

سلوك القيادة المدمر واثره في الاختلال الوظيفي من خلال توسط النميمة في مكان العمل:  
بحث ميداني في عينة من العاملين والموظفين في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية في  
محافظة بغداد

Destructive leadership behavior and its impact on dysfunction through  
mediating workplace gossip:

Field research in a sample of workers and employees in the Ministry of  
Labor and Social Affairs in the province of Baghdad

م.د الاء عبد الكريم غالب المدو

Lect.Dr.AlaaAbdulkareem Ghaleb Almado

alaa.abdulkarem@duc.edu.iq

كلية دجلة الجامعة / قسم ادارة الاعمال

Dijlah University College/ business administration dept.

#### المستخلص:

يهدف البحث الحالي الى بيان تاثير سلوك القيادة المدمر (الاعتزاز بالذات، الخلل بالاشراف، عدم القدرة على التنبؤ، النرجسية و القيادة الاستبدادية) في الاختلال الوظيفي (السلوك العدواني، السلوك المنحرف) باعتبار النميمة في مكان العمل (النميمة المتعلقة بالعمل، النميمة غير المتعلقة بالعمل) متغيرا وسيطا في مركز وزارة العمل والشؤون الاجتماعية، وتم اختيار عينة قصدية قوامها (128) من مسؤولي الشعب، اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاستناد على الاستبانة كاداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات، واستخدمت ادوات الأحصاء الوصفي و الانحدار الخطي البسيط بالاعتماد على البرنامج الاحصائي (SPSS. V.24) وتحليل المسار باستخدام برنامج (Excel)، تبين من نتائج الجانب العملي هنالك تأثير واضح لسلوك القيادة المدمر بتوسط النميمة في مكان العمل في حدوث الاختلال الوظيفي، ويوصى البحث الى اعتماد انظمة رقا به تعتمد على الاداء اكثر من التقييم الذاتي للعاملين وان يتم اختيار المدراء بالاستناد الى عده اختبارات وليس الخبرة العملية او العلمية فقط والاعتماد على الانماط الشخصية والنزعات النفسية لهم، عدم السماح بالنميمة غير المتعلقة بالعمل او التدخل بالشؤون الشخصية للعاملين واتخاذ الاجراءات الرادعه لكل من يخالف التعليمات، وتشجيع العاملين على الافصاح عن مشكلات العمل وضمان عدم معاقبتهم او تهديدهم في حال البوح بها لانها ستقلل من معالجة المشكلات الاكثر صعوبة وتعقيدا للمدى البعيد.

الكلمات المفتاحية: الاختلال الوظيفي، النميمة في مكان العمل، سلوك القيادة المدمر.

Abstract. The current research aims to demonstrate the effect of destructive leadership behavior (self-esteem, defective supervision, unpredictability, narcissism and authoritarian leadership) on dysfunction (aggressive behavior, deviant behavior) considering work-related gossip (work-related gossip, non-work-related gossip). ) as a mediating variable in the center of the Ministry of Labor and Social Affairs, and an intentional sample of (128) of the people's officials was chosen. Statistical (SPSS. V.24) and path analysis using the (Excel) program, it was found from the results of the practical side that there is a clear impact of the destructive leadership behavior by mediating gossip in the workplace in the occurrence of dysfunction, and the research is recommended to adopt control systems that depend on performance more than evaluation Self-sufficiency of employees, and that managers are selected based on several tests and not only practical or scientific experience, and taking into account their personal styles and psychological tendencies, not to let H. with gossip that is not related to work or interfering with the personal affairs of employees, taking deterrent measures for anyone who violates instructions, encouraging workers to disclose work problems and ensuring that they are not punished or threatened if they are revealed, because it will reduce the treatment of more difficult and complex problems in the long run..

Keywords: dysfunction job, gossip in the workplace, destructive leadership behavior.

## 1 المقدمة:

تواجه المنظمات المعاصرة امراضاً صامتة متنوعة من قبل السايكوباتيين (امراض نفسية) في مكان العمل اشبه بفيروس كورونا المستجد غير المنظور ولكنه غير الاقتصاد العالمي راساً على عقب ولكنه ليس فايروساً بمعناه الحقيقي بل هي مجرد كلمة او سلوك وحتى ايماءات معينة لا ترتبط بجوهر العمل ولكن لها تأثيراً عميقاً على الاداء الوظيفي ويشكل سبباً رئيساً لفشل المنظمات وربما لا يجد الكثير مبرراً للفشل يمكن قياسه بوضوح لذلك اقترنت بالصمت، يعد سلوك القائد الذي يفترض ان يكون قدوة للعاملين والاب الروحي لهم والملم لهم دور مهم في اداء العاملين؛ وقد يلجأ بعض القادة الى الانجراف الى الاعتزاز بالذات و عدم تمكنهم من احكام الرقابة والاشراف بشكل جيد وعدم مكانية توقع المستقبل وحب الذات والتسلط، مع انتشار النميمة في المنظمة سواء من قبل المنتفعين بشكل مباشر من هؤلاء القادة و من قبل غير الراضين عن سلوكيات القيادة المدمرة وخوفهم من التعبير عن افكارهم والمشكلات التي يواجهونها بالعمل وحب المعلومات عنهم وتصحيح الاخطاء في الاداء و والسعي لتهميشهم بكل الوسائل وبث ثقافة الترهيب والاحباط تؤدي الى تجنب التعلم والهرب منه وعدم البوح بالمشكلات وان اخفائها لا يعني حل المشكلات بل تراكمها وتولد خللاً في الاداء الوظيفي الناجمة عن صراع بين العاملين وتصاعد السلوكيات المنحرفة في مكان العمل.

تكون البحث الحالي من اربعة مباحث اذ تكون المبحث الاول من منهجية البحث بينما تناول المبحث الثاني الاطار النظري لمتغيرات البحث وانصرف المبحث الثالث الى تحليل الجانب العملي للبحث واختتم بالمبحث الرابع بتناول الاستنتاجات والتوصيات التي تم التوصل اليها من قبل الباحث.

## 2 المنهجية

## 2.1 مشكلة البحث

تعاني المنظمات العراقية عموماً من انماط سلوك القادة غير المؤهلين لاشغال المنصب المناسب للرجل المناسب ويفترض البحث الحالي بأن عدم اعتماد الشروط الموضوعية الصحيحة في اختيار القادة المناسبين مما يؤدي الى حدوث اختلال في الاداء الناجم عن السلوك العدواني للعاملين وزيادة الانحرافات في سلوكهم فضلاً عن انتشار الغيبة والنميمة بين العاملين بشكل يطغى على التشارك بالمعرفة وتبادل الخبرات والتجارب الساعية لتعزيز الاداء الوظيفي - وتعد وزارة العمل والشؤون الاجتماعية جزءاً من المنظمات العراقية وانها ليست بمنأى عن تلك المشكلات وان تناول مثل هكذا موضوع هو لا يسعى الى التقليل من شأن او انكار دور الوزارة المهم بالمجتمع وانما تسليط الضوء على المشكلات الصامتة للسعي لعلاجها ليرتقي العراق الى المستوى الذي يستحقه اقتصادياً واجتماعياً ، ولبلورة مشكلة البحث على وفق منهاج البحث العلمي يمكن صياغة التساؤل الرئيس للبحث بالاتي (( هل هناك دور مؤثر يمكن ان تلعبه القيادة المدمرة على نتائج العمل الوظيفي؟ )) . ويتفرع عنه التساؤلات الفرعية الاتي :

1. ما مستوى سلوك القادة المدمر والاختلال الوظيفي و النميمة في مكان العمل في المنظمة المبحوثة؟
2. هل توجد علاقة اثر بين المتغيرات ( سلوك القيادة المدمر و النميمة في مكان العمل والاختلال الوظيفي) في المنظمة المبحوثة .
3. هل تعزز النميمة في مكان العمل من تأثير سلوك القيادة المدمر في الاختلال الوظيفي ؟.

