



# العلاقة بين القيادة السامة وبراعة الموظف بالتطبيق على العاهلين بالكادر العام بجامعة المنصورة

## إعداد

أ.د/ منى سامى موهود مصطفى      فاطمة الزهراء موهود موهود شمس الدين موهود  
أستاذ إدارة الأعمال المساعد      باحثة ماجستير  
كلية التجارة - جامعة المنصورة      كلية التجارة - جامعة المنصورة

## مجلة راية الدولية للعلوم التجارية

دورية علمية محكمة

المجلد (٣) . العدد (٨) . يناير ٢٠٢٤

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

## الناشر

معهد راية العالي للإدارة والتجارة الخارجية بدمياط الجديدة

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

## العلاقة بين القيادة السامة وبراعة الموظف بالتطبيق على العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة إعداد

أ.د/ منى سامى محمود ومصطفى فاطمة الزهراء محمد محمد شمس الدين محمد  
 أستاذ إدارة الأعمال المساعد باحثة ماجستير  
 كلية التجارة - جامعة المنصورة كلية التجارة - جامعة المنصورة

هدف البحث الحالى التعرف على العلاقة بين القيادة السامة وبراعة الموظف من خلال دراسة ميدانية على العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة ،

المستخلص

ولتحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الاستنباطي من خلال مراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، كما قامت الباحثتان بعمل مسح ميداني من خلال تصميم إستبانة وتوزيعها على عينة طبقية عشوائية مكونة من (٣٧٩) مفردة من العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة، وتم استخدام إختبار ألفا كرونباخ والإنحدار الخطي المتعدد وتحليل التباين الأحادي أنوفا.

وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة عكسية بين أبعاد القيادة السامة (الإشراف المسئ، النرجسية، الترويج للذات، صعوبة التنبؤ، القيادة الاستبدادية) وأبعاد براعة الموظف(الاستكشاف ، الاستغلال).

الكلمات المفتاحية: القيادة السامة – براعة الموظف

### Abstract

This research aims to study to identify: the relationship between toxic leadership and Employee Ambidexterity through a field study on general staff employees at Mansoura University. To achieve the research objectives, the Deductive Approach method was used by reviewing previous references related to the subject of the research.

The researcher also conducted Conducting a field survey by designing a special questionnaire that was judged by a group of business administration professors, and distributing it to a stratified random sample consisting of (379) individuals from the general staff employees at Mansoura University. The Cronbach alpha test, multiple linear regression, and one-way analysis of variance were used. Anova.

The research reached a set of results, the most important of which are: the existence of an inverse relationship between the dimensions of toxic leadership (abusive supervision, narcissism, self-promotion, difficulty predicting, authoritarian leadership) and the dimensions of Employee Ambidexterity (exploration, exploitation).

## تهديد:

في الوقت الذي يتم التأكيد فيه على دور القيادة في النهوض بالمنظمة والارتقاء بمستوى أداء العاملين، يظهر نمط قيادي على النقيض من ذلك، ويخرج عن السياق الأخلاقي ليجسد ظاهرة الاختلال الوظيفي dysfunctional والانحراف عن قيم المنظمة. فلقد برز في الآونة الأخيرة مصطلح القيادة ( السامة)، في إشارة إلى ذلك النمط القيادي ذو التأثير السلبي على المرؤوسين والمنظمة والمحيطين على السواء. حيث يترك المنظمة ككل في ظروف سيئة مقارنة بما كانت عليه قبل وجوده (عبدالمعطي ، ٢٠٢٠).

ومن هنا ركزت أغلب البحوث في مجال القيادة على كيفية تحسين القادة لمنظمتهم وزيادة فعالية أتباعهم وتطويرهم وتطوير أنفسهم بما يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية (Hunter ., 2017 et al ) ، ولكن مع إدراك المنظمات لتصرفات وسلوكيات بعض القادة التي يعادون من خلالها زملاءهم ومرؤوسهم بل وربما العملاء ، بدأ التركيز على أنماط القيادة السلبية ودراسة مدى تأثيرها على اتجاهات وسلوكيات العاملين وعلى أداء المنظمات ونتائج أعمالها (Schmidt,2014). وتعد القيادة السامة أحد أنماط القيادة السلبية ، حيث تتضمن مجموعة فريدة من الخصائص والسلوكيات المدمرة التي تؤثر على المرؤوسين بطريقة متعمدة ومقصودة ويمكن التنبؤ بها (Padilla et al . , 2017; Brouwers and Paltu , 2020).

ومن ناحية أخرى تسعى المنظمات والمؤسسات اليوم في ظل المستجدات المتمثلة في العولمة وثورة المعلومات والإتصالات والمنافسة الشديدة إلى دعم مستوى براعة العاملين بها لما تحتويه من القدرة على استغلال الفرص المتاحة والكشف عن الفرص الجديدة وتجنب التهديدات المحتملة ( نور الدين ، ٢٠٢٢ ) ، وهو ما تعنيه " البراعة " من الحفاظ على التوازن بين الاستغلال والاستكشاف ( Kamasak and Bulutlar , 2019 ) .

هذا وتعد جامعة المنصورة واحدة من أعرق الجامعات وأقدمها وأهمها حيث نجحت من خلال العمل المتواصل والمستمر من حصولها على المركز الأول محلياً في تخصص الإدارة والإقتصاد في

## العلاقة بين القيادة السامة وبراعة الموظف

عام ٢٠٢٣ حسب تصنيف تايمز العالمي World University Rankings 2024 By subject واحتلت فئة ٤٠١-٥٠٠ عالمياً وحسب تصنيف QS احتلت الجامعة المركز الرابع محلياً مع تقدمها ٢٠٠ مركزاً عالمياً وحتى تستمر سلسلة التقدم والتألق للجامعة نأمل أن تأتي هذه الدراسة للمساعدة في مواصلة التقدم على المستوى المحلي والدولي .

وبناء على ما تقدم ، يسعى البحث الحالي إلى تطوير إطار مفاهيمي متكامل مبني على المراجعة للدراسات السابقة ذات الصلة لاختبار العلاقة بين القيادة السامة متعددة الأبعاد ( الإشراف المسئ ، النرحسية، الترويج للذات، صعوبة التنبؤ، القيادة الاستبدادية ) و براعة الموظف ثنائية البعد ( الاستكشاف – الاستغلال ) بالتطبيق على العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة .

أولاً: الإطار النظري :

أ- القيادة السامة (Toxic Leadership):

١- مفهوم القيادة السامة :

قدمت الكتابات والدراسات العلمية عدد من التعريفات للقيادة السامة : يرى (Laguda (2021) القيادة السامة على أنها نمط قيادي قائم على ازعاج التابعين وتخويفهم والتقليل من شأنهم مما يتسبب في إحداث ضغوط لا داعي لها والتي بدورها تؤدي إلى انخفاض الأداء .

وعرفها سبع (٢٠٢٢) أنها تلك السلوكيات والأفعال المتعمدة التي يقوم بها القائد السام لتحقيق أهدافه الشخصية والتي يكون لها آثار سلبية بالغة على الموظفين كتراجع الأداء وإحداث ضغوط كبيرة وعلى المنظمة نفسها في عدم تحقيق الأهداف التنظيمية وتراجع الأداء التنظيمي .

وأوضح عبد العال (٢٠٢٣) أن القيادة السامة هي نمط قيادي غير أخلاقي ينتهج سلوك إداري سيء يمارسه بعض المسؤولين من أجل تحقيق بعض المصالح الشخصية على حساب مصالح

المؤوسين والمنظمة على المدى البعيد ، حيث يستخدم سلوكيات تعمل على قتل الحس الإبداعي والابتكاري للعاملين وتدمير الروح المعنوية وانخفاض الولاء والانتماء المؤسسي لدى العاملين .

## ٢- أبعاد القيادة السامة:

تتفق أغلب الأدبيات على أن هناك خمسة أبعاد أساسية وهي : الإشراف المسيء ، والنرجسية ، والترويج للذات ، وصعوبة التنبؤ ، والقيادة الاستبدادية .

((Mitchell and Ambros, 2007; Goodenough,2008; Thau et al,2009; Pelletier,2010; Lian et al,2012; Schmidt,2014; Garcia et al,2015; Dobbs and Do,2019; Ju et al,2019; Laguda,2021; أبو الذهب ،٢٠٢١؛ العشري، ٢٠٢٠ .

وتلك الأبعاد التي حددها Schmidt,(2008).

### ٢-١: الإشراف المسيء (Abusive- Supervision):

يقصد به مدى إدراك المؤوسين لممارسة القادة لبعض السلوكيات العدائية وإظهار ذلك بشكل مستمر تجاههم سواء بشكل لفظي أو غير لفظي ، وذلك باستثناء الأذى الجسدي والبدني ( Tepper , 2010 ) ، وقد أشار ( Breaux 2010,p25 ) أن هذه السلوكيات التعسفية والمسيئة تستهدف المؤوسين المباشرين وتشمل النقد المستمر والتوبيخ أمام الآخرين ، والتهكم والسخرية العلنية ، وفرض العقوبات غير المبررة وإلقاء اللوم عليهم بشأن أخطاء لم يرتكبونها .

### ٢-٢: النرجسية (Narcissism):

تعد النرجسية بمثابة المرض الحقيقي للعديد من الرؤساء والمدربين التنفيذيين على وجه الخصوص ( Kets de Vries., 2013 ) ، ويقصد بالنرجسية حب الذات والانشغال بالنفس والإعجاب بها والسعي للهيمنة وتجاهل آراء الآخرين ، حيث يركز هؤلاء القادة على أنفسهم وأهدافهم ونجاحهم وكيف ينظر الآخرون إليهم ( Schmidt,2014 ) . والنرجسية في حد ذاتها ليست سلوكاً مدمراً ولكن عندما يبدأ القائد الذي لديه هذه الصفات في اتخاذ الإجراءات التي

## العلاقة بين القيادة الساهمة وبراعة الموظف

تعزز وضعه ويطلب الطاعة المطلقة من المرؤوسين ولا يقبل النقد تحت أي مسمى ، في هذه الحالة تتعرض المنظمة للمعاناة والخطر من جراء تلك التصرفات (Beightel, 2018, p15) .

### ٢-٣: الترويج للذات (Self-promotion):

يقصد بذلك أن يتصرف القائد بطريقة تعزز تحقيق مصالحه الشخصية على حساب مصالح مرؤوسيه ومصالح الوحدات التنظيمية التي يقودها كما إنه يكون دائم التهديد والتقليل من شأن مرؤوسيه المتميزين الذين يمتلكون مواهب ومهارات تمكنهم من منافسته ، فهو يسعى إلى التحكم فيهم والسيطرة عليهم بدلاً من توفير التدريب المناسب الذي يدعم تطوير هذه المهارات والمواهب ، وعادة ما يكون ذلك بهدف تكوين انطباع وصورة إيجابية عنه والحفاظ على هذه الصورة وتعزيزها لدى المستويات القيادية الأعلى ، وترسيخ اعتقاد لديهم بأنه الشخص الوحيد الذي يمتلك المهارات اللازمة لقيادة الفريق (Maxwell, 2015).

### ٢-٤: صعوبة التنبؤ (Unpredictability):

ويقصد به عدم قدرة المرؤوسين على تنبؤ أو توقع سلوكيات قائدهم نتيجة تأرجحه وتقلبه بين عدة أنماط سلوكية مختلفة فهي تمثل مدى واسع من السلوكيات التي تعكس التحولات الدراماتيكية ( المثيرة في الحالة المزاجية للقائد والتي تؤثر بشكل مباشر على مناخ العمل ) (2014, Schmidt).

وقد أشار Schmidt (2008) أن عدم القدرة على التنبؤ بسلوكيات قائد ما ، يعد من أقوى المؤشرات على رضا المرؤوسين عن هذا القائد ورغبتهم في البقاء بالمنظمة ، وهو ما جعله يستنتج أن ذلك قد يفسح المجال للقائد السيئ بأن يصبح ساماً فيما بعد ، فعندما يتم وصف القائد بأنه غير متوقع تتفاقم سلوكياته السلبية بسبب عدم قدرة مرؤوسيه على التنبؤ بهذه السلوكيات . (Beightel ., 2018, p15).

## ٢-٥: القيادة الاستبدادية (Leadership Authoritarian):

تتضمن القيادة الاستبدادية السلوكيات التي تقيد استقلالية المرؤوسين وتحد من حريتهم في الاختيار وتحبط أي مبادرات فردية أو أفكار جديدة مقدمة من جانبهم وتجبرهم على الامتثال التام لأجندات القادة وإجراءاتهم التشغيلية للعمل (Schmidt, 2008). ولذلك يمكن تعريفها بأنها السلوكيات التي يسعى من خلالها القادة إلى امتلاك السلطة المطلقة والسيطرة بشكل كامل على المرؤوسين والتأكيد على طاعتهم وتنفيذهم لكافة الأوامر والتعليمات التي تصدر من خلالهم دون أي مناقشة أو جدال أو معارضة من جانبهم (Cheng et al., 2014).

## ب- براعة الموظف (Employee Ambidexterity):

## ١- مفهوم براعة الموظف:

أشار (Jasmand et al. (2012) مشاركة الفرد خلال اجتماعات الخدمة في تقديم خدمة للعملاء والبيع الزائد.

يعرفها (Good and Michel (2013) على أنها "القدرة المعرفية للأفراد على التكيف بمرونة في البيئات الديناميكية من خلال التبديل بشكل مناسب بين الاستكشاف والاستغلال".

ويعتبر (Franco. (2018) براعة الموظف أنها "جهود الفرد للمشاركة في أنشطة الاستكشاف والاستغلال ذات الصلة خلال فترة محددة".

كما عبر (Sok and O'Cass (2015) ، إنها مشاركة مزدوجة للفرد بالإبداع والاهتمام بالتفاصيل.

كما اتفق كلاً من (Yeganegi et al., Rosing and Zacher., 2017; Caniels and Veld., 2019)؛ (2019) على أن براعة الموظف "التوجه السلوكي للموظفين للجمع بين الأنشطة المتعلقة بالاستكشاف والاستغلال في فترة زمنية محددة".



### ٢- أبعاد براعة الموظف :

تتفق أغلب الأدبيات على أن براعة الموظف تتكون من بعدين أساسيين هما : ( الاستكشاف (Exploitation-Exploration) الاستغلال (He and Wong 2004; Lee; Kim and Joshi, 2017; Siachou and Gkorezis, 2018; Sulphay, 2019; Peng and Chen, 2019; Abazeed, 2020; Shenshen and AlNajjar, 2020; Ali et al.; 2022; Zabiegalski and Marquardt,2022; Mom et al., 2009; Rosing andZacher, 2017; Tempelaar and Rosenkranz, 2019; Yeganegi, et al., 2019).

### ٢-١: الاستكشاف Exploration :

يعبر بعد الاستكشاف عن البحث عن أفكار وتقنيات ونماذج جديدة وخلق المعرفة لتطوير وتحسين العمليات الحالية وإيجاد طرق أفضل لممارسة الأعمال المستقبلية (2019) ، (Schnellbacher et al

ومن جانب آخر يعرف (Yeganegi et al. (2019) الاستكشاف على أنه تطوير لأفكار جديدة (بما في ذلك أنشطة مثل البحث والعصف الذهني) ، حيث يوسع الاستكشاف نطاق الخبرة من خلال البحث والتجريب لأنه يتضمن سلوكيات تهدف إلى اكتساب المزيد من المعرفة وتقديم المزيد من المعلومات الجديدة أو فرص بديلة.

ويعبر عن قدرة المنظمة على السعي وراء المعرفة الجديدة ، والاستعداد لمواجهة التغيرات البيئية ( Tran , 2013,p8 ) ، وعلى مستوى الموظف فإن القيام بالأنشطة الاستكشافية يتضمن سلوكيات مثل توليد الأفكار الجديدة وتنفيذها ، والبحث عن حلول تنافسية من خلال التفكير الإبداعي ، والبحث عن منتج جديد وابتكار العمليات ، كذلك تتضمن سلوكيات تتطلب من الموظف تعلم مهارات أو معارف جديدة والتكيف أيضاً مع الروتين الحالي . Gibson and (Birkinshaw, 2004; Kang and Snell, 2009).

## ٢-٢: الاستغلال Exploitation:

يشير الاستغلال إلى تحسين العمليات الحالية وتطويرها من خلال جمع أفضل الممارسات من الإدارات الأخرى وتطبيق هذه الممارسات على الإدارة الخاصة بالفرد. (Schnellbacher et al., 2019). ويشمل الاستغلال السلوكيات التي تهدف إلى تنقية وزيادة الأصول والقدرات والمعرفة الحالية (Kauppila and Tempelaar, 2016).

كما يُعرّف Yeganegi et al. (2019) الاستغلال بأنه تنفيذ أنشطة جديدة (بما في ذلك التسويق ، وإيجاد الموارد المالية ، وبناء الفريق ، وما إلى ذلك) ؛ وهذا بدوره يزيد من الخبرات والكفاءات التنفيذية.

من ناحية أخرى ، يمكن القول إن الاستكشاف والاستغلال ليسا مجرد أبعاد مختلفة لسلوك المنظمات ، لكنها أيضًا تكمل بعضها البعض ؛ بينما يستكشف الأفراد ، فإنهم أيضًا يخلقون فرصًا جديدة للاستغلال ؛ وأثناء الاستغلال ، يزيدون من عمق الخبرة والمعرفة ، مما يسهل بدوره الاستكشاف ويكون هذا الشخص أكثر فاعلية عندما يشارك هذا الشخص أيضًا في الاستغلال (Kauppila and Tempelaar, 2016).

ثانياً: الدراسات السابقة :

أ- الدراسات الخاصة بالقيادة السامة :

هدفت دراسة (Farghaly and Abou Zeid, 2023) إلى معرفة طبيعة العلاقة بين القيادة السامة والأداء التنظيمي الدور الوسيط للصمت التنظيمي وقد تبينت الدراسة إلى أن أبعاد القيادة السامة هي ( الاشراف المسئ - النرجسية - صعوبه التنبؤ - الترويج للذات - القيادة الاستبدادية ) وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط سلبية معنوية بين القيادة السامة والاداء الوظيفي والصمت التنظيمي كمتغير وسيط بين الممرضات في المستشفيات محل الدراسة.

## العلاقة بين القيادة السامة وبراعة الموظف

في حين هدفت دراسة ( waldiya,2023 ) إلى دراسة تأثير القيادة السامة على رفاهية الموظف مع وجود عوامل أخرى تؤثر على رفاهيته مثل (الفضاظة والإرهاق) كأدوار وسيطه. وتوصلت نتائج هذه الدراسة إلى عدم وجود علاقة ارتباط بين سلوكيات القيادة السامة والرفاهية الذاتية للموظف . كما توصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط بين القيادة السامة والإرهاق مع ظهور علاقة ارتباط هامة بين سلوكيات القيادة السامة والفضاظة.

وهدفت دراسة ( Hattab et al ,2022 ) إلى التحقق من تأثير القيادة السامة على الموظفين عبر دور نية دوران بتوسيط نظرية العقد النفسي وتوصلت هذه الدراسة على وجود تأثير سلبي معنوي بين القيادة السامة ونية الدوران حيث تؤدي القيادة السامة إلى ارتفاع معدلات الدوران ونية ترك العمل وخرق العقد النفسي .

ب- الدراسات الخاصة ببراعة الموظف :

هدفت دراسة ( Hanu and Khumalo,2023 ) إلى معرفة تأثير أنظمة العمل عالية الأداء على مرونة الموظفين وبراعتهم أثناء الازمات وتوصلت هذه الدراسة إلى أن أنظمة العمل عالية الأداء تؤثر بشكل ايجابي ومعنوي على مرونة الموظفين والتنظيم والبراعة أثناء الازمات حيث وفرت هذه الدراسة من خلال نتائجها معلومات مفيدة لمديري شركات الادويه محل التطبيق على تعزيز مرونة وموظفيهم وبراعتهم أثناء الازمات .

دراسة (Ijigu and Kuhil,2023) هدفت إلى معرفة الدور الوسيط للقيادة الماهرة وبراعة الموظف في العلاقة بين نظام العمل على الأداء وأداء عمل الموظف وتوصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن القيادة الماهرة لها تأثير معتدل في العلاقة بين نظام العمل على الأداء وبراعة الموظف في المستوي المرتفع للقيادة الماهرة و العلاقة بين نظام العمل على الأداء وبراعة الموظف أقوى و علاوة على ذلك، خففت القيادة الماهرة من التأثير غير المباشر لبراعة الموظف في العمل العلاقة بين نظام العمل على الأداء وأداء عمل الموظف.

دراسة (Fortunisa and Elsyah, 2023) هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير تمكين القيادة على براعة الموظف وتبينت هذه الدراسة أبعاد تمكين القيادة ( معني العمل \_ التشجيع على العمل - مشاركة الموظفين - حرية التعبير عن الآراء) وأبعاد براعة الموظف ( الاستغلال والاستكشاف ) وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي ايجابي بين تمكين القيادة وبراعة الموظف حيث ان تمكين القيادة يزيد من براعة الموظف وزيادة قدرته على الاستغلال والاستكشاف.

