

**سياسات القيادة السامة وتأثيرها على الالتزام التنظيمي
(نظريات وتحليلات)**

**Toxic leadership policies and their impact on
organizational commitment**

دكتورة/ إنتصار طة عبد الوهاب¹

entsartaha99@gmail.com

الملخص:

يستهدف البحث الحالي التعرف على توافر القيادة السامة بأبعادها (الإشراف المسيء، القيادة الاستبدادية، النرجسية، تعزيز الذات، التقلب) وكذلك مستوى الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري). وتحديد طبيعة العلاقة بين متغيري البحث تمثل مجتمع البحث في العاملين بالمستويات الإدارية المختلفة.

ولقد توصل البحث إلى عدد من النتائج أهمها أن هناك علاقة عكسية معنوية قوية بين متغير القيادة السامة ومتغير الالتزام التنظيمي. بدأ الباحث بعرض مقدمة عن القيادة الفعالة هي مساهم أساسي في نجاح أي منظمة، فإذا كنت مهتمًا بالقيادة، فإن فهم ما يعنيه هذا المصطلح يمكن أن يكون مفيدًا لك. وفي هذه الدراسة، نوضح تعريف القيادة وتعريف القائد، وأهمية القيادة، وخصائص القيادة، ونظريات القيادة، وأنواع القيادة.

1 - دكتوراة إدارة الأعمال - جامعة السادات - مصر

(سياسات القيادة السامة وتأثيرها على الالتزام التنظيمي "نظريات وتحليلات")
د. إنتصار طة عبد الوهاب

وبعدها تطرق الي مسؤولية القيادة الاستراتيجية في المجتمع وعرفها علي انها بشكل عام : هي القدرة في التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة. ولخص كلاً من القائد و المدير في نقاط عدة حتى نتعرف على الفرق.

وسرد تتعدد المهارات القيادية وتختلف من قائد لآخر وتنقسم إلى: مهارات فطرية وهي المهارات الذاتية التي تمثل نقطة قوة القائد التي يبني من خلالها جميع المهارات الأخرى، فإذا كان القائد يتميز بتفكير سليم، وعقل مُدبر، ويتسم بالتخطيط والإبداع فهذا يحفز من تعلم المهارات الأخرى بكافة الطرق مثل: اتخاذ الدورات التعليمية، والدراسة في الكتب الإلكترونية.

وعرفها انها هي وظيفة تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين باستخدام التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية، مع مراعاة المؤثرات الداخلية والخارجية.

ومنها الإطار النظري للقيادة الأخلاقية وجودة بيئة العمل بأنها: " التوضيح العملي للسلوك المناسب طبيعياً من خلال التصرفات الشخصية والعلاقات التفاعلية وتعزيز هذا السلوك لدى العاملين من خلال الاتصال باتجاهين واتخاذ القرار".

وأخيرا ختم ومن خلال تسليط الضوء علي المتغيرات التي تم الاعتماد عليها تم تصميم نموذج وصفي يعبر عن هيكل العلاقات بين هذه المتغيرات ويتبين ذلك من القيادة السامة والاداء التنظيمي ووضع جدول يختوي علي مجموعة منالتساؤلات لاستخراج نسبة مؤية يمكن من خلالها الحكم علي القيادة في المنظمة محل الدراسة مع الاداء التنظيمي الخاص بها.

ولقد أشار البحث إلى عدد من التوصيات من أهمها: اختبار القيادات الإدارية الذين تتوافر 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 المرؤوسين والزلاء والمنظمة. الكلمات المفتاحية: القيادة السامة. الالتزام التنظيمي.



(سياسات القيادة السامة وتأثيرها على الالتزام التنظيمي "نظريات وتحليلات")
د.انتصار طة عبد الوهاب

Abstract:

The current research aims to identify the availability of toxic leadership in its dimensions (abusive supervision, authoritarian leadership, narcissism, self-enhancement, volatility) as well as the level of organizational commitment in its dimensions (emotional commitment, continuance commitment, normative commitment). Determining the nature of the relationship between the two research variables represents the research community among employees at different administrative levels.

The research reached a number of results, the most important of which is that there is a strong significant inverse relationship between the toxic leadership variable and the organizational commitment variable.

The researcher began by presenting an introduction to effective leadership. Effective leadership is an essential contributor to the success of any organization. If you are interested in leadership, understanding what this term means can be useful to you. In this study, we explain the definition of leadership, the definition of a leader, the importance of leadership, characteristics of leadership, theories of leadership, and types of leadership.

Then he touched on the responsibility of strategic leadership in society and defined it as, in general, the ability to influence others and direct their behavior to achieve common goals. He summarized both the leader and the manager in several points so that we can understand the difference.

(سياسات القيادة السامة وتأثيرها على الالتزام التنظيمي "نظريات وتحليلات")
د. إنتصار طة عبد الوهاب

He listed that leadership skills are numerous and vary from one leader to another and are divided into: innate skills, which are the intrinsic skills that represent the leader's strength through which he builds all other skills. If the leader is characterized by sound thinking, a mastermind, and is characterized by planning and creativity, this stimulates learning of other skills in all ways. Such as: taking educational courses, and studying electronic books.

He defined it as the function of carrying out work through others using planning, organization, direction and control, in order to achieve the organization's objectives efficiently and effectively, taking into account internal and external influences.

Among them is the theoretical framework for ethical leadership and the quality of the work environment as: "the practical clarification of naturally appropriate behavior through personal actions and interactive relationships and the promotion of this behavior among employees through two-way communication and decision-making."

Finally, in conclusion, by highlighting the variables that were relied upon, a descriptive model was designed that expresses the structure of the relationships between these variables, which is evident from toxic leadership and organizational performance, and a table was developed containing a set of questions to extract a percentage through which leadership in the organization under study can be judged. Its organizational performance.

The research indicated a number of recommendations, the most important of which are: testing administrative leaders who possess the characteristics of effective leadership, which works to create a positive moral climate to enhance mutual trust, the desire to help others, put the public interest before personal interest, and ensure the well-being of subordinates, colleagues, and the organization.

Keywords: toxic leadership. Organizational commitment.



(سياسات القيادة السامة وتأثيرها على الالتزام التنظيمي "نظريات وتحليلات")
د. إنتصار طة عبد الوهاب

مقدمة:

تزايد الإهتمام فى السنوات الأخيرة بالجانب المظلم للقيادة ، فأصبحت القيادة السامة محور إهتمام العديد من المنظمات، وعلى الرغم من توجيه الإهتمام نحو القيادة السامة إلا أنه لم يتوصل إلى تعريف محدد لها ، فإستخدم الباحثون مصطلح " سام" للتعبير عن مجموعة من الإختلالات الوظيفية للقائد مثل التسلط ،التعصب، الإستبدادية ، مما جعل من الصعب وضع تعريف محدد للقيادة السامة وكذلك التوصل إلى وسيلة قياس يمكن الإعتماد عليها لإختبار هذا المفهوم (Burton et al , 2014)⁽¹⁾.

فالقيادة هي نقطة محورية في مجال الدراسة العلمي منذ عقود، مما أدى إلى كتابة آلاف المقالات الدراسية حول هذا الموضوع، وفي حين حاولت العديد من تلك المقالات والأبحاث إكتشاف الصفات والسلوكيات والأنماط المرتبطة بالقائد الناجح، نجد أن قلة منهم حاولوا بشكل مباشر فهم طبيعة ونتائج القيادة غير الفاعلة.⁽²⁾

إلا أن التركيز على الجوانب الإيجابية للقيادة لا يؤدي وحده إلى معالجة الحالات التي يحاول فيها الأشخاص ذوي السلطة أداء العمل من خلال طرق لا تتفق مع القيم الأساسية للمنظمة⁽³⁾.

(1) Burton, J., Taylor, S., & Barber, L. (2014). "Understanding internal, external, and relational attributions for abusive supervision". Journal of Organizational Behavior.P 35(6), 871-891.

(2) Schmidt, A. A. (2008). Development and validation of the toxic leadership scale (Doctoral dissertation. p40.

(3) Reed, G. (2014). Toxic leadership. unit climate, and organizational effectiveness. Air & Space Power Journal, P36(3).

إن القيادة كمفهوم كانت دائماً مرادفاً للإيجابية حتى الآن، كما قام عدد قليل جداً من الباحثين بإستكشاف الجانب المظلم من القيادة. على الرغم من تطور هذا المفهوم، فإنه لا يزال غير واضح. فيسمي المؤلفون هذا الجانب المظلم بشكل مختلف: مدمر (Paddilla et al., 2007)⁽¹⁾ ، سيء (Kellerman, 2004)⁽²⁾ ، شر (Tepper, 2000)⁽³⁾، (singh et al., 2018) مسيئة ، (Hogan, 2001) تتمر ، (Maccoby, 2000) نرجسي ، (Bostock, 2010).

- (1) Appelbaum, S. H., & Roy-Girard, D. (2007). Toxins in the workplace: affect on organizations and employees. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 7(1), 17-28. 18. Aubrey, D. W. (2013). Operationalizing the construct of toxic leadership in the United States Army. University of Phoenix.P
- (2) Cheng. B. S., Chou, L. F., Wu, T. Y., Huang, M. P., & Farh, J. L. (2004). paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations. *Asian Journal of Social Psychology*, 7(1) P89 – P117.
- (3) Tepper. B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of management journal*, P43(2), P178-P190.

