

القيادة السامة وتأثيرها على الالتزام التنظيمي

القيادة السامة وتأثيرها على الالتزام التنظيمي  
دراسة تطبيقية على وحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية

د/ أيمن عادل عيد

الأستاذ المساعد بقسم إدارة الأعمال  
وكيل الكلية للدراسات العليا والبحوث  
كلية التجارة- جامعة مدينة السادات

نهلة ربيع محمود الفقي

معيد بقسم إدارة الأعمال، كلية التجارة- جامعة مدينة السادات

2021 م- 1442 هـ

**القيادة السامة وتأثيرها على الالتزام التنظيمي**  
**القيادة السامة وتأثيرها على الالتزام التنظيمي**  
**دراسة تطبيقية على وحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية**

**ملخص:**

يستهدف البحث الحالي التعرف على توافر القيادة السامة بأبعادها (الإشراف المسيء، القيادة الاستبدادية، النرجسية، تعزيز الذات، التقلب) وكذلك مستوى الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري) لدى العاملين بوحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية، وتحديد طبيعة العلاقة بين متغيري البحث. تمثل مجتمع البحث في العاملين بالمستويات الإدارية المختلفة بوحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية. وقد تم سحب عينة ممثلة للمجتمع لجمع البيانات اللازمة للبحث، وذلك عن طريق توزيع قائمة استقصاء على مفردات العينة والتي بلغ عددها (410) مفردة، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل واختبار فرضيات البحث.

ولقد توصل البحث إلى عدد من النتائج أهمها أن هناك علاقة عكسية معنوية قوية بين متغير القيادة السامة ومتغير الالتزام التنظيمي.

ولقد أشار البحث إلى عدد من التوصيات من أهمها: اختيار القيادات الإدارية الذين تتوفر لديهم سمات القيادة الفاعلة، التي تعمل على خلق المناخ الأخلاقي الإيجابي لتعزيز الثقة المتبادلة، والرغبة في مساعدة الآخرين، وتقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، والحرص على رفاهية المرؤوسين والزملاء والمنظمة.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة السامة، الالتزام التنظيمي.

**Abstract:**

This research aims to identify the presence of toxic leadership in its dimensions (abusive supervision, authoritarian leadership, narcissism, self-promotion, unpredictability) as well as the level of organizational commitment in its dimensions (Affective commitment, continuance commitment, normative commitment) among workers in local government units in Menoufia governorate and determining the nature of the relationship between the two variables of the research. The research population is represented by workers from different administrative levels of the local government unit in Menoufia governorate. A representative sample was drawn to collect the data necessary for the research through distribution of a survey on the sample members (410 units). Eventually, appropriate statistical methods were employed to analyze and test hypotheses.

Analysis produced numerous results, perhaps the most prominent is that there is a negative significant relationship between the toxic leadership variable and the organizational commitment variable.

Results of this research can give some insightful recommendations. For instance, managerial leaders' selection should be based on characteristics of effective leadership, which work to create a positive moral climate to enhance mutual trust, the desire to help others, and to advance the public interest to the personal interest, and to ensure the well-being of subordinates, colleagues, and the organization.

**Key words:** Toxic leadership, Organizational commitment.

## القيادة السامة وتأثيرها على الالتزام التنظيمي

### القيادة السامة وتأثيرها على الالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على وحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية

#### تمهيد

تعد القيادة إحدى الوظائف الإدارية التي شغلت ولا تزال تشغل معظم المديرين العاملين في الوحدات وكذلك كتابات معظم علماء الإدارة. فالمديرون وربما معظم أفراد المنظمة من مصلحتهم معرفة نمط القائد الذي يتعاملون معه (شلس، 2015).

إن القيادة هي نقطة محورية في مجال البحث العلمي منذ عقود، مما أدى إلى كتابة آلاف المقالات البحثية حول هذا الموضوع، وفي حين حاولت العديد من تلك المقالات والأبحاث اكتشاف الصفات والسلوكيات والأنماط المرتبطة بالقائد الناجح، نجد أن قلة منهم حاولوا بشكل مباشر فهم طبيعة ونتائج القيادة غير الفاعلة (Schmidt, 2008)، إلا أن التركيز على الجوانب الإيجابية للقيادة لا يؤدي وحده إلى معالجة الحالات التي يحاول فيها الأشخاص ذوي السلطة أداء العمل من خلال طرق لا تتفق مع القيم الأساسية للمنظمة (Reed, 2014).

القيادة كمفهوم كانت دائماً مرادفاً للإيجابية. حتى الآن، قام عدد قليل جداً من الباحثين باستكشاف الجانب المظلم من القيادة. على الرغم من تطور هذا المفهوم، فإنه لا يزال غير واضح. فيسمى المؤلفون هذا الجانب المظلم بشكل مختلف: مدمر (Padilla et al., 2007)، سيئ (Kellerman, 2004)، شر (Bostock, 2010)، نرجسي (Maccoby, 2000)، تنمر (Hogan, Hogan, 2001)، مسيئة (Tepper, 2000)، (Singh et al., 2018).

وعلى الرغم من أن القيادة السامة هي ظاهرة منتشرة في كل مكان، إلا أن رفوف المكتبات ليست محملة بكتب حول هذا الموضوع (Box, 2012).

لقد خلق الله عز وجل الإنسان بتركيب فريد معقد، فهو قادر على التفكير والشعور والاختيار، وعلى تعديل أنماط سلوكه وتصرفاته، والإنسان بحكم امتلاكه قدرة الحكم على الأمور، قادر على أن يرى عالم خيرته مكاناً تتحقق فيه آماله وطموحاته، وترتبط مواقف الفرد عادة بمشاعره تجاه متغيرات الموقف، فالمواقف الناتجة عن العدالة أو عن النظام تختلف عن المواقف الناتجة عن الظلم أو عن الفوضى، وقد بينت الدراسات الإدارية الحديثة أن هناك للجماعة أثراً في سلوك الفرد (علاونه، ندى، 2018).

ويعد الالتزام التنظيمي عنصرًا حيويًا في بلوغ الأهداف التنظيمية وتعزيز الاستقرار والثقة بين الإدارة والعاملين، كما يساهم في تطوير قدرات المنظمة على البقاء والنمو المتواصل. ويترسخ الالتزام التنظيمي من محصلة تفاعل قوي تتمثل في خصائص الأفراد، وشخصياتهم، وضغوط العمل، والعوامل التنظيمية، والمؤثرات المجتمعية، وتشمل العوامل التنظيمية على المناخ التنظيمي، ومختلف العلاقات والمعطيات التنظيمية (داود، 2015).

وفي ضوء ما سبق فإن البحث يسعى من خلال التقصي والتحليل إلى دراسة القيادة السامة كأحد أنماط القيادة الإدارية، وتأثيرها على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالوحدات محل البحث، والسعي نحو اقتراح آليات لتحسين مستوى الالتزام التنظيمي.

**أولاً: مصطلحات البحث:** تتناول الباحثة المفاهيم المستخدمة في البحث الحالي فيما يلي:

#### 1. القيادة السامة (Toxic Leadership):

لقد ظهر مصطلح "القائد السام" لأول مرة في كتاب القادة السامون لمؤلفه (Whicher, 1996) ولكن لا يوجد حتى الآن تعريف موحد للقيادة السامة، "القائد السام" هو أي شخص يقوم -كمدير أو مشرف أو مسؤول تنفيذي- بإعاقة فعالية المنظمة (أو الوحدة) التي يتحمل مسؤوليتها، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر (Green, 2014).

ووفقاً للكاتب (Box, 2012) فإن (Stanley Foster Reed) يعرف القادة السامين بأنهم أولئك الذين يسيئون استخدام السلطة، ولا سيما على المرؤوسين، لخدمة وتحقيق أهداف شخصية. هذه الأهداف لا تتفق عادة مع الأهداف النهائية للمنظمة. كما يمكن تقسيم القادة السامين إلى:

- سام بشكل فائق: الذين يستيقظون كل صباح وهم لا يتقنون في الجميع.
- السموم المهنية: الذين يكرهون ولا يتقنون في الأشخاص الذين يعملون معهم.
- السمية الفرعية: وهو الشخص الذي بدأ للتو تعلم كيف يكون فاسد أو مخادع.

## القيادة السامة وتأثيرها على الالتزام التنظيمي

كما نشر الجيش الأمريكي تعريفاً وصفيًا للقيادة السامة في الجيش؛ حيث تم تناولها باعتبارها مزيج من المواقف والدوافع والسلوكيات التي تتمحور حول الذات والتي لها تأثير ضار على المرؤوسين، والتنظيم، وأداء المهام. وتمت الإشارة إلى أن القائد السام يفتقر إلى الاهتمام بالآخرين ومناخ المنظمة، مما يؤدي إلى الآثار السلبية على المدى القصير والمدى الطويل، كما أن لديه شعور بالاهتمام الحاد بالذات. يقوم القادة السامون باستمرار بخداع الآخرين، أو تخويفهم، أو إكراههم، أو إرهابهم، أو معاقبة الآخرين بشكل غير عادل للحصول على ما يريدون لأنفسهم (Reed, 2014).

### جدول رقم (1)

#### الفرق بين القيادة السامة وبعض المفاهيم الأخرى

المفهوم	التعريف، والتعليق:
	سلوك منهجي ومتكرر من قبل القائد، ينتهك المصالح المشروعة والقانونية للمنظمة، وذلك من خلال تجاهل أو تخريب أهداف المنظمة، والمهام، والموارد، والرضا الوظيفي للمرؤوسين، ودافعيتهم ورفاهيتهم.
القيادة المدمرة Einarsen et ) (al., 2007	هذا التعريف واسع جدًا، ويتضمن أي نوع من السلوكيات المؤذية التي تستهدف المرؤوسين، والمنظمة ككل. القيادة السامة تشمل مجموعة أصيق من السلوكيات، التي تتطوي على سلوك القائد الموجه إلى المرؤوسين على وجه التحديد. بالإضافة، فإن تعريف القيادة المدمرة يشمل الأذى الجسدي، وهذه السلوكيات التي تقع خارج نطاق القيادة السامة (Pelletier, 2010; Schmidt, 2008). وبالتالي فإن القيادة المدمرة هي عبارة عن هيكل شامل يتضمن العديد من السلوكيات القيادية السلبية التي يمكن أن يظهرها القادة، بما في ذلك القيادة السامة.
القيادة الاستبدادية Ashforth, ) (1994 & 1997	تعني الاتجاه نحو فرض قوة وسلطة المرء على الآخرين. تشمل القيادة الاستبدادية بعض السلوكيات مثل: التعسف، وتعظيم الذات، والتقليل من شأن الآخرين، والافتقار إلى مراعاة الآخر، احباط روح المبادرة، والعقاب غير اللازم. في دراسات (Tepper, 2000 & 2007) هيكل القيادة الاستبدادية مختلفًا عن نظريات القيادة السلبية الأخرى. حيث أن السلوكيات التي تم الإشارة إليها مسبقًا تعد مزعجة، ولكنها ليست بالضرورة مدمرة. لذلك، فتفتقر القيادة الاستبدادية إلى الكثير من العناصر الأكثر عدائية التي تشملها القيادة السامة (Pelletier, 2010).
التمتر في أماكن العمل Einarsen, ) Hoel, Zapf, & (Cooper, 2003	التمتر في العمل يعني الإساءة أو استبعاد أي شخص اجتماعياً أو التأثير سلباً على مهام عمل شخص ما. ولا يعتبر السلوك يقع في نطاق التمرر يجب أن يحدث ذلك السلوك بشكل متكرر ومنتظم.
	توصل (Fox & Stallworth, 2005) إلى أن التمرر يمكن أن يحدث بين المشرفين والمرؤوسين، أو يحدث بين زملاء العمل ممن هم في نفس الدرجة الوظيفية، وبين العملاء والعاملين، لذلك ليس شرطاً للتمرر وجود علاقة اشرافية (أي بين الرئيس والمرؤوس).

جدول رقم (1) (Schmidt, 2014).

وتعد الأبعاد الأكثر شيوعاً في الأدبيات هي الأبعاد الخمس التي قام (Schmidt, 2008) بتطويرها وتتضمن:

(1) الإشراف المسيء/ المؤذي (Abusive Supervision): يعرفه (Tepper, 2000) بأنه اظهار محنك للسلوكيات العدائية اللفظية وغير اللفظية، باستثناء الاتصال الجسدي.

(2) القيادة السلطوية/ الاستبدادية (Authoritarian Leadership): وفقاً إلى (Cheng et al., 2004) فتشير إلى سلوكيات القائد التي تتمثل في السلطة المطلقة والسيطرة على المرؤوسين، وتتطلب طاعة تامة من المرؤوسين.

(3) النرجسية/ الأناثية (Narcissism): عرفها (Hook, 2007) بأنها احساس مبالغ فيه بالأهمية الذاتية والتفرد (الاستثنائية)، وشعور مفرط بالأحقية، وشغف ليكون الفرد محلاً للإعجاب، وميول استغلالية نحو الآخرين، والافتقار للتعاطف، والغرور.

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية المجلد التاسع العدد الأول يونيه 2021 - 360 -

## القيادة السامة وتأثيرها على الالتزام التنظيمي

(4) **تعزيز الذات (Self-Promotion):** نجد أن النرجسية تركز على السلوكيات التي تتعلق بتعزيز الذات والأنانية لتلبية الشعور الداخلي للفرد بالاعتداد بنفسه، في حين أن السلوكيات التي تندرج ضمن تعزيز الذات تركز على انطباق الذات لدى الآخرين. يتصرف بعض القادة بطرق تلي مصالحهم الخاصة على حساب مصلحة المنظمة، يحدث ذلك عادةً مع نية الحفاظ على صورة إيجابية لدى الإدارة العليا في التسلسل الهرمي للقيادة. رغم ذلك فإن بعض السلوكيات الصادرة من هؤلاء القادة لا تشترط تواجد القيادة العليا عند حدوثها (Schmidt, 2008).

(5) **التقلب (Unpredictability):** تشير الأدبيات إلى أن السلوكيات القيادية السلبية هي سلوكيات متكررة وثابتة من قبل القادة. ولكن هناك بعض القادة ذوي السلوكيات السلبية المفاجئة. وبناءً على اعتبار أن السلوك السلبى له آثار سلبية، فإن السلوك السلبى غير المتوقع قد يؤدي إلى تقاوم تلك الآثار السلبية (Schmidt, 2008).

### 2. الالتزام التنظيمي (Organizational commitment):

عرفه (Porter, et al., 1974) بأنه قوة تطابق الفرد مع المنظمة وارتباطه بها، كما أن الفرد الذي يظهر مستوى عالٍ من الالتزام التنظيمي تجاه المنظمة لديه عددًا من العوامل النفسية وهي (الرغبة القوية في البقاء في المنظمة، الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة، الاقتناع والقبول بأهدافها وقيمتها) (Abdul Karim & Noor, 2017).

وقد حدد (Allen & Meyer, 1990) ثلاثة أبعاد للالتزام التنظيمي (وهي الأكثر شيوعًا في الأدبيات):

(1) **الالتزام العاطفي/ الوجداني (Affective commitment):** يشير إلى الارتباط العاطفي أو النفسي للفرد بالمنظمة وتمثاله معها واندماجه فيها.

(2) **الالتزام الاستمراري/ البقائي (Continuance commitment):** يشير إلى ولاء الفرد للمنظمة والذي يتأسس نتيجة ادراكه التكاليف المصاحبة لتتركه لها.

(3) **الالتزام المعياري/ الأخلاقي (Normative commitment):** يشير إلى أن ولاء الفرد للمنظمة ينبع من شعوره بالالتزام الأخلاقي بالبقاء فيها.

### ثانياً: الدراسة الاستطلاعية

تعد الدراسة الاستطلاعية نوعًا من البحوث الاستكشافية، والتي يمكن الاعتماد عليها لزيادة المعرفة بمشكلة الدراسة.

1. **أهداف الدراسة الاستطلاعية:** حرص الباحثان على التواصل مع عدد من العاملين بوحدة الحكم المحلي بمحافظة المنوفية للتعرف على مدى صحة الظاهرة ومحاولة فهمها، ومدى وجود علاقة بين متغيري البحث، ومن خلال الدراسة الاستطلاعية تم التعرف على الخصائص العامة لمجتمع البحث، وتكوين صورة مبدئية عنها، والتأكد من أن المجتمع المقترح هو المجتمع المناسب للبحث، والمساهمة في بناء الفرضيات.

2. **إجراء الدراسة الاستطلاعية:** تم إجراء عددًا من المقابلات الشخصية بتوجيه قائمة استقصاء<sup>1</sup> لعينة من العاملين بوحدة الحكم المحلي بمحافظة المنوفية وذلك بهدف استطلاع آرائهم نحو مدى توافر ممارسات القيادة السامة، ومستوى التزامهم التنظيمي.

3. **نتائج مستخلصة من الدراسة الاستطلاعية:** لاحظ الباحثان خلال التردد على مفردات العينة في مرحلة الدراسة الاستطلاعية حرص المبالغ من قبل العاملين والتردد في الإجابة على أسئلة قائمة الاستقصاء، ورغبة البعض في التعبير عن آرائهم بصورة شفوية دون استكمال القائمة الموجهة إليهم، وكذلك حرص بعض القادة على التواجد مع العاملين أثناء استكمال بيانات قائمة الاستقصاء.

وكان من أهم النتائج التي تم التوصل إليها:

1. رغبة العديد في ترك الوحدة التي يتنمون إليها، والذين بلغت نسبتهم (50%).