#### التعليق على الدراسات السابقة :

- تبين للباحثان من مراجعة الدراسات السابقة عدم وجود دراسة جمعت بين متغيري البحث (القيادة السامة – براعة الموظف).

اتفقت معظم الدراسات السابقة على الأبعاد المستخدمة في قياس القيادة السامة وهي: الاشراف المسئ - النرجسية - صعوبه التنبؤ - الترويج للذات - القيادة الاستبدادية).

- اتفقت معظم الدراسات السابقة على أن الأبعاد المستخدمة في قياس براعة الموظف وهي: (الاستغلال – الاستكشاف).

تسعى الدراسة الحالية إلى معرفة العلاقة بين القيادة السامة و براعة الموظف على العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة وهو مالم يتم دراسته من قبل على حد علم الباحثان.

#### ثالثاً: مشكلة البحث :

تتمثل مشكلة البحث في الآتي :

سعيًا من الباحثان للوقوف بشكل واضح على مشكلة البحث ، تم إجراء دراسة إستطلاعية عبر المقابلات الفردية المتعمقة مع عينة ميسرة قوامها(٥٠) مفردة من العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة وتم إجراء المقابلات اعتماداً على إطار للمقابلة تم إعدادها من خلال الدراسات السابقة بهدف الوقوف بشكل مبدئي على مدى توافر براعة الموظف لدى مفردات العينة .

## العلاقة بين القيادة السامة وبراعة الموظف

وقد كشفت الدراسة الإستطلاعية عن مجموعة من المؤشرات الأولية تمثلت أهميتها فيما يلي :

١. وجود تفاوت بين العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة، من حيث مستوى الممارسة لأبعاد القيادة السامة ، فقد أعرب بعض العاملين أن رئيسهم في العمل ، دائما ما يذكر أخطاء مرؤوسيه ويحملهم بأعباء وظيفية ويرى ان قدراته تفوق قدرات أي شيء اخر مهتم بمصلحته الشخصية على حساب العمل ويغضب لأسباب غير معروفة ويجب ان ينسب انجازات غيره له.

٢. وجود تفاوت بين العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة من حيث درجة توافر أبعاد البراعة، فقد أشار بعض العاملين على التزامهم بتحسين الجودة وتحسين علاقتهم مع زملائهم وتشجيعهم على الابتكار في أداء عملهم والبعض يرى عدم فائده هذا .

وبناء على نتائج الدراسة الاستطلاعية يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل الآتي :  
ما العلاقة بين القيادة السامة بوصفها متغيراً مستقلاً، و براعة الموظف بوصفها متغيراً تابع للعاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة موضع التطبيق ؟ وينبثق من هذا التساؤل الرئيسي السؤال الفرعي التالي:

١- هل هناك علاقة بين القيادة السامة وأبعاد براعة الموظف على العاملين في الكادر العام بجامعة المنصورة ؟  
رابعاً: أهداف البحث :

بناء على مشكلة وتساؤل البحث فإنه يمكن صياغة الاهداف التالي:

- ١- دراسة العلاقة بين القيادة السامة وبراعة الموظف للعاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة.
- ٢- التوصل إلى العلاقة بين القيادة السامة و(الإستكشاف) كبعد من أبعاد براعة الموظف للعاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة .

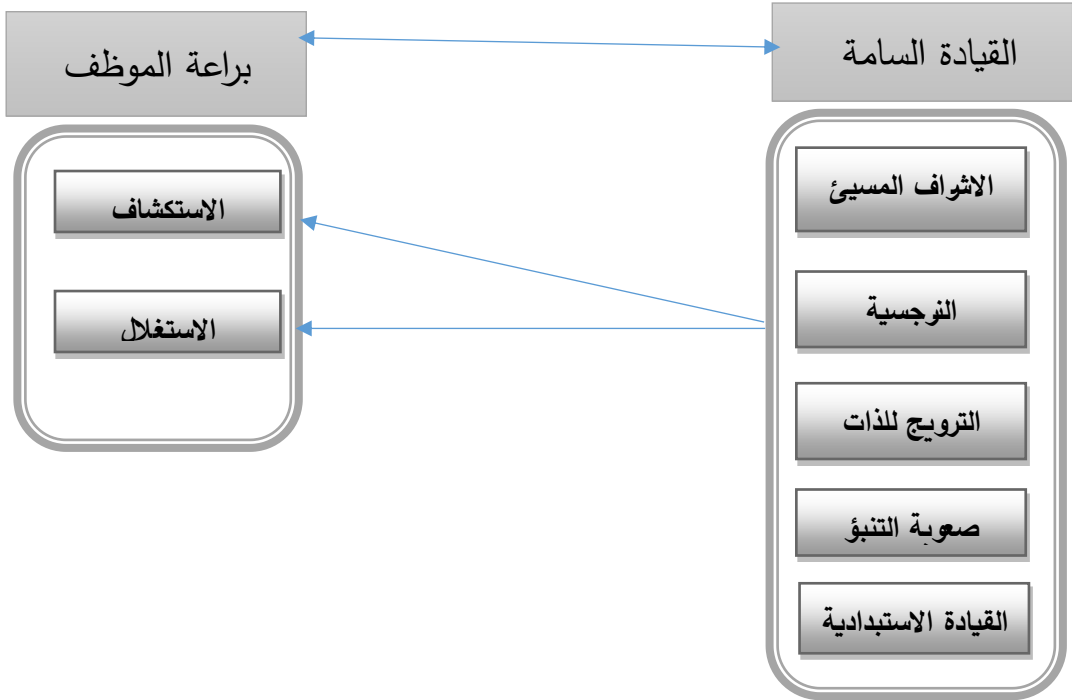
٣- معرفة العلاقة بين القيادة السامة و( الاستغلال ) كبعد من أبعاد براعة الموظف للعاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة .

خامساً: فروض البحث :

في ضوء مشكلة البحث وتحقيقاً لأهداف البحث يمكن للباحثان بصياغة الفروض التالية  
١-توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة السامة و براعة الموظف وينقسم هذا الفرض إلى الفرضين التاليين :

H2a: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة السامة و الاستكشاف.

H2b: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة السامة و الاستغل



شكل (١): الاطار المقترح للدراسة

المصدر: إعداد الدراسات في ضوء الدراسات السابقة

## العلاقة بين القيادة السامة وبراعة الموظف

سادساً: أهمية البحث :

يستمد هذا البحث أهميته من عدة إعتبرات علمية وعملية يتم توضيحها فيما يلي:

١-: الأهمية العلمية :

١- يسهم البحث الحالي في التأسيس النظري للمصطلحات القيادة السامة و براعة الموظف خصوصا في ظل ندرة الأدبيات العربية في هذا الصدد .

٢- التحقق من نوعية العلاقات المباشرة بين متغيرات البحث ، فلم ترصد الباحثان أي دراسة عربية قد بحثت العلاقات المباشرة بين متغيراتها .

٣- لم ترصد أي دراسة على مستوى الأدب العالمي قد تناولت العلاقة بين القيادة السامة و براعة الموظف .

٢-: الأهمية العملية:

تتمثل الأهمية العملية لهذه البحث :

١- مواصلة الجهود البحثية المرتبطة بالقيادة السامة خاصة وأن هناك حاجة ملحة لإجراء المزيد من الدراسات التطبيقية المرتبطة بتفسير سلوكيات القيادة السامة والعلاقة بينها وبين براعة الموظف.

٢- توفير بيانات ومعلومات لمتخذي القرارات بجامعة المنصورة، حيث يمكن أن تسهم نتائج الدراسة في إتاحة الفرصة لمتخذي القرار في جامعة المنصورة في وضع إليات وأساليب لحماية قواها البشرية من القيادة السامة وزيادة براعة وفعالية الموارد البشرية داخل جامعة المنصورة.

٣- أهمية مجال التطبيق والتمثل في العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة والذي يمثل ركيزة هامة من ركائز تحقيق رسالة الجامعة والتي تتطلب علاقة الحب والود بين القائد وتابعيه ، وأيضا درجة براعة العاملين في وظائفهم .

**سابعاً: منهجية البحث: Research Approach:**

تم استخدام المنهج الاستنباطي Deductive Approach القائم على جمع البيانات وإخضاعها للمعالجة الإحصائية واستخلاص النتائج منها. (Saunders et al., 2019)

**جمع البيانات Data Collection:****١- أنواع البيانات:**

البيانات الأولية: هي تلك البيانات التي تم جمعها من خلال قائمة الاستقصاء من العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة محل البحث.

والبيانات الثانوية هي تلك البيانات التي تم توفيرها وتم الحصول عليها من تقارير وسجلات البيانات في الجامعة وكذلك من الدراسات السابقة وشبكة الأنترنت (Adams et al., 2007).

**٣-مقاييس متغيرات البحث:**

يحتوي هذا البحث على متغيرين رئيسيين يتمثلان في:

- المتغير الأول: القيادة السامة: تم استخدام مقياس ( Schmidt, 2008 ) ويتضمن هذا المقياس ٢٩ عبارة تم قياس الوزن النسبي لكل منها باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.
- المتغير الثاني: براعة الموظف: تم استخدام مقياس (Mom et al, 2009) ويتضمن هذا المقياس ١٣ عبارة تم قياس الوزن النسبي لكل منها باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.



## العلاقة بين القيادة السامة وبراعة الموظف

### مجتمع وحجم عينة البحث

#### أ- المجتمع والعينة:

##### • مجتمع البحث:

يتمثل مجتمع البحث من العاملين في الكادر العام بجامعة المنصورة ووفقاً لسجلات التنظيم والإدارة بجامعة المنصورة لعام ٢٠٢٢-٢٠٢٣ حيث بلغ حجم المجتمع (٢٥٥٦٥) وفقاً لهذه الاحصائية.