(سياسات القيادة السامة وتأثيرها على الالتزام التنظيمي "نظريات وتحليلات")
د.إنتصار طة عبد الوهاب

أولاً: أهمية البحث:

على الرغم من وجود العديد من الدراسات التي تناولت الالتزام التنظيمي، إلا أن هناك ندرة بالمكتبات العربية فيما يتعلق بدراسة القيادة السامة وأثرها على الالتزام التنظيمي، ومن ثم فأهمية البحث تنطلق بصورة أساسية من خلال الهدف العام الذي يسعى البحث إلى تحقيقه والذي يتمثل في "التعرف على مدى تأثير القيادة السامة على الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالشركات".

وبشكل تفصيلي كانت من أهم الجوانب التي تعكس أهمية الدراسة ما يلي:

- 1- المساهمة في تسليط الضوء على القيادة السامة ومحاولة لاكتشافها في مرحلة مبكرة، والتصدي لها.
- 2- المساهمة في التعرف على طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة القيادة السامة، والالتزام التنظيمي) ودرجة قوة تلك العلاقة، ومن ثم إبراز الآثار السلبية المترتبة على السلوكيات السامة للقيادة.
- 3- المساهمة في اقتراح آليات لتحسين مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين.
- 4- إن نتائج هذا البحث قد تكون مفيدة للقائمين على إدارة الوحدات ، ومتخذي القرارات في القطاع الحكومي بشكل عام، لأنها تقدم معلومات هامة تساعد في اتخاذ الإجراءات المناسبة لتعزيز الالتزام التنظيمي.
- 5- كما قد تكون وحدات الحكم قادرة على استخدام نتائج تحليل البيانات التي تم الحصول عليها لتحديد القيادة السامة بشكل أكثر فاعلية، ومن ثم الحد من استنزاف طاقات العاملين، وتعظيم الأداء.

مشكلة البحث:

في ضوء الفجوة البحثية النظرية والدراسة الاستطلاعية تواجد على الرغم من أن القيادة السامة هي ظاهرة منتشرة في كل مكان، إلا أن رفوف المكتبات ليست محملة بكتب حول هذا الموضوع. (Box, 2012)

ان نتاج جهود القادة ليس هو فقط المؤثر في نجاح المنظمات على اختلاف أنواعها، بل إن للعاملين أيضاً تأثير أساسي في نجاح هذه المنظمات ويحتاج العاملون الي التوجيه والدعم من قاداتهم. ويمكن للعاملين أن يقوموا بتقديم الدعم لقياداتهم من خلال ابداء آراءهم وافكارهم والمعلومات ذات الفائدة للمنظمة، ولحدوث ظروف وأسباب قد تختلف من منظمة لأخرى في توزيع مكافآت أو أي مزايا أخرى بين العاملين ، مما يؤدي الي عرقلة عملية التغيير والتطوير فيها، وبالتالي يؤدي الى انخفاض مستوى أداء المنظمة ككل (مهدي، 2018). لذا تحتاج المنظومة في هذه الحالة الي مرحلة انتقاله وهي التطبيع والتحويل حتي لا يحدث صدمه قياديه في منطقه التحول هذه فيكون البدء من القيادات الصغيره وتحويلها وتطبيعها وبعدها العمل علي نطاق اكبر وبالتالي يكون الجزء من الكل ويتم التطبيع ع النظام كله..

ويتبع القيادة الالتزام التنظيمي ويعد عنصراً حيوياً في بلوغ الأهداف التنظيمية وتعزيز الاستقرار والثقة بين الإدارة والعاملين، كما يسهم في تطوير قدرات المنظمة على البقاء والنمو المتواصل. ويترسخ الالتزام التنظيمي من محصلة تفاعل قوي تتمثل في خصائص الأفراد، وشخصياتهم، وضغوط العمل، والعوامل التنظيمية، والمؤثرات المجتمعية، وتشمل العوامل التنظيمية على المناخ التنظيمي، ومختلف العلاقات والمعطيات التنظيمية (داود، 2015).

(سياسات القيادة السامة وتأثيرها على الالتزام التنظيمي "نظريات وتحليلات")
د.إنتصار طة عبد الوهاب

ويمكن توضيح هذه المشكلة من خلال التساؤلات التالية:

1. هل هناك علاقة بين أنماط القيادة والالتزام التنظيمي؟
 2. هل توافر أبعاد القيادة السامة يمكن أن يؤثر على مستوى الالتزام التنظيم لدى العاملين؟
 3. قابلية العاملين بالمؤسسة من تقبل التغيرات المستحدثة للاوضاع التي تبدو جديدة عليهم من تغييرات بالادارة واستخدام الرقمنة في الدخول علي المنظومة وصدور تقارير مرقمنة والتعامل معها؟
 4. الوصول الي الالتزام التنظيمي وحدوث التفاعل بين خصائص الافراد وشخصيتهم وضغوط العمل والعوامل التنظيمية؟
- فروض البحث:**

في ضوء أهداف ومشكلة البحث يمكن صياغة الفروض التالية:

1. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين تفعيل رصد ودراسه قواعد واساسيات قياده الاخلاقيه والمقومات التي تجهلها فعاله ونشطه ومؤثره في العاملين وقادره علي دعمهم الكامل للوصول الي النتائج البناءه التي تدعم المجتمع العمالي للمؤسسة.
2. رصد تداعيات قياده السامه وعواملها ومسبباتها وتأثيرها علي المجتمع العمالي والنتائج التي تسبب بها.
3. وضع المقترحات والحلول لتحويل قياده السامه الي قياده المحافظه وذلك عن طريق رقمه الاداره في انشاء منظومه الكترونيه تتحكم في سير العمل وادخال اي خطوه عمل اليها من اعمال وتقارير طبقا للمقاومات المدخله للنظام

(سياسات القيادة السامة وتأثيرها على الالتزام التنظيمي "نظريات وتحليلات")
د.إنتصار طة عبد الوهاب

من قياده الاخلاقيه يبدأ النظام باصدار تقارير وتعليمات لقلب المنظومه وتعديل اي اتحاهاات مريضه سامه إلي النظام الاخلاقي صاحب الهدف .. تحتاج المنظومه في هذه الحاله الي مرحله انتقاليه وهي التطبيع والتحويل حتي لا يحدث صدمه قياديه في منطقه التحول هذه فيكون البدء من القيادات الصغيره وتحويلها وتطبيعها وبعدها العمل علي نطاق اكبر وبالتالي يكون الحزء من الكل ويتم التطبيع علي النظام كله..



(سياسات القيادة السامة وتأثيرها على الالتزام التنظيمي "نظريات وتحليلات")
د.انتصار طة عبد الوهاب

متغيرات البحث وطبيعة العلاقة بينهم:

القيادة السامة (متغير مستقل): تم الاعتماد على عدداً من الأبعاد لقياس القيادة وتمثلت هذه الأبعاد فيما يلي:

المتغير الفرعي	موضوع العبارة في قائمة الاستبيان
الإشراف المسيء / المؤذي (Abusive Supervision)	<ol style="list-style-type: none"> 1. تهكم المدير على المرؤوسين في العمل. 2. التكليف بمهام عمل خارج نطاق الوصف الوظيفي للموظف. 3. عدم ملائمة المهام للوقت المخصص للعمل. 4. التحدث بصورة غير لائقة للعاملين. 5. عدم تقدير العاملين بالإدارة. 6. ذكر الأخطاء السابقة. 7. التقليل من قدرات العاملين.
القيادة السلطوية / الاستبدادية (Authoritarian Leadership)	<ol style="list-style-type: none"> 1. التحكم في طريقة أداء الأعمال. 2. اقتحام الحياة الشخصية للعاملين. 3. الالتزام باتباع الطرق التقليدية في العمل. 4. الانحياز للأفكار الشخصية. 5. عدم المرونة في تنفيذ السياسات التنظيمية. 6. الجمود في تنفيذ الأعمال حتى في الظروف الطارئة. 7. المركزية في اتخاذ القرارات.
النرجسية/الأناانية (Narcissism)	<ol style="list-style-type: none"> 1. مقارنة القدرات الشخصية بالآخرين. 2. السعي نحو تولي المناصب العليا. 3. اعتقاد المدير بأن قدراته تفوق زملاءه. 4. ذكر المدير بأنه شخص استثنائي.

(سياسات القيادة السامة وتأثيرها على الالتزام التنظيمي "نظريات وتحليلات")
د. إنتصار طة عبد الوهاب

5. حب المدير لسماع الإطراء بصورة مستمرة.	
<p>1. التغيير في طريقة التعامل أثناء حضور المشرفين.</p> <p>2. انكار أخطاء الإدارة</p> <p>3. قصر تقديم المساعدة على من يمكنه رد هذه المساعدة.</p> <p>4. الحاق المدير بإنجازات الإدارة لنفسه.</p> <p>5. العمل بهدف الترقى فقط.</p>	<p>تعزيز الذات (Self-Promotion)</p>
<p>1. سرعة الانفعال.</p> <p>2. تأثير الحالة المزاجية على مناخ العمل.</p> <p>3. تأثير الحالة المزاجية على أسلوب الحديث.</p> <p>4. الغضب من الآخرين دون سبب واضح.</p> <p>5. سلوكيات المدير المبهمة تحت العاملين على محاولة تقصي الحالة المزاجية له.</p> <p>6. احباط العاملين.</p> <p>7. التباين في طريقة التعامل مع العاملين.</p>	<p>التقلب (Unpredictability)</p>

(2) الالتزام التنظيمي (متغير تابع): تم الاعتماد على عدداً من الأبعاد لقياس الالتزام التنظيمي لدى العاملين بوحدة الحكم المحلي محل البحث وتمثلت هذه الأبعاد فيما يلي:

موضوع العبارة في قائمة الاستبيان	المتغير الفرعي
1. الارتباط المهني بالإدارة. 2. الشعور بأن مشكلات الإدارة هي مشكلات شخصية للفرد. 3. الشعور بعدم الانتماء للإدارة. 4. عدم الارتباط النفسي بالإدارة. 5. عدم روح الترابط بين العاملين بالإدارة. 6. شعور الفرد بقيمة المنظمة.	الالتزام العاطفي أو الوجداني (Affective Commitment)
1. الرغبة في الاستمرار في العمل. 2. صعوبة ترك العمل بالإدارة. 3. ترك العمل بسبب ارتباك في الحياة. 4. صعوبة الحصول على وظيفة أخرى. 5. التمسك بالاستمرار في الإدارة حفاظاً على الجهد المبذول بها. 6. انخفاض فرص العمل البديلة المتاحة.	الالتزام الاستمراري أو البقائي (Continuance commitment)
1. عدم الالتزام تجاه الإدارة. 2. الاستمرار في الإدارة بالرغم من التعارض مع المصلحة الشخصية. 3. الشعور بالقلق في حال ترك العمل بالإدارة. 4. الشعور بالولاء للإدارة. 5. الشعور بالولاء تجاه الزملاء. 6. الامتنان لمكان العمل.	الالتزام المعياري أو الأخلاقي (Normative commitment)

(سياسات القيادة السامة وتأثيرها على الالتزام التنظيمي "نظريات وتحليلات")
 د. إنتصار طة عبد الوهاب

وفي ضوء المتغيرات التامة تم الاعتماد عليها تم تصميم نموذج وصفي يعبر عن هيكل العلاقات بين هذه المتغيرات ويتبين ذلك من خلال الشكل رقم (1) التالي:



3. أداة جمع البيانات: تتمثل أداة جمع البيانات في قائمة الاستقصاء، والتي تم الاعتماد عليها في الحصول على البيانات الأولية ذوي العلاقة بمتغيرات البحث (عيد 2023)، وقد تم تصميم قائمة الاستقصاء، وذلك بالاعتماد على ما يلي:

(1) قياس القيادة السامة: تم الاعتماد على مقياس (Toxic Leadership) (TLS) (Scale)، والذي قدمه (Schmidt, 2008)، ويشمل على (30) عبارة وتم إضافة عبارة بحيث أصبح المقياس يتكون من (31) عبارة وذلك بناءً على مراعاة الموضوعية وتناسب العبارات لمجال التطبيق وطبيعة البيئة المصرية. قياس الالتزام التنظيمي: تم الاعتماد على مقياس (Three-Component Model) (TCM) الذي قدمه (Allen & Meyer, 1990) وعدله (Meyer, Allen & Smith, 1993)، والذي

(سياسات القيادة السامة وتأثيرها على الالتزام التنظيمي "نظريات وتحليلات")
د.إنتصار طة عبد الوهاب

تضمن ثلاثة مقاييس فرعية لقياس الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري)، وتكون من (18) عبارة قسمت بالتساوي بين الثلاثة أبعاد، وقد تم إعادة صياغتها بناءً على مراعاة الموضوعية وتناسب العبارات لمجال التطبيق وطبيعة البيئة المصرية.

4. الاعتمادية (الثبات) لأداة جمع البيانات (قائمة الاستقصاء): للوصول إلى أعلى درجات النبات في المقياس الذي يتبناه البحث الحالي لقياس المتغيرات، ولتحديد درجة ثبات المقياس عيد 2023، تم الاستناد إلى الخطوات التالية:

الخطوة الأولى: تحديد المتغيرات الرئيسية والمستقلة وذلك بناءً على الدراسات السابقة والدراسة الاستطلاعية، ومن تم قيام الباحثان بمناقشة كل متغير مع المختصين والمهنيين ذوي العلاقة بمتغيرات البحث وذلك للتأكد من مدى فهم محتوى العبارات ومدى التوافق بين محتوى العبارة وبين البعد الذي يتم قياسه من خلال كل عبارة (صدق المحتوى).

الخطوة الثانية: قام الباحثان باختبار مدى الثبات في المقاييس المستخدمة في البحث وذلك باستخدام معامل الارتباط ألفا كرونباخ (Cronbach's- Alpha) باعتباره من أكثر أساليب تحليل الاعتمادية دلالة في تقييم درجة التماسق الداخلي بين محتويات المقياس الخاضع للاختبار. (إدريس 2016) وفيما يلي جدول يضم نتائج تحليل الاعتمادية (الثبات) لتحديد قيمة معاملات الثبات ألفا كرونباخ لكل من القيادة السامة، والالتزام التنظيمي.

تصنيف القيادة السامة

مراجع	صفات	يكتب
لييمان بلومين (2004) ريد (2004) ستيل (2011)	غير مكترث، قاس، يسبب الأذى للأتباع والمنظمات، مدفوع بالأننا.	القيادة السامة
بيليتيه (2010) كراسيكوفا وآخرون، (2012). شينز وشيلنغ (2013)	مقصودة ضارة. السلوك والسعي لتحقيق أهداف مدمرة.	القيادة المدمرة
خو وبورش (2008). ماتيو وآخرون (2014).	الاعتلال النفسي. نرجسية. الميكافيلية.	القيادة المظلمة أو الظلية (المرتبطة بالاضطرابا النفسية والشخصية)
دي هان (2016). فيشر وآخرون (2010). كيليرمان (2004). فورس برانديو وآخرون (2016). روك وآخرون (2020). كونراد وناش (2013).	غير فعال. غير كفؤ. غير أخلاقي. جامد. غير معتدل. قاس. فاسد. معزول. شرير.	قيادة سيئة
اينارسن (2003). هويل وآخرون (2001).	الاستخفاف، الصراخ، عدم الاحترام، الغطرسة.	تتمر

(سياسات القيادة السامة وتأثيرها على الالتزام التنظيمي "نظريات وتحليلات")
د.إنتصار طة عبد الوهاب

الشخصية والقيادة:

كما هو الحال مع اضطرابات الشخصية، تؤثر سمات الشخصية أيضًا على السلوكيات القيادية. أفادت الدراسات أن سمات الشخصية يمكن أن تكون مؤشراً لأساليب القيادة الإيجابية والسلبية. (1)

سواء كان ذلك يتعلق بالقدرة على خلق المعرفة، (Ayub et al., 2017) والقدرة على الموافقة، والانفتاح كمؤشر لنجاح القائد، (De Hoogh et al., 2015) أو إيجاد أوجه التشابه بين الخصائص المظلمة وأبعاد نموذج الخمسة الكبار (Guenole, 2014) لاحظ الباحثون فوائد فهم سمات الشخصية وعلاقتها بظاهرة القيادة.

أحد النماذج المستخدمة في مجال نظرية الشخصية يدعو إلى رؤية مكونة من خمسة عوامل للشخصية. يؤكد هذا النموذج المكون من خمسة عوامل، (FFM) والمعروف باسم جرد الخمسة الكبار، (BFI) على أن هناك بنية أساسية للشخصية تنقسم إلى خمسة أجزاء: الانبساط (الدرجة التي يشعر فيها المرء بالارتياح لكونه حازماً، ومسيطرًا، ثرثار، منفتح)، الموافقة (الكرم، اللطف، الرحمة)، الوعي (ما إذا كان الشخص منظمًا جيدًا وموثوقًا)، العصابية (الدرجة التي يشعر بها الشخص بالقلق أو الأكتئاب أو الانفعال)، والانفتاح على الآخرين. الخبرة (قدرة الفرد على التفكير الذاتي والابتكار والإبداع. (2) القاضي وآخرون. (2002) أجرى تحليلًا تلوياً على 78 دراسة

(1) Ayub et al., 2017; De Hoogh et al., 2015; Grijalva & Newman, 20015; Harms & Spain, 215; Schyns, 2015.

(2) نورثهاوس ب (2013) نظرية القيادة والممارسة الطبعة السادسة). حكيم.

حول القيادة والشخصية أجريت بين عامي 1967 و 1991. وتشير النتائج التي توصلو إليها إلى أن العوامل المرتبطة بقوة بالقيادة بشكل عام كانت ذات تصنيف مرتفع في الانبساط، والضمير، والانفتاح، وانخفاض في العصابية.

وفقاً لماركجيل (2005) فإن الأفراد الذين يظهرون سمات سامة، مثل النرجسية، يسجلون مستويات أعلى في المجالات الخمسة الكبرى للانبساط والعصبية، وأقل في مجال القبول. يؤكد ماكجريل (2015) ⁽¹⁾ أن المستويات أعلى من الانبساط تسمح للفرد بالتغطية على المستوى العالي من القلق والإكتئاب الذي يأتي من العصبية العالية. يمكن لهذين العاملين، جنباً إلى جنب مع انخفاض القبول، أن يخلقاً فرداً يمكنه اكتساب القوة والسيطرة بسرعة واستخدام تلك القوة والسيطرة للتلاعب بالآخرين وإكراههم بطرق مؤلمة.

في دراسة مماثلة أجراها بارتون وآخرون. (2009) وجد المؤلفون أن القادة الذين سجلوا درجات أعلى في كل من الانبساط والضمير ويعتبرون قادة جديدين من قبل أقرانهم، في حين أن القادة الذين سجلوا درجات أقل في الانبساط والضمير والقبول ويعتبرون قادة فقراء من قبل أقرانهم. ومن المثير للاهتمام أن نلاحظ أنه تم العثور على الانبساط ليكون مؤشراً لكل من القيادة الجيدة والسيئة. ⁽²⁾ شينز 2015 تشير الدراسات إلى أنه على الرغم من أن الانبساط يمكن أن يكون جيداً أو سيئاً، إلا أن اقتران

(1) ماكجريل، سا. (2015) الشخصية "الكبيرة" ولغز النرجسية. علم النفس اليوم.

