



مجلة البحوث المالية والتجارية



المجلد (24) - العدد الثالث - يوليو 2023

القيادة السامة وتأثيرها علي الأنومية التنظيمية- دراسة ميدانية
*Toxic Leadership and their Impact on Organizational
Anomie - A Field Study*

د. محمد حسن أحمد مهدى

استاذ مساعد ادارة الاعمال

كلية التجارة - جامعة سوهاج

2023-05-30	تاريخ الإرسال
2023-07-13	تاريخ القبول
رابط المجلة: https://jsst.journals.ekb.eg/	

ملخص البحث:

هدفت هذه الدراسة الى اختبار وقياس تأثير أبعاد القيادة السامة متمثلة في: القيادة الاستبدادية، والرجسية، وعدم القدرة على التنبؤ، والترويح الذاتي، والاشراف المسيء علي أبعاد الأنومية التنظيمية متمثلة في: اللامعيارية التنظيمية، وانعدام القيم التنظيمية، والتهكم التنظيمي في مديريات الخدمات بمحافظة سوهاج محل الدراسة، وذلك علي عينة حجمها (306) مفردة من العاملين بها. وأسفرت نتائج الدراسة عن التأثير الإيجابي والمعنوي لأبعاد القيادة السامة علي ابعاد الانومية التنظيمية. وبناءً على ذلك قدم الباحث دلالات نظرية وتطبيقية، وعديد من التوصيات التي تساعد المسؤولين في الارتقاء بمستوى الأداء، وكذلك آليات تنفيذ هذه التوصيات.

الكلمات المفتاحية: القيادة السامة، الأنومية التنظيمية، مديريات الخدمات، محافظة سوهاج.



Abstract

This study aims to test and measure impact of toxic leadership dimensions: authoritarian leadership, narcissism, unpredictability, self-promotion, abusive supervision, and on organizational anomie dimensions: organizational normlessness, organizational valuelessness, and organizational cynicism, in the services directorates in Sohag Governorate, With a sample size of (306) respondents. The results of the study revealed that there are a significant positive impact of toxic leadership dimensions on organizational anomie dimensions. Accordingly, the researcher presented theoretical and practical indications, and many recommendations that help officials in improving the level of performance, as well as the mechanisms for implementing these recommendations.

Keywords: *Toxic Leadership, Organizational Anomie, Services Directorates, Sohag Governorate.*

مقدمة:

حاولت عديد من أدبيات الموارد البشرية والسلوك التنظيمي في الفترات السابقة، تحديد الجوانب المظلمة والسيئة في عديد من المنظمات، حيث كشفت جهود كثير من الباحثين منها: (Chiaburu et al., 2013; Khalil, 2020; Stavrova, 2015; Vigoda & Drory, 2006) عن اهم المتغيرات السلوكية في حياة المنظمات من ابرزها: سلوكيات التهكم التنظيمي، وخرق العقد النفسي، وسلوكيات العمل السلبية، والاشراف المسيء، والصمت التنظيمي.

وكشفت عديد من الجهود البحثية السابقة عن الانومية التنظيمية *Organizational Anomie* وما ينتج عنها، وأنها من أكثر العوامل التي تؤدي الي سلوكيات العمل السلبية في المنظمات، والتي تؤثر بالسلب على تحقيق الاهداف التنظيمية (Lafler, 2010; Tsahuridu, 2010; Johnson et al., 2011; Zoghbi & Espino, 2007). كما انها تؤدي الي انهيار المعايير التنظيمية، والقيم التنظيمية، والتهكم التنظيمي لدي عديد من العاملين بالمنظمات المختلفة، والذي بدوره يؤدي الي اعتقادهم بأن تمسكهم بالمعايير والقيم لن يحقق لهم اشباع حاجاتهم وطموحاتهم في بيئة العمل، وفقدان الاخلاق المهنية (النظمي، 2010).

وفي الآونة الأخيرة اهتم الباحثين بالقيادة السامة *Toxic Leadership* في بيئة المنظمات، وما ينتج عنها من آثار ضارة تقع على المنظمات والعاملين فيها معاً (Saqib & Arif, 2017)، ويشير (Armitage, 2015) الي ان القيادة السامة هي امتلاك القادة بالمنظمات اخلاقيات وخصائص شخصية تضر وتؤثر علي العاملين بها، مما يؤدي الي فشل بعض المتميزين منهم وتركهم العمل، والذي بدوره تحتفظ المنظمات بالعاملين غير المتميزين بها. وبناءً عليه تحتاج هذه المنظمات تشجيع المتميزين من العاملين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، والتعبير عن مشاعرهم وابداء أفكارهم تجاه منظماتهم (Reyhanoglu & Akin, 2020).

وينتج عن القيادة السامة ظهور عديد من السلوكيات السلبية للعاملين في المنظمات من اهمها: التنمر في بيئة العمل، والصمت التنظيمي، والتهكم التنظيمي، وعليه تؤدي الي انخفاض الروح المعنوية، وعدم الثقة بالنفس، وارتفاع معدلات ترك العمل، وعدم الرضا الوظيفي، وانخفاض الالتزام التنظيمي، مما يؤدي الي تدني وانهايار مستوى أدائها (Song et al., 2017; Milosevic et al., 2020).



ومن الاعتبارات الأساسية التي تؤدي الي الانومية التنظيمية، وعدم العمل بالمعايير التنظيمية، وفقدان القيم التنظيمية في كثير من الموضوعات في المنظمة هو القيادة السامة من قبل بعض القيايين والرؤساء والمشرفين وغيرهم، وفقدان الثقة بينهم وبين العاملين. ولذا فإن الدراسة الحالية تحاول رصد تأثير القيادة السامة بأبعادها المختلفة على الانومية التنظيمية بمديريات الخدمات بمحافظة سوهاج محل الدراسة. وذلك بهدف التوصل لمجموعة من التوصيات التي قد تسهم في التقليل من مستوي الانومية التنظيمية، وبث روح التعاون ومشاركة العاملين بأفكارهم وآرائهم في صناعة القرارات بمنظمتهم.

أولاً: الدراسات السابقة:

يوجد عديد من الدراسات السابقة ذات الصلة بالدراسة الحالية، سواء بطريق مباشر أو غير مباشر، وقام الباحث بمراجعتها من خلال ثلاثة محاور، وذلك على النحو التالي:

(أ) الدراسات التي تناولت القيادة السامة:

يوجد عديد من جهود الباحثين السابقين التي تناولت القيادة السامة، ومن أهمها دراسة كلا من: (Lian et al., 2012 ; Garcia et al., 2015) وتوصلت كلا منها الي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للإشراف المسيء على الانحراف التنظيمي. وتوصلت دراسة (Erkutlu & Chafra, 2017) الي وجود تأثير ذو دلالة احصائية للقيادة النرجسية على الانحراف التنظيمي، أي ان سلوكيات القائد المتسمة بالأنانية وحب وتقدير الذات تزيد من فرص الانحراف التنظيمي من قبل العاملين.

وكشفت دراسة (Kiewitz et al., 2016) عن ادراكات العاملين للاشراف المسيء وتبين ان له تأثير علي الدافعية للصمت التنظيمي، خوفاً مما ينتج من آثار عكسية تترتب على الادلاء والافصاح بآرائهم وأفكارهم واقتراحاتهم. كما تبين من دراسة (Saqib & Arif, 2017) ان القيادة السامة تساعد وتدعم سلوكيات الصمت للعاملين في المنظمة. بينما رأّت دراسة كل من: (Adeoye & Ayeni, 2020 ; Khakpour, 2019) ان الصمت يعتبر نتيجة مباشرة للقيادة السامة، ويؤدي الي الإنهاك العاطفي للعاملين، وانخفاض أدائهم وأداء المنظمة، واتفقت دراسة (رفاعي واخرون، 2022) مع نتائج هاتين الدراستين.

واتفقت دراسة كلاً من: (Mousa et al., 2020; Aboramadan et al., 2021) على ان القائد النرجسي يرتبط بمستويات مرتفعة من سلوكيات الصمت التنظيمي للعاملين عن المشاعر العكسية والرفض لهذه السلوكيات. بينما اسفرت دراسة كل من: (Xu et al., 2015; Wang

(*et al., 2018; Ai-Hua & Yang, 2018; Wang et al., 2020*) عن ان القيادة السامة هي المسبب في ان العاملين ينتهجوا الصمت عمداً واحتفاظهم بأرائهم وعدم مشاركتهم باقتراحات بناءة للمنظمة، مما يزيد من عدم رغبتهم بالبقاء في المنظمة.

بينما تري دراسة (مهدي، 2018) ان الإشراف المسيء يرتبط معنوياً وإيجابياً بالصمت التنظيمي. وظهرت دراسة (Zare & Sepahvand, 2019) وجود علاقة موجبة بين القيادة السامة والصمت التنظيمي، وذلك لوجود قائد سيء بالمنظمة يؤدي الي ان العاملين يمتلكون ردود فعل عكسية تجاه المنظمة.

(ب) الدراسات التي تناولت الأنومية التنظيمية:

تناولت الجهود البحثية السابقة عديد من الدراسات لموضوع الأنومية التنظيمية، سواء كان بطريق مباشر أو غير مباشر، ومن أهمها: دراسة (Cole et al., 2006) والتي كان من اهم نتائجها أن التهكم التنظيمي له تأثير على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، وانه يزيد من احتمال اظهار العاملين لهذه السلوكيات في العمل. كما توصلت ايضاً دراسة (Shahzad & Mahmood, 2012) الي ان الأنومية التنظيمية بأبعادها لها تأثير ذو دلالة احصائية علي سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بأبعادها. واتفقت معها دراسة كل من: (Rahim et al., 2018; Ali & Elsayed, 2022).

كما اسفرت نتائج دراسة (Chiaburu et al., 2013) الي ان للتهكم التنظيمي عديد من السلوكيات السلبية على العاملين منها سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية. وأكدت دراسة كل من: (Ahmed et al., 2013; Stavrova, 2015) ان التهكم التنظيمي يؤدي الي تكرار مثل هذه السلوكيات السلبية لدي العاملين. وتعرفت دراسة (Switzer, 2013) على أبعاد الأنومية التنظيمية وتأثيرها على السلوكيات المضادة للإنتاجية في مكان العمل، كما اكدت الدراسة ايضاً علي انعدام المعايير التنظيمية في العمل يؤدي الي المقاومة من العاملين واتجاهاتهم الي مثل هذه السلوكيات السلبية في بيئة العمل.

كما قامت دراسة (الحكيم وناصر، 2014) بالتعرف علي العلاقة بين الأنومية التنظيمية وسلوك العمل السلبي في شركات السياحة والسفر العراقية. وأكدت نتائجها وجود فجوة معرفية لتفسير طبيعة العلاقة بينهما، واتفقت معها نتائج دراسة (Abugabel, 2023) والتي اضافت في نتائجها أن الأنومية التنظيمية تلعب دور الوسيط في العلاقة بين القيادة السامة وسلوكيات العمل السلبية.



وبينت دراسة (Fandino et al., 2015) وجود تأثير للأنومية التنظيمية علي ادراك الدعم التنظيمي. وأكدت على ان الدعم الاجتماعي في العمل ينتج عن الأنومية التنظيمية. بينما اختبرت دراسة (نجم وآخرون، 2016) تأثير التهكم التنظيمي على الاغتراب الاجتماعي. وتوصلت الي وجود تأثير ذات دلالة احصائية للتهكم التنظيمي على فقدان المعايير التنظيمية، بينما عدم وجود تأثير للتهكم السلوكي على العزلة الاجتماعية.

وكشفت دراسة (خالد ، 2018) على التأثير ذو الدلالة الاحصائية للامعيارية التنظيمية على سلوك العاملين المنحرف في بيئة العمل. وعلي نفس السياق بينت دراسة (ريان وآخرون، 2018) وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين التهكم التنظيمي وسلوكيات العمل السلبية. كما كشفت دراسة (Khalil, 2020) عن دور الأنومية التنظيمية في عديد من الظواهر المضادة للإنتاجية في بيئة العمل تمثلت في: السلوكيات المنحرفة، والإحباط، وانعدام الثقة بين العاملين والإدارة، وان الأنومية التنظيمية تشكل عديد من الظواهر العكسية في بيئة العمل. وأكدت دراسة (Formiga et al., 2016) وجود تأثير علي الانحراف في المنظمات ناتج عن الأنومية التنظيمية بانعدام القيم في المنظمات والتقاليد واللوائح والسياسات، واتفقت دراسة (Fandino et al., 2015) في هذه النتيجة.

وتوصلت دراسة (عيسي وآخرون، 2020) الى وجود تأثير عكسي ذات دلالة احصائية للتهكم التنظيمي على الرضا الوظيفي. وأيضاً توصلت دراسة (حنا، 2020) الى التأثير المعنوي للتهكم التنظيمي على الصمت التنظيمي لدي العاملين بشركات السياحة المصرية، واتفقت معها دراسة (Farjam et al., 2018). وتعرفت دراسة (عبدالهادي وآخرون، 2020) على علاقة التهكم التنظيمي بالإحباط الوظيفي ودرجة تأثيره عليها بشركات السياحة المصرية. وتوصلت الى وجود علاقة إيجابية بينهما، وتأثير ذو دلالة احصائية للتهكم التنظيمي على الإحباط الوظيفي. بينما توصلت دراسة (إبراهيم، 2021) الي وجود علاقة سلبية بين الإدارة الافتراضية والأنومية التنظيمية، أي انها تقلل من وجود الأنومية التنظيمية في بيئة العمل.

