



The effect of toxic leadership on job embeddedness Analytical Research to A Sample Opinions from Teaching Staff in Educational Organizations in The Holy Governorate of Karbala

Hussein Ali Hussein¹

Rasha Abbas Abood²

تأثير القيادة السامة في الانغراز الوظيفي
بحث تحليلي لآراء عينة من الملاكات التدريسية في المدارس الثانوية الاهلية في محافظة كربلاء المقدسة

رشا عباس عبود²

حسين علي حسين¹

1. College of Administration and Economics, University of Kerbala, Iraq, Karbala,

Hussein.obaid@s.uokerbala.edu.iq

2. College of Administration and Economics, University of Babylon, Iraq, Babylon,

bus238.rasha.abbas@uobabylon.edu.iq

1. كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، كربلاء، Hussein.obaid@s.uokerbala.edu.iq

2. كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بابل، العراق، بابل، bus238.rasha.abbas@uobabylon.edu.iq



Article information

Article history: DD/MM/YY

Received: 8/7/2024

Accepted: 12/8/2024

Available online: 11/6/2025

Keywords:

Toxic leadership, job
embeddedness.

تاريخ الاستلام: 2024/7/8

تاريخ قبول النشر: 2024/8/12

تاريخ النشر: 2024/6/11

الكلمات المفتاحية

القيادة السامة، الانغراز الوظيفي، المدارس
الثانوية الاهلية

Abstract DOI: <https://doi.org/10.71207/ijas.v21i84.3723>

The current research aims to determine the nature of the correlations and influence between toxic leadership and job embeddedness, based on a basic problem that was diagnosed with several questions that included the extent of awareness of the influential relations at the field level. The toxic leadership variable was measured based on five dimensions (abusive supervision, narcissism, self-promotion, difficulty Prediction, authoritarian leadership). Three dimensions were adopted to measure job embeddedness (suitability, connections, and sacrifice). Some private schools in Karbala Governorate were chosen as a field for research through a questionnaire distributed to (250) individuals from the teaching staff. Confirmatory factor analysis, some descriptive statistics, and correlation analysis were used. (r) and structural equation modeling (SEM). This was done using statistical programs (SPSS, Microsoft Excel 2016, AMOS). The research reached several conclusions, the most important of which is the existence of two significant correlations and influences between toxic leadership and job embeddedness. The research concluded with a number of appropriate recommendations.

Citation: Hussein, Hussein Ali, Abood, Rasha Abbas (2025). The effect of toxic leadership on job embeddedness, Analytical Research to A Sample Opinions from Teaching Staff in Educational Organizations in The Holy Governorate of Karbala, *Iraqi Journal for Administrative Sciences*, 21(84), 120- 148.

الاقتباس: حسين، حسين علي، وعبود، رشا عباس (2025). تأثير القيادة السامة في الانغراز الوظيفي: بحث تحليلي لآراء عينة من الملاكات التدريسية في المدارس الثانوية الاهلية في محافظة كربلاء المقدسة، *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، 21(84)، 120 - 148.

المستخلص

يهدف البحث الحالي الى تحديد طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين القيادة السامة والانغراز الوظيفي، انطلاقاً من مشكلة أساسية شجّصت بعدة تساؤلات تضمنت مدى إدراك العلاقات التأثيرية في المستوى الميداني، وقد جرى قياس متغير القيادة السامة استناداً الى خمسة أبعاد (الإشراف المسيء النرجسية، الترويج للذات، صعوبة التنبؤ، القيادة السلطوية). وتم اعتماد ثلاثة ابعاد لقياس الانغراز الوظيفي (الملاءمة، الروابط، التضحية) وقد تم اختيار بعض المدارس الأهلية في محافظة كربلاء ميداناً للبحث عن طريق استمارة استبانة وزعت على (250) فرد من الملاكات التدريسية، وتم استخدام التحليل العاملي التوكيدي، وبعض الإحصاءات الوصفية وتحليل ارتباط (r) ونموذج المعادلة الهيكلية (SEM) وقد تم ذلك باستخدام البرامج الاحصائية (SPSS, Microsoft Excel 2016, AMOS) وقد توصل البحث الى عدة استنتاجات أهمها وجود علاقتي ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين القيادة السامة والانغراز الوظيفي وقد اختتم البحث بعدد من التوصيات المناسبة.

المقدمة

منذ بداية نشأت المنظمات كان للقيادة الأثر الكبير في نجاحها واستمرارها وديمومتها، وذلك لأن القيادة مهارة أساسية تتطلب من الفرد أن يوجه ويدير مجموعة من الأفراد نحو تحقيق أهداف محددة بطريقة فعالة، وتشمل القيادة القدرة على التحفيز والتوجيه وتحفيز الآخرين، وتطوير رؤية واضحة وتوجيه الجهود نحو تنفيذها بشكل مؤثر وملهم، وقد ظهرت أنواع عديدة للقيادة أغلبها قيادات جيدة وأخلاقية تريد من افراد المنظمة أن يحققوا اهدافها واهدافهم الشخصية، وبهذا الصدد ظهرت القيادة السامة وهي القيادة التي تنافي كل انواع القيادات الجيدة والأخلاقية فهي عبارة عن سلوكيات مدمرة تؤدي بالمنظمات الى الفشل وعدم استمرارها وديمومتها، كما قد وردت في القرآن الكريم ذكر الصفة السامة للأشخاص في أكثر من أية وعلى النحو الآتي قال تعالى { فَمَنْ اللَّهُ عَلَيْنَا وَوَقَلْنَا عَدَابَ السُّؤْمِ } الطور: 27 { وَأَصْحَابُ الشِّمَالِ مَا أَصْحَابُ الشِّمَالِ (41) فِي سَمُومٍ وَحَمِيمٍ } الواقعة: 41-42، وهنا نركز على أهمية هذه البحث إذ انه يعد أساساً لفهم كيفية تأثير القيادة السامة وابعادها في تقليل الانغراز الوظيفي في المدارس الثانوية الاهلية عبر تحليل العلاقة بين القيادة السامة والانغراز الوظيفي، هذا يعني أن البحث يؤدي دوراً فعالاً في معرفة تفاعل المدرسين مع مفهوم القيادة السامة وتوجيههم نحو تقليل عملية الانغراز الوظيفي وكيفية التصدي لهذه السلوكيات، تم تقسيم البحث إلى أربعة أقسام، يتناول القسم الأول المنهجية العلمية، يستعرض القسم الثاني المرتكزات الفكرية والمفاهيمية لمتغيرات البحث، في القسم الثالث، يتم التطرق إلى البحث الميداني، أما القسم الرابع فيتناول عرض أهم الاستنتاجات والتوصيات المستقبلية.

منهجية البحث

اولاً: مشكلة البحث

ان الدور الحاسم للقائد، والأساليب القيادية التي يعتمد عليها في التعامل مع العقبات والمشكلات الإدارية التي تواجهه في إدارة المؤسسة، وطالما أن موضوع البحث يتعلق بالقيادة السامة، فإن هذا النوع من القيادات يضاعف من المشكلات والعقبات، في حين المطلوب هو قيادة غير سامة، تبتعد عن كل الصفات التي تعرقل عمل المنظمة إدارياً، مثلاً يجب تجنب اتخاذ القرارات العشوائية غير المحسوبة، يمكن القول بأن القيادة السامة للقادة لها تأثير كبير في تعزيز الانغراز الوظيفي في ظل التحديات التي تواجهها المدارس المتمثلة بـ(التغيرات السريعة في البيئة العملية، التنافسية الشديدة، التغيرات التكنولوجية، التحديات الاجتماعية والثقافية، الضغوط الاقتصادية)، كما أنها تسهم في خلق بيئة عمل سلبية تقلل وتعدم الانغراز والرفاهية والإنتاجية للمدرسين.

وفي ظل هذه التحديات المتزايدة التي تواجهها المدارس الثانوية الاهلية في بيئتها المعاصرة، وبعد الاطلاع على البيئة التنظيمية للمدارس الثانوية الاهلية في محافظة كربلاء، وقيام الباحثان بالتفاعل مع مدرسي المدارس الثانوية الاهلية والإدارة العليا لها، توصلت الى ان بحثنا الحالي يتضمن تساؤل عام يتمثل بالتالي ما هو مدى تأثير القيادة السامة في الانغراز الوظيفي؟، وتتفرع منه تساؤلات تعكس تصورات الباحثان حول مدى توافر متغيراته في بيئة التطبيق وطبيعة العلاقات والتأثير بينها في المدارس الثانوية الاهلية. اذ يمكن بيان تلك التساؤلات بالآتي:

- 1- التعرف على مدى اهتمام المدارس الثانوية الاهلية بسلوكيات القيادة السامة وأبعادها (الإشراف المسيء، النرجسية، الترويج للذات، عدم القدرة على التنبؤ، القيادة السلطوية)؟
- 2- الكشف عن مدى اهتمام المدارس الثانوية الاهلية المبحوثة بتعزيز الانغراز الوظيفي وأبعاده (الملائمة، الروابط، التضحية)؟
- 3- تحديد مستوى الارتباط بين القيادة السامة والانغراز الوظيفي؟
- 4- قياس تأثير القيادة السامة في الانغراز الوظيفي في المدارس الثانوية الاهلية؟

ثانياً: أهداف البحث

- يهدف هذا البحث الى كشف تأثير القيادة السامة في الانغراز الوظيفي على مجموعة من مدرسي المدارس الثانوية الاهلية المبحوثة، إذ نستطيع أن نحدد مجموعة من الأهداف التي تسعى البحث الى تحقيقها وهي كما يأتي:
- 1- بلورة إطار مفاهيمي لمتغيرات الدراسة يتضمن تشخيص مقاييس القيادة السامة والانغراز الوظيفي.

- 2- تحديد مستوى وجود القيادة السامة بابعادها لدى القادة في المدارس الثانوية عينة الدراسة.
- 3- تشخيص مستوى ادراك الانغراز الوظيفي على مستوى المدارس الثانوية عينة الدراسة.
- 4- تحديد مستوى علاقات الارتباط بين القيادة السامة وابعادها والانغراز الوظيفي على مستوى المدارس الثانوية عينة الدراسة.
- 5- اختبار علاقات التأثير بين القيادة السامة وابعادها والانغراز الوظيفي على مستوى المدارس الثانوية عينة الدراسة.
- 6- تقديم مقترحات مناسبة للمدارس عينة الدراسة، والتخطيط المستقبلي لمتغيرات الدراسة من حيث كيفية معالجة السلوكيات السامة للقادة ومنع انتشارها والحد من تأثيرها العكسي في الانغراز الوظيفي.

ثالثاً: أهمية البحث

يمكن بيان أهمية البحث من خلال الآتي:

- 1- يعد البحث الحالي محاولة لفهم كيفية تأثير القيادة السامة وابعادها في تقليل الانغراز الوظيفي في المدارس الثانوية الاهلية والتي يتعتين الاهتمام بها، اذا ما ارادت تلك الادارات تحقيق النجاح.
- 2- يعد هذا البحث مصدراً معرفياً مهماً يضاف للمكتبة العربية بحسب علم الباحث لانها جمعت بين القيادة السامة والانغراز الوظيفي مما يتيح الفرص امام الدراسات المستقبلية للبحث في هذه الموضوعات نظراً لحدائتها على المستوى النظري والميداني.
- 3- يسعى هذا البحث الى لفت انتباه ادارات المدارس الى الجوانب السلبية في القيادة او سلوكيات المسؤولين، والكيفية التي يمكن عبرها استغلال الجوانب الايجابية لدى هؤلاء المسؤولين للحد من التأثيرات السلبية لتلك الجوانب.
- 4- تشخيص مستوى ممارسة واهتمام العينة في متغيرات الدراسة ودرجة توافرهم مع بيان الابعاد الأكثر ممارسة واهتمام.
- 5- تشخيص قدرة مديري المدارس على توجيه القيادة السامة في الانغراز الوظيفي.

رابعاً: متغيرات البحث ومقاييسه المعتمدة

الجدول (1) يوفر توضيحاً حول متغيرات البحث الرئيسية وابعادها الفرعية، بالإضافة إلى عدد الفقرات المتضمنة، ويوضح مصدر المقياس المعتمد لكل متغير.

الجدول (1) متغيرات البحث الرئيسية وابعادها الفرعية والمقاييس المعتمدة

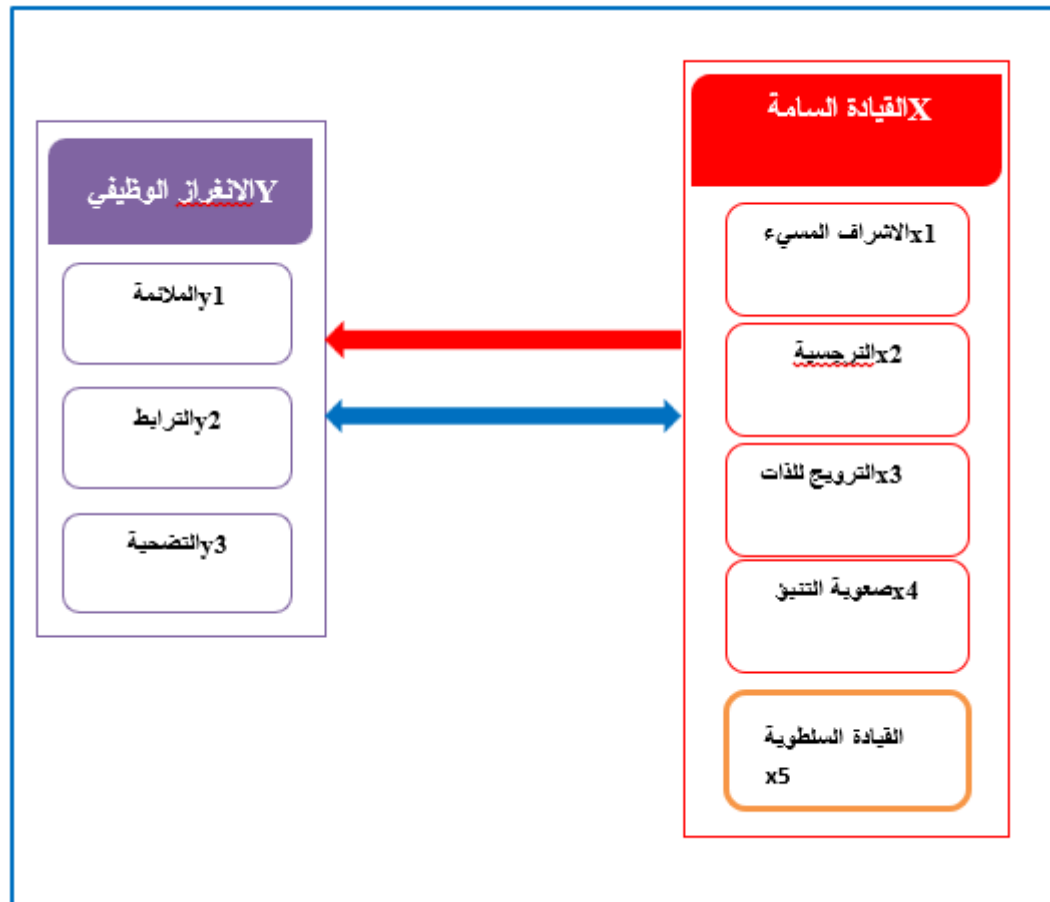
المتغير الرئيسية	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	مصدر المقياس
القيادة السامة	الاشراف المسيء	3	Schmidt, Andrew Alexander. 2008& Burns Jr, W. A. 2017
	الانرجسية	3	
	الترويج للذات	3	
	صعوبة التنبؤ	3	
	القيادة السلطوية	3	
الانغراز الوظيفي	الملائمة	9	Mitchll et al ., 2001
	الروابط	6	
	التضحية	7	

المصدر: اعداد الباحثان

خامساً: المخطط الفرضي للبحث

لقد مكنت المراجعة المستمرة لأدبيات القيادة السامة والانغراز الوظيفي إلى إعداد مخطط فرضي للبحث. تم إعداد هذا المخطط باعتبار مشكلة البحث وأهدافها، مع القيام ببحث معمقة لمتغيرات البحث وتجميع أكبر عدد ممكن من الأبحاث الأصلية ليكون نموذجاً أكثر وضوحاً وشمولية لأفكار الباحثين الذين

درسوا نفس المتغيرات. يتألف المخطط الفرضي من متغير مستقل ومتغير تابع، اذ يحتوي كل متغير على مجموعة من الأبعاد الفرعية كما هو موضح في الشكل (1).



المصدر: اعداد الباحثان

الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

سادساً: فرضيات البحث

استناداً إلى نموذج البحث وأهداف البحث، وتوافقها مع الجانب النظرية في مجال البحث، سيتم صياغة فرضيات البحث، ستخضع هذه الفرضيات للتحليل والمعالجة الإحصائية، وسيتم تقييم صحتها أو خطأها من قبل الجانب الميداني، وبناءً على ذلك، يمكن تقسيم الفرضيات على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين القيادة السامة بأبعادها ومتغير الانغراز الوظيفي في المدارس الثانوية الاهلية المبحوثة، وتنطبق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- أ- توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين بعد الاشراف المسيء ومتغير الانغراز الوظيفي.
 - ب- توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين بعد النرجسية ومتغير الانغراز الوظيفي.
 - ت- توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين الترويج للذات ومتغير الانغراز الوظيفي.
 - ث- توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين صعوبة التنبؤ ومتغير الانغراز الوظيفي.
 - ج- توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين القيادة السلطوية ومتغير الانغراز الوظيفي
- الفرضية الرئيسية الثانية:** توجد علاقة تأثير عكسية ذات دلالة معنوية بين متغير القيادة السامة بأبعاده ومتغير الانغراز الوظيفي في المدارس الثانوية الاهلية المبحوثة، يتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- أ- توجد علاقة تأثير عكسية ذات دلالة معنوية بين بعد الاشراف السيء ومتغير الانغراز الوظيفي.
- ب- توجد علاقة تأثير عكسية ذات دلالة معنوية بين بعد النرجسية ومتغير الانغراز الوظيفي.

- ت- توجد علاقة تأثير عكسية ذات دلالة معنوية بين بعد الترويج للذات ومتغير الانغراز الوظيفي.
ث- توجد علاقة تأثير عكسية ذات دلالة معنوية بين بعد صعوبة التنبؤ ومتغير الانغراز الوظيفي.
ج- توجد علاقة تأثير عكسية ذات دلالة معنوية بين بعد القيادة السلطوية ومتغير الانغراز الوظيفي.

سابعاً: مجتمع البحث وعينه

- 1- مجتمع البحث :** على اساس الهدف الأساسي للبحث ، الذي يتمثل في فهم إلى أي مدى تؤثر القيادة السامة في الانغراز الوظيفي، ولقلة او انعدام الابحاث التي تناولت المتغيرين في البيئة التعليمية العراقية، لذا اختار الباحث المدراس الثانوية الاهلية في كربلاء مجالا للدراسة. المدارس الثانوية الأهلية في كربلاء تعد من ضمن المؤسسات التعليمية التي تقدم التعليم الثانوي للطلاب في كربلاء، تختلف المدارس الثانوية الأهلية عن المدارس الحكومية في أنها تديرها جمعيات أهلية أو أفراد خاصون، وتعتمد على التمويل الخاص بدلاً من التمويل الحكومي. يبلغ عدد هذه المدارس 51 مدرسة موزعة بين مركز واقضية محافظة كربلاء.
- 2- عينة البحث:** شملت عينة البحث عدد من الملاكات التربوية في المدارس الثانوية المبحوثة، قد بلغ حجم المجتمع (736) ملاكا تربويا وتم اختيار عينة عشوائية البالغة (264) عاملاً وفقاً لجدول مورجان، تم توزيع (264) استمارة استبانة على الملاكات التربوية تم فقد (14) استبانة وتم استرجاع (250) وهي صالحة للتحليل الاحصائي.

ثامناً: الأساليب الإحصائية المستعملة

تم استخدام برامج إحصائية مثل (SPSS، Amos، و Microsoft Excel 2016) لتحليل البيانات في دراستنا، تم قياس جودة البيانات وحساب المتوسطات ومعامل الارتباط البسيط، كما تم استخدام نمذجة المعادلة الهيكلية لفحص الفروض البحثية وتحليل العلاقات بين المتغيرات بشكل شامل، مما أسفر عن إجابات دقيقة وتحقق من فروض البحث.

تأطير مفاهيمي لمتغيرات البحث أولاً: القيادة السامة

1. مفهوم القيادة السامة

منذ بدايات التاريخ، كانت القيادة موضوعاً مهماً ومحورياً في تطور المجتمعات ونجاحها، فهي القوة التي توجه الجماعات نحو الأهداف وتلهم الأفراد لتحقيق أعلى مستويات الأداء والإنجاز، اذ يرى (Aubrey, 2012: 4) ان القيادة السامة تنشأ من سمات وسلوكيات قادة ينتهكون مصالح المؤسسة ويسببون أثراً سلبية على المنظمات. هؤلاء القادة يظهرون تأثيراً خبيثاً يتجاوز حدود المؤسسة، مما يؤثر على سمعتها وعلاقاتها. إذ تشجع الثقافة التنظيمية والهيكل البيروقراطية على ظهور القيادة السامة من خلال التركيز على القرارات المركزية وعدم الامتثال للقيم المؤسسية. يصبح من الأهمية الاستراتيجية فهم تأثير القيادة السامة واستكشاف سبل التخفيف من أثارها، وفي هذا الصدد قد عرفها (Armitage, 2015: 3) نوع من انواع القيادة تنسم بسلوكيات مدمرة وخصائص شخصية مضرّة يتبنّاها القادة، مما يؤدي إلى تكديس الضرر على أتباعهم والمنظمات التي يديرونها، وحتى على الأشخاص خارج نطاق تأثيرهم المباشر، اذ يتضمن هذا النوع من القيادة التعنيف والتهديد وسيطرة غير مبررة، مما يؤثر على المناخ العملي ويؤدي إلى تدهور العلاقات وانخفاض الأداء بشكل عام، وتعتبر القيادة السامة خطرة على استقرار المنظمات والمجتمعات التي تعمل فيها، مما يستدعي الحاجة إلى التصدي لها بفعالية واعتبارها تحدياً مهماً في بناء بيئة عمل صحية ومنتجة. وقد أوضح (Başkan 2020, 5) تعريف القيادة السامة بأنها السلوكيات التي تؤدي إلى أثار سلبية على المرؤوسين والمؤسسة بشكل عام، ويتضمن تجاهل احتياجات المرؤوسين واستخدام التلاعب والتهديد والعقاب غير العادل لتحقيق أهداف شخصية، مما يؤدي إلى تدهور إرادة الأتباع وتدمير معنوياتهم وتقليل كفاءة العمل التنظيمي.

نظراً لتنوع وتغير مفاهيم القيادة السامة حسب تصورات الباحثين والسياقات التي يدرسونها، يوجد تفاوت وتنوع في الفهم والتعريفات المقدمة لهذا المفهوم. يقوم الباحثون بتقديم مساهمات متنوعة في هذا المجال وفقاً للتسلسل الزمني، كما يوضح الجدول (2) أدناه بعضاً من مساهماتهم في تحديد هذا المفهوم:

جدول (2) مفهوم القيادة السامة لعدد من الباحثين

ت	التسلسل الزمني	اسهامات الباحثين
1	(Fahie, 2020,4)	القيادة السامة هي السلوك المنهجي الذي ينتهك مصلحة المنظمة ومروسيها، ويتضمن الاستبداد والتأثير السلبي، مما يؤدي إلى تدهور البيئة المهنية والشخصية. يتميز القادة السامون بسلوكيات مسببة مثل هجوم تقدير الذات، الافتقار إلى النزاهة، وتهديد أمن الأتباع، مما يؤثر على الفرد والمنظمة بشكل سلبي ودائم.
2	(الشربيني، 2020 : 8)	القيادة السامة عبارة عن نهج قيادي عدائي يتميز بالصرامة والأنانية تجاه توجيه أداء العمال، حيث يفتقر إلى الدور الرئيسي في تواصل رؤية ورسالة المنظمة بين الإدارة العليا والموظفين، مما يخفف من روح التعاون بين أفراد المنظمة.
3	(Mergen & Ozbilgin, 2021:5)	القيادة السامة سلوك منهجي ينتهك مصلحة المنظمة ومروسيها، ويتضمن الاستبداد والتأثير السلبي، مما يؤدي إلى تدهور البيئة المهنية والشخصية، والاتباع يدركون وجودهم كأتباع لقادة معينين وقد يستجيبون للقيادة السامة نتيجة لعدم اليقين الشخصي والاحتياج الماس للاستقرار، ويمكن للوهم السام أن يثير جاذبية للأفراد ويحافظ على مشاركتهم فيه من خلال توفير وعود بمفاهيم ذاتية مستقرة وقوية.
4	(Semedo&egt,2022:4)	القيادة السامة عبارة عن السلوك الضار الذي يؤدي إلى ضرر جسيم للأفراد والمنظمات، ويتضمن سمات مثل الانانية والخطورة. يسبب القادة السامون انخفاض الالتزام التنظيمي والوظيفي، وزيادة الاضطراب العاطفي للموظفين، مما يؤثر سلباً على أداء الفرق والمنظمات.
5	(Labrague,2023:2)	القيادة السامة تعني استخدام سلوكيات مدمرة مستمرة تلحق ضرراً بالمنظمة. إذ أن القادة السامين غالباً لا يكون لديهم نية مباشرة للإضرار بالآخرين، ولكن تكون نيتهم ذاتية لإخفاء عدم كفاءتهم والحفاظ على مناصبهم. يستخدمون التأثير التنافلي أو التصاعدي لإيجاد بيئة عمل سامة، مما يؤدي إلى نتائج سلبية على المستوى الفردي والتنظيمي.

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على الادبيات السابقة

استناداً إلى المفاهيم السابقة، يتضح للباحث وجود نقاط مشتركة بين الباحثين الذين استكشفوا مفهوم القيادة السامة، يتمثل هذا التوافق في النقاط التالية:

- 1- جميع التعاريف تشير إلى أن القيادة السامة تتسم بالسلوك العدائي والأناني والمدمر.
- 2- يشير جميع التعاريف إلى أن القادة السامين يستخدمون سلطتهم بطرق غير أخلاقية لتحقيق مصالحهم الشخصية دون النظر إلى العواقب السلبية.
- 3- جميع التعاريف تذكر أن تأثيرات القيادة السامة تتضمن تدمير الثقة وتفكيك الروح المعنوية للأفراد والمنظمات.
- 4- يشير جميع التعاريف إلى أن القيادة السامة تؤثر سلباً على الرضا الوظيفي والأداء التنظيمي وقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.
- 5- جميع التعاريف تشير إلى أن القيادة السامة تتسبب في خلق بيئة عمل سامة يصعب على الموظفين التعبير عن أنفسهم بحرية والاستمتاع بالعمل.

وفي ضوء ما تقدم يرى الباحثان بان مفهوم القيادة السامة هو شكل من اشكال القيادة التي تتسم بالأنانية والخطورة والتكبر في سبيل الحصول على مصالح شخصية من الممكن ان تؤثر سلبا على المنظمة بالأمد البعيد يتخلل هذه السلوكيات مجموعة من الامراض النفسية التي تؤدي الى نفور العاملين وزيادة رغبتهم في ترك المنظمة والذهاب نحو خيارات تسمح لهم بحرية الابداع والابتكار داخل بيئة عمل ملائمة.

2. أثار القيادة السامة

أظهرت الدراسات من بينها بحث (Saqib & Arif,2017:8) أن القيادة السامة لها تأثير سلبي على العواطف في السياق التنظيمي، حيث يعاني المروسون الذين يتعرضون لسلوك سلبي من قادتهم من الإرهاق العاطفي ويتجنبون التواصل المباشر معهم، مما يؤدي إلى صمتهم وزيادة إرهابهم العاطفي. ويعتبر الصمت عاملاً رئيسياً في تحديد الأداء التنظيمي، حيث يظهر الصمت عندما يتردد الموظفون في مشاركة المعرفة بسبب سلوك القيادة غير التعاوني. بالإضافة إلى ذلك، يُفترض أن القيادة السامة تؤدي إلى تدهور المشاركة والإبداع في العمل، مما يؤثر سلباً على الأداء التنظيمي. وقد أضاف الباحثان (Brouwers& Paltu,2020:3-4) أن القيادة السامة تؤثر سلباً على العديد من جوانب البيئة التنظيمية، إذ أن القادة السامين الذين يظهرون سلوكاً مدمراً يؤثر سلباً على رضا الموظفين بوظائفهم، مما يؤدي إلى تدهور الأداء والمشاركة في العمل. بالإضافة إلى ذلك، يتعرض الموظفون لسلوك قيادي مدمر لعدم الارتباط النفسي بالمنظمة، مما يزيد من احتمالية مغادرتهم العمل. ومن الملاحظ أيضاً أن القيادة السامة يمكن أن تؤثر على الثقافة التنظيمية

بشكل سلبي، حيث يمكن أن يؤدي سلوك القادة الضار إلى إنشاء بيئة عمل سلبية تؤثر على أداء وتفاعل الموظفين في المنظمة.

3. ابعاد القيادة السامة

تم اختيار مقياس (Schmidt, Andrew Alexander 2008 & Burns Jr, w.a. 2017) والذي يتضمن خمس ابعاد وهي (الاشراف المسيء، النرجسية، الترويج للذات، صعوبة التنبؤ، القيادة السلطوية). اذ يعد هذا المقياس شاملاً لأبعاد هذا البحث، وتميزه بتضمين فقرات جاهزة لقياس كل بعد، حيث تم الاتفاق بين الخبراء المحكمين على الأبعاد والفقرات المعدة للقياس، كما تم التحقق من المنطقية والتوافق مع الأبعاد للمتغير التابع لهذا المقياس.

❖ الاشراف المسيء

لقد أوضح (Harvey, 2014:3) ان الاشراف المسيء يمثل ظاهرة مهمة في مجال الإدارة وعلم النفس الاجتماعي، حيث يتم تعريفه بأنه "تصورات المرؤوسين لمدى انخراط المشرفين في العرض المستمر للسلوكيات العدائية اللفظية وغير اللفظية". يتم قياس الإشراف المسيء عادةً باستخدام عناصر تقييم معتقدات المرؤوسين بأن المشرفين عليهم أن يخرطوا في سلوكيات مثل توجيه التهديدات أو الإخلال بالوعد أو تجاهل الموظفين. إن الإشراف المسيء يؤثر على الأداء والروح المعنوية للموظفين، ويمكن أن يؤدي إلى ظهور بيئة عمل سلبية.

كما وقد عرفه الباحثان (Mathieu & Babiak, 2016:3) هو التصرفات السلبية وغير الملائمة التي يمارسها المشرف تجاه موظفيه، والتي قد تشمل السلوكيات العدوانية، والتهديدات، والتجاهل، وغيرها من الأساليب التي تؤثر سلباً على صحة ورفاهية الموظفين وعلى أداءهم ورضاهم الوظيفي. يمكن أن يكون الإشراف المسيء مصدرًا للضغط النفسي والتوتر للموظفين، مما يؤدي في بعض الأحيان إلى تقليل مستوى الأداء وزيادة نسبة الانصراف عن العمل.

ولقد أكد الباحثان (Ronen & Donia, 2020:5) ان هناك مجموعة من النتائج التي تظهر على المنظمة او الافراد لو ان قائد المنظمة استخدم الاشراف المسيء وهي كالآتي:

نتائج الإشراف المسيء تتضمن مجموعة من التأثيرات السلبية على المنظمات والموظفين، وهي كالآتي:

1. انخفاض الرفاهية العامة: يرتبط الإشراف المسيء بانخفاض الرفاهية العامة للموظفين، ويمكن أن يتجلى ذلك في زيادة مستويات الإرهاق العاطفي وعدم الرضا الوظيفي، بالإضافة إلى زيادة مستويات الاكتئاب والقلق.
2. انخفاض الالتزام التنظيمي: يرتبط الإشراف المسيء بتقليل مستويات الالتزام التنظيمي لدى الموظفين، مما يؤدي إلى تقليل استعدادهم للالتزام بأهداف وقيم المنظمة.
3. ضعف التبادلات الشخصية مع المشرفين: يمكن أن يؤدي الإشراف المسيء إلى تقليل مستويات التبادل الشخصي الإيجابي بين الموظفين والمشرفين، مما يؤثر على جودة العلاقات في البيئة العملية.
4. العدوان والسلوكيات الضارة الأخرى: يمكن أن يتسبب الإشراف المسيء في زيادة مستويات العدوان والسلوكيات الضارة الأخرى في مكان العمل، مما يؤدي إلى تدهور البيئة العملية والعلاقات بين العاملين.
5. تأثيرات على المستوى المالي للمنظمات: حيث تسبب ممارسات الإدارة المسيئة أضراراً كبيرة للشركات سنوياً، مما يؤثر على الأداء العام والربحية.

. وفي ضوء ما تقدم يرى الباحثان الاشراف المسيء هو سلوك غير ملائم أو غير مهني من قبل المشرف اذ يتم استخدام السلطة بشكل سلبي أو غير عادل، والتعامل بشكل متعنت أو مهين مع الآخرين، وعرقلة فرصهم للنمو والتطور، وإيجاد بيئة سامة، حيث يؤدي إلى تأثيرات سلبية على الصحة النفسية والأداء العام للأفراد المتأثرين.

❖ النرجسية

ذكر (Grijalva, 2015:5) انه تم إيضاح مفهوم وتعريف النرجسية من قبل الجمعية الامريكية للطب النفسي (APA) ويصف اضطراب الشخصية النرجسية على أنه "نمط شائع من العظمة (في الخيال والسلوك)، والحاجة إلى الإعجاب والافتقار إلى التعاطف، والذي يبدأ في مرحلة البلوغ المبكر ويظهر في مجموعة متنوعة من السياقات". هذا

التعريف يشير إلى أن النرجسية تتجلى في السلوك والعظمة، والحاجة المستمرة إلى الإعجاب، والنقص في التعاطف، ويبدأ ظهورها في مرحلة البلوغ المبكرة وتظهر في سياقات متعددة.

كما وقد اضاف الباحثان (Özer& Avcı, 2017:5) ان النرجسية هي جزء من هيكل القيادة السامة، وان القادة السامتين يظهرون سلوكاً متعدد الأبعاد يشمل النرجسية كواحدة من مكوناته. ويُوصف القائد السام بأنه غير متوافق وحاق، يُظهر أنانية ويرغب في التفوق على الآخرين، ويظهر عجزاً عن منح الثقة. هذا النوع من القادة يمكن أن يكون مدمراً للموظفين والمنظمات، حيث يؤثر سلباً على العلاقات والأداء التنظيمي، ويزيد من معدل الدوران الوظيفي. وهذه الآثار سببها نرجسية القائد وحب لذاته.

ولقد أوضح (Batchelor&:2023:132) ان تكوين النرجسية يرجع الى مجموعة من العوامل وهي:

1. التجارب السابقة: قد تكون التجارب السابقة في الحياة، خاصة في مراحل الطفولة والشباب، لها تأثير كبير على تكوين النرجسية. على سبيل المثال، الحصول على مكافآت واعترافات غير متناسبة مع الإنجازات الفعلية قد يعزز شعور الشخص بالأهمية الذاتية والتفوق.
2. البيئة الاجتماعية: الثقافة والبيئة الاجتماعية التي ينشأ فيها الفرد يمكن أن تؤثر بشكل كبير على تكوين النرجسية. على سبيل المثال، الثقافات التي تشجع على التنافس الشديد والتميز الفردي قد تزيد من انتشار النرجسية.
3. الوراثة والعوامل البيولوجية: هناك بعض الأبحاث التي تشير إلى أن هناك عوامل وراثية قد تلعب دوراً في تكوين النرجسية. على سبيل المثال، يمكن أن تكون بعض الصفات الشخصية المرتبطة بالنرجسية مرتبطة بعوامل وراثية.
4. التعليم والثقافة: القيم والمعتقدات التي يتم تعلمها وتعزيزها من خلال التعليم والثقافة يمكن أن تؤثر على تكوين النرجسية. على سبيل المثال، الثقافات التي تشجع على الاستقلالية الشخصية والتميز الفردي قد تزيد من انتشار النرجسية.

وفي ضوء ما تقدم يرى الباحثان النرجسية سمة من سمات الشخصية التي تتسم بالتفكير المفرط في الذات والثقة المفرطة في النفس، والحاجة المستمرة للإعجاب والتقدير من الآخرين وترتبط بالتفاخر بالإنجازات الشخصية، والاهتمام الضعيف بمشاعر الآخرين، والميل إلى التحكم والسيطرة على الآخرين، اذ يؤدي هذا النوع من الشخصية إلى صعوبات في التعامل مع الآخرين وفي بناء علاقات مستقرة.

❖ الترويج للذات

لقد وضح (Boger, 2016:5) ان الترويج للذات هو عملية تصوير الذات بشكل موجب أو سلبي، وتعزيز صورة الذات بين الآخرين بطريقة تجعل الفرد يبدو مميزاً أو متميزاً، سواء كان ذلك من خلال التأكيد على الإنجازات والقدرات أو من خلال التلاعب بالمعلومات والصورة الذاتية للحصول على تقدير أو تأييد من الآخرين.

كما وقد ذكر (O'Mara, 2019:4) الترويج للذات هي عملية يقوم فيها الأفراد بتعزيز أو تحسين صورة أنفسهم أمام الآخرين، سواء بتسليط الضوء على سماتهم الإيجابية أو بالمقارنة بالآخرين بهدف إظهار تفوقهم. وعلى الرغم من أن هذا التصرف يهدف عادةً إلى تعزيز الشعور بالثقة بالنفس والتقدير من الآخرين، إلا أنه غالباً ما يؤدي إلى تلقي ردود فعل سلبية من الآخرين.

ولقد اضاف (Chilla&:2022:5) ان الترويج للذات له جانب سلبي يتمثل في مجموعة نقاط وهي:

- 1- الترويج للذات قد يؤدي إلى سلوكيات مسيئة وانتقاد الآخرين.
- 2- الأفراد الذين يميلون إلى الترويج لأنفسهم يمكن أن يصبحوا أكثر عرضة للشعور بالغضب والإحباط.
- 3- يمكن أن يؤدي الترويج للذات إلى استغلال الآخرين من خلال تحميلهم اللوم وتحويل المسؤولية عن الأخطاء إليهم.
- 4- ان الترويج للذات عبارة عن سلوكيات قد تؤثر سلباً على العلاقات الاجتماعية وتزيد من التوتر في مكان العمل والتوتر بين الأشخاص.

وفي ضوء ما تقدم يمكن ان نقول ان الترويج للذات هو علمية ابراز المهارات والقدرات والامكانيات وذلك من خلال اظهار الجوانب الايجابية للفرد وتأكيد قوة الشخصية لديه وتقديره لذاته، كلها تصب من اجل ان يظهر الفرد بالصورة الافضل دائما.

❖ صعوبة التنبؤ

لقد اشار (Zaabi & 2018: 4) الى ان صعوبة التنبؤ هي الصعوبة في توقع سلوك القادة السامين بدقة، حيث يتنوع سلوكهم ويتضمن تغيرات متكررة في المزاج. وأن القادة السامين عادة ما يظنون غير متنبئين وصعبي التنبؤ بهم، مما يجعل تحديد سلوكهم مسألة معقدة.

ولقد اضاف (Sancini, 2019: 9) ان صعوبة التنبؤ تشير إلى التحدي في توقع سلوك القادة السامين بسبب تغيراتهم المتكررة، وهو ما يجعل من الصعب تحديد سلوكهم بدقة. تتضمن القيادة السامة سمات مثل الاستبدادية والنرجسية وعدم القدرة على التنبؤ، مما يؤثر بشكل مباشر على المرؤوسين في مكان العمل.

كما وقد أشار الباحثان (Khaled & Samir, 2021: 3) الى ان هناك مجموعة من اليات الدفاع ضد صعوبة التنبؤ بسلوك القادة السامين ومن ضمن هذه الاليات:

1. التوتر المستمر: الموظفون يظنون في حالة من التوتر بسبب عدم اليقين بسلوك القادة، مما يدفعهم إلى استعداد دائم لأي سلوك غير متوقع.
2. آليات الدفاع النفسي: الموظفون يطورون آليات دفاعية كدروع للحماية من القيادة السامة، مثل تجنب المواجهة المباشرة أو تقليل الاتصال بهم.
3. التوجيه الذاتي: يحاول الموظفون التنبؤ بسلوك القادة السامين من خلال تحليل أنماط سلوكهم السابقة والتعامل معها بشكل مناسب.
4. تطوير آليات التعامل: يبحث الموظفون عن استراتيجيات فعالة للتعامل مع سلوكيات القادة السامين، مثل البحث عن دعم من زملاء العمل أو البحث عن الدعم النفسي.

وفي ضوء ما سبق يمكن للباحثان ان يعرفوا صعوبة التنبؤ: التحدي الذي يواجه المرؤوسين في تحديد سلوك القائد السام بسبب تغيرات مزاجهم المتكررة، وهو ما يجعل من الصعب تحديد سلوكهم بدقة، اذ يؤدي إلى تكوين آليات دفاعية للموظفين لحماية أنفسهم من سلوك القيادة غير المتوقع، وأن القادة السامين عادة يصعب التنبؤ بهم، مما يجعل تحديد سلوكهم مسألة معقدة.

❖ القيادة السلطوية

لقد أوضح (Latif & Rasool, 2017: 5) ان القيادة السلطوية عبارة عن أسلوب قيادي يستند بشكل أساسي على السيطرة والتحكم، حيث يتخذ القائد قراراته بشكل فردي دون مشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار، يتميز القائد السلطوي بأنه يصدر الأوامر بشكل مطلق دون الالتفات إلى آراء أو مداخلات الآخرين، وقد يلجأ إلى استخدام القوة أو التهيب لتحقيق أهدافه.

وقد اضاف (Zheng & 2020: 10) ان القيادة السلطوية يمكن ان تؤثر على الافراد والمنظمة بصورة عامة من خلال مجموعة جوانب وهي:

1. الردع والتهديد بالعقاب: يتبع القادة السلطويون نهجاً يعتمد على الردع والتهديد بالعقاب لضمان امتثال المرؤوسين لأوامرهم. هذا النهج قد يؤدي إلى خلق بيئة عمل متوترة ومجهدة، حيث يشعر الموظفون بالضغط والقلق من العواقب السلبية في حالة عدم الامتثال.
2. تقليل الثقة والارتباط: يمكن أن تؤدي القيادة السلطوية إلى تقليل مستويات الثقة بين الموظفين والقادة، حيث يشعرون بعدم الاعتراف والتقدير من قبل القيادة. هذا يمكن أن يؤدي إلى فقدان الارتباط العاطفي والمعنوي بالمنظمة وزيادة مستويات الاستقالة والانسحاب.

3. تقليل الإبداع والابتكار: قد يثبط الردع والتهديد بالعقاب من قبل القادة السلطويين الإبداع والابتكار في المنظمة، حيث يشعر الموظفون بعدم الحرية في التعبير عن أفكارهم وتجريب أفكار جديدة خوفاً من العقوبة.

كما وقد ذكر الباحثان (Nasra& Nanda,2023:2) ان القيادة السلطوية تمثل نهجاً قيادياً يتميز بالتركيز القوي على السيطرة والتوجيهات من الأعلى إلى الأسفل، مع التركيز القوي على الحد الأدنى من مشاركة الموظفين في صنع القرار، وهي تشكل نمطاً قيادياً يمكن أن يؤثر بشكل كبير على بيئة العمل وتجارب الموظفين. يمكن أن تعيق القيادة السلطوية التعاون والابتكار، وبالتالي تؤثر سلباً على الرضا الوظيفي للموظفين وقدرتهم على تقديم خدمة عالية الجودة لزملائهم في المنظمة.

ومما ذكر انفا يمكن للباحثين تعريف القيادة السلطوية بانها : نمط من أنماط القيادة يمتاز بالتركيز على السيطرة والتحكم الواضحين من جانب القائد دون الاهتمام بأراء المرووسين، ويتجلى هذا النوع من القيادة في الإصرار على فرض الأوامر والتوجيهات، وتطبيق السياسات بصرامة دون الاخذ بنظر الاعتبار رأي الآخر أو التشاور.

ثانياً: الانغراز الوظيفي

1. مفهوم الانغراز الوظيفي

إن تحديد مفهوم للانغراز الوظيفي يعد من الأمور الصعبة حيث تعددت الاساليب التي طرح بها الموضوع وهنا سأذكر اهم المحاور حول المفهوم وفقاً لـ (Besich,2005:40) بدأت فكرة الانغراز الوظيفي كنموذج جديد للدوران الطوعي، حيث يستلهم عناصره من نظرية المجال والمفهوم النفسي للأشكال المضمنة. تقترح النظرية الميدانية أن جوانب حياة الأفراد يمكن تمثيلها من خلال الروابط القريبة والبعيدة مع مساحة حياتهم الإدراكية. يُستخدم مفهوم الانغراز لتقدير "الشبكة" التي يمكن للفرد أن يصبح جزءاً منها، والتي تجعل من الصعب عليه المغادرة. يتميز الانغراز بالنظرة الشاملة لنوايا الموظفين للمغادرة أو البقاء في المنظمة. تم تعريف الانغراز الوظيفي بحسب (Zhang, et al,2012:2) بأنه مجموعة من التأثيرات النفسية والاجتماعية والمالية التي تؤثر على احتفاظ الموظفين بوظائفهم، وهذه العوامل التي تتم في بيئة العمل وخارجها، هي التي تجعل الأفراد يشعرون بالانتماء بشكل أكبر للمنظمة. أما من وجهة نظر (Allen, et al,2016:9) فإن الانغراز الوظيفي عبارة عن مجموعة الروابط الرسمية أو غير الرسمية للفرد بالمنظمات أو الأشخاص الآخرين، ومدى توافق الفرد مع عمله ومجتمعه، وحجم التكاليف المتوقعة لترك المنظمة أو المجتمع، فكلما زادت قوى التقيد على الفرد في المجال الوظيفي، يمكن ان يؤدي إلى زيادة احتمالية بقاءه وانغرازه في المنظمة.

تختلف مفاهيم الانغراز الوظيفي بين الباحثين وتتنوع حسب السياقات التي يدرسونها، مما يؤدي إلى تعريفات متباينة. من خلال الجدول (3) سنلقي نظرة على بعض المفاهيم والمساهمات البحثية وفقاً للتسلسل الزمني.

الجدول (3) بعضاً من اسهامات الباحثين حول مفهوم الانغراز الوظيفي.