(2) (Bartone et al., 2009; De Hoogh et al., 2015; Grijalva & Newman, 2015; Herms & Spain, 2015; McGreal, 2015).

الانبساط مع العوامل الخمسة الكبرى الأخرى هو الذي يمكن أن يخلق صيغة لتسمم القائد.

أولاً: القيادة الاستراتيجية بين السمات القيادية والادارية⁽¹⁾

مسؤولية القيادة الاستراتيجية في المجتمع من أهم المسؤوليات الملقاة على عاتق المرئيين والاداريين او القياديين بكل اصنافهم اللذين يتصدون لقيادة المجتمع في حركتهم التكاملية التي رسمها لهم الدستور الالهي والتي اعتمد عليها الدستور الوضعي للشعوب والامم ، والإسلام جاء لإنشاء أمة متكاملة تستهدي بنوره وتنطلق لتنظيم شؤونها واصلاح أوضاعها، لتتربى الضمائر والأفكار والعواطف والمواقف على أساس القواعد الكلية لبناء وقيادة المجتمع التي حددها الإسلام ؛ لتكون الروابط انسانية والأخلاق إسلامية. والقيادة بشكل عام ليس مجرد أوامر ونواهٍ للقوانين تلقن أو تصدر للإنسان فيستجيب لها، وإنما هي عملية تغيير للمحتوى الداخلي والخارجي للإنسان وتوجيهه نحو التكامل او هي بناء منظومة موجهة لبناء المجتمع وصولاً الى تحقيق الاهداف.

فالقيادة تعرف بشكل عام : هي القدرة في التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة.

فهي إذن مسؤولية تجاه المجموعة المقودة للوصول إلى الأهداف المرسومة. وتعرف كذلك بانها : عملية تهدف إلى التأثير على سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم لتحقيق أهداف معينة. فالقائد هو الشخص الذي يستخدم نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك

سعيد غني نوري، القيادة الاستراتيجية بين السمات القيادية و الادارية،(2019)،ص 122. (1)

وتوجهات الأفراد من حوله لإنجاز أهداف محددة وقيل البدء لابد من طرح عدة اسئلة وهي : (1)

س / هل أحببت في يوم أن تُصبح قائد مميز ؟

س/ ما هي المهارات التي يجب أن تكتسبها لكي تُصبح قائد قوي ؟

س/ هل القيادة هي صفة مُكتسبة أم هي صفة موروثة او سائدة في جميع الناس ؟

الفرق بين القائد والمدير هناك فرق بين القائد و المدير عادة ما يخلط الناس بين كلمة قائد و كلمة مدير معتقدين أن الكلمتين وجهان لعملة واحدة أو أنهما مترادفتان و يحملان المعنى نفسه، لكن واقع الأمر ليس كذلك ، فالمدير يختلف تماماً عن القائد، ولكل واحد منهم صفاته وخصائصه و ميزاته،فما الفرق بينهم ؟
لخصنا كلاً من القائد و المدير في نقاط عدة حتى نتعرف على الفرق
تتلخص صفات المدير فيما يلي:

- 1- يتعامل مع نظام جامد.
- 2- قبول الوضع القائم كما هو.
- 3- يستخدم أسلوب الرئيس والمرؤوس.
- 4- يحافظ على عمل الأشياء بنفس الطريقة.
- 5- يعتمد على الرقابة.
- 6- يعمل من خلال قوانين وقواعد وسياسات والاجراءات.

(1)Glazer, S., Mahoney, A. C., & Randall, Y. (2018). Employee development's role in organizational commitment, a preliminary investigation comparing generation X and millennial employees. Industrial and Commercial Training.

- 7- يسأل كيف ومتى.
- 8- يبتعد عن المشاكل والأخطاء.
- 9- يركز على النظام والقوانين فقط.
- 10- بحث عن التوقعات والمتكهنات.
- 11- يركز على الخطوات والجدول الزمنية تخطيطه قصير ويعتمد على الوقت الحاضر ينتظر من الآخرين الاداء بالقوانين.
- 12- المدير يعمل الأشياء بطريقة صحيحة . العنصر البشري : الهياكل والسياسات والاجراءات.
- 13- يبقي على الأوضاع على ما هي عليه اهتماماته عادة ما تكون الخطوات التنفيذية والبرامج مخرجاته هي النظام و الدقة في قراراته مبنية على الماضي و على التجارب فقط .
- 14- يترأس بعض الموظفين يحاول أن يكون بطلاً عليهم .

أما صفات القائد بشكل عام

- 1- كثير الإبداع يكثر من التطوير و التغيير.
- 2- يعمل أصح الأشياء في أغلب الأوقات.
- 3- يركز على العنصر البشري و الإنسان.
- 4- يتميز ببعد النظر المستقبلي و القدرة على التخطيط.
- 5- يعتمد على الثقة.
- 6- يسأل ماذا ولماذا.
- 7- يبحث عن التغيير.

(سياسات القيادة السامة وتأثيرها على الالتزام التنظيمي "نظريات وتحليلات")
د.إنتصار طة عبد الوهاب

- 8- يتحمل الأخطاء والمشاكل.
- 9- يعمل خارج القوانين والسياسات والإجراءات.
- 10- التأثير من خلال المشاركة .
- 11- يركز على النظرة والخطط الاستراتيجية.
- 12- يكسب اتباعاً.
- 13- يطبق الأفكار.
- 14- يصنع الأبطال.
- 15- يرقى بالمؤسسة إلى آفاق عالية.
- 16- يستخدم أسلوب زميل إلى الزميل.
- 17- يعمل بنفسه.
- 18- يتعامل بحكمه ويشرك الآخرين في الإدارة.
- 19- يقنع اتباع.
- 20- يمتلك التخطيط وبعد النظر المستقبلي.
- 21- يحفز و يلهم من يتبعه.
- 22- يهتم بالاستراتيجيات و الرؤية المستقبلية.
- 23- يغير في الأوضاع إلى أن يصل لما يراه مناسباً.
- 24- يحظى بعلاقات طيبة مع من يتعامل معهم .
- 25- يهتم بروح الفريق و معنوياته.
- 26- يستغل الفرص فيما يراه مناسباً الخصائص الذاتية للقائد.

(سياسات القيادة السامة وتأثيرها على الالتزام التنظيمي "نظريات وتحليلات")
د.إنتصار طة عبد الوهاب

ما هي أهمية القيادة الإدارية ؟ (1)

- 1- تُمثل القيادة الإدارية حلقة الوصل بين المرؤسين والخطط المستقبلية لأي مؤسسة كانت .
- 2- تدريب الموظفين وتعريفهم بالقوانين المنظمة للعمل.
- 3- تضم جميع الاستراتيجيات والسياسات الخاصة بالمنظمة.
- 4- تحقيق وتنفيذ أهداف المؤسسة الموضوعية والمقرر تحقيقها.
- 5- الدراسة عن الأخطاء، وعلى الموظفين أن يتقبلوا النقد البناء.
- 6- التطوير المستمر للأشخاص والعمل على تحفيزهم.
- 7- اتخاذ القرارات الصائبة في مواقف العمل المفاجئة.
- 8- العمل على حل مشاكل العمل التي تظهر بين الأفراد والتخلص منها.
- 9- زيادة وتدعيم فرص العمل الإيجابية ، والبعد عن الجوانب السلبية.
- 10- حزم الخلافات والقضاء عليها.
- 11- تحويل الأهداف المرسومة إلى نتائج واقعية.
- 12- مواكبة التغيرات البيئية الخارجية التي من الممكن أن تؤثر على المؤسسة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر .

(1) Chua, S. M. Y., & Murray, D. W. (2015). How toxic leaders are perceived: gender and information processing. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(3), 292-307.

13- التخطيط والتنظيم والتوجيه الرقابة لجميع الأجزاء المُكونة للمؤسسة من الأفراد.

العناصر الأساسية للقيادة⁽¹⁾

1. وجود قائد قوي يتميز بصفات القائد الفعالة.
2. وجود بعض الأشخاص المساعدين للقائد والمسئولين عن تنفيذ أهداف الخطط الموضوعية .
3. أهداف المؤسسة المطلوب تحقيقها.

الصفات الفعالة للقائد

- 1- القوة والثقة بالنفس.
- 2- يصلح أن يكون قُدوة للآخرين.
- 3- الخبرة الواسعة.
- 4- اكتشاف نقاط القوة داخل المؤسسة والعمل على تطويرها.
- 5- الدراسة عن نقاط الضعف والقضاء عليها.
- 6- أن يكون ذو خُلق طيب.
- 7- القدرة على اختيار الأشخاص الصالحين للعمل معه .
- 8- له القدرة على أساسيات المؤسسة كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

الأنماط القيادية وصفات القائد الناجح تتعدد الأنماط القيادية تبعًا لشخصية

وصفات القائد وهذه الأنماط تتمثل في:⁽¹⁾

(1) علاونه معروز، جابر، ندى، يحيى محمد، (2018). مستوى الرضا الوظيفي لدى المرتدين التريبيين في محافظتي جنين وقلقيلية، جامعة القدس المفتوحة.

■ القائد المُنتج - القائد المُجامل - القائد الوسيط - القائد المُنسحب - القائد

العادل - القائد الروتيني - القائد المُتكامل

ماهي المهارات القيادية ؟

تتعدد المهارات القيادية وتختلف من قائد لآخر وتنقسم إلى: مهارات فطرية وهي المهارات الذاتية التي تمثل نقطة قوة القائد التي يبني من خلالها جميع المهارات الأخرى، فإذا كان القائد يتميز بتفكير سليم، وعقل مُدبر، ويتسم بالتخطيط والإبداع فهذا يحفز من تعلم المهارات الأخرى بكافة الطرق مثل: اتخاذ الدورات التعليمية، والدراسة في الكتب الإلكترونية. مهارات اجتماعية تتمثل هذه المهارات في العلاقات الإنسانية المُتبادلة بين الأشخاص في المنظمة، وزيادة درجة الفاعلية والمودة بين الموظفين، وتحفيزهم على تحقيق الأهداف المطلوبة على المدى القريب وال المدى البعيد. مهارات فنية وهي المهارات التي يقوم القائد باكتسابها من خبرات التعلّم، وقد تكون في تخصصات فن اتخاذ القرارات السليمة في الأوقات الصعبة، وحل المُشكلات الآنية التي قد تواجه المنظمة ككل وقد تكون في تخصصات أخرى؛ حيث تتعدد المهارات الفنية لدى كل قائد. (2)

(1) Akca, M. (2017). The impact of toxic leadership on intention to leave of employees. International Journal of Economics, Business and Management Research, Vol. 1, No. 04.

(2) داود عبد العزيز أحمد محمد، (2015). الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لمعلمي مدارس التعليم الأساسي في محافظة كفر الشيخ، مجلة كلية التربية جامعة عين شمس، مصر، المجلد (1) العدد (39)، 197-274.

الأداء التنظيمي

الأداء التنظيمي يعني المخرجات أو النتائج الفعلية للمنظمة مقياساً مقابل مخرجاتها المقصودة (أو الأهداف والغايات).

ما هي العوامل الداخلية التي تؤثر على الأداء التنظيمي؟ أنكر العوامل البيئية التي تؤثر على أنشطة الموارد البشرية.

يعتبر الأداء من المفاهيم التي حظيت بنصيب كبير من الإهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام، والموارد البشرية بشكل خاص، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة، ولتداخل العوامل التي تؤثر على الأداء وتنوعها (عودة، 2013)، ونظراً لإرتباطه بكفاءة وفعالية المنظمات في تحقيق أهدافها (عطية، 2012).⁽¹⁾

كما ان الاداء التنظيمي يرتبط بكفاءة وفاعلية المنظمة وسلوكيات المرؤوسين السلبية، والتي تعرقل وتعوق عملية التقدم والتطور في المنظمة، ولذا كان من الضروري للباحث أن يبرز الخلفية النظرية للصمت التنظيمي، من حيث المفهوم وأهم الأبعاد المؤثرة فيه، وذلك بالإضافة إلى الجهود الدراسية السابقة للصمت التنظيمي، وذلك كما يلي:⁽²⁾

تعريف الصمت التنظيمي:

ان مفهوم الاداء التنظيمي من المفاهيم الحديثة، ويصعب وجود تعريف محدد له، شأنه في ذلك شأن كل مفاهيم السلوكية الأخرى. وأشار (Brisnified et al., 2009)

(1) Dhammika, et al., 2012, p 9; Tayyaba & Moezza, 2014, p 415

(2) Reed, G. (2014). Toxic leadership. unit climate, and organizational effectiveness. Air & Space Power Journal, 36(3), 2014-3

الى أن الصمت التنظيمي يقصد به منع الآراء والأفكار والمعلومات وعدم إعلانها تخوفاً من الآثار السلبية التي تنتج عنها.

وعرفه (Akbarian et al., 2015) بأنه هو ميل العاملين في المنظمة الى امتناعهم عن تقديم المقترحات أو المعلومات لرؤسائهم، تجنباً لردود الفعل السلبية أو غير المرضية المترتبة على ذلك.

بينما رأي (Shojae et al., 2011) ان الاداء التنظيمي عبارة عن عملية تنظيمية يبذل فيها جهد غير عادي وغير فاعل ومن الاشكال المنتشرة للصمت وجود العاملين في الاجتماعات مع انخفاض المشاركة الفعالة في المقترحات، وانخفاض صوتهم الجماعي.

بينما عرفه (صالح والحيالي، 2012) بأنه الشعور الجماعي المدرك لدي العاملين في المنظمة بأنه من غير الحكمة التحدث حول القضايا المتعلقة بالمنظمة. كما يعبر عنه (Tulubas & Celep, 2012) بأنه عدم قدرة العاملين عن تعبيرهم عن الآراء والأفكار والمعلومات حول أحداث العمل في المنظمة. في حين أن (Laeque & Bakhtawari, 2014) أشار في تعريفه للصمت التنظيمي بأنه امتناع العاملين عن التحدث وعدم الكتابة، وعدم مشاركتهم في الاجتماعات والتجاهل وعدم الاستماع لرؤسائهم. وعلى نفس السياق يشير (2015) (Celek et al.,) الى أن الاداء التنظيمي عبارة عن الابتعاد عن مواجهة المشكلات في المنظمة، حيث أن العاملين يكونوا صامتين بسبب الشعور بالحرج واللامبالاة والتهميش والاضطراب.

أبعاد الأداء التنظيمي:

يوجد للأداء التنظيمي عدد من الأبعاد، يتم عرضها كما يلي:

الخوف من ردود الفعل السلبية: Fear of Negative Reactions

يعتبر خوف العاملين من ردود الفعل السلبية من الرؤساء أو المشرفين من أهم العوامل المساهمة في إنشاء سلوكيات الأداء التنظيمي (Bakshian et al., 2015). واعتقادهم بأنهم عندما يتكلمون عن مشاكلهم الخاصة في المنظمة، سيبسبب لهم عديد من المخاطر داخل المنظمة، وهذا يؤدي بدوره لسلوكيات الأداء التنظيمي عن طريق عدم الإلقاء بالآراء والأفكار والمعلومات لرؤسائهم، كي لا يؤخذ عليهم بأنهم من مثيري المشاكل داخل المنظمة (عبود، وحسين، 2016). ويتمثل خوف العاملين في عدم اعتمادهم على المنظمة في تحقيق النتائج المرجوة لسوء النظام الإداري المتبع، والإشراف السيئ وعدم تفاعل العلاقات التنظيمية، وعدم وجود فرص للعاملين تجعلهم يعبرون عن آرائهم.⁽¹⁾

ضعف دعم الإدارة العليا: Lack of Senior Management Support

إن توفر درجة مرتفعة من ثقة العاملين في الإدارة العليا، سيعمل على التقليل من المخاوف لديهم في التحدث عن المشكلات حول قضايا العمل بالمنظمة (Acaray & Akturan, 2015). وإن انخفاض الدعم من قبل الإدارة العليا سيعرقل عملية التغيير والتطوير فيها، حيث يشير (Saeed, & Karim, 2016) الى أن الإدارة العليا لها

⁽¹⁾Martinko, M. J., Harvey, P., Brees, J. R., & Mackey, J. (2013). A review of abusive supervision research. *Journal Organizational Behavior*, 34(S1), S120-S137. *International*, 25, 38-47.

دور هام جداً وحاسم لإنجاح التغيير والتطوير في المنظمة، وأن ذلك يؤدي الى جودة التفاعل في ظروف عدم التأكد والتوتر الذي يحبط بعض العاملين فيها، والذي بدوره يؤدي الى عرقلة عملية التغيير والتطوير في المنظمة أيضاً.

العزلة: Isolation

يقصد بالعزلة مزيج من المستويات المنخفضة من التفاعل الاجتماعي عزلة اجتماعية مع الشعور بالوحدة (عزلة عاطفية، حيث أن العزلة الاجتماعية عبارة عن مقياس موضوعي للحد الأدنى من التفاعل مع الآخرين، بينما العزلة العاطفية عبارة عن مقياس غير موضوعي، وتعبير عن شعور العاملين بعدم الرضا عن وجود عدد منخفض من الاتصالات الاجتماعية. ومن الاعتبارات التي تؤثر في العزلة حياة العامل بمفرده، وعدم وجود شريك معه، وعدم تواصله مع الأسرة، وعدم وجود أصدقاء له، وانخفاض مشاركته في العمل التطوعي، وأخيراً نوع الجنس (Fine & Spencer, 2009).

نقص الخبرة : Lack of Experience

يفضلون عدم يحاول العاملون الذين لديهم خبرة سابقة في العمل البعد عن احداث مشاكل أو منافسات مع زملائهم أو رؤسائهم، وذلك على الرغم من التأكد من أهمية التحدث عن تلك المشاكل، ولكنهم دائماً إثارتهما، والتي يعتقدون أنه لا يؤخذ بها في معظم الاحوال، وأنها تسبب لهم مشاكل خاصة مع الرؤساء (Deniz et al., 2013). لذا يلجأ العاملون الي التزامهم سلوكيات الاداء التنظيمي داخل منظماتهم، وذلك بسبب نقص خبرتهم السابقة.

المخاوف المتعلقة بالعمل: Work- Related Concerns

يعتقد العاملون أن التحدث عن مشاكل العمل داخل المنظمة، يؤدي الي انهم يفقدون وظائفهم، أو عدم اخذهم في الحسبان للتقري لدرجة وظيفية اعلي داخل المنظمة (Nafie, 2016).

بمعني اعتقاد العاملين هو اتباع سلوك الاداء التنظيمي هو الأفضل داخل المنظمة، أي عدم ابداء آرائهم وأفكارهم ومعلوماتهم او مقترحاتهم لحل أي مشكلة داخل المنظمة، والذي يعتبره بعض الرؤساء والمشرفين اختلاق العاملين للمشاكل داخل المنظمة (Acaray & Akram 2015).

