

**دور القيادة السامة في تعزيز سلوكيات العمل العكسي
(دراسة استطلاعية لآراء مجموعة من العاملين في شركة الفرات العامة للصناعات الكيميائية)**

**The role of toxic leadership in promoting counterproductive work behaviors
(field study A of the opinions of a group of workers at the University of Karbala)**

م. د سنان عليوي عباس M.D. Sinan Alawi Abbas مديرية تربية بابل Babel Directorate of Education idrees.m@uokerbala.edu.iq	م. م ادريس محمد علي M.M. Idris Mohammed Ali جامعة كربلاء University of Karbala idrees.m@uokerbala.edu.iq	م. عادل مجيد النصراوي Adil Majeed al Nasrawe جامعة كربلاء-كلية الادارة والاقتصاد University of Karbala - College of Administration and Economics adil.m@uokerbala.edu.iq
--	--	--

المستخلص:
 يسْتَهْدِفُ بحثنا هذا التعرُّف على مدى توافر القيادة السامة بأبعادها (الاشراف المسيء، القيادة السلطوية، الترويج الذاتي، النرجسية، عدم القدرة على التنبؤ) وكذلك مستوى سلوكيات العمل العكسي بأبعاده (سلوك عمل عكسي تجاه المنظمة، سلوك عمل عكسي تجاه الأفراد) لدى مجموعة من العاملين في شركة الفرات العامة للصناعات الكيميائية، إضافة إلى تحديد طبيعة العلاقة بين متغيري البحث. تمثل مجتمع البحث من العاملين في هذه الشركة. وقد تم سحب عينة ممثلة للمجتمع لجمع البيانات اللازمة للبحث، وذلك عن طريق توزيع استبيانات استبيان على مفردات العينة والتي بلغ عددها (96) مفردة، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل واختبار فرضيات البحث، ولقد توصل البحث إلى عدد من النتائج أهمها أن هناك علاقة طردية معنوية قوية بين متغير القيادة السامة ومتغير سلوكيات العمل العكسي، ولقد أشار البحث إلى عدد من التوصيات من أهمها: ضرورة اختيار قيادة للشركة من توافر لديهم سمات القيادة الفاعلة، التي تعمل على خلق المناخ الأخلاقي الإيجابي لتعزيز الثقة المتبادلة، والرغبة في مساعدة الآخرين، وتقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، والحرص على رفاهية العاملين والمنظمة.

الكلمات المفتاحية: القيادة السامة - سلوكيات العمل العكسي

Abstract:

This research aims to identify the extent of the availability of toxic leadership in its dimensions (abusive supervision, authoritarian leadership, self-promotion, narcissism, unpredictability) as well as the level of counterproductive work behaviors in its dimensions (counterproductive work behavior towards the organization, counterproductive work behavior towards individuals) among a group of employees in Al-Furat General Company for Chemical Industries, in addition to determining the nature of the relationship between the research variables. The research community is represented by the employees in this company. A representative sample of the community was drawn to collect the necessary data for the research, by distributing questionnaire forms to the sample members, which numbered (96) members, and appropriate statistical methods were used to analyze and test the research hypotheses. The research reached a number of results, the most important of which is that there is a strong positive moral relationship between the variable of toxic leadership and the variable of counterproductive work behaviors. The research pointed to a number of recommendations, the most important of which are: the necessity of choosing leadership for the company from those who possess the characteristics of effective leadership, which works to create a positive ethical climate to enhance mutual trust, the desire to help others, put the public interest before personal interest, and ensure the well-being of employees and the organization.

Keywords: Toxic Leadership - Counterproductive Work Behaviors

المقدمة :

تعد القيادة من النقاط المحورية في الأبحاث الإدارية ولفترات طويلة، مما سمح بظهور العديد من المناهج والنظريات التي اهتمت بموضوع القيادة وتركيزها الفعال على فهم السلوكيات والمواصفات التي تهدف إلى السلوك المثالي للقيادة وبما يحقق النتائج الإيجابية، والتي تتبثق من تفاعل القائد مع العاملين الذين يرمون لتحقيق نتائج مرضية لمنظمتهم، لما لذلك الصفات من اثر كبير على تنمية وتطوير الأفراد والوصول إلى نتائج إبداعية.

لكن ذلك لم يمنع من وجود قادة سيئون يقومون بأدوار سلبية مما يؤدي إلى نتائج سيئة تضر بمنظمتهم، فهناك نرى بعزم المناهج التي يسلكها القادة يكون لها اثر سلبي على المسؤولين وعلى بيئة العمل ، فبرزت القيادة السامة كنوع من هذه القيادات السلبية والتي يمكن لمسها في العديد من المنظمات والتي تم تناولها كنوع من عدة مصطلحات إدارية لنفس الغرض لك (السيئة ، الاستبدادية ، المدمرة ، السامة)، والتي مهما اختلف مسمياتها فهي تصب في نفس الاتجاه، فهي تستهلك طاقات الأفراد العقلية والجسدية وبالتالي تؤثر على سلوكياتهم ومواقفهم والتي عادة ما تكون سلبية ، اذ يتضمن هذا الدراسة اربع مباحث فالباحث الأول يهتم بمنهجية الدراسة ، اما الباحث الثاني سيهتم بالأطر النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة ، وسيكون المبحث الثالث لتفصيل الجانب العملي للدراسة ، وسينصب المبحث الرابع على ذكر اهم الاستنتاجات والتوصيات المتعلقة بالدراسة.

المبحث الأول: منهجية الدراسة

أولاً : مشكلة الدراسة :

تبرز مشكلة الدراسة من خلال الفجوة بين متغيرات الدراسة (القيادة السامة، سلوكيات العمل العكسي) والعلاقة بينهما، ومن خلال الاطلاع على طبيعة العمل في شركة الفرات للصناعات الكيماوية كوني جزءاً منها وما لمسته من ضعف بالاهتمام بمتغيرات الدراسة من قبل العاملين شركة الفرات للصناعات الكيماوية، لما يؤثر على نفسياتهم ودوافعهم ومدى تأثير القيادة السامة وانعكاس ذلك على سلوكياتهم مما يدفعهم لأنهاج سلوكيات العمل العكسي في الشركة.

وتتلخص مشكلة الدراسة بالتساؤلات الآتية:

- 1- ما هو مستوى توفر القيادة السامة لدى العاملين في شركة الفرات للصناعات الكيماوية؟
- 2- ما مستوى توفر سلوكيات العمل العكسي في شركة الفرات للصناعات الكيماوية عينة الدراسة؟
- 3- ما مدى علاقه الارتباط بين القيادة السامة وسلوكيات العمل العكسي؟
- 4- ما مدى التأثير الذي تركه القيادة السامة على سلوكيات العمل العكسي في الشركة عينة الدراسة؟

ثانياً: أهمية الدراسة:

ان أهمية الدراسة تتجلى من خلال تناولها احد المواضيع المهمة والحيوية في الفكر الإداري الحديث، والتي تتجسد بتركيزها على القيادة السامة والدور الذي تركه على سلوكيات العاملين العكسيه (السلبية) والآثار التي تركها على العاملين ولبيان الأهمية يمكن تجسيدها بما يلي:

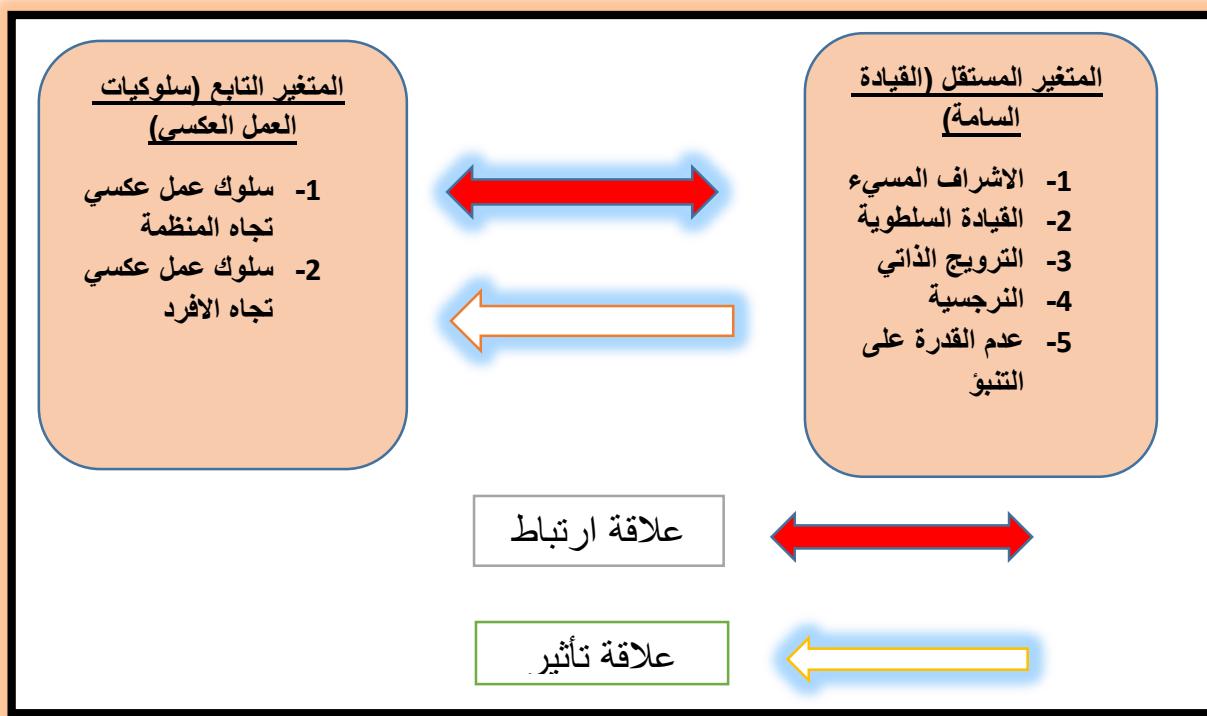
- 1- محاولة الدراسة الحالي لتعريف الجامعات والكادر العاملة فيها بمفهوم (القيادة السامة، سلوكيات العمل العكسي) والاهتمام بهذه المفاهيم للوصول إلى النجاح.
- 2- يعد هذا الدراسة من البحوث الرائدة ويفيد إضافة نوعية من خلال تناوله متغيرات ذات أهمية بالغة في بلادنا العربية، وبالاخص الجمع بين هذين المفهومين،
- 3- يساهم هذا الدراسة في زيادة الاهتمام العاملين بالجامعات بالقيادة السامة ولما لها من دور مظالم في تعزيز السلوكيات السلبية في العمل.
- 4- معرفة مستوى اهتمام عينة الدراسة بمتغيرات الدراسة واي من الابعاد هو الأكثر أهمية واهتمام.
- 5- تشخيص مدى قدرة القيادة السامة من زيادة سلوكيات العمل العكسي على العاملين في شركة الفرات للصناعات الكيماوية.

ثالثاً: اهداف الدراسة:

- 1- ان الهدف الأساسي للبحث هو مدى معرفة الأثر الذي تركه القيادة السامة على سلوكيات العمل العكسي واي الابعاد يكون الأكثر تأثيراً في تعزيز سلوكيات العمل العكسي ومن خلال ذلك تتجلى اهداف الدراسة وكما يلي :

 - 1- ما مدى امتلاك القيادة في شركة الفرات للصناعات الكيماوية لسلوكيات القيادة السامة من وجهة نظر الكادر العاملة فيها ومدى اثر تلك السلوكيات.
 - 2- ما مستوى الذي يمارسه العاملين من سلوكيات العمل العكسي في شركة الفرات للصناعات الكيماوية.
 - 3- ما مستوى سلوكيات العمل العكسي على كادر الشركة من خلال ممارسات القيادة السامة.
 - 4- ما مدى علاقات الارتباط والتاثير بين ابعاد القيادة السامة وسلوكيات العمل العكسي وتوضيح تلك العلاقة..

رابعاً: المخطط الفرضي للدراسة:



المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على الابدیات السابقة

خامساً: فرضيات الدراسة:

تستند الدراسة الى مجموعة من الفرضيات الرئيسية والتي يمكن تمثيلها بما يلي:

الفرضية الأولى: هناك علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة السامة وسلوكيات العمل العكسي ومنها تنبع **الفرضيات الفرعية التالية:**

- 1- هناك علاقة ارتباط معنوية بين الاشراف المسيطر وسلوكيات العمل العكسي.
- 2- هناك علاقة ارتباط معنوية بين القيادة السلطوية وسلوكيات العمل العكسي.
- 3- هناك علاقة ارتباط معنوية بين الترويج الذاتي وسلوكيات العمل العكسي.
- 4- هناك علاقة ارتباط معنوية بين النرجسية وسلوكيات العمل العكسي.
- 5- هناك علاقة ارتباط معنوية بين عدم القدرة على التنبؤ وسلوكيات العمل العكسي.

الفرضية الثانية: هناك علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة السامة وسلوكيات العمل العكسي وتنبع منها **الفرضيات الفرعية التالية:**

- 1- هناك علاقة تأثير معنوية بين الاشراف المسيطر وسلوكيات العمل العكسي.
- 2- هناك علاقة تأثير معنوية بين القيادة السلطوية وسلوكيات العمل العكسي.
- 3- هناك علاقة تأثير معنوية بين الترويج الذاتي وسلوكيات العمل العكسي.
- 4- هناك علاقة تأثير معنوية بين النرجسية وسلوكيات العمل العكسي.
- 5- هناك علاقة تأثير معنوية بين عدم القدرة على التنبؤ وسلوكيات العمل العكسي.

سادساً: منهج الدراسة:

- 1- الجانب النظري: اعتمد الدراسة في هذا الجانب على لأدبیات والمراجع العربية والأجنبية من دوريات وكتب ودراسات جامعية، والتصفح في شبكة الانترنت لغطية الإطار النظري من الدراسة.
- 2- الجانب العملي: اعتمدت الدراسة في جانبها العملي على اعتماد استمار الاستبيان وتحليل النتائج وعلى المنهج الوصفي التحليلي التي تم التوصل اليها من خلال توزيع الاستبيانات على مجموعة من كوادر شركة الفرات للصناعات الكيميائية واجراء التحليل لها عن طريق استخدام(spss).

سابعاً : حدود الدراسة :

- 1- المكانية: تم اجراء الدراسة في حدود شركة الفرات للصناعات الكيميائية
- 2- الزمانية: تم اجراء الدراسة خلال النصف الثاني من العام 2024
- 3- البشرية: عينة من العاملين في شركة الفرات للصناعات الكيميائية، اذ بلغ مجموع العينة (96) شخص. وكانت جميع الاستبيانات صالحة.

