



سلوكيات القيادة المدمرة بالمدارس الحكومية في مصر دراسة في الجانب المظلم للقيادة

إعداد

أ.د. صلاح الدين عبد العزيز غنيم

أسناذ الإدارة والنخطيط التربوي

رئيس شعبة بحوث النخطيط التربوي بالملك القومي للبحوث التربوية والشمية،

ومدير الأكاديمية المهنية للمعلمين السابق

الناشر

الملك القومي للبحوث التربوية والشمية بالقاهرة

جمهورية مصر العربية

يناير ٢٠٢١

سلوكيات القيادة المدمرة بالمدارس الحكومية في مصر

دراسة في الجانب المظلم للقيادة

إعداد

أ.د. صلاح الدين عبد العزيز غنيم

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي - رئيس شعبة بحوث التخطيط التربوي

بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية

ومدير الأكاديمية المهنية للمعلمين السابق

ملخص:

تزايد الاهتمام بمفهوم القيادة المدمرة في الآونة الأخيرة؛ وبناء عليه طور الباحثون نموذجًا نظريًا للقيادة المدمرة يبرز مظهرين هما: توجيه المرؤوسين نحو أهداف تتعارض مع مصالح المؤسسة، واستخدام الأساليب الضارة في قيادة المرؤوسين. وقد ركزت الدراسة الحالية على تعرف درجة توافر سلوكيات القيادة المدمرة بالمدارس الحكومية في مصر بأبعادها الأربعة: عدم الفعالية الإدارية وقسوة العلاقات الشخصية وزيادة الأعباء أو التحميل على المرؤوسين وفقدان الأخلاق المهنية، واستكشاف دلالات الفروق في وجهات نظر أعضاء هيئة التعليم بالمدارس الحكومية في مصر حول درجة توافر سلوكيات القيادة المدمرة بأبعادها المختلفة وفقًا لاختلاف المتغيرات التالية (الدرجة الوظيفية - المحافظة - النوع)، وتقديم مقترحات وتوصيات قد تسهم في خفض أو الحد من القيادة المدمرة داخل المؤسسات التعليمية.

واعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي وأداة الاستبانة للحصول على بيانات كمية لقياس المتغيرات المستقلة لسلوكيات القادة ورأي وتصورات عينة الدراسة لتلك السلوكيات في مدارسهم. وتمثلت عينة الدراسة في (٣٠٦) من أعضاء هيئة التعليم بالمدارس الحكومية في مصر في العام الدراسي (٢٠٢٠/٢٠٢١) الذين قاموا بالإجابة عن أسئلة الاستبانة الإلكترونية.

وتوصلت الدراسة الميدانية إلى موافقة أفراد الدراسة على عبارات جميع الأبعاد بدرجة فوق المتوسطة، مع وجود فروق دالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة وفقًا لمتغير المحافظة في الأبعاد الأربعة بين المحافظات المختلفة خاصة محافظتي القاهرة والجيزة وباقي المحافظات، حيث أظهرت النتائج أن محافظات القاهرة والجيزة والوادي الجديد هي الأفضل من بين محافظات العينة على مستوى الإدارة المدرسية في قلة وجود القيادة المدمرة بأبعادها المختلفة في مدارسها.

وانتهت الدراسة بتقديم مجموعة من التوصيات للحد من سلوكيات القيادة المدمرة المتوافرة في المدارس الحكومية في مصر.

كلمات مفتاحية:

القيادة المدمرة - المدارس الحكومية - مصر.

Destructive Leadership Behaviors in Public Schools in Egypt: A study in the Dark Side of Leadership

Prof. Salah ElDin Abdel Aziz Ghoneim

Professor of Educational Administration & Planning- Head of Educational Planning Research Unit (NCERD)- Former Director of the Professional Academy for Teachers (PAT)

Interest in the destructive leadership concept has increased in recent times. Accordingly, the researchers developed a theoretical model for destructive leadership that highlights two aspects: directing subordinates towards goals that conflict with the interests of the organization, and using harmful methods in leading the subordinates.

The current study focused on two areas: The first is to know the degree of destructive leadership behaviors in public schools in Egypt in its four dimensions: administrative ineffectiveness, harsh interpersonal relationships, increased burdens on subordinates, and loss of professional morals. The second is to explore the implications of the differences in the views of the education authority members in public schools in Egypt on the degree of destructive leadership behaviors availability in its various dimensions according to the following variables (professional level - governorate - gender). The study aimed at presenting proposals and recommendations that may contribute to reducing or limiting destructive leadership within the educational institutions.

The current study relied on the descriptive approach and the questionnaire tool to obtain quantitative data to measure the independent variables of leaders' behaviors and the opinion and perceptions of the study sample for those behaviors in their schools. The study sample consisted of (306) members of the education authority in public schools in Egypt in the academic year (2020/2021) who answered the electronic questionnaire questions.

The field study found that there are statistically significant differences between the study sample individuals according to the governorate variable in the four dimensions, especially Cairo and Giza, and the rest of the governorates, in addition to the gender variable (male – female).

The field study concluded that the study sample agreed on phrases of the questionnaire in all dimensions with an above average degree, and there were statistically significant differences among the study sample members according to the governorate variable in the four dimensions among the governorates, especially the governorates of Cairo, Giza and the rest of the governorates.

The results showed that the governorates of Cairo, Giza and New Valley are the best among the sample governorates at the level of school administration in the lack of destructive leadership in its various dimensions in their schools. The study concluded by providing a set of recommendations to reduce the destructive leadership behaviors available in public schools in Egypt.

Key words :

Destructive Leadership - Public Schools - Dark Side of Leadership - Egypt.

سلوكيات القيادة المدمرة بالمدارس الحكومية في مصر

دراسة في الجانب المظلم للقيادة

إعداد

أ.د. صلاح الدين عبد العزيز غنيم

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي

رئيس شعبة بحوث التخطيط التربوي

بالمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية

ومدير الأكاديمية المهنية للمعلمين السابق

مقدمة الدراسة:

ينعم التاريخ بأمتلة للقادة الذين رفعوا تطلعات أتباعهم أو مرؤوسيهـم، وألهـموا رؤيتهم، وسخروا إرادتهم الجماعية لتحقيق أهداف مشتركة لم يكن من الممكن تحقيقها لولا وجودهم. ومع ذلك، فإن التاريخ حافل أيضاً بأمتلة للقادة الذين ألحقوا أضراراً لا توصف بشركاتهم أو مؤسساتهم أو مدارسهم (Green, 2014)؛ ولهذا تتمتع القيادة بأهمية كبيرة جداً.

ويلاحظ المتأمل في بحوث القيادة أن البحوث والدراسات حول سمات ومهارات القادة الفعالين وفيرة؛ حيث تركز الأدبيات تقليدياً على سلوكيات القادة الإيجابيين ويمكن اعتبار نظريات القيادة الأكثر شيوعاً إيجابية أو تحويلية أو أخلاقية أو أصيلة، وتستمر الدراسات العديدة التي تركز على ممارسات القيادة العظيمة والناجحة في المؤسسات بشكل عام والمؤسسات التعليمية بشكل خاص في التراكم مثل دراسات: (Brown, Trevino, and Harrison, 2005; Johansson, and Olofsson, 2005; Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, and

Peterson, 2008; Pinelli, Sease, Nola, Kyle, Heldenbrand, Penzak, and Ginsburg, 2018; Ling, Liu, and Wu, 2017; Burns, 2017; McAuliffe, Bostain, and Witchel, 2019; Alazmi, & Al-Mahdy, 2020; Asih, Abdul Muhith, and Mamik, 2020; Khan, Khan, and Idris, 2020; Aboramadan, & Kundi, 2020; Legutko, 2020؛ غنيم، ٢٠٢٠؛ غنيم، ٢٠٢٠ب) وغيرها الكثير، إلا أنه لم يبدأ التحقيق في ظاهرة القيادة المدمرة أو الهدامة أو السامة إلا مؤخرًا.

ويؤكد ذلك (Scheffler, and Brunzel, 2020) في دراستهما، حيث قدما تحليلًا ببليومتريًا باستخدام الاقتباس المشترك وتحليل مستكشف المسار في أدبيات الجانب المظلم للقيادة في البحث التنظيمي، وقاما بتحديد ٥٦٩ مقالة استنادًا إلى ٢٦٧١٥ مرجعًا، يُظهر الفحص الوصفي أن ٩٢٪ من هذه المقالات قد تم نشره بعد عام ٢٠٠٤. ويعد البحث عن الممارسات أو السلوكيات السلبية في القيادة التربوية والمؤسسات التعليمية نادرًا جدًا.

وتعتبر القيادة المدمرة (Destructive Leadership) مفهومًا شاملاً واسع النطاق يغطي عددًا من أنواع مختلفة من سوء السلوك من قبل المديرين والمشرفين والقادة في وظيفتهم ودورهم كرئيس أو صاحب عمل في المؤسسة. وقد تمت دراسة القيادة المدمرة تحت مجموعة من المصطلحات المختلفة مثل الإشراف المسيء (Abusive Supervision)، والقيادة السلبية (Negative)، والقيادة المسيئة (Abusive) والتتمر (Bullying)، والتحرش (Harassment)، والاستبداد الصغير (Petty Tyranny)، والقيادة السامة (Toxic)، والقيادة المظلمة (Dark)، والقيادة السيئة (Bad)، والقادة النرجسيين (Narcissistic Leaders)، والقيادة المنحرفة (Deviant)، والقيادة الضارة (Harmful) والقيادة غير الكفؤة (Inept)، والقيادة غير

الأخلاقية (Unethical)، والقيادة الفقيرة (Poor)، والقيادة المعيبة (Flawed) (Einarsen, Skogstad, and Aasland, 2017; Thoroughgood, Tate,) (Sawyer, and Jacobs, 2012).

من بين هذه المصطلحات والمفاهيم المتداخلة إلى حد ما، ربما يكون الإشراف المسيء والنتهم والتحرش أكثر المفاهيم استخدامًا من حيث البحث التجريبي (Einarsen, Skogstad, Glasø, 2013). وتقتصر المفاهيم المذكورة عمومًا على السلوكيات الموجهة نحو المرؤوسين، باستثناء السلوكيات التي تؤدي إلى نتائج عكسية ضد المؤسسة نفسها. ومع ذلك، قد يضر المديرون بالمؤسسة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر (Einarsen, Skogstad, and Aasland, 2017).

ومن الطبيعي أن تتجح العديد من المؤسسات في تحقيق أهدافها، لكن العديد منها يفشل أيضًا، والبعض يفشل بشكل مذهل. وكما تُظهر القضايا البارزة الأخيرة في قطاعي الطاقة والمال، غالبًا ما تكون القيادة المدمرة في قلب الخسائر الاقتصادية والاجتماعية الهائلة للعديد من المؤسسات. تميل هذه الخسائر إلى الانتشار إلى ما هو أبعد من حدود تلك المؤسسات المتضررة. ومع ذلك، نادرًا ما يرجع النجاح والفشل إلى عامل واحد أو فرد واحد؛ حيث يعترف علماء القيادة بشكل متزايد بتأثير المرؤوسين في عملية القيادة، وقد تم إيلاء اهتمام أقل لدورهم في عملية القيادة المدمرة؛ وتعترف أدبيات القيادة بشكل متزايد بالقيادة كعملية معقدة بين القادة والمرؤوسين والسياقات. ويسهم هذا التقارب بين هذه العناصر الثلاثة في تحقيق نتائج تنظيمية ملحوظة، إيجابًا وسلبيًا (Thoroughgood, Padilla, Hunter, and Tate, 2012).

ويمكن أن تولد العلاقة بين القادة والمرؤوسين بيئة سامة تنتشر بين الزملاء (Harms, Spain, Hannah, 2011). ويمكن تصنيف هذا على أنه تأثير نظير ضمن بُعد داخل التنظيم وغالبًا ما يكون سلوكًا متكررًا. يرتبط سبب القيادة المدمرة

بالصفات الشخصية والقيم وسلوك القادة كما أوضحت العديد من الدراسات مثل: (Einarsen, Aasland, and Skogstad, 2007; Lawrence, 2010;)
(Harms et al., 2011; McCleskey, 2013).

وتستلزم القيادة المدمرة العواقب السلبية التي تنجم عن النقاء القادة المدمرين أو الهدّامين والمرؤوسين المعرضين للخطر والبيئات المواتية (Padilla, Hogan, and Kaiser, 2007, 176). فالقادة المدمرون، مثلهم مثل القادة بشكل عام، لا يعملون في فراغ (Thoroughgood, Padilla, Hunter, and Tate, 2012,) (899-900).

كانت الأدبيات الناشئة عن القيادة المدمرة تتمحور حول القائد، وغالبًا ما تختزل المرؤوسين إلى المرؤوسين السلبيين، وتمشيًا مع المداخل الحديثة التي تركز على التابعين للقيادة، يجب تسليط الضوء على عملية التفاعل بين القادة والمرؤوسين وعلى الجزء النشط الذي يمكن أن يلعبه المرؤوسون في إثارة سلوك القائد المدمر أو كبحه (May, Wesche, Heinitz, and Kerschreiter, 2014).

يملك سلوك القيادة المدمرة (Destructive Leader Behavior DLB) تأثيرات فردية وتنظيمية بسبب التفاعل السلبي أو الإيجابي بين المرؤوسين والقادة. ووفقًا لـ (Hoog Johansson, and Olofsson, 2005)، يعتبر البنية (الهيكل) والثقافة والقيادة عناصر أساسية عند تحليل المدارس، ويمكن لهذا المثلث أن يساعد في تفسير سبب صعوبة تحقيق التحسين والاستقرار لقادة المدارس من خلال التغييرات المنهجية. والسبب الرئيس لذلك هو أن القيادة كعملية يمكن أن تولد ممارسات محددة للتعامل مع البنية والثقافة. علاوة على ذلك، في بعض الأحيان يكون القادة غير مدركين ويعتقدون أن الثقافة والبنية معاكسة. ويجب ملاحظة أنه في البعد التنظيمي، يمكن أن تتأثر الأهداف والمهام والاستراتيجيات بقيادة مدمرين؛ حيث يعد ضعف

الدافعية، والرفاهية، والرضا الوظيفي للمرؤوسين من الآثار الفردية المحتملة لسلوك القيادة المدمرة (Einarsen, et al., 2007).

وعلى الرغم من أن القيادة المدمرة تؤدي في النهاية إلى تدمير تنظيمي (على سبيل المثال، شركة Enron)، إلا أن هناك حالات أخرى يتم فيها طرد القادة "السيئين" أو الخارجين عن المسار دون عواقب طويلة المدى على أداء المجموعة (Thoroughgood, Padilla, Hunter, and Tate, 2012, 899). على سبيل المثال، عزل أو تنحية العديد من المسؤولين عن مناصبهم نتيجة تدميرهم للمؤسسات أو الهيئات أو الوزارات التي اضطلعوا بمسؤولياتها.

يجب على القادة تحفيز الموظفين وإلهامهم في نفس الوقت لتخفيف تناقضاتهم وخلق التآزر للأهداف التنظيمية. من ناحية أخرى، يأتي الرؤساء والموظفون وبذهبون ولكن الآثار السلبية للقيادة المدمرة السامة ستظل في المؤسسة، إذا توصل الأفراد إلى إجماع على أنهم يتعرضون لسوء المعاملة في مكان العمل، وهذا يشعرهم بعدم الارتياح، وأنهم غير آمنين ومجهدين. وعندما يدرك الموظفون أنهم يتعرضون لسلوكيات غير مقبولة وغير عادلة وغير متحضرة من القادة أو زملاء العمل، فإنهم يشعرون بفقدان القيمة وعدم الاحترام، ويبدؤون في التفكير في المغادرة، ويؤدي ذلك إلى نتائج سلبية تتسبب في تكاليف خفية ضخمة للمؤسسة (Biçer, 2020).

وقد أدى التوثيق المفصل للسلوك التعسفي والمدمر من قبل القادة في جميع أنواع المؤسسات الكبيرة تقريباً، من الشركات إلى المؤسسات التعليمية، إلى قيام علماء الاجتماع بالبدء في دراسة القيادة من منظور مختلف أو الجانب المظلم منها (Green, 2014).

مشكلة الدراسة:

حظى مفهوم القيادة المدمرة باهتمام متزايد في الآونة الأخيرة؛ وبناءً عليه طور الباحثون نموذجاً نظرياً للقيادة المدمرة يبرز مظهرين هما: توجيه المرؤوسين نحو أهداف تتعارض مع مصالح المؤسسة، واستخدام الأساليب الضارة في قيادة المرؤوسين. يشير مظهر القيادة المدمرة إلى أن المفهوم متعدد الأبعاد. ومع ذلك، نادرًا ما يبحث الباحثون في أبعاد القيادة المدمرة عند قياس المفهوم بشكل عام، وفي العلاقات بين المعلم والطالب. علاوة على ذلك، فإن أبرز مقياس للقيادة المدمرة يفشل في التقاط مظهرها بشكل كافٍ. ولمعالجة عدم التوافق الواضح بين النظرية وقياس قيادة المعلم المدمرة، يعزز (Balwant, Birdi, and Stephan, 2020) مقياساً للقيادة المدمرة باستخدام عينة من ١٧٤ طالبًا من المملكة المتحدة في التعليم العالي، وقد أشارت النتائج إلى أنه يمكن قياس مظهري قيادة المعلم المدمرة بـ ١٣ عنصرًا، وتتألف من ثلاثة أبعاد هي: اللامسؤولية، والإيذاء، والتواصل القاسي.

