



أثر القيادة السامة على اللامبالاة التنظيمية: دراسة تطبيقية على أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة المنوفية

إعداد

أ. أسماء عبد المنعم البزاوي
مدرس مساعد إدارة الأعمال
المعهد العالي للسياحة والفنادق والحاسب الآلي
السيوف- الإسكندرية
Asmaa.elbezawy@gmail.com

أ.م.د. تامر إبراهيم عشري
أستاذ إدارة الأعمال المساعد
كلية التجارة- جامعة المنصورة
tamerashry@mans.edu.eg

مجلة راية الدولية للعلوم التجارية

دورية علمية محكمة

المجلد (٤) - العدد (١٤) - يوليو ٢٠٢٥

<https://www.rijcs.org/>

معهد راية العالي للإدارة والتجارة الخارجية بدهيات الجديدة

المنشأ بقرار وزير التعليم العالي رقم ٤٨٩٠ بتاريخ ٢٢ أكتوبر ٢٠١٨ بجمهورية مصر العربية



The Effect of Toxic Leadership on Organizational Indifference "An Applied Study on Demonstrators and Lecturer Assistants in Menoufia University"

submitted by

Dr. Tamer Ibrahim Ashry

Assistant Professor of Business Administration

Faculty of Commerce

Mansoura University

tamerashry@mans.edu.eg

Asmaa Abd Elmonem Taha Elbezawy

Assistant Lecturer of Business Administration

in High Institute for Hotels, Tourism &

Computer (H.I.T.H.C.) El-Seyouf, Alexandria,

Egypt

Asmaa.elbezawy@gmail.com

Raya International Journal of Business Sciences

volume [4], Issue [14], July 2025

Publisher

Raya Higher Institute of Management and Foreign Trade in New Damietta

تُشكل القيادة السامة أحد أنماط القيادة المظلمة والتي تزايد الاهتمام بها خلال العقود الأخيرة، وفي إطار ذلك تسعى الدراسة الحالية للتعرف على تأثير القيادة السامة على اللامبالاة التنظيمية لأعضاء الهيئة المعاونة بكليات جامعة المنوفية.



تم تجميع البيانات من عينة قدرها (٣٥٠) من أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة المنوفية، وقد بلغت نسبة الاستجابة (٨٤,٥٪) بواقع (٢٩٦) إستجابة. وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة السامة واللامبالاة التنظيمية/ وكذلك وجود تأثير معنوي إيجابي للقيادة السامة وجميع أبعادها (عدا القيادة الإستبدادية، النرجسية، الترويج الذاتي) على اللامبالاة التنظيمية وجميع أبعادها. وفي ضوء ذلك تم تقديم مجموعة من التوصيات وإقتراح عدد من الدراسات المستقبلية.

الكلمات المفتاحية: القيادة السامة، اللامبالاة التنظيمية، أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة المنوفية.

Abstract

Toxic leadership is one of the dark leadership styles that has received increasing attention in recent decades, Based on this, The current study aimed to identify the effect of toxic leadership on organizational Indifference for Demonstrators and Lecturer Assistants In Menoufia University, Data were collected from a sample of (350) members of Demonstrators and Lecturer Assistants In Menoufia University, and the response rate was (84.5%) with (296) responses. The results showed that there is a appositve significant relationship betwwen Toxic Leadership and Organizational Indifference, Also, there is a direct positive significant effect of toxic leadership and its dimensions (except for authoritarian leadership, narcissism, self-promotion) on organizational Indifference and its all dimensions. In light of this, a set of recommendations were presented and a number of future studies were proposed.

Keywords: Toxic Leadership - Organizational Indifference - Demonstrators and Lecturer Assistants in Menoufia University".

المقدمة:

تتنوع ردود أفعال الأفراد تجاه مختلف القضايا التنظيمية، حيث يلجأ البعض إلى اتخاذ موقف إيجابي أو سلبي تجاه تلك القضايا سواء بالتحدث وإبداء الرأي عن كيفية التعامل مع تلك القضايا أو بالتزام الصمت، إلا أن هناك من لا يلقي أي اهتمام تجاه تلك القضايا، متجاهلاً ما يحدث بشكل تام، وتسمي هذه الظاهرة باللامبالاة التنظيمية (Cho et al., 2005)، وتعتبر اللامبالاة علامة على وجود مشكلة في بيئة العمل (Abbasi et al., 2015). حيث تمثل اللامبالاة تحدي يواجه العديد من المنظمات إذا لم يتم التعامل معها فقد تصبح قوة مدمرة تؤدي إلى أزمة. فهي نوع من الأزمات الصامتة والسقوط البطيء والدمار المستمر الذي يُحد من الإبداع والمجازفة. وبالرغم من أن اللامبالاة التنظيمية عملية تدريجية، لكن عواقبها ستؤثر سلباً على كفاءة المنظمة بلا شك وعلى المجتمع ككل (Alsadat Nasabi and Bastani, 2018; Abbasi et al., 2015).

هذا وتمثل القيادة السامة أحد أنماط القيادة السلبية التي برزت في الدراسات التنظيمية مؤخراً، والتي تشير إلى السلوكيات السيئة التي يمارسها القادة تجاه العاملين من تنمر وسوء استغلال لسلطتهم سواء لتحقيق دوافع شخصية أو إرضاء لاضطراب شخصيته (Berdahl et al., 2018; Laguda, 2021). وعلى الرغم من حداثة قضية القيادة السامة نسبياً إلا أنها حظيت باهتمام واسع مؤخراً، حيث تبين تأثيرها الإيجابي على انتشار مستوي التنمر والسخرية بين العاملين بالعمل، وانتشار السلوكيات السلبية المضادة للإنتاجية، بالإضافة إلى ارتفاع نسب عدم الامان الوظيفي ومعدل دوران العمل (Kurtulmus, 2021; Hattab et al., 2022).

ووفقاً لنظريتي التعلم الاجتماعي والتنشئة الاجتماعية فإن العاملين سيتكيفون مع السلوك التعسفي من قبل قادتهم إما بانخراطهم في السلوكيات السلبية مثل الإساءة اللفظية للزملاء (Zhang and Frenkel, 2018; Brown et al., 2005)، أو أن يلتزمون الصمت تجاه مختلف القضايا التنظيمية، غير مهتمين بأحوال المنظمة، وإنما ينصب

اهتمامهم على مصالحهم الذاتية وفقط (Coakley, 2021). وعلى هذا النحو يمكن القول إن أنماط القيادة السلبية مثل القيادة التعسفية والمتسلطة والسامة قد تساعد على زيادة شعور العاملين باللامبالاة التنظيمية (Darand Naroie and Nastiezaie, 2024).

وفيما يلي عرض الإطار النظري والدراسات السابقة، ومشكلة البحث، وتسؤلاته، وأهدافه، وأهميته، وفروضه، يلي ذلك استعراض لمنهجية البحث، ثم عرض لنتائج البحث ومناقشتها وتفسيرها، وتوضيح التوصيات التطبيقية للبحث، وأخيراً محددات البحث، وتوجهات لبحوث مستقبلية.

أولاً: الإطار النظري

يشمل الإطار النظري مفهوم وأبعاد متغيرات الدراسة على النحو الآتي:

١- القيادة السامة Toxic Leadership:

يمكن تعريف القيادة السامة على أنها نمط للقيادة يضر بالمرؤوسين والذي في النهاية يضر بالمنظمة أيضاً من خلال قتل روح الحماس والإبداع والاستقلالية والتعبير عن الرأي لدى المرؤوسين (Wilson-Starks, 2003). حيث أنها أسلوب قيادة سلبى يؤثر على معايير وقيم مكان العمل ويعزز السلوك الغير مناسب للموظفين في العمل (Abbas and Saad, 2020). فهي تعبر عن السلوكيات والأفعال والسمات الشخصية المختلفة وغير المنتجة وغير الفعالة والأنانية والمسيئة مثل الإيذاء أو التخويف أو العدوان التخريبي أو التلاعب وذلك لإجبار المرؤوسين على اتباع قادتهم (Zaman et al., 2023).

من خلال التعريفات السابقة يعرف الباحثان القيادة السامة بأنها أحد أنماط القيادة السلبية والتي تتمثل في عملية تأثير القائد سلباً على المرؤوسين الأمر الذي يخلق مشاعر سلبية لديهم ويؤثر بشدة على المنظمة من خلال تثبيط روح الحماس والإبداع والشعور بالاستقلالية وحرية التعبير لدى المرؤوسين.

ومن خلال الاطلاع على العديد من الأدبيات السابقة، فقد تبين تناول العديد من الباحثين الأبعاد المختلفة للقيادة السامة وفقاً لتصوراتهم الشخصية حول مفهوم القيادة السامة، ونظراً لتعدد تصنيفات أبعاد القيادة السامة رأى الباحثان الاعتماد على الأبعاد التي استخدمها (Schmidt, 2008) للقيادة السامة والتي اعتمد عليها العديد

من الدراسات، والتي تمثلت في خمسة أبعاد هي (الإشراف المسيء، الترويج للذات، صعوبة القدرة على التنبؤ، النرجسية، القيادة الاستبدادية) وفيما يلي عرض لهذه الأبعاد:

- **الإشراف المسيء Abusive-Supervision:** هو إدراكات المرؤوسين تجاه رؤسائهم ممن يمارسون سلوكيات عدائية بشكل مستمر عند التعامل معهم سواء بشكل لفظي أو غير لفظي، باستثناء الإيذاء الجسدي وذلك بهدف إخضاعهم والسيطرة عليهم (Tepper, 2000; Shaw et al., 2011). حيث يعبر عن شكل متكرر من العداء غير الجسدي تجاه المرؤوسين (Zaman et al., 2023).
- **الترويج للذات Self-promotion:** هو قيام القائد بمجموعة من السلوكيات بهدف تعزيز مصلحته الشخصية مع التقليل من الآخرين، حيث يحاول القائد وفق هذا النمط أن ينسب الفضل في جميع النجاحات لنفسه، والتعظيم على فشله إلقاء اللوم على الآخرين، كما تتغير شخصيته للأفضل في حضور القيادات (عشري، ٢٠٢١؛ Schmidt, 2008).
- **صعوبة القدرة على التنبؤ Unpredictability:** تشير إلى تقلبات مزاجية درامية بالإضافة إلى مجموعة متنوعة من السلوكيات غير المستقرة (Zaman et al., 2023). فهي تعبر عن عدم قدرة المرؤوسين على التنبؤ بسلوك القائد، والذي يتسم بالتقلبات المزاجية والتغيرات السلوكية غير المتوقعة، مما يؤثر على استقرار بيئة العمل (Dobbs, 2014).
- **النرجسية Narcissism:** تشير إلى الانخراط الشديد في الذات والجهل باحتياجات الآخرين (Zaman et al., 2023)، حيث تُعد النرجسية سمة شخصية تنطوي على حب الذات والإحساس بالعظمة والرغبة في الظهور، وغالباً ما يبحث عن الاهتمام والتقدير، كما يتجاهل وجهات نظر الآخرين، ويتصرف القائد وفق هذا النمط استناداً إلى أنه أفضل من غيره، حيث يرى نفسه أعلى من الآخرين ويستحق احترام ومكانة أفضل وفي الوقت ذاته يقلل من

قدرات الآخرين ويحتقر جهودهم وأراءهم دون التعاطف معهم (Conger and Kanungo, 1998; Hitchcock, 2015).

- القيادة الاستبدادية **Authoritarian leadership**: تُعرّف بأنها "سلوك القائد الذي يركز على السلطة المطلقة والسيطرة على المرؤوسين ويتطلب طاعة المرؤوسين دون نقاش" (Cheng et al., 2004). كما تشير إلى السيطرة المطلقة على المرؤوسين والسلطة الكاملة لاتخاذ القرارات (Zaman et al., 2023). وتؤكد سلوكيات القيادة الاستبدادية على مركزية اتخاذ القرار من قبل القائد فقط، وتسعى جاهدة للحفاظ على المسافة بين القائد ومرؤوسيه (Aryee et al., 2007).

