

جامعة عمار ثليجي الاغواط
كلية العلوم الاجتماعية
ميدان العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم علم النفس وعلوم التربية والارطوفونيا



الموضوع:

سمات القيادة السلبية السائدة بالمؤسسة الاستشفائية العقيد لطفي 240 سرير بالأغواط

مذكرة مكملّة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علم النفس
تخصص علم النفس تنظيم وعمل وتسيير الموارد البشرية.

أشرف:

أ.د. عمومن رمضان

اعداد الطالبتين:

- قنّيش حلّيمة السعدية

- شتوحي إيمان دليلة

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الجامعة	الصفة
أ.د. معمري هند	دكتور محاضر	عمار ثليجي الاغواط	رئيسا
د. عمومن رمضان	دكتور محاضر	عمار ثليجي الاغواط	مشرفا ومقررا
د. جقيدل سمية	دكتور محاضر	عمار ثليجي الاغواط	مناقشا

الموسم الجامعي: 2024-2025

الاهداء

إلى أبي وأمي الغاليين عبد القادر وعائشة قنيش، اللذين بفضل دعواتهم الصادقة، وصبرهم الدائم، وحنانهم الكبير، صرتُ ما أنا عليه اليوم.

إلى عمي الكريم قنيش علي، الذي لم يتوانَ يوماً عن دعمي وتشجيعي، وكان لي دوماً سنداً وقوة وكان لي ابا ثانياً.

إلى أخي العزيز قنيش محمد الطاهر، رفيق درب والصديق الوفي، الذي شاركني أفراح الحياة وأحزانها، ووقف بجانبني في كل المواقف.

وإلى خطيبي الحبيب جليل أبو بكر، شريك الحياة وأمل المستقبل، الذي كان لي دائماً الدعم والرفيق في كل خطوة، ونبع الطمأنينة في قلبي.

شكراً لكم جميعاً، لأنكم كنتم النور الذي أضاء لي الطريق، و اليد التي أمسكت بي حين تعثرت، والقلب الذي آمن بي رغم كل الصعوبات.

هذا العمل المتواضع هو هديتي لكم، تعبيراً عن حبي العميق وامتناني الكبير لكل ما قدمتموه لي، وما زلتُم تقدمونه دون كلل أو ملل.

أنتم سبب قوتي، وبكم أكملت مشواري، وأتمنى أن أكون دوماً عند حسن ظنكم بي.

وفي الأخير اختتم هذا الاهداء الى صاحب الفضل الدكتور عمومن رمضان الذي كان لنا خير عون وسند وامدنا بنصائحه وتوجيهاته لإتمام هذه المذكرة فجزاه الله عنا خير الجزاء

" قنيش حليلة السعدية "

الإهداء

لا يطيب الليل إلا بشكره ولا يطيب النهار إلا بطاعته ... ولا تطيب اللحظات إلا بذكره

" الله جل جلاله "

فالحمد لله الذي يسر البدايات وبلغنا النهايات بفضلته وكرمه.

وبكل حب اهدي تخرجي وثمره جهدي وحصاد ما زرعت سنينا طويلة في سبيل العلم إلى من
أكرمني الله به وجعله من بين صفوف الرجال ابا لي وزادني به شرفا وعلوا واعتزاز.

أبي العزيز " عبد الرحمان "

وإلى أنيسة العمر وحببية الروح وأعظم نعم الله على التي ضمت اسمي بدعواتها في ليلها
ونهارها واضاءت بالحب دربي وانارت باللطف والود طريقي وكانت لي سحابة ماطرا بالحب
والبذل والعطاء وكانت سببا بعد الله فيما أنا عليه الآن ... اللهم أحفظها وأرزقها الصحة
والعافية.

أمي الغالية " مباركة "

- حفظكما الله وأطال في عمركما -

إلى مصدر قوتي الداعمين والساندين إلى خيرة أيامي وصفوتها إلى ضلعي الثابت وأمان أيامي

شقيقاي " عبد المالك -عمر " وشقيقاتي الغاليات.

إلى كل من يحمل لقب: شتوحي، بوشعالة، مراد، بن بوزيد، غويني، تومي، جغنون، بن عليّة

وكذلك إلى زميلتي حليلة التي شاركتني مشوار هذا التعب

وفي الأخير أختتم هذا الإهداء إلى صاحب الفضل العظيم الأستاذ "عموم رمضان " الذي
أهدانا بالتوجيهات والنصائح لإتمام هذه المذكرة فجزاه الله خيرا.

" شتوحي إيمان دليلة "

الشكر والتقدير

نشكر الله العلي القدير الذي أنعم عليّ بنعمة العقل والدين، القائل في محكم تنزيله:

﴿وَفَوْقَ كُلِّ ذِي عِلْمٍ عَلِيمٌ﴾ [سورة يوسف، الآية 76]

وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم:

"من صنّع إليه معروف فليكافئه، فإن لم يجد ما يكافئه فليثن عليه، فإنّه إذا أثنى عليه فقد

شكره، وإن كتّمه فقد كفره [رواه أبو داود]

الحمد لله الذي بنعمته تتمّ الصالحات، وبتوفيقه تُدَلّل الصعوبات، وبه نستعين على دروب العلم والمعرفة.

ها نحن اليوم نصل إلى محطة من محطات مشوارنا الدراسي، لا يسعنا فيه إلا أن نقف وقفة امتنان وعرفان لكل من كان له أثر في هذا الإنجاز، مهما كان صغيراً في ظاهره، لكنه كبير في معناه ودلالته.

نوجّه شكرنا العميق وأصدق عبارات التقدير إلى أستاذنا الفاضل (الدكتور عمومن رمضان)، الذي كان مثلاً في الصبر، والإخلاص، والدعم الأكاديمي والإنساني. لم يبخل علينا بتوجيهات السديدة، وكان دائماً مشجعاً ومسانداً، فله منا كل الامتنان.

كما لا يفوتنا أن نعبر عن شكرنا العميق إلى جميع الأساتذة الذين كانوا لي منارات علم، فتحوا لنا أبواب الفهم، وغرسوا فينا حب المعرفة والتفكير النقدي.

أما عائلتي العزيزة، وعائلة زميلتي بالكلمات تعجز عن الوفاء بحقهم. إلى والدينا، سندنا الأول، اللذين ما تخلّيا يوماً عن دعمنا، بقلبيهما ودعواتهما، وبكلمات الأمل في كل لحظة تعب أو يأس شكري لكم لا تفيه الحروف، فأنتم النور الذي سار بنا حتى النهاية.

ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن سمات القيادة السلبية السائدة في المؤسسة الاستشفائية العقيد لطفي 240 سرير بولاية الأغواط. كما سعت الدراسة إلى تحديد سمات القيادة السلبية الأكثر انتشاراً، وكشف الفروق في أبعاد القيادة السلبية (الإشراف المسيء، النرجسية، القيادة السلطوية، الترويج الذاتي) حسب بعض المتغيرات الديموغرافية (الجنس، السن، الأقدمية، المستوى التعليمي)، حيث اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي، وتم استخدام أداة الاستبيان على عينة مكونة من 55 ممرضاً بمختلف المصالح الطبية. وبعد التأكد من الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة والمعالجة الإحصائية لفرضيات الدراسة ببرنامج الحزمة الإحصائية spss نسخة 25 تم التوصل إلى النتائج التالية:

- سمة القيادة السلبية السائدة بالمؤسسة الاستشفائية العقيد لطفي بولاية الأغواط هي النرجسية.

- عدم وجود فروق حسب بعض المتغيرات الديموغرافية، ذلك لأنه تم وجود فروق طفيفة غير أنها لم تكن ذات دلالة إحصائية. وهو ما يشير إلى أن مظاهر القيادة السلبية تمس جميع الفئات داخل المؤسسة.

وقد أوصت الدراسة بضرورة تنظيم دورات تدريبية متخصصة في أساليب القيادة الإيجابية، وتعزيز ثقافة التقدير والاعتراف بالمجهودات،

الكلمات المفتاحية: سمات، القيادة السلبية، النرجسية، الترويج الذاتي، القيادة السلطوية، الإشراف المسيء.

ملخص الدراسة باللغة الأجنبية:

Abstract:

This study aims to identify the prevailing traits of negative leadership within the healthcare institution as perceived by a sample of nurses at Colonel Lotfi Hospital (240 beds) in Laghouat. The objectives of the study include identifying the most common traits of negative leadership, exploring differences in its manifestations according to demographic variables (gender, age, seniority, and educational level), and ultimately improving the work environment, productivity, and quality of

The study employed a descriptive methodology and utilized a questionnaire administered to a sample of 55 nurses. The main research question focused on identifying the dominant traits of negative leadership as perceived by the nurses, with sub-questions addressing the most prominent negative leadership behaviors and the potential differences in the dimensions of negative leadership (abusive supervision, narcissism, authoritarian leadership, and self-promotion) based on demographic variables.

The results revealed that narcissism was the most widespread trait among the dimensions of negative leadership. Although slight differences were observed across some demographic variables, these differences were not statistically significant. This indicates that the traits of negative leadership affect all categories within the institution.

The study recommends organizing specialized training programs in positive leadership approaches, fostering a culture of appreciation and recognition of efforts, and reconsidering the current leadership styles adopted in healthcare institutions.

Keywords: Negative leadership, traits, narcissism, self-promotion, authoritarian leadership, abusive supervision.

فهرس المحتويات

أ.....	الاهداء
ب.....	الاهداء
ج.....	الشكر والتقدير
د.....	ملخص الدراسة
ه.....	ملخص الدراسة باللغة الأجنبية:
و.....	فهرس المحتويات
ح.....	فهرس الجداول:
ح.....	فهرس الاشكال:
.....	الفصل الأول:مقدمة
1.....	1. الإشكالية:
2.....	2. الفرضيات:
3.....	3. أهمية واهداف الدراسة:
4.....	4. التعريف الإجرائي لمتغير الدراسة:
5.....	5. حدود الدراسة:
6.....	6. هيكل الدراسة:
7.....	الفصل الثاني الخلفية النظرية والدراسات السابقة
8.....	تمهيد:
8.....	1. مفهوم القيادة السلبية:
9.....	1.1 تعريف القيادة السلبية لغة:
9.....	2.1 آثار القيادة السلبية:
12.....	3.1 ابعاد القيادة السلبية:
13.....	1.3.1 الاشراف المسيء:
16.....	2.3.1 النرجسية:
18.....	3.3.1 الترويج للذات:
19.....	4.3.1 القيادة السلطوية:
23.....	4.1 استراتيجيات التعامل مع القيادة السلبية:

28.....	2. الدراسات السابقة والتعقيب عليها:
38.....	الفصل الثالث: الجانب التطبيقي للدراسة
39.....	تمهيد:
40.....	1. الإجراءات الميدانية للدراسة:
40.....	1.1 منهج الدراسة:
40.....	2.1 الدراسة الاستطلاعية:
40.....	1.2.1 الهدف من الدراسة الاستطلاعية:
41.....	2.2.1 عينة الدراسة الاستطلاعية:
41.....	3.1 أداة الدراسة:
41.....	1.3.1 أداة الدراسة وطريقة بنائها:
41.....	2.3.1 الخصائص السيكو مترية لأداة الدراسة:
45.....	4.1 الدراسة الأساسية:
47.....	5.1 إجراءات وصعوبات الدراسة
47.....	1.5.1 إجراءات جمع البيانات:
48.....	2.5.1 صعوبات الدراسة:
48.....	3.5.1 أساليب المعالجة الإحصائية:
50.....	2. عرض وتفسير ومناقشة النتائج:
50.....	1.2 عرض وتفسير ومناقشة الفرضية الاولى:
52.....	2.2 عرض وتفسير ومناقشة الفرضية الثانية:
54.....	3.2 عرض وتفسير ومناقشة الفرضية الثالثة:
56.....	4.2 عرض وتفسير ومناقشة الفرضية الرابعة:
58.....	5.2 عرض وتفسير ومناقشة الفرضية الخامسة:
61.....	الاستنتاج العام:
62.....	التوصيات والاقتراحات:
65.....	قائمة المراجع:
70.....	الملاحق

فهرس الجداول:

41	جدول 1 يمثل عينة الدراسة الاستطلاعية.
41	جدول 2 يمثل نتائج معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ لبنود الاستبيان
42	جدول 3 يمثل نتائج معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية للاستبيان
43	جدول 4 يمثل نتائج الصدق البنائي للاستبيان القيادة السلبية
43	جدول 5 يوضح نتائج الاتساق الداخلي لدرجة ارتباط كل بعد بالدرجة الكلية لاستبيان القيادة السلبية
44	جدول 6 يوضح نتائج المقارنة الطرفية لاستبيان القيادة السلبية
45	جدول 7 يمثل مجتمع الدراسة وعينة الدراسة
45	جدول 8 يوضح عينة الدراسة حسب الجنس
47	جدول 9 يوضح خصائص عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي
49	جدول 10 يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الاستبيان وترتيبها
51	جدول 11 يمثل الفروق في القيادة السلبية (الاشراف المسيء) حسب الجنس
53	جدول 12 يمثل الفروق في القيادة السلبية (الترجسية) حسب السن
54	جدول 13 يمثل الفروق في القيادة السلبية (السلطوية) حسب الأقدمية
57	جدول 14 يمثل الفروق في القيادة السلبية (الترويج الذاتي) حسب المستوى التعليمي

فهرس الاشكال:

13	شكل (01) يوضح ابعاد القيادة السلبية
----	-------------------------------------

الفصل الأول:

مقدمة

لقد لقي موضوع القيادة اهتماماً كبيراً من جانب المفكرين والباحثين ويرجع ذلك إلى الدور الذي يلعبه العنصر البشري في المؤسسة، والذي يبرز من خلال مسؤولية القائد في تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية والإنسانية لتحقيق الفعالية، والوصول إلى الأهداف باعتبار الهدف النهائي للقائد هو تحقيق رؤية واقعية من خلال نمط معين من السلوك في إطار الظروف التي يواجهها، فلا بد للقيادة من ممارسة لها، يمتلك القدرة على التأثير وقيادة الأفراد. فالقادة المؤثرون يتمتعون بالثقة بالنفس، التواصل الفعال، القدرات الإدارية، التفكير الإبداعي والمبتكر الإصرار في مواجهة التحديات، الاستعداد للمغامرة واستثمار الفرص، الانفتاح على التغيير والاستجابة في أوقات الأزمات ... وغيرها من السلوكيات القيادية، وفي سبيل تحقيق ذلك هناك العديد من أساليب القيادة التي بدراستها ستتضح لنا صفات القائد وسلوكه الإيجابي أو السلبي لما له من ارتدادات وآثار كبيرة على أداء أعضاء الفريق أو المؤسسة.

1. الإشكالية:

تعتبر القيادة عملية توجيه وإرشاد الأفراد أو المجموعات لتحقيق أهداف محددة من خلال التأثير والإلهام، بدلاً من الاعتماد فقط على السلطة الرسمية، فالقائد الناجح يتميز بصفات مثل الثقة بالنفس، والقدرة على حل المشكلات، والمرونة في التعامل مع التحديات إلى جانب امتلاك مهارات الذكاء العاطفي التي تساعد على فهم مشاعر الآخرين والتفاعل مع بشكل إيجابي، كما تتنوع أنماط القيادة التحويلية، التوجيهية التشاركي ولكن قد نلاحظ داخل المؤسسات الخدماتية وغيرها بعض مظاهر القيادة أخطر المشكلات التي يمكن أن تواجه أي مؤسسة حيث تؤثر بشكل مباشر على بيئة العمل، وأداء الموظفين ومستوى الإنتاجية عندما يكون القائد سلبياً، سواء من خلال الإهمال، أو التسلط، أو غياب التواصل الفعال فإن ذلك يخلق بيئة غير محفزة

تؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية وارتفاع معدلات التوتر بين الموظفين، مما يجعل من ضروري دراسة سمات القيادة لسلبية في المؤسسات الخدماتية.

كما تلعب القيادة دوراً محورياً في توجيه الفرق الصحية وتحقيق جودة الأداء داخل المؤسسات الاستشفائية، غير أن بعض الأنماط القيادية قد تتسم بسمات سلبية تنعكس في سلوك القادة وأساليب إدارتهم للعاملين، وهو ما يُعرف بـ "القيادة السلبية". وتتمثل هذه السمات في عدة أبعاد نفسية وسلوكية، أبرزها النرجسية، والتسلط، والإشراف المسيء، والترويج الذاتي. وتُعد هذه السمات من العوامل التي قد تسهم في خلق مناخ تنظيمي سلبي داخل بيئة العمل.

في سياق المستشفيات العسكرية المختلطة، حيث تتضبط بيئة العمل بضوابط تنظيمية صارمة وتتطلب مستوى عالٍ من الانضباط والكفاءة، تزداد الحاجة إلى فهم أنماط القيادة السائدة بدقة، وخاصة لدى الفئات المهنية الأكثر احتكاكاً بالواقع الميداني، كالممرضين.

انطلاقاً من ذلك، تتحدد إشكالية الدراسة في التساؤل التالي:

- ما هي سمات القيادة السلبية السائدة بالمستشفى المختلط 240 سرير العقيد لطفي بالأغواط،

كما يُدركها الممرضون؟

الأسئلة الفرعية:

- ما هي أكثر السلوكيات القيادية السلبية انتشاراً بمستشفى 240 سرير العقيد لطفي بالأغواط؟

- هل توجد فروق في أبعاد القيادة السلبية (الإشراف المسيء، النرجسية، القيادة السلطوية والترويج الذاتي) حسب متغير (الجنس والسن والاقدمية والمستوى التعليمي) من وجهة نظر الممرضين؟

2. الفرضيات:

◀ نتوقع أن أكثر السلوكيات القيادية السلبية انتشاراً بمستشفى 240 سرير العقيد لطفي

بالأغواط هو النرجسية.

◀ توجد فروق في سمة (الإشراف المسيء) حسب متغير الجنس لصالح الذكور.

◀ توجد فروق في سمة (النرجسية) حسب متغير السن.

◀ توجد فروق في سمة (السلطوية) حسب متغير الأقدمية.

◀ توجد فروق في سمة (الترويج الذاتي) حسب متغير المستوى التعليمي.

3. أهمية وأهداف الدراسة:

تكمن أهداف دراستنا الحالية في:

1. تحديد السمات القيادية السلبية الأكثر شيوعا بالمؤسسة الاستشفائية العقيد لطفي بالأغواط

من وجهة نظر الممرضين.

2. الكشف عن وجود الفروق في ابعاد القيادة السلبية (الإشراف المسيء، النرجسية، القيادة

السلطوية والترويج الذاتي) حسب متغير (الجنس والسن والأقدمية والمستوى التعليمي)

بينما تتجلى أهمية دراسة موضوع السمات القيادية السلبية في المؤسسات الخدماتية الاستشفائية فيما يلي:

1-تحسين بيئة العمل حيث تساعد الدراسة على فهم تأثير القيادة السلبية على الموظفين مما

يساهم في تحسين بيئة العمل وزيادة رضا العاملين.

2-العمل على زيادة الإنتاجية والكفاءة من خلال تحديد السمات السلبية للقيادة، يمكن للإدارة

اتخاذ خطوات لتصحيحها، ما يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء وتحسين الخدمات المقدمة.

3-تحسين جودة الخدمة وذلك في المؤسسات الخدمية، حيث تؤثر القيادة بشكل مباشر على

جودة الخدمة المقدمة للعملاء، لذا فإن معالجة المشكلات القيادية ينعكس ايجابيا على رضا

العملاء.

4- الحد من التسرب الوظيفي تساعد الدراسة في الكشف عن الأثر السلبي لأنماط القيادة السامة على نية ترك العمل لدى الموظفين مما يمكن الإدارة من اتخاذ إجراءات وقائية لحفاظ على الكفاءات البشرية.

5- تعزيز بيئة التواصل الفعال من خلال فهم اثار القيادة السلبية مثل التجاهل او التسلط يمكن تحسين اليات التواصل بين الرؤساء والمرؤوسين مما ينعكس إيجابا على التنسيق والعمل الجماعي داخل المؤسسة.

6- دعم الصحة النفسية للعاملين دراسة سمات القيادة السلبية تساهم في التعرف على مصادر الضغط والتوتر وبالتالي العمل على خلق بيئة عمل أكثر دعما وصحة نفسية للعاملين في القطاع الصحي.

4. التعريف الإجرائي لمتغير الدراسة:

تعرف القيادة السلبية بأنها نمط من أنماط القيادة يتسم بعدم الفاعلية، حيث يتجنب القائد اتخاذ القرارات الحاسمة، ويفتقر إلى التوجيه والمتابعة، مما يؤدي إلى تدني مستوى الأداء وفقدان الحافز لدى الأفراد (الشمري، 2015).

وعليه يُقصد بالقيادة السلبية إجرائيا في هذه الدراسة، الطريقة التي يتبعها المسؤول أو المشرف المباشر بالمستشفى المختلط من خلال سلوكيات تجنب اتخاذ القرارات، وعدم التفاعل مع مشكلات العاملين، ولا يقدّم لهم التوجيه أو الدعم الكافي. تظهر في ابعاد القيادة السلبية منها (الاشراف المسيء، النرجسية، القيادة السلطوية والترويج الذاتي)

- النرجسية: تعبر عن مدى حب شعور المسؤول أو المشرف المباشر بالعظمة وحاجته الى المديح وقلة تعاطفه مع الاخرين (مرضين أو العاملين)، كما يظهر في سلوكياته داخل المستشفى من خلال التقليل من جهودهم وحب الظهور ونسب إنجازات الاخرين لنفسه.

الفصل الأول

مقدمة

- القيادة السلطوية: اقصد بالقيادة السلطوية في هذا البحث هي مدى ميل المسؤول أو المشرف المباشر الى فرض قراراته والسيطرة على الآخرين دون مشاركتهم في الرأي وذلك كما يظهر من خلال سلوكيات مثل التشدد في الأوامر وعدم قبول النقد.
 - الترويج الذاتي: اقصد بها في هذا البحث مدى سعي المسؤول أو المشرف المباشر لإبراز نفسه والتحدث عن إنجازاته امام الآخرين بطريقة مبالغ فيها.
 - الاشراف المسيء وتعبير عن مدى ممارسات المسؤول أو المشرف المباشر لسلوكيات سلبية اتجاه الممرضين مثل الإهانة والتقليل من مجهوداتهم والانتقاد الجارح.
- حيث يتم قياس هذا النوع من القيادة من خلال استجابات المبحوثين على الفقرات الخاصة ضمن الاستبيان، تعكس مدى وجود هذه السلوكيات في المؤسسة الاستشفائية.

5. حدود الدراسة:

الحدود الزمنية:

تحديد المجال الزمني لأي بحث او دراسة ميدانية من الأمور الأساسية لإجراء دراسة علمية وعليه تمت مباشرة القيام بالدراسة من تاريخ الموافقة على موضوع البحث من طرف اللجنة العلمية وانتهاء الدراسة بتاريخ اكمال المذكرة.

من 2024-11-15

الى 2025-06-12

الحدود المكانية:

تم اجراء المستشفى المختلط الناحية العسكرية الرابعة الشهيد "بن علي دغين" المدعو العقيد لطفي 240 سرير بالأغواط.

الحدود البشرية:

تم اجراء الدراسة على عينة من ممرضين بمستشفى علي دغين المدعو بالعقيد لطفي

بلغ عدد المجتمع الكلي للعاملين في المستشفى 829 عامل.

وبلغ عدد الممرضين 393 في المستشفى ممرض. وتمت الدراسة على عينة بلغت 55 ممرض.

6. هيكل الدراسة:

يتضمن هذا البحث ثلاث فصول: الفصل الأول مقدمة وتحتوي على الإشكالية وتساؤلات والفرضيات والاهداف والاهمية وحدود الدراسة، الفصل الثاني يستعرض مفهوم المتغير والإطار النظري والأدبيات السابقة، الفصل الثالث يعرض الجانب التطبيقي للدراسة والتي تتطرق الى الإجراءات الميدانية منهج الدراسة والدراسة الاستطلاعية وعينة الدراسة الاستطلاعية أداة الدراسة (طريقة بنائها وخصائصها السيكو مترية) وكذلك وصف مجتمع وخصائص العينة الدراسة واجراءات وصعوبات الدراسة، أساليب معالجة الإحصائية، وعرض تفسير ومناقشة نتائج الدراسة، وفي الأخير استنتاج العام واقتراحات والتوصيات وقائمة المصادر والمراجع وقائمة الملاحق.

الفصل الثاني

الخلفية النظرية والدراسات

السابقة

تمهيد:

منذ الازل كان لدور القيادة الأثر الكبير في تحديد سلوكيات المرؤوسين وكيفية التعامل مع المواقف التي يمرون بها فكان الطابع المعروف للقادة انهم يهتمون بالمرؤوسين ويريدونهم ان يتموا أعمالهم على أكمل وجه وانطلاقا من عبارة القائد العظيم هو من يصنع من المرؤوسين عظماء، انبثقت فكرة وجود قيادة سلبية تنافي كل أسس القيادة الجيدة فهي تهمل إنجازات المرؤوسين وتقلل من احترامهم ويصل الامر الى حد اهانتهم مما يجعل بيئة العمل بيئة متشنجة غير فعالة تعمل بالخوف في هذا المبحث سوف نتطرق الى مفهوم القيادة بصورة عامة وبالقيادة السلبية بشكل خاص واسبابها وكل ما يتعلق بها ويعزز محتواها المفاهيم حسب اطلاع الباحث.

1. مفهوم القيادة السلبية:

تعد القيادة موضوعا محوريا في تطور المجتمعات ونجاحها فهي القوة التي توجه الجماعات نحو الأهداف وتلهم الافراد لتحقيق اعلی مستويات الأداء والانجاز ولذلك قبل بيان مفهوم القيادة السلبية سوف نتعرض الى بيان بشكل موجز الى مفهوم القيادة

القيادة تعد واحدا من أكثر المفاهيم تعقيدا وصعوبة في التحديد وفقا ل:

سيلاف يعد تحديد مفهوم للقيادة صعبا لأنه يعتمد على اهتمامات الباحث وسياق الموقف وعلى الرغم من هذه الصعوبة فان القيادة تظل مصطلحا حيويا ومهما في مختلف المجالات البشرية فالقيادة تعد من الأنشطة المهمة التي تستحق جهد والوقت (على ح ، 2018، ص54)

لأنه قد يسهم في فهم أفضل لهذا المفهوم الحيوي والمهم. وفي ضوء ذلك يرى (بيان) القيادة

انها القدرة على توجيه وتأثير الآخرين نحو تحقيق الأهداف المشتركة، بمهارات شخصية واستراتيجيات توجيهية، مما يشمل القدرة على التفاعل مع التحديات وإدارة الموارد بفعالية لتحقيق النجاح للمنظمة. ومن وجهة نظر (الالان) فإنه يرى مفهوم القيادة هي القدرة على توجيه وتأثير

الفصل الثاني: الخلفية النظرية والتطبيقية للدراسة

الآخرين بفاعلية، مع الاهتمام بالتنوع الثقافي وتوحيد الرؤى والأفكار المختلفة نحو تحقيق الأهداف المشتركة (ريان عادل، 2013، ص427).

بعد الإشارة الى مفهوم القيادة نوضح الآن مفهوم القيادة السلبية يرى (اوبري) ان القيادة السلبية تنشأ من سمات وسلوكيات قادة ينتهكون مصالح المنظمة ويسببون آثارًا سلبية على المنظمات هؤلاء القادة يظهرون تأثيرًا خبيثًا يتجاوز حدود المنظمة، مما يؤثر على سمعتها وعلاقاتها. إذ تشجع الثقافة التنظيمية والهياكل البيروقراطية على ظهور القيادة السلبية عن طريق التركيز على القرارات المركزية وعدم الامتثال للقيم المؤسسية. يصبح من الأهمية الاستراتيجية فهم تأثير القيادة السلبية واستكشاف سبل التخفيف من آثارها. (تامر إبراهيم، 2021، ص237).

1.1 تعريف القيادة السلبية لغة:

القيادة لغة مأخوذة من الفعل "قَادَ"، أي تقدّم القومَ أو سار بهم، وهي تدل على التوجيه والإرشاد نحو هدف معين (ابن منظور، 2003).

أما السلبية فهي من "السلب"، وتعني الامتناع أو العدم، كأن يُقال "موقف سلبي" أي خالٍ من الفعل أو التأثير (مجمع اللغة العربية، 2004).

القيادة السلبية اصطلاحًا:

القيادة السلبية هب نمط من القيادة حيث يتجنب القائد اتخاذ القرارات المهمة او التدخل الفعال في شؤون الفريق مما يؤدي الى انخفاض الحافزة لدى الافراد وزيادة مستويات الإحباط والارتباك بينهم. (عبد الله، 2020)

2.1 آثار القيادة السلبية:

لقد اوضح (ماكس ويل) ان القيادة السلبية تتسبب في مجموعة من الآثار الضارة على المؤسسات والأفراد في بيئة العمل منها:

- (1) انخفاض الثقة والتواصل السليم يتسبب سلوك القادة السامين في تدهور الثقة بين الموظفين والقادة وبين أفراد الفريق، إذ يشعر الموظفون بعدم الراحة والقلق بسبب توقعات غير واضحة وسلوك غير متوقع من قادتهم، مما يؤثر سلباً على التواصل السليم والفعال بين الأعضاء.
- (2) تدهور الأداء التنظيمي يؤدي سلوك القيادة السلبية إلى انخفاض ملحوظ في الأداء التنظيمي، حيث يتأثر الإنتاج والكفاءة بسبب عدم اليقين والتراجع في الثقة بين الأفراد يصبح التعاون بين الأقسام والفرق أكثر صعوبة، مما يؤدي إلى تباطؤ في تحقيق الأهداف المؤسسية.
- (3) تدهور البيئة العملية يتسبب سلوك القادة السامين في إحداث تغييرات سلبية في البيئة العملية، حيث يصبح الجو أكثر سمية وعدوانية. يشعر الموظفون بالضغط النفسي وعدم الاستقرار، مما يؤدي إلى تدهور الحالة المعنوية والاستجابة الإيجابية للموظفين.
- (4) تأثير سلبي على الصحة النفسية يترتب على القيادة السلبية تأثير سلبي على الصحة النفسية للأفراد في بيئة العمل. يصبح الموظفون أكثر عرضة للإجهاد والقلق وحتى للأمراض النفسية مثل الاكتئاب، مما يؤثر على جودة حياتهم الشخصية والمهنية. (مهدي محمد حسن، 2018، ص183).

زيادة في معدلات الانصراف والتغيير الوظيفي نتيجة للبيئة السلبية وسلوك القادة السلبي يزداد معدل الانصراف والتغيير الوظيفي في المنظمة. يفضل العديد من الموظفين مغادرة البيئة العملية السلبية بحثاً عن بيئة عمل أكثر صحة وإيجابية، مما يؤدي إلى تكاليف إضافية للمنظمة بسبب فقدان الموظفين والتدريبات الجديدة.

وكما قد بينا الآثار من جانبيهما (سبيد وارييف) أن القيادة السلبية لها تأثير سلبي على العواطف في السياق التنظيمي، حيث يعاني الرؤوسون الذين يتعرضون لسلوك سلبي من قادتهم من الإرهاق العاطفي ويتجنبون

التواصل المباشر معهم، مما يؤدي إلى صمتهم وزيادة إرهابهم العاطفي. وبعد الصمت عاملاً رئيساً في تحديد الأداء التنظيمي، حيث يظهر الصمت عندما يتردد الموظفون في مشاركة

الفصل الثاني:

الخلفية النظرية والتطبيقية للدراسة

المعرفة بسبب سلوك القيادة غير التعاوني، فضلا عن ذلك، يفترض أن القيادة السلبية تؤدي إلى تدهور المشاركة والإبداع في العمل، مما يؤثر سلبا على الأداء التنظيمي.

وقد أضاف الباحثان (Brouwers & Paltu) أن القيادة السلبية تؤثر سلبًا على العديد من جوانب البيئة التنظيمية، إذ أن القادة السامين الذين يظهرون سلوكا مدمرا يؤثرون سلبا على رضا الموظفين بوظائفهم، مما يؤدي إلى تدهور الأداء والمشاركة في العمل. فضلا عن ذلك، يتعرض الموظفون لسلوك قيادي مدمر لعدم الارتباط النفسي بالمنظمة، مما يزيد من احتمالية مغادرتهم العمل. ومن الملاحظ أيضا أن القيادة السلبية يمكن أن تؤثر على الثقافة التنظيمية بشكل سلبي، حيث يمكن أن يؤدي سلوك القادة الضار إلى إنشاء بيئة عمل سلبية تؤثر على أداء وتفاعل الموظفين في المنظمة، وبشكل عام، يمكن القول إن القيادة السلبية تسبب تأثيرات سلبية على العديد من جوانب البيئة التنظيمية، بما في ذلك الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي ونية الدوران، والثقافة التنظيمية.

كما وقد أكد الباحثان في العلوم الادارية والتربوية KOÇAK & Demirhan ان للقيادة السلبية تأثيرات سلبية جدا على البيئة التعليمية والمعلمين. إذ يظهر أن المعلمين الذين تعرضوا للظلم والتدخلات السلبية من قبل الإدارة يعانون من تدهور في أدائهم الأكاديمي وارتفاع في مستويات القلق وعدم الرضا. كما تجنب بعضهم التفاعل مع الإدارة أو الاشتراك في الأنشطة التعليمية الإضافية. فضلا عن ذلك، يتبين أن القيادة السلبية تؤدي إلى انخفاض في الثقة بالإدارة وزيادة في التشكيك بالقرارات والتوجيهات يشعر المعلمون بعدم الأهمية والإهمال، مما يؤثر سلبًا على رغبتهم في المشاركة الإيجابية داخل المدرسة ويعزز السلوك المقاوم للتوجيهات الإدارية. تتأثر الثقافة المدرسية بشكل سلبي أيضا، حيث يشعر المعلمون بالإحباط والعجز ويميلون إلى تجنب المشاركة في الأنشطة التي تسهم في تعزيز سمعة المدرسة. كما يصبح من الصعب على المعلمين الاستمرار في تحمل الوضع المتعب، مما يؤدي إلى رغبتهم في الانتقال إلى بيئات

تعليمية أخرى توفر بيئة عمل أكثر إيجابية ودعماً لهم. (مصطفى عبد العباس، ص340، 2024)

واخير لقد أوضح (Saleem & et) أن هناك ثلاثة آثار للقيادة السلبية متمثلة بالآتي:

1 تؤدي القيادة السلبية إلى فقدان الاحترام للذات والانفصال عن العمل بالنسبة للعاملين، مما يؤثر سلباً على أدائهم ورفاهيتهم الشخصية والمهنية.

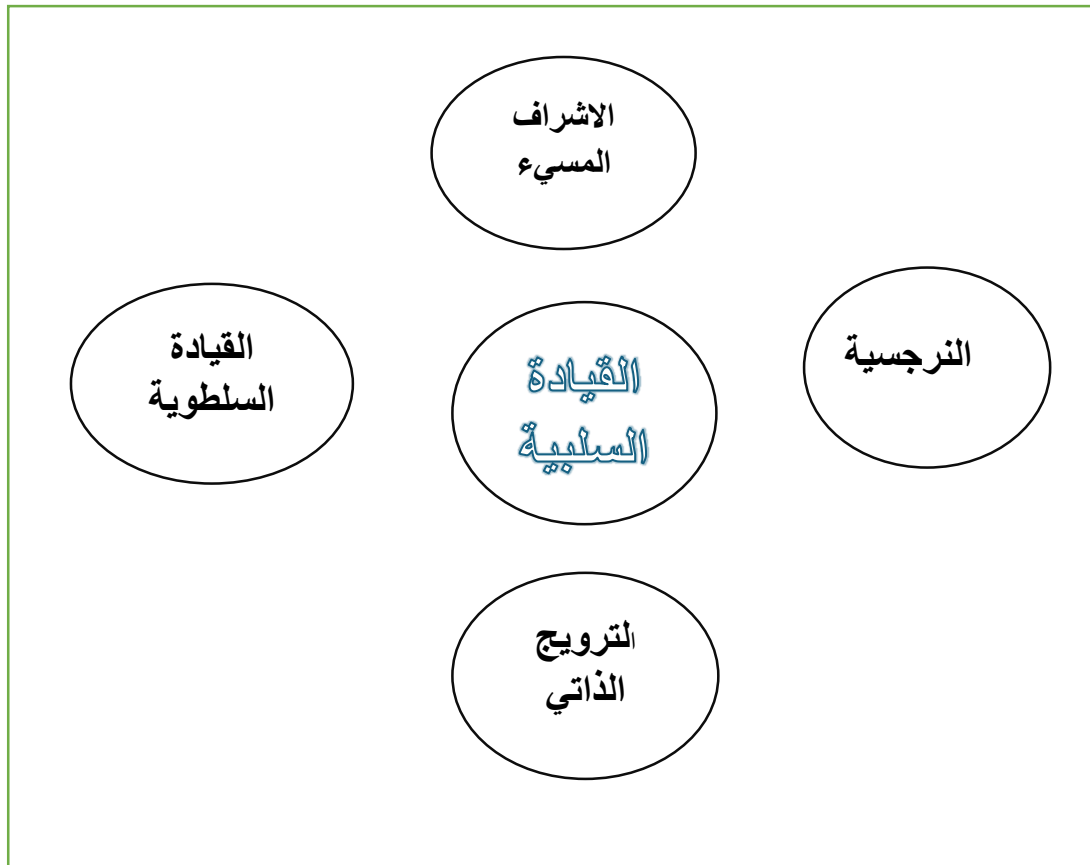
2 تتسبب قرارات وسلوكيات القادة السامين في بناء بيئة عمل عدائية ومرهقة تؤثر سلباً على رضا الموظفين وإبداعهم وأدائهم.

3 القيادة السلبية تؤدي إلى تقديم توجيهات غير آمنة وخدمة غرض القائد على حساب سلامة الموظفين، مما يعرضهم للخطر ويؤثر سلباً على أدائهم وسلامتهم في العمل. (مصطفى عبد العباس، ص341، 2024)

3.1 أبعاد القيادة السلبية:

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

(Andrew Alexander 2008 & Burns



الشكل (01) يوضح ابعاد القيادة السلبية

(على ح ، 2018، ص54)

ابعاد القيادة السلبية

1.3.1 الإشراف المسيء:

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

كما وقد عرفه الباحثان (Mathie & Babiak) هو التصرفات السلبية وغير الملائمة التي يمارسها المشرف تجاه موظفيه، والتي قد تشمل السلوكيات العدوانية، والتهديدات والتجاهل وغيرها من الأساليب التي تؤثر سلبا على صحة ورفاهية الموظفين وعلى أداءهم ورضاهم الوظيفي. يمكن أن يكون الإشراف المسيء مصدراً للضغط النفسي والتوتر للموظفين، مما يؤدي في بعض الأحيان إلى تقليل مستوى الأداء وزيادة نسبة الانصراف عن العمل. (القحطاني عبد الله محمد، 2022، ص134)

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

- أ) انخفاض الرضا عن العمل يمكن أن يؤدي الإشراف المسيء إلى انخفاض مستوى رضا الموظفين عن بيئة العمل وظروف العمل، مما يؤثر سلبا على مشاركتهم والتزامهم.
 - ب) زيادة تغيب العمال: قد يؤدي الإشراف المسيء إلى زيادة تغيب الموظفين عن العمل بسبب عدم الراحة أو الرغبة في تجنب التعامل مع الإشراف المسيء.
 - ج) انخفاض إنتاجية الموظفين وتحفيزهم: يمكن أن يؤدي البيئة السلبية التي يخلقها الإشراف المسيء إلى انخفاض مستوى الإنتاجية للموظفين ونقص التحفيز لديهم.
 - د) زيادة معدل دوران الموظفين: قد يؤدي الإشراف المسيء إلى زيادة معدل الانصراف عن العمل للموظفين حيث يسعون للبحث عن بيئة عمل أكثر إيجابية وداعمة.
 - هـ) تأثير سلبي على الرفاهية الاجتماعية والجسدية والنفسية للعاملين: يمكن أن يؤدي الإشراف المسيء إلى تدهور الرفاهية الشاملة للموظفين، بما في ذلك الجوانب الاجتماعية والجسدية والنفسية. (القحطاني عبد الله محمد، 2022، ص135)
- ولقد أكد الباحثان (Ronen& Donia) ان هناك مجموعة من النتائج التي تظهر على المنظمة او الافراد لو ان قائد المنظمة استخدم الاشراف المسيء وهي كالآتي:
- نتائج الإشراف المسيء تتضمن مجموعة من التأثيرات السلبية على المنظمات والموظفين، وهي كالآتي:

(أ) انخفاض الرفاهية العامة يرتبط الإشراف المسيء بانخفاض الرفاهية العامة للموظفين، ويمكن أن يتجلى ذلك في زيادة مستويات الإرهاق العاطفي وعدم الرضا الوظيفي، فضلاً عن زيادة مستويات الاكتئاب والقلق.

(ب) انخفاض الالتزام التنظيمي يرتبط الإشراف المسيء بتقليل مستويات الالتزام التنظيمي لدى الموظفين، مما يؤدي إلى تقليل استعدادهم للالتزام بأهداف وقيم المنظمة

(ج) ضعف التبادلات الشخصية مع المشرفين يمكن أن يؤدي الإشراف المسيء إلى تقليل مستويات التبادل الشخصي الإيجابي بين الموظفين والمشرفين، مما يؤثر على جودة العلاقات في البيئة العملية.

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

(هـ) تأثيرات على المستوى المالي للمنظمات حيث تسبب ممارسات الإدارة المسيئة أضراراً كبيرة للشركات سنوياً، مما يؤثر على الأداء العام والربحية. (على ح، 2018، ص55)

وفي الختام اشار الباحثان (Breevaart & Schyns) الى ان الإشراف المسيء يشير إلى العلاقة الثنائية بين القائد والتابع التي تتسم بسلوكيات سلبية وعدائية من قبل المشرف نحو التابع يواجه التابعون في هذه العلاقة عوائق متعددة للهروب من هذه الإساءة، بما في ذلك العواطف السلبية، والضغوط النفسية والجسدية والعزل الاجتماعي. يقوم المشرف المسيء بعرقلة محاولات التابعين للخروج من العلاقة السلبية بسبب حاجته للسيطرة والتحكم، وقد يتخذ تكتيكات مختلفة مثل منع التابعين من إنهاء العلاقة أو منعهم من الحصول على المساعدة اللازمة. يسعى المشرف المسيء أحياناً للحفاظ على هذه العلاقة لأنها تمد طموحاته بالسلطة وتزيد من تحكمه تسهم هذه العوائق في استنزاف موارد التابعين النفسية والعاطفية، مما يجعلهم غير قادرين على

اتخاذ الإجراءات الضرورية لإيقاف الإساءة، وقد يؤدي هذا إلى ظهور أعراض الإجهاد ما بعد الصدمة والتجنب لدى التابعين.

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف الاشراف المسيء هو سلوك غير ملائم أو غير مهني من قبل المشرف اذ يتم استخدام السلطة بشكل سلبي أو غير عادل، والتعامل بشكل متعنت أو مهين مع الآخرين، وعرقلة فرصهم للنمو والتطور، وإيجاد بيئة سلبية، حيث يؤدي إلى تأثيرات سلبية على الصحة النفسية والأداء العام للأفراد المتأثرين. (علي ح، 2018، ص56)

2.3.1 النرجسية:

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

كما وقد اضاف الباحثان (Ozer& Avci) ان النرجسية هي جزء من هيكل القيادة السلبية، وان القادة السامين يظهرون سلوكا متعدد الأبعاد يشمل النرجسية كواحدة من مكوناته ويوصف القائد السام بأنه غير متوافق وحاقد، يظهر أنانية ويرغب في التفوق على الآخرين، ويظهر عجزا عن منح الثقة. هذا النوع من القادة يمكن أن يكون مدمرا للموظفين والمنظمات، حيث يؤثر سلبا على العلاقات والأداء التنظيمي، ويزيد من معدل الدوران الوظيفي، وهذه الآثار سببها نرجسية القائد وحبه لذاته. (علي ح، 2018، ص56)

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

1. العظمة المفرطة الشخص النرجسي يتميز بنمط سائد من العظمة في الخيال أو السلوك،

حيث يروج لإنجازاته ويميل للتفاخر بها.

2. الحاجة إلى الإعجاب يعبر الشخص النرجسي عن حاجته المستمرة إلى الإعجاب والتقدير من الآخرين ويسعى جاهداً للحصول على تقدير واعتراف.

3. عدم التعاطف الشخص النرجسي يظهر نقصاً في التعاطف مع مشاعر الآخرين ويتجاهل احتياجاتهم ومشاكلهم الشخصية. (العبيدي احمد، 2020، ص202)

كما وقد ذكر (Walton) أن هناك أثراً سلبية للقادة النرجسيين من ضمنها:

1. استغلال الموارد يمكن للأفراد النرجسيين في السلطة والمناصب التنفيذية العليا استغلال موارد المنظمة لصالحهم الشخصي، مما يؤدي إلى تحول الموارد واستخدامها بشكل غير فعال أو غير أخلاقي.

2. تكوين ثقافة عمل سامة يمكن أن تؤدي النرجسية لتكوين ثقافة عمل سامة، حيث يُطلب من الموظفين التقيد بمعايير مزدوجة والعمل تحت ضغط لتلبية توقعات قادة نرجسيين.

3. تأثير سلبي على الصحة النفسية والعاطفية يمكن أن تؤدي بيئة العمل السلبية والقيادة النرجسية إلى زيادة مستويات التوتر والإجهاد لدى الموظفين، مما يؤثر سلباً على صحتهم النفسية والعاطفية.

4. انخفاض في الرضا الوظيفي قد يؤدي العمل في بيئة مليئة بالنرجسية إلى انخفاض الرضا الوظيفي لدى الموظفين، حيث يشعرون بالإحباط والتعب نتيجة للتعامل مع قادة نرجسيين وثقافة عمل سامة. (عبد الله، 2023، ص78)

وفي الختام لقد أوضح (Batchelor&egt) ان تكوين النرجسية يرجع الى مجموعة من العوامل وهي:

1. التجارب السابقة قد تكون التجارب السابقة في الحياة، خاصة في مراحل الطفولة والشباب، لها تأثير كبير على تكوين النرجسية على سبيل المثال الحصول على مكافآت واعترافات غير متناسبة مع الإنجازات الفعلية قد يعزز شعور الشخص بالأهمية الذاتية والتفوق.

2. البيئة الاجتماعية الثقافة والبيئة الاجتماعية التي ينشأ فيها الفرد يمكن أن تؤثر بشكل كبير

على تكوين النرجسية على سبيل المثال الثقافات التي تشجع على التنافس الشديد والتميز الفردي قد تزيد من انتشار النرجسية.

3. الوراثة والعوامل البيولوجية هناك بعض الأبحاث التي تشير إلى أن هناك عوامل وراثية قد تؤدي أثرا في تكوين النرجسية على سبيل المثال، يمكن أن تكون بعض الصفات الشخصية المرتبطة بالنرجسية مرتبطة بعوامل وراثية.

4. التعليم والثقافة القيم والمعتقدات التي يتم تعلمها وتعزيزها عن طريق التعليم والثقافة يمكن أن

تؤثر على تكوين النرجسية. على سبيل المثال الثقافات التي تشجع على الاستقلالية

الشخصية والتميز الفردي قد تزيد من انتشار النرجسية. (اميرة ماهر، ص6، 2023)

مما تقدم يمكن تعريف بعد النرجسية على انه: سمة من سمات الشخصية التي تتسم بالتفكير المفرط في الذات والثقة المفرطة في النفس، والحاجة المستمرة للإعجاب والتقدير من الآخرين وترتبط بالتفاخر بالإنجازات الشخصية، والاهتمام الضعيف بمشاعر الآخرين، والميل إلى التحكم والسيطرة على الآخرين، اذ يؤدي هذا النوع من الشخصية إلى صعوبات في التعامل مع الآخرين وفي بناء علاقات مستقرة. (اميرة ماهر، ص7، 2023)

3.3.1 الترويج للذات:

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

كما وقد ذكر (Mara) ان الترويج للذات هي عملية يقوم فيها الأفراد بتعزيز أو تحسين صورة أنفسهم أمام الآخرين، سواء بتسليط الضوء على سماتهم الإيجابية أم بالمقارنة بالآخرين بهدف إظهار تفوقهم. وعلى الرغم من أن هذا التصرف يهدف عادة إلى تعزيز الشعور بالثقة بالنفس

الفصل الثاني:

الخلفية النظرية والتطبيقية للدراسة

والتقدير من الآخرين، إلا أنه غالباً ما يؤدي إلى تلقي ردود فعل سلبية من الآخرين، مما يتسبب في عدهم متعجرفين أو نرجسيين أو مغرورين، وقد وجدت الأبحاث أن الترويج للذات قد يؤدي إلى تقييم سلبي للفرد من قبل الآخرين، بما في ذلك ضعف الأداء الاجتماعي وتقليل التقدير بشكل عام، مما يجعله غير قابل للقبول ويؤثر على تكامله الاجتماعي. (محمد حسن، 2023، ص10)

ولقد اضاف (Chillab&et al) ان الترويج للذات له جانب سلبي يتمثل في مجموعة نقاط وهي:
أ) الترويج للذات قد يؤدي إلى سلوكيات مسيئة وانتقاد الآخرين.
ب) الأفراد الذين يميلون إلى الترويج لأنفسهم يمكن أن يصبحوا أكثر عرضة للشعور بالغضب والإحباط.

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

د) ان الترويج للذات عبارة عن سلوكيات قد تؤثر سلباً على العلاقات الاجتماعية وتزيد من التوتر في مكان العمل والتوتر بين الأشخاص.

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف الترويج للذات هو عملية ابراز المهارات والقدرات والامكانيات وذلك عن طريق اظهار الجوانب الايجابية للفرد وتأكيد قوة الشخصية لديه وتقديره لذاته كلها تصب من اجل ان يظهر الفرد بالصورة الافضل دائماً. (محمد حسن، 2023، ص11)

4.3.1 القيادة السلطوية:

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

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

الفصل الثاني:

الخلفية النظرية والتطبيقية للدراسة

- (أ) الهيمنة والسيطرة يتميز القادة السلطويون بسعيهم لتحقيق الهيمنة والسيطرة على المرؤوسين دون مشاركتهم في صنع القرارات.
- (ب) الإصدار القطعي للأوامر يصدر القادة السلطويون الأوامر بشكل مطلق دون الاعتماد على آراء أو مداخلات المرؤوسين.
- (ج) التلاعب بالمعلومات يمكن للقادة السلطويين إخفاء المعلومات المهمة أو تحريفها لتناسب أجندتهم الخاصة دون مشاركة المرؤوسين في هذه العملية.
- (د) عدم الاعتراف بأداء المرؤوسين يتجاهل القادة السلطويون جهود وإسهامات المرؤوسين ولا يقدرون عملهم مما يؤدي إلى انخفاض مستويات الرضا والالتزام في المنظمة.
- (هـ) الضغط على المرؤوسين يفرض القادة السلطويون ضغوطا على المرؤوسين للتعبير عن الأداء العالي والالتزام بتوجيهاتهم دون مراعاة لاحتياجاتهم أو قدراتهم.
- (و) عدم التوجيه الإيجابي لا يقدم القادة السلطويون التوجيه الإيجابي أو الدعم للمرؤوسين، بل يتسببون في تدهور العلاقات العملية وزيادة مستويات التوتر والضغط النفسي. (محمد حسن، 2023، ص13)

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

- (أ) الردع والتهديد بالعقاب يتبع القادة السلطويون نهجا يعتمد على الردع والتهديد بالعقاب لضمان امتثال المرؤوسين لأوامرهم. هذا النهج قد يؤدي إلى خلق بيئة عمل متوترة ومجهدة، حيث يشعر الموظفون بالضغط والقلق من العواقب السلبية في حالة عدم الامتثال.

- (ب) تقليل الثقة والارتباط يمكن أن تؤدي القيادة السلطوية إلى تقليل مستويات الثقة بين الموظفين والقادة، حيث يشعرون بعدم الاعتراف والتقدير من قبل القيادة. هذا يمكن أن

يؤدي إلى فقدان الارتباط العاطفي والمعنوي بالمنظمة وزيادة مستويات الاستقالة والانسحاب.

(ج) تقليل الإبداع والابتكار: قد يثبط الردع والتهديد بالعقاب من قبل القادة السلطويين الإبداع والابتكار في المنظمة حيث يشعر الموظفون بعدم الحرية في التعبير عن أفكارهم وتجريب أفكار جديدة خوفاً من العقوبة. (زكي ح، 2010، ص39)

كما وقد ذكر الباحثان (Nanda Nasra) ان القيادة السلطوية تمثل نهجا قياديا يتميز بالتركيز القوي على السيطرة والتوجيهات من الأعلى إلى الأسفل، مع التركيز القوي على الحد الأدنى من مشاركة الموظفين في صنع القرار، وهي تشكل نمطا قياديا يمكن أن يؤثر بشكل كبير على بيئة العمل وتجارب الموظفين. يمكن أن تعيق القيادة السلطوية التعاون والابتكار، وعليه تؤثر سلباً على الرضا الوظيفي للموظفين وقدرتهم على تقديم خدمة عالية والجودة لزيائن المنظمة. ومما ذكر انها يمكن تعريف القيادة السلطوية بانها: نمط من أنماط القيادة يمتاز بالتركيز على السيطرة والتحكم الواضحين من جانب القائد دون الاهتمام بآراء المرؤوسين، ويتجلى هذا النوع من القيادة في الإصرار على فرض الأوامر والتوجيهات، وتطبيق السياسات بصرامة دون الاخذ بنظر الاعتبار رأي الآخر أو التشاور القيادة السلطوية.

لقد أوضح (Laity& Rasool) ان القيادة السلطوية عبارة عن أسلوب قيادي يستند بشكل أساسي على السيطرة والتحكم، حيث يتخذ القائد قراراته بشكل فردي دون مشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار يتميز القائد السلطوي بأنه يصدر الأوامر بشكل مطلق دون الالتفات إلى آراء أو مداخلات الآخرين، وقد يلجأ إلى استخدام القوة أو التهريب لتحقيق أهدافه. (زكي ح، 2010، ص40)

وقد ذكر (Chen&et al) ان القيادة السلطوية تمتلك مجموعة سمات ومن ضمن هذه السمات (أ) الهيمنة والسيطرة يتميز القادة السلطويون بسعيهم لتحقيق الهيمنة والسيطرة على المرؤوسين دون مشاركتهم في صنع القرارات.

ب) الإصدار القطعي للأوامر يصدر القادة السلطويون الأوامر بشكل مطلق دون الاعتماد على آراء أو مداخلات المرؤوسين.

ج) التلاعب بالمعلومات يمكن للقادة السلطويين إخفاء المعلومات المهمة أو تحريفها لتناسب أجندتهم الخاصة دون مشاركة المرؤوسين في هذه العملية.

د) عدم الاعتراف بأداء المرؤوسين يتجاهل القادة السلطويون جهود وإسهامات المرؤوسين ولا يقدر عملهم مما يؤدي إلى انخفاض مستويات الرضا والالتزام في المنظمة.

هـ) الضغط على المرؤوسين يفرض القادة السلطويون ضغوطا على المرؤوسين للتعبير عن الأداء العالي والالتزام بتوجيهاتهم دون مراعاة لاحتياجاتهم أو قدراتهم.

و) عدم التوجيه الإيجابي لا يقدم القادة السلطويون التوجيه الإيجابي أو الدعم للمرؤوسين، بل يتسببون في تدهور العلاقات العملية وزيادة مستويات التوتر والضغط النفسي. (محمد

حسن، 2023، ص13)

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

أ) الردع والتهديد بالعقاب يتبع القادة السلطويون نهجا يعتمد على الردع والتهديد بالعقاب لضمان امتثال المرؤوسين لأوامرهم. هذا النهج قد يؤدي إلى خلق بيئة عمل متوترة ومجهدة، حيث يشعر الموظفون بالضغط والقلق من العواقب السلبية في حالة عدم الامتثال

ب) تقليل الثقة والارتباط يمكن أن تؤدي القيادة السلطوية إلى تقليل مستويات الثقة بين الموظفين والقادة، حيث يشعرون بعدم الاعتراف والتقدير من قبل القيادة. هذا يمكن أن يؤدي إلى فقدان الارتباط العاطفي والمعنوي بالمنظمة وزيادة مستويات الاستقالة والانسحاب.

ج) تقليل الإبداع والابتكار: قد يثبط الردع والتهديد بالعقاب من قبل القادة السلطويين الإبداع والابتكار في المنظمة حيث يشعر الموظفون بعدم الحرية في التعبير عن أفكارهم وتجريب أفكار جديدة خوفا من العقوبة. (محمد حسن، 2023، ص13)

كما وقد ذكر الباحثان Nasra Nanda ان القيادة السلطوية تمثل نهجا قياديا يتميز بالتركيز القوي على السيطرة والتوجيهات من الأعلى إلى الأسفل، مع التركيز القوي على الحد الأدنى من مشاركة الموظفين في صنع القرار، وهي تشكل نمطا قياديا يمكن أن يؤثر بشكل كبير على بيئة العمل وتجارب الموظفين. يمكن أن تعيق القيادة السلطوية التعاون والابتكار، وعليه تؤثر سلباً على الرضا الوظيفي للموظفين وقدرتهم على تقديم خدمة عالية والجودة لزيائن المنظمة. ومما ذكر انها يمكن تعريف القيادة السلطوية بانها: نمط من أنماط القيادة يمتاز بالتركيز على السيطرة والتحكم الواضحين من جانب القائد دون الاهتمام بآراء المرؤوسين، ويتجلى هذا النوع من القيادة في الإصرار على فرض الأوامر والتوجيهات، وتطبيق السياسات بصرامة دون الاخذ بنظر الاعتبار رأي الآخر أو التشاور (محمد صبحي، 2024، ص10).

4.1 استراتيجيات التعامل مع القيادة السلبية:

لقد وضع الباحثان (Hadadian & Zarei) مجموعة استراتيجيات ما ان تم تبني هذه الاستراتيجيات وتنفيذها بشكل فعال يمكن أن تسهم في تقليل تأثيرات القيادة السلبية وتعزيز بيئة عمل صحية وإيجابية. وهي كالاتي:

1) التدريب والتوعية: ينبغي توفير التدريب والتوعية للموظفين حول التعرف على سلوكيات القيادة السلبية وكيفية التعامل معها. يمكن أن يساعد هذا النوع من التدريب في بناء الوعي وتعزيز القدرة على التصدي للسلوك السام.