## 2.2 اهمية البحث

تكمن اهمية البحث بالاتي:

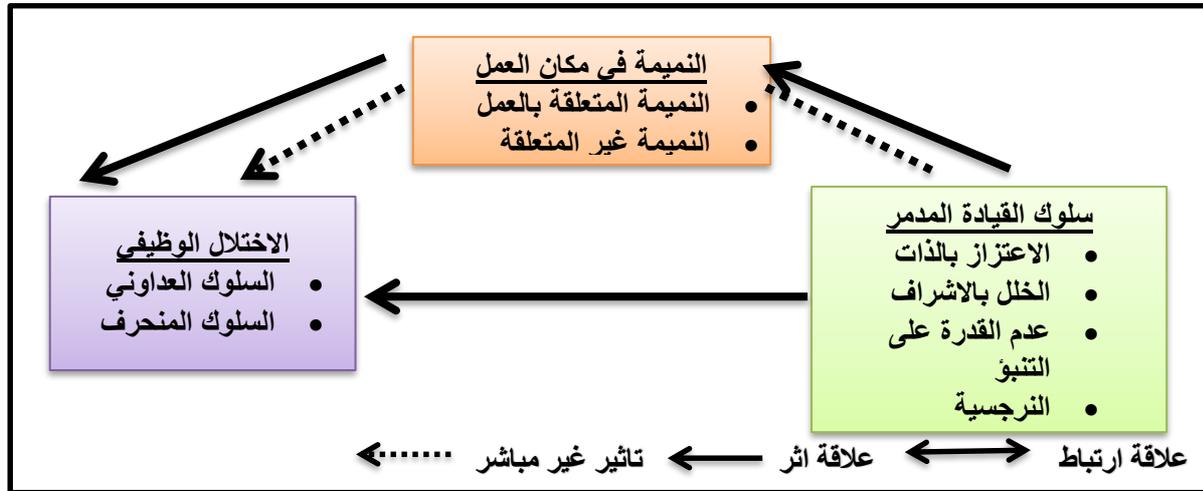
1. تعد مواضيع سلوك القيادة المدمر و النميمة في مكان العمل والاختلال الوظيفي من الموضوعات التي لم تشبع بحثياً خصوصاً في البيئة العراقية
2. تشجيع الباحثين الى تناول موضوعات ادارية سلبية لانها حتماً ستسهم في تحسين واقع المنظمات العراقية .
3. رفد المكتبة العراقية بالادبيات وافادة الباحثين في نفس الحقل المعرفي.
4. تقديم جملة من التوصيات الى المنظمات المبحوثة والاستفادة منها .
5. تسليط الضوء على الدور السلبي الذي من المحتمل ان تلعبه القيادة المدمرة على نتائج العمل

## 2.3 اهداف البحث: يمكن ادراج اهداف البحث بالنقاط الاتية :

تشخيص مستوى سلوك القادة المدمر والاختلال الوظيفي و النميمة في مكان العمل في المنظمة المبحوثة  
 اختبار علاقة الاثر بين المتغيرات ( سلوك القيادة المدمر و النميمة في مكان العمل والاختلال الوظيفي) في المنظمة المبحوثة.

معرفة مقدار زيادة الاثر الذي يمن ان تحدثه النميمة في مكان العمل بين سلوك القيادة المدمر والاختلال الوظيفي.

2.4. مخطط الفرضي للبحث: يوضح الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث وكما يأتي:



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: من اعداد الباحث

2.5. فرضيات البحث:

2.6. يمكن ادراج فرضيات البحث بالاتي:

1. الفرضية الرئيسة الاولى (( توجد علاقة اثر ذات دلالة معنوية لسلوك القيادة المدمر في النميمة في مكان العمل)).
2. الفرضية الرئيسة الثانية (( توجد علاقة اثر ذات دلالة معنوية لسلوك القيادة المدمر في الاختلال الوظيفي)).
3. الفرضية الرئيسة الثالثة (( توجد علاقة اثر ذات دلالة معنوية لنميمة في مكان العمل في الاختلال الوظيفي)).
4. الفرضية الرئيسة الرابعة (( تتوسط النميمة في مكان العمل سلوك القيادة المدمر والاختلال الوظيفي)).

2.7. منهج البحث وادوات البحث:

تم الاعتماد الى المنهج الوصفي التحليلي ، و تم الاعتماد الى استبيان كاداة رئيسة في جمع البيانات والمعلومات وتكون الشرط الاول من الاستبيان من المعلومات الشخصية لعينة البحث، ومن الشرط الثاني اذ تم استخدام مقياس (ليكرت) الخماسي ، وتم اعتماد نموذج (Andrew, 2014) في بناء فقرات المتغير المستقل والمتمثل سلوك القيادة المدمر وعدد فقراته (25) فقرة، و نموذج (Hornuvo, 2016) لبناء فقرات المتغير الوسيط والمتمثل النميمة في مكان العمل وعدد فقراته (12) فقرة، ونموذج (Abbas& youssef,2015) في انشاء فقرات المتغير المعتمد والمتمثل بالاختلال الوظيفي وبلغت عدد الفقرات (14) فقرة.

2.8. مجتمع وعينة البحث:

تكون مجتمع البحث من مسؤولي شعب مركز مسؤولي شعب العاملين في مركز وزارة العمل والشؤون الاجتماعية في مدينة بغداد ، وبلغ عددهم (193) فردا، وان مبرر استهداف تلك الفئة تحديدا هو بسبب تخوف الموظفين من الاجابه ولكون مسؤولي الشعب هم اقرب الى الميدان وبذات الوقت متاثرين بسلوكيات القيادة الاعلى منهم واكثر جراه من الموظفين في طرح بعض المشكلات وخصوصا الصامته ، وبعد تطبيق معادلة ريشارد لحساب أسلوب المعاينة الاحتمالية – العينة العشوائية البسيطة (Steven, 2002:32)

$$N = \text{حجم المجتمع} (193)$$

$$Z = \text{الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة} (0.95) \text{ وتساوي} (1.96)$$

$$P = \text{نسبة توافر المحايدة} (0.5)$$

وبتطبيق المعادلة في برنامج (Excel) تكون النتيجة (127.684) وبذلك تقريبا حجم العينة يساوي (128) من المسؤولي شعب الوزارة.

2.9. صدق وثبات الاستبانة:

تم اختبار الصدق الظاهري للاستبانة عن طريق عرضها على عدد من المحكمين المختصين ليقدروا مدى تمثيل فقرات المقياس للصفة المراد قياسها وطلبوا تعديل عدد منها وكانت نسبة اتفاق لخبراء (90%) ، اما اختبار صدق المحتوى والثبات فسيتم ايضاحه بالجدول (1) الاتي :

جدول(1) يوضح معامل الثبات الفا كرونباخ وصدق المحتوى للمتغيرات

المتغير	عدد الفقرات	الثبات	صدق المحتوى
سلوك القيادة المدمر	25	.864	.929
النميمة في مكان العمل	12	.836	.913
الاختلال الوظيفي	14	.864	.929
اجمالي	51	.904	.951

المصدر : من اعداد الباحث

ويدل الثبات على احتمالية الحصول على نتائج مشابهه فيما لو تم اعادة توزيع الاستبانة وكان اجمالي الثبات (90.4%) مما يعني ان الاستبانة تمتلك ثبات عالٍ، وتم استخراج الصدق من جذر الثبات فاذا كانت قيمة الصدق اعلى من (0.72) فتشير النتيجة الى ان الاستبانة تتمتع بصدق مقبول ، ويتبين من الجدول ان قيمة صدق المحتوى (95%) مما يدل على وجود صدق عالٍ للاستبانة وان فقراتها تتناسب مع هدف الاستبانة التي صممت من اجله.

### 2.10 الاساليب الاحصائية والبرامج المستخدمة:

تم استخدام التكرارات والنسب المؤية والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ومعادلة الانحدار الخطي البسيط بالاعتماد على البرنامج الاحصائي (SPSS. V.24) وتحليل المسار (path analysis) المسار باستخدام برنامج (Excel)

### 3. الاطار النظري

#### 3.1 مفهوم سلوك القيادة المدمر:

وتسمى ايضا القيادة السامة toxic leader او الجانب المظلم من القيادة dark-side of leadership (Gabriel,2013: 274) او القيادة السيئة bad leadership (Kaley & Stephanie,2020:3) و القيادة التحويلية الزائفة fake transformational leadership (Uymaz et al, 2016: 44) وعرفها (Sheard et al, 2013:73) بوصفها السلوك المنهجي والمتكرر من قبل قائد أو مشرف أو مدير ينتهك المصالح المشروعة للمنظمة من خلال تقويض و / أو تخريب أهداف المنظمة ومهامها ومواردها وفعاليتها و / أو الدافع والرفاهية أو الرضا الوظيفي للمرووسين، بينما يرى (Krasikova et al, 2013: 3) بأنها سلوك إرادي من قبل قائد يمكن أن يضر أو ينيو إلحاق الضرر بمنظمة القائد و أتباعه من خلال تشجيع المتابعين على متابعة أهداف تتعارض مع المصالح المشروعة للمنظمة و التوظيف أسلوب قيادة يتضمن استخدام أساليب ضارة للتأثير مع الاتباع، بغض النظر عن مبررات هذا السلوك، اما فيرى (Uymaz et al, 2016: 4) بانها كسلوك ضار متعمد للقائد يهدف إلى الإضرار بمنظمة القائد و أتباعه من خلال تشجيع المتابعين على التصرف عكس مصالح المنظمة ، ولكن فقط في عملية القيادة. وأشار e-Laila et al (2019: 336) بانها قد تتمثل بعض مظاهر الإشراف المسيء في الاستخفاف والصراخ والاستخفاف بالعمل غير الضروري والتهديد والعلاج الصامت وحبب المعلومات واستخدام لغة مؤلمة والتدخل في الخصوصية والتثبيط السلوك العدائي تجاه المرووسين في شكل لفظي وغير لفظي بدلا من السلوك الجسدي، بينما اوضح (Wongleedee, 2020: 463) بالاستناد الى التعريفات اعلاه يعرف الباحث سلوك القيادة المدمر بانه السلوك غير الاخلاقي الذي يمارسه القائد ضد اتباعه بهدف اداء سلوك مختل وتحميلهم مسؤولية الفشل وحبب المعلومات المهمة عنهم وتوجيههم نحو تحقيق الاهداف المنظمة.