٢- اللامبالاة التنظيمية Organizational Indifference

يعرف علم النفس اللامبالاة التنظيمية بأنها نتيجة عدم نجاح الشخص على المدى الطويل والمستمر في تحقيق أهدافه في ظروف خاصة، مع ميله إلى الانسحاب من مصدر إحباطه (Ahmadi and Raflee, 2015). ويمكن القول ان اللامبالاة التنظيمية تعبر عن شعور بالانفصال والعزلة والافتقار إلى الارتباط الموضوعي والذاتي بين الفرد والمنظمة (Salajeghe and Tanabandeh, 2016)، فهي حالة يكون فيها الموظف غير مكترث لنجاح المنظمة ولكنه يعمل فقط من أجل الراتب (Fard et al., 2011). ويرى (Karimi et al., 2019) أن اللامبالاة التنظيمية هي الحالة التي لا يخطر فيها المرؤوسين في نجاح المنظمة، ويعملون فقط للحصول على الراتب وألا يتم طردهم، ولا يهتمون بفرض نجاح منظماتهم (Mehraban, 2021).

فهي الحالة التي لا يمثل فيها تحقيق أو عدم تحقيق الأهداف التنظيمية (Malekzadeh and Golmohammadi, 2018)، أو نجاح وفشل المنظمة فرقاً لأحد الأعضاء أو لمجموعة من الأعضاء (Sherkary et al., 2016). وفي نفس السياق، عرف (Masoudnia, 2001) اللامبالاة التنظيمية أنها نوع من الخيال والسلوك والشعور الناتج عن فترة الانتظار، والافتقار للكفاءة، وتحديد سلوك الفرد في ضوء النتائج أو التلاعب

في الحقائق (المندورة، ٢٠٢٢). وبناء على ما سبق يمكن تعريف اللامبالاة التنظيمية بأنها حالة شعور الفرد بعدم الاكتراث بتحقيق أهداف المنظمة نتيجة لشعوره بالإحباط وافتقاره للشعور بالعاطفة تجاه المنظمة، والعمل فقط من أجل الراتب، الأمر الذي بدوره يؤثر سلباً على المنظمة.

من خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة باللامبالاة التنظيمية اتضح شيوع استخدام نموذج (Fard et al., 2010) من قبل الباحثين منها دراسة كلاً من (Fard et al., 2011; Alsadat Nasabi and Bastani, 2018; Shiri et al., 2012; Ahmadi and Rafiee, 2015; Abdollahi and Kashef, 2020; Shekary et al., 2016) والمكون من خمسة أبعاد هي (اللامبالاة تجاه المنظمة، اللامبالاة تجاه المديرين، اللامبالاة تجاه زملاء العمل، اللامبالاة تجاه الوظيفة، اللامبالاة تجاه العملاء)، لذلك فسوف يعتمد عليها الباحثان في الدراسة الحالية، وفيما يلي عرض لتلك الأبعاد: -

- **اللامبالاة تجاه المنظمة:** تشير إلى الحالة التي لا يشعر فيها العاملون بالمسؤولية الفردية نحو المنظمة حيث لا يبذلون بإضاعة وقت العمل على الشئون الشخصية أو أعماله أخرى غير مرتبطة بالمنظمة، فضلاً عن كونها حالة يزيد فيها العاملون من التكاليف التنظيمية من خلال استخدام ممتلكات المنظمة لمصالحهم الشخصية وعدم الاكتراث بالمحافظة على أموال وأصول المنظمة (Hasan et al., 2011).
- **اللامبالاة تجاه المدير:** تعبر عن الحالة التي يتجنب فيها الرؤوس التعبير عن قدراته، أو لجوئه للكذب وذلك لتجنب تحمل المسؤوليات (Ahmadi and Raflee, 2015).
- **اللامبالاة تجاه الزملاء:** تعبر عن عدم تعاون الموظف أو مشاركته الموظف في الأعمال الجماعية، بالإضافة لتعمده التقليل من عمل الآخرين مع الاهتمام والتركيز على نقاط ضعفهم، ورفضه لإقامة الصداقات، وعدم وجود أي علاقة ودية أو اجتماعية مع زملائه في العمل (Willemssen and Keren, 2009).
- **اللامبالاة تجاه الوظيفة:** هي الحالة التي يكون فيها الموظفون غير حذرين كفاية في عملهم، حيث لا يحرص العاملون على تنفيذ المهام بدقة وسرعة كافية كما أنهم

يتجنبون إبداء آراءهم فيما يخص إليه القيام بمهامهم الوظيفية، (Hasan et al., 2011).

● **اللامبالاة تجاه العميل:** هي الحالة التي يقتصر فيها خدمة العملاء من جانب الموظفين على وقت معين خلال ساعات العمل، الأمر الذي يخرب الخدمة ويقوض العلاقة بين العملاء والمنظمة (Leander, 2009).

وبالتالي سيفتقد العاملون للدافع القوي للقيام بعملهم، ويكون الغرض الرئيسي من أداء مهامهم الوظيفية هو الحصول على الراتب فقط، ولذا سيحرصون على استغلال أي فرصة للهروب من العمل نفسياً وجسدياً (Fard and Eslam, 2011)،

٣- العلاقة بين القيادة السامة واللامبالاة التنظيمية:

أظهرت الدراسات أن القيادة السامة تؤثر سلباً على الصحة النفسية والجسدية والعقلية للموظف مما يزيد من معدلات الغياب ونوايا ترك العمل مما يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية (Ross et al., 2014)، علاوة على ذلك، ترتبط القيادة السامة بانخفاض ولاء وانتماء العاملين، ومستوي رفاهيتهم وسعادتهم بالعمل مما قد يؤدي إلى نبذهم في مكان العمل (Goldman, 2009; Omar and Ahmed, 2018; Daglees, 2018).

فيما أشارت (Lipman-Blumen, 2005) إلى أن السلوك المدمر الذي يسلكه القادة السامون يشير إلى الضرر الذي يسببه هؤلاء القادة جسدياً أو نفسياً للمرؤوسين وذلك من خلال التنمر، التقويض الاجتماعي، الإهانة، الإغواء، التهميش، التهريب، إضعاف الروح المعنوية، الحرمان أو الإقصاء، التعذيب، الترويع. كما يحد من انتشار أخلاقيات العمل المتفانية والدوافع الذاتية لدى المرؤوسين (Schmidt, 2008).

كما أكد (Hariri et al., 2013) على وجود علاقة عكسية بين دعم القائد المدرك ومستوى اللامبالاة التنظيمية. وفي ضوء نظرية التبادل الاجتماعي وقاعدة المعاملة بالمثل، فعندما يشعر المرؤوسين بدعم ومساندة القائد ورغبته في تطوير وتمكين العاملين كلما زادت سلوكياتهم واتجاهاتهم الإيجابية نحو العمل، الأمر الذي يؤدي

لشعور المرؤوسين بالمسئولية تجاه العمل وتجاه القائد الامر الذي يعني انخفاض مستوى اللامبالاة التنظيمية بالعمل.

كما تؤكد نظرية التعلم الاجتماعي أن القادة يؤثرون على سلوك الأتباع من خلال دورهم كنموذج للدور أو قدوة (Philipp, 2012; Einstein, 2013)، فبدلاً من الاعتماد على الخبرة المباشرة للتعلم فقط، يمكن التعلم من خلال ملاحظة سلوكيات الآخرين ونواتج هذه السلوكيات، وبالتالي تفترض نظرية التعلم الاجتماعي أن الأفراد يتعلمون من خلال مراقبة وتقليد ومحاكاة مواقف وسلوكيات قدامتهم وقادتهم، (Einstein, 2013).

وبالتالي فإن رغبة القادة السامين بالظهور ونيل الثناء غير المستحق مع التركيز على مصالحهم الشخصية دو الصالح العام للمنظمة والعاملين قد يجعل اهتمام المرؤوسين ينصب بشكل رئيسي على مصالحهم الشخصية دون الاكتراث بمصالح وأهداف وقيم المنظمة، أي يتولد لديهم شعور باللامبالاة تجاه المنظمة وأهدافها والزملاء.

ثانياً: الفجوة البحثية ومشكلة وتساؤلات الدراسة:

يمكن تناول مشكلة الدراسة من خلال جانبين يتمثلان في الجانب الأكاديمي (الفجوة البحثية)، والجانب التطبيقي، ويعرض الباحثان الجانبين كما يلي:

١- الجانب الأكاديمي

في ضوء مراجعة الباحثان للدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة، يتمثل الجانب الأكاديمي لمشكلة الدراسة في وجود بعض الفجوات البحثية التي يمكن استعراضها في النقاط التالية: وجد أن بعض الدراسات السابقة تناولت العلاقة الإيجابية للقيادة السامة على السلوكيات والنتائج السلبية بالمنظمة مثل النية لترك العمل، الضائقة النفسية، بالصمت والإنكار، دوران العمل (Akca, 2017; Labrague, 2024; Sabino and et al., 2024; Turkmen Keskin and Ozduyan, 2024)، بالإضافة إلى تناول بعض الدراسات السابقة للعلاقة السلبية للقيادة السامة وبعض السلوكيات والاتجاهات الإيجابية بالمنظمة مثل الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، الارتباط الوظيفي، الرفاهية الذهنية، الثقة التنظيمية (Mehta and Maheshwari, 2013; Klahn Acuna

an Male, 2024; Celebi Cakiroglu and Tuncer Unver, 2024; Turkmen Keskin and Ozduyan, 2024

أما عن الدراسات التي تناولت اللامبالاة التنظيمية فقد اتسمت بالندرة النسبية، فقد توصلت الباحثة إلى أن اللامبالاة التنظيمية تؤثر على سلوكيات العاملين واتجاهاتهم نحو العمل، حيث تعمل اللامبالاة التنظيمية على زيادة انغماس العاملين في الصمت التنظيمي مما يؤدي لدخوله في حالة من الجمود والعزلة (Rajaei and Asadzadeh, 2017). ووفقاً لذلك من المتوقع أن تؤثر اللامبالاة سلباً على السلوكيات الإيجابية للعاملين،

وفي نفس السياق، لم يتوصل الباحثان لدراسة جمعت بين القيادة السامة أو أي نمط للقيادة مع اللامبالاة التنظيمية في نموذج واحد، لذا تسعى الدراسة الحالية لسد هذه الفجوة البحثية المعرفية.

٢- الجانب التطبيقي

من خلال مجموعة من المقابلات الشخصية، قام الباحثان مع (٣٥) من أعضاء الهيئة المعاونة بكليات (الأداب، التجارة، العلوم) بجامعة المنوفية خلال الفترة من ١ مارس ٢٠٢٢م حتى ١٥ مارس ٢٠٢٢م، توصلت الباحثة لعدد من الظواهر لمشكلات تعاني منها الهيئة المعاونة، الأمر الذي دفع الباحثة للتعامل معها ومن ثم دراستها بشكل علمي للوقوف على حقيقتها، وكان من بين تلك الظواهر ما يلي:

لاحظ الباحثان أن (٨٠٪) من أعضاء الهيئة المعاونة يشعرون بأن القائد يحرص على تقليل من شأنها وتذكيرهم بأخطائهم وإخفاقاتهم ثم يسخر من أي اقتراحات أو أفكار مقدمة من قبلهم، كما أنه دائم الحديث عن الآخرين بما لا يليق بهم وبما يسئ إليهم، ويركز في حديثه على الإخفاقات والأخطاء ليظهر عضو الهيئة المعاونة بشكل غير لائق، كل ذلك في سبيل إبراز نفسه كشخص مثالي لا يخطئ مؤملاً في أن يحظى بالقبول العام بين القيادات الجامعية والطلاب.

الأمر الذي دفع ما يزيد عن (٧٠٪) من أعضاء الهيئة المعاونة إلى التخلي عن حماسهم وتطلعاتهم في تطوير الكلية، واكتفاءهم بالقيام بمهامهم الوظيفية فقط دون

إبداء آراء أو مقترحات أو الاكتراث بتطوير العمل أو العملية التعليمية بشكل عام خاصة بعدما استقر في أذهانهم أنها ستقابل بالسخرية من قبل قياداتهم. وبناء على ذلك، تتمثل المشكلة البحثية في التساؤل الرئيس التالي "ما مدى تأثير القيادة السامة على اللامبالاة التنظيمية؟" والذي يمكن صياغته في عددٍ من التساؤلات كما يأتي:

- ١- ما هو مستوى القيادة السامة في كليات جامعة المنوفية؟
- ٢- ما هو مستوى سلوكيات اللامبالاة التنظيمية في كليات جامعة المنوفية؟
- ٣- هل يوجد علاقة بين القيادة السامة واللامبالاة التنظيمية؟
- ٤- هل يوجد أثر للقيادة السامة على اللامبالاة التنظيمية؟

ثالثاً: أهداف البحث

يهدف البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف التالية:

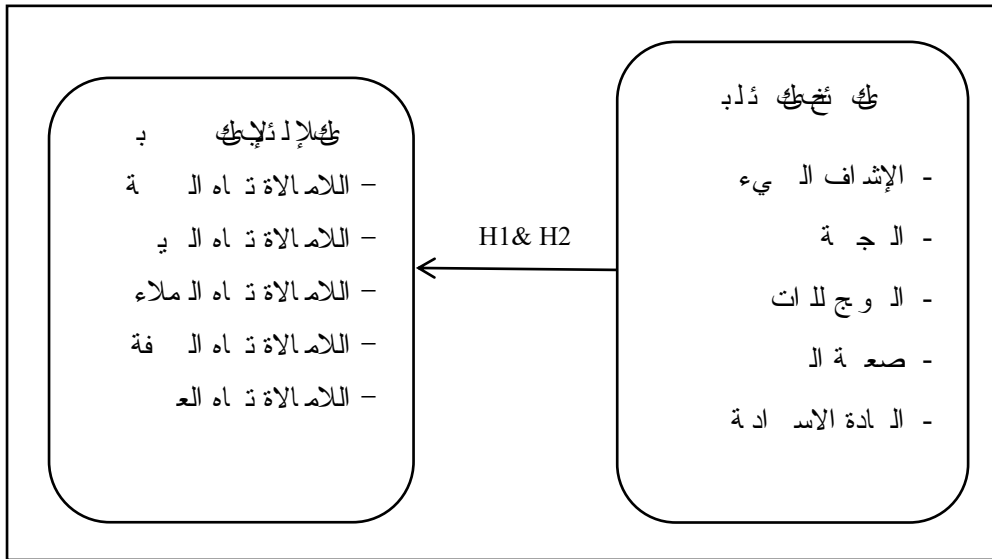
- ١- تحديد مستوى القيادة السامة في كليات جامعة المنوفية.
- ٢- تحديد مستوى سلوكيات اللامبالاة التنظيمية في كليات جامعة المنوفية؟
- ٣- التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة السامة واللامبالاة التنظيمية؟
- ٤- استكشاف التأثيرات المباشرة للقيادة السامة على اللامبالاة التنظيمية؟

رابعاً: فروض البحث

في ضوء مشكلة البحث، وتحقيقاً لأهداف الدراسة، قام الباحثان بصياغة الفروض التالية:

- ١- توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة السامة واللامبالاة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة المنوفية.
- ٢- يوجد تأثير معنوي للقيادة السامة واللامبالاة التنظيمية لدى معاوني أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة المنوفية.

وعليه يمكن توضيح الإطار المقترح للدراسة في الشكل (١)



شكل رقم (١) نموذج الدراسة المقترح

خامساً: أهمية البحث

يستمد البحث الحالي أهميته على المستويين العلمي والتطبيقي من الاعتبارات التالية:

(١) الأهمية العلمية:

يسعى البحث الحالي لسد الفجوة في الدراسات السابقة والتي تناولت العلاقة بين أنماط القيادة المختلفة واللامبالاة التنظيمية

(٢) الأهمية العملية:

تساعد الدراسة الحالية المسؤولين بالجامعة على توفير آليات للحد من اللامبالاة التنظيمية، وكذلك توضيح مخاطر ممارسات القيادة السامة في مكان العمل على سلوكيات واتجاهات العاملين والذي من شأنه أن يضر بمصالح الجامعة ككل.

سادساً: منهجية البحث

تتضمن منهجية البحث عدة عناصر تتمثل في المنهج المتبع في البحث، أنواع البيانات المطلوبة ومصادرها، وقياس متغيرات البحث، ومجتمع وعينة البحث، وأداة

البحث وطريقة جمع البيانات، وأساليب التحليل الإحصائي المستخدمة، وفيما يلي عرض لهذه العناصر:

١- منهج البحث:

اعتمد الباحثان على المنهج الاستدلالي/ الاستنتاجي، والذي يعتمد على تبني نظريات ومفاهيم محددة لتفسير العلاقات بين متغيرات الدراسة وتنمية فروض الدراسة، كما اعتمد الباحثان على أسلوب البحوث الكمية التي تعتمد على تنمية فروض الدراسة واختبارها من خلال الاعتماد على مقاييس لقياس المتغيرات وتجميع بيانات الدراسة وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحقيق أهداف الدراسة والتوصل لنتائج يمكن تعميمها (Saunders et al., 2016).

٢- أنواع البيانات المطلوبة ومصادر الحصول عليها:

اعتمد الباحثان في البحث الحالي على نوعين من البيانات هما؛ البيانات الثانوية وتم الحصول عليها من خلال الاعتماد على مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى الدوريات والأبحاث المجلات العلمية والكتب العربية أو الأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة أو أحد جوانبه. والبيانات الأولية وقد تم جمعها من أعضاء الهيئة المعاونة بكليات جامعة المنوفية باستخدام الاستقصاء.

٣- قياس متغيرات البحث:

يشمل البحث الحالي على متغيران وهما القيادة السامة واللامبالاة التنظيمية، واعتمد الباحثان خلالها على مجموعة من المقاييس العلمية المتضمنة عددا من العبارات لقياس كل متغير، وتمت الاستعانة بمقياس ليكرت الخماسي للموافقة وعدم الموافقة والذي يتراوح بين غير موافق تماماً (=١) موافق تماماً (=٥)، ويستعرض الباحثان متغيرات الدراسة والمقاييس المستخدمة في قياسها فيما يأتي:

- القيادة السامة (المتغير المستقل): والتي تشتمل على خمسة أبعاد هي الإشراف المسيء، النرجسية، الترويج للذات، صعوبة التنبؤ، القيادة الاستبدادية، وذلك بالاعتماد على مقياس (Schmidt, 2014)، نظراً لحصوله على درجة عالية من الصدق والثبات، كما اعتمدت عليه العديد من الدراسات السابقة، وقد اشتمل هذا المقياس على (٣٠) عبارة.

- اللامبالاة التنظيمية (المتغير التابع): والتي تشتمل على خمس أبعاد هي اللامبالاة تجاه المنظمة، اللامبالاة تجاه المدير، واللامبالاة تجاه زملاء العمل، اللامبالاة تجاه الوظيفة، اللامبالاة تجاه الوظيفة، وذلك بالاعتماد على مقياس (Fard et al., 2010)، نظراً لحصوله على درجة عالية من الصدق والثبات، كما اعتمدت عليه العديد من الدراسات السابقة وقد اشتمل هذا المقياس على (٣٣) عبارة.

٤- مجتمع وعينة البحث

يشمل مجتمع البحث جميع أعضاء الهيئة المعاونة بجميع كليات جامعة المنوفية والبالغ عددهم (١٩) كلية، وذلك بعد أن تم استبعاد كل من كلية طب الاسنان وكلية الذكاء الاصطناعي وكلية تكنولوجيا العلوم الصحية التطبيقية لأنها كليات مازالت حديثة وجميعها شبه خالية من أعضاء الهيئة المعاونة حيث تقوم علي الانتداب حتي الآن. وبالتالي يكون إجمالي مجتمع الدراسة (١٥٨٣) مفردة

جدول رقم (١)

بيان بأعداد أعضاء الهيئة المعاونة بكليات جامعة المنوفية

القوائم المستردة	عينة الدراسة		أعداد أعضاء الهيئة المعاونة (مجتمع الدراسة)	كليات جامعة المنوفية
	عدد	%		
١٦	٥,١	١٨	٨٢	١. كلية التمريض
٤	١,٤	٥	٢٣	٢. كلية الاقتصاد المنزلي
١٤	٤,٩	١٧	٧٥	٣. كلية التربية النوعية
٢	٠,٦	٢	١٠	٤. كلية الصيدلة
٨	٣,١	١١	٥٠	٥. كلية الحاسبات والمعلومات
٢٨	٨,٩	٣١	١٤٠	٦. كلية الهندسة
١٥	٥,١	١٨	٨١	٧. كلية الزراعة
٣٨	١٢,٦	٤٤	١٩٣	٨. معهد الكبد القومي
١٢	٤	١٤	٦٣	٩. كلية الهندسة الإلكترونية
٦	٢	٧	٣١	١٠. كلية التربية
١٦	٥,٤	١٩	٨٥	١١. كلية العلوم
١٥	٤,٩	١٧	٧٩	١٢. كلية التجارة
٨٩	٣١,٧	١١١	٥٠١	١٣. كلية الطب
٥	١,٤	٥	٢٤	١٤. كلية الحقوق

أثر القيادة الساهمة على اللامبالاة التنظيمية

القوائم المستردة	عينة الدراسة		أعداد أعضاء الهيئة المعاونة (مجتمع الدراسة)	كليات جامعة المنوفية
	%	عدد		
١٩	٦,٣	٢٢	١٠٢	١٥. كلية الآداب
٣	٠,٩	٣	١٥	١٦. كلية الإعلام
٢	٠,٦	٢	٨	١٧. كلية التربية للطفولة المبكرة
٣	٠,٩	٣	١٤	١٨. كلية التربية الرياضية
١	٠,٣	١	٧	١٩. كلية الطب البيطري
٢٩٦	٪١٠٠	٣٥٠	١٥٨٣	الإجمالي

المصدر: الإدارة العامة لمركز المعلومات بجامعة المنوفية، إدارة الإحصاء والمعلومات ، مارس ٢٠٢٤ م.
وقد تمت تجميع البيانات خلال شهري مارس وابريل عام ٢٠٢٤ م من مفردات عينة الدراسة، وقد بلغت نسبة الاستجابة داخل العينة ٨٤,٥٪، ويوضح الجدول رقم (٢) توصيف العينة وفقاً لمتغيراتها الديموجرافية.