الدراسات السابقة:**1. دراسات سابقة تناولت القيادة السامة:**

في دراسة (Appelbaum, 2007) حول السمية في مكان العمل وتأثيرها على المنظمات والموظفين، والتي هدفت إلى تعريف مصطلحات تتعلق "بالسموم" مثل: القائد السام، والمدير السام، والثقافة السامة، والتنظيم السام، وكذلك السعي نحو اكتشاف كيفية تأثيرها على أداء المنظمة وموظفيها. ولقد أشارت النتائج إلى أن المنظمات وموظفيها تعاني من تأثيرات السموم الموجودة داخل المنظمة. كما أنهم يعانون من الآثار النفسية السلبية مثل: الضعف في اتخاذ القرارات والأحكام المناسبة، والانفعال السريع، والقلق المزمن، والغضب، وعدم القدرة على التركيز وفقدان الذاكرة.

وفي دراسة (Aubrey, 2013) حول منهجية القيادة السامة في القوات المسلحة بالولايات المتحدة الأمريكية، تم استخدام طريقة دلقي لجمع البيانات، وكانت من أهم النتائج التي تم التوصل لها قيام المستقصى منهم بتحديد العناصر المميزة للقيادة

(سياسات القيادة السامة وتأثيرها على الالتزام التنظيمي "نظريات وتحليلات")
د.إنتصار طة عبد الوهاب

السامة والقيادة السامون في الجيش الأمريكي فيما يلي: مناخ القيادة المختل/ المفكك، وسلوك الموظف المعادي للمجتمع، وانخفاض الثقة والالتزام، والإشراف السيء، والاستبداد، والسلوكيات غير الأخلاقية والمسيسة، والهياكل الهرمية غير الفاعلة، والبيئة المتساهلة مع السلوكيات السامة. كما أظهرت النتائج أن الثقافة والمناخ قد يشكلان هراً ساماً ولهما تأثير عميق على تحديد السمية في منظمات الجيش الأمريكي.

ودراسة (Green, 2014) حول القيادة السامة في المؤسسات التعليمية والتي هدفت إلى استكشاف ظاهرة القيادة السامة وما تسببه من ضرر لصحة المنظمات، وما يترتب عليه من إضعاف المنظمة في الوفاء بمهمتها، واعتمدت الدراسة على قائمة استقصاء بالإضافة إلى إعطاء الحرية للمستقصى منهم من الردود المفتوحة. وترتب على ذلك احباط معنويات العاملين، واعاقة التقدم بالمهمة المؤسسية، وقد وصف المستقصى منهم في الردود المفتوحة القيادة السامة ضمن أربع فئات أساسية وهي (1) الأنانية، (2) الفشل الأخلاقي، (3) عدم الكفاءة، (4) العصابية.

قامت (Maxwell, 2015) بدراسة حول موظفي الموارد البشرية والقيادة السامة. وكان الغرض منها هو تحديد كيفية معالجة مديري الموارد البشرية للآثار المدمرة للقيادة السامين، وكذلك اكتشاف الأساليب التي يستخدمها موظفو الموارد البشرية لتحديد وإدارة الصراع والتضارب الناتج عن سلوك القائد السام، كما هدفت الدراسة إلى زيادة معرفة موظفي الموارد البشرية في هذا المجال مما يساعد على إدارة مثل تلك السلوكيات في مراحل مبكرة. بلغت عينة الدراسة (9) مفردات من مديري الموارد البشرية. أشارت نتائج الدراسة إلى وصف الصراع الداخلي لمديري الموارد البشرية بسبب الولاء للشركة، وفي نفس الوقت التعاطف مع المرؤوس الذي تعرض لسلوكيات القائد السام، كما

أشارت إلى أنه لا ينبغي التسامح مع السلوك السام/ جنباً إلى جنب مع القادة الذين يسيئون استخدام سلطتهم.

وقام كل من (Chua & Murray, 2015) بدراسة حول كيفية ادراك العاملين لسلوكيات القادة السامين، بالأخذ في الاعتبار النوع (ذكر/ أنثى). هدفت الدراسة إلى دراسة الاختلافات القائمة على النوع وما يترتب عليها من نتائج معالجة المعلومات ومن ثم إدراك السلوكيات، وهل إذا ما كانت رؤية النساء لسلوك القيادات السامة يكون بشكل أكثر سلبية عن إدراك الرجال لنفس السلوكيات السامة. بلغت عينة الدراسة (381) مفردة. أشارت النتائج إلى أن النساء ينظرن للقائد السام بشكل أكثر سلبية من الرجال، حيث ركزت النساء أكثر على السلوكيات السلبية، بينما أكد الرجال على الإيجابيات. لكن، سجل الرجال درجات أكثر من حيث ميلهم للتواطؤ مع القائد السام مقارنة بالنساء. كذلك أشارت الدراسة إلى أن المشاركين كانوا أكثر تناغماً وتكيفاً مع السلوكيات السلبية إذا كن القائد من نفس نوعهم (ذكر/أنثى).

وسعى (Hadadian & Zarei, 2016) إلى تحديد العلاقة المحتملة بين القيادة السامة وضغوط العمل، واعتمدت الدراسة على تحليل (212) قائمة استقصاء من الموظفين. وبعبارة أخرى، كلما زاد إدراك وملاحظة الموظفين للسلوكيات القيادة السامة، كلما زاد ضغط العمل الذي يشعرون به.

كما سعى (Akca, 2017) إلى دراسة العلاقة بين إدراك الموظف للقيادة السامة والنية في ترك العمل. اعتمدت الدراسة على تحليل (282) قائمة استقصاء. ولقد توصلت نتائج التحليل الإحصائي إلى أن هناك علاقة إيجابية بين إدراك الموظف للقيادة السامة

والنية في ترك العمل. وأشارت الدراسة إلى أن القيادة السامة تقلل من دوافع العمل، والقدرة على الإبداع، والإنتاجية، والمشاكل الصحية، والإجهاد، والاحترق الوظيفي. واستعرضت دراسة (Williams, 2018) حول القيادة السامة في أماكن العمل الدفاعية والفيدرالية الأمريكية، وإذا ما كانت تلك القيادة تعمل على عرقلة المهام. هدفت تلك الدراسة لمناقشة القيادة السامة والآثار المترتبة عليها، وتقديم التوصيات للوقاية منها. بلغت حجم عينة الدراسة (186) مفردة. أشارت النتائج للعديد من النقاط والتي أهمها؛ أولاً: انتشار واسع للسلوكيات السامة في الأماكن محل الدراسة، وارتفاع عدد القادة السامين وذلك بالاستناد إلى التقارير المقدمة بشأنهم. ثانياً: القادة السامون ليسوا فقط قادة سيئين، ولكن لهم تأثيراً سلبياً كبيراً على الأداء الفردي، وأداء الفريق، والأداء التنظيمي، بشكل عام، والإنتاجية، والعوامل المتعلقة بالرضا الوظيفي. ثالثاً: يؤدي وجود القادة السامون إلى ضياع الوقت والموارد المالية ورأس المال البشري، مما يصرف العمال عن مهمتهم.

قاما (Anjum & Ming, 2018) بدراسة حول مكافحة بيئة العمل السامة "دراسة تجريبية في نطاق باكستان". هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير بيئة العمل السامة على الإجهاد الوظيفي، الذي بدوره يؤثر بشكل سلبي على إنتاجية العامل. بلغت عينة الدراسة (267) مفردة. أشارت نتائج الدراسة إلى أن بيئة العمل السامة تؤثر بشكل كبير على إنتاجية العمل، كما أن مكان العمل السام يزيد من مستوى إجهاد الموظف حول وظيفته، وزملائه، والمشرفين، والمنظمة ككل، فينتج عن ذلك محاولات من قبل الموظف للتخلص من وظيفته.

واستهدفت دراسة (رضوان، 2019) الكشف عن الدور المعدل للعوامل الخمسة الكبرى للشخصية في العلاقة بين القيادة السامة والقلق الوظيفي للعاملين بالهيئة القومية للتأمينات الاجتماعية بمحافظة الغربية، وقد اختبرت الدراسة تأثير نمط الشخصية (الانبساطية، ذات القبول، العصابية، ذات الضمير الحي، الانفتاح على الخبرات) في العلاقة بين القيادة السامة بأبعادها الخمسة وبين القلق الوظيفي. بلغ حجم عينة الدراسة (271) مفردة. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقات ارتباط معنوية ايجابية بين الأبعاد المختلفة للقيادة السامة وبين الشعور بالقلق الوظيفي للعاملين.

وسعى (عشري، 2021) إلى اختبار أثر القيادة السامة بوصفها متغيراً مستقلاً متعدد الأبعاد، والتحكم بوصفه وسيطاً تفاعلياً على الإنحراف التنظيمي، لدى العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية. وبلغت عينة البحث (355) مفردة. وتوصل البحث إلى وجود علاقة معنوية مباشرة بين القيادة السامة وكلاً من التهكم التنظيمي والانحراف التنظيمي، بالإضافة إلى وجود أثر للتهكم التنظيمي في العلاقة بين القيادة السامة والانحراف التنظيمي.

وهدف دراسة (Labrague et al., 2021) التعرف على تنبؤات السلوك القيادي السام لدى مديري التمريض. بلغت عينة الدراسة (240) ممرض يتولون منصب مدير تمريض في (10) مستشفيات في الفلبين. وكانت من أهم نتائج الدراسة تقييم مديري التمريض على أنهم قادة غير سامين بصورة إجمالية، وبصورة تفصيلية جاءت آراء الممرضين الذين شغلوا الوظيفة بدوام جزئي، ومن لديهم خبرة أقل، ومن هم مسؤولين عن عدد مرضى كبير عن وجود سلوكيات قيادية سامة بالمستشفيات مقارنة بزملائهم في العمل.

