

## القيادة السامة وأثرها على الالتزام التنظيمي "دراسة حالة على عينة من العاملين بمركز بنغازي الطبي"

د. رجعة المبروك الفاخري

كلية الاقتصاد - جامعة بنغازي

Dr.rajaa72@gmail.com

د. أسماء مصطفى المقصبي

كلية الاقتصاد - جامعة بنغازي

### الملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى القيادة السامة، إضافة إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي، التعرف على أثر القيادة السامة على الالتزام التنظيمي بمركز بنغازي الطبي، كما اتبعت الباحثتان منهج دراسة الحالة، واستخدمت الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات اللازمة، وقد تمثل مجتمع الدراسة في العناصر الطبية والطبية المساعدة، والذي بلغ قوامه بـ (250) عاملاً، ولتحديد حجم العينة تم الاعتماد على جدول krejcie and Morgan (1970)، حيث تحدد حجمها بعدد (152) مفردة تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة، وبعد توزيع الاستبانة تم استرجاع (140) استمارة صالحة للتحليل الإحصائي، ولتحليل بيانات الدراسة تم الاستعانة بالحاسب الآلي واستخدام برنامج إحصائي من خدمة البرمجيات الواردة في (SPSS)، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: وجود أثر معنوي للقيادة السامة على الالتزام التنظيمي، ومن خلال اختبار الانحدار المتعدد أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمساهمة بُعدي (الإشراف المسيء، والقيادة السلطوية) في مستوى الالتزام التنظيمي، بينما لم تساهم باقي الأبعاد والمتمثلة في (النرجسية، الترويح الذاتي، صعوبة التنبؤ) في مستوى الالتزام التنظيمي، وفي ضوء تلك النتائج قدمت الدراسة

عدة توصيات كان أهمها: السعي نحو الفهم الواضح لسلوكيات القيادة السامة من قبل جميع العاملين وذلك من خلال اجراء ندوات ودورات تدريبية لتعميق الفهم لمثل تلك السلوكيات مع التوضيح لصور وأنماط القيادة الإيجابية، والعمل على خفض سلوكيات القيادة السامة بالوحدات محل الدراسة؛ وذلك للحد من ضياع الوقت والموارد المالية ورأس المال البشري.

**مفاتيح الكلمات:** القيادة السامة، الالتزام التنظيمي، مركز بنغازي الطبي

### Abstract

The study aimed to determine the level of toxic leadership, as well as to identify the level of organizational commitment. It also aimed to identify the impact of toxic leadership on organizational commitment at Benghazi Medical Center. The researchers adopted a case study approach and used a questionnaire as a tool for collecting the necessary data. The study population consisted of (220) employees, and the sample size was determined using the Krejcie and Morgan table (1970), reaching (134) individuals. A simple random sampling technique was used to select the sample. After distributing the questionnaire, (125) valid questionnaires were retrieved for statistical analysis. To analyze the study data, a computer was used, and a statistical program from the SPSS software suite was employed.

The study revealed several key findings, including a significant impact of toxic leadership on organizational commitment. Through multiple regression analysis, the results showed that the dimensions of "abusive supervision" and "autocratic leadership" significantly contributed to the level of organizational commitment, while the remaining dimensions, namely "narcissism," "self-promotion," and "difficulty in predicting," did not contribute to the level of organizational commitment. In light of these findings, the study presented several recommendations, the most important of which is to strive for a clear understanding of toxic leadership behaviors among all employees through conducting seminars and training courses to deepen the understanding of such behaviors while explaining the forms and patterns of positive leadership. Additionally, efforts should be made

to reduce toxic leadership behaviors in the study units to minimize the waste of time, financial resources, and human capital.

**Keywords:** toxic leadership, organizational commitment, Benghazi Medical Center.

## 1.1 مقدمة:

تعتبر القيادة السامة من الظواهر الإدارية المعقدة التي تؤثر بشكل كبير على بيئة العمل وأداء المنظمات، فهي نمط قيادي يتسم بسلوكيات سلبية مدمرة مثل الإساءة النفسية، والاستغلال، والتلاعب بالسلطة، مما يؤدي إلى تدهور المناخ التنظيمي وانخفاض مستوى الالتزام لدى الموظفين.

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

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

## 2.1 مشكلة الدراسة:

يعتبر قطاع الصحة من القطاعات الهامة في الدولة لما له من دور كبير في تقديم الخدمات الطبية والرعاية الصحية للمرضى، ولذا فإن العمل على أيجاد قيادات إدارية

متزنة قادرة على إدارة التنظيم والأفراد وفق رؤية ومحددة يخلق نوع من الالتزام التنظيمي، بعيد عن استخدام الأساليب السيئة في القيادة حيث أكدت (دراسة سليم، 2017) أن أخطر أنواع الفساد هو فساد القادة فهو من الأساسيات التي تدفع إلى عدم وجود التزام لدى العاملين، حيث أن فشل القادة في دعم وتشجيع العمال وخلق جو مناسب في بيئة العمل بعيد عن حب الذات والأنانية سينعكس سلباً على أداء الأفراد، ومن خلال الاطلاع على نتائج الدراسات السابقة وكذلك تقارير الرقابة الإدارية في السنوات الأخيرة تبين أن معظم منظماتنا على اختلاف أنواعها تعاني من القصور في القيادة الإنسانية التي تؤثر على التزام العاملين.

كما أظهرت بعض الدراسات وجود مظاهر سلوكية من قبل القادة في بيئة العمل تشير إلى وجود القيادة السامة أو الجانب المظلم للقائد السام، ومن خلال دراسة استطلاعية قامت بها الباحثات لإحدى المستشفيات العاملة في نطاق مدينة بنغازي لاحظت الباحثتان، عند طرح بعض الأسئلة على بعض العناصر الطبية والطبية المساعدة إلى وجود هذا النوع من القيادة هو القائد السام، الأمر الذي دفع الباحثتان للدراسة في هذا الموضوع للوقوف على المدى الذي تتوفر فيه القيادة السامة في مستشفياتنا الليبية والدور الذي تلعبه هذه القيادة في خلق نوع من عدم الالتزام التنظيمي للعاملين بهذا القطاع الهام والحيوي، ويمكن القول بأن مشكلة الدراسة تتمحور حول القيادة السامة وأثرها على الالتزام التنظيمي ويمكن أن نلخص مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤلات التالية:

- ما مستوى القيادة السامة بمركز بنغازي الطبي؟
- ما مستوى الالتزام التنظيمي بمركز بنغازي الطبي؟

• هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة السامة والالتزام التنظيمي بمركز بنغازي الطبي؟

### 3.1 فرضيات الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها صيغت الفرضيتين التاليتين:

- **الفرضية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للقيادة السامة على الالتزام التنظيمي لدى العاملين بمركز بنغازي الطبي.
- **الفرضية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) القيادة السامة بأبعادها (الإشراف المسيء، النرجسية، الترويج الذاتي، صعوبة التنبؤ، القيادة السلطوية) على الالتزام التنظيمي لدى العاملين بمركز بنغازي الطبي.

### 4.1 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مستوى ممارسة القيادة السامة بمركز بنغازي الطبي.
- الوقوف على مستوى الالتزام التنظيمي بمركز بنغازي الطبي.
- التعرف على أثر القيادة السامة على الالتزام التنظيمي بمركز بنغازي الطبي.
- تقديم بعض التوصيات المنبثقة من نتائج الدراسة والتي قد تستفيد منها إدارة مركز بنغازي الطبي في الحد أو تقليل من ممارسات القيادة السامة ضد العاملين.

### 5.1 أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من الاعتبارات التالية:

#### 1.5.1 الأهمية العلمية:

- تستمد الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع القيادة السامة وأثرها على الالتزام التنظيمي.

- أنها موجهة إلى أحد القطاعات الهامة في ليبيا وهو قطاع الصحة.
- جذب انتباه المسؤولين في قطاع الصحة نحو الاهتمام بموضوع القيادات وضرورة التأهيل الذي يتناسب مع واقع أعمالهم ومتطلباته وأهدافه من أجل خلق بيئة عمل يسودها الالتزام التنظيمي.

### 2.5.1 الأهمية التطبيقية:

- مساعدة القيادات في تعزيز الجوانب الايجابية التي يكون لها لأثر الفعال في التعامل مع المرؤوسين مما يزيد من درجة الالتزام لديهم.
- تستمد هذه الدراسة أهميتها أيضاً كونها من الدراسات الأولى - على حسب علم الباحثان التي تناولت موضوع القيادة السامة وأثرها على الالتزام التنظيمي في البيئة الليبية وخاصة في المستشفيات العامة.

### 6.1 حدود الدراسة:

سيكون نطاق الدراسة على النحو التالي:

**حدود موضوعية:** تناولت الدراسة متغير رئيسي وهو أبعاد القيادة السامة (الإشراف المسيء، النرجسية، القيادة السلطوية، عدم القدرة على التنبؤ، الترويج الذاتي) متغير تابع الالتزام التنظيمي.

**حدود بشرية:** استهدفت الدراسة العاملين بصفاتهم الأطقم الطبية والطبية المساعدة بمركز بنغازي الطبي.

**حدود زمنية:** تمت تجميع بيانات الدراسة خلال شهر مايو لعام (2024).

**حدود مكانية:** أجريت هذه الدراسة على بمركز بنغازي الطبي.

## 7.1 متغيرات الدراسة:

**المتغير مستقل:** القيادة السامة بإبعادها (القيادة السلطوية، الإشراف المسيء، ترويج الذاتي، النرجسية، صعوبة التنبؤ).

**المتغير التابع:** التزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري).

## 8.1 منهجية الدراسة:

في ضوء مشكلة وأهداف الدراسة فإن المنهج المتبع للدراسة هو النمط الوصفي التحليلي الذي يهتم بوصف الظاهرة في الوقت الراهن؛ وذلك من أجل الإجابة على تساؤلات الدراسة.

## 9.1 مجتمع وعينة الدراسة:

تألف مجتمع الدراسة من جميع العناصر الطبية والطبية المساعدة بمركز بنغازي الطبي، والبالغ عددهم (220) مفردة تقريباً بحسب المعلومات المتحصل عليها من إدارة الشؤون الطبية بمركز بنغازي الطبي.

## 10.1 الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها الباحث للوصول إلى مشكلة الدراسة، وفيما يلي مجموعة من الدراسات البحثية التي لها صلة بموضوع الدراسة:

1. دراسة (دراسة فارس، 2014): بعنوان "العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على جامعة الأزهر - غزة" تهدف الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي للعاملين، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين الثقة

بالمشرفين والالتزام التنظيمي، وكذلك وجود علاقة ارتباطية بين للثقة بزملاء العمل والالتزام التنظيمي.

2. دراسة (أبوا لذهب، 2024): بعنوان "أثر القيادة السامة على صمت العاملين: الدور الوسيط للتمتع في مكان العمل والتