



جمهورية العراق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد  
قسم إدارة الاعمال / الدراسات العليا

تأثير القيادة السامة في الانغراز الوظيفي

دراسة تحليلية لآراء عينة من الملاكات التدريسية في المدارس الثانوية الاهلية في  
محافظة كربلاء المقدسة

رسالة مقدمة الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة كربلاء  
وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم إدارة الاعمال

كتبت بواسطة

حسين علي حسين

بإشراف

الأستاذ المساعد الدكتورة

رشا عباس الربيعي

2024 م

1446 هـ



## أقرار المشرف

أشهد أن هذه الرسالة الموسومة ( تأثير القيادة السامة في الانغراز الوظيفي دراسة تحليلية لأراء عينة من الملاكات التدريسية في المدارس الثانوية الاهلية في محافظة كربلاء.) التي تقدم بها طالب الماجستير (حسين علي حسين) قد جرى اعدادها تحت اشرافي في جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم ادارة الاعمال

د  
س  
المشرف

أ.م.د. رشا عباس عبود الربيعي

توصية رئيس قسم ادارة الاعمال

بناءً على توصية الدكتور المشرف أرشح هذه الرسالة للمناقشة.

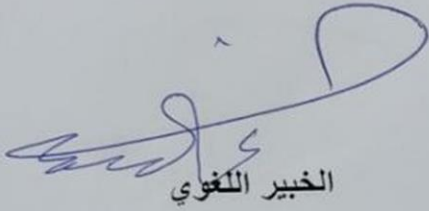
أ.د. محمود فهد عبد علي

رئيس قسم ادارة الاعمال



## أقرار الخبير اللغوي

اشهد ان هذه الرسالة الموسومة (تأثير القيادة السامة في الانغراز الوظيفي دراسة تحليلية لآراء عينة من الملاكات التدريسية في المدارس الثانوية الاهلية في محافظة كربلاء) التي تقدم بها طالب الماجستير حسين علي حسين - قسم ادارة الاعمال قد جرت مراجعتها من الناحية اللغوية حتى غدت خالية من الاخطاء اللغوية والاسلوبية ولأجله وقعت .

  
الخبير اللغوي

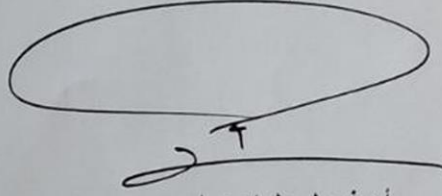
أ.م.د. علياء نصرت حسن





## اقرار لجنة المناقشة

نحن اعضاء لجنة المناقشة نشهد باننا قد اطلعنا على الرسالة الموسومة ( تأثير القيادة السامة في الانغراز الوظيفي دراسة تحليلية لآراء عينة من الملاكات التدريسية في المدارس الثانوية الاهلية في محافظة كربلاء) والمقدمة من قبل الطالب (حسين علي حسين) وقد ناقشنا الطالب في محتويات الرسالة ووجدنا بأنه جدير بالقبول لنيل درجة الماجستير في علوم ادارة الاعمال بتقدير.....



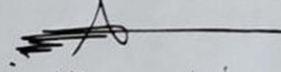
أ.د فيصل علوان صاحي  
جامعة كربلاء\_ كلية الادارة والاقتصاد

(رئيساً)



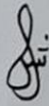
أ.م.د يزن سالم محمد  
جامعة كربلاء\_ كلية الادارة والاقتصاد

(عضواً)



أ.د اريج سعيد خليل  
الجامعة التقنية الوسطى\_ الكلية التقنية بغداد  
الادارة

(عضواً)



أ.م.د رشا عباس عبود  
جامعة بابل\_ كلية الادارة والاقتصاد  
(عضواً ومشرفاً)



## أقرار رئيس لجنة الدراسات العليا

بناءً على ترشيح السيد المشرف والسيد رئيس القسم، وكذلك التوصية العلمية للمقومين العلمي واللغوي لرسالة الماجستير - قسم ادارة الاعمال للطلاب / حسين علي حسين ) الموسومة بـ ( تأثير القيادة السامة في الاتعزاز الوظيفي دراسة تحليلية لأراء عينة من الملاكات التدريسية في المدارس الثانوية الاهلية في محافظة كربلاء) أرشح هذه الرسالة للمناقشة.

الأستاذ الدكتور  
علي أحمد فارس  
رئيس لجنة الدراسات العليا  
معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا

مصادقة مجلس الكلية  
صادق مجلس كلية الادارة والاقتصاد - جامعة كربلاء على توصية لجنة المناقشة

أ.م.د.  
هاشم جبار الحسيني  
عميد كلية الادارة والاقتصاد



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿فِيمَا رَحْمَةً مِنَ اللَّهِ لَئِنْ كُنْتُمْ لَهُمْ وَالْوَالِدَاتُ لِغُلَيْظِ الْقُلُوبِ لَانْفَضُوا مِنْ حَوْلِكُمْ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ﴾

صدق الله العلي العظيم

سورة آل عمران آية: 159



# الاهداء

- إلى معلم الإنسانية الأول الرسول الأكرم صلى الله عليه وآله، وإلى أئمتنا عليهم أفضل الصلاة والسلام.
- إلى من أضناني الشوق اليه إمام زماني وصاحب الأمر الحجة المنتظر (عجل الله تعالى فرجه الشريف).
- إلى أساتذتي الأكاديميين الكرام الذين علموني وزودوني بكل ما يلزم كي أكون جديرا بالتوقير والتكريم.
- إلى أبي وأمي، أخوتي وأخواتي، وأصدقائي وزملائي، الذين وقفوا إلى جانبي في كل شيء.
- إلى زوجتي العزيزة التي أزرتني في رحلة الكتابة العصبية وإلى أطفالي ( نادر وسراء ) الذين اقتطعت من وقتهم الكثير كي أوصل كتابة رسالتي هذه.
- وأخيرا أقدم هذا الجهد إلى كل من يرى فيه فائدة علمية تُضاف إلى ما قدمه السابقون من أعلامنا ومعلمينا الأكارم والأفاضل.

الباحث

# شكر و عرفان

اللهم لك الشكر والحمد، على ما وهبتي من قدرة كغيري من الخلق، ومنحتني فرصة كي أتعلّم على أيدي أعلام أجلاء، وضعوا أقدامي على الطريق القويم.

يعجز اللسان عن إيجاد كلمات الشكر والامتنان لأستاذتي الكبيرة التي آزرنتني في رحلة الكتابة الشاقة وأعني بها الاستاذ المساعد الدكتورة رشا عباس الربيعي، فألف تحية لجهودها الكريمة، كما وأتقدم بوافر الشكر والاحترام إلى الأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة الذين وافقوا على مناقشة عملي هذا متمنيا لهم كل التوفيق في عمرهم المديد إن شاء الله.

ولن أنسى تقديم الشكر والعرفان إلى الأساتذة المحترمين المقيمين العلميين والمقيم اللغوي على ما أبدوه من جهود علمية رصينة ومضنية، حتى تستقيم رسالتي.

ومما يجدر بي ذكره أيضا هو شكر كل من السادة محكمين الاستبانة على جهودهم وكذلك مديرية تربية كربلاء والمدارس الثانوية الاهلية في كربلاء والملاكات التدريسية في هذه المدارس على مساعدتهم وتعاونهم معي خدمة للعلم.

كما أتقدم بكل الامتنان والمحبة والاحترام إلى رئيس قسم إدارة الأعمال (الاستاذ الدكتور محمود فهد الدليمي) رئيس قسم ادارة الاعمال كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء، وأساتذتي الكرام في القسم في مرحلتي البكالوريوس والماجستير الذين بذلوا جهودا كبيرة في تعليمنا ووضع أقدامنا على الجادة الصواب..

وأخص بالذكر الاستاذ الدكتور ميثاق هاتف الفتلاوي، الاستاذ الدكتور حسين حريجة الحسنوي، لما بذلوه من جهود مهمة وكريمة ساعدت في تقويم رسالتي.

وفي الختام أشكر أهلي عائلتي و اصدقائي وزملائي وكل من ساندني في إنجاز رسالتي هذه

الباحث



## المستخلص

تهدف الدراسة الحالية الى اختبار تأثير القيادة السامة في الانغراز الوظيفي لعينة من الملاكات التدريسية للمدراس الثانوية الاهلية في محافظة كربلاء المقدسة ، اذ جرى قياس القيادة السامة كمتغير مستقل عن طريق خمسة ابعاد هي (الاشراف المسيء، النرجسية، الترويج للذات، صعوبة التنبؤ، القيادة السلطوية)، وجرى قياس الانغراز الوظيفي كمتغير تابع عن طريق ابعادها الثلاثة (الملائمة، الروابط، التضحية)، وقد انطلقت الدراسة من مشكلة أساسية تمثلت بعدة تساؤلات تدور حول طبيعة العلاقة التأثيرية بين متغيراتها ميدانيا وكان أهمها (ما مدى تأثير القيادة السامة في الانغراز الوظيفي)، ومن اجل التوصل الى النتائج اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في جمع وتفسير البيانات ، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات، اذ شملت عينة الدراسة (250) مدرسا ومدرسة في المدارس الثانوية الاهلية المبحوثة، وقد اعتمدت الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية تمثلت باختبار التوزيع الطبيعي والتحليل العامل التوكيدي وتحليل الارتباط ونمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) ، وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج كان ابرزها وجود علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين القيادة السامة بأبعادها ومتغير الانغراز الوظيفي في المدارس الثانوية الاهلية المبحوثة وكذلك بين ابعاد كل منهما، وذلك عن طريق فهم عميق لكيفية تحسين الانغراز الوظيفي والحد من سلوكيات القيادة السامة ، وعليه، تعزيز تحقيق الأهداف للمنظمة والفرد ، وقد أوصت الدراسة بجملة من التوصيات أهمها، ان من الجوانب المهمة للمديرين والقادة والمسؤولين وأصحاب القرار هو زيادة الاهتمام بها هي أبعاد القيادة السامة، لأنها سوف تؤثر بشكل مباشر على جميع عمليات المدارس التنموية وذلك عن طريق تحليل العلاقات الاجتماعية وتوجيه القرارات الفعالة في مجالات متعددة وذلك بعد معرفة مدى التأثيرات التي سوف تواجهها المدارس في حال بقاء القيادة السامة داخلها لذلك يجب ايجاد وسائل واستراتيجيات تمنع القائد السام من استغلال سلطته.

الكلمات المفتاحية: القيادة السامة ، الانغراز الوظيفي ، المدارس الثانوية الاهلية في محافظة كربلاء المقدسة.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع	ت
-	الآية	1
أ	الإهداء	2
ب	شكر و عرفان	3
ت	المستخلص	4
ث - ج	قائمة المحتويات	5
ح - خ	قائمة الجداول	6
د	قائمة الأشكال	7
ذ	قائمة الملاحق	8
2 - 1	المقدمة	9
24 - 3	الفصل الاول / منهجية الدراسة وبعض الدراسات السابقة	10
14 - 4	المبحث الاول : منهجية الدراسة	1.10
24 - 15	المبحث الثاني : بعض الدراسات السابقة	2.10
69 - 25	الفصل الثاني / الجانب النظري للدراسة	11
47 - 26	المبحث الاول : القيادة السامة.	1.11
26	اولاً : مفهوم القيادة السامة.	2.11
30	ثانياً : اثار القيادة السامة .	3.11
32	ثالثاً : سمات القائد السام .	4.11
35	رابعاً : العوامل المؤثرة في القيادة السامة .	5.11
37	خامساً : استراتيجيات التعامل مع القيادة السامة .	6.11
40	سادساً: ابعاد القيادة السامة.	7.11
69 - 48	المبحث الثاني : الانغراز الوظيفي.	12
48	اولاً : مفهوم الانغراز الوظيفي.	1.12
51	ثانياً : اهمية الانغراز الوظيفي .	2.12

53	ثالثاً : طرق زيادة الانغراز الوظيفي.	3.11
56	رابعاً : فوائد الانغراز الوظيفي .	4.11
57	خامساً: العوامل المؤثرة على الانغراز الوظيفي.	5.11
61	سادساً: ابعاد الانغراز الوظيفي .	6.11
66	المبحث الثالث: العلاقة بين متغيرات الدراسة	12
66	اولاً: العلاقة بين القيادة السامة والانغراز الوظيفي	1.12
67	ثانياً: العلاقة بين ابعاد القيادة السامة ومتغير الانغراز الوظيفي بابعاده	2.12
112 - 70	الفصل الثالث / الجانب الميداني للدراسة	13
79 – 71	المبحث الاول : الاختبار الاحصائي للاستبانة	14
71	اولاً : ترميز المتغيرات و الابعاد و الفقرات	1.14
72	ثانياً : اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات	2.14
73	ثالثاً : التحقق من الصدق الظاهري و محتوى بمقياس الدراسة	3.14
75	رابعاً : التحليل العاملي التوكيدي	4.14
94 – 80	المبحث الثاني : وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها	15
80	اولاً : وصف متغير القيادة السامة وتشخيصها	1.15
88	ثانياً : وصف متغير الانغراز الوظيفي وتشخيصها	2.15
112 – 95	المبحث الثالث : اختبار فرضيات الدراسة وتفسير نتائجها	16
95	اولاً : اختبار الفرضية الرئيسية الاولى	1.16
100	ثانياً : اختبار الفرضية الرئيسية الثانية	2.16
118- 113	الفصل الرابع / الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات المستقبلية	17
114	المبحث الاول : الاستنتاجات	1.17
116	المبحث الثاني : التوصيات والمقترحات المستقبلية	2.17
135 – 119	المصادر	18
-	الملاحق	19



قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
6	متغيرات الدراسة الرئيسية وابعادها الفرعية والمقاييس المعتمدة	1
11	وصف افراد عينة الدراسة	2
13	ادوات الدراسة	3
15	بعض الدراسات العربية السابقة المتعلقة بمتغير القيادة السامة	4
17	بعض الدراسات الاجنبية السابقة المتعلقة بمتغير القيادة السامة	5
19	بعض الدراسات العربية السابقة المتعلقة بمتغير الانغراز الوظيفي.	6
21	بعض الدراسات الاجنبية السابقة المتعلقة بمتغير الانغراز الوظيفي.	7
27	بعض المفاهيم الخاصة بمتغير القيادة السامة	8
49	مجموعة مفاهيم لمتغير الانغراز الوظيفي	9
60	العوامل الايجابية والسلبية المؤثرة على الانغراز الوظيفي	10
72	ترميز فقرات وأبعاد ومتغيرات النموذج المختبر	11
73	اختبار Kolmogorov-Smirnova لمتغيري الدراسة	12
74	معايير جودة المطابقة	13
76	قيم نموذج متغير القيادة السامة	14
77	قيم نموذج متغير الانغراز الوظيفي	15
79	نتائج التناسق بين مكونات للمقياس	16
80	توزيع أطوال الفئات	17
81	الوصف الاحصائي لبعء الاشراف المسيء	18
83	الوصف الاحصائي لبعء النرجسية	19
84	الوصف الاحصائي لبعء الترويج للذات	20

85	الوصف الاحصائي لبعء صعوبة التنبؤ	21
86	الوصف الاحصائي لبعء القيادة السلطوية	22
88	الوصف الاحصائي لمتغير القيادة السامة	23
89	الوصف الاحصائي لبعء الملائمة	24
90	الوصف الاحصائي لبعء الروابط	25
92	الوصف الاحصائي لبعء التضحية	26
94	الوصف الاحصائي لمتغير الانغراز الوظيفي	27
96	مصفوفة معاملات الارتباط بين القيادة السامة بأبعاده و متغير الانغراز الوظيفي	28
102	تقديرات نموذج التأثير بين متغير القيادة السامة و متغير الانغراز الوظيفي	29
104	تقديرات نموذج التأثير بين بعد الاشراف السيء و متغير الانغراز الوظيفي	30
106	تقديرات نموذج التأثير بين بعد النرجسية و متغير الانغراز الوظيفي	31
108	تقديرات نموذج التأثير بين بعد الترويج للذات و متغير الانغراز الوظيفي	32
110	تقديرات نموذج التأثير بين بعد صعوبة التنبؤ و متغير الانغراز الوظيفي	33
112	تقديرات نموذج التأثير بين بعد القيادة السلطوية و متغير الانغراز الوظيفي	34

قائمة الاشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
8	المخطط الفرضي للدراسة	1
40	ابعاد القيادة السامة	2
55	أهم الطرق التي عن طريقها يمكن زيادة الانغراز الوظيفي	3
75	التحليل العاملي التوكيدي للقيادة السامة	4
77	التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الانغراز الوظيفي	5
101	النموذج الهيكلي لاختبار تأثير القيادة السامة في الانغراز الوظيفي	6
103	النموذج الهيكلي لاختبار تأثير بعد الاشراف السيء في الانغراز الوظيفي	7
105	النموذج الهيكلي لاختبار تأثير بعد النرجسية في الانغراز الوظيفي	8
107	النموذج الهيكلي لاختبار تأثير بعد الترويج للذات في الانغراز الوظيفي	9
109	النموذج الهيكلي لاختبار تأثير بعد صعوبة التنبؤ في الانغراز الوظيفي	10
111	النموذج الهيكلي لاختبار تأثير بعد القيادة السلطوية في الانغراز الوظيفي	11



قائمة الملاحق

ت	عنوان الملحق
1	اسماء السادة المحكمين
2	استمارة الاستبانة الاولى قبل التحكيم
3	استمارة الاستبانة بعد التحكيم (مقياس الدراسة)
4	كتاب تسهيل مهمة الى المدارس الثانوية الاهلية في محافظة كربلاء

## المقدمة

منذ بداية نشأت المنظمات كان للقيادة الأثر الكبير في نجاحها واستمرارها وديمومتها، وذلك لأن القيادة مهارة أساسية تتطلب من الفرد أن يوجه ويدير مجموعة من الأفراد نحو تحقيق أهداف محددة بطريقة فعالة، وتشمل القيادة القدرة على التحفيز والتوجيه وتحفيز الآخرين، وتطوير رؤية واضحة وتوجيه الجهود نحو تنفيذها بشكل مؤثر وملهم ، وقد ظهرت انواع عديدة للقيادة اغلبها قيادات جيدة واخلاقية تريد من افراد المنظمة أن يحققوا اهدافها واهدافهم الشخصية، وبهذا الصدد ظهرت القيادة السامة وهي القيادة التي تنافي كل انواع القيادات الجيدة والاخلاقية فهي عبارة عن سلوكيات مدمرة تؤدي بالمنظمات الى الفشل وعدم استمرارها وديمومتها ، كما قد وردت في القرآن الكريم ذكر الصفة السامة للأشخاص في أكثر من آية وعلى النحو الآتي قال تعالى { فَمَنْ اللَّهُ عَٰلِمًا وَوَقَلْنَا عَذَابَ السَّمُومِ } الطور: 27 { وَأَصْحَابُ الشِّمَالِ مَا أَصْحَابُ الشِّمَالِ (41) فِي سَمُومٍ وَحَمِيمٍ } الواقعة: 41-42.

تتجلى تأثيرات القيادة السامة في تدهور الأداء الوظيفي للموظفين، اذ يعانون من الضغط النفسي والتوتر الذي ينتج عن سلوكيات القائد السام. هذا التوتر يؤثر على مستويات التحفيز والانغراز، مما يؤدي في نهاية المطاف إلى انخفاض الإنتاجية وزيادة معدلات الدوران الوظيفي، كم أن تأثيرات القيادة السامة لا تقتصر على النواحي النفسية والاجتماعية فحسب، بل قد تنعكس أيضاً على الصحة العقلية والجسدية للموظفين، مما يزيد من معدلات الاكتئاب والقلق والتوتر. هذا يمكن أن يؤدي إلى زيادة التكاليف الطبية وتدهور الأداء العام للمنظمة.

إن وجود قيادة سامة في المنظمة يمكن أن يؤثر سلباً على الانغراز الوظيفي اذ يعد الانغراز الوظيفي مصطلح يشير إلى الارتباط العميق والاندماج الكامل للفرد في عمله ومسؤولياته الوظيفية، يتجلى الانغراز الوظيفي عندما يشعر الفرد بالارتباط العاطفي والمعرفي بعمله، مما يؤدي إلى تحفيزه واستعداده لتقديم أفضل أدائه، يعزز الانغراز الوظيفي من الإنتاجية والكفاءة في العمل، حيث يشعر الفرد بالرضا النفسي والتحقيق الشخصي عن طريق تحقيق أهدافه المهنية داخل بيئة عمل محفزة وداعمة.

يمثل تطوير الانغراز الوظيفي في المنظمات عملية هامة لتحقيق النجاح والاستدامة، ولتحقيق انغراز وظيفي قوي، تؤدي العوامل النفسية والمؤسسية تأثيراً مهماً، إذ يجب أن تكون البيئة العملية داعمة ومحفزة، تشجع على التعلم المستمر وتقديم فرص التطوير المهني، عندما يشعر الموظف بأنه يتلقى الدعم والاعتراف بجهوده، يزداد انغرازه الوظيفي ومدى تفانيه في إنجاز المهام، وكذلك يؤدي التواصل الفعال والشفاف أثراً أساسياً في بناء الثقة والانغراز الوظيفي، اذ عندما يشعر الموظف بأنه متضمن في عملية صنع القرار ويتم مشاركته في تحديد الأهداف، يصبح أكثر انغراساً ورغبة في تحقيق النجاح لصالح المنظمة.

وهنا نركز على أهمية المتغيرات ووجوب دراستها لأن هذه الدراسة تعد أساساً لفهم كيفية تأثير القيادة السامة وابعادها في تقليل الانغراز الوظيفي في المدارس الثانوية الاهلية عبر تحليل العلاقة بين القيادة السامة و الانغراز الوظيفي، هذا يعني أن الدراسة تؤدي أثراً فعالاً في معرفة تفاعل المدرسين مع مفهوم القيادة السامة وتوجيههم نحو تقليل عملية الانغراز الوظيفي وكيفية التصدي لهذه السلوكيات في النهاية.

بهذه الطريقة، يتبين مدى تأثير القيادة السامة في الانغراز الوظيفي في تقليل أداء المدرسين وعلى بقائهم ومغادرتهم للمدرسة وخسارتهم للوظيفة او خسارة المدرسة لهم في ظل التحولات السريعة والمتطلبات المعرفية في العصر الحالي، ومن هنا تنبع فكرة هذه الدراسة من الحاجة الملحة للتفكير في مدى تأثير القيادة السامة على الانغراز الوظيفي، خاصةً في سياق إدارة الأعمال في البيئة العربية عموماً والعراق بشكل خاص، وبمراعاة قلة البحوث التي تتناول هذا الجانب الهام، تتيح هذه الدراسة للباحث إيجاد مدى التأثير ومن ثم وضع توصيات من الممكن ان تكون حلاً واقعيًا لتحسين دور القائد بواسطة تبني وتوظيف سلوكيات ايجابية ، خاصةً في سياق البيئة العراقية التي تشهد تحديات كبيرة.

فقد جرى تقسيم الدراسة على أربعة فصول، يتضمن الفصل الأول منهجية الدراسة وبعض الدراسات السابقة، في حين تطرق الفصل الثاني الى تأطير مفاهيمي لمتغيرات الدراسة وذلك عن طريق ثلاثة مباحث، الأول خصص للقيادة السامة ، ركز المبحث الثاني على الانغراز الوظيفي ، أما المبحث الثالث فتضمن العلاقة بين متغيرات الدراسة، وبالمقابل فإن الفصل الثالث من الدراسة تطرق الى الجانب العملي(الميداني) والذي تضمن ثلاثة مباحث، اذ ركز المبحث الأول على اختبار مقاييس الدراسة وتطويرها، والمبحث الثاني على وصف وتشخيص مقاييس الدراسة وتحليل نتائجها، اما المبحث الثالث فقد تعرض لإختبار فرضيات الدراسة. اختتمت الدراسة في الفصل الرابع اذ تضمن الاستنتاجات التوصيات والمقترحات المستقبلية.



الفصل الأول: منهجية الدراسة  
وبعض الدراسات السابقة

تمهيد

يُعد هذا الفصل البوابة الرئيسية التي تمكن القارئ من الدخول إلى الدراسة، حيث يتضمن مبحثين يتعامل الأول منهما مع منهجية الدراسة ومكوناتها، وتتضمن هذه المكونات (المشكلة والأهداف وأهمية الدراسة، ومتغيرات البحث ومقاييسه المعتمدة والتعاريف الإجرائية، والمخطط الفرضي للدراسة، والفرضيات، ومجتمع الدراسة وعينته، وحدود الدراسة، وأدوات الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة). أما في المبحث الثاني، فسيتم استعراض بعض الدراسات السابقة وأحدثها فيما يتعلق بالمتغيرات، فضلا عن مناقشة تلك الجهود المعرفية ومجالات الاستفادة منها.

## الفصل الاول المبحث الاول منهجية الدراسة

### توطئة:

تعد المنهجية اجراءً اساسيا في عملية البحث العلمي، وتمثل خطة متكاملة ترشد الباحث نحو معرفة مشكلة الدراسة وحلها، إذ تسعى منهجية الدراسة إلى تحقيق أهدافها وفهم الظاهرة المراد بحثها بالطريقة الانسب عبر تحليل علاقات متغيرات الدراسة، وعليه تتضمن منهجية الدراسة مجموعة من الفقرات الأساسية التي تشمل:

### أولاً: مشكلة الدراسة

أن تأثير القيادة السامة يمكن أن يكون متعدد الجوانب. فعن طريق الاشراف المسيء والنرجسية، يمكن للقيادة تدمير سلوكيات الانغراز الوظيفي للملاك التدريسي داخل المدارس الثانوية الاهلية . فضلا عن ذلك، يمكن أن تحبط القيادة السامة كل السياسات والإجراءات التي من الممكن ان تعزز الشفافية والعدالة والمساواة في المدرسة ، مما يؤدي إلى بيئة عمل أقل تقبلاً ودعمًا للملاكات التدريسية.

بناءً على ذلك، يمكن القول بأن القيادة السامة لها تأثير كبير في تقليل الانغراز الوظيفي، وفي ضل التحديات التي تواجهها المدارس المتمثلة ب(التغيرات السريعة في البيئة العملية، التنافسية الشديدة، التغيرات التكنولوجية، التحديات الاجتماعية والثقافية، الضغوط الاقتصادية)، كما أنها تسهم في بناء بيئة عمل سلبية تقلل وتعدم الانغراز والرفاهية والإنتاجية للمدرسين.

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

1- ما مستوى اهتمام المدارس الثانوية الاهلية بسلوكيات القيادة السامة وأبعادها (الاشراف المسيء، النرجسية، الترويج للذات، عدم القدرة على التنبؤ، القيادة السلطوية)؟

2- ما مستوى اهتمام المدارس الثانوية الاهلية المبحوثة بتعزيز الانغراز الوظيفي وابعاده (الملائمة، الروابط، التضحية)؟

3- ما مستوى الارتباط بين القيادة السامة والانغراز الوظيفي؟

4- ما مستوى تأثير القيادة السامة في الانغراز الوظيفي في المدارس الثانوية الاهلية؟

### ثانيا: اهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة الحالية لتناولها لاحدى الموضوعات المهمة والحيوية في الادب الاداري ، اذ تركز على تأثير القيادة السامة في نشوء سلوكيات سلبية تؤثر على مستوى الانغراز الوظيفي وبذلك تتضح اهمية الدراسة بالاتي:

1- تعد الدراسة الحالية محاولة لفهم كيفية تأثير القيادة السامة وابعادها في تقليل الانغراز الوظيفي في المدارس الثانوية الاهلية والتي يتعتين الاهتمام بها، اذا ما ارادت تلك الادارات تحقيق النجاح.

2- تعد هذه الدراسة مصدرا معرفيا مهما يضاف للمكتبة العربية بحسب علم الباحث لانها جمعت بين القيادة السامة والانغراز الوظيفي مما يتيح الفرص امام الدراسات المستقبلية للبحث في هذه الموضوعات نظرا لحدائتها على المستوى النظري والميداني.

3- تعد الدراسة محاولة للفت انتباه ادارات المدارس الى الجوانب السلبية في القيادة او سلوكيات المرؤوسين، والكيفية التي يمكن عبرها استغلال الجوانب الايجابية لدى هؤلاء المرؤوسين للحد من التأثيرات السلبية لتلك الجوانب.

4- تعد الدراسة مصدرا لمعرفة مدى ممارسة واهتمام العينة في متغيرات الدراسة ودرجة توافرهم مع بيان الابعاد الاكثر ممارسة واهتمام.

5- تعد الدراسة محاولة لفهم قدرة مديري المدارس على توجيه القيادة السامة في الانغراز الوظيفي.

### ثالثا: أهداف الدراسة

في ضوء تحديد مشكلة الدراسة وأهميتها, فإن الدراسة تسعى إلى تحقيق الاهداف الاتية:

1- بلورة إطار مفاهيمي لمتغيرات الدراسة يتضمن تشخيص مقاييس القيادة السامة والانغراز الوظيفي.

2- تحديد مستوى وجود القيادة السامة بابعادها لدى القادة في المدارس الثانوية عينة الدراسة.

3- تشخيص مستوى ادراك الانغراز الوظيفي على مستوى المدارس الثانوية عينة الدراسة.

4- تحديد مستوى علاقات الارتباط بين القيادة السامة وابعادها والانغراز الوظيفي على مستوى المدارس الثانوية عينة الدراسة.

5- اختبار علاقات التأثير بين القيادة السامة بابعادها والانغراز الوظيفي على مستوى المدارس الثانوية عينة الدراسة.

6- تقديم مقترحات مناسبة للمدارس عينة الدراسة، والتخطيط المستقبلي لمتغيرات الدراسة من حيث كيفية معالجة السلوكيات السامة للقادة ومنع انتشارها والحد من تأثيرها العكسي في الانغراز الوظيفي.



رابعاً: متغيرات الدراسة ومقاييسها المعتمدة والتعريف الإجرائية

يوضح الجدول (1) متغيرات الدراسة الرئيسية وأبعادها الفرعية والمقاييس المعتمدة، كما يوضح المصادر المعتمدة لتلك المتغيرات.

الجدول (1) متغيرات الدراسة الرئيسية وأبعادها الفرعية والمقاييس المعتمدة

المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	مصدر المقياس
القيادة السامة toxic leadership	الإشراف المسيء	3	Schmidt, Andrew Alexander 2008 & Burns Jr, w.a. 2017
	الترجسية	3	
	الترويج للذات	3	
	صعوبة التنبؤ	3	
	القيادة السلطوية	3	
الانغراز الوظيفي Job embeddedness	الملائمة	9	Mitchll et al ., 2001 والريبيعي, 2016
	الترايط	6	
	التضحية	7	

المصدر من اعداد الباحث

أما التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة الرئيسية وأبعادها الفرعية فهي كالاتي:

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

وتتضمن الآتي من الأبعاد:

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

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

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

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

ج- القيادة السلطوية **Authoritarian leadership**: نمط من أنماط القيادة يمتاز بالتركيز على السيطرة والتحكم الواضحين من جانب القائد دون الاهتمام بأراء المرؤوسين، ويتجلى هذا النوع من القيادة في الإصرار على فرض الأوامر والتوجيهات، وتطبيق السياسات بصرامة دون الاخذ بالحسبان رأي الآخر أو التشاور.

2- الانغراز الوظيفي **Job embeddedness**: مجموعة المدركات والعلاقات والعوامل التي تجعل من الفرد اكثر رغبة في البقاء في منظمته، وقياس مدى ما يمكن ان يضحى الفرد من اجله للبقاء في منظمته مما يجعله اكثر رغبة في الانتاج وتحقيق اهدافه الشخصية واهداف المنظمة. ويتضمن الآتي من الأبعاد:

أ- الملائمة **Fitting**: هي مدى توافق الفرد مع بيئته العملية ومجتمعه خارج مكان العمل. في السياق الوظيفي، يُعرف التوافق كمدى تناسب وظيفة الفرد مع بيئته العملية ، بينما يُعرف التوافق خارج العمل كمدى تناسب الفرد مع مجتمعه.

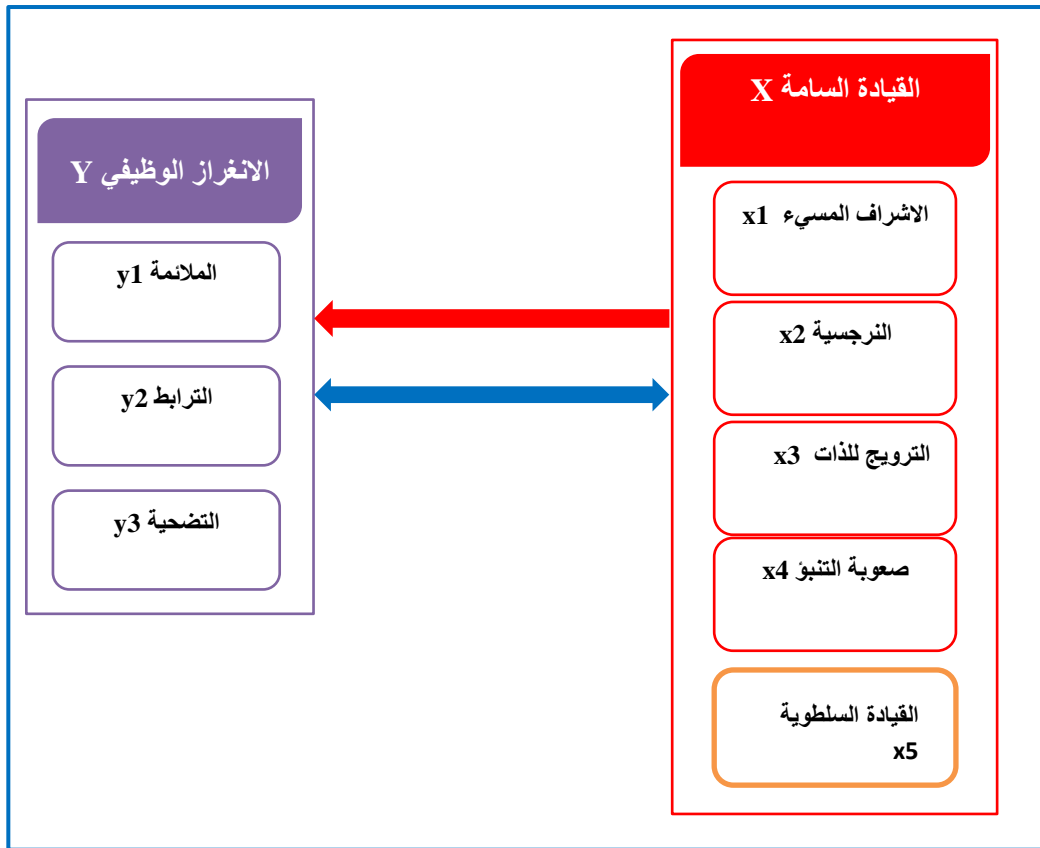
ب- الروابط **Links**: مجموعة العلاقات المؤسسية والاجتماعية التي يتمتع بها الموظفون داخل مكان عملهم. وتشير الروابط إلى الارتباطات الفردية بالمنظمة والمجتمع المحيط بها، حيث تتضمن هذه العلاقات الروابط الرسمية وغير الرسمية بين الفرد والمنظمة وبين الفرد والمجتمع.

ت- التضحية **Sacrifice**: هي الخسارة الملموسة للفوائد الجسدية والنفسية التي قد يتكبدها الموظف في حالة مغادرته لوظيفته الحالية، وتعكس التضحية الاستعداد لتحمل التكاليف الشخصية والاجتماعية التي قد تنجم عن البقاء في الوظيفة الحالية.

### خامسا: مخطط الدراسة الفرضي

لقد مكنت المراجعة المستمرة لأدبيات القيادة السامة والانغراز الوظيفي إلى إعداد مخطط فرضي للدراسة. تم إعداد هذا المخطط باعتبار مشكلة الدراسة وأهدافها، مع القيام بدراسة معمقة لمتغيرات الدراسة وتجميع أكبر عدد ممكن من الأبحاث الأصلية ليكون نموذجًا أكثر وضوحًا وشمولية لأفكار الباحثين الذين درسوا نفس المتغيرات. يتألف المخطط الفرضي من متغير مستقل ومتغير تابع، إذ يحتوي كل متغير على مجموعة من الأبعاد الفرعية كما هو موضح في الشكل (1).

ويمكن تعريف المخطط الفرضي للدراسة : انه الإطار النظري الذي يستند إليه الباحث لتوجيه تصوره وتفسيره للظواهر المدروسة في الدراسة. يتكون المخطط الفرضي من مجموعة من الافتراضات والمفاهيم التي توجه سير البحث وتوضح العلاقات المفترضة بين المتغيرات المختلفة. يقوم المخطط الفرضي بوضع إطار لفهم الظواهر المختلفة والتوقعات حول كيفية تفاعلها وتأثيرها في سياق الدراسة. ويمكن أن يساعد المخطط الفرضي الباحث في توجيه عملية جمع البيانات وتحليلها، وتفسير النتائج بشكل أكثر فعالية واتساقًا مع النظريات والافتراضات التي تمثلها. (Esposito,2012:5)



الشكل (1) المخطط الفرضي للدراسة

المصدر: اعداد الباحث

## سادسا: فرضيات الدراسة

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

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

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

- أ- يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية لبعء الاشراف السيء في متغير الانغراز الوظيفي.
- ب- يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية لبعء النرجسية في متغير الانغراز الوظيفي.
- ت- يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية لبعء الترويج للذات في متغير الانغراز الوظيفي.
- ث- يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية لبعء صعوبة التنبؤ في متغير الانغراز الوظيفي.
- ج- يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية لبعء القيادة السلطوية في متغير الانغراز الوظيفي.

## سابعا: حدود الدراسة

شملت حدود الدراسة عدة جوانب وهي:

1. **الحدود الزمانية:** امتدت الحدود الزمانية للدراسة للفترة من 2023/8/15 ولغاية 2024/7/1، التي تضمنت

إعداد الجانب النظري والجانب الميداني.

2. **الحدود المكانية:** تمثلت الحدود المكانية للدراسة للمدارس الثانوية الاهلية في محافظة كربلاء.

## ثامنا: مجتمع وعينة الدراسة:

### 1- مجتمع الدراسة

على اساس الهدف الأساسي للدراسة، الذي يتمثل في فهم إلى أي مدى تؤثر القيادة السامة في الانغراز الوظيفي، ولقلة او انعدام الابحاث التي تناولت المتغيرين في البيئة التعليمية العراقية بحسب اطلاع الباحث، لذا



اختار الباحث المدارس الثانوية الاهلية في كربلاء المقدسة مجالاً للدراسة، وهي مجموعة المدارس التابعة لمديرية تربية كربلاء المقدسة وذلك لعدة اعتبارات ومبادئ:

- أ- القدرة على الوصول إلى المعلومات: قد تتوفر بيانات ومعلومات مهمة وجود قيادة سامة في المدارس الثانوية الاهلية ، مما يسهل عملية البحث والتحليل.
- ب- توافر الدعم والتعاون: قد يكون هناك تعاون وتفاعل إيجابي مع المدارس الثانوية الاهلية المبحوثة، مما يتيح الوصول إلى البيانات والمعلومات الضرورية وتسهيل عملية جمع البيانات.
- ت- الصلة بموضوع الدراسة: قد تتوافق ممارسات القيادة السامة وتأثيرها والتحديات التي تواجهها المدارس الثانوية الاهلية مع موضوع الدراسة بشكل ملائم، مما يسهل تحليل البيانات واستخلاص النتائج.
- ث- الفرصة للتطبيق العملي: قد يوفر اختيار المدارس الثانوية الاهلية المحددة فرصة للتحليل العملي وتقديم توصيات قابلة للتطبيق في بيئة عملية حقيقية.
- ج- أهمية المجال التعليمي: يمكن أن يكون قطاع التعليم من القطاعات ذات الأهمية الاستراتيجية والتي تواجه تحديات خاصة في حال وجود قيادات سامة، مما يجعل دراسة هذا المجال ذات أهمية كبيرة.
- ح- الاعتماد على هذه العوامل والاعتبارات، يمكن للباحث اختيار المدارس الثانوية الاهلية في رسالة الماجستير بناءً على المصلحة والمناسبة والفرص التي توفرها هذا المجتمع للبحث والتحليل

### وفيما يأتي نبذة مختصرة عن المدارس الثانوية الاهلية في كربلاء

المدارس الثانوية الأهلية في كربلاء المقدسة تعد من ضمن المؤسسات التربوية التي تقدم التعليم الثانوي للطلاب في كربلاء المقدسة، وتختلف المدارس الثانوية الأهلية عن المدارس الحكومية في أنها تديرها جمعيات أهلية أو أفراد خاصون، وتعتمد على التمويل الخاص بدلاً من التمويل الحكومي، يبلغ عدد هذه المدارس 51 مدرسة موزعة بين مركز واقضية محافظة كربلاء المقدسة ، وتهدف هذه المدارس إلى تقديم تعليم عالي الجودة وتطوير مهارات الطلبة في مختلف المجالات الأكاديمية والثقافية والرياضية والفنية، تتبنى المدارس الثانوية الأهلية في كربلاء غالباً مناهج تعليمية متنوعة وتوفر بيئة تعليمية محفزة ومناسبة لاحتياجات الطلبة، إذ تعد هذه المدارس جزءاً مهماً من النظام التربوي في كربلاء، حيث تسهم في تلبية احتياجات الطلبة وتحضيرهم للمرحلة الجامعية والحياة المهنية في المستقبل.

### 2- عينة الدراسة

شملت عينة الدراسة الملاكات التدريسية في المدارس الثانوية المبحوثة، قد بلغ حجم المجتمع (736) ملاكاً تدريسياً وتم اختيار عينة عشوائية البالغة (264) فرداً وفقاً لجدول مورجان، تم توزيع (264) استبانة على الملاكات التدريسية تم فقد (14) استبانة وتم استرجاع (250) وهي صالحة للتحليل الاحصائي.

### 3- وصف عينة الدراسة

نقدم وصفاً لعينة الدراسة الحالية في الجدول أدناه نوضح عن طريقه المعلومات الديموغرافية الخاصة بعينة الدراسة من أذ الجنس ، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، مدة الخدمة وكما موضح بالجدول (2):

الجدول (2) وصف أفراد عينة الدراسة (n=250)

ت	الخصائص	الفئة	العدد	النسبة %
1	الجنس	الذكور	166	66.4%
		الاناث	84	33.6%
		المجموع	250	100%
2	الفئة العمرية	اقل من 30	40	16%
		31-40 سنة	110	44%
		41-50 سنة	72	28.8%
		50 فأكثر	28	11.2%
		المجموع	250	100%
3	المؤهل العلمي	دبلوم	64	25.6%
		بكالوريوس	150	60%
		دبلوم عالي	9	3.6%
		ماجستير	21	8.4%
		دكتوراه	6	2.4%
		المجموع	250	100%
4	سنوات الخدمة	1-5 سنة	40	16%
		6-10 سنة	97	38.8%
		11-15 سنة	69	27.6%
		16 سنة فأكثر	44	17.6%
		المجموع	250	100%

المصدر: اعداد الباحث

من الجدول (2) تظهر نتائج خصائص أفراد عينة الدراسة الآتي:

### 1- الجنس

يوضح الجدول (2) ان غالبية عينة الدراسة هم من الذكور، اذ بلغ عددهم (166) مما يشكلون نسبة (66.4%). وبالمقابل بلغ عدد الاناث (84) أي بنسبة (33.6%). مما يدل أن المدارس الثانوية الاهلية المبحوثة تعتمد بشكل كبير على الذكور، إن هذا الفارق باعتقاد الباحث بسبب طبيعة عمل هذه المدارس.

### 2- الفئة العمرية

يُظهر الجدول (2) إن اغلب العاملين لعينة البحث تتراوح أعمارهم ضمن الفئة (31-40) ، اذ بلغ عددهم (110) مما تشكل نسبتهم (44%)، وتأتي الفئة العمرية (41-50) في المرتبة الثانية اذ بلغ عددها (72) أي بنسبة (28.8%)، تليها الفئة العمرية (18-30) اذ بلغ عددها (40) أي بنسبة (16%) في حين الفئة العمرية (50 فأكثر) جاءت بالمرتبة الأخيرة إذ بلغ عددهم (28) أي بنسبة (11.2%)، هذا الأمر يدل على أن المدارس الثانوية الاهلية تعتمد على الفئات العمرية المتوسطة ذات الخبرة والقدرة الجسدية على التدريس، وذلك لأنها تتمتع بقوى بدنية فضلا عن ذلك الدافع الذي يمتلكونه للإبداع والابتكار بالتدريس.

### 3- المؤهل العلمي

يظهر الجدول (2) إن أغلب الملاكات التدريسية لعينة الدراسة هم من حملة شهادة البكالوريوس اذ بلغ العدد (150) مما يشكلون نسبة (60%)، ثم تأتي بعدها حملة شهادة الدبلوم اذ بلغ عددهم (64) أي بنسبة (25.6%)، وتأتي بعدها حملة شهادة الماجستير اذ بلغ عددهم (21) أي بنسبة (8.4%) وجاء بعدها حملة شهادة الدبلوم العالي بواقع (9) اشخاص وبنسبة (3.6%) في حين بلغت اعداد حملة شهادة الدكتوراه (6) مما يشكلون نسبة (2.4%)، مما يعني إن عينة الدراسة يمتلكون شهادات جامعية ومؤهلات علمية جيدة، مما يساعد على فهم أسئلة الاستبانة.

### 4- سنوات الخدمة

يتضح من الجدول (2) إن عدد العاملين الذين تتراوح خدمتهم من (6-10) بالمرتبة الأولى اذ بلغ العدد (97) عامل أي بنسبة (38.3%)، ثم تليها الفئة التي تتراوح خدمتهم (11-15) اذ بلغ عددهم (69) مما يشكلون نسبة (27.6%)، وبعدها جاءت الفئة التي تتراوح خدمتهم (16 سنة فأكثر) بالمرتبة الثالثة اذ كان عددها (44) أي بنسبة (17.6%). اما الفئة التي تتراوح خدمتهم (5-1) جاءت بالمرتبة الأخيرة ذات العدد (40) أي بنسبة (16%)، فهذا يدل على أن المدارس الثانوية الاهلية المبحوثة تمتلك مزيج من الخبرات التي تساعد على فهم أسئلة الاستبانة مما يعطي نتائج جيدة.

### تاسعاً: أدوات الدراسة

لمعالجة هذه الدراسة من النواحي النظرية والميدانية، استند الباحث إلى مجموعة من الوسائل والأدوات المبينة في الجدول (3) الآتي:

#### جدول (3) ادوات الدراسة

<p>الجانب النظري: اعتمد الباحث في هذا الجانب على ما توفر من مصادر مكتبية والإلكترونية والتي تمثلت بـ (بالكتب والدوريات العربية والأجنبية والرسائل والإطاريح العربية والأجنبية والبحوث العلمية والدراسات المنشورة على مواقع الإنترنت).</p>	<p>الجانب الميداني: اعتمد الباحث الاستبانة (الملحق 2) كمصدر أساسي لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة في هذا الجانب، والتي تم تكوينها بالاعتماد على المصادر الأجنبية التي تم ذكرها في الجدول (1)، التي تم عرضها على عدد من المحكمين ذوي الاختصاص المبين أسمائهم في الملحق (1)، والتي تضمنت محورين:</p> <p>المحور الأول: تضمن معلومات تعريفية عن المستجيبين في المدارس الثانوية الأهلية المبحوثة (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)</p> <p>المحور الثاني: تضمن فقرات متغيرات الدراسة وأبعادها (القيادة السامة و الانغراز الوظيفي )، والتي اشتملت على (37) سؤالاً، وقد تم اعتماد مقياس (Likert) الخماسي للإجابة على تلك الأسئلة</p>
---	--

المصدر : اعداد الباحث

### عاشراً: الأساليب الإحصائية المستعملة

اعتمد الباحث على مجموعة من الأساليب الإحصائية باستخدام برامج مثل (SPSS.V.25)، (Amos, V23)، Microsoft Excel 2016، نمذجة المعادلة الهيكلية، لتحليل البيانات المتعلقة بالبحث وفرضياته، هي:

- 1- أدوات الصدق والثبات، وتتمثل بالآتي:
  - أ- اختبار التوزيع الطبيعي: يستخدم لتحديد مدى اعتدالية البيانات وضبطها، بهدف اختيار الأدوات الإحصائية المناسبة لتحليل الفرضيات.
  - ب- التحليل العاملي التوكيدي: يُستخدم لتوكيد الصدق البنائي للمقاييس المستخدمة، وضمان تناغمها مع المباني النظرية للدراسة.
  - ت- معامل الثبات: يستخدم للتحقق من ثبات المقاييس ودقتها في قياس المتغيرات في الميدان، دون تعقيدات أو تداخلات، مما يسهم في تعزيز الاستدلالية والموثوقية في النتائج.