2. يوضح (58%) أن سبب الاستمرار بالوحدة هو عدم وجود فرص أخرى خارجها.

<sup>1</sup> تمت المقابلات مع بعض العاملين ببيئة وحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية، وتم توزيع (60) قائمة استقصاء، تم استلام (45) قائمة، وكانت (38) منها صالحة للإدخال.

## القيادة السامة وتأثيرها على الالتزام التنظيمي

3. وجود العديد من ممارسات القيادة السامة من وجهة نظر العاملين، حيث يرى (63%) أن القائد يتجاهل أفكارهم التي تتعارض مع أفكاره.
4. يشعر (66%) أن القائد يغير أسلوبه عندما يكون رئيسه حاضراً، و(58%) يتعاملون مع قائد سريع الانفعال من وجهة نظرهم.
5. أشار (61%) إلى اعتقاد قائدهم أنه مؤهل أكثر من الآخرين.
6. يشعر (68%) أن القائد يفرق بين المرؤوسين في التعامل من حيث درجة الود والقبول.
7. يرى (53%) أن القائد يقبل نسب نجاحاتهم لنفسه.

### ثالثاً: الدراسات السابقة

يتناول الباحثان في هذا الجزء بعض الدراسات السابقة والتي أتاحت لهما الاطلاع عليها من حيث أهم الأهداف وأهم النتائج التي توصلوا إليها، والتي تساعد في فهم أبعاد مشكلة البحث، وصياغة مشكلة البحث وبناء تساؤلاته:

#### 1. دراسات سابقة تناولت القيادة السامة:

**في دراسة (Appelbaum, 2007) حول السمية في مكان العمل وتأثيرها على المنظمات والموظفين، والتي هدفت إلى تعريف مصطلحات تتعلق "بالسموم" مثل: القائد السام، والمدير السام، والثقافة السامة، والتنظيم السام، وكذلك السعي نحو استكشاف كيفية تأثيرها على أداء المنظمة وموظفيها. ولقد أشارت النتائج إلى أن المنظمات وموظفيها تعاني من تأثيرات السموم الموجودة داخل المنظمة. كما أنهم يعانون من الآثار النفسية السلبية مثل: الضعف في اتخاذ القرارات والأحكام المناسبة، والانفعال السريع، والقلق المزمن، والغضب، وعدم القدرة على التركيز وفقدان الذاكرة.**

**وفي دراسة (Aubrey, 2013) حول منهجية القيادة السامة في القوات المسلحة بالولايات المتحدة الأمريكية، تم استخدام طريقة دلفي لجمع البيانات، وكانت من أهم النتائج التي تم التوصل لها قيام المستقصى منهم بتحديد العناصر المميزة للقيادة السامة والقادة السامون في الجيش الأمريكي فيما يلي: مناخ القيادة المختل/ المفكك، وسلوك الموظف المعادي للمجتمع، وانخفاض الثقة والالتزام، والإشراف المسيء، والاستبداد، والسلوكيات غير الأخلاقية والمسيئة، والهياكل الهرمية غير الفاعلة، والبيئة المتساهلة مع السلوكيات السامة. كما أظهرت النتائج أن الثقافة والمناخ قد يشكلان هراً ساماً ولهما تأثير عميق على تحديد السمية في منظمات الجيش الأمريكي.**

**و دراسة (Green, 2014) حول القيادة السامة في المؤسسات التعليمية والتي هدفت إلى استكشاف ظاهرة القيادة السامة وما تسببه من ضرر لصحة المنظمات، وما يترتب عليه من إضعاف المنظمة في الوفاء بمهمتها، واعتمدت الدراسة على قائمة استقصاء بالإضافة إلى إعطاء الحرية للمستقصى منهم من الردود المفتوحة. ومن أهم النتائج المستخلصة من الدراسة انتشار القيادة السامة بوتيرة عالية في المؤسسات التعليمية، وترتب على ذلك احباط معنويات العاملين، واعاقة التقدم بالمهمة المؤسسية، وقد وصف المستقصى منهم في الردود المفتوحة القيادة السامة ضمن أربع فئات أساسية وهي (1) الأنانية، (2) الفضل الأخلاقي، (3) عدم الكفاءة، (4) العصابية.**

**قامت (Maxwell, 2015) بدراسة حول موظفي الموارد البشرية والقيادة السامة. وكان الغرض منها هو تحديد كيفية معالجة مديري الموارد البشرية للآثار المدمرة للقيادة السامين، وكذلك اكتشاف الأساليب التي يستخدمها موظفو الموارد البشرية لتحديد وإدارة الصراع والتضارب الناتج عن سلوك القائد السام، كما هدفت الدراسة إلى زيادة معرفة موظفي الموارد البشرية في هذا المجال مما يساعدهم على إدارة مثل تلك السلوكيات في مراحل مبكرة. بلغت عينة الدراسة (9) مفردات من مديري الموارد البشرية. أشارت نتائج الدراسة إلى وصف الصراع الداخلي لمديري الموارد البشرية بسبب الولاء للشركة، وفي نفس الوقت التعاطف مع المرؤوس الذي تعرض لسلوكيات القائد السام، كما أشارت الدراسة إلى أنه لا ينبغي التسامح مع السلوك السام، جنباً إلى جنب مع القادة الذين يسيئون استخدام سلطتهم.**

**وقام كل من (Chua & Murray, 2015) بدراسة حول كيفية ادراك العاملين لسلوكيات القادة السامين، بالأخذ في الاعتبار النوع (ذكر/ أنثى). هدفت الدراسة إلى دراسة الاختلافات القائمة على النوع وما يترتب عليها من نتائج معالجة المعلومات ومن ثم إدراك السلوكيات، وهل ما إذا كانت رؤية النساء لسلوك القادات السامة يكون بشكل أكثر سلبية عن إدراك الرجال لنفس السلوكيات السامة. بلغت عينة الدراسة (381) مفردة. أشارت النتائج إلى أن النساء ينظرن إلى القائد السام بشكل أكثر سلبية من الرجال،**

## القيادة السامة وتأثيرها على الالتزام التنظيمي

حيث ركزت النساء أكثر على السلوكيات السلبية، بينما أكد الرجال على الإيجابيات. لكن، سجل الرجال درجات أعلى من حيث ميلهم إلى التواطؤ مع القائد السام مقارنة بالنساء. كذلك أشارت الدراسة إلى أن المشاركين كانوا أكثر تناغمًا وتكيفًا مع السلوكيات السلبية إذا كان القائد من نفس نوعهم (ذكر/ أنثى).

**وسعى (Hadadian & Zarei, 2016)** إلى تحديد العلاقة المحتملة بين القيادة السامة وضغوط العمل. واعتمدت الدراسة على تحليل (212) قائمة استقصاء من الموظفين محل الدراسة. ولقد أظهرت النتائج أن هناك علاقة مباشرة كبيرة بين القيادة السامة وضغوط العمل للموظفين. وبعبارة أخرى، كلما زاد إدراك وملاحظة الموظفون لسلوكيات القيادة السامة، كلما زاد ضغط العمل الذي يشعرون به.

**كما سعى (Akca, 2017)** إلى دراسة العلاقة بين إدراك الموظف للقيادة السامة والنية في ترك العمل. اعتمدت الدراسة على تحليل (282) قائمة استقصاء. ولقد توصلت نتائج التحليل الإحصائي إلى أن هناك علاقة إيجابية بين إدراك الموظف للقيادة السامة والنية في ترك العمل. وأشارت الدراسة إلى أن القيادة السامة تقلل من دافع الموظف للعمل، والقدرة على الإبداع، والإنتاجية، والمشاكل الصحية، والإجهاد، والاحترق الوظيفي.

**واستعرضت دراسة (Williams, 2018)** حول القيادة السامة في أماكن العمل الدفاعية والفيدرية الأمريكية، وما إذا كانت تلك القيادة تعمل على عرقلة المهام. هدفت تلك الدراسة لمناقشة القيادة السامة والآثار المترتبة عليها، وتقديم التوصيات للوقاية منها. بلغت حجم عينة الدراسة (186) مفردة. أشارت النتائج للعديد من النقاط والتي من أهمها؛ أولاً: انتشار واسع للسلوكيات السامة في الأماكن محل الدراسة، وارتفاع عدد القادة السامين وذلك بالاستناد إلى التقارير المقدمة بشأنهم. ثانياً: القادة السامون ليسوا فقط قادة سيئين، ولكن لهم تأثيراً سلبياً كبيراً على الأداء الفردي، وأداء الفريق، والأداء التنظيمي بشكل عام، والإنتاجية، والعوامل المتعلقة بالرضا الوظيفي. ثالثاً: يؤدي وجود القادة السامون إلى ضياع الوقت والموارد المالية ورأس المال البشري، مما يصرف العمال عن مهمتهم.

**قاما (Anjum & Ming, 2018)** بدراسة حول مكافحة بيئة العمل السامة "دراسة تجريبية في نطاق باكستان". هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير بيئة العمل السامة على الإجهاد الوظيفي، الذي بدوره يؤثر بشكل سلبي على إنتاجية العامل. بلغت عينة الدراسة (267) مفردة. أشارت نتائج الدراسة إلى أن بيئة العمل السامة تؤثر بشكل كبير على إنتاجية العمل، كما أن مكان العمل السام يزيد من مستوى إجهاد الموظف حول وظيفته، وزملائه، والمشرفين، والمنظمة ككل، فينتج عن ذلك محاولات من قبل الموظف للتخلص من وظيفته.

**واستهدفت دراسة (رضوان، 2019)** الكشف عن الدور المعدل للعوامل الخمسة الكبرى للشخصية في العلاقة بين القيادة السامة والقلق الوظيفي للعاملين بالهيئة القومية للتأمينات الاجتماعية بمحافظة الغربية، وقد اختبرت الدراسة تأثير نمط الشخصية (الانبساطية، ذات القبول، العصائية، ذات الضمير الحي، الانفتاح على الخبرات) في العلاقة بين القيادة السامة بأبعادها الخمسة وبين القلق الوظيفي. بلغ حجم عينة الدراسة (271) مفردة. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقات ارتباط معنوية إيجابية بين الأبعاد المختلفة للقيادة السامة وبين الشعور بالقلق الوظيفي للعاملين.

**وسعى (عشري، 2021)** إلى اختبار أثر القيادة السامة بوصفها متغيراً مستقلاً متعدد الأبعاد، والتهكم بوصفه وسيطاً تفاعلياً على الانحراف التنظيمي لدى العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية. وبلغت عينة البحث (355) مفردة. وتوصل البحث إلى وجود علاقة معنوية مباشرة بين القيادة السامة وكلاً من التهكم التنظيمي والانحراف التنظيمي، وكذلك تم التوصل إلى وجود علاقة معنوية مباشرة بين التهكم التنظيمي والانحراف التنظيمي، بالإضافة إلى وجود أثر للتهكم التنظيمي في العلاقة بين القيادة السامة والانحراف التنظيمي.

**وهدفت دراسة (Labrague et al., 2021)** التعرف على تنبؤات السلوك القيادي السام لدى مديري التمريض. بلغت عينة الدراسة (240) ممرض يتولون منصب مدير تمريض في (10) مستشفيات في الفلبين. وكانت من أهم نتائج الدراسة تقييم مديري التمريض على أنهم قادة غير سامين بصورة إجمالية، وبصورة تفصيلية جاءت آراء الممرضين الذين شغلوا الوظيفة بدوام جزئي، ومن لديهم خبرة أقل، ومن هم مسؤولين عن عدد مرضى كبير عن وجود سلوكيات قيادية سامة بالمستشفيات مقارنة بزملائهم في العمل.

### 2. دراسات سابقة تناولت الالتزام التنظيمي:

**دراسة (نافع، 2009)** حول قيم العمل وأثرها على الالتزام التنظيمي لدى الفئات المختلفة من العاملين (الأطباء، والتمريض، والفنيين، والإداريين) في مستشفى الملك عبد العزيز بمحافظة الطائف

## القيادة السامة وتأثيرها على الالتزام التنظيمي

بالمملكة العربية السعودية. بلغت عينة الدراسة (300) مفردة. ولقد توصلت هذه الدراسة إلى عدم وجود اختلاف بدرجة كبيرة بين الفئات المختلفة من العاملين من حيث اتجاهاتهم التقييمية نحو قيم العمل (الداخلية والخارجية) من ناحية والالتزام التنظيمي للعاملين من ناحية أخرى. ولقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد قيم العمل الداخلية ومستوى الالتزام التنظيمي للعاملين، وكذلك وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد قيم العمل الخارجية ومستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في المستشفى مجال البحث.

**قامت (Naderi, 2012)** بدراسة هدفت بحث العلاقة بين الذكاء العاطفي والرضا الوظيفي، وبين الذكاء العاطفي والالتزام التنظيمي، وبين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي بالتطبيق على معلمي المدارس الثانوية. وكذلك، هدفت الدراسة إلى دراسة دور النوع (ذكر/ أنثى) والعمر في الذكاء العاطفي والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. بلغت عينة الدراسة (84) مفردة. أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي والرضا الوظيفي، وبين الذكاء العاطفي والالتزام التنظيمي، وبين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. كما وجد أنه لا يوجد فرق كبير بين المعلمين محل الدراسة من الجنسين والأعمار المختلفة فيما يتعلق برضاهم الوظيفي والالتزام التنظيمي.

**وهدفتم دراسة (رفاعي، 2013)** إلى تحديد تأثير جودة حياة العمل كمغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، بلغت عينة الدراسة (291) مفردة من الممرضات العاملات في المستشفيات الحكومية بمحافظة الطائف بالمملكة العربية السعودية. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط موجبة معنوية بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، كذلك وجود علاقة ارتباط موجبة معنوية بين أبعاد العدالة التنظيمية وأبعاد الالتزام التنظيمي. أيضاً وجود علاقة ارتباط موجبة معنوية بين العدالة التنظيمية وجودة حياة العمل، وجودة حياة العمل والالتزام التنظيمي، كما أثبتت نتائج الدراسة أن جودة حياة العمل كمغير وسيط تزيد من قوة العلاقة الموجبة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

**قامت (Austin-Hickey, 2013)** بدراسة حول العوامل التي تؤثر على الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية الرياضيات بولاية فلوريدا، هدفت الدراسة التعرف على العلاقة بين خصائص هيئة التدريس في الكليات مجال البحث، وإدراك مستوى التزامهم التنظيمي، وتضمنت الدراسة متغيرات (العمر، سنوات الخبرة، الدرجة الوظيفية). أشارت النتائج إلى أنه كلما زادت سنوات الخبرة لدى عضو هيئة التدريس وكذلك في حالة الدوام الكامل كلما زاد الالتزام العاطفي، وأظهرت النتائج إلى أن المشاركين كان لديهم دافعاً قوياً للتدريس بناءً على التزامهم العاطفي. وكذلك كلما زادت سنوات الخبرة كلما زاد الالتزام الاستمراري.

**وقامت (محمد، 2014)** بدراسة حول محددات الاحتراق الوظيفي وتأثيره على الالتزام التنظيمي بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف. بلغت حجم عينة الدراسة (384) مفردة. كان من أهم نتائج الدراسة أن هناك تداخل وترايب وتفاعل وثيق بين الالتزام العاطفي، والالتزام المعياري، والالتزام المستمر بعضها مع بعض بوصفها أبعاداً للالتزام التنظيمي، كما أشارت إلى أن هناك علاقة سلبية ومعنوية بين أبعاد الاحتراق الوظيفي الثلاث (الاجهاد العاطفي، الاستجابة العدائية نحو الآخرين، ضعف الإنجاز الشخصي) وبين أبعاد الالتزام التنظيمي الثلاث (العاطفي، الاستمراري، المعياري).

**وبدراسة (نجم، وآخرون، 2015)** حول دراسة تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على أبعاد الالتزام التنظيمي وذلك بالتطبيق على العاملين بشركة وسط الدلتا لإنتاج الكهرباء. شملت عينة الدراسة على (353) مفردة. وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين أبعاد الثقافة التنظيمية وكلاً من الالتزام العاطفي والالتزام المعياري، بينما لم يجد الباحثون علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد الثقافة التنظيمية وبين بعد الالتزام الاستمراري.

**قام (Piong, 2016)** بدراسة حول القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي والدعم التنظيمي المدرك في مجال صناعة المطاعم. هدفت الدراسة إلى تحديد ما إذا كانت تصورات موظفي المطاعم عن ممارسات المشرفين عليهم مرتبطة بالتزامهم التنظيمي ومستوى الدعم التنظيمي المدرك لديهم. بلغت عينة الدراسة (88) مفردة من موظفي المطاعم. أشارت النتائج إلى أن اتباع نهج القيادة الخادمة قد يمكن المطاعم من زيادة الالتزام التنظيمي لدى موظفيها، وكذلك ادراكهم للدعم التنظيمي، مما يترتب عليه زيادة الالتزام الاستمراري لديهم.