بينما هدفت دراسة (توفيق، وتاميدي، 2023) الى التعرف على الأنومية التنظيمية وتأثيرها في حدوث الانحراف التنظيمي بالمديريات الحكومية بمدينة زاخو. وتوصلت الدراسة الى ان الأنومية التنظيمية لها تأثير معنوي في الانحراف التنظيمي. وعلي نفس السياق هدفت دراسة (زيادة، 2023) الي التعرف على أبعاد التهكم الوظيفي وتأثيره على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية علي العاملين بالهيئة القومية للتأمينات الاجتماعية. وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين أبعاد التهكم التنظيمي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.

(ج) الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة السامة والأنومية التنظيمية:

تقوم الدراسة الحالية بدراسة تأثير القيادة السامة على الأنومية التنظيمية، ويرى الباحث قلة الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين المتغيرين بطريق مباشر، وخاصة الدراسات العربية، ولذا حدا بالباحث أن يقوم بالدراسة الحالية، ومن الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين المتغيرين، دراسة كل من: (Ezeh et al., 2018; Park et al., 2016; Park et al., 2015) والتي توصلت الى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للإشراف المسيء كأحد ابعاد القيادة السامة على التهكم التنظيمي كأحد ابعاد الأنومية التنظيمية.

بينما كشفت دراسة (Jiang et al., 2017) عن وجود تأثير جوهري للقيادة الاستبدادية كأحد ابعاد القيادة السامة على التهكم التنظيمي كأحد ابعاد الأنومية التنظيمية، وكشفت دراسة (Ince, 2018) عن وجود تأثير موجب وجوهري للقيادة السامة على التهكم التنظيمي كأحد ابعاد الأنومية التنظيمية لدي العاملين. واتفقت معها دراسة (Dobbs & Do, 2019).

(د) تعليق عام على الدراسات السابقة:

يُخلص الباحث من سرد الجهود البحثية السابقة ، الي ما يلي:

1- اتفقت عديد من الدراسات السابقة منها: (Lian et al., 2012 ; Garcia et al., 2015; Erkutlu & Chafra, 2017 ; Mousa et al., 2020; Kiewitz et al., 2016; Adeoye & Ayeni, 2020 ; Khakpour, 2019; Xu et al., 2015; Wang et al., 2020) ، على ان متغير القيادة السامة يسيطر على عديد من المنظمات، ويؤثر في كثير من المتغيرات السلوكية منها: الانحراف التنظيمي، والصمت التنظيمي، مما يؤدي الى انخفاض مستوى أداء العاملين ومستوى أداء المنظمة ككل.

2- كما اتفقت دراسة كل من: (Cole et al., 2006; Shahzad & Mahmood, 2012; Rahim et al., 2018; Ali & Elsayed, 2022; Chiaburu et al., 2013; Ahmed et al., 2013; Stavrova, 2015; Abugabel, 2023; Farjam et al., 2018) ، علي ان متغير الأنومية التنظيمية يتأثر بعديد من المتغيرات السلوكية المختلفة في الشركات والمؤسسات، ويؤثر أيضاً في عديد من المتغيرات السلوكية مثل: سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، والانحراف التنظيمي، والدعم التنظيمي المدرك، والإحباط الوظيفي.



- 3- استفاد الباحث من الدراسات السابقة في الوصول الى ابعاد القيادة السامة متمثلة في: القيادة الاستبدادية، والنرجسية، وعدم القدرة علي التنبؤ، والترويج الذاتي، والاشراف المسيء معتمداً على دراسة كل من: (Mousa et al., 2020; Kiewitz et al., 2016; Adeoye & Ayeni, 2020 ; Khakpour, 2019; Xu et al., 2015; Ai-Hua & Yang , 2018; Wang et al., 2020) وهي الابعاد التي يتناولها الباحث في دراسته الحالية.
- 4- كما استفاد الباحث ايضاً في التوصل الي ابعاد الانومية التنظيمية متمثلة في: اللامعيارية التنظيمية، وانعدام القيم التنظيمية، والتهكم التنظيمي معتمداً على دراسة كل من: (Abugabel, 2023; Ali & Elsayed, 2022; Chiaburu et al., 2013; Rahim et al., 2018; Farjam et al., 2018; Stavrova, 2015) التي يتناولها الباحث في دراسته الحالية.
- 5- توجد دراسات تناولت العلاقة بين المتغيرين معاً بطريق غير مباشر، منها دراسة كل من: (Ezeh et al., 2018; Park et al., 2016; Park et al., 2015; Jiang et al., 2019; Ince, 2018; Dobbs & Do, 2017) السامة بجميع ابعادها محل الدراسة كمتغير مستقل، علي أبعاد الأنومية التنظيمية محل الدراسة كمتغير تابع. وهذا يمثل فجوة بحثية للدراسة الحالية، الامر الذي يجعل هذه الدراسة إضافة علمية تناولتها في البيئة المصرية.

ثانياً الاطار النظري للدراسة:

يتناول الباحث هنا عرضاً للإطار النظري للقيادة السامة، والأنومية التنظيمية، وذلك كما يلي:

(أ) القيادة السامة: *Toxic Leadership*

أصبحت القيادة السامة في الآونة الأخيرة محور اهتمام الباحثين لما لها من تأثير عكسي على المنظمة. حيث ان القيادة السامة تمتلك خصائص غير مهنية للقيادة ببعض المنظمات، مما ينتج عنه الضرر عليها وعلى العاملين بها. ويتناول الباحث هنا عرضاً للإطار النظري للقيادة السامة، وذلك كما يلي:

1- تعريف القيادة السامة:

أشارت عديد من الدراسات السابقة لتعريفات متعددة للقيادة السامة، كما هي موضحة بالجدول

التالي:

جدول (1)

تعريفات القيادة السامة

التعريف	الدراسة
سلوك للقائد يقوم بعمليات الخداع والترهيب والمحسوبيات، ويؤثر سلبياً على العاملين، ويهتمون بتحقيق أهدافهم على حساب اهداف المنظمة والعاملين بها.	(Asbery, 2015)
سلوكيات تتصف بالأنانية، وتضرر بالعاملين والمنظمة ككل، مما يؤثر سلبياً عليهم على المدى البعيد، ويقوم من خلالها القادة بعمليات الخداع والتخويف للعاملين، ويضعف من ارادتهم وانخفاض روحهم المعنوية.	(MacLennan, 2015)
نوع من الأنماط القيادية التي تسيطر علي العاملين وتؤذيهم، وتقضي على حماسهم وابتكاراتهم وتفكيرهم الإبداعي.	(Hitchcock, 2015)
نمط قيادي يدمر معنويات العاملين ويحطم دوافعهم ويقضي على احترامهم لذاتهم، مما يضرهم ويؤثر على المنظمة ككل.	(Dobbs & Do, 2019)
سلوكيات قيادية لا تهتم بالآخرين، وتتسم بالأنانية، وتفضيل المصلحة الشخصية على المصلحة العامة ومصلحة العاملين.	(Malik et al., 2018)
القيادة التي ينتج عنها سلوكيات تدمر وتدفعهم الي الاهتمام بتحقيق أهدافهم الشخصية، دون الاخذ في الاعتبار مصالح الاخرين، والمصلحة العامة للمنظمة ككل.	(Schmidt, 2014; Saqib & Arif, 2017)
سلوك قيادي يحاول تحقيق أهدافه الشخصية ورغباته، مهملاً اهداف المنظمة ككل والعاملين بها، مما ينتج عنه تأثير عكسي عليهما علي مدى بعيد.	(Paul, 2017)

المصدر: الجدول من اعداد الباحث اعتماداً علي ادبيات الدراسة.

ويصل الباحث من التعريفات المتعددة للقيادة السامة الي تعريف اجرائي للدراسة وهو انها سلوك قيادي ذو صفات شخصية مؤذية بمصالح المنظمة والعاملين بها ومدمرة لرفاهيتهم ورضاهم وتأثيرها العكسي على المنظمة ككل.

2- ابعاد القيادة السامة:

يتفق الباحث مع عديد من الدراسات السابقة في وجود خمسة ابعاد للقيادة السامة، يمكن توضيحها كما بالجدول التالي:



جدول (2)

ابعاد القيادة السامة

المفهوم	الابعاد
هي سلوكيات يتصف بها القادة من خلال التسلط المطلق والكامل علي العاملين، والاجبار لتنفيذ جميع اوامرهم وتعليماتهم بدون الاعتراض عليها وطاعتهم الكاملة للقادة بدون جدال، وتجاهلهم لآرائهم وافكارهم، واعتقادهم بانهم هم دائماً على حق ولا بديل لذلك (Schmidt, 2014).	القيادة الاستبدادية: <i>Leadership Authoritarian</i>
هي سلوكيات لدي القادة تتصف بالأنانية وحب النفس والتقدير للذات والهيمنة والكبرياء واللامبالاة بآراء الاخرين، وعدم تقبل الانتقاد، مما يعرض المنظمة للخطر والمعاناة من تلك الصفات التي يتسم بها القادة (Beightel, 2018).	النرجسية: <i>Narcissism</i>
هي نمط قيادي يتصف به القادة بانهم غير متوقعين، وعدم قدرة العاملين على التنبؤ بسلوكياتهم السلبية (Beightel, 2018). كما انها نمط قيادي يتصف به القادة متقلبي المزاج، ومتغيري السلوكيات غير المتوقعة، والغضب بدون مبرر، وتأثير حالتهم النفسية على جو العمل (Schmidt, 2014).	عدم القدرة على التنبؤ: <i>Unpredictability</i>
هو سلوك يتصف به القادة عن طريق تصرفاتهم بشكل يعزز المصلحة الشخصية على حساب المصلحة العامة للمنظمة ككل والعاملين، وتهديدهم المستمر للعاملين والتدنية من العاملين المتميزين، وسيطرتهم عليهم، واعتقادهم بانهم هم ذوي المهارات الفائقة لقيادة فريق العمل دون غيرهم (Maxwell, 2015). كما يشير أيضاً الترويج الذاتي الي ان القادة يحاولون ابراز النجاح لأنفسهم، وتعليق الفشل باللوم على الآخرين (عشري، 2021).	الترويج الذاتي: <i>Self-Promotion</i>
هناك عديد من الصفات السيئة للإشراف المسيء من أهمها: الانتهاك للخصوصيات، وارتفاع الأصوات، والصمت التنظيمي، والتوبيخات، والسخریات، والتي ينتج عنها الاثار السلبية التالية: تدني مستوى الرضا للعاملين، وتدني مستوى الالتزام التنظيمي، واحساس العاملين بالاستنزاف العاطفي، وشدة المقاومة للعاملين، والضيق النفسي، وحدة الصراعات التنظيمية، والإحباط في العمل وضغوطه، وعدم تقدير الذات،	الإشراف المسيء: <i>Abusive Supervision</i>

وانعدام الرفاهية النفسية (Ahmed & Muchiri, 2014). كما يعتبر الإشراف المسيء اتجاه مظلم للقيادة في المنظمات ومعوق أساسي فيها (Kiewitz et al., 2016، حسيب، 2015، مهدي، 2018).
--

المصدر: الجدول من اعداد الباحث اعتماداً علي ادبيات الدراسة.

(ب) الأنومية التنظيمية: *Organizational Anomie*

يعرض الباحث هنا للخلفية النظرية للأنومية التنظيمية، من حيث تعريفها، وأبعادها، كما يلي:

1- تعريف الأنومية التنظيمية:

من التعريفات الحديثة في إدارة الاعمال بصفة عامة الانومية التنظيمية، مما أدى الي الاهتمام بهذا التعريف، وتوجد تعريفات متعددة لها، كما بالجدول التالي:

جدول (3)

تعريفات الانومية التنظيمية

التعريف	الدراسة
يقصد بها وجود اضطرابات معيارية لعدم وجود تنظيم جيد للمعايير الحاكمة لسلوكيات العاملين، وعليه تنخفض انتاجيتهم وانتاجية المنظمة ككل.	(Rafie-Rad et al., 2022)
يقصد بها وجود قيم ومعايير في المنظمة غير فعالة ، وعليه يتصرف العاملون فيها بدون وجود اخلاقيات ومعايير تحكمهم مع مرور الزمن.	(Yarim & Çelik, 2021)
يقصد بها الانتهاك للعقد النفسي الاجتماعي، والذي ينتج عنه تصرفات غير أخلاقية من العاملين، والاعتقاد بانهم لا يفعلون شيئاً خطأ، وينتج هذا عن عدم وجود معايير سلوكية، والتي تؤدي بدورها الي انهيار قيم المنظمة.	(MaCiejewska, 2016; Khalil, 2020)
يري انها وجود قواعد ومعايير وقيم في المنظمة غير واضحة ، تؤدي الي عدم الإحساس بالانتماء والأمان وعدم المحافظة علي الترابط الاجتماعي، والتي تؤدي الي انهيار المنظمة تدريجياً.	(Winch, 2020)
تظهر الانومية التنظيمية في المنظمات التي بها قيم معروفة، ويهمل فيها العاملون ولن يتمسكوا بها.	(Khalil, 2020)



أشاروا الي ان الانومية التنظيمية فيها يتأثر العاملون عكسياً باللامعيارية التنظيمية، وانعدام القيم والقواعد بالمنظمة، مما يؤدي الي عدم اليقين بالمنظمة، ومن خلالها تُفسد العاملين بها، وتجعلهم انانيين مما يؤثر عكسياً علي أداء المنظمة.	(Fandino et al., 2015; Martin et al., 2009)
اشارا الي ان الانومية التنظيمية ممارسات لسلوكيات غير قانونية وغير اخلاقية ضد قيم واعراف المنظمة، وعليها يقوم العاملون بتحقيق أهدافهم الشخصية علي حساب الأهداف العامة والتي تؤثر عكسياً علي أدائها.	(Jahanshahi & Dehghani, 2019)
يشيروا الي ان الانومية التنظيمية تنتج عن الاختلاف بين البيئة الداخلية والبيئة الخارجية وتصورات العاملين المبهمة للأهداف التنظيمية لانعدام تواجد الرسالة المتوازنة من الإدارة العليا التي تساعد في تحقيق أهدافها التنظيمية، وعدم التنسيق بين وحداتها واقسامها، وعدم ثبات القوانين والقواعد التنظيمية، ووجود ضغوط علي العاملين والمنافسين والعملاء، وكذلك استخدام استراتيجيات عدائية بالمنظمة.	(Lafler, 2005; Johnson et al., 2011; Bame-Aldred et al., 2011)
يقصد بالانومية التنظيمية بانها ترتبط بالنشاط المهني الذي يتعرض العاملون فيه للإغراءات بالمنظمات ذات القيم والتي يهملها العاملون، ولهذا يتم البحث عن مصدرها في الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي والقوانين والقيم التنظيمية وجميع الاليات المنظمة للسلوكيات فيها.	(Sypniewska, 2017)

المصدر: الجدول من اعداد الباحث اعتماداً علي ادبيات الدراسة.

