



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة القادسية
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

القيادة السامة وتأثيرها في سلوكيات الفضاظة في العمل

: الدور الملطف لشغف العمل

دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الملاك التدريسي في المدارس الأهلية

لمركز محافظة الديوانية

أطروحة دكتوراه مقدمة إلى

مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة القادسية

وهي جزء من متطلبات نيل درجة دكتوراه فلسفة في علوم إدارة الأعمال

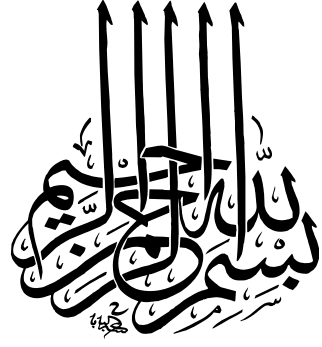
من قبل الطالبة

أسماء عبد الواحد مالك الغانمي

بإشراف

الأستاذ الدكتور

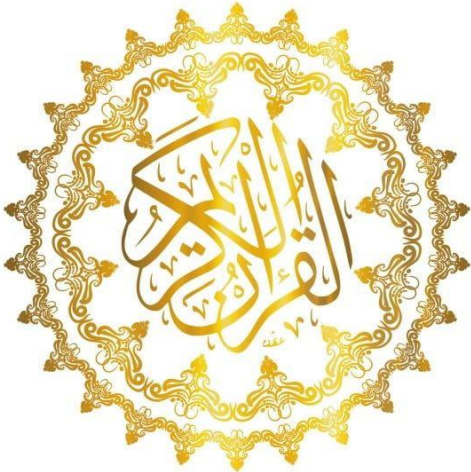
احسان دهش جلاب



فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ ^طوَلَوْ كُنْتَ فَظًا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا
مِن حَوْلِكَ ^طفَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ ^طفَإِذَا
عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ ^ع إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ (159)



(آل عمران - 159)



الإهداء

إلى شمس الحقيقة ... إلى بقية الله ...

التي لا تخلو من العترة الهادية ... إلى المعد لقطع دابر الظلمة

إلى الذي يملا الدنيا قسطاً وعدلاً ...

إليك يا بقية الله الاعظم..

إليك يا صاحب الأمر والزمان..

إلى ... روح والدي الطاهرة.... أدخله الله فسيح جناته

إلى روح... اختي... وأخي ... تغمدهم الله برحمته الواسعة

إلى ... والدتي العظيمة... حفظها الله ورعاها برعايته

إلى... مثال العطاء والكبرياء والتضحية... إخواني وأخواتي

إلى... من كان لي خير سند وعون... زوجي

إلى فلذات الاكباد وقرّة عيني ... ابنائي وبناتي

شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

(قال تعالى {لئن شكرتم لأزيدنكم} سورة إبراهيم، الآية 7)

شكر و عرفان

الحمد لله العلي العظيم، صاحب العطاء والعزة والبقاء، والجود والنعماء، الذي أعانني على انجاز هذا العمل، وإخراجه إلى النور، فهو سندي، وعدتي عند شدتي، ودليلي عند حيرتي اشكر (الله) العلي القدير أولاً واخيراً على توفيقه بإتمام هذا العمل المتواضع مع رجائي ان يتقبله مني، ويجعله خالصاً لوجهه الكريم، والصلاة والسلام على سيد المرسلين نبينا محمد الفاتح لما أغلق، والخاتم لما سبق، ناصر الحق بالحق، وعلى آله الطيبين الطاهرين أبواب النجاة وحبل الله المتين عليهم السلام أجمعين، وإيماناً بفضل الاعتراف بالجميل وتقديم الشكر والامتنان لأصحاب المعروف فإني أتقدم بالشكر الجزيل والثناء العظيم لكل من ساعد في انجاز هذه الاطروحة وخص بالشكر والتقدير صاحب الافكار المميزة والبصمة العلمية التي كان لها الاثر الواضح في أطروحتي أستاذي ومشرفي الفاضل الأستاذ الدكتور احسان دهش جلاب على قبوله الإشراف على أطروحتي، وإعطائي من وقته وجهده وعلمه الشيء الكثير للوصول إلى المستوى العلمي اللائق، وغمرني بتوجيهاته ونصائحه، فوجدت منه كل الدعم والمساندة طيلة فترة الدراسة فجزاه (الله) عني خير الجزاء، كما أتقدم بالشكر الجزيل والعرفان إلى كل من أشعل شمعه في دروب عملنا والى من وقف على المنابر وأعطى من حصيلة فكرة لينير دربنا إلى أساتذتنا الكرام، كما أتقدم بالشكر والامتنان إلى السادة رئيس لجنة المناقشة وأعضائها المحترمين لموافقهم على مناقشه الرسالة، والحكم عليها وإثرائها بملاحظاتهم السديدة جزاهم (الله) سبحانه وتعالى خير الجزاء، إلى زملائي في الدراسة (مريم، صدام، سيف). ويتطلب واجب الاحترام ان أتقدم بالشكر إلى من زرعوا التفاؤل في دربنا وقدموا لنا المساعدة والأفكار والمعلومات ربما دون ان يشعروا بدورهم بذلك وخص بالذكر صديقتي (خيرية عبد فضل).

المستخلص

يهدف البحث الحالي الى اختبار علاقة الارتباط والتأثير بين القيادة السامة، وسلوكيات الفظاظة في العمل، من خلال الدور الملطف لشغف العمل لعينة من أعضاء الملاك التدريسي والتعليمي في المدارس الاهلية لمركز محافظة الديوانية البالغ عددهم (812) معلماً ومدرساً، موزعين على (65) مدرسة ابتدائية ، ومتوسطة، وثانوية، واعدادية . اذ يضم متغير القيادة السامة خمسة أبعاد هي: (الإشراف السيء، والقيادة السلطوية، والنجسية، والترويج (الاعتزاز بالذات)، وعدم القدرة على التنبؤ)، اما متغير الفظاظة في العمل فقد تناول أربع ابعاد هي: (العداء، وانتهاك الخصوصية، والنميمة، والسلوك الانسحابي)، وبالنسبة لشغف العمل فقد استعمل كمتغير ملطف من خلال أبعاده الأربعة التي هي: (الاستمتاع بالعمل، والدافع الذاتي، والهوية الذاتية، والاحساس بالتعلم). وتدور فكرة البحث حول ان البيئة السامة المتمثلة بوجود قائد سام تتسبب في خلق سلوكيات سلبية ومنحرفة لدى الافراد، متمثلة في الفظاظة في العمل، وعند امتلاك هؤلاء الأفراد لمستويات من شغف العمل فإن هذا الشغف سوف يسهم في تقليل التأثير لمتغير القيادة السامة على سلوكيات الفظاظة في العمل على مستوى المدارس الأهلية لمركز محافظة الديوانية. وقد استخدم البحث عدداً من الأساليب الإحصائية في التعامل مع نتائج استمارة الاستبيان لاسيما معامل الارتباط البسيط (Pearson)، والتحليل العاملي، وأساليب التحليل الاحصائي الوصفي، ونمذجة المعادلة الهيكلية (SEM)، باستخدام برامج إحصائية مثل (AMOS.V.23 و SPSS.V.2). ، وقد أثبت البحث صحة الفرضيات التي على أساسها تم التوصل الى مجموعة من الاستنتاجات لعل من أبرزها توافر متغيرات البحث بمستوى منخفض إلى معتدل ، فضلاً عن الدور الذي لعبه شغف العمل بأبعاده الاربعة كملطف لعلاقة التأثير بين القيادة السامة، وسلوكيات الفظاظة في العمل. وفي ضوء الاستنتاجات صيغت توصيات البحث، والتي تعد ذات قيمة إذا ما تم الأخذ بها.

الكلمات الدالة: القيادة السامة، الفظاظة في العمل، شغف العمل، المدارس الأهلية.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الإهداء
ب	شكر وعرfan
ت	المستخلص
ث - ج	قائمة المحتويات
ج - خ	قائمة الجداول
د - ذ	قائمة الأشكال
ذ	قائمة الملاحق
2-1	المقدمة
33-3	الفصل الأول: منهجية البحث وتصميمه والجهود المعرفية السابقة
9-4	المبحث الأول: منهجية البحث
19 - 10	المبحث الثاني: تصميم البحث وإجراءاته
33-20	المبحث الثالث: بعض الجهود المعرفية السابقة
96-34	الفصل الثاني: الإطار النظري للبحث
61-35	المبحث الأول: القيادة السامة
76-62	المبحث الثاني: شغف العمل
90-77	المبحث الثالث: الفظاظة في العمل
96-91	المبحث الرابع: العلاقة بين متغيرات البحث
163-97	الفصل الثالث: الجانب التطبيقي للبحث
121-98	المبحث الأول: فحص بيانات البحث والتحقق من صدق المقاييس وثباتها
136-122	المبحث الثاني: الوصف الإحصائي: عرض نتائج البحث وتحليلها وتفسيرها
163-137	المبحث الثالث: اختبار فرضيات البحث
171-164	الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات
168-165	المبحث الأول: الاستنتاجات
171-168	المبحث الثاني: التوصيات والمقترحات المستقبلية
188-173	المصادر

	الملاحق
-	المستخلص باللغة الانكليزية

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الجدول
10	التعاريف الإجرائية لمتغيرات البحث	1
13	مقاييس البحث	2
16-14	عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة والمستبعدة بحسب المدارس المبحوثة	3
17	تكرارات ونسب الاستثمارات الموزعة بحسب النوع الاجتماعي	4
19	ملخص لوسائل وأدوات التحليل الإحصائي المستخدمة في البحث	5
23-20	بعض الجهود المعرفية السابقة الخاصة بالقيادة السامة	6
27-24	الجهود المعرفية السابقة الخاصة بشغف العمل	7
31-27	الجهود المعرفية السابقة الخاصة بالفضاظة في العمل	8
98	ترميز وتوصيف متغيرات البحث	9
99	استكشاف فقدان بعض البيانات	10
101	اختبار اعتدالية البيانات لمتغيرات البحث وابعاده	11
104	اختبار كفاية العينة ووجود الارتباط بين المتغيرات	12
105-104	نتائج التحليل العاملي لمقياس القيادة السامة (العوامل من 1-5)	13
107	اختبار كفاية العينة ووجود الارتباط بين المتغيرات	14
108-107	نتائج التحليل العاملي لمقياس شغف العمل (العوامل من 1-4)	15
109	اختبار كفاية العينة ووجود الارتباط بين المتغيرات	16
110	نتائج التحليل العاملي لمقياس الفضاظة في مكان العمل (العوامل من 1-4)	17
112	مؤشرات وقاعدة جودة المطابقة لمعادلة النمذجة الهيكلية	18
115	تقديرات نموذج متغير جودة القيادة السامة	19
117	تقديرات نموذج متغير شغف العمل	20
120	تقديرات نموذج متغير الفضاظة في مكان العمل	21
121	الثبات البنائي لأداة القياس	22
123	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية	23

	الترتيبية لبعء الاشراف السيء	
124	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعء القيادة السلطوية	24
125	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعء النرجسية.	25
126	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعء الترويج او الاعتزاز بالذات	26
127	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعء عدم القدرة على التنبؤ بالذات	27
127	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاجابة والاهمية الترتيبية للأبعاد الرئيسة لمتغير القيادة السامة	28
129	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعء الاستمتاع بالعمل	29
129	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعء الدافع الذاتي	30
130	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعء الهوية الذاتية	31
131	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعء الاحساس بالتعلم	32
131	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاجابة والاهمية الترتيبية للأبعاد الرئيسة لمتغير شغف	33
133	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعء العداء	34
133	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعء انتهاك الخصوصية	35
134	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعء السلوك الانسحابي	36
135	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعء النميمة	37
136	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاجابة والاهمية	38

	الترتيبية للأبعاد الرئيسة لمتغير الفضاظة	
137	تفسير مستوى معامل الارتباط بحسب فئاته	39
139-138	مصفوفة معاملات الارتباط بين سلوكيات القيادة السامة بأبعاده ومتغير شغف العمل.	40
142-141	مصفوفة معاملات الارتباط بين شغف العمل بأبعاده ومتغير الفضاظة في مكان العمل	41
145-144	مصفوفة معاملات الارتباط بين القيادة السامة، ومتغير الفضاظة في مكان العمل بأبعاده	42
149	تقديرات أنموذج التأثير بين متغير القيادة السامة، ومتغير شغف العمل	43
151	تقديرات أنموذج التأثير بين متغير القيادة السامة، وابعاد متغير شغف العمل	44
152	تقديرات أنموذج التأثير بين متغير شغف العمل، ومتغير الفضاظة في مكان العمل	45
155	تقديرات أنموذج التأثير بين متغير شغف العمل، وابعاد متغير الفضاظة في مكان العمل	46
156	تقديرات أنموذج التأثير بين متغير القيادة السامة، ومتغير الفضاظة في مكان العمل	47
158	تقديرات أنموذج التأثير بين ابعاد متغير القيادة السامة، ومتغير الفضاظة في مكان العمل	48
161	تقديرات أنموذج التأثير بين متغير شغف العمل، ومتغير الفضاظة في مكان العمل	49
162	تقديرات أنموذج التأثير بين متغير القيادة السامة، ومتغير التفاعل ومتغير الفضاظة في مكان العمل	50

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الشكل
7	النموذج الفرضي للبحث	1
18	نسب توزيع خصائص عينة البحث	2
57	أنموذج القيادة السامة بحسب تصور (Lipman, 2005)	3
58	أنموذج المثلث السام	4
60	أنموذج السلوك القيادي الهدام والبناء لـ (Einarsen et al., 2007)	5
61	أنموذج القيادة السامة بحسب وجهة نظر (Schmidt, 2014)	6
90	نظرية الفظاظة الحزونية	7
99	اختبار شذوذ البيانات	8
112	الصدق البنائي التوكيدي لمقياس القيادة السامة	9
113	الصدق البنائي التوكيدي لمقياس القيادة السامة بعد التعديل	10
115	الصدق البنائي التوكيدي لمقياس شغف العمل	11
117	الصدق البنائي التوكيدي لمقياس الفظاظة في مكان العمل	12
118	الصدق البنائي التوكيدي لمقياس الفظاظة في مكان العمل بعد التعديل	13
128	مخطط يوضح مستوى ابعاد متغير القيادة السامة بحسب المتوسط الحسابي	14
132	مخطط يوضح مستوى ابعاد متغير شغف العمل بحسب المتوسط الحسابي	15
136	مخطط وضع مستوى ابعاد متغير الفظاظة في مكان العمل بحسب المتوسط الحسابي	16
148	المسار الانحداري الخاصة بالفرضية الرئيسة الرابعة وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية	17
150	المسار الأنحداري الخاصة بالفرضية الرئيسة الرابعة وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية	18
152	المسار الانحداري الخاصة بالفرضية الرئيسة الخامسة وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية	19
154	المسار الانحداري الخاصة بالفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة الخامسة وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية	20
156	المسار الانحداري الخاصة بالفرضية الرئيسة السادسة وفق اسلوب نمذجة	21

	المعادلة الهيكلية	
158	المسار الانحداري الخاصة بالفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية السادسة وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية	22
159	الانموذج التفاعلي والعلاقة التفاعلية بين المتغيرات	23
160	المسار الانحداري للتفاعل (المتغير المستقل والمتغير التفاعلي والمتغير المعتمد باعتماد اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية	24
161	المسار الانحداري الخاص بنموذج التفاعل (المتغير المستقل والمتغير المعتمد ومتغير التفاعل وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية	25
163	الدور التفاعلي شغف العمل في تخفيض تأثير القيادة السامة في الفظاظة في مكان العمل.	26

قائمة الملاحق

رقم الملحق	الموضوع
1	أسماء السادة المحكمين لاستمارة الاستبانة
2	أنموذج الاستبانة

المقدمة

كانت القيادة نقطة محورية في الأبحاث الإدارية لعقود طويلة من الزمن، فقد تم تطوير الآف المقالات والعديد من النظريات والمناهج حول موضوع القيادة التي تم التركيز فيها على السلوكيات، والمواقف التي تهدف الى تطوير القائد المثالي لتحقيق النتائج الإيجابية، من خلال التفاعل بين القائد، والتابعين بقصد تحقيق النتائج المرضية، ففي المنظمات بشكل عام والتعليمية بشكل خاص؛ من المهم للمديرين أن يتمتعوا بصفات قيادية من أجل بلوغ التعاون، لما لتلك الصفات من تأثير كبير على الإبداع والتطوير وتنمية شخصية الأفراد العاملين.

ولم يؤخذ بنظر الاعتبار مطلقاً أن القادة سيئون ويؤدون الى نتائج سلبية ويضرون بالمنظمة. أي على الجانب الآخر يمكن أن نرى مناهج أخرى للقيادة يكون لها تأثير سلبي على الاتباع وبيئة العمل، ولاسيما السمية في القيادة التي تعد حقيقة شائعة يمكن ان نلتمسها اليوم في العديد من المنظمات. والتي تم وصفها من قبل الباحثين بعدة مصطلحات (الدمرة، الاستبدادية، المسيئة، المظلمة، والسامة) إلا أنه بالرغم من اختلاف المسميات فإنها تصف نفس الظاهرة التي تحدث في بعض المنظمات والتي يمكن ان تؤدي الى استهلاك الطاقات الجسدية والنفسية للاتباع، وبالتالي تؤثر في إدراك الاتباع، ومواقفهم وسلوكياتهم، وقد تدفعهم الى ممارسة سلوكيات سوء المعاملة والتي يطلق عليها الفظاظة، وعلى الرغم من أنها أقل أنواع السلوكيات ضرراً إلا انها يمكن أن تؤدي إلى حدوث صراع فضلاً عن المواقف العدوانية المؤثرة، والتي بدورها تزيد من الإرهاق العاطفي للأفراد والتوتر، وبالتالي، تحد من دافعية الاتباع وقدراتهم ونتاجيتهم؛ لذا فإن إهمال مثل هذه السلوكيات قد يسبب أضراراً جسيمة يمكن أن تؤدي بالنهاية الى عواقب وتكاليف تؤثر في جميع مفاصل المنظمة، (فمعظم النار من مستصغر الشرر).

وأن وجود مثل هذه الضغوط والسلوكيات في بيئة الأعمال، جعلت من بيئة العمل معقدة بشكل متزايد، تؤدي إلى ارتفاع مستوى الإجهاد والإرهاق بين الاتباع، وللاستجابة بفاعلية لهذه الضغوط تحتاج المنظمات الى التركيز بشكل أكبر على رأس مالها البشري؛ لأنه يعد أحد المصادر المهمة لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة، إذ يمتلك هؤلاء الاتباع موهب متميزة تحتاجها المنظمة، وذلك لان جذب واستقطاب افراد شغوفين تجاه عملهم والمحافظة عليهم يعد من أبرز عوامل النجاح المطلوبة للتغلب على التحديات البيئية، وزيادة القدرة على الابداع، وتسريع وتيرة الأداء، لأن الشغف بالعمل انما هو الشعور الذي يدفع الأفراد ليكونوا أكثر كفاءة، ونتاجية، ويقودهم الى توظيف قدراتهم عن طيب خاطر، ويمكن أن يساعد استقطاب الأفراد

الذين لديهم شغف في العمل والمحافظة عليهم؛ في توليد بيئة عمل قادرة على التغلب على التحديات التي فرضتها المنافسة المفرطة الناجمة عن عولمة الأعمال، وذلك عندما يُنظر إلى الأفراد العاملين الشغوفين على أنهم أشخاص نشيطون ومتحمسون، ويمكنهم التواصل ونشر التفاؤل والايجابية.

ومن ثم، وفي محاولة لفهم السبل التي يمكن من خلالها تقليل الفظاظ في مكان العمل، يسعى هذا البحث للتحقق تجريبياً في امكانية مساهمة شغف العمل في تقليل الفظاظ في العمل، وذلك بوجود السمات والسلوكيات السامة التي تتصف بها القيادة في مكان العمل، وإذا كان الأمر كذلك، فما هي الآليات التي يمكن أن تفسر هذه الظاهرة؟

ووفقاً لما تقدم فإن البحث الحالي سعى الى تحديد مستوى توافر أي من متغيرات البحث واستكشاف طبيعة العلاقة بين القيادة السامة والفظاظ في العمل من خلال استخدام شغف العمل كمتغير ملطف، وذلك بتطبيقها على إحدى شرائح المجتمع الواعية والمنقفة والمتمثلة بعينة من أعضاء الهيئة التدريسية في المدارس الأهلية بمركز محافظة الديوانية، وقد جاء البحث بأربعة فصول، تضمن الفصل الأول منهجية البحث والجهود المعرفية السابقة من خلال ثلاثة مباحث، عرض الأول منهجية البحث المتمثلة بـ (مشكلة البحث وأهدافه وأهميته وفرضياته، والمبحث الثاني تضمن تصميم البحث وإجراءاته ووصف لعينته، وكذلك أهم الوسائل والأدوات الإحصائية المستخدمة بهدف اختبار فرضياته) وتضمن المبحث الثالث الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات البحث، أما الفصل الثاني فقد تم تقسيمه إلى أربعة مباحث حُصص المبحث الأول لتقديم تأطير نظري حول القيادة السامة، وتناول المبحث الثاني عرض لوجهات نظر بعض الباحثين حول موضوع شغف العمل وتأثيراته الايجابية على الاتباع، أما المبحث الثالث فتضمن مفهوم الفظاظ في العمل. أما المبحث الرابع فقد تضمن العلاقة بين متغيرات البحث، وحُصص الفصل الثالث من البحث للجانب التطبيقي في ثلاثة مباحث، تضمن المبحث الأول فحص بيانات البحث والتحقق من صدق وثبات أدوات القياس المعتمدة في البحث الحالي، أما المبحث الثاني فقد تم فيه عرض نتائج البحث التطبيقية وتحليلها وتفسيرها وذلك من خلال استعراض آراء الاتباع عينة البحث التي كشفت عنها استجاباتهم لجميع فقرات أداة البحث، وتناول المبحث الثالث اختبار فرضيات البحث. أما الفصل الرابع والأخير فقد خصص لعرض مجموعة من الاستنتاجات التي توصل إليها البحث الحالي، ومجموعة من توصيات البحث التي ترى الباحثة أنها جديرة بحل مشكلة البحث.

الفصل الأول

منهجية البحث وتصميمه وبعض الجهود المعرفية

السابقة

المبحث الأول: منهجية البحث

المبحث الثاني: تصميم البحث

المبحث الثالث: بعض الجهود المعرفية السابقة

المبحث الاول منهجية البحث

توطئة

يناقش هذا المبحث المنهجية العلمية للبحث فهو يتضمن التعريف بالمشكلة المعرفية والميدانية للبحث في المنظمات مدار البحث، والاهمية، والاهداف، والمتغيرات، وبناء المقاييس، والمخطط الفرضي، والفرضيات الرئيسية والفرعية.

أولاً: المشكلة الفكرية للبحث: -

بسبب ما تولده القيادة السامة من خلق بيئة عمل غير فاعلة وأقل إنتاجية، والتي يمكن أن ينتج عنها سلوكيات سلبية عديده مثل (التنمر، والعدوان في مكان العمل، والتهكم التنظيمي، وعدم التعاون مع الاخرين، والتأخير عن العمل، والانسحاب النفسي، والفضاظة في العمل التي هي محور بحثنا. لذلك لا بد من بذل المزيد من التحقيق العلمي تجاه تقليل هذه السلوكيات في المنظمات (Ortega,2019). ويكون ذلك من خلال البحث ومعرفة الأسباب التي توفد مثل هذه السلوكيات في مكان العمل، وماهي الظروف التي يمكن ان تزيد أو تخفض من تأثير هذه السلوكيات؟ لأنها تساهم في خلق بيئة عمل معادية وتستهلك "الموارد العاطفية والفكرية والاجتماعية التي يمكن وضعها بشكل أفضل في النشاط الإنتاجي وتؤثر بشكل سلبي على التفاعل بين الأشخاص، وبناء العلاقات وتؤثر في النهاية على الأداء الفردي والتنظيمي (Ricciotti,2016).

لذا يكون من الواضح أن معظم سلوكيات الفضاظة في العمل هو نتيجة القيادة السيئة، اذ يصبح المشرفون أو القادة غير قادرين في مثل هذه الحالات على استنهاض حكمتهم، من أجل تحديد وجود ومدى الفضاظة (Baig & Zaid,2020:688) ، وعليه فإن اتساع نطاق السمية في العمل الى جانب تأثيره السلبي في الأفراد يستلزم من المنظمة إدراك خطر التضائل في النتائج التنظيمية وهذا يتطلب توافر وتطوير إستراتيجيات، ولتطوير مثل هذه الاستراتيجيات لا بد من فهم كيفية يمكن للأفراد مقاومة تأثير القيادة السامة وكيفية اتخاذ اجراء وقائي للسيطرة على السلوك السلبي في بيئة العمل (Tavanti, 2011). ومن ضمن هذه الإجراءات هو تبني البحث الحالي إحدى المتغيرات الإيجابية التي من المؤمل أن تفسر العلاقة بين القيادة السامة والفضاظة في العمل والذي يتمثل بشغف العمل، وهو أحد المشاعر الإيجابية التي يؤدي الى خلق تجارب إيجابية بناء على ما أشارت إليه العديد من البحوث حول أهمية الشغف، وما يمتلكه من خصائص تمكنه من مواجهة التحديات المعقدة والاحداث غير المتوقعة في العمل.

ثانياً: المشكلة الميدانية للبحث:-

شهدت البيئة التعليمية بجوانبها المختلفة العلمية والتربوية ولاسيما بيئة المدارس، وجود مناخ مليء بالضغوط والتحديات التي قد تدفع نحو ممارسة عدد من السلوكيات السلبية، التي قد تؤثر في أطراف العملية التعليمية.

ولعل من أبرز هذه السلوكيات ذات الاتجاه السلبي ظهور نمط من القيادة يعرف بالقيادة السامة، إذ أكدت أغلب الدراسات الآثار السلبية لهذا النوع من القيادة ومدى تأثيرها في بيئة العمل. وينعكس هذا التأثير سلباً في المخرجات السلوكية والموقفية للمدارس على سبيل المثال (الالتزام، والرضا الوظيفي، والأداء، والمخرجات). ومن جانب آخر للقيادة السامة تأثير سلبي في بعض السلوكيات والمواقف في مكان العمل، إذ أنها تتسبب بالعديد من السلوكيات السلبية مثل، التمر، والعدوان في مكان العمل، والتهكم التنظيمي، وعدم التعاون مع الآخرين، والتأخير عن العمل، والانسحاب النفسي، والفظاظة في العمل، والتي هي محور بحثنا.

وما يؤيد ذلك هو ما ذهبت اليه بعض الدراسات التي تناولت التأثيرات السلبية لبروز أنماط سلبية من القيادة تؤثر في مواقف الأفراد واتجاهاتهم وسلوكياتهم، وهذا ما توصلت إليه الباحثة من خلال اجابات الاستبانة التي تم توزيعها على الملاكات التعليمية العاملة في المدارس الأهلية في مركز مدينة الديوانية الملحق(2)، إذ تبين للباحثة ممارسة العديد من الإدارات المدرسية الأهلية لسلوكيات القيادة السامة تجاه المعلمين أو المدرسين في محاولة لإرضاء المستثمرين دون الاكتراث لتأثيرها في سلوكيات المعلمين والمدرسين الفظة تجاه الطلاب، وبالمقابل التمسّت الباحثة أن معظم المعلمين والمدرسين لديهم مستوى معين من الاستمتاع بالعمل، والدافع الذاتي نحو الإنجاز، والسعي نحو تحقيق الهوية الذاتية، والاحساس بالتعلم، وذلك لأن اغلب هؤلاء المعلمين والمدرسين هم من الشباب الذين لم تستوعبهم مؤسسات الدولة.

وعليه يمكن تجسيد مشكلة البحث الحالي بالتساؤل الآتي:

هل أن ممارسة سلوكيات القيادة السامة في البيئة المدرسية من شأنه ان يكرس سلوكيات الفظاظة في العمل؟ وهل يكون امتلاك الاتباع مستوى معين من شغف العمل يمكن ان يخفف من ذلك؟

ثانياً: أهمية البحث: -

تتجلى أهمية البحث الحالي من خلال تناوله إحدى الموضوعات الحيوية والمهمة في الفكر الإداري، الذي يتجسد بالتركيز على تأثير القيادة السامة في خلق سلوكيات سلبية متمثلة بالفظاظة في العمل من جهة، والدور الذي يلعبه شغف العمل في تلطيف ذلك التأثير من جهة أخرى، ويمكن بيان أهمية البحث بالآتي:

1. يمثل البحث الحالي محاولة باتجاه تعريف الإدارات المدرسية بالمفاهيم الإدارية (القيادة السامة، شغف العمل، الفظاظة في العمل) التي يتعين الاهتمام بها، إذا ارادت تلك الإدارات تحقيق النجاح.
2. يعد هذه البحث إضافة نوعية للمكتبة العربية بحسب علم الباحثة، لأن هذا البحث يعد من الأبحاث المحلية والعربية الرائدة في تناول القيادة السامة أو الشغف في العمل أو الفظاظة في العمل، ويحسب لهذا البحث الجمع بين هذه المفاهيم المهمة.
3. يساهم هذا البحث في جذب اهتمام الإدارات المدرسية للانتباه الى الجوانب المظلمة في القيادة او سلوكيات الاتباع، والكيفية التي يمكن من خلالها استثمار الجوانب المشرقة لدى هؤلاء الاتباع للتخفيف من التأثير السلبي لبعض الجوانب المظلمة.
4. تشخيص مستوى ممارسة واهتمام العينة بمتغيرات البحث ودرجة توافرهم مع تحديد أي ابعادهم أكثر ممارسة واهتمام.
5. التعرف على مستوى توظيف القيادة السامة في الفظاظة بشكل مباشر ودور الشغف في مكان العمل في الفظاظة.
6. تشخيص قدرة مديري المدارس على توجيه القيادة السامة في الفظاظة بمكان العمل، الدور الملطف لشغف العمل .

ثالثاً: أهداف البحث :-

- إن الهدف الرئيس للبحث الحالي يتمثل بمعرفة وبيان دور أبعاد شغف العمل في تلطيف العلاقة بين القيادة السامة والفظاظة في العمل، واي منها سيكون له المساهمة الكبرى في تخفيض مستوى الفظاظة في العمل، وتلطيف تأثير القيادة السامة في الفظاظة في العمل. وينبثق عن هذا الهدف أهداف فرعية أخرى يمكن إيجازها بالآتي:
1. تحديد مستوى امتلاك مديري المدارس لسلوكيات القيادة السامة من وجهة نظر المعلمين والمدرسين، والتعرف على مدى تأثير تلك السلوكيات على عينة البحث.
 2. الكشف عن المدى الذي يمارس فيه المدرسون والمعلمون سلوكيات الفظاظة في العمل التي نتجت بفعل السلوكيات السيئة للقيادة السامة.
 3. تحليل وتشخيص مستوى الشغف في العمل الذي يمتلكه المعلمين والمدرسين.

4. اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين أبعاد القيادة السامة وأبعاد الفضاظة في العمل، بوجود شغف العمل أو بدونه، وتوضيح تلك العلاقة.

5. اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين ابعاد القيادة السامة وشغف العمل.

6. اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين ابعاد شغف العمل والفضاظة في العمل.

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث :-

وفقاً لما تم التطرق اليه في منهجية البحث من تحديد مشكلة البحث وأهدافها، وفي ضوء نتائج الدراسات السابقة تم اعداد مخطط البحث الفرضي للتعبير عن العلاقة بين متغيرات البحث، اذ يجسد هذا المخطط علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث وكالاتي:

1. المتغير المستقل: ويتمثل بالقيادة السامة بأبعادها المختلفة (الاشراف السيء، والقيادة

السلطوية، والترويح الذاتي، والنرجسية، وعدم القدرة على التنبؤ)

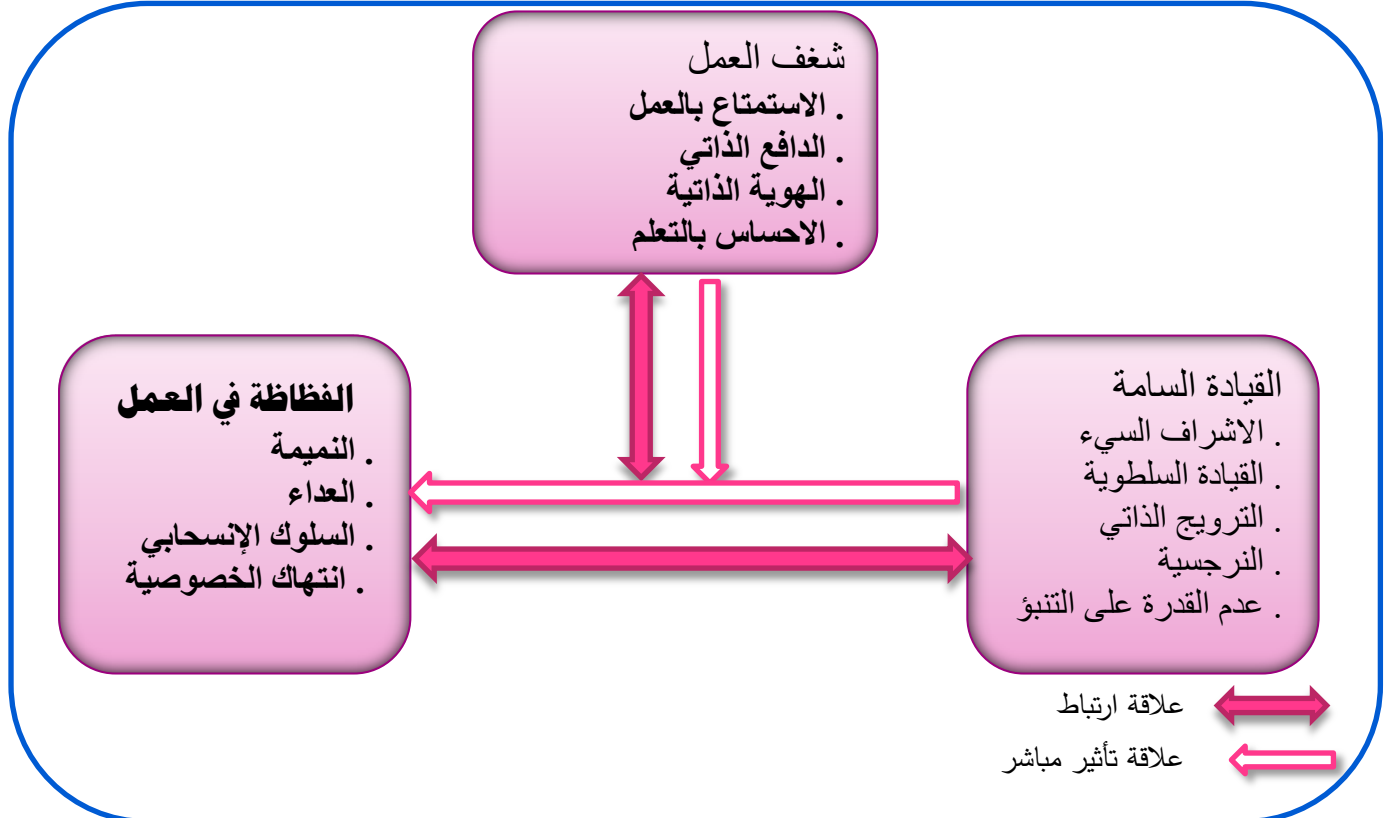
2. المتغير الملطف: ويتمثل بشغف العمل بأبعاده المختلفة (الاستمتاع بالعمل، والدافع الذاتي،

والهوية الذاتية، والإحساس بالتعلم).

3. المتغير التابع: ويتمثل بالفضاظة في العمل بأبعادها المختلفة (النميمة، والعداء، والسلوك

الانسحابي، وانتهاك الخصوصية)

والشكل (1) يوضح المخطط الفرضي للبحث بحسب المتغيرات المتقدمة:



الشكل (1)

المصدر: اعداد الباحثة

المخطط الفرضي للبحث

خامساً: فرضيات البحث:-**1. فرضيات الارتباط**

الفرضية الرئيسية الاولى / توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين سلوكيات القيادة السامة وشغف العمل وتتبع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- أ. توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين سلوكيات القيادة السامة والاستمتاع بالعمل.
- ب. توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين سلوكيات القيادة السامة والدافع الذاتي.
- ج. توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين سلوكيات القيادة السامة والهوية الذاتية.
- د. توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين سلوكيات القيادة السامة والاحساس بالتعلم.

الفرضية الرئيسية الثانية/ توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين أبعاد شغف العمل والفظاظة في العمل، وتتبع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- أ. توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين الشغف بالعمل والعداء.
- ب. توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين الشغف بالعمل والنميمة.
- ج. توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين بين الشغف بالعمل وانتهاك الخصوصية.
- د. توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين الشغف بالعمل والسلوك الانسحابي.

الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين سلوكيات القيادة السامة والفظاظة في العمل، وتتبع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- أ. توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين سلوكيات القيادة السامة والعداء.
- ب. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين سلوكيات القيادة السامة والنميمة.
- ج. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين سلوكيات القيادة السامة وانتهاك الخصوصية.
- د. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين سلوكيات القيادة السامة والسلوك الانسحابي.

2. فرضيات التأثير

الفرضية الرئيسية الرابعة / توجد علاقة تأثير عكسية ذات دلالة معنوية بين سلوكيات القيادة السامة وشغف العمل، وتتبع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- أ. توجد علاقة تأثير عكسية ذات دلالة معنوية بين سلوكيات القيادة السامة والاستمتاع بالعمل.
- ب. توجد علاقة تأثير عكسية ذات دلالة معنوية بين سلوكيات القيادة السامة والدافع الذاتي.
- ج. توجد علاقة تأثير عكسية ذات دلالة معنوية بين سلوكيات القيادة السامة والهوية الذاتية.

د. توجد علاقة تأثير عكسية ذات دلالة معنوية بين سلوكيات القيادة السامة والاحساس بالتعلم.

الفرضية الرئيسية الخامسة/ توجد علاقة تأثير عكسية ذات دلالة معنوية بين أبعاد شغف العمل والفظاظة في العمل، وتتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

أ. توجد علاقة تأثير عكسية ذات دلالة معنوية بين الشغف بالعمل والعداء.

ب. توجد علاقة تأثير عكسية ذات دلالة معنوية بين الشغف بالعمل والنميمة

ج. توجد علاقة تأثير عكسية ذات دلالة معنوية بين بين الشغف بالعمل وانتهاك الخصوصية.

د. توجد علاقة تأثير عكسية ذات دلالة معنوية بين الشغف بالعمل والسلوك الانسحابي.

الفرضية الرئيسية السادسة: توجد علاقة تأثير طردية ذات دلالة معنوية بين سلوكيات القيادة السامة والفظاظة في العمل، وتتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

أ. توجد علاقة تأثير طردية ذات دلالة معنوية بين سلوكيات القيادة السامة والعداء.

ب. توجد علاقة تأثير طردية ذات دلالة معنوية بين سلوكيات القيادة السامة والنميمة

ج. توجد علاقة تأثير طردية ذات دلالة معنوية بين سلوكيات القيادة السامة وانتهاك الخصوصية.

د. توجد علاقة تأثير طردية ذات دلالة معنوية بين سلوكيات القيادة السامة والسلوك الانسحابي.

3. فرضية التأثير التفاعلي (الملطف)

الفرضية الرئيسية السابعة: يساهم شغف العمل في تلطيف التأثير السلبي لسلوكيات القيادة السامة في الفظاظة في العمل.

المبحث الثاني

تصميم البحث

يعمل هذا المبحث بمثابة دليل إرشاد حول كيفية إجراء البحث وتنفيذه، من خلال الإشارة الى الاعتبارات الخاصة بعينة البحث وخصائصها والتعاريف الإجرائية لمتغيرات البحث، فضلا عن عرض المحتوى الفكري لعملية جمع البيانات وطريقة تحليلها وقياسها انه يوضح وسائل معالجة البيانات واختبار الفرضيات وتحقيق أهداف البحث.

أولاً: التعاريف الإجرائية :-

يعرض الجدول أدناه التعاريف الإجرائية الخاصة بمتغيرات البحث التي تضم ثلاثة تعاريف رئيسة وعلى النحو الذي في أدناه:

الجدول (1)

التعاريف الإجرائية لمتغيرات البحث

ت	المتغير	التعريف
1	القيادة السامة	مجموعة من السمات الشخصية والسلوكيات القيادية الضارة، والمبتعدة عن معايير السلوك، التي تؤدي الى خلق بيئة عمل غير ايجابية تسودها عادات عمل غير صحية تتسبب في اذاء العاملين مهنيا ونفسيا، وتفاعل فعلها في انخفاض الروح المعنوية وانخفاض الانتاجية وعدم الشعور بالرضا الذي بدوره ينعكس سلباً على تحقيق النجاح التنظيمي.
2	الاشراف السيء	أحد السلوكيات المرتبطة بالقيادة السامة وهو أحد أسباب السلوكيات المنحرفة في مكان العمل، التي تتولد نتيجة لشعور التابعين بعدم الاحترام والتقدير والسخرية وغيرها من السلوكيات الفظة من قبل القائد والتي قد ينتج عنها ردود أفعال انتقامية من قبل التابعين قد تتمثل بالانسحاب اوترك مكان العمل او التصرف بطريقة عدوانية تضر برفاهية ونجاح المنظمة.
3	الترجسية	بأنها تلك الشخصية التي تتسم بصفات نادرة مثل: الغرور، والمبالغة في تقدير الذات، وتجاهل آراء الاخرين، والبحث عن فرص الاهتمام والاعجاب، وذلك لغرض تعويض الإحساس بالنقص، والتغطية على مواطن الضعف من خلال اظهار التميز والقوة لحماية تلك المشاعر، وهذه الصفات الشخصية قد يتولد عنها شعور بالرضا عن الذات عند تحقيق النجاح أو الشعور بالقلق والعدوان تجاه التابعين عند الفشل. وفي كلتا الحالتين تشكل مصدر قلق للفرد
4	القيادة السلطوية	تصور القادة أن التابعين بحاجة مستمرة للأشراف المباشر وفي جميع الأوقات، والتأكد من التزامهم بتنفيذ الأوامر والتعليمات دون مناقشة والامتثال للأوامر والطاعة لاعتقادهم بأن ترك التابعين للعمل بشكل مستقل يؤدي في النهاية إلى انتهاج

	سلوكيات غير منتجة.	
5	الترويج الذاتي	هو سمة شخصية للقائد السام يحاول فيها تقديم نفسه للآخرين بأفضل صورة ممكنة وتمجيد أعماله ومنجزاته مهما كانت بسيطة إضافة الى عزو هذه الاعمال والمنجزات ونسبها الى نفسه وليس إلى الآخرين، ويركز على الاهتمام بنفسه، وعدم الاهتمام بالتابعين مما يعزز شعور هؤلاء القادة بالغرور، إضافة الى عدم انزعاجهم من تأثير سلوكهم والذي ينعكس سلباً على التابعين من خلال شعورهم بعدم الرضا والأمن الوظيفي، وتجردهم من الثقة والاندفاع نحو تقديم الأفضل، وبالتالي التقليل من المخرجات الجيدة في بيئة العمل.
6	عدم القدرة على التنبؤ	يرتبط بعدم التأكد الذي يشير الى مواقف او سلوكيات تتضمن معلومات غير معروفة أو غير تامه وأن هذه المواقف ترتبط باختيار قرار او نتائج ذلك القرار التي لا يوجد لها تفسيرات او معانٍ واضحة، وهو ما يؤدي الى عدم معرفة السلوك المتوقع؛ وذلك لان جميع ما يتميز به القائد السام من سلوكيات وسمات تجعل من الصعب على التابعين التكهن بردود أفعال هؤلاء القادة، وان بيئات العمل المضطربة هذه ستخلق المزيد من عدم القدرة على التنبؤ.
7	شغف العمل	حالة مستمرة ومتجددة في هوية الفرد تنطوي على الشعور بالمتعة والحماس والحيوية والنشاط والتفاؤل والدافع، ويتولد عن هذه الحالة المزيد من الطاقة الإيجابية تتجاوز حب القيام بالعمل الى بذل جهود استثنائية في أداء العمل وتحسين عملية الابداع من خلال الخروج بأفضل الأفكار وتطوير بيئة عمل ودية وشغوفة.
8	الاستمتاع بالعمل	على انه ذاك الشعور الذي يجعل الفرد سعيداً ومرحاً في عمله ويظهر هذا السلوك من خلال انتهاج الفرد سلوكاً إيجابياً والنظر الى الجانب المشرق من الصعاب والتحديات بما يمتلكه من طاقة مضاعفة تجعله واثقاً بنفسه وأكثر إنتاجية ونجاحاً وابداعاً وحماساً.
9	الدافع الذاتي	هو تلك القوة التي تدفع الشخص لتحقيق أهدافه والالتزام بها، مما يجعله أكثر ايمانا بقدراته، ومن ثم الشعور بالمزيد من الرضا حول ما يمكنه القيام به وهي بذلك تعد مهارة مهمة تمكن الشخص من التحكم في العديد من جوانب حياته.
10	الهوية الذاتية	هي تفرد الشخص بمجموعة من الخصائص والصفات الذي تميزه من غيره والتي يطورها الشخص من خلال الخبرة، والتفاعل مع البيئة، وفهم وإدراك أفكاره ومشاعره وكيفية التعبير عنها، وهو ما يجعله أكثر قدرة على فهم عمله والابداع فيه، والذي يعكس صورته في عيون الآخرين.
11	الإحساس بالتعلم	بأنه شعور الفرد بالرغبة في التعلم والتوجه نحو امتلاك المهارات والمعارف الضرورية لأداء العمل وتطويره، والعمل على تحديثها فضلاً عن الاستعداد للمساهمة في طرح الأفكار الجيدة وتجسيدها في الواقع العملي والتعلم من الأخطاء.

سلوكيات ناجمة عن نية غامضة تنتهك القواعد وتنطوي على مجموعة من السلوكيات غير المرغوبة التي تقلل من احترام الآخرين، وتزيد من مستوى الضغوط النفسية، والادلاء بتعليقات مهينة، وحجب المعلومات الضرورية، وغيرها وبالتالي تؤدي الى مجموعة من النتائج السلبية بما في ذلك مواقف الافراد السيئة تجاه وظائفهم وزملائهم مما ينعكس سلباً في خلق بيئة عمل غير ملائمة.	الفاظظة في العمل	12
مجموعة من السلوكيات السلبية غير الأخلاقية وغير القانونية الصادرة من قبل فرد او مجموعة من الأفراد بقصد الحاق الأذى بالآخرين او حتى بالمنظمة نفسها وقد يكون هذا الأذى نفسياً أو جسدياً.	العداء	13
التطفل والتدخل غير المبرر في الحياة الشخصية للأفراد دون موافقتهم ومحاولة معرفة تفاصيل عن حياتهم والتعدي على خصوصيتهم والكشف العلني عن تلك المعلومات التي لو تم الكشف عنها قد تسبب حرجاً للأفراد أو ضرراً يؤثر في حياتهم المهنية والشخصية.	انتهاك الخصوصية	14
نمط من السلوك الذي يتميز بالعزلة وتجنب التفاعل الاجتماعي وابتعاد الفرد من القيام بمهامه وعدم الشعور بالمسؤولية والفشل في الاشتراك بالأنشطة والافتقار للتواصل الاجتماعي المباشر وغير المباشر.	السلوك الإنسحابي	15
ظاهرة اجتماعية ووسيلة لجمع ونشر معلومات وتمييزها بين الافراد والمجموعات، وقد تكون هذه المعلومات سلبية يكره الناس افشاؤها لغرض تحقيق مصلحة ذاتية وتؤدي الى خلق صراعات وإضاعة الوقت أو تكون معلومات إيجابية تسعى المنظمة لنشرها، لحاجة تقتضيها مصلحة المنظمة.	النميمة	16

المصدر: من إعداد الباحثة

ثانياً: طرائق جمع البيانات:-

اعتمد البحث في جانبيه النظري والميداني على عدد من الأدوات لجمع البيانات والمعلومات، كما يأتي:

1. الجانب النظري:

اعتمدت الباحثة في تغطية الجانب النظري للبحث الحالي على العديد من المصادر العلمية من كتب ومجلات ودوريات وأطاريح ورسائل أجنبية ذات صلة بموضوع البحث، فضلاً عن البحوث والمقالات الأجنبية التي تم الحصول عليها عن طريق الانترنت.

2. الجانب الميداني:

اعتمد الجانب الميداني للبحث على استمارة الاستبيان كأداة رئيسة لجمع بيانات البحث ملحق (2). وتتكون أداة قياس البحث من ثلاث متغيرات رئيسة بالإضافة إلى الجزء الخاص بالبيانات الديموغرافية والوظيفية، وقد تمّ الاعتماد في فقرات أداة القياس على عدد من الدراسات ذات الصلة بمتغيراتها إذ تم عرض النموذج الأولي لأداة القياس على عدد من الخبراء في حقل الاختصاص لمعرفة

آرائهم وملاحظاتهم حول فقراتها، وقد تمت إعادة صياغته وفقاً لآرائهم بما يلائم بيئة العمل وثقافة مجتمع البحث وعينته، وفي ما يأتي توضيح لكل مقياس من مقاييس البحث:

أ. **مقياس القيادة السامة:** استخدم البحث مقياس (Schmidt 2008) لتحديد مستوى ممارسة سلوكيات القيادة السامة في المدارس الأهلية الذي اعتمد من قبل العديد من الدراسات السابقة الذي يتكون من خمسة أبعاد وبواقع (30) فقرة بحسب مدرج قياس ليكرت الخماسي (منخفض جداً - عالٍ جداً).

ب. **مقياس شغف العمل:** لغرض قياس مستوى الشغف لدى المعلمين والمدرسين في المدارس الاهلية عينة البحث، واستخدم البحث مقياس الشغف الذي صممه (Johri et al 2016)، ويتكون هذا المقياس من أربعة ابعاد وبواقع (17) فقرة بحسب مدرج قياس ليكرت الخماسي (منخفض جداً - عالٍ جداً).

ت. **مقياس الفضاظة في العمل:** اعتمدت الباحثة على مقياس (Martin & Hine 2005) لغرض قياس مستوى الفضاظة لدى المعلمين في المدارس الاهلية عينة البحث، وهذا المقياس يتكون من أربعة ابعاد وبواقع (20) فقرة بحسب مدرج قياس ليكرت الخماسي (منخفض جداً - عالٍ جداً).

والجدول (2) يعرض مقاييس أداة القياس وعدد الفقرات الخاصة بكل متغير والمصادر المقتبسة منها كما ورد في الاستبانة.

الجدول (2)

مقاييس البحث

مصدر القياس المستخدم	عدد الفقرات	نوعها	المتغيرات	ت
من إعداد الباحث	3	خصائص شخصية	بيانات شخصية ووظيفية	1
Schmidt, 2008	متغير مستقل		القيادة السامة	2
	7	فرعي	الإشراف السيء	
	6	فرعي	القيادة السلطوية	
	5	فرعي	النرجسية	
	5	فرعي	الترويج (الاعتزاز) بالذات	
	7	فرعي	عدم القدرة على التنبؤ	
Johri et al.,	متغير ملطف		شغف العمل	3
	5	فرعي	الاستمتاع بالعمل	

2016	4	فرعي	الدافع الذاتي	
	4	فرعي	الهوية الذاتية	
	4	فرعي	الإحساس بالتعلم	
Martin & Hine,2005	متغير تابع		الفظاظة في العمل	4
	4	فرعي	العداء	
	5	فرعي	انتهاك الخصوصية	
	7	فرعي	السلوك الانسحابي	
	4	فرعي	النميمة	

المصدر: من إعداد الباحثة

ثالثاً: وصف مجتمع البحث:-

1. وصف مجتمع البحث

من أجل تحقيق حالة الانسجام مع طبيعة أهداف البحث ومضامينه النظرية لجأت الباحثة الى اختيار جميع المدارس الاهلية في مركز محافظة الديوانية كمجتمع للبحث الحالي. وقد ضم المجتمع (65) مدرسة أهلية موزعة على مركز المحافظة، وحاولت الباحثة شمول أكبر قدر ممكن من الكادر التدريسي العامل في هذه المدارس الأهلية إذ بلغ عدد استمارات الاستبيان الموزعة (960) استمارة استعيد منها (812) استمارة صالحة للتحليل الإحصائي. الجدول (3) يوضح أسماء المدارس الأهلية، وعدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة والمستبعدة.

الجدول (3)

عدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة والمستبعدة بحسب المدارس المبحوثة

ت	اسم المدرسة	وصف العينة	عدد الاستمارات		
			الموزعة	المسترجعة	المستبعد
1.	يوسف الصديق الابتدائية	معلمون	10	8	2
2.	نور الفواطم الابتدائية	معلمون	9	8	1
3.	الفتاح الابتدائية	معلمون	10	9	1
4.	نور المصطفى الابتدائية	معلمون	9	9	0
5.	المسرات الابتدائية	معلمون	10	9	1
6.	بلادي الابتدائية	معلمون	5	4	1
7.	براعم الامل الابتدائية	معلمون	28	25	3
8.	مؤسسة الدكتوراة تماضر الشمري	معلمون	11	9	2

3	9	12	معلمون	علي ابن ابي طالب الابتدائية	9.
1	7	8	معلمون	طيبة الابتدائية	10.
0	9	9	معلمون	الرافدين الابتدائية	11.
2	18	20	معلمون	منابع العلم الابتدائية	12.
2	9	11	معلمون	ابن سينا الابتدائية	13.
0	11	11	معلمون	واحة التميز الابتدائية	14.
2	13	15	معلمون	انوار الفرات الابتدائية	15.
1	11	12	معلمون	الصباح الابتدائية	16.
0	15	15	معلمون	ضفاف العلم الابتدائية	17.
6	13	19	معلمون	المصطفى الابتدائية	18.
3	10	13	معلمون	انامل الرحمة الابتدائية	19.
0	10	10	معلمون	الفواطم الابتدائية	20.
1	9	10	معلمون	نور الله الابتدائية	21.
1	17	18	معلمون	الرسالة الابتدائية	22.
0	9	9	معلمون	النوارس الابتدائية	23.
0	13	13	معلمون	الامل الابتدائية	24.
0	9	9	معلمون	الصدى الابتدائية	25.
9	21	30	معلمون	التفوق الابتدائية	26.
5	25	30	معلمون	مناهل العلم الابتدائية	27.
1	10	11	معلمون	الحرمين الابتدائية	28.
0	8	8	معلمون	الالوق الابتدائية	29.
2	11	13	معلمون	ابن رشد الابتدائية	30.
0	10	10	معلمون	المواهب الابتدائية	31.
0	13	13	معلمون	المودة الابتدائية	32.
2	8	10	معلمون	بيارق العلم الابتدائية	33.
0	9	9	معلمون	التقى الابتدائية	34.
3	31	34	معلمون	رحاب العلم الابتدائية	35.
0	8	8	معلمون	السجاد الابتدائية	36.
0	5	5	معلمون	ابن خلدون الابتدائية	37.
1	9	10	معلمون	عين الديوانية التربوية	38.
4	8	12	معلمون	الرياحين الابتدائية	39.
4	6	10	معلمون	رواسي العلم الابتدائية	40.
0	8	8	معلمون	راية العلم الابتدائية	41.

0	7	7	معلمون	أبي الزهراء الابتدائية	.42
8	18	26	مدرسون	متوسطة رحاب العلم	.43
0	5	5	مدرسون	متوسطة الوطن	.44
2	16	18	مدرسون	متوسطة الرحمن	.45
5	14	19	مدرسون	متوسطة النهريين	.46
1	13	14	مدرسون	متوسطة اور	.47
0	8	8	مدرسون	متوسطة انوار الفرات	.48
0	15	15	مدرسون	متوسطة علي بن ابي طالب	.49
3	7	10	مدرسون	متوسطة منابع العلم	.50
3	19	22	مدرسون	متوسطة الجوادين	.51
5	25	30	مدرسون	ثانوية المعارف	.52
4	22	26	مدرسون	ثانوية بغداد	.53
2	17	19	مدرسون	ثانوية المصطفى	.54
3	20	23	مدرسون	ثانوية مناهل العلم	.55
7	20	27	مدرسون	ثانوية التفوق	.56
5	16	21	مدرسون	ثانوية الامراء	.57
3	15	18	مدرسون	ثانوية الرسالة	.58
6	14	20	مدرسون	ثانوية ضفاف العلم	.59
3	20	23	مدرسون	ثانوية المعالي	.60
9	14	23	مدرسون	ثانوية الابداع	.61
1	6	7	مدرسون	ثانوية البلاغة	.62
7	13	20	مدرسون	ثانوية النجاح	.63
0	10	10	مدرسون	ثانوية التراث	.64
7	15	22	مدرسون	ثانوية الحكمة	.65
148	812	960			المجموع

المصدر: من اعداد الباحثة

2. وصف مجتمع المستجيبين بحسب النوع الاجتماعي والعمر والتحصيل الدراسي

بعد عملية جمع البيانات وتفريغها من الاستمارات الصالحة، ولغرض إعطاء صورة واضحة عن التركيبة الديمغرافية والوظيفية لمجتمع البحث، فقد اقترحت الباحثة توصيفها بالجدول (4) كما موضح أدناه:

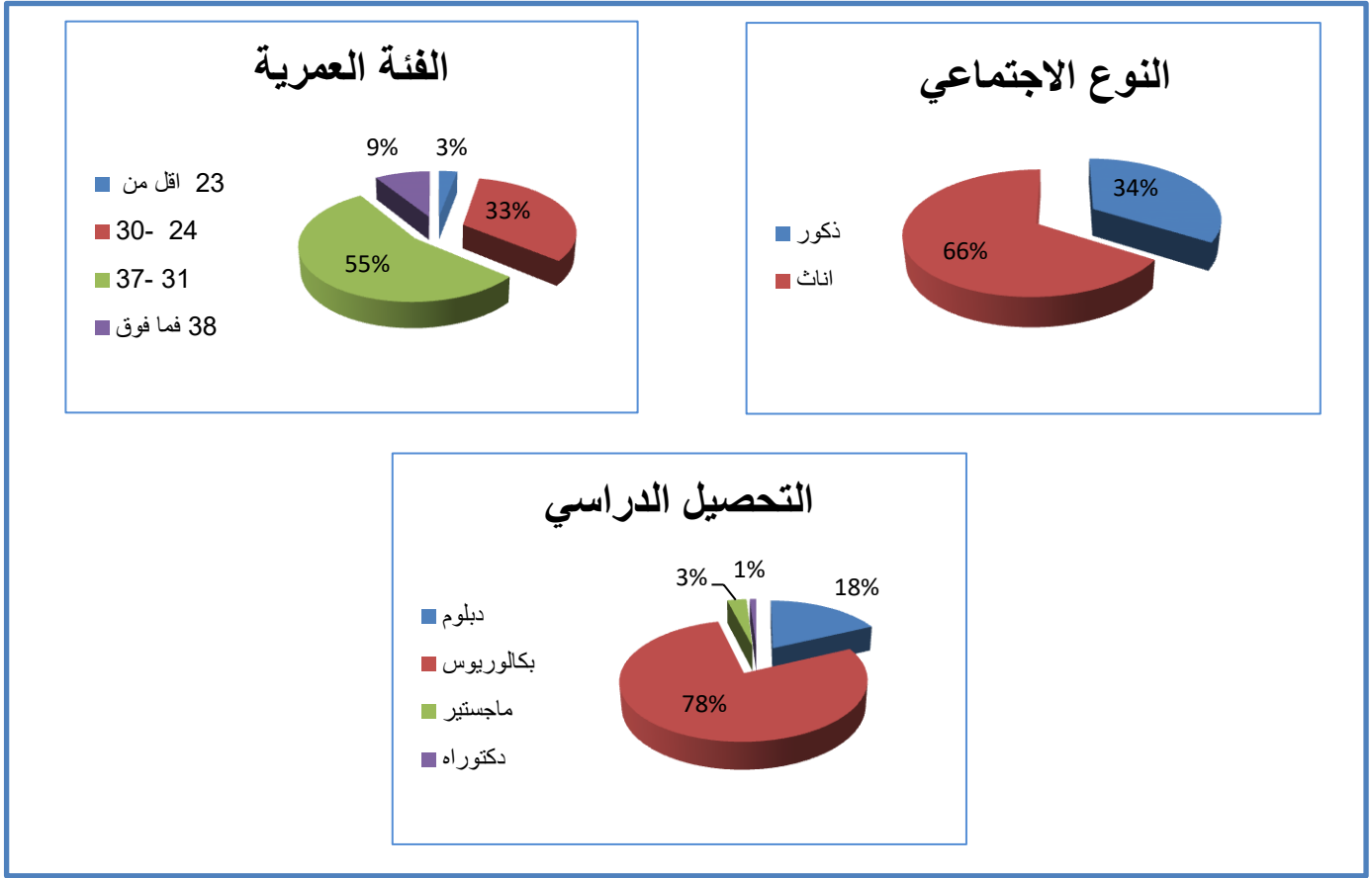
الجدول (4)

تكرارات ونسب الاستثمارات الموزعة بحسب النوع الاجتماعي

ت	المتغيرات	الفئات المستهدفة	التكرارات	النسب
1	النوع الاجتماعي	ذكر	277	34%
		انثى	535	66%
		المجموع	812	100%
2	الفئة العمرية	اقل من 23	27	3%
		24-30	268	33%
		31-37	448	55%
		من 38 فما فوق	69	9%
		المجموع	812	100%
3	التحصيل الدراسي	دبلوم	150	18%
		بكالوريوس	632	78%
		ماجستير	22	3%
		دكتوراه	8	1%
		المجموع	812	100%

يلاحظ من الجدول (4) الآتي:

- أ. **النوع الاجتماعي:** تبين من الجدول أعلاه بان النسبة الغالبة لمجتمع البحث من مجموع الأفراد المبحوثين كانت من الاناث وتقدر (66%) في حين كانت نسبة الذكور اقل وتقدر ب (34%).
- ب. **الفئة العمرية:** يظهر من خلال الجدول ان أكثر تكرار لعمر مجتمع البحث كان ضمن الفئة العمرية (31-37)، اذ حصلت على نسبة (55%).
- ج. **المؤهل العلمي:** يعد المؤهل العلمي مؤشراً مهماً في مجال اختيار مجتمع البحث؛ لفهم مكونات الاستثمار وكيفية التعامل معها بشكل صحيح. ومن الجدول (4) نلاحظ أن اغلب أفراد مجتمع البحث كانوا من حملة شهادة البكالوريوس اذ حصلت هذه الفئة على نسبة (78%).



الشكل (2)

نسب توزيع خصائص مجتمع البحث

رابعاً. حدود البحث:

تمثلت حدود البحث في أربعة مجالات كما يأتي:

1- الحدود البشرية:

اقتصرت الحدود البشرية للبحث على مجتمع المعلمين، والمدرسين في المدارس الأهلية في مركز محافظة الديوانية.

2- الحدود المكانية:

تحدد البحث مكانياً بالمدارس الأهلية في مركز محافظة الديوانية.

3 - الحدود الزمانية:

امتدت الحدود الزمنية للجانب العملي للبحث في شهر نيسان (2021) ولغاية شهر حزيران

(2021)، اذ تم توزيع الاستمارات وجمعها خلال الأشهر (نيسان، أيار، حزيران) 2021.

خامساً. أساليب تحليل البيانات

تضمن البحث استخدام العديد من الوسائل الاحصائية المناسبة لطبيعة أهداف البحث وفرضياته، مثل التحليل غير الخطي، والتحليل العاملي التوكيدي وتحليل الانحدار وغيرها من الوسائل الاحصائية وبشكل عام فإن هذه الوسائل تتوزع حول أربع فئات أساسية، الفئة الأولى تتعلق بتشخيص طبيعة بيانات عينة البحث، والفئة الثانية تتعلق ببناء وتطوير ادوات قياس البحث، اما الفئة الثالثة فإنها تتناول عملية الوصف الإحصائي وأخيراً تتعلق الفئة الرابعة بعملية اختبار الفرضيات. وبلا شك فإن لكل وسيلة احصائية هنالك برنامج إحصائي او معادلة او طريقة معينة لتنفيذها، والجدول (5) يوضح الوسائل الإحصائية المستخدمة والفئة التي تنتمي إليها والبرنامج أو المعادلة أو الطريقة الاحصائية المستخدمة لتنفيذه.

الجدول (5)

ملخص لوسائل وأدوات التحليل الإحصائي المستخدمة في البحث

الفئة	التحليل الإحصائي	البرنامج المستخدم أو المعادلة أو الطريقة
فحص بيانات البحث	اختبار فقدان البيانات وشذوذها واعتداليتها	SPSS V.25
تقويم وتطوير أدوات قياس البحث	التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي كرونباخ الفا	SPSS V.25 Amos V23
الوصف الاحصائي	الوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية	SPSS V.25
اختبار الفرضيات	معامل ارتباط بيرسون	SPSS V.25
	نمذجة المعادلة الهيكلية	Amos V23

المبحث الثالث

بعض الجهود المعرفية السابقة

توطئة:-

تعد الجهود المعرفية السابقة إحدى الدلائل المرشدة التي تستند إليها أية دراسة في بناء أنموذجها الفكري، وقد ركز هذا المبحث على الدراسات والأبحاث ذات الصلة بموضوع البحث الحالي التي تم تصنيفها في ثلاث مجاميع، تتناول المجموعة الأولى الدراسات الخاصة بالقيادة السامة، والثانية الدراسات الخاصة بشغف العمل، أما المجموعة الثالثة فقد تناولت الدراسات الخاصة بالفظاظة في العمل.

أولاً. بعض الجهود المعرفية السابقة الخاصة بالقيادة السامة :-

يعرض الجدول (6) ما تيسر الحصول عليه من دراسات تخص القيادة السامة

الجدول (6)

بعض الجهود المعرفية السابقة الخاصة بالقيادة السامة

Schmidt (2008)	الدراسة 1
Development and validation of the toxic leadership scale	عنوان الدراسة
تطوير والتحقق من مقياس القيادة السامة	هدف الدراسة
1. تطوير والتحقق من مقياس القيادة السامة، 2. تقليل الغموض في تحديد واكتشاف القيادة السامة.	عينة الدراسة
تكونت عينة الدراسة النهائية من 218 من الافراد الذين يعملون في مجموعة متنوعة من الصناعات بما في ذلك التجزئة والتمويل، والرعاية الصحية، والاتصالات، والحكومة.	مقياس الدراسة
مقياس Schmidt (2008) الذي يتضمن الأبعاد التالية الإشراف السيء، والنرجسية، والقيادة السلطوية، وعدم القدرة على التنبؤ، والترويج (الاعتزاز) بالذات	الأساليب الإحصائية
استعمال الوسط الحسابي والتباين ومعادلة الانحراف المعياري ومعادلة النمذجة الهيكلية	أهم نتائج الدراسة
كشفت الدراسة إن مقياس القيادة السامة هو بناء متعدد الأبعاد يتكون من خمسة ابعاد، وإن بنية القيادة السامة المحددة حديثاً والمقاييس تضاف إلى الأدبيات الحالية. وقد ساهم المقياس بشكل كبير في التنبؤ بنوايا الدوران، والرضا الوظيفي، والرضا عن المشرف حتى بعد التحكم	

<p>في القيادة التحويلية أو جودة العلاقة بين القائد والتابع.</p>	
<p>Hitchcock (2015)</p>	<p>الدراسة 2</p>
<p>The Relationship Between Toxic Leadership, Organizational Citizenship, and Turnover Behaviors Among San Diego Nonprofit Paid Staff</p> <p>العلاقة بين القيادة السامة والمواطنة التنظيمية وسلوكيات دوران الموظفين مدفوعة الأجر غير الربحية في سان دييغو</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>الكشف عن دور سلوكيات القيادة السامة في كل من سلوكيات المواطنة والدوران بوجود الالتزام التنظيمي كمتغير ضابط</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>471 مشاركًا في الاستطلاع من عينة من الموظفين غير الربحيين في سان دييغو الأمريكية</p>	<p>عينة الدراسة</p>
<p>مقياس (2008) Schmidt الذي يتضمن الأبعاد: الإشراف السيء، والنجسية، والقيادة السلطوية، وعدم القدرة على التنبؤ، والترويج (الاعتزاز بالذات)</p>	<p>مقياس الدراسة</p>
<p>الوسط الحسابي، نماذج الانحدار، معامل الارتباط، الاختبارات الخاصة ب اختبار T واختبار F، استخدام SPSS و AMOS لتحليل البيانات والنمذجة.</p>	<p>الأساليب الإحصائية</p>
<p>الالتزام التنظيمي يؤثر في طبيعة العلاقة بين سلوكيات القيادة السامة من جهة وكل من سلوكيات الدوران وسلوكيات المواطنة التنظيمية من جهة أخرى</p>	<p>أهم نتائج الدراسة</p>
<p>Bell (2017)</p>	<p>الدراسة 3</p>
<p>The dysfunction junction: the impact of toxic leadership on follower effectiveness</p> <p>ملتقى الخلل الوظيفي: تأثير القيادة السامة في فاعلية التابعين</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>فحص العلاقة بين القيادة السامة بأبعادها وفاعلية التابعين المتمثلة بالارتباط النشاط والتفكير النقدي</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>شملت عينة الدراسة 203 مفردة من طلبة الدراسات العليا بالقطاع المهني بجامعة رينجيت بالولايات المتحدة الأمريكية</p>	<p>عينة الدراسة</p>
<p>مقياس (2008) Schmidt الذي يتضمن الأبعاد التالية: الإشراف السيء، والنجسية، والقيادة السلطوية، وعدم القدرة على التنبؤ، والترويج (الاعتزاز) بالذات</p>	<p>مقياس الدراسة</p>
<p>استعمال الوسط الحسابي والتباين ومعادلة الانحراف المعياري ومعادلة النمذجة الهيكلية</p>	<p>الأساليب الإحصائية</p>
<p>توصلت الدراسة الى عدم وجود علاقة ارتباط بين القيادة وبعدي الارتباط النشاط والتفكير النقدي ماعدا بعد الترويج الذاتي، إذ اشارت الدراسة الى وجود علاقة عكسية بينه وبين</p>	<p>أهم نتائج الدراسة</p>

	الارتباط النشط.
الدراسة 4	Ince (2018)
عنوان الدراسة	Toxic leadership as a predictor of perceived organizational cynicism القيادة السامة كمتنبئ بالتهكم التنظيمي المدرك
هدف الدراسة	تحديد نوع وطبيعة العلاقة بين السخرية التنظيمية والقيادة السامة
عينة الدراسة	150 معلمًا يعملون في مدرسة ثانوية في سيليفكي، مرسين، تركيا
مقياس الدراسة	Çelebi et al (2015). الذي يتضمن الأبعاد التالية (عدم التقدير، النفعية، الأنانية، والضعف النفسي)
الأساليب الإحصائية	الوسط الحسابي، نماذج الانحدار، معامل الارتباط، الاختبارات الخاصة ب اختبار T واختبار F.
أهم نتائج الدراسة	توصلت الدراسة الى ان القيادة السامة بأبعادها الفرعية (النفعية، الأنانية، والضعف النفسي) تؤثر بشكل ايجابي في التهكم التنظيمي باستثناء بعد (عدم التقدير) لم يحدث أي تأثير في السخرية التنظيمية.
الدراسة 5	Bakkal et al (2019)
عنوان الدراسة	Toxic leadership and turnover intention: Mediating role of job satisfaction القيادة السامة ونية الدوران: الدور الوسيط للرضا الوظيفي
هدف الدراسة	اختبار النموذج الذي يقيم تأثير القيادة السامة في الرضا الوظيفي ونية الدوران وكذلك فهم ما إذا كان الرضا الوظيفي للممرضات وموظفي المستشفى له تأثير وسيط بين تصورات القيادة السامة (عدم التقدير، النفعية، الأنانية، والضعف النفسي) ونية دوران.
عينة الدراسة	شارك في هذه الدراسة ما مجموعه 664 موظفًا وبنوع 71 ممرضًا إداريًا و298 ممرضًا. يعملون في مجال الرعاية الصحية في ثلاث مستشفيات عامة وثلاث مستشفيات خاصة في اسطنبول، تركيا.
مقياس الدراسة	Çelebi et al. (2015) الذي يتضمن الابعاد التالية (عدم التقدير، النفعية، الأنانية، والضعف النفسي)
الأساليب الإحصائية	تم استخدام معادلة النمذجة الهيكلية (SEM) لاختبار الفرضيات، واختبار سوبل للتحقق من صحة المتغيرات الوسيطة، الوسط الحسابي، نماذج الانحدار، معامل الارتباط.
أهم نتائج الدراسة	اشارت نتائج الدراسة إلى الدور الوسيط الصالح للرضا الوظيفي بين ثلاثة أبعاد للقيادة السامة

(عدم التقدير، النفعية، والضعف النفسي) ونية دوران.	
Abbas& Saad (2020)	الدراسة 6
An Empirical Investigation of Toxic Leadership Traits Impacts on Workplace Climate and Harassment	عنوان الدراسة
دراسة تجريبية لتأثيرات سمات القيادة السامة في مناخ مكان العمل والتحرش في مكان العمل	
تسليط الضوء على تأثير سلوك القيادة السامة في مناخ مكان العمل بتوسيط التحرش في مكان العمل	هدف الدراسة
351 موظفًا من الأشخاص العاملين في صناعات النسيج في المدن الرئيسية في البنجاب، في باكستان.	عينة الدراسة
مقياس (2008) Schmidt الذي يتضمن الأبعاد التالية الإشراف السيء، والنرجسية، والقيادة السلطوية، وعدم القدرة على التنبؤ، والترويج (الاعتزاز) بالذات	مقياس الدراسة
الوسط الحسابي، نماذج الانحدار، معامل الارتباط، معادلة النمذجة الهيكلية	الأساليب الإحصائية
أظهرت النتائج أن سلوك القيادة السامة له تأثير سلبي على مناخ مكان العمل مما يؤدي إلى انخفاض درجة أداء الموظف، ونقص الحافز والتغيب عن العمل. كما ان سلوكيات القيادة السامة تزيد من مستوى التحرش، الأمر الذي يؤدي إلى خلق مناخ سلبي في مكان العمل.	اهم نتائج الدراسة

ثانياً. بعض الجهود المعرفية السابقة الخاصة بشغف العمل

يعرض الجدول (7) بعض الجهود المعرفية السابقة الخاصة بشغف العمل

الجدول (7)

بعض الجهود المعرفية السابقة الخاصة بشغف العمل

الدراسة 1	Vallerand et al (2010)
عنوان الدراسة	On the Role of Passion for Work in Burnout: A Process Model حول دور شغف العمل في الاحتراق: نموذج العملية
هدف الدراسة	التعرف على الدور الذي يلعبه شغف العمل في الإرهاق
عينة الدراسة	تم اختبار هذا النموذج في دراستين مع ممرضات من ثقافتين. باستخدام تصميم المقطع العرضي، في الدراسة الأولى كان حجم العينة (97) ممرضة يعملن جميعاً في المستشفيات الفرنسية في فرنسا، وفي الدراسة الثانية كان حجم العينة (258) ممرضة يعملن جميعاً في المستشفيات الفرنسية الكندية في مقاطعة كيبيك في كندا.
مقياس الدراسة	استخدمت الدراسة مقياس (Vallerand et al (2010) الذي يتكون من نوعين من الشغف (الشغف المتناغم ، الشغف الاستحوادي).
الأساليب الإحصائية	الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط، تحليل المسار، اختبارات سوبل.
أهم نتائج الدراسة	أشارت نتائج الدراسة الى ان العاطفة المتناغمة تؤدي الى زيادة في الرضا عن العمل وانخفاض في الصراع والارهاق. على العكس من ذلك، تنبأ الشغف الاستحوادي بزيادة الصراع والارهاق. في المقابل، لا علاقة له بالرضا الوظيفي.
الدراسة 2	Srivastava (2012)
عنوان الدراسة	Work Place Passion as a Moderator for Workplace Deviant Behaviour - Job Satisfaction Relationship: A Comparative study between Public Sector and Private Sector Managers الشغف بمكان العمل كمطف للسلوك المنحرف في مكان العمل - علاقة الرضا بالوظيفة: دراسة مقارنة بين مديري القطاع العام والقطاع الخاص
هدف الدراسة	معرفة العلاقة بين السلوك المنحرف في مكان العمل والرضا الوظيفي وتحليل التأثير المعتدل للشغف في مكان العمل على هذه العلاقة على مديري القطاع العام والخاص، فضلاً عن معرفة الفروق بين الجنسين بين القطاعين.