**هدفت دراسة (Glazer et al., 2018)** إلى بحث دور التنمية والتطوير المهني للموظف في الالتزام التنظيمي، في إطار تحليل أولي يقارن بين الجيل (إكس) -وهو مصطلح يشير إلى الفئات التي ولدت



## القيادة السامة وتأثيرها على الالتزام التنظيمي

ما بين أوائل الستينيات 1960 إلى أوائل الثمانينات 1980 ويستخدم هذا المصطلح في عدة مجالات منها الدراسات السكانية- وجيل الألفية أو الجيل (واي) -وهو مصطلح يشير إلى الفئات التي ولدت ما بين أوائل الثمانينات 1980 ومنتصف التسعينات 1990- كما بحثت شكوى فئات الجيل إكس من افتقار زملائهم من جيل الألفية إلى الالتزام التنظيمي للتوصل لمدى صحة هذا الادعاء. بلغت عينة الدراسة (156) مفردة. أشارت نتائج الدراسة إلى أن موظفي جيل الألفية ليسوا أقل التزامًا من زملائهم من جيل إكس.

**في دراسة** (ريحان، 2020) حول الكشف عن العلاقة بين ندرة الوظائف وأثرها على الالتزام التنظيمي. بلغت عينة الدراسة (36) مفردة من الوكالة التجارية لتوزيع الكهرباء والغاز. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة بين عروض العمل والاستقطاب والتعيين وبين الالتزام التنظيمي؛ ففيما يتعلق بالعلاقة بين عروض العمل والالتزام وجد أن الموظف الذي يختار وظيفته عن اقتناع فهو يبدع في مجال عمله ويسعى لوضع بصمته في نطاق العمل.

**وفي دراسة** (Noor et al., 2020) حول فحص العلاقة بين التنظيم الملائم -قيم المنظمة المتوافقة مع قيم العاملين- والالتزام التنظيمي ونية الموظف للبقاء في صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في ماليزيا. بلغت عينة الدراسة (105) مفردة من المتخصصين في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. كانت من أهم النتائج التي تم التوصل لها أن الالتزام العاطفي يؤثر بنسبة (35%) على نية البقاء في المنظمة، في حين كان للتدين تأثيرًا بنسبة (15.6%) على نية البقاء، وكلما ارتفع مستوى التنظيم الملائم والالتزام لدى مفردات العينة كلما ارتفعت نيتهم في البقاء.

**وفي دراسة** (Suwanto et al., 2021) التي تهدف إلى تحديد تأثير أسلوب القيادة والتحفيز والالتزام التنظيمي على أداء الموظف في مكتب الشؤون الدينية في مدينة جنوب تانجراڠ. بلغت عينة الدراسة (52) مفردة. وأشارت النتائج إلى أن لكل من أسلوب القيادة والتحفيز والالتزام التنظيمي تأثيرًا إيجابيًا على أداء الموظف.

### 3. دراسات سابقة تناولت أبعاد القيادة السامة وأبعاد الالتزام التنظيمي:

من الدراسات التي تناولت العلاقة بين أحد أبعاد القيادة السامة والالتزام التنظيمي دراسة (Weaver & Yancey, 2010) بدراسة حول تأثير الجانب المظلم للقيادة (القيادة المظلمة) على الالتزام التنظيمي ومعدل دوران العمل. وتضمنت القيادة المظلمة حسب الدراسة خمسة أنواع للقيادة (القائد النرجسي، القائد المتسلط/ القهري، القائد شديد الارتياح تجاه الآخرين (شديد الشك)، القائد الاعتمادي/ الإتكالي، القائد العدواني). وشملت عينة البحث (80) موظفًا بالشركات الصناعية محل الدراسة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة عكسية بين القيادة المظلمة والالتزام العاطفي للعاملين بالمنظمة، ورغبة العاملين بالاستمرار بالمنظمة، كما أنه من بين الأنواع الخمسة للقيادة، كان التأثير السلبي للقيادة النرجسية على الالتزام العاطفي هو الأقوى.

**هدفت** دراسة (Nafei, 2019) تحديد أثر القيادة السامة على اتجاهات العمل والتي تضمنت (الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي). حيث تكون مجتمع البحث من جميع العاملين في المستشفيات التعليمية في مصر وبلغت عينة البحث (357) مفردة. ومن أهم النتائج التي توصل إليها أن القيادة السامة تقلل الرضا الوظيفي، وأداء الموظف، ونقص الحافز، والتغيب عن العمل، كما أنها تزيد من النية في ترك العمل والمشاكل الصحية، كما أن للقيادة السامة تأثيرات على كلا المستويين الفردي والتنظيمي.

**وقام** (Choi, 2019) بدراسة حول الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك في العلاقة بين النرجسية وسلوكيات العاملين. بلغت حجم العينة (285) موظفًا في الشركات الكورية. ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها أن النرجسية تقلل من الرضا الوظيفي، والرضا بين الزملاء، كما أن النرجسية تقلل من الالتزام العاطفي بشكل أكبر مقارنة بالأبعاد الأخرى للالتزام التنظيمي.

**وقامت** (Abou Ramadan & Eid, 2020) ببحث عن القيادة السامة: أسلوب إدارة الصراع والالتزام التنظيمي بين تمريض العناية المركزة، بالتطبيق على مستشفيين (مستشفى طنطا الجامعي، ومستشفى المنشاوي). توصلت الباحثتان إلى وجود علاقة ارتباط عكسية معنوية بين القيادة السامة والالتزام العاطفي على نطاق المستشفيين، وكذلك علاقة ارتباط عكسية معنوية بين القيادة السامة والالتزام المعياري على نطاق المستشفيين محل البحث.

### 4. النتائج المستخلصة من الاطلاع على الدراسات السابقة: من خلال الاطلاع على الدراسات

السابقة في مختلف جوانبها يمكن أن نستخلص ما يلي:

- (1) وجود اهتمام متزايد من قبل الأدبيات في تناول القيادة السامة كأحد أنماط القيادة السلبية في المنظمات، وليس فقط التركيز على الأنماط الإيجابية للقيادة.
- (2) هناك بعض الدراسات التي تناولت السمية في مكان العمل من خلال التركيز على عدة مصطلحات منها القائد السام، والمدير السام، والثقافة السامة، والتنظيم السام دون تناول القيادة السامة بشكل تفصيلي (Appelbaum, 2007).

## القيادة السامة وتأثيرها على الالتزام التنظيمي

(3) حددت بعض الدراسات العناصر المميزة للقيادة السامة في: مناخ القيادة السام، وانخفاض الثقة والالتزام، والإشراف المسيء، الاستبداد، السلوكيات غير الأخلاقية، والهياكل الهرمية غير الفاعلة، وأخيرًا بيئة العمل المتساهلة مع السلوكيات السامة (Aubrey, 2013).

(4) ركزت عدة دراسات على الآثار السلبية الناتجة عن القيادة السامة والتي منها: الضعف في اتخاذ القرارات، القلق المزمن، عدم القدرة على التركيز وفقدان الذاكرة (Appelbaum, 2007)، احباط معنويات العاملين، إعاقة التقدم بالمنظمات (Green, 2014)، وكذلك ارتفاع معدلات الشعور بضغوط العمل (Hadadian & Zarie, 2016)، وكذلك ترفع القيادة السامة من النية في ترك العمل، والمشكلات الصحية، والإجهاد، والاحتراق الوظيفي، وتقلل من دافع الموظف للعمل، والقدرة على الإبداع، والإنتاجية (Akca, 2017) وهو ما اتفق مع دراسة (Anjum & Ming, 2018)، والشعور بالقلق الوظيفي (رضوان، 2019).

(5) أشارت الأدبيات إلى وجود علاقة إيجابية بين جودة حياة العمل والالتزام التنظيمي (رفاعي، 2013)، وكذلك بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي (Piong, 2016).

(6) وأشارت أحد الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين التنظيم الملائم -أي الذي تتوافق فيه قيم المنظمة مع قيم الموظف- وبين نية الموظف في الاستمرار في العمل (Noor et al., 2020)، وأنه لأسلوب القيادة تأثيرًا كبيرًا على أداء الموظف (Suwanto et al., 2021).

**5. البحث الحالي:** في ضوء ما تقدم من عرض للدراسات السابقة يستخلص الباحثان أهمية دراسة القيادة السامة وتأثيرها على الالتزام التنظيمي، لما للقيادة السامة من آثارًا سلبية عديدة، ولأهمية الالتزام التنظيمي في بيئة عمل المنظمات، فهي تعد من أهم العلاقات التي يجب تسليط الضوء عليها، ويختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة فيما يلي:

(1) مجال التطبيق؛ حيث يتم تناول البحث الحالي بالتطبيق على وحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية.  
(2) تناول العلاقة بين أبعاد القيادة السامة وأبعاد الالتزام التنظيمي، حيث تناولت بعض الدراسات العلاقة بصورة إجمالية.

(3) تناول أسس اختلاف عدة (السن، سنوات الخبرة، المستوى الإداري) لدراسة الاختلافات في توافر أبعاد القيادة السامة ومستوى الالتزام التنظيمي.

### رابعًا: مشكلة وتساؤلات البحث:

انطلاقًا من حيوية القيادة وأهمية الالتزام التنظيمي في أداء المنظمات الإدارية اتجه الباحثان إلى تناول كلاً من متغير القيادة السامة ومتغير الالتزام التنظيمي بالبحث من أجل استقصاء طبيعة العلاقة بينهما: أجريت دراسة في عام (2009) حول السلوكيات غير المتحضرة في أماكن العمل، وشملت على استفتاء آراء آلاف من المديرين والموظفين على مستوى واسع من الشركات الأمريكية. وجد أن أولئك الأفراد الذين تعرضوا لتلك السلوكيات عبروا عن الغضب والإحباط، وفي بعض الأحيان الانتقام. وأوضحت الدراسة أن 48% قد انخفضت جهودهم في العمل، و47% قد قاموا بتخفيض وقتهم في العمل، و38% انخفضت جودة أعمالهم، وقال 66% من العاملين أن أداءهم للأعمال قد انخفض، و80% خسروا وقتهم في القلق، و63% خسروا وقتهم في تجنب الشخص "السام" (Reed, 2014).

ومن خلال الدراسة الاستطلاعية والملاحظة الشخصية من جانب الباحثان للعاملين محل البحث تبين أن وحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية تعاني من توافر أبعاد القيادة السامة، وتفاوت مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين محل البحث، وكذلك تخوف العاملين من أبداء آرائهم فيما يتعلق بالقيادة.

وفي ضوء ما تم أعلاه فقد تم صياغة مشكلة البحث في صورة التساؤل الرئيسي التالي:

**هل توافر أبعاد القيادة السامة يمكن أن يؤثر على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بوحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية؟**

وذلك من خلال الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية:

1. هل يمكن التمييز بين القادة في المستويات الإدارية المختلفة وفق امتلاكهم لأبعاد القيادة السامة؟
2. هل يمكن التمييز بين العاملين في المستويات الإدارية المختلفة وفق مستوى الالتزام التنظيمي لديهم؟
3. هل يمكن تحسين مستوى الالتزام التنظيمي (كمتغير تابع) لدى العاملين بوحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية من خلال تجنب أبعاد القيادة السامة (كمتغير مستقل) من جانب المديرين؟

**خامسًا: أهداف البحث:** تتمثل أهداف البحث في الهدف العام التالي:

**التعرف على مدى تأثير القيادة السامة على الالتزام التنظيمي لدى العاملين بوحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية**

1. التعرف على مدى توافر أبعاد القيادة السامة، ومدى وجود اختلافات لدى العاملين نحو توافر أبعاد القيادة السامة باختلاف السن، سنوات الخبرة، المستوى الإداري.

## القيادة السامة وتأثيرها على الالتزام التنظيمي

2. تحديد مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بوحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية، ومدى وجود اختلافات لدى العاملين من حيث مستوى الالتزام التنظيمي لديهم باختلاف السن، سنوات الخبرة، المستوى الإداري المتبع.

3. تحديد مدى امكانية تحسين مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بوحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية من خلال تجنب أبعاد القيادة السامة من جانب المديرين.

سادساً: فرضيات البحث: تتمثل فرضيات البحث في:

1. لا يوجد اختلاف دال بين العاملين بوحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية باختلاف (السن، سنوات الخبرة، المستوى الإداري) من حيث توافر أبعاد القيادة السامة.

2. لا يوجد اختلاف دال بين العاملين بوحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية باختلاف (السن، سنوات الخبرة، المستوى الإداري) من حيث مستوى الالتزام التنظيمي لديهم.

3. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة السامة بأبعادها المختلفة وبين مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بوحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية.

سابعاً: أهمية البحث:

على الرغم من وجود العديد من الدراسات التي تناولت الالتزام التنظيمي، إلا أن هناك ندرة بالمكتبات العربية فيما يتعلق بدراسة القيادة السامة وأثرها على الالتزام التنظيمي، ومن ثم فأهمية البحث تنطلق بصورة أساسية من خلال الهدف العام الذي يسعى البحث إلى تحقيقه والذي يتمثل في "التعرف على مدى تأثير القيادة السامة على الالتزام التنظيمي لدى العاملين بوحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية".

وبشكل تفصيلي كانت من أهم الجوانب التي تعكس أهمية الدراسة ما يلي:

1- المساهمة في تسليط الضوء على القيادة السامة في وحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية، محاولة لاكتشافها في مرحلة مبكرة، والتصدي لها.

2- المساهمة في التعرف على طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة (القيادة السامة، والالتزام التنظيمي) ودرجة قوة تلك العلاقة، ومن ثم إبراز الآثار السلبية المترتبة على السلوكيات السامة للقيادة.

3- المساهمة في اقتراح آليات لتحسين مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين محل البحث.

4- إن نتائج هذا البحث قد تكون مفيدة للقائمين على إدارة وحدات الحكم المحلي، ومتخذي القرارات في القطاع الحكومي بشكل عام، لأنها تقدم معلومات هامة تساعد في اتخاذ الإجراءات المناسبة لتعزيز الالتزام التنظيمي.

5- كما قد تكون وحدات الحكم المحلي قادره على استخدام نتائج تحليل البيانات التي تم الحصول عليها لتحديد القيادة السامة بشكل أكثر فاعلية، ومن ثم الحد من استنزاف طاقات العاملين، وتعظيم الأداء.

ثامناً: تصميم البحث:

1. بيانات البحث: يعتمد البحث الحالي على نوعين من البيانات وهما كما يلي:

1/1- البيانات الثانوية: والتي تمثلت في الاطلاع على الدراسات السابقة، الكتب، الدوريات والمنشورات باللغتين العربية والانجليزية، بالإضافة إلى مواقع الانترنت المهمة بمجال البحث العلمي، والأبحاث، والتقارير والإحصاءات ذات العلاقة بالموضوع محل البحث، وقد تمثلت هذه البيانات فيما يلي:

(1) التأصيل العلمي لمفهوم القيادة السامة والالتزام التنظيمي، وأبعادهما.

(2) اعداد العاملين بوحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية.

2/1- البيانات الأولية: تم الاعتماد على المقابلات الشخصية بتوجيه قائمة استقصاء مبدئية في مرحلة الدراسة الاستطلاعية، إضافة إلى الاعتماد على قائمة استقصاء في جميع البيانات الأولية من العاملين بوحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية عن القيادة السامة وأبعدها، ومستوى الالتزام التنظيمي بأبعاده لدى العاملين محل البحث، وذلك باختلاف السن، سنوات الخبرة، المستوى الإداري المتبع، وهي البيانات التي تم إخضاعها للتحليل لتحقيق أهداف البحث.