ويصل الباحث من التعريفات المتعددة لأنومية التنظيمية الي تعريف اجرائي للدراسة وهو انها سلوك يتصف بعدم الاخلاقيات الناتجة في ظل عدم وجود قوانين وقواعد ومبادئ وقيم جيدة بالمنظمة، والتي تؤدي الي عدم أخلاقيتها ومشروعيتها وفعاليتها لتحقيق أهدافها.

2- أبعاد الأنومية التنظيمية:

من خلال مراجعة الادبيات لانومية التنظيمية ، يتفق الباحث معها في وجود الابعاد التالية لها، كما بالجدول التالي:

جدول (4)

ابعاد الانومية التنظيمية

المفهوم	الابعاد
<p>يري (Azeez & Al-Azzawi, 2021) بأن اللامعيارية التنظيمية هي انعدام وجود المعيارية في المنظمة وخروجها عن القواعد، وعليه فان العاملين يحاولون تحقيق الأهداف الشخصية بطرق غير مشروعة، كما تعبر عن انهيار قواعد المنظمة التي تحكم السلوك، وذلك لضعف سيطرتها على العاملين وعدم تماسكهم اجتماعياً. ويكشف (Irmak & Cam, 2014) عن اللامعيارية التنظيمية بانها خلل في التوازن لانعدام التكيف اجتماعياً وانعدام القيم الحياتية والاجتماعية والأمان المؤدي الي اليأس. كما تُعرف اللامعيارية التنظيمية بانها عدم الاخذ في الحسبان المبادئ لتحقيق اهداف المنظمة، كما تمثل انعدام التوافق بين ثقافة الفرد وثقافة الجماعة، ولذا تمثل خلل ناتج عن الانهيار في المبادئ والقواعد في المنظمة يلزم علاجه بسرعة (Dagli & Averbek, 2017).</p>	<p>اللامعيارية التنظيمية: <i>Organizational Normlessness</i></p>
<p>يشير (Azeez & Al-Azzawi, 2021) الي عدم تعزيز الاخلاقيات لدي العاملين، وعدم وجود تعاون بين العاملين والمنظمة، وعدم احساسهم بالإثارة في العمل، وعليه عدم التوازن بين متطلبات العمل وما يريدونه بالفعل. ويُعرف بانه عدم الالتزام بالقيم الموثقة والمشروعة لتحقيق مهام أي وظيفة، وعدم خلق روح التعاون بين العاملين، وعليه عدم خلق توازن بين متطلبات الوظيفة وما يريدونه بالفعل (Fandino et al., 2015).</p>	<p>انعدام القيم التنظيمية: <i>Organizational Valuelessness</i></p>
<p>يُعرف (Ozer et al., 2014) التهكم التنظيمي بانه الإحساس بالإحباط وخيبة الامل لعدم تحقيق توقعات العاملين، وهو الإحساس بالقلق، والاضطراب، وانعدام الرضا، وعدم وجود روح معنوية. بينما يشير كل من (Akpolat & Oguz, 2021; Mumcu & Aras, 2021) بانه تصورات عكسية للسلوك في العمل مثل: عدم الثقة</p>	<p>التهكم التنظيمي: <i>Organizational Cynicism</i></p>



والكراهية واليأس وفقدان الأمل للتعرض المتعدد في تغيير الإدارة السيئة. بينما يرى (Cicek et al., 2021) ان التهكم التنظيمي موقف عكسي كإحباط وخيبة الأمل تجاه العاملين والاعراف والعقائد والعمليات وكيفية ادارتها. ويُعرف التهكم التنظيمي بأنه الإحساس بعدم الانتماء للمنظمة، ناتج عن حياة وظيفية غير سليمة، وينتج عنه ضعف الثقة التنظيمية، وعدم الإدراك بما يساهمون فيه لنجاح المنظمة (Formiga et al., 2016).

ويتفق كلا من: (Mousa, 2017; Ince & Turan, 2011) في وجود الأبعاد التالية للتهكم التنظيمي: البعد الأول: وهو افتقار المنظمة الي وجود قيم وشفافية وعدالة، ووجود للأخلاقيات في التعامل بين العاملين، وانعدام العمل بالقيم الجيدة، وعدم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، مما ينعكس عليهم بانعدام الثقة في القرارات الإدارية، ويُعرف هذا البعد بالبُعد المعرفي. والثاني: يقصد به اتجاهات العاملين العكسية وتضليلهم، وإهمالهم العمل، وخيانة الأمانة، والاستهزاء بسلوكيات المنظمة التي تعتبر رد علي المعتقدات العكسية والمتهكمة لدي العاملين ويُعرف بالبُعد السلوكي. والثالث: يرتبط بالسلوكيات الوجدانية للمنظمة مثل: الإشمئزاز، والغضب، والضيق من المنظمة، والكراهية والإحباط، الناتج عن الانعدام في الثقة، والعدلة التنظيمية، والأمانة في المنظمة ويُعرف بالبُعد العاطفي.

المصدر: الجدول من اعداد الباحث اعتماداً علي ادبيات الدراسة.

ثالثاً: مشكلة الدراسة:

أدت التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية في المجتمع ، الي انتشار وظهور الأنومية التنظيمية في معظم المنظمات، والتي بدورها تساعد في انهيار المعايير والقيم التي من خلالها يتعرف العاملون على ما هو صواب وما هو خطأ، للاعتقاد بان التمسك بالمعايير والقيم لا يشبع رغباتهم وحاجاتهم وطموحاتهم الحياتية، وعليه تنعدم الاخلاق المهنية.

ان منح العاملين في المنظمات فرصتهم في ابداء آرائهم ومقترحاتهم ووجهة نظرهم، ونقدهم البناء، ومحاربتهم للسلوكيات اللأخلاقية وغير القانونية لأخرين، ومشاركتهم في صناعة القرارات واتخاذها، يؤدي الي نجاح المنظمة. وتتسبب السلوكيات السامة التي يمارسها بعض من

القادة مع العاملين في المنظمات في ظهور الانومية التنظيمية، والتي في ضوءها يتم فقدان القيم التنظيمية، وعدم وجود معايير تنظيمية في العمل، وعليه يتم فقد الثقة بين القادة والعاملين في المنظمة. كما ان نمط القيادة السامة يساهم في انتشار عديد من السلوكيات السلبية الأخرى، والتي تؤدي الي انخفاض رضا العاملين عن منظماتهم وعدم الالتزام التنظيمي، وتفضيلهم لسلوكيات سلبية تؤدي الي انخفاض مستوى أدائهم وأداء المنظمة.

وأشارت دراسات كل من: (Lafler, 2005; Zoghbi & Espino, 2007; Tsahuridu, 2010; Johnson et al., 2011) الي ان الانومية التنظيمية ناتجة من سلوكيات سلبية تم ممارستها من قبل القادة بالمنظمات، والتي تؤثر عكسياً على تحقيق أهدافها، ولذا جاءت فكرة هذا البحث، بالاعتماد علي نظرية الانومية التنظيمية، ونظرية الفوضى، ونظرية التبادل الاجتماعي في تفسير العلاقة بين سلوكيات القيادة السامة والانومية التنظيمية.

ويري الباحث ان المديرية الخدمية بمحافظة سوهاج يتأثر العاملون فيها من سلوكيات القيادة السامة من المشرفين والرؤساء، والتي تساعد في الانومية التنظيمية من حيث عدم وجود معايير في المنظمة، وانعدام للقيم بها، وظهور التهم التنظيمي. ولهذا قام الباحث بدراسة استطلاعية من خلال مقابلات شخصية لعينة ميسرة عددها (35) مفردة من العاملين بهذه المديرية الخدمية محل الدراسة. وتوصل الباحث من خلالها الي الاتي:

- التفرقة في المعاملة بين العاملين من بعض القادة، وعليه عدم الاستفادة من بعض المتميزين من العاملين احياناً.
- انعدام الثقة احياناً بين العاملين والقادة، وهذا ناتج من نمط القيادة المتبع والذي يسئ للبعض ويضر بمصالحهم .
- وقوع الظلم علي بعض العاملين وذلك لمنح المزايا لبعض العاملين غير المستحقين لها.
- عدم وجود معايير واضحة وصريحة لتقلد العاملين مناصب إدارية، واعطاؤها لغير المستحقين لها وفقاً للمصالح الشخصية.
- عدم بث روح التعاون بين بعض العاملين.
- عدم وجود رؤية مستقبلية لبعض العاملين يهتموا بها، ناتج من عدم وضوح المعايير التنظيمية وانعدام القيم ايضاً.
- عدم شعور بعض العاملين بالاندماج في بيئة العمل نتيجة للنمط القيادي المتبع في القيادة.



وبناءً على ما كشفت عنه الدراسة الاستطلاعية الميدانية، توصل الباحث الي ان نمط القيادة السامة يتسبب في ظهور الانومية التنظيمية بالمديريات الخدمية محل الدراسة. وعليه يتم صياغة المشكلة في التساؤل الرئيس التالي: ما درجة تأثير ابعاد القيادة السامة: القيادة الاستبدادية، والنجسية، وعدم القدرة علي التنبؤ، والترويج الذاتي، والاشراف المسيء علي ابعاد الانومية التنظيمية: اللامعيارية التنظيمية، وانعدام القيم التنظيمية، والتهكم التنظيمي بالمديريات الخدمية بمحافظة سوهاج؟ وينبثق من هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

- (أ) ما درجة تأثير القيادة الاستبدادية علي ابعاد الانومية التنظيمية: اللامعيارية التنظيمية، وانعدام القيم التنظيمية، والتهكم التنظيمي بالمديريات الخدمية بمحافظة سوهاج؟
- (ب) ما درجة تأثير النجسية علي ابعاد الانومية التنظيمية: اللامعيارية التنظيمية، وانعدام القيم التنظيمية، والتهكم التنظيمي بالمديريات الخدمية بمحافظة سوهاج؟
- (ج) ما درجة تأثير عدم القدرة علي التنبؤ علي ابعاد الانومية التنظيمية: اللامعيارية التنظيمية، وانعدام القيم التنظيمية، والتهكم التنظيمي بالمديريات الخدمية بمحافظة سوهاج؟
- (د) ما درجة تأثير الترويج الذاتي علي ابعاد الانومية التنظيمية: اللامعيارية التنظيمية، وانعدام القيم التنظيمية، والتهكم التنظيمي بالمديريات الخدمية بمحافظة سوهاج؟
- (هـ) ما درجة تأثير الاشراف المسيء علي ابعاد الانومية التنظيمية: اللامعيارية التنظيمية، وانعدام القيم التنظيمية، والتهكم التنظيمي بالمديريات الخدمية بمحافظة سوهاج؟

رابعاً: أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية الي الآتي:

- (أ) التعرف على درجة تأثير القيادة الاستبدادية علي ابعاد الانومية التنظيمية بالمديريات الخدمية بمحافظة سوهاج.
- (ب) التعرف علي درجة تأثير النجسية علي ابعاد الانومية التنظيمية بالمديريات الخدمية بمحافظة سوهاج.
- (ج) التعرف علي تأثير عدم القدرة علي التنبؤ علي ابعاد الانومية التنظيمية بالمديريات الخدمية بمحافظة سوهاج.
- (د) التعرف علي درجة تأثير الترويج الذاتي علي ابعاد الانومية التنظيمية بالمديريات الخدمية بمحافظة سوهاج.

(هـ) التعرف علي تأثير الاشراف المسيء علي ابعاد الانومية التنظيمية بالمديريات الخدمية بمحافظة سوهاج.

(و) التوصل الي مجموعة توصيات تسهم في علاج نمط القيادة السامة، ومن ثم محاولة التخفيف من حدة الانومية التنظيمية، وكذلك التوصل الي دلالات علمية وعملية تفيد المسؤولين بالمديريات الخدمية محل الدراسة، والباحثين في التعرف على هذه المتغيرات الحديثة في إدارة الاعمال بصفة عامة والموارد البشرية والسلوك التنظيمي بصفة خاصة.

خامساً: أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في الاتي:

(أ) توجد أهمية علمية تكمن في ان الدراسة الحالية تعتبر اضافة جديدة في إدارة الاعمال بصفة عامة، وفي السلوك التنظيمي والموارد البشرية بصفة خاصة، وقد تفيد المهتمين في هذا المجال، وعديد من المجالات ذات الصلة في هذا الموضوع، حيث محدودية الاهتمام به في الدراسات السابقة وغير كافٍ.

(ب) توجد أهمية عملية تكمن في ان النتائج المتوقع الوصول اليها تساعد المسؤولين بالمديريات الخدمية محل الدراسة، وتساعد في فهم السلوكيات العكسية المترتبة على القيادة السامة، كي تحد منها لدي العاملين، والتحسين في مستوى أدائهم وأداء المديريات محل الدراسة، وذلك بعد التعرف على تأثير القيادة السامة بأبعادها المختلفة على ابعاد الانومية التنظيمية بالمديريات الخدمية محل الدراسة.

سادساً: منهجية الدراسة:

يعرض الباحث هنا لخطوات اجراء منهجية الدراسة، وذلك كما يلي:

(أ) متغيرات الدراسة وقياسها

يتضح للباحث من خلال مراجعة الدراسات السابقة، ان الدراسة الحالية تحتوي على متغيرين رئيسيين هما: القيادة السامة (المتغير المستقل)، والانومية التنظيمية (المتغير التابع)، وذلك على النحو التالي:

1- القيادة السامة:



يقصد بالقيادة السامة في الدراسة الحالية سلوك قيادي ذو صفات شخصية مؤذية بمصالح المنظمة والعاملين بها ومدمرة لرفاهيتهم ورضاهم وتأثيرها العكسي على المنظمة ككل. وتم قياسها بأبعادها: القيادة الاستبدادية، والنجسية، وعدم القدرة على التنبؤ، والترويج الذاتي، والإشراف المسيء، بعدد (19) عبارة بالقسم الأول من قائمة الاستقصاء، بواقع ثلاث عبارات لكل من بُعدي القيادة الاستبدادية وعدم القدرة على التنبؤ، وأربع عبارات لكل من بُعدي النرجسية والترويج الذاتي، وأخيراً خمس عبارات لُبُعد لإشراف المسيء، كمتغيرات مستقلة للدراسة، وتم اشتقاقها من استقصاء دراسات كل من: (*Mousa et al., 2020; Kiewitz et al., 2016; Adeoye & Ayeni, 2020; Khakpour, 2019; Xu et al., 2015; Ai-Hua & Yang, 2018; Wang et al., 2020*)، بعد القيام بإجراء تعديلات في العبارات لتناسب مع بيئة الدراسة الميدانية محل الدراسة. واستخدم مقياس ليكرت خماسي الأبعاد من (1: 5) غير موافق تماماً وموافق تماماً، وتقوم مفردات العينة باختيار احد الأبعاد. وأشارت معظم الدراسات السابقة ان معامل الف كرونباخ تراوح ما بين (0,86، 0,95)، ويدل هذا على توافر درجة مرتفعة من ثبات قائمة الاستقصاء المستخدمة في الدراسة.

2- الأنومية التنظيمية:

يقصد بمتغير الأنومية التنظيمية سلوك يتصف بعدم الاخلاقيات الناتجة في ظل عدم وجود قوانين وقواعد ومبادئ وقيم جيدة بالمنظمة، والتي تؤدي الي عدم أخلاقيتها ومشروعيتها وفعاليتها لتحقيق أهدافها. وتم قياس متغير الأنومية التنظيمية بأبعاده: اللامعيارية التنظيمية، وانعدام القيم التنظيمية، والتهكم التنظيمي كمتغير تابع من خلال قائمة الاستقصاء بعدد (5) عبارات لكل بعد من ابعاده على الترتيب، وتم اشتقاقها من الدراسات السابقة منها: (*Abugabel, 2023; Ali & Elsayed, 2022; Chiaburu et al., 2013; Rahim et al., 2018; Farjam et al., 2018; Stavrova, 2015*)، وذلك بعد إجراء تعديلات عليها تناسب مجال الدراسة. وتم استخدام *Likert Scale* الخماسي من (1: 5) غير موافق تماماً، وموافق تماماً، وتختار مفردات عينة الدراسة احداها، والتقدير المرتفع لهذا المقياس يشير الي زيادة درجة الأنومية التنظيمية، بينما التقدير المنخفض يدل على انخفاضها. ومعظم الدراسات السابقة المستخدمة لمتغير الأنومية التنظيمية، كان معامل الثبات لها يتراوح بين (0,71 ، 0,83)، ويؤكد ذلك ثبات قائمة الاستقصاء بدرجة مرتفعة.

وقام الباحث بحساب معامل الفا كرونباخ (الثبات) ومعامل الصدق لمتغيرات الدراسة الحالية، لتحديد درجة ثبات المقياس المستخدم ومدى ملائمته (العباسي، 2010). ويوضح الجدول التالي رقم (5) نتائج الاختبار:

جدول (5)

اختبار الثبات والصدق لمتغيرات الدراسة

م	متغيرات الدراسة	عبارات قائمة الاستقصاء	معامل الفا (الثبات)	معامل الصدق (*)
1	القيادة الاستبدادية	(3 -1)	0,79	0,89
2	الهرجسية	(7 -4)	0,72	0,85
3	عدم القدرة عل التنبؤ	(10 -8)	0,88	0,94
4	الترويج الذاتي	(14 -11)	0,83	0,91
5	الإشراف المسيء	(19 -15)	0,69	0,83
6	القيادة السامة كإجمالي	(19 -1)	0,74	0,86
7	اللامعيارية التنظيمية	(24 -20)	0,83	0,91
8	انعدام القيم التنظيمية	(29 -25)	0,76	0,87
9	التهمك التنظيمي	(34 -30)	0,83	0,91
10	الأنومية التنظيمية كإجمالي	(34 -20)	0,77	0,88

المصدر : التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

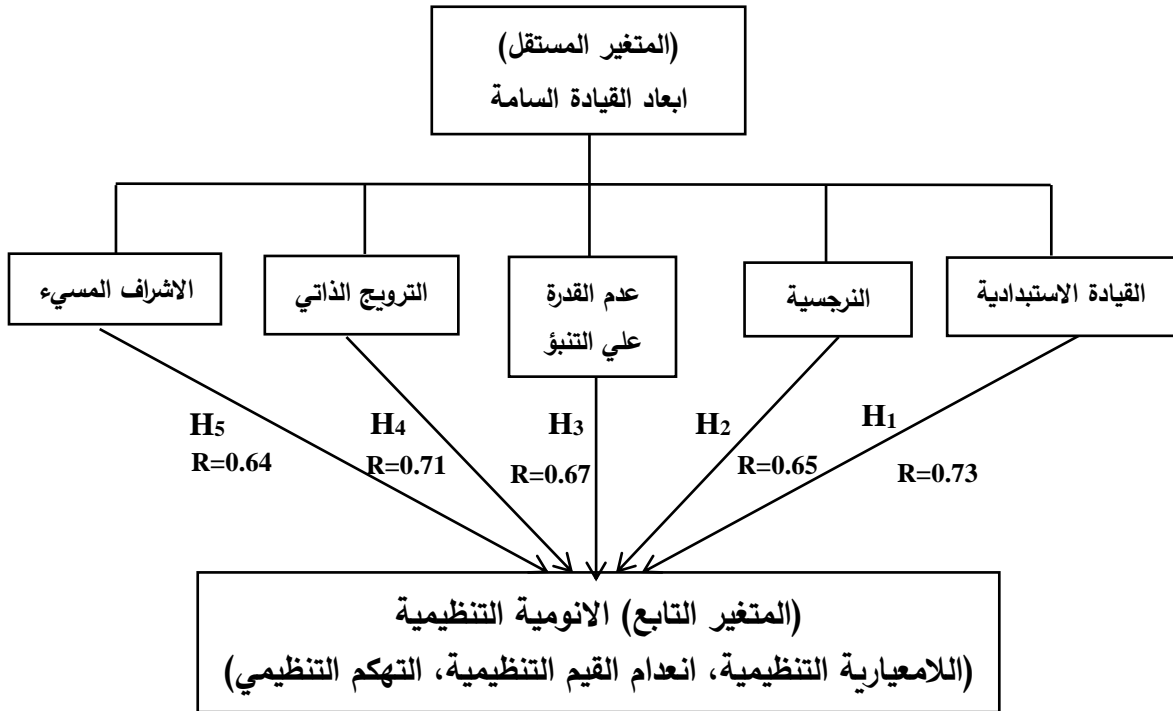
ويتضح من الجدول السابق، ان معامل الفا كرونباخ تراوح بين 0,69 إلى 0,88، ويدل ذلك على ارتفاع معاملات الثبات والتي تجاوزت حدها الأدنى 0,60 (Sekaran, 2000). وكذلك ارتفاع معاملات الصدق والتي تراوحت ما بين 0,83 إلى 0,94، وعليه تؤكد النتائج وجود اتساق داخلي بين عبارات الاستقصاء، وعليه صلاحيته احصائياً ومنطقياً لجميع البيانات.

(*) معامل الصدق = الجذر التربيعي لمعامل الفا



(ب) نموذج الدراسة وفروضها:

بناءً على تكوين الإطار النظري للدراسة، وعرض نتائج الدراسات السابقة ومراجعتها، توصل الباحث لبناء النموذج التالي للدراسة:



شكل (1)

نموذج العلاقة بين متغيرات الدراسة

المصدر : الشكل أعداد الباحث، بالاعتماد على تكوين الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة.

ويشتق الباحث من النموذج السابق للعلاقة بين متغيرات الدراسة الفروض التالية:

- 1- الفرض الاول: يوجد تأثير معنوي وايجابي للقيادة الاستبدادية على ابعاد الانومية التنظيمية متمثلة في: اللامعيارية التنظيمية، وانعدام القيم التنظيمية، والتهكم التنظيمي بصفة اجمالية بالمديريات الخدمية بمحافظة سوهاج محل الدراسة.

- 2-الفرض الثاني: يوجد تأثير معنوي وايجابي للنجسية على ابعاد الانومية التنظيمية متمثلة في: اللامعيارية التنظيمية، وانعدام القيم التنظيمية، والتهكم التنظيمي بصفة اجمالية بالمديريات الخدمية بمحافظة سوهاج محل الدراسة.
- 3-الفرض الثالث: يوجد تأثير معنوي وايجابي لعدم القدرة علي التنبؤ على ابعاد الانومية التنظيمية متمثلة في: اللامعيارية التنظيمية، وانعدام القيم التنظيمية، والتهكم التنظيمي بصفة اجمالية بالمديريات الخدمية بمحافظة سوهاج محل الدراسة.
- 4-الفرض الرابع: يوجد تأثير معنوي وايجابي للترويج الذاتي على ابعاد الانومية التنظيمية متمثلة في: اللامعيارية التنظيمية، وانعدام القيم التنظيمية، والتهكم التنظيمي بصفة اجمالية بالمديريات الخدمية بمحافظة سوهاج محل الدراسة.
- 5-الفرض الخامس: يوجد تأثير معنوي وايجابي للإشراف المسيء على ابعاد الانومية التنظيمية متمثلة في: اللامعيارية التنظيمية، وانعدام القيم التنظيمية، والتهكم التنظيمي بصفة اجمالية بالمديريات الخدمية بمحافظة سوهاج محل الدراسة.

(ج) مجتمع الدراسة ووحدة المعاينة والعينة:

1- مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة الحالية من العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة سوهاج، متمثلة في: مديريةية الشؤون الاجتماعية، والصحة، والطرق والنقل، والتربية والتعليم، والقوى العاملة، والإصلاح الزراعي، والزراعة، والشباب والرياضة، والأوقاف، والإسكان، والضرائب العقارية، والطب البيطري، والتموين والتجارة، والثقافة، والتنظيم والإدارة، والمنطقة الازهرية، بإجمالي (9508) عامل. (مركز نظم المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمحافظة سوهاج، 2023).

2- وحدة المعاينة:

تمثلت وحدة المعاينة في هذه الدراسة من العاملين بكل المستويات الإدارية بالمديريات محل الدراسة، باستثناء عاملين الخدمات المعاونة لاختلاف طبيعة عملهم عن العمل الإداري، وعدم معرفتهم بمتغيرات الدراسة وكيفية قياسها وصعوبة الإجابة علي عبارات أداة الدراسة بجميع مفرداتها.

3- عينة الدراسة:

تتكون عينة الدراسة من:



- جميع مديريات الخدمات بمحافظة سوهاج (حصر شامل)، وذلك لقلّة عددهم والتقارب المكاني بينهم.
- تم أخذ عينة من العاملين بالمديريات محل الدراسة بالاعتماد على الجداول الإحصائية، وكانت (370) عامل عند مستوى معنوية 5% (ريان، 2013)، وتم الاعتماد على العينة العشوائية الطبقية، وتم توزيعها بالتناسب بين عدد العاملين بالمديريات محل الدراسة، وذلك كما بالجدول رقم (6) التالي:

جدول (6)

مجتمع وعينة الدراسة

م	المديرية	مجتمع الدراسة		عينة الدراسة			
		عاملين	نسبة %	حجم (*)	مفقود	مستلم (**)	ردود %
1	شئون اجتماعية.	942	9,9	37	6	31	84
2	الصحة.	653	6,9	25	6	19	76
3	الطرق والنقل.	428	4,5	17	3	14	82
4	التربية والتعليم.	2632	27,7	102	19	83	82
5	القوي العاملة.	421	4,4	16	2	14	88
6	الإصلاح الزراعي.	78	0,8	3	-	3	100
7	الزراعة.	384	4	15	3	12	80
8	الشباب والرياضة.	238	2,5	9	2	7	78
9	الأوقاف.	121	1,3	5	-	5	100
10	الإسكان.	662	7	26	5	21	81
11	الضرائب العقارية	183	1,9	7	1	6	86
12	الطب البيطري.	1384	14,6	54	9	45	83
13	التموين والتجارة.	926	9,7	36	6	30	83
14	الثقافة.	141	1,5	6	1	5	83
15	التنظيم والإدارة.	132	1,4	5	-	5	100

(*) حجم العينة لكل مديريةية = نسبة العاملين × إجمالي حجم العينة.

(**) القوائم المستلمة من حجم العينة الموزعة (306) قائمة بنسبة (83%) تقريباً، وهي نسبة مقبولة .

86	6	1	7	1,9	183	المنطقة الازهرية	16
83	306	64	370	100	9508	الإجمالي	

المصدر: الجدول إعداد الباحث، بالاعتماد على مركز نظم المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمحافظة سوهاج، 2023.

(د) أداة جمع البيانات:

تم الاعتماد في جمع البيانات على قائمة الاستقصاء من خلال المقابلات الشخصية لوحدات المعاينة، وتم تحديد هدف الدراسة لمفردات العينة وكيفية الإجابة علي القائمة، وتم التوزيع ثم جمعها مرة اخري بعد الإجابة عليها، وهذا الأسلوب يحقق درجة عالية في الإجابة علي القائمة، وتُظهر اتجاهات وحدات المعاينة نحو الدراسة، وكذلك أسباب عدم الرغبة في مشاركتهم ان وجدت.

(هـ) أسلوب تحليل البيانات:

استخدم الباحث عديد من الأساليب الإحصائية منها:

- أسلوب معامل الفا كرونباخ لقياس الثبات والصدق لأداة الدراسة.
- أساليب وصفية مثل: الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف لمتغيرات الدراسة.
- أسلوب معاملات الارتباط الثنائي بين متغيرات الدراسة.
- أسلوب تحليل الانحدار البسيط لاختبار فروض الدراسة، وتم بناء نموذج الانحدار لتحديد درجة تأثير المتغير المستقل (القيادة السامة) على المتغير التابع (الأنومية التنظيمية)، وتحديد مقدار التباين للمتغير المستقل الذي يحدثه في المتغير التابع .

وتم تحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامج احصائي على الحاسب الالي (26) SPSS.

(و) حدود الدراسة:

تقوم الدراسة الحالية في ظل الحدود التالية:

- 1- اعتمد الباحث في الدراسة الحالية على قائمة الاستبيان كأداة لجمع البيانات، محاولاً التقليل من أخطائها الشائعة باتباع الخطوات التالية:
- اعتماد الباحث على المقاييس المستخدمة في دراسات سابقة، وظهرت درجات ملائمة ومناسبة من الاعتمادية.



- التأكيد على ان قائمة الاستبيان تستخدم لغرض البحث العلمي فقط، أي ان البيانات التي يتم الحصول عليها تعتبر سرية.
- 2- اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المتغير المستقل (القيادة السامة) بأبعاده: القيادة الاستبدادية، والنرجسية، وعدم القدرة علي التنبؤ، والترويج الذاتي، والاشراف المسيء بالاعتماد على دراسة كل من: (Mousa et al., 2020; Kiewitz et al., 2016; Adeoye & Ayeni, 2020 ; Khakpour, 2019; Xu et al., 2015; Ai-Hua & Yang , 2018; Wang et al., 2020)
- 3- وكذلك اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المتغير التابع (الانومية التنظيمية) بأبعاده: اللامعيارية التنظيمية، وانعدام القيم التنظيمية، والتهمك التنظيمي، بالاعتماد على دراسة كل من: (Abugabel, 2023; Ali & Elsayed, 2022; Chiaburu et al., 2013; Rahim et al., 2018; Farjam et al., 2018; Stavrova, 2015)
- 4- اعتمد الباحث في الدراسة الحالية على عينة من العاملين الدائمين بالمديريات محل الدراسة، وعليه يمكن تعميم النتائج علي جميع العاملين بالمديريات محل الدراسة بشكل خاص، وكذلك يمكن التعميم علي المديريات المصرية بشكل عام، لاتفاق طبيعة اعمال هذه المديريات وتشابهها الي حد كبير.

سابعاً: نتائج الدراسة

يتناول الباحث في هذا الجزء من الدراسة لنتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، وذلك من خلال النقاط التالية :

(أ) مؤشرات مبدئية للدراسة :

يقدم الباحث مؤشرات مبدئية لنتائج الدراسة، وذلك كما يلي:

1- خصائص عينة الدراسة:

تظهر خصائص عينة الدراسة كما بالجدول رقم (7) التالي:

جدول رقم (7)

توصيف خصائص عينة الدراسة

الخصائص	التكرارات	%
النوع:	221	72,2%
ذكور.	85	27,8%
انثي.		

العمر:	أقل من 35 عام.	54	17,7%
	من 35 إلى أقل من 50 عام.	173	56,5%
	من 50 عام فأكثر.	79	25,8%
مستوى الخبرة:	أقل من 10 اعوام.	30	9,8%
	من 10 إلى أقل من 20 عام.	123	40,2%
	من 20 عام فأكثر.	153	50%
المستوى التعليمي:	- تعليم متوسط وفوق المتوسط.	121	39,6%
	- تعليم عالي.	166	54,2%
	- دراسات عليا.	19	6,2%
	الاجمالي	306	100%

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لإجابات مفردات عينة الدراسة - الجزء الثاني.

يتضح من الجدول السابق رقم (7) ان معظم عينة الدراسة من الذكور وتمثل نسبة (72,2%)، ونسبة (56,5%) من العينة عمرهم يتراوح بين (35) عام الي اقل من (50) عام، ونسبة (50%) من العينة مستوى خبرتهم يزيد عن (20) عام، واخيراً نسبة (45,2%) من العينة من الحاصلين على مؤهلات عليا. ويدل ذلك علي ان العينة تمثل جميع فئات مفردات مجتمع الدراسة وأن خصائص العينة منطقية وتتبع توزيعاً طبيعياً.

2- توصيف متغيرات الدراسة:

يقوم الباحث بعرض البيانات الوصفية لمتغيرات الدراسة، كما هو موضح بالجدول رقم (8)

التالي:

جدول رقم (8)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل

الاختلاف لمتغيرات الدراسة

الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	متغيرات الدراسة
3	0,242	0,83	3,43	القيادة الاستبدادية
1	0,216	0,79	3,65	الهرجسية
5	0,272	0,85	3,12	عدم القدرة علي التنبؤ
4	0,231	0,78	3,38	الترويج الذاتي
2	0,199	0,72	3,62	الإشراف المسيء
	0,230	0,79	3,44	مج القيادة السامة
3	0,258	0,82	3,18	اللامعيارية التنظيمية



2	0,254	0,86	3,39	انعدام القيم التنظيمية
1	0,224	0,78	3,48	التهكم التنظيمي
	0,238	0,82	3,44	مج الأنومية التنظيمية

المصدر : التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

ويستنتج الباحث من الجدول رقم (8)، ما يلي:

- تفوق درجة المتوسط الحسابي لجميع متغيرات الدراسة درجة الوسط للمقياس المتبع وهي (3)، ويعني ذلك وجود ادراكات مرتفعة للعاملين لأبعاد القيادة السامة، والذي أيضاً ينعكس علي اظهار ابعاد الانومية التنظيمية بدرجة مرتفعة، والتي تؤدي وتوقع الضرر على المديرية محل الدراسة.
 - تقل جميع قيم الانحراف المعياري لجميع المتغيرات عن الواحد الصحيح، ويدل ذلك علي توافر درجة مرتفعة من التوافق في الآراء بين مفردات العينة لمتغيرات الدراسة: القيادة السامة، والانومية التنظيمية.
 - وللتعرف على التشتت في إجابات مفردات العينة، أظهرت قيم معامل الاختلاف الصغيرة لجميع متغيرات الدراسة وجود تجانس بين الإجابات لمفردات العينة لأداة الدراسة الحالية.
- 3- معاملات الارتباط الخطي الثنائي بين متغيرات الدراسة:

يوضح الجدول رقم (9) مصفوفة الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة، كما يلي:

جدول رقم (9)

مصفوفة الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	متغيرات الدراسة
									1	1- القيادة الاستبدادية
								1	**0,29	2- النرجسية
							1	*0,38	**0,35	3- عدم القدرة علي التنبؤ
						1	*0,29	*0,36	**0,25	4- الترويج الذاتي
					1	*0,41	**0,31	*0,28	*0,34	5- الاشراف المسيء
				1	*0,39	*0,32	**0,42	*0,32	*0,37	6- مج القيادة السامة
			1	*0,71	*0,69	*0,69	*0,62	*0,69	**0,64	7- اللامعيارية التنظيمية
		1	*0,38	*0,66	*0,72	*0,67	*0,72	*0,69	*0,74	8- انعدام القيم التنظيمية
	1	*0,26	*0,27	*0,69	*0,63	*0,66	*73,0	*0,68	*0,69	9- التهكم التنظيمي
1	*35,0	*0,34	**0,32	**0,71	*0,64	*0,71	*0,67	*0,65	*0,73	10- مج الأنومية التنظيمية
				2,134	2,176	2,543	2,543	1,832	1,453	VIF

			0,403	0,598	0,421	0,376	0,435	0,583	<i>Tolerance</i>
--	--	--	-------	-------	-------	-------	-------	-------	------------------

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي * ذات دلالة إحصائية عند 0,05 ** ذات دلالة إحصائية عند 0,01

ويستنتج الباحث من الجدول رقم (9)، ما يلي:

- اسفرت قيم معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة المختلفة، عن وجود علاقة ارتباط إيجابية وذات دلالة إحصائية عند (5%، 1%) بين ابعاد القيادة السامة: القيادة الاستبدادية، والنجسية، وعدم القدرة علي التنبؤ، والترويح الذاتي، والاشراف المسيء وبين ابعاد الانومية التنظيمية: اللامعيارية التنظيمية، وانعدام القيم التنظيمية، والتهكم التنظيمي، حيث كان معامل الارتباط بين عدم القدرة علي التنبؤ واللامعيارية التنظيمية ($R=0.62$) ويمثل اقل معامل ارتباط، بينما كان معامل الارتباط بين القيادة الاستبدادية وانعدام القيم التنظيمية ($R=0.74$) ويمثل اكبر معامل ارتباط، ويؤكد ذلك ان العلاقات بين متغيرات الدراسة جوهرية وحقيقية ولا ترجع للصدفة.
- كشفت قيمة اختبار معامل تضخم التباين (*VIF*) والتي كانت اقل من 10، وكذلك قيمة التباين المسموح به *Tolerance* والتي كانت اكبر من (0,05)، عن عدم وجود تداخل خطي متعدد *Multicollinearity* بين أبعاد القيادة السامة كمتغيرات مستقلة، ويؤكد ذلك انخفاض قيمة معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة بعضها البعض، والتي تؤكد عدم وجود مشكلة في الانحدار والارتباط الخطي، والتي يمكن ان يكون لها تأثير عل دقة النتائج.

(ب) نتائج اختبار مدي صحة فروض الدراسة:

تنص فروض الدراسة على وجود تأثير معنوي وايجابي لأبعاد القيادة السامة: القيادة الاستبدادية، والنجسية، وعدم القدرة علي التنبؤ، والترويح الذاتي، والاشراف المسيء كل منها على حدة من جانب على ابعاد الانومية التنظيمية: اللامعيارية التنظيمية، وانعدام القيم التنظيمية، والتهكم التنظيمي بصفة اجمالية من جانب آخر. ويكشف الجدول رقم (10) النتائج التالية:

جدول رقم (10)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لأبعاد القيادة السامة

علي الانومية التنظيمية

المتغير المفسر	القيادة الاستبدادية	النجسية	عدم القدرة علي التنبؤ	الترويح الذاتي	الاشراف المسيء
-------------------	------------------------	---------	--------------------------	-------------------	-------------------



0,64	0,71	0,67	0,65	0,73	<i>Beta</i>
0,52	0,61	0,47	0,48	0,54	<i>B</i>
0,64	0,71	0,67	0,65	0,73	<i>R</i>
0,410	0,504	0,449	0,423	0,533	<i>R²</i>
0,407	0,501	0,446	0,421	0,531	<i>Adj. R²</i>
8,387	9,285	8,129	7,627	8,342	<i>T. Value</i>
54,2	48,2	52,1	57,3	46,2	<i>F</i>
*0,000	*0,000	*0,000	*0,000	*0,000	<i>Sig. F</i>

* معنوية عند 0,01

المصدر: نتائج مخرجات التحليل الإحصائي

يكشف الجدول السابق رقم (10) عن نتائج اختبار فروض الدراسة، كما يتضح في الاتي:

- بلغ معامل الارتباط بين ابعاد المتغير المستقل (القيادة السامة): القيادة الاستبدادية، والنجسية، وعدم القدرة علي التنبؤ، والترويج الذاتي، والاشراف المسيء كل على حدة وبين أبعاد الأنومية التنظيمية بصفة اجمالية (0.64, 0.67, 0.65, 0.73, R) بالترتيب. ويشير ذلك الي وجود علاقة ارتباط معنوية وإيجابية بين ابعاد المتغير المستقل كل على حدة وبين ابعاد المتغير التابع بصفة اجمالية.
- بلغ معامل التحديد المعدل لأبعاد المتغير المستقل (القيادة السامة) كل على حدة: القيادة الاستبدادية، والنجسية، وعدم القدرة علي التنبؤ، والترويج الذاتي، والاشراف المسيء ($Adj. R^2 = 0.531, 0.421, 0.446, 0.501, 0.407$) بالترتيب. وهذا يشير الي ان القيادة الاستبدادية تفسر بنسبة (53,1%) من التباين في ابعاد الانومية التنظيمية بصفة اجمالية، كما تفسر النرجسية بنسبة (42,1%) من التباين في ابعاد الانومية التنظيمية بصفة اجمالية، وتفسر عدم القدرة علي التنبؤ بنسبة (44,6%) من التباين في ابعاد الانومية التنظيمية بصفة اجمالية، وان الترويج الذاتي يساهم في التباين في ابعاد الانومية التنظيمية بصفة اجمالية بنسبة (50,1%)، وأخيراً يساهم الاشراف المسيء بنسبة (40,7%) في التباين في ابعاد الانومية التنظيمية بصفة اجمالية، وان متم النسبة من التباين يرجع لمتغيرات اخري بخلاف متغيرات الدراسة.
- بلغ معامل الارتباط بين ابعاد القيادة السامة بصفة اجمالية وبين ابعاد الانومية التنظيمية بصفة اجمالية (0.71, R). ويؤكد ذلك وجود علاقة ارتباط معنوية وإيجابية بينهما، وكان معامل التحديد المعدل ($Adj. R^2 = 0.501$) أي ان ابعاد القيادة السامة بصفة اجمالية

تُفسر بنسبة (50,1%) من التباين في ابعاد الانومية التنظيمية بصفة اجمالية، وان نسبة (49,9%) من التباين ترجع لمتغيرات اخري.
- يتضح من معامل جوهرية النموذج (*Sig.F*) ان كل النماذج معنوية عند مستوى معنوية أقل من (0,01).

يتضح من النتائج السابقة لاختبار الفروض الخمسة للدراسة، قبول صحتها، والتي تنص كل فرض منها علي وجود تأثير معنوي وايجابي لأبعاد القيادة السامة كل على حدة من ناحية علي ابعاد الانومية التنظيمية بصفة اجمالية من ناحية اخري. وايضاً قبول صحة تأثير اجمالي ابعاد القيادة السامة على اجمالي ابعاد الانومية التنظيمية.

ثامناً: مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها

يقوم الباحث بمناقشة وتفسير نتائج الدراسة في ما يلي:

(أ) اختبرت الدراسة الحالية خمسة فروض تناولت تأثير القيادة السامة بأبعادها: القيادة الاستبدادية، والنجسية، وعدم القدرة علي التنبؤ، والترويج الذاتي، والاشراف المسيء كل على حدة علي أبعاد الأنومية التنظيمية: اللامعيارية التنظيمية، وانعدام القيم التنظيمية، والتهكم التنظيمي بصفة اجمالية، وذلك على عينة قوامها (370) مفردة من العاملين الدائمين بالمديريات محل الدراسة. وكانت الردود المستلمة بواقع (306) مفردة من العاملين بنسبة (83%) ، وتمثل نسبة مقبولة في الدراسات الخاصة بالموارد البشرية والسلوك التنظيمي.

(ب) كشفت نتائج التحليل للارتباط والانحدار البسيط عن وجود علاقة ارتباط معنوية وإيجابية بين القيادة السامة بأبعادها: القيادة الاستبدادية، والنجسية، وعدم القدرة علي التنبؤ، والترويج الذاتي، والاشراف المسيء كل على حدة علي أبعاد الأنومية التنظيمية: اللامعيارية التنظيمية، وانعدام القيم التنظيمية، والتهكم التنظيمي بصفة اجمالية، وكان معامل الارتباط ($R=0.73, 0.65, 0.67, 0.71, 0.64$) بالترتيب، ويدل ذلك على صدق التنبؤ بفروض الدراسة الخمسة، ويمكن للباحث تفسير ذلك بأنه كلما زاد ادراك العاملين بأبعاد القيادة السامة بالمديريات محل الدراسة، كلما زاد الاتجاه الي ابعاد الانومية التنظيمية.

(ج) تبين من نتائج الدراسة ان ابعاد القيادة السامة: القيادة الاستبدادية، والنجسية، وعدم القدرة علي التنبؤ، والترويج الذاتي، والاشراف المسيء تفسر (53,1%، 42,1%)،



44,6%، 50,1%، 40,7%) بالترتيب من التباين في أبعاد الانومية التنظيمية بصفة اجمالية. وتفسير ذلك أن ابعاد القيادة السامة كل منها على حدة له تأثير معنوي وايجابي على أبعاد الانومية التنظيمية بصفة اجمالية للعاملين بالمديريات محل الدراسة. (د) اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة التي تناولت القيادة السامة او احد ابعادها وعلاقته بالانومية التنظيمية او احد ابعادها وقياس الأثر بينهما منها (Ezeh et al., 2018; Park et al., 2016; Park et al., 2015; Jiang et al., 2017; Ince, 2018; Dobbs & Do, 2019).

تاسعاً: دلالات الدراسة

كشفت مناقشة النتائج وتفسيرها عن بعض الدلالات النظرية والتطبيقية، كما يتضح فيما يلي:

(أ) الدلالات النظرية:

كشفت الدراسة الحالية عن وجود علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين القيادة السامة بأبعادها: القيادة الاستبدادية، والنجسية، وعدم القدرة علي التنبؤ، والترويج الذاتي، والاشراف المسيء كل على حدة علي أبعاد الأنومية التنظيمية: اللامعيارية التنظيمية، وانعدام القيم التنظيمية، والتهكم التنظيمي بصفة اجمالية، والتي تم اختبارها في الدراسات السابقة: (Ezeh et al., 2018; Park et al., 2016; Park et al., 2015; Jiang et al., 2017; Ince, 2018; Dobbs & Do, 2019)، وعليه فان هذه الدراسة اضافت لأدبيات السلوك التنظيمي في هذا الموضوع بما يؤدي الي توسيع البحث في هذا الجانب من الدراسات المتعلقة بالسلوك التنظيمي.

(ب) الدلالات التطبيقية:

أكدت نتائج هذه الدراسة عن وجود علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين القيادة السامة بأبعادها: القيادة الاستبدادية، والنجسية، وعدم القدرة علي التنبؤ، والترويج الذاتي، والاشراف المسيء كل على حدة علي أبعاد الأنومية التنظيمية: اللامعيارية التنظيمية، وانعدام القيم التنظيمية، والتهكم التنظيمي بصفة اجمالية، وهذا يعطي دلالة هامة للجهود التنظيمية التي تُبذل للتقليل من سلوكيات الانومية التنظيمية، وذلك بانه على المسؤولين بالمديريات محل الدراسة القيام بمحاولة تحسين سلوكيات القيادة السامة والحد منها من خلال: البعد عن القيادة الاستبدادية، والحد من وجود ظاهرة النرجسية، ومحاولة زيادة القدرة على التنبؤ، والبعد عن الترويج الاناني، ومحاولة الحد من الاشراف المسيء، وبذل جهود عديدة لوضع نظام لتحسين سلوكيات القيادة السامة لدي

بعض المشرفين والرؤساء في المديريات محل الدراسة، والذي بدوره يؤدي الي علاج ظاهرة الانومية التنظيمية للعاملين بالمديريات محل الدراسة.

عاشراً: توصيات الدراسة وآفاق البحث المستقبلية

يقدم الباحث مجموعة من التوصيات للمسئولين، ثم استنتاج بعض النقاط البحثية تصلح أبحاث مستقبلية، وذلك كما يلي:

(أ) توصيات الدراسة:

يقدم الباحث مجموعة من التوصيات للمسئولين بالمديريات الخدمية محل الدراسة، ويعرضها الباحث في شكل خطة عمل لخلق بيئة عمل تسمح بمعالجة سلوكيات القيادة السامة لدي المسئولين والقياديين للاستفادة من المردودات السلوكية والاتجاهية للعاملين بالمديريات محل الدراسة، وتتكون خطة العمل من التوصيات المقترحة، وآليات التنفيذ، حيث ان المسئول عن التنفيذ كل من: وكلاء الوزارة، ومديرو الموارد البشرية، ومديرو العموم، والاختصاصيون الاجتماعيون والنفسيون بالمديريات محل الدراسة، كما موضح بالجدول رقم (11) التالي:

جدول رقم (11)

توصيات الدراسة المقترحة وآليات التنفيذ

آليات التنفيذ	التوصية
<p>- عند الاختيار ضرورة الاهتمام بنوعية القيادات أثناء التعينات والترقيات.</p> <p>- عقد دورات تدريبية سلوكية للقياديين عند اختيارهم لتنمية سلوكهم على التعامل الإيجابي مع الرؤساء وتشجيعهم علي التفكير الابتكاري وتنمية عملهم من خلال فرق عمل.</p> <p>- تشجيع العاملين على التعامل مع الإدارة العليا بدون الخوف.</p>	<p>1- تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية متمثلة في اختيار وتعيين وتدريب وتقييم العاملين لمعرفة السلوكيات السيئة قبل الاختيار والتعيين واثناء التدريبات في العمل، واختيار القادة والرؤساء والمشرفين بمعايير بعيداً عن الاعتبارات الشخصية للعمل على تقليل القيادة السامة، والذي بدورها تعمل على تقليل ظاهرة الانومية التنظيمية.</p> <p>2- اهتمام الإدارة العليا بالعاملين وتفعيل سياسة التواصل بينهما، ونشر ثقافة المشاركة في عملية صنع واتخاذ القرارات بين العاملين.</p>



<p>- عقد ورش عمل للقيادات في فنون التعامل مع العاملين واليات قبول أفكارهم الجديدة وتنميتها.</p>	<p>3- الاهتمام بالبحث عن أي سلوكيات سامة في القياديين من قبل الادارة العليا.</p>
<p>- التقييم المستمر للعاملين واليات تعاملهم مع القياديين وكذلك التقييم المستمر لأداء القياديين، وعقد لقاءات اجتماعية بين القياديين والعاملين.</p>	<p>4- الاهتمام بالمعايير الموضوعية لأليات التعامل بين القياديين والرؤساء وبين العاملين لإكساب الثقة بينهم.</p>
<p>- عدم التهكمية وتذكير العاملين بأخطائهم من قبل القياديين من حين لآخر.</p>	<p>5- الاهتمام بتوعية العاملين بحقوقهم وواجباتهم والقواعد والإجراءات المتبعة ونشر الاخلاقيات المؤسسية في جميع المستويات الإدارية.</p>

يتبع

تابع جدول رقم (10)

آليات التنفيذ	التوصية
<p>- عقد اجتماعات مستمرة مع العاملين للتعرف على مشاكلهم وأسباب الضغوط التي يتعرضون لها في المنظمة.</p>	<p>6- للخطورة الكبيرة التي تنتج من انتشار الانومية التنظيمية يجب على المسؤولين ترشيد وتوعية العاملين بخطورتها وما ينتج عنها من تدهور في مستوى أداء المنظمة.</p>
<p>- عقد ورش عمل وندوات توعوية بشكل دوري لبحث القيم والقواعد والمعايير التنظيمية بين العاملين.</p>	<p>7- محاولة بذل الجهود لترسيخ القيم والقواعد والمعايير التنظيمية لدي العاملين، وخلق جو بيئي جيد بالمنظمة.</p>
<p>- إتاحة التدريبات للعاملين عن اليات العمل وتحسينه وقيمه لنجاح المنظمة، ومن ثم اظهار ثمرته التي تعود عليهم وعلى المنظمة.</p>	<p>8- محاولة مشاركة العاملين بالمنظمة والتواصل معهم والتعرف على المشاكل التي تواجههم ومحاولة حلها لرفع وتحسين مستوى أداء المنظمة.</p>
<p>- عقد ندوات تثقيفية للمسؤولين في ابراز أهمية المساواة في التعامل بين العاملين وثمره النتائج المترتبة علي ذلك.</p>	<p>9- يجب على المسؤولين تطبيق مبدأ المساواة بين العاملين بالمنظمة، وعدم تمييز احد عاملها عن البعض، واثارة الروح التنافسية الايجابية بينهم .</p>

<p>- عقد ورش عمل للتفاعل بين العاملين والتعاون فيما بينهم، والقيام بالتكليف بالمهام والتي تزيد الثقة للمنظمة بقدرتهم في العمل.</p>	<p>10- محاولة حث العاملين على ان الأهداف العامة للمصلحة تكون لها الأولوية، وينتج عنه تحقيق للأهداف الخاصة.</p>
<p>- وضع الية جاذبة للعاملين المتميزين ومعاقبة المقصرين منهم، وتحديد أساليب العقاب في حالة التقصير المتعمد.</p>	<p>11- محاولة اهتمام المسؤولين باستمرار بمشاكل العاملين، والضغط التي تواجههم بالمنظمة ومحاولة علاجها.</p>
<p>- الرقابة الفعالة علي الظواهر المتفشية في المنظمة ومحاولة القضاء عليها، والاستفادة من الأساليب التكنولوجية لعلاجها.</p>	<p>12- وضع ضوابط للقضاء علي الوساطة والمحسوبيات في المنظمة، وكذلك وضع معايير تحفز العاملين على مشاركتهم المميزة في العمل.</p>

يتبع

تابع جدول رقم (10)

آليات التنفيذ	التوصية
<p>- العمل عل تخفيض ساعات العمل، وعدم السماح بضغط العاملين بتشغيلهم ساعات عمل تزيد عن الرسمي بدون مقابل او ميزة عينية .</p>	<p>13- ضرورة الحد من نقاط الضعف لدي العاملين وتوفير بيئة نظيفة لإظهار نقاط القوة لدي العاملين في المنظمة.</p>
<p>- العمل علي توعية العاملين وتنميتهم وزيادة احساسهم بالآخرين .</p> <p>- وضع معايير ضابطة للعاملين في المواقف ذات الضغوط التنظيمية الزائدة لإنجاز ما يكلفون به من عمل.</p>	<p>14- ضرورة محاربة الطرق الخادعة والملتوية لتحقيق منافع العاملين وذلك بتوافر الاستعداد النفسي والمادي لديهم.</p>
<p>- وضع إجراءات وأساليب رادعة في حالة وجود سلوكيات متعمدة تضر وتؤدي المنظمة.</p>	<p>15- ضرورة القضاء علي العلاقات السيئة التي تسود أحيانا بين القياديين والعاملين، من خلال بث روح الأمان الوظيفي.</p>

المصدر: الجدول من إعداد الباحث.