يؤدي سلوك القيادة المختل الى انخفاض الرضا الوظيفي للعاملين وتقليل الشعور بالعدالة التنظيمية وزيادة الصراع الوظيفي وزيادة نيه دوران وترك العمل وتخفيض الالتزام التنظيمي (Raaj & Gunaseelan, 2016: 77) على الرغم من حقيقة أن البحث حول هذه الأشكال من القيادة قد نما في السنوات القليلة الماضية ، إلا أنه لا يزال يعاني من ثلاث مشكلات (Krasikov et al, 2013, 130):

1. عدم وجود تعريف موحد للقيادة "الدمرة" من شأنه أن يوضح حدود البناء ويميزها من الظواهر ذات الصلة
2. تعدد التركيبات المستخدمة لوصف ظاهرة القيادة "الدمرة" ، مثل الإشراف التعسفي ، والاستبداد الصغير ، والقيادة التحويلية الزائفة ، والقيادة الكاريزمية الشخصية ، والتنمر الاستراتيجي ، والاستبداد الإداري
3. عدم وجود إطار نظري موحد على أساس فهم مشترك لماهية القيادة الهدامة وما هي ليست كذلك. هذه المشاكل يعزز كل منهما الآخر ويعيق الاتصال العلمي الفعال ، وتقدم البحث التجريبي ، وتراكم المعرفة حول العمليات النفسية الكامنة وراء القيادة "الدمرة".

لتقليل تأثير القيادة المدمرة يجب خلق بيئة عمل تشجع على الصدق والولاء وتجذب انتباه الموظفين وسيعملون ويتبعون بإخلاص واحترام. تنمية ثقافة واضحة وأخلاقية. يجب أن يكون القادة متصلين بالموظفين على المستوى الشخصي. يجب معاملة جميع الموظفين بالاحترام والرعاية التي يستحقونها. لا ينبغي حجب المعلومات أو المسؤوليات الحاسمة أو إخفاؤها عن الموظفين. في حالة عدم وجود ثقافة ثقة متبادلة في منظمة من شأنها أن تخلق بيئة مدمرة (4: Baloyi, 2020) للحصول على ثقة وولاء الموظفين ، يجب على المؤسسات منحها لهم أولاً. تشجيع الموظفين على طلب المشورة والمساعدة من الخبراء الآخرين ؛ سيعزز النمو المهني للموظف لأنهم يحصلون على منظور شخص آخر. ستعمل على تحسين ثقة الموظف وتصورات في اتجاه إيجابي وبناء. مكافأة الولاء من خلال برنامج المكافآت أو الحوافز. لا يمكن كسب صدق وإخلاص الموظفين من خلال تقديم الحوافز على أساس سنوي ؛ في الواقع يجب أن يكون هناك شيء فريد ومميز للموظفين (Malik et al, 2015: 155)

### 3.2. ابعاد سلوك القيادة المدمرة:

1. الاعتزاز بالذات Self-Promotion: أن الإعتزاز بالذات ينطوي على قيام القائد بمجموعة من السلوكيات الهدف منها تعزيز مصلحته الشخصية والتقليل من شأن الآخرين حتى لا يمنحهم الفرصة لمنافسته وخاصة الموهوبين منهم فالقائد السام هنا لا يعنيه تنمية قدرات مرؤوسية وإنما يعنيه فقط ماسوف يصل إليه من مكانة أو مركز وظيفي و أن الإعتزاز بالذات يتضمن ممارسات متكررة من جانب القائد لإظهار ذاته وإنساب الفضل في أي نجاح تنظيمي لنفسه ولا يتحمل أي مسؤولية عن الفشل بينما يوجه اللوم ويلقى بمسؤولية الفشل على الآخرين (Maxwell, 2015: 58)
2. الخلل في الإشراف Abusive Supervision: في العصر الحديث ، تركز الدراسات البحثية على استكشاف الجوانب السلبية للإشراف وتأثيراته باستخدام نتائج متنوعة يمكن للقادة تطوير موقف في أتباعهم من خلال التفاعلات المهنية. على وجه الخصوص ، يعتبر الإشراف المسيء عاملاً مهماً في الجانب المظلم للقيادة ويسعى وراء العديد من نوايا الباحثين نظراً لوجوده الواسع في المنظمات إشراف مسيء محدد جيداً كمظهر للمشرف للسلوك العدائي تجاه المرؤوسين في شكل لفظي وغير لفظي بدلاً من السلوك الجسدي (Savas, 2019: 38) يشتمل الخلل بالإشراف على أربع وجهات نظر مختلفة. أولاً ، يعني الإشراف التعسفي تقييماً لسلوك المشرف من قبل المرؤوسين. ثانياً ، يمثل السلوك العدائي للمشرف مع المرؤوسين. ثالثاً ، يجب أن يكون السلوك المسيء متعمداً ومتعمداً. رابعاً وأخيراً ، لا ينبغي أن يكون السلوك المسيء سلوكاً جسدياً. (Younus et al, 2020: 85)
3. عدم القدرة على التنبؤ Unpredictability: أن هذا البعد يتمثل في عدم قدرة المرؤوسين على التنبؤ أو التيقن بسلوك القائد وذلك نظراً لأنه يتسم بالتردد والتذبذب بين أنماط سلوكية متنوعة وأن عدم القدرة على التنبؤ بسلوكيات القائد ينتج عن إتيانه بمجموعة متباينة من السلوكيات التي تعبر عن التحولات المختلفة في المزاج والتي تحدد بشكل كبير درجة الاستقرار أو التوتر داخل بيئة العمل (Dobbs, 2014: 66)
4. النرجسية: تشير النرجسية (بصفتها صفة شخصية) إلى "الشعور بالعظمة ، مقترنا بالحاجة القوية لجذب الانتباه والإعجاب من الآخرين" في الأدب ، تستخدم مجموعة متنوعة من المصطلحات لشرح النرجسية مثل احترام الذات اقترح الباحثون أن أنماط العلاقات ، وكذلك العوامل البيئية ، يمكن أن تؤثر على سمات الشخصية مثل النرجسية تميل النرجسية بشكل أكبر نحو المشكلات الشخصية وسوء السلوك والاضطراب العقلي في شكل نتائج سلبية (Fastoso et al, 2018: 523) ينغمس الأفراد النرجسيون في عقدة التفوق ويحرصون جداً على تقييمات الآخرين . لا يمكنهم تنظيم عواطفهم ويفتقرون إلى التسامح النرجسيون هم الأشخاص الذين يتسمون بانخفاض في القبول وعالي الانفتاح (Turel & Gil , 2019: 2).

5. القيادة الاستبدادية Authoritarian Leadership: الاستبدادي هو السلوك المدمر للزعيم الذي يؤكد السلطة المطلقة والسيطرة على المرؤوسين ويتطلب طاعة لا جدال فيها من المرؤوسين الاستبدادي لديه قدر ضئيل أو معدوم من التعاون أو التعاون. إنه يتوقع من الناس أن يفعلوا ما قيل لهم دون سؤال أو نقاش. عندما يحدث خطأ ما ، فإنه يميل إلى التركيز على من يقع اللوم بدلا من التركيز على الخطأ بالضبط وكيفية منعه. الزعيم السلطوي غير متسامح مع ما يراه معارضا (Shishigu et al, 2012: 278).

### 3.3 مفهوم النميمة في مكان العمل:

على الرغم من أن النميمة هو "أحد أكثر الأنشطة انتشارا داخل المنظمات إلا أنه من المدهش أنه تم إجراء القليل من الأبحاث حول الثروة في مكان العمل ، ويرجع ذلك جزئيا إلى التصورات القائلة بأن النميمة مرتبطة بوجود "لسان شرير" وهو موضوع لا يستحق الاهتمام الجاد (Brady et al, 2016:3) أدت التطورات الأخيرة في السلوك التنظيمي إلى تبني الباحثين لتعريفات أكثر حيادية النميمة واقتراض النميمة على أنها مجرد شكل آخر من أشكال التواصل توجد حاجة الى إعادة صياغة مفاهيم النميمة في مكان العمل باعتبارها عاملا مستقلا عن الانحراف على الرغم من أن استخدام التعاريف المحايدة للنميمة في مكان العمل يسمح بفهم أكثر توازنا لكيفية تأثير النميمة في مكان العمل على الفاعلين المعنيين مباشرة ، لا يعرف سوى القليل عن تأثيرها على أولئك الذين لا يشاركون بشكل مباشر (Tan et al, 2020:5)

عرف (Ellwardt et al, 2012: 194) النميمة في مكان العمل بأنها عملية علائقية تتضمن ، على الأقل ، ثالثا ، في إعداد النميمة "الحد الأدنى" ، يتحدث المرسل مع جهاز استقبال ، ويكون محتوى النميمة الذي ينتشر حول الكائن ، الذي ليس موجودا فعليا ولكنه يظل جزءا مهما من عملية النميمة العلائقية، وصفها (Chien-Chih, 2018: 5) بأنها حديث غير رسمي وتقييمي بين أعضاء منظمة فيما يتعلق بأعضاء آخرين في المنظمة غير موجودين لسماع ما يقال ، ويمكن تعريف النميمة في مكان العمل من قبل الباحث بانها احاديث غير رسمية تتعلق بالعمل وغير العمل يتناقضها العاملين بين الاقسام المختلفه لتقليل التوتر الناجم عن ضغوط القيادة. يمكن للنميمة أن تفيد المنظمات الأعمال اذ تساعد النميمة موظفي المكاتب على تحرير أنفسهم من عبء المشاكل الشخصية والروتينية اليومية. وصرف الانتباه عن القضايا اليومية أو الجوانب السلبية وحول الانتباه إلى موضوع آخر توفر الدعم الاجتماعي أي نوع من التواصل بين زملاء العمل ، مثل الشرح أو المساعدة أو التوزيع أو الاتصال، يساعد هذا التفاعل في مكان العمل عملية العمل على أن تسير بشكل أسرع ويجبر الموظفين على مشاركة النتيجة والجهد المبذول في إنجازات المهام التي تعمل أيضا كحافز (Alshehre, 2017: 127).

### 3.4 ابعاد النميمة في مكان العمل:

#### 1. النميمة المتعلقة بالعمل:

يمكن تحديد الوضع الاجتماعي للعاملين داخل منظمة على أنه عدد علاقات الصداقة التي يتمتع بها هذا الشخص مع أعضاء آخرين في المنظمة ، مرجحا بدوره بمدى المكانة التي يتمتع بها هؤلاء الأعضاء قد يكون لدى شخصين عدد كبير من علاقات الصداقة ، ولكن من المرجح أن يتمتع الشخص الذي لديه علاقات أكثر بمكانة أكبر (Ellwardt et al, 2012:197) يمكن أن تكون النميمة المتعلقة بالعمل وسيلة جيدة لترويج العاملين المغموين عن انفسهم وللتواصل مع الاخرين عن طريق النميمة واكتساب مكانة عاليه (Martinescu, 2019: 45) وتسهم النميمة المتعلقة بالعمل بمشاركة المعرفة بين العاملين وتبادل الخبرات وايصال المعلومات والقرارات الى العاملين (Dlamani et al, 2018: 13).

#### 2. النميمة غير المتعلقة بالعمل:

تشير النميمة السلبية إلى المعلومات السلبية عن الموظف التي يتحدث عنها الآخرون في ظهره أو ينشرونها بشكل ضار ويمكن للموظف تجربته في مكان العمل. إنه نوع من السلوك الاجتماعي الشائع (Kong, 2018:3) وان الضرر الناجم عن النميمة السلبية يستهدف بشكل أساسي الموظف الذي يعتقد أنه مستهدف (Labianca & Wittek, 2012: 196) وتوصف على أنها مناقشات غير رسمية وسلبية وتقييمية بين أعضاء المنظمة حول غياب عضو ثالث في المنظمة لديها ثلاث ميزات مهمة. أولا ، المعلومات التي تنقلها سلبية وتقييمية ، وتستهدف أحد أعضاء المنظمة. عادة ما يتعلق هذا النوع من النميمة

بخصوصية الهدف ، وعادة ما ينطوي على معلومات حول المعلومات الشخصية والعلاقات العاطفية والحياة الاسرية وتميل الى تشويه سمعة الافراد وليس لها صلة باهداف المنظمة (Wu et al, 2018: 803)

من صفات النميمة غير المتعلقة بمكان العمل تكون غير مباشرة وخفية وصعب تشخيصها بسهولة على العكس من التتمر و التحرش في مكان العمل لانها تفتقد الى عنصر المواجهه وجها لوجه وتنطوي ضمن الاتصالات غير الرسمية (Chang, 2015: 6)، تنتشر الشائعات السلبية في مكان العمل بسرعة كبيرة ، ولأن الأهداف غير موجودة ، فمن الصعب عليهم العثور على المصدر أو معرفة المحتوى التفصيلي هذه العوامل تجعل من الصعب وقف انتشار النميمة (Li et al, 2016: 119).

### 3.4 مفهوم الاختلال الوظيفي:

قد يصاب العاملون الذين يقعون عادة ضحايا السلوك غير المهدب أو المختل الوظيفي بالاكتئاب والقلق الشديد. قد يصاب العاملون أيضا بأعراض نفسية سلبية وغير مستقرين عاطفيا ويعانون من الاكتئاب واضطراب النوم وتدني احترام الذات وانعدام الثقة بالنفس. أن الموظفين الذين يتعرضون لمعاملة غير عادلة سيطورون موقفا سلبيا وكراهية تجاه أصحاب العمل (Ramzy et al, 2018: 226) وعرف (Kustinah, 2013: 119) الاختلال الوظيفي بأنه التصرفات التي يحاول فيها المرؤوس عن قصد التلاعب بعناصر نظم رقابة راسخ لأغراضه الخاصة ، يشير (Reid & Ramarajan, 2016: 85) بأنه السلوك غير الفعال إلى السلوك التقديري الذي يميل إلى الإضرار بالمنظمة وأعضائها بشكل عام، و اضاف (Maher & Youssef, 2016, 978) بأنه السلوك السيء الذي يخل بقوانين المنظمة و الاخلاق والمعايير والمؤصرة سلبا في علاات العمل ويضر بجودة حياه العمل ومؤثرة بالاداء المالي والاجتماعي للمنظمة، و اوضح (Ramzy et al, 2018: 224) بأنه السلوك غير الفعال إلى السلوكيات التي تنتهك مدونة أخلاقيات العمل واللوائح التي يمكن أن تؤثر سلبا على علاقات العمل والأداء العام داخل المنظمات، ونوه (Hamdani et al, 2020: 12) هو شيء ينحرف عن الطبيعي أو يختلف عن النموذج العادي ، وهو سلوك مميز يتم تحديده بشكل شخصي ، يعطى لأولئك الذين يعانون من حالات نادرة أو مختلة وظيفيا، ويمكن تعريف الاختلال الوظيفي بأنه سوء سلوك العامل الناجم عن العلاقة المتوترة مع زملائه او السلوك المنحرف في مكان العمل والتي تؤدي الى انحراف عن الاهداف المخططة .

### 3.5 ابعاد الاختلال الوظيفي:

تتكون ابعاد الاختلال الوظيفي من بعدين هما بعد السلوك العدواني و بعد السلوك المختل وكما يأتي :

1. السلوك العدواني *aggressive behavior*: من السلوكيات ذات الأثر البالغ في العمل التنظيمي ذلك لما يخلفه من اضرار و افرزات غير ايجابية تتعكس سلبا على الأداء بشكل عام و لذا دأب الباحثون وبشكل كبير على دراسته من مختلف جوانبه و على صعد متعددة لإعطاء تصور واضح عن كيفية نشؤه و الاضرار التي يسببها و التكاليف الناجمة عنه. أن السلوك المختل و المعادي للمجتمع و العدوان في مكان العمل هي فضايا هامة تواجه المنظمات ركزت عليها البحوث التجريبية من خلال التنبؤ بها و معرفة عواقبها (Abbas & oussef, 2015: 109) و من العقد الثامن من القرن الماضي ازداد الأهتمام بشكل كبير بدراسة السلوك العدواني و دور العوامل الميسرة كالضغوط النفسية التي يعتقد أنها تؤثر على صحة و مهنة الموظف. أما في الأونة الأخيرة فقد شملت مجالات البحث البحثية من قبل الباحثين التعرض للأعمال العدوانية و العنف طويل الأمد و عوامل الخطر التنظيمية و الفردية فضلا عن الأثار النفسية و الإجتماعية و الاقتصادية الناجمة عن التعرض للعدوان (Rousseau et al, 2014: 287)
2. السلوك المنحرف *dysfunctional behavior* عندما يذهب سلوك العمل العادي خارج قواعد المنظمة تكون له عواقب بعيدة و مؤثرة على جميع مستويات المنظمة بما في ذلك عمليات صنع القرار . و السلوك المختل عادت ما يرتبط بتكاليف باهضة للمنظمات. و المدراء لا يهتمون فقط بتحديد العوامل التي تؤثر به بل إعطاء توصيات حول كيفية إيقافه و كبح جماحه. تواجه المنظمات تحديات في وضع سياسات لمحاربه. لأسباب متعددة أهمها الحاجة الاقتصادية و ظروف العمل السيئة و عدم الرضا الوظيفي فيما أثار مخاوف من أن السلوك المختل في مكان العمل هو مشكلة كبيرة و يقلل من فعالية الموظف. لما له من أثار سلبية على الأداء التنظيمي (Nehme et al, 2016: 376) كذلك فإن الشعور السلبي يؤدي دورا هاما في مكان العمل. و لذا يجب على المنظمات أن تتخذ مجموعة تدابير للحد من الانحراف في مكان العمل؛ بما في ذلك اختيار الموظفين. و التقليل من الضغوطات، و تدريب المشرفين ليكون على دراية في التعامل مع ردود الفعل العاطفية الصادرة من المرؤوسين. و تطوير الثقافة التنظيمية الإجتماعية (Mahlendorf, 2015: 657).

يمكن ان نستشف من استعراض المتغيرات الثلاث والاستناد الى الادبيات بأن المعاملة غير المحترمة من قبل المشرفين تؤثر على رفاهية مرؤوسهم وإنتاجيتهم بشكل سلبي. التخويف باعتباره أحد الانتهاكات غير المحترمة من قبل المشرفين ؛ قد يتسبب في فقدان المرؤوسين للإيمان والثقة في أنفسهم. قد يشعر ضحايا السلوك المرهوب بالعجز والقلق ، (Mansour,2017: 32)، ويعملون بجد دون أي استقلالية ، ويتجنبون أي تقدير أو مسؤولية في اتخاذ القرار ولكن فقط يتبعون توجيهات رئيسهم لتجنب التعرض للضرب من قبلهم إذا ارتكبوا أي خطأ. يمكن أن يؤثر السلوك المختل أيضا على أصحاب المصلحة في المنظمة حيث أن الموظفين الذين يقعون ضحايا لهذه السلوكيات السلبية قد يفجرون إحباطهم على الزبائن أو الزبائن أو يتحدثون عن عدم رضاهم فيما يتعلق ببيئة العمل غير المحترمة. قد يؤدي التأثير السلبي لسلوك العمل غير المحترم هذا إلى عدم قيام الموظفين عن قصد ببذل قصارى جهدهم ، وإضاعة الكثير من الوقت في العمل. يزداد التغيب عن العمل بين الموظفين وتعاني الإنتاجية (Maher, 2016: 994).

#### 4. الاطار العملي للبحث

#### 4.1 تشخيص مستوى الاهتمام بمتغيرات البحث

##### 1. تشخيص مستوى سلوك القيادة المدمر:

يبين الجدول (2) وسطا حسابيا عاما (3.685) وهي قيمة جيدة لمتغير سلوك القيادة المدمر، وهو اعلى من الوسط المعياري، وبتشتت مقبول بالاجابات، اذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.814) و (22.1%) على التوالي، وتشير هذه النتيجة الى وجود خلل واضح في اختيار القادة المناسبين في المكان المناسب ، وتكون هذا المتغير من خمسة ابعاد اذ حاز بعد ترويج الذات على اعلى وسط حسابي ومقداره (3.917) وهو وسط حسابي جيد وبتشتت مقبول بالاجابات، اذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.846) و (21.6%) على التوالي، بينما احتل بعد القيادة الاستبدادية على اقل اتفاق بين اجابات العينة اذ بلغ الوسط الحسابي (3.536) وبتشتت مقبول بالاجابات، اذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.906) و (25.6%) على التوالي. اما على صعيد الفقرات فقط احتلت الفقرة رقم (1) (يغير مسؤولي المباشر سلوكه عند حضور مسؤولة الاعلى منه) اعلى وسط حسابي (4.408) وهي قيمة عالية وانسجام مقبول بالاجابات، اذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.910) و (20.6%) على التوالي، واقل قيمة حققتها الفقرة، (3) (لايقدم مسؤولي المباشر اي دعم للمرؤوسين الا بمقابل) بوسط حسابي مقبول (3.279) وهي قيمة عالية، وانسجام مقبول بالاجابات، اذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (1.054) و (32.1%) على التوالي.

الجدول (2) الاحصاء الوصفي لمتغير سلوك القيادة المدمر

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
	<b>الترويج للذات</b>	3.917	0.846	0.216
1.	يغير مسؤولي المباشر سلوكه عند حضور مسؤولة الاعلى منه	4.408	0.910	0.206
2.	يساعد مسؤولي المباشر الاشخاص المحتمل الاستفادة منهم مستقبلا	4.058	1.069	0.263
3.	لايقدم مسؤولي المباشر اي دعم للمرؤوسين الا بمقابل	3.279	1.054	0.321
4.	يهتم مسؤولي المباشر بمصالحه الشخصية اكثر من العمل	3.829	1.002	0.261
5.	يتقبل مسؤولي المباشر المدح على انجازاته حتى لو لم يسهم بها .	4.012	1.029	0.256
	<b>الخلل في الاشراف</b>	3.659	1.010	0.276
6.	يوكل مسؤولي المباشر مهام الى المرؤوسين خارج نطاق عملهم	3.862	0.994	0.257
7.	يقل مسؤولي المباشر من شأن المرؤوسين امام زملائهم	3.404	1.040	0.305
8.	يركز مسؤولي المباشر على الاخطاء اكثر من مدح المنجزات	3.879	1.023	0.263
9.	يذكر مسؤولي المباشر المرؤوسين باخطائهم الماضية بشكل مستمر	3.620	1.069	0.295
10.	لا يقدر مسؤولي المباشر انجازات المرؤوسين ويغض البصر عنها	3.529	1.050	0.297
	<b>عدم القدرة على التنبؤ</b>	3.583	0.903	0.252

0.296	1.077	3.629	11. مدير مسؤولي المباشر العمل حسب مزاجه
0.318	1.079	3.391	12. يحاول مسؤولي المباشر التنفيه عن غضبه بتأنيب المرؤسين من دون سبب
0.314	1.093	3.479	13. يحابي مسؤولي المباشر العاملين ممن ليس لديهم انجاز في العمل
0.224	0.919	4.091	14. مدير مسؤولي المباشر الاعمال اليوميه اكثر من التخطيط للمستقبل
0.305	1.017	3.329	15. غالبا ما يتخذ مسؤولي المباشر قرارات وهو في حاله انفعال
0.250	0.928	3.706	الترجسية
0.271	1.076	3.970	16. يعتقد مسؤولي المباشر بانه يستحق وظيفه افضل من الوظيفة الحالية.
0.260	1.011	3.879	17. يمدح مسؤولي المباشر امكانياته وقدراته امام المرؤسين باستمرار
0.231	0.896	3.875	18. يرى مسؤولي المباشر بانه افضل من زملائه في الادارة
0.308	1.077	3.495	19. يحاول مسؤولي المباشر تضخيم اخطاء زملائه المسؤولين والانتقاص منهم
0.307	1.019	3.312	20. يعاقب مسؤولي المباشر اي مرؤوس يطرح افكار تناقض افكاره.
0.256	0.906	3.536	القيادة الاستبدادية
0.287	1.034	3.595	21. يركز مسؤولي المباشر على اسلوب محدد لاداء المهام ولا يسمح باعتماد اساليب اخرى.
0.308	1.042	3.383	22. يهدد مسؤولي المباشر المرؤسين باستمرار في حال عدم انجاز المهم المطلوبة منهم.
0.276	1.034	3.745	23. لا يسمح مسؤولي المباشر بمناقشة القرارات الصادرة
0.308	1.074	3.487	24. يعد مسؤولي المباشر جميع المهام ذات الاهمية
0.302	1.050	3.470	25. لا يمنح مسؤولي المباشر الثقة الى المرؤوسين
0.221	0.814	3.685	اجمالي متغير سلوك القيادة المدمر

المصدر من اعداد الباحث

## 2. تشخيص مستوى النميمة في مكان العمل:

يظهر الجدول (3) وسطا حسابيا عاما (3.632) وهي قيمة جيدة لمتغير النميمة في مكان العمل، وهو اعلى من الوسط المعياري، وبتشتت مقبول بالاجابات، اذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.584) و (16.0%) على التوالي، وتشير هذه النتيجة الى انتشار النميمة في مكان العمل بمستوى متوسط في المنظمة المبحوثة، وتكون هذا المتغير من بعدين اذ احتلت النميمة غير المتعلقة في مكان العمل على اعلى وسط حسابي ومقداره (3.938) وهو وسط حسابي جيد وبتشتت مقبول بالاجابات، اذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.672) و (17.0%) على التوالي، بينما احتل بعد النميمة المتعلقة بالعمل على اقل اتفاق بين اجابات العينة اذ بلغ الوسط الحسابي (3.370) وبتشتت متوسط بالاجابات، اذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.702) و (20.8%) على التوالي.

اما على صعيد الفقرات فقط احتلت الفقرة رقم (35) (يتم الحديث عن المشكلات التي يواجهها زملاء العمل كالمرض او الحوادث) اعلى وسط حسابي (4.333) وهي قيمة عالية وانسجام مقبول بالاجابات، اذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.880) و (20.3%) على التوالي، واقل قيمة حققتها الفقرة، (29) (يفصح العاملين اتجاه بعضهم مستوى اجتهاد زملائهم في العمل) بوسط حسابي (2.929) وهي قيمة اقل من الوسط الفرضي البالغ (3)، وانسجام مقبول بالاجابات، اذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (1.104) و (37.7%) على التوالي.

الجدول (3) الاحصاء الوصفي لمتغير النميمة في مكان العمل

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
	<b>النميمة المتعلقة بالعمل</b>			
		3.370	0.702	0.208
26.	يتحدث العاملین فيما بينهم عن الاداء الوظيفي المتميز لزملائهم.	3.05	1.033	0.338
27.	يمدح العاملین المهارات التي يمتلكها زملائهم في اداء عملهم	3.008	1.044	0.347
28.	يتكلم العاملین عن الاخلاق الوظيفية التي يتحلى بها زملائهم في العمل.	3.270	1.086	0.332
29.	يفصح العاملین اتجاه بعضهم مستوى اجتهاد زملائهم في العمل .	2.929	1.104	0.377
30.	يبتعد العاملین زملائهم اذا ما قصروا في عملهم	3.916	0.929	0.237
31.	يتحدث العاملین عن سلبيات مسؤولهم المباشر في العمل	4.05	0.992	0.245
	<b>النميمة غير المتعلقة بالعمل</b>			
32.	يتحدث العاملین عن مقتنيات زملائهم كالمنزلة والسيارة	3.954	1.007	0.254
33.	يتناقول العاملین اخبار حياة زملائهم الشخصية مثل الزواج والطلاق	4.216	0.835	0.198
34.	يتدخل العاملین بحياة زملائهم الشخصية	3.812	1.019	0.267
35.	يتم الحديث عن المشكلات التي يواجهها زملاء العمل كالمرض او الحوادث	4.333	0.880	0.203
36.	يتم اعطاء النصائح الى زملاء العمل في كيفية التعامل مع الاطفال وتربيتهم	3.520	1.035	0.293
37.	يتدخل العاملین بطبيعية علاقة زملائهم مع اسرهم ومعرفة هل تسير على ما يرام	3.791	0.980	0.258
	<b>اجمالي النميمة في مكان العمل</b>	3.632	0.58413	0.160

المصدر من اعداد الباحث

### 3. تشخيص مستوى الاختلال الوظيفي:

يعكس الجدول (4) وسطا حسابيا عاما (3.541) وهي قيمة جيدة لمتغير الاختلال الوظيفي، وهو اعلى من الوسط المعياري، وبتشتت مقبول بالايجابيات، اذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.816) و (23.0%) على التوالي، وتشير هذه النتيجة الى وجود اختلال وظيفي في المنظمة المبحوثة، وتكون هذا المتغير من بعدين اذ احتل بعد السلوك المنحرف على اعلى وسط حسابي ومقداره (3.591) وهو وسط حسابي جيد وبتشتت مقبول بالايجابيات، اذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.857) و (23.8%) على التوالي، بينما احتل بعد السلوك العدواني على اقل اتفاق بين اجابات العينة اذ بلغ الوسط الحسابي (3.498) وبتشتت متوسط بالايجابيات، اذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.843) و (24.1%) على التوالي.

اما على صعيد الفقرات فقط احتلت الفقرة رقم (51) (يحاول العاملین البقاء بعيدا عن الانظار لتجنب تكليفهم بعمل اضافي) اعلى وسط حسابي (4.03) وهي قيمة عالية وانسجام مقبول بالايجابيات، اذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.904) و (22.4%) على التوالي، واقل قيمة حققتها الفقرة، (44) (عندما ينزعج العاملین من شخص ما يقولون له ما يدور في اذهانهم اتجاهه) بوسط حسابي (2.916) وهي قيمة اقل من الوسط الفرضي البالغ (3)، وانسجام مقبول بالايجابيات، اذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (1.048) و (35.9%) على التوالي

الجدول (4) الاحصاء الوصفي لمتغير الاختلال الوظيفي

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
---	---------	-----------------	-------------------	----------------

0.241	0.843	3.498	السوك العدوانى
0.297	1.010	3.391	38. يلجأ العاملين الى العنف احيانا للحصول على حقوقهم
0.262	1.012	3.858	39. يشعر العاملين بالغضب المستمر نتيجة عدم سيطرتهم على مجريات عملهم
0.276	1.038	3.758	40. يتحدث العاملین عن زملائهم اثناء غيابهم بكلام غير لائق
0.277	1.036	3.733	41. يدافع العاملین عن اخطائهم باسلوب مستفز
0.312	1.006	3.216	42. ينظر العاملین الى زملائهم نظرات الشك والريبه
0.285	1.029	3.612	43. لا يتحفظ العاملین باظهار انفعالهم امام زملائهم
0.359	1.048	2.916	44. عندما يزعج العاملین من شخص ما يقولون له مايدور في اذهانهم اتجاهه
0.238	0.857	3.591	السلوك المنحرف
0.298	1.076	3.612	45. يحاول العاملین اعطاء صورة غير صحيحة الى رؤسهم عن انجازاتهم
0.244	0.964	3.945	46. يلجأ العاملین الى التنافس غير المشروع لتحقيق الانتصارات في العمل
0.338	1.014	3	47. لا يحرص العاملین على المحافظة على ممتلكات المنظمة
0.328	1.096	3.333	48. ينسب العاملین اخطائهم الى زملائهم لتجنب العقاب
0.270	1.022	3.775	49. يحاول العاملین التستر عن الاخطاء خوفا من الوشاية و العقاب
0.305	1.049	3.437	50. يعتمد العاملین انجاز العمل اطول فترة ممكنه
0.224	0.904	4.03	51. يحاول العاملین البقاء بعيدا عن الانظار لتجنب تكليفهم بعمل اضافي
0.230	0.816	3.541	اجمالي متغير الاختلال الوظيفي

المصدر من اعداد الباحث

#### 4.2 اختبار فرضيات الأثر:

1. اختبار الفرضية الرئيسية الاولى : كان نموذج تأثير إجمالي سلوك القيادة المدمر في النميمة في مكان العمل معنوي تحت مستوى (0.05) بدلالة قيمة (F) المحسوبة (4.782\*) وهي أعلى من قيمة (F) الجدولية البالغة (3.64) تحت مستوى معنوية (0.05)، وبلغت قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (0.16) وهذا يعني ان إجمالي سلوك القيادة المدمر يفسر ما قيمته (16%) من نميمة في مكان العمل وكانت قيمة معامل سلوك القيادة المدمر (B) قد بلغت (0.152) إي ان تغيير بوحدة واحدة من إجمالي سلوك القيادة المدمر يحدث تغييرا بنسبة (15.2%) من النميمة في مكان العمل وتسمح هذه النتيجة دعما كافيا لقبول الفرضية الرئيسية الاولى " توجد علاقة اثر ذات دلالة معنوية لسلوك القيادة المدمر في النميمة في مكان العمل ". وبذلك يكون نموذج الانحدار كالاتي:

النميمة في مكان العمل = 0.152 + 3.194 (إجمالي ادارة سلوك القيادة المدمرة)

2. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: كان نموذج تأثير إجمالي سلوك القيادة المدمر في الاختلال الوظيفي معنوي تحت مستوى (0.01) بدلالة قيمة (F) المحسوبة (13.587\*\*) وهي أعلى من قيمة (F) الجدولية البالغة (6.43) تحت مستوى معنوية (0.01)، وبلغت قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (0.21) وهذا يعني ان إجمالي سلوك القيادة المدمر يفسر ما قيمته (21%) من الاختلال الوظيفي وكانت قيمة معامل سلوك القيادة المدمر (B) قد بلغت (0.236) إي ان تغيير بوحدة واحدة من إجمالي سلوك القيادة المدمر يحدث تغييرا بنسبة (23.6%) من الاختلال الوظيفي وتسمح هذه النتيجة دعما كافيا لقبول الفرضية الرئيسية الثانية " توجد علاقة اثر ذات دلالة معنوية لسلوك القيادة المدمر في الاختلال الوظيفي ". وبذلك يكون نموذج الانحدار كالاتي:

الاختلال الوظيفي = 0.236 + 2.673 (إجمالي ادارة سلوك القيادة المدمرة)

3. اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: كان نموذج تأثير إجمالي النميمة في مكان العمل في الاختلال الوظيفي معنوي تحت مستوى (0.01) بدلالة قيمة (F) المحسوبة (50.734\*\*) وهي أعلى من قيمة (F) الجدولية البالغة (6.43) تحت مستوى معنوية

(0.01)، وبلغت قيمة معامل التحديد  $(R^2)(0.40)$  وهذا يعني ان إجمالي النميمة في مكان العمل يفسر ما قيمته (40%) من الاختلال الوظيفي وكانت قيمة معامل النميمة في مكان العمل (B) قد بلغت (0.586) إي ان تغيير بوحدة واحدة من إجمالي النميمة في مكان العمل يحدث تغييرا بنسبة (58.6%) من الاختلال الوظيفي وتسمح هذه النتيجة دعما كافيا لقبول الفرضية الرئيسية الثالثة " توجد علاقة اثر ذات دلالة معنوية لنميمة في مكان العمل في الاختلال الوظيفي العمل ". وبذلك يكون نموذج الانحدار كالاتي:

$$\text{الاختلال الوظيفي} = 1.414 + 0.586 \text{ (النميمة في مكان العمل)}$$

ويمكن تلخيص نتائج تأثير المشاركة المجتمعة في الاداء الريادي في الجدول (5) الاتي:

الجدول (5) نتائج تأثير متغيرات البحث

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	r	sig	a	b	F	sig	R2	قبول او رفض
سلوك القيادة المدمر x	النميمة في مكان العمل z	*.140	.030	3.194	.152	*4.782	.030	16%	قبول
سلوك القيادة المدمر x	الاختلال الوظيفي y	** .232	.000	2.673	.236	**13.587	.000	21%	قبول
النميمة في مكان العمل z	الاختلال الوظيفي y	** .419	.000	1.414	.586	**50.734	.000	40%	قبول

قيمة F الجدولية تحت مستوى معنوية (0.05) = 3.64 وقيمة F الجدولية تحت مستوى معنوية (0.01) = 6.43

المصدر من اعداد الباحث استنادا الى مخرجات برنامج SPSS

### 4.3 تحليل المسار:

وصف اسلوب تحليل المسار بأنه اسلوب إحصائي مناسب لمعرفة اتجاهات التأثير المباشر وغير المباشر لمتغير مستقل في متغير تابع عبر متغير وسيط. سوف نعرض التأثير المباشر وغير المباشر لسلوك القيادة المدمر في الاختلال الوظيفي عبر النميمة في مكان العمل .

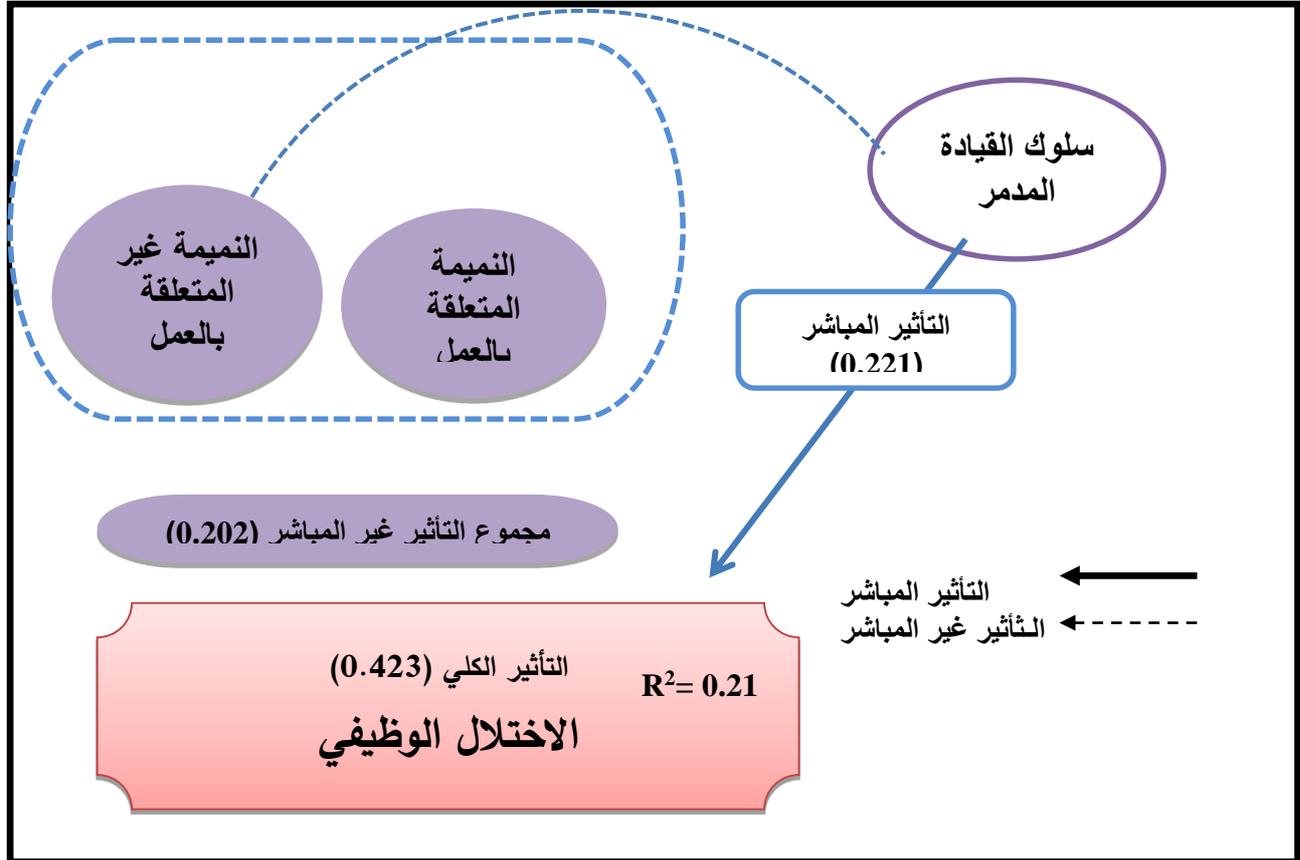
جدول(6) التأثير المباشر وغير المباشر لمتغيرات البحث

نسبة التأثير	التفصيل	نوع التأثير	ت
0.221	التأثير المباشر	اولا	
-0.094	التأثير غير المباشر عبر النميمة المتعلقة بالعمل	ثانيا 1	
0.296	التأثير غير المباشر عبر النميمة غير المتعلقة بالعمل	2	
0.202	مجموع التأثير غير المباشر		
0.423	التأثير الكلي (التأثير المباشر+ التأثير غير المباشر)	ثالثا	
0.21	معامل التحديد $(R^2)$	رابعا	

المصدر من اعداد الباحث

حققت سلوك القيادة المدمر تأثيراً مباشراً في الاختلال الوظيفي وكما مبين في الشكل (2) والجدول (6) بلغت (0.122) وتأثيرات غير مباشرة عبر النميمة في مكان العمل المتمثلة في (النميمة المتعلقة بالعمل و النميمة غير المتعلقة في مكان العمل) التي بلغت (-0.094، 0.296) على التوالي، أي ما مجموعه (0.202)، وعليه يكون التأثير الكلي لسلوك القيادة المدمر (0.423) يؤكدها معامل التحديد الذي بلغ (0.21) مما يدل على ان سلوك القيادة المدمر تسهم في تحقيق الاختلال الوظيفي من خلال النميمة في مكان العمل

بما نسبته (21%)، وللتأكد من ان نموذج تحليل المسار معنوي تم الاعتماد على اختبار (Sobel) الذي تم تصميم برنامجه الاحصائي من قبل (Preacher & Leonardelli, 2001) و ندل حساب قيمة (P-Value) على معنوية اختبار الدور الوسيط ، وكانت قيمة P تساوي (0.00084686) ، ما يعطي مبرراً لقبول الفرضية الرئيسية الرابعة التي تنص على ((تتوسط النميمة في مكان العمل سلوك القيادة المدمر والاختلال الوظيفي)).



شكل (2) نتائج اختبار تحليل المسار للمتغيرات

المصدر: الشكل من اعداد الباحث

#### 5. الاستنتاجات والتوصيات:

##### 5.1 الاستنتاجات:

1. تم التوصل الى وجود سلوكيات للقادة لا تتسجم مع اهداف المنظمة بسبب عدم امتلاك المهارات القيادية وعدم امتلاك انظمة رقابية فيما يخص سلوكيات القادة بشكل واضح .
2. توصلت الدراسة الى ان احاديث الموظفين اغلبها تنصب حول المواضيع الشخصية وغير متعلقة بالعمل بشكل اساسي ولا يتم تبادل او تشارك المعرفة بالشكل المطلوب
3. تم التوصل الى احتلال ترويج الذات المرتبة الاولى من ابعاد سلوك القيادة المدمر يليه النرجسية و الخلل بالاشراف و عدم القدرة على التنبؤ واحتل بعد القيادة الاستبدادية المرتبة الاخيرة.
4. تبين ان العاملين يتجنبون تعلم مهارات جديده خوفا من ان تكون سببا في التمر عليهم من قبل زملائهم ولا يفصح اغلبهم عن المشكلات التي يوجهونها بالعمل خوفا من العقاب والمسائلة .
5. تبين ان سلوك القيادة المدمر يحدث تاثير في النميمة في مكان العمل وكذلك يحدث تغيرا في الاختلال الوظيفي في المنظمة

المبحوثة

##### 5.2 التوصيات:

0.296

1. على الإدارة اجراء دورات تدريبية للمدراء الجدد لاكتساب مهارات قيادية مناسبة وكذلك يجب اختيار القادة ذوي المؤهلات الجيدة والمهمة ايجابيا والمنسجمة مع اهداف المنظمة
2. وضع انظمة رقابة صارمة على سلوكيات القيادة وتباع اسلوب رقابة حديث ومستند الى تقييمات موضوعية وذاتية
3. عدم السماح بالموظفين الاسهاب بالنميمة غير المتعلقة في مكان العمل وتجاهلها من قبل المسؤول امباشر او فرض عقوبات صارمة على كل موظفي يحاول تشويه سمعة زملائه .
4. على المدراء السعي لمعالجة الصراع وعدم تجنبه بوصفه حالة طبيعية لاي تجمعات بشرية بالطرق التي تؤدي الى تحسين العمل وتشجيع المنافسة الايجابية .
5. وضع انظمة تقييم اداء على اساس الانجاز واساس التعاون بين الزملاء وتشجيع العمل الفرقي وتدريب العاملين على العمل ضمن فرق العمل