### 2- الأساليب الإحصائية الوصفية:

أ- الوسط الحسابي: يتم استخدامه لتحديد مستوى الإجابة عن فقرات الدراسة، ومعرفة مستوى المتغيرات ميدانياً.

ب- الانحراف المعياري: يتم استخدامه لبيان التشتت في إجابات عينة الدراسة.

ت- معامل الاختلاف النسبي: يتم استخدامه لتحديد مدى تجانس إجابات العينة في الشركة المبحوثة.

ث- الأهمية النسبية: تستخدم لتحديد شدة الإجابات، ومدى أهميتها النسبية ميدانياً.

### 3- الأدوات الإحصائية التحليلية: وتشمل الآتي:

أ- نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM): تُستخدم نماذج المعادلات الهيكلية لقياس مستوى العلاقات التأثيرية البسيطة والمتعددة بين المتغيرات، تقدم هذه الأداة دليلاً يدعم توجه الباحث نحو قبول فرضية معينة، فضلاً عن إظهار مستوى العلاقات بين المتغيرات..

ب- معامل ارتباط بيرسون (Pearson): يُستخدم معامل ارتباط بيرسون لتحديد قوة ونوع العلاقة الارتباطية بين متغيرات البحث. يوفر هذا المعامل تقديراً لقوة العلاقة الخطية بين الأزواج من المتغيرات، مما يُساعد في فهم طبيعة الاتجاه والقوة بينها.

## الفصل الأول المبحث الثاني بعض الدراسات السابقة

توطئة:

تعد الدراسات السابقة من الأركان الأساسية في أي بحث علمي، حيث يسعى الباحث عن طريقها إلى فهم وتحليل ما تمت دراسته ونشره سابقاً في مجال الدراسة، وتُتيح هذه الدراسات فهم وتتبع تطور المجالات والتحديات التي واجهها الباحثون السابقون، لذا يُولى اهتماماً خاصاً للتعامل مع هذه الدراسات، سواء كانت عربية أم أجنبية، بهدف فهم الأسس المنطقية للموضوع واستخلاص النتائج التي وصلوا إليها.

تم تقسيم هذا المبحث إلى فقرتين، الأولى تركز على استعراض الأبحاث التي تضمنت القيادة السامة، وتسلط الضوء على النتائج والاستنتاجات الرئيسية التي توصلت إليها، أما الفقرة الثانية، فتقدم نظرة عامة على الأبحاث التي تضمنت الانغراز الوظيفي، مع التركيز على الاستنتاجات والملاحظات المهمة.

### أولاً: بعض الدراسات السابقة ( العربية والاجنبية ) الخاصة بمتغير القيادة السامة

1- بعض الدراسات العربية

#### الجدول (4) بعض الدراسات العربية السابقة المتعلقة بمتغير القيادة السامة

1- دراسة : (الرماحي, 2015)	
عنوان الدراسة	العنف في مكان العمل كمتغير متوسط بين القيادة السامة والصمت التنظيمي .
هدف الدراسة	التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة السامة والعنف في مكان العمل والصمت التنظيمي
مستوى الدراسة	دراسة دبلوم عالي معادل للماجستير
مجتمع وعينة الدراسة	توزيع 400 استبانة على مجموعة من الممرضين في المستشفيات الحكومية التابعة لمحافظة النجف الاشرف وبعدد 5 مستشفيات واعتمد على 270 استبانة صالحة للتحليل الاحصائي
مقياس الدراسة	الاشراف المسيء , القيادة الاستبدادية, النرجسية , الترويج للذات , عدم القدرة على التنبؤ.
الوسائل الإحصائية	التحليل الاحصائي الوصفي والنمذجة الهيكلية
اهم النتائج	وجود فجوة معرفية تتعلق بتحديد العلاقة بين القيادة السامة والعنف في مكان العمل والصمت التنظيمي، وجود تأثير مباشر بين القيادة السامة والعنف في مكان العمل والصمت التنظيمي.

## الفصل الأول ..... المبحث الثاني بعض الدراسات السابقة

2- دراسة : (محمد، 2019)	
عنوان الدراسة	الدور المعدل لنمط الشخصية في العلاقة بين القيادة السامة والقلق الوظيفي
هدف الدراسة	الكشف عن الدور المعدل للعوامل الخمسة الكبرى للشخصية في العلاقة بين القيادة السامة والقلق الوظيفي.
مستوى الدراسة	بحث علمي
مجتمع وعينة الدراسة	تمثل المجتمع من جميع العاملين في الهيئة القومية للتأمينات الاجتماعية لمحافظة الغربية حيث تم توزيع استبانة على 236 مستجيب من العاملين في الهيئة.
مقياس الدراسة	الإشراف المسيء , القيادة الاستبدادية, النرجسية , الترويج للذات , عدم القدرة على التنبؤ.
الوسائل الإحصائية	التحليل الوصفي , المتوسطات الحسابية , الانحراف المعياري , مصفوفة معامل الارتباط .
اهم النتائج	وجود علاقة ارتباط معنوية ايجابية بين الابعاد المختلفة للقيادة السامة وبين الشعور بالقلق الوظيفي.

3- دراسة : (كاظم، 2022)	
عنوان الدراسة	القيادة السامة وعلاقتها بأحداث الحياة الضاغطة لدى مديري المدارس الثانوية
هدف الدراسة	التعرف على العلاقة الارتباطية بين القيادة السامة واحداث الحياة الضاغطة لدى مديري المدارس الثانوية
مستوى الدراسة	دراسة ماجستير
مجتمع وعينة الدراسة	تم اعتماد الاستبانة في توزيعها على 150 مدير ومديرة في المدارس الثانوية في كربلاء المقدسة.
مقياس الدراسة	الإشراف المسيء , النرجسية, القيادة الاستبدادية, عدم القدرة على التنبؤ , الترويج للذات .
الوسائل الإحصائية	معامل ارتباط بيرسون , معادلة الفا كرونباخ , اختبار الفشل لتحويل معامل الارتباط للقيمة الزائفة .
اهم النتائج	وجود علاقة ارتباطية بين بين القيادة السامة واحداث الحياة الضاغطة لدى عينة البحث

## الفصل الأول ..... المبحث الثاني بعض الدراسات السابقة

2- يوضح الجدول (5) بعض الدراسات الاجنبية السابقة لمتغير القيادة السامة

الجدول (5) بعض الدراسات الاجنبية السابقة لمتغير القيادة السامة

1. دراسة : (Babatunde& Nurudeen,2020)	
Influence of Toxic Leadership Behaviour on Teachers' Diligence and Productivity in Lagos State Senior Secondary Schools, Nigeria	عنوان الدراسة
تأثير السلوك القيادي السام على اجتهاد المعلمين وإنتاجيتهم في المدارس الثانوية العليا بولاية لاغوس، نيجيريا	
قياس تأثير السلوك القيادي السام على اجتهاد المعلمين وإنتاجيتهم في المدارس الثانوية العليا في ولاية لاغوس	هدف الدراسة
بحث علمي	مستوى الدراسة
يتألف من جميع مديري المدارس ونوابهم والمعلمين في المدارس الثانوية العامة الحكومية في ولاية لاغوس. وكانت أحجام العينة 98 مديراً و196 نائب مدير و980 معلماً.	مجتمع وعينة الدراسة
الإشراف المسيء , النرجسية, القيادة الاستبدادية, عدم القدرة على التنبؤ, الترويج للذات	مقياس الدراسة
الإحصاء الوصفي والاستنتاجي للوسائل والنسب المئوية والجداول والرسوم البيانية , معامل ارتباط بيرسون للعلاقة وتحليل الانحدار الخطي البسيط باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية.	الوسائل الإحصائية
وجود علاقة سلبية وغير معنوية بين السلوك القيادي السام واجتهاد المعلمين في العمل في المدارس الثانوية العليا في ولاية لاغوس	اهم النتائج

( Aldosari& Alrashidi,2021 )		2. دراسة :
The Degree of Practicing Toxic Leadership by School Principals and its Relationship to the Level of Psychological Well-being out of Teachers Perspective in public schools	عنوان الدراسة	
درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة السامة وعلاقتها بمستوى الصحة النفسية من وجهة نظر المعلمين في المدارس الحكومية		
التعرف على درجة ممارسة قادة المدارس للقيادة السامة، ومستوى السعادة النفسية، والعلاقة بين المتغيرين من وجهة نظر المعلمين في المدارس الحكومية بمدينة الرياض.	هدف الدراسة	
بحث علمي	مستوى الدراسة	
تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (252) معلماً ومعلمة في المدارس الحكومية بمدينة الرياض.	مجتمع وعينة الدراسة	
الإشراف المسيء , النرجسية, القيادة الاستبدادية, عدم القدرة على التنبؤ, الترويج للذات	مقياس الدراسة	
الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، معامل الارتباط سبيرمان، الانحدار الخطي البسيط	الوسائل الإحصائية	
أن درجة ممارسة قادة المدارس للقيادة السامة هي (منخفضة)، وأن مستوى السعادة النفسية (مرتفع).	اهم النتائج	



(Klahn & Male,2022)		3. دراسة :
Toxic leadership and academics' work engagement in higher education: A case study from Chile		عنوان الدراسة
القيادة السامة ومشاركة الأكاديميين في العمل في التعليم العالي: دراسة حالة من تشيلي		هدف الدراسة
قياس تأثير القيادة السامة التي يمكن أن تكون لها آثار سلبية على رفاهية الضحية، والرضا الوظيفي، وإنتاجية المجموعة، والالتزام التنظيمي		مستوى الدراسة
بحث علمي		مجتمع وعينة الدراسة
تم إجراء دراسة كمية مستعرضة، باستخدام عينة مكونة من 592 أكاديميًا من جامعتين مختلفتين في تشيلي.		مقياس الدراسة
الإشراف المسيء ، القيادة الاستبدادية، النرجسية ، الترويج للذات ، عدم القدرة على التنبؤ.		الوسائل الإحصائية
التحليل الاستدلالي ، طريقة المربعات الوسطى ، اختبار T ، اختبار التوزيع الطبيعي ، الوسط الحسابي، اختبار بيتا المعيارية.		اهم النتائج
وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين هذا النمط من القيادة والمشاركة في العمل.		

### ثانياً: بعض الدراسات السابقة ( العربية والاجنبية ) الخاصة بمتغير الانغراز الوظيفي.

#### 1- بعض الدراسات العربية

#### جدول (6) بعض الدراسات العربية السابقة لمتغير الانغراز الوظيفي.

(الربيعي:2016)		1. دراسة :
توظيف حاكمية المورد البشري في تعزيز الانغراز الوظيفي عن طريق الطاقة التنظيمية المنتجة.		عنوان الدراسة
قياس حاكمية المورد البشري عن طريق الطاقة التنظيمية المنتجة وانعكاس ذلك على الانغراز الوظيفي للقادة في الجامعات المبحوثة.		هدف الدراسة
اطروحة دكتوراه.		مستوى الدراسة
طبقت الدراسة على ثلاث جامعات هي ( كربلاء، بابل، الفرات الاوسط التقنية ) وتم توزيع 163 استبانة على الاشخاص المختارين من مجتمع الدراسة.		مجتمع وعينة الدراسة
( الملائمة ، الروابط ، التوضيحية ).		مقياس الدراسة
اختبار كروسكال ويلز ، المتوسطات الحسابية ، التباين ، معامل الارتباط.		الوسائل الإحصائية
امكانية نشر ثقافة حاكمية المورد البشري في قطاع التعليم العالي عن طريق مؤسساته، وان رشادة المورد البشري تسهم في تنمية وحشد الطاقات التنظيمية.		اهم النتائج

## الفصل الأول ..... المبحث الثاني بعض الدراسات السابقة

2. دراسة : (الركابي وعبد الستار: 2018)	
عنوان الدراسة	تأثير ادارة الانطباع في تعزيز الانغراز الوظيفي.
هدف الدراسة	التعرف على تأثير ادارة الانطباع في تعزيز الانغراز الوظيفي في شركة اور العامة في محافظة ذي قار.
مستوى الدراسة	بحث علمي.
مجتمع وعينة الدراسة	يتألف مجتمع البحث من 240 من القيادات الادارية في الشركة اذ تم اختيار عينة شملت 150 مديرا من المديرين العاملين في شركة اور العامة.
مقياس الدراسة	( الملائمة , الروابط ، التضحية ).
الوسائل الإحصائية	اختبار التوزيع الطبيعي, اختبار صدق المقياس, قياس المتوسط والانحراف المعياري والتباين.
اهم النتائج	ان ادارة الانطباع من البديهيات الطبيعية للتفاعل الاجتماعي وتعزيز الانغراز الوظيفي عن طريقها.

3. دراسة : ( الحياي, 2022 )	
عنوان الدراسة	القيادة الاخلاقية وتأثيرها في الانغراز الوظيفي .
هدف الدراسة	تحديد التأثير الذي تحدثه القيادة الاخلاقية بوصفها متغيرا مستقلا في الانغراز الوظيفي بوصفه متغيرا تابعا.
مستوى الدراسة	رسالة ماجستير.
مجتمع وعينة الدراسة	تم توزيع 194 استبانة على العاملين في الادارات الوسطى والدنيا في وزارة الاعمار والاسكان والبلديات والاشغال العامة العراقية.
مقياس الدراسة	( الملائمة , الروابط ، التضحية ).
الوسائل الاحصائية	الفا كورباخ، التجزئة النصفية ، اختبار وجود مشكلة التعدد الخطي , معامل الارتباط بيرسون ، الاهمية النسبية.
اهم النتائج	وجود علاقة تأثير وارتباط بين القيادة الاخلاقية والانغراز الوظيفي.

## الفصل الأول ..... المبحث الثاني بعض الدراسات السابقة

2- بعض الدراسات الأجنبية: يوضح الجدول (7) بعض الدراسات الأجنبية السابقة لمتغير الانغراز الوظيفي.  
جدول (7) بعض الدراسات الأجنبية لمتغير الانغراز الوظيفي.

1- دراسة : (Shibiti,2019)	
عنوان الدراسة	Satisfaction with retention factors in relation to job embeddedness of public school teachers الرضا عن عوامل الاستبقاء فيما يتعلق بالانغراز الوظيفي لمعلمي المدارس العامة
هدف الدراسة	تحديد العلاقة بين عوامل الاستبقاء والانغراز الوظيفي، وتحديد ما إذا كانت عوامل الاستبقاء تتنبأ بشكل إيجابي وهام بالانغراز الوظيفي.
مستوى الدراسة	بحث علمي
مجتمع وعينة الدراسة	تم توزيع استبانة على 278 معلمًا يعملون في المدارس العامة لبلدية تشواني.
مقياس الدراسة	( الملائمة , الروابط ، التضحية )
الوسائل الإحصائية	الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، معامل الارتباط سبيرمان، الانحدار الخطي البسيط
اهم النتائج	كشف تحليل بيرسون الارتباطي عن علاقات إيجابية وهامة بين عوامل الاستبقاء والانغراز الوظيفي، في حين كشفت تحليلات الانحدار أن عوامل الاستبقاء تتنبأ بشكل إيجابي وبشكل ملحوظ بالانغراز الوظيفي.

2- دراسة : (Abbas& Nasir,2020)	
عنوان الدراسة	Effect of Job Stress (Job, Role Management) Work Overload, Work Family Conflict, Job Embeddedness and Job Satisfaction on Job Performance of School Educators تأثير ضغوط العمل (الوظيفة، إدارة الأدوار) عبء العمل الزائد، الصراع الأسري في العمل، الانغراز الوظيفي والرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس
هدف الدراسة	تقييم تأثير ضغوط العمل (الوظيفة، إدارة الأدوار)، وعبء العمل الزائد، والصراع الأسري في العمل، والانغراز الوظيفي، والرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس.
مستوى الدراسة	بحث علمي.
مجتمع وعينة الدراسة	تم أخذ العينات الموضوعية من 115 معلمًا و 115 معلمة في منطقة جهانج.
مقياس الدراسة	( الملائمة , الروابط ، التضحية ).
الوسائل الإحصائية	تم استخدام أسلوب التحليل الوصفي و تحليل الانحدار واختبار t للعينة المستقلة لتحليل

## الفصل الأول ..... المبحث الثاني بعض الدراسات السابقة

التنتائج.	
أهم النتائج	أن ضغوط العمل (الوظيفة، إدارة الأدوار)، وعبء العمل الزائد، والصراع الأسري في العمل لها تأثير سلبي على الأداء الوظيفي، في حين أن الانغراز الوظيفي والرضا الوظيفي لهما تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي.

3- دراسة : (Ali& Tatlah,2022)	
عنوان الدراسة	Self Efficacy And Self Esteem: Investigating Their Effect On Teachers' Job Embeddedness الكفاءة الذاتية وتقدير الذات: دراسة تأثيرهما على الانغراز الوظيفي للمعلمين
هدف الدراسة	قياس مدى تأثير الكفاءة الذاتية وتقدير الذات على الانغراز الوظيفي للمعلمين.
مستوى الدراسة	بحث علمي.
مجتمع وعينة الدراسة	تم استخدام العينات العنقودية لاختيار 192 معلمًا (15% من إجمالي السكان) من 21 مدرسة ثانوية في ولاية اوهايو.
مقياس الدراسة	( الملائمة , الروابط ، التوضحية ).
الوسائل الإحصائية	تم استخدام الإحصاء الوصفي إلى جانب اختبار بيرسون والانحدار الخطي لتحليل البيانات.
أهم النتائج	وجود تأثير إيجابي أضعف للكفاءة الذاتية على الانغراز الوظيفي، بينما يوجد تأثير إيجابي متوسط لتقدير الذات على الانغراز الوظيفية.

### ثالثاً: مناقشة الدراسات السابقة

1. الغرض الأساس من استعراض الدراسات السابقة يتمثل في أهميتها كأساس للبحث الحالي وتوسيع فهمه، تُعد الدراسات السابقة مصدرًا حيويًا يُعزز عمق الدراسة الحالية ويُسهّم في تحديد السياق البحثي.
2. يتضح عن طريق مراجعة الدراسات السابقة تركيزها على متغير واحد فقط من متغيرات الدراسة الحالية. بعضها اهتم بمتغير القيادة السامة ، في حين ركزت دراسات أخرى على الانغراز الوظيفي، يبرز الغياب عن دراسات سابقة تجمع بين هاذين المتغيرتين، مما يشير إلى ضرورة قياس وتحليل العلاقات والتأثيرات بينهما في سياق البحث الحالي.
3. يتضح من المراجعة الببليوغرافية أنه لا توجد بحوث سابقة قد تناولت المتغيرين (القيادة السامة والانغراز الوظيفي) على حد علم الباحث، هذا الفراغ في الأدب العلمي دفع الباحث نحو اعتماد هاذين المتغيرتين في دراسته الحالية، مشيرًا إلى الأهمية الفعّالة لفحص وتحليل هذه العلاقة وتفسيرها في سياق بحثه الخاص.

### رابعاً: اوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

- إن الدراسات السابقة تؤدي أثراً حيويًا في مجموعة متنوعة من المجالات والسياقات، وأدناه بعض الأسباب التي تبرز أهمية هذه الدراسات:
- أ- تقديم فهم للسياق التاريخي والثقافي الذي يُمهّد الطريق للبحث الحالي، مما يساعد في تحديد إطار أوسع وفهم أعمق للدراسة الحديثة.
  - ب- تحديد الثغرات في المعرفة والمجالات التي تحتاج إلى مزيد من الدراسة والتطوير.
  - ت- الاعتماد على الأدلة الموجودة في الدراسات السابقة يُعد جزءًا أساسيًا من بناء المصداقية، مما يساعد في تأكيد مصداقية الدراسة الحالية.
  - ث- توفير الأساس النظري للدراسة الحالية، وتحديد المفاهيم والنظريات التي سيستند إليها الباحث.
  - ج- الاستفادة من الطرائق والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسات الميدانية.
  - ح- تشكل الأساس للبحث العلمي والتطور، وتسهم في بناء المعرفة وتوجيه الجهود الدراسية نحو المجالات ذات الأهمية الكبيرة.



### خامسا : أهم ما يميز الدراسة الحالية

1. تعد الدراسة الحالية محاولة لفحص وقياس متغيرات القيادة السامة والانغراز الوظيفي من منظور المدرسين.
2. ضمان عدم وقوع تحيز في قياس القيادة السامة للقيادة، حيث يتم ذلك من وجهة نظر المدرسين بدلاً من أصحاب القرار (المديرون).
3. تُعد ميزة لهذه الدراسة اختيار المدراس الثانوية الاهلية، حيث لم يتم إجراء أي دراسة سابقة بها باستخدام هذه المتغيرات حسب اطلاع الباحث .
4. تتضمن الدراسة مجالين مميزين في إدارة الأعمال، وهما إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، بهدف تحقيق تكامل فكري وفلسفي، مع التركيز على المتغيرين المحددين.
5. تسلط الدراسة الحالية الضوء على مواضيع لم تدرس الجانب السيء للقيادة ( القيادة السامة)، بهدف تعزيز وإثراء المكتبات الإدارية العربية عمومًا والمكتبة الإدارية العراقية بشكل خاص بهذا النوع من القيادة وتأثيره على الانغراز الوظيفي .
6. يمكن أن تقدم الدراسة حلاً لمشكلة في القطاع التعليمي في العراق.

الفصل الثاني تأطير مفاهيمي  
لمتغيرات الدراسة

تمهيد

يركز هذا الفصل على الخلفية الفكرية والادبية للدراسة الحالية عن طريق التركيز على وجهات النظر وافكار الباحثين من اجل وصفها في اطار نظري ومفاهيمي لإثراء موضوعات الدراسة اذ يتمثل هذا الفصل بالجانب النظري لمتغيرات الدراسة من ثلاثة مباحث وهي كالآتي:

المبحث الاول: القيادة السامة ( اطار فكري )

المبحث الثاني: الانغراز الوظيفي ( اطار فكري )

المبحث الثالث: العلاقة بين المتغيرات الدراسة

### المبحث الأول القيادة السامة (إطار فكري)

#### توطئة...

منذ الأزل كان لدور القيادة الأثر الكبير في تحديد سلوكيات المرؤوسين وكيفية التعامل مع المواقف التي يمرون بها فكان الطابع المعروف للقيادة انهم يهتمون بالمرؤوسين ويريدونهم ان يتموا اعمالهم على اكمل وجه وانطلاقاً من عبارة القائد العظيم هو من يصنع من المرؤوسين قادة عظماء، انبثقت فكرة وجود قيادة سامة تنافي كل أسس القيادة الجيدة فهي تهمل انجازات المرؤوسين وتقلل من احترامهم ويصل الامر الى حد اهانتهم مما يجعل بيئة العمل بيئة متشنجة غير فعالة تعمل بالخوف، في هذا المبحث سوف نتطرق الى مفهوم القيادة بصورة عامة والقيادة السامة بشكل خاص واسبابها وكل ما يتعلق بها ويعزز محتواها المفاهيمي حسب اطلاع الباحث ، وعلى النحو الآتي.

#### أولاً- مفهوم القيادة السامة:

تعد القيادة موضوعاً مهمًا ومحوريًا في تطور المجتمعات ونجاحها، فهي القوة التي توجه الجماعات نحو الأهداف وتلهم الأفراد لتحقيق أعلى مستويات الأداء والإنجاز، لذلك قبل بيان مفهوم القيادة السامة سوف نتعرض الى بيان بشكل موجز الى مفهوم القيادة:

القيادة تعد واحدًا من أكثر المفاهيم تعقيدًا وصعوبة في التحديد وفقًا لـ (Silva,2016:1) يُعد تحديد مفهوم للقيادة صعبًا، لأنه يعتمد على اهتمامات الباحث وسياق الموقف، وعلى الرغم من هذه الصعوبة، فإن القيادة تظل مصطلحًا حيويًا ومهمًا في مختلف المجالات البشرية، فالقيادة تعد من الأنشطة المهمة التي تستحق الجهد والوقت، لأنه قد يسهم في فهم أفضل لهذا المفهوم الحيوي والمهم. وفي ضوء ذلك يرى (Pani,2017:17) القيادة انها القدرة على توجيه وتأثير الآخرين نحو تحقيق الأهداف المشتركة، بمهارات شخصية واستراتيجيات توجيهية، مما يشمل القدرة على التفاعل مع التحديات وإدارة الموارد بفعالية لتحقيق النجاح للمنظمة. ومن وجهة نظر (Allen,2018:150) فإنه يرى مفهوم القيادة هي القدرة على توجيه وتأثير الآخرين بفاعلية، مع الاهتمام بالتنوع الثقافي وتوحيد الرؤى والأفكار المختلفة نحو تحقيق الأهداف المشتركة.

بعد الاشارة الى مفهوم القيادة نوضح الان مفهوم القيادة السامة....

يرى ( Aubrey ,2012: 4 ) ان القيادة السامة تنشأ من سمات وسلوكيات قادة ينتهكون مصالح المنظمة ويسببون آثارًا سلبية على المنظمات. هؤلاء القادة يظهرون تأثيرًا خبيثًا يتجاوز حدود المنظمة، مما يؤثر على سمعتها وعلاقاتها. إذ تشجع الثقافة التنظيمية والهياكل البيروقراطية على ظهور القيادة السامة عن طريق التركيز على القرارات المركزية وعدم الامتثال للقيم المؤسسية. يصبح من الأهمية الاستراتيجية فهم تأثير القيادة السامة واستكشاف سبل التخفيف من آثارها.

## الفصل الثاني ..... المبحث الأول القيادة السامة

كما وأكد الباحثان (Bhandarker & Rai, 2019:4) على ان نشأة القيادة السامة تأتي كرد فعل على التأثير السلبي الذي يترتب على سلوك القادة المدمر في المنظمات، ويشير هذا التأثير في انه يتجلى في الانحراف عن الطرق التقليدية للقيادة، اذ توجهت الدراسات الحديثة نحو فهم تأثير القيادة السامة على الصحة النفسية والعاطفية للمرؤوسين، وكذلك استراتيجيات التعامل معها. يبرز الحاجة إلى تطوير مقاييس خاصة لقياس الضغوط النفسية الناجمة عن القيادة السامة واستراتيجيات التكيف التي يتبعها المرؤوسون.

الجدول (8) بعض المفاهيم الخاصة بمتغير القيادة السامة

ت	المصدر	المفهوم
1	( Billsberry, 2008:106 )	انها مجموعة السلوكيات والممارسات القيادية التي تتسم بالفساد والانعزالية، حيث يُظهر القادة سعيهم المتطرف لتحقيق المكاسب الشخصية دون أخذ في الاعتبار الآثار السلبية على المنظمة والمجتمع، والتي تجعلهم ينظرون إلى العالم بعين تفتقر إلى الإنسانية والمسؤولية الاجتماعية.
2	(Tavanti, 2011:2-3)	هي سلوكيات مدمرة تتضمن الاستخدام الجشع للسلطة والاستفادة الذاتية. يتميزون بسلوك غير أخلاقي وسعيهم المتطرف للسيطرة والقتال بدلاً من الارتقاء والإلهام. تأثيراتهم السلبية تتسبب في تدمير الثقة وتفثيت الروح المعنوية للأفراد والمجموعات دون أخذ العواقب في الاعتبار.
3	(Mehta & Maheshwari ,2013:7)	القيادة السامة تشير إلى السلوكيات القيادية التي تتسم بالتنمر، والتهديد، والاستبعاد الاجتماعي، وتعزيز عدم المساواة، والافتقار إلى النزاهة، وأسلوب عدم التدخل، وغيرها، مما يؤثر سلباً على احترام الذات لدى التابعين ويؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي والتدهور في الأداء التنظيمي.
4	(Armitage,2015:3 )	نوع من انواع القيادة تتسم بسلوكيات مدمرة وخصائص شخصية مضرّة يتبناها القادة، مما يؤدي إلى تكديس الضرر على أتباعهم والمنظمات التي يديرونها، وحتى على الأشخاص خارج نطاق تأثيرهم المباشر، اذ يتضمن هذا النوع من القيادة التعنيف والتهديد وسيطرة غير مبررة، مما يؤثر على المناخ العملي ويؤدي إلى تدهور العلاقات وانخفاض الأداء بشكل عام.
5	(Daniel, & Metcalf,2015:10)	إنها مزيج من المواقف والدوافع والسلوكيات التي تتركز حول الذات، وتسبب آثاراً سلبية على المرؤوسين والمنظمة وأداء الرسالة، حيث تستخدم بشكل مستمر سلوكيات مختلة لخداع أو تخويف أو إكراه

المرووسين.		
وهي السلوكيات القيادية المسمومة التي تشمل حرمان الموظفين من حقوقهم، وتجاهل أفكارهم، والتهميش، والمضايقة، والتقلبات العاطفية، والتهديد، وإلقاء اللوم على الآخرين، والتعامل مع الأمن الوظيفي، مما يؤثر سلبًا على الأداء التنظيمي ويسم المنظمة بأكملها.	(Akca, 2017:2)	6
مجموعة السلوكيات القيادية المدمرة التي تضر باتباع المنظمة وتؤثر سلبًا على أعضائها، وتهدد المصالح المشروعة للمنظمة عن طريق خلق عقبات أمام تحقيق الأهداف والوفاء بالواجبات أو استنزاف الموارد التنظيمية، مما يؤدي إلى تقليل الفعالية والتحفيز والرضا لدى الموظفين.	(Hadadian, & Sayadpour, 2018:2)	7
السلوكيات التي تؤدي إلى آثار سلبية على المرؤوسين والمنظمة بشكل عام، ويتضمن تجاهل احتياجات المرؤوسين واستخدام التلاعب والتهديد والعقاب غير العادل لتحقيق أهداف شخصية، مما يؤدي إلى تدهور إرادة الأتباع وتدمير معنوياتهم وتقليل كفاءة العمل التنظيمي.	(Başkan , 2020, 5)	8
القيادة السامة تشير إلى السلوك المنهجي الذي ينتهك مصلحة المنظمة ومرؤوسيه، ويتضمن الاستبداد والتأثير السلبي، مما يؤدي إلى تدهور البيئة المهنية والشخصية. يتميز القادة السامون بسلوكيات مسيئة مثل هجوم تقدير الذات، الافتقار إلى النزاهة، وتهديد أمن الأتباع، مما يؤثر على الفرد والمنظمة بشكل سلبي ودائم.	(Fahie, 2020,4)	9
هو سلوك قيادي عدائي يتميز بالصرامة والأنانية تجاه توجيه أداء العمال، حيث يفتقر إلى الدور الرئيسي في تواصل رؤية ورسالة المنظمة بين الإدارة العليا والموظفين، مما يخفف من روح التعاون بين أفراد المنظمة.	( الشربيني، 2020 : 8 )	10
إنها سلوك منهجي ينتهك مصلحة المنظمة ومرؤوسيه، ويتضمن الاستبداد والتأثير السلبي، مما يؤدي إلى تدهور البيئة المهنية والشخصية، والأتباع يدركون وجودهم كأتباع لقادة معينين وقد يستجيبون للقيادة السامة نتيجة لعدم اليقين الشخصي والاحتياج الماس للاستقرار، ويمكن للوهم السام أن يثير جاذبية للأفراد ويحافظ على مشاركتهم فيه عن طريق توفير وعود بمفاهيم ذاتية مستقرة وقوية.	(Mergen & Ozbilgin,2021:5)	11
هو نمط للقيادة يسبب ضررًا للتابعين والمنظمة في الأجل الطويل، حيث يقوم بقتل روح الحماسة والإبداع والاستقلالية لدى العاملين. يتضمن هذا النمط من القيادة سلوكيات عدائية داخل بيئة العمل،	(الجميلي & بنت ناصر ، 2021: 8)	12

<p>تستهدف إبراز أو تعزيز الذات على حساب إهانة واستنقاص الآخرين، مما يسفر عن تأثير سلبي على مستوى الدافعية ورضا المرؤوسين عن العمل، ويتراكم مع الزمن ليسبب أضرارًا جسيمة للمنظمة.</p>	
<p>وهي عبارة عن السلوك الضار الذي يؤدي إلى ضرر جسيم للأفراد والمنظمات، ويتضمن سمات مثل الانانية والخطورة، يسبب القادة السامون انخفاض الالتزام التنظيمي والوظيفي، وزيادة الاضطراب العاطفي للموظفين، مما يؤثر سلبيًا على أداء الفرق والمنظمات.</p>	<p>13 (Semedo&amp;egt,2022:4)</p>
<p>القيادة السامة تعني استخدام سلوكيات مدمرة مستمرة تلحق ضررًا بالمنظمة، إذ أن القادة السامون غالبًا لا يكون لديهم نية مباشرة للإضرار بالآخرين، ولكن تكون نيتهم ذاتية لإخفاء عدم كفاءتهم والحفاظ على مناصبهم. يستخدمون التأثير التنازلي أو التصاعدي لإيجاد بيئة عمل سامة، مما يؤدي إلى نتائج سلبية على المستوى الفردي والتنظيمي.</p>	<p>14 (Labrague,2023:2)</p>

المصدر: اعداد الباحث

ومن الجدول (8) يتضح إن المفاهيم أعلاه اشتركت في بعض الجوانب التي ركزت عليها ويمكن حصرها بالآتي:

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



اما اوجه الاختلاف فقد تبينت بالآتي:

- 1- الفساد والانعزالية: بعض التعاريف تركز على السلوكيات الفاسدة والانعزالية التي تهدف إلى تحقيق المكاسب الشخصية دون مراعاة الآثار السلبية على المنظمة والمجتمع.
  - 2- التمرر والتهديد والاستبعاد الاجتماعي: تعكس بعض التعاريف على السلوكيات المعادية مثل التمرر والتهديد والاستبعاد الاجتماعي وغيرها التي تؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي وتدهور الأداء التنظيمي.
  - 3- تجاهل المصلحة المشتركة والتصرف بانانية: تسلط بعض التعاريف الضوء على سلوكيات الانانية وتجاهل المصلحة المشتركة في صالح تحقيق الأهداف الشخصية للقادة السامين.
  - 4- السعي لاحكام السيطرة بدلاً من الارتقاء والإلهام: يعكس بعض الوصف عن القيادة السامة تركيزه على سلوكيات الاستبداد والسعي المتطرف للسيطرة والقتال بدلاً من تحفيز وإلهام المرؤوسين.
  - 5- استخدام السلطة بشكل جشع والاستفادة الذاتية: تركز بعض التعاريف على سلوكيات استخدام السلطة بطريقة جشعة والاستفادة الذاتية على حساب مصلحة المنظمة والأفراد.
- وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف القيادة السامة: شكل من اشكال القيادة التي تتسم بالأنانية والغطرسة والتكبر في سبيل الحصول على مصالح شخصية من الممكن ان تؤثر سلباً على المنظمة بالأمد البعيد يتخلل هذه السلوكيات مجموعة من الامراض النفسية التي تؤدي الى نفور العاملين وزيادة رغبتهم في ترك المنظمة والذهاب نحو خيارات تسمح لهم بحرية الابداع والابتكار داخل بيئة عمل ملائمة.
- ثانياً: آثار القيادة السامة:

- لقد اوضح (Maxwell,2015:24-30) ان القيادة السامة تتسبب في مجموعة من الآثار الضارة على المؤسسات والأفراد في بيئة العمل منها:
- 1- انخفاض الثقة والتواصل السليم: يتسبب سلوك القادة السامين في تدهور الثقة بين الموظفين والقادة وبين أفراد الفريق، اذ يشعر الموظفون بعدم الراحة والقلق بسبب توقعات غير واضحة وسلوك غير متوقع من قادتهم، مما يؤثر سلباً على التواصل السليم والفعال بين الأعضاء.
  - 2- تدهور الأداء التنظيمي: يؤدي سلوك القيادة السامة إلى انخفاض ملحوظ في الأداء التنظيمي، حيث يتأثر الإنتاج والكفاءة بسبب عدم اليقين والتراجع في الثقة بين الأفراد. يصبح التعاون بين الأقسام والفرق أكثر صعوبة، مما يؤدي إلى تباطؤ في تحقيق الأهداف المؤسسية.
  - 3- تدهور البيئة العملية: يتسبب سلوك القادة السامين في إحداث تغييرات سلبية في البيئة العملية، حيث يصبح الجو أكثر سمية وعدوانية. يشعر الموظفون بالضغط النفسي وعدم الاستقرار، مما يؤدي إلى تدهور الحالة المعنوية والاستجابة الإيجابية للموظفين.
  - 4- تأثير سلبي على الصحة النفسية: يترتب على القيادة السامة تأثير سلبي على الصحة النفسية للأفراد في بيئة العمل. يصبح الموظفون أكثر عرضة للإجهاد والقلق وحتى للأمراض النفسية مثل الاكتئاب، مما يؤثر على جودة حياتهم الشخصية والمهنية.
  - 5- زيادة في معدلات الانصراف والتغيير الوظيفي: نتيجة للبيئة السامة وسلوك القادة السلبي، يزداد معدل الانصراف والتغيير الوظيفي في المنظمة. يفضل العديد من الموظفين مغادرة البيئة العملية السامة بحثاً عن بيئة عمل أكثر صحة وإيجابية، مما يؤدي إلى تكاليف إضافية للمنظمة بسبب فقدان الموظفين والتدريبات الجديدة.

وكما قد بينا الآثار من جانبيهما ( Saqib & Arif,2017:8 ) أن القيادة السامة لها تأثير سلبي على العواطف في السياق التنظيمي، حيث يعاني المرؤوسون الذين يتعرضون لسلوك سلبي من قادتهم من الإرهاق العاطفي ويتجنبون

## الفصل الثاني ..... المبحث الأول القيادة السامة

التواصل المباشر معهم، مما يؤدي إلى صمتهم وزيادة إرهابهم العاطفي. ويعد الصمت عاملاً رئيساً في تحديد الأداء التنظيمي، حيث يظهر الصمت عندما يتردد الموظفون في مشاركة المعرفة بسبب سلوك القيادة غير التعاوني، فضلاً عن ذلك، يُفترض أن القيادة السامة تؤدي إلى تدهور المشاركة والإبداع في العمل، مما يؤثر سلباً على الأداء التنظيمي.

وقد أضاف الباحثان ( Brouwers & Paltu, 2020: 3-4 ) أن القيادة السامة تؤثر سلباً على العديد من جوانب البيئة التنظيمية، إذ أن القادة السامين الذين يظهرون سلوكاً مدمراً يؤثر سلباً على رضا الموظفين بوظائفهم، مما يؤدي إلى تدهور الأداء والمشاركة في العمل. فضلاً عن ذلك، يتعرض الموظفون لسلوك قيادي مدمر لعدم الارتباط النفسي بالمنظمة، مما يزيد من احتمالية مغادرتهم العمل. ومن الملاحظ أيضاً أن القيادة السامة يمكن أن تؤثر على الثقافة التنظيمية بشكل سلبي، حيث يمكن أن يؤدي سلوك القادة الضار إلى إنشاء بيئة عمل سلبية تؤثر على أداء وتفاعل الموظفين في المنظمة، وبشكل عام، يمكن القول إن القيادة السامة تسبب تأثيرات سلبية على العديد من جوانب البيئة التنظيمية، بما في ذلك الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، ونية الدوران، والثقافة التنظيمية.

كما وقد أكد الباحثان في العلوم الإدارية والتربوية (KOÇAK & Demirhan: 2023: 15-19) ان للقيادة السامة تأثيرات سلبية جداً على البيئة التعليمية والمعلمين. إذ يظهر أن المعلمين الذين تعرضوا للظلم والتدخلات السلبية من قبل الإدارة يعانون من تدهور في أدائهم الأكاديمي وارتفاع في مستويات القلق وعدم الرضا. كما تجنب بعضهم التفاعل مع الإدارة أو الاشتراك في الأنشطة التعليمية الإضافية. فضلاً عن ذلك، يتبين أن القيادة السامة تؤدي إلى انخفاض في الثقة بالإدارة وزيادة في التشكيك بالقرارات والتوجيهات. يشعر المعلمون بعدم الأهمية والإهمال، مما يؤثر سلباً على رغبتهم في المشاركة الإيجابية داخل المدرسة ويعزز السلوك المقاوم للتوجيهات الإدارية. تتأثر الثقافة المدرسية بشكل سلبي أيضاً، حيث يشعر المعلمون بالإحباط والعجز ويميلون إلى تجنب المشاركة في الأنشطة التي تسهم في تعزيز سمعة المدرسة. كما يصبح من الصعب على المعلمين الاستمرار في تحمل الوضع المتعب، مما يؤدي إلى رغبتهم في الانتقال إلى بيئات تعليمية أخرى توفر بيئة عمل أكثر إيجابية ودعمًا لهم.

واخير لقد اوضح ( Saleem & egt, 2021: 10 ) أن هناك ثلاثة آثار للقيادة السامة متمثلة بالآتي:

- 1- تؤدي القيادة السامة إلى فقدان الاحترام للذات والانفصال عن العمل بالنسبة للعاملين، مما يؤثر سلباً على أدائهم ورفاهيتهم الشخصية والمهنية.
- 2- تتسبب قرارات وسلوكيات القادة السامين في بناء بيئة عمل عدائية ومرهقة تؤثر سلباً على رضا الموظفين وإبداعهم وأدائهم.
- 3- القيادة السامة تؤدي إلى تقديم توجيهات غير آمنة وخدمة غرض القائد على حساب سلامة الموظفين، مما يعرضهم للخطر ويؤثر سلباً على أدائهم وسلامتهم في العمل.

### ثالثاً: سمات القائد السام:

لقد اوضح (Davis,2016:6) ان سمات القائد السام تشمل الغطرسة والطموح الذي لا يشبع، والجبن وعدم الكفاءة، والأنانية وعدم النزاهة، وعدم الثقة وعدم ضبط النفس، والتلاعب بالناس والسلوك غير الأخلاقي، والاستبداد وعدم المسؤولية، والسخرية وعدم التكيف، والحقد والانتقام، والجشع والشر. هذه السمات تركز على المصلحة الشخصية والسلوك الذي يسبب الضرر للآخرين، وتعكس عدم القدرة على القيادة بطريقة إيجابية وفعالة.

كما وقد اكد (Singh&gt:2018:10) ان سمات القائد السام تتجلى في مجموعة من الصفات والسلوكيات التي تظهر أثناء ممارستهم للقيادة. يمكن أن يكون مصدر هذه السمات والسلوكيات المدمرة متعدد الأوجه ومرتبطة بعوامل نفسية ومحيطية. لذلك، يتعين علينا فهم هذه السمات بشكل مترابط لنتمكن من التعرف على القادة السامين وفهم دوافعهم وآثارهم على المنظمات.

- 1- الغرور والطموح الذي لا يشبع: يتميز القائد السام بمستويات عالية من الغرور والطموح الشديد للسلطة والتأثير. يسعون للوصول إلى المكانة العليا والسلطة بأي ثمن، دون مراعاة للآخرين أو للمنظمة.
  - 2- السلوك غير الأخلاقي والاستبداد: يظهر القائد السام سلوكيات غير أخلاقية مثل استغلال الآخرين، والتلاعب بهم، واستخدام السلطة بشكل استبدادي لتحقيق أهدافهم الشخصية.
  - 3- الانغماس في النفس والطموح الشخصي: يتسم القائد السام بالانغماس الشديد في النفس والتفكير الذاتي، حيث يضعون أهدافهم الشخصية فوق مصلحة المنظمة والمجموعة.
  - 4- الغضب والتنمر والتحقيق: يظهر القادة السامون سلوكاً عدوانياً وعدم احترام للآخرين، ويميلون إلى استخدام الصراخ والتحقيق لتحقيق أهدافهم وفرض سيطرتهم.
  - 5- الاستهانة بمصلحة المنظمة والموظفين: يتجاهل القادة السامون مصلحة المنظمة والموظفين، ويتخذون قرارات تصب في مصلحتهم الشخصية دون النظر إلى الآثار السلبية على المنظمة والأفراد.
- وقد اضاف (Orunbon,2020:4) ان سمات القائد السام تتمثل في سلوك مدمر وخصائص شخصية مختلفة مثل الترويج الذاتي، والرجسية، والقيادة الاستبدادية. يتسم هذا النوع من القادة بتحقيق الاستجابة السريعة لمطالبهم دون النظر إلى التأثيرات السلبية. تترتب على ذلك تداعيات سلبية مثل التمرد في مكان العمل وإنهاء خدمة الموظف وتدهور المعنويات. يقوم القادة السامون بأفعال مسيئة مثل الإهانة والتنمر والضغط على الموظفين، مما يقوض إرادتهم وإمكانياتهم ويؤدي إلى تأثير سلبي على النجاح والاستقرار العام للمنظمة.

كما قد ذكر (Semedo & egt:2022:5) سمات القائد السام في اربع نقاط هي:

- 1- التخويف والتسلط والتلاعب (الميكافيلية): القادة السامون يستخدمون الخوف والتهديدات والضغط لتحقيق أهدافهم، دون مراعاة آثار ذلك على الموظفين والمنظمة.
- 2- الإدارة التفضيلية والغطرسة (النرجسية): يتسم القادة السامون بالانغماس في التفاصيل الدقيقة للعمل وبالغطرسة بسبب آراءهم المتضخمة حول أهميتهم الشخصية.
- 3- التشهير والعداء السلبي وتخريب الفرق: يقوم القادة السامون بتشويه سمعة الموظفين وخلق بيئة سلبية تشجع على التنافس الضار بين الفرق داخل المنظمة.
- 4- الإرهاق العاطفي: يسبب القادة السامون إرهاقاً عاطفياً للموظفين بسبب الضغط النفسي والعاطفي المستمر الذي يمارسونه عليهم.

كما قد اكد الباحثان (Benan & Kanten, 2023:3) ان هناك سمات للقائد السام تتلخص بالآتي:

- 1- العظمة والحاجة إلى الإعجاب: القادة السامون يتسمون بنمط من العظمة في الخيال أو السلوك، حيث يسعون باستمرار إلى الحصول على المديح والإعجاب من الآخرين دون مراعاة لمشاعرهم أو احتياجاتهم.
  - 2- النرجسية وقلة التعاطف: يتسم القادة السامون بالانغماس في أنفسهم وبحاجتهم المفرطة إلى الإعجاب والتقدير، دون التفكير في مشاعر أو احتياجات الآخرين.
  - 3- التثبيط الاجتماعي وفرط الحساسية للتقييم السلبي: القادة السامون يظهرون سلوكيات خاضعة وملتصقة، ويكونون شديدي الحساسية لأي تقييم سلبي يمكن أن يتعرضوا له، مما يؤدي إلى تفادي التعامل مع المواقف الاجتماعية بشكل عام.
  - 4- الانفعالية المفرطة والبحث عن الاهتمام: يظهر القادة السامون نمطاً من الانفعالية المفرطة والبحث المستمر عن الاهتمام، حيث يسعون إلى جذب الانتباه والتركيز عليهم دون النظر إلى احتياجات الآخرين.
- وهنا ندرك أن القائد السام يتميز بسمات شخصية مظلمة تتضمن النرجسية، والتثبيط الاجتماعي، والبحث المستمر عن الإعجاب والاهتمام، مما يؤثر سلباً على البيئة المحيطة به ويسهم في ظهور سلوكيات منحرفة وغير أخلاقية في المنظمة.

