

البحث الحادي عشر:

انعكاس ممارسات القيادة السامة على الولاء التنظيمي بالمؤسسات
التعليمية وسبل المواجهة

إعداد :

د.مها بنت ناصر الجميلي
أستاذة الإدارة التربوية المساعد بكلية التربية
جامعة حائل بالمملكة العربية السعودية

انعكاس ممارسات القيادة السامة على الولاء التنظيمي بالمؤسسات التعليمية وسبل المواجهة

د.مها بنت ناصر الجميلي

أستاذ الإدارة التربوية المساعد بكلية التربية
جامعة حائل بالمملكة العربية السعودية

• المستخلص :

هدفت الدراسة الحالية الى التعرف على أثر ممارسات القيادة السامة على الولاء التنظيمي بالمؤسسات التعليمية وسبل المواجهة ، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي كما تم تصميم استبيان الكتروني ورفعته على Google Drive في جمع البيانات وتكونت العينة من ٢٠٨ من منسوبي المؤسسات التعليمية بمراحل تعليمية متنوعة ، وتوصلت نتائج الدراسة الى وجود علاقة عكسية بين القيادة السامة بمكوناتها الفرعية والولاء التنظيمي بحساب معاملات الارتباط بين القيادة السامة بمكوناتها الفرعية والولاء التنظيمي ، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط ما بين (-٠.٢٥ ، -٠.٥٣) لمجالات القيادة السامة وبلغت قيمة معامل الارتباط (-٠.٤٤) للقيادة السامة ككل وجميعها دالة عند مستوى دلالة (٠.٠١) ، كما أن متغير القيادة السامة له تأثير معنوي على مستوى الولاء التنظيمي، ومن خلال الجزء النظري والجزء الميداني توصلت الدراسة إلى سبل مواجهة القيادة السامة المقترحة لدعم الولاء التنظيمي .
الكلمات الرئيسية : الممارسة، القيادة، القيادة السامة، التعليم العام، الولاء التنظيمي .

The Impact of Toxic Leadership on Organizational Loyalty in Public Education Schools and Ways to Address it

Dr. Maha bint Nasser Al-Jumaili

Abstract:

The study aimed to identify the impact of toxic leadership practices on organizational loyalty in educational institutions and means of confrontation, and the study followed the descriptive approach. The sample was designed and the sample consisted of 208 workers in educational institutions with different educational stages., and the results of the study concluded that there is an inverse relationship between leadership The toxicity with its sub-components and the organizational loyalty by calculating the correlation coefficients between the toxic leadership with its subcomponents and the organizational loyalty, as the correlation values were between (-0.25, -0.53) for the toxic leadership domains and the correlation value was (-0.44) for the toxic leadership as a whole, all of which are at a significance level (0.01) ., The toxic leadership variable has a significant effect on the level of organizational loyalty, and through the theoretical part and the field part, the study reached ways to confront the toxic leadership proposed to support organizational loyalty.

Keywords : Practice, leadership, toxic leadership, public education, organizational loyalty.

• مقدمة

تعيش الدولة الحديثة مرحلة مهمة من مراحل التطور البشري الحضاري وبنفس الوقت أزمة راهنة تحيط بالعالم مع ظهور كورونا التي غيرت مسار العديد من استراتيجيات التطوير لأهم مؤسسات العالم ، المؤسسات التعليمية كونها المؤسسات الرسمية المضمونة لتحقيق أهداف المجتمعات من خلال مخرجات يمكنها تحقيق تنميتها ودعم أمنها ، ، أدى ذلك إلى الضغط على المؤسسات

التعليمية للارتقاء بأدائها لينعكس بصورة إيجابية على مخرجاتها ، ولتحسن من نوعية تلك المخرجات، هذا بالإضافة لظهور العديد من التوجهات العالمية التي تركز على الارتقاء بمستوى الأداء لتحقيق معايير الجودة والتنافسية، ومواجهة التحديات التي أوجدها كل ما سلف ذكره .

ومن هنا أصبحت هناك حاجة ملحة إلى أن يكون هؤلاء الذين يتولون إدارة التنظيمات الإدارية أكثر من مجرد ممارسين للسلطة ، وأصبحت التنظيمات الإدارية أحوج إلى ما هو أكثر من أن تُدار Administered فهي تحتاج إلى أن تُقاد to be led من هنا اهتمت أغلب الدول المتقدمة بوضع برامج تهدف إلى تنمية القدرات القيادية ، ومحاولة إكمال عدتهم من الخبرة العملية والعلمية حتى تتسع آفاقهم في التفكير للنهوض بأعباء القيادة للأجهزة الإدارية المعقدة في الدولة الحديثة (كنعان ، ٢٠٠٧ ، ١٦ : ١٥)

فالقائد في التنظيمات موقع القلب من الجسد ، والمؤسسة التعليمية لا تستطيع أن تؤدي رسالتها أو تحقق أهدافها إلا من خلال من يقودها بكفاءة ؛ فهو المفتاح الحقيقي لرفع مستوى الإنتاجية كما ونوعا ، وهو المتحكم في معظم القرارات المركزية التي تحدد طابع المؤسسة والسلوك القيادي يؤثر بدرجة عالية على الكفاءة التنظيمية ، ولكي يكون القائد تفاعليا لا بد وأن يمتلك بعض المهارات الأساسية مثل: التأثير على الآخرين ، والاستماع ، والثقة بالنفس واحترام الآخرين ، وتقدير المقترحات ، وفهم نقاط القوة والضعف. (كعكي، ٢٠١٨، ٣٣٢)

و تتعدد وتتنوع تعريفات القيادة ، ولا يمكن القول: إن هناك تعريفاً مثالياً تم الاتفاق عليه، ولكن تختلف التعريفات باختلاف الزوايا التي يتم النظر منها إلى القيادة.

فتم تعريفها على أنها" النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الآخرين ، وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه" ، وبأنها : " فن التنسيق بين الأفراد والجماعات وشحنهم لبلوغ غاية منشودة" ، وبأنها: "المحافظة على روح المسؤولية بين أفراد الجماعة وقيادتها لتحقيق أهدافها المشتركة" ، وأيا كان تعريف القيادة ، فإنه لا بد أن يشمل أربعة عناصر رئيسية هي: القائد والأتباع والهدف والتأثير. بمعنى أن القائد يقوم بالتأثير على المرؤوسين للوصول إلى الأهداف المطلوبة.(الشعلان، ٢٠١٦ ، ٣٣:٣٢)

فالقائد الإداري هو الذي يقود التنظيم بأي مؤسسة ، ويحقق التنسيق بين وحداته وأعضائه ، ويجعل إدارته أكثر ديناميكية وحركية ، وبناءً عليه فإن فشل الكثير من المنظمات المختلفة ، مآله الأساسي يعود إلى ضعف قياداتها الإدارية في توجيه تنفيذ أعمالها بالآلية الصحيحة ، والسبل المجدية . وذلك بسبب نقص أهليتهم ، وهذا يوضح أهمية النجاح في عملية اختيار القيادات الإدارية الكفوءة المناسبة ، ، لا سيما وأننا في أمس الحاجة إلى قيادات إدارية كفوءة ومخلصة ، تمتاز بالقدرة ، خاصة القدرة على تحديد الأهداف والسير بالمجموعة العاملة إلى

تحقيقها، بالتخطيط والتنظيم والإبداع والتحليل والتوجيه والتفويض والرقابة والحكمة والتآخي مع العاملين، وتنشيطهم، وتحفيزهم، واكتشاف مهاراتهم وتقديرهم، ومعرفة حاجاتهم، وغيرها من السمات الشخصية والقيادية والإدارية المتميزة، التي بموجبها تقاد هذه المؤسسات إلى الارتقاء والازدهار، والتطور الدائم، والمكانة الرفيعة باستمرار. (ميا وعرنوق وزاهر، ٢٠١٠، ٩١)

وانطلاقاً مما سبق ذكره، جاءت فكرة هذا البحث كمساهمة متواضعة لاقتراح معايير اختيار القيادات الإدارية، الواجب التقيد بها، لإنجاح هذه العملية، لما لها من علاقة متينة بقيادة المؤسسات إلى النجاح والتفوق، وتحقيق الولاء التنظيمي الذي يدفع منسوبي أي مؤسسة للتفاني في العمل وبذل أقصى طاقاتهم للإبداع في تحقيق الأهداف وتجويد الأداء ..

• أولاً مشكلة البحث وتساؤلاتها :

تكمن أهمية التعليم العام بالمملكة العربية السعودية بوصفه المرحلة الأساسية لتشكيل الفرد، وبناء معارفه وصقل مهاراته، لذا فإن العمل على مؤسسات التعليم، وتطويرها ودعم القائمين عليها وعلى العمل بها أمر حتمي له مردود كبير على مستقبل الوطن على الصعيد المحلي وصعيد تواجهه على الساحة العالمية التي ينشد البقاء فيها باسم كبير وتواجد أكبر وأعظم، لذا يعد الاهتمام بدعم الولاء التنظيمي للمؤسسات أحد أهم سبل تحقيق الأهداف، هذا وبالرغم من أن المملكة العربية السعودية تعد من الدول السبّاقة في تطوير العملية التعليمية، إلا أن كثير من مؤسسات التعليم ما زالت تعاني من عديد من المشكلات أهمها تنامي الطلب على التعليم، وارتفاع كلفته التطويرية، وضعف الشراكة، وتفاوت المؤهلات (عبد، ٢٠١٣، ٤٧٤)

كما أن بنية التنظيم الإداري في مؤسسات التعليم السعودي، تساعد على وجود سلسلة لا تنتهي من المسؤوليات والمهام، وتشكل بيئة متعددة المستويات إدارياً وتربوياً الأمر الذي يستلزم هياكل تنظيمية مرنة قادرة على استيعاب المستجدات سواء كانت علمية أو تكنولوجية (الزهراني، ٢٠١٢، ٥)

الأمر الذي يحتاج قيادة فاعلة قادرة على إدارة التنظيم الإداري والأفراد وفق رؤية واضحة ومحددة، لاستغلال كل الإمكانيات المادية والبشرية للوصول للأهداف التربوية (العسيري، ٢٠١٩، ١٢٦)

الأمر الذي يلزمه معايير ومتطلبات وجدارات وكفايات لشغل الوظائف القيادية بالمؤسسات التعليمية خاصة مع ظهور القيادة السامة الجانب "المظلم" للقيادة، والتي تؤثر على الأفراد وكذلك المؤسسات بشكل تدميري مما يؤكد الحاجة الملحة لاتجاهات قيادية ايجابية تدعم الولاء التنظيمي للمؤسسات التعليمية وبالتالي نجاحها في تحقيق التميز الخدمي والأدائي والإداري والتعليمي وفي ما يلي السؤال الرئيس للبحث الحالي

ما أثر ممارسات القيادة السامة على الولاء التنظيمي بمؤسسات التعليم وسبل المواجهة ؟

والذي تتفرع منه التساؤلات التالية :

- « ما الإطار النظري للقيادة السامة في المؤسسات التعليمية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟
- « ما الإطار النظري للولاء المؤسسي في المؤسسات التعليمية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟
- « ما العلاقة بين ممارسات القيادة السامة و الولاء التنظيمي بالمؤسسات التعليمية من وجهة نظر عينة الدراسة؟
- « ما السبل المقترحة لمواجهة القيادة السامة والتي يمكن أن تفيد في تدعيم الولاء التنظيمي بالمؤسسات التعليمية ؟

• ثانياً أهداف البحث :

يتمثل الهدف الرئيسي من البحث في محاولة التعرف على تأثير ممارسات القيادة السامة على الولاء التنظيمي بالمؤسسات التعليمية وسبل المواجهة المقترحة ويمكن التوصل إلى ذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية :

- « التعرف على الإطار النظري للقيادة السامة في المؤسسات التعليمية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.
- « التعرف على الإطار النظري للولاء التنظيمي في المؤسسات التعليمية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.
- « الكشف عن العلاقة بين ممارسات القيادة السامة و الولاء التنظيمي بالمؤسسات التعليمية من وجهة نظر عينة الدراسة.
- « التوصل إلى مجموعة من السبل المقترحة لمواجهة القيادة السامة والتي يمكن أن تفيد في تدعيم الولاء التنظيمي بالمؤسسات التعليمية .

• ثالثاً أهمية البحث :

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

- أولاً: من الناحية النظرية:
 - « تقدم الدراسة تحليلاً نظرياً حول القيادة السامة والولاء التنظيمي.
 - « تمد المكتبة التربوية بجهد بسيط ومتواضع فيما يتعلق بالكتابات النظرية حول القيادة السامة، والولاء التنظيمي .
 - « تسهم الدراسة في وضع مجموعة مقترحة لأدوار القيادة من شأنها تعزيز الولاء التنظيمي بالمؤسسات التعليمية .
 - « جذب انتباه المسؤولين في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية نحو الاهتمام بموضوع القيادات وضرورة التأهيل الذي يتناسب مع واقع أعمالهم ومتطلباته وأهدافه.