عينة الدراسة	تكونت العينة من 124 مديراً للقطاع العام و156 مديراً للقطاع الخاص في الهند.
مقياس الدراسة	مقياس احادي يتكون من عشر عناصر
الأساليب الإحصائية	استخدام SPSS لتحليل البيانات. الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط، معامل الانحدار.
أهم نتائج الدراسة	أظهرت الدراسة بوضوح أن هناك علاقة سلبية بين الرضا الوظيفي والسلوك المنحرف عن العمل. هذا يعني أن الموظف غير الراضي سيشارك في أنشطة منحرفة في العمل، وان شغف العمل يعمل على تهدئة العلاقة بين الانحراف التنظيمي والرضا الوظيفي.
الدراسة 3	Johri et al (2016)
عنوان الدراسة	Work Passion: Construction of Global Business Review Reliable and Valid Measurement Scale in the Indian Context شغف العمل: إنشاء مقياس موثوق به وصالح في السياق الهندي
هدف الدراسة	تطوير والتحقق من مقياس شغف العمل في الهند
عينة الدراسة	177 فرداً من موظفي قطاع الخدمات العاملين في منطقة دلهي / إن سي آر في الهند
مقياس الدراسة	استخدمت الدراسة مقياس (2016) Johri et al الذي يتكون من أربعة ابعاد (الاستمتاع بالعمل، والتحفيز الذاتي، والهوية الذاتية، والشعور بالتعلم).
الأساليب الإحصائية	الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الارتباط، تحليل الانحدار، استخدام برنامج AMOS
أهم نتائج الدراسة	إن مقياس شغف العمل هو بناء متعدد الأبعاد يتكون من أربعة ابعاد ويشمل 17 عنصراً وهو إجراء قصير وموثوق وصالح وسهل الإدارة يحمل إمكانية الاستخدام في الأبحاث والممارسات المستقبلية.
الدراسة 4	Bhatnagar&Gulyani (2017)
عنوان الدراسة	Mediator analysis of passion for work in Indian millennials: Relationship between protean career attitude and proactive work behavior تحليل وسيط لشغف العمل في جيل الألفية الهندي: العلاقة بين التوجه نحو المسار الوظيفي المقلوب وسلوكيات العمل الاستباقية.
هدف الدراسة	دراسة العلاقة بين توجهات المسار الوظيفي المتقلب وسلوكيات العمل الاستباقية والتأكد مما إذا كان الشغف بالعمل بمثابة وسيط بينهما.
عينة الدراسة	255 موظفًا من جيل الألفية يعملون في صناعات متنوعة في الهند (مثل تكنولوجيا

المعلومات، والخدمات المصرفية والتعليم).	
استخدمت الدراسة مقياس (Vallerand et al (2010) الذي يتكون من نوعين من الشغف (الشغف المتناغم، الشغف الاستحواذي).	مقياس الدراسة
الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الارتباط، تحليل الانحدار، تحليل سوبل، استخدام برنامج AMOS.	الأساليب الإحصائية
كشفت الدراسة أن الشغف بالعمل هو قوة دافعة لسلوك الموظفين ويتوسط بشكل كامل في العلاقات المفترضة بين المسار الوظيفي المتقلب وسلوك العمل الاستباقي، وإن المسار الوظيفي المقلوب لا يؤثر بشكل مباشر في سلوك العمل الاستباقي، وإنما يؤثر بشكل غير مباشر فيه من خلال زيادة الشغف بالعمل. هذا يعني انه على الرغم من أن الأفراد يظهرون موقفًا مدفوعًا ذاتيًا، ولكن سلوكهم الاستباقي يعتمد على مدى شغفهم في العمل أيضًا، تم التعرف على الشغف بالعمل كمصدر حاسم للميزة التنافسية، التي يمكن للمنظمات أن تكسبها من خلال الاحتفاظ بالافراد الشغوفين.	أهم نتائج الدراسة
Srijaya et al (2020)	الدراسة 5
The Work Passion Effect on PT. XYZ's Employees Performance in Jakarta تأثير شغف العمل في أداء موظفي XYZ وPT في جاكرتا	عنوان الدراسة
الهدف من هذه الدراسة هو فهم شغف العمل وتأثيره في أداء العاملين في شركة PT. XYZ في جاكرتا في إندونيسيا	هدف الدراسة
162 من العاملين في شركة PT. XYZ في قسم الأمن وبيئة السلامة الصحية الموجود في جاكرتا في إندونيسيا	عينة الدراسة
استخدمت الدراسة مقياس (Johri et al (2016) الذي يتكون من أربعة ابعاد (الاستمتاع بالعمل، والتحفيز الذاتي، والهوية الذاتية، والشعور بالتعلم).	مقياس الدراسة
الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الارتباط، تحليل الانحدار، استخدام برنامج AMOS.	الأساليب الإحصائية
إن شغف العمل يمتلك التأثير الأهم في أداء الموظف في PT. XYZ، وأن البعد الذي كان له أعلى ارتباط بالأداء هو بُعد الهوية الذاتية.	أهم نتائج الدراسة
Ramzan et al (2021)	الدراسة 6
Teachers' Work Passion and Students' Performance: Mediating Role of Psychological Empowerment	عنوان الدراسة

شغف المعلمين بالعمل وأداء الطلاب: الدور الوسيط للتمكين النفسي	
هدف الدراسة	تشخيص مستوى شغف عمل المعلمين في المؤسسات التعليمية في باكستان لمعرفة نوع المشاعر التي تعطي أداءً جيداً للطلاب.
عينة الدراسة	بلغ حجم العينة 281 من المعلمين والمدرسين والطلاب
مقياس الدراسة	مقياس (2003) Vallerand et al، لقياس الشغف لدى المشاركين والذي يتكون من نوعين (الشغف المتناغم، الشغف الاستحواذي).
الأساليب الإحصائية	الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط، معامل الانحدار، استخدام SPSS.
أهم نتائج الدراسة	كشفت الدراسة عن وجود تأثير كبير وإيجابي لشغف العمل المتناغم على أداء الطلاب، وكان تأثير الشغف الاستحواذي على العكس من ذلك، أي ان هناك علاقة معنوية وسلبية بين شغف الاستحواذ بالعمل وأداء الطالب.

ثالثاً. بعض الجهود المعرفية السابقة الخاصة بالفظاظة في العمل

يعرض الجدول (8) بعض الجهود المعرفية السابقة الخاصة بالفظاظة في العمل

الجدول (8)

بعض الجهود المعرفية السابقة الخاصة بالفظاظة في العمل

Martin & Hine (2005)	الدراسة 1
Development and Validation of the Uncivil Workplace Behavior Questionnaire	عنوان الدراسة
التطوير والتحقق من صحة استبيان السلوك الفظ في مكان العمل	
هدفت الدراسة الى تطوير والتحقق من صحة مقياس جديد لفظاظة في العمل	هدف الدراسة
تمثلت عينة الدراسة ب 925 من الأستراليين العاملين بدوام جزئي أو بدوام كامل في الصناعات المختلفة الصناعات: البناء، والتمويل والتأمين، وخدمات الأعمال، الإدارة الحكومية والدفاع، والتعليم، والصحة، وخدمات المجتمع في نيو ساوث ويلز، كوينزلاند، وفيكتوريا، أستراليا.	عينة الدراسة
Martin & Hine (2005) والذي يتكون من أربعة ابعاد (العداء، وانتهاك الخصوصية،	مقياس الدراسة

والسلوك الإنسحابي، والنميمة).	
الوسيط الحسابي، الانحراف المعياري، الارتباط، تحليل الانحدار، استخدام برنامج AMOS، spss	الأساليب الإحصائية
أسفر تحليل المحور الرئيس لـ مقياس الفضاظة في العمل عن 4 عوامل قابلة للتفسير (العداء، وانتهاك الخصوصية، والسلوك الإنسحابي، والنميمة). وقد كشفت الدراسة أن المقاييس الفرعية تمتلك اتساقاً داخلياً عالياً وتظهر صلاحية جيدة متقاربة ومتباينة ومتزامنة. ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة أيضاً هي ان كونك هدفاً للفضاظة يرتبط بانخفاض الرضا عن زملاء العمل والمشرفين، ومستويات أعلى للانسحاب من العمل، ومستويات أعلى من الضيق النفسي، وانخفاض مستويات الرفاه النفسي والرضا الصحي.	أهم نتائج الدراسة
Shim (2010)	الدراسة 2
the relationship between workplace incivility and the intention to share knowledge: the moderating effects of collaborative climate and personality traits	عنوان الدراسة
العلاقة بين الفضاظة في مكان العمل والرغبة في مشاركة المعرفة: الآثار الملطفة للمناخ التعاوني والسمات الشخصية.	
الغرض من هذه الدراسة هو استكشاف العلاقة بين تجربة الفضاظة في مكان العمل والرغبة لتبادل المعرفة. بالإضافة إلى ذلك استكشفت هذه الدراسة، التأثير المعتدل للمناخ التعاوني وسمات الشخصية الفردية في العلاقة بينهما.	هدف الدراسة
476 من العاملين في المنظمات في مجال صناعات الكيماويات، والتأمين، وتكنولوجيا المعلومات، والتصنيع، والتمويل، والبحث والتطوير، في كوريا الجنوبية تمت إعادتها، مع التركيبة السكانية للعينة	عينة الدراسة
Martin & Hine (2005) والذي يتكون من أربعة ابعاد (العداء، وانتهاك الخصوصية، والسلوك الإقصائي، والنميمة).	مقياس الدراسة
الوسيط الحسابي، الانحراف المعياري، معادلة الانحدار المتعدد، اختبارات الموثوقية والارتباطات، و CFA، وتحليل التباين ANOVA	الأساليب الإحصائية
أظهرت نتائج الدراسة ان هناك علاقة سلبية بين تجربة الفضاظة في مكان العمل ونوايا تبادل المعرفة، وان المناخ التعاوني يضبط العلاقة بين تجربة الفضاظة في مكان العمل ونوايا تبادل المعرفة، أي يكون للفضاظة علاقة سلبية أضعف مع نوايا مشاركة المعرفة للأفراد الذين	أهم نتائج الدراسة

<p>يعيشون في مناخ تعاوني. وأن تجربة الفظاظة في مكان العمل سيكون لها علاقة سلبية أضعف مع نوايا تبادل المعرفة للأفراد ذوي السمات الشخصية مثل الضمير الحي.</p>	
<p>Reio & Reio(2011)</p>	<p>الدراسة 3</p>
<p>Workplace Incivility in Schools فضاظة العمل في المدارس</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>هدفت هذه الدراسة الى البحث في انتشار فظاظة زميل العمل والمشرف في سياق المدارس وارتباط الفظاظة والتزام المعلمين بالمدرسة ونية الدوران.</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>تم جمع البيانات عبر استطلاعات رأي من 94 معلماً في أربع مدارس إعدادية من منطقة مدرسية حضرية في الغرب الأوسط من الولايات المتحدة الأمريكية.</p>	<p>عينة الدراسة</p>
<p>تم استخدام المقياس الأحادي لـ (Cortina et al (2001)</p>	<p>مقياس الدراسة</p>
<p>الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط، الانحدار المتعدد</p>	<p>الأساليب الإحصائية</p>
<p>أشارت النتائج إلى ارتباط فظاظة زميل العمل ارتباطاً وثيقاً وسلبياً بالتزام المعلمين وارتبطت بشكل إيجابي بنية دوران المعلمين وبالمثل، ارتبطت فظاظة المشرف سلباً بالالتزام ولكنها ارتبطت بشكل إيجابي بنية الدوران وأخيراً، كان الالتزام ونية الدوران مرتبطين سلباً، مما يشير منطقياً إلى أن الالتزام الأكبر بالمدرسة كان مرتبطاً بقلّة معدل نوايا دوران المعلمين.</p>	<p>أهم نتائج الدراسة</p>
<p>Bibi et al (2013)</p>	<p>الدراسة 4</p>
<p>Workplace Incivility and Counterproductive Work Behavior: Moderating Role of Emotional Intelligence الفضاظة في مكان العمل وسلوك العمل غير المنتج: الدور المعدل للذكاء العاطفي</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>هدفت هذه الدراسة الى فحص الدور المعدل للذكاء العاطفي في العلاقة بين الفظاظة في مكان العمل وسلوك العمل العكسي (سوء المعاملة وانحراف الإنتاج والتخريب والسرقة وسلوك الانسحاب).</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>ضمت العينة (160) مدرساً جامعياً في سبع جامعات من القطاعين العام والخاص في باكستان.</p>	<p>عينة الدراسة</p>
<p>Martin & Hine (2005) الذي يتكون من أربعة ابعاد (العداء، وانتهاك الخصوصية، والسلوك الإنسحابي، والنميمة).</p>	<p>مقياس الدراسة</p>

الأساليب الإحصائية	الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط، معادلة الانحدار المتعدد.
أهم نتائج الدراسة	أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين الفضاظة وسلوك العمل غير المنتج وعلاقة سلبية بين الذكاء العاطفي وسلوك العمل غير المنتج، وقد ظهر الذكاء العاطفي كوسيط مهم بين الفضاظة في مكان العمل وسلوك العمل الذي يؤدي إلى نتائج عكسية، إذ أن الذكاء العاطفي لعب دوراً مهماً في تعديل العلاقة بين الفضاظة وسلوك العمل غير المنتج وتبين أيضاً أن الذين يتمتعون بدرجة عالية من الذكاء العاطفي تميلون إلى فهم مشاعرهم والتحكم فيها بطريقة أفضل بكثير من الأشخاص ذوي الذكاء العاطفي المنخفض والذين يشاركون في سلوكيات الفضاظة بشكل متكرر أكثر من نظرائهم.
الدراسة 5	Harold & Holtz (2015)
عنوان الدراسة	The effects of passive leadership on workplace incivility تأثير القيادة السلبية على الفضاظة في مكان العمل
هدف الدراسة	دراسة آثار القيادة السلبية على الفضاظة في مكان العمل عبر دراستين الدراسة الأولى فحصت العلاقات بين القيادة السلبية والفضاظة في عينة ثنائية الموظف والمشرف، والدراسة الثانية فحصت هذه العلاقات في عينة ثنائية الموظف وزملاء العمل.
عينة الدراسة	اشتملت عينة الدراسة الأولى على 122 و الدراسة الثانية على 270 موظفًا ومشرفًا من العديد في المجالات المهنية (مثل البيع بالتجزئة، والرعاية الصحية، والمحاسبة، والخدمات العامة) في الولايات المتحدة الأمريكية.
مقياس الدراسة	تم استخدام المقياس الأحادي لـ Cortina et al (2001) المكون من سبعة عناصر.
الأساليب الإحصائية	الانحرافات المعيارية، والارتباطات، الأوساط الحسابية، استخدام برنامج SPSS
أهم نتائج الدراسة	تشير نتائج هذه الدراسات إلى أن القيادة السلبية لها تأثير مباشر مهم في الفضاظة السلوكية وتأثير غير مباشر من خلال الفضاظة المختبرة. علاوة على ذلك، اشارت النتائج إلى أن العلاقة بين الفضاظة المختبرة والفضاظة السلوكية مشروطة بمستوى القيادة السلبية، بحيث يكون تأثير الفضاظة المختبرة في الفضاظة السلوكية أقوى في المستويات العليا من القيادة السلبية.
الدراسة 6	Hoon Ko et al (2021)
عنوان الدراسة	Compassion and Workplace Incivility: Implications for Open Innovation

العطف والفضاظة في مكان العمل: الآثار المترتبة في الابداع المفتوح	
كان الغرض من هذه الدراسة هو دراسة آليات تأثير العطف الذي يشعر بها الموظفون في الفضاظة في مكان العمل. واستكشاف تأثير الوساطة المزدوجة للعاطفة الإيجابية والقيادة على العلاقة بين العطف وفضاظة مكان العمل.	هدف الدراسة
كان حجم العينة 304 من العاملين في 15 شركة تقع في المناطق الحضرية في كوريا الجنوبية.	عينة الدراسة
تم استخدام المقياس الأحادي ل (Cortina et al (2001) لقياس الفضاظة في العمل.	مقياس الدراسة
الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط، معادلة الانحدار المتعدد	الأساليب الإحصائية
إن الموظفين الذين يشعرون بالتعاطف في العمل هم أقل عرضة للانخراط في الفضاظة في مكان العمل. لذلك، خلصت هذه الدراسة إلى أن التعاطف، يولد مشاعر إيجابية في الأعضاء، وبالتالي تساهم هذه المشاعر الإيجابية في التقليل من الفضاظة في مكان العمل، والذي بدوره يسهل الابتكار المفتوح داخل المنظمات.	أهم نتائج الدراسة

رابعاً. مناقشة الجهود المعرفية السابقة:-

- ان مراجعة الباحثة للجهود المعرفية السابقة وضعت امامها مجموعة من الحقائق المهمة التي استندت إليها في اتخاذ بعض القرارات المهمة في البحث، وعلى النحو التالي:
1. لاحظت الباحثة أن جميع متغيرات البحث (القيادة السامة، وشغف العمل، والفضاظة في العمل) قد اختبرت في بيئات ثقافية مختلفة مثل الولايات المتحدة الامريكية، وفرنسا، وكوريا الجنوبية، وباكستان، والهند، وتركيا وهذا يوضح إمكانية تطبيقها في البيئة العراقية أي أن هذه المتغيرات يمكن تطبيقها في بيئات متعددة الثقافات.
 2. لاحظت الباحثة في بعض الدراسات السابقة ان متغير شغف العمل يمكن أن يلعب دور المتغير التفاعلي او الملطف الذي يغير اتجاه وحجم العلاقة بين متغيرين
 3. اغلب الدراسات استخدمت الاستبانة لقياس المتغيرات وهذا يعني ان استعمال الاستبانة هي الخيار الأنسب لمتغيرات البحث كونها الأداة التي اتفق عليها النسبة الأكبر بين الدراسات السابقة.

4. شاهدت الباحثة ان اغلب الدراسات هي دراسات نظرية وعملية وهو ان دل على شيء فهو يدل على أهمية تلك المتغيرات ودرجة الاهتمام بها، وهو ما دفع الباحثة الى اتباع واكمال نهج الدراسات السابقة في عملية البحث عن تلك الموضوعات ومناقشتها.

5. ركزت اغلب الدراسات السابقة على استخدام مقياس (Schmidt (2008 بالنسبة لمتغير القيادة السامة فقد تكرر استخدامه في اغلب الدراسات وهذا يبرر إمكانية اتصاف هذه المقاييس بالصدق والثبات العالين. وكذلك الحال بالنسبة لمتغير الفظاظة في العمل على الرغم من اعتماد معظم الدراسات على المقياس الأحادي (Cortina et al (2001 ولكن لما كان لهذا المقياس من عيوب فقد قام بعض الباحثين بتحويل هذا المقياس ومنهم (Martin and Hine (2005 الذي قام بالتطوير والتحقق من الصدق والثبات لهذا المقياس والذي اعتمده البحث الحالي. اما فيما يخص مقياس شغف العمل فقد استخدمت بعض الدراسات السابقة (Vallerand et al(2003 ، وهي المحاولة الأولى لقياس الشغف، وعلى الرغم من أن هذا هو المقياس الأكثر استخداماً والمقبول للشغف حتى الآن، إلا أن تطبيقه في سياق العمل محدود. لذا اتجهت بعض الدراسات الى استخدام مقياس Johri et al.,2016 وهو الذي اعتمده البحث الحالي.

5. لاحظت الباحثة ان اغلب الدراسات اشارت الى إمكانية تطبيق جميع متغيرات البحث (القيادة السامة، وشغف العمل، والفظاظة في العمل) في قطاع التعليم، وهذا يعني ان بيئة المدرسة تعاني من وجود بيئة سامة وسلوكيات فظة، مما شجع الباحثة الى السعي لاكتشاف وجود هذه المتغيرات في بيئة المدرسة.

خامساً. مجالات الافادة من الجهود المعرفية السابقة :-

1. ساهمت الدراسات السابقة في بناء إطار فكري يمثل نقطة الانطلاق لرسم، وبيان توجهات ملامح البحث الحالي واغناء الجانب النظري، من خلال توفير كمّ من المعلومات الجاهزة إضافة الى تحديد المراجع والمصادر التي يمكن الاستفادة منها.
2. وضعت الدراسات السابقة بين يدي الباحثة مجموعة من المقاييس العلمية ذات المصادقية والثبات العالين، والتي يمكن استخدامها وتوظيفها لقياس متغيرات البحث الحالي المتضمنة (القيادة السامة، وشغف العمل، والفظاظة في العمل).

3. ساهمت الدراسات السابقة في تقديم تصور واضح حول الأدوات والوسائل الإحصائية المناسبة لغرض اختبار فرضيات البحث.
4. ساعدت الدراسات السابقة الباحثة تجاه معرفة العلاقة المنطقية بين متغيرات البحث من خلال الاستدلال على الدور الملطف والمعدل الذي تلعبه المتغيرات الإيجابية في المساهمة في تخفيف حدة السلوكيات المنحرفة.
5. ارشدت الدراسات السابقة الباحثة لتحديد العينة التي سيتم دراستها، إذ تم اختيار المعلمين والمدرسين في المدارس لتحديد مستوى شغف العمل لديهم، ومدى فاعليته في تخفيف الفظاظاة في العمل الناتجة عن القيادة السامة، كونه المكان الأكثر وضوحاً لفحص السمية، وكذلك لما لشغف المعلمين من تأثير في أدائهم.

سادساً: اهم المجالات التي تميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة

1. انها اول دراسة تتناول العلاقة بين القيادة السامة والفظاظاة في العمل من خلال استخدام شغف العمل كمتغير ملطف.
2. حاول البحث الحالي تقديم توجهات بحثية أكثر عمقاً وشمولاً لموضوع شغف العمل وابعاده في تخفيف بعض اثار السلوكيات السلبية.
3. تطبيق هذه المتغيرات في بيئة تعليمية في الوقت الذي نلاحظ ندرة الدراسات التي اهتمت بتطبيق هكذا متغيرات في بيئة تعليمية.

الفصل الثاني

الإطار النظري للبحث

المبحث الأول: القيادة السامة

المبحث الثاني: شغف العمل

المبحث الثالث: الفضاظة في العمل

المبحث الرابع: العلاقة بين متغيرات البحث

المبحث الأول

القيادة السامة

أولاً. توطئة

ينظر الى القيادة على انها القدرة على التأثير في سلوك الاخرين، ولكن قد لا يكون هذا التأثير ايجابياً دائماً، وهو ما يعرف بالقيادة السامة، وان هذا النوع من القيادة غير الإيجابية يمارس في بيئة العمل ويتم من خلاله إيذاء العاملين نفسياً ووظيفياً، اذ يبادر هذا القائد السام الى استغلال السلطة لمجرد شعوره بالسيطرة وبالتالي ينعكس على الافراد بشكل سلبي، وقد خصص هذا المبحث ليتناول مفهوم القيادة كمدخل للقيادة السامة، نبذة تاريخية ومفهوم للقيادة السامة فضلا عن عواقبها وابعادها وبعض نماذجها.

ثانياً. القيادة ونظرياتها كمدخل للقيادة السامة: -

القيادة هي واحدة من أكثر عمليات التأثير الاجتماعي التي تم بحثها بشكل ملفت للانتباه في العلوم السلوكية. وذلك لأن نجاح جميع الأنظمة الاقتصادية والسياسية والتنظيمية يعتمد على الدور الذي يمارسه القادة في هذه الأنظمة، لذا فإن أحد العوامل الحاسمة لفهم نجاح المنظمة هو دراسة سلوك قادتها (Parris & Peachey,2013:2). فالقيادة عملية التأثير من جانب القادة في التابعين لتحقيق الأهداف التنظيمية، اذ يعتمد النجاح التنظيمي في تحقيق أهدافه وغاياته على قادة المنظمة وأنماطهم القيادية . (Voon et al.,2011:24)

لقد جادت الأدبيات بعدد كبيرٍ من هذه الاساليب البديلة والمتنافسة حول القيادة، وقد سعى بعض الكتاب الى تجميع مختلف المفاهيم في عدد من الموضوعات والنماذج (Bush & Glover,2003:11)، فاتخذت المداخل التاريخية للقيادة من منظور السمات ميداناً رحباً لها لتتخذ من السمات التي امتلكها القادة أساساً لظهور القيادة وتصورتها (Lord & Hall,2005:592) ، اذ رأى المنظرون الاوائل أن سمات القائد تكمن في خصائص غير قابلة للتغيير كانت موجودة عند ولادة القائد. غير أن تركيز هذا المنظور قد توسع في النصف الأول من القرن العشرين ليشمل جميع الصفات الثابتة نسبياً التي تميز القادة من غيرهم ويعكس هذا التحول بعيداً عن السمات على أنها صفات وراثية بحتة، بوصفها أنماطاً متماسكة ومتكاملة نسبياً للخصائص الشخصية، مما يعكس مجموعة من الاختلافات الفردية، والتي تعزز فاعلية القيادة المتسقة عبر مجموعة متنوعة من المواقف الجماعية والتنظيمية (Zaccaro,2007:7).

لقد كان التركيز في دراسة القادة الناجحين منصباً على تحديد تلك السمات، لأن الأشخاص الذين لديهم هذه السمات يمكن أن يصبحوا قادة عظماء، وبالتالي فإن نظرية السمات تدور حول الصفات في القائد إما موروثه أو مكتسبه بمرور الوقت. ومع ذلك فإن نظرية السمات لم تفسر جميع جوانب عملية القيادة، وهذا ما أدى لاحقاً إلى تطوير نظرية القيادة السلوكية (Mothilal,2010:7) .

تستند النظريات السلوكية في القيادة الى الاعتقاد بأن القادة العظام يصنعون لا يولدون. وتركز هذه النظريات على تصرفات القادة وليس على الصفات البدنية او الفكرية أو الحالات الداخلية للقادة. ووفقاً لمنطق النظريات السلوكية، يمكن للناس أن يتعلموا أن يصبحوا قادة من خلال التدريب والمراقبة (Amanchukwu et al.,2015:8) ولعل من أشهر النظريات السلوكية في القيادة النظرية القائلة بوجود ثلاثة أساليب للقيادة وهي (الديمقراطية، والسلطوية، النمط الحر)، واعتماد أي من هذه الأساليب يؤثر في اتخاذ القرارات الجماعية، والثناء والنقد (التغذية العكسية)، وإدارة مهام المجموعة (إدارة المشروع) (kumar,2020:5) ، وأظهرت الدراسات ان التابعين الذين يعملون مع قادة ديمقراطيين يمتلكون درجة عالية من الرضا والإبداع والتحفيز، والعمل بحماس وطاقة كبيرين بغض النظر عن حضور أو غياب القائد، والحفاظ على علاقات أفضل مع القائد ، بينما ركز القادة السلطويون بشكل أساسي على كمية أكبر من الإنتاج (Khan et al.,2016:2).

لم تقدم نظريات السمات أو النظريات السلوكية تفسيرات مرضية تماماً للقيادة في المنظمات، وهو ما دفع الباحثين إلى تطوير نظريات موقفية للقيادة، مثل هذه النظريات ترى أن القيادة الناجحة تعتمد على حالة القائد والظروف التي تواجهه (Champoux,2017:406). وتركز النظريات الموقفية في القيادة على متغيرات معينة تتعلق بالبيئة والتي قد تحدد أسلوب القيادة الأنسب لحالة عمل معينة، بأنه لا يوجد أسلوب قيادة واحد يناسب جميع المواقف، وكذلك نصت على اعتماد القيادة الفاعلة على درجة التوافق بين صفات القائد وأسلوب القيادة التي يتطلبها موقف معين (Amanchukwu et al.,2015:8). ووفقاً لنظرية القيادة الموقفية، يكون الشخص قائداً فاعلاً في ظروف أو بيئة معينة، ولكن قد لا يكون الشخص نفسه القائد في ظروف أو بيئات أخرى. وبالمثل، فإن أسلوب القيادة الذي كان فاعلاً في الماضي قد لا يكون كذلك اليوم. وهناك نماذج ساهمت في بلورة نظرية القيادة الموقفية لعل من أبرزها، النظرية الموقفية لـ Fiedler، ونظرية المسار-الهدف، وأنموذج القيادة الظرفية Hersey- Blanchard (Uslu,2019:167).

ثم كشفت التغييرات في مجال الإدارة أن هذه الأساليب التقليدية في القيادة لم تك كافية، ليصار الى تطوير مناهج جديدة في مجال القيادة وخاصة بعد عام 1978، عندما تم تقديم نظرية القيادة الكاريزمية في ضوء طروحات عالم الاجتماع الألماني Max Weber's (Sirin et al,2018:2009)، الذي اقترح ان بعض القادة لديهم موهبة استثنائية بامتلاكهم جاذبية التي تمكنهم من تحفيز اتباعهم لتحقيق الاداء المتميز، وان هذه الكارزما تصور للقائد بأنه قادر على لعب دور حيوي في احداث التغيير (Gibson, 2009:351). ولعل من أشهر هذه النماذج او الاشكال القيادية التي تم طرحها في هذه المدة الزمنية هي القيادة التحويلية والقيادة التبادلية. فالقائد لكي يكون تحويلاً يجب ان يتمتع بالقدرة على تضمين الاخلاق والثقة ومتطلبات الاتباع في رؤية المنظمة ثم التوجيه لمتابعة الوصول الى هذه الرؤية. ودور القائد التحويلي لا يعطي الإلهام فقط فهو يعني ذلك القائد الذي يجب أن يكون حاضرًا ومتاحًا لإقناع التابعين وتوجيههم حتى يصلوا إلى رؤيتهم، وبذلك فإن القائد التحويلي هو الشخص الذي يلهم التابعين إليه لتحقيق نتائج مذهلة (Sultana et al,2015:1)، اما القادة التبادليون فانهم دائماً ما يكونون على استعداد لمبادلة التابع مقابل انقياده لهم، ويمكن للمبادلة ان تتخذ عدد من الأشياء بما في ذلك مراجعة أداء جيدة أو زيادة في الأجر أو ترقية أو مسؤوليات جديدة أو تغيير مرغوب في الواجبات. وعليه تُعرف القيادة التبادلية بأنها القيادة التي تركز على دور الإشراف والتنظيم وأداء المجموعة، ويعرض القادة التبادليون أحياناً سمات أو سلوكيات القادة الكاريزميين الذين يمكن أن يكونوا فاعلين للغاية في الكثير من الظروف (Kabeyi,2018:191).

وتوجه القيادة التبادلية، وتدفع إلى الأمام بشكل أكثر كفاءة عن طريق توضيح متطلبات الدور والمهمة ثم ربطها بالمكافآت والعقوبات. كما يمكن ان تمثل سمات القيادة التبادلية دافع لتشجيع الإبداع في ظروف عدم التأكد لاسيما عندما يكون الابداع جزءاً واضحاً من الوصف الوظيفي، فقد أظهرت الدراسات السابقة صعوبة تحقيق النتائج الإبداعية من دون درجة كبيرة من الدعم من القادة في المواقف المعقدة والغامضة، ففي ظل ظروف غير مؤكدة، يتطلع الأتباع إلى قاداتهم للمساعدة في تحديد الأهداف والأولويات (Ma&Jiang,2018:5).

لقد كان الهدف من هذه الأساليب القيادية المتقدمة وغيرها ممن لم يتم ذكره هو تحديد ما يتميز به القائد المثالي، وكان يُنظر دائماً إلى أن القادة سيحققون نتائج إيجابية. لأنه عندما تم ذكر كلمة "قائد"، كان "القادة الإيجابيون" يخطر ببالهم دائماً ولم يُفكروا مطلقاً في أن القادة قد يؤديون إلى نتائج سلبية أو

يضررون بالمنظمة التي يقودونها أو أتباعهم بالقرارات التي يتخذونها (Çelmeçe & Işıklar,2019:8)،
ومما يؤيد ذلك هو ان العلوم الاجتماعية تميل إلى اتخاذ وجهة نظر أحادية الجانب للقيادة من خلال
التركيز بشكل أساسي على جوانبها الإيجابية (Hoffman & Sergio,2020:27).

وعلى الرغم من ان المعتاد هو أن يُنظر إلى البحث في القيادة من منظور إيجابي بشكل مفرط،
فإن الانتهاكات الأخيرة للسلطة في مجموعة من منظمات الأعمال والسياسة والتعليم والجيش قد أحييت
الاهتمام بالجانب المظلم للقيادة (Dobbs & Do,2019:6) والحقيقة هي أن هناك أيضًا بعض أنواع
القيادة السيئة. وهذه الأنواع من القيادة هي نماذج للسلوكيات غير المنتجة في المنظمات (Hadadia &
Zarei, 2016:84). وهذا ما لوحظ في نظريات القيادة التي تم التحقيق فيها في الأدبيات بأن هناك قادة
قمعيين للغاية ومضطربين وعرضة للعمل والتواصل المفرط وأن هؤلاء القادة يؤثرون سلبيًا على المنظمات
والأتباع بسلوكياتهم ومواقفهم وقراراتهم (Celep, 2014؛ Gedikoğlu, 2015، Güney,2015؛
Yıldız,2015). ونتيجة لهذه الأبحاث تم مزج وإعادة توحيد العديد من الصفات السلبية وأصبح مفهوم
القيادة الناتج يسمى "القيادة السامة" (Çelmeçe & Işıklar, 2019:8)، والذي هو أحد أنواع القيادة
السيئة.

أخذت القيادة السيئة عددًا من الأسماء المختلفة مع مرور الوقت مثل انحراف القيادة
leadership derailment (McCall and Lombardo (1983)، أو القيادة السلبية أو الشريرة أو
المظلمة **negative or evil or dark leadership** (Conger(1990)، والقيادة السامة **toxic leadership**
(Lipman–Blumen(2005)، والقيادة السلطوية **despotic leadership** Bass
and Stogdill1990، القادة السيئون **abusive leaders** (Tepper2000, Tepper et al2009)،
القيادة السيئة **bad leadership** (Kellerman(2004)، القادة النرجسيون **narcissistic leaders**
(Rosenthal and Pittinsky(2006)، والقادة اللااخلاقيين **unethical leaders** (Treviño et al
(2003)، والقيادة المكروهة **aversive leadership** (Bligh and Hess(2007)، والقيادة
الدمرة **destructive leadership** (Einarsen et al(2007)، والمرضى النفسيون في الشركات
corporate psychopaths (Boddy et al2015, Boddy 2017).

وفي البحث الحالي تم التطرق الى القيادة السامة، بوصفها جانباً رئيساً من جوانب القيادة
المظلمة، وهي "تنتشر بشكل خبيث ولا تُكتشف مثل السم الذي لا يلوث الأفراد فقط انما يؤثر على الفرق

وعلى المنظمة بأكملها في النهاية "على حد تعبير بعض الباحثين (Bhandarker&Rai,2019:65-66).

وبناء على ما سبق يمكن ان نعرف القيادة بأنها أحد الدعائم الأساسية للمنظمة والتي تتجسد في قوة التأثير والتحفيز والتوجيه للأفراد أو الجماعات، من خلال العنصر الأساس وهو شخصية القائد الذي يمتلك السمات والمهارات والقدرة على التأثير وقد يأخذ هذا التأثير سلوكيات وممارسات ليست بالضرورة ان تكون إيجابية في جميع الظروف.

ثانياً. القيادة السامة: نبذة تاريخية ومفهوم:-

كرس العلماء مؤخراً اهتماماً متزايداً بالجانب السيء أو السام من القيادة، ويعتقد المهتمون بالقيادة السامة ان الباحثين والممارسين يجب أن يتبنوا وجهة نظر أكثر صدقاً وشمولية تعترف بالجانب المظلم للطبيعة البشرية. ويجادل المحققون من أجل مفهوم اوسع للقيادة يتضمن استكشاف القادة ذوي التأثير الضار بالتابعين، ومثل العديد من علماء القيادة يعتقد ان القادة يجب ان يكونوا اخلاقيين ويخدمون الصالح العام(Hackman & Johnson, 14-15: 2013).

ظهر مصطلح "الزعيم السام" لأول مرة في عام 1996 (Wicker) (Green, 19: 2014) والذي ترجع صياغته في الأصل الى تحليل قامت به Marcia Wicker لثلاثة أنواع مختلفة من القادة في المنظمات وهم: "جدير بالثقة" (الضوء الأخضر)، "الانتقالي" (الضوء الأصفر)، و "السام (الضوء الأحمر) وهي ترى ان القادة السامون هم "أفراد غير منظمين، ساخطين، وغالبًا ما يكونون حاقدين وخبثين" ينجحون عن طريق تفريق الاتباع، والسيطرة عليهم بدلاً من رفع مستواهم، ويمتلكون البراعة في إخفاء الخداع"(Tavanti,128:2011). وبناء على عمل Wicker، استعمل الجيش الأمريكي أيضاً مفهوم القيادة السامة. اذ أكدت الكلية الحربية للجيش الأمريكي على أن القادة السامين هم قادة يفتقرون إلى الاهتمام برفاهية الآخرين، ويظهرون سلوكيات شخصية تؤثر سلباً في المناخ التنظيمي، وتحفز المصلحة الذاتية، وهم سيئون بطبيعتهم وغير قابلين للإصلاح (Hinshaw, 2020:16).

وكانت (Lipman -Blumen(2005) من أوائل الباحثين في مجال القيادة السامة، اذ تناولت أفكارها حول القادة من حيث مستوى السمية، قائلة إن جميع القادة يمكن أن يكونوا سامين في مرحلة ما من حياتهم المهنية (Hinshaw,2020:16-17)، فهي ترى بأن القادة السامين يأتون بأشكال ودرجات

مختلفة وهم يعمدون إلى إلحاق الأذى بالآخرين أو تعزيز أنفسهم على حساب الآخرين ، بينما يتسبب القادة السامون عن غير قصد في إلحاق ضرر جسيم من خلال السلوك المتهور ، فضلاً عن عدم كفاءتهم التي تتسبب في تعقيد الأمور، كما يبدو القادة مختلفين في مستوى سميتهم، اعتماداً على علاقة الفرد بهم وبالتالي قد يكون قائدي السام هو بطلك والعكس صحيح (Blumen,2005:2). وتميز Blumen ايضاً القائد السام بأنه الفرد الذي يمتلك صفة شخصية واحدة أو أكثر من الصفات الأتية (Blumen,2010:4-5):

1. الافتقار إلى النزاهة التي تكشف أن القادة متشائمون أو فاسدون أو غير موثوق بهم 2. طموح لا يشبع يدفع القادة إلى وضع القوة والمجد والثروات فوق رفاة أتباعهم 3. الغرور الهائل الذي يعمي القادة عن عيوبهم الشخصية وبالتالي يحد من قدرتهم على التجديد الذاتي 4. الغطرسة التي تمنع القادة الساميين من الاعتراف بالأخطاء، وبدلاً من ذلك، تؤدي إلى لوم الآخرين 5. تدني المستوى الأخلاقي على النحو الذي يجعل من الصعب على القادة الساميين التمييز بين الصواب والخطأ 6. الجشع الذي يدفع القادة إلى وضع المال وما يمكن شراؤه به في أعلى قائمتهم 7. تجاهل متهور لتكاليف أفعالهم للآخرين وكذلك أنفسهم 8. الجبن الذي يقودهم إلى التراجع عن الخيارات الصعبة 9. الفشل في فهم طبيعة المشاكل ذات الصلة وعدم التصرف بكفاءة وفاعلية في المواقف التي تتطلب القيادة.

كما ساهمت Padilla وزملاؤها في تقديم إطار عمل مفاهيمي يعرف ب (المثلث السام)، لوصف العلاقة بين ثلاثة جوانب مهمة هي: القادة السامون، والأتباع، والبيئات المؤاتية، إذ تتبع القيادة بشكل عام من تفاعل دافع الفرد وقدرته على القيادة، ورغبة التابعين في التوجيه والسلطة، والأحداث التي تستدعي القيادة. وهذا الرأي يتوافق مع منظور الأنظمة الذي يركز على النقاء القادة والأتباع والظروف بدلاً من خصائص القادة الفرديين فقط (Padilla et al.,2007: 179)، ومن جانبه وضح (Doriane Manon,2013:25) أن المثلث السام يستند إلى ثلاثة عناصر أو مكونات هي: الخصائص التي يتمتع بها القادة (الكاريزما) والتي يمكن أن تؤدي إلى "السمية". والعنصر الثاني الذي يوضح العلاقة بين القائد الهدام وأتباعه ومستوى التأثير على بعضهم البعض. ويسلط العنصر الثالث من المثلث السام الضوء على عوامل البيئة التي تؤثر في سلوكيات القادة "السامة".

وافترض Schmidt ان القيادة السامة هي بنية مميزة ومحددة لا تتضمن سوء إدارة بسيط أو نوايا شريرة أو ضعف الصحة العقلية، فقد يتخذ القادة العظماء قرارات خاطئة، وقد يتمتع بعض الأشخاص الأكثر سوءاً بقدرات قيادية فائقة، ويمكن للقادة الذين يعانون من القلق و / أو اضطرابات الشخصية أو

كليهما طلب العلاج من المهنيين المرخصين. واستناداً الى ذلك وصف Schmidt القيادة السامة عالمياً كمجموعة فريدة من سلوكيات القيادة التي تؤثر سلباً في المجموعة التابعة بطرائق لا يمكن التنبؤ بها (Schmidt,2008:3)

ان محاولات العثور على تعريف شامل أو حتى تعريف مقبول على نطاق واسع للقيادة الجيدة أو السيئة؛ تعد مشكلة حقيقية، لذلك يلجأ الباحثون إلى الاستشهاد بجميع تعريفات القيادة الشائعة التي طورها الأكاديميون وقادة الأعمال والسياسيون والخبراء العسكريون، ولكن احتمال أن يكون هناك تعريف محدد أكثر أهمية من تعريف آخر يعتمد على السياق الذي تم إنشاء التعريف لتوضيحه، سواء كان يركز على المهمة أو يركز على العملية أو يركز على الأشخاص أو يركز على الاستراتيجية-22 (Leet,2011: 23).

فقد عرفت (Whicker 1996) القيادة السامة بأنها نهج قيادي يضر بالافراد - وفي النهاية المنظمة أيضاً - من خلال تسميم الحماس والإبداع والاستقلالية والتعبير المبتكر، اذ ينشر القادة السامون سمومهم من خلال السيطرة المفرطة (Wilson,2003:2). فضلاً عن ان سلوكًا واحدًا محددًا لا يعني ان الشخص سامًا؛ انما العبرة بالتأثير التراكمي للسلوك المحبط على الوحدة والروح المعنوية والمناخ بمرور الوقت. وهناك ثلاثة عناصر متلازمة للقائد السام هي عدم الاهتمام الواضح برفاهية التابعين، والشخصية أو أسلوب التعامل مع الآخرين التي تؤثر سلباً في المناخ التنظيمي، واقتناع التابعين بأن الدافع الرئيس للقائد هو المصلحة الذاتية (Reed, 2004:67).

اما (Blumen 2005) فقد عرفت القيادة السامة بأنها "عملية يقوم فيها القادة ، من خلال سلوكهم المدمر أو خصائصهم الشخصية المختلة او كليهما، بإحداث تأثير سام خطير ودائم على الأفراد، والعائلات ، والمنظمات ، بل حتى المجتمعات بأكملها، وما لبث أن قام Williams(2005) بتوسيع هذا المفهوم من خلال ملاحظة أن القيادة السامة تظهر بمستويات بدءاً من الجاهلين الذين يتسببون بضرر طفيف إلى الشر الذي يتسبب في بأضرار جسيمة(Green,2014:19).

أما (Schmidt) فقد تبني وجهة نظر مختلفة قليلاً فهو يرى ان القيادة السامة هي مزيج مميز من سلوكيات القيادة السلبية التي تعتمد على النرجسية والمبالغة في تقدير الذات والانخراط في سلوكيات يصعب التنبؤ بها من التسلط والإشراف السيء والاستبداد(Schmidt,2008:3).

ووصف (Pelletier,2010:375) القيادة السامة بأنها سلوكٌ منهجي متكرر من قبل قائد أو مشرف أو مدير ينتهك المصلحة المشروعة للمنظمة من خلال تقويض أو تخريب أهداف المنظمة ومهامها ومواردها وفعاليتها أو الدافع والرفاهية أو الرضا الوظيفي من التابعين أو جميع ذلك ورأى (Hitchcock,2015:6) ان القيادة السامة تنطوي على عدم الكفاءة الإدارية، والتهديد، والسيطرة، والسلوكيات غير القانونية، والإساءة الجسدية وغير الجسدية التي تتعمد العدائية أو إلحاق الضرر بالأفراد والجماعات.

بينما اعتقد Indradevi ان القيادة السامة هي قاتل صامت لأنه يصور القادة على أنهم غير خطرين ويحفز على عرقلة ومعاقبة أولئك الذين يشككون في مثل هذه القدرة المطلقة. القيادة السامة بهذه الشاكلة هي ظاهرة مكلفة، لأنها تدمر الأفراد والجماعات والمنظمات وحتى الدول (Indradevi,2016:109). كما وصف Jowers القادة السامين بأنهم يمتلكون مزيجًا من المواقف والدوافع والسلوكيات المتمحورة حول الذات التي تؤثر سلبًا على التابعين وأداء المهمة والمنظمة (Burns,2017: 37).

وأخيراً قدم Webster وزملاؤه في بحثهم تعريفاً عاماً للقيادة السامة وأشاروا إلى أن القيادة السامة تصف الأفراد الذين يميلون إلى إظهار السلوكيات المخيفة، والمتعطسة، وغير الأخلاقية تجاه من حولهم بطريقة منهجية وممتكرة. وفي الوقت نفسه يتمتع القادة السامون بأسلوب اتصال متكرر ذاتيًا، إذ يشاركون معرفتهم حول أساس السرية أو ما يحتاجون إلى معرفته، وإجراء العديد من الاجتماعات والمحادثات الهاتفية غير المستهدفة (Öztoaktli,2020:21).

وبناء على مراجعة المفاهيم أعلاه يمكن أن نعرف القيادة السامة بأنها مجموعة من السمات الشخصية والسلوكيات القيادية الضارة وغير الأخلاقية التي تؤدي إلى خلق بيئة عمل غير ايجابية تسودها عادات عمل غير صحية تتسبب في إيذاء التابعين مهنيًا ونفسيًا، وتفعل فعلها في انخفاض الروح المعنوية وانخفاض الانتاجية وعدم الشعور بالرضا والذي بدوره ينعكس سلباً على تحقيق النجاح التنظيمي.

يلاحظ من التعريف الإجرائي للقيادة السامة قيامها على عدد من الأسس هي:

1. سمات شخصية يتمتع بها القائد كالنرجسية مثلا التي تنطوي على حب الذات، والاحساس بالعظمة، والرغبة في البروز بين الاخرين، والسعي للحصول على احترام الاخرين وتقديرهم وعدم الاكتراث لوجهات نظر الآخرين وآرائهم.
2. مجموعة من السلوكيات العدائية التي يظهرها القائد السام تجاه التابعين لاسيما الغضب، والسخرية من التابعين، والتسلط عليهم، والتقليل من شأنهم، وتفضيل المصلحة الشخصية على الاخرين.
3. ان السمات الشخصية للقائد، وما استند إليه من سلوكيات ضارة من شأنها ان تؤدي الى:
 - أ. خلق بيئة عمل غير إيجابية تدفع التابعين الى ممارسة سلوكيات لا تخدم المنظمة او المجموعة وأهدافها.
 - ب. التأثير سلبا على رضا التابعين، ودافعيتهم، وروحهم المعنوية، ورغبتهم بالأنخراط في العمل الفردي أو الجماعي.
 - ج. تثبيط مستوى الابداع لدى التابعين، وهو الأمر الذي ينعكس على عدد المبادرات والأفكار البناءة المقدمة لحل المشاكل التي تواجه عمل الفرد والمجموعة والمنظمة.

ثانياً. تأثيرات (عواقب) القيادة السامة:-

القيادة السامة هي ظاهرة موجودة في المنظمات المعاصرة تؤدي إلى بيئة عمل غير فاعلة وأقل إنتاجية، وقد أدى الافتقار السائد للقيادة الإيجابية والذي ينتج عنه مناخ وثقافة وأماكن عمل سيئة إلى تأكيد بعض الباحثين على أن القيادة السامة حقيقة من حقائق الحياة التنظيمية، وغالبًا ما تكون القيادة السامة جزءًا لا يتجزأ من الخصائص العامة لمكان العمل المعاصر (Ortega,2019:1). فقد وجد الباحثون تأثيرات سلبية مختلفة ناتجة من ممارسات للقيادة السامة في مكان العمل، لكل من التابعين والمنظمة على حد سواء، ولعل من بين أبرز الآثار السلبية للقيادة السامة على الأتباع: الالتزام التنظيمي العاطفي المنخفض، وانخفاض الرضا الوظيفي، وانخفاض الأداء الفردي (Garcia,2020:19). فقد وصف (Webster et al.,2011:1) عددًا من النتائج السلبية على المستوى التنظيمي، بما في ذلك الدوران غير المرغوب فيه، وانخفاض رضا الموظفين والتزامهم، وعلى المستوى الفردي تمثلت سلبيات القيادة السامة، بانخفاض احترام الذات، والقلق، والاكتئاب، والإنهاك. وكذلك يشير Mehta &

(Maheshwari, 2014:21) الى العديد من الأدلة على تأثير القيادة السامة على المستويين التنظيمي والفردى. تشمل النتائج التنظيمية التأثير السلبي على الأداء التنظيمي، وسلوك العمل غير المنتج، ونية دوران أعلى، اما على المستوى الفردي فإن القيادة السامة لها علاقة إيجابية مع نوايا تغيير الموظفين وضغوط الموظفين، وانخفاض احترام الذات، وتقليل الرضا الوظيفي، والحد من الالتزام التنظيمي (Middleton,2018:1). وتشمل كذلك القيادة السامة سلوكيات مثل الاستخفاف والسخرية وتثبيط وتجاهل التابعين، القضاء على من ينافسه من الافراد، واستبعاد الأعضاء من الفئات الاجتماعية اللاتقة، وحرمان الأعضاء من حقوقهم الاجتماعية والسياسية وكذلك حقهم في الاختيار (Hadadian & Sayadpour,2018:137)، وعلى الرغم من هذه السمات والسلوكيات السلبية المرتبطة بالقيادة الساميين، إلا أنهم أكثر شيوعاً مما هو متوقع (Matos,2018:501).

رابعاً: أبعاد القيادة السامة: -

هناك عدد محدود من الدراسات في الأدبيات التي تهدف إلى تطوير مقاييس للتحقيق في الجانب المظلم للقيادة (Yavaş,2016:269). فقد تناول العديد من الباحثين الأبعاد المختلفة للقيادة السامة على سبيل المثال رأت (Whicker 1996) أن القيادة السامة تتكون من بعدين هما: الاشراف السيء والنرجسية. وأقر (Wilson-Starks 2003) بوجود بعدين للقيادة السامة هما: الاشراف السيء والسيطرة على التابعين. أما (Blumen 2005) فترى ان القيادة السامة تتطوي على الاشراف السيء، والسيطرة على التابعين، والنرجسية، وحدد (Reed 2004) بعدين للقيادة السامة هما: الاشراف السيء، والنرجسية (Schmidt,2008:73).

أما (Ashforth,1997:127) فقد صمم مقياس الطغيان الصغير في المنظمات لاستكشاف جوانب القيادة غير الفاعلة وفق ستة أبعاد هي: التعسف وتعظيم الذات، والاستخفاف بالتابعين، وعدم الاهتمام، والأسلوب الجبري لحل النزاعات، والمبادرة المثبطة، والعقاب غير المريح. وقسم (Lubit,2004:5) القيادة السامة إلى أربعة ابعاد: نرجسيه، وعدواني، وجامد، وضعيف.

وقدم (Schmidt 2008) مقياساً للقيادة السامة ساهم بشكل كبير في التنبؤ بنوايا دوران التابعين والرضا الوظيفي، والرضا عن المشرف (Burns,2017:40) وتكون هذا المقياس من خمسة أبعاد هي: الإشراف السيء، والنرجسية، والقيادة السلطوية، وعدم القدرة على التنبؤ، والترويج او الاعتزاز بالذات (Schmidt,2008:74). وبالاعتماد على مقياس Schmidt طور (Çelebi et al., 2015) أربعة

ابعاد للقيادة السامة تتمثل بالأنانية، وعدم تقدير الآخرين، والمصلحة الذاتية والحالة الروحية السلبية (Özer et al,2017:15)

ووفقا لما تقدم فإن البحث الحالي سيعتمد على المقياس الذي طوره (Schmidt 2008) والذي يتكون من خمسة ابعاد. ويعود سبب اعتماد هذا المقياس كونه الأكثر ملاءمة مع متغيرات البحث الحالي، وفيما يأتي توضيح لكل بعد من هذه الأبعاد:

1. الإشراف السيء Abusive Supervision

تعد القيادة الإشرافية موضوعاً مهماً في أدبيات الإدارة، كما يتضح من آلاف الدراسات التي تناولت هذه الظاهرة، ومن بين هذه الجهود البحثية، هناك مجموعة من الأبحاث ركزت على السلوكيات الإشرافية المسيئة (Poon,2011:65). إذ تعد العلاقات التي يقيمها الموظفون مع مشرفهم أكثر حيوية من العلاقات الشخصية الأخرى التي يتم تطويرها في مكان العمل (Ahmad&Omar,2013:126). وهو ما يسمى بالإشراف السيئ والذي تم تعريفه من قبل Tepper (2000) بأنه " تصورات "التابعين" لمدى انخراط المشرفين بشكل مستمر للسلوكيات العدائية اللفظية وغير اللفظية، باستثناء الاتصال الجسدي (Tepper,2000:178).

ووجد (Tepper 2000; 2007) أن الإشراف السيئ هو تقييم شخصي، مما يعني أن أحد التابعين قد ينظر إلى إجراء إشرافي على أنه تعسفي، في حين يرى الآخر ذلك، كما يشير الإشراف السيئ إلى "العرض المستمر" للسلوكيات الرقابية السلبية، مما يعني أنه ليس مجرد حدث لمرة واحدة، ويشير الإشراف السيئ إلى السلوكيات اللفظية وغير اللفظية العدائية، ولكن لا يشير إلى الاتصال الجسدي، أخيراً لا تشير السلوكيات الإشرافية السيئة إلى نوايا الأفعال، بل تشير فقط إلى السلوكيات نفسها (Hamid et al,2016:193). وكذلك يرى Tepper (2000) ان الإشراف السيئ هو شكل من أشكال الانحراف الشخصي في مكان العمل. إذ يعرّف الانحراف الشخصي على أنه سلوك طوعي ينتهك القواعد التنظيمية الهامة ويهدد رفاهية عضو أو أكثر من أعضاء المنظمة (Mawritz et al,2012:10).

وتأسيساً على مقال Tepper الأساسي، فحصت العديد من الدراسات الآثار الضارة لتصورات الإشراف السيئ على مجموعة من نتائج التابعين والمنظمات، وقد أثبتت هذه المجموعة من الدراسات أن هناك علاقات مهمة بين الإشراف السيئ ومتغيرات النتائج التنظيمية الهامة مثل العدوان (Burton &

Hoobler (2011)، والمواطنة التنظيمية (Rafferty & Restubog, 2011)، والأداء الثانوي (Tepper, Moss & Duffy, 2011)، وانحراف مكان العمل (Mitchell & Ambrose, 2007). وأن هذه النتائج مرتبطة بنجاح المنظمات وبقائها بالإضافة إلى صحة ورفاهية موظفيها. وبالتالي، فإن هذه المجموعة من الأبحاث ذات أهمية كبيرة لكل من الممارسين والباحثين التنظيميين (Martinko et al., 2013:120).

والإشراف السيئ يزيد من السلوك السلبي، وتحديدًا انحراف الموظف في مكان العمل، إذ إن سوء المعاملة بين الأشخاص (مثل الإشراف السيئ) يشجع على الانتقام والعدوان (Mitchell & Ambrose, 2007:1160). وهناك أدلة تجريبية وافرة تشير إلى أن رد التابعين بشكل سلبي على سوء معاملة المشرف من خلال الانخراط في السلوكيات الضارة بالمنظمة وأعضائها (Ambrose et al., 2002; Aquino; Bies and Tripp, 1998; Mitchell and Ambrose, 2007; Skarlicki and Folger, 1997). (Thau et al., 2008:1).

كما نبهت العديد من الدراسات إلى وجود علاقات سلبية بين الإشراف السيئ والرضا الوظيفي، و الأداء الوظيفي (Martinko et al., 2013: 128)، كما وجد الباحثون علاقة سلبية بين الإشراف السيئ والرضا الوظيفي والانغماس الوظيفي (Simon, 2011: 28). أي أن العاملين الذين يشعرون بأن المشرف يسيء إليهم يميلون إلى إظهار عدم الرضا الوظيفي (Kedharnath, 2014: 3)، و أشار Tepper إلى وجود علاقة سلبية بين الإشراف السيئ والرضا الوظيفي، والالتزام المعياري والعاطفي - مع الدوران الوظيفي والتنظيمي (Burton, 2012:5).

ويضاف إلى ذلك الأبحاث التي أجريت على الأشراف السيئ قبل وبعد (Tepper 2007) إذ تبين من تجربة التابعين الذين يعتقدون أنهم ضحايا الأشراف السيئ أنهم يعانون من آثار نفسية ضارة جراء هذا النمط، ومن بين النتائج النفسية الأكثر شيوعاً، والتي تم دراستها هي التوتر والإجهاد العاطفي (Martinko et al., 2013: 127)، و يعاني الاتباع الذين يتعرضون لمعاملة سيئة من قبل المشرفين أيضاً من عدد من النتائج السلبية، بما في ذلك الأفكار والمشاعر السلبية (Inness, 2005:732)، إذ يشير الإشراف السيئ أيضاً إلى سوء المعاملة العاطفية أو النفسية المطولة للتابعين. ولعل من أمثلة هذه السلوكيات السخرية العامة، وانتهاك الخصوصية، وإلقاء اللوم بشكل غير لائق، والوقاحة، ونقض الوعود، والأفعال المتهوررة، والمعاملة الفاترة (البرود في العلاقة)، والسخرية من التابعين أمام الآخرين، وحجب

المعلومات المهمة، واستخدام لغة مهينة في المخاطبة، والتهديدات وشتى أساليب التخويف (Kemper,2016:14-15)

هذا، ولا تتوقف عواقب الاشراف السيء على ما مر ذكره فقط، وانما تشمل عواقب مالية أيضا فهو يعد مكلفا للمنظمة عامة، اذ أظهرت الأبحاث بأن الاشراف السيء هو مشكلة تنظيمية واسعة ومكلفة اذ انه يكلف المنظمة ما قيمته حوالي (23.8) مليار دولار سنوياً، بما في ذلك زيادة تكاليف الرعاية الصحية، والانسحاب في مكان العمل وفقدان الإنتاجية (Kemper, 2016: 26). ما مر ذكره يتفق مع رؤية (Schmidt,2008:7) في ان الاشراف السيء يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالقيادة السامة، لأنه يشمل السلوكيات المدمرة والمتعمدة والاساءات اللفظية.

وفقاً لما تقدم يلاحظ بأن الاشراف السيء ينطوي على العديد من العواقب السلوكية مثل (الفظاظة في العمل، وضعف سلوكيات المواطنة التنظيمية، وانحراف في مكان العمل، والتنمر، والعدائية، والنميمة) والعواقب الموقفية مثل (انخفاض الرضا الوظيفي، وضعف الانغماس الوظيفي، وتدني الأداء التنظيمي، والانسحاب التنظيمي، وترك العمل) والعواقب النفسية (الإجهاد، وانفعال التابعين ، والقلق، والإرهاق العاطفي، والتوتر الوظيفي ، والشكاوى الجسدية ، والاكتئاب ، وصراع العمل / العائلة ، والصحة النفسية والبدنية) عواقب مالية لها تأثير في العديد من نتائج المنظمة سواء ما يتعلق منها بالفرد أو ما يتعلق بالمنظمة ككل. ومن هنا يمكن وصف الاشراف السيء بأنه أحد السلوكيات المرتبطة بالقيادة السامة وهو أحد أسباب السلوكيات المنحرفة في مكان العمل، التي تتولد نتيجة لشعور التابعين بعدم الاحترام والتقدير والسخرية وغيرها من السلوكيات الفظة من قبل القائد والتي قد ينتج عنها ردود أفعال انتقامية من قبل التابعين قد تتمثل بالانسحاب وترك مكان العمل او التصرف بطريقة عدوانية تضر برفاهية ونجاح المنظمة.

2. النرجسية Narcissism

وتعود نشأت النرجسية الى الشخصية الأسطورية اليونانية نرجس، وهو شاب وسيم كان منشغلاً جداً بنفسه لدرجة أنه رفض الآخرين في بيئته، وبدلاً من ذلك وقع في حب انعكاسه في الماء. يوضح هذا الوصف الأسطوري بالفعل إحدى السمات المميزة للنرجسية، وهي كيف يمكن للانشغال بالذات أن يؤثر سلباً على العلاقة مع الآخرين (George & Short, 2018:1). اذ تحذر قصة (نرجس) في الأساطير اليونانية من مخاطر حب الذات المفرط، لأنه كرس نفسه للإعجاب المستمر بالنفس، كما ادى تضخم الثقة بالنفس لدى (نرجس) إلى الشعور بالتفوق على الآخرين وانه يستحق الحصول على معاملة خاصة،

بغض النظر عن التكلفة التي يتحملها الآخرون (Hook,2007:16)، فالنرجسية هي بنية معقدة تتضمن سمات مثل الغطرسة، والحزم، والشعور بالسلطة، والاستحقاق، والاستعراض، والاستغلال، والقوة، والفاعلية الاجتماعية للامتصاص الذاتي (Holtzman & Donnellan, 2015: 479).

وفي اليونان القديمة، تم تحديد هذا النوع من السلوك على أنه غطرسة. فهناك العديد من القصص عن أناس شرفاء أصابتهم الغطرسة وقادوا مجتمعهم في النهاية إلى الدمار. فالنرجسية هي بناء ديناميكي محدد اجتماعيًا يتكون من عنصرين أساسيين هما: نظرة إيجابية ومضخمة وفاعلة للذات، واستراتيجية التنظيم الذاتي للحفاظ على هذه النظرة الذاتية الإيجابية وتعزيزها. ويعتقد النرجسيون بشكل مختلف أنهم مميزون وفريدون، وأنهم يستحقون نتائج إيجابية في الحياة أكثر من الآخرين، وأنهم أكثر ذكاءً وجاذبية جسديًا مما هم عليه في الواقع، وأفضل من غيرهم في سمات مثل الهيمنة، والقوة (Campbell et al,2004:298). وقد اختلف الباحثون حول ماهية القيادة النرجسية وكيف ينبغي قياسها، وتم تقسيم المنشورات النظرية حول هذا الموضوع بين أولئك الذين رأوا القيادة النرجسية كإيجابية محتملة (Deluga,1997; Kets de Vries & Miller, 1985) وأولئك الذين رأوا ضارة (Judge, Kets de Vries, 1999&,LePine Rich, 2006). كما رأى بعض الباحثين أن القيادة النرجسية أسلوب قيادة متميز بينما تصور آخرون القيادة النرجسية على أنها تتداخل مع هياكل القيادة الراسخة، مثل القيادة الكاريزمية. وهكذا تتمثل المشكلة الرئيسية في التمييز بين القادة النرجسيين (الأشخاص الذين يتمتعون بدرجة عالية من النرجسية ويصادف أن يكونوا في مناصب قيادية)، والقيادة النرجسية هي أسلوب قيادة محدد يتميز بسمات نرجسية، ولكن على الرغم من العديد من القضايا التي لم يتم حلها والتي تحيط بالعلاقة بين النرجسية والقيادة، يبدو من الواضح أن النرجسية عنصر مهم للقيادة السامة (Schmidt,2008:10)، ومن المتوقع أن ينتهي المطاف بالعديد من الأشخاص النرجسيين، بسبب حاجتهم إلى السلطة والهيبة والسحر، إلى الحصول مناصب قيادية. وإن إحساسهم بالدراما وقدرتهم على التلاعب بالآخرين وموهبتهم في إقامة علاقات سريعة وسطحية يخدمهم جيدًا في الحياة التنظيمية " وغالبا ما يكون هناك شعور بالإثارة من الكاريزما السطحية للزعيم النرجسي في البداية، إلا أن الجانب المظلم من شخصيته النرجسية المفرطة يتم الكشف عنه في النهاية بطريقة مختلفة أو حتى مدمرة، إذ يتراجع هؤلاء القادة ويعودون إلى عالمهم الخاص (Camm,2014:2).

وقد لاحظ Fatfouta أن الأدب الإداري مليء بأمثلة على التأثير السلبي للقيادة النرجسية، بما في ذلك مبادرات الاستثمار عالية المخاطر، والإشراف السيء، وعدم الرضا عن عمل التابعين، فالأفراد

النرجسيون لديهم انطباعات إيجابية على المدى القصير، ولكنهم على المدى البعيد عدوانيون على الرغم من أن النرجسيين يُنظر إليهم في البداية بوصفها شخصية ذات رؤية وجاذبية، إلا أن هذه التصورات تميل إلى التلاشي بعد مرور مدة وجيزة على القيادة وهذا يعني أنه حتى لو حافظ النرجسيون على جاذبيتهم القيادية، فإنهم يؤثرون سلبيًا على أداء فريقهم (Fatfouta,2018:4)، إذ يقاوم القادة النرجسيون اقتراحات المستشارين، وينسبون لهم الفضل في النجاحات أكثر مما تستحق، ويلومون الآخرين على إخفاقاتهم وأوجه قصورهم. كما أنهم معرضون بشدة لثغرات في الحكم المهني والسلوك الشخصي، وبسبب دافعهم وشعورهم بالعظمة، فإن النرجسيين يصدرن أحكامهم وقراراتهم السيئة بأقل ثقة، ومن ثم بتأثير أكبر من القادة الأقل نرجسية (Pittinsky & Rosenthal,2006: 619).

ويتصف القادة النرجسيون بحب الذات وهم يفتقرون إلى التعاطف، ويسئون العلاقة مع الأتباع بمرور الوقت وبسبب حرصهم على أفكارهم الخاصة، فأنهم يولون اهتمامًا أقل للاتباع، ويتمحورون حول الذات مما يؤثر على الثقافة التنظيمية (Liao et al.,2019:3). وغالبًا ما تؤدي هذه الخصائص النرجسية للقادة إلى إساءة استخدام سلطتهم والتأثير سلبيًا على الآخرين. على سبيل المثال، يعتدي النرجسيون على الآخرين بمجرد أن يشعروا أن غرورهم يلوح في الأفق وأحيانًا يهاجمون دون استئذان، ويظهرون سلوكيات غير أخلاقية. هذه النزعات في التصرف بطريقة مهيمنة ومتعجرفة قد تدفعهم إلى الانخراط في سلوكيات تعد هدامة ومسيئة بشكل عام، و النرجسية مفيدة للنرجسيين ولكنها سيئة للآخرين، وبالتالي، يبدو أن نرجسية القادة لها تأثير سلبي على التابعين، وتشمل هذه النتائج السلبية ذات الصلة انخفاض الرضا الوظيفي، وانعدام الثقة في المشرف، وإيجاد ظروف عمل سيئة، وتحفيز السلوكيات العكسية (Mousa et al.,2020:2). وقد تدفعهم أفعالهم إلى قرارات سيئة تؤدي على الأقل إلى حدوث صراع فضلاً عن كونها أيضًا غير أخلاقية و / أو تضر بالأداء المستقبلي للمنظمة. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تكون تأثيرات العمل مع شخص نرجسي حالة غير مريحة ومدمرة للآخرين، على المستوى المهني والشخصي، مما يؤدي إلى القليل من الرضا الوظيفي (Shurden,2014:19).

ووفقاً لما مر ذكره يمكن أن نصف النرجسية بأنها تلك الشخصية التي تتسم بصفات نادرة مثل: الغرور، والمبالغة في تقدير الذات، وتجاهل آراء الآخرين، والبحث عن فرص الاهتمام والاعجاب، وذلك لغرض تعويض الإحساس بالنقص، والتغطية على مواطن الضعف من خلال اظهار التميز والقوة لحماية تلك المشاعر، وهذه الصفات الشخصية قد يتولد عنها شعور بالرضا عن الذات عند تحقيق

النجاح أو الشعور بالقلق والعدوان تجاه التابعين عند الفشل. وفي كلتا الحالتين تشكل مصدر قلق للفرد والمنظمة عامة.