## الفصل الثاني ..... المبحث الأول القيادة السامة

وعليه نرد أوجه التشابه والاختلاف في سمات القائد السام من وجهة نظر الباحث:

أوجه التشابه في سمات القائد السام:

- 1- الغرور والطموح الذي لا يشبع: يتميز القائد السام بمستويات عالية من الغرور والطموح الشديد للسلطة والتأثير، ويسعى للوصول إلى المكانة العليا والسلطة بأي ثمن.
- 2- السلوك غير الأخلاقي والاستبداد: يظهر القائد السام سلوكيات غير أخلاقية مثل استغلال الآخرين والتلاعب بهم، واستخدام السلطة بشكل استبدادي لتحقيق أهدافهم الشخصية.
- 3- الانغماس في النفس والطموح الشخصي: يتسم القائد السام بالانغماس الشديد في التفاصيل الدقيقة للعمل وبالغترسة بسبب أهميتهم الشخصية.
- 4- الاستهانة بمصلحة المنظمة والموظفين: يتجاهل القادة السامون مصلحة المنظمة والموظفين، ويتخذون قرارات تصب في مصلحتهم الشخصية دون النظر إلى الآثار السلبية.

أوجه الاختلاف في سمات القائد السام:

- 1- الطموح الذي لا يشبع: يختلف في طبيعة هذا الطموح بين القادة السامين، حيث يركز البعض على السلطة والتأثير، بينما يركز البعض الآخر على النجاح الشخصي.
- 2- السلوك غير الأخلاقي والاستبداد: قد يختلف شكل التلاعب والاستغلال وفقاً للسياق الثقافي والمحيط العام.
- 3- التشهير والعداء السلبي وتخريب الفرق: قد يظهر هذا السلوك بأشكال مختلفة حسب نوعية المنظمة والثقافة المؤسسية.
- 4- الإرهاق العاطفي: قد يختلف في شدته وطرق تجسيده بين القادة السامين بناءً على ميولهم الشخصية وطريقة تفكيرهم.
- 5- عدم الاهتمام بمصلحة الآخرين: قد يختلف مدى الاهتمام بمصلحة المنظمة والموظفين بين القادة السامين حسب أهدافهم ومصالحهم الشخصية.

### رابعاً: العوامل المؤثرة في القيادة السامة:

إن للقيادة السامة الكثير من العوامل التي من الممكن ان تؤثر بها بشكل مباشر او غير مباشر وسوف نتطرق الى بعض اراء الباحثين حول هذه العوامل:

لقد ذكر ( Yavaş, 2016:9 ) مجموعة من العوامل المؤثرة في القيادة السامة تتلخص بالآتي:

- 1- التمرکز حول الذات: يعبر هذا العامل عن سلوكيات القائد التي تركز بشكل رئيس على النفس والمصلحة الشخصية، دون مراعاة لاحتياجات الفريق أو المنظمة التي يديرها القائد.
  - 2- المزاج السلبي: يشير هذا العامل إلى تأثير سلبي للمشاعر والمزاج على أسلوب القيادة، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير مدروسة أو اتباع سلوكيات مدمرة.
  - 3- عدم التقدير: يتعلق هذا العامل بعدم احترام القائد لمواهب وقدرات أفراد الفريق، مما يؤدي إلى تقليل الرغبة في التعاون والالتزام بأهداف المنظمة.
  - 4- عدم الاستقرار وعدم اليقين: يعبر هذا العامل عن عدم وضوح الرؤية أو الهدف الذي يتبعه القائد، مما يؤدي إلى تشويش وارتباك في صفوف الفريق وتقليل الثقة في القيادة.
  - 5- سلوك الإدارة الاستبدادية: يشير هذا العامل إلى استخدام القائد للسلطة بشكل متطرف وتعسفي، دون مراعاة للرأي الآخر أو الاحترام العادل للموظفين، مما يؤدي إلى بيئة عمل مضطربة وعدم استقرار داخل المنظمة.
- ولقد أوضح ( Karthikeyan, 2017:18 ) ان هناك مجموعة من العوامل المؤثرة في القيادة السامة تبرز بالآتي:

- 1- الحاجات الواقعية: تشير إلى الحاجات المادية والوظيفية التي تدفع الأفراد إلى التعامل مع القادة السامين، مثل تأمين الرهن العقاري وفواتير علاج الأسنان للأطفال والوصول السياسي والمهني.
- 2- الحاجات الوجودية: تشير إلى الحاجة العميقة إلى الراحة والأمان والمعنى والخلود، مما يجعل الأفراد يعتمدون على القادة السامين الذين يعدون بتوفير هذه الضمانات.
- 3- الحاجات من العالم غير المؤكد: تشمل "المخاوف الظرفية" التي تنشأ من العالم غير المستقر والتي تؤدي إلى زيادة الحاجة إلى اليقين والانتظام، مما يجعل القادة الذين يعدون بعالم منظم جذابين.
- 4- الحاجات النفسية الاجتماعية: تنشأ من التفاعل بين الفرد وبيئته، حيث يمكن للأفراد الذين يشعرون بالفشل في تلبية معايير الإنجاز في ثقافتهم أن ينضموا إلى مجموعات فرعية أو يتبنوا دور القادة السامين لتحقيق الإنجاز والقوة.
- 5- الشك وعدم اليقين: نتيجة للتطور المستمر للمعرفة والثقافة، فإن الشك وعدم اليقين يدفع الأفراد إلى البحث عن القادة الذين يعرضون حلولاً واضحة وقابلة للتنبؤ والسيطرة في عالم غير مكتمل.



## الفصل الثاني ..... المبحث الأول القيادة السامة

كما وقد اكد الباحثان (Dobbs & Do, 2019:10) ان القيادة السامة تمثل ظاهرة شائعة في المنظمات، وأن معظم الأفراد قد تعاملوا مع شخص سام في حياتهم المهنية، وأن بعضهم يواجهوا حاليًا هذه الظاهرة. وهنا تبرز العوامل المؤثرة بها وهي اولاً : التأثير السلبي على المعنويات والفعالية داخل المنظمة: حيث يمكن أن تؤدي إلى مشاعر الإحباط واليأس وعدم الانتماء. ثانياً: التأثير على الثقافة التنظيمية: حيث يمكن أن تسهم في زيادة ظاهرة السخرية التنظيمية وتقليل مستوى الالتزام بالمنظمة. ثالثاً: الاختلافات الجنسية والعرقية: اذ يكون له الأثر الكبير في اختيار القائد اذا كان سوف يستخدم القيادة السامة أم نوعاً آخر، رابعاً: التأثير الإيجابي والسلبي على السلوك الاجتماعي للأتباع، حيث يمكن أن تقلل من الشجاعة الأخلاقية وتضعف المواطنة التنظيمية.

وقد وضح الباحث (Freitas,2021:15) ان العوامل المؤثرة في القيادة السامة تتمثل بالآتي:

- 1- عدم الكفاءة العاطفية : ينبع عدم الحساسية من عدم كفاءة القائد العاطفية، حيث يميل إلى التركيز بشكل مفرط على انتقاد مرؤوسيه دون مراعاة لمشاعرهم.
- 2- انعدام الامن النفسي : يعتبر السلوك السام للقادة ناتجاً عن عوامل مثل الانعدام الأمني النفسي للقادة ورغبتهم في اكتساب السلطة والقوة.
- 3- المعايير التنظيمية غير المناسبة: المعايير التنظيمية التي لا تتكيف مع الظروف الفعلية قد تجعل عمل المرؤوسين أكثر صعوبة، مما يسهم في تدهور البيئة التنظيمية.

وفي هذا الصدد ذكر (Wolor & etal ,2022: 10) ان للقيادة السامة عوامل كثيرة من الممكن ان تؤثر بها من هذه العوامل الرضا الوظيفي والدافعية للعمل لدى الموظفين، مما يؤدي إلى انخفاض مشاركتهم في العمل وحتى الانسحاب من الوظيفة. كما تجدر الاشارة إلى أن ثقافة المنظمة تشكل جزء من هذه العوامل التي تكون القيادة السامة، مما يؤدي إلى ظهور مزيد من القادة السامين في المستقبل، فضلاً عن ذلك، أن الأداء الوظيفي والإنتاجية من ضمن العوامل التي تحدد مدى تأثير القيادة السامة في انخفاضها، حيث يتأثر العمال الأفراد بشكل سلبي ويصبحون أقل تحفيزاً وأقل مشاركة في العمل.

ومن وجهة نظر (Guo & etal , 2023 : 8) ان هناك عوامل تؤثر بشكل مباشر على القيادة السامة من ضمن هذه العوامل، العوامل الشخصية مثل النوع الاجتماعي والمستوى التعليمي قد تؤديان في هذه التصورات، التي تؤثر بصورة مباشرة على القيادة السامة، فضلاً عن ذلك، أن بيئة العمل وكثافة العمل يمكن أن تزيد من تأثير السلوك القيادي السلبي على الموظفين. وأخيراً، إن الاستقرار الوظيفي وطبيعة التوظيف يمكن أن تؤثر أيضاً على تصورات السلوك القيادي السام.

### خامساً: استراتيجيات التعامل مع القيادة السامة:

- لقد وضع الباحثان ( Hadadian & Zarei,2016:5 ) مجموعة استراتيجيات ما ان تم تبني هذه الاستراتيجيات وتنفيذها بشكل فعال يمكن أن تسهم في تقليل تأثيرات القيادة السامة وتعزيز بيئة عمل صحية وإيجابية. وهي كالآتي:
- 1- التدريب والتوعية: ينبغي توفير التدريب والتوعية للموظفين حول التعرف على سلوكيات القيادة السامة وكيفية التعامل معها. يمكن أن يساعد هذا النوع من التدريب في بناء الوعي وتعزيز القدرة على التصدي للسلوك السام.
  - 2- تطوير الثقافة التنظيمية الإيجابية: يجب أن تركز المنظمات على تطوير ثقافة تنظيمية تشجع على الشفافية والاحترام المتبادل والتعاون، وتقديم الدعم والتشجيع للموظفين. هذا يمكن أن يقلل من آثار القيادة السامة ويعزز البيئة العمل الإيجابية.
  - 3- تعزيز التواصل الفعال: يجب تشجيع التواصل الفعال بين القادة والموظفين، وتوفير فرص للموظفين للتعبير عن مخاوفهم واقتراحاتهم. هذا يمكن أن يخفف من التوترات والمشكلات التي قد تنشأ نتيجة للسلوك السام.
  - 4- تقديم الدعم النفسي والمهني: يجب أن توفر المنظمات دعماً نفسياً ومهنياً للموظفين الذين يتأثرون بسلوك القيادة السامة. يمكن أن تشمل هذه الدعم الاستشارات النفسية، وورش العمل، وبرامج التطوير الشخصي.
  - 5- تطبيق سياسات وإجراءات صارمة: يجب على المنظمات تطبيق سياسات وإجراءات صارمة للتعامل مع السلوك السام، بما في ذلك آليات للشكاوى والتحقيقات الداخلية. هذا يمكن أن يرسل رسالة قوية بأن السلوك السام لن يُسمح به وسيتم معاقبته.
  - 6- تعزيز الشفافية والمساءلة: يجب أن تكون المنظمات شفافة في عملياتها وقراراتها، وتعزيز المساءلة عندما يقوم القادة بسلوك سام. يجب أن يعرف الموظفون أن هناك آليات للإبلاغ عن السلوك السام وأنهم سيتم محاسبة المسؤولين عنه.

لقد تم تحديد مجموعة من الاستراتيجيات للتعامل مع القيادة السامة والتي يمكن تطبيقها بفعالية في المنظمات، (Dagless,2018:121) الخطوة الأولى تتطلب الاعتراف بوجود القيادة السامة على أعلى المستويات التنظيمية والتوعية بالمدى والتأثير الذي يمكن أن تحدثه في جميع أقسام المنظمة. بعد ذلك، يتم تطبيق تقييمات متعددة المصادر مثل تقييم 360 درجة لتحديد ومعالجة سمات القيادة السامة والسلبية. يمكن أيضاً إنشاء هيئة مستقلة ومتمكنة للشكاوى للتعامل مع سلوك القادة السام. بجانب ذلك، يُنصح بتطبيق سياسات التدريب والتأهيل لتعزيز مهارات القيادة والتوعية بالسلوك الإداري الصحيح. وفي النهاية، ينبغي على المنظمة تحقيق توازن بين المعاملة والتسامح والإنهاء. تبني هذه الاستراتيجيات وتنفيذها بشكل فعال يمكن أن يسهم في تقليل تأثيرات القيادة السامة وتعزيز بيئة عمل صحية وإيجابية.

وفي هذا الصدد قد ذكر الباحثان (Irge & Bayram,2020:6) هناك استراتيجيات للتعامل مع القيادة السامة يمكن إيضاحها بالآتي:

- 1- التعرف على السلوك السام: يتطلب التعامل مع القيادة السامة الاعتراف بالسلوك السام، والذي يتمثل في الأنانية، والمصلحة الذاتية، وعدم التقدير، والحالة العاطفية السلبية للقادة.
- 2- تحديد التأثير السلبي: يجب فهم التأثير السلبي الذي يمكن أن يكون للقيادة السامة على تفاني وكفاءة وفعالية الموظفين، مما يؤدي إلى تغييرات عميقة في المناخ التنظيمي وتعزيز المشاعر السلبية.

## الفصل الثاني ..... المبحث الأول القيادة السامة

- 3- الاهتمام بالبيئة الاجتماعية: يجب العمل على تحسين البيئة الاجتماعية داخل المنظمات واستعادة رفاهية وإنتاجية الموظفين عن طريق تقليل سلوكيات القيادة السامة.
  - 4- تعزيز رأس المال النفسي: يجب أن يكون هناك اهتمام بتعزيز رأس المال النفسي داخل المنظمات، حيث يساعد ذلك على جعل المنظمة مستدامة والحفاظ على نجاحها.
  - كما أكد الباحث ( Mohamed,2021:34 ) أن هناك مجموعة رئيسة من الاستراتيجيات يمكنها التعامل مع القيادة السامة ومن ضمن هذه الاستراتيجيات .
    - 1- تمكين الموظفين: يمكن استخدام استراتيجية تمكين الموظفين لتمكينهم من تحدي السمية بشكل فعال، وذلك عن طريق تعزيز قدراتهم ومهاراتهم للتصدي لسلوك القيادة السامة.
    - 2- تدريب القادة على الذكاء العاطفي: يعد تدريب القادة على الذكاء العاطفي استراتيجية فعالة لتمكينهم من فهم تأثير أفعالهم على مرؤوسيههم وتطوير مهاراتهم في التواصل والتفاعل بشكل صحيح مع فرق العمل.
    - 3- تشكيل ثقافة عمل صحية: يجب أن يركز القادة على إنشاء بيئة عمل تدعم مناخًا صحيًا ومنتجًا، والتي تشجع على المشاركة في عمليات اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية، وتجنب السلوكيات غير المنتجة.
    - 4- تطبيق مبادئ الأخلاق الفاضلة: يمكن استخدام مبادئ الأخلاق الفاضلة كاستراتيجية لإدارة القيادة السامة، إذ تسهم هذه المبادئ في تحديد القيم المتعلقة بالطابع الأخلاقي للأفراد وتوجيه سلوكهم.
    - 5- تطبيق المرونة التنظيمية: يمكن استخدام المرونة التنظيمية لمعالجة بيئات العمل السامة، حيث تسهل هذه الاستراتيجية تحويل الشركات وتشجيع التغيير الإيجابي أثناء أو بعد مدة الاضطراب.
- وقد اضاف الباحثان (Visuvasam & Loong,2022:12) ان استراتيجيات التعامل مع القيادة السامة كثيرة ولكن من ضمنها استخدام الاستبيانات المجهولة: يوصى بتطبيق المسوحات والاستبيانات بحيث يظل المشاركون مجهولين، مما يشجعهم على مشاركة تجاربهم في التأقلم مع القيادة السامة دون خوف من العواقب، تعزيز التوعية بالتسامح القسري: ينصح بتعزيز التوعية بالتسامح القسري كأفة شائعة في بيئات العمل ، والتي تؤثر على القدرة التحملية للموظفين ومن ثم على الأداء التنظيمي. تعزيز الثقافة المشتركة في المنظمات: يوصى بتعزيز الثقافة المشتركة في المنظمات بدلاً من الثقافة الفردية، حيث يمكن أن تسهم الثقافة المشتركة في تعزيز التعاون وتحسين العلاقات بين القادة والموظفين.

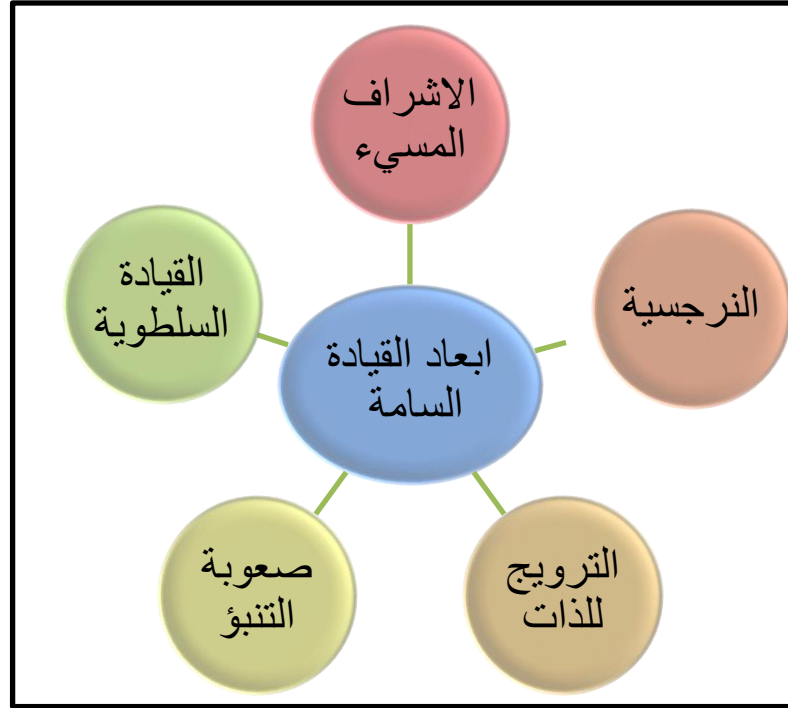
كما ان الباحث ( Sorensen,2023:30 ) لخص الاستراتيجيات بالآتي:

- 1- تطوير مهارات التواصل والتفاوض: يمكن للموظفين تطوير مهارات التواصل الفعالة والتفاوض للتعامل مع القادة السامة، وذلك عن طريق تعلم كيفية التعبير عن احتياجاتهم ومخاوفهم بشكل واضح ومباشر.
- 2- بناء شبكة دعم قوية: يمكن للموظفين بناء شبكة دعم قوية من الزملاء والمرؤوسين الآخرين داخل المنظمة، مما يمكنهم من مشاركة التجارب والاستشارة في حالة وجود قيادة سامة.
- 3- التعلم من الخبرات السلبية: يمكن للموظفين استخدام تجاربهم مع القادة السامة كفرصة للتعلم والنمو الشخصي، والتفكير في كيفية تجنب تكرار الأخطاء في المستقبل.
- 4- البحث عن فرص جديدة: في بعض الأحيان، قد يكون من الأفضل للموظفين البحث عن فرص عمل جديدة في منظمات تقدر وتحترم القيم الأخلاقية والمهنية في القيادة.
- 5- البحث عن دعم خارجي: يمكن للموظفين البحث عن دعم خارجي عن طريق الاستشارة النفسية أو المهنية إذا كانوا يعانون من تأثيرات سلبية نتيجة للقيادة السامة.

### سادسا: أبعاد القيادة السامة:

القيادة السامة هي مفهوم يثير اهتمام الباحثين والمهتمين بالإدارة والقيادة في مختلف المجالات، سواء في الشركات الخاصة، الهيئات الحكومية، الجيوش، أم المؤسسات الاجتماعية، وتعد القيادة السامة ظاهرة معقدة ومتعددة الأبعاد، حيث تتضمن مجموعة من الصفات والسلوكيات الضارة مثل النرجسية، الاستبداد، عدم القدرة على التواصل الفعّال، وعدم الاهتمام برفاهية ومصلحة المرؤوسين والمنظمة بشكل عام. وتحظى القيادة السامة بأهمية كبيرة لدراستها وفهمها، حيث تتسبب في تفتيت الروح المعنوية للموظفين، وتقويض الثقة بين القادة والمرؤوسين، مما يؤدي في نهاية المطاف إلى تدهور أداء المنظمة وتقليل فعاليتها وتنافسيتها في السوق. فضلا عن ذلك، فإن فهم القيادة السامة يساهم في وضع استراتيجيات فعالة لمكافحتها ومنع حدوثها داخل المنظمات. إذ سنتطرق الى ذكر ابعادها واهمية دراسة ابعادها التي تتجسد بخمس ابعاد وهي ( الاشراف المسيء، النرجسية، الترويج للذات، صعوبة التنبؤ، القيادة السلطوية ) التي أشار إليها ( Schmidt, Andrew Alexander 2008 & Burns Jr, w.a. 2017 )

وهي أكثر شمولية لتوضيح تأثيرها على الانغراز الوظيفي.



شكل(2) ابعاد القيادة السامة

المصدر: اعداد الباحث وقال ( Schmidt, A. A. (2008). Development and validation of the toxic leadership scale. University of Maryland, College Park & Burns Jr, W. A. (2017). A Descriptive Literature Review of Harmful Leadership Styles: Definitions, Commonalities, Measurements, Negative Impacts, and Ways to Improve These Harmful Leadership Styles. Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership, 3(1), 33-52

### 1- الاشراف المسيء:

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

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

كما أنه حدد (Behery&egt,2018:4) الآثار السلبية للإشراف المسيء بالآتي:

- أ- انخفاض الرضا عن العمل: يمكن أن يؤدي الإشراف المسيء إلى انخفاض مستوى رضا الموظفين عن بيئة العمل وظروف العمل، مما يؤثر سلبًا على مشاركتهم والتزامهم.
- ب- زيادة تغيب العمال: قد يؤدي الإشراف المسيء إلى زيادة تغيب الموظفين عن العمل بسبب عدم الراحة أو الرغبة في تجنب التعامل مع الإشراف المسيء.
- ت- انخفاض إنتاجية الموظفين وتحفيزهم: يمكن أن يؤدي البيئة السلبية التي يخلقها الإشراف المسيء إلى انخفاض مستوى الإنتاجية للموظفين ونقص التحفيز لديهم.
- ث- زيادة معدل دوران الموظفين: قد يؤدي الإشراف المسيء إلى زيادة معدل الانصراف عن العمل للموظفين، حيث يسعون للبحث عن بيئة عمل أكثر إيجابية وداعمة.
- ج- تأثير سلبي على الرفاهية الاجتماعية والجسدية والنفسية للعاملين: يمكن أن يؤدي الإشراف المسيء إلى تدهور الرفاهية الشاملة للموظفين، بما في ذلك الجوانب الاجتماعية والجسدية والنفسية.

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

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

- أ- انخفاض الرفاهية العامة: يرتبط الإشراف المسيء بانخفاض الرفاهية العامة للموظفين، ويمكن أن يتجلى ذلك في زيادة مستويات الإرهاق العاطفي وعدم الرضا الوظيفي، فضلا عن زيادة مستويات الاكتئاب والقلق.
- ب- انخفاض الالتزام التنظيمي: يرتبط الإشراف المسيء بتقليل مستويات الالتزام التنظيمي لدى الموظفين، مما يؤدي إلى تقليل استعدادهم للالتزام بأهداف وقيم المنظمة.
- ت- ضعف التبادلات الشخصية مع المشرفين: يمكن أن يؤدي الإشراف المسيء إلى تقليل مستويات التبادل الشخصي الإيجابي بين الموظفين والمشرفين، مما يؤثر على جودة العلاقات في البيئة العملية.

## الفصل الثاني ..... المبحث الأول القيادة السامة

ث- العدوان والسلوكيات الضارة الأخرى: يمكن أن يتسبب الإشراف المسيء في زيادة مستويات العدوان والسلوكيات الضارة الأخرى في مكان العمل، مما يؤدي إلى تدهور البيئة العملية والعلاقات بين العاملين.

ج- تأثيرات على المستوى المالي للمنظمات: حيث تسبب ممارسات الإدارة المسيئة أضرارًا كبيرة للشركات سنويًا، مما يؤثر على الأداء العام والربحية.

وفي الختام اشار الباحثان ( Breevaart& Schyns,2022:18 ) الى ان الإشراف المسيء يشير إلى العلاقة الثنائية بين القائد والتابع التي تتسم بسلوكيات سلبية وعدائية من قبل المشرف نحو التابع. يواجه التابعون في هذه العلاقة عوائق متعددة للهروب من هذه الإساءة، بما في ذلك العواطف السلبية، والضغط النفسية والجسدية، والعزل الاجتماعي. يقوم المشرف المسيء بعرقلة محاولات التابعين للخروج من العلاقة السلبية بسبب حاجته للسيطرة والتحكم، وقد يتخذ تكتيكات مختلفة مثل منع التابعين من إنهاء العلاقة أو منعهم من الحصول على المساعدة اللازمة. يسعى المشرف المسيء أحيانًا للحفاظ على هذه العلاقة لأنها تمد طموحاته بالسلطة وتزيد من تحكمه. تسهم هذه العوائق في استنزاف موارد التابعين النفسية والعاطفية، مما يجعلهم غير قادرين على اتخاذ الإجراءات الضرورية لإيقاف الإساءة، وقد يؤدي هذا إلى ظهور أعراض الإجهاد ما بعد الصدمة والتجنب لدى التابعين.

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

### 2- النرجسية :

ذكر ( Grijalva , 2015:5 ) انه تم إيضاح مفهوم وتعريف النرجسية من قبل الجمعية الامريكية للطب النفسي (APA) ويصف اضطراب الشخصية النرجسية على أنه "نمط شائع من العظمة (في الخيال والسلوك)، والحاجة إلى الإعجاب والافتقار إلى التعاطف، والذي يبدأ في مرحلة البلوغ المبكر ويظهر في مجموعة متنوعة من السياقات". هذا التعريف يشير إلى أن النرجسية تتجلى في السلوك والعظمة، والحاجة المستمرة إلى الإعجاب، والنقص في التعاطف، ويبدأ ظهورها في مرحلة البلوغ المبكرة وتظهر في سياقات متعددة.

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



## الفصل الثاني ..... المبحث الأول القيادة السامة

ولقد تطرق الباحثان ( Helfrich & Dietl, 2019:10 ) الى ان سمات الشخصية النرجسية تتمثل بالآتي:

- 1- العظمة المفرطة: الشخص النرجسي يتميز بنمط سائد من العظمة في الخيال أو السلوك، حيث يروج لإنجازاته ويميل للتفاخر بها.
- 2- الحاجة إلى الإعجاب: يعبر الشخص النرجسي عن حاجته المستمرة إلى الإعجاب والتقدير من الآخرين، ويسعى جاهداً للحصول على تقدير واعتراف.
- 3- عدم التعاطف: الشخص النرجسي يظهر نقصاً في التعاطف مع مشاعر الآخرين ويتجاهل احتياجاتهم ومشاكلهم الشخصية.

كما وقد ذكر ( Walton, 2021:6 ) أن هناك آثاراً سلبية للقادة النرجسيين من ضمنها:

- 1- استغلال الموارد: يمكن للأفراد النرجسيين في السلطة والمناصب التنفيذية العليا استغلال موارد المنظمة لصالحهم الشخصي، مما يؤدي إلى تحول الموارد واستخدامها بشكل غير فعال أو غير أخلاقي.
  - 2- تكوين ثقافة عمل سامة: يمكن أن تؤدي النرجسية لتكوين ثقافة عمل سامة، حيث يُطلب من الموظفين التقيد بمعايير مزدوجة والعمل تحت ضغط لتلبية توقعات قادة نرجسيين.
  - 3- تأثير سلبي على الصحة النفسية والعاطفية: يمكن أن تؤدي بيئة العمل السامة والقيادة النرجسية إلى زيادة مستويات التوتر والإجهاد لدى الموظفين، مما يؤثر سلباً على صحتهم النفسية والعاطفية.
  - 4- انخفاض في الرضا الوظيفي: قد يؤدي العمل في بيئة مليئة بالنرجسية إلى انخفاض الرضا الوظيفي لدى الموظفين، حيث يشعرون بالإحباط والتعب نتيجة للتعامل مع قادة نرجسيين وثقافة عمل سامة.
- وفي الختام لقد أوضح ( Batchelor & et: 2023:132 ) ان تكوين النرجسية يرجع الى مجموعة من العوامل وهي:

- 1- التجارب السابقة: قد تكون التجارب السابقة في الحياة، خاصة في مراحل الطفولة والشباب، لها تأثير كبير على تكوين النرجسية. على سبيل المثال، الحصول على مكافآت واعترافات غير متناسبة مع الإنجازات الفعلية قد يعزز شعور الشخص بالأهمية الذاتية والتفوق.
  - 2- البيئة الاجتماعية: الثقافة والبيئة الاجتماعية التي ينشأ فيها الفرد يمكن أن تؤثر بشكل كبير على تكوين النرجسية. على سبيل المثال، الثقافات التي تشجع على التنافس الشديد والتميز الفردي قد تزيد من انتشار النرجسية.
  - 3- الوراثة والعوامل البيولوجية: هناك بعض الأبحاث التي تشير إلى أن هناك عوامل وراثية قد تؤدي أثراً في تكوين النرجسية. على سبيل المثال، يمكن أن تكون بعض الصفات الشخصية المرتبطة بالنرجسية مرتبطة بعوامل وراثية.
  - 4- التعليم والثقافة: القيم والمعتقدات التي يتم تعلمها وتعزيزها عن طريق التعليم والثقافة يمكن أن تؤثر على تكوين النرجسية. على سبيل المثال، الثقافات التي تشجع على الاستقلالية الشخصية والتميز الفردي قد تزيد من انتشار النرجسية.
- مما تقدم يمكن تعريف بعد النرجسية على انه : سمة من سمات الشخصية التي تتسم بالتفكير المفرط في الذات والثقة المفرطة في النفس، والحاجة المستمرة للإعجاب والتقدير من الآخرين وترتبط بالتفاخر بالإنجازات الشخصية، والاهتمام الضعيف بمشاعر الآخرين، والميل إلى التحكم والسيطرة على الآخرين، اذ يؤدي هذا النوع من الشخصية إلى صعوبات في التعامل مع الآخرين وفي بناء علاقات مستقرة.

### 3- الترويج للذات:

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

كما وقد ذكر ( O'Mara,2019:4 ) الترويج للذات هي عملية يقوم فيها الأفراد بتعزيز أو تحسين صورة أنفسهم أمام الآخرين، سواء بتسليط الضوء على سماتهم الإيجابية أم بالمقارنة بالآخرين بهدف إظهار تفوقهم. وعلى الرغم من أن هذا التصرف يهدف عادةً إلى تعزيز الشعور بالثقة بالنفس والتقدير من الآخرين، إلا أنه غالبًا ما يؤدي إلى تلقي ردود فعل سلبية من الآخرين، مما يتسبب في عدهم متعجرفين أو نرجسيين أو مغرورين، وقد وجدت الأبحاث أن الترويج للذات قد يؤدي إلى تقييم سلبي للفرد من قبل الآخرين، بما في ذلك ضعف الأداء الاجتماعي وتقليل التقدير بشكل عام، مما يجعله غير قابل للقبول ويؤثر على تكامله الاجتماعي.

ولقد اضاف ( Chillab&et al,2022:5 ) ان الترويج للذات له جانب سلبي يتمثل في مجموعة نفاط وهي:

أ- الترويج للذات قد يؤدي إلى سلوكيات مسيئة وانتقاد الآخرين.

ب- الأفراد الذين يميلون إلى الترويج لأنفسهم يمكن أن يصبحوا أكثر عرضة للشعور بالغضب والإحباط.

ت- يمكن أن يؤدي الترويج للذات إلى استغلال الآخرين عن طريق تحميلهم اللوم وتحويل المسؤولية عن الأخطاء إليهم.

ث- ان الترويج للذات عبارة عن سلوكيات قد تؤثر سلبيًا على العلاقات الاجتماعية وتزيد من التوتر في مكان العمل والتوتر بين الأشخاص.

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف الترويج للذات: هو عملية ابراز المهارات والقدرات والامكانيات وذلك عن طريق اظهار الجوانب الايجابية للفرد وتأكيد قوة الشخصية لديه وتقديره لذاته، كلها تصب من اجل ان يظهر الفرد بالصورة الافضل دائما.

### 4- صعوبة التنبؤ:

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

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

## الفصل الثاني ..... المبحث الأول القيادة السامة

وقد أكد (Orunbon,2020:6) على ان صعوبة التنبؤ تشير إلى سمة فريدة للقيادة الساميين حيث لا يمكن التنبؤ بسلوكهم، مما يخلق توترًا دائمًا بين الموظفين. هذا العدم اليقين يؤدي إلى تكوين آليات دفاعية للموظفين لحماية أنفسهم من سلوك القيادة غير المتوقع، ويجعل الموظفين في المنظمات في حالة دائمة من اليقظة لتجنب إساءة فهم قادة المنظمة.

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

- أ- التوتر المستمر: الموظفون يظلون في حالة من التوتر بسبب عدم اليقين بسلوك القادة، مما يدفعهم إلى استعداد دائم لأي سلوك غير متوقع.
- ب- آليات الدفاع النفسي: الموظفون يطورون آليات دفاعية كدروع للحماية من القيادة السامة، مثل تجنب المواجهة المباشرة أو تقليل الاتصال بهم.
- ت- التوجيه الذاتي: يحاول الموظفون التنبؤ بسلوك القادة الساميين عن طريق تحليل أنماط سلوكهم السابقة والتعامل معها بشكل مناسب.
- ث- تطوير آليات التعامل: يبحث الموظفون عن استراتيجيات فعالة للتعامل مع سلوكيات القادة الساميين، مثل البحث عن دعم من زملاء العمل أو البحث عن الدعم النفسي.
- ج- البحث عن الاستقرار النفسي: يسعى الموظفون إلى الاستقرار النفسي والعمل على الحفاظ على توازنهم العاطفي في ظل عدم اليقين والتوتر الناجم عن عدم القدرة على التنبؤ بسلوك القادة الساميين.
- ح- التفاعل الحذر: الموظفون يتفاعلون مع القادة الساميين بحذر وتحفظ، مما يقلل من تأثير سلوكهم السام عليهم.

وقد اضاف (Yasin& et al,2022:4) ان صعوبة التنبؤ لدى القادة الساميين تعود إلى عدة عوامل تؤثر على قدرتهم على توقع النتائج المستقبلية وتحليل الظروف بشكل دقيق. بينما يمكن أن يكون التنبؤ جزءًا أساسيًا من عملية اتخاذ القرارات القيادية، إذ يواجه القادة السامون تحديات فريدة تجعل التنبؤ أمرًا صعبًا بشكل خاص، أحد التحديات الرئيسية هو التعامل مع الموارد البشرية داخل المنظمة. السلوك البشري لا يمكن تنبؤه بشكل دقيق دائمًا، وهذا ينطبق بشكل خاص على الأفراد الذين يتأثرون بشكل مباشر بأساليب القيادة السامة. يتفاعل الأفراد بطرق مختلفة مع بيئتهم العملية ومع قادتهم، وهذا التفاعل يمكن أن يكون متقلبًا وغير متنبئ به في كثير من الأحيان. فإن القادة الساميين قد يكونوا متأثرين بطبيعتهم النرجسية والميؤوس منها، مما يؤثر على قدرتهم على فهم الوضع بشكل واقعي وتقدير تأثيرات قراراتهم على المنظمة والأفراد فيها.

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

### 5- القيادة السلطوية:

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

وقد ذكر ( Chen&et al,2018:8 ) ان القيادة السلطوية تمتلك مجموعة سمات ومن ضمن هذه السمات:

- أ- الهيمنة والسيطرة: يتميز القادة السلطويون بسعيهم لتحقيق الهيمنة والسيطرة على المرؤوسين دون مشاركتهم في صنع القرارات.
- ب- الإصدار القطعي للأوامر: يصدر القادة السلطويون الأوامر بشكل مطلق دون الاعتماد على آراء أو مداخلات المرؤوسين.
- ت- التلاعب بالمعلومات: يمكن للقادة السلطويين إخفاء المعلومات المهمة أو تحريفها لتناسب أجندتهم الخاصة دون مشاركة المرؤوسين في هذه العملية.
- ث- عدم الاعتراف بأداء المرؤوسين: يتجاهل القادة السلطويون جهود وإسهامات المرؤوسين ولا يقدرهم عملهم، مما يؤدي إلى انخفاض مستويات الرضا والالتزام في المنظمة.
- ج- الضغط على المرؤوسين: يفرض القادة السلطويون ضغوطاً على المرؤوسين للتعبير عن الأداء العالي والالتزام بتوجيهاتهم دون مراعاة لاحتياجاتهم أو قدراتهم.
- ح- عدم التوجيه الإيجابي: لا يقدم القادة السلطويون التوجيه الإيجابي أو الدعم للمرؤوسين، بل يتسببون في تدهور العلاقات العملية وزيادة مستويات التوتر والضغط النفسي.

وقد اضاف ( Zheng&et al,2020:10 ) ان القيادة السلطوية يمكن ان تؤثر على الافراد والمنظمة بصورة عامة عن طريق مجموعة جوانب وهي:

- أ- الردع والتهديد بالعقاب: يتبع القادة السلطويون نهجاً يعتمد على الردع والتهديد بالعقاب لضمان امتثال المرؤوسين لأوامرهم. هذا النهج قد يؤدي إلى خلق بيئة عمل متوترة ومجهد، حيث يشعر الموظفون بالضغط والقلق من العواقب السلبية في حالة عدم الامتثال.
- ب- تقليل الثقة والارتباط: يمكن أن تؤدي القيادة السلطوية إلى تقليل مستويات الثقة بين الموظفين والقادة، حيث يشعرون بعدم الاعتراف والتقدير من قبل القيادة. هذا يمكن أن يؤدي إلى فقدان الارتباط العاطفي والمعنوي بالمنظمة وزيادة مستويات الاستقالة والانسحاب.
- ت- تقليل الإبداع والابتكار: قد يثبط الردع والتهديد بالعقاب من قبل القادة السلطويين الإبداع والابتكار في المنظمة، حيث يشعر الموظفون بعدم الحرية في التعبير عن أفكارهم وتجريب أفكار جديدة خوفاً من العقوبة.

كما وقد ذكر الباحثان ( Nasra& Nanda,2023:2 ) ان القيادة السلطوية تمثل نهجًا قياديًا يتميز بالتركيز القوي على السيطرة والتوجيهات من الأعلى إلى الأسفل، مع التركيز القوي على الحد الأدنى من مشاركة الموظفين في صنع القرار، و هي تشكل نمطًا قياديًا يمكن أن يؤثر بشكل كبير على بيئة العمل وتجارب الموظفين. يمكن أن تعيق القيادة السلطوية التعاون والابتكار، وعليه تؤثر سلبيًا على الرضا الوظيفي للموظفين وقدرتهم على تقديم خدمة عالية والجودة لزبائن المنظمة.

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

### المبحث الثاني الانغراز الوظيفي ( اطار فكري )

توطئة..

يبحث الموظفون دائما عن بيئة عمل تسمح لهم بهامش من الإبداع والابتكار، ونتيح لهم أن يكونوا أكثر تطورا وادراكا لأهداف المنظمة كي يندمجوا معها وتكون أهدافهم منبثقة من اهداف المنظمة، لذا ظهر مصطلح الانغراز الوظيفي الذي يدل على أكبر قدر من الاندماج والرغبة والارتباط بين المنظمة والافراد، من أجل تحقيق أعلى إنتاجية وربحية تستطيع المنظمة الوصول لها، إذن فإن الانغراز الوظيفي يسלט الضوء على كيفية تأثير العوامل الثقافية والاجتماعية على سلوك الموظفين، مما يسهم في تحسين الفهم لعمليات انتقاء الملاكات وتطوير السياسات التنظيمية الملائمة لبيئة العمل، سنستعرض في هذا المبحث الى مفهوم الانغراز الوظيفي وأبعاده وكل ما يعزز محتواه المفاهيمي حسب اطلاع الباحث وعلى النحو الاتي:

#### أولا: مفهوم الانغراز الوظيفي

إن تحديد مفهوم للانغراز الوظيفي يعد من الأمور الصعبة حيث تعددت الاساليب التي طرح بها الموضوع وهنا سيتم ذكر اهم المحاور حول المفهوم وفقا لـ ( Besich,2005:40 ) بدأت فكرة الانغراز الوظيفي كنموذج جديد للدوران الطوعي، حيث يستلهم عناصره من نظرية المجال والمفهوم النفسي للأشكال المضمنة. تقترح النظرية الميدانية أن جوانب حياة الأفراد يمكن تمثيلها عن طريق الروابط القريبة والبعيدة مع مساحة حياتهم الإدراكية. يُستخدم مفهوم الانغراز لتقدير "الشبكة" التي يمكن للفرد أن يصبح جزءا منها، والتي تجعل من الصعب عليه المغادرة. يتميز الانغراز بالنظرة الشاملة لنوايا الموظفين للمغادرة او البقاء في المنظمة.

أما من جانب ( Mallol, et al,2007:3 ) فإن المفهوم الأساسي للانغراز الوظيفي ينطلق من مجموعة واسعة من العوامل التي تؤثر على احتفاظ الموظفين بوظائفهم، ويشير الانغراز إلى الخيوط التي تربط الموظف وأسرته في شبكة اجتماعية ونفسية ومالية تشمل أصدقاء العمل والمجتمع والبيئة. كما أن الانغراز الوظيفي يؤكد على الملاءمة التي تعني مدى توافق الموظف مع المنظمة والبيئة، حيث يجب أن تتوافق قيم الموظف وأهدافه مع ثقافة المنظمة ومتطلبات وظيفته. وهنا يركز الانغراز الوظيفي على التضحية المتصورة للفوائد المادية أو النفسية التي قد يفقدها الفرد بترك وظيفته. تشمل التضحيات المحتملة الخسائر الشخصية والفرص الوظيفية والاستقرار الاجتماعي.

وقد ركز ( Gong, et al,2011:11 ) على أن نشأة الانغراز الوظيفي تعود إلى تأثيرات مختلفة تشمل العوامل الداخلية والخارجية. إذ يمكن للهوية الاجتماعية أن تعزز الانغراز الوظيفي للفرد، وتؤدي إلى شعور بالملاءمة داخل المنظمة. تحديد الهوية يؤثر على كيفية إدراك وتقييم الفرد لجوانب معينة من العمل، مما يمكن أن يؤدي إما إلى ارتفاع الانغراز الوظيفي أو انخفاضه، إلى جانب ذلك، يؤدي تحديد الفرد بوضوح داخل البيئة التنظيمية إلى تعزيز التفاعل الإيجابي والتكامل مع المنظمة، مما يجعلهم أكثر عرضة لتطوير الشعور بالارتباط والالتزام تجاهها وزيادة مستويات الانغراز الوظيفي لديه.

## الفصل الثاني ..... المبحث الثاني الانغراز الوظيفي

وقد أكد ( Takawira, et al,2014:3 ) ان نشأة الانغراز الوظيفي يعود إلى عدة عوامل تؤثر على قرار الموظف بالبقاء في وظيفته وعدم مغادرتها. تشمل العوامل الحاسمة للانغراز الوظيفي الروابط الرسمية أو غير الرسمية بين الموظف والكيانات الأخرى في الوظيفة الملائمة أي التوافق مع المنظمة والوظيفة، بينما ترتبط التضحية بالتكاليف المتصورة للفوائد التي قد يخسرها الموظف بترك وظيفته، او المنافع التي يمكن أن يستفيد منها في حال بقاءه في المنظمة.

جدول (9) مجموعة مفاهيم لمتغير الانغراز الوظيفي

ت	المصدر	المفهوم
1	( Sekiguchi, et al 2008, 12: )	إنه القوى التي تحافظ على الموظفين في وظائفهم الحالية عن طريق روابطهم واستثماراتهم وتقييماتهم العاطفية والمعرفية، ويظهر مدى ارتباط الأفراد بشبكاتهم الاجتماعية داخل المنظمة وخارجها، ومدى تناسب وظائفهم ومجتمعاتهم، وما يتخلون عنه إذا ما غادروا أماكن عملهم الحالية.
2	(Wilson, 2010:26)	هو البناء الذي يتألف من الروابط بين الفرد ومنظّمته للتوظيف ومجتمعهم، ويأخذ في الاعتبار عوامل خارج العمل أيضًا، ويعبر عن مجموعة واسعة من الأفكار التي تركز على كيفية تأمين شبكة من الاتصالات للأفراد في مجتمعاتهم ومنظمات عملهم.
3	( Zhang, et al,2012:2 )	بأنه مجموعة من العوامل النفسية والاجتماعية والمالية التي تؤثر على احتفاظ الموظفين بوظائفهم، وهذه العوامل التي تتم في بيئة العمل وخارجها، هي التي تجعل الأفراد يشعرون بالانتماء بشكل أكبر للمنظمة.
4	(Ringl, 2013:34)	إنه شبكة من القوى المقيدة التي تجعل الفرد عالقًا في جوانب مختلفة من حياته، مثل الوظيفة أو الأسرة، ومدى تأثير العوامل المختلفة في اختيار الأشخاص للبقاء في وظائفهم، والتركيز على الأسباب المتركمة وغير العاطفية التي تدفع الموظفين إلى اختيار البقاء في مؤسستهم.
5	(الفتلاوي 2014:131 )	مجموعة العلاقات والارتباطات التي تفيد فكرة ترك العمل من قبل العامل والتي تختلف قوة وضعفا حسب انغراز الفرد في المنظمة ومدى قوة المؤثرات النفسية والاجتماعية والمالية التي تبقى في العمل والمنظمة.
6	( Tian, at el , 2016:4 )	هو مجموعة من الأفكار التي تشير إلى كيفية تأثير العوامل المختلفة من ارتباط وملائمة وتضحية في اختيار الأشخاص للبقاء في وظائفهم الحالية.
7	( Allen, et al,2016:9 )	مجموعة الروابط الرسمية أو غير الرسمية للفرد بالمنظمات أو الأشخاص الآخرين، ومدى توافق الفرد مع عمله ومجتمعهم، وحجم التكاليف المتوقعة لترك المنظمة أو المجتمع، فكلما زادت قوى التقيد على الفرد في المجال الوظيفي، يمكن ان يؤدي إلى زيادة احتمالية بقاءه وانغرازه في المنظمة.



## الفصل الثاني ..... المبحث الثاني الانغراز الوظيفي

8	( EHTIYAR & Ersoy,2018:3 )	هو مفهوم يعتمد على فكرة تطابق الموظفين مع البيئة العملية والاجتماعية التي يعملون فيها، ويتأثر بعدة عوامل تشمل الروابط الشخصية والمهنية داخل المنظمة وخارجها، والتوافق بين قدرات الموظف ومتطلبات الوظيفة والمجتمع المحيط به، مما يعزز ويؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة في سياق العمل.
9	( الركابي و عبد الستار ،2018: 12 )	إنه تلك المؤثرات المهمة التي تؤدي أثرا رئيسًا في الاحتفاظ بالموظفين عن طريق تعلق العامل بالأشخاص داخل الوظيفية وخارجها وصعوبة كسر تلك الروابط .
10	( Fakoor Saghih, & Nosrati,2021:4 )	هيكل يجمع بين القوى الإدراكية والنفسية التي تدمج الأفراد في وظائفهم وتحفيز الموظفين على البقاء في الوظيفة والمنظمة، مما يقلل من السلوكيات السلبية ويعمل على تحفيز الموظفين لتحقيق أداء أفضل والمساهمة بشكل أكبر في أهداف المنظمة.
11	( Qian & et al ،2022,4 )	مجموعة واسعة من التأثيرات على الاحتفاظ بالموظفين، وكيفية الاندماج الذي يحدث للأفراد داخل بيئة العمل وخارجها، مما يساعدهم في تلبية متطلبات العمل بشكل أفضل والحماية من الخسائر المستقبلية.
12	( Peltokorpi & Allen,2023:2 )	إنه القوى المشتركة التي تمنع الشخص من ترك وظيفته، وهو مرتبط بالتركيز على الأسباب المتراكمة التي تجعل الموظف يبقى في وظيفته وإن التفاعل مع البيئة خارج بيئة العمل إذا كانت ملائمة له سوف تزيد من انغرازه في المنظمة .

