



القيادة المظلمة ودورها في التهميش في مكان العمل

دراسة استطلاعية لدى عينة من الممرضين العاملين في المستشفيات الاهلية في النجف الاشرف

Dark Leadership and its Role in Marginalization in the Workplace

An Exploratory Study among a Sample of Nurses Working in Private Hospitals

in Najaf

أ.د. علي رزاق العابدي

كلية الادارة والاقتصاد / جامعة الكوفة

الباحثة شيما ناظم عبد

مديرية تربية النجف الاشرف

Prof. Dr. Ali Razzaq Al-Abedi

Faculty of Administration and Economics / University of Kufa

Researcher Shaima Nazem Abd

Directorate of Education of Najaf

DOI: [https://doi.org/10.36322/jksc.179\(B\).22852](https://doi.org/10.36322/jksc.179(B).22852)

المخلص:

الغرض/ يهدف هذا البحث للتعرف على مفهوم القيادة المظلمة واهميتها وابعادها وعناصرها وعلاقتها في التهميش في مكان العمل

التصميم/ المنهجية: لقد تحددت مشكله الدراسة بعدد من التساؤلات كان اهمها (هل يوجد تأثير للقيادة المظلمة و العلاقة بين التهميش في مكان العمل؟) وما مدى اهميتها لهم. وما طبيعة ومستوى الاهتمام في بعينة الدراسة وبالتحديد في المستشفيات المبحوثة.





مجتمع وعينة الدراسة: تمثل مجتمع الدراسة (المستشفيات الاهلية) في محافظة النجف الاشرف) والبالغ عددهم (137) ممرضا، اذ بلغ عدد الاستبانات الموزعة (137) استبانة. وبعد فرز البيانات وتدقيقها بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (102) استبانة من مجموع (112) استبانة تم استرجاعها. والدراسة الحالية سعت لاختيار عدد من الفرضيات الرئيسية والفرعية المتعلقة بعلاقات الارتباط وعلاقات التأثير بين متغيرات الدراسة. وذلك للإجابة عن التساؤلات المتعلقة بمشكلة الدراسة والوصول الى الاهداف الموضوعية ولأجل معالجة البيانات استعملت العديد من الاساليب الإحصائية (التوزيع الطبيعي، الوسط الحسابي، والتحليل العاملي والتوكيدي، ونمذجة المعادلات الهيكلية) باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS 26) وبرنامج (Amose v.24). النتائج العملية: توصلت الدراسة الى عده نتائج كان اهمها ان سلوكيات القيادة المظلمة مرتبطه بمتغير التهميش في مكان العمل الكلمات المفتاحية : القيادة المظلمة، التهميش في مكان العمل، المستشفيات الاهلية في محافظة النجف الاشرف.

Abstract:

Purpose / This research aims to identify the concept of dark leadership, its importance, dimensions, elements, and its relationship to marginalization in the workplace Design/Methodology: The problem of the study was identified by a number of questions, the most important of which were (Is there an effect of dark leadership and the relationship between marginalization in the workplace?) and how important it is to them. What is the nature and level of interest in the





study sample, specifically in the studied hospitals? The study population and sample were (private hospitals) in (Najaf Governorate) which consisted of (137 nurses), as the number of distributed questionnaires amounted to (137) questionnaires. After sorting and verifying the data, the number of questionnaires valid for analysis reached (102) out of a total of (112) questionnaires that were retrieved. The present study sought to select a number of main and sub-hypotheses related to the correlation relationships and effect relationships between the study variables. In order to answer the questions related to the problem of the study, reach the set goals, and in order to process the data Several statistical methods (normal distribution, arithmetic mean, factor and confirmatory analysis, and modeling of structural equations) were used using statistical software (SPSS 26) and Amose v.24. Practical Results: The study reached several conclusions, the most important of which was that dark leadership behaviors are related to the variable of marginalization in the workplace

Keywords: Dark Leadership, Marginalization in the Workplace, Private Hospitals in Najaf Governorate.





المبحث الاول: المنهجية العلمية

اولاً: مشكلة الدراسة

تبرز مشكلة البحث من خلال ظهور العديد من القيادات السيئة اليوم في اغلب المنظمات والتي يقوم عملها على اساس الادارة المظلمة من حيث الاعتماد على اذلال الموظفين والاستخفاف بهم وتفضيل مصالحهم الشخصية على حساب الاخرين وأن تحقيق أهم هدف لأي منظمة اقتصادية والمتعلق بتحقيق البقاء و الاستمرار يتوقف بدرجة كبيرة على إيجادها حلول علمية عملية تمكنها من الفهم الدقيق لعلاقة التأثير والتأثر التي تجمعها بمحيطها الخارجي، كما يتوقف على إيجادها لآلية ناجحة وفعالة تسمح لها - من جهة - بالمراقبة المستمرة لعناصر هذا المقدمــــــــــــة ومن جهة أخرى بتوقع اتجاه هذه العلاقة وحساب درجة التأثير مسبقاً، أي عليها عدم تبني فلسفة وسلوكيات القيادة المظلمة . لكن السؤال الرئيس الذي يطرح هو : ما الدور الذي تؤثر به القيادة المظلمة في التهميش في مكان العمل ؟و للإجابة على السؤال، وباعتبار القيادة المظلمة تتكون من مجموع من الابعاد : النرجسية ، المكافيلية السايكوبتية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية :

١) مامستوى توافر ابعاد القيادة المظلمة في المنظمة المبحوثة؟.

٢) مامستوى توافر ابعاد التهميش في مكان العمل في المنظمة المبحوثة؟.

٣) هل هنالك دور للقيادة المظلمة في التهميش في مكان العمل؟.

ثانياً: الاهمية النظرية:

١) تظهر أهمية الدراسة من خلال طرحها متغيرات مهمه ومفيدة بالدراسة لم تتطرق اغلب الدراسات السابقة اليها، حسب علم الباحثين، ألا وهي تحليل علاقة القيادة المظلمة والتهميش في مكان العمل في المستشفيات الاهلية.





٢) القدرة على التفاعل مع المستشفيات وتطوير علاقات وثيقة معها، والتفكير بشكل متميز لحل مشكلات المتعلقة بالسوكيات السلبية التي يتعرض لها عينة الدراسة (المرضى) بالشكل الذي يجعلها توفر بيئة عمل تمتاز بالعدالة التنظيمية.

ثالثاً: أهداف الدراسة

تم تطوير اهداف الدراسة بناءً على مشكلة الدراسة، وكما يلي:

- ١) إمكانية دراسة المتغيرات الفرعية للقيادة المظلمة أجل الحد من التهميش في مكان العمل.
- ٢) إيجاد نماذج القياس المناسبة الخاصة بمتغيرات الدراسة الرئيسية (القيادة المظلمة، التهميش في مكان العمل) بعد عرض وتحليل وتفسير النماذج الذي قدمت من قبل الكتاب والباحثين من ضمن كل متغير.
- ٣) تحليل مستوى العلاقة التأثيرية للقيادة المظلمة على التهميش في مكان العمل بأبعاده إحصائياً على مستوى المنظمة المبحوثة.

رابعاً: المخطط الفرضي

يوضح الشكل الاتي، المخطط الفرضي للدراسة:

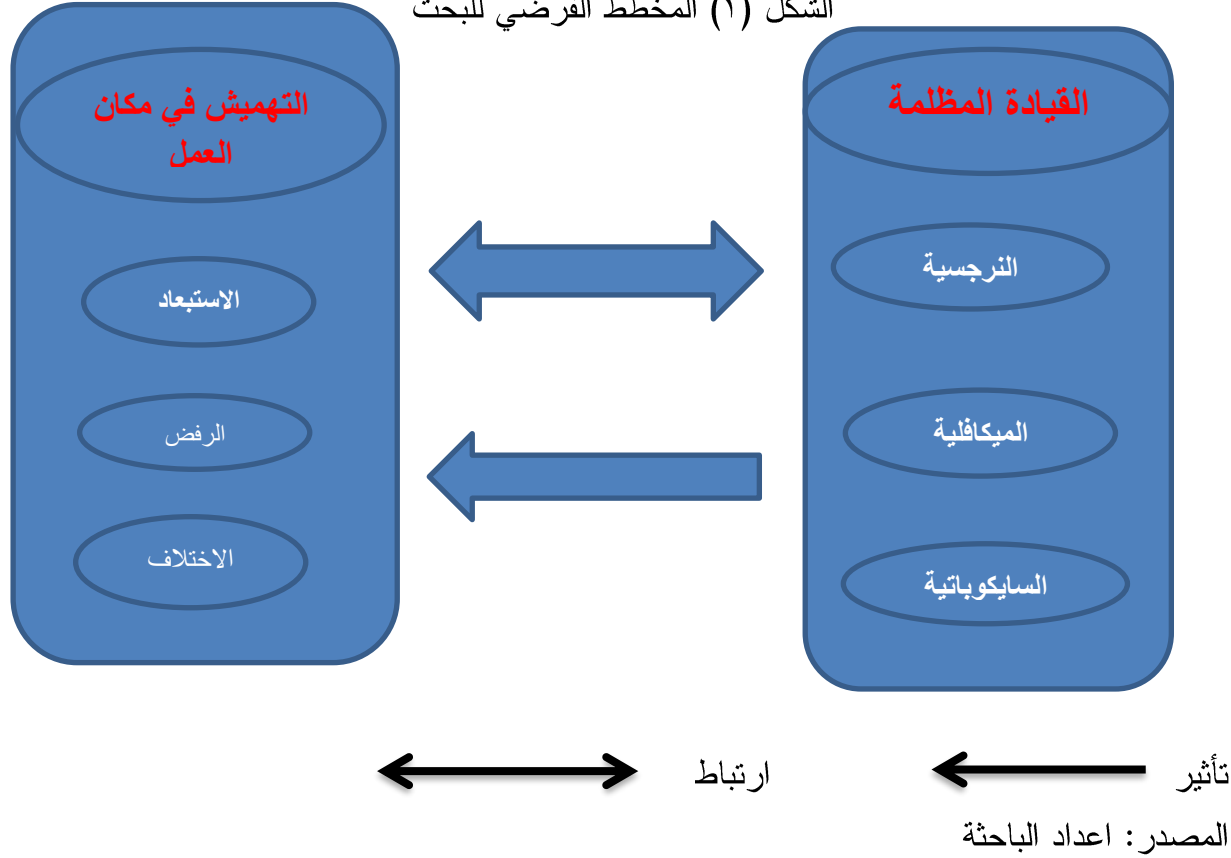
- ١) المتغير المستقل: يمثل هذا المتغير بالقيادة المظلمة التي اشتملت على ثلاثة ابعاد هما (الرجسية، السايكوباتية، الميكافلية).
- ٢) المتغير التابع: وتمثل هذا المتغير بالتهميش في مكان العمل الذي اشتمل على ثلاثة أبعاد وهي (الرفض ، الاختلاف ، الاستبعاد).

وفي ضوء ما سبق وكما في الشكل رقم (١) مخطط الدراسة الفرضي، نرى إن اتجاه حركة المخطط تكتسب أهمية خاصة لدى الباحثين كونها المحدد الأساس لطبيعة واتجاه فرضيات





الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث



وبالاعتماد على مخطط الدراسة أعلاه تم صياغة الفرضيات كالاتي:
فرضية البحث الرئيسية الاولى H1: والتي تنص (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية احصائية بين
أبعاد القيادة المظلمة والتهميش في مكان العمل) وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الاتية:-





1-1 H1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية احصائية ما بين بعد النرجسية مع متغير التهميش في مكان العمل

1-2 H1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية احصائية ما بين بعد الساليكوباتية مع متغير التهميش في مكان العمل

1-3 H1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية احصائية ما بين بعد الميكافلية مع متغير التهميش في مكان العمل

الفرضية الرئيسة الثانية H2: القيادة المظلمة لها تأثير معنوي في التهميش في مكان العمل اجمالاً وتفصيلاً في المنظمة المبحوثة قيد الدراسة. ويتفرع من خلال هذه الفرضية ثلاثة فرضيات فرعية كالآتي:

1-1 H2. وجود علاقة تأثير معنوية بين بعد النرجسية في التهميش في مكان العمل

1-2 H2. وجود علاقة تأثير معنوية بين بعد السايكوباتية في التهميش في مكان العمل

1-3 H2. وجود علاقة تأثير معنوية بين بعد الميكافلية في التهميش في مكان العمل.

خامساً: مجتمع وعينة الدراسة

اعتمدت الدراسة عينة من المستشفيات الاهلية في مدينة النجف محلاً للتطبيق ، نظراً لكونه ذات ارتباط وثيق بعنوان الدراسة ومتغيراته (القيادة المظلمة، التهميش في مكان العمل) لدى الملاكات التمريضية في عينة من المستشفيات الاهلية في مدينة النجف، وعلى هذا الأساس كان مجتمع الدراسة الملاكات التمريضية في عينة من المستشفيات الاهلية في مدينة النجف (مستشفى الحياة، مستشفى امل الحياة، مستشفى البتول- مستشفى الأمير، مستشفى بن بلال الاهلية، مستشفى الغدير، مستشفى امير المؤمنين) ، والبالغ عددهم (137) بعد جردهم بشكل كامل ، لتوزع عليهم استبانة الدراسة ، اذ جرى استرداد





(112) استبانة وبنسبة استجابة (81.8%)، فيما كان الصالح منها للتحليل (102) وبنسبة (74.5%) من مجتمع الدراسة، فكانت العينة عشوائية نسبية من (المرض الجامعي، ممرض فني، ممرض ماهر، معاون طبي، مضمّد، قابلة ماهرة، قابلة) ، وبحسب الجدول الآتي:
المبحث الثاني: الإطار النظري

أولاً: مفهوم القيادة المظلمة Dark leadership concept

القيادة هي أكثر من مجرد سمات شخصية، فهي نتيجة لتطوير السمات التي تلهم الفرد للعمل من أجل أهداف المنظمة، وتشمل هذه الصفات فهم الأفراد وممارسة السلطة والقيادة بحكمة وتمكين الأفراد، وصناعة قرار جيد وحاسم. فالقادة يعرفون نقاط القوة والضعف ويستخدمونها بحكمة (العابدي وآخرون، 2023: 1198)

لفترة طويلة ركزت أبحاث القيادة بشكل أساسي على القيادة "الجيدة" وتجاهلت حتى وقت قريب الجانب "السيئ" أو "المظلم" للقيادة. تعاملت أبحاث القيادة على نطاق واسع في الثلاثين عاماً الماضية مع أقوى أشكال السلوك القيادي التي تم وصفها حتى الآن: المقاربات الكاريزمية للقيادة التحويلية والكاريزمية ويشير الجانب المظلم إلى القائد الذي يتميز بالتوجه الأناني. وهذا الأمر مشابه لمفاهيم الخير ضد الشر والشروق ضد الظلام ، والبطل مقابل الأشرار - كلهم يصفون أزواج معادية. على الرغم من أنها فكرة إيجابية ومثالية مفادها أن الخير دائماً ينتصر على الشر أو أن القادة يجب أن يتوافقوا مع الصورة المثالية للبطل إلا أن واقع القيادة اليومية المختلف (Furtner & Rauthmann, 2017:5-6).

وتم ذكر الجانب المظلم للقيادة لأول مرة بواسطة (Conger, 1990) ووصف (Ashforth, 1994) القادة الذين يحتقرون الموظفين ويحتقرونهم بأنهم طغاة صغار: (Başar, 2020: 71) وفي السياق ذاته قدم (D.L Paulhus و K.M Williams, 2002) نموذج Dark Triad





للشخصية و منذ ذلك الوقت لم تعد القيادة تُفهم فقط على أنها بناء إيجابي. بل ظهر مفهوم جديد للقيادة الذي ركز على البيانات التجريبية حول العلاقات بين سمات الثالوث المظلم للقيادة (Vadvilavičius, & Stelmokienė, 2019:99)

قدم (D.L Paulhus و K.M Williams, 2002) نموذج Dark Triad للشخصية و منذ ذلك الوقت لم تعد القيادة تُفهم على أنها بناء إيجابي فقط. بل ظهر مفهوم جديد للقيادة الذي ركز على البيانات التجريبية حول العلاقات بين سمات الثالوث المظلم للقيادة (Vadvilavičius, & Stelmokienė, 2019:99)

ووفقاً (Furtner & Rauthmann, 2017:23) بمجرد ان يتواجد القادة السيكوباتيين في المنظمات فإنهم يستخدمون استراتيجيات متنوعة لإدارة الانطباعات للوصول إلى هدفهم المتمثل في الارتقاء إلى قمة المنظمة. يتحالف القادة السيكوباتيين مع مروجيهم وفي نفس الوقت يعارضون أعداءهم الذين يشكلون في نظرهم عقبة أمام مسيرة تنظيمية ناجحة.

ولاحظ (Naseer et al. 2016) ان القيادة المظلمة تؤثر سلباً على الإبداع وسلوك المواطنة التنظيمية والأداء الوظيفي. وان سمات الشخصية المظلمة لها تأثيرات سلبية على مغزى عمل التابع وهذا هو السبب في أن ثلاث سمات شخصية سلبية للقادة ، وهي النرجسية السايكوبتية والميكيافيلية تم أخذها في نظر الاعتبار في هذا المحاضرة

ووفقاً (Furtner & Rauthmann, 2017:15) ان القادة السيكوباتيين يمثلون قيوداً تنظيمية غير ضرورية ومستوى منخفض من الرضا الوظيفي وزيادة عبء العمل والتوتر الذي يتميز بالصراعات وبيئة العمل السامة وقد يشعر الموظفون بالتجربة السلبية في مكان العمل بسبب السمات الشخصية السلبية والأنانية للقائد. وتسبب العلاقة السلبية بين القادة السيكوباتيين في المنظمة ورفاهية الموظف.