2. متغيرات البحث وطبيعة العلاقة بينهم:

(1) القيادة السامة (متغير مستقل): تم الاعتماد على عددًا من الأبعاد لقياس القيادة السامة بوحدات الحكم المحلي محل البحث، وتمثلت هذه الأبعاد فيما يلي:

القيادة السامة وتأثيرها على الالتزام التنظيمي

جدول رقم (2)

موضوع العبارة في قائمة الاستبيان	المتغير الفرعي
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. تهكم المدير على المرؤوسين في العمل.</li> <li>2. التكليف بمهام عمل خارج نطاق الوصف الوظيفي للموظف.</li> <li>3. عدم ملائمة المهام للوقت المخصص للعمل.</li> <li>4. التحدث بصورة غير لائقة للعاملين.</li> <li>5. عدم تقدير العاملين بالإدارة.</li> <li>6. ذكر الأخطاء السابقة.</li> <li>7. التقليل من قدرات العاملين.</li> </ol>	الإشراف المسيء/ المؤذي (Abusive Supervision)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. التحكم في طريقة أداء الأعمال.</li> <li>2. اقتحام الحياة الشخصية للعاملين.</li> <li>3. الالتزام باتباع الطرق التقليدية في العمل.</li> <li>4. الانحياز للأفكار الشخصية.</li> <li>5. عدم المرونة في تنفيذ السياسات التنظيمية.</li> <li>6. الجمود في تنفيذ الأعمال حتى في الظروف الطارئة.</li> <li>7. المركزية في اتخاذ القرارات.</li> </ol>	القيادة السلطوية/ الاستبدادية (Authoritarian Leadership)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. مقارنة القدرات الشخصية بالآخرين.</li> <li>2. السعي نحو تولي المناصب العليا.</li> <li>3. اعتقاد المدير بأن قدراته تفوق زملاءه.</li> <li>4. ذكر المدير بأنه شخص استثنائي.</li> <li>5. حب المدير لسماع الإطراء بصورة مستمرة.</li> </ol>	النرجسية/ الأنانية (Narcissism)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. التغيير في طريقة التعامل أثناء حضور المشرفين.</li> <li>2. انكار أخطاء الإدارة.</li> <li>3. قصر تقديم المساعدة على من يمكنه رد هذه المساعدة.</li> <li>4. الحاق المدير إنجازات الإدارة لنفسه.</li> <li>5. العمل بهدف الترقي فقط.</li> </ol>	تعزيز الذات (Self-Promotion)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. سرعة الانفعال.</li> <li>2. تأثير الحالة المزاجية على مناخ العمل.</li> <li>3. تأثير الحالة المزاجية على أسلوب الحديث.</li> <li>4. الغضب من الآخرين دون سبب واضح.</li> <li>5. سلوكيات المدير المبهمة تحت العاملين على محاولة تقصي الحالة المزاجية له.</li> <li>6. احباط العاملين.</li> <li>7. التباين في طريقة التعامل مع العاملين.</li> </ol>	التقلب (Unpredictability)

(2) الالتزام التنظيمي (متغير تابع): تم الاعتماد على عددًا من الأبعاد لقياس الالتزام التنظيمي لدى العاملين بوحدات الحكم المحلي محل البحث، وتمثلت هذه الأبعاد فيما يلي:

جدول رقم (3)

موضوع العبارة في قائمة الاستبيان	المتغير الفرعي
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. الارتباط المهني بالإدارة.</li> <li>2. الشعور بأن مشكلات الإدارة هي مشكلات شخصية للفرد.</li> <li>3. الشعور بعدم الانتماء للإدارة.</li> <li>4. عدم الارتباط النفسي بالإدارة.</li> <li>5. تعم روح الترابط بين العاملين بالإدارة.</li> <li>6. شعور الفرد بقيمة المنظمة.</li> </ol>	الالتزام العاطفي أو الوجداني (Affective Commitment)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. الرغبة في الاستمرار في العمل.</li> </ol>	الالتزام الاستمراري أو البقائي

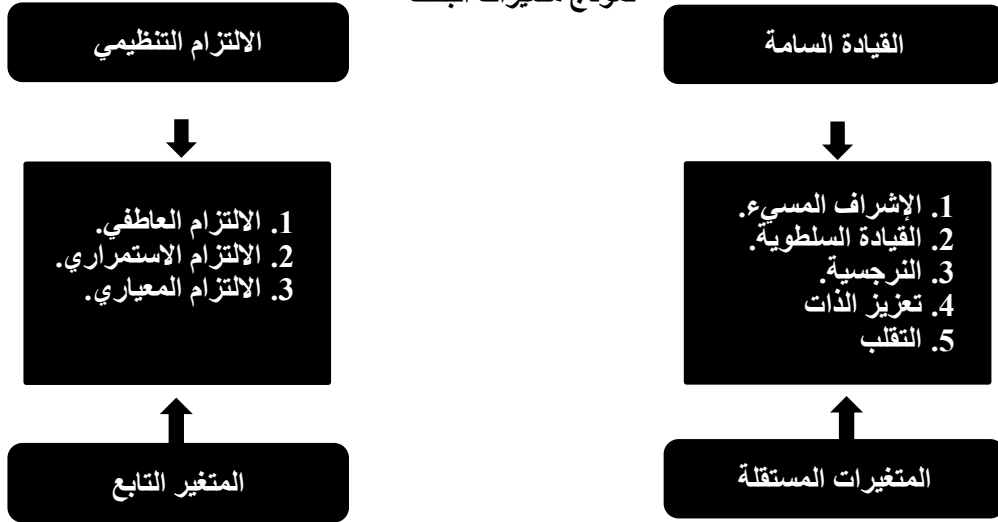
## القيادة السامة وتأثيرها على الالتزام التنظيمي

موضوع العبارة في قائمة الاستبيان	المتغير الفرعي
2. صعوبة ترك العمل بالإدارة. 3. ترك العمل يسبب ارتباكاً في الحياة. 4. صعوبة الحصول على وظيفة أخرى. 5. التمسك بالاستمرار في الإدارة حفاظاً على الجهد المبذول بها. 6. انخفاض فرص العمل البديلة المتاحة.	<b>Continuance ) :(commitment</b>
1. عدم الالتزام تجاه الإدارة. 2. الاستمرار في الإدارة بالرغم من التعارض مع المصلحة الشخصية. 3. الشعور بالقلق في حال ترك العمل بالإدارة. 4. الشعور بالولاء للإدارة. 5. الشعور بالولاء تجاه الزملاء. 6. الامتنان لمكان العمل.	<b>الالتزام المعياري أو الأخلاقي ( Normative ) :(commitment</b>

وفي ضوء المتغيرات التمه تم الاعتماد عليها تم تصميم نموذج وصفي يعبر عن هيكل العلاقات بين هذه المتغيرات ويتبين ذلك من خلال الشكل رقم (1) التالي:

### شكل رقم (1)

#### نموذج متغيرات البحث



3. أداة جمع البيانات: تتمثل أداة جمع البيانات في قائمة الاستقصاء، والتي تم الاعتماد عليها في الحصول على البيانات الأولية ذوي العلاقة بمتغيرات البحث (عيد، 2020)، وقد تم تصميم قائمة الاستقصاء، وذلك بالاعتماد على ما يلي:

(1) قياس القيادة السامة: تم الاعتماد على مقياس (Toxic Leadership Scale)، (TLS)، والذي قدمه (Schmidt, 2008)، ويشمل على (30) عبارة وتم إضافة عبارة بحيث أصبح المقياس يتكون من (31) عبارة وذلك بناءً على مراعاة الموضوعية وتناسب العبارات لمجال التطبيق وطبيعة البيئة المصرية.

(2) قياس الالتزام التنظيمي: تم الاعتماد على مقياس (Three-Component Model)، (TCM)، الذي قدمه (Allen & Meyer, 1990) وعدله (Meyer, Allen & Smith, 1993)، والذي تضمن ثلاثة مقاييس فرعية لقياس الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري)، وتكون من (18) عبارة قسمت بالتساوي بين الثلاثة أبعاد، وقد تم إعادة صياغتها بناءً على مراعاة الموضوعية وتناسب العبارات لمجال التطبيق وطبيعة البيئة المصرية.

4. الاعتمادية (الثبات) لأداة جمع البيانات (قائمة الاستقصاء): للوصول إلى أعلى درجات الثبات في المقياس الذي يتبناه البحث الحالي لقياس المتغيرات، ولتحديد درجة ثبات المقياس (عيد، 2020)، تم الاستناد إلى الخطوات التالية:

## القيادة السامة وتأثيرها على الالتزام التنظيمي

**الخطوة الأولى:** تحديد المتغيرات الرئيسية والمستقلة وذلك بناءً على الدراسات السابقة والدراسة الاستطلاعية، ومن ثم قيام الباحثان بمناقشة كل متغير مع المختصين والمهنيين ذوي العلاقة بمتغيرات البحث، وذلك للتأكد من مدى فهم محتوى العبارات ومدى التوافق بين محتوى العبارة وبين البعد الذي يتم قياسه من خلال كل عبارة (صدق المحتوى).

**الخطوة الثانية:** قام الباحثان باختبار مدى الثبات في المقاييس المستخدمة في البحث وذلك باستخدام معامل الارتباط ألفا كرونباخ (Cronbach's-Alpha) باعتباره من أكثر أساليب تحليل الاعتمادية دلالة في تقييم درجة التناسق الداخلي بين محتويات المقياس الخاضع للاختبار. (إدريس، 2016)

وفيما يلي جدول يضم نتائج تحليل الاعتمادية (الثبات) لتحديد قيمة معاملات الثبات ألفا كرونباخ لكل من القيادة السامة، والالتزام التنظيمي.

**جدول رقم (4)**  
قيمة معاملات الثبات ألفا كرونباخ لأبعاد البحث

المتغيرات	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
<b>القيادة السامة</b>		
1- الاشراف المسيء	7	0.911
2- القيادة السلطوية	7	0.855
3- النرجسية	5	0.774
4- تعزيز الذات	5	0.876
5- التقلب	7	0.875
المقياس الإجمالي	31	0.958
<b>الالتزام التنظيمي</b>		
1- الالتزام العاطفي	6	0.736
2- الالتزام الاستمراري	6	0.861
3- الالتزام المعياري	6	0.883
المقياس الإجمالي	18	0.913

يتضح من نتائج الجدول السابق أن قيمة ألفا كرونباخ قد تراوحت ما بين (0.736) و(0.911)، حيث ظهرت نتائج تحليل اعتمادية أن معامل الثبات ألفا كرونباخ لمقياس القيادة السامة ككل كان مرتفعاً حيث بلغ (0.958)، وكذلك معامل الثبات ألفا كرونباخ لمقياس الالتزام التنظيمي ككل كان مرتفعاً أيضاً حيث بلغ (0.913). تعتبر هذه القيم مرتفعة ومقبولة بالشكل الذي يعكس توافر الاعتمادية والثقة بمتغيرات البحث، وهذه النتائج تدعم الثقة في متغيرات البحث.

### القيادة السامة وتأثيرها على الالتزام التنظيمي

5. تقييم الصلاحية (الصدق) للمقاييس المستخدمة في البحث: تم الاعتماد على التحليل العاملي في اختبار صلاحية المقياس المستخدم في البحث، وصلاحية المقياس تعنى مدى قدرة المقياس على قياس ما يُفترض قياسه بدقة. للوصول لمستوى مرتفع من الصلاحية.

#### جدول رقم (5)

#### نتائج التحليل العاملي لمقياس القيادة السامة

م	العبارات	العوامل				
		1	2	3	4	5
1	أحياناً تلاحظ تَهكم المدير المباشر على أحد الزملاء في العمل.		0.755			
2	عادةً ما يتم تكليف بعض المرؤوسين بمهام يتم إنجازها خارج نطاق العمل الرسمي.		0.744			
3	التكليفات التي يتم إسنادها للزملاء بعد مواعيد العمل الرسمية لا تراعي الاعتبارات الشخصية للموظف.		0.716			
4	يتحدث المدير أحياناً عن الزملاء بصورة لا تليق بقواعد السلوك المهني في العمل.		0.784			
5	ألاحظ قيام المدير بالتقليل من شأن أحد الزملاء بشكل علني.		0.749			
6	عادةً ما يحرص المدير المباشر على تذكير الزملاء بأخطائهم السابقة.		0.833			
7	كثيراً ما يخبر المدير أحد الزملاء أنه غير كفء في أداء أعماله.		0.831			
8	يتحكم المدير في طريقة أداء الموظف لعمله.			0.701		
9	ألاحظ أن المدير يلح في اقتحام الحياة الشخصية للعاملين.			0.633		
10	لا يسمح المدير باستخدام طرق مبتكرة في تحقيق الأهداف.			0.724		
11	ألاحظ تجاهل المدير للأفكار التي تتعارض مع أفكاره الشخصية.			0.814		
12	اشعر بعدم مرونة المدير فيما يتعلق بتنفيذ السياسات التنظيمية.			0.803		
13	لا يتسم أداء المدير بالمرونة حتى في الظروف الطارئة.			0.709		
14	يحرص المدير المباشر على اتخاذ جميع القرارات بنفسه في العمل مهما اختلفت درجة أهميتها.			0.671		
15	عادةً ما يفصح المدير عن جدارته الشخصية التي تفوق الآخرين في نطاق العمل.			0.670		
16	يبدل المدير جهوداً كبيرة للغاية رغبة منه في تولي المناصب العليا في العمل.			0.738		
17	سلوكيات المدير المباشر تبين اعتقاده بأنه مؤهل للعمل أكثر من الزملاء.			0.749		
18	يذكر المدير عادة أنه شخص خارق للعادة.			0.736		
19	يحب المدير الثناء المستمر عليه.			0.769		
20	يحرص المدير المباشر على التعامل مع الزملاء بطريقة أفضل وقت حضور مديره الأعلى.					0.670

القيادة السامة وتأثيرها على الالتزام التنظيمي

م	العبارات	العوامل				
		5	4	3	2	1
21	دائمًا ما ينفي المدير وجود أخطاء في نطاق عمله.	0.650				
22	يقدم المدير مساعدته فقط للأفراد الذين يساعده على الترقى.	0.613				
23	عادةً ما ينسب المدير نجاح العاملين إلى جهوده هو في دعم أدائهم.	0.594				
24	سلوكيات المدير تدل على أنه لا يبحث إلا على الترقى فقط.	0.610				
25	المدير سريع الانفعال في العمل.		0.588			
26	مناخ العمل بالإدارة يتأثر بالحالة الشخصية للمدير.		0.470			
27	يسمح المدير لحالته المزاجية بالتأثير على أسلوب حديثه مع المرؤوسين.		0.659			
28	أحياناً يغضب المدير من أحد الزملاء دون أسباب واضحة.		0.541			
29	يدفع المدير زملائي لمحاولة معرفة حالته المزاجية.		0.645			
30	عادةً ما يكون المدير هو مصدر إحباط حماس الزملاء في العمل.		0.559			
31	ألاحظ أن الرئيس لا يتعامل مع الجميع بنفس درجة الود.		0.513			
	نسبة التباين الذي تم تفسيره لكل عامل مستخرج	2.899	11.730	22.233	22.798	23.133
	النسبة المجمعة للتباين الذي تم تفسيره للعوامل المستخرجة	82.793	79.894	68.164	45.931	23.133
	اختبار (KMO)	0.949				
	اختبار (Bartlett's)	18838.063		مربع كاي (Chi-Square)		
		0.000		المعنوية		

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

جدول (6)

نتائج التحليل العاملي لمقياس الالتزام التنظيمي

م	العبارات	العوامل		
		3	2	1
1	لدي رغبة في قضاء بقية حياتي المهنية في هذه الإدارة.		0.744	
2	يسود شعور لدى العاملين بأن مشكلات العمل هي مشكلاتهم الشخصية.		0.723	



القيادة السامة وتأثيرها على الالتزام التنظيمي

العوامل			العبارات	م
3	2	1		
	0.539		يشعر بعض العاملين بعدم الانتماء للإدارة.	3
	0.609		أحياناً لا أشعر بالارتباط النفسي تجاه الإدارة التي أعمل بها.	4
	0.676		يشعر كافة العاملين بالإدارة بأنهم عائلة واحدة.	5
	0.70		للإدارة قيمة كبيرة لدي.	6
0.815			يشعر الزملاء بالرغبة الشخصية في الاستمرار في الإدارة.	7
0.814			كثير من العاملين لا يستطيع الاستغناء عن العمل في الإدارة.	8
0.72			يشعر بعض العاملين بارتباك شديد في حياتهم عند ترك العمل بالإدارة.	9
0.799			يسود لدى العاملين شعور بصعوبة الحصول على وظيفة أخرى عند ترك العمل.	10
0.809			يسود لدى العاملين شعور بعدم الرغبة في ترك الإدارة بسبب ما بذلوه من جهد في تطوير أعمالهم الحالية.	11
0.884			تعتبر قلة الفرص المتاحة للعمل هي أهم عائق يحول دون الانتقال لعمل آخر.	12
		0.813	ألاحظ أن بعض العاملين يشعرون بعدم الالتزام بالعمل مع الإدارة الحالية.	13
		0.746	يحرص بعض العاملين على البقاء في عملهم رغم قناعتهم بأن من مصلحتهم تغيير عملهم والعمل في إدارة أخرى.	14
		0.791	يشعر بعض العاملين بالقلق عند ترك العمل.	15
		0.844	يسود لدى العاملين شعور بالولاء للعمل.	16
		0.860	يشعر العاملون بأن التزامهم تجاه الزملاء هو ما يمنعهم من ترك العمل.	17
		0.883	يسود لدى العاملين شعور بأنهم يدينون لمكان العمل بالكثير.	18
19.663	20.020	29.734	نسبة التباين الذي تم تفسيره لكل عامل مستخرج	
69.417	49.754	29.734	النسبة المجمعة للتباين الذي تم تفسيره للعوامل المستخرجة	
0.855			اختبار (KMO)	
6273.918	مربع كاي (Chi-Square)		اختبار (Bartlett's)	
0.000	المعنوية			

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

وبناءً على ما سبق يمكن القول بأن المقاييس المستخدمة في هذا البحث تتمتع بالصدق التقاربي وذلك للأسباب التالية:

■ تحقق شرطي استخدام التحليل العامل الرئيسيين وهما:

## القيادة السامة وتأثيرها على الالتزام التنظيمي

- ألا تقل قيمة مقياس (KMO) عن (0.5)، وقد كانت نتائج الاختبار لمتغيرات الدراسة كالتالي: (0.949) فيما يتعلق بالقيادة السامة (المتغير المستقل)، (0.855) فيما يتعلق بالالتزام التنظيمي (المتغير التابع).

- وكانت درجة المعنوية لاختبار (Bartlett's) تساوى (0.000) للمتغيرين محل البحث وهي أقل من (0.05) أي يوجد ارتباط معنوي بين متغيرات البحث.  
 ■ كانت تحميلات عبارات المقياس على كل عامل من العوامل قوية ومقبولة، أي أكبر من حد القبول المناسب (0.4)، وكانت نسبة التباين المفسرة بواسطة العوامل المستخلصة مجتمعة قريبة من الحد الأدنى المقبول في البحوث الاجتماعية (60%)، وكافة نسب التباين التي يفسرها كل عامل من العوامل تفوق (0.05) المطلوبة في العلوم الاجتماعية، وقد كانت نسب التباين المفسرة بواسطة العوامل المستخلصة مجتمعة كالتالي: (82.793) بالنسبة لمتغير القيادة السامة، (69.417) بالنسبة لمتغير الالتزام التنظيمي.

### 6. مجتمع البحث:

يتمثل مجتمع البحث في العاملين بالمستويات الإدارية المختلفة بوحدة الحكم المحلي بمحافظة المنوفية والذي بلغ عددهم (11741).