• من الناحية التطبيقية:

- « تفيد نتائج الدراسة القائمين على العملية التعليمية في التغلب على كثير من التحديات التي تعوق العملية التعليمية.

◀◀ مساعدة القيادات في تعزيز الجوانب الايجابية التي يكون لها الأثر الايجابي في التعامل مع المرؤسين .
◀◀ يكشف البحث الحالي عن العلاقة بين ممارسات القيادة السامة والولاء التنظيمي للمؤسسات التعليمية وسبل المواجهة .
◀◀ على الرغم من وجود عدد من الدراسات حول القيادة السامة الا أنها في أكثرها أجنبية فما زالت الدراسات في هذا الموضوع نادرة حسب اطلاع الباحثة .
◀◀ يمكن أن يفيد هذا البحث الباحثين في الميدان التربوي والإداري وصناع القرار التعليمي .

• رابعاً حدود البحث:

◀◀ الحدود الموضوعية: اقتصر البحث الحالي على معرفة تأثير ممارسات القيادة السامة على الولاء التنظيمي بالمؤسسات التعليمية وسبل المواجهة .
◀◀ الحدود الزمنية: الفصل الدراسي الأول لعام ١٤٤١ - ١٤٤٢هـ .

• خامساً منهج البحث :

اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي للتعرف علي وصف تأثير ممارسات القيادة السامة على الولاء التنظيمي بالمؤسسات التعليمية حيث يفيد هذا المنهج في وصف ما هو كائن ويفسره ويهتم بتحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين الوقائع معتمدا على وصف، وتحليل البيانات، والمعوقات المتصلة بالواقع الحادث في المجتمع ..

• سادساً أداة البحث :

اعتمد البحث الحالي على تصميم استبانة تحتوي على محورين كما يلي:
◀◀ المحور الأول / ممارسات مجالات القيادة السامة (إساءة الإشراف ، الاستبدادية، النرجسية)
◀◀ المحور الثاني / انعكاس ممارسات القيادة السامة على الولاء التنظيمي .

• مصطلحات الدراسة:

• القيادة السامة Leadership Toxic :

ويتبنى البحث التعريف التالي :

هي نهج سلوكي اداري خبيث يمارسه بعض المسؤولين عند شغلهم منصب قيادي ، يحتوي الاساءة للاتباع وتضليلهم ، واثارة مخاوفهم ، فيقمع النقد ، ويعزز عدم الكفاءة ، ويلقي باللوم عن جهل ، ويحرض السلوكيات الخبيثة (28، 2018، Fitzgibbons) ، ويؤثر سلوك القيادة السامة على الصحة الجسدية ، والنفسية للعاملين ، كما يؤدي إلى انخفاض الولاء التنظيمي الوظيفي للمؤسسة (3، 2018، Magwenzi) .

• الولاء التنظيمي Organizational Loyalty:

يعرفه البحث على أنه الإيمان القوي بالمؤسسة، وقيمها ، وأهدافها، والرغبة في بذل أقصى جهد من أجل تحقيق أهدافها، والرغبة القوية في البقاء فيها .

• الإطار النظري للبحث :

ينقسم الإطار النظري للبحث إلى ثلاثة أقسام رئيسية :

• القسم الأول : القيادة السامة Toxic leadership

• أولاً : مفهوم القيادة السامة

لقد تزايد الإهتمام في السنوات الأخيرة بالجانب المظلم للقيادة ، حيث أصبحت القيادة السامة محور إهتمام العديد من المؤسسات ، وعلى الرغم من توجيه الإهتمام نحو الآثار السلبية للقيادة السامة فإنه لم يتم التوصل إلى تعريف محدد للقيادة السامة ، وقد استخدم الباحثون مصطلح " سام " للتعبير عن مجموعة كبيرة من الإختلالات الوظيفية للقادة مثل التعصب ، التسلط ، النرجسية ، الإستبدادية . وهذا جعل من الصعب وضع تعريف محدد للقيادة السامة وكذا تعقد التوصل إلى وسيلة قياس يمكن الإعتماد عليها لإختيار هذا المفهوم، فتم تناول مصطلح القائد السام بأنه قائد غير متوافق مع نفسه وساخط وحاقد وخبث وينجح في هدم المرؤوسين من خلال أساليب السيطرة والتحكم والإستبدادية.

كما أنها أسلوب للقيادة يضر بالتابعين والمنظمة ككل في الأجل الطويل وذلك نتيجة لقتل روح الحماسة والإبداع والإستقلالية لدى العاملين، على اعتبار أنها مجموعة من السلوكيات العدائية داخل بيئة العمل والتي تسيئ وتحقر من الآخرين بغرض إبراز أو تعزيز ذاته ، ولا شك أن تراكم مثل هذه السلوكيات تؤدي إلى إلحاق الضرر بالمنظمة على المدى البعيد ، وتؤثر سلباً على مستوى دافعية المرؤوسين ودرجة رضائهم الوظيفي. (رضوان ، ٢٠١٩ ، ٥٦٣)

• ثانياً أبعاد القيادة السامة :

تعددت أبعاد القيادة السامة بتعدد الأدبيات التي تناولتها بالدراسة إلا أن البحث الحالي اقتصر على ثلاثة أبعاد فقط هي كالتالي :

◀◀ إساءة الإشراف

◀◀ الاستبدادية

◀◀ النرجسية

وفي ما يلي نبذة عن كل بعد :

• البعد الأول إساءة الإشراف :

يجسد هذا الإشراف أحد صور القيادة الهدامة السامة على المستوى الإشرافي ، ويشير إلى إظهار القادة المشرفون وبشكل مستمر للسلوكيات العدوانية كما يدركها العاملون ، وينسحب هذا المفهوم على مجموعة من السلوكيات السالبة والتي توصف بأنها إساءات سيكولوجية (نفسية) صادرة من واقعة على العاملين ، ورصدت الأدبيات التي حولت الكشف عن تلك الإساءات ، السلوكيات التي تحمل تمني وقوع الضرر على العاملين والحقد الدفين عليهم والتقييم غير العادل لأدائهم والسطو على إنجازتهم وإجبارهم على أداء المهام الشاقة وتحميلهم المسؤولية عن أخطاء لم يقترفونها والنيل من مكانتهم واحترامهم لذواتهم أمام

أنفسهم و أمام الغير ، ويتسم هذا الإشراف بفعل الاستخدام المفرط للقوة / السلطة لإخضاع العاملون وغياب المنطق الواقف وراء تلك الإساءات ، وتبين أدبيات الاشراف المسمى ، والذي تترتب عليه الكثير من المردودات السالبة الإتجاهية والسلوكية الصادرة من ضحايا هذا الاشراف مثل غياب الولاء التنظيمي و تدني الرضا والالتزام والاندماج والاحجام عن سلوكيات المواطنة التنظيمية ، والاقدام على سلوكيات العمل المضادة للانتاجية .(إبراهيم و حسانين ، ٢٠١٤ ، ٥٨)

• البعد الثاني : الاستبدادية

الاستبدادية بعد من أبعاد القيادة السامة التي تهتم بالمنظمة على حساب عدم الاهتمام بالمرؤوسين ، وهؤلاء القادة يتجاهلون الدافعية والرفاهية والرضا الوظيفي للمرؤوسين وهذا السلوك ليس بالضرورة مدمرا لأهداف المنظمة ، ولكنها تتصرف وفقا للأهداف والمهام واستراتيجيات المنظمة للحصول على النتائج المرغوبة حتي ولو كان ذلك على حساب المرؤوسين من خلال إذلالهم ، أو تقليل من شأنهم أو التصرف بعدوانية تجاه المرؤوسين بهدف القيام بوظائفهم .(داهش ، ٢٠١٧ ، ٤٨٠ ، ٤٨١)

وتؤثر الاستبدادية بشكل رئيسي على الأداء والانتماء للمؤسسة ، ومن ثم توقع درجات منخفضة من الإبداع ، فالقادة الاستبداديين ، ليس لديهم خبرة القيادة منذ أن تم تعيينهم في منصب القيادة أو منحهم مسؤولية إدارة الأشخاص ، وسلوكياتهم تضر بالمؤسسة وتدمرها ، وذلك لسببين هما :
 ◀ هذا النمط من القيادة ليس له رؤية مشتركة ومستوى التحفيز هو الحد الأدنى مع الإكراه ؛ فيتم القضاء على الولاء التنظيمي والابتكار والتحول والإبداع .

◀ والثاني فإن القيادة (الاستبدادية) تتصف بالجمود ، ومن الممكن أن يكون سببا في تثبيط قدرات العاملين وإهمادها " .(بن طاجين و بو عصيدة ، ٢٠٢٠ ، ١٤٧ : ١٤٨)

• البعد الثالث : النرجسية

يصاحب هذا البعد سوء السلوك عادة ، وتشير النرجسية إلي مجموعة من السمات الثابتة نسبيا ، والتي تنطوي على حب الذات و الغطرسة والنظرة الدونية للآخرين والانهماك في تحقيق النجاح ، والرغبة في الحصول على إعجاب الآخرين ، ويشعر القادة النرجسيون بالتفوق والاستعلاء ، الغطرسة ، والهيمنة والرغبة في السلطة ، وعدم التعاطف مع الآخرين والميل إلى استغلالهم ، إضافة إلى نسب إنجازات الآخرين لأنفسهم وكذا نسب أخطائهم للآخرين وتوجيه اللوم لهم عليها وعندما يواجهون بانتقادات أو يحصلون على تغذية مرتدة سلبية ، فإن ردود فعلهم تكون عنيفة أو عدوانية كما يتسمون أيضا بالغضب الشديد وجنون العظمة ، ونظرا لهذه الصفات فإن القائد النرجسي قد يكون مدمرا لمن حوله ، ، فإنهم يميلون إلى مضايقة مرؤوسيهم وانتهاك المعايير الأخلاقية واتخاذ القرارات بالمحاضر ولا يسعد تابعوهم بالعمل معهم ، ويهدمون مواقع العمل .(مرسي ، ٢٠١٨ ، ٣٦٧ ،

ولأجل التوصل لتحقيق فهما كاملاً ولتقدير العواقب السلبية من القيادة النرجسية ، يجب علينا النظر في المكونات النفسية التي تكمن ورائها وهي كما يلي .(النصراوي ، ٢٠١٧ ، ٤٨٢ ، ٤٨٣)

- ◀◀ الغطرسة .
- ◀◀ الشعور بالنقص .
- ◀◀ الحاجة النهمه للإعتراف والتفوق .
- ◀◀ الحساسية المفرطة والغضب .
- ◀◀ عدم التعاطف .
- ◀◀ اللاأخلاقية .
- ◀◀ اللاعقلانية وعدم المرونة .
- ◀◀ جنون العظمة .

فالقيادة السامة نمط للقيادة يضر بالمرؤوسين من خلال إحكام السيطرة عليهم والقضاء على روح الحماس و الابتكار و التفكير الإبداعي . فهو نمط قيادي يركز على تحقيق أهدافه و رغباته دون الاهتمام باحتياجات المرؤوسين أو المنظمة ، مما يؤثر سلبا على المرؤوسين و المنظمة على المدى البعيد . كما أنه نمط قيادي يفتقر إلى الاهتمام بالآخرين ، و يتسم سلوكه بالأنانية و تغليب مصلحته الشخصية على مصالح المرؤوسين و المنظمة ومن أبرز سماته :

- ◀◀ الترويج للذات : (*Self - Promotion*) فيحاول القائد وفق هذا النمط أن ينسب الفضل في جميع النجاحات لنفسه ، و التعتيم على فشله باللوم على الآخرين كما تتغير شخصيته للأفضل في حضور القيادات الأعلى .
- ◀◀ صعوبة التنبؤ : (*Unpredictability*) فيظهر القائد وفق هذا النمط تقلبات مزاجية و تغيرات سلوكية غير متوقعة ، و يغضبون لأسباب غير معروفة ، كما تؤثر حالته النفسية على مناخ العمل .
- ◀◀ القيادة السلطوية : (*Authoritarian Leadership*) ويسعى القائد وفق هذا النمط إلى السلطة و السيطرة المطلقة على مرؤوسيه و تجاهل أفكارهم . (عشري ، ٢٠٢١ ، ١٦٥ ، ١٦٧)

• القسم الثاني : الولاء التنظيمي Organizational loyalty

• أولاً مفهوم الولاء التنظيمي :

الولاء التنظيمي عاطفة وجدانية للفرد نحو المؤسسة أكثر من ارتباطه بالأسباب النفسية ، و يعبر عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المؤسسة ، و رغبته الشديدة في البقاء بها ، و من قبوله و إيمانه بأهدافها و قيمها ، فهو حالة شعورية مستمرة مبنية على العلاقة المتبادلة بين الفرد و المؤسسة ، حيث يحصل الفرد بموجب ذلك على مميزات معينة كالأمن و الأمان و الطمأنينة ، و يتجنب الخسائر التي يحققها من جراء ترك العمل من جهة ثانية . (الحنيطي ودرادكة ، ٢٠١٨ ، ٢٠ : ٢١)

• ثانياً أنماط الولاء التنظيمي :

• أنماط الولاء لتنظيمي

يوجد ثلاثة أنماط للولاء التنظيمي هي :

« الولاء العاطفي أو المؤثر : ويتأثر هذا النوع بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله المتمثلة في درجة الاستقلالية ، والأهمية ، والمهارات المطلوبة ، و قرب المشرفين و توجيههم له ، كما يتأثر هذا الجانب من الولاء بدرجة إحساس الموظف بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرارات سواء ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه .

« الولاء المستمر : ودرجة ولاء الفرد في هذه الحالة تحكم بالقيمة الإستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر مع التنظيم مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى و توضيحا للأبعاد الثلاثة للولاء يشار هنا إلى أن الموظفين ذوي الولاء العاطفي (الأتجاهي) القوي يظلون في عملهم ؛ لأنهم يريدون ذلك ، وذوي الولاء المعيارى (الأخلاقى) القوي يظلون في عملهم ؛ لأنهم يشعرون أن عليهم التزاما بذلك، أما ذوو الولاء المستمر (السلوكى) العالى يظلون في عملهم لأنهم يحتاجون ذلك . (الجرايدة و الناعبي ، ٢٠١٩ ، ٦٥)

« الولاء الأخلاقى (المعيارى) : ويشير إلى شعور الفرد بالزامية البقاء في المنظمة لعدم رغبتة في الإضرار بمصلحة المؤسسة و ترك انطباع سيئ لدى زملائه و يعرفه بأنه إحساس العاملين أديبا بضرورة البقاء في المنظمة ؛ ورغم تعدد وتبيان أبعاد الولاء التنظيمي إلا أنها تشترك في عنصر الرابطة بين الفرد والمؤسسة . (يوسف ، ٢٠١٩ ، ١٥٣ : ١٥٤)

وينقسم الولاء التنظيمي أيضا على النحو التالي :

« الولاء التبادلي : بمعنى الوفاء بجميع الالتزامات بين العاملين و المؤسسة
« ولاء العلاقات : حيث يعتمد على التبادل العاطفي الاجتماعى بين العاملين والمؤسسة .

« الولاء الأيدولوجي : أي أن العاملين يظهرن ولائهم للعديد من الأطراف أي تكوين شبكات من الالتزام والاحلاص لهم .

« أصحاب الولاء الحقيقي : يشعرون بالالتزام تجاه مؤسساتهم ويخططون للاستمرار بها في المستقبل .

« الولاء المفيد : انهم يتسمون بعدم الولاء للمؤسسة لكن وجود ما يمكنهم للبقاء بها لأسباب أخرى كالأجور و الامتيازات .

« الولاء مرتفع الخطورة : هم مجردين من أي التزام تجاه المنظمة ولا يرغبون البقاء بها مستقبلا (الغنام و عبابنة ، ٢٠١٩ ، ٣٤)

• ثالثاً أهمية الولاء التنظيمي :

وتتلخص أهمية الولاء التنظيمي في النقاط التالية (آل منصور ، ٢٠١٩ ، ٣٩٨) :
« يمثل الولاء التنظيمي عنصرا هاما في ربط المؤسسة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المؤسسات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع العاملين للعمل لتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز .

« يعتبر الولاء التنظيمي للعاملين ، عاملاً هاماً في التنبؤ بفعالية المؤسسة .
 « إن الولاء التنظيمي من أكثر المفاهيم التي أخذت حيزاً واهتماماً في إدارة المؤسسات .

« يعتبر ولاء الأفراد لمنظمتهم عاملاً رئيسياً في ضمان نجاح تلك المؤسسات واستمرار بقائها

لذا تقوم الشركات والمنظمات في الدول المتقدمة بإعداد برامج ومخطط استراتيجية تطبق على الوضع الداخلي لتلك المنظمات من أجل الحفاظ على ولاء الموظفين لها والحفاظ على هيكلها العام لتحقيق الأهداف العامة وضمان بقاء الموظف في حمة العمل إلى فترات زمنية طويلة تكون المنظمة خلالها قد أنجزت الكثير من الرؤى التي تساهم في تقدمها بين المنظمات القائمة. (معنصر، ٢٠١٦، ٤٥)

• رابعا النماذج الواردة في أدبيات الولاء التنظيمي :

وتعرضها الدراسة على النحو التالي :

١- نموذج (Etzioni) :

تعتبر كتاباته من الكتابات الرائدة في موضوع الولاء التنظيمي حيث يعبر نموذجه عن درجة امتثال الفرد لتوجهات النظام ويرى أن القوة والسلطة التي تمتلكها المنظمة على حساب الفرد نابعة من طبيعة اندماج الفرد مع المنظمة والذي يتجسد في معنى الولاء حسب الأبعاد التالية :

« ولاء معنوي: ويمثل اتجاهها إيجابيا وقويا نحو المنظمة يقوم على الارتباط بأهداف المنظمة وقيمها وقواعدها ولوائها الداخلية ويتحقق هذا الولاء نتيجة شعور الفرد بأن المنظمة تسعى إلى تحقيق أهداف تخدم الجماعة وعادة ما تستخدم المنظمة مكافآت رمزية لتعزيز هذا الشعور لدى الأفراد .

« ولاء تراكمي : ويستند بالأساس على العلاقة التبادلية التي تنمو بين الفرد والتنظيم حيث أن الولاء يتعلق بدرجة قدرة المنظمة على تلبية حاجيات الفرد حتى يتمكن من الإخلاص لها ويعمل على تحقيق أهدافها .

« الولاء الاغترابي: ويمثل اتجاهها سلبيا نحو التنظيم حيث أن اندماج الفرد مع منظمته يكون خارجا عن طوعه نظرا لطبيعة القيود التي تفرضها المنظمة على الفرد .

٢- نموذج (Steers) :

يعتبر أن الولاء التنظيمي هو عملية مفتوحة تقوم على مفهوم المقاربة النظامية حيث له مجموعة من المدخلات المتمثلة في الخصائص الفردية للموظف وخصائص الوظيفة وخبرات العمل والتي تتفاعل جميعها مع بعضها البعض ومع ما تحويه البيئة من عناصر مختلفة وهذا التفاعل الذي يكون لنا الولاء التنظيمي له نتائج تعتمد درجة كفاءتها على نوعية المدخلات .

٣- نموذج (Mowday) :

هو نموذج يقوم على العلاقات الإرتباطية المحتملة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي ومعدل دوران العمل عن طريق دراسة ميدانية مطبقة على التقنيين النفسانيين بالولايات المتحدة الأمريكية .

٤- نموذج (Angel & Perry) :

هذا النموذج يبني على أساس البحث عن أسباب الولاء التنظيمي والتي يمكن تصنيفها إلى نموذجين هما :

• نموذج الفرد كأساس للولاء التنظيمي:

يعتبر هذا النموذج أن جوهر البناء التنظيمي يبني على أسس وخصائص وتصرفات الفرد على اعتبار أنها مصدر للسلوك المؤدي لهذا الاتجاه وتتمثل هذه الخصائص والتصرفات في المتغيرات الديموغرافية التي تؤثر على السلوك في العمر والجنس والتعليم والخبرات السابقة.

• نموذج المنظمة كأساس للولاء التنظيمي:

ويتعلق هذا النموذج بالعمليات ذات الصيغة القانونية التي تحدد العلاقة بين الفرد والمنظمة فالمنظمة تطالب الأفراد بضرورة الولاء لها من خلال التمسك بالأنظمة والقوانين والأهداف وبذل أقصى الجهود بغية زيادة الإنتاجية. (قوز ، ٢٠١٦ ، ٤٠ ، ٤٢)

• نموذج ستيفنز وزملائه :

• الاتجاه التبادلي :

يركز هذا الاتجاه على مخرجات الولاء التنظيمي كعمليات متبادلة بين المنظمة والعاملين فيها ، كما يركز على العضوية الفردية كمحدد أساسي يستحقه الموظف من مزايا و منافع من خلال العملية التبادلية بين الفرد و المنظمة .

• الاتجاه النفسي :

وهذا الاتجاه يصور الالتزام التنظيمي على أنه توجه الفرد بإيجابية عالية نحو المنظمة وأهدافها ، وهو يغطي أبعاد أكثر شمولية من الاتجاه التبادلي الذي ركز على بعد الحوافز ودرجة رغبة الفرد في ترك المنظمة مقياسا لدرجة التزامه ، ومن منظور النموذج النفسي يعد الولاء التنظيمي نوعا من التوافق بين الأهداف الفردية وأهداف المنظمة.

• نموذج كانتر :

يرى هذا النموذج أن هناك ثلاث أنواع من الولاء التنظيمي نابعة من متطلبات السلوك المختلف التي ترضها المنظمات على أفرادها هي :

« الالتزام المستديم: ويمثل المدى الذي يستطيع فيه الأفراد التضحية بجهودهم وطاقاتهم مقابل استمرار المنظمات التي يعملون فيها .

« الالتزام التلاحمي: ويتمثل في العلاقة النفسية الاجتماعية التي تنشأ بين الأفراد ومنظمتهم والتي يتم تعزيزها من خلال المناسبات الاجتماعية التي تقيمها المنظمات (عفاف ، ٢٠١٥ ، ٣١ : ٣٢)

• خامسا العوامل التي تساعد على نمو الولاء التنظيمي :

« قيام المؤسسة بمساعدة الفرد على اشباع حاجاته

« زيادة إشراك العاملين في المؤسسة

« العمل على إيجاد نظام مناسب من الحوافز

◀◀ وضوح الأهداف وتحديد الأدوار .

◀◀ الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي

◀◀ العمل على بناء ثقافة ووعي مؤسسي (الحصنة و عطية ، ٢٠١٩ ، ١٢)

وهذا يتم من خلال القيادة الفاعلة المهتمة بدعم الروح المعنوية والاهتمام بالعلاقات الإنسانية .

• سادساً العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي

◀◀ نظام الحوافز :و للحوافز دور فاعل في تعزيز العلاقات فيما بين التنظيم والعاملين فيه و هذه الحوافز تكون مادية ، أو معنوية فردية ، أو جماعية لتعزيز حماسهم و ثقتهم بالمؤسسة وولائهم له .

◀◀ المناخ التنظيمي : يعتبر المناخ التنظيمي بيئة العمل الداخلية بمختلف متغيراتها و خصائصها و تفاعلاتها حيث أن هذا المناخ يلعب دورا مهما في تحديد السلوك الأخلاقي و الوظيفي للأفراد العاملين من ناحية تشكيل و تعديل و تغيير القيم والعادات والاتجاهات و السلوك و على العكس تماما في المنظمة التي لا توفر مناخا تنظيميا جيدا بحيث لا يكون هناك انسجام و تعاون بين العاملين من جهة وبين العاملين والإدارة من جهة أخرى .

◀◀ الرضا الوظيفي : أن للرضا الوظيفي الأثر الكبير على العمل و العاملين و إنجازاتهم ، ويعتبر الولاء درجة متقدمة من الرضا ذلك أن العاملين ذوي الولاء مرتاحون لعلاقتهم مع قائد عملهم .

◀◀ أسلوب القيادة : أنه لمن الأمور المهمة للقائد الإداري أن يكون قادرا على خلق الولاء عند العاملين ، بدون الولاء يتزعزع مركز ذلك القائد ، حيث أن الولاء طريق ذو اتجاهين ، الأول ينطوي على تقديم العاملين وولائهم لرئيسهم ، والثاني ينطوي على تقديم الرئيس ولاءه لمرؤوسيه ، أن هذه المسؤولية المزدوجة في التعامل تبحث في قدرة القائد الإداري في تمثيل الإدارة امام العاملين وكذلك تمثيل العاملين أمام الإدارة ، وأن مثل هذا التمثيل يفرض الضرد المعني امتلاك النظرة المتساوية و العادلة تجاه مصالح وغايات الأطراف المتعاونة لتحقيق هدف معين . (محمد و محمود ، ٢٠١٩ ، ٣٦٤ ، ٣٦٥)

وعليه يعد الولاء التنظيمي أحد العناصر المهمة التي تربط الأفراد العاملين المؤسسة والقيادة ، لتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز، إن ولاء الأفراد العاملين للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملا هاما أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم للعمل في منظمات أخرى، كما يعتبر من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارة المنظمات كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة جيدة وسليمة وتمكنها من الاستمرار والبقاء وانطلاقا من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات لغرض تحفيزه وزيادة درجات وولائه بأهدافها وقيمها . (أوصيف و درفلو و زيان ، ٢٠١٨ ، ٣٤)

• ثالثا الدراسات السابقة :

حددت دراسة (كيفين ، ٢٠١٨) سمات القيادة السامة على أنهم سيئون ، وغير راضين ، ومعتلين ، وحقاقدين و متممرين ، ويربطون تحطيم التابعين بنجاحهم ،

وأصحاب منفعة ومصالح شخصية تخدم الذات بأي وسيلة ، ولديهم خوف دوماً من الانكشاف، وقادرين على الخداع والسيطرة وبث الخوف بذكاء ، هذا مع عدم الكفاية الذاتية و القيادة السامة هي سلوك مكتسب من وجهة نظر الدراسة .

وأضافت دراسة (ميجور ، ٢٠١٨) أن لقيادة السامين مثل الخلايا السرطانية لأي مؤسسة، والقيادة السامة تؤثر على الحياة المهنية للموظفين المبتدئين وتوصلت الدراسة إلى أهمية دمج نظرية القيادة المسؤولة في جميع مناهج القيادة التي يتم التدريب عليها لتأهيل القادة ، للتخفيف من آثار القيادة السامة. والموازنة بين مقدار الوقت المخصص للقيادة والتدريب التقني والتكتيكي لضمان فعالية القيادة وتهيئة بيئات وظيفية آمنة ومستقرة والتخفيف من تأثير القيادة السامة .

وأكد (هيرت ، ٢٠١٨) على كل ما سبق وأضاف أن القيادة السامة ، غير فعالة وتضر التنظيمات، وتسهم في تدهور معنويات الموظفين، وإعاقة إبداعهم وخلق الإجهاد غير الضروري ، كما تؤثر على الولاء التنظيمي لبيئة مكان العمل ، وتوصلت الدراسة إلى أنه من المهم اتخاذ الخطوات المناسبة للحد من قضية السمية داخل مكان العمل، ووضع استراتيجيات كيفية لمعالجة هذا النوع من السلوك في مكان العمل مما يقلل من المشكلة من خلال مساعدة موظفي الموارد البشرية على دمج التدريب الإداري الفعال.

وتوصلت دراسة (براون ، ٢٠١٩) أن القيادة السامة أحد سبل تسميم الحماس والإبداع والاستقلالية والتعبير المبتكر، ومع رصد التجارب الحية للموظفين الذين تضرروا من القيادة السامة داخل منظماتهم وتحليلها جاءت النتيجة أن خياراتهم كانت ما بين قرار ترك البيئة السامة؛ وانعدام الثقة في مكان العمل

وذكر (أتمجيدا ، ٢٠١٩) أن القيادة السامة في مكان العمل سلباً على رفاه الموظفين وأدائهم في العمل. وقد تم تحديد أفضل الممارسات لنهج القيادة الناجحة والسلوكيات عند معالجة بيئات العمل ذات السمية المنخفضة، وقد انبثقت البيانات عن ثلاثة مواضيع رئيسية هي: الخبرة في القيادة السامة، نهج القيادة تجاه السمية، والسلوكيات القيادية تجاه السمية، وأفادت النتائج أن القيادة السامة أحد أهم سبل انخفاض مستويات الإنتاجية، وارتفاع معدل دوران الموظفين بسبب العناصر السامة في مكان العمل والتي تركت دون مراقبة .

عرضت دراسة (بريدجز ، ٢٠١٩) القيادة السامة على أنها قضية سائدة في مختلف المنظمات، وقد استخدمت طريقة البحث النوعي وتصميم دراسات الحالة المتعددة، وأجريت مقابلات بشأن التصورات حول القادة السامين، و سبب بقائهم لفترة من الزمن، وضعف الولاء التنظيمي واتخاذ قرار المغادرة، وأسفرت النتائج عن نتائج هامة: فقد اعتبر جميع المشاركين أن القيادة السامة قيادة مدمرة؛ وتحولت التصورات إلى اتجاه سلبي، ومن خلال التأمل والتفكير توصلوا إلى إدراك أنهم لم يعودوا قادرين على تحمل سوء المعاملة والسلوكيات المدمرة من قاداتهم السامة، وأسباب بقائهم لفترة أطول هي الاحتياجات المالية ، وللإصلاح اقترح المشاركون على أن المؤسسات لا بد أن تهتم بالشكاوى ضد القائد السام وتفحص تلك الشكاوى واستبعاد و مساءلة القادة السامين.

- واتفقت كذلك حول ما يلي :
- ◀ القيادة السامة قيادة مدمرة للمؤسسات .
 - ◀ القيادة السامة تدفع منسوبي المؤسسات للتخلي عن وظائفهم من القهر والاحساس بالظلم .
 - ◀ المناخ التنظيمي تحت القيادة السامة غير آمن وطارد
 - ◀ علاج المؤسسات تحت القيادة السامة مرهون بتفعيل المحاسبية واستبعاد هذه القيادات المريضة .
 - ◀ المؤسسات تحت القيادة السامة منخفضة الانتاجية ومنخفضة الولاء التنظيمي .

• الإطار الميداني :

• أولاً الأساليب الإحصائية المستخدمة:

استخدمت الباحثة في هذه الدراسة الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 25) في إجراء التحليلات الإحصائية والأساليب المستخدمة في الدراسة وهي:

- ◀ معامل ارتباط بيرسون .
- ◀ معامل ألفا كرونباخ .
- ◀ التكرار والوزن النسبي
- ◀ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري .
- ◀ اختبار "كا" .

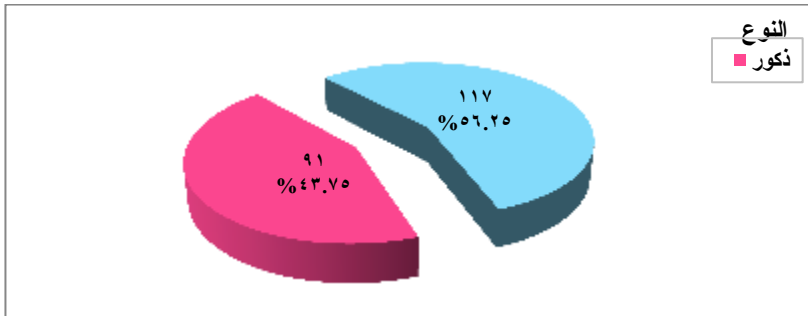
• وصف أفراد الدراسة وفقاً للنوع

جدول (١): التوزيع النسبي لأفراد عينة البحث وفقاً للنوع.

النوع	التكرارات	النسبة المئوية
ذكور	٩١	%٤٣.٧٥
إناث	١١٧	%٥٦.٢٥
المجموع	٢٠٨	%١٠٠

الجدول (١) يبين التوزيع النسبي لأفراد الدراسة وفقاً للنوع، حيث بلغت نسبة الذكور (%٤٣.٧٥)، في حين بلغت نسبة الإناث (%٥٦.٢٥) .

والشكل البياني (١) يوضح ذلك:



شكل (١): التوزيع النسبي لأفراد الدراسة وفقاً للنوع.

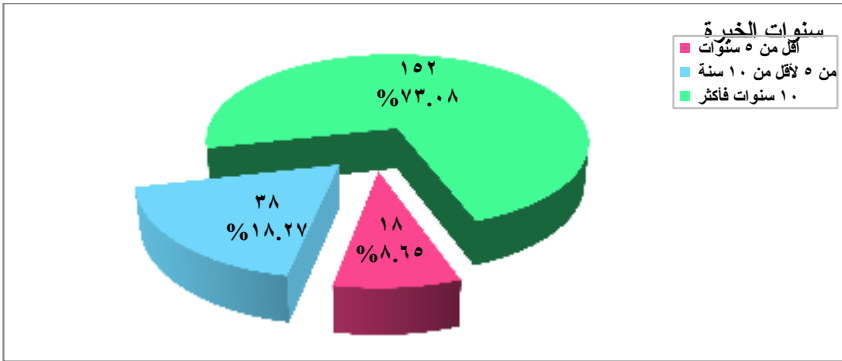
• وصف أفراد الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة

جدول (٣): التوزيع النسبي لأفراد عينة البحث وفقاً لسنوات الخبرة.

سنوات الخبرة بالعمل التعليمي	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من ٥ سنوات	١٨	%٨.٦٥
من ٥ لأقل من ١٠ سنة	٣٨	%١٨.٢٧
١٠ سنوات فأكثر	١٥٢	%٧٣.٠٨
المجموع	٢٠٨	%١٠٠

الجدول (٣) يبين التوزيع النسبي لأفراد عينة البحث وفقاً لسنوات الخبرة، حيث بلغت نسبة ذوي خبرة أقل من خمس سنوات (٨.٦٥٪)، وبلغت نسبة ذوي خبرة من خمس لأقل من عشر سنوات (١٨.٢٧٪)، في حين بلغت نسبة ذوي خبرة من عشر سنوات فأكثر (٧٣.٠٨٪).

والشكل البياني التالي يوضح ذلك:



شكل (٢): التوزيع النسبي لأفراد الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة.

• صدق وثبات أداة البحث

• نتائج صدق الاتساق الداخلي.

وقد تحققت الباحثة من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بحساب معامل الارتباط بين درجات كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجات الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة، وجاءت النتائج كما هو مبين بالجدول (٤):

ويوضح الجدول (٤) معاملات الارتباط بين درجات كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجات الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة، حيث تراوحت ما بين (٠.٤٤ - ٠.٨٨) وجميعها دالة إحصائياً، وبذلك تعتبر عبارات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

• نتائج الصدق البنائي للاستبانة.

وقد تحققت الباحثة من الصدق البنائي للاستبانة بحساب معامل الارتباط بين درجات كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول (٥).

جدول (٤): يوضح معاملات الارتباط بين درجات كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجات الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة.

المحاور	المجالات	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الدلالة الاحصائية
القيادة السامة	إساءة الإشراف	١	٠.٥٣	٠.٠١	دال
		٢	٠.٦٥	٠.٠١	دال
		٣	٠.٥٨	٠.٠١	دال
		٤	٠.٧٩	٠.٠١	دال
		٥	٠.٥١	٠.٠١	دال
		٦	٠.٨٨	٠.٠١	دال
		٧	٠.٧٨	٠.٠١	دال
	الاستبدادية	٨	٠.٦٩	٠.٠١	دال
		٩	٠.٧٦	٠.٠١	دال
		١٠	٠.٧٧	٠.٠١	دال
		١١	٠.٨٢	٠.٠١	دال
		١٢	٠.٥٠	٠.٠١	دال
		١٣	٠.٦٣	٠.٠١	دال
		١٤	٠.٧٧	٠.٠١	دال
	الترجيحية	١٥	٠.٥٦	٠.٠١	دال
		١٦	٠.٧٩	٠.٠١	دال
		١٧	٠.٧٠	٠.٠١	دال
		١٨	٠.٦٨	٠.٠١	دال
		١٩	٠.٥١	٠.٠١	دال
	الولاء السامى	الولاء العاطفى	٢٠	٠.٧٨	٠.٠١
٢١			٠.٨٠	٠.٠١	دال
١			٠.٥٢	٠.٠١	دال
٢			٠.٤٨	٠.٠١	دال
٣			٠.٤٦	٠.٠١	دال
الولاء المستمر		٤	٠.٥٦	٠.٠١	دال
		٥	٠.٦٦	٠.٠١	دال
		٦	٠.٥٦	٠.٠١	دال
		٧	٠.٥٦	٠.٠١	دال
		٨	٠.٥٣	٠.٠١	دال
الولاء العيارى		٩	٠.٤٥	٠.٠١٤	دال
		١٠	٠.٥٧	٠.٠١	دال
		١١	٠.٤٤	٠.٠١٦	دال
		١٢	٠.٤٧	٠.٠١	دال
		١٣	٠.٥٧	٠.٠١	دال
١٤	٠.٧٩	٠.٠١	دال		
١٥	٠.٥٩	٠.٠١	دال		

جدول (٥): يوضح معاملات الارتباط بين درجات كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة.

المحاور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الدلالة الاحصائية
القيادة السامة	٠.٩٥	٠.٠١	دال
الولاء التنظيمى	٠.٨٦	٠.٠١	دال

يبين الجدول (٥) معاملات الارتباط بين درجات كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة حيث بلغت (٠.٩٥ ، ٠.٨٦) لمحورى الاستبانة على الترتيب وجميعها دالة إحصائية، مما يدل على صدق وتجانس محاور الاستبانة.