(ب) أفكار بحثية مستقبلية:

بعد قيام الباحث بعرض النتائج ومناقشتها ودلالاتها، توصل الباحث لمجموعة أفكار لأبحاث مستقبلية، يمكن للباحث عرضها على النحو التالي:



- 1- اهتمام الباحثين بدراسة محددات القيادة السامة، وكذلك محددات الانومية التنظيمية، وما يترتب عليهما من نتائج.
- 2- قام الباحث في الدراسة الحالية بدراسة العلاقة المباشرة بين ابعاد القيادة السامة، وابعاد الانومية التنظيمية، ولم تتطرق للعلاقة غير المباشرة من خلال دراسة المتغيرات الوسيطة أو المُعدلة المحيطة بتلك العلاقة مثل: النزاهة السلوكية، والتفكير الأخلاقي، والانغراز الوظيفي، والدعم التنظيمي المدرك، ولذا فهذا الموضوع جديراً بالدراسة.
- 3- يمكن تناول هذا الموضوع بمتغيراته تطبيقاً علي شركات صناعية، ومقارنة النتائج بنتائج هذه الدراسة الحالية، وتحديد مدي الاختلاف والتشابه بينهما.
- 4- يمكن دراسة القيادة السامة كمتغير مستقل والتعرف علي علاقته مع متغيرات تابعة اخري مثل: العدالة التنظيمية، والثقة التنظيمية، والانحراف عن العمل، والإحباط الوظيفي، والرضا الوظيفي، والتنمر في بيئة العمل.

Reference:

1- Arabic Reference

- إبراهيم، ايناس احمد إسماعيل (2021)، علاقة الإدارة الافتراضية بالأنومية التنظيمية - دراسة ميدانية في شركات المحمول بمصر، *المجلة العلمية للاقتصاد والإدارة*، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 52(2): 237-300.
- الحكيم، ليث على يوسف، وناصر، السيد وائل حاتم (2014)، الأنومية التنظيمية وسلوك العامل العكسي - دراسة تطبيقية في شركات السياحة والسفر العراقية، *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 7(30):
- العباسي، عبد الحميد محمد (2010)، *التحليل الإحصائي باستخدام Spss*، القاهرة: بدون ناشر.
- النظمي، كمال فارس (2010)، أزمة الضمير المهني لدي الفرد العراقي، *مؤسسة الحوار المتمدن*، 5(28): 21-23.
- توفيق، هنادف محمد، وتاميدي، كرين مصطفى خالد (2023)، الأنومية التنظيمية وتأثيرها في حدوث الانحراف التنظيمي- دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في عدد من المديريات الحكومية في مدينة زاخو، *مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو*، 11(1): 121-147.
- حسيب، السيد أحمد فتحي (2015)، دور الإشراف المسيء كمتغير وسيط على العلاقة التأثيرية بين التهكمية التنظيمية والضغط التنظيمية: دراسة تطبيقية بقطاع جمارك بورسعيد، *مجلة البحوث المالية والتجارية*، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، 4: 175-223.

حنا، يوستينا رزق سليمان (2020)، أثر التهكم التنظيمي على مستوى الصمت التنظيمي من العاملين في شركات السياحة المصرية، *مجلة كلية السياحة والفنادق*، جامعة مدينة السادات، 4(1):

14-29.

خالد، على (2018)، أثر اللامعيارية التنظيمية على السلوك المنحرف في مكان العمل- دراسة استطلاعية على عينة من موظفي الإدارة العمومية، *حوليات جامعة الجزائر*، 1(32)ج2: 367-387.

رفاعي، ممدوح عبد العزيز، وفرج الله، احمد موسى احمد، وزقوت، تمارا محمد محمود (2022)، القيادة السامة كنهج يؤدي الي الصمت التنظيمي في بيئة العمل: دراسة مفاهيمية، *مجلة الدراسات الاستراتيجية لكوارث وإدارة الفرص*، المانيا، 4(13): 101-135.

ريان، عادل ريان محمد (2013). *بحوث التسويق : المبادئ والقياس والطرق*، أسيوط: مطبعة الصفا والمروة للنشر.

ريان، عادل ريان محمد ، ومحمد، نادية امين، وعبدالجليل، امانى موسى (2018)، العلاقة بين التهكم التنظيمي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية - دراسة تطبيقية، *المؤتمر الدولي الثاني: إدارة المنظمات الصناعية والخدمية، الممارسات الحالية والتوجهات المستقبلية*، كلية التجارة، جامعة جنوب الوادي، 1: 478-508.

زيادة، رانية محمد محمود (2023)، تأثير أبعاد التهكم التنظيمي على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بالتطبيق على العاملين بالهيئة القومية للتأمينات الاجتماعية بمنطقة الدقهلية، *مجلة للتجارة والتمويل*، كلية التجارة، جامعة طنطا، 43(1): 1-36.

عبدالهادي، اميرة احمد، وعبدالوارث، مروة فوزي، وفهمي، تقي محروس (2020)، العلاقة بين التهكم التنظيمي والإحباط الوظيفي بشركات السياحة المصرية، *مجلة كلية السياحة والفنادق*، جامعة مدينة السادات، 4(2): 56-69.

عشري، تامر إبراهيم (2021)، التهكم التنظيمي كوسيط بين القيادة السامة والانحراف التنظيمي - بالتطبيق على العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية، *مجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، كلية التجارة، جامعة دمياط، 2(1) ج3: 163-202.

عيسي، محمد محمد، ونافع، وجيه عبدالستار، والبشوتى، رهاب محمد محمد (2020)، أثر التهكم التنظيمي على الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية، *مجلة الدراسات والبحوث التجارية*، كلية التجارة، جامعة بنها، 40(2): 547-572.

مهدي، محمد حسن احمد (2018)، العلاقة بين الإشراف المسيء والصمت التنظيمي متعدد الأبعاد-دراسة ميدانية بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة سوهاج، *مجلة البحوث التجارية المعاصرة*، كلية التجارة - جامعة سوهاج، 32(4): 207-244.

نجم، عبدالحكيم احمد ربيع، وعبداللطيف، محمد محمود، والحديدي، اسلام علي عبدالسلام (2016)، العلاقة بين التهكم التنظيمي والاعتراب الاجتماعي: دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة المنصورة، *المجلة المصرية للدراسات المصرية*، كلية التجارة، جامعة المنصورة، 40(2): 183-243.



2- English Reference

- Aboramadan M.; Turkmenoglu, M. A.; Dahleez, K. A. & Cicek, B. (2021). Narcissistic Leadership and Behavioral Cynicism in the Hotel Industry: The Role of Employee Silence and Negative Workplace Gossip-Ing, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(2):428-447.
- Abugabel, A. H. A. (2023). The Mediating Role of Organizational Anomie in the Relationship between Toxic Leadership and Counterproductive Work Behaviors: An Empirical Study, *Scientific Journal for Financial and Commercial Studies and Research*, Faculty of Commerce, Damietta University, 4 (2)1: 207- 263.
- Adeoye, S.Q.& Ayeni O U. (2020). Toxic Leadership and Organizational Silence: An Appraisal of Selected Faith- Based Organizations in Ogun State, Nigeria, *Journal of Resources Development and Management*, 67: 37-47.
- Ahmed, E. & Muchiri, M. (2014). Effects of Psychological Contract Breach, Ethical Leadership and Supervisors' Fairness on Employees' Performance and Well-Being, *World Journal of Management*, 5(2):1-13.
- Ahmed,W.; Kiyani, A. A. & Hashmi, S. H. (2013): The Study on Organizational Cynicism, Organizational Injustice & Breach of Psychological Contract as the Determinants of Deviant Work Behavior. *Actual Problems of Economics*, 2 (140):145-154.
- Akpolat, T. & Oguz, E. (2021). Orgutsel Sinizm Algılanan Orgutsel Sinerjiyi Nasıl Yordar? Egitim Orgutlerinde Bir Inceleme, *Manas Journal of Social Studies*, 10(3):1692-1705.
- Ali, M. & Elsayed , A. (2022). Correlation between Organizational Cynicism and Counterproductive Work Behaviors among Nurses, *Egyptian Journal of Health Care*, 13(2): 1601-1614.
- Armitage, A. (2015). The Dark Side: The Poetics of Toxic Leadership. *Advances in Developing Human Resources*, 17(3): 376-390.
- Asbery, J. (2015). An Interpretative Phenomenological Analysis of Former US Army Personnel and their Perspective on Toxic Leadership, *PhD Thesis*, St. John Fisher University.
- Azeez, L. A. & Al-Azzawi, Sh. M. A. (2021). Reducing Organizational Anomie In Light of Entrepreneurial Behavior and Job Engagement: Analytical Research in the Ministry of Industry and Minerals. *International Journal of Research In Social Sciences And Humanities*, 11(13):129-144.
- Bame-Aldred, C.W., Cullen, J.B., Martin, K.D. & Parboteeah, K.P.(2011). National Culture and Firm-Level Tax Evasion, *Journal of Business Research*, 1:1-7.
- Beightel, S. R. (2018). How a Conducive Environment and Susceptible Followers Influence Toxic Leadership Behaviors in the Air Force: An Examination of the Toxic Triangle Theory, *Master Degree*, United States.
- Chiaburu, D. S; Peng, Ann, C; Oh, I; Banks, G. C. & Lomeli, L. C. (2013). Antecedents and Consequences of Employee Organizational

- Cynicism: A Meta-Analysis, *Journal of Vocational Behavior*, 83(2):1-17.
- Cicek, B.; Turkmenoglu, M. A. & Ozbilgin, M. F. (2021). Examining the Mediating Role of Organizational Support on Between Organizational Cynicism and Turnover Intention in Technology Firms in Istanbul. *Frontiers in Psychology*,12(1621):1-13.
- Cole, M.S., Bruch, H. & Vogel, B. (2006). Emotion as Mediators of the Relations between Perceived Supervisor Support and Psychological Hardiness on Employee Cynicism, *Journal of Organizational Behavior*, 27: 463- 484.
- Dagli, A. & Averbek, E. (2017). Investigating Organizational Alienation Behavior in Terms of Some Variables, *Universal Journal of Educational Research*, 5(2):228-237.
- Dobbs, J. M., & Do, J. J. (2019). The Impact of Perceived Toxic Leadership on Cynicism in Officer Candidates. *Procedia - Armed Forces & Society*,45 (1): 3–26.
- Erkutlu, H., & Chafra, J. (2017). Leaders' Narcissism and Organizational Cynicism in Healthcare Organizations. *International Journal of Workplace Health Management*,10(5):346 –363.
- Ezeh, L. N., Etodike, C. E. & Chukwura, E. N. (2018). Abusive Supervision and Organizational Cynicism as Predictors of Cyberloafing among Federal Civil Service Employees in Anambra State, Nigeria. *European Journal of Human Resource Management Studies*,1(2):19 –35.
- Fandino, A.; Souza, M. A.; Formiga, N. S.; Menezes, R.; Bentes, S. R. (2015). Organizational Anomie, Professional Self-Concept and Organizational Support Perception: Theoretical Model Evidences for Management, *International Journal of Business and Social Science*, 6(11):1-10.
- Farjam, S., Almodarresi, S. M., Pirvali, E., Saberi, H., Malekpour, S. (2018). The Mediator Effect of Occupational Burnout on the Relationship Between Organizational Cynicism and Organizational Silence (Case Study: Employees of Farokhshahr Social Security Organization Hospital), *Revista Publication*, 15(2):1136-1159.
- Formiga, N. S.; Oliveira, L.; Martinez, A. & Aguiar, M. (2016). Empirical Evidence of an Organizational Anomie the Measure in Brazilian Workers, *Revista de Psicología*, 18 (1): 134-149.
- Garcia, P. R., Wang, L., Lu, V., Kiazad, K. & Restubog, S. L. (2015). When Victims Become Culprits: The Role of Subordinates' Neuroticism in the Relationship between Abusive Supervision and Workplace Deviance. *Personality and Individual Differences*,72:225 –229.
- Hitchcock, M. J. (2015). The Relationship between Toxic Leadership, Organizational Citizenship, and Turnover Behaviors among San Diego Nonprofit Paid Staff. *PhD Thesis*, University of San Diego.
- Ince, F. (2018). Toxic Leadership as a Predictor of Perceived Organizational Cynicism. *International Journal of Recent Scientific Research*, 9(2):24343–24349.