جدول رقم (٢)

توصيف مفردات العينة تبعاً لمتغيراتها الديموجرافية والوظيفية

المتغير	الفئة	التكرارات	النسب المئوية
النوع	ذكور	٥٦	٪١٨,٩
	إناث	٢٤٠	٪٨١,١
العمر	أقل من ٢٥ سنة	٥٦	٪١٨,٩
	من ٢٥ إلى أقل من ٣٠ سنة	١٥٩	٪٥٣,٧
	من ٣٠ إلى أقل من ٣٥ سنة	٤٠	٪١٣,٥
	٣٥ سنة فأكثر	٤١	٪١٣,٩
الدرجة الأكاديمية	معيد	١١٣	٪٣٨,٢
	مدرس مساعد	١٨٣	٪٦١,٨
الحالة الإجتماعية	أعزب	٩٧	٪٣٢,٨
	متزوج	١٩٣	٪٦٥,٢
	غير ذلك	٦	٪٢
مدة الخبرة	أقل من ٤ سنوات	١٢٤	٪٤١,٩
	من ٤ إلى أقل من ٨ سنوات	٥٧	٪١٩,٢
	٨ سنوات فأكثر	١١٥	٪٣٨,٩

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول السابق رقم (٢) أن مفردات الاستجابة داخل عينة الدراسة "أعضاء الهيئة المعاونة بكلية جامعة المنوفية" وفقاً لمتغيراتهم الديموجرافية شملت (٢٩٦) مفردة: وكان معظم مفردات العينة من الإناث بنسبة قدرها (٨١,١٪)، بينما كانت الفئة العمرية من ٢٥ سنة إلى أقل من ٣٠ سنة هي الفئة الأكثر شيوعاً داخل العينة بنسبة بلغت (٥٣,٧٪)، تلتها الفئة العمرية أقل من ٢٥ سنة بنسبة بلغت (١٨,٩٪). ثم الفئة العمرية من ٣٥ سنة فأكثر بنسبة بلغت (١٣,٩٪)، وأخيراً الفئة العمرية من ٣٠ سنة إلى أقل من ٣٥ سنة بنسبة بلغت (١٣,٥٪). وقد كانت معظم مفردات العينة من المدرسين المساعدين بالجامعة بنسبة قدرها (٦١,٨٪)، هذا وكانت غالبية عينة الدراسة من المتزوجين بنسبة قدرها (٦٥,٢٪). في حين كانت فئة خبرة المستقضي منهم الأكثر شيوعاً داخل العينة هي الفئة التي تقل عن ٤ سنوات بنسبة بلغت (٤١,٩٪)، تلتها فئة المستقضي منهم ذوي الخبرة التي تزيد عن ٨ سنوات خبرة بالعمل بنسبة بلغت (٣٨,٩٪)، وأخيراً بلغت نسبة المستقضي منهم ذوي الخبرة التي تتراوح من ٤ سنوات إلى أقل من ٨ سنوات خبرة ما مقداره (١٩,٢٪).

سابعاً: أساليب التحليل الإحصائي للبيانات واختبار فروض الدراسة:

لاختبار فروض الدراسة اعتمد الباحثان على البرامج الإحصائية (Smart PLS V.3 & SPSS V.23) لتطبيق عدد من أساليب التحليل الإحصائي ومنها أسلوب معامل الارتباط ألفا لكرونباخ Cronbach's Alpha والذي تم استخدامه بغرض التحقق من درجة الاعتمادية والثبات في المقاييس متعددة المحتوى، وتم اختيار هذا الأسلوب الإحصائي لتركيزه على درجة التناسق الداخلي بين المتغيرات التي يتكون منها المقياس الخاضع للاختبار. كما تم استخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation بغرض تحديد نوع وقوة العلاقة بين المتغيرات محل الدراسة لاختبار الفرض الأول للدراسة. وأخيراً تم استخدام أسلوب المربعات الصغرى الجزئية Partial Least Squares (PLS) لاختبار الفرض الثاني للدراسة، والتي تُعد أحد طرق نماذج المعادلات البنائية Structural Equation Modeling (SEM) باستخدام برنامج Smart PLS v.3..

ثامناً: تقييم الصدق والثبات في المقاييس المستخدمة:

بعد القيام بالتصميم المبدئي لقائمة الاستقصاء، وقبل الاعتماد عليها بشكل نهائي، قام الباحثان بإجراء اختبارات الصدق والثبات عليها، وذلك على النحو الآتي:

١- تقييم صدق المقاييس:

اعتمد الباحثان في اختبار الصدق على ما يلي:

- **صدق المحتوى Validity Content:** وذلك للتأكد من صدق عبارات الاستقصاء، سواء من الناحية العلمية والتطبيقية، تم عرض الاستقصاء على عدد من أساتذة إدارة الأعمال بكليات التجارة بجمهورية مصر العربية، فضلاً عن عرضها على عدد (٣٥) عضو هيئة معاونة بكليتي العلوم والتجارة جامعة المنوفية، وتم إجراء الاختبار المبدئي من خلال مقابلة المحكمين ومراعاة ملاحظاتهم على بعض الألفاظ والتعبيرات الواردة بقائمة الاستقصاء وتعديلها بناء على تلك الملاحظات، وبما يخدم طبيعة الدراسة.

جدول رقم (٣): متغيرات البحث ونتائج اختبار الصدق والثبات

المتغيرات	العبارات	الارتباط الإجمالي للعبرة	معامل الثبات عند حذف العبارة	المعاملات المعيارية Factor Loading	مؤشرات الثبات والصدق
الإشراف المسئ	(١) يسخر رئيسي في العمل من مرؤوسيه	٠,٨٠٥	٠,٩٠٢	٠,٧٥٢	معامل ألفا لكرونباخ $\alpha = ٠,٩١٩$ معامل الثبات المركب $CR = ٠,٩٥٧$ متوسط التباين $AVE = ٠,٦٤٧$ الجزر التربيعي لقيمة متوسط التباين = $٠,٨٠٤$
	(٢) يُحمل رئيسي في العمل مرؤوسيه المسؤولية عن أشياء خارج الوصف الوظيفي	٠,٧٢١	٠,٩١١	٠,٧٤٨	
	(٣) لا يراعى رئيسي في العمل التزامات مرؤوسيه خارج العمل	٠,٧٠٨	٠,٩١٢	٠,٨٣٧	
	(٤) يتحدث رئيسي في العمل بشكل سيئ عن مرؤوسيه أمام الآخرين في مكان العمل	٠,٨٣٨	٠,٨٩٧	٠,٧٩٤	
	(٥) يقلل رئيسي في العمل علنا من شأن مرؤوسيه	٠,٨١٣	٠,٩٠١	٠,٧٦١	
	(٦) يذكر رئيسي في العمل مرؤوسيه بأخطائهم	٠,٦٤٥	٠,٩١٧	٠,٨٤٩	

المتغيرات	العبارات	الارتباط الإجمالي للعبرة	معامل الثبات عند حذف العبرة	المعاملات المعيارية Factor Loading	مؤشرات الثبات والصدق
	وإخفاقاتهم السابقة في مهام عملهم				
	(٧) يخبر رئيسي في العمل مرؤوسيه بأنهم غير أكفاء	٠,٧٦٣	٠,٩٠٦	٠,٨٧٩	
القيادة الاستبدادية	(٨) يتحكم رئيسي في العمل في كيفية إنجاز مرؤوسيه لمهام عملهم.	٠,٧٤٨	٠,٨٧١	٠,٧٥٥	معامل ألفا لكرونباخ $\alpha = ٠,٨٨٢$
	(٩) ينتهك رئيسي في العمل خصوصية مرؤوسيه	٠,٦٤٨	٠,٨٥٥	٠,٧٩٨	معامل الثبات المركب $CR = ٠,٩٢١$
	(١٠) لا يسمح رئيسي في العمل لمرؤوسيه بتحقيق الأهداف بطرق جديدة	٠,٧٨٨	٠,٨٢٨	٠,٨٣٩	متوسط التباين $AVE = ٠,٦٦١$
	(١١) يتجاهل رئيسي في العمل الأفكار والمقترحات التي تتعارض مع أفكاره.	٠,٦١٦	٠,٨٦١	٠,٧٩٨	الجزء التربيعي لقيمة متوسط التباين = $٠,٨١٣$
	(١٢) رئيسي في العمل غير مرن عندما يتعلق الأمر بالسياسات التنظيمية، حتى في الظروف الخاصة	٠,٧٧٨	٠,٨٣١	٠,٨٥١	
	(١٣) يحدد رئيسي في العمل جميع القرارات في الوحدة سواء كانت مهمة أم لا	٠,٧٥٧	٠,٨٣٤	٠,٨٣٢	
البرجسية	(١٤) لدى رئيسي في العمل شعور بالاستحقاق الشخصي.	٠,٦٩٥	٠,٨٩٩	٠,٨٧٥	معامل ألفا لكرونباخ $\alpha = ٠,٩١٣$
	(١٥) يفترض رئيسي في العمل أنه يستحق أعلى الرتب في المنظمة	٠,٧٠٠	٠,٨٨٧	٠,٧٩٢	معامل الثبات المركب $CR = ٠,٩٠٨$
	(١٦) يعتقد رئيسي في العمل أن قدراته تفوق أي شخص آخر.	٠,٨١٥	٠,٨٦٤	٠,٧٦٥	متوسط التباين $AVE = ٠,٦٦٥$
	(١٧) يعتقد رئيسي في العمل أنه شخص غير عادي	٠,٨٦٥	٠,٨٥٤	٠,٧٩٨	الجزء التربيعي لقيمة متوسط التباين = $٠,٨١٥$
	(١٨) يميل رئيسي للتباهي المستمر بالإطراءات والأوسمة الشخصية	٠,٨٠٨	٠,٨٦٤	٠,٨٤٤	
التزود	(١٩) تتغير تصرفات رئيسي في العمل في حضور القيادات الأعلى.	٠,٨٨٣	٠,٨٧٠	٠,٧٣٩	معامل ألفا لكرونباخ

أثر القيادة السامة على اللامبالاة التنظيمية

المتغيرات	العبارات	الارتباط الإجمالي للعبرة	معامل الثبات عند حذف العبرة	المعاملات المعيارية Factor Loading	مؤشرات الثبات والصدق
	(٢٠) ينفي رئيسي في العمل مسؤوليته عن الأخطاء التي ارتكبت في وحدته	٠,٨٨٧	٠,٨٦٩	٠,٧٣٥	معامل الثبات المركب $(\alpha) = ٠,٩٢٥$
	(٢١) يقدم رئيسي في العمل المساعدة للأشخاص الذين يمكنهم مساعدته على المضي قدماً فقط.	٠,٦٠٨	٠,٩١٢	٠,٧٩٩	متوسط التباين $(CR) = ٠,٩٠٠$
	(٢٢) يقبل رئيسي في العمل الفضل في النجاحات التي لا تخصه	٠,٧٥٢	٠,٨٩٨	٠,٨٨٧	الجزر التربيعي لقيمة متوسط التباين $(AVE) = ٠,٦٤٥$
	(٢٣) يتصرف رئيسي في العمل فقط لمصلحة ترقيته التالية	٠,٧٨٥	٠,٨٩٠	٠,٨٤٥	متوسط التباين = $٠,٨٠٣$
عدم القدرة على التنبؤ	(٢٤) رئيسي في العمل سريع الانفعال.	٠,٧٢٢	٠,٩٢٨	٠,٧٨٣	معامل ألفا لكرونباخ $(\alpha) = ٠,٩٣٣$
	(٢٥) تؤثر الحالة النفسية لرئيسي في العمل في مناخ العمل.	٠,٨١٠	٠,٩٢٠	٠,٨٤٩	معامل الثبات المركب $(CR) = ٠,٩٢٨$
	(٢٦) يغضب رئيسي في العمل لأسباب غير معروفة.	٠,٨٤٤	٠,٩١٧	٠,٨٠٤	متوسط التباين $(AVE) = ٠,٦٥١$
	(٢٧) يسمح رئيسي في العمل لمزاجه بالتأثير على نبرة صوته ومستوى صوته.	٠,٨٥٦	٠,٩١٥	٠,٧٥٨	الجزر التربيعي لقيمة متوسط التباين = $٠,٨٠٧$
	(٢٨) يختلف رئيسي في العمل في درجة سهولة الوصول إليه من شخص لآخر.	٠,٧٧٩	٠,٩٢٣	٠,٨٣٣	
	(٢٩) يجعل رئيسي في العمل مرؤوسيه يحاولون "قراءة" مزاجه	٠,٨١٢	٠,٩٢٠	٠,٨٢٦	
	(٣٠) يؤثر رئيسي في العمل على مشاعر مرؤوسيه عندما يكونون متحمسين.	٠,٦٧٠	٠,٩٣١	٠,٧٩٠	
القيادة السامة		معامل ألفا لكرونباخ $(\alpha) = ٠,٩٧٣$ معامل الثبات المركب $(CR) = ٠,٩٨٢$ متوسط التباين $(AVE) = ٠,٦٥٣$ الجزر التربيعي لقيمة متوسط التباين = $٠,٨٠٨$			

