



جامعة ميسان

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

الدراسة المسائية

القيادة السامه وتأثيرها في سلوكيات

الفضاظة في العمل

(دراسة استطلاعية لآراء عينة من ملاك الإداري في كلية

الإدارة والاقتصاد)

بحث مقدم الى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد كجزء من متطلبات نيل شهادة

البكالوريوس في إدارة الأعمال

من قبل الطالبان

قاسم فاضل لعبيبي

رسول علي عبد الحسين

بإشراف

م.د. زهراء نعيم

2024م

1445هـ

المخلص

في سياق البيئة التنظيمية المعاصرة، تبرز القيادة كعامل حاسم في تشكيل الثقافة الداخلية والأداء العام لأي منظمة. ومع ذلك، عندما تتخذ القيادة منحى سلبياً، تظهر الحاجة الماسة لفهم تأثيراتها الضارة. البحث الذي بين أيدينا يتناول موضوع القيادة السامة، وهو مصطلح يصف القادة الذين يتصرفون بطرق تضر بالمنظمة وأفرادها، ويستكشف كيف يمكن لهذا النوع من القيادة أن يفضي إلى سلوكيات فظة في العمل. يهدف البحث الحالي إلى تشخيص قدرة القيادة في الكلية المبحوثة على توجيه القيادة السامة في الفظاظة بمكان العمل وفهم تأثير القيادة السامة على سلوكيات الفظاظة في العمل يتطلب ذلك دراسة القيادية السلبية والتحليل العميق لتأثيرها على الموظفين والبيئة العملية. بتالي تأتي أهمية البحث من الحاجة إلى تسليط الضوء على الآثار السلبية للقيادة السامة وكيفية تعزيزها لثقافة عمل معادية وغير محفزة. هذه البيئة يمكن أن تؤدي إلى مجموعة واسعة من النتائج السلبية، منها انخفاض الرضا الوظيفي، زيادة التوتر النفسي، وتراجع الالتزام المؤسسي. الفظاظة في العمل ليست فقط تؤثر على الأفراد المستهدفين، بل أيضاً تنتقل آثارها لتشمل الفريق بأكمله، مما يقوض العمل الجماعي ويعيق الإنتاجية. وتشمل أهداف البحث تحديد مستوى القيادة السامة وتأثيرها على السلوكيات الفظة في العمل، وتقصي العلاقة والتأثير بينهما. تم تطبيق البحث في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة ميسان على مختلف الكوادر الإدارية. استُخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات عبر استبانات تم توزيعها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS. وفقاً للاستنتاجات، يبدو أن القيادة السامة لها تأثير على الفظاظة في العمل ولكنها ليست العامل الوحيد المؤثر، مع الإشارة إلى أن العلاقة بينهما موجودة ولكنها ضعيفة. يُشير ذلك إلى ضرورة البحث في عوامل أخرى مؤثرة. تشمل التوصيات توسيع نطاق البحث ليشمل عوامل أخرى، تطوير برامج تدريبية للقادة، تعزيز السياسات لضمان الشفافية والمساءلة، تشجيع المشاركة الفعالة للموظفين، وتوفير ورش عمل لتعزيز احترام الزملاء وبناء فريق عمل تعاوني. فكانت اهم الاستنتاجات وجود علاقة ارتباط بين القيادة السامة والفظاظة في العمل بينما كانت اهم التوصيات توسيع نطاق البحث ليشمل عوامل أخرى قد تؤثر على الفظاظة في العمل بجانب القيادة السامة، مثل الضغوط الوظيفية والعلاقات بين الزملاء.

الفهرست

الصفحة	الموضوع	ت
أ	الاية القرانية	-1
ب	الاهداء	-2
ت	الشكر والعرفان	-3
ث	الملخص	-4
1	المقدمة	-5
7-2	الفصل الاول : منهجية البحث والدراسات السابقة	-6
5-2	المبحث الاول: منهجية البحث	-7
2	مشكلة البحث	-8
3-2	اهمية البحث	-9
3	اهداف البحث	-10
4	المخطط الفرضي للبحث	-11
5-4	فرضيات البحث	-12
5	مجتمع وعينة البحث	-13
5	حدود البحث	-14
5	اساليب جمع البيانات	-15
7-6	المبحث الثاني: الدراسات السابقة	-16
21-8	الفصل الثاني الاطار النظري	-17
15-8	القيادة السامة	-18
21-16	الفاظظة في العمل	-19
29-22	الفصل الثالث الاطار العملي	-20
23-22	متجمع وعينة البحث	-21
26-23	الوصف الاحصائي	-22
29-27	اختبار الفرضيات	-23
31-30	الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات	-24
30	الاستنتاجات	-25
31	التوصيات	-26
35-32	قائمة المصادر	-27

قائمة الاشكال

الشكل	عنوانه
1	المخطط الفرضي للبحث

قائمة الجداول

الجدول	عنوانه
1	مفهوم القيادة السامة لعدد من الباحثين والكتاب
2	مفهوم الفظاظة في العمل لعدد من الباحثين والكتاب
3	توزيع عينة البحث
4	التوزيع التكراري والنسب المئوية للأفراد المبحوثين
5	الوصف الاحصائي للمتغير المستقل
6	الوصف الاحصائي للمتغير التابع
7	علاقة الارتباط بين المتغيرين
8	علاقة الارتباط بين ابعاد المتغير المستقل والمتغير التابع
9	علاقة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع
10	علاقة تأثير ابعاد المتغير المستقل في المتغير التابع

قائمة الملاحق

الملحق	عنوانه
1	استمارة الاستبيان

المقدمة

كانت القيادة نقطة محورية في الأبحاث الإدارية لعقود طويلة من الزمن، فقد تم تطوير الآف المقالات والعديد من النظريات والمناهج حول موضوع القيادة التي تم التركيز فيها على السلوكيات، والمواقف التي تهدف الى تطوير القائد المثالي لتحقيق النتائج الإيجابية، من خلال التفاعل بين القائد، والتابعين بقصد تحقيق النتائج المرضية، ففي المنظمات بشكل عام والتعليمية بشكل خاص؛ من المهم للمديرين أن يتمتعوا بصفات قيادية من أجل بلوغ التعاون، لما لتلك الصفات من تأثير كبير على الإبداع والتطوير وتنمية شخصية الأفراد العاملين. ولم يؤخذ بنظر الاعتبار مطلقاً أن القادة سيئون ويؤدون الى نتائج سلبية ويضرون بالمنظمة. أي على الجانب الآخر يمكن أن نرى مناهج أخرى للقيادة يكون لها تأثير سلبي على الاتباع وبيئة العمل، ولاسيما السمية في القيادة التي تعد حقيقة شائعة يمكن ان نلتبسها اليوم في العديد من المنظمات والتي تم وصفها من قبل الباحثين بعدة مصطلحات (المدمرة الاستبدادية المسيئة المظلمة والسامة) إلا أنه بالرغم من اختلاف المسميات فإنها تصف نفس الظاهرة التي تحدث في بعض المنظمات والتي يمكن ان تؤدي الى استهلاك الطاقات الجسدية والنفسية للاتباع، وبالتالي تؤثر في إدراك الاتباع ومواقفهم وسلوكياتهم، وقد تدفعهم الى ممارسة سلوكيات سوء المعاملة والتي يطلق عليها الفظاظة وعلى الرغم من أنها أقل أنواع السلوكيات ضرراً إلا انها يمكن أن تؤدي إلى حدوث صراع فضلاً عن المواقف العدوانية المؤثرة، والتي بدورها تزيد من الإرهاق العاطفي للأفراد والتوتر ، وبالتالي، تحد من دافعية الاتباع وقدراتهم ونتاجيتهم؛ لذا فإن إهمال مثل هذه السلوكيات قد يسبب أضراراً جسيمة يمكن أن تؤدي بالنهاية الى عواقب وتكاليف تؤثر في جميع مفاصل المنظمة، بتالي سوف يتكون بحثنا من اربع افصل ,الفصل الأول, منهجية البحث والدراسات السابقة في هذا الفصل، سنستعرض منهجية البحث التي تم اتباعها في هذه الدراسة. سنناقش أيضاً الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث. اما الفصل الثاني, الجانب النظري للبحث سنعرض الجانب النظري للمتغيري البحث القيادة السامة والفظاظة في العمل. اما الفصل الثالث: الجانب العملي للبحث. اما الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

المبحث الاول: منهجية البحث

اولا: مشكلة البحث

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

وعليه يمكن تجسيد مشكلة البحث عن طريق التساؤل الرئيسي الآتي: ما هو تأثير القيادة السامة في سلوكيات فضاظة في العمل؟ من خلال السؤال الرئيسي فإنه يمكن طرح عدد من التساؤلات الفرعية التي تجسد هذه الإشكالية بشكل أكثر وضوح

1. ماهية القيادة السامة ومفهوم الفضاظة في العمل وما مدى مستوى وجود ممارساتهم في بيئة العمل؟

