكونون قادة "جيدين". وفي السياق ذاته، يمكن للقائد أن يقدم بعض عوامل "السمية" في موقف معين (على سبيل المثال أثناء الأزمة) ولكن يمكن تأهيله كقائد "جيد" في حالات أخرى. والواقع أن "حتى أكثر القادة سمية ليسوا سامين طوال الوقت" (Lipman-Blumen 2005, p. 2).

سابعاً. منهجية البحث:

ستستعرض الباحثتان في هذا الفصل الإجراءات المتخذة لتحقيق أهداف البحث من حيث تحديد مجتمع البحث واختيار العينة وتصميم نموذج الاستبانة والوسائل الأحصائية. واعتمدت الباحثتان في البحث الحالي (المنهج الوصفي الارتباطي)، نظراً لأنه يتناسب مع الدراسة الحالية والإجراءات المتبعة والاهداف التي تسعى إليها الدراسة، كما ان المنهج الوصفي الارتباطي هو من أكثر المناهج شيوعاً واستخداماً في البحوث التربوية والنفسية، ويعدُّ المنهج الوصفي (Descriptive Research) طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميّاً عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة (النوايسة، ٢٠١٥، ص ٨٩)، ويؤكد الباحثون أهمية منهج البحث من حيث إن قيمة البحث ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالمنهج الذي يتبعه الباحث (ملحم , ٢٠٢١، ص ٢٤٦).

ثامناً. مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث الحالي من (٤٠٠) موظف وموظفة من وزارات الدولة (مركز الوزارات) في محافظة بغداد موزعين تبعاً لمتغير الجنس.

تاسعاً. عينة البحث:

وتتألف عينة البحث الحالي من (٤٠٠) موظف وموظفة وهيه عينة البناء للبحث موزعين على (٤) وزارات، وقد تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية، كما كانت عينة النتائج مكونه من (٢٠٠) موظف وموظفة (١٠٠) ذكور و (١٠٠) واناث .

عاشراً. أداة البحث:

تحقيقاً لمتطلبات البحث الحالي فقد وجب ان تكون هناك أدوات لقياس متغير البحث وهو (القيادة السامة) من الفقرات التي تم الحصول عليها من الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بالمتغير، وفيما يلي وصف الاجراءات التي تم القيام بها: إجراءات بناء مقياس القيادة السامة:

وقد تمكنت الباحثتان من الحصول على أداة جاهزة لقياس (القيادة السامة) واعتمدت الباحثتان على مقياس (Schmidt, 2008) اعتماداً على الأطار النظري وفقاً لنظريته (القيادة السامة) حيث عرفها على انها "نرجسية ومروجة ذاتية تتخرط في نمط لا يمكن التنبؤ به من الإشراف والتعسفية والاستبدادية" (p. 57). إلا أنها معدة على بيانات أجنبية، لذا سوف تقوم الباحثتان بتعريب المقياس وتكييفه على البيئة العراقية لغرض استخدامه في قياس القيادة السامة، وذلك من خلال تناول الأبعاد التالية للقيادة السامة (الأشراف المسيء، النرجسية، الترويج الذاتي، عدم القدرة على التنبؤ والقيادة السلطوية).

وبالاعتماد على الأطر النظرية ونظرية القيادة السامة لشميت (Schmidt, 2008)، تم تحديد خمسة أبعاد للقيادة السامة وهي: ١. الأشراف المسيء: ويتمثل بالفقرات من (٧-١) من المقياس، ٢. القيادة السلطوية: ويتمثل بالفقرات من (٦-١) من المقياس، ٣. النرجسية: ويتمثل بالفقرات من (٥-١) من المقياس، ٤. الترويج

الذاتي: ويتمثل بالفقرات من (١-٥) من المقياس، ٥. عدم القدرة على التنبؤ: ويتمثل بالفقرات من (١-٧) من المقياس.

اعداد فقرات المقياس:

وفقاً لنظرية القيادة السامة لشميت (Schmidt, 2008)، تم أعداد فقرات المقياس من حيث الوضوح وقصر الفقرات، وتمثيلها لمجتمع البحث. وتمكنت الباحثة من اعداد المقياس بصورته الأولية والذي تكون من (٣٠) فقرة. ولغرض التعرف على الدرجة التي يحصل عليها المستجيب، قامت الباحثة بالاستعانة بمقياس ليكرت الخماسي، حيث تتراوح الإجابة من (١ = موافق بشدة) و (٥ = غير موافق على الإطلاق).

الصدق:

اولاً: الصدق الظاهري (Face Validity) :

وقد تحقق هذا النوع من الصدق عندما قامت الباحثتان بعرض مقياس القيادة السامة على مجموعة من المحكمين؛ حيث تمّ الأخذ بجميع ملاحظات الأساتذة المحكمين فيما يتعلّق بتعديل بعض الفقرات.

ثانياً : صدق البناء (Construct Validity) واستخراج البنية العاملية للمقياس:

ولتحقيق صدق البناء فقد استعملت الباحثتان التحليل العاملي التوكيدي بطريقة المكونات الرئيسية من اجل التحقق من طبيعة البنية العاملية لمقياس القيادة السامة المكون من ٢١ فقرة حيث اخضعت ٤٠٠ استمارة الى التحليل العاملي. وقد اسفر التحليل عن جودة وصلاحيّة مصفوفة الارتباطات الخاصة بالتحليل على وفق المعايير الاتية:

- ان اغلب معاملات الارتباط كانت اعلى من (٠.٠٠٥) وهي دالة احصائياً مستوى دلالة (٠.٠٥) مما يشير الى توفر الحد الأدنى من الارتباطات بين المتغيرات.