المصدر من اعداد الباحث وفقا على الأدبيات أعلاه

ومن الجدول (9) يتوضح إن المفاهيم أعلاه اشتركت في بعض الجوانب التي ركزت عليها ويمكن حصرها بالآتي:

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

أما أوجه الاختلاف في مفاهيم الانغراز الوظيفي فكانت:

1. نوع الروابط المشار إليها: في حين يشير التعريف الأول إلى الروابط العاطفية والمعرفية والاستثمارات الشخصية في المنظمة، يركز التعريف الثاني أيضاً على الروابط الشخصية والمهنية داخل المنظمة وخارجها، مع التركيز على توافق قدرات الموظف مع متطلبات الوظيفة.

2. التركيز على العوامل المؤثرة في البقاء: تقدم التعاريف وجهة نظر أكثر شمولاً حول العوامل التي تؤثر على استمرارية الموظفين في العمل، بما في ذلك التركيز على الأسباب المترابطة والعوامل غير العاطفية التي تدفع الموظفين للاستمرار في وظائفهم.

بشكل عام، يمكن القول إن كل التعاريف تركز على العوامل التي تجعل العاملين مرتبطين في وظائفهم وتؤثر على قراراتهم بالبقاء أو المغادرة، ولكن بتركيز مختلف على العوامل الدافعة والروابط الشخصية والاجتماعية.

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف الانغراز الوظيفي بأنه: مجموعة المدركات والعلاقات والعوامل التي تجعل من الفرد أكثر رغبة في البقاء في منظمته، وقياس مدى ما يمكن ان يضحى الفرد من اجله للبقاء في منظمته مما يجعله أكثر رغبة في الانتاج وتحقيق اهدافه الشخصية واهداف المنظمة.

**ثانياً: أهمية الانغراز الوظيفي:**

إن أهمية الانغراز الوظيفي تبرز في الحفاظ على العاملين في الوظيفة إذ إن الانغراز الوظيفي يسهم في الحفاظ على بقاء العاملين في وظائفهم الحالية عن طريق بناء شبكة من الروابط والعلاقات الاجتماعية والمهنية داخل وخارج المنظمة، هذه الروابط تجعل من الصعب على الموظفين ترك الوظيفة، حيث يشعرون بالارتباط العاطفي والاجتماعي بالمنظمة وبزملائهم، كما وتكمن أهميته في تأثير الشبكات الاجتماعية إذ إن الروابط بين الموظف وأسرته والمجتمع والبيئة المحيطة به تؤثر على قراراته وتقيده في الوظيفة، فكلما زادت الروابط وتنوعت، زاد ارتباط الموظف بالوظيفة والمنظمة (Nafei,2015:4).

ولقد اشار (Chetty & et al, 2016:5) إلى أن الأفراد الذين يواجهون ضغوط العمل المنخفضة عادة ما يظلون منغرزين في المنظمة، وهذا يعكس أهمية الانغراز الوظيفي، وان تصوراتهم أو مواقفهم المعرفية تجاه مجموعة واسعة من القوى أو الروابط التي تؤثر على قراراتهم بالبقاء في العمل، مما يؤكد انغرازهم الوظيفي، وتحافظ هذه القوى أو الروابط على الفرد مرتبطين أو منغرزاً في المنظمة أو المجتمع، وهذا يشمل نظاماً اجتماعياً ومالياً ونفسياً يتأثر بعوامل أثناء العمل وخارجه والذي يؤدي في النهاية الى أعلى انتاجية للفرد.

## الفصل الثاني ..... المبحث الثاني الانغراز الوظيفي

ولقد أوضح ( Skelton,2017:38 ) بأن أهمية الانغراز الوظيفي يمكن وضعها في مجموعة نقاط هي:

1. الانغراز الوظيفي يمكن أن يسهم بشكل غير مباشر في زيادة احتفاظ العمال بالوظائف وتقليل تكاليف الدوران التنظيمي.
  2. إن الملاءمة بين الشخص والوظيفة تظل ضرورية لنجاح الشركة، وتعزز رضا العامل والتزامه في الوظيفة وتقلل من السخط والنية للمغادرة.
  3. التوافق بين متطلبات الوظيفة ومهارات الفرد يؤدي إلى إرهاق أقل ويعزز الاداء الوظيفي.
  4. يسهم الانغراز بتحديد هوية الموظف والعميل ويعزز الولاء للمنظمة.
  5. المنظمات قد تستخدم الانغراز الوظيفي كأداة لتحقيق أهدافها واقتراح الموظفين.
- وفقا لـ (Shibiti,2019:3) فإن أهمية الانغراز الوظيفي تتبين عن طريق كونها مؤشراً هاماً للاحتفاظ بالموظفين، إذ يركز على الشبكات والترابطات التي ينشئها الفرد في بيئته العملية والاجتماعية، مما يؤدي إلى انغراز أكبر داخل المنظمة وتقليل معدل الدوران، وايضا يعتبر تحسين ممارسات الموارد البشرية مفتاحاً لتعزيز الانغراز الوظيفي، حيث يُعدّ الانغراز الوظيفي متغيراً مهماً في الاحتفاظ بالموظفين، وتحسين البيئة التنظيمية.

ولقد أكد (Steindórsdóttir, et al, 2020:6) على أن الانغراز الوظيفي يسهم في توضيح الأسباب التي تدفع الأفراد للبقاء في وظائفهم، وهنا تكمن أهميته، كما وان الانغراز في العمل والمجتمع يؤثر بشكل مختلف على سلوك الموظف ومواقفه في العمل، وكذلك يوضح الانغراز الوظيفي تأثيره على معدل الدوران الطوعي ويسهم في تفسير الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وبما أن الانغراز الوظيفي يشير إلى الروابط، والملاءمة، والتضحية كمكونات أساسية، لذا تتبين أهميته عن طريق تأثيره المباشر على قرارات الأداء والبقاء في المنظمة.

كما أشار الباحثان (Treuren& Fein,2021:7) إلى أن أهمية وجود الانغراز الوظيفي تتمثل بأنه يزيد من توافق الموظفين مع الثقافة التنظيمية والاجتماعية، وأن الموظفين الذين يشعرون بمستويات عالية من الانغراز الوظيفي يكون لديهم احتمالات أقل للتفكير في المغادرة، من دون النظر عن مدى الرضا أو الصدمات التي قد تواجههم، وان الموظفين الذين يتمتعون بمستويات أعلى من الانغراز خارج العمل يظهرون عادة مستويات أدنى من الدوران والتغيب، ومستويات أعلى من الأداء داخل مكان العمل وخارجه.

ولقد أوضح (Smith ,et al, 2022:2) بأن أهمية الانغراز الوظيفي كعامل يؤثر على نجاح المؤسسات واستمراريتها في السوق، فأصحاب الأداء العالي يمثلون مصادر رئيسية للمزايا التنافسية حيث يسهمون في زيادة المبيعات وتقديم خدمات ومنتجات متفوقة وكلما كان انغرازهم أكثر، كان الاداء العالي افضل، كذلك فإن سلوكيات المشرفين تؤدي أثراً حاسماً في قرارات الموظفين بالبقاء أو المغادرة ( انغرازهم الوظيفي )، فالموارد المهمة مثل التعويضات والترقيات وفرص التطوير التي يتحكم فيها المشرفون تؤثر بشكل كبير على تقدير الموظفين لقيمتهم الذاتية في العمل وبالتالي على مدى أهمية الانغراز الوظيفي لديهم.

ولقد بين (Jami,et al, 2023:2) بأن أهمية الانغراز الوظيفي تساهم في تطوير الفرد داخل المنظمة، حيث يتيح لهم الاستمرار في العمل والتفاعل مع الزملاء وتحقيق النجاح المهني. كما يعكس الانغراز الوظيفي أيضاً مستوى الراحة والانتماء للموظف داخل الشركة ومع بيئته، مما يسهم في تقليل التوتر والضغط النفسي الذي قد يواجهه الموظف. وأن الانغراز الوظيفي يعتبر مؤشراً قوياً على الشمول في العمل وقوة الاتحاد بين العاملين والمنظمة، وهو يسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق النجاح المستدام للمنظمة.

## الفصل الثاني ..... المبحث الثاني الانغراز الوظيفي

من وجه نظر الباحث يمكن بيان أوجه التشابه بين آراء الباحثين أعلاه حول أهمية الانغراز الوظيفي بالنقاط الآتية:

1. تبرز أهمية الانغراز الوظيفي لدى أغلب الباحثين في الحفاظ على الموظفين داخل المنظمة.
  2. يشير جميع الباحثين إلى أن الانغراز الوظيفي يؤثر على قرارات البقاء والرحيل لدى الموظفين.
  3. يؤكد الباحثون على دور الانغراز الوظيفي في تعزيز الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.
  4. يوضح أغلب الباحثين بأن الانغراز الوظيفي يعتبر مؤشراً على الشمول في العمل وقوة الاتحاد بين العاملين والمنظمة.
- أما أوجه الاختلاف بين آراء الباحثين فكانت كالآتي:

- 1) يركز بعض الباحثين على دور الشبكات والروابط الاجتماعية في تعزيز الانغراز الوظيفي، بينما يركز البعض الآخر على العوامل النفسية والثقافية.
- 2) يشير بعضهم إلى أن الانغراز الوظيفي يؤثر على أداء الموظف ونتاجيته، بينما يشير البعض الآخر إلى تأثيره على نجاح المنظمة واستمراريتها في السوق.
- 3) يُركز بعضهم على تأثير سلوكيات المشرفين والموارد المهمة على قرارات الموظفين بالبقاء أو المغادرة، بينما يركز البعض الآخر على العلاقات الاجتماعية والترابطات.
- 4) يؤكد بعض الباحثين على تأثير الانغراز الوظيفي على الصحة النفسية للموظف، بينما يؤكد البعض الآخر على تأثيره على الأداء العملي والرضا الوظيفي.

### ثالثاً: طرق زيادة الانغراز الوظيفي :

في خضم التطور السريع والعولمة تضاعف التوجه نحو إمكانية زيادة وتعزيز الانغراز الوظيفي وفي هذا الصدد أوضح (Karavardar,2014:3) بأنه يمكن تعزيز الانغراز الوظيفي عن طريق مجموعة عوامل وهي كما يأتي:

1. تعزيز الروابط الاجتماعية: يمكن تعزيز الانغراز الوظيفي عن طريق بناء وتعزيز العلاقات الاجتماعية بين الموظفين وبينهم وبين المنظمة
2. تعزيز الشعور بالملاءمة: من المهم ان تقوم المنظمات خلق بيئة عمل تعزز الشعور بالملاءمة بين الموظف والمنظمة، وذلك عن طريق توفير بيئة عمل مريحة وداعمة، وتعزيز الثقة والاحترام بين الإدارة والموظفين.
3. تعزيز ثقافة التضحية: يمكن للمنظمات تعزيز الانغراز الوظيفي عن طريق تشجيع الثقافة التي تقدر التضحية من أجل المنظمة، يجب على المنظمات تقديم مكافآت ومزايا للموظفين الذين يُظهرون التفاني والتضحية في العمل وتحفيزهم على البقاء.

كما وقد أشار (Nafei,2015:6) إلى أن من طرق زيادة الانغراز الوظيفي ما يأتي :

- 1) تحسين التوازن بين الحياة العملية والشخصية: يمكن للمنظمات تحسين الانغراز الوظيفي عن طريق توفير فرص لتحقيق التوازن بين الحياة العملية والشخصية للموظفين، مما يساهم في زيادة رضاهم عن العمل وتقليل ميلهم للبحث عن فرص أخرى.
- 2) تعزيز التوجيه والدعم الإداري: يجب على الإدارة أن تكون متاحة ومتفهمة تجاه احتياجات ومتطلبات الموظفين، وتقديم الدعم والتوجيه اللازمين لهم لتعزيز شعورهم بالانغراز الوظيفي والارتباط بالمنظمة.
- 3) تقديم فرص التطوير المهني: يمكن للمنظمات زيادة الانغراز الوظيفي عن طريق تقديم فرص التطوير المهني والتدريب للموظفين، مما يساهم في زيادة ارتباطهم بالمنظمة وزيادة فرص استمراريتهم في العمل.

ولقد أشار (Porter, et al , 2016:11) لتعزيز وزيادة الانغراز الوظيفي داخل المنظمات، ينبغي على الإدارة التركيز على تعزيز سلوكيات التواصل الخارجي للموظفين، فبتشجيع الموظفين على التواصل مع العالم الخارجي وبناء شبكات اتصال فعالة خارج المنظمة، يمكن توفير بيئة تعزز الانغراز والشعور بالانتماء. ويمكن عن طريق توفير فرص العمل المحسوسة والفعالية داخل المنظمة يمكن للموظفين العثور على تحفيز للبقاء والانغراز، ويمكن عن طريق تعزيز وعي الموظفين بفرص العمل داخل المنظمة عن طريق توفير المعلومات والموارد حول السوق الوظيفي، يمكن للمنظمة زيادة فرص الانغراز وتقليل معدلات الدوران الطوعي.

وقد بين (Ampofo,et al ,2018:4) لتعزيز وزيادة الانغراز الوظيفي داخل المنظمات، يجب على المنظمات توفير برامج تدريبية وتطويرية تساعد الموظفين على تطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم، مما يؤدي إلى شعور بالرضا والتحفيز داخل المنظمة، وكذلك يمكن أن يساهم توفير فرص الترقية الداخلية في بناء الثقة والولاء لدى الموظفين، مما يزيد من انغرازهم واستمراريتهم في العمل، علاوة على ذلك، يمكن للإدارة دعم التواصل الفعال وتعزيز الشفافية داخل المنظمة، مما يعزز الانغراز الوظيفي عن طريق تحسين التواصل بين الموظفين وبين مختلف الأقسام والإدارات.

في حين أوضح (Coetzer, et al ,2019:10) أن هناك مجموعة من الطرق التي يمكن عن طريقها زيادة الانغراز الوظيفي وهي كما يأتي :

- 1) تحفيز وتقدير الأداء العالي: من المهم ان تعمل المنظمات تقدير وتكريم الموظفين ذوي الأداء العالي، وتقديم المكافآت والمزايا المناسبة كتحفيز لهم للبقاء في المنظمة وزيادة انغرازهم في العمل.
- 2) تحسين إدارة دورة الحياة للموظف: من المهم على المنظمات تحسين إدارة دورة حياة الموظف منذ توظيفهم وحتى انتهاء خدمتهم في المنظمة، يتضمن ذلك توفير الدعم اللازم والتوجيه للموظفين خلال مساره المهني داخل المنظمة.
- 3) توفير فرص التقدم الوظيفي: يساهم توفير فرص الترقية الداخلية في زيادة انغراز لدى الموظفين وزيادة رغبتهم في البقاء في المنظمة. يجب على المنظمات تحديد مسارات وظيفية واضحة وتقديم فرص التطوير المهني للموظفين لتحفيزهم على تحقيق الأهداف الوظيفية الخاصة بهم.

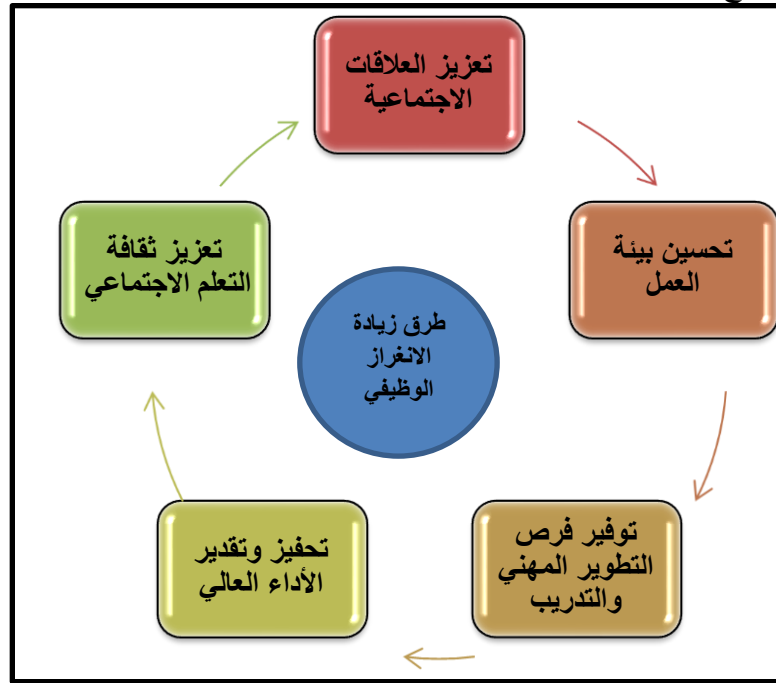
## الفصل الثاني ..... المبحث الثاني الانغراز الوظيفي

أما طرق زيادة الانغراز الوظيفي في القطاع التعليمي فقد بينها (Shah,et al,2021:2) عن طريق مجموعة نقاط هي:

1. تعزيز العدالة التنظيمية: من المهم ان تعمل الإدارة على ضمان توزيع الفرص والمكافآت بشكل عادل بين جميع المعلمين، مما يشجع على الالتزام والانغراز في العمل.
  2. تشجيع الابتكار والمبادرة: من المهم ان تقوم الإدارة بتشجيع المعلمين على تقديم الأفكار الجديدة والمبادرة في تطوير أساليب التدريس وتحسين جودة التعليم، مما يسهم في زيادة انغرازهم الوظيفي.
  3. تحسين سياسات الإدارة والتعامل مع المعلمين: يجب على الإدارة وضع سياسات وإجراءات فعالة للتعامل مع قضايا الفرص البديلة ومعالجة مشاكل فقدان الانغراز الوظيفي بشكل فعال.
- ولقد أشار (Peltokorpi,et al,2022:9) الى أنه يمكن زيادة الانغراز الوظيفي عن طريق تعزيز التنشئة الاجتماعية في مكان العمل إذ يمكن للمنظمات تطوير التكتيكات التي تعزز التنشئة الاجتماعية في مكان العمل، مثل توجيه الوافدين الجدد وتوفير النماذج القدوة الداخلية، والمشاركة في أنشطة التوجيه الجماعي، كما يمكن توفير بيئة عمل تشجع على شعور الموظفين بالتحكم الشخصي على بيئتهم الوظيفية.

وقد أكد (Wiedyawati,et al,2023:3) على أن تحسين علاقة القائد بالموظفين عن طريق تعزيز التفاعل المتبادل بين القائد والأعضاء وتشجيع العلاقات الجيدة بينهم، يمكنه زيادة الانغراز الوظيفي، وكذلك يمكن لتعزيز ثقافة التعلم الاجتماعي عن طريق توفير بيئة عمل تشجع على الملاحظة والتعلم من الآخرين وتزيد الانغراز الوظيفي عن طريق اكتساب المعرفة والمهارات والقواعد من الزملاء.

وعن طريق ما تقدم أعلاه يمكن وضع شكل (3) الذي يوضح أهم الطرق التي عن طريقها يمكن زيادة الانغراز الوظيفي حسب اطلاع الباحث:



شكل (3) أهم الطرق التي عن طريقها يمكن زيادة الانغراز الوظيفي

المصدر إعداد الباحث

### رابعاً: فوائد الانغراز الوظيفي

- 1- من فوائد الانغراز الوظيفي تقديم منظور جديد للبقاء في المنظمة إذ يُعد الانغراز الوظيفي مجموعة واسعة من القوى التي تجعل العاملين يظلون في المنظمة، وكذلك فإن الانغراز الوظيفي يمكنه ان يعزز إدارة المواهب ويوفر فرصاً إضافية للموظفين الموهوبين وتسهيل إنشاء روابط وثيقة في المنظمة، مما يزيد من احتمالات الاداء العالي ويقلل من نوايا الدوران، وهنا تكمن فائدة الانغراز الوظيفي . (Narayanan,2016:5)
- 2- الانغراز الوظيفي يسهم في تحقيق الميزة التنافسية، إذ أن المنظمات التي تستطيع الحفاظ على موظفيها تكتسب ميزة تنافسية، بينما تواجه المنظمات التي لا تحتفظ بموظفيها الانهيار، وكذلك يُسلط الانغراز الوظيفي الضوء على العوامل التي تسهل للموظف الالتزام بوظيفته ويعزز انتماءه للمنظمة، وايضا من فوائد الانغراز الوظيفي أنه يمكنه تلافي تأثير العوامل الديموغرافية من جنس والخبرة العملية والمحلية. (Ghaffar& 2017:4 Khan,
- 3- يساعد في تحقيق التوافق بين احتياجات وتوقعات الموظفين وظروف العمل، مما يزيد من رضاهم ويقلل من رغبتهم في ترك المنظمة، وايضا يمكن للانغراز الوظيفي تحقيق فوائد عبر مساعدت الانغراز الوظيفي في تطوير الصداقات في مكان العمل، مما يوفر دعماً اجتماعياً ومعلوماتياً يسهم في استمرارية العمل وتحقيق النجاح المهني. (Potgieter,et al,2018:3)
- 4- يحسن الصحة البدنية والنفسية للموظفين ويمكنه الحد من الضغط النفسي والتوتر الذي قد يؤثر سلباً على الصحة البدنية والنفسية للموظفين، وكذلك تعزيز الالتزام التنظيمي عبر خلق بيئة عمل إيجابية وخالية من المشاكل، يمكن زيادة مستوى الالتزام التنظيمي وتعزيز الولاء والانتماء للمنظمة ، ويمكنه زيادة طول عمر الموظف في المنظمة وتقليل معدل الانقطاع والتغيير في الوظيفة. (Alola,et al,2019:4)
- 5- يعزز من كفاءة ممارسات الموارد البشرية الفردية، مثل الرضا عن أنظمة المكافآت وأنظمة العمل مما يؤدي الى الحد من نية الدوران لدى الموظفين وتأكيد فوائد الانغراز الوظيفي، كما انه يعمل على زيادة كفاءة توجيهات مديري الموارد البشرية ومديري تكنولوجيا المعلومات مما يزيد من رغبة الموظفين في البقاء بالمنظمة وزيادة انتاجيتهم فيها. (Hogt,2020:14)
- 6- يعزز الأداء الوظيفي للعاملين، حيث يشعرون بالارتباط الأكبر بالمنظمة والتفاعل الإيجابي مع زملائهم ومديريهم، يسهم الانغراز في تعزيز فهم الموظفين لأهداف المنظمة والمساهمة في تحقيقها، مما يعزز الشعور بالانتماء والمسؤولية المشتركة، ويمكن من استقرار العاملين ويسهم في بناء بيئة عمل ايجابية وثقافة عمل مشتركة. (Naeem,et al ,2021:5)
- 7- يقلل من تكلفة التوظيف والتدريب اللاحق لموظفين جدد، مما يوفر الموارد المالية والوقت للمنظمة، وأن الاحتفاظ بالموظفين المهنيين يسهم في الحفاظ على الذاكرة المؤسسية للمنظمة، حيث يمتلك الموظفون المحترفون المعرفة والخبرة التي يمكنها أن تسهم في استمرار نجاح المنظمة، كما انه يعزز الثقة والتفاعل الإيجابي مع القيادة، مما يعزز الرضا الوظيفي ويزيد من الاحتفاظ بالموظفين. (Ramalu& Kalimuthu,2022:3)
- 8- الانغراز الوظيفي يمكنه ان يعمل على زيادة الدعم التنظيمي والإشرافي من قبل أصحاب العمل وبالتالي تقليل ميل الموظفين للإستقالة، وهو يؤدي أثراً حاسماً في تفسير الدوران الطوعي للموظفين، وهو يقدم تبايناً يتجاوز الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي، كما وان من فوائده انه يصنع قادة ملتزمين وزيادة الثقة فيهم تزيد من احتمالية الاحتفاظ بالوظيفة، مما يظهر دور الانغراز الوظيفي في تحسين سلوكيات القائد الناجح . (Thomas,2023,13)



## الفصل الثاني ..... المبحث الثاني الانغراز الوظيفي

يمكن أن تتبين أهم الفوائد المأخوذة من الادبيات أعلاه وهي كما يأتي :

- 1- تحسين الأداء الوظيفي والاستجابة للصددمات الوظيفية: يسهم الانغراز الوظيفي في تحسين أداء الموظفين وزيادة فعاليتهم في تنفيذ مسؤولياتهم، كما أنه يمكنهم من التعامل بشكل أفضل مع الصدمات الوظيفية والاستجابة لها بشكل فعال.
- 2- تقديم منظور جديد للبقاء في المنظمة وإدارة المواهب: يعتبر الانغراز الوظيفي مجموعة من القوى التي تجعل الموظفين يبغون في المنظمة، كما يمكنه تعزيز إدارة المواهب وتوفير فرص إضافية للموظفين الموهوبين.
- 3- تحقيق الميزة التنافسية وتفادي تأثير العوامل الديموغرافية: يمكن للانغراز الوظيفي تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة عن طريق الحفاظ على موظفيها، كما يمكنه تفادي تأثير العوامل الديموغرافية مثل الجنس والخبرة العملية والمحلية.
- 4- تحقيق التوافق بين احتياجات الموظفين وظروف العمل وتعزيز الصحة البدنية والنفسية: يسهم الانغراز الوظيفي في تحقيق التوافق بين احتياجات الموظفين وظروف العمل، كما يمكنه تحسين الصحة البدنية والنفسية للموظفين وتقليل الضغط النفسي والتوتر.
- 5- تعزيز كفاءة ممارسات الموارد البشرية والأداء الوظيفي: يعمل الانغراز الوظيفي على زيادة كفاءة ممارسات الموارد البشرية وتحسين الأداء الوظيفي، مما يسهم في تقليل نية الموظفين للانتقال إلى وظائف أخرى.
- 6- تعزيز الثقة بين القيادة والموظفين وتقليل التكلفة الناجمة عن التوظيف والتدريب الجديد: يعزز الانغراز الوظيفي الثقة بين القيادة والموظفين، كما يقلل من تكلفة التوظيف والتدريب الجديد لموظفين جدد.

### خامسا: العوامل المؤثرة على الانغراز الوظيفي:

لقد أوضح الباحثان (ERKUTLU& CHAFRA,2016:3) ان هناك مجموعة من العوامل التي من الممكن ان تؤثر على الانغراز الوظيفي بصورة مباشرة او غير مباشرة هي كما يأتي :

- 1- الروابط الرسمية وغير الرسمية مع كيانات أخرى في العمل تسهم في زيادة مستوى الانغراز الوظيفي، حيث يزداد الانغراز مع زيادة عدد وقوة هذه الروابط.
- 2- أهداف وقيم الموظف وأهداف وقيم المنظمة، حيث يظهر أن الملاءمة الأعلى تسهم في زيادة مستوى الانغراز الوظيفي.
- 3- التبادل بين القائد والمرؤوس عاملاً رئيساً في نوايا وسلوكيات دوران الموظفين، حيث يقلل التواصل الجيد والثقة المتبادلة من احتمالية ترك الوظيفة وزيادة الانغراز الوظيفي.

## الفصل الثاني ..... المبحث الثاني الانغراز الوظيفي

وقد اشار (Agrawal& Singh, 2017 : 5) الى ان الانغراز الوظيفي يمكن ان يتأثر بعدة عوامل من ضمنها :

- 1- الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي: اذ تمت الاشارة إلى أن التحكم في الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي يؤدي أثرا في تفسير التباين في نوايا دوران الموظفين وكيفية زيادة الانغراز الوظيفي .
- 2- التوافق الثقافي والبيئي: يظهر أن التوافق الثقافي والبيئي يمكن أن يؤثر على درجة الانغراز الوظيفي وعليه على نوايا دوران الموظفين.
- 3- أن الروابط التنظيمية والمجتمعية تسهم في تفسير التباين في نوايا دوران الموظفين، وفي امكانية زيادة او نقصان الانغراز الوظيفي لدى الموظفين.

ولقد اكد الباحثان (Potgieter& Ferreira,2018:3) أنه توجد عوامل متعددة تؤثر على الانغراز الوظيفي منها التزام الفرد ومدى مشاركة الفرد في عمله ووظيفته ومهنته، وموقفه من المشاركة النشطة في مجالات عمله ووظيفته وحياته المهنية بسبب الرغبة في تحقيق الأهداف المحددة في هذه المجالات تؤثر على الانغراز الوظيفي ، كما وان العوامل الشخصية والمهنية التي تشمل حياة العمل الداخلية للأفراد وأهدافهم المهنية ودوافعهم ورغباتهم، والتي تؤثر على مواقفهم تجاه وظائفهم ومساراتهم المهنية والمؤسسات التي يعملون بها تؤثر على انغرازهم الوظيفي، ويمكن الاشارة الى بؤر العمل التي تشير إلى ولاء الموظفين تجاه العمل نفسه، حيث يعمل الأفراد المخلصون بشدة لوظائفهم على إضافة قيمة إلى المنظمة.

وقد بين الباحث (Puangyoykeaw, 2019:5) انه كان للثقافة الجماعية والاجتماعية تأثير في قرارات الدوران، حيث أظهرت الاختلافات الثقافية بين الموظفين مدى تأثيرها على الانغراز الوظيفي، اذ كانت الملاءمة بين الأفراد والتنظيم والارتباط التنظيمي عوامل حاسمة في تحدد مدى انغراز الموظفين، وكذلك فإن العوامل الاقتصادية والتعليمية تؤثر بصورة مباشرة اذ يمكن أن يؤثر التعليم ومكوناته على نية دوران الموظفين ومدى انغرازهم وكذلك فان حالتهم الاقتصادية يمكن ان تعزز من انغرازهم الوظيفي.

ولقد تمت الاشارة من لدن الباحثين (Amirtham& Satheesh, 2020:1) إلى أن التحفيز الوظيفي من العوامل المؤثرة بصورة كبيرة على الانغراز اذ يشير التحفيز إلى الطاقة المؤثرة التي تحفز الموظفين، والتي يمكن أن تزدهر في بيئة عمل متفائلة. ومن ضمن عوامل التحفيز تحديد الأهداف وتحقيقها، والتوقع الواضح، والاعتراف، والرأي، والإدارة الملهمه، ويمكن للتدريب والتطوير ان يعد من العوامل المؤثرة في الانغراز اذ يشير التدريب إلى عملية رفع مستوى معارف ومهارات وكفاءات الموظفين، ويجب أن يتم نقل المعرفة المكتسبة أثناء التدريب بكفاءة لتحقيق الفوائد الكاملة. تعتبر التصميمات المحددة للموارد البشرية مثل التدريب عاملاً يرتبط ارتباطاً مباشراً بمستوى الدوران الوظيفي.

## الفصل الثاني ..... المبحث الثاني الانغراز الوظيفي

وفي هذا الصدد قد اوضح (İlgen,2021:27) ان هناك مجموعة من العوامل التي من الممكن ان تؤثر على الانغراز الوظيفي وكانت كالتالي:

- 1- تكنولوجيا المعلومات والزبائن المتغيرين: تقدم تكنولوجيا المعلومات واحتياجات الزبائن المتغيرين تحديات جديدة تؤثر على انغراز الافراد في منظماتهم، مما يتطلب إعادة تقييم استراتيجيات الموارد البشرية والتكنولوجية لزيادة الانغراز الوظيفي.
- 2- المرونة والقدرة على التنافس: ان المنظمة التي لديها مرونة وقدرة على المنافسة في بيئة سريعة التغير للحفاظ على استدامة المنظمة، يمكن لها استمالة الموظفين مما يزيد من انغرازهم الوظيفي.
- 3- تكاليف الدوران الوظيفي: تكاليف الدوران الوظيفي تشمل استبدال الموظفين الجدد والتدريب، ويمكن أن تؤثر سلبيًا على الاستدامة والنجاح التنظيمي لذلك تعد من العوامل التي تؤثر بصورة كبيرة على الانغراز الوظيفي.

وقد بين الباحثان (Zhang & McGuire,2022:7) إلى أن العوامل المؤثرة على الانغراز الوظيفي كثيرة ومن ضمنها التدريب على التنوع، اذ يعمل التدريب المتنوع على زيادة انغراز الموظف في العمل، وهو مؤشر قوي على معدل دوران الموظفين، وكذلك فإن المناخ التنظيمي الشامل الذي يتضمن ممارسات التوظيف العادلة والتكامل بين الأشخاص من مختلف الموظفين في العمل، يسهم في تعزيز الانغراز الوظيفي وهو عامل مؤثر به، ويمكن ان تؤثر تصورات الموظفين لقيم المنظمة على العلاقة بين المناخ التنظيمي ودوران الموظفين، حيث قد تقلل التصورات الإيجابية حول في المنظمة من نوايا دوران الموظفين مما يؤثر بصورة كبيرة على زيادة انغرازهم الوظيفي.

ولقد أوضح (Cooper,2023:41) إلى أن العوامل التي تؤثر على الانغراز الوظيفي تتمثل بمجموعة عوامل بضمنها:

- 1- الصراع بين العمل والأسرة: الصراع بين العمل والأسرة يرتبط بشكل قوي وإيجابي مع نوايا الدوران، حيث يؤدي العمل الذي يتعارض مع شؤون الأسرة إلى زيادة نوايا الدوران، بينما يمكن أن تقلل ترتيبات العمل المرنة من هذا الصراع وتربطه بالانغراز الوظيفي.
- 2- حجم المنظمة: أن حجم الشركة يمكن أن يؤثر على العلاقة بين الانغراز الوظيفي ونوايا الدوران، حيث قد يكون للموظفين في المنظمات العامة أولوية للملاءمة والتوافق مع قيم المنظمة والمجتمع بشكل أكبر مقارنة بالمنظمات الخاصة.
- 3- الارتباط داخل العمل وخارجه: ان الارتباط داخل العمل وخارجه يؤثر على نية دوران الموظفين، اذ إن الانغراز في العمل قد يقلل من تأثير ضغوط العمل على نوايا دوران العمل، بينما يمكن أن يقلل الانغراز خارج العمل من هذا التأثير.

## الفصل الثاني ..... المبحث الثاني الانغراز الوظيفي

في ضوء الجدول (10) الأتي سوف أبين أهم العوامل الايجابية والسلبية المؤثرة على الانغراز الوظيفي

جدول (10) العوامل الايجابية والسلبية المؤثرة على الانغراز الوظيفي

التسلسل	العوامل الايجابية المؤثرة على الانغراز الوظيفي	العوامل السلبية المؤثرة على الانغراز الوظيفي
1	الروابط الرسمية وغير الرسمية مع كيانات أخرى في العمل: تسهم الروابط الرسمية وغير الرسمية في زيادة مستوى الانغراز الوظيفي، حيث يزداد الانغراز مع زيادة عدد وقوة هذه الروابط.	الصراع بين العمل والأسرة: يُرتبط الصراع بين الالتزامات العملية والشخصية بزيادة نوايا الدوران، حيث يمكن أن يؤدي الصراع الناتج عن تضارب المتطلبات بين العمل والحياة الشخصية إلى تقليل الانغراز الوظيفي.
2	أهداف وقيم الموظف وأهداف وقيم المنظمة: يؤثر التوافق بين أهداف وقيم الموظف وأهداف وقيم المنظمة بشكل إيجابي على مستوى الانغراز الوظيفي.	حجم المنظمة: يمكن أن يؤثر حجم المنظمة على العلاقة بين الانغراز الوظيفي ونوايا الدوران، حيث يمكن أن يكون لدى الموظفين في المنظمات الكبيرة أولوية للتوافق مع قيم المنظمة والمجتمع، مما يقلل من مستوى الانغراز الوظيفي.
3	التبادل بين القائد والمرؤوس: يقلل التواصل الجيد والثقة المتبادلة بين القائد والمرؤوس من احتمالية ترك الوظيفة ويزيد من مستوى الانغراز الوظيفي.	الارتباط داخل العمل وخارجه: يؤثر الارتباط الاجتماعي والعملي على نية دوران الموظفين، حيث يمكن أن يقلل الانغراز في العمل من تأثير ضغوط العمل على نوايا دوران العمل، بينما يمكن أن يقلل الانغراز خارج العمل من هذا التأثير وبالتالي يقلل من الرغبة في البقاء في العمل.
4	التوافق الثقافي والبيئي: التوافق الثقافي والبيئي يمكن أن يؤثر بصورة ايجابية على مستوى الانغراز الوظيفي ونوايا دوران الموظفين.	التكاليف المرتبطة بالدوران الوظيفي: تشمل هذه التكاليف تكلفة استبدال الموظفين الجدد وتدريبهم، مما يقلل من مستوى الانغراز الوظيفي.
5	التدريب والتطوير: يسهم التدريب والتطوير في زيادة مستوى الانغراز الوظيفي، حيث يرفع مستوى معارف ومهارات الموظفين ويعزز قيمتهم للمنظمة.	الصراع بين المتطلبات العملية والشخصية: يمكن أن يؤدي تضارب المتطلبات بين العمل والحياة الشخصية إلى زيادة الضغط على الموظفين وتقليل مستوى الانغراز الوظيفي لديهم.
6	المرونة والقدرة على المنافسة: المنظمات المرنة والقادرة على المنافسة في بيئة سريعة التغير يمكن أن تستميل الموظفين وتزيد من انغرازهم الوظيفي.	عدم الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي: إذا كان الموظف غير راضٍ عن عمله وليس لديه الالتزام تجاه المنظمة، فمن المحتمل أن يبحث عن فرص أخرى ويترك الوظيفة، مما يقلل من مستوى الانغراز الوظيفي.

المصدر من اعداد الباحث

### سادسا: ابعاد الانغراز الوظيفي :

في سياق تطور البيئة التنظيمية والتغيرات المتسارعة في عالم الأعمال، الانغراز الوظيفي أمراً حاسماً للمنظمات التي تسعى إلى الازدهار والتفوق، إذ أن الانغراز الوظيفي يمثل تحولاً نوعياً في مفهوم الاحتفاظ، حيث أن فهم الانغراز الوظيفي يساعد في تحسين جودة العمل والأداء، ويمكن أن يؤدي إلى انخفاض معدلات الدوران وزيادة الولاء والتفاعل الإيجابي بين الموظفين والمنظمة. إذاً، يمكن القول إن دراسة الانغراز الوظيفي تسهم في فهم وتحسين تجربة الموظف وأداء المنظمة. (Ghosh, D., & Gurunathan,2015:3)

لقد تم ذكر الكثير من الأبعاد المختلفة للانغراز الوظيفي ولكن في دراستنا الحالية تم اختيار المقياس العالمي الرئيسي والمعدل عليه ايضاً (Mitchll et al ., 2001 والربيعي,2016) الذي يتكون من ثلاثة ابعاد رئيسة كل بعد متفرع الى فرعين وهي ( الارتباط بالمنظمة والارتباط بالمجتمع ، الملائمة مع المنظمة والملائمة مع المجتمع ، التضحية المرتبطة بالمنظمة والتضحية المرتبطة بالمجتمع ) أما اسباب اختيار هذا المقياس فقد كانت كالتالي:

1. جاء اختيار هذه الأبعاد نتيجة لاعتبارها عناصر حيوية ومؤثرة في تحسين تجربة العامل وتعزيز أدائه.
2. يوفر التحليل الشامل لجميع جوانب الانغراز فرصة لفحص وتقييم تأثير كل جانب على التفاعل بين العاملين والمنظمة، مما يسهل رصد النقاط القوية والضعف وفهم التفاوتات بشكل أوسع.
3. تزيد دقة الاختبار من القدرة على تحليل البيانات بشكل دقيق، مما يسهم في فهم تأثير كل جانب بدقة على أداء العاملين وتفاعلهم، ويمكن أن يؤدي ذلك إلى اتخاذ قرارات استراتيجية مستندة إلى نتائج قياسية دقيقة.
4. تتوافق هذه الأبعاد مع المنظمة المبحوثة، مما يزيد من قيمتها وفعاليتها ويسهم في تحديد الحلول المثلى وتحسين الأداء بشكل أفضل.
5. نظراً لانتشارها في غالبية الدراسات والأبحاث السابقة، وتوافقها مع مجال التطبيق في الدراسة الحالية، فإن هذه الأبعاد تعد الأكثر تأثيراً وفعالية.

### 1- الملائمة:

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

تنقسم الملائمة على قسمين.

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

## الفصل الثاني ..... المبحث الثاني الانغراز الوظيفي

وقد بين (Jamshaid& Malik:2018:4) الملائمة هي مدى تكيف الفرد مع المنظمة التي يعمل فيها، إذ إنه كلما شعر الفرد بانسجام بين رؤيته الشخصية وقدراته، وبيّن متطلبات المنظمة، كلما زادت درجة الملائمة التنظيمية، وايضا كلما كانت ملائمة الفردية أعلى، كلما زاد ارتباط الفرد بالمنظمة والتكيف مع بيئتها العملية، إذ يزيد التوافق بين الفرد والمنظمة كلما زادت المشاركة والارتباط الاجتماعي والتنازلات التنظيمية، مما يؤدي إلى ارتباط أقوى وتكيف أفضل مع المنظمة.

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

في ضوء ما سبق يمكن تعريف الملائمة مع المنظمة على أنها : قدرة الفرد على التكيف والتأقلم مع بيئة العمل وثقافة المنظمة التي يعمل بها، إذ إن فهم القيم والمبادئ التي تحكم سلوكيات العمل والتوجهات المنظمة تزيد من ملائمتها، فضلا عن قدرة الفرد على تحقيق أهداف المنظمة واهدافه الشخصية.

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

ولقد أشار (Saeed& Jun,2021:10) أن الملائمة مع المجتمع تعني مدى التوافق بين الفرد والبيئة العاملة، تمثل الملائمة مع المجتمع استراتيجية لتقليل معدل الدوران الطوعي للعمال، إذ إن الموظفين الذين يشعرون بالملائمة مع المجتمع تكثر لديهم احتمالية عدم ترك وظائفهم. بالأتي، يُعتبر الملائمة مع المجتمع عنصرًا مهمًا في استراتيجيات الاحتفاظ بالموظفين، حيث تهدف المنظمة إلى تعزيز الانتماء والاستمرارية لدى موظفيها عن طريق ملائمتها لمجتمعهم.

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

### 2- الروابط:

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

ولقد اشار (Ghaffar& Khan2018:2) تتميز الروابط بكونها ارتباطات ملحوظة بين الأفراد والمنظمات، وتشمل الاتصالات والانضمام إلى الشبكة، فكلما زاد ارتباط الفرد ببيئة العمل أو المجتمع ، زادت احتمالية بقائه في المنظمة وانغرازه بها، وتعتبر الروابط عنصرًا رئيسًا في فهم الانغراز الوظيفي وتأثيره على سلوك الموظفين، حيث يمكن أن تكون هذه الروابط عقلية اجتماعية مالية تعتمد على عوامل متنوعة مثل العمر، والحالة الزوجية، والمشاركة في الشبكات المهنية، وغيرها، وعن طريق فهم هذه الروابط، يمكن للمنظمات اتخاذ الإجراءات الضرورية لتعزيز الانغراز الوظيفي وتحسين معدلات الاحتفاظ بالموظفين.

تنقسم الروابط على قسمين.

أ- **الروابط مع المنظمة:** لقد بينه (Fasbender,et al,2019:10) يتعلق مفهوم الروابط مع المنظمة بالعلاقة بين الانغراز الوظيفي للموظفين ونوايا دورانهم، إذ إن الروابط المشددة مع المنظمة تقلل من احتمالية رغبة الموظفين في مغادرة العمل، وهذا يتم عن طريق زيادة مستوى الانغراز الوظيفي والتحامل على ضغوط العمل. تعكس هذه الروابط الارتباطات الاجتماعية والمالية بين الموظفين والمنظمة، بما في ذلك الارتباط في العمل وخارجه، والتي تؤدي إلى تحسين فهم الأفراد لدورهم وقيمتهم في المنظمة، وعليه يعزز الانغراز الوظيفي المتزايد في العمل وخارجه من الروابط مع المنظمة، وعليه يقلل من نوايا دوران الموظفين، وهذا يعكس الاستفادة المتبادلة بين الأفراد والمنظمة والتي تعزز الإستمرارية والاستقرار في العمل.

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

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



ب- الروابط مع المجتمع: لقد أكد (Nugroho& Afifah,2021:11) إن الروابط مع المجتمع تشير إلى العلاقات والارتباطات التي يمتلكها الموظف خارج بيئة العمل، بما في ذلك العلاقات الاجتماعية والشخصية والمجتمعية. تشمل هذه العلاقات الروابط مع أفراد العائلة، والأصدقاء خارج بيئة العمل، والمشاركة في الأنشطة المجتمعية، والمساهمة في مجتمعاتهم المحلية. يمكن أن تؤثر هذه الروابط مع المجتمع على مستوى الاندماج الوظيفي للموظف، حيث يمكن للارتباط القوي بالمجتمع والمشاركة الفعالة فيه أن تعزز شعور الموظف بالانتماء والتوافق مع المنظمة وعليه تقليل احتمالية مغادرتها. كما يمكن أن تسهم الروابط مع المجتمع في توجيه الدعم والمساعدة للموظفين في مواجهة التحديات الشخصية والمهنية، مما يعزز من شعورهم بالتقدير والانتماء ويعزز ارتباطهم بالمنظمة.

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

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

### 3- التضحية:

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

وقد أكد (Sender,et al, 2018:5) تشمل التضحية تكاليف مثل فقدان المزايا المادية مثل الرعاية الصحية والتقاعد المرتبطة بالوظيفة الحالية، فضلاً عن الفوائد النفسية مثل الانتماء للمجتمع العملي والمجتمع بشكل عام، وعن طريق فهم هذه التضحيات، يمكن للقادة وأصحاب القرار في المنظمات أن يفهموا دوافع وسلوك الموظفين فيما يتعلق بالبقاء في وظائفهم الحالية، ويعززوا البيئة العملية بما يتناسب مع احتياجاتهم وتطلعاتهم.

تنقسم التضحية على قسمين

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

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

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

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

كما قد اشار (Fuchs,2022:10) إن التضحية المرتبطة بالمجتمع تعني مجموعة الجوانب الشخصية والاجتماعية والعاطفية التي يتنازل عنها الموظف في حالة البقاء في وظيفة معينة وفي مجتمع محدد، يتمثل هذا التضحية في عدم الحصول على الفرص الوظيفية الأخرى التي قد تكون أكثر جاذبية ماديًا، ولكنها قد تفتقر إلى التوازن بين العمل والحياة أو الرضا الشخصي، تعكس التضحية المرتبطة بالمجتمع توازن الموظف بين احتياجاته الشخصية والاجتماعية وبين الاحتياجات المهنية والمهارية في البقاء في الوظيفة الحالية وعدم البحث عن فرص جديدة في مجتمع آخر.

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

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

### المبحث الثالث

## العلاقة الفكرية بين متغيرات الدراسة

توطئة..

تعد القيادة السامة أحد المظاهر السلبية في بيئة العمل التي يمكن أن تؤثر بشكل كبير على الأفراد والمنظمات على حد سواء، إذ تتسم هذه القيادة بسلوكيات وأساليب إدارية سلبية تؤدي إلى تدهور البيئة الوظيفية وتقليل كفاءة العمل، واحدة من الآثار الرئيسية للقيادة السامة هي تأثيرها السلبي على الانغراز الوظيفي للموظفين، إذ يتسبب نمط القيادة السامة في تقويض رضا الموظفين عن العمل وتقليل ارتباطهم بالمنظمة، مما يؤثر بشكل مباشر على أدائهم وإنتاجيتهم. في هذا المبحث ، سنستكشف كيفية ربط القيادة السامة بالانغراز الوظيفي، وسنلقي الضوء على الآثار السلبية لهذا الارتباط على الأفراد والمنظمات، وكما يأتي :

### أولاً: العلاقة بين القيادة السامة والانغراز الوظيفي

وفقاً لـ (Allen et al.,2016:9) القيادة السامة، المتمثلة في التسلط والتحكم السلبي، قد ترتبط عادة بتدهور الانغراز الوظيفي وزيادة معدلات الدوران للموظفين، بينما تؤدي القيادة الإيجابية والمحفزة إلى زيادة رضا الموظفين وانغرازهم في العمل، مما يقلل من معدلات الدوران ويعزز استمراريتهم في المنظمة. كما يشير (Bakkal et al.,2019:90) أن القيادة السامة من الممكن أن ترتبط بشكل سلبي بالانغراز الوظيفي، لأن الانغراز الوظيفي يُعتبر أساسياً لتحقيق أهداف المنظمة، ويتأثر بشكل كبير بأساليب القيادة، حيث يمكن أن يؤثر أسلوب القيادة على مختلف العوامل مثل الارتباط الوظيفي والملائمة أي التوافق المدرك للموظف بين المنظمة وبيئته مما يؤثر بشكل سلبي على الدوران الوظيفي والأداء الوظيفي، كما تشير الدراسات إلى وجود علاقة عكسية ومعنوية بين القيادة السامة والانغراز الوظيفي، مما يظهر أهمية تبني أساليب قيادية إيجابية لدعم رضا وانغراز الموظفين في العمل.

ومن وجهة نظر (Smith et al.,2022:4) من المرجح أن هناك علاقة بين القيادة السامة والانغراز الوظيفي، حيث يؤثر على الأداء الوظيفي وتصورات الموظفين عن قيمتهم الذاتية في العمل، مما يقلل من احتمالية انغرازهم.

في ضوء ما تقدم، يتضح أن هناك افتراضاً لإثبات العلاقة بين القيادة السامة والانغراز الوظيفي على أساس تطبيقي أو ميداني ، وتقييم كيفية تأثير القيادة السامة على مستوى الانغراز الوظيفي للموظفين في ذلك السياق.

## الفصل الثاني ..... المبحث الثالث العلاقة الفكرية بين متغيرات الدراسة

### ثانيا: العلاقة بين ابعاد القيادة السامة ومتغير الانغراز الوظيفي بأبعاده

#### 1- العلاقة بين بُعد الاشراف المسيء ومتغير الانغراز الوظيفي بأبعاده:

الإشراف المسيء وفقاً لـ (Yaqub et a.,2021:66) يرتبط بشكل سلبي بالانغراز الوظيفي، حيث يزيد من تدهور العلاقات الشخصية بين القادة والموظفين، وينشأ توتر وعدم ارتياح في البيئة العملية، هذا التوتر يؤثر سلباً على رغبة الموظفين في البقاء في المنظمة، مما يزيد من احتمالية نية الموظفين للانسحاب من العمل، فضلاً عن ذلك، يقلل الإشراف المسيء من مستوى رضا الموظفين على عملهم وعلى الشركة بشكل عام، مما يؤثر سلباً على أدائهم وانخراطهم في العمل. كما ويشير الباحثان ( Dirican& Erdil,2022:2 ) أن الإشراف المسيء يؤدي إلى تدهور العلاقات الشخصية بين القادة والموظفين، مما يزيد من احتمالية نية الموظفين للانسحاب من المنظمة. يتأثر الانغراز الوظيفي بشكل سلبي، حيث يقلل الإشراف المسيء من مستوى انغرازهم الوظيفي ويقلل من الثقة في المنظمة والقيادة. فضلاً عن ذلك، يزيد الإشراف المسيء من احتمالية ظهور سلوكيات الانسحاب والتقليل من سلوكيات المواطنة التنظيمية والانغراز الوظيفي ، مما يؤثر سلباً على أداء الموظفين ومشاركتهم في العمل.

#### 2- العلاقة بين بُعد النرجسية ومتغير الانغراز الوظيفي بأبعاده:

يذكر ( Norouzinik et al.,2022:8 ) أن النرجسية لدى القادة يمكن أن تؤثر سلباً على انغراز الموظفين في وظائفهم، إذ إن القادة النرجسيين غالباً ما يتجاهلون أفكار موظفيهم ويقللون من قيمة نجاحاتهم، مما يقلل من ثقة الموظفين في القادة ويزيد من الضغط النفسي عليهم ويجعل من الانغراز الوظيفي أمراً مستحيلاً ، فضلاً عن ذلك، يُعتقد أن الموظفين ينظرون إلى قاداتهم كنموذج يطورون عن طريقه وجهة نظر أخلاقية للقائد والمنظمة. إن القادة النرجسيين يتجاهلون أفكار موظفيهم ويقللون من قيمة نجاحاتهم، مما يزيد من الضغط النفسي عليهم. ونتيجة لذلك، يظهر الموظفون سلوكاً سيئاً يقلل من الانغراز الوظيفي والالتزام بالمنظمة.

ومن وجهة نظر أخرى اشار ( Burton,et al.,2023:8 ) أن الأفراد الذين يظهرون مستويات عالية من الانغراز في الوظيفة يمكن أن يتحملوا الصدمات السلبية والنرجسية بشكل أفضل ويظلوا ملتزمين بالمنظمة على الرغم من تلك الصدمات والسلوكيات بمعنى آخر، فإن الانغراز الوظيفي يعمل كعامل تعويضي يقلل من تأثير الصدمات السلبية والنرجسية ويحفز الأفراد على زيادة مستويات أدائهم وسلوكهم التنظيمي الإيجابي.

نتيجة هذا الاختلاف بين اراء الباحثين يحتاج هذا الامر الى الاثبات عن طريق جانب عملي وميداني.

#### 3- العلاقة بين بُعد الترويج للذات ومتغير الانغراز الوظيفي بأبعاده:

لقد اوضح ( Samuel,2020:15 ) أن الترويج للذات من الممكن ان يؤدي، عند استخدامه بشكل غير مدروس أو عشوائي، إلى تشويه صورة الموظف في عيون المشرفين، حيث قد يُنظر إلى الموظف على أنه غير كفؤ أو غير محترف، فضلاً عن ذلك، قد يؤدي تبني سلوك الترويج للذات إلى استغلال الموظف من قبل المنظمة دون تقدير أو توفير مكافأة، مما يُضعف من رغبته في بذل المزيد من الجهد أو المساهمة الإضافية، وهذا كله يرتبط في الانغراز الوظيفي للموظفين بصورة كبيرة وسلبية .

## الفصل الثاني ..... المبحث الثالث العلاقة الفكرية بين متغيرات الدراسة

وقد اشار الباحثان ( Chen & Tang,2022:8 ) أنه قد يتسبب الترويج للذات في إشعار الموظفين بالشعور بالعزلة أو الإقصاء في بيئة العمل، خاصة إذا كانوا ينتمون إلى الفئات الأقلية أو المهمشة في المنظمة. علاوة على ذلك، قد يؤدي الترويج للذات إلى خلق مواقف متوترة بين الموظفين وبين بعضهم البعض، مما يؤثر سلباً على الانغراز الوظيفي والتعاون في العمل. وبالأتي، يمكن أن ينعكس الترويج للذات سلباً على الإنغراز الوظيفي ، مما يؤدي في النهاية إلى تقليل الرغبة في المساهمة الإضافية وتحقيق أهداف المنظمة .

### 4- العلاقة بين بُعد صعوبة التنبؤ ومتغير الانغراز الوظيفي بأبعاده:

لقد ذكر ( Hom ,et al,2009:7 ) يمكن القول إن صعوبة التنبؤ للقادة السامين وبكيفية اعطاء المكافآت والحوافز في شركات الاستثمار المتبادل تقلل من الانغراز الوظيفي، حيث يصبح من الصعب على العاملين توقع مكافآتهم وتحديد ما إذا كانت تلك المكافآت تستحق الجهد والوقت المبذولين في الوظيفة .

كما أوضح ( Shehawy, et al,2018:12 ) أن هناك مجموعة من المحاور التي يمكن أن تؤثر بها صعوبة التنبؤ على الانغراز الوظيفي هي :

- أ- أن الدعم التنظيمي المتصور والمدرک يؤثر بشكل إيجابي على الانغراز الوظيفي والالتزام التنظيمي، وعليه تقليل نوايا دوران الموظفين، في حال عدم وجود قادة سامين لديهم صعوبة بالتنبؤ.
- ب- توجد علاقة سلبية بين تأييد الموظفين ونوايا دورانهم، حيث يكثر معدل الدوران كلما زادت مستويات صعوبة التنبؤ لدى القائد السام
- ت- يؤثر الانغراز الوظيفي بشكل إيجابي على معدل الدوران، حيث يقلل من نية الموظفين لترك العمل في ما عدا بيئات العمل السامة التي تتسم بصعوبة التنبؤ.

وفي هذا الصدد ذكر الباحثان ( Wang & Yang, 2021:7 ) ان العلاقة السلبية بين صعوبة التنبؤ والانغراز الوظيفي يمكن تفسيرها عن طريق العبء النفسي والضغوطات التي يتعرض لها الموظفون عندما يجدون صعوبة في فهم متطلبات الوظيفة وتوقعات القيادة. عندما يكون هناك تضارب بين ما يتوقعه الموظفون وبين ما يجدونه فعلياً في بيئة العمل، فإنهم قد يشعرون بعدم الارتياح والإحباط، مما يؤثر سلباً على انغرازهم الوظيفي وقدرتهم على الاستمرار في الوظيفة. تكمن العلاقة السلبية أيضاً في تأثير العوامل النفسية والعملية التي تزيد من توتر الموظفين وتقلل من رغبتهم في البقاء في الوظيفة، مما يؤدي إلى زيادة احتمالية الرحيل ونية الدوران، و يمكن القول إن العلاقة السلبية بين صعوبة التنبؤ والانغراز الوظيفي تنعكس في الارتباط السلبى بين عدم الوضوح أو الضغط النفسي والرغبة في الاستمرار في الوظيفة والبقاء طويلاً فيها.

### 5-العلاقة بين بعد القيادة السلطوية ومتغير الانغراز الوظيفي بابعاده :

بحسب ( Nawab,2020:5 ) تتوضح العلاقة السلبية بين القيادة السلطوية والانغراز الوظيفي من طبيعة السيطرة القوية التي تمارسها القيادة السلطوية على الموظفين، يعد القادة السلطويون مسؤولين عن إجبار الموظفين على الامتثال والخضوع، مما يتسبب في إحساس الموظفين بفقدان الحرية والسيطرة على عملهم. هذا النوع من القيادة ينتج عنه توتر وعدم رضا لدى الموظفين، مما يؤثر سلباً على انغرازهم الوظيفي ورغبتهم في الاستمرار في الوظيفة.

كما أكد ( Chiang,et al , 2021:11 ) أن القيادة السلطوية تؤثر سلباً على الانغراز الوظيفي بعدة طرق، مثلاً يقوم القائد السلطوي بقمع المشاعر والعواطف الإيجابية في بيئة العمل، مما يقلل من مستوى الراحة والانغراز الوظيفي لدى الموظفين، وبسبب التوازن غير المتماثل للقوى بين القائد والمرؤوس، يصعب على الموظفين التطوير الوظيفي وتحسين مهاراتهم وأدائهم، وذلك يزيد من مستوى التوتر والضغط النفسي لدى الموظفين، مما يؤثر سلباً على أدائهم وانغرازهم ورغبتهم في البقاء في الوظيفة.

وقد أشار ( Muller, et al,2023:6 ) أن هناك اثار للقيادة السلطوية تؤثر على الانغراز الوظيفي تتمثل بالاتي ، تقييد حرية العمل والتفاعل في البيئة الوظيفية، مما يقلل من قدرة الموظفين على التعبير عن آرائهم وتطوير أفكارهم وعليه التقليل من انغرازهم الوظيفي ، وقد يسبب وضع قيود على استقلالية الموظفين وقدرتهم على ممارسة وظائفهم بشكل فعال الى انعدام انغرازهم ، وأن صعوبة تحقيق التنمية والنجاح المستدام في المنظمات التي تنتهج القيادة السلطوية، سوف يؤثر على الانغراز الوظيفي ويقلل من فرص التطور والابتكار داخل المنظمة.

في ضوء ما تقدم، يرى الباحث أن هناك علاقة وتأثير سلبي للقيادة السامة على الانغراز الوظيفي وسوف نثبت ذلك في الجانب الميداني، وتقييم كيفية تأثير القيادة السامة على مستوى الانغراز الوظيفي للموظفين في ذلك السياق.

## الفصل الثالث الجانب الميداني للدراسة

تمهيد

يتألف هذا الفصل من ثلاثة مباحث رئيسة، إذ يتضمن المبحث الأول الاختبار الاحصائي للاستبانة ، حيث يركز على عملية اختبار هذه الاستبانة (المقياس) وتحسينها لضمان دقة وفعالية الأدوات المستخدمة في الدراسة الحالية. بينما يتعلق المبحث الثاني بوصف وتشخيص المقاييس المستخدمة في الدراسة، ويجري تشخيصها وتحليل نتائجها بهدف فهم الظواهر المستندة إليها. أما المبحث الثالث، فيركز على دراسة اختبار الفرضيات المطروحة في الدراسة، ويقوم بتفسير النتائج المستمدة منها عن طريق تحليل العلاقات التي قد تظهر عن طريق الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة.



## المبحث الاول الاختبار الاحصائي للاستبانة

### توطئة

يشكل الاستيضاح عن قدرة المقياس سايكومتريا خطوة مهمة في بيان دقته في دراسة الظواهر المراد اختبارها في بيئة التطبيق، إذ يمهد معرفة دقة المقياس في عكس الظواهر المدروسة الى القبول بنتائجه في الخطوات اللاحقة ( الوصف الاحصائي، واختبار الفرضيات)، اذ يهتم المبحث الحالي في اختبار المقياس إحصائيا والذي يتضمن متغيرين أساسيين ضمن النموذج الوسيط المراد التحقق منه وان تلك المتغيرات هي المتغير المستقل للقيادة السامة والمتغير المستجيب (المعتمد) الانغراز الوظيفي وسيتم استخدام عدة احصاءات تختبر كل احصائه كجزء معين من موثوقية وقدرة المقياس في قياس الظاهرة المراد دراستها، والتي بمجموعها تعطي تصورا وافيا عن صحة استخدام المقياس الحالي، ومن تلك الإحصاءات اختبار فقدان البيانات وشذوذها، وتوزيعها الطبيعي، واختبارات صدق المقياس مثل الصدق البنائي التوكيدي، وكرونباخ ألفا.

### أولا. ترميز المتغيرات والأبعاد والفقرات

تعد عملية الترميز مهمة أولى يجب اجراءها بهدف البدء بالتحليل الاحصائي، وهو يتضمن وضع رمز من حروف لكل فقرة ولالأبعاد وللمتغيرات بهدف التمييز بينها عن القيام بعملية التحليل وتحديد المتغيرات المؤثرة والمتغيرات المستجيبة، وقد اشتمل النموذج البحثي المراد اختباره على متغيرين يشتمل الأول منها (المستقل) على (خمسة أبعاد) في حين كان المتغير الثالث فيه (ثلاثة أبعاد) يوضحها جدول (11) فضلا عن عدد الفقرات التي تشكل بنية قياسها والرموز المستعملة ضمن البرنامج الاحصائي.

المتغير	البعد	عدد الفقرات	الرمز	مصدر المقياس
القيادة السامة Tox	الاشراف المسيء	3	Abu	Schmidt, Andrew Alexander 2008 & Burns Jr, w.a. 2017
	الترجسية	3	Nar	
	الترويج للذات	3	Sel	
	صعوبة التنبؤ	3	Dif	
	القيادة السلطوية	3	Aut	
الانغراز الوظيفي Emb	الملائمة	9	Fit	Mitchll et al ., 2001 والربيعي, 2016
	الروابط	6	Lin	
	التضحية	7	Sac	

جدول (11) ترميز فقرات وأبعاد ومتغيرات النموذج المختبر

المصدر: اعداد الباحث

ثانيا. اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:

إن التحقق ضمن هذه الفقرة يستهدف معرفة الطبيعة الخاصة بتوزيع البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة ومحاولة الاجابة عن تساؤل أساسي هو هل ان هذه البيانات عندما تتوزع تأخذ منحني الجرس (تتوزع بشكل طبيعي) أم لا؟ وان معرفة ذلك يمكّن الباحث من تحديد نوع الاساليب الاحصائية التي تلائم طبيعة توزيع البيانات هل هي الاساليب المعلمية أم أنها الاساليب اللامعلمية (Sekaran and Bougie,2016:238) ولتحقيق هذا الهدف فإن الباحث سيعتمد الاسلوب الاحصائي المعروف بـ (Frank and Smirnov–Kolmogorov) (Massey, 2012:68) وسيضمن الاجراء الاختبار لكل متغير بشكل مستقل وكما يوضحه تحديد طبيعة توزع بيانات متغيرات الدراسة .

## الفصل الثالث ..... المبحث الأول الاختبار الاحصائي للاستبانة

إن القيم المشار إليها في جدول (12) توضح بأن قيم الاختبار كلومنكروف سيمانروف بلغت للمتغيرين على التوالي (0.086-0.062) وان هذه القيم دلالاته الاحصائية غير معنوية اذ بلغت القيم لها (0.064-0.200) لمتغيرات الدراسة مما يبين وفقا لشروط هذا الاختبار ان التوزيع للبيانات هو توزيع طبيعي لجميع المتغيرات ( فالاختبار الحالي يكون فيه البيانات تتبع التوزيع الطبيعي اذا كانت القيمة المعنوية للاختبار أكبر من (5%) في حين اذا كانت أقل من هذه القيمة فهذا يشير الى عدم اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي) وبناء على تمخضت عنه النتائج في الجدول توضح إمكانية قيام الباحث باستخدام الاحصاء المعلمي في تحليل بيانات دراسته.

### جدول (12) اختبار Kolmogorov-Smirnov لمتغيري الدراسة

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
	القيادة السامة	الانغراز الوظيفي
القيمة الاحصائية	.086	.062
معنوية القيمة الاحصائية	.200	0.064
البيانات تتوزع بشكل طبيعي		القرار ←

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.25

### ثالثا. التحقق من الصدق الظاهري والمحتوى لأداة القياس:

تستلزم هذه الخطوة إجراء عدة إحصاءات هي ( الصدق الظاهري لمحتوى الاستبانة، والتحليل العاملي التوكيدي، كرونباخ ألفا) وكما يأتي:

#### 1. الصدق الظاهري للمحتوى الخاص بمقياس الدراسة:

يعتمد اختبار صدق الاستبانة الظاهري على قرار المحكم المختص فيما يخص قدرة الاستبانة نظريا على قياس الظواهر المراد دراستها، وتمتاز هذه الطريقة بالسرعة والبساطة بالإجراء فالمحكم ينظر فيها للصلاحية التعبيرية للاستبانة وقدرتها على إيصال فهم الفكرة المراد اختبارها في بيئة التطبيق، وان هذا التقويم بالأصل يستمد من خبرة ومعرفة المحكم المختص بمجال الدراسة (Mohajan , 2017 : 16) ولتحقيق هدف الاختبار تم عرض الاستبانة المعدة بالشكل الاولي والمقتبس من مقاييس عالمية على مجموعة من خبراء الاختصاص الذين بلغ عددهم (15) وكما يوضحها الملحق المعنون بقائمة المحكمين (1) وقد تحققت نسبة من الاتفاق بين المحكمين حول فقرات الاستبانة بلغت (85%) وهي نسبة عالية تعطي تصورا جيدا عن قبول ما يتضمنه المقياس من فقرات وابعاد للمتغيرات.

2. اختبار التحليل العاملي التوكيدي:

إن الاختبار المتعلق بالتحقق من مدى انتماء الفقرات للأبعاد ضمن المقياس المختبر (عن طريق مستوى التشبع) ومستوى جودة نموذج الاختبار يعرف بالتحليل العاملي التوكيدي ويتم إجراءه عن طريق نمذجة المعادلة الهيكلية (Eaton & Willoughby , 2018 : 1) ويمكن تحديد التشبع الخاص بكل فقرة عن طريق اوزانها الانحدارية وهي نسب مئوية تكون اعلى السهم المتجه من المتغير المستقل تجاه المتغير التابع، ولكي يمكن اعتبار القيمة مقبولة يجب أن تساوي او تتجاوز حدود (40%) (Dancey and Reidy,2007:473) أما الجزء الآخر من مساهمة الاختبار فهو التعرف على مستوى جودة مطابقة نموذج الاختبار والتي يستدل عليها بالنظر في مؤشرات عدة يوضحها جدول (13) كما تستلزم القيم الناتجة أن تكون معنوية عن طريق الاستدلال بالنسبة الحرجة التي يفترض أن تكون أكبر من (1.96) وبنسبة معنوية عند (5%) وللقيم التي أعلى من (2.56) عندما تكون المعنوية 1 , (Tomé–Fernández et al. , 2010 : 116 ; Hair et al., 2010 : 116 ; Holtzman&Sailesh,2011:13) 2020 : 12;

جدول (13) معايير جودة المطابقة

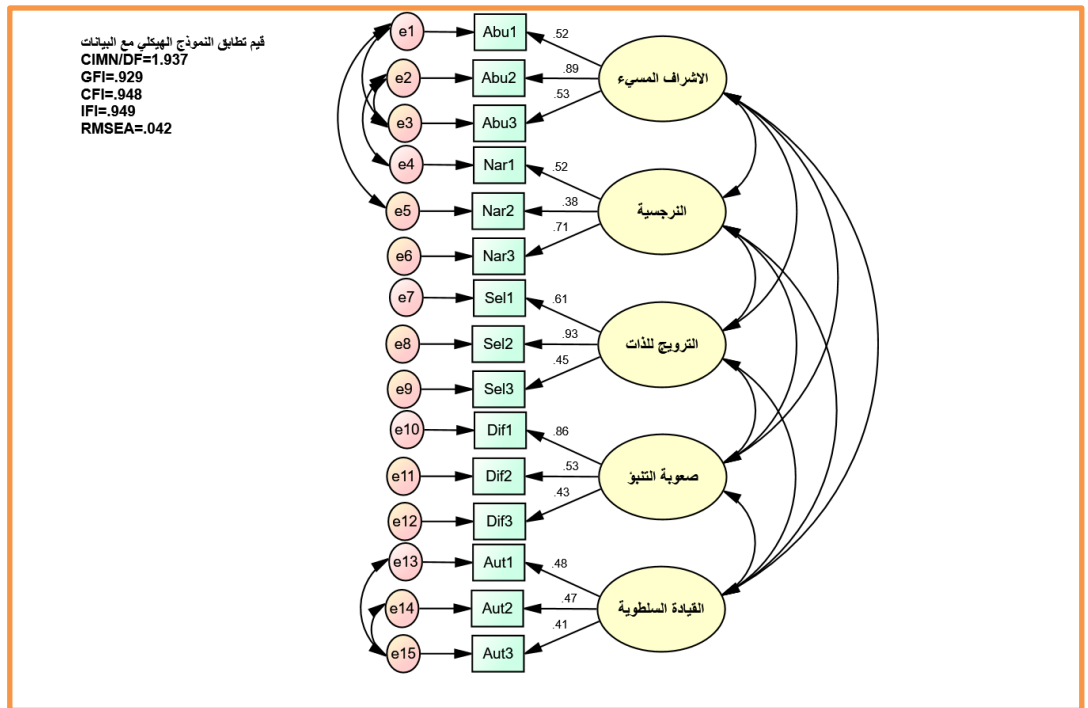
ت	المعيار
-1	$CMIN/DF < 5$
-2	Goodness of Fit Index ( $GFI > 0.90$ )
-3	(Incremental Fit indices ( $IFI > 0.90$ ))
-4	Comparative Fit Index ( $CFI > 0.90$ )
-6	Root Mean Square Error of Approximation ( $RMSEA < 0.08$ )

Source: Afthanorhan, W. A. (2013) " A Comparison Of Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM) and Covariance Based Structural Equation Modeling (CB-SEM) for Confirmatory Factor Analysis " International Journal of Engineering Science and Innovative Technology (IJESIT) Vol 2, Iss 5 , P. 199.

رابعاً: التحليل العاملي التوكيدي

1. التحليل العاملي التوكيدي لمتغير القيادة السامة:

تختص فقرة الاختبار بمتغير القيادة السامة المكون من خمسة أبعاد (الإشراف المسيء (3 فقرات، النرجسية(3 فقرات، الترويج للذات (3 فقرات، صعوبة التنبؤ (3 فقرات، القيادة السلطوية (3 فقرات). توضح نتائج الاختبار للنموذج الهيكلي للمقياس المختبر ان جميع فقرات متغير (القيادة السامة) والبالغ عددها (15) تعبر عن المتغير ضمن أبعاده الخمسة فقد حققت تشبعات تجاوزت نسبتها حدود (0.40) كما يستدل عن طريق معايير الجودة ان النموذج يشتمل على خمسة أبعاد والمتغير ليس أحادي البعد وان هناك انسجام بين استجابات الافراد عينة البحث والنموذج الهيكلي المختبر.



شكل (4)

التحليل العاملي التوكيدي للقيادة السامة

بيان القيم الخاصة بالنموذج الهيكلي أعلاه موضحة ضمن جدول رقم ( 14 )

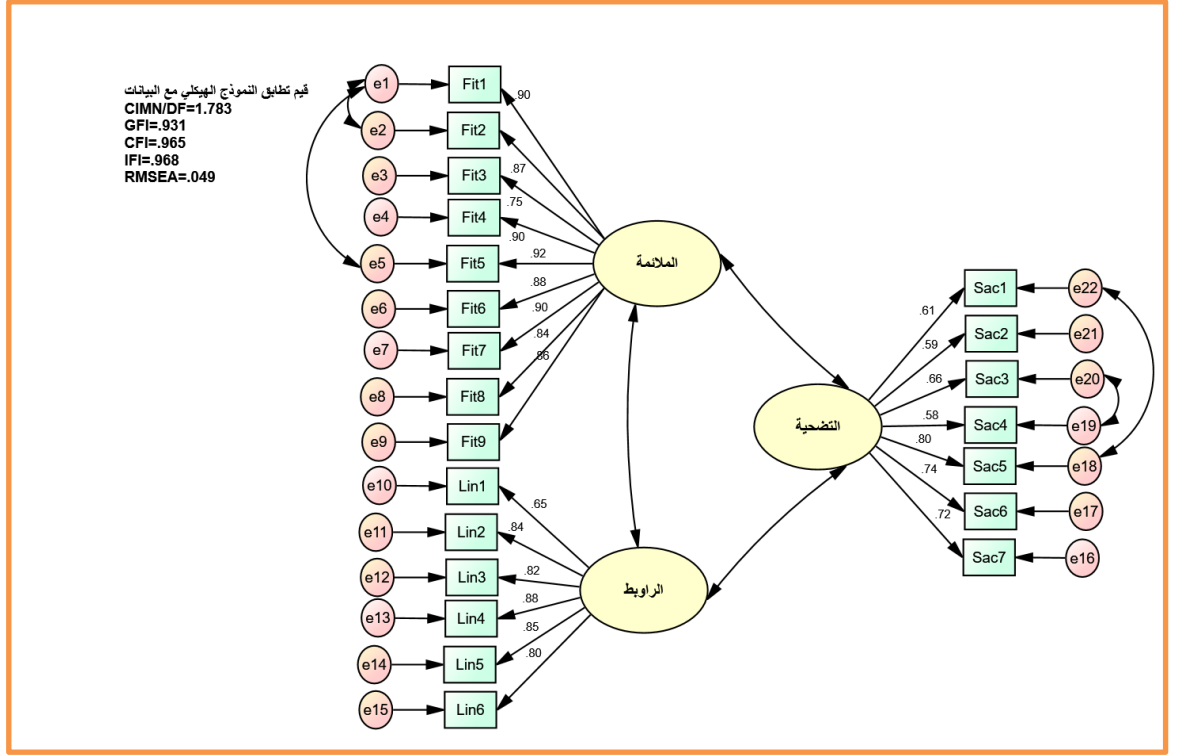
جدول ( 14 ) قيم نموذج متغير القيادة السامة

	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
Abu2 <--- الاشراف المسيء	.885	1.584	.200	7.937	***
Abu3 <--- الاشراف المسيء	.534	.972	.167	5.810	***
Abu1 <--- الاشراف المسيء	.517	1.000			
Nar2 <--- النرجسية	.381	.696	.135	5.167	***
Nar3 <--- النرجسية	.714	1.138	.153	7.440	***
Nar1 <--- النرجسية	.520	1.000			
Sel2 <--- الترويح للذات	.933	1.700	.195	8.722	***
Sel3 <--- الترويح للذات	.453	.775	.123	6.291	***
Sel1 <--- الترويح للذات	.610	1.000			
Dif2 <--- صعوبة التنبؤ	.534	.760	.093	8.187	***
Dif3 <--- صعوبة التنبؤ	.435	.634	.097	6.563	***
Dif1 <--- صعوبة التنبؤ	.857	1.000			
Aut2 <--- القيادة السلطوية	.468	1.069	.151	7.079	***
Aut3 <--- القيادة السلطوية	.408	.985	.128	7.695	***
Aut1 <--- القيادة السلطوية	.485	1.000			

المصدر: مخرجات برنامج Amos V.23

## 2. التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الانغراز الوظيفي:

تختص فقرة الاختبار بمتغير الانغراز الوظيفي المكون من أبعاد ثلاثة (الملائمة (9) فقرات، الروابط (6) فقرات، التوضيحية (7) فقرات). توضح نتائج الاختبار للنموذج الهيكلي للمقياس المختبر ان جميع فقرات متغير (الانغراز الوظيفي) والبالغ عددها (22) تعبر عن المتغير ضمن ابعاده الثلاثة فقد حققت تشبعات تجاوزت نسبها حدود (0.40) كما يستدل عن طريق معايير الجودة ان النموذج يشتمل على ثلاثة أبعاد والمتغير ليس أحادي البعد وأن هناك انسجاما بين استجابات الافراد عينة البحث والنموذج الهيكلي المختبر.



شكل (5)

التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الانغراز الوظيفي

بيان القيم الخاصة بالنموذج الهيكلي أعلاه موضحة ضمن جدول رقم ( 15 )

جدول ( 15 ) قيم نموذج متغير الانغراز الوظيفي

	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
Fit1 <--- الملائمة	.903	1.000			
Fit2 <--- الملائمة	.874	.979	.036	27.030	***
Fit3 <--- الملائمة	.752	.981	.063	15.494	***
Fit4 <--- الملائمة	.904	1.067	.047	22.895	***
Fit5 <--- الملائمة	.922	1.084	.048	22.709	***
Fit6 <--- الملائمة	.883	1.123	.052	21.512	***
Fit7 <--- الملائمة	.899	1.085	.048	22.526	***
Fit8 <--- الملائمة	.844	1.347	.069	19.420	***



	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
Fit9 <--- الملائمة	.860	1.109	.055	20.214	***
Lin1 <--- الروابط	.652	1.000			
Lin3 <--- الروابط	.816	1.096	.099	11.093	***
Lin2 <--- الروابط	.840	1.124	.099	11.352	***
Lin4 <--- الروابط	.881	1.152	.098	11.763	***
Lin5 <--- الروابط	.854	1.147	.100	11.493	***
Lin6 <--- الروابط	.798	1.168	.107	10.902	***
Sac1 <--- التضحية	.608	.753	.078	9.628	***
Sac2 <--- التضحية	.590	.776	.081	9.618	***
Sac3 <--- التضحية	.657	.860	.079	10.953	***
Sac4 <--- التضحية	.583	.694	.074	9.428	***
Sac5 <--- التضحية	.796	1.091	.079	13.794	***
Sac6 <--- التضحية	.743	1.000			
Sac7 <--- التضحية	.719	1.000			

المصدر: مخرجات برنامج Amos V.23

### 3. اختبار ثبات الاستبانة

إن اختبار ثبات المقياس إحدى الاختبارات التي يستهدفها الباحث لمعرفة قدرة المقياس على اعطاء نفس النتائج عند إعادة توزيعه على ذات العينة، ضمن نقطتين زمنيتين مختلفتين (Oppenheim,1992:144) وهذا يعني أن الاسئلة يختبر اتساقها الداخلي ضمن مدد زمنية مختلفة، وتعطي نفس النتائج او متقاربه (De Vaus,2002:184) ولقبول ثبات المقياس فإن النسبة المحددة هي (0.70) او تفوق هذه النسبة (Hair et al.,2019:775) (Tavakol & Dennick , 2011 : 54) وقد تبين أن نتائج اختبار الثبات قد كانت جميعها أعلى من (0.70) وهي تتراوح بين (0.71-0.91) ونتيجة لذلك فإن المقياس يمتاز بالثبات.

جدول ( 16 ) نتائج التناسق بين مكونات للمقياس

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

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.25)

## المبحث الثاني

### الوصف الاحصائي لمتغيرات الدراسة

توطئة ...

يتعلق الوصف الاحصائي بالمتوسطات والانحرافات المعيارية التي يتم الاستدلال عن طريقها على طبيعة التوافر للمفاهيم (القيادة السامة بأبعادها: الاشراف المسيء، النرجسية، الترويج للذات، صعوبة التنبؤ، القيادة السلطوية) والمتغير المعتمد (الانغراز الوظيفي) وأبعاده الفرعية (الملائمة، الروابط، التضحية) المراد دراستها في بيئة التطبيق من وجهة نظر الملاكات التدريسية للثانويات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة عينة الدراسة.

جدول ( 17 ) توزيع أطوال الفئات

ت	طول الفئة	مستوى القبول
1	1.80-1	منخفض جدا
2	2.60-1.81	منخفض
3	3.40-2.61	معتدل
4	4.20-3.41	مرتفع
5	5-4.21	مرتفع جدا

المصدر: (عبدالفتاح، عز حسن، (2008)، "مقدمة في الاحصاء الوصفي والاستدلالي (SPSS)" ط1 ، خوارزم العلمية،الرياض المملكة العربية السعودية.)

### اولاً. الوصف الاحصائي القيادة السامة

إن عملية الوصف الاحصائي للمتغير تشتمل على وصفٍ لكل بعدٍ بفقراته ثم وصفٍ لأبعاد كل متغير وعرضاً للوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير ويوضح ذلك الآتي:

**1. الوصف الاحصائي لبعد الاشراف المسيء:**

اشارت الاحصاء الوصفي لبعد الاشراف المسيء الذي يشتمل تساؤلات ثلاثة تعكس مفهوم البعد ان متوسطه الحسابي كان (1.89) وهو وسط منخفض يدل على مستوى منخفض لتوافر البعد ضمن بيئة التطبيق وما يدعم ذلك انسجام الإجابات بين المستجيبين تجاه هذا البعد فقد تحقق انحراف معياري له بنسبة (0.474) وتشير هذه الاجابات الى أن هناك توجيهات للكلام بطريقة سلبية الملاكات التدريسية في المدارس ولكن بنسبة منخفضة.

أما من حيث التفصيل والتوضيح للوصف الاحصائي الخاص بالتساؤلات ضمن البعد فقد كان التوافر الأعلى للسؤال الثالث قد حقق وسطا حسابيا يبلغ (1.99) المتضمن (يذكر المدرسين بنتائجهم السيئة وعدم امتلاكهم للقدرات) مما يؤثر توافقا منخفضا حول توافر هذا التساؤل في بيئة التطبيق والذي يدعم ذلك مستوى الانسجام في الاجابات حوله فقد تحقق له انحرافا معياريا (0.461) وهذا يعكس انخفاض مستوى تشتت الاجابات حوله، وقد قدرت أهميته من وجهة نظر المستجيبين بأنها (40%) .

في حين كان السؤال الاول المتضمن (يوكل مهام للمدرسين خارج المسمى الوظيفي) هو الاقل توافر من وجهة نظر المستجيبين حول هذا البعد لان متوسطه الحسابي كان الأقل من بين المتوسطات لباقي التساؤلات فقد كان (1.79) وهذا الوسط يعد منخفضا، وهناك انسجام جيد حوله لانخفاض مقدار التشتت بالإجابات، فقد تحقق انحراف معياري بنسبة (0.635) وان الاهمية الخاصة بهذه الفقرة كانت ضمن نسبة (36%) ، يوضح الجدول (18) الوصف الاحصائي لبعد الاشراف المسيء

جدول ( 18 ) الوصف الاحصائي لبعد الاشراف المسيء (n= 250)

ت	العبارة (مديري في المدرسة)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى الاجابة	الاهمية الترتيبية
1	يوكل مهام للمدرسين خارج المسمى الوظيفي.	1.79	.503	.36	منخفض جدا	3
2	يقلل من شأن المدرسين باستمرار.	1.89	.457	.38	منخفض	2
3	يذكر المدرسين بنتائجهم السيئة وعدم امتلاكهم للقدرات.	1.99	.461	.40	منخفض	1

## الفصل الثالث ..... المبحث الثاني الوصف الاحصائي لمتغيرات الدراسة

المعدل العام	1.89	0.474	0.38	منخفض
--------------	------	-------	------	-------

المصدر: مخرجات برنامج Spss V.25

### 2. وصف بعد النرجسية وتشخيصه:

اشارت الاحصاء الوصفي لبعد النرجسية الذي يشتمل تساؤلات ثلاثة تعكس مفهوم البعد بان متوسطه الحسابي كان (1.76) وهو وسط منخفض يدل على مستوى منخفض لتوافر البعد ضمن بيئة التطبيق وما يدعم ذلك التوافر انسجام الإجابات بين المستجيبين تجاه هذا البعد فقد تحقق انحراف معياري له بنسبة (0.512) وتشير هذه الاجابات الى وجود قناعة الادارة تهتم بإظهار شخصياتهم بأنهم اشخاص غير عاديين.

أما من حيث التفصيل والتوضيح للوصف الاحصائي الخاص بالتساؤلات ضمن البعد فقد كان التوافر الأعلى للسؤال الثالث حيث حقق وسطا حسابيا يبلغ (1.89) المتضمن (يعتقد بأنه شخص غير عادي ويمكنه فعل أي شيء) مما يؤشر توافقا منخفضا حول توافر هذا التساؤل في بيئة التطبيق والذي يدعم ذلك مستوى الانسجام في الاجابات حوله فقد تحقق له انحرافا معياريا (0.457) وهذا يعكس انخفاض مستوى تشتت الاجابات حوله وقد قدرت اهميته من وجهة نظر المستجيبين بأنها (38%) .

## الفصل الثالث ..... المبحث الثاني الوصف الاحصائي لمتغيرات الدراسة

في حين كان السؤال الأولى المتضمن (يعتقد بأنه أكثر استحقاقا من غيره بالمنصب) هو الأقل توافرا من وجهة نظر المستجيبين حول هذا البعد لأن متوسطه الحسابي كان الأقل من بين المتوسطات لباقي التساؤلات فقد كان (1.68) وهذا الوسط يعد منخفضا وهناك انسجام جيد حوله لانخفاض مقدار التشتت بالإجابات فقد تحقق انحراف معياري بنسبة (0.553) وأن الأهمية الخاصة بهذه الفقرة كانت ضمن نسبة (34%) .

جدول (19) الوصف الاحصائي لبعد النرجسية (n= 250)

ت	العبارة (مديري في المدرسة)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى الاجابة	الاهمية الترتيبية
1	يعتقد بأنه أكثر استحقاقا من غيره بالمنصب.	1.68	.553	.34	منخفض جدا	3
2	يعتقد بأنه صاحب قدرات تميزه عن باقي المدرسين.	1.71	.525	.34	منخفض جدا	2
3	يعتقد بأنه شخص غير عادي ويمكنه فعل أي شيء.	1.89	.457	.38	منخفض	1
المعدل العام						
		1.76	0.512	0.35	منخفض جدا	

المصدر: مخرجات برنامج Spss V.25

### 3. وصف بعد الترويج للذات وتشخيصه:

أشار الاحصاء الوصفي لبعد الترويج للذات الذي يشتمل تساؤلات ثلاثة تعكس مفهوم البعد بأن متوسطه الحسابي كان (1.84) وهو وسط منخفض يدل على مستوى منخفض لتوافر البعد ضمن بيئة التطبيق، وما يدعم ذلك التوافر انسجام الإجابات بين المستجيبين تجاه هذا البعد فقد تحقق انحراف معياري له بنسبة (0.526)، وتشير هذه الاجابات الى وجود قناعة بوجود مستوى من المحاباة لمن يمت للإدارة بصلة وأن حب المدح متوافر وإن لم يقم بالعمل المعني.

أما من حيث التفصيل والتوضيح للوصف الاحصائي الخاص بالتساؤلات ضمن البعد فقد كان التوافر الأعلى للسؤال الثالث حيث حقق وسطا حسابيا يبلغ (2.00) المتضمن (يحب المديح حتى على أمور لم يقم بها.) مما يؤشر توافقا منخفضا حول توافر هذا التساؤل في بيئة التطبيق والذي يدعم ذلك مستوى الانسجام في الاجابات حوله، فقد تحقق له انحراف معياري (0.522) وهذا يعكس انخفاض مستوى تشتت الاجابات حوله وقد قدرت أهميته من وجهة نظر المستجيبين بأنها (40%) .

## الفصل الثالث ..... المبحث الثاني الوصف الاحصائي لمتغيرات الدراسة

في حين كان السؤال الثالثة المتضمن (يغير من سلوك المدرسين اثناء تواجده). هو الأقل توافرا من وجهة نظر المستجيبين حول هذا البعد لأن متوسطه الحسابي كان الأقل من بين المتوسطات لباقي التساؤلات فقد كان (1.76) وهذا الوسيط يعد مرتفعا وهناك انسجام جيد حوله لانخفاض مقدار التشتت بالإجابات، فقد تحقق انحراف معياري بنسبة (0.501) وأن الأهمية الخاصة بهذه الفقرة كانت ضمن نسبة (35%) .

جدول (20) الوصف الاحصائي لبعد الترويج للذات (n= 250)

ت	العبارة (مديري في المدرسة)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الاجابة	الأهمية الترتيبية
1	يغير من سلوك المدرسين اثناء تواجده .	1.76	.501	.35	منخفض جدا	3
2	يقوم بترقية الاشخاص الاقرب له والذين يجعلونه يستمر قدما .	1.77	.556	.35	منخفض جدا	2
3	يحب المديح حتى على أمور لم يقم بها .	2.00	.522	.40	منخفض	1
	المعدل العام	1.84	0.526	0.37	منخفض	

المصدر: مخرجات برنامج Spss V.25

### 4. وصف بعد صعوبة التنبؤ وتشخيصه:

أشار الإحصاء الوصفي لبعد صعوبة التنبؤ الذي يشتمل تساؤلات ثلاثة تعكس مفهوم البعد بأن متوسطه الحسابي كان (1.94) وهو وسط منخفض يدل على مستوى منخفض لتوافر البعد ضمن بيئة التطبيق، وما يدعم ذلك انسجام الإجابات بين المستجيبين تجاه هذا البعد فقد تحقق انحراف معياري له بنسبة (0.586) وتشير هذه الاجابات الى وجود قناعة بأن هناك تحكماً لمزاج المدير في إدارة المنظمة التعليمية ويتعامل بمعاملات مختلفة مع التدريسين.

أما من حيث التفصيل والتوضيح للوصف الاحصائي الخاص بالتساؤلات ضمن البعد فقد كان التوافر الأعلى للسؤال الثالث حيث حقق وسطا حسابيا يبلغ (2.06) المتضمن (يختلف في درجة تقبله للمدرسين..). مما يؤشر توافرا منخفضا حول توافر هذا التساؤل في بيئة التطبيق والذي يدعم ذلك مستوى الانسجام في الاجابات حوله، فقد تحقق له انحرافا معياريا (0.634) وهذا يعكس انخفاض مستوى تشتت الاجابات حوله وقد قدرت أهميته من وجهة نظر المستجيبين بأنها (41%)

في حين كان السؤال الثاني المتضمن (يكون غاضب على المدرسين لأسباب غير معروفة). هو الاقل توافرا من وجهة نظر المستجيبين حول هذا البعد لأن متوسطه الحسابي كان الأقل من بين المتوسطات لباقي التساؤلات فقد



## الفصل الثالث ..... المبحث الثاني الوصف الاحصائي لمتغيرات الدراسة

كان (1.86) وهذا الوسيط يعد منخفضا وهناك انسجام جيد حوله لانخفاض مقدار التشتت بالإجابات فقد تحقق انحراف معياري بنسبة (0.618) وان الأهمية الخاصة بهذه الفقرة كانت ضمن نسبة (37%) .

جدول (21) الوصف الاحصائي لبعء صعوبة التنبؤ (n= 250)

ت	العبارة (تطبيقات القيادة السامة)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الاجابة	الأهمية الترتيبية
1	يسمح لمزاجه الحالي بتحديد مناخ العمل.	1.91	.507	.38	منخفض	2
2	يكون غاضب على المدرسين لأسباب غير معروفة .	1.86	.618	.37	منخفض	3
3	يختلف في درجة تقبله للمدرسين .	2.06	.634	.41	منخفض	1
المعدل العام						
		1.94	0.586	0.39	منخفض	

المصدر: مخرجات برنامج Spss V.25

### 5. وصف بعد القيادة السلطوية وتشخيصه:

أشار الاحصاء الوصفي لبعء القيادة السلطوية الذي يشتمل تساؤلات أربعة تعكس مفهوم البعد بأن متوسطه الحسابي كان (2.25) وهو وسط منخفض يدل على مستوى منخفض لتوافر البعد ضمن بيئة التطبيق، وما يدعم ذلك انسجام الإجابات بين المستجيبين تجاه هذا البعد فقد تحقق انحراف معياري له بنسبة (0.586) وتشير هذه الاجابات الى وجود تحديد لطرق التعامل بطرق مختلفة عما معمول به.

أما من حيث التفصيل والتوضيح للوصف الاحصائي الخاص بالتساؤلات ضمن البعد فقد كان التوافر الأعلى للسؤال الثاني فقد حقق وسطا حسابيا يبلغ (2.56) المتضمن (لا يسمح للمدرسين بأن يتعاملوا مع الاهداف التعليمية بطرق جديدة.) مما يؤشر توافقا منخفضا حول توافر هذا التساؤل في بيئة التطبيق والذي يدعم ذلك مستوى الانسجام في الاجابات حوله فقد تحقق له انحرافا معياريا (0.594) وهذا يعكس انخفاض مستوى تشتت الاجابات حوله وقد قدرت أهميته من وجهة نظر المستجيبين بانها (51%) .

في حين كان السؤال الاول المتضمن (يقوم بالتحكم في كيفية قيام المدرسين بإكمال مهامهم) هو الاقل توافر من وجهة نظر المستجيبين حول هذا البعد لأن متوسطه الحسابي كان الأقل من بين المتوسطات لباقي التساؤلات فقد

## الفصل الثالث ..... المبحث الثاني الوصف الاحصائي لمتغيرات الدراسة

كان (1.99) وهذا الوسيط يعد منخفضا وهناك انسجام جيد حوله لانخفاض مقدار التشتت بالإجابات، فقد تحقق انحراف معياري بنسبة (0.537) وان الأهمية الخاصة بهذه الفقرة كانت ضمن نسبة (40%) .

جدول (22) الوصف الاحصائي لبعء القيادة السلطوية (n= 250)

ت	العبارة (مديري في المدرسة)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى الاجابة	الاهمية الترتيبية
1	يقوم بالتحكم في كيفية قيام المدرسين بإكمال مهامهم.	1.99	.537	.40	منخفض	3
2	لا يسمح للمدرسين بأن يتعاملوا مع الاهداف التعليمية بطرق جديدة.	2.54	.594	.51	منخفض	1
3	يقوم بتحديد القرارات كافة، وهل هي مهمة أم لا.	2.23	.629	.45	منخفض	2
المعدل العام		2.25	0.586	0.45	منخفض	

المصدر: مخرجات برنامج Spss V.25

## الفصل الثالث ..... المبحث الثاني الوصف الاحصائي لمتغيرات الدراسة

بعد الوصف الخاص بالأبعاد يتبين أنها جميعا متوافرة بنسب منخفضة في بيئة التطبيق إلا أنها تتمايز فيما بينها من حيث طبيعة ومستوى التوافر، فقد كان بعد القيادة السلطوية الأكثر انسجاما في اجابات العينة تجاه توافره فقط حقق انحرافا معياريا يقدر بـ(0.586) وهو مستوى منخفض من التشتت ويعكس اتفاقا يدعم الوسط الحسابي المنخفض الذي بلغ للبعد (2.25) الذي يشير الى توافر منخفض للبعد.