2. ما طبيعة وقيمة و معنوية علاقات الارتباط بين القيادة السامة والفضاظة في العمل؟

ثانيا: اهمية البحث

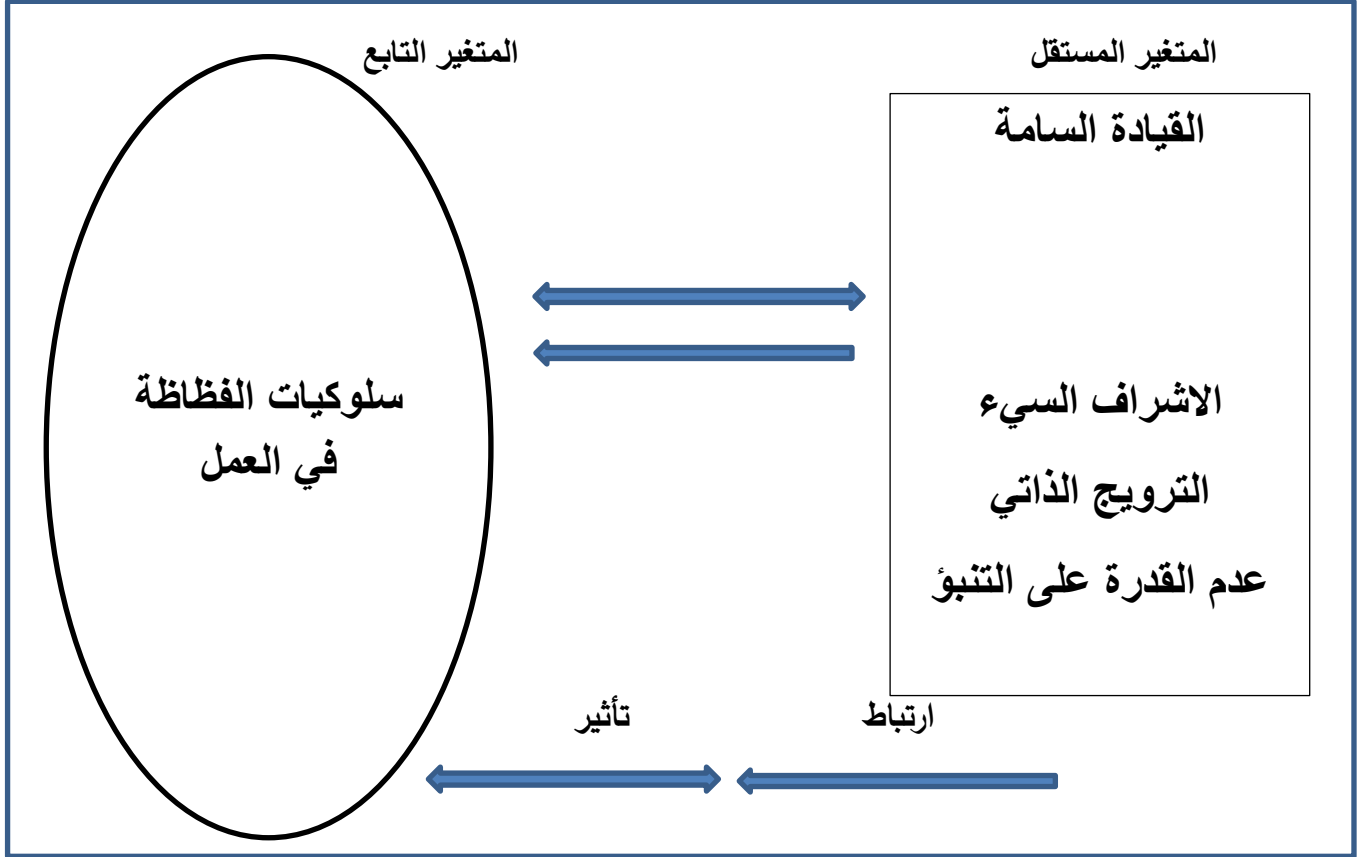
تتجلى أهمية البحث الحالي من خلال تناوله إحدى الموضوعات الحيوية والمهمة في الفكر الإداري، الذي يتجسد بالتركيز على تأثير القيادة السامة في خلق سلوكيات سلبية متمثلة بالفضاظة في العمل يمكن بيان أهمية البحث بالآتي:

- 1- تشخيص قدرة القيادة في الكلية المبحوثة على توجيه القيادة السامة في الفضاظة بـمكان العمل
- 2- فهم تأثير القيادة السامة على سلوكيات الفضاظة في العمل يتطلب ذلك دراسة القيادة السلبية والتحليل العميق لتأثيرها على الموظفين والبيئة العملية.
- 3- تحسين بيئة العمل عن طريق التركيز على القيادة الإيجابية والتخلص من السلوكيات السامة من خلال تحليل العوامل المؤثرة في سلوكيات الفضاظة وتحديد العوامل المشجعة لها، يمكن تطبيق استراتيجيات وسياسات تعزز السلوك الإيجابي وتحقق بيئة عمل صحية وإنتاجية
- 4- تطوير استراتيجيات للتعامل مع القيادة السامة ومواجهة سلوكيات الفضاظة في العمل. يمكن أن يشمل ذلك تدريب القادة على مهارات القيادة الإيجابية والتوعية بتأثير السلوك السلبي، وتنفيذ سياسات مناسبة للتعامل مع القيادة السامة.
- 5- من خلال معالجة قضية القيادة السامة والفضاظة في العمل يمكن تحسين الأداء التنظيمي بشكل عام. عن طريق تعزيز العلاقات العملية الإيجابية وتعزيز التواصل والثقة بين الموظفين في العمل .

ثالثاً: أهداف البحث

- 1- تحديد مستوى القيادة السامة للإدارة العليا من وجهة نظر الكوادر الإدارية المختلفة، وتعرف على مدى تأثير تلك السلوكيات على عينة البحث
- 2- الكشف عن مدى الذي يمارس فيه الكوادر الإدارية للسلوكيات الفضاظة في العمل التي نتجت بفعل السلوكيات السية للقيادة السامة
- 3- اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين القيادة السامة بأبعادها وسلوكيات الفضاظة في العمل وتوضيح تلك العلاقات

رابعاً: المخطط الفرضي للبحث



شكل رقم (1) المخطط الفرضي للبحث

خامساً: فرضيات البحث

- 1- الفرضية الأولى الرئيسية توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة السامة وسلوكيات الفظاظة في العمل وتتفرع منها الفرضيات التالية:
 - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الإشراف السيء وسلوكيات الفظاظة في العمل
 - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الترويح الذاتي وسلوكيات الفظاظة في العمل
 - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين عدم القدرة على التنبؤ وسلوكيات الفظاظة في العمل

2-الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد اثر ذو دلالة معنوية للقيادة السامة في سلوكيات الفظاظة في العمل وتتفرع منها الفرضيات التالية:

- توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية للاشراف السيء في سلوكيات الفظاظة في العمل
- توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية للترويج الذاتي في سلوكيات الفظاظة في العمل
- توجد علاقة تاثير ذات دلالة احصائية للعدم القدرة على التنبؤ في سلوكيات الفظاظة في العمل

سادسا: مجتمع وعينة البحث

سيتم اختيار كليه الادارة والاقتصاد بطريقة الاختيار القصدي كمتجمع للبحث. اما عينة البحث فقد تمثلت بالكوادر الإدارية في الكلية الادارة والاقتصاد في جامعة ميسان.

سابعا: حدود البحث

1. الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على دور القيادة السامة وتأثيرها في سلوكيات الفظاظة في العمل
2. الحدود المكانية: سيتم تطبيق البحث في كلية الادارة والاقتصاد في جامعة ميسان.
3. الحدود البشرية: سيتم تطبيق الحدود البشرية على مختلف الكوادر الادارية في كلية الادارة والاقتصاد
4. الحدود الزمانية: تم اجراء البحث خلال العام الدراسي 2023-2024

ثامنا: اساليب جمع البيانات

بغرض انجاز هذا البحث والحصول على البيانات اللازمة للدراسة العملية التطبيقية المتعلقة به ، فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي :

- 1- **المنهج الوصفي :** سيتم اتباعه في الجانب النظري من البحث بهدف الاطلاع على أهم الدراسات المشابهة ، وأهم الأدبيات المنشورة بهذا الخصوص .

٢- المنهج التحليلي : حيث سيتم تنظيم استبانة لهذا الغرض تخص المتغير المستقل القيادة السامة والمتغير التابع سلوكيات الفضاظة في العمل ، وسيتم استعراض الاستبانة على مشرف البحث وعدد من المختصين بهذا الشأن وسيتم تعديلها بناء على ما قدموه من مقترحات ، ثم توزيعها بشكل مباشر وسيتم تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الاحصائي SPSS

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

اولا: دراسات متعلقة بالمتغير المستقل

الدراسة الاولى

The dysfunction junction: the impact of toxic leadership on follower effectiveness ملتقى الخلل الوظيفي : تأثير القيادة السامة في فاعلية التابعين	عنوان الدراسة
(Bell 2017)	الباحث والسنة
فحص العلاقة بين القيادة السامة بأبعادها وفاعلية التابعين المتمثلة بالارتباط النشط والتفكير النقدي	هدف الدراسة
شملت عينة الدراسة 203 مفردة من طلبة الدراسات العليا بالقطاع المهني بجامعة رينجنت بالولايات المتحدة الأمريكية	مجتمع وعينة الدراسة
توصلت الدراسة إلى عدم وجود علاقة ارتباط بين القيادة وبعدي الارتباط النشط والتفكير النقدي ماعدا بعد الترويج الذاتي، إذ اشارت الدراسة الى وجود علاقة عكسية بينه وبين	اهم نتائج الدراسة

الدراسة الثانية

The Relationship Between Toxic Leadership, Organizational Citizenship, and Turnover Behaviors Among San Diego Nonprofit Paid Staff العلاقة بين القيادة السامة والمواطنة التنظيمية وسلوكيات دوران الموظفين مدفوعة الأجر غير الربحية في سان دييغو	عنوان الدراسة
(Schmidt 2008)	الباحث والسنة
الكشف عن دور سلوكيات القيادة السامة في كل من سلوكيات المواطنة والدوران بوجود الالتزام التنظيمي كمتغير ضابط	هدف الدراسة
471 مشاركا في الاستطلاع من عينة الموظفين غير الربحين في سان دييغو الامريكية	مجتمع وعينة الدراسة
الالتزام التنظيمي يوتر في طبيعة العلاقة بين سلوكيات القيادة السامة من جهة وكل من سلوكيات الدوران وسلوكيات المواطنة من جهة اخرى	اهم نتائج الدراسة

ثانيا: دراسات متعلقة بالمتغير التابع

الدراسة الاولى

The effects of passive leadership on workplace incivility تأثير القيادة السلبية على الفظاظة في مكان العمل	عنوان الدراسة
(Harold& Holtz 2015)	الباحث والسنة
دراسة آثار القيادة السلبية على الفظاظة في مكان العمل عبر دراستين الدراسة الأولى فحصت العلاقات بين القيادة السلبية والفظاظة في عينة ثنائية الموظف والمشرف، والدراسة الثانية فحصت هذه العلاقات في عينة ثنائية الموظف وزملاء العمل.	هدف الدراسة
اشتملت عينة الدراسة الأولى على 122 و الدراسة الثانية على 270 موظفا ومشرفا من العديد في المجالات المهنية مثل البيع بالتجزئة، والرعاية الصحية، والمحاسبة والخدمات العامة في الولايات المتحدة الأمريكية.	مجتمع وعينة الدراسة
تشير نتائج هذه الدراسات إلى أن القيادة السلبية لها تأثير مباشر مهم في الفظاظة السلوكية وتأثير غير مباشر من خلال الفظاظة المختبرة علاوة على ذلك، اشارت النتائج إلى أن العلاقة بين الفظاظة المختبرة والفظاظة السلوكية مشروطة بمستوى القيادة السلبية، بحيث يكون تأثير الفظاظة المختبرة في الفظاظة السلوكية أقوى في المستويات العليا من القيادة السلبية	اهم نتائج الدراسة

الدراسة الثانية

Development and Validation of the Uncivil Workplace Behavior Questionnaire التطوير والتحقق من صحة استبيان السلوك الفظ في مكان العمل	عنوان الدراسة
Martin & Hine (2005)	الباحث والسنة
هدفت الدراسة الى تطوير والتحقق من صحة مقياس جديد للفظاظة في العمل	هدف الدراسة
تمثلت عينة الدراسة ب 925 من الأستراليين العاملين بدوام جزئي أو بدوام كامل في الصناعات المختلفة الصناعات البناء والتمويل والتأمين وخدمات الأعمال الإدارة الحكومية والدفاع، والتعليم، والصحة	مجتمع وعينة الدراسة
أسفر تحليل المحور الرئيس لـ مقياس الفظاظة في العمل عن 4 عوامل قابلة للتفسير (العداء وانتهاك الخصوصية والسلوك الإنسحابي، والنميمة). وقد	اهم نتائج الدراسة

كشفت الدراسة أن المقاييس الفرعية تمتلك اتساقاً داخلياً عالياً وتظهر صلاحية جيدة متقاربة ومتباينة ومتزامنة. ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة أيضاً هي أن كونك هدفاً للفظاظاة يرتبط بانخفاض الرضا عن زملاء العمل والمشرفين ومستويات أعلى للانسحاب من العمل، ومستويات أعلى من الضيق النفسي، وانخفاض مستويات الرفاه النفسي والرضا الصحي.