ت	التسلسل الزمني	إسهامات الباحثين
1	(Wilson, 2010:26)	هو البناء الذي يتألف من الروابط بين الفرد ومنظمته للتوظيف ومجتمعه، وبأخذ في الاعتبار عوامل خارج العمل أيضاً، ويعبر عن مجموعة واسعة من الأفكار التي تركز على كيفية تأمين شبكة من الاتصالات للأفراد في مجتمعاتهم ومنظمات عملهم.
2	(الفتلاوي ، 2014:131)	مجموعة العلاقات والارتباطات التي تقيد فكرة ترك العمل من قبل العامل والتي تختلف قوة وضعفا حسب انغراز الفرد في المنظمة ومدى قوة المؤثرات النفسية والاجتماعية والمالية التي تقيده في العمل والمنظمة.
3	(EHTİYAR & Ersoy,2018:3)	هو مفهوم يعتمد على فكرة تطابق الموظفين مع البيئة العملية والاجتماعية التي يعملون فيها، ويتأثر بعدة عوامل تشمل الروابط الشخصية والمهنية داخل المنظمة وخارجها، والتوافق بين قدرات الموظف ومتطلبات الوظيفة والمجتمع المحيط به، مما يعزز ويؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة في سياق العمل.
4	(Fakoor& Nosrati,2021:4)	هيكل يجمع بين القوى الإدراكية والنفسية التي تدمج الأفراد في وظائفهم وتحفيز الموظفين على البقاء في الوظيفة والمنظمة، مما يقلل من السلوكيات السلبية ويعمل على تحفيز الموظفين لتحقيق أداء أفضل والمساهمة بشكل أكبر في أهداف المنظمة
5	(Peltokorpi & Allen,2024:2)	إنه القوى المشتركة التي تمنع الشخص من ترك وظيفته، وهو مرتبط بالتركيز على الأسباب المترابكة التي تجعل الموظف يبقى في وظيفته وإن التفاعل مع البيئة خارج بيئة العمل إذا كانت ملائمة له سوف تزيد من انغرازه في المنظمة.

المصدر: من اعداد الباحثان اعتماداً على ادبيات المذكورة

استناداً على المفاهيم السابقة، يظهر توافقاً بين الباحثين الذين درسوا مفهوم الانغراز الوظيفي. ويمكن تلخيص هذا التوافق في النقاط التالية:

1. الحفاظ على الموظفين في الوظائف الحالية: كل التعريفات تشير إلى القوى التي تحافظ على الموظفين في وظائفهم الحالية وتمنعهم من التغيير أو الرحيل عنها.
2. الروابط والارتباطات الشخصية والمهنية: تعتمد كل التعريفات على الروابط والارتباطات بين الفرد والمنظمة والمجتمع، سواء داخل أو خارج بيئة العمل.
3. تأثيرات نفسية واجتماعية ومالية: تركز كل التعريفات على التأثيرات النفسية والاجتماعية والمالية التي تؤثر على استمرارية الموظفين في العمل وتقيدهم في وظائفهم الحالية.

وفي ضوء ما تقدم يرى الباحثان بان الانغراز الوظيفي مجموعة المدركات والعلاقات والعوامل التي تجعل من الفرد أكثر رغبة في البقاء في منظمته، وقياس مدى ما يمكن ان يضحي الفرد من اجله للبقاء في منظمته مما يجعله أكثر رغبة في الانتاج وتحقيق اهدافه الشخصية واهداف المنظمة.

2. أهمية الانغراز الوظيفي

لقد ذكر (Nafei,2015:4) إن أهمية الانغراز الوظيفي تبرز في الحفاظ على الموظفين في الوظيفة حيث إن الانغراز الوظيفي يسهم في الحفاظ على بقاء الموظفين في وظائفهم الحالية من خلال بناء شبكة من الروابط والعلاقات الاجتماعية والمهنية داخل وخارج المنظمة. هذه الروابط تجعل من الصعب على الموظفين ترك الوظيفة، حيث يشعرون بالارتباط العاطفي والاجتماعي بالمؤسسة وبزملائهم. كما وتكمن أهميته في تأثير الشبكات الاجتماعية إذ أن الروابط بين الموظف وأسرته والمجتمع والبيئة المحيطة به تؤثر على قراراته وتقيدته في الوظيفة، فكلما زادت الروابط وتنوعت، زاد ارتباط الموظف بالوظيفة والمنظمة. ولقد أوضح (Skelton,2017:38) بأن أهمية الانغراز الوظيفي يمكن وضعها في مجموعة نقاط وهي:

1. الانغراز الوظيفي يمكن أن يسهم بشكل غير مباشر في زيادة احتفاظ العمال بالوظائف وتقليل تكاليف الدوران التنظيمي.
 2. إن الملاءمة بين الشخص والوظيفة تظل ضرورية لنجاح الشركة، وتعزز رضا العامل والتزامه في الوظيفة وتقلل من السخط والنية للمغادرة.
 3. التوافق بين متطلبات الوظيفة ومهارات الفرد يؤدي إلى إرهاب أقل ويعزز الاداء الوظيفي.
 4. يسهم الانغراز بتحديد هوية الموظف والعميل ويعزز الولاء للمنظمة.
 5. المنظمات قد تستخدم الانغراز الوظيفي كأداة لتحقيق أهدافها واقتراح الموظفين.
- ولقد اشار (Smith ,et al, 2022:2) بأن أهمية الانغراز الوظيفي كعامل يؤثر على نجاح المؤسسات واستمراريتها في السوق، فأصحاب الأداء العالي يمثلون مصادر رئيسية للمزايا التنافسية حيث يساهمون في زيادة المبيعات وتقديم خدمات ومنتجات متفوقة وكلما كان انغرازهم أكثر، كان الاداء العالي افضل، كذلك فإن سلوكيات المشرفين تلعب دوراً حاسماً في قرارات الموظفين بالبقاء أو المغادرة (انغرازهم الوظيفي)، فالموارد المهمة مثل التعويضات والترقيات وفرص التطوير التي يتحكم فيها المشرفون تؤثر بشكل كبير على تقدير الموظفين لقيمتهم الذاتية في العمل وبالتالي على مدى أهمية الانغراز الوظيفي لديهم.

3. ابعاد الانغراز الوظيفي

لقد تم ذكر العديد من الابعاد المختلفة للانغراز الوظيفي ولكن في بحثنا الحالي تم اختيار المقياس العالمي الرئيسي والمعدل عليه ايضا (Mitchll et al, 2001) والربيعي (2016) الذي يتكون من ثلاث ابعاد رئيسة كل بعد متفرع الى فرعين وهي (الارتباط بالمنظمة والارتباط بالمجتمع، الملائمة مع المنظمة والملائمة مع المجتمع، التضحية المرتبطة بالمنظمة والتضحية المرتبطة بالمجتمع)

❖ الملائمة

لقد اشار (Halvorsen& Ngerend,2016:5) الى ان الملائمة تعني مدى توافق الفرد مع بيئته العملية ومجتمعه خارج مكان العمل. في السياق الوظيفي، يُعرف التوافق كمدى تناسب وظيفة الفرد مع بيئته العملية، بينما يُعرف التوافق خارج العمل كمدى تناسب الفرد مع مجتمعه. تنقسم الملائمة الى قسمين:

1- الملائمة مع المنظمة: لقد اوضح (Ax& Greve,2017:4) ان مفهوم الملائمة مع المنظمة يعني التوافق بين الثقافة التنظيمية والابتكارات الإدارية. يتوافق الابتكار مع ثقافة المنظمة عندما تتماشى القيم والمعتقدات المرغوبة داخل المنظمة مع الممارسات الإبداعية والابتكارية التي تتبعها المنظمة ومدى توافق الموظفين معها، اذ يؤثر على قدرة المنظمة على تبني وتطبيق التغييرات والممارسات الجديدة بنجاح، أن التوافق ما بين الموظف والمنظمة يسهل عملية التنفيذ وزيادة احتمال نجاح الابتكارات عندما تكون قيم المنظمة متوافقة مع القيم المدمجة في الابتكارات الإدارية للموظفين.

كما و اشار (Kwon& Kang,2019:10) مفهوم الملائمة مع المنظمة يشير إلى درجة توافق الفرد مع بيئته العملية ومتطلبات وظيفته داخل المنظمة التي يعمل فيها، استخدام مفهوم الملائمة لبحث تأثيره على نية الدوران الوظيفي، كما توجد عدة جوانب من الملائمة، مثل ملائمة الشخص للوظيفة وملاءمة الشخصية التنظيمية، بالإضافة إلى ملائمة الشخص مع القائد، اذ أن الملائمة بين الفرد والبيئة والوظيفة والتنظيم والقائد تلعب دوراً مهماً في تحديد نية الدوران، حيث إذا تم تحسين الملاءمة في هذه الجوانب، فمن المرجح أن يقل مستوى الدوران ويزداد الانغراز الوظيفي.

في ضوء ما سبق يمكن للباحثين تعريف الملائمة مع المنظمة على انها : قدرة الفرد على التكيف والتأقلم مع بيئة العمل وثقافة المنظمة التي يعمل بها، اذ ان فهم القيم والمبادئ التي تحكم سلوكيات العمل والتوجهات المنظمة تزيد من ملائمتها، بالإضافة إلى قدرة الفرد على تحقيق أهداف المنظمة واهدافه الشخصية.

2- الملائمة مع المجتمع: لقد بين (Ratnawati,et al,2020:5) ان مفهوم الملائمة مع المجتمع يشير إلى درجة التوافق بين الفرد والمجتمع الذي يعمل فيه، بما في ذلك الارتباط القوي بالمجتمع والشعور بالانتماء إليه، اذ كلما يزداد تعلق الموظف بالمجتمع يكون اكثر انغراز بالمنظمة، وان ذلك يدل على وجود علاقة سلبية بين الدمج الوظيفي ونية الدوران الوظيفي، حيث يتضح أن زيادة الدمج الوظيفي قد تؤدي إلى تقليل معدل الدوران الطوعي وسبب هذا هو ملائمة الفرد مع مجتمعه.

ولقد اشار (Saeed& Jun,2021:10) ان الملائمة مع المجتمع تعني مدى التوافق بين الفرد والبيئة العاملة، تمثل الملائمة مع المجتمع استراتيجية لتقليل معدل الدوران الطوعي للعالمية، اذ ان الموظفين الذين يشعرون بالملائمة مع المجتمع تكثر لديهم احتمالية عدم ترك وظائفهم. بالتالي، يُعتبر الملائمة مع المجتمع عنصراً مهماً في استراتيجيات الاحتفاظ بالموظفين، حيث تهدف المنظمة إلى تعزيز الانتماء والاستمرارية لدى موظفيها من خلال ملائمتها لمجتمعهم.

ومما تقدم يمكن تعريف الملائمة مع المجتمع على انها: امكانية الفرد على الانسجام مع القيم والتوجهات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية في المجتمع الذي يعيشون أو يعملون فيه، ويرتبط بفهم العادات والتقاليد والقدرة على التواصل والتفاعل بشكل فعال مع أفراد المجتمع.

❖ الروابط

لقد اوضح (Ampofo, et al,2017:3) مفهوم الروابط يشير إلى العلاقات المؤسسية والاجتماعية التي يتمتع بها الموظفون داخل مكان عملهم. وتشير الروابط إلى الارتباطات الفردية بالمنظمة والمجتمع المحيط بها، حيث تتضمن هذه العلاقات الروابط الرسمية وغير الرسمية بين الفرد والمنظمة وبين الفرد والمجتمع. وتعتبر الروابط عنصراً هاماً في مفهوم الانغراز الوظيفي، حيث يؤثر قوة هذه الروابط على قدرة الموظفين على التكيف مع بيئتهم العملية والمجتمعية، وبالتالي يمكن أن تلعب دوراً في تقليل نوايا الدوران لديهم.

تنقسم الروابط الى قسمين:

1- الروابط مع المنظمة: لقد بينه (Fasbender,et al,2019:10) يتعلق مفهوم الروابط مع المنظمة بالعلاقة بين الانغراز الوظيفي للموظفين ونوايا دورانهم، إذ أن الروابط المشددة مع المنظمة تقلل من احتمالية رغبة الموظفين في مغادرة العمل، وهذا يتم من خلال زيادة مستوى الانغراز الوظيفي والتحمل على ضغوط العمل. تعكس هذه الروابط الارتباطات الاجتماعية والمالية بين الموظفين والمنظمة، بما في ذلك الارتباط في العمل وخارجه.

وقد اوضح (Yu,et al,2020:5) ان الروابط تنقسم إلى الروابط الرسمية أو غير الرسمية بين المنظمة والفرد، ويتضح أن الروابط تصبح أكثر أهمية عندما يكون الموظف مرتبطاً بشكل أكبر بالمنظمة وبالأخرين وبالوظيفة، وأن الموظفين الذين لديهم عدد أكبر وكثافة اتصالات أكبر أقل عرضة لاتخاذ قرار دوران، وذلك لأنهم يشعرون بالارتباط القوي بالمنظمة والواجبات الخاصة بهم، بالتالي، يمكن أن تلعب الروابط دوراً مهماً في تقليل معدل الدوران وتعزيز استمرارية العمل لدى الموظفين وكثافة انغراز الموظفين بالمنظمة.

مما تقدم يمكن تعريف الملائمة مع المنظمة على انها: مجموعة العلاقات وعمليات التواصل بين الأفراد والمنظمات داخل الهيكل التنظيمي للمنظمة، إذ تنقسم الى علاقات داخلية وخارجية، تتأثر بعدة عوامل مثل التواصل، والتفاعل، والثقة، والتعاون.

2- الروابط مع المجتمع: لقد اكد (Nugroho& Afifah2021:11) ان الروابط مع المجتمع تشير إلى العلاقات والارتباطات التي يمتلكها الموظف خارج بيئة العمل، بما في ذلك العلاقات الاجتماعية والشخصية والمجتمعية. تشمل هذه العلاقات الروابط مع أفراد العائلة، والأصدقاء خارج بيئة العمل، والمشاركة في الأنشطة المجتمعية، والمساهمة في مجتمعاتهم المحلية. يمكن أن تؤثر هذه الروابط مع المجتمع على مستوى الاندماج الوظيفي للموظف، حيث يمكن للارتباط القوي بالمجتمع والمشاركة الفعالة فيه أن تعزز شعور الموظف بالانتماء والتوافق مع المنظمة وبالتالي تقليل احتمالية مغادرتها. كما يمكن أن تسهم الروابط مع المجتمع في توجيه الدعم والمساعدة للموظفين في مواجهة التحديات الشخصية والمهنية، مما يعزز من شعورهم بالتقدير والانتماء ويعزز ارتباطهم بالمنظمة.

وقد اشار (Amankwaa,et al:2022:6) ان الروابط مع المجتمع تشير إلى العلاقات والارتباطات التي يبنها الأفراد مع زملاء العمل وغير العاملين، بما في ذلك القادة وأعضاء المجتمع خارج بيئة العمل. هذه الروابط الاجتماعية تُعتبر جزءاً أساسياً من الشبكة الاجتماعية للفرد، وتسهم في إنشاء الدعم الاجتماعي والمساعدة في مواجهة التحديات والصعوبات. بالإضافة إلى ذلك، تلعب هذه الروابط دوراً في تعزيز الانغراز الوظيفي للأفراد، حيث يشعرون بالانتماء والتواصل في بيئة العمل والمجتمع المحيط بهم. علاوة على ذلك، يمكن أن تسهم هذه الروابط في تقليل احتمالية مغادرة الوظيفة، حيث يكون للأفراد شبكة داعمة ومحفزة للبقاء في بيئة العمل الحالية.

مما ذكر انفا يمكن تعريف الروابط مع المجتمع بانها : المدركات والاساليب والطرق التي تعمل على التواصل بين الأفراد والجماعات داخل البيئة الاجتماعية والثقافية التي تعمل فيها أو تتفاعل معها، تتضمن هذه العلاقات التفاعل مع الجمهور والمجتمع المحلي والجهات الحكومية والمنظمات غير الربحية والمنظمات الأخرى التي تشكل جزءاً من البيئة الاجتماعية للمنظمة.

❖ التوضيحية

قد اوضح (Tian, et al ,2016:4) ان التوضيحية عبارة عن الخسارة الملموسة للفوائد الجسدية والنفسية التي قد يتكبدها الموظف في حالة مغادرته لوظيفته الحالية، وتعتبر هذه التوضيحية واحدة من الأبعاد الثلاثة التي ينظر إليها في نموذج الانغراز الوظيفي، إلى جانب الروابط والملاءمة، وتعكس التوضيحية الاستعداد لتحمل التكاليف الشخصية والاجتماعية التي قد تنجم عن البقاء في الوظيفة الحالية، حيث يفضل الموظف الاستمرار في الوظيفة على الرغم من أي عيوب قد تكون موجودة، وذلك بسبب الفوائد الغير مباشرة مثل الثبات المالي أو الشعور بالانتماء للمجتمع العملي أو المجتمع بشكل عام.

يمكن تقسيم التوضيحية الى قسمين:

1- التضحية مع المنظمة: قد اوضح (Meuer,et al, 2019:15) ان تقديم تضحيات كبيرة للبقاء في الخارج ومواصلة العمل، يمثل التضحية المرتبطة بالمنظمة، وكذلك فالمنظمات قد تواجه تحديات أكبر في تأمين فرص العمل التي تتناسب مع مهاراتها اذ يمكن أن يواجه الموظفون في هذه المنظمات ضغوطات كبيرة للتكيف مع بيئة عمل جديدة، والتعامل مع التحديات الثقافية والسياسات الجديدة. على الجانب الآخر، يتضح أن التضحية المرتبطة بالمنظمة تتعلق بقدرة الموظفين على تكيف أنفسهم مع بيئة العمل في المنظمة، وقدرتهم على تحمل التحديات والضغوطات المرتبطة بالعمل في بيئة غير مألوفة.

وفي هذ الصدد قد اكد (Faisal,et al,2020:2) ان مفهوم التضحية المرتبط بالمنظمة يشير إلى العوامل التي يتعين على الموظفين التنازل عنها أو التضحية بها عند اتخاذ قرار بالبقاء في المنظمة أو الرحيل عنها. تتضمن هذه التضحيات العديد من الجوانب، مثل الامتيازات المالية، والحالة الوظيفية، والعلاقات الاجتماعية داخل المنظمة، والعلاقات الشخصية مع زملاء العمل وأفراد المجتمع المحيط، بالإضافة إلى الارتباط بالمنظمة، ويعتمد مفهوم التضحية المرتبطة بالمنظمة على فهم الموظفين لما يجلبه لهم البقاء في المنظمة من فوائد مادية واجتماعية، وتقديرهم لهذه الفوائد مقابل التضحيات التي يتعين عليهم تقديمها.

مما تقدم يمكن تعريف التضحية مع المنظمة بانها: عملية تخلي الأفراد عن جوانب من وقتهم وجهدهم الشخصي لصالح المنظمة، وتقديم التضحيات المادية أو النفسية من أجل تحقيق أهداف الفريق أو المنظمة.

2- التضحية مع المجتمع: لقد اوضح (Holtom,et al,2021:165) ان التضحية المرتبطة بالمجتمع تشير إلى التكاليف المحتملة التي قد يتحملها الموظف إذا قرر مغادرة الوظيفة والمجتمع الذي يعيش فيه، تشمل هذه التضحيات فقدان الاتصال بالأصدقاء والعلاقات الشخصية المهمة، وفقدان الدعم الاجتماعي والتكافل الاجتماعي المتاح في المجتمع، بالإضافة إلى فقدان الاستقرار والأمان المعنوي والنفسي الذي يوفره المجتمع. يعكس هذا المفهوم الأسباب النفسية والعاطفية والاجتماعية التي تحتاج إلى التضحية بها إذا قرر الموظف مغادرة الوظيفة والمجتمع الحالي.

وقد اكد (Chang,2023:9) ان التضحية المرتبطة بالمجتمع تشير إلى الاستعداد للتكامل والتأقلم مع بيئة العمل والمجتمع المحيط به، وذلك من خلال تقديم التضحيات الشخصية والاقتصادية من أجل الاحتفاظ بالوظيفة والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة، وتعتبر التضحية المرتبطة بالمجتمع عن قدرة الموظف على التكيف مع متطلبات العمل والمجتمع وتلبية الاحتياجات الشخصية والمهنية المتعددة بطريقة تعزز من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وتقليل فرص الدوران في العمل.

في ضوء ما سبق يمكن تعريف التضحية مع المجتمع على انها: مجموعة الجوانب المالية والنفسية والشخصية والاجتماعية والعاطفية والاقتصادية التي يتنازل عنها الموظف في حال قرر عدم مغادرة المنظمة والبقاء في وظيفة معينة وبمجتمع محدد.

الجانب الميداني للبحث

اولاً. ترميز المتغيرات والابعاد والفقرات: تعد عملية الترميز مهمة اولى يجب اجراءه بهدف البدء بالتحليل الاحصائي وهو يتضمن وضع رمز من حروف لكل فقرة وللأبعاد وللمتغيرات بهدف التمييز بينها عن القيام بعملية التحليل وتحديد المتغيرات المؤثرة والمتغيرات المستجيبة.

جدول (4) ترميز فقرات وابعاد ومتغيرات النموذج المختبر

المتغير	البعد	عدد الفقرات	الرمز	مصدر المقياس
القيادة السامة Tox	الإشراف المسيء	3	Abu	
	الترجسية	3	Nar	
	الترويج للذات	3	Sel	
	صعوبة التنبؤ	3	Dif	
	القيادة السلطوية	3	Aut	
الانغراز الوظيفي Emb	الملائمة	9	Fit	
	الروابط	6	Lin	
	التضحية	7	Sac	

المصدر: اعداد الباحثان

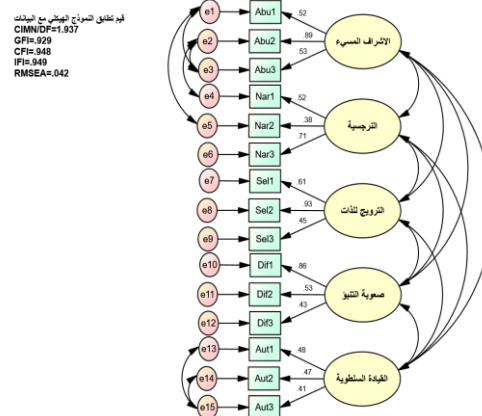
ثانيا. اختبار التحليل العاملي التوكيدي: يمكن تحديد التشعب الخاص بكل فقرة بقيمة مقبولة يجب ان تساوي او تتجاوز حدود (40%) (Dancey and Reidy,2007:473) والجزء الاخر من مساهمة الاختبار هو التعرف على مستوى جودة مطابقة نموذج الاختبار والتي يستدل عليها بالنظر في مؤشرات عدة يوضحها جدول (5) كما تستلزم القيم الناتجة ان تكون معنوية من خلال الاستدلال بالنسبة الحرجة التي يفترض ان تكون اكبر من (1.96) وبنسبة معنوية عند (5%) وللقيم التي اعلى من (2.56) عندما تكون المعنوية 1 (Holtzman&Sailesh,2011:13)

جدول (5) معايير جودة المطابقة

CMIN/DF < 5	
Goodness of Fit Index (GFI > 0.90)	
Incremental Fit indices (IFI > 0.90)	
Comparative Fit Index (CFI > 0.90)	
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA < 0.08)	
Source: Afthanorhan, W. A. (2013) " <u>A Comparison Of Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM) and Covariance Based Structural Equation Modeling (CB-SEM) for Confirmatory Factor Analysis</u> " International Journal of Engineering Science and Innovative Technology (IJESIT) Vol 2, Iss 5 , P. 199.	

المصدر :اعداد الباحثان

1. التحليل العاملي التوكيدي لمتغير القيادة السامة: تختص فقرة الاختبار بمتغير القيادة السامة توضح نتائج الاختبار للنموذج الهيكلي للمقياس المختبر ان جميع فقرات متغير (القيادة السامة) والبالغ عددها (15) تعبر عن المتغير ضمن ابعاده خمس فقد حققت تشعبات تجاوزت نسبها حدود (0.40) كما يستدل من خلال معايير الجودة ان النموذج يشتمل على خمس ابعاد والمتغير ليس احادي البعد وان هناك انسجام بين استجابات الافراد عينة البحث والنموذج الهيكلي المختبر .



شكل (1) التحليل العاملي التوكيدي للقيادة السامة

بيان القيم الخاصة بالنموذج الهيكلي اعلاه موضحة ضمن جدول رقم (6)

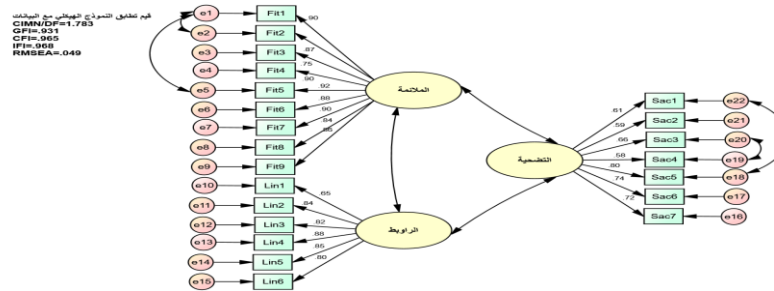
جدول (6) قيم نموذج متغير القيادة السامة

		S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
Abu2 <---	الإشراف المسيء	.885	1.584	.200	7.937	***
Abu3 <---	الإشراف المسيء	.534	.972	.167	5.810	***
Abu1 <---	الإشراف المسيء	.517	1.000			
Nar2 <---	الزجسية	.381	.696	.135	5.167	***
Nar3 <---	الزجسية	.714	1.138	.153	7.440	***
Nar1 <---	الزجسية	.520	1.000			
Sel2 <---	الترويج للذات	.933	1.700	.195	8.722	***
Sel3 <---	الترويج للذات	.453	.775	.123	6.291	***
Sel1 <---	الترويج للذات	.610	1.000			
Dif2 <---	صعوبة التنبؤ	.534	.760	.093	8.187	***
Dif3 <---	صعوبة التنبؤ	.435	.634	.097	6.563	***

		S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
Dif1	<--- صعوبة التنبيه	.857	1.000			
Aut2	<--- القيادة السلطوية	.468	1.069	.151	7.079	***
Aut3	<--- القيادة السلطوية	.408	.985	.128	7.695	***
Aut1	<--- القيادة السلطوية	.485	1.000			

المصدر: مخرجات برنامج Amos V.23

2. التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الانغراز الوظيفي: تختص فقرة الاختبار بمتغير الانغراز الوظيفي توضح نتائج الاختبار للنموذج الهيكلي للمقياس المختبر ان جميع فقرات متغير (الانغراز الوظيفي) والبالغ عددها (22) تعبر عن المتغير ضمن ابعاده الثلاثة فقد حققت تشبعات تجاوزت نسبها حدود (0.40) كما يستدل من خلال معايير الجودة ان النموذج يشتمل على ثلاث ابعاد والمتغير ليس احادي البعد وان هناك انسجام بين استجابات الافراد عينة البحث والنموذج الهيكلي المختبر.



شكل (2) التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الانغراز الوظيفي

بيان القيم الخاصة بالنموذج الهيكلي اعلاه موضحة ضمن جدول رقم (7)

جدول (7) قيم نموذج متغير الانغراز الوظيفي

	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
Fit1 <--- الملائمة	.903	1.000			
Fit2 <--- الملائمة	.874	.979	.036	27.030	***
Fit3 <--- الملائمة	.752	.981	.063	15.494	***
Fit4 <--- الملائمة	.904	1.067	.047	22.895	***
Fit5 <--- الملائمة	.922	1.084	.048	22.709	***
Fit6 <--- الملائمة	.883	1.123	.052	21.512	***
Fit7 <--- الملائمة	.899	1.085	.048	22.526	***
Fit8 <--- الملائمة	.844	1.347	.069	19.420	***
Fit9 <--- الملائمة	.860	1.109	.055	20.214	***
Lin1 <--- الروابط	.652	1.000			
Lin3 <--- الروابط	.816	1.096	.099	11.093	***
Lin2 <--- الروابط	.840	1.124	.099	11.352	***
Lin4 <--- الروابط	.881	1.152	.098	11.763	***
Lin5 <--- الروابط	.854	1.147	.100	11.493	***
Lin6 <--- الروابط	.798	1.168	.107	10.902	***
Sac1 <--- التضحية	.608	.753	.078	9.628	***
Sac2 <--- التضحية	.590	.776	.081	9.618	***
Sac3 <--- التضحية	.657	.860	.079	10.953	***
Sac4 <--- التضحية	.583	.694	.074	9.428	***
Sac5 <--- التضحية	.796	1.091	.079	13.794	***
Sac6 <--- التضحية	.743	1.000			
Sac7 <--- التضحية	.719	1.000			

المصدر: مخرجات برنامج Amos V.23

ثالثا. اختبار ثبات الاستبانة: تبين نتائج اختبار الثبات قد كانت جميعها اعلى من (0.70) وهي تتراوح بين (0.71-0.91) ونتيجة لذلك فان المقياس يمتاز بالثبات.

جدول (8) نتائج التناسق بين مكونات للمقياس

ت	المتغيرات والأبعاد	معامل كرونباخ الفا	ت	المتغيرات والأبعاد	معامل كرونباخ الفا
1	الاشراف المسيء	0.74	2	الملائمة	0.83
	الترجسية	0.75		الروابط	0.88
	الترويج للذات	0.74		التضحية	0.84
	صعوبة التنبؤ	0.71		متغير الانغراز الوظيفي	0.91
	القيادة السلطوية	0.79			
	متغير القيادة السامة	0.90			

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.25)

رابعا. الوصف الاحصائي: يشمل الوصف الاحصائي (القيادة السامة, والانغراز الوظيفي)¹ وابعادها الفرعية اذ يتضح من وصف ابعاد القيادة السامة انها جميعا متوافرة بنسب منخفضة في بيئة التطبيق الا انها تتمايز في ما بينها من حيث طبيعة ومستوى التوافر فقد كان بعد القيادة السلطوية الاكثر انسجاما في اجابات العينة تجاه توافره فقط حقق انحراف معياري يقدر بـ(0.586) وهو مستوى منخفض من التشتت ويعكس اتفاقا يدعم الوسط الحسابي المنخفض الذي بلغ للبعد (2.25) الذي يشير الى توافر منخفض للبعد وكان بعد صعوبة التنبؤ بالمرتبة الثاني من حيث انسجام في اجابات العينة تجاه توافره فقط حقق انحراف معياري يقدر بـ(0.586) وهو مستوى منخفض من التشتت ويعكس اتفاقا يدعم الوسط الحسابي المنخفض الذي بلغ للبعد (1.94) الذي يشير الى توافر منخفض للبعد وكان بعد الاشراف المسيء بالمرتبة الثالثة من حيث انسجام في اجابات العينة تجاه توافره فقط حقق انحراف معياري يقدر بـ(0.474) وهو مستوى منخفض من التشتت ويعكس اتفاقا يدعم الوسط الحساب المنخفض الذي بلغ للبعد (1.89) الذي يشير الى توافر منخفض للبعد وكان بعد الترويج للذات بالمرتبة الرابعة من حيث انسجام في اجابات العينة تجاه توافره فقط حقق انحراف معياري يقدر بـ(0.526) وهو مستوى منخفض من التشتت ويعكس اتفاقا منخفضا يدعم الوسط الحسابي الذي بلغ للبعد (1.84) الذي يشير الى توافر منخفض للبعد وكان بعد النرجسية بالمرتبة الخامسة من حيث انسجام في اجابات العينة تجاه توافره فقط حقق انحراف معياري يقدر بـ(0.512) وهو مستوى منخفض من التشتت ويعكس اتفاقا منخفض يدعم الوسط الحسابي الذي بلغ للبعد (1.76) الذي يشير الى توافر منخفض للبعد ثم على مستوى متغير القيادة السامة بلغ التشتت مستوى منخفض بلغ (0.537) مما يعكس اتفاقا لتوافر المتغير يدعم الوسط الحسابي الذي بلغ (1.94) وهو مستوى منخفض لتوافر المتغير وهذا يبين ان هناك توافر منخفض لمتغير القيادة السامة في الثانويات الاهلية في محافظة كربلاء المقدسة عينة البحث ويعرض جدول (9) بيان للوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية ومستوى الاجابة وترتيب الابعاد.