- ان قيمة مؤشر كايزر ماير اولكن Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy لكفاية المعاينة بلغت (٠.٩٢٠) وهو يزيد عن (٠.٥٠) مما يشير الى ملائمة عينة البحث وكفايتها لإجراء التحليل العاملي.

القيادة السامة لدى العاملين في القطاع الحكومي

- ان قيمة مربع كاي في اختبار برنليت Bartlett's test of Sphericity للتحليل العاملي بلغت (٣٠١١.٨٤٩) وهي دالة احصائيا عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠٠١) ودرجة حرية (٢١٠) (تيغزة، ٢٠١٢، ص ٣١).

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	0.920
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	3011.84
	9
	Df
	210
	Sig.
	.000

(تيغزة ، ٢٠١٢ ، ص ٣١)

وقد اسفرت التحليل العاملي لمكونات المقياس بعد التدوير المتعامد للمحاور بطريقة الفاريماكس عند وجود اربعة عوامل تراوحت تشبعاتها بين (٠.٤٧٠-٠.٧٣٦) والجدول (١) يوضح ذلك.

جدول (١) نتائج التحليل العاملي لمقياس القيادة السامة لدى العاملين في القطاع

الحكومي

ت	العامل	عدد الفقرات	قبل التدوير		بعد التدوير	
			التباين المفسر	الجذر الكامن	التباين المفسر	الجذر الكامن
١	الأول	9	34.360	7.216	4.175	19.881
٢	الثاني	4	8.231	1.729	2.993	14.252
٣	الثالث	4	6.134	1.288	2.480	11.812
٤	الرابع	4	5.225	1.097	1.681	8.005
	المجموع	21				

القيادة السامة لدى العاملين في القطاع الحكومي

بلغ عدد فقرات العامل الاول ٩ فقرات وعدد فقرات العامل الثاني والثالث والرابع ٤ فقرات وبموجب ما تمخضت عنه نتائج التحليل بعوامله الأربعة وفقراتها فقد تم تسمية العامل الأول بعامل (الترويج الذاتي) والثاني بعامل (الإشراف المسيء) والثالث (النجسية) والرابع بعامل (القيادة السلطوية) والجدول يوضح ذلك.

جدول (٢) التحليل العاملي مقياس القيادة السامة لدى العاملين في القطاع الحكومي وتشعباته على المجالات

التسلسل	العامل	الفقرة	التشعب	التسلسل	العامل	الفقرة	التشعب
١	الأول	23	٠.711	14	الثالث	19	0.773
٢	الأول	29	0.673	15	الثالث	17	0.662
٣	الأول	22	0.649	16	الثالث	14	0.658
٤	الأول	24	0.632	17	الثالث	26	0.566
٥	الأول	28	0.631	18	الرابع	12	0.667
٦	الأول	٣٠	0.613	19	الرابع	25	-0.645
٧	الأول	21	0.601	20	الرابع	15	0.556
٨	الأول	27	0.548	21	الرابع	8	0.470
٩	الأول	20	0.531				
١٠	الثاني	5	0.794				
١١	الثاني	4	0.720				
١٢	الثاني	2	0.698				
١٣	الثاني	6	0.646				

التحليل العاملي: وهناك نوعان شائعان من التحليل العاملي وهما التحليل العاملي الاستكشافي Explorative,Factor Analysis والتحليل العاملي التوكيدي confirmatory Factor Analysis وقد استعانت الباحثتان بأسلوب التحليل العاملي التوكيدي وسيتم ذكر أسباب ذلك بعد توضيح التحليل العاملي التوكيدي .

٢- التحليل العامل التوكيدي (confirmatory Factor Analysis)

من أجل التثبت من صحة الانموذج النظري المتبنى في البحث وتقويم ودرجة صلاحيته والتأكد من مديات مطابقته مع البيانات المستقاة من العينة تم استخدام اسلوب التحليل العامل التوكيدي. اذ يشترط التحليل العامل التوكيدي ما يأتي:

- ١- وجود اطار نظري يفسر الظاهرة ومفاهيمها ومتغيراتها وعواملها.
- ٢- وجود تحديد دقيق للعوامل المكونة لها وذات مسميات متأصلة بالظاهرة .
- ٣- وجود مجموعة من المؤشرات المواقف أو الفقرات المكونة لكل عامل والتي يجب ان تتشعب عليه دون العوامل الاخرى. وعند اخضاع العوامل التي عنها التحليل العامل الاستكشافي الى التحليل العامل التوكيدي لمقياس القيادة السامة ظهرت المؤشرات الاتية (تيغزة، ٢٣٦، ٢٠١٢). وفيما يلي جدول يوضح مؤشرات التحليل العامل التوكيدي

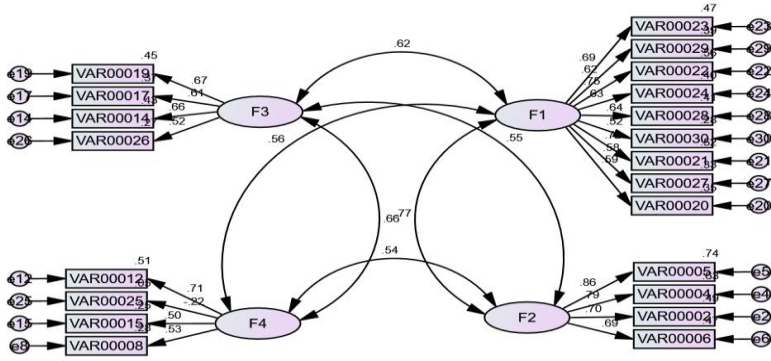
جدول (٣) يوضح مؤشرات التحليل العامل التوكيدي لمقياس القيادة السامة لدى العاملين في القطاع الحكومي

ت	مؤشر جودة المطابقة	القيمة	قيمة درجة القطع (معياري القبول)
١	مربع كاي (χ^2/df)	٢.١٣٠	يجب ان تقل قيمته عن ٥ أي غير دالة. القيمة صفر تعني مطابقة تامة
٢	GFI مؤشر حسن المطابقة	٠.٩١٥	قيمة المؤشر تساوي أو اكبر من ٠.٩٠
٣	AGFI مؤشر حسن المطابقة المصحح	٠.٨٩٣	قيمة المؤشر تساوي أو اكبر ٠.٨٠
٤	RMSEA الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب	٠.٠٥٣	قيمة المؤشر تساوي أو اقل ٠.٠٥
٥	CAIC محك المعلومات المتسق لا يكيك	المفترض : ٧٢٥.٣٩٨ المشعب: ٣٢١٨.٩٨٤	تقل قيمة النموذج المفترض عن قيمته للنموذج المشعب
٦	AIC محك المعلومات لا يكيك	المفترض : ٤٨٥.٨٠٧: المشعب:	تقل قيمة النموذج المفترض عن قيمته للنموذج المشعب

القيادة السامة لدى العاملين في القطاع الحكومي

	٣١١٤.١٦٣		
٧	ECVI محك المعلومات المتسق لايكيك	المفترض ١.٢١٨: المشبع: ٧.٨٠٥	نقل قيمة النموذج المفترض عن قيمته للنموذج المشبع
٨	RMR مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي	٠.٠٩٢	قيمة المؤشر تساوي اقل من ٠.١ . القيمة صفر تعني مطابقة تامة
٩	PGFI مؤشر حسن المطابقة الاقتصادي	٠.٧٢٥	قيمة المؤشر تساوي أو اكبر ٠.٥٠ . والأفضل ٠.٦٠
١٠	PNFI مؤشر المطابقة المعياري الاقتصادي	٠.٧٦١	قيمة المؤشر تساوي أو اكبر ٠.٥٠ . والأفضل ٠.٦٠

ومن خلال كل المؤشرات السابقة يمكن الاستنتاج بان اغلب مؤشرات المطابقة تدل على وجود مطابقة مقبولة للنموذج . وبالتالي فان النموذج النظري قد تاكدت مطابقتها للمجتمع من خلال مقايسة بيانات العينة للمؤشرات الاحصائية المعتمدة في التحليل العملي التوكيدي . وعليه فإن الاستنتاج الناشئ من هذه النتائج ، يقود إلى تبني الرؤية النظرية الآتية، إن مقياس القيادة السامة لدى العاملين في القطاع الحكومي في البحث الحالي يمكن يؤشر تطابقا مقبولا بين النموذج النظري المعتمد في الاختبار وبين البيانات الناتجة من العينة المختارة. وبذلك يكون التحليل العملي التوكيدي قد وفر إسناداً قوياً لصدق البناء لهذا الاختبار . والشكل يوضح ذلك



شكل رقم (١) يوضح مقياس القيادة السامة حيث يمثل الرمز F1 الترويج الذاتي والرمز F2 : الإشراف المسيء و:F3 النرجسية و:F4 القيادة السلطوية ثبات المقياس:

وقد تم الإشارة الى وجود طرائق عدة لقياس الثبات، إذ يرى كرونباخ (Cronbach) أن اتساق درجات الاستجابات يتم عن طريق سلسلة من القياسات، منها: الاتساق الداخلي (Internal Consistency) ويتحقق مثل هذا النوع من الثبات اذا كانت فقرات المقياس تقيس المفهوم نفسه، والاتساق الخارجي (External Consistency) فإنه يتحقق عند إعطاء النتائج نفسها، وذلك إذا ما أُعيد تطبيقه في أثناء مدة زمنية (Holt & Irving, 1971, P. 60). تم استخراج الثبات بطريقتي الفا كرونباخ وإعادة الاختبار والجدول (٤) يوضح ذلك

أ. طريقة إعادة الاختبار:

لقد قامت الباحثتان بأستخراج ثبات مقياس القيادة السامة عن طريق اعاد الاختبار على عينة مكونة من (٣٠) موظفاً وموظفة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية بعد مرور شهر من تطبيق الاختبار الأول عليهم ، وهي مدة مقبولة ، وتم استعمال معامل ارتباط بيرسون بين درجات الافراد في الاختبار الاول ودرجات الاختبار الثاني إذ بلغ

القيادة السامة لدى العاملين في القطاع الحكومي

معامل الثبات (0.87) يعد الثبات جيداً عندما يتراوح (0.90-0.70) (بركات 1983, ص 147).

ب. معامل الفا كرونباخ:

تعدّ طريقة الفا كرونباخ من اكثر طرائق الاتساق الداخلي ويُعدّ ايضاً من أنسب المقاييس لأستخراج الثبات عند استعمال طريقة ليكرت في القياس فهي تقيس الاتساق الداخلي والتجانس بين فقرات المقياس (Anstasi & Urbina, 1997, p.95) ويُعدّ تطبيق معادلة الفا كرونباخ على قيم درجات العينة كلها لمقياس القيادة السامة إذ بلغت قيمة ثبات الفا كرونباخ لمقياس القيادة السامة (0.893) (Guo & Wang, 2018, p.629).

وهي قيمة ثبات جيدة اذا ما قورنت بدراسة سابقة .

جدول (٤) يوضح قيمة ثبات مقياس القيادة السامة لدى العاملين في القطاع الحكومي

الطريقة	عدد افراد العينة	عدد الفقرات	معامل الثبات
الفا كرونباخ Cronbach's Alpha	400	30	0,893
التجزئة النصفية	400	11	0,831
إعادة الاختبار test-retest	30	30	0.87

وهو معامل ثبات يمكن الركون اليه

المؤشرات الاحصائية لمقياس القيادة السامة لدى العاملين في القطاع الحكومي

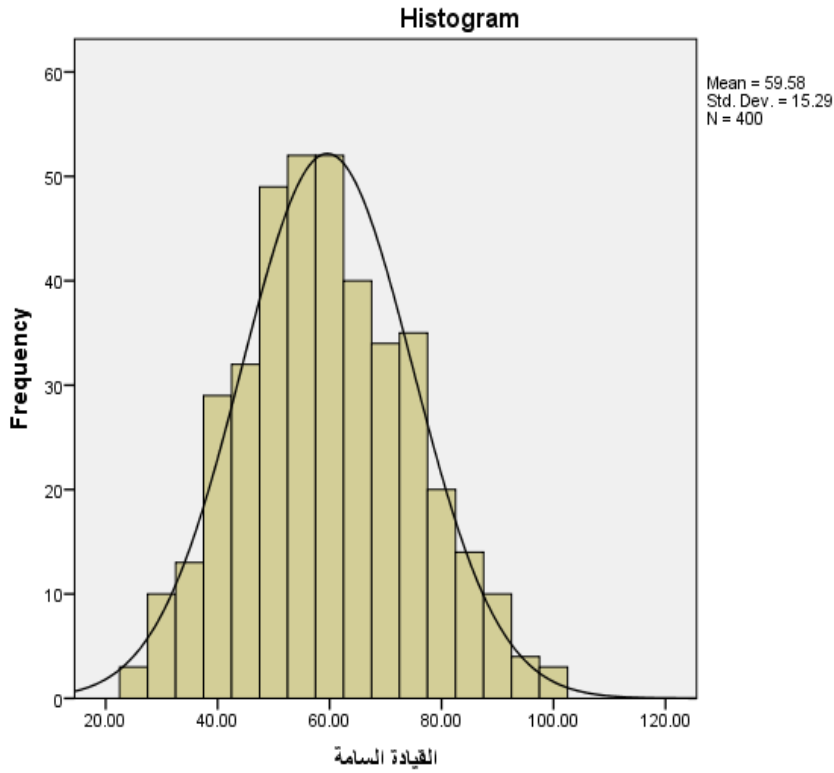
تم الحصول على تلك المؤشرات من خلال تطبيق الحقيبة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لجميع افراد عينة البحث والبالغ عددها (٤٠٠) عامل وعاملة في القطاع الحكومي ، والجدول (١٠) يبين المؤشرات الإحصائية لمقياس القيادة السامة .

القيادة السامة لدى العاملين في القطاع الحكومي

جدول (٥) المؤشرات الإحصائية لمقياس القيادة السامة لدى العاملين في القطاع الحكومي

المؤشرات	القيادة السامة
Valid N العدد	400
عدد الفقرات	0
Mean الوسط الحسابي	59.5825
Median الوسيط	58.0000
Mode المنوال	54.00 ^a
Std. Deviation الانحراف المعياري	15.28962
Variance التباين	233.773
Skewness الالتواء	.213٠
Std. Error of Skewness الخطأ المعياري للالتواء	.122٠
Kurtosis التفرطح	.336٠-
Std. Error of Kurtosis الخطأ المعياري للتفرطح	.243٠
Range المدى	76.00
Minimum اقل درجة	25.00
Maximum اكبر درجة	101.00
Sum المجموع	23833.00

ومن مؤشرات التفرطح والالتواء التي تم استخراجها لمقياس القيادة السامة لدى العاملين في القطاع الحكومي والتي تقترب من القيمة المعيارية للتوزيع الاعتيادي، ومن خلال التقارب الموجود بين درجات الوسط، والوسيط، والمنوال، ممكن ان نستنتج ان تقارب خصائص توزيع درجات افراد عينة البحث الحالي من خصائص التوزيع الاعتيادي، مما يعطي مؤشراً على تمثيل العينة للمجتمع المدروس وبالتالي امكانية تعميم النتائج، والمدرج التكراري في الشكل (٢) يوضح ذلك.



عرض النتائج وتفسيرها

الهدف (١) قياس مستوى القيادة السامة لدى العاملين في القطاع الحكومي وتقييم دلالاته الإحصائية:

ولتحقيق هذا الهدف قامت الباحثتان بتطبيق مقياس القيادة السامة على أفراد عينة البحث التطبيقية البالغة ٢٠٠ عامل وعاملة في القطاع الحكومي، ولقد اظهرت نتائج البحث ان متوسط درجات القيادة السامة لدى العاملين المشمولين في البحث هو ٥٥.٦٥٠ بانحراف معياري مقداره ١١.٢٣٤٨٥ وعند مقارنة هذا المتوسط بالمتوسط الفرضي للمقياس (*) والبالغ (٦٣). يلاحظ انه اصغر من المتوسط الفرضي للمقياس. وعند اختبار الفرق بين المتوسطين باستعمال معادلة الاختبار التائي لعينة واحدة (البياتي ، ١٩٧٧، ص ٢٥٤) تبين انه ذي دلالة معنوية عند مستوى (٠.٠٥) وبدرجة حرية (١٩٩) ولصالح المتوسط الفرضي كما يوضح الجدول (٦)