المبحث الأول : القيادة السامة

أولاً: مفهوم القيادة

تُعتبر القيادة جزءاً لا يتجزأ من الإدارة وتُمثل نقطة محورية فيها. تتحد القيادة مع عناصر الإدارة الأخرى كالخطيط، التنظيم، والرقابة لتشكل منظومة متناسقة تحفز المنظمة على تحقيق أهدافها وضمان استمرارية تطورها وتقدمها عندما تُدار بجميع جوانبها ببراعة. رغم التركيز الشديد الذي وُجه لمفهوم القيادة من قبل الباحثين والخبراء في مجال الإدارة، لم يُستقر على تعريف معياري لها. نستعرض على ضوء ذلك، مجموعة من التعاريف التي قُدمت للقيادة، بما في ذلك تعريف (yuki, 2010:3) الذي يصف القيادة بأنها العملية التي يُؤثر بها على الأشخاص لحثهم على معرفة ما يجب فعله وكيفية القيام به بكفاءة، وتُعد أيضاً عملية دمج الجهود الفردية وتوحيد الجهود الجماعية من أجل الوصول إلى الأهداف المتفق عليها. بينم اعرفها (العامري والغالبى 2009: 434) عرفها هي عمليات اىحاء او الهام او تاثير في الاخرين لجعلهم يعملون بالتزام عالي ومثابر لإنجاز وتادية مهام مطلوبة منهم.

أما (السكرانه، 2018: 45) عرف القيادة على انها بأنها مجموعة من العمليات التي تُلهم أو تُؤثر في الأشخاص لحثهم على العمل بإخلاص وجدّ لإنجاز المهام الموكلة إليهم.

كما عرفها (الخفاف ، 2008 : 19) من وجهة نظر معاصرة بانها العملية التي يُمارس من خلالها التأثير على مجموعة من الأفراد في سياق زمني ومكاني وظروف محددة بهدف توجيههم وحثهم على العمل بإرادة نحو تحقيق أهداف المنظمة، مزودة إياهم بالمعرفة اللازمة لدعم تحقيق الأهداف المتفق عليها. عرفها (الحدراوي والبغادي ، 2018: 54) بانه العملية الاجتماعية التي تهدف إلى التأثير في سلوكيات وأفعال الأفراد المرؤوسين، بغية دفعهم للعمل بجد وإخلاص

لتحقيق أهداف مشتركة ومرجوة. ومن خلال هذه التعاريف، يمكن الاستنتاج أن القيادة تعني فن ومهارة التأثير في الآخرين لتحقيق الأهداف التي تضعها المنظمة بأعلى درجات الكفاءة.

ثانياً: نبذة تاريخية عن القيادة السامة

كرس العلماء مؤخراً اهتماماً متزايداً بالجانب السيء أو السام من القيادة، ويعتقد المهتمون بالقيادة السامة أن الباحثين والممارسين يجب أن يتبنوا وجهة نظر أكثر صدقاً وشمولية تعترف بالجانب المظلم للطبيعة البشرية. ويجادل المحققون من أجل مفهوم أوسع للقيادة يتضمن استكشاف القادة ذوي التأثير الضار بالتابعين، ومثل العديد من علماء القيادة يعتقد ان القادة يجب ان يكونوا اخلاقيين ويخدمون الصالح العام (Hackman & Johnson 14-15 2013) ظهر مصطلح "الزعيم السام" لأول مرة في عام 1996 (Wicker) (Green, 19: 2014) والذي ترجع صياغته في الأصل الى تحليل قامت به Marcia Wicker لثلاثة أنواع مختلفة من القادة في المنظمات وهم جدير بالثقة (الضوء الأخضر)، "الانتقالي" (الضوء الأصفر)، و السام (الضوء الأحمر) وهي ترى ان القادة السامون هم أفراد غير منظمين ساخطين، وغالبا ما يكونون حاقدين وخبيثين ينجحون عن طريق تفريق الاتباع، والسيطرة عليهم بدلاً من رفع مستواهم، ويمتلكون البراعة في إخفاء الخداع (Tavanti,128:2011). وبناء على عمل Wicker، استعمل الجيش الأمريكي أيضاً مفهوم القيادة السامة إذ أكدت الكلية الحربية للجيش الأمريكي على أن القادة السامين هم قادة يفنقرون إلى الاهتمام برفاهية الآخرين، ويظهرون سلوكيات شخصية تؤثر سلباً في المناخ التنظيمي، وتحفز . (Hinshaw, 2020:16) المصلحة الذاتية، وهم سيئون بطبيعتهم وغير قابلين للإصلاح وكانت (Lipman Blumen 2005) من أوائل الباحثين في مجال القيادة السامة، إذ تناولت أفكارها حول القادة من حيث مستوى السمية، قائلة إن جميع القادة يمكن أن يكونوا سامين في مرحلة ما من حياتهم المهنية (Hinshaw 2020:16-17)، فهي ترى بأن القادة السامين يأتون بأشكال ودرجات مختلفة وهم يعمدون إلى إلحاق الأذى بالآخرين أو تعزيز أنفسهم على حساب الآخرين ، بينما يتسبب القادة السامون عن غير قصد في

إلحاق ضرر جسيم من خلال السلوك المتهور ، فضلاً عن عدم كفاءتهم التي تتسبب في تعقيد الأمور، كما يبدو القادة مختلفين في مستوى سميتهم، اعتماداً على علاقة الفرد بهم وبالتالي قد يكون قائدي السام هو بطلك والعكس صحيح (Blumen,2005:2).

وتتميز Blumen ايضاً القائد السام بأنه الفرد الذي يمتلك صفة شخصية واحدة أو أكثر من الصفات الآتية (Blumen,2010: 4)

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

ثالثاً: مفهوم القيادة السامة

فقد عرفت (Whicker 1996) تُعتبر القيادة السامة أسلوباً في القيادة يؤدي إلى الإضرار بالأفراد وبالتالي بالمؤسسة ككل. يتميز هذا النوع من القيادة بإضعاف الروح المعنوية وتقليل الدافعية والإبداع لدى الأفراد من خلال فرض سيطرة مفرطة وتقييد الاستقلالية والابتكار. يتسبب القادة السامون في نشر آثارهم الضارة على مدى الوقت، مما يؤثر بشكل تراكمي على الأداء

والمعنويات والمناخ العام داخل المنظمة (Wilson, 2003:2). وتتمثل الخصائص الرئيسية للقائد السام في ثلاثة عناصر: اللامبالاة الواضحة برفاهية الأتباع، والشخصية أو الأسلوب الذي يؤثر سلباً في المناخ العام للمنظمة، والاعتقاد بأن الدافع الأساسي للقائد ينبع من المصلحة الذاتية (Reed, 2004:67).

أما (Blumen, 2005 : 23) القيادة السامة على أنها العملية التي يتبعها القادة، من خلال سلوكهم المدمر أو الشخصية المضطربة أو كليهما، للتسبب في أضرار جسيمة وطويلة الأمد للأفراد، العائلات، المؤسسات وحتى المجتمعات بأسرها.

أما (Williams , 2005 : 12) فقد تبني وجهة نظر مختلفة قليلاً معتبراً إياها مجموعة من السلوكيات القيادية السلبية التي تتميز بالنرجسية، تقدير الذات المبالغ فيه، والتصرفات الاستبدادية والتسلطية التي تؤدي إلى إشراف غير متوقع وسيء.

ووصف (Pelletier, 2010:375) القيادة السامة بأنها سلوك منهجي يتكرر من قبل قائد أو مشرف أو مدير ينتهك المصلحة المشروعة للمنظمة. يتم ذلك عن طريق تقويض أو تخريب أهداف المنظمة ومهامها ومواردها وفعاليتها. كما يمكن أن يؤثر هذا النوع من القيادة السلبية على الدافع والرفاهية والرضا الوظيفي للموظفين، أو حتى يؤثر على جميع هذه الجوانب في الوقت نفسه.

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

وما لبث (Green,2014:19) أن قام بتوسيع مفهوم القيادة السامة عندما لاحظ أنه يمكن لهذا النوع من القيادة أن يتجلى بمستويات متنوعة، بدءاً من الجاهلين الذين يسببون ضرراً طفيفاً، إلى الأشخاص الذين يمارسون الشر ويتسببون في أضرار جسيمة.

ورأى (Hitchcock, 2015:6) ان القيادة السامة تشمل عدم الكفاءة الإدارية، والتهديد، والسيطرة، والسلوكيات غير القانونية، بالإضافة إلى الإساءة الجسدية وغير الجسدية التي تظهر بشكل عدائي وتسبب الضرر للأفراد والجماعات.

جدول (1) مفهوم القيادة السامة لعدد من الباحثين والكتاب

ت	اسم الباحث والسنة	المفهوم
1.	(2010:375) (Pelletier,	القيادة السامة بأنها سلوك منهجي متكرر من قبل قائد أو مشرف أو مدير ينتهك المصلحة المشروعة للمنظمة من خلال تقويض أو تخريب أهداف المنظمة ومهامها ومواردها وفعاليتها أو الدافع والرفاهية أو الرضا الوظيفي من التابعين أو جميع ذلك
2.	(2015:6) (Hitchcock,	ان القيادة السامة تتطوي على عدم الكفاءة الإدارية، والتهديد، والسيطرة والسلوكيات غير القانونية، والإساءة الجسدية وغير الجسدية التي تتعمد العدائية أو إلحاق الضرر بالأفراد والجماعات.
3.	(2016:109), (Indradevi	بينما اعتقد Indradevi ان القيادة السامة هي قاتل صامت لأنه يصور القادة على أنهم غير خطرين ويحفز على عرقلة ومعاقبة أولئك الذين يشكون في مثل هذه القدرة المطلقة القيادة السامة بهذه الشاكلة هي ظاهرة مكلفة، لأنها تدمر الأفراد والجماعات والمنظمات وحتى الدول القادة السامين بأنهم يمتلكون مزيجا من المواقف
4.	(Burns, 2017:). (37	كما وصف والدوافع والسلوكيات المتمحورة حول الذات التي تؤثر سلبا على التابعين وأداء المهمة والمنظمة
5.	(Webster,2020,47)	وأخيراً قدم Webster في بحثة تعريفا عاما للقيادة السامة وأشاروا إلى أن القيادة السامة تصف الأفراد الذين يميلون إلى إظهار السلوكيات المخيفة، والمتعترسة، وغير الأخلاقية تجاه من حولهم بطريقة منهجية ومتكررة. وفي الوقت نفسه يتمتع القادة السامون بأسلوب اتصال متكرر ذاتيا، إذ يشاركون معرفتهم حول أساس السرية أو ما يحتاجون إلى معرفته، وإجراء العديد من الاجتماعات والمحادثات الهاتفية غير المستهدفة.