ولعل إساءة معاملة المتخصصين التربويين بالمؤسسات التعليمية "مشكلة شائعة لها آثار مدمرة تنذر بالخطر على المعلمين كمحترفين وكأشخاص، وهي مشكلة تصل مباشرة إلى الفصول الدراسية وتعمل على تقويض، بل وتدمير فرص التدريس الفعال وتعلم الطلاب" (Blasé and Blasé, 2003, 1). وبينما يختار البعض ترك المهنة، فإن أولئك الذين يظلون يتحملون ويعانون في صمت، يعتمدون على دوافع داخلية أو خارجية أخرى تبقّهم في المهنة على حساب الإنتاجية؛ أو كما وجد (Blasé and Blasé, 2003, 3) فإنهم "يواجهون مثل هذه التحديات بنزاهة مهنية وشجاعة وإبداع".

حددت دراسة (Schmid, Verdorfer, and Peus, 2018) ثلاثة أشكال رئيسة من سلوكيات القائد المدمرة؛ الأول: السلوكيات المدمرة الموجهة نحو

المرووسين، والثاني: السلوكيات الموجهة نحو المؤسسة، والثالث: سلوك القائد المدمر الذي يهتم بالذات، أي القائد الذي يستغل الآخرين للوصول إلى أهدافه. وتشير نتائج الدراسة إلى أن أنواعًا مختلفة من سلوك القائد المدمر تؤثر على المرؤوسين بشكل مختلف، وأن جميع السلوكيات المدمرة الموجهة نحو المرؤوسين كانت لها أقوى علاقة من بين الأشكال الثلاثة.

وحققت دراسة (Woestman, and Wasonga, 2015) في سلوكيات القيادة المدمرة (DLBs) وتأثيرها على اتجاهات مكان العمل من مرحلة رياض الأطفال حتى نهاية التعليم الثانوي: (الاعتبار الثانوي لتترك وظيفتهم، والرضا الوظيفي، ومستويات التوتر). تم استخدام طريقة المسح الكمي لجمع البيانات من المعلمين المحترفين ذوي الخبرة (191) مفردة. تظهر تحليلات البيانات أن ممارسة DLB موجودة في جميع مستويات القيادة المدرسية. كان لسلوك المرؤوس الموجه أعلى معدل لـ DLB، وشهد المديرون الإناث مستويات أعلى من DLB. كان لدى DLB علاقة سلبية مع الرضا الوظيفي، وضغوط العمل، ونية المغادرة، وعلى الرغم من المستويات العالية من الرضا الوظيفي، فقد عانى المشاركون من الشعور بالتوتر والاهتمام بترك وظائفهم.

وفي دراسة أجراها (Aasland, Skogstad, Notelaers, Nielsen, and Einarsen, 2010) وجدوا أن سلوك قيادة (Laissez-Faire) تلك القيادة السلبية التي ليست مع أو ضد المؤسسة ولا مؤيدة أو معادية للمرؤوسين، هي أكثر سلوكيات القيادة المدمرة انتشارًا، تليها القيادة الداعمة لعدم الولاء، والسلوك القيادي المنحرف، وأن سلوك القيادة الاستبدادي هو أقل أنواع السلوك القيادي المدمر انتشارًا. وتشير نتائج دراسات (Blase and Blase, 2003; Woestman, and Wasonga, 2015) إلى أن الممارسات والسلوكيات السلبية للقيادة المدمرة قمعية

وتنتهك الحقوق المدنية، ويؤكد (Woestman, and Wasonga, 2015) أنها غير مرغوب فيها بسبب قدرتها على إدخال اليأس في نفوس المرؤوسين، كما أنها ممارسات وعروض لسلوكيات تدميرية محددة (Toor and Ogunlana, 2009). كما يمكن أن تؤدي القيادة المدمرة إلى آثار مدمرة على الأفراد والجماعات وفرق العمل والمؤسسات التي يعملون بها؛ حيث من المرجح أن يكون لدى المرؤوسين مواقف أكثر سلبية تجاه القائد، ويمكن أن يؤدي هذا إلى مقاومة المرؤوسين لمحاولات القائد للتأثير على سلوكيات عملهم؛ قد يكون لدى مرؤوسي القادة المدمرين أيضاً مستويات أقل من الرضا الوظيفي مما يؤدي إلى زيادة احتمالية مغادرة الموظف للمؤسسة، كما أن التكلفة العالية لاستبدال الموظفين موثقة جيداً (Erickson, Shaw, Murray,) (and Branch, 2015).

ويحدث التدمير التنظيمي عندما يجلب القادة المصائب لمرؤوسيهم، بما في ذلك أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، والمؤسسات الاجتماعية (Kaiser and Hogan, 2007). يختلف التدمير التنظيمي عن التدمير الشخصي، لكن في العموم، يؤثر التدمير التنظيمي على نوعية حياة الموظفين ويهدد أغراض وأهداف المؤسسة (Kaiser and Hogan, 2007).

وقد أسفر التحليل البعدي لأكثر من ٢٠٠ دراسة حول العلاقة بين القيادة المدمرة ونتائجها على المرؤوسين عن الارتباطات السلبية المتوقعة مع نتائج وسلوكيات المرؤوسين الإيجابية (على سبيل المثال، المواقف تجاه القائد والرفاهية والأداء الفردي)، والارتباطات الإيجابية مع النتائج السلبية (على سبيل المثال، نية دوران الموظفين، والمقاومة تجاه القائد، وسلوك العمل غير المنتج). وكانت أعلى علاقة موجودة هي بين القيادة المدمرة والاتجاه نحو القائد، والمثير للدهشة أن أعلى ارتباط

تم العثور عليه هو بين القيادة المدمرة وسلوك العمل غير المنتج (Schyns and Schilling, 2013, 138).

وتشير دراسة (O'Donoghue, Conway, and Bosak, 2016) أن القادة المدمرين والمسئئين لا يدعمون مرؤوسيهم لتجربة مكان عمل إيجابي؛ على العكس من ذلك، يتم فرض بيئة عمل مهيمنة وتولد مشاعر سلبية كالتوتر والقلق واليأس؛ حيث يعاني مرؤوسي هؤلاء القادة ويميلون إلى إبعاد أنفسهم عن وظائفهم لخفض توترهم وإرهاقهم (Liu, Liao, and Loi, 2012).

وتشير دراسة (Burns, 2017) إلى أن الآثار لن تكون فقط على المؤسسات وقادتها ولكن على المرؤوسين أيضاً، وأنها مرتبطة بانخفاض أداء الموظف والالتزام والرضا الوظيفي. كما تشير نتائج دراسة (Ryan, 2018) إلى أن القيادة المدمرة تسبب ضرراً كبيراً ودائماً ومنتشراً للأفراد والمؤسسات؛ لأنها تُمارس كقوة وسيطرة بدون ضوابط وتوازنات كافية، مستمدة من التصرفات الشخصية أو عدم الكفاءة المهنية أو القيم الشاذة، والتأثيرات في الدورات الشخصية الفردية أو الاجتماعية. ويؤكد (Erickson, Shaw, Murray, and Branch, 2015) أن القيادة المدمرة تؤدي إلى آثار مدمرة على الموظفين و فرق العمل والمؤسسات التي يعملون فيها.

تشير الأبحاث في الواقع إلى أن الأفراد الذين ينخرطون في سلوكيات منحرفة وذات نتائج عكسية كموظفين من المستوى الأدنى قد يظهرون سلوكيات مماثلة عندما يحصلون على مناصب في السلطة. وبالتالي فمن المعقول أن نقترح أنهم قد يستمرون في الانخراط في سلوكيات مماثلة أثناء شغل منصب قيادي. ولكن نظراً لأن القادة يتمتعون بإمكانية وصول أكبر إلى المكافآت والعقوبات والموارد الأخرى، فقد يظهرون نطاقاً أوسع من السلوكيات التي لها تأثيرات أكثر خطورة على الأفراد والمؤسسة (Thoroughgood, Tate, Sawyer, and Jacobs, 2012, 232).

ففي البرتغال، تناولت دراسة (Henriques, Curado, Carla, and Martins, 2019) عواقب القيادة المدمرة على الابتكار في المؤسسات البرتغالية من مختلف القطاعات، وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن القيادة المدمرة يمكن أن تلحق الضرر بالمركز التنافسي للمؤسسة. كما تؤثر على المناخ الأخلاقي الذي يؤثر بدوره على الابتكار، كما أن القيادة المدمرة لها تأثير سلبي على قدرة الموظفين على تبني طرق جديدة للقيام بالأشياء، وبالتالي يمكن أن تمنع تشكيل ثقافة مبتكرة في المؤسسات. **وفي باكستان،** قامت دراسة (Khan, Imran, and Anwar, 2019)

بتحليل الجانب المظلم من سلوكيات القيادة التي تؤدي إلى الإرهاق العاطفي وضغوط العمل وتأثيرها على الرضا الوظيفي نتيجة العمل في مراكز الاتصالات. تم جمع البيانات من خلال المسح الذي تم على ٢٥٠ مستجيباً من الموظفين الذين يعملون بمراكز الاتصالات، وأظهرت نتائج الدراسة التي أجريت أن التأثير السببي لمتغير واحد على آخر مما يؤدي إلى حدوث تفاعل متسلسل يسبب تأثيراً ويؤثر على مستوى رضا الموظفين عن وظائفهم. فالقيادة المدمرة لها تأثير سلبي كبير على الرضا الوظيفي، ولها تأثير إيجابي كبير على الإرهاق العاطفي والإجهاد الوظيفي واللذين لهما تأثير سلبي كبير على الرضا الوظيفي.

وفي تشيلي، أكدت دراسة (Aravena, 2019) أن أكثر السلوكيات المدمرة شيوعاً لمديري المدارس هي: القيادة الأوتوقراطية، وضعف التواصل، والسلوك غير المتسق/ غير المنتظم، وضعف المهارات الاستراتيجية.

وفي شمال إينوي، قامت دراسة (Woestman, 2014) بتحديد العلاقة بين مظاهر سلوكيات القيادة المدمرة (DLB) واتجاهات مكان العمل من مرحلة رياض الأطفال حتى نهاية التعليم الثانوي: احتمالية المغادرة، والرضا الوظيفي، ومستويات التوتر، والقدرة على أداء واجبات العمل بالنسبة للمدرسين؛ من وجهة نظر المعلمين

المحترفين في شمال إلينوي. وقد أظهرت الدراسة وجود قيادة مدمرة على جميع مستويات القيادات التربوية، وتم اكتشاف سلوكيات محددة لتكون تنبؤًا بضغوط العمل لدى المرؤوسين، وانخفاض الرضا الوظيفي لديهم، واحتمالية عالية لمغادرتهم العمل، وانخفاض القدرة المتصورة لأداء واجبات العمل عندهم.

ولقد أدى التركيز المتزايد على القادة السيئين وأماكن العمل السيئة في السنوات الأخيرة إلى جعل الكثيرين يتساءلون كيف يمكن لقائد واحد أن يكون له مثل هذا التأثير الكبير على المؤسسة. لقد أصبح من الواضح بشكل أكبر وجود علاقة بين القيادة وثقافة مكان العمل وسلوك الموظف والتي قد تفسر كيف يمكن للقيادة المدمرة أن تنتشر على نطاق واسع. في دراسة للعلاقة بين القيادة المدمرة والثقافة التنظيمية والنتيمر في مكان العمل، شارك ٩٧ مشاركًا (٥٨ من نيوزيلندا، و ١٣ من المملكة المتحدة، والباقي من أوروبا الغربية وأستراليا) في استبيان عبر الإنترنت يسألهم عن تصورهم لقائدهم، وثقافة مكان عملهم، ومدى تنمرهم على زملائهم في العمل خلال الأشهر الستة الماضية. أظهرت النتائج أن القيادة المدمرة تنبأت بشكل كبير بثقافة غير أخلاقية في مكان العمل، وأن ثقافة مكان العمل غير الأخلاقية تنبأت بشكل كبير بمعدلات أعلى من تنمر الموظفين. ومع ذلك، لم يتم العثور على علاقة مباشرة مهمة بين القيادة المدمرة والنتيمر بالموظفين. تشير هذه النتائج إلى أنه ليس القادة وحدهم هم الذين يمكنهم إدامة الدمار في جميع أنحاء المؤسسة، ولكن الثقافة والموظفين يلعبون دورًا مهمًا أيضًا (Mortensen-Cronin, 2018).

وفي فينتام، توصلت دراسة (Yen, Tian, and Sankoh, 2013) من خلال استقصاء (٤٠٠) من العاملين في (٢٠) شركة بمدينة هانوي في فيتنام إلى أن السلوكيات السلبية المدمرة للقيادة والتي تتمثل في التنمر والتحرش والاستغلال والكذب

والخيانة والتلاعب قد تؤدي إلى انخراط المرؤوسين في مجموعة واسعة من السلوكيات السلبية والعدوانية.

وتوصلت دراسة (Shaw, Erickson, and Harvey, 2011) إلى (٢٢) عنصراً للقيادة المدمرة، وذلك باستخدام التحليل العاملي لنتائج استقصاء تم تطبيقه على (٧٠٧) من العاملين بالولايات المتحدة وأستراليا؛ لتحديد الخصائص السلوكية والشخصية للقيادة المدمرة والتي ضمت (١٢٧) عنصراً مختاراً من استبيان القيادة المدمرة (DLQ).

وفي إيران، بحثت دراسة (Shaw, Erickson and Nassirzadeh, 2014) في السلوكيات المدمرة للقائد بين عينة من القادة الإيرانيين. تم قياس سلوك القائد المدمر باستخدام استبيان القيادة المدمرة (DLQ) الذي طوره (Shaw, Erickson, and Harvey, 2011)، وتم استخدام بيانات ٧٠٠ من المرؤوسين الإيرانيين الذين أكملوا استبيان القيادة المدمرة لتحديد أبعاد القيادة المدمرة باستخدام تحليل عامل المكونات الأساسية. وتم استخدام البيانات التحليلية للعامل لتطوير نسخة إيرانية من DLQ. ثم تم استخدام درجات المقياس السلوكي لتحديد تصنيف القادة المدمرين في العينة الإيرانية.

وهدف دراسة (Nyberg, et al., 2011) الاستكشافية المقطعية التحقيق في القيادة الإدارية المدمرة في صناعة الفنادق في السويد وبولندا وإيطاليا فيما يتعلق بالرفاهية النفسية بين الموظفين، وتوصلت الدراسة إلى وجود ارتباط كبير بين القيادة الإدارية المدمرة على مستوى المؤسسة وضعف الرفاهية النفسية بين الموظفين على المستوى الفردي.

وفي جنوب إفريقيا، سعت دراسة (McCallaghan, Jackson, and Heyns, 2019) إلى التحقيق في التأثير الوسيط لمناخ التنوع على العلاقة بين

أسلوب القيادة المدمرة واتجاهات الموظفين من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي ونية ترك العمل. طبقت الدراسة على (٢٣٠) موظفًا من القطاع المالي والمصرفي والتجزئة والتصنيع في مقاطعة جوتنج بجنوب إفريقيا. كشف التحليل عن أن الافتقار إلى القيادة المدمرة من شأنه أن يؤدي إلى مناخ بناء مؤيد للتنوع، وانخفاض مستويات النية لترك العمل، ومستويات أعلى من الرضا الوظيفي، وتحسين الالتزام التنظيمي.

أما في العالم العربي، ففي العراق، سعت دراسة (النصراوي، ٢٠١٨) إلى معرفة طبيعة العلاقة بين القيادة المدمرة والرهاب في معمل أسمنت الكوفة في محافظة النجف الأشرف، لذا قام الباحث باستخدام طريقة العينة العشوائية وتوزيع (١٦٨) استبانة على عدد من الموظفين والموظفات في المعمل المذكور، وكان عدد الاستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل الإحصائي فقد بلغ عددها (١٤٥)، وأظهرت النتائج النظرية وجود فجوة معرفية لتفسير طبيعة العلاقة بين القيادة المدمرة والرهاب في المنظمات بشكل عام وفي المعامل الصناعية بشكل خاص، كما أظهرت النتائج التطبيقية وجود تأثير معنوي وموجب للقيادة المدمرة في الرهاب.

وفي مصر، قامت دراسة (داهش، ٢٠١٧) ببحث العلاقة المباشرة بين سلوك القيادة المدمرة وسلوكيات العمل المعوقة للإنتاج للعاملين في مديريات الخدمات بمحافظة المنيا، وغير المباشرة من خلال الالتزام التنظيمي بوصفه متغيرًا وسيطًا، وتوصلت الدراسة من خلال استقصاء حالات (٣٢٤) موظفًا بهذه المديريات إلى وجود ارتباط إيجابي بين سلوك القيادة المدمرة وسلوكيات العمل المعوقة لإنتاج العاملين، وأن أهم سلوكيات القيادة المدمرة هي فقدان الأخلاق المهنية، والفساد، والإساءة للمرؤوسين على الترتيب.

كما سعت دراسة (الزهار، ٢٠١٩) لاختبار تأثير العدالة التنظيمية على الانحراف في مكان العمل في مديريات الخدمات بمحافظة دمياط، ودور القيادة المدمرة

كمتغير وسيط في هذه العلاقة، ولتحقيق هذا الهدف تم الاعتماد على عينة مكونة من (٣٢٦) فردًا، وأظهرت النتائج وجود تأثير سلبي معنوي لأبعاد العدالة التنظيمية على الانحراف بين الأفراد ما عدا العدالة التوزيعية، كذلك وجود تأثير سلبي معنوي لأبعاد العدالة التنظيمية على الانحراف التنظيمي، كما توصلت الدراسة إلى أن القيادة المدمرة تتوسط العلاقة بين العدالة التنظيمية والانحراف في مكان العمل

هذا وتواجه المؤسسات اليوم منافسة عالمية وابتكارات تقنية تعمل على تغيير طريقة عمل الأفراد والمؤسسات. نتيجة لذلك، يتعرض العمال لمزيد من عدم الاستقرار وانعدام الأمن الذي قد يهدد سلامتهم النفسية والجسدية. وفي إطار تعزيز صحة المؤسسات، وإيجاد توازن بين ظروف العمل المتغيرة باستمرار ورفاهية العمال، تم إيجاد رأس المال البشري، والقيادة المستدامة، والكيافة العلائقية في مكان العمل على أنها موارد إيجابية مرتبطة بالرفاهية، وعلى العكس من ذلك، يمكن اعتبار متطلبات الوظيفة النموذجية لبيئات العمل الحالية وأنماط القيادة المدمرة عوامل غير مستدامة قادرة على تقليل رفاهية الناس (Molino, Cortese, and Ghislieri, 2019).