جدول (9) الوصف الاحصائي لمتغير القيادة السامة(n=250)

البعد الرئيسي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى الاجابة	الاهمية الترتيبية
الاشراف المسيء	1.89	0.474	0.38	منخفض	الثالث
الترجسية	1.76	0.512	0.35	منخفض جدا	الخامس
الترويج للذات	1.84	0.526	0.37	منخفض	الرابع
صعوبة التنبؤ	1.94	0.586	0.39	منخفض	الثاني
القيادة السلطوية	2.25	0.586	0.45	منخفض	الاول
المعدل العام لمتغير القيادة السامة	1.94	.537	0.39	منخفض	-

المصدر: مخرجات برنامج Spss V.25

¹ توزيع اطوال الفئات (1.80-منخفض جدا, 2.60-1.81,منخفض3.40-2.61, معتدل, 4.20-3.41,مرتفع5-4.21,مرتفع جدا)

اما وصف متغير الانغراز الوظيفي يبين انها جميعا متوافرة بنسب عالية في بيئة التطبيق الا انها تتميز في ما بينها من حيث طبيعة ومستوى التوافر فقد كان بعد الروابط الأكثر انسجاما في اجابات العينة تجاه توافره فقط حقق انحراف معياري يقدر بـ(0.951) وهو مستوى منخفض من التشتت ويعكس اتفاقا عاليا يدعم الوسط الحسابي العالي الذي بلغ للبعد (3.90) الذي يشير الى توافر جيد بمستوى مرتفع للبعد وكان بعد الملائمة بالمرتبة الثاني من حيث انسجام في اجابات العينة تجاه توافره فقط حقق انحراف معياري يقدر بـ(0.920) وهو مستوى منخفض من التشتت ويعكس اتفاقا عاليا يدعم الوسط الحسابي العالي الذي بلغ للبعد (3.90) الذي يشير الى توافر جيد بمستوى مرتفع للبعد وكان بعد التصحية بالمرتبة الثالثة من حيث انسجام في اجابات العينة تجاه توافره فقط حقق انحراف معياري يقدر بـ(0.910) وهو مستوى منخفض من التشتت ويعكس اتفاقا عاليا يدعم الوسط الحسابي العالي الذي بلغ للبعد (3.20) الذي يشير الى توافر جيد بمستوى مرتفع للبعد ثم على مستوى متغير الانغراز الوظيفي بلغ التشتت مستوى منخفض بلغ (0.927) مما يعكس اتفاقا جيدا لتوافر المتغير يدعم الوسط الحسابي الذي بلغ (3.66) وهو مستوى مرتفع لتوافر المتغير وهذا يبين ان هناك توافر جيد لمتغير الانغراز الوظيفي في الثانويات الاهلية في محافظة كربلاء المقدسة عينة البحث ويعرض جدول (10) بيان للوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية ومستوى الاجابة وترتيب الابعاد.

جدول (10) الوصف الاحصائي لمتغير الانغراز الوظيفي (n=250)

البعد الرئيسي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى الاجابة	الاهمية الترتيبية
الملائمة	3.90	0.920	0.80	مرتفع	الثاني
الروابط	3.90	0.951	0.78	مرتفع	الاول
التصحیح	3.20	0.910	0.64	معتدل	الثالث
المعدل العام لمتغير الانغراز الوظيفي	3.66	0.927	0.73	مرتفع	-

المصدر: مخرجات برنامج Spss V.25

خامسا. اختبار فرضيات الارتباط : لغرض تحديد مستوى وقوة الارتباط فان قيمة الارتباط التي تكون بين $\pm (0.71-0.99)$ تعبر عن مستوى ارتباط عالي جدا (قوي جدا) بالاتجاه العكسي او العكسي، اما قيمة الارتباط التي تكون بين $\pm (0.31-0.70)$ فهي تعبر عن ارتباط عالي (قوي) بالاتجاه العكسي او العكسي، وفي حال كانت القيمة بين $\pm (0-0.30)$ فهي تعبر عن ارتباط منخفض (ضعيف) بالاتجاه العكسي او العكسي، اما اذا كانت قيمة الارتباط عند ± 1 فهي تدل على ارتباط تام عكسي او عكسي، في حين قيمة الارتباط عند 0 تدل على وجود ارتباط بين المتغيرين (Saunders.2009:459) وتشير محتوى فرضية الارتباط الى **(توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين القيادة السامة ومتغير الانغراز الوظيفي)** فقد تبين من خلال جدول (11) القيم الخاصة بمصفوفة الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع فضلا عن ابعاد المتغير المستقل في المتغير المعتمد فقد تبين تحقق مستوى سلمي من الارتباط بين متغير القيادة السامة ومتغير الانغراز الوظيفي اذ يتضح ان هناك مستوى ارتباط عكسي قوي اذ بلغت القيمة للارتباط (-0.500^{**}) وتعد هذه القيمة مقبولة احصائيا كما يتبين تحقق ارتباط عكسي لجميع ابعاد المستقل وهي مقبولة احصائيا

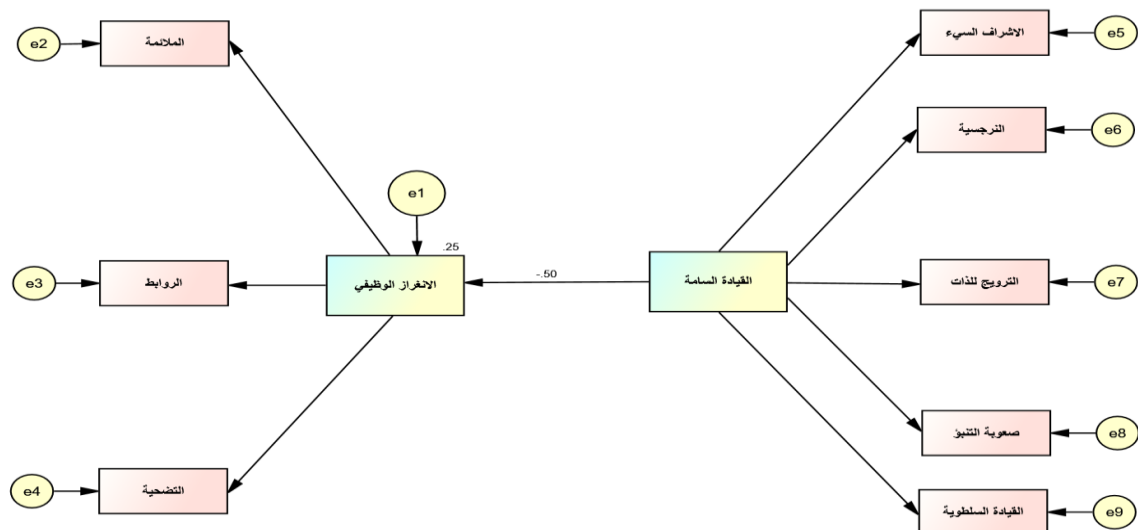
جدول (11) مصفوفة معاملات الارتباط بين القيادة السامة بأبعاده ومتغير الانغراز الوظيفي

الانغراز الوظيفي	القيادة السامة	القيادة السلطوية	صعوبة التنبؤ	الترويج للذات	الزجسية	الاشراف السيء	
1	-0.500**	-0.176**	-0.347**	-0.423**	-0.519**	-0.479**	Pearson Correlation
	.000	.005	.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)
250	250	250	250	250	250	250	N

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: مخرجات برنامج Spss V.25

سادسا. **اختبار فرضية التأثير** تتعلق الفرضية الحالية بـ **(توجد علاقة تأثير عكسية ذات دلالة معنوية بين متغير القيادة السامة ومتغير الانغراز الوظيفي)** اذ يتضح من خلال النموذج الهيكلي (3) الخاص باختبار تأثير المتغير المستقل القيادة السامة في المتغير المعتمد الانغراز الوظيفي وجود مستوى تأثير معنوي يمتاز بدلالة احصائية اما فيما يخص قدرة التوظيف للمتغير المستقل فقد كان بمستوى تأثير سلمي $(B=-0.500)$ وتعد هذه القيمة مقبولة احصائيا وفيما يخص القدرة التفسيرية (R^2) يبين ان متغير القيادة السامة يمكن ان يوضح نسبة انخفاض (0.25) مما يحدث من تغيرات عكسية في المتغير المعتمد الانغراز الوظيفي اما النسبة المتبقية من التغيرات والتي تقدر بـ (0.75) فهي مساهمة متغيرات وظواهر اخرى لم تكن ضمن نموذج البحث الحالي وبناء على ما سبق فان النتائج تؤيد قبول فرضية التأثير العكسية بين القيادة السامة و الانغراز الوظيفي.



شكل (3) النموذج الهيكلي لاختبار تأثير القيادة السامة في الانغراز الوظيفي

ويبين جدول (12) المعلمات الخاصة بتقارير النموذج الهيكلي المختبر

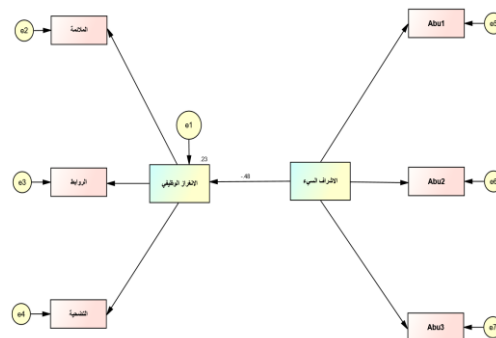
جدول (12) تقديرات نموذج التأثير بين متغير القيادة السامة ومتغير الانغراز الوظيفي

	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
القيادة السامة <---- الانغراز الوظيفي	-0.500	-0.571	.063	-9.100	***

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Amos. V.23

وتنبثق من الفرضية مجموعة من الفرضيات كما يلي:

الفرضية الفرعية الاولى: يشير مضمون الفرضية (توجد علاقة تأثير عكسية ذات دلالة معنوية بين بعد الاشراف السيء ومتغير الانغراز الوظيفي) تبين هناك تأثير عكسي ($B = -0.48$) وتعد هذه القيمة مقبولة احصائيا وفيما يخص القدرة التفسيرية (R^2) يبين ان بعد الاشراف السيء يمكنه ان توضح نسبة انخفاض (0.23) مما يحدث من تغيرات في المتغير المعتمد الانغراز الوظيفي. اما المتبقي (0.77) فهي مساهمة متغيرات وظواهر اخرى لم تكن ضمن نموذج البحث الحالي.

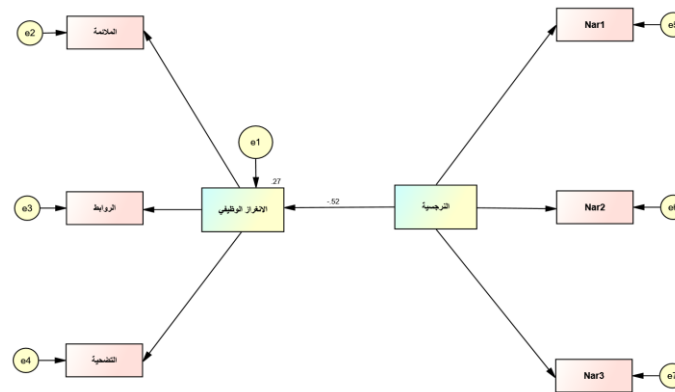


شكل (4) النموذج الهيكلي لاختبار تأثير بعد الاشراف السيء في الانغراز الوظيفي

ويبين جدول (13) المعلمات الخاصة بتقارير النموذج الهيكلي المختبر

	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
الانغراز الوظيفي <---- الاشراف السيء	-0.479	-0.474	.055	-8.600	***

الفرضية الفرعية الثانية: يشير محتوى الفرضية الى (توجد علاقة تأثير عكسية ذات دلالة معنوية بين بعد النرجسية ومتغير الانغراز الوظيفي) اذ يتضح من خلال النموذج الهيكلي (5) قدرة التوظيف للبعد المستقل فقد كان بمستوى تأثير عكسي ($B=-0.52$) وتعد هذه القيمة مقبولة احصائيا وفيما يخص القدرة التفسيرية (R^2) اتضح نسبة انخفاض (0.27) مما يحدث من تغيرات في متغير المعتمد الانغراز الوظيفي، اما النسبة المتبقية من التغيرات والتي تقدر بـ (0.73) فهي مساهمة متغيرات وظواهر اخرى لم تكن ضمن نموذج البحث الحالي.



شكل (5) النموذج الهيكلي لاختبار تأثير بعد النرجسية في الانغراز الوظيفي

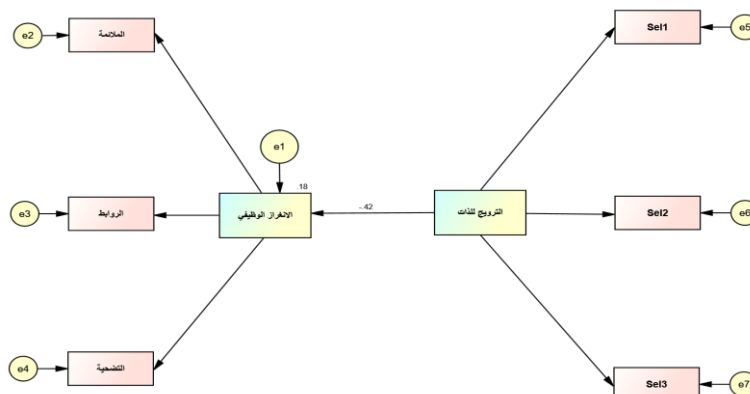
وبين جدول (14) المعلمات الخاصة بتقارير النموذج الهيكلي المختبر

جدول (14) تقديرات نموذج التأثير بين بعد النرجسية ومتغير الانغراز الوظيفي

	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
النرجسية ---> الانغراز الوظيفي	-.519	-.477	.050	-9.578	***

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Amos. V.23

الفرضية الفرعية الثالثة: يشير محتوى الفرضية الى (توجد علاقة تأثير عكسية ذات دلالة معنوية بين بعد الترويج للذات ومتغير الانغراز الوظيفي) اذ يتضح من خلال النموذج الهيكلي (6) وجود تأثير عكسي ($B=-0.42$) وتعد هذه القيمة مقبولة وفيما يخص القدرة التفسيرية (R^2) للمتغير المستقل في المتغير المعتمد فان النموذج الهيكلي يبين ان بعد الترويج للذات يمكنه ان توضح انخفاض بنسبة (0.18) ما يحدث من تغيرات في المتغير المعتمد الانغراز الوظيفي، اما النسبة المتبقية من التغيرات والتي تقدر بـ (0.82) فهي مساهمة متغيرات وظواهر اخرى لم تكن ضمن نموذج البحث الحالي.



شكل (6) النموذج الهيكلي لاختبار تأثير بعد الترويج للذات في الانغراز الوظيفي

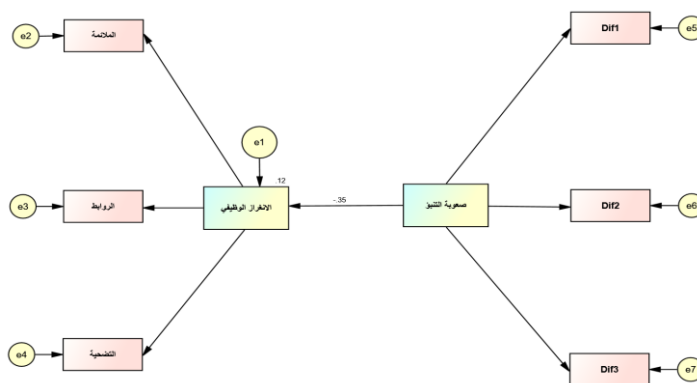
ويبين جدول (15) المعلمات الخاصة بتقدير النموذج الهيكلي المختبر

جدول (15) تقديرات نموذج التأثير بين بعد الترويج للذات ومتغير الانغراز الوظيفي

	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
الترويج للذات <--- الانغراز الوظيفي	-0.423	-0.371	.050	-7.377	***

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Amos. V.23

الفرضية الفرعية الرابعة: يشير محتوى الفرضية الى (توجد علاقة تأثير عكسية ذات دلالة معنوية بين بعد صعوبة التنبؤ ومتغير الانغراز الوظيفي) اذ يتضح من خلال النموذج الهيكلي (7) قدرة التوظيف للبعد المستقل فقد كان بمستوى تأثير ($B=-0.35$) وتعد هذه القيمة مقبولة احصائيا وفيما يخص القدرة التفسيرية (R^2) للمتغير المستقل في المتغير المعتمد فان النموذج الهيكلي يبين ان بعد صعوبة التنبؤ يمكنه ان توضح (0.12) مما يحدث من تغيرات في المتغير المعتمد الانغراز الوظيفي بالنسبة المتبقية من التغيرات والتي تقدر بـ (0.88) فهي مساهمة متغيرات وظواهر اخرى لم تكن ضمن نموذج البحث الحالي.