وكان بعد صعوبة التنبؤ بالمرتبة الثاني من حيث الانسجام في إجابات العينة تجاه توافره فقط حقق انحراف معياري يقدر بـ(0.586) وهو مستوى منخفض من التشتت ويعكس اتفاقا يدعم الوسط الحسابي المنخفض الذي بلغ للبعد (1.94) الذي يشير الى توافر منخفض للبعد.

وكان بعد الاشراف المسيء بالمرتبة الثالثة من حيث انسجام في إجابات العينة تجاه توافره فقط حقق انحرافا معياريا يقدر بـ (0.474) وهو مستوى منخفض من التشتت ويعكس اتفاقا يدعم الوسط الحساب المنخفض الذي بلغ للبعد (1.89) الذي يشير الى توافر منخفض للبعد.

وكان بعد الترويج للذات بالمرتبة الرابعة من حيث الانسجام في إجابات العينة تجاه توافره، فقد حقق انحرافا معياريا يقدر بـ(0.526) وهو مستوى منخفض من التشتت ويعكس اتفاقا منخفضا يدعم الوسط الحسابي الذي بلغ للبعد (1.84) الذي يشير الى توافر منخفض للبعد.

وكان بعد النرجسية بالمرتبة الخامسة من حيث الانسجام في إجابات العينة تجاه توافره، فقد حقق انحرافا معياريا يقدر بـ(0.512) وهو مستوى منخفض من التشتت ويعكس اتفاقا منخفضا يدعم الوسط الحسابي الذي بلغ للبعد (1.76) الذي يشير الى توافر منخفض للبعد.

ثم على مستوى متغير القيادة السامة بلغ التشتت مستوى منخفض بلغ (0.537) مما يعكس اتفاقا لتوافر المتغير يدعم الوسط الحسابي الذي بلغ (1.94) وهو مستوى منخفض لتوافر المتغير، وهذا يبين أن هناك توافرا منخفضا لمتغير القيادة السامة في الثانويات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة عينة الدراسة ويعرض جدول ( 23 ) بيانا للوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية ومستوى الإجابة وترتيب الأبعاد فضلا عن شكل ( 23 ) الذي يوضح مستوى توافر تلك الابعاد بيانيا.

جدول (23) الوصف الاحصائي لمتغير القيادة السامة (n=250)

## الفصل الثالث ..... المبحث الثاني الوصف الاحصائي لمتغيرات الدراسة

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

المصدر: مخرجات برنامج Spss V.25

### ثالثا. وصف متغير الانغراز الوظيفي وتشخيصه:

إن عملية الوصف الاحصائي للمتغير تشتمل على وصفا لكل بعد بفقراته ثم وصفا لكل لأبعاد كل متغير وعرضا للوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير ويوضح ذلك الآتي:

#### 1. وصف بعد الملائمة وتشخيصه:

أشار الاحصاء الوصفي لبعد الملائمة الذي يشتمل تساؤلات تسع تعكس مفهوم البعد بان متوسطه الحسابي كان (3.90) وهو وسط عالي يدل على مستوى مرتفع لتوافر البعد ضمن بيئة التطبيق وما يدعم ذلك التوافر انسجام الإجابات بين المستجيبين تجاه هذا البعد فقد تحقق انحراف معياري له بنسبة (0.920) وتشير هذه الاجابات الى ان الافراد يعدون تحقيق اهدافهم جزء مهم من تحقيق اهداف المدارس التي يعملون بها.

اما من حيث التفصيل والتوضيح للوصف الاحصائي الخاص بالتساؤلات ضمن البعد فقد كان التوافر الاعلى للسؤال الثامن فقد حقق وسطا حسابيا يبلغ (4.37) المتضمن (اعد تحقيق اهدافي الشخصية جزءاً من تحقيق اهداف المدرسة) مما يؤشر توافرا عالي حول توافر هذا التساؤل في بيئة التطبيق والذي يدعم ذلك التوافق مستوى الانسجام في الاجابات حوله فقد تحقق له انحرافا معياريا (1.030) وهذا يعكس انخفاض مستوى تشتت الاجابات حوله وقد قدرت اهميته من وجهة نظر المستجيبين بانها (87%) وهي نسبة عالية.

## الفصل الثالث ..... المبحث الثاني الوصف الاحصائي لمتغيرات الدراسة

في حين كان السؤال الاول المتضمن (انا احب المكان الذي انتمي اليه) هو الاقل توافر من وجهة نظر المستجيبين حول هذا البعد لان متوسطه الحسابي كان الاقل من بين المتوسطات لباقي التساؤلات فقد كان (2.81) وهذا الوسيط يعد معتدلا وهناك انسجام جيد حوله لانخفاض مقدار التشتت بالإجابات فقد تحقق انحراف معياري بنسبة (1.056) وان الاهمية الخاصة بهذه الفقرة كانت ضمن نسبة(56%) وهي نسبة اهمية عالية.

جدول (24) الوصف الاحصائي لبعد الملائمة (n=250)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى الاجابة	الاهمية الترتيبية
1	انا احب المكان الذي اعلم فيه.	2.81	1.056	.56	معتدل	9
2	انسجم مع المجتمع الذي اعلم فيه.	3.34	.957	.67	مرتفع	8
3	يعد المجتمع الذي اعلم فيه بمثابة بيتي الكبير	4.00	.749	.80	مرتفع	7
4	يتوافر في المنطقة التي اعيش فيها الكثير من الانشطة والخدمات التي احبها وامارسها (مثل القاعات الرياضية، والانشطة الثقافية والفنية الخ).	4.01	.741	.80	مرتفع	6
5	أشعر بالتلاؤم والانسجام بيني وبين المدرسين الذين اعلم معهم.	4.18	.875	.84	مرتفع	3
6	تتلاءم قيمي الشخصية مع قيم وثقافة المدرسة التي اعلم فيها.	4.02	.933	.80	مرتفع	5
7	اشعر بالاحترام والتقدير الشخصي من قبل مدرستي.	4.11	.934	.82	مرتفع	4
8	اعد تحقيق اهدافي الشخصية جزءاً من تحقيق اهداف المدرسة.	4.37	1.030	.87	مرتفع جدا	1
9	امتك المهارات والقدرات التي تتطلبها وظيفتي.	4.24	1.007	.85	مرتفع جدا	2
	المعدل العام	3.90	0.920	0.80	مرتفع	

المصدر: مخرجات برنامج Spss V.25

## الفصل الثالث ..... المبحث الثاني الوصف الاحصائي لمتغيرات الدراسة

### 2. وصف بعد الروابط وتشخيصه:

اشار الاحصاء الوصفي لبعد الالتزام الجماعي الذي يشتمل تساؤلات ست تعكس مفهوم البعد بان متوسطه الحسابي كان (3.90) وهو وسط عالي يدل على مستوى مرتفع لتوافر البعد ضمن بيئة التطبيق وما يدعم ذلك التوافر انسجام الإجابات بين المستجيبين تجاه هذا البعد فقد تحقق انحراف معياري له بنسبة (0.951) اذ تشير النتائج الى ان الافراد يرون ان اماكن عملهم تمثل جزءا مهما من حياتهم الشخصية وهو يمثل مكان انتماء لهم.

اما من حيث التفصيل والتوضيح للوصف الاحصائي الخاص بالتساؤلات ضمن البعد فقد كان التوافر الاعلى للسؤال الاول فقد حقق وسطا حسابيا يبلغ (4.35) المتضمن (يجد المدرسون في المدرسة ذواتهم كما في المكان الذي نشؤوا فيه منذ الطفولة). مما يؤشر توافقا عالي حول توافر هذا التساؤل في بيئة التطبيق والذي يدعم ذلك التوافق مستوى الانسجام في الاجابات حوله فقد تحقق له انحرافا معياريا (1.095) وهذا يعكس انخفاض مستوى تشتت الاجابات حوله وقد قدرت اهميته من وجهة نظر المستجيبين بانها (87%) وهي نسبة عالية.

في حين كان السؤال الخامس المتضمن (المدرسون مستعدين للتضحية بالوقت والجهد الاضافي لغرض الاسهام في نجاح المدرسة واستمرارها.) هو الاقل توافر من وجهة نظر المستجيبين حول هذا البعد لان متوسطه الحسابي كان الاقل من بين المتوسطات لباقي التساؤلات فقد كان (3.24) وهذا الوسيط يعد مرتفعا وهناك انسجام جيد حوله لانخفاض مقدار التشتت بالإجابات فقد تحقق انحراف معياري بنسبة (0.906) وان الاهمية الخاصة بهذه الفقرة كانت ضمن نسبة (65%) وهي نسبة اهمية عالية.

جدول (25) الوصف الاحصائي لبعد الروابط (n=250)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى الاجابة	الاهمية الترتيبية
1	يجد المدرسون في المدرسة ذواتهم كما في المكان الذي نشؤوا فيه منذ الطفولة.	4.35	1.095	.87	مرتفع جدا	1
2	تسمح البيئة المجتمعية للمدرسين بالاعتزاز بدياناتهم ولا تقاطع في ذلك	4.17	.936	.83	مرتفع	3

## الفصل الثالث ..... المبحث الثاني الوصف الاحصائي لمتغيرات الدراسة

					مع تعليمات وانظمة هذه البيئة.
3	لا يوجد شيء يمنع المدرس من الارتباط بجذوره العائلية (العشيرة) والمتواجدة في المجتمع نفسه الذي يعيش فيه .	4.14	.962	.83	مرتفع
4	تمسك المدرسين بوظائفهم لاعتقادهم بان المدرسة تخطط لتحقيق اهداف واقعية .	4.27	.872	.85	مرتفع جدا
5	المدرسون مستعدين للتضحية بالوقت والجهد الاضافي لغرض الاسهام في نجاح المدرسة واستمرارها.	3.24	.906	.65	معتدل
6	يشعر المدرسون اثناء العمل بروح العائلة الواحدة او الفريق الواحد	3.25	.938	.65	معتدل
	المعدل العام	3.90	0.951	0.78	مرتفع

المصدر: مخرجات برنامج Spss V.25

### 3. وصف بعد التضحية وتشخيصه:

اشار الاحصاء الوصفي لبعد انسيابية الموارد الذي يشتمل تساؤلات سبع تعكس مفهوم البعد بان متوسطه الحسابي كان (3.20) وهو وسط عالي يدل على مستوى مرتفع لتوافر البعد ضمن بيئة التطبيق وما يدعم ذلك التوافر انسجام الإجابات بين المستجيبين تجاه هذا البعد فقد تحقق انحراف معياري له بنسبة (0.910) وهذا يعني ان الافراد لا يرغبون بمغادرة مكان عملهم ويعتقدون انهم سيواجهون صعوبة فيما لو اجبروا على تركه.

اما من حيث التفصيل والتوضيح للوصف الاحصائي الخاص بالتساؤلات ضمن البعد فقد كان التوافر الاعلى للسؤال الثاني فقد حقق وسطا حسابيا يبلغ (3.32) المتضمن (اشعر بصعوبة العيش مع المجتمع الجديد فيما لو غادرت المدرسة التي اعمل فيها سابقاً). مما يؤشر توافقا عالي حول توافر هذا التساؤل في بيئة التطبيق والذي يدعم ذلك التوافق مستوى الانسجام في الاجابات حوله فقد تحقق له انحرافا معياريا (0.986) وهذا يعكس انخفاض مستوى تشتت الاجابات حوله وقد قدرت اهميته من وجهة نظر المستجيبين بانها (66%) وهي نسبة عالية.



## الفصل الثالث ..... المبحث الثاني الوصف الاحصائي لمتغيرات الدراسة

في حين كان السؤال الرابع المتضمن (عند انتقالي لمدرسة اخرى سأخسر بعض الامتيازات التي احصل عليها حالياً) هو الاقل توافراً من وجهة نظر المستجيبين حول هذا البعد لأن متوسطه الحسابي كان الاقل من بين المتوسطات لباقي التساؤلات فقد كان (3.04) وهذا الوسيط يعد مرتفعاً وهناك انسجام جيد حوله لانخفاض مقدار التشتت بالإجابات فقد تحقق انحراف معياري بنسبة (0.865) وأن الأهمية الخاصة بهذه الفقرة كانت ضمن نسبة (61%) وهي نسبة أهمية عالية.

جدول (26) الوصف الاحصائي لبعد التضحية (n=250)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الاجابة	الأهمية الترتيبية
1	ان مغادرتي المدرسة لأي سبب يجعلني اخسر بعض التقدير والاحترام المجتمعي.	3.23	.906	.65	معتدل	3
2	اشعر بصعوبة العيش مع المجتمع الجديد فيما لو غادرت المدرسة التي اعمل فيها سابقاً.	3.32	.986	.66	معتدل	1
3	عند مغادرتي المدرسة فإنني اخسر اصدقاء كثيرين من الصعب تعويضهم.	3.25	.913	.65	معتدل	2
4	عند انتقالي لمدرسة اخرى سأخسر بعض الامتيازات التي احصل عليها حالياً.	3.04	.865	.61	معتدل	7
5	توفر المدرسة فرص الترقية والتقدم في مساري المهني والوظيفي.	3.22	.964	.64	معتدل	4
6	امتلك الحرية الكاملة لتحقيق اهدافي في هذه المدرسة	3.18	.841	.64	معتدل	5
7	توجد منافع وامتيازات غير المرتب الشهري احصل عليها من مدرستي.	3.14	.898	.63	معتدا	6
	المعدل العام	3.20	0.910	0.64	معتدل	

المصدر: مخرجات برنامج Spss V.25

## الفصل الثالث ..... المبحث الثاني الوصف الاحصائي لمتغيرات الدراسة

بعد الوصف الخاص بالأبعاد يتبين أنها جميعا متوافرة بنسب عالية في بيئة التطبيق إلا أنها تتمايز في ما بينها من حيث طبيعة ومستوى التوافر فقد كان بعد الروابط الاكثر انسجاما في إجابات العينة تجاه توافره فقد حقق انحرافا معياريا يقدر بـ(0.951) وهو مستوى منخفض من التشتت ويعكس اتفاقا عاليا يدعم الوسط الحسابي العالي الذي بلغ للبعد (3.90) الذي يشير الى توافر جيد بمستوى مرتفع للبعد.

وكان بعد الملائمة بالمرتبة الثاني من حيث انسجام في إجابات العينة تجاه توافره فقط حقق انحراف معياري يقدر بـ(0.920) وهو مستوى منخفض من التشتت ويعكس اتفاقا عاليا يدعم الوسط الحسابي العالي الذي بلغ للبعد (3.90) الذي يشير الى توافر جيد بمستوى مرتفع للبعد

وكان بعد التضحية بالمرتبة الثالثة من حيث انسجام في إجابات العينة تجاه توافره فقط حقق انحرافا معياريا يقدر بـ(0.910) وهو مستوى منخفض من التشتت ويعكس اتفاقا عاليا يدعم الوسط الحسابي العالي الذي بلغ للبعد (3.20) الذي يشير الى توافر جيد بمستوى مرتفع للبعد

## الفصل الثالث ..... المبحث الثاني الوصف الاحصائي لمتغيرات الدراسة

ثم على مستوى متغير الانغراز الوظيفي بلغ التشتت مستوى منخفض بلغ (0.927) مما يعكس اتفاقا جيدا لتوافر المتغير يدعم الوسط الحسابي الذي بلغ (3.66) وهو مستوى مرتفع لتوافر المتغير وهذا يبين أن هناك توافرا جيدا لمتغير الانغراز الوظيفي في الثانويات الاهلية في محافظة كربلاء المقدسة عينة الدراسة ويعرض جدول ( 27 ) بيانا للوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية ومستوى الاجابة وترتيب الابعاد فضلا عن شكل ( 16 ) الذي يوضح مستوى توافر تلك الأبعاد بيانيا.

جدول (27) الوصف الاحصائي لمتغير الانغراز الوظيفي (n=250)

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

المصدر: مخرجات برنامج Spss V.25

المبحث الثالث  
اختبار فرضيات الدراسة

توطئة ...

يختص الجزء الثالث من الفصل باختبار فرضيات الدراسة والتي يمكن عن طريقها التحقق من مستوى الارتباط والتأثير بين المتغيرات المستقلة والمعتمدة ويحتوي نموذج الدراسة متغيرين هي المتغير المستقل القيادة السامة والمتغير التابع الانغراز الوظيفي، وسيتم اجراء الاختبارين (الارتباط والتأثير) كما يأتي:

اولاً / اختبار فرضيات الارتباط :

يتعلق الجزء الاول من المبحث الحالي بالتحقق من المستوى الذي يظهر به متغير ما ويتلازم ذلك مع توافر متغير مستجيب آخر وسيتم اعتماد معامل ارتباط بيرسون لأجراء فرضيات الارتباط بين متغيرات الدراسة وأبعادهن اذ تمثلت المتغيرات بـ (القيادة السامة، الانغراز الوظيفي) ولغرض تحديد مستوى وقوة الارتباط إذ أن قيمة الارتباط التي تكون بين  $\pm (0.71-0.99)$  تعبر عن مستوى ارتباط عالي جدا (قوي جدا) بالاتجاه العكسي، أما قيمة الارتباط التي تكون بين  $\pm (0.31-0.70)$  فهي تعبر عن ارتباط عالي (قوي) بالاتجاه العكسي، وفي حال كانت القيمة بين  $\pm (0-0.30)$  فهي تعبر عن ارتباط منخفض (ضعيف) بالاتجاه العكسي، اما اذا كانت قيمة الارتباط عند  $\pm 1$  فهي تدل على ارتباط تام عكسي او عكسي، في حين قيمة الارتباط عند 0 تدل على وجود ارتباط بين المتغيرين (Saunders.2009:459)

## الفصل الثالث ..... المبحث الثالث اختبار فرضيات الدراسة

### اولا. اختبار فرضية الارتباط الرئيسية الاولى:

يشير محتوى فرضية الارتباط الى (توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين القيادة السامة ومتغير الانغراز الوظيفي) فقد تبين عن طريق جدول (28) القيم الخاصة بمصفوفة الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع فضلا عن ابعاد المتغير المستقل في المتغير المعتمد فقد تبين تحقق مستوى سلمي من الارتباط بين متغير القيادة السامة ومتغير الانغراز الوظيفي اذ يتضح ان هناك مستوى ارتباط عكسي قوي اذ بلغت القيمة للارتباط (\*\*-0.500)

وتعد هذه القيمة مقبولة احصائيا لان مستوى معنويتها بلغت ( $Sig=000, < 0.01$ ) فضلا عن الدلالة عن طريق علامة النجمتين التي تكون اعلى القيمة الخاصة بالارتباط والتي ترتبط بـ t المحسوبة فالبرنامج الاحصائي يقارن بين قيمة t المحسوبة وقيمتها الجدولية فعندما تكون قيمة t اعلى من قيمة t الجدولية فأنها تعني ان مستوى الثقة بالقيمة كانت (0.99) اي انها قُبلت بحدود معنوية (0.01) ويتضح ايضا ان اتجاه العلاقة كان عكسيا بينته ظهور اشارة سالبة اعلى القيمة وهذا يعني انه كلما توافر متغير القيادة السامة في بيئة التطبيق كلما ارتبط ذلك بانخفاض ظهور متغير الانغراز الوظيفي ضمن حدود الملاكات التدريسية للثانويات الاهلية في محافظة كربلاء المقدسة عينة الدراسة الحالية. والنتيجة اعلاه ت قبول تحقق الفرضية

جدول (28) مصفوفة معاملات الارتباط بين القيادة السامة بأبعاده ومتغير الانغراز الوظيفي

Correlations		الانغراز الوظيفي	القيادة السامة	القيادة السلطوية	صعوبة التنبؤ	الترويج للذات	الترجسية	الاشراف السوء
الاشراف السوء	Pearson Correlation	-.479**	.788**	.411**	.401**	.566**	.713**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	250	250	250	250	250	250	250
الترجسية	Pearson Correlation	-.519**	.755**	.344**	.313**	.590**	1	.713**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	250	250	250	250	250	250	250
الترويج للذات	Pearson Correlation	-.423**	.763**	.332**	.453**	1	.590**	.566**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	250	250	250	250	250	250	250
صعوبة	Pearson Correlation	-.347**	.765**	.666**	1	.453**	.313**	.401**

## الفصل الثالث ..... المبحث الثالث اختبار فرضيات الدراسة

التنبؤ	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	250	250	250	250	250	250
القيادة السلطوية	Pearson Correlation	.411**	.344**	.332**	.666**	1	-.176**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.005
	N	250	250	250	250	250	250
القيادة السامة	Pearson Correlation	.788**	.755**	.763**	.765**	.744**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	250	250	250	250	250	250
الانغراز الوظيفي	Pearson Correlation	-.479**	-.519**	-.423**	-.347**	-.176**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.005	
	N	250	250	250	250	250	250

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

المصدر: مخرجات برنامج Spss V.25

وعن طريق الفرضية الرئيسية الاولى يمكن اشتقاق الفرضيات الفرعية الآتية المتعلقة بأبعاد المتغير المستقل والمتغير المعتمد وكالاتي:

### 1. اختبار الفرضية الفرعية الاولى:

يشير محتوى فرضية الارتباط الى (توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين بعد الاشراف السيء ومتغير الانغراز الوظيفي) فقد تبين عن طريق جدول ( 28 ) القيم الخاصة بمصفوفة الارتباط بين البعد المستقل والمتغير التابع فقد تبين تحقق مستوى سلبي من الارتباط بين بعد الاشراف السيء ومتغير والانغراز الوظيفي اذ يتضح ان هناك مستوى ارتباط سلبي قوي اذ بلغت القيمة للارتباط (\*\*-479-) وتعد هذه القيمة مقبولة احصائيا لأن مستوى معنويتها بلغت (Sig=000, < 0.01) فضلا عن الدلالة عن طريق علامة النجمتين التي تكون اعلى القيمة الخاصة بالارتباط والتي ترتبط ب t المحسوبة فالبرنامج الاحصائي يقارن بين قيمة t المحسوبة وقيمتها الجدولية فعندما تكون قيمة t اعلى من قيمة t الجدولية فأنها تعني ان مستوى الثقة بالقيمة كانت (0.99) أي أنها قُبلت بحدود معنوية (0.01) ويتضح ايضا ان اتجاه العلاقة كان عكسيا بينته ظهور اشارة سالبة أعلى القيمة وهذا يعني انه كلما توافر بعد الاشراف السيء في بيئة التطبيق كلما ارتبط ذلك بانخفاض ظهور متغير الانغراز الوظيفي ضمن حدود الملاكات التدريسية للثانويات الاهلية في محافظة كربلاء المقدسة عينة الدراسة الحالية. والنتيجة اعلاه تبين قبول تحقق الفرضية.

### 2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

يشير محتوى فرضية الارتباط الى (توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين بعد النرجسية ومتغير الانغراز الوظيفي) فقد تبين عن طريق جدول ( 28 ) القيم الخاصة بمصفوفة الارتباط بين البعد المستقل والمتغير التابع فقد تبين تحقق مستوى سلبى من الارتباط بين بعد النرجسية ومتغير والانغراز الوظيفي اذ يتضح أن هناك مستوى ارتباط عكسي قوي اذ بلغت القيمة للارتباط ( $-0.519^{**}$ ) وتعد هذه القيمة مقبولة إحصائيا لان مستوى معنويتها بلغت ( $0.01 < \text{Sig}=000$ ) فضلا عن الدلالة عن طريق علامة النجمتين التي تكون اعلى القيمة الخاصة بالارتباط والتي ترتبط ب t المحسوبة فالبرنامج الاحصائي يقارن بين قيمة t المحسوبة وقيمتها الجدولية فعندما تكون قيمة t اعلى من قيمة t الجدولية فأنها تعني ان مستوى الثقة بالقيمة كانت (0.99) اي انها قُبلت بحدود معنوية (0.01) ويتضح ايضا ان اتجاه العلاقة كان عكسيا بينته ظهور اشارة سالبة اعلى القيمة وهذا يعني انه كلما توافر بعد النرجسية في بيئة التطبيق كلما ارتبط ذلك بانخفاض ظهور متغير الانغراز الوظيفي ضمن حدود الملاكات التدريسية للثانويات الاهلية في محافظة كربلاء المقدسة عينة الدراسة الحالية. والنتيجة اعلاه تبين قبول تحقق الفرضية.

### 3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

يشير محتوى فرضية الارتباط الى (توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين الترويج للذات ومتغير الانغراز الوظيفي) فقد تبين عن طريق جدول ( 28 ) القيم الخاصة بمصفوفة الارتباط بين البعد المستقل والمتغير المتعمد فقد تبين تحقق مستوى عكسي مرتفع من الارتباط بين بعد الترويج للذات ومتغير الانغراز الوظيفي اذ يتضح ان هناك مستوى ارتباط قوي بين بعد الترويج للذات ومتغير الانغراز الوظيفي اذ بلغت القيمة للارتباط ( $-0.423^{**}$ ) وتعد هذه القيمة مقبولة احصائيا لان مستوى معنويتها بلغت ( $0.01 < \text{Sig}=000$ ) فضلا عن الدلالة عن طريق علامة النجمتين التي تكون اعلى القيمة الخاصة بالارتباط والتي ترتبط ب t المحسوبة فالبرنامج الاحصائي يقارن بين قيمة t المحسوبة وقيمتها الجدولية فعندما تكون قيمة t اعلى من قيمة t الجدولية فإنها تعني أن مستوى الثقة بالقيمة كانت (0.99) أي أنها قُبلت بحدود معنوية (0.01) ويتضح ايضا ان اتجاه العلاقة كان عكسيا بينته ظهور اشارة سالبة اعلى القيمة وهذا يعني انه كلما توافر بعد الترويج للذات في بيئة التطبيق كلما ارتبط ذلك بانخفاض ظهور متغير الانغراز الوظيفي ضمن حدود الملاكات التدريسية للثانويات الاهلية في محافظة كربلاء المقدسة عينة الدراسة الحالية. والنتيجة أعلاه تدعم قبول تحقق الفرضية.

### 4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:



يشير محتوى فرضية الارتباط الى (توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين صعوبة التنبؤ ومتغير الانغراز الوظيفي) فقد تبين عن طريق جدول ( 28 ) القيم الخاصة بمصفوفة الارتباط بين البعد المستقل والمتغير المعتمد فقد تبين تحقق مستوى مرتفع من الارتباط بين بعد صعوبة التنبؤ ومتغير الانغراز الوظيفي اذ يتضح ان هناك مستوى ارتباط عكسي بين بعد صعوبة التنبؤ ومتغير الانغراز الوظيفي اذ بلغت القيمة للارتباط (-.347\*\*) وتعد هذه القيمة مقبولة احصائيا لان مستوى معنويتها بلغت ( $Sig=000, < 0.01$ ) فضلا عن الدلالة عن طريق علامة النجمتين التي تكون اعلى القيمة الخاصة بالارتباط والتي ترتبط ب t المحسوبة فالبرنامج الاحصائي يقارن بين قيمة t المحسوبة وقيمتها الجدولية فعندما تكون قيمة t اعلى من قيمة t الجدولية فأنها تعني ان مستوى الثقة بالقيمة كانت (0.99) اي انها قُبلت بحدود معنوية (0.01) ويتضح ايضا ان اتجاه العلاقة كان عكسيا بينته ظهور اشارة سالبة اعلى القيمة وهذا يعني انه كلما توافر بعد صعوبة التنبؤ في بيئة التطبيق كلما ارتبط ذلك بانخفاض ظهور متغير الانغراز الوظيفي ضمن حدود الملاكات التدريسية للثانويات الاهلية في محافظة كربلاء المقدسة عينة الدراسة الحالية. والنتيجة أعلاه تدعم قبول تحقق الفرضية ي بيئة التطبيق.

### 5. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

يشير محتوى فرضية الارتباط الى (توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين القيادة السلطوية ومتغير الانغراز الوظيفي) فقد تبين عن طريق جدول ( 28 ) القيم الخاصة بمصفوفة الارتباط بين البعد المستقل والمتغير المعتمد فقد تبين تحقق مستوى مرتفع من الارتباط بين بعد القيادة السلطوية ومتغير الانغراز الوظيفي اذ يتضح ان هناك مستوى ارتباط سلبي ضعيف بين بعد القيادة السلطوية ومتغير الانغراز الوظيفي اذ بلغت القيمة للارتباط (-.176\*\*) وتعد هذه القيمة مقبولة احصائيا لان مستوى معنويتها بلغت ( $Sig=000, < 0.01$ ) فضلا عن الدلالة عن طريق علامة النجمتين التي تكون اعلى القيمة الخاصة بالارتباط والتي ترتبط ب t المحسوبة فالبرنامج الاحصائي يقارن بين قيمة t المحسوبة وقيمتها الجدولية فعندما تكون قيمة t اعلى من قيمة t الجدولية فأنها تعني ان مستوى الثقة بالقيمة كانت (0.99) اي انها قُبلت بحدود معنوية (0.01) ويتضح ايضا ان اتجاه العلاقة كان عكسيا بينته ظهور اشارة سالبة اعلى القيمة وهذا يعني انه كلما توافر بعد القيادة السلطوية في بيئة التطبيق كلما ارتبط ذلك بانخفاض ظهور متغير الانغراز الوظيفي ضمن حدود الملاكات التدريسية للثانويات الاهلية في محافظة كربلاء المقدسة عينة الدراسة الحالية. والنتيجة أعلاه تدعم قبول تحقق الفرضية.

### ثانياً / اختبار فرضيات التأثير

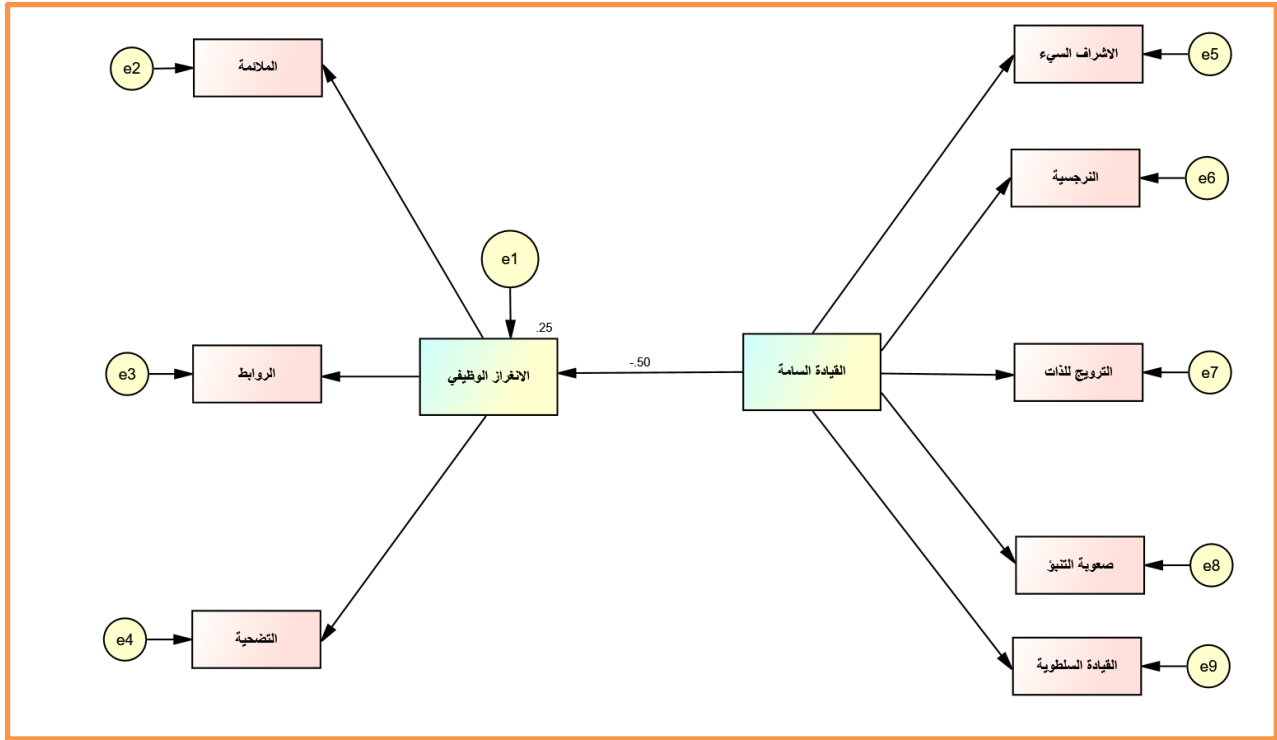
تشكل الفقرة الحالية الهدف الأخير الذي تسعى الدراسة للتحقق منه وهو تحديد مدى مساهمة المتغير المستقل في التغييرات التي تحدث في المتغير المعتمد وللوصول الى هذه الحقائق فان الدراسة سيتم فيها استخدام نمذجة المعادلة الهيكلية كونها إحدى تقنيات اختبار الفرضيات المهمة في حقل الادارة خصوصا في الأونة الاخيرة فهي تمكن من تحديد التأثيرات بين المتغيرات بدقة اكثر من تقنيات عدة اخرى.

### اولا. الفرضية الرئيسية الاولى:

تتعلق الفرضية الحالية بـ (يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية لمتغير القيادة السامة في متغير الانغراز الوظيفي) اي تحديد مدى توظيف القيادة السامة احداث تغييرات عكسية في المتغير الانغراز الوظيفي ويتم ذلك عن طريق مؤشرات منها قيمة بيتا المعيارية والقدرة التفسيرية والمعنوية المتعلقة بالاختبار, والتحقق من قوة النموذج احصائيا, إذ يتضح عن طريق النموذج الهيكلي ( 6 ) الخاص باختبار تأثير المتغير المستقل القيادة السامة في المتغير المعتمد الانغراز الوظيفي وجود مستوى تأثير معنوي يمتاز بدلالة احصائية.

أما فيما يخص قدرة التوظيف للمتغير المستقل فقد كان بمستوى تأثير سلبي ( $B=-0.500$ ) وتعد هذه القيمة مقبولة احصائيا لمعنويتها التي بلغت ( $P\text{-Value}=0.01$ ) كما ان النسبة الحرجة لها بلغت ( $-9.100$ ) وهي قيمة مقبولة احصائيا لأنها اعلى من الحد الأدنى المقبول الذي يبلغ ( $\pm 1.96$ ), وبناء على النتائج السابقة يتضح ان التغير الذي يحصل في متغير القيادة السامة بمقدار وحدة واحدة سيغير بشكل عكسي مباشر بنسبة ( $-0.500$ ) من متغير الانغراز الوظيفي, وان هذا التأثير هو تأثير عكسي اي ان الارتفاع في المتغير المستقل سيؤدي الى انخفاض في المتغير المعتمد

وفيما يخص القدرة التفسيرية ( $R^2$ ) للمتغير المستقل في المتغير المعتمد فان النموذج الهيكلي يبين ان متغير القيادة السامة يمكن ان يوضح نسبة انخفاض ( $0.25$ ) مما يحدث من تغيرات عكسية في المتغير المعتمد الانغراز الوظيفي, اي ان حدوث تغييرات بالانخفاض في متغير الانغراز الوظيفي يسهم فيها متغير القيادة السامة بنسبة ( $25\%$ ) أما النسبة المتبقية من التغييرات والتي تقدر بـ ( $0.75$ ) فهي مساهمة متغيرات وظواهر أخرى لم تكن ضمن نموذج الدراسة الحالي, وبناء على ما سبق فإن النتائج تؤيد قبول فرضية التأثير العكسية بين القيادة السامة و الانغراز الوظيفي.



شكل ( 6 )

النموذج الهيكلي لاختبار تأثير القيادة السامة في الانغراز الوظيفي

## الفصل الثالث ..... المبحث الثالث اختبار فرضيات الدراسة

ويبين جدول ( 29 ) المعلمات الخاصة بتقارير النموذج الهيكلي المختبر

جدول ( 29 ) تقديرات نموذج التأثير بين متغير القيادة السامة ومتغير الانغراز الوظيفي

	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
الانغراز الوظيفي <--- القيادة السامة	-500	-571	.063	-9.100	***
الانغراز الوظيفي <--- الملائمة	.884	1.495	.050	29.776	***
الانغراز الوظيفي <--- التضحية	.309	.275	.054	5.134	***
الانغراز الوظيفي <--- الروابط	.829	1.230	.053	23.372	***
القيادة السامة <--- الترويج للذات	.763	.996	.053	18.615	***
القيادة السامة <--- النرجسية	.755	.939	.052	18.172	***
القيادة السامة <--- الاشراف السيء	.788	.910	.045	20.215	***
القيادة السامة <--- صعوبة التنبؤ	.765	1.090	.058	18.724	***
القيادة السامة <--- القيادة السلطوية	.744	1.066	.061	17.552	***

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

وتنبثق من الفرضية مجموعة من الفرضيات كما يأتي:

### الفرضية الفرعية الاولى:

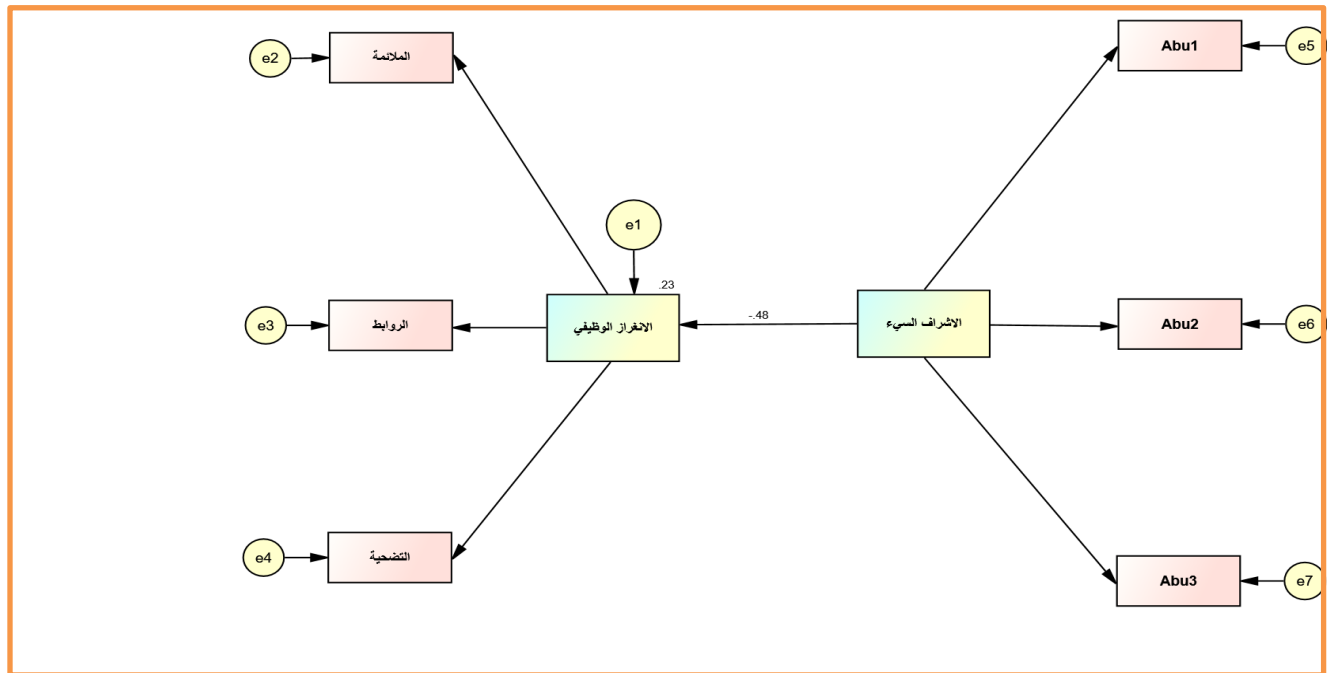
يشير مضمون الفرضية (يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية لبعء الاشراف السيء في متغير الانغراز الوظيفي) اي تحديد مدى توظيف بعد الاشراف السيء في احداث تغييرات عكسية في المتغير الانغراز الوظيفي ويتم ذلك عن طريق مؤشرات منها قيمة بيتا المعيارية والقدرة التفسيرية والمعنوية المتعلقة بالاختبار, والتحقق من قوة النموذج احصائيا

إذ يتضح في ضوء النموذج الهيكلي ( 7 ) الخاص باختبار تأثير البعد المستقل الاشراف السيء في المتغير الوسيط الانغراز الوظيفي وجود مستوى تأثير معنوي يمتاز بدلالة إحصائية.

## الفصل الثالث ..... المبحث الثالث اختبار فرضيات الدراسة

أما فيما يخص قدرة التوظيف للبعد المستقل فقد كان بمستوى تأثير عكسي ( $B=-0.48$ ) وتعد هذه القيمة مقبولة احصائيا لمعنويتها التي بلغت ( $P\text{-Value}=0.01$ ) كما أن النسبة الحرجة لها بلغت ( $-8.600$ ) وهي قيمة مقبولة احصائيا لأنها أعلى من الحد الأدنى المقبول الذي يبلغ ( $\pm 1.96$ )، وبناء على النتائج السابقة يتضح أن التغير الذي يحصل في بعد الاشراف السيء بمقدار وحدة واحدة سيغير بشكل عكسي مباشر بنسبة ( $-0.48$ ) من متغير الانغراز الوظيفي، وان هذا التأثير هو تأثير عكسي اي ان الارتفاع في المتغير المستقل سيؤدي الى انخفاض في المتغير المعتمد.

وفيما يخص القدرة التفسيرية ( $R^2$ ) للمتغير المستقل في المتغير المعتمد فان النموذج الهيكلي يبين ان بعد الاشراف السيء يمكنه ان توضح نسبة انخفاض ( $0.23$ ) مما يحدث من تغيرات في المتغير المعتمد الانغراز الوظيفي، اي ان حدوث تغييرات انخفاض في متغير الانغراز الوظيفي يسهم فيها بعد الاشراف السيء بنسبة ( $23\%$ ) أما النسبة المتبقية من التغييرات والتي تقدر ب ( $0.77$ ) فهي مساهمة متغيرات وظواهر أخرى لم تكن ضمن نموذج الدراسة الحالي، وبناء على ما سبق فان النتائج تؤيد قبول فرضية التأثير العكسي لبعده الاشراف السيء والانغراز الوظيفي.



شكل ( 7 )

النموذج الهيكلي لاختبار تأثير بعد الاشراف السيء في الانغراز الوظيفي

## الفصل الثالث ..... المبحث الثالث اختبار فرضيات الدراسة

ويبين جدول ( 30 ) المعلمات الخاصة بتقادير النموذج الهيكلي المختبر

جدول ( 30 ) تقديرات نموذج التأثير بين بعد الاشراف السيء ومتغير الانغراز الوظيفي

		S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
الانغراز الوظيفي <---	الاشراف السيء	-.479	-.474	.055	-8.600	***
	الانغراز الوظيفي <---	.884	1.495	.050	29.776	***
	الانغراز الوظيفي <---	.309	.275	.054	5.134	***
	الانغراز الوظيفي <---	.829	1.230	.053	23.372	***
	الاشراف السيء <---	.858	1.114	.042	26.400	***
	الاشراف السيء <---	.689	.984	.066	14.994	***
	الاشراف السيء <---	.689	.902	.060	14.998	***

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

### الفرضية الفرعية الثانية:

يشير محتوى الفرضية الى (يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية لبعد النرجسية في متغير الانغراز الوظيفي) أي تحديد مدى توظيف بعد النرجسية في إحداث تغييرات عكسية في المتغير الانغراز الوظيفي، ويتم ذلك عن طريق مؤشرات منها قيمة بيتا المعيارية والقدرة التفسيرية والمعنوية المتعلقة بالاختبار، والتحقق من قوة النموذج إحصائياً.

إذ يتضح عن طريق النموذج الهيكلي ( 8 ) الخاص باختبار التأثير العكسي البعد المستقل النرجسية في المتغير الوسيط الانغراز الوظيفي وجود مستوى تأثير معنوي يمتاز بدلالة احصائية، أما فيما يخص قدرة التوظيف للبعد المستقل فقد كان بمستوى تأثير عكسي (  $B=-0.52$  ) وتعد هذه القيمة مقبولة احصائياً لمعنويتها التي بلغت (  $P=0.01$  ) Value=0.01 كما ان النسبة الحرجة لها بلغت (  $-9.578$  ) وهي قيمة مقبولة احصائياً لأنها اعلى من الحد الأدنى المقبول الذي يبلغ (  $±1.96$  )، وبناء على النتائج السابقة يتضح ان التغير الذي يحصل في بعد النرجسية بمقدار وحدة واحدة سيغير بشكل عكسي مباشر بنسبة (  $0.52$  ) من متغير الانغراز الوظيفي، وان هذا التأثير هو تأثير عكسي اي ان الارتفاع في المتغير المستقل سيؤدي الى انخفاض في المتغير المعتمد.





ويبين جدول ( 31 ) المعلمات الخاصة بتقارير النموذج الهيكلي المختبر

جدول ( 31 ) تقديرات نموذج التأثير بين بعد النرجسية ومتغير الانغراز الوظيفي

		S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
الانغراز الوظيفي <---	النرجسية	-.519	-.477	.050	-9.578	***
الملائمة <---	الانغراز الوظيفي	.884	1.495	.050	29.776	***
التضحية <---	الانغراز الوظيفي	.309	.275	.054	5.134	***
الروابط <---	الانغراز الوظيفي	.829	1.230	.053	23.372	***
Nar2 <---	النرجسية	.774	1.071	.056	19.284	***
Nar1 <---	النرجسية	.757	1.105	.060	18.308	***
Nar3 <---	النرجسية	.684	.824	.056	14.803	***

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

### الفرضية الفرعية الثالثة:

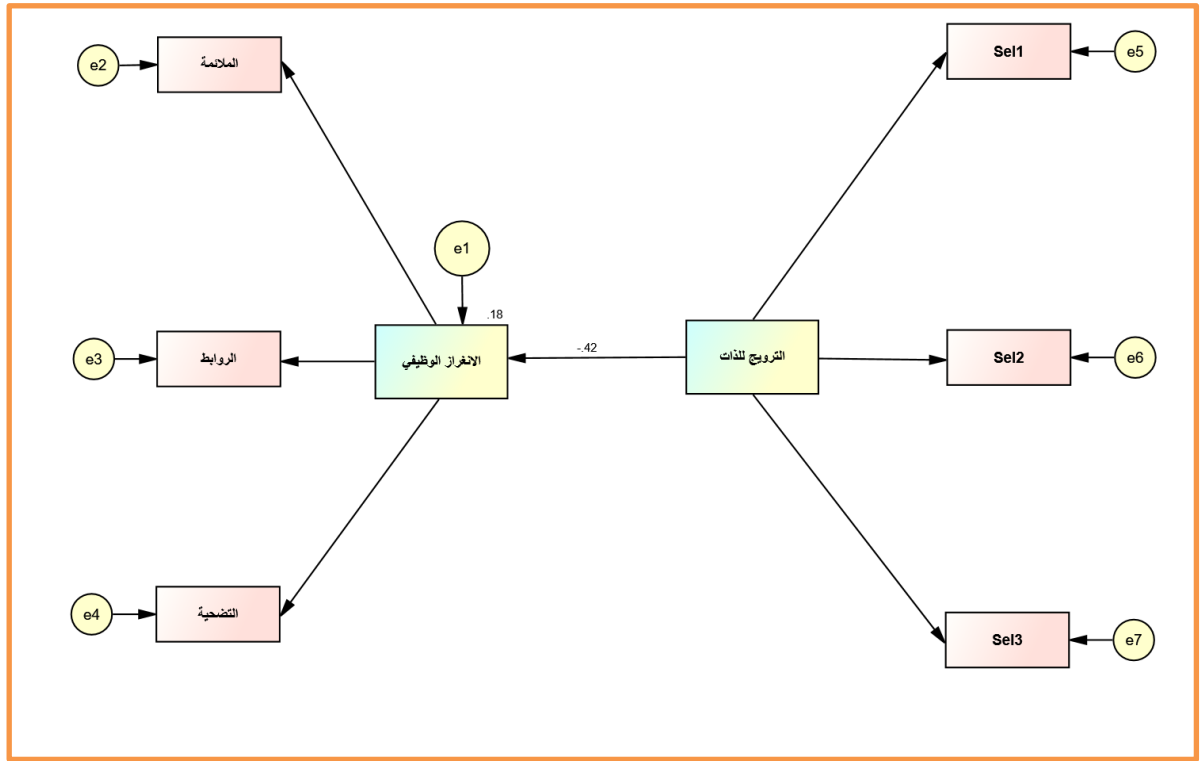
يشير محتوى الفرضية الى (يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية لبعد الترويج للذات في متغير الانغراز الوظيفي) أي تحديد مدى توظيف بعد الترويج للذات في إحداث تغييرات عكسية في المتغير الانغراز الوظيفي ويتم ذلك عن طريق مؤشرات منها قيمة بيتا المعيارية والقدرة التفسيرية والمعنوية المتعلقة بالاختبار، والتحقق من قوة النموذج إحصائياً.