وتتمثل إحدى الطرق الحاسمة للتخفيف من آثار القيادة المدمرة في تعزيز المرؤوسين الأقوياء والمستقلين الذين سيتحدون القادة المدمرين ويطورون عمليات وممارسات تنظيمية صحية. ولكن المفارقة هي أن القادة يجب أن يتخلوا عن بعض قوتهم حتى يصبح المرؤوسين أقوى وأكثر استقلالية (Thoroughgood, Padilla,) (Hunter, and Tate, 2012, 912).

تساؤلات الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى الإجابة عن التساؤلات البحثية الآتية:

١. ما درجة توافر سلوكيات القيادة المدمرة بالمدارس الحكومية في مصر (البعد الأول: عدم الفعالية الإدارية)؟

٢. ما درجة توافر سلوكيات القيادة المدمرة بالمدارس الحكومية في مصر (البعد الثاني: قسوة العلاقات الشخصية)؟
٣. ما درجة توافر سلوكيات القيادة المدمرة بالمدارس الحكومية في مصر (البعد الثالث: زيادة الأعباء أو التحميل على المرؤوسين)؟
٤. ما درجة توافر سلوكيات القيادة المدمرة بالمدارس الحكومية في مصر (البعد الرابع: فقدان الأخلاق المهنية)؟
٥. هل هناك اختلاف في وجهات نظر أعضاء هيئة التعليم بالمدارس الحكومية في مصر حول درجة توافر سلوكيات القيادة المدمرة بأبعادها المختلفة وفقاً لاختلاف المتغيرات التالية (الدرجة الوظيفية- المحافظة- النوع)؟
٦. ما المقترحات والتوصيات للخفض من القيادة المدمرة أو الحد منها داخل المدارس الحكومية في مصر؟

أهداف الدراسة:

- تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:
١. تعرف مفهوم القيادة المدمرة وسماتها وأبعادها.
 ٢. تعرف درجة توافر سلوكيات القيادة المدمرة بالمدارس الحكومية في مصر بأبعادها الأربعة: عدم الفعالية الإدارية وقسوة العلاقات الشخصية وزيادة الأعباء أو التحميل على المرؤوسين وفقدان الأخلاق المهنية.
 ٣. استكشاف دلالات الفروق في وجهات نظر أعضاء هيئة التعليم بالمدارس الحكومية في مصر حول درجة توافر سلوكيات القيادة المدمرة بأبعادها المختلفة وفقاً لاختلاف المتغيرات التالية (الدرجة الوظيفية- المحافظة - النوع).

٤. تقديم مقترحات وتوصيات قد تسهم في خفض أو الحد من القيادة المدمرة داخل المؤسسات التعليمية.

أهمية الدراسة:

يمكن وضع أهمية الدراسة الحالية في جانبين رئيسيين هما النظري والتطبيقي:

أ- الأهمية النظرية:

- عبر اطلاع الباحث على العديد من الدراسات السابقة التي تناولت الجوانب السيئة أو المظلمة من القيادة، وخاصة القيادة المدمرة، وبصفة أخص داخل المؤسسات التعليمية وجد الباحث القليل جدًا من الدراسات العربية التي تناولت القيادة المدمرة ولكن في بيئات تنظيمية مختلفة عن المؤسسات التعليمية (الزهار، ٢٠١٩؛ النصراوي، ٢٠١٨؛ داهش، ٢٠١٧)، ولم يجد أية دراسة عربية تناولت القيادة المدمرة داخل المؤسسات التعليمية، مع ندرتها في الدول الأجنبية، ولهذا تأتي الدراسة الحالية بوصفها محاولة أولى للتصدي لموضوع القيادة المدمرة داخل المؤسسات التعليمية في الدراسات العربية.
- تحاول الدراسة الحالية تقديم تحليل للأفكار النظرية التي عرضتها الدراسات السابقة في مجال القيادة المدمرة في مختلف البيئات التنظيمية، وبخاصة الدراسات التي تناولت القيادة المدمرة داخل المؤسسات التعليمية في الدول الأجنبية، وكيفية الاستفادة منها.

ب - الأهمية التطبيقية:

- تفقر البيئة التنظيمية للمؤسسات التعليمية في مصر من وجود معرفة بماهية القيادة المدمرة وأهمية خفضها أو الحد من انتشارها، لما لها من تأثير ضار على العاملين في هذه المؤسسات التعليمية، وبالتالي على المؤسسات التعليمية، بل وعلى المجتمع بكامله.

- تقدم الدراسة الحالية مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي يمكن أن تسهم في تحسين الأداء بالمؤسسات التعليمية في مصر، ومحاولة القضاء أو الحد من تفشي القيادة المدمرة بها.
- تُعد الدراسة الحالية- كما يتوقع الباحث- نقطة الانطلاق لتقديم سلسلة من البحوث والدراسات المستقبلية في هذا المجال، تُطبق في البيئة التنظيمية للمؤسسات التعليمية في مصر وغيرها.

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي وأداة الاستبانة للحصول على بيانات كمية لقياس المتغيرات المستقلة لسلوكيات القادة ورأي وتصورات عينة الدراسة لتلك السلوكيات في مدارسهم في أربعة أبعاد هي: عدم الفعالية الإدارية، وقسوة العلاقات الشخصية، وزيادة الأعباء أو التحميل على المرؤوسين، وفقدان الأخلاق المهنية. وقد سمح التصميم الكمي الذي انتهجه الباحث بدراسة مدى توافر هذه الأبعاد للقيادة المدمرة، والعلاقات بينها من خلال الأساليب الإحصائية وتحديد الاتجاهات والأنماط في العلاقات المرصودة. ولا توفر هذه المنهجية فقط القدرة على استخدام التقنيات الرياضية للتوصل إلى استنتاجات بشأن الاتجاهات والأنماط، ولكن يمكن تكرار مثل هذا النهج بسهولة، حيث يعتبر أكثر قابلية للتعميم من البحث الكيفي (Bryman, 1984, 76).

وقد تم اختيار النهج الكمي كأسلوب مفضل لجمع البيانات بسبب قدرته على جمع البيانات بكفاءة من حجم عينة كبير وتطبيق تحليل إحصائي مفصل على مجموعة موضوعية من البيانات ويمكن تحويل هذه البيانات الكمية إلى كيفية (Creswell, 2009, 218). حيث يستخدم البحث الكمي استراتيجيات استقصائية مثل الاستبانات واستطلاعات الرأي لجمع البيانات حول موضوعات محددة مسبقاً

يمكن أن تؤدي إلى نتائج تنبؤية وتفسيرية وتأكيدية (Williams, 2007). ويحاول البحث الحالي الجمع بين البحث الكمي والبحث الكيفي للوصول إلى توصيات بحث مميزة تستند إلى الواقع، وتتمتع بالمعالجات والتحليلات الكيفية اللازمة.

حدود الدراسة:

شملت حدود الدراسة الحدود التالية:

- **موضوعية:** اقتصرت الدراسة على تعرف درجة توافر سلوكيات القيادة المدمرة بالمدارس الحكومية في مصر بأبعادها الأربعة: عدم الفعالية الإدارية وقسوة العلاقات الشخصية وزيادة الأعباء أو التحميل على المرؤوسين وفقدان الأخلاق المهنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التعليم بالمدارس الحكومية في مصر.
- **بشرية:** تم توجيه استبانة الدراسة إلى أعضاء هيئة التعليم بالمدارس الحكومية في مصر من مختلف المستويات (كبير معلمين - معلم خبير - معلم أول (أ) - معلم أول - معلم)، وشملت العينة (٣٠٦) فردًا.
- **جغرافية/ مكانية:** تم تطبيق الدراسة الميدانية في (١٢) محافظة هي: القاهرة - الجيزة - الإسماعيلية - الشرقية - المنوفية - الغربية - الدقهلية - كفر الشيخ - دمياط - سوهاج - الوادي الجديد - شمال سيناء.
- **زمنية:** تم تطبيق الدراسة الميدانية في نهاية شهر نوفمبر وبداية شهر ديسمبر ٢٠٢٠.

مصطلحات الدراسة:

تتبنى الدراسة التعريف التالي للقيادة المدمرة: سلوك إرادي من جانب القائد بنية إلحاق الضرر بالمؤسسة والموظفين العاملين بها لتحقيق مصالحه الشخصية أولاً.

الإطار النظري:

القيادة المدمرة

أولاً، القائد هو الشخص الذي يحدد الاحتياجات ويركز على التفكير وله تأثير على الآخرين لتشكيل التغيير من خلال تنسيق الإجراءات نحو هدف مشترك أو عدد من الأغراض المشتركة في بيئة عمل معقدة" (Clark, 2017, 4). والقيادة هي عملية التأثير الاجتماعي التي تعزز جهود الأفراد نحو هدف معين (غنيم، ٢٠٢٠). والمراجع والمحلل لكيفية مناقشة القيادة المدمرة في الأدبيات يلاحظ أنه لم يتم تعريفها بوضوح. ولكن الجميع يؤكد على النتائج السلبية للمؤسسات والأفراد المرتبطين بها والمتأثرين بها. ومن بين التعريفات العديدة للقيادة المدمرة، نورد ما يلي: القيادة المدمرة هي سلوك إرادي أو طوعي من جانب قائد يمكن أن يضر أو ينوي إلحاق الضرر بالمؤسسة و/ أو المرؤوسين (Omar, Mokhtar, and Hamzah, 2015, 3) من خلال العمل على تحقيق أهداف القائد الشخصية ضد أهداف ومصالح المؤسسة المشروعة، واستخدام أسلوب القيادة الذي يتضمن استخدام أساليب ضارة للتأثير على المرؤوسين، بغض النظر عن مبررات مثل هذا السلوك (Krasikova Green, and LeBreton, 2013, 1310).

ويمكن تعريفها كذلك على أنها سلوك منهجي متكرر يصدر من قبل القائد أو المشرف أو المدير ينتهك فيه المصالح المشروعة للمؤسسة من خلال التفويض و/أو التخريب لأهداف المؤسسة ومواردها ومهامها ورفاهية أعضائها (Inarsen, Aasland, and Skogstad, 2007; Aasland, Skogstad, Notelaers, Nielsen, and Einarsen, 2010, 438). ولها تأثيرات وانعكاسات سلبية كبيرة على النتائج التنظيمية (Gudmundsson, and Southey, 2011, 20)؛ حيث تتضمن القيادة المدمرة الاعتماد المتبادل بين القائد ومرؤوسيه في بيئة يكثر فيها

الانحراف بغية تحقيق المصالح الذاتية على حساب مصالح المؤسسة (Sparks,)
(Wolf, and Zurick, 2015, 312).

القيادة المدمرة هي شكل من أشكال القيادة يتجلى من خلال السلوكيات التي
يعتبرها معظم الأشخاص "ضارة ومنحرفة تجاه المرؤوسين و/ أو المؤسسة" إنه "شكل
فريد من أشكال الضرر الذي يحدث بشكل لا لابس فيه للانخراط الطوعي للقائد في
مثل هذا السلوك" (Thoroughgood, Tate, Sawyer, and Jacobs, 2012,)
(231).

تمثل القيادة المدمرة صورة مظلمة من السلوك القيادي حيث توجد على نطاق
واسع، وتتفشى آثارها الضارة ليس على الموظفين فحسب، بل على المؤسسات
والمجتمع ككل، حيث إنها أحد أنواع سلوكيات العمل العكسي والهادفة نحو إلحاق
الضرر بالمصالح المشروعة للمؤسسة (Olls, 2014).

إن القيادة المدمرة هي "عملية تتأثر فيها أنشطة وخبرات و/ أو علاقات الفرد أو
أعضاء المجموعة بشكل متكرر بمشرفهم/ مديرهم بطريقة ما على مدى فترة زمنية
أطول، ويُنظر إليه على أنه معاد و/ أو معوق" (Schyns and Schilling, 2013,)
(141).

وهناك اتفاق عام في الأدبيات على اعتبار القيادة المدمرة شكلاً محدداً من
أشكال القيادة السلبية التي تتجلى بطريقة متكررة ومنهجية تجاه المرؤوسين و/ أو
المؤسسة نفسها. أما عن نية إلحاق الضرر، فلا يتفق المؤلفون تماماً (Molino,
Krasikova, Green, and) (Cortese, and Ghislieri, 2019)، ويؤكد
(LeBreton, 2013, 1314) أن "مثل هذا الإضرار ليس هدف القائد في حد ذاته
(على الرغم من أنه قد يكون في بعض الحالات)، ولكن بالأحرى اختيار القائد لمتابعة
هدف أو سن سلوك ضار بطبيعته". ويرى الباحث ضرورة تضمين الإرادة والنية في

تعريفات القيادة المدمرة من أجل التمييز بينها وبين القيادة غير الفعالة والقيادة التي لا تتسم بالكفاءة.

سمات القيادة المدمرة:

يضع (Padilla, Hogan, and Kaiser, 2007, 179) خمس سمات

للقيادة المدمرة على النحو التالي:

- نادرًا ما تكون القيادة المدمرة مدمرة بشكل مطلق أو كلي: هناك نتائج جيدة وسيئة في معظم المواقف القيادية.
 - تتضمن عملية القيادة المدمرة الهيمنة والإكراه والتلاعب بدلاً من التأثير والإقناع والالتزام.
 - عملية القيادة المدمرة لها توجه أناني؛ حيث تركز على احتياجات القائد أكثر من احتياجات المجموعة الاجتماعية الأكبر.
 - إن تأثيرات القيادة المدمرة هي نتائج تفوض نوعية الحياة للموظفين وتتنقص من الأهداف الأساسية للمؤسسة.
 - إن النتائج التنظيمية المدمرة ليست حصرية نتيجة القادة المدمرين، ولكنها أيضًا نتاج مرؤوسين حساسين وبيئات مواتية.
- ومن المحتمل أن يُنظر إلى القادة الذين يظهرون مستويات عالية من هذه العوامل: عدم القدرة على بناء فريق وإلهام الآخرين، ويميل إلى التتمرد على الآخرين وانتهاك ثقّتهم، وعدم القدرة على التواصل بشكل فعال، ونقص المعرفة باحتياجات وسلوك المرؤوسين، والسلوك غير المتسق وغير الفعال في إدارة المرؤوسين؛ على أنهم مدمرون من حيث عدم تعزيز الجماعة داخل المجموعة (Shaw, Erickson and Nassirzadeh, 2014).

تركز دراسة (Aravena, 2019) على تحديد سلوكيات القيادة المدمرة الأكثر شيوعاً في المدارس الابتدائية الصغيرة في مجموعة اجتماعية اقتصادية محددة ذات الدخل المنخفض في تشيلي من خلال نهج كفي. وفقاً للبيانات التي تم جمعها من (٢٠٧) من المشاركين، يُظهر القادة- الذين يتم تصنيفهم في كثير من الأحيان على أنهم مدمرون- أنماط القيادة الأوتوقراطية، وضعف التواصل، والسلوك غير المتسق/ غير المنتظم، وضعف المهارات الاستراتيجية، وهي تعد أكثر السلوكيات المدمرة شيوعاً لمديري المدارس.

وكان من أهم نتائجها، أن تصورات المعلمين للقيادة المدمرة تتأثر بشكل أعمق بالقيم والسمات الشخصية للمديرين أكثر من الجوانب الإدارية. في المقابل، فإن التصورات المتجذرة في الخبرة الوظيفية تعلق على السلوك غير المنتظم/ غير المتسق والمهارات الإستراتيجية الضعيفة لأنها تظهر تفعيل دور الفرد. وأن سلوك القيادة المدمرة يمكن أن يتآكل إذا كانت برامج القيادة انتقائية للغاية، وتقدم هيكل جودة يربط بين الممارسات الحقيقية القائمة على المعايير المهنية الوطنية، فضلاً عن الاستراتيجيات الداعمة فيما يتعلق بالتطوير المهني والاحتياجات الشخصية لمديري المدارس. وتوصي الدراسة بأن القادة يحتاجون إلى تدريب رسمي من حيث الذكاء العاطفي وحل المشكلات وتأثير القيادة للتخفيف من سلوكيات القيادة المدمرة (Aravena, 2019).

