

القيادة السامة لدى القيادات الإدارية وعلاقتها بسلوكيات العمل

المضادة للإنتاجية لدى الإداريين بجامعة الفيوم

د/ منى شعبان عثمان

أستاذ الإدارة التربوية وسياسات التعليم المساعد

كلية التربية - جامعة الفيوم

مستخلص البحث:

هدف البحث الكشف عن العلاقة الارتباطية بين أبعاد القيادة السامة والمتمثلة في (الترويج الذاتي، والإشراف المسيء، وضعف القدرة على التنبؤ، والنجسية، والقيادة الاستبدادية) وأبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية المتمثلة في (التخريب، والانسحاب، والانحراف في الإنتاج، والاعتداء على الآخرين، وحجب المساعدة عن الآخرين) المتعلقة بالعمل بصفة إجمالية بالعاملين بجامعة الفيوم، من وجهة نظر القيادات الإدارية، قامت الباحثة بإعداد إطار نظري حول القيادة السامة وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في أدبيات الفكر الإداري التربوي المعاصر، والكشف عن الواقع الميداني للقيادة السامة من وجهة نظر الإداريين وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى الإداريين، وللكشف عن العلاقة الارتباطية بين المتغيرين ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي وقامت الباحثة بتصميم استباننتين لقياس متغيرات البحث، وتكون مجتمع البحث من القيادات الإدارية والإداريين العاملين بجامعة الفيوم، وتكونت عينة الدراسة الميدانية من (٣٧٧) مفردة، بواقع (٦٠) من القيادات الإدارية، و (٣١٧) من الإداريين العاملين بجامعة الفيوم، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد القيادة السامة لدى القيادات الإدارية وأبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى الإداريين بجامعة الفيوم، وبناءً على النتائج التي تم التوصل إليها تم تقديم مجموعة من الآليات المقترحة.

الكلمات المفتاحية: القيادة السامة - القيادات الإدارية - سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.

Abstract:

The study aimed to reveal the correlation between the dimensions of toxic leadership, represented by (self-promotion, abusive supervision, poor predictability, narcissism, and authoritarian leadership) and the dimensions of anti-productive work behaviors, represented by (sabotage, withdrawal, production deviation, assault on others, and withholding... Helping others) related to work in general among employees at Fayoum University. The researcher prepared a theoretical framework on toxic leadership and anti-productive work behaviors in the literature of contemporary educational administrative thought, and revealed the field reality of toxic leadership from the point of view of administrators and anti-productive work behaviors among administrators, and to reveal the correlation between the two variables. To achieve this goal, the descriptive approach was used, to achieve this goal, the researcher designed a questionnaire to measure the variables of the research, The study population consisted of administrative leaders and administrators working at Fayoum University, and the research sample consisted of (377) individuals. (70) of administrative leaders, and (307) of administrators working at Fayoum University, The results of the research showed a correlation between the dimensions of toxic leadership among administrative leaders and the dimensions of anti-productive work behaviors among administrators at Fayoum University, based on the results that were reached. A set of Proposed mechanisms has been presented.

Keywords: Toxic Leadership – Administrative Leaders – Anti-Productive Work Behaviors.

المقدمة:

تُعد القيادة القلب النابض في المؤسسات التربوية، لكن المتأمل في الأدبيات الإدارية التي تناولت القيادة التربوية، يلاحظ أن معظمها تناول الجوانب الإيجابية لها بمعنى الجانب المشرق والمضيء للقيادة، بينما الجوانب السلبية والتي يطلق عليها الجوانب المظلمة للقيادة فلم يتم الاهتمام بها سوى في العقد الأخير من القرن الحادي والعشرين.

وتعد الجامعات من أهم محركات التغيير والتطوير في مجتمعاتها، حيث تؤدي دوراً مهماً في التنمية والتطوير على المستوى الوطني في مجالات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ومن ثم " تسعى الجامعات إلى تحقيق أهدافها من خلال اختيار قيادات إدارية لديها قدره على أداء العمل بكفاءة عالية." (خليل، ٢٠٢١، ٦)

وتنطلق الإدارة الحديثة في اهتمامها بالتنمية البشرية من اقتناع أساسي بأن الإنسان لديه طاقات وقدرات ذهنية تفوق كثيراً ما يتم توظيفه أو الاستفادة منه في مواقع العمل المختلفة.

ومن ثم فإن الممارسات السلبية للقيادات في بعض المنظمات قد أعادت إحياء اهتمام الباحثين بالجانب المظلم من القيادة ولقد تركز هذا الاهتمام على وصف تلك الممارسات من خلال عدة مصطلحات منها القيادة المدمرة، الاستبدادية، المسيئة، السامة (Padilla, Hogan, & Kaiser, 2007, 176)، وتستخدم القيادة السامة لوصف السلوكيات السلبية لمن في موضع السلطة والتي تسبب ضرراً للأفراد والجماعات وتؤثر سلباً على النجاح التنظيمي (Tepper, 2007, 1169).

وقد تمت دراسة الجانب المظلم من القيادة تحت مجموعة من المصطلحات المختلفة مثل الإشراف المسيء (Supervision Abusive)، والقيادة السلبية (Negative Leadership)، والقيادة المسيئة (Abusive Leadership)، والتتمر (Bullying)، والتحرش (Harassment)، والاستبداد الصغير (Tyranny Petty)، والقيادة السامة (Toxic Leadership)، والقيادة المظلمة (Dark leadership)، والقيادة السيئة (Bad Leadership) والقيادة النرجسية (Narcissistic leadership) والقيادة المنحرفة (Deviant Leadership) والقيادة الضارة (Harmful Leadership)، والقيادة غير الكفؤة (Inept Leadership) والقيادة غير الأخلاقية (Unethical Leadership) والقيادة الفقيرة (Poor Leadership) والقيادة المعيبة (Flawed Leadership) (Einarsen, Ståle, 2017, 1).

(Leadership) في حين وصفها (Schilling Schyns, and May, 2022, 211) بانها القيادة الاستبدادية، جامدة، غير الأخلاقية، الوفيرة، المسيئة، قيادة التمر، والنجسية، ووصفها البعض بجنون العظمة، والرادعة.

وينظر المهتمون إلى القيادة السامة على أنها نهج قيادي يلحق الضرر بالمرؤوسين والمؤسسات أيضاً، ومن أبرز ما يتكشف من أعراض في المؤسسات تلك التي تسيطر عليها القيادة السامة أنه تتم مكافأة الأشخاص من الوصوليين والمتملقين ويتم ترقيةهم إلى أدوار قيادية، بينما الأشخاص الذين يتفكرون بتفكيرهم الإبداعي يتم إقصاؤهم عن مراكز اتخاذ القرارات ومناصب التأثير. ولذلك؛ غالباً ما تتسبب القيادة السامة في معدلات تراجع مرتفعة وانخفاض في الإنتاجية (Mehta, Sunita, Maheshwari, 2013, 11).

كما أشار (Reyhanoglu, and Akin, 2016, 443) أن هذا "الجانب المظلم" من القيادة- باعتبارها نهج قيادي- قد تم تجاهله إلى حد كبير في أدبيات الإدارة التربوية، مما يؤكد أن هذا الجانب بحاجة إلى المزيد من الدراسات التي تسهم في إضفاء جوانب مشرقة على سلوكيات القيادات الإدارية في المستقبل.

وللأهمية البالغة للتأثير لممارسة أبعاد القيادة السامة لدى بعض القادة في بيئة العمل فقد أكد (Indradevi, 2016, 106) بأن "قيادة المرؤوسين التي توصف بالسامة قاتل صامت، حيث يتغذى القادة السامون على طاقة المرؤوسين الأكفاء، ويثبطونهم، ويقتلون الإبداع لديهم، كما تظهر العديد من المشكلات النفسية ومشاكل الصحة البدنية، وقد يؤثر ذلك على إنتاجية المرؤوسين في بيئات الأعمال.

وقد ذكر (Schilling, et al., 2022, 209) أن هناك العديد من القادة في الحياة المهنية يؤديون سلوكيات مختلة ومدمرة ، مما يكلف أصحاب العمل بالولايات المتحدة الأمريكية وحدها حوالي ٢٣.٨ بليون دولار سنوياً، وفقاً لتقرير هيئة الاستشارات بالقوى العاملة بالولايات المتحدة الأمريكية.

هذا وقد أشار (Matos, 2017, 1) أن ٥٦ ٪ من الموظفين يتقدمون بشكاوي ضد القادة الذين يمارسون القيادة السامة بأبعادها المتباينة ويعتبرونها نهج قيادي مسيء يتم ممارسته عليهم، وتأكيداً لذلك فقد أشارت دراسة (Williams, 2005, 180) إلى أن القيادة السامة نهج قيادي مرادفاً للسيطرة، وهو ما قد يدفع بعض العاملين لانتهاج سلوكيات مضادة للإنتاجية في مكان العمل. كما أشار (أبو الذهب، ٢٠٢٤م، ٣) إلى أن ممارسة

أبعاد القيادة السامة تعزز صمت العاملين داخل منظماتهم، مما يؤدي بدوره لانخفاض الأداء الوظيفي للمرؤوسين.

وباستقراء بعض البحوث والدراسات التي تناولت القيادة السامة أو أحد أبعادها يمكن استخلاص أن بعضها أشار (2, 2020, Abdelgaffar, et al.) إلى العلاقة الطردية بين نرجسية القائد والسلوكيات السلبية للمرؤوسين، حيث أكدت تلك الدراسات على أن نرجسية القائد ترتبط ارتباطاً كبيراً بالأساليب المدمرة للعمل حيث تمثل تعبيراً عن المشاعر السلبية للمرؤوسين ورفضهم لنرجسية القائد.

وفي ذات السياق يتسبب الإشراف المسيء للقائد، كأحد أبعاد القيادة السامة في انتهاج سلوكيات الصمت المتعمد، وندرة توجهات المشاركة بالمنظمة (Wang, Meng, & Cai, 2019, 505) كما يعاني أغلب القادة السامون من الترويج الذاتي لأنفسهم وكثيراً ما ينخرطون في سلوكيات نرجسية واستبدادية تجاه مرؤوسيه، مما قد يتسبب في إلحاق الضرر بهم أو بالمنظمة. ولذلك فإن القيادة السامة تضر بنجاح المنظمة وتؤثر عليها بالسلب. (Carlock, 2013).

كما تؤثر ممارسة أبعاد القيادة السامة سلباً على المناخ التنظيمي داخل مكان العمل، مما قد يسفر عن إيجاد بيئة تنظيمية غير مستقرة، يصعب على المرؤوسين التعامل معها. (Wang, & Cai, 2019, 505)، كما أكد (2, 2020, Kurtulmuş) أن أبعاد القيادة السامة بممارساتها المختلفة، تتسبب في زيادة سلوكيات التتمر في مكان العمل لدى المرؤوسين، وهو ما يدفع ضحايا التتمر إلى الانخراط في استراتيجيات للتكيف من أجل التقليل من المشكلات الصحية والعقلية المرتبطة بالتوتر والضغط التي يتعرضون لها .

ومن مجمل ما سبق عرضه فإن سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بما يتم ممارسته من انسحاب وتخريب والاعتداء على الآخرين أو حجب المساعدة عنهم؛ من جراء ظهور أبعاد وممارسات القيادة السامة باعتبارها نهج قيادي نرجسي ومستبد يعتمد الإساءة للمرؤوسين والتتمر عليهم والترويج لذاته ويلحق الضرر بهم وبالمنظمات كافة.

ويعد تحسين الأداء الإداري للقيادات الإدارية مهم لتغيير وتحسين إدارة الجامعات وذلك بهدف تحقيق أهدافها ورفع مستوى رضا العاملين بها وتحسين ظروف العمل لديها. (البصير، ٢٠٢٠، ٢٨٠)،

ومن ثم فإن توجه القيادات الإدارية بجامعة الفيوم نحو ممارسة القيادة الإيجابية والمحفزة أضحى أمراً ضرورياً لزيادة الإنتاجية لدى الإداريين بها، بما ينعكس إيجاباً على تحسين مستويات الأداء لديهم، وتقديم الخدمة الجيدة، وذلك بدوره ينعكس على رضا أعضاء هيئة التدريس والطلاب عن الخدمات التي تقدمها إدارات الجامعة بما يسهم في إنجاح العملية التعليمية والبحثية وتحسين دور الجامعة في خدمة المجتمع.

ومما سبق حاولت الباحثة دراسة العلاقة بين القيادة السامة بأبعادها المختلفة لدى القيادات الإدارية، وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بأبعادها المختلفة لدى الإداريين بجامعة الفيوم. ومن خلال استقراء البحوث والدراسات التي تناولت القيادة السامة، لاحظت الباحثة قلة الدراسات التي تناولت المؤسسات التعليمية.

أولاً: مشكلة البحث:

تواجه المؤسسات بمختلف أنواعها اليوم منافسة عالمية وتقنيات متقدمة تعمل على تعديل بل وتغيير طريقة عمل القيادات والأفراد بتلك المؤسسات، ونتيجة لتلك التغييرات فقد يتعرض العاملون بالمؤسسات المختلفة لمزيد من انعدام الشعور بالأمان وضعف الاستقرار الوظيفي الأمر الذي قد يهدد سلامتهم النفسية والجسدية وقيامهم بسلوكيات عمل مقاومة للإنتاجية وفي إطار تعزيز الانتاجية بالمؤسسات التعليمية فإن دراسة الطرق المختلفة للتخفيف من آثار القيادة السامة أضحى أمراً ضرورياً لتطوير عمليات وممارسات مؤسسية صحية.

إن إساءة استخدام السلطة من جانب القادة في بعض المنظمات سواء كانت منظمات عامة أو خاصة قد أدت إلى تزايد الاهتمام من قبل عدد من الكتاب والباحثين بالجانب المظلم من القيادة، حيث تناولت بعض الدراسات لمجموعة متنوعة من الأنماط المظلمة أو المدمرة للقيادة والتي من بينها القيادة السامة، القيادة المسيئة، القيادة الاستبدادية والقيادة المدمرة، وعلى الرغم من اختلاف الباحثين حول تلك المفاهيم إلا أنهم استخدموها لوصف نفس الظاهرة، وهي التأثيرات القيادية العدائية لمن في موضع السلطة والتي تؤثر سلباً على العاملين والمنظمة (النجار وآخرون، ٢٠٢٣، ٤٣٩).

وقد أشارت الدراسات والأبحاث التي تم تطبيقها على الجهاز الإداري بالجامعات المصرية، إلى أنه يعاني من العديد من المشكلات مثل قصور الإعداد الإداري للقيادات الجامعية مع تأكيد العمل الفردي أكثر من الميل إلى جهود الفريق، مع ضعف دقة اختيار بعض القيادات الجامعية وعليه فقد تسرب إلى مسيرة العمل الجامعي قيادات تغيب عنها

المصادقية وتحاول الاحتفاظ بمواقعها، كما أن آلية اختيار القيادات الأكاديمية والإدارية تكاد تعتمد الأخذ بمبدأ الشطارة بدلاً من الجدارة، فضلاً عن أن انشغال بعض القيادات الجامعية بإدارة الأعمال الورقية والمكتبية وانفصالها عن الواقع ووقوع البعض منهم فريسة للخداع المؤسسي الذي يبدأ من القاعدة والمقربين (ويح، والباز، ٢٠١٢).

وبسبب تعدد أوجه القصور التي يعاني منها القيادات الإدارية بالجامعات المصرية فإن نتائج العديد من الدراسات والبحوث السابقة أوصت بضرورة الاهتمام بتحديث الأساليب الإدارية بالجامعات ورفع الجدارات المهنية للقيادات المختلفة مثل الجدارات القيادية والإدارية والفنية (محمود وآخرون، ٢٠١٨، ٣٠)، ومنها ما أكد على ضرورة استخدام أساليب حديثة لضمان أعلى مستوى من الأداء المهني للقيادات الجامعية ومن بين الأسباب التي تؤدي إلى ضعف الأداء للجهاز الإداري بالجامعة وجود القيادات السامة، لذلك حثت العديد من الدراسات على ضرورة تطوير الأداء الإداري للعاملين بالجامعات المصرية (عيد، ٢٠٢٠، ٣٥٠).

كما أوضحت نتائج دراسة محمد، وآخران، (٢٠٢٢، ٣٧٢)، والتي تم تطبيقها على الإداريين - بمختلف درجاتهم الوظيفية بجامعة الفيوم- أوضحت أن بعد الروح المعنوية جاء في الترتيب الخامس، بينما جاء بعد كفاءة حل المشكلات في الترتيب السادس، في حين أن بعد الاستخدام الأمثل لموارد الجامعة جاء في الترتيب الثامن، مما يوضح قصور في توظيف الأنماط الإدارية الحديثة، وفي أداء عينة البحث من القيادات الإدارية، والتي تتحو منحى سلبي وقد تسفر عن أداء غير كفء قد يؤثر على إنتاجية رؤوسهم.

كما أشارت نتائج دراسة علمية تم تطبيقها على القيادات الإدارية بجامعة الفيوم إلى "أن القيادات الإدارية لا توفر بيئة محفزة للإنجاز حيث جاءت جميع ممارسات ذلك البعد بدرجة منخفضة" مرعي، (٢٠٢٣، ١٩٧)

ونظراً لأنه لا توجد دراسات أو بحوث سابقة تم تطبيقها على جامعة الفيوم فيما يتعلق بمتغيري البحث- في حدود علم الباحثة- فقد قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية لتلمس مشكلة البحث الحالي، حيث تعد الدراسة الاستطلاعية نوعاً من البحوث الاستكشافية، والتي يمكن الاعتماد عليها لزيادة المعرفة بمشكلة البحث، وقد حرصت الباحثة على التواصل مع عدد من العاملين بالوحدات الإدارية بجامعة الفيوم للتعرف على مدى صحة الظاهرة ومحاولة فهمها، ومدى وجود علاقة بين متغيري البحث، ومن خلال الدراسة الاستطلاعية تم التعرف

إلى الخصائص العامة لمجتمع البحث، وتكوين صورة مبدئية عنه، والتأكد من أن المجتمع المقترح هو المجتمع المناسب للبحث، والمساهمة في بناء الفرضيات وقد قامت الباحثة بإجراء عدد من المقابلات الشخصية لاستيفاء الإجابة عن أسئلة الاستقصاء الموجهة للعاملين بعدد من الإدارات المختلفة التابعة لبعض الكليات العملية والنظرية التابعة لجامعة الفيوم، وذلك بهدف استطلاع آرائهم حول مدى توافر ممارسات القيادة السامة، وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية حيث لاحظت الباحثة من خلال التردد على مفردات العينة بالكليات العملية والنظرية بجامعة الفيوم في مرحلة الدراسة الاستطلاعية حرص المبالغ فيه من قبل الإداريين والتردد في الإجابة عن أسئلة قائمة الاستقصاء من جانب البعض منهم، ورغبة البعض الآخر في التعبير عن آرائهم بصورة شفوية دون استيفاء الاستمارة الموجهة إليهم، وكذلك حرص بعض القادة الإداريين على التواجد مع رؤوسهم أثناء استكمال بيانات الاستقصاء. وقد تم توزيع (٣٠) استمارة استقصاء، في الفترة من ٢٠٢٣/٣/١٢ حتى ٢٠٢٣/٤/١٦، وكانت (٢٣) منها استمارة الاستقصاء من (٢١) ممارسة، وقد تم استلام (٢٥) استمارة، وكانت (٢٣) منها صالحة للتحليل. وجاءت أهم النتائج المؤيدة للمشكلة والتي حصلت عباراتها على ما يربو على (٥٠%) من آراء الإداريين، والتي تم التوصل إليها على النحو التالي:

- يرغب ٥١% من الإداريين العاملين بالإدارات المختلفة بجامعة الفيوم إلي ترك العمل بإدارتهم.
- أشار ٦٥% من العاملين بالإدارات المختلفة بجامعة الفيوم أن سبب بقاءهم في العمل بالجامعة يتمثل في أنه لا توجد فرص أخرى للعمل خارجها.
- أوضح ٧٠% من الإداريين العاملين بالإدارات المختلفة بجامعة الفيوم أن مديري الإدارات يتجاهلون أفكارهم ومقترحاتهم.
- يرى ٦٨% من الإداريين العاملين بالإدارات المختلفة بجامعة الفيوم أن مديرهم يغير من أسلوب تعامله معهم في حاله وجود رئيسه الأعلى.
- يشعر ٦٥% من الإداريين العاملين بالإدارات المختلفة بجامعة الفيوم بأن مديرهم ينسب مجهودهم بالإدارة الي نفسه.
- يري ٥٤% من الإداريين العاملين بالإدارات المختلفة بجامعة الفيوم أن مديرهم سريع الانفعال ومتقلب المزاج.

- أشار ٦١% من العاملين بالإدارات المختلفة بجامعة الفيوم إلى أن مديرهم يفرق بينهم في التعامل.

ومن ثم فإن نتائج الدراسة الاستطلاعية أوضحت توافر نمط القيادة السامة لدى بعض القيادات الإدارية بجامعة الفيوم، أكد ذلك توافر بعض ممارساتها لديهم من وجهة نظر الإداريين اللذين تربطهم بهم علاقات عمل داخل وحدات وأقسام وإدارات الجامعة.

وفي ضوء ما سبق يحاول البحث الحالي الإجابة عن الأسئلة الآتية:

١- ما الإطار النظري للقيادة السامة وما سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟

٢- ما واقع الإداريين بجامعة الفيوم وثائقياً، وانعكاسات ذلك الواقع على سلوكياتهم المتعلقة بالإنتاجية؟

٣- ما واقع أبعاد القيادة السامة لدى القيادات الإدارية وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى الإداريين العاملين بجامعة الفيوم من وجهة نظر عينة البحث؟

٤- ما العلاقة الارتباطية بين أبعاد القيادة السامة والتخريب كأحد أبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية المتمثلة في (التخريب، الانسحاب، الانحراف في الإنتاج، الاعتداء على الآخرين، وحجب المساعدة عن الآخرين) المتعلقة بالعمل بصفة إجمالية للعاملين بجامعة الفيوم؟

٥- ما العلاقة الارتباطية بين الإشراف المسيء كأحد أبعاد القيادة السامة وأبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية المتمثلة في (التخريب، الانسحاب، الانحراف في الإنتاج، الاعتداء على الآخرين، وحجب المساعدة عن الآخرين) المتعلقة بالعمل بصفة إجمالية للعاملين بجامعة الفيوم؟

٦- ما العلاقة الارتباطية بين ضعف القدرة على التنبؤ كأحد أبعاد القيادة السامة وأبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية المتمثلة في (التخريب، الانسحاب، الانحراف في الإنتاج، الاعتداء على الآخرين، وحجب المساعدة عن الآخرين) المتعلقة بالعمل بصفة إجمالية للعاملين بجامعة الفيوم؟

٧- ما العلاقة الارتباطية بين النرجسية كأحد أبعاد القيادة السامة وأبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية المتمثلة في (التخريب، الانسحاب، الانحراف في الإنتاج، الاعتداء

على الآخرين، وحجب المساعدة عن الآخرين) المتعلقة بالعمل بصفة إجمالية للعاملين بجامعة الفيوم؟

٨- ما العلاقة الارتباطية بين القيادة الاستبدادية كأحد أبعاد القيادة السامة وأبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية المتمثلة في (التخريب، الانسحاب، الانحراف في الإنتاج، الاعتداء على الآخرين، وحجب المساعدة عن الآخرين) المتعلقة بالعمل بصفة إجمالية للعاملين بجامعة الفيوم؟

٩- ما الآليات المقترحة للتغلب على ممارسة أبعاد القيادة السامة لدى القيادات الإدارية بجامعة الفيوم، وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى الإداريين العاملين بها؟

ثانياً: أهداف البحث:

يسعى البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على الإطار النظري للقيادة السامة وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.
- الوقوف على واقع الإداريين بجامعة الفيوم وثائقياً وعلاقته بسلوكياتهم المتعلقة بالإنتاجية.
- الكشف عن واقع أبعاد القيادة السامة لدى القيادات الإدارية وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى الإداريين العاملين بجامعة الفيوم.
- الكشف عما إذا كان هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين الترويج الذاتي كأحد أبعاد القيادة السامة وأبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية المتمثلة في (التخريب، الانسحاب، الانحراف في الإنتاج، الاعتداء على الآخرين، وحجب المساعدة عن الآخرين) المتعلقة بالعمل بصفة إجمالية للعاملين بجامعة الفيوم.
- الكشف عما إذا كان هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين الإشراف المسيء كأحد أبعاد القيادة السامة وأبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية المتمثلة في (التخريب، الانسحاب، الانحراف في الإنتاج، الاعتداء على الآخرين، وحجب المساعدة عن الآخرين) المتعلقة بالعمل بصفة إجمالية للعاملين بجامعة الفيوم.
- الكشف عما إذا كان هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين ضعف القدرة على التنبؤ كأحد أبعاد القيادة السامة وأبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية المتمثلة

- في (التخريب، الانسحاب، الانحراف في الإنتاج، الاعتداء على الآخرين، وحجب المساعدة عن الآخرين) المتعلقة بالعمل بصفة إجمالية للعاملين بجامعة الفيوم.
- الكشف عما إذا كان هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين النرجسية كأحد أبعاد القيادة السامة وعلى أبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية المتمثلة في (التخريب، الانسحاب، الانحراف في الإنتاج، الاعتداء على الآخرين، وحجب المساعدة عن الآخرين) المتعلقة بالعمل بصفة إجمالية للعاملين بجامعة الفيوم.
 - الكشف عما إذا كان هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين القيادة الاستبدادية كأحد أبعاد القيادة السامة وأبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية المتمثلة في (التخريب، الانسحاب، الانحراف في الإنتاج، الاعتداء على الآخرين، وحجب المساعدة عن الآخرين) المتعلقة بالعمل بصفة إجمالية للعاملين بجامعة الفيوم.
 - التوصل إلى بعض الآليات المقترحة التي تسهم في التغلب على ممارسة أبعاد القيادة السامة لدى القيادات الإدارية بجامعة الفيوم، وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى الإداريين العاملين به.

ثالثاً: أهمية البحث:

نبتت الأهمية العلمية والعملية للبحث الحالي من أهمية دور القيادة الإدارية وإسهاماتها في تحسين مستويات الأداء لدى الإداريين العاملين بجامعة الفيوم وكافة أعضاء المجتمع الجامعي، وتكمن أهميته فيما يلي:

أ- الأهمية النظرية:

- أهمية موضوع القيادة السامة باعتباره أحد الأنماط السلبية التي يتم ممارستها داخل الجامعات.
- يقدم البحث الحالي إطاراً نظرياً حول القيادة السامة وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.
- يقدم البحث دراسة وثائقية لواقع الإداريين بجامعة الفيوم من حيث الخدمات المقدمة إليهم وتأثيرات ذلك على سلوكياتهم بما ينعكس على دور الجامعة في تحقيق رسالتها في ضوء وظائفها.
- ندرة الدراسات والبحوث التي تناولت القيادة السامة في إدارة الجامعات المصرية في حدود علم الباحثة.

ب- الأهمية التطبيقية:

تمثلت الأهمية التطبيقية للبحث الحالي فيما يلي:

- أهمية التغلب على ممارسة أبعاد القيادة السامة لدى القيادات الإدارية بجامعة الفيوم، بما قد يسهم في تحسين أداء المهام الوظيفية المسندة إلى الإداريين العاملين بها بما يدعم زيادة الإنتاجية في أدائهم المستقبلي.

كما تمثلت في تعدد الفئات المستفيدة من نتائجها والمتمثلة فيما يلي:

١- القيادات الإدارية بجامعة الفيوم، حيث تسهم في توجيههم نحو آليات تسهم في التقليل من ممارسة أبعاد القيادة السامة واتباع ممارسات إدارية تعزز الجوانب الإيجابية لديهم، وتسهم في زيادة إنتاجية رؤوسهم من الإداريين.

٢- الإداريين العاملين بجامعة الفيوم، بما يحقق رضاهم، ويسهم في زيادة إنتاجيتهم؛ لخدمة جامعتهم ومجتمعهم.

٣- أعضاء هيئة التدريس، والطلاب بجامعة الفيوم، والمستفيدون الخارجيون من الخدمات التي تقدمها الجامعة.

٤- المجتمع المحلي لمحافظة الفيوم من جراء تحسين الإنتاجية ومن ثم تحسين الخدمات التي تقدمها الجامعة.

٥- الباحثون في مجال القيادة والإدارة التربوية، وذلك فيما يتعلق بموضوع البحث مستقبلاً.

٦- لم يسبق القيام بدراسة العلاقة الارتباطية بين القيادة السامة وبين سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في البيئة العربية أو المصرية بشكل عام في حدود علم الباحثة.

رابعاً: منهج البحث:

استخدم البحث المنهج الوصفي وهو "المنهج الذي لا يدرس الظاهرة فقط في وضعيتها الراهنة من حيث طبيعة الظروف والاتجاهات والممارسات الخاصة بها، بل يتعدى ذلك إلى وصف أنشطة وعمليات وأشخاص من أجل تحديد ووصف المشكلات، ويهتم بدراسة العلاقة بين الظواهر. (Gay, L. R., 2011, 264)

وهو ذلك المنهج الذي يهتم بدراسة الحقائق الراهنة بطبيعة ظاهرة أو موقف أو مجموعة من الأحداث، كما يهتم بتقرير ما ينبغي أن تكون عليه هذه الظواهر في ضوء قيم

ومعايير معينة، وهو لا يكتفى بوصف الظاهرة موضوع البحث بل تحليلها واقتراح الأساليب التي يمكن أن تتبع للوصول إلى الصورة التي ينبغي أن تكون عليها.

وقد استخدم البحث المنهج الوصفي ببعديه الكمي والكيفي في إطار جمع البيانات المتعلقة بموضوعه؛ للتوصل إلى نتائجه، وذلك لمناسبته لطبيعة البحث الحالي حيث يمكن من خلاله جمع البيانات والمعلومات التي تساعد على وصف وتحديد المشكلة موضوع الدراسة (القيادة السامة) وعلاقتها بـ (سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية)، وتحليلها وتقييمها للوصول الي أفضل النتائج المرجوة من دراستها.

وفي إطار استخدام المنهج الوصفي ببعديه الكمي والكيفي تم استخدام أسلوب العلاقات الارتباطية لتوضيح العلاقة الارتباطية بين أبعاد القيادة السامة (الترويج الذاتي، الإشراف المسيء، ضعف القدرة على التنبؤ، النرجسية، والقيادة الاستبدادية) وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية (التخريب، الانسحاب، الانحراف في الإنتاج، الاعتداء على الآخرين، وحجب المساعدة عن الآخرين) لدى الإداريين بجامعة الفيوم.

خامساً: الأدوات المستخدمة

تم استخدام الأداتين التاليتين لاستجلاء مشكلة البحث، واستيفاء إجراءات الدراسة الميدانية:

أ- لاستجلاء مشكلة البحث: تم تصميم استمارة استقصاء رأي علمية لاستيفاء بيانات الدراسة الاستطلاعية لدى عينة الدراسة الاستطلاعية من ذات المجتمع الأصلي للبحث.

ب- لاستيفاء إجراءات الدراسة الميدانية: تم تصميم استباننتين من خلال الرجوع إلى الإطار النظري ومراجعة بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث الحالي. إحداهما للوقوف على مستوى ممارسة القيادة السامة لدى عينة البحث من القيادات الإدارية بجامعة الفيوم من وجهة نظر الإداريين العاملين بها، والثانية لقياس وتحديد مستوى سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى عينة البحث من الإداريين بجامعة الفيوم من الكليات العملية والنظرية.

سادساً: حدود البحث:

اقتصر البحث الحالي على الحدود الآتية:

أ- الحدود الموضوعية:

اقتصر البحث على واقع ممارسة أبعاد القيادة السامة لدى القيادات الإدارية بجامعة الفيوم، والمتمثلة في (الترويج الذاتي - الإشراف المسيء - ضعف القدرة على التنبؤ - النرجسية - القيادة الاستبدادية)، وواقع ممارسة أبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة، وتتضمن (التخريب - الانسحاب - الانحراف في الإنتاج) وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه الأشخاص، وتتضمن (الاعتداء على الآخرين - حجب المساعدة عن الآخرين) لدى الإداريين بجامعة الفيوم.

ب- الحدود الزمانية:

تم إجراء البحث ميدانياً في العام الدراسي ٢٠٢٣ / ٢٠٢٤م، خلال الفصل الدراسي الثاني في الفترة من ١/٨ / ٢٠٢٣م، وحتى ٣٠ / ٩ / ٢٠٢٣م.

ج- الحدود المكانية:

اقتصر البحث على كليات عينة البحث من الكليات العملية والنظرية بجامعة الفيوم والمتمثلة في:

- الكليات العملية عينة البحث: (الطب - الهندسة - العلوم).

- الكليات النظرية عينة البحث: (الحقوق - الخدمة الاجتماعية - الآداب).

د- الحدود البشرية:

تم إجراء التطبيق الميداني على عينة من القيادات الإدارية، قوامها (٦٠) وعينة من الإداريين قوامها (٣١٧)، بإجمالي (٣٧٧) من القيادات الإدارية والإداريين. سابعاً: مصطلحات البحث:

تمثلت مصطلحات البحث في (القيادة السامة، وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية) وتعرف الباحثة القيادة السامة (Toxic Leadership) إجرائياً بأنها: إساءة استخدام بعض القيادات الإدارية بجامعة الفيوم السلطة، وتعتمد السلوك المسيء لمرؤوسيتهم، بما يسهم في إيجاد بيئة عمل سلبية يقدمون فيها المصالح الشخصية على مصلحة العمل والمرؤوسين.

بينما تعرف سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية (anti-productive work behaviors) إجرائياً بأنها: إساءة استخدام بعض القيادات الإدارية بجامعة الفيوم السلطة،

وتعتمد السلوك المسيء لمرؤوسيهيم، بما يسهم في إيجاد بيئة عمل سلبية يقدمون فيها المصالح الشخصية على مصلحة العمل والمرؤوسين.

ثامناً: البحوث والدراسات السابقة:

فيما يلي قامت الباحثة بعرض البحوث والدراسات السابقة مرتبة من الأقدم إلى الأحدث، من خلال عرض البحوث والدراسات التي تناولت القيادة السامة في علاقتها ببعض المتغيرات الأخرى من بينها سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، ثم التعليق العام عليها، وذلك على النحو التالي:

أ- عرض البحوث والدراسات السابقة:

قام **Aubrey, (2012)** بدراسة عن أثر القيادة السامة "The Effect of Toxic Leadership" من خلالها هدف للتعرف على العلاقة المحتملة بين السبب والنتيجة بين القادة السامين والثقافات التنظيمية الضارة التي يرعونها، واستخدم الباحث منهجية المسح الوصفي وتمثلت الأداة في استبانة تم تطبيقها على عينة من الأفراد وصف الضباط، وخلص إلى أنه على الرغم من أن الخصائص والسمات قد تكون مفيدة في تحديد القادة السامين، إلا أنها لا ترقى إلى النظرة الكلية وكيف يمكن أن تسهم ثقافة المنظمة في السمية لدى قادتها. فمن المرجح أن الثقافة هي عامل رئيس في التنبؤ بالسلوكيات والنتائج.

كما استهدفت دراسة **Mehta and Maheshwari, (2013)** البحث عن إجابات للأسئلة المتعلقة بسلوكيات القيادة التي يرى أتباعها أنها ضارة ليس فقط بسلامتهم النفسية ولكن أيضاً برفاهية المنظمة، كما هدفت إلى دراسة العلاقة بين سلوكيات القيادة السامة والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، واستخدم الباحث منهجية البحث المختلط الكمي المسحي الوصفي والنوعي، وتمثلت الأداة في استبانة وأسئلة مقابلات تم تطبيقها على عينة من الموظفين بلغ عددهم (٢٤٦٠) في عدد من القطاعات الحكومية، وكشفت النتائج عن أن هناك علاقة ارتباطية بين القيادة السامة وضعف الالتزام التنظيمي، وكذلك وجود علاقة ارتباطية بين القيادة السامة وعدم الرضا الوظيفي والرفاه النفسي لدى التابعين.

في حين أجرى **Green, (2014)** دراسة للتعرف على القيادة السامة في المؤسسات التعليمية - وخاصة فيما يتعلق بانتشارها وأنواعها، بالإضافة إلى الخصائص والمؤشرات المبكرة للكشف عن تفشيها، واستخدم الباحث منهجية الوصف المسحي وتمثلت الأداة في

استبانة تم تطبيقها على عينة من المعلمين؛ مكونة من (٤٦٢) معلماً ومعلمة، وقد كشفت نتائج الدراسة عن علامات الإنذار المبكر للقيادة السامة ومن أبرزها البيئة السائدة المحيطة. كما سعت دراسة **Hadadian & Zarei (2016)** إلى تحديد العلاقة المحتملة بين القيادة السامة وضغوط العمل واعتمدت الدراسة على تحليل (٢١٢) قائمة استقصاء من الموظفين محل الدراسة ولقد أظهرت النتائج أن هناك علاقة مباشرة كبيرة بين القيادة السامة وضغوط العمل للموظفين، وبعبارة أخرى، كلما زاد إدراك وملاحظة الموظفون لسلوكيات القيادة السامة، كلما زاد ضغط العمل الذي يشعرون به.

وفي مصر، قامت دراسة **داهش (٢٠١٧)** ببحث العلاقة المباشرة بين سلوك القيادة المدمرة وسلوكيات العمل المعوقة للإنتاج للعاملين في مديريات الخدمات بمحافظة المنيا، وغير المباشرة من خلال الالتزام التنظيمي بوصفه متغيراً وسيطاً، وتوصلت الدراسة من خلال استقصاء حالات (٣٢٤) موظفاً بهذه المديريات، إلي وجود ارتباط إيجابي بين سلوك القيادة المدمرة وسلوكيات العمل المعوقة لإنتاج العاملين، وأن أهم سلوكيات القيادة المدمرة هي فقدان الأخلاق المهنية، والفساد، والإساءة للمرؤوسين على الترتيب.

وقاما كلا من **Anjum & Ming, (2018)** بدراسة حول مكافحة بيئة العمل السامة لدراسة تجريبية في نطاق "باكستان" وهدفت الدراسة إلى تحديد تأثير بيئة العمل السامة على الإجهاد الوظيفي، الذي بدوره يؤثر بشكل سلبي على إنتاجية العامل بلغت عينة الدراسة (٢٦٧) مفردة، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن بيئة العمل السامة تؤثر بشكل كبير على إنتاجية العمل، كما أن مكان العمل السام يزيد من مستوى إجهاد الموظف حول وظيفته، وزملائه والمشرفين والمنظمة ككل، فينتج عن ذلك محاولات من قبل الموظف للتخلص من وظيفته.

ودراسة **مهدي (٢٠١٨)** حيث هدفت إلى اختبار تأثير سلوكيات القيادة السامة مع الأبعاد: الإشراف المسيء، الترويج الذاتي، عدم القدرة على التنبؤ، النرجسية، والقيادة الاستبدادية على السلوكيات الصمت التنظيمي مع الأبعاد: الخوف من ردود الفعل السلبية، وعدم وجود دعم الإدارة العليا، العزلة ونقص الخبرة والمخاوف المتعلقة بالعمل، لتحقيق هذا الهدف تم تصميم استبانة لقياس متغيرات الدراسة. لدى موظفي مديريات الخدمات في محافظة سوهاج، وعينة الدراسة تألفت من (٣٠٨) من المستجيبين منهم. وأظهرت نتائج الدراسة التأثير الإيجابي والكبير لأبعاد القيادة السامة على أبعاد الصمت التنظيمي لموظفي

مديريات الخدمات في محافظة سوهاج قيد الدراسة. بناء على نتائج الدراسة، مجموعة من يتم تقديم المؤشرات والتوصيات العلمية والعملية.

واستعرضت دراسة **Williams (2018)** حول القيادة السامة في أماكن العمل الدفاعية والفيدرالية الأمريكية، وما إذا كانت تلك القيادة تعمل على عرقلة المهام وهدفت تلك الدراسة لمناقشة القيادة السامة والآثار المترتبة عليها، وتقديم التوصيات للوقاية منها، وبلغت حجم عينة الدراسة (١٨٦) مفردة، وأشارت النتائج للعديد من النقاط والتي من أهمها أولاً: انتشار واسع للسلوكيات السامة في الأماكن محل الدراسة، وارتفاع عدد القادة السامين وذلك بالاستناد إلى التقارير المقدمة بشأنهم، ثانياً: القادة السامون ليسوا فقط قادة سيئين، ولكن لهم تأثيراً سلبياً كبيراً على الأداء الفردي، وأداء الفريق، والأداء التنظيمي بشكل عام والإنتاجية، والعوامل المتعلقة بالرضا الوظيفي ثالثاً: يؤدي وجود القادة السامون إلى ضياع الوقت والموارد المالية ورأس المال البشري، مما يصرف العمال عن مهمتهم.

واستهدفت دراسة **رضوان (٢٠١٩)** الكشف عن الدور المعدل للعوامل الخمسة الكبرى للشخصية في العلاقة بين القيادة السامة والقلق الوظيفي للعاملين بالهيئة القومية للتأمينات الاجتماعية بمحافظة الغربية، وقد اختبرت الدراسة تأثير نمط الشخصية الانبساطية ذات القبول العصابية، ذات الضمير الحي، الانفتاح على الخبرات في العلاقة بين القيادة السامة بأبعادها الخمسة وبين القلق الوظيفي، وبلغ حجم عينة الدراسة (٢٧١) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقات ارتباط معنوية إيجابية بين الأبعاد المختلفة للقيادة السامة وبين الشعور بالقلق الوظيفي للعاملين.

كما أجرى **Paltu, & Brouwers, (2020)** دراسة هدفت إلى التحقق من العلاقة بين القيادة السامة والرضا الوظيفي وهمة العزم والالتزام وهدفت كذلك إلى اختبار ما إذا كانت ثقافة المنظمة تتوسط العلاقة بين القيادة السامة ونتائج وظيفية معينة مثل الرضا الوظيفي والمثابرة والالتزام، وتم استخدام تصميم بحث مقطعي بحجم عينة (٦٠٠) موظف تصنيع في جنوب أفريقيا، وكشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة بينهما وأن من كلا التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لجميع العلاقات جاءت بدرجة متوسطة في جميع العلاقات المختبرة.

في حين هدفت دراسة **الدوسري والرشيدي (٢٠٢١)** إلى الكشف عن درجة ممارسة قادة المدارس الحكومية بمدينة الرياض للقيادة السامة ومستوى الرفاه النفسي وعلاقة المتغيرين ببعضهما من وجهة نظر المعلمين في تلك المدارس؛ واستخدم الباحثان المنهج الوصفي

المسحي، استبانة من تصميم الباحثين مكونة من (٤٥) فقرة موزعة على محورين، وتم تطبيقها على عينة عشوائية بلغت (٢٥٢) معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة قادة المدارس للقيادة السامة حصلت على متوسط كلي (١.٦ من ٥)، أي بتقدير (منخفض)، وأن مستوى الرفاه النفس حصل على متوسط كلي (٣.٤ من ٥)، أي بتقدير (عالٍ)، كما كشفت وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين القيادة السامة والرفاه النفسي تعزى لأثر الجنس، مع عدم وجود فروق دالة إحصائياً الخبرة، أو المرحلة التعليمية، واستناداً للنتائج قدم الباحثان جملة من التوصيات والمقترحات للوقاية من القيادة السامة والحفاظ على مستوى عالٍ من الرفاه النفس ي بين المعلمين.

وسعى **عشري (٢٠٢١)** إلى اختبار أثر القيادة السامة بوصفها متغيراً مستقلاً متعدد الأبعاد والتهكم بوصفه وسيطاً تفاعلياً على الانحراف التنظيمي لدى العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية، وبلغت عينة الدراسة (٣٥٥) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية مباشرة بين القيادة السامة وكلا من التهكم التنظيمي والانحراف التنظيمي، وكذلك تم التوصل إلى وجود علاقة معنوية مباشرة بين التهكم التنظيمي والانحراف التنظيمي، بالإضافة إلى وجود أثر للتهكم التنظيمي في العلاقة بين القيادة السامة والانحراف التنظيمي.

وهدفت دراسة **Labrague et al. (2021)** التعرف على تنبؤات السلوك القيادي السام لدى مديري التمريض بلغت عينة الدراسة (٢٤٠) ممرض يتولون منصب مدير تمريض في (١٠) مستشفيات في الفلبين، وكانت من أهم نتائج الدراسة تقييم مديري التمريض على أنهم قادة غير سامين بصورة إجمالية وبصورة تفصيلية جاءت آراء الممرضين الذين شغلوا الوظيفة بدوام جزئي، ومن لديهم خبرة أقل، ومن هم مسئولين عن عدد مرضى كبير عن وجود سلوكيات قيادية سامة.

في حين هدفت دراسة **عيد، والفقي (٢٠٢١)** إلى التعرف على توافر القيادة السامة بأبعادها الإشراف المسيء، القيادة الاستبدادية، النرجسية، تعزيز الذات النقلب وكذلك مستوى الالتزام التنظيمي بأبعاده الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري لدى العاملين بوحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية، وتحديد طبيعة العلاقة بين متغيري الدراسة وتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بالمستويات الإدارية المختلفة بوحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية، وقد تم سحب عينة ممثلة للمجتمع لجمع البيانات اللازمة للدراسة، وذلك عن طريق توزيع قائمة استقصاء على مفردات العينة والتي بلغ عددها (٤١٠) مفردة، وقد تم استخدام

الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل واختبار فرضيات البحث. ولقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها أن هناك علاقة عكسية معنوية قوية بين متغير القيادة السامة ومتغير الالتزام التنظيمي. ولقد أشار البحث إلى عدد من التوصيات من أهمها اختيار القيادات الإدارية الذين تتوفر لديهم سمات القيادة الفاعلة، التي تعمل على خلق المناخ الأخلاقي الإيجابي لتعزيز الثقة المتبادلة، والرغبة في مساعدة الآخرين، وتقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، والحرص على رفاهية المرؤوسين.

كما هدف بحث (عساس، ٢٠٢٣) إلى اختبار أثر القيادة السامة باعتبارها متغيرا مستقلا، وانتهاك العقد النفسي المدرك باعتباره متغيرا وسيطا تفاعليا على سلوك العمل الانحرافي، وكذلك اختبار الدور المعدل للانفصال الأخلاقي لعلاقة كل من القيادة السامة وانتهاك العقد النفسي بسلوك العمل الانحرافي لدى العاملين بمجالس المدن والوحدات المحلية بمحافظة الفيوم. اعتمد البحث على عينة قوامها (٣٨٤)، وتم تجميع البيانات من خلال الاستقصاء، وبلغت نسبة الردود ٨٣.٦%. وبالاعتماد على نمذجة المعادلات الهيكلية، توصل البحث الى وجود تأثير إيجابي مباشر للقيادة السامة على كل من انتهاك العقد النفسي وسلوك العمل الانحرافي، وتأثير إيجابي لانتهاك العقد النفسي على سلوك العمل الانحرافي، كما توصل البحث أيضا إلى لوجود دور وساطة معنوية لانتهاك العقد النفسي في علاقة القيادة السامة بسلوك العمل الانحرافي، بالإضافة الى وجود دور معدل معنوي للانفصال الأخلاقي يعدل من علاقة كل من القيادة السامة وانتهاك العقد النفسي بسلوك العمل الانحرافي.

كما هدفت دراسة (النجار وآخرون، ٢٠٢٣) إلى تحديد العلاقة بين القيادة السامة والإحباط الوظيفي، وذلك بالتطبيق على العاملين بقطاع التعليم بجامعة المنصورة، لتجميع البيانات تم تصميم قائمة استقصاء وتوجيهها إلى عينة من العاملين بها، وقد أوضحت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين أبعاد القيادة السامة المتمثلة في (الإشراف المسيء، والنرجسية، والترويج الذاتي، وضعف القدرة على التنبؤ) والإحباط الوظيفي، وعدم وجود علاقة ارتباط معنوية بين بُعد القيادة السلطوية أو الاستبدادية والإحباط الوظيفي بالنسبة للعاملين بقطاع التعليم بجامعة المنصورة.

ب- تعليق عام على البحوث والدراسات السابقة:

من مجمل ما تم عرضه من بحوث ودراسات سابقة حول القيادة السامة وعلاقتها ببعض المتغيرات، يتضح أنها استهدفت تأثير سلوكيات القيادة السامة على الأبعاد: الإشراف المسميء، الترويج الذاتي، ضعف القدرة على التنبؤ، النرجسية، والقيادة الاستبدادية على سلوكيات الصمت التنظيمي، ودرجة ممارسة القيادة السامة وعلاقتها بمستوى الرفاه النفسي، وبمستوى الالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي، و القلق الوظيفي، وضغوط العمل، وأثر القيادة السامة على الانحراف التنظيمي لدى العاملين. وتأثير بيئة العمل السامة على الإجهاد الوظيفي، وعلاقتها بعرقلة المهام الوظيفية، والعلاقة المحتملة بين القادة السامين والثقافات التنظيمية الضارة التي يرعونها.

وأوضحت نتائج تلك الدراسات وجود ارتباط إيجابي بين سلوك القيادة السامة وبين ضغوط العمل والرفاه والإجهاد النفسي والرضا الوظيفي والقلق والإحباط الوظيفي، وأنه للقيادة السامة تأثير على السلوك الانحرافي بوجه عام.

وقد تركزت أوجه الشبه بين هذه البحوث والدراسات السابقة وبين البحث الحالي في كونهما جميعاً ينتمون إلى البحوث والدراسات العلائقية التي تستهدف الكشف عن العلاقة المحتملة بين متغيرين. باستثناء بعض الدراسات التي استهدفت قياس أثر القيادة السامة على بعض المتغيرات الأخرى.

في حين برزت أهم نقاط الاختلاف بالبحث الحالي عن البحوث والدراسات السابقة في استهدافه قطاع التعليم الجامعي، وتحديد أهداف القيادات الإدارية والإداريين ببيئة التنظيم الجامعي دون الأكاديميين. وقد أفاد البحث الحالي من البحوث والدراسات السابقة في تدعيم مشكلته وإجراء الدراسة الاستطلاعية، والاستشهاد ببعض نتائج تلك البحوث والدراسات في الإطار النظري ودعم نتائج البحث الحالي، وربط تلك النتائج التي تم التوصل إليها بنتائج تلك البحوث والدراسات السابقة سالفة الذكر. وتفرد البحث الحالي بكونه يدرس العلاقة الارتباطية بين أبعاد القيادة السامة وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية وهو ما لم تتناوله أي من البحوث والدراسات السابقة. وفيما يلي ما قد يلقي الضوء على خطوات السير في البحث.

تاسعاً: خطوات السير في البحث:

سار البحث وفقاً للخطوات الآتية:

الخطوة الأولى: تمثلت في الإطار العام للبحث، وتضمنت هذه الخطوة ما يلي: (مقدمة البحث، مشكلته أهدافه، أهميته، منهجه- أدواته، حدوده، مصطلحاته، الدراسات السابقة، وخطوات السير فيه)، ومثلت القسم الأول من البحث.

الخطوة الثانية: هدفت إلى الإجابة عن السؤال الأول للبحث، وتضمنت إطار نظري حول القيادة السامة وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في أدبيات الفكر الإداري والتربوي المعاصر، ومثلت القسم الثاني من البحث.

الخطوة الثالثة: هدفت إلى الإجابة عن السؤال الثاني للبحث واشتملت على واقع الإداريين بجامعة الفيوم وثائقياً، وانعكاسات ذلك الواقع على سلوكياتهم، وتأثيراته على دور الجامعة في أداء وظائفها الثلاث. ومثلت القسم الثالث من البحث.

الخطوة الرابعة: هدفت إلى الإجابة عن الأسئلة من الثالث حتى الثامن من أسئلة البحث وتضمنت الدراسة الميدانية بهدف قياس وتحديد مستوى القيادة السامة لدي القيادات الإدارية محل الدراسة، وكذلك مستوى سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدي الإداريين العاملين بجامعة الفيوم، بهدف قياس العلاقة بين درجة توافر أبعاد القيادة السامة بممارساتها لدى القيادات الإدارية، وتوافر أبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بممارساتها لدى الإداريين العاملين بجامعة الفيوم. ومثلت القسم الرابع من البحث.

الخطوة الخامسة: هدفت إلى الإجابة عن السؤال التاسع للبحث، من خلال عرض آليات التغلب على ممارسات القيادة السامة وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بجامعة الفيوم. ومثلت القسم الخامس من البحث.

وقد تم الانتهاء من الخطوة الأولى (الإطار العام للبحث) من خلال عرض ما سبق حوله، وفيما يلي الخطوة الثانية ويمثلها القسم الثاني من البحث، حول الإطار النظري المتمثل في (أدبيات البحث حول القيادة السامة وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، كما وردت في أدبيات الفكر الإداري التربوي المعاصر.

القسم الثاني: الإطار النظري للقيادة السامة وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.

تناولت الباحثة الأدبيات المختلفة لمتغيرات البحث، وذلك بهدف التوصل إلى الخلفية النظرية لها، وكذلك أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة لمتغيرات البحث، وإدراك ما يمكن أن يسهم به هذا البحث، إضافة إلى نتائج الدراسات السابقة، وتتوقع الباحثة من

عرض أدبيات البحث تحقيقاً لأهدافه، ومساعدة الباحثة في الوصول إلى الفجوة البحثية، بما يضمن التصميم الجيد لمنهجية البحث وخطواته الإجرائية، وذلك على النحو التالي:

أولاً: القيادة السامة في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة:

فيما يلي ما قد يلقي الضوء على القيادة السامة من حيث: (المفهوم - أساليب القيادة السامة - وأبعادها - وسمات القادة السامون)، وذلك على النحو التالي:

أ - مفهوم القيادة السامة

القيادة السامة تُعد نمطاً أضحى سائداً ومتواجداً بصورة ملحوظة في كافة المؤسسات على اختلاف أنواعها، ولقد كان أول ظهور لمصطلح "الزعيم السام" أو القائد السام للمرة الأولى في عام ١٩٩٦م، وفي الواقع لا يوجد إلى الآن تعريف موحد للقيادة السامة فبعض الأدبيات أشارت إلى أنها القيادة المسيئة أو القيادة السيئة، بينما استخدم آخرون هذا المصطلح باعتبارها القيادة المدمرة، وعلى الرغم من تعدد المسميات الخاصة بالقيادة السامة إلا أن جميعها يتفق على أنها سلوكيات ضارة بالمنظمة (Padilla, A., Hogan, R., Kaiser, R., 2007, 176).

حيث ركز هذا المصطلح على القيادة باعتبارها عملية، تمارس بصور سلبية متباينة، وينتج عنها سلوكيات ضارة بالمنظمة التي ينتمي إليه القائد.

وقد استخدم مصطلح القيادة السامة لوصف القادة الذين ينخرطون في سلوك مسيء تجاه مرؤوسيه، يمكن أن يتخذ هذا السلوك أشكالاً عديدة، بما في ذلك التمر والإدارة الجزئية وكبش الفداء والمضايقة، وغالباً ما يعطي القادة السامون الأولوية لمصالحهم الخاصة على مصالح منظماتهم ومرؤوسيه، وغالباً ما يكونون على استعداد للتضحية برفاهية الآخرين لتحقيق أهدافهم. (Weber, & Gentry, 2018, 382).

وبالإضافة إلى الآثار السلبية على المنظمات، يمكن أن يكون للقيادة السامة أيضاً تأثيراً كبيراً على الأفراد. يمكن للمرؤوسين الذين يتعرضون لسلوك مسيء من قادتهم تجربة مجموعة من المشاعر السلبية، بما في ذلك القلق والاكتئاب والتوتر، وقد يعانون أيضاً من أعراض جسدية، مثل الصداع والأرق، نتيجة لبيئة العمل السامة، وبمرور الوقت يمكن أن يؤدي ذلك إلى الإرهاق وانخفاض الرضا الوظيفي (Padilla, & Kaiser, R., 2007, 176).

ويرى (Hitchcock, 2015, 50) أن القيادة السامة تتمثل في سلوكيات سلبية مسيئة تعتمد على التهديدات الصريحة والضمنية يمارسها القائد نحو المرؤوسين والجماعات لينتج عنها خلق حواجز بين المرؤوسين وقادتهم وتؤدي إلى إلحاق الضرر بالمنظمة. وتعرف القيادة السامة بأنها نمط قيادي مسيء للآخرين ويسهم في إيجاد مناخاً تنظيمياً غير صحي من خلال سلوكيات تهميش وإهانة المرؤوسين وإلقاء اللوم عليهم والإساءة لهم وإكراههم على أداء مهام معينة، بالإضافة إلى التركيز على المهام قصيرة الأجل بسلوك متمركز على ذاته وذلك على حساب المرؤوسين (Martinko, M. J., 2013, 38). كما تعبر القيادة السامة عن مجموعة من السلوكيات العدائية داخل بيئة العمل والتي تسيئ وتحقر من الآخرين بغرض إبراز أو تعزيز ذاته، ولاشك أن تراكم مثل هذه السلوكيات تؤدي إلى إلحاق الضرر بالمنظمة على المدى البعيد (Wang & Cai, S., 2019, 505).

وقد أشارت المصطلحات سالفة الذكر جميعها إلى الانعكاسات السلبية لسلوكيات القائد السام المتمثلة في الإساءة بشتى صورها والإهانة والتهميش تلك السلوكيات الموجهة للمرؤوسين، مما ينتج عنها إلحاق الضرر بهم، ويترتب عليها إلحاق الضرر بمنظمتهم على المدى الطويل.

وتشير القيادة السامة إلى القيادة المدمرة التي تتضمن سلوكيات القادة والأتباع التي تؤدي إلى نتائج سلبية طويلة المدى وظروف بيئية غير صحية، وهي تختلف عن مستوى الفظاظة والبلطجة التي يتعرض لها البالغون عن طريق التدمير من قبل فرد لا يحترم الآخرين كما تتميز بأنها أنماط سلوك مصممة للترهيب (Basu, 2012).

ويمكن أن تكون آثار القيادة السامة مدمرة للمنظمات والأفراد، يمكن للقادة السامين خلق بيئة عمل سلبية تؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية وزيادة معدل الدوران وانخفاض الإنتاجية، ويمكنهم أيضاً خلق ثقافة الخوف وعدم الثقة، حيث يخشى المرؤوسون التحدث أو تحدي قائدهم، وهذا يمكن أن يؤدي إلى نقص الابتكار والإبداع، فضلاً عن انخفاض في جودة العمل الذي تنتجه المنظمة (Lipman-Blumen, J., 2005, 4).

وقد أوضح التعريفان سالف الذكر أن القيادة السامة تتجاوز تأثيراتها الأفراد العاملين والمنظمات اللذين ينتمون إليها إلى بيئة العمل الداخلية والخارجية فتتخطى تأثيراتها السلبية الأفراد والمنظمات إلى المجتمعات.

وهناك العديد من الحلول المحتملة لمشكلة القيادة السامة يتمثل أحدها في نهج التركيز على تطوير القيادة والتدريب من خلال تزويد القادة بالمهارات والمعرفة التي يحتاجونها للقيادة بفعالية، يمكن للمنظمات تقليل احتمالية السلوك السام يمكن أن يشمل ذلك التدريب على التواصل وحل النزاعات والذكاء العاطفي. (Baskan, 2020, 97)

وثمة نهج آخر هو إيجاد ثقافة للمساءلة داخل المنظمة، ويمكن أن يتضمن ذلك وضع توقعات واضحة للسلوك والعواقب بالنسبة لأولئك الذين ينخرطون في سلوك سام، ويمكن أن يشمل أيضاً إنشاء قنوات للإبلاغ ومعالجة السلوك السام، مثل أنظمة الإبلاغ المجهولة أو أمناء المظالم، ومن المهم إدراك أن القيادة السامة غالباً ما تكون أحد أعراض القضايا التنظيمية الأوسع. يمكن أن تساعد معالجة هذه القضايا الأساسية، مثل الافتقار إلى الشفافية أو ثقافة الخوف، في منع ظهور السلوك السام في المقام الأول Schmidt, (2014).

وبالتالي تعد القيادة السامة مشكلة كبيرة في المنظمات المختلفة والتي يكون لها آثار سلبية على كل من المؤسسات والأفراد، وتتطلب أساليب متنوعة لمعالجتها من خلال التركيز على تطوير القيادة، وإيجاد ثقافة المساءلة، ومعالجة القضايا التنظيمية الأساسية، ويمكن للمؤسسات تقليل احتمالية السلوك السام وتوفير بيئة عمل أكثر إيجابية للجميع.

ب- أساليب القيادة التعليمية السامة

تُشير القيادة التعليمية العدوانية أو السامة إلى توافر أساليب القيادة التي تتميز بالسلوكيات المسيئة والمتلاعبة وغير الأخلاقية تجاه الموظفين والطلاب وأصحاب المصلحة الآخرين، وفيما يلي بعض أساليب القيادة التربوية العدوانية أو السامة:

- التمر: قد يتتمر القادة التربويون العدوانيون على موظفيهم أو طلابهم، مستخدمين التخويف والتهديد والإذلال للحصول على ما يريدون.
- الإدارة الجزئية: قد يدير القادة التربويون السامون موظفيهم، مما يقوض استقلاليتهم ويخلق بيئة عمل مرهقة.
- اللوم: قد يلوم القادة التربويون العدوانيون الآخرين على أخطائهم، بدلاً من تحمل المسؤولية عن أفعالهم.

- **عدم التعاطف:** قد يفتقر القادة التربويون السامون إلى التعاطف مع موظفيهم أو طلابهم، ويفشلون في فهم احتياجاتهم أو مخاوفهم أو الاستجابة لها (Aryee, Debrah, 2007, 192).
- **المحسوبية:** قد يظهر القادة التربويون العدوانيون المحسوبية تجاه بعض الموظفين أو الطلاب، مما يخلق بيئة عمل مثيرة للانقسام وغير عادلة.
- **الافتقار إلى الشفافية:** قد يفتقر القادة التربويون السامون إلى الشفافية في عمليات صنع القرار الخاصة بهم، مما يؤدي إلى الارتباك وانعدام الثقة بين الموظفين والطلاب.
- **عدم التعاون:** قد يفشل القادة التربويون العدوانيون في التعاون مع موظفيهم أو طلابهم، وبدلاً من ذلك يفرضون أفكارهم وقراراتهم الخاصة دون مدخلات أو ملاحظات.
- **السلوك غير المتسق:** قد يظهر القادة التربويون السامون سلوكاً غير متسق أو غير متوقع، مما يخلق بيئة عمل مرهقة وغير مستقرة.
- **عدم المساءلة:** قد يفشل القادة التربويون العدوانيون في مساءلة أنفسهم أو الآخرين عن أفعالهم، مما يؤدي إلى الافتقار إلى المسؤولية والعواقب.
- **مقاومة التغيير:** قد يقاوم القادة التربويون السامون التغيير أو الابتكار، ويفضلون الحفاظ على الوضع الراهن بدلاً من التكيف مع الأفكار أو الأساليب الجديدة (Mawritz, et al., 2012, 325).