جدول (٦) الاختبار التائي للفرق بين متوسط درجات القيادة السامة لدى العاملين في القطاع الحكومي والمتوسط الفرضي للعينة:

المقياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	قيمة اختبار t لدلالة الفروق	النتيجة
القيادة السامة	55.0650	11.23485	63	- 9.988	دالة
<ul style="list-style-type: none"> • درجة الحرية $N-1=199$ • القيمة التائية الجدولية للاختبار ذي النهايتين عند مستوى دلالة $1.960=0.05$ 					

ومن الجدول اعلاه تبين ان عينة البحث تتمتع بالقيادة السامة ودال إحصائياً وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Ozer et al, 2017)، حيث أجريت هذه الدراسة على ٤٠٠ من الموظفين الذين يعمل ٣٩٪ منهم في المؤسسات الصحية، قيل إن ٩٤.٧٪ من المشاركين كان عليهم التعامل مع شخص أظهر خصائص سامة في مكان العمل، واتفقت أيضاً مع دراسة (Brown (2019 حول «منظور الموظف: نهج ظاهري لما بعد آثار القيادة السامة» وأظهر أن بعض الأعضاء غادروا البيئة التنظيمية بسبب تجربة القيادة السامة.

كما اتفقت نتائج هذه الدراسة دراسة مع نتائج دراسة (Labrague, et al. (2020). تم تطبيق هذه الدراسة على ٧٧٠ ممرضة من خمسة عشر مستشفى في وسط الفلبين. وظهرت نتائج هذه الدراسة أن الممرضات العاملات مع مدير يتميز بالسمية أظهرن نية أعلى بترك العمل، ومستويات أعلى من التوتر، ومستويات متكررة من التغيب عن العمل، ومستويات أقل من الرضا عن العمل.

وكذلك كانت نتائج هذه الدراسة متسقة مع دراسة (Naeem & Khurram, (2020)، اللذين أجريا في دراستهما «تأثير القيادة السامة على نية ترك العمل: الدور الوسيط للرفاهية النفسية ومشاركة الموظفين»، أن معظم المشاركين أفادوا أنهم تعرضوا للقيادة سلوكيات ضارة في مكان عملهم

كما كانت نتائج هذه متسقة مع دراسة (Abou Ramadan & Eid (2020)، اللذين أجريا دراسة بعنوان «أسلوب إدارة النزاعات القيادية السامة والالتزام التنظيمي

بين طاقم تمريض العناية المركزة». الذين أفادا بأن الترويج الذاتي للقيادة السامة والأبعاد الاستبدادية تمثل فرقاً ذا دلالة إحصائية.

وعلى العكس من ذلك، كانت نتائج الدراسة هذه الدراسة مختلفة مع دراسة (Abdallah & Mostafa, 2021)، الذين أجريا دراسة حول «آثار القيادة السامة على الذكاء العاطفي لمرضات وحدات العناية المركزة وسلوكيات المواطنة التنظيمية الخاصة بهم»، وكشفاً أن غالبية كادر الممرضات أدركوا أن قاداتهم لديهم مستوى قيادة سام منخفض.

بالإضافة إلى ذلك، اختلفت هذه الدراسة مع دراسة (Al-Masry et al., 2018)، الذين أجروا دراسة حول «العلاقة بين المناخ التنظيمي والإرهاق الوظيفي للممرضات» ووجدت أن كادر الممرضات راضين عن القادة الذين شجعوهم على بناء علاقات جيدة بين الموظفين، وقدموا فرصاً للتدريب، وحلوا المشاكل، واهتموا بمطالبهم.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بموجب الاطار النظري لنموذج شمديث للقيادة السامة حيث ترى أن القيادة السامة هي مفهوم متعدد الأبعاد يتضمن مجموعة من السلوكيات المدمرة، وأن الاحساس بسمية القيادة ناتجة من التشبث بالمصلحة الذاتية والجهل والمزاج السلبي والانانية.

وهذا يعني ان أفراد العينة يخضعون للقيادة السامة ودال احصائياً وهذا ما يظهر واضحاً في مؤسساتنا حيث تفشي المحسوبية والفساد الاداري والابتعاد عن تغليب المصلحة العامة، اضافة الى وجود الاحزاب السياسية فالمدراء لايتقلدون المناصب الادارية الا بوجود دعم من الاحزاب المنتمين اليها وبالتالي يكون غير مؤهل للقيادة ويكون مجرد تابع ومطيع ينفذ اوامر القيادات الحزبية الداعمة له وحتى مستواهم العلمي يكون متدني وخبراتهم قليلة وبالتالي يخفف احساسه بالدونية اوالمستوى المتدني من الاداء بالتسلط واستخدام الاساليب المؤذية مما يؤدي الى سلوك سام وغير طبيعي ياتر سلبا على اداء التابعين والعاملين لديه في المؤسسة.

القيادة السامة لدى العاملين في القطاع الحكومي

ومما تقدم يتبين أن الموظفين الذين يعملون مع مدير سام ممكن أن يظهروا رغبتهم بتغيير مكان عملهم والانتقال الى اقسام أو وزارات اخرى، وتكون لديهم مستويات أعلى من التغيب وتقل لديهم الرغبة في الأنتاجية وتطوير مستوى العمل.

الهدف (٢) التعرف على الفروق في القيادة السامة على وفق متغير الجنس لدى العاملين وتقويم دلالاته الإحصائية:

ولتحقيق هذا الهدف تم استعمال الاختبار التائي لعينتين مستقلتين، للمقارنة بين متوسط درجات القيادة السامة للمجموعتين على وفق متغير الجنس، حيث ظهر ان القيمة التائية المحسوبة لدلالة الفرق بين متوسطي المجموعتين تساوي ٢.٣٨٨ وهي اكبر من القيمة التائية الجدولية البالغة ١.٩٨٠ عند درجة حرية ١٩٨ ومستوى دلالة ٠.٠٥. مما يشير الى ان هناك فروق دالة احصائيا في القيادة السامة بين العاملين الذكور والاناث ولصالح الذكور الذين سجلوا درجة اعلى في القيادة السامة والجدول (٧) يوضح ذلك.

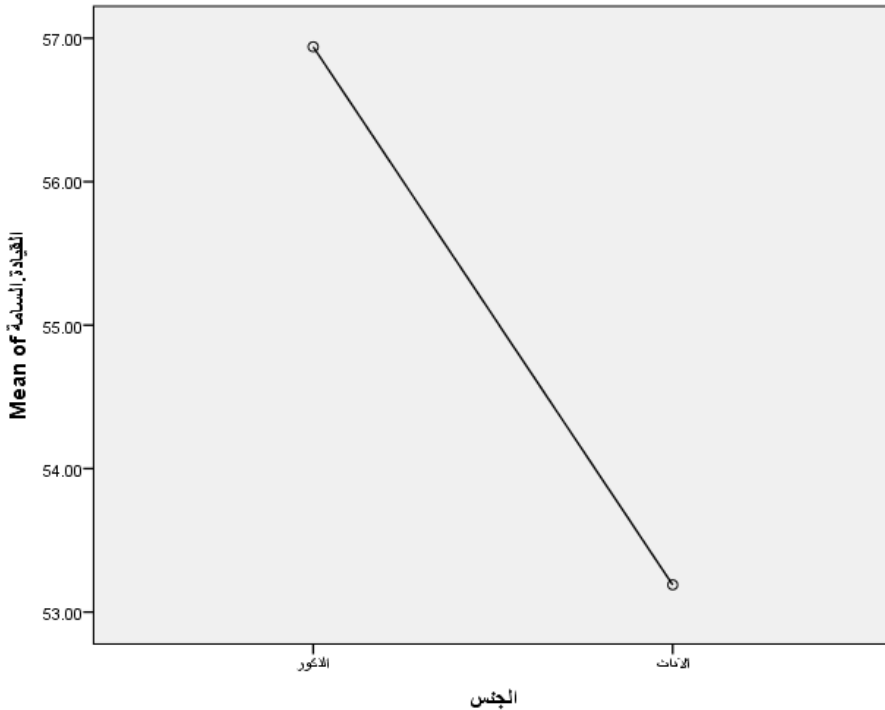
جدول (٧) الاختبار التائي لعينتين مستقلتين للتعرف على الفروق في قياس القيادة السامة لدى العاملين على وفق متغير الجنس

المتغير	الجنس	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار التائي
القيادة السامة	الذكور	100	56.9400	10.46284	2.388
	الاناث	100	53.1900	11.71091	
<ul style="list-style-type: none"> • درجة الحرية $N1+N2-2=198$ • القيمة التائية الجدولية للاختبار ذي النهايتين عند مستوى دلالة $1.980=0.05$ 					

ومن الجدول اعلاه يتضح ان تفسير النتائج عن القيادة السامة ذات دلالة احصائية لصالح الذكور وذلك لان المجتمعات العربية تفضل تولي المناصب والمهام للذكور وهذا لاننا نعيش في مجتمع ذكوري لايزال اكثر القادة الاداريين يفضلون ان يكونوا من الذكور من جانب اخر ان المسؤوليات المفروضة على المرأة خارج العمل تجعل الاغلب منهم بعيدين عن المناصب القيادية لذلك نادرا ماتكون هناك قيادات من العنصر النسوي وهذا مايؤكد ان القيادات السامة تكون لدى العنصر الذكوري بشكل اكبر.

القيادة السامة لدى العاملين في القطاع الحكومي

وكانت هذه النتيجة متسقة مع دراسة (Ortega, 2017) والتي أظهرت ان الذكور قد أبلغوا عن سمية أكثر من الإناث لأن العديد من الذكور يشعرون بأنهم أقوى من الإناث، وبالتالي فهم أكثر استعدادًا لرؤية الإساءة والإبلاغ عنها. وعلى العكس من ذلك، كانت نتيجة هذه الدراسة مختلفة مع دراسة كل من (Ortega, Hogh, Pejtersen, and Olsen (2009) التي تظهر أن القيادة السامة تنفذ من قبل كل من المشرفين وزملاء العمل. أظهرت دراستهم أيضًا أن هذا السلوك يحدث بسهولة أكبر في المهن ذات النسبة المرتفعة بين الجنسين بغض النظر عن كونها أنثوية (مثل التمريض والتعليم وأمانة المكتبات) أو المهن الذكورية (مثل الهندسة والعسكرية والسياسة) مقارنة بالوظائف التي يعمل فيها الناس مع الرموز أو العملاء.



شكل (٧) يوضح الفرق في القيادة السامة على وفق متغير الجنس

• التوصيات :

- في ضوء نتائج الدراسة الحالية توصي الباحثان بما يأتي :-
1. على القادة توخي الحذر والاعتناء بالتفاصيل الصغيرة والتفاصيل الكبيرة أيضاً لمرؤسيهم .
 2. المحاولة الجاهدة للقضاء على نقص التواصل، بين المشرفين والمرؤوسين وجميع الوحدات داخل مكان العمل، في محاولة للقضاء على السلوكيات السلبية حيث يتبع الموظفون رئيستم في كل شيء على سبيل المثال إذا جاء المدير متأخراً، يأتي الموظفون في وقت متأخر من اليوم التالي.