وفي دراسة (Thoroughgood, Tate, Sawyer, and Jacobs, 2012, 230)، تم تطوير حصر للسلوكيات المدمرة من خلال الأساليب الاستقرائية والاستنتاجية. عبر دراسات متعددة، ظهرت ثلاثة أبعاد سلوكية استخدمت لإنشاء مقياس لسلوك القائد المدمر في المؤسسات. وتم جمع البيانات من ٢١٠ مشاركين في دراسة أولية من ثلاثة مصادر: الطلاب الجامعيين من جامعة كبيرة في الشمال

الشرقي مسجلين في دورة علم النفس الصناعي/ التنظيمي (ن = ١١٣)، وخريجو برنامج دكتوراه في علم النفس الصناعي/ التنظيمي (ن = ٧١)، وعينة كرة الثلج من البالغين العاملين (ن = ٢٦). وقد أكمل المشاركون دراسة استقصائية للحوادث الحرجة، والتي طلبت منهم تقديم ثلاثة أمثلة لحالات شارك فيها قائد أو مشرف أو مدير حالي أو سابق في فعل يرون أنه ضار أو منحرف بطريقة ما في العمل. نتج عن هذه العملية قائمة من ٧٢ سلوكًا مميزًا، تمت إضافة ٢٠ سلوكًا إليها من المقاييس والبنى الحالية لـ DLB والأشكال غير القيادية للسلوك المدمر في مكان العمل التي لم تتعكس في الحوادث. وهكذا وصل التحليل الأولي إلى ٩٢ سلوكًا. وفرت الدراسة الأولية نقطة انطلاق لتطوير مقياس DLB؛ حيث تم جمع البيانات من إجمالي (٤١٠) من الطلاب والموظفين من نفس الجامعة (العدد = ٧٨)، ووضع الإعلانات على مواقع الويب الموجهة نحو العمل (ن = ٥٥)، وباستخدام خدمة توظيف المشاركين (ن = ١١٥)، توظيف موظفين من عدة مؤسسات مهنية (ن = ٥٣) وإدارة حكومية صغيرة للولاية (ن = ١٢)، والتماس عينة كرة الثلج من البالغين العاملين (ن = ٩٧). وهكذا، تُظهر نتائج الدراسة ثلاثة أبعاد تكمن وراء DLB وأن مقياسها يتكون من ثلاثة عوامل فريدة: السلوكيات الموجهة قبل المرؤوسين، والسلوكيات الموجهة قبل المؤسسة، وأعمال التحرش الجنسي للقائد.

أبعاد القيادة المدمرة:

يتكون مقياس (Shaw, Erickson, and Harvey, 2011) من أربعة

أبعاد والتي نوردتها فيما يلي:

البعد الأول - عدم الفعالية الإدارية: هو عجز القائد في إقناع وحشد جهود مرؤوسيه في مختلف جوانب العمل.

البُعد الثاني - قسوة العلاقات الشخصية: هي الطبيعة الشديدة والمتعالية في التعامل والتعاطي مع المرؤوسين.

البُعد الثالث - إدارة دعه يعمل: هي إتاحة المجال أمام المرؤوسين بمختلف مستوياتهم التنظيمية بالقيام بالأعمال الموكلة لهم دون متابعة أو تقييم من قبل القائد.

البُعد الرابع - التردد/ التراجع عن العمل: هو نوع من الخوف وعدم الثقة على اتخاذ القرار المناسب نتيجة للمخاطرة وعدم التأكد.

وقد تم استخدام نفس المقياس في دراسات عديدة مثل دراسة (Shaw, Erickson and Nassirzadeh, 2014) بعد ترجمته إلى اللغة الفارسية، وكذلك دراسة (النصراوي، ٢٠١٨).

وأكدت دراسة (Lu, Ling, Wu, and Liu, 2012) على الأبعاد التالية للقيادة المدمرة:

- ١- الفساد.
 - ٢- زيادة الأعباء أو التحميل على المرؤوسين.
 - ٣- إساءة معاملة المرؤوسين.
 - ٤- فقدان الأخلاق المهنية.
- وهي نفس الأبعاد التي تناولتها دراسة (داهش، ٢٠١٧؛ الزهار، ٢٠١٩).

وتتبنى الدراسة الحالية الأبعاد المقترحة التالية:

- البعد الأول: عدم الكفاءة (عدم الفعالية الإدارية).
- البعد الثاني: قسوة العلاقات الشخصية.
- البعد الثالث: زيادة الأعباء أو التحميل على المرؤوسين.
- البعد الرابع: فقدان الأخلاق المهنية.

مقترحات للحد من القيادة المدمرة

يضع كل من (Henriques, Curado, Carla, and Martins, 2019; Burns, 2017; Erickson, Shaw, Murray, and Branch, 2015; Featherston, 2012; Hogan, & Hogan, 2001) مجموعة من المقترحات للحد من القيادة المدمرة كما يلي:

- يجب قياس وتقييم أداء القيادة الجيدة ليس فقط من حيث تحقيق الأهداف، ولكن أيضًا من حيث نتائج "الأشخاص"؛ مما يعني قدرة القائد على النمو والتطور وتقديم مثال يحتذى لمرؤوسيه.
- يجب أن تقوم القيادة العليا باستمرار بنمذجة سلوكيات القيادة المناسبة والتواصل معها وتعزيزها. عندما لا يكون التدريب الرسمي كافيًا لردع السلوكيات المدمرة، تحتاج القيادة العليا إلى اتخاذ إجراءات فورية.
- يعد تطوير مرؤوسين أقوى أمرًا مهمًا أيضًا في إدارة سلوك القيادة المدمرة. يميل القادة المدمرون إلى الاعتماد على الموافقين لهم في الرأي والمتواطئين للحفاظ على قوتهم. إن جعل تطوير الموظف معيارًا واضحًا للترقية يمكن أن يقلل من احتمالية نجاح الأفراد المدمرين. بالإضافة إلى ذلك، إن تشجيع المديرين على تطوير مرؤوسيه، قد يجعل الموظفين أقل عرضة للتوافق مع التأثيرات المدمرة.
- يجب أن تكون هناك فترة اختبار أطول (سنة واحدة على الأقل) لتعيينات القيادة الجديدة. سيتيح هذا الوقت لانتهاة فترة شهر العسل وللشخصيات الكاريزمية والمتلاعبة لإظهار ألوانها الحقيقية.
- يجب إنشاء نظام حماية للمبلغين عن المخالفات حتى يشعر الموظفون الذين أصبحوا ضحايا للقيادة السيئين، أو الذين شهدوا سلوكهم المدمر، بالحماية عندما يقدمون المعلومات.

- يجب بذل كل جهد لتقليل هذه السلوكيات المدمرة في المؤسسات، نظرًا لأن القيادة المدمرة مرتبطة سلبًا بأداء الموظف والالتزام والرضا الوظيفي.
- يجب تخصيص الموارد الكافية لتدريب القادة ومراقبتهم لضمان مشاركتهم في سلوكيات القيادة المناسبة.
- إن أفضل مسار للمضي قدمًا لمعظم المؤسسات سيكون فهمًا قويًا لكيفية تعاملهم مع السلوك الإداري المدمر، وما سياستهم وعملياتهم، وما الأسس لوضع هذا السياسات وتصميم مثل هذه العمليات موضع التطبيق. العديد من المؤسسات لديها بيانات قيم تشير إلى الالتزام بالأمانة والنزاهة والأخلاق. إن إصدار مثل هذه البيانات، ونشرها على مواقع المؤسسات حيث سيرها الموظفين والعملاء المحتملون، يجب أن يعني أن المؤسسة مستعدة لدعم هذه القيم في قراراتهم، يومًا بعد يوم. المؤسسات لديها بيانات قيم، ولديها سياسات ولديها ثقافات مؤسسية، وكل هذه الأشياء معًا يجب أن تتناول السلوك المقبول وغير المقبول في مكان العمل.
- يجب على المؤسسات التي ترغب في تعزيز مكان عمل متحضر ومنتج أن تضع توقعات صفرية عن التسامح مع السلوك المدمر. يجب أن يكون من غير المقبول التصرف بشكل هدام في العمل.
- عندما يظهر السلوك المدمر في مكان العمل، كن منفتحًا على مدخلات الموظفين، وتحقق بنزاهة، وكن على استعداد لمطالبة المديرين المدمرين إما بالتصرف بشكل متحضر أو المغادرة - يجب أن يكون واضحًا للجميع أنه لن يتم التسامح مع السلوك المدمر، ولعل وجود بيانات أو سياسات قيم ليس ذا معنى ما لم يتم العيش بها وتنفيذها حقًا.

وللقيام بذلك، يتطلب أن يفهم فريق الإدارة بأكمله القيم، ويفهم أسباب تبني هذه القيم، ويكون قادرًا على الاستفادة من هذا الأساس الأخلاقي في إدارة الموظفين، بما في ذلك المديرين المدمرين وغيرهم. إن التحدي الذي يواجه المؤسسات هو: تعرف على قيمك، وكن مستعدًا لبناء عملياتك عليها، وكن مستعدًا للعمل وفقًا لها. إذا كان فريق الإدارة بأكمله للمؤسسة يعرف بالضبط القيمة التي تضعها مؤسستهم على موظفيها الأفراد مقابل أعمالها وثقافتها، ومقابل موظفيها الآخرين للعمل كفريق واحد، فسيتم تسهيل القرارات التي يتخذونها كمديرين، حتى تتماشى مع قيم وثقافة المؤسسة. (Burns, 2017).

وفي محاولة لتقييم القيادة من الجانب المظلم لها، يؤكد (Hogan, & Hogan, 2001) على النقاط التالية:

- هناك اتفاق جوهري فيما يتعلق بالتصرفات المختلفة المرتبطة بعدم الكفاءة الإدارية، وهي مختلفة عن السلوك المدمر.
- تتعايش موضوعات الانحراف عن المسار مع مهارات اجتماعية قوية، مما يعني أنها ستكون غير مرئية إلى حد كبير أثناء المقابلات أو عمليات التقييم التقليدية. يلاحظ الناس هذه الميول فقط بعد التعرض الطويل للشخص، وعادة ما يتم ملاحظة الميول أولاً من قبل المرؤوسين - لأن المديرين السيئين لا يأخذون حذرهم مع موظفيهم.
- تؤدي تلك التصرفات المسيئة والمختلفة إلى تقويض الثقة؛ حيث يتمركز هؤلاء الأشخاص بشكل كبير على أنفسهم بطريقة أو بأخرى وسوف يخدمون أنفسهم قبل أن يخدموا الآخرين، إذا كانوا سيفعلون ذلك. ونتيجة لذلك، لن يثق بهم الآخرون. إن الافتقار إلى الثقة يؤدي حتمًا إلى تآكل قدرتهم على بناء فريق والتوافق مع الآخرين. كما أن التفاعل الاجتماعي هو عملية تبادل؛ وعندما

يكون التفاعل في اتجاه واحد، فلا يوجد تبادل، ويذوب الأساس الأخلاقي للتفاعل.

- يجب تخصيص الموارد التنظيمية لتدريب القادة بشكل مناسب ومراقبتهم لضمان مشاركة المديرين والمشرفين في سلوكيات إدارية مناسبة وصحية، وتقليل احتمالية حدوث هذه السلوكيات المدمرة.
- يجب أن تتجنب المؤسسات توظيف قادة مدمرين ويجب أن تطور برامج تدريبية لجعل القادة أكثر وعياً بتأثيرات سلوكهم على الابتكار. كما أن الفهم الأفضل لطبيعة وعواقب القيادة المدمرة يمكن أن يمكّن المؤسسات من تحديد هذا النوع من السلوك، وبالتالي التدخل في أسرع وقت ممكن.
- يجب تقنين ممارسات القيادة المدمرة لتعريفها وزيادة الوعي وتعزيز ثقافة عدم التسامح مع هذه الممارسات.
- يجب تجديد أنظمة التقييم لجميع القادة لتوفير تأكيد متجدد على قيادة الجودة وقيم المؤسسة والأداء؛ التأكيد على عكس ما يحدث في حال تولي القادة المدمرين.
- يجب أن تتضمن البرامج التعليمية لجميع قادة المدارس؛ منعاً للممارسات القيادية السلبية والمدمرة، وتعزيز ثقافة عدم التسامح مع هذه الممارسات.
- تغيير ثقافة المؤسسات التعليمية إلى ثقافة غير متسامحة تماماً مع ممارسات القيادة المدمرة سيضمن أن الجميع سيفهمون أولاً أن هذا النوع من السلوك المدمر لن يتم التسامح معه، وعندما يتم الكشف عن السلوكيات المدمرة، يجب التعامل مع الجاني بسرعة وحزم. ويجب أن يكون الاستبعاد من الخدمة بمثابة عقوبة لأكثر أشكال هذا الخلل سوءاً وإهانة، حيث لا يعامل الناس بكرامة واحترام.

- وتؤكد (Featherston, 2012) على أنه ينبغي على المؤسسات أن تقوم بما يلي للحد من ممارسات القيادة المدمرة:
- فحص أفضل للمرشحين مقدمًا قبل التوظيف، بما في ذلك التقييمات النفسية قبل التوظيف.
 - تجهيز الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين بالقدرة على إجراء محادثات صعبة لا تتسامح مع السلوكيات المسيئة.
 - توضيح أنه في حال تكرار الشكوى سيتم الاستبعاد من العمل - وكن مستعدًا للمتابعة؛ حيث يحتاج الموظفون إلى الثقة في أنهم يعملون في بيئة آمنة.
 - مراقبة المديرين الجدد (الموظفين الجدد ومن تمت ترقيتهم) عن كثب، وتأهيل وتدريب المديرين بشكل أفضل.
 - الاستفادة بشكل أفضل من نظام تقييم الأداء، والحصول على مزيد من الملاحظات والاستماع إليها. دع الأشخاص يعرفون أن هناك سياسة يتم أخذها على محمل الجد، كما يجب أن يكون الناس على استعداد لتحمل مسؤولية التحدث.
 - التوقيت - عند ظهور مشاكل تصرف على الفور، ودع الناس يعرفون أن مثل هذا السلوك غير مسموح به، ولكن أخبرهم أيضًا أنه ستتاح لهم فرصة - فرصة واحدة - لتصحيحه. كن مستعدًا للمتابعة والإنهاء إذا لزم الأمر.
- يجب التعامل مع السلوك الإداري المدمر من أجل تجنب الضرر الذي يلحق بالموظفين كأفراد، وديناميكيات الفريق، وبيئة العمل، وثقافة المؤسسة، ونتائج أعمال المؤسسة.

ويقترح (Erickson, Shaw, Murray, and Branch, 2015) ثلاث مراحل رئيسة يمكن من خلالها تحديد القادة المدمرين والتعامل معهم لأن أفضل علاج يتطلب الكشف والتدخل المبكر، وهي:

- أولاً، يحتاج أولئك المكلفون باختيار قادة جدد إلى التدريب على كيفية تحديد سمات القيادة المدمرة. إن الكشف عن خصائص معينة مثل الشخصية النرجسية والميول نحو السلوكيات المدمرة سيكون مفيداً للغاية، ويجب أيضاً تدريب الموظفين الجدد (بغض النظر عن الوظيفة) على مهارات اتخاذ القرار الأخلاقي وتعريفهم بتوقعات السلوك عبر مدونة قواعد السلوك. هذا من شأنه أن يرسل رسالة واضحة لجميع الموظفين الجدد- وخاصة القادة- بأن فعل الشيء الصحيح ومعاملة المرؤوسين بشكل صحيح أمر متوقع.
- ثانياً، يمكن استخدام آليات ردود الفعل لضمان قدرة الموظفين على تقييم رؤسائهم دون الكشف عن هويتهم، وبالتالي تتوفر المصادقية في التقييم. وقد تساهم آليات التعليقات هذه في ثقافة تمكين الموظفين والتعاون من خلال التأكيد على مساءلة القيادة، والتواصل والتغذية الراجعة ومشاركة الموظفين في عملية الإدارة. كما سيمكن هذا النوع من التدخل الإدارة العليا من تحديد القيادة المدمرة التي تحدث داخل المؤسسة قبل أن تؤثر بشكل كبير وسلبى على النتائج الفردية والجماعية والتنظيمية. لذلك، فإن التدريب على المهارات للموارد البشرية والإدارة العليا أمر ضروري.
- ثالثاً، يجب تحديد نوع القيادة والقيم المتوقعة في المؤسسة بشكل صريح، كما يجب إجراء مسوحات منتظمة حول الرضا والمناخ التنظيمي لتحديد العوامل المؤدية إلى القيادة المدمرة. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يكون لدى المؤسسات آليات دعم مناسبة مطبقة بحيث يتم دعم أولئك الذين يبلغون عن

قيادة مدمرة في المستويات العليا، ومع ذلك يجب ألا يشعر الموظفون أن الطريقة الوحيدة للتعامل مع القادة المدمرين هي وضع حياتهم المهنية على المحك والتصرف كميلغين عن المخالفات.

- يجب أن يكون هناك مجموعة متنوعة من الضوابط والتوازنات في جميع أنحاء المؤسسة مثل إجراءات التوظيف والتدريب الشاملة، وتعزيز الثقافة الأخلاقية والتعاونية، ومراجعات الأداء الشاملة، والرقابة القوية من قبل الإدارة العليا، وبشكل عام يجب أن يرى الموظفون أن كبار المديرين يعملون بنشاط وباستمرار على استئصال القيادة المدمرة من خلال مجموعة متنوعة من الوسائل أينما وجدت في المؤسسة.

الدراسة الميدانية

تتناول الدراسة في هذا الجزء عينة الدراسة الميدانية وتوزيعاتها، وعرض الأداة المستخدمة وحساب الثبات والاتساق الداخلي لها، والأساليب الإحصائية المستخدمة لمعالجة البيانات، ونتائج الدراسة وتفسيرها.

أولاً: عينة الدراسة وتوزيعاتها:

تمثلت عينة الدراسة في عدد من أعضاء هيئة التعليم بالمدارس الحكومية في مصر في العام الدراسي (٢٠٢٠ / ٢٠٢١) الذين قاموا بالإجابة عن أسئلة الاستبانة الإلكترونية التي وجهت إلى أعضاء هيئة التعليم العاملين بالمدارس الحكومية في مصر، وبلغت العينة (٣٠٦) معلماً على مختلف درجاتهم الوظيفية في (١٢) محافظة. والجدول التالي يبين توزيع العينة تبعاً لمتغيرات الدراسة.

١. توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الدرجة الوظيفية

جدول (١) توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الدرجة الوظيفية

م	الدرجة الوظيفية	العينة	النسبة %	الترتيب
١	كبير معلمين	٣٩	١٢,٨	٥
٢	معلم خبير	٦٠	١٩,٦	٤
٣	معلم أول (أ)	٦١	١٩,٩	٣
٤	معلم أول	٧٢	٢٣,٥	٢
٥	معلم	٧٤	٢٤,٢	١
	المجموع	٣٠٦	١٠٠%	

يتضح من الجدول السابق أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة هي من فئة معلم (٢,٢%)، تليها فئة معلم أول بنسبة مئوية (٢٣,٥%)، وهما معاً يمثلان حوالي (٥٠%) من أفراد عينة الدراسة، ثم فئة معلم أول (أ) بنسبة مئوية (١٩,٩%)، يليها فئة معلم خبير بنسبة مئوية (١٩,٦%)، وأخيراً فئة كبير معلمين بنسبة مئوية (١٢,٨%). وهذا يدل على تنوع أفراد الدراسة بين الدرجات الوظيفية المختلفة لأعضاء هيئة التعليم، مما قد يكون له أثر في إثراء البحث والذي يؤمل معه إثراء نتائج الدراسة بوجهات نظر متنوعة، خاصة ولدينا أفراد يتمتعون بخبرة طويلة في مجال العمل بالتربية والتعليم.

٢. توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير المحافظة

جدول (٢) توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير المحافظة

م	المحافظة	العينة	النسبة %	م	المحافظة	العينة	النسبة %
١	القاهرة	٣٣	١٠,٨	٧	المنوفية	١٩	٦,٢

م	المحافظة	العينة	النسبة %	م	المحافظة	العينة	النسبة %
٢	الجيزة	٧٣	٢٣,٩	٨	دمياط	٣٣	١٠,٨
٣	الشرقية	٣١	١٠,١	٩	كفر الشيخ	١٣	٤,٢
٤	الإسماعيلية	٩	٢,٩	١٠	الوادي الجديد	١١	٣,٦
٥	الدقهلية	٢٤	٧,٨	١١	سوهاج	٣٣	١٠,٨
٦	الغربية	١٦	٥,٢	١٢	شمال سيناء	١١	٣,٦
		المجموع		٣٠٦			١٠٠%

يتضح من الجدول السابق أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة هم من محافظة الجيزة بنسبة (٢٣,٩%)، أي ما يقارب ربع العينة، تليها محافظة القاهرة ودمياط وسوهاج بنسبة (١٠,٨%)، ثم محافظة الشرقية بنسبة (١٠,١%)، فالدقهلية بنسبة (٧,٨%)، ثم محافظة المنوفية فالغربية، وأخيراً محافظة الإسماعيلية. ويوضح هذا الأمر التنوع الكبير في البيئات الجغرافية ما بين الوجه القبلي والبحري والقاهرة الكبرى وإقليم القناة والدلتا وشمال سيناء، مما قد يكون له أثر في إثراء نتائج البحث، وقابليتها للتعميم.

٣. توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير النوع

جدول (٣) توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير النوع

م	النوع	العينة	النسبة %
١	ذكر	١١٦	٣٧,٩
٢	أنثى	١٩٠	٦٢,١
المجموع		٣٠٦	١٠٠%

من خلال الجدول السابق يتبين أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الإناث حيث كانت نسبتهن المئوية (٦٢,١%)، يليهم أفراد عينة الدراسة من الذكور بنسبة مئوية (٣٧,٩%)، ويتوقع أن يثري هذا أيضاً البحث نتيجة اشتماله على النوعين مع تنوع درجاتهم الوظيفية.

ثانياً: أداة الدراسة الميدانية (الاستبانة)

اعتمدت الدراسة على استبانة إلكترونية تم توجيهها إلى أعضاء هيئة التعليم بالمدراس الحكومية في مصر؛ لاستطلاع رأيهم حول سلوكيات القيادة المدمرة بالمدراس الحكومية في مصر بهدف تعرف درجة توافر الأبعاد الأربعة التالية في الإدارة المدرسية: عدم الفعالية الإدارية- قسوة العلاقات الشخصية- زيادة الأعباء أو التحميل على المرؤوسين- فقدان الأخلاق المهنية، وقد تم بناء وتصميم الأداة في ضوء الدراسات والبحوث السابقة، وهي مكونة من (٢٧) مفردة موزعة على أربعة أبعاد، تُجيب عليها عينة البحث في ضوء المقياس خماسي التدرج: (٥) أتفق تماماً - (٤) أتفق - (٣) محايد - (٢) لا أتفق - (١) لا أتفق تماماً، وكانت درجات التوافر حسب النسبة المئوية كالتالي: درجة كبيرة (٨١ - ١٠٠%)، درجة فوق المتوسطة (٦١ - ٨٠%)، درجة متوسطة (٤١ - ٦٠%)، درجة ضعيفة (٢١ - ٤٠%)، درجة ضعيفة جداً (٠ - ٢٠%).

ثبات الاستبانة:

تم حساب ثبات الاستبانة، بإجراء الثبات الإحصائي (Statistical Reliability) للأداة بطريقة ألفا كرونباخ (Alpha Reliability Coefficient)، وذلك عن طريق برنامج (SPSS V.20)، مع مراعاة ضرورة حذف المفردة التي يقل وجودها من ثبات المقياس والإبقاء على المفردات الأخرى التي لا تؤثر تأثيراً سلبياً على الأداة. وقد بلغت قيمة معامل ثبات الاتساق الداخلي للاستبانة (٠,٩٧١).

الأمر الذي يؤكد أن هناك اتساقاً داخلياً داخل الاستبانة. والجدول التالي يوضح قيم معاملات الثبات لأبعاد المقياس وللمقياس ككل.

جدول (٤) قيم معاملات الثبات لاستبانة البحث باستخدام معامل ألفا كرونباخ

م	أبعاد الاستبانة	معامل الثبات	الصدق الذاتي
١	البعد الأول: عدم الفعالية الإدارية.	,٩١٥	,٩٥٦
٢	البعد الثاني: قسوة العلاقات الشخصية.	,٩١٦	,٩٥٧
٣	البعد الثالث: زيادة الأعباء أو التحميل على المرؤوسين.	,٩١٠	,٩٥٤
٤	البعد الرابع: فقدان الأخلاق المهنية.	,٩٥٧	,٩٧٨
	الاستبانة ككل	,٩٧١	,٩٨٥

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الثبات في استبانة البحث مرتفعة

جداً.

الاتساق الداخلي:

تم التحقق من الاتساق الداخلي للمقياس عن طريق حساب معامل الارتباط بين درجات العينة على كل مفردة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، والموضحة بالجدول التالي.

جدول (٥) معاملات ارتباط بين درجة كل مفردة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي

إليه (ن=٣٠٦)

البعد الأول: عدم الفعالية الإدارية		البعد الثاني: قسوة العلاقات الشخصية		البعد الثالث: زيادة الأعباء أو التحميل على المرؤوسين		البعد الرابع: فقدان الأخلاق المهنية	
السؤال	معامل الارتباط	السؤال	معامل الارتباط	السؤال	معامل الارتباط	السؤال	معامل الارتباط
Q1	.767**	Q8	.688**	Q16	.847**	Q21	.912**
Q2	.826**	Q9	.813**	Q17	.881**	Q22	.915**
Q3	.866**	Q10	.798**	Q18	.850**	Q23	.895**
Q4	.760**	Q11	.827**	Q19	.872**	Q24	.899**
Q5	.813**	Q12	.850**	Q20	.848**	Q25	.822**
Q6	.836**	Q13	.855**			Q26	.898**
Q7	.835**	Q14	.665**			Q27	.902**
		Q15	.858**				

**دال عند مستوى دلالة ٠,٠١

يتضح من الجدول السابق وجود ارتباط قوي موجب عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين كل مفردة في أبعاد الاستبانة وبين البعد الذي تنتمي إليه مما يدل على وجود اتساق داخلي كبير بين مفردات الاستبانة. ومن جميع الإجراءات السابقة تؤكد الباحث من تمتع استبانة البحث بدرجة مرتفعة من الثبات على عينة الدراسة الحالية.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات

تمت الاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية الـ (SPSS V.20)، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل الارتباط لقياس الصدق الداخلي للاستبانة، ومعامل ارتباط كل مفردة ببعدها.
- معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة.
- التكرارات والنسب المئوية.

- حساب متوسط الوزن النسبي لأبعاد الاستبانة.
- حساب دلالة فروق المتغيرات.

ثالثاً: نتائج الدراسة وتفسيرها

تحاول الدراسة في هذا الجزء الإجابة عن أسئلة الدراسة:

السؤال الأول: ما درجة توافر سلوكيات القيادة المدمرة بالمدارس الحكومية في مصر (البعد الأول: عدم الفعالية الإدارية)؟

جدول (٦) يوضح تكرارات استجابات الموافقة الخاصة بالعينة الكلية والمتوسط النسبي والترتيب الخاص بالبعد الأول: عدم الفعالية الإدارية (العينة الكلية "ن" =

(٣٠٦

الترتيب	النسبة المئوية %	المتوسط النسبي	تكرارات الموافقة					البعد الأول: عدم الفعالية الإدارية	م
			لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً		
٦	٥٧,٧١	٢,٨٩	٤٧	٧٩	٦٦	٩٠	٢٤	١	يعاني من صعوبات في إقناع وحشد جهود مرؤوسيه في مختلف جوانب العمل.
٧	٥٧,٥٨	٢,٨٨	٤١	٩٤	٦٤	٧٥	٣٢	٢	يفتقر للأفكار التحفيزية للمرؤوسين.
٥	٦٠	٣	٤٥	٧١	٦٣	٩٣	٣٤	٣	يفتقر للمهارات التخطيطية وإدارة الأزمات.

سلوكيات القيادة المدعومة بالممارس الحكومية في مصر: دراسة في الجانب المظلم للقيادة

الترتيب	النسبة المئوية %	المتوسط النسبي	تكرارات الموافقة					البعد الأول: عدم الفعالية الإدارية	م
			لا أتفق تمامًا	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تمامًا		
٤	٦٣,١٤	٣,١٦	٣٤	٦٢	٦٧	١٠٨	٣٥	يترك المجال أمام المرؤوسين للقيام بالأعمال الموكلة لهم دون متابعة أو تقييم لهم.	٤
١	٦٧,٨٤	٣,٣٩	٣٣	٤٣	٥٧	١١٧	٥٦	يتجنب استخدام التكنولوجيا الجديدة في العمل.	٥
٢	٦٧,٦٥	٣,٣٨	٢٢	٤٨	٧٥	١١٣	٤٨	يهمل التعامل مع مختلف الحالات على اختلاف درجتها.	٦
٣	٦٦,٩٣	٣,٣٥	٣١	٤٨	٦٩	١٠٠	٥٨	يعاني من عدم التركيز على المهمة الموكلة إليه والتشعب لمهام أخرى.	٧
٦٢,٩٨%		٣,١٥	إجمالي المتوسط النسبي والنسبة المئوية للبعد الأول: عدم الفعالية الإدارية						

يلاحظ من الجدول السابق:

- موافقة أفراد الدراسة على عبارات البعد الأول: عدم الفعالية الإدارية بدرجة فوق المتوسطة بنسبة (٦٢,٩٨%). وهذا يعني أن ما يقرب من ثلثي عينة

. ٦٤ .

البحث التربوي

الدراسة أكدوا عدم الفعالية الإدارية للإدارات المدرسية، وهذا يجرننا بالتأكيد لآليات ومعايير اختيار الإدارة المدرسية وخاصة مديري المدارس، وضرورة مراجعتها، ومن ثم ضرورة الالتزام بها وتطبيقها عند الاختيار.

• تراوحت نسب الموافقة بين (٦٧,٨٤%) و(٥٧,٥٨%) وهي تقع في فئة الموافقة (فوق المتوسطة) و(متوسطة).

• حصلت عبارة "يتجنب استخدام التكنولوجيا الجديدة في العمل" على الترتيب الأول بنسبة (٦٧,٨٤%)، مما يؤكد أن تجنب استخدام التكنولوجيا الجديدة في العمل من أهم عوامل عدم الفعالية الإدارية للإدارة المدرسية، وهي مشكلة حقيقية للجيل الحالي من مديري المدارس.

• وجاء في الترتيب الثاني عبارة "يهمل التعامل مع مختلف الحالات على اختلاف درجتها" بنسبة (٦٧,٦٥%)، مما يؤكد أن ترك الأمور والمشكلات دون حلها أولاً بأول يدعها تتراكم وتستفحل وتستعصي على الحل، ويؤكد على ضعف كفاءة المدير أو عدم فاعليته.

• وجاء في الترتيب الأخير عبارة "يفتقر للأفكار التحفيزية للمرؤوسين" بنسبة (٥٧,٥٨%)، مما يؤكد أن الافتقار إلى الأفكار التحفيزية للمرؤوسين، وعدم دعمهم ومتابعتهم المستمرة تؤدي بالضرورة إلى عدم الفعالية الإدارية، والتي تؤثر بدورها على العاملين والمؤسسة ككل.

السؤال الثاني: ما درجة توافر سلوكيات القيادة المدمرة بالمدارس الحكومية في مصر (البعد الثاني: قسوة العلاقات الشخصية)؟

جدول (٧) يوضح تكرارات استجابات الموافقة الخاصة بالعينة الكلية والمتوسط النسبي والترتيب الخاص بالبعد الثاني: قسوة العلاقات الشخصية (العينة الكلية "ن" = ٣٠٦)

الترتيب	النسبة المئوية %	المتوسط النسبي	تكرارات الموافقة					العدد الثاني: قسوة العلاقات الشخصية	م
			لا أتفق تمامًا	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تمامًا		
٤	٦٧,١٩	٣,٣٦	٢٠	٥٢	٧٥	١١٦	٤٣	٨	يتدخل في العلاقات الشخصية للمرؤوسين.
٧	٦٠,٩٨	٣,٠٥	٤١	٧٢	٦٢	٩٣	٣٨	٩	يقوم بالتمييز بين المرؤوسين.
١	٧٨,٢٤	٣,٩١	١٢	١٦	٤٤	١٤٩	٨٥	١٠	يستخدم الألفاظ المسيئة للمرؤوسين.
٥	٦٦,٢٨	٣,٣١	٣٣	٤٧	٦٩	١٠٥	٥٢	١١	يُظهر مزاجًا متقلبًا ومهولًا في تعاملاته.
٢	٧٣,٩٩	٣,٧٠	٢١	٣٠	٥٢	١٢٠	٨٣	١٢	يجبر بعض المرؤوسين على ترك مناصبهم.
٣	٧٢,٦٨	٣,٦٣	٢٩	٣٠	٤٨	١١٦	٨٣	١٣	يمارس أعمال انتقامية مع

الترتيب	النسبة النسبية المئوية %	المتوسط النسبي	تكرارات الموافقة					البعد الثاني: قسوة العلاقات الشخصية	م
			لا أتفق تماما	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماما		
								كل من يتحده من المرؤوسين.	
٨	٥١,٥٧	٢,٥٨	٧٧	٧٧	٧٦	٥٠	٢٦	يُحسن التعامل مع الشخصيات ذات النفوذ.	١٤
٦	٦٦,٠٨	٣,٣٠	٣٣	٤٤	٧٦	١٠,٣	٥٠	يستبد في آرائه مع المرؤوسين.	١٥
	٦٧,١٢ %	٣,٣٦	إجمالي المتوسط النسبي والنسبة المئوية للبعد الثاني: قسوة العلاقات الشخصية						

يلاحظ من الجدول السابق:

- موافقة أفراد الدراسة على عبارات البعد الثاني: قسوة العلاقات الشخصية بدرجة فوق المتوسط بنسبة تفوق الثلثين (٦٧,١٢%). وهذا يؤكد وجود قسوة في العلاقات الشخصية بين القادة والمرؤوسين، وغياب العلاقات الشخصية الجيدة إلا فيما ندر.
- تراوحت نسب الموافقة بين (٧٨,٢٤%) و(٥١,٥٧%) وهي تقع في فئة الموافقة (فوق المتوسطة) و(متوسطة).

- حصلت عبارة "يستخدم الألفاظ المسيئة للمرؤوسين" على الترتيب الأول بنسبة (٧٨,٢٤%)، مما يؤكد أن القادة المدمرين يستهويهم استخدام الألفاظ المسيئة لبسط سلطتهم على المرؤوسين.
- وجاء في الترتيب الثاني عبارة "يجبر بعض المرؤوسين على ترك مناصبهم" بنسبة (٧٣,٩٩%) مما يؤكد أن إبعاد المنافسين أو المعارضين وإجبارهم أو الضغط عليهم لترك مناصبهم من أهم أولويات القادة المدمرين، حيث يريدون المرؤوس التابع المطيع.
- وجاء في الترتيب الأخير عبارة "يُحسن التعامل مع الشخصيات ذات النفوذ" بنسبة (٥١,٥٧%) مما يؤكد أن هذا النوع من القيادة يُحسن التعامل مع ذوي النفوذ خوفاً منهم من جهة، وطمعاً فيما يمكن أن يقدموه له من خدمات، أو تغطية على أعماله بالجهات ذات الصلة من جهة أخرى.