وتري الباحثة أنه لأساليب القيادة التعليمية السامة سالفة الذكر والتي تسفر عن سمات القادة الذين يتصفون بممارسة السلوك العدواني، عواقب وخيمة على المرؤوسين والطلاب وأصحاب المصلحة الآخرين، ومن المهم للقادة التربويين أن يظهروا سلوكيات قيادية إيجابية وأخلاقية، بما في ذلك التعاطف والشفافية والتعاون والمساءلة، لإيجاد بيئة عمل إيجابية ومنتجة داخل المؤسسات الجامعية، والتي تظهر من خلال توافر الأبعاد التالية ببعض ممارساتها.

ج- أبعاد القيادة السامة

خلصت العديد من الدراسات إلى أن القيادة السامة تشمل خمسة أبعاد تتضمن العديد من الأساليب سالفة الذكر، أو بعض الممارسات المضمنة بتلك الأبعاد والتي تسفر عن

سمات للقيادة السامة، ومن بينها ما حددها (Tepper, & Ensley 2004, 455)، وذلك على النحو التالي:

١- **الترويج الذاتي:** إحدى أبعاد القيادة السامة والتي غالباً ما ينسب القادة السامون فيها نجاح فريق عملهم لأنفسهم كما ينسبون الفضل في نجاح العمل إلى أنفسهم فقط بل ويروجون لذلك لدى قياداتهم ولدي منسوبي المؤسسة التي ينتمون إليها.

٢- **الإشراف المسيء:** إحدى أبعاد القيادة السامة، ويبدو الإشراف المسيء جلياً حينما يسيء القادة السامون معاملة مرؤوسيه، ويتعمدون إهانتهم علناً بالإضافة للإساءة العاطفية والوجدانية والتذكير بإخفاقات الماضي، ومن الجدير بالذكر أن العلاقة بين الرضا والالتزام علاقة عكسية مع القيادة السامة وعلاقة طردية مع الانحراف الوظيفي.

٣- **ضعف القدرة على التنبؤ:** إن هذا البعد يتمثل في ضعف قدرة المرؤوسين على التنبؤ أو التيقن بسلوك القائد وذلك نظراً لأنه يتسم بالتردد والتذبذب بين أنماط سلوكية متنوعة، وأن ضعف القدرة على التنبؤ بسلوكيات القائد ينتج عن إتيانه بمجموعة متباينة من السلوكيات التي تعبر عن التحولات المختلفة في المزاج والتي تحدد بشكل كبير درجة الاستقرار أو التوتر داخل بيئة العمل.

٤- **النرجسية:** إحدى أبعاد القيادة السامة وتتجسد النرجسية في أن القادة السامون لديهم نظرة إيجابية غير واقعية عن أنفسهم وأفكارهم، إنهم يعتقدون أنهم مقدر لهم أشياء عظيمة، غالباً ما يتجاهلون اقتراحات مرؤوسيهم ويقللون من شأنها، بافتراض أنه إذا لم تكن الفكرة ملكهم، فهي ليست جيدة، كما يفترض القادة السامون أيضاً أنهم فوق القواعد ويتجاهلون السياسات بشكل صارخ، لكن بالطبع يتوقعون من الجميع اتباع الإجراء القياسي.

٥- **القيادة الاستبدادية:** تبدو القيادة الاستبدادية واضحة عندما يدير القادة السامون مرؤوسيهم بشكل دقيق، ولا يقومون بتمكينهم، كما أنهم ليس لديهم القدرة على التفويض. ومن الجدير بالذكر أن لأبعاد القيادة السامة العديد من الانعكاسات السلبية على بيئة العمل الجامعي، الأمر الذي يؤثر بدوره على أداء الجامعة بوجه عام لوظائفها المتمثلة في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، حيث أوضحت نتائج دراسة علمية تم تطبيقها على عينة من القيادات الإدارية بجامعة الفيوم ، "

أن القيادات الإدارية تشارك في عمليات التحسين بدرجة متوسطة" ، مرعي وآخران (٢٠٢٣، ١٧٢)، مما يشير إلى أن القيادة الاستبدادية لاتزال يتم ممارستها وقد يؤثر ذلك سلباً على سير العملية التعليمية بها ودورها في البحث وخدمة مجتمعها.

د- سمات القيادة السامة

باستقراء العديد من الأدبيات الخاصة بأشكال القيادة المدمرة، تبين أن القيادة السامة من أهم تلك الأنواع حيث يبدو أن القيادة السامة الأكثر شمولاً لأنماط وأنواع السلوكيات السلبية لذلك يمكن اعتبار القيادة السامة مصطلحاً شاملاً يغطي العديد من الأبعاد السلبية مثل: التمر في مكان العمل، والقيادة المسيئة حيث تعد القيادة السامة مزيج من المواقف والدوافع والسلوكيات المتمحورة حول الذات والتي لها آثار سلبية على المرؤوسين وعلى المؤسسة التي يعملون بها، وتتضح تلك القيادة في ثلاثة عناصر حاسمة لهذا الأسلوب المدمر للقيادة: نقص واضح في الاهتمام برفاهية المرؤوسين، وأسلوب التعامل مع الآخرين الذي يؤثر سلباً على المناخ التنظيمي، واعتقاد المرؤوسين بأن الرئيس مدفوع في المقام الأول بالمصلحة الذاتية. (Başkan, 2020, 97)

فعلى الرغم من وجود القيادة السامة في المنظمات والمجتمعات من قديم الزمان إلا أنه لم يتم إعطاء مفهوم القيادة السامة الأهمية الواجبة في النظريات القيادية إلا حديثاً (Padilla, & Kaiser, 2007, 176).

وترى الباحثة أن المرؤوسين الذين يعانون من سلوك القائد السام قد يشعروا بالعجز، وانخفاض الاستقلالية، وانخفاض الكفاءة والابتكار، وانخفاض الرضا الوظيفي، كما أن القيادة السامة لا تؤثر على الأداء على المستوى الفردي فحسب، بل تؤثر أيضاً على المستوى التنظيمي والمجتمعي.

ومن الملاحظ في الأدبيات التي تناولت القيادة السامة أنها ركزت جهودها على مؤشرات وأعراض القيادة السامة وليس التركيز على المرض نفسه بمعنى من الذي أدي بالقائد السام أن يكون بتلك الصفات من الثقافة السائدة والمناخ التنظيمي وغيرها على الرغم من أن الخصائص والمؤشرات قد تساعد في تحديد القادة السامين، إلا أنها لا ترقى إلى مستوى الرؤية الكلية لتلك القيادة (Lipman-Blumen, 2005, 9).

فيما يلي بعض الأمثلة على السمات القيادية السامة المحددة في الأدبيات الإدارية المعاصرة (Rosenthal, & Pittinsky, 2006, 617)، (Jonason & Partyka, 2012, 494).

- **السلوك المسيء:** فمن المرجح أن ينخرط القادة السامون في سلوك مسيء تجاه مرؤوسيه، مثل الصراخ والإهانة والتقليل من شأن ذلك
- **النرجسية:** أن القادة السامين غالباً ما يظهرون ميول نرجسية، مثل الشعور الكبير بأهمية الذات، والحاجة إلى الإعجاب، وقلة التعاطف
- **الاستبداد:** غالباً ما يظهر القادة السامون ميول استبدادية، مثل الرغبة في السيطرة، وعدم الانفتاح على ردود الفعل، والإيمان بعصمتهم عن الخطأ.
- **الميكافيلية:** أن القادة السامين غالباً ما يظهرون ميول ميكافيلية، مثل الرغبة في التلاعب بالآخرين لتحقيق مكاسب شخصية، وعدم الاهتمام بالآخرين، والتركيز على السلطة والمكانة
- **نقص الذكاء العاطفي:** غالباً ما يفتقر القادة السامون إلى الذكاء العاطفي، والذي يتضمن القدرة على فهم وإدارة مشاعر المرء، وكذلك مشاعر الآخرين.
- **عدم النزاهة:** أن القادة السامين غالباً ما يفتقرون إلى النزاهة، والتي تشمل الصدق والجدارة بالثقة والالتزام بالمبادئ الأخلاقية.
- **مقاومة التغيير:** غالباً ما يقاوم القادة السامون التغيير، مما قد يخلق بيئة عمل راكدة ويعيق الابتكار

ويمكن أن يكون لهذه السمات القيادية السامة تأثيراً كبيراً على الأفراد والمنظمات، ومن المهم للمنظمات تحديدها ومعالجتها من أجل تعزيز بيئة عمل إيجابية وقيادة أكثر فعالية في ممارسة مهامها، وتظهر هذه السمات سالفة الذكر من خلال استخدام بعض الأساليب التي توصف بكونها لا أخلاقية تجاه المرؤوسين والتي تم عرضها آنفاً.

وفيما يلي تناول أبعاد القيادة السامة السابق ذكرها بشيء من التفصيل:

البعد الأول: الترويج الذاتي كأحد أبعاد القيادة السامة:

يُعد الترويج الذاتي أحد أهم الأبعاد للقيادة السامة حيث يشير الترويج الذاتي إلى التركيز المفرط على المكاسب الشخصية والتقدم على حساب الآخرين وله أشكال سلوكية متعددة، مثل الحصول على الفضل في عمل الآخرين، والمبالغة في الإنجازات، والسعي للحصول على اعتراف شخصي بأي ثمن، غالباً ما يعطي القادة الذين يشاركون في الترويج الذاتي الأولوية لمصالحهم الخاصة على مصلحة المجموعة أو حتى مصلحة المؤسسة التي يعملون بها (Dobbs, & Do, 2019, 5).

وقد يوفر خلق هذا السلوك بيئة عمل سامة حيث يشعر المرؤوسون بالتقليل من قيمتهم واحباطهم مما يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية والأداء الكلي للمؤسسة، كما يؤدي الترويج الذاتي في القيادة إلى ثقافة الخوف والمنافسة. والتحريض والفتن بين بعضهم البعض كل ذلك يؤدي الي انخفاض الاداء وانخفاض معنويات الموظفين (Atalla, & Mostafa, 2023, (199).

كما يترتب على الترويج الذاتي تآكل الثقة، فالثقة بين الزملاء جانب أساسي من أي بيئة عمل صحية، عندما يعطي القادة الأولوية لمصالحهم الخاصة على مصلحة الفريق فان الثقة تنكسر وتفقد حيث يبدأ الشك في نوايا القائد ومصداقيته مما يترتب على كل ذلك ضعف التواصل الفعال والتعاون واتخاذ القرار (النجار واخرون، ٢٠٢٣، ٤٢٥).

وترى الباحثة أن الترويج الذاتي أو الاعتزاز بالذات ينطوي على قيام القائد بمجموعة من السلوكيات الهدف منها تعزيز مصلحته الشخصية والتقليل من شأن الآخرين حتى لا يمنحهم الفرصة لمنافسته وخاصة الموهوبين منهم، فالقائد السام هنا لا يعنيه مطلقاً تنمية قدرات مرؤوسيه وإنما يعنيه فقط ما سوف يصل إليه من مكانة أو مركز وظيفي، ومع ذلك فإن التأثير السلبي لا يقع على المرؤوسين فقط بل يقع على القائد نفسه فالترويج الذاتي قد يؤدي في البداية إلى مكاسب شخصية للقائد، إلا أنه غالباً ما يكون قصير الأجل، إلا ان سمعتهم ونزاهتهم ومصداقيتهم يشوبها الكثير، مما يجعل من الصعب عليهم بناء علاقات ذات مغزى وحشد الدعم من فريقهم على المدى الطويل.

البعد الثاني: الإشراف المسيء كأحد أبعاد القيادة السامة:

يُعد الإشراف المسيء شكلاً من أشكال سوء المعاملة في مكان العمل الذي ينطوي على استخدام السلطة والسلطة لتحقير المرؤوسين والتقليل من شأنهم واستغلالهم، يمكن أن تتخذ أشكالاً مختلفة، بما في ذلك الإساءة اللفظية والإذلال والترهيب والمراقبة المفرطة، غالباً ما ينخرط المشرفون السيئون في سلوكيات مثل الصراخ والإهانة وانتقاد مرؤوسيهم في الأماكن العامة، قد ينخرطون أيضاً في الإدارة الجزئية، ووضع توقعات غير واقعية، وحجب الموارد أو فرص النمو، تخلق هذه السلوكيات بيئة عمل معادية ولها تأثير عميق على رفاية وأداء الموظفين (النجار واخرون، ٢٠٢٣، ٤٢٥).

وللإشراف المسيء آثار بعيدة المدى للأفراد او للمؤسسة فقد، أظهرت الأبحاث أن الأفراد الذين يعانون من الإشراف المسيء هم أكثر عرضة للمعاناة من الضيق النفسي، بما

في ذلك أعراض القلق والاكتئاب، قد يعانون أيضاً من مشاكل صحية جسدية، مثل الصداع واضطرابات النوم ومشاكل الجهاز الهضمي، يمكن أن يؤدي الإشراف المسيء أيضاً إلى انخفاض الرضا الوظيفي وزيادة نوايا الدوران وتقليل الالتزام التنظيمي علاوة على ذلك، يمكن أن يكون لها تأثير سلبي على الأداء الوظيفي والإبداع والابتكار، حيث يصبح الموظفون محبطين وغير ملتزمين (Aasland, et,al, 2010, 438).

لا يؤثر الإشراف المسيء على الأفراد فحسب، بل له أيضاً عواقب وخيمة على المنظمات، إنه يخلق بيئة عمل سامة تتميز بالخوف وانعدام الثقة وانخفاض الروح المعنوية، وهذا بدوره يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية وزيادة التغيب وارتفاع معدلات الدوران، قد تواجه المنظمات ذات الانتشار العالي للإشراف المسيء أيضاً ضرراً بالسمعة، حيث تنتشر الأخبار حول الثقافة السامة داخل المنظمة، علاوة على ذلك، يمكن أن تكون التكاليف المرتبطة باستبدال الموظفين الجدد وتدريبهم كبيرة، مما يؤثر بشكل أكبر على الصحة المالية للمنظمة (Khan, & Anwar 2019, 136).

وتري الباحثة أن الإشراف المسيء هو نوع من الأساليب غير الفعالة للإشراف يعتمد على التعسف والتقليل من المرؤوسين والاستخفاف بهم وإجبارهم على العمل بأسلوب معين وإحباط المبادرات الفردية وكذلك تطبيق عقوبات لا علاقة لها بمستوى الأداء، هذه السلوكيات الضارة تخلق بيئة عمل سلبية ومعادية لا تؤثر فقط على الرؤساء والعاملين بل على المنظمة بأكملها.

البعد الثالث: ضعف القدرة على التنبؤ كأحد أبعاد القيادة السامة:

يمكن أن يظهر ضعف القدرة على التنبؤ في القيادة بطرق مختلفة، ويمكن ملاحظة ذلك في القادة الذين يغيرون رأيهم بشكل متكرر، مما يجعل من الصعب على أتباعهم توقع أفعالهم أو قراراتهم، وقد يُظهر هؤلاء القادة أيضاً سلوكاً غير منتظم، ويُظهرون تقلبات مزاجية مفاجئة أو ردود فعل غير متوقعة على المواقف، بالإضافة إلى ذلك، يمكن ملاحظة ضعف القدرة على التنبؤ لدى القادة الذين يفشلون في الوفاء بالتزاماتهم أو وعودهم، مما يجعل أتباعهم يشعرون بعدم اليقين وخيبة الأمل (Krasikova, & LeBreton 2013, 1308).

ويمكن أن تكون آثار ضعف القدرة على التنبؤ في القيادة بعيدة المدى ومدمرة، أولاً، يخلق شعوراً بعدم الاستقرار وانعدام الأمن بين الأتباع، عندما يكون القادة غير متناسقين وغير موثوقين، يصبح من الصعب على الأفراد الوثوق بهم والاعتماد عليهم، ويمكن أن يؤدي

نقص الثقة هذا إلى انخفاض الروح المعنوية وزيادة التوتر وانخفاض الرضا الوظيفي العام، علاوة على ذلك، يمكن أن يؤدي ضعف القدرة على التنبؤ إلى إعاقة التواصل والتعاون الفعالين داخل المنظمة، عندما لا يمكن التنبؤ بالقيادة، يصبح من الصعب على الموظفين مواصلة جهودهم والعمل نحو أهداف مشتركة، مما يؤدي إلى الارتباك وعدم الكفاءة (Aravena, Felipe, 2019, 83).

وترى الباحثة أن لضعف القدرة على التنبؤ في القيادة يكون له تأثير ضار على عمليات صنع القرار، عندما يغير القادة رأيهم بشكل متكرر أو يتخذون قرارات متهورة، يمكن أن يؤدي ذلك إلى الافتقار إلى الوضوح والتوجيه، ويمكن أن يؤدي هذا إلى إهدار الوقت والموارد حيث يكافح الأفراد للتكيف مع الأولويات المتغيرة باستمرار، بالإضافة إلى ذلك يمكن أن يؤدي ضعف القدرة على التنبؤ إلى إعاقة الابتكار والإبداع داخل المؤسسة، عندما يكون القادة غير متناسقين في دعمهم للأفكار أو المبادرات الجديدة، قد يتردد الموظفون في المخاطرة أو اقتراح حلول مبتكرة خوفاً من مواجهة جهودهم بعدم القدرة على التنبؤ والمقاومة.

البعد الرابع: النرجسية كأحد أبعاد القيادة السامة:

تعد النرجسية أحد أبعاد القيادة السامة حيث تشير إلى سمة شخصية تتميز بالإعجاب المفرط بالنفس والعظمة وقلة التعاطف مع الآخرين، في سياق القيادة، يميل الأفراد النرجسيون إلى إعطاء الأولوية لاحتياجاتهم ورغباتهم على رفاهية فريقهم أو منظماتهم، غالباً ما يظهرون سلوكيات مثل الغطرسة، الحاجة إلى الإعجاب المستمر، والشعور بالاستحقاق (McCallaghan, & Heyns, M., 2019, 563).

فالقادة النرجسيون لديهم حاجة مستمرة للإعجاب فهم دائماً يبحثون عن الثناء والتقدير من الآخرين لتعزيز احترامهم لذاتهم الهش، كما يعطي القادة النرجسيون الأولوية لسمعتهم ولمصالحهم الشخصية على مصالح المؤسسة وموظفيها، يمكن لهذا النهج المتمحور حول الذات أن يقوض الثقة والتعاون داخل الفريق، حيث يشعر المتابعون بأنهم مستخدمون ومتلاعبون لصالح القائد (Mortensen-Cronin, 2018, 23).

وترى الباحثة أن القائد النرجسي يبحث غالباً عن الاهتمام والتقدير المبالغ فيه ويتجاهل وجهات نظر الآخرين كما أنه في كثير من الأحيان يدعي المعرفة أو الموهبة ويطلبون الطاعة المطلقة من المرؤوسين، وغالباً ما يؤدي شعوره بالاستحقاق والتميز إلى

انتهاك سلطات الآخرين، ويشير إلى أن النرجسية تتطوي على الاعتزاز بالذات والتقليل من قدرات الآخرين واحتقار جهوده وعدم التعاطف معه.

البعد الخامس: القيادة الاستبدادية كأحد أبعاد القيادة السامة:

القيادة الاستبدادية هي نوع من القيادة السامة التي تتسم بالاستبداد والتسلط وعدم احترام حقوق الآخرين، يعتبر القائد الاستبدادي شخصاً يستخدم سلطته بشكل غير عادل ويسعى لتحقيق مصالحه الشخصية دون النظر إلى العواقب السلبية التي قد تنجم عن أفعاله، يعتبر القائد الاستبدادي ضاراً للمنظمات والفرق التي يقودها، حيث يؤدي سلوكه الاستبدادي إلى تفكك الفريق وتقويض الثقة والتعاون بين أعضائه (Padilla, & Kaiser, 2007, 176).

وتتسم القيادة الاستبدادية بعدة سمات سلبية تؤثر على الفريق والمنظمة بشكل عام، أحد هذه السمات هو الاستبداد والتسلط، حيث يحاول القائد الاستبدادي فرض رأيه وإرادته على الآخرين دون أخذ آرائهم واحتياجاتهم في الاعتبار، يتجاهل القائد الاستبدادي الاختلافات الفردية ويعتبر رأيه الوحيد الصحيح، مما يؤدي إلى تقويض الثقة والتعاون بين أعضاء الفريق (Balwant, et al., 2020, 152).

وسمة أخرى للقيادة الاستبدادية هي عدم الاحترام والتقدير لحقوق الآخرين، يعامل القائد الاستبدادي أعضاء الفريق بطريقة غير عادلة وينتهك حقوقهم الأساسية. قد يقوم بتجاهل آراءهم واحتياجاتهم، وقد يستغل سلطته لتحقيق مصالحه الشخصية على حساب مصلحة الفريق، هذا السلوك يؤدي إلى تفكك الفريق وتقويض الروح الجماعية والانتماء للمنظمة (Schyns, & Schilling, 2013, 138).

بالإضافة إلى ذلك، يتسبب القائد الاستبدادي في تقويض الثقة والتعاون بين أعضاء الفريق، ويشعر الأعضاء بالقلق والخوف من العواقب السلبية التي قد تنجم عن مخالفة أوامر القائد الاستبدادي، مما يؤثر على قدرتهم على التعاون والابتكار وتحقيق الأهداف المشتركة، يفقد القائد الاستبدادي القدرة على بناء علاقات ثقة مع أعضاء الفريق، مما يؤدي إلى تدهور العلاقات العملية وتقليل الإنتاجية (Green, 2014, 18).

ومما سبق تري الباحثة أن الهدف من القيادة الاستبدادية هو حصول القائد على استجابة أو أنماط سلوكية من التابعين تتطوي على الطاعة، الامتثال للأوامر، والخوف، كما أن أبعاد القيادة الاستبدادية تتمثل في، الخضوع، السلطة والتحكم، الصرامة، التعصب،

الغموض، فالقيادة الاستبدادية تقيد المبادرات الفردية والاستقلالية أو حرية الاختيار من جانب المرؤوسين. والخلاصة أن القيادة السامة يتم ممارستها من خلال خمسة أبعاد تمثلت في الترويج الذاتي، والإشراف المسيء وضعف القدرة على التنبؤ والقيادة الاستبدادية، وجميعها قد يؤثر على الحياة الجامعية بأسرها حال توافر الممارسات التي توضح ظهور مثل هذه الأبعاد سالفة الذكر وتؤثر على إجراءات سير العمل الجامعي لتحقيق وظائف التعليم والبحث العلمي وخدمة مجتمع الجامعة. وفيما ما قد يلقي الضوء على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، طبقاً لما يلي.

ثانياً: سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة:

تم تناول سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية من حيث (المفهوم - الأبعاد - العلاقة بين القيادة السامة وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية)، وذلك على النحو التالي:

أ- مفهوم سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية:

عرفها محمود وآخرون (٢٠١٨، ٧٥) بأنها مجموعة من السلوكيات الطوعية المتعمدة التي تنتهك القيم والقواعد والسياسات التنظيمية، مما قد يجعلها سبباً مباشراً في إلحاق الضرر بالمنظمة، وتنشأ نتيجة تفاعل العديد من العوامل الشخصية والتنظيمية.

وتُعد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية عبارة عن مجموعة من السلوكيات التي تعوق التقدم والتطور في بيئة العمل، بحيث تشمل العديد من العوامل التي تؤثر سلباً على الفرد والفريق والمنظمة بشكل عام مثل التأخير المتعمد والتقصير في الأداء والشكاوى المستمرة والتذمر الدائم، عندما ينشغل الفرد بالتركيز على السلبيات وينشر الطاقة السلبية في البيئة، فإنه يؤثر على المعنويات والروح المعنوية للفريق بشكل سلبي، يمكن أن يؤدي هذا النوع من السلوك إلى تقليل الحماس والتفاني في العمل وتقليل الإنتاجية العامة (البطريق، ٢٠٢٢، ٣٩١).

وتشير سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة إلى مجموعة السلوكيات الموجهة نحو المنظمة، وتشمل الغياب، وإهدار وقت العمل، وإساءة استخدام أصول المنظمة والانحراف في الإنتاج والتخريب (Bennett, & Robinson, 2000, 349) وعرفها محمود (٢٠١٧، ١٥٥) بأنها سلوكيات إرادية ليست في صالح المدرسة بشكل مباشر أو غير مباشر، وهي سلوكيات غير أخلاقية متعمدة الهدف منها الإضرار

المتعمد بالمدرسة أو العاملين فيها أو الاثنين، وتتراوح ما بين الإهمال البسيط حتى سلوكيات الاعتداء، والسرقعة، والرشوة، والفساد.

كما عرفها (Raman & Kumar, 2016) بأنها "السلوكيات التي تتجاهل القواعد والقيم المجتمعية والتنظيمية، وتشكل انتهاكا للمصالح المشروعة للمنظمة من خلال الإضرار بالمنظمة أو أعضائها، مثل تعمد العمل ببطء، أخذ فترات راحة طويلة، إتلاف المعدات، سرقة الممتلكات، إلقاء اللوم علي الآخرين، تلقي الرشوة والفساد، الإساءة اللفظية والاعتداء الجسدي".

ب- أبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية:

اختلفت الآراء حول أبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، حيث أشار كل من محمود وآخرون (٢٠١٨) إلي وجود ثلاثة أبعاد لتلك السلوكيات يتمثل البعد الأول في التخريب، ويتعلق بكافة السلوكيات المتعمدة التي تؤدي إلي إتلاف أو إلحاق ضرر أو الاستهانة بالملكية العامة للمنظمة، أما البعد الثاني فهو الانسحاب، ويتضمن جميع السلوكيات التي تؤدي إلي خفض وتقليل وقت العمل المحدد مسبقاً من قبل المنظمة، مثل: مغادرة العمل مبكراً، أو الحضور في وقت متأخر عن المواعيد الرسمية، أو الغياب المتعمد بحجة الهروب من العمل كالتمارض، أما البعد الثالث فهو الانحراف في الإنتاج، ويتضمن جميع السلوكيات التي تؤدي إلي عدم أداء العمل وفق المعايير الموضوعية من قبل المنظمة، مثل: عدم أداء العمل بشكل صحيح، أو تعمد العمل ببطء مع القدرة علي الأداء بشكل أسرع. في حين أشار رضوان (٢٠١٩) إلي وجود ثلاثة أبعاد لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، يتمثل البعد الأول في سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية الموجهة نحو أفراد المدرسة؛ وتشمل السلوكيات السلبية التي تصدر ضد الإدارة والمعلمين والطلاب مثل: النقل من حجم الإنجازات، أو التعليقات المسيئة، أو الاعتداء النفسي واللفظي، أما البعد الثاني فيتمثل في سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية الموجهة نحو المدرسة، وتشمل السلوكيات السلبية التي تصدر ضد سياسات المدرسة، أو التشهير بسمعتها، أو تخريب ممتلكاتها، أما البعد الثالث فهو سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية الموجهة نحو المجتمع؛ وتشمل السلوكيات السلبية التي تصدر ضد أولياء الأمور، أو الانفصال عن واقع المجتمع، أو الانسحاب من خدمته.

هذا وقد قام (Bennett & Robinson, 2000, 349) بتصنيف سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية وفقاً للمستهدف في بعدين هما:

١- السلوكيات الموجهة للمنظمة: وهي أفعال متعمدة لإلحاق الضرر بالمنظمة مثل: سرقة أشياء من ممتلكات العمل، التخريب، تعطيل الآلات، تأخر الوصول للعمل وتعتمد العمل ببطء.

٢- السلوكيات الموجهة للأفراد داخل المنظمة: وهي أفعال متعمدة تجاه الأفراد في بيئة العمل (الزملاء، الرؤساء، الموردین والعلماء) بقصد إلحاق الضرر بهم مثل: السرقة من زملاء العمل، النميمة، التحرش والاعتداء الجسدي واللفظي.

ويمكن تقسيم ابعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية إلى الأبعاد الآتية:

البعد الأول: الانحراف في الإنتاج Production deviance

وهي السلوكيات التي تنتهك القواعد التنظيمية والتي تتعلق بكمية الإنتاج أو جودة العمل، ومن أمثلتها (ترك العمل مبكراً، هدر الموارد، العمل ببطء متعمد، الإفراط في الاستراحات أثناء العمل)، وتتصف هذه السلوكيات بأنها غير خطره، ويتضمن الانحراف في الإنتاج جميع السلوكيات التي تؤدي إلى عدم أداء العمل وفق المعايير الموضوعية من قبل المنظمة، علي سبيل المثال عدم أداء العمل بشكل صحيح، وتعتمد العمل ببطء مع القدرة علي الأداء بشكل أسرع، والتحايل من أجل الحصول علي عمل إضافي دون داعي لذلك (Bibi, - et al., 2013).

وترى الباحثة أن الانحراف في الإنتاج يمثل أي سلوك من أحد أعضاء المنظمة يتضمن عدم الوصول عمداً لمستويات الأداء المتوقعة للعاملين، حيث يعتمد العامل التأثير في فعالية وكفاءة المنظمة من خلال خفض كمية وجودة العمل، كما ويجب الأخذ في الاعتبار أن الانحراف الإنتاجي يصعب أحياناً إثبات حدوثه وليس من السهل أيضاً ملاحظته.

البعد الثاني: التخريب Sabotage

التخريب هو تشويه أو تدمير الممتلكات المادية المملوكة لصاحب العمل، ويرى (Nafari, et al., 2013) أن التخريب هو أحد أخطر صور السلوكيات المضادة للإنتاجية حيث يقوم الفرد بتدمير الأشياء عمداً والذي قد يترتب عليه عقوبة العامل بالحبس حسب شدة الفعل الذي قام به، ويتعلق بكافة السلوكيات المتعمدة والتي تؤدي إلى إتلاف أو إلحاق ضرر أو الاستهانة بالملكية العامة للوحدات ذات الطابع الخاصة.

وترى الباحثة أن التخريب يعتبر من أشد السلوكيات إضراراً بالمنظمة، وهي أكثر خطورة من الانحراف في الإنتاج، وتحدث بصورة أساسية بسبب العدوان (عندما يشعر الموظف أن هناك من يعترض تحقيق لهدفه)، والإحباط والغضب، ويقصد بها الاتلاف المتعمد لأصول وممتلكات المنظمة بقصد تقليل الإنتاجية.

البعد الثالث: الانسحاب Withdrawal

الانسحاب هو السلوك الذي يحاول من خلال الموظف تجنب المواقف بدلاً من مواجهتها وإلحاق الضرر بالمنظمة وأفرادها، وقد يحدث الانسحاب بسبب الاضطرابات النفسية للعمال، وضغوط العمل، والعادات الاجتماعية، والصراعات والاختلافات الفردية، ويتضمن الانسحاب جميع السلوكيات التي تؤدي إلي خفض وتقليل وقت العمل المحدد مسبقاً من قبل المنظمة، علي سبيل المثال مغادرة العمل مبكراً، والحضور في وقت متأخر عن المواعيد الرسمية، والغياب المتعمد بحجة الهروب من العمل مثل التمارض، والانسحاب من المهام المكلف بها. (Raman, & Kumar, 2016, 25).

وترى الباحثة أن الانسحاب هو مجموعة من المواقف والسلوكيات المتمثلة في (النية لترك العمل واخذ راحة لفترات اطول من المسموح والوصول في وقت متأخر وترك العمل في وقت مبكر)، التي تجعل الموظف اقل تشاركا في العمل التنظيمي، وغالباً ما يكون نتيجة لانخفاض الروح المعنوية للموظفين، وهو اقل أنواع السلوكيات إضراراً بالمنظمة والزملاء.

البعد الرابع: الاعتداء على الآخرين Assaulting others

هي السلوكيات الضارة التي تصدر من العاملين ضد زملائهم في العمل أو ضد أصحاب العمل، ومن أمثلتها الاعتداء اللفظي وهو أن يقوم بعض العاملين بتوجيه السباب والاعتداء لفظياً على أحد الزملاء في العمل أو ضد أصحاب العمل أو العملاء، والاعتداء الجسدي ويمثل الاعتداء الجسدي أسوأ صور السلوكيات المضادة للإنتاجية وفيه يتجاوز الفرد حدود الاعتداء اللفظي والمشادات الكلامية إلى التناول والتشابك بالأيدي (Impelman, 2006).

وترى الباحثة أن الإساءة إلى الآخرين في مكان العمل يكون لها عواقب سلبية بالغة الأثر على الصحة العقلية والبدنية للضحايا، وتؤثر سلباً على رفاهية العمال بالمنظمة، وهي

أحد أنواع السلوكيات السلبية تجاه نحو الزملاء بالعمل، وقد تكون الإساءة بدنية (الضرب - اللكم - التحرش الجنسي) أو معنوية (الشتم - السخرية - التتمر - التهديد - التجاهل).

البعد الخامس: السرقة Theft

وصف Galperin عام ٢٠٠٢ السرقة بأنها أحد أوجه سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية التي تجبر الفرد على خرق القواعد التنظيمية، وقد تأخذ السرقة عدة أشكال مثل الغش والاستيلاء على النقود، وأيضاً الاستيلاء على أصول أو الممتلكات المادية أو العينية للمنظمة أو الزملاء في العمل، وإضافاً Liu, & Berry, (2013, 37) أن السرقة تشمل أيضاً سرقة الوقت كاستخدام الموظفين لوقتهم المخصص للعمل لتحقيق أهداف أخرى كالتسوق أو تصفح الانترنت والفيس بوك أو ارسال رسائل البريد الالكتروني، وهذا النوع من السرقة يكون صعب ملاحظته، وغالباً ما يكون هذا السلوك نتيجة للشعور بالظلم التنظيمي.

وقد تنتج السرقة من الحاجة الاقتصادية، وعدم الرضاء الوظيفي أو الظلم وينظر إليها كشكل من أشكال الاعتداء ضد المنظمة، والتي قد تؤدي إلى إفلاسها Szostek, 2017, (169)، كما تتعلق بالحصول على ممتلكات المنظمة أو ممتلكات فرد آخر بدون وجه حق (Yang, & Treadway, 2018, 879).

تري الباحثة أن السرقة هي الاستيلاء على موارد وممتلكات ووقت المنظمة أو الزملاء، وغالباً ما تكون نتيجة ضعف مستويات الرضاء الوظيفي أو الشعور بالظلم.

ج- العلاقة بين القيادة السامة وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية:

أصبحت القيادة السامة وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية من القضايا السائدة في العديد من أماكن العمل الحديثة، يظهر القادة السامون سلوكيات مدمرة يمكن أن تضر برفاهية الموظفين وتعيق إنتاجيتهم، غالباً ما يفتقر هؤلاء القادة إلى التعاطف ويظهرون ميولاً مسيئة أو مسيطرة، مما يخلق بيئة عمل سامة، ثم تعزز بيئة العمل السامة هذه سلوكيات العمل المضادة للإنتاج بين الموظفين، مما يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية والرضا الوظيفي.

غالباً ما يتميز القادة السامون بتجاهلهم لرفاهية مرؤوسهم، قد يظهرون البلطجة، الإدارة الجزئية، أو التقليل من السلوكيات، خلق بيئة عمل معادية، يفشل هؤلاء القادة في دعم وتمكين موظفيهم، مما يؤدي إلى انعدام الثقة والتحفيز، نتيجة لذلك، قد يبدأ الموظفون في

الشعور بالإحباط والقلق والتوتر، مما قد يؤثر سلباً على أدائهم، يميل القادة السامون أيضاً إلى قمع المعارضة وتثبيط التفكير الابتكاري، وخلق الإبداع والتقدم داخل المنظمة (النصراوي، ٢٠١٨، ٦٣٨).

يمكن أن يسهم وجود القيادة السامة في تطوير سلوكيات العمل المضادة للإنتاج داخل القوى العاملة. قد ينخرط الموظفون الذين يتعرضون لقيادة سامة في سلوكيات عكسية كوسيلة للتعامل مع البيئة السلبية. يمكن أن تتراوح هذه السلوكيات من الإجراءات العدوانية السلبية، مثل إبطاء تقدم العمل عمداً أو نشر الشائعات، إلى تقويض أقرانهم بنشاط أو حجب المعلومات الحاسمة لإكمال المهام بشكل فعال. لا تؤدي سلوكيات العمل المضادة للإنتاج إلى تعطيل التدفق السلس للعمليات فحسب، بل تؤدي أيضاً إلى الإضرار بديناميكيات الفريق ومعنوياته، مما يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية والتعاون (Harms, & Hannah, S., 2011, 459).

ومن ثم يمكن القول بأن القيادة السامة وسلوكيات العمل المضادة للإنتاج هما قضيتان مترابطتان تقوضان الإنتاجية الإجمالية ورفاهية العاملين في مواقع العمل، وتحتاج المنظمات إلى التعرف على علامات القيادة السامة واتخاذ خطوات لمعالجة ومنع مثل هذا السلوك، يمكن أن يساعد تعزيز ثقافة العمل الإيجابية، وتعزيز التواصل المفتوح، وتوفير التدريب على القيادة في التخفيف من انتشار القيادة السامة وخلق بيئة عمل أكثر صحة وإنتاجية، يجب أيضاً تشجيع الموظفين على الإبلاغ عن السلوك السام والوصول إلى أنظمة الدعم داخل المنظمة للتغلب على التحديات التي تطرحها القيادة السامة.

القسم الثالث: واقع الإداريين بجامعة الفيوم وثائقياً:

يعد المورد البشري بجامعة الفيوم من أهم مواردها، ويمثل الإداريين بها الأداة الفاعلة لتلبية احتياجات المستفيدين من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، وقد أوضحت نتائج التحليل البيئي وجود نقاط ضعف تتعلق بالجهاز الإداري من بينها " انخفاض مستوى الأداء الوظيفي للجهاز الإداري بجامعة الفيوم" (جامعة الفيوم، الخطة الاستراتيجية، ٢٠٢٢/ ٢٠٢٧ م، ١٢٧)، وفيما يلي ما قد يوضح الخدمات التي تقدمها جامعة الفيوم للإداريين بما يشير إلى واقعهم. وذلك من خلال تناول كل ما يتعلق بالإداريين بجامعة الفيوم من خدمات يتم تقديمها لهم وانعكاسات ذلك على إنتاجيتهم (الأجور، العلاوات، الحوافز، المكافآت، الجوائز، الجزاءات، برامج التنمية المهنية- والخدمات المقدمة إليهم كخدمة الشكاوى الإلكترونية)،

وتأثيرات ذلك على إنتاجهم ومن ثم على أداء الجامعة لوظائفها المتمثلة في التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع.

أولاً: الأجور التي يتقاضاها الإداريون بجامعة الفيوم:

يمثل الأجر أهمية كبيرة بالنسبة للإداري، حيث أنه المصدر الأساس لتلبية متطلبات معيشته وعليه تتوقف قدرته على إشباع حاجاته وتحقيق رغباته، وكثيراً ما تنشأ الصراعات بشأن تحديد الأجر المناسب، حيث أن هبوط الأجر يعني تدني مستوى المعيشة، وضعف كفاية الأجر يؤدي إلى البحث عن مهنة أخرى أو أعمال إضافية لدعم الدخل، الأمر الذي يشكل سلبية في العلاقة بين الإداريين ومواقع العمل (الخضير، ٢٠٢٠، ١٠٢).

حدد القانون مواد معينة للأجور، ومن ثم ينقسم الأجر إلى أجر وظيفي وأجر مكمل وعليه يكون كامل الأجر الذي يتقاضاه الإداريين وذلك وفقاً لما يلي:

ولقد نصت المادة (٣٦) من قانون الخدمة المدنية على أن " يحدد الأجر الوظيفي للوظائف وفقاً للجدول أرقام (١،٢،٣) الملحقه بالقانون ويستحق الموظف أجره من تاريخ تسلمه العمل " ، كما نصت المادة (٤١) من ذات القانون على أنه يصدر بنظام الأجر المكمل قراراً من رئيس مجلس الوزراء بمراعاة طبيعة عمل كل وحدة، ونوعية الوظائف بها، وطبيعة اختصاصاتها، ومعدلات أداء موظفيها، بحسب الأحوال بناءً على عرض الوزير المختص، وبعد موافقة وزير المالية ودراسة الجهاز. (جمهورية مصر العربية، قانون الخدمة المدنية، ٢٠١٦، ٣، ١٩) وفيما يلي جدول يوضح الدرجات المالية والمدة البيئية للترقية والأجور التي يتقاضاها الإداريين بجامعة الفيوم

جدول (١) المستويات الوظيفية والدرجات المالية وأجور الإداريين بجامعة الفيوم

الدرجة المالية	المدة البيئية للترقي إلى المستوى الأعلى	نسب الترقى /المستوي	الأجر الشهري
الممتازة	تحدها شروط الوظيفية	مسابقة	٢٠٦٥
العالية	تحدها شروط الوظيفة	مسابقة	١٤١٥
مدير عام	تحدها شروط الوظيفة	مسابقة	١٣٣٥
الدرجة (الأولى أ)	عام واحد	٪١٠٠	١١٩٥
الدرجة (الأولى ب)	ثلاثة أعوام	٪٧٥	١١٧٥

يتضح من بيانات الجدول (١) وجود خمس مستويات للدرجات المالية التي يشغلها الإداريون وفقاً لمستوياتهم الوظيفية بدءاً من الدرجة الممتازة وحتى الدرجة الأولى (ب)، أن شروط

الوظيفة بالنسبة للدرجات من الممتازة حتى درجة مدير عام تحدد المدة البينية للترقي أو لشغل وظيفة أعلى، بينما من هم على الدرجة الأولى فإن المدة البينية للترقي عام واحد وتصل إلى ثلاثة أعوام لمن هم على الدرجة الأولى (ب). كمل يتضح أن الترقى يتم حتى درجة مدير عام عن طريق المسابقة المعلن عنها، كما يتضح تدني أساسي الأجور التي تتراوح بين (١١٧٥ و ٢٠٦٥) جنيهاً مصرياً.

وتتم زيادة الأجور في يوليو من كل عام، وبالرغم من زيادة الأجور إلا أن الظروف المعيشية للإداريين قد تشغلهم عن أداء بعض مهامهم الوظيفية مع الوضع في الاعتبار مصلحة العمل وتقديمها على المصالح الشخصية، مما قد يؤثر سلباً على أداء عملهم، ويدفع البعض منهم للبحث عن عمل آخر موازي أو ينتظر فرصة عمل آخر خارج الجامعة يعود عليه بالدخل الوفير، وذلك طبقاً لما أوضحت نتائج الدراسة الاستطلاعية بالبحث الحالي.

ثانياً: العلاوات التي يحصل عليها الإداريون بجامعة الفيوم:

وفقاً لنص المادة (٣٧) من قانون الخدمة المدنية " يستحق الموظف علاوة دورية سنوية في الأول من يوليو التالي لانقضاء سنة من تاريخ شغل الوظيفة أو من تاريخ استحقاق العلاوة الدورية السابقة بنسبة (٧٪) من الأجر الوظيفي على أن يعاد النظر في هذه النسبة بصفة دورية منتظمة" ، كما نصت المادة (٣٨) من قانون الخدمة المدنية على أنه " يجوز للسلطة المختصة منح الموظف علاوة تشجيعية بنسبة (٥٪) من أجره الوظيفي، ويشترط أن تكون كفاية الموظف قد حُددت بمرتبة كفاء على الأقل عن العاملين الآخرين، وألا يمنح الموظف هذه العلاوة أكثر من مرة كل ثلاثة أعوام، وألا يزيد عدد الموظفين الذين يمنحون هذه العلاوة في سنة واحدة على (١٠٪) من عدد الموظفين في وظائف كل مستوى من كل مجموعة نوعية على حدة فإذا كان عدد الموظفين في تلك الوظائف أقل من عشرة ، تمنح العلاوة لواحد منهم. (جمهورية مصر العربية، قانون الخدمة المدنية، ٤٣، ٢٠١٦، ١٨)

ومن ثم فإن القانون فيما يخص العلاوات حدد علاوتين للإداريين إحداها دورية يتم منحها دورياً في الأول من يوليو كل عام، والأخرى تشجيعية ويتم منحها بشروط تقرير الكفاية بمرتبة كفاء على الأقل، وأن يتم منحها بعد مرور ثلاثة أعوام، كما حدد القانون عدد من يتقاضونها في كل مستوى وظيفي فهي مرتبطة بالأداء. وعلى الرغم من توافر العلاوات لدى البعض من الإداريين العاملين بجامعة الفيوم إلا أن البعض منهم يري، أن سبب بقاءهم في العمل بالجامعة يتمثل في أنه لا توجد فرص أخرى للعمل خارجها كما ورد بنتائج الدراسة

الاستطلاعية بالبحث الحالي، وقد يؤثر ذلك بدوره على مستوى الاداء وتقديم الخدمة للطلاب وأعضاء هيئة التدريس فيؤثر على أداء الجامعة التدريسي والبحثي والخدمي من جراء ذلك.

ثالثاً: الحوافز التي يحصل عليها الإداريون بجامعة الفيوم:

يعد نظام التحفيز من الانظمة التي يترتب عليها زيادة معدلات الاداء وتحسين الإنتاجية في أي تنظيم مؤسسي، ولقد نصت المادة (٤٢) من قانون الخدمة المدنية على أنه "يجوز للسلطة المختصة تقرير مكافآت تشجيعية للموظف الذي يقدم خدمات ممتازة أو أعمالاً أو بحوثاً أو اقتراحات تساعد على تحسين طرق العمل ، أو رفع كفاءة الأداء ، أو توفير في النفقات، وذلك كله بشرط سماح البند المخصص لذلك في الموازنة العامة." (جمهورية مصر العربية، قانون الخدمة المدنية، ٤٣، ٢٠١٦، ٢٠،)

وفيما يتعلق بواقع نظام التحفيز للإداريين العاملين بجامعة الفيوم فقد أشارت نتائج دراسة أحمد (٢٠١٣، ٢٠٩) إلى " نقص الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعاملين بالجامعة بالشكل الذي يتناسب مع طبيعة العمل المطلوب منهم، مما يؤثر على العاملين، وطبيعة العمل وجودته، حيث أن الحوافز تعمل على تنشيط العاملين، وتجعل قدراتهم أكبر على العمل.

وبالتالي يعد نظام التحفيز المنصوص عليه بنص القانون قاصراً عن الوفاء بالاحتياجات المادية والمعنوية للإداريين بجامعة الفيوم، مما قد يترتب عليه انتشار بعض سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى البعض منهم، وقد يؤثر ذلك على خدمات التعليم والبحث والجانب الخدمي المستهدف من أنشطة الجامعة وفعاليتها.

رابعاً: المكافآت التي يحصل عليها الإداريون بجامعة الفيوم:

وفقاً لنص المادة (٢٩٨) من قانون تنظيم الجامعات "تمنح الجامعة جميع العاملين من غير أعضاء هيئة التدريس وسائر القائمين بالتدريس الذين يكلفون أو يندبون لأعمال الامتحانات مكافأة يومية قدرها ٣٪ من المرتب الشهري. (جمهورية مصر العربية، ٢٠٠٦، قانون تنظيم الجامعات، ص ١٢٢)

وعلى الرغم من جهود جامعة الفيوم في دعم الإداريين العاملين بها ومنحهم المكافآت لتشجيعهم على العمل، إلا أن نتائج دراسة حسن (٢٠١٤، ٢٣٢) أكدت قلة الحوافز والمكافآت المقدمة للعاملين بالجامعة مقارنة بمستوى الأداء، مما يؤثر ذلك على دافعية العاملين نحو العمل. وقد يؤثر ذلك على مستوى الأداء والإنتاجية، وقد تظهر معه السلوكيات المضادة لها

والموجهة نحو الجامعة كالتخريب والانسحاب والانحراف في الإنتاج أو حتى على الأفراد كالاكتفاء على الآخرين - حجب المساعدة عنهم. وقد يؤثر ذلك بدوره على جودة ونوعية الخدمات التي يقدمها الإداريين لكافة أعضاء التنظيم الجامعي من أعضاء هيئة تدريس وطلاب وباحثين وأعضاء مجتمع محلي.

خامساً: الجوائز التي يحصل عليها الإداريون بجامعة الفيوم:

من منطلق اهتمام الجامعة برفع كفاءات الإداريين وتحفيزهم للارتقاء بمستويات أدائهم لتحقيق دور فاعل للجامعة في أداء رسالتها، حرصت جامعة الفيوم على تكريم أبنائها من الإداريين المتميزين، وتحفيزهم من خلال منحهم الجوائز عند استقائهم شوط استحقاقها في المجالات كافة. وذلك وفقاً لما نصت عليه المادة (٥٦) من لائحة جوائز جامعة الفيوم " تمنح جامعة الفيوم عدة جوائز للإداريين بصفة دورية في احتفالية عيد العلم من كل عام ، وهي جوائز (بلوغ السن القانونية، والتميز الإداري، الحصول على الدرجات العلمية، والجائزة التشجيعية في التأليف العلمي، وبراءات الاختراع، والموظف المثالي). (جامعة الفيوم، ٢٠١٤، لائحة جوائز جامعة الفيوم، ص٣٨)

وعلى الرغم من وجود نظام بجامعة الفيوم لحفز الإداريين العاملين بها يهدف إلى تشجيعهم وزيادة الإنتاجية لديهم بما ينعكس على تحسين الأداء الجامعي، إلا أن الواقع بالدراسة الميدانية بالبحث الحالي أشار إلى أن أبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، والمتمثلة في (التخريب، والانسحاب، والانحراف في الإنتاج، والاعتداء على الآخرين، حجب المساعدة عن الآخرين) لدى الإداريين يتم ممارستها بدرجة كلية مرتفعة من وجهة نظر القيادات الإدارية. بما ينعكس سلباً على الحياة الجامعية التعليمية والبحثية والخدمية.

سادساً: الجزاءات التي حددها القانون على مخالفي أنظمة ولوائح العمل من الإداريين بجامعة الفيوم:

يحظر على الإداريين مباشرة الأعمال التي تتنافى والالتزام بمقتضيات الوظيفة أثناء ساعات العمل الرسمية، أو ممارسة أي عمل حزبي، أو سياسي داخل مكان العمل، أو القيام بتبرعات، أو مساهمات لصالح أحزاب سياسية، أو نشر الدعاية أو الترويج لها .

نصت المادة (٥٨) من قانون الخدمة المدنية كل موظف يخرج على مقتضى الواجب في أعمال وظيفته، أو يظهر بمظهر من شأنه الإخلال بكرامة الوظيفة يجازى تأديبياً. ووفقاً لنص المادة (٥٩) من قانون الخدمة المدنية، " لا يجوز توقيع أي جزاء على الموظف إلا

بعد التحقيق معه كتابة، وسماع أقواله وتحقيق دفاعه، ويكون القرار الصادر بتوقيع الجزاء مسبباً .

كما نصت المادة (٦١) من قانون الخدمة المدنية على أن هناك مجموعة من الجزاءات التي يجوز توقيعها على الموظف هي (الإنذار، الخصم من الأجر، تأجيل الترقية، الخفض إلى وظيفة في المستوى الأدنى، الوقف عن العمل لمدة لا تتجاوز ستة أشهر مع صرف نصف الأجر كاملاً ، الخفض إلى وظيفة في المستوى الأدنى مباشرة مع خفض الأجر إلى القدر الذي كان عليه قبل الترقية، الإحالة على المعاش، الفصل من الخدمة). (جمهورية مصر العربية، قانون الخدمة المدنية، ٢٠١٦، ٤٣، ص ص ٢٦-٢٧)

مما سبق يتضح أنه يتم تطبيق العديد من الجزاءات على بعض الإداريين العاملين بالجامعة نتيجة بعض التجاوزات أثناء قيامهم بأداء مهامهم الوظيفية، وأن تلك الجزاءات تتباين من حيث شدتها ما بين جزاءات مخففة كالتنبيه واللوم، وجزاءات مشددة قد تصل للفصل من الخدمة، ومع ذلك فإن سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية يمارسها البعض منهم دون اكتراث بالجزاءات مما يترتب على ذلك تعرض الإداري لبعض أنواع العقوبات أو التجاوز عن بعض الأخطاء المتعلقة بالعمل من جانب بعض القيادات الإدارية، مما قد يكون سبباً في تكرارها وقد يؤثر ذلك سلباً على إنتاجية الإداريين كما قد يمتد تأثيرها على الخدمات التي تقدمها الجامعات في مجالات التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع.

سابعاً: برامج التنمية المهنية الموجهة للإداريين بجامعة الفيوم:

تحرص إدارة جامعة الفيوم على تنمية قدرات الإداريين بها، ومن ثم أنشأت كياناً لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، يتمثل في (المركز الدولي لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات بجامعة الفيوم)، حيث يقدم برامج تدريبية لتنمية الموارد البشرية في الجامعة والمؤسسات التعليمية الأخرى ومؤسسات المجتمع المدني المحلية والإقليمية في مجالات التعليم والبحث العلمي والإدارة المتميزة وأنماط الاتصال والتعامل مع الآخرين وإعداد مدرّبين مؤهلين وبرامج تدريبية متطورة وفقاً للمعايير العالمية، وذلك وفقاً لرسالته.

(<https://www.fayoum.edu.eg/nfldc/>، ٢٠ / ١ / ٢٠٢٤م)

وترتبط التنمية المهنية بالأفراد أنفسهم ارتباطاً وثيقاً، فإذا لم يتوفر لدى الفرد نفسه الرغبة في الارتقاء بمستوى أدائه في العمل، مع القدرة على تحمل الأعباء والإصرار على تحقيق الأهداف. (عبد الهادي ٢٠١٠، ٢٥٣).

ومن ثم فإنه يترتب على تنمية قدرات القيادات الإدارية والإداريين بجامعة الفيوم دون الرغبة الحقيقية الموجهة لعمليات التنمية المهنية أو دون قياس الاحتياجات التدريبية- ضعف تأثير مستويات الأداء إيجاباً، ومن ثم قد يترتب على ذلك ممارسة بعض أنماط القيادة السلبية من جانب القيادات وظهور بعض السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى الإداريين بجامعة الفيوم، وقد ينعكس ذلك سلباً على قيام الجامعة بوظائفها المتمثلة في التعليم والبحث وخدمة المجتمع. وعلى وجه الإجمال فإن كافة الخدمات التي تقدمها الجامعة للإداريين العاملين بها قد تؤثر على علاقات العمل في اتجاهين بين القيادات الإدارية والإداريين داخل بيئة التنظيم الجامعي بجامعة الفيوم على اعتبار أن الجامعة بيئة اجتماعية تتسم بالتفاعل بين مختلف عناصرها، وقد تسفر عن تحقيق أفضل لأهداف الجامعة في إطار وظائفها إذا ما تمت بصورة إيجابية، وفي حال لم تتوفر العلاقات الجيدة في بيئة العمل رغم توافر كافة الخدمات سالفة الذكر، قد تظهر سلوكيات القيادة السامة، وقد تقل مستويات الرضا عن العمل وتظهر سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية وتؤثر بالتالي على أداء الجامعة لوظائفها المنوطة بها بفعالية.

ثامناً: خدمة البوابة الإلكترونية لمنظومة الشكاوى الحكومية الموحدة:

قامت جامعة الفيوم بتفعيل منظومة إلكترونية لتلقي الشكاوى، تمشياً مع توجهات الدولة المصرية، بموجب قرار السيد رئيس الجمهورية (٣١٤) لسنة ٢٠١٧م، لتلقي وفحص وتوجيه الشكاوي والرد عليها إلكترونياً، بما يجعلها قناة تواصل رسمية ذي اتجاهين بين أعضاء مجتمع الجامعة وقيادتها الأكاديمية (جامعة الفيوم، منظومة الشكاوي الحكومية

<https://www.shakwa.eg/GCP/Default.aspx>

وعلى الرغم من توافر مثل هذه الأنظمة الإلكترونية التي من المفترض أن تحد من تواجد أبعاد القيادة السامة بين القيادات الإدارية أو سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بين الإداريين، إلا أن ثقافة المكاشفة وسبل تحقيق الشفافية لازالت غير كافية لتوفير بيئة إيجابية تدعمها قيادة ديمقراطية تحقق أهداف الجامعة ورسالتها، ونمط خاص من الإداريين يمتلكون سمات شخصية تحرص على المصلحة العامة وتظهر ممارساتها في زيادة الإنتاجية في العمل الإداري بما ينعكس إيجاباً على أنشطة التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع داخل وخارج الحرم الجامعي لجامعة الفيوم.

وعلى وجه الإجمال يتمثل واقع الإداريين بجامعة الفيوم فيما يمارسونه من وظائف وما تقدمه الجامعة من خدمات داعمة لأداء تلك الأدوار، بالطريقة الملائمة، والتي أسفرت عن بيئة عمل

تحتاج إلى مزيد من التدعيم للارتقاء بسلوكيات الإداريين وجعلها منتجة أكثر من كونها سلوكيات مضادة للإنتاجية في بعض الأحيان ولدى بعض الإداريين، وفيما يلي ما قد يلقي الضوء على فروض البحث والدراسة الميدانية.

الفرض الرئيس للبحث:

من إطلاع الباحثة على نتائج البحوث والدراسات السابقة والتي تناولت العلاقة بين القيادة السامة وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية وتحليلها، تمكنت من صياغة الفرض الرئيس للبحث الحالي على النحو التالي: توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين أبعاد القيادة السامة والمتمثلة في (الترويج الذاتي، والإشراف المسيء، وضعف القدرة على التنبؤ، والنجسية، والقيادة الاستبدادية) وأبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية المتمثلة في (التخريب، والانسحاب، والانحراف في الإنتاج، والاعتداء على الآخرين، وحجب المساعدة عن الآخرين) المتعلقة بالعمل بصفة إجمالية للعاملين بجامعة الفيوم محل الدراسة. وينبثق من الفرض الرئيس للبحث الحالي خمسة فروض فرعية، كما يلي:

الفرض الفرعي الأول: توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين الترويج الذاتي كأحد أبعاد القيادة السامة وبين أبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية المتمثلة في (التخريب، الانسحاب، الانحراف في الإنتاج، الاعتداء على الآخرين، وحجب المساعدة عن الآخرين) المتعلقة بالعمل بصفة إجمالية لدى الإداريين بجامعة الفيوم

الفرض الفرعي الثاني: توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين للإشراف المسيء كأحد أبعاد القيادة السامة وبين أبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية المتمثلة في (التخريب، الانسحاب، الانحراف في الإنتاج، الاعتداء على الآخرين، وحجب المساعدة عن الآخرين) المتعلقة بالعمل بصفة إجمالية للعاملين بجامعة الفيوم.

الفرض الفرعي الثالث: توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين ضعف القدرة على التنبؤ كأحد أبعاد القيادة السامة وبين أبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية المتمثلة في (التخريب، الانسحاب، الانحراف في الإنتاج، الاعتداء على الآخرين، وحجب المساعدة عن الآخرين) المتعلقة بالعمل بصفة إجمالية للعاملين بجامعة الفيوم.

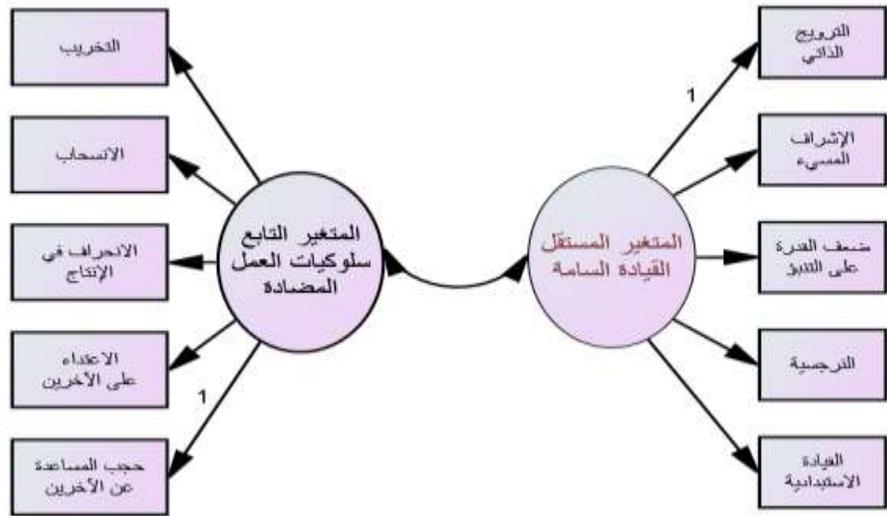
الفرض الفرعي الرابع: توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين النجسية كأحد أبعاد القيادة السامة وبين أبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية المتمثلة في (التخريب، الانسحاب،

الانحراف في الإنتاج، الاعتداء على الآخرين، وحجب المساعدة عن الآخرين) المتعلقة بالعمل بصفة إجمالية للعاملين بجامعة الفيوم.

الفرض الفرعي الخامس:

توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين القيادة الاستبدادية كأحد أبعاد القيادة السامة وبين أبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية المتمثلة في (التخريب، الانسحاب، الانحراف في الإنتاج، الاعتداء على الآخرين، وحجب المساعدة عن الآخرين) المتعلقة بالعمل بصفة إجمالية للعاملين بجامعة الفيوم.

وفي ضوء مراجعة البحوث والدراسات السابقة، والخلفية النظرية لمتغيري البحث، وصياغة فروضه، ونتائج الدراسة الاستطلاعية، فقد توصلت الباحثة إلى شكل (١) لتوضيح العلاقات بين متغيري البحث، والتي تضمنتها الفروض، وذلك وفقاً لما يلي.



شكل (١) نموذج العلاقات بين المتغيرات البحثية

يوضح الشكل (١) نموذج العلاقات الارتباطية بين متغيري البحث، المتغير المستقل القيادة السامة بأبعادها (الترويج الذاتي، الإشراف المسمي، ضعف القدرة على التنبؤ، النرجسية، القيادة الاستبدادية)، وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بأبعادها (التخريب، الانسحاب، الانحراف في الإنتاج، الاعتداء على الآخرين، وحجب المساعدة عن الآخرين).

القسم الرابع: الدراسة الميدانية:

فيما يلي عرض لإجراءات ونتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها وتفسيرها:

أولاً: مجتمع البحث وعينته:

طبقاً لأداتي البحث تم التطبيق على الفئات التالية: القيادات الإدارية (وهم مديري العموم ، والممثلين في مدير عام الكلية ومدير مكتب عميد الكلية، ومديري الإدارات التالية: (إدارة الشؤون القانونية، إدارة شؤون التعليم والطلاب، إدارة رعاية الشباب، إدارة شؤون الخريجين، إدارة شؤون الدراسات العليا والعلاقات الثقافية، إدارة المكتبة، إدارة الشؤون الإدارية، إدارة الشؤون المالية،) بكل كلية من الكليات عينة البحث، والبالغ عددهم (٦٠) من القيادات الإدارية بالكليات الست عينة البحث، وكذلك الإداريين العاملين بجامعة الفيوم) التابعين لكل إدارة داخل كل كلية من كليات العينة)، والبالغ عددهم (٣١٧)، بحيث بلغ إجمالي عينة البحث (٣٧٧)، واعتمدت الباحثة على أسلوب الحصر الشامل بالنسبة للقيادات الإدارية بينما في عينة الإداريين العاملين بجامعة الفيوم محل الدراسة، فقد تم الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية الطبقية في اختيار مفردات عينة البحث من مجتمع الإداريين العاملين بجامعة الفيوم مكان إجراء البحث.

جدول (٢)

توزيع عينة البحث تبعاً لمتغيرات (الكلية- النوع- عدد سنوات الخبرة- الدرجة الوظيفية)

الإجمالي	النسبة المئوية	العدد	البيان	
٣٧٧	٤٩.٩%	١٨٨	نظرية	الكلية
	٥٠.١%	١٨٩	عملية	
٣٧٧	٣٩.٨%	١٥٠	ذكر	النوع
	٦٠.٢%	٢٢٧	أنثى	
٣٧٧	٩.٨%	٣٧	أقل من خمس سنوات	عدد سنوات
	٣٤.٢%	١٢٩	من ٦ إلى ١٠ سنوات	
	٤٠.١%	١٥١	من ١١ إلى ١٥ سنة	
٣٧٧	١٨.٥%	٧٠	مدير عام	الدرجة الوظيفية
	٢٢.٥%	٨٥	كبير إخصائين	
	٣٧%	١٤٠	درجة أولى	
	٢٢%	٨٢	درجة ثانية	

يوضح الجدول (٢) أن توزيع أفراد عينة البحث، وفقاً لمتغير الكلية بلغ (١٨٨) مفردة بالكليات النظرية بنسبة (٤٩.٩%)، مقابل (١٨٩) ما نسبته (٥٠.١%)، مما يوضح

تقارب أعداد الإداريين بالكليات العملية والنظرية وقد يفسر ذلك بتقارب أعداد الإدارات في الهياكل التنظيمية، وقد يعزى وجود عجز في الإداريين بالجامعة بكونه على مستوى الأقسام الإدارية وقد لا يؤثر ذلك على إجمالي عدد العاملين بالإدارات التابعة لكليات الجامعة، في حين بلغ إجمالي عدد الذكور بعينة البحث (١٥٠) ما نسبته (٣٩.٨%)، والإناث (٢٢٧) بنسبة (٦٠.٢%)، مما يشير إلى أن نسبة الإناث تعادل ما يقترب من ثلثي إجمالي عدد الإداريين عينة البحث، وقد يرجع ذلك إلى زيادة عدد الإناث اللذين يشغلون درجات وظيفية إدارية بالجامعة، وفيما يتعلق بمتغير عدد سنوات الخبرة، تبين أن (٣٧) من أفراد عينة البحث يمثلون ما نسبته (٩.٨%) من إجمالي أفراد العينة من ذوي الخبرة (أقل من خمس سنوات)، وقد يفسر ذلك بقلة التعيينات وأن البعض من هذه الفئة من الإداريين ممن يعملون على قوة بعض المشروعات الممولة بالجامعة أو بنظام التعاقد، في حين أن (١٢٩) من أفراد عينة البحث يمثلون ما نسبته (٣٤.٢%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من ذوي الخبرة (من ٦ إلى ١٠ سنوات)، وهذه الفئة ذات الخبرة المتوسطة من الإداريين الذين ينتمي بعضهم إلى أوائل الخريجين اللذين صدر لهم قرار بتعيين أوائل الدفعات بالكادر الإداري بالجامعة، في حين أن (١٥١) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (٤٠.١%) من إجمالي أفراد عينة البحث من ذوي الخبرة (من ١١ إلى ١٥ سنة) وهم من ذوي الخبرة التراكمية وهي الفئة الأكثر انتشاراً بين الإداريين بالجامعة، ومن بينهم مديري العموم ومديري الإدارات بالكليات عينة البحث. وفيما يتعلق بمتغير الدرجة الوظيفية، فقد تم التطبيق على (٧٠) ممن هم بدرجة مدير عام، بنسبة (١٨.٥%)، في حين بلغ عدد كبير الأخصائيين (٨٥)، بنسبة (٢٢.٥%)، ومن هم بالدرجة الأولى (١٤٠) بنسبة (٣٧%)، والدرجة الثانية بواقع (٨٢) بنسبة (٢٢%)، ومن ثم يتضح تنوع الفئات التي تم التطبيق عليها من حيث شمولها لكافة الدرجات الوظيفية بالكادر الإداري بالجامعة.

ثانياً: متغير البحث وأداتي جمع البيانات واختبارها:

من خلال عرض الخلفية النظرية والدراسات السابقة والفرض الرئيس للبحث الحالي، توصلت الباحثة لنموذج متغيرات البحث، والذي يتضح منه وجود متغيرات البحث الحالي، وهي: أبعاد القيادة السامة كمتغير مستقل، وأبعاد سلوكيات العمل المضادة كمتغير تابع، وذلك كما يلي:

أ- القيادة السامة (المتغير المستقل):

يُقصد بالقيادة السامة أنها نمط قيادي يتضمن إساءة استخدام بعض القيادات الإدارية بجامعة الفيوم السلطة، وتعتمد السلوك المسيء لمرؤوسيه، بما يسهم في إيجاد بيئة عمل سلبية يقدمون فيها المصالح الشخصية على مصلحة العمل والمرؤوسين، وتم قياس القيادة السامة بأبعادها (الترويج الذاتي- الإشراف المسيء- ضعف القدرة على التنبؤ- النرجسية- القيادة الاستبدادية) من خلال (٣٢) ممارسة بالاستبانة الأولى بهدف التعرف إلى واقع ممارسات القيادة السامة لدى القيادات الإدارية بجامعة الفيوم من وجهة نظر عينة البحث من الإداريين (الاستبانة المرفقة)، بواقع ستة عبارات لُبعد الترويج الذاتي، وسبعة عبارات لُبعد الإشراف المسيء، وسبعة عبارات لُبعد ضعف القدرة على التنبؤ، وستة عبارات لُبعد النرجسية، وستة أبعاد لُبعد القيادة الاستبدادية، كمتغيرات مستقلة للدراسة، وبعد قيام الباحثة بإجراء بعض التعديلات التي تتناسب مع بيئة القيادات الإدارية بجامعة الفيوم محل الدراسة، تم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي الذي يتراوح بين الدرجة (٣) متوفرة، والدرجة (٢) أحياناً، والدرجة (١) غير متوفرة، وقامت الباحثة بحساب معاملات الصدق والثبات لعبارات استبانة القيادة السامة على النحو التالي:

١- الصدق:

وقد تم حساب صدق المقياس من خلال طريقتين كما يلي:

- الصدق الخارجي (الظاهري) Face Validity

تم حساب صدق المقياس في البداية باستخدام الصدق الخارجي (الظاهري) وذلك من خلال عرضه على مجموعة من المحكمين في مجال التخصص، لإبداء آرائهم حول الأبعاد والعبارات الواردة به من حيث درجة ملاءمة العبارات لموضوع البحث، وصدقها في الكشف عن المعلومات المستهدف الحصول عليها، وكذلك من حيث ترابط كل عبارة مع البعد المندرجة تحته، ومدى وضوح العبارات وسلامة صياغتها من الناحية اللغوية، واقتراح أية تعديلات بالحذف أو التعديل في العبارات أو الإضافة، والنظر في تدرج المقياس، ومدى ملاءمته وغير ذلك مما يروونه مناسباً؛ وبناء على آراء المحكمين وملاحظاتهم توصلت الباحثة إلى صدق المقياسين، وأنه صالح للتطبيق بعد إجراء التعديلات في صورتها النهائية.

- صدق المحتوى (صدق الاتساق الداخلي) Internal Consistency

Validity

ووفقاً لـ CreswellK (٢٠١٢، ٦١٨)، يقصد بصدق المحتوى مدى تمثيل عبارات المقياس تمثيلاً جيداً للمراد قياسه من المحتوى، وقد تم التوصل إلى صدق المحتوى من خلال حساب الاتساق الداخلي، والذي يوضحه الجدول التالي:

جدول (٣)

مصفوفة الارتباط لمفردات استبيان واقع القيادة السامة مع أبعادها لدى القيادات الإدارية بجامعة الفيوم

القيادة الاستبدادية		الانرجسية		ضعف القدرة على التنبؤ		الإشراف المسيء		الترويج الذاتي	
معامل الارتباط مع البعد	رقم العبارة	معامل الارتباط مع البعد	رقم العبارة	معامل الارتباط مع البعد	رقم العبارة	معامل الارتباط مع البعد	رقم العبارة	معامل الارتباط مع البعد	رقم العبارة
**٠.٥٠	٢٧	**٠.٤٧	٢١	**٠.٥٦	١٤	**٠.٥٦	٧	**٠.٦٥	١
**٠.٦٢	٢٨	**٠.٦٣	٢٢	**٠.٥٩	١٥	**٠.٥٩	٨	**٠.٥٠	٢
**٠.٥٠	٢٩	**٠.٥٦	٢٣	**٠.٦٥	١٦	**٠.٥٤	٩	**٠.٦٢	٣
**٠.٦٩	٣٠	**٠.٥٩	٢٤	**٠.٥٠	١٧	**٠.٦٩	١٠	**٠.٥٠	٤
**٠.٥٤	٣١	**٠.٦٩	٢٥	**٠.٦٢	١٨	**٠.٦٢	١١	**٠.٤٧	٥
**٠.٦٩	٣٢	**٠.٦٥	٢٦	**٠.٧٠	١٩	**٠.٥٠	١٢	**٠.٦٣	٦
** دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة ٠.٠١				**٠.٦٩	٢٠	**٠.٦٨	١٣		

يتضح من جدول (٣) وجود اتساق داخلي بين عبارات استبيان واقع القيادة السامة وأبعاد الاستبيان، حيث تشير قيم معامل الارتباط إلى وجود ارتباط طردي دال إحصائيًا عند مستوى دلالة ٠.٠١ بين جميع العبارات وأبعادها، وتتجاوز قيمة الارتباط ٠.٥ لجميع العبارات باستثناء العبارة الخامسة والتي ترتبط مع البعد الأول "الترويج الذاتي" بارتباط قيمته ٠.٤٧، ومما سبق يمكن القول بصدق استبيان واقع القيادة السامة.

٢- الثبات:

قد تم حساب ثبات استبانة القيادة السامة بطريقة معامل ألفا ل كرونباخ Cronbach's Alpha، حيث بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ للاستبيان ككل ٠.٧٦٢ وهي قيمة مقبولة حيث، مما يشير إلى ثبات الاستبيان؛ لذلك لا نحتاج لحذف أي عبارة لرفع قيمة الثبات.

٢- ثبات ومعاملات الارتباط بين أبعاد الاستبانة واقع القيادة السامة لدى القيادات الإدارية بجامعة الفيوم والدرجة الكلية:

تم حساب ثبات ومعامل الارتباط بين أبعاد لاستبانة واقع القيادة السامة لدى القيادات الإدارية بجامعة الفيوم والدرجة الكلية وذلك باستخدام معامل ألفا لـ "كرونباخ"، ومعامل الارتباط لبيرسون فكانت النتائج كما بالجدول التالي:

جدول (٤): معاملات ثبات ومعاملات الارتباط بين أبعاد استبانة واقع القيادة السامة لدى القيادات الإدارية بجامعة الفيوم والدرجة الكلية

م	أبعاد الاستبانة	ألفا لـ كرونباخ	معامل الارتباط
١	الترويج الذاتي	٠.٧٠١	**٠.٥٨
٢	الإشراف المسيء	٠.٧٤٨	**٠.٦٩
٣	ضعف القدرة على التنبؤ	٠.٧٣٣	**٠.٧٩
٤	الترجسية	٠.٦٩٥	**٠.٥٣
٥	القيادة الاستبدادية	٠.٧٢١	**٠.٦٥

يتضح من الجدول (٤) أن معاملات ثبات أبعاد لاستبانة واقع القيادة السامة لدى القيادات الإدارية بجامعة الفيوم والدرجة الكلية مرتفعة مما يدل على ثبات جميع أبعاد الاستبانة واقع القيادة السامة لدى القيادات الإدارية بجامعة الفيوم وارتباطها بالدرجة الكلية للاستبانة، وبالتالي صلاحية أداة البحث (الاستبانة) منطقياً وإحصائياً، وذلك لجمع البيانات الخاصة بالبحث الحالي.

ب- سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية (المتغير التابع):

يقصد بسلوكيات العمل المضادة أنها سلوكيات مقصودة من جانب الإداريين بجامعة الفيوم تصفه الجامعة بأنه يخالف قوانين العمل فيها، ويضر بمصالحها المشروعة، ويمكن أن يؤدي الجامعة والإداريين العاملين بها بصورة مباشرة أو غير مباشرة، وتم قياس سلوكيات العمل المضادة بأبعادها (التخريب، والانسحاب، والانحراف في الإنتاج، والاعتداء على الآخرين، حجب المساعدة عن الآخرين) من خلال (٢٨) ممارسة بالاستبانة الثانية الموجهة إلى القيادات الإدارية بهدف التعرف إلى مدى توافر ممارسات سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى الإداريين بجامعة الفيوم (الاستبانة مرفقة)، بواقع ستة عبارات لُبعد التخريب، وسبعة عبارات لُبعد الانسحاب، وخمسة عبارات لُبعد الانحراف في الإنتاج، وستة عبارات لُبعد الاعتداء على الآخرين، وأربعة أبعاد لُبعد حجب المساعدة عن الآخرين، كمتغيرات تابعة للبحث، وبعد قيام الباحثة بإجراء بعض التعديلات التي تتناسب مع بيئة القيادات الإدارية

بجامعة الفيوم محل الدراسة، وتم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي الذي يتراوح بين الدرجة (٣) متوفرة، والدرجة (٢) أحياناً، والدرجة (١) غير متوفرة، وقامت الباحثة بحساب معاملات الصدق والثبات لعبارات استبانة سلوكيات العمل المضادة على النحو التالي:

١-الصدق : وقد تم حساب صدق المقياس من خلال طريقتين كما يلي:

- الصدق الخارجي (الظاهري) Face Validity

تم حساب صدق المقياس باستخدام الصدق الخارجي (الظاهري) وذلك من خلال عرضه على عدد من المحكمين في مجال التخصص، لإبداء آرائهم حول الأبعاد والعبارات الواردة به من حيث درجة ملاءمة العبارات لموضوع البحث، وصدقها في الكشف عن المعلومات المستهدف الحصول عليها، وترابط كل عبارة مع البعد الذي تقيسه، ومدى وضوح العبارات وسلامة صياغتها من الناحية اللغوية، واقتراح أية تعديلات؛ وبناء على مقترحات المحكمين، توصلت الباحثة إلى صدق المقياس، وأنه صالح للتطبيق في صورته النهائية.

-صدق المحتوى (صدق الاتساق الداخلي) Internal Consistency Validity

ووفقاً لـ Creswell (٢٠١٢، ٦١٨)، يقصد بصدق المحتوى مدى تمثيل عبارات المقياس تمثيلاً جيداً للمراد قياسه من المحتوى، وقد تم التوصل إلى صدق المحتوى، من خلال حساب الاتساق الداخلي والذي يوضحه الجدول التالي:

جدول (٥)

مصفوفة الارتباط لمفردات استبيان ب- سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية مع أبعادها

حجب المساعدة عن الآخرين		الاعتداء على الآخرين		الانحراف في الإنتاج		الانسحاب		التخريب	
معامل الارتباط مع البعد	رقم العبارة	معامل الارتباط مع البعد	رقم العبارة	معامل الارتباط مع البعد	رقم العبارة	معامل الارتباط مع البعد	رقم العبارة	معامل الارتباط مع البعد	رقم العبارة
**٠.٦٢	٢٥	**٠.٧١	١٩	**٠.٦٦	١٤	**٠.٧٥	٧	**٠.٦٨	١
**٠.٥٠	٢٦	**٠.٦٦	٢٠	**٠.٥٥	١٥	**٠.٥٨	٨	**٠.٥٥	٢
**٠.٤٧	٢٧	**٠.٦٥	٢١	**٠.٧٠	١٦	**٠.٦٧	٩	**٠.٤٨	٣
**٠.٦٣	٢٨	**٠.٥٠	٢٢	**٠.٦٦	١٧	**٠.٥٤	١٠	**٠.٤٤	٤
		**٠.٦٥	٢٣	**٠.٥٢	١٨	**٠.٦٩	١١	**٠.٥٣	٥
		**٠.٥٠	٢٤			**٠.٦٢	١٢	**٠.٥٩	٦
** دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠١						**٠.٥٠	١٣		

يتضح من جدول (٥) وجود اتساق داخلي بين عبارات استبيان سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية وأبعاد الاستبيان، حيث تشير قيم معامل الارتباط إلى وجود ارتباط طردي دال إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠١ بين جميع العبارات وأبعادها، وتتجاوز قيمة الارتباط ٠.٥ لجميع العبارات باستثناء العبارتين الثالثة والرابعة واللتان ترتبطان مع البعد الأول "التخريب" بارتباط قيمته ٠.٨، و ٠.٤٣ على التوالي بالإضافة للعبارة السابعة والعشرين التي ترتبط مع البعد الخامس "حجب المساعدة عن الآخرين" بارتباط قيمته ٠.٤٧، ومما سبق يمكن القول بصدق استبيان سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.

٢-الثبات: وقد تم حساب ثبات استبانة القيادة السامة بطريقة معامل ألفا ل كرونباخ Cronbach's Alpha، حيث بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ للاستبيان ككل ٠.٧٤٢ وهي قيمة مقبولة حيث، مما يشير إلى ثبات الاستبيان؛ لذلك لا نحتاج لحذف أي عبارة لرفع قيمة الثبات.

٣- ثبات ومعاملات الارتباط بين أبعاد استبانة واقع سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى الإداريين والدرجة الكلية:

تم حساب ثبات ومعامل الارتباط بين أبعاد استبانة واقع سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى الإداريين والدرجة الكلية وذلك باستخدام معامل ألفا لـ "كرونباخ"، ومعامل الارتباط لبيرسون فكانت النتائج كما بالجدول التالي:

جدول (٦): معاملات ثبات ومعاملات الارتباط بين أبعاد استبانة واقع سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى الإداريين والدرجة الكلية

م	أبعاد الاستبانة	ألفا لـ كرونباخ	معامل الارتباط
١	التخريب	٠.٦٧٨	**٠.٥٦
٢	الانسحاب	٠.٦٤٦	**٠.٥٩
٣	الانحراف في الإنتاج	٠.٦٩٠	**٠.٥٤
٤	الاعتداء على الآخرين	٠.٥٤١	**٠.٦٩
٥	حجب المساعدة عن الآخرين	٠.٦٩٠	**٠.٧٢

يتضح من الجدول (٦) أن معاملات ثبات أبعاد الاستبانة واقع سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى الإداريين والدرجة الكلية مرتفعة مما يدل على ثبات جميع أبعاد الاستبانة واقع سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى الإداريين وارتباطها بالدرجة الكلية للاستبانة، وبالتالي صلاحية أداة البحث (الاستبانة) منطقياً وإحصائياً، وذلك لجمع البيانات الخاصة بالبحث الميداني.

ثالثاً: الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات وتوظيفها في البحث:

استخدمت الباحثة أساليب إحصائية متعددة، لتوصيف خصائص العينة وتوصيف بيانات الدراسة، واختبار فروضها، ومن أهمها معامل ألفا لـ كرونباخ Cronbach's Alpha لحساب ثبات الاستبانة، وتحليل الانحدار المتعدد بطريقة Forward stepwise، لاختبار صحة الفروض.

وقبل التحقق من صدق الفروض ومناقشتها قامت الباحثة باختبار واقع المتغيرين كما يلي

أ- واقع المتغير الأول : سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى الإداريين من وجهة نظر القيادات الإدارية بجامعة الفيوم.

فيما يلي واقع ممارسات سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية والمتمثلة في (التخريب- الانسحاب- الانحراف في الإنتاج- الاعتداء على الآخرين- حجب المساعدة عن الآخرين) واقع التخريب كأحد أبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية :

الجدول (٧) المتوسطات والانحراف المعياري والترتيب لبعء التخريب كأحد أبعاد سلوكيات العمل المضادة للانتاجية

[١] التخريب.			
الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الممارسات
٤	.٨٩	٢.٠٤	١. الاستخدام الشخصي لممتلكات الجامعة.
٦	.٩٠	٢.٠١	٢. الإسراف في استخدام موارد وميزانيات الجامعة المخصصة للإنفاق على الخدمات العامة.
١	.٨٨	٢.٥١	٣. ضعف الامتثال لإرشادات استخدام الأجهزة والمعدات بما يسهم في تعطيلها.
٢	.٩١	٢.٢	٤. سوء استخدام المرافق والتجهيزات ما ينتج عنه تخريبها.
٥	٨٩.	٢.٠٢	٥. اتخاذ قرارات تقدم فيها المصلحة الشخصية على مصلحة العمل.
٣	٩١.	٢.١٢	٦. بذل جهد متدني لا يكافئ الأداء الأمثل المطلوب لإنجاز العمل.
	.96	2.148333	الكلي

وباستقراء الجدول (٧) لاحظت الباحثة أن المتوسط الكلي لبعء التخريب تحقق بدرجة متوسطة لدى الإداريين من وجهة نظر القيادات الإدارية، وذلك بنسبة ٢.١٥% حيث جاءت الممارسة (٣) " ضعف الامتثال لإرشادات استخدام الأجهزة والمعدات بما يسهم في تعطيلها" في الترتيب الأول بمتوسط قدرة ٢.٥١%، وقد يرجع ذلك إلى ضعف اكرتارث بعض الإداريين بتتبع إرشادات استخدام الأجهزة ذات القيمة المالية العالية، أو لضعف توجه إدارة الجامعة نحو التدريب المستمر على استخدام الأجهزة والممتلكات الخاصة بالجامعة مما قد يتسبب في تعطيلها ومن ثم ضعف الاستفادة منها. بينما جاءت الممارسة (٤) في الترتيب الثاني بمتوسط قدره ٢.٢% بينما جاءت الممارسة السادسة "بذل جهد متدني لا يكافئ الأداء الأمثل المطلوب لإنجاز العمل"، في الترتيب الثالث بمتوسط قدره ٢.١٢%، وقد يرجع ذلك إلى قلة الحوافز المادية والمعنوية الموجهة إلى الإداريين بالجامعة أو قصور في استخدام أسلوب التحفيز من جانب قاداتهم، وقد يرجع ذلك لضعف الرضا الوظيفي عن العمل المنوطين به،

وقد يتفق ذلك مع ما أوضحته إحدى نتائج دراسة **Williams (2018)** من أن القادة السامين لهم تأثير سلبي على الأداء الفردي للعاملين، وأن العوامل المتعلقة بالرضا الوظيفي قد تؤدي إلى ضياع الوقت والموارد المالية ورأس المال البشري، مما يصرف العمال عن مهمتهم.

١- في حين جاءت الممارسة (١) الاستخدام الشخصي لممتلكات الجامعة. في الترتيب الرابع بمتوسط قدره ٢٠.٠٤ %، وقد يرجع رأي بعض القيادات الإدارية بأنه من الممكن أن يحدث ذلك في الواقع وأنه ليس الواقع الفعلي، وإن حدث ذلك فيمكن أن يعزى إلى قلة برامج التدريب أو حملات التوعية والتنقيف بشأن المحافظة على المال العام وخطورة عدم المحافظة عليه بالاستخدام الشخصي على الأفراد والمجتمعات، أو ضعف رغبة بعض الإداريين في الحصول على دورات تدريبية بهذا الشأن حال وجودها ضمن خطط التدريب بالجامعة أو أن ذلك يمكن أن يحدث من جانب البعض منهم وفي أضيق الحدود عن غير قصد، طبقاً لآراء أفراد عينة البحث. كما جاءت الممارسة (٥) "اتخاذ قرارات تقدم فيها المصلحة الشخصية على مصلحة العمل" في الترتيب الخامس، بمتوسط قدره ٢٠.٠٢ %، وقد يرجع ذلك لضعف الضمير الذاتي لدى البعض من الإداريين أو إعلاء القيم المادية تلك التي تحقق المنفعة الشخصية على حساب مصلحة الجامعة، أو لشعور البعض منهم بالقلق الوظيفي من جراء بعض ممارسات القيادة السامة، ويتفق ذلك مع ما توصل إليه **رضوان (٢٠١٩)** من وجود علاقة ارتباطية بين القيادة السامة وبين القلق الوظيفي. وعلى الرغم من أن مدونة السلوك الاخلاقي بالجامعة تنص على "عدم استخدام الوظيفة بصورة مباشرة أو غير مباشرة للحصول على مكاسب مالية أو أي شيء ذي قيمة لمصلحة خاصة به أو بعائلته." (جامعة الفيوم، ٢٠١٤، مدونة السوك الوظيفي، ص ١٥) إلا أن هذه الممارسات ظهرت في سلوكيات بعض الإداريين كما أوضحته نتائج الدراسة الميدانية. وأخيراً جاءت الممارسة (٢) "الإسراف في استخدام موارد وميزانيات الجامعة المخصصة للإنفاق على الخدمات العامة." في الترتيب السادس بمتوسط قدره ٢٠.٠١ %، وتمثل هذه الممارسة أقل ممارسة مضادة للإنتاجية بجامعة الفيوم لتعلقها بالنزاهة والشرف المهني، وضعف رغبة بعض الإداريين في الإسراف في استخدام موارد وميزانيات الجامعة.

وبوجه عام فقد يرجع اتباع بعض الإداريين بالجامعة لسلوكيات مضادة للإنتاجية كالبعد عن اتباع الإرشادات والتعليمات قبيل أو أثناء استخدام الأجهزة لاسيما مرتفعة القيمة المالية منها، أو جعل المصلحة الخاصة والمصالح الشخصية أولوية وتقديمها على مصلحة العمل والجامعة من جانب بعض الإداريين- إلى رغبتهم في التنصل من العمل نتيجة ضعف الاهتمام بكونه أولوية في الحياة الجامعية.

١- واقع الانسحاب كأحد أبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية :

الجدول (٨) المتوسطات والانحراف المعياري والترتيب لبعد الانسحاب كأحد أبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية

[٢] الانسحاب			
الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الممارسات
١	٠.٩١	٢.٣٦	٧. مغادرة العمل في وقت مبكر .
٥	٠.٧٩	٢.١٥	٨. الحضور إلى العمل بعض الوقت دون أداء العمل المكلف به.
٦	٠.٨٢	٢.١١	٩. تسليم العمل المكلف به بعد المواعيد المحددة لانتهاء منه.
٢	٠.٥٩	٢.٢٢	١٠. إظهار عدم المعرفة بقواعد أداء العمل.
٤	٠.٦١	٢.٢	١١. أخذ راحة أكثر من الموعد المسموح به.
٧	٠.٥٥	٢.١٠	١٢. حجب الجهد بما يؤدي إلى التقصير في أداء المهام المكلف بها.
٣	٠.٦٧	٢.٢١	١٣. ترقب الانتقال من العمل بالجامعة إلى عمل آخر خارجها.
	٠.٧٠	2.19	الكلي

وباستقراء الجدول (٨) لاحظت الباحثة أن المتوسط الكلي لبعد الانسحاب تحقق بدرجة متوسطة لدى الإداريين من وجهة نظر القيادات الإدارية، وذلك بنسبة ٢.١٩% حيث جاءت الممارسة السابعة " مغادرة العمل في وقت مبكر " في الترتيب الأول بمتوسط قدرة ٢.٣٦%، وقد يرجع ذلك إلى أن العمل قد لا يكون من أولويات بعض الإداريين بل يقدمون قضاء حوائجهم الشخصية وممارسة حياتهم العامة على البقاء في مواقع العمل إبان الأوقات المخصصة لذلك لضعف حصولهم على تقدير قادتهم. بينما جاءت الممارسة (١٠) " إظهار عدم المعرفة بقواعد أداء العمل " في الترتيب الثاني بمتوسط قدره ٢.٢٢%، وقد يرجع ذلك للقصور في التخطيط لتدريب الإداريين بناء على احتياجاتهم المتعلقة بجودة الاداء في مجال الوظيفة التي يشغلونها، أو رغبة البعض

منهم في التتصل من بعض المهام الوظيفية. بينما جاءت الممارسة (١٣) " ترقب الانتقال من العمل بالجامعة إلى عمل آخر خارجها"، في الترتيب الثالث بمتوسط قدره ٢.٢١ %، لقلّة العائد المادي الذي يتقاضونه مقارنة بالغلاء المعيشي، ومن ثم فإن ذلك العمل قد لا يوفر حيا كريمة للبعض منهم مما يضطرهم إلى مغادرة العمل لعمل آخر أو البحث عن عمل موازي. في حين جاءت الممارسة الحادية عشر " أخذ راحة أكثر من الموعد المسموح به" في الترتيب الرابع بقدره ٢.٢ %، وقد يوضح ذلك إجهاد العمل لدى البعض من إداريي الجامعة ذلك أن بعض القادة يكلفون بعض الإداريين بمهام تفوق طاقاتهم مما يتسبب في إجهادهم ورغبتهم في أخذ قسط كبير من الراحة مقابل ما تم تكليفهم به من مهام زائدة. كما جاءت الممارسة الثامنة " الحضور إلى العمل بعض الوقت دون أداء العمل المكلف به" في الترتيب الخامس بمتوسط قدره ٢.١٥ %، وقد يرجع ذلك إلى قصور في مهارات بعض الإداريين أو لأمر لها علاقة بالسمات الشخصية أو ضعف الدور الرقابي الذي يمارسه القائد. كما جاءت الممارسة التاسعة " تسليم العمل المكلف به بعد المواعيد المحددة للانتهاء منه" في الترتيب السادس بمتوسط قدره ٢.١١ %، وقد يرجع ذلك لندرة تقدير قيمة الوقت أو ضعف التحفيز أو قلّة اتباع نظام المحاسبية ببعض إدارات الجامعة. بينما جاءت الممارسة الثانية عشر " حجب الجهد بما يؤدي إلى التقصير في أداء المهام المكلف بها" في الترتيب السابع بمتوسط قدره ٢.١ %، وقد يرجع ذلك لضعف التقدير المعنوي من جانب بعض القادة الإداريين.

وبوجه عام فقد ترجع بعض الممارسات التي تدعم بعد الانسحاب بوصفه أحد أبعاد السلوكيات المضادة للإنتاجية كضعف إعطاء العمل عدد الساعات المحددة لإدائه، أو إبداء ضعف المهارات المرتبطة بأداء العمل بكفاءة- ويمكن أن يعزى ذلك كله من ممارسات تجسد الانسحاب إبان تأدية مهام العمل إلى ضعف رغبة بعض الإداريين في استكمال العمل بالجامعة لحين بلوغ السن القانونية أو ضعف ملاءمة الوظائف التي يقومون بها لقدراتهم واستعداداتهم، مما قد يدفعهم لممارسة بعض سلوكيات الانسحاب.

٢- واقع الانحراف في الإنتاج كأحد أبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية :
الجدول (٩) المتوسطات والانحراف المعياري والترتيب لبعث الانحراف في الإنتاج كأحد أبعاد سلوكيات العمل
المضادة للإنتاجية

[٣] الانحراف في الإنتاج			
الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الممارسات
١	0.39	١.٩٦	١٤. تعتمد أداء العمل بشكل غير صحيح.
٤	0.34	١.٨١	١٥. العمل ببطء مع القدرة على إنجاز العمل بشكل أسرع.
٥	0.39	١.٨	١٦. التحايل من أجل الحصول على أجر إضافي دون وجه حق.
٣	0.33	١.٨٩	١٧. تقديم الخدمة بما لا يتوافق مع معايير الجودة.
٢	0.34	١.٩٣	١٨. إهمال متابعة إجراءات العمل.
	0.358	١.٨٨	الكلية

وباستقراء الجدول (٩) لاحظت الباحثة أن المتوسط الكلي لبعث الانحراف في الإنتاج تحقق بدرجة ضعيفة لدى الإداريين من وجهة نظر القيادات الإدارية، وذلك بنسبة ١.٨٨ % حيث جاءت الممارسة الرابعة عشر " تعتمد أداء العمل بشكل غير صحيح" في الترتيب الأول بمتوسط قدرة ١.٩٦ %، وقد يرجع ذلك إلى بعض ممارسات القائد التي تنحو منحى بعيداً عن ممارسة العدالة التوزيعية مما يزيد من أعباء العمل على بعض الإداريين دون أقرانهم وقد يدفع ذلك البعض منهم إلى تعتمد الأداء غير الصحيح للعمل. بينما جاءت الممارسة (١٨) "إهمال متابعة إجراءات العمل" في الترتيب الثاني بمتوسط قدره ١.٩٣ %، وقد يرجع ذلك لضعف الاكتراث بأهمية المتابعة في تحسين مستويات الأداء فقد ينقص بعض الإداريين التقييم الذاتي لأدائهم. في حين جاءت الممارسة (١٧) " تقديم الخدمة بما لا يتوافق مع معايير الجودة" في الترتيب الثالث بمتوسط قدره ١.٨٩ %، وقد يرجع ذلك لضعف نشر ثقافة الجودة وإتقان العمل بين بعض الإداريين بأقسام وإدارات الجامعة. في حين جاءت الممارسة (١٥) " العمل ببطء مع القدرة على إنجاز العمل بشكل أسرع" في الترتيب الرابع بمتوسط قدره ١.٨١ %، وقد يرجع ذلك إلى رغبة بعض الإداريين بالأ يتم تكليفهم بمهام إضافية، أو لأن نظام العمل بتقاضي الأجر الشهري وليس بنسبة الإنتاج ما دفع البعض منهم لذلك. كما جاءت الممارسة (١٦) " التحايل من أجل الحصول على أجر إضافي دون وجه حق" في المركز الخامس بمتوسط قدره ١.٨ %، وقد يحدث ذلك لعلم بعض الإداريين

بضعف قدرة قائدهم على التمييز بين المجتهد والمقصر في أداء مهام العمل نتيجة ندرة توافر نظام لمتابعة الأداء والتحفيز مقابل الأداء الجيد.

وبوجه عام فقد تعزى بعض ممارسات الانحراف عن الإنتاج كإحدى سلوكيات الإداريين المضادة للإنتاجية إلى ضعف رغبة البعض منهم في إتقان العمل أو بذل المزيد من الجهد لقلّة الحواز المادية والمعنوية، أو نتيجة لضعف الممارسات القيادية العادلة من جانب القيادة الإدارية بالكليات عينة الدراسة. ويتفق ذلك ما توصلت إليه نتائج دراسة عيد، والفقي (٢٠٢١) من أن هناك علاقة عكسية معنوية قوية بين القيادة السامة والالتزام التنظيمي، ومن ثم فإن توافر ممارسات القيادة السامة يدفع بعض الإداريين للانحراف عن الإنتاج جراء ضعف الالتزام التنظيمي لديهم.

٣- واقع الاعتداء على الآخرين كأحد أبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية :

الجدول (١٠) المتوسطات والانحراف المعياري والترتيب لبعد الاعتداء على الآخرين. كأحد أبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية

[٤] الاعتداء على الآخرين.				
الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الممارسات	
٦	0.41	١.٣	معاملة الآخرين بعنف.	
٢	0.48	١.٤٥	ضعف ممارسة قيمة الاحترام تجاه زملاء العمل وملتقى الخدمة.	
٤	0.49	١.٤	ممارسة سلوكيات لا أخلاقية تجاه زملاء العمل.	
١	0.43	١.٤٦	تعمد إيذاء الآخرين بالتمتر اللفظي والبدني في مواقع العمل.	
٣	0.45	١.٤٤	شيوخ النميمة بين الزملاء.	
٥	0.44	١.٣٣	انتقاد الأكفاء من الزملاء بما يسهم في إلحاق الضرر النفسي بهم.	
		١.٣٩٦	الكلي	
	0.45	٦٦٦٦٧		

وباستقراء الجدول (١٠) لاحظت الباحثة أن المتوسط الكلي لبعد الاعتداء على الآخرين تحقق بدرجة ضعيفة لدى الإداريين من وجهة نظر القيادات الإدارية، وذلك بنسبة ١.٤٠ % حيث جاءت الممارسة (٢٢) "تعمد إيذاء الآخرين بالتمتر اللفظي والبدني في مواقع العمل" في الترتيب الأول بمتوسط قدرة ١.٤٦ %، وقد يرجع ذلك إلى ضعف تطبيق قواعد السلوك الأخلاقي ببعض الإدارات والأقسام الإدارية بالجامعة. بينما جاءت الممارسة (٢٢) "ضعف ممارسة قيمة الاحترام

تجاه زملاء العمل ومتلقي الخدمة" في الترتيب الثاني بمتوسط قدره ١.٤٥ %، وقد يرجع ذلك لضعف التوعية بقيمة الاحترام بين كافة منسوبي الجامعة. في حين جاءت الممارسة (٢٣) " شيوع النميمة بين الزملاء" في الترتيب الثالث بقدره ١.٤٤ %، وقد يرجع ذلك لضعف جدولة مهام العمل لكافة الإداريين بكل إدارة مما يوفر لهم وقتاً لممارسة مثل هذه السلوكيات السلبية في مواقع العمل. في حين جاءت الممارسة (٢١) " ممارسة سلوكيات لا أخلاقية تجاه زملاء العمل" في الترتيب الرابع بمتوسط قدره ١.٤ %، وقد يرجع ذلك لضعف توافر علاقات إنسانية بين بعض الإداريين بالجامعة، أو لضعف الوازع الديني، أو لندرة إقرار قواعد أخلاقية منظمة للعمل. كما جاءت الممارسة (٢٤) " انتقاد الأكفاء من الزملاء بما يسهم في إلحاق الضرر النفسي بهم" في المركز الخامس بمتوسط قدره ١.٣٣ %، وقد يرجع ذلك لقصور مهارات بعض الإداريين مما يدفعهم لانتقاد أقرانهم الأكفأ في مواقع العمل بالجامعة.

وبوجه عام فقد ترجع بعض السلوكيات المضادة للإنتاجية لدى الإداريين بجامعة الفيوم والمتعلقة ببعيد الاعتداء على الآخرين بتعمد الإساءة اللفظية أو البدنية من وجهة نظر قادتهم- إلى ضعف شخصية القائد الإداري أو ضعف ممارسته لبعض القيم كاحترام وممارسة القيادة الأخلاقية باعتباره قدوة. وقد يرجع ضعف ممارسات ذلك البعد إلى تنمية قيم الاحترام والالتزام الأخلاقي تجاه زملاء العمل بالجامعة.

٤- واقع حجب المساعدة عن الآخرين كأحد أبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية :

الجدول (١١) المتوسطات والانحراف المعياري والترتيب لبعيد حجب المساعدة عن الآخرين. كأحد أبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية

[٥] حجب المساعدة عن الآخرين:			
الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الممارسات
٤	0.24	٢.١٤	حجب المعلومات المطلوبة لأداء العمل.
٣	0.34	٢.٢٥	ضعف تبادل المعلومات والبيانات المتعلقة بالعمل بين الزملاء.
٢	0.2	٢.٦٢	ضعف مستوى الثقة بين الزملاء في العمل.
١	0.25	٢.٧٥	ضعف التعاون بين الزملاء في أداء مهام العمل.
	٠.٢٨	2.44	الكلية

وباستقراء الجدول (١١) لاحظت الباحثة أن المتوسط الكلي لبعد حجب المساعدة عن الآخرين تحقق بدرجة عالية، لدى الإداريين من وجهة نظر القيادات الإدارية، وذلك بنسبة ٢.٤٤ % حيث جاءت الممارسة (٢٨) " ضعف التعاون بين الزملاء في أداء مهام العمل" في الترتيب الأول بمتوسط قدرة ٢.٧٥ %، وقد يرجع ذلك إلى ضعف ثقافة العمل الجماعي لدى بعض الإداريين عينة البحث، بينما جاءت الممارسة (٢٧) " ضعف مستوى الثقة بين الزملاء في العمل" في الترتيب الثاني بمتوسط قدره ٢.٦٢ %، وقد ترجع قلة الثقة بين الأفراد إلى ضعف ممارسات بعض القادة باعتبارهم قدوة في ممارسة الثقة، وقد تتفق هذه النتيجة مع إحدى نتائج دراسة عيد، والفقي (٢٠٢١) من أن ممارسة القيادة السامة تعزز من مستويات ضعف الثقة المتبادلة بين العاملين. في حين جاءت الممارسة (٢٦) " ضعف تبادل المعلومات والبيانات المتعلقة بالعمل بين الزملاء" في الترتيب الثالث بقدره ٢.٢٥ %، وقد يرجع ذلك إلى ضعف إقرار مبدأ الشفافية في تبادل المعلومات داخل بعض الإدارات والأقسام بالجامعة. في حين جاءت الممارسة (٢٥) "حجب المعلومات المطلوبة لأداء العمل" في الترتيب الرابع بمتوسط قدره ٢.١٤ %، وقد يرجع ذلك لضعف قيم الانتماء والمشاركة داخل التنظيم الجامعي لدى الإداريين بالكليات عينة الدراسة.

وبوجه عام فقد ترجع بعض سلوكيات حجب المساعدة عن الآخرين من جانب بعض الإداريين بجامعة الفيوم إلى ضعف انتشار ثقافة التعاون والعمل الجماعي المنظم أو التوجه نحو إعلاء قيم المشاركة نتيجة اعتياد العمل الفردي، أو استحواذ فئة من الإداريين على مكافآت دون الآخرين؛ مما قد يقلل من توجهات التعاون ويدعو البعض لحجب المساعدة عن الآخرين، رغبة في احتفاظ البعض منهم بعض الميزات المادية.

وبعد أن عرضت الباحثة واقع أبعاد سلوكيات العمل المضادة للانتاجية من وجهة نظر الإداريين بجامعة الفيوم يمكن تلخيصها في الجدول التالي:

الجدول (١٢) المتوسطات أبعاد سلوكيات العمل المضادة للانتاجية من وجهة نظر الإداريين بجامعة الفيوم

الترتيب	المتوسط	البعد
٣	٢.١٥	واقع بعد التخريب
٢	٢.١٩	واقع بعد الانسحاب
٤	١.٨٨	واقع بعد الانحراف في الإنتاج
٥	١.٤٠	واقع بعد الاعتداء على الآخرين
١	٢.٤٨	واقع بعد حجب المساعدة عن الآخرين
٢.٠٢		المتوسط الكلي للمتغير

ومن خلال الجدول (١٢) يمكن ملاحظة أن متوسط متغير سلوكيات العمل المضادة للانتاجية من وجهة نظر الإداريين بجامعة الفيوم جاء بدرجة متوسطة بواقع ٢.٠٢ % حيث جاء بعد حجب المساعدة عن الآخرين في الترتيب الأول من بين سلوكيات العمل المضادة للانتاجية بمتوسط ٢.٤٨ يليه بعد الانسحاب بمتوسط ٢.١٩، كما جاء بعد التخريب في الترتيب الثالث ٢.١٥ يليه البعد الرابع الانحراف في الإنتاج وأخيراً جاء بعد الاعتداء على الآخرين بمتوسط ١.٤ %، وقد يرجع ذلك إلى سيطرة ثقافة الفردية والانعزالية، والبعد عن إقرار القيادات الإدارية مبدأ المشاركة في تنفيذ مهام العمل، مما يؤدي إلى إخفاء بعض المعلومات المتعلقة بالعمل واتباع سلوكيات عدم مساعدة الآخرين من زملاء العمل.

ب- واقع المتغير الثاني القيادة السامة لدى القيادات الإدارية من وجهة نظر الإداريين بجامعة الفيوم:

فيما يلي واقع ممارسات سلوكيات القيادة السامة (الترويج الذاتي - الإشراف المسيء - ضعف القدرة على التنبؤ - النرجسية - القيادة الاستبدادية-)

واقع الترويج الذاتي كأحد أبعاد القيادة السامة

الجدول (١٣) المتوسطات والانحراف المعياري والترتيب لبعد الترويج الذاتي كأحد أبعاد القيادة السامة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الممارسات
[١] الترويج الذاتي			
٥	٠.٣٣	٢.٢	يقدم مصلحته الشخصية على مصلحة العمل حال تعارضهما.
٦	٠.٣١	٢.١١	يقلل من شأن المرؤوسين اللذين يمتلكون مهارات تمكنهم من منافسته.
٤	٠.٣٦	٢.١٤	يتعمد التحكم في المرؤوسين ومصادرة آرائهم ومنعهم من إبداء مقترحاتهم.
٣	٠.٣٧	٢.٤	يبتعد عن توفير التدريب المناسب لتطوير مهارات المرؤوسين.
٢	٠.٣٩	٢.٦	يحرص على تكوين انطباع إيجابي عن ذاته لدى المستويات القيادية الأعلى.
١	٠.٣٨	٢.٦١	يظهر للقيادات العليا أنه الشخص الوحيد الذي يمتلك المهارات اللازمة لقيادة الفريق.
	0.30	٢.٣٤	الكلية

وباستقراء الجدول (١٣) لاحظت الباحثة أن المتوسط الكلي لبعد الترويج الذاتي لدى القيادات الإدارية من وجهة نظر الإداريين بجامعة الفيوم- تحقق بدرجة متوسطة وذلك بنسبة ٢.٣٤% حيث جاءت الممارسة السادسة " يظهر للقيادات العليا أنه الشخص الوحيد الذي يمتلك المهارات اللازمة لقيادة الفريق"، في الترتيب الأول بمتوسط قدرة ٢.٦١%، وقد يرجع ذلك إلى رغبة العديد من القيادات الإدارية في تحقيق مكانة وظيفية مرموقة بهدف ارتقاء مناصب إدارية أعلى فيتعمدون إظهار أن لديهم قدرات خاصة تمكنهم من ذلك قد لا يمتلكها الآخريين. بينما جاءت الممارسة (٥) " يحرص على تكوين انطباع إيجابي عن ذاته لدى المستويات القيادية الأعلى"، في الترتيب الثاني بمتوسط قدره ٢.٦%، وقد يرجع ذلك إلى الحفاظ على علاقات جيدة مع رؤساء العمل من جانب القيادات الإدارية. بينما جاءت الممارسة الرابعة يبتعد عن توفير التدريب المناسب لتطوير مهارات المرؤوسين في الترتيب الثالث بمتوسط قدره ٢.٤%، وقد يرجع ذلك لضعف قدرة بعض القيادات الإدارية على تقدير احتياجات المرؤوسين أو رغبتهم في ألا يتدربوا ظناً من هؤلاء أن التدريب

يرتقي بمهارات الإداريين بما يشكل خطراً عليهم لمنافستهم على المناصب القيادية. في حين جاءت الممارسة الثالثة، " يتعمد التحكم في المرؤوسين ومصادرة آرائهم ومنعهم من إبداء مقترحاتهم"، في الترتيب الرابع بقدره ٢.٤ % وقد يرجع ذلك إلى ممارسة بعض القيادات الإدارية بكليات الجامعة عينة الدراسة للنمط البيروقراطي في القيادة بهدف السيطرة على المرؤوسين. كما جاءت الممارسة الأولى " يقدم مصلحته الشخصية على مصلحة العمل حال تعارضهما " في الترتيب الخامس بمتوسط قدره ٢.٢ %، مما قد يشير إلى ضعف قيمة الانتماء لدى بعض القيادات الإدارية بكليات عينة الدراسة. وإخيراً جاءت الممارسة الثانية، " يقلل من شأن المرؤوسين اللذين يمتلكون مهارات تمكنهم من منافسته " في الترتيب السادس بمتوسط قدره ٢.١١ % مما يشير إلى أن ممارسات بعد الترويج الذاتي يقوم بممارستها القيادات الإدارية بكليات عينة الدراسة بدرجة متوسطة، وقد يرجع ذلك إلى رغبة القيادات الإدارية بإدارات وأقسام الكليات عينة الدراسة يرغبون في الاحتفاظ بمواقعهم القيادية وقد يمارسون مثل هذه الممارسات لارتقاء مناصب قيادية أعلى بالجامعة، مما يجعل البعض منهم يحجم عن تطوير أساليب العمل من خلال مشاركة المرؤوسين، والبعد عن التوجه نحو تنمية مهاراتهم.

١- واقع الإشراف المسيء كأحد أبعاد القيادة السامة:

الجدول (١٤) المتوسطات والانحراف المعياري والترتيب لبعد الإشراف المسيء كأحد أبعاد القيادة السامة

[٢] الإشراف المسيء				
الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الممارسات	
٤	٠.٣٣	٢.٢٢	يتعمد الإساءة إلى المرؤوسين بصورة لفظية.	٧
٦	٠.٣١	٢.١٣	يظهر سلوكيات تتضمن إساءة غير لفظية باستثناء الإساءة البدنية للمرؤوسين.	٨
٥	٠.٣٦	٢.١٦	يوجه النقد بصفة مستمرة لسلوكيات المرؤوسين المرتبطة بأداء العمل.	٩
٣	٠.٣٥	٢.٤١	يؤيخ بعض المرؤوسين الذين يظهرون أداءً غير مرضٍ أمام زملائهم.	١٠
٢	٠.٣٣	٢.٦٥	يتهمك من بعض المرؤوسين ويتعمد السخرية منهم.	١١
١	٠.٣٣	٢.٦٦	يفرض عقوبات وجزاءات غير مبررة على المرؤوسين.	١٢
٤	٠.٢٢	٢.٢٢	يحرص على إلقاء اللوم على المرؤوسين على أخطاء لم يرتكبوها.	١٣
	٠.٣٠	٢.٣٧		الكلي

وباستقراء الجدول (١٤) لاحظت الباحثة أن المتوسط الكلي لبعد الإشراف المسيء لدى القيادات الإدارية من وجهة نظر الإداريين بجامعة الفيوم، تحقق بدرجة عالية وذلك بنسبة ٢.٣٧% حيث جاءت الممارسة (١٢) " يفرض عقوبات وجزاءات غير مبررة على المرؤوسين " في الترتيب الأول بمتوسط قدرة ٢.٦٦%، وقد يرجع ذلك إلى ضعف استخدام القادة الإداريون لنظام للمحاسبية يضمن عدالة التحفيز وتوقيع الجزاءات. بينما جاءت الممارسة (١١) " يتهكم من بعض المرؤوسين ويتعمد السخرية منهم" في الترتيب الثاني بمتوسط قدره ٢.٦٥%، وقد يرجع ذلك لقصور في مهارات العلاقات الإنسانية لدى بعض القيادات الإدارية. بينما جاءت الممارسة العاشرة " يوبخ بعض المرؤوسين الذين يظهرون أداءً غير مرض أمام زملائهم " في الترتيب الثالث بمتوسط قدره ٢.٤١%، وقد يرجع ذلك إلى نقص القدرة على ضبط النفس عند ظهور أداء غير مرض من الإداريين. في حين جاءت الممارستين السابعة، " يتعمد الإساءة إلى المرؤوسين بصورة لفظية " والثالثة عشر " يحرص على إلقاء اللوم على المرؤوسين على أخطاء لم يرتكبوها " في الترتيب الرابع بقدره ٢.٢٢%، لضعف توافر تطبيق قيم العدالة في المعاملات كما جاءت الممارسة التاسعة " يوجه النقد بصفة مستمرة لسلوكيات المرؤوسين المرتبطة بأداء العمل" في الترتيب الخامس بمتوسط قدره ٢.١٦%، وقد يرجع ذلك إلى قصور في قدرة بعض القيادات الإدارية وأخيراً جاءت الممارسة الثامنة، " يظهر سلوكيات تتضمن إساءة غير لفظية باستثناء الإساءة البدنية للمرؤوسين " في الترتيب السادس بمتوسط قدره ٢.١٣%، وقد يفسر ذلك بضعف ثقة بعض القيادات الإدارية بقدرتهم على أداء مهام العمل أو ضعف مهاراتهم أو تميز البعض من مرؤوسيه في مجال الوظائف التي يرتقونها، وقد ترجع تلك السلوكيات والممارسات التي تعبر عن الإشراف المسيء إلى رغبة هؤلاء القيادات في سير العمل وفق اللوائح والقوانين وممارسة النمط البيروقراطي؛ لإنجاز مهام العمل، وقد يرجع ذلك أيضاً لتعرض البعض من هؤلاء القيادات الإدارية لبعض المشكلات الحياتية التي لا علاقة لها بالعمل لكنها تتعكس سلباً على سلوكياتهم المسيئة في متابعة مهام العمل لا شعورياً.

٣- واقع ضعف القدرة على التنبؤ كأحد أبعاد القيادة السامة:

الجدول (١٥) المتوسطات والانحراف المعياري والترتيب لبعد ضعف القدرة على التنبؤ كأحد ابعاد القيادة السامة

[٣] ضعف القدرة على التنبؤ:				
الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الممارسات	
٢	٠.٥١	١.٨٣	يمارس القائد مهامه وسط حالات مزاجية متقلبة بما لا يمكن المرؤوسين من احتواء المواقف الطارئة.	١٤
١	٠.٤١	٢.٠١	يمارس سلوكيات سلبية تجاه المرؤوسين في أوقات غير متوقعة.	١٥
٧	٠.٣٣	١.٧٣	يحرص على أن يكون شخصاً غامضاً لدى المرؤوسين ليكون مهاباً.	١٦
٣	٠.٤٥	١.٨	لا يتمكن المرؤوسين من اتخاذ القرارات المناسبة بشأن مواجهة التغيرات السريعة في الحالة المزاجية للقائد.	١٧
٤	٠.٢٤	١.٧٨	يمارس القيادة في بيئة عمل مفعمة بالغموض وبعيدة عن الشفافية الإدارية.	١٨
٦	٠.٢٢	١.٧٥	يبتعد عن تحقيق العدالة بين المرؤوسين بكافة صورها.	١٩
٥	٠.٥١	١.٧٧	يعمل في بيئة عمل خالية من أي نظام للمساءلة أو المحاسبية.	٢٠
		١.٨١		الكلية

وباستقراء الجدول (١٥) لاحظت الباحثة أن المتوسط الكلي لبعد ضعف القدرة على التنبؤ لدى القيادات الإدارية من وجهة نظر الإداريين بجامعة الفيوم، تحقق بدرجة متوسطة وذلك بنسبة ١.٨١ % حيث جاءت الممارسة (١٥) " يمارس سلوكيات سلبية تجاه المرؤوسين في أوقات غير متوقعة"، في الترتيب الأول بمتوسط قدرة ٢.٠١ %، وقد يرجع ذلك لندرة اختيار القيادات الإدارية وفق معايير مما يتيح وجود أنماط متباينة من القيادات يصعب التنبؤ بسلوكياتهم من جانب الإداريين. بينما جاءت الممارسة (١٤) " يمارس القائد مهامه وسط حالات مزاجية متقلبة بما لا يمكن المرؤوسين من احتواء المواقف الطارئة" في الترتيب الثاني بمتوسط قدره ١.٨٣ %، وقد يفسر ذلك غموض القيادة والقرارات المفاجئة التي قد تصدر من بعض القيادات الإدارية. بينما جاءت الممارسة (١٧) " لا يتمكن المرؤوسين من اتخاذ القرارات المناسبة بشأن مواجهة التغيرات السريعة في الحالة المزاجية للقائد" في الترتيب الثالث بمتوسط قدره ١.٨ %، وقد يرجع ذلك

لضعف بعض مهارات التعامل مع الآخرين لدى بعض الإداريين مما يضعف من استجاباتهم لمواجهة التغيرات المفاجئة لدى القائد. في حين جاءت الممارسة (١٨) " يمارس القيادة في بيئة عمل مفعمة بالغموض وبعيدة عن الشفافية الإدارية " في الترتيب الرابع بقدره ١.٧٨ %، وقد يرجع ذلك إلى هيمنة الفردية والانعزالية على حياة العمل الجامعية مما يصعب معه ممارسة القيادة في إطار قدر من الشفافية. كما جاءت الممارسة (٢٠) " يعمل في بيئة عمل خالية من أي نظام للمساءلة أو المحاسبية " في الترتيب الخامس بمتوسط قدره ١.٧٧ %، وقد يرجع ذلك إلى أن العديد من كليات جامعة الفيوم لم تحصل على الاعتماد المؤسسي بعد مما قد يجعلها لا تتبنى أنظمة مناسبة للمحاسبية كذلك التي يتم السير في نطاقها إبان تطبيق إجراءات ضمان الجودة بالكليات. وجاءت الممارسة (١٩) " يتتعد عن تحقيق العدالة بين المرؤوسين بكافة صورها في الترتيب السادس بمتوسط قدره ١.٧٥ %، وقد يرجع ذلك إلى تبني قيادة لا أخلاقية تستند إلى ممارسات غير عادلة جراء إعلاء مفاهيم كالمحسوبية والوساطة والقرابة والود. كما جاءت الممارسة (١٦) " يحرص على أن يكون شخصاً غامضاً لدى المرؤوسين ليكون مهاباً. "، في الترتيب السابع بمتوسط قدره ١.٧٣ %، ويمكن تفسير توافر ممارسات ضعف القدرة على التنبؤ كأحد سلوكيات القيادة السامة بتعرض القيادات الإدارية عينة الدراسة لضغوط العمل مما يفقدهم بعض الأحيان القدرة على التنبؤ، ويجعلهم يمارسون سلوكيات سلبية تجاه مرؤوسيه من الإداريين.

٤- واقع النرجسية كأحد أبعاد القيادة السامة

الجدول (١٦) المتوسطات والانحراف المعياري والترتيب لبعدهم النرجسية كأحد أبعاد القيادة السامة

[٤] النرجسية:				
الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الممارسات	
١	٠.٩٨	١.٨٣	يحرص القائد على الهيمنة وتجاهل آراء المرؤوسين.	
٣	٠.٩٧	١.٧٤	يتحدث القائد باستمرار عن ذاته وإنجازاته بزهو وغرور.	
٤	٠.٩٧	١.٧٣	يعزز وضعه ومكانته الوظيفية بكثرة التحدث عن قراراته وإبداعاته.	
٢	٠.٩٤	١.٧٥	يطلب من المرؤوسين الطاعة المطلقة والانصياع للتعليمات.	
٦	٠.٩٢	١.٧	يرى أن أداءه المهني متميز ولا يتقبل النقد تحت أي مسمى.	
٥	٠.٩٧	١.٧١	يقاوم التغيير ولا يتقبل أي أفكار إبداعية جديدة.	
		١.٧٤	الكلية	
		0.958333		

وباستقراء الجدول (١٦) لاحظت الباحثة أن المتوسط الكلي لبعد النرجسية لدى القيادات الإدارية من وجهة نظر الإداريين بجامعة الفيوم، تحقق بدرجة متوسطة وذلك بنسبة ١.٧٤ % حيث جاءت الممارسة (٢١) " يحرص القائد على الهيمنة وتجاهل آراء المرؤوسين"، وقد يرجع ذلك لضعف توجهات المشاركة في القيادة. في الترتيب الأول بمتوسط قدرة ١.٨٣ % بينما جاءت الممارسة (٢٤) " يطلب من المرؤوسين الطاعة المطلقة والانصياع للتعليمات " في الترتيب الثاني بمتوسط قدره ١.٧٥ %، وقد يرجع ذلك إلى ممارسة بعض القيادات الإدارية النمط البيروقراطي في قيادة الإداريين بإدارات وأقسام الكليات عينة البحث. بينما جاءت الممارسة (٢٢) " يتحدث القائد باستمرار عن ذاته وإنجازاته بزهو وغرور " في الترتيب الثالث بمتوسط قدره ١.٧٤ %، وقد يرجع ذلك لضعف ثقة بعض القيادات الإدارية في قدراتهم على إنجاز المهام المتعلقة بالعمل. في حين جاءت الممارسة (٢٣) " يعزز وضعه ومكانته الوظيفية بكثرة التحدث عن قراراته وإبداعاته " في الترتيب الرابع بقدره ١.٧٣ %، وقد يرجع ذلك لكون المنصب الذي يتولاه أعلى من إمكاناته فقد يلجأ إلى إخفاء ذلك بكثرة الحديث عن إبداعاته، كما جاءت الممارسة (٢٦) " يقاوم التغيير ولا يتقبل أي أفكار إبداعية جديدة " في الترتيب الخامس بمتوسط قدره ١.٧١ %، وقد يرجع ذلك لضعف نشر ثقافة التغيير بين القيادات الإدارية. وأخيراً جاءت الممارسة (٢٥) " يرى أن أداءه المهني متميز ولا يتقبل النقد تحت أي مسمى"، في الترتيب السادس بمتوسط قدره ١.٧ %، وقد ترجع ممارسة بعض القيادات الإدارية بجامعة الفيوم للنرجسية من خلال ضعف الاكتراث بالمرؤوسين والزهو والافتخار بإنجازات ذواتهم، إلى الانصياع خلف القيادة من خلال ممارسة الانماط التقليدية وإعلاء نظرية الرجل العظيم رغبة من هؤلاء القيادات الإدارية في مقاومة التغيير الذي يقتضي مشاركة كافة العاملين، وضعف التعرف على الرئيس من جماعة المرؤوسين.

٥- واقع القيادة الاستبدادية كأحد أبعاد القيادة السامة:

الجدول (١٧) المتوسطات والانحراف المعياري والترتيب لبعد القيادة الاستبدادية كأحد ابعاد القيادة السامة

[٥] القيادة الاستبدادية:				
الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الممارسات	
٦	٠.٥١	٢.٢٥	يعمل على تقييد حرية المرؤوسين بعدم منحهم فرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات.	٢٧
٥	٠.٤١	٢.٣٣	يتحفظ على مبادرات المرؤوسين الإبداعية ولا يسمح بتمريرها.	٢٨
٤	٠.٧٩	٢.٦٤	يجبر المرؤوسين على الامتثال التام لأجندته الموضوعية سلفاً.	٢٩
١	٠.٤٤	٢.٨١	لا يمنح المرؤوسين الفرصة للنقاش بشأن الموضوعات المتعلقة بهم.	٣٠
٢	٠.٤٧	٢.٧٥	يحرص على تكوين جماعات عمل من المرؤوسين تتصاع للأوامر والتعليمات.	٣١
٣	٠.٤٧	٢.٧١	يحبط أي محاولة من المرؤوسين لإبراز المواهب أو تجريب الأفكار الإبداعية.	٣٢
	٠.٤٤	٢.٥٨		الكلي

وباستقراء الجدول (١٧) لاحظت الباحثة أن المتوسط الكلي لبعد القيادة الاستبدادية لدى القيادات الإدارية من وجهة نظر الإداريين بجامعة الفيوم- قد تحقق بدرجة عالية وذلك بنسبة ٢.٥٨% حيث جاءت الممارسة (٣٠) " لا يمنح المرؤوسين الفرصة للنقاش بشأن الموضوعات المتعلقة بهم "، في الترتيب الأول بمتوسط قدرة ٢.٨١%، وقد يكون ذلك تعويضاً من القائد عن قصور في معلوماته. بينما جاءت الممارسة رقم (٣١) " يحرص على تكوين جماعات عمل من المرؤوسين تتصاع للأوامر والتعليمات "، وقد يرجع ذلك لإيمانه باتباع نظرية الرجل العظيم. في الترتيب الثاني بمتوسط قدره ٢.٧٥% بينما جاءت الممارسة (٣٢) " يحبط أي محاولة من المرؤوسين لإبراز المواهب أو تجريب الأفكار الإبداعية "، في الترتيب الثالث بمتوسط قدره ٢.٧١%، وذلك لضعف إيمان بعض القادة بالقدرات الإبداعية الخلاقة لدى بعض الإداريين، ولضعف استخدام أسلوب التحفيز من جانب القائد، في حين جاءت الممارسة (٢٩) " يجبر المرؤوسين على الامتثال التام لأجندته الموضوعية سلفاً " في الترتيب الرابع بقدره ٢.٦٤%، وقد يرجع ذلك لاتباع القائد سياسة الاستعلاء مما قد يعرض التنظيم بأثره لانتهيار، كما جاءت الممارسة (٢٨) " يتحفظ على مبادرات المرؤوسين الإبداعية ولا يسمح بتمريرها " في الترتيب الخامس بمتوسط قدره

٢.٣٣%، وقد يرجع ذلك إلى رغبة بعض القيادات في نسبة بعض الأعمال الإبداعية للإداريين لأنفسهم مما يجعلها تقف عند ذواتهم ولا يبادرون أو يظهرون نية رفعها للرئيس الأعلى. وأخيراً جاءت الممارسة (٢٧) " يعمل على تقييد حرية المرؤوسين بعدم منحهم فرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات " في الترتيب السادس بمتوسط قدره ٢.٢٥ %، وقد يرجع ذلك إلى رغبة بعض القيادات الإدارية في المصادرة على آراء الإداريين في إطار البعد عن توجهات لامركزية القيادة. ويمكن تفسير ممارسة سلوكيات القيادة الاستبدادية كإحدى أبعاد القيادة السامة من جانب بعض القيادات الإدارية بالجامعة رغبة من القائد في إحباط أي محاولة للإبداع حتى لا يتميز المبدع ويظهر لدى القيادات الأعلى، وقد يرجع ذلك لنقص مهارات العلاقات الإنسانية لدى البعض من هؤلاء القيادات الإدارية.

وبعد أن عرضت الباحثة واقع أبعاد القيادة السامة من وجهة نظر الإداريين بجامعة الفيوم يمكن تلخيصها في الجدول التالي:

الجدول (١٨) المتوسطات لأبعاد القيادة السامة من وجهة نظر الإداريين بجامعة الفيوم

الترتيب	المتوسط	البعد
٣	٢.٣٤	الترويج الذاتي
٢	٢.٣٧	الإشراف المسيء
٤	١.٨١	ضعف القدرة على التنبؤ
٥	١.٧٤	الترجسية
١	٢.٥٨	القيادة الاستبدادية
٢.١٦		المتوسط الكلي للمتغير

ومن خلال الجدول (١٨) يمكن ملاحظة ان متوسط متغير القيادة السامة من وجهة نظر الإداريين بجامعة الفيوم جاء بدرجة متوسطة بواقع ٢.١٦ % حيث جاء بعد القيادة الاستبدادية في الترتيب الأول من بين ابعاد القيادة السامة يلها بعد الإشراف المسيء كما جاء بعد الترويج الذاتي في الترتيب الثالث كما جاء بعد ضعف القدرة على التنبؤ في الترتيب الرابع واخيراً جاء بعد الترجسية في الترتيب الأخير من أبعاد القيادة السامة، وهذه النتيجة تشير إلى أن أبعاد القيادة السامة الخاصة بأنماط القيادة والإشراف التربوي أكثر ظهوراً عن غيرها مما يتعلق ببعض السمات الشخصية المتعلقة بالقائد ذاته، وقد يرجع ذلك إلى قصور في مهارات القيادة لدى البعض من القادة الإداريين بجامعة الفيوم، تلك المهارات المرتبطة بالمهنة أكثر من قصور في المهارات الشخصية لدى القيادات الإدارية.

وبعد أن قامت الباحثة باختبار واقع متغيرات الدراسة سوف نقوم بقياس معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة السامة وأبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية. طبقاً لما يلي:
جدول (١٩): معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة السامة وأبعاد سلوكيات العمل المضاد

الاعتداء	سلوكيات العمل المضاد للإنتاجية					المتغير المستقل
	حجب المساعدة عن الآخرين	الانحراف في الإنتاج	الانسحاب	التخريب	أبعاد المتغيرات	
**٠.٧٤	**٠.٦٦	**٠.٧٠	**٠.٦٤	**٠.٥٣	الترويج الذاتي	القيادة السامة
**٠.٤٧	**٠.٦٥	**٠.٦٦	**٠.٦٩	**٠.٥٩	الإشراف المسيء	
**٠.٦٣	**٠.٥٠	**٠.٥٢	**٠.٦٢	**٠.٤٩	ضعف القدرة على التنبؤ	القيادة السامة
**٠.٥٦	**٠.٦٢	**٠.٤٦	**٠.٥٠	**٠.٤٨	الترجسية	
**٠.٥٩	**٠.٥٠	**٠.٥٣	**٠.٧٥	**٠.٥٥	القيادة الاستبدادية	

أشارت البيانات الواردة بالجدول (١٩) إلى أنه ثمة ارتباط قوي بين أبعاد المتغير المستقل (القيادة السامة)، وأبعاد المتغير التابع (سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية) ويعد أكثر أبعاد القيادة السامة ارتباطاً بسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بعد (الترويج الذاتي) ذلك الأسلوب الذي ينسب القادة السامون فيه أية نجاحات لفريق العمل بإداراتهم لأنفسهم ويروجون لذلك لدى كافة أعضاء المجتمع الجامعي، وقد يرجع ذلك إلى قصور في مهارات بعض القيادات الإدارية، مما يتطلب مزيد من البرامج التدريبية لتوجيههم نحو الاتجاهات الحديثة في القيادة، ويشير ذلك إلى أهمية تجلي القادة الإداريين بجامعة الفيوم عن أسلوب الترويج الذاتي، ويعد ذلك أولوية لتحسين إنتاجية الإداريين وإكسابهم سلوكيات تسهم في دعم الإنتاجية تلك التي تؤثر على سير إجراءات العمل بكفاءة مما يمنح إدارات الكليات مزيداً من القدرة على دعم العملية التعليمية والارتقاء بمستويات البحث العلمي، والمساهمة في خدمة المجتمع.

رابعاً: اختبار مدى صحة فروض الدراسة:

تتناول الباحثة في هذا الجزء، اختبار صحة فروض الدراسة، والتي تهدف إلى الكشف عن العلاقة بين أبعاد القيادة السامة والمتمثلة في (الترويج الذاتي، والإشراف المسيء، وضعف القدرة على التنبؤ، والترجسية، والقيادة الاستبدادية) كمتغيرات مستقلة وأبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية المتمثلة في (التخريب، والانسحاب، والانحراف في الإنتاج،

والاعتداء على الآخرين، وحجب المساعدة عن الآخرين) المتعلقة بالعمل بصفة إجمالية لدى الإداريين بجامعة الفيوم محل الدراسة كمتغير تابع.

أ- نتائج اختبار صحة الفرض الأول:

لاختبار صحة الفرض الأول ونصه (توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين أبعاد القيادة السامة والتخريب كأحد أبعاد سلوكيات العمل المضاد للإنتاجية المتعلقة بالعمل بصفة إجمالية للعاملين بجامعة الفيوم).

استخدمت الباحثة معامل ارتباط بيرسون لقياس علاقة الارتباط بين أبعاد القيادة السامة والتخريب كأحد أبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، ويوضح جدول (٢٠) قيم هذه الارتباطات.

جدول (٢٠): معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة السامة والتخريب كأحد أبعاد سلوكيات العمل المضاد

أبعاد القيادة السامة					قيمة الارتباط مع بُعد التخريب
القيادة الاستبدادية	الانرجسية	ضعف القدرة على التنبؤ	الإشراف المسيء	الترويج الذاتي	
**٠.٥٥	**٠.٤٨	**٠.٤٩	**٠.٥٩	**٠.٥٣	

يتضح من الجدول (٢٠) تحقق صحة الفرض الأول بشكل كامل حيث ارتبطت جميع أبعاد القيادة السامة (الترويج الذاتي- الإشراف المسيء- ضعف القدرة على التنبؤ- الانرجسية) ارتباطات طردية دالة إحصائياً مع بُعد التخريب، ترتفع قيمة الارتباط إلى ٠.٥٩ بين الإشراف المسيء والتخريب، في حين تنخفض إلى ٠.٤٨ بين الانرجسية والتخريب.

وذلك يشير إلى ضرورة تخطي القيادات الإدارية عينة البحث عن ممارسة أبعاد القيادة السامة لتقليل ممارسات التخريب كأحد أبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لنظام جامعي خالي من التخريب وينتج الفرصة لممارسة أنشطة التعليم والبحث وخدمة المجتمع.

ب- نتائج اختبار صحة الفرض الثاني:

لاختبار صحة الفرض الثاني ونصه (توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين أبعاد القيادة السامة والانسحاب كأحد أبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية المتعلقة بالعمل بصفة إجمالية للعاملين بجامعة الفيوم).

استخدمت الباحثة معامل ارتباط بيرسون لقياس علاقة الارتباط بين أبعاد القيادة السامة والانسحاب كأحد أبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، ويوضح جدول (٢١) قيم هذه الارتباطات.

جدول(٢١): معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة السامة والانسحاب كأحد أبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية

أبعاد القيادة السامة					قيمة الارتباط مع بُعد الانسحاب
القيادة الاستبدادية	الانرجسية	ضعف القدرة على التنبؤ	الإشراف المسيء	الترويج الذاتي	
**٠.٧٥	**٠.٥٠	**٠.٦٢	**٠.٦٩	**٠.٦٤	

يتضح من خلال جدول (٢١) تحقق صحة الفرض الثاني بشكل كامل حيث ارتبطت جميع أبعاد القيادة السامة (الترويج الذاتي- الإشراف المسيء- ضعف القدرة على التنبؤ- الانرجسية) ارتباطات طردية دالة إحصائياً مع بُعد الانسحاب، ترتفع قيمة الارتباط إلى ٠.٧٥ بين القيادة الاستبدادية والانسحاب، في حين تنخفض إلى ٠.٥٠ بين الانرجسية والانسحاب، وقد يعبر الانسحاب عن ضعف الرضا الوظيفي، والذي قد يؤثر على الالتزام التنظيمي لدى الإداريين بالجامعة، وتكاد تتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه **Mehta & Maheshwari, (2013)**، من العلاقة الطردية بين أبعاد القيادة السامة وضعف الرضا الوظيفي الذي قد يؤدي إلى ممارسات الانسحاب. وكذلك دراسة **Anjum & Ming** التي أشارت إلى أن مكان العمل السام يزيد من مستوى اجهاد الموظف فينتج عن ذلك محاولات من قبل الموظف للتخلص من وظيفته. وهذه النتيجة تشير إلى أن كافة أبعاد القيادة السامة ترتبط طردياً بانسحاب الإداريين وتجنبهم المواقف بدلاً من مواجهتها وتعدهم إلهاق الضرر بالجامعة وأفرادها، مما قد يؤثر على أهدافها في تحقيق تعليم متميز وبحث متطور أو تحقيق دور رائد في خدمة المجتمع.

ج- نتائج اختبار صحة الفرض الثالث:

لاختبار صحة الفرض الثالث ونصه (توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين أبعاد القيادة السامة والانحراف في الإنتاج كأحد أبعاد سلوكيات العمل المضاد للإنتاجية المتعلقة بالعمل بصفة إجمالية للعاملين بجامعة الفيوم).

استخدمت الباحثة معامل ارتباط بيرسون لقياس علاقة الارتباط بين أبعاد القيادة السامة والانحراف في الإنتاج كأحد أبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، ويوضح جدول (٢٢) قيم هذه الارتباطات.

جدول (٢٢): معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة السامة والانحراف في الإنتاج كأحد أبعاد سلوكيات العمل المضاد

أبعاد القيادة السامة					قيمة الارتباط مع بُعد الانحراف في الإنتاج
القيادة الاستبدادية	الانرجسية	ضعف القدرة على التنبؤ	الإشراف المسيء	الترويج الذاتي	
**٠.٥٣	**٠.٤٦	**٠.٥٢	**٠.٦٦	**٠.٧٠	

يتضح من خلال جدول (٢٢) تحقق صحة الفرض الثالث بشكل كامل حيث ارتبطت جميع أبعاد القيادة السامة (الترويج الذاتي- الإشراف المسيء- ضعف القدرة على التنبؤ- الانرجسية) ارتباطات طردية دالة احصائياً مع بُعد الانحراف في الإنتاج، وتتفق هذه النتيجة مع إحدى نتائج دراسة داهش (٢٠١٧) من وجود ارتباط إيجابي بين سلوك القيادة المدمرة وسلوكيات العمل المعوقة لإنتاج العاملين، وترتفع قيمة الارتباط إلى ٠.٧٠ بين الترويج الذاتي والانحراف في الإنتاج، وقد يرجع ذلك لرغبة الإداريين في أن تتسبب إنجازاتهم لانفسهم بدلاً من نسبتها لقادتهم في العمل مما يؤثر على الأداء والإنتاجية، في حين تنخفض إلى ٠.٤٦ بين الانرجسية والانحراف في الإنتاج، وقد يرجع ذلك كون الانرجسية سمات شخصية خاصة بالقائد ذاته قد لا تضر بالمرؤسين بصورة مباشرة. ومما قد لا يتسع المجال لعرضه ويعد مؤشراً نحو مزيد من الدراسات المستقبلية حول طبيعة الارتباط بين أبعاد القيادة السامة والانحراف في الإنتاج، ومسببات قوة ذلك بين الترويج الذاتي والانحراف في الإنتاج وضعفه بين الانرجسية والانحراف في الإنتاج.

يتيح تحقق صحة الفرض بوجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين أبعاد القيادة السامة والانحراف في الإنتاج كأحد أبعاد سلوكيات العمل المضاد للإنتاجية، يتيح قياس القدرة التنبؤية لأبعاد القيادة السامة على الانحراف في الإنتاج كأحد أبعاد سلوكيات العمل المضاد للإنتاجية.

د- نتائج اختبار صحة الفرض الرابع

لاختبار صحة الفرض الرابع ونصه (توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين أبعاد القيادة السامة والاعتداء على الآخرين كأحد أبعاد سلوكيات العمل المضاد الإنتاجية المتعلقة بالعمل بصفة اجمالية للعاملين بجامعة الفيوم).

استخدمت الباحثة معامل ارتباط بيرسون لقياس علاقة الارتباط بين أبعاد القيادة السامة والاعتداء على الآخرين كأحد أبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، ويوضح جدول (٢٣) قيم هذه الارتباطات.

جدول (٢٣): معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة السامة والاعتداء على الآخرين كأحد أبعاد سلوكيات العمل المضاد

أبعاد القيادة السامة					قيمة الارتباط مع بُعد الاعتداء على الآخرين
القيادة الاستبدادية	الانرجسية	ضعف القدرة على التنبؤ	الإشراف المسيء	الترويج الذاتي	
**٠.٥٠	**٠.٦٢	**٠.٥٠	**٠.٦٥	**٠.٦٦	

يتضح من خلال جدول (٢٣) تحقق صحة الفرض الرابع بشكل كامل حيث ارتبطت جميع أبعاد القيادة السامة (الترويج الذاتي- الإشراف المسيء- ضعف القدرة على التنبؤ- الانرجسية) ارتباطات طردية دالة إحصائياً مع بُعد الاعتداء على الآخرين، وتكاد تتفق هذه النتيجة مع إحدى نتائج دراسة عشري (٢٠٢١)، من وجود علاقة معنوية مباشرة بين القيادة السامة والانحراف التنظيمي الأمر الذي قد يدفع بعض الإداريين إلى سلوك الاعتداء على الآخرين داخل بيئة التنظيم الجامعي، وترتفع قيمة الارتباط إلى ٠.٦٦ بين الترويج الذاتي والاعتداء على الآخرين، وقد يرجع ذلك إلى أن القادة الإداريون عندما يروجون لانفسهم على حساب المرؤوسين يوجدون نوعاً من تضارب المصالح ويمارسون نوعاً من التمييز مما ينتج عنه صراعات العمل التي قد تتسبب في انتشار سلوك الاعتداء على الآخرين، في حين تنخفض إلى ٠.٥٠. بين كلاً من ضعف القدرة على التنبؤ، والقيادة الاستبدادية من ناحية والاعتداء على الآخرين من ناحية أخرى، على اعتبار أنهما أمران لا دخل للآخرين بهما وإنما يصدران عن القائد، ولا علاقة لهما بالمرؤوسين، الأمر الذي يتطلب معه ضرورة البحث في مسببات ضعف الارتباط بين ضعف القدرة على التنبؤ، والقيادة الاستبدادية وبين الاعتداء على الآخرين.

هـ- نتائج اختبار صحة الفرض الخامس:

لاختبار صحة الفرض الخامس ونصه (توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين أبعاد القيادة السامة وحجب المساعدة عن الآخرين كأحد أبعاد سلوكيات العمل المضاد الإنتاجية المتعلقة بالعمل بصفة اجمالية للعاملين بجامعة الفيوم).

استخدمت الباحثة معامل ارتباط بيرسون لقياس علاقة الارتباط بين أبعاد القيادة السامة وحجب المساعدة عن الآخرين كأحد أبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، ويوضح جدول (٢٤) قيم هذه الارتباطات.

جدول (٢٤): معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة السامة وحجب المساعدة عن الآخرين كأحد أبعاد

سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية

أبعاد القيادة السامة					قيمة الارتباط مع بُعد حجب المساعدة عن الآخرين
القيادة الاستبدادية	الانرجسية	ضعف القدرة على التنبؤ	الإشراف المسيء	الترويج الذاتي	
**٠.٥٩	**٠.٥٦	**٠.٦٣	**٠.٤٧	**٠.٧٤	

يتضح من خلال جدول (٢٤) تحقق صحة الفرض الثاني بشكل كامل حيث ارتبطت جميع أبعاد القيادة السامة (الترويج الذاتي - الإشراف المسيء - ضعف القدرة على التنبؤ - الانرجسية) ارتباطات طردية دالة إحصائياً مع بُعد حجب المساعدة عن الآخرين، وتكاد تتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه رضوان (٢٠١٩) من وجود علاقات ارتباط معنوية إيجابية بين الأبعاد المختلفة للقيادة السامة وبين الشعور بالقلق الوظيفي للعاملين مما يدفعهم لحجب المساعدة عن الآخرين. ترتفع قيمة الارتباط إلى ٠.٧٤ بين الترويج الذاتي وحجب المساعدة عن الآخرين، وقد يرجع ذلك إلى رغبة بعض الإداريين في الاحتفاظ بالمعلومات لأنفسهم حتى لا يتم استخدامها من جانب الآخرين في الترويج لأنفسهم. في حين تنخفض إلى ٠.٤٧ بين الإشراف المسيء وحجب المساعدة عن الآخرين، مما يشير إلى ضرورة البحث المستقبلي في مسببات انخفاض قيمة العلاقة بينهما.

ومن خلال ما تم عرضه من نتائج توصلت إليها الباحثة إلى أنه، يمكن قبول صحة الفرض الرئيس للبحث، والذي ينص على أنه "توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين أبعاد القيادة السامة والتمثلة في (الترويج الذاتي، والإشراف المسيء، وضعف القدرة على التنبؤ،

والنرجسية، والقيادة الاستبدادية) على أبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية المتمثلة في (التخريب، والانسحاب، والانحراف في الإنتاج، والاعتداء على الآخرين، وحجب المساعدة عن الآخرين) المتعلقة بالعمل بصفة إجمالية للإداريين بجامعة الفيوم محل الدراسة. وتعزو الباحثة تلك النتيجة إلى أن القيادة السامة من الأنماط التي تركز على السلطة والسيطرة وتعمل وفق النمط البيروقراطي، وتساعد في تنمية الاتجاهات السلبية لدى القيادات، خاصة عندما يتعامل القائد مع الإداريين بصيغة الأمر، مما يقلل من ثقة الإداريين والعاملين بأنفسهم، ويقلل من الدوافع الذاتية بداخلهم لتطوير كفاءاتهم، ويولد لديهم إحساس بضعف الاستعداد لبذل جهد إضافي من أجل تحقيق مصلحة العمل، وضعف الرغبة لإنجاز المهام بشكل يفوق ما هو منصوص عليه في الوصف الوظيفي، فالقائد المستبد لا يوفر المجال لبناء علاقات اجتماعية جيدة داخل بيئة العمل، وقد ينعكس ذلك على ضعف دور الجامعة في خدمة المجتمع من جراء ممارسات القيادة السامة. وأن ظهور سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى الإداريين العاملين بجامعة الفيوم، تعد بمثابة نتيجة متوقعة وحتمية للقيادة السامة في مكان العمل، وتؤثر على جودة ما تقدمه الجامعة من خدمات تعليمية، وبحثية، ومجتمعية. إن مشكلة القيادة السامة لدى القيادات الإدارية ليست في وجودها، ولكن في الميل إلى افتراض أنه لا يوجد ما يمكن فعله حيالها، بمعنى أن رفض الذين يشغلون مناصب قيادية لقبول الاعتراف أنهم يمارسوا أبعاد القيادة السامة، حله الوحيد هو انتظار رحيل هؤلاء القادة من الإداريين، وهو حل فيه مضيعة للوقت وغير فعال، حيث يمكن أن يحدث الكثير من الضرر في هذه الأثناء، لأن بيئة وأعضاء التنظيم الجامعي والمجتمع بأكمله يعاني من جراء ذلك.

خامساً: خلاصة نتائج البحث:

- كشفت نتائج الدراسة الحالية عن أن متوسط متغير سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية من وجهة نظر الإداريين بجامعة الفيوم جاء بدرجة متوسطة بواقع ٢.٠٢ %، كذلك درجة توافر متغير القيادة السامة من وجهة نظر الإداريين بجامعة الفيوم جاء بدرجة متوسطة بواقع ٢.١٦ %، وقد يرجع ذلك إلى توافر ممارسة أبعادها من وجهة نظرهم.
- كشفت نتائج البحث الحالي عن وجود علاقة ارتباطية إجمالية بين أبعاد القيادة السامة وأبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، حيث ارتبطت جميع أبعاد القيادة السامة (الترويج الذاتي- الإشراف المسيء- ضعف القدرة على التنبؤ- النرجسية) ارتباطات طردية دالة إحصائياً مع أبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية (التخريب، الانسحاب، الانحراف في الإنتاج، الاعتداء على الآخرين، حجب المساعدة عن الآخرين)
- كشفت نتائج البحث عن وجود علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً بين أبعاد القيادة السامة (الترويج الذاتي- الإشراف المسيء- ضعف القدرة على التنبؤ- النرجسية) والتخريب كأحد أبعاد سلوكيات العمل المضاد للإنتاجية. وترتفع قيمة الارتباط بين الإشراف المسيء والتخريب، في حين تتخفض بين النرجسية والتخريب
- أسفرت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين أبعاد القيادة السامة (الترويج الذاتي- الإشراف المسيء- ضعف القدرة على التنبؤ- النرجسية)، والانسحاب كأحد أبعاد سلوكيات العمل المضاد للإنتاجية. وترتفع قيمة الارتباط بين القيادة الاستبدادية والانسحاب، في حين تتخفض بين النرجسية والانسحاب.
- أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً بين أبعاد القيادة السامة (الترويج الذاتي- الإشراف المسيء- ضعف القدرة على التنبؤ- النرجسية- القيادة الاستبدادية) مع الانحراف في الإنتاج، وترتفع قيمة الارتباط بين الترويج الذاتي والانحراف في الإنتاج.
- أظهرت النتائج أن العلاقة بين أبعاد القيادة السامة (الترويج الذاتي- الإشراف المسيء- النرجسية- القيادة الاستبدادية) ذات ارتباطات طردية دالة إحصائياً مع بُعد

الاعتداء على الآخرين، وترتفع قيمة الارتباط بين الترويج الذاتي والاعتداء على الآخرين.

- أظهرت النتائج أيضاً وجود علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً بين أبعاد القيادة السامة (الترويج الذاتي- الإشراف المسيء- ضعف القدرة على التنبؤ- النرجسية- القيادة الاستبدادية) وبين حجب المساعدة عن الآخرين، وترتفع قيمة الارتباط بين الترويج الذاتي وحجب المساعدة عن الآخرين.

القسم الخامس: الآليات المقترحة:

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الإطار النظري والواقع النظري والبحث الميداني، أشارت الباحثة إلى أن معالجة الإشراف المسيء تتطلب نهجاً متعدد الأوجه، تحتاج المنظمات إلى وضع سياسات وإجراءات واضحة تدين وتحظر صراحة السلوكيات المسيئة، يمكن تنفيذ برامج تدريبية لتثقيف المشرفين والموظفين حول الآثار الضارة للإشراف المسيء وتزويدهم بالمهارات اللازمة لتعزيز بيئة عمل إيجابية، بالإضافة إلى ذلك، يجب على المنظمات تشجيع التواصل المفتوح وتوفير قنوات للموظفين للإبلاغ عن حالات الإشراف التعسفي دون خوف من الانتقام، وأخيراً، يحتاج القادة إلى نمذجة السلوكيات الإيجابية ونشر ثقافة الاحترام والإنصاف داخل المنظمة.

وقد توصلت الباحثة إلى مجموعة من الآليات المقترحة، والتي يمكن الأخذ بها في جامعة الفيوم محل الدراسة، وكذلك في الجامعات المماثلة لها، وذلك على النحو التالي:

أولاً: الآليات المقترحة للتغلب على ممارسة القيادة السامة لدى القيادات الإدارية بجامعة الفيوم، فيما يتعلق بأبعادها:

أ- آليات مقترحة للتغلب على ممارسات الترويج الذاتي، تلك الممارسات التي يمارسها القائد بهدف نسبة نجاح الإداريين بإدارته أو قسمه لنفسه ويروج لذلك لدى القيادة الأكاديمية بالكلية أو الجامعة، ويمكن التغلب على مثل هذه الممارسات داخل أقسام وإدارات كليات جامعة الفيوم من خلال نشر سلوكيات العمل الإيجابية وأخلاقيات العمل في جميع أقسام وإدارات الجامعة بين الإداريين، ويمكن أن يتم ذلك من خلال نشر ثقافة فرق العمل، وتوعية العاملين حول حقوقهم وواجباتهم الوظيفية من خلال ورش العمل والبرامج التدريبية والتنمية المهنية

المستمرة في هذا الاتجاه، وكذلك من خلال نشر كتيبات ومطويات تتضمن الحقوق والواجبات وسياسات العمل المتبعة والقواعد والإجراءات المعمول بها داخل أقسام وإدارات الجامعة. ب-آليات مقترحة للتغلب على ممارسات الإشراف المسيء، تلك الممارسات التي تدعو بعض بالقادة الإداريون لإساءة التعامل مع مرؤوسيه من الإداريين ببعض أساليب الإساءة كالإهانة والإساءة اللفظية أو بالإيماءات أو التذكير بإخفاقات سابقة في العمل، ويمكن التغلب على مثل هذه الممارسات من خلال عقد دورات تدريبية للقيادات في كافة المستويات الإدارية بالجامعات تكسيهم مهارات القيادة الأكاديمية الإيجابية وكيفية التعامل مع سلوكيات العمل المضادة من قبل الإداريين العاملين بالجامعة.

ج-آليات مقترحة للتغلب على ممارسات ضعف القدرة على التنبؤ، تلك الممارسات التي تجسد ضعف قدرة بعض الإداريين بالجامعة على تنبؤ أو توقع سلوكيات قائدهم نتيجة تأرجحه وتقلبه بين عدة أنماط سلوكية. ويمكن التغلب على ذلك من خلال عقد ورش عمل وبرامج تدريبية لتحسين سلوكيات بعض القادة الإداريين وتشجيعهم على التفكير الابتكاري والعمل ضمن فريق، وكذلك وضع أسس ومعايير لاختيار القيادات الإدارية بالجامعات في كافة المستويات الإدارية من خلال التركيز على أنماط القيادة الإيجابية القادرة على إحداث التوازن بين تحقيق معدلات الأداء المطلوبة وبين مراعاة الجوانب الإنسانية والأخلاقية مثل القيادة التحويلية والقيادة الجديرة بالثقة وهو ما يسهم في تحقيق النتائج المرغوبة داخل وخارج نطاق جامعة الفيوم مستقبلاً.

د-آليات مقترحة للتغلب على ممارسات النرجسية، وهي تلك الممارسات التي تجسد حب الذات والانشغال بالنفس والإعجاب بها لدى بعض القيادات الإدارية بجامعة الفيوم وسعي هؤلاء للهيمنة وتجاهل آراء مرؤوسيه من الإداريين. ويمكن التغلب على ذلك من خلال الاهتمام بثقافة المشاركة في عملية صنع القرار ونشرها بين العاملين، وتدريب القيادات على تقبل الأفكار الجديدة المقدمة من الإداريين العاملين بالجامعة، وذلك إرشاء ثقافة تقبل الرأي الآخر داخل أقسام وإدارات الجامعة.

هـ-آليات مقترحة للتغلب على ممارسات القيادة الاستبدادية، وتتمثل الممارسات الاستبدادية في سلوكيات القائد التي تقيد استقلالية المرؤوسين وتحد من حريتهم في الاختيار وتحبط أي مبادرات فردية أو أفكار جديدة مقدمة منهم وتجبرهم على الامتثال التام لأجندات قادتهم. ويمكن التغلب على ذلك من خلال أن تكون هناك فترة اختبار أطول (سنة واحدة على الأقل)

لتعيينات القيادة الإدارية الجديدة، وسيتيح هذا الوقت الفرصة لاستبعاد الشخصيات الكاريزمية والاستبدادية والمتلاعبة وإظهار ألوانها الحقيقية، ودعم تشجيع القيادات الأكاديمية للقيادة الإدارية لاستثارة الأفكار الإبداعية لديهم ومن ثم لدى كافة الإداريين العاملين بالجامعة، من خلال التطبيق الواقعي لتلك الأفكار وتحفيز وتشجيع أصحابها، كون القيادات الإدارية تعد قدوة ونموذجاً يحتذى به في التجديد ونشر الأفكار الإبداعية لدى مرؤوسهم، وتوظيف مداخل إدارية جديدة تتناسب وحركة التجديد المستمرة، وأيضاً تدريب كافة القيادات الإدارية على استخدامها. وتسامح القيادة العليا بالجامعة مع أخطاء القيادات الإدارية والإداريين عند تجريب كل جديد.

ثانياً: الآليات المقترحة للتغلب على ممارسة سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى الإداريين العاملين بجامعة الفيوم، فيما يتعلق بأبعادها:

أ- آليات مقترحة للتغلب على ممارسات التخريب، كأحد أبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، وهي سلوكيات الإداريين المتعمدة بإتلاف أو إلحاق الضرر بالملكية العامة. ويمكن التغلب على ذلك من خلال عمل خط ساخن للإبلاغ عن أي تجاوزات أو ممارسات تخريبية داخل أقسام وإدارات جامعة الفيوم، والتزام كل عضو في مجموعة العمل بأن يكون مسئولاً عن أفعاله وقراراته وفق لائحة انضباط جامعي يتم صياغة وإقرار بنودها وإعلانها والعمل بها، وإجراء دراسات تنبؤية الهدف منها الوقوف على أسباب التخريب المتوقعة والكامنة وراء سلوكيات بعض الإداريين العاملين بالجامعة ومشاركتهم في عرض الأسباب واقتراح الحلول وبدائل الحلول والتدريب على اختيار أنسبها. وأن يكون كافة العاملين من قيادات إدارية وإداريين خاضعين للمساءلة في حالة وقوع أي ممارسات تخريبية لردع السلوكيات المدمرة داخل المؤسسات، ومن ثم إقرار نظام للمحاسبية وتقويم الاداء مستند إلى معايير موضوعية.

ب- آليات مقترحة للتغلب على ممارسات الانسحاب، كأحد أبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، وهي سلوكيات الإداريين التي تؤدي إلى خفض وتقليل وقت العمل المحدد مسبقاً من قبل الجامعة. ، وقد ظهر ذلك جلياً بالدراسة الوثائقية لواقع الإداريين بجامعة الفيوم، حيث أوضحت قيمة الأجور التي يتقاضونها أنها قد تكون غير كافية للوفاء بمتطلبات حياتهم المعيشية مما يجعلهم قد يلجأون إلى الانسحاب كل أو بعض الوقت للبحث عن عمل بديل أو موازي للعمل بالجامعة. ويمكن التغلب على تلك السلوكيات من خلال الاهتمام بالآليات

التواصل بين الإدارة العليا وجميع العاملين في جميع المستويات الإدارية بالجامعة، وذلك من خلال تفعيل سياسة الباب المفتوح، وتشجيع المرؤوسين للتواصل مع الإدارة والقيادات العليا بحرية دون خوف من أي نوع من أنواع الإساءة. والعمل وفق سياسة تدعم احتواء الإداريين لتجنب معارضتهم أو انسحابهم، وإنشاء إدارة للموارد البشرية تعمل على تقديم الدعم النفسي للإداريين، وبتبعتها وحدة للاتصال لضمان التواصل مع القيادات الأكاديمية، وعدم الانسحاب. فضلاً عن ضرورة عقد اجتماعات دورية بين القيادات الإدارية والإداريين لضمان تقليل انسحاب الإداريين العاملين بجامعة الفيوم، ونشر ثقافة المداخل المعاصرة في القيادة لدى القيادات الإدارية لتقليل ممارسات القيادة السامة لديهم ومن ثم تقليل انسحاب مرؤوسيهـم.

ج- آليات مقترحة للتغلب على ممارسات الانحراف في الإنتاج، كأحد أبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، وهي سلوكيات الإداريين التي تؤدي إلى أداء العمل بطريقة لا تتفق مع المعايير الموضوعية من قبل الجامعة. وقد ظهر ذلك جلياً بالدراسة الوثائقية لواقع الإداريين بجامعة الفيوم، حيث أوضحت نتائج إحدى الدراسات العلمية لواقع الإداريين بجامعة الفيوم تأثر الإنتاجية بعوامل كـنقص الحوافز المادية والمعنوية، وكذلك نقص المكافآت مما يسفر عن الانحراف عن الأداء المطلوب. وقد يؤثر ذلك على مستوى الأداء والإنتاجية.

ويمكن التغلب على ممارسات الانحراف في الإنتاج من خلال قياس وتقييم أداء نتائج تحقيق الأهداف، وكذلك نتائج "الأشخاص"، ومدى قدرة العاملين على النمو والتطور وتقديم نتائج جيدة للعمل. فضلاً عن إقرار نظام محاسبية عادل ومعلن وفعال، وكتابة تقارير دورية حول مسارات الإنتاج وأي انحرافات حدثت أو انحرافات متوقعة في الأداء.

وتوظيف التقنية لتقليل الوقت والجهد المبذولين لأداء العمل بهدف تحقيق أعلى معايير الأداء. والتوجه نحو نشر الأخلاقيات الإيجابية وقيم الاحترام والأمانة لدى القيادات الإدارية.

د- آليات مقترحة للتغلب على ممارسات الاعتداء على الآخرين، كأحد أبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، المتمثلة في الاعتداء على الآخرين: ويقصد به سلوكيات الإداريين العاملين بكليات الجامعة، التي تؤدي إلى إيذاء جسدي أو نفسي تجاه الآخرين مما يترتب عليه إلحاق الضرر بهم. وقد ظهر ذلك واضحاً في الدراسة الوثائقية حيث أوضحت القصور في برامج التنمية المهنية وفقاً لاحتياجات الإداريين، مما ينتج عنه ضعف تأثير مستويات الاداء إيجاباً، وقد يؤثر ذلك على مستوى الأداء والإنتاجية. ويمكن التغلب على تلك السلوكيات التي يظهر من خلالها الاعتداء على الآخرين من خلال إنشاء نظام حماية

للمبلغين عن المخالفات حتى يشعر الأفراد الذين أصبحوا ضحايا للقادة السيئين أو سلوكيات العمل المضادة من قبل الإداريين، أو الذين شهدوا سلوكهم السام، بالحماية عندما يقدمون المعلومات، توسيع نطاق عمل وحدة مناهضة العنف ضد المرأة لتشمل التعامل مع العنف ضد أي إداري ينتمي لجامعة الفيوم دون النظر إلى جنسه أو عرقه أو معتقده.

هـ- آليات مقترحة للتغلب على ممارسات حجب المساعدة عن الآخرين، يعد حجب المساعدة عن الآخرين، والمتمثل في سلوكيات الإداريين التي تؤدي إلى ضعف مستويات أداء العمل لدى أقرانهم بكلية الجامعة. ويمكن التغلب على ذلك من خلال تطوير إدارة الموارد البشرية وخاصة في مرحلة التعيين والتدريب والتقييم والكشف عن السلوكيات السامة مبكراً في العمل، وضرورة اختيار المسؤولين من القادة والرؤساء والمشرفين وغيرهم على أسس تخصصية ومعايير ذات شفافية، والبعد عن المحسوبيات والاعتبارات الشخصية، للعمل على تقليل القيادة السامة، والتي بدورها تعمل على تقليل ظاهرة سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية. وتنمية مهارات الإداريين، والتدريب على العمل في فريق، وتبني استراتيجية تنظيمية داخل الجامعة تدعم قيادة الأعمال والانفتاح على الخارج.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- ١- أبو الذهب، محمد صبحي أحمد (٢٠٢٤): أثر القيادة السامة على صمت العاملين: الدور الوسيط للتمتع في مكان العمل والتهمك التنظيمي دراسة ميدانية، *المجلة العربية للإدارة*، المجلد (٤٤)، العدد (٤)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية - جامعة الدول العربية.
- ٢- أحمد، أشرف محمود، محمد، سيدة سلامة، ورياض، طارق رشاد (٢٠١٩): واقع سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بمدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة البحر الأحمر، *مجلة العلوم التربوية*، كلية التربية بالغرندقة - جامعة جنوب الوادي، المجلد (٢)، العدد (٢)، ص ص ٤٨٣-٥١٢.
- ٣- _____، أمل علي محمود سلطان (٢٠١٨): الجدارات المهنية اللازمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة أسيوط من وجه نظر أعضاء هيئة التدريس، *المجلة التربوية*، المجلد (٥٦)، العدد (٥٦)، كلية التربية - جامعة سوهاج.
- ٤- _____، غدي رجائي عبد المنعم (٢٠١٣)، تفعيل الاستشارات الإدارية لتطوير الأداء الإداري بجامعة الفيوم ، رسالة ماجستير: غير منشورة، كلية التربية ، جامعة الفيوم
- ٥- البصير، خالد عبد الكريم سليمان، (٢٠٢٠) تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية في ضوء مدخل إدارة التغيير، *مجلة العلوم التربوية*، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، (٢٣)
- ٦- البطريق، مروة محمد محمد علي (٢٠٢٢): الدور الوسيط لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في العلاقة بين الصمت التنظيمي ونوايا ترك العمل: دراسة تطبيقية على العاملين في مديريات الخدمات بمحافظة الغربية، *مجلة التجارة والمال*، العدد (٤٢)، العدد (٤)، الجزء (١)، كلية التجارة - جامعة طنطا، ص ص ٣٩٠-٤٢٦.
- ٧- الخضير، خضير بن سعود، (٢٠٢٠)، *علم الاجتماع الصناعي*، العبيكان، الرياض.
- ٨- النجار ، حميدة محمد محمد، مصطفى، منى سامي محمود ، الحبشى، أميرة ماهر سعد الدسوقي ،العلاقة بين القيادة السامة والإحباط الوظيفي بالتطبيق على العاملين بقطاع التعليم بجامعة المنصورة المجلة المصرية للدراسات التجارية ، م ٤٧، اع ٣، يوليو ٢٠٢٣، ص ص ٤٢٠-٤٤٣،
- ٩- الدوسري، شارع بن عائض بن مبارك آل وديان، والرشيدي، أنوار بنت حماد بن محسن (٢٠٢١): درجة ممارسة قادة المدارس الحكومية بمدينة الرياض للقيادة السامة وعلاقتها بمستوى الرفاه النفسي للمعلمين من وجهة نظرهم، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، المجلد (٥)، العدد (٦)، غزة - فلسطين: المركز القومي للبحوث، ص ص ١-١٨.

- ١٠- جامعة الفيوم، الخطة الاستراتيجية، ٢٠٢٢ / ٢٠٢٧ م.
- ١١- _____، المركز الدولي لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات،
(/https://www.fayoum.edu.eg/nfldc/، ٢٠ / ١ / ٢٠٢٤م)
- ١٢- _____، (٢٠١٤)، لائحة جوائز جامعة الفيوم، تم الاسترجاع بتاريخ ٢١ / ١ / ٢٠٢٣م، متاح على
www.fayoumedueg
- ١٣-
- ١٤- _____، (٢٠١٤) مدونة السلوك الوظيفي للعاملين بالجهاز الإداري للدولة بجمهورية مصر العربية،
تم الاسترجاع بتاريخ ٢٠ / ١ / ٢٠٢٣م، من: www.fayoumedueg .
- ١٥- _____، منظومة الشكاوي الحكومية https://www.shakwa.eg/GCP/Default.aspx تاريخ
الزيارة ٢٥ / ١ / ٢٠٢٢.
- ١٦- جمهورية مصر العربية، (٢٠١٦)، قانون الخدمة المدنية، الجريدة الرسمية، الهيئة العامة لشئون
المطابع الأميرية، (٣)
- ١٧- _____، (٢٠٠٦)، قانون تنظيم الجامعات، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية
- ١٨- حسن، غادة حامد السيد (٢٠١٤)، تطوير أداء الموارد البشرية بجامعة الفيوم في ضوء معايير
الجودة، رسالة ماجستير: غير منشوره، كلية التربية، جامعة الفيوم.
- ١٩- خليل، نبيل سعد، (٢٠٢١) تطوير الاداء في المؤسسات التعليمية، دار الفجر للنشر والتوزيع،
القاهرة.
- ٢٠- داهش، جمال عبد الحميد محمد (٢٠١٧): الالتزام التنظيمي بوصفه متغير في العلاقة بين سلوك
القيادة المدمرة وسلوكيات العمل المعوقة للإنتاج، المجلة العربية للعلوم الإدارية،
المجلد (٢٤)، العدد (٣)، الكويت: مجلس النشر العلمي، ص ص ٤٧٥ - ٥١٨
- ٢١- عبد الهادي، محمد فتحي، (٢٠١٠)، الفهرسة في البيئة الالكترونية، القاهرة الدار المصرية اللبنانية.
- ٢٢- عسعاس، حامد زعزوع سنوسي، أثير القيادة السامة على سلوك العمل الانحرافي: الدور الوسيط
لانتهاك العقد النفسي، والدور المعدل للاتصال الأخلاقي- دراسة تطبيقية على
العاملين بمجالس المدن والوحدات المحلية بمحافظة الفيوم، مجلة الدراسات المالية
 والتجارية، جامعة بني سويف، م ٣٣، ع ١، إبريل ٢٠٢٣م، ص ص ٦٧٤-٧٤٣
- ٢٣- عشري، تامر إبراهيم (٢٠٢١): التهكم التنظيمي كوسيط بين القيادة السامة والانحراف التنظيمي
(بالنطبق على العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية)، المجلة العلمية
للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد (٢)، العدد (١)، الجزء (٣)، كلية
التجارة - جامعة دمياط، ص ص ١٦٣-٢٠٢.
- ٢٤- عيد، أيمن عادل، والفقي، نهلة ربيع محمود (٢٠٢١): القيادة السامة وتأثيرها على الالتزام
التنظيمي: دراسة تطبيقية على وحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية. **المجلة**

- العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد (٩)، العدد (١)، كلية التجارة - جامعة مدينة السادات، ص ص٣٥٧-٣٩٢.
- ٢٥- عيد، هالة فوزي محمد (٢٠٢٠): تطوير أداء القيادات الجامعية في ضوء تحديات القرن الحادي والعشرين، *المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية*، المجلد (٣)، العدد (١)، ص ص٣٣٩-٣٨٥.
- ٢٦- رضوان، طارق رضوان محمد (٢٠١٩): الدور المعدل لنمط الشخصية في العلاقة بين القيادة السامة والقلق الوظيفي، *مجلة دراسات تجارية*، المجلد (٥)، العدد (٧)، كلية التجارة - جامعة كفر الشيخ، ص ص٥٥٧-٥٩٣.
- ٢٧- محمد، شريات محمد على، زهران، إيمان حمدي رجب، محمد، عبير أحمد، (٢٠٢٢)، دور الصحة التنظيمية في تحسين الالتزام التنظيمي للقيادات الإدارية بجامعة الفيوم. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم النفسية والتربوية*، المجلد (١٦)، العدد (٩)، ص ص ٣٣٧ - ٣٨٢
- ٢٨- محمود، أشرف محمود أحمد (٢٠١٧): نمذجة العلاقات السببية بين القيادة الأخلاقية والمناخ الأخلاقي ونفخ الصافرة والصمت التنظيمي والسلوكيات المضادة للإنتاجية- دراسة تطبيقية في مدارس التعليم العام بمحافظة البحر الأحمر، *مجلة الإدارة التربوية*، السنة الرابعة، العدد (١٥)، جامعين عين شمس: كلية التربية - الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ص ص ١٥٣-٣٣٣.
- ٢٩- _____، محمود سمير، عبد السلام، رمضان محمود، وأبو وردة، شيرين حامد (٢٠١٨): أثر ممارسات إدارة المواهب على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة- دراسة تطبيقية على الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة، *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة*، المجلد (٤)، العدد (٤)، كلية التجارة - جامعة كفر الشيخ، ص ص ٧٠-١١٣.
- ٣٠- مرعي، أميمة كليب سيد أحمد (٢٠٢٣)، دور التمكين الإداري في تحسين الأداء المستمر للقيادات الإدارية بجامعة الفيوم على ضوء نموذج (جيمبا - كايزن)، رسالة دكتوراه: غير منشورة، كلية التربية، جامعة الفيوم.
- ٣١- _____، خليل، نبيل سعد، عبد الستار، عبد الستار محروس، (٢٠٢٣)، " تحسين الأداء الإداري للقيادات الإدارية بجامعة الفيوم على ضوء نموذج جيمبا كايزن، *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، المجلد (١٧)، العدد (١٢)، كلية التربية، جامعة الفيوم.
- ٣٢- مهدي، محمد حسن (٢٠١٨). العلاقة بين الإشراف المسيء والصمت التنظيمي متعدد الأبعاد: دراسة ميدانية بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم بجامعة سوهاج، *مجلة البحوث التجارية المعاصرة*، المجلد (٣٢)، العدد (٤)، كلية التجارة - جامعة سوهاج، ص ص ٢٠٧-٢٤٣.

- ٣٣- النجار، حميدة محمد محمد، مصطفى، منى سامي محمود، والحبشي، أميرة ماهر سعد الدسوقي (٢٠٢٣): العلاقة بين القيادة السامة والإحباط الوظيفي بالتطبيق على العاملين بقطاع التعليم بجامعة المنصورة، **المجلة المصرية للدراسات التجارية**، المجلد (٤٧)، العدد (٣)، كلية التجارة - جامعة المنصورة، ص ص ٤٢٠-٤٤٣.
- ٣٤- النصراوي، حامد عادل عباس (٢٠١٨): القيادة المدمرة ودورها في تنمية الرهاب لدى الأفراد العاملين: دراسة حالة لعينة من العاملين في معمل أسمنت الكوفة في محافظة النجف الأشرف، **مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية**، المجلد (٥)، العدد (٤)، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الكوفة، ص ص ٦٢٧-٦٦٠.
- ٣٥- ويح، محمد عبد الرزاق إبراهيم، الباز، أحمد نصحي أنيس الشربيني (٢٠١٢): تطوير إدارة مؤسسات التعليم الجامعي في ضوء اسلوب حلقات الجودة، **المؤتمر العربي الدولي الثاني لضمان الجودة، الجامعة الخليجية بالبحرين**، ٤-٥ ابريل ٢٠١٢.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 36- Aasland, Merethe Schanke; Skogstad, Anders; Notelaers, Guy; Einarsen, Ståle Valvatne (2010): The Prevalence of Destructive Leadership Behavior, **British Journal of Management**, Vol. (21), No. (2), pp. 438-452.
- 37- Adeoye, Solomon Olusegun; Egbuta, Olive Ugadiya & Ayeni, David (2020): Toxic Leadership and Organisational Silence: an Appraisal of Selected Faith-Based Organisations in Ogun State, Nigeria, **Journal of Resources Development and Management**, Vol. 67, pp. 37-47.
- 38- Anjum, Amna & Ming, Xu (2018): Combating Toxic Workplace Environment: An Empirical Study in the Context of Pakistan. **Journal of Modelling in Management**, Vol. (13), No. (3), pp. 675-697.
- 39- Aryee, Samuel; Chen, Zhen Xiong; Sun Li-Yun & Debrah Yaw A. (2007): Antecedents and Outcomes of Abusive Supervision: Test of a Trickle-Down Model. **Journal of Applied Psychology**, Vol. (92), No. (1), pp.191-201.
- 40- Atalla, Amal Diab Ghanem & Mostafa, Wafaa Hassan (2023): Relationship between Toxic Leadership and Work Outcomes: A Cross-

- Sectional Study, **Egyptian Journal of Health Care, EJHC** Vol. (14). No. (1). pp. 199–211.
- 41–Aubrey, Darrell W. (2012): The Effect of Toxic Leadership. **Unpublished Master Thesis**. This Manuscript is Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements of the Master of Strategic Studies Degree. The Views Expressed in this Student Academic Research, USA United States Army War College, Philadelphia University. Department of Defense.
- 42– Balwant, Paul T.; Birdi, K. S. & Stephan, Ute (2019): The Dimensionality and Measurement of Destructive Instructor Leadership, **International Journal of Leadership in Education**, Vol. (23). No. (2), pp. 152–174.
- 43– Başkan, Birol (2020): Toxic Leadership in Education: A Systematic Review, **International Journal of Educational Administration Management and Leadership**, Vol. (1), No. (2), pp. 97– 104.
- 44– Basu, K. (2012): How to Tackle Incivility Among Faculty Members. Retrieved from <https://www.insidehighered.com/news/2012/06/15/how-tackle-incivility-among-faculty>
- 45– Bennett, Rebecca J. & Robinson, Sandra L. (2000): Development of a Measure of Workplace Deviance, **Journal of Applied Psychology**, Vol. (85), No. (3), pp. 349–360.
- 46– Bibi, Zainab; Karim, Jahanvash & Ud Din, S. (2013): Workplace Incivility and Counterproductive Work Behavior: Moderating Role of Emotional Intelligence, **Pakistan Journal of Psychological Research**, Vol. (28), No. (2), pp. 317–334.
- 47– Bormann, Kai; Hoon, Christina; Graffius, Michael Andreas & Hansen, Christopher (2012): A Trickle-down Model of Abusive Supervision. **Personnel Psychology**, Vol. (65), pp. 325–357.
- 48– Burns, Wallace A. & Burns, Jr., Ed. D. (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** Vol. (3), No. (1). pp. 33–52.
- 49– Carlock, Deirdre H. (2013): Beyond bullying: A Holistic Exploration of the Organizational Toxicity Phenomenon, **A Dissertation Submitted in Partial Satisfaction of the Requirements for the Degree of Doctor of Education in Organizational Leadership**, Graduate School of Education and Psychology, Pepperdine University.
- 50– Castillo, Felipe Aravena (2017): Destructive Leadership Behavior: An Exploratory Study in Chile, **Leadership and Policy in Schools**, Vol. (18), No. (4), pp. 1– 14.
- 51– Creswell, J.(2012) : **Educational research : planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research**, (4th ed), USA: Pearson Education Inc.
- 52– Dobbs, James M. & Do, James J. (2019): The Impact of Perceived Toxic Leadership on Cynicism in Officer Candidates, **Armed Forces & Society**, Vol. (45), No. (1) pp. 3–26.
- 53– Einarsen, Ståle V., Skogstad, Anders and Aasland, Merethe S. (2017): Destructive Leadership, In: Poff, Deborah C. & Michalos, Alex C. (eds.), **Encyclopedia of Business and Professional Ethics**, Springer International Publishing AG. pp. 1–8.
- 54– Green, James E. (2014): Toxic Leadership in Educational Organizations, **Education Leadership Review**, Vol. (15), No. (1), pp. 18–33.
- 55– Hadadian, Zagross & Zarei, Jamileh (2016): Relationship between Toxic Leadership and Job Stress of Knowledge Workers. **Studies in Business and Economics**, Vol. (11), No. (3), pp. 84–89.
- 56– Harms, P. D.; Spain, Seth M. & Hannah, Sean T. (2011): Leader Development and the Dark Side of Personality, **The Leadership Quarterly**, Vol. (22), Issue (3), 495– 509.
- 57– Hitchcock, Melanie J. (2015): The Relationship between Toxic Leadership, Organizational Citizenship, and Turnover Behaviors Among

San Diego Nonprofit Paid Staff. **A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy**, University of San Diego.

- 58– Impelman, Kevin (2006): Predicting Counter–productive Workplace Behavior: Item Level Analysis of an Integrity Test, **Master of Science**, University of North Texas.
- 59– Jonason, Peter K.; Slomski, Sarah & Partyka, Jamie (2012): The Dark Triad at work: How Toxic Employees Get Their Way. **Personality and Individual Differences**, Vol. (52), Issue. (3), pp. 449–453.
- 60– Kessler, Stacey R.; Bruursema, Kari; Rodopman, Burcu & Spector, Paul E. (2013): Leadership, Interpersonal Conflict, and Counterproductive work Behavior: An Examination of the Strain–Stressor Process, **Negotiation and Conflict Management Research**, Vol. (6), No. (3), pp. 180–190.
- 61– Khan, Nadia Zubair Ahmed, Imran, Asma & Anwar, Aizza (2019): Destructive Leadership and Job Stress: Causal Effect of Emotional Exhaustion on Job Satisfaction, of Employees in Call Centers, **International Journal of Information, Business and Management**, Vol. (11), No. (1), pp. 135–144.
- 62– Krasikova, Dina V., Green, Stephen G., and LeBreton, James M. (2013): Destructive Leadership: A Theoretical Review, Integration, and Future Research Agenda, **Journal of Management**, Vol. (39), No. (5), pp. 1308–1338
- 63– Kurtulmuş, Bekir Emre (2020): Toxic Leadership and Workplace Bullying: The Role of Followers and Possible Coping Strategies, *The Palgrave Handbook of Workplace Well–Being*, pp. 1–20.
- 64– Labrague, Leodoro J.; Lorica, Josephine Daquioag; Nwafor, Chidozie Edwin & Cummings, Greta G. (2021): Predictors of Toxic Leadership Behavior Among Nurse Managers: A Cross–Sectional Study.

-
- Journal of Nursing Management**, Vol. (29), No. (2), pp. 165-176.
- 65- Lipman-Blumen, Jean (2005): **The Allure of Toxic Leaders: Why We Follow Destructive Bosses and Corrupt Politicians—and How We Can Survive Them**. Oxford University Press.
- 66- Liu, Yan & Berry, Christopher M. (2013): Identity, Moral and Equity Perspectives on the Relationship Between Experienced Injustice and Time Theft, **journal of business, Ethics**, Springer, Vol. (118), No. (1), pp. 73-83.
- 67- 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. International, 25, pp. 38-47.
- 68- Matos, K. (2017): Toxic Leadership-Detoxifying Your Culture and Encouraging more Mindful Leadership. Life Meets Work. Available at: https://ripslawlibrarian.files.wordpress.com/2020/01/bdafetoxic_leadership_detoxifying_15b.
- 69- 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.
- 70- McCallaghan, Sean: Jackson, Leon T. B. & Heyns, Marita (2019): Examining the Mediating Effect of Diversity Climate on the Relationship between Destructive Leadership and Employee Attitudes, **Journal of Psychology in Africa**, Vol. (29), No. (6), pp. 563-569.
- 71- Mehta, Sunita; Maheshwari, G. C. (2013): Consequence of Toxic Leadership on Employee Job Satisfaction and Organizational Commitment. **Journal of Contemporary Management Research**. Vol. (8), No. (2), pp. 1-23.

- 72– Mills, Geoffrey & Gay, L. R. (2020): **Educational Research Competencies for Analysis and Application**, 12th ed., New York: Macmillan Publishing Company, p. 264.
- 73– Mortensen–Cronin, Sophie (2018): The Relationship between Destructive Leadership, Organizational Culture, and Workplace Bullying, **Unpublished Master Thesis**, Lunds University, Department of Psychology, Spring.
- 74– Abdelgaffar, Mousa, Mohamed, & Aboramadan, Hala A., Mohammed & Chaouali, Walid (2020): "Narcissistic Leadership, Employee Silence, and Organizational Cynicism: A Study of Physicians in Egyptian Public Hospitals, **International Journal of Public Administration**, No. (15), pp. 1309–1318.
- 75– Nafari, Neda; Darbrin, Mostafa & Khalili, Mehdi Rouhi (2013): The Study of the Effect of Organizational Justice on Anti–Productive Behavior of the Staff of Iranian Gas Company, **Life Science Journal**, Vol. (10), No. (4s), pp. 587–592.
- 76– Padilla, Art; Hogan, Robert, & Kaiser, Robert B. (2007): The Toxic Triangle: Destructive Leaders, Susceptible Followers, and Conducive Environments, **The Leadership Quarterly**, Vol. (18), Issue (3), pp. 176–194.
- 77– Paltu, Amelda & Brouwers, Marissa (2020): Toxic Leadership: Effects on Job Satisfaction, Commitment, Turnover Intention and Organizational Culture within the South African Manufacturing Industry. **SA Journal of Human Resource Management**, Vol. (18), a1338 13 July 2020.
- 78– Raman, Ponniah, Sambasivan, Murali, & Kumar, Naresh (2016): Counterproductive Work Behavior Among Frontline Government Employees: Role of Personality, Emotional Intelligence, Affectivity, Emotional Labor, and Emotional Exhaustio. **Revista de Psicologia del Trabajo y de Las Organizaciones – Spain**, Vol. (32), Issue (1), pp. 25–37.

- 79– Reyhanođlu, Metin, and Akın, Özden. (2016): Toksik Liderlik Örgütsel Sađlıđı Olumsuz Yönde Tetikler mi? **İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi**. Cilt (5), Sayı (3), pp. 442–459.
- 80– Rosenthal, Seth A., & Pittinsky, Todd L. (2006): Narcissistic Leadership. **The Leadership Quarterly**, Vol. (17), No. (6), pp. 617–633.
- 81– Schilling, Jan; Schyns, Birgit, & May, Daniel (2022): When your Leader Just does not make any Sense: Conceptualizing Inconsistent Leadership. **Journal of Business Ethics**, Vol. (185), No. (1), pp. 209–221.
- 82– Schmidt, Andrew A. (2014): An Examination of Toxic Leadership: Job Outcomes and the Impact of Military Deployment. **Doctoral Dissertation**. The Faculty of the Graduate School of the University of Maryland.
- 83– Schyns, Birgit & Schilling, Jan (2013): How Bad are the Effects of Bad Leaders? A Meta–Analysis of Destructive Leadership and its Outcomes, **The Leadership Quarterly**, Vol (24), Issue (1), pp. 138– 158.
- 84– Shaukat, Muhammad; Sattar, Shahzadi; Younus, Sabah & Kashif, Muhammad (2019): The Workplace Deviance Perspective of Employee Responses to Workplace Bullying. The Moderating Effect of Toxic Leadership and Mediating Effect of Emotional Exhaustion, **Review of Integrative Business and Economics Research**, Vol. (8), No. (1), pp. 33–50.
- 85– Szostek, Dawid (2017): Counterproductive Work Behaviors in an Organization and their Measurement upon the Example of Research Conducted Among Employees in the Public Administration Sector in Poland, **Handel Wewnetrzny**, Issue Year (369/2017), No. (4), pp. 169–179.
- 86– Tepper, Bennett J.; Duffy, Michelle K.; Hoobler, Jenny M. & Ensley, Michael D. (2004): Moderators of the Relationships between Coworkers' Organizational Citizenship Behavior and Fellow

- Employees' Attitudes. **Journal of Applied Psychology**, Vol. (89), No. (3), pp. 455–465.
- 87–Tepper, Bennett J.; Moss, Sherry E.; Lockhart, Daniel E. & Carr, Jon C. (2007): Abusive Supervision, upward Maintenance Communication, and Subordinates' Psychological Distress, **Academy of Management Journal**, Vol. (50), No. (5), pp. 1169–1180.
- 88– Wang, Zhining; Meng, Lijun & Cai, Shaohan (2019): Servant Leadership and Innovative Behavior: A Moderated Mediation. **Journal of Managerial Psychology**, Vol. (34), No. (8), pp. 505– 518.
- 89– Weber, T. J., Sadri, G., & Gentry, W. A. (2018). Examining diversity beliefs and leader performance across cultures. *Cross Cultural & Strategic Management*, 25(3), 382–400.
- 90– Webster, Vicki; Brough, Paula & Daly, Kathleen (2016): Fight, Fight or Freeze: Common Responses for Follower Coping with Toxic Leadership. **Stress. Health** Vol. (32), No. (4), pp. 346–354.
- 91– Williams, Denise F. (2005): Toxic Leadership in the U.S. Army. (Strategy Research Project) U.S. Army War College, Carlisle Barracks, PA.
- 92– Williams, Kenneth. R. (2018): Toxic Leadership in Defense and Federal Workplaces: Sabotaging the Mission and Innovation, **International Journal of Public Leadership**, Vol. (14), No. (3), pp. 179–198.
- 93– Yang, Jun & Treadway, Darren C., (2018): A Social Influence Interpretation of Workplace Ostracism and Counterproductive Work Behavior, **Journal of Business Ethics**, Vol. (148), pp. 879–891.