ثامناً: مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الشركة موضوع البحث ومن كلا الجنسين وتم الوصول الى صفات عينة الدراسة من خلال البيانات التي تم تجميعها عن طريق استمار الاستبيان وكان عدد الاجابات (96) شخص وهي ما تمثل عينة الدراسة و كما بين تفاصيلها ادناه:

- 1- الجنس: بلغ عدد الاناث (38) (بنسبة 39.58%) وكان عدد الذكور (58) (وبنسبة 60.42%), اذ ان عدد الذكور يمثل العدد الاكبر من عدد الموجودين في الشركة موضوع الدراسة.
- 2- العمر: تم تقسيم العمر الى اربع فئات اذ كانت الحصة الاكبر لفئة (31-40) والتي كان عددهم (43) بنسبة (%44.79) وبعدها الفئة (30-20) التي بلغت (32) (بنسبة %33.33) ، وكان عمر (41- فأكثر) فكان بعدد (21) (بنسبة (%21.88) من خلال ما سبق يتضح ان اغلب العمر هم من كبار العمر و من أصحاب الخبرات العالية في العمل .
- 3- سنوات الخدمة: من خلال تم الحصول عليه من بيانات تبين ان الغالبية العظمى من عينة الدراسة هم أصحاب الخبرات العالية وتعد هذه ميزة تتمتع بها الشركة اذ كان نصيب الفئة (11-15) الحصة الاكبر اذ بلغ عددها (39) (ما نسبته %40.63) والفئة التالية كانت (16-20) اذ بلغت (34) (ما نسبته (%35.42)، بينما كان نصيب الفئة (6-10) المستوى الثالثة وكان عددهم (16) (وبنسبة 16.67%) والباقي كان للفئة (21) فأكثر فكان عددهم (7) (بنسبة (%7.29).
- 4- التحصيل الدراسي: بلغ عدد الإجابات من الحاصلين على شهادة الدكتوراه (8) (بنسبة %8.33)، بينما بلغت اجابات الحاصلين على شهادة الماجستير (14) (نسبته 14.58%) اما اجابات حملة البكالوريوس فكانت (69) (وبنسبة (%71.88) والنسبة الأقل كانت من حملة الدبلوم فاق فكان عددهم (5) (بنسبة 5.21%) يتبيّن من خلال ذلك ان اغلب الإجابات كانت من قبل أصحاب الشهادات مما يمثل أهمية بالغة لموضوع الدراسة.

المبحث الثاني (الإطار النظري للدراسة)

أولاً: القيادة السامة:

تشير القيادة السامة الى مجموعة من السلوكيات التي يمارسها القادة او الأشخاص الذين يشغلون مناصب عليا في منظماتهم والتي تؤدي الى تنمر العاملين والمنظمات معاً، وللتوصل الى مفهوم واضح للقيادة السامة يجب معرفة سلوكياتها وما هي الخصائص التي يتمتع بها هذا النوع من القادة، وما هي الأفعال والممارسات التي يؤدونها وفهم الأنواع والخصائص السلبية التي يتمتع بها ممارسيها وما نوع واتجاه القرارات التي يتخذها وكذلك مقدار الضرر الناتج عنها (Lipman, 2010:212).

1- مفهوم القيادة السامة:

تعد القيادة السامة من المفاهيم المتناقضة والتي تثير الجدل بين المفكرين اذ يفترض بها ان تكون قيادة بدللات إيجابية، الا انها على العكس من ذلك تتمثل كمفهوم يتمتع بالخطورة و تعد من القيادات السيئة في الإدارة (Dagless, 2018: 104). وتعد القيادة السامة تهديداً رئيسياً لرفاهية العاملين في العمل، وذلك بحكم السلوكيات المدمرة التي يتبعونها واحتلال صفاتهم الشخصية والتي تؤثر سلباً على المرؤوسين (Mergen & Ozbilgin, 2021: 54) وعرفت على انها القيادة التي تسبب الألم والتي تعد امتداد للقيادة غير الأخلاقية، والتي يظهر فيها القائد بصورة مخادعة ويتسم بالتللاع بالآخرين، والقسوة، ويملك قوة تدميرية، كذلك امتلاكه خصائص نرجسية ويظهر نفسه على انه قائد رائعاً ولديها طموح ذاتي وأنها فوق الجميع، ولديها من الانانية بما يجعلها تطمح وتستحق الأفضل على حساب منظماتهم (Zaqout et al., 2022, p. 107)

كما عرفت على انها الأفعال والسلوكيات التي يقوم بها القائد السام بصورة عمدية لتحقيق أغراض شخصية يكون لها اثار وضغوط سلبية بليغة على العاملين والمنظمة تؤدي بدورها الى تراجع مستوى وأداء المنظمة وعدم تمكينها من تحقيق أهدافها (Sabea, 2022, p. 69)

ووصفها (Kadhim & Ubayes, 2022, p. 137) على انها القيادة النرجسية التي تعتمد على اعزاز القائد بنفسه والبالغة في تقدير ذاته ، والانحراف في سلوكيات يصعب التنبؤ فيها من الاستبداد والتسلط والاشراف المسيء . وأضاف (Daniel & Metcalf, 2015:220) ان القيادة السامة هي مزيج من السلوكيات التي تتميز بالأنانية، والسلوكيات والدفافع التي لها ضرر على المرؤوسين والمنظمة، اذ يفتقر الى الاهتمام بالآخرين والذي بدوره يؤدي الى اثار سلبية على العاملين والمنظمة، ويعمل كذلك على خداع العاملين وتخويفهم واكرائهم مما يضعف من ارادتهم وروحهم المعنوية..

وعرفت ايضا على اتها النمط القيادي الذي يقوم على تخويف المرؤوسين وازعاجهم والتقليل من شأنهم، والذي يؤدي الى احداث ضغوط على العاملين والتي تؤدي بدورها الى انخفاض مستوى الاداء (Laguda, 2021:679) من خلال ما ذكر يتضح ان القيادة السامة هي أسلوب القيادة الذي من شأنه الاضرار بالعاملين والمنظمة من خلال الأسلوب المتغطرس والعدائي الذي يمارسه اتجاههم من يؤدي الى احباط العاملين وتخويفهم واحباط دافعيتهم وقتل روح الحماسة والابداع لديهم، وينتهي كذلك اسلوب التخويف والذادع واكراه العاملين والتلاعب بمقدراتهم مما يخفض من مستوى ولاهم المنظمة العاملين فيها

2- صفات القيادة السامة:

هناك مجموعة من الصفات الشخصية التي ينفرد فيها القائد السام وكما يلي: (Blumen, 2010:4)-

- a. عدم التزاهة وانهم غير موثقين ومتسللون او فاسدون.
- b. يسعون الى القوة والثروة والمجد وطموح لا يشبع فوق رفاه مرؤوسهم والتابعين لهم.
- c. الغرور والذي يعميهم عن مشاهدة عيوبهم الشخصية.
- d. الغطرسة وهي ما تمنع القادة السامين من الاعتراف بأخطائهم، ولوهم لآخرين.
- e. انحطاط المستوى الأخلاقي مما يفقدهم التمييز بين الصح والخطأ.
- f. الجشع والذي يدفعهم بدوره الى ان يكون اقصى همومهم.
- g. التجاهل للنتائج التي تتبع من سلوكياتهم تجاه الآخرين بصورة متهرة.
- h. الجن، أي التراجع عن اتخاذ القرارات والخيارات الصعبة.
- i. الفشل في فهم المشاكل وطبيعتها والصلة بينها، وعدم التصرف بفاعلية وكفاءة في المواقف التي تستدعي ذلك.

3- الاثار السلبية للقيادة السامة:

هناك العديد من الاثار السلبية التي تتركها القيادة السامة او المدمرة ، اذ ان هذه السلوكيات المدمرة لها عواقب كبيرة على المرؤوسين والمنظمة ، وان هذه السلوكيات تترجم عنها اثار سلبية ناتجة عن التعامل بالمثل وبالتالي الحق الضرر بالمنظمة كتقديم معلومات غير صحيحة او مضللة وكذلك التخريب والانتقام ، وحجب المساعدة عندما يتطلب منه ذلك (Kathie, 2010,377) . وكذلك تساهم القيادة السامة في تقليص روح العمل الجماعي، وزيادة معدلات دوران العمل كما يقلل من مستوى الرضا في العمل مما يؤدي الى تدهور الأداء وانخفاض الروح المعنوية لهم والانهماك والقلق والاكتاب Mehta (Maheshwari, 2014:21)) ومن الاثار الاضافية التي تنتجهما القيادة السامة هو الاستخفاف وتجاهل وتنبيط الآخرين والقضاء على المنافسة بين الافراد، وحرمان العاملين من ابسط حقوقهم، إضافة الى استبعاد الأعضاء الذين يتمتعون بصفات اجتماعية لائقة (Hadadian& Sayadpour, 2018:137). وتبرز من خلال ذلك سمات رئيسية ثلاثة تصاحب القيادة السامة وهي : (Zaabi et al., 2018:384)

- الغياب الواضح برفعية المرؤوسين ورؤسائهم.
- لدى المرؤوسين اليقين التام ان ما يحرك القائد هو المصلحة الشخصية في المقام الأول.
- ان ممارسات القيادة السامة لها اثار سلبية على مناخ المؤسسة التنظيمية.

4- ابعاد القيادة السامة :

هناك مجموعة من الابعاد التي من خلالها يتم قياس القيادة السامة وتم الاعتماد لقياس هذه الابعاد على ما طرحته (Schmidt, 2008) والتي تتكون فيها القيادة السامة من خمسة ابعاد (الاشراف المسيء، النرجسية، القيادة السلطوية، عدم القدرة على التنبؤ، الاعتزاز بالذات) (Burns, 2017:40) والتي سيتم توضيحها وكما يلي:

A. الاشراف المسيء:

يعد الاشراف المسيء مجموعة من السلوكيات العدوانية التي يمارسها المشرفون تجاه العاملون سواء كانت لفظية او غير لفظية باستثناء الجسدية منها (Tepper, 2000:178).
ويعرف ايضا على انها الإساءة او الاستبعاد من شخص لمجموعة من الأشخاص والتأثير عليهم سلبا في مجال عملهم والتي تحدث عادة بشكل منتظم ومتكرر. (Sabea, 2022, p. 69).

وتعرف كذلك على انها السلوكيات التي يمارسها المسؤولون باستمرار والتي تتمثل بالعدائية والتجاهل واللامبالاة وكذلك الفضاضة والغضب وعدم المرونة وتستمر بالتهديد المتعمد بفقدان العمل (Hassan, 2019, p. 16).

B. النرجسية:

ويقصد بها حب الذات والاعجاب بالنفس والانشغال بها، والسعى للهيمنة، وتجاهل اراء الآخرين، يركز القادة النرجسيون على نجاحهم وأنفسهم واهدافهم، ونضرة الاخرون اليهم، وتعد كذلك من السلوكيات المدمرة حيث ان القادة يبدؤون في اتخاذ الإجراءات التي تستدعي الطاعة المطلقة من المرؤوسين، ولا يقبل النقد تحت أي ظروف. (أبو الذهب :5,2024)

وتعرف أيضاً على أنها القيادة التي لها تأثير سلبي على المرؤوسين كونهم متعرجين ومهينون والذي ينبع عنه انخفاض الرضا الوظيفي، وظروف العمل السيئة وانعدام الثقة من قبل العاملين، مما يحفز للعاملين السلوكات السلبية والعكسية (Mousa et al., 2020:2).

وأضاف (الغانمي، 2022: 50) أن النرجسية هي الصفة الشخصية النادرة التي تتمثل بالبالغة في تقدير الذات، والغرور، وتجاهل الآخرين من الأفراد، لتعويض الاحساس بالنقص ومواطن الضعف من خلال اظهار القوة والتميز لاففاء تلك المشاعر.

C. القيادة السلطوية:

تعرف القيادة السلطوية على أنها السلوك الذي يمارسه القائد للسيطرة على العاملين بصورة مطلقة، مما يتطلب عدم الجدل والطاعة من قبل العاملين (Schmidt, 2008:11) وعرفت كذلك على أنها السلوك الذي ينتهي القادة لفرض السلطة المطلقة على العاملين وفرض الطاعة عليهم، وفرض الانضباط عليهم وبصرامة وممارسة الترهيب والتهديد والعقوبات المشددة على المخالفين ، وإخضاع الجميع لتحقيق اهداف منظماتهم (Guo et al., 2018:221)

D. عدم القدرة على التنبؤ:

وهي عدم قدرة العاملين والمرؤوسين على التوقع والتنبؤ بسلوكيات قادتهم ، وذلك نتيجة التقلب والتارجح في سلوكياتهما باتجاهات مختلفة ، والتي يبنين مزاجية القائد وتقباته مما يؤثر على سلوكياته ، مما لها تأثير مباشر على مناخ العمل (Schmidt, 2014:12).

ويشير (سبع، 2022: 70) على أن عدم القدرة على التنبؤ يمثل القادة الغائبين على مرؤوسיהם من دون معرفة الأسباب ، كما أن هناك تأثير كبير لمزاجهم على أجواء ومناخات العمل مما يؤثر سلباً عليه.

وأضاف (Hinshaw, 2020: 152) أن لهذا النوع من القادة يكون لديهم نوبات افجارية مما يؤثر على مشاعر العاملين ، كتغير نغمة صوتهم وطريقتهم مما يؤثر على مناخ العمل ، ويمكن ان يغضبون لأسباب غير معروفة .

E. الاعتزاز بالذات:

وهو تقديم القائد لنفسه امام الآخرين بأفضل صورة ممكنة من خلال تمجيده لمنجزاته واعماله مهما كانت بساطتها ونسبها لنفسه دون الآخرين (Al-Ghanimi, 2022, p. 55). كما يكون القادة الذين يعتزون بذاتهم بالترويج عن انجازاتهم ويحملون الفشل والخلل على الأفراد الآخرين ويلقون اللوم عليهم والابتعاد عن الأخطاء والمسؤوليات المتعلقة بها (Paltu1 & Brouwers, 2020:3). وأضاف (Al-Dahab, 2024, p. 5) ان الاعتزاز بالذات هو من خلال قيام القادة السامون بالتصريف التي تعزز مصالحهم الشخصية على حساب الآخرين ومصالحهم وكذلك مصلحة الوحدات التنظيمية التي يعملون فيها، مما يقودهم الى تهديد مرؤوسיהם والتقليل من شأنهم وخاصة من يمتلكون مهارات وموهاب تمكّنهم من منافسته .

ثانياً: سلوكيات العمل العكسية

1- مفهوم سلوكيات العمل العكسية:

تعد سلوكيات العمل العكسية من السلوكيات المعادية والتي تهدف الى إيذاء الموظفين والمنظمة، اذ ان هناك مجموعة من العوامل التي تساعده على ذلك (القيود المفروضة، الظلم، انتهاء العقد النفسي، الاجهاد الوظيفي) والتي تزيد بدورها من ردود الفعل السلبية (Talib et al., 2020, p. 12) . وعرفت سلوكيات العمل العكسية على أنها السلوك المقصود الذي يؤدي المنظمة والعاملين فيها كالتخريب والعدوان (Semmer,et al, 2010: 71)

وعرفت كذلك على أنها مجموعة من السلوكيات السلبية والمدمرة للمنظمة والتي تعمل على تشويش أصول المنظمة وانشطتها التشغيلية، وكذلك عن طريق إيذاء العاملين في المنظمة والمعاملين معها بالشكل الذي يؤثر على كفافتهم (Bashir et al., 2012:357) . من الجوانب التي تساعده على بروز سلوكيات العمل العكسي (عدم الرضا، فلة الحواجز، انعدام الامن الوظيفي، ضعف الاشراف، نقص الفرص، سوء المعاملة وكذلك ضعف الاشراف (Neama, 2022, p. 227)

2- اسباب سلوكيات العمل العكسية:

هناك مجموعة من العوامل او المسببات التي تؤدي ببروز سلوكيات العمل العكسي اذ يرى (Cohen& Diamant, 2017) ان عامل الإرهاق هو احد الأسباب المؤدية الى بروز سلوكيات منحرفة لما تتوفره من ضغوط على العاملين الذين يعملون فترات طويلة وما تسببه من ضغوط عاطفية ونفسية متعلقة بالعمل مما يساهم في انخفاض مستوى أدائهم . ويرى (Al-Dulaimi & Abdullah, 2018, p. 40) ان من الأسباب التي تبرز وجود سلوكيات عمل سلبية هو القيود التنظيمية المفروضة على العاملين هي من أسباب انتهاج العاملين سلوكيات سلبية ومنحرفة، اذ من الممكن ان تكون هناك عوامل مساعدة لبروز تلك التصرفات داخل المنظمة كنقص اللوازم والمعدات والأدوات مما يجعل العاملين غير قادرين على أداء عملهم او القيام بمهامهم نتيجة تلك القيود. وهناك عدة أسباب يشترط تواجدها لبروز سلوكيات العمل العكسية وهي كما يلي: (Zhang et ai.2011,150)