السؤال الثالث: ما درجة توافر سلوكيات القيادة المدمرة بالمدارس الحكومية في مصر (البعد الثالث: زيادة الأعباء أو التحميل على المرؤوسين)؟

جدول (٨) يوضح تكرارات استجابات الموافقة الخاصة بالعينة الكلية والمتوسط النسبي والترتيب الخاص بالبعد الثالث: زيادة الأعباء أو التحميل على المرؤوسين (العينة الكلية "ن" = ٣٠٦)

الترتيب	النسبة النسبية النسبية %	المتوسط النسبي	تكرارات الموافقة					البعد الثالث: زيادة الأعباء أو التحميل على المرؤوسين	م
			لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً		
٤	٦٥,٦٩	٣,٢٨	٢٤	٦٢	٦٧	١٠٩	٤٤	١٦	

المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية

الترتيب	النسبة النسبية %	المتوسط النسبي	تكرارات الموافقة					البعد الثالث: زيادة الأعباء أو التحميل على المرووسين	م
			لا أتفق تمامًا	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تمامًا		
								تعامله مع المرووسين.	
٢	٦٨,٨٩	٣,٤٤	١٩	٤٨	٦٩	١١٨	٥٢	يطلب المرووسين بأعمال إضافية في أوقات العمل دون مبرر.	١٧
١	٧٢,٨١	٣,٦٤	١٥	٣٣	٥٩	١٣٩	٦٠	يطلب المرووسين بأعمال زائدة خارج أوقات العمل دون مبرر.	١٨
٣	٦٧,٧٨	٣,٣٩	١٨	٦٠	٦٠	١٢١	٤٧	يُغرق المرووسين بأعمال متعددة.	١٩
٥	٦٥,٤٣	٣,٢٧	٣٥	٥٨	٥٦	١٠٣	٥٤	يتجاهل الصعوبات والمشكلات التي تواجهه المرووسين.	٢٠

الترتيب	النسبة النسبية %	المتوسط النسبي	تكرارات الموافقة					البعد الثالث: زيادة الأعباء أو التحميل على المرووسين	م
			لا أتفق تمامًا	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تمامًا		
	٦٨,١٢%	٣,٤١	إجمالي المتوسط النسبي والنسبة المئوية للبعد الثالث: زيادة الأعباء أو التحميل على المرؤوسين						

يلاحظ من الجدول السابق:

- موافقة أفراد الدراسة على عبارات البعد الثالث: زيادة الأعباء أو التحميل على المرؤوسين بدرجة فوق المتوسط بنسبة تفوق الثلثين (٦٨,١٢%).
- تراوحت نسب الموافقة بين (٧٢,٨١%) و(٦٥,٤٣%) وهي تقع كلها في فئة الموافقة (فوق المتوسط).
- حصلت عبارة "يطالب المرؤوسين بأعمال زائدة خارج أوقات العمل دون مبرر" على الترتيب الأول بنسبة (٧٢,٨١%)، وجاء في الترتيب الثاني عبارة "يطالب المرؤوسين بأعمال إضافية في أوقات العمل دون مبرر" بنسبة (٦٨,٨٩%) مما يؤكد أن مديري المدارس يمارسون زيادة الأعباء على المعلمين في أوقات العمل وخارج أوقات العمل دون مبرر، وهي سمة من سمات القادة المدمرين الذين يريدون إشغال من حولهم دائمًا حتى يظلون تحت الضغط الدائم.
- وجاء في الترتيب الأخير عبارة "يتجاهل الصعوبات والمشكلات التي تواجه المرؤوسين" بنسبة (٦٥,٤٣%) مما يؤكد على أن من أهم صفات هذه القيادة تجاهل مشكلات مرؤوسيه، بل واستخدام سياسة فرق تسد في معظم الأحيان حتى يشغلهم بأنفسهم.

السؤال الرابع: ما درجة توافر سلوكيات القيادة المدمرة بالمدارس الحكومية في مصر
(البعد الرابع: فقدان الأخلاق المهنية)؟

جدول (٩) يوضح تكرارات استجابات الموافقة الخاصة بالعينة الكلية والمتوسط النسبي والترتيب الخاص بالبعد الرابع: فقدان الأخلاق المهنية (العينة الكلية "ن" = ٣٠٦)

الترتيب	النسبة النئوية %	المتوسط النسبي	تكرارات الموافقة					البعد الرابع: فقدان الأخلاق المهنية	م
			لا أتفق تمامًا	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تمامًا		
٦	٦٦,٩٩	٣,٣٥	٤٢	٤٧	٤٢	١١٢	٦٣	٢١	إنشاء تحالفات مبنية على المصالح الشخصية.
٤	٦٧,٩١	٣,٤٠	٤٠	٤٥	٥٠	٩٦	٧٥	٢٢	يعمل على انتشار المحاباة والشللية والمحسوبية.
٣	٧١,٣١	٣,٥٧	٣٠	٣٦	٥١	١٠٩	٨٠	٢٣	يشجع المرووسين على الوشاية بزملائهم.
٢	٧٢,٤٨	٣,٦٢	٢٦	٤٢	٤٥	١٠١	٩٢	٢٤	يستخدم سلطاته لتحقيق

سلوكيات القيادة المدعومة بالممارس الحكومية في مصر: دراسة في الجانب المظلم للقيادة

الترتيب	النسبة النسبية %	المتوسط النسبي	تكرارات الموافقة					البعد الرابع: فقدان الأخلاق المهنية	م
			لا أتفق تمامًا	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تمامًا		
								مكاسب شخصية.	
٧	٦٥,٢٣	٣,٢٦	٣٤	٥٦	٦٦	٩٦	٥٤	يفتقر إلى حسن استخدام الموارد المتاحة.	٢٥
٥	٦٧,٣٢	٣,٣٧	٣٢	٥٥	٥٨	٩١	٧٠	يتهرب من المسؤولية عن طريق لوم الآخرين.	٢٦
١	٧٢,٥٥	٣,٦٣	١٩	٤٦	٥٥	٩٦	٩٠	يشجع المرووسين على الأتانية وتفضيل المصالح الشخصية.	٢٧
	%٦٩,١١	٣,٤٦	إجمالي المتوسط النسبي والنسبة المئوية للبعد الرابع: فقدان الأخلاق المهنية						

يلاحظ من الجدول السابق:

.٧٢.

البحث التربوي

- موافقة أفراد الدراسة على عبارات البعد الرابع: فقدان الأخلاق المهنية بدرجة فوق المتوسطة بنسبة تفوق الثلثين (٦٩,١١%).
- تراوحت نسب الموافقة بين (٧٢,٥٥%) و(٦٥,٢٣%) وهي تقع كلها في فئة الموافقة (فوق المتوسطة).
- حصلت عبارة "يشجع المرؤوسين على الأنانية وتفضيل المصالح الشخصية" على الترتيب الأول بنسبة (٧٢,٥٥%)، مما يؤكد أن ديدن القادة المدمرين جعل الجميع يبحث عن مصلحته فقط بعيداً عن مصلحة المؤسسة والمجتمع ككل.
- وجاء في الترتيب الثاني عبارة "يستخدم سلطاته لتحقيق مكاسب شخصية" بنسبة (٧٢,٤٨%) وهذا يؤكد العبارة السابقة، وأن القائد المدمر يعمل فقط من أجل مصلحته، ومصلحة من يساندونه، أو مصلحة من يخافهم.
- وجاء في الترتيب الأخير عبارة "يفتقر إلى حسن استخدام الموارد المتاحة" بنسبة (٦٥,٢٣%) مما يؤكد أن إهدار الموارد على مظاهر غير حقيقية وغير شرعية للمؤسسة هو من أولويات هذا النوع من القيادة.

رابعاً: دلالات الفروق

السؤال الخامس: هل هناك اختلاف في وجهات نظر أعضاء هيئة التعليم بالمدارس الحكومية في مصر حول درجة توافر سلوكيات القيادة المدمرة بأبعادها المختلفة وفقاً لاختلاف المتغيرات التالية (الدرجة الوظيفية- المحافظة - النوع)؟

للتحقق من صحة وجود فروق، استخدم الباحث اختبار (ت) T-test لمتغير الجنس حيث يملك اختياريين فقط (ذكر - أنثى)، وأسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA)، للتعرف على الفروق بين مجموعات أفراد الدراسة تُعزى لمتغيري (الدرجة الوظيفية- المحافظة)، وهو موضح في الخطوات التالية.

(١) الفروق وفقاً لمتغير الدرجة الوظيفية

يوضح الجدول التالي نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه لأبعاد الاستبانة والدرجة الكلية وفقاً لمتغير الدرجة الوظيفية.

جدول (١٠) تحليل التباين الأحادي لأبعاد الاستبانة وفقاً لمتغير الدرجة الوظيفية

(ن=٣٠٦)

أبعاد الاستبانة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
البعد الأول: عدم الفعالية الإدارية	بين المجموعات	١٣٣,٤٧٦	٤	٣٣,٣٦٩	٠,٦٩١	٠,٥٩٨
	داخل المجموعات	١٤٥٢٦,٩٧٢	٣٠١	٤٨,٢٦٢		
	المجموع	١٤٦٦٠,٤٤٨	٣٠٥			
البعد الثاني: قسوة العلاقات الشخصية	بين المجموعات	٢٠٣,١٧٦	٤	٥٠,٤٩٤	٠,٨٩٤	٠,٤٦٨
	داخل المجموعات	١٧١٠٩,٩٠٩	٣٠١	٥٦,٨٤٤		
	المجموع	١٧٣١٣,٠٨٥	٣٠٥			
البعد الثالث: زيادة الأعباء أو التحميل على المرؤوسين	بين المجموعات	١٠٤,١٩٩	٤	٢٦,٠٥٠	١,٠٥٨	٠,٣٧٨
	داخل المجموعات	٧٤١٤,٥٣٦	٣٠١	٢٤,٦٣٣		
	المجموع	٧٥١٨,٧٣٥	٣٠٥			
البعد الرابع: فقدان الأخلاق المهنية	بين المجموعات	١٦٩,٦٣٥	٤	٤٢,٤٠٩	٠,٦٥٥	٠,٦٢٤
	داخل المجموعات	١٩٤٩١,٣٧٢	٣٠١	٦٤,٧٥٥		
	المجموع	١٩٦٦١,٠٠٧	٣٠٥			

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق دالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الدرجة الوظيفية (كبير معلمين - معلم خبير - معلم أول (أ) - معلم أول - معلم).

٢) الفروق وفقاً لمتغير المحافظة

يوضح الجدول التالي نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه لأبعاد الاستبانة والدرجة الكلية وفقاً لمتغير المحافظة.

جدول (١١) تحليل التباين الأحادي لأبعاد الاستبانة وفقاً لمتغير المحافظة

(ن=٣٠٦)

أبعاد الاستبانة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
عدم الفعالية الإدارية	بين المجموعات	١١٩٧,٤١٨	١١	١٠٨,٨٥٦	٢,٣٧٧	*,٠,٠٠٨
	داخل المجموعات	١٣٤٦٣,٠٢٩	٢٩٤	٤٥,٧٩٣		
	المجموع	١٤٦٦٠,٤٤٨	٣٠٥			
قسوة العلاقات الشخصية	بين المجموعات	١٤١٨,٩٧٨	١١	١٢٨,٩٩٨	٢,٣٨٦	*,٠,٠٠٨
	داخل المجموعات	١٥٨٩٤,١٠٧	٢٩٤	٥٤,٠٦٢		
	المجموع	١٧٣١٣,٠٨٥	٣٠٥			

أبعاد الاستبانة	مصدر التباين	مجموع المريعات	درجات الحرية	متوسط المريعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
زيادة الأعباء أو التحميل على المرؤوسين.	بين المجموعات	١٠,٠١٩١٤	١١	٨٣,١٠٠	٣,٦٩٩	*,٠,٠٠٠
	داخل المجموعات	٦٦٠٤,٦٣٤	٢٩٤	٢٢,٤٦٥		
	المجموع	٧٥١٨,٧٣٥	٣٠٥			
فقدان الأخلاق المهنية	بين المجموعات	٢٤٠٢,١٧١	١١	٢١٨,٣٧٩	٣,٧٢٠	*,٠,٠٠٠
	داخل المجموعات	١٧٢٥٨,٨٣٥	٢٩٤	٥٨,٧٠٤		
	المجموع	١٩٦٦١,٠٠٧	٣٠٥			

(* دالة عند مستوى (٠,٠١)).

ينضح من الجدول السابق وجود فروق دالة إحصائياً بين أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المحافظة (القاهرة - الجيزة - الشرقية - الإسماعيلية - الدقهلية - الغربية - المنوفية - دمياط - كفر الشيخ - الوادي الجديد - سوهاج - شمال سيناء) في الاستبانة (الأبعاد والدرجة الكلية). ولمعرفة اتجاه الفروق استخدم الباحث اختبار "LSD" للمقارنة بين المتوسطات الموضحة بالجدول التالي.

جدول (١٢) نتائج المقارنات البعدية بين أفراد العينة وفقاً لمتغير الدرجة الوظيفية البعد الأول: عدم الفعالية الإدارية

المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية

٥,٥٢٢	٥,١٩٩	١,٦٧٨	٢,٩٧٠	٥,١٨٥	٢,٥١٤	٢,٥١٥	شمال سيناء
٣,٢١٩	٢,٤٩٨	١,٠١٩	٥,٢٧٣	٢,٥١٢	*٥,٢١١	*٥,٢١٢	سوهاج
٢,٦٦٠	٣,٣٨١	*٤,٨٦٠	*٦,١٥٢	٣,٣٦٧	٥,٦٦٧	٥,٦٦٧	الوادي الجديد
٢,٨٥٠	٢,١٣٠	٥,٦٥١	٥,٦٤١	٢,١٤٤	*٤,٨٤٣	*٤,٨٤٤	كفر الشيخ
٥,٢٧٩	٥,٤٤١	١,٩٢٠	٣,٢١٢	٥,٤٢٧	٢,٢٧٢	٢,٢٧٣	دمياط
-	٥,٧٢٠	٢,٢٠٠	٣,٤٩١	٥,٧٠٦	١,٩٩٣	١,٩٩٤	المنوفية
	-	١,٤٧٩	٢,٧٧١	٥,٠١٤	٢,٧١٣	٢,٧١٤	الغربية
		-	١,٢٩٢	١,٤٩٣	*٤,١٩٢	*٤,١٩٣	الدقهلية
			-	٢,٧٨٥	*٥,٤٨٤	*٥,٤٨٥	الإسماعيلية
				-	٢,٦٩٩	٢,٧٠٠	الشرقية
					-	٥,٠١٠	الجيزة
						-	القاهرة
المنوفية	الغربية	الدقهلية	الإسماعيلية	الشرقية	الجيزة	القاهرة	مجموع المقارنة

شمال سيناء	سوهاج	الوادي الجديد	كفر الشيخ	دمياط	المنوفية	الغربية	الدقهلية	الإسماعيلية	الشرقية	الجيزة	القاهرة	مجموع المقارنة
٠,٢٤٢	٢,٩٣٩	٢,٩٣٩	٢,٥٧١	-								دمياط
٢,٣٢٩	٠,٣٦٨	*٥,٥١٠	-									كفر الشيخ
٣,١٨٢	*٥,٨٧٩	-										الوادي الجديد
٢,٦٩٧	-											سوهاج
-												شمال سيناء

(* دالة عند مستوى (٠.٠٥)).

يتضح من الجدول السابق وجود فروق دالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المحافظة في البعد الأول بين محافظتي القاهرة والجيزة في مقابل محافظات: الإسماعيلية-الدقهلية- كفر الشيخ- سوهاج لصالح محافظات الإسماعيلية والدقهلية وكفر الشيخ وسوهاج؛ وبين محافظات الإسماعيلية والدقهلية وسوهاج في مقابل محافظة الوادي الجديد لصالح محافظات الإسماعيلية والدقهلية وسوهاج. وهذا

يؤشر على وجود ضعف في الفعالية الإدارية بهذه المحافظات أكثر منها في محافظات القاهرة والجيزة والوادي الجديد. وقد يرجع ذلك إلى وجود اهتمام بالإدارة المدرسية بشكل أكبر في محافظات القاهرة والجيزة والوادي الجديد سواء من ناحية الاختيار أو التدريب.

تابع جدول (١٢) نتائج المقارنات البعدية بين أفراد العينة وفقاً لمتغير الدرجة

الوظيفية

البعد الثاني: قسوة العلاقات الشخصية

شمال سيناء	٢,٥٤٥	٥,٣٧٩*
سوهاج	٢,٤٨٥	٥,٣١٨*
الوادي الجديد	٠,١٨٢	٢,٦٥١
كفر الشيخ	٣,٦٨٥	٦,٥١٨*
دمياط	١,٥١٥	٤,٢٤٨*
المنوفية	٠,٩٢٨	٣,٧٦١*
الغربية	٠,٨٣٠	٣,٦٦٣
الدقهلية	١,٨٣٠	٤,٦٦٣*
الإسماعيلية	٢,٥٦٦	٥,٣٩٩*
الشرقية	٢,٨٤٢	٥,٦٧٥*
الجيزة	٢,٨٣٣	-
القاهرة	-	
مجموع المقارنة	القاهرة	الجيزة

١,٧١٦	٠,٧١٦	٠,٠٢٠	٠,٢٩٦	شمال سيناء
١,٦٥٥	٠,٦٥٥	٠,٠٨١	٠,٣٥٧	سوهاج
١,٠١١	٢,٠١١	٢,٧٤٧	٣,٠٧٣	الوادى الجديد
٢,٨٥٦	١,٨٥٦	١,١٢٠	٠,٨٤٤	كفر الشيخ
٠,٦٨٦	٠,٣١٤	١,٠٥١	١,٣٢٦	دمياط
٠,٠٩٩	٩٠,٠١٠	١,٦٣٧	١,٩١٣	المنوفية
-	١,٠٠٠	١,٧٣٦	٢,٠١٢	الغربية
	-	٠,٧٣٦	١,٠١٢	الدقهلية
		-	٠,٢٧٦	الإسماعيلية
			-	الشرقية
				الجيزة
				القاهرة
الغربية	الدقهلية	الإسماعيلية	الشرقية	مجموع المقارنة

٢,٧٢٧	١,١٤٠	١,٠٣٠	١,٦١٧	شمال سيناء
٢,٦٦٧	١,٢٠٠	٠,٩٧٠	١,٥٥٧	سوهاج
-	٣,٨٦٧	١,٦٩٧	١,١١٠	الوادي الجديد
	-	٢,١٧٠	٢,٧٥٧	كفر الشيخ
		-	٠,٥٨٧	دمياط
			-	المنوفية
				الغربية
				الدقهلية
				الإسماعيلية
				الشرقية
				الجيزة
				القاهرة
الوادي الجديد	كفر الشيخ	دمياط	المنوفية	مجموع المقارنة

شمال سيناء	سوهاج	الوادي الجديد	كفر الشيخ	دمياط	المنوفية	الغربية	الدقهلية	الإسماعيلية	الشرقية	الجيزة	القاهرة	مجموع المقارنة
٠,٠٦١	-											سوهاج
-												شمال سيناء

(* دالة عند مستوى (٠,٠٥).