وبناء على مراجعة المفاهيم أعلاه عرف الباحثان القيادة السامة بأنها مجموعة من السمات الشخصية والسلوكيات القيادية الضارة وغير الأخلاقية التي تؤدي إلى خلق بيئة عمل غير ايجابية تسودها عادات عمل غير صحية تتسبب في اذى التابعين مهنيا ونفسيا، وتفضل فعلها في انخفاض الروح المعنوية وانخفاض الانتاجية وعدم الشعور بالرضا والذي بدوره ينعكس سلباً على تحقيق النجاح التنظيمي.

رابعاً: تأثيرات عواقب القيادة السامة :

تُعد القيادة السامة ظاهرة معترف بها في البيئات التنظيمية المعاصرة، حيث تُسهم في خلق بيئة عمل غير صحية تتسم بانخفاض الفعالية والإنتاجية ، أن نقص القيادة الإيجابية يؤدي إلى تطوير ثقافة عمل سلبية وبيئة تنظيمية مضطربة، مما يجعل القيادة السامة واقعاً لا يمكن إنكاره في الحياة الوظيفية المعاصرة. وقد تبين من خلال البحث أن ممارسات القيادة السامة لها تأثيرات سلبية عديدة على الأفراد والمنظمات على حد سواء. (Ortega,2019:1). من ضمن العواقب السلبية التي يتعرض لها الأتباع نتيجة للقيادة السامة هي انخفاض الالتزام التنظيمي العاطفي، الرضا الوظيفي المتدني، وتراجع الأداء الفردي (Garcia,2020:19).فقد وصف (2011:1) Webster et al. عددًا من النتائج السلبية على المستوى التنظيمي، بما في ذلك الدوران غير المرغوب فيه، وانخفاض رضا الموظفين والتزامهم، وعلى المستوى الفردي تمثلت سلبيات القيادة السامة بانخفاض احترام الذات والقلق والاكتئاب، والإنهاك وكذلك يشير Maheshwari, & (Mehta 2014:21) إلى العديد من الأدلة على تأثير القيادة السامة على المستويين التنظيمي والفردي. تشمل النتائج التنظيمية التأثير السلبي على الأداء التنظيمي، وسلوك العمل غير المنتج، ونية دوران أعلى، اما على المستوى الفردي فإن القيادة السامة لها علاقة إيجابية مع نوايا تغيير الموظفين وضغوط الموظفين، وانخفاض احترام الذات، وتقليل الرضا الوظيفي، والحد من الالتزام التنظيمي (Middleton,2018:1). وتشمل كذلك القيادة السامة سلوكيات مثل الاستخفاف والسخرية وتثبيط وتجاهل التابعين، القضاء على من ينافسه من الأفراد، واستبعاد الأعضاء من الفئات الاجتماعية اللائقة وحرمان الأعضاء من حقوقهم الاجتماعية والسياسية وكذلك حقهم في الاختيار (Sayadpour&Hadadian,2018:137) وعلى الرغم من هذه

السمات والسلوكيات السلبية المرتبطة بالقيادة الساميين إلا أنهم أكثر شيوعًا مما هو متوقع (Matos,2018:501)

خامسا: ابعاد القيادة السامة

1. الترويج الذاتي

الترويج الذاتي هو عملية استخدام الاستراتيجيات الاتصالية والتسويقية لزيادة الوعي بالذات وتعزيز الصورة الشخصية. يُستخدم الترويج الذاتي عادةً من قبل الأفراد لإبراز مهاراتهم، إنجازاتهم، وخبراتهم بهدف الحصول على فرص عمل، تقدم في المسيرة المهنية، أو حتى لتعزيز الثقة بالنفس. يمكن أن يتضمن الترويج الذاتي الشبكات الاجتماعية، العروض التقديمية، التدوين، النشر على وسائل التواصل الاجتماعي، وغيرها من الأنشطة التي تساعد الشخص على بناء علامة تجارية شخصية قوية (Maxwell, 2015: 51). يقصد بذلك أن يتصرف القائد بطريقة تعزز تحقيق مصالحه الشخصية على حساب مصالح مرؤوسيه ومصالح الوحدات التنظيمية التي يقودها كما إنه يكون دائم التهديد والتقليل من شأن مرؤوسيه المتميزين الذين يمتلكون مواهب ومهارات تمكنهم من منافسته، فهو يسعى إلى التحكم فهم والسيطرة عليهم بدلا من توفير التدريب المناسب الذي يدعم تطوير هذه المهارات والمواهب، وعادة ما يكون ذلك بهدف تكوين انطباع وصورة إيجابية عنه والحفاظ على هذه الصورة وتعزيزها لدى المستويات القيادية الأعلى، وترسيخ اعتقاد لديهم بأنه الشخص الوحيد الذي يمتلك المهارات اللازمة لقيادة الفريق (Maxwell, 2015: 52).

2. الإشراف المسيء

الإشراف المسيء يشير إلى الممارسات الإدارية التي يستخدم فيها القائد أو المدير سلطته بشكل غير مناسب، مما يؤدي إلى خلق بيئة عمل سامة ومضطربة. هذا يشمل السلوكيات مثل التتمر،

التحرش، التمييز، الإهانة، الترهيب، والتهديد. الإشراف المسيء يمكن أن يكون له تأثير سلبي كبير على الصحة النفسية والرفاهية العامة للموظفين، ويقلل من الإنتاجية، ويزيد من معدل دوران العمالة، ويضر بسمعة المؤسسة ويقصد به مدى إدراك المرؤوسين لممارسة القادة لبعض السلوكيات العدائية وإظهار ذلك بشكل مستمر تجاههم سواء بشكل لفظي أو غير لفظي، وذلك باستثناء الأذى الجسدي والبدني (47: 2000: Tepper). وقد أشار (28: 2010: Breaux) أن هذه السلوكيات التعسفية والمسيئة تستهدف المرؤوسين المباشرين وتشمل النقد المستمر والتوبيخ أمام الآخرين، والتهكم والسخرية المعلنة، وفرض العقوبات غير المبررة وإلقاء اللوم عليهم بشأن أخطاء لم يرتكبونها.

3. عدم القدرة على التنبؤ

عدم القدرة على التنبؤ يصف حالة التقلبات وعدم اليقين في البيئة أو السلوك. في سياق العمل، قد يشير إلى عدم ثبات السياسات والإجراءات أو تغيرات مفاجئة في القرارات الإدارية التي تجعل من الصعب على الموظفين معرفة ما يُتوقع منهم. يمكن أن ينتج عن هذا شعور بالإحباط والإرهاق لأن الموظفين لا يستطيعون التخطيط لأعمالهم بشكل فعال. في السياقات الأوسع، يمكن أن يشير عدم القدرة على التنبؤ إلى الأحداث الاقتصادية، السياسية، أو الطبيعية التي تؤثر على استقرار الأسواق والتخطيط الاستراتيجي ويقصد به عدم قدرة المرؤوسين على تنبؤ أو توقع سلوكيات قائدهم نتيجة تأرجحه وتقلبه بين عدة أنماط سلوكية مختلفة (68: 2014: Schmidt) فهي تمثل مدى واسع من السلوكيات التي تعكس التحولات الدراماتيكية (المثيرة) في الحالة المزاجية للقائد والتي تؤثر بشكل مباشر على مناخ العمل. وقد أشار (38: 2008, Schmidt) إلى أن عدم القدرة على التنبؤ بسلوكيات قائد ما، يُعد من أقوى المؤشرات على رضا المرؤوسين عن هذا القائد ورغبتهم في البقاء بالمنظمة، وهو ما جعله يستنتج أن ذلك قد يفسح المجال للقائد السيئ بأن يصبح ساما فيما بعد، فعندما يتم وصف القائد بأنه غير متوقع تتفاقم سلوكياته السلبية بسبب عدم قدرة مرؤوسيه على التنبؤ بهذه السلوكيات (47: 2018: Beightel).

المبحث الثاني : الفظاظة في العمل

اولا: مفهوم الفظاظة في العمل

تعني الفظاظة في اللغة القسوة والغلظة، ويُستخدم لوصف الشخص الصعب الأخلاق الذي يفتقر إلى السلوك الحسن والتصرفات المهذبة (عمر, 2008 : 1724). وايضا تعني الفظاظة الكلام الخشن (معلوف 2008 :588).

فقد شهدت السنوات الأخيرة زيادة في الدراسات حول المظاهر غير المادية لسوء المعاملة بين الأفراد في مكان العمل (Cortina, 2008 :55).

سوء المعاملة في مكان العمل هو بالفعل قضية شائكة ومتعددة الجوانب تنتشر عبر مختلف الثقافات والبيئات الوظيفية. تختلف أشكال سوء المعاملة في الشدة والنوع، بدءًا من التصرفات الخفية والأقل حدة وصولًا إلى الأفعال الشنيعة مثل الاعتداء الجسدي وحتى القتل. الدراسات في هذا المجال قد كشفت عن مجموعة من الممارسات التي تشارك في خصائص معينة، وتتضمن الإيذاء، التقيؤ الاجتماعي، الإساءة العاطفية، المضايقات والتحرش الجنسي، العنف في مكان العمل، التتمر والصراعات بين الأفراد، الإشراف المسيء والفظاظة. هذه السلوكيات تؤدي إلى بيئة عمل سامة تؤثر سلبًا على الصحة النفسية والبدنية للعاملين وتقلل من الإنتاجية والرضا الوظيفي. (Connolly,2017:36).

وعرفت الفظاظة في مكان العمل الفظاظة في مكان العمل، هي نوع من التفاعلات السلبية بين الأشخاص وتُعتبر جزءًا من مجموعة أوسع من السلوكيات المعروفة بالسلوك العملي العكسي.

هذا النوع من السلوك لا يؤدي فقط إلى الأذى للأفراد داخل المنظمة، بل يمكن أن يكون له تأثيرات ضارة على المنظمة ككل. الفظاظة يمكن أن تشمل تصرفات مثل التعليقات الساخرة، الإهانات، التجاهل المتعمد، وغيرها من أشكال الاستخفاف التي تؤدي إلى بيئة عمل معادية وتقلل من الروح المعنوية للموظفين وتؤثر على الإنتاجية. (Lim and Lee, 2011:96).

وعلى الرغم من أن الفظاظة هي الحد الأدنى من سوء المعاملة في مكان العمل لكنها أكثر السلوكيات غير المدنية شيوعاً والأكثر انتشاراً في المنظمات (Bibi et al., 2013:318). في العقد الماضي، ظهرت السلبية في مكان العمل كموضوع محوري في أدبيات سلوك المنظمة (Schilpzand et al. 2014:58).

من بين هذه المفاهيم، وكان هناك اهتمام متزايد بين العلماء مؤخرًا للتركيز على أقل الأشياء شدة من سوء المعاملة، والفظاظة في مكان العمل (Raaj& Anju,2018:80).

مفهوم الفظاظة في مكان العمل كمجال جديد ضمن البحث عن السلوكيات السلبية في مكان العمل (Schilpzand et al.,2014:60).

الفظاظة، قد تكون بسيطة في طبيعتها لكن لها تأثيرات عميقة على مواقف وسلوكيات الموظفين تجاه المنظمة. تُعتبر الفظاظة شكلاً من المضايقات النفسية والعدوان العاطفي الذي ينتهك قواعد الاحترام المتبادل المتوقع في بيئة العمل. هذه السلوكيات الفظة وغير المهذبة تُظهر عدم الاحترام للآخرين وتسهم في خلق بيئة عمل سامة والوقاحة، التي تُعد سمة أساسية للفظاظة، يمكن أن تؤدي إلى انخفاض الدعم الاجتماعي في مكان العمل، وهذا بدوره قد يؤثر سلباً على أداء الموظفين. الأمر الذي يُظهر أهمية تعزيز بيئة عمل إيجابية وداعمة حيث يتم تقدير الاحترام المتبادل والتفاعل اللائق بين الزملاء. (Abid et al.,2015:630)

ووصفت الفظاظة في العمل بأنها سلوك فظ وغير مهذب داخل مكان العمل يعمل على:

(Martin & Hine2005:478)

- ينتهك قواعد الاحترام المتبادل.
- ليس بالضرورة أن يتسبب في ضرر للهدف.
- لا يهدد الهدف جسدياً.
- يحدث بين الزملاء داخل المنظمة.
- يتجاوز التسلسل الهرمي التنظيمي في أن أي موظف قد يكون فظاً مع موظف آخر بغض النظر عن رتبته.

وذكرت الفظاظة في مكان العمل بأنها نوع من السلوك الذي يتم التعامل معه تجاه الآخرين، ويمكن أن يكون له آثار ضارة عليهم ، وكذلك على المنظمة التي يعملون بها (2015:13 Smidt)

وعرفت سلوكيات الفظاظة في مكان العمل كأفعال غامضة وغير واضحة، وتتسم بعدم الحضارية، والتي تُعد انتهاكاً لقواعد العمل والاحترام المتبادل بين العاملين. هذه السلوكيات قد تظهر تحت مسميات مختلفة مثل العنف، التحرش، التتمر، الاستقواء، أو العدوان في مكان العمل. (Shim,2010:7). وصفت أيضا الفظاظة في مكان العمل كسلوك منخفض الشدة مع نية غامضة، والذي يكون خالياً من الاحترام المتبادل والاعتداء الجسدي، مما يجعله يختلف عن العدوانية والعنف والتتمر الأكثر وضوحاً وشدة. عوامل تنظيمية وفردية معينة قد تسهم في ظهور مثل هذه السلوكيات، والتي بدورها تؤدي إلى نتائج سلبية على الأفراد والمنظمة ككل. (Vagharseyyedin, 2015:7)

جدول (2) مفهوم الفظاظة في العمل لعدد من الباحثين والكتاب

ت	اسم الباحث والسنة	المفهوم
1.	Estes,2008:12	الفظاظة في العمل تشير إلى السلوكيات العدوانية اللفظية أو غير اللفظية التي تُظهر عدم الاحترام أو الاعتبار للآخرين في بيئة العمل. هذه السلوكيات يمكن أن تشمل التعليقات الجارحة، السخرية، والتجاهل المتعمد.
2.	Fida,2016:24	تُعرف الفظاظة في العمل بأنها سلوك غير مهني يعكس نقصاً في اللياقة، ويتضمن التصرفات التي تُعتبر غير مقبولة اجتماعياً وتتسبب

		في تعكير صفو العلاقات بين الزملاء.
3.	Hur,2016;42	الفضاظة في العمل تُعرف بأنها سلسلة من الأفعال الصغيرة التي تُسبب الشعور بالإهانة أو الإساءة، وقد تكون عرضية أو متعمدة، لكنها تترك تأثيراً سلبياً على الضحية وغالباً ما تؤدي إلى تدهور المناخ التنظيمي.
4.	Handoyo,2018:19	الفضاظة في العمل يمكن أن تُعرف بأنها تقاعلات تُظهر قلة التقدير لكرامة الآخرين، وتشمل الانتقادات العلنية، التهكم، أو الأوامر الصارمة التي تُعطى بطريقة مهينة.

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

ثانيا: تأثير الفضاظة في العمل

على الرغم من شدة الفضاظة المنخفضة مقارنة بأشكال السلوك المنحرفة الأخرى، فإنها في مكان العمل لها عدد من التأثيرات المهمة في النتائج الفردية والتنظيمية (Tastan,2015:38) .
وقد بحثت آلاف الدراسات في كيفية تأثير أنواع مختلفة من السلوكيات السلبية في مكان العمل على مستوى المنظمة، وعلى مستوى المجموعة، وعلى مستوى الأفراد (1:2014 Schilpzand et al., .

وبالرغم من أن حوادث الفضاظة تتفاوت عبر العينة وتميل إلى أن تكون غير منتظمة ومعتدلة، إلا أن هذه الظاهرة يمكن أن تكون خطيرة ومعدية مثل السلوكيات غير الملائمة الأخرى ذات الصلة، كالإساءة العاطفية والتنمر والمضايقات والتي قد تؤثر سلباً على الأهداف والمنظمات أيضاً تشير الأبحاث التجريبية إلى أن العاملين المستهدفين بسلوك غير مدني يظهرون ضغوطاً وظيفية أكبر، وتشتيتاً معرفياً، وضيقاً نفسياً، بالإضافة إلى انخفاض في مستوى الرضا الوظيفي والإبداعي، ونوايا دوران أعلى، وانخفاض جودة العمل والجهد ووجدت بعض الدراسات التجريبية

ايضاً علاقة طردية بين الفضاظة وسلوك العمل الذي يأتي بنتائج عكسية مثل الإساءة وانحرافات الإنتاج والتخريب والسرقة والانسحاب.(Raaj& Anju,2019:80)

وتشير دراسات أخرى إلى أن الفضاظة ترتبط بارتفاع معدلات التغيب عن العمل ومستويات الغضب والخوف والحزن في العمل وعدم الرضا الوظيفي، والإرهاق، ونية الدوران وترتبط الفضاظة أيضا ارتباطا مباشراً بانخفاض الإنتاج(Selamat et al.,2019:359)

وتساهم سلوكيات الفضاظة في ايجاد بيئة عمل معادية وتستهلك الموارد العاطفية والفكرية والاجتماعية التي يمكن وضعها بشكل أفضل في النشاط الإنتاجي وتؤثر بشكل سلبي على التفاعل بين الأشخاص وبناء العلاقات وتؤثر في النهاية على الأداء الفردي والتنظيمي (Ricciotti ,2016:41)

وقد يحدث بسبب حقيقة أن الفضاظة في مكان العمل تؤثر في مواقف الأفراد في العمل، وقد تشمل المواقف المتعلقة بالالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي. لذلك قد تفقد موهبة المنظمات بسبب انخفاض مستويات الرضا الوظيفي وزيادة نوايا دوران العمل (Smidt ,2015 :9). ربما تكون النتيجة الأكثر ضرراً للفضاظة في المنظمات هي انسحاب الموظف (Bartlett , 2008 :3). بالإضافة الى ذلك فإن الفضاظة لديها القدرة على تحمل المنظمة تكاليف كبيرة، ولاسيما النفقات التشغيلية والإيرادات والاحتفاظ بالعاملين المؤهلين، وهو ما يعرض قدرة المنظمة الى الاستمرار للخطر (Brown,2013:9) .

ثالثاً: ابعاد الفضاظة في العمل

1- العداء : تعرف العدائية بأنها نوع من عدم الكفاءة الجسدية التي تسعى إلى إلحاق الغضب أو الكراهية أو الأذى. ومن أمثلة العدائية التحرش والتمييز والترهيب (Amos, 2013 :21) فالعدائية سلوك يسعى إلى ارتكاب ضرر غير مادي في الطبيعة والأكثر شيوعاً هي تلك العدائية التي لوحظت في المنظمات فهي اسلوب يتميز بالوقاحة والفضاظة وعدم احترام الآخرين (Keng ,2017:5). وتشمل العدائية في مكان العمل السلوكيات التي يمكن أن تسبب ضرراً للهدف وبالتالي يتم تحفيز الهدف لتجنبها. ومع ذلك، فإن العدائية في مكان العمل لا تشمل سوى نوبات لا لبس فالعداء سمة شخصية دائمة يتم فهرستها بشكل أفضل

من خلال مجموعة من المعتقدات التي تعكس الفكرة القائلة بأن الآخرين لا يستحقون ومن المحتمل أن يكونوا مصادر للإحباط والعدوان (Guyl & Madon, 2003:681).

2- **انتهاك الخصوصية:** أكد مجتمع حقوق الانسان الدولي في مدة ما بعد الحرب مراراً وتكراراً على أن الأفراد لديهم مصلحة في قدر من السيطرة على نشر واستخدام المعلومات عن أنفسهم في التمتع بالحرية، ومن غير المعقول التدخل في شؤونهم الشخصية، إن وجود مصالح الخصوصية هذه له أهمية خاصة في البيئات التنظيمية مثل التوظيف، ولاسيما أن يكون مقدم الطلب أو الموظف في وضع ضعف نسبي بالمقارنة مع أولئك الذين يقومون بجمع واستخدام المعلومات الشخصية في حين أن الفرد قد يوافق في القانون على اقتحام خصوصيته، وذلك عندما يكون في وضع لا يسمح له بالرفض (Roth, 1994: 315).

وتم تعريف الخصوصية على انها القيود المفروضة للحيلولة دون الوصول إلى المعلومات الشخصية أو السيطرة عليها، ويتم تعريف الاختراقات على الخصوصية على أنها الحالات التي يتم فيها جمع المعلومات الشخصية أو نشرها دون موافقة الفرد الذي هو موضوع هذه المعلومات (Brey, 2005 :52) فالخصوصية بأي حال من الأحوال هي قضية مثيرة للجدل، فالبعض يرى الخصوصية، بأنها تخلق فرصاً لإخفاء المعلومات التي يمكن أن تجعل العديد من التفاعلات الاجتماعية "احتياالية" (Introna, 2000 35)

3- **النميمة النميمة،** أو الحديث عن الآخرين في غيابهم، هو أحد أكثر الأنشطة البشرية انتشاراً. وقد أظهرت الأبحاث أن الناس يكرسون حوالي 65% من وقت التحدث للمواضيع الاجتماعية بالنميمة، وأن ما يصل إلى ثلثي جميع المحادثات تشير إلى وجود طرف ثالث يتحدثون عنه (Pathak, 2014:23). النميمة في المنظمات هي عبارة عن حديث تقييمي غير رسمي يدور عادة بين عدد قليل من الأفراد عن عضو آخر في المنظمة وهو غير موجود، وتحدث النميمة في مكان العمل من ثلاثة ممثلين هم المرسل والمتلقي، وموضوع النميمة أي الطرف الثالث الغائب وان هذا الحديث التقييمي وغير الرسمي في منظمة عن عضو آخر غير موجود في تلك المنظمة (Ellwardt, 2011 :16). يسمى النميمة في مكان العمل ومعظم الدراسات تركز على النميمة في مكان العمل السلبي والتي جعلت الموضوع يصبح تدريجياً نقطة مهمة في مجال السلوك التنظيمي، وقد بحثت عدة دراسات عن النميمة في مكان العمل السلبي كعوامل فردية (Kong, 2018 : 26)

الفصل الثالث: الجانب العملي للبحث

المبحث الاول: تحليل الاحصائي

اولاً: مجتمع البحث وعينة البحث

تم اختيار كلية الادارة والاقتصاد كمجتمع للبحث اما العينة شملت مختلف الكوادر الإدارية يجدر بالذكر أن الباحثان قاما بتوزيع 35 استمارة استبيان على عينة البحث في مواقع عملهم داخل الجامعة، ولكن لم يتم استرداد سوى 30 استمارة.

جدول (3) توزيع عينة الدراسة

التسلسل	العدد الموزع من الاستثمارات	المسترجع من الاستثمارات	المستبعد من الاستثمارات	غير المسترجع من الاستبانات	الصالح من الاستثمارات	نسبة الاسترجاع
1	35	30	2	3	30	%86

جدول رقم (4) التوزيع التكراري والنسب المئوية للأفراد المبحوثين

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة مئوية %
	ذكر	25	%73

27%	5	أنثى	الجنس
100%	30	المجموع	
17%	5	اقل من 30 سنة	العمر
33%	10	بين 30-40 سنة	
50%	15	بين 40-50 سنة	
0%	0	50 سنة فأكثر	
100%	30	المجموع	
7%	2	دبلوم	
27%	8	بكالوريوس	
60%	18	ماجستير	
7%	2	دكتوراه	
100%	30	المجموع	
7%	2	اقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
27%	8	من 5-10 سنة	
50%	15	من 10 سنوات الى 15 سنة	
16%	5	اكثر من 15 سنة	
100%	30	المجموع	

المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

ثانياً: الإحصائيات الوصفية لمتغيرات الدراسة :

1- وصف وتشخيص فقرات ابعاد المتغير المستقل / القيادة السامة

جدول (5) والأوساط الحسابية والانحراف المعياري ودرجة الاستجابة لفقرات المتغير المستقل

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	درجة الاستجابة
	المتغير المستقل: القيادة السامة				
	1- الإشراف السيء:				

متوسط	65.2	0.86	3.26	1. ادارة الكلية المبحوثة لا تقدم الدعم اللازم لتطوير مهارات الموظفين.
مرتفع	76.6	0.91	3.83	2. الإدارة غالباً ما تفشل في الاعتراف بالإنجازات والعمل الجيد للموظفين.
مرتفع	74	0.79	3.7	3. يصعب الحصول على ردود فعل بناءة من الإدارة بخصوص الأداء الوظيفي.
مرتفع	76	1.09	3.8	4. يشعر الموظفون بأن ادارة الكلية المبحوثة لا تقدر جهودهم ومساهماتهم.
مرتفع	73	0.12	3.65	المؤشر الكلي للبعد

2- الترويج الذاتي

مرتفع	78	1.12	3.9	5. ادارة الكلية المبحوثة تركز بشكل أكبر على تعزيز صورتها الشخصية بدلاً من تطوير الفريق.
مرتفع	78	0.80	3.9	6. يتم تجاهل الآراء والمقترحات التي لا تخدم مصالح الإدارة الشخصية.
مرتفع	72	0.93	3.6	7. الإدارة تتخذ قرارات تعود بالفائدة على نفسها حتى لو كانت على حساب الفريق.
متوسط	64	1.29	3.2	8. الإدارة تستغل موارد الكلية لتحقيق أهدافها الشخصية.
مرتفع	73	0.21	3.65	المؤشر الكلي للبعد

3- عدم القدرة على التنبؤ

مرتفع	76.6	1.23	3.83	9. ادارة الكلية المبحوثة تتصرف بشكل متقلب وغير متوقع.
مرتفع	77.2	0.86	3.86	10. يصعب فهم معايير ومتطلبات الإدارة لأنها تتغير باستمرار.
مرتفع	76	0.99	3.8	11. يوجد نقص في الاتساق والوضوح في التوجيهات الإدارية.
مرتفع	71.2	0.81	3.56	12. يصعب فهم معايير ومتطلبات الإدارة لأنها تتغير باستمرار.
مرتفع	75.2	0.18	3.76	المؤشر الكلي للبعد

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج (SPSS).

في الجدول المقدم السابق، يتم استعراض الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الاستجابة لفقرات تتعلق بالمتغير المستقل "القيادة السامة"، والتي يتم تقسيمها إلى ثلاثة أبعاد: الإشراف السيء، الترويج الذاتي، وعدم القدرة على التنبؤ من هذا الوصف الاحصائي، يمكن استنتاج الآتي:

- أعلى بعد هو "عدم القدرة على التنبؤ" بمتوسط حسابي إجمالي 3.76، مما يشير إلى أن هذا البعد يُعد الأكثر تأثيراً ضمن مكونات القيادة السامة في الكلية المبحوثة، وفقاً لاستجابات الموظفين.

- أقل بعد هو "الترويج الذاتي" بمتوسط حسابي إجمالي 3.65، مما يشير إلى أن هذا البعد يُعد الأقل تأثيراً ضمن مكونات القيادة السامة في الكلية المبحوثة.

2- وصف وتشخيص فقرات المتغير التابع (الفضافة في العمل)

جدول (6) والأوساط الحسابية والانحراف المعياري ودرجة الاستجابة لفقرات المتغير التابع

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	درجة الاستجابة
المتغير التابع: الفضافة في العمل					
13.	ألاحظ استخدام لغة جارحة أو سباب بين الزملاء في العمل.	3.2	1.12	64	متوسط
14.	أعتقد أن بيئة العمل في كليتنا تدعم السلوك المهني وتحترم الكرامة الشخصية لكل فرد.	3.73	0.90	74.6	مرتفع
15.	أشعر بأن هناك تعاوناً كافياً بين الزملاء وأن العمل الجماعي يتم تشجيعه.	3.93	0.90	78.6	مرتفع
16.	أعتقد أن الإدارة تتعامل مع الشكاوى المتعلقة بالفضافة بشكل فعال.	3.86	0.81	77.2	مرتفع
17.	أشعر أن النقد الذي أتلقيه في العمل يكون بناءً ويُقدم بطريقة مهنية.	3.9	0.92	78	مرتفع
18.	ألاحظ أن بعض الزملاء يتعمدون تجاهل الاتصالات الوظيفية كالرسائل الإلكترونية.	4	0.78	80	مرتفع
19.	أشعر بالأمان للتعبير عن آرائي دون خوف من الإحراج أو السخرية.	4.1	0.95	82	مرتفع
20.	أشعر بأن الموظفين يتم تقييمهم بناءً على أدائهم الفعلي وليس على علاقاتهم الشخصية.	4.3	0.87	86	مرتفع
		3.87	0.10	77.4	مرتفع

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج (SPSS).

حيث تشير معطيات الجدول (6) ان متغير الفظاظة في العمل حصل على نسبة متوسط حسابي قدره (3.87) وانحراف معياري (0.10) وفقاً للبيانات المقدمة، يمكننا تحديد أعلى وأقل فقرة في المتغير التابع "الفظاظة في العمل" من خلال النظر إلى المتوسطات الحسابية.

- أعلى فقرة هي الفقرة رقم 20 بمتوسط حسابي 4.3 وانحراف معياري 0.87، وتقييم "مرتفع". هذه الفقرة تشير إلى أن الموظفين يشعرون بأنهم يتم تقييمهم بناءً على أدائهم الفعلي وليس بناءً على العلاقات الشخصية. تحليل هذه الفقرة يمكن أن يعكس بيئة عمل إيجابية حيث يُعتقد أن العدالة والموضوعية تسود في تقييم الأداء، وهذا يمكن أن يعزز الشعور بالعدل والمساواة بين الموظفين.

- أقل فقرة هي الفقرة رقم 13 بمتوسط حسابي 3.2 وانحراف معياري 1.12، وتقييم "متوسط" تشير إلى وجود بعض السلوكيات السلبية مثل استخدام لغة جارحة أو سباب بين الزملاء، إلا أن المتوسط الحسابي يعكس أن هذه السلوكيات ليست منتشرة بشكل كبير أو لا تحدث بشكل مستمر. كما يشير الانحراف المعياري النسبياً مرتفع (1.12) إلى وجود تباين في الاستجابات، مما يمكن أن يعني أن بعض الأفراد قد لا يشهدون أو يتعرضون لسلوكيات جارحة بالقدر ذاته الذي يتعرض له الآخرون.

المبحث الثاني: اختبار فرضيات البحث

يتناول هذا المبحث الإشارة إلى علاقة الارتباط بين المتغير المستقل (القيادة السامة) والمتغير المعتمد (الفضاظة في العمل)، فضلاً عن توضيح علاقة الأثر بين المتغيرات البحث والتي سنحاول عن طريقها اختبار فرضية البحث وكالاتي:

اولاً: تحليل علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة:

1-علاقات الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع على المستوى الكلي

بناءً على البيانات المقدمة في جدول (7) نجد أن معامل الارتباط بيرسون بين القيادة السامة والفضاظة في العمل هو 0.075، وهو ما يشير إلى وجود ارتباط إيجابي ضعيف بين المتغيرين. هذا يعني أنه عندما تزداد القيادة السامة، هناك ميل طفيف نحو زيادة الفضاظة في العمل

الجدول (7) علاقة الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع

Correlations

	القيادة السامة	الفضاظة في العمل
Pearson Correlation القيادة السامة	1	.075
Sig. (2-tailed)		.695
N	30	30
Pearson Correlation الفضاظة في العمل	.075	1
Sig. (2-tailed)	.695	
N	30	30

المصدر من إعداد الباحثين للاختبار صحة الفرضية الرئيسية البحث الاولى بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

2- علاقات الارتباط بين ابعاد المتغير المستقل والمتغير التابع

الجدول (8) علاقة الارتباط بين ابعاد المتغير المستقل والمتغير التابع

القيادة السامة			المتغير المستقل
عدم القدرة على التنبؤ	الترويج الذاتي	الاشراف السيء	المتغير التابع
0.148	-0.036-	0.083	الفضاظة في العمل

المصدر من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

تشير معطيات الجدول (8) إلى وجود علاقات الارتباط بين ابعاد المتغير المستقل (الاشراف السيء والترويج الذاتي وعدم القدرة على التنبؤ) والمتغير التابع (الفضاظة في العمل) ، ويتضح وجود علاقة ارتباط بين ابعاد القيادة السامة والفضاظة في العمل إذ تراوحت قيم الارتباط بين (-0.036 , 0.148)

ثانياً: تحليل علاقة الأثر بين متغيرات الدراسة :

1-علاقات التأثير المتغير المستقل والمتغير التابع على المستوى الكلي

يمثل مضمون هذه العلاقة اختباراً فرضية البحث الرئيسية الثانية التي تشير إلى أنه " يوجد تأثير معنوي للقيادة السامة في الفضاظة في العمل في الكلية المبحوثة ". ويشير الجدول (9) الخاص بتحليل الانحدار إلى وجود تأثير معنوي للقيادة السامة بوصفه متغيراً مستقلاً في الفضاظة في العمل بوصفه متغيراً معتمداً. ويتضح أن معامل التحديد (R^2) والتي بلغت قيمته (0,006)

جدول رقم (9) علاقات تأثير متغيرات المتغير المستقل (القيادة السامة) في المتغير التابع (الفضاظة في العمل)

F		T		R^2	القيادة السامة		المتغير المستقل
الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة		B1	B0	المتغير المعتمد
4.150	4.196	1.697	5.609	0.006	0.075	0.069	الفضاظة في العمل

$P \leq 0.05$ $N=30$ d.f: (1, 28)

2- علاقات التأثير بين ابعاد المتغير المستقل والمتغير التابع

جدول رقم (10) علاقات تأثير متغيرات ابعاد المتغير المستقل في المتغير التابع

F		R2	الفضاظة في العمل	B0	المتغير التابع
الجدولية	المحسوبة				ابعاد المتغير المستقل
4.150	4.194	0.007	0.073 B1	0.83	الاشراف السيء
4.150	4.037	0.001	-0.023 B2	-0.193	الترويج الذاتي
4.150	4.631	0.022	0.106 B2	0.148	عدم القدرة على التنبؤ

: $P \leq 0.05$ N=30 d.f: (1, 28) (T المحسوبه 5.913)

المصدر من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

وتشير نتائج تحليل الانحدار إلى مدى تأثير كل بعد من ابعاد المتغير المستقل في المتغير التابع إلى الآتي:

1- وجود تأثير معنوي لبعد الاشراف السيء في الفضاظة في العمل وبلغ معامل التحديد (0.07) (R2).

2- وجود تأثير معنوي لبعد الترويج الذاتي في الفضاظة في العمل وبلغ معامل التحديد (0.001) (R2).

3- وجود تأثير معنوي لبعد القدرة على التنبؤ في الفضاظة في العمل وبلغ معامل التحديد (0.022) (R2).

الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

- 1- استناداً إلى معامل الارتباط بيرسون الذي يبلغ 0.075 بين القيادة السامة والفظاظة في العمل، والذي يشير إلى أن العوامل الأخرى قد تلعب دوراً أكبر في تحديد مستويات الفظاظة داخل بيئة العمل.
- 2- على الرغم من أن القيادة لها تأثير ملحوظ، إلا أن البيانات توحى بأن تحسين جودة القيادة وحدها قد لا يكون كافياً لتحقيق تغيير جذري في السلوكيات السلبية في العمل.
- 3- تشير القيم المتراوحة بين 0.148 و -0.036 لعلاقات الارتباط بين أبعاد القيادة السامة (الإشراف السيء، الترويح الذاتي، وعدم القدرة على التنبؤ) والفظاظة في العمل إلى ارتباط بين أبعاد القيادة السامة والفظاظة في العمل موجودة ولكنها تتسم بالضعف، حيث أن معاملات الارتباط ليست عالية. هذا يعني أن القيادة السامة قد تكون عامل مؤثر ولكنها ليست العامل الوحيد المساهم في الفظاظة في العمل.
- 4- وجود تأثير معنوي للقيادة السامة في الفظاظة في العمل، كما يتضح من معامل التحديد (R²) الذي بلغت قيمته 0.006
- 5- على الرغم من وجود تأثير معنوي للقيادة السامة على الفظاظة في العمل، فإن قيمة معامل التحديد تشير إلى أن القيادة السامة تفسر نسبة صغيرة فقط من التباين في الفظاظة بين الموظفين داخل الكلية المبحوثة. وهذا يعني أن هناك عوامل أخرى قد تؤثر على الفظاظة في العمل يجب استكشافها وتحليلها للحصول على فهم شامل للمشكلة.
- 6- يبرز بُعد "عدم القدرة على التنبؤ" كأكثر الأبعاد تأثيراً في مكونات القيادة السامة بمتوسط حسابي يبلغ 3.76، مما يعكس تأثير هذا البعد بشكل واضح على بيئة العمل بالكلية المبحوثة وفقاً لتقييمات الموظفين.
- 7- يتضح أن هناك مستوى متوسط من الفظاظة في بيئة العمل، مع وجود تقييمات تعكس إجراء تقييم عادل وموضوعي لأداء الموظفين بناءً على الجدارة بدلاً من العلاقات الشخصية. تشير هذه النتائج إلى وجود حس من العدالة في تقييم الأداء مما يساهم في خلق بيئة عمل إيجابية.

ثانياً: التوصيات

- 1- توسيع نطاق البحث ليشمل عوامل أخرى قد تؤثر على الفعالية في العمل بجانب القيادة السامة، مثل الضغوط الوظيفية والعلاقات بين الزملاء.
- 2- تطوير برامج تدريبية للقادة لتحسين أساليب الإشراف والتواصل، مع التركيز على الشفافية.
- 3- تعزيز السياسات التي تضمن الشفافية والمساءلة في تقييمات الأداء للحد من الترويج الذاتي والإشراف السيء.
- 4- تشجيع المشاركة الفعالة للموظفين في عملية صنع القرار وتطوير السياسات لتعزيز الانتماء والمسؤولية الشخصية.
- 5- توفير ورش عمل حول احترام الزملاء وبناء فريق عمل يتسم بالتعاون والتواصل الإيجابي.
- 6- إجراء دراسات أشمل وأوسع لكشف ومعرفة العوامل التي قد تؤثر على تجربة الفعالية بشكل مختلف بين الموظفين.
- 7- يجب تصميم برامج تدريبية تركز على مهارات التواصل الفعال وإدارة التوقعات للحد من "عدم القدرة على التنبؤ" في القيادة السامة. هذا سيساعد في خلق بيئة عمل أكثر استقراراً ويمكن التنبؤ بها.
- 8- ينبغي تطبيق سياسات واضحة تضمن العدالة في تقييم الأداء وتشجع على التقدير القائم على الجدارة. يمكن أن يشمل ذلك تحديث نظم تقييم الأداء لتعكس الإنجازات الفعلية والمساهمات الحقيقية للموظفين.

قائمة المصادر

المصادر العربية

1. القران الكريم
2. البردان، محمد فوزي امين (2017 " دور رأس المال النفسي كمتغير وسيط في العالقة بين القيادة الأصيلة والارتباط بالعمل دراسة ميدانية" أطروحة دكتوراة الفلسفة في العلوم التجارية، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات .
3. البردان، محمد فوزي امين (2017 " دور رأس المال النفسي كمتغير وسيط في العالقة بين القيادة الأصيلة والارتباط بالعمل دراسة ميدانية" أطروحة دكتوراة الفلسفة في العلوم التجارية، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات .
4. الخفاف ، عبد المعطي " مبادئ الإدارة الحديثة . منهجية حديثة لتنمية الموارد البشرية " دار دجلة ، ناشرون وموزعون ، الطبعة الأولى ، عمان الأردن 2009.
5. السكارنة ، بلال خلف (2010) ، القيادة الإدارية الفعالة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط/1
6. العامري ، صالح مهدي محسن والغالي ، ظاهر محسن صقور (2007) ، الإدارة والأعمال ، دار وائل للنشر ، الأردن ، عمان ، الطبعة الأولى
7. عمر ، احمد المختار.(2008).معجم اللغة العربية المعاصر. عامل الكتب، الطبعة الأولى. القاهرة.
8. معلوف، لوئيس.(2008).المنجد في اللغة العربية , ذوي القربى.