- ضرورة وجود قوة محفزة لسلوك العمل العكسي
- ينبغي توفير فرصة للقيام ببنائه السلوكيات العكسية في العمل
- عدم او انخفاض الرقابة الداخلية.
- وجود فروقات فردية مرتبطة بالعاملين
- 3- اثار سلوكيات العمل العكسية:**

لسلوكيات العمل العكسية اثار وعواقب سلبية على رفاهية المنظمة والعاملين فيها، اذ يمكن ان تحمل المنظمات أعباء إضافية جراء اعمال التخريب والسرقة والاضرار الأخرى التي تکبد المنظمات خسائر عالية سنويًا، وهناك خسائر تتحملها المنظمات بصورة غير مباشرة ناتجة عن تلك السلوكيات (Bowling &Gruys, 2010, p.54) وبعد الملل من احد هذه الاثار وهو حالة انخفاض الاتارة وعدم الرضا عن العمل ومن الاثار الأخرى تكون بيئة العمل غير محفزة مما يزيد من تأثير الموظفين مما يزيد من تغييهم وانسحابهم وانخفاض مستويات الأداء لديهم (Al-Dulaimi & Abdullah, 2018, p. 321) . واضاف (Al-Dhalaei et al., 2022, p. 997) ان من الاثار التي تتركها سلوكيات العمل العكسية هي كسر القواعد والقوانين وكذلك تجاوز الأعراف الاجتماعية

4- ابعاد سلوكيات العمل العكسي:

تم الاعتماد على الابعاد التي وضعها (Bennett, 2000) كمقياس لدراسة سلوكيات العمل العكسية وهو ما اعتمد عليه اغلب الباحثين في مجال الادارة وكما يلي:

a. سلوك العمل العكسي تجاه المنظمة:

ويظهر هذا بعد من السلوكيات العكسية تجاه المنظمة من خلال انحراف الإنتاج او من خلال انحراف الملكية التي تتمثل بتألف ممتلكات واصول المنظمة (السرقة والتخريب (12. Al-Hakim & Nasser, 2014, p. 565-566) Robinson&Bennett, 1995:) ان السلوكيات العكسية تجاه المنظمة تأخذ عدة اشكال منها الانحراف بالإنتاج ، إضافة الى السلوكيات التي تنتهي من خلالها القواعد والنظم (إضاعة الموارد، ترك العمل مبكراً، المماطلة) والتي تعد من الانحرافات الخطيرة تجاه المنظمة .

b. سلوك العمل العكسي تجاه الأفراد:

ويشمل هذا بعد السلوكيات التي يتعرض لها الأفراد كسلوكيات التفاعل الاجتماعي والذي يمثل وضع الأفراد بموافقت شخصية (الالتناقض الغير شريف، النمية بين الزملاء في العمل)، وقد تأخذ اشكالاً أخرى كالتحرش الجنسي او الاساءات اللفظية وبطريقة عدوانية او عدائية وما لها من تأثير وخطورة على الأفراد (Talib et al., 2020, p. 13) وقد تكون هناك وجه آخرى كسرقة ممتلكات زملاء العمل والعداء تجاههم والتي تدخل ضمن الانحراف السياسي والعداء الشخصي (Zhao&etal,2013: 220)

المبحث الثالث الجانب الميداني

اولاً: ترميز وتوصيف متغيرات البحث الرئيسية والفرعية

تضمنت أداة البحث (الاستبانة) من ثلاثة متغيرات رئيسية هي: (القيادة السامة، سلوكيات العمل العكسي) وكل متغير يتكون من ابعاد فرعية والجدول (1) يوضح هذه المتغيرات وذلك من خلال ترميزها.

جدول (1) الابعاد الرئيسية والفرعية لمتغيرات البحث

المصدر	الرمز	عدد الفقرات	الابعاد الفرعية	المتغير
(Burns,2017:40)	RS	5	الاشراف المساء	القيادة السامة
	N	5	النرجسية	
	AL	5	القيادة السلطوية	
	U	5	عدم القدرة على التنبؤ	
	SE	5	الاعتزاز بالذات	
(Bennett, 2000)	CWPTO	8	سلوكيات العمل العكسي تجاه المنظمة	سلوك العمل العكسي
	CWPTI	6	سلوكيات العمل العكسي تجاه الأفراد	

المصدر: اعداد الباحثين

ثانياً: الاختبارات البنائية لأداة القياس وتطويرها 1- قياس الثبات ومعلوّلية الثبات

هذا المقياس يوفر نتيجة ثابتة ومستقرة يمكن الاعتماد عليها، ويتم ذلك من خلال الاعتماد على (Cronbach's Alpha) حيث تتراوح قيمة المقياس الفا كروناخ من (0-1) على أساس أن القيم الأعلى تدل على أن العناصر تقيس نفس البعد أما إذا كانت القيم منخفضة (بالقرب من الصفر) فهذا يدل على أن بعض العناصر أو كلها لا تقيس نفس البعد (Bujang, et al., 2018:85). ومن الجدول أدناه نجد أن قيم معامل الثبات كانت بين (0.831 - 0.865) وهي تعتبر نسبة مرتفعة ، لذا يكون المقياس جاهزاً للتطبيق العملي لأنه يتميز بالدقة والصدق والثبات .

الجدول (2) : معاملات الثبات لمتغيرات وابعاد البحث

كروناخ الفا للابعاد	الابعاد الفرعية	كروناخ الفا لمتغير	المتغيرات الرئيسة
.856	الاشراف المسيطر	.831	القيادة السامة
.848	الترجسية		
.865	القيادة السلطوية		
.848	عدم القرابة على التنبؤ		
.850	الاعتراض بالذات		
.851	سلوكيات العمل العكسي تجاه المنظمة		
.842	سلوكيات العمل العكسي تجاه الأفراد	.834	سلوك العمل العكسي

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.26)

2- اختبار اعتدالية التوزيع الطبيعي للبيانات

يتم اجراء هذا الاختبار من اجل ان يتمكن الباحث من اختيار الاختبارات المناسبة لهذه البيانات، لذلك إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي سيتم اعتماد واستخدام الإحصاءات المعلمية،اما إذا كانت البيانات لا تخضع للتوزيع الطبيعي فسيتم اعتماد الإحصاءات اللامعلمية ومن اجل تحديد ذلك اعتمد الباحثين على اختبار (Kolmogorov-Smirnov test) والذي يعتمد على قيمة (p-value) فإذا كانت اكبر من (0.05) فان ذلك يدل على ان البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي والعكس صحيح (Hassani & Silva, 2015:590) ، ويتبين من الجدول (3) بان قيمة الاختبار قد بلغت (0.076) للقيادة السامة (0.070)، لسلوك العمل العكسي اما مستوى المعنوية الاحتمالية (0.200). وهذا يؤكد إمكانية اعتماد أساليب التحليل المعملي في كافة إجراءات التحليل الاحصائي.