يتضح من الجدول السابق وجود فروق دالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المحافظة في البعد الثاني بين محافظة الجيزة في مقابل محافظات: الشرقية- الإسماعيلية- الدقهلية- المنوفية- دمياط- كفر الشيخ- سوهاج- شمال سيناء لصالح محافظات الشرقية والإسماعيلية والدقهلية والمنوفية ودمياط وكفر الشيخ وسوهاج وشمال سيناء. وهذا يؤشر على وجود قسوة في العلاقات الشخصية بهذه المحافظات أكثر منها في محافظة الجيزة.

تابع جدول (١٢) نتائج المقارنات البعدية بين أفراد العينة وفقاً لمتغير الدرجة

الوظيفية

البعد الثالث: زيادة الأعباء أو التحميل على المرؤوسين

.٨٢.

البحث التربوي

١,٨٧٩	٢,٠١٠	٠,٨٩٨	٠,٩٨١	٠,٣٨٤	٠,٤٣٤	٠,٤٧٢٥	*٣,٧٥٨	شمال سيناء
٠,٦٣٦	٠,٧٦٧	٠,٢٤٥	٠,٢٦١	٠,٨٥٩	٠,٨٠٨	*٣,٤٨٢	*٢,٥١٥	سوهاج
١,٨٤٨	١,٧١٨	٢,٨٣٠	٢,٧٤٦	٣,٣٤٣	*٣,٢٩٣	٠,٩٩٨	٠,٠٣٠	الوادى الجديد
١,٩٩١	٢,١٢١	١,٠١٠	١,٠٩٣	٠,٤٩٦	٠,٥٤٦	*٤,٨٣٧	*٣,٨٦٩	قفر الشيخ
-	٠,١٣١	٠,٩٨١	٠,٨٩٨	١,٤٩٥	١,٤٤٥	*٢,٨٤٦	١,٨٧٩	دمياط
	-	١,١١٢	١,٠٢٩	١,٦٢٦	١,٥٧٦	*٢,٧١٥	١,٧٤٨	المنوفية
		-	٠,٠٨٣	٠,٥١٤	٠,٤٦٤	*٣,٨٢٧	*٢,٨٦٠	الغربية
			-	٠,٥٩٧	٠,٥٤٧	*٣,٧٤٤	*٢,٧٧٧	الدقهلية
				-	٠,٠٥٠	*٤,٣٤١	٣,٣٧٤	الإسماعيلية
					-	*٤,٢٩١	*٣,٣٢٤	الشرقية
						-	٠,٩٦٧	الجيزة
							-	القاهرة
دمياط	المنوفية	الغربية	الدقهلية	الإسماعيلية	الشرقية	الجيزة	القاهرة	مجموع المقارنة

شمال سيناء	سوهاج	الوادي الجديد	كفر الشيخ	دمياط	المنوفية	الغربية	الدقهلية	الإسماعيلية	الشرقية	الجيزة	القاهرة	مجموع المقارنة
٠,١١٢	١,٣٥٤	٢٠,٨٣٩	-									كفر الشيخ
٣,٧٢٧	٢,٤٨٥	-										الوادي الجديد
١,٢٤٢	-											سوهاج
-												شمال سيناء

(* دالة عند مستوى (٠,٠٥).

يتضح من الجدول السابق وجود فروق دالة إحصائياً بين أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المحافظة في البعد الثالث بين محافظة القاهرة في مقابل محافظات: الشرقية- الدقهلية- الغربية- كفر الشيخ- سوهاج- شمال سيناء لصالح محافظات الشرقية والدقهلية والغربية وكفر الشيخ وسوهاج وشمال سيناء؛ وبين محافظة الجيزة في مقابل محافظات الشرقية والإسماعيلية والدقهلية والغربية والمنوفية ودمياط وسوهاج وشمال سيناء لصالح محافظات الشرقية والإسماعيلية والدقهلية والغربية والمنوفية ودمياط وسوهاج وشمال سيناء؛ وهذا يؤشر على وجود زيادة في الأعباء أو التحميل على المرؤوسين بهذه المحافظات أكثر منها في محافظتي القاهرة والجيزة. وأخيراً بين محافظة الوادي الجديد ومحافظتي الشرقية وكفر الشيخ لصالح محافظتي الشرقية وكفر

الشيخ، وهذا يدل على وجود زيادة في الأعباء أو التحميل على المرؤوسين بهاتين المحافظتين أكثر منها في محافظة الوادي الجديد.

تابع جدول (١٢) نتائج المقارنات البعدية بين أفراد العينة وفقاً لمتغير الدرجة

الوظيفية

البعد الرابع: فقدان الأخلاق المهنية

شمال سيناء	٣,٧٢٧	*٥,١٥٩	٠,٨١٢	١,٧٩٨	١,٧٨٤
سوهاج	*٥,٦٩٧	*٧,١٢٩	١,١٥٧	٠,١٧٢	٠,١٨٦
الوادي الجديد	٠,٤٥٥	١,٨٨٧	٤,٠٨٥	٥,٠٧١	٥,٠٥٧
كفر الشيخ	*٦,٤٠٦	*٧,٨٣٨	١,٨٦٦	٠,٨٨٠	٠,٨٩٤
دمياط	٢,٧٢٧	*٤,١٥٩	١,٨١٢	٢,٧٩٨	٢,٧٨٤
المنوفية	٣,٢٦٨	*٤,٧٠٠	١,٢٧٢	٢,٢٥٧	٢,٢٤٣
الغربية	٣,٨٢٤	*٥,٢٥٦	٠,٧١٦	٧,٠١١	١,٦٨٨
الدقهلية	*٥,٥١١	*٦,٩٤٣	٠,٩٧٢	٠,٠١٤	-
الإسماعيلية	٥,٥٢٥	*٦,٩٥٧	٠,٩٨٦	-	
الشرقية	*٤,٥٤٠	*٥,٩٧٢	-		
الجيزة	١,٤٣٢	-			
القاهرة	-				
مجموع المقارنة	القاهرة	الجيزة	الشرقية	الإسماعيلية	الدقهلية

شمال سيناء	٠,٠٩٧	٠,٤٥٩	١,٠٠٠	٢,٦٧٨	٣,٢٧٣	١,٩٧٠	-
سوهاج	١,٨٧٣	٢,٤٢٩	٢,٩٧٠	٠,٧٠٩	٥,٢٤٢	-	
الوادي الجديد	٣,٣٦٩	٢,٨١٣	٢,٢٧٣	٥,٩٥١	-		
كفر الشيخ	٢,٥٨٢	٣,١٣٨	٣,٦٧٨	-			
دمياط	١,٠٩٧	٠,٥٤١	-				
المنوفية	٠,٥٥٦	-					
الغربية	-						
الدقهلية							
الإسماعيلية							
الشرقية							
الجيزة							
القاهرة							
مجموع المقارنة	الغربية	المنوفية	دمياط	كفر الشيخ	الوادي الجديد	سوهاج	شمال سيناء

(* دالة عند مستوى (٠,٠٥).

يتضح من الجدول السابق وجود فروق دالة إحصائياً بين أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المحافظة في البعد الرابع بين محافظة القاهرة في مقابل محافظات: الشرقية- الدقهلية- كفر الشيخ- سوهاج- لصالح محافظات الشرقية والدقهلية وكفر الشيخ وسوهاج؛ وبين محافظة الجيزة في مقابل محافظات الشرقية والإسماعيلية والدقهلية والغربية والمنوفية ودمياط وكفر الشيخ وسوهاج وشمال سيناء لصالح محافظات الشرقية والإسماعيلية والدقهلية والغربية والمنوفية ودمياط وكفر الشيخ وسوهاج وشمال سيناء، وهذا يدل على وجود فقدان للأخلاق المهنية بشكل أكبر بهذه المحافظات منه في محافظتي القاهرة والجيزة.

ويتضح من الجداول الأربعة السابقة أن محافظات القاهرة والجيزة والوادي الجديد هي الأفضل من بين محافظات العينة على مستوى الإدارة المدرسية في قلة وجود القيادة المدمرة بأبعادها المختلفة في مدارسها.

٣) الفروق وفقاً لمتغير النوع

يوضح الجدول التالي الفروق بين متوسطات أفراد العينة وفقاً لمتغير النوع باستخدام T-test.

جدول (١٣) الفروق بين متوسطات أفراد العينة وفقاً لمتغير النوع باستخدام T-

test

أبعاد الاستبانة	النوع	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة
عدم الفعالية الإدارية.	ذكر	١١٦	٢١,٣٢	٧,٥٥٥	٣٠٤	٢,٧١٢	*٠,٠٠٧
	أنثى	١٩٠	١٩,١٣	٦,٤٠٤			
قسوة العلاقات الشخصية.	ذكر	١١٦	٢٢,٤١	٧,٤٥٤	٣٠٤	٢,٢٩٢	**٠,٠٢٣
	أنثى	١٩٠	٢٠,٣٨	٧,٤٩٩			

أبعاد الاستبانة	النوع	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة
زيادة الأعباء أو التحميل على المرؤوسين.	ذكر	١١٦	١٣,٥٨	٤,٩٤٧	٣٠٤	١,٦٧٦	٠,٠٩٥
	أنثى	١٩٠	١٢,٦٠	٤,٩٥٢			
فقدان الأخلاق المهنية.	ذكر	١١٦	١٩,٥٢	٨,٢٦٣	٣٠٤	٢,٩٤٢	*٠,٠٠٤
	أنثى	١٩٠	١٦,٧٧	٧,٧٢١			
إجمالي الأبعاد	ذكر	١١٦	٧٦,٨٢	٢٥,٣١٩	٣٠٤	٢,٧٣٨	*٠,٠٠٧
	أنثى	١٩٠	٦٨,٨٨	٢٤,١٧٤			

(*) دالة عند مستوى (٠,٠١). (**) دالة عند مستوى (٠,٠٥).

ينضح من الجدول السابق:

- وجود فروق دالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير النوع (ذكر - أنثى) في إجمالي البعد الأول عند مستوى (٠,٠١) لصالح الذكور ذات المتوسط الأعلى حيث بلغ متوسط إجمالي البعد الأول (٢١,٣٢) وبلغ الانحراف المعياري (٧,٥٥٥).
- وأيضاً وجود فروق دالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير النوع (ذكر - أنثى) في إجمالي البعد الثاني عند مستوى (٠,٠٥) لصالح الذكور ذات المتوسط الأعلى حيث بلغ متوسط إجمالي البعد الثاني (٢٢,٤١) وبلغ الانحراف المعياري (٧,٤٥٤).
- وكذلك وجود فروق دالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير النوع (ذكر - أنثى) في إجمالي البعد الرابع عند مستوى (٠,٠١) لصالح الذكور ذات المتوسط الأعلى حيث بلغ متوسط إجمالي البعد الرابع (١٩,٥٢) وبلغ الانحراف المعياري (٨,٢٦٣).

- كما يوجد فروق دالة إحصائيًا بين أفراد عينة الدراسة وفقًا لمتغير النوع (ذكر - أنثى) في إجمالي الأبعاد عند مستوى (٠,٠١) لصالح الذكور ذات المتوسط الأعلى حيث بلغ متوسط إجمالي الأبعاد (٧٦,٨٢) وبلغ الانحراف المعياري (٢٥,٣١٩). وقد يرجع ذلك إلى أن القادة المدمرين يمارسون سلوكياتهم المدمرة على الذكور بشكل أكبر منه على الإناث.

خلاصة النتائج:

- موافقة أفراد الدراسة على عبارات البعد الأول: عدم الفعالية الإدارية بدرجة فوق المتوسطة بنسبة (٦٢,٩٨%).
- موافقة أفراد الدراسة على عبارات البعد الثاني: قسوة العلاقات الشخصية بدرجة فوق المتوسطة بنسبة تفوق الثلثين (٦٧,١٢%).
- موافقة أفراد الدراسة على عبارات البعد الثالث: زيادة الأعباء أو التحميل على المرؤوسين بدرجة فوق المتوسطة بنسبة تفوق الثلثين (٦٨,١٢%).
- موافقة أفراد الدراسة على عبارات البعد الرابع: فقدان الأخلاق المهنية بدرجة فوق المتوسطة بنسبة تفوق الثلثين (٦٩,١١%).
- محافظات القاهرة والجيزة والوادي الجديد هي الأفضل من بين محافظات العينة على مستوى الإدارة المدرسية في قلة وجود القيادة المدمرة بأبعادها المختلفة في مدارسها.
- عدم وجود فروق دالة إحصائيًا بين أفراد عينة الدراسة وفقًا لمتغير الدرجة الوظيفية.
- وجود فروق دالة إحصائيًا بين أفراد عينة الدراسة وفقًا لمتغير المحافظة في البعد الأول بين محافظتي القاهرة والجيزة في مقابل محافظات: الإسماعيلية- الدقهلية- كفر الشيخ- سوهاج لصالح محافظات الإسماعيلية والدقهلية وكفر

- الشيخ وسوهاج؛ وبين محافظات الإسماعيلية والدقهلية وسوهاج في مقابل محافظة الوادي الجديد لصالح محافظات الإسماعيلية والدقهلية وسوهاج.
- وجود فروق دالة إحصائيًا بين أفراد عينة الدراسة وفقًا لمتغير المحافظة في البعد الثاني بين محافظة الجيزة في مقابل محافظات: الشرقية- الإسماعيلية- الدقهلية- المنوفية- دمياط- كفر الشيخ- سوهاج- شمال سيناء لصالح محافظات الشرقية والإسماعيلية والدقهلية والمنوفية ودمياط وكفر الشيخ وسوهاج وشمال سيناء.
 - وجود فروق دالة إحصائيًا بين أفراد عينة الدراسة وفقًا لمتغير المحافظة في البعد الثالث بين محافظة القاهرة في مقابل محافظات: الشرقية- الدقهلية- الغربية- كفر الشيخ- سوهاج- شمال سيناء لصالح محافظات الشرقية والدقهلية والغربية وكفر الشيخ وسوهاج وشمال سيناء؛ وبين محافظة الجيزة في مقابل محافظات الشرقية والإسماعيلية والدقهلية والغربية والمنوفية ودمياط وسوهاج وشمال سيناء لصالح محافظات الشرقية والإسماعيلية والدقهلية والغربية والمنوفية ودمياط وسوهاج وشمال سيناء؛ وأخيرًا بين محافظة الوادي الجديد ومحافظتي الشرقية وكفر الشيخ لصالح محافظتي الشرقية وكفر الشيخ.
 - وجود فروق دالة إحصائيًا بين أفراد عينة الدراسة وفقًا لمتغير المحافظة في البعد الرابع بين محافظة القاهرة في مقابل محافظات: الشرقية- الدقهلية- كفر الشيخ- سوهاج- لصالح محافظات الشرقية والدقهلية وكفر الشيخ وسوهاج؛ وبين محافظة الجيزة في مقابل محافظات الشرقية والإسماعيلية والدقهلية والغربية والمنوفية ودمياط وكفر الشيخ وسوهاج وشمال سيناء

لصالح محافظات الشرقية والإسمايلية والدقهلية والغربية والمنوفية ودمياط وكفر الشيخ وسوهاج وشمال سيناء .

- وجود فروق دالة إحصائيًا بين أفراد عينة الدراسة وفقًا لمتغير النوع (ذكر - أنثى) في جميع الأبعاد الأربعة وكذلك إجمالي الأبعاد عند مستوى (٠,٠١) لصالح الذكور .

توصيات الدراسة:

بعد ما تم عرضه في الإطار النظري للدراسة، وما تم رصده ومناقشته في الدراسة الميدانية من سلوكيات القيادة المدمرة المتوافرة في المدارس الحكومية في محافظات العينة، وللإجابة عن السؤال السادس الخاص بالمقترحات والتوصيات توصي الدراسة بما يلي:

- التأكيد على التزام رؤية ورسالة وقيم وأهداف المدارس الحكومية في مصر بالأمانة والنزاهة والأخلاق والابتعاد عن السلوكيات المسيئة، ونشرها على مواقع المدارس حيث سيرها العاملون والطلاب وأولياء الأمور، بما يعني أن المدارس مستعدة لدعم هذه القيم في قراراتها، وهو ما يدعو الجميع لتبني هذه القيم، وتنفيذها على أرض الواقع.
- تبني ثقافة تنظيمية بالمدارس الحكومية في مصر تؤكد على القيم والمعايير الأخلاقية، وتجنب السلوكيات المسيئة للقيادة بها، وتغيير ثقافة المؤسسات التعليمية إلى ثقافة غير متسامحة تمامًا مع ممارسات القيادة المدمرة.
- وضع معايير موضوعية ومحددة لاختيار مديري/ مديرات المدارس الحكومية في مصر على أن يكون المكون الأخلاقي مكونًا أساسيًا لها، واعتماد الالتزام بالسلوكيات الأخلاقية لدى مديري المدارس الحكومية في مصر ضمن معايير

تقييم الأداء لهم، وفحصهم بشكل أفضل قبل التعيين، بما في ذلك التقييمات النفسية.