المصادر:

1. Abbas, Hamid Adel and Youssef, Laith Ali, (2015), The relationship between organizational aging and non-functional behavior - an applied study of a sample of Iraqi private banks, Journal of the College of Administration and Economics for Economic, Administrative and Financial Studies, Volume 7, Issue 3, p. 90- 129
2. Alshehre, R.A.M. (2017) Positive Effects of Gossiping At Work. Open Journal of Medical Psychology, 6, 126-132.
3. Andrew A. Schmidt, (2014), An Examination Of Toxic Leadership, Job Outcomes, and The Impact of Military Deployment, Doctor Of Philosophy In College Park, University Of Maryland.
4. Baloyi, Gt., 2020, 'Toxicity Of Leadership And Its Impact On Employees: Exploring The Dynamics Of Leadership In An Academic Setting', Hts Teologiese Studies/ Theological Studies 76(2),
5. Brady, D. L., Brown, D. J., & Liang, L. H. (2016). Moving Beyond Assumptions of Deviance: The Reconceptualization And Measurement Of Workplace Gossip. Journal of Applied Psychology, 102, 1–25.
6. Chang, K., Quinton, S., Lu, C. Y., & Lee, I. (2015). Gossip In The Workplace And The Implications For Hr Management: A Study Of Gossip And Its Relationship To Employee Cynicism. International Journal Of Human Resource Management, 26(18).
7. Chien-Chih Kuo, Chih-Ying Wu, Chia-Wu Lin, (2018) "Supervisor Workplace Gossip And Its Impact On Employees", Journal Of Managerial Psychology,
8. Dlamani, P., Zhou, I., & Moku, J.K. (2018). Supervisor Workplace Gossip And Employee Job Performance: The Mediation Effect Of Employee Job Engagement. International Journal Of Research In Business And Social Science (2147-4478).
9. Dobbs, J. M. (2014). The Relationship Between Perceived Toxic Leadership Styles, Leader Effectiveness, And Organizational Cynicism (Doctoral Dissertation, University Of San Diego)
10. Ellwardt, L., Labianca, G.J., & Wittek, R.P. (2012). Who Are The Objects Of Positive And Negative Gossip At Work?: A Social Network Perspective On Workplace Gossip. Soc. Networks, 34, 193-205.
11. Fastoso, F., Bartikowski, B., & Wang, S. (2018). The "Little Emperor" And The Luxury Brand: How Overt And Covert Narcissism Affect Brand Loyalty And Proneness To Buy Counterfeits. Psychology And Marketing, 35(7), 522–532.
12. Gabriel, Y. (2013). Leadership And Organizations, Royal Holloway, University Of London, Uk, Pp. 257-272.
13. Hamdani, Rizki; Rahimah, Izza; Hafiz, Muhammad Shareza. Review Of Integrative Business And Economics Research, Suppl. Supplementary Issue 3; Hong Kong Vol. 9, (2020): 9-19.
14. Hornuvo, Lawrence Kwabena, (2016), Psychological Contract Violation, Abusive Supervision, Gossips And Employee Cynicism Among Health Workers In Ghana, Thesis In Strategic Management & Consulting, University Of Science And Technology.
15. Kaley Klaus & Stephanie L. Steele (2020): An Exploratory And Descriptive Study Of Destructive Leadership In U.S. Higher Education, International Journal Of Leadership In Education,

16. Kong M (2018) Effect Of Perceived Negative Workplace Gossip On Employees' Behaviors. *Front. Psychol.* 9:1112
17. 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),
18. Kustinah, Siti, (2013), The Influence Of Dysfunctional Behavior And Individual Culture On Audit Quality, *International Journal Of Scientific & Technology Research* Vol. 2, Issue 5, Pp.118-125.
19. Labianca .L , J., Andwitek, R. (2012). Who Are The Objects Of Positive And Negative Gossip At Work? A Social Network Perspective On Workplace Gossip. *Soc. Netw.* 34, 193–205.
20. Li, Y., Chen, M., Lyu, Y., & Qiu, C. (2016). Sexual Harassment And Proactive Customer Service Performance: The Roles Of Job Engagement And Sensitivity To Interpersonal Mistreatment. *International Journal Of Hospitality Management*, 54, 116–126.
21. Maher, A., & Youssef, P. (2016). [Keynote Talk]: Role Of Leaders In Managing Employees' Dysfunctional Behavior At Workplace. *World Academy Of Science, Engineering And Technology, International Journal Of Economics And Management Engineering*, 3.
22. Mahlendorf, M.D. (2015). Allowance For Failure: Reducing Dysfunctional Behavior By Innovating Accountability Practices. *Journal Of Management And Governance*, 19(3), 655-686
23. Malik, Umer Iftikhar., Masood, Areeb., Khurshid, Beena & Niazi, G. S. K, (2015), Study On Supportive Disloyal, Destructive Leadership And Its Impact On Susceptible Followers And Organization, *Issra Papers*.
24. Mansour, Bou Bakr, (2017), organizational culture and its relationship to organizational misconduct in the Algerian public administration, the external interests of the state in the state of El Oued, an unpublished master's thesis, Matnouri University
25. Martinescu, E., Janssen, O., & Nijstad, B.A. (2019). Gossip As A Resource: How And Why Power Relationships Shape Gossip Behavior. *Organizational Behavior And Human Decision Processes*.
26. Maxwell, S. M. (2015). An Exploration Of Human Resource Personnel And Toxic Leadership. (Doctoral Dissertation). *College Of Management And Technology, Walden University*.
27. Nehme, R., Mutawa, A.AI, & Jizi, M. (2016). Dysfunctional Behavior Of External Auditors The Collision Of Time Budget And Time Deadline Evidence From A Developing Country. *Journal Of Developing Areas*, 50(1), 373-388.
28. Raaj, V.Gowtham & Gunaseelan, Rupa, (2016), Destructive Leadership And Subordinates Intention To Leave: An Empirical Study, *Indian Journal Of Research*, 5 (4), Pp.77-79.
29. Ramzy, O., Bedawy, R.E., & Maher, A. (2018). Dysfunctional Behavior At The Workplace And Its Impact On Employees' Job Performance. *International Journal Of Business Administration*.
30. Reid, E., & Ramarajan, L. (2016, June). *Managing The High Intensity Workplace*. *Harvard Business Review*, 84-90
31. Rousseau, M.B., Eddleston, K.A., Patel, P.C., & Kellermanns, F.W. (2014). Organizational Resources And Demands Influence On Workplace Bullying. *Journal Of Managerial Issues*, 26(3), 286-313..
32. Savas, O. (2019). Impact Of Dysfunctional Leadership On Organizational Performance. *Global Journal Of Management And Business Research*.
33. Sheard, A. G., Kakabadse, N. And Kakabadse, A. (2013) Destructive Behaviours And Leadership: The Source Of The Shift From A Functional To Dysfunctional Workplace? *International Journal Of Social Science Studies*, 1 (1). Pp. 73-89
34. Shishigu, Assegid Demissie ., Dargie, Eniye & Aychilie, Sewunet, (2012), Assessing Em Ployees' Perception Of Destructive Leadership Behavior And Their Silence, *International Journal Of Management Research & Review*, 5 (4), Pp.275-284.
35. Steven ,Thompson, (2002), *Sampling*, Second Edition, John Wiley & Sons.
36. Tan, N., Yam, K.C., Zhang, P., & Brown, D.J. (2020). Are You Gossiping About Me? The Costs And Benefits Of High Workplace Gossip Prevalence. *Journal Of Business And Psychology*, 1-18.

37. Turel, O. & Gil-Or, O. (2019). To Share Or Not To Share? The Roles Of False Facebook Self, Sex, And Narcissism In Re-Posting Self-Image Enhancing Products. *Personality And Individual Differences*, 151(May), 1-7.
38. Um-E-Laila, Iqbal, S., & Rasheed, M. (2019). Abusive Supervision And Workplace Deviance: The Moderating Role Of Power Distance. *Pakistan Journal Of Commerce And Social Sciences*, Vol. 13 (2), 334-357
39. Uymaz, A. O., Karagozoglul, C., Turegun, E., & Baba, A. (2016). Destructive Leadership In Sports: Developing The Sports Coaching Destructive Leadership Scale (Sc-Dls). *Advances In Social Sciences Research Journal*, 3(4) 44-50.
40. Wongleedee, Kevin,(2020), Turnover Intention And Abusive Supervision And Management: Investigating The Role Of Self-Identity And Future Work Self-Salience, *Sys Rev Pharm* 2020; 11(1): 462- 471
41. Wu, X., Kwan, H. K., Wu, L. Z., & Ma, J. (2018b). The Effect Of Workplace Negative Gossip On Employee Proactive Behavior In China: The Moderating Role Of Traditionality. *Journal Of Business Ethics*, 148(4), 801–815.
42. Younus, S., & Danish, R.Q. (2020). Destructive Leadership And Counterproductive Work Behavior With Mediation Mechanism Of Information Silence: Evidence From Tanner Sector Of Pakistan. *International Review Of Management And Marketing*, 10, 83-88.