جدول (3) اختبار Kolmogorov-Smirnov test لمتغيرات البحث الثلاث

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
القيادة السامة	.076	96	.200*	.987	96	.453
سلوك العمل العكسي	.070	96	.200*	.983	96	.252

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.26)

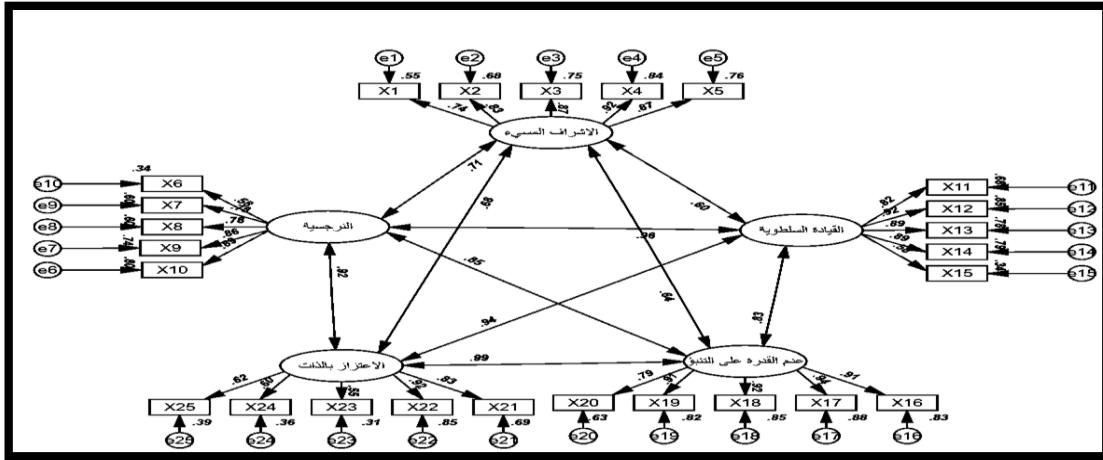
3- التحليل العاملی التوكیدی

لكي يحصل نموذج التحليل التوكیدی على مستوى مرتفع من المطابقة لابد ان يحقق معيارين اساسين هما:

- ان تكون قيم التشبعات قد تجاوزت (0.40%).
- ان تتمتع هذه القيم بالمعنىونية.

أ- التحليل العاملی التوكیدی للقيادة السامة

يظهر من النتائج الظاهرة في الشكل (2) ان قيم التشبعات قد تجاوزت (0.40)، اضافة الى انها تتمتع بالمعنىونية وذلك لأن قيم النسبة الحرجة تعد قيم معنوية عند مستوى (0.01). ولهذا فان معايير المطابقة ضمن مديات وحدود القبول وهذا يؤكد ان نموذج التحليل التوكیدی قد حصل على مستوى ممتاز من المطابقة.



شكل (2) التحليل العائلي التوكيدى للقيادة السامة

المصدر :- اعداد الباحثين بالاعتماد على البرامج الاحصائية
Amos
جدول (4) التحليل العائلي التوكيدى لمتغير القيادة السامة

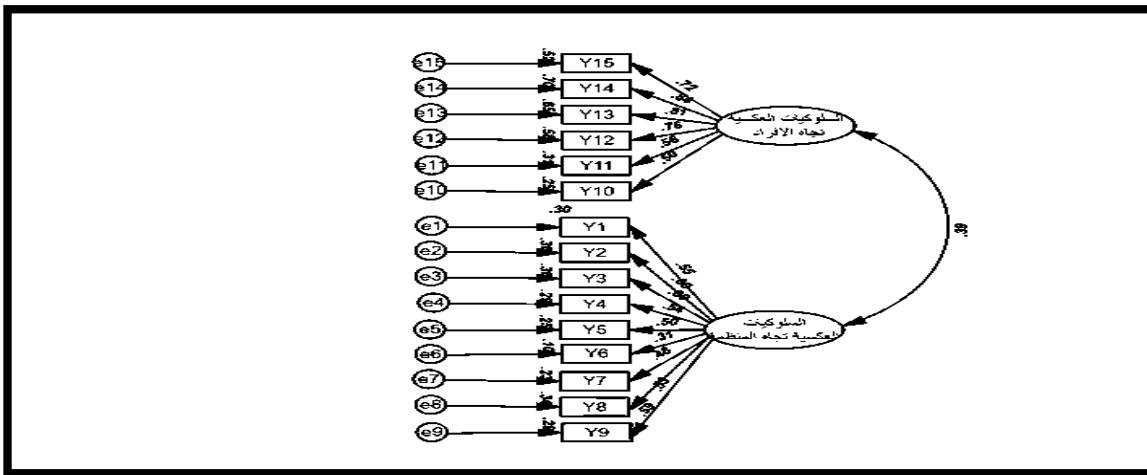
المسارات			القدير اللامعياري	القدير المعياري	الخطاء المعياري	النسبة الحرجة	نسب المعنوية
الاشراف المسيء	<-- -	X1	1.000	.744			
الاشراف المسيء	<-- -	X2	1.153	.828	.178	6.460	***
الاشراف المسيء	<-- -	X3	1.052	.865	.155	6.792	***
الاشراف المسيء	<-- -	X4	1.084	.918	.150	7.247	***
الاشراف المسيء	<-- -	X5	1.111	.870	.163	6.834	***
النرجسية	<-- -	X6	.538	.584	.108	4.974	***
النرجسية	<-- -	X7	.804	.777	.105	7.663	***
النرجسية	<-- -	X8	.813	.776	.106	7.644	***
النرجسية	<-- -	X9	.944	.863	.100	9.417	***
النرجسية	<-- -	X10	1.000	.893			
القيادة السلطوية	<-- -	X11	1.000	.824			
القيادة السلطوية	<-- -	X12	1.132	.922	.124	9.118	***
القيادة السلطوية	<-- -	X13	1.101	.885	.129	8.501	***
القيادة السلطوية	<-- -	X14	1.158	.888	.135	8.551	***
القيادة السلطوية	<-- -	X15	.671	.582	.141	4.744	***
عدم القدرة على التنفيذ	<-- -	X16	1.000	.913			

عدم القدرة على التنبؤ	<-- -	X17	1.039	.938	.081	12.757	***
عدم القدرة على التنبؤ	<-- -	X18	1.145	.923	.095	12.117	***
عدم القدرة على التنبؤ	<-- -	X19	.987	.905	.086	11.420	***
عدم القدرة على التنبؤ	<-- -	X20	.892	.793	.107	8.350	***
الاعتذار بالذات	<-- -	X21	1.000	.830			
الاعتذار بالذات	<-- -	X22	1.181	.921	.124	9.515	***
الاعتذار بالذات	<-- -	X23	.807	.553	.176	4.579	***
الاعتذار بالذات	<-- -	X24	.784	.601	.155	5.071	***
الاعتذار بالذات	<-- -	X25	.984	.625	.185	5.325	***

المصدر :- اعداد الباحثين بالاعتماد على البرامج الاحصائية Amos

ب- التحليل العائلي التوكيدى لسلوك العمل العكسي

يظهر من النتائج الظاهرة في الشكل (3) ان قيم التشتatters قد تجاوزت (0.40) ، إضافة الى انها تتمتع بالمغنوية وذلك لأن قيم النسبة الحرجة تعد قيم مغنوية عند مستوى (0.01) ، ولهذا فان معايير المطابقة ضمن مديات وحدود القبول وهذا يؤكد ان نموذج التحليل التوكيدى قد حصل على مستوى ممتاز من المطابقة.



شكل (3) التحليل العائلي التوكيدى لسلوك العمل العكسي

المصدر :- اعداد الباحثين بالاعتماد على البرامج الاحصائية Amos

جدول (5) التحليل العائلي التوكيدى لمتغير سلوك العمل العكسي

المسارات		التغير اللامعياري	التغير المعياري	الخطاء المعياري	النسبة حرجة	نسب المغنوية
السلوكيات العكسية تجاه المنظمة	<- --	Y1	.550	1.157	.174	6.637
السلوكيات العكسية تجاه المنظمة	<- --	Y2	.598	1.188	.169	7.034
السلوكيات العكسية تجاه المنظمة	<- --	Y3	.601	.831	.118	7.059
السلوكيات العكسية تجاه المنظمة	<- --	Y4	.540	.928	.142	6.550

السلوكيات العكسية تجاه المنظمة	<- --	Y5	.496	1.060	.172	6.147	***
السلوكيات العكسية تجاه المنظمة	<- --	Y6	.310	.729	.176	4.143	***
السلوكيات العكسية تجاه المنظمة	<- --	Y7	.719	.815	.137	5.958	***
السلوكيات العكسية تجاه المنظمة	<- --	Y8	.587	1.000			
السلوكيات العكسية تجاه المنظمة	<- --	Y9	.534	1.008	.155	6.493	***
السلوكيات العكسية تجاه الافراد	<- --	y10	.503	1.000			
السلوكيات العكسية تجاه الافراد	<- --	Y11	.555	1.208	.186	6.488	***
السلوكيات العكسية تجاه الافراد	<- --	Y12	.477	.815	.137	5.958	***
السلوكيات العكسية تجاه الافراد	<- --	Y13	.760	1.475	.192	7.667	***
السلوكيات العكسية تجاه الافراد	<- --	Y14	.809	1.601	.203	7.874	***
السلوكيات العكسية تجاه الافراد	<- --	Y15	.836	1.677	.210	7.972	***