### جدول رقم (7)

أعداد العاملين بالوحدات المحلية وديوان عام محافظة المنوفية 2018/2017

العدد	اسم الوحدة	العدد	اسم الوحدة	العدد	اسم الوحدة
1295	قويسنا	1239	منوف	807	ديوان عام
1030	بركة السبع	1399	أشمون	1214	شبين الكوم
306	سرس الليان	1290	الباжور	1010	الشهداء
267	حي شرق	228	السادات	1181	تلا
11741		الإجمالي		475	حي غرب

### 7. عينة البحث:

نظرا لأن مجتمع البحث يحتوي على (11741) مفردة خلال عام 2018/2017م، فإن الباحثة ستعتمد على أسلوب العينة الطبقية، وقد تم جمع البيانات من خلال توزيع قائمة استقصاء على العاملين بوحدة الحكم المحلي بمحافظة المنوفية بالمستويات الإدارية المختلفة (الإدارة العليا، الإدارة الإشرافية، الإدارة التنفيذية).

ولتحديد حجم العينة: يمكن الاعتماد على المعادلة التالية لتحديد حجم العينة (عيد، 2020):

$$n = \frac{N(Z^2 \cdot \delta^2)}{N \cdot e^2 + (Z^2 \cdot \delta^2)}$$

حيث أن:

N = حجم المجتمع. (بمعلومية حجم المجتمع 11741).

n = حجم العينة (مجهولة).

Z = القيمة المعيارية وهي احصائياً = 1,96، عند مستوى معنوية (0,05).

$\delta$  = الانحراف المعياري (0.526). (تم تحديده من خلال الدراسة الاستطلاعية)

e = خطأ المعاينة، (وهو خطأ العينة المسموح به في تقدير النسبة، وبافتراض أنه 0,05).

$$410 = \frac{(20.526 * 21.96) 11741}{(20.526 * 21.96) + 20.05 * 11741} = n$$

### جدول رقم (8)

توزيع حجم العينة على وحدات ومراكز المحافظة:

حجم العينة	الوزن النسبي لمفردات العينة في كل مركز	عدد العاملين	اسم الوحدة
28	%6.9	807	ديوان عام
42	%10.3	1214	شبين الكوم

## القيادة السامة وتأثيرها على الالتزام التنظيمي

اسم الوحدة	عدد العاملين	الوزن النسبي لمفردات العينة في كل مركز	حجم العينة
الشهداء	1010	8.6%	35
تلا	1181	10%	41
قويسنا	1295	11%	45
بركة السبع	1030	8.8%	36
سرس اللبان	306	2.6%	11
منوف	1239	10.6%	44
أشمون	1399	11.9%	49
الباжور	1290	11%	45
السادات	228	1.9%	8
حي شرق	267	2.3%	10
حي غرب	475	4%	16
إجمالي	11741	100%	410

### 8. نوع وإجراءات العينة:

تم الاعتماد على العينة الطبقية العشوائية مع مراعاة نسبة تمثيل كل فئة إلى الإجمالي، حيث تم تقسيم وحدات الحكم المحلي إلى مراكز، وتم تجميع البيانات الخاصة بالبحث الحالي من العاملين بالوحدات محل البحث بصورة عشوائية.

### 9. وحدة المعاينة:

قد تمثلت في العاملين بوحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية بالمستويات الإدارية المختلفة، وهي المفردة التي تم توجيه الاستقصاء إليها، وتم مراعاة العدد المخصص لكل مركز على حدة.

### 10. القياس:

اعتمد البحث على مقياس ليكرت الخماسي للموافقة كأساس لبناء مقياس القيادة السامة، ومقياس الالتزام التنظيمي، ويتمثل كل مقياس في مقياس مماثل لمقياس ليكرت الخماسي.

### 11. أساليب تحليل البيانات:

استخدم البحث الحالي أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA) لدراسة الاختلاف بين العاملين وفق السن وسنوات الخبرة والمستوى الإداري المتبع، ومعامل الارتباط ألفا (Alpha Correlation Coefficient) وذلك للتحقق من درجة الثقة والاعتمادية في المقاييس المستخدمة في البحث الحالي، وأسلوب تحليل الانحدار وتحليل الارتباط المتعدد لاختبار طبيعة العلاقة بين متغيري البحث. (عيد، 2020)

### 12. الاختبارات الإحصائية:

تم الاعتماد على اختبار (ف)، ومعامل ثبات ألفا كرونباخ، ومعاملات بيتا ومعامل التحديد المتعدد ( $R^2$ ). (عيد، 2020)

### 13. حدود البحث:

(1) الحدود الخاصة بمجتمع الدراسة: سوف يتناول البحث العاملين بالمستويات الإدارية المختلفة بوحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية.

(2) الحدود الخاصة بمتغيرات الدراسة: سوف يتناول البحث متغير القيادة السامة (بأبعادها: الإشراف المسيء، القيادة الاستبدادية، النرجسية، تعزيز الذات، التقلب)، تم تناول المتغير من خلال تلك الأبعاد في عددًا من الدراسات ومنها: (Box, J. E. 2012)، (Green, J. E. 2014)، (Hadadian & Zarei, 2016)، (Akca, 2017)، والذي قام بتطويره (Schmidt, 2008)، ومتغير الالتزام التنظيمي (بأبعاده: العاطفي، الاستمراري، المعياري)، كما تم تناول المتغير من خلال تلك الأبعاد في عددًا من الدراسات ومنها: (نافع، 2009)، (Naderi, 2012)، (رفاعي، 2013).

### القيادة السامة وتأثيرها على الالتزام التنظيمي

**(3) الحدود المكانية:** سوف يقتصر البحث الميداني على بيئة وحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية. وقد ركز الباحثان على هذا القطاع لأهميته وكبر حجمه، ولتعايش الباحثان بالمحافظة مجال البحث، ولتواجد الجامعة التي ينتمي إليها الباحثان بنفس المحافظة، مما يخدم البيئة المحيطة بالجامعة.

**14. ملخص هيكل ومنهجية البحث:**

يتم عرض هيكل ومنهجية البحث متضمنة أسئلة البحث، الأهداف، الفرضيات، المتغيرات، القياس، أساليب التحليل والاختبارات الإحصائية المصاحبة لكل أسلوب تحليل وفق مدخل التكامل بين أجزاء البحث (عيد، 2020)، وذلك من خلال الجدول رقم (9) التالي:

#### جدول رقم (9)

#### هيكل ومنهجية البحث

م	تساؤلات البحث	أهداف البحث	فرضيات البحث	المتغيرات	المقياس	أساليب التحليل	الاختبارات الإحصائية
1	هل يمكن التمييز بين القادة في المستويات الإدارية المختلفة وفق امتلاكهم لأبعاد القيادة السامة؟	التعرف على مدى توافر أبعاد القيادة السامة، ومدى وجود اختلافات لدى العاملين نحو توافر أبعاد القيادة السامة باختلاف السن، سنوات الخبرة، المستوى الإداري.	لا يوجد اختلاف دال بين العاملين بوحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية باختلاف (السن، سنوات الخبرة، المستوى الإداري) من حيث توافر أبعاد القيادة السامة.	السن، سنوات الخبرة، المستوى الإداري والقيادة السامة	مقياس القيادة السامة.	تحليل التباين أحادي الاتجاه.	اختبار (ف) اختبار توكي
2	هل يمكن التمييز بين العاملين في المستويات الإدارية المختلفة وفق مستوى الالتزام التنظيمي لديهم؟	تحديد مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بوحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية، وجود اختلافات لدى العاملين من حيث مستوى الالتزام التنظيمي لديهم باختلاف السن، سنوات الخبرة، المستوى الإداري المتبع.	لا يوجد اختلاف دال بين العاملين بوحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية باختلاف (السن، سنوات الخبرة، المستوى الإداري) من حيث مستوى الالتزام التنظيمي لديهم.	السن، سنوات الخبرة، المستوى الإداري والالتزام التنظيمي.	مقياس الالتزام التنظيمي.	تحليل التباين أحادي الاتجاه.	اختبار (ف) اختبار توكي
3	هل يمكن تحسين مستوى الالتزام التنظيمي (كمتغير تابع) لدى العاملين بوحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية من خلال تجنب أبعاد القيادة السامة (كمتغير مستقل) من جانب المديرين؟	تحديد مدى إمكانية تحسين مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بوحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية من خلال تجنب أبعاد القيادة السامة من جانب المديرين.	لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة السامة بأبعادها المختلفة وبين مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بوحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية.	القيادة السامة، والالتزام التنظيمي.	مقياس القيادة السامة، مقياس الالتزام التنظيمي.	أسلوب تحليل الانحدار والمتعدد.	معامل التحديد اختبار (ف) اختبار (ت)

## القيادة السامة وتأثيرها على الالتزام التنظيمي

تساعاً: اختبار الفرضيات وتحليل نتائج الدراسة الميدانية:

لغرض دراسة الاختلاف بين العاملين بوحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية من حيث القيادة السامة والالتزام التنظيمي يتم تحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار فرضيات البحث، كما يتم دراسة العلاقة بين القيادة السامة (كمتغير مستقل) وبين الالتزام التنظيمي (كمتغير تابع)، وذلك للإجابة على تساؤلات البحث من خلال مناقشة الموضوعات التالية:

1. الاختلاف بين العاملين بوحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية وفق السن، سنوات الخبرة، المستوى الإداري من حيث توافر أبعاد القيادة السامة.

2. الاختلاف بين العاملين بوحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية وفق السن، سنوات الخبرة، المستوى الإداري من حيث مستوى الالتزام التنظيمي.

3. مدى إمكانية تحسين مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بوحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية من خلال تجنب أبعاد القيادة السامة من جانب المديرين.

وفيما يلي تناول كل موضوع على حدة، وذلك على النحو التالي:

1. الاختلاف بين العاملين بوحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية وفق السن، سنوات الخبرة، المستوى الإداري من حيث توافر أبعاد القيادة السامة.

لدراسة مدى وجود اختلاف بين العاملين بالوحدات محل البحث وفق السن، سنوات الخبرة، المستوى الإداري من حيث توافر القيادة السامة، والذي يجب على التساؤل الأول للبحث، فقد تم الاستعانة بكل من الوسط الحسابي، تحليل التباين، اختبار توكي، اختبار F، وأمكن التوصل لبعض النتائج والتي نوضحها من خلال ما يلي:

(1) الاختلاف بين العاملين بوحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية وفق السن من حيث توافر أبعاد القيادة السامة.

### جدول رقم (10)

#### نتائج تحليل توافر القيادة السامة

الدلالة الإحصائية	المعنى	قيمة (F)	الوسط الحسابي للاستجابات وفقاً لمجموعات السن				القيادة السامة
			45 <	45 : 35	35 : 25	25 >	
معنوية	0.000	35.753	3.173	4.037	4.100	4.457	القيادة السامة
معنوية	0.000	23.759	3.296	4.014	4.162	4.621	الإشراف المسيء
معنوية	0.000	39.026	3.143	4.003	4.307	4.368	القيادة السلطوية
معنوية	0.000	31.146	2.988	4.080	3.877	4.379	الترجسية
معنوية	0.000	26.001	3.190	4.152	4.200	4.342	تعزير الذات
معنوية	0.000	33.779	3.250	3.942	3.950	4.571	التقلب

يتضح من الجدول السابق أن هناك اختلافات جوهرية بين العاملين بوحدات الحكم المحلي محل البحث وفقاً للسن من حيث توافر أبعاد القيادة السامة.

### جدول رقم (11)

#### نتائج اختبار توكي لتوافر القيادة السامة

المتغير	الفئات العمرية للعاملين	أقل من 25 سنة	من 25 إلى 35	من 35 إلى 45	أكثر من 45
القيادة السامة	أقل من 25	-	-	-	-
	25 > : 35	0.074	-	-	-
	35 > : 45	**0.010	0.918	-	-
	أكثر من 45	**0.000	**0.000	**0.000	-
الإشراف المسيء	أقل من 25	-	-	-	-
	25 > : 35	*0.041	-	-	-
	35 > : 45	**0.001	0.560	-	-
	أكثر من 45	0.000	0.000	0.000	0.000

## القيادة السامة وتأثيرها على الالتزام التنظيمي

المتغير	الفئات العمرية للعاملين	أقل من 25 سنة	من 25: أقل من 35	من 35: أقل من 45	أكثر من 45
القيادة السلطوية	أقل من 25	-	-	-	-
	25 > : 35	0.978	-	-	-
	35 > : 45	*0.040	**0.012	-	-
	أكثر من 45	**0.000	**0.000	**0.000	-
النرجسية	أقل من 25	-	-	-	-
	25 > : 35	*0.030	-	-	-
	35 > : 45	0.265	0.327	-	-
	أكثر من 45	**0.000	**0.000	**0.000	-
تعزير الذات	أقل من 25	-	-	-	-
	25 > : 35	0.855	-	-	-
	35 > : 45	0.638	0.976	-	-
	أكثر من 45	**0.000	**0.000	**0.000	-
التقلب	أقل من 25	-	-	-	-
	25 > : 35	**0.000	-	-	-
	35 > : 45	**0.000	1.000	-	-
	أكثر من 45	**0.000	**0.000	**0.000	-

● تبين أن الاختلاف حول توافر أبعاد القيادة السامة وفق السن بصورة إجمالية ذو دلالة معنوية، ويمكن تناول معنوية الفروق لكل بعد على حدة كما يلي:

■ بعد الإشراف المسيء: عند مستوى معنوية (5%)، وبمراجعة بيانات الوسط الحسابي لكل فئة عمرية تبين أن الاختلاف يميل لصالح الفئة العمرية الأولى على حساب الفئة العمرية الرابعة، وللتحقق من معنوية الفروق ومصدر الاختلافات فقد تم استخدام اختبار (Tukey) وقد تبين أن هناك اختلافات معنوية بين متوسط توافر البعد وفق الفئة العمرية الأولى مع الثلاث فئات الأخرى وذلك عند مستوى معنوية (1%) و(5%). ولكن الاختلافات بين الفئة العمرية الثانية والفئة العمرية الثالثة كانت غير معنوية عند مستوى معنوية (5%).

■ بعد القيادة السلطوية: عند مستوى معنوية (5%)، وبمراجعة بيانات الوسط الحسابي لكل فئة عمرية تبين أن الاختلاف يميل لصالح الفئة العمرية الأولى على حساب الفئة العمرية الرابعة، وكانت الفرق بين متوسط الفئة الأولى والثانية طفيف، وللتحقق من معنوية الفروق ومصدر الاختلافات فقد تم استخدام اختبار (Tukey) وقد تبين وجود اختلافات معنوية بين متوسط توافر البعد وفق الفئة العمرية الأولى مع الفئتين الثالثة والرابعة عند مستوى معنوية (1%) و(5%)، واختلافات معنوية بين متوسط توافر البعد وفق الفئة العمرية الثانية مع الفئتين الثالثة والرابعة عند مستوى معنوية (1%) و(5%)، ولكن لم تكن هناك اختلافات معنوية بين الفئة الأولى والثانية عند مستوى معنوية (5%).

■ بعد النرجسية: عند مستوى معنوية (5%)، وبمراجعة بيانات الوسط الحسابي لكل فئة عمرية تبين أن الاختلاف يميل لصالح الفئة العمرية الأولى على حساب الفئتين الثالثة والرابعة، وللتحقق من معنوية الفروق ومصدر الاختلافات فقد تم استخدام اختبار (Tukey) وقد تبين وجود اختلافات معنوية بين متوسط توافر البعد وفق الفئة العمرية الأولى مع الفئتين الثانية والرابعة عند مستوى معنوية (1%) و(5%)، في حين الاختلافات بين الفئة الأولى والثالثة وبين الفئة الثانية والثالثة لم تكن معنوية عند مستوى معنوية (1%) و(5%). في حين وجدت اختلافات معنوية بين متوسط توافر البعد وفق الفئة العمرية الثالثة والرابعة عند مستوى معنوية (1%).

■ بعد تعزير الذات: عند مستوى معنوية (5%)، وبمراجعة بيانات الوسط الحسابي لكل فئة عمرية تبين أن الاختلاف يميل لصالح الفئة العمرية الأولى على حساب الفئة الرابعة، وللتحقق من معنوية الفروق ومصدر الاختلافات فقد تم استخدام اختبار (Tukey) وقد تبين وجود اختلافات معنوية بين متوسط توافر البعد وفق الفئة العمرية الأولى والرابعة، وبين الفئة الثانية والرابعة وبين الثالثة والرابعة عند مستوى معنوية (1%) و(5%)، في حين لم تكن هناك اختلافات معنوية بين الفئة العمرية الأولى وبين الفئتين الثانية والثالثة، والفئة العمرية الثانية والثالثة عند مستوى معنوية (1%) و(5%).

### القيادة السامة وتأثيرها على الالتزام التنظيمي

■ بعد التقلب: عند مستوى معنوية (1%)، وبمراجعة بيانات الوسط الحسابي لكل فئة عمرية تبين أن الاختلاف يميل لصالح الفئة العمرية الأولى على الفئات العمرية الثانية والثالثة والرابعة، وللتحقق من معنوية الفروق ومصدر الاختلافات فقد تم استخدام اختبار (Tukey) وقد تبين وجود اختلافات معنوية بين متوسط توافر البعد وفق الفئات العمرية الأربعة فيما بينها وذلك عند مستوى معنوية (1%) و(5%). (2) الاختلاف بين العاملين بوحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية وفق سنوات الخبرة من حيث توافر أبعاد القيادة السامة.