• نتائج ثبات الاستبانة ومحاورها.

ووقد تحققت الباحثة من ثبات الاستبانة ومحاورها باستخدام معامل ألفا كرونباخ وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول (٦).

جدول (٦): يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ للاستبانة ومحاورها.

المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
القيادة السامة	٢١	٠.٩٣
الولاء التنظيمي	١٥	٠.٨٦
الاستبانة ككل	٣٩	٠.٨٤

ويوضح الجدول رقم (٦) معاملات الثبات للاستبانة ومحاورها حيث بلغت (٠.٩٣ ، ٠.٨٦) لمحور الاستبانة على الترتيب وبلغ معامل الثبات للاستبانة ككل (٠.٨٤)، وهي نسبة ثبات مرتفعة.

• تحليل نتائج الدراسة الميدانية

في هذا المبحث يتم عرض وتحليل آراء أفراد عينة البحث من المعلمين والمعلمات بمراحل التعليم العام في استبانة حول "العلاقة بين القيادة السامة والولاء التنظيمي بالمؤسسات التعليمية وسبل المواجهة"، بهدف التعرف على درجة ارتباط الإدارة السامة بالولاء التنظيمي بالمؤسسات التعليمية

وتم استخدام التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي واختبار "كا" لدلالة الفروق بين آراء أفراد الدراسة حول عبارات الاستبانة وفقا لمقياس خماسي متدرج على النحو التالي: مقياس "كبيرة جدا ، كبيرة ، متوسطة ، منخفضة ، منخفضة جدا" بأوزان (٥ ، ٤ ، ٣ ، ٢ ، ١) على الترتيب، وتم حساب المدى، وذلك بطرح أصغر وزن من أعلى وزن في المقياس (٥ - ١ = ٤)، ثم قسمة المدى (٤) على (٥) بهدف تحديد الطول الفعلي لكل مستوى، وكانت (٤ ÷ ٥ = ٠.٨)، وهذا يعني أن المستوى "منخفضة جدا" يقع بين القيمة (١) وأقل من (١ + ٠.٨)، وأن المستوى "منخفضة" يقع بين القيمة (١.٨٠) وأقل من (١.٨٠ + ٠.٨)، ويقع المستوى "متوسطة" بين القيمة (٢.٦٠) وأقل من (٢.٦٠ + ٠.٨)، ويقع المستوى "كبيرة" بين القيمة (٣.٤٠) وأقل من (٣.٤٠ + ٠.٨)، ويقع المستوى "كبيرة جدا" بين القيمة (٤.٢٠) إلى (٥).

وبذلك يكون الوزن المرجح لإجابات كل عبارة من العبارات على النحو التالي:

منخفضة جدا)	١.٠٠ - ١.٧٩
منخفضة)	١.٨٠ - ٢.٥٩
متوسطة)	٢.٦٠ - ٣.٣٩
كبيرة)	٣.٤٠ - ٤.١٩
كبيرة جدا)	٤.٢٠ - ٥.٠٠

• النتائج الإحصائية للدراسة

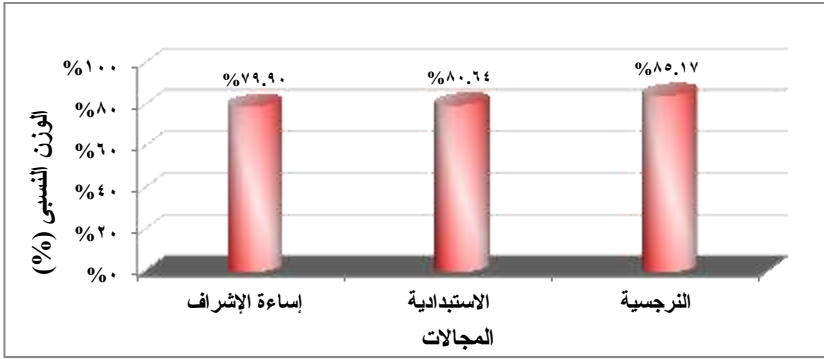
• النتائج الإحصائية للمحور الأول الخاص بالقيادة السامة:

جدول (٧): يوضح التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لآراء أفراد عينة البحث نحو ممارسات مجالات القيادة السامة.

المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	درجات	الترتيب
إساءة الإشراف	٤.٠٠	١.٢١	٧٩.٩٠%	كبيرة	٣
الاستبدادية	٤.٠٣	١.١٩	٨٠.٦٤%	كبيرة	٢
الترجسية	٤.٢٦	١.٠٤	٨٥.١٧%	كبيرة جدا	١
القيادة السامة	٤.٠٨	١.١٦	٨١.٥١%	كبيرة	

يبين الجدول (٧) مستويات آراء أفراد عينة البحث نحو ممارسات مجالات القيادة السامة، حيث بلغت درجة الموافقة "كبيرة جدا" مجال النرجسية بمتوسط حسابي (٤.٢٦) ووزن نسبي (٨٥.١٧٪)، وبلغت درجة الموافقة "كبيرة" لمجال إساءة الإشراف والاستبدادية بمتوسط حسابي (٤.٠٠، ٤.٠٣) ووزن نسبي (٧٩.٩٠، ٨٠.٦٤٪) على الترتيب. أما القيادة السامة ككل؛ بلغت درجة موافقة أفراد الدراسة "كبيرة" بمتوسط حسابي (٤.٠٨) ووزن نسبي (٨١.٥١٪).

والشكل البياني (٣) يوضح ممارسات مجالات القيادة السامة وفقاً لأوزانها النسبية:



شكل (٣): يوضح مجالات القيادة السامة وفقاً لأوزانها النسبية. من الجدول (٧) ونتائج الشكل البياني (٣) يتبين إتفاق أفراد عينة البحث حول عبارات ممارسات مجالات القيادة السامة .

ويمكن تفسير نتائج الجدول (٧) من خلال نتائج الجداول (٧-١) و(٧-٢) و(٧-٣):

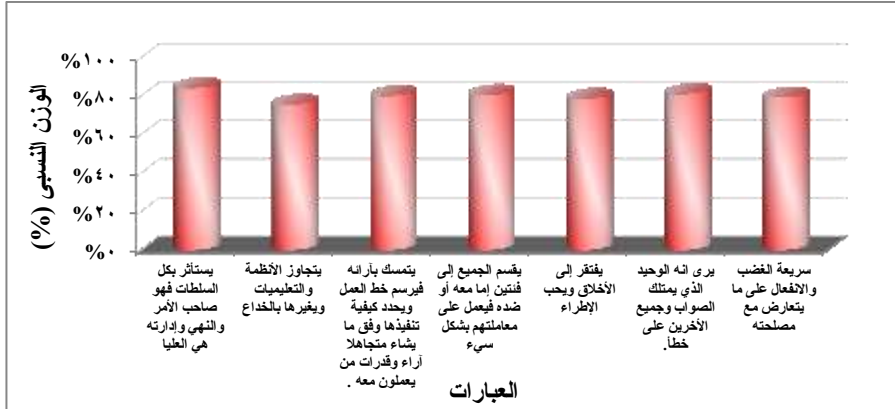
جدول (٧-١): يوضح التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ونتائج اختبار "كا" لأراء أفراد عينة الدراسة حول عبارات ممارسات مجال إساءة الإشراف.

الترتيب	اختبار "كا"		الوزن النسبي (%)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
	مستوى الدلالة	درجة الموافقة				
١	٠.٠١	١٢٨.٢٢	٨٤.٢٣	١.١٠	٤.٢١	١. القائد السام يستأثر بكل السلطات فهو صاحب الأمر والنهي وإدارته هي العليا.
٧	٠.٠١	٧٥.٨٥	٧٥.٥٨	١.٢٧	٣.٧٨	٢. القائد السام يتجاوز الأنظمة أحيانا ويجمال للقربين .
٤	٠.٠١	٩١.٣٥	٨٠.١٠	١.٢٢	٤.٠٠	٣. يتمسك بارائه فيرسم خط العمل ويحدد كيفية تنفيذها وفق ما يشاء متجاهلا آراء وقدرات من يعملون معه
٣	٠.٠١	١٠٢.٤٢	٨٠.٤٨	١.١٩	٤.٠٢	٤. يقسم الجميع إلى فئتين إما معه أو ضده فيعمل على معاملتهم بشكل سيء
٦	٠.٠١	٦٨.٣٥	٧٨.٦٥	١.١٨	٣.٩٣	٥. يحب الإطراء.
٢	٠.٠١	١٣٧.١٩	٨١.٠٦	١.٢٦	٤.٠٥	٦. يرى انه الوحيد الذي يمتلك الصواب وجميع الآخرين على خطأ.
٥	٠.٠١	١٠٣.٩٦	٧٩.٢٣	١.٢٠	٣.٩٦	٧. سريع الغضب والانفعال على ما يتعارض مع مصلحته.
			٧٩.٩٠	١.٢١	٣.٩٩٥	إساءة الإشراف

ويوضح الجدول (٧- ١) نتائج اختبار "كا٢" لدلالة الفروق بين مستويات آراء أفراد عينة البحث نحو عبارات مجال إساءة الإشراف، حيث جاءت قيم "كا٢" لجميع العبارات دالة احصائياً، مما يدل على وجود فروق معنوية بين مستويات الآراء لجميع العبارات، وجاءت درجة الموافقة "كبيرة جداً" للعبارة رقم (١) حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة (٤.٢١) ووزن نسبي (٨٤.٢٣٪)، في حين جاءت درجة الموافقة "كبيرة" للعبارات أرقام (٢، ٣، ٤، ٥، ٦، ٧) حيث تراحت قيم المتوسط الحسابي لهذه العبارات ما بين (٣.٧٨ - ٤.٠٥) وتراوح الأوزان النسبية ما بين (٧٥.٥٨٪ - ٨١.٠٦٪).

أما ممارسات إساءة الإشراف كأحد أسوأ ممارسات القيادة السامة؛ جاءت درجة الموافقة "كبيرة" بمتوسط حسابي (٣.٩٩٥) ووزن نسبي (٧٩.٩٠٪).

والشكل البياني (٤) يوضح عبارات مجال إساءة الإشراف وفقاً لأوزانها النسبية:



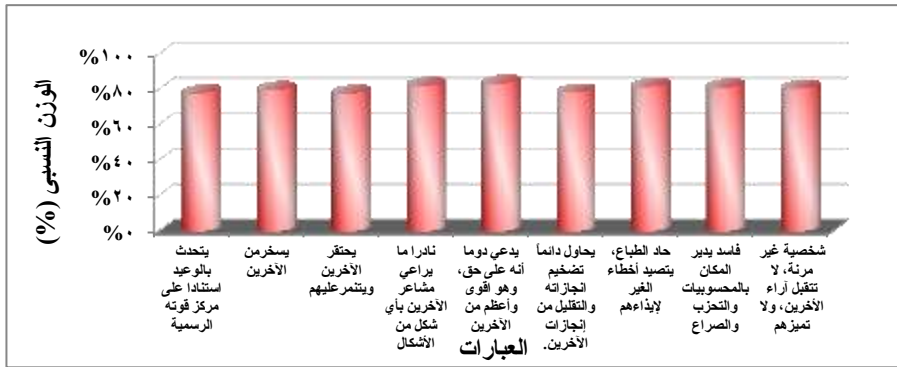
شكل (٤): يوضح عبارات مجال إساءة الإشراف وفقاً لأوزانها النسبية.

من الجدول (٧- ١) ونتائجه والشكل البياني (٧- ١) يتبين اتفاق أفراد الدراسة على أن مظاهر سوء الإشراف أحد أهم ممارسات القيادة السامة وبمقابلة الكثير من أفراد العينة أفاد الكثير منهم أن إساءة الإشراف من أكثر الممارسات التي يمكن معها انحسار الولاء لأي منظمة والرغبة بترك العمل بها.

يبين الجدول (٧- ٢) نتائج اختبار "كا٢" لدلالة الفروق بين مستويات آراء أفراد عينة البحث نحو عبارات مجال ممارسة الاستبدادية، حيث جاءت قيم "كا٢" لجميع العبارات دالة احصائياً، مما يدل على وجود فروق معنوية بين مستويات الآراء لجميع العبارات، وجاءت درجة الموافقة "كبيرة" لجميع العبارات حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي لهذه العبارات ما بين (٣.٧٩ - ٤.١٧) وتراوح الأوزان النسبية ما بين (٧٧.٧٩٪ - ٨٣.٤٦٪). حيث جاءت درجة الموافقة "كبيرة" بمتوسط حسابي (٤.٠٣) ووزن نسبي (٨٠.٦٤٪). والشكل البياني (٥) يوضح عبارات مجال الاستبدادية وفقاً لأوزانها النسبية:

جدول (٧-٢): يوضح التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ونتائج اختبار "كا" لأراء أفراد عينة الدراسة حول عبارات ممارسات مجال الاستبدادية.