3. القيادة السلطوية Authoritarian leadership

يستخدم المشرفون أساليب قيادية مختلفة لممارسة سلطتهم الرسمية، وسلطة المنصب، وتسمح القيادة السلطوية، كأحد هذه الأساليب، للقادة باتخاذ قرارات أحادية الجانب والتغلب على التابعين. استجابة لذلك، سوف يتبع التابعون، التوجيهات ويلتزمون بمتطلبات الوظيفة، لكنهم يتجاهلون بشكل عام السلوكيات التقديرية الخارجية (Zhang&Xie,2017:147).

وتُعرّف "القيادة السلطوية" بأنها "سلوك القائد الذي يؤكد السلطة المطلقة والسيطرة على التابعين ويتطلب طاعة لا جدال فيها من التابعين، والقيادة السلطوية هي بنية أخرى تتعلق بالقيادة السامة تمّ استعمال القيادة السلطوية في الصين كجزء من فحص أكبر للقيادة الأبوية، ومن خلال النظر الى السلطوية بوصفها ليس بالضرورة أن تكون سامة أو مدمرة (Schmidt,2008:11).

وتشير القيادة السلطوية إلى سلوك القائد المتمثل في تأكيد السلطة المطلقة والسيطرة على التابعين والأمر بالطاعة المطلقة من خلال فرض انضباط صارم عليهم، والقادة الذين يظهرون سلوكيات استبدادية يتحكمون بشكل علني في الهيكل ويبدأونه، فمثلاً أن نجد التابعين الذين لا يتبعون الإجراءات والقواعد حرفياً يعاقبون بشدة، ومن خلال إصدار التهديدات والترهيب، ويسعى هؤلاء القادة إلى جعل اتباعهم خاضعين لتحقيق الأهداف التنظيمية (Guo et al.,2018:221).

بينما يرى بعض الباحثين مثل Farh and Cheng (2000) ان للقيادة السلطوية أربعة أنواع من السلوك وهي (Wang et al.,2019:14-15):

- أ. يمارس قادة السلطة سيطرة صارمة على تابعيهم ويطلبون منهم الخضوع بلا شك، وللحفاظ على هيمنتهم المطلقة في المنظمات، لا يرغب هؤلاء القادة في تمكين مرؤوسيهم، بالإضافة إلى ذلك، يتبادلون معلومات قليلة نسبياً مع التابعين ويتبنون أسلوب اتصال من أعلى إلى أسفل.
- ب. يميل القادة السلطويون إلى تجاهل اقتراحات وإسهامات التابعين عن عمد وينسبون النجاح لأنفسهم والفشل إلى التابعين.
- ج. يركز القادة السلطويون كثيراً على كرامتهم ويظهرون الثقة دائماً، ويتحكمون في المعلومات ويتلاعبون بها للحفاظ على ميزة مسافة القوة، وإنشاء صورة جيدة، والحفاظ عليها من خلال التلاعب.

د. يطلب هؤلاء القادة أن يحقق تابعيهم أفضل أداء داخل المنظمة وأن يتخذوا جميع القرارات المهمة في فريقهم، بالإضافة إلى ذلك، فإنهم يعاقبون التابعين بصرامة على الأداء الضعيف. كما اقترح البعض أن القيادة السلطوية تؤثر سلباً في سلوك التابعين وأن لها آثاراً ضارة على أداء المهام، ومن ناحية أخرى، كشفت الأبحاث أن القيادة السلطوية مرتبطة بمواقف وظيفية إيجابية وتساهم في تعزيز أداء الشركات (Bodla et al.,2019:583) ، ويرى البعض انها تؤثر سلباً في السلوكيات الإيجابية للتابعين المتعلقة بالعمل، مثل أداء المهام وتؤثر إيجاباً على السلوكيات السلبية المتعلقة بالعمل مثل السلوك المنحرف في مكان العمل (Latif et al.,2017:332) .

السمة الرئيسة للقيادة السلطوية هي الهيمنة المطلقة للقادة، لذا يميل القادة المتسلطون إلى ممارسة السيطرة من خلال إصدار القواعد والتهديد بالعقاب على العصيان، وغالباً ما يطبقون انضباطاً صارماً على عمل التابعين ويظهرون سلطتهم في اتخاذ القرار، وعندما يطبق القادة على أتباعهم بنهج سلطوي، يُطلب من التابعين الامتثال لطلبات القادة دون معارضة، وقد يواجه المرؤوسون مشاعر سلبية تجاه القادة. وأظهرت الأبحاث السابقة أن القيادة السلطوية مرتبطة بعدم الرضا الوظيفي للتابعين، وعندما يكون التابعون غير راضين عن وظائفهم، فقد يظهرون السلوكيات المنحرفة في العمل مثل التغيب، والأداء المنخفض والعنف (Jiang et al.,2017:3) . كما يسعى هؤلاء القادة الى الحفاظ على المسافة بينهم وبين أتباعهم، وتؤكد هذه السلوكيات سلطة القائد على اتجاه المجموعة وتمنحه السيطرة الكاملة على النتائج والموارد المرجوة، ولقد أكد العديد من العلماء أن سلوكيات القيادة السلطوية تشير إلى تجاهل شديد لمصالح ومنظور تابعيهم، اذ يميل القادة السلطويون إلى تجاهل اقتراحات أتباعهم وتقليل مساهمتهم (Schuh et al.,2013:632-633). يأخذ هؤلاء القادة أيضاً في الاعتبار الصراخ والتخويف والتهديد وأثارة الخوف في تابعيهم، وهدفهم هو دفع التابعين لبدء العمل مع ضوابط صارمة ويطالب هؤلاء القادة بالسلطة والاحترام ولديهم دائماً معايير عمل عالية (Huang et al.2015) ويمكن أن تخلق القيادة السلطوية أحياناً مواقف من التوتر والقلق بين التابعين لأن المسؤوليات الأخرى للموظف (أي الأسرة) لا تؤخذ في الاعتبار؛ لأن القادة، أثناء ممارستهم لأسلوب القيادة السلطوي، لا يقومون بتفاعلات متكررة مع التابعين في العمل، ونادراً ما يشركونهم في صنع القرار (Van Vugt et al., 2004). بهذه الطريقة، فإن هذه التفاعلات المحدودة والضوابط الصارمة لا يمكن أن تؤدي فقط إلى أداء عمل ضعيف، ولكن أيضاً القدرة على تعزيز الشعور بالعزلة في العمل بين التابعين (Kanwal et al.,2019:7) . ويميل القادة السلطويون إلى تجاهل اقتراحات الأتباع وتجاهل مساهمتهم الملحوظة، فمن المرجح أن ينظر

التابعون إلى هذه السلوكيات السلطوية على أنها علامات على عدم الاحترام، وقد تؤدي هذه السلوكيات إلى تحفيز ردود فعل انتقامية، وتميل إلى حجب سلوكيات العمل المفيدة. ونظرًا لأن القادة يمثلون المنظمة، غالبًا ما تؤثر أفعالهم بشكل مباشر في سلوك التابعين تجاه المنظمة. وبالتالي، إذا كان يُنظر إلى القادة على أنهم يقللون من شأن مصالح أتباعهم، فمن المرجح أن يؤدي ذلك إلى تدهور حافز التابعين للمشاركة في جهود الدور والدور الإضافي للسلوكيات التي تركز على الذات للقائد، وعلى ما يبدو أنه يقلل من تأثيره في التابعين في ظل هذه الظروف، من المرجح أن يركز التابعين على مصالحهم الخاصة وبالتالي تقليل استثماراتهم في الأنشطة الموجهة نحو المجموعة (Schuh et al., 2013:633).

وفقا لما تقدم يمكن تعريف القيادة السلطوية على انها تصور القادة أن التابعين بحاجة مستمرة للأشراف المباشر وفي جميع الأوقات، والتأكد من التزامهم بتنفيذ الأوامر والتعليمات دون مناقشة والامتثال للأوامر والطاعة لاعتقادهم بأن ترك التابعين للعمل بشكل مستقل يؤدي في النهاية إلى أنتهاج سلوكيات غير منتجة.

3. الترويج الذاتي self-promotion

يحدث الترويج الذاتي في العديد من مجالات العلاقات الاجتماعية الرسمية وغير الرسمية، وهو منتشر بشكل خاص في الحالات التي يواجه فيها الأفراد أشخاصًا يتمتعون بمكانة أعلى مما هم عليه، إذ يفترض منظور الترويج الذاتي أن الرغبة الإنسانية الأساسية هي أن ينظر إليها الآخرون على أنها جيدة أخلاقياً، وتمتلك كفاءة التعامل مع الآخرين، ومحبوبة، ويرى الكثير ان السلوك الاجتماعي البشري مشابه لحملة إعلانية عن منتج تجاري، إذ يعمل الناس كوكلاء دعاية يديرون حملات علاقات عامة نيابة عن أنفسهم، ويسلطون الضوء على فضائلهم مع تقليل أوجه القصور لديهم، ويحاول المروج الذاتي جعل الآخرين يعتقدون أنه مؤهل سواء في أبعاد القدرة العامة أو مهارات محددة (Gtalone&Rosenfeld, 2001:321-322)، و يُعلن المروج الذاتي عن إنجازاته ويحمل أيضًا الفضل في عمل الآخرين وإلقاء اللوم عليهم وإبعاد المسؤولية عن الأخطاء (Paltu1 & Brouwers, 2020:3)، وبشكل أكثر تحديداً، يتمتع هؤلاء الأفراد بتقدير مرتفع نسبياً لأنفسهم وهم حساسون للتهديدات التي تهدد احترامهم لذاتهم مثل التشكيك في أفعالهم أو تقديم ملاحظات أقل إيجابية عن أدائهم، ويكون هؤلاء الأفراد أكثر عرضة لتجربة الغضب والإحباط، والتي تؤدي إلى انتقادهم للآخرين والانخراط في سلوكيات مسيئة بشكل عام (Milosevic et al., 2019:3)

والترويج الذاتي الممارسة التي يميل فيها الأفراد إلى التأكيد على نقاط قوتهم ومواهبهم، وهو شكل من أشكال إدارة الانطباع الذي يهدف إلى تحسين صورة الفرد وحالته، ويستخدم بشكل خاص في السياقات التنافسية، ومن أمثلة الترويج الذاتي الإشارة بفخر إلى إنجازات المرء أو تسليط الضوء على إنجازاته الداخلية بدلاً من الخارجية، والاعتزاز بمساهماتها، والتأكيد على الجوانب الإيجابية لأنفسهم بدلاً من السلبية (Deschacht & Maes,2017:2). والقادة الذين يروجون لمصالحهم الخاصة يهددون المنافسين أو التابعين الذين قد يتمتعون بمهارات غير عادية، وهذه الخاصية شائعة بين المديرين في المستويات العليا للمنظمة إذ يستخدم القادة السامون مستواهم التنظيمي لتحقيق مكاسبهم الأنانية (Zaabi et al.,2018:376) و يقوم القائد النرجسي بالترويج لنفسه للارتقاء فوق أي شخص آخر ومحاولة أخذ كل الفضل في النجاحات وإلقاء اللوم على الآخرين لفشله، وينتهج القائد السام سلوكيات الإدارة العليا التي تروج ذاتيًا، وبالتالي تجعل الإدارة العليا تعتقد أن القائد السام لديه مجموعة المهارات اللازمة في إدارة الفريق. والترويج الذاتي وحده ليس سامًا، ولكن يُعد سلوكًا سامًا فقط عندما يقترن بالسلوكيات الأربعة الأخرى للزعيم السام، وتصبح عملية الترويج الذاتي سامة عندما تكون مصحوبة بأفعال تخريبية تجاه الآخرين، جنبًا إلى جنب مع السلوكيات المحددة الأخرى التي تُعد سامة في بيئة العمل (Maxwell,2015:28).

إن دافع القادة للحاجة إلى الاعتراف والقوة والترويج الذاتي يؤدي في البداية إلى زيادة الإنتاج التنظيمي ويؤدي إلى نمو متسارع ويدفع الناتج المحسن ونتائج المنظمة الأفضل الإدارة العليا إلى تشجيع هؤلاء القادة الذين يواصلون هذا النوع من القيادة، حتى يبدأ التأثير في صافي أرباح المنظمة ويبدأ المرؤوسون الجيدون في ترك المنظمة (Mehta1&Maheshwari,2014:22). وفقًا لهذه الخاصية للقادة السامين والتي بدورها تشمل الموقف الأناني، والنهج المتمركز حول الذات، والإخلاص، والعدوانية وسوء المزاج، لا يجعلهم يشعرون بالضيق من سلوكهم أو تأثيرهم في مواقف التابعين ويؤدي في النهاية إلى جهل غير مقصود تجاه التوجيه والتدريب وتطوير التابعين، والقادة المتوجهون نحو ترويج الذات يهتمون فقط بأنفسهم ويهتمون بدرجة منخفضة جدًا بأعضاء فريقهم أو أتباعهم (Abbas& Saad: 2020:2318).

وبذا فإن سمة الترويج الذاتي للقيادة السامين تجعلهم يخطرطون في سلوكيات مختلفة على حساب التابعين لتحقيق ما يريدون لاسيما معاقبة الأخطاء، وتقييد التواصل مع التابعين، وحل المشكلات السطحية، وإضاعة الوقت (Liță,2018:42).

كما يرى (Schmidt,2014:49) غالبًا ما يثير الأشخاص الذين يروجون لأنفسهم الاستياء والغيرة فيمن حولهم، فمن المنطقي أن القادة الذين يروجون لأنفسهم قد يحرضون على مثل هذه المشاعر في مرؤوسهم، خاصة عند أخذ الفضل في المكاسب المشتركة. والترويج الذاتي هو أفضل مؤشر إلى الرضا الوظيفي والثقة التنظيمية، وهو يرتبط بعدم القدرة على التنبؤ باعتباره أفضل مؤشر إلى تماسك المجموعة وإنتاجية المجموعة، وانه يرتبط بكل من عدم القدرة على التنبؤ والإشراف السيء لكونه أفضل مؤشر إلى الالتزام التنظيمي. واقترحت هذه النتائج غير المتوقعة أن الترويج الذاتي يجب أن يكون متوجهاً بشكل أكبر للبحث حول القيادة السامة. ومن منظور نظرية الحفاظ على الموارد COR، يقلل القادة الذين يشاركون في الترويج الذاتي من الموارد المحتملة (الاعتراف والمكافآت ومشاعر الإنجاز / الكفاءة) من التابعين وبالتالي هم يقللون بشكل مباشر من النتائج المفيدة التي يحصل عليها التابعين، وفي الوقت الذي تقل فيه جميع أبعاد القيادة السامة من الموارد النفسية والعاطفية، فإن الترويج الذاتي له إمكانات فريدة لتقليل الموارد الملموسة بشكل مباشر (على سبيل المثال، المكافآت المالية، والترقيات، وما إلى ذلك) بالنظر إلى هذه الطريقة، فليس من المستغرب أن يكون الترويج الذاتي هو الأكثر تنبؤية للأبعاد الخمسة. ومن هنا يلاحظ ان الترويج الذاتي هو السمة الشخصية للقائد السام يحاول فيها تقديم نفسه للآخرين بأفضل صورة ممكنة وتمجيد أعماله ومنجزاته مهما كانت بسيطة إضافة الى عزو هذه الاعمال والمنجزات ونسبها الى نفسه وليس إلى الآخرين، ويركز على الاهتمام بنفسه، وعدم الاهتمام بالتابعين مما يعزز شعور هؤلاء القادة بالغرور، فضلاً عن عدم انزعاجهم من تأثير سلوكهم والذي ينعكس سلبا على التابعين من خلال شعورهم بعدم الرضا والأمن الوظيفي، وتجردهم من الثقة والاندفاع نحو تقديم الأفضل، وبالتالي التقليل من المخرجات الجيدة في بيئة العمل.

5.5 عدم القدرة على التنبؤ unpredictability

وبُعد عدم القدرة على التنبؤ صفة للقيادة السيئين، إذ تتضمن مجموعة متنوعة من السلوكيات التي قد تتطوي على تغيرات متكررة في المزاج (Zaabi et al.,2018:376)، ولهذا الصنف من القادة نوبات انفجارية تؤثر في مشاعر التابعين، والقيادة السامون يمكن لمزاجهم الحالي التأثير بنغمة الصوت ومناخ مكان العمل، ويعبرون عن غضبهم على التابعين لأسباب غير معروفة (Hinshaw, 2020: 152).

ليس لدى التابعين فكرة عن متى سيغير قاداتهم سلوكهم؟ ولماذا؟ ونوبات الغضب المفاجئة وعدم الاتساق في السلوكيات اليومية هي من السمات الرئيسية للقادة الساميين، ويذكر أن بُعد المزاج العقلي السلبي هي عندما يؤثر المزاج السام للقائد الحالي على بيئة العمل، ولا يريد أحد الاقتراب منه عندما يكون غاضبًا ومتضايقًا، أو في مزاج اكتئابي، وينعكس هذا المزاج في نبرة / شدة صوته في بُعد المزاج العقلي السلبي، يتصرف التابعون وفقًا لمزاج القائد السام. علاوة على ذلك، في هذا البعد، هناك تضارب وعدم استقرار في سلوك القادة الساميين (Öztoğatli,2020:38)، لأن القائد السام "يلوث" بيئتهم وأن عملية التلوث قد تكون بطيئة مثل "جرعات صغيرة تشبه المعالجة المثلية من الأنشطة السامة لأنها تثير شعورًا بعدم الثقة، والخوف، وعدم التأكد، وعدم القدرة على التنبؤ، والخطر، والتهديد" (Heppell,2014:243). ومن خلال أفعالهم هذه، فإن القادة الساميين يجعلون التابعين خائفين ويقظين، إذ يتصرف هؤلاء القادة بشكل مختلف عندما يكون رؤسائهم في الجوار وتتسبب أفعالهم غير المتوقعة باستمرار في استسلام مرؤوسيه، والشعور بالعجز عن حماية أنفسهم (Paltu & Brouwers,2020:3).

وتشير نظرية الحفاظ على الموارد COR إلى عدم القدرة على التنبؤ لتكون أكثر أبعاد القيادة السامة الخمسة تدميرًا. إذ تتطلب التغييرات السلوكية غير المتوقعة التي يعرضها القادة السامون من التابعين إنفاق المزيد من الموارد وأن يكونوا في حالة تأهب دائم. وبالتالي سيحتاج التابعون إلى أن يكونوا مستعدين للتعامل مع التقلبات في أي لحظة، ولن تتاح لهم أبدًا فرصة للتخلي عن حذرهم. وفي كتابهما عن عدم التأكد، وصف Hodgson and White (2001) الصعوبة الشديدة لتحمل الغموض المستمر في العمل، خاصة من جانب القادة. وأكدوا أن القادة يجب أن يوفرُوا ضمانات للتابعين من خلال تحويل عدم التأكد إلى نتائج يمكن التنبؤ بها. بالنظر إلى هذا البحث والتنبؤات التي اقترحتها نظرية COR، افترضت هذه النظرية أن عدم القدرة على التنبؤ سيكون له تأثير أكبر من أبعاد القيادة السامة الأربعة الأخرى (Schmidt,2014:19).

يمكن أن يكون عدم القدرة على التنبؤ بقائد ما سببًا للتوتر وعدم الراحة بين التابعين. وتفترض معظم الأبحاث حول مجال القيادة السامة أن القائد يتصرف بطريقة معينة باستمرار، حتى لو كان سلوكًا سامًا، ومع ذلك، في الواقع، يتأرجح بعض القادة بين الحالة المزاجية والسمات السلوكية بشكل غير متسق، مما يجعل من الصعب جدًا على التابعين الاستعداد والرد بطرائق معينة، والرسائل غير المتسقة التي يرسلها قائد سام تؤدي إلى الغموض والارتباك، ويصبح من الصعب تحديد أولويات المهام وفي النهاية تبدأ المنظمة في العمل بكفاءة دون المستوى الأمثل (Savas,2019:38).

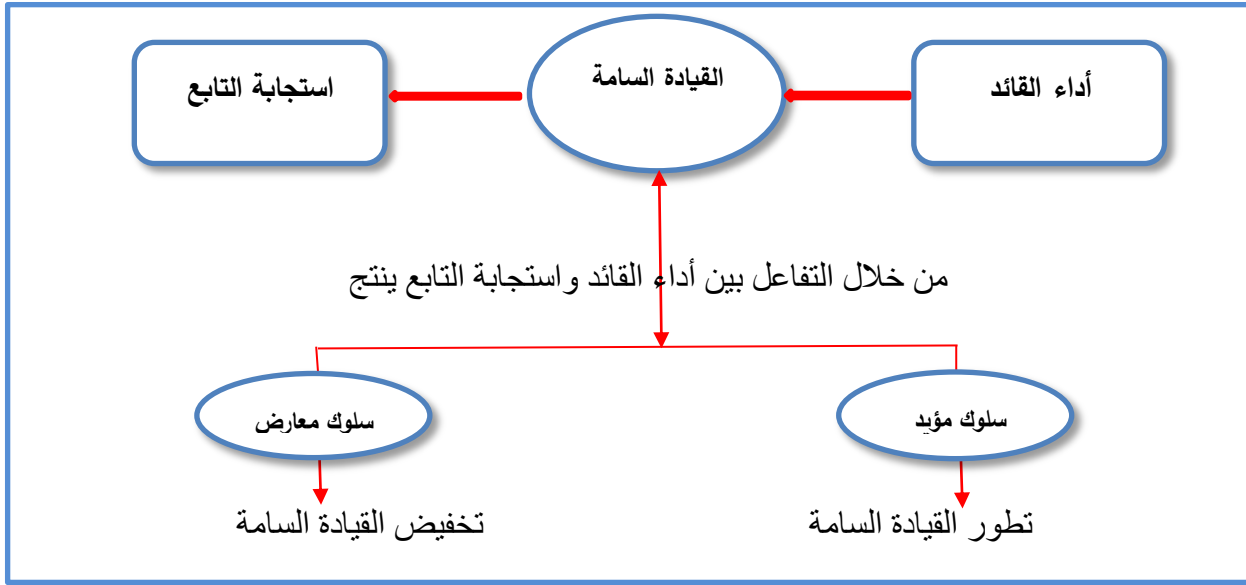
مما تقدم يمكن القول ان عدم القدرة على التنبؤ يرتبط بعدم التأكد الذي يشير الى مواقف او سلوكيات تتضمن معلومات غير معروفة أو غير تامه وأن هذه المواقف ترتبط باختيار قرار او نتائج ذلك القرار التي لا يوجد لها تفسيرات او معانٍ واضحة، وهو ما يؤدي الى عدم معرفة السلوك المتوقع؛ وذلك لان جميع ما يتميز به القائد السام من سلوكيات وسمات تجعل من الصعب على التابعين التكهن برود أفعال هؤلاء القادة، وان بيئات العمل المضطربة هذه ستخلق المزيد من عدم القدرة على التنبؤ. فعندما لا يملك التابعون المعرفة عن التنبؤ بالمواقف او السلوكيات السلبية يصبحون متوترين وغير قادرين على التعامل معها، وبالتالي فانهم يستسلمون ويصبحون عاجزين عن حماية أنفسهم ويكون الجميع في توتر طول الوقت، وهو ما يؤدي الى فرض القيود على أداء المنظمة وقدرتها التنافسية.

رابعاً. نماذج القيادة السامة :-

في السنوات الأخيرة، تم نشر العديد من الدراسات المتعلقة بالقيادة، وهو الأمر الذي أسهم في بروز نماذج قيادية جديدة. وأحد هذه النماذج هو القيادة السامة، وفيما يأتي عدد من نماذجها:

1. أنموذج (2005) Lipman-Blumen

تعد Lipman-Blumen من أوائل الباحثين الذين اقترحوا أنموذجاً لدراسة القيادة السامة، وهي ترى انه غالباً ما يتم التعامل مع القيادة على أنها أفعال يقوم بها القائد تجاه الآخرين أو ضدهم. وبشكل أكثر ملاءمة يجب أن ننظر إلى القيادة على أنها تفاعل بين القادة وأتباعهم، لأنه ربما يكون ما يدور بين القادة وأنصارهم أكثر أهمية بكثير لمسار التاريخ من مجرد ما يفعله القادة مع الأتباع، فنحن لا نفشل فقط في توضيح التفاعل الحاصل بين القائد والتابع، بل غالباً ما نتجاهل الأتباع تماماً (Blumen,2005:41). ومن جانبها تقترح Blumen ان للقيادة السامة جانبين هما: أداء القائد، واستجابة أتباعه. اذ تشير إلى أن الأتباع يمكنهم في النهاية المساعدة والتحريض على القيادة السامة. لذلك، يشجع إطار العمل المفاهيمي لـ Lipman-Blumen للسمية على النظر إلى الأتباع في سياق ثلاثة مكونات هي: احتياجاتنا ومخاوفنا النفسية والوجودية، والسياق الاجتماعي التاريخي الذي نعيش فيه، والتفاعل بين قدراتنا وخبراتنا الفردية من جهة، والبيئة التي نعمل فيها من جهة أخرى. علاوة على ذلك، فإن التفاعل بين أداء القائد واستجابة التابعين يوفر المجال لتطور القيادة السامة (Heppell,2016:245). والشكل (3) يوضح انموذج Blumen



المصدر: من إعداد الباحثة

الشكل (3)

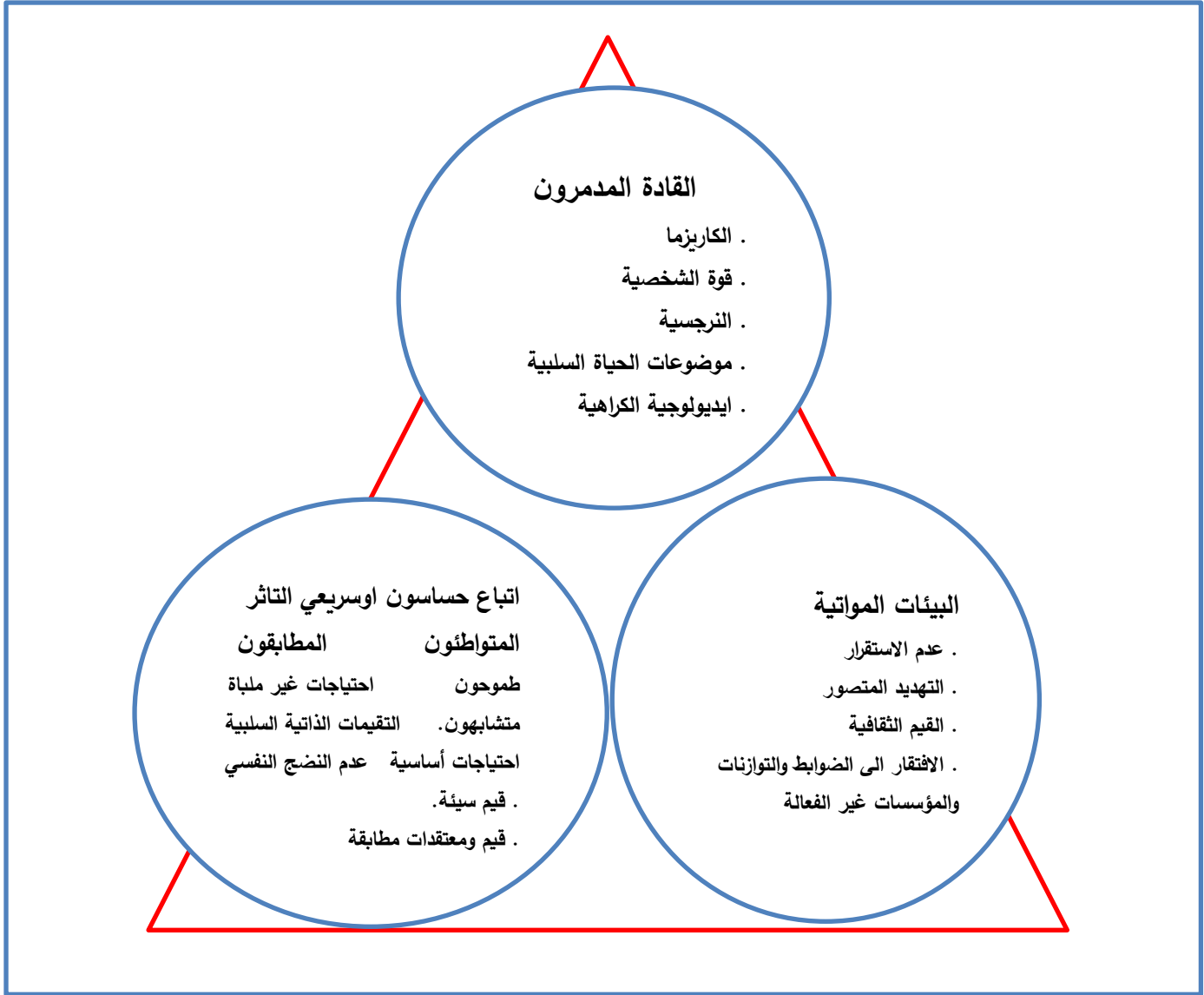
أنموذج القيادة السامة بحسب تصور Lipman(2005)

2. أنموذج المثلث السام (Padilla et al.,2007)

اقترح Padilla وزملاؤه مثلثًا سامًا يجب أن يكون موجودًا لخلق بيئة مدمرة ذات عواقب وخيمة (Ortega,2019:23)، والمثلث السام يظهر عندما تتوافر في المنظمة ثلاث قوى سلبية وهي: زعيم سام، واتباع حساسون او سريعي التاثر، وبيئة مواتية (مشجعة) (Maghi,2019:139) ويقسم الاتباع الحساسون الى :

- اتباع منفرجون وهم الذين يسمحون بحدوث القيادة السامة بدافع الخوف.
- اتباع مؤمنين حقيقيين وينضمون الى سلوكيات القيادة المدمرة ويتباركون بنشاط في اجندة القائد المدمر لتحقيق مكاسب شخصية من خلال علاقتهم بهذا القائد المدمر (السام)

وكما في الشكل (4):



الشكل (4)

المثلث السام

Source: Padilla, Art Robert Hogan, and Robert B. Kaiser, (2007) "The Toxic Triangle: Destructive Leaders, Susceptible Followers, and Conducive Environments," The Leadership Quarterly 18, no. 3, P:180

ويقترح الانموذج خمس سمات للقيادة المدمرة هي:

أ. نادراً ما تكون القيادة المدمرة بشكل مطلق أو كلي، بل هناك نتائج جيدة وسيئة في معظم المواقف القيادية.

ب. تتطوي عملية القيادة الهدامة على الهيمنة والإكراه والتلاعب بدلاً من التأثير والإقناع والالتزام.

ج. عملية القيادة الهدامة لها توجه أناني يركز على احتياجات القائد أكثر من احتياجات المجموعة.

د. إن تأثيرات القيادة الهدامة هي نتائج تقوض نوعية الحياة للمكوّنين، وتنتقص من أهداف المنظمة الرئيسية.

ه. النتائج التنظيمية المدمرة ليست حصرياً نتيجة سلوكيات القادة المدمرين، ولكنها أيضاً نتاج أتباع حساسين وبيئات مواتية (Padilla et al.,2007:179).

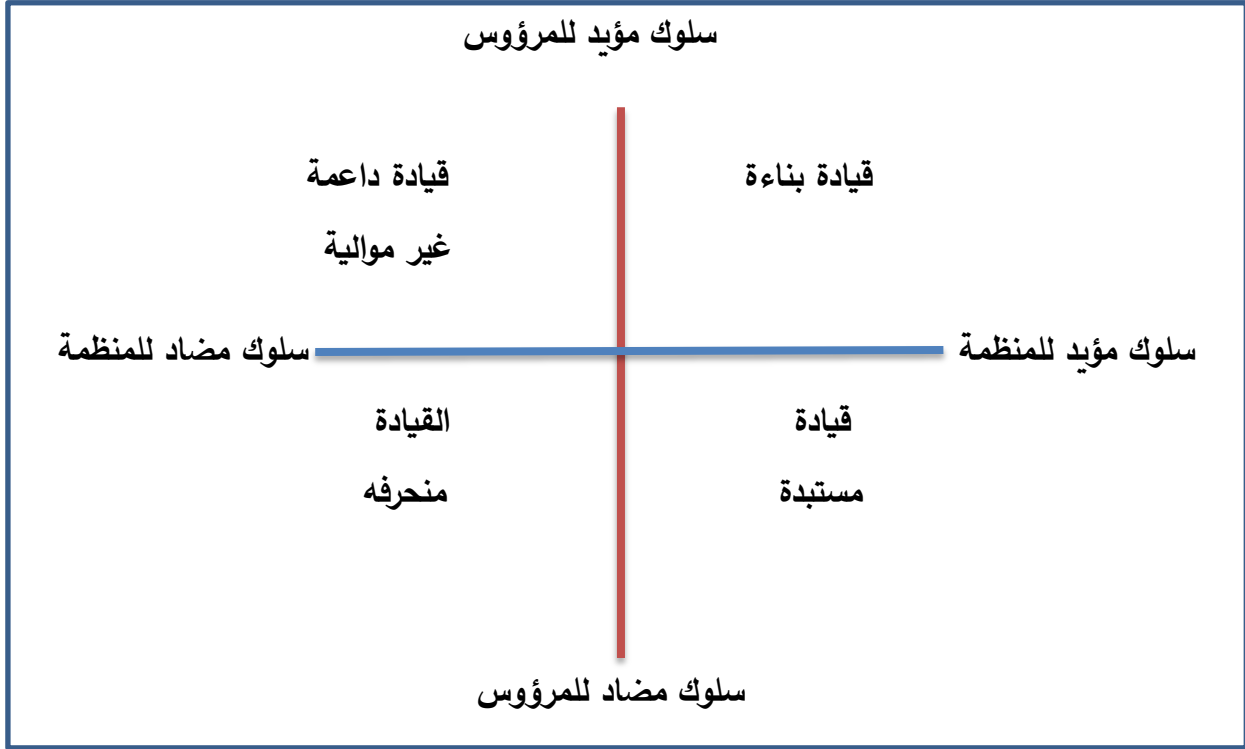
3. أنموذج (Einarsen et al.,2007) لسلوك القيادي الهدام والبناء

هو أنموذج مفاهيمي لسلوك القيادة يقترح بعدين منفصلين لسلوك القيادة الهدام هما السلوك الموجه نحو التابعين والسلوك الموجه نحو أهداف ومهام وفاعلية المنظمة (Einarsen et al.,2007:211)، فهو يؤكد على حقيقة أن القيادة الهدامة نادراً ما تكون مطلقة، إذ أن جميع القادة سيمارسون القيادة الإيجابية والسلبية إلى حد معين، وقد لا يمارس القائد الهدام السلوك الهدام في جميع المواقف وتجاه جميع التابعين، ولكنه يبدو مدمراً في بعض المواقف وبناء في حالات أخرى . (Nybråten&Pedersen,2018:5)

وفقاً للنموذج يتراوح سلوك القيادة من السلوك المعادي للتابعين إلى السلوك المؤيد لهم. والسلوك المناهض للتابعين يقوض بشكل غير شرعي أو يخرب الدافع أو الرفاه أو الرضا الوظيفي لهم، ومن هذه السلوكيات التمر أو المضايقة، وإساءة معاملة التابعين، أما السلوك المؤيد للتابعين فهو يعزز الدافع والرفاهية والرضا الوظيفي لهم، بما في ذلك رعايتهم ودعمهم وفق سياسات المنظمة، وقد يتراوح السلوك الموجه نحو المنظمة أيضاً من السلوك المعادي للمنظمة إلى السلوك المؤيد لها، فالسلوك المعادي للمنظمة ينتهك المصلحة المشروعة للمنظمة عبر العمل على معارضة الأهداف والقيم والاستخدام الأمثل للموارد، من خلال السرقة من المنظمة، أو تشويه أهدافها، أما السلوك الموجه نحو صالح المنظمة فهو يعمل على تحقيق أهداف المنظمة، وتحديد أهداف واضحة وغامضة، واتخاذ القرارات الاستراتيجية ودعمها وتنفيذ التغيير التنظيمي للمشروع (Aasland et al.,2010:440).

ومن خلال تقاطع البعدين، يقدم الانموذج أربع فئات من سلوكيات القيادة، ثلاث منها مدمرة وهي: سلوك القيادة الاستبدادي (تقوض الدافع أو الرفاه أو الرضا الوظيفي للتابعين دون عرقلة تحقيق الهدف التنظيمي)، وسلوك القيادة المنحرف (تعرض القيادة المنحرفة سلوكيات معادية للتابعين ومعادية للمنظمة)، وسلوك القيادة الداعمة - غير الموالية (مراعاة رفاهية المرؤوسين مع انتهاك مصالح المنظمة)، أخيراً تتضمن القيادة البناءة السلوك البناء لكل من المرؤوسين والمنظمة (Einarsen et al.,2007:212) ويقدم النموذج صورة دقيقة لظاهرة القيادة الهدامة، والتي يمكن أن تنطوي على أعمال

القوة الجسدية (على سبيل المثال، الدفع، ورمي الأشياء، وضرب بقبضة اليد على مكتب، والتحرش الجنسي)، والأفعال السلبية مثل الفشل في حماية رفاهية التابعين، أو الفشل في تزويد التابعين بمعلومات مهمة أو ردود الفعل المناسبة (Pelletier,2010:375).



الشكل (5)

السلوك القيادي الهدام والبناء لـ (Einarsen et al.,2007)

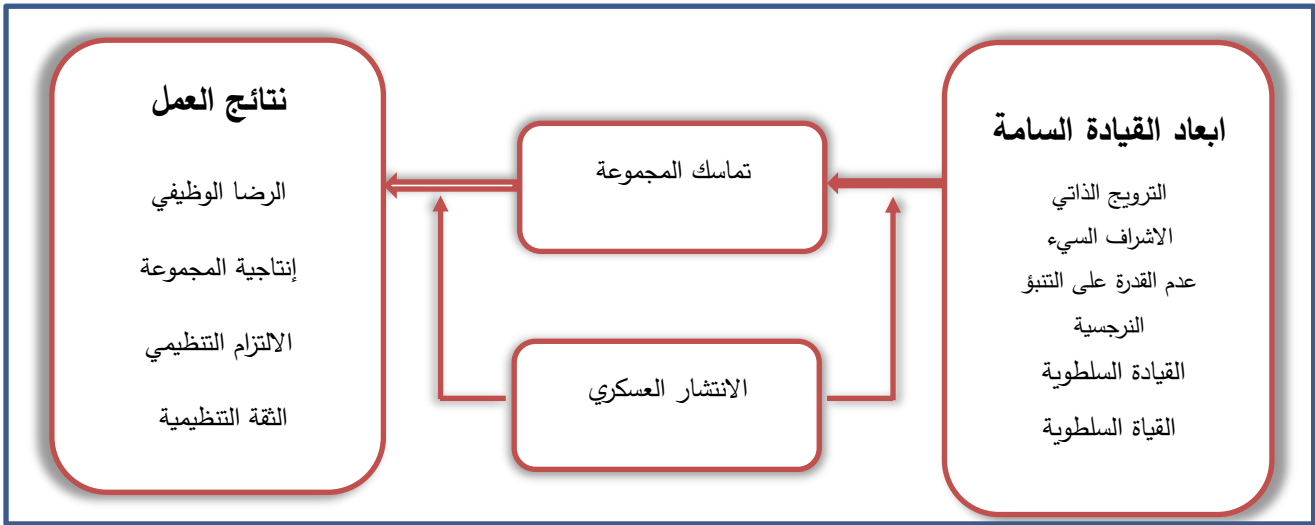
Source: Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18(3), p:211

4. أنموذج (2014) Schmidt للقيادة السامة

اقترح Schmidt أنموذج يغطي العديد من الأبعاد المتميزة ذات الصلة بالقيادة السامة، وكل بُعد من هذه الأبعاد يجسد بشكل فريد سلوكيات القيادة السلبية المحددة، فالترويج الذاتي، والإشراف السيء، وعدم القدرة على التنبؤ، والنجسية، والقيادة الاستبدادية كلها سمات لنموذج القيادة السامة، ويرى Schmidt في أنموذجه أن القيادة السامة تؤثر في تماسك المجموعة، والذي بدوره يؤثر في نتائج العمل، فالقيادة السامة تقلل من تماسك المجموعة، الأمر الذي من شأنه أن يقلل من نتائج العمل (الرضا الوظيفي، والثقة التنظيمية، والالتزام العاطفي التنظيمي، وإنتاجية المجموعة) (Schmidt,2014:14).

والقادة السامون بشكل عام يقللون من شأن التابعين ويوبخون ويتهمون على أقرانهم، ويظهرون أنفسهم على أنهم ناجحون للغاية، ويعتزمون ابراز صورتهم الذاتية للآخرين، وهم محرومون من التعاطف

والحساسية والإنسانية واليأس، الامر الذي يؤدي الى زيادة المشكلات الصحية للتابعين، وانخفاض أدائهم، ورضاهم الوظيفي والتزامهم التنظيمي. كما توصل Schmidt الى وجود علاقة إيجابية وهامة بين القيادة السامة ودوران العمل بينما كانت سلبية بالرضا والالتزام والثقة (Akca,2017:288)، وان هناك علاقة عكسية وذات مغزى بين القيادة السامة والرضا الوظيفي (Bakkal et al.,2019:90) وكذلك وجد ان القيادة السامة لا تؤثر فقط على الالتزام التنظيمي على المستوى الفردي، ولكن أيضاً على مستوى المجموعة (Paltu& Brouwers,2020:3) والشكل (6) يبين انموذج Schmidt



الشكل (6)

أنموذج القيادة السامة بحسب وجهة نظر (Schmidt,2014)

Schmidt, A. A. (2014). An examination of toxic leadership, job outcomes, and the impact of military deployment (Doctoral dissertation) p.92

المبحث الثاني

شغف العمل

أولاً. توطئة

الشغف هو شعور قوي بالمتعة والاثارة والجاذبية تجاه شخص ما، أو شيء، أو مهنة، أو نشاط ويصاحبه رغبة قوية، لدرجه أن يكون الشخص مستعداً للمعاناة من اجل تحقيق رغباته، وان يضع طاقته في شيء أكثر مما هو مطلوب منه أي ان يؤمن بما يمكن ان يعمله وهو بذلك يكون أكثر استعدادا لمواجهة التحديات والفشل والصراع ويصبح من السهل عليه التأثير في النتيجة النهائية بشكل إيجابي ويعد شغف العمل أحد أسباب تحفيز الأفراد للعمل مما يؤدي إلى تكون توجهات فريدة لدى الافراد للعمل، وبالتالي إنجاز المزيد من العمل وزيادة الرضا عن العمل، لذا ويؤدي الشغف بالعمل الى مستويات أعلى من الأداء والابداع والثقة بين الافراد وتقليل مستويات التوتر في بيئة العمل، لذا تحرص المنظمات بمختلف أنواعها على استقطاب اشخاص شغوفين ومتحمسين قادرين على التغلب على التحديات التي تفرضها تغيير طبيعة العمل، ومن هذا المنطلق فإن هذا المبحث سوف يركز على دراسة موضوع شغف العمل من حيث مفهومه وأهميته وأبعاده.

ثانياً. مفهوم شغف العمل:-

تناول الباحثون من مختلف التخصصات الشغف لعدة قرون، الا أن مفهوم شغف العمل قد حظي بقدر كبير من الاهتمام من خلال تناوله في الصحافة الشعبية والبحوث النظرية والتجريبية (Johri et al.,2014:1). بعد ذلك تزايدت المقالات من قبل الممارسين التي تؤكد على قيمة شغف العمل، وكيف يمكن للمنظمات الاستفادة من وجود موظفين شغوفين (Violet Ho et al.,2011:3).

اهتم الفلاسفة بمفهوم الشغف مع ظهور موقفين متميزين، يفترض الأول أن الشغف يستلزم فقدان العقل والسيطرة، ووفقاً لهذا المنظور، يُنظر إلى الأفراد ذوي الشغف على أنهم سليليون، كعبيد لشغفهم، وشغفهم يسيطر عليهم. أما المنظور الثاني هو الأكثر إيجابية، والذي يصور الناس على أنهم أكثر نشاطاً فيما يتعلق بشغفهم (Vallerand et al.,2003:756-757)، وغالباً ما يستخدم الناس كلمة "شغف" للتعبير عن مدى استمتاعهم أو حبهم لشيء ما. وبشكل عام، ينسب الأشخاص خصائص مختلفة (مثل كونهم أكثر إبداعاً وانضباطاً وتغانياً وعمل دؤوباً وإلهاماً) للأفراد الذين يظهرون شغفاً تجاه عملهم (Rabie,2019:26).

ويعتمد أداء العمل بشكل جيد على الشغف الذي يمتلكه العاملون أنفسهم. لذلك، من المتوقع لاحقاً أن يكون العاملون قادرين على التكيف مع مختلف المواقف والظروف الجديدة والصعبة، بالإضافة إلى التحفيز الذي من المتوقع أن يكون قادراً على زيادة مستوى الأداء والقدرة على تقديم نتائج أداء جيدة، وفقاً لأهداف المنظمة (Srijaya et al.,2020:544). لذا يُنظر إلى العاملين ذوي الشغف الكبير في العمل على أنهم موهبة الامتياز (franchise talent) التي تتطلبها المنظمة لأن شغف العمل يمكن أن يدفع العاملين ليكونوا أكثر إنتاجية، وأكثر كفاءة وأكثر اجتهاداً مما يمكنهم من أن يكونوا مورداً قيماً للمنظمة (Indriasari (2018:26) &Setyorini. وكذلك يخلق الشغف بوظيفة الفرد إحساساً بالاندماج مع الوظيفة، وبالتالي يبني هوية مميزة في المنظمة (Vallerand et ;Baum&Locke,2004) (al,2009. وعندما توجد علاقة متناغمة مع مناخ العمل، يصبح العمل ممتعاً وفي مثل هذه البيئة المواتية، يحصل العاملون على الإشباع ويشعرون بالرغبة في الأداء في أفضل حالاتهم (Pradhan et al.,2017:7).

وقد تمت دراسة الشغف بوصفه بنية تحفيزية خاصة بمجال علم النفس الاجتماعي، و تناول الباحثون مفهوم الشغف على نطاق واسع في ثلاثة سياقات مختلفة وهي: (سياق الأنشطة، و سياق قيادة الاعمال و سياق العمل) (Johri et al.,2016:148)، ففي سياق الأنشطة فقد طور Vallerand(2003) وزملاؤه أنموذجاً مزدوجاً للعاطفة اذ يقترح شكلين متميزين من الشغف هما: الشغف الاستحواذي والشغف المتناغم (Gilal et al.,2019:1). ويمكن تمييزهما من حيث كيفية استيعاب الفرد للنشاط العاطفي، اذ ينشأ الشغف المتناغم من الاستيعاب الذاتي المستقل، وبالتالي ينتج عنه تأثير إيجابي ورفاهية ، وزيادة التركيز والتدفق (Egan et al.,2017:4). اذ يشكل العاملون هم المشكّلون النشطون لبيئة عملهم لأن الشغف المتناغم يُعرّف على أنه مشاركة مستقلة في نشاط محبوب وذو قيمة عالية وتحديد للذات فعندما يكون المعلمون شغوفين بشكل متناغم للتدريس، فإنهم ينخرطون في عملهم بشعور من الاستقلالية والرضا، وبالتالي، فإن العمال الشغوفين بشكل متناغم يمتلكون القدرة على التحكم في الوظائف، والدعم الإداري، وعبء عمل أقل لأن هذه الخصائص الوظيفية تسمح بالتعبير عن الاستقلالية - والتي ميزت مشاركتهم القوية تجاه هذا النشاط الذاتي(Lavigne et al.,2014:258) اما الشغف الاستحواذي فعلى الرغم من إعجاب الشخص بالنشاط، إلا أنه يشعر بأنه ملزم بالمشاركة فيه بسبب الظروف الداخلية التي تمارس الضغط عليه(Fernández et al.,2017:403) ، لذا فهو ينبع من استيعاب داخلي محكوم، وبالتالي يمكن أن يكون غير قادر على التكيف، وهذا ما يؤدي إلى تأثير سلبي ووجود جامد (Egan et al.,2017:4).

أما في سياق الشغف الريادي، فقد ركز معظم الباحثين على العنصر العاطفي للشغف فقط. وفي وقت لاحق، تطور مفهوم شغف قيادة الأعمال مع دراسات Cardon, Wincent, Singh and Drnovsek (2009) عندما تم دمج المكون التحفيزي والشغف، وتم تعريف الشغف الريادي بأنه مشاعر إيجابية مكثفة يمكن الوصول إليه بوعي من خلال المشاركة في أنشطة قيادة الأعمال المرتبطة بأدوار ذات مغزى وبارزة في الهوية الذاتية لرائد الأعمال.

وفي سياق العمل، صور Perttula (2004) شغف العمل بأنه "حالة نفسية تتميز بتجربة المشاعر الإيجابية الشديدة، والدافع الداخلي للعمل، والشعور بالارتباط الهادف تجاه العمل". ويعد هذا التصور لشغف العمل أنه حالة تتكون من كل من المكون العاطفي (الفرح والحيوية الذاتية) والمكون المعرفي (الاتصال الهادف والدافع الداخلي). إذ يشير الارتباط الهادف meaningful connection إلى "كيف تتشابه هوية الفرد مع عمله"، ويعكس الدافع الداخلي شغف الأفراد القوي تجاه عملهم. بينما يتعامل المكون العاطفي مع بُعد الفرح في شغف العمل الذي يلبي مشاعر المتعة والسعادة والحب تجاه العمل. من ناحية أخرى، تشير الحيوية الذاتية إلى الشعور بالطاقة والحيوية في العمل (Johri et al., 2016:148).

ويتميز شغف العمل أيضاً بتفرده عن بعض البنى الأخرى ذات الصلة مثل الدافع الجوهري (motivation)، والانخراط (engagement)، والتدفق (flow)، وادمان العمل (workaholism). فيما يخص الدافع فإن الشغف هو اعتقاد راسخ ويصبح جزءاً من هوية الفرد، وله تأثير طويل الأمد على حياة الفرد عند مقارنته بالدافع. إذ يعد الدافع الداخلي دافعاً ذاتياً الذي يقوم بتوجيه العلاقة بين الفرد وموقف معين، بينما يعمل الشغف كدافع لأنه يبني الحماس والولع لتحقيق الأهداف (Pradhan et al., 2017:6)، على سبيل المثال يذكر العديد من المؤلفين أن شغف المعلمين بالتعليم والمعرفة يتطور نتيجة لبعض التعلق العاطفي (Day, 2004; Day, et al., 2007; Elliot & Crosswell, 2002)، إذ يعمل التعلق العاطفي كدافع جوهري يقود الرغبة الشخصية والدافع. ويولد مثل هذا الارتباط بالرغبة والدافعية الشغف الذي يشكل رابطاً حاسماً بين العمل ومستوى الالتزام الشخصي للأفراد (Dasan, 2019:23) ويمكن للشغف من تغذية الدافع، ويعزز الرفاهية، ويوفر المعنى في الحياة اليومية، إذ ينغمس العاملون الشغوفون تماماً في عملهم، بمستويات عالية من المثابرة ويتجاوز أدائهم المستويات المتوقعة (Stoia, 2018:6).

أما الانخراط في العمل فهو حالة ذهنية إيجابية من الإنجاز المرتبط بالعمل، بأبعاده الرئيسية وهي: التحلي بالحيوية، والتفاني، واستيعاب المهام، إذ يتميز التحلي بالحيوية بمستويات عالية من الطاقة

والمثابرة في إنجاز المهمة. ويشير التفاني إلى مشاعر الحماس والإلهام والفخر والمشاركة في الوظيفة ويشير الاستيعاب إلى حالة من الاهتمام الكامل والتركيز على المهمة ويشترك الاستيعاب مع الانخراط في طبيعتهما التحفيزية، فهما يقدمان اختلافات أساسية وهي: (Salessi et al.,2017:167-168)

1. يفترض الشغف كشرط لا مفر منه أن يكون العمل جزءًا أساسيًا من هوية الفرد ومفهومه الذاتي، ولا يتم ملاحظة هذا الشرط بالضرورة بين العمال المرتبطين.
2. لقد أبرزت الأدلة التجريبية الوفيرة أن الارتباط هي حالة عابرة نسبيًا وليست مستقرة وتجربة دائمة اما الشغف فهو رغبة دائمة غير متقلبة في العمل.

ومن ناحية أخرى، فإن التدفق هو بناء آخر مرتبط يجب تمييزه عن شغف العمل، ويُعرف التدفق في سياق العمل بأنه تجربة قصيرة الامد تتميز بالمشاركة الكاملة والانغماس المطلق في العمل والعواطف الإيجابية والخبرة الممتعة أثناء المهمة (Bakker, 2008). وبناءً على هذا التعريف، يشترك الشغف والتدفق في تجارب المتعة والتحفيز والاهتمام بالنشاط. ولكن من الممكن أن تكون تجربة التدفق أثناء نشاط العمل ليست ضرورية وذات أهمية كبيرة في حياة الفرد بالمقارنة مع الشغف إذ يتم تقدير النشاط (مثل العمل) بشكل كبير من قبل الفرد الذي يدمجه في هويته، ويقضي قدرًا كبيرًا من الوقت والطاقة في القيام به. إلى جانب ذلك، فقد ثبت أن التدفق هو تجربة مؤقتة مقارنة بالشغف التي هي حالة نفسية مستمرة بمرور الوقت (Stoia,2018:26).

شغف العمل مشابه أيضًا لإدمان العمل، يرجع ذلك إلى حد كبير إلى تعريف Schaufeli وزملائه لإدمان العمل على أنه مكون من قضاء ساعات عديدة في العمل، وعدم القدرة على الانفصال عن العمل. الا انه يجب ملاحظة الاختلافات بين شغف العمل وإدمان العمل: (Birkeland & Buch, 2015:9)

1. يجب مدمنو العمل بالضرورة طبيعة عملهم أو يستمتعون بها، وهو أمر مهم جدًا في شغف العمل.
2. مدمنو العمل يعملون بقلق شديد وبشكل مفرط، لكنهم لا يحبون عملهم اما الشغوفون يواجهون صعوبة في الانفصال عن العمل، لكنهم يفعلون ذلك لأنهم يحبون.

على الرغم من زيادة قيمة الشغف بالعمل، كما يتجلى في انتشاره في الخطاب الشعبي والتجريبي فإنه يفتقر إلى إجماع علمي على تعريف له موثوق ومصداق عليه بشكل جيد (Chen et al.,2019:1) ومع ذلك عرفه Smilor (1997) على أنه "الحماس والفرح وحتى الحيوية التي تأتي من

السعي النشط والثابت لتحقيق هدف جدير بالتحدي ورفيع (Johri et al.,2016:148-150) . ووصف (2003) Vallerand وزملاؤه الشغف بأنه ميل قوي نحو نشاط يحبه الناس، ويجدون أنه مهم، ويستثمرون فيه الوقت والطاقة. وبالتالي، لكي يمثل نشاط ما شغفاً للأفراد، يجب أن يكون مهماً في حياتهم، وشيئاً يحلو لهم، وشيئاً يقضون فيه الوقت بشكل منتظم (Vallerand et al.,2003:757)

اما (2009) Zigarmi وزملاؤه فقد عرفوا شغف العمل لدى الفرد كإحساس بالرفاهية ينتج عنه نوايا وسلوكيات عمل بناءة، بمعنى أن الشخص يصبح شغوفاً بالعمل الذي يقوم به من خلال عملية التقييم العقلي (Zigarmi et al.,2011:199) .

واعتقد (Baum & Locke,2004:588) شغف العمل على أنه "مشاعر الحب والتعلق والشوق.

وعرف (2005) Cardon وزملاؤه الشغف بأنه شعور قوي يمر به المرء عند أداء نشاط له مغزى عميق لهوية الفرد (Pradhan et al.,2017:6) .

وصرح (2010) Forest بأن شغف العمل هو إرادة قوية لنشاط أو عمل يجبر الفرد على الاستعداد لاستثمار وقته وطاقته (Indriasari & Setyorini, 2018:27).

اما (2013) Clercq وزملاؤه فقد عرفوا "الشغف" بأنه الشعور القوي بالتحفيز والتنفيذ المستمر للخطط المتعلقة بعمل معين يتضمن تحقيق الهدف الخاص والقيم المتوافقة (Gulyani & Bhatnagar,2017:53). ووصف (Hardgrove&Howard,2015:17) شغف العمل "على أنه الحالة العاطفية الإيجابية للفرد العامل التي تأتي من الانخراط في العمل المتعلق بالتوظيف، وينتج عنه مشاركة مستمرة ومنتجة في الأنشطة المتعلقة بالعمل، وهو ما يؤدي إلى انسجام متناغم مع حياة العامل خارج مكان العمل.

وعرف Johri وزملاؤه شغف العمل بأنه المدى الذي يمر به الموظف من مشاعر إيجابية شديدة في العمل مثل الشعور بالبهجة والحماس والحيوية العالية (الاستمتاع بالعمل)، الشعور بالتحفيز الذاتي للقيام بعمل الفرد (الدافع الذاتي)، ورؤية هوية الفرد من خلال ارتباط هادف بالعمل (الهوية الذاتية)، والرغبة في التعلم والتحسين المستمر (الشعور بالتعلم) (Johri et al.,2016:148-150) .

ويرى اخرون يرون أن الشغف في الرغبة الملحة والإيمان القوي والعاطفة التي تجعل الافراد منضبطين لتحقيق رؤيتهم. ويمكن تحقيق حلم الفرد عندما تكون لديه الرغبة والنية لتحقيق ذلك (Purba et al.,2018:265)

وعرف (Chen et al.,2019:3) شغف العمل من خلال ثلاثة عناصر أساسية هي: التأثير الإيجابي تجاه الانخراط في العمل، واعتبار العمل جزءاً مهماً من هوية الفرد، والتحفيز على الانخراط في العمل. وأشار (Gilal et al.,2019:1) إلى الشغف بأنه "الحالة النفسية التي يتعرف فيها الفرد على نشاطه المفضل، ويستمتع به، ويجده مهماً، وينخرط فيه بشكل منتظم".

و شغف العمل حالة من الرفاهية المستمرة والإيجابية عاطفياً بناءً على المعنى المشتق من تقييمات لمختلف الأعمال والمواقف التنظيمية، مما يؤدي إلى نوايا وسلوكيات عمل متسقة وبناءة (Fuad et al.,2020:83).

بناءً على ما جاء في أعلاه يمكن ان نعرف شغف العمل بأنه حالة مستمرة ومتجذرة في هوية الفرد تنطوي على الشعور بالمتعة والحماس والحيوية والنشاط والتفاؤل والدافع، ويتولد عن هذه الحالة المزيد من الطاقة الإيجابية تتجاوز حب القيام بالعمل الى بذل جهود استثنائية في أداء العمل وتحسين عملية الابداع، من خلال الخروج بأفضل الأفكار وتطوير بيئة عمل ودية وشغوفة.

ثالثاً. أهمية شغف العمل:-

لاحظ كل من الباحثين والقادة التنظيميين أهمية الشغف الفردي في مكان العمل (Stoia,2018:11)، اذ أكد الممارسون على الفوائد الشخصية للشغف تجاه الوظيفة (Anderson, 2002; Boyatzis, McKee, & Goleman, 1995) ولعل من أبرز المكاسب التنظيمية التي تجنيها المنظمات التي لديها موظفون شغوفون الآتي:

1. على المستوى الشخصي، على سبيل المثال، يؤدي الشغف في العمل إلى انخفاض مستويات الإرهاق الوظيفي (Vallerand, Paquet, Philippe, & Charest, 2010)، وتحسين العلاقات الشخصية (Philippe et al., 2010)، وكذلك زيادة الرضا (Anagnostopoulos et al.,2016:3).

2. الأفراد الشغوفون يصنعون نجاحهم، ويصبحون منتجين، ويحققون أنفسهم. وقد ذكر الشغف كواحد من القوى الدافعة وراء نمو المشاريع، مع صفات الأشخاص الشغوفين التي تعكس الحيوية والحماس، وتمكينهم من مواجهة الفرص، وكذلك العمل بوجود الحواجز والتحديات، ويوفر الشغف الدافع والشجاعة اللازمة للتغلب على الحواجز الشخصية والاجتماعية والتنظيمية، ويسهل الأفراد المتحمسون أيضاً التعلم التنظيمي المستمر من خلال تسخير الأفكار الجيدة والحكمة الإستراتيجية (Lajom,2016:1)

3. يؤدي شغف العمل إلى تعزيز تجربة التأثير الإيجابي للعاملين (Forest et al., 2011;)
 Astakhova,) (Donahue et al., 2012) وسلوك المواطنة التنظيمية في العمل)
 Ho et al., 2011;) (2015;Burke et al., 2015)، وقد يؤدي إلى تحسين أداء العاملين)
 Zigarmi et al.,) (Bélanger et al., 2013; Burke et al., 2015) وكذلك رفاهم)
 . (Jingjing Li et al.,2017:1)(2009; Birkeland, 2014

4. من منظور المنظمات، تؤدي القوى العاملة الشغوفة إلى زيادة إبداع وفاعلية العاملين ((Perttula
 (& Cardon, 2011)، وإلى أداء أعلى في ظل المواقف الصعبة (Anagnostopoulos et
 .al.,2016:3)

5. ان وجود افراد لديهم شغف العمل سمة مرغوبة للمنظمة، لأن "شغف العمل" ضروري لتحقيق
 أقصى قدر من التحسين المستمر في الأداء التنظيمي، جادل العديد من الباحثين بأن مفتاح
 الأداء والنمو التنظيمي والرفاهية شغف العمل ولهذا الأسباب بدأت المنظمات في التركيز أكثر
 فأكثر على تنمية الشغف بين أفرادها من أجل تعزيز رضاهم، والاحتفاظ بهم، والتزامهم، وتحسين
 الاداء التنظيمي، وكذلك تؤدي المشاعر الإيجابية إلى الأداء الأمثل في العمل في الوقت
 الحاضر وعلى الأمد البعيد. وبالتالي، فإن تجربة المشاعر الإيجابية، مثل الشغف، تؤدي إلى
 الأداء الأمثل للعاملين، وتعزيز انتاجية وسعادة العاملين في جميع المنظمات
 .(Stoia,2018:11)

6. يشتمل الشغف على نتائج إيجابية مثل تحسين الرفاهية النفسية، وتدفق المشاعر الإيجابية في
 مكان العمل أثناء المشاركة في المهام، والصحة البدنية، والرضا الوظيفي، والالتزام العاطفي تجاه
 العمل، كما يمكن لهذا الشكل من الشغف أيضاً الحد من الإرهاق المهني مثل الإرهاق العاطفي
 (Gonçalves et al.,2014:21)

وخلاصة لما مر ذكره من أهمية لشغف العمل يمكن القول بأن شغف العمل يعود بالفائدة على
 الفرد والمجموعة والمنظمة، فعلى مستوى الفرد فإن الشغف في العمل يضيف على الفرد صفة الإيجابية
 في التعامل مع نفسه ومع الآخرين فيكون راضياً، ومندفعاً، وموالياً، أما على مستوى المجموعة فإن
 الأعضاء الشغوفين في العمل يجعلون من مجموعتهم متماسكة، ومنتجة، وتسودها علاقات إيجابية
 تكاملية تنعكس على جودة الأفكار المطروحة لحل المشاكل والتحديات التي تواجهها. واخيراً فإن توافر
 موارد بشرية شغوفة في المنظمة يأتي ثماره في تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها والانتفاع الأمثل
 من مواردها التنظيمية.

ثالثاً. أبعاد شغف العمل ومقاييسه: -

كشفت الدراسات السابقة عن وجود عدد قليل من المقاييس لقياس شغف العمل لدى الفرد وقد تم إجراء المحاولة الأولى لقياس الشغف بواسطة (Vallerand et al,2003) ، ويركز هذا المقياس على قياس كيفية ارتباط تجربة الشغف بالجوانب الأخرى من حياة الفرد - سواء كانت بشكل متناغم أو استحوذي. وعلى الرغم من أن هذا هو المقياس الأكثر استخداماً والمقبول للشغف حتى الآن، إلا أن تطبيقه في سياق العمل محدود، أما المقياس الثاني لشغف العمل فهو يتعامل مع قياس ماهية الشغف وكيف يتم تجربته في مكان العمل مع التركيز على أربعة أبعاد هي: الفرح، والحيوية الذاتية، والاتصال الهادف بالعمل، والدافع الداخلي (Perttula,2004) ، وهذا المقياس يجسد عنصرين لشغف العمل: العاطفة والإدراك. ونظرًا لأن هذا المقياس تم تطويره في بيئة العمل الكندية ولم يتم تطبيقه في أي بيئة أخرى حتى الآن، فإن صحة هذا المقياس تظل موضع شك (Johri et al.,2016:149) . لذا طور (Johri,2016) وزملاؤه مقياس لشغف العمل وهو طريقة بديلة لقياس شغف العمل، ويستند هذا المقياس إلى التعريف التشغيلي لشغف العمل الذي يتكون من أربعة أبعاد: الاستمتاع بالعمل، والتحفيز الذاتي، والهوية الذاتية، والشعور بالتعلم، وهذه الأبعاد تندرج إلى ثلاثة مكونات: العاطفية، والمعرفية، والسلوكية (Stoia,2018:51) وسيعتمد البحث الحالي ابعاد Johri لكونها الأكثر ملاءمة للبحث الحالي.

1.1. الاستمتاع بالعمل Work enjoyment

يمثل الاستمتاع بالعمل الدرجة التي يعمل بها الأفراد، لأنهم يجدون العمل نفسه جوهرياً ممتعاً أو مفرحاً، إذ يسعى المديرون إلى اضاء المتعة أو الاهتمام على طبيعة العمل بدلاً من فعل العمل، ويرتبط التمتع بالعمل بزيادة التأثير الإيجابي، والتكيف، والرفاهية، فضلاً عن مواقف العمل المحسنة، والتعلم، والقدرة على التكيف، والأداء (Graves et al.,2012:1656) . ويصف الاستمتاع بالعمل شعور الفرد بالسعادة تجاه عمله، والذي يمكن قياسه من خلال مدى إحساس الفرد بالمتعة (Srijaya et al.,2020:545)، فالاستمتاع بالعمل كشعور الفرد بالراحة في العمل الذي يثير حماسه للعمل ويساعد على تذليل العقبات في أداء واجباته، ويرى الأفراد الذين يستمتعون بعملهم هذه العقبات تحدياً يجعلهم يفكرون بشكل إيجابي، فالمشاعر الإيجابية مثل الفرح والحب والإعجاب والامتنان والأمل والرغبة في التقدم مهمة جداً لنجاح الفرد، وقد توصلت أغلب الأبحاث إلى أن بعد الدافع الجوهري هو مفتاح الاستمتاع بالعمل؛ لذلك، تم تعريف التمتع بالعمل على أنه المدى الذي يعمل به الأفراد لأنهم يجدونه عملاً مثيراً للاهتمام أو ممتعاً من خلال الدافع الجوهري (Erdianza et al.,2020:68). ووجد أيضاً إن الاستمتاع بالعمل يرتبط بمتابعة أنشطة العمل لأنها تجربة ممتعة بطبيعتها أو مثيرة للاهتمام، فعادة ما

ينظر الباحثون إلى أن الإدمان على العمل يدفع الفرد إلى الشعور بالمتعة بشكل إيجابي، ويربطونه بمفاهيم أخرى مثل الاحساس بالتعلم، والعاطفية، والولاء، إذ تربط نتائج الدراسات التمتع بالعمل مع تقليل التوتر وتعزيز الرفاه العاطفي والمواقف الأكثر ملاءمة تجاه الزملاء والوظيفة والمنظمة، فالدافع الجوهري، الذي ينطوي على الانخراط في نشاطات العمل هو نشاط مثير للاهتمام أو ممتع شخصياً، ويبدو أنه جانب مهم من جوانب التمتع بالعمل (Graves, et al, 2012: 1660). والتمتع بالعمل مكون عاطفي يشمل الشعور بالعواطف الإيجابية الشديدة فقد أظهرت مراجعة الأدبيات أن الموضوع الأكثر شيوعاً المرتبط بالشغف بالشعور بالعواطف الإيجابية الشديدة مثل الاستمتاع والسعادة والحب والإعجاب والشعور بالطاقة والحماس والحيوية في العمل. ويجرب الفرد الشغوف بالعمل هذه المشاعر الإيجابية الشديدة أثناء عمله متحمس له نتيجة لذلك يساعد الشغف في بناء موقف إيجابي تجاه العمل (Stoia,2018:51).

ويعبر الاستمتاع بالعمل عن الاحساس بالتعلم في العمل، والتي تشير إلى حالة ذهنية إيجابية ومرضية تتكون من النشاط، والتفاني، والامتصاص، الذي يمكن للأفراد تحقيقه عند تنفيذ مهام عملهم ويمكن أن يمتد التمتع بالعمل إلى كيفية إدراك الفرد للعمل بشكل عام أو فهم معنى العمل لديه، ففيه إشارة إلى الشعور بالوفاء الاجتماعي والنفسي المستمد من العمل. وهذا يتناقض مع النظرة التقليدية للعمل (Choi et al., 2018:3) بالإضافة لذلك يرتبط التمتع بالعمل بشكل إيجابي مع الانخراط العاطفي في العمل، وزيادة المعرفة الوظيفية والتمكن من المواقف المعقدة، في حين يرتبط انخفاض التمتع بالعمل بانخفاض الابتكار، إذ ينبغي أن يكون الموظفون الذين يتمتعون بمستويات أعلى من التمتع بالعمل أكثر قدرة على التعرف على فرص صياغة الوظائف، في حين أن أولئك الذين لديهم مستويات أقل من التمتع بالعمل قد لا يعترفون بهذه الفرص أو قد يكونوا جاهزين للمشاركة في صياغة الوظائف، بالتالي نتوقع من أولئك الذين لديهم مستويات أعلى من التمتع بالعمل الانخراط في زيادة صياغة الوظائف (Laurence, et al.,2020:3)

وبناء على ما تقدم بالإمكان تعريف الاستمتاع بالعمل على أنه ذلك الشعور الذي يجعل الفرد سعيداً ومرحاً في عمله ويظهر هذا السلوك من خلال انتهاج الفرد سلوكاً إيجابياً والنظر إلى الجانب المشرق من الصعاب والتحديات بما يمتلكه من طاقة مضاعفة تجعله واثقاً بنفسه وأكثر إنتاجية ونجاحاً وابداعاً وحماساً.

2. الدافع الذاتي Self- motivation

يشير الدافع الذاتي الى مجموعة من المهارات لتحسين الروح المعنوية الخاصة بالفرد، والرضا الوظيفي، والأداء من خلال المواقف الخاصة به، والمرونة والمتانة العقلية (Zimmerman, 2006:3). وعرف الدافع الذاتي بأنه القدرة على تحفيز النفس على فعل ما يجب القيام به بغض النظر عن كيف يشعر الفرد (3: Werner, 2008).

والدافع عملية تفسر مثابرة intensity الفرد وتوجيهه واستمراره في الجهد نحو تحقيق الهدف، اذ تهتم المثابرة بمدى صعوبة محاولة الشخص، ويرى (Robbins et al (2011 أن بُعد المثابرة يقيس المدة التي يمكن للفرد أن يحافظ فيها على جهده ويبقى الأفراد الشغوفون في مهمة طويلة بما يكفي لتحقيق هدفهم وهذا ما تؤكد عليه نظرية الحاجات التي قدمها (McClelland (1992 في أن الأفراد مدفوعون بثلاث حاجات أساسية: الإنجاز، والانتماء، والقوة (2: Ncube, & Zondo, 2018)، وبالتالي فإن الدافع الذاتي لتحفيز الإنجاز لدى الافراد العاملين له تأثير مهم على أدائهم ورضاهم، فهو متجذر في الطبيعة البشرية، وهذا يعني ان بعض الأفراد يتمتعون بمستوى عالٍ من الدافع الذاتي لتحقيق الإنجاز بينما يتمتع اخرون بمستوى منخفض في نفس الوظيفة، لذا فإن هؤلاء الأفراد لا يحتاجون عادةً إلى استخدام حوافز خارجية لحثهم على العمل لتحقيق أهدافهم؛ لأن لديهم بالفعل الرغبة في القيام بذلك. كما يبحث أصحاب الدافع الذاتي سوف يبحثون عن المهام الصعبة ويعملون بجد لتحقيق النجاح فيها، فهم يختارون المهام الصعبة للغاية التي لا يتوقع أن ينجح أي فرد طبيعي لذلك، فإن الافراد الذين يمتلكون حافزًا ذاتيًا أعلى للإنجاز سوف يميلون إلى الرضا الكبير عن الوظيفة (Aloysius & Christy, 2012:1).