تدعم نظرية التبادل الاجتماعي أيضاً الحجة المذكورة أعلاه بأنك ستحصل في المقابل على ما استثمرته لأن علاقات التبادل تعتمد دائماً على تحليل التكلفة والعائد

ويبين (Başar, 2020: 2409) انه قد تؤدي السلوكيات المرهقة وغير الصادقة والاستبدادية من قبل القادة إلى انخفاض في موارد الموظفين مثل الدعم الاجتماعي أو الحالة الصحية أو العلاقات الاجتماعية أو العائد المتوقع على الموارد التي يتم إنفاقها. ووفقاً لنظرية الحفاظ على الموارد تؤدي هذه الظروف إلى الإجهاد والإرهاق. بالإضافة إلى ذلك من المتوقع أن تؤدي سلوكيات القادة المرهقة وغير الصادقة والاستبدادية إلى زيادة متطلبات العمل مثل عبء العمل الزائد ، والظروف البيئية السلبية ، والصراع بين العمل والأسرة ، والاحتياجات العاطفية ، وتقليل موارد العمل ، مثل سيطرة الموظفين على عملهم. المهام ، وفرص تحسين أنفسهم ، والمشاركة في صنع القرار ، واستلام الملاحظات ، وعدالة المكافآت ، ووضوح الدور ، وفرص الترقية ، وتنوع المهام ، ودعم المشرف ، وروح الفريق ، والتضامن بين المجموعات. وفقاً لمتطلبات الوظيفة - نظرية الموارد الوظيفية ينفذ الموظفون عند حدوث هذه الظروف. في غضون ذلك ، قد تؤدي السلوكيات المرهقة وغير الصادقة والاستبدادية إلى زيادة عبء العمل على الموظفين ، وتقليل سيطرتهم على عملهم أو القضاء عليها تماماً ، وتؤدي إلى توزيع غير عادل للمكافآت ، وتدمر تصورات الموظفين عن عدالة الإدارة وتهيئة الظروف المناسبة للموظفين لتجربتها صراع القيم.

قد تشمل سلوكيات القيادة المظلمة المعنية السلوكيات التي حددتها النظريات المطورة لشرح الجانب المظلم للقيادة. ومن أبرز هذه النظريات. القيادة السامة القيادة السيئة والقيادة المدمرة والقيادة الاستبدادية (Başar,2019:139)





وعرف (Krasikova & LeBreton,2013:1310) القيادة المظلمة بأنها "سلوك إرادي من قبل قائد يمكن أن يضر أو ينوي إلحاق الضرر بمنظمة القائد و / أو أتباعه من خلال (أ) تشجيع الأتباع على السعي لتحقيق أهداف لا تتعارض مع المصالح المشروعة للقائد. و (ب) استخدام أسلوب القيادة الذي يتضمن استخدام أساليب ضارة للتأثير مع الأتباع ، بغض النظر عن مبررات مثل هذا السلوك " واخيرا ترى الباحثة انه يمكن تعريف القيادة المظلمة على "انها سلوكيات سلبية ومدمرة وضارة معادية ناتجة عن سلوكيات ارداية من قبل افراد يمتازون بالنرجسية والغرور والتعالي والسمية والذين يفضلون مصالحهم واهدافهم الشخصية على الاخرين فيقومون بالاعتماد على مثل هذه السلوكيات المظلمة (النرجسية , السايكوبتية , الميكافلية) لتحقيق غاياتهم المدمرة".

ثانيا: ابعاد القيادة المظلمة Dimensions Dark Leadership

يمكن للأفراد إظهار سلوكيات وظيفية بالإضافة إلى سلوكيات غير وظيفية. تفسر سمات الشخصية المظلمة الميول والمواقف السلوكية غير الوظيفية والتي يعتبرها الآخرون مثيرة للاشمئزاز النرجسية ، السيكوباتية ، والميكافيلية ، التي تشكل هيكل الثلاث المظلم ، هي من بين سمات الشخصية البغيضة اجتماعياً وقد جذبت انتباه الباحثين (Başar, 2020: 2408)

صاغ (The Dark Triad of Personality Paulhus and Williams 2002) مصطلح "الثالث

المظلم للشخصية" لثلاث سمات مظلمة متشابهة وهي النرجسية ، والميكافيلية ، والاعتلال النفسي

١- الشخصية النرجسية Narcissistic personality

نشأت مفاهيم النرجسية في الأدب السريري و كلمة النرجسية مستوحاة من الأسطورة اليونانية القديمة نرجس ، الذي وقع في حب صورته. أصبحت ظاهرة النرجسية معروفة على نطاق واسع من خلال دراسات فرويد (١٩٥٠ ، ١٩٥٧). في الواقع كل فرد لديه درجة معينة من الاحتياجات النرجسية.





تستلزم النرجسية خصائص مثل العظمة ، والشعور بالتفرد ، والاستحقاق ، والهيمنة ، والتفوق ، والاستغلال (Başar, 2020: 2409)

٢- الشخصية السيكوباتية Psychopathic personality

تتجلى السيكوباتية في المواقف والسلوكيات غير الحساسة وعديمة الضمير ، مثل استخدام الآخرين لمصالح المرء الخاصة ، وعدم القلق بشأن الآخرين ، وعدم الاهتمام بالقواعد ، وعدم الشعور بالذنب والندم عندما تؤذي سلوكيات المرء الآخرين ، والتصرف بلا تفكير. يعتمد معظم العمل على السيكوباتية على الملاحظات التي قدمها كليكي (١٩٨٨). على ان المكونات الرئيسية للاعتلال النفسي هي الاندفاع ، والقسوة ، والتلاعب ، والاستغلال ، والبحث عن الإثارة والقسوة وانخفاض التعاطف والقلق (Başar, 2020:2409)

٣- الشخصية الميكافيلية Machiavellian personality

تطور مفهوم الميكافيلية كصفة شخصية بفلسفة نيكولو مكيافيلي ، الفيلسوف الذي عاش في القرن السادس عشر بدأت الميكافيلية في جذب انتباه الباحثين بعمل كريستي وجيس (١٩٧٠) تُعرّف الميكافيلية بأنها إعطاء الأولوية للفرد لمصالحه الخاصة واستخدام الآخرين لهذه القضية. يتميز باستغلال الآخرين لمصالح وأغراض فردية والكذب ، والخداع ، والإقناع ، والدهاء وعدم الحساسية ، والنفاق ، والتفكير الاستراتيجي والتمثيل ، وتشكيل التحالفات والسلوك غير الأخلاقي (Başar, 2020: 2409)





ثالثاً: مفهوم التهميش في مكان العمل resources

للاقصاء الاجتماعي وجوه عديدة. من المهد إلى دار المسنين ، في المدرسة ، في مكان العمل ، وفي الشبكات الاجتماعية عبر الإنترنت ، يتعرض الأشخاص دائماً لخطر التعرض لتهديدات لانتمائهم الاجتماعي. لعدة قرون ، جادل الفلاسفة والعلماء بأن البشر هم في الأساس كائنات اجتماعية. أي أنها مدفوعة جوهرياً بالرغبة في تكوين روابط اجتماعية والحفاظ عليها (Baumeister & Leary, 1995) يمكن القول إن رأس المال البشري للمنظمة يمثل أهم مورد لضمان القدرة التنافسية للمؤسسة في السوق المحلي أو الإقليمي أو الوطني أو حتى العالمي. وبالتالي ، من المنطقي أن ترغب المنظمات في أن يشعر موظفوها بإحساس الشمولية داخل المنظمة ، لا سيما بالنظر إلى العلاقة الإيجابية بين الإدراك المتصور والدعم الاجتماعي ، والصحة النفسية للموظفين ، والرضا التنظيمي ، والالتزام ، والإنتاجية

والتهميش في مكان العمل هو عندما يشعر شخص ما أن مساهمته لا تقدر أو أن فكرته أو توصيته المحددة لا تقدر أو انه كفرد غير مرغوب به ويتم التقليل من قيمته مثال على ذلك عندما تشعر المرأة أنه لمجرد كونها أنثى ، لا يتم تقييمها من قبل أقرانها أو يتم معاملتها بشكل مختلف بسبب ذلك (Jordan, 2020).