المتغيرات	العبارات	الارتباط الإجمالي للعبرة	معامل الثبات عند حذف العبرة	المعاملات المعيارية Factor Loading	مؤشرات الثبات والصدق
اللامبالاة تجاه المدير	(١) لتجنب المسؤولية الأكبر، امتنع عن إظهار قدراتي.	٠,٥٨٤	٠,٨٦٠	٠,٨٠٦	معامل ألفا لكرونباخ $\alpha = ٠,٨٧٦$
	(٢) ألقاً في بعض الأحيان إلى الكذب لتجنب الرد.	٠,٥٧١	٠,٨٦٢	٠,٧٢٣	معامل الثبات المركب $CR = ٠,٩٢٩$
	(٣) عادةً ما أوّل تلبية رغبات رئيسي في العمل.	٠,٤٦٣	٠,٨٧٢	٠,٧١٢	متوسط التباين $AVE = ٠,٥٦٩$
	(٤) أنظاھر في بعض الأحيان بعدم سماع رئيسي في العمل.	٠,٦٩٣	٠,٨٥٢	٠,٧٨٣	الجزر التربيعي لقيمة متوسط التباين = $٠,٧٥٤$
	(٥) أشارك في الإجتماعات إجبارياً.	٠,٥١٢	٠,٨٦٧	٠,٧٩٩	
	(٦) أقرر في بعض الأحيان، أن أبقى صامتا بدلا من إبداء رأيي.	٠,٥٦٨	٠,٨٦٢	٠,٧٦٧	
	(٧) لا أتواصل مع رئيسي في العمل بشأن الإجراءات.	٠,٦٧٤	٠,٨٥٣	٠,٧٧٣	
	(٨) عادة ما أمتنع عن النظر إلى رئيسي في العمل بشكل مباشر.	٠,٥٧٦	٠,٨٦١	٠,٧٣٨	
	(٩) أحدث أحيانا مع الآخرين عن مشاعري السلبية تجاه رئيسي في العمل.	٠,٧١٢	٠,٨٤٩	٠,٧١٧	
	(١٠) اتعامل مع رئيسي في العمل بشكل رسي وبإارد.	٠,٦٨٩	٠,٨٥٢	٠,٧٢٢	
اللامبالاة تجاه المنظمة	(١١) في بعض الأيام ، أقرر أن أقوم ببعض أمورى الشخصية (الذهاب إلى البنك أو مدرسة أطفالي) في وقت العمل	٠,٦٨٧	٠,٨٥٣	٠,٧٧٤	معامل ألفا لكرونباخ $\alpha = ٠,٨٨٣$
	(١٢) قد أشارك في دورات تدريبية غير مرتبطة بعملی، لكنني لا أعلن عدم أهمية هذه الدورات.	٠,٦٥٩	٠,٨٧٦	٠,٨٢١	معامل الثبات المركب $CR = ٠,٨٩٩$
	(١٣) أحيانا أستخدم التسهيلات التنظيمية (الهاتف والإنترنت) لإضاعة وقت العمل.	٠,٧٤٦	٠,٨٤٣	٠,٧٣٢	متوسط التباين $AVE = ٠,٥٩٧$
	(١٤) لا أحاول الحفاظ على المستلزمات والمواد	٠,٧٢٣	٠,٨٥٠	٠,٨٠١	الجزر التربيعي لقيمة متوسط التباين = $٠,٧٧٣$

أثر القيادة الساهمة على اللامبالاة التنظيمية

المتغيرات	العبارات	الارتباط الإجمالي للعبرة	معامل الثبات عند حذف العبرة	المعاملات المعيارية Factor Loading	مؤشرات الثبات والصدق
	التنظيمية (ورق ، قلم ، إلخ)				
	(١٥) عادةً ما أستخدم كلمة (العلاج) و(ساعة الإجازة) للهروب من المنظمة.	٠,٦٧٧	٠,٨٥٥	٠,٧٥٨	
	(١٦) في بعض الأيام ، أحاول عدم اللجوء إلى أي عمليات تنفيذ في العمل.	٠,٧٥٢	٠,٨٤٣	٠,٧٤٧	
اللامبالاة تجاه العميل	(١٧) أقوم بتحديد أوقات معينة لتقديم الخدمات والرد على الاستفسارات (قبل الظهر مثلاً).	٠,٥٢٦	٠,٨١١	٠,٧٦٤	معامل ألفا لكرونباخ (α) = ٠,٨٣١
	(١٨) عادة لا أرد على الإستفسارات والطلبات على الهاتف ولكن أطلب من أصحابها الحضور إلى مكنتي.	٠,٦٥٧	٠,٧٧٨	٠,٧٦٩	معامل الثبات المركب (CR) = ٠,٨٩٩ متوسط التباين (AVE) = ٠,٥٩٩
	(١٩) أحاول أحياناً إيجاد حالة من التشاك والضلال بين الطلاب.	٠,٧٢٤	٠,٧٦١	٠,٧٩١	الجذر التربيعي لقيمة متوسط التباين = ٠,٧٧٤
	(٢٠) أحياناً أتاخر في تقديم الخدمات التعليمية أو الرد على الاستفسارات بشكل غير معقول.	٠,٧١٤	٠,٧٧٦	٠,٧٥٧	
	(٢١) أحياناً أرد على الطلاب على مضض.	٠,٥١٣	٠,٨١١	٠,٧٨٧	
	(٢٢) أحياناً أرد على العملاء بعنف.	٠,٥٩١	٠,٧٩٨	٠,٧٧٥	
	(٢٣) أنا لا أشارك فريق العمل.	٠,٥٢٤	٠,٦٣٩	٠,٧٥٢	معامل ألفا لكرونباخ (α) = ٠,٧٥٣
اللامبالاة تجاه الزملاء	(٢٤) أعتبر تصرفات الآخرين بمثابة مجاملة.	٠,٦٧٦	٠,٤٦٥	٠,٧٥٩	
	(٢٥) أتجنب الصداقة مع الآخرين.	٠,٦٥٠	٠,٥٦١	٠,٧٩٨	معامل الثبات المركب (CR) = ٠,٨٤٨
	(٢٦) أحياناً أعتبر أنشطة الآخرين وأعمالهم البسيطة وضعفهم أمر عظيم.	٥٣٢	٠,٦٨٠	٠,٧٤٤	متوسط التباين (AVE) = ٠,٥٨٢
					الجذر التربيعي لقيمة متوسط التباين = ٠,٧٦٣

المتغيرات	العبارات	الارتباط الإجمالي للعبرة	معامل الثبات عند حذف العبرة	المعاملات المعيارية Factor Loading	مؤشرات الثبات والصدق
اللامبالاة تجاه الوظيفة	(٢٧) أقوم بأعمالي بدقة أقل.	٠,٥٥٩	٠,٨٢٥	٠,٨٠٤	معامل ألفا لكرونباخ
	(٢٨) عادة لا أتعامل مع وظيفتي بجدية.	٠,٦٧٦	٠,٨١٠	٠,٨٦١	$\alpha = ٠,٨٥٣$
	(٢٩) أنا لست على استعداد لإظهار الإبداع في عملي.	٠,٧٦٣	٠,٧٩٣	٠,٨٦١	معامل الثبات المركب
	(٣٠) في بعض الأيام تكون سرعة عملي أقل من السرعة العادية.	٠,٤٧٧	٠,٨٤١	٠,٧٥٠	$(CR) = ٠,٩٣٥$
	(٣١) أتحدث أحياناً مع الآخرين بدلاً من القيام بواجباتي التنظيمية.	٠,٥٧٥	٠,٨٢٢	٠,٧٥٩	متوسط التباين
	(٣٢) أعتقد أن عمل هذه المنظمة عديم الفائدة.	٠,٥٩٦	٠,٨١٩	٠,٨٤٧	$(AVE) = ٠,٦٧٥$
	(٣٣) أنا لست متحمساً لتعزيز موقعي في المنظمة.	٠,٦٦٨	٠,٨٠٧	٠,٨٦٢	الجزء التربيعي لقيمة متوسط التباين =
اللامبالاة التنظيمية		معامل ألفا لكرونباخ $\alpha = ٠,٩٤٣$ معامل الثبات المركب $(CR) = ٠,٩٨٠$ متوسط التباين $(AVE) = ٠,٦٠٤$ الجزء التربيعي لقيمة متوسط التباين $= ٠,٧٧٧$			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

- صدق التقارب Convergent Validity: ويشير إلى مدى تقارب وتوافق عبارات المقياس مع بعضها البعض عند قياس نفس البُعد أو المتغير، كما يشير إلى أن المقاييس المرتبطة نظرياً يجب أن تكون مرتبطة عند التطبيق في الواقع العملي. ويتم ذلك من خلال التحقق من قيم معاملات التشبع أو المعاملات المعيارية Factor Loadings والتي من المفترض ألا تقل عن (٠,٧)، كما يجب أن تكون قيمة متوسط التباين المستخرج Average Variance Extracted (AVE) لكل متغير أكبر من (٠,٥) (Hair et al., 2010; 2017). ويشير الجدول رقم (٣) إلى أن قيم المعاملات المعيارية لجميع العبارات أكبر من ٠,٧ بالنسبة لجميع المتغيرات وأبعادها المختلفة وجميع هذه القيم معنوية عند مستوى معنوية ٠,٠٥، كما أن قيمة متوسط التباين

المستخرج (AVE) Average Variance Extracted لكل متغير أكبر من ٠,٠٦، للدلالة على أن عبارات أداة الدراسة المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة تتصف بصدق التقارب وأنها مترابطة في الواقع العملي.

- **صدق التمايز Discriminant Validity:** ويستخدم لقياس عدم تشابه المتغيرات محل الدراسة في المقاييس المستخدمة لقياس كل متغير من متغيرات الدراسة، وأن كل متغير يمثل ذاته. ويتم حساب صدق التمايز باستخدام معامل Fornell-Larcker والذي يعادل الجذر التربيعي لمتوسط قيمة التباين المستخرج AVE، بحيث يجب أن تكون قيمة معامل Fornell-Larcker أكبر من معاملات الارتباط بين المتغير نفسه وباقي المتغيرات الأخرى (Hair et al., 2010; 2017). ويوضح الجدول رقم (٤) أن قيمة معامل Fornell-Larcker (القيمة المظللة بالقطر الرئيس للمصفوفة) أكبر من معاملات الارتباط بين المتغير وباقي المتغيرات الأخرى في الصفوف والأعمدة، ويدل ذلك على أن أداة الدراسة تتصف بصدق التمايز، كما تؤكد عدم وجود ترابط متداخل أو مشترك بين المتغيرات محل الدراسة.

٢- تقييم ثبات المقاييس:

استخدم الباحثان اختبار الثبات لبيان مدى إمكانية الاعتماد على قائمة الاستقصاء في الحصول على بيانات تتسم بالثبات، ولذا تم إجراء هذا الاختبار للمقاييس المستخدمة في الدراسة بالاعتماد على معامل ألفا لكرونباخ Cronbach's Alpha لتكريره على الاتساق الداخلي بين محتويات كل مقياس خاضع للاختبار، ومعامل الثبات المركب Composite Reliability (CR) للتأكد من مدى ترابط عبارات كل مقياس، ويوضح الجدول رقم (٣) أن قيمة معامل الثبات ألفا لكرونباخ (α) أكبر من ٠,٧ ومعامل الثبات المركب (CR) أكبر من ٠,٨ وهو ما يدل على ثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية (Hair et al., 2010).

تاسعاً نتائج الدراسة:

يستعرض الباحثان فيما يلي نتائج توصيف متغيرات الدراسة واختبار الفروض، على النحو الآتي:

١- توصيف متغيرات الدراسة: قام الباحثان بإجراء تحليل وصفي لبيانات الدراسة باستخدام (SPSS V.23) ويُظهر الجدول رقم (٤) قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة ومعاملات الارتباط بينها.