- Ince, M. & Turan, S. (2011). Organizational Cynicism as a Factor that Affects the Organizational Change in the Process of Globalization and an Application in Karaman's Public Institutions, *European Journal of Economics Finance and Administrative Sciences*, 37(37):104-121.
- Irmak, F. & Cam, T. (2014). An Over View of Durkheim and Merton's Social Anomie, *International Journal of Human Sciences*, 11(2):92-95.
- Jahanshahi, A. A. & Dehghani, A. (2019). Anomie at Public Organizations: How Can the Quality of Work Life Help?. *Journal of Public Affairs*, 20(4):1-9.
- Jiang, H., Chen, Y., Sun, P. & Yang, J. (2017). The Relationship between Authoritarian Leadership and Employees' Deviant Workplace Behaviors: The Mediating Effects of Psychological Contract Violation and Organizational Cynicism. *Frontiers in Psychology*, 8:1-12.
- Johnson, J. L.; Martin, K. D. & Saini, A. (2011). Strategic Culture and Environmental Dimensions as Determinants of Anomie in Publicly-Traded and Privately-Held Firms, *Business Ethics Quarterly*, 21(3): 473-502.
- Khakpour, K. A. (2019). Relationship between Toxic Leadership and Emotional Exhaustion: Mediating Role of Unethical Behavior Based on Organizational Silence, *Quarterly Social Psychology Research*, 9(34):103-118.
- Khalil, H. I. (2020). Open-Book Management: An Approach for Information Sharing to Reduce Organizational Anomie, *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 14(3): 1438-1453.
- Kiewitz, C., Restubog, S. L., Shoss, M. K., Garcia, P. R., & Tang, R. L. (2016). Suffering in Silence: Investigating the Role of Fear in the Relationship Between Abusive Supervision and Defensive Silence, *Journal of Applied Psychology*, 101: 731-742.
- Lafler, S. D. (2005). Organizational Anomie: A Grounded Theory Research, *PhD Thesis*, Fielding Graduate University.
- Lian, H., Ferris, D. L. & Brown, D. J. (2012). Does Taking the Good with the Bad Make Things Worse? How Abusive Supervision and Leader-Member Exchange Interact to Impact Need Satisfaction and Organizational Deviance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 117(1):41-52.
- MaCiejewska, R. (2016). Employee Anomie in the Organization. *Annals Universities Mariae Curie-Sklodowska, Sectio I Philosophia-Sociologia*, 41(2):159-172.
- MacLennan, H. (2015). Crossing the Line : An Examination of Toxic Leadership in the US Army, *PhD Thesis*, Sullivan University.
- Malik, M. S., Sattar, S., Younas, S. & Nawaz, M. K. (2018). The Workplace Deviance Perspective of Employee Responses to Workplace Bullying: The Moderating Effect of Toxic Leadership and Mediating Effect of Emotional Exhaustion. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 8(1):33-50.

- Martin, K.; Johnson, J. & Cullen, J. (2009). Organizational Change, Normative Control Deinstitutionalization, and Corruption, *Business Ethics Quarterly*, 19(1):30- 105.
- Maxwell, S. M. (2015). An Exploration of Human Resource Personnel and Toxic Leadership, *PhD Thesis*, Walden University.
- Milosevic, I., Maric, S. & Lončar, D. (2020). Defeating the Toxic Boss: The Nature of Toxic Leadership and the Role of Followers. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(2), 117-137.
- Mousa, M. (2017). Diversity Challenges and Organizational Cynicism: a Study on Egyptian Physicians, *Journal Intercultural of Management*, 9(1): 41-74.
- Mousa, M., Abdelgaffar, H., Aboramadan, M. & Chaouali, W. C. (2020). Narcissistic Leadership, Employee Silence, and Organizational Cynicism: A Study of Physicians in Egyptian Public Hospitals. *International Journal of Public Administration*, 1-10.
- Mumcu, A. & Aras, M. (2021). The Mediating Role of The Interactional Justice on the Effect of Mushroom Management on Organizational Cynicism, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 16(2): 300 –316.
- Ozer, O.; Songur, C.; Kar, A.; Top, M. & Eriguc, G. (2014). Organizational Stress Organizational Cynicism Organizational Revenge Intention to Quit: A Study on Research Assistants, *The Macrotheme Review*, 3(8): 121-128.
- Park, J. H., Carter, M. Z., DeFrank, R. S. & Deng, Q. (2016). Abusive Supervision, Psychological Distress, and Silence: The Effects of Gender Dissimilarity between Supervisors and Subordinates, *Journal of Business Ethics* :1-18.
- Paul, A. L. (2017). Perceptual Differences of Retired Army Recruiters, Regarding and Concerning Spiritual and Toxic Leadership Organizational Outcomes. *PhD Thesis*, University of Phoenix.
- Rafie-Rad, S. R.; Aghajani, H. A.; AghaAhmadi, G. A. & Rahmati, M. (2022). Construction and Validation of Dimensions and Components of the Organizational Anomie Scale in Order to Provide a Native Model in Government Hospitals. *Journal of System Management (JSM)*, 8(2): 57-73.
- Rahim, A. R.; Noranee, S.; Othman, A. K.; Shabudin, A. & Anis, A. (2018). Organization Restructuring: The Influence of Interpersonal Conflict, Anomie, and Trust in Management on Counterproductive Work Behaviour, *International Journal of Management and Sustainability*, 7(2): 83–92.
- Reyhanoglu, M., & Akin, O. (2020). Impact of Toxic Leadership on the Intention to Leave: A Research on Permanent and Contracted Hospital Employees. *Journal of Economic and Administrative Sciences*.
- Saqib, A. & Arif, M. (2017). Employee Silence as a Mediator in the Relationship between Toxic Leadership Behavior and Organizational Performance. *Journal of Managerial Sciences*, 11.
- Schmidt, A. A. (2014). An examination of Toxic Leadership, Job Outcomes, and the Impact of Military Deployment. *PhD Thesis*, University of Maryland.



- Sekaran, U. (2000). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*, N. Y.: John Wiley & Sons, Inc.
- Shahzad, A. & Mahmood, Z. (2012). The Mediating-Moderating Model of Organizational Cynicism and Workplace Deviant Behavior: (Evidence from Banking Sector in Pakistan), *Middle-East Journal of Scientific Research*, 12(5): 580-588.
- Song, B., Qian, J., Wang, B., Yang, M., & Zhai, A. (2017). Are you Hiding from your Boss? Leader's Destructive Personality and Employee Silence. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 45(7), 1167-1174.
- Stavrova, O. & Ehlebracht, D. (2015). Cynical Beliefs About Human Nature and Income: Longitudinal and Cross-Cultural Analyses, *Journal of Personality and Social Psychology*, 25:1-17.
- Switzer, T. G. (2013). Measuring Normlessness in the Workplace: A Study of Organizational Anomie in the Academic Setting, *PhD Thesis*, Antioch University.
- Sypniewska, B. A. (2017). Work Anomie in an Organization, *International Journal of Contemporary Management*, 16(2), 235-265.
- Tsahuridu, E. E. (2010). An Exploration of Factors Affecting Work Anomia, *Journal of Business Ethics*, 99: 297-305.
- Vigoda, E. & Drory, A. (2006). *Handbook of organizational politics*, N.Y.: Edward Elgar Publishing Inc.
- Wang, H. Q.; Zhang, G. I.; Ding, Z. H. & Cheng, Z. H. (2018). How Supervisor Narcissism Contributes to Employee Silence: Roles of Negative Anticipations and Leader-Member Exchange, *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 46 (4): 653-666.
- Winch, S. (2020). Direct Superiors and Anomie of Organizational Behavior—Research Results. *Organization and Management*, 188(1): 79-91.
- Xu, A. J.; Loi R. & Lam, L. W. (2015). The Bad Boss Takes it all: How Abusive Supervision and Leader-Member Exchange Interact to Influence Employee Silence, *The Leadership Quarterly*, 26(5): 763-774.
- Yarim, M. A. & Çelik, S. (2021). Organizational Anomie: A Qualitative Research on Educational Institutions. *Journal for Educational Research*, 5(2), pp: 161-176.
- Zare, F. & Sepahvand, R. (2019). Examination of the Role of Toxic Leadership Style on Organizational Trauma by Considering the Role of Mediator of Organizational Silence, *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 10 (37): 189-216.
- Zoghbi, P. & Espino, T. F. (2007). Organizational Anomie as Moderator of the Relationship Between an Unfavorable Attitudinal Environment and Citizenship Behavior (OCB): An Empirical Research Among University Administration and Services Personnel, *Personnel Review*, 36(6): 843-866.

ملحق الدراسة
قائمة الاستقصاء

الأستاذ (ة) الفاضل (ة) /

تحية طيبة وبعد ،،،،

يقوم الباحث بدراسة القيادة السامة وتأثيرها علي الأنومية التنظيمية، وذلك لهدف توفير البيئة الداعمة للعمل والتي ترتقي بتحسين مستوى الأداء بمنظمتكم. ويقدم الباحث كل الشكر والامتنان، للتعاون الصادق معه بإجاباتكم الدقيقة عن عبارات الاستقصاء المرفقة لخدمة الدراسة. هذا وستعامل جميع ما تدلون به من اراء ومعلومات بسرية وموضوعية تامة، وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

وأشكر لكم حسن التعاون ،،،،

الباحث

د. محمد حسن احمد مهدي

الجزء الأول: برجاء من سيادتكم وضع علامة (√) أمام كل عبارة تتفق مع رأي سيادتكم في المتغيرات التالية: ابعاد القيادة السامة، وأبعاد الانومية التنظيمية:

العناصر	موافق تماماً	موافق	غير محدد	غير موافق	غير موافق تماماً
1 وجود استخفاف وسخرية بمعظم العاملين بالمديرية التي اعمل بها.					
2 يقوم رئيسي في العمل بالاستخفاف بمروؤوسيه ويقلل من شأنهم.					
3 يقوم رئيسي في العمل بتذكير مروؤوسيه بأخطائهم السابقة في العمل.					
4 يقوم رئيسي في العمل بالتحدث عن مروؤوسيه في العمل بطريقة غير لطيفة امام الغير في بيئة العمل.					
5 يكلف رئيسي في العمل مروؤوسيه تكليفات وظيفية ليست في نطاق وظيفته.					
6 يقوم رئيسي بنسب النجاح في العمل لشخصه، وينسب الفشل المتسبب فيه للآخرين.					



					7 ينسب رئيسي في العمل الإنجازات التي لم يشارك فيها لنفسه .
					8 يقوم رئيسي في العمل بإبداء تصرفات حسنة ومتغيرة في حالة حضور قيادات اعلي في مكان العمل.
					9 يقوم رئيسي في العمل بتفضيل مصلحته الشخصية على المصلحة العامة للعمل.
					10 يتأثر المناخ التنظيمي في العمل بالحالة النفسية لرئيسي في العمل.
					11 رئيسي في العمل بمنظمتي سريع الانفعال.
					12 يغضب رئيسي في العمل لأسباب غير واضحة.
					13 اعتقاد رئيسي في العمل بأنه شخص استثنائي.
					14 اعتقاد رئيسي في العمل ان قدراته تفوق الاخرين.
					15 يحب رئيسي في العمل كلمات المدح والثناء عليه ويستمتع بذلك.
					16 يحب رئيسي في العمل الانانية ويمتاز بها.
					17 يقوم رئيسي في العمل بالتحكم في اليات تنفيذ المرؤوسين لمهامهم في العمل.
					18 يقوم رئيسي في العمل بالانفراد باتخاذ جميع القرارات الهامة وغير الهامة.
					19 يتجاهل رئيسي في العمل أي أفكار ومقترحات لا تتفق مع رايه.
					20 وجود ضغوط عمل كبيرة من منظمتي علي العاملين بها لتحقيق أهدافها باي شكل ممكن.
					21 يقوم بعض العاملين بمنظمتي بمحاولة كسب ثقة رؤسائهم باي شكل ممكن.
					22 يحاول بعض العاملين في منظمتي بمخالفة بعض القواعد التنظيمية لتحقيق أهدافهم الشخصية.
					23 يقوم بعض العاملين بمنظمتي بتبريرهم للخطأ بان الغاية تبرر الوسيلة.
					24 وجود استعداد لدي العاملين بمنظمتي لالتفاف حول بعض القواعد التنظيمية لتنفيذ مهامهم في العمل.

					25	يهتم العاملین بمنظمتي بالجوانب المادية اكثر من الجوانب الأخرى في العمل.
					26	يوجد اعتقاد بعدم وجود طرق مشروعة وغير مشروعة لإنجاز المهام الوظيفية، ولكن وجود طرق صعبة وطرق سهلة.
					27	نمط الحياة الوظيفية لبعض العاملين بمنظمتي سيء على الاطلاق.
					28	بعض العاملين بمنظمتي غير مهتمين بمشاكل الآخرين في العمل.
					29	معظم العاملين بمنظمتي غير مهتمين بإنجازات الآخرين في العمل.
					30	احساس بعض العاملين بمنظمتي بعدم الانتماء التنظيمي.
					31	وجود عدم بث روح التعاون بين بعض العاملين بمنظمتي.
					32	يصعب على معظم العاملين بمنظمتي وضع الثقة الكاملة للآخرين في العمل.
					33	عدم وجود خطط مستقبلية بمنظمتي تهتم بتعزيز الاخلاقيات في العمل بين العاملين.
					34	عدم وجود شعور بالاندماج في بيئة العمل لبعض العاملين في منظمتي.

الجزء الثاني: البيانات العامة

برجاء من سيادتكم وضع علامة (√) فيما يتفق مع خصائصكم:

- أ- النوع: ذكر () انثى ()
- ب- العمر: أقل من 35 عام () من 35 إلى أقل من 50 عام ()
- ج- مستوى الخبرة: أقل من 10 اعوام () من 10 إلى أقل من 20 عام ()
- د- المستوى التعليمي: تعليم متوسط وفوق المتوسط. () تعليم عالي. ()
- دراسات عليا ()

مع خالص الشكر والتقدير ،،،