- (2) تطوير الثقافة التنظيمية الإيجابية: يجب أن تركز المنظمات على تطوير ثقافة تنظيمية تشجع على الشفافية والاحترام المتبادل والتعاون، وتقديم الدعم والتشجيع للموظفين. هذا يمكن أن يقلل من آثار القيادة السلبية ويعزز البيئة العمل الإيجابية.
- (3) تعزيز التواصل الفعال: يجب تشجيع التواصل الفعال بين القادة والموظفين، وتوفير فرص للموظفين للتعبير عن مخاوفهم واقتراحاتهم. هذا يمكن أن يخفف من التوترات والمشكلات التي قد تنشأ نتيجة للسلوك السام.
- (4) تقديم الدعم النفسي والمهني: يجب أن توفر المنظمات دعماً نفسياً ومهنياً للموظفين الذين يتأثرون بسلوك القيادة السلبية. يمكن أن تشمل هذه الدعم الاستشارات النفسية، وورش العمل، وبرامج التطوير الشخصي.
- (5) تطبيق سياسات وإجراءات صارمة: يجب على المنظمات تطبيق سياسات وإجراءات صارمة للتعامل مع السلوك السام، بما في ذلك آليات للشكاوى والتحقيقات الداخلية. هذا يمكن أن يرسل رسالة قوية بأن السلوك السام لن يسمح به وسيتم معاقبته.
- (6) تعزيز الشفافية والمساءلة: يجب أن تكون المنظمات شفافة في عملياتها وقراراتها، وتعزيز المساءلة عندما يقوم القادة بسلوك سام. يجب أن يعرف الموظفون أن هناك آليات للإبلاغ عن السلوك السام وأنهم سيتم محاسبة المسؤولين عنه. (ايناس احمد اسماعيل، 2011، ص27).

لقد تم تحديد مجموعة من الاستراتيجيات للتعامل مع القيادة السلبية والتي يمكن تطبيقها بفعالية في المنظمات (Dagless) الخطوة الأولى تتطلب الاعتراف بوجود القيادة السلبية على أعلى المستويات التنظيمية والتوعية بالمدى والتأثير الذي يمكن أن تحدثه في جميع أقسام المنظمة. بعد ذلك، يتم تطبيق تقييمات متعددة المصادر مثل تقييم 360 درجة لتحديد ومعالجة سمات القيادة السلبية والسلبية. يمكن أيضاً إنشاء هيئة مستقلة ومتمكنة للشكاوى للتعامل مع سلوك القادة السام بجانب ذلك، يُنصح بتطبيق سياسات التدريب والتأهيل لتعزيز مهارات القيادة والتوعية بالسلوك

الإداري الصحيح. وفي النهاية، ينبغي على المنظمة تحقيق توازن بين المعاملة والتسامح والإنهاء تبني هذه الاستراتيجيات وتنفيذها بشكل فعال يمكن أن يسهم في تقليل تأثيرات القيادة السلبية وتعزيز بيئة عمل صحية وإيجابية.

وفي هذا الصدد قد ذكر الباحثان (Irge & Bayram) هناك استراتيجيات للتعامل مع القيادة السلبية يمكن إيضاها بالآتي:

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

الاهتمام بالبيئة الاجتماعية يجب العمل على تحسين البيئة الاجتماعية داخل المنظمات واستعادة رفاهية وإنتاجية الموظفين عن طريق تقليل سلوكيات القيادة السلبية.

تعزيز رأس المال النفسي: يجب أن يكون هناك اهتمام بتعزيز رأس المال النفسي داخل المنظمات، حيث يساعد ذلك على جعل المنظمة مستدامة والحفاظ على نجاحها.

كما أكد الباحث (Mohamed) أن هناك مجموعة رئيسة من الاستراتيجيات يمكنها التعامل مع القيادة السلبية ومن ضمن هذه الاستراتيجيات. (عبد الغفارحنفي، 2010، ص 27)

تمكين الموظفين يمكن استخدام استراتيجية تمكين الموظفين لتمكينهم من تحدي السمية بشكل فعال، وذلك عن طريق تعزيز قدراتهم ومهاراتهم للتصدي لسلوك القيادة السام.

تدريب القادة على الذكاء العاطفي بعد تدريب القادة على الذكاء العاطفي استراتيجية فعالة لتمكينهم من فهم تأثير أفعالهم على مرؤوسيههم وتطوير مهاراتهم في التواصل والتفاعل بشكل صحيح مع فرق العمل.

الفصل الثاني:

الخلفية النظرية والتطبيقية للدراسة

تشكيل ثقافة مناخ عمل صحية يجب أن يركز القادة على إنشاء بيئة عمل تدعم مناخًا صحيًا ومنتجًا، والتي تشجع على المشاركة في عمليات اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية، وتجنب السلوكيات غير المنتجة.

تطبيق مبادئ الأخلاق الفاضلة يمكن استخدام مبادئ الأخلاق الفاضلة كاستراتيجية لإدارة القيادة السلبية، إذ تسهم هذه المبادئ في تحديد القيم المتعلقة بالطابع الأخلاقي للأفراد وتوجيه سلوكهم. تطبيق المرونة التنظيمية يمكن استخدام المرونة التنظيمية لمعالجة بيئات العمل السلبية، حيث تسهل هذه الاستراتيجية تحويل الشركات وتشجيع التغيير الإيجابي أثناء أو بعد مدة الاضطراب. (عبد الغفار حنفي، 2010، ص 27)

وقد اضاف الباحثان (Visuvasam & Loong) ان استراتيجيات التعامل مع القيادة السلبية كثيرة ولكن من ضمنها استخدام الاستبيانات المجهولة يوصى بتطبيق الاستبيانات بحيث يظل المشاركون مجهولين، مما يشجعهم على مشاركة تجاربهم في التأقلم مع القيادة السلبية دون خوف من العواقب، تعزيز التوعية بالتسامح القسري ينصح بتعزيز التوعية بالتسامح القسري كافة شائعة في بيئات العمل، والتي تؤثر على القدرة التحميلة للموظفين ومن ثم على الأداء التنظيمي. تعزيز الثقافة المشتركة في المنظمات يوصى بتعزيز الثقافة المشتركة في المنظمات بدلاً من الثقافة الفردية، حيث يمكن أن تسهم الثقافة المشتركة في تعزيز التعاون وتحسين العلاقات بين القادة والموظفين. (حسين علي حسين، ص 30، 2024)

كما ان الباحث (Sorensen) لخص الاستراتيجيات بالآتي:

- 1) تطوير مهارات التواصل والتفاوض يمكن للموظفين تطوير مهارات التواصل الفعالة والتفاوض للتعامل مع القادة السلبية، وذلك عن طريق تعلم كيفية التعبير عن احتياجاتهم ومخاوفهم بشكل واضح ومباشر.

(2) بناء شبكة دعم قوية يمكن للموظفين بناء شبكة دعم قوية من الزملاء والمرؤوسين الآخرين داخل المنظمة مما يمكنهم من مشاركة التجارب والاستشارة في حالة وجود قيادة سامة.

- (3) التعلم من الخبرات السلبية يمكن للموظفين استخدام تجاربهم مع القادة السلبية كفرصة للتعلم والنمو الشخصي والتفكير في كيفية تجنب تكرار الأخطاء في المستقبل.
- (4) البحث عن فرص جديدة في بعض الأحيان، قد يكون من الأفضل للموظفين البحث عن فرص عمل جديدة في منظمات تقدر وتحترم القيم الأخلاقية والمهنية في القيادة.
- (5) البحث عن دعم خارجي يمكن للموظفين البحث عن دعم خارجي عن طريق الاستشارة النفسية أو المهنية إذا كانوا يعانون من تأثيرات سلبية نتيجة للقيادة السلبية. (حسين علي حسين، ص30، 2024)

2. الدراسات السابقة والتعقيب عليها:

1 -عنوان الدراسة: القيادة السامة في بيئة مكان العمل جامعة بغداد /كلية العلوم الاسلامية -

قسم العلوم المالية والمصرفية الاسلامي

مجلة كلية المأمون مقال مراجعة موضوع

اسم صاحب الدراسة: م.د مصطفى عبد العباس عصاد

السنة: 2024 العدد الواحد والأربعون.

حظيت القيادة باهتمام كبير من قبل الباحثين ودورها الايجابي في التأثير على الموظفين ونجاح

المنظمات ، بالآونة الأخير بدأت الدراسات تركز على الجانب المظلم للقيادة وتأثيرها على

التابعين وبيئة العمل، وقد تم تحديد القيادة السامة بانها اخطر الاساليب القيادية التي تتسبب

بتكاليف مادية ومعنوية على المنظمات بمختلف جوانبها ، ان القيادة السامة تؤثر على دوافع

المرؤوسين وقدرتهم على انجاز المهام ، ورغبتهم في الاستمرار في العمل ، ويتبع القادة السامين

اساليب الترهيب والاقصاء والتنمر والتهديد والتهميش للمرؤوسين ، مما يؤثر سلبا على رفايتهم

وصحتهم النفسية ، لذا أصبح من الضروري على المنظمات وضع اليات مناسبة لمنع انتشار

مثل هذه السلوكيات السامة المدمرة للفرد والمنظمة ، وعليه يهدف الباحث الحالي للتعرف على

القيادة السامة من خلال مراجعته اهم أدبياتها، واستعراض اهم سلوكيات والصفات التي يتسم بها

القائد السام ، ومدى تأثيرها على الاتباع والبيئة المنظمة.

الكلمات المفتاحية: القيادة، القيادة السامة، المثلث السام، ابعاد القيادة السامة.

2 -عنوان الدراسة: القيادة السامة وتأثيرها على الانومية التنظيمية - دراسة ميدانية - بكلية

التجارة - جامعة سوهاج

مجلة البحوث المالية والتجارية

اسم صاحب الدراسة: د محمد حسن أحمد مهدي أستاذ مساعدة إدارة الأعمال

السنة: 2023-05-30 / 2023-07-30 العدد الثالث

هدفت هذه الدراسة الى اختيار وقياس تأثير ابعاد القيادة السامه متمثلة في: القيادة الاستبدادية، والنجسية، وعدم القدرة على التنبؤ، والترويج الذاتي، والاشراف المسيء على ابعاد الأنومية التنظيمية متمثلة في: اللامعيارية التنظيمية، وانعدام القيم التنظيمية، والتهكم التنظيمي في مديريات الخدمات بمحافظة سوهاج محل الدراسة، وذلك على عينه حجمها (306) مفردة من العاملين بها. واسفرت نتائج الدراسة عن التأثير الايجابي والمعنوي لأبعاد القيادة السامه على ابعاد الأنومية التنظيمية. وبناء على ذلك قدم الباحث دلالات نظرية وتطبيقية، وعديد من التوصيات التي تساعد المسؤولين في الارتقاء بمستوى الأداء، وكذلك آليات تنفيذ هذه التوصيات. الكلمات المفتاحية: القيادة السامه، الأنومية التنظيمية، مديريات الخدمات، محافظه سوهاج

3 -عنوان الدراسة: تأثير القيادة على الاداء الوظيفي لدى العاملين دراسة ميدانية مؤسسه الكهرباء والغاز التوزيع سونلغاز قالمه

مذكره مكمله لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع تنظيمه وعمل

اسماء اصحاب الدراسة: بشريط اسماء -عقون ناديه

السنة: 2023/2022

بناء على ما توصل اليه الباحث في دراسته من خلال ما تم عرضه في النتائج وتحليلها وتفسيرها تم استخلاص مجموعه من النتائج في ضوء الفرضيات حيث تمكن من اثبات صحة فرضيات الدراسة وتوصيل الى

1 -ان القائد الاداري يعامل العمال دون تحيز ويساعدهم على تطوير مهاراتهم وتأدية أعمالهم بالشكل المطلوب.

2 -ان القائد الاداري يتحمل مسؤولية اتخاذ قراراته في المواقف الصعبة مما يؤدي الى تحفيز العمال على أداء أعمالهم

الفصل الثاني:

الدراسات السابقة والتعقيب عليها

3 -ان القائد الاداري يحترم مشاعر مرؤوسيه ويشجعهم على العمل الجماعي مما يؤدي ذلك الى ارتفاع مستوى أدائهم الوظيفي

4 -يشجع القائد الإداري العمال في اتخاذ القرارات وتستشيرهم بطريقة إيجابية

5 -يشجع القائد الاداري العمال على اقامه العلاقات الإنسانية الحسنة مما يساهم في تسهيل أعمالهم

4 - عنوان الدراسة: تشخيص اسلوب القيادة من خلال مدى إدراك الإدارة لدورها ومسؤولياتها واتخاذها القرارات بمؤسسه انتاج الاسمنت حجار السود سكيكة

مجله الجامع للدراسات النفسية والعلوم التربية

اسم صاحب الدراسة: كمال بو الرشاش استاذ محاضر ا جامعه باجي مختار عنابة

السنة: 30 -12-2021 / 03-04-2022

تعتبر القيادة احد المؤشرات التنظيمية التي تبين نجاح او فشل المؤسسات في تحقيق اهدافها،

ذلك ان عمليه التسيير تحتاج الى قوه بشريه مدربه ومؤله تستطيع مرافقه العمل الفردي

والجماعي من خلال اساليب مدروسة مبنية على نتائج واقعيه وبيانات ملموسة، وتحت هذا

المفهوم حاولنا في بحثنا الكشف عن اسلوب القيادة المتبع بمؤسسة حجار السود لإنتاج الاسمنت

من خلال مدى ادراك الإدارة لدورها التنظيمي ومسؤولياتها تجاه مواردها، وكيفيه اتخاذها للقرارات

بداء من جمع المعلومات وتمحيصها الى غايه المشاركة في اتخاذ القرار ومتابعته، وقد استخدمنا

المنهج الوصفي في وصف استجابات عينه مكونه من 105 فردا موزعة بين إطارات وسطى

ومنفذين و أظهرت النتائج وجود تعبير عن أسلوب قيادي سلبي حول العبارات التي تقيس مدى

ادراك المؤسسة لدورها ومسؤولياتها، مما يبرز حقيقة عدم إدراكها اهميه وظيفة التسيير والقيادة

في تحقيق الاهداف الخاصة بها وبعاملها كما لاحظنا عدم وجود اهتمام للخطوات العلمية

والعملية عند اتخاذها للقرارات وهذا مؤشر من مؤشرات المركزية وغياب المشاركة في التسيير

الفصل الثاني:

الدراسات السابقة والتعقيب عليها

وهذه النتائج لها دور في معرفه طبيعة المناخ وخصائص الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة والتي ينبغي تعديلها او تغييرها بما يتلاءم مع قيم الافراد واهداف المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: اسلوب القيادة المورد البشري اتخاذ القرار الاهداف التنظيمية العمل الجماعي.

5 -عنوان الدراسة: برامج تنميه اداريه مقترحه لإعداد كوادر قياده ملهمه بالأندية الرياضية

محافظه الإسكندرية

اسم صاحب الدراسة: سوزان فيران

السنة: 2020

هدفه الى الكشف عن درجه ممارسه القيادة الملهمه لدى القيادات الجماعية وعلاقتها بمستوى ضغوط العمل من وجهه نظر العاملين الإداريين في الجامعات بمحافظة غزة ، وتم استخدام المنهج الوصفي وتكونت عينه الدراسة من 287 من العاملين الإداريين بالاعتماد على استمارة الاستبيان في جمع البيانات ، وكانت أهم النتائج لا توجد فروق ذات دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات ، أفراد العينة لدرجة ممارسة القيادات الجماعية للقيادة الملهمه ، والدرجة الكلية لمستوى ضغوط العمل حصلت على وزن نسبي متوسط ووجود علاقة ارتباطية سالبة لدرجة ممارسه القيادات الجامعية في ابعاد القيادة الملهمه .

6 -عنوان الدراسة: دور القيادة في تسيير المؤسسة الجامعية في ظل الجودة الشاملة دراسة

ميدانيه بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بوجمعة -قائمة -العلوم الاجتماعية

اسم صاحب الدراسة: زكي حميدة

السنة: 2018 / 2019

وجود علاقة بين القائد النوعي وتميز تسيير المؤسسة الجامعية بحيث ان القائد الفعال يشرف

على تسيير المؤسسة الجامعية بنجاح وتميز

الفصل الثاني:

الدراسات السابقة والتعقيب عليها

. للصفات الشخصية النوعية للقائد الاداري دور في تسيير المؤسسة الجامعية بنجاح تتميز من خلال الاستعداد لتحمل المسؤولية اثناء التسيير وصفه الثقة بالنفس والايمان يقيم العمل الناجح . للقيادة الإدارية التي تعتمد مبادئ الجودة دور في تسيير المؤسسة يتميز ونجاح . تمتع القائد الاداري بصفات مهنية تجعله يحدد هدف ثبات للمؤسسة من اجل تحسين جوده خدمتها ذلك من خلال تبني فلسفة التطوير والتحسين لمواجهة التحديات وضع وقوع الاخطاء من خلال الوقاية الوقائية يشجع القائد الاداري الفعال الإدارة على اتصالات الفعالية.

7 -عنوان الدراسة: القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى عمداء ورؤساء الاقسام بالجامعات الحكومية والأهلية بمدينة الرياض

اسم صاحب الدراسة: علي ديان الرشدي

السنة: 2018

هدفت الدراسة الى تحديد مستوى تطبيق القيادة التحويلية وتأثيرها على الابداع التنظيمي الجامعات السعودية والأهلية لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانات شملت (55) فقرة ، وقد أجري البحث ميدانيا على جميع عمداء الكليات ورؤساء الأقسام في ثماني جامعات سعودية حكومية وأهلية بمدينة الرياض ، بلغ عدد أفراد العينة (238) ، استرد الباحث (147) استجابة مكتملة البيانات 62% ومن اهم النتائج التي توصل اليها الباحث ان جميع ابعاد القيادة التحويلية تمارس بمستوى مرتفع وان ممارسه الابداع التنظيمي بجميع ابعاده بمستوى متوسط ، كما توصل البحث الى اهم التوصيات المتمثلة بضرورة اعاده النظر في المعايير التي يتم في ضوءها اختيار القادة الجامعيين .