المصدر : اعداد الباحثين بالاعتماد على البرامج الاحصائية Amos

ثالثاً: الوصف والتحليل الاحصائي لمتغيرات البحث

1- وصف وتحليل متغير القيادة السامة بشكل اجمالي

النتائج المعروضة في الجدول (6) تبين الإحصاءات الوصيفية لمتغير القيادة السامة اذ حقق وسط حسابي مقداره (3.78)، وانحراف معياري مقداره (0.664)، ومعامل اختلاف مقداره (0.1759) اما الأهمية النسبية فقد كانت نسبتها (0.83)، مما يؤكّد ان متغير القيادة السامة قد حصل على مستوى عالي من الأهمية وهذا يشير الى القيادة في الشركة عينة البحث تقلّل من شأن عاملها ولا تعتمّ بهم ، وان القائد يتميّز بشخصية نرجسية تتسم بالتنسلط وحب القيادة ، مما يجعله يتتجاهل افكار العاملين ، ويحاسبهم لأسباب غير مبررة ، ويلقي اللوم عليهم في حالة وقوع خطأ ما .

جدول (6) الإحصاءات الوصيفية لمتغير القيادة السامة

ترتيب الابعاد	الأهمية النسبية	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الابعاد	المتغير
3	0.81	17.95	.706	3.9313	الاشراف المسيء	القيادة السامة
1	0.86	18.59	.740	3.98	النرجسية	
2	0.82	15.36	.627	4.08	القيادة السلطوية	
4	0.79	16.30	.662	4.06	عدم القرة على التنبؤ	
5	0.78	16.55	.624	3.77	الاعتذار بالذات	
	0.76	6.85	.273	3.98	القيادة السامة بشكل اجمالي	

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.26)

2- وصف وتحليل متغير سلوك العمل العكسي

النتائج المعروضة في الجدول (7) تبين الإحصاءات الوصيفية لمتغير سلوك العمل العكسي اذ حقق وسط حسابي مقداره (4.1243)، وانحراف معياري مقداره (0.23471)، ومعامل اختلاف مقداره (0.056) اما الأهمية النسبية فقد كانت نسبتها (82.48)، مما يؤكّد ان جودة حياة العمل قد حصلت على مستوى مرتفع من الأهمية وهذا يشير الى ان العاملين يقومون بسلوكيات متعدد بغية الحق الاذى على المنظمة من خلال تأخير الحضور الى العمل ، ويعيثون بممتلكات الشركة مما يؤثر على انجاز العمل ويسبب نكوى فيه ، ويخلق حالة من الصراع بين الافراد نتيجة المحسوبية في التعامل من قبل الشركة .

جدول (7) الإحصاءات الوصفية لمتغير سلوك العمل العكسي

ترتيب الابعاد	الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الابعاد	المتغير
2	0.74	17.55	.739	4.21	اتجاه المنظمة اتجاه الأفراد	سلوك العمل العكسي
1	0.79	11.84	.48229	4.0712		
	0.75	9.59	.39646	4.1306	سلوك العمل العكسي بشكل اجمالي	

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.26)

رابعاً: اختبار فرضيات البحث

1- فرضية الارتباط (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة السامة وسلوك العمل العكسي) يظهر من خلال الجدول (8) وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين القيادة السامة وسلوك العمل العكسي، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.461**) وهي قيمة ذات دلالة معنوية عند مستوى المعنوية (1%) وهذا بدوره يثبت نسبة ثقة لنتائج العلاقة قدرها (99%) ، مما يؤكّد وجود مستوى من الانسجام والتلاوّن بين المتغيرين ميدانياً حسب اجابات العينة على مستوى مجتمع البحث . وهذه النتيجة تدل على ان القيادة السامة داخل المنظمة تؤدي الى حل سلوكيات سلبية الهدف منها الانقام من المنظمة والحق الخسائر بها .

"جدول (8) : علاقات الارتباط بين القيادة السامة بأبعادها وسلوك العمل العكسي"

القيادة السامة					القيادة السامة	المتغير التابع	المتغير المستقل
الاعتزاز بالذات	عدم القدرة على التنبؤ	القيادة السلطوية	الترجسية	الاشراف المسيء			
.336**	.471**	.472**	.444**	.466**	.461**	سلوك العمل العكسي	
.000	.000	.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
"توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عند المستوى 0.01 بين القيادة السامة بأبعادها وسلوك العمل العكسي"							النتيجة (القرار)

المصدر: اعداد الباحثين في ضوء مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS V.25)

2- فرضية التأثير

سيتم اختبار فرضية التأثير من خلال استخدام طريقة تحليل الانحدار الخطى البسيط بمعاملاتها الإحصائية التي تتضمن اختبار (f) ، ومعامل (B) ومعامل التحديد (R^2) والذي يعد من المداخل الذي شاع استخدامه في البحوث النفسية والسلوكية والتربوية

2- الفرضية الثانية: (يوجد تأثير إيجابي معنوي للقيادة السامة في سلوك العمل العكسي)

يبين الجدول (9) وجود تأثير إيجابي معنوي لمتغير القيادة السامة في سلوك العمل العكسي ، حيث يتبيّن ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغ (0.461) . وهذا يعني ان متغير القيادة السامة يؤثر في سلوك العمل العكسي بنسبة (46%) على مستوى العينة المبحوثة ، وهذا يعني ان متغير سلوك العمل العكسي سيزداد بمقدار (46%) في حال زيادة ممارسات القيادة السامة وحده واحدة، فضلا عن اننا نلاحظ ان قيمة معامل التأثير هي قيمة معنوية. وكذلك يتضح ان قيمة معامل التفسير (R^2) قد بلغ (0.204) وهذا يعني ان التغيرات التي تحدث في متغير سلوك العمل العكسي يعود (20.4%) منها الى القيادة السامة والسبة المتبقية والبالغة (79.6%) . تعود لمتغيرات أخرى لم تدخل في انموذج البحث. إضافة الى ان قيمة (f) المحسوبة لأنموذج بلغت (25.305) عند مستوى دلالة (0.01) وهذا يعني وجود تأثير معنوي للقيادة السامة في سلوك العمل العكسي وبدرجة ثقة (99%) . وهذه النتيجة تشير الى وجود تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة السامة في سلوك العمل العكسي على مستوى عينة البحث . واعتماداً على ما تقدم أعلاه يمكن قبول الفرضية الثانية.

جدول (9) تأثير المتغير المستقل (القيادة السامة) على متغير سلوك العمل العكسي

دلالة	قيمة F	التحديد R^2	معامل التأثير B	المتغير المستقل	المتغير التابع
.000 ^b	25.305	.204	.461	القيادة السامة	سلوك العمل العكسي

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.26)

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات**أولاً: الاستنتاجات**

1. اثبتت الدراسة ان بعد النرجسية هو الأعلى من حيث الأهمية النسبية بينما حقق بعد الاعتزاز بالذات بعد الأقل من حيث الأهمية بين ابعاد القيادة السامة بينما كانت بقية الابعاد متباعدة من حيث الأهمية،
2. اثبتت الدراسة ان من بين ابعاد سلوكيات العمل العكسية ان بعد سلوكيات العمل العكسية تجاه الافراد حقق اعلى مستوى من الامانة بينما حقق بعد سلوكيات العمل العكسية تجاه المنظمة الأهمية الأقل من بين الابعاد.
3. اثبتت الدراسة ان هناك علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة السامة بأبعادها وسلوكيات العمل العكسي.
4. من خلال فحص العلاقة بين ابعاد القيادة السامة وسلوكيات العمل العكسي ان العلاقة الأقوى كانت بين بعد القيادة السلطانية وسلوكيات العمل العكسي حيث بلغت 471. وكان الارتباط الأقل بعد الاعتزاز بالذات 366.
5. اثبتت الدراسة وجود علاقة تأثير إيجابية ذات قيمة معنوية بين القيادة السامة وسلوكيات العمل العكسية.