- يجب قياس وتقييم الأداء الجيد لمديري/ مديرات المدارس الحكومية في مصر ليس فقط من حيث تحقيق الأهداف، ولكن من حيث قدرتهم على النمو والتطور وتقديم مثال يحتذى لمرؤوسيههم، وكذلك قدرتهم على تطوير مرؤوسيههم.

- وضع برنامج تدريبي لمديري/ مديرات المدارس الحكومية في مصر وكافة العاملين بها للتوعية بسلوكيات القيادة المدمرة وخطرها المدمر على المدارس والأفراد والمجتمع، حيث ترتبط القيادة المدمرة سلبًا بأداء الموظفين والالتزام والرضا الوظيفي لديهم، وتخصيص الموارد الكافية لتدريبهم ومراقبتهم لضمان مشاركتهم في سلوكيات إدارية مناسبة وصحية، وتقليل احتمالية حدوث هذه السلوكيات المدمرة.

- الإعداد والتطوير الشامل لمديري/ مديرات المدارس الحكومية في مصر بما يعمل على تعزيز ممارسات القيادة الأخلاقية لديهم، والابتعاد عن ممارسات القيادة المدمرة داخل المدارس الحكومية في مصر.

- ضرورة وجود دليل إجرائي على مستوى جميع المدارس الحكومية في مصر يوضح سلوكيات القيادة المدمرة وكيفية تجنبها أو الحد منها، مع وجوب أن يكون واضحًا للجميع أنه لن يتم التسامح مع السلوك المدمر.

- يجب أن تكون هناك فترة اختبار أطول (سنة واحدة على الأقل) لتعيينات مديري/ مديرات المدارس الحكومية في مصر.

- ضرورة حرص مديري/ مديرات المدارس الحكومية في مصر على العدالة والموضوعية في توزيع الأعباء والتكاليف على العاملين وكذلك عند تقويم أدائهم.
- ضرورة إجراء مسوحات منتظمة حول الرضا والمناخ التنظيمي لتحديد العوامل المؤدية إلى القيادة المدمرة بالمدارس الحكومية في مصر.
- يجب إنشاء نظام حماية للمبلغين عن المخالفات والسلوك المدمر.
- يجب على المدارس الحكومية في مصر لتعزيز مكان عمل متحضر ومنتج أن تضع توقعات صفرية عن التسامح مع السلوك المدمر.
- يجب أن يرى العاملون بالمدارس الحكومية في مصر أن كبار المديرين بالوزارة والمديريات والإدارات التعليمية يعملون بنشاط وباستمرار على استئصال القيادة المدمرة أينما كانت من خلال مجموعة متنوعة من الوسائل أينما وجدت.
- دراسة تجارب محافظات القاهرة والجيزة والوادي الجديد والتي أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أنها الأفضل من بين محافظات العينة على مستوى الإدارة المدرسية في قلة وجود القيادة المدمرة بأبعدها المختلفة في مدارسها والاستفادة منها في مواجهة ممارسات القيادة المدمرة.

مراجع الدراسة:

١. الزهار، رضوى محمد عزيز (٢٠١٩). القيادة المدمرة كمتغير وسيط بين العدالة التنظيمية والانحراف في مكان العمل: دراسة ميدانية على مديريات الخدمات بمحافظة دمياط، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، كلية التجارة جامعة عين شمس، ع ٣، أكتوبر، ص ص ٣٩٩-٤٣٤.

٢. داهش، جمال عبد الحميد (٢٠١٧). الالتزام التنظيمي بوصفه متغيراً وسيطاً في العلاقة بين سلوك القيادة المدمرة وسلوكيات العمل المعوقة للإنتاج، *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، جامعة الكويت - مجلس النشر العلمي، مج ٢٤، ع ٣، سبتمبر، ص ص ٤٧٥ - ٥١٨

٣. حامد عادل عباس النصراوي (٢٠١٨). القيادة المدمرة ودورها في تنمية الرهاب لدى الأفراد العاملين: دراسة حالة لعينة من العاملين في معمل أسمنت الكوفة في محافظة النجف الأشرف، *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، مج ٥، ع ٤، ص ص ٦٢٧ - ٦٦٠.

٤. غنيم، صلاح الدين عبد العزيز (٢٠٢٠). القيادة الأخلاقية في الإدارات التعليمية: دراسة حالة، *المجلة التربوية*، كلية التربية، جامعة سوهاج، العدد السابع والسبعون، سبتمبر، ص ص ٢١٩٣ - ٢٢٢٩.

٥. غنيم، صلاح الدين عبد العزيز (٢٠٢٠). القيادة الأخلاقية ودور القائد في تعزيز السلوك الأخلاقي في المؤسسات التعليمية، القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، أكتوبر.

6. Aasland, Merethe Schanke, Skogstad, Anders, Notelaers, Guy, Nielsen, Morten Birkeland, and Einarsen, Ståle (2010). The Prevalence of Destructive Leadership Behaviour, **British Journal of Management**, Vol. 21, 438-452.

7. Aboramadan, Mohammed, & Kundi, Yasir Mansoor (2020). Does Transformational Leadership Better Predict Work-Related Outcomes Than Transactional Leadership in the NPO Context? Evidence from Italy. **VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, 31, 1254-1267.

8. Adem Yavaş (2016). Sectoral differences in the perception of toxic leadership, **5th International Conference on**

- Leadership, Technology, Innovation and Business Management**, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 229, 267 – 276.
9. Alazmi, Ayeshah Ahmed & Al-Mahdy, Yasser F. Hendawy (2020). Principal authentic leadership and teacher engagement in Kuwait's educational reform context, **Educational Management Administration & Leadership**, XX(X), September, pp. 1–21.
 10. Aravena, Felipe (2019). Destructive Leadership Behavior: An Exploratory Study in Chile, **Leadership and Policy in Schools**, 18 (1), 83- 96.
 11. Asih, Akas Yekti Pulih, Abdul Muhith, and Mamik (2020) The Impact of Transformational Leadership Style and Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior and Employees' Performance, **International Journal of Psychosocial Rehabilitation**, Vol. 24, Issue 9, pp. 907-916.
 12. Balwant, P. T., Birdi, K. S., and Stephan, U. (2020). The dimensionality and measurement of destructive instructor-leadership, **International Journal of Leadership in Education**, 23 (2), 152-174.
 13. Biçer, Can (2020). Destructive leadership: "Boss from hell", How not to be one ؟ **Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 6 (1), 295- 308.
 14. Blasé, Joseph, and Blasé, Jo (2003). **Breaking the silence: Overcoming the problem of principal mistreatment of teachers**, Thousand Oaks, CA :Corwin Press.
 15. Brown, Michael E., Trevino, Linda K., and Harrison, David A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, December, Vol. 97, 117–134.

16. Bryman, Alan (1984). The Debate about Quantitative and Qualitative Research: A Question of Method or Epistemology?, **The British Journal of Sociology**, Vol. 35, No. 1, March, pp. 75-92.
17. Burns, Wallace A. (2017). A descriptive literature review of harmful leadership styles: Definitions, commonalities, measurements, negative impacts, and ways to improve these harmful leadership styles, **Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership**, Vol. 3, No. 1, July, pp. 33–52.
18. Clark, Matthew G. (2017). "Deconstructing leader development :An introduction ."In: Clark M., Gruber C. (Eds.) **Leader Development Deconstructed, Annals of Theoretical Psychology**, vol. 15, Springer, Cham.
19. Creswell, John W. (2009). **Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches**, Third Edition, Thousand Oaks, CA: SAGE Publications Inc.
20. Einarsen, S., Aasland, M., and Skogstad, A. (2007). Destructive leadership Behaviour: A definition and conceptual model, **The Leadership Quarterly**, 18, 207-216.
21. Einarsen, S., Skogstad, A., Glasø, L. (2013). " When the leader is a bully: concepts, antecedents, and consequences", In: Leonard H. S., Lewis R., Freedman A. M., Passmore J. (eds.) **The Wiley- Blackwell handbook of the psychology of leadership, change and organizational development**, Wiley, London.
22. Einarsen, Ståle V., Skogstad, Anders and Aasland, Merethe S. (2017). " Destructive Leadership", In: D.C. Poff, A.C. Michalos (eds.), **Encyclopedia of Business and Professional Ethics**, Springer International Publishing AG.

23. Erickson, Anthony, Shaw, Ben, Murray, Jane, and Branch, Sara (2015). Destructive leadership: Causes, Consequences and Countermeasures, **Organizational Dynamics**, Volume 44, Issue 4, October–December, Pp. 266-272.
24. Featherston, Mary. (2012). Effective Processes for Dealing With Destructive Managers. Retrieved from Sophia, the St. Catherine University repository website: https://sophia.stkate.edu/maol_theses/11.
25. Green, James E. (2014). Toxic Leadership in Educational Organizations, **Education Leadership Review**, vol. 15, no.1, March, pp. 18- 33.
26. Harms, P., Spain, S., and Hannah, S. (2011). Leader development and the dark side of personality, **The Leadership Quarterly**, 22, 495- 509.
27. Henriques, Paulo Lopes, Curado, Carla, Jerónimo, Helena Mateus, and Martins, Joana (2019). Facing the Dark Side: How Leadership Destroys Organisational Innovation, **Journal of Technology Management & Innovation**, vol.14, no.1, pp. 18-24.
28. Hogan, Robert, & Hogan, Joyce (2001). Assessing Leadership: A View from the Dark Side, **International Journal of Selection and Assessment**, Volume 9, Numbers 1/2, March/June, pp. 40–51.
29. Hoog, J., Johansson, O., and Olofsson, A. (2005). Successful principalship: The Swedish case, **Journal of Educational Administration**, 43 (6), 595-606.
30. Kaiser, R. B., and Hogan, R. (2007). The dark side of discretion: Leader personality and organizational decline. In: R. Hooijberg, J. Hunt, J .Antonakis, and K. Boal (Eds.), **Being there even when you are not: Leading through strategy, systems and structures, Monographs in leadership and management**, Vol. 4. (pp. 177–197) London: Elsevier Science.

31. Khan, Irfan Ullah, Khan, Muhammad Saqib, and Idris, Muhammad (2020). Investigating the support of organizational culture for leadership styles (transformational & transactional), **Journal of Human Behavior in the Social Environment**, DOI: [10.1080/10911359.2020.1803174](https://doi.org/10.1080/10911359.2020.1803174).
32. Khan, Nadia Zubair Ahmed, Imran, Asma and Anwar, Aizza (2019). Destructive Leadership and Job Stress: Causal Effect of Emotional Exhaustion on Job Satisfaction, of Employees in Call Centers, **International Journal of Information, Business and Management**, Vol. 11, No.1, pp. 135-144 .
33. Krasikova, Dina V., Green, Stephen G., and LeBreton, James M .(2013). Destructive Leadership: A Theoretical Review, Integration, and Future Research Agenda, **Journal of Management**, Vol. 39, No. 5, July, pp. 1308-1338.
34. Lawrence, P. R .(2010). **Driven to Lead: Good, bad, and misguided leadership**, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
35. Legutko, Betty-Jo (2020). An Exploration of Authentic, Servant ,Transactional, and Transformational Leadership Styles in Fortune 500 CEO Letters ,**JOURNAL OF LEADERSHIP STUDIES** ,Volume 14, Number 2 , Summer, Pp. 44- 51.
36. Ling, Qian, Liu, Fang, and Wu, Xiaoyi (2017). Servant Versus Authentic Leadership: Assessing Effectiveness in China's Hospitality Industry, **The Cornell Hospitality Quarterly**, Volume 58 Issue 1, February, pp. 53–68.
37. Liu, D., Liao, H., and Loi, R. (2012). The dark side of leadership: A three-level investigation of the cascading effect of abusive supervision on employee creativity, **Academic Management Journal**, 55, 1187-1212.

38. Lu, Hong, Ling, Wenquan, Wu, Yuju, and Liu, Yi (2012). A Chinese perspective on the content and structure of destructive leadership, **Chinese Management Studies**, Vol. 6 No. 2, pp. 271-283.
39. May, Daniel, Wesche, Jenny S., Heinitz, Kathrin, and Kerschreiter, Rudolf (2014). Coping with Destructive Leadership: Putting Forward an Integrated Theoretical Framework for the Interaction Process between Leaders and Followers, **Zeitschrift für Psychologie**, Vol. 222 (4), pp. 203–213.
40. McAuliffe, Nicholas, Bostain, Nancy S., and Witchel, Arnold D. (2019). The Relationship between Authentic Leadership, Trust, and Engagement in Library Personnel, *Journal of Library Administration*, Volume 59, Issue 2, Pp. 129-148.
41. McCallaghan, Sean, Jackson, Leon T. B., and Heyns, Marita M. (2019). Examining the mediating effect of diversity climate on the relationship between destructive leadership and employee attitudes, **Journal of Psychology in Africa**, Vol. 29, No. 6, 563–569.
42. McCleskey, B. (2013). The dark side of leadership: Measurement, assessment, and intervention, **Business Renaissance Quarterly**, 8 (2), pp. 35- 53.
43. Molino, Monica, Cortese, Claudio G., and Ghislieri, Chiara (2019). Unsustainable Working Conditions: The Association of Destructive Leadership, Use of Technology, and Workload with Workaholism and Exhaustion, **Sustainability**, 446, 11, p. 1-14.
44. Mortensen-Cronin, Sophie (2018). The relationship between destructive leadership, organizational culture, and workplace bullying, **Unpublished Master Thesis**, Lunds University, Department of Psychology, Spring.

45. Nyberg, Anna et al. (2011). Destructive managerial leadership and psychological well-being among employees in Swedish, Polish, and Italian hotels, **Work**, 39, 267-281.
46. O'Donoghue, A., Conway, E., and Bosak, J. (2016). Abusive Supervision, Employee Well-Being and Ill-Being: The Moderating Role of Core Self-Evaluation, In: Ashkanasy, N.M., Härtel, C.E., Zerbe, W.J., Eds., **Emotions and Organizational Governance**, Emerald Group Publishing Limited: Bingley, UK, pp. 3–34.
47. Padilla, Art, Hogan, Robert, and Kaiser, Robert B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments, **The Leadership Quarterly**, 18, 176-194.
48. Pinelli, Nicole R., Sease, Julie M., Nola, Kamala, Kyle, Jeffrey A., Heldenbrand, Seth D., Penzak, Scott R., and Ginsburg, Diane B. (2018). The Importance of Authentic Leadership to all Generations Represented within Academic Pharmacy, **American Journal of Pharmaceutical Education**, Vol. 82, Issue 6, August, Article 6694, pp. 637-640.
49. Ryan, Pamela M. (2018). Understanding and Responding to Destructive Leadership in School-Related Contexts: An Autopoietic Perspective, **Unpublished Ph. D.**, School of Education and Social Work, The University of Sydney.
50. Schmid, Ellen A., Verdorfer, Armin Pircher, and Peus, Claudia V. (2018). Different Shades—Different Effects? Consequences of Different Types of Destructive Leadership, **Frontiers in Psychology**, Volume 9, July.
51. Schyns, Birgit, Schilling, Jan (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes, **The Leadership Quarterly**, 24, 138- 158.

52. Shaw, J. B., Erickson, A. and Harvey M. (2011) A Method for measuring destructive leadership and identifying types of destructive leaders in organizations, **The Leadership Quarterly**, 22 (4), 575- 590.
53. Shaw, James B., Erickson, Anthony and Nassirzadeh, Farzaneh (2014). Destructive leader Behaviour: A study of Iranian leaders using the Destructive Leadership Questionnaire, **Leadership** Vol. 10 (2), pp. 218–239.
54. Thoroughgood, Christian N., Padilla, Art, Hunter, Samuel T., and Tate, Brian W. (2012). The susceptible circle: A taxonomy of followers associated with destructive leadership, **The Leadership Quarterly**, Volume 23, Issue 5, October, Pp. 897-917.
55. Thoroughgood, Christian N., Tate, Brian W., Sawyer, Katina B., and Jacobs, Rick (2012). Bad to the bone: Empirically Defining and Measuring Destructive Leader Behavior, **Journal of Leadership & Organizational Studies**, 19 (2), 230- 255.
56. Toor, S., and Ogunlana, S. (2009). Ineffective leadership: Investigating the negative attributes of leaders and organizational neutralizers, **Engineering, Construction and Architectural Management**, 16, 254- 272.
57. Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., and Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure, **Journal of Management**, 34, 89- 126.
58. Williams, C. (2007). Research methods, **Journal of Business and Economic Research**, 5 (3), 65-72.
59. Woestman, Daniel S. (2014). Destructive leader behavior: Assessing public school leader behaviors and workplace attitudes, **Unpublished doctoral dissertation**, DeKalb, Illinois: Northern Illinois University.

60. Woestman, Daniel S. and Wasonga, Teresa Akinyi (2015). Destructive Leadership Behaviors and Workplace Attitudes in Schools, **NASSP Bulletin**, Vol. 99 (2) 147–163.
61. Yen, Tran Quang, Tian, Yezhuang, and Sankoh, Foday Pinka (2013). The Impact of Prevalent Destructive Leadership Behaviour on Subordinate Employees in a Firm, **American Journal of Industrial and Business Management**, Vol .3, Pp. 595-600.