##### • حجم العينة:

تم سحب عينة عشوائية طبقية ممثلة لمجتمع البحث بطريقة التمثيل النسبي لمفردات المجتمع وتم تحديد حجم العينة وفقاً Simple Size Calculator وذلك بمعلومية حجم المجتمع (٢٥٥٦٥) مفردة وبافتراض حدود خطأ ٥٪ ومستوي ثقة ٩٥٪ وبلغ حجم العينة (٣٧٩) مفردة ويوضح الجدول رقم (١): توزيع مفردات العينة على النحو التالي:

جدول رقم (١): توزيع العينة على العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة

م	البيان	حجم المجتمع	النسبة المئوية	حجم العينة
1	المجموعة النوعية	100	0,39%	2
2	كلية الهندسة	390	1,53%	6
3	كلية التربية الرياضية	160	0,63%	2
4	كلية التربية للطفولة المبكرة	90	0,35%	1
5	كلية السياحة والفنادق	100	0,39%	2
6	كلية التجارة	235	0,92%	3
7	كلية العلوم	350	1,37%	5
8	الإدارة العامة لجامعة المنصورة	3230	12,63%	48
9	كلية الحقوق	184	0,72%	2
10	كلية الحاسبات والمعلومات	95	0,37%	1

م	البيان	حجم المجتمع	النسبة المئوية	حجم العينة
11	كلية التربية	208	0,81%	3
12	كلية الطب	457	1,79%	7
13	كلية الطب البيطري	212	0,83%	3
14	كلية التمريض	234	0,92%	3
15	الإدارة العامة للمدن الجامعية	1054	4,12%	16
16	المستشفى الرئيسي	6220	24,33%	92
17	مستشفى الأطفال الجامعي	2555	10%	38
18	كلية الزراعة	274	1,1%	5
19	مركز جراحة الجهاز الهضمي	950	3,72%	14
20	مركز طب وجراحة العيون	700	2,74%	10
21	مستشفى الباطنة التخصصي	1600	6,26%	23
22	مركز الكلي والمسالك البولية	1638	6,41%	24
23	مستشفى الطوارئ	2020	7,77%	29
24	مركز الأورام	1490	5,83%	24
25	كلية الصيدلة	275	1,18%	4
26	كلية طب الأسنان	357	1,39%	5
27	كلية التربية النوعية	130	0,50%	3
28	كلية الآداب	257	1,01%	4
	الإجمالي	25565	100	379

المصدر: سجلات التنظيم والإدارة لجامعة المنصورة عام ٢٠٢٢ - ٢٠٢٣ م

أي أن العدد المناسب لتمثيل المجتمع هو ٣٧٩ مشاهدة تقريباً، وكلما زادت عدد المشاهدات زادت دقة التحليل، وبالتالي فالعينة التي اعتمدت عليها الباحثتان تمثل المجتمع تمثيلاً صادقاً حيث أنها تبلغ ٣٨٦ مشاهدة.

## العلاقة بين القيادة السامة وبراعة الموظف

### اختبارات الصدق والثبات

ويستخدم هذا الاختبار لمعرفة مدى إمكانية الاعتماد على قائمة الاستقصاء في جمع بيانات تتسم بالثبات، ويقصد به إمكانية الحصول على نفس البيانات عند إعادة البحث في نفس الظروف باستخدام نفس الأداة ونفس الأفراد (Adams, et al., 2007). ومعامل الثبات ألفا كرونباخ هي الطريقة التي استخدمتها الباحثتان لحساب ثبات المقاييس وذلك باستخدام برنامج SPSS (V. 26)، وفي معظم الحالات يمكن اعتبار ألفا كرونباخ مؤشراً ملائماً وممتازاً لقياس ثبات المقياس ويعتبر من المعاملات التي من خلالها يمكن قياس مدى ثبات المقياس من خلال الاتساق الداخلي، حيث يرى Hair, et al. (2014) أن قيم ألفا المقبولة هي التي تتراوح من 0,6 إلى 0,7، في حين أن القيم أكبر من 0,7 تشير إلى درجة عالية من الاعتمادية على المقاييس المستخدمة.

وبالتالي، قامت الباحثتان بإجراء دراسة استطلاعية على عينة ميسرة من العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة عددها 50 مفردة، وأظهرت نتائج التحليل والتي يوضحها الجدول (2) ما يلي:

جدول رقم (2): نتائج اختبار الثبات لمتغيرات البحث

معامل الثبات		معامل الثبات عند حذف العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	الأبعاد	المتغير
معامل ألفا	عدد العبارات					
0.724	5	0.589	0.692	Q1	الترجسية	القيادة السامة
		0.656	0.535	Q2		
		0.764	0.320	Q3		
		0.702	0.414	Q4		
		0.636	0.579	Q5		
0.851	6	0.853	0.484	Q6	القيادة الاستبدادية	
		0.803	0.753	Q7		
		0.856	0.474	Q8		
		0.820	0.678	Q9		

معامل الثبات		معامل الثبات عند حذف العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	الأبعاد	المتغير	
معامل ألفا	عدد العبارات						
		0.806	0.744	Q10			
		0.815	0.696	Q11			
0.878	7	0.841	0.812	Q12	الإشراف المسيئ		
		0.853	0.720	Q13			
		0.880	0.509	Q14			
		0.848	0.761	Q15			
		0.848	0.759	Q16			
		0.881	0.493	Q17			
		0.870	0.590	Q18			
0.880	5	0.853	0.720	Q19	الترويج الذاتي		
		0.859	0.701	Q20			
		0.859	0.692	Q21			
		0.841	0.765	Q22			
		0.856	0.710	Q23			
0.812	6	0.746	0.732	Q24	صعوبة التنبؤ		
		0.771	0.628	Q25			
		0.815	0.423	Q26			
		0.816	0.415	Q27			
		0.752	0.709	Q28			
		0.786	0.558	Q29			
0.948	29	اجمالي المتغير المستقل: القيادة السامة					
		المتغير الثاني : براعة الموظف					
0.860	7	0.847	0.574	Q30	الاستكشاف	براعة الموظف	
		0.837	0.653	Q31			
		0.835	0.677	Q32			
		0.855	0.548	Q33			
		0.840	0.638	Q34			
		0.820	0.811	Q35			
		0.846	0.586	Q36			
0.810	6	0.776	0.641	Q37	الاستغلال		

## العلاقة بين القيادة السامة وبراعة الموظف

معامل الثبات		معامل الثبات عند حذف العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	الأبعاد	المتغير
معامل ألفا	عدد العبارات					
		0.794	0.506	Q38		
		0.753	0.679	Q39		
		0.812	0.437	Q40		
		0.769	0.626	Q41		
		0.772	0.607	Q42		
0.905	13	اجمالي المتغير التابع: براعة الموظف				

المصدر: اعداد الباحثان وفقاً لنتائج التحليل الاحصائي

يتضح لدى الباحثان من خلال العرض السابق لنتائج اختبارات الثبات لمتغيري البحث ما يلي:

- بالنسبة لمقياس المتغير المستقل القيادة السامة: فقد تبين أن معامل ألفا للمقياس ككل بلغ ٠,٩٤٨ وهو ما يشير إلى درجة عالية من الاعتمادية على المقياس، وذلك باعتبار أن معامل ألفا الذي يتراوح ما بين ٠,٦ إلى ٠,٧ يعتبر كافيًا ومقبولاً، في حين أن معاملات ألفا لمقاييس النرجسية والقيادة الاستبدادية، والاشراف المسيئ، والترويح الذاتي، وصعوبة التنبؤ تبلغ ٠,٧٢٤، ٠,٨٥١، ٠,٨٧٨، ٠,٨٨٠، ٠,٨١٢ على التوالي مما يشير إلى درجة عالية من الاعتمادية على المقياس.
- بالنسبة لمقياس المتغير التابع براعة الموظف: فقد تبين أن معامل ألفا للمقياس ككل بلغ ٠,٩٠٥ وهو ما يشير إلى درجة عالية من الاعتمادية على المقياس، وذلك باعتبار أن معامل ألفا الذي يتراوح ما بين ٠,٦ إلى ٠,٧ يعتبر كافيًا ومقبولاً، في حين أن معاملات ألفا لمقاييس الاستكشاف والاستغلال تبلغ ٠,٨٦٠، ٠,٨١٠ على التوالي مما يشير إلى درجة عالية من الاعتمادية على المقياس.

بالإضافة إلى ذلك يتبين أن معاملات الارتباط الإجمالية بين العناصر لكافة الأبعاد والعبارات أكبر من ٠,٣ مما يشير إلى أهمية الإبقاء على كافة العبارات بقائمة الاستقصاء دون حذف أو تغيير.

وصف عينة البحث:

من خلال استخدام الاحصاء الوصفي يمكن وصف خصائص عينة البحث وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (٣): الخصائص الديموغرافية لعينة البحث

النسبة	عدد المفردات	الخصائص الديموغرافية	
50.52%	195	ذكر	النوع
49.48%	191	أنثى	
100.00%	386	الإجمالي	
46.89%	181	من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة	العمر
25.39%	98	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	
20.73%	80	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	
6.99%	27	من 50 سنة إلى أقل من 60 سنة	
100.00%	386	الإجمالي	
18.91%	73	مؤهل متوسط	مستوى التعليم
68.65%	265	جامعي	
12.44%	48	دراسات عليا	
100.00%	386	الإجمالي	
42.49%	164	أعزب	الحالة الاجتماعية
48.70%	188	متزوج	
5.18%	20	مطلق	
3.63%	14	أرمل	
100.00%	386	الإجمالي	

المصدر: اعداد الباحثان اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

## العلاقة بين القيادة السامة وبراعة الموظف

التحليل الوصفي للبيانات:

تتمثل متغيرات البحث في متغيرين رئيسيين يتمثلان في القيادة السامة وبراعة الموظف، ويحتوي هذان المتغيران على مجموعة من الأبعاد الفرعية، وأسفرت نتائج التحليل الوصفي على ما يلي:

جدول رقم (٤): التحليل الوصفي لمتغيرات وأبعاد البحث (ن=٣٨٦)

الترتيب وفقاً للوسط الحسابي	التحليل الاحصائي		الأبعاد	المتغير
	الأنحراف المعياري	الوسط الحسابي		
1	0.79	3.75	الترجسية	المتغير المستقل: القيادة السامة
4	0.97	3.39	القيادة الاستبدادية	
5	1.03	3.23	الاشراف المسئ	
2	1.01	3.45	الترويج الذاتي	
3	0.83	3.68	صعوبة التنبؤ	
1	0.55	4.01	الاستكشاف	المتغير التابع: براعة الموظف
2	0.60	4.01	الاستغلال	
-	0.53	4.01	اجمالي المتغير التابع	

المصدر: اعداد الباحثان اعتماداً على نتائج التحليل الاحصائي

ويتضح لدى الباحثان من الجدول (٤) مجموعة من الملاحظات التي يمكن بيانها فيما يلي:

- ارتفاع الوسط الحسابي العام للمتغير الأول الخاص بالقيادة السامة حيث يبلغ ٣,٥٠، مما يشير إلى وجود ادراك عام لعينة البحث فيما يتعلق بالمتغير الأول وأبعاده الفرعية وهو ما يمكن ايضاحه فيما يلي:  
- جاء البعد الفرعي الأول الخاص بالترجسية في المرتبة الأولى حيث بلغ الوسط الحسابي ٣,٧٥، بينما جاء في المرتبة الثانية البعد الفرعي الرابع الخاص بالترويج الذاتي حيث بلغ الوسط الحسابي ٣,٤٥، وفي المرتبة الثالثة من الأهمية كان البعد الفرعي الخامس الخاص بصعوبة التنبؤ حيث بلغ الوسط الحسابي له ٣,٦٨، وفي المرتبة الرابعة كان البعد الفرعي الثاني الخاص بالقيادة الاستبدادية حيث بلغ الوسط الحسابي له ٣,٣٩، وأخيراً جاء في المرتبة الخامسة البعد الفرعي الثالث الخاص بالاشراف المسيئ حيث بلغ الوسط الحسابي له ٣,٢٣.
- ارتفاع الوسط الحسابي العام للمتغير الثاني الخاص ببراعة الموظف حيث يبلغ ٤,٠١، مما يشير إلى وجود ادراك عام لعينة البحث فيما يتعلق بالمتغير الثاني وأبعاده الفرعية حيث تساوى جاء البعد الفرعي الأول والثاني الخاص بالاستغلال والاستكشاف في المرتبة الأولى حيث بلغ الوسط الحسابي ٤,٠١.