وهناك من يرى أن من الخطأ القول "إن مهمة المدير تحفيز الافراد" فالدافع ليس شيئاً يمكننا أن نعطيه لأي شخص أو نفعله لشخص ما، بل ان الدافع الذاتي ما يشعل الفرد المتعلم، فهو الصوت الداخلي الذي يقول: "أنا شخص مستقل لدي سلطة على اختياراتي وأفعالي، ويمكنني التأثير على التغييرات الإيجابية في حياتي إذا عملت لصالحهم (5: Emerson, 2012).

ويرى (3: Silvia, & Duval, 2004) في أنموذج تعزيز المفهوم الذاتي لدى الفرد هناك أربعة أنواع من الدوافع الذاتية وهي:

أ- الدافع لتعزيز الذات يدفع الافراد الى رفع إيجابية تصوراتهم الذاتية، وحماية مفاهيمهم الذاتية من المعلومات السلبية، وتحديد الصفات الإيجابية من حيث قدرات الفرد، وعزو الفشل إلى أسباب خارجية والنجاح إلى أسباب داخلية.

- ب- الدافع لتقييم الذات يدفع الأفراد إلى الحصول على تقييم دقيق توافقي للذات لاسيما عندما يسعى الأفراد إلى الحصول على معلومات تشخيصية بغض النظر عن آثارها الإيجابية أو السلبية على الذات، وبغض النظر عما إذا كانت المعلومات تؤكد أو تتحدى مفاهيم الذات الحالية.
- ج- يقود الدافع الذاتي الأفراد إلى الحفاظ على الاتساق بين تصوراتهم الذاتية، والمعلومات الجديدة ذات الصلة بالذات.
- د- الدافع لتحسين الذات يدفع الأفراد إلى تحسين سماتهم، وقدراتهم، ومهاراتهم، والحالة الصحية، أو الرفاه، وهذا يحفزهم على تحسين حقيقي ونمو الشخصية.

وفقاً للأفكار السابقة يمكن القول أن الدافع الذاتي هو تلك القوة التي تدفع الشخص لتحقيق أهدافه والالتزام بها، مما يجعله أكثر إيمانا بقدراته، ومن ثم الشعور بالمزيد من الرضا حول ما يمكنه القيام به وهي بذلك تعد مهاره مهمه تمكن الشخص من التحكم في العديد من جوانب حياته.

3. الهوية الذاتية Self-identity

تعد الذات عملية منظمة ولدت من التأمل الذاتي، في حين أن الهوية هي الأداة (أو في بعض الحالات ربما الفكرة) التي يصنف الأفراد أو الجماعات أنفسهم فيها، وتقديم صورتهم للعالم (Owens, 2006: 206)، أما الهوية الذاتية فهي نتاج سلسلة من الخطوات التي تسري على مدى مدة طويلة من الزمن، إذ تتضمن ست خطوات هي (Bailey , 2003: 385):

- أ. الخطوة الأولى توليفة بين طبيعة الإنسان الثابتة والطبيعة المكتسبة المستمرة.
- ب. الخطوة الثانية اختيار جوانب معينة من الخطوة الأولى، وتفسير التجارب، والشعور بالتفاعلات مع الآخرين في بناء منظومة القيم. تتكون منظومة القيم من مفاهيم مجردة تمثل غاية اعتزاز الفرد باستحقاقه وتطلعاته الواقعية الأعلى لديه، علماً أن كلا النوعين لهما تأثير كبير في تحديد قرارات الفرد بخصوص القضايا التي ترسم شكل حياته.
- ج. الخطوة الثالثة فترتب قيم الخطوة الثانية بحسب الأولوية لتشكل فلسفة الحياة، مع كون الأنموذج الأصلي هو جوهرها – أو القيمة العليا.
- د. الخطوة الرابعة تشكيل سمات شخصية الفرد على وفق فلسفته في الحياة.
- هـ. الخطوة الخامسة تصميم شخصية الفرد على وفق طبيعته، في ظل التأثير القوي لردود الفعل الملحوظة من التفاعلات مع العالم الخارجي.
- و. الخطوة السادسة إنتاج الهيئة النهائية (الهوية) من شخصية الفرد وطبيعته بعد تشكلهما.

وتوصلت الدراسات الى ان الهوية الذاتية مبنية على أساس نظرية الهوية، التي تصور الذات ليس ككيان نفسي متميز، ولكن كبناء اجتماعي، وترى بعض الدراسات وجود مكونات متميزة من الذات لكل من المواقف والدور الذي تشغله، لذلك يتم تصور الذات كمجموعة من الهويات التي تعيد الأدوار التي يشغلها الفرد في البنية الاجتماعية، وان مركز نظرية الهوية يتمثل في الرأي القائل بأن الفهم او الفعل من الناحية النفسية يؤثر بشكل أكبر في فهم السلوك والتنبؤ به، ومن الضروري إدراك ان تصور الذات والبنية الاجتماعية ترتبط مع بعضها ارتباطا وثيقا، بالإضافة إلى كونها غير متزامنة مع البنية الاجتماعية الأوسع، وبذلك فان الذات يمكن تصورها كنشاط مبدع للسلوك الاجتماعي (Terry et al.,1999).

(226) ويتم تحديد الهوية الذاتية من خلال تحديد طريقة التفكير، والتي تتطوي على وجهة نظر معينة حول طبيعة الهوية الذاتية، او طريقة معينة للحديث عنها، وتوصف الهوية الذاتية من خلال وجهة النظر المعقدة" او من خلال طريقة اخرى وهي طريقة الكلام المقترحة، فإذا أخذنا وجهة النظر المعقدة، فنجد انها غير محبذة من قبل أغلب الباحثين في حين ان الطريقة المقترحة للحديث قد يتم تعزيزها إلى حد ما (Parfit, 1971:684).

يمنح تحقيق الهوية الذاتية الفرد الثقة بالنفس، والاتساق بسبب دمج الشعور بالذات مع الغرض في مسار مستقبلي ملتزم، وهذا يتيح القيادة الاجتماعية، والمرونة، والتواصل التي تستمد من تعريف ذاتي آمن يسمح بالكشف الشخصي. في المواقف الاجتماعية، ومن المرجح أن يكون بعض الافراد الذين حققوا الهوية أكثر واقعية واتساقا في تقديمهم الذاتي للآخرين أي أن يكونوا منخفضين في المراقبة الذاتية (Kumru & Thompson, 2003:2) ، و خلص العديد من الباحثين إلى أن العاملين الشغوفين يرون عملهم على أنه هوية ذات مغزى بالنسبة لهم، وبالتالي فإن عملهم هويتهم. وفقاً Perttula (2004)، والشغف حكم معرفي حول كيفية ترابط هوية الفرد مع عمله، اذ تعد عملية استيعاب النشاط العاطفي في حياة الفرد وهذه الأنشطة ذات مغزى وتنتمي إلى الهوية الذاتية (Stoia,2018:52) ، وحديثاً هناك من رأى ان الهوية الذاتية تتصل بالاعتراف الذاتي بالعمل الذي يتم تنفيذه ويمكن أن ينعكس في مدى ارتباط الافراد بالعمل الذي يقومون به بحيث يكون لديهم عند قيامهم بعملهم شعور بالفخر من داخلهم (Srijaya et al.,2020:545).

مما تقدم يمكن القول بأن الهوية الذاتية تمنح الفرد مجموعة من الخصائص والصفات وبما يميزه عن غيره يعمل على تطويرها من خلال الخبرة، والتفاعل مع البيئة، وفهم وإدراك أفكاره ومشاعره وكيفية التعبير عنها، ما يجعله أكثر قدرة على فهم عمله والابداع فيه، والذي يعكس صورته في عيون الآخرين.

4. الإحساس بالتعلم sense of learning

وصف التعلم بأنه "جانبا لا يتجزأ ولا يفصل عن الممارسة الاجتماعية" الذي ينطوي على بناء الهوية من خلال تغيير أشكال الإحساس بالتعلم في المجتمعات المختلفة، المتمثلة بـ العمليات الأساسية للمشاركة، وبناء الهوية والممارسة، ويصور الإحساس بالتعلم على أنه محور التعلم القائم الذي يتم من خلاله تطور الهوية والممارسات، وأشارت البحوث إلى أن الإحساس بالتعلم لا يشير فقط الأحداث المحلية للمشاركة في أنشطة معينة مع أشخاص معينين، ولكن إلى عملية أكثر شمولاً تتمثل بممارسات المجتمعات الاجتماعية وبناء الهويات فيما يتعلق بهذه المجتمعات وبالتالي، فإن الإحساس بالتعلم ليس مجرد عمل أو حدث مادي فهو ينطوي على كل من العمل والاتصال (Handley et al, 2006: 3).

ويمكن تحديد وتقييم مشاعر الأفراد المتعلمين من خلال التماسك، والروح، والثقة، والتفاعل، والترابط، والأهداف التعليمية المشتركة، والذي بدوره يعكس الترابط الفرعي لمشاعر المتعلمين فيما يتعلق بالتماسك والروح والثقة والاعتماد المتبادل، بالإضافة لذلك ينتج عن الإحساس بالتعلم تفاعل المتعلمين مع المشاركين الآخرين في العمل. وتتجلى خصائص الإحساس بالتعلم بالثقة والانتماء والدعم المتبادل في السعي لتحقيق الأهداف المشتركة (Shea,2006:37).

يمثل الإحساس بالتعلم الجانب السلوكي للشغف عبر الرغبة في التعلم، والتحسين المستمر لتقديم الأفراد أفضل ما لديهم، فالأفراد الشغوفون فضوليون ولديهم توجه عالٍ للتعلم وتحديث مهاراتهم، لأنهم مهتمون للغاية بما يفعلونه (Stoia,2018:52)، وهذا المفهوم يتماشى مع الفكرة التي أشارت إليها البحوث وهي أنه من الأهمية بمكان أن يكون المتعلم شغوفاً للغاية لاكتساب فهم أكثر شمولاً لمفهوم ما وهذا الأمر لا يؤدي إلى فهم الجوانب النظرية بشكل أكثر عمقاً فحسب، بل إنه يؤثر أيضاً على "مستوى تطبيق اكتساب المعرفة، والمفتاح هنا أن الدافع أو الرغبة يجب أن تكون موجودة، ومرتبطة بمزاج المتعلمين أو تفضيلاتهم لمختلف البرامج أو الأنشطة التعليمية، وخاصة تلك التي من شأنها زيادة مشاركتهم المعرفية وإنجازاتهم التعليمية، وأحد الاعتبارات الأساسية الدور الذي يلعبه التنظيم الذاتي في اكتساب المعرفة وتطبيقها، فالمتعلمون الذين يخضعون للتنظيم الذاتي أو الموجهون ذاتياً يكونون شغوفين وعاطفيين بشأن نهجهم في برامج التعليم المهني (Lillie&Zhou,2011:21)، فالشغف يمثل الدافع والبحث عن الجديد والاستعداد للتعلم، ويرتبط الشغف ارتباطاً وثيقاً بالتعلم وتجربة الأفكار الجديدة إذ يقترن الشغف بالدافع للعمل، و يبحث عن الأفكار الجديدة وتجربتها، والشغف لا غنى عنه للتعلم والتعليم فهو يسهل التعلم والرغبة والحماس اللذين يولدهما. يرى Zehm and Kottler (1993) الأفراد الشغوفون أنهم أولئك الذين يحبون العمل الذي يقومون به، فالشغف ضروري للتعلم الجيد الفاعل، ويلتزم

الأفراد الشغوفون بأيجاد بيئة تعليمية مؤاتية وزيادة إمكانات التعلم لدى الآخرين، ويساهم الشغف في الإبداع، وبالتالي يتمتع المعلمون الشغوفون بمزيد من مهارات التفكير والرغبة في التعلم، ويمكنهم بسهولة إنتاج أفكار جديدة (Serin,2017:60).

وفقاً لما ورد أعلاه يمكن معرفة الإحساس بالتعلم بأنه شعور الفرد بالرغبة في التعلم والتوجه نحو امتلاك المهارات والمعرفة الضرورية لأداء العمل وتطويره، والعمل على تحديثها فضلاً عن الاستعداد للمساهمة في طرح الأفكار الجيدة وتجسيدها في الواقع العملي والتعلم من الأخطاء.

رابعاً. نظرية تقرير المصير في شغف العمل Self-determination theory in passion for work

طور (Deci & Ryan1985) نظرية الدافعية المعروفة باسم تقرير المصير (Perlman,2013:31)، ومن بين العديد من نظريات الدافعية، حظيت هذه النظرية باهتمام خاص في السنوات الأخيرة، وولدت أدلة عبر العديد من المجالات، مثل التعليم والصحة وعلم النفس (Orsini et al.,2016:1). توفر نظرية تقرير المصير، المتجذرة في علم النفس الاجتماعي، رؤى تتعلق بالعناصر النفسية التي يجب أن تكون في مكانها حتى يشعر الأفراد بالارتباط النفسي بما يفعلونه، ويختبرون نشاطاً محددًا ذاتيًا مدفوعًا بإحساسهم الداخلي بالهوية والرغبة (Landry et al.,2018:3).

نظرية تقرير المصير وفقاً للمعاملة الخاصة والتفضيلية نظرية كلية للدوافع البشرية التي تبحث في استقلالية السلوك البشري مع مراعاة المحددات الشخصية والسياقية لتقرير المصير الفردي. وتركز المعاملة الخاصة والتفضيلية على جودة الدافع المستقل ضد الدافع الخاضع للرقابة، بدلاً من مدى التحفيز الذي يختبره الأفراد تجاه بعض النشاطات، مقترح من قبل نظريات الدافعية البديلة (Rabie,2018:53). وتقتصر نظرية تقرير المصير شكلين شاملين من الدافعية هما: الدافع الجوهري الداخلي ويشير إلى القيام بنشاط ما لذاته بدافع المتعة والفائدة، والدافع الخارجي والذي يشير إلى القيام بنشاط من أجل أسباب مفيدة. على الرغم من أن الدافع الخارجي السائد في سياق العمل، إلا أنه يمكن أن يتخذ أشكالاً مختلفة، وفقاً للمعاملة الخاصة والتفضيلية، يمكن أن يعكس الدافع الخارجي الرغبة في الحصول على المكافآت أو تجنب العقاب (التنظيم الخارجي)، أو تعزيز الأنا أو تجنب الشعور بالذنب، وتحقيق هدف شخصي قيم (تحديد الهوية)، أو التعبير عن إحساس المرء بالذات (التكامل). ينطوي تحديد الهوية والتكامل على مستوى عالٍ من الإرادة إلى جانب الدافع الداخلي، وبالتالي فهما يعدان شكلاً من أشكال التنظيم المستقل (Meyer&Gagne,2008:60).

تفترض هذه النظرية، وفقاً للمعاملة الخاصة والتفضيلية أن الشعور الداخلي أو الإدراك بالإرادة يحفز الأفراد على أفعالهم، على سبيل المثال، داخل بيئة المدرسة، قد يدرك المعلم الشغوف مستوى أعلى من السيطرة على ما يمكن تدريسه داخل الفصل الدراسي (Perlman,2013:31) ، فعند العمل انطلاقاً من دافع جوهري في مهمة ما، فإن خبرة الأشخاص تتمثل في وجود خيار وتأييد كامل لما يفعلونه وهم لا يشعرون بالسيطرة أو الإجبار من قبل قوى خارجية أو حتى من خلال السيطرة على القوى الداخلية التي تطلب وتكره (Deci & Ryan,2008:4). فهي تقدم نهجاً قائماً على التقييم يشرح كيفية صياغة شغف العمل لدى الأفراد، وتفترض أن إرضاء ثلاث احتياجات إنسانية نفسية أساسية (الكفاءة، والعلاقة، والاستقلالية) أمر ضروري للأفراد لكي يزدهروا في العمل (Landry et al.,2018:1) .

وعند تلبية احتياجات الفرد من الكفاءة والعلاقة والاستقلالية فإن هذا يولد دافعاً مستداماً ووفقاً للنظرية، يُطلق على الدافع المستدام "الاستقلالية" لأنه ينبثق من إحساس الفرد بالذات ويرافقه مشاعر الرغبة والمشاركة، لذلك، فإن المديرين والمنظمات التي تدعم تلبية هذه الاحتياجات الأساسية ستحقق مكاسب في الإنتاجية من خلال خلق حافز "مستقل" (Deci & Ryan,2008:4).

وكذلك تفترض هذه النظرية أن العوامل الفردية مرتبطة بنتائج المستوى الفردي الرئيس من خلال الدافع الداخلي، وإن وجود دافع جوهري للعمل (مثل الشغف) يعزز تحقيق الهدف ويشجع على سلوكيات العمل الإيجابية مثل السلوك الاستباقي في العمل، فعندما يشعر الموظفون بدوافع جوهريّة للعمل، فإنهم يشعرون في تحقيق أكثر الأهداف أهمية، إذ تشير النظرية إلى أن الموظفين ذوي الدوافع الجوهريّة أكثر عرضة للمباشرة في إنجاز الأهداف المهنية والتنظيمية (Gulyani & Bhatnagar,2016:54). وتتأثر الدوافع الخارجية بالعوامل الخارجية، مثل الحصول على جائزة أو الشعور بالضغط لإكمال مهمة ما، ويُنظر إلى التحفيز على أنه نقص الدافع أو الرغبة كما واضح لدى الأفراد الذين لا ينخرطون في السلوك مهما كانت الطريقة، ويتم توفير العديد من المطالبات الخارجية، ويمكن وضع أشكال التحفيز على سلسلة متصلة مع وجود دافع خارجي بين الجوهر والتحفيز، بالإضافة إلى ذلك، كلما اقترب الفرد من النهاية الجوهريّة للطيف زاد دافع تقرير المصير لديه (Perlman,2013:31).

استناداً إلى هذه النظرية يكون لدى البشر ميل طبيعي لاستيعاب بعض الأنشطة داخل أنفسهم. اعتماداً على أهمية وقيمة هذه الأنشطة والتي يمكن أن تحتل جزءاً من هوية الفرد وبالتالي، إذا كان النشاط ذا قيمة عالية وأصبح جانباً مهماً من هوية الفرد، فإن النشاط يحدد هوية الشخص، أي يصبح النشاط مصدر شغف للفرد من خلال عمليتين هما: التقييم، واستيعاب النشاط في هوية الفرد (Stoia,2018:14).

المبحث الثالث

الفضاظة في مكان العمل

أولاً. توطئة

يشير مصطلح الفضاظة بشكل عام الى الافتقار الى قواعد التحضر، ويتناقض مع المفاهيم المدنية، ويتمثل بسلوكيات مبتذلة مثل قلة الأدب وعدم الاحترام والتجاوز على الاخرين وهو ما يولد تواصل غير حضاري بين الأفراد، وبالتالي يؤدي الى انعدام التوافق العاطفي أو المعرفي حول الأشياء والمواقف. وأن شيوع مثل هذه السلوكيات يمكن ان يؤثر في جميع مجالات الحياة مما يولد بيئة عمل سلبية تتطوي على مستويات عالية من انعدام الثقة بين الافراد وزيادة التوتر في بيئة العمل، وهذا بدوره يقلل من مستويات الأداء والابداع، وقد خصص هذا المبحث لبحث مفهوم الفضاظة في العمل وتأثيراتها وابعادها فضلاً عن نظرية الفضاظة في العمل.

ثانياً. مفهوم الفضاظة في العمل:-

في العقدين الماضيين، ظهرت السلبية في مكان العمل كموضوع محوري في أدبيات سلوك المنظمة (Schilpzand et al., 2014:58). فقد شهدت السنوات الأخيرة زيادة في الدراسات حول المظاهر غير المادية لسوء المعاملة بين الأفراد في مكان العمل (Cortina, 2008: 55)، و سوء المعاملة في مكان العمل هو موضوع واسع الانتشار ومتنوع في طبيعته، ويمتد عبر جميع الثقافات، ويمكن أن تتراوح من الأعمال الخفية ذات الحد الأدنى من الشدة إلى الاعتداء والاغتصاب والقتل، وأدت دراسات سوء المعاملة إلى انتشار المفاهيم المتميزة المزعومة التي يبدو أن لها خصائص مشتركة وهي تشمل، على سبيل المثال لا الحصر، الإيذاء، والتقويض الاجتماعي، والإساءة العاطفية، والمضايقات والتحرش الجنسي، والعنف في مكان العمل، والتتمر، والصراع بين الأفراد، والإشراف المسيء، والفضاظة (Connolly,2017:36)، من بين هذه المفاهيم، وكان هناك اهتمام متزايد بين العلماء مؤخرًا للتركيز على اقل الأشياء شدة من سوء المعاملة، والفضاظة في مكان العمل (Raaj& Anju,2018:80) ، وعلى الرغم من أن الفضاظة هي الحد الأدنى من سوء المعاملة في مكان العمل لكنها أكثر السلوكيات غير المدنية شيوعًا والأكثر انتشارًا في المنظمات (Bibi et al.,2013:318). وقد تم اكتشافها في مجالات مختلفة، مثل السلوك التنظيمي، والإدارة، والتعليم، والتمريض (Taştan & Davoudi,2015:37)

قدم (Andersson and Pearson, 1999) مفهوم الفظاظة في مكان العمل كمجال جديد ضمن البحث عن السلوكيات السلبية في مكان العمل (Schilpzand et al., 2014:60). بوصفها شكل مميز من أشكال سوء المعاملة بين الأفراد. وصور Andersson and Pearson (1999) الفظاظة في مكان العمل كمجموعة فرعية من سلوك العمل غير المنتج، وهو مصطلح شامل يشير إلى السلوك الذي يضر المنظمات وأعضاءها. وتميل سلوكيات العمل ذات النتائج العكسية إلى الاختلاف في عدة أبعاد، بما في ذلك نية الجاني للإيذاء، والهدف، ونوع انتهاك المعايير، وشدة واتساع السلوكيات التي تم سنها (Lim&Lee, 2011:96)

والفظاظة تختلف عن الأشكال الأخرى للسلوكيات السلبية في مكان العمل بالاستناد إلى الخصائص الثلاث للفظاظة التي حددها Andersson and Pearson وهي: انتهاك المعايير، والنية الغامضة، والشدة المنخفضة (Taştan & Davoudi, 2015:37)، إذ يشير انتهاك المعايير إلى السلوكيات التي تخل بالاحترام المتبادل في مكان العمل (Bayne, 2015:6) فقد لا تعمل كل منظمة بنفس الطريقة، ولكن كل منظمة لها معاييرها وتوقعاتها الخاصة لما يعد سلوكاً تفاعلياً مقبولاً بين الموظفين، وإن أعمال التحريض تقوض هذا الفهم وتعطل رفاه المنظمة ورفاه موظفيها، Tarraf, 2012، (2)، أما النية الغامضة فتعني انه لا توجد نية واضحة للإيذاء بدلاً من النية المباشرة للإيذاء، فقد يتصرف الفرد بشكل غير حضاري لأسباب أخرى، مثل الجهل أو الشخصية، أما الشدة المنخفضة فتشير إلى المستوى المتدني للسلوك غير الحضاري (Bayne, 2015:6). وان هذه الخصائص تميز السلوك غير الحضاري من الناحية المفاهيمية عن الأشكال الأخرى لسوء المعاملة بين الأشخاص مثل التمر، الايذاء، الاشراف السيء، والتهمج..... الخ (Anderson, 2013:27) من خلال ثلاث طرائق: أولاً. الفظاظة تصف السلوكيات الموجهة نحو فرد آخر، وليس المنظمات. ثانياً. على الرغم من أن الفظاظة تنتهك القواعد التنظيمية، فإن الانحراف يقتصر على الأفعال البسيطة مثل تجنب أو إهانة زميل عمل. ثالثاً. لا يُقصد من السلوكيات غير المدنية الإضرار (Estes& Wang, 2013:227).

والفظاظة شكل بسيط من أشكال سوء المعاملة، ولكن يمكن أن تؤثر بشكل كبير في مواقف الموظف وسلوكياته تجاه المنظمة. بشكل عام، يتم التعرف على الفظاظة كنوع من المضايقات النفسية والعدوان العاطفي الذي يعطل القاعدة المثالية في مكان العمل للاحترام المتبادل، يتميز بوقاحة السلوكيات الفظة وغير المهذبة التي تظهر عدم احترام الآخرين، والوقاحة هي سمة مهمة من سمات الفظاظة التي تؤدي إلى انخفاض الدعم في مكان العمل، وهو ما يقلل الأداء لاحقاً (Abid et al., 2015:6307).

أن سلوكيات الفظاظة في مكان العمل هي مصطلح عام للسلوك الاجتماعي النفسي ويفتقر إلى التعقل وحسن الخلق والكرامة، والوقاحة وقلة الاحترام والتخريب من خلال السلوك السلبي Gupta & Kumari, 2020: (1639)، وعدم احترام العاملين لبعضهم البعض، إذ يكلف المنظمات الكثير بطرائق خفية ومنتشرة، فعلى الرغم من أن السلوكيات غير المدنية تحدث بشكل شائع، إلا أن العديد من

المنظمات تغفل في التعرف عليها، والقليل منها يفهم آثارها الضارة، ومعظم المديرين والمديرين التنفيذيين غير مجهزين للتعامل معها (Pearson & Porath, 2005: 7). كما يرى Andersson and Pearson أن الفظاظة في مكان العمل تكون واضحة في السلوكيات التي تظهر عدم احترام الآخرين في مكان العمل، والسلوكيات التي توصف بأنها فظة أو غير مؤدبة (Bartlett et al., 2008:1).

وتتضمن الفظاظة سلوكيات مثل الإدلاء بتصريحات متعالية، والتهديدات المستترة، والتعبير عن الإهانات في شكل كلمات ولغة الجسد، ونشر الترتة، وتجاهل طلبات زملاء العمل، أو العكس، وهو ما يدل على عدم احترام الآخرين في مكان العمل (Selamat et al., 2019:358). بشكل عام تشير سلوكيات الفظاظة الى عدم الاهتمام برفاهية الاخرين وتتعارض مع الطريقة التي يتوقع الافراد ان يعاملوا بها (Zauderer, 2002: 38).

وأن الفرد الذي يعاني من الفظاظة في مكان العمل ينتج عنه سلوكيات تحت على إنتاج حالة قوة غير متكافئة يشعر فيها الضحية أنه يتعرض بشكل غير عادل للإحراج أو الإذلال (Carvalho, 2019:7).

يمكن أن تؤثر الفظاظة td المنظمة بأكملها لأن أهداف الفظاظة يمكن أن تتحول بسهولة إلى محرضين، عندما يشعر المستهدفون بالمعاملة غير العادلة، فإنهم يشعرون بالحاجة إلى التوازن والتصرف بشكل غير متحضر. وإذا اقتصررت هذه الأفعال على أفعال غير مدنية مثل التجاهل أو المقاطعة أو الانتقاد العلني، فإنها ستزعج المناخ ولكن يمكن التسامح معها، ومع ذلك، قد تتسبب هذه الحركة اللولبية في اتخاذ إجراءات أكثر عدوانية مثل الملاحظات الوقحة أو الإهانة السيئة أو حتى التهديد بالاعتداء الجسدي (Keçeci & Turgut, 2018:433).

وقد تتولد الفظاظة في مكان العمل نتيجة لعدد من الأسباب التي ركز عليها العديد من الباحثين مع إيلاء اهتمام خاص للعوامل التنظيمية والإدارية (أي النوع التنظيمي والهيكل، والتغيير التنظيمي، ونظام الاتصالات، وتصميم العمل، وسياسات المنظمة، والإشراف المسيء، وما إلى ذلك)، والعوامل الفردية (أي خصائص الشخصية والتركيبية السكانية والإجهاد والعوامل النفسية والاجتماعية وما إلى ذلك)، والعوامل الظرفية مثل الثقافة التنظيمية، والمناخ التنظيمي، ونظام المكافآت، والعدالة التنظيمية، وما إلى ذلك (Taştan, 2015:38)، وكذلك قد يُعزى وجود الفظاظة أيضا الى بيئة العمل الاستبدادية، وظروف العمل الصعبة، ومكان العمل المليء بالقلق في بيئة العمل الاستبدادية، إذ يكون المشرف هو الشخص الوحيد الذي يتمتع بالسلطة، ويمكنه خلق بيئة تدعم الفظاظة بالإضافة إلى توفر ظروف العمل الصعبة

وسوء مناخ العمل أيضًا يخلق بيئة تساعد على الفضاظة في مكان العمل داخل المنظمة (Bartlett et al., 2008:4).

كما يمكن أن تكون الفضاظة جزء من ثقافة المنظمة، مما يؤدي إلى بيئة عمل غير ودية، ووقحة، وعصبية ومرهقة، وتقلل من التعاون والتفاهم المتبادل، وتزيد من مشاعر العزلة والغربة، وإن المسؤول الرئيس عن منع السلوكيات غير المدنية والثقافة التنظيمية غير الحضارية القائد، وعندما يفشل القائد في التدخل في السلوكيات غير المتمدنة، قد تبدأ دوامة الفضاظة (Keçeci & Turgut, 2018:445).

وميز بعض الباحثين مثل (Caza and Cortina 2007) بين نوعين مختلفين من الفضاظة وهي: الفضاظة من أعلى إلى أسفل، والفضاظة الجانبية. إذ تشير الفضاظة من أعلى إلى أسفل إلى مواجهة سلوك غير مهذب من المشرفين أو الأشخاص الآخرين ذوي المكانة الأعلى، في حين تشير الفضاظة الجانبية إلى السلوك غير الحضاري من الزملاء أو الأقران أي يمكن أن يكون للفضاظة مصادر متعددة داخل بيئة العمل، بما في ذلك زملاء العمل والقادة أو المشرفون (Jiménez et al., 2018:160).

شكل تعريف (Andersson & Pearson 1999) للفضاظة في مكان العمل الأساس المشترك لجميع الدراسات التي تمت مراجعتها تقريبًا وبالتالي، يعد التعريف الأكثر قبولًا، في الدراسات التي تمت مراجعتها (Vagharseyyedin, 2015:4). فقد أكد (Andersson & Pearson, 1999:457) على أن الفضاظة في العمل سلوك منحرف منخفض الكثافة بقصد غامض لإلحاق الضرر بالهدف وانتهاك لمعايير مكان العمل للاحترام المتبادل، وإضافة أن السلوكيات غير المتمدنة تعد سلوكيات فظة وغير مهذبة بشكل مميز، وهو ما يدل على عدم احترام الآخرين، وقد تم استخدام هذا التعريف المحدد على نطاق واسع من قبل عدد من الباحثين (Bartlett et al., 2008:1). كما عُرِفَت الفضاظة على أنها "سلوك غير محترم يقوض كرامة العاملين واحترامهم لذاتهم ويخلق معاناة لا داعي لها، وتشير سلوكيات الفضاظة إلى عدم الاهتمام برفاهية الآخرين وتتعارض مع الطريقة التي يتوقع الأفراد أن يعاملوا بها (Zauderer, 2002: 38).

ووصف (Martin & Hine, 2005:478) الفضاظة في العمل بأنها سلوك فظ وغير مهذب داخل مكان العمل يعمل على:

(أ) ينتهك قواعد الاحترام المتبادل.

(ب) ليس بالضرورة أن يتسبب في ضرر للهدف.

(ج) لا يهدد الهدف جسديًا.

(د) يحدث بين الزملاء داخل المنظمة.

(هـ) يتجاوز التسلسل الهرمي التنظيمي في أن أي موظف قد يكون فظاً مع موظف آخر بغض النظر عن رتبته.

و ذكر (Estes & Wang, 2008) ان الفضاظة في مكان العمل بأنها نوع من السلوك الذي يتم التعامل معه تجاه الآخرين، ويمكن أن يكون له آثار ضارة عليهم ، وكذلك على المنظمة التي يعملون بها (Smidt,2015:13)، وعرفت سلوكيات الفضاظة في مكان العمل من قبل (Shim, 2010:7) بأنها عبارة عن سلوكيات منحرفة، وغامضة، وغير واضحة وغير متمدنة تؤدي إلى انتهاك قواعد العمل والاحترام المتبادل بين العاملين، وتظهر من خلال عدة مسميات، أحيانا تسمى بسلوكيات العنف، والتحرش، والتتمر، والاستقواء، او سلوكيات المهاجمة والعدوان في مكان العمل. وصفت أيضا الفضاظة في مكان العمل بأنها سلوك منخفض الشدة ذو نية غامضة، ويفتقر إلى الاحترام المتبادل والاعتداء الجسدي. وتختلف هذه السلوكيات بشكل طبيعي عن العدوانية والعنف والتتمر، وتساهم بعض العوامل التنظيمية والفردية في حدوثها، وحدث مثل هذا السلوكيات لها نتائج سلبية على الأفراد المشاركين في هذه السلوكيات وكذلك المنظمات والمجتمع (Vagharseyyedin,2015:7) .

وبناء على ما سبق ذكره يمكن تعريف الفضاظة بأنها سلوكيات ناجمة عن نية غامضة تنتهك القواعد وتنطوي على مجموعة من السلوكيات غير المرغوبة التي تقلل من احترام الآخرين، وتزيد من مستوى الضغوط النفسية، والادلاء بتعليقات مهينة، وحجب المعلومات الضرورية، وغيرها وبالتالي تؤدي الى مجموعة من النتائج السلبية بما في ذلك مواقف الافراد السيئة تجاه وظائفهم وزملائهم وهو ما ينعكس سلبا في خلق بيئة عمل غير ملائمة.

ثانياً. تأثيرات الفضاظة :-

على الرغم من شدة الفضاظة المنخفضة مقارنة بأشكال السلوك المنحرفة الأخرى، فإنها في مكان العمل لها عدد من التأثيرات المهمة في النتائج الفردية والتنظيمية (Taştan,2015:38) ، وقد بحثت آلاف الدراسات في كيفية تأثير أنواع مختلفة من السلوكيات السلبية في مكان العمل على مستوى المنظمة، وعلى مستوى المجموعة، وعلى مستوى الأفراد (Schilpzand et al.,2014:1) . وبالرغم من أن حوادث الفضاظة تتفاوت عبر العينة وتميل إلى أن تكون غير منتظمة ومعتدلة، إلا أن هذه الظاهرة يمكن أن تكون خطيرة ومعدية مثل السلوكيات غير الملائمة الأخرى ذات الصلة، كالإساءة العاطفية والتتمر والمضايقات والتي قد تؤثر سلباً على الأهداف والمنظمات أيضاً (Raaj& Anju,2019:80) .

تشير الأبحاث التجريبية إلى أن العاملين المستهدفين بسلوك غير مدني يظهرون ضغوطاً وظيفية أكبر، وتشتيتاً معرفياً، وضيقاً نفسياً، بالإضافة إلى انخفاض في مستوى الرضا الوظيفي والإبداعي، ونوايا دوران أعلى، وانخفاض جودة العمل والجهد. ووجدت بعض الدراسات التجريبية أيضاً علاقة طردية بين الفضاظة وسلوك العمل الذي يأتي بنتائج عكسية مثل الإساءة وانحرافات الإنتاج والتخريب والسرقة والانسحاب. وتشير دراسات أخرى إلى أن الفضاظة ترتبط بارتفاع معدلات التغيب عن العمل ومستويات الغضب والخوف والحزن في العمل وعدم الرضا الوظيفي، والإرهاق، ونية الدوران وترتبط الفضاظة أيضاً ارتباطاً مباشراً بانخفاض الإنتاج (Selamat et al., 2019:359).

هناك دراسات أخرى (Barling, 1996; Barling, et al 2001; Cortina et al., 2001; Harold & Holtz, 2015; Cortina, 2005; Lim et al., 2008; Miler et al 2012). أظهرت أن تجارب مكان العمل غير المتمدن ترتبط بنتائج العمل السلبية مثل زيادة الانسحاب من العمل، والمزاج السلبي، اللهو الإدراكي، والخوف، والصحة النفسية والجسدية للموظف (Keçeci, & Turgut, 2018:437).

وكذلك تؤدي الفضاظة إلى اضطراب نفسي واجتماعي للأفراد والمنظمات وبالتالي زيادة التوتر والاكئاب والقلق وانخفاض الإنتاجية والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي (Ricciotti, 2016:6) اذ يعاني معظمهم من العصبية واليأس والأرق وضعف الثقة بالنفس والتوتر. وبالتالي تقلل الفضاظة من أداء العاملين والإبداع والتحفيز (Raaj& Anju, 2019:80).

وتساهم سلوكيات الفضاظة في ايجاد بيئة عمل معادية وتستهلك "الموارد العاطفية والفكرية والاجتماعية التي يمكن وضعها بشكل أفضل في النشاط الإنتاجي وتؤثر بشكل سلبي على التفاعل بين الأشخاص وبناء العلاقات وتؤثر في النهاية على الأداء الفردي والتنظيمي (Ricciotti, 2016:41) وقد يحدث بسبب حقيقة أن الفضاظة في مكان العمل تؤثر في مواقف الأفراد في العمل، وقد تشمل المواقف المتعلقة بالالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي. لذلك قد تفقد موهبة المنظمات بسبب انخفاض مستويات الرضا الوظيفي وزيادة نوايا دوران العمل (Smidt, 2015: 9)، ربما تكون النتيجة الأكثر ضرراً للفضاظة في المنظمات هي انسحاب الموظف (Bartlett, , 2008: 3)، بالإضافة الى ذلك فأن الفضاظة لديها القدرة على تحمل المنظمة تكاليف كبيرة، ولاسيما النفقات التشغيلية والإيرادات والاحتفاظ بالعاملين المؤهلين، وهوما يعرض قدرة المنظمة الى الاستمرار للخطر (Brown, 2013:9).

ثالثاً. أبعاد الفضاظة :-

استخدمت غالبية الأبحاث المعدة حول الفضاظة مقياس نظم معلومات المنظمة الذي طوره (Cortina et al., 2001) وهو مقياس مكون من سبعة عناصر يطلب من المشاركين فيه الإشارة الى

مدى تكرار تعرضهم لسلوك غير حضاري من المشرفين أو زملاء العمل (Cortina et al., 2001:68). وعلى الرغم من تكرار تفضيل الباحثين له، إلا أن استخدام هذا المقياس له بعض العيوب، منها عدم سماح هيكلها أحادي البعد للباحث بالتمييز بين السلوكيات غير الحضارية التي سببتها العناصر المختلفة للمنظمة. بعبارة أخرى، قد يكون لفظاظة المشرف وفظاظة زميل العمل أشكال سلوكية مختلفة. كما يعاني هذا المقياس من عيب آخر أن استخدام هذا المقياس قد ينحي جانبا الاختلافات الثقافية (Keçeci, & Turgut, 2018:438). لذا قام العديد من الباحثين بالتحوير لهذا المقياس ومنهم (Martin (2005) and Hine الذي قام بتحوير والتحقق من صحة استبيان السلوك غير المدني في مكان العمل، وهو مقياس مكون من 20 عنصراً يطلب من المشاركين فيه الإبلاغ عن مدى تكرار تعرضهم للسلوكيات (من مصدر غير محدد) مثل الأصوات المرتفعة، والتوتر، والمقاطعة، والاستبعاد (Schilpzand et al., 2016:62). وقد اعتمد البحث الحالي هذا المقياس وبحسب الأبعاد الآتية:

1. العداء hostility

تعرف العدائية بأنها نوع من عدم الكفاءة الجسدية التي تسعى إلى إلحاق الغضب أو الكراهية أو الأذى. ومن أمثلة العدائية التحرش والتهريب (Amos, 2013: 21). فالعدائية سلوك يسعى إلى ارتكاب ضرر غير مادي في الطبيعة والأكثر شيوعاً هي تلك العدائية التي لوحظت في المنظمات فهي أسلوب يتميز بالوقاحة والفظاظة وعدم احترام الآخرين (Keng, 2017:5). وتشمل العدائية في مكان العمل السلوكيات التي يمكن أن تسبب ضرراً للهدف وبالتالي يتم تحفيز الهدف لتجنبها. ومع ذلك، فإن العدائية في مكان العمل لا تشمل سوى نوبات لا لبس فيها من العدائية التي تحدث مراراً وتكراراً على يد شخص أو مجموعة من الناس (Selden&Downey, 2012:2). فالعداء سمة شخصية دائمة يتم فهرستها بشكل أفضل من خلال مجموعة من المعتقدات التي تعكس الفكرة القائلة بأن الآخرين لا يستحقون ومن المحتمل أن يكونوا مصادر للإحباط والعدوان (Guylil & Madon, 2003:681)، والعداء ذلك السلوك الصادر من قبل فرد معين بقصد أحداث الأذى للأشخاص داخل مكان العمل والذي قد يكون سلوكاً طبيعياً (الضرب، وتلف الممتلكات) بالإضافة إلى السلوك النفسي والشفوي (الاهانات الشفوية، إهمال الأهداف)، وكذلك يمكن أن يكون علنياً أو سرياً (وبمعنى آخر أعمال عدوانية واضحة أو مجهولة)، ومباشرة أو غير مباشرة (Dupre et al., 2006: 987).

وينظر البعض إلى العداء على أنه بناء متعدد الأبعاد يتضمن العاطفة والإدراك والسلوك. وعادة ما تنطوي الجوانب السلوكية للعداء على العدوانية، والتي تنطوي على نية الأذى وقد تشمل السخرية والإهانة والمعارضة، أما الجوانب العاطفية للعداء فقد تتراوح من الانزعاج والازدراء إلى الغضب، ويعكس

مصطلح العداء بشكل أكثر دقة الجوانب المعرفية، والتي تُعرّف بالسخرية وعدم الثقة والاعتقاد العام بأن الآخرين هم مصادراً محتملة للإحباط وسوء المعاملة (Grothe, 2005:3).

وتتميز بيئة العمل العدائية بالفوضى وعدم القدرة على تنظيم القواعد بشكل واضح بسبب انتشار المفاهيم الخاطئة والكارثية أو التفسيرات غير الطبيعية وتعرض الموظفين للخطر، كما ويعد التمييز على أساس العرق جزءاً من بيئة العمل العدائية، ويسبب أضراراً ببيئة العمل، وتشمل المتغيرات المتعلقة ببيئة العمل العدائية التي تسبب خسائر اقتصادية للمنظمة مثل التحرش الجنسي، والتحرش على أساس العرق، والأصل القومي، واللون، والدين، وعمل الأطفال، وممارسات العمل غير القانونية، والتهديدات الجسدية والشتائم والطبيعة العدوانية للكلام كل هذه السلوكيات؛ قد تؤدي إلى خلق بيئة عمل تنطوي على القلق والانهايار العصبي والإرهاق وضعف احترام الذات والعدائية والجريمة، وكلها تؤثر على الرفاه النفسي للموظفين (Abbas et al, 2017:142)

بناءً على ما تقدم يمكن تعريف العداء بأنه مجموعة من السلوكيات السلبية غير الأخلاقية وغير القانونية الصادرة من قبل فرد أو مجموعة من الأفراد بقصد إلحاق الأذى بالأفراد الآخرين أو حتى بالمنظمة نفسها وقد يكون هذا الأذى نفسياً أو جسدياً.

2. انتهاك الخصوصية Privacy Invasion

أكد مجتمع حقوق الإنسان الدولي في مدة ما بعد الحرب مراراً وتكراراً على أن الأفراد لديهم مصلحة في قدر من السيطرة على نشر واستخدام المعلومات عن أنفسهم في التمتع بالحرية، ومن غير المعقول التدخل في شؤونهم الشخصية، إن وجود مصالح الخصوصية هذه له أهمية خاصة في البيئات التنظيمية مثل التوظيف، ولاسيما أن يكون مقدم الطلب أو الموظف في وضع ضعف نسبي بالمقارنة مع أولئك الذين يقومون بجمع واستخدام المعلومات الشخصية في حين أن الفرد قد يوافق في القانون على اقتحام خصوصيته، وذلك عندما يكون في وضع لا يسمح له بالرفض (Roth, 1994: 315). وتم تعريف الخصوصية على أنها القيود المفروضة للحيلولة دون الوصول إلى المعلومات الشخصية أو السيطرة عليها، ويتم تعريف الاختراقات على الخصوصية على أنها الحالات التي يتم فيها جمع المعلومات الشخصية أو نشرها دون موافقة الفرد الذي هو موضوع هذه المعلومات (Brey, 2005: 52). فالخصوصية بأي حال من الأحوال هي قضية مثيرة للجدل، فالبعض يرى الخصوصية، بأنها تخلق فرصاً لإخفاء المعلومات التي يمكن أن تجعل العديد من التفاعلات الاجتماعية "احتياالية" (Introna, 2000: 35) وإن أغلب الأفراد في بعض الأحيان قد نتوقع لديهم نفس حقوق الخصوصية في المكتب كما لديهم في المنزل، وقد يفترض آخرون أنه نظراً لأن لديهم رقم حساب، وكلمة مرور على نظام البرامج والبريد الإلكتروني الخاص بهم، فإن خصوصيتهم الفردية محمية وأمنة (Nord, 2006)

(73). وتعرف الخصوصية بأنها المشاعر التي يحق للفرد بها امتلاك معلومات خاصة، إما شخصياً أو جمعياً (Watkins et al, 2007: 14). بينما عرفها (Warren and Brandeis 1890) ببساطة على أنها حق الأفراد في تركهم وحدهم (Life, 2004:32)، فالخصوصية هي شيء قيم جداً، فالجميع يريد مكاناً إذ يمكن أن تكون خصوصيتهم بعيدة عن الآخرين في بعض الأحيان (Bhave, et al, 2020:16). وتتطلب حماية الخصوصية والممارسات الموصي بها في مكان العمل كلا من: (Laudon, 1996: 2)

- أ. تعيين شخص أو مجموعة عمل مسؤولة عن وضع، ورصد سياسة الخصوصية، والأنشطة داخل المنظمة.
- ب. إجراء تدقيق الخصوصية ومراجعة كيفية تخزين سجلات الموظفين، والحفاظ عليها، والتأكد من تضمين الموظفين الحاليين والمغادرين الجدد والسجلات المؤرشفة.
- ج. وضع المعايير التنظيمية لجميع المديرين لمتابعة باستمرار ما يتم توفيره من المعلومات.
- د. مراجعة جميع النماذج التنظيمية التي تدعو إلى كافة المعلومات الشخصية للتأكد من أنها تقتصر على التفاصيل المطلوبة.
- هـ. وضع بيان بالموافقة على جمع واستخدام، والكشف عن المعلومات الشخصية للموظف.
- و. تطوير سياسة الوصول إلى المعلومات التي تقدم المشورة للموظفين، وتحديد من يسمح لهم بالوصول إلى ملف موظفيهم.

اعتماداً على ماورد أعلاه يمكن ان نعرف انتهاك الخصوصية بأنه التطفل والتدخل غير المبرر في الحياة الشخصية للأفراد دون موافقتهم ومحاولة معرفة تفاصيل عن حياتهم والتعدي على خصوصيتهم والكشف العلني عن تلك المعلومات التي لو تم الكشف عنها قد تسبب حرجاً للأفراد أو ضرراً يؤثر في حياتهم المهنية والشخصية.

3. السلوك الإنسحابي Exclusionary Behavior

ان قبول الآخرين، والانتماء إلى مجموعة والحفاظ على الروابط مع الجماعات التي تنتمي إليها هو أحد الاحتياجات الأساسية للبشر بوصفهم كائنات اجتماعية، اذ يسهل القبول الاجتماعي، وكونك عضواً في مجموعة التكيف مع البيئة ويوفر أساساً معيارياً لسلوك الفرد، وبناء العلاقات مع الآخرين والحفاظ عليها يعد في صميم سلوك العديد من الأشخاص، فالحاجة الأساسية للبقاء مع الآخرين لا يمكن تلبيتها في مواقف مثل الإقصاء من المجموعة أو المجتمع، والرفض من قبل الآخرين، وهذا الموقف يحفز الفرد على التصرف من أجل تلبية هذه الحاجة مرة أخرى (Aydın et al.,2013:22).

يرتبط السلوك الإقصائي أو الانسحابي بمجموعة من الحالات العاطفية السلبية بما في ذلك الحزن، والشعور بالوحدة، والغيرة، والشعور بالذنب، والحرج، والقلق الاجتماعي، وتشير الأبحاث إلى وجود علاقة مباشرة بين السلوك الانسحابي والرغبة المتزايدة في تجنب الاتصال المستقبلي مع مسببي ذلك السلوك، وانخفاض السلوكيات الاجتماعية الإيجابية، وانخفاض القدرة على التنظيم الذاتي لسلوك المرء، وضعف الأداء المعرفي (Hitlan & Noel, 2009:17) ويشمل السلوك الانسحابي أي سلوك مضايقة أو تجنب أو استبعاد أو تخويف موجه إلى الفرد (Barthelemy, 2020:18). ويحدد السلوك الانسحابي في مكان العمل على أنه استبعاد أو رفض أو تجاهل فرد (أو مجموعة) من قبل فرد آخر (أو مجموعة)، مما يعوق قدرة الفرد على إقامة أو الحفاظ على علاقات شخصية إيجابية، أو النجاح المرتبط بالعمل، أو السمعة المواتية داخل مكان العمل (Hitlan, 2006: 217).

والانسحاب كنوع محدد من الفظاظة ليس غامضاً فحسب، بل يتميز أيضاً بالحرمان من الموارد في شكل سحب الدعم الاجتماعي يُعتقد أن حجب الدعم الاجتماعي يؤثر سلباً في حاجة الأفراد الأساسية للقبول والانتماء، إن هذا النوع من أماكن العمل هو علاج يضر باحترام الموظفين لذاتهم وإنتاجيتهم، وفي الحالات الشديدة، يتخذ الإقصاء شكلاً من أشكال الرفض الاجتماعي، وقد تكون التجربة النفسية للرفض شديدة لدرجة أنه يمكن مقارنتها بالألم الجسدي (Sharp et al., 2019:2).

وخلاصة لما تقدم يمكن القول بأن السلوك الانسحابي هو نمط من السلوك الذي يتميز بالعزلة وتجنب التفاعل الاجتماعي وابتعاد الفرد من القيام بمهامه وعدم الشعور بالمسؤولية والفشل في الاشتراك بالأنشطة والافتقار للتواصل الاجتماعي المباشر وغير المباشر.

4. النميمة Gossiping

النميمة، أو الحديث عن الآخرين في غيابهم، هو أحد أكثر الأنشطة البشرية انتشاراً. وقد أظهرت الأبحاث أن الناس يكرسون حوالي 65% من وقت التحدث للمواضيع الاجتماعية بالنميمة، وأن ما يصل إلى ثلثي جميع المحادثات تشير إلى وجود طرف ثالث يتحدثون عنه (Pathak, 2014:23).

النميمة في المنظمات هي عبارة عن حديث تقييمي غير رسمي يدور عادة بين عدد قليل من الأفراد عن عضو آخر في المنظمة وهو غير موجود، وتحدث النميمة في مكان العمل من ثلاثة ممثلين هم: المرسل، والمتلقي، وموضوع النميمة (أي الطرف الثالث الغائب) (Ellwardt, 2011: 16)، وان هذا الحديث التقييمي وغير الرسمي في منظمة عن عضو آخر غير موجود في تلك المنظمة " يسمى النميمة في مكان العمل. ومعظم الدراسات تركز على النميمة في مكان العمل السلبي والتي جعلت الموضوع يصبح تدريجياً نقطة مهمة في مجال السلوك التنظيمي، وقد بحثت عدة دراسات عن النميمة في مكان العمل السلبي كعوامل فردية (Kong, 2018: 26).

وعندما تحدث النميمة في مكان العمل، غالباً ما تكون في شكل اشاعات وبعض ما يقال عنها بانها أساليب غير رسمية للاتصال وغير مؤذية وربما حتى تسهل العمل في مكان العمل، ولسوء الحظ فهي احياناً تكون خبيثة أو مدمرة وقد تؤدي النميمة ايضاً إلى الصراع وتضر بالمشاعر. حتى أنها يمكن أن تسهم في التمر والتحرش لتخلق بيئة عمل عدائية (Advisor, 2016:21). ويمكن أن يكون للنميمة العديد من الآثار الجانبية الضارة على المنظمة فهي تزيد الصراع وتقلل من مستوى الروح المعنوية وتؤدي إلى علاقات متوترة وإلى انهيار مستوى الثقة داخل المجموعة، وانهيار العلاقات بين الموظفين وفي نهاية المطاف يعودون إلى القائد لتوضيح الاتجاهات أو التعليمات، أو لتسوية الخلافات التي ستنشأ، فالنميمة تعني موت العمل الجماعي إذ تنقسم المجموعة إلى مجموعات فرعية ويبدأ الموظفون في رفض العمل مع الآخرين (Abbajay, 2014, 22).

وتتضمن النميمة الحصول على المعلومات من خلال التحدث الإيجابي أو السلبي في مكان العمل (Ellwardt, et al, 2012:623)، وعادة ما يتضمن تفاصيل غير مثبتة، تماماً كما يقول المثل الشهير (الأخبار الجيدة لا تتجاوز البوابة أبداً). وتنتشر الأخبار السيئة على نطاق واسع، حيث تنتشر النميمة بسرعة وتؤثر على نطاق واسع (Zou et al, 2020:25). وظاهرة النميمة تقع تحت تصنيف أنظمة الاتصالات غير الرسمية، فهي شبكات اتصالات تتكون من الشائعات (De Gouveia et al, 2005: 57)، ونشر المعلومات الخاطئة أو السلبية عن زملاء العمل إلى شخص أو مجموعة أخرى فيما يتعلق بمعلوماتهم الشخصية والخاصة والسرية، كثيراً ما يستخدم المصطلح مع دلالات سلبية، في إشارة إلى نشر المعلومات الخبيثة، والحكايات والمعلومات المضللة من مصادر غير موثوقة وغير خاضعة للرقابة، وتعد تافهة ومضرة بشكل عام (Keng,2017:2). وقد أشار (Foster,2004:83) الى أن الأدبيات قد تجمعت حول أربع وظائف اجتماعية للنميمة متجذرة في نظريات التبادل الاجتماعي، وقد تكون مفيدة اجتماعياً من حيث أنها تسهل تدفق المعلومات، وتوفر الترفيه، وتقوي عقوبات الرقابة، وبالتالي تخلق تضامناً جماعياً. ومع ذلك، يمكن أيضاً أن تكون "منفذاً" للعداء، وتشمل هذه الوظائف الآتي:

- أ. مصدر للمعلومات: كثيراً ما توصف النميمة بأنها فعالة وفي بعض الأحيان، وسائل حصرية للتجمع أو نشر المعلومات. ومن خلال النميمة، "يحصل الفرد على خريطة لبيئته الاجتماعية" خاصة في الشبكات منخفضة الوصول المنتشرة بسبب التنقل العالي (high mobility).
- ب. وسيلة للترفيه: تعد النميمة وسيلة للترفيه من خلال مراقبة المتحدثين الذين يمضون وقتهم في النميمة. وعلى الرغم من أن النميمة، قد تكون بالتأكيد حساسة بشأن المعلومات التي يتم تمريرها،

- إلا أن هذا لا يلغي حقيقة أن النميمة يمكن أن توجد فقط من أجل الترفيه (القيمة الترفيهية للنميمة) أي إنها "المتعة المطلقة التي يفسرها معظم المشاركين في النميمة.
- ج. الصداقة: تشير وظيفة الصداقة أو العلاقة الحميمة للنميمة إلى التبادلات الثنائية والطريقة التي تجمع بها النميمة المجموعات معًا من خلال مشاركة المعايير، وبالتالي وضع حدود للتمييز بين المطلعين والغرباء.
- د. التأثير: تعد النميمة آلية اجتماعية فعالة تهدف إلى الإصلاح أو تخريب العلاقات بين الأفراد العاملين، ومن شروط تأثير النميمة أن يتفق الناس على قواعد السلوك، وما يشكل القبول، وعادة ما تعبر الثثرة عن هذه الأشياء.
- ومما سبق يمكن تعريف النميمة بأنها ظاهرة اجتماعية ووسيلة لجمع ونشر معلومات وتميرها بين الأفراد والمجموعات، وقد تكون هذه المعلومات سلبية يكره الناس إفشاؤها لغرض تحقيق مصلحة ذاتية وتؤدي إلى خلق صراعات وإضاعة الوقت أو تكون معلومات إيجابية تسعى المنظمة لنشرها، لحاجة تقتضيها مصلحة المنظمة.

رابعاً. نظرية الفضاظة الحلزونية أو اللولبية أو الدوامة spiral theory :-

نظراً للطبيعة الناشئة لظاهرة مكان العمل، فإن النظريات الخاصة بالفضاظة في مكان العمل نادرة. ومع ذلك، فإن نظرية Andersson and Pearson اللولبية عن الفضاظة تحظى بشعبية كبيرة (Doshy &Wang,2014:30).

في عام 1999، قدم أندرسون وبيرسون الفضاظة في مكان العمل كمجال جديد ضمن البحث عن السلوكيات السلبية في مكان العمل، وافترضوا أن السلوكيات غير المدنية في مكان العمل ضمن تفاعلات زملاء العمل المستمرة ستقابل بالمثل بأشكال أكثر حدة من السلبية. وكمبدأ أساسي لنموذجهم، اقترح أندرسون وبيرسون أن الفضاظة تحريضية بطبيعتها لأنها تحرض على المعاملة بالمثل والتعويض المفرط السلبي، وهو ما يؤدي في النهاية إلى دوامة من السلبية المتزايدة في سلوكيات مكان العمل (Schilpzand et al,2016:59).

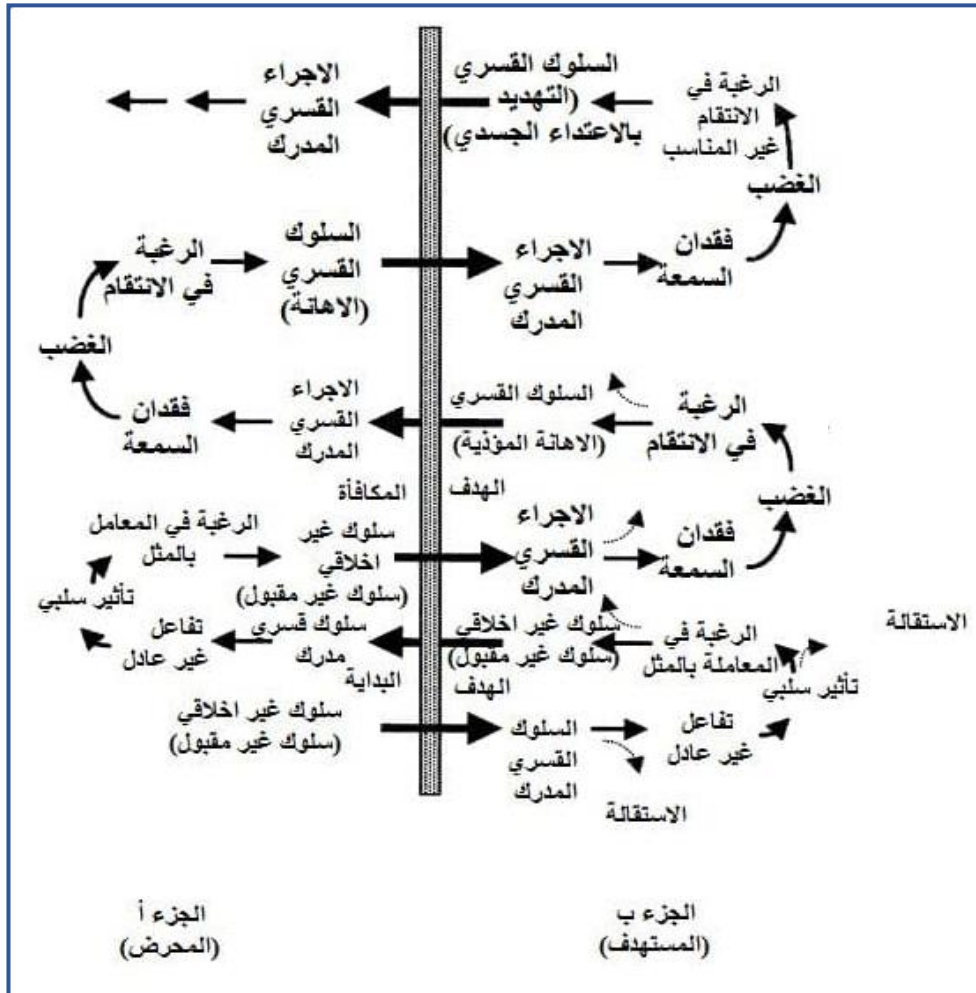
ويشير Andersson and Pearson مسألة كيف يمكن أن تظهر الفضاظة في شكل عملية اجتماعية متبادلة بين الأفراد المعنيين فمن خلال وضع نظرية حول دوامة الفضاظة السلبية تبين كيف يمكن أن تؤدي الفضاظة إلى استجابات متصاعدة للنمو تغذي العدوان في مكان العمل من خلال النزاعات الشخصية. وقد دعمت المزيد من الأبحاث منذ ذلك الحين هذه الفكرة، مشيرة إلى أن دوامة الفضاظة في مكان العمل مدمرة، وقد تكون اللبنة الأساسية في خلق بيئة عمل سلبية (Holm et al.,2015:1).

وتمثل دوامة الفظاظة التأثير الحزوني المحتمل الذي يحدث عندما يتم تبادل السلوك السلبي من أحد الأطراف من قبل طرف آخر وهو ما يؤدي إلى تبادل "المعاملة بالعين" للأفعال غير المتمدنة بشكل متزايد (Milam et al., 2009:59). وتوفر نظرية Andersson and Pearson الحزونية عن الفظاظة إطارًا نظريًا مفيدًا يمكن من خلاله التحقيق في الفظاظة في مكان العمل؛ إذ تبدأ دوامة الفظاظة السلبية عندما يعترف الضحايا بأفعال الفظاظة وينظر إليها على أنها غير مدنية أو مسيئة ثم ينتقم الضحية بسلوكيات سلبية لتصحيح الخطأ الذي يعتقد أنه قد حدث، ومن المرجح أن تصل الضحية إلى نقطة تحول إذ يتم تبادل المزيد من السلوكيات السلبية المكثفة، والتي قد تؤدي إلى سلوكيات عدائية علنية أو حتى عنف. ونتيجة لذلك، تحدث سلسلة مثيرة من السلوك غير المتحضر المتزايد، وهو ما يؤدي إلى بدء حلقة مفرغة من المعاملة بالمثل (أي إيقاع إصابة أو إهانة مقابل إصابة قد عانى منها المرء) بين الأهداف والجناة والتي يصعب إيقافها أو السيطرة عليها.

وتفترض نظرية الفظاظة الحزونية أيضًا أن مراقبة الاستجابات السلبية للفظاظة يمكن أن تؤدي إلى ظهور دوامات فظاظة ثانوية يحدث هذا عندما ينخرط الأفراد الذين يلاحظون أفعالاً غير مدنية أيضًا في أعمال غير مدنية (Loh & Loi, 2018:4)، يكون رد فعل الضحية هو إما الرغبة في الانتقام الناجمة عن التأثير السلبي أو قرار بالابتعاد عن المنظمة، والذي يمكن أن يحدث في أي وقت في جميع أنحاء الدوامة. ومن المرجح أن تؤدي الرغبة في الانتقام إلى فعل فظاظة ردًا على الفظاظة التي نعیشها ومع استمرار الدوامة، من المرجح أن يصل أحد الطرفين أو كلاهما إلى نقطة تحول بسبب الغضب أو الإهانة، وهو ما قد يؤدي إلى سلوكيات شديدة متعمدة مثل العنف أو العدوان (Doshy & Jia Wang, 2014:31)، وجادل Andersson and Pearson بأن الفظاظة يمكن أن تثير رد فعل مماثل من طرف آخر أو تؤدي إلى سلوكيات أكثر جدية، وقد يؤدي ذلك إلى دوامة تصاعدية إذ يمكن أن يؤدي عمل فظاظة إلى إثارة أفعال أكثر خطورة من جانب الطرف الآخر. وبالتالي تؤدي مثل هذه المواقف إلى أشكال متطرفة من سلوكيات العمل غير المنتجة، والتي قد تؤدي إلى العدوان أو العنف (Bibi et al., 2013:318)، وأفعال الفظاظة هذه لديها القدرة على تعزيز التبادلات غير السارة بل قد تؤدي إلى سلوكيات أكثر خطورة. وفي دوامة الفظاظة يؤدي فعل الفظاظة من جانب فرد واحد إلى فعل فظاظة من قبل طرف ثان قد يكون متساويًا أو متزايد الشدة. وفي الحالة الأولى، التبادل غير متصاعد، والحالة الأخيرة، من ناحية أخرى، تؤدي إلى دوامة تصاعدية حيث يتبع كل فعل، فعل سلبي بشكل متزايد. وقد تؤدي مثل هذه المواقف إلى أشكال أكثر كثافة من الفظاظة، وهذا قد يؤدي في النهاية إلى العدوان أو العنف (Penney & Spector, 2005:779).

وأشار Andersson and Pearson إلى أن الأفراد الذين يعانون من سلوكيات غير مدنية من زملائهم في العمل يخضعون لتفسير هذه الفظاظة على أنها غير عادلة، وقد جادلوا بأن تصورات الموظف للظلم التفاعلي يمكن أن تحفز التأثير السلبي والرغبة في الرد بشكل سلبي تجاه المحرض على الظلم في هدف السلوك غير الحضاري في العمل وهكذا، ويستجيب الأفراد للفظاظة نتيجة التأثير السلبي الذي يتعرضون له من كونهم هدفًا للظلم التفاعلي في العمل (Walker, 2009: 14).

وبناءً على نظرية الفظاظة الحلزونية، يمكن استنتاج ان الفظاظة في مكان العمل هي دورة يمكن أن تنشأ من مشكلة صغيرة ثم تزداد شدة السلوك غير المهذب أو العدوانية الشديدة في مكان العمل (Tricahyadinata et al., 2020: 2)، وكما موضح في الشكل (7).



الشكل (7) نظرية الفظاظة الحلزونية

Source: Andersson and Pearson 's (1999) Sample Incivility Spiral the Spiraling Effect of Incivility in the Workplace, The Academy of Management Review; 24(3), 460.

المبحث الرابع

العلاقة بين متغيرات البحث

أولاً. توطئة

يحاول المبحث الحالي تسليط الضوء على طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث، ويتضمن المبحث مناقشة طبيعة العلاقة بين القيادة السامة والفظاظة في العمل من جهة، والعلاقة بين شغف العمل والفظاظة في العمل من جهة أخرى، فضلاً عن مناقشة العلاقة بين القيادة السامة وشغف العمل.

ثانياً. العلاقة بين القيادة السامة والفظاظة في العمل :-

تمثل الفظاظة إحدى أشكال السلوك المعادي للمجتمع من حيث الانتشار في مكان العمل" إن وباء الفظاظة في مكان العمل مقلق بشكل خاص لأن الفظاظة تحمل تكاليف باهظة للموظفين المستهدفين وزملائهم في العمل والمنظمات بشكل عام (Harold & Holtz, 2015:10) ، وتعد أماكن العمل التي يتفاعل فيها الموظفون مع بعضهم البعض بشكل منتظم، ومن أكثر الأماكن ملائمة لسلوك الفظاظة. وأن معظم السلوكيات العدائية في مكان العمل ناجمة عن ضعف القيادة إذ يصبح المشرفون أو القادة غير قادرين في مثل هذه الحالات على تحفيز حكمتهم من أجل تحديد وجود ومدى الفظاظة (Baig & Zaid, 2020:688)

وقد أكد Lewin (1939) إن العوامل الظرفية تؤثر في بدء وتضخيم الفظاظة في مكان العمل ولا سيما عند التفاعل بين القوى الظرفية والشخصية، كمحركات للسلوك. وعلى سبيل المثال، تعد العوامل التي تسهم في التراخي، وبيئة العمل غير الرسمية (على سبيل المثال، السياسات والإجراءات والأعراف الاجتماعية) يُنظر لها لتلعب دوراً مهماً في سلوكيات الفظاظة بناءً على هذا، فإن أسلوب القيادة الذي يظهره المديرون يمثل عاملاً ظرفياً مهماً قد يؤثر على الفظاظة في مكان العمل (Harold & Holtz, 2015:10)

وفي مراجعة شاملة لما يقرب من 800 دراسة حالة لبيئة العمل السلبية، وجد بلاغ موظفون عن نتائج عكسية ووصفت سلوكيات العمل بيئة عملهم بأنها سيئة التنظيم مع وجود فريق إدارة عاجز أو غير مهتم (Laschinger et al., 2014:7) ، إذ غالباً ما يحدد المديرون أو القادة نغمة المنظمة عن طريق إرسال رسائل تتعلق بالسلوك المقبول علاوة على ذلك، يقوم المديرون بتشكيل سلوكيات الموظفين وخبراتهم في مكان العمل، ويرجع ذلك جزئياً إلى القرب والتواصل المباشر والمتكرر مع الموظفين ، وعندما يتسامح المديرون مع السلوكيات المهينة والمسيئة ولا يؤدّبون الأفراد الذين ينخرطون في تلك

الأفعال عندها يميل الموظفون إلى الاستمرار في إظهار مثل هذه السلوكيات، وهو ما قد يزيد من مقدار سوء المعاملة بين الأشخاص في العمل (Lee & Jensen, 2014: 419)، وأن القادة الذين لا يظهرون اعتبارًا للأفراد العاملين قد يواجهون سلوكيات غير محترمة بين الموظفين، وقد يتصرفون بشكل سلبي مع زملاء العمل الآخرين. علاوة على ذلك، جادل الباحثون بأنه عندما يتصرف الفرد بعدوانية تجاه الآخرين، فقد يتم ذلك عن غير قصد، وليس بقصد دائم، والشخص الآخر الذي قد يتعرض للسلوكيات السلبية قد يرد بسلوك غير حضاري تجاه الطرف الثالث البريء، وبهذه الطريقة يمكن أن تنتشر الفظاظة السلوكية في جميع أنحاء مكان العمل مثل الدوامة (Baig & Zaid, 2020: 688). وكذلك يُفترض أن القادة النرجسيين لديهم مشاكل في السيطرة على عواطفهم؛ لذلك فإن الغضب يمكن أن يؤدي إلى سلوك غير اجتماعي مثل الفظاظة بسهولة أكبر بين النرجسيين (Meier & Semmer, 2013: 462).

كما توصلت الدراسات السابقة إلى أن القادة السلبيين يهملون مشاكل مكان العمل ويتجنبون اتخاذ القرار إزاءها، وتشمل القيادة السلبية المديرين الذين يفكرون بعقلية (عدم ردع السلوكيات غير المتمدنة وعدم مكافآت السلوكيات المناسبة) (Baig & Zaid, 2020: 688). تتضمن أمثلة القيادة السلبية سلوكيات مثل تجنب القرارات، وإهمال مشاكل مكان العمل، والفشل في نمذجة السلوك المناسب أو تعزيزه من غير المرجح أن يقوم القادة السلبيون بتحديد وتوضيح التوقعات لموظفيهم، ولا يتخذون بشكل عام خطوات استباقية لنمذجة السلوك المناسب ومكافأته. علاوة على ذلك، نظرًا لأن الفظاظة تمثل سلوكًا منخفض الكثافة، فمن المحتمل أن يتجاهل القادة السلبيون ببساطة أو يتجاهلون أعمال الفظاظة بين المرؤوسين وبالتالي، من غير المحتمل أن يتدخل القائد السلبي بسرعة لمعاقبة السلوك غير المتحضر أو تصحيحه بشكل عام، لن يوفر القادة السلبيون الوجود المعياري المطلوب لنقل التوقعات بشأن سلوك الموظفين ومعاملتهم لبعضهم البعض (Harold & Holtz, 2015: 10).

على سبيل المثال، وجد (Kusy and Holloway (2009 أن 50 بالمائة ممن عانوا من الفظاظة أفادوا بقضاء وقت في القلق بشأنه بدلاً من العمل، وقال 25 بالمائة صراحة إنهم قلصوا نشاطهم في العمل، هذه الردود تشير إلى أن السمية يمكن أن تقلل من الإبداع والابتكار في كثير من الأحيان (Hitchcock, 2015: 20)، والسمية في مكان العمل هي المستوى الذي يتعرض له السلوك السيء، مثل التمييز أو التمر أو فظاظة زملاء العمل أو السلبيات الأخرى في بيئة العمل، والتي يمكن أن تؤدي إلى زيادة مستويات الإجهاد المرتبط بالعمل، وان العاملين الذين غالبًا ما يواجهون عنفًا ولفظًا من القائد أو زملائه في العمل، يعانون من مستويات أعلى من التوتر والإرهاق والقلق، وأبلغوا عن مستويات أعلى من

الرغبة في مغادرة مكان عملهم (Atmadja,2019:11) ، و أنه كلما قل اعتقاد الموظف أن مديره سيعاقبه حول السلوكيات السيئة (التي يتم تفعيلها على أنها سلوكيات معادية للمجتمع) ، كان من المرجح أن ينخرط في مثل هذه السلوكيات.