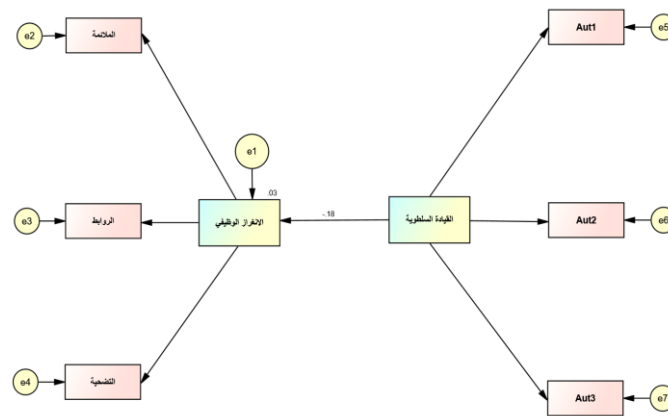
شكل (7) النموذج الهيكلي لاختبار تأثير بعد صعوبة التنبؤ في الانغراز الوظيفي

جدول (16) تقديرات نموذج التأثير بين بعد صعوبة التنبؤ ومتغير الانغراز الوظيفي

	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
صعوبة التنبؤ <--- الانغراز الوظيفي	-0.347	-0.279	.048	-5.843	***

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Amos. V.23

الفرضية الفرعية الخامسة: يشير محتوى الفرضية الى (توجد علاقة تأثير عكسية ذات دلالة معنوية بين بعد القيادة السلطوية ومتغير الانغراز الوظيفي) اذ يتضح من خلال النموذج الهيكلي (8) قدرة التوظيف للبعد المستقل فقد كان بمستوى تأثير عكسي ($B=-0.18$) وتعد هذه القيمة مقبولة احصائيا وفيما يخص القدرة التفسيرية (R^2) للمتغير المستقل في المتغير المعتمد فان النموذج الهيكلي يبين ان بعد القيادة السلطوية يمكنه ان توضح بنسبة انخفاض (0.03) مما يحدث من تغيرات في المتغير المعتمد الانغراز الوظيفي. اما النسبة المتبقية من التغيرات والتي تقدر بـ (0.97) فهي مساهمة متغيرات وظواهر اخرى لم تكن ضمن نموذج البحث الحالي.



شكل (8) النموذج الهيكلي لاختبار تأثير بعد القيادة السلطوية في الانغراز الوظيفي

جدول (17) تقديرات نموذج التأثير بين بعد القيادة السلطوية ومتغير الانغراز الوظيفي

	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
القيادة السلطوية <--- الانغراز الوظيفي	-0.176	-0.141	0.050	-2.826	0.005

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Amos. V.23

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

- يعد موضوع القيادة السامة أحد أبرز التحديات التي تواجه البيئات التنظيمية المعاصرة، تتجسد هذه النوعية من القيادة في سلوكيات تعسفية، إساءة استخدام السلطة، وعدم مراعاة للأخلاقيات الإدارية، مما ينتج عنه تأثيرات سلبية جسيمة على الصحة النفسية والمعنوية للعاملين، وكذلك على الأداء العام للمنظمة. تعمل هذه القيادة على خلق جو من الإحباط وانعدام الثقة، مما يضعف من التزام العاملين وإنجازيتهم. في النهاية، الإدراك الواضح لأضرار القيادة السامة ومواجهتها باستراتيجيات فعالة، يعد خطوة أساسية نحو تعزيز بيئة عمل صحية ودعم استدامة النجاح التنظيمي.
- يمثل الانغراز الوظيفي عنصراً حاسماً في تعزيز الاستقرار والإنتاجية داخل المنظمات، لان الانغراز الوظيفي يعبر عن مدى تجذر وارتباط العامل بعمله مما يسهم بشكل مباشر في زيادة الالتزام التنظيمي والمشاركة الإيجابية، وهذا الارتباط العميق بالعمل لا يفيد العاملين فحسب - فمن خلال تحقيق مستويات أعلى من الرضا الوظيفي والرفاهية- بل يعود بالنفع أيضاً على المنظمات من خلال تحسين الأداء العام، خفض معدلات دوران العمل، وتعزيز القدرة على الاحتفاظ بالموهب، علاوة على ذلك، الانغراز الوظيفي يمكن أن يؤدي دوراً رئيسياً في تنمية ثقافة تنظيمية قوية تدعم الابتكار والتعلم المستمر، وبالتالي فإن تشجيع ودعم الانغراز الوظيفي يجب أن يكون استراتيجية أساسية للمنظمات التي تسعى إلى النجاح والازدهار في بيئة العمل المعاصرة.
- حاز بُعد القيادة السلطوية من حيث الأهمية وحسب إجابات أفراد العينة على المرتبة الأولى وبتحصيل منخفض من الأهمية في الثانويات الأهلية بمحافظة كربلاء المقدسة، فإن هذا لا ينفي وجود نسبة معينة من الممارسات السلطوية ضمن هذه المؤسسات، وفقاً لإجابات أفراد العينة وتحليل الإحصاءات الوصفية، تظهر مؤشرات على وجود درجة من التحكم الإداري الذي يُمارس على المدرسين في جوانب معينة من عملهم
- بُعد النرجسية في الثانويات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة تلقى تقييماً منخفضاً جداً من حيث الأهمية، مما جعله يحتل المرتبة الخامسة بناءً على تقييمات أفراد العينة. رغم هذه الدرجة المنخفضة، لا تزال هناك مؤشرات تدل على وجود عناصر نرجسية بين بعض المدراء، مثل الإحساس المبالغ به بالأهمية الذاتية والتفرد، الشعور المفرط

بالأحقية، الرغبة القوية في كونهم موضوعاً للإعجاب، الميل الاستغلالية تجاه الآخرين، الافتقار للتعاطف، والغرور.

ثانياً: التوصيات

1. ان من الجوانب التي يجب للمدراء والقادة والمسؤولين وأصحاب القرار زيادة الاهتمام بها هي أبعاد القيادة السامة، لأنها سوف تؤثر بشكل مباشر على جميع عمليات المدارس التنموية وذلك من خلال تحليل العلاقات الاجتماعية وتوجيه القرارات الفعالة في مجالات متعددة وذلك بعد معرفة مدى التأثيرات التي سوف تواجهها المدارس في حال بقاء القيادة السامة داخلها لذلك يجب ايجاد وسائل واستراتيجيات تمنع القائد السام من استغلال سلطته
2. للحد من اثار القيادة السلطوية في المدارس يجب على الادارة القيام بمجموعة تعزيزات من ضمنها تعزيز ثقافة الشراكة والمشاركة، اذ ينبغي تشجيع الإدارة على التواصل الفعال مع المدرسين واستشارتهم في صنع القرارات المهمة وكذلك تشجيع الابتكار والإبداع، يجب منح المدرسين حرية أكبر في تطبيق طرق تعليمية جديدة واستخدام أساليب مبتكرة في تحقيق الأهداف التعليمية.
3. يمكن للإدارة ان تنمي سلوكيات لدى المدراء والمدرسين تبعدهم عن الاشراف المسيء وذلك من خلال عدة خطوات يمكن السير بها للمعالجة ومنها توفير التدريب والتطوير الإداري، اذ يجب توفير برامج تدريبية تهدف إلى تطوير مهارات الإشراف والتوجيه لدى المدراء، مع التركيز على التواصل الفعال، وإدارة المشاعر، وإدارة الصراعات، وكذلك تعزيز ثقافة الاحترام والتقدير اذ ينبغي على الإدارة تعزيز ثقافة الاحترام والتقدير داخل المؤسسة التعليمية، وتشجيع المدراء على التعامل مع المدرسين باحترام واحترافية، مع التركيز على تقدير جهودهم ودعمهم.
4. يمكن زيادة الروابط سواء على مستوى المنظمة (المدرسة) او على مستوى المجتمع وذلك باستخدام مجموعة طرق لزيادة قوة الروابط التي تزيد من الانغراز الوظيفي وهذه الطرق: تعزيز ثقافة التواصل والتعاون اذ ينبغي تشجيع المؤسسات التعليمية على تعزيز ثقافة التواصل الفعال والتعاون بين جميع أفراد المؤسسة، سواء كانوا مدراء، معلمين، أو موظفين إداريين، وذلك من خلال تنظيم ورش عمل وفعاليات تفاعلية.
5. يمكن ان يضحى المدرس بمجموعة جوانب مادية ونفسية واجتماعية من اجل البقاء في المدرسة التي هو فيها وهنا سوف اذكر توصيات واليات تجعل من هذه التضحيات جانب ايجابي لزيادة انغراز المدرس بالمدرسة التي يدرس فيها وهي: تحسين البنية التحتية المادية اذ ينبغي على الثانويات الأهلية في كربلاء توفير بيئة عمل مريحة ومناسبة للمدرسين، بما في ذلك تحسين البنية التحتية المادية، مثل توفير مكاتب مريحة ومجهزة بشكل جيد ومرافق صحية نظيفة، وكذلك يمكن توفير فرص التطوير والترقية اذ ينبغي على الثانويات الأهلية توفير فرص التطوير المهني والترقية الداخلية للمدرسين، مما يزيد من شعورهم بالثقة والاعتزاز بمسارهم المهني داخل المدرسة.

المصادر References

1. سعد خليل الشربيني, & عادل. (2020). تحليل اتجاهات العاملين حول أثر القيادة السامة علي القلق الوظيفي والدور الوسيط للتهكم التنظيمي بالتطبيق على بمصنع الموردون المتحدون لصناعة المواسير الصلب وهايكل السيارات بمدينة السادس من اكتوبر، مجلة جامعة جنوب الوادى الدولية للبحوث التجارية. 1(1), 1-38.
2. Allen, D. G., Peltokorpi, V., & Rubenstein, A. L. (2016). When “embedded” means “stuck”: Moderating effects of job embeddedness in adverse work environments. *Journal of applied psychology*, 101(12), 1670.
3. Amankwaa, A., Seet, P. S., & Susomrith, P. (2022). Tackling hotel employees’ turnover: A moderated-mediation analysis of transformational leadership, organisational embeddedness, and community embeddedness. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 51, 67-78.

4. Ampofo, E. T., Coetzer, A., Susomrith, P., & Rermlawan, S. (2017). The job embeddedness-turnover intentions relationship: Evidence from Thailand. In *Australian New Zealand Academy of Management Conference*.
5. Armitage, A. (2015). The dark side: The poetics of toxic leadership. *Advances in Developing Human Resources*, 17(3), 376-390.
6. Aubrey, D. W. (2012). *The effect of toxic leadership*. US Army War College
7. Ax, C., & Greve, J. (2017). Adoption of management accounting innovations: Organizational culture compatibility and perceived outcomes. *Management Accounting Research*, 34, 59-74.
8. Başkan, B. (2020). Toxic leadership in education. *International Journal of Educational Administration, Management, and Leadership*, 97-104.
9. Batchelor, J. H., Whelpley, C. E., Davis, M. M., Burch, G. F., & Barber III, D. (2023). Toxic Leadership, Destructive Leadership, and Identity Leadership: What are the Relationships and Does Follower Personality Matter?. *Business ethics and leadership*, 7(2), 128-148.
10. Besich, J. (2005). *Job embeddedness versus traditional models of voluntary turnover: A test of voluntary turnover prediction*. University of North Texas.
11. Boger, M. C. (2016). *Identifying toxic leadership behaviors and tools to facilitate their discovery* (p. 0040). Air War College.
12. Brouwers, M., & Paltu, A. (2020). Toxic leadership: Effects on job satisfaction, commitment, turnover intention and organisational culture within the South African manufacturing industry. *SA Journal of Human Resource Management*, 18(1), 1-11
13. Burns Jr, W. A. (2017). A Descriptive Literature Review of Harmful Leadership Styles: Definitions, Commonalities, Measurements, Negative Impacts, and Ways to Improve These Harmful Leadership Styles. *Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership*, 3(1), 33-52.
14. Chillab, I. D., Al-Ghanimi, A. A. W. M., & Qadisiyah, I. (2022). Effect of Toxic Leadership on Workplace Incivility Analytical Study for Sampled Teaching Staff in Private Schools in Al-Qadisiya Governorate, Iraq. *AL-Qadisiyah Journal For Administrative and Economic sciences*, 24(3).
15. Dancey, P. Christine; Reidy, John (2007) (Statistics Without Maths for Psychology) Fourth edition, Pearson Prentice Hall.
16. EHTİYAR, R., & Ersoy, A. (2018). Job Embeddedness: A Ten Year Literature Review. *Social Sciences Researches in the Globalizing World*, 657.
17. Fahie, D. (2020). The lived experience of toxic leadership in Irish higher education. *International Journal of Workplace Health Management*, 13(3), 341-355.
18. Faisal, S., Naushad, M., & Faridi, M. (2020). A study on the level and relationship of job embeddedness and turnover intentions among Saudi Arabian working-class. *Management Science Letters*, 10(13), 3167-3172.
19. Fakoor Saghih, A. M., & Nosrati, S. (2021). The antecedents of job embeddedness and their effects on cyberloafing among employees of public universities in eastern Iran. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 14(1), 77-93.

20. Fasbender, U., Van der Heijden, B. I., & Grimshaw, S. (2019). Job satisfaction, job stress and nurses' turnover intentions: The moderating roles of on-the-job and off-the-job embeddedness. *Journal of advanced nursing*, 75(2), 327-337.
21. Fatlawi, M. H. A. S. (2014). The role of job embeddedness in reducing organizational cynicism among employees in health organizations. *Iraqi Journal for Administrative Sciences*, 10(39), 127-146.
22. Fuchs, R. M. (2022). Links, fit or sacrifice: job embeddedness and intention to quit among Generation Y. *European Journal of Management and Business Economics*, 31(2), 160-175.
23. Grijalva, E., Newman, D. A., Tay, L., Donnellan, M. B., Harms, P. D., Robins, R. W., & Yan, T. (2015). Gender differences in narcissism: a meta-analytic review. *Psychological bulletin*, 141(2), 261.
24. Halvorsen, B., & Ngerend, Y. L. (2016). Migrant employees, job embeddedness and intention to leave: The mediating influence of climate for inclusion.
25. Harvey, P., Harris, K. J., Gillis, W. E., & Martinko, M. J. (2014). Abusive supervision and the entitled employee. *The Leadership Quarterly*, 25(2), 204-217.
26. Holtom, B. C., Sekiguchi, T., Kiazad, K., & Qin, J. (2021). Job embeddedness and the psychological contract of the future. *Redefining the psychological contract in the digital era: Issues for research and practice*, 149-177.
27. Khaled Abd El-Aziz Zaki, A., & Samir Abd El-Aziz Elsaïad, H. (2021). Toxic Leadership and its Relation to Nurses' Absenteeism and Their Deviant Behaviors. *Egyptian Journal of Health Care*, 12(4), 1304-1322.
28. Kwon, J. O., & Kang, J. M. (2019). The Effect of Person-Environment Fit (Person-Job Fit, Person-Organization Fit, Person-Supervisor Fit) and Job Embeddedness on Turnover Intention in Clinical Nurses'. *Journal of the Korea Convergence Society*, 10(3), 307-317.
29. Labrague, L. J. (2024). Toxic leadership and its relationship with outcomes on the nursing workforce and patient safety: a systematic review. *Leadership in Health Services*, 37(2), 192-214.
30. Latif, A., Baghoor, G. K. K., & Rasool, I. (2017). Authoritarian leadership and employees' deviant workplace behaviors: Moderating role of benevolent leadership and mediating role of trust in leader. *Journal of Managerial Sciences*, 11(3), 331-350.
31. Mathieu, C., & Babiak, P. (2016). Corporate psychopathy and abusive supervision: Their influence on employees' job satisfaction and turnover intentions. *Personality and Individual Differences*, 91, 102-106.
32. Mergen, A., & Ozbilgin, M. F. (2021). Understanding the followers of toxic leaders: Toxic illusion and personal uncertainty. *International Journal of Management Reviews*, 23(1), 45-63.