إذ يتضح عن طريق النموذج الهيكلي ( 9 ) الخاص باختبار التأثير العكسي البعد المستقل الترويج للذات في المتغير الوسيط الانغراز الوظيفي وجود مستوى تأثير عكسي معنوي يمتاز بدلالة إحصائية.

أما فيما يخص قدرة التوظيف للبعد المستقل فقد كان بمستوى تأثير عكسي (  $B=-0.42$  ) وتعد هذه القيمة مقبولة إحصائياً لمعنويتها التي بلغت (  $P\text{-Value}=0.01$  ) كما ان النسبة الحرجة لها بلغت (  $-7.377$  ) وهي قيمة مقبولة إحصائياً لأنها أعلى من الحد الأدنى المقبول الذي يبلغ (  $\pm 1.96$  )، وبناء على النتائج السابقة يتضح أن التغير الذي يحصل في بعد الترويج للذات بمقدار وحدة واحدة سيغير بشكل سلبي مباشر بنسبة (  $0.42$  ) من متغير الانغراز الوظيفي، وان هذا التأثير هو تأثير عكسي أي أن الارتفاع في المتغير المستقل سيؤدي الى انخفاض في المتغير المعتمد.

## الفصل الثالث ..... المبحث الثالث اختبار فرضيات الدراسة

وفيما يخص القدرة التفسيرية ( $R^2$ ) للمتغير المستقل في المتغير المعتمد فإن النموذج الهيكلي يبين ان بعد الترويح للذات يمكنه ان توضح انخفاض بنسبة (0.18) ما يحدث من تغيرات في المتغير المعتمد الانغراز الوظيفي، أي أن حدوث تغيرات انخفاض في متغير الانغراز الوظيفي يسهم فيها بعد الترويح للذات بنسبة (18%) اما النسبة المتبقية من التغيرات والتي تقدر بـ (0.82) فهي مساهمة متغيرات وظواهر أخرى لم تكن ضمن نموذج الدراسة الحالي، وبناء على ما سبق فإن النتائج تؤيد قبول فرضية التأثير العكسي بين بعد الترويح للذات والانغراز الوظيفي.



شكل (9)

النموذج الهيكلي لاختبار تأثير بعد الترويح للذات في الانغراز الوظيفي

## الفصل الثالث ..... المبحث الثالث اختبار فرضيات الدراسة

ويبين جدول ( 32 ) المعلمات الخاصة بتقارير النموذج الهيكلي المختبر

جدول ( 32 ) تقديرات نموذج التأثير بين بعد الترويج للذات ومتغير الانغراز الوظيفي

		S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
الترويج للذات <---	الانغراز الوظيفي	-0.423	-0.371	0.050	-7.377	***
الانغراز الوظيفي <---	الملائمة	0.884	1.495	0.050	29.776	***
الانغراز الوظيفي <---	التضحية	0.309	0.275	0.054	5.134	***
الانغراز الوظيفي <---	الروابط	0.829	1.230	0.053	23.372	***
الترويج للذات <---	Sel2	0.899	1.254	0.039	32.304	***
الترويج للذات <---	Sel1	0.706	0.887	0.056	15.718	***
الترويج للذات <---	Sel3	0.655	0.859	0.063	13.680	***

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

### الفرضية الفرعية الرابعة:

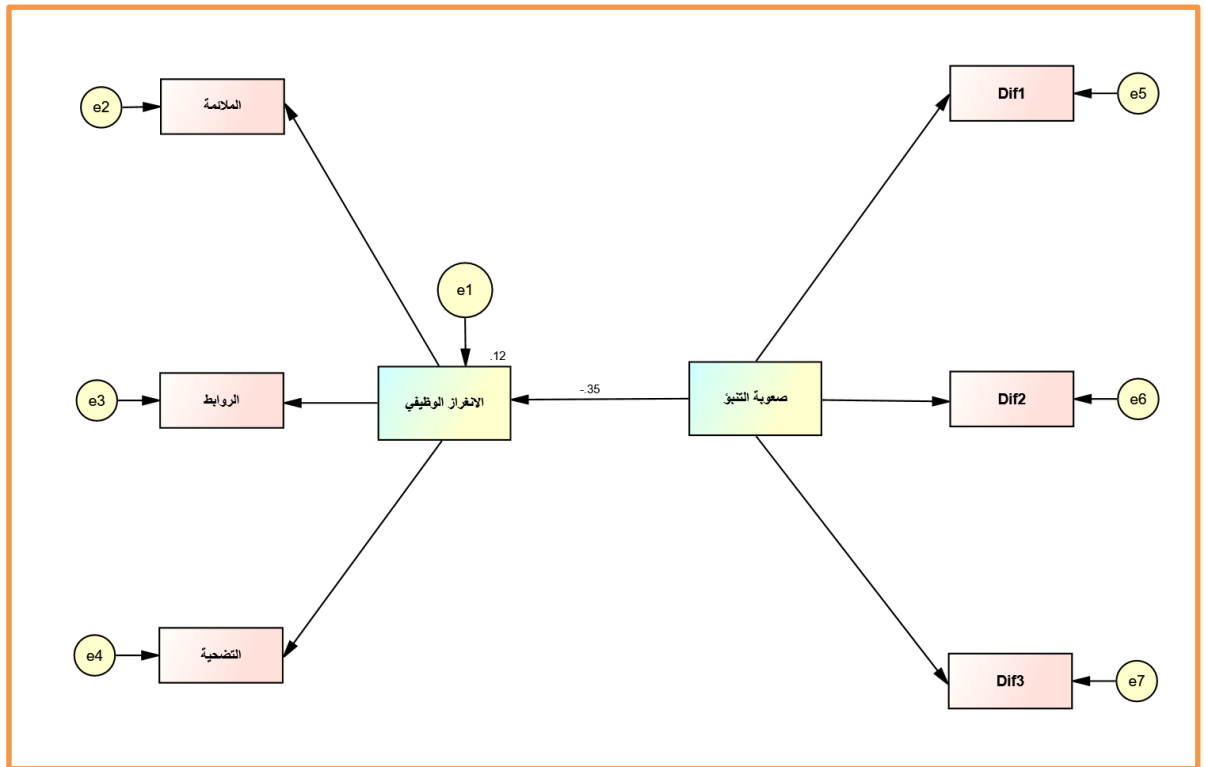
يشير محتوى الفرضية الى (يوجد تأثير عكسية ذو دلالة معنوية لبعد صعوبة التنبؤ في متغير الانغراز الوظيفي) أي تحديد مدى توظيف بعد صعوبة التنبؤ في احداث تغييرات عكسية في المتغير الانغراز الوظيفي ويتم ذلك عن طريق مؤشرات منها قيمة بيتا المعيارية والقدرة التفسيرية والمعنوية المتعلقة بالاختبار، والتحقق من قوة النموذج إحصائياً.

إذ يتضح عن طريق النموذج الهيكلي ( 10 ) الخاص باختبار التأثير العكسي للبعد المستقل صعوبة التنبؤ في المتغير الوسيط الانغراز الوظيفي وجود مستوى تأثير عكسي معنوي يمتاز بدلالة إحصائية.

أما فيما يخص قدرة التوظيف للبعد المستقل فقد كان بمستوى تأثير (  $B=-0.35$  ) وتعد هذه القيمة مقبولة إحصائياً لمعنويتها التي بلغت (  $P\text{-Value}=0.01$  ) كما أن النسبة الحرجة لها بلغت (  $-5.843$  ) وهي قيمة مقبولة إحصائياً لأنها أعلى من الحد الأدنى المقبول الذي يبلغ (  $\pm 1.96$  )، وبناء على النتائج السابقة يتضح أن التغير الذي يحصل في بعد صعوبة التنبؤ بمقدار وحدة واحدة سيغير بشكل عكسي مباشر بنسبة (  $0.35$  ) من متغير الانغراز الوظيفي، وأن هذا التأثير هو تأثير عكسي أي أن الارتفاع في المتغير المستقل سيؤدي الى انخفاض في المتغير المعتمد.

## الفصل الثالث ..... المبحث الثالث اختبار فرضيات الدراسة

وفيما يخص القدرة التفسيرية ( $R^2$ ) للمتغير المستقل في المتغير المعتمد فإن النموذج الهيكلي يبين أنه بعد صعوبة التنبؤ يمكنه أن توضح (0.12) مما يحدث من تغيرات في المتغير المعتمد الانغراز الوظيفي، أي أن حدوث تغييرات في متغير الانغراز الوظيفي يسهم فيها بعد صعوبة التنبؤ بنسبة (12%) أما النسبة المتبقية من التغييرات والتي تقدر بـ (0.88) فهي مساهمة متغيرات وظواهر أخرى لم تكن ضمن نموذج الدراسة الحالي، وبناء على ما سبق فإن النتائج تؤيد قبول فرضية التأثير العكسي بين بعد صعوبة التنبؤ والانغراز الوظيفي.



شكل ( 10 )

النموذج الهيكلي لاختبار تأثير بعد صعوبة التنبؤ في الانغراز الوظيفي

## الفصل الثالث ..... المبحث الثالث اختبار فرضيات الدراسة

ويبين جدول ( 33 ) المعلمات الخاصة بتقارير النموذج الهيكلي المختبر

جدول ( 33 ) تقديرات نموذج التأثير بين بعد صعوبة التنبؤ ومتغير الانغراز الوظيفي

		S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
الانغراز الوظيفي	<---	صعوبة التنبؤ	-.347	-.279	.048	-5.843 ***
الملائمة	<---	الانغراز الوظيفي	.884	1.495	.050	29.776 ***
التضحية	<---	الانغراز الوظيفي	.309	.275	.054	5.134 ***
الروابط	<---	الانغراز الوظيفي	.829	1.230	.053	23.372 ***
Dif2	<---	صعوبة التنبؤ	.738	1.049	.061	17.249 ***
Dif1	<---	صعوبة التنبؤ	.791	.922	.045	20.394 ***
Dif3	<---	صعوبة التنبؤ	.706	1.029	.065	15.723 ***

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

### الفرضية الفرعية الخامسة:

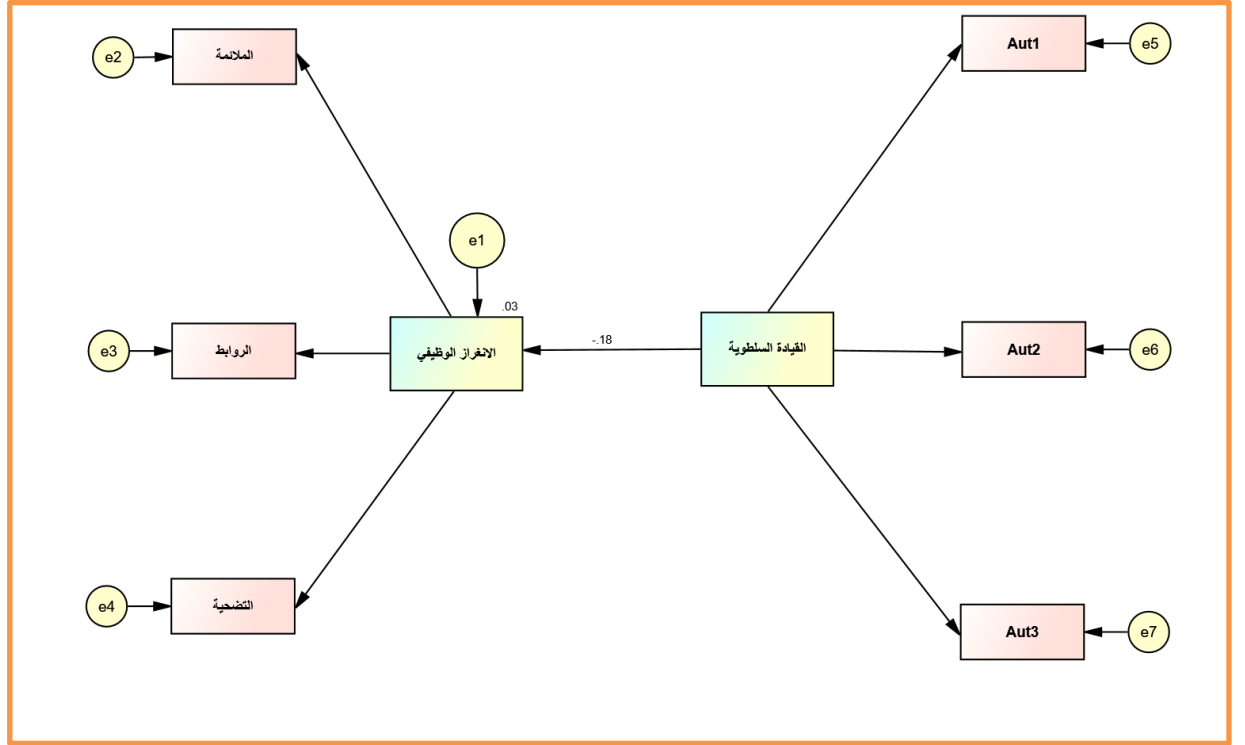
يشير محتوى الفرضية الى (يوجد تأثير عكسية ذو دلالة معنوية لبعد القيادة السلطوية في متغير الانغراز الوظيفي) أي تحديد مدى توظيف بعد القيادة السلطوية في إحداث تغييرات عكسية في المتغير الانغراز الوظيفي ويتم ذلك عن طريق مؤشرات منها قيمة بيتا المعيارية والقدرة التفسيرية والمعنوية المتعلقة بالاختبار، والتحقق من قوة النموذج إحصائياً.

إذ يتضح في ضوء النموذج الهيكلي ( 11 ) الخاص باختبار التأثير العكسي للبعد المستقل القيادة السلطوية في المتغير الوسيط الانغراز الوظيفي وجود مستوى تأثير عكسي معنوي يمتاز بدلالة إحصائية.

أما فيما يخص قدرة التوظيف للبعد المستقل فقد كان بمستوى تأثير عكسي ( $B=-0.18$ ) وتعد هذه القيمة مقبولة إحصائياً لمعنويتها التي بلغت ( $P\text{-Value}=0.01$ ) كما أن النسبة الحرجة لها بلغت ( $-2.826$ ) وهي قيمة مقبولة إحصائياً لأنها أعلى من الحد الأدنى المقبول الذي يبلغ ( $\pm 1.96$ )، وبناء على النتائج السابقة يتضح أن التغير الذي يحصل في بعد القيادة السلطوية بمقدار وحدة واحدة سيغير بشكل مباشر بنسبة انخفاض تقدر ب ( $0.18$ ) من متغير الانغراز الوظيفي، وأن هذا التأثير هو تأثير عكسي أي أن الارتفاع في المتغير المستقل سيؤدي الى انخفاض في المتغير المعتمد.

## الفصل الثالث ..... المبحث الثالث اختبار فرضيات الدراسة

وفيما يخص القدرة التفسيرية ( $R^2$ ) للمتغير المستقل في المتغير المعتمد فإن النموذج الهيكلي يبين أن بعد القيادة السلطوية يمكنه أن توضح بنسبة انخفاض (0.03) مما يحدث من تغيرات في المتغير المعتمد الانغراز الوظيفي، أي أن حدوث تغيرات في متغير الانغراز الوظيفي يسهم فيها بعد القيادة السلطوية بنسبة (3%) أما النسبة المتبقية من التغيرات والتي تقدر بـ (0.97) فهي مساهمة متغيرات وظواهر أخرى لم تكن ضمن نموذج الدراسة الحالي، وبناء على ما سبق فإن النتائج تؤيد قبول فرضية التأثير العكسي بين بعد القيادة السلطوية والانغراز الوظيفي.



شكل ( 11 )

النموذج الهيكلي لاختبار تأثير بعد القيادة السلطوية في الانغراز الوظيفي

## الفصل الثالث ..... المبحث الثالث اختبار فرضيات الدراسة

ويبين جدول ( 34 ) المعلمات الخاصة بتقدير النموذج الهيكلي المختبر

جدول ( 34 ) تقديرات نموذج التأثير بين بعد القيادة السلطوية ومتغير الانغراز الوظيفي

		S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
الانغراز الوظيفي	<--- القيادة السلطوية	-.176	-.141	.050	-2.826	.005
الملائمة	<--- الانغراز الوظيفي	.884	1.495	.050	29.776	***
التضحية	<--- الانغراز الوظيفي	.309	.275	.054	5.134	***
الروابط	<--- الانغراز الوظيفي	.829	1.230	.053	23.372	***
Aut2	<--- القيادة السلطوية	.699	.950	.062	15.414	***
Aut1	<--- القيادة السلطوية	.726	.892	.054	16.641	***
Aut3	<--- القيادة السلطوية	.806	1.158	.054	21.469	***

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

## الفصل الرابع

### الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

تمهيد:

هذا الفصل يركز على تقديم أبرز الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات. يتألف الفصل من مبحثين رئيسيين، حيث يُسلط المبحث الأول الضوء على أهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها خلال الدراسة، استنادًا إلى نتائج التحليل الإحصائي والمعلومات المستمدة من وصف الفرضيات والبيانات الاستكشافية. أما المبحث الثاني، فيقوم بتقديم استعراض شامل لأهم التوصيات المتعلقة بعمل المدارس الثانوية الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة، إلى جانب عرض المقترحات التي يمكن أن تسهم في تعزيز الأداء العام وتعزيز الفعالية التشغيلية.



## المبحث الأول الاستنتاجات

في هذا المبحث نبين الاستنتاجات التي توصل إليها الباحث استنادًا إلى الجوانب الميدانية للدراسة الحالية، وكالاتي:

1- حصول متغير القيادة السامة على درجة منخفضة من الأهمية يشير إلى وجود مستوى ضعيف من تأثيرات القيادة السامة في الثانويات الأهلية بمحافظة كربلاء المقدسة، والتي تشكل عينة الدراسة، هذا يدل على أن المؤسسات التعليمية ضمن العينة لديها مستوى من الوعي الإداري وتبني ممارسات قيادية تخدم تطور ونمو بيئتها التعليمية والتربوية بشكل فعّال، كما يأتي:

أ- حاز بُعد القيادة السلطوية من حيث الأهمية وحسب إجابات أفراد العينة على المرتبة الأولى وبتحصيل منخفض من الأهمية في الثانويات الأهلية بمحافظة كربلاء المقدسة، فإن هذا لا ينفي وجود نسبة معينة من الممارسات السلطوية ضمن هذه المؤسسات.

ب- حقق بُعد صعوبة التنبؤ من حيث الأهمية وحسب إجابات أفراد العينة على المرتبة الثانية وبتحصيل منخفض من الأهمية في الثانويات الأهلية بمحافظة كربلاء المقدسة، فإن هذا لا ينفي وجود نسبة معينة من صعوبة التنبؤ ضمن هذه الثانويات الأهلية.

ت- على الرغم من أن بُعد الإشراف المسيء قد تم تقييمه بدرجة منخفضة من الأهمية بناءً على إجابات أفراد العينة في الثانويات الأهلية بمحافظة كربلاء المقدسة، حيث جاء في المرتبة الثالثة، على الرغم من هذا التصنيف، يُلاحظ وجود عناصر سلوكية معينة تعكس نزعة الإشراف المسيء من جانب بعض المديرين في تعاملهم مع المرؤوسين.

ث- بُعد الترويج للذات، كما جاء في تقييمات الثانويات الأهلية بمحافظة كربلاء المقدسة، حصل على تصنيف منخفض من حيث الأهمية، محتلاً المرتبة الرابعة بناءً على إجابات أفراد العينة، على الرغم من هذا التصنيف المنخفض، تُشير الملاحظات إلى سلوكيات معينة من قبل المديرين تعكس نزعة الترويج للذات.

ج- بُعد النرجسية في الثانويات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة تلقى تقييمًا منخفضًا جدًا من حيث الأهمية، مما جعله يحتل المرتبة الخامسة بناءً على تقييمات أفراد العينة. رغم هذه الدرجة المنخفضة، لا تزال هناك مؤشرات تدل على وجود عناصر نرجسية بين بعض المديرين.

2- في الثانويات الأهلية بمحافظة كربلاء المقدسة، يُعتبر الانغراز الوظيفي عاملاً ذا أهمية عالية، وذلك استنادًا إلى تقييمات الأهمية المرتفعة التي تم استقاؤها من الإحصاءات الوصفية، هذا الاهتمام بالانغراز الوظيفي يُظهر تقديرًا واضحًا للعوامل المتعددة - المالية، النفسية، والاجتماعية - التي تؤدي أثرا حاسمًا في دعم استمرارية وبقاء الأفراد ضمن المنظمة، هذا النهج يُعد دليلاً على وعي القيادات بأهمية الأبعاد المتعددة للانغراز الوظيفي في تحقيق بيئة عمل مستقرة ومنتجة وكما يأتي :

أ - في سياق الثانويات الأهلية بمحافظة كربلاء المقدسة، بُعد الروابط ضمن ابعاد الانغراز الوظيفي استطاع أن يتبوأ المركز الأول من حيث الأهمية، مع تحصيل مرتفع مما يشير إلى وجود تقدير كبير للاتصالات والعلاقات الملموسة بين الأفراد داخل الثانويات وخارجها، هذا البُعد يُشدد على الروابط القوية التي تربط الموظفين بمختلف العناصر المحيطة بهم، بما في ذلك المؤسسات، الأشخاص، وكذلك البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

ب - تعد الملائمة بعدا ضمن ابعاد الانغراز الوظيفي في الثانويات الأهلية بمحافظة كربلاء المقدسة حظي بتقدير عالي، محتلاً المرتبة الثانية من حيث الأهمية وفقاً لإجابات أفراد العينة، هذا التحصيل المرتفع يُبرز الأهمية الكبيرة التي يُوليها الموظفون للتوافق والانسجام بين قيمهم وأهدافهم الشخصية وتلك التي تنتهجها المنظمة وبيئتها.

ت - تعد التضحية كأحد ابعاد الانغراز الوظيفي، حصل على تصنيف يُعبر عن تحصيل معتدل وجاء في المرتبة الثالثة والأخيرة من حيث الأهمية بناءً على تقييمات أفراد العينة في الثانويات الأهلية بمحافظة كربلاء المقدسة، والذي يُعنى بقياس التكلفة المدركة التي قد يتحملها الموظف جراء فقدان المنافع المادية أو النفسية المترتبة على قرار ترك العمل، وجود تصنيف معتدل لبُعد التضحية يشير إلى أن الموظفين يُدركون وجود تكاليف مرتبطة بالتعبير الوظيفي، لكن هذه التكاليف لا تشكل عامل ردع قوي يمنعهم من البحث عن فرص عمل بديلة.

3- إن وجود علاقة تأثير عكسية ذات دلالة إحصائية بين القيادة السامة والانغراز الوظيفي يعني أن الزيادة في مظاهر القيادة السامة ضمن أي بيئة عمل مرتبطة ارتباطاً سلبياً بمستويات الانغراز الوظيفي. بعبارة أخرى، كلما زادت سمات القيادة السامة في المنظمة، كلما قلت معدلات الانغراز الوظيفي، ما يُشير إلى أن القيادات التي تتصف بالسمات السامة تُؤثر سلباً على رغبة الموظفين في البقاء ضمن هذه المنظمات والتعلق بها، وبالأتي تدعم هذه النتائج الفرضية بأن تأثير القيادة السامة على الانغراز الوظيفي هو عكسي، مما يؤكد على أهمية نهج القيادة في تشكيل بيئة العمل وتحديد مستويات الانغراز الوظيفي.

## المبحث الثاني: التوصيات والمقترحات

توطئة...

بناءً على الاستنتاجات التي تم التوصل إليها في هذا المبحث نهتم بتقديم جملة من التوصيات التي يأمل الباحث أن تكون تحت انظار الجهات ذات العلاقة في (المدارس الثانوية الاهلية في كربلاء) من أجل الارتقاء وزيادة نمو التعليمي للمدارس الثانوية الاهلية المبحوثة.

**أولاً: توصيات لتقليل من سلوكيات القيادة السامة واثارها على المدرسين :**

1- ان من الجوانب التي يجب للمدراء والقادة والمسؤولين وأصحاب القرار زيادة الاهتمام بها هي أبعاد القيادة السامة، لأنها سوف تؤثر بشكل مباشر على جميع عمليات المدارس التنموية وذلك عن طريق تحليل العلاقات الاجتماعية وتوجيه القرارات الفعالة في مجالات متعددة وذلك بعد معرفة مدى التأثيرات التي سوف تواجهها المدارس في حال بقاء القيادة السامة داخلها لذلك يجب ايجاد وسائل واستراتيجيات تمنع القائد السام من استغلال سلطته وذلك عن طريق :

أ- للحد من اثار القيادة السلطوية في المدارس يجب على الادارة القيام بمجموعة تعزيزات من ضمنها تعزيز ثقافة الشراكة والمشاركة، اذ ينبغي تشجيع الإدارة على التواصل الفعال مع المدرسين واستشارتهم في صنع القرارات المهمة وكذلك تشجيع الابتكار والإبداع، يجب منح المدرسين حرية أكبر في تطبيق طرق تعليمية جديدة واستخدام أساليب مبتكرة في تحقيق الأهداف التعليمية، وكذلك تطوير مهارات القيادة التشاركية اذ ينبغي توفير برامج تدريبية تهدف إلى تطوير مهارات القيادة التشاركية للمدراء.

ب- حتى يتجنب المدرسين صعوبة التنبؤ لدى المديرين يجب على الادارة العليا ان تشجع وتعزز وتستخدم مجموعة من الاساليب بضمنها تطوير مهارات إدارة المشاعر، اذ ينبغي توفير تدريبات وورش عمل للمديرين تهدف إلى التحكم في المزاجات الشخصية، مما يساعدهم على التعامل بشكل أكثر فعالية مع تقلبات مزاجهم وتأثيرها على بيئة العمل تعزيز الاتصال والتواصل.

ت- يمكن للإدارة أن تنمي سلوكيات لدى المديرين والمدرسين تبعدهم عن الاشراف المسيء وذلك عن طريق عدة خطوات يمكن السير بها للمعالجة ومنها توفير التدريب والتطوير الإداري، اذ يجب توفير برامج تدريبية تهدف إلى تطوير مهارات الإشراف والتوجيه لدى المديرين، مع التركيز على التواصل الفعال، وإدارة المشاعر، وإدارة الصراعات ، وكذلك تعزيز ثقافة الاحترام والتقدير اذ ينبغي على الإدارة تعزيز ثقافة الاحترام والتقدير داخل المنظمة التعليمية.

ث- للحد من سلوكيات المديرين الذين يروجون لذاتهم وهذا ما يؤثر على المدرسين يجب على الادارة ان تضع مجموعة خطط تواجه بها هذه المشكلة ومن ضمنها تعزيز ثقافة العدالة والشفافية اذ يجب على الإدارة تعزيز ثقافة العدالة والشفافية داخل المنظمة التعليمية، وضمان تطبيق مبادئ العدالة في اتخاذ القرارات وتقييم الأداء، مع توفير فرص متساوية للجميع للنجاح والتطور، وكذلك ينبغي على الإدارة ضمان الشفافية والعدالة في عمليات الترقيات والترقيات، وعدم التحيز لصالح الأشخاص الأقرب إلى المدير، بل يجب النظر في الكفاءة والمساهمة الفعلية كمعايير رئيسة، وايضا ينبغي على الإدارة تعزيز ثقافة التعاون داخل المنظمة التعليمية.

## الفصل الرابع ..... المبحث الثاني التوصيات والمقترحات

ج- يجب على ادارات المدارس التي تواجه مديرون نرجسيين ان يستخدموا مجموعة اليات تمكنهم من مواجهة هذه الشخصية الصعبة وهي كالاتي: تعزيز الوعي بالذات اذ ينبغي تشجيع المديرون على تطوير وعي أكبر بأنفسهم وبأثر سلوكياتهم على الآخرين، مما يمكنهم من فهم التأثيرات السلبية للنرجسية وتحديد الخطوات اللازمة للتحسين، وكذلك يجب تشجيع المديرين على تطوير مهارات التواصل الفعالة والتعبير عن الاحترام والتقدير لجميع أفراد المنظمة.

تلك التوصيات يمكن أن تسهم في تقليل اثار سلوكيات القيادة السامة في المدارس الثانوية الاهلية و عليه يمكن تحفيز الابتكار والابداع وكذلك تطوير مهارات المدرسين للوصول الى بيئة تعليمية ناجحة.

2- ينبغي على إدارة الشركة زيادة الاهتمام بالانغراز الوظيفي بمستوى أكبر عن طريق:

أ- يمكن زيادة الروابط سواء على مستوى المنظمة ( المدرسة ) أم على مستوى المجتمع وذلك باستخدام مجموعة طرق لزيادة قوة الروابط التي تزيد من الانغراز الوظيفي وهذه الطرق: تعزيز ثقافة التواصل والتعاون اذ ينبغي تشجيع المؤسسات التعليمية على تعزيز ثقافة التواصل الفعال والتعاون بين جميع أفراد المنظمة، سواء كانوا مديرين، معلمين، أم موظفين إداريين.

ب- من الصعب الوصول الى ملائمة كاملة ما بين المدرس والمدرسة التي يعمل بها ولكن ما ان قامت الادارة بتطوير مجموعة خطط للمدرسين والمديرين على حد سواء سوف يمكن الوصول الى اقصى ملائمة ممكنه وهذه الخطط: إنشاء برامج تطوير شخصي ومهني اذ ينبغي للمؤسسات التعليمية تقديم برامج تطوير شخصي ومهني تهدف إلى تعزيز مهارات وقدرات الموظفين وتمكينهم من تحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية داخل المدرسة.

ت- يمكن ان يضحى المدرس بمجموعة جوانب مادية ونفسية واجتماعية من اجل البقاء في المدرسة التي هو فيها وهنا سوف اذكر توصيات واليات تجعل من هذه التضحيات جانب ايجابي لزيادة انغراز المدرس بالمدرسة التي يدرس فيها هي: تحسين البنية التحتية المادية اذ ينبغي على الثانويات الأهلية في كربلاء توفير بيئة عمل مريحة ومناسبة للمدرسين، بما في ذلك تحسين البنية التحتية المادية، مثل توفير مكاتب مريحة ومجهزة بشكل جيد ومرافق صحية نظيفة ، وكذلك يمكن توفير فرص التطوير والترقية اذ ينبغي على الثانويات الأهلية توفير فرص التطوير المهني والترقية الداخلية للمدرسين.

تلك التوصيات تهدف إلى تحفيز وزيادة الانغراز الوظيفي للمدرسين داخل المدارس الثانوية الاهلية في كربلاء، وتعزيز الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي عن طريق تطوير مهارات المدرسين وتعزيز التواصل والابتكار في بيئة عمل إيجابية.

### ثانياً: المقترحات

- يقدم الباحث مجموعة من المقترحات التي يمكن أن تشكل أساساً للدراسات المستقبلية وتسهم في تطوير فكر الإدارة، مع التركيز على تأثير القيادة السامة في الانغراز الوظيفي. إليك بعض هذه المقترحات:
- 1- تحليل الآثار النفسية والسلوكية: يمكن إجراء دراسات تحليلية لفهم تأثيرات القيادة السامة على السلوكيات والمعتقدات الوظيفية للموظفين، بما في ذلك دراسات عن الاكتئاب، والقلق، وانخفاض الثقة بالنفس، وعدم الانتماء الوظيفي.
  - 2- دراسة العوامل المعوقة والمحفزة: يمكن إجراء دراسات لتحديد العوامل التي تعزز من انغراز الموظفين رغم وجود القيادة السامة، فضلاً عن تحديد العوامل المعوقة التي تزيد من تأثير القيادة السامة على الانغراز الوظيفي.
  - 3- استكشاف السياق التنظيمي والمجتمعي: يمكن إجراء دراسات لاستكشاف السياق التنظيمي والمجتمعي الذي يؤثر على انغراز العاملين في ظل وجود القيادة السامة، وكيفية تأثير هذه العوامل على استجابة العاملين.
  - 4- إجراء بحث مقارنة على متغيرات الدراسة في بيئات عمل متنوعة: يمكن للباحث إجراء دراسة مقارنة لمتغيرات رئيسة في بيئات الأعمال المختلفة، مثل القطاعات الخدمية الأخرى القطاع الصحي أو القطاعات الصناعية، مع التركيز على كيف يؤثر وجود سلوكيات القيادة السامة في الانغراز الوظيفي وكيف يمكن معالجتها أو التصدي لها.
  - 5- تطوير استراتيجيات التدخل: بناءً على النتائج المستمدة من الدراسات، يمكن تطوير استراتيجيات تدخل فعالة للتعامل مع القيادة السامة وتقديم الدعم للموظفين المتأثرين، بما في ذلك برامج التدريب وورش العمل والاستشارة الفردية.

أ- الكتب

- 1- سيكران اوما "طرق البحث في الإدارة مدخل لبناء المهارات البحثية " دار المريخ , 20.
- 2- عبدالفتاح، عز حسن, (2008), "مقدمة في الاحصاء الوصفي والاستدلالي (SPSS)" ط1 ، خوارزم العلمية،الرياض المملكة العربية السعودية.

ب- الرسائل والاطاريح الجامعية

- 1- الربيعي ، رشا عباس ، 2016، توظيف حاكمية المورد البشري في تعزيز الانغراز الوظيفي عن طريق الطاقة التنظيمية المنتجة، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء، جمهورية العراق , اطروحة دكتوراه.
- 2- الرمحي ، نوار محمد عبد الصادق، (2015)، العنف في مكان العمل كمتغير متوسط بين القيادة السامة والصمت التنظيمي،، رسالة دبلوم عالي في ادارة المستشفيات، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الكوفة ، جمهورية العراق.
- 3- كاظم ، رنا جودي، (2022)، القيادة السامة وعلاقتها بأحداث الحياة الضاغطة لدى مديري المدارس الثانوية، رسالة ماجستير، كلية التربية للعلوم الانسانية ، جامعة كربلاء ، جمهورية العراق.

ت- البحوث والمجلات

- 1- الجميلي، مها بنت ناصر، (2021)، أثر ممارسات القيادة السامة على الولاء المؤسسي بمدارس التعليم العام وسبل المواجهة، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، 131(131)، 355-386.
- 2- الركابي، كاشاني و عبد الستار، رنا ، (2018) تأثير ادارة الانطباع في تعزيز الانغراز الوظيفي دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين العاملين في شركة أور العامة في محافظة ذي قار بحث مستل من رسالة ماجستير، مجلة الادارة والاقتصاد ، العدد 27،المجلد 7.
- 3- الشربيني ،عادل سعد، (2020)، تحليل إتجاهات العاملين حول أثر القيادة السامة علي القلق الوظيفي والدور الوسيط للتهكم التنظيمي بالتطبيق على بمصنع الموردون المتحدون لصناعة المواسير الصلب وهايكل السيارات بمدينة السادس من أكتوبر ، مجلة جامعة جنوب الوادي الدولية للبحوث التجارية، 1(1)، 38-1.
- 4- الفتلاوي ، ميثاق هاتف ، 2014، دور الانغراز الوظيفي في تقليل سلوك التهكم التنظيمي للعاملين في المنظمات الصحية ، المجلة العراقية للعلوم الادارية ، المجلد 10، العدد 39 .
- 5- محمد ، طارق رضوان، (2019)، الدور المعدل لنمط الشخصية في العلاقة بين القيادة السامة والقلق الوظيفي: دراسة تطبيقية، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، 5(7)، 558-593.

## A. BOOKS

- 1- Barbara G. Tabachnick Linda S. Fidell "Using Multivariate Statistics" Sixth Edition © Pearson Education Limited 2014
- 2- D.A. De Vaus " Surveys In Social Research" Fifth Edition Published In 2002
- 3- Dancey, P. Christine; Reidy, John (2007) (Statistics Without Maths for Psychology) Fourth edition, Pearson Prentice Hall.
- 4- Joseph F. Hair Jr., William C. Black, Barr Y J. Babin, Rolph E. Anderson" Multivariate Data Analysis" Eighth Edition© 2019, Cengage Learning Emea
- 5- Samuel, O. V. (2020). Self-Promotion and Organization Local Government Employees District, N. Special Edition.
- 6- Sunders, Mark; Lewis, Philp; Thornhill, Andrian (Research metods foe business students) Prentice Hall, 2009
- 7- Uma Sekaran and Roger Bougie " Research Methods for Business A Skill-Building Approach" Seventh Edition Copyright © 2016 John Wiley & Sons Ltd.

## B. Published thesis

- 1- Azad, A., & Pandya, S. (2021). A four stage framework for the development of a research problem statement in doctoral dissertations. International Journal of Doctoral Studies, 16, 469.
- 2- Cooper, A. K. (2023). The Impact of Firm Size, Job Embeddedness, and Job Engagement on Turnover in Public Accounting Firms (Doctoral dissertation, University of Missouri-Saint Louis.
- 3- Freitas, D. A. (2021). Toxic leadership determinants: The role of individual and organizational variables (Master's thesis)
- 4- Hogt, K. (2020). Turnover behaviour of IT professionals in The Netherlands: the role of HR practices and organizational job embeddedness (Master's thesis, University of Twente.)
- 5- Sancini, A. (2019). Empowering and toxic leaderships and work motivation: a fuzzy set qualitative comparative analysis (Master's thesis.

## C. Journals & Periodicals

- 1- A.N. Oppenheim" Questionnaire Design, Interviewing And Attitude Measurement" Continuum London And New York, New Edition,1992



- 2- Abbas, N., & Nasir, A. (2020). Effect of job stress (job, role management) work overload, work family conflict, job embeddedness and job satisfaction on job performance of school educators. *Journal on Educational Psychologi*, 14, 21-28.
- 3- Afthanorhan, W. A. (2013) " A Comparison Of Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM) and Covariance Based Structural Equation Modeling (CB-SEM) for Confirmatory Factor Analysis " *International Journal of Engineering Science and Innovative Technology (IJESIT) Vol 2, Iss 5 , P. 199*
- 4- Agrawal, H., & Singh, A. (2017). Understanding employee retention through the lens of job embeddedness: A study of Indian hospitality industry. *International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences*, 5(7), 518-528.
- 5- Akca, M. (2017). The impact of toxic leadership on intention to leave of employees. *International Journal of Economics, Business and Management Research*, 1(4), 285-298
- 6- Aldosari, S. A. M., & Alrashidi, A. H. (2021). The degree of practicing toxic leadership by school principals and its relationship to the level of psychological well-being out of teachers perspective in public schools. *Psychology and Education Journal*, 58(3), 733-750.
- 7- Ali, W., & Tatlah, I. A. (2022). Self Efficacy And Self Esteem: Investigating Their Effect On Teachers' Job Embeddedness. *Webology (ISSN: 1735-188X)*, 19(3)
- 8-Allen, D. G., Peltokorpi, V., & Rubenstein, A. L. (2016). When "embedded" means "stuck": Moderating effects of job embeddedness in adverse work environments. *Journal of applied psychology*, 101(12), 1670..
- 9- Allen, W. E. (2018). Leadership Theory: A Different Conceptual Approach. *Journal of Leadership Education*, 17(2).
- 10-Alola, U. V., Asongu, S., & Alola, A. A. (2019). Linking supervisor incivility with job embeddedness and cynicism: The mediating role of employee self-efficacy. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 21(3), 330-352.
- 11-Amankwaa, A., Seet, P. S., & Susomrith, P. (2022). Tackling hotel employees' turnover: A moderated-mediation analysis of transformational leadership, organisational embeddedness, and



- community embeddedness. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 51, 67-78.
- 12-Amirtham, P. L., & Satheesh Kumar, T.,(2020) Retention factors as predictors of the job embeddedness.
- 13-Ampofo, E. T., Coetzer, A., & Poisat, P. (2018). Extending the job embeddedness-life satisfaction relationship: An exploratory investigation. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 5(3), 236-258.
- 14-Ampofo, E. T., Coetzer, A., Susomrith, P., & Rermlawan, S. (2017). The job embeddedness-turnover intentions relationship: Evidence from Thailand. In *Australian New Zealand Academy of Management Conference*.
- 15- Armitage, A. (2015). The dark side: The poetics of toxic leadership. *Advances in Developing Human Resources*, 17(3), 376-390
- 16- Aubrey, D. W. (2012). The effect of toxic leadership. *US Army War College*
- 17- Ax, C., & Greve, J. (2017). Adoption of management accounting innovations: Organizational culture compatibility and perceived outcomes. *Management Accounting Research*, 34, 59-74.
- 18-Babatunde, M. M. O., & Nurudeen, O. R. U. N. B. O. N. (2020). Influence of toxic leadership behaviour on teachers' diligence and productivity in Lagos State Senior Secondary Schools, Nigeria. *International Journal of Education and Evaluation*, 6(2), 36-46.
- 19-Bakkal, E., Serener, B., & Myrvang, N. A. (2019). Toxic leadership and turnover intention: Mediating role of job satisfaction. *Revista de cercetare si interventie sociala*, 66, 88.
- 20- Başkan, B. (2020). Toxic leadership in education. *International Journal of Educational Administration, Management, and Leadership*, 97-104
- 21-Batchelor, J. H., Whelpley, C. E., Davis, M. M., Burch, G. F., & Barber III, D. (2023). Toxic Leadership, Destructive Leadership, and Identity Leadership: What are the Relationships and Does Follower Personality Matter?. *Business ethics and leadership*, 7(2), 128-148.
- 22- Behery, M., Al-Nasser, A. D., Jabeen, F., & El Rawas, A. S. (2018). Toxic leadership and organizational citizenship behavior : A mediation

effect followers trust and commitment in the middle east International Journal of Business & Society, 19(3).

- 23- Benan, A. R. D. A., & Kanten, P. (2023). A Qualitative Research on the Determination of Toxic Personality Traits. Istanbul Management Journal, (94), 28-36
- 24- Besich, J. (2005). Job embeddedness versus traditional models of voluntary turnover: A test of voluntary turnover prediction. University of North Texas.
- 25- Bhandarker, A., & Rai, S. (2019). Toxic leadership: emotional distress and coping strategy. International Journal of Organization Theory & Behavior, 22(1), 65-78
- 26- Billsberry, J., & Edwards, G. A. R. E. T. H. (2008). Toxic celluloid: Representations of bad leadership on film and implications for leadership development. Organizations and People, 15(3), 104-110
- 27- Boger, M. C. (2016). Identifying toxic leadership behaviors and tools to facilitate their discovery (p. 0040). Air War College.
- 28- Breevaart, K., Wisse, B. M., & Schyns, B. (2022). Trapped at work: The barriers model of abusive supervision. Academy of Management Perspectives, 36(3), 936-954.
- 29- Brouwers, M., & Paltu, A. (2020). Toxic leadership: Effects on job satisfaction, commitment, turnover intention and organizational culture within the South African manufacturing industry. SA Journal of Human Resource Management, 18(1), 1-11
- 30- Burns Jr, W. A. (2017). A Descriptive Literature Review of Harmful Leadership Styles: Definitions, Commonalities, Measurements, Negative Impacts, and Ways to Improve These Harmful Leadership Styles. Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership, 3(1), 33-52.
- 31- Burton, J. P., Holtom, B. C., Sablinski, C. J., Mitchell, T. R., & Lee, T. W. (2010). The buffering effects of job embeddedness on negative shocks. Journal of Vocational Behavior, 76(1), 42-51.
- 32- Chang, M. Y., Fu, C. K., Huang, C. F., & Chen, H. S. (2023, September). The moderating role of psychological safety in the relationship between job embeddedness, organizational commitment,

- and retention intention among home care attendants in Taiwan. In *Healthcare* (Vol. 11, No. 18, p. 2567). MDPI.
- 33-Chen, C., & Tang, N. (2022). How to include me: incorporating impression management into the person-organization fit framework. *Current Psychology*, 41(6), 3374-3387.
- 34-Chen, Z. J., Davison, R. M., Mao, J. Y., & Wang, Z. H. (2018). When and how authoritarian leadership and leader renqing orientation influence tacit knowledge sharing intentions. *Information & Management*, 55(7), 840-849.
- 35-Chetty, P. J., Coetzee, M., & Ferreira, N. (2016). Sources of job stress and cognitive receptivity to change: the moderating role of job embeddedness. *South African Journal of Psychology*, 46(1), 101-113.
- 36-Chiang, J. T. J., Chen, X. P., Liu, H., Akutsu, S., & Wang, Z. (2021). We have emotions but can't show them! Authoritarian leadership, emotion suppression climate, and team performance. *Human Relations*, 74(7), 1082-1111.
- 37-Chillab, I. D., Al-Ghanimi, A. A. W. M., & Qadisiyah, I. (2022). Effect of Toxic Leadership on Workplace Incivility Analytical Study for Sampled Teaching Staff in Private Schools in Al-Qadisiya Governorate, Iraq. *AL-Qadisiyah Journal For Administrative and Economic sciences*, 24(3).
- 38-Coetzer, A., Inma, C., Poisat, P., Redmond, J., & Standing, C. (2019). Does job embeddedness predict turnover intentions in SMEs?. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(2), 340-361.
- 39-Dagless, J. W. (2018). Toxic leadership in the military. The leadership hubris epidemic: Biological roots and strategies for prevention, 93-135 .
- 40- Daniel, T. A., & Metcalf, G. S. (2015). Crossing the line: An examination of toxic leadership in the US Army. *The Leadership Quarterly*, 32(1), 118-227
- 41- Davis, Q. L. (2016). A comprehensive review of toxic leadership (p. 0031). Air War College
- 42- Dirican, A. H., & Erdil, O. (2022). Linking abusive supervision to job embeddedness: The mediating role of perceived organizational support. *Current Psychology*, 41(2), 990-1005.

- 43- Dobbs, J. M., & Do, J. J. (2019). The impact of perceived toxic leadership on cynicism in officer candidates. *Armed Forces & Society*, 45(1), 3-26
- 44- Ehtiyar, R., & Ersoy, A. (2018). Job Embeddedness: A Ten Year Literature Review. *Social Sciences Researches in the Globalizing World*, 657.
- 45- Erkutlu, H., & CHAFRA, J. Authentic Leadership and Organizational Job Embeddedness in Higher Education Yükseköğretimde Otantik Liderlik ve Örgütsel İşe Gömülmüşlük.
- 46- Esposito, A. (2012). Research ethics in emerging forms of online learning: issues arising from a hypothetical study on a MOOC. *Electronic Journal of e-Learning*, 10(3), pp286-296.
- 47- Fahie, D. (2020). The lived experience of toxic leadership in Irish higher education. *International Journal of Workplace Health Management*, 13(3), 341-355
- 48- Faisal, S., Naushad, M., & Faridi, M. (2020). A study on the level and relationship of job embeddedness and turnover intentions among Saudi Arabian working-class. *Management Science Letters*, 10(13), 3167-3172.
- 49- Fakoor Saghih, A. M., & Nosrati, S. (2021). The antecedents of job embeddedness and their effects on cyberloafing among employees of public universities in eastern Iran. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 14(1), 77-93.
- 50- Fasbender, U., Van der Heijden, B. I., & Grimshaw, S. (2019). Job satisfaction, job stress and nurses' turnover intentions: The moderating roles of on-the-job and off-the-job embeddedness. *Journal of advanced nursing*, 75(2), 327-337.
- 51- Fuchs, R. M. (2022). Links, fit or sacrifice: job embeddedness and intention to quit among Generation Y. *European Journal of Management and Business Economics*, 31(2), 160-175.
- 52- Ghaffar, R., & Khan, A. M. (2017). Exploring the level of job embeddedness among college faculty. *Journal of arts and social sciences*, 4(2), 22-35.