#### جدول رقم (12)

##### نتائج تحليل توافر القيادة السامة

الدلالة الإحصائية	المعنوية	قيمة (F)	الوسط الحسابي للاستجابات وفقاً لسنوات الخبرة				القيادة السامة
			20 <	20 : 10	10 : 5	5 >	
معنوية	0.000	30.263	3.188	4.072	3.974	4.302	القيادة السامة
معنوية	0.000	17.377	3.319	4.063	4.048	4.364	الإشراف المسيء
معنوية	0.000	30.724	3.166	4.039	4.165	4.296	القيادة السلطوية
معنوية	0.000	31.429	2.974	4.127	3.735	4.200	النرجسية
معنوية	0.000	22.874	3.213	4.174	4.060	4.302	تعزير الذات
معنوية	0.000	26.131	3.268	3.967	3.859	4.344	التقلب

يتضح من الجدول السابق أن هناك اختلافات جوهرية بين العاملين بوحدات الحكم المحلي محل البحث وفقاً لسنوات الخبرة من حيث توافر أبعاد القيادة السامة.

#### جدول رقم (13)

##### نتائج اختبار توكي لتوافر القيادة السامة

المتغير	سنوات الخبرة للعاملين	أقل من 5 سنوات	من 5: أقل من 10	من 10: أقل من 20	أكثر من 20
القيادة السامة	أقل من 5	-	-	-	-
	10 > : 5	0.084	-	-	-
	20 > : 10	0.217	0.773	-	-
	أكثر من 20	**0.000	**0.000	**0.000	-
الإشراف المسيء	أقل من 5	-	-	-	-
	10 > : 5	0.214	-	-	-
	20 > : 10	0.136	0.999	-	-
	أكثر من 20	**0.000	**0.000	**0.000	-
القيادة السلطوية	أقل من 5	-	-	-	-
	10 > : 5	0.795	-	-	-
	20 > : 10	0.154	0.645	-	-
	أكثر من 20	**0.000	**0.000	**0.000	-
النرجسية	أقل من 5	-	-	-	-
	10 > : 5	*0.029	-	-	-
	20 > : 10	0.956	**0.011	-	-
	أكثر من 20	**0.000	**0.000	**0.000	-
تعزير الذات	أقل من 5	-	-	-	-
	10 > : 5	0.462	-	-	-
	20 > : 10	0.804	0.796	-	-
	أكثر من 20	**0.000	**0.000	**0.000	-
التقلب	أقل من 5	-	-	-	-
	10 > : 5	**0.001	-	-	-

## القيادة السامة وتأثيرها على الالتزام التنظيمي

المتغير	سنوات الخبرة للعاملين	أقل من 5 سنوات	من 5: أقل من 10	من 10: أقل من 20	أكثر من 20
	10 > 20 أكثر من 20	0.005**	0.690	-	-
		0.000**	0.000**	0.000**	-

• تبين أن الاختلاف حول توافر أبعاد القيادة السامة وفق سنوات الخبرة بصورة إجمالية ذو دلالة معنوية، ويمكن تناول معنوية الفروق لكل بعد على حدة كما يلي:

■ بعد الإشراف المسيء: عند مستوى معنوية (5%)، وبمراجعة بيانات الوسط الحسابي لكل فئة من فئات سنوات الخبرة تبين أن الاختلاف يميل لصالح الفئة الأولى على حساب الفئة الرابعة، وللتحقق من معنوية الفروق ومصدر الاختلافات فقد تم استخدام اختبار (Tukey) وقد تبين أن هناك اختلافات معنوية بين متوسط توافر البعد وفق الفئة الأولى مع الفئة الرابعة وذلك عند مستوى معنوية (1%). ولكن الاختلافات بين الفئة الثانية والفئة الثالثة كانت غير معنوية عند مستوى معنوية (5%).

■ بعد القيادة السلطوية: عند مستوى معنوية (5%)، وبمراجعة بيانات الوسط الحسابي لكل فئة من فئات سنوات الخبرة تبين أن الاختلاف يميل لصالح الفئة الأولى على حساب الفئة الرابعة، وللتحقق من معنوية الفروق ومصدر الاختلافات فقد تم استخدام اختبار (Tukey) وقد تبين وجود اختلافات معنوية بين متوسط توافر البعد وفق الفئة الأولى مع الفئة الرابعة عند مستوى معنوية (1%)، واختلافات معنوية بين متوسط توافر البعد وفق الفئة الثانية مع الفئة الرابعة عند مستوى معنوية (1%)، ولكن لم تكن هناك اختلافات معنوية بين الفئة الأولى والثانية وبين الفئة الثانية والثالثة عند مستوى معنوية (5%).

■ بعد النرجسية: عند مستوى معنوية (5%)، وبمراجعة بيانات الوسط الحسابي لكل فئة من فئات سنوات الخبرة تبين أن الاختلاف يميل لصالح الفئة الأولى يليها الفئة الثالثة على حساب الفئتين الثانية والرابعة، وللتحقق من معنوية الفروق ومصدر الاختلافات فقد تم استخدام اختبار (Tukey) وقد تبين وجود اختلافات معنوية بين متوسط توافر البعد وفق الفئة الأولى مع الفئتين الثانية والرابعة عند مستوى معنوية (1%) و(5%)، في حين الاختلافات بين الفئة الأولى والثالثة لم تكن معنوية عند مستوى معنوية (1%) و(5%). في حين وجدت اختلافات معنوية بين متوسط توافر البعد وفق الفئة الثانية بالمقارنة مع الفئتين الثالثة والرابعة عند مستوى معنوية (1%).

■ بعد تعزيز الذات: عند مستوى معنوية (5%)، وبمراجعة بيانات الوسط الحسابي لكل فئة من فئات سنوات الخبرة تبين أن الاختلاف يميل لصالح الفئة الأولى على حساب الفئة الرابعة، وللتحقق من معنوية الفروق ومصدر الاختلافات فقد تم استخدام اختبار (Tukey) وقد تبين وجود اختلافات معنوية بين متوسط توافر البعد وفق الفئة الأولى والرابعة، وبين الفئة الثانية والرابعة عند مستوى معنوية (1%)، في حين لم تكن هناك اختلافات معنوية بين الفئة الأولى وبين الفئتين الثانية والثالثة، والفئة الثانية والثالثة عند مستوى معنوية (1%) و(5%).

■ بعد التقلب: عند مستوى معنوية (1%) و(5%)، وبمراجعة بيانات الوسط الحسابي لكل فئة من فئات سنوات الخبرة تبين أن الاختلاف يميل لصالح الفئة الأولى على الفئات الثانية والثالثة والرابعة، وللتحقق من معنوية الفروق ومصدر الاختلافات فقد تم استخدام اختبار (Tukey) وقد تبين وجود اختلافات معنوية بين متوسط توافر البعد وفق الفئة الأولى بالمقارنة مع الثلاث فئات الأخرى عند مستوى معنوية (1%)، في حين لم تكن هناك فروق معنوية بين الفئة الثانية والفئة الثالثة عند مستوى معنوية (5%).

(3) الاختلاف بين العاملين بوحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية وفق المستوى الإداري من حيث توافر أبعاد القيادة السامة.

### جدول رقم (14)

#### نتائج تحليل توافر القيادة السامة

القيادة السامة	الوسط الحسابي للاستجابات وفقا للمستوى الإداري			قيمة المعنوية	الدلالة الإحصائية
	العليا	الإشرافية	التنفيذية		
القيادة السامة	4.204	3.998	3.632	10.370	معنوية
الإشراف المسيء	4.217	3.983	3.811	2.997	غير معنوية
القيادة السلطوية	4.200	4.025	3.617	11.193	معنوية



## القيادة السامة وتأثيرها على الالتزام التنظيمي

الدلالة الإحصائية	المعوية	قيمة (F)	الوسط الحسابي للاستجابات وفقاً للمستوى الإداري			القيادة السامة
			التنفيذية	الإشرافية	العليا	
معنوية	0.000	8.403	3.519	3.962	4.056	الترجسية
معنوية	0.000	10.373	3.636	4.110	4.205	تعزير الذات
معنوية	0.000	16.858	3.577	3.913	4.343	التقلب

يتضح من الجدول السابق أن هناك اختلافات جوهرية بين العاملين بوحدات الحكم المحلي محل البحث وفقاً للمستوى الإداري من حيث توافر أبعاد القيادة السامة، فيما عدا بعد الإشراف المسيء.

### جدول رقم (15)

#### نتائج اختبار توكي لتوافر القيادة السامة

المتغير	المستويات الإدارية	الإدارة العليا	الإدارة الإشرافية	الإدارة التنفيذية
القيادة السامة	الإدارة العليا	-	-	-
	الإدارة الإشرافية	0.287	-	-
	الإدارة التنفيذية	**0.000	**0.000	-
الإشراف المسيء	الإدارة العليا	-	-	-
	الإدارة الإشرافية	0.299	-	-
	الإدارة التنفيذية	*0.048	0.250	-
القيادة السلطوية	الإدارة العليا	-	-	-
	الإدارة الإشرافية	0.430	-	-
	الإدارة التنفيذية	**0.000	**0.000	-
الترجسية	الإدارة العليا	-	-	-
	الإدارة الإشرافية	0.839	-	-
	الإدارة التنفيذية	**0.009	**0.000	-
تعزير الذات	الإدارة العليا	-	-	-
	الإدارة الإشرافية	0.825	-	-
	الإدارة التنفيذية	**0.003	**0.000	-
التقلب	الإدارة العليا	-	-	-
	الإدارة الإشرافية	**0.002	-	-
	الإدارة التنفيذية	**0.000	**0.000	-

● تبين أن الاختلاف حول توافر أبعاد القيادة السامة وفق المستوى الإداري بصورة إجمالية ذو دلالة معنوية

● أما بالنسبة لكل بعد على حدة فقد تبين وجود اختلاف ذو دلالة معنوية فيما يتعلق بتوافر كافة أبعاد القيادة السامة باستثناء بعد الإشراف المسيء الذي يشير لعدم معنوية توافر البعد وفق المستوى الإداري ويمكن تناول معنوية الفروق لكل بعد على حدة كما يلي:

■ بعد القيادة السلطوية: عند مستوى معنوية (5%)، وبمراجعة بيانات الوسط الحسابي لكل فئة من فئات المستوى الإداري تبين أن الاختلاف يميل لصالح الفئة الأولى على حساب الفئة الثالثة، وللتحقق من معنوية الفروق ومصدر الاختلافات فقد تم استخدام اختبار (Tukey) وقد تبين وجود اختلافات معنوية بين متوسط توافر البعد وفق الفئة الأولى مع الفئة الثالثة عند مستوى معنوية (1%)، واختلافات معنوية بين متوسط توافر البعد وفق الفئة الثانية مع الفئة الثالثة عند مستوى معنوية (1%)، ولكن لم تكن هناك اختلافات معنوية بين الفئة الأولى والثانية عند مستوى معنوية (1%) و(5%).

■ بعد الترجسية: عند مستوى معنوية (5%)، وبمراجعة بيانات الوسط الحسابي لكل فئة من فئات المستوى الإداري تبين أن الاختلاف يميل لصالح الفئة الأولى على حساب الفئة الثالثة، وللتحقق من معنوية الفروق ومصدر الاختلافات فقد تم استخدام اختبار (Tukey) وقد تبين وجود اختلافات معنوية بين متوسط توافر البعد وفق الفئة الأولى مع الفئة الثالثة عند مستوى معنوية (1%)، في حين الاختلافات بين

## القيادة السامة وتأثيرها على الالتزام التنظيمي

الفئة الأولى والثانية لم تكن معنوية عند مستوى معنوية (1%) و(5%). في حين وجدت اختلافات معنوية بين متوسط توافر البعد وفق الفئة الثانية بالمقارنة مع الفئة الثالثة عند مستوى معنوية (1%).

■ بعد تعزيز الذات: عند مستوى معنوية (5%)، وبمراجعة بيانات الوسط الحسابي لكل فئة من فئات المستوى الإداري تبين أن الاختلاف يميل لصالح الفئة الأولى على حساب الفئة الثالثة، وللتحقق من معنوية الفروق ومصدر الاختلافات فقد تم استخدام اختبار (Tukey) وقد تبين وجود اختلافات معنوية بين متوسط توافر البعد وفق الفئة الأولى مع الفئة الثالثة عند مستوى معنوية (1%)، في حين وجدت اختلافات بين الفئة الأولى والثانية لم تكن معنوية عند مستوى معنوية (1%) و(5%). في حين وجدت اختلافات معنوية بين متوسط توافر البعد وفق الفئة الثانية بالمقارنة مع الفئة الثالثة عند مستوى معنوية (1%).

■ بعد التقلب: عند مستوى معنوية (1%) و(5%)، وبمراجعة بيانات الوسط الحسابي لكل فئة من فئات المستوى الإداري تبين أن الاختلاف يميل لصالح الفئة الأولى يليها الفئة الثانية وأخيرًا الفئة الثالثة، وللتحقق من معنوية الفروق ومصدر الاختلافات فقد تم استخدام اختبار (Tukey) وقد تبين وجود اختلافات معنوية بين متوسط توافر البعد وفق الفئات الثلاثة فيما بينها وذلك عند مستوى معنوية (1%).

● وفي ضوء ما سبق تقرر رفض الفرض الأول والذي ينص على أنه "لا يوجد اختلاف دال بين العاملين بوحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية باختلاف (السن، سنوات الخبرة، المستوى الإداري) من حيث توافر أبعاد القيادة السامة." بصورة إجمالية، كما تقرر قبول نفس الفرض فيما يتعلق ببعد الإشراف المسيء، حيث تبين عدم وجود اختلاف دال بين العاملين بالوحدات محل البحث وفق المستوى الإداري من حيث توافر بعد الإشراف المسيء عند مستوى معنوية (1%) و(5%) وفقاً لاختبار F.

2. الاختلاف بين العاملين بوحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية وفق السن، سنوات الخبرة، المستوى الإداري من حيث مستوى الالتزام التنظيمي.

لدراسة مدى وجود اختلاف بين العاملين بالوحدات محل البحث وفق السن، سنوات الخبرة، المستوى الإداري من حيث مستوى الالتزام التنظيمي، والذي يجيب على التساؤل الثاني للبحث، فقد تم الاستعانة بكل من الوسط الحسابي، تحليل التباين، اختبار توكي، اختبار F، وأمكن التوصل لبعض النتائج والتي نوضحها من خلال ما يلي:

(1) الاختلاف بين العاملين بوحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية وفق السن من حيث مستوى الالتزام التنظيمي.

### جدول رقم (16)

#### نتائج تحليل مستوى الالتزام التنظيمي

الدلالة الإحصائية	المعنوية	قيمة (F)	الوسط الحسابي للاستجابات وفقاً لمجموعات السن				الالتزام التنظيمي
			45 <	45 :35	35 :25	25 >	
معنوية	0.000	18.913	3.233	2.602	2.297	1.999	الالتزام التنظيمي
معنوية	0.000	15.577	2.979	2.336	2.068	1.847	الالتزام العاطفي
معنوية	0.000	19.390	3.502	2.662	2.525	2.272	الالتزام الاستمراري
معنوية	0.000	15.105	3.219	2.808	2.302	1.872	الالتزام المعياري

يتضح من الجدول السابق أن هناك اختلافات جوهرية بين العاملين بوحدات الحكم المحلي محل البحث وفقاً للسن من حيث مستوى الالتزام التنظيمي.

القيادة السامة وتأثيرها على الالتزام التنظيمي

جدول رقم (17)

نتائج اختبار توكي لمستوى الالتزام التنظيمي

المتغير	الفئات العمرية للعاملين	أقل من 25 سنة	من 25: أقل من 35	من 35: أقل من 45	أكثر من 45
الالتزام التنظيمي	أقل من 25	-	-	-	-
	25 > :35	0.394	-	-	-
	35 > :45	**0.003	0.071	-	-
	أكثر من 45	**0.000	**0.000	**0.000	-
الالتزام العاطفي	أقل من 25	-	-	-	-
	25 > :35	0.678	-	-	-
	35 > :45	*0.033	0.168	-	-
	أكثر من 45	**0.000	**0.000	**0.000	-
الالتزام الاستمراري	أقل من 25	-	-	-	-
	25 > :35	0.576	-	-	-
	35 > :45	0.130	0.717	-	-
	أكثر من 45	**0.000	**0.000	**0.000	-
الالتزام المعياري	أقل من 25	-	-	-	-
	25 > :35	0.246	-	-	-
	35 > :45	**0.000	**0.005	-	-
	أكثر من 45	**0.000	**0.000	*0.043	-

• تبين أن الاختلاف حول مستوى الالتزام التنظيمي وفق السن بصورة إجمالية ذو دلالة معنوية، ويمكن تناول معنوية الفروق لكل بعد على حدة كما يلي:

■ بعد الالتزام العاطفي: عند مستوى معنوية (5%)، وبمراجعة بيانات الوسط الحسابي لكل فئة عمرية تبين أن الاختلاف يميل لصالح الفئة العمرية الرابعة على حساب الفئة العمرية الأولى والثانية والثالثة، وللتحقق من معنوية الفروق ومصدر الاختلافات فقد تم استخدام اختبار (Tukey) وقد تبين أن هناك اختلافات معنوية بين متوسط توافر البعد وفق الفئة العمرية الرابعة مع الثلاث فئات الأخرى وذلك عند مستوى معنوية (1%)، اختلافات معنوية بين متوسط توافر البعد وفق الفئة العمرية الأولى مع الثالثة وذلك عند مستوى معنوية (5%)، ولكن الاختلافات بين الفئة العمرية الأولى والثانية، والثانية والفئة العمرية الثالثة كانت غير معنوية عند مستوى معنوية (5%).