33. Meuer, J., Troster, C., Angstmann, M., Backes-Gellner, U., & Pull, K. (2019). Embeddedness and the repatriation intention of assigned and self-initiated expatriates. *European Management Journal*, 37(6), 784-793.
34. Nafei, W. (2015). The role of job embeddedness on quality of work life and organizational citizenship behavior: A study on Menoufia University Hospitals. *International Journal of Business and Management*, 10(4), 215.
35. Nasra, S., & Nanda, R. (2023). Investigating the Impact of Authoritarian Leadership on Employee Job Satisfaction in the Hotel Industry: A Study of Leadership Styles and Organizational Culture. *Journal on Economics, Management and Business Technology*, 2(1), 58-64.
36. Nugroho, S. H., & Afifah, S. (2021). The relationship of organizational justice and job embeddedness on turnover intention with mediation of organizational commitment. *International Journal of Progressive Sciences and Technologies*, 29(1), 335-346.
37. O'Mara, E. M., Kunz, B. R., Receveur, A., & Corbin, S. (2019). Is self-promotion evaluated more positively if it is accurate? Reexamining the role of accuracy and modesty on the perception of self-promotion. *Self and Identity*, 18(4), 405-424.
38. Özer, Ö., Ugurluoglu, Ö., Kahraman, G., & Avci, K. (2017). A study on toxic leadership perceptions of healthcare workers. *Global Business and Management Research*, 9(1), 12.
39. Peltokorpi, V., & Allen, D. G. (2024). Job embeddedness and voluntary turnover in the face of job insecurity. *Journal of Organizational Behavior*, 45(3), 416-433.
40. Ratnawati, A., Sudarti, K., Mulyana, M., & Mubarak, M. H. (2020). Job embeddedness: A strategy to reduce voluntary turnover intention. *JDM (Jurnal Dinamika Manajemen)*, 11(2), 271-282.
41. Ronen, S., & Donia, M. B. (2020). Stifling my fire: The impact of abusive supervision on employees' motivation and ensuing outcomes at work. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 36(3), 205-214.
42. Saeed, F., & Jun, Y. (2021). The Influence of Transformational Leadership on Employee Retention in Pakistan: Function of Job Embeddedness as Mediator. *International Journal of Management, Accounting & Economics*, 8(12).
43. Sancini, A. (2019). Empowering and toxic leaderships and work motivation: a fuzzy set qualitative comparative analysis (Master's thesis, Universidade de Coimbra (Portugal)).
44. Saqib, A., & Arif, M. (2017). Employee Silence as a Mediator in the Relationship between Toxic Leadership Behavior and Organizational Performance. *Journal of Managerial Sciences*, 11.
45. Semedo, C. S., Salvador, A., Dos Santos, N. R., Pais, L., & Mónico, L. (2022). Toxic Leadership and Empowering Leadership: Relations with Work Motivation. *Psychology Research and Behavior Management*, 1885-1900.
46. Skelton, A. R. (2017). Job satisfaction and job embeddedness as predictors of manufacturing employee turnover intentions.

47. Smith, T. A., Boulamatsi, A., Dimotakis, N., Tepper, B. J., Runnalls, B. A., Reina, C. S., & Lucianetti, L. (2022). "How dare you?!": A self-verification perspective on how performance influences the effects of abusive supervision on job embeddedness and subsequent turnover. *Personnel Psychology*, 75(3), 645-674.
48. Tian, A. W., Cordery, J., & Gamble, J. (2016). Staying and performing: How human resource management practices increase job embeddedness and performance. *Personnel Review*, 45(5), 947-968.
49. Tavakol, Mohsen; Dennick, Reg. (2011) (Making sense of Cronbach's alpha) International Journal of Medical Education
50. Wilson, J. (2010). Examining job embeddedness survey items for an adventure education population. Indiana University.
51. Yu, J., Ariza-Montes, A., Giorgi, G., Lee, A., & Han, H. (2020). Sustainable relationship development between hotel company and its employees: Linking job embeddedness, job satisfaction, self-efficacy, job performance, work engagement, and turnover. *Sustainability*, 12(17), 7168.
52. 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.
53. Zhang, M., Fried, D. D., & Griffeth, R. W. (2012). A review of job embeddedness: Conceptual, measurement issues, and directions for future research. *Human Resource management review*, 22(3), 220-231.
54. Zheng, Y., Huang, X., Graham, L., Redman, T., & Hu, S. (2020). Deterrence effects: The role of authoritarian leadership in controlling employee workplace deviance. *Management and Organization Review*, 16(2), 377-404.

المحور الثاني / الفقرات المتعلقة بمتغيرات الدراسة

1- المتغير المستقل (القيادة السامة)

القيادة السامة toxic leadership: شكل من اشكال القيادة التي تتسم بالأنانية والغطرسة والتكبر في سبيل الحصول على مصالح شخصية من الممكن ان تؤثر سلبا على المنظمة بالأمد البعيد يتخلل هذه السلوكيات مجموعة من الامراض النفسية التي تؤدي الى نفور العاملين وزيادة رغبتهم في ترك المنظمة والذهاب نحو خيارات تسمح لهم بحرية الابداع والابتكار داخل بيئة عمل ملائمة. وتتضمن الآتي من الابعاد:

أولاً: **الإشراف المسيء Abusive supervision:** هو سلوك غير ملائم أو غير مهني من قبل المشرف اذ يتم استخدام السلطة بشكل سلبي أو غير عادل، والتعامل بشكل متعنت أو مهين مع الآخرين، وعرقلة فرصهم للنمو والتطور، وإيجاد بيئة سامة، حيث يؤدي إلى تأثيرات سلبية على الصحة النفسية والأداء العام للأفراد المتأثرين.

ت	الفقرات	المقياس			
		اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق
	(مديري في المدرسة)				لا اتفق بشدة
1	يؤكل مهام للمدرسين خارج المسمى الوظيفي.				
2	يقلل من شأن المدرسين باستمرار.				
3	يذكر المدرسين بنتائجهم السيئة وعدم امتلاكهم للقدرات.				

ثانياً: النرجسية Narcissism: سمة من سمات الشخصية التي تتسم بالتفكير المفرط في الذات والثقة المفرطة في النفس، والحاجة المستمرة للإعجاب والتقدير من الآخرين وترتبط بالتفاخر بالإنجازات الشخصية، والاهتمام الضعيف بمشاعر الآخرين، والميل إلى التحكم والسيطرة على الآخرين، اذ يؤدي هذا النوع من الشخصية إلى صعوبات في التعامل مع الآخرين وفي بناء علاقات مستقرة.

ت	الفقرات (مديري في المدرسة)	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
4	يعتقد بأنه أكثر استحقاقا من غيره بالمنصب.					
5	يعتقد بأنه صاحب قدرات تميزه عن باقي المدرسين.					
6	يعتقد بأنه شخص غير عادي وبمكته فعل أي شيء.					

ثالثاً: الترويج للذات Self-promotion: طريقة يقوم بها الافراد بتحسين صورتهم أمام الآخرين، سواء بتسليط الضوء على مهاراتهم أو بعمل مقارنة مع شخص أقل منهم، وهو يعزز الصورة الايجابية الا انه قد يؤدي في الغالب إلى تلقي ردود فعل سلبية، ويعتبر المروج للذات متعجرفاً أو نرجسياً أو مغروراً.

ت	الفقرات (مديري في المدرسة)	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
7	يغير من سلوك المدرسين اثناء تواجده.					
8	يقوم بترقية الاشخاص الاقرب له والذين يجعلونه يستمر قدما.					
9	يحب المديح حتى على أمور لم يقدّم بها.					

رابعا/ صعوبة التنبؤ Difficulty predicting: التحدي الذي يواجهه المرؤوسين في تحديد سلوك القائد السام بسبب تغيرات مزاجهم المتكررة، وهو ما يجعل من الصعب تحديد سلوكهم بدقة، اذ يؤدي إلى تكوين آليات دفاعية للموظفين لحماية أنفسهم من سلوك القيادة غير المتوقع، وأن القادة السامين عادة يصعب التنبؤ بهم، مما يجعل تحديد سلوكهم مسألة معقدة.

ت	الفقرات (مديري في المدرسة)	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
10	يسمح لمزاجه الحالي بتحديد مناخ العمل.					
11	يكون غاضب على المدرسين لأسباب غير معروفة.					
12	يختلف في درجة تقبله للمدرسين.					

خامسا/ القيادة السلطوية Authoritarian leadership: نمط من أنماط القيادة يمتاز بالتركيز على السيطرة والتحكم الواضحين من جانب القائد دون الاهتمام بأراء المرؤوسين، ويتجلى هذا النوع من القيادة في الإصرار على فرض الأوامر والتوجيهات، وتطبيق السياسات بصرامة دون الأخذ بنظر الاعتبار رأي الآخر أو التشاور.

ت	الفقرات (مديري في المدرسة)	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
13	يقوم بالتحكم في كيفية قيام المدرسين بإكمال مهامهم.					
14	لا يسمح للمدرسين بأن يتعاملوا مع الاهداف التعليمية بطرق جديدة.					
15	يقوم بتحديد القرارات كافة، و هل هي مهمة أم لا.					

2- المتغير التابع: الانغراز الوظيفي: مجموعة المدركات والعوامل التي تجعل من الفرد أكثر رغبة في البقاء في منظمته، وقياس مدى ما يمكن ان يضحي الفرد من اجله للبقاء في منظمته مما يجعله أكثر رغبة في الانتاج وتحقيق اهدافه الشخصية واهداف المنظمة. وتتضمن الآتي من الابعاد:

أولاً/ الملائمة (Fitting) : الملائمة هي "التوافق المدرك للموظف بين المنظمة و بيئته" (Griffeth et al., 2004, p.75).					
ت	الفقرات	المقياس			
		اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق
					لا اتفق بشدة
أ: الملائمة مع المجتمع: إمكانية الفرد على الانسجام مع القيم والتوجهات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية في المجتمع الذي يعيشون أو يعملون فيه، ويرتبط بفهم العادات والتقاليد والقدرة على التواصل والتفاعل بشكل فعال مع أفراد المجتمع.					
1	أنا احب المكان الذي انتمى اليه				
2	انسجم مع المجتمع الذى اعيش فيه				

3	يعد المجتمع الذي اعيش فيه بمثابة بيتي الكبير				
4	يتوافر في المنطقة التي اعيش فيها الكثير من الانشطة والخدمات التي احبها وامارسها (مثل القاعات الرياضية، والانشطة الثقافية والفنية الخ)				
ب: الملائمة مع المنظمة (المدرسة): قدرة الفرد على التكيف والتأقلم مع بيئة العمل وثقافة المنظمة التي يعمل بها، اذ ان فهم القيم والمبادئ التي تحكم سلوكيات العمل والتوجهات المنظمة تزيد من ملائمتها، بالإضافة إلى قدرة الفرد على تحقيق أهداف المنظمة واهدافه الشخصية.					
ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة
5	أشعر بالتلاؤم والانسجام بيني وبين المدرسين الذين اعلم معهم				
6	تتلاءم قيمي الشخصية مع قيم وثقافة المدرسة التي اعلم فيها				
7	اشعر بالاحترام والتقدير الشخصي من قبل مدرستي				
8	اعد تحقيق اهدافي الشخصية جزءاً من تحقيق اهداف المدرسة				
9	امتلك المهارات والقدرات التي تتطلبها وظيفتي				
ثانياً/ الروابط (Links): يشير بعد الروابط الى "الاتصالات الملموسة للأشخاص سواء داخل وخارج الوظيفة" (Griffeth et al., 2004, 74)					
أ: الروابط مع المجتمع: المدركات والاساليب والطرق التي تعمل على التواصل بين الأفراد والجماعات داخل البيئة الاجتماعية والثقافية التي تعمل فيها أو تتفاعل معها، تتضمن هذه العلاقات التفاعل مع الجمهور والمجتمع المحلي والجهات الحكومية والمنظمات غير الربحية والمنظمات الأخرى التي تشكل جزءاً من البيئة الاجتماعية للمنظمة.					
ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة
10	يجد المدرسون في المدرسة ذواتهم كما في المكان الذي نشؤوا فيه منذ الطفولة.				
11	تسمح البيئة المجتمعية للمدرسين بالاعتزاز بدياناتهم ولا تقاطع في ذلك مع تعليمات وانظمة هذه البيئة.				
12	لا يوجد شيء يمنع المدرس من الارتباط بجذوره العائلية (العشيرة) والمتواجدة في المجتمع نفسه الذي يعيش فيه .				
ب: الروابط مع المنظمة (المدرسة) : مجموعة العلاقات وعمليات التواصل بين الأفراد والمنظمات داخل الهيكل التنظيمي للمنظمة، اذ تقسم الى علاقات داخلية وخارجية، تتأثر بعدة عوامل مثل التواصل، والتفاعل، والثقة، والتعاون.					
ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة
13	تمسك المدرسين بوظائفهم لاعتقادهم بان المدرسة تخطط لتحقيق اهداف واقعية.				
14	29- المدرسون مستعدين للتضحية بالوقت والجهد الاضافي لغرض الاسهام في نجاح المدرسة واستمرارها.				
15	يشعر المدرسون أثناء العمل بروح العائلة الواحدة او الفريق الواحد.				
ثالثاً/ - التضحية Sacrifice: هي "التكلفة المدركة من فقدان المنافع المادية أو النفسية من خلال ترك العمل" (Mitchell et al., 2001)					
أ: التضحية مع المجتمع: مجموعة الجوانب المالية والنفسية والشخصية والاجتماعية والعاطفية والاقتصادية التي يتنازل عنها الموظف في حال قرر عدم مغادرة المنظمة والبقاء في وظيفة معينة ومجتمع محدد.					
ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة
16	ان مغادرتي المدرسة لأي سبب يجعلني اخسر بعض التقدير والاحترام المجتمعي.				
17	اشعر بصعوبة العيش مع المجتمع الجديد فيما لو غادرت المدرسة التي اعلم فيها سابقاً.				
18	عند مغادرتي المدرسة فإنني اخسر اصدقاء كثيرين من الصعب تعويضهم.				
ب: التضحية مع المنظمة (المدرسة): عملية تخلي الأفراد عن جوانب من وقتهم وجهدهم الشخصي لصالح المنظمة، وتقديم التضحيات المادية أو النفسية من أجل تحقيق أهداف الفريق أو المنظمة.					
ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة
19	عند انتقالتي لمدرسة اخرى سأخسر بعض الامتيازات التي احصل عليها حالياً.				
20	توفر المدرسة فرص الترقية والتقدم في مساري المهني والوظيفي.				
21	امتلك الحرية الكاملة لتحقيق اهدافي في هذه المدرسة				
22	توجد منافع وامتيازات غير المرتب الشهري احصل عليها من مدرستي.				