هناك فرق بين التهميش في مكان العمل والنذب من مكان العمل. يتعلق الأول إلى أي درجة يكون الفرد ، من الناحية الإدراكية ، مستبعداً من المشاركة الهادفة في عمليات وأنشطة المجموعة على الرغم من أنه عضو رسمي في المجموعة ، في حين أن الأخير هو مفهوم أكثر عمومية. يمكن أن يتم نذب الفرد من قبل المجموعة أو الأفراد الآخرين في المجموعة. ومع ذلك ، فإن النذب من قبل فرد آخر (إذا لم





يكن هو أو هي شخصية مهمة) في المجموعة ، قد لا يكون بالضرورة مهمشاً من الجوهر. (Wang et al, 2012:2)

ينطوي مفهوم التهميش في مكان العمل على درجة معينة من الاستبعاد من الوصول إلى السلطة أو الموارد. من خلال التواجد على هامش المجتمع اي لا يتمتع المهمشون بالفوائد الكاملة أو النموذجية التي يميل الأشخاص الأقرب إلى المركز إلى الحصول عليها. يعرف قاموس Merriam-Webster عبر الإنترنت التهميش على أنه "الترحيل إلى موقع غير مهم أو ضعيف داخل مجتمع أو مجموعة العمل" (Maynard & Ferdman, 2009:26)

يشير هذا التهميش أيضاً إلى عملية يتأثر من خلالها الأشخاص بشكل متفاوت بسبب عدم المساواة الهيكلية والاجتماعية. ينتج عن عدم المساواة الاجتماعية الرفض المتعمد مع خفض الرتبة إلى وضع لا حول له في المجتمع: مما يقيد بشدة البقاء على قيد الحياة يرتبط التهميش بالإقصاء الاجتماعي للأفراد غير المرغوب وبالتالي ، فإن إبعاد مجموعة مختارة إلى موقع عاجز يقيد القدرة على البقاء يرتبط التهميش أيضاً بعدم المساواة الهيكلية والاجتماعية (Baah et al, 2019:4)

يُنظر إلى التهميش في مكان العمل على أنه سلوك تقويض سلبي (حجب السلوكيات ، على سبيل المثال الفشل في تزويد زميل العمل بمعلومات مهمة) يتسبب في إلحاق الضرر بالمنظمة وموظفيها ويتم تعريف التهميش على أنه تجاهل الموظف واستبعاده من قبل الافراد او الجماعات في مكان العمل ومعاملته على انه غير مرئي وانكار وجوده في المنظمة .

يُعرف التهميش في سياق مكان العمل من منظور الفاعل على أنه الفشل في إشراك شخص آخر عندما يكون من المناسب اجتماعياً القيام بذلك أو من منظور الهدف باعتباره تصوراً للتجاهل أو الاستبعاد





رابعاً: ابعاد التهميش في مكان العمل Dimensions of marginalization in the workplace استندت الباحثة الى المقياس الثلاثي الذي اعتمده الباحثين (Dorrance–Hall, et al., 2023:4-5) لكونه يتناسب مع البيئة العراقية، فضلاً عن كونه يدمج سياسات وممارسات إدارة الأفراد وتطويرهم للحد من التهميش في مكان العمل، اذ يقيس هذا المقياس المواقف والسلوكيات التي تساهم في الشعور العام بالتهميش من الادارة العليا للفرد على ثلاثة أبعاد: (الاختلاف، والرفض، والاستبعاد) اذ ان هدف الانموذج هو تفسير الابعاد الثلاثة والحد من التهميش في مكان العمل وتأثيرها على رضا العاملون والتزامهم وعلى الأهداف التنظيمية التقليدية لزيادة الإنتاجية والأرباح، وهذا يتوافق مع عمل المستشفيات الاهلية اصف لذلك اتفق المحكمين والخبراء على كون ابعادة تتلاءم مع توجه البحث وانسيابة العنوان والعلاقة مع ابعاد المتغيرات الأخرى.

١. الاختلاف difference: يشير إلى إدراك الاختلاف في المواقف أو قيم أو المظهر، وكذلك اختلاف شديد حول وجهات النظر والأفكار بين الزملاء في مكان العمل. اذ ان في كثير من الأحيان، ينشأ بسبب اهتمامات تبدو غير متوافقة. وترتفع حدته بسبب الالتزام العاطفي للأفراد المتعارضين. فالعواطف جزء طبيعي من ردنا على الاختلاف. وهي موجودة في العلاقات المكتتبية حيثما يلتزم الأشخاص بالعمل معاً. حيث يتضارب الالتزام مع ساعات العمل الطويلة والموارد غير الكافية، وبالتالي يصبح الجو مشحوناً بسهولة، حيث ان الاختلاف هو السبب الجذري للتهميش في مكان العمل ويمكن أن يختلف مدى توصيل الاختلاف مع الرفض والاستبعاد. Dorrance & Wilson, (2021:7) . وفي الوقت نفسه يخالف وجهه نظر (Lucksted, & Drapalski, 2015:١٣) عن رأي (Dorrance) في الاختلاف والذي يشير الى ان في بعض الاحيان قد يكون الاختلاف أهم عامل معوق لعمل الفريق. يمكن أن يضعف المعنويات، ويفسد بشدة عملية صنع القرار، ويقلل من نتاج





الفريق على كل الصعد تقريباً. وفي الوقت نفسه، يدفع هذا الاختلاف بالفريق أحياناً إلى تحقيق إنجازات متميزة. يمكن أن يعزز الإبداع، ويحافظ على النشاط العالي، ويرفع نوعية صنع القرار، وينظم عمل الفريق لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

٢. الرفض (عدم الاستحسان) Disapproval: . الأفراد الذين لديهم حساسية تجاه الرفض هم أكثر عمقاً وإفراطاً في التعامل مع الرفض الاجتماعي خاصة في مكان العمل. ويسبب الرفض (عدم الاستحسان) الشعور بالوحدة والاكنتاب والقلق وتأثيراتها السلبية على الصحة الجسدية والنفسية للموظف. حيث هناك علاقة سببية بين حساسية الرفض والشعور بالوحدة، مما يؤدي إلى الحزن والشعور بالانفصال عن الآخرين في المجتمع ومكان العمل أيضاً، وفقاً لـ Baumeister & Leary (1995:498)، فإن الرفض من قبل الأقران والمشرفين هو ظاهرة اجتماعية لها آثار شديدة على الذين يعانون منها، وخاصة على موظفي المنظمة في مكان العمل. كما (Rook, 1984:240) هي حالة عاطفية عدائية يشعر فيها الفرد بأنه مرفوض من أقرانه أو مشرفه أو أي شخص آخر في مكان العمل، أو يشعر الفرد فيها بأن علاقته الاجتماعية الوثيقة في المجتمع أو في مكان العمل غير آمن. وبالتالي تؤثر هذه الحالة الذهنية على الصحة الجسدية والنفسية مما يؤدي إلى انخفاض الكفاءة والأداء في مكان العمل (Chakraborty & Chakravarti, 2019:12).

الاستبعاد Exclusion: يتم التعبير عن الاستبعاد عن طريق التجاهل وحجب المعلومات والمعاملة الصامتة و/أو ترك الأفراد المهمشين خارج الخطط والتجمعات والأحداث عن قصد أو عن غير قصد في مكان العمل (Hitlan et al., 2006 :٢٢٠).

يوضح (Neogy, 2020:١) أن الاستبعاد يحدث في أي وقت لا يشعر فيه شخص ما بالأمان أو الترحيب الحار في بيئة العمل. فهي إنها ظاهرة منتشرة في المنظمات وخاصة المنظمات الأمريكية





وفي أي مكان عمل آخر . إذ ان هناك سلوكيات ثابتة يفرضها مكان العمل أو يفرضها أو يتسامح معها، مما يتيح الاستبعاد على جميع مستويات المنظمة وبطرق لا تعد ولا تحصى. في لغة التنوع والشمول، نسمي هذه الاعتداءات الصغيرة. الاعتداءات الصغيرة هي عبارة عن اتصالات لفظية أو غير لفظية تؤدي إلى طرق صارخة وبارزة لاستبعاد شخص ما. وبطبيعة الحال، تحدث أشكال الاستبعاد العلنية أيضاً في مكان العمل، مثل اللغة الهجومية والسلوك العدواني السلبي. يحدث الاستبعاد بسبب وجود عقلية أو تصور بأن شخصاً ما أفضل من الآخر. هناك فرص في مكان العمل وفي الحياة لخلق سبل أكثر إنصافاً للمشاركة، بدلاً من خلق لعبة محصلتها صفر والتي تخلق بيئات من الإقصاء المنتشر.