ثالثاً: التحليل الاستنتاجي لمتغيرات البحث:

تقوم الباحثان في هذا الجزء بالتحليل المعتمد على نمذجة المعادلة الهيكلية. ويتم هذا التحليل من خلال ثلاثة مراحل أساسية، حيث تتمثل المرحلة الأولى في القيام بالتحليل العاملي الاستكشافي، بينما تتمثل المرحلة الثانية في التحليل العاملي التوكيدي، وذلك من أجل تحليل صلاحية متغيرات البحث وثباتها قبل القيام باختبار فروض البحث، بينما تتمثل المرحلة الثالثة في اختبار فروض البحث وذلك بالاعتماد على برنامج AMOS الاصدار ٢٦ وذلك على النحو التالي:



## العلاقة بين القيادة السامة وبراعة الموظف

### ١- التحليل العاملي الاستكشافي:

يستخدم التحليل العاملي الاستكشافي ويتم تطبيق نهجه الاحصائي على نطاق واسع في العديد من التخصصات مثل أنظمة المعلومات والعلوم الاجتماعية والعلوم التربوية والنفسية، ويهدف إلى اختزال عدد العوامل، وتقييم خطي متعدد العوامل التي توجد بينها ارتباط، وتقييم وفحص النماذج الأحادية، وتقييم الصدق البنائي في قائمة الاستقصاء، وكذلك دراسة علاقة العوامل أو فحص نموذج البحث، بالإضافة إلى تطوير المفاهيم النظرية، واثبات النظرية المقترحة (Taherdoost, et al., 2014). وبالتالي، يتم استخدام التحليل العاملي الاستكشافي لتقليل عدد العوامل التي تبني النموذج ولتجميع العوامل التي لها نفس الخصائص معاً من أجل تحديد العوامل التي لها أكبر الأثر وتبقى في النموذج، وأي العوامل لها علاقة ضئيل أو ليس لها علاقة، وبالتالي يتم استبعادها من النموذج، ومن ثم الحصول على نموذج للعوامل الأكثر فعالية (Henson and Roberts, 2006).

وقد تم استخدام التحليل العاملي الاستكشافي في اطار البحث الحالية لتحديد العوامل الرئيسية التي حددت متغيرات البحث والتباين الذي تفسره العوامل المحدده، وذلك بالاعتماد على تحليل المكونات الأساسية والذي يعتمد على بناء نموذج تستند فيه العوامل إلى التباين الكلي ومقياس Kaiser-Meyer-Olkin KMO والذي يسعى إلى قياس كفاية العينة وملاءمتها، وحتى تكون البيانات صالحة للاستخدام يجب ألا تقل قيمته عن ٠,٥. وباستخدام التحليل العاملي الاستكشافي ببرنامج SPSS ٧.26 لعينة قوامها (٣٨٦ مفردة، ٥٢ عبارة) موزعة إلى ٢٩ عبارة للقيادة السامة و١٣ عبارة لبراعة الموظف، وكانت نتائج التحليل العاملي على النحو التالي:

### جدول رقم (٥) نتائج مقياس KMO and Bartlett's Test لمتغيرات البحث

Bartlett's Test		معامل KMO	الأبعاد	المتغير
مستوى المعنوية	مربع كاي			
0.000	550.027	0.754	الترجسية	

Bartlett's Test		معامل KMO	الأبعاد	المتغير
مستوى المعنوية	مربع كاي			
0.000	1337.915	0.902	القيادة الاستبدادية	المتغير المستقل: القيادة السامة
0.000	1861.251	0.929	الإشراف المسيئ	
0.000	1000.674	0.881	الترويج الذاتي	
0.000	982.768	0.875	صعوبة التنبؤ	
0.000	681.439	0.836	الاستكشاف	المتغير التابع: براعة الموظف
0.000	542.180	0.833	الاستغلال	

المصدر: اعداد الباحثان اعتماداً على نتائج التحليل الاحصائي

يوضح الجدول رقم (٥) أن مقياس KMO لكافة المتغيرات المدرجة بالبحث أكبر من ٠,٥، بالإضافة إلى أن نتائج اختبار Bartlett's Test لكافة أبعاد ومتغيرات البحث معنوية، وبالتالي فإن البيانات ذات جودة عالية وصالحة لإجراء اختبار التحليل العاملي الاستكشافي.

## ٢- التحليل العاملي التوكيدي

التحليل العاملي التوكيدي يتم استخدامه في حالة إذا كانت هناك معرفة بوجود علاقة بين المتغيرات، ووفقاً للدراسات السابقة فإنه يفترض وجود علاقة بين المتغيرات المقاسة والمتغيرات الكامنة ثم يؤكد هذه العلاقة من خلال هذا التحليل (Byrne, 2010). كما يتم استخدامه للتأكد من الصدق البنائي لمقياس البحث ومن صحة النموذج وصلاحيته، والتأكد من مطابقته لبيانات البحث قبل إجراء اختبار الفروض وذلك من خلال صياغة النموذج النظري للدراسة وتقييمه ثم محاولة تعديله، عن طريق حذف العبارات التي تكون معاملات تحميلها على المتغيرات ضعيفة. وبعد ذلك يتم صياغة نموذج القياس وتقييمه وفقاً لمعايير تقييم الصدق التقاربي والتمييزي ثم يتم اختبار الفروض وفقاً للنموذج الهيكلي.

## العلاقة بين القيادة السامة وبراعة الموظف

ويتم تقييم النموذج النظري سعيًا نحو بناء النموذج الهيكلي للدراسة وذلك من خلال مرحلتين وهما: المرحلة الأولى نموذج القياس أحادي المستوى، والمرحلة الثانية النموذج ثنائي المستوى، ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

١-٢: نموذج القياس أحادي المستوى:

أ. صلاحية نموذج البحث للقياس أحادي المستوى:

تم تقييم نموذج القياس من خلال تقييم الصدق التقاربي والتمييزي وثبات عبارات المقياس من أجل تحقيق درجة كافية من الثبات الداخلي الذي يتمتع به المقياس وذلك باتباع الخطوات التالية:

- تحديد المعاملات المعيارية (Standardized loading) لتقييم صدق مكونات عبارات المقياس.
- حساب معامل الثبات المركب (Composite Reliability) ومعامل ألفا كرونباخ للوقوف على ثبات الاتساق الداخلي للمقياس.
- قياس الصدق التقاربي والتمييزي باستخدام متوسط التباين المستخرج (Square Average Variance Extracted AVE and Root of AVE)

ويوضح الجدول التالي رقم (٦) نتائج التحليل الاحصائي فيما يخص صلاحية متغيرات البحث للنموذج أحادي المستوى:

جدول رقم (٦): صلاحية متغيري البحث للنموذج أحادي المستوى

الصدق التقاربي		معاملات التحميل والثبات			الأبعاد	المتغير
الثبات المركب CR	التباين المستخلص AVE	معامل الثبات	معامل التحميل	العبرة		
0.638	0.665	0.784	0.673	Q1	الانرجسية	

الصدق التقاربي		معاملات التحميل والثبات			الأبعاد	المتغير
الثبات المركب CR	التباين المستخلص AVE	معامل الثبات	معامل التحميل	العبرة		
			0.640	Q2		
			0.672	Q3		
			0.652	Q4		
			0.690	Q5		
0.856	0.784	0.898	0.773	Q6	القيادة الاستبدادية	
			0.777	Q7		
			0.704	Q8		
			0.807	Q9		
			0.811	Q10		
			0.831	Q11		
0.887	0.794	0.923	0.867	Q12	الإشراف المسيئ	القيادة السامة
			0.814	Q13		
			0.675	Q14		
			0.875	Q15		
			0.808	Q16		
			0.656	Q17		
			0.862	Q18		
0.829	0.782	0.888	0.747	Q19	الترويج الذاتي	
			0.772	Q20		
			0.841	Q21		
			0.824	Q22		
			0.724	Q23		
0.807	0.744	0.861	0.765	Q24	صعوبة التنبؤ	
			0.819	Q25		
			0.684	Q26		

## العلاقة بين القيادة السامة وبراعة الموظف

الصدق التقاربي		معاملات التحميل والثبات			الأبعاد	المتغير
الثبات المركب CR	التباين المستخلص AVE	معامل الثبات	معامل التحميل	العبارة		
			0.693	Q27		
			0.734	Q28		
			0.770	Q29		
0.653	0.632	0.801	0.578	Q30	الاستكشاف	براعة الموظف
			0.648	Q31		
			0.695	Q32		
			0.681	Q33		
			0.650	Q34		
			0.606	Q35		
			0.565	Q36		
0.680	0.665	0.784	0.639	Q37	الاستغلال	
			0.669	Q38		
			0.726	Q39		
			0.682	Q40		
			0.652	Q41		
			0.624	Q42		

المصدر: اعداد الباحثان اعتماداً على نتائج التحليل الاحصائي

ويتضح لدى الباحثان من النتائج المعروضة بالجدول رقم (٦) مجموعة الملاحظات التي يمكن توضيحها فيما يلي:

- جميع المعاملات المعيارية مقبولة حيث يرى Hair, et al., (2014) أن قيم المعاملات المعيارية المقبولة لا بد وأن تكون مساوية أو أكبر من ٠,٥، ومن ثم لن يتم حذف أي عبارة من عبارات قائمة الاستقصاء.
- أن قيم الصدق التقاربي المعبر عنه بمتوسط التباين المستخلص (AVE) والثبات المركب (CR) ذات قيم كبيرة، حيث كانت قيم الثبات المركب أكبر من ٠,٦، ومن ثم قبول الصدق التقاربي للنموذج وذلك لارتفاع متوسط التباين عن ٠,٥، حيث أن قيم AVE المقبولة لا بد وأن تكون مساوية أو أكبر من ٠,٥.
- أظهرت نتائج اختبار الثبات أن جميع معاملات ألفا كرونباخ مقبولة حيث يرى Hair, et al. (2014) أن قيم ألفا المقبولة لا بد وأن تتراوح بين ٠,٦ إلى ٠,٧، في حين أن القيم أكبر من ٠,٧ تشير إلى درجة أعلى من الاعتمادية على المقاييس المستخدمة.