المقترحات:

- واستكمالاً لمتطلبات البحث الحالي تقترح الباحثان ما يأتي:-
1. اجراء دراسات لقياس العلاقة الارتباطية بين القيادة السامة وعدد من المتغيرات النفسية (كصمت العاملين، التمر في مكان العمل، ترك العمل، التغيب، الفساد الأخلاقي).
 2. اجراء دراسات مشابهه على فئات مجتمعية أخرى (كالقادة العسكريين، والهيئات التدريسية، والسلطات التنفيذية الحكومية العليا).
- المصادر العربية :

1. زكريا حسين النوايسة, & ختام محمد العيدي. (٢٠١٥). درجة ممارسة التمكين الإداري لدى مديري المراكز الصحية التابعة لمديرية صحة محافظة الكرك كما يراها العاملون فيها.
2. د. ماجد ملحم أبو حمدان. (٢٠٢١). أصالة منهجية البحث العلمي الاجتماعي عند ابن خلدون. مجلة جامعة دمشق للآداب و العلوم الإنسانية، ٣٧(٣).
3. تيغزة، امحمد بوزيان. (٢٠١٢). التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي. دار المسيرة، عمان، الاردن ص ٣١ .

٤. أحمد, & لطفي بركات. (١٩٨٣). موقف الغزالي من التنشئة الروحية للناشئة. أ. م. د.
٥. ماجد عبد الستار البياتي. (٢٠١٠). علاقة اتجاهات طلبة قسم علوم الحياة بتحصيلهم الدراسي. مجلة ديالى للبحوث الانسانية, ١(٤٦).
٦. فالح العنزي, ه. هزاع, عبد الله السويكت, & أحمد. (٢٠٢١). متطلبات تفعيل الدور التربوي لأندية مدارس الحي من وجهة نظر القادة والمشرفين. مجلة كلية التربية (أسيوط), ٣٧(٨), ٢٩٣-٣٢٧.
٧. المصري, ع. ك., & عصام كمال. (٢٠١٨). مفهوم السعادة من التفلسف العقلاني إلي التصوف العرفاني (عند الإمام أبو حامد الغزالي). المجلة العلمية بكلية الآداب, ٢٠١٨(٣٣), ٧٦٣-٨١١.

المصادر الاجنبية :

1. Zagross, H., and Jamileh, Z. (2016): Relationship between toxic Leadership and job stress of knowledge workers, Studies in Business and Economics, 11(3): 84-89. 74.
2. Omar, A., and Ahmad, U. (2020): The Role of Toxic Leadership and Perceived Organizational Support on Academic Staff's Psychological Distress, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 10(12): 958 – 980
3. Ozer, O., Uğurluoğlu, Ö., Kahraman, G., and Avci, K. (2017): A Study on Toxic Leadership Perceptions of Healthcare Workers, Global Business and Management Research: An International Journal, 9 (1): 12-23.
4. Maxwell, S.M. (2015). An exploration of human resource personnel and toxic leadership. (Doctoral dissertation). College of Management and Technology, Walden University .
5. Mehta, S. & Maheshwari, G.C. (2013). Consequence of toxic leadership on employee job satisfaction and organizational commitment. The Journal Contemporary Management Research, 8(2), 1-23. 117.
6. Milosevic, I., Maric, S., & Lončar, D. (2020). Defeating the toxic boss: the nature of toxic leadership and the role of followers.

Journal of Leadership & Organizational Studies, 27(2), 117-137 .

٧٥

7. Ozer, O., Uğurluoğlu, Ö., Kahraman, G., and Avci, K. (2017): A Study on Toxic Leadership Perceptions of Healthcare Workers, *Global Business and Management Research: An International Journal*, 9 (1): 12-23 15.
8. Brouwers, M., and Paltu, A. (2020): Toxic Leadership: Effects on job satisfaction, commitment, turnover intention and organizational culture within the South African manufacturing industry, *SA Journal of Human Resource Management*, 18(1):1-11. 7 .
9. Behery, M., Al-Nasser, A. D., Jabeen, F., & El Rawas, A. S. (2018). TOXIC LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR: A MEDIATION EFFECT OF FOLLOWERS' TRUST AND COMMITMENT IN THE MIDDLE EAST. *International Journal of Business & Society*, 19(3.(
10. Malik, M. S., Sattar, S., Younas, S., & Nawaz, M. K. (2019). The workplace deviance perspective of employee responses to workplace bullying: the moderating effect of toxic leadership and mediating effect of emotional exhaustion. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 8(1), 33-50.
11. Zaabi, H. H. A., Elanain, H. M. A., & Ajmal, M. M. (2018). Impact of toxic leadership on work outcomes: An empirical study of public banks in the UAE. *International Journal of Public Sector Performance Management*, 4(3), 373-392.
12. Abou Ramadan, A., & Eid, W. (2020). Toxic leadership: conflict management style and organizational commitment among intensive care nursing staff. *Evidence-Based Nursing Research*, 2(4), 46-59.
13. Webster, V., Brough, P., & Daly, K. (2016). Fight, flight or freeze: Common responses for follower coping with toxic leadership. *Stress and Health*, 32(4), 346-354.
14. Schmidt, A. A. (2008). Development and validation of the toxic leadership scale. University of Maryland Master Thesis .

15. Walton, M. (2007). Leadership Toxicity - An Inevitable Affliction of Organizations? *Organizations & People*, 14 (1), 19-27.
16. Whicker, M. L. 1996, "Toxic Leaders: When Organizations Go Bad", New York: Doubleday.
17. Wilson-Starks, K.Y. (2003). Toxic leadership, trans leadership, Retrieved from: <http://www.transleadership.com/ToxicLeadership.pdf>
18. Schmidt, A. A. (2014). An examination of toxic leadership, job outcomes, and the impact of military deployment (Doctoral dissertation, University of Maryland, College Park.
19. Berdahl, J. L., Cooper, M., Glick, P., Livingston, R. W., & Williams, J. C. (2018). Work as a masculinity contest. *Journal of Social Issues*, 74(3), 422-448.
20. Mehta, S., & Maheshwari, G.C. (2014). Toxic Leadership: Tracing the destructive trail. *International Journal of Management*, 5(10), 18-24.
21. Reyhanoğlu, M., & Akın, Ö. (2016). Toksik Liderlik Örgütsel Sağlığı Olumsuz Yönde Tetikler mi? İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi, 5(3), 442-459.
22. Reed, G. E. (2004). Toxic leadership. *Military Review*, 84, 67-71 .
23. DeCelles, K. A., & Pfarrer, M. D. (2004). Heroes or villains? Corruption and the charismatic leader. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(1), 67-77. ١٢٣ .
24. Krasikova, D. V., Green, S. G., & LeBreton, J. M. (2013). Destructive leadership: A theoretical review, integration, and future research agenda. *Journal of management*, 39(5), 1308-1338. ١٢٤ .
25. Schyns, B., & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 138-158.
26. Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., & Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The leadership quarterly*, 24(1), 270-283

27. Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. *Positive organizational scholarship*, 241(258), 1-26..
28. Conger, J. A., Kanungo, R. N., & Menon, S. T. (2000). Charismatic leadership and follower effects. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 21(7), 747-767.١٢٨ .
29. Foels, R., Driskell, J. E., Mullen, B., & Salas, E. (2000). The effects of democratic leadership on group member satisfaction: An integration. *Small Group Research*, 31(6), 676.-
30. Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C., & Vohs, K. D. (2001). Bad is stronger than good. *Review of general psychology*, 5(4), 323-370.
31. Contreras, F., & Espinosa, J. C. (2019). The blurred edge between the bright and dark side of leadership. *Revista Espacios*, 40(7), 1-7.
32. Padilla, A. & Hogan, R, & Kaiser, R. (2007). ‘The toxic Triangle: Destructive leaders, Susceptible Followers, and Conducive Environments’, *The leadership quarterly*, vol. 18, no. 3, pp. 176-194. 41.
33. Hogan, R., Raskin, R., & Fazzini, D. (1990). The dark side of charisma.
34. Kaiser, F. G. (2006). A moral extension of the theory of planned behavior: Norms and anticipated feelings of regret in conservatism. *Personality and Individual Differences*, 41(1), 71-81.
35. Lipman-Blumen, J. (2005). *The allure of toxic leaders. Why we follow destructive bosses and corrupt politicians — and how we can survive them.* Oxford: Oxford University Pr
36. Brown, F. W., and Moshavi, D. (2002). Herding academic cats: faculty reactions to transformational and contingent reward leadership by department chairs. *J. Leadership. Stud.* 8, 79–93. doi: 10.1177/107179190200800307.
37. Menon, (2000). Personal mastery in ethical leadership. *Med. & L.*, 19, 855 .170.

38. Seligman, M. E., & Maier, S. F. (1967). Failure to escape traumatic shock. *Journal of experimental psychology*, 74(1), 1.
39. Holt, S. M. (1971). Gothic and Grottesque Elements in the Fiction of Thomas Wolfe. 201.
40. Irving, G. C. J., & Cosgrove, D. J. (1971). Inositol phosphate phosphatases of microbiological origin. Some properties of a partially purified bacterial (*Pseudomonas* sp.) phytase. *Australian Journal of Biological Sciences*, 24(3), 547-558.
41. Anastasi, A., & Urbina, S. (1997). *Psychological testing*. Prentice Hall/Pearson Education.
42. Deng, Z. L., Deng, J., Zhuang, X., Wang, S., Li, K., Wang, Y., ... & Li, X. (2018). Diatomic metasurface for vectorial holography. *Nano letters*, 18(5), 2885-2892.
43. Labrague, L. J., Nwafor, C. E., & Tsaras, K. (2020). Influence of toxic and transformational leadership practices on nurses' job satisfaction, job stress, absenteeism and turnover intention: A cross-sectional study. *Journal of Nursing Management*, 28(5), 1104-1113.
44. Ortega, A., Høgh, A., Pejtersen, J. H., & Olsen, O. (2009). Prevalence of workplace bullying and risk groups: a representative population study. *International archives of occupational and environmental health*, 82, 417-426.
45. Abou Ramadan, A., and Eid, W. (2020). Toxic Leadership: conflict management style and organizational commitment among intensive care nursing staff, *Evidence-Based Nursing Research*, 2 (4):46-59.
46. Abdallah, S., and Mostafa, S. (2021). Effects of toxic Leadership on intensive care units staff nurses' emotional intelligence and organizational citizenship behaviors, *Tanta Scientific Nursing Journal*, 22 (3): 211-240.
47. Al-Masry, R., El-Demerdash, S., and Hamdy, A. (2018). Relation between organizational climate and staff nurses' job burnout, Unpublished Master Thesis, Faculty of Nursing, Tanta University.
48. Ortega, A. (2017). *Academic libraries and toxic leadership*. Chandos Publishing.

49. Naeem, F., and Khurram, S. (2020). Influence of toxic Leadership on turnover intention: The mediating role of psychological well-being and employee engagement, *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 14 (3): 682-713.