الجانب العملي للدراسة

ثبات الاستبانة والصدق البنائي

أولاً: متغيرات الدراسة وابعادها الموجوده في الاستبانة:

تضمنت استبانة الدراسة متغيرين رئيسيين هما (القيادة المظلمة ، التهميش في مكان العمل) وقد قيس القيادة المظلمة من خلال (الميكافيلية ، النرجسية ، السايكوباتية) ، فيما قيس التهميش في مكان العمل من خلال ابعاده (الاختلاف، الرفض، الاستبعاد)

الجدول (١٤) ترميز الاستبانة بحسب المقاييس والانموذج المنتخب للبحث

الرمز	الترميز	الفقرات	البعاد	المتغير
DL	X1	13-1	الميكافيلية	القيادة المظلمة
	X2	26-14	النرجسية	
	X3	41-27	السيكوباتية	
MWP	M1	49-42	الاختلاف	التهميش في مكان العمل
	M2	68-50	الرفض	





M3	81-69	الاستبعاد	
----	-------	-----------	--

اختبار ثبات الاستبانة

يعد الصدق والثبات من الاختبارات اللازمة لبناء الاستبانة، اذ يقسم الى الاتي:

١. قياس الصدق الظاهري: عرضت الباحثة الاستبانة على ابرز المحكمين والخبراء في تخصص (إدارة التسويق و الإدارة الاستراتيجية، ونظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، إدارة الموارد البشرية)، بهدف التأكد من قدرتها على قياس متغيرات الدراسة وكما موضح بالملحق () ، اضع لذلك التأكد من صحة الأبعاد والفقرات ، وملائمتها لهدف الدراسة ، اذ استطلعت آرائهم واخذت بجميع ملاحظاتهم عنها، بعد ادخالهم لعدد من التعديلات التي أسهمت في تعزيز قدرة الاستبانة على دراسة عنوان الدراسة.

٢. قياس الصدق باستخدام معامل الثبات: اعتمدت الدراسة اختبار ألفا كرو لتحديد ثبات وثبات الاستبيان، وكذلك مدى بعده عن الخطأ والحصول على نفس النتائج عند إعادة استخدامه عدة مرات ولفترات مختلفة. فترات زمنية وبنفس درجة الثقة، كما يوضح الجدول (١٦) نتائج معامل الصدق والثبات لكل محور من محاوره (القيادة المظلمة، التهميش في مكان العمل)، وكانت النتائج كما يلي: أ. (القيادة المظلمة): تم قياس المتغير بشكل عام في عينة من المستشفيات الخاصة في مدينة النجف الأشرف من خلال (الميكافيلية، النرجسية، والاعتلال النفسي)، إضافة إلى (٤١) فقرة، بحيث حصلت القيادة المظلمة بشكل عام على معامل الثبات. من (٠.٨٠٤). ب. (التهميش في مكان العمل): تم قياس المتغير ككل من خلال (الفرق، الرفض، الاستبعاد)، بالإضافة إلى (٤٠) فقرة. أما المتغير التابع التهميش في مكان العمل فقد حصل على معامل ثبات قدره (ت. اعتمدت الدراسة اختبار النصف النصف لتحديد ارتباط جزأي الاستبيان. وقسمت الاستبيان إلى نصفين. وتضمن النصف الأول (٦٧)





فقرة حصلت على ألفا كرونباخ (0.796)، بينما احتوى النصف الثاني على (66) فقرة حصلت على ألفا كرونباخ (0.794). وأظهرت قيمة معامل الارتباط لنصفي الاستبيان (0.737)، وحصلت على معامل سبيرمان براون (0.885)، وبلغ معامل غوتمان (0.884)، في حين بلغ معامل ألفا كرونباخ للاستبيان ككل (0.843)، في حين بلغت قيمة معامل صدق الاستبيان من خلال (133) فقرة (0.911).

الجدول (١٦) اختبار الصدق والثبات (n=102)

الابعاد	الترميز	عدد الفقرات	معامل الثبات	معامل الصدق
القيادة المظلمة	DL	41	0.804	0.896
التهemis في مكان العمل	MWP	40	0.776	0.881

التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي لاستبانة الدراسة:

الجدول (١٧) قيم التحليل العاملي الاستكشافي للاستبانة الكلية

العينة	القيادة المظلمة	التهemis في مكان العمل	المؤشرات
102	0.691	0.753	اختبار كفاية حجم العينة
	1645.043	1741.299	اختبار كاي تربيع
	859	818	درجة الحرية
	0.000	0.000	المعنوية
	41	40	عدد الفقرات
	3	3	عدد العوامل لكل متغير
	60.042%	70.004%	التباين التراكمي المفسر
	24.617	27.972	الجذر الكامن للعوامل

أ. القيادة المظلمة:

ومن النظر إلى الشكل (١٩) تبين أن تشبعات فقرات القيادة المظلمة وجدت في (٤١) فقرة بمستوى دلالة أقل من (0.05) وكانت نسبة تشبعها أكثر من (0.40) وكانت ممثلة. بأبعاد (الميكافيلية،

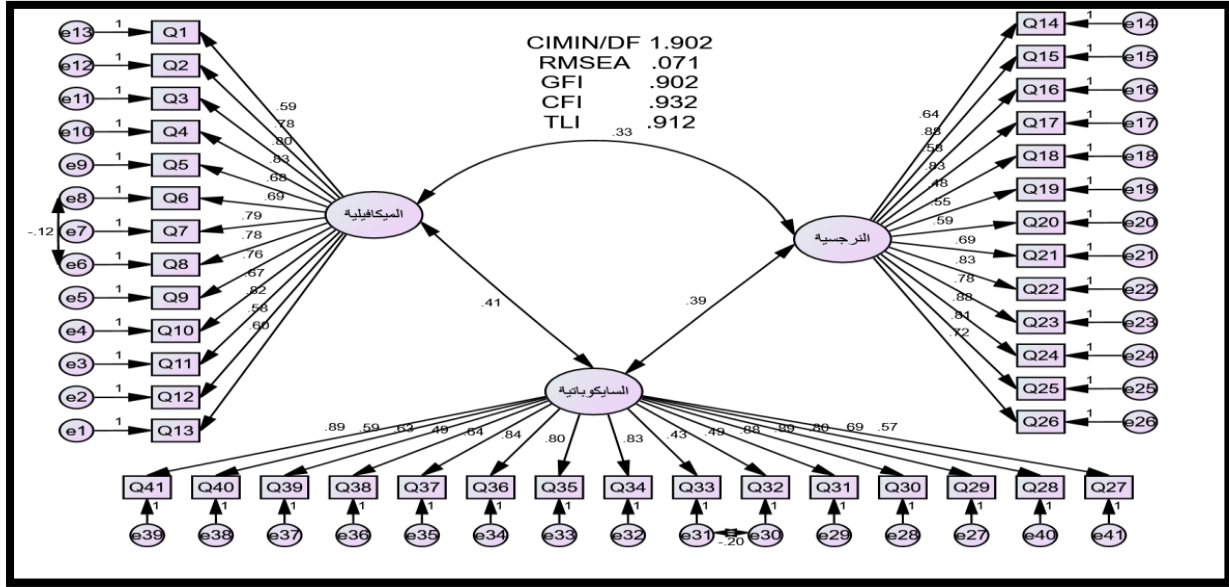




الرجسية، السيكوباتية) بقيمة تشبع تتجاوز (0.40)، وبقيمة احتمالية (0.000)، وبقيمة محسوبة (T) تزيد عن قيمتها الجدولية (1.9837)، وبقيمة احتمالية (0.000)، وبقيمة احتمالية (0.005)، وبدرجة حرية (101). ومن خلال التحليل العاملي التوكيدي باستخدام طريقة النمذجة الهيكلية، حصل النموذج الهيكلية على متوسط قيمة مربع الخطأ. (RMSEA = 0.071)، في حين بلغت نسبة مربع كاي إلى درجة الحرية (1.902) وقيمة الاحتمالية (0.000)، في حين كانت قيم مؤشر التناسب المقارن (CFI = 0.932) قيمة الاحتمالية (0.000). مؤشر التوافق المقارن (GIF = 0.902)، ومؤشر تاكر لويس (TLI) كانا (0.918) وجميعها تستوفي معايير ومؤشرات حسن التوافق، حيث كانت قيمتها أكبر من المعيار (0.90)، خاصة وأن وكانت العينة مناسبة لاختبارات النمذجة الهيكلية من خلال الحزمة الإحصائية (AMOS V.25)، واستخدمت الباحثة تعديل المؤشرات (MODIFICATION INDICES) لتحسين جودة النموذج. .



الشكل (١٩) التحليل العاملي التوكيدي لبيانات القيادة المظلمة بأسلوب النمذجة الهيكلية



المصدر: مخرجات برنامج (AMOS V.25).

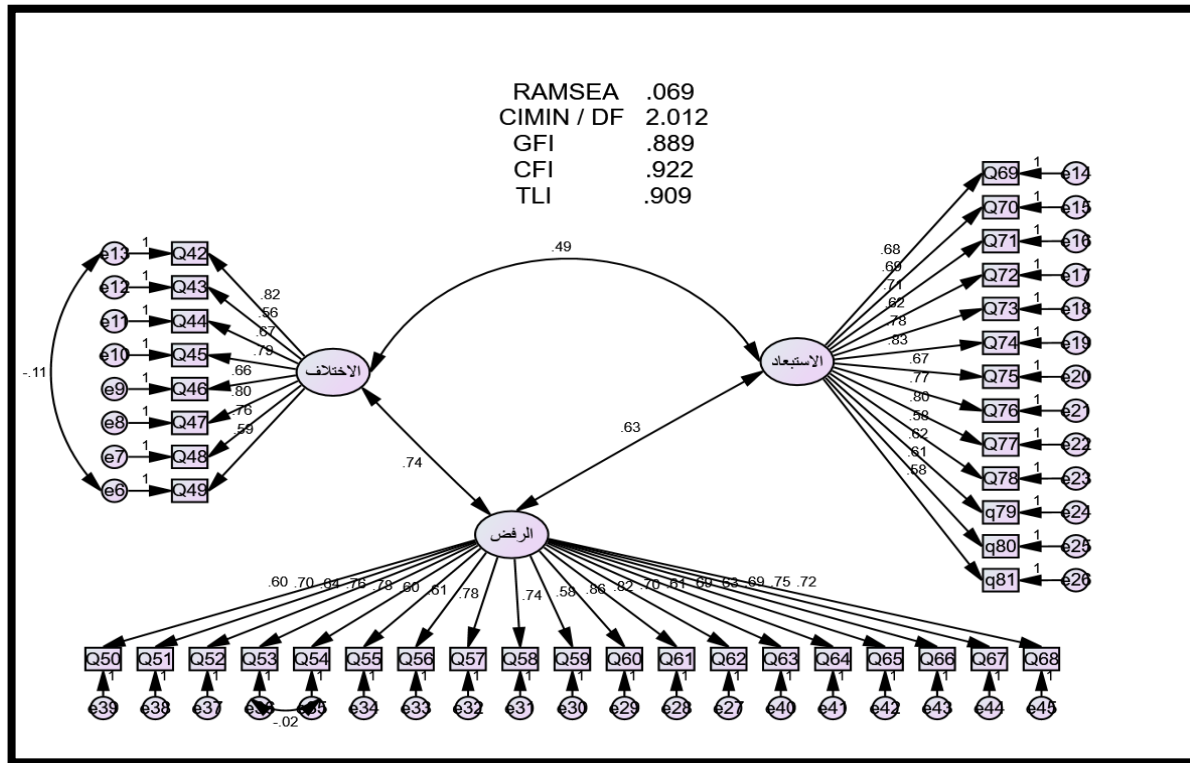
ب. التهميش في مكان العمل:

ومن النظر إلى الشكل (٢٠) تبين أن فقرات التهميش في مكان العمل مشبعة من خلال (٤٠) فقرة بمستوى دلالة أقل من (٠.٠٥) وكانت نسبة تشبعها أكثر من (٠.٤٠)، وتمثلت بواسطة الأبعاد (الفرق، الرفض، الاستبعاد) بقيمة تشبع تزيد عن (٠.٤٠)، ومن خلال التحليل العاملي التوكيدي باستخدام أسلوب النمذجة الهيكلية، حصل النموذج الهيكلي على متوسط قيمة خطأ مربع (RMSEA = 0.069)، في حين أن تشي -نسبة التربيع لدرجة الحرية المتحصل عليها (٢.٠١٢) وقيمة احتمالية (٠.٠٠٠)، بينما كانت قيم مؤشر التوافق النسبي (CFI = 0.922)، وقيمة مؤشر التوافق (GIF =



0.889)، وقيمة مؤشر تاكر - مؤشر لويس (TLI = 0.909) وهي جميعها مستوفية لمعايير ومؤشرات جودة المطابقة حيث تجاوزت قيمتها المعيار (0.90) خاصة وأن العينة مناسبة لاختبارات النمذجة الهيكلية من خلال الحزمة الإحصائية (AMOS V. 25)، واستخدم الباحث تعديل المؤشرات (MODIFICATION INDICES) لتحسين جودة النموذج النهائي المعتمد..

الشكل (٢٠) التحليل العاملي التوكيدي بطريقة النمذجة الهيكلية لبيانات التهميش في مكان العمل



المصدر: مخرجات برنامج (AMOS)





اختبار وتحليل علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة توطئة:

يهدف المبحث الحالي للتعرف على علاقة (التأثير) بين متغيري الدراسة (القيادة المظلمة) كمتغير مستقل، و(التهميش في مكان العمل) كمتغير معتمد ، قامت الباحثة بأجراء تحليل بيانات الدراسة المستخلصة للمتغير المستقل وابعاده (الميكافيلية، النرجسية، السيكوپاتية) بشكل مجتمع ، مع المتغير المعتمد الاساءة للعاملين وابعادها (الرفض، الاختلاف، الاستبعاد.) مصفوفة ارتباط متغيرات وابعاد الدراسة

الابعاد	الاساءة اللفظية	العرقلة	العنف في مكان العمل	الاساءة للعاملين	الاختلاف	الرفض	الاستبعاد	التهميش في مكان العمل
الميكافيلية	-0.253*	-0.413**	-0.266**	-0.344**	0.716**	-0.586**	0.051	0.436**
	0.000	0.000	0.0007	0.000	0.000	0.000	0.608	0.000
النرجسية	-0.758**	-0.767**	-0.729**	-0.829**	0.637**	-0.676**	-0.001	0.274**
	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.989	0.000
السايكوباتية	-0.094	0.015	-0.186	-0.102	-0.019	0.128	-0.082	0.020
	0.347	0.880	0.061	0.308	0.846	0.201	0.415	0.878
القيادة المظلمة	-0.659**	-0.72**	-0.661**	-0.752**	0.778**	-0.724**	0.010	0.401**
	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.923	0.000
الاختلاف	-0.6029**	-0.723**	-0.583**	-0.677**				
	0.000	0.000	0.000	0.000				
الرفض	0.476**	0.695**	0.795**	0.739**				
	0.000	0.000	0.000	0.000				





				-0.116 0.246	0.452** 0.000	-0.033 0.739	-0.184 0.000	الاستبعاد
				-0.230** 0.000	0.137 0.168	-0.370** 0.000	-0.466** 0.000	التهميش في مكان العمل

$P^* < 0.05$, $P^{**} < 0.01$, $T_{table} = 1.9837$, $Df = 101$, $n = 102$

اختبار تأثير القيادة المظلمة في التهميش في مكان العمل:

وتم تحديد الفرضية الرئيسية الثانية للبحث وفق منهجية الدراسة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة المظلمة مجتمعة (الميكافيلية، النرجسية، السيكوباتية) على التهميش في مكان العمل وأبعاده: الاختلاف، الرفض، الإقصاء). وللتحقق من صحة الفرضية تم تطبيق نموذج الانحدار الخطي المتعدد وفق الفرضيات الفرعية التالية:

١. أبعاد القيادة المظلمة معاً تؤثر على الاختلاف بشكل كبير.

٢. إن أبعاد القيادة المظلمة مجتمعة لها تأثير كبير على الرفض.

٣. إن أبعاد القيادة المظلمة معاً لها تأثير كبير على الاستبعاد.

(١-٢) التحقق من الفرضية الفرعية الأولى: القيادة المظلمة بأبعادها مجتمعة لها تأثير كبير في الاختلاف: ومن مراجعة الباحثة لنتائج الجدول (٣١) تبين أن قيمة (F) المحسوبة لأن النموذج هو (٩٦.٠٣٢) عند درجة الحرية (٢، ٩٩، ١٠١)، وهي أكبر من قيمته الجدولية (٣.٩٣٥) عند قيمة الاحتمال (٠.٠٥) عند درجة الحرية (١٠١). لبيان دلالة النموذج للنموذج وإمكانية قبوله إحصائياً، بالإضافة إلى وجود معامل تحديد (٠.٦٦٠) ومتوسط معامل تحديد (٠.٦٥٠)، كما استطاعت أبعاد القيادة المظلمة مجتمعة تفسير (٦٥٪) من التغيرات التي تطرأ على الفرق، وتعود النسبة المتبقية إلى





(٣٥٪) للمتغيرات الأخرى التي لم يشملها النموذج المختبر. كما تبين وجود تأثير إيجابي سلبي للبعد النرجسي (-٠.٥٠١). وبقية (T) المحسوبة البالغة (٦.٥٥٦)، وبتأثير عكسي سلبي للبعد الميكافيلي (٠.٩٤١) بقية (T) المحسوبة البالغة (٨.٥٩٦)، في حين عززت المستشفيات الخاصة في مدينة النجف الاشراف عن توظيف السيكوباتية. لتقليل الخلاف، ومن جميع النتائج المقدمة تم قبول الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية (القيادة المظلمة بأبعادها مجتمعة لها تأثير كبير على الخلاف)، وفق المعادلة التالية:

$$\text{الاختلاف (Y)} = (1.516) - 0.501 * (\text{النرجسية}) - 0.941 * (\text{الميكافيلية})$$

الجدول (٣١) تأثير القيادة المظلمة بأبعادها مجتمعة في الاختلاف (n=102)

الاختلاف								المتغير المستقل
R ²	AR ²	F	Df	α	B	T	P	
0.660	0.650	96.032	2 99 100	1.516	-0.941	8.596	0.000	الميكافيلية
					-0.501	6.556	0.000	النرجسية
					0.023	0.383	0.703	السايكوباتية

قيمة (T) المجدولة عند القيمة الاحتمالية (0.05) = 1.9837 ودرجة الحرية (101).