وأن الفشل في اتخاذ الإجراءات الوقائية اللازمة للسيطرة على السلوك السلبي قد يعزز الظروف البيئية غير الرسمية في مكان العمل وبما يؤدي الى ازدهار الفضاظة وبالتالي، فإننا نتوقع علاقة إيجابية بين القيادة السلبية وفضاظة الموظف، علاوة على ذلك، إذا كانت هناك بالفعل علاقة إيجابية بين القيادة السلبية والفضاظة في العمل، فإن الموظف الذي يعمل لدى قائد سلبي سيواجه عمومًا فضاظة أكبر من زملائه في العمل (Harold& Holtz,2015:10) .

وفقاً لما ورد أعلاه يمكن القول ان وجود قيادة سامة في مكان العمل تهتم بتحقيق مصالحها وأهدافها الشخصية يكون سبباً في حدوث العديد من السلوكيات والظواهر السلبية مثل (الفضاظة) والتي بدورها ستؤثر على سلوكيات الافراد وتجعلهم ينحرفون عن مسارهم في تحقيق الأهداف الرئيسة لمنظمات الاعمال التي ينتمون لها، وبالتالي فإن مثل هذا سيمهد الى تصعيد المشاعر السلبية وإيجاد مناخ يسوده سوء الأداء وانعدام الرضا وانخفاض الإنتاجية.

ثالثاً. العلاقة بين شغف العمل والفضاظة في العمل:-

تتطلع المنظمات اليوم إلى إيجاد موظفين لديهم شغف في عملهم، ويُنظر إلى الموظفين الشغوفين كمثال يُحتذى به للعاملين الاخرين في المنظمة، إذ ان الشغف يمكن أن يعزز الدافع، ويعزز الرفاهية، ويوفر معنى في الحياة اليومية (Ramzan et al.,2020:8283) .

ربما يكون الشغف أحد التفسيرات لسبب تقديم بعض الأفراد الكثير من الوقت والجهد والعمل الجاد نحو الإنجاز في مجال أو موضوع أو مهارة اذ يُعرّف الشغف على أنه شعور قوي تجاه قيمة أو تفضيل مهم للغاية يحفز النوايا والسلوكيات للتعبير عن تلك القيمة أو التفضيل قد يُقال إن الشغف هو "شيء" يدفعنا نحو هدف أو إنجاز ويرتبط ارتباطاً وثيقاً بمشاركة الفرد والتزامه وجهده، يمكن أن يكون الشغف الدافع وراء فعل ما والحماس تجاه شيء أو نشاط أو مفهوم أو شخص (Sigmundsson et al.,2020:1)

وفقاً لـ (Mind Tools Corporate (2014)، فإن المشاعر الإيجابية "توسع السلوكيات (نخيرة العمل والفكر)، مثل الوعي والاكتشاف والفضول، وكلما زادت المشاعر الإيجابية التي نختبرها، اتسع نطاق نخيرة الفكر والفعل لدينا ، وبعبارة أخرى، كلما كنا أكثر سعادة ومتعة، زادت المرونة والإبداع في

الطريقة التي نعمل بها اي أن تجربة المشاعر الإيجابية قد توسع نطاق الخيارات التي يدركها الفرد وبالتالي تفتحها على العديد من مناهج حل المشكلات لبناء حالات الرفاهية، بالإضافة إلى فهم أعمق للقيمة التي يمكن أن تعززها المشاعر الإيجابية لدى الأفراد. إذ أن أولئك الذين لديهم مستويات أعلى من المشاعر الايجابية يكونون أكثر استعدادًا للتعامل مع الضغوطات التي قد تساعد في إظهار سلوكيات العمل غير المنتجة (مثل الفظاظة) داخل مكان العمل، بعبارة أخرى، تعمل هذه المشاعر كعازل، وبالتالي تخفف من التأثيرات السلبية للضغوط المهنية بسبب الموارد النفسية الإيجابية المتاحة للفرد نتيجة لذلك (Heylen,2018:41).

وبما ان الشغف يشير إلى الاستيعاب الذاتي للعمل اذ يكون العمل مهمًا وممتعًا وجزءًا من هوية الفرد، ويجعل الفرد يستوعب عمله كجزء من مفهوم الذات فيصبح هذا دافعًا تحفيزيًا للسلوك والعواطف وبالتالي، يكون هذا المزيج أكثر ملاءمة لشرح الفروق الفردية في الفظاظة (Birkeland & Nerstad:2015:2). فالشغف هو نزعة تحفيزية تحفز الموظفين على توظيف الإرادة وتأييد الذات لإنجاز عملهم. وينشأ الشغف من الهوية الذاتية التي يشكلها الاستيعاب الذاتي للفرد، فعندما يعتقد الموظفون أن عملهم له قيمة عالية وشعور بالمعنى، يكون لديهم الدافع للانخراط بشكل استباقي وسرور في العمل ، لذلك ، خلص الباحثون عمومًا إلى أن الشغف يولد آثارًا إيجابية ، اذ يؤثر شغف العمل على الرضا الوظيفي (Burke et al., 2015)، والمشاركة في العمل والإرهاق (Trépanier et al., 2014) ، وسلوك العمل الاستباقي (Gulyani and Bhatnagar, 2017)، والمواطنة التنظيمية (Astakhova, 2015)، والهوية التنظيمي والأداء الوظيفي (Astakhova and Porter, 2015; Ho et al., 2018)، والإرهاق العاطفي (Chen et al., 2019)، ووفقًا لذلك ، يكون للشغف تأثيرات كبيرة في مواقف وسلوكيات الافراد(Hsiu-Yu Teng,2019:35). لذا فإن الفرد الذي لديه شغف كبير بالعمل ليس من السهل تثبيطه في مواجهة الصعوبات والسلوكيات المنحرفة في عمله، هذا يعني أن هناك مثابرة وثقة كاملة. ورغبة ملحة وإيمان قوي وتشجيع يجعل الافراد موحدين لتحقيق رؤيتهم، فقد وجد Burke et al., (2011) and Zigarmi, Nimon, Houson, Witt, & Diehl (2015) إن شغف العمل يؤثر في انخفاض نية معدل دوران الأفراد، وإذا كانت المنظمة ترغب في تطوير نية الفرد للبقاء. وبالتالي فإن شغف العمل المصطلح الإيجابي لنية دوران. ينص هذا الجانب على أن الفرد الذي لديه تقضيل كبير لشغف العمل لن يكون يائسًا في مواجهة الصعوبات والتعامل مع السلبيات الاخرى في وظيفته (Purba & Ananta,2018:267).

بناء على ما سبق نستطيع القول إن العديد من المتغيرات الإيجابية يكون لها تأثير في التخفيض من السلوكيات السلبية في العمل او زيادة التأثير الإيجابي. وهذا ينطبق على شغف العمل اذ يعد أحد المشاعر الإيجابية التي تؤدي الى تجارب إيجابية وحالات مزاجية جيدة في العمل، فالشخص الشغوف بعمله يكون قادراً على مواجهة خصائص العمل، وما توفره من تحديات معقدة والاحداث غير المتوقعة سواء كانت إيجابية ام سلبية بمزيد من الإيجابية.

رابعاً. العلاقة بين القيادة السامة وشغف العمل :-

أظهرت الابحاث أن القيادة أساسية، ومؤثرة في المنظمات المعاصرة، وتؤثر في العديد من النتائج الإيجابية للأفراد والمنظمات، ومع ذلك تظل الأسئلة المتعلقة بسلوكيات القيادة التي تشجع (أو تثبط) شغف الموظف بالعمل فعندما تكون سلوكيات القائد غير جيدة، فإن سلوكهم يساهم في التأثير السلبي على الموظف (Egan1 et al,2017:1).

تُعرّف القيادة السامة بأنها قيادة خبيثة، اذ يكون للقيادة سلوك هدام ويظهرون خصائص شخصية مختلة (Blumen, 2005)، وهوما يؤثر سلباً في الحماس والإبداع والاستقلالية لدى الأشخاص الذين يعملون معهم، ومن المتوقع أن يكون تأثير هذا الشكل من القيادة محسوساً بشكل سلبي في أداء الافراد في العمل، بالإضافة الى أن الافراد الذين لا يجدون معنى شخصياً في عملهم لا يتم تحفيزهم بشكل مستقل للقيام بمهام عملهم، قد يعتمدون على علاقتهم بزملائهم الشغوفين في العمل للتعامل مع خبراتهم في العمل، وتقليل احتمالية الإرهاق بسبب السمية في العمل، وأن هذه العلاقة الجيدة مع الأقران لأولئك الذين لديهم حافز عمل منخفض المصمم ذاتياً يعزز مشاعر الإنجاز الشخصي، ويقلل من الإرهاق وتبدد الشخصية بينما العكس يمكن أن يجعل الموظفين أكثر عرضة لمثل هذه الحالات. علاوة على ذلك، خلص الباحثون أيضاً إلى تمتع الافراد بدوافع ذاتية، فإن الأهمية الجوهرية لإنجاز أهداف محفزة، وذات مغزى كافية لحمايتهم من الحالات السلبية (Leite,2018:13).

إذ يعد الشغف بالعمل من الموارد الشخصية التي تُعلم الافراد القدرة على التعامل مع الصعوبات في مكان العمل، وكيفية تخفيف الآثار الضارة لظروف العمل المعاكسة. فالشغف بالعمل يجسد الفرح الذي يستمده الموظفون من استثمار وقت كبير في العمل (Vallerand et al., 2003; Baum & Locke, 2004). والمشاعر الإيجابية التي يمرون بها عندما يعملون بجد (Baum & Locke, 2004; Goldberg et al., 2002). وبعبارة أخرى، فإن التأثير الضار لظروف العمل المعاكسة على اتجاهات العمل الإيجابية تكون أقل وضوحاً، وتشير الدراسات السابقة أيضاً الى ان شغف العمل يعد مصدراً للطاقة

الشخصية التي يمكن للموظفين الاستفادة منها في العمل الجاد وفي مواجهة الظروف الصعبة في العمل (Clercq &Belausteguigoitia,2016:2)

أشارت إحدى الدراسات التي أجريت في بيئة تعليمية للتحقيق في تأثير القيادة السامة في أداء المعلمين من حيث التزامهم بالعمل، وجدوى عملهم وسلوكهم المبتكر، إلى أن سمات القيادة السامة هذه لها تأثير سلبي كبير على التزام المعلمين بالعمل. ومع ذلك، وجدت أن شغف المعلمين تجاه عملهم يمكن أن يفسر كيف أن القيادة السامة لم تكن قادرة على التأثير في إدراك المعلمين لمعنى عملهم وسلوكهم المبتكر (Tharwani et al.,2020:698).

ومن ناحية أخرى، فقد تم التأكيد على أن الأفراد الذين يتمتعون بالشغف، يميلون إلى تجربة المزيد من الاستيعاب في العمل والمشاركة (Ho et al 2011، Trepanier et al 2013)، ومستويات أقل من الإرهاق العاطفي (Belanger et al 2012، Donahue et al 2015) مستويات أعلى من الرضا في مختلف المجالات، وكذلك الرفاهية والسعادة (Forest et al,2014، Bernabé et al 2012)، لذا فإن هؤلاء الأفراد يظهرون أداءً أفضل، وهم يمتلكون إبداعاً وتحكم أكبر في العمل، وفي ضوء ذلك، فإن تجربة الشغف عند القيام بنشاط ما لها نتائج مفيدة أكثر على الأفراد الذين لديهم شغف في تنفيذ سلوك العمل. (Bañuelos et al.,2016:167).

مما سبق يمكن القول إنه كلما ازدادت ممارسات القيادة السامة في بيئة العمل أنخفض الشغف بالعمل، إلا أنه برغم ذلك يمكن أن يكون شغف العمل أحد الآليات النفسية المسؤولة عن إحداث تأثير إيجابي في مكان العمل كونه يعد مورداً نفسياً يرتبط بالرضا والرفاهية والأداء والاستقلالية، وبذلك يمكن أن يعمل الشغف بالعمل كدرع ضد السلوكيات السلبية في العمل.

الفصل الثالث

الجانب التطبيقي للبحث

المبحث الأول: فحص بيانات البحث والتحقق من صدق

المقاييس وثباتها

المبحث الثاني: الوصف الإحصائي: عرض نتائج البحث

وتحليلها وتفسيرها

المبحث الثالث: اختبار فرضيات البحث

المبحث الاول

اختبار وتطوير مقاييس البحث

توطئة

يهتم هذا المبحث بإجراء اختبار التأكد من مدى صلاحية ومصداقية المقاييس المستخدمة في هذا البحث، إذ يتم ذلك من خلال القيام بالاختبارات الاولية لمقياس كل متغير من متغيرات البحث كاختبار فقدان البيانات وشذوذها، واعتدالية البيانات (التوزيع الطبيعي) والصدق البنائي التوكيدي، ومعامل الثبات (كرونباخ الفا)، وسيتم ذلك لمتغير القيادة السامة ممثلاً بأبعاده (الإشراف السيء، القيادة السلطوية، النرجسية، الترويج أو الاعتزاز بالذات، القدرة على التنبؤ) ومتغير شغف العمل ممثلاً بالأبعاد (الاستمتاع بالعمل، الدافع الذاتي، الهوية الذاتية، الشعور بالتعلم) ومتغير الفضاظة في مكان العمل ممثلاً بأبعاده (العداء، انتهاك الخصوصية، السلوك الاقصائي، النميمة) وكما يأتي:

أولاً: ترميز متغيرات البحث الرئيسية وأبعادها الفرعية وتوصيفها

يتضمن البحث الحالي ثلاثة متغيرات رئيسة وهي القيادة السامة، وشغف العمل والفضاظة في العمل. والجدول (9) يوضح المتغيرات وابعادها الفرعية وترميزها في التحليل الاحصائي للبيانات وعدد الفقرات التي تقيس كل بعد.

الجدول (9)

ترميز وتوصيف متغيرات البحث

المصدر	الرمز	عدد الفقرات	البعد	لمتغير
Schmidt, 2008	BS	7	الإشراف السيئ	القيادة السامة
	LE	6	القيادة السلطوية	
	NE	5	النرجسية	
	PR	5	الترويج أو الاعتزاز بالذات	
	EN	7	عدم القدرة على التنبؤ	
Johri et al., 2016	EW	5	الاستمتاع بالعمل	شغف العمل
	SE	4	الدافع الذاتي	
	ID	4	الهوية الذاتية	
	EM	4	الشعور بالتعلم	
Martin & Hine,2005	HO	4	العداء	الفضاظة في مكان العمل
	VI	5	انتهاك الخصوصية	
	EL	7	السلوك الاقصائي	
	GO	4	النميمة	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على أدبيات الموضوع

ثانيا: استكشاف فقدان بعض البيانات

تشكل هذه الخطوة ضرورة ملحة لدقة النتائج كونها تبحث في البيانات التي قد تسقط سهوا عند القيام بتنزيلها من الاستبانة الى البرنامج الاحصائي، وهو ما يعني وجود خلايا فارغة وهذا يتضمن جانبيين الاول ان تكون النتائج غير دقيقة بسبب فقدان لتلك البيانات وثانياً ان بعض البرامج الاحصائية لا تعمل اذا كانت هناك خلية فارغة مثل برنامج Amos ولإجراء اختبار التأكد من فقدان بعض البيانات تم اعتماد اسلوب التكرارات المتوافر في برنامج SPSS.V25 لبيان وجود فقدان لبعض ارقام البيانات من عدم وجودها، اذ يوضح الجدول (10) الفقرات وحجم العينة والبيانات المفقودة، اذ يتبين من الجدول ان البيانات كاملة، وليس هناك نقص فيها مما يمهد لأجراء باقي الاختبارات.

الجدول (10)

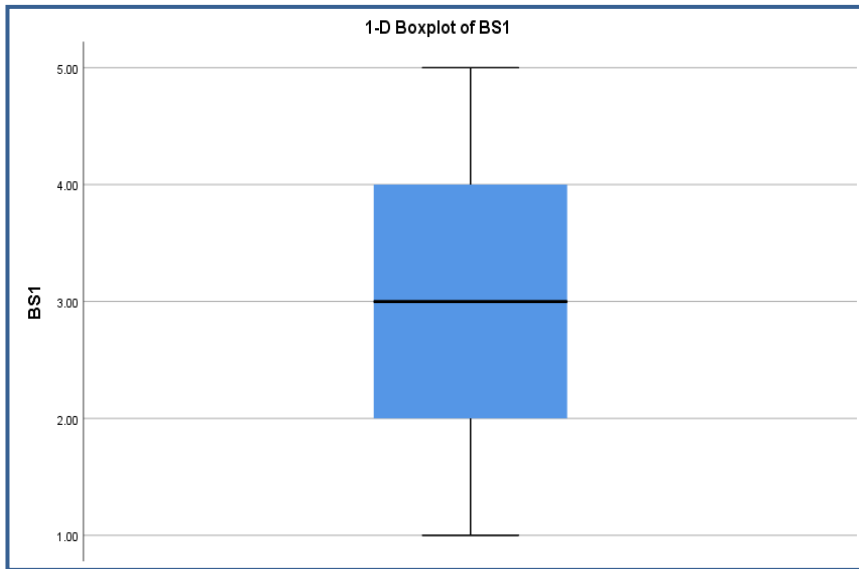
استكشاف فقدان بعض البيانات

البيانات المفقودة	العينة	الفقرات	ت	البيانات المفقودة	العينة	الفقرات	ت	البيانات المفقودة	العينة	الفقرات	ت
0	812	EM4	47	0	812	EN1	24	0	812	BS1	1
0	812	HO1	48	0	812	EN2	25	0	812	BS2	2
0	812	HO2	49	0	812	EN3	26	0	812	BS3	3
0	812	HO3	50	0	812	EN4	27	0	812	BS4	4
0	812	HO4	51	0	812	EN5	28	0	812	BS5	5
0	812	VI1	52	0	812	EN6	29	0	812	BS6	6
0	812	VI2	53	0	812	EN7	30	0	812	BS7	7
0	812	VI3	54	0	812	EW1	31	0	812	LE1	8
0	812	VI4	55	0	812	EW2	32	0	812	LE2	9
0	812	VI5	56	0	812	EW3	33	0	812	LE3	10
0	812	EL1	57	0	812	EW4	34	0	812	LE4	11
0	812	EL2	58	0	812	EW5	35	0	812	LE5	12
0	812	EL3	59	0	812	SE1	36	0	812	LE6	13
0	812	EL4	60	0	812	SE2	37	0	812	NE1	14
0	812	EL5	61	0	812	SE3	38	0	812	NE2	15
0	812	EL6	62	0	812	SE4	39	0	812	NE3	16
0	812	EL7	63	0	812	ID1	40	0	812	NE4	17
0	812	GO1	64	0	812	ID2	41	0	812	NE5	18
0	812	GO2	65	0	812	ID3	42	0	812	PR1	19
0	812	GO3	66	0	812	ID4	43	0	812	PR2	20
0	812	GO4	67	0	812	EM1	44	0	812	PR3	21
			68	0	812	EM2	45	0	812	PR4	22
			69	0	812	EM3	46	0	812	PR5	23

المصدر: من إعداد الباحثة ببناء على مخرجات برنامج SPSS.V.25

ثالثاً: استكشاف وجود شذوذ البيانات من عدمه

تتكفل هذه الخطوة ببيان وجود بعض البيانات الشاذة ام لا فظهور بعض البيانات الشاذة التي يكون مستواها أعلى، من مستوى المقياس او المدرج المعتمد في البحث الحالي مسألة تحدث عادة عندما يتم تنزيل البيانات من الاستبانة الخاصة بالمستجيبين، اذ قد يتكرر بنفس الخلية ذكر رقم ما فيكون بذلك مستواها أعلى، مما هو مطلوب للبحث، وهذا بحد ذاته سيغير مدى دقة النتائج التي ستظهر بالتحليل، وقد تبعدها عن محتواها الحقيقي الذي تختبره ولغرض التحقق من وجود تلك البيانات الشاذة من عدمه تم الاعتماد على تقنية (Boxplot) ضمن الحزمة الاحصائية SPSS.V.25 وقد اكتشفت الباحثة من خلالها وجود بعض البيانات الشاذة في بعض الفقرات، وقد تم معالجتها لتكون بذلك البيانات خالية من الشذوذ والتطرف والشكل (8) يبين اختبار (Boxplot) للفقرة الاولى بالاستبانة (تم اخذ فقرة واحدة للتوضيح لغرض عدم الاسهاب والخروج عن الحدود العلمية في عرض متطلبات التحليل)



شكل (8)

اختبار شذوذ البيانات

رابعاً: التحقق من اعتدالية البيانات:

تشير اعتدالية البيانات الى التوزيع الطبيعي الذي يعرف بأنه توزيع متمائل افتراضي يستخدم لإجراء المقارنات بين البيانات المتعلقة بمتغيرات معينة، وشكل هذا التوزيع غالباً ما يُشار إليه باسم "شكل الجرس" وقد يدعى بعض الاحيان بمنحنى الجرس نتيجة الشكل الذي يتخذه عند التحليل للبيانات والذي من خلاله يُستدل هل البيانات تتوزع بشكل طبيعي ام لا؟ وهو يعني أن غالبية البيانات تقع بالقرب من مركز التوزيع، وان تحليل التوزيع الطبيعي مهم للبحث العلمي كونه يوجه الباحثة باتجاه الاساليب الاحصائية الأكثر ملاءمة لمجال ونطاق اختبار بياناته، وبالتالي الوصول الى ادق النتائج المتوخاة، علماً ان الباحثين يشيرون إلى أهمية استخدام الأساليب الاحصائية المرتبطة بالتوزيع الطبيعي كونها أفضل من

الأساليب الاحصائية المرتبطة بالتوزيع غير الطبيعي من حيث مجال القوة الاحصائية والتنفيذ والتخمين (Pallant, 2007:210) وقد تم الاعتماد على احدى الطرق الخاصة باستكشاف المنحنى التوزيعي للبيانات المختبرة وهو اسلوب (Kolmogorov-Smirnov) والمتوفر ضمن الحزمة الاحصائية (SPSS.V.25) فضلا عن اعتماد قيمة معيارية للاختبار وعند المقارنة بها يجب أن تكون نتائج الاختبار اعلى من الدافع الذاتي المعيارية وبحدود مستوى معنوية (5%) كحد أعلى وتعتمد المعادلة الآتية في حساب الدافع الذاتي المعيارية: (Copper& Schindler, 2014)

$$D = \frac{1.36}{\sqrt{n}}$$

إذ تشير D الى الدافع الذاتي المعيارية بينما n تشير الى حجم العينة، وكلما كان الدافع الذاتي الاحصائية للاختبار أعلى من الدافع الذاتي المعيارية عند مستوى (5%) فهذا يدل على ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي والعكس صحيح , إذ يبين الجدول (11) ان جميع قيم الاختبار للمتغيرات، وابعادها تتوزع طبيعيا، مما يجيز للباحثة استعمال الأدوات الإحصائية المعلمية لإجراء الاختبارات الخاصة بالبحث

الجدول (11)

اختبار اعتدالية البيانات لمتغيرات البحث وابعادها

ت	المتغير	Kolmogorov- Smirnov Test Statistic	الدافع الذاتي المعيارية D	المعنوية
1	الإشراف السيء	0.060	0.047	P=.000
2	القيادة السلطوية	0.083	0.047	P=.000
3	الزرجسية	0.107	0.047	P=.000
4	الترويج او الاعتزاز بالذات	0.075	0.047	P=.000
5	عدم القدرة على التنبؤ	0.071	0.047	P=.000
6	الاستمتاع بالعمل	0.066	0.047	P=.000
7	الدافع الذاتي	0.183	0.047	P=.000
8	الهوية الذاتية	0.132	0.047	P=.000
9	الشعور بالتعلم	0.180	0.047	P=.000
10	العداء	0.113	0.047	P=.000
11	انتهاك الخصوصية	0.190	0.047	P=.000
12	السلوك الاقصائي	0.167	0.047	P=.000
13	النميمة	0.150	0.047	P=.000

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج برنامج SPSS.V.25

خامساً: اختبار الصدق الظاهري

يعرف الصدق بأنه القدرة التي تتوفر في أداة القياس لبيان توافر الظواهر المراد دراستها، ويقيم صدق أداة البحث مدى قياس الأداة لما تم تصميمه للقياس، وهو الدرجة التي تكون بها النتائج صادقة بحيث تتطلب أداة البحث (الاستبانة) قياس المفاهيم عينة البحث بشكل صحيح. ويعد الصدق الظاهري مؤشراً أساسياً ومهما لصدق المقياس، وهو يشير إلى الدرجة التي يبدو فيها الاختبار يقيس بها ما أسس لقياسه، وهو إجابة شاملة كتحقيق سريع لما يقيسه الاختبار، وهو الطريقة الأبسط لتحديد دقة صلاحية المقياس والبناء المقصود والتي تعتمد كلياً على خبرة وإلمام الخبير المقيم للموضوع ومدى تخمينه لشكل المقياس ومدى تمثيله للمتغير المبحوث إذ تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية على متخصصين في علم الإدارة بلغ عددهم (21) محكماً وذلك للتأكد من الصدق الظاهري لأداة القياس، والملحق رقم (1) يوضح أسماء المحكمين، وقد أجرت الباحثة ما تم تثبيته من تعديلات من قبل السادة المحكمين

سادساً. الصدق البنائي الاستكشافي

تهتم هذه الفقرة بتلخيص وتقليل المتغيرات المتعددة في عدد أقل من المتغيرات بحيث يطلق عليها عوامل (Factors) بحيث يكون لكل عامل من هذه العوامل بعض أو كل من هذه المتغيرات (Costello & Osborne, 2005). والتحليل العاملي الاستكشافي يعطي الفقرات الحرية في الارتباط بالعامل الذي يتلاءم ويتفق معها بحيث لا يعتمد على البناء الافتراضي للدراسات السابقة بخصوص هيكل المقاييس. وفي البحث الحالي سيعتمد على التحليل العاملي الاستكشافي باستخدام برنامج (SPSS, V.25) لاختبار مقياس المتغير المستقل (القيادة السامة) ومقياس المتغير التفاعلي (شغف العمل) ومقياس المتغير المعتمد (الفضاظة في مكان العمل) وذلك، من أجل الاستكشاف الصريح للأبعاد التي تنطوي تحت هذه المقاييس، لذلك سيستخدم التحليل العاملي الاستكشافي لكي يساعد على تحديد الأبعاد التي يشملها المقياس وكذلك تحديد الفقرات التي لا ترتبط مع بنية المقياس والتي يتوجب إبعادها من المقياس، ومن خلال اعتماد خمسة معايير ينبغي توافرها في نتيجة هذا التحليل (Hair et al., 1998, Field, 2005) وهي:

- 1- كفاية العينة ووجود علاقات الارتباط بين المتغيرات.
- 2- إن النسبة المئوية التراكمية للتباين المفسر تعطي دلالة أكبر عندما تزيد عن (0.60).
- 3- ألا تقل قيمة الجذر الكامن Eigen Value عن الواحد الصحيح
- 4- زيادة تشعبات الفقرات Loading عن 0.40 حتى تكون ذات دلالة إحصائية .
- 5- الفقرات الجيدة ستحصل على تشعبات عابرة على العوامل الأخرى منخفضة (Cross-loading) (أقل من 0.30).

أ. مقياس القيادة السامة:

تتعلق هذه الفقرة بالاستكشاف الصريح للأبعاد التي تتطوي تحت مقياس القيادة السامة الذي يتكون من (30) فقرة من خلال اسلوب التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) بغية تحديد الفقرات الصالحة التي ستتطوي تحت هذا المقياس، وما هو البعد الذي تنتمي اليه، وكذلك تستبعد الفقرات التي لا تحقق الاعتبار الرابع والخامس من المعايير المذكورة آنفاً.

1. كفاية العينة ووجود علاقات الارتباط بين المتغيرات

يعد شرط كفاية عينة البحث (Sampling Adequacy) احد الشروط المهمة لاستخدام التحليل العاملي الاستكشافي ويتم التحقق من كفاية العينة من خلال اجراء اختبار The Kaiser-Meyer-Olkin Measure (KMO) وتتراوح احصائية (KMO) بين (0-1). والقيمة (0) تؤشر بان مجموع الارتباطات الجزئية اكبر من مجموع الارتباطات الكلية وهذا يبين بان نموذج الارتباط يكون منتشرأ (وهنا يكون استخدام التحليل العاملي الاستكشافي غير ملائم). أما اذا كانت القيمة تقترب من (1) فان هذا يؤشر بأن أنموذج الارتباطات متواتق والتحليل العاملي سيكون ذا مصداقية ويوصي (Kaiser, 1974) بان القيم المقبولة تكون اكبر من (0.50) والقيم التي تكون ادنى من هذه القيمة يعني بان على الباحث اما ان يجمع بيانات اكثر (زيادة حجم العينة) أو يعيد التفكير بالمتغيرات المتضمنة في المقياس (Field, 2005).

وكما يظهر من الجدول (12) فان قيمة (KMO) هي اكبر من (0.50) التي بلغت (0.837) والتي حسب تصنيف Kaiser تعتبر قيمة مرتفعة.

وبخصوص وجود علاقات ارتباط بين المتغيرات فقد استخدم اختبار بارتلليت (Bartlett) الذي يختبر فرضية العدم (Null Hypothesis) والتي تشير بأن مصفوفة الارتباط هي مصفوفة وحدة (Identity Matrix) ، واذا كانت مصفوفة الارتباط مصفوفة وحدة فان هذا يعني بأن كل معاملات الارتباط تساوي صفراً، لذلك نحن نريد هذا الاختبار يكون معنوياً، واختبار المعنوية سوف يخبرنا بان مصفوفة الارتباط هي ليست مصفوفة وحدة. وكما يظهر في الجدول(12) فإن اختبار (Bartlett) يشير الى وجود المعنوية (Field, 2005).

الجدول (12)

اختبار كفاية العينة ووجود الارتباط بين المتغيرات

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.837
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	7886.8 62
	Df	435
	Sig.	.000

المصدر: مخرجات برنامج Spss. V.25

تبيين النتائج المتقدمة التحقق من المعيار الاول الضروري من معايير اختبار التحليل العاملي الاستكشافي (EFA).

2. طريقة المكونات الأساسية

ولغرض التحقق من المعايير الاربعة المتبقية التي سبق ذكرها، فقد استخدمت طريقة المكونات الاساسية (Principal components) التي تساعد ايضا في التحقق من صدق العبارات، ومن عدد الابعاد الكامنة للمقياس، ويوضح الجدول (13) نتائج التحليل العاملي وفق طريقة المكونات الأساسية التي تعتبر أكثر طرق التحليل العاملي من حيث الدقة وشيوع الاستخدام.

الجدول (13)

نتائج التحليل العاملي لمقياس القيادة السامة (العوامل من 1-5)

تشبعات العوامل					عبارات المقياس
العامل الخامس	العامل الرابع	العامل الثالث	العامل الثاني	العامل الأول	
					أ- العامل الأول: الاشراف السيء
				.461	1.يسخر ويستخف من المدرسين علنا
				.649	2.يحمل المدرسين المسؤولية عن أعمال خارج التوصيف الوظيفي الخاص بهم
				.561	3.لا يهتم بالتزامات المدرسين خارج اوقات العمل حتى وان كانت ضرورية
				.576	4.يتدخل بشكل سلبي بشؤون المدرسين الخاصة التي ليست لها علاقة بالعمل
				.381	5.يقلل علنا من شأن المدرسين
				.557	6.يذكر المدرسين بأخطائهم التي سبق معالجتها
				.403	7.يخبر المدرسين بعدم كفاءة أدائهم خصوصا الذين ينجزون أعمالهم
					ب- العامل الثاني: القيادة السلطوية
			.551		1.يتحكم في كيفية مزولة المدرسين لإنجاز أعمالهم
			.550		2.ينتهك خصوصية المدرسين
			.612		3.لا يسمح للتابعين بالاقتراب من الأهداف بطرائق جديدة
			.614		4.يتجاهل الأفكار التي تتعارض مع أفكاره

تشبعات العوامل					عبارات المقياس
العامل الخامس	العامل الرابع	العامل الثالث	العامل الثاني	العامل الأول	
			.522		5. لا يتسم بالمرونة عندما يتعلق الامر بالسياسات التعليمية
			.597		6. يتخذ جميع القرارات لوحده سواء كانت مهمة أم لا
ج- العامل الثالث: النرجسية					
		.639			1. يتمتع بشعور حب الذات والتسلط الشخصي
		.601			2. يعتقد أنه قادر على تحمل جميع المسؤوليات داخل المدرسة
		.622			3. يعتقد أنه يمتلك قدرات ومؤهلات أكثر من الآخرين
		.668			4. يعتقد أنه شخصية كاريزمية ويمتلك اهداف تسهم في جذب الآخرين اليه.
		.600			5. يجب ان يمدح ويكافئ دائما على حساب الآخرين
د- العامل الرابع: الترويح او الاعتزاز بالذات					
	.604				1. يغير سلوكه بشكل جذري عند حضور رئيسه المباشر
	.405				2. ينفي مسؤوليته المباشرة عن الأخطاء التي ارتكبت في مدرسته ويلقي باللوم على الآخرين
	.622				3. يقدم المساعدة فقط للأشخاص الذين يتملقون له او يساعدونه على التقدم.
	.667				4. يقوم بالمفاخرة في النجاحات السابقة حتى التي لم يساهم فيها.
	.601				5. يعمل بجد حينما ينتظر ترقية او حوافز مقبلة
هـ. عدم القدرة على التنبؤ					
.624					1. ذو نوبات غضب متفجرة
.592					2. يتأثر بحدسه الشخصي وقراراته الحالية لتحديد مناخ العمل
.635					3. يغضب على المدرسين لأسباب تافهة وغير مبررة
.558					4. تتغير لهجته وصوته وتعبير وجهه عند تعرضه لموقف ما
.366					5. يتأثر عاطفيا بالبيئة المحيطة به
.585					6. يجعل المدرسين يحاولون "قراءة" مزاجه المتقلب
.298					7. يؤثر على مشاعر المدرسين عند الانفعال
1.420	1.787	2.717	3.293	5.813	الجذر الكامن:
4.734	5.957	9.055	10.977	19.376	النسبة المئوية للتباين المفسر %
50.099	45.365	39.408	30.353	19.376	النسبة المئوية التراكمية للتباين %

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي في برنامج SPSS. V.23

من خلال الجدول رقم (13) الخاص بالتحليل العاملي الاستكشافي يمكن استكشاف خمسة ابعاد رئيسة من الفقرات الأصلية (30 فقرة) والتي يحتوي عليها مقياس القيادة السامة، الأ أن هناك فقرات لها تشبعات اقل من (0.40) وهي الفقرات (5) من بعد الاشراف السيء وفقرة (5,7) من بعد عدم القدرة على التنبؤ ولا توجد فقرات عابرة على ابعاد أخرى، وذلك يستلزم من الباحثة حذف الفقرات التي تشبعاتها أقل

من (40%) ويجري الامر على باقي اجراءات التحليل، وعليه فان الفقرات الخاصة بالمقياس هي (27) فقرة تقيس خمسة أبعاد لمقياس القيادة السامة، وهذا الاستكشاف الحر مطابق لافتراضات الادبيات السابقة بخصوص ابعاد هذا المقياس.

ب. مقياس شغف العمل:

تتعلق هذه الفقرة بالاستكشاف الصريح للأبعاد التي تنطوي تحت مقياس شغف العمل الذي يتكون من (17) فقرة من خلال اسلوب التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) بغية تحديد الفقرات الصالحة التي ستطوي تحت هذا المقياس وما هو البعد الذي تنتمي اليه، وكذلك تستبعد الفقرات التي لا تحقق الاعتبار الرابع والخامس من المعايير المذكورة آنفاً.

1. كفاية العينة ووجود علاقات الارتباط بين المتغيرات

يعد شرط كفاية عينة البحث (Sampling Adequacy) أحد الشروط المهمة لاستخدام التحليل العاملي الاستكشافي ويتم التحقق من كفاية العينة من خلال اجراء اختبار The Kaiser-Meyer-Olkin Measure (KMO) وتتراوح احصائية (KMO) بين (0-1) . والقيمة (0) تؤشر إلى أن مجموع الارتباطات الجزئية أكبر من مجموع الارتباطات الكلية وهذا يبين بأن أنموذج الارتباط يكون منتشرًا (وهنا يكون استخدام التحليل العاملي الاستكشافي غير ملائم). اما اذا كانت القيمة تقترب من (1) فان هذا يؤشر إلى أن أنموذج الارتباطات متواتق والتحليل العاملي سيكون ذا مصداقية ويوصي (Kaiser, 1974) بان القيم المقبولة تكون اكبر من (0.50) والقيم التي تكون ادنى من هذه القيمة يعني بأن على الباحثة إما أن تجمع بيانات اكثر (زيادة حجم العينة) او تعيد التفكير بالمتغيرات المتضمنة في المقياس (Field, 2005).

وكما يظهر من الجدول (14) فان قيمة (KMO) هي أكبر من (0.50) والتي بلغت (0.713) والتي حسب تصنيف Kaiser تعتبر قيمة مرتفعة.

وبخصوص وجود علاقات ارتباط بين المتغيرات فقد استخدم اختبار بارتلليت (Bartlett) الذي يختبر فرضية العدم (Null Hypothesis) والتي تشير إلى أن مصفوفة الارتباط هي مصفوفة وحدة (Identity Matrix)، وإذا كانت مصفوفة الارتباط مصفوفة وحدة فان هذا يعني بان كل معاملات الارتباط تساوي صفراً، لذلك نحن نريد هذا الاختبار يكون معنوياً، واختبار المعنوية سوف يخبرنا بأن مصفوفة الارتباط هي ليست مصفوفة وحدة، وكما يظهر في الجدول (14) ان اختبار (Bartlett) يشير إلى وجود المعنوية (Field, 2005).

الجدول (14)

اختبار كفاية العينة ووجود الارتباط بين المتغيرات

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.713
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2044.085
	Df	136
	Sig.	.000

المصدر: مخرجات برنامج Spss. V.25

تبين النتائج اعلاه التحقق من المعيار الاول الضروري من معايير اختبار التحليل العاملي الاستكشافي (EFA).

2. طريقة المكونات الأساسية

ولغرض التحقق من المعايير الاربعة المتبقية التي سبق ذكرها، فقد استخدمت طريقة المكونات الأساسية (Principal components) التي تساعد أيضا في التحقق من صدق العبارات، ومن عدد الابعاد الكامنة للمقياس. ويوضح الجدول (15) نتائج التحليل العاملي وفق طريقة المكونات الأساسية التي تعتبر أكثر طرق التحليل العاملي من حيث الدقة وشيوع الاستخدام.

الجدول (15)

نتائج التحليل العاملي لمقياس شغف العمل (العوامل من 1-4)

تشبعات العوامل				عبارات المقياس
العامل الرابع	العامل الثالث	العامل الثاني	العامل الأول	
أ- العامل الأول: الاستمتاع بالعمل				
			.651	1. أنا أستمتع بعملتي.
			.643	2. أنا حقا أحب عملي.
			.748	3. لا أشعر بالإرهاق والملل أثناء القيام بعملتي.
			.659	4. أشعر بالحماس عند الذهاب الى عملي
			.776	5. أشعر بالرضا والحيوية في عملي
ب- العامل الثاني: الدافع الذاتي				
		.746		1. سأظل أقوم بهذا العمل، حتى وإن لم اتلقى أجراً كافياً.
		.418		2. أحصل على حافزي من العمل نفسه وليس من المكافآت المترتبة عليه.
		.701		3. شيء ما بداخلي يجبرني على القيام بعملتي.
		.668		4. غالباً ما أعمل لساعات إضافية حتى عندما لا يطلب مني أحد القيام بذلك
ج- العامل الثالث: الهوية الذاتية				
	.643			1. عملي يجعلني شديد الاعتداد بنفسني.

تشبعات العوامل				عبارات المقياس
العامل الرابع	العامل الثالث	العامل الثاني	العامل الأول	
	.634			2. يعكس عملي الصفات التي أحبها في نفسي.
	.413			3. أشعر بالانتماء إلى عملي.
	.610			4. أشعر بأن عملي هو العمل الذي افخر به
د- العامل الرابع: الشعور بالتعلم				
.508				1. أبذل قصارى جهدي لتطوير العمل الذي أقوم به.
.617				2. أحاول دائماً إيجاد طرائق جديدة وأفضل لأداء عملي.
.622				3. أنا على استعداد لتعلم المزيد والمزيد عن عملي.
.571				4. أحاول غالباً أداء عملي بأفضل طريقة ممكنة
1.318	1.529	1.826	2.903	الجذر الكامن:
7.754	8.991	10.743	17.077	النسبة المئوية للتباين المفسر%
44.565	36.811	27.819	17.077	النسبة المئوية التراكمية للتباين%

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي في برنامج SPSS. V.23

من خلال الجدول رقم (15) الخاص بالتحليل العاملي الاستكشافي يمكن استكشاف أربعة ابعاد رئيسية من الفقرات الأصلية (17 فقرة) والتي يحتوي عليها مقياس شغف العمل، وعليه فان الفقرات الخاصة بالمقياس هي (17) فقرة تقيس أربعة ابعاد لمقياس شغف العمل، وهذا الاستكشاف الحر مطابق لافتراضات الادبيات السابقة بخصوص ابعاد هذا المقياس.

ج. مقياس الفظاظ في مكان العمل :

تتعلق هذه الفقرة بالاستكشاف الصريح للأبعاد التي تنطوي تحت مقياس الفظاظ في مكان العمل الذي يتكون من (20) فقرة من خلال اسلوب التحليل العاملي الاستكشافي (EFA) بغية تحديد الفقرات الصالحة التي ستنطوي تحت هذا المقياس، وما هو البعد الذي تنتمي اليه، وكذلك تستبعد الفقرات التي لا تحقق الاعتبار الرابع والخامس من المعايير المذكورة آنفاً.

1. كفاية العينة ووجود علاقات الارتباط بين المتغيرات

يعد شرط كفاية عينة البحث (Sampling Adequacy) أحد الشروط المهمة لاستخدام التحليل العاملي الاستكشافي، ويتم التحقق من كفاية العينة من خلال اجراء اختبار The Kaiser-Meyer-Olkin Measure (KMO) وتتراوح احصائية (KMO) بين (0-1). والقيمة (0) تؤشر إلى أن مجموع الارتباطات الجزئية أكبر من مجموع الارتباطات الكلية، وهذا يبين بأن نموذج الارتباط يكون منتشرًا (وهنا يكون استخدام التحليل العاملي الاستكشافي غير ملائم). أما إذا كانت القيمة تقترب من (1) فان هذا يؤشر بأن نموذج الارتباطات متواتق والتحليل العاملي سيكون ذا مصداقية ويوصي (Kaiser, 1974) بان القيم المقبولة تكون اكبر من (0.50) والقيم التي تكون ادنى من هذه القيمة يعني بأن على

الباحثة اما ان تجمع بيانات اكثر (زيادة حجم العينة) او تعيد التفكير بالمتغيرات المتضمنة في المقياس (Field, 2005).

وكما يظهر من الجدول (16) فان قيمة (KMO) هي أكبر من (0.50) والتي بلغت (0.932) والتي حسب تصنيف Kaiser تعتبر قيمة مرتفعة.

وبخصوص وجود علاقات ارتباط بين المتغيرات فقد استخدم اختبار بارتلليت (Bartlett) الذي يختبر فرضية العدم (Null Hypothesis) والتي تشير إلى أن مصفوفة الارتباط هي مصفوفة وحدة (Identity Matrix) ، وإذا كانت مصفوفة الارتباط مصفوفة وحدة فان هذا يعني بان كل معاملات الارتباط تساوي صفراً. لذلك نحن نريد هذا الاختبار يكون معنوياً. واختبار المعنوية سوف يخبرنا بان مصفوفة الارتباط هي ليست مصفوفة وحدة. وكما يظهر في الجدول فان اختبار (Bartlett) يشير الى وجود المعنوية (Field, 2005).

جدول (16)

اختبار كفاية العينة ووجود الارتباط بين المتغيرات

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.932
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	10845.181
	Df	190
	Sig.	.000

المصدر: مخرجات برنامج Spss. V.25

تبين النتائج اعلاه التحقق من المعيار الاول الضروري من معايير اختبار التحليل العاملي الاستكشافي (EFA).

2. طريقة المكونات الأساسية

ولغرض التحقق من المعايير الاربعة المتبقية المذكورة سابقاً، فقد استخدمت طريقة المكونات الأساسية (Principal components) التي تساعد ايضا في التحقق من صدق العبارات ومن عدد الابعاد الكامنة للمقياس. ويوضح الجدول (17) نتائج التحليل العاملي وفق طريقة المكونات الأساسية التي تعتبر اكثر طرق التحليل العاملي من حيث الدقة وشيوع الاستخدام.

الجدول (17)
نتائج التحليل العاملي لمقياس الفظاظاة في مكان العمل (العوامل من 1-4)

تشبعات العوامل				عبارات المقياس
العامل الرابع	العامل الثالث	العامل الثاني	العامل الاول	
				أ- العامل الأول: العداة
			.527	1. ارفع صوتي عندما اتحدث مع الاخرين
			.672	2. استخدم نغمة غير مناسبة عند التحدث مع الاخرين
			.558	3. اتحدث مع الاخرين بنبرة صوت عدوانية
			.598	4. استخدم نظراتي الحادة للتعبير عن سخطي على الاخرين
				ب- العامل الثاني: انتهاك الخصوصية
		.746		1. افتح ادراج مكتب زملائي دون اذن مسبق منهم
		.418		2. أخذ أشياء من مكتب زملائي دون إذن مسبق منهم
		.701		3. اخذ القرطاسية من مكتب زملائي دون اعادتها إليهم
		.668		4. اقرأ المراسلات الموجهة لزملائي، مثل رسائل البريد الإلكتروني أو الفاكسات دون علمهم
		.647		5. اقاطع الاخرين اثناء الحديث في الهاتف
				ج- العامل الثالث: السلوك الانسحابي
	.776			1. أتجنب التشاور مع الاخرين عندما يتوقعون منه عادة القيام بذلك.
	.813			2. اتعمد التأخير في الإجابة على الرسائل النصية او البريد الإلكتروني للأخرين بدون سبب وجيه.
	.764			3. أكون بطيئاً بشكل غير معقول في التعامل مع الأمور التي تكون مهمة لعملية.
	.781			4. أتعمد عدم تمرير المعلومات التي يجب أن أكون على علم بها.
	.750			5. لم اشارك في أي قرار كان يجب ان اشارك فيه
	.737			6. لا ابلغ عن الاجتماع الذي كان يجب ان يكون الاخرين على علم به
	.706			7. أعطيت اشعار قصيرا بشكل غير معقول عند الغاء وجدولة الاحداث التي يجب ان يتواجد فيها الاخرين
				د- العامل الرابع: النميمة
.806				1. اناقش علناً المعلومات الشخصية السرية التي بحوزتي
.828				2. ادلى بتصريحات شريرة او دنيئة عن الاخرين
.710				3. اتحدث عن الاخرين بغياهم
.217				4. اثير كثيرا لاسيما عند عدم وجود المعنيين بالموضوع
1.064	1.320	2.144	9.155	الجذر الكامن:
5.319	6.602	10.722	45.774	النسبة المئوية للتباين المفسر %
68.417	63.097	56.496	45.774	النسبة المئوية التراكمية للتباين %

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي في برنامج SPSS. V.23

من خلال الجدول رقم (17) الخاص بالتحليل العاملي الاستكشافي يمكن استكشاف أربعة ابعاد رئيسية من الفقرات الأصلية (20 فقرة) والتي يحتوي عليها مقياس الفظاظة في مكان العمل، الا ان الفقرة 4 من بعد النميمة كان تشبعها يقل عن (40%) وهو ما يستوجب حذفها، وعليه فان الفقرات الخاصة بالمقياس هي (19) فقرة تقيس اربعة ابعاد لمقياس الفظاظة في مكان العمل، وهذا الاستكشاف الحر مطابق لافتراضات الأدبيات السابقة بخصوص ابعاد هذا المقياس.

سادسا: اختبار الصدق البنائي التوكيدي

ان التحليل العاملي التوكيدي (CFA) يعد احدى تقنيات نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) والتي تمثل احدى خصائص برنامج Amos، اذ تزايد استخدامه من قبل الباحثين في العلوم الاجتماعية والسلوكية، وهو يمكن الباحثة من التأكد من صحة بنية العوامل الداخلية للمقاييس المعتمدة الدراسات والبحوث، على وجه الخصوص يمكن استخدام التحليل العاملي التوكيدي لتقديم دليل ما على صحة التأكيد على فرضية ما يتبناها الباحثون بخصوص مقياس معين كما ان التحليل العاملي التوكيدي يحدد نموذج القياس الخاص بمتغير معين والذي يمكن ان يعرف أيضًا باسم الهياكل العاملية فإن أهمية استخدام التحليل العاملي التوكيدي تبرز لأن مقياس المتغير قد يستخدم على عينة من ثقافات أخرى غير الذي تم استخدام المقياس فيها لأول مرة اذ قد تتغير لغة المقياس او تكييف تساؤلاته، اذ يعد احد اقوى وادق للتأكد من صلاحية المقياس التحليل العاملي التوكيدي (Byrne,2001:56) فهو عبارة عن وصف لكيفية تمثيل العناصر وارتباطها ببعده معين، والتحليل العاملي التوكيدي هو أداة تحاول التأكيد على الوصول لأفضل أنموذج للبيانات التي تجمع الارتباطات بين استجابات العينة، وان اهم ما يقدمه التحليل العاملي التوكيدي هو التأكد من ان نماذج القياس كما هي مقترحة في المصادر من حيث العوامل وعدد فقرات القياس، وهناك معياران للتحقق من الأنموذج الهيكلي الناتج عن مخرجات تحليل (CFA) هما تقديرات المعلمة التي يجب أن تكون أكبر من (0.40) والتي تعرف بمعاملات الصدق، وهي عبارة عن قيم الأوزان الانحدارية المعيارية التي تظهر على الاسهم التي تربط المتغيرات الكامنة (المتغيرات التي تكون غير قابلة للقياس) مع كل فقرة من فقرات المقياس، اما المعيار الثاني فهو التأكد من مؤشرات جودة مطابقة الانموذج اي مدى التطابق بين البيانات التي تخضع للتحليل، والانموذج المفترض بالنمذجة الهيكلية، ويوضح الجدول (18) تلك المؤشرات.

الجدول (18)

مؤشرات وقاعدة جودة المطابقة لمعادلة النمذجة الهيكلية

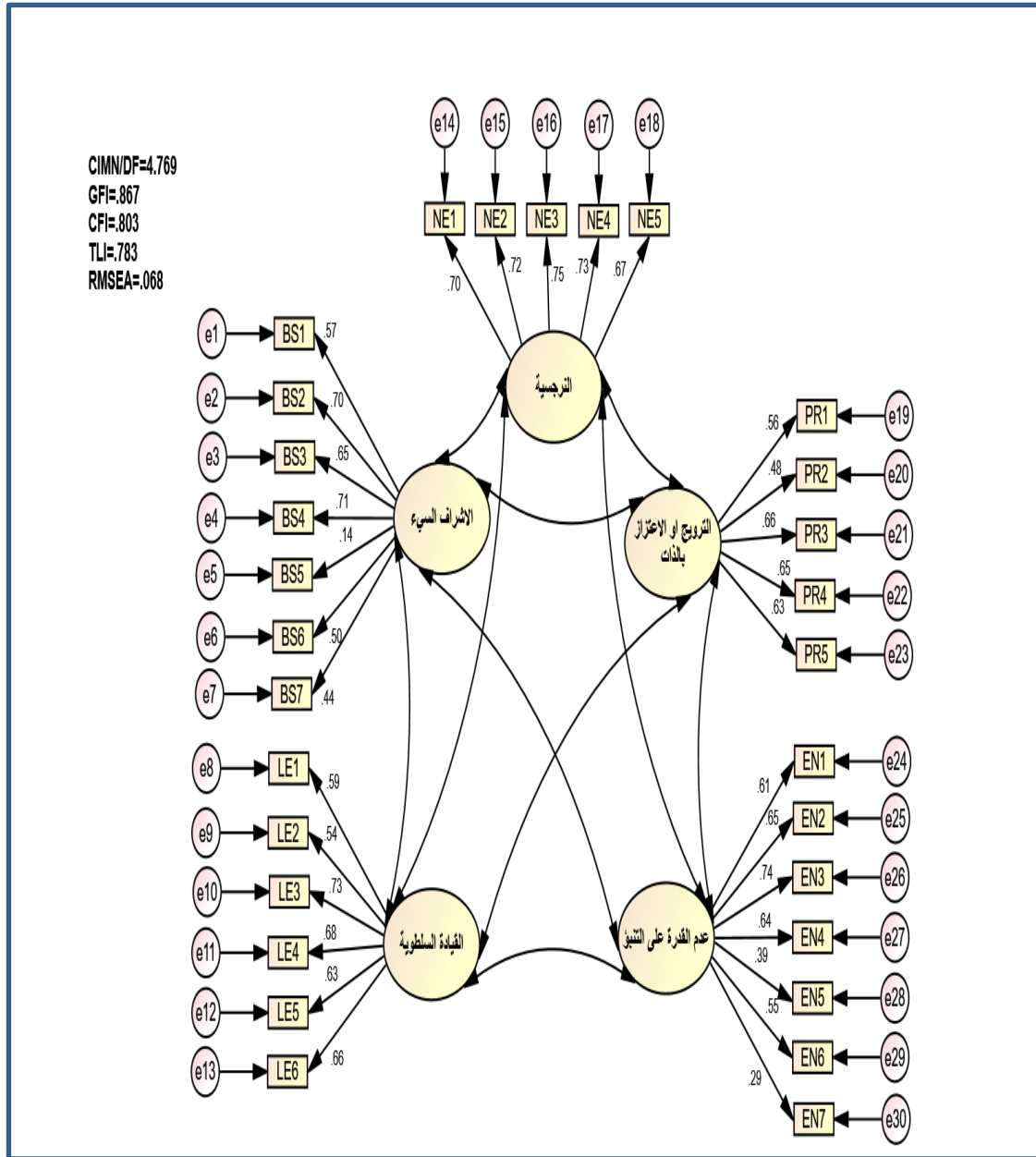
ت	المؤشرات	نسبة جودة المطابقة
-1	النسبة بين قيم x^2 ودرجات الحرية df	اقل من 5
-2	مؤشر حسن المطابقة (<i>GFI</i>) Goodness of Fit Index	اكبر من 0.90
-3	مؤشر تاكر ولوس (<i>TLI</i>) Tucker-Lewis Index	اكبر من 0.90
-4	مؤشر المطابقة المقارن (<i>CFI</i>) Comparative Fit Index	اكبر من 0.90
-5	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي: <i>Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)</i>	بين 0.08-0.05

SOURCE: Chan, F., Lee, G., Lee, E., Kubota, C., & Allen, Ch., (2007). Structural Equation Modeling in Rehabilitation Counseling Research, *Rehabilitation Counseling Bulletin*, 51:1, 53-66 -Singh, Vedant (2016) (Perceptions of emission reduction potential in air transport: a structural equation modeling approach) Springer Science+Business Media New York, *Environ Syst Decis* 36:377-403

ولإكمال اختبار الصدق البنائي التوكيدي لمتغيرات البحث سيتم استكشاف الصدق البنائي التوكيدي لمقياس القيادة السامة، ومقياس شغف العمل، ومقياس الفظاظة في مكان العمل.

1. التحليل العاملي التوكيدي لمتغير القيادة السامة:

سيتم اختبار متغير جودة القيادة السامة من خلال خمسة أبعاد أساسية هي (الإشراف السيء (7) فقرة، القيادة السلطوية (6) فقرة، النرجسية (5) فقرة، الترويج أو الاعتزاز بالذات (5)، عدم القدرة على التنبؤ (7) اذ يتضح من الشكل (9) ان هناك بعض التقديرات المعيارية تقل تشبعاتها عن المعيار المحدد (0.40) وهي الفقرات (BS5,EN5,EN7) وكما يوضحها الشكل (9).

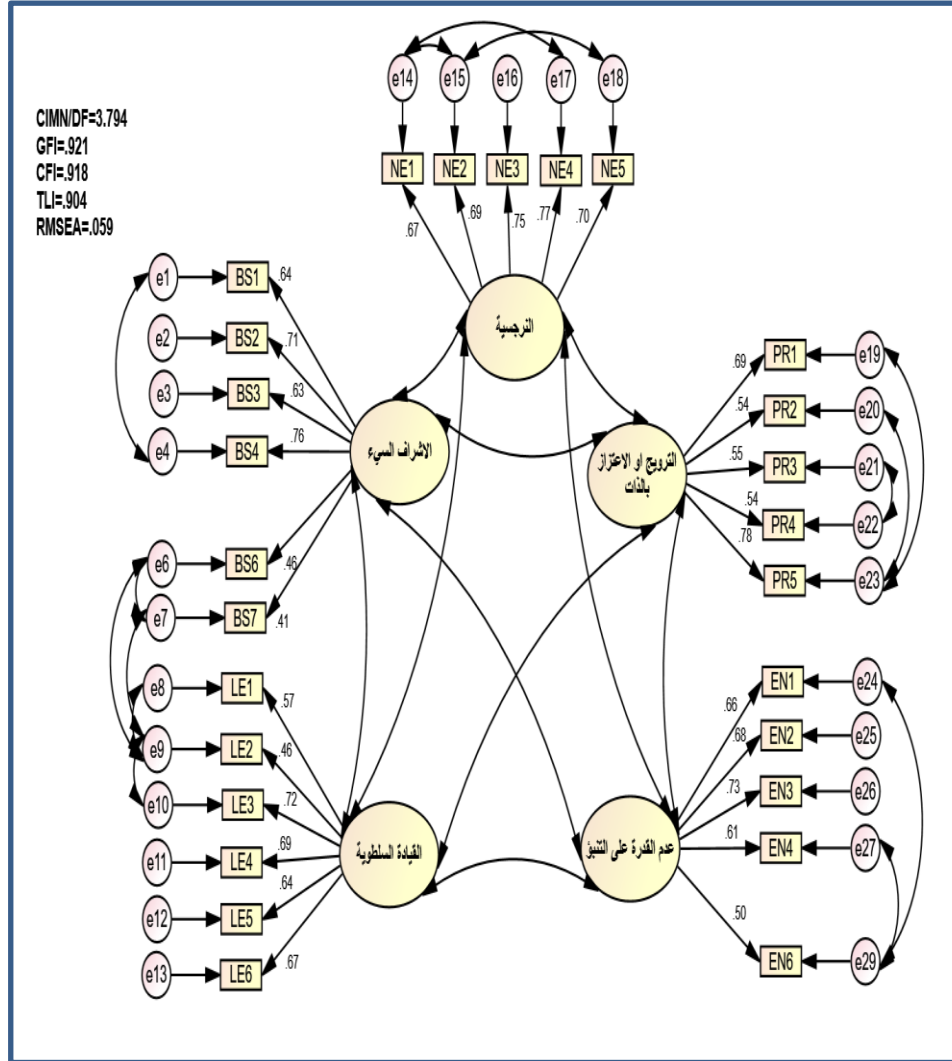


الشكل (9)

مؤشرات الصدق البناني التوكيدي لمقياس القيادة السامة

وهنا على الباحثة القيام بحذف الفقرات التي قل تشبعها عن المعيار المحدد، ثم القيام بإجراء مؤشرات التعديل التي يقترحها البرنامج أي إضافة مسارات جديدة تربط بين الأخطاء المعيارية للمتغيرات غير المقاسة أو بين المتغيرات الكامنة، والأخطاء المعيارية للمتغيرات غير المقاسة، وهذه المسارات بالحقيقة هي علاقات التباين المشترك بين أخطاء القياس بهدف تحسين مؤشرات جودة المطابقة باعتماد مؤشرات التعديل (Modification Indices)، ثم إعادة التحليل من جديد إذ يتضح من الشكل (10) ان جميع التقديرات المعيارية التشبعات أكبر من المعيار المحدد (0.40) وهي مقبولة احصائياً أن الخطوة التي يجب القيام بها ابتداء بعد حذف الفقرات التي تشبعاتها أقل من المعيار المحدد هي إضافة مسارات جديدة تربط بين

الاحطاء المعيارية للمتغيرات غير المقاسة او بين المتغيرات الكامنة والاحطاء المعيارية للمتغيرات غير المقاسة، اذ يوضح الشكل (10) أن الفقرات الـ (27) عبارة تقيس بنية القيادة السامة (متغير متعدد الأبعاد). إذ تشير النتائج إلى ان البيانات المختبرة مطابقة لنموذج القياس المتمثل هنا بمقياس القيادة السامة.



الشكل (10)

مؤشرات الصدق البنائي التوكيدي لمقياس القيادة السامة بعد التعديل

ويبين الجدول (19) ملخص تقديرات النموذج وهي معنوية عند ($P < .001$) وان النسبة الحرجة أكبر من (1.96) وهي تحقق الشرط المطلوب.

الجدول (19)
تقديرات نموذج متغير جودة القيادة السامة

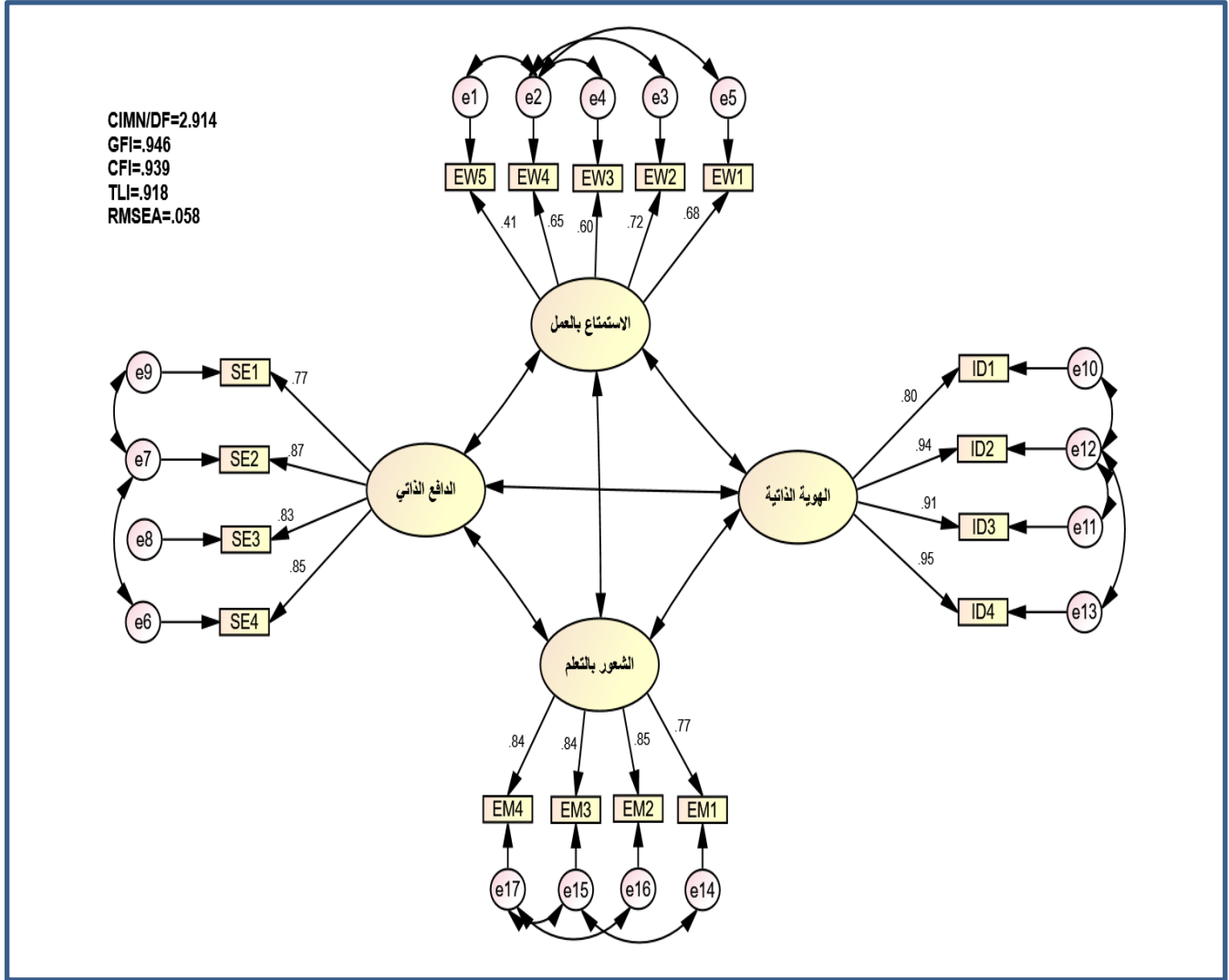
الفقرات	المسار	الابعاد	S.R.W	S.E.	C.R.	P
BS1	<---	الاشراف السيء	.638	.060	14.513	***
BS2	<---	الاشراف السيء	.706			
BS3	<---	الاشراف السيء	.632	.054	15.936	***
BS4	<---	الاشراف السيء	.760	.064	16.959	***
BS6	<---	الاشراف السيء	.455	.053	11.811	***
BS7	<---	الاشراف ا السيء	.407	.050	10.487	***
LE1	<---	القيادة السلطوية	.571	.121	10.869	***
LE2	<---	القيادة السلطوية	.458			
LE3	<---	القيادة السلطوية	.716	.139	12.111	***
LE4	<---	القيادة السلطوية	.690	.142	11.105	***
LE5	<---	القيادة السلطوية	.644	.132	10.820	***
LE6	<---	القيادة السلطوية	.666	.137	10.960	***
NE1	<---	المرجسية	.671	.058	16.231	***
NE2	<---	المرجسية	.685	.060	16.277	***
NE3	<---	المرجسية	.746	.056	18.628	***
NE4	<---	المرجسية	.766	.059	18.684	***
NE5	<---	المرجسية	.696			
PR1	<---	الترويج او الاعتزاز بالذات	.688	.060	13.221	***
PR2	<---	الترويج او الاعتزاز بالذات	.539	.054	11.398	***
PR3	<---	الترويج او الاعتزاز بالذات	.545	.055	12.138	***
PR4	<---	الترويج او الاعتزاز بالذات	.540	.053	12.058	***
PR5	<---	الترويج او الاعتزاز بالذات	.780			
EN1	<---	عدم القدرة على التنبؤ	.661	.128	10.742	***
EN2	<---	عدم القدرة على التنبؤ	.678	.122	11.202	***
EN3	<---	عدم القدرة على التنبؤ	.729	.129	11.404	***
EN4	<---	عدم القدرة على التنبؤ	.614	.107	11.998	***
EN6	<---	عدم القدرة على التنبؤ	.505			

المصدر: مخرجات برنامج AMOS.V.23

2. التحليل العاملي التوكيدي لمتغير شغف العمل

لقد تم قياس متغير شغف العمل من خلال أربعة أبعاد فرعية هي (الاستمتاع بالعمل (5) فقرات، الدفاع الذاتي (4) فقرات، الهوية الذاتية (4) فقرات، الشعور بالتعلم (4) فقرات) اذ يتضح من الشكل (11) إن جميع فقرات المقياس قد تجاوزت المعيار المحدد والبالغ (40%) فظلا عن ذلك قامت الباحثة بناءً على مؤشرات التعديل التي يقترحها البرنامج إضافة مسارات جديدة تربط بين الاخطاء المعيارية للمتغيرات غير المقاسة أو بين المتغيرات الكامنة والاختفاء المعيارية للمتغيرات غير المقاسة، وهذه المسارات بالحقيقة هي علاقات التباين المشترك بين اخطاء القياس بهدف تحسين مؤشرات جودة المطابقة باعتماد مؤشرات التعديل

(Modification Indices)، ثم إعادة التحليل من جديد اذ يوضح الشكل (11) أن الفقرات الـ (17) عبارة تقيس بنية شغف العمل (متغير متعدد الابعاد). وبناءً على ذلك فان النتائج هذه تشير إلى أن البيانات المختبرة مطابقة لنموذج القياس المتمثل هنا بمقياس شغف العمل.



الشكل (11)

مؤشرات الصدق البنائي التوكيدي لمقياس شغف العمل

ويبين الجدول (20) ملخص تقديرات النموذج، وهي معنوية عند ($P < .001$) وان الدرجة كانت اكبر من (1.96) وهي تحقق الشرط المطلوب.

الجدول (20)

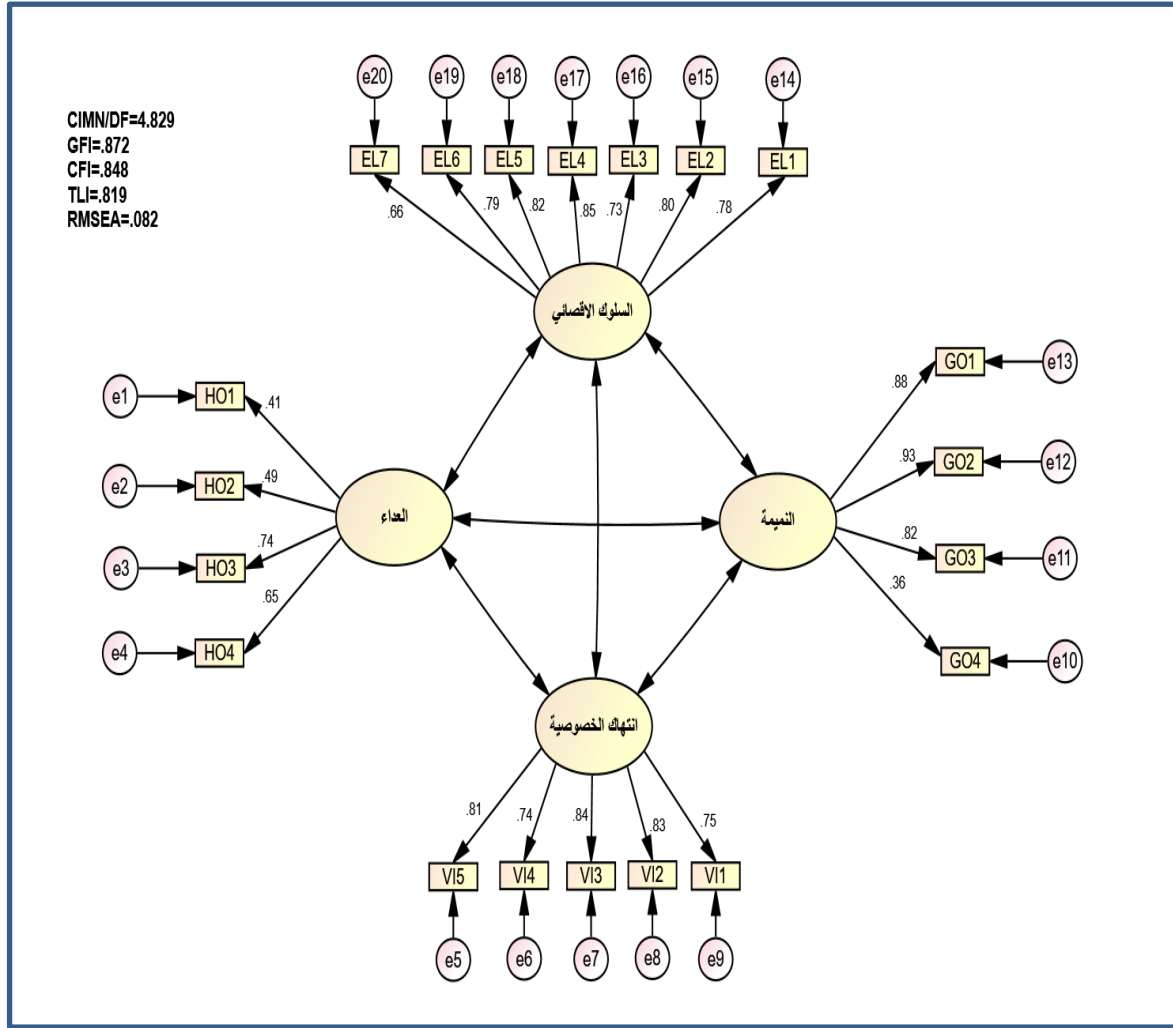
تقديرات نموذج متغير شغف العمل

الفقرات	المسار	الابعاد	S.R.W	S.E.	C.R.	P
EW1	<---	الاستمتاع بالعمل	.685	.074	13.116	***
EW2	<---	الاستمتاع بالعمل	.719			
EW3	<---	الاستمتاع بالعمل	.603	.064	12.624	***
EW4	<---	الاستمتاع بالعمل	.653	.488	10.034	***
EW5	<---	الاستمتاع بالعمل	.407	.060	9.329	***
SE1	<---	الدافع الذاتي	.766	.029	27.744	***
SE2	<---	الدافع الذاتي	.870			
SE3	<---	الدافع الذاتي	.828	.031	31.280	***
SE4	<---	الدافع الذاتي	.854	.037	27.032	***
EM1	<---	الشعور بالتعلم	.770	.032	26.594	***
EM2	<---	الشعور بالتعلم	.852	.032	31.447	***
EM3	<---	الشعور بالتعلم	.840			
EM4	<---	الشعور بالتعلم	.839	.028	34.928	***
ID1	<---	الهوية الذاتية	.801	.026	31.210	***
ID2	<---	الهوية الذاتية	.936	.035	29.342	***
ID3	<---	الهوية الذاتية	.912			
ID4	<---	الهوية الذاتية	.950	.025	43.555	***

المصدر: مخرجات برنامج AMOS.V.23

3. التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الفظاظفة في مكان العمل

لقد تم قياس متغير الفظاظفة في مكان العمل من خلال أربعة أبعاد أساسية (العداء (4) فقرات، انتهاك الخصوصية (5) فقرات، السلوك الاقصائي (7) فقرات، النميمة (4) فقرات، اذ يتضح من الشكل (12) إن هناك بعض التقديرات المعيارية تقل تشبعاتها عن المعيار المحدد (0.40) وهي الفقرة (GO4) وكما يوضحها ذات الشكل(12).