ويتضح من الجدول رقم (٤) ما يأتي:

- تبين إرتفاع مستوي إنتشار سلوكيات القيادة السامة بين القيادات الأكاديمية محل الدراسة من وجهه نظر أعضاء الهيئة المعاونة، حيث بلغ الوسط الحسابي للقيادة السامة (٣,٥٧) بإنحراف معياري قدره (٠,٨٠٥)، وكانت أكثر أبعاد القيادة السامة إنتشاراً هي النرجسية بوسط حسابي قدره (٣,٦٦)، يليها عدم القدرة على التنبؤ بوسط حسابي قدره (٣,٥٨)، و الترويج الذاتي بوسط حسابي قدره (٣,٥٨)، ثم القيادة الاستبدادية بوسط حسابي قدره (٣,٥٥)، وأخيراً الإشراف المسيء بوسط حسابي قدره (٣,٤٨) ..

أثر القيادة السامة على اللامبالاة التنظيمية

جدول رقم (٤): الإحصاء الوصفي ومصفوفة معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

م	المتغيرات	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢
١	الإشراف المسيئ	٠,٨٠٤											
٢	القيادة الاستبدادية	٠,٨٠٣	٠,٨١٣										
٣	الترجسية	٠,٧٨١	٠,٧٤٣	٠,٨١٥									
٤	الترويج الذاتي	٠,٨٠٢	٠,٧٤٥	٠,٧٧٢	٠,٨٠٣								
٥	عدم القدرة على التنبؤ	٠,٧٧٣	٠,٧٥٠	٠,٧١١	٠,٨٠١	٠,٨٠٧							
٦	القيادة السامة	٠,٨٠٢	٠,٨٠٧	٠,٨٠٦	٠,٨٠٢	٠,٨٠٥	٠,٨٠٨						
٧	اللامبالاة تجاه المدير	٠,٦٧٤	٠,٦٦٤	٠,٦٠٣	٠,٥٩٧	٠,٦٣٣	٠,٦٩٩	٠,٧٥٤					
٨	اللامبالاة تجاه المنظمة	٠,٦٠٢	٠,٥١٦	٠,٤٩١	٠,٥٠٥	٠,٤٩٨	٠,٥٧٧	٠,٦١١	٠,٧٧٣				
٩	اللامبالاة تجاه العميل	٠,٣٠٧	٠,٢٦٧	٠,٢٦٧	٠,٣٥٤	٠,٣٥٨	٠,٣٤٤	٠,٤٠٧	٠,٧٥٤	٠,٧٧٤			
١٠	اللامبالاة تجاه الزملاء	٠,٤٢٤	٠,٢٩٨	٠,٣٥٢	٠,٤٥٧	٠,٤٢٥	٠,٤٣٥	٠,٤٦٨	٠,٦٨٨	٠,٧٥٥	٠,٧٦٣		
١١	اللامبالاة تجاه الوظيفة	٠,٤٨٥	٠,٤٣٣	٠,٢٧٦	٠,٤٠٣	٠,٤٦١	٠,٤٥٦	٠,٦٠١	٠,٧٣٩	٠,٦٠٤	٠,٥٣٩	٠,٨٢٢	
١٢	اللامبالاة التنظيمية	٠,٥٩٨	٠,٥٢٢	٠,٤٧٧	٠,٥٥٦	٠,٥٧٠	٠,٦٠٣	٠,٧٤٠	٠,٧٦٨	٠,٧٤٦	٠,٧٣٢	٠,٧٦٥	٠,٧٧٧
	الوسط الحسابي	٣,٤٨٦	٣,٥٥٨	٣,٦٦٠	٣,٥٨٨	٣,٥٨٩	٣,٥٧٦	٣,٥٤٨	٣,٥٣٧	٣,٥٧٨	٣,٨٠١	٣,٨٤١	٣,٦٤٣
	الانحراف المعياري	٠,٩٠٩	٠,٨٢٧	٠,٨٣٢	٠,٩٧٥	٠,٩٠٠	٨٠٥	٠,٦٦٨	٠,٦٧٤	٠,٦٧٠	٠,٦٩١	٠,٦٦٢	٠,٥٦٠
ملحوظة: القطر الرئيس للمصفوفة يمثل الجذر التربيعي لقيمة متوسط التباين (Average Variance Extracted (AVE).													

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

كما يتضح من الجدول رقم (٤) ما يأتي:

- يتضح إرتفاع مستوى إنتشار سلوكيات اللامبالاة التنظيمية بين أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة المنوفية محل الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي للامبالاة التنظيمية (٣,٦٤) بإنحراف معياري قدره (٠,٥٦٠)، وكانت أكثر أبعاد اللامبالاة التنظيمية إنتشاراً هي اللامبالاة تجاه الوظيفة بوسط حسابي قدره (٣,٨٤)، يليها اللامبالاة تجاه الزملاء بوسط حسابي قدره (٣,٨٠)، ثم اللامبالاة تجاه العميل بوسط حسابي قدره (٣,٥٧)، يليها اللامبالاة تجاه المدير بوسط حسابي قدره (٣,٥٤)، وأخيراً اللامبالاة تجاه المنظمة بوسط حسابي قدره (٣,٥٣).
- وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد القيادة السامة، حيث ترواحت معاملات الارتباط بين (٠,٧١١) و (٠,٨٠٣) عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠١، مما يؤكد على ثبات وصدق العبارات المستخدمة بقياس أبعاد القيادة السامة وأنها مرتبطة ارتباطاً حقيقياً غير راجع للصدفة.
- وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد اللامبالاة التنظيمية، حيث ترواحت معاملات الارتباط بين (٠,٤٠٧) و (٠,٧٦٨) عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠١، مما يؤكد على ثبات وصدق العبارات المستخدمة بقياس أبعاد اللامبالاة التنظيمية وأنها مرتبطة ارتباطاً حقيقياً غير راجع للصدفة.
- يوجد إرتباط إيجابي ذو دلالة إحصائية بين القيادة السامة بجميع أبعادها واللامبالاة التنظيمية بجميع ابعادها بكليات جامعة المنوفية محل الدراسة، وقد ترواحت معاملات الإرتباط بين (٠,٢٦٧) و (٠,٦٩٩) عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٥. وفي ضوء ذلك يتضح صحة الفرض الأول للدراسة والذي ينص على "توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة السامة واللامبالاة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة المنوفية"، بعدما تبين وجود علاقة معنوية إيجابية بين القيادة السامة وجميع أبعادها واللامبالاة التنظيمية بجميع أبعادها بكليات جامعة المنوفية محل الدراسة.

٢- تأثير القيادة السامة على اللامبالاة التنظيمية وأبعادها:

يناقش الفرض الرئيسي الثاني مدى وجود تأثير معنوي إيجابي للقيادة السامة على مستوى اللامبالاة التنظيمية بين أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة المنوفية، والذي

أثر القيادة السامة على اللامبالاة التنظيمية

ينص على "يوجد تأثير معنوي إيجابي للقيادة السامة على اللامبالاة التنظيمية". ولإختبار هذا الفرض إستخدمت الباحثة تحليل المسار للتعرف على معاملات المسار ومستوي معنويتها كما هو موضح بالجدول رقم (٥).

جدول رقم (٥): مخرجات أسلوب تحليل المسار Path Analysis لتأثير القيادة السامة بأبعادها على اللامبالاة التنظيمية وأبعادها

الفرض	المسار		قيمة معلمة المسار	الخطأ المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	دلالة المعلمة	الترتيب
	المتغير المستقل	المتغير التابع						
ف١-٢	الإشراف المسئ	اللامبالاة تجاه المدير	٠,١٩٣	٠,٠٣٠	٢,٨٧١	٠,٠٠٥	دال	١
	القيادة الإستبدادية		٠,١٩٠	٠,٠٣٣	٢,٨٥٦	٠,٠٠٤	دال	٢
	الزجسية		٠,٠٨٥	٠,٠٣٣	١,٤٥٢	٠,١٤٨	غير دال	-
	الترويج الذاتي		٠,٠٣٦-	٠,٠٢٨	٠,٦٢٢-	٠,٥٣٤	غير دال	-
	عدم القدرة على التنبؤ		٠,١٦٥	٠,٠٣٠	٢,٨٣٤	٠,٠١١	دال	٣
ف٢-٢	الإشراف المسئ	اللامبالاة تجاه المنظمة	٠,٣٨٩	٠,٠٣٤	٥,٠١٥	٠,٠٠٠	دال	١
	القيادة الإستبدادية		٠,٠١١-	٠,٠٣٨	٠,١٤٢-	٠,٨٨٧	غير دال	-
	الزجسية		٠,٠٢٧	٠,٠٣٨	٠,٤٠٤	٠,٦٨٧	غير دال	-
	الترويج الذاتي		٠,٠٠٥	٠,٠٣٢	٠,٠٨٠	٠,٩٣٦	غير دال	-
	عدم القدرة على التنبؤ		٠,٠٥٥	٠,٠٣٥	٠,٨٢١	٠,٤١٢	غير دال	-
ف٣-٢	الإشراف المسئ	اللامبالاة تجاه العميل	٠,٠٥٧	٠,٠٤٠	٠,٦٣٣	٠,٥٢٧	غير دال	-
	القيادة الإستبدادية		٠,٠٦٧-	٠,٠٤٤	٠,٧٥٩-	٠,٤٤٨	غير دال	-
	الزجسية		٠,٠٥٢-	٠,٠٤٣	٠,٦٧٥-	٠,٥٠٠	غير دال	-
	الترويج الذاتي		٠,١٤٩	٠,٠٣٧	١,٩٢٥	٠,٠٥٥	غير دال	-
	عدم القدرة على التنبؤ		٠,١٧٠	٠,٠٤٠	٢,٤٠٦	٠,٠٢٨	دال	١
ف٤-٢	الإشراف المسئ	الزلاء اللامبالاة تجاه	٠,١٧٠	٠,٠٣٨	٢,٨٦٦	٠,٠١١	دال	٣
	القيادة الإستبدادية		٠,٢٨٠	٠,٠٤٢	٤,٣١٤	٠,٠٠٠	دال	١
	الزجسية		٠,٠٣٢-	٠,٠٤٢	٠,٤٣٤-	٠,٦٦٤	غير دال	-
	الترويج الذاتي		٠,٢١٤	٠,٠٣٦	٣,١٢٩	٠,٠٠٤	دال	٢

الفروض	المسار		قيمة معلمة المسار	الخطأ المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	دلالة المعلمة	الترتيب
	المتغير المستقل	المتغير التابع						
	عدم القدرة على التنبؤ		٠,١٠٤	٠,٠٣٩	١,٨٨٩	٠,٠٦٠	غير دال	-
ف٥	الإشراف المسئ	اللامبالاة تجاه الوظيفة	٠,٣٤٢	٠,٠٣٦	٤,٢٧٢	٠,٠٠٠	دال	١
	القيادة الإستبدادية		٠,٠٦٧	٠,٠٣٩	٠,٨٥٦	٠,٣٩٢	غير دال	-
	الترجسية		٠,١٨٩	٠,٠٣٩	٣,٤٦٥	٠,٠٠٠	دال	٢
	الترويج الذاتي		٠,٠٠٧	٠,٠٣٣	٠,٠٩٥	٠,٩٢٥	غير دال	-
	عدم القدرة على التنبؤ		٠,١٥٢	٠,٠٣٦	٣,٠٤٩	٠,٠٠٣	دال	٣
ف٢	الإشراف المسئ	اللامبالاة التنظيمية ككل	٠,٢٥٠	٠,٠٢٨	٣,٩٥٨	٠,٠٠٠	دال	١
	القيادة الإستبدادية		٠,٠٢٠	٠,٠٣١	٠,٣٢٤	٠,٧٤٦	غير دال	-
	الترجسية		٠,٠٥٢	٠,٠٣١	٠,٩٥٥	٠,٣٤٠	غير دال	-
	الترويج الذاتي		٠,٠٦٨	٠,٠٢٦	١,٢٣٩	٠,٢١٦	غير دال	-
	عدم القدرة على التنبؤ		٠,١٤٨	٠,٠٢٨	٢,٧٢٤	٠,٠٠٧	دال	٢
ف٢	القيادة السامة	اللامبالاة التنظيمية	٠,٤٢٠	٠,٠٣٢	١٢,٩٦١	٠,٠٠٠	دال	-

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول رقم (٥) ما يلي:

- وجود تأثير إيجابي مباشر ذو دلالة إحصائية لجميع أبعاد القيادة السامة (عدا الترجسية، والترويج الذاتي) على اللامبالاة تجاه المدير من وجهه نظر أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة المنوفية محل الدراسة، وكانت أكثر أبعاد القيادة السامة تأثيراً في اللامبالاة تجاه المدير هو الإشراف المسئ يليه القيادة الإستبدادية وأخيراً عدم القدرة على التنبؤ، حيث بلغت قيمة معامل المسار لهم (٠,١٩٣) و (٠,١٩٠) و (٠,١٦٥) على التوالي عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥).
- عدم وجود تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية لجميع أبعاد القيادة السامة (عدا الإشراف المسئ) على اللامبالاة تجاه المنظمة من وجهه نظر أعضاء الهيئة المعاونة

بجامعة المنوفية محل الدراسة عند مستوى معنوية (5٪)، فيما تبين وجود تأثير إيجابي مباشر ذو دلالة إحصائية للإشراف المسئ على اللامبالاة تجاه المنظمة حيث بلغت قيمة معامل المسار (0,389) عند مستوى معنوية أقل من (0,05).