ثانياً: التوصيات

1. ينبغي على القادة من التحامل على النفس والتقليل من الاعتماد على الاعجاب بالنفس وبما يسمح بتبادل الخبرات مع الآخرين.
2. تقليل الاعتزاز بالذات والاهتمام بالآخرين وان يجعل الأولوية لعمله وبما يخدم المنظمة وتقوية الاواصر مع المرؤوسين بما يقلل من السلوكيات العكسية من المرؤوسين والعاملين.
3. ينبغي على العاملين في الشركة المساهمة الفعالة في الحفاظ على موجودات الشركة بغض النظر عن السلوكيات التي تمارس من قبل القادة بحقهم وتقديم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة.
4. يجب على القادة عدم المبالغة في ممارسة القيادة السلطانية لما لها من إثر كبير على تعزيز السلوكيات العكسية في العمل داخل الشركة.
5. كل زيادة في ممارسة القيادة السامة يؤثر إيجاباً على السلوكيات العكسية مما يتوجب على القادة التخفيف من السلوكيات التي من شأنها زيادة السلوكيات العكسية وبالتالي يؤثر على العاملين ومستقبلهم في الاستمرار في الشركة.

1. Abu El-Dahab, M. S. A. (2024). The impact of toxic leadership on employee silence: The mediating role of workplace bullying and organizational cynicism – A field study. *Arab Journal of Management*, 44(4), December. (In press).
2. Hassan, H. A. (2019). Organizational cynicism as a mediating variable in the relationship between toxic leadership and psychological withdrawal: An application on employees in the education and hospital sectors at Mansoura University (Doctoral dissertation). Department of Business Administration, Faculty of Commerce, Mansoura University.
3. Al-Dulaimi, M. F., & Abdullah, H. A. (2018). Emotional exhaustion and its role in negative work behaviors: An exploratory analytical study of the opinions of a sample of professors and staff at the College of Physical Education and Sports Sciences. *Al al-Bayt University Journal*, 27.
4. Al-Dhalaei, S. A. M., Sami, A. M., Mahmoud, R., Al-Tablawi, & Osama, E. A. (2021). The role of business ethics in reducing negative work behaviors: An applied study on Yemeni ministries. *Journal of Contemporary Business Studies*, 7(12), 981–1025.
5. Al-Ghanimi, A. A. M. (2022). Toxic leadership and its impact on workplace incivility: The moderating role of work passion (An analytical study of a sample of private school faculty members in Al-Diwaniyah). (Doctoral dissertation). University of Al-Qadisiyah, College of Administration and Economics, Department of Business Administration.
6. Sabea, D. S. M. A., & Saniya, M. A. (2022). Burnout as a mediator in the relationship between toxic leadership and employee deviance behaviors. *Al-Shorouq Journal for Commercial Sciences*, 14(14), 61–110.
7. Talib, A. F., Shaalan, A. K., & Abbas, A. A. H. (2020). The indirect effect of organizational cynicism on human resource resilience through negative work behaviors. *Journal of Administration and Economics*, 9(36), December.
8. Qout, T. M. M., Refai, M. A. A., & Farajallah, A. M. A. (2022). Toxic leadership as an approach leading to organizational silence in the workplace: A conceptual study. *Journal of Strategic Studies for Disasters and Opportunity Management*, 4(13), 101–135.
9. Kadhim, R. J., & Ubayes, A. N. (2022). Toxic leadership among secondary school principals. *Al-Bahith Journal*, 41(4, Part II), November.
10. Al-Hakim, L. A., & Nasser, W. H. (2014). Organizational anomie and counterproductive work behavior: An applied study in Iraqi tourism and travel companies. *Al-Ghary Journal of Economic and Administrative Sciences*, 10(30).
11. Neama, A. H. (2022). Organizational silence in governmental banks and its relationship with counterproductive work behavior: An exploratory study of a sample from governmental bank branches in Karbala. *Iraqi Journal of Administrative Sciences*, 18(72), 225–248.
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. Dagless, J. W. (2018). Toxic leadership in the military. *The leadership hubris epidemic: Biological roots and strategies for prevention*, 93-135..
15. Daniel, T. A., & Metcalf, G. S. (2015). Crossing the line: An examination of toxic leadership in the US Army. *The Leadership Quarterly*, 32(1), 118-227.
16. Guo, L., Decoster, S., Babalola, M. T., De Schutter, L., Garba, O. A., & Riisla, K. (2018). Authoritarian leadership and employee creativity: The moderating role of psychological capital and the mediating role of fear and defensive silence. *Journal of Business Research*, 92, 219-230.
17. Hadadian, Z., & Sayadpour, Z. (2018). Relationship between toxic leadership and job related affective well-being: The mediating role of job stress. *European Online Journal of Natural and Social Sciences: Proceedings*, 7(1 (s)), pp-137.
18. Hassani, H., & Silva, E. S. (2015). Forecasting with big data: A review. *Annals of Data Science*, 2, 5-19.
19. Hinshaw, S. (2020). *The Long-Term Influences of Toxic Leaders on Their Followers: A Qualitative Descriptive Study*. Creighton University.

20. Kochar, R., Ittyerah, M., & Babu, N. (2015). Verbal abuse and cognition in the developing mind. *Journal of Aggression, Maltreatment & Trauma*, 24(1), 1-19.
21. Laguda, E. (2021). Toxic leadership: managing its poisonous effects on employees and organizational outcomes. *The Palgrave handbook of workplace well-being*, 969-999.
22. Lipman-Blumen, J. (2010). Toxic leadership: A conceptual framework. In *Handbook of top management teams* (pp. 214-220). London: Palgrave Macmillan UK.
23. Lipman-Blumen, J. (2010). Toxic Leadership: A Conceptual Framework. *Handbook of Top Management Teams*, England.
24. Mehta, S., & Maheshwari, G. C. (2014). Toxic leadership: Tracing the destructive trail. *International journal of management*, 5(10), 18-24.
25. Mergen, A., & Ozbilgin, M. F. (2021). Understanding the followers of toxic leaders: Toxic illusio and personal uncertainty. *International Journal of Management Reviews*, 23(1), 45-63.
26. Pelletier, K. L. (2010). Leader toxicity: An empirical investigation of toxic behavior and rhetoric. *Leadership*, 6(4), 373-389.
27. Penney, L. M., & Spector, P. E. (2005). Job stress, incivility, and counterproductive work behavior (CWB): The moderating role of negative affectivity. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 26(7), 777-796.
28. Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of management journal*, 38(2), 555-572.
29. Schmidt, A. A. (2008). *Development and validation of the toxic leadership scale*. University of Maryland, College Park.
30. Schmidt, A. A. (2014). *An examination of toxic leadership, job outcomes, and the impact of military deployment* (Doctoral dissertation, University of Maryland, College Park).
31. Semmer, N. K., Tschan, F., Meier, L. L., Facchin, S., & Jacobshagen, N. (2010). Illegitimate tasks and counterproductive work behavior. *Applied Psychology*, 59(1), 70-96.
32. Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of management journal*, 43(2), 178-190.
33. 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.
34. Zhang, Y. J., Wan, B., Zhao, J., & Bashir, M. (2011, November). A studying on proactive and reactive counterproductive work behavior. In *2011 International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering* (Vol. 2, pp. 150-153). IEEE.
35. Zhao, H., Peng, Z., & Sheard, G. (2013). Workplace ostracism and hospitality employees' counterproductive work behaviors: The joint moderating effects of proactive personality and political skill. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 219-227.