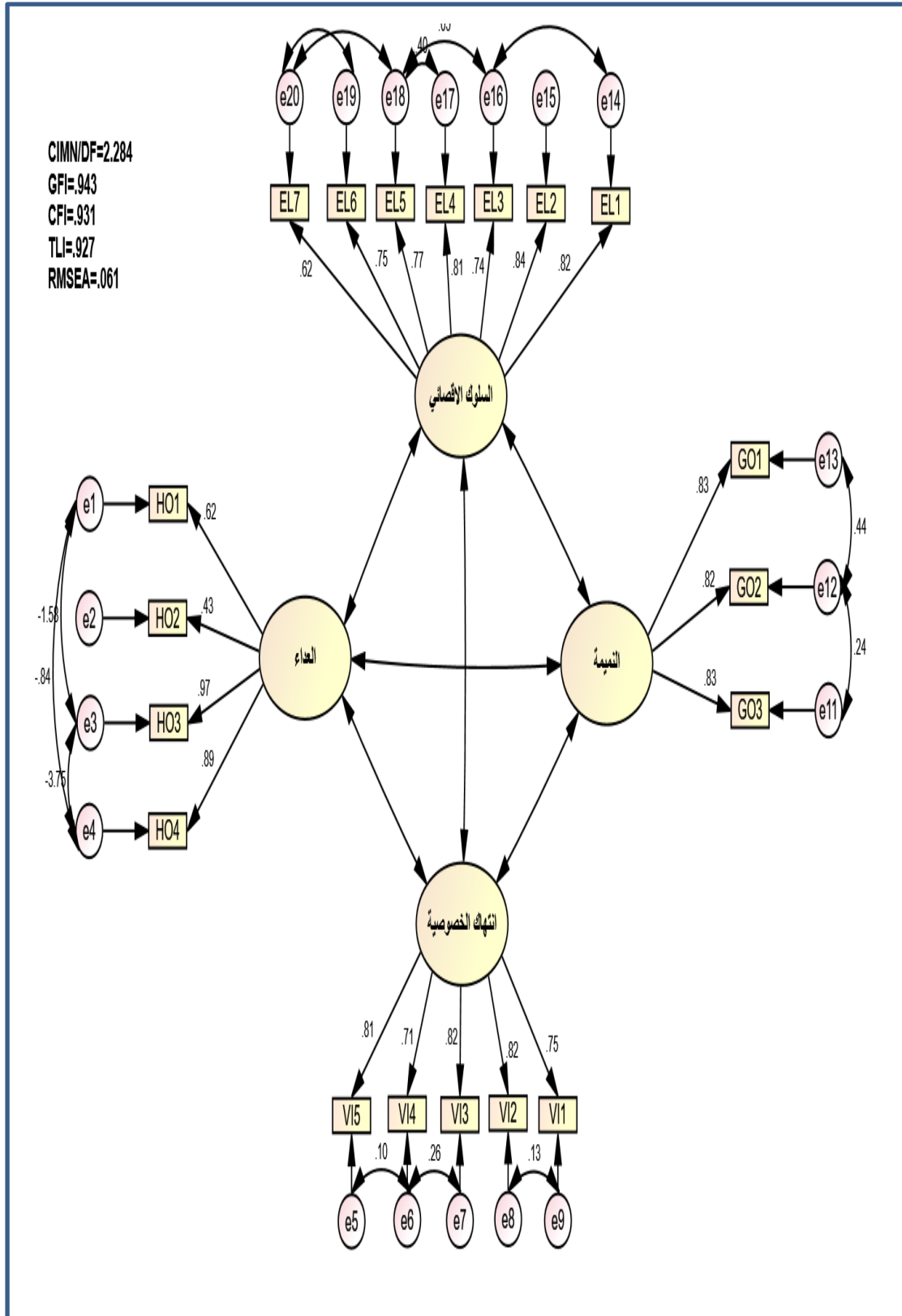


الشكل (12)

مؤشرات الصدق البنائي التوكيدي لمقياس الفظاظ في مكان العمل

وهنا على الباحثة القيام بحذف الفقرات التي قل تشبعها عن المعيار المحدد ثم القيام بإجراء مؤشرات التعديل التي يقترحها البرنامج أي إضافة مسارات جديدة تربط بين الأخطاء المعيارية للمتغيرات غير المقاسة أو بين المتغيرات الكامنة والأخطاء المعيارية للمتغيرات غير المقاسة، وهذه المسارات بالحقيقة هي علاقات التباين المشترك بين أخطاء القياس بهدف تحسين مؤشرات جودة المطابقة باعتماد مؤشرات التعديل (Modification Indices)، ثم إعادة التحليل من جديد إذ يتضح من الشكل (13) أن جميع التقديرات المعيارية التشبعات أكبر من المعيار المحدد (0.40) وهي مقبولة إحصائياً أن الخطوة التي يجب القيام بها ابتداء بعد حذف الفقرات التي تشبعاتها أقل من المعيار المحدد هي إضافة مسارات جديدة تربط بين الأخطاء المعيارية للمتغيرات غير المقاسة أو بين المتغيرات الكامنة والأخطاء المعيارية للمتغيرات غير المقاسة، إذ يوضح الشكل (13) إن الفقرات الـ (19) عبارة تقيس بنية

الفضاءة في مكان العمل (متغير متعدد الأبعاد). اذ تشير النتائج إلى ان البيانات المختبرة مطابقة لأنموذج القياس المتمثل هنا بمقياس الفضاءة في مكان العمل.



الشكل (13)

مؤشرات الصدق البنائي التوكيدي لمقياس الفضاءة في مكان العمل بعد التعديل

ويبين الجدول (21) ملخص تقديرات الأنموذج وهي معنوية عند ($P < .001$) وان الدرجة كانت اكبر من (1.96) وهي تحقق الشرط المطلوب.

الجدول (21)

تقديرات نموذج متغير الفظاظة في مكان العمل

الفقرات	المسار	الابعاد	S.R.W	S.E.	C.R.	P
HO1	<---	العداء	.619	.282	6.527	***
HO2	<---	العداء	.427			
HO3	<---	العداء	.968	.303	7.328	***
HO4	<---	العداء	.893	.258	7.215	***
VI1	<---	انتهاك الخصوصية	.750	.039	23.149	***
VI2	<---	انتهاك الخصوصية	.822	.036	26.370	***
VI3	<---	انتهاك الخصوصية	.823			
VI4	<---	انتهاك الخصوصية	.710	.032	24.908	***
VI5	<---	انتهاك الخصوصية	.806	.037	25.860	***
GO1	<---	السلوك الاقصائي	.826	.050	21.466	***
GO2	<---	السلوك الاقصائي	.821	.044	24.343	***
GO3	<---	السلوك الاقصائي	.833			
EL1	<---	النميمة	.816	.046	24.807	***
EL2	<---	النميمة	.839	.046	23.730	***
EL3	<---	النميمة	.737			
EL4	<---	النميمة	.809	.052	22.804	***
EL5	<---	النميمة	.768	.050	22.169	***
EL6	<---	النميمة	.754	.046	21.200	***
EL7	<---	النميمة	.618	.050	17.157	***

المصدر: مخرجات برنامج AMOS.V.23

ثامناً: اختبار معامل الثبات:

يمثل اختبار معامل الثبات الدرجة التي يمكن ان تقاس فيها الفروق الفردية بانسجام، وتجانس عند الاجابة عن مقياس معين، ويعد المقياس ثابتاً عندما يقيس ما بني من أجله، وللتحقق من ثبات اداة القياس اعتمد البحث اكثر الاساليب شيوعاً وهو كرونباخ الفا، الذي تعد قيمته معتمدة كلما تجاوز نسبة (0.70) على مستوى البحوث السلوكية، اذ نلاحظ من الجدول (22) أن قيم معامل كرونباخ الفا لمتغيرات البحث الرئيسية وأبعادها الفرعية قد تراوحت بين (0.94 - 0.76) وتعد هذه القيم مقبولة ومعتمدة وذات مستوى ثبات ممتاز في الدراسة الوصفية، كونها قيم عالية بالمقارنة مع قيم كرونباخ ألفا المعيارية ، وبذلك أصبحت أداة البحث ومقاييسه صالحة للتطبيق النهائي كونها تتصف بالدقة، والثبات وكما موضح في الجدول (22):

الجدول (22)

الثبات البنائي لأداة القياس

المتغير الرئيس	الابعاد	معامل كرونباخ الفا للبعد	معامل كرونباخ الفا للمقياس
القيادة السامة			0.85
	الاشراف السيء	0.77	
	القيادة السلطوية	0.81	
	الزرجسية	0.84	
	الترويج او الاعتزاز بالذات	0.76	
	عدم القدرة على التنبؤ	0.77	
شغف العمل			0.94
	الاستمتاع بالعمل	0.76	
	الدافع الذاتي	0.89	
	الهوية الذاتية	0.93	
الفضافة في مكان العمل			0.93
	العداء	0.78	
	انتهاك الخصوصية	0.89	
	السلوك الاقصائي	0.91	
	النميمة	0.90	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V.25

المبحث الثاني

الوصف الاحصائي: عرض نتائج البحث وتحليلها وتفسيرها

توطئة:

يختص هذا المبحث بعرض نتائج التحليل الوصفي لاستجابات عينة البحث حول مدى توافر متغيرات البحث (**القيادة السامة** بأبعاده الخمسة: الاشراف السيء، القيادة السلطوية، النرجسية، الترويج او الاعتزاز بالذات، عدم القدرة على التنبؤ) ومتغير (**شغف العمل** بأبعاده الاربعة : الاستمتاع بالعمل، الدافع الذاتي، الهوية الذاتية، الشعور بالتعلم) ومتغير (**الفاظظة في مكان العمل** بأبعاده الاربعة: العدا، انتهاك الخصوصية، السلوك الانسحابي، النميمة) وابعادها الفرعية في المدارس الاهلية في مركز محافظة الديوانية عينة البحث ، اذ يتضمن هذا المبحث عرض قيم الأوساط الحسابية الموزونة⁽¹⁾ وقيم الانحرافات المعيارية، ومستوى الاجابة، والاهمية النسبية والترتيبية، استناداً الى برامج التحليل الاحصائي المناسبة . وعلى النحو الاتي:

اولاً: وصف وتشخيص متغير القيادة السامة:-

يتضمن وصف وتشخيص متغير القيادة السامة وصف وتشخيص فقرات وأبعاد هذا المتغير تفصيلاً ومن ثم وصف وتشخيص المتغير اجمالياً، وكالاتي: -

1. وصف وتشخيص بعد الإشراف السيء :

تتعلق هذه الفقرة بوصف وتشخيص بعد الإشراف السيء ضمن متغير القيادة السامة اذ يتضح من الجدول (23) ان بعد الاشراف السيء تم قياسه بست فقرات، كانت فيها الفقرة السادسة التي محتواها (يذكر المدرسين بأخطائهم التي سبق معالجتها.) هي الأعلى من حيث الوسط الحسابي الذي بلغ (3.03) وبانحراف معياري يبلغ (1.301) وهذا يدل على أن مستوى الاجابة كان معتدلاً وبأهمية نسبية تبلغ (61%) في حين حصلت الفقرة الرابعة التي محتواها (يتدخل بشكل سلبي بشؤون المدرسين الخاصة التي ليست لها علاقة بالعمل) على الوسط الحسابي الاقل الذي بلغ (2.50) وبانحراف معياري بلغ (1.359) وهذا يدل على مستوى اجابة منخفض لهذه الفقرة التي كانت اهميتها النسبية تبلغ (50%)

وعلى مستوى البعد بشكل عام بلغ الوسط الحسابي الاشراف السيء (2.80) وبانحراف معياري بلغ (1.302) اذ تدل هذه النتيجة على مستوى معتدل لتوافر بعد الاشراف السيء في المدارس الاهلية في مركز محافظة الديوانية عينة البحث، وضمن مستوى اهمية (56%) وهذا يدل على ان العينة تدرك

¹ سيعتمد في التعليق على النتائج تفسير قيمة الوسط الحسابي في ضوء تقسيم قيمه بحسب خمس فئات تتناسب مع فئات مقياس (Likert) الخماسي المعتمد في تحديد اجابات افراد العينة، وهي (منخفض جداً 1-1.80؛ منخفض 1.81-2.60؛ معتدل 2.61-3.40؛ مرتفع 3.41-4.20؛ مرتفع جداً 4.21-5) (Dewberry, 2004: 15)

وجود نوع من الأشراف غير الجيد لدى بعض المديرين في تلك المدارس وأن سلوكيات الاشراف السيء تتوافر بين الحين والآخر بنسبة معتدلة اي متوسطة، فضلا عن وجود قناعة لدى العينة بأن الادارة في المدارس الاهلي عادة ما تستخدم في تعاملاتها مع كوارجها اعادة الذاكرة لإخطائهم الماضية وهو سلوك يستهدف الحد من سلوك ما قيد التصرف، أو الحد من الشروع بإكمال مهمة ما او للضغط لإكمالها، وأن هذا التذكير هو بين حين واخر وليس منهاجا متبعاً.

الجدول (23)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعء الاشراف السيء
(n= 812)

ت	العبرة مديري في المدرسة:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى الاجابة	الاهمية الترتيبية
1	يسخر ويستخف من المدرسين علنا	2.97	1.300	0.59	معتدل	2
2	يحمل المدرسين المسؤولية عن أعمال خارج التوصيف الوظيفي الخاص بهم	2.71	1.344	0.54	معتدل	4
3	لا يهتم بالتزامات المدرسين خارج اوقات العمل حتى وان كانت ضرورية	2.69	1.289	0.54	معتدل	5
4	يتدخل بشكل سلبي بشؤون المدرسين الخاصة التي ليست لها علاقة بالعمل	2.50	1.359	0.50	منخفض	6
5	تم حذف الفقرة بناء على مخرجات التحليل العملي التوكيدي					
6	يذكر المدرسين بأخطائهم التي سبق معالجتها	3.03	1.301	0.61	معتدل	1
7	يخبر المدرسين بعدم كفاءة أدائهم خصوصا الذين ينجزون أعمالهم	2.94	1.219	0.59	معتدل	3
	المعدل العام	2.80	1.302	0.56	معتدل	

2. وصف وتشخيص بعد القيادة السلطوية:

تتعلق هذه الفقرة بوصف وتشخيص بعد القيادة السلطوية ضمن متغير القيادة السامة؛ اذ يتضح من الجدول (24) ان بعد القيادة السلطوية تم قياسه بست فقرات، كانت فيها الفقرة السادسة التي محتواها (يتخذ جميع القرارات لوحده سواء كانت مهمة أم لا) هي الأعلى من حيث الوسط الحسابي الذي بلغ (3.02) وبانحراف معياري يبلغ (1.320) وهذا يدل على أن مستوى الاجابة كان معتدلا، وبأهمية نسبية تبلغ (60%) في حين حصلت الفقرة الثالثة التي محتواها (لا يسمح للتابعين بالاقتراب من الأهداف بطرائق جديدة) على الوسط الحسابي الاقل الذي بلغ (2.69) وبانحراف معياري بلغ (1.381) وهذا يدل على مستوى اجابة معتدل لهذه الفقرة التي كانت اهميتها النسبية تبلغ (54%).

وعلى مستوى البعد بشكل عام بلغ الوسط الحسابي القيادة السلطوية (2.91) وبانحراف معياري بلغ (1.332) إذ تدل هذه النتيجة على مستوى معتدل لتوافر بعد القيادة السلطوية في المدارس الاهلية في

مركز محافظة الديوانية عينة البحث وضمن مستوى اهمية (58%) اذا توضح هذه النتيجة ان العينة تؤمن بشكل معتدل بوجود تسلط من قبل الادارات فيما يتعلق باتخاذ القرارات وطريقة التعامل غير المرن عند تطبيق التعليمات، وغيرها؛ مما يؤشر ايضا غياب لتقبل الافكار التي قد لا تتفق مع افكار الادارة اي وجود تفرد في بعض الاحيان في ادارة الامور الخاصة بالمدراس

الجدول (24)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعث القيادة السلطوية
(n= 812)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى الاجابة	الاهمية الترتيبية
1	يتحكم في كيفية مزاولة المدرسين لإنجاز أعمالهم	2.79	1.349	0.56	معتدل	5
2	ينتهك خصوصية المدرسين	2.97	1.307	0.60	معتدل	4
3	لا يسمح للتابعين بالاقتراب من الأهداف بطرائق جديدة	2.69	1.381	0.54	معتدل	6
4	يتجاهل الأفكار التي تتعارض مع أفكاره	2.98	1.338	0.60	معتدل	3
5	لا يتسم بالمرونة عندما يتعلق الامر بالسياسات التعليمية	3.00	1.300	0.60	معتدل	2
6	يتخذ جميع القرارات وحده سواء كانت مهمة أم لا	3.02	1.320	0.60	معتدل	1
	المعدل العام	2.91	1.332	0.58	معتدل	

3. وصف وتشخيص بعد النرجسية:

تتعلق هذه الفقرة بوصف وتشخيص بعد النرجسية ضمن متغير القيادة السامة، إذ يتضح من الجدول (25) ان بعد النرجسية تم قياسه بخمس فقرات، كانت فيها الفقرة الثالثة التي محتواها (يقدم المساعدة فقط للأشخاص الذين يتملقون له او يساعده على التقدم) هي الاعلى من حيث الوسط الحسابي الذي بلغ (3.13) وبانحراف معياري يبلغ (1.315) وهذا يدل على ان مستوى الاجابة كان معتدلاً وبأهمية نسبية تبلغ (62%)

في حين حصلت الفقرة الرابعة التي محتواها (يقوم بالمفاخرة في النجاحات السابقة حتى التي لم يساهم فيها) على الوسط الحسابي الاقل الذي بلغ (3.00) وبانحراف معياري بلغ (1.346) وهذا يدل على مستوى اجابة معتدل لهذه الفقرة التي كانت اهميتها النسبية تبلغ (60%)

وعلى مستوى البعد بشكل عام بلغ الوسط الحسابي النرجسية (3.09) وبانحراف معياري بلغ (1.337) إذ تدل هذه النتيجة على مستوى معتدل لتوافر بعد النرجسية في المدارس الأهلية في مركز محافظة الديوانية عينة البحث وضمن مستوى اهمية ((62% توضح هذه النتيجة وجود ادراك من قبل العينة لسلوكيات تتعلق بظهور النرجسية في تصرفات الادارات فهم يتعاملون مع المواقف بما يعود على مصالحتهم الشخصية بالفائدة بل، وانهم يميزون من يتملق لهم عن باقي الكوادر؛ مما يخلق فروقاً بالتعامل وبالتالي ظهور سلوكيات سلبية داخل المدارس

الجدول (25)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعدهم النرجسية
(n= 812)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى الاجابة	الاهمية الترتيبية
1	يغير سلوكه بشكل جذري عند حضور رئيسه المباشر	3.12	1.328	0.62	معتدل	2
2	ينفي مسؤوليته المباشرة عن الأخطاء التي ارتكبت في مدرسته ويلقي باللوم على الآخرين	3.08	1.342	0.62	معتدل	4
3	يقدم المساعدة فقط للأشخاص الذين يتملقون له او يساعدونه على التقدم.	3.13	1.315	0.62	معتدل	1
4	يقوم بالمفاخرة في النجاحات السابقة حتى التي لم يساهم فيها.	3.00	1.346	0.60	معتدل	5
5	يعمل بجد حينما ينتظر ترقية او حوافز مقبلة	3.11	1.354	0.62	معتدل	3
	المعدل العام	3.09	1.337	0.62	معتدل	

4. وصف وتشخيص بعد الترويج او الاعتزاز بالذات:

تتعلق هذه الفقرة بوصف وتشخيص بعد الترويج او الاعتزاز بالذات ضمن متغير القيادة السامة اذ يتضح من الجدول (26) ان بعد الترويج او الاعتزاز بالذات تم قياسه بخمس فقرات، كانت فيها الفقرة الاولى التي محتواها (يتمتع بشعور حب الذات والتسلط الشخصي) هي الأعلى من حيث الوسط الحسابي الذي بلغ (3.19) وبانحراف معياري يبلغ (1.274) وهذا يدل على ان مستوى الاجابة كان معتدلاً وبأهمية نسبية تبلغ (64%)

في حين حصلت الفقرة الثانية التي محتواها (يعتقد أنه قادر على تحمل جميع المسؤوليات داخل المدرسة) على الوسط الحسابي الاقل الذي بلغ (2.92) وبانحراف معياري بلغ (1.266) وهذا يدل على مستوى اجابة معتدل لهذه الفقرة التي كانت اهميتها النسبية تبلغ (58%).

وعلى مستوى البعد بشكل عام بلغ الوسط الحسابي الترويج او الاعتزاز بالذات (3.07) وبانحراف معياري بلغ (1.326) اذ تدل هذه النتيجة على مستوى معتدل لتوافر بعد الترويج او الاعتزاز بالذات في المدارس الاهلية في مركز محافظة الديوانية عينة البحث وضمن مستوى اهمية (61%) اذ يتبين ان مديري المدارس يرون في أنفسهم امتلاك قدرات، ومؤهلات تميزهم عن الآخرين فضلاً عن الشعور بالفخر والراحة عندما يمتدحون على اعمالهم مما يؤشر وجود نسبة معتدلة من الاعتزاز بالذات والترويج لأنفسهم.

الجدول (26)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعء الترويج أو الأعتزاز بالذات
(n= 812)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى الاجابة	الاهمية الترتيبية
1	يتمتع بشعور حب الذات والتسلط الشخصي	3.19	1.274	0.64	معتدل	1
2	يعتقد أنه قادر على تحمل جميع المسؤوليات داخل المدرسة	2.92	1.266	0.58	معتدل	5
3	يعتقد أنه يمتلك قدرات ومؤهلات أكثر من الآخرين	2.99	1.353	0.60	معتدل	4
4	يعتقد أنه شخصية كاريزمية ويمتلك اهدافاً تسهم في جذب الآخرين اليه.	3.18	1.319	0.64	معتدل	2
5	يحب ان يمدح ويكافئ دائما على حساب الآخرين	3.06	1.421	0.61	معتدل	3
	المعدل العام	3.07	1.326	0.61	معتدل	

5. وصف وتشخيص بعد القدرة على التنبؤ بالذات:

تتعلق هذه الفقرة بوصف وتشخيص بعد القدرة على التنبؤ بالذات ضمن متغير القيادة السامة، إذ يتضح من الجدول (27) ان بعد القدرة على التنبؤ بالذات تم قياسه بخمس فقرات، كانت فيها الفقرة السادسة التي محتواها (يجعل المدرسين يحاولون "قراءة" مزاجه المتقلب) هي الاعلى من حيث الوسط الحسابي الذي بلغ (3.01) وبانحراف معياري يبلغ (1.302) وهذا يدل على ان مستوى الاجابة كان معتدلا وبأهمية نسبية تبلغ (60%).

في حين حصلت الفقرة الرابعة التي محتواها (تتغير لهجته وصوته وتعابير وجهه عند تعرضه لموقف ما) على الوسط الحسابي الاقل الذي بلغ (2.73) وبانحراف معياري بلغ (1.372) وهذا يدل على مستوى اجابة معتدل لهذه الفقرة التي كانت اهميتها النسبية تبلغ (55%).

وعلى مستوى البعد بشكل عام بلغ الوسط الحسابي القدرة على التنبؤ بالذات (2.85) وبانحراف معياري بلغ (1.338) اذ تدل هذه النتيجة على مستوى معتدل لتوافر بعد القدرة على التنبؤ بالذات في المدارس الاهلية في مركز محافظة الديوانية عينة البحث، وضمن مستوى أهمية (57%) إذ تبين النتائج تشخيص العينة لوجود سلوكيات توضح مدى التقلب في مزاج المدراء حسب المواقف، والتعامل بالحدس والانفعالات غير المبررة؛ مما يؤشر وجوده غياب للسيطرة على الذات بمستوى متوسط.

الجدول (27)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعد عدم القدرة على التنبؤ بالذات (n= 812)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى الإجابة	الاهمية الترتيبية
1	ذو نوبات غضب متفجرة	2.93	1.365	0.59	معتدل	2
2	يتأثر بحدسه الشخصي وقراراته الحالية لتحديد مناخ العمل	2.76	1.327	0.55	معتدل	4
3	يغضب على المدرسين لأسباب تافهة وغير مبررة	2.82	1.324	0.56	معتدل	3
4	تتغير لهجته وصوته وتعابير وجهه عند تعرضه لموقف ما	2.73	1.372	0.55	معتدل	5
5	تم حذف الفقرة بناء على مخرجات التحليل العملي التوكيدي					
6	يجعل المدرسين يحاولون "قراءة" مزاجه المتقلب	3.01	1.302	0.60	معتدل	1
7	تم حذف الفقرة بناء على مخرجات التحليل العملي التوكيدي					
	المعدل العام	2.85	1.338	0.57	معتدل	

أما بالنسبة الى الاحصاءات الوصفية لمتغير القيادة السامة اجمالياً، فقد يظهر الجدول (28) نتائج الاحصاءات الوصفية لمتغير القيادة السامة، والذي يقاس بخمسة أبعاد ميدانية، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير (2.94) وبلغ الانحراف المعياري (1.327) وبلغت الاهمية النسبية (59%)، وتشير هذه النتائج الاحصائية إلى أن متغير القيادة السامة قد تحقق ضمن مستوى معتدل حسب اجابات الأفراد المبحوثين، وهو ما يدل على أن المدراس الأهلية في مركز محافظة الديوانية عينة البحث فيها نسب من سلوكيات القيادة السامة.

الجدول (28)

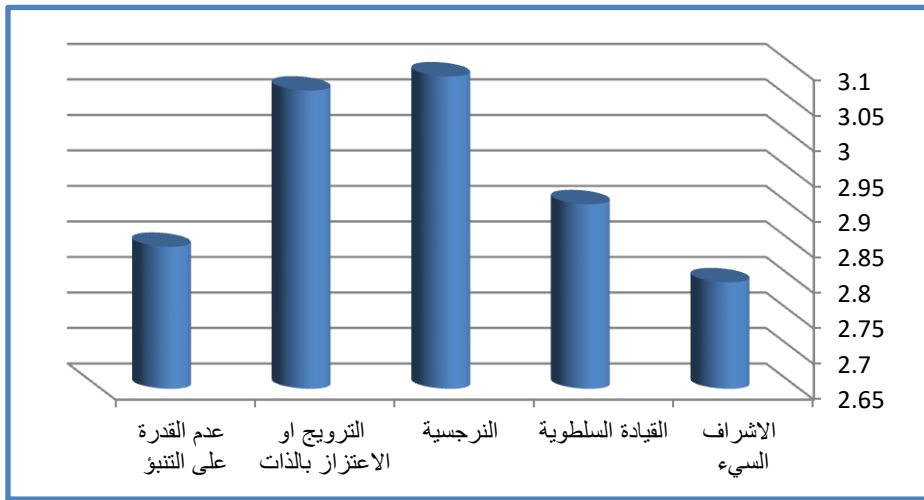
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاجابة والاهمية الترتيبية للأبعاد الرئيسة لمتغير القيادة السامة

(n=812)

الاهمية الترتيبية	مستوى الإجابة	الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد الرئيسي
الخامس	معتدل	0.56	1.302	2.80	1. الاشراف السيء
الثالث	معتدل	0.58	1.332	2.91	2. القيادة السلطوية
الاول	معتدل	0.62	1.337	3.09	3. النرجسية
الثاني	معتدل	0.61	1.326	3.07	4. الترويج او الاعتزاز بالذات
الرابع	معتدل	0.57	1.338	2.85	5. عدم القدرة على التنبؤ
-	معتدل	0.59	1.327	2.94	المعدل العام لمتغير القيادة السامة

أما بالنسبة الى ترتيب أبعاد القيادة السامة الفرعية ميدانياً على مستوى المدراس الأهلية في مركز محافظة الديوانية عينة البحث، فقد جاء ترتيبها كالاتي (النرجسية، الترويج او الاعتزاز بالذات، القيادة السلطوية، عدم القدرة على التنبؤ، الاشراف السيء) على التوالي

حسب اجابات افراد العينة المبحوثة، وكما موضح في الجدول (28) والشكل (14) يوضح المتوسطات الحسابية لكل بعد من ابعاد القيادة السامة.



الشكل (14)

مستوى ابعاد متغير القيادة السامة حسب المتوسط الحسابي

ثانياً: وصف وتشخيص متغير شغف العمل:

يتضمن وصف وتشخيص متغير شغف العمل وصف وتشخيص فقرات وابعاد هذا المتغير تفصيلاً، ومن ثم وصف، وتشخيص المتغير اجمالياً، وكالاتي:

1. وصف وتشخيص بعد الاستمتاع بالعمل:

تتعلق هذه الفقرة بوصف وتشخيص بعد الاستمتاع بالعمل ضمن متغير شغف العمل، إذ يتضح من الجدول (29) ان بعد الاستمتاع بالعمل تم قياسه بخمس فقرات، كانت فيها الفقرة الرابعة التي محتواها (اشعر بالحماس عند الذهاب الى عملي.) هي الاعلى من حيث الوسط الحسابي الذي بلغ (3.26) وبانحراف معياري يبلغ (1.289) وهذا يدل على ان مستوى الاجابة كان معتدلاً وبأهمية نسبية تبلغ (65%) في حين حصلت الفقرة الثالثة التي محتواها (لا أشعر بالإرهاق والملل أثناء القيام بعمل.) على الوسط الحسابي الاقل الذي بلغ (2.84) وبانحراف معياري بلغ (1.344) وهذا يدل على مستوى اجابة معتدل لهذه الفقرة التي كانت اهميتها النسبية تبلغ (57%)

وعلى مستوى البعد بشكل عام بلغ الوسط الحسابي الاستمتاع بالعمل (3.09) وبانحراف معياري بلغ (1.327) اذ تدل هذه النتيجة على مستوى معتدل لتوافر بعد الاستمتاع بالعمل في المدارس الأهلية في مركز محافظة الديوانية عينة البحث وضمن مستوى اهمية (52%) وهذه النتائج تدل على أن الأفراد في المدارس الاهلية عينة البحث يستمتعون بمجال عملهم ويرغبون بالبقاء فيه فضلاً عن ان مستوى الاستمتاع لديهم الذي كان معتدلاً جعلهم يمتلكون نسبة من الحماس للقدوم للعمل والرضا عن مجرياته بنسبة لا باس بها.

الجدول (29)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعء الاستمتاع بالعمل (n=812)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى الإجابة	الاهمية الترتيبية
1	أنا أستمتع بعملي.	3.14	1.361	0.63	معتدل	3
2	أنا حقا أحب عملي.	3.05	1.278	0.61	معتدل	4
3	لا أشعر بالإرهاق والملل أثناء القيام بعملي.	2.84	1.344	0.57	معتدل	5
4	أشعر بالحماس عند الذهاب الى عملي	3.26	1.289	0.65	معتدل	1
5	أشعر بالرضا والحيوية في عملي	3.17	1.364	0.63	معتدل	2
	المعدل العام	3.09	1.327	0.62	معتدل	

2. وصف وتشخيص بعد الدافع الذاتي:

تتعلق هذه الفقرة بوصف وتشخيص بعد الدافع الذاتي ضمن متغير شغف العمل، إذ يتضح من الجدول (30) ان بعد الدافع الذاتي تم قياسه بأربع فقرات، كانت فيها الفقرة الثانية التي محتواها (أحصل على حافزي من العمل نفسه وليس من المكافآت المترتبة عليه). هي الاعلى من حيث الوسط الحسابي الذي بلغ (3.51) وبانحراف معياري يبلغ (1.288) وهذا يدل على ان مستوى الاجابة كان مرتفع وبأهمية نسبية تبلغ (70%) .

في حين حصلت الفقرة الثالثة التي محتواها (شيء ما بداخلي يجبرني على القيام بعملي). على الوسط الحسابي الاقل الذي بلغ (2.90) وبانحراف معياري بلغ (1.308) وهذا يدل على مستوى اجابة معتدل لهذه الفقرة التي كانت اهميتها النسبية تبلغ (58%)

وعلى مستوى البعد بشكل عام بلغ الوسط الحسابي الدافع الذاتي (3.10) وبانحراف معياري بلغ (1.359) اذ تدل هذه النتيجة على مستوى معتدل لتوافر بعد الدافع الذاتي في المدارس الاهلية في مركز محافظة الديوانية عينة البحث وضمن مستوى اهمية (62%) وهذه النتائج تدل على ان العينة لديها الدافع للعمل في المدارس، وان تضمن ذلك عدم حصولهم على الاجر الكافي فضلا عن دافعهم للعمل الاضافي بهدف تحسين واقع المدارس فهم ينطلقون بذلك من دافع ذاتي لديهم بمستوى معتدل.

الجدول (30)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعء الدافع الذاتي (n=812)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى الإجابة	الاهمية الترتيبية
1	سأظل أقوم بهذا العمل، حتى وان لم اتلقى أجراً كافياً.	2.99	1.468	0.60	معتدل	3
2	أحصل على حافزي من العمل نفسه وليس من المكافآت المترتبة عليه	3.51	1.288	0.70	مرتفع	1
3	شيء ما بداخلي يجبرني على القيام بعملي.	2.90	1.308	0.58	معتدل	4
4	غالباً ما أعمل لساعات إضافية حتى عندما لا يطلب مني أحد القيام بذلك	3.00	1.371	0.60	معتدل	2
	المعدل العام	3.10	1.359	0.62	معتدل	

3. وصف وتشخيص بعد الهوية الذاتية:

تتعلق هذه الفقرة بوصف وتشخيص بعد الهوية الذاتية ضمن متغير شغف العمل، إذ يتضح من الجدول (31) ان بعد الهوية الذاتية تم قياسه بأربع فقرات، كانت فيها الفقرة الرابعة التي محتواها (اشعر بأن عملي هو العمل الذي افخر به.) هي الأعلى من حيث الوسط الحسابي الذي بلغ (3.13) وبانحراف معياري يبلغ (1.373) وهذا يدل على ان مستوى الاجابة كان معتدلاً وبأهمية نسبية تبلغ (63%) في حين حصلت الفقرة الأولى التي محتواها (عملي يجعلني شديد الاعتداد بنفسى..) على الوسط الحسابي الاقل الذي بلغ (2.93) وبانحراف معياري بلغ (1.339) وهذا يدل على مستوى اجابة معتدل لهذه الفقرة التي كانت اهميتها النسبية تبلغ (59%) وعلى مستوى البعد بشكل عام بلغ الوسط الحسابي الهوية الذاتية (3.01) وبانحراف معياري بلغ (1.350) اذ تدل هذه النتيجة على مستوى معتدل لتوافر بعد الهوية الذاتية في المدارس الاهلية في مركز محافظة الديوانية عينة البحث، وضمن مستوى أهمية (60%) وهذه النتائج تدل على وجود شعور بالانتماء لا بأس به من قبل الأفراد في المدارس تجاه مكان عملهم فهم يفخرون به أمام اصدقائهم وعوائلهم لأنهم يشعرون بحب تجاه مدارسهم.

الجدول (31)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعدها الذاتية (n=812)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى الإجابة	الاهمية الترتيبية
1	عملي يجعلني شديد الاعتداد بنفسى.	2.93	1.339	0.59	معتدل	4
2	يعكس عملي الصفات التي أحبها في نفسي.	3.05	1.363	0.61	معتدل	2
3	أشعر بالانتماء إلى عملي.	2.96	1.341	0.59	معتدل	3
4	اشعر بأن عملي هو العمل الذي افخر به	3.13	1.373	0.63	معتدل	1
	المعدل العام	3.01	1.350	0.60	معتدل	

4. وصف وتشخيص بعد الشعور بالتعلم:

تتعلق هذه الفقرة بوصف وتشخيص بعد الشعور بالتعلم ضمن متغير شغف العمل، إذ يتضح من الجدول (32) ان بعد الشعور بالتعلم تم قياسه بأربع فقرات، كانت فيها الفقرة الثالثة التي محتواها (أنا على استعداد لتعلم المزيد والمزيد عن عملي.) هي الأعلى من حيث الوسط الحسابي الذي بلغ (2.67) وبانحراف معياري يبلغ (1.303) وهذا يدل على أن مستوى الاجابة كان معتدلاً وبأهمية نسبية تبلغ (53%) في حين حصلت الفقرة الأولى التي محتواها (أبذل قصارى جهدي لتطوير العمل الذي أقوم به.) على الوسط الحسابي الأقل الذي بلغ (2.43) وبانحراف معياري بلغ (1.375) وهذا يدل على مستوى إجابة معتدل لهذه الفقرة التي كانت اهميتها النسبية تبلغ (49%)

وعلى مستوى البعد بشكل عام بلغ الوسط الحسابي الشعور بالتعلم (2.57) وبانحراف معياري بلغ (1.382) اذ تدل هذه النتيجة على مستوى معتدل لتوافر بعد الشعور بالتعلم في المدارس الاهلية في مركز محافظة الديوانية عينة البحث وضمن مستوى اهمية (51%) وهذه النتائج تدل على ان العينة لديها اعتقاد بالتعلم داخل بيئة العمل بمستوى معتدل فهم يتوجهون احيانا لتعلم طرائق أفضل في اداء مهامهم.

الجدول (32)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعـد الشعور بالتعلم (n=812)

ت	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى الإجابة	الاهمية الترتيبية
1	أبذل قصارى جهدي لتطوير العمل الذي أقوم به.	2.43	1.375	0.49	معتدل	4
2	أحاول دائماً إيجاد طرائق جديدة وأفضل لأداء عملي.	2.53	1.386	0.51	معتدل	3
3	أنا على استعداد لتعلم المزيد والمزيد عن عملي.	2.67	1.303	0.53	معتدل	1
4	أحاول غالباً أداء عملي بأفضل طريقة ممكنة	2.66	1.466	0.53	معتدل	2
	المعدل العام	2.57	1.382	0.51	معتدل	

اما بالنسبة الى الاحصاءات الوصفية لمتغير شغف العمل اجمالياً، فقد يظهر الجدول (33) نتائج الاحصاءات الوصفية لمتغير شغف العمل والذي يقاس بأربع ابعاد ميدانية، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير (2.94) وبلغ الانحراف المعياري (1.354) وبلغت الاهمية النسبية (59%)، وتشير هذه النتائج الاحصائية إلى أن متغير شغف العمل قد تحقق ضمن مستوى معتدل بحسب اجابات الافراد المبحوثين، مما يدل على أن إدارة المدارس الأهلية عينة البحث لديها اهتمام بشكل معتدل بأبعاد شغف العمل.

الجدول (33)

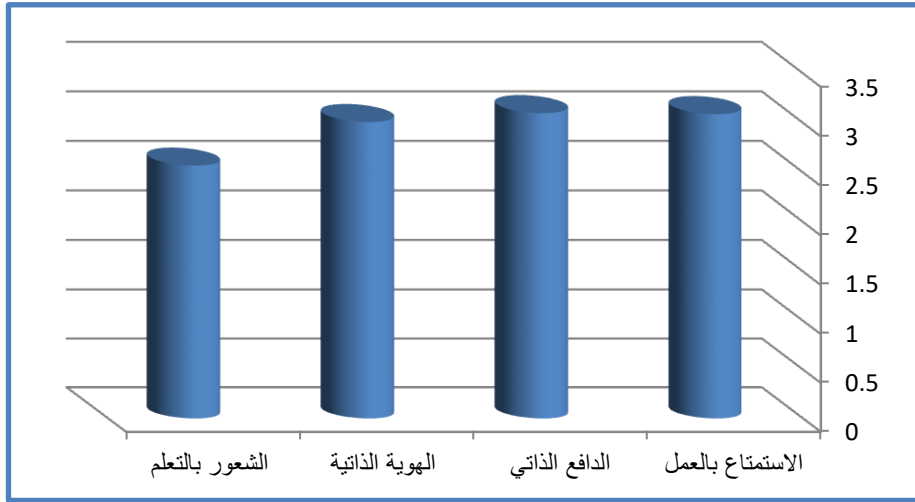
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاجابة والاهمية الترتيبية للأبعاد الرئيسة لمتغير شغف العمل

(n=812)

البعد الرئيسي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى الإجابة	الاهمية الترتيبية
1. الاستمتاع بالعمل	3.09	1.327	0.62	معتدل	الثاني
2. الدافع الذاتي	3.10	1.359	0.62	معتدل	الاول
3. الهوية الذاتية	3.01	1.350	0.60	معتدل	الثالث
4. الشعور بالتعلم	2.57	1.382	0.51	معتدل	الرابع
المعدل العام لمتغير شغف العمل	2.94	1.354	0.59	معتدل	-

أما بالنسبة إلى ترتيب أبعاد شغف العمل الفرعية ميدانياً على مستوى المدارس الأهلية في مركز محافظة الديوانية عينة البحث فقد جاء ترتيبها كالآتي (الدافع الذاتي، الاستمتاع بالعمل، الهوية الذاتية، الشعور بالتعلم) على التوالي بحسب إجابات أفراد العينة المبحوثة، وكما

موضح في الجدول (33) والشكل (15) يوضح المتوسطات الحسابية لكل بعد من أبعاد شغف العمل.



الشكل (15)

مستوى ابعاد متغير شغف العمل حسب المتوسط الحسابي

ثالثاً: وصف وتشخيص متغير الفظاظة في مكان العمل:

يتضمن وصف وتشخيص متغير الفظاظة في مكان العمل وصف وتشخيص فقرات وابعاد هذا المتغير تفصيلياً ومن ثم وصف وتشخيص المتغير اجمالياً، وكالاتي:

1. وصف وتشخيص بعد العداء:

تتعلق هذه الفقرة بوصف وتشخيص بعد العداء ضمن متغير الفظاظة في مكان العمل، إذ يتضح من الجدول (34) ان بعد العداء تم قياسه بأربع فقرات، كانت فيها الفقرة الاولى التي محتواها (ارفع صوتي عندما اتحدث مع الاخرين). هي الأعلى من حيث الوسط الحسابي الذي بلغ (2.63) وبانحراف معياري يبلغ (1.609) وهذا يدل على أن مستوى الاجابة كان معتدلاً وبأهمية نسبية تبلغ (53%)

في حين حصلت الفقرة الثالثة التي محتواها (اتحدث مع الاخرين بنبرة صوت عدوانية). على الوسط الحسابي الاقل الذي بلغ (1.85) وبانحراف معياري بلغ (1.242) وهذا يدل على مستوى اجابة منخفض لهذه الفقرة التي كانت اهميتها النسبية تبلغ (37%)

وعلى مستوى البعد بشكل عام بلغ الوسط الحسابي العداء (2.22) وبانحراف معياري بلغ (1.312) إذ تدل هذه النتيجة على مستوى منخفض لتوافر بعد العداء في المدارس الأهلية في مركز محافظة الديوانية عينة البحث وضمن مستوى أهمية (44%) وهذه النتائج تدل على أن الأفراد في المدارس الأهلية عينة البحث يشعرون بظهور سلوكيات تعدد عدائية في مكان العمل معبراً عنها بالصوت العالي والنظرة المتشججة تجاه الزملاء في المدارس؛ مما يعكس عدم وجود مناخ مناسب للأرتياح في بيئة العمل، وان هذا الاعتقاد هو بمستوى منخفض أي ان النسبة الاكبر هي عكس ذلك.

الجدول (34)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعء العداء (n=812)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى الإجابة	الاهمية الترتيبية
1	ارفع صوتي عندما اتحدث مع الاخرين	2.63	1.609	0.53	معتدل	1
2	استخدم نغمة غير مناسبة عند التحدث مع الاخرين	2.27	1.268	0.45	منخفض	2
3	اتحدث مع الاخرين بنبرة صوت عدوانية	1.85	1.242	0.37	منخفض	4
4	استخدم نظراتي الحادة للتعبير عن سخطي على الاخرين	2.13	1.128	0.43	منخفض	3
	المعدل العام	2.22	1.312	0.44	منخفض	

2. وصف وتشخيص بعد انتهاك الخصوصية:

تتعلق هذه الفقرة بوصف وتشخيص بعد انتهاك الخصوصية ضمن متغير الفظاظ في مكان العمل، إذ يتضح من الجدول (35) ان بعد انتهاك الخصوصية تم قياسه بخمس فقرات، كانت فيها الفقرة الرابعة التي محتواها (اقراء المراسلات الموجهة لزملائي، مثل رسائل البريد الإلكتروني أو الفاكسات دون علمهم.) هي الأعلى من حيث الوسط الحسابي الذي بلغ (1.88) وبانحراف معياري يبلغ (1.049) وهذا يدل على ان مستوى الاجابة كان منخفض وبأهمية نسبية تبلغ (38%)

في حين حصلت الفقرة الخامسة التي محتواها (اقاطع الاخرين اثناء الحديث في الهاتف.) على الوسط الحسابي الأقل الذي بلغ (1.69) وبانحراف معياري بلغ (1.100) وهذا يدل على مستوى اجابة منخفضاً جداً لهذه الفقرة التي كانت اهميتها النسبية تبلغ (34%)

وعلى مستوى البعد بشكل عام بلغ الوسط الحسابي انتهاك الخصوصية (1.801) وبانحراف معياري بلغ (1.098) اذ تدل هذه النتيجة على مستوى منخفض لتوافر بعد انتهاك الخصوصية في المدارس الاهلية في مركز محافظة الديوانية عينة البحث وضمن مستوى أهمية (36%) وهذه النتائج تدل على أن الأفراد في المدارس الأهلية عينة البحث يؤكدون أن هناك مظاهر لعدم احترام الخصوصية بقدر منخفض ممثلة ببعض حالات التجسس على ادراج المكاتب وقراءة المراسلات وغيرها

الجدول (35)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعء انتهاك الخصوصية (n=812)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى الإجابة	الاهمية الترتيبية
1	افتح ادراج مكتب زملائي دون اذن مسبق منهم	1.85	1.116	0.37	منخفض	2
2	أخذ أشياء من مكتب زملائي دون إذن مسبق منهم	1.75	1.092	0.35	منخفض جداً	4
3	اخذ القرطاسية من مكتب زملائي دون اعاتتها إليهم	1.84	1.136	0.37	منخفض	3
4	اقراء المراسلات الموجهة لزملائي، مثل رسائل البريد الإلكتروني أو الفاكسات دون علمهم	1.88	1.049	0.38	منخفض	1
5	اقاطع الاخرين اثناء الحديث في الهاتف	1.69	1.100	0.34	منخفض جداً	5
	المعدل العام	1.801	1.098	0.36	منخفض	

3. وصف وتشخيص بعد السلوك الانسحابي:

تتعلق هذه الفقرة بوصف وتشخيص بعد السلوك الانسحابي ضمن متغير الفظاظة في مكان العمل اذ يتضح من الجدول (36) ان بعد السلوك الانسحابي تم قياسه بسبع فقرات، كانت فيها الفقرة الثالثة التي محتواها (أكون بطيئاً بشكل غير معقول في التعامل مع الأمور التي تكون مهمة لعملي.) هي الأعلى من حيث الوسط الحسابي الذي بلغ (1.98) وبانحراف معياري يبلغ (1.093) وهذا يدل على أن مستوى الاجابة كان منخفضاً وبأهمية نسبية تبلغ (40%).

في حين حصلت الفقرة السادسة التي محتواها (لا ابلغ عن الاجتماع الذي كان يجب ان يكون الآخرين على علم به.) على الوسط الحسابي الاقل الذي بلغ (1.79) وبانحراف معياري بلغ (1.044) وهذا يدل على مستوى اجابة منخفضة جداً لهذه الفقرة التي كانت أهميتها النسبية تبلغ (36%) وعلى مستوى البعد بشكل عام بلغ الوسط الحسابي السلوك الانسحابي (1.86) وبانحراف معياري بلغ (1.110) إذ تدل هذه النتيجة على مستوى منخفض لتوافر بعد السلوك الانسحابي في المدارس الأهلية في مركز محافظة الديوانية عينة البحث، وضمن مستوى أهمية (37%) وهذه النتائج تدل على أن الافراد في المدارس الاهلية عينة البحث يعتقدون وجود نسب منخفضة من سلوكيات تجنب التشاور مع الاخرين فضلاً عن بعض السلوكيات المتعمدة بالإجابة على الرسائل النصية، والالكترونية أو التبليغات الخاصة بالعمل، وهكذا.

الجدول (36)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعء السلوك الانسحابي (n=812)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى الإجابة	الاهمية الترتيبية
1	أتجنب التشاور مع الاخرين عندما يُتوقعون مني عادةً القيام بذلك.	1.81	1.118	0.36	منخفض	6
2	اتعمد التأخير في الإجابة على الرسائل النصية او البريد الإلكتروني للأخرين بدون سبب وجيه.	1.86	1.041	0.37	منخفض	5
3	أكون بطيئاً بشكل غير معقول في التعامل مع الأمور التي تكون مهمة لعملي.	1.98	1.093	0.40	منخفض	1
4	أتعمد عدم تمرير المعلومات التي يجب أن أكون على علم بها.	1.87	1.181	0.37	منخفض	4
5	لم اشارك في أي قرار كان يجب ان اشارك فيه	1.88	1.175	0.37	منخفض	3
6	لا ابلغ عن الاجتماع الذي كان يجب ان يكون الاخرين على علم به	1.79	1.044	0.36	منخفض جداً	7
7	أعطي اشعار قصيرا بشكل غير معقول عند الغاء وجدولة الاحداث التي يجب ان يتواجد فيها الاخرين	1.89	1.122	0.38	منخفض	2
	المعدل العام	1.86	1.110	0.37	متخفيض	

4. وصف وتشخيص بعد النميمة:

تتعلق هذه الفقرة بوصف وتشخيص بعد النميمة ضمن متغير الفظاظة في مكان العمل اذ يتضح من الجدول (37) ان بعد النميمة تم قياسه بثلاث فقرات، كانت فيها الفقرة الأولى التي محتواها (ناقش علناً المعلومات الشخصية السرية التي بحوزتي.) هي الأعلى من حيث الوسط الحسابي الذي بلغ (1.89) وبانحراف معياري يبلغ (1.171) وهذا يدل على ان مستوى الاجابة كان منخفض وبأهمية نسبية تبلغ (%38).

في حين حصلت الفقرة الثانية التي محتواها (ادلى بتصريحات شريرة او دنينة عن الاخرين.) على الوسط الحسابي الاقل الذي بلغ (1.85) وبانحراف معياري بلغ (1.171) وهذا يدل على مستوى اجابة منخفضا لهذه الفقرة التي كانت اهميتها النسبية تبلغ (%37) .

وعلى مستوى البعد بشكل عام بلغ الوسط الحسابي النميمة (1.87) وبانحراف معياري بلغ (1.139) إذ تدل هذه النتيجة على مستوى منخفض لتوافر بعد النميمة في المدارس الأهلية في مركز محافظة الديوانية عينة البحث وضمن مستوى اهمية (%37) وهذه النتائج تدل على أن الأفراد في المدارس الأهلية عينة البحث يشيرون إلى وجود بعض من سلوكيات النميمة، ولكن بمستوى منخفض في مدارسهم فهم يرون بعض التصريحات للقضايا الخاصة والسرية او التكلم بشكل غير لائق عن البعض وغير ذلك.

الجدول (37)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعء النميمة (n=812)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى الاجابة	الاهمية الترتيبية
1	ناقش علناً المعلومات الشخصية السرية التي بحوزتي	1.89	1.171	0.38	منخفض	1
2	ادلى بتصريحات شريرة او دنينة عن الاخرين	1.85	1.171	0.37	منخفض	3
3	اتحدث عن الاخرين بغيابهم	1.87	1.077	0.37	منخفض	2
4	تم حذف الفقرة بناء على مخرجات التحليل العاملي التوكيدي					
	المعدل العام	1.87	1.139	0.37	منخفض	

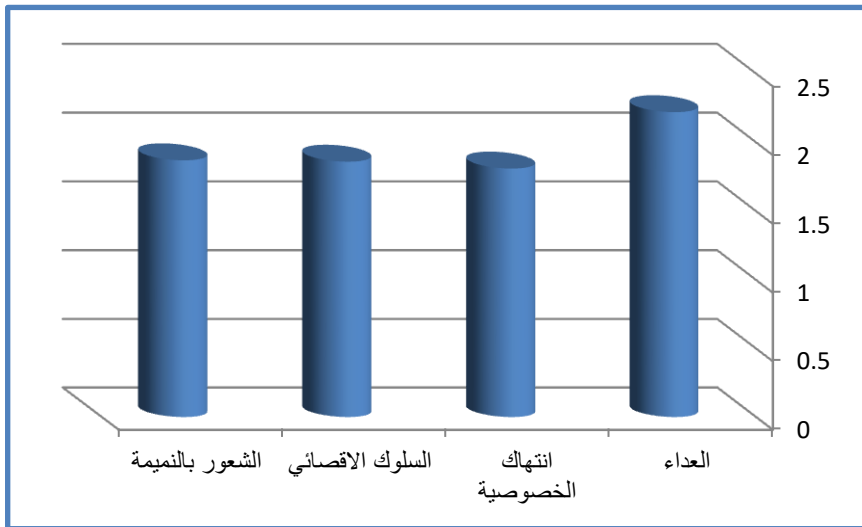
أما بالنسبة الى الاحصاءات الوصفية لمتغير الفظاظة في مكان العمل إجمالياً ، فقد يظهر الجدول (38) نتائج الاحصاءات الوصفية لمتغير الفظاظة في مكان العمل والذي يقاس بأربع ابعاد ميدانية، اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير (1.94) وبلغ الانحراف المعياري (1.164) وبلغت الاهمية النسبية (%39) ، وتشير هذه النتائج الاحصائية إلى أن متغير الفظاظة في مكان العمل قد تحقق ضمن مستوى منخفض حسب اجابات الأفراد المبحوثين، مما يدل على أن المدارس الأهلية في مركز محافظة الديوانية عينة البحث فيها ظهور للفظاظة في مكان العمل بشكل منخفض.

الجدول (38)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاجابة والاهمية الترتيبية للأبعاد الرئيسة لمتغير الفظاظة في مكان العمل (n=812)

الاهمية الترتيبية	مستوى الاجابة	الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد الرئيسي
الاول	منخفض	0.44	1.312	2.22	1. العداة
الرابع	منخفض	0.36	1.098	1.801	2. انتهاك الخصوصية
الثالث	منخفض	0.37	1.110	1.86	3. السلوك الانسحابي
الثاني	منخفض	0.37	1.139	1.87	4. الشعور بالنميمة
-	منخفض	0.39	1.164	1.94	المعدل العام لمتغير الفظاظة في مكان العمل

أما بالنسبة إلى ترتيب أبعاد الفظاظة في مكان العمل الفرعية ميدانياً على مستوى المدارس الأهلية في مكان العمل عينة البحث، فقد جاء ترتيبها كالاتي (العداء، الشعور بالنميمة، انتهاك الخصوصية) على التوالي حسب إجابات أفراد العينة المبحوثة. والشكل (16) يوضح المتوسطات الحسابية لكل بعد من ابعاد الفظاظة في مكان العمل.



شكل (16)

مستوى ابعاد متغير الفظاظة في مكان العمل حسب المتوسط الحسابي

المبحث الثالث اختبار فرضيات البحث

توطئة

يهدف هذا المبحث الى التحقق من فرضيات البحث حول متغيراتها، وابعادها، وطبيعة علاقات الارتباط والتأثير المباشر والتأثير التفاعلي فيما بينها وهل هي تتسجم مع النموذج الفكري الذي تم طرحه عن تلك العلاقات، وهل تقدم النتائج الدعم لتلك الفرضيات المصاغة في البحث الحالي أم انها لا تقدم دعماً تجاه تلك الفرضيات؟ اذ تمحورت متغيرات البحث حول القيادة السامة ومتغير شغف العمل، كمتغير تفاعلي ومتغير الفظاظلة في مكان العمل كمتغير معتمد، ولغرض التأكد من هذا المسعى ستقسم هذه الفقرة الى جزئين الأول يتعلق باختبار علاقات الارتباط بين المتغير المستقل والتفاعلي، وابعادهما والمتغير المعتمد بهدف معرفة مدى التلازم بينهما ثم الجزء الثاني الذي يختص باختبار علاقات التأثير والتفسير بين المتغير المستقل والتفاعلي، وابعادهما والمتغير المعتمد بهدف التحقق من مستوى التأثير بينهما ومعرفة القدرة التفسيرية للمتغيرات المستقلة للتغيرات التي تحصل في المتغير المعتمد على مستوى عينة البحث فضلاً عن اختبار الدور التفاعلي لشغف العمل في العلاقة بين القيادة السامة والفظاظلة بمكان العمل وكما يأتي :

أولاً. اختبار فرضيات الارتباط:

سيتم اعتماد اسلوب الارتباط البسيط (Pearson) لغرض اختبار الفرضية الرئيسية المتعلقة بعلاقات الارتباط بين متغيرات البحث (القيادة السامة، شغف العمل، الفظاظلة في مكان العمل) ويظهر الجدول (39) معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين متغيرات البحث الحالي، ومستوى المعنوية (Sig.) الذي يشير إلى اختبار معنوية معامل الارتباط، وحجم العينة (n). ولتفسير قيمة معامل الارتباط وكيفية الحكم عليه، سيتم النظر إلى قيمة معامل الارتباط وفق خمس فئات أساسية، وكما يتضح في الجدول (39):

الجدول (39)

تفسير مستوى معامل الارتباط بحسب فئاته

ت	تفسير علاقة الارتباط	قيمة معامل الارتباط
1	لا توجد علاقة ارتباط	0
2	علاقة ارتباط تامة موجبة او طردية	±1
3	علاقة ارتباط ضعيفة ايجابية او طردية	± (0 - 0.30)
4	علاقة ارتباط قوية ايجابية او طردية	± (0.31 - 0.70)
5	علاقة ارتباط قوية جدا ايجابية او طردية	± (0.71 - 0.99)

Source: Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). " *Research methods for business students* " 5th ed , Pearson Education Limited : Prentice Hall , England , P.459.

1. اختبار فرضية الارتباط الرئيسية الأولى:

تتعلق فرضية الارتباط الرئيسية باختبار مدى التلازم من خلال اختبار علاقة الارتباط بين المتغير سلوكيات القيادة السامة كمتغير مستقل، وبين متغير شغف العمل كمتغير تفاعلي، والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين سلوكيات القيادة السامة ومتغير شغف العمل) إذ تشير النتائج الظاهرة في الجدول (40) الى وجود علاقة ارتباط عكسية ضعيفة ذات دلالة معنوية بين متغير سلوكيات القيادة السامة، ومتغير شغف العمل، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (-.237**). وتشير هذه القيمة الى الاتجاه العكسي للتلازم بين المتغير المستقل سلوكيات القيادة السامة والمتغير التفاعلي شغف العمل، إذ كانت علاقة الارتباط العكسية عند مستوى معنوية (0.01) وبمستوى ثقة بلغ (99%) إذ تشير علاقة الارتباط المتقدمة الى وجود التلازم العكسي بين المتغيرين من وجهة نظر العينة ضمن مجال التطبيق في المدارس الأهلية في مركز محافظة الديوانية عينة البحث، وهو ضمن مستوى علاقة ارتباط عكسية ضعيفة بين المتغير المستقل والمتغير التفاعلي و تشير هذه النتائج إلى أن وجود سلوكيات القيادة السامة ينعكس سلباً في تخفيض مستوى شغف العمل في المدارس الأهلية في مركز محافظة الديوانية . واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسية الأولى الخاصة بعلاقة الارتباط بين متغير سلوكيات القيادة السامة ومتغير شغف العمل

الجدول (40)

مصفوفة معاملات الارتباط بين سلوكيات القيادة السامة بأبعاده ومتغير شغف العمل

Correlations							
		سلوكيات القيادة السامة	شغف العمل	الاستمتاع بالعمل	الدافع الذاتي	الهوية الذاتية	الاحساس بالتعلم
سلوكيات القيادة السامة	Pearson Correlation	1	-.237**	-.166*	-.194*	-.202*	-.199*
	Sig. (2-tailed)		.009	.030	.034	.027	.029
	N	812	812	812	812	812	812
شغف العمل	Pearson Correlation	-.237**	1	.445**	.468**	.499**	.500**
	Sig. (2-tailed)	.009		.000	.000	.000	.000
	N	812	812	812	812	812	812
الاستمتاع بالعمل	Pearson Correlation	-.166*	.445**	1	.864**	.775**	.777**
	Sig. (2-tailed)	.030	.000		.000	.000	.000
	N	812	812	812	812	812	812
الدافع الذاتي	Pearson Correlation	-.194*	.468**	.864**	1	.775**	.790**
	Sig. (2-tailed)	.034	.000	.000		.000	.000
	N	812	812	812	812	812	812
الهوية الذاتية	Pearson Correlation	-.202*	.499**	.775**	.775**	1	.801**

	Sig. (2-tailed)	.027	.000	.000	.000	.000	.000
	N	812	812	812	812	812	812
الاحساس بالتعلم	Pearson Correlation	-.199*	.500**	.777**	.790**	.801**	1
	Sig. (2-tailed)	.029	.000	.000	.000	.000	
	N	812	812	812	812	812	812
** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).							
* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).							

وتنبثق من فرضية الارتباط الرئيسة الأولى اربع فرضيات فرعية تتمثل بالاتي:

أ. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تهتم هذه الفرضية باختبار مدى التلازم العكسي بين بعد سلوكيات القيادة السامة، وبعد الاستمتاع بالعمل، والتي تنص على: (توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين متغير سلوكيات القيادة السامة وبعد الاستمتاع بالعمل)

تشير نتائج الجدول (40) الى وجود علاقة ارتباط عكسية ضعيفة ذات دلالة معنوية بين متغير سلوكيات القيادة السامة وبعد الاستمتاع بالعمل، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (-.166*) وتشير هذه القيمة الى العلاقة العكسية بين متغير سلوكيات القيادة السامة وبعد الاستمتاع بالعمل عند مستوى معنوية (0.05) وبدرجة ثقة (95%).

تشير النتيجة أعلاه إلى التلازم العكسي بين متغير سلوكيات القيادة السامة، وبعد الاستمتاع بالعمل وضمن مستوى علاقة عكسية ضعيفة.

وعليه يتبين ان وجود سلوكيات القيادة السامة في المدارس الاهلية في مركز محافظة الديوانية عينة البحث من وجهة نظر العينة سيؤدي حتما الى نتائج عكسية في مستوى الاستمتاع بالعمل واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الاولى.

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تهتم هذه الفرضية باختبار مدى التلازم العكسي بين بعد سلوكيات القيادة السامة، وبعد الدافع الذاتي والتي تنص على: (توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين متغير سلوكيات القيادة السامة وبعد الدافع الذاتي)

تشير نتائج الجدول (40) الى وجود علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين متغير سلوكيات القيادة السامة وبعد الدافع الذاتي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (-.194*) وتشير هذه القيمة الى العلاقة العكسية بين متغير سلوكيات القيادة السامة وبعد الدافع الذاتي عند مستوى معنوية (0.05) وبدرجة ثقة (95%).

وتشير النتيجة اعلاه الى التلازم العكسي بين متغير سلوكيات القيادة السامة، وبعد الدافع الذاتي وضمن مستوى علاقة عكسية ضعيفة.

بعبارة أخرى يتبين أن وجود سلوكيات القيادة السامة في المدارس الأهلية في مركز محافظة الديوانية عينة البحث من وجهة نظر العينة سيؤدي حتماً إلى نتائج عكسية في مستوى الدافع الذاتي واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى.

ج. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تهتم هذه الفرضية باختبار مدى التلازم العكسي بين بعد سلوكيات القيادة السامة، وبعد الهوية الذاتية والتي تنص على: (توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين متغير سلوكيات القيادة السامة وبعد الهوية الذاتية)

تشير نتائج الجدول (40) الى وجود علاقة ارتباط عكسية ضعيفة ذات دلالة معنوية بين متغير سلوكيات القيادة السامة وبعد الهوية الذاتية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (-0.202*) وتشير هذه القيمة الى العلاقة العكسية بين متغير سلوكيات القيادة السامة وبعد الهوية الذاتية عند مستوى معنوية (0.05) وبدرجة ثقة (95%).

وتشير النتيجة اعلاه الى التلازم العكسي بين متغير سلوكيات القيادة السامة وبعد الهوية الذاتية وضمن مستوى علاقة عكسية ضعيفة.

وهنا يتبين أن وجود سلوكيات القيادة السامة في المدارس الأهلية في مركز محافظة الديوانية عينة البحث من وجهة نظر العينة سيؤدي حتماً إلى نتائج عكسية في مستوى الهوية الذاتية واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى .

ت. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

تهتم هذه الفرضية باختبار مدى التلازم العكسي بين بعد سلوكيات القيادة السامة وبعد الاحساس بالتعلم والتي تنص على: (توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين متغير سلوكيات القيادة السامة وبعد الاحساس بالتعلم)

تشير نتائج الجدول (40) إلى وجود علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين متغير سلوكيات القيادة السامة وبعد الاحساس بالتعلم، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (-0.199*) وتشير هذه القيمة الى العلاقة العكسية بين متغير سلوكيات القيادة السامة وبعد الاحساس بالتعلم عند مستوى معنوية (0.05) وبدرجة ثقة (95%).

وتشير النتيجة اعلاه الى التلازم العكسي بين متغير سلوكيات القيادة السامة وبعد الاحساس بالتعلم وضمن مستوى علاقة عكسية ضعيفة.

ويتبين ان وجود سلوكيات القيادة السامة في المدارس الأهلية في مركز محافظة الديوانية عينة البحث من وجهة نظر العينة سيؤدي حتماً الى نتائج عكسية في مستوى الاحساس بالتعلم واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الأولى.

2. اختبار فرضية الارتباط الرئيسية الثانية:

تتعلق فرضية الارتباط الرئيسية باختبار مدى التلازم من خلال اختبار علاقة الارتباط بين المتغير شغف العمل كمتغير تفاعلي وبين المتغير الفظاظية في مكان العمل كمتغير معتمد والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين شغف العمل ومتغير الفظاظية في مكان العمل) تشير النتائج الظاهرة في الجدول (41) الى وجود علاقة ارتباط عكسية ضعيفة ذات دلالة معنوية بين متغير شغف العمل ومتغير الفظاظية في مكان العمل، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (-0.203^*) وتشير هذه القيمة الى الاتجاه العكسي للتلازم بين المتغير التفاعلي شغف العمل والمتغير المعتمد الفظاظية في مكان العمل، إذ كانت علاقة الارتباط العكسية عند مستوى معنوية (0.05) وبمستوى ثقة بلغ (95%) إذ تشير علاقة الارتباط اعلاه الى وجود التلازم العكسي بين المتغيرين من وجهة نظر العينة ضمن مجال التطبيق عينة البحث، وهو ضمن مستوى علاقة ارتباط عكسية ضعيفة بين المتغير التفاعلي والمتغير المعتمد.

وتشير هذه النتائج إلى أن وجود شغف العمل في بيئة التطبيق ينعكس في تخفيض مستوى الفظاظية في مكان العمل في المدارس الاهلية في مركز محافظة الديوانية.

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسية الثانية الخاصة بعلاقة الارتباط بين متغير

شغف العمل ومتغير الفظاظية في مكان العمل

الجدول (41)

مصفوفة معاملات الارتباط بين شغف العمل بأبعاده ومتغير الفظاظية في مكان العمل

Correlations							
		العداء	النميمة	انتهاك الخصوصية	السلوك الانسحابي	شغف العمل	الفظاظية في مكان العمل
العداء	Pearson Correlation	1	.864**	.775**	.790**	.929**	-.195*
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.033
	N	812	812	812	812	812	812
النميمة	Pearson Correlation	.864**	1	.775**	.777**	.932**	-.193*
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.035
	N	812	812	812	812	812	812
انتهاك الخصوصية	Pearson Correlation	.775**	.775**	1	.801**	.905**	-.185*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.044
	N	812	812	812	812	812	812
السلوك الانسحابي	Pearson Correlation	.790**	.777**	.801**	1	.909**	-.190*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.038
	N	812	812	812	812	812	812
شغف العمل	Pearson Correlation	.929**	.932**	.905**	.909**	1	-.203*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.026
	N	812	812	812	812	812	812

الفضاظة في مكان العمل	Pearson Correlation	-.195 [*]	-.193 [*]	-.185 [*]	-.190 [*]	-.203 [*]	1
	Sig. (2-tailed)	.033	.035	.044	.038	.026	
	N	812	812	812	812	812	812
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).							
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).							

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V.25

وتنبثق من فرضية الارتباط الرئيسية الثانية اربع فرضيات فرعية تتمثل بالآتي:

أ. اختبار الفرضية الفرعية الاولى:

تهتم هذه الفرضية باختبار مدى التلازم العكسي بين متغير شغف العمل وبعد العدا، والتي تنص على: (توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين متغير شغف العمل وبعد العدا) تشير نتائج الجدول (41) الى وجود علاقة ارتباط عكسية ضعيفة ذات دلالة معنوية بين متغير شغف العمل وبعد العدا، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (-0.195^*) وتشير هذه القيمة الى العلاقة العكسية بين متغير شغف العمل وبعد العدا عند مستوى معنوية (0.05) وبدرجة ثقة (95%). وتشير النتيجة اعلاه الى التلازم العكسي بين متغير شغف العمل وبعد العدا وضمن مستوى علاقة عكسية ضعيفة

إذ يتبين أن وجود شغف العمل في المدارس الأهلية في مركز محافظة الديوانية عينة البحث من وجهة نظر العينة سيؤدي حتما الى نتائج عكسية في بعد العدا واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية.

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تتعلق هذه الفرضية باختبار مدى التلازم بين متغير شغف العمل وبعد النميمة والتي تنص على: (توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين متغير شغف العمل وبعد النميمة) إذ تشير نتائج الجدول (41) الى وجود علاقة ارتباط عكسية ضعيفة ذات دلالة معنوية بين متغير شغف العمل وبعد النميمة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (-0.193^*) وتشير هذه القيمة الى العلاقة العكسية بين متغير شغف العمل وبعد النميمة عند مستوى معنوية (0.05) وبدرجة ثقة (95%).

وتشير النتيجة أعلاه إلى التلازم العكسي بين متغير شغف العمل، وبعد النميمة، وضمن مستوى علاقة عكسية ضعيفة.

وهذه النتيجة تؤثر وجود مستويات من شغف العمل، سيؤدي إلى تلازم انخفاض النميمة من وجهة نظر عينة البحث.

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية.