8 - عنوان الدراسة: تأثير القيادة الإدارية على اداء العاملين في مؤسسه اقتصاديه دراسة حاله مؤسسة سونلغاز -مديرية التوزيع بالأغواط

مذكرة مقدمة استكمالا للمتطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص ادارة الاعمال

الفصل الثاني:

الدراسات السابقة والتعقيب عليها

اسم صاحب الدراسة: كيرد عمار

السنة الجامعية: 2014 / 2015

توصل الباحث الى مدى التأثير الذي يتركه المتغير المستقل (القيادة الإدارية) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي) في المؤسسة وتفسيره ، تم استعمال معاملي التحديد والارتباط لتحديد هذه العلاقة وعليه توصلت الدراسة الميدانية في مؤسسة سونلغاز - مديريه التوزيع بالأغواط - الى ان القيادة الإدارية بوسائلها (نمط الاشراف وفي هذه الحالة وجد ان الاسلوب القيادي السائد هو الديمقراطي بناء فرق العمل الفعالة ، ايجاد نظام مرضي للحوافز) ، تؤثر ايجابا على الأداء الوظيفي ، وهذا من خلال تحليل استجابات أفراد العينة حيث بلغت نسبة التأثير على الأداء 35% والباقي 65% تفسيره متغيرات أخرى لم تدخل في هذه الدراسة

9 -عنوان الدراسة: دور نمط القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة استطلاعية لأراء

عينة من المديرين في مستشفيات القطاع الخاص في مدينه أرييل

اسم صاحب الدراسة: محمد عبد الله محمود

السنة: 2013

هدف الباحث الى تحليل دور القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير الفعلي، الحفز الإلهامي، الإثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية المتمثلة في (الكلفة، الجودة، الإبداع) قدم البحث اطار نظريا مفاهيمي للمتغيرين وجرى اختيار مستشفيات القطاع الخاص ميدانيا لإجراء الجانب الميداني للباحث، حددت مجموعة من الفرضيات ، كإجابات محتملة لمشكلة البحث ، والتي جرى اختيارها بأدوات إحصائية متعددة ، وتم إعداد استمارة الاستبانة وزرعت على المدراء العاملين ومدراء الأقسام والشعب في 7 مستشفيات، ومن مستشفيات القطاع الخاص، من مجموع 11 مستشفى ، وبلغ عددهم 96 مديرا كعينة للبحث توصل البحث الى ان ابعاد الميزة التنافسية تتأثر وترتبط بالنمط القيادي التحويلي ، وأوصى البحث بضرورة المحافظة

الفصل الثاني:

الدراسات السابقة والتعقيب عليها

على المستويات العالية لأبعاد قياده التحويلية في المستشفيات المبحوثة، وتعزيز هذا النمط القيادي، حيث انه يساهم في تحقيق عده أبعاد للميزة التنافسية.

10 - عنوان الدراسة: القيادة الحكومية الجزائرية بين طبيعة التوجيهات ومظاهر انحراف

السياسات "رؤية وصفية تحليلية " قسم العلوم السياسية بجامعة الجلفة.

اسم صاحب الدراسة: د. المسعود عينة

يهتم هذا المقال بالكشف عن سمات التخلف الحكومي البائن خاصه التي يمتاز بها أغلبيه القيادات الحكومية ، في الدول المتقدمة طورت أبجديات ومنهجية قيادة الحكومات للنهوض بشعوبها الى التنمية المستدامة للأجيال القادمة في حين مظاهر و طبيعة القيادات السياسية والحكومية بالدول العربية عامة والجزائر خاصة تتراجع للوراء بسبب الأجيال الموروثة للمناصب القيادية السلبية ، فالسابقون غير أكفاء لإدارة شؤون الدولة والمجتمع والحاليون كذلك ، فأين المفر وفيما تتمثل الحقيقة ؟ ، وهذا ما سوف يعالجه مقالنا المتواضع في شكل بحث وصفي تحليلي . الكلمات الدالة: القيادة، السياسة العامة، الجهاز التنفيذي صنع السياسة العامة، الرأي العام.

التعقيب

1 -دراسة بشريط اسماء عقون نادية (2023/2022): نتيجة ان القائد الاداري يعامل العمال

دون تحيز ويساعدهم ويتحمل المسؤولية ويستشيرهم وهذا يساهم في رفع ادائهم الوظيفي.

2 -دراسة زاكي حميدة (2018 / 2019): نتجت لوجود علاقة بين القائد النوعي وتميز تسيير

المؤسسة الجامعية بحيث ان القائد فعال يشرف على تسيير المؤسسة بنجاح.

3 -دراسة علي ضيان الرشيدي (2018): القيادة التحويلية وعلاقتها بالابداع التنظيمي لدى

عمداء ورؤساء الاقسام بالجامعات الحكومية والأهلية توصلت هذه الدراسة الى اهميه دور القيادة

التحويلية لتحسين الابداع التنظيمي لكنها تؤكد ضرورة تحسين البيئة التنظيمية لتطوير هذا

الابداع بشكل اوسع.

الفصل الثاني:

الدراسات السابقة والتعقيب عليها

4 -دراسة كيرد عمار: (2014 / 2015): نتجت الدراسة نمط الإداري السائد في مؤسسة

سونلغاز بالأغواط هو نمط الديمقراطي وهو يؤثر ايجابا على الأداء الوظيفي.

5 -دراسة محمد عبد الله محمود 2013: دور نمط القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنفسية

تدرس تحليل دور القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير الفعلي، الحفز الإلهامي، الإثارة الفكرية،

الاعتبارات الفردية) في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية المتمثلة في (الكلفة، الجودة، الابداع)

توصلت هذه الدراسة الى أبعاد الميزة التنافسية وتأثرها وارتباطها بالنمط القيادي التحويلي إذا

بالضرورة المحافظة على أبعاد القيادة التحويلية وتعزيزها لأنه يساهم في تحقيق عدة أبعاد.

ملاحظة:

من خلال هذه الدراسات نلاحظ اهتمامها لدراسة القيادة الفعالة والقيادة التحويلية والتركيز على

الأساليب القيادية الديمقراطية والتفويض والمشاركة.

التعقيب:

1 - دراسة المسعود عينة: بعنوان القيادة الحكومية الجزائرية بين طبيعة التوجيهات ومظاهر

انحراف السياسات "رؤية وصفة تحليلية" اهتمام هذا المقال بالكشف عن سمات التخلف الحكومي

البائن خاصه التي يمتاز بها اغلبية القيادة الحكومية.

2 -دراسة مصطفى عبد العباس عصاد (2024): تبرز الدراسة اثر القيادة السامة في بيئة مكان

العمل حيث تخلق جو سلبي يؤدي الى تدهور وانخفاض الإنتاجية وتوصي بضرورة اعتماد القيادة

الإيجابية بوصفها اداه لتعزيز بيئة عمل صحية وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة.

3-دراسة محمد حسن مهدي (2023): تكشف الدراسة عن التأثير السلبي لأبعاد القيادة السامة

على الأنومية التنظيمية في مديريات الخدمات بسوهاج وتوصي بضرورة مواجهه هذه الممارسات

لتحسين بيئة العمل ورفع كفاءة الأداء..

4-دراسة كمال بوالشرش (2021 / 2022): هدفت الدراسة لتشخيص أسلوب القيادة من خلال

مدى إدراك الإدارة لدورها ومسؤولياتها واتخاذ للقرارات بمؤسسة الاسمنت حجار السود سكيكدة

الفصل الثاني:

الدراسات السابقة والتعقيب عليها

واظهرت النتائج وجود تعبير عن أسلوب قيادي سلبي حول العبارات التي تقيس مدى إدراك المؤسسة لدورها ومسؤولياتها.

5 - دراسة سوزان الفراني (2020): برامج تنميه اداريه مقترحة لإعداد كوادر قيادة ملهمة بالأندية كشف هذه الدراسة علاقة ارتباط سلبية بين القيادة الملهمة وضغوط العمل مع وضع برامج تدريبيه وتركيز على تطوير مهارات القيادة لتحقيق ضغوط العمل. ملاحظة: من خلال هذه الدراسات نلاحظ اهتماما بكشف الآثار السلبية لأنماط القيادة غير الفعالة مثل: الأوتوقراطية وسوء التنظيم، وما تسببه من ضعف في الأداء وتدهور بيئة العمل وعرقلة تحقيق أهداف المؤسسات.

خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل مفهوم القيادة بوجه عام، ثم يركّز على القيادة السلبية بوصفها أحد أشكال الممارسات الإدارية غير الفعالة التي تؤثر سلباً على الأفراد والمنظمات. وتُعرّف القيادة السلبية بأنها نمط قيادي يتسم بعدم التوجيه، والإهمال، واستخدام السلطة بشكل يؤثر في الأداء والسلوك الوظيفي.

يركّز الفصل على أربعة أبعاد رئيسية للقيادة السلبية:

1. الإشراف المسيء الذي يتجلى في سلوك عدواني ومهين من قبل المشرف تجاه الموظفين.
 2. النرجسية التي تتجلى في حب الذات، والحاجة المفرطة للإعجاب دون تعاطف مع الآخرين.
 3. الترويج للذات وهو التركيز على إظهار الإنجازات الشخصية على حساب روح الفريق.
 4. القيادة السلطوية التي تقوم على التحكم المطلق والتهميش المتعمد للمرؤوسين.
- كما يعرض الفصل الآثار السلبية للقيادة السامة، ومنها ضعف الأداء، زيادة الضغط النفسي، تراجع الالتزام والولاء، وانتشار ثقافة الخوف والصمت الوظيفي.
- ولتقليل هذه الآثار، أورد الفصل مجموعة من الاستراتيجيات المقترحة، مثل:
- تعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية، -التدريب على القيادة الفعالة، -تمكين الموظفين، -توفير الدعم النفسي، -وتفعيل آليات الشكاوى والمساءلة.

وفي ختام الفصل، تم استعراض مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع القيادة السلبية وآثارها المختلفة، مما يعزز أهمية الدراسة الحالية في تسليط الضوء على هذا النمط القيادي وتحذير المؤسسات من نتائجه.

الفصل الثالث:

الجانب التطبيقي للدراسة

تمهيد:

يتناول هذا الفصل الإجراءات المنهجية المعتمدة بما يشمل تحديد مجتمع الدراسة والعينة وأدوات البحث المستخدمة والأساليب الإحصائية المتبعة في معالجة البيانات، كما يُركز على رصد السمات السائدة للقيادة السلبية في المؤسسة الصحية، من خلال تحليل البيانات المجمعة، وتفسيرها ومناقشتها في ضوء السياق التنظيمي والاجتماعي للمؤسسة، مع مقارنتها بنتائج دراسات سابقة في المجال.

ويمثل هذا الفصل حلقة الوصل بين النظرية والتطبيق، حيث يسعى إلى تقديم فهم واقعي لظاهرة القيادة السلبية، وإبراز تأثيراتها على بيئة العمل والعلاقات المهنية، تمهيداً لاستخلاص استنتاجات علمية وتقديم توصيات عملية قد تُسهم في تحسين أنماط القيادة المعتمدة داخل المؤسسات الاستشفائية.

1. الإجراءات الميدانية للدراسة:

1.1 منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي لملامته الدراسة الظواهر كما هي في الواقع التدخل فيها، ويهدف إلى وصفها بدقة وتحليلها واستخلاص النتائج بناء على البيانات المتاحة. حيث يعرف بأنه المنهج الوصفي هو أسلوب بحث علمي يستخدم لدراسة الظواهر كما هي موجودة في الواقع بهدف وصفها بدقة وتحديد خصائصها وعلاقتها دون التدخل أو تعديل فيها. (عبيدات، 2010، ص120)

2.1 الدراسة الاستطلاعية:

تمثل الدراسة الاستطلاعية الخطوة الأولى في الجانب الميداني للبحث العلمي كونها تقدم معلومات ميدان اجراء الدراسة. ويتمثل الهدف من الدراسة الاستطلاعية وعينة الدراسة فيما يلي:

1.2.1 الهدف من الدراسة الاستطلاعية:

تهدف الدراسة الاستطلاعية إلى:

1. استكشاف واقع الظاهرة أو المشكلة قيد الدراسة في بيئتها الطبيعية.
2. جمع بيانات أولية تساعد في فهم الأبعاد المختلفة للظاهرة.
3. تحديد الفرضيات أو الأسئلة التي يمكن أن تُبنى عليها دراسات مستقبلية أعمق.
4. التعرف على المتغيرات الأساسية المرتبطة بالموضوع، ومدى توافر البيانات اللازمة.
5. تقديم تصور أو إطار مبدئي لمشكلة البحث قبل الانتقال إلى دراسة وصفية أو تحليلية معمقة. (عامر إبراهيم قنديلجي، 2020، ص112).

2.2.1 عينة الدراسة الاستطلاعية:

جدول (01) يمثل عينة الدراسة الاستطلاعية

عينة الدراسة الاستطلاعية	المجتمع الكلي للمرضين	النسبة
30	95	%31.33

نلاحظ من خلال الجدول ان افراد العينة الاستطلاعية بلغ 30 ممرض تم اختراهم بطريقة عشوائية من مجتمع الكلي للدراسة 95 ممرض.

3.1 أداة الدراسة:

1.3.1 أداة الدراسة وطريقة بنائها:

الأداة هي الاستبيان، ويعرف بانه هو أداة بحثية منظمة تستخدم لجمع معلومات محددة من مجموعة من الافراد من خلال تقديم سلسلة من الأسئلة المكتوبة بهدف دراسة ظاهرة معينة او اختبار فرضيات علمية.

وطريقة بنائها تمت من خلال الاستناد على مرجع (مجلة كلية المأمون د. مصطفى عبد العباس عصاد) ثم تحكيمها من طرف 03 محكمين بقسم علم النفس كلية العلوم الاجتماعية جامعة عمار تليجي أنظر الملحق (رقم 03)

2.3.1 الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة:

أ- حساب الثبات بطريقة α كرونباخ لأدوات الدراسة:

يعتبر معامل ألفا كرومباخ أحد مؤشرات الاتساق الداخلي للاستبيان، حيث تمت معالجة البيانات إحصائياً والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار ألفا-كرومباخ للعبارات الدالة

جدول (2) يمثل نتائج معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ لبنود الاستبيان

الاستبيان	عدد البنود	قيمة α كرونباخ
القيادة السلبية	20	0.89

نلاحظ من خلال نتائج الجدول المحصل عليه، أن معامل الثبات بلغ القيمة (0.89) لاستبيان القيادة السلبية وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بقدر عال من الثبات، وبالتالي يمكن تطبيقه على العينة.

ب- حساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية

يمكن حساب الثبات من خلال قياس درجة الارتباط بين نصفي الاستبيان (البنود ذات الأرقام الفردية والبنود ذات الأرقام الزوجية) ثم التعديل بمعامل جوتمان أو سبيرمان براون

جدول (3) يمثل نتائج معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية للاستبيان

الاستبيان	عدد البنود	قيمة الارتباط قبل التعديل	قيمة الارتباط بعد التعديل
القيادة السلبية	20	0.807	0.893

من خلال نتائج الجدول نلاحظ، أن معامل الثبات قبل التعديل بلغ (0.807)، ثم تصحيحه بمعامل جوتمان بلغ 0.893 وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بقدر عال من الثبات، وبالتالي يمكن تطبيقه.

- حساب الصدق:

أ-الصدق البنائي:

تم الاعتماد في حساب صدق المقياس على صدق الاتساق الداخلي البنائي، وذلك بحساب درجة الارتباط بين البند ودرجة البعد الذي ينتمي إليه، والارتباط بين درجة البعد والدرجة الكلية للاستبيان.

جدول (4) يمثل نتائج الصدق البنائي للاستبيان القيادة السلبية

1_ الاشراف المسيء		2_ النرجسية		3_ القيادة السلطوية		4_ الترويج الذاتي	
رقم العبارة	درجة الارتباط	رقم العبارة	درجة الارتباط	رقم العبارة	درجة الارتباط	رقم العبارة	درجة الارتباط
01	0.64	06	0.74	11	0.73	16	0.84
02	0.52	07	0.85	12	0.66	17	0.88
03	0.51	08	0.64	13	0.54	18	0.83
04	0.58	09	0.69	14	0.62	19	0.67
05	0.77	10	0.75	15	0.68	20	0.67

من الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيم الارتباط البنود بالأبعاد تتراوح بين (0.51-0.88) وهي دالة عند 0.01

جدول (5) يوضح نتائج الاتساق الداخلي لدرجة ارتباط كل بعد بالدرجة الكلية للاستبيان القيادة السلبية.

البعد	البعد الأول	البعد الثاني	البعد الثالث	البعد الرابع
	الاشراف المسيء	النرجسية	القيادة السلطوية	ترويج الذاتي
	درجة الارتباط	0.9	0.74	0.86
	الدلالة	0.01	0.01	0.01
	دالة	دالة	دالة	دالة

نلاحظ من خلال الجدول أن جميع الابعاد لها ارتباط دال احصائيا بالدرجة الكلية للاستبيان

ب - صدق المقارنة الطرفية:

تم الاعتماد لحساب صدق المقياس على الصدق التمييزي، حيث تم ترتيب الدرجات من الأدنى إلى الأعلى بحيث تم أخذ 27% من أعلى التوزيع و 27% من درجات أدنى التوزيع فكان عدد الأفراد 7 افراد في كل مجموعة.

وبعد ذلك تم حساب الفرق (ت) لمعرفة الفروق بين المجموعتين والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (6) يوضح نتائج المقارنة الطرفية لاستبيان القيادة السلبية.

المتغيرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجة الحرية	الدلالة	مستوى الدلالة
القيم الدنيا	7	25.28	3.98	10.84	12	0.00	0.01
القيم العليا	7	48.85	4.14				

نلاحظ من خلال نتائج الجدول المتحصل عليها أن متوسط المجموعة العليا (48.85) بانحراف معياري (4.14)، بينما متوسط المجموعة الدنيا بلغ (25.28) بانحراف معياري قدره 3.98 حيث بلغت قيمة "ت" (10.84) عند درجة الحرية (12) ومستوى الدلالة (0.00) أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجات قيادة السلبية لأن الدلالة الإحصائية (0.00) أقل من مستوى الدلالة (0.01) بين المجموعتين، وأن المقياس لديه قدرة تمييزية وهذا ما يؤكد أن المقياس صادق.

4.1 الدراسة الأساسية:

وصف مجتمع وخصائص عينة الدراسة الأساسية

مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من 393 ممرض بمستشفى علي دغين المدعو عقيد لطفي وتم اختيار العينة بطريقة العشوائية البسيطة، يتم اختيار الافراد عشوائيا وتكون لكل وحدة فرصة متساوية في الاختيار. وكان عدد افراد العينة 55 ممرض وممرضة.

جدول (7) يمثل مجتمع الدراسة وعينة الدراسة

النسبة	العينة	المجتمع الكلي للمرضين
13.9%	55	393

1- خصائص عينة الدراسة:

جدول (8) يوضح عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة	العدد	الجنس
29.1	16	ذكور
70.9	39	اناث
100 %	55	المجموع

من خلال الجدول يتبين أن اغلب افراد العينة من الاناث حيث بلغت نسبتهم 70.9% من مجموعة العينة بينما بلغت نسبة الذكور 29.1% فقط ونستنتج من ذلك ان العينة يغلب عليها الطابع الانثوي.

جدول (9) يوضح خصائص عينة الدراسة حسب السن.

السن	العدد	النسبة %
من 20 الى 30 سنة	48	87.3
من 31 الى 40 سنة	7	12.7
المجموع	55	100

من خلال الجدول نلاحظ ان الغالبية العظمى من افراد العينة تقع أعمارهم بين 20 و 30 سنة بنسبة 87.3% في حين ان نسبة 12.7% فقط تتراوح أعمارهم بين 31 و 40 سنة وهذا يشير الى ان العينة يغلب عليها الفئة الشابة.

جدول (10) يوضح خصائص عينة الدراسة حسب الأقدمية

الأقدمية	العدد	النسبة %
اقل من 5 سنوات	34	61.8
من 6 الى 10 سنوات	16	29.1
من 11 الى 20 سنة	5	9.1
المجموع	55	100

من خلال الجدول نلاحظ ان اغلب افراد العينة لديهم اقدمية اقل من 5 سنوات في العمل بنسبة 61.8% تليها فئة من لديهم خبرة بين 6 الى 10 سنوات بنسبة 29.1% اما فئة التي تملك خبرة من 11 الى 20 سنة فهي الأقل بنسبة 9.1% فقط وهذا يشير الى ان غالبية افراد العينة من ذوي الخبرة الحديثة نسبيا.

جدول (11) يوضح خصائص عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة %
ثانوي	15	27.3
جامعي	40	72.7
المجموع	55	100

يتبين من خلال الجدول ان غالبية افراد العينة حاصلون على مؤهل جامعي بنسبة 72.7% في حين ان نسبة 27.3% فقط من افراد العينة يحملون مؤهلا ثانويا وهذا يدل على ان العينة يغلب عليها الطابع الأكاديمي العالي نسبيا.

5.1 إجراءات وصعوبات الدراسة

1.5.1 إجراءات جمع البيانات:

في بداية المرحلة الميدانية، تم استخراج ترخيص بالزيارة موقع من طرف رئيسة القسم، ثم تم تقديمه إلى إدارة المستشفى، حيث تمت المصادقة عليه من طرف رئيسة مصلحة الطب النفسي. بعد ذلك، تم إصدار وثيقة الموافقة الرسمية من طرف مدير مستشفى 240 سرير المختلط، والتي مكّنت فريق الدراسة من التنقل عبر مختلف المصالح بغرض توزيع الاستبيانات.

تمت زيارة عشر (10) مصالح داخل المستشفى، وجرى توزيع سبعين (70) استبياناً خلال مدة ثلاثة (3) أيام. وقد قام بعض أفراد العينة بالإجابة الفورية على الاستبيان، في حين فضّل البعض الآخر إرجاعه لاحقاً بعد تعبئته.

في نهاية العملية، تم استرجاع ستين (60) استبياناً فقط، بينما لم يتم استرجاع البقية. وبعد المراجعة الأولية، تم استبعاد خمسة (5) استبيانات لعدم استيفائها الشروط المنهجية المطلوبة، ليصبح العدد النهائي للاستبيانات القابلة للتحليل خمسة وخمسين (55) استبياناً.

2.5.1 صعوبات الدراسة:

تمثلت صعوبات الدراسة في بعض النقاط منها:

- ◀ صعوبة الحصول على تصريح بالزيارة من طرف إدارة المستشفى.
- ◀ صعوبة التنقل بين مصالح بسهولة.
- ◀ صعوبة في استرجاع الاستبيانات حيث تم استرجاع 60 استبيان فقط من أصل 70 استبيان وكذلك تم استبعاد 5 استبيانات.
- ◀ تعرضنا للانتقاد وذلك بسبب توزيع الاستبيانات بطريقة التقليدية الورقية وعدم استعمال الاستبيان الالكتروني.

3.5.1 أساليب المعالجة الإحصائية:

تم التحقق من ثبات المقياس بطريقتين:

- ◀ الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ وذلك بمعامل ألفا كرونباخ
 - ◀ التجزئة النصفية وذلك بمعامل الارتباط بيرسون بين جزئي البنود (الزوجية والفردية)
- تم التحقق ب صدق المقياس تم التأكد منه بثلاث طرق:
- ◀ الصدق البنائي باستخدام معامل الارتباط بيرسون
 - ◀ صدق الاتساق الداخلي بين الأبعاد معامل الارتباط بيرسون
 - ◀ الصدق التمييزي (المقارنة الطرفية) من خلال اختبار ت لعينتين مستقلتين
- تم اختبار فرضيات الفروق من خلال:

◀ اختبار ت اختبار (T-test) لعينتين مستقلتين

◀ تحليل التباين الأحادي ANOVA

وذلك بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss. النسخة 25

2. عرض وتفسير ومناقشة النتائج:

1.2 عرض وتفسير ومناقشة الفرضية الاولى:

نص الفرضية: نتوقع أكثر سلوكيات القيادة السلبية انتشارا بالمستشفى المختلط 240 سرير بالأغواط هي النرجسية.

لاختبار الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية أو درجة الارتباط لأبعاد القيادة السلبية وترتيبها حسب المتوسط، وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

جدول (12) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الاستبيان وترتيبها

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
3	2.73	8.54	البعد الأول الاشراف المسيء
1	2.89	9.09	البعد الثاني النرجسية
2	2.66	9.05	البعد الثالث القيادة السلطوية
4	2.83	7.7	البعد الرابع الترويج الذاتي

من خلال الجدول يتبين أن المتوسط الحسابي الأكبر لبعد النرجسية ثم بعد القيادة السلطوية وبعده بعد الاشراف المسيء ثم بعد الترويج الذاتي

التفسير والمناقشة:

يُبين الجدول أن السمة النرجسية تمثل النمط القيادي السلبي الأكثر شيوعاً في بيئة العمل الاستشفائية، حيث أشار الممرضون إلى أن القادة الذين يتسمون بالنرجسية يُظهرون ثقة مفرطة في الذات، وسعيًا مستمرًا لجذب الانتباه، ورفضًا لتقبل النقد. ويُنظر إليهم غالبًا على أنهم أشخاص ناجحون ولا يُقارنون بغيرهم، إلا أن هذا النمط يُعد من أكثر السمات السلبية رفضًا في البيئة المهنية، نظرًا لما يسببه من إضعاف للثقة المتبادلة والتماسك الجماعي، فضلًا عن تعزيزه للنزعة الفردية على حساب المصلحة العامة للفريق.

في المرتبة الثانية، جاءت القيادة السلطوية، والتي تعكس غيابًا واضحًا لممارسة المسؤوليات القيادية الجوهرية كالدعم والتوجيه. وقد أظهرت النتائج أن هذا النمط يؤثر سلبًا على أداء الممرضين، لاسيما في المواقف الحرجة التي تتطلب حُسن اتخاذ القرار. كما أن ضعف التواجد القيادي يُفضي إلى تراجع الشعور بالثقة والانتماء المهني، ويؤدي إلى انخفاض الالتزام بتنفيذ المهام الوظيفية.

أما الإشراف المسيء، فجاء في المرتبة الثالثة من حيث الانتشار. ويُعاني الممرضون، في ظل هذا النمط، من ضغوط نفسية ناجمة عن التعامل مع سلوكيات قيادية غير منضبطة، مما يُسهم في خلق بيئة عمل يتخللها التوتر وغياب المسؤولية. ورغم الطابع السلبي لهذا الأسلوب، فإن بعض العاملين قد يبررونه باعتباره وسيلة لفرض الانضباط أو السيطرة، مما يجعله أقل استقارًا من السلوكيات النرجسية.

وفي المرتبة الأخيرة، ظهر نمط الترويج الذاتي، حيث يُلاحظ أن بعض القادة يركزون على إبراز إنجازاتهم الفردية وتجاهل جهود الفريق. وعلى الرغم من أن هذا السلوك يُضعف من قيمة العمل الجماعي، إلا أنه قد يُنظر إليه - في بعض السياقات - بوصفه تعبيرًا عن الطموح المهني أو الكفاءة الفردية، لا سيما في بيئات العمل التنافسية، مما يجعله أقل رفضًا نسبيًا من الأنماط القيادية الأخرى.

تشير دراسة "تأثير القيادة السامة على بيئة العمل في المؤسسات الصحية: دراسة ميدانية في المستشفيات الحكومية" التي أجراها حسين علي حسين (2024) على عينة مكونة من 150 موظفًا في مؤسسات استشفائية مختلفة، إلى أن سمة النرجسية في القادة تمثل جوهر القيادة السامة، حيث يهيمن القائد النرجسي على بيئة العمل بتركيزه المفرط على الذات وتفضيل مصالحه الخاصة على مصالح الفريق. هذا التوجه لا يقتصر فقط على الإضرار بالعلاقات بين الموظفين، بل يؤدي أيضًا إلى انعدام الثقة وتدهور الروح المعنوية.

وهو ما يؤكده أيضًا حسن أحمد مهدي (2023) في دراسته المعنونة بـ "القيادة السامة وأثرها على ارتباط الموظفين والتزامهم الوظيفي: دراسة تحليلية في القطاع الصحي بمحافظة كربلاء"،

والتي شملت عينة من 120 ممرضًا وممرضة، حيث رصد تأثير القيادة السامة على انخفاض ارتباط الموظفين والتزامهم بالعمل، مما يزيد من معدلات الغياب والاستقالات.

2.2 عرض وتفسير ومناقشة الفرضية الثانية:

نص الفرضية: توجد فروق في القيادة السلبية الاشراف المسيء حسب متغير الجنس.

جدول (13) يمثل الفروق في القيادة السلبية (الاشراف المسيء) حسب متغير الجنس

المتغير	الجنس	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجة الحرية df	الدالة الإحصائية "P"	مستوى الدالة الإحصائية
الإشراف المسيء	الذكور	16	8.50	2.73	0.078	53	0.571	0.05
	الاناث	39	8.56	2.77				

من خلال الجدول يتبين أن المتوسط الحسابي لدرجات عينة الذكور بلغ 8.50 بانحراف معياري 2.73، والمتوسط الحسابي لدرجات عينة الاناث بلغ 8.56 بانحراف معياري 2.77، كما نلاحظ أن قيمة "ت" 0.078 غير دالة إحصائياً عند درجة الحرية 53 والدالة الإحصائية (0.05)

التفسير والمناقشة:

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائية في مظاهر القيادة السلبية، وبخاصة الإشراف المسيء، تعزى لمتغير الجنس، حيث بين الممرضون من كلا الجنسين ذكوراً وإناثاً—أنهم يتعرضون لأساليب إشرافية غير سليمة من قبل رؤساء المصالح. ويُعزى ذلك إلى خصوصية بيئة العمل في المؤسسات الصحية، حيث يُنظر إلى الخطأ المهني على أنه غير مقبول، مما يدفع بعض القادة إلى تبني أساليب إشراف قاسية، تشمل أحياناً السخرية أو التوبيخ العلني، وتكرار التذكير بالأخطاء السابقة، وهو ما يؤثر سلباً على الحالة النفسية والمعنوية للممرضين.

كما أن الضغط العالي الذي تتسم به بيئة العمل، إلى جانب تعدد المهام وضيق الوقت، يحدّ من قدرة المشرفين على تقديم الدعم والتوجيه الفعّال. وتتفاقم هذه الإشكالية نتيجة غياب الدعم الكافي من القيادة العليا للمشرفين أنفسهم، ما يُضعف فاعلية الإشراف ويجعل بعض القادة يلجؤون إلى تكليف الممرضين بمهام إضافية تتجاوز نطاق واجباتهم الوظيفية. كل هذه العوامل تُسهم في ترسيخ انطباع سلبي لدى الممرضين حول نمط الإشراف، وتؤدي إلى تقييمه كإشراف مسيء وغير عادل.

وفي ذات السياق، تؤكد النتائج أن الإشراف المسيء يُعد ظاهرة منتشرة في بيئة العمل التمريضية، بغض النظر عن الخصائص الديموغرافية للعاملين، مما يعكس وجود نمط قيادي سلبي يتطلب المعالجة. وتشير هذه النتائج إلى أن هذه السلوكيات لا تقتصر على فئة محددة من المشرفين، بل تشكل جزءاً من ممارسات إشرافية أوسع تحتاج إلى مراجعة جذرية. ومن ثم، تبرز الحاجة إلى إعادة النظر في السياسات الإشرافية المعتمدة، مع ضرورة التركيز على تأهيل القادة والمشرفين من خلال برامج تدريبية متخصصة تُعنى بت تنمية مهارات التواصل، وبناء علاقات مهنية إيجابية، واعتماد أساليب تحفيزية بناءة، بما يُسهم في تحسين بيئة العمل وتعزيز جودة الأداء المهني.

تبين نتائج هذه الدراسة أن الإشراف غير السليم يمارس على الممرضين من كلا الجنسين دون تمييز، مما يعكس الطابع العام لهذا السلوك السلبي داخل بيئة العمل التمريضية. وتدعم هذه النتيجة ما توصلت إليه دراسة حسين علي حسين (2024) التي هدفت إلى دراسة تأثير القيادة السامة في الانغراز الوظيفي وهي دراسة تحليلية لآراء عينة من الملاكات التدريسية في المدارس الثانوية الاهلية في محافظة كربلاء، التي بينت أن القيادة السامة، وبخاصة الإشراف المسيء، تؤثر بشكل سلبي مباشر على الانغراز الوظيفي لدى العاملين، دون أن تتأثر هذه العلاقة بمتغيرات شخصية كالجنس. كما أشار محمد حسن أحمد مهدي (2023) التي هدفت إلى دراسة القيادة السامة على ظاهرة الانومية التنظيمية داخل المؤسسات إلى أن الإشراف المسيء يسهم في تعزيز مظاهر الأنومية التنظيمية، مثل اللامعيارية التنظيمية والتهكم، مما يؤكد أن تأثيراته

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي عرض ومناقشة وتفسير النتائج

تمتد لتشمل جميع العاملين بغض النظر عن خصائصهم الفردية. وهذا يتسق مع ما توصلنا إليه من أن طبيعة العمل تحت الضغط وقسوة المعاملة لا تميز بين الذكور والإناث، بل تفرض أجواءً تنظيمية سلبية على الجميع.

3.2 عرض وتفسير ومناقشة الفرضية الثالثة:

نص الفرضية: توجد الفروق في القيادة السلبية (الترجسية) حسب متغير السن

جدول (14) يمثل الفروق في القيادة السلبية (الترجسية) حسب متغير السن

المتغير	السن	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجة الحرية df	الدالة الإحصائية "P"	مستوى الدالة الإحصائية
الترجسية	من 20 إلى 30 سنة	48	9.2	2.92	1,069	53	0,290	0.05
	من 31 إلى 40 سنة	7	8	2.58				

من خلال الجدول يتبين أن المتوسط الحسابي لدرجات عينة السن من 20 إلى 30 سنة بلغ 9.2 بانحراف معياري 2.92، والمتوسط الحسابي لدرجات عينة السن من 31 إلى 40 سنة بلغ 8 بانحراف معياري 2.58، كما نلاحظ أن قيمة "ت" 1,069

غير دالة إحصائياً عند درجة الحرية 53 والدالة الإحصائية (0.05)

التفسير والمناقشة:

أظهرت نتائج الدراسة وجود اختلاف طفيف في متوسط درجات النرجسية بين الأفراد تبعاً لأعمارهم، حيث سجل المشاركون الأصغر سنًا مستويات أعلى من النرجسية مقارنةً بالفئات الأكبر سنًا. غير أن نتائج التحليل الإحصائي بينت أن هذه الفروق غير دالة إحصائياً، مما يعني أن متغير السن لا يُعد عاملاً مؤثراً جوهرياً في إدراك أو ممارسة السلوكيات النرجسية ضمن الفئة المستهدفة في هذه الدراسة. وعليه، يمكن الاستنتاج أن مستوى النرجسية لا يتغير بشكل ملحوظ مع التقدم في العمر داخل حدود العينة المدروسة.

وفي هذا السياق، أفاد الممرضون بأن سلوكيات القيادة النرجسية تلاحظ لدى رؤساء المصالح بغض النظر عن فئاتهم العمرية، ما يشير إلى أن هذه السمة ترتبط بعوامل أعمق من مجرد السن. فقد تُعزى السلوكيات النرجسية إلى ضعف الثقة بالنفس لدى القادة، مما يدفعهم إلى التقليل من شأن مرؤوسيهـم أو السعي نحو تقدير مبالغ فيه. كما أن طبيعة العمل التنافسية في المؤسسات الاستشفائية قد تُعزّز هذا النمط القيادي، حيث يسعى بعض القادة إلى جذب الانتباه أو الاستئثار بالشأن، حتى عن إنجازات لم يساهموا فيها مباشرة، وهو ما يعكس ميولاً فردية على حساب روح الفريق. إضافة إلى ذلك، فإن السمات الشخصية لبعض القادة، لا سيما عند توليهم مناصب قيادية، قد تُسهم في بروز هذه التصرفات النرجسية بشكل واضح.

أوضحت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية في مظاهر القيادة النرجسية تعزى لمتغير السن، حيث كان الممرضون من مختلف الأعمار متفقين في توصيفهم لسلوك القادة النرجسي. ويتمشى ذلك مع ما توصلت إليه دراسة مهدي (2023) التي هدفت إلى دراسة القيادة السامة على ظاهرة الانومية التنظيمية داخل المؤسسات، التي أوضحت أن السلوكيات النرجسية القيادية تفرز مظاهر انعدام القيم التنظيمية بشكل عام، بغض النظر عن الفئة العمرية للموظفين. كما تدعم دراسة عصاد (2024) في دراسته حول القيادة السامة في بيئة مكان العمل أن هذا الاتجاه، حيث أكدت أن النرجسية القيادية تعد من السمات الجوهرية للقيادة السامة، التي تنتشر على مستوى النظام التنظيمي ككل، ولا تتأثر بخصائص الأفراد العاملين. ويُعزى هذا إلى أن النرجسية لدى القادة ترتبط بثقافة العمل التنافسية ونقص الثقة بالنفس، وهي عوامل تتخطى الفروقات العمرية.

4.2 عرض وتفسير ومناقشة الفرضية الرابعة:

نص الفرضية: توجد الفروق في القيادة السلبية (السلطوية) حسب متغير الأقدمية.

جدول (15) يمثل الفروق في القيادة السلبية (السلطوية) حسب متغير الأقدمية.

المتغير	الفئات	التكرار	المجموعات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	الدلالة	مستوى الدلالة الإحصائية
القيادة السلطوية	أقل من 5 سنوات	34	بين المجموعات	6,978	2	3,489	0,483	0,620	0.05
	من 5 إلى 10	16	داخل المجموعات	375,859	52	7,228			
	من 11 إلى 20	5	المجموع	382,836	54				

من خلال الجدول يتبين أن الجدول يعرض تحليلاً إحصائياً لفروق في القيادة السلبية (السلطوية) حسب الفئات الأقدمية وهنا قراءة مختصرة لمحتوى الجدول: المتغير: القيادة السلطوية.

بلغ عدد افراد فئة الأقدمية أقل من 10 سنوات 34 ممرض، في حين بلغ عدد افراد فئة 10 إلى 11 سنة 16 ممرض، كما بلغ عدد افراد فئة الأقدمية من 11 إلى 20 سنة 5 ممرضين وقد بلغت قيمة "ف" = 0.483 الدلالة = 0.620 ومستوى الدلالة الإحصائية = 0.05 وهي قيمة غير دالة احصائياً.

التفسير والمناقشة:

تشير نتائج الدراسة إلى أن أنماط القيادة السلطوية تمس مختلف فئات الممرضين، سواء كانوا من ذوي الأقدمية العالية أو حديثي الالتحاق بالمهنة، مما يدل على أن هذه الممارسات لا ترتبط حصرياً بعدد سنوات الخدمة. وقد يعود ذلك إلى طبيعة السياق التنظيمي وثقافة المؤسسة

الصحية، حيث تُمارس القيادة العليا سلطتها وفق نمط صارم وأقرب إلى الطابع العسكري، وهو ما ينعكس على سلوك رؤساء المصالح في تعاملهم مع مرؤوسيهـم.

ويبدو أن الممرضين الأقل أقدمية قد يكونون أكثر حساسية تجاه هذه السلوكيات السلطوية، نظرًا لافتقارهم إلى الخبرة الكافية في مواجهة الضغوط الإدارية، إلى جانب محدودية موقعهم في التسلسل الهرمي للمؤسسة. في المقابل، قد يطور الممرضون الأكثر خبرة استراتيجيات تكيفية تمكنهم من تقبّل هذه الأساليب القيادية أو التقليل من أثرها، مما يؤدي إلى انخفاض إدراكهم المباشر لها.

ومع ذلك، فإن التشابه النسبي في متوسطات درجات إدراك القيادة السلطوية بين مختلف فئات الأقدمية قد يعكس وجود نمط قيادي مؤسسي راسخ، تتكرر ممارسته بشكل لا يتأثر كثيرًا بسنوات الخبرة. وهو ما يشير إلى الحاجة لإعادة النظر في أساليب القيادة المعتمدة، والعمل على تعزيز ثقافة تنظيمية قائمة على الحوار والتوجيه البناء بدلاً من السلطة القسرية.

كشفت النتائج أن القيادة السلطوية تمس جميع فئات الممرضين بغض النظر عن أقدميتهم، وهو ما يتوافق مع ما ذكره عصاد (2024) في دراسته حول القيادة السامة في بيئة مكان العمل أن القيادة السلطوية في بيئة العمل تعد جزءًا من ممارسات القيادة السامة التي لا تميز بين الموظفين حسب خبراتهم أو سنوات خدمتهم. كما أشار مهدي (2023) التي هدفت إلى دراسة القيادة السامة على ظاهرة الانومية التنظيمية داخل المؤسسات إلى أن هذا النمط القيادي يسهم في تعزيز الاستهزاء التنظيمي، مما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية حتى بين الموظفين ذوي الأقدمية. وهذا يتفق مع تفسيرنا بأن طبيعة العمل في القطاع الصحي، التي تتطلب الانضباط والصرامة، قد تعزز تبني نمط قيادي سلطوي ينعكس على جميع العاملين بصرف النظر عن الأقدمية.

5.2 عرض وتفسير ومناقشة الفرضية الخامسة:

نص الفرضية: الفروق في القيادة السلبية (الترويج الذاتي) حسب متغير المستوى التعليمي.

جدول (16) يمثل الفروق في القيادة السلبية (الترويج الذاتي) حسب متغير المستوى التعليمي.

المتغير	المستوى التعليمي	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجة الحرية df	الدالة الإحصائية "P"	مستوى الدالة الإحصائية
الترويج الذاتي	ثانوي	15	8.06	2.84	0,570	53	0,571	0.05
	جامعي	40	7.57	2.85				

من خلال الجدول يتبين أن المتوسط الحسابي لدرجات عينة المستوى التعليمي ثانوي بلغ 8.06 بانحراف معياري 2.84، والمتوسط الحسابي لدرجات عينة المستوى التعليمي جامعي بلغ 7.57 بانحراف معياري 2.85، كما نلاحظ أن قيمة "ت" 0,570 غير دالة إحصائياً عند درجة الحرية 53 والدالة 0.05.

التفسير والمناقشة:

تشير نتائج الدراسة إلى أن سلوك الترويج الذاتي يُعد أحد مظاهر القيادة السلبية التي لوحظت في مختلف المستويات التعليمية للممرضين، حيث يُنظر إلى هذا النمط كاستجابة لبيئة عمل تتسم بضعف التقدير والدعم من قبل القيادات العليا. ويبدو أن القادة، في ظل غياب ثقافة الاعتراف بالمجهودات، يميلون إلى تضخيم أدوارهم ونسب النجاحات لأنفسهم، حتى وإن لم يكونوا طرفاً مباشراً فيها، وذلك حفاظاً على صورتهم المهنية ومكانتهم الإدارية.

في السياق ذاته، يعكس هذا السلوك في بعض الحالات محاولة لتجنب تحمل المسؤولية عند الإخفاق، من خلال إلقاء اللوم على الآخرين. كما أن المستوى التعليمي قد يلعب دوراً في تشكيل هذا النمط، حيث يسهم الوعي المهني والقدرة على التعبير عن الإنجازات في دفع بعض

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي عرض ومناقشة وتفسير النتائج

المرضى إلى استخدام الترويج الذاتي كآلية لإثبات الكفاءة الذاتية، خاصة في بيئة لا توفر التحفيز الكافي أو الدعم المؤسسي المناسب.

وبالتالي، فإن سلوك الترويج الذاتي يُفهم ضمن ديناميكيات التفاعل بين ضعف التقدير المؤسسي والرغبة الفردية في الحفاظ على صورة مهنية قوية، مما يبرز الحاجة إلى تحسين ثقافة التقدير والتواصل في بيئة العمل الصحية.

أظهرت النتائج أن القادة يمارسون سلوك الترويج الذاتي السلبي مع جميع المرضى، بغض النظر عن مستوياتهم التعليمية. وتؤكد دراسة حسين (2024) التي هدفت إلى دراسة تأثير القيادة السامة في الانغراز الوظيفي وهي دراسة تحليلية لآراء عينة من الملاكات التدريسية في المدارس الثانوية الأهلية في محافظة كربلاء أن الترويج الذاتي يعد من أبرز مظاهر القيادة السامة، التي تسهم في تراجع مستويات الانغراز الوظيفي لدى العاملين على اختلاف مستوياتهم. كما أشار مهدي (2023) التي هدفت إلى دراسة القيادة السامة على ظاهرة الانومية التنظيمية داخل المؤسسات إلى أن هذا السلوك القيادي يرتبط بانعدام القيم التنظيمية، وهو سلوك يعم بيئة العمل ككل، دون اعتبار للفروقات التعليمية. وتوضح دراسة عصاد (2024) في دراسته حول القيادة السامة في بيئة مكان العمل أن الترويج الذاتي ينبع غالباً من رغبة القادة في الحفاظ على مناصبهم وتعويض شعورهم بعدم التقدير من القيادة العليا، مما يدفعهم إلى تجاهل إسهامات الآخرين وتضخيم أدوارهم الشخصية.

الاستنتاج العام

الاستنتاج العام:

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على مظاهر القيادة السلبية كما يدركها الممرضون في المستشفى العسكري المختلط العقيد لطفي بالأغواط (240 سرير)، من خلال استكشاف السمات السائدة لهذه القيادة، وتحديد أكثر السلوكيات السلبية انتشارًا، بالإضافة إلى الكشف عن الفروق في إدراك هذه الأبعاد وفقًا لمتغيرات ديموغرافية مثل الجنس، السن، الأقدمية، والمستوى التعليمي.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كونه الأنسب لطبيعة الموضوع الذي يركز على وصف الظاهرة كما تُدرك ميدانيًا من طرف الممرضين.

تم استخدام استبيان مكون من 20 بندًا موزعًا على أربعة أبعاد رئيسية للقيادة السلبية: الإشراف المسيء، النرجسية، القيادة السلطوية، والترويج الذاتي. وقد خضع هذا الاستبيان للتحكيم من طرف مختصين، وتم التحقق من صدقه وثباته باستخدام برنامج SPSS، مما يعزز من موثوقية النتائج المستخلصة.

شملت عينة الدراسة 55 ممرضًا وممرضة، وأظهرت نتائج التحليل أن القيادة النرجسية تعد أكثر السلوكيات السلبية السائدة في المؤسسة، حيث يعتمد بعض القادة إلى إرضاء حاجتهم للتقدير الشخصي على حساب العمل الجماعي، وهو ما فُسر بضعف الثقة بالنفس وعدم الإحساس الكافي بالاعتراف المؤسسي.

➤ كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق في سمة الإشراف المسيء حسب متغير الجنس، حيث يعاني جميع أفراد العينة، ذكورًا وإناثًا، من سلوكيات إشراف تتسم بالقسوة، والسخرية، والتقليل من الجهود، وهو ما يعود لطبيعة العمل المجهد ونقص الدعم القيادي الفعال.

الاستنتاج العام والتوصيات

➤ وفيما يتعلق بسمة القيادة النرجسية، لم تُسجل فروق تعزى لمتغير السن، مما يدل على ممارستها بشكل متساوٍ عبر مختلف الفئات العمرية.

➤ أما القيادة السلطوية، فقد تبين أنها تمارس بنفس الحدة تجاه جميع الممرضين بغض النظر عن أقدميتهم، نتيجة لطبيعة النظام الصارم المستمد من الطابع العسكري للمؤسسة.

➤ كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق في سمة الترويج الذاتي حسب المستوى التعليمي، وهو ما يعكس ميل القادة إلى تضخيم إنجازاتهم والتوصل من المسؤولية تجاه جميع أفراد الطاقم، كرد فعل على ضعف التقدير من الإدارة العليا.

التوصيات والاقتراحات:

في ضوء النتائج المتوصل إليها، والتي أظهرت انتشار مظاهر القيادة السلبية بمختلف أنماطها في بيئة العمل التمريضي، بغض النظر عن المتغيرات الديموغرافية للممرضين، يوصي الباحثان بما يلي:

1. ضرورة تنظيم دورات تدريبية متخصصة في أساليب القيادة الإيجابية، تستهدف رؤساء المصالح والمشرفين المباشرين، بهدف تنمية مهاراتهم في التواصل الفعّال، التحفيز، والقيادة التشاركية التي تضمن بيئة عمل أكثر دعمًا واحترامًا.

2. تفعيل آليات تقييم دوري لأداء القادة والإشراف الإداري، من خلال اعتماد نظام تقييم شامل يراعي آراء المرؤوسين، ويضمن مراقبة تطبيق معايير السلوك المهني والقيادي داخل المؤسسات الصحية.

3. تعزيز ثقافة التقدير والاعتراف بالمجهودات الفردية والجماعية، من خلال تطوير سياسات مؤسسية تُكرّس مبدأ الثواب والتحفيز المعنوي والمادي للعاملين، مما يساهم في تقليل مظاهر الترويج الذاتي والنرجسية.

الاستنتاج العام والتوصيات

4. إنشاء قنوات تواصل آمنة وسرية للإبلاغ عن ممارسات القيادة السلبية، على أن يتم التعامل مع الشكاوى بجدية ومهنية، وبما يحفظ حقوق جميع الأطراف، وذلك لتشجيع ثقافة الحوار والتغذية الراجعة البناءة.
5. إعادة النظر في أنماط القيادة المعتمدة، لاسيما تلك المتأثرة بالطابع العسكري الصارم، والعمل على تكييفها مع طبيعة العمل المدني في القطاع الصحي، بما يحقق التوازن بين الانضباط الإداري والرعاية الإنسانية للعاملين.
6. توفير خدمات الدعم النفسي والمهني للممرضين، لتمكينهم من مواجهة ضغوطات العمل والتعامل مع ممارسات القيادة السلبية، بما ينعكس إيجاباً على أدائهم المهني وصحتهم النفسية.
7. إقرار سياسات مؤسسية واضحة لمناهضة التسلط الإداري والسلوكيات السلبية في القيادة، من خلال وضع مدونات سلوك مهني، وتنفيذ إجراءات تأديبية عادلة تطبق على جميع المسؤولين دون استثناء.

اقتراحات:

هذه مجموعة من الدراسات يوصي بها الباحثين في ميدان علم النفس بتنظيم وعمل تسيير موارد بشرية:

- دراسة العلاقة بين أنماط الشخصية والقيادة السلبية.
- دراسة أثر القيادة السلبية على الرضا الوظيفي للعاملين.
- دراسة القيادة السلبية وعلاقتها بالتميز الوظيفي.
- دراسة العلاقة بين القيادة السلبية ومعدلات دوران العمل لدى العاملين.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

1. ابن منظور. (2003). لسان العرب. بيروت: دار صادر.
2. أميرة، م. (2023). تحليل الشخصية النرجسية في المنظمات. القاهرة: مكتبة الشباب.
3. ايناس، أ. إ. (2011). استراتيجيات القيادة الفعالة. القاهرة: دار الكتب.
4. بلخامسة، ر.، وبوربونة، م. (2023). أثر القيادة الإدارية على عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة. جامعة 8 ماي 1945 قالمة.
5. بوشريط، أ.، وعقون، ن. (2023). تأثير القيادة على الأداء الوظيفي لدى العاملين : دراسة ميدانية بمؤسسة الكهرباء والغاز التوزيع سونلغاز قالمة. جامعة 8 ماي 1945 قالمة.
6. تدر، ن.، وغربي، ص. (2014). أثر القيادة على أداء العاملين :دراسة ميدانية في شركة سوناطراك قاعدة الإمدادات- تقرت. جامعة محمد خيضر بسكرة.
7. حسين، ح. ع. (2024). تأثير القيادة السامة في الانغراز الوظيفي :دراسة تحليلية لآراء عينة من الملاكات التدريسية في المدارس الثانوية الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة (رسالة ماجستير، جامعة كربلاء، كلية الإدارة والاقتصاد).
8. حسين، ع. ح. (2024). الإدارة المدرسية الحديثة. البصرة: دار الحكمة.
9. حلاق، ب. (2020). القيادة الإدارية. منشورات الجامعة الافتراضية السورية.
10. زكي، ح. (2010). القيادة السلطوية: نظريات وتطبيقات. القاهرة: مكتبة الأمل.
11. زكي، ح. (2019). دور القيادة في تسيير المؤسسة الجامعية في ظل الجودة الشاملة . جامعة 8 ماي 1945 قالمة.
12. صحبي، م. (2023). أثر القيادة السامة على صمت العاملين :الدور الوسيط للتمتم في مكان العمل والتهكم التنظيمي. المجلة العربية للإدارة.
13. عبد الغفار، ح. (2010). مبادئ الإدارة العامة. القاهرة: دار الفكر.

14. عبد الله . (2023). تأثير القيادة في الصحة النفسية . عمان :دار المسيرة.
15. العبيدي، أ . (2020). علم النفس القيادي .بغداد :دار الفكر العربي.
16. علي، ح . (2018). السلوك التنظيمي والنفسي في بيئة العمل . عمان :دار صفاء للنشر.
17. القحطاني، ع م . (2022). العلاقات الإدارية في المنظمات المعاصرة .الرياض :دار الزهراء.
18. المهدي، م . ح . أ . (2023). القيادة السامة وتأثيرها على الأنومية التنظيمية :دراسة ميدانية .مجلة البحوث المالية والتجارية، (3) ، 89-132 جامعة بورسعيد.
19. مجمع اللغة العربية . (2004). المعجم الوسيط .القاهرة :مجمع اللغة العربية.
20. محمد، ح . (2023). السلوك الإداري والقيادي .بغداد :دار النشر العلمي.
21. محمد، ص . (2024). القيادة الحديثة وأساليبها .القاهرة :دار النهضة.
22. مزيان، س.، ووزاني، س . (2016). القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري . جامعة تلمسان.
23. مصطفى، ع . ع . (2024). السلوك القيادي في المؤسسات التعليمية .النجف :دار الفرات.
24. مصطفى، ع . ع . (2024). القيادة السامة في مكان العمل :مراجعة موضوعية .مجلة كلية المأمون، 41، 428-436.
25. مونية، س م . (2023). العلاقة بين القيادة السامة والإحباط الوظيفي بالتطبيق على العاملين بقطاع التعليم .مجلة الاتجاهات الحديثة في الإدارة.
26. مهدي، م . ح . (2018). القيادة والسلوك التنظيمي .بغداد :دار ابن الأثير.
27. الشمري، م . (2015). القيادة الإدارية بين النظرية والتطبيق .الرياض :دار الزهراء للنشر.
28. ريان، ع . (2013). أصول الإدارة الحديثة .عمان :دار الحامد للنشر.

الملاحق

الملاحق

1-الملحق الاول الاستبيان قبل التحكيم:

الاستبيان

في إطار اعداد مذكرة لنيل شهادة ماستر في تخصص علم النفس تنظيم وعمل تسيير موارد بشرية

تحت عنوان:

سمات القيادة الشائعة لدى عينة من الممرضين.

لذا نرجو منكم المساهمة في الإجابة على أسئلة هذا الاستبيان وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة، ونحيطكم علما بان هذه المعلومات ستنتسم بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض علمية .

وفي الأخير تقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير .

معلومات الشخصية:

الجنس :

☐ أنثى

☐ ذكر

السن:

أقل من 11 ☐ من 11 إلى 20 ☐ من 21 إلى 40 ☐ أكثر من 41 ☐

الأقدمية في الوظيفة:

أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 ☐ من 10 إلى 30 ☐ أكثر من 30 سنة ☐

المستوى التعليمي:

.....

المصلحة:

العبارات	غير موافق	محايد	موافق
الإشراف المسيء			
1-يسخر رئيسي في العمل من مرؤوسيه			
2-يستخف رئيسي في العمل بمرؤوسيه ويعمل على التقليل من شأنهم			
3-يذكر رئيسي في العمل مرؤوسيه بأخطائهم السابقة في مهام عملهم			
4-يتحدث رئيسي في العمل عن مرؤوسيه بطريقة سيئة امام الآخرين في مكان العمل			
5-يحمل رئيسي في العمل مرؤوسيه بأعباء وظيفية خارج نطاق مهام ومتطلبات الوظيفة			
الترجسية			
6-يعتقد رئيسي في العمل انه شخص استثنائي			
7-يرى رئيسي في العمل ان قدراته تفوق أي شخص اخر			
8-يستمتع رئيسي في العمل بكلمات المدح والثناء			
9-رئيسي في العمل يفضل مصلحته الخاصة			
10-يعقد رئيسي في العمل ان فريقه لا يمكنه النجاح بدونه			
القيادة السلطوية			
11-يتحكم رئيسي في العمل في كل تفاصيل المرتبطة بالأداء			
12-ينفرد رئيسي في العمل بكل التفاصيل المرتبطة بأداء العمل			
13-يتجاهل رئيسي في العمل بالأفكار والمقترحات التي تتعارض مع رايه			
14-يعتبر رئيسي في العمل أسلوب العقاب وسيلة التحفيز الفعالة			
15-يعتبر معارضة أفكاره نوع من العصيان			
الترويج الذاتي			
16-ينسب رئيسي في العمل النجاح لنفسه فقط			
17يلقي رئيسي في العمل بفشله على الآخرين			
18يقبل رئيسي في العمل ان تنسب اليه إنجازات لم يشارك فيها			
19 تتغير تصرفات في العمل في حضور القيادات الأعلى			
20 يهتم رئيسي في العمل بمصلحته الشخصية على حساب العمل			

2- الملحق الثاني الاستبيان بعد التحكيم:

الاستبيان

في إطار اعداد مذكرة لنيل شهادة ماستر في تخصص علم النفس تنظيم وعمل تسيير موارد بشرية

تحت عنوان:

سمات القيادة الشائعة لدى عينة من الممرضين.

لذا نرجو منكم المساهمة في الإجابة على أسئلة هذا الاستبيان وذلك بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة، ونحيطكم علما بان هذه المعلومات ستتمس بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض علمية .

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

معلومات الشخصية:

الجنس :

انثى ☐

ذكر ☐

السن:

أقل من 11 ☐ من 11 إلى 21 ☐ من 21 إلى 51 ☐ أكثر من 51 ☐

الأقدمية في الوظيفة:

أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 ☐ من 10 إلى 40 ☐ أكثر من 40 سن ☐

المستوى التعليمي:

.....

المصلحة:

.....