- عدم وجود تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية لجميع أبعاد القيادة السامة (عدا عدم القدرة على التنبؤ) على اللامبالاة تجاه العميل من وجهه نظر أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة المنوفية محل الدراسة عند مستوى معنوية (5٪)، فيما تبين وجود تأثير إيجابي مباشر ذو دلالة إحصائية لعدم القدرة على التنبؤ على اللامبالاة تجاه العميل حيث بلغت قيمة معامل المسار (0,170) عند مستوى معنوية أقل من (0,05).

- وجود تأثير إيجابي مباشر ذو دلالة إحصائية لجميع أبعاد القيادة السامة (عدا النرجسية، وعدم القدرة على التنبؤ) على اللامبالاة تجاه الزملاء من وجهه نظر أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة المنوفية محل الدراسة، وكانت أكثر أبعاد القيادة السامة تأثيراً في اللامبالاة تجاه الزملاء هو القيادة الإستبدادية يليه الترويج الذاتي وأخيراً الإشراف المسئ، حيث بلغت قيمة معامل المسار لهم (0,280) و(0,214) و(0,170) على التوالي عند مستوى معنوية أقل من (0,05).

- وجود تأثير إيجابي مباشر ذو دلالة إحصائية لجميع أبعاد القيادة السامة (عدا القيادة الإستبدادية، والترويج الذاتي) على اللامبالاة تجاه الوظيفة، وكانت أكثر أبعاد القيادة السامة تأثيراً في اللامبالاة تجاه الوظيفة هو الإشراف المسئ يليه النرجسية وأخيراً عدم القدرة على التنبؤ، حيث بلغت قيمة معامل المسار لهم (0,342) و(0,189) و(0,152) على التوالي عند مستوى معنوية أقل من (0,05).

- وجود تأثير إيجابي مباشر ذو دلالة إحصائية للقيادة السامة على اللامبالاة التنظيمية، حيث بلغت قيمة معامل المسار (0,420) عند مستوى معنوية أقل من (0,01)؛ كما تبين وجود وجود تأثير إيجابي مباشر ذو دلالة إحصائية لجميع أبعاد القيادة السامة (عدا القيادة الإستبدادية، النرجسية، الترويج الذاتي) على اللامبالاة التنظيمية، وكانت أكثر أبعاد القيادة السامة تأثيراً في اللامبالاة التنظيمية

هو الإشراف المسئى يليه عدم القدرة على التنبؤ، حيث بلغت قيمة معامل المسار لهم (٠,٢٥٠) و(٠,١٤٨) على التوالي عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١).

- في حين بلغت قيمة مؤشر جودة المطابقة GFI (٠,٩٣٣)، وبلغ مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الإقتراب RMSEA (٠,٠٦٨)، بينما بلغت قيمة مؤشر المطابقة المقارن CFI (٠,٩١٤)، وهي نسب مقبولة للدلالة على معنوية النموذج.

وفي ضوء ذلك يتضح صحة الفرض الثاني للدراسة والذي ينص على "يوجد تأثير معنوي إيجابي للقيادة السامة على اللامبالاة التنظيمية"، بعدما تبين وجود تأثير إيجابي مباشر للقيادة السامة وأبعادها (الإشراف المسئى وعدم القدرة على التنبؤ) فقط على اللامبالاة التنظيمية بكلّيات جامعة المنوفية محل الدراسة.

عاشراً: مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها:

سعت الدراسة بشكل رئيس للتعرف على تأثير القيادة السامة على اللامبالاة التنظيمية بين أعضاء الهيئة المعاونة بكلّيات جامعة المنوفية ومن خلال عينة قدرها (٢٩٦) عضو، توصلت الدراسة لعدد من النتائج، يناقشها الباحثان فيما يلي في ضوء الأدبيات ذات الصلة.

- تبين إرتفاع مستوي ممارسة سلوكيات القيادة السامة بجميع أبعادها من قبل القيادات من وجهه نظر أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة المنوفية، ويعبر ذلك عن أن قياداتهم تميل للتباهي والتفاخر إعتقاداً بأنهم شخصيات متفردة تستحق كامل الثناء والشكر (Reed, 2004)، مما يفقدهم القدرة على التحكم في إنفعالاتهم وعلى تعاملاتهم والتي قد تصل للتنمر علي من يخالفه في الأراء أو الإقتراحات ومن لا يُثني علي أرائه (Aslan et al., 2022)، الأمر الذي يقتل روح الحماس والإبداع والاستقلالية والتعبير عن الرأي لدى المرؤوسين بالشكل الذي يخرب موارد المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها (Einarsen et al., 2007; Labrague, 2024).

- توصلت النتائج إلي إرتفاع مستوي إنتشار سلوكيات اللامبالاة التنظيمية بجميع أبعادها بين أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة المنوفية، ويشير ذلك إلي إنخفاض مستوي إكتراث وإهتمام أعضاء الهيئة المعاونة بتحقيق أهداف الجامعة نتيجة لشعوره بالإحباط وافتقاره للشعور بالعاطفة تجاه المنظمة، والعمل فقط من أجل الراتب، وبالتالي فيتظاهرون بالإهتمام وإن كان جُل إهتمامهم ينصب على الإستفادة من مكانتهم لتحقيق

مكاسب ومصالح شخصية، الأمر الذي بدوره يؤثر سلباً على المنظمة. (Esfahani et al., 2013; Fard et al., 2011; Ronnie, 2024).

• تبين أن القيادة السامة بجميع أبعادها (عدا القيادة الإستبدادية، النرجسية، الترويج الذاتي) تؤثر تأثيراً طردياً معنوياً في اللامبالاة التنظيمية. وكانت أكثر الأبعاد تأثيراً على اللامبالاة التنظيمية هي الإشراف المسئئ يليه عدم القدرة على التنبؤ. ويشير ذلك إلى أن السلوك المدر للقيادة السامين من تنمر وتقويض إجتماعي للعاملين وإهانة وتهميش وإقصاء يلحق بهم ضرر نفسي (Lipman- Blumen, 2005; Schmidt, 2008). ومن ثم وفي ضوء نظرية التبادل الاجتماعي وقاعدة المعاملة بالمثل، فإن رغبة القادة السامين بالظهور ونيل الثناء غير المستحق مع التركيز على مصالحهم الشخصية دون الصالح العام للمنظمة والعاملين، قد يجعل إهتمام الرؤوسين ينصب بشكل رئيسي علي مصالحهم الشخصية دون الإكتراث بمصالح وأهداف وقيم المنظمة، أي يتولد لديهم شعور باللامبالاة تجاه المنظمة وأهدافها والزملاء (Philipp, 2012; Einstein, 2013; Hariri et al., 2013).

• ووفقاً لنظريتي التعلم الاجتماعي والتنشئة الاجتماعية فإن العاملين سيتكيفون مع السلوك التعسفي من قبل قادتهم إما بانخراطهم في السلوكيات السلبية مثل الإساءة اللفظية للزملاء (Zhang and Frenkel, 2018; Brown et al., 2005)، أو أن يلتزمون الصمت، غير مهتمين بالمنظمة، وإنما ينصب اهتمامهم على مصالحهم الذاتية فقط (Coakley, 2021).

حادي عشر: توصيات الدراسة:

في ضوء نتائج الدراسة الحالية يمكن للباحثين تقديم مجموعه من التوصيات لإدارة الجامعة وعمداء الكليات محل الدراسة للحد من مستوى اللامبالاة التنظيمية وذلك على النحو التالي:

- تصميم وتنفيذ برامج تدريبية وورش عمل وندوات للقيادة وأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين بالجامعة لتنمية الوعي بمخاطر ممارسات القيادة السامة علي مستوى الأفراد وفي السياق التنظيمي.

- إعادة النظر في معايير الإختيار والمفاضلة بين القيادات الإدارية بحيث تراعي تمتع المرشحين بالنزاهة والتواضع والهدوء وحب الغير والموازنة بين مصالح الجميع، والتأكد من بعدهم عن الغطرسة والحقد والرغبة المرضية لتقييم الذات الهش والنرجسية والانا.

- تدريب القيادات على مهارات الإتصال الفعال مع جميع المرؤوسين.
 - تشجيع القيادات على مد أواصر الثقة مع الآخرين، بالشكل الذي يجعل منهم قدوة ومثل أعلى للعاملين، الأمر الذي قد يشجع علي إنتشار السلوكيات الإيجابية ويقوض السلبية منها بمكان العمل.
 - عقد اللقاءات الدورية مع العاملين لمناقشة ومعالجة القضايا التي تساهم في إنفصالهم عن المنظمة وعدم الإكتراث بمصالحها وأهدافها.
 - عقد تقييمات سلوكية ونفسية للعاملين بشكل دوري فى محاولة للتعامل الفوري مع أي مشاكل صامته غير واضحة قد تؤدي لصراعات نفسية أو اضطرابات سلوكية تجعل العاملين غبر مباليين بأهداف وصالح المنظمة والآخرين.
 - تدريب العاملين على التعامل الإيجابي مع العواطف والمشاعر السلبية التي قد يتعرضون لها بالعمل.
 - مراعاة القيادات للذكاء العاطفي خلال إملاء قراراتهم وتصرفاتهم، والحرص على توطيد العلاقة الإيجابية المتبادلة مع المرؤوسين مما يحد من حالات اللامبالاة التنظيمية.
 - الاستماع والإنصات لأراء ومشاكل المرؤوسين، وتقدير الظروف والمشكلات التي يواجهونها والتعاطف معهم بشكل يفادهم الوقوع في براثن اللامبالاة التنظيمية.
- ثاني عشر: حدود الدراسة والبحوث المستقبلية المقترحة
- تم إعداد البحث في ضوء عدد من المحددات التي يمكن توضيحها، ومن ثم اقتراح بعض البحوث المستقبلية على النحو التالي:
- ١- اقتصرت الدراسة على الهيئة المعاونة بكليات جامعة المنوفية دون التطرق لباقي الجامعات الأخرى بجمهورية مصر العربية، لذلك قد يكون من المثمر علمياً إعادة إجراء الدراسة الحالية ليشمل باقي الجامعات الأخرى بالجمهورية.
 - ٢- تمثل الدراسة الحالية أحد الدراسات العرضية، وبالتالي فمن المفيد إجراء بحوث ودراسات تمتد لفترات زمنية متعاقبة أو طولية (Longitudinal study) لزيادة فهم وتوضيح العلاقات بين المتغيرات محل الدراسة.