وبناء على ما سبق تم اختبار الصدق التمايزي عن طريق الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج، وأظهرت نتائج التحليل الاحصائي والتي يوضحها الجدول رقم (٦) أن جميع قيم (Square root of AVE) مقبولة حيث أن جميع قيم معاملات ارتباط كل بعد أو متغير بنفسه أكبر من ارتباطه ببياني متغيرات البحث الأخرى (Hair, et al., 2014). مما يؤكد وجود صدق تمايزي واتساق عالي للمقاييس المستخدمة في البحث.

جدول رقم (٧): مصفوفة الارتباط بين المتغيرات باستخدام الجذر التربيعي لـ (AVE)

المتغيرات	الترجسية	القيادة الاستبدادية	الاشراف المسيئ	الترويج الذاتي	صعوبة التنبؤ	الاستكشاف	الاستغلال
الترجسية	0.816						
القيادة الاستبدادية	0.716	0.885					
الاشراف المسيئ	0.720	0.767	0.891				

## العلاقة بين القيادة السامة وبراعة الموظف

المتغيرات	الترجسية	القيادة الاستبدادية	الاشراف المسئ	الترويج الذاتي	صعوبة التنبؤ	الاستكشاف	الاستغلال
الترويج الذاتي	0.657	0.777	0.776	0.884			
صعوبة التنبؤ	0.765	0.765	0.685	0.659	0.863		
الاستكشاف	0.775	0.706	0.765	0.762	0.723	0.795	
الاستغلال	0.780	0.699	0.784	0.689	0.701	0.747	0.816

المصدر: اعداد الباحثان اعتماداً على نتائج التحليل الاحصائي

ب. مؤشرات تطابق النموذج للقياس أحادي المستوى:

تعتبر عملية تطابق النموذج من العوامل الهامة في بناء وتقييم النموذج الهيكلي وذلك لأنه من خلالها يمكن التعرف على مدى تطابق النموذج النظري للدراسة مع النتائج الميدانية. ويمكن للتأكد من صحة نموذج القياس أحادي المستوى من خلال مؤشرات الجودة كما هو موضح في الجدول رقم (٨) على النحو التالي:

جدول رقم (٨): مؤشرات جودة النموذج أحادي المستوى

المؤشر	الرمز الاحصائي	القيمة	مدى القبول	معيار القبول
جودة المطابقة	GFI	0.975	مقبول	كلما اقترب من الواحد الصحيح
جذر متوسط مربعات البواقي	RMR	0.025	مقبول	كلما اقترب من الصفر
المطابقة المقارنة	CFI	0.981	مقبول	كلما اقترب من الواحد الصحيح
تاكرلويس	TLI	0.982	مقبول	كلما اقترب من الواحد الصحيح
الجذر التربيعي لمتوسط مربع الخطأ التقاربي	RMSEA	0.044	مقبول	أقل من ٠,٨

المصدر: اعداد الباحثان اعتماداً على نتائج التحليل الاحصائي

## ٣- النموذج الهيكلي للدراسة:

يمكن للباحثان بناء النموذج الهيكلي للدراسة في ضوء النموذج الأحادي والذي من خلاله يمكن اختبار فروض البحث، ويستند بناء النموذج الهيكلي على المتغيرات والأبعاد التي أسفر عنها كل من النموذج الأحادي القياس، وفي ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج باستخدام AMOS V.26 يمكن توضيح النموذج الهيكلي من خلال نتائج اختبارات الفرض الاحصائي للدراسة على النحو التالي:

## أولاً: نتيجة اختبار الفرض الاحصائي الأول للدراسة:

ينص الفرض الاحصائي الأول للدراسة على أنه "توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة السامة وبراعة الموظف" وينقسم هذا الفرض إلى فرعين فرضيين على النحو التالي:

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة السامة و الاستكشاف
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة السامة والاستغلال.

ولغرض اختبار هذا الفرض الاحصائي قامت الباحثة باستخدام معامل ارتباط بيرسون بين متغيرات وأبعاد الدراسة للتحقق من طبيعة العلاقة بين المتغيرات وقد أسفرت نتائج التحليل الاحصائي عن الجدول التالي:

المتغيرات	الترجسية	القيادة الاستبدادية	الاشراف المسئ	الترويج الذاتي	صعوبة التنبؤ	الاستكشاف	الاستغلال
الترجسية	1						
القيادة الاستبدادية	0.650	1					
الاشراف المسئ	0.489	0.623	1				



## العلاقة بين القيادة السامة وبراعة الموظف

المتغيرات	الترجسية	القيادة الاستبدادية	الإشراف المسئ	الترويج الذاتي	صعوبة التنبؤ	الاستكشاف	الاستغلال
الترويج الذاتي	0.507	0.660	0.504	1			
صعوبة التنبؤ	0.649	0.654	0.423	0.565	1		
الاستكشاف	-0.387	-0.553	-0.438	-0.635	-0.514	1	
الاستغلال	-0.554	-0.460	-0.439	-0.650	-0.422	0.410	1

وفي ضوء النتائج الإحصائية الموجودة بالجدول السابق، يتبين للباحثان مجموعة من الملاحظات التي يمكن توضيحها فيما يلي:

- وجود علاقة معنوية بين كافة أبعاد المتغير المستقل المتعلق بالقيادة السامة وبعضها البعض، بالإضافة إلى وجود علاقة معنوية بين كافة أبعاد المتغير التابع الخاص ببراعة الموظف وبعضها البعض.
- بلغت أقوى علاقة بين أبعاد المتغير المستقل الخاص بالقيادة السامة والمتغير التابع الخاص ببراعة الموظف في العلاقة بين الترويج الذاتي والاستغلال حيث كان معامل الارتباط بينهما ( $r = -0.650$ )، بينما كانت أضعف علاقة في العلاقة بين الترويجية والاستكشاف حيث كان معامل الارتباط بينهما ( $r = -0.387$ ).
- وجود علاقة معنوية سالبة بين كافة أبعاد المتغير المستقل والبعد الفرعي الأول من المتغير التابع الخاص بالاستكشاف حيث كانت معاملات الارتباط تساوي -0.387، -0.553، -0.438، -0.635، -0.514 على التوالي لكل من: الترويجية،

والقيادة الاستبدادية، والاشراف المسيئ، والترويج الذاتي، وصعوبة التنبؤ. وبالتالي يمكن للباحثان قبول الفرض الفرعي الأول على الشكل البديل التالي: يوجد تأثير سلبي معنوي للقيادة السامة على الاستكشاف كأحد أبعاد براعة الموظف.

- وجود علاقة معنوية سالبة بين كافة أبعاد المتغير المستقل والبعد الفرعي الثاني من المتغير التابع الخاص بالاستغلال حيث كانت معاملات الارتباط تساوي - ٠,٥٥٤، - ٠,٤٦٠، - ٠,٤٣٩، - ٠,٦٥٠، - ٠,٤٢٢ على التوالي لكل من: النرجسية، والقيادة الاستبدادية، والاشراف المسيئ، والترويج الذاتي، وصعوبة التنبؤ. وبالتالي يمكن للباحثان قبول الفرض الفرعي الثاني على الشكل البديل التالي: يوجد تأثير سلبي معنوي للقيادة السامة على الاستغلال كأحد أبعاد براعة الموظف.

- وبناء على النتائج السابقة يمكن للباحثة قبول الفرض الاحصائي الرئيسي الأول للدراسة على الشكل البديل التالي: توجد علاقة عكسية معنوية بين القيادة السامة وبراعة الموظف.

أولاً: نتيجة اختبار الفرض الاحصائي للدراسة:

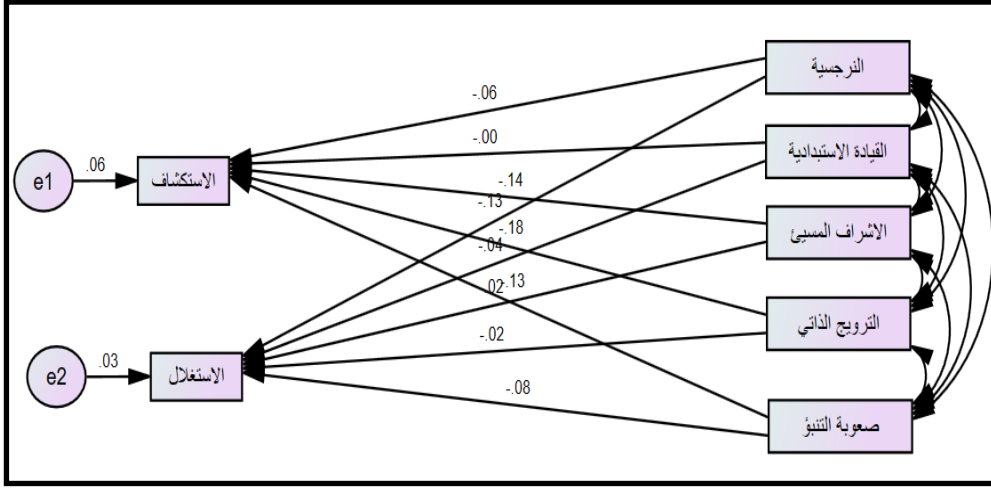
ينص الفرض الاحصائي للدراسة على أنه "توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة السامة وبراعة الموظف" وينقسم هذا الفرض إلى فرعين فرضيين على النحو التالي:

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة السامة والاستكشاف

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة السامة والاستغلال.

وقامت الباحثان بصياغة النموذج المقترح لهذا الفرض من خلال الشكل التالي:

## العلاقة بين القيادة السامة وبراعة الموظف



شكل رقم (٢): نموذج اختبار الفرض الاحصائي الرئيسي الأول للدراسة

وللتعرف على مستوى معنوية العلاقات المباشرة بين متغيرات النموذج أظهرت نتائج التحليل الاحصائي لاختبار النموذج المقترح للفرض للبحث النتائج التالية:

جدول رقم (٩): نتيجة اختبار الفرض الاحصائي للدراسة

النتيجة	Sig	قيم المعاملات المعيارية	المتغيرات التابعة	المتغيرات المستقلة	الفرض
رفض	.٠٤١٨	٠,٠٥٩-	الاستكشاف	الترجيحية	الفرض الفرعي الأول
رفض	.٠٩٧٥	٠,٠٠٣-		القيادة الاستبدادية	
قبول	.٠٠٢٣	٠,١٣٩-		الإشراف المسئئ	

النتيجة	Sig	قيم المعاملات المعيارية	المتغيرات التابعة	المتغيرات المستقلة	الفرض
قبول	٠,٠٠٦	٠,١٧٧-		الترويج الذاتي	
قبول	٠,٠١٦	٠,١٢٧-		صعوبة التنبؤ	
قبول	٠,٠١٨	٠,١٢٦-	الاستغلال	الترجسية	الفرض الفرعي الثاني
رفض	٠,٧٠٩	٠,٠٤٢-		القيادة الاستبدادية	
رفض	٠,٨٨٥	٠,٠١٧-		الإشراف المسئي	
رفض	٠,٨٠٠	٠,٠٢٤-		الترويج الذاتي	
رفض	٠,٣٢٦	٠,٠٧٨-		صعوبة التنبؤ	

المصدر: اعداد الباحثان اعتماداً على نتائج التحليل الاحصائي

• الفرض الفرعي الأول: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة السامة و الاستكشاف:

وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي توجد علاقة ذات دلالة احصائية لأبعاد القيادة السامة المتمثلة في: الإشراف المسئي، والترويج الذاتي، وصعوبة التنبؤ، حيث بلغت قيمة معامل المسار -٠,١٣٩، -٠,١٧٧، -٠,١٢٧، على التوالي وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠٢٣، ٠,٠٠٦، ٠,٠١٦، على التوالي، كما يتضح عدم معنوية بقية الأبعاد التي تتمثل في: الترجسية والقيادة الاستبدادية، وعلنه يتضح للباحثان قبول الفرض الفرعي الأول جزئياً بوجود علاقة معنوية لأبعاد القيادة السامة على الاستكشاف كأحد أبعاد براعة الموظف.

## العلاقة بين القيادة السامة وبراعة الموظف

- الفرض الفرعي الثاني: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة السامة والاستغلال:

وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي توجد علاقة ذات دلالة احصائية لأبعاد القيادة السامة المتمثلة في: النرجسية فقط حيث بلغت قيمة معامل المسار -0.126، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.018، كما يتضح عدم معنوية بقية الأبعاد التي تتمثل في: القيادة الاستبدادية، والإشراف المسيء، والترويح الذاتي، وصعوبة التنبؤ، وعلنه يتضح للباحثان قبول الفرض الفرعي الثاني جزئياً بوجود علاقة معنوية لأبعاد القيادة السامة على الاستغلال كأحد أبعاد براعة الموظف. وبناء على نتائج الفرضين الفرعيين يمكن للباحثان قبول الفرض الاحصائي الرئيسي للدراسة جزئياً أي أنه: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة السامة وبراعة الموظف.

### مناقشة النتائج:

من خلال التحليل الإحصائي يمكن مناقشة نتائج البحث على النحو التالي :

### اختبار فرض الدراسة : الذي ينص على أنه:

" 1 . توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة السامة وبراعة الموظف."

بناءً على نتائج التحليل الاحصائي قبول الفرض الاحصائي للدراسة على الشكل التالي: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة السامة وبراعة الموظف وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (SaqibandArif,2017) حيث توصلت إلى وجود ارتباط معنوي سلمي بين القيادة السامة واداء الموظف وأيضا تتفق مع نتائج دراسة (Rizani et al,2022) التي أوضحت وجود تأثير سلمي معنوي بين القيادة السامة وابداع الموظف كمدلول على براعته .

## التوصيات وأليات تنفيذها:

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة تقديم مجموعة من التوصيات يمكن التعبير عنهم كما يلي:

## جدول ١٠ توصيات البحث

ألية التنفيذ	التوصية
اعتماد معايير واضحة ومحدده لإختيار القادة منذ البداية بحيث يكون علي حسب الكفاءة لا الأقدمية	العمل على تقليل سلوكيات القيادة السامة لما لها من علاقة على مستوى اداء العاملين .
توفير برامج تدريبية للقيادات لتطوير مهاراتهم والقدرة على التعامل مع التحديات التي تواجههم والتعرف على نقاط الضعف في أدائهم مما يمكنهم من المساعدة في تطوير مهاراتهم ووضع خطط لعلاج تلك السلوكيات السلبية وتنمي السلوكيات الإيجابية للقائد وهذا يُمكن أن يساعد في منع أنتشار السلوكيات السلبية للقيادة	العمل علي تقليص مهام القائد السام واستبعاده من القرارات المهمة في الجامعة
تعيين جبهه استشارية خارجية تقوم بالتواصل بين القائد والموظف لتقليل الأثار السلبية من التعامل مع بعضهم البعض مباشرة	المراقبة المستمرة لسلوكيات هؤلاء القادة لاكتشاف هذا السلوك مبكراً ومعالجته
ويتم ذلك من خلال تمكينهم جزئياً من وظيفتهم مع أخذ رؤية في القرارات التي من شأنها تطوير الجامعة ورفع مكانتها	إتاحة الفرصة لمزيد من حرية الرأي ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم والاستماع إلى آرائهم وأفكارهم ومقترحاتهم وتوفير المناخ الملائم لبراعتهم وكفائتهم .
ويتم ذلك من خلال تدريب شاغلين هذه الوحدات وصقل مهاراتهم وتحفيزهم مادياً ومعنوياً كلما صقلت براعتهم وكفائتهم	إنشاء وحدات تنظيمية خاصة بأنشطة الاستغلال والاستكشاف مع تحديد طرق العمل وممارساتها الإدارية
ويتم ذلك من خلال الورش التدريبية للقادة لتعريفهم بسلوكيات السامة التي قد تصدر تجاه موظفيهم وكيفية تجنبها وبالتالي تحسين	تبني استراتيجيات إبداعية من خلال تحسين المهارات في الإدارة ورفع الكفاءات الذاتية للعاملين

## العلاقة بين القيادة السامة وبراعة الموظف

التوصية	آلية التنفيذ
سد الفجوة التي تقف حائل بين براعه الموظف وكفائته متمثلة في القائد السام وسلوكياته.	مهاراتهم الادارية ومن جهه أخرى ترك الموظفين اختيار الطريقة المناسبة التي تحفزهم سواء بالترقية أو المكافآت لرفع مستوي كفاءتهم وبراعتهم الوظيفية
توفير الدعم المستمر من قبل قسم الموارد البشرية البشرية لحماية الموظف من السلوكيات السامة للقائد	يتم ذلك من خلال تعريف الموظف وتوعيته الكاملة بصفات القائد السام وكيفية التعامل معه وتقليل الاثار السلبية لهذه الممارسات عليه
تعليم القاده وتوجيههم لاستخدام مايسمي بالذكاء الوجد يعتبر الحل الأمثل لتقليل هذه الممارسات	عن طريق تحديد مستوي معين للسمية يمكن أن يتأقلم معه الموظف وذلك باختلاف مفهومه وادراكه بينهم
الاهتمام بالتشجيع والدعم المادى والمعنوي للموظف.	عقد دورات تدريبية لهم حتي يدرك القائد ويتعلم أن السلطة ليست شرطاً أن تكون بتلك السمية بل من الممكن أن تكون عن طريق التحفيز الأخلاق والمثالية بل ممكن أن تكون الإدارة بالحب
	عن طريق إدراك أهمية المكافآت والحوافز في تحقيق أعلى المعدلات وتساعد باحتفاظ الموظفين ببراعتهم وكفائتهم

### مقترحات بشأن البحوث المستقبلية:

- تناول البحث العلاقة بين القيادة السامة و براعة الموظف بالتطبيق على العاملين بالكادر العام بجامعة المنصورة وتقترح الباحثان دراسات لبحوث مستقبلية على النحو التالي :
- ١-دراسة العلاقة بين القيادة السامة ونية ترك العمل.
  - ٢- دراسة تأثير القيادة السامة على المناخ التنظيمي.
  - ٣- توسيط براعة الموظف في العلاقة بين القيادة السامة والرضا الوظيفي .
  - ٤- دراسة العلاقة بين القيادة السامة والكفاءة الذاتية .
  - ٥- تطبيق هذا البحث في قطاعات أخرى.

## المراجع العربية :

سبع ، سنية محمد أحمد (٢٠٢٢) . توسيط الاحتراق الوظيفي في العلاقة بين القيادة السامة وسلوكيات انحراف الموظف " دراسة ميدانية على العاملين بالشئون الاجتماعية بمحافظة الدقهلية " . مجلة الشروق للعلوم التجارية ، المعهد العالي للحاسبات وتكنولوجيا المعلومات ، أكاديمية الشروق ، ١٤ (٤) ، ٦١-١١٠ .

عبد العال ، محمد حمدي زكي (٢٠٢٣) . الأنسحاب الوظيفي كمتغير وسيط بين القيادة السامة والارتباط الوظيفي بالتطبيق على العاملين بشركات قطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية . المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية ، كلية التجارة ، جامعة دمياط ، ٤ (١) ٣ ، ٣٠٥-٣٥١ .

عبد المعطي ، رضا عطية (٢٠٢٠) . أثر نمط القيادة السامة على الثقة التنظيمية لدى العاملين دراسة تطبيقية على هيئة تنمية الصادرات المصرية . المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية ، كلية التجارة ، جامعة حلوان ، ٣٤ (٣) ، ٢١٣-١٤١ .

عشري، تامر إبراهيم السيد. (٢٠٢١). التهكم الوظيفي كوسيط بين القيادة السامة والانحراف التطبيقي (بالتطبيق على العاملين بمديريات الخدمات بالدقهلية) . المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية ، كلية التجارة ، جامعة دمياط ، ٢ (١) ، ١٦٣-٢٠٢ .

نور الدسن ، أحمد محمد عبد الحي (٢٠٢٢) . دور ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء في تعزيز النجاح الاستراتيجي في ظل الدور الوسيط للبراعة التنظيمية : دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان في مصر . مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية ، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية ٥٩ (٣) ، ٨٥-١٣٩ .

## المراجع الأجنبية :

Abazeed, R. (2020). Impact of strategic capabilities on organizational ambidexterity in the commercial banks in Jordan: The mediating role of knowledge management. *Management Science Letters*, 10, 1445–1456.

Adams, J., Khan, H. T., Raeside, R., and White, D. I. (2007). *Research methods for graduate business and social science students*. SAGE publications India.



- Ali, M.; Shujahat, M.; Ali, Z.; Kianto, A.; Wang, M., and Bontis, N. (2022). The neglected role of knowledge assets interplay in the pursuit of organisational ambidexterity. *Technovation* 114, 102452, 1-17.
- Beightel, R. S. (2018). How a conducive environment and susceptible followers influence toxic leadership behaviors in the air force: an examination of the toxic triangle theory. Air force institute of technology wright-patterson afb oh wright-patterson afb united states.
- Breaux, P. (2010). EMS leadership part 5: Idealized influence transformational leadership in EMS.
- Brouwers, M., and Paltu, A. (2020). Toxic leadership: Effects on job satisfaction, commitment, turnover intention and organisational culture within the South African manufacturing industry. *SA Journal of Human Resource Management*, 18(1), 1-11.
- Byrne, B.M. (2010), " Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming", 2nd ed. (New York : Routledge).
- Caniëls, M. C. J., and Veld, M. (2019). Employee ambidexterity, high performance work systems and innovative work behaviour: How much balance do we need? *The International Journal of Human Resource Management* 30(4), , 565-585 .
- Cheng, B. S., Chou, L. F., Wu, T. Y., Huang, M. P., and Farh, J. L. (2014). Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations. *Asian journal of social psychology*, 7(1), 89-117.
- Cooper, D.R. and Schindler, P.S. (2013). *Business research methods* (12th edition). New York: McGraw-Hill/Irwin.

- De Vries, M. K. (2013). The retirement syndrome: the psychology of letting go. *European Management Journal*, 21(6), 707-716.
- Dobbs, J. M., and Do, J. J. (2019). The impact of perceived toxic leadership on cynicism in officer candidates. *Armed Forces and Society*, 45(1), 3-26.
- Farghaly Abdelaliem, S. M., and Abou Zeid, M. A. G. (2023). The relationship between toxic leadership and organizational performance: the mediating effect of nurses' silence. *BMC nursing*, 22(1), 4.
- Fortunisa, A., Putri, D. M., & Elsyah, R. D. (2023). The Influence of Empowering Leadership Towards Employee Ambidexterity: Study Literature Review. *Journal of The Community Development in Asia*, 6(1), 21-33.
- Franco, M., and Cerimele, A. (2018). Ambidexterity: A Possible Blance to manage Complexity. *Knowledge and Performance Management Journal*, 2(1). 1-15.
- Gibson, C. B., and Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of management Journal*, 47(2), 209-226.
- Good, D., and Michel, E. J. (2013). Individual ambidexterity: Exploring and exploiting in dynamic contexts. *The Journal of psychology*, 147(5), 435-453.
- Garcia, P. R., Wang, L., Lu, V., Kiazad, K., and 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.
- Goodenough, P. L. (2008). Ethical leadership, values congruence, and work place deviance: An exploratory study. Ph. D. Dissertation, Webster University.
- Hair, Jr J. F., Black, W.C., Babin, J. B. and A. (2014). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson Prentice Hall.

- Hanu, C., and Khumalo, N. (2023). Developing ambidexterity and resilience: The predictive role of high-performance work systems. *SA Journal of Human Resource Management*, 21, 22-26.
- Hattab, S., Wirawan, H., Salam, R., Daswati, D., & Niswaty, R. (2022). The effect of toxic leadership on turnover intention and counterproductive work behaviour in Indonesia public organisations. *International Journal of Public Sector Management*, 35(3), 317-333.
- He, Z., and Wong, P. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*, 15(4), 481-494.
- Ijigu, A. W., Alemu, A. E., & Kuhil, A. M. (2023). High-Performance Work System and Employee Work Performance: A Moderated Mediation Model of Ambidextrous Leadership and Employee Ambidexterity. *International Journal of Business Science & Applied Management*, 18(1), 1-17.
- Jaiswal, N. K., and Dhar, R. L. (2015). Transformational leadership, innovation climate, creative self-efficacy and employee creativity: A multilevel study. *International journal of hospitality management*, 51, 30-41.
- Jasmand, C., Blazevic, V., and De Ruyter, K. (2012). Generating sales while providing service: A study of customer service representatives' ambidextrous behavior. *Journal of Marketing*, 76(1), 20-37.
- Ju, D., Huang, M., Liu, D., Qin, X., Hu, Q., and Chen, C. (2019). Supervisory consequences of abusive supervision: An investigation of sense of power, managerial self-efficacy, and task-oriented leadership behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 154: 80–95.
- Kamaşak, R., and Bulutlar, F. (2019). The influence of knowledge sharing on innovation. *European Business Review*, 22(3), 306–317.

- Kang, S. C., and Snell, S. A. (2019). Intellectual capital architectures and ambidextrous learning: a framework for human resource management. *Journal of management studies*, 46(1), 65-92.
- karimi,s.,AhmediMalek,F.,Yaghoubi Farani,A.,and Liobikiene,G.(2023).The rolr of transfotmatinal leadership in developing innovative work behaviors: the mediating rolr of employees psychological cpital.*Sustainability*,15(2),1267.
- Kaupilla, O. P., and Tempelaar, M. P. (2016). The social-cognitive underpinnings of employees' ambidextrous behaviour and the supportive role of group managers' leadership. *Journal of Management Studies*, 53(6), 1019-1044.
- Laguda, E. (2021). Toxic leadership: managing its poisonous effects on employees and organizational outcomes. *The Palgrave Handbook of Workplace Well-Being*, 969-999.
- Lee, K.; Kim, Y., and Joshi, K. (2017). Organizational Memory and New Product Development Performance: Investigating the Role of Organizational Ambidexterity. *Technological Forecasting and Social Change*, 120, 117-129.
- Lian, H., Ferris, D. L., and 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.
- Maxwell, S. M. (2015). An exploration of human resource personnel and toxic leadership (Doctoral dissertation, Walden University).
- Mom, T.J.M., van den Bosch, F.A.J., andVolberda, H.W. (2009). Understanding Variation in Managers' Ambidexterity: Investigating Direct and Interaction Effects of Formal Structural and Personal Coordination Mechanisms. *Organization Science*, 20(4), 812–828.

- Mitchell, M. S., and Ambrose, M. L. (2007). Abusive Supervision and Workplace Deviance and the Moderating Effects of Negative Reciprocity Beliefs. *Journal of Applied Psychology*, 92(4):1159 –1168.
- Padilla, A., Hogan, R., and Kaiser, R. B. (2017). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 176-194.
- Pelletier, K. L. (2010). Leader toxicity: An empirical investigation of toxic behavior and rhetoric. *Leadership*, 6(4):373–389.
- Peng, M.; Lin, K.; Peng, D., and Chen, P. (2019). Linking Organizational Ambidexterity and Performance: The Drivers of Sustainability in High-Tech Firms. *Sustainability*, 11(14), 3931.
- Rizani, M., Widyanti, R., Kurniati, K., Shaddiq, S., and Yahya, M. Y. D. (2022). Effect of the Toxic Leadership on Organizational Performance with workplace Devinet Behavior of Employee as mediation. *Strategic Management Business Journal*, 2(01), 26-38.
- Robson, C. (2002). *Real World Research: A Resource for Social Scientists and Practitioner-Researchers* (2nd ed.). Oxford: Blackwell Publishers Ltd.
- Rosing, K., and Zacher, H. (2017). Individual ambidexterity: the duality of exploration and exploitation and its relationship with innovative performance. *European journal of work and organizational psychology*, 26(5), 694-709.
- Saqib, A., and 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. (2008). Development and validation of the toxic leadership scale. University of Maryland, College Park.
- Schmidt, A. A. (2014). An examination of toxic leadership, job outcomes, and the impact of military deployment. (Ph. D. Dissertation, University of Maryland).
- Schnellbacher, B., Heidenreich, S., and Wald, A. (2019). Antecedents and effects of individual ambidexterity—A cross-level investigation of exploration and exploitation activities at the employee level. *European Management Journal*, 37(4), 442-454.
- Shenshen, A., and Al-Najjar, F. (2020). The Impact of Organizational Ambidexterity on Strategic Orientations: The Mediating Role of Organizational Innovation in Private Hospitals in Jordan. *European Journal of Scientific Research*, 156(1), 58-77.
- Siachou, E., and Gkorezis, P. (2018). Empowering Leadership and Organizational Ambidexterity: a moderated mediation model. In *Evidence-based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 6(1), 94-116.
- Sok, P., and O'Cass, A. (2015). Examining the new product innovation—performance relationship: Optimizing the role of individual-level creativity and attention-to-detail. *Industrial Marketing Management*, 47, 156-165.
- Sulphey, M. (2019). Could the Adoption of Organizational Ambidexterity Have Changed the History of Nokia? *South Asian Journal of Business and Management Cases*, 8(2), 167-181.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students*, 8th Edition, Harlow, United Kingdom; New York: Pearson.
- Taherdoost, H., Sahibuddin, S., and Jalaliyoon, N. (2014). Exploratory factor analysis; concepts and theory. *Advances in Applied and Pure Mathematics*.

- Tempelaar, M. P., and Rosenkranz, N. A. (2019). Switching Hats: The Effect of Role Transition on Individual Ambidexterity. *Journal of Management*, 45(4), 1517–1539.
- Tepper, B. J. (2010). Consequences of abusive supervision. *Academy of management journal*, 43(2), 178-190.
- Thakur, A., and Kumar, N. (2015). The effect of perceived organizational support, role related aspects and work involvement on work-life balance: Self-efficacy as a moderator. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 5(1), 1-8.
- Tran, H. Q. (2013). Top management team behavioral integration, organizational ambidexterity, and small firms' performance: The moderating effect of entrepreneurial orientation.
- Thau, S., Bennett, R. J., Mitchell, M. S., and Marrs, M. B. (2009). How management style moderates the relationship between abusive supervision and workplace deviance: An uncertainty management theory perspective. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1), 79–92.
- Tretiakov, A., Whiddett, D., and Hunter, I. (2017). Knowledge management systems success in healthcare: Leadership matters. *International journal of medical informatics*, 97, 331-340.
- Waldiya, V. (2023). Toxic Leadership and its effect on Employees' Subjective Well-Being.
- Yeganegi, S., Laplume, A. O., Dass, P., and Greidanus, N. S. (2019). Individual-Level Ambidexterity and Entrepreneurial Entry. *Journal of Small Business Management*, 57(4), 1444-1463.

- Zabiegalski, E., and Marquardt, M. (2022). Action learning and the ambidextrous organization. *Journal of Work-Applied Management*, 1-14  
[.https://www.emerald.com/insight/2205-2062.htm](https://www.emerald.com/insight/2205-2062.htm).
- Zhang, J. A., Bai, T., Tang, R. W., Edgar, F., Grover, S., and Chen, G. (2022). The development of individual ambidexterity across institutional environments: Symmetric and configurational analyses. *Management International Review*, 62(4), 517-540.
- Zhao, F., Hu, W., Ahmed, F., and Huang, H. (2023). Impact of ambidextrous human resource practices on employee innovation performance: the roles of inclusive leadership and psychological safety. *European Journal of Innovation* Ma444-1470.