الترتيب	اختبار "كا"		الوزن النسبي (%)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
	مستوى الدلالة	درجة الموافقة كاً				
٨	٠.٠١	٨٢.٧٣	٪٧٧.٩٨	١.٢٧	٣.٩٠	٨. التحدث بالوعيد استنادا على مركز القوة الرسمية
٦	٠.٠١	٨١.٤٦	٪٧٩.٨١	١.٢١	٣.٩٩	٩. السخرية من الآخرين
٩	٠.٠١	١٢١.٥٠	٪٧٧.٧٩	١.٣٢	٣.٨٩	١٠. احتقار الآخرين والتتمر عليهم
٢	٠.٠١	١٧٧.٥٥	٪٨٢.٣١	١.٢٧	٤.١٢	١١. عدم مراعاة مضامير الآخرين بأي شكل من الأشكال
١	٠.٠١	١٧٣.٣٥	٪٨٣.٤٦	١.١٩	٤.١٧	١٢. النرجسية والظن بأنه أفضل من الجميع
٧	٠.٠١	٧٤.٧٣	٪٧٨.٣٧	١.١٧	٣.٩٢	١٣. تضخيم إنجازاته والتقليل من إنجازات الآخرين.
٣	٠.٠١	١٩٨.٨١	٪٨١.٣٣	١.١١	٤.٠٨	١٤. حدة الطباع، وتصيد أخطاء الغير لإيذائهم
٤	٠.٠١	١٢٤.٤٦	٪٨١.١٥	١.١٥	٤.٠٦	١٥. الإدارة بالمحسوبيات والتحزب والصراع
٥	٠.٠١	١٨٨.١٩	٪٨٠.٥٨	١.٠٣	٤.٠٣	١٦. الصلابية، وعدم تقبل آراء الآخرين
			٪٨٠.٦٤	١.١٩	٤.٠٣	الاستبدادية



شكل (٥): يوضح عبارات مجال الاستبدادية وفقاً لأوزانها النسبية.

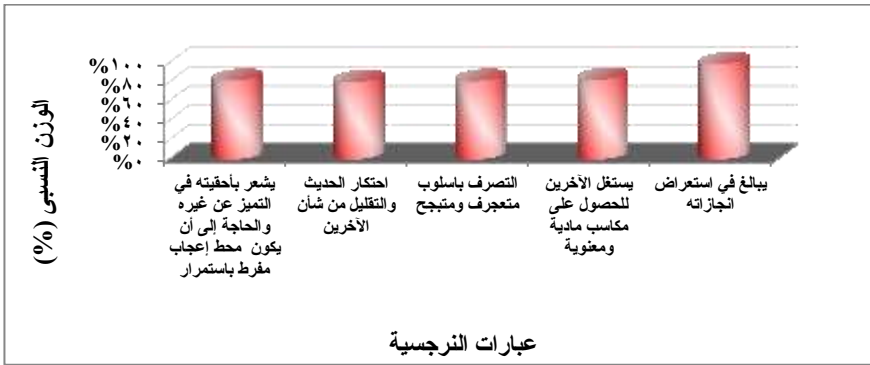
من الجدول رقم (٧-٢) ونتائجه والشكل البياني (٧-٢) يتبين إتفاق أفراد عينة البحث على ممارسات مجال الاستبدادية والتي تعتبر أحد أسوأ ممارسات القيادة السامة .

جدول (٧-٣): التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ونتائج اختبار "كا" لأراء أفراد عينة الدراسة نحو عبارات مجال ممارسات النرجسية.

الترتيب	اختبار "كا"		الوزن النسبي (%)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
	مستوى الدلالة	درجة الموافقة كاً				
٣	٠.٠١	٨٢.٦٥	٪٨١.٧٣	١.٠٧	٤.٠٩	١٧. الشعور بالتميز المفرط باستمرار
٥	٠.٠١	١٠٣.٦٥	٪٨٠.٦٧	١.٢٢	٤.٠٣	١٨. احتكار الحديث والتقليل من شأن الآخرين
٤	٠.٠١	١٠١.٦٥	٪٨١.٥٤	١.١١	٤.٠٨	١٩. التصرف بأسلوب متعجرف ومتعجب
٢	٠.٠١	٨١.٤٢	٪٨٢.٨٨	٠.٩٦	٤.١٤	٢٠. استغلال الآخرين للحصول على مكاسب مادية ومعنوية
١	٠.٠١	٥٢٢.١٩	٪٩٩.٠٤	٠.٢٧	٤.٩٥	٢١. المبالغة في استعراض الإنجازات النرجسية
			٪٨٥.١٧	١.٠٤	٤.٢٦	

يبين الجدول (٧-٣) نتائج اختبار "كا٢" لدلالة الفروق بين مستويات آراء أفراد الدراسة نحو عبارات مجال ممارسات النرجسية، حيث جاءت قيم "كا٢" لجميع العبارات دالة احصائياً، مما يدل على وجود فروق معنوية بين مستويات الآراء لجميع العبارات، وجاءت درجة الموافقة "كبيرة جداً" للعبارات رقم (٢١) حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة (٤.٩٥) ووزن نسبي (٩٩.٠٤%)، في حين جاءت درجة الموافقة "كبيرة" للعبارات أرقام (١٧، ١٨، ١٩، ٢٠) حيث تراحت قيم المتوسط الحسابي لهذه العبارات ما بين (٤.٠٣ - ٤.١٤) وتراوحت الأوزان النسبية ما بين (٨٠.٦٧% - ٨٢.٨٨%). وجاءت درجة الموافقة "كبيرة" بمتوسط حسابي (٤.٢٦) ووزن نسبي (٨٥.١٧%).

والشكل البياني (٦) يوضح عبارات مجال النرجسية وفقاً لأوزانها النسبية:



شكل (٦): يوضح عبارات مجال النرجسية وفقاً لأوزانها النسبية.

من الجدول (٧-٣) ونتائج الشكل البياني (٦) يتبين إتفاق أفراد الدراسة على ممارسات النرجسية كأحد أسوأ ممارسات القيادة السامة والتي يمكن أن تسهم بشكل لا مجال فيه للشك بأن تؤثر على العاملين ومنسوبي المؤسسات التعليمية .

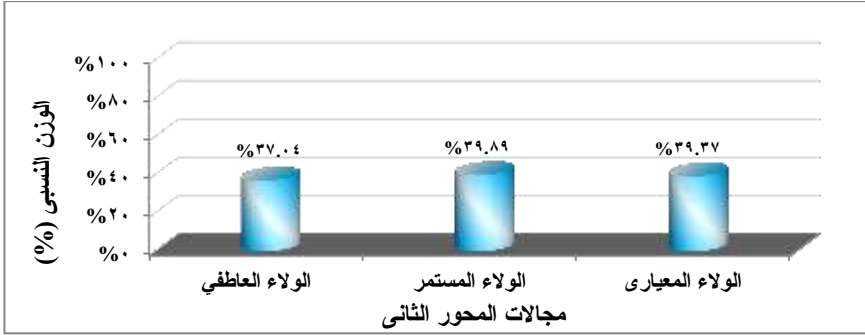
• النتائج الإحصائية للمحور الثاني الخاص بالولاء التنظيمي:

جدول (٨): يوضح التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لآراء أفراد عينة البحث نحو مجالات الولاء التنظيمي

الترتيب	درجة الموافقة	الوزن النسبي (%)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجالات
٣	منخفضة	٣٧.٠٤%	٠.٦٦	١.٨٥	الولاء العاطفي
١	منخفضة	٣٩.٨٩%	٠.٥٥	١.٩٩	الولاء المستمر
٢	منخفضة	٣٩.٣٧%	٠.٥٦	١.٩٧	الولاء المعياري
	منخفضة	٣٨.٩٦%	٠.٥٩	١.٩٥	الولاء التنظيمي

في حال وجود الممارسات لمجالات القيادة السامة والتي جاءت كلها بدرجة منخفضة للدلالة على أنه في حال وجود ممارسات القيادة السامة سيكون بالمقابل انخفاض في الولاء التنظيمي كما يلي :

يبين الجدول (٨) مستويات آراء أفراد الدراسة نحو مجالات ممارسة القيادة السامة، حيث بلغت درجة الموافقة "منخفضة" لجميع مجالات الولاء التنظيمي المرتبطة بالمؤسسات التي تمارس بها القيادة السامة حيث بلغت قيم المتوسط الحسابي لهذه المجالات (١.٨٥، ١.٩٩، ١.٩٧) والأوزان النسبية (٣٧.٤٪، ٣٩.٨٩٪، ٣٩.٣٧٪) على الترتيب. والشكل البياني (٧) يوضح مجالات الولاء التنظيمي وفقاً لأوزانها النسبية:



شكل (٧): يوضح مجالات الولاء التنظيمي وفقاً لأوزانها النسبية.

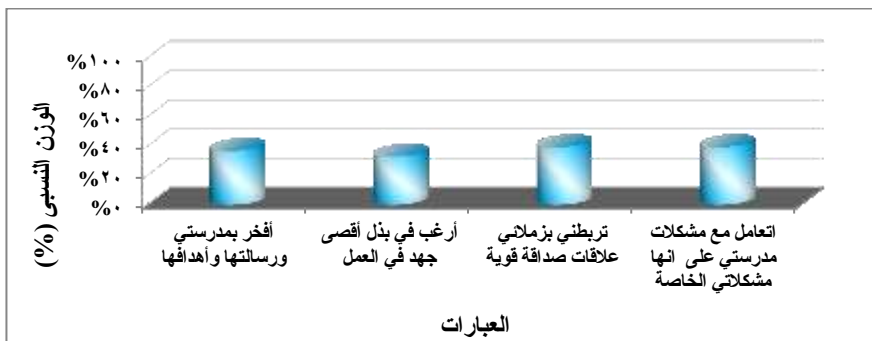
من الجدول (٨) ونتائجه والشكل البياني رقم (٨) يتبين إتفاق أفراد الدراسة نحو انخفاض مستوى الولاء التنظيمي بالمؤسسات التي توجد بها قيادة سامة. ويمكن تفسير نتائج الجدول (٨) من خلال نتائج الجداول (٨- ١) و(٨- ٢) و(٨- ٣):

جدول (٨-١): التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ونتائج اختبار "كا"

رقم التكرار	اختبار "كا"		درجة الموافقة	الوزن النسبي (%)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
	مستوى الدلالة	كا					
٣	٠.٠١	٤٠.٦٨	منخفضة	٣٦.٧٣٪	٠.٦٨	١.٨٤	١. الفخر بالمدرسة والعمل بها
٤	٠.٠١	٦٥.٤٩	منخفضة جداً	٣٢.٨٨٪	٠.٦١	١.٦٤	٢. الرغبة في بذل أقصى جهد في العمل
٢	٠.٠١	٣٩.٨٥	منخفضة	٣٩.٢٣٪	٠.٦٨	١.٩٦	٣. علاقات صداقة قوية
١	٠.٠١	٨٨.٠٥	منخفضة	٣٩.٣٣٪	٠.٦٠	١.٩٧	٤. التدخل في حل مشكلات المؤسسة
			منخفضة	٣٧.٠٤٪	٠.٦٦	١.٨٥	الولاء العاطفي

يبين الجدول (٨- ١) نتائج اختبار "كا" لدلالة الفروق بين مستويات آراء أفراد عينة البحث نحو عبارات مجال الولاء العاطفي بمؤسسة بها ممارسات القيادة السامة للوقوف على الارتباط بين هذه الممارسات والولاء، حيث جاءت قيم "كا" لجميع العبارات دالة احصائياً، مما يدل على وجود فروق معنوية بين مستويات الآراء لجميع العبارات، وجاءت درجة الموافقة "منخفضة" للعبارة أرقام (١، ٣، ٤) حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي لهذه العبارات ما بين (١.٨٤ - ١.٩٧) وتراوحت الأوزان النسبية ما بين (٣٦.٧٣٪ - ٣٩.٣٣٪)، في حين جاءت درجة

الموافقة "منخفضة جدا" حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذه العبارة (١.٦٤) ووزن نسبي (٣٢.٨٨٪). أما الولاء العاطفي ككل؛ جاءت درجة الموافقة "منخفضة" بمتوسط حسابي (١.٨٥) ووزن نسبي (٣٧.٠٥٪). والشكل البياني (٨) يوضح عبارات مجال الولاء العاطفي وفقاً لأوزانها النسبية:



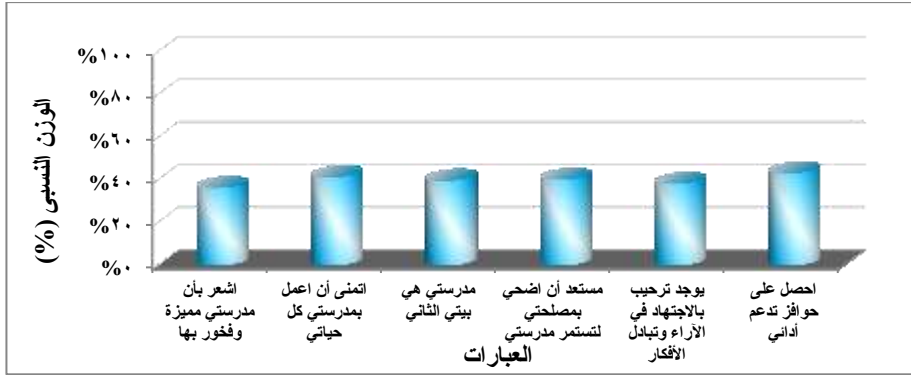
شكل (٨): يوضح عبارات مجال الولاء العاطفي وفقاً لأوزانها النسبية. من الجدول (٨ - ١) ونتائج والشكل البياني (٨) يتبين إتفاق أفراد عينة البحث نحو انخفاض مستوى الولاء التنظيمي بهذه المؤسسات نتيجة للاحتراق النفسي لمنسوبي هذه المؤسسات .

جدول (٨-٢): يوضح التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ونتائج اختبار "كا" لأراء أفراد الدراسة نحو عبارات مجال الولاء المستمر بمؤسسات بها ممارسات القيادة السامة.

الترتيب	اختبار "كا"		درجة الموافقة	الوزن النسبي (%)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
	مستوى الدلالة	كا					
٦	٠.٠٠١	٣٦.٤١	منخفضة	٣٦.٣٥%	٠.٦٨	١.٨٢	٥. الشعور بالفخر للانتماء للمكان
٢	٠.٠٠١	٨٩.٣٢	منخفضة	٤١.٤٤%	٠.٦٠	٢.٠٧	٦. الرغبة في الاستمرارية
٤	٠.٠٠١	٣٢٥.٥٧	منخفضة	٣٩.٨١%	٠.٢٨	١.٩٩	٧. اعتبار العمل بيت ثاني
٣	٠.٠٠١	٣١٥.٠٤	منخفضة	٤٠.١٩%	٠.٢٩	٢.٠١	٨. الاستعداد للتضحية لتستمر المؤسسة
٥	٠.٠٠١	٥٧.٨٨	منخفضة	٣٨.٢٧%	٠.٦٥	١.٩١	٩. الترحيب بالاجتهاد في الآراء وتبادل الأفكار
١	٠.٠٠١	٩٨.٨١	منخفضة	٤٣.٢٧%	٠.٥٨	٢.١٦	١٠. الحصول على حوافز تدعم الأداء
			منخفضة	٣٩.٨٩%	٠.٥٥	١.٩٩	الولاء المستمر

وبين الجدول (٨ - ٢) نتائج اختبار "كا" لدلالة الفروق بين مستويات آراء أفراد الدراسة نحو عبارات مجال الولاء المستمر، حيث جاءت قيم "كا" لجميع العبارات دالة احصائياً، مما يدل على وجود فروق معنوية بين مستويات الآراء لجميع العبارات، وجاءت درجة الموافقة "منخفضة" لجميع العبارات حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي لهذه العبارات ما بين (١.٨٢ - ٢.١٦) وتراوحت الأوزان النسبية ما بين (٣٦.٣٥٪ - ٤٣.٢٧٪).

أما الولاء المستمر ككل؛ جاءت درجة الموافقة "منخفضة" بمتوسط حسابي (١.٩٩) ووزن نسبي (٣٩.٨٩٪). والشكل البياني (٩) يوضح عبارات مجال الولاء المستمر وفقاً لأوزانها النسبية:



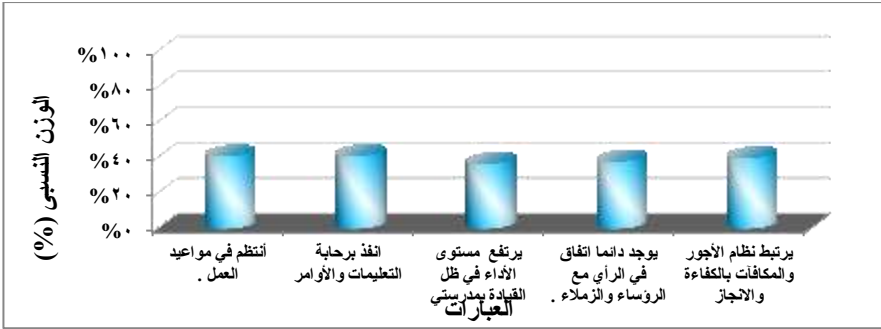
شكل (٩): يوضح عبارات مجال الولاء المستمر وفقاً لأوزانها النسبية. من الجدول (٨ - ٢) ونتائج والشكل البياني (٩) يتبين إتفاق أفراد الدراسة نحو انخفاض مستوى الولاء المستمر بالمؤسسات التي توجد بها ممارسات القيادة السامة .

جدول (٨-٣): التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ونتائج اختبار "كا"
لآراء أفراد عينة الدراسة نحو عبارات مجال الولاء المعياري بمؤسسات بها ممارسات القيادة السامة.

الترتيب	اختبار "كا"		درجة الموافقة	الوزن النسبي (%)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
	مستوى الدلالة	كا					
٢	٠.٠١	٤٩.٧٤	منخفضة	٤٠.٨٧%	٠.٦٦	٢.٠٤	١١. الانتظام في مواعيد العمل .
١	٠.٠١	٨٦.٠٠	منخفضة	٤١.١٥%	٠.٦٠	٢.٠٦	١٢. تنفيذ التعليمات والأوامر
٥	٠.٠١	٩٨.٨١	منخفضة	٣٦.٧٣%	٠.٥٨	١.٨٤	١٣. ارتفاع مستوى الأداء
٤	٠.٠١	٥٨.٤٢	منخفضة	٣٨.٠٨%	٠.٦٤	١.٩٠	١٤. اتفاق في الرأي مع الرؤساء والزلاء.
٣	-	-	منخفضة	٤٠.٠٠%	٠.٠٠	٢.٠٠	١٥. نجاح العمل التعاوني
			منخفضة	٣٩.٢٧%	٠.٥٦	١.٩٧	الولاء المعياري

ويبين الجدول (٨ - ٣) نتائج اختبار "كا" لدلالة الفروق بين مستويات آراء أفراد عينة البحث نحو عبارات مجال الولاء المعياري، حيث جاءت قيم "كا" لجميع العبارات دالة احصائياً، مما يدل على وجود فروق معنوية بين مستويات الآراء لجميع العبارات، وجاءت درجة الموافقة "منخفضة" لجميع العبارات حيث تراحت قيم المتوسط الحسابي لهذه العبارات ما بين (١.٨٤ - ٢.٠٦) وتراوحت الأوزان النسبية ما بين (٣٦.٧٣٪ - ٤١.١٥٪). أما الولاء المعياري ككل؛ جاءت درجة الموافقة "منخفضة" بمتوسط حسابي (١.٩٧) ووزن نسبي (٣٩.٢٧٪).

والشكل البياني (١٠) يوضح عبارات مجال الولاء المعياري وفقاً لأوزانها النسبية:



شكل (١٠): يوضح عبارات مجال الولاء المعياري وفقاً لأوزانها النسبية. من الجدول (٨ - ٣) ونتائجه والشكل البياني (١٠) يتبين إتفاق أفراد الدراسة نحو انخفاض مستوى الولاء المعياري بمؤسسات بها ممارسات القيادة السامة .

• نتائج اختبارات الفروض الاحصائية للدراسة

• نتائج الفرض الأول للدراسة:

ينص الفرض الأول على "هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة السامة بمكوناتها الفرعية والولاء التنظيمي".

وقد تحققت الباحثة من وجود علاقة بين القيادة السامة بمكوناتها الفرعية والولاء التنظيمي بحساب معاملات الارتباط بين القيادة السامة بمكوناتها الفرعية والولاء التنظيمي ، وجاءت النتائج كما هي مبينة في الجدول (٩):

جدول (٩): يوضح معاملات الارتباط بين القيادة السامة بمكوناتها الفرعية والولاء التنظيمي.

المجالات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	نوع العلاقة
إساءة الإشراف	-٠.٥٣	٠.٠١	عكسية
الاستبدادية	-٠.٢٦	٠.٠١	عكسية
الترجيئية	-٠.٢٥	٠.٠١	عكسية
القيادة السامة	-٠.٤٤	٠.٠١	عكسية

من الجدول (٩) يتبين وجود علاقة ارتباطية عكسية دالة احصائيا بين القيادة السامة بمكوناتها الفرعية والولاء التنظيمي، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط ما بين (-٠.٢٥ ، -٠.٥٣) لمجالات القيادة السامة وبلغت قيمة معامل الارتباط (-٠.٤٤) للقيادة السامة ككل وجميعها دالة عند مستوى دلالة (٠.٠١).

من الجدول (٩) ونتائجه يتبين تحقق الفرض الأول للدراسة

• نتائج الفرض الثاني للدراسة:

ينص الفرض الثاني على "يمكن التنبؤ بمستوى الولاء التنظيمي وفقاً للتغير في مستوى القيادة السامة".

وللتحقق من صحة هذا الفرض، استخدمت الباحثة الانحدار الخطي البسيط للتنبؤ بمستوى الولاء التنظيمي (متغير تابع) وفقاً للتغير في مستوى القيادة السامة (متغير مستقل)، وجاءت النتائج كما هي مبينة في الجدول (١٠):

جدول (١٠): يوضح نتائج الانحدار الخطى للتنبؤ بمستوى الولاء التنظيمي وفقاً للتغير في مستوى القيادة السامة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	١٤.١٨	١	١٤.١٨	٤٩.٨٤	٠.٠٠١
البواقي	٥٨.٦٠	٢٠٦	٠.٢٨		
المجموع	٧٢.٧٨	٢٠٧			

من الجدول (١٠) يتبين معنوية نموذج الانحدار وصلاحيته للتنبؤ الرياضي، حيث بلغت قيمة "ف" (٤٩.٨٢) ومستوى الدلالة (٠.٠٠١).

والجدول (١١) يوضح معاملات الانحدار ودلالاتها الاحصائية.

جدول (١١): معاملات الانحدار ودلالاتها الاحصائية.

معامل الانحدار (B)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة
٩.٤٧	٨.٧٢	٠.٠٠١
١.٨٧-	٧.٠٦-	٠.٠٠١

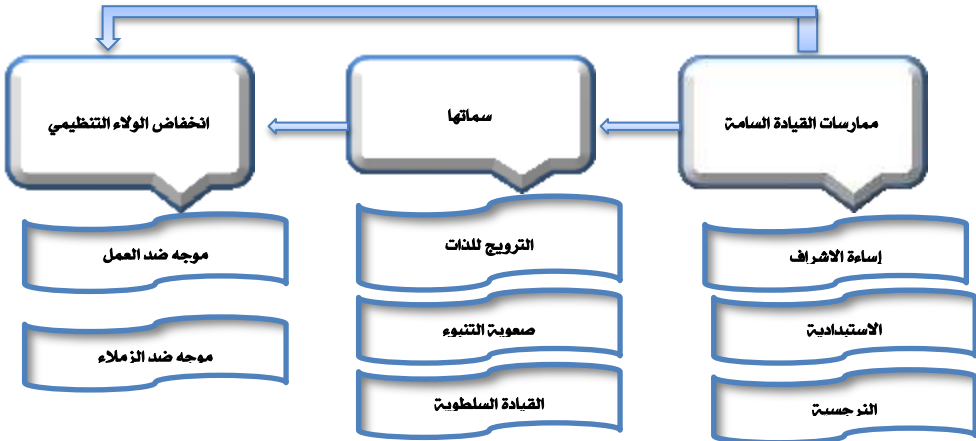
من الجدول (١١) يتبين أن متغير القيادة السامة له تأثير معنوي على مستوى الولاء التنظيمي.

ويمكن التنبؤ بمستوى الولاء التنظيمي من خلال المعادلة التالية:

$$\text{الولاء التنظيمي} = ٩.٤٧ - ١.٨٧ \text{ القيادة السامة}$$

من الجدولين (١٠) و(١١) ونتائجها يتبين تحقق الفرض الثاني للدراسة.