(2-2) التحقق من الفرضية الفرعية الثانية: تؤثر القيادة المظلمة بأبعادها مجتمعة في الرفض تأثيراً معنوياً:

وتبين نتائج الجدول (٣٢) أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج هي (١٤١.٦١٥) عند درجة الحرية (٣)، (٩٨، ١٠١)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية (٣.٩٣٥) عند القيمة الاحتمالية. (٠.٠٥) عند درجة الحرية (١٠١) مما يدل على دلالة. النموذج، بالإضافة إلى وجود معامل تحديد (٠.٥٩٧)، ومعامل تحديد مصحح (٠.٥٨٤)، حيث أن أبعاد القيادة المظلمة مجتمعة (واستطاعت (الميكافيلية، والنرجسية، والاعتلال النفسي) تفسير (٥٨.٤٪) من التغيرات التي حدثت في الرفض، في حين أن





النسبة المتبقية تعزى إلى (٤١.٦٪) للمتغيرات الأخرى التي لم يتضمنها النموذج المختبر. أنه يوجد تأثير عكسي للبعد المكافيلي على الرفض بقيمة (-٠.٣٥٥) بقيمة (T) محسوبة قدرها (٥.٢٦٠)، وتأثير للترجسية قدره (-٠.٣٦١) بقيمة (T) محسوبة قدرها (٧.٦٥٧). بالإضافة إلى تأثير الاعتلال النفسي بمقدار (-٠.٣٨٢). والقيمة المحسوبة لـ (T) هي (٢.٢١٠)، حيث تشير هذه النتائج إلى أن نموذج القيادة المظلمة مستغل بالكامل لتقليل الرفض أثناء العمل في المستشفيات الخاصة في المشاعر المقدسة. مدينة النجف الأشرف، ومن جميع النتائج المقدمة تم قبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية (القيادة المظلمة تؤثر... وبأبعادها مجتمعة فإن الرفض له أثر معنوي)، وفق المعادلة التالية: الرفض (Y) = (0.939) + (0.188 * (الميكافيلية) + (0.417 * (الترجسية) + (0.109 * (السايكوباتية)

الجدول (٣٢) تأثير القيادة المظلمة بأبعادها مجتمعة في الرفض (n=102)

الرفض								المتغير المستقل
R ²	AR ²	F	α	Df	B	T	P	
0.597	0.584	48.344	4.055	3	-0.355	5.260	0.000	الميكافيلية
				98	-0.361	7.657	0.000	الترجسية
				101	-0.382	2.210	0.029	السايكوباتية

قيمة (T) المجدولة عند القيمة الاحتمالية (0.05) = 1.9837 ودرجة الحرية (101).

(2-3) التحقق من الفرضية الفرعية الثالثة: تؤثر القيادة المظلمة بأبعادها مجتمعة في الاستبعاد تأثيراً معنوياً:

وتبين نتائج الجدول (٣٣) أن القيمة المحسوبة لـ (F) للنموذج هي (٠.٣١٠) وهي أقل من قيمتها الجدولية (٣.٩٣٥) عند القيمة الاحتمالية (٠.٠٥) عند درجة حرية (١٠١)، مما يدل على أن النموذج غير معنوي ومرفوض إحصائياً، كما تم رفض الفرضية الفرعية الثالثة. ومن الفرضية الرئيسية الثانية





(القيادة المظلمة بأبعاده المجمع لها تأثير معنوي على الرفض)، تم قبول الفرضية الصفرية، ووفقاً ل معادلة التنبؤ للذكاء الرقمي من حيث الأبعاد المجمع للقيادة المظلمة:

$$\text{الاستبعاد (Y)} = (3.489)$$

الجدول (٣٣) تأثير القيادة المظلمة بأبعاده مجتمعة في الاستبعاد (n=102)

الاستبعاد								المتغير المستقل
R ²	AR ²	F	Df	α	B	T	P	
0.009	0.002	0.310	3	3.489	0.040	0.519	0.605	الميكافيلية
			98		-0.010	0.184	0.854	الترجسية
			101		-0.153	0.782	0.436	السايبوباتية

قيمة (T) المجدولة عند القيمة الاحتمالية (0.05) = 1.9837 ودرجة الحرية (101).

التحقق من الفرضية الرئيسية الثانية: تؤثر القيادة المظلمة بأبعاده مجتمعة في التهميش في مكان العمل تأثيراً معنوياً:

وتبين نتائج الجدول (٣٤) أن القيمة المحسوبة لـ (F) للنموذج هي (٢٣.٤٠٧) عند درجة الحرية (١٠١، ١٠٠، ١٠١)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية (٣.٩٣٥) عند القيمة الاحتمالية (٠.٠٥)، وبدرجة حرية (١٠١) مما يدل على أهمية النموذج وقبوله إحصائياً. بالإضافة إلى وجود معامل تحديد (٠.١٩٠)، ومعامل تحديد مصحح (٠.١٨٢)، فإن الأبعاد المجمع للظلام تمكنت القيادات (الميكافيلية، النرجسية، والاعتلال النفسي) من تفسير (١٨.٢٪) من التغيرات التي تحدث للتهميش في مكان العمل، في حين أن النسبة المتبقية (٨١.٨٪) هي لمتغيرات أخرى لم يشملها النموذج المختبر. وكان تأثير البعد الميكافيلي قدره (٠.٢٣٣)، وبلغت قيمة (T) المحسوبة (١٤.٧٧٨)، في حين لم توظف المستشفيات الخاصة النرجسية السيكوباتية في التهميش في أماكن العمل. ومن جميع النتائج المقدمة تم





قبول الفرضية الرئيسية الثانية (القيادة المظلمة بأبعادها مجتمعة تؤثر على التهميش في أماكن العمل تأثيراً كبيراً)، ووفقاً للمعادلة الآتية:

$$\text{التهميش في مكان العمل (Y)} = (2.311) + 0.233 * (\text{الميكافيلية})$$

الجدول (٣٤) تأثير القيادة المظلمة بأبعادها مجتمعة في التهميش في مكان العمل (n=102)

التهميش في مكان العمل								المتغير المستقل
R ²	AR ²	F	dF	α	B	T	P-V	
0.190	0.182	23.407	1	2.311	0.233	14.778	0.000	الميكافيلية
			100		0.120	1.229	0.222	الترجسية
			101		0.034	0.299	0.766	السايبوباتية

قيمة (T) المجدولة عند القيمة الاحتمالية (0.05) = 1.9837 ودرجة الحرية (101).

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

1. أن أسلوب القيادة المظلمة يمكن أن يعرقل عمل المنظمة ويؤدي إلى إلحاق الضرر بالبيئة الوظيفية.
2. أن للقيادة المظلمة القدرة على التأثير على أبعاد وتهميش الموظفين الكفوئين مما يؤدي إلى إخفاء المعارف والخبرات الموجودة لديهم بسبب سوء سلوكيات هذه القيادة .
3. للقيادة المظلمة دور بارز في إشاعة السلوكيات العدوانية والسلبية والغير أخلاقية في مكان العمل مما يؤدي في التأثير على الموظفين وتشجيعهم على اتباع مثل هذه السلوكيات من منطلق نظرية التبادل الاجتماعي





التوصيات

- ١- على القادة في المنظمة الابتعاد عن مثل هذا النوع من القيادات السلبية .
 - ٢- على القادة أشراك المرؤوسين في عملية صنع القرار والأخذ بأرائهم ومقترحاتهم بعين الاعتبار .
 - ٣- على القادة الابتعاد عن السلوكيات العدوانية وتوفير بيئة عمل مناسبة للأفراد العاملين في المنظمة التي تساهم في تكوين السلوك الابتكاري لهم .
- المصادر باللغة العربية
- ١- وانغ، دبليو، ليو، ي.، لياو، زد، وليو، ج. (٢٠١٢). التهميش في مكان العمل: في المجموعة، ولكن خارج الحلقة. حدود أبحاث الأعمال في الصين، ٦(٢)، ٢٤٥-٢٦١.
 - ٢- ماينارد، دي سي، وفردمان، بي إم (٢٠٠٩). القوى العاملة المهمشة: كيف يمكن لعلم النفس IO أن يحدث فرقا عالم النفس الصناعي التنظيمي، ٤٦(٤)، ٢٥-٢٩.
 - ٣- باه، إف أو، تيتلمان، إيه إم، وريجيل، بي (٢٠١٩). التهميش: تصور نقاط ضعف المريض في إطار المحددات الاجتماعية للصحة - مراجعة تكاملية. استفسار التمريض، ٢٦(١)، e12268.
 - ٤- جاميان ويلك، م.، وماديجا بيان، ك. (٢٠٢١). النبذ في مكان العمل. موضوعات خاصة ومهن ومهن وقطاعات خاصة، ٣-٣٢.
 - ٥- بوكانان، إن تي، وسيتل، آي إتش (٢٠١٩). إدارة (في) الرؤية وفرط الرؤية في مكان العمل. مجلة السلوك المهني، ١١٣، ١-٥.
 - ٦- ليو، ه.، وشيا، ه. (٢٠١٦). النبذ في مكان العمل: مراجعة وتوجيهات للبحث المستقبلي. مجلة دراسات الموارد البشرية والاستدامة، ٤(٣)، ١٩٧-٢٠١.