2. دراسات سابقة تناولت الالتزام التنظيمي:

دراسة (نافع، 2009) حول قيم العمل وأثرها على الالتزام التنظيمي لدى الفئات المختلفة من العاملين (الأطباء، والتمريض، والفنيين، والإداريين) في مستشفى الملك عبد العزيز بمحافظة الطائف بالمملكة العربية السعودية. بلغت عينة الدراسة (300) مفردة. ولقد توصلت هذه الدراسة إلى عدم وجود اختلاف بدرجة كبيرة بين الفئات المختلفة من العاملين من حيث اتجاهاتهم التقييمية نحو قيم العمل (الداخلية والخارجية) من ناحية والالتزام التنظيمي من ناحية أخرى. ولقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد قيم العمل الداخلية ومستوى الالتزام التنظيمي للعاملين، وكذلك وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد قيم العمل الداخلية ومستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في مستشفى مجال البحث.

قامت (Naderi, 2012) بدراسة هدفت بحث العلاقة بين الذكاء العاطفي والرضا الحقيقي، وبين الذكاء العاطفي والالتزام التنظيمي، وبين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي بالتطبيق على معلمي المدارس الثانوية. وكذلك، هدفت الدراسة إلى دراسة دور النوع (ذكر/أنثى) والعمر في الذكاء العاطفي والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. بلغت عينة الدراسة (84) مفردة. أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي والرضا الوظيفي، وبين الذكاء العاطفي والالتزام التنظيمي، وبين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. كما وجد أنه لا يوجد فرق كبير بين المعلمين محل الدراسة من الجنسين والأعمار المختلفة فيما يتعلق برضاهم الوظيفي والالتزام التنظيمي.

وهدفت دراسة (رفاعي، 2013) إلى تحديد تأثير جودة حياة العمل كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي بلغت عينة الدراسة (291) مفردة من الممرضات العاملات في المستشفيات الحكومية بمحافظة الطائف بالمملكة العربية السعودية. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط موجبة معنوية بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي كذلك وجود علاقة ارتباط موجبة معنوية بين أبعاد العدالة التنظيمية وأبعاد الالتزام التنظيمي أيضاً وجود علاقة ارتباط موجبة معنوية بين العدالة التنظيمية وجودة حياة العمل، وجودة حياة العمل والالتزام التنظيمي، كما أثبتت نتائج الدراسة أن جودة حياة العمل كمتغير وسيط تزيد من قوة العلاقة الموجبة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

قامت (Austin-Hickey, 2013) بدراسة حول العوامل التي تؤثر على الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بكليات الرياضيات بولاية فلوريدا، هدفت الدراسة التعرف على العلاقة بين خصائص هيئة التدريس في الكليات مجال البحث، وإدراك مستوى التزامهم التنظيمي، وتضمنت الدراسة متغيرات (العمر، سنوات الخبرة الدرجة الوظيفية). أشارت النتائج إلى أنه كلما زادت سنوات الخبرة لدى عضو هيئة التدريس وكذلك في حالة الدوام الكامل كلما زاد الالتزام العاطفي، وأظهرت النتائج إلى أن المشاركين كان لديهم دافعا قويا للتدريس بناءً على التزامهم العاطفي. وكذلك كلما زادت سنوات الخبرة كلما زاد الالتزام الاستمراري.

وقامت (محمد، 2014) بدراسة حول محددات الاحتراق الوظيفي وتأثيره على الالتزام التنظيمي بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف. بلغت حجم عينة الدراسة (384) مفردة. كان من أهم نتائج الدراسة أن هناك تداخل وترابط وتفاعل وثيق

(سياسات القيادة السامة وتأثيرها على الالتزام التنظيمي "نظريات وتحليلات")
د.إنتصار طة عبد الوهاب

بين الالتزام العاطفي، والالتزام المعياري، والالتزام المستمر بعضها مع بعض بوصفها أبعاداً للالتزام التنظيمي، كما أشارت إلى أن هناك علاقة سلبية ومعنوية بين أبعاد الاحتراق الوظيفي الثلاث (الاجهاد العاطفي الاستجابة العدائية نحو الآخرين، ضعف الإنجاز الشخصي) وبين أبعاد الالتزام التنظيمي الثلاث (العاطفي، الاستمراري، المعياري).

وبدراسة (نجم، وآخرون، 2015) حول دراسة تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على أبعاد الالتزام التنظيمي وذلك بالتطبيق على العاملين بشركة وسط الدلتا لإنتاج الكهرباء شملت عينة الدراسة على (353) مفردة. وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين أبعاد الثقافة التنظيمية وكلا من الالتزام العاطفي والالتزام المعياري، بينما لم يجد الباحثون علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد الثقافة التنظيمية وبين بعد الالتزام الاستمراري.

قام (Piong, 2016) بدراسة حول القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي والدعم التنظيمي المدرك في مجال صناعة المطاعم هدفت الدراسة إلى تحديد ما إذا كانت تصورات موظفي المطاعم عن ممارسات المشرفين عليهم مرتبطة بالتزامهم التنظيمي ومستوى الدعم التنظيمي المدرك لديهم. بلغت عينة الدراسة (88) مفردة من موظفي المطاعم. أشارت النتائج إلى أن اتباع نهج القيادة الخادمة قد يمكن المطاعم من زيادة الالتزام التنظيمي لدى موظفيها، وكذلك ادراكهم للدعم التنظيمي، مما يترتب عليه زيادة الالتزام الاستمراري لديهم.

هدفت دراسة (Glazer et al. 2018) إلى بحث دور التنمية والتطوير المهني للموظف في الالتزام التنظيمي، في إطار تحليل أولي يقارن بين الجيل (إكس) - و هو

مصطلح يشير إلى الفئات التي ولدت ما بين أوائل الستينات 1960 إلى أوائل الثمانينات 1980 و يستخدم هذا المصطلح في عدة مجالات منها -الدراسات السكانية- وجيل الألفية أو الجيل (واي) - وهو مصطلح يشير إلى الفئات التي ولدت ما بين أوائل الثمانينات 1980 ومنتصف التسعينات 1990 - كما بحثت شكري فئات الجيل إكس من افتقار زملائهم من جيل الألفية إلى الالتزام التنظيمي للتوصل لمدى صحة هذا الادعاء بلغت عينة الدراسة (156) مفردة. أشارت نتائج الدراسة إلى أن موظفي جيل الألفية ليسوا أقل التزاماً من زملائهم من جيل إكس.

في دراسة (ريحان، 2020) حول الكشف عن العلاقة بين ندرة الوظائف وأثرها على الالتزام التنظيمي. بلغت عينة الدراسة (36) مفردة من الوكالة التجارية لتوزيع الكهرباء والغاز. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة بين عروض العمل والاستقطاب والتعيين وبين الالتزام التنظيمي؛ ف فيما يتعلق بالعلاقة بين عروض العمل والالتزام وجد أن الموظف الذي يختار وظيفته عن اقتناع فهو يبدع في مجال عمله ويسعى لوضع بصمته في نطاق العمل.

وفي دراسة (Noor et al. 2020) حول فحص العلاقة بين التنظيم الملائم - قيم المنظمة المتوافقة مع قيم العاملين والالتزام التنظيمي ونية الموظف للبقاء في صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في ماليزيا بلغت عينة الدراسة (105) مفردة من المتخصصين في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. كانت من أهم النتائج التي تم التوصل لها أن الالتزام العاطفي يؤثر بنسبة (35%) على نية البقاء في المنظمة، في حين كان للتدين تأثيراً بنسبة (15.6%) على نية البقاء، وكلما ارتفع مستوى التنظيم الملائم والالتزام لدى مفردات العينة كلما ارتفعت نيتهم في البقاء.

(سياسات القيادة السامة وتأثيرها على الالتزام التنظيمي "نظريات وتحليلات")
د.إنتصار طة عبد الوهاب

وفي دراسة (Suwanto et al., 2021) التي تهدف إلى تحديد تأثير أسلوب القيادة والتحفيز والالتزام التنظيمي على أداء الموظف في مكتب الشؤون الدينية في مدينة جنوب تانجراڤ. بلغت عينة الدراسة (52) مفردة. وأشارت النتائج إلى أن لكل من أسلوب القيادة والتحفيز والالتزام التنظيمي تأثيراً إيجابياً على أداء الموظف.

دراسات سابقة تناولت أبعاد القيادة السامة وأبعاد الالتزام التنظيمي:

من الدراسات التي تناولت العلاقة بين أحد أبعاد القيادة السامة والالتزام التنظيمي دراسة (Weaver & Yancey, 2010) بدراسة حول تأثير الجانب المظلم للقيادة (القيادة المظلمة) على الالتزام التنظيمي ومعدل دوران العمل. وتضمنت القيادة المظلمة حسب الدراسة خمسة أنواع للقيادة (القائد النرجسي، القائد المتسلط القهري، القائد شديد الارتياب تجاه الآخرين (شديد الشك)، القائد الاعتمادي/ الاتكالي، القائد العنواني). وشملت عينة البحث (80) موظفاً بالشركات الصناعية محل الدراسة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة عكسية بين القيادة المظلمة والالتزام العاطفي للعاملين بالمنظمة، ورغبة العاملين بالاستمرار بالمنظمة، كما أنه من بين الأنواع الخمسة للقيادة، كان التأثير السلبي للقيادة النرجسية على الالتزام العاطفي هو الأقوى.

هدفت دراسة (Nafei, 2019) تحديد أثر القيادة السامة على اتجاهات العمل والتي تضمنت (الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي). حيث تكون مجتمع البحث من جميع العاملين في المستشفيات التعليمية في مصر وبلغت عينة البحث (357) مفردة. ومن أهم النتائج التي توصل إليها أن القيادة السامة تقلل الرضا الوظيفي، وأداء الموظف، ونقص الحافز، والتغيب عن العمل، كما أنها تزيد من النية في ترك العمل

والمشاكل الصحية كما أن للقيادة السامة تأثيرات على كلا المستويين الفردي والتنظيمي.