عليه ومن خلال ما سبق (الدراسة بشقيها النظري والميداني) تبين ما يلي اختلضت الدراسات السابقة فيما بينها من حيث الأبعاد والمتغيرات التي تم التركيز عليها من جانب كل دراسة، مما أتاح الفرصة للباحثة لاختيار أكثر المتغيرات مناسبة للمشكلة قيد الدراسة، و الموضحة في الشكل التالي في محاولة لفهم العلاقة بين ممارسات القيادة السامة، والولاء التنظيمي والذي يمكن معه أن تستخلص بعض سبل مواجهة القيادة السامة المقترحة لدعم الولاء التنظيمي بالمؤسسات التعليمية وهي كالتالي :



• أولاً وضع معايير معلنة لاختيار القيادات التربوية والتعليمية بناءً على الكفاءة العلمية والخلفية وضمنياً ما يلي :

- ◀ القدرة على مواجهة الأزمات والثبات الانفعالي من خلال تطبيق مقاييس نفسية مقننة قبل اختيارهم لشغل القيادة .
- ◀ الامام باللوائح والقوانين المنظمة للتعليم في ضوء الرؤية .
- ◀ حسن السير والسلوك
- ◀ اجتياز برامج تدريبية مؤهلة لاكتساب مهارات القيادة (ادارة الأزمات - إدارة الوقت - إدارة الصراع - التعاون المجتمعي ...)
- ◀ السجل الوظيفي والأكاديمي والخبرات الناجحة .

• ثانياً وضع خطة لتنمية الكفاءات القيادات وذلك من خلال ما يلي :

- ◀ تحليل الاحتياجات التدريبية التي تتفق مع متغيرات العصر .
- ◀ الاهتمام بتنمية قدرات قيادي / قيادات من خلال برامج تدريبية مميزة تتفق مع مستجدات العصر
- ◀ وجود رؤية ورسالة واضحة وموثقة ومعلنة للعمل القيادي .
- ثالثاً وضع نظام للحوافز ودعم الاستقرار الوظيفي للقيادات .

• التوصيات :

- ◀ في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج ومقترحات توصى الدراسة بما يلي :
- ◀ ضرورة عمل بحوث كثيرة حول القيادة السامة .
- ◀ من المهم عمل بحوث حول الولاء التنظيمي ودوره في دعم العملية التعليمية وتعميم نتائجها على صانعي القرار التعليمي .
- ◀ اختيار القيادات الإدارية الذين تتوافر لديهم سمات القيادة التي تعمل على خلق المناخ الأخلاقي الإيجابي لتعزيز الثقة المتبادلة ، والرغبة في مساعدة الآخرين ، وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية .

الأمر الذي يتطلب تنفيذ الآليات التالية :

- ◀ تبني مبدأ الشفافية والمحاسبية والإدارة للكفاء المتميز .
- ◀ عقد اجتماعات دورية مع منسوبي المؤسسات التعليمية للتعرف على مشكلاتهم الشخصية و مشاركتهم مشاعرهم ، لتقوية الروابط بين القيادات والمرؤوسين .
- ◀ فتح قنوات اتصال و اتباع سياسة الباب المفتوح بين الإدارة والعاملين .

• المراجع العربية :

- إبراهيم، عبد الناصر طه و حسانين، أسامة أحمد (٢٠١٤): تحليل العلاقة بين الاشراف المسيئ وعدم التحضر في مكان العمل واختيار الدور المعدل لتقدير الذات المؤسس في المنظمة في هذه العلاقة : دراسة ميدانية . مجلة البحوث التجارية المعاصرة . جامعة سوهاج - كلية التجارة . مج ٢٨، ع ١٤ . ص ٥٨

- آل منور ، علي بن اسماعيل بن ابراهيم (٢٠١٩): درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية بمحافظة القطيف للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين ، مجلة البحث العلمي في التربية ، جامعة عين شمس - كلية البنات للاداب و العلوم والتربية ، ع ٢٠ ، ج ١، ص ٣٩٨

- أوصيف ، زينب و درفلو ، سارة و زيان ، أمينة (٢٠١٩) : القيم التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي . وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. جامعة محمد بوضياف . المسيلة . كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية . الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية . ص ٣٤
- بن طاجين، إيمان و بو عصيدة، رضا يونس (٢٠٢٠) : انعكاسات نمط القيادة على إمكانية المحافظة على رأس المال البشري : دراسة حالة مركب سكيما - قائمتة . مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية . جامعة عبد الحميد مهري - قسنطينة ٢ . مج ٦، ١٤ : ص ص ١٤٧ : ١٤٨
- الجرايدة ، محمد سليمان مفضي والناعبي ، ناصر بن حمدان (٢٠١٩) : الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في سلطنة عمان ، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل - العلوم الإنسانية والإدارية ، جامعة الملك فيصل ، مج ٢٠ ، ٢٤ : ص ٦٥
- الحصنة، علي بن سعيد بن علي و عطية ، محمد عبد الكريم علي (٢٠١٩) : العدالة التنظيمية لدى قادة المدارس بمحافظة بيشة وعلاقتها بالولاء التنظيمي ، مجلة كلية التربية ، جامعة أسبوط - كلية التربية ، مج ٣٥ ، ٢٤ ، ص ١٢
- الحنيطي ، محمد فضل محمد و درادكة ، أمجد محمود محمد (٢٠١٨) : درجة توافر قيم المواطنة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة (عمان) وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم ، رسالة ماجستير ، ص ٢٠ : ٢١
- داهش، جمال عبد الحميد (٢٠١٧) : الالتزام التنظيمي بوصفه متغيراً وسيطاً في العلاقة بين سلوك القيادة المدمرة وسلوكيات العمل المعوقلة للإنتاج . المجلة العربية للعلوم الإدارية . جامعة الكويت - مجلس النشر العلمي . مج ٢٤، ٣٤ : ص ص ٤٨٠ : ٤٨١
- رضوان، طارق رضوان محمد (٢٠١٩) : الدور المعدل لنمط الشخصية في العلاقة بين القيادة السامة والقلق الوظيفي : دراسة تطبيقية . مجلة الدراسات التجارية المعاصرة . جامعة كفر الشيخ - كلية التجارة . ٧٤ : ص ٥٦٣
- الزهراني . معجب جارالله (٢٠١٢) : المعوقات التنظيمية لتطوير التعليم العام في المملكة العربية السعودية : تصور مقترح في ضوء اقتصاد المعرفة . رسالة دكتوراه بجامعة عين شمس . معهد الدراسات والبحوث التربوية . ص ٥ .
- الشعلان، فهد بن أحمد (٢٠١٦) : مواجهة الاحترق الوظيفي : نحو نموذج مقترح لمسؤولية الفرد والقيادة . المجلة العربية للدراسات الأمنية . جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية . مج ٢٢، ٦٥٤ : ص ص ٣٢ : ٣٣
- عبده ، عبد الكريم محمد (٢٠١٣) : متطلبات تأهيل مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية لتحقيق الاعتماد المدرسي . اللقاء السنوي السادس عشر : الإعتماد المدرسي . الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية . جامعة الملك سعود والجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن) . فبراير . ص ٤٧٤ .
- العسيري . محمد علي (٢٠١٩) : تطوير أداء مدارس التعليم العام لتعزيز العلاقة بين المدرسة والمؤسسات المجتمعية في المملكة العربية السعودية . المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب . ع . ١١ . يوليو . ص ١٢٦
- عشري ، تامر إبراهيم السيد (٢٠٢١) : التهكم التنظيمي كوسيط بين القيادة السامة والانحراف التنظيمي (بالتطبيق على العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية) . المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية . كلية التجارة - جامعة دمياط . مج ٢ ، ١٤ ، ج ٣ . ص ١٩١ : ١٩٢
- عفاف ، روان (٢٠١٥) : أثر الولاء التنظيمي على تحسين أداء العاملين . دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية الزهراوي - المسيلة . وزارة التعليم العالي والبحث العلمي . جامعة محمد بوضياف المسيلة . كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير . ص ص ٣١ : ٣٢

- الغنام ،حامد علوان خلف و عبابنة ، رائد اسماعيل (٢٠١٩) : دور الرقابة الادارية في تعزيز الولاء التنظيمي في جامعة تكريت في العراق ، رسالته ماجستير ، ص ٣٤
- قوز ، عبدالله أحمد آدم (٢٠١٦) : التمكين الإداري وأثره على الولاء التنظيمي . دراسة على عينته من المصارف التجارية السودانية . جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا – كلية الدراسات العليا . السودان . ص ص ٤٠:٤٢
- كعكي،سهام بنت محمد صالح (٢٠١٨): الارتقاء بفاعلية أداء القيادة بمؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية – جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن نموذجاً . دراسات تربوية ونفسية . جامعة الزقازيق – كلية التربية . ٩٩ع . ص ٣٣٢
- كنعان . نواف (٢٠٠٧) : القيادة الادارية .الأردن . دار الثقافة للنشر والتوزيع . ص ص ١٥ : ١٦
- محمد ،عمر مصطفى و محمود ، شيلان فاضل (٢٠١٩) : دور الولاء التنظيمي في تقليل دور العمل : دراسة ميدانية عينته من المدراء و مسؤوليالشعب و العاملين في معمل اسمنت (دلتا) في مدينة السليمانية ، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية ، جامعة الأنبار – كلية الإدارة والإقتصاد ، مج ١١، ٢٤ع ، ص ٣٦٤ : ٣٦٥
- مرسى،مرفت محمد السعيد(٢٠١٨): أثر النبذ في موقع العمل والعدالة التوزيعية بوصفها متغيرين وسيطين في العلاقة بين القيادة النرجسية والانحراف في موقع العمل . المجلة العربية للعلوم الإدارية . جامعة الكويت- مجلس النشر العلمي . مج ٣٤، ٣ع . ص ٣٦٧
- معنصر ، مروى (٢٠١٦) : الإتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي . دراسة ميدانية بمعهد التكوين الشبه طبي بمدينة عين البيضاء .وزارة التعليم العالي والبحث العلمي . جامعة العربي بن مهيدي . أم البواقي . كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية .الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبي . ص ٤٥
- ميا،علي يونس وعرنوق،غازي عفيف و زاهر،بسام حسن(٢٠١٠): معايير إختيار القيادات الإدارية: دراسة ميدانية مقارنة على شركات القطاع العام والخاص الصناعي في سورية . مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية . جامعة تشرين . مج ٣٢، ٢ع . ص ٩١
- النصراوي،حامد عادل عباس(٢٠١٧) : القيادة النرجسية وأثرها في تعزيز السلوك الدوغماتي : دراسة حالة في معمل الالبسة الرجالية الجاهزة في محافظة النجف الاشرف . آداب الكوفة . جامعة الكوفة – كلية الآداب . مج ٣١ع، ١٠ ص ص ٤٨٢ : ٤٨٣
- يوسف ، مهند أحمد عثمان (٢٠١٩): أثر تمكين العاملين على الولاء التنظيمي : دراسة ميدانية على شركة النيل للبترو ل ، مجلة المثقال للعلوم الاقتصادية والإدارية ، جامعة العلوم الإسلامية العالمية – عمادة البحث العلمي ، مج ٥ ، ٢ع ، ص ١٥٣ : ١٥٤

• المراجع الأجنبية :

- Atmadja, Titin.(2019) : Workplace Toxicity, Leadership Behaviors, and Leadership Strategies. Walden University, ProQuest Dissertations Publishing,. 13810171.
- Bridges, Lidiane Indicatti(2019) : Understanding Toxic Leadership: The Subordinates' Experience. Northcentral University, ProQuest Dissertations Publishing. 13859735.
- Brown, Courtney P.(2019) : The Employee Perspective: A Phenomenological Approach to the After Effects of Toxic Leadership. Sullivan University, ProQuest Dissertations Publishing,. 13810500

- Fitzgibbons . Kevin A (2018) :. TOXIC LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL CLIMATE . PhD Studies in Global Leadership. College of Professional Studies. Indiana Institute of Technology. Published by ProQuest.p28
- Hubbard, Priscilla (2018) : Assessing the Effect and Impact Associated with Toxic and Ineffective Leadership . Northcentral University, San Diego, California .ProQuest Dissertations Publishing, 10935558
- Magwenzi . Barbara V(2018): The Toxic Triangle: Exploring Toxic Leadership in Nursing Administration-A. ATheoretical Dissertation Submitted to the College of Graduate Health Studies In Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Health Administration. A. T. Still University. Published by ProQuest.
- Major, Dennis C (2018) : Understanding the Impacts of Toxic Leadership on U.S. Army Junior Officers. Creighton University, ProQuest Dissertations Publishing, 13420460.