■ بعد الالتزام الاستمراري: عند مستوى معنوية (5%)، وبمراجعة بيانات الوسط الحسابي لكل فئة عمرية تبين أن الاختلاف يميل لصالح الفئة العمرية الرابعة على حساب الفئة العمرية الأولى والثانية والثالثة، وللتحقق من معنوية الفروق ومصدر الاختلافات فقد تم استخدام اختبار (Tukey) وقد تبين أن هناك اختلافات معنوية بين متوسط توافر البعد وفق الفئة العمرية الرابعة مع الثلاث فئات الأخرى وذلك عند مستوى معنوية (1%)، ولكن الاختلافات بين الفئة العمرية الأولى والثانية، وبين الأولى والثالثة، والثانية والفئة العمرية الثالثة كانت غير معنوية عند مستوى معنوية (5%).

■ بعد الالتزام المعياري: عند مستوى معنوية (5%)، وبمراجعة بيانات الوسط الحسابي لكل فئة عمرية تبين أن الاختلاف يميل لصالح الفئة العمرية الرابعة على حساب الفئة العمرية الأولى والثانية والثالثة، وللتحقق من معنوية الفروق ومصدر الاختلافات فقد تم استخدام اختبار (Tukey) وقد تبين أن هناك اختلافات معنوية بين متوسط توافر البعد وفق الفئة العمرية الرابعة مع الثلاث فئات الأخرى وذلك عند مستوى معنوية (1%) و(5%)، واختلاف معنوي بين الفئة الأولى والثالثة، والثانية والثالثة عند مستوى معنوية (1%)، ولكن الاختلاف بين الفئة العمرية الأولى والثانية كان غير معنوي عند مستوى معنوية (5%).

## القيادة السامة وتأثيرها على الالتزام التنظيمي

(2) الاختلاف بين العاملين بوحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية وفق سنوات الخبرة من حيث مستوى الالتزام التنظيمي.

### جدول رقم (18)

#### نتائج تحليل مستوى الالتزام التنظيمي

الدلالة الإحصائية	المعوية	قيمة (F)	الوسط الحسابي للاستجابات وفقاً لسنوات الخبرة				الالتزام التنظيمي
			20 <	20 : 10	10 : 5	5 >	
معوية	0.000	16.307	3.253	2.569	2.360	2.161	الالتزام التنظيمي
معوية	0.000	14.736	3.011	2.304	2.158	1.928	الالتزام العاطفي
معوية	0.000	16.878	3.508	2.629	2.520	2.541	الالتزام الاستمراري
معوية	0.000	12.839	3.242	2.774	2.405	2.013	الالتزام المعياري

يتضح من الجدول السابق أن هناك اختلافات جوهرية بين العاملين بوحدات الحكم المحلي محل البحث وفقاً لسنوات الخبرة من حيث مستوى الالتزام التنظيمي.

### جدول رقم (19)

#### نتائج اختبار توكي لمستوى الالتزام التنظيمي

المتغير	سنوات الخبرة للعاملين	أقل من 5 سنوات	من 5: أقل من 10	من 10: أقل من 20	أكثر من 20
الالتزام التنظيمي	أقل من 5	-	-	-	-
	5 > : 10	0.675	-	-	-
	10 > : 20	*0.037	0.396	-	-
	أكثر من 20	**0.000	**0.000	**0.000	**0.000
الالتزام العاطفي	أقل من 5	-	-	-	-
	5 > : 10	0.591	-	-	-
	10 > : 20	0.078	0.713	-	-
	أكثر من 20	**0.000	**0.000	**0.000	**0.000
التزام الاستمراري	أقل من 5	-	-	-	-
	5 > : 10	0.999	-	-	-
	10 > : 20	0.943	0.859	-	-
	أكثر من 20	**0.000	**0.000	**0.000	**0.000
التزام المعياري	أقل من 5	-	-	-	-
	5 > : 10	0.263	-	-	-
	10 > : 20	**0.000	0.104	-	-
	أكثر من 20	**0.000	**0.000	*0.019	-

• تبين أن الاختلاف حول مستوى الالتزام التنظيمي وفق سنوات الخبرة بصورة إجمالية ذو دلالة معنوية، ويمكن تناول معنوية الفروق لكل بعد على حدة كما يلي:

■ بعد الالتزام العاطفي: عند مستوى معنوية (5%)، وبمراجعة بيانات الوسط الحسابي لكل فئة من فئات سنوات الخبرة تبين أن الاختلاف يميل لصالح الفئة الرابعة على حساب الفئة الأولى والثانية والثالثة، وللتحقق من معنوية الفروق ومصدر الاختلافات فقد تم استخدام اختبار (Tukey) وقد تبين أن هناك اختلافات معنوية بين متوسط توافر البعد وفق الفئة الرابعة مع الثلاث فئات الأخرى وذلك عند مستوى معنوية (1%)، ولكن الاختلافات بين الفئة الأولى والثانية، والفئة الأولى مع الثالثة، والثانية والفئة الثالثة كانت غير معنوية عند مستوى معنوية (5%).

■ بعد الالتزام الاستمراري: عند مستوى معنوية (5%)، وبمراجعة بيانات الوسط الحسابي لكل فئة من فئات سنوات الخبرة تبين أن الاختلاف يميل لصالح الفئة الرابعة على حساب الفئة الأولى والثانية والثالثة، وللتحقق من معنوية الفروق ومصدر الاختلافات فقد تم استخدام اختبار (Tukey) وقد تبين أن

### القيادة السامة وتأثيرها على الالتزام التنظيمي

هناك اختلافات معنوية بين متوسط توافر البعد وفق الفئة الرابعة مع الثلاث فئات الأخرى وذلك عند مستوى معنوية (1%)، ولكن الاختلافات بين الفئة الأولى والثانية، والفئة الأولى مع الثالثة، والثانية والفئة الثالثة كانت غير معنوية عند مستوى معنوية (5%).

■ بعد الالتزام المعياري: عند مستوى معنوية (5%)، وبمراجعة بيانات الوسط الحسابي لكل فئة من فئات سنوات الخبرة تبين أن الاختلاف يميل لصالح الفئة الرابعة على حساب الفئة الأولى والثانية والثالثة، وللتحقق من معنوية الفروق ومصدر الاختلافات فقد تم استخدام اختبار (Tukey) وقد تبين أن هناك اختلافات معنوية بين متوسط توافر البعد وفق الفئة الرابعة مع الثلاث فئات الأخرى وذلك عند مستوى معنوية (1%) و(5%)، وكذلك اختلاف معنوي بين الفئة الأولى والثالثة عند مستوى معنوية (1%)، ولكن الاختلافات بين الفئة الأولى والثانية، والثانية والفئة الثالثة كانت غير معنوية عند مستوى معنوية (5%).

(3) الاختلاف بين العاملين بوحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية وفق المستوى الإداري من حيث مستوى الالتزام التنظيمي.

#### جدول رقم (20)

##### نتائج تحليل مستوى الالتزام التنظيمي

الدالة الإحصائية	المعنوية	قيمة اختبار (F)	الوسط الحسابي الإجمالي	الوسط الحسابي للاستجابات وفقاً للمستوى الإداري			الالتزام التنظيمي
				التنفيذية	الإشرافية	العليا	
معنوية	0.001	6.647	2.542	2.681	2.542	2.180	الالتزام التنظيمي
معنوية	0.000	10.461	2.820	2.932	2.836	2.433	الالتزام العاطفي
معنوية	0.000	7.978	2.654	2.712	2.720	2.111	الالتزام الاستمراري
معنوية	0.017	4.107	2.353	2.432	2.380	1.993	الالتزام المعياري

ينضح من الجدول السابق أن هناك اختلافات جوهرية بين العاملين بوحدات الحكم المحلي محل البحث وفقاً للمستوى الإداري من حيث مستوى الالتزام التنظيمي.

#### جدول رقم (21)

##### نتائج اختبار توكي لمستوى الالتزام التنظيمي

الإدارة التنفيذية	الإدارة الإشرافية	الإدارة العليا	المستويات الإدارية	المتغير
-	-	-	الإدارة العليا	الالتزام التنظيمي
-	-	0.389	الإدارة الإشرافية	
-	**0.007	**0.005	الإدارة التنفيذية	
-	-	-	الإدارة العليا	الالتزام العاطفي
-	-	0.603	الإدارة الإشرافية	
-	**0.000	**0.001	الإدارة التنفيذية	
-	-	-	الإدارة العليا	التزام الاستمراري
-	-	0.984	الإدارة الإشرافية	
-	**0.000	*0.052	الإدارة التنفيذية	
-	-	-	الإدارة العليا	التزام المعياري
-	-	*0.027	الإدارة الإشرافية	
-	0.791	*0.015	الإدارة التنفيذية	

● تبين أن الاختلاف حول مستوى الالتزام التنظيمي وفق المستوى الإداري بصورة إجمالية ذو دلالة معنوية، ويمكن تناول معنوية الفروق لكل بعد على حدة كما يلي:

■ بعد الالتزام العاطفي: عند مستوى معنوية (5%)، وبمراجعة بيانات الوسط الحسابي لكل فئة من فئات المستوى الإداري تبين أن الاختلاف يميل لصالح الفئة الثالثة على حساب الفئة الأولى والثانية، وللتحقق

## القيادة السامة وتأثيرها على الالتزام التنظيمي

من معنوية الفروق ومصدر الاختلافات فقد تم استخدام اختبار (Tukey) وقد تبين أن هناك اختلافات معنوية بين متوسط توافر البعد وفق الفئة الثالثة مع الفئتين الأولى والثانية وذلك عند مستوى معنوية (1%)، ولكن الاختلافات بين الفئة الأولى والثانية كانت غير معنوية عند مستوى معنوية (5%).

■ بعد الالتزام الاستمراري: عند مستوى معنوية (5%)، وبمراجعة بيانات الوسط الحسابي لكل فئة من فئات المستوى الإداري تبين أن الاختلاف يميل لصالح الفئة الثانية، وللتحقق من معنوية الفروق ومصدر الاختلافات فقد تم استخدام اختبار (Tukey) وقد تبين أن هناك اختلافات معنوية بين متوسط توافر البعد وفق الفئة الثالثة مع الفئتين الأولى والثانية وذلك عند مستوى معنوية (1%) و(5%)، ولكن الاختلافات بين الفئة الأولى والثانية كانت غير معنوية عند مستوى معنوية (5%).

■ بعد الالتزام المعياري: عند مستوى معنوية (5%)، وبمراجعة بيانات الوسط الحسابي لكل فئة من فئات المستوى الإداري تبين أن الاختلاف يميل لصالح الفئة الثالثة، وللتحقق من معنوية الفروق ومصدر الاختلافات فقد تم استخدام اختبار (Tukey) وقد تبين أن هناك اختلافات معنوية بين متوسط توافر البعد وفق الفئة الأولى مع الفئتين الثانية والثالثة وذلك عند مستوى معنوية (1%) و(5%)، ولكن الاختلافات بين الفئة الثانية والثالثة كانت غير معنوية عند مستوى معنوية (5%).

وفي ضوء ما سبق تقرر رفض الفرض الثاني والذي ينص على أنه "لا يوجد اختلاف دال بين العاملين بوحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية باختلاف (السن، سنوات الخبرة، المستوى الإداري) من حيث مستوى الالتزام التنظيمي لديهم".

3. مدى إمكانية تحسين مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بوحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية من خلال تجنب أبعاد القيادة السامة من جانب المديرين.

### (1) مصفوفة معاملات الارتباط لمتغيرات البحث:

تم حساب معامل الارتباط البسيط (بيرسون Pearson) بين متغيري البحث فيما عدا المتغيرات الديموغرافية، وذلك للتعرف على قوة واتجاه ومعنوية العلاقة بين متغيرات البحث. فكلما اقتربت قيمة معامل الارتباط من الواحد الصحيح كلما دل ذلك على قوة الارتباط بين المتغيرين، وتدل الإشارة الموجبة على أن العلاقة طردية وتدل الإشارة السالبة على أن العلاقة عكسية. ويوضح الجدول رقم (22) مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد متغيرات البحث؛ حيث تناولت المتغير المستقل بأبعاده والمتغير التابع بأبعاده:

### جدول رقم (22)

مصفوفة معاملات الارتباط (Correlation Matrix) بين أبعاد القيادة السامة (المتغير المستقل) وأبعاد الالتزام التنظيمي (المتغير التابع)

الأبعاد	الالتزام العاطفي	الالتزام الاستمراري	الالتزام المعياري	الالتزام التنظيمي
الإشراف المسيء	-0.526**	-0.0512**	-0.416**	-0.526**
القيادة السلطوية	-0.715**	-0.592**	-0.517**	-0.660**
النرجسية	-0.527**	-0.482**	-0.298**	-0.468**
تعزيز الذات	-0.741**	-0.571**	-0.487**	-0.649**
التقلب	-0.603**	-0.459**	-0.400**	-0.528**
القيادة السامة	-0.682**	-0.575**	-0.463**	-0.621**

ويتضح من مصفوفة معاملات الارتباط (Correlation Matrix) بين أبعاد المتغير المستقل (القيادة السامة) وأبعاد المتغير التابع (الالتزام التنظيمي):

1. وجود علاقة ارتباط عكسية معنوية قوية بين متغير القيادة السامة بشكل إجمالي وبعد الالتزام العاطفي وبلغت قيمتها (-0.682).
2. وجود علاقة ارتباط عكسية معنوية متوسطة بين متغير القيادة السامة بشكل إجمالي وكلاً من بعد الالتزام الاستمراري والتي بلغت (-0.575) وبعد الالتزام المعياري والتي بلغت قيمتها (-0.463).
3. وأخيراً وجود علاقة ارتباط عكسية معنوية قوية بين متغير القيادة السامة بشكل إجمالي ومتغير الالتزام التنظيمي بشكل إجمالي والتي بلغت قيمتها (-0.621).

## القيادة السامة وتأثيرها على الالتزام التنظيمي

### (2) تحليل الارتباط والانحدار المتعدد واختبار فرضيات البحث:

تم الاعتماد على أسلوب الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لما له من قدرة على بيان أثر العلاقة بين متغير مستقل أو أكثر على متغير تابع، وذلك عند مستوى معنوية 5%، ويتم في هذا الجزء من التحليل بالإجابة على السؤال الثالث لهذه الدراسة (هل يمكن تحسين مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بوحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية من خلال تجنب أبعاد القيادة السامة من جانب المديرين؟)، وذلك عن طريق اختبار الفرضية الثالثة في هذا البحث والذي ينص على أنه " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة السامة بأبعادها المختلفة وبين مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بوحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية".

### جدول رقم (23)

#### تحليل الانحدار المتعدد لتوضيح القيادة السامة وتأثيرها على الالتزام التنظيمي

مستوى المعنوية	T	R <sup>2</sup>	R	Beta	أبعاد القيادة السامة
0.000	4.163-	0.277	**0.526-	0.263-	الإشراف المسيء
0.000	7.343-	0.436	**0.660-	0.511-	القيادة السلطوية
0.000	5.217-	0.219	**0.468-	0.369-	الترجسية
0.000	7.419-	0.421	**0.649-	0.549-	تعزيز الذات
0.002	3.070-	0.279	**0.528-	0.253-	التقلب
		0.725			معامل الارتباط في النموذج R
		0.525			معامل التحديد في النموذج R <sup>2</sup>
		0.519			Adj R <sup>2</sup>
		89.367			قيمة ف المحسوبة F-Test
		404 -5			درجات الحرية
		0.000			مستوي الدلالة الإحصائية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي. حجم العينة= 410 مفردة \*\* تشير إلى دلالة إحصائية عند 0.01 \* تشير إلى دلالة إحصائية عند 0.05

نلاحظ من الجدول (23) ما يلي:

(1) اشتمل نموذج الانحدار المتعدد على أبعاد القيادة السامة (المتغير المستقل)، والالتزام التنظيمي (المتغير التابع).

(2) صلاحية النموذج المستخدم في اختبار العلاقة التأثيرية للقيادة السامة على مستوى الالتزام التنظيمي العاملين وحدات الحكم المحلي محل البحث، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (89.367) بمستوى معنوية (0.000) وهي أقل من (0.05) مما يعني أن النموذج صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع، ويؤكد معنوية تأثير القيادة السامة على الالتزام التنظيمي لدى العاملين بوحدات الحكم المحلي محل الدراسة.

(3) أن متغير القيادة السامة بشكل إجمالي يرتبط معنوياً بالالتزام التنظيمي وذلك بمعامل ارتباط عكسي وقوي بلغت قيمته (0.725).

(4) كذلك بلغت قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup> (0.525) وهو ما يعني أن القيادة السامة (المتغير المستقل) يفسر نحو (52.5%) من التغير في الالتزام التنظيمي (المتغير التابع)، بينما النسبة المتبقية والتي تبلغ (47.5%) تفسرها عوامل أخرى.