وقام (Choi 2019) بدراسة حول الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك في العلاقة بين النرجسية وسلوكيات العاملين بلغت حجم العينة (285) موظفا في الشركات الكورية. ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها أن النرجسية تقلل من الرضا الوظيفي، والرضا بين الزملاء، كما أن النرجسية تقلل من الالتزام العاطفي بشكل أكبر مقارنة بالأبعاد الأخرى للالتزام التنظيمي.

وقامت (Abou Ramadan & Eid, 2020) ببحث عن القيادة السامة: أسلوب إدارة الصراع الالتزام التنظيمي بين تمرير العناية المركزة، بالتطبيق على مستشفيين (مستشفى طنطا الجامعي، ومستشفى المنشاوي). توصلت الباحثان إلى وجود علاقة ارتباط عكسية معنوية بين القيادة السامة والالتزام العاطفي على نطاق المستشفيين، وكذلك علاقة ارتباط عكسية معنوية بين القيادة السامة والالتزام المعياري على نطاق المستشفيين محل البحث.

النتائج المستخلصة من الاطلاع على الدراسات السابقة: من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة في مختلف جوانبها يمكن ان نستخلص ما يلي:

- (1) وجود اهتمام متزايد من قبل الأدبيات في تناول القيادة السامة كأحد أنماط القيادة السلبية في المنظمات. وليس فقط التركيز على الأنماط الإيجابية للقيادة.
- (2) هناك بعض الدراسات التي تناولت السمية في مكان العمل من خلال التركيز على عدة مصطلحات منها القائد السام، والمدير السام، والثقافة السامة، والتنظيم السام دون تناول القيادة السامة بشكل تفصيلي (Appelbaum, 2007).

(3) حددت بعض الدراسات العناصر المميزة للقيادة السامة في: مناخ القيادة السام، وانخفاض الثقة والالتزام والاشراف المسيء، الاستبداد، السلوكيات غير الأخلاقية، والهياكل الهرمية غير الفاعلة، وأخيراً بيئة العمل المتساهلة مع السلوكيات السامة (Aubrey, 2013).

(4) ركزت عدة دراسات على الآثار السلبية الناتجة عن القيادة السامة والتي منها: الضعف في اتخاذ القرارات القلق المزمن عدم القدرة على التركيز وفقدان الذاكرة (Appelbaum 2007)، احباط معنويات العاملين، إعاقة التقدم بالمنظمات (2014 Green,)، وكذلك ارتفاع معدلات الشعور بضغط العمل (Hadadian & , 2016 Zarie)، وكذلك ترفع القيادة السامة من النية في ترك العمل، والمشكلات الصحية، والإجهاد والاحتراق الوظيفي، وتقلل من دافع الموظف للعمل، والقدرة على الإبداع، والإنتاجية (Akca, 2017) وهو ما اتفق مع دراسة (Anjum & Ming, 2018)، والشعور بالقلق الوظيفي (رضوان، 2019).

(5) أشارت الأدبيات إلى وجود علاقة إيجابية بين جودة حياة العمل والالتزام التنظيمي (رفاعي، 2013) وكذلك بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي (Piong, 2016).

(6) وأشارت أحد الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين التنظيم الملائم - أي الذي تتوافق فيه قيم المنظمة مع قيم الموظف - وبين نية الموظف في الاستمرار في العمل (Noor et al., 2020)، وأنه لأسلوب القيادة. تأثيراً كبيراً على أداء الموظف (Noor et al., 2020)، وأنه لأسلوب القيادة تأثيراً كبيراً على أداء الموظف (Suwanto et al., 2020).

قائمة المراجع:

1. إدريس، ثابت عبد الرحمن (2016) بحوث التسويق أساليب القياس وتحليل البيانات واختبار الفروض دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
2. داود عبد العزيز أحمد محمد، (2015). الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لمعلمي مدارس التعليم الأساسي في محافظة كفر الشيخ، مجلة كلية التربية جامعة عين شمس، مصر، المجلد (1) العدد (39)، 197-274.
3. رضوان طارق رضوان محمد (2019) الدور المعدل النمط الشخصية في العلاقة بين القيادة السامة والقلق الوظيفي دراسة تطبيقية مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، العدد (7).
4. رفاعي، رجب حسنين محمد، (2013). تأثير جودة حياة العمل كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بالتطبيق على المستشفيات الحكومية بمحافظة الطائف. مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، كلية التجارة - جامعة أسيوط مصر، العدد (55)، ص 99 - 182
5. ریحان، عزوي، (2020). ندرة الوظائف وأثرها على الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية: بالوكالة التجارية لتوزيع الغاز والكهرباء بعين صالح. دراسة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة أحمد دراية ادرار - الجزائر.
6. شلش، باسل، (2015). أثر الأنماط القيادية وفقاً لنظرية (المسار - الهدف) في مستوى الولاء التنظيمي للموارد البشرية دراسة ميدانية على العاملين في مديرية الجمارك العامة/ دمشق، رسالة ماجستير.

7. عشري، تامر إبراهيم السيد (2021). التهكم التنظيمي كوسيط بين القيادة السامة والانحراف التنظيمي بالتطبيق على العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط 2 (1) ج3، 163-202.
8. علاونه معزوز، جابر، ندى، يحيى محمد، (2018). مستوى الرضا الوظيفي لدى المرتدين التربويين في محافظتي جنين وقليلية، جامعة القدس المفتوحة.
9. عيد، أيمن عادل، (2020). البحث العلمي "مدخل تطبيقي" دار روابط للنشر وتقنية المعلومات القاهرة، مصر، الطبعة الثانية.
10. محمد أسماء عزمي عبد الحميد (2014). محددات الاحتراق الوظيفي وتأثيره على الالتزام التنظيمي بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة جامعة بورسعيد، العدد (4)، ص 177-210.
11. نافع، وجيه عبد الستار، (2009) قيم العمل وأثرها على الالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على مستشفى الملك عبد العزيز بمحافظة الطائف. مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة - جامعة طنطا، مصر، العدد (2)، ص 377 - 440.
12. نجم، عبد الحكيم أحمد ربيع، النجار، حميدة محمد، الباز، أحمد الباز (2015). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي بالتطبيق على العاملين في شركة وسط الدلتا لإنتاج الكهرباء بجمهورية مصر العربية. المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة - جامعة المنصورة، مصر، المجلد (39)، العدد (1)، ص 395-420

13. Abdul Karim, N. & Noor, N. (2017). Evaluating the psychometric properties of Allen and Meyer's organizational commitment scale: A cross cultural application among Malaysian academic librarians. *Malaysian Journal of Library & Information Science*, 11(1), 89-101.
14. Abou Ramdan, A. H., & Eid, W. M. (2020). Toxic Leadership: Conflict Management Style and Organizational Commitment among Intensive Care Nursing Staff. *Evidence-Based Nursing Research*, 2(4), 12-12.
15. Akca, M. (2017). The impact of toxic leadership on intention to leave of employees. *International Journal of Economics, Business and Management Research*, Vol. 1, No. 04.
16. Anjum, A., & Ming. X. (2018). Combating toxic workplace environment: An empirical study in the context of Pakistan *Journal of Modelling in Management*, 13(3), 675-697.
17. Appelbaum, S. H., & Roy-Girard, D. (2007). Toxins in the workplace: affect on organizations and employees. *Corporate Governance: The international journal of business in society*. 7(1). 17-28.
18. Aubrey, D. W. (2013). Operationalizing the construct of toxic leadership in the United States Army. University of Phoenix.
19. Austin-Hickey, R. (2013). An examination of factors affecting organizational commitment of developmental math faculty at Florida community colleges (Doctoral dissertation. Drexel University)
20. Box, J. E. (2012). Toxic leadership in the military profession ARMY WAR COLL CARLISLE BARRACKS PA.

21. Cheng, B. S., Chou, L. F., Wu, T. Y., Huang, M. P., & Farh, J. L. (2004). paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations. *Asian Journal of Social Psychology*, 7(1) 89 – 117.
22. Choi, Y. (2019). A study of the effect of perceived organizational support on the relationship between narcissism and job-related attitudes of Korean employees. *Cogent Business & Management*.
23. Chua, S. M. Y., & Murray, D. W. (2015). How toxic leaders are perceived: gender and information processing. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(3), 292-307.
24. Glazer, S., Mahoney, A. C., & Randall, Y. (2018). Employee development's role in organizational commitment, a preliminary investigation comparing generation X and millennial employees. *Industrial and Commercial Training*.
25. Green, J. E. (2014). Toxic Leadership in Educational Organizations. *Education Leadership Review*, 15(1), 18-33.
26. Hadadian, Z., & Zarei, J. (2016). Relationship between toxic leadership and job stress of knowledge workers. *Studies in Business and Economics*, 11(3). 84-89.
27. Hook, T. L. (2007). The role of self-concept and narcissism in aggression (Doctoral dissertation).
28. Labrague, L. J., Lorica, J., Nwafor, C. E., & Cummings, G. G. (2021). Predictors of toxic leadership behaviour among nurse

managers: A cross- sectional study. Journal of Nursing Management, 29(2), 165-176.

29. Maxwell, S. M. (2015). An exploration of human resource personnel and toxic leadership.



(سياسات القيادة السامة وتأثيرها على الالتزام التنظيمي "نظريات وتحليلات")
د. إنتصار طة عبد الوهاب