- 53- Ghaffar, R., & Khan, A. M. (2018). Development and validation of job embeddedness (JE) of college teacher questionnaire. *Pakistan Journal of Social and Clinical Psychology*, 16(2), 65-73.
- 54-Ghosh, D., & Gurunathan, L. (2015). Job embeddedness: A ten-year literature review and proposed guidelines. *Global Business Review*, 16(5), 856-866.
- 55-Gong, Y., Chow, I. H. S., & Ahlstrom, D. (2011). Cultural diversity in China: Dialect, job embeddedness, and turnover. *Asia Pacific Journal of Management*, 28, 221-238.
- 56-Grijalva, E., Newman, D. A., Tay, L., Donnellan, M. B., Harms, P. D., Robins, R. W., & Yan, T. (2015). Gender differences in narcissism: a meta-analytic review. *Psychological bulletin*, 141(2), 261.
- 57-Guo, X., Li, X., Wang, Y., Wang, Y., Jin, H., Xiao, F., ... & Xiong, L. (2023). Status and Influencing Factors of Nurses' Perception of Toxic Leadership Behavior: A Cross-Sectional Study. *Journal of Nursing Management*, 2023.
- 58- Hadadian, Z., & Sayadpour, Z. (2018). Relationship between toxic leadership and job related affective well-being: The mediating role of job stress. *European Online Journal of Natural and Social Sciences: Proceedings*, 7(1(s)), pp-137.
- 59-Hadadian, Z., & Zarei, J. (2016). Relationship between toxic leadership and job stress of knowledge workers. *Studies in Business and Economics*, 11(3), 84-89.
- 60-Halvorsen, B., & Ngerend, Y. L. Migrant employees, job embeddedness and intention to leave: The mediating influence of climate for inclusion.
- 61-Harvey, P., Harris, K. J., Gillis, W. E., & Martinko, M. J. (2014). Abusive supervision and the entitled employee. *The Leadership Quarterly*, 25(2), 204-217.
- 62-Helfrich, H., & Dietl, E. (2019). Is employee narcissism always toxic?—The role of narcissistic admiration, rivalry and leaders' implicit followership theories for employee voice. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(2), 259-271.
- 63-Holtom, B. C., Sekiguchi, T., Kiazad, K., & Qin, J. (2021). Job embeddedness and the psychological contract of the future. *Redefining*

- the psychological contract in the digital era: Issues for research and practice, 149-177.
- 64- Hom, P. W., Tsui, A. S., Wu, J. B., Lee, T. W., Zhang, A. Y., Fu, P. P., & Li, L. (2009). Explaining employment relationships with social exchange and job embeddedness. *Journal of Applied psychology*, 94(2), 277.
- 65-İlgen, H. (2021). Job Embeddedness of Immigrant Employees in the Hotel Industry: Effects of Job Crafting, Psychological Capital and Work Engagement.
- 66-Irge, N. T., & BAYRAM, V. (2020). the Impact of Toxic Leadership on Organization Prisonization and the Psychological Capital of the Employees. *Business Economics and Management Research Journal*, 3(2), 101-116.
- 67-Jami, M. S., Massoudi, A. H., & Al-Salami, Q. H. (2023). Ethical leadership role in job embeddedness and job involvement. *Cihan University-Erbil Journal of Humanities and Social Sciences*, 7(1), 11-15.
- 68- Jamshaid, S., & Malik, N. I. (2018). Job embeddedness related to organizational justice: Role of workplace bullying among higher education institutes. *Foundation University Journal of Psychology*, 2(2), 39-68.
- 69-Karavardar, G. (2014). Perceived organizational support, psychological empowerment, organizational citizenship behavior, job performance and job embeddedness: A research on the fast food industry in Istanbul, Turkey. *International Journal of Business and Management*, 9(4), 131.
- 70- Karthikeyan, C. (2017). An exploratory study on toxic leadership and its impact on organization; a leadership perspective. *International Journal of Research in Social Sciences*, 7(3), 336-362
- 71- Kenneth S. Bordens Bruce B. Abbott” Research Design And Methods: A Process Approach, Tenth Edition” Indiana University—Purdue University Fort Wayne, Tenth Edition,2017
- 72-Khaled Abd El-Aziz Zaki, A., & Samir Abd El-Aziz Elsayad, H. (2021). Toxic Leadership and its Relation to Nurses' Absenteeism and Their Deviant Behaviors. *Egyptian Journal of Health Care*, 12(4), 1304-1322.



- 73-Kiazad, K., Holtom, B. C., Hom, P. W., & Newman, A. (2015). Job embeddedness: A multifoci theoretical extension. *Journal of Applied Psychology*, 100(3), 641.
- 74- Klahn Acuña, B., & Male, T. (2024). Toxic leadership and academics' work engagement in higher education: A cross-sectional study from Chile. *Educational Management Administration & Leadership*, 52(3), 757-773.
- 75- Kocak, S., & Demirhan, G. (2023). THE EFFECTS OF TOXIC LEADERSHIP ON TEACHERS AND SCHOOLS. *International Journal of Educational Technology & Scientific Researches*, 8(23).
- 76-Kwon, J. O., & Kang, J. M. (2019). The Effect of Person-Environment Fit (Person-Job Fit, Person-Organization Fit, Person-Supervisor Fit) and Job Embeddedness on Turnover Intention in Clinical Nurses'. *Journal of the Korea Convergence Society*, 10(3), 307-317.
- 77- Labrague, L. J. (2023). Toxic leadership and its relationship with outcomes on the nursing workforce and patient safety: a systematic review. *Leadership in Health Services*
- 78-Latif, A., Baghoor, G. K. K., & Rasool, I. (2017). Authoritarian leadership and employees' deviant workplace behaviors: Moderating role of benevolent leadership and mediating role of trust in leader. *Journal of Managerial Sciences*, 11(3), 331-350.
- 79-Mallol, C. M., Holtom, B. C., & Lee, T. W. (2007). Job embeddedness in a culturally diverse environment. *Journal of Business and Psychology*, 22, 35-44.
- 80-Mathieu, C., & Babiak, P. (2016). Corporate psychopathy and abusive supervision: Their influence on employees' job satisfaction and turnover intentions. *Personality and Individual Differences*, 91, 102-106.
- 81- Maxwell, S. M. (2015). An exploration of human resource personnel and toxic leadership.
- 82- Mehta, S., & Maheshwari, G. C. (2013). Consequence of toxic leadership on employee job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Contemporary Management Research*, 8(2).
- 83- Mergen, A., & Ozbilgin, M. F. (2021). Understanding the followers of toxic leaders: toxic illusory and personal uncertainty. *International Journal of Management Reviews*, 23(1), 45-63

- 84-Meuer, J., Tröster, C., Angstmann, M., Backes-Gellner, U., & Pull, K. (2019). Embeddedness and the repatriation intention of assigned and self-initiated expatriates. *European Management Journal*, 37(6), 784-793.
- 85- Mohajan, Haradhan (2017): Two Criteria for Good Measurements in Research: Validity and Reliability. Published in: *Annals of Spiru Haret University* , Vol. 17, No. 4 (24 December 2017): pp. 56-82.
- 86-Mohamed, L. A. (2021). Strategies to resolve toxic leadership styles which impede employee innovation.
- 87-Muller, A., Tan, W., Peng, M. W., & Pfarrer, M. (2023). Corporate Philanthropy and CEO Outside Directorships Under Authoritarian Capitalism. *Business & Society*, 00076503221148439.
- 88-Musselwhite, D.J., Wesolowski, B.C. 2018. *The SAGE Encyclopedia of Educational Research, Measurement, and Evaluation Normal Distribution* (Editor: Bruce B. Frey). SAGE Publications, Inc., Thousand Oaks
- 89-Naeem, M., Shah, F. A., & Kakakhel, S. J. (2021). Performance appraisal purpose and job embeddedness: Examining the interaction effect of multidimensional locus of control. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government* Vol, 27(06).
- 90-Nafei, W. (2015). The role of job embeddedness on quality of work life and organizational citizenship behavior: A study on Menoufia University Hospitals. *International Journal of Business and Management*, 10(4), 215.
- 91-Narayanan, A. (2016). Talent management and employee retention: Implications of job embeddedness-a research agenda. *Journal of Strategic Human Resource Management*, 5(2).
- 92-Nasra, S., & Nanda, R. (2023). Investigating the Impact of Authoritarian Leadership on Employee Job Satisfaction in the Hotel Industry: A Study of Leadership Styles and Organizational Culture. *Journal on Economics, Management and Business Technology*, 2(1), 58-64.
- 93-Nawab, S. N. D. S. (2020). The Impact of Authoritarianism, Benevolence and Morality on Task Performance with the Mediation of PO Fit.



- 94- Norouzinik, Y., Rahimnia, F., Maharati, Y., & Eslami, G. (2022). Narcissistic leadership and employees' innovative behaviour: mediating roles of job embeddedness and job engagement. *Innovation*, 24(3), 355-380.
- 95- Nugroho, S. H., & Afifah, S. (2021). The relationship of organizational justice and job embeddedness on turnover intention with mediation of organizational commitment. *International Journal of Progressive Sciences and Technologies*, 29(1), 335-346.
- 96- O'Mara, E. M., Kunz, B. R., Receveur, A., & Corbin, S. (2019). Is self-promotion evaluated more positively if it is accurate? Reexamining the role of accuracy and modesty on the perception of self-promotion. *Self and Identity*, 18(4), 405-424.
- 97- Orunbon, N. O. (2020). The menace of toxic leadership in school organisations. *Euro Afro Studies International Journal*, 1(4), 1-14.
- 98- ORUNBON, N. O. (2020). Toxic leadership behaviour, followership characteristics and their productivity in Lagos State Senior Secondary Schools, Nigeria. *management*, 11(11).
- 99- Özer, Ö., Ugurluoglu, Ö., Kahraman, G., & Avci, K. (2017). A study on toxic leadership perceptions of healthcare workers. *Global Business and Management Research*, 9(1), 12.
- 100- Pani, A. (2017). Academic leadership: Concept, attributes and practices. *University News*, 55(49), 17-25
- 101- Peltokorpi, V., & Allen, D. G. (2023). Job embeddedness and voluntary turnover in the face of job insecurity. *Journal of Organizational Behavior*.
- 102- Peltokorpi, V., Feng, J., Pustovit, S., Allen, D. G., & Rubenstein, A. L. (2022). The interactive effects of socialization tactics and work locus of control on newcomer work adjustment, job embeddedness, and voluntary turnover. *Human Relations*, 75(1), 177-202.
- 103- Philip Eaton and Shannon D. Willoughby 2018 (Confirmatory factor analysis applied to the Force Concept Inventory) Published by the American Physical Society *Phys. Rev. Phys. Educ. Res.* 14, 010124 – Published 19 April

- 104- Porter, C. M., Woo, S. E., & Campion, M. A. (2016). Internal and external networking differentially predict turnover through job embeddedness and job offers. *Personnel psychology*, 69(3), 635-672.
- 105- Potgieter, I. L., & Ferreira, N. (2018). Female human resource professionals' job embeddedness in relation to commitment foci: An exploratory study. *Acta Commercii*, 18(1), 1-8.
- 106- Potgieter, I. L., Coetzee, M., & Ferreira, N. (2018). The role of career concerns and workplace friendship in the job embeddedness–retention practices satisfaction link. *SA Journal of Industrial psychology*, 44(1), 1-9.
- 107- Puangyoykeaw Setthakorn, K. (2019). Family background and its impact on job embeddedness and turnover intention: The moderating role of the number of dependents and family income level. *PSAKU International Journal of Interdisciplinary Research*, 8(2).
- 108- Qian, S., Yuan, Q., Niu, W., & Liu, Z. (2022). Is job insecurity always bad? The moderating role of job embeddedness in the relationship between job insecurity and job performance. *Journal of Management & Organization*, 28(5), 956-972.
- 109- Ramalu, S. S., & Kalimuthu, M. (2022). Servant Leadership and Retention of IT Professionals: Does Job Embeddedness Matter?. *business world*, 9, 10.
- 110- Ratnawati, A., Sudarti, K., Mulyana, M., & Mubarok, M. H. (2020). Job embeddedness: A strategy to reduce voluntary turnover intention. *JDM (Jurnal Dinamika Manajemen)*, 11(2), 271-282.
- 111- Ringl, R. W. (2013). The relationship between job embeddedness and work engagement. San José State University.
- 112- Ronen, S., & Donia, M. B. (2020). Stifling my fire: The impact of abusive supervision on employees' motivation and ensuing outcomes at work. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 36(3), 205-214.
- 113- Saeed, F., & Jun, Y. (2021). The Influence of Transformational Leadership on Employee Retention in Pakistan: Function of Job Embeddedness as Mediator. *International Journal of Management, Accounting & Economics*, 8(12).

- 114- Saleem, F., Malik, M. I., & Malik, M. K. (2021). Toxic leadership and safety performance: Does organizational commitment act as a stress moderator? *Cogent Business & Management*, 8(1), 1960246
- 115- Saqib, A., & Arif, M. (2017). Employee Silence as a Mediator in the Relationship between Toxic Leadership Behavior and Organizational Performance. *Journal of Managerial Sciences*, 11
- 116- Schmidt, A. A. (2008). Development and validation of the toxic leadership scale. University of Maryland, College Park.
- 117- Sekiguchi, T., Burton, J. P., & Sablinski, C. J. (2008). The role of job embeddedness on employee performance: the interactive effects with leader–member exchange and organization-based self-esteem. *Personnel psychology*, 61(4), 761-792.
- 118- Semedo, C. S., Salvador, A., Dos Santos, N. R., Pais, L., & Mónico, L. (2022). Toxic Leadership and Empowering Leadership: Relations with Work Motivation. *Psychology Research and Behavior Management*, 1885-1900
- 119- Sender, A., Rutishauser, L., & Staffelbach, B. (2018). Embeddedness across contexts: A two-country study on the additive and buffering effects of job embeddedness on employee turnover. *Human Resource Management Journal*, 28(2), 340-356.
- 120- Shah, I. A., Khuhro, R. A., & Bakari, H. (2021). Embeddedness at the millennium : a critical assessment of 10 years approach for turnover within educational sector Job Bahria University Journal of Humanities & Social Sciences, 4(1), 31-31.
- 121- Shehawy, Y. M., Elbaz, A., & Agag, G. M. (2018). Factors affecting employees' job embeddedness in the Egyptian airline industry. *Tourism Review*, 73(4), 548-571.
- 122- Shibiti, R. (2019). Satisfaction with retention factors in relation to job embeddedness of public school teachers. *SA Journal of Human Resource Management*, 17(1), 1-9.
- 123- Shibiti, R. (2019). Satisfaction with retention factors in relation to job embeddedness of public school teachers. *SA Journal of Human Resource Management*, 17(1), 1-9
- 124- Silva, A. (2016). What is leadership?. *Journal of business studies quarterly*, 8(1), 1

- 125- Singh, N., Sengupta, S., & Dev, S. (2018). Toxic leadership: The most menacing form of leadership. *Dark aspects of organizational behavior and leadership*, 147-164
- 126- Skelton, A. R. (2017). Job satisfaction and job embeddedness as predictors of manufacturing employee turnover intentions.
- 127- Smith, T. A., Boulamatsi, A., Dimotakis, N., Tepper, B. J., Runnalls, B. A., Reina, C. S., & Lucianetti, L. (2022). "How dare you?!": A self-verification perspective on how performance influences the effects of abusive supervision on job embeddedness and subsequent turnover. *Personnel Psychology*, 75(3), 645-674.
- 128- Sorensen, L. (2023). Emotional Intelligence and Toxic Leadership in Police Departments.
- 129- Steindórsdóttir, B. D., Nerstad, C. G., & Magnúsdóttir, K. Þ. (2020). What makes employees stay? Mastery climate, psychological need satisfaction and on-the-job embeddedness. *Nordic psychology*, 73(1), 91-115.
- 130- Takawira, N., Coetzee, M., & Schreuder, D. (2014). Job embeddedness, work engagement and turnover intention of staff in a higher education institution: An exploratory study. *SA Journal of Human Resource Management*, 12(1), 10.
- 131- Tavakol, Mohsen; Dennick, Reg (2011) (Making sense of Cronbach's alpha) *International Journal of Medical Education*
- 132- Tavanti, M. (2011). Managing toxic leaders: Dysfunctional patterns in organizational leadership and how to deal with them. *Human Resource Management*, 2011, 127-136
- 133- Thomas, A. M. (2023). A Phenomenological Study Examining Job Embeddedness of Direct Support Professionals in Community-Based Services Programs: Why Do They Stay?.
- 134- Tian, A. W., Cordery, J., & Gamble, J. (2016). Staying and performing: How human resource management practices increase job embeddedness and performance. *Personnel Review*, 45(5), 947-968.
- 135- Treuren, G. J., & Fein, E. C. (2021). Off-the-job embeddedness as a moderator of the relationship between work and life conflict and turnover intention. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(6), 1251-1272.

- 136- Visuvasam, J. G., & Loong, J. Y. K. (2022). Coping Strategies Among White-Collar Employees in Malaysia Affected by Toxic Leadership. *Journal of Social Sciences and Business*, 1(2), 12-31.
- 137- Walton, M. (2021). Toxicity in the workplace: Introducing the 'Covoid-Tox'virus. *HRM Review*, 15-20.
- 138- Wang, C. J., & Yang, I. H. (2021). Why and how does empowering leadership promote proactive work behavior? An examination with a serial mediation model among hotel employees. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(5), 2386.
- 139- Wiedyawati, R. A., Zakiy, M., & Tjahjono, H. K. (2023). Impact of Leader-Member Exchange and Perceived Organizational Support on Job Embeddedness: The Moderating Role of Self-Efficacy. *Indatu Journal of Management and Accounting*, 1(2), 69-78.
- 140- Wilson, J. (2010). Examining job embeddedness survey items for an adventure education population. Indiana University.
- 141- Wolor, C. W., Ardiansyah, A., Rofaida, R., Nurkhin, A., & Rababah, M. A. (2022). Impact of Toxic Leadership on Employee Performance. *Health psychology research*, 10(4)
- 142- Yaghmale, F. (2003) Content Validity and Its Estimation. *Journal of Medical Education*, 3, 25-27.
- 143- Yaqub, R. M. S., Mahmood, S., Hussain, N., & Sohail, H. A. (2021). Ethical leadership and turnover intention: A moderated mediation model of job embeddedness and organizational commitment. *Bulletin of Business and Economics (BBE)*, 10(1), 66-83.
- 144- Yasin, M. H. B. M., Fadzil, A. S. A., & Majid, M. B. (2022). Conception: paper on the effects of technostress on job performance among teachers with moderating role of toxic leadership. *Journal of Islamic*, 7(46).
- 145- Yavaş, A. (2016). Sectoral differences in the perception of toxic leadership. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 229, 267-276.
- 146- Yu, J., Ariza-Montes, A., Giorgi, G., Lee, A., & Han, H. (2020). Sustainable relationship development between hotel company and its employees: Linking job embeddedness, job satisfaction, self-efficacy, job performance, work engagement, and turnover. *Sustainability*, 12(17), 7168.

- 147- Zaabi, H. H. A., Elanain, H. M. A., & Ajmal, M. M. (2018). Impact of toxic leadership on work outcomes: An empirical study of public banks in the UAE. *International Journal of Public Sector Performance Management*, 4(3), 373-392.
- 148- Zhang, M., Fried, D. D., & Griffeth, R. W. (2012). A review of job embeddedness: Conceptual, measurement issues, and directions for future research. *Human Resource management review*, 22(3), 220-231.
- 149- Zhang, Y., & McGuire, S. J. (2022). Exploring the mechanism of diversity training through on-the-job embeddedness in a diverse workplace. *International Journal of Training Research*, 20(1), 14-25.
- 150- Zheng, Y., Huang, X., Graham, L., Redman, T., & Hu, S. (2020). Deterrence effects: The role of authoritarian leadership in controlling employee workplace deviance. *Management and Organization Review*, 16(2), 377-404.

الملاحق

ملحق رقم (1) ..... قائمة بأسماء السادة محكمي استبانة الدراسة

الملحق (1)

اسماء السادة محكموا استبانة الدراسة

ت	الشهادة	اللقب العلمي	الاسم الثلاثي	الاختصاص	مكان العمل
1.	دكتوراه	استاذ	احمد عبد الله امانة	الادارة الاستراتيجية	جامعة كربلاء
2.	دكتوراه	استاذ	الاء حسيب الجليلي	ادارة انتاج وعمليات	جامعة الموصل
3.	دكتوراه	استاذ	حسين حريجة الحسنوي	ادارة موارد بشرية	جامعة كربلاء
4.	دكتوراه	استاذ	رعد عدنان الحمداني	ادارة تسويق	جامعة الموصل
5.	دكتوراه	استاذ	سحر عباس حسين	الادارة الاستراتيجية وادارة الجودة الشاملة	جامعة كربلاء
6.	دكتوراه	استاذ	عادل عباس الجنابي	الادارة الاستراتيجية والسلوك التنظيمي	جامعة كربلاء
7.	دكتوراه	استاذ	ميثاق هاتف الفتلاوي	السلوك التنظيمي	جامعة كربلاء
8.	دكتوراه	استاذ مساعد	بلال كامل الزبيدي	الادارة الاستراتيجية	جامعة ميسان
9.	دكتوراه	استاذ مساعد	حسام حسين شياح	ادارة موارد بشرية	جامعة كربلاء
10.	دكتوراه	استاذ مساعد	رياض ضياء الصفو	نظم المعلومات الادارية	جامعة ميسان
11.	دكتوراه	استاذ مساعد	صالح مهدي الحسنوي	ادارة موارد بشرية	جامعة كربلاء



ملحق رقم (1) .....قائمة بأسماء السادة محكمي استبانة الدراسة

12.	دكتوراه	استاذ مساعد	كمال كاظم الحسني	نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي	جامعة المثنى
13.	دكتوراه	استاذ مساعد	يزن سالم محمد	سلوك تنظيمي	جامعة كربلاء
14.	ماجستير	استاذ	كامل شكير الوطيفي	ادارة موارد بشرية	جامعة بابل
15.	ماجستير	استاذ مساعد	زيد صادق ماجد	نظرية منظمة وسلوك تنظيمي	جامعة البصرة

ملاحظة/ تم تثبيت اسماء المحكمين حسب اللقب العلمي اولاً ومن ثم الحروف الهجائية

الملحق (2) استبانة المحكمين



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة كربلاء

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة أعمال-الدراسات العليا

برنامج الماجستير

تقييم آراء الخبراء حول (صدق أداة القياس) الخاص بمشروع دراسة رسالة الماجستير  
الموسومة بـ

**تأثير القيادة السامة في الانغراز الوظيفي**

**The effect of toxic leadership on Job embeddedness**

دراسة تحليلية لآراء عينة من مدرسي اعداديات البنين في محافظة كربلاء

الباحث

حسين علي حسين

2023 م

إشراف

أ.م.د رشا عباس الربيعي

1446 هـ

## م/ تحكيم استبانة دراسة

السادة الخبراء (المحكمون) تحية تقدير واحترام .....

نظرا لما تتمتعون به من خبرة وجدارة علمية فذة نضع بين ايديكم الاستبانة الخاصة لرسالة الماجستير الموسومة بـ ( تأثير القيادة السامة في الانغراز الوظيفي ) دراسة تحليلية لآراء عينة من مدرسي اعداديات البنين في محافظة كربلاء. وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم إدارة الاعمال التي يروم الباحث الحصول عليها.

راجين تفضلكم التمعن في الاستبانة وابداء ملاحظاتكم العلمية والتي سوف تقوم سيقاوم مسار الرسالة علميا.

يعتمد مقياس (Likert) خماسي الدرجة لتحديد اجابات أفراد عينة الدراسة .

في ضوء الاسئلة الآتية:

- 1- هل ان فقرات الاستبانة تعبر عن كل متغير تنتمي اليه؟
- 2- هل فقرات الاستبانة واضحة وتخدم غرض الدراسة؟
- 3- هل هناك فقرات اخرى يمكن اضافتها إلى كل متغير من متغيرات الدراسة لتكيف المقياس؟

نشكر تعاونكم خدمةً للمسيرة العلمية... مع تمنياتنا لحضراتكم دوام التوفيق

علما ان الاستبانة أعدت استنادا الى مجموعة من المقاييس العالمية المعتمدة في قياس متغيرات البحث والتي يمكن ايضاحها كما في الجدول الآتي.

المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	مصدر المقياس
القيادة السامة	الإشراف المسيء	3	Schmidt, Andrew Alexander 2008 & Burns Jr, w.a. 2017
	الترجسية	3	
	الترويج للذات	3	
	صعوبة التنبؤ	3	
	القيادة السلطوية	3	
الانغراز الوظيفي	الملائمة	9	Mitchll et al ., 2001 والريبيعي,2016
	الترابط	6	
	التضحية	7	

المحور الأول: المعلومات العامة لعينة الدراسة

1- الجنس:

ذكر  انثى

2- العمر:

30 سنة فأقل  (40-31)  (50-41)  (50 فأكثر)

3- المؤهل العلمي:

دبلوم  بكالوريوس  دبلوم عالي  ماجستير  دكتوراه

4- سنوات الخدمة:

(5-1) سنة  (10-6) سنة  (15-11) سنة  (16- فأكثر)

## المحور الثاني / الفقرات المتعلقة بمتغيرات الدراسة

### 1- المتغير المستقل (القيادة السامة)

القيادة السامة **toxic leadership** : أنه نهج سلوكي إداري سيء يمارسه بعض المسؤولين عند شغلهم منصب قيادي يحتوي للإساءة للأفراد وتضليلهم، فهو يعزز عدم الكفاءة ويحرض على السلوكيات العدوانية. (Fitzgibbons، 2018) وتتضمن الآتي من الأبعاد:

<p>أولاً: الإشراف المسيء <b>Abusive supervision</b>: يعد الإشراف المسيء أحد صور القيادة الهدامة السامة على المستوى الإشرافي، فيظهر القائد وفق هذا النمط درجة كبيرة من النزعة وبعض التصرفات العدوانية في التعامل مع المرؤوسين، كالسخرية والاستخفاف وإهانة المرؤوسين علناً، والتقليل من شأنهم، والتأكيد على أوجه القصور في أدائهم وتوجيه اللوم لهم دائماً. ( عبد العال : 2023 )</p>					
ت	الفقرات	الانتماء للمتغير		وضوح الفقرة	الملاحظات
		لا تنتمي	لا تنمي	واضحة	إمكانية الإضافة أو التعديل على الفقرة
1	يقوم المديرين بتوكيل مهام للمدرسين خارج المسمى الوظيفي			واضحة	
2	يقوم المديرين بالتقليل من شأن المدرسين باستمرار			واضحة	
3	يقوم المديرين بتذكير المدرسين بنتائجهم السيئة وعدم امتلاكهم للقدرات			واضحة	
<p>ثانياً/ النرجسية <b>Narcissism</b>: انها احساس مبالغ فيه بالاهمية الذاتية والتفرد ( الاستثنائية ) وشعور مفرط بالاحقية، وشغف ليكون الفرد محلاً للاعجاب، وميول استغلالية نحو الاخرين ، والافتقار للتعاطف ، والغرور.</p>					

( hook , 2007 )					
					1 يعتقد المديرين بانهم اكثر استحقاق من غيرهم بالمنصب
					2 يعتقد المديرين بانهم اصحاب قدرات تميزهم عن باقي المدرسين
					3 يعتقد المديرين بانهم اشخاص غير عاديين ويمكنهم فعل اي شيء
<p>ثالثاً/الترويج للذات <b>Self-promotion</b>: يحاول القائد وفق هذا النمط ان ينسب الفضل في جميع النجاحات لنفسه والتعظيم على فشله باللوم على الاخرين كما تتغير شخصيته للافضل في حضور القيادات الاعلى. ( malik et al ., 2019 )</p>					
					1 يقوم المدرسين بتغيير سلوكهم عند تواجد المدير
					2 يقوم المدير بترقية الاشخاص الاقرب له والذين يجعلونه يستمر قدما
					3 يحب المديرون المديح حتى على امور لم يقوموا بها
<p>رابعاً/ صعوبة التنبؤ <b>Difficulty predicting</b>: يظهر القائد وفق هذا النمط تقلبات مزاجية وتغيرات سلوكية غير متوقعة ويغضبون لاسباب غير معروفة كما تؤثر حالتهم النفسية على مناخ العمل. ( martinko et al ., 2013 )</p>					
					1 يسمح المدير لمزاجه الحالي بتحديد مناخ العمل
					2 يكون المديرون غاضبين على المدرسين ولاسباب غير معروفة

## ملحق رقم (2) .....استمارة تحكيم استبانة الدراسة

3	يختلف المديرون في درجة تقبلهم للمدرسين				
خامسا/ القيادة السلطوية Authoritarian leadership : تشير الى سلوكيات القائد التي تتمثل في السلطة المطلقة والسيطرة على المرؤوسين وتتطلب طاعة تامة من المرؤوسين. ( cheng et al ., 2004 )					
1	يقوم المديرين بالتحكم في كيفية قيام المدرسين بإكمال مهامهم				
2	لا يسمح المديرين للمدرسين للتعامل مع الاهداف التعليمية بطرق جديدة				
3	يقوم المديرين بتحديد القرارات كافة وهل هي مهمة ام لا ؟				

2- المتغير التابع: الانغراز الوظيفي هو مجموعة من المؤثرات المختلفة المالية والنفسية والاجتماعية التي تساعد في بقاء الشخص في المنظمة ( Zhang et al., 2012: 221 ) وتتضمن الآتي من الابعاد:

اولاً/ الملائمة ( Fitting ) :الملائمة هي "التوافق المدرك للموظف بين المنظمة و بيئته" ( Griffeth et al., 2004, p.75).					
ت	الفقرات	الانتماء للمتغير	وضوح الفقرة	الملاحظات	
		لا تنتمي	واضحة	إمكانية الإضافة او التعديل على الفقرة	
		لا تنمي	واضحة		
أ: الملائمة مع المجتمع:					
1	انا احب المكان الذي أعيش فيه				

## ملحق رقم (2) .....استمارة تحكيم استبانة الدراسة

					2	هناك انسجام وملائمة بيني وبين المجتمع الذي اعيش فيه
					3	يعد المجتمع الذي اعيش فيه بمثابة بيتي الكبير
					4	يتوافر في المنطقة التي اعيش فيها الكثير من الانشطة والخدمات التي احبها وامارسها (مثل القاعات الرياضية, والانشطة الثقافية والفنية الخ)
ب: الملائمة مع المدرسة						
					1	أشعر بالتلاؤم والانسجام بيني وبين المدرسين الذين اعمل معهم
					2	تتلاءم قيمتي الشخصية مع قيم وثقافة المدرسة التي اعمل فيها
					3	اشعر بالاحترام والتقدير الشخصي من قبل مدرستي
					4	اعد تحقيق اهدافي الشخصية جزءاً من تحقيق اهداف المدرسة
					5	امتلك المهارات والقدرات التي تتطلبها وظيفتي
ثانيا/ الروابط (Links) : يشير بعد الروابط الى "الاتصالات الملموسة للأشخاص سواء داخل وخارج الوظيفة" (Griffeth.et al.,2004,74) وتشمل هذه الاتصالات (المؤسسات، والأشخاص، والبيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة.						
أ: الروابط مع المجتمع:						
					1	يجد المدرسون في المدرسة ذواتهم كما في المكان الذي نشأوا فيه منذ الطفولة.
					2	تسمح البيئة المجتمعية للمدرسين بالاعتزاز بدياناتهم ولا تقاطع في ذلك مع تعليمات



## ملحق رقم (2) ..... استمارة تحكيم استبانة الدراسة

					وانظمة هذه البيئة.
					3 لا يوجد شيء يمنع المدرس من الارتباط بجذوره العائلية (العشيرة) والمتواجدة في المجتمع نفسه الذي يعيش فيه .
ب: الروابط مع المدرسة:					
					1 تمسك المدرسين بوظائفهم لاعتقادهم بان المدرسة تخطط لتحقيق اهداف واقعية .
					2 المدرسون مستعدين للتضحية بالوقت والجهد الاضافي لغرض الاسهام في نجاح المدرسة واستمرارها.
					3 يشعر المدرسون اثناء العمل بروح العائلة الواحدة او الفريق الواحد .
ثالثاً/ - التضحية: ((Sacrifice هي "التكلفة المدركة من فقدان المنافع المادية أو النفسية عن طريق ترك العمل" (Mitchell et al., 2001)					
أ: التضحية مع المجتمع					
					1 ان مغادرتي المدرسة لأي سبب يجعلني اخسر بعض التقدير والاحترام المجتمعي.
					2 اشعر بصعوبة العيش مع المجتمع الجديد فيما لو غادرت المدرسة التي اعمل فيها سابقاً.
					3 عند مغادرتي المدرسة فاني اخسر اصدقاء كثيرين من الصعب تعويضهم.
ب: التضحية مع المدرسة					

## ملحق رقم (2) ..... استمارة تحكيم استبانة الدراسة

					1 عند انتقالي لمدرسة اخرى سأخسر بعض الامتيازات التي احصل عليها حاليا .
					2 توافر المدرسة فرص الترقية والتقدم في مساري المهني والوظيفي.
					3 امتلاك الحرية الكاملة لتحقيق اهدافي في هذه المدرسة
					4 توجد منافع وامتيازات غير المرتب الشهري احصل عليها من مدرستي.

اذا كان لديك اي تعليق او اقتراح يرجى ذكره هنا :

.....

.....

.....

.....

الاسم والتوقيع :

اللقب العلمي :

التخصص الدقيق :

مكان العمل :

الملحق (3) الاستبانة



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة كربلاء

كلية الادارة والاقتصاد

قسم إدارة اعمال-الدراسات العليا

برنامج الماجستير

بسم الله الرحمن الرحيم

م/ الاستبانة

حضرة السيدة/المجيب/ة المحترم/ة

اطيب تحية

نضع بين ايديكم استمارة الاستبانة التي اعدت لقياس متغيرات رسالة الماجستير الموسومة ب

( تأثير القيادة السامة في الانغراز الوظيفي دراسة تحليلية لآراء عينة من الملاكات التدريسية للثانويات الاهلية في محافظة كربلاء المقدسة ) وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم ادارة الاعمال لذا فان تفضلكم بالإجابة الموضوعية والدقة النابعة من عمق خبرتكم في مجال عملكم سوف يؤدي للوصول الى نتائج دقيقة وواضحة في تحقيق اهدافها املين تفضلكم بالإجابة خدمة للبحث العلمي والمسيرة العلمية. لذا يرجى اخذ الملاحظات الاتية بنظر الاعتبار :

1. يرجى التفضل بوضع علامة ( / ) امام الخيار المناسب لكل سؤال
2. ان الاجابة تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط فلا حاجة لذكر الاسم او التوقيع على الاستمارة.

مع خالص شكرنا وتقديرنا لتعاونكم معنا متمنين لكم دوام التوفيق والنجاح

الباحث

إشراف

حسين علي حسين

أ.م.د. رشا عباس الربيعي

ملحق رقم (3) ..... مقياس الدراسة المحكم

المحور الأول: المعلومات العامة لعينة الدراسة

5- الجنس:

انثى

ذكر

6- العمر:

(30 - 18 )  ( 40- 31 )  (50 - 41)  (50 فأكثر)

7- المؤهل العلمي:

ماجستير

دبلوم عالي

بكالوريوس

دبلوم

دكتوراه

8- سنوات الخدمة:

(5-1) سنة  (10-6) سنة  (15-11) سنة  (16-فأكثر)

المحور الثاني / الفقرات المتعلقة بمتغيرات الدراسة

3- المتغير المستقل (القيادة السامة )

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

أولاً: الإشراف المسيء <b>Abusive supervision</b> : هو سلوك غير ملائم أو غير مهني من قبل المشرف اذ يتم استخدام السلطة بشكل سلبي أو غير عادل، والتعامل بشكل متعنت أو مهين مع الآخرين، وعرقلة فرصهم للنمو والتطور، وإيجاد بيئة سامة ، حيث يؤدي إلى تأثيرات سلبية على الصحة النفسية والأداء العام للأفراد المتأثرين.					
ت	الفقرات	المقياس			
	( مديري في المدرسة )	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة
1	يؤكل مهام للمدرسين خارج المسمى الوظيفي.				
2	يقلل من شأن المدرسين باستمرار.				
3	يذكر المدرسين بنتائجهم السيئة وعدم امتلاكهم للقدرات.				
ثانياً/ النرجسية <b>Narcissism</b> : سمة من سمات الشخصية التي تتسم بالتفكير المفرط في الذات والثقة المفرطة في النفس، والحاجة المستمرة للإعجاب والتقدير من الآخرين وترتبط بالتفاخر بالإنجازات الشخصية، والاهتمام الضعيف بمشاعر الآخرين، والميل إلى التحكم والسيطرة على الآخرين، اذ يؤدي هذا النوع من الشخصية إلى صعوبات في التعامل مع الآخرين وفي بناء علاقات مستقرة.					
ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة
	( مديري في المدرسة )	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق بشدة
4	يعتقد بأنه اكثر استحقاقا من غيره بالمنصب.				
5	يعتقد بأنه صاحب قدرات تميزه عن باقي المدرسين.				

### ملحق رقم (3) ..... مقياس الدراسة المحكم

6	يعتقد بأنه شخص غير عادي ويمكنه فعل أي شيء.					
ثالثاً/الترويج للذات <b>Self-promotion</b> : طريقة يقوم بها الافراد بتحسين صورتهم أمام الآخرين، سواء بتسليط الضوء على مهاراتهم أو بعمل مقارنة مع شخص اقل منهم، وهو يعزز الصورة الايجابية الا انه قد يؤدي في الغالب إلى تلقي ردود فعل سلبية، ويعتبر المروج للذات متعجرفاً أو نرجسياً أو مغروراً.						
ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
( مديري في المدرسة )						
7	يغير من سلوك المدرسين اثناء تواجده.					
8	يقوم بترقية الاشخاص الاقرب له والذين يجعلونه يستمر قدماً.					
9	يحب المديح حتى على أمور لم يقدّم بها.					
رابعاً/ صعوبة التنبؤ <b>Difficulty predicting</b> : التحدي الذي يواجه المرؤوسين في تحديد سلوك القائد السام بسبب تغيرات مزاجهم المتكررة، وهو ما يجعل من الصعب تحديد سلوكهم بدقة، اذ يؤدي إلى تكوين آليات دفاعية للموظفين لحماية أنفسهم من سلوك القيادة غير المتوقع، وأن القادة السامين عادة يصعب التنبؤ بهم، مما يجعل تحديد سلوكهم مسألة معقدة.						
ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
( مديري في المدرسة )						
10	يسمح لمزاجه الحالي بتحديد مناخ العمل.					
11	يكون غاضب على المدرسين لأسباب غير معروفة.					
12	يختلف في درجة تقبله للمدرسين.					
خامساً/ القيادة السلطوية <b>Authoritarian leadership</b> : نمط من أنماط القيادة يمتاز بالتركيز على السيطرة والتحكم الواضحين من جانب القائد دون الاهتمام بأراء المرؤوسين، ويتجلى هذا النوع من القيادة في الإصرار على فرض الأوامر والتوجيهات، وتطبيق السياسات بصرامة دون الاخذ بنظر الاعتبار رأي الآخر أو التشاور.						
ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة

### ملحق رقم (3) ..... مقياس الدراسة المحكم

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

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

اولاً/ الملائمة (Fitting) : الملائمة هي "التوافق المدرك للموظف بين المنظمة و بيئته" (Griffeth et al., 2004, p.75).					
ت	الفقرات	المقياس			
		لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق بشدة
أ: الملائمة مع المجتمع: امكانية الفرد على الانسجام مع القيم والتوجهات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية في المجتمع الذي يعيشون أو يعملون فيه، ويرتبط بفهم العادات والتقاليد والقدرة على التواصل والتفاعل بشكل فعال مع أفراد المجتمع.					
1	انا احب المكان الذي انتمي اليه				
2	انسجم مع المجتمع الذي اعيش فيه				
3	يعد المجتمع الذي اعيش فيه بمثابة بيتي الكبير				
4	يتوافر في المنطقة التي اعيش فيها الكثير من الانشطة والخدمات التي احبها وامارسها (مثل القاعات الرياضية، والانشطة الثقافية والفنية الخ)				

### ملحق رقم (3) ..... مقياس الدراسة المحكم

ب: الملائمة مع المنظمة (المدرسة): قدرة الفرد على التكيف والتأقلم مع بيئة العمل وثقافة المنظمة التي يعمل بها، إذ إن فهم القيم والمبادئ التي تحكم سلوكيات العمل والتوجهات المنظمة تزيد من ملائمتها، فضلاً عن قدرة الفرد على تحقيق أهداف المنظمة وأهدافه الشخصية.

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
5	أشعر بالتلاؤم والانسجام بيني وبين المدرسين الذين اعمل معهم					
6	تتلاءم قيمي الشخصية مع قيم وثقافة المدرسة التي اعمل فيها					
7	اشعر بالاحترام والتقدير الشخصي من قبل مدرستي					
8	اعد تحقيق اهدافي الشخصية جزءاً من تحقيق اهداف المدرسة					
9	امتك المهارات والقدرات التي تتطلبها وظيفتي					

ثانياً/ الروابط (Links) : يشير بعد الروابط الى "الاتصالات الملموسة للأشخاص سواء داخل وخارج الوظيفة" ( Griffeth.et al.,2004,74 )

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

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
10	يجد المدرسون في المدرسة ذواتهم كما في المكان الذي نشؤوا فيه منذ الطفولة.					
11	تسمح البيئة المجتمعية للمدرسين بالاعتزاز بدياناتهم ولا تقاطع في ذلك مع تعليمات وانظمة					



### ملحق رقم (3) ..... مقياس الدراسة المحكم

هذه البيئة.						
					12 لا يوجد شيء يمنع المدرس من الارتباط بجذوره العائلية (العشيرة) والمتواجدة في المجتمع نفسه الذي يعيش فيه .	
ب: الروابط مع المنظمة (المدرسة) : مجموعة العلاقات وعمليات التواصل بين الأفراد والمنظمات داخل الهيكل التنظيمي للمنظمة، اذ تقسم الى علاقات داخلية وخارجية، تتأثر بعدة عوامل مثل التواصل، والتفاعل، والثقة، والتعاون.						
ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
						13 تمسك المدرسين بوظائفهم لاعتقادهم بان المدرسة تخطط لتحقيق اهداف واقعية .
						14 29- المدرسون مستعدين للتضحية بالوقت والجهد الاضافي لغرض الاسهام في نجاح المدرسة واستمرارها.
						15 يشعر المدرسون اثناء العمل بروح العائلة الواحدة او الفريق الواحد .
ثالثاً/ - التضحية Sacrifice : هي "التكلفة المدركة من فقدان المنافع المادية أو النفسية عن طريق ترك العمل " ( Mitchell et al., 2001)						
أ: التضحية مع المجتمع: مجموعة الجوانب المالية والنفسية والشخصية والاجتماعية والعاطفية والاقتصادية التي يتنازل عنها الموظف في حال قرر عدم مغادرة المنظمة والبقاء في وظيفة معينة و بمجتمع محدد.						
ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
						16 ان مغادرتي المدرسة لأي سبب يجعلني اخسر بعض التقدير والاحترام المجتمعي.

### ملحق رقم (3) ..... مقياس الدراسة المحكم

17	اشعر بصعوبة العيش مع المجتمع الجديد فيما لو غادرت المدرسة التي اعمل فيها سابقاً.					
18	عند مغادرتي المدرسة فإني اخسر اصدقاء كثيرين من الصعب تعويضهم.					
ب: التضحية مع المنظمة (المدرسة) : : عملية تخلي الأفراد عن جوانب من وقتهم وجهدهم الشخصي لصالح المنظمة، وتقديم التضحيات المادية أو النفسية من أجل تحقيق أهداف الفريق أو المنظمة.						
ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
19	عند انتقالي لمدرسة اخرى سأخسر بعض الامتيازات التي احصل عليها حالياً .					
20	توفر المدرسة فرص الترقية والتقدم في مساري المهني والوظيفي.					
21	امتك الحرية الكاملة لتحقيق اهدافي في هذه المدرسة					
22	توجد منافع وامتيازات غير المرتب الشهري احصل عليها من مدرستي.					

ملحق (4) كتاب تسهيل المهمة

جمهورية العراق  
وزارة التربية  
المديرية العامة للتربية  
في محافظة كربلاء المقدسة  
قسم الاعداد والتدريب/البحوث والدراسات

Republic of Iraq  
Ministry of Education  
Directorate General of Education  
in Holy Karbala Province

العدد /  
التاريخ /

الى / إدارات المدارس الثانوية الاهلية في مركز المحافظة كافة  
م / تسهيل مهمة

تحية طيبة....  
إشارة الى كتاب جامعة كربلاء ذي العدد د ع ٦ : ٢٣٤١ في ٢٠٢٣/١٠/١٨  
يرجى تسهيل مهمة طالب الماجستير ( حسين علي حسين ) قسم إدارة الاعمال لإنجاز متطلبات البحث  
الموسوم ( تأثير القيادة السامة في الانغراز الوظيفي ) .  
خدمة للعلم والمعرفة مع التقدير .

د. علي حسين علي  
ع / المدير العام  
٢٠٢٣/١٠/٢٧

قسم الادارة

نسخة منه الي :-

- مكتب السيد المدير العام/ للتفضل بالعلم.....مع التقدير.
- السيد معاون الاداري/ للتفضل بالعلم.....مع التقدير.
- السيد معاون الفني/ للتفضل بالعلم.....مع التقدير.
- قسم التخطيط التربوي/ لنفس الغرض اعلاه.....مع التقدير.
- قسم الاعداد والتدريب / شعبة البحوث والدراسات/ ب ٢ نسخ مع المرفق.
- الملفة العامة.

www.karbala.edu.iq الموقع الالكتروني  
info@karbala.edu.iq البريد الالكتروني  
العنوان / كربلاء المقدسة - حي الاسكان - تقاطع الاصلاح

## Abstract.....

---

### Abstract

The mission of the current study is to test the effect of toxic leadership on the job embeddedness of a sample of private secondary school teachers in holy Karbala Governorate. If it is decided to measure toxic leadership as an independent variable through five dimensions (abusive supervision, narcissism, self-substitute, temporary, authoritarian leadership), and job embeddedness was measured as a variable that follows through its three dimensions (appropriateness, connections, sacrifice). The study was launched from a problem represented by several questions revolving around the nature of the specialized relationship between its field variations, the most important of which is (the extent of its negative impact on job embeddedness). From June, participation in reaching the independent study on the descriptive analytical formation in collecting and interpreting data, and the questionnaire was used as a main tool in collecting data, as it was found that the study was established (250) male and female teachers in private secondary schools. The study began with a set of differences represented by testing the normal distribution and analysis. The confirmatory factor analyzed the correlation and the comprehensive comprehensive model (SEM). The study reached a set of results, the most prominent of which was the existence of an inverse correlation with Moral significance between smart dimensions and the variable of job embeddedness in private secondary schools, as well as between the dimensions of each of them, through a deep understanding of how to control job embeddedness after that from smart shopping centers, and also, enhancing access to the organization and the individual, and the study recommended a number of and stressed its importance, that calling on managers, leaders, officials and shareholders to increase their attention to it are the dimensions of toxic leadership, it is necessary to participate directly in all development initiatives processes by analyzing social and professional relations in multiple fields and knowing the extent of the effects that schools will face in the event that leadership remains toxic within them, so multiple means and strategies must be used to prevent the toxic leader from negatively influencing.

**Keywords:** toxic leadership, job embeddedness, private secondary schools in holy Karbala Governorate

**The Republic of Iraq**  
**Ministry of Higher Education and Scientific Research**  
**University of Karbala**  
**College of Administration and Economics**  
**Department of Business Administration/Graduate Studies**



**The Effect of Toxic Leadership on Job Embeddedness**

**An analytical study of the opinions of a sample of teaching staff  
in private secondary schools in holy Karbala Governorate**

**A thesis submitted to the Council of the College of  
Administration and Economics - University of Karbala**

**It is part of the requirements for obtaining a Master's degree in  
Business Administration**

**by**

**Hussein Ali Hussein**

**Supervised**

**Assistant Professor Dr.**

**Rasha Abbas Al-Rubaie**

**2024 A.D.**

**1446 A.H.**