- ٣- تناول البحث المتغيرات التي اشتمل عليها الإطار المقترح للبحث والمتمثلة في القيادة السامة، واللامبالاة التنظيمية، ومن ثم يُقترح إعادة النظر في متغيرات البحث ليشمل دراسة متغيرات تابعة أخرى بخلاف اللامبالاة التنظيمية، مثل الانسحاب النفسي، التقويض الإجتماعي، والحسد التنظيمي، والغيرة في مكان العمل، والتفاني في العمل.
- ٤- إنتهجت الدراسة الحالية المنهج الكمي لبحث العلاقة بين متغيرات الدراسة، إلا أن إجراء دراسة نوعية للتعرف على مفهوم وأبعاد اللامبالاة التنظيمية وأبرز محدداتها خاصة في البيئة العربية أمر بالغ الأهمية.
- ٥- دراسة تأثير مناخ العمل العدائي علي اللامبالاة التنظيمية والتراخي الوظيفي في ظل الدور المعدل لنفعية الموظف.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

المنذوة، احمد مسعود أحمد (٢٠٢٢)، أثر اللامبالاة التنظيمية على الأداء الوظيفي بالتطبيق على الموظفين الإداريين بجامعة المنصورة، المجلة الدولية للعلوم الادارية والاقتصادية والمالية، (٢)١، ص ٤٤-١.

عشري، تامر إبراهيم. (٢٠٢١). "التهكم التنظيمي كوسيط بين القيادة السامة والانحراف التنظيمي: بالتطبيق على العاملين بمديرية الخدمات بمحافظة الدقهلية"، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، (١)٢ ج ٣، ص ١٦٣-٢٠٢.

المراجع الأجنبية:

Abbas, M., & Saad, G. B. (2020). An empirical investigation of toxic leadership traits impacts on workplace climate and harassment. *Talent Development & Excellence*, 12(3), 2317-2333.

Abbasi, H., Eydi, H., Bakhit, M., & Rezaei, G. (2015). Explore the relation between organization justice with organizational indifference employees in the departments of Youth and Sports Kermanshah Province. *Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 2(2), 57-64.

Abdollahi, G. R., & KASHEF, S. M. (2020). Studying Relationship between Components of Silence and Organizational Indifference with Organizational Negligence of Physical Education Teachers.

Ahmadi, S. A. A., & Rafiee, A. (2015). A study on emotional intelligence strategies to reduce organizational indifference. *International Journal of Management Research and Business Strategy*, 4(3), 168-178.

Akca, M. (2017). The impact of toxic leadership on intention to leave of employees. *International Journal of Economics, Business and Management Research*, 1(4), 285-298.

- Alsadat Nasabi, N., & Bastani, P. (2018). The effect of quality of work life and job control on organizational indifference and turnover intention of nurses: a cross-sectional questionnaire survey. *Central European Journal of Nursing and Midwifery*, 9(4), 915-923.
- Aryee, S., Chen, Z. X., & Debrah, Y. A. (2007). Antecedents and outcomes of abusive supervision: Test of a trickle-down model. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 191–201.
- Aslan, M., Gören, T., & Arisoy, E. Toxic Leadership In School Managment: A. Nazli Tyfekci, Ph. D., Kosovo Hasan Karacan, Ph. D., Turkey Ali Korkut, Ph. D., Turkey Ylka Imeri, Ph. D., Kosovo, 163-169.
- Berdahl, J. L., Cooper, M., Glick, P., Livingston, R. W., & Williams, J. C. (2018). Work as a masculinity contest. *Journal of Social Issues*, 74(3), 422- 448.
- Brown, M.E., Treviño, L.K. and Harrison, D.A. (2005), Ethical leadership: a social learning perspective for construct development and testing, *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 97(2), 117-134.
- Celebi Cakiroglu, O., & Tuncer Unver, G. (2024). Toxic leadership, mental well-being and work engagement among nurses: a scale adaptation study and structural equation model approach. *Journal of Health Organization and Management*, 38(1), 49-69
- Cheng, B. S., Chou, L. F., Wu, T. Y., Huang, M. P., & Farh, J. L. (2004). Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations. *Asian Journal of Social Psychology*, 7(1), 89–117.
- Cho, Y. H., Truong, L., & Haneda, M. (2005). Testing the indifference between a binary lottery and its edited components using observed estimates of variability. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(1), 82-89.

- Coakley, N. (2021). The Relationship between Toxic Leadership Behavior and Employee Silence: A Quantitative Study (Doctoral dissertation, Columbia Southern University).
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). Charismatic leadership in organizations. Sage Publications.
- Dagless, J. W. (2018). Toxic leadership in the military. In The leadership hubris epidemic, 93-135.
- Darand Naroie, K. N., & Nastiezaie, N. (2024). The Effect of Despotic Leadership on the Concealment of Knowledge through Mediation of Organizational Indifference. Journal of Applied Educational Leadership, 5(1), 213-229.
- Dobbs PhD, J. M. (2014). The relationship between perceived toxic leadership styles, leader effectiveness, and organizational cynicism.
- Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. The leadership quarterly, 18(3), 207-216.
- Einstein, J. E. (2013), " Ethical Leadership and Service Climate: The Relationship with Job Satisfaction and Organizational Identification", Unpublished Doctoral Dissertation, Nova Southeastern University.
- Esfahani, A. N., Ghorbani, O., Amiri, Z., & Farokhi, M. (2013). Identifying and ranking the effective factors on the organizational indifference through Fuzzy Analytical Hierarchy Process (FAHP)(Damavand municipality as a case study). International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 3(6), 64-77.
- Fard, H. D., Salarieh, N., & Noruzi, M. R. (2011). Exploring organizational indifference: Creating and validating a measure. African Journal of Business Management, 5(31), 12381-12391.

- Hariri, N., Rootan, S. Z., & Janmohammadi, M. (2013). Assessing the relationship between perceived organizational support and organizational indifference in librarians case study: central libraries of universities affiliated to the ministry of science, research and technology in Tehran. *Academic Librarianship and Information Research*, 47(4), 397-414.
- Hasan, D. F., Nora, S., & Mohammad, R. N. (2011). Exploring organizational indifference: Creating and validating a measure. *African Journal of Business Management*, 5(31), 12381-12391.
- Hattab, S., Wirawan, H., Salam, R., Daswati, D., & Niswaty, R. (2022). The effect of toxic leadership on turnover intention and counterproductive work behaviour in Indonesia public organisations. *International Journal of Public Sector Management*, 35(3), 317-333.
- Hitchcock, M. J. (2015). The Relationship between toxic leadership, organizational citizenship, and turnover behaviors among San Diego nonprofit paid staff. University of San Diego.
- Karimi, Z. E., Parvaresh, B., Farahbakhsh, P. D., Kaazemi, M., & Nikpey, P. D. (2019). The Relationship between Authentic Leadership and Organizational Indifference among Teachers: The Mediating Role of Psychological Empowerment. *Quarterly Journal of Education*, 35(3), 147-168.
- Klahn Acuña, B., & Male, T. (2024). Toxic leadership and academics' work engagement in higher education: A cross-sectional study from Chile. *Educational Management Administration & Leadership*, 52(3), 757-773.
- Kurtulmuş, B. E. (2021). Toxic Leadership and Workplace Bullying: The Role of Followers and Possible Coping Strategies. *The Palgrave Handbook of Workplace Well-Being*, 751-770.

- Labrague, L. J. (2024). Linking toxic leadership with work satisfaction and psychological distress in emergency nurses: the mediating role of work-family conflict. *Journal of Emergency Nursing*, 50(5), 670-678
- Laguda, E. (2021). Toxic leadership: managing its poisonous effects on employees and organizational outcomes. *The Palgrave Handbook of Workplace Well-Being*, 969-999.
- Leander, N. P. (2009). Losing the will: Automatic reactions to the indifference perceived in others (Doctoral dissertation, Duke University).
- Lipman-Blumen, J. (2005) *The allure of toxic leaders: Why we follow destructive bosses and corrupt politicians: And how we can survive them*, Oxford, England: Oxford University Press.
- Malekzadeh, G., & Golmohammad, M. (2018). Conceptualization of organizational indifference using cognitive mapping. *Opción: Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, (15), 110-132.
- Masoudnia, Ebrahim. [2001] Sociological Explanation of apathy of citizens in social and political life. *Economic and political magazine*, Issue 167, 152- 165 .
- Mehraban, J. (2021). The mediating role of organizational indifference in the relationship between job burnout and administrative health of education staff in Tabriz. *Management and Educational Perspective*, 3(1), 55-82.
- Mehta, S., & Maheshwari, G. C. (2013). Consequence of toxic leadership on employee job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Contemporary Management Research*, 8(2).
- Omar, A. T., & Ahmad, U. N. U. (2018). Impact of leadership styles on psychological distress and job satisfaction among employees in Sabah. *MANU Jurnal Pusat Penataran Ilmu dan Bahasa (PPIB)*, 169.

- Philipp, B. L. U. (2012), " Psychological Contracts in Workplace: Relationships among Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behaviors, and Ethical leadership", Unpublished Doctoral Dissertation, Alliant International University, Los Angeles.
- Reed, G. E. (2004). Toxic leadership. Military review, 84(4), 67-71.
- Ronnie, L. (2024). The challenge of toxic leadership in realising Sustainable Development Goals: A scoping review. SA Journal of Human Resource Management, 22, 2754.
- Ross DB, Matteson R, Exposito J (2014) Servant leadership to toxic leadership: power of influence over power of control. Nova Southeastern University, NSU Works, Florida.
- Sabino, A., Cesário, F., & Antunes, A. (2024). Linking toxic leadership to exit, voice, silence and neglect: the mediating role of loyalty. Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management, 22(1), 18-34.
- Salajeghe, Sanjar, and Maryam Tanabandeh. (2016) "An explanation of the relationship between organizational indifference and job performance of staffs with the mediating role of cultural intelligence (A case study: customs office staffs in Tehran), 452-459.
- Saunders, M.,; Lewis, P.,& Thornhill, A. 2016. Research methods for business.
- Schmidt, A. A. (2008). Development and validation of the toxic leadership scale, Master dissertation, University of Maryland, College Park.
- Schmidt, A. A. (2008). Development and validation of the toxic leadership scale, Master dissertation, University of Maryland, College Park.
- Shaw, J. B., Erickson, A., & Harvey, M. (2011). A method for measuring destructive leadership and identifying types of destructive leaders in organizations. The Leadership Quarterly, 22(4), 575-590.

- Shekary, Q. A., Oliaee, L., Kheirkhah, M., & Hashemzahi, R. (2016). Factors Affecting Organizational Indifference (Case study: Khorasan Regional Electricity Company). *Public Policy In Administration*, 7(2), 71-81.
- Shiri, A., Dehghani, M., & Mohammadian, M. (2012). Relationship between Job Rotation and Organizational Indifference in Incorporated Governmental Organizations in City of Kerman, Iran. *American Journal of Scientific Research*, (82), 104-112.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of management journal*, 43(2), 178-190.
- Türkmen Keskin, S., & Özduyan Kiliç, M. (2024). Investigation of the relationship between nurses' perception of toxic leadership and their organizational trust levels and turnover intentions. *Journal of Advanced Nursing*, 80(5), 1859-1867.
- Willemsen, MC., & Keren, G. (2009). The meaning of indifference in choice behavior: asymmetries in adjustments embodied in matching, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 10(4), 42- 59.
- Wilson-Starks, K. Y. (2003). Toxic leadership. *Transleadership, Inc*, 1, 2016.
- Zaman, U., Florez-Perez, L., Anjam, M., Ghani Khwaja, M., & Ul-Huda, N. (2023). At the end of the world, turn left: examining toxic leadership, team silence and success in mega construction projects. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 30(6), 2436-2462.
- Zhang, Y., & Frenkel, S. J. (2018). Employee indifference and inaction against abusive supervision: An explanation based on organizational identification theory. *Employee Relations*. 40(6), 981-998.