ج. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تتعلق هذه الفرضية باختبار مدى التلازم بين متغير شغف العمل، وبعد انتهاك الخصوصية، والتي تنص على: (توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين متغير شغف العمل وبعد انتهاك الخصوصية).

تشير نتائج الجدول (41) الى وجود علاقة ارتباط عكسية ضعيفة ذات دلالة معنوية بين متغير شغف العمل وبعد انتهاك الخصوصية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.185^*) وتشير هذه القيمة الى العلاقة العكسية بين متغير شغف العمل وبعد انتهاك الخصوصية عند مستوى معنوية (0.05) وبدرجة ثقة (95%).

وتشير النتيجة أعلاه إلى التلازم العكسي بين متغير شغف العمل؛ وبعد انتهاك الخصوصية وضمن مستوى علاقة عكسية ضعيفة.

وهذه النتيجة توضح ان وجود مستويات من شغف العمل سيؤدي الى تلازم انخفاض انتهاك الخصوصية من وجهة نظر عينة البحث.

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية.

ت. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

تتعلق هذه الفرضية باختبار مدى التلازم بين متغير شغف العمل، وبعد السلوك الانسحابي والتي تنص على: (توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين متغير شغف العمل وبعد السلوك الانسحابي).

تشير نتائج الجدول (41) الى وجود علاقة ارتباط عكسية ضعيفة ذات دلالة معنوية بين متغير شغف العمل وبعد السلوك الانسحابي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.190^*) وتشير هذه القيمة الى العلاقة العكسية بين متغير شغف العمل وبعد السلوك الانسحابي عند مستوى معنوية (0.05) وبدرجة ثقة (95%).

وتشير النتيجة اعلاه الى التلازم العكسي بين متغير شغف العمل وبعد السلوك الانسحابي وضمن مستوى علاقة عكسية ضعيفة.

وهذه النتيجة تعني أن وجود مستويات من شغف العمل سيؤدي إلى تلازم انخفاض السلوك الانسحابي من وجهة نظر عينة البحث

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية.

3. اختبار فرضية الارتباط الرئيسية الثالثة:

تتعلق فرضية الارتباط الرئيسية باختبار مدى التلازم من خلال اختبار علاقة الارتباط بين المتغير القيادة السامة كمتغير مستقل وبين متغير الفظاظة في مكان العمل كمتغير معتمد والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين القيادة السامة ومتغير الفظاظة في مكان العمل). تشير النتائج الظاهرة في الجدول (42) الى وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة معنوية بين متغير القيادة السامة ومتغير الفظاظة في مكان العمل، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.563^{**}) وتشير هذه القيمة الى الاتجاه الطردي للتلازم بين المتغير المستقل القيادة السامة والمتغير المعتمد الفظاظة في مكان العمل، إذ كانت علاقة الارتباط الطردية عند مستوى معنوية (0.01) وبمستوى ثقة بلغ (99%) إذ تشير علاقة الارتباط اعلاه الى وجود التلازم الطردي بين المتغيرين من وجهة نظر العينة ضمن مجال التطبيق في المدارس الأهلية في مركز محافظة الديوانية عينة البحث. وهو ضمن مستوى علاقة ارتباط طردية قوية بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد. وتشير هذه النتائج الى ان وجود القيادة السامة وهو ما ينعكس في تحقيق مستوى مرتفع من الفظاظة في مكان العمل في المدارس الاهلية في مركز محافظة الديوانية. واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسية الثالثة الخاصة بعلاقة الارتباط بين متغير القيادة السامة ومتغير الفظاظة في مكان العمل.

الجدول (42)

مصفوفة معاملات الارتباط بين القيادة السامة ومتغير الفظاظة في مكان العمل بأبعاده

		Correlations					
		القيادة السامة	الفظاظة في مكان العمل	العداء	انتهاك الخصوصية	السلوك الانسحابي	النميمة
القيادة السامة	Pearson Correlation	1	.563**	.589**	.437**	.453**	.690**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	812	812	812	812	812	812
الفظاظة في مكان العمل	Pearson Correlation	.563**	1	.532**	.412**	.417**	.612**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	812	812	812	812	812	812
العداء	Pearson Correlation	.589**	.532**	1	.337**	.349**	.607**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	812	812	812	812	812	812
انتهاك الخصوصية	Pearson Correlation	.437**	.412**	.337**	1	.872**	.452**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000

	N	812	812	812	812	812	812
السلوك الانسحابي	Pearson Correlation	.453**	.417**	.349**	.872**	1	.442**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	812	812	812	812	812	812
النميمة	Pearson Correlation	.690**	.612**	.607**	.452**	.442**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	812	812	812	812	812	812
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).							

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.V.25

وتنبثق من فرضية الارتباط الرئيسية الثالثة اربع فرضيات فرعية تتمثل بالاتي:

أ. اختبار الفرضية الفرعية الاولى:

تهتم هذه الفرضية باختبار مدى التلازم الطردي بين متغير القيادة السامة وبعد العداء والتي تنص على: (توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين متغير القيادة السامة وبعد العداء).

اذ تشير نتائج الجدول (42) الى وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة معنوية بين متغير القيادة السامة وبعد العداء، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.589^{**}) وتشير هذه القيمة الى العلاقة الطردية بين متغير القيادة السامة وبعد العداء عند مستوى معنوية (0.01) وبدرجة ثقة (99%). كما تشير النتيجة أعلاه إلى التلازم الطردي بين متغير القيادة السامة، وبعد العداء، وضمن مستوى علاقة طردية قوية.

وعليه يتبين ان وجود القيادة السامة في المدارس الأهلية في مركز محافظة الديوانية عينة البحث من وجهة نظر العينة سيؤدي حتما الى زيادة في مستوى العداء.

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثالثة.

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تتعلق هذه الفرضية باختبار مدى التلازم بين متغير القيادة السامة، وبعد انتهاك الخصوصية، والتي تنص على: (توجد علاقة ارتباط طردية ايجابية ذات دلالة معنوية بين متغير القيادة السامة وبعد انتهاك الخصوصية).

تشير نتائج الجدول (42) الى وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة معنوية بين متغير القيادة السامة وبعد انتهاك الخصوصية، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.437^{**}) وتشير هذه القيمة الى العلاقة الطردية بين متغير القيادة السامة، وبعد انتهاك الخصوصية عند مستوى معنوية (0.01) وبدرجة ثقة (99%).

وتشير النتيجة أعلاه إلى التلازم الطردي بين متغير القيادة السامة، وبعد انتهاك الخصوصية وضمن مستوى علاقة قوية ايجابية.

وهذه النتيجة تشير أيضاً إلى أن وجود مستويات عالية من القيادة السامة؛ سيؤدي إلى زيادة مستوى من انتهاك الخصوصية من وجهة نظر عينة البحث.

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثالثة.

ج. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تتعلق هذه الفرضية باختبار مدى التلازم بين متغير القيادة السامة، وبعد السلوك الانسحابي، والتي تنص على: (توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين متغير القيادة السامة وبعد السلوك الانسحابي).

تشير نتائج الجدول (42) إلى وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة معنوية بين متغير القيادة السامة وبعد السلوك الانسحابي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.453^{**}) وتشير هذه القيمة إلى العلاقة الطردية بين متغير القيادة السامة وبعد السلوك الانسحابي عند مستوى معنوية (0.01) وبدرجة ثقة (99%).

وتشير النتيجة أعلاه إلى التلازم الطردي بين متغير القيادة السامة، وبعد السلوك الانسحابي وضمن مستوى علاقة طردية قوية.

وهذه النتيجة تشير إلى أن ظهور سلوكيات القيادة السامة سيؤدي إلى تلازم زيادة مستوى السلوك الانسحابي من وجهة نظر عينة البحث.

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثالثة.

4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

تتعلق هذه الفرضية باختبار مدى التلازم بين متغير القيادة السامة، وبعد النميمة، والتي تنص على: (توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين متغير القيادة السامة وبعد النميمة).

اذ تشير نتائج الجدول (42) إلى وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة معنوية بين متغير القيادة السامة وبعد النميمة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.690^{**}) وتشير هذه القيمة إلى العلاقة الطردية بين متغير القيادة السامة وبعد النميمة عند مستوى معنوية (0.01) وبدرجة ثقة (99%).

وتشير النتيجة أعلاه إلى التلازم الطردي بين متغير القيادة السامة، وبعد النميمة وضمن مستوى علاقة طردية قوية.

وهذه النتيجة تؤشر إلى أن ظهور سلوكيات القيادة السامة سيؤدي الى زيادة مستوى النميمة من وجهة نظر عينة البحث.

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثالثة.

ثانياً. اختبار فرضيات التأثير

سيتم في هذه الفقرة اختبار فرضيات التأثير الرئيسية والفرعية اعتماداً على اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) اذ اصبحت تقنيات نمذجة المعادلة الهيكلية من اهم الادوات التي يمكنها الوصول إلى سلسلة من الارتباطات المترابطة بين المتغيرات المستقلة والتابعة بطريقة قابلة للقياس، وإن (SEM) تقنية إحصائية شاملة تدرس فرضيات العلاقات بين المتغيرات الملاحظة والكامنة ، بالإضافة إلى ذلك تجدر الإشارة إلى أن تقنية SEM أكثر قيمة بكثير من تحليلات الانحدار المتعدد ، لا سيما في حالة المتغيرات المقاسة ، وبذلك فإن SEM اسلوب فعال للغاية من حيث تمثيل التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للمتغيرات الكامنة على العوامل المقاسة في النموذج الافتراضي، وبذلك يمكن تحديد مستوى التأثير المباشر بين المتغيرات عن طريقها ، وكما يأتي :

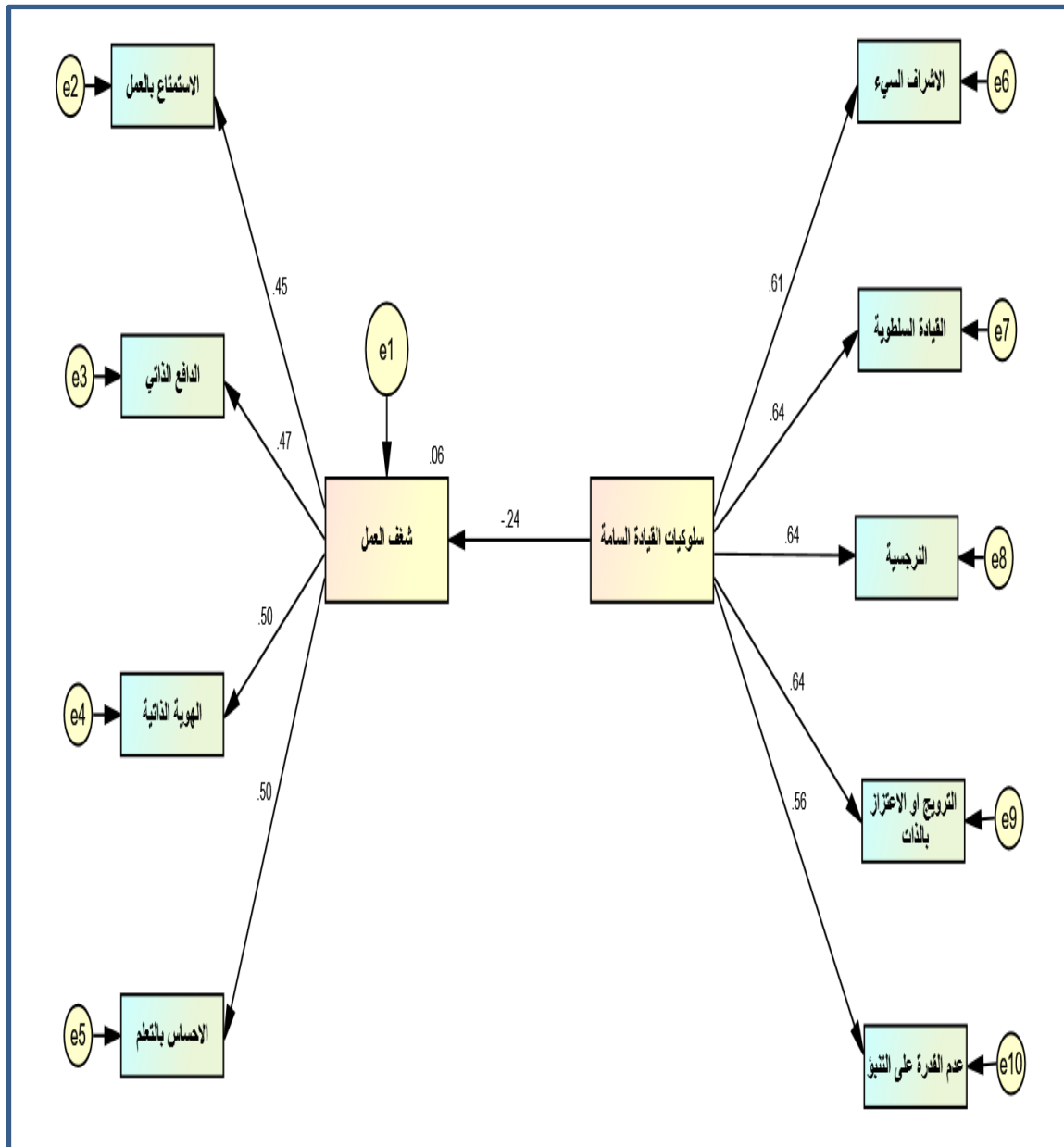
1. الفرضية الرئيسية الرابعة:

تهتم هذه الفرضية باختبار مدى تأثير المتغير المستقل القيادة السامة في المتغير التفاعلي شغف العمل والتي تنص على: (توجد علاقة تأثير عكسي ذات دلالة معنوية بين متغير القيادة السامة ومتغير شغف العمل).

من خلال ملاحظة الشكل (17) يتبين وجود تأثير سلبي ذي دلالة معنوية لمتغير القيادة السامة في مستوى شغف العمل، ويتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (-0.24) وهذا يعني ان متغير القيادة السامة يؤثر سلبا في متغير شغف العمل بنسبة (24%) على مستوى المدارس الاهلية في مركز محافظة الديوانية عينة البحث. وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من القيادة السامة في المدارس الاهلية في مركز محافظة الديوانية عينة البحث سوف يؤدي الى تغير عكسي في شغف العمل بنسبة (24%). وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (43) البالغة (-2.670) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value=0.01).

ويتضح من الشكل (17) ان قيمة معامل التفسير (R^2) قد بلغت (0.06) وهذا يعني بأن متغير القيادة السامة يفسر التغيرات التي تحدث في شغف العمل بمستوى ضعيف.

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسية الرابعة المتعلقة بوجود تأثير سلبي بين القيادة السامة ومتغير شغف العمل وضمن مستوى تأثير سلبي ضعيف.



الشكل (17)

المسار الانحداري الخاصة بالفرضية الرئيسية الرابعة
وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية

الجدول (43)

تقديرات نموذج التأثير بين متغير القيادة السامة ومتغير شغف العمل

المتغير والابعاد	المسار	المتغيرات	S.R.W	S.E.	C.R.	P
شغف العمل	<---	القيادة السامة	-.237	.089	-2.670	.008
الاستمتاع بالعمل	<---	شغف العمل	.445	.148	5.443	***
الدافع الذاتي	<---	شغف العمل	.468	.171	5.801	***
الهوية الذاتية	<---	شغف العمل	.499	.131	6.300	***
الاحساس بالتعلم	<---	شغف العمل	.500	.131	6.316	***
الإشراف السيء	<---	القيادة السامة	.609	.107	8.404	***
القيادة السلطوية	<---	القيادة السامة	.645	.093	9.231	***
الترجيحية	<---	القيادة السامة	.636	.098	9.019	***
الترويج او الاعتزاز بالذات	<---	القيادة السامة	.635	.101	9.003	***
عدم القدرة على التنبؤ	<---	القيادة السامة	.562	.096	7.447	***

وتتفرع من هذه الفرضية اربع فرضيات فرعية:

أ. الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية لمتغير القيادة السامة في بعد الاستمتاع بالعمل

من خلال ملاحظة الشكل (18) يتبين وجود تأثير سلبي دال معنويا لمتغير القيادة السامة في بعد الاستمتاع بالعمل، كما يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (-0.17) وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (44) البالغة (-1.985) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value= 0.05).

واعتماداً على ما تقدم تقبل الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الرابعة من

فرضيات التأثير.

ب. الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية لمتغير القيادة السامة في بعد الدافع الذاتي

من خلال ملاحظة الشكل (18) يتبين وجود تأثير سلبي دال معنويا لمتغير القيادة السامة في بعد الدافع الذاتي، و يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (-0.19) وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (44) البالغة (-2.165) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value= 0.05).

واعتماداً على ما تقدم تقبل الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الرابعة من

فرضيات التأثير.

ج. الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية لمتغير القيادة السامة في بعد الهوية الذاتية

من خلال ملاحظة الشكل (18) يتبين وجود تأثير سلبي دال معنوياً لمتغير القيادة السامة في بعد الهوية الذاتية، و يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (-0.20) وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (44) البالغة (-2.261) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value= 0.05) ..

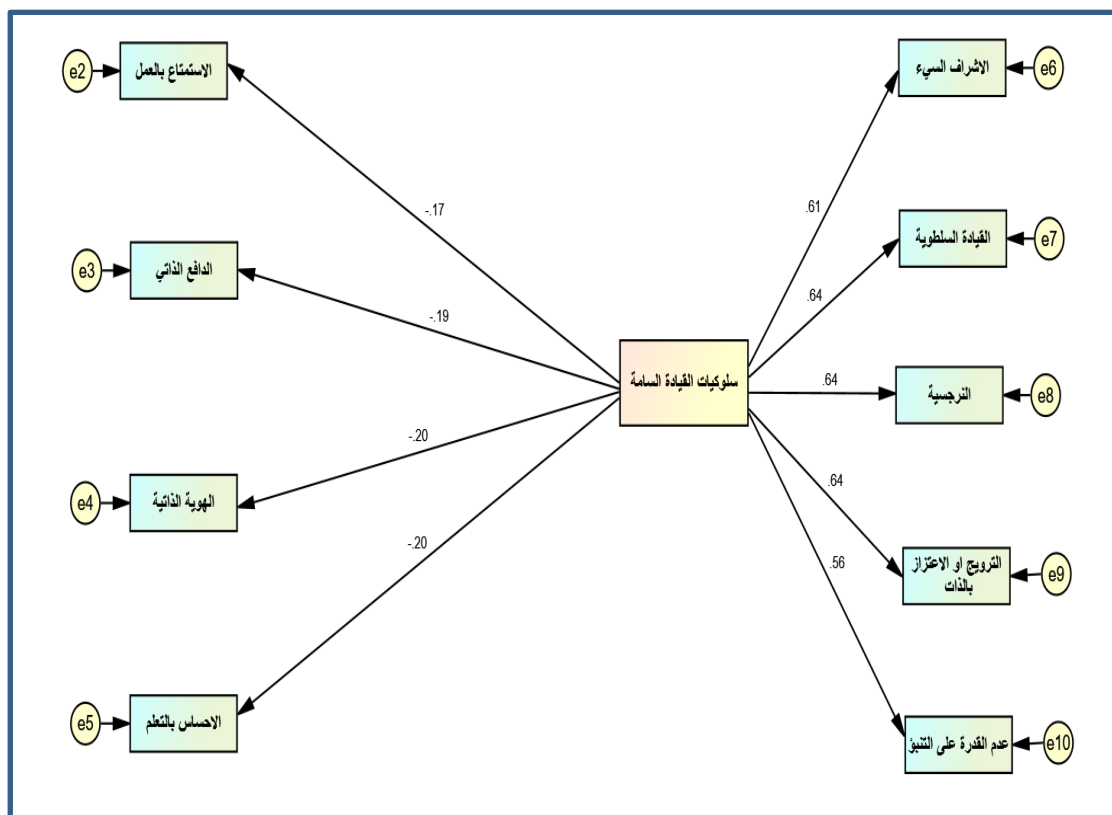
واعتماداً على ما تقدم تقبل الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الرابعة من فرضيات التأثير.

ت. الفرضية الفرعية الرابعة:

يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية لمتغير القيادة السامة في بعد الاحساس بالتعلم

من خلال ملاحظة الشكل (18) يتبين وجود تأثير سلبي دال معنوياً لمتغير القيادة السامة في بعد الاحساس بالتعلم، و يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (-0.20) وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (44) البالغة (-2.228) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value= 0.05).

واعتماداً على ما تقدم تقبل الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الرابعة من فرضيات التأثير.



الشكل (18)

المسار الانحداري الخاصة بالفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الرابعة وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية

الجدول (44)

تقديرات نموذج التأثير بين متغير القيادة السامة وابعاد متغير شغف العمل

المتغير والابعاد	المسار	المتغيرات	S.R.W	S.E.	C.R.	P
الاستمتاع بالعمل	<---	القيادة السامة	-.166	.164	-1.985	.045
الدافع الذاتي	<---	القيادة السامة	-.194	.190	-2.165	.030
الهوية الذاتية	<---	القيادة السامة	-.202	.148	-2.261	.024
الاحساس بالتعلم	<---	القيادة السامة	-.199	.148	-2.228	.026
الاشراف السيء	<---	القيادة السامة	.609	.107	8.404	***
القيادة السلطوية	<---	القيادة السامة	.645	.093	9.231	***
الانرجسية	<---	القيادة السامة	.636	.098	9.019	***
الترويج او الاعتزاز بالذات	<---	القيادة السامة	.635	.101	9.003	***
عدم القدرة على التنبؤ	<---	القيادة السامة	.562	.096	7.447	***

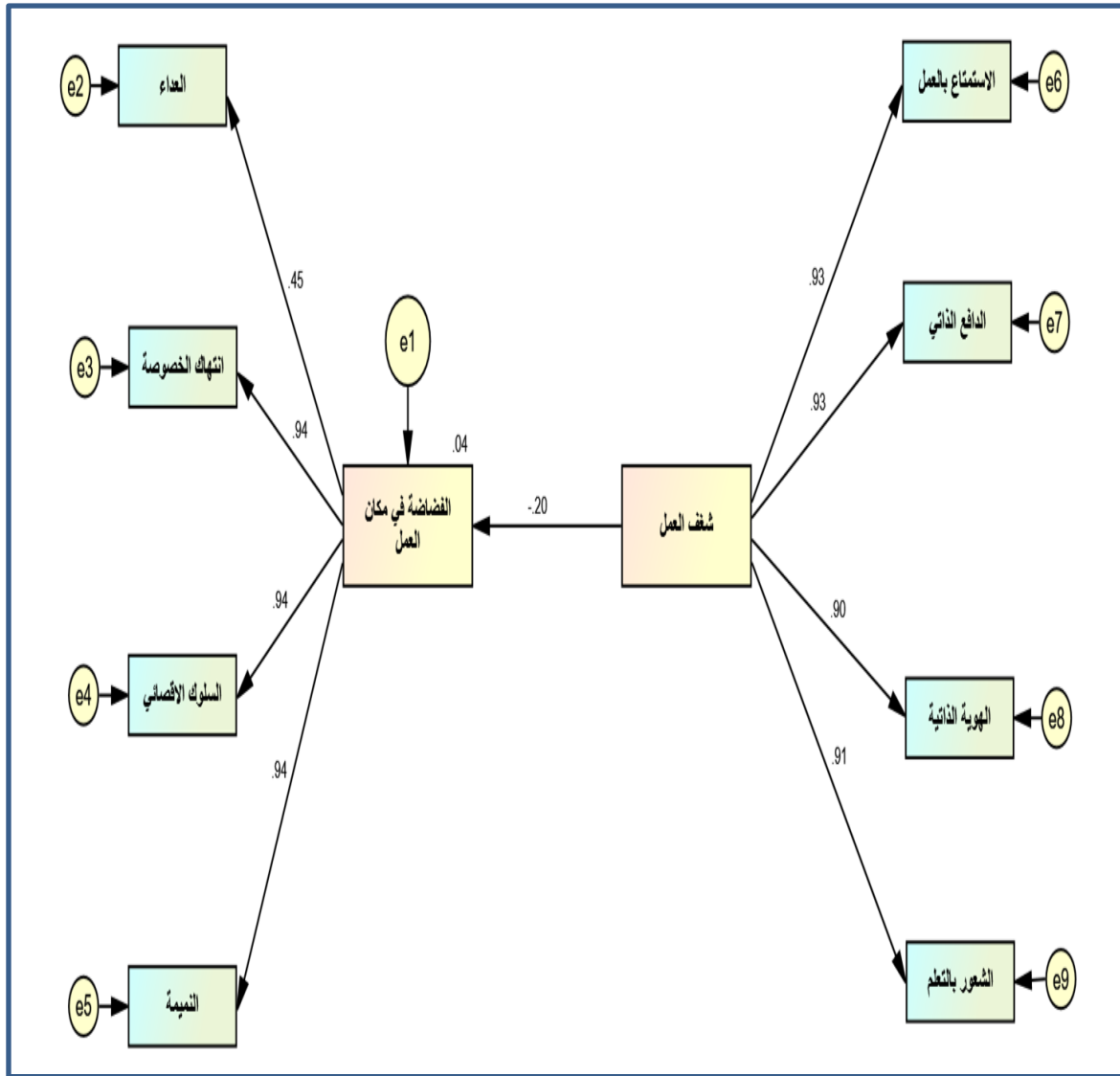
2. الفرضية الرئيسية الخامسة:

تهتم هذه الفرضية باختبار مدى تأثير المتغير التفاعلي شغف العمل في المتغير المعتمد الفضاظة في مكان العمل والتي تنص على:

(توجد علاقة تأثير عكسية ذات دلالة معنوية بين متغير شغف العمل ومتغير الفضاظة في مكان العمل)

من خلال ملاحظة الشكل (19) يتبين وجود تأثير سلبي ذو دلالة معنوية لمتغير شغف العمل في مستوى الفضاظة في مكان العمل، و يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (-0.20) وهذا يعني ان متغير شغف العمل يؤثر عكسيا في متغير الفضاظة في مكان العمل بنسبة (20%) على مستوى المدارس الاهلية في مركز محافظة الديوانية عينة البحث وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من شغف العمل في المدارس الأهلية في مركز محافظة الديوانية عينة البحث سوف يؤدي الى تغير عكسي في الفضاظة في مكان العمل بنسبة (20%) وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (45) البالغة (-2.258) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value=0.05) كما في الجدول ذاته.

و يتضح من الشكل (19) ان قيمة معامل التفسير (R^2) قد بلغت (0.04) وهذا يعني بأن متغير شغف العمل يفسر بنسبة ضئيلة جدا التغيرات التي تحدث في الفضاظة في مكان العمل. واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسية الرابعة المتعلقة بوجود تأثير ايجابي بين شغف العمل ومتغير الفضاظة في مكان العمل وضمن مستوى تأثير سلبي ضعيف.



الشكل (19)

المسار الانحداري الخاصة بالفرضية الرئيسية الخامسة
وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية

الجدول (45)

تقديرات نموذج التأثير بين متغير شغف العمل ومتغير الفضاظة في مكان العمل

المتغير والابعاد	المسار	المتغيرات	S.R.W	S.E.	C.R.	P
الفضاظة في مكان العمل	<---	شغف العمل	-.203	.038	-2.258	.024
الاستمتاع بالعمل	<---	شغف العمل	.932	.039	27.940	***
الدافع الذاتي	<---	شغف العمل	.929	.046	27.433	***
الهوية الذاتية	<---	شغف العمل	.905	.041	23.172	***
الشعور بالتعلم	<---	شغف العمل	.909	.040	23.774	***
العداء	<---	الفضاظة في مكان العمل	.446	.109	5.433	***
انتهاك الخصوصية	<---	الفضاظة في مكان العمل	.944	.036	31.265	***
السلوك الإقصائي	<---	الفضاظة في مكان العمل	.944	.036	31.265	***
النميمة	<---	الفضاظة في مكان العمل	.944	.036	31.265	***

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

وتتفرع من هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية:

أ. الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد تأثير سلبي ذو دلالة معنوية لمتغير شغف العمل وبعد العدا

من خلال ملاحظة الشكل (20) يتبين وجود تأثير سلبي دال معنويا لمتغير شغف العمل في بعد العدا، ويتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (-0.08) وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (46) البالغة (-1.997) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value=0.05) وهي نسبة تأثير ضعيفة.

واعتماداً على ما تقدم تقبل الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الخامسة من فرضيات التأثير.

ب. الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد تأثير سلبي ذو دلالة معنوية لمتغير شغف العمل في بعد انتهاك الخصوصية

من خلال ملاحظة الشكل (20) يتبين وجود تأثير سلبي دال معنويا لمتغير شغف العمل وبعد انتهاك الخصوصية، و يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (-0.14) وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (46) البالغة (-2.534) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value=0.05) وهي نسبة تأثير ضعيفة.

واعتماداً على ما تقدم تقبل الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الخامسة من فرضيات التأثير.

ث. الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد تأثير سلبي ذو دلالة معنوية لمتغير شغف العمل في بعد السلوك الاقصائي

من خلال ملاحظة الشكل (20) يتبين وجود تأثير سلبي دال معنويا لمتغير شغف العمل وبعد السلوك الانسحابي، ويتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (-0.07) وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (46) البالغة (-2.757) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value=0.05) وهي نسبة تأثير ضعيفة.

واعتماداً على ما تقدم تقبل الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الخامسة من فرضيات التأثير.

ت. الفرضية الفرعية الرابعة:

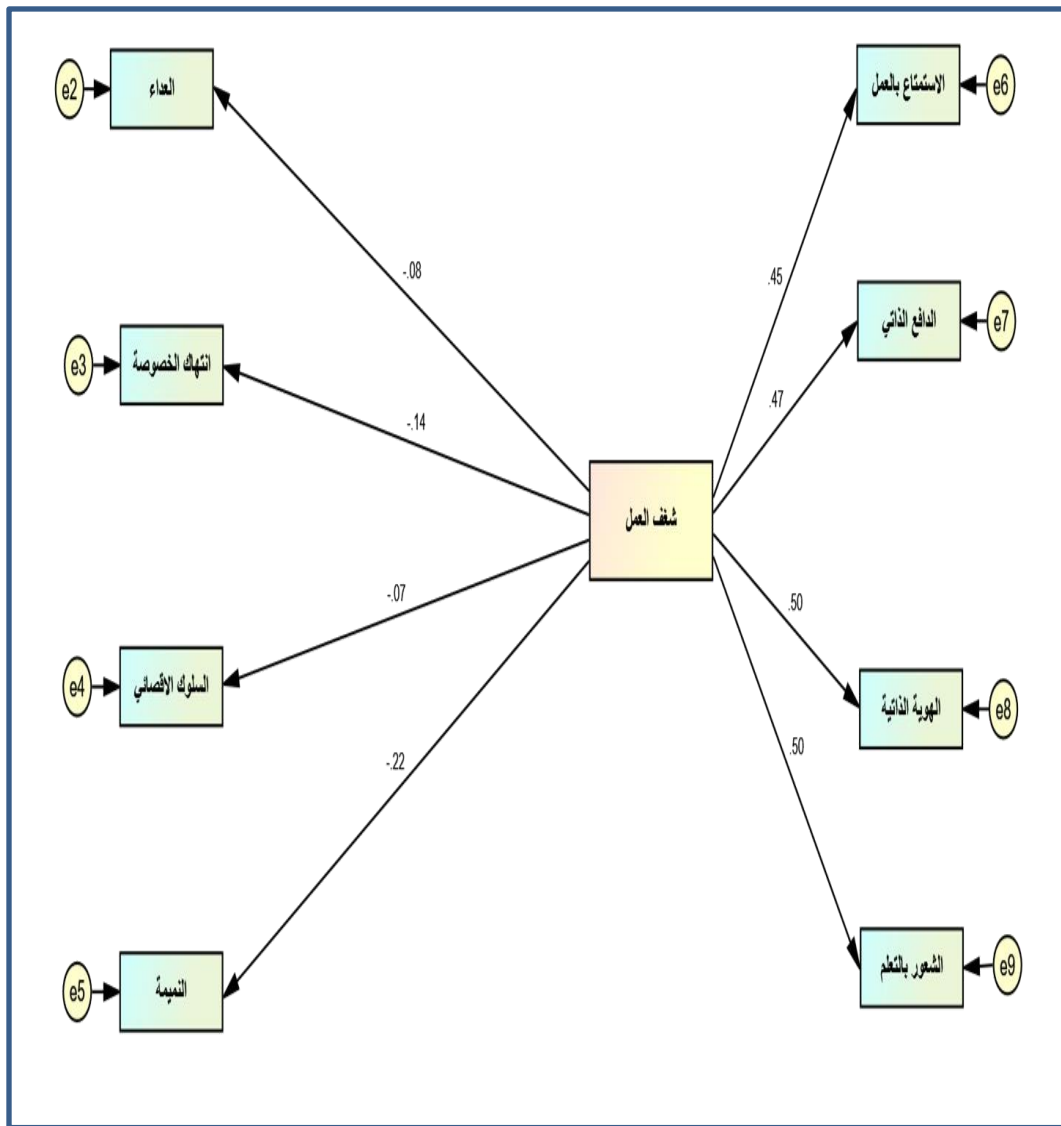
يوجد تأثير سلبي ذو دلالة معنوية لمتغير شغف العمل في بعد النميمة

من خلال ملاحظة الشكل (20) يتبين وجود تأثير سلبي دال معنويا لمتغير شغف العمل وبعد النميمة، و يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (-0.22) وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان

قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (46) البالغة (-2.413) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value=0.05) كما في الجدول ذاته وهي نسبة تأثير ضعيفة

واعتماداً على ما تقدم تقبل الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الخامسة من فرضيات التأثير.

مما يتقدم تبين أن جميع المسارات حققت تأثيراً في المتغير المعتمد الا انها جميعها كانت تأثيرات سلبية وفي ضوء ما تقدم فأن هذه النتيجة تقدم دعماً كلياً تجاه قبول الفرضيات الفرعية.



الشكل (20)

المسار الانحداري الخاصة بالفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الخامسة وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية

الجدول (46)

تقديرات نموذج التأثير بين متغير شغف العمل وابعاد متغير الفضاظة في مكان العمل

المتغير والابعاد	المسار	المتغيرات	S.R.W	S.E.	C.R.	P
الاستمتاع بالعمل	<---	شغف العمل	.445	.148	5.443	***
الدافع الذاتي	<---	شغف العمل	.468	.171	5.801	***
الهوية الذاتية	<---	شغف العمل	.499	.131	6.300	***
الشعور بالتعلم	<---	شغف العمل	.500	.131	6.316	***
العداء	<---	شغف العمل	-.084	.123	-1.997	.034
انتهاك الخصوصية	<---	شغف العمل	-.140	.195	-2.543	.023
السلوك الاقصاني	<---	شغف العمل	-.069	.183	-2.757	.049
النميمة	<---	شغف العمل	-.215	.078	-2.413	.016

المصدر: إعداد الباحثة باعتماد مخرجات برنامج Amos. V.23

3. اختبار فرضية التأثير الرئيسية السادسة

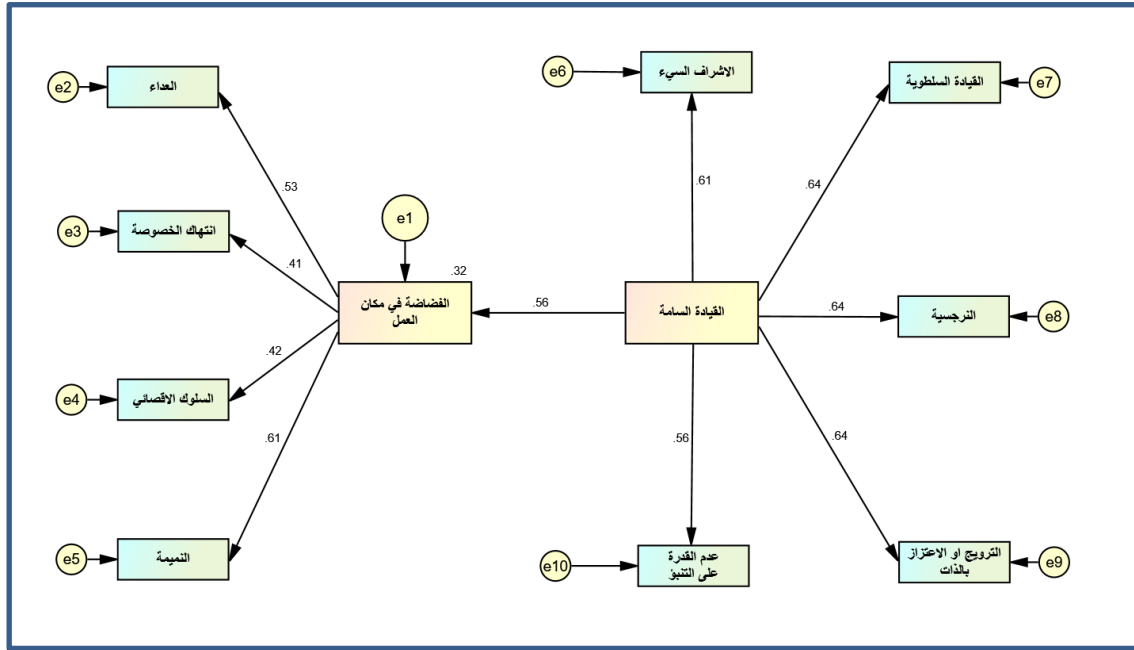
تهتم هذه الفرضية باختبار مدى تأثير المتغير المستقل القيادة السامة والمتغير المعتمد الفضاظة في مكان العمل والتي تنص على:

(توجد علاقة تأثير طردية ذات دلالة معنوية بين متغير القيادة السامة ومتغير الفضاظة في مكان العمل)

من خلال ملاحظة الشكل (21) يتبين وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لمتغير القيادة السامة في مستوى الفضاظة في مكان العمل، ويتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.56) وهذا يعني ان متغير القيادة السامة يؤثر ايجابا في متغير الفضاظة في مكان العمل بنسبة (56%) على مستوى المدارس الأهلية في مركز محافظة الديوانية عينة البحث. وهذا يعني ان تغير وحدة انحراف واحدة من القيادة السامة في المدارس الأهلية في مركز محافظة الديوانية عينة البحث سوف يؤدي الى تغير طردي في الفضاظة في مكان العمل بنسبة (56%). وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (47) البالغة (7.466) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value=0.01).

كما يتضح من الشكل (21) أن قيمة معامل التفسير (R^2) قد بلغت (0.32) وهذا يعني أن متغير القيادة السامة يفسر التغيرات التي تحدث في الفضاظة في مكان العمل.

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسية السادسة المتعلقة بوجود تأثير ايجابي بين القيادة السامة ومتغير الفضاظة في مكان العمل وضمن مستوى تأثير ايجابي وقوي.



الشكل (21)

المسار الانحداري الخاصة بالفرضية الرئيسية السامة
وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية

الجدول (47)

تقديرات نموذج التأثير بين متغير القيادة السامة ومتغير الفظاظنة في مكان العمل

المتغير والابعاد	المسار	المتغيرات	S.R.W	S.E.	C.R.	P
الفضاظنة في مكان العمل	<---	القيادة السامة	.563	.050	7.466	***
العداء	<---	الفضاظنة في مكان العمل	.532	.181	6.884	***
انتهاك الخصوصية	<---	الفضاظنة في مكان العمل	.412	.283	4.950	***
السلوك الانسحابي	<---	الفضاظنة في مكان العمل	.417	.277	5.024	***
النميمة	<---	الفضاظنة في مكان العمل	.612	.146	8.475	***
الانحراف السيء	<---	القيادة السامة	.609	.107	8.404	***
القيادة السلطوية	<---	القيادة السامة	.645	.093	9.231	***
الترجسية	<---	القيادة السامة	.636	.098	9.019	***
الترويج او الاعتراز بالذات	<---	القيادة السامة	.635	.101	9.003	***
عدم القدرة على التنبؤ	<---	القيادة السامة	.562	.096	7.447	***

المصدر: إعداد الباحثة باعتماد مخرجات برنامج Amos. V.23

وتتفرع من هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية:

أ. الفرضية الفرعية الاولى:

يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لمتغير القيادة السامة في بعد العداء

من خلال ملاحظة الشكل (22) يتبين وجود تأثير ايجابي دال معنويا لمتغير القيادة السامة وبعد

العداء، و يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.59) وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان

قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (48) البالغة (7.976) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value= 0.05).

واعتماداً على ما تقدم تقبل الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية السادسة من فرضيات التأثير.

ب. الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لمتغير القيادة السامة في بعد انتهاك الخصوصية من خلال ملاحظة الشكل (22) يتبين وجود تأثير ايجابي دال معنوياً لمتغير القيادة السامة وبعد انتهاك الخصوصية، و يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.44) وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (48) البالغة (5.315) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value= 0.05).

واعتماداً على ما تقدم تقبل الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية السادسة من فرضيات التأثير.

ج. الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لمتغير القيادة السامة في بعد السلوك الانسحابي من خلال ملاحظة الشكل (22) يتبين وجود تأثير ايجابي دال معنوياً لمتغير القيادة السامة وبعد السلوك الانسحابي، و يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.45) وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (48) البالغة (5.560) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value= 0.05).

واعتماداً على ما تقدم تقبل الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية السادسة من فرضيات التأثير.

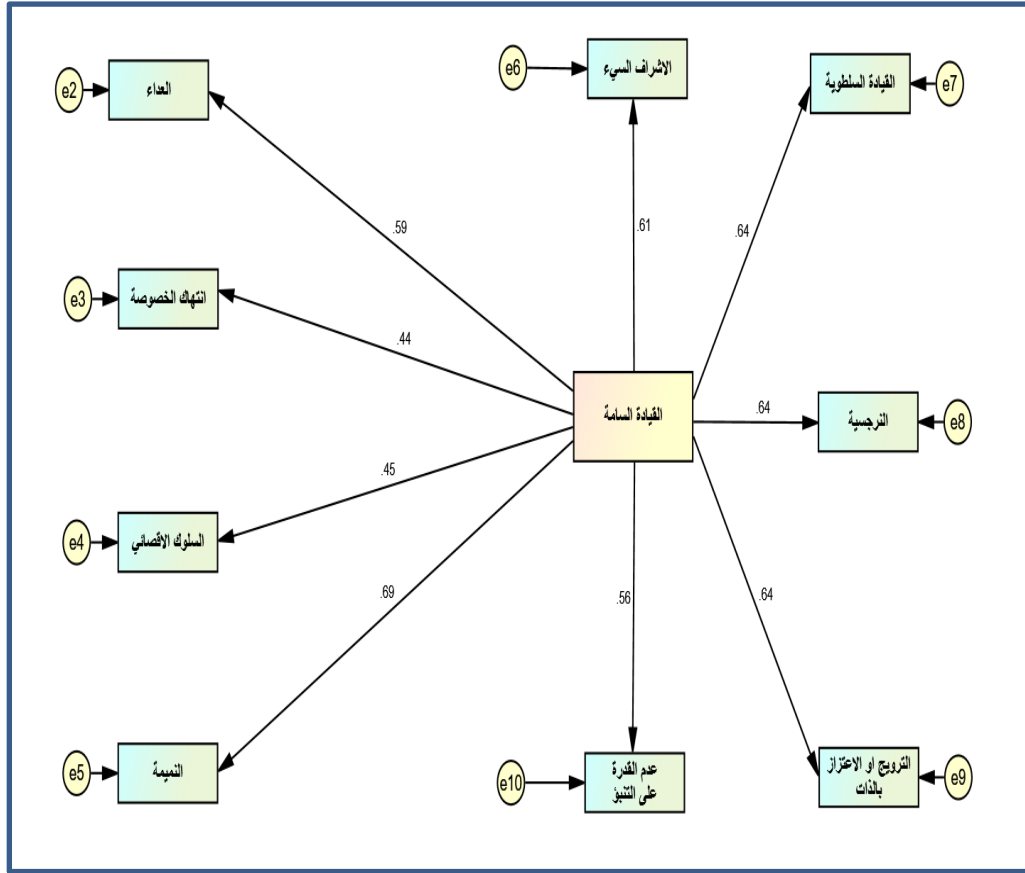
ت. الفرضية الفرعية الرابعة:

يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لمتغير القيادة السامة في بعد النميمة من خلال ملاحظة الشكل (22) يتبين وجود تأثير ايجابي دال معنوياً لمتغير القيادة السامة وبعد النميمة، و يتضح ان قيمة معامل التأثير المعياري قد بلغت (0.69) وتعد هذه القيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (48) البالغة (10.441) قيمة معنوية عند مستوى معنوية (P-Value= 0.05).

واعتماداً على ما تقدم تقبل الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية السادسة من فرضيات التأثير.

مما يتقدم تبين ان جميع المسارات حققت تأثيراً في المتغير المعتمد هي المسارات بين متغير القيادة السامة وبعد العدا، متغير القيادة السامة وبعد انتهاك الخصوصية، متغير القيادة

السامة وبعد السلوك الانسحابي، متغير القيادة السامة وبعد النميمة وفي ضوء ما تقدم فإن هذه النتيجة تقدم دعماً كلياً تجاه قبول الفرضيات الفرعية.



الشكل (22)

المسار الانحداري الخاصة بالفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية السادسة وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية

الجدول (48)

تقديرات نموذج التأثير بين ابعاد متغير القيادة السامة ومتغير الفظاظاة في مكان العمل

المتغير والابعاد	المسار	المتغيرات	S.R.W	S.E.	C.R.	P
العداء	<---	القيادة السامة	.589	.114	7.976	***
انتهاك الخصوصية	<---	القيادة السامة	.437	.184	5.315	***
السلوك الانسحابي	<---	القيادة السامة	.453	.179	5.560	***
النميمة	<---	القيادة السامة	.690	.088	10.441	***
الاشراف السيء	<---	القيادة السامة	.635	.101	9.003	***
الترجسية	<---	القيادة السامة	.636	.098	9.019	***
القيادة السلطوية	<---	القيادة السامة	.645	.093	9.231	***
الترويج او الاعتزاز بالذات	<---	القيادة السامة	.609	.107	8.404	***
عدم القدرة على التنبؤ	<---	القيادة السامة	.562	.096	7.447	***

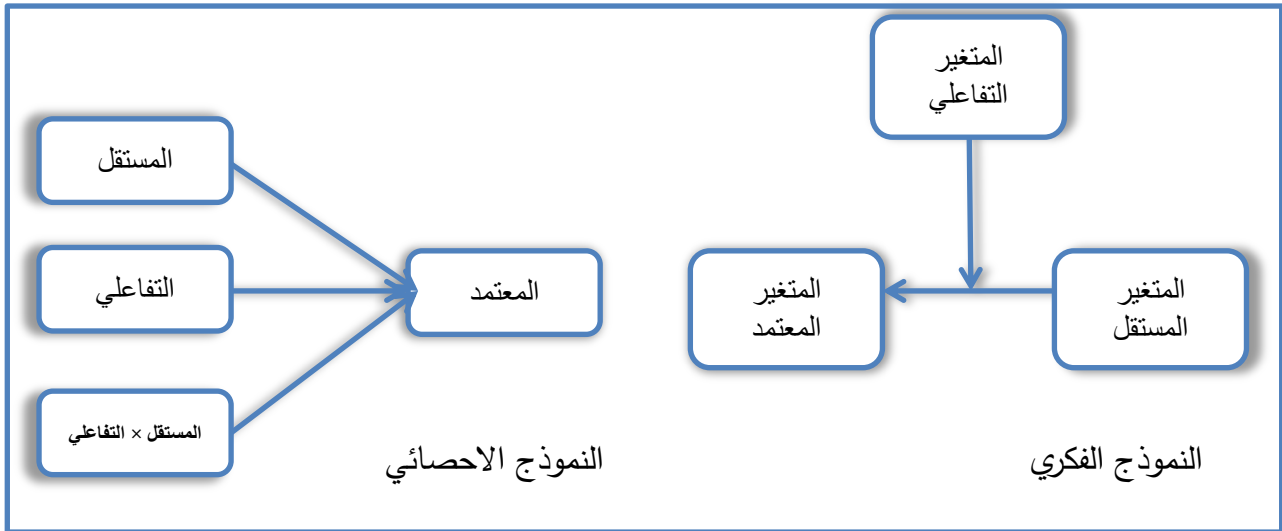
المصدر: إعداد الباحثة باعتماد مخرجات برنامج Amos. V.23

4. الفرضية الرئيسية السابعة

وتتنص على انه (توجد علاقة تأثير ملطف (تفاعلي) ذو دلالة احصائية لمتغير شغف العمل على العلاقة بين القيادة السامة والفظاظة بمكان العمل)

بهدف اختبار الفرضية الخاصة بالدور التفاعلي (المعدل) لمتغير شغف العمل على العلاقة بين متغير القيادة السامة ومتغير الفظاظة في مكان العمل سيتم استخدام اسلوب تحليل التفاعل او المعدل (Moderation Analysis) اذ يتضمن هذا التحليل توافر ثلاثة متغيرات هي المتغير المستقل (Independent Variable) والمتغير التفاعلي (Moderator Variable) والمتغير المعتمد (Dependent Variable) ، فدور متغير التفاعل يكون أحداثاً تأثيراً ملطفاً أو معدلاً للعلاقة بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد وبناء على ذلك يمكن ان يكون المتغير التفاعلي معزلاً لعلاقة التأثير او مخفضاً لتلك العلاقة بين المتغير المستقل والمعتمد.

ولكي تقبل نتائج التفاعل فإنه يجب أن تكون تلك النتائج معنوية فاذا كانت نتائج التفاعل معنوية بين المتغير المعدل والمتغير المستقل فهذا يشير الى ان مستوى تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد سيتغير تبعاً لمستوى المتغير المعدل، أي ان التغير في مستوى العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد سيكون نتيجة التغير بمستوى متغير آخر (Moderator) et (Musairah al,2015:3) والشكل (23) يوضح مخطط العلاقة التفاعلية

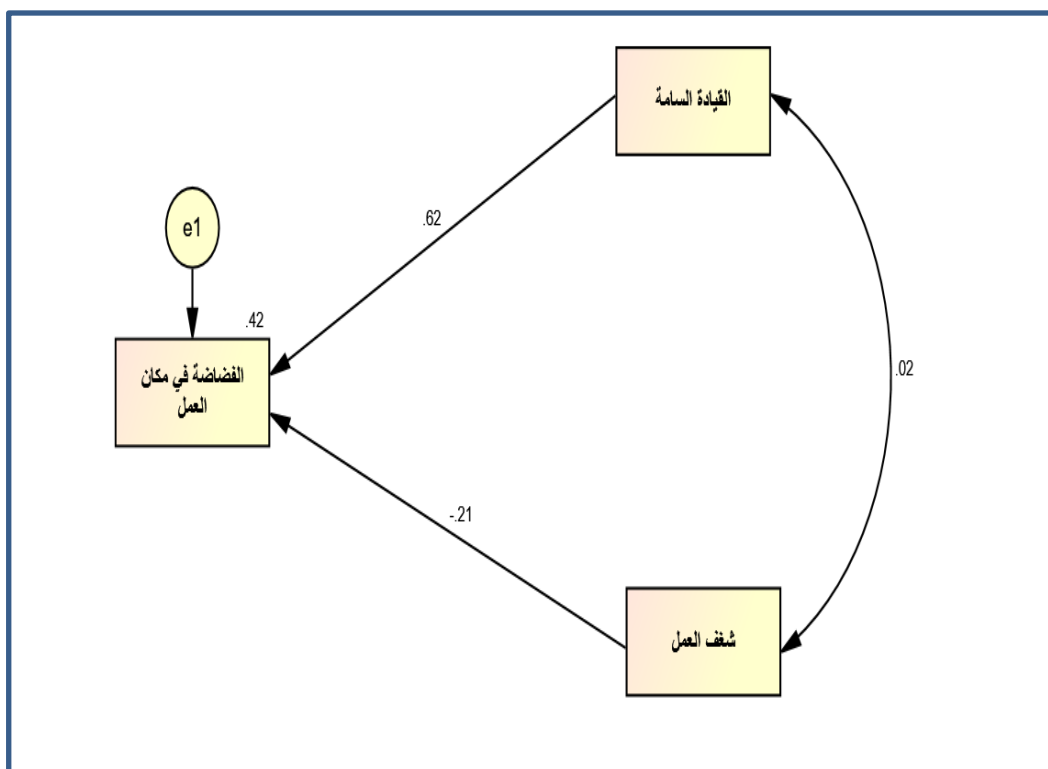


المصدر: إعداد الباحثة باعتماد Musairah et al,2015:3

الشكل (23)

الانموذج التفاعلي والعلاقة التفاعلية بين المتغيرات

إذ سيتم استخدام نمذجة المعادلة الهيكلية وباستخدام برنامج (Amos, V23) لغرض إجراء التحليل التفاعلي ولتحقيق ذلك، فالخطوة الأولى هي القيام بتكوين متغير التفاعل (Interaction Variable) الذي يكون بتحويل البيانات الخاصة بالمتغير المستقل والمتغير التفاعلي (Moderator) إلى صيغة التمرکز أي ما تعرف بصيغة القياس المعيارية (Centering or Standardizing) وذلك يكون باستخراج متوسط بيانات كل متغير وتطرح بياناته من المتوسط للحصول على صيغة التمرکز لكل متغير (المستقل والتفاعلي) والهدف الأساس لهذا الإجراء أيضاً معالجة مشكلة الارتباط العالي بين المتغير المستقل والمتغير التفاعلي كل على حدة مع متغير التفاعل الذي تم تكوينه منهما، وبالتالي فإن التمرکز يعالج مشكلة التعدد الخطي (Multicollinearity) بين المتغيرات في معادلة الانحدار، و يمكن تحقيق التمرکز من خلال صيغة القياس المعيارية (Z Scoring) بدلاً من تمرکز المتغيرات انفة الذكر كما يوضح الشكل (24) تمثل تكوين متغير التفاعل في العلاقة التفاعلية بين المتغير المستقل والمتغير التفاعلي والمتغير المعتمد. ويوضح شكل (24) التأثير المباشر المتعدد بين المتغير المستقل والمتغير التفاعلي على المتغير المعتمد من خلال استخدام نمذجة المعادلة الهيكلية.



الشكل (24)

المسار الانحداري للتفاعل (المتغير المستقل والمتغير التفاعلي والمتغير المعتمد
 باعتماد أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية

ويبين الجدول (49) ملخص تقديرات النموذج المختبر ومعنويتها التي كانت تحت مستوى ($P < .001$) وكذلك كانت النسبة الحرجة C.R. اكبر من (1.96) وهي تحقق الشرط المطلوب.

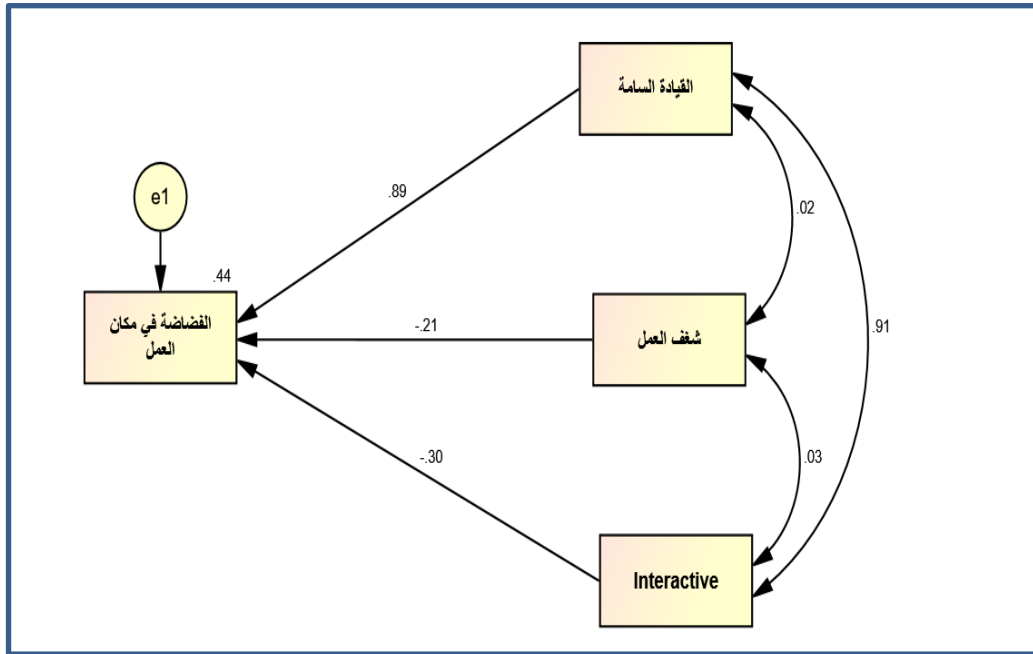
الجدول (49)

تقديرات نموذج التأثير بين القيادة السامة متغير شغف العمل ومتغير الفضاظة في مكان العمل

المتغير	المسار	المتغير	S.R.W	S.E.	C.R.	P
القيادة السامة	<--- الفضاظة في مكان العمل		.619	.038	8.888	***
شغف العمل	<--- الفضاظة في مكان العمل		-.213	.029	-3.067	.002

المصدر: مخرجات برنامج AOMS.V23

كما يوضح الشكل (25) المسارات الانحدارية بين المتغير المستقل والتفاعلي ومتغير التفاعل على المتغير المعتمد باعتماد نمذجة المعادلة الهيكلية



الشكل (25)

المسار الانحداري الخاص بنموذج التفاعل (المتغير المستقل والمتغير المعتمد ومتغير التفاعل وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية)

إن الخطوة الأخرى هي التحقق من قيم (R^2) ومدى التغير الحاصل فيه بين الخطوة الثالثة (النمذجة الهيكلية للمستقل والتفاعلي) والخطوة الرابعة (بوجود متغير التفاعل)، وعندما يكون التغير ايجابياً في قدرة التفسير فهذا يعني وجود دور تفاعلي وهنا يجب معرفة هذا التأثير التفاعلي هل هو تأثير إيجابي يعزز العلاقة بين المستقل والمعتمد اما اذا التأثير الذي يحدثه متغير التفاعل سالبا، فهذا يعني ان متغير التفاعل يملك دور المخفض لطبيعة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد، فضلاً عن التحقق من معنوية انموذج الانحدار الثاني (بعد ادخال متغير التفاعل) اذ يوضح الجدول (50) ملخص

التقديرات الخاصة بنموذج التفاعل والتي كانت معنوية تحت مستوى ($P < .001$) وكذلك كانت النسبة الحرجة C.R. اكبر من (1.96) وهي تحقق الشرط المطلوب، وكما يوضحها الجدول (50)

الجدول (50)

تقديرات نموذج التأثير بين متغير القيادة السامة ومتغير التفاعل ومتغير الفظاظة في مكان العمل

المتغير المعتمد	المسار	المتغيرات	S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
القيادة السامة	<---	القيادة السامة	.892	.485	.089	5.443	***
شغف العمل	<---	شغف العمل	-.210	-.088	.029	-3.059	.002
Interactive	<---	Interactive	-.301	-.148	.071	-2.084	.036

ويبين الجدول أعلاه معنوية معامل الانحدار (S.R.W) لمتغير التفاعل فاذا كان معامل التفاعل معنوياً فهو دليل على معنوية متغير التفاعل وبالتالي التأكد من الدور التفاعلي للمتغير التفاعلي (الملطف او المعدل) في لتعزيز او تخفيض تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد.

ولغرض حساب حجم التأثير (Effect Size) الذي يعني نسبة التباين المنتظم لمتغير التفاعل نسبة الى التباين غير المفسر في المتغير المعتمد، اي انه يحدد مقدار التأثير الذي احده المتغير التفاعلي مع المتغير المستقل في المتغير المعتمد ويمكن حساب حجم التأثير من خلال المعادلة الآتية (Selya et al., 2012:2)

$$f^2 = \frac{R_{AB}^2 - R_A^2}{1 - R_{AB}^2}$$

إذ ان f^2 هي حجم التأثير

(R_{AB}^2) = معامل التفسير الناتج عن انموذج الانحدار بوجود متغير التفاعل

(R_A^2) = معامل التفسير الناتج عن انموذج الانحدار من دون متغير التفاعل

ويعتمد في تفسير نتائج حجم التأثير على قاعدة (Cohen, 1988:413-414) وكالاتي:

أ. اذا كان حجم التأثير (0.02) فأكثر يكون حجم التأثير صغيراً.

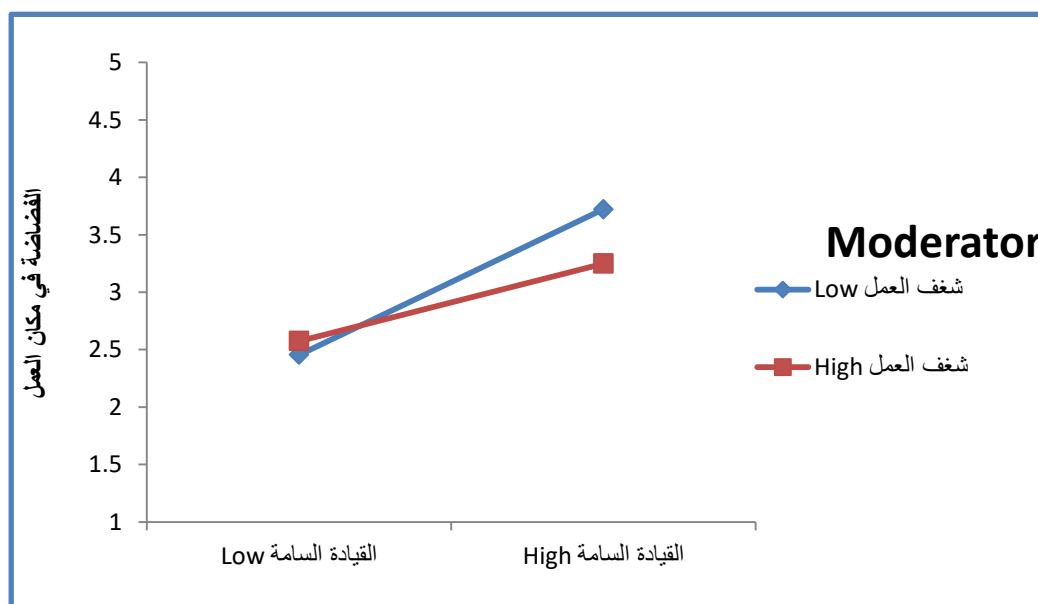
ب. اذا كان حجم التأثير (0.15) فأكثر يكون حجم التأثير متوسطاً.

ت. اذا كان حجم التأثير (0.35) فأكثر يكون حجم التأثير كبيراً .

و يحتاج تحليل التفاعل ايضاً لرسم العلاقة التفاعلية من خلال مخطط بياني (Plot) يوضح التغير الذي يحدثه المتغير المعدل في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد، ويعد الرسم البياني من ضروريات تحليل العلاقة التفاعلية بين المتغيرات، ويمكن الحصول عليه من خلال استخدام برنامج (Microsoft Excel) يتبين من النماذج الهيكلية المتقدمة ان القابلية التفسيرية للأنموذج الهيكلية الاول (المتغير المستقل ومتغير التفاعل) قد بلغت ($R^2 = 0.42$) وقد بلغت في الانموذج الهيكلية الثاني

(المتغير المستقل والمتغير التفاعلي، ومتغير التفاعل) ($R^2 = 0.44$) وهذا يدل على وجود فرق ايجابي بين النموذجين في قيمة (R^2) بلغت (0.02) وهذا الفرق يعود لدخول متغير التفاعل (Interactive Variable) كمتغير ثالث في الانموذج الهيكلي الثاني، و يتضح من الجدول (50) وان قيمة تقديرات النماذج كانت معنوية مما يدل معنوية نموذج الانحدار المختبر، أما دور المتغير التفاعل في الانموذج فيتمثل في قيمة الانحدار غير المعيارية التي بلغت (-0.148) وهي قيمة معنوية لان قيمة (C.R) المحسوبة بلغت (-2.084) وهي قيمة معنوية عند مستوى (5%). ومن خلال استخدام معادلة حجم التأثير (f^2) يتبين ان مستوى التأثير الذي ادخله شغف العمل بتفاعله مع القيادة السامة في الفضاظة في مكان العمل قد بلغ (0.04) وهو مستوى تأثير صغير حسب تصنيف (Cohen) وتؤكد هذه النتيجة صحة قبول الفرضية الرئيسية الخامسة، وهذا يدل على الدور التفاعلي (المعدل) شغف العمل في تقليل التأثير لمتغير للقيادة السامة على الفضاظة في مكان العمل، على مستوى المدراس الاهلية في مركز محافظة الديوانية.

ويبين الشكل (26) المخطط البياني للعلاقة التفاعلية بين متغيرات البحث الذي يظهر أن شغف العمل يعدل العلاقة بين القيادة السامة والفضاظة في مكان العمل، فعندما يكون شغف العمل منخفضة فان تأثير القيادة السامة في الفضاظة في مكان العمل ترتفع، وكلما ارتفع شغف العمل فان تأثير القيادة السامة في الفضاظة في مكان العمل ينخفض.



الشكل (26)

الدور التفاعلي شغف العمل في تخفيض تأثير القيادة السامة في الفضاظة في مكان العمل.

الفصل الرابع الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات والتوصيات

المبحث الأول: الاستنتاجات

المبحث الثاني: التوصيات والمقترحات

المبحث الأول

الاستنتاجات

يتضمن هذا المبحث الاستنتاجات التي خلصت إليها البحث الحالي على وفق محورين، إذ يتناول المحور الأول الاستنتاجات النظرية في ضوء المناقشات والأفكار التي وردت في الجانب النظري. أما المحور الثاني فيتناول الاستنتاجات التطبيقية في ضوء نتائج الوصف الإحصائي واختبار الفرضيات كما يأتي:

أولاً. الاستنتاجات النظرية

1. من خلال مراجعة الباحثة للأدبيات لاحظت اتفاق هذه الأدبيات على أن القيادة السامة هي حقيقة من حقائق الحياة التنظيمية، وهي ظاهرة موجودة في المنظمات المعاصرة، وغالباً ما تكون جزءاً لا يتجزأ من الخصائص العامة لمكان العمل المعاصر.
2. بالرغم من وجود العديد من الباحثين الذين تناولوا أبعاد مختلفة لقياس متغيرات البحث، إلا أن الباحثة تمكنت من تحديد الأبعاد التي تساعد في قياس هذه المتغيرات (القيادة السامة، وشغف العمل، والفضاظة في العمل) وبما يتلاءم مع طبيعة البحث.
3. أشارت الأدبيات إلى أن القيادة السامة تنطوي على مجموعة من الخصائص والسلوكيات التي تؤدي إلى خلق بيئة عمل غير فاعلة وأقل إنتاجية، فضلاً عن تسببها بمجموعة من السلوكيات السلبية والضارة التي تؤثر سلباً في الأفراد بشكل خاص، والمنظمات بشكل عام.
4. أظهرت الأدبيات التي تم مراجعتها أن الفضاظة في العمل هي أحد أشكال سلوك العمل المنحرف، التي لها العديد من التأثيرات المهمة على النتائج الفردية والتنظيمية، إذ تؤدي إلى خلق بيئة عمل غير ودية، وتؤثر بشكل سلبي على التفاعل بين الأشخاص وبناء العلاقات وبالتالي يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي.
5. ليس كل المنظمات على قدم المساواة في مستوى الفضاظة، ففي بعض المنظمات على سبيل المثال، قد تكون الفضاظة منتشرة بشكل واسع، بينما في حالات أخرى قد تؤدي الفضاظة دوراً محدوداً في التأثير في النتائج، وهذا الاختلاف في مستوى الفضاظة ناجم عن العديد من العوامل التي تشجع عليها، فقد أظهرت المراجعات الأدبية إلى أن مسببات الفضاظة قد تُعزى إلى العوامل التنظيمية والإدارية أو الفردية أو الظرفية أو بيئات العمل السامة، عندما يكون القائد هو الشخص الوحيد الذي يتمتع بالسلطة وتمكنه من خلق بيئة عمل تدعم الفضاظة.

6. من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة أشرت الباحثة وجود اتفاق الباحثين على ان شغف العمل هو شعور قوي يمر به المرء عند أداء نشاط معين، ويؤدي الى خلق تأثير إيجابي تجاه الانخراط في العمل، واعتبار العمل جزء من هوية الفرد.

7. ان الأشخاص الشغوفين يصنعون نجاحهم، ويصبحون منتجين، ويحققون أنفسهم، إذ يتميزون بصفات تعكس الحيوية والحماس وتمكنهم من التعامل مع الفرص، والعمل بوجود التحديات وان توفر القوى العاملة الشغوفة تؤدي الى زيادة الابداع والأداء في ظل المواقف الصعبة، ويجادل العديد من الباحثين الى أن مفتاح الأداء والنمو التنظيمي والرفاهية هو شغف العمل.

ثانياً. الاستنتاجات التطبيقية

1. تؤكد نتائج البحث توافر بعد النرجسية بمستوى معتدل لدى المديرين في المدارس الأهلية، إذ تظهر النرجسية في تصرفاتهم عندما يتعاملون مع المواقف بما يعود على مصلحتهم الشخصية بالفائدة فضلاً عن خلق فروق بالتعامل مع الكوادر التدريسية والتعليمية، وذلك من خلال تمييز من يتملقون لهم، فضلاً عن تصورات وإدراك المعلمين والمدرسين عينة البحث الى أن مدراء المدارس قد يقومون بالمفاخرة في النجاحات السابقة حتى وأن لم يساهموا فيها، ولكن بمستوى منخفض، وقد كان هذا البعد هو الأعلى مستوى مديري المدارس قياساً بالأبعاد الأخرى.

2. اظهرت نتائج البحث أن المدارس الأهلية عينة البحث مدركة لوجود مستوى معتدل من الإشراف السيء، وهذا يعني وجود نوع من الإشراف غير المرضي لدى بعض المديرين في تلك المدارس، فضلاً عن امتلاك عينة البحث القناعة في أن الإدارة في تلك المدارس عادة ما تستخدم في تعاملها مع كوادرها أسلوب التذكير يكون بأخطائهم الماضية لغرض الحد من تصرف معين او الضغط لإكمال مهمة ما، وهذا التذكير بين الحين والآخر وليس منهجاً متبعاً، وكذلك من خلال المستوى المنخفض لإجاباتهم يرى المدرسون والمعلمون عينة البحث بأنه نادراً ما يتدخل المديرين بشؤونهم الخاصة التي لا تمت للعمل بصلة، وقد كان هذا البعد هو الأقل مستوى لدى مديري المدارس قياساً بالأبعاد الأخرى للقيادة السامة.

3. كشفت نتائج البحث عن وجود مستوى معتدل من بعد الدافع الذاتي لدى عينة البحث وهو يمثل البعد الأعلى في المستوى بالنسبة للأبعاد الأخرى، وهذا يعني ان العينة لديها دافع للعمل في المدارس الأهلية عينة البحث حتى وان لم يحصلوا على الاجر الكافي، وأكدت عينة البحث ان استمتاعهم بعملهم ينبع من دوافع داخلية، وليس بناء على دوافع خارجية مثل المكافأة.

4. يلاحظ من نتائج البحث ان بعد الشعور بالتعلم هو الأقل توافراً لدى عينة البحث قياساً بالأبعاد الأخرى، اذ تدل النتائج على وجود مستوى منخفض من بعد الشعور بالتعلم، وهذا يدل على أن العينة لديها اعتقاد بالتعلم داخل بيئة العمل بمستوى منخفض فهم يتوجهون احياناً لتعلم طرائق أفضل في أداء مهامهم.
5. كشفت نتائج البحث عن توفر مستوى منخفض من بعد العداة لدى عينة البحث علما ان هذا البعد يمثل المستوى الأعلى بالنسبة للأبعاد الأخرى للفظاظة في العمل، وهذه النتيجة تدل على أن الأفراد في المدارس الأهلية عينة البحث يشعرون بظهور سلوكيات تعد عدائية في مكان العمل معبراً عنها بالصوت العالي، والنظرة المتشعبة تجاه زملاء في المدارس.
6. كشفت نتائج البحث عن وجود مستوى منخفض من بعد انتهاك الخصوصية لدى عينة البحث فهم يؤكدون ان هناك مظاهر لعدم إحترام الخصوصية بقدر منخفض ممثلة ببعض حالات التجسس على إدراج المكاتب وقراءة المراسلات، ومقاطعة الآخرين عند التحدث بالهاتف، وهو يمثل المستوى الأقل بين أبعاد الفظاظة.
7. وضحت نتائج البحث توافر مستوى منخفض من بعد النميمة لدى عينة البحث، وهذه النتائج تدل على أن الأفراد في المدارس الأهلية يؤشرون إلى وجود بعض من سلوكيات النميمة، ولكن بمستوى منخفض في مدارسهم، فهم يرون بعض التصريحات للقضايا الخاصة والسرية أو التكلم بشكل غير لائق عن البعض وغير ذلك.
8. أشارت نتائج البحث إلى وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين متغير القيادة السامة والفظاظة في العمل. وهذا يعني وجود القيادة السامة في المدارس الأهلية عينة البحث ينعكس في تحقيق مستوى مرتفع من الفظاظة في العمل.
9. كشفت نتائج البحث عن وجود علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين متغير شغف العمل والفظاظة في العمل، وهذا يدل على أن وجود شغف العمل في بيئة التطبيق يعمل على تخفيض مستوى الفظاظة في العمل في المدارس الأهلية عينة البحث.
10. وضحت نتائج الجانب العملي وجود تأثير إيجابي بين القيادة السامة والفظاظة في العمل وضمن مستوى تأثير إيجابي وقوي، وأن جميع أبعاد القيادة السامة حققت تأثيراً في متغير الفظاظة في العمل فيما عدا بعد القيادة السلطوية الذي لم يحقق تأثيراً في المتغير المعتمد وهذه النتيجة تقدم دعماً جزئياً تجاه قبول الفرضيات الفرعية.

11. أشارت نتائج البحث الى وجود تأثير سلبي ذي دلالة معنوية لمتغير شغف العمل في مستوى الفضاظة في العمل، وأن جميع ابعاد شغف العمل حققت تأثير في الفضاظة في العمل إلا أنها جميعها كانت تأثيرات ضعيفة.

12. كشفت النتائج العملية للبحث عن امتلاك شغف العمل تأثيراً على العلاقة بين متغير القيادة السامة وتغير الفضاظة في العمل، وهذا يدل على الدور التفاعلي (الملطف) لشغف العمل في تقليل التأثير لمتغير القيادة السامة على الفضاظة في العمل على مستوى المدارس الأهلية في مركز محافظة الديوانية.

المبحث الثاني

التوصيات والمقترحات لبحوث مستقبلية

أولاً. التوصيات

يتضمن هذا المبحث مجموعة من التوصيات التي تم التوصل إليها في ضوء نتائج البحث التي تأمل الباحثة أن تكون مفيدة للباحثين مستقبلاً، فضلاً عن الفائدة التي يمكن أن تحصل عليها عينة البحث من هذه التوصيات:

1. تحتاج الجهات المستثمرة الى تحديد القادة السامين في عملية التوظيف، والاختيار وذلك من خلال تقييمات النرجسية وجوانب الشخصية المظلمة الأخرى، وتقييم أدائهم، ومراقبة نتائجهم من حيث القدرة على النمو والتطور، وتقديم نموذج جيد للمرؤوسين.
2. ان تقوم الجهات المختصة والمتمثلة بجهاز الاشراف والرقابة التابع الى مديرية التربية بالعمل على مراقبة الأشخاص الذين يميلون الى ممارسة السلطة على الاخرين أو الذين يتميزون بقلّة الاحترام واتخاذ الإجراءات اللازمة لردعهم.
3. نظراً لأن القيادة السامة ترتبط ارتباطاً ايجابياً بالعديد من السلوكيات المنحرفة يجب على المستثمرين بذل المزيد من الجهد لتقليل مثل هذه السلوكيات المدمرة في المنظمة، وذلك من خلال تخصيص الموارد الكافية لتدريب القادة ومراقبتهم.
4. من المهم استبدال القادة السامين المخيبين للأمال والعمل على تبني أنماط قيادية معاصرة، تعمل على إشاعة روح التعاون بين الأفراد، والسماح لهم بالمشاركة بالقرار، وهو ما يساعد على خلق بيئة عمل مناسبة في المدارس الأهلية، عينة البحث.
5. من المهم تفعيل أنظمة المراقبة داخل بيئة المدرسة التي يكون لها دور محوري في اكتشاف والتدخل في القيادة السامة، من خلال تشجيع الافراد على التبليغ عن المخالفات والسلبيات التي تحدث في العمل، وبالمقابل يجب حمايتهم ودعمهم.
6. ضرورة العمل على تحسين وتعزيز العلاقة بين المديرين والهيئة التدريسية والتعليمية في المدارس الأهلية، وذلك من خلال بناء علاقات قائمة على التقدير والتعاون والاحترام المتبادل.

7. من أجل العمل على تحجيم الفضاظة في العمل تحتاج البيئات المدرسية الى إيلاء الاهتمام الواجب لمثل هذه السلوكيات من خلال اتباع أساليب تتمثل بمكافأة العاملين المتميزين ودعمهم ومعاقبة الافراد المسيئين.
8. لغرض توضيح اضرار السلوكيات المنحرف وما يترتب عليها من نتائج خطيرة من المهم لإدارة المدرسة اعداد مدونة لقواعد ومعايير السلوك المهني، وذلك من خلال كتابة مدونة تضم مجموعة من الإرشادات والتوجيهات التي تساعد الأفراد على إجراء أعمالهم وفقاً للقيم الأخلاقية والمهنية التي ترتقي بالعملية التربوية.
9. العمل على تقليل محفزات ومثيرات سلوكيات الفضاظة في العمل، ويقصد بها تلك العوامل والأحداث التي تحرض على ممارسة مثل هذه السلوكيات، وذلك عن طريق معالجة المسببات وتقليل الإحباط بين صفوف الأفراد، وإشاعة روح التفاؤل، وتعزيز الشعور لدى الأفراد بان أهدافهم هي جزء من أهداف المنظمة بما يولد لديهم الدافع والحافز لمواجهة صعوبات العمل والسعي لتحقيق هذه الأهداف المشتركة.
10. يعد شغل العمل خطوة أساسية ومهمة لتصحيح بعض السلوكيات المنحرفة، وذلك من خلال خلق مناخ يقوم عل إشاعة روح التعاون والحد من الخوف واستعادة السلامة النفسية.
11. على المدارس الأهلية أن تعمل على اختيار واستقطاب الافراد الذين يمتلكون مستوى من الوعي الذي يساعدهم على فهم ذاتهم، والأيمان بقدراتهم، ويمتلكون التوقعات الجيدة لما يستطيعون القيام به، والحفاظ على موقف إيجابي بغض النظر عما يدور حولهم في العمل.
12. من المهم لإدارة المدارس العمل على إجراء البرامج التدريبية التي تنمي الدافع الذاتي لدى الافراد، والعمل على توضيح أهمية العمل الذي يقومون به وجعلهم يفتخرون به وتحسين قدرتهم على التعلم لغرض تطوير أنفسهم، وإن توفر مثل هذه الصفات لدى الأفراد تجعلهم يحبون عملهم ويكونون أقل نشاطاً في الاستجابة للسلوكيات السلبية، ويمتلكون القدرة على التعامل مع هذه المواقف، ومعالجتها، والاستمرار في اكمال مهامهم في وسط هذه الضغوط.

ثانياً. المقترحات لبحوث مستقبلية

على الرغم من النتائج المفيدة التي توصل اليها البحث، فإن هناك عدداً من المقترحات المستقبلية التي يمكن ان يستفاد منها الباحثين في اعداد بحوث جديدة مستقبلاً:

1. اختبار نموذج البحث الحالي ومتغيراته في منظمات عراقية أخرى (غير المدارس الاهلية) مثل الجامعات، والمصارف، والمستشفيات.
2. اختبار متغيرات إيجابية أخرى (غير شغف العمل) في تلطيف العلاقة والتأثير بين القيادة السامة والفضاظة في العمل مثل المناخ الاخلاقي.
3. ربط القيادة السامة بمتغيرات سلبية أخرى (غير الفضاظة في العمل) مثل دوران العمل.

المصادر

References

المصادر العربية

أ. القرآن الكريم

المصادر الأجنبية

A- Books

1. Bass, B. M., & Bass, R. (2009). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster.
2. Brey, P. A. (2005). The importance of privacy in the workplace. *Privacy in the workplace*.
3. Champoux, J. E. (2010). *Organizational behavior: Integrating individuals, groups, and organizations*. Routledge.
4. Connolly, C. (2017). *Tracking the Incivility Footprint: An Experience-Sampling Smartphone Application Measuring Workplace Incivility*. The University of Manchester (United Kingdom).
5. Ellwardt, L. (2011). *Gossip in organizations: A social network study*. University of Groningen.
6. Gibson, J., Ivancevich, J., & Konopaske, R. (2011). *Organizations: Behavior, structure, processes*. McGraw-Hill Higher Education.
7. Kusy, M., & Holloway, E. (2009). *Toxic workplace!: Managing toxic personalities and their systems of power*. John Wiley & Sons.
8. Lipman-Blumen, J. (2006). *The allure of toxic leaders: Why we follow destructive bosses and corrupt politicians--and how we can survive them*. Oxford University Press, USA.
9. Owens, T. J., Serpe, R. T., & Thoits, P. A. (Eds.). (2003). *Advances in identity theory and research* (pp. 195-214). Boston, MA: Springer Us.
10. Schmidt, A. A. (2008). *Development and validation of the toxic leadership scale*. University of Maryland, College Park.
11. Shim, J. (2010). *The relationship between workplace incivility and the intention to share knowledge: The moderating effects of collaborative climate and personality traits*. University of Minnesota.

B- Journals & Periodicals & Researches

1. Aasland, M. S., Skogstad, A., Notelaers, G., Nielsen, M. B., & Einarsen, S. (2010). The prevalence of destructive leadership behaviour. *British Journal of management*, 21(2), 438-452.
2. Abbas, A. A., Hussein, A. A. A., & Khali, H. H. (2017). The effect of hostile work environment on organizational alienation: the mediation role of the relationship between the leader and followers. *Asian Social Science*, 13(2), 140-158.

3. Abbas, M., & Saad, G. B. (2020). An empirical investigation of toxic leadership traits impacts on workplace climate and harassment. *Talent Development & Excellence, 12*(3), 2317-2333.
4. Abid, G., Khan, B., Rafiq, Z., & Ahmed, A. (2015). Workplace incivility: Uncivil activities, antecedents, consequences, and level of incivility. *Science International, 27*(6), 6307-6312.
5. Ahmad, A., & Omar, Z. (2013). Abusive supervision and deviant workplace behavior: The mediating role of work-family conflict. *The Journal of Human Resource and Adult Learning, 9*(2), 124.
6. Akca, M. (2017). The impact of toxic leadership on intention to leave of employees. *International Journal of Economics, Business and Management Research, 1*(4), 285-290.
7. Albert, L. R. (2011). The Desire to Learn: Learning across Generations* Lillie R. Albert (albertli@ bc. edu) and Peiyun Zhou (zhoupe@ bc. edu) Boston College.
8. 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.
9. Aloysius, M., & Christy, S. M. (2012). Self Motivation for achievement and its impact on the employees' Performance and Satisfaction. *Available at SSRN 2186389*.
10. Amanchukwu, R. N., Stanley, G. J., & Ololube, N. P. (2015). A review of leadership theories, principles and styles and their relevance to educational management. *Management, 5*(1), 6-14.
11. and intrinsic motivational factors for small and medium business growth: A South African case study. *South African Journal of Economic and Management Sciences, 21*(1), 1-7
12. Andersson, L. M., & Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of management review, 24*(3), 452-471.
13. Ashforth, B. E. (1997). Petty tyranny in organizations: A preliminary examination of antecedents and consequences. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration, 14*(2), 126-140.
14. Babatunde, M. M. O., & Nurudeen, O. R. U. N. B. O. N. Influence of Toxic Leadership Behaviour on Teachers' Diligence and Productivity in Lagos State Senior Secondary Schools, Nigeria.
15. Baig, J., & Zaid, A. A. (2020). Behavioral Incivility and Leadership Styles: Assessing The Mediation of Job Strain, Employment Insecurity and Relational Injustice: A Conceptual Model. *International Journal of Scientific & Technology Research, 9* (3), 687, 693.

16. Bailey 2nd, J. A. (2003). Self-image, self-concept, and self-identity revisited. *Journal of the National Medical Association*, 95(5), 383.
17. 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.
18. Bañuelos, A. L., Descals, F. J. P., & Castaño, M. B. (2016). Can We Be Passionate About Our Work? A Review On Passion At Work. *Papeles del Psicólogo*, 37(3), 165-9.
19. Barthelemy, R. S. (2020). LGBT+ physicists qualitative experiences of exclusionary behavior and harassment. *European Journal of Physics*, 41(6), 065703.
20. Bartlett, J. E. (2008). Workplace Incivility: Worker and Organizational Antecedents and Outcomes. *Online Submission*.
21. Bhandarker, A., & Rai, S. (2019). Toxic leadership: emotional distress and coping strategy. *International Journal of Organization Theory & Behavior*.
22. Bhave, D. P., Teo, L. H., & Dalal, R. S. (2020). Privacy at work: A review and a research agenda for a contested terrain. *Journal of Management*, 46(1), 127-164.
23. Bibi, Z., Karim, J., & ud Din, S. (2013). Workplace incivility and counterproductive work behavior: Moderating role of emotional intelligence. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 317-334.
24. Birkeland, I. K., & Buch, R. (2015). The dualistic model of passion for work: Discriminate and predictive validity with work engagement and workaholism. *Motivation and Emotion*, 39(3), 392-408.
25. Birkeland, I. K., & Nerstad, C. (2016). Incivility is (not) the very essence of love: Passion for work and incivility instigation. *Journal of occupational health psychology*, 21(1), 77.
26. Bodla, A. A., Tang, N., Van Dick, R., & Mir, U. R. (2019). Authoritarian leadership, organizational citizenship behavior, and organizational deviance: Curvilinear Relationships. *Leadership & Organization Development Journal*.
27. Bourdoux, D., & Delabelle, M. (2013). Toxic Leadership: An understanding on how a business environment is 'contaminated' by leaders.
28. Brouwers, M., & Paltu, A. (2020). Toxic leadership: Effects on job satisfaction, commitment, turnover intention and organisational culture within the South African manufacturing industry. *SA Journal of Human Resource Management*, 18(1), 1-11.
29. 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.

30. Burton, J. P., & Hoobler, J. M. (2011). Aggressive reactions to abusive supervision: The role of interactional justice and narcissism. *Scandinavian journal of psychology*, 52(4), 389-398.
31. Bush, T., & Glover, D. (2003). School leadership: Concepts and evidence.
32. Camm, T. W. (2014). The dark side of leadership: Dealing with a narcissistic boss.
33. Campbell, W. K., Goodie, A. S., & Foster, J. D. (2004). Narcissism, confidence, and risk attitude. *Journal of behavioral decision making*, 17(4), 297-311.
34. Canavan, B. (2017). Narcissism normalisation: Tourism influences and sustainability implications. *Journal of Sustainable Tourism*, 25(9), 1322-1337.
35. Çelebi, N., GÜNER, A. G. H., & Yildiz, V. (2015). Toksik liderlik ölçeğinin geliştirilmesi. *Bartın University Journal of Faculty of Education*, 4(1), 249-268.
36. ÇELMEÇE, N., & IŞIKLAR, A. IMPACT OF THE PERCEPTION OF TOXIC LEADERSHIP OF HEALTHCARE PROFESSIONALS ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND QUALITY OF WORK LIFE.
37. Chen, P., Lee, F., & Lim, S. (2020). Loving thy work: Developing a measure of work passion. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(1), 140-158.
38. Choi, E., Ospina, J., Steger, M. F., & Orsi, R. (2018). Understanding work enjoyment among older workers: The significance of flexible work options and age discrimination in the workplace. *Journal of gerontological social work*, 61(8), 867-886.
39. Dasan, J. (2019). Recruiting Quality Academics: The Relationship of Passion, Role Model, Workplace Flexibility, and Career Decision-Making Self-Efficacy. *International Journal of Business Economics (IJBE)*, 1(1), 20-37.
40. De Clercq, D., & Belausteguigoitia, I. (2017). Overcoming the dark side of task conflict: Buffering roles of transformational leadership, tenacity, and passion for work. *European Management Journal*, 35(1), 78-90.
41. De Gouveia, C. M., Van Vuuren, L. J., & Crafford, A. (2005). Towards a typology of gossip in the workplace. *SA Journal of Human Resource Management*, 3(2), 56-68.
42. Deschacht, N., & Maes, B. (2017). Cross-cultural differences in self-promotion: A study of self-citations in management journals. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 90(1), 77-94.
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. Doshy, P. V., & Wang, J. (2014). Workplace incivility: what do targets say about it?. *American Journal of Management*, 14(1-2), 30-42.

45. Dupré, K. E., Inness, M., Connelly, C. E., Barling, J., & Hopton, C. (2006). Workplace aggression in teenage part-time employees. *Journal of Applied Psychology, 91*(5), 987.
46. Dysvik A. , (2012). The susceptible circle: A taxonomy of followers associated with destructive leadership. *The Leadership Quarterly, 23*(5), 897-917.
47. Egan, R., Turner, M., & Blackman, D. (2017). Leadership and employee work passion: propositions for future empirical investigations. *Human Resource Development Review, 16*(4), 394-424.
48. Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly, 18*(3), 207-216.
49. Ellwardt, L., Steglich, C., & Wittek, R. (2012). The co-evolution of gossip and friendship in workplace social networks. *Social Networks, 34*(4), 623-633.
50. Erdianza, N., Tentama, F., & Sari, E. Y. D. (2020). The effect of work enjoyment and work-life balance on organizational citizenship behavior with job satisfaction as mediator. *International Journal of Management and Humanities, 4*(7), 67-73.
51. Estes, B., & Wang, J. (2008). Integrative literature review: Workplace incivility: Impacts on individual and organizational performance. *Human Resource Development Review, 7*(2), 218-240.
52. Fairholm, M. R. (2002). Defining leadership: A review of past, present, and future ideas. *Center for Excellence in Municipal Management, Washington DC*.
53. Fatfouta, R. (2019). Facets of narcissism and leadership: A tale of Dr. Jekyll and Mr. Hyde?. *Human Resource Management Review, 29*(4), 100669.
54. Foster, E. K. (2004). Research on gossip: Taxonomy, methods, and future directions. *Review of general psychology, 8*(2), 78-99.
55. Framework, A. U. Privacy Protection in the Workplace.
56. Friedman, B. A., & Reed, L. J. (2007). Workplace privacy: Employee relations and legal implications of monitoring employee e-mail use. *Employee Responsibilities and Rights Journal, 19*(2), 75-83.
57. Gandhi, M. (2017). Retaliation is Counter-Poison and Poison Breeds More poison. *Journal of Business Administration*
58. George, F. R., & Short, D. (2018). The cognitive neuroscience of narcissism. *Journal of Brain, Behavior and Cognitive Sciences, 1*, ID-6.
59. Giacalone, R. A., & Rosenfeld, P. (2001). Self-presentation and self-promotion in an organizational setting. *The Journal of social psychology, 126*(3), 321-326.
60. Gilal, F. G., Paul, J., Gilal, N. G., & Gilal, R. G. (2020). Celebrity endorsement and brand passion among air travelers: Theory and evidence. *International Journal of Hospitality Management, 85*, 102347.

61. Gonçalves, G., Orgambídez-Ramos, A., Ferrão, M. C., & Parreira, T. (2014). Adaptación y validación inicial de la Escala de Pasión en una muestra portuguesa. *Escritos de Psicología (Internet)*, 7(2), 19-27.
62. Graves, L. M., Ruderman, M. N., Ohlott, P. J., & Weber, T. J. (2012). Driven to work and enjoyment of work: Effects on managers' outcomes. *Journal of Management*, 38(5), 1655-1680.
63. Green, J. E. (2014). Toxic Leadership in Educational Organizations. *Education Leadership Review*, 15(1), 18-33.
64. Grosser, T., Kidwell, V., & Labianca, G. J. (2012). Hearing it through the grapevine: Positive and negative workplace gossip. *Organizational Dynamics*, 41, 52-61.
65. Gu, Q., Hempel, P. S., & Yu, M. (2020). Tough love and creativity: How authoritarian leadership tempered by benevolence or morality influences employee creativity. *British Journal of Management*, 31(2), 305-324.
66. Gulyani, G., & Bhatnagar, J. (2017). Mediator analysis of passion for work in Indian millennials: Relationship between protean career attitude and proactive work behavior. *Career Development International*.
67. Gulyani, G., & Bhatnagar, J. (2017). Mediator analysis of passion for work in Indian millennials: Relationship between protean career attitude and proactive work behavior. *Career Development International*.
68. Guo, L., Decoster, S., Babalola, M. T., De Schutter, L., Garba, O. A., & Riisla, K. (2018). Authoritarian leadership and employee creativity: The moderating role of psychological capital and the mediating role of fear and defensive silence. *Journal of Business Research*, 92, 219-230.
69. Gupta, A., & Kumari, P. WHAT'S IN SNIDE REMARKS? EXPLORING WORKPLACE INCIVILITY.
70. Guyll, M., & Madon, S. (2003). Trait hostility: The breadth and specificity of schema effects. *Personality and Individual Differences*, 34(4), 681-693.
71. 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.
72. Hadadian, Z., & Zarei, J. (2016). Relationship between toxic leadership and job stress of knowledge workers. *Studies in Business and Economics*, 11(3), 84-89.
73. Hamid, R. A., Juhdi, N. H., Ismail, M. D., & Abdullah, N. A. (2017). Abusive supervision and workplace deviance as moderated by spiritual intelligence: An empirical study of Selangor employees. *Geografia-Malaysian Journal of Society and Space*, 12(2).
74. Handley, K., Sturdy, A., Fincham, R., & Clark, T. (2006). Within and beyond communities of practice: Making sense of learning through participation, identity and practice. *Journal of management studies*, 43(3), 641-653.

75. Harold, C. M., & Holtz, B. C. (2015). The effects of passive leadership on workplace incivility. *Journal of Organizational Behavior*, 36(1), 16-38.
76. Heppell, T. (2011). Toxic leadership: Applying the Lipman-Blumen model to political leadership. *Representation*, 47(3), 241-249.
77. Hinshaw, S. (2020). *The Long-Term Influences of Toxic Leaders on Their Followers: A Qualitative Descriptive Study* (Doctoral dissertation, Creighton University).
78. Hitlan, R. T., & Noel, J. (2009). The influence of workplace exclusion and personality on counterproductive work behaviours: An interactionist perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(4), 477-502.
79. Hitlan, R. T., Clifton, R. J., & DeSoto, M. C. (2006). Perceived exclusion in the workplace: The moderating effects of gender on work-related attitudes and psychological health. *North American Journal of Psychology*, 8(2), 217-236.
80. Ho, V. T., Wong, S. S., & Lee, C. H. (2011). A tale of passion: Linking job passion and cognitive engagement to employee work performance. *Journal of Management Studies*, 48(1), 26-47.
81. Hoffman, E. P., & Sergio, R. P. (2020). Understanding the effects of toxic leadership on expatriates' readiness for innovation: an Uzbekistan case. *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*, 7(1), 26-38.
82. Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2005). What we know about leadership. *Review of general psychology*, 9(2), 169-180.
83. Hogg, M. A., & Adelman, J. (2013). Uncertainty–identity theory: Extreme groups, radical behavior, and authoritarian leadership. *Journal of Social Issues*, 69(3), 436-454.
84. Holm, K., Torkelson, E., & Bäckström, M. (2015). Models of workplace incivility: The relationships to instigated incivility and negative outcomes. *BioMed research international*, 2015.
85. Holtzman, N. S., & Donnellan, M. B. (2015). The roots of Narcissus: Old and new models of the evolution of narcissism. In *Evolutionary perspectives on social psychology* (pp. 479-489). Springer, Cham.
86. Ince, F. (2018). Toxic Leadership As A Predictor Of Perceived Organizational Cynicism. *International Journal Of Recent Scientific Research*, 9(2), 24343-24349.
87. Indradevi, R. (2016). Toxic leadership over the years—A review. *PURUSHARTHA-A journal of Management, Ethics and Spirituality*, 9(1), 106-110.
88. Indriasari, I., & Setyorini, N. (2018). The impact of work passion on work performance: the moderating role of PO fit and meaningfulness of work. *Diponegoro International Journal of Business*, 1(1), 26-32.

89. Inness, M., Barling, J., & Turner, N. (2005). Understanding supervisor-targeted aggression: A within-person, between-jobs design. *Journal of applied Psychology, 90*(4), 731.
90. Introna, L. D. (2000). Workplace surveillance, privacy and distributive justice. *Acm Sigcas Computers and Society, 30*(4), 33-39.
91. Jiang, H., Chen, Y., Sun, P., & Yang, J. (2017). The relationship between authoritarian leadership and employees' deviant workplace behaviors: The mediating effects of psychological contract violation and organizational cynicism. *Frontiers in psychology, 8*, 732.
92. Jiménez, P., Bregenzer, A., Leiter, M., & Magley, V. (2018). Psychometric properties of the German version of the workplace incivility scale and the instigated workplace incivility scale. *Swiss Journal of Psychology.*
93. Johri, R., & Misra, R. K. (2014). Self-Efficacy, Work Passion and Wellbeing: A Theoretical Framework. *IUP Journal of Soft Skills, 8*(4).
94. Johri, R., Misra, R. K., & Bhattacharjee, S. (2016). Work passion: Construction of reliable and valid measurement scale in the Indian context. *Global Business Review, 17*(3_suppl), 147S-158S.
95. Kabeyi, M. J. B. (2018). Corporate governance in manufacturing and management with analysis of governance failures at Enron and Volkswagen Corporations. *Am J Oper Manage Inform Syst, 4*(4), 109-123.
96. Kanwal, I., Lodhi, R. N., & Kashif, M. (2019). Leadership styles and workplace ostracism among frontline employees. *Management Research Review.*
97. Keçeci, M., & Turgut, T. (2018). WORKPLACE INCIVILITY: SCALE DEVELOPMENT AND VALIDATION 1. *Third Sector Social Economic Review, 53*(2), 433-449.
98. Keng, M. The result of hierarchical work environment because of incivility (liaising part of mental capital).
99. Kılıç, M., & Günsel, A. (2019). The dark side of the leadership: The effects of toxic leaders on employees. *European Journal of Social Sciences, 2*(2), 51-56.
100. Klingborg, D. J., Moore, D. A., & Varea-Hammond, S. (2006). What is leadership?. *Journal of veterinary medical education, 33*(2), 280-283.
101. Ko, S. H., Kim, J., & Choi, Y. (2021). Compassion and Workplace Incivility: Implications for Open Innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, 7*(1), 95.
102. Kong, M. (2018). Effect of perceived negative workplace gossip on employees' behaviors. *Frontiers in psychology, 9*, 1112.
103. Kuantan, P. (2015). Transactional or transformational leadership: which works best for now?.

104. Kumru, A., & Thompson, R. A. (2003). Ego identity status and self-monitoring behavior in adolescents. *Journal of Adolescent Research, 18*(5), 481-495.
105. Lan, Y., Xia, Y., Li, S., Wu, W., Hui, J., & Deng, H. (2020). Thwarted enthusiasm: effects of workplace incivility on newcomer proactive behaviors. *Chinese Management Studies*.
106. Laschinger, H. K. S., Wong, C. A., Cummings, G. G., & Grau, A. L. (2014). Resonant leadership and workplace empowerment: The value of positive organizational cultures in reducing workplace incivility. *Nursing economics, 32*(1), 5.
107. 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.
108. Laurence, G. A., Fried, Y., Yan, W., & Li, J. (2020). Enjoyment of work and driven to work as motivations of job crafting: Evidence from Japan and China. *Japanese Psychological Research, 62*(1), 1-13.
109. Lavigne, G. L., Forest, J., Fernet, C., & Crevier-Braud, L. (2014). Passion at work and workers' evaluations of job demands and resources: A longitudinal study. *Journal of Applied Social Psychology, 44*(4), 255-265.
110. Lee, J., & Jensen, J. M. (2014). The effects of active constructive and passive corrective leadership on workplace incivility and the mediating role of fairness perceptions. *Group & Organization Management, 39*(4), 416-443.
111. Li, J., Zhang, J., & Yang, Z. (2017). Associations between a leader's work passion and an employee's work passion: A moderated mediation model. *Frontiers in psychology, 8*, 1447.
112. Liao, S., Zhou, X., Guo, Z., & Li, Z. (2019). How does leader narcissism influence employee voice: The attribution of leader impression management and leader-member exchange. *International journal of environmental research and public health, 16*(10), 1819.
113. Lim, S., & Lee, A. (2011). Work and nonwork outcomes of workplace incivility: Does family support help?. *Journal of occupational health psychology, 16*(1), 95.
114. Lima Monteiro Ribeiro, C. (2020). Motivation and Retention of Employees in the Advertising Industry.
115. Lipman-Blumen, J. (2005). Toxic leadership: When grand illusions masquerade as noble visions. *Leader to Leader, 2005*(36), 29-36.
116. Lipman-Blumen, J. (2010). Toxic leadership: a conceptual framework. In *Handbook of top management teams* (pp. 214-220). Palgrave Macmillan, London.
117. Liță, Ș. (2018). Insights into the criterion validity of the toxic leadership scale: a Bayesian comparative analysis between good and poor managers. *Psihologia Resurselor Umane, 16*(1), 40-50.

118. Lord, R. G., & Hall, R. J. (2005). Identity, deep structure and the development of leadership skill. *The leadership quarterly*, 16(4), 591-615.
119. Lubit, R. (2004). The tyranny of toxic Managers: An emotional intelligence approach to dealing with difficult personalities. *Ivey Business Journal*, 2.
120. Ma, X., & Jiang, W. (2018). Transformational leadership, transactional leadership, and employee creativity in entrepreneurial firms. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 54(3), 302-324.
121. Martin, R. J., & Hine, D. W. (2005). Development and validation of the uncivil workplace behavior questionnaire. *Journal of occupational health psychology*, 10(4), 477.
122. Martinko, M. J., Harvey, P., Brees, J. R., & Mackey, J. (2013). A review of abusive supervision research. *Journal of organizational behavior*, 34(S1), S120-S137.
123. MAS'UD, F., YUNIAWAN, A., NUGRAHANI, R., IDYARTI, E. T., & UDIN, U. The effect of obsessive work passion and affective commitment on employee performance. *Revista ESPACIOS. ISSN*, 798, 1015.
124. Matos, K., O'Neill, O., & Lei, X. (2018). Toxic leadership and the masculinity contest culture: How "win or die" cultures breed abusive leadership. *Journal of Social Issues*, 74(3), 500-528.
125. Mawritz, M. B., Mayer, D. M., Hoobler, J. M., Wayne, S. J., & Marinova, S. V. (2012). A trickle-down model of abusive supervision. *Personnel Psychology*, 65(2), 325-357.
126. McAnulla, S. (2011). Post-political poisons? Evaluating the 'toxic' dimensions of Tony Blair's leadership. *Representation*, 47(3), 251-263
127. Mehta, S., & Maheshwari, G. C. (2014). Toxic leadership: Tracing the destructive trail. *International Journal of Management*, 5(10), 18-24.
128. Meier, L. L., & Semmer, N. K. (2013). Lack of reciprocity, narcissism, anger, and instigated workplace incivility: A moderated mediation model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(4), 461-475.
129. Mergen, A., & Ozbilgin, M. F. (2021). Understanding the followers of toxic leaders: Toxic illusion and personal uncertainty. *International Journal of Management Reviews*, 23(1), 45-63.
130. Meyer, J. P., & Gagne, M. (2008). Employee engagement from a self-determination theory perspective. *Industrial and organizational psychology*, 1(1), 60-62.
131. Milam, A. C., Spitzmueller, C., & Penney, L. M. (2009). Investigating individual differences among targets of workplace incivility. *Journal of occupational health psychology*, 14(1), 58.
132. Milosevic, I., Maric, S., & Loncar, D. (2019). Defeating the toxic boss: the nature of toxic leadership and the role of followers. *J Leadersh Org Stud*.

133. Mousa, M., Abdelgaffar, H. A., Aboramadan, M., & Chaouali, W. (2020). Narcissistic leadership, employee silence, and organizational cynicism: A study of physicians in Egyptian public hospitals. *International Journal of Public Administration*, 1-10.
134. Nawaz, Z. A. K. D. A., & Khan_ PhD, I. (2016). Leadership theories and styles: A literature review. *Leadership*, 16(1), 1-7.
135. Nord, G. D., McCubbins, T. F., & Nord, J. H. (2006). E-monitoring in the workplace: privacy, legislation, and surveillance software. *Communications of the ACM*, 49(8), 72-77.
136. Orsini, C., Binnie, V. I., & Wilson, S. L. (2016). Determinants and outcomes of motivation in health professions education: a systematic review based on self-determination theory. *Journal of educational evaluation for health professions*, 13.
137. 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.
138. ÖZTOKATLI, E. B. THE EFFECT OF TOXIC LEADERSHIP PERCEPTIONS ON HOSPITAL EMPLOYEES.
139. Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The leadership quarterly*, 18(3), 176-194.
140. Parfit, D. (1971). On "The Importance of Self-Identity". *The Journal of Philosophy*, 68(20), 683-690.
141. Parris, D. L., & Peachey, J. W. (2013). A systematic literature review of servant leadership theory in organizational contexts. *Journal of business ethics*, 113(3), 377-393.
142. Partne , B. Self-Talk and Self-Motivation Skills The Inner Game of Performance.
143. Pathak, S. (2014). Gossiping in Indian service cluster: A brief empirical study. *Res J Commer Behav Sci*, 3, 1-9.
144. Pearson, C. M., & Porath, C. L. (2005). On the nature, consequences and remedies of workplace incivility: No time for "nice"? Think again. *Academy of Management Perspectives*, 19(1), 7-18.
145. Pearson, C. M., Andersson, L. M., & Porath, C. L. (2000). Assessing and attacking workplace incivility. *Organizational dynamics*, 29(2), 123-137.
146. Pelletier, K. L. (2010). Leader toxicity: An empirical investigation of toxic behavior and rhetoric. *Leadership*, 6(4), 373-389.
147. Penney, L. M. (2003). *Workplace incivility and counterproductive workplace behavior (CWB): What is the relationship and does personality play a role?*. University of South Florida.
148. Perlman, D. J. (2013). Effective teaching and motivation: Application of self-determination theory.

149. Pradhan, R. K., Panda, P., & Jena, L. K. (2017). Purpose, passion, and performance at the workplace: Exploring the nature, structure, and relationship. *The Psychologist-Manager Journal*, 20(4), 222.
150. Purba, S. D., & Ananta, A. N. D. (2018). The Effects of Work Passion, Work Engagement and Job Satisfaction on Turn Over Intention of the Millennial Generation. *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa*, 11(2), 263-274.
151. Purwanto, A., Wijayanti, L. M., Hyun, C. C., & Asbari, M. (2019). the Effect of Transformational, Transactional, Authentic and Authoritarian Leadership Style Toward Lecture Performance of Private University in Tangerang. *Dinasti International Journal of Digital Business Management*, 1(1), 29-42.
152. Raaj, V. G., & Anju, E. N. (2019). Unseen incivility in workplace and its impact on work allied outcomes. *Int. J. Eng. Adv. Technol*, 8(3), 80-85.
153. Ramzan, A., Iftikhar, A., Sabir, I., Majid, M. B., Shah, I. H., & Awan, M. H. T. (2021). Teachers' Work Passion and Students' Performance: Mediating Role of Psychological Empowerment. *Psychology and Education Journal*, 58(2), 8282-8296.
154. Reed, G. E. (2004). Toxic leadership. *Military review*, 84(4), 67-71.
155. Reio, T. G., & Reio, S. M. (2011). Workplace incivility in schools. *International Journal of Adult Vocational Education and Technology (IJAVET)*, 2(1), 23-35.
156. Rosenthal, S. A., & Pittinsky, T. L. (2006). Narcissistic leadership. *The leadership quarterly*, 17(6), 617-633.
157. Roth, P. (1994). Privacy in the Workplace. *Labour, Employment and Work in New Zealand*.
158. Salessi, S., Omar, A., & Vaamonde, J. D. (2017). Conceptual considerations of work passion. *Ciencias Psicológicas*, 11(2), 165-178.
159. 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.
160. Savas, O. (2019). Impact of Dysfunctional Leadership on Organizational Performance. *Global Journal of Management And Business Research*.
161. Schilpzand, P., De Pater, I. E., & Erez, A. (2016). Workplace incivility: A review of the literature and agenda for future research. *Journal of Organizational behavior*, 37, S57-S88.
162. Schuh, S. C., Zhang, X. A., & Tian, P. (2013). For the good or the bad? Interactive effects of transformational leadership with moral and authoritarian leadership behaviors. *Journal of Business Ethics*, 116(3), 629-640.
163. Selamat, R. S., & Irsan, T. (2019). Workplace incivility, self-efficacy, and turnover intention relationship model: A multi-group analysis. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 85(1).

164. Selden, M. P., & Downey, R. G. (2012). Workplace hostility: Defining and measuring the occurrence of hostility in the workforce. *Work*, 42(1), 93-105.
165. Selden, M. P., & Downey, R. G. (2012). Workplace hostility: Defining and measuring the occurrence of hostility in the workforce. *Work*, 42(1), 93-105.
166. Serin, H. (2017). The role of passion in learning and teaching. *International Journal of Social Sciences & Educational Studies*, 4(1), 60-64.
167. Serrano-Fernández, M. J., Boada-Grau, J., Gil-Ripoll, C., & Vigil-Colet, A. (2017). Spanish adaptation of the Passion toward Work Scale (PTWS). *Anales de Psicología/Annals of Psychology*, 33(2), 403-410.
168. Sguera, F., Bagozzi, R. P., Huy, Q. N., & Boss, W. Workplace Incivility and Turnover Intentions: Moderating Effects of Contextual Factors, Citizenship Behaviors, and Managerial Practices. *Ann Arbor*, 1001, 48109-1234.
169. Shah, S. N., Sajid, B., & Siddiq, M. (2020). Passion and Burnout among Teachers of Special Education Institutes in Peshawar. *Pakistan Journal of Social and Clinical Psychology*, 18(1), 56-60.
170. Sharp, O. L., Peng, Y., & Jex, S. M. (2019). Exclusion in the workplace: a multi-level investigation. *International Journal of Workplace Health Management*.
171. Shea, P. (2006). A study of students' sense of learning community in online environments. *Journal of Asynchronous Learning Networks*, 10(1), 35-44.
172. Sigmundsson, H., Haga, M., & Hermundsdottir, F. (2020). Passion, grit and mindset in young adults: Exploring the relationship and gender differences. *New Ideas in Psychology*, 59, 100795.
173. Silver, C. (2018). Self-Motivation: What Is It and How Do We Use It to Empower Children?
174. Silvia, P. J., & Duval, T. S. (2004). Self-awareness, self-motives, and self-motivation. *Motivational analyses of social behavior: Building on Jack Brehm's contributions to psychology*, 57-75.
175. Sirin, Y. E., Aydin, Ö., & Bilir, F. P. (2018). Transformational-Transactional Leadership and Organizational Cynicism Perception: Physical Education and Sport Teachers Sample. *Universal Journal of Educational Research*, 6(9), 2008-2018.
176. Srijaya, F. (2020, December). The Work Passion Effect on PT. XYZ's Employees Performance in Jakarta. In *The 2nd Tarumanagara International Conference on the Applications of Social Sciences and Humanities (TICASH 2020)* (pp. 544-548). Atlantis Press.
177. Srivastava, S. (2012). Workplace passion as a moderator for workplace deviant behaviour–job satisfaction relationship: A comparative study

- between public sector and private sector managers. *Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation*, 8(4), 517-523.
178. Stone, D. N., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2009). Beyond talk: Creating autonomous motivation through self-determination theory. *Journal of General Management*, 34(3), 75-91.
179. Surji, K. (2015). Understanding leadership and factors that influence leaders' effectiveness. *European Journal of Business and Management*, 7(33), 154-167.
180. Taştan, S. B., & Davoudi, S. M. M. (2015). An empirical research on the examination of the relationship between perceived workplace incivility and job involvement: the moderating role of collaborative climate. *International Journal of Work Organisation and Emotion*, 7(1), 35-62.
181. Tavanti, M. (2011). Managing toxic leaders: Dysfunctional patterns in organizational leadership and how to deal with them. *Human Resource Management*, 2011, 127-136.
182. Teng, H. Y. (2019). Job crafting and customer service behaviors in the hospitality industry: Mediating effect of job passion. *International Journal of Hospitality Management*, 81, 34-42.
183. Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of management journal*, 43(2), 178-190.
184. Tepper, B. J., Moss, S. E., Lockhart, D. E., & Carr, J. C. (2007). Abusive supervision, upward maintenance communication, and subordinates' psychological distress. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1169-1180.
185. Tepper, B. J., Simon, L., & Park, H. M. (2017). Abusive supervision. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 123-152.
186. Terry, D. J., Hogg, M. A., & White, K. M. (1999). The theory of planned behaviour: self-identity, social identity and group norms. *British journal of social psychology*, 38(3), 225-244.
187. tharwani, m., saleem, m. ., ali, y., saher, s. (2020). effects of destructive leadership on employee's performance journal of enterprise information management.
188. Thau, S., Bennett, R. J., Mitchell, M. S., & Marrs, M. B. (2009). How management style moderates the relationship between abusive supervision and workplace deviance: An uncertainty management theory perspective. *Organizational behavior and human decision processes*, 108(1), 79-92.
189. Thibault-Landry, A., Egan, R., Crevier-Braud, L., Manganelli, L., & Forest, J. (2018). An empirical investigation of the employee work passion appraisal model using self-determination theory. *Advances in Developing Human Resources*, 20(2), 148-168.

190. Torkelson, E., Holm, K., Bäckström, M., & Schad, E. (2016). Factors contributing to the perpetration of workplace incivility: the importance of organizational aspects and experiencing incivility from others. *Work & Stress, 30*(2), 115-131.
191. Tricahyadinata, I., Hendryadi, Suryani, Zainurossalamia ZA, S., & Riadi, S. S. (2020). Workplace incivility, work engagement, and turnover intentions: Multi-group analysis. *Cogent Psychology, 7*(1), 1743627.
192. Uysal, H. T. (2019). The mediation role of toxic leadership in the effect of job stress on job satisfaction. *International Journal of Business, 24*(1), 55-73.
193. Vallerand, R. J., Blanchard, C., Mageau, G. A., Koestner, R., Ratelle, C., Léonard, M., ... & Marsolais, J. (2003). Les passions de l'ame: on obsessive and harmonious passion. *Journal of personality and social psychology, 85*(4), 756.
194. Vallerand, R. J., Paquet, Y., Philippe, F. L., & Charest, J. (2010). On the role of passion for work in burnout: A process model. *Journal of personality, 78*(1), 289-312.
195. Voon, M. L., Lo, M. C., Ngui, K. S., & Ayob, N. B. (2011). The influence of leadership styles on employees' job satisfaction in public sector organizations in Malaysia. *International Journal of Business, Management and Social Sciences, 2*(1), 24-32.
196. Wang, Z., Liu, Y., & Liu, S. (2019). Authoritarian leadership and task performance: the effects of leader-member exchange and dependence on leader. *Frontiers of Business Research in China, 13*(1), 1-15.
197. Watkins Allen, M., Coopman, S. J., Hart, J. L., & Walker, K. L. (2007). Workplace surveillance and managing privacy boundaries. *Management Communication Quarterly, 21*(2), 172-200.
198. Werner, A. (2008) Secrets of Self-motivation.
199. Yaghi, M. (2019). Toxic leadership and the organizational commitment of senior-level corporate executives. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics, 16*(4), 138-152.
200. Yaghi, M. (2019). Toxic leadership and the organizational commitment of senior-level corporate executives. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics, 16*(4), 138-152.
201. Yavaş, A. (2016). Sectoral differences in the perception of toxic leadership. *Procedia-Social and Behavioral Sciences, 229*, 267-276.
202. Yavaş, A. (2016). Sectoral differences in the perception of toxic leadership. *Procedia-Social and Behavioral Sciences, 229*, 267-276.
203. 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.
204. Zaccaro, S. J. (2007). Trait-based perspectives of leadership. *American psychologist, 62*(1), 6.

205. Zauderer, D. G. (2002). Workplace incivility and the management of human capital. *Public Manager*, 31(1), 36-42.
206. Zellars, K. L., Tepper, B. J., & Duffy, M. K. (2002). Abusive supervision and subordinates' organizational citizenship behavior. *Journal of applied psychology*, 87(6), 1068.
207. Zhang, Y., & Xie, Y. H. (2017). Authoritarian leadership and extra-role behaviors: a role-perception perspective. *Management and Organization Review*, 13(1), 147-166.
208. Zigarmi, D., Nimon, K., Houson, D., Witt, D., & Diehl, J. (2011). A preliminary field test of an employee work passion model. *Human Resource Development Quarterly*, 22(2), 195-221.
209. zylfijaj, k., rexhepi, l., & grubi, a. k. (2014). authoritarian leadership vs. participative leadership in organizations. *studiorum university di bologna*.

C- Thesis and Dissertation

1. Amos, K. S. (2013). *Nursing faculty members' perspectives of faculty-to-faculty workplace incivility among nursing faculty members* (Doctoral dissertation, Capella University).
2. Anderson, L. J. (2013). *Workplace incivility: extending research to the day-level*.
3. Atmadja, T. (2019). *Workplace Toxicity, Leadership Behaviors, and Leadership Strategies* (Doctoral dissertation, Walden University).
4. Bayne, A. M. (2015). *Relationships between incivility and physical health: The mediating effect of sleep and moderating effects of hostile attribution bias and rumination in a sample of nurses*. Bowling Green State University.
5. Brown, C. L. (2013). *Development of a Lateral Workplace Incivility Nurse Liaison Position in the Psychiatric Healthcare Setting*. Gardner-Webb University.
6. Carvalho, F. M. S. A. D. (2019). *Self-efficacy and workplace incivility: a contribute to understand burnout* (Doctoral dissertation).
7. Garcia, K. (2020). *Toxic Leadership in Hr* (Doctoral dissertation, Creighton University).
8. Heylen, B. (2018). *Occupational stress, workplace incivility and job satisfaction with the moderating role of psychological capital among staff in an Emergency Services Control Unit* (Doctoral dissertation).
9. Hinshaw, S. (2020). *The Long-Term Influences of Toxic Leaders on Their Followers: A Qualitative Descriptive Study* (Doctoral dissertation, Creighton University).
10. Hitchcock, M. J. (2015). *The Relationship between toxic leadership, organizational citizenship, and turnover behaviors among San Diego nonprofit paid staff*. University of San Diego.
11. Hook, T. L. (2007). *The role of self-concept and narcissism in aggression* (Doctoral dissertation).

12. Kedharnath, U. (2014). *Abusive supervision and employee perceptions of leaders' implicit followership theories* (Doctoral dissertation, Colorado State University).
13. Kemper, S. (2016). *Abusive supervision in the workplace: an examination of current research and a proposal for preventive measures.*
14. Lajom, J. A. (2016). *Driven towards a middle-ground: Passion and work-life balance among Filipino professionals.*
15. Leet, E. (2011). *The impact toxic or severe dysfunctional leadership has on the effectiveness of an organisation* (Doctoral dissertation, Murdoch University).
16. Leite, E. C. P. (2018). *The Relationship Between Leadership, Orientation to Happiness and Work Motivation* (Doctoral dissertation, Universidade de Coimbra).
17. Maxwell, S. M. (2015). *An exploration of human resource personnel and toxic leadership* (Doctoral dissertation, Walden University).
18. Mothilal, R. (2011). *The values, personal traits and characteristics of leaders who get things done* (Doctoral dissertation, University of Pretoria).
19. Ortega, A. C. (2019). *Academic Libraries and Toxic Leadership.*
20. ÖZTOKATLI, E. B. THE EFFECT OF TOXIC LEADERSHIP PERCEPTIONS ON HOSPITAL EMPLOYEES.
21. Pedersen, V., & Nybråten, C. (2018). *How does Laissez-Faire Leadership Affect the Psychosocial Work Environment in the Norwegian Armed Forces—The Moderating Role of Gender* (Master's thesis, Handelshøyskolen BI).
22. Rabie, G. H. (2019). *Profiling and measurement of work passion in South African nurses* (Doctoral dissertation, North-West University (South Africa)).
23. Ricciotti, N. A. (2016). *Emotional intelligence and instigation of workplace incivility in a business organization* (Doctoral dissertation, Walden University).
24. Schmidt, A. A. (2014). *An examination of toxic leadership, job outcomes, and the impact of military deployment* (Doctoral dissertation, University of Maryland, College Park).
25. Shurden, S. B. (2014). *Identifying the effects of narcissistic leadership on employee job satisfaction: A study within the accounting profession* (Doctoral dissertation, Clemson University).
26. Smidt, O., (2016). *The validation of a workplace incivility scale within the South African banking industry.* SA .
27. Stoia, E. (2018). *Employee work passion: A theoretical review.*
28. Tarraf, R. C. (2012). *Taking a closer look at workplace incivility: Dimensionality and source effects.*
29. Walker, D. D. (2009). *Predicting service employee incivility toward customers: The roles of employee boredom, emotional exhaustion, and*

organizational identification (Doctoral dissertation, University of British Columbia).

30. Zou, X., Chen, X., Chen, F., Luo, C., & Liu, H. (2020). The Influence of Negative Workplace Gossip on Knowledge Sharing: Insight from the Cognitive Dissonance Perspective. *Sustainability*, 12(8), 3282.

الملاحق

ملحق (1)

أسماء السادة المحكمين لاستمارة الاستبانة مرتبة بحسب اللقب العلمي إيجابياً

ت	أسماء السادة المحكمين	الجامعة / الكلية	التخصص الدقيق
1	الأستاذ الدكتور بشار عباس الحميري	جامعة بابل - كلية الإدارة والاقتصاد	إدارة إستراتيجية
2	الأستاذ الدكتور حسين حريجة غالي	جامعة كربلاء - كلية الإدارة والاقتصاد	نظرية منظمة وسلوك تنظيمي
3	الأستاذ الدكتور زينب عبد الرزاق هادي	جامعة بابل - كلية الإدارة والاقتصاد	نظرية منظمة وسلوك تنظيمي
4	الأستاذ الدكتور سماح مؤيد محمود	جامعة المستنصرية - كلية الإدارة والاقتصاد	موارد بشرية
5	الأستاذ الدكتور صالح عبد الرضا رشيد	جامعة القادسية - كلية الإدارة والاقتصاد	إدارة إستراتيجية
6	الأستاذ الدكتور عادل هادي البغدادي	جامعة الكوفة - كلية الإدارة والاقتصاد	نظرية منظمة وسلوك تنظيمي
7	الأستاذ الدكتور عامر علي حسين العطوي	جامعة المثنى - كلية الإدارة والاقتصاد	نظرية منظمة وسلوك تنظيمي
8	الأستاذ الدكتور علي رزاق جواد العبادي	جامعة الكوفة - كلية الإدارة والاقتصاد	موارد بشرية
9	الأستاذ الدكتور غني دحام الزبيدي	جامعة بغداد - كلية الإدارة والاقتصاد	موارد بشرية
10	الأستاذ الدكتور فراس عدنان عباس	جامعة القادسية - كلية الإدارة والاقتصاد	نظم معلومات
11	الأستاذ الدكتور ليث يوسف الحكيم	جامعة الكوفة - كلية الإدارة والاقتصاد	نظرية منظمة وسلوك تنظيمي
12	الأستاذ الدكتور ميثاق هاتف الفتلاوي	جامعة كربلاء - كلية الإدارة والاقتصاد	نظرية منظمة وسلوك تنظيمي

13	الأستاذ الدكتور هادي عبد الوهاب عبد الامام	جامعة البصرة- كلية الإدارة والاقتصاد	نظرية منظمة وسلوك تنظيمي
14	الأستاذ المساعد الدكتور باسم عباس كريدي	جامعة القادسية - كلية الإدارة والاقتصاد	إدارة إستراتيجية
15	الأستاذ المساعد الدكتور جواد محسن راضي	جامعة القادسية - كلية الإدارة والاقتصاد	إدارة إستراتيجية
16	الأستاذ المساعد الدكتور حاكم احسوني الميالي	جامعة الكوفة - كلية الإدارة والاقتصاد	إدارة إستراتيجية
17	الأستاذ المساعد الدكتور حيدر جاسم	جامعة الكوفة - كلية الإدارة والاقتصاد	استراتيجيات مالية
18	الأستاذ المساعد الدكتور عبد الرحمن الملة	جامعة بغداد- كلية الإدارة والاقتصاد	نظرية منظمة وسلوك تنظيمي
19	الأستاذ المساعد الدكتور علي موات السوداني	جامعة بغداد- كلية الإدارة والاقتصاد	إدارة إستراتيجية
20	الأستاذ المساعد الدكتور محمد ثابت الكرعوي	جامعة الكوفة - كلية الإدارة والاقتصاد	موارد بشرية
21	الأستاذ المساعد الدكتور نسرین جاسم محمد	جامعة بغداد- كلية الإدارة والاقتصاد	إدارة إستراتيجية

ملحق (2)

استمارة الاستبيان



جامعة القادسية
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

م/ استمارة استبيان

أخي المدرس - المعلم المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

ارجوا التكرم بمنحي جزء من وقتكم الثمين للإجابة عن أسئلة هذه الاستبانة التي بين يديكم والتي تعد جزء من متطلبات إعداد اطروحة الدكتوراه الموسومة (القيادة السامة وتأثيرها في سلوكيات الفظاظة في العمل: الدور الملقف لشغف العمل: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الملاك التدريسي في المدارس الأهلية لمركز محافظة الديوانية). أمل أن يتسع صدركم لقراءة بنود هذه الاستمارة والإجابة عليها من قبلكم لما تمتلكونه من خبرة ومعرفة كونكم المعنيين في تحديد مستوى تواجد متغيرات البحث. تملؤنا الثقة بدقة استجابتكم وموضوعيتها حول جميع الفقرات والتي ستسهم في سلامة التحليل ودقة النتائج.

مع الأخذ بالاعتبار بان واقعية المعلومات ستساهم بدقة النتائج وفي تقديم المقترحات العلمية التي تخدم منظماتنا. كل إجاباتك ستعامل بسرية تامة جداً، ونحن نتعهد لك بان نتائج البحث للأغراض العلمية حصراً وسوف لا تعرض أمام أي جهة داخل المدرسة. ولا يسعنا سوى تقديم الشكر والثناء لكم على مساعدتكم، داعياً الله العزيز القدير دوام التوفيق لكم.

المشرف

الأستاذ الدكتور

احسان دهش جلاب

جامعة القادسية / كلية الإدارة والاقتصاد

قسم ادارة الاعمال

الباحثة

طالبة الدكتوراه

اسماء عبد الواحد مالك الغانمي

جامعة القادسية/ كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

الجزء الأول: بيانات شخصية ووظيفية

- 1- العمر: اقل من 23 24-30 31-37 38 فما فوق.
- 2- النوع الاجتماعي: ذكر أنثى.
- 3- التحصيل الدراسي: دكتوراه ماجستير . بكالوريوس دبلوم
- 4- المدرسة التي يعمل بها

الجزء الثاني**مقاييس متغيرات البحث****أولاً. القيادة السامة Toxic leadership**

القيادة السامة مجموعة من السمات الشخصية والسلوكيات القيادية الضارة، والمبتعدة عن معايير السلوك، التي تؤدي الى خلق بيئة عمل غير ايجابية تسودها عادات عمل غير صحية تتسبب في اذى العاملين مهنيا ونفسيا، وتعمل فعلها في انخفاض الروح المعنوية وانخفاض الانتاجية وعدم الشعور بالرضا الذي بدوره ينعكس سلباً على تحقيق النجاح التنظيمي.

1. الاشراف السيء: أحد السلوكيات المرتبطة بالقيادة السامة وهو أحد أسباب السلوكيات المنحرفة في مكان العمل، التي تتولد نتيجة لشعور التابعين بعدم الاحترام والتقدير والسخرية وغيرها من السلوكيات الفظة من قبل القائد والتي قد ينتج عنها ردود أفعال انتقامية من قبل التابعين قد تتمثل بالانسحاب اوترك مكان العمل او التصرف بطريقة عدوانية تضر برفاهية ونجاح المنظمة.

ت	العبارة	الى مدى منخفض جداً	الى مدى منخفض	الى مدى معتدل	الى مدى عالي	الى مدى عالي جداً
1	يسخر ويستخف من المدرسين علناً					
2	يحمل المدرسين المسؤولية عن أعمال خارج التوصيف الوظيفي الخاص بهم					
3	لا يهتم بالتزامات المدرسين خارج اوقات العمل حتى وان كانت ضرورية					

					4 يتدخل بشكل سلبي بشؤون المدرسين الخاصة التي ليست لها علاقة بالعمل
					5 يقلل علنا من شأن المدرسين
					6 يذكر المدرسين بأخطائهم التي سبق معالجتها
					7 يخبر المدرسين بعدم كفاءة أدائهم خصوصا الذين ينجزون أعمالهم

2.. القيادة السلطوية: تصور القادة أن التابعين بحاجة مستمرة للأشراف المباشر وفي جميع الأوقات، والتأكد من التزامهم بتنفيذ الأوامر والتعليمات دون مناقشة والامتثال للأوامر والطاعة لاعتقادهم بأن ترك التابعين للعمل بشكل مستقل يؤدي في النهاية إلى انتهاج سلوكيات غير منتجة.

ت	العبرة	الى مدى منخفض جداً	الى مدى منخفض	الى مدى معتدل	الى مدى عالي	الى مدى عالي جداً
1	يتحكم في كيفية مزاوله المدرسين لإنجاز أعمالهم					
2	ينتهك خصوصية المدرسين					
3	لا يسمح للتابعين بالاقتراب من الأهداف بطرائق جديدة					
4	يتجاهل الأفكار التي تتعارض مع أفكاره					
5	لا يتسم بالمرونة علما يتعلق الامر بالسياسات التعليمية					
6	يتخذ جميع القرارات لوحده سواء كانت مهمة أم لا					

3. النرجسية: بأنها تلك الشخصية التي تتسم بصفات نادرة مثل: الغرور، والمبالغة في تقدير الذات، وتجاهل آراء الآخرين، والبحث عن فرص الاهتمام والاعجاب، وذلك لغرض تعويض الإحساس بالنقص، والتغطية على مواطن الضعف من خلال اظهار التميز والقوة لحماية تلك المشاعر، وهذه الصفات الشخصية قد يتولد عنها شعور بالرضا عن الذات عند تحقيق النجاح أو الشعور بالقلق والعدوان تجاه التابعين عند الفشل. وفي كلتا الحالتين تشكل مصدر قلق للفرد.

ت	العبارة	الى مدى منخفض جداً	الى مدى منخفض	الى مدى معتدل	الى مدى عالي	الى مدى عالي جداً
	مديري في المدرسة.....					
1	يتمتع بشعور حب الذات والتسلط الشخصي					
2	يعتقد أنه قادر على تحمل جميع المسؤوليات داخل المدرسة					
3	يعتقد أنه يمتلك قدرات ومؤهلات أكثر من الآخرين					
4	يعتقد أنه شخصية كاريزمية ويمتلك اهداف تسهم في جذب الآخرين اليه.					
5	يحب ان يمدح ويكافئ دائماً على حساب الآخرين					

4. الترويج او الاعتزاز بالذات: هو سمة شخصية للقائد السام يحاول فيها تقديم نفسه للآخرين بأفضل صورة ممكنة وتمجيد أعماله ومنجزاته مهما كانت بسيطة إضافة الى عزو هذه الاعمال والمنجزات ونسبها الى نفسه وليس إلى الآخرين، ويركز على الاهتمام بنفسه، وعدم الاهتمام بالتابعين مما يعزز شعور هؤلاء القادة بالغرور، إضافة الى عدم انزعاجهم من تأثير سلوكهم والذي ينعكس سلباً على التابعين من خلال شعورهم بعدم الرضا والأمن الوظيفي، وتجردهم من الثقة والاندفاع نحو تقديم الأفضل، وبالتالي التقليل من المخرجات الجيدة في بيئة العمل.

ت	العبارة	الى مدى منخفض جداً	الى مدى منخفض	الى مدى معتدل	الى مدى عالي	الى مدى عالي جداً
	مديري في المدرسة.....					
1	يغير سلوكه بشكل جذري عند حضور رئيسه المباشر					
2	ينفي مسؤوليته المباشرة عن الأخطاء التي ارتكبت في مدرسته ويلقي باللوم على					

					الاخرين	
					يقدم المساعدة فقط للأشخاص الذين يتملقون له او يساعدونه على التقدم.	3
					يقوم بالمفاخرة في النجاحات السابقة حتى التي لم يساهم فيها.	4
					يعمل بجد حينما ينتظر ترقية او حوافز مقبلة	5

5. عدم القدرة على التنبؤ: يرتبط بعدم التأكد الذي يشير الى مواقف او سلوكيات تتضمن معلومات غير معروفة أو غير تامه وأن هذه المواقف ترتبط باختيار قرار او نتائج ذلك القرار التي لا يوجد لها تفسيرات او معانٍ واضحة، وهو ما يؤدي الى عدم معرفة السلوك المتوقع؛ وذلك لان جميع ما يتميز به القائد السام من سلوكيات وسمات تجعل من الصعب على التابعين التكهن بردود أفعال هؤلاء القادة، وان بيئات العمل المضطربة هذه ستخلق المزيد من عدم القدرة على التنبؤ.

ت	العبارة	الى مدى منخفض جداً	الى مدى منخفض	الى مدى معتدل	الى مدى عالي	الى مدى عالي جداً
1	ذو نوبات غضب متفجرة					
2	يتأثر بحدسه الشخصي وقراراته الحالية لتحديد مناخ العمل					
3	يغضب على المدرسين لأسباب تافهه وغير مبرره					
4	تتغير لهجته وصوته وتعايير وجهه عند تعرضه لموقف ما					
5	يتأثر عاطفياً بالبيئة المحيطة به					
6	يجعل المدرسين يحاولون "قراءة" مزاجه المتقلب					

					يؤثر على مشاعر المدرسين عند الانفعال	7
--	--	--	--	--	--------------------------------------	---

ثانياً. شغف العمل work for passion

حالة مستمرة ومتجدرة في هوية الفرد تنطوي على الشعور بالمتعة والحماس والحيوية والنشاط والتفاؤل والدافع، ويتولد عن هذه الحالة المزيد من الطاقة الإيجابية تتجاوز حب القيام بالعمل الى بذل جهود استثنائية في أداء العمل وتحسين عملية الابداع من خلال الخروج بأفضل الأفكار وتطوير بيئة عمل ودية وشغوفة.

1. **الاستمتاع بالعمل:** على انه ذاك الشعور الذي يجعل الفرد سعيدا ومرحا في عمله ويظهر هذا السلوك من خلال انتهاز الفرد سلوكاً إيجابياً والنظر الى الجانب المشرق من الصعاب والتحديات بما يمتلكه من طاقة مضاعفة تجعله واثقاً بنفسه وأكثر انتاجية ونجاحاً وابداعاً وحماساً.

ت	العبرة	الى مدى منخفض جداً	الى مدى منخفض	الى مدى معتدل	الى مدى عالي	الى مدى عالي جداً
1	أنا أستمتع بعلمي.					
2	أنا حقا أحب عملي.					
3	لا أشعر بالإرهاق والملل أثناء القيام بعلمي.					
4	اشعر بالحماس عند الذهاب الى عملي					
5	أشعر بالرضا والحيوية في عملي					

2. **الدافع الذاتي:** هو تلك القوة التي تدفع الشخص لتحقيق أهدافه والالتزام بها، مما يجعله أكثر ايمانا بقدراته، ومن ثم الشعور بالمزيد من الرضا حول ما يمكنه القيام به وهي بذلك تعد مهاره مهمه تمكن الشخص من التحكم في العديد من جوانب حياته.

ت	العبرة	الى مدى منخفض جداً	الى مدى منخفض	الى مدى معتدل	الى مدى عالي	الى مدى عالي جداً
1	سأظل أقوم بهذا العمل، حتى وان لم اتلقى أجراً كافياً.					
2	أحصل على حافزي من العمل نفسه وليس من المكافآت المترتبة عليه.					
3	شيء ما بداخلي يجبرني على القيام بعملتي.					
4	غالبًا ما أعمل لساعات إضافية حتى عندما لا يطلب مني أحد القيام بذلك					

3. الهوية الذاتية: هي تفرد الشخص بمجموعة من الخصائص والصفات الذي تميزه من غيره والتي تطورها الشخص من خلال الخبرة، والتفاعل مع البيئة، وفهم وإدراك أفكاره ومشاعره وكيفية التعبير عنها، وهو ما يجعله أكثر قدرة على فهم عمله والابداع فيه، والذي يعكس صورته في عيون الآخرين.

ت	العبرة	الى مدى منخفض جداً	الى مدى منخفض	الى مدى معتدل	الى مدى عالي	الى مدى عالي جداً
1	عملي يجعلني شديد الاعتداد بنفستي.					
2	يعكس عملي الصفات التي أحبها في نفسي.					
3	أشعر بالانتماء إلى عملي.					
4	اشعر بأن عملي هو العمل الذي افخر به					

4. الاحساس بالتعلم: بأنه شعور الفرد بالرغبة في التعلم والتوجه نحو امتلاك المهارات والمعارف الضرورية لأداء العمل وتطويره، والعمل على تحديثها فضلاً عن الاستعداد للمساهمة في طرح الأفكار الجيدة وتجسيدها في الواقع العملي والتعلم من الأخطاء.

ت	العبرة	الى مدى منخفض جداً	الى مدى منخفض	الى مدى معتدل	الى مدى عالي	الى مدى عالي جداً

جداً						
					1	أبذل قصارى جهدي لتطوير العمل الذي أقوم به.
					2	أحاول دائماً إيجاد طرائق جديدة وأفضل لأداء عملي.
					3	أنا على استعداد لتعلم المزيد والمزيد عن عملي.
					4	أحاول غالباً أداء عملي بأفضل طريقة ممكنة

ثالثاً: الفظاظة في مكان العمل Workplace Incivility

سلوكيات ناجمة عن نية غامضة تنتهك القواعد وتنطوي على مجموعة من السلوكيات غير المرغوبة التي تقلل من احترام الآخرين، وتزيد من مستوى الضغوط النفسية، والادلاء بتعليقات مهينة، وحجب المعلومات الضرورية، وغيرها وبالتالي تؤدي الى مجموعة من النتائج السلبية بما في ذلك مواقف الأفراد السيئة تجاه وظائفهم وزملائهم مما ينعكس سلباً في خلق بيئة عمل غير ملائمة.

1. العداء: مجموعة من السلوكيات السلبية غير الأخلاقية وغير القانونية الصادرة من قبل فرد او مجموعة من الأفراد بقصد الحاق الأذى بالأفراد الآخرين او حتى بالمنظمة نفسها وقد يكون هذا الأذى نفسياً أو جسدياً.

ت	العبارة	الى مدى منخفض جداً	الى مدى منخفض معتدل	الى مدى عالي	الى مدى عالي جداً
1	ارفع صوتي عندما اتحدث مع الآخرين				
2	استخدم نغمة غير مناسبة عند التحدث مع الآخرين				
3	اتحدث مع الآخرين بنبرة صوت عدوانية				
4	استخدم نظراتي الحادة للتعبير عن				

					سخطي على الآخرين
--	--	--	--	--	------------------

2.انتهاك الخصوصية: التطفل والتدخل غير المبرر في الحياة الشخصية للأفراد دون موافقتهم ومحاولة معرفة تفاصيل عن حياتهم والتعدي على خصوصيتهم والكشف العلني عن تلك المعلومات التي لو تم الكشف عنها قد تسبب حرجاً للأفراد أو ضرراً يؤثر في حياتهم المهنية والشخصية.

ت	العبارة	الى مدى منخفض جداً	الى مدى منخفض	الى مدى معتدل	الى مدى عالي	الى مدى عالي جداً
1	افتح ادراج مكتب زملائي دون اذن مسبق منهم					
2	أخذ أشياء من مكتب زملائي دون إذن مسبق منهم					
3	اخذ القرطاسية من مكتب زملائي دون اعادتها إليهم					
4	ا قراء المراسلات الموجهة لزملائي، مثل رسائل البريد الإلكتروني أو الفاكسات دون علمهم					
5	اقاطع الآخرين اثناء الحديث في الهاتف					

3.السلوك الإنسحابي: نمط من السلوك الذي يتميز بالعزلة وتجنب التفاعل الاجتماعي وابتعاد الفرد من القيام بمهامه وعدم الشعور بالمسؤولية والفشل في الاشتراك بالأنشطة والافتقار للتواصل الاجتماعي المباشر وغير المباشر.

ت	العبارة	الى مدى منخفض جداً	الى مدى منخفض	الى مدى معتدل	الى مدى عالي	الى مدى عالي جداً
1	أتجنب التشاور مع الآخرين عندما يُتوقعون منه عادةً القيام بذلك.					
2	اتعمد التأخير في الإجابة على الرسائل النصية او البريد الإلكتروني للآخرين بدون سبب وجيه.					

					3	أكون بطيئاً بشكل غير معقول في التعامل مع الأمور التي تكون مهمة لعملي.
					4	أتعمد عدم تمرير المعلومات التي يجب أن أكون على علم بها.
					5	لم أشارك في أي قرار كان يجب أن أشارك فيه
					6	لا أبلغ عن الاجتماع الذي كان يجب أن يكون الآخرين على علم به
					7	أعطي اشعار قصيرا بشكل غير معقول عند الغاء وجدولة الاحداث التي يجب ان يتواجد فيها الآخرين

4. النميّة: ظاهره اجتماعية ووسيلة لجمع ونشر معلومات وتميرها بين الافراد والمجموعات، وقد تكون هذه المعلومات سلبية يكره الناس افشاؤها لغرض تحقيق مصلحة ذاتية وتؤدي الى خلق صراعات وإضاعة الوقت أو تكون معلومات إيجابية تسعى المنظمة لنشرها، لحاجة تقتضيها مصلحة المنظمة.

ت	العبارة	الى مدى منخفض جداً	الى مدى منخفض	الى مدى معتدل	الى مدى عالي	الى مدى عالي جداً
1	اناقش علناً المعلومات الشخصية السرية التي بحوزتي					
2	ادلى بتصريحات شريرة او دنيئة عن الآخرين					
3	اتحدث عن الآخرين بغيابهم					
4	اثرثر كثيراً لاسيما عند عدم وجود المعنيين بالموضوع					

أي ملاحظات أخرى تدعم بها دراستنا لطفاً؟

.....



Ministry of Higher Education and Scientific Research

University of Al-Qadisiyah

College of Administration and Economics

Department of Business Administration



***Toxic leadership and its effect on Incivility behavior
at work: The Moderator role of work passion***

**An analytical study of the opinions of a sample of teaching
staff members in the private schools in AL- Diwaniyah
governorate center**

A Dissertation Submitted

To the Council of Administration and Economics College Al-Qadisiya
University, in a partial Fulfillment of the Requirements for the degree
of Doctor of Philosophy in Business Administration

by

Asmaa Abdulwahid Malik Alghnimi

Under the Supervision

Prof. Dr. IHSSAN DAHASH CHALAB

2022 A.D

1443 H.D

Abstract

This research aims to test the correlation and influence relationship between toxic leadership and the Incivility at work through the moderating role of work passion for a sample of teaching and educational staff members in the private schools of the Diwaniyah Governorate Center, which numbered (812) teachers of primary and secondary schools .The toxic leadership variable includes five dimensions: (Abusive supervision, authoritarian leadership, narcissism, Self-Promotion, and unpredictability).

As for the Incivility at work variable, it addressed four dimensions: (hostile, privacy violation, gossip, and withdrawal behavior), and with regard to work passion, it was used as a moderating variable through its four dimensions: (work enjoying, self-motivation, self-identity, and a sense of learning). The idea of the research revolves around that the toxic environment represented by the presence of a toxic leader causes the creation of negative and deviant behaviors among individuals, represented in work-efficiency. The level of private schools for the center of Al-Diwaniyah Governorate. The research used a number of statistical methods in dealing with the results of the questionnaire, especially the simple correlation coefficient (Pearson), factor analysis, methods of descriptive statistical analysis, and structural equation modeling (SEM, using statistical programs such as AMOS.V.23). (SPSS.V). 25.

The research attempted to determine the validity of seven main hypotheses, the majority of which were proven correct, as the study yielded numerous findings, the most notable of which are the availability of research variables at an achieved to moderate level, and the fact that work passion in its various dimensions plays a moderating role in the relationship of influence between toxic leadership and Incivility at work behaviors.

Keywords: toxic leadership, work Incivility, work passion, private schools.