- ٧- فورتنر، م. ر.، ماران، ت.، وروثمان، ج. ف. (٢٠١٧). القيادة المظلمة: دور سمات شخصية الثالث المظلم للقادة. في تطوير القائد تم تفكيكه (ص ٧٥-٩٩). سيرينغر، تشام.
- ٨- كياني، م. ب.، ظفر، أ.، أكسار، م.، وحسن، س. (٢٠١٩). آثار القيادة الاستبدادية وثالث الشخصية المظلمة على شعور التابع بالعمل الهادف: التأثير المعتدل للعدالة التنظيمية. الإدارة والتطبيقية والتكنولوجيا، ١١(٢)، ٣٢٢-٣٤٢.
- ٩- فادفيلافيشيوس، ت.، وستلموكيني، أ. (٢٠١٩). عواقب القيادة "المظلمة": منظور الجيل ز. الإدارة التنظيمية: بحث منهجي، ٨٢(٨٢)، ٩٧-١١٠.
- ١٠- بشار، ش. (٢٠٢٠). دراسة متعددة المستويات للعلاقات بين الثالث المظلم للقادة وإرهاق الموظفين: الدور الوسيط للقيادة المظلمة المتصورة. مجلة أبحاث الأعمال، ١٢(٣)، ٢٤٠٧-٢٤٢٣.
- ١١- بشار، ش.، وباسم، ن. (٢٠١٨). نموذج المفارقة. ام ادريسي درجيسي، ٥١(٣)، ١٢١-١٥٣.
- ١٢- بشار، ش. (٢٠١٩). الدور الوسيط لتصور الموظف للقيادة المظلمة في العلاقة بين سمات الشخصية المظلمة للقائد واحتراق الموظف: بحث متعدد المستويات. ١٣- ش بشار (٢٠٢٠). هذا هو السبب في أنه يجب عليك التحكم في كل شيء. جامعة اسطنبول كينت إنسان وتولوم بيليميري ديرجيسي، ١(١)، ٧٠-١٠٣.
- ١٤- كراسيكوفا، دي في، جرين، إس جي، وليبريتون، جي إم (٢٠١٣). القيادة المدمرة: مراجعة نظرية، والتكامل، وجدول أعمال البحوث المستقبلية مجلة الإدارة، ٣٩(٥)، ١٣٠٨-١٣٣٨.
- ١٥- نصير، س.، رجا، يوه، سيد، ف.، دنيا، م. ب.، ودار، و. (٢٠١٦). مخاطر القرب من قائد سيء في بيئة سيئة: استكشاف التأثيرات المشتركة للقيادة الاستبدادية، وتبادل أعضاء القائد، والسياسات التنظيمية المتصورة على السلوكيات. القيادة الفصلية، ٢٧(١)، ١٤-٣٣.





- ١٦- دورانس هول، إي، كامبل، إن، كارلايل، إم، لانس إي، ما، إم، وشارب، ك. (٢٠٢٣). تطوير والتحقق من مقياس تهميش أفراد الأسرة (FM3): أبعاد الاختلاف والرفض والاستبعاد. المجلة الغربية للاتصالات، ٨٧(٤)، ٥٠٩-٥٣٤.
- ١٧- تشاكرابورتى، س.، وتشاكرافارتي، س. (٢٠١٩). العمل الجماعي للموظفين المؤقتين: وجهات نظر متعددة. الملخص الدولي لإدارة الموارد البشرية، ٢٧(١)، ١١-١٤.
- ١٨- هتلان، ر. ت.، كليفتون، ر. ج.، وديسوتو، م. سي. (٢٠٠٦). الاستبعاد المتصور في مكان العمل: التأثيرات المعتدلة للجنس على المواقف المتعلقة بالعمل والصحة النفسية. مجلة أمريكا الشمالية لعلم النفس، ٨(٢)، ٢١٧-٢٣٦.
- ١٩- دورانس هول، إي. وويلسون، إس. آر. (٢٠٢١). - توضيح أبعاد وأنواع أفراد الأسرة المهمشة. مجلة العلاقات الاجتماعية والشخصية، ٣٨(٧)، ٢٠٩٩-٢١٢٠.
- ٢٠- لوكتيد، أ.، ودرابالسكي، أ.ل. (٢٠١٥). الوصمة الذاتية فيما يتعلق بالمرض العقلي: التعريف والتأثير والعلاقة بالوصمة المجتمعية. مجلة التأهيل النفسي، ٣٨(٢)، ٩٩-١٠٢.
- المصادر باللغة الانكليزية

- 1- Wang, W., Liu, Y., Liao, Z., & Liu, J. (2012). Workplace marginalization: in the group but out of the loop. *Frontiers of Business Research in China*, 6(2), 245-261.
- 2- Maynard, D. C., & Ferdman, B. M. (2009). The marginalized workforce: How IO psychology can make a difference. *The industrial-organizational psychologist*, 46(4), 25-29.





- 3- Baah, F. O., Teitelman, A. M., & Riegel, B. (2019). Marginalization: Conceptualizing patient vulnerabilities in the framework of social determinants of health—An integrative review. *Nursing inquiry*, 26(1), e12268.
- 4- Gamian-Wilk, M., & Madeja-Bien, K. (2021). Ostracism in the workplace. *Special topics and particular occupations, professions and sectors*, 3-32.
- 5- Buchanan, N. T., & Settles, I. H. (2019). Managing (in) visibility and hypervisibility in the workplace. *Journal of Vocational Behavior*, 113, 1-5.
- 6- Liu, H., & Xia, H. (2016). Workplace ostracism: A review and directions for future research. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 4(3), 197-201.
- 7- Furtner, M. R., Maran, T., & Rauthmann, J. F. (2017). Dark leadership: The role of leaders' dark triad personality traits. In *Leader development deconstructed* (pp. 75-99). Springer, Cham.
- 8- Kayani, M. B., Zafar, A., Aksar, M., & Hassan, S. (2019). Impacts Of Despotic Leadership And Dark Personality Triad On Follower's Sense Of Meaningful Work: Moderating Influence Of Organizational Justice. *Management, and Applied Sciences and Technologies*, 11(2), 322-342.





9– Vadvilavičius, T., & Stelmokienė, A. (2019). The Consequences of “dark” leadership: perspective of generation Z. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai, (82), 97–110.

10– Başar, U. (2020). A multilevel study of relationships between leaders’ dark triad and employee burnout: mediating role of perceived dark leadership. İşletme Araştırmaları Dergisi, 12(3), 2407–2423.

11– Başar, U., & Basım, N. (2018). Paradoksal liderlik modeli. Amme İdaresi Dergisi, 51(3), 121–153.

12–Başar, U. (2019). Liderin karanlık kişilik özellikleri ile çalışanın tükenmişliği arasındaki ilişkide çalışanın karanlık liderlik algısının aracı rolü: Çok düzeyli bir araştırma.

13– BAŞAR, U. (2020). İş yerinde karanlık liderlik algısı ölçeği. İstanbul Kent Üniversitesi İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi, 1(1), 70–103.

14– Krasikova, D. V., Green, S. G., & LeBreton, J. M. (2013). Destructive leadership: A theoretical review, integration, and future research agenda. Journal of management, 39(5), 1308–1338.

15– Naseer, S., Raja, U., Syed, F., Donia, M. B., & Darr, W. (2016). Perils of being close to a bad leader in a bad environment: Exploring the combined





- effects of despotic leadership, leader member exchange, and perceived organizational politics on behaviors. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 14–33.
- 16– Dorrance–Hall, E., Campbell, N., Carlisle, M., Lance, E., Ma, M., & Scharp, K. (2023). Development and validation of a family member marginalization measure (FM3): Difference, disapproval, and exclusion dimensions. *Western Journal of Communication*, 87(4), 509–534.
- 17– Chakraborty, S., & Chakravarti, S. (2019). Teamwork of temporary employees: multiple perspectives. *Human Resource Management International Digest*, 27(1), 11–14.
- 18–Hitlan, R. T., Clifton, R. J., & DeSoto, M. C. (2006). Perceived exclusion in the workplace: The moderating effects of gender on work–related attitudes and psychological health. *North American Journal of Psychology*, 8(2), 217–236.
- 19– Dorrance Hall, E. & Wilson, S. R. (2021). Explicating the dimensions and types of marginalized family members. *Journal of Social and Personal Relationships*, 38(7), 2099–2120.
- 20– Lucksted, A., & Drapalski, A. L. (2015). Self–stigma regarding mental illness: Definition, impact, and relationship to societal stigma. *Psychiatric Rehabilitation Journal*, 38(2), 99– 102.