العبارات	موافق	محايد	غير موافق
الإشراف المسيء			
1- يميز رئيسي في العمل في المعاملة مع مرؤوسيه			
2- لا يقدم رئيسي في العمل أي دعم لمرؤوسيه لأداء المهام بفاعلية			
3- يعمل رئيسي في العمل على تذكير مرؤوسيه بأخطائهم السابقة في مهام عملهم			
4- يتحدث رئيسي في العمل عن مرؤوسيه بطريقة سيئة أمام الآخرين في مكان العمل			
5- يكلف رئيسي في العمل مرؤوسيه بأعباء وظيفية خارج نطاق مهام ومتطلبات الوظيفة			
الترجسية			
6- يعتقد رئيسي في العمل انه شخص استثنائي			
7- يرى رئيسي في العمل ان قدراته تفوق أي شخص آخر			
8- يستمتع رئيسي في العمل بكلمات المدح والثناء			
9- رئيسي في العمل يفضل مصلحته الخاصة			
10- يعتقد رئيسي في العمل ان فريقه لا يمكنه النجاح بدونه			
القيادة السلطوية			
11- يركز رئيسي في العمل على كل تفاصيل المرتبطة بالأداء			
12- يكتفي رئيسي في العمل بتنفيذ توجيهات القيادة العليا فقط			
13- يتجاهل رئيسي في العمل الأفكار والمقترحات التي تتعارض مع رايه			
14- رئيسي في العمل أسلوب العقاب كوسيلة للتحفيز الفعالة			
15- تعتبر معارضة أفكار الرئيس نوع من العصيان			
الترويج الذاتي			
16- ينسب رئيسي في العمل النجاح لنفسه فقط			
17- يلقي رئيسي في العمل بفشله على الآخرين			
18- يقبل رئيسي في العمل ان تنسب اليه إنجازات لم يشارك فيها			
19- تتغير تصرفات الرئيس في العمل في حضور القيادات الأعلى			
20- يهتم رئيسي في العمل بمصلحته الشخصية على حساب العمل			

3- الملحق الثالث قائمة الأساتذة المحكمين:

الاستاذ	التخصص	الجامعة
الدكتورة حسان نجاة	علم النفس تنظيم وعمل تسيير موارد بشرية	جامعة عمار ثلجي الاغواط
الدكتورة جفيلد سمية	علم النفس تنظيم وعمل تسيير موارد بشرية	جامعة عمار ثلجي الاغواط
الدكتور بوقرين عبد الباقي	علم النفس تنظيم وعمل تسيير موارد بشرية	جامعة عمار ثلجي الاغواط

4- الملحق الرابع استمارة التحكيم



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار طليجي الاغواط

كلية العلوم الاجتماعية

قسم: علم النفس وعلوم التربية

تخصص: علم النفس العمل والتنظيم



اسم ولقب الأستاذ:

الرتبة العلمية:

التخصص:

استمارة التحكيم:

في إطار إنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، تخصص علم النفس العمل والتنظيم بعنوان: سمات القيادة السلبية السائدة في مؤسسات الخدماتية.

نضع بين أيديكم هذه الاستمارة بغرض تحكيمها وتعديلها بما يناسب من خلال الجوانب التالية:

- 1 - مدى انتماء الأبعاد للسمة المقاسة.
- 2 - مدى قياس الفقرات لكل بعد.
- 3 - عدد الفقرات في كل بعد.
- 4 - مدى وضوح الصيغة اللغوية وتأديتها للمعنى.
- 5 - مدى ملائمة بدائل الإجابة للفقرات.
- 6 - مدى وضوح التعليمات المقدمة لأفراد العينة.

وشكرا على تعاونكم معنا

التعريف الإجرائي لمتغير الدراسة:

القيادة السلبية: نوع الأنماط القيادية التي تسيطر على العاملين وتؤذيهم وتقضي على حماسهم وابتكارهم
الابداعي

1) -مدى انتماء الأبعاد للسمة المقاسة:

الأبعاد	يقيس	لا يقيس	اقترح بديل
النجسية			
القيادة السلطوية			
الترويج الذاتي			
الإشراف المسيء			

(2) -مدى قياس الفقرات لكل بعد:

الرقم	فقرات البعد الأول الترجسية					الصياغة اللغوية	اقتراح البديل
		تقيس	لا تقيس	مقبولة	غير مقبولة		
01	يعتقد رئيسي في العمل انه شخص استثنائي						
02	يرى رئيسي في العمل ان قدراته تفوق أي شخص اخر						
03	يستمتع رئيسي في العمل بكلمات المدح والثناء						
04	-رئيسي في العمل يفضل مصلحته الخاصة						
05	يعقد رئيسي في العمل ان فريقه لا يمكنه النجاح بدونه						
الرقم	فقرات البعد الثاني القيادة السلطوية	القياس				الصياغة اللغوية	اقتراح البديل
		تقيس	لا تقيس	مقبولة	غير مقبولة		
06	-يتحكم رئيسي في العمل في كل تفاصيل المرتبطة بالأداء						
07	-ينفرد رئيسي في العمل بكل التفاصيل المرتبطة بأداء العمل						

08	-يتجاهل رئيسي في العمل بالأفكار والمقترحات التي تتعارض مع رايه									
09	-يعتبر رئيسي في العمل أسلوب العقاب وسيلة التحفيز الفعالة									
10	-يعتبر معارضة أفكاره نوع من العصيان									
الرقم	فقرات البعد الثالث الترويج الذاتي		القياس		الصياغة اللغوية	اقتراح البديل				
			تقيس	لا تقيس			مقبولة	غير مقبولة		
11	-ينسب رئيسي في العمل النجاح لنفسه فقط									
12	يلقي رئيسي في العمل بفشله على الاخرين									
13	يقبل رئيسي في العمل ان تنسب اليه إنجازات لم يشارك فيها									
14	تتغير تصرفات في العمل في حضور القيادات الأعلى									
15	يهتم رئيسي في العمل بمصلحته الشخصية على حساب العمل									
الرقم	فقرات البعد الرابع		القياس		الصياغة اللغوية	اقتراح البديل				
			تقيس	لا تقيس			مقبولة	غير مقبولة		

	الاشراف المسيء	تقيس	لا تقيس	مقبولة	غير مقبولة
16	يسخر رئيسي في العمل من مرؤوسيه				
17	-يستخف رئيسي في العمل بمرؤوسيه ويعمل على التقليل من شأنهم				
18	-يذكر رئيسي في العمل مرؤوسيه بأخطائهم السابقة في مهام عملهم				
19	-يتحدث رئيسي في العمل عن مرؤوسيه بطريقة سيئة امام الآخرين في مكان العمل				
20	-يحمل رئيسي في العمل مرؤوسيه بأعباء وظيفية خارج نطاق مهام ومتطلبات الوظيفة				

(3) -ملائمة عدد الفقرات في كل بعد:

الأبعاد	عدد الفقرات	كافي	غير كافي	اقتراح البديل
الترجسية	5			
القيادة السلطوية	5			
الترويج الذاتي	5			
الاشراف المسيء	5			

(4) -مدى وضوح التعليمات المقدمة للعينة:

التعليمة	واضحة	غير واضحة	البديل
في إطار اعداد مذكرة لنيل شهادة ماستر في تخصص علم النفس تنظيم وعمل تسيير موارد بشرية تحت عنوان: سمات القيادة الشائعة لدى عينة من الممرضين. لذا نرجوا منكم المساهمة في الإجابة على أسئلة هذا الاستبيان وذلك بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة، ونحيطكم علما بان هذه المعلومات ستتسم بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض علمية . وفي الأخير تقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير.			

(5) -مدى ملائمة بدائل الإجابة لل فقرات:

البدايل	ملائمة	غير ملائمة	اقتراح البديل
غير موافق			
محايد			

			موافق
--	--	--	-------

5- الملحق الخامس خصائص عينة الدراسة

Fréquences

Statistiques					
		الجنس	السن	الأقدمية	المستوى التعليمي
N	Valide	55	55	55	55
	Manquant	0	0	0	0

Table de fréquences

الجنس					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	16	29,1	29,1	29,1
	أنثى	39	70,9	70,9	100,0
	Total	55	100,0	100,0	
السن					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 20-30 من	48	87,3	87,3	87,3
	40 إلى 31 من سنة	7	12,7	12,7	100,0
	Total	55	100,0	100,0	
الأقدمية					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé

Valide	سنوات 5 من أقل	34	61,8	61,8	61,8
	10 إلى 6 من سنوات	16	29,1	29,1	90,9
	20 إلى 11 من سنة	5	9,1	9,1	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

المستوى التعليمي					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	15	27,3	27,3	27,3
	جامعي	40	72,7	72,7	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

الملحق السادس نتائج الفرضيات

Statistiques descriptives			
	Moyenne	Ecart type	N
القيادة السلبية	34,4000	9,61596	55
الإشراف المسيء	8,5455	2,73400	55
الانرجسية	9,0909	2,89490	55
القيادة السلطوية	9,0545	2,66262	55

Corrélations

الترويج الذاتي	7,7091	2,83283	55
-------------------	--------	---------	----

Corrélations						
		القيادة السلبية	الإشراف المسيء	الانرجسية	القيادة السلطوية	الترويج الذاتي
القيادة السلبية	Corrélation de Pearson	1	,821**	,918**	,830**	,884**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	55	55	55	55	55
الإشراف المسيء	Corrélation de Pearson	,821**	1	,698**	,566**	,576**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	55	55	55	55	55
الانرجسية	Corrélation de Pearson	,918**	,698**	1	,655**	,805**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	55	55	55	55	55
القيادة السلطوية	Corrélation de Pearson	,830**	,566**	,655**	1	,663**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	55	55	55	55	55
الترويج الذاتي	Corrélation de Pearson	,884**	,576**	,805**	,663**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	55	55	55	55	55
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).						

الفرضية الأولى

الفروق في القيادة السلبية (الإشراف المسيء) حسب الجنس

Test T

Statistiques de groupe					
	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الإشراف	ذكر	16	8,5000	2,73252	,68313
المسيء	أنثى	39	8,5641	2,77009	,44357

Test des échantillons indépendants										
		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
الإشراف	Hypothèse de variances égales	,098	,755	-,078	53	,938	-,06410	,81926	1,70733	1,57912

الفروق في القيادة السلبية (الانرجسية) حسب السن

	Hypothèse de variances inégales			- ,079	28,3 27	,938	- ,06410	,81451	- 1,7316 8	1,6034 7
--	---------------------------------------	--	--	-----------	------------	------	-------------	--------	------------------	-------------

Test T

Statistiques de groupe					
	السن	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
المرجسية	سنة 20-30 من	48	9,2500	2,92822	,42265
	40 إلى 31 من سنة	7	8,0000	2,58199	,97590

Test des échantillons indépendants										
		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
المرجسية	Hypothèse de variances égales	,253	,617	1,069	53	,290	1,25000	1,16970	- 1,09613	3,59613

	Hypothèse de variances inégaies			1,175	8,424	,27 2	1,25000	1,06349	- 1,18109	3,68109
--	--	--	--	-------	-------	----------	---------	---------	--------------	---------

الفروق في القيادة السلبية (السلطوية) حسب الأقدمية

Unidirectionnel

ANOVA					
القيادة السلطوية					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	6,978	2	3,489	,483	,620
Intragruppes	375,859	52	7,228		
Total	382,836	54			

الفروق في القيادة السلبية (الترويج الذاتي) حسب المستوى التعليمي

Test T

Statistiques de groupe					
	المستوى التعليمي	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الترويج	ثانوي	15	8,0667	2,84019	,73333
الذاتي	جامعي	40	7,5750	2,85448	,45133

Test des échantillons indépendants										
		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
الترويج الذاتي	Hypothèse de variances égales	,249	,620	,570	53	,571	,49167	,86310	1,23949	2,22282
	Hypothèse de variances inégales			,571	25,311	,573	,49167	,86109	1,28068	2,26401

الملحق السابع الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة

نتائج الثبات

أولا الثبات بطريقة ألفا كرونباخ

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations			
		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	30	100,0
a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.			

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,893	20

ثانيا الثبات بطريقة التجزئة النصفية

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations			
		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	30	100,0
a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.			

Statistiques de fiabilité			
Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,790
		Nombre d'éléments	10 ^a
	Partie 2	Valeur	,824
		Nombre d'éléments	10 ^b
	Nombre total d'éléments		20
	Corrélation entre les sous-échelles		,807
	Longueur égale		,893

Coefficient de Spearman–Brown	Longueur inégale	,893
Coefficient de Guttman		,893
a. Les éléments sont : VAR00001, VAR00003, VAR00005, VAR00007, VAR00009, VAR00011, VAR00013, VAR00015, VAR00017, VAR00019.		
b. Les éléments sont : VAR00002, VAR00004, VAR00006, VAR00008, VAR00010, VAR00012, VAR00014, VAR00016, VAR00018, VAR00020.		

نتائج الصدق البنائي بطريقة الاتساق الداخلي (ارتباط البند بالدرجة الكلية للبعد)

Corrélations

بعد الاشراف المسيء

Corrélations							
		الاشراف المسيء	VAR0000 1	VAR0000 2	VAR0000 3	VAR0000 4	VAR0000 5
الاشراف المسيء	Corrélation de Pearson	1	,647**	,523**	,517**	,585**	,778**
	Sig. (bilatérale)		,000	,003	,003	,001	,000
	N	30	30	30	30	30	30

VAR0000 1	Corrélation de Pearson	,647*	1	,014	,304	,210	,400*
	Sig. (bilatérale)	,000		,942	,102	,266	,029
	N	30	30	30	30	30	30
VAR0000 2	Corrélation de Pearson	,523*	,014	1	-,068	,223	,476**
	Sig. (bilatérale)	,003	,942		,722	,236	,008
	N	30	30	30	30	30	30
VAR0000 3	Corrélation de Pearson	,517*	,304	-,068	1	,071	,186
	Sig. (bilatérale)	,003	,102	,722		,708	,326
	N	30	30	30	30	30	30
VAR0000 4	Corrélation de Pearson	,585*	,210	,223	,071	1	,341
	Sig. (bilatérale)	,001	,266	,236	,708		,065

	N	30	30	30	30	30	30
VAR00005	Corrélation de Pearson	,778*	,400*	,476**	,186	,341	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,029	,008	,326	,065	
	N	30	30	30	30	30	30
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).							
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).							

بعد النرجسية

Corrélations

Corrélations							
		النرجسية	VAR00006	VAR00007	VAR00008	VAR00009	VAR00010
النرجسية	Corrélation de Pearson	1	,749**	,859**	,643**	,692**	,753**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30
VAR00006	Corrélation de Pearson	,749**	1	,622**	,398*	,203	,537**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,029	,282	,002
	N	30	30	30	30	30	30
VAR00007	Corrélation de Pearson	,859**	,622**	1	,376*	,546**	,576**

	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,041	,002	,001
	N	30	30	30	30	30	30
VAR00008	Corrélation de Pearson	,643**	,398*	,376*	1	,433*	,260
	Sig. (bilatérale)	,000	,029	,041		,017	,164
	N	30	30	30	30	30	30
VAR00009	Corrélation de Pearson	,692**	,203	,546**	,433*	1	,386*
	Sig. (bilatérale)	,000	,282	,002	,017		,035
	N	30	30	30	30	30	30
VAR00010	Corrélation de Pearson	,753**	,537**	,576**	,260	,386*	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,002	,001	,164	,035	
	N	30	30	30	30	30	30
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).							
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).							

بعد القيادة السلطوية

Corrélations

Corrélations							
		قيادة سلطوية	VAR0001 1	VAR0001 2	VAR0001 3	VAR0001 4	VAR0001 5
قيادة سلطوية	Corrélation de Pearson	1	,735**	,663**	,548**	,629**	,683**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,002	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30

VAR0001 1	Corrélation de Pearson	,735**	1	,487**	,137	,280	,479**
	Sig. (bilatérale)	,000		,006	,471	,134	,007
	N	30	30	30	30	30	30
VAR0001 2	Corrélation de Pearson	,663**	,487**	1	,412*	,067	,157
	Sig. (bilatérale)	,000	,006		,024	,724	,408
	N	30	30	30	30	30	30
VAR0001 3	Corrélation de Pearson	,548**	,137	,412*	1	,179	,060
	Sig. (bilatérale)	,002	,471	,024		,343	,754
	N	30	30	30	30	30	30
VAR0001 4	Corrélation de Pearson	,629**	,280	,067	,179	1	,548**
	Sig. (bilatérale)	,000	,134	,724	,343		,002
	N	30	30	30	30	30	30
VAR0001 5	Corrélation de Pearson	,683**	,479**	,157	,060	,548**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,007	,408	,754	,002	
	N	30	30	30	30	30	30
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).							
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).							

بعد الترويج الذاتي

Corrélations

Corrélations						
	ترويج ذاتي	VAR0001	VAR0001	VAR0001	VAR0001	VAR0002
		6	7	8	9	0

ترويج ذاتي	Corrélation de Pearson	1	,846**	,888**	,831**	,678**	,676**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30
VAR0001 6	Corrélation de Pearson	,846**	1	,757**	,726**	,421*	,468**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,021	,009
	N	30	30	30	30	30	30
VAR0001 7	Corrélation de Pearson	,888**	,757**	1	,669**	,513**	,575**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,004	,001
	N	30	30	30	30	30	30
VAR0001 8	Corrélation de Pearson	,831**	,726**	,669**	1	,420*	,427*
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,021	,019
	N	30	30	30	30	30	30
VAR0001 9	Corrélation de Pearson	,678**	,421*	,513**	,420*	1	,218
	Sig. (bilatérale)	,000	,021	,004	,021		,248
	N	30	30	30	30	30	30
VAR0002 0	Corrélation de Pearson	,676**	,468**	,575**	,427*	,218	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,009	,001	,019	,248	
	N	30	30	30	30	30	30
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).							
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).							

الصدق البنائي (ارتباط البعد بالدرجة الكلية للاسبيان)

Corrélations

Corrélations						
		القيادة السلبية	الاشراف المسيء	الانرجسية	قيادة سلطوية	ترويج ذاتي
القيادة السلبية	Corrélation de Pearson	1	,811**	,900**	,747**	,861**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30
الاشراف المسيء	Corrélation de Pearson	,811**	1	,701**	,468**	,536**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,009	,002
	N	30	30	30	30	30
الانرجسية	Corrélation de Pearson	,900**	,701**	1	,508**	,754**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,004	,000
	N	30	30	30	30	30
قيادة سلطوية	Corrélation de Pearson	,747**	,468**	,508**	1	,542**
	Sig. (bilatérale)	,000	,009	,004		,002
	N	30	30	30	30	30
ترويج ذاتي	Corrélation de Pearson	,861**	,536**	,754**	,542**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,002	,000	,002	
	N	30	30	30	30	30
** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).						

الصدق بطريقة المقارنة الطرفية (الصدق التمييزي)

Test T

Statistiques de groupe					
	القيم	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
القيادة	دنيا قيم	7	25,2857	3,98808	1,50735
السلبية	عليا قيم	7	48,8571	4,14039	1,56492

Test des échantillons indépendants										
		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
القيادة السلبيه	Hypothèse de variances égales	,015	,906	-10,848	12	,000	-23,57143	2,17281	-28,30557	-18,83729
	Hypothèse de variances inégales			-10,848	11,983	,000	-23,57143	2,17281	-28,30630	-18,83655

الملحق الثامن ترخيص بالزيارة

ترخيص

يرخص للسادة المذكور اسماءهم في الجدول أدناه لإجراء دراسة ميدانية
على مستوى المصالح الصحية
و ذلك ابتداء من 2025/02/23 إلى 2025/02/27
تخصص : علم النفس تنظيم و عمل

المادة الأولى : يوضع السادة المذكور اسماءهم في الجدول أدناه لإجراء دراسة ميدانية تخصص : علم النفس تنظيم و عمل
التوقيت الرسمي : من الساعة 08 سا إلى الساعة 12 سا . ماعدا الجمعة و السبت

الرقم	الاسم و اللقب	المصلحة	ملاحظة
01	قنيش حليلة السعدية	المصالح الصحية	
02	شتوحي إيمان دليلة		

المادة الثانية : يوضع السادة تحت مسؤولية رئيس المصلحة و يلتزم بالنظام الداخلي للمؤسسة .
المادة الثانية : لا يتقاضى (ة) المعني (ة) أي منحة من المؤسسة أثناء مدة دراسته الميدانية (ها) .
المادة الثالثة : يكلف السادة المدير الفرعي للموارد البشرية و المدير الفرعي لصيانة و التجهيزات الطبية كل فيما يخصه بتنفيذ هذا المقرر

نسخة إلى :

✓ رئيس المصلحة المستقبلية
✓ المعني (ة)
الملف

17 فيفري 2024

الأغواط ، يوم :
المدير

المستشفى المختلط بالأغواط
الشهيد العقيد لطفي
المدير الفرعي للموارد البشرية