المصادر الأجنبية

9. Green, J. E. (2014). Toxic Leadership in Educational Organizations. *Education Leadership Review*, 15(1), 18–33 .
10. Tavanti, M. (2011). Managing toxic leaders: Dysfunctional patterns in organizational leadership and how to deal with them. *Human Resource Management*, 2011, 127–136.
11. Hinshaw, S. (2020). The Long–Term Influences of Toxic Leaders on Their Followers: A Qualitative Descriptive Study (Doctoral dissertation, Creighton University).
12. .Lipman–Blumen, J. (2005). Toxic leadership: When grand illusions masquerade as noble visions. *Leader to Leader*, 2005(36), 29–36
13. Leet, E. (2011). The impact toxic or severe dysfunctional leadership has on the effectiveness of an organisation (Doctoral dissertation, Murdoch University)
14. Green, J. E. (2014). Toxic Leadership in Educational Organizations. *Education Leadership Review*, 15(1), 18–33.
15. Hitchcock, M. J. (2015). The Relationship between toxic leadership, organizational citizenship, and turnover behaviors among San Diego nonprofit paid staff. University of San Diego.
16. .Ortega, A. C. (2019). Academic Libraries and Toxic Leadership.
ÖZTOKATLI, E. B. THE EFFECT OF TOXIC LEADERSHIP PERCEPTIONS ON HOSPITAL EMPLOYEES
17. Matos, K., O'Neill, O., & Lei, X. (2018). Toxic leadership and the masculinity contest culture: How “win or die” cultures breed abusive leadership. *Journal of Social Issues*, 74(3), 500–528

18. Breaux, D. M. (2010). An experimental investigation of abusive supervision as an emotional reaction to injustice [Doctoral dissertation, The Florida State University.]
19. Maxwell, S. M. (2015). An exploration of human resource personnel and toxic leadership [Doctoral dissertation, Walden University.]
20. Schmidt, A. A. (2014). An examination of toxic leadership, job outcomes, and the impact of military deployment [Doctoral dissertation, University of Maryland, College Park.]
21. Connolly, C. (2017). Tracking the Incivility Footprint: An ExperienceSampling Smartphone Application Measuring Workplace Incivility. The University of Manchester (United Kingdom.)
22. .Raaj, V. G., & Anju, E. N. (2019). Unseen incivility in workplace and its impact on work allied outcomes. *Int. J. Eng. Adv. Technol*, 8(3), 80–85
23. Bibi, Z., Karim, J., & ud Din, S. (2013). Workplace incivility and counterproductive work behavior: Moderating role of emotional intelligence. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 317–334.
24. .Smidt, O., (2016). The validation of a workplace incivility scale within the South African banking industry. SA.
25. Shim, J. (2010). The relationship between workplace incivility and the intention to share knowledge: The moderating effects of collaborative climate and personality traits. University of Minnesota
26. Taştan, S. B., & Davoudi, S. M. M. (2015). An empirical research on the examination of the relationship between perceived workplace incivility and job involvement: the moderating role of collaborative

climate. *International Journal of Work Organisation and Emotion*, 7(1), 35–62.

27. Selamat, R. S., & Irsan, T. (2019). Workplace incivility, self-efficacy, and turnover intention relationship model: A multi-group analysis. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 85(1(
28. .Ricciotti, N. A. (2016). Emotional intelligence and instigation of workplace incivility in a business organization (Doctoral dissertation, Walden University.(
29. Bartlett, J. E. (2008). Workplace Incivility: Worker and Organizational Antecedents and Outcomes. Online Submission.
30. Brown, C. L. (2013). Development of a Lateral Workplace Incivility Nurse Liaison Position in the Psychiatric Healthcare Setting. GardnerWebb University

قائمة الملاحق

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



جامعة ميسان

كلية الادارة والاقتصاد

قسم ادارة الاعمال

الدراسة المسائية

م / استبانة

الأستاذ الفاضل، الاستاذة الفاضلة ...

نهديك أجمل تحياتنا :

تمثل هذه الاستمارة جزءا من متطلبات نيل شهادة البكالوريوس ادارة الاعمال للبحث الموسوم بعنوان (دور القيادة السامة وتأثيرها في سلوكيات الفظاظة في العمل) : دراسة استطلاعية لآراء عينة من الكوادر الادارية في كلية الادارة والاقتصاد وتعد مشاركتكم في تقديم الصورة الحقيقية ذات الأثر الايجابي في إخراج هذا البحث بالمستوى المطلوب ، لذا نرجو تفضلكم مشكورين باختيار الإجابة التي ترونها مناسبة لكل سؤال ، علما ان الإجابات تستخدم حصراً لأغراض البحث العلمي دون الضرورة لذكر الاسم . شاكرين تعاونكم معنا .

ملاحظة عامة

يرجى الإجابة على الأسئلة جميعها, لأن ترك أي سؤال دون الإجابة يعني عدم صلاحية الاستمارة للتحليل. يرجى وضع علامة (√) في الحقل الذي يمثل وجهة نظرك.

باستطاعة الباحث الإجابة على أسئلتكم واستفساراتكم الخاصة بالاستمارة

المشرف

م. م زهراء نعيم

الباحثان

رسول علي عبد الحسين

قاسم فاضل لعبيبي

اولاً: معلومات تتعلق بالمجيب على استمارة الاستبيان

1. الجنس			
انثى		ذكر	
2. الفئة العمرية			
اقل من 30 سنه	بين 30 - 40 سنة	بين 40 - 50 سنة	50 سنة فاكثر
3. المؤهل العلمي			
دبلوم	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه
4. سنوات الخبرة			
اقل من 5 سنوات	من 5 - 10 سنوات	من 10-15 سنوات	15 سنوات فاكثر

الاجابة بوضع اشارة (√) في الخيار المناسب.

ثانياً: البيانات الخاصة بفقرات الاستبانة

أولاً: القيادة السامة: القيادة السامة تشير إلى نمط من السلوك القيادي يتسم بالسلبية والضرر، حيث يستخدم القائد سلطته بطرق تؤذي وتقلل من قيمة الأفراد الذين يقودهم وغالباً ما تكون مصحوبة بسوء التواصل والتقليل من شأن الآخرين (Abbas,2017:45)

1- الإشراف السيء: يتميز بنقص الدعم والتوجيه من القائد، وقد يشمل ذلك تجاهل الاحتياجات المهنية والشخصية للموظفين، الفشل في توفير ردود فعل بناءة، وعدم القدرة على توفير بيئة عمل داعمة ومحفزة. (Akca,2017:29)

ت	الفقرة	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
1.	ادارة الكلية المبحوثة لا تقدم الدعم اللازم لتطوير مهارات الموظفين.					
2.	الإدارة غالباً ما تفشل في الاعتراف بالإنجازات والعمل الجيد للموظفين.					
3.	يصعب الحصول على ردود فعل بناءة من الإدارة بخصوص الأداء الوظيفي.					
4.	يشعر الموظفون بأن ادارة الكلية المبحوثة لا تقدر جهودهم ومساهماتهم.					

2- الترويج الذاتي: يشير إلى تركيز القائد على مصالحه الشخصية على حساب فريقه والمؤسسة. يمكن أن يشمل ذلك السعي لتحقيق مكاسب شخصية، الاستفادة من العمل لتعزيز الصورة الذاتية، وتجاهل مساهمات الآخرين. (Akca,2017:29)

ت	الفقرة	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
5.	ادارة الكلية المبحوثة تركز بشكل أكبر على تعزيز صورتها الشخصية بدلاً من تطوير الفريق.					
6.	يتم تجاهل الآراء والمقترحات التي لا تخدم مصالح الإدارة الشخصية.					
7.	الإدارة تتخذ قرارات تعود بالفائدة على نفسها حتى لو كانت على حساب الفريق.					
8.	الإدارة تستغل موارد الكلية لتحقيق أهدافها الشخصية.					

3- عدم القدرة على التنبؤ: يعكس هذا البعد غياب الثبات في السلوك القيادي، حيث يجد الموظفون صعوبة في توقع ردود فعل القائد أو قراراته. هذا يؤدي إلى بيئة عمل مليئة بالتوتر والقلق، حيث يشعر الموظفون بأنهم يسرون على أرض غير مستقرة (Aldosari,2021:34)

ت	الفقرة	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
9.	ادارة الكلية المبحوثة تتصرف بشكل متقلب وغير متوقع.					
10	يصعب فهم معايير ومتطلبات الإدارة لأنها تتغير باستمرار.					
11	يوجد نقص في الاتساق والوضوح في التوجيهات الإدارية					
12	يصعب فهم معايير ومتطلبات الإدارة لأنها تتغير باستمرار					

ثانياً: فظاظة في العمل وذكرت الفظاظة في مكان العمل بأنها نوع من السلوك الذي يتم التعامل معه تجاه الآخرين، ويمكن أن يكون له آثار ضارة عليهم ، وكذلك على المنظمة التي يعملون بها (Abid,2015:59)

ت	الفقرة	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
13	ألاحظ استخدام لغة جارحة أو سباب بين الزملاء في العمل.					
14	أعتقد أن بيئة العمل في كليتنا تدعم السلوك المهني وتحترم الكرامة الشخصية لكل فرد.					
15	أشعر بأن هناك تعاوناً كافياً بين الزملاء وأن العمل الجماعي يتم تشجيعه.					
16	أعتقد أن الإدارة تتعامل مع الشكاوى المتعلقة بالفظاظة بشكل فعال.					
17	أشعر أن النقد الذي أتلقاه في العمل يكون بناءً ويقدم بطريقة مهنية.					
18	ألاحظ أن بعض الزملاء يعتمدون تجاهل الاتصالات الوظيفية كالرسائل الإلكترونية.					
19	أشعر بالأمان للتعبير عن آرائي دون خوف من الإحراج أو السخرية.					
20	أشعر بأن الموظفين يتم تقييمهم بناءً على أدائهم الفعلي وليس على علاقاتهم الشخصية.					

University of Maysan
Faculty of management and economics
Department of Business Administration
The evening school, the evening school



**Toxic leadership and its impact on rude behaviors at work
(A survey study of the opinions of a sample of
administrative staff at the Faculty of management and
economics)**

Research submitted to

The Council of the Faculty of management and economics as part of
the requirements for obtaining a bachelor's degree in Business
Administration

Researchers

Qasem Fadel Luaibi

Rasul Ali Abdul Hussein

Supervisor

M. d. Zahra Naim

2024 A.D.

1445 A. H

Summary

In the context of the contemporary organizational environment, the leadership emerges as a decisive factor in shaping the internal culture and the general performance of any organization. However, when driving takes a negative trend, the urgent need to understand its harmful effects appear. The research in our hands deals with the subject of toxic leadership, a term that describes leaders who behave in ways that harm the organization and its members, and explores how this type of leadership can lead to rude behaviors at work. The importance of this research comes from the need to highlight the negative effects of toxic leadership and how to enhance it for hostile and impartial culture. This environment can lead to a wide range of negative results, including low job satisfaction, increased psychological tension, and the decline in institutional commitment. The rudeness at work is not only affecting the target individuals, but also its effects are transmitted to include the entire team, undermining teamwork and hindering productivity. Research objectives include determining the level of toxic leadership and their impact on rude behaviors, and the exclusion of the relationship and the effect between them. The research has been applied to the Faculty of Administration and Economics at Maysan University to various administrative cadres. The descriptive approach is used, And the data was collected through questionnaires distributed and analyzed using SPSS. According to the conclusions, the toxic driving has an impact on rudeness at work but it is not the only influential factor, noting that the relationship between them exists but is weak. This indicates the necessity of researching other impressive factors. Recommendations

include expanding the scope of research to include other factors, developing training programs for leaders, enhancing policies to ensure transparency and accountability, encourage effective participation of employees, and to provide workshops to enhance the respect of colleagues and build a cooperative team.