(5) تبلغ قيمة معامل التحديد المعدلة (Adj R<sup>2</sup>) (0.519) والذي يراعي التحيز الممكن حدوثه مع (R<sup>2</sup>)، وهو ما يعني أن (51.9%) من التباين في المتغير التابع يرجع إلى المتغيرات المستقلة المبينة بنموذج الانحدار بالجدول رقم (23)، كما تراوح معامل ارتباط كل متغير من المتغيرات المستقلة في النموذج

## القيادة السامة وتأثيرها على الالتزام التنظيمي

على حدة مع المتغير التابع وفقاً لمعامل ارتباط بيرسون بين (-0.468) و(-0.660)، كما تشير النتائج لمعنوية معامل الارتباط عند مستوى معنوية (1%) للمتغيرات الدالة بالنموذج. وفيما يتعلق بتقدير معالم نموذج الانحدار، يتضح من بيانات الجدول رقم (23) أن الخمس أبعاد الخاصة بمتغير القيادة السامة تعتبر مساهمة في نموذج الانحدار وذات تأثير على المتغير التابع - كما تشير بيانات النموذج إلى معنوية هذه المتغيرات- وأن توافر هذه المتغيرات يقلل من مستوى الالتزام التنظيمي، وتتمثل هذه المتغيرات بعد ترتيبها وفق الأهمية النسبية لتأثيرها على المتغير التابع فيما يلي - يراعى أنه تم تحديد هذه المتغيرات بناء على قيمة بيتا المعيارية والتي تشير إلى مقدار التغير في المتغير التابع (بوحدة الانحراف المعياري) عندما يتغير المتغير المستقل (التفسيري) بوحدة انحراف معياري واحدة، وذلك في ظل ثبات المتغيرات الأخرى-.

- التقلب (بيتا المعيارية -0.253).
- الإشراف المسيء (-0.263).
- النرجسية (-0.369).
- القيادة السلطوية (-0.511).
- تعزيز الذات (-0.549).

وبناء على ما تقدم؛ فإنه يوجد تأثير عكسي معنوي قوي للقيادة السامة بأبعادها المختلفة على الالتزام التنظيمي، وبعد التحقق من العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع فقد تم: رفض فرض العدم القائل بأنه: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة السامة بأبعادها المختلفة وبين مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بوحدة الحكم المحلي بمحافظة المنوفية.

### عاشرًا: النتائج والتوصيات:

#### أ. النتائج:

1. في ضوء مناقشة التحليل الإحصائي لبيانات الفروض الثلاث محل البحث تبين ما يلي:
  - تم رفض فرض العدم الأول والذي ينص على أنه "لا يوجد اختلاف دال بين العاملين بوحدة الحكم المحلي بمحافظة المنوفية باختلاف (السن، سنوات الخبرة، المستوى الإداري) من حيث توافر أبعاد القيادة السامة" بصورة إجمالية، كما تقرر قبول نفس الفرض للمتغير الفرعي بصورة فردية وهو "الإشراف المسيء"، حيث تبين أنه لا يوجد اختلاف دال بين العاملين محل البحث باختلاف المستوى الإداري من حيث توافر أبعاد القيادة السامة عند مستوى معنوية (1%) و(5%) وفقاً لاختبار (ف).
  - تم رفض فرض العدم الثاني والذي ينص على أنه "لا يوجد اختلاف دال بين العاملين بوحدة الحكم المحلي بمحافظة المنوفية باختلاف (السن، سنوات الخبرة، المستوى الإداري) من حيث مستوى الالتزام التنظيمي لديهم" بصورة إجمالية، وذلك عند مستوى معنوية (1%) و(5%) وفقاً لاختبار (ف).
  - تم رفض فرض العدم الثالث والذي ينص على أنه "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة السامة بأبعادها المختلفة وبين مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بوحدة الحكم المحلي بمحافظة المنوفية" وذلك بصورة إجمالية.
2. تبين توافر القيادة السامة بأبعادها بوحدة الحكم المحلي بمحافظة المنوفية.
3. يوجد اختلاف دال بين العاملين بوحدة الحكم المحلي محل البحث باختلاف السن، وسنوات الخبرة، والمستوى الإداري من حيث مستوى الالتزام التنظيمي، وهو ما يتفق مع دراسة (Austin, Hichey, 2013) من حيث وجود اختلاف وفق سنوات الخبرة من حيث مستوى الالتزام التنظيمي.
4. وجود اختلافات بين العاملين بالوحدات محل البحث وفق السن من حيث مستوى الالتزام التنظيمي، حيث حققت الفئة الرابعة (وهي السن أكثر من 45 سنة) مستوى أعلى من الالتزام التنظيمي مقارنة بالفئة الأولى (وهي السن أقل من 25 سنة) -بناءً على نتائج التحليل الإحصائي-. وهو ما يختلف مع دراسة (Glazer et al., 2018) والتي أشارت إلى أن موظفي جيل الألفية ليسوا أقل التزاماً من زملائهم من الجيل إكس-الذين ولدوا ما بين 1960 وأوائل الثمانينات 1980-.
5. وجود علاقة ارتباط عكسية معنوية قوية بين متغير القيادة السامة بشكل إجمالي ومتغير الالتزام التنظيمي بشكل إجمالي والتي بلغت قيمتها (-0.621) وهو ما يتفق مع دراسة (Nafei, 2019)، وبين متغير القيادة السامة بشكل إجمالي وبعد الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، والالتزام المعياري والتي بلغت قيمتهم على التوالي كما يلي (-0.682)، (-0.575)، (-0.463)، وهو ما يتفق مع دراسة



## القيادة السامة وتأثيرها على الالتزام التنظيمي

(Abou Ramadan & Eid, 2020) من حيث وجود علاقة عكسية بين القيادة السامة وبعدي الالتزام العاطفي والالتزام المعياري، واختلف البحث الحالي مع الدراسة الأخيرة حيث أشارت دراسة (Abou Ramadan & Eid, 2020) إلى عدم وجود علاقة بين القيادة السامة والالتزام الاستمراري.

### ب. التوصيات:

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها في هذا البحث، والاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، فإنه يمكن عرض مجموعة من التوصيات تتناسب مع ما تقدم من استنتاجات، وذلك على النحو التالي:

1. السعي نحو الفهم الواضح لسلوكيات القيادة السامة من قبل جميع العاملين وذلك من خلال اجراء ندوات ودورات تدريبية لتعميق الفهم لمثل تلك السلوكيات، مع التوضيح لصور وأنماط القيادة الإيجابية.  
2. تشجيع تبادل الخبرات بين الأجيال المختلفة فيما بين العاملين، وتطبيق سياسة الباب المفتوح ليس فقط فيما بين القادة والمرؤوسين، ولكن أيضًا المرؤوسين وبعضهم البعض.  
3. العمل على خفض سلوكيات القيادة السامة بالوحدات محل البحث وذلك للحد من ضياع الوقت والموارد المالية ورأس المال البشري وذلك من خلال:

- تدريب كلاً من القادة والمرؤوسين على ما يستجد من أنظمة والتعليمات، وتدريبهم على كيفية تفويض العمل مما يزيد من درجات الثقة المتبادلة، وبالتبعية مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين.
- اعداد البرامج التدريبية التي تعمل على تحفيز القادة على التخلي عن روح الأنانية وتعزيز الذات، والاستعداد لتقبل آراء الآخرين.
- وضع آلية تسمح للعاملين بتقييم القادة كوسيلة للكشف المبكر عن السلوكيات السامة، والسماح لإمكانية المعالجة العاجلة لتلك السلوكيات.
- 4. منع سلوكيات القيادة السامة بشكل كامل لما لها من تأثير سلبي قوي على الأداء الفردي، وأداء فرق العمل، والأداء التنظيمي بشكل عام وذلك من خلال:
- اختيار القيادات الإدارية الذين تتوافر لديهم سمات القيادة الفاعلة، التي تعمل على خلق المناخ الأخلاقي الإيجابي لتعزيز الثقة المتبادلة، والرغبة في مساعدة الآخرين، وتقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، والحرص على رفاهية المرؤوسين والزلاء والمنظمة.
- توفير/ صياغة نظم إدارية واضحة تطبيق على الجميع بعدالة تامة فيما يخص مجال الترقى والمكافآت، وهو ما يدعم توفير بيئة عمل عادلة ويقال من تعزيز الذات لدى القادة السامين.
- توقيع عقوبات رادعة في حالة وجود مخالفات، مع وضع مكافآت للقادة ذوي النهج الإيجابي وهو ما يتفق مع دراسة (Maxwell, 2015) والتي أوصت بأنه لا ينبغي التسامح مع السلوك السام.

5. كما يوصي البحث على دعم كلاً من الالتزام العاطفي والاستمراري والمعيارى لدى العاملين بوحدة الحكم المحلي وذلك من خلال ما يلي:

- اشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات ذات العلاقة بنطاق وظيفتهم، والسماح لهم بإبداء ملاحظاتهم وآرائهم، وتطبيق المناسب منها، مما يسهم في جعل هذه القرارات أكثر فاعلية.
- والتواصل البناء مع المرؤوسين، والاهتمام بمصالحهم، مما يؤدي إلى بناء وحدات قائمة على التعاون وأساليب الإدارة التشاركية، مما يدعم الالتزام العاطفي لدى جميع العاملين.
- 6. وأخيراً بناءً على ما تقدم فإنه يجب اجراء دراسات ميدانية واستقصاءات حول المشكلات التي قد تكون تواجه العاملين بوحدة الحكم المحلي، حيث أن العنصر البشر هو حجر الأساس في بيئة العمل، ومن ثم فيمكن التوصية ببعض البحوث المستقبلية فيما يلي:

### ج. البحوث المستقبلية:

بالرغم من أن البحث الحالي حاول الكشف عن ممارسات القيادة السامة وتأثيرها على الالتزام التنظيمي لدى العاملين بوحدة الحكم المحلي بمحافظة المنوفية، إلا أن نتائج هذا البحث أظهرت عدداً من المجالات التي تستحق الاهتمام والدراسة والتحليل، ومن أهم هذه المجالات ما يلي:

- (1) القيادة السامة وأثرها على الأداء التنظيمي.
- (2) القيادة السامة ودورها في تدعيم سلوكيات التمر في مكان العمل.
- (3) القيادة السامة وتأثيرها على الاستغراق الوظيفي.
- (4) أثر القيادة السامة على الإنتاجية.

## القيادة السامة وتأثيرها على الالتزام التنظيمي

### المراجع

1. إدريس، ثابت عبد الرحمن، (2016). بحوث التسويق: أساليب القياس وتحليل البيانات واختبار الفروض. دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
2. داود، عبد العزيز أحمد محمد، (2015). الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لمعلمي مدارس التعليم الأساسي في محافظة كفر الشيخ، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، مصر. المجلد (1)، العدد (39)، 197-274.
3. رضوان، طارق رضوان محمد، (2019). الدور المعدل لنمط الشخصية في العلاقة بين القيادة السامة والقلق الوظيفي: دراسة تطبيقية. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، العدد (7).
4. رفاعي، رجب حسنين محمد، (2013). تأثير جودة حياة العمل كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية بالتطبيق على المستشفيات الحكومية بمحافظة الطائف. مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، كلية التجارة- جامعة أسيوط، مصر، العدد (55)، ص 99-182.
5. ربحان، عزوي، (2020). ندرة الوظائف وأثرها على الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية: بالوكالة التجارية لتوزيع الغاز والكهرباء بعين صالح. دراسة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة أحمد دراية ادرار- الجزائر.
6. شلش، باسل، (2015). أثر الأنماط القيادية وفقاً لنظرية (المسار- الهدف) في مستوى الولاء التنظيمي للموارد البشرية: دراسة ميدانية على العاملين في مديرية الجمارك العامة/ دمشق، رسالة ماجستير.
7. عشري، تامر إبراهيم السيد (2021). 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 2 (1) ج3، 163-202.
8. علاونه، معزوز جابر، ندى، يحيى محمد، (2018). مستوى الرضا الوظيفي لدى المرشدين التربويين في محافظتي جنين وقلقيلية، جامعة القدس المفتوحة.
9. عيد، أيمن عادل، (2020). البحث العلمي "مدخل تطبيقي". دار روابط للنشر وتقنية المعلومات، القاهرة، مصر، الطبعة الثانية.
10. محمد، أسماء عزمي عبد الحميد، (2014). محددات الاحتراق الوظيفي وتأثيره على الالتزام التنظيمي بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف. مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة- جامعة بورسعيد، العدد (4)، ص 177-210.
11. نافع، وجيه عبد الستار، (2009). قيم العمل وأثرها على الالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على مستشفى الملك عبد العزيز بمحافظة الطائف. مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة- جامعة طنطا، مصر، العدد (2)، ص 377-440.
12. نجم، عبد الحكيم أحمد ربيع، النجار، حميدة محمد، الباز، أحمد الباز (2015). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: بالتطبيق على العاملين في شركة وسط الدلتا لإنتاج الكهرباء بجمهورية مصر العربية. المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة- جامعة المنصورة، مصر، المجلد (39)، العدد (1)، ص 395-420.
13. Abdul Karim, N. & Noor, N. (2017). Evaluating the psychometric properties of Allen and Meyer's organizational commitment scale: A cross cultural application among Malaysian academic librarians. Malaysian Journal of Library & Information Science, 11(1), 89-101.

### القيادة السامة وتأثيرها على الالتزام التنظيمي

14. Abou Ramdan, A. H., & Eid, W. M. (2020). Toxic Leadership: Conflict Management Style and Organizational Commitment among Intensive Care Nursing Staff. *Evidence-Based Nursing Research*, 2(4), 12-12.
15. Akca, M. (2017). The impact of toxic leadership on intention to leave of employees. *International Journal of Economics, Business and Management Research*, Vol. 1, No. 04.
16. Anjum, A., & Ming, X. (2018). Combating toxic workplace environment: An empirical study in the context of Pakistan. *Journal of Modelling in Management*, 13(3), 675-697
17. Appelbaum, S. H., & Roy-Girard, D. (2007). Toxins in the workplace: affect on organizations and employees. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 7(1), 17-28.
18. Aubrey, D. W. (2013). Operationalizing the construct of toxic leadership in the United States Army. University of Phoenix.
19. Austin-Hickey, R. (2013). An examination of factors affecting organizational commitment of developmental math faculty at Florida community colleges (Doctoral dissertation, Drexel University)
20. Box, J. E. (2012). Toxic leadership in the military profession. ARMY WAR COLL CARLISLE BARRACKS PA
21. 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.
22. Choi, Y. (2019). A study of the effect of perceived organizational support on the relationship between narcissism and job-related attitudes of Korean employees. *Cogent Business & Management*.
23. Chua, S. M. Y., & Murray, D. W. (2015). How toxic leaders are perceived: gender and information processing. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(3), 292-307.
24. Glazer, S., Mahoney, A. C., & Randall, Y. (2018). Employee development's role in organizational commitment: a preliminary investigation comparing generation X and millennial employees. *Industrial and Commercial Training*
25. Green, J. E. (2014). Toxic Leadership in Educational Organizations. *Education Leadership Review*, 15(1), 18-33.
26. Hadadian, Z., & Zarei, J. (2016). Relationship between toxic leadership and job stress of knowledge workers. *Studies in Business and Economics*, 11(3), 84-89.
27. Hook, T. L. (2007). The role of self-concept and narcissism in aggression (Doctoral dissertation).

### القيادة السامة وتأثيرها على الالتزام التنظيمي

28. Labrague, L. J., Lorica, J., Nwafor, C. E., & Cummings, G. G. (2021). Predictors of toxic leadership behaviour among nurse managers: A cross-sectional study. *Journal of Nursing Management*, 29(2), 165-176.
29. Maxwell, S. M. (2015). An exploration of human resource personnel and toxic leadership.
30. Naderi Anari, N. (2012). Teachers: emotional intelligence, job satisfaction, and organizational commitment. *Journal of workplace Learning*, 24(4), 256-269.
31. Nafei, W. A. (2019). The impact of toxic leadership on job attitudes a study on teaching hospitals in Egypt. *International Journal of Casestudies*, 2(8), 45- 58.
32. Noor, A., Zainuddin, Y., Panigrahi, S. K., & Rahim, F. B. T. (2020). Investigating the relationship among fit organization, organization commitment and employee's intention to stay: Malaysian context. *Global Business Review*, 21(1), 68-87.
33. Piong, C. K. (2016). *Servant Leadership, Organizational Commitment, and Perceived Organizational Support in the Restaurant Industry*.
34. Reed, G. (2014). Toxic leadership, unit climate, and organizational effectiveness. *Air & Space Power Journal*, 36(3), 2014-3
35. Schmidt, A. A. (2008). *Development and validation of the toxic leadership scale (Doctoral dissertation)*.
36. Schmidt, A. A. (2014). *An examination of toxic leadership, job outcomes, and the impact of military deployment (Doctoral dissertation)*.
37. Singh, N., Sengupta, S., & Dev, S. (2018). Toxic leadership: The most menacing form of leadership. In *Dark Sides of Organizational Behavior and Leadership*. IntechOpen.
38. Suwanto, S., Eka, P. D., Agusentoso, R., Gandung, M., Nuraldy, H. L., Imbron, I., ... & Sunarsi, D. (2021). *The Influence of Leadership, Motivation and Organization Commitment to Employee Performance in Religious Description of Religion of Tangerang Selatan City*.
39. Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of management journal*, 43(2), 178-190.
40. Weaver, S. G., & Yancey, G. B. (2010). The impact of dark leadership on organizational commitment and turnover. *Leadership Review*, 10, 104-124.
41. Williams, K. R. (2018). Toxic leadership in defense and federal workplaces: sabotaging the mission and innovation. *International Journal of Public Leadership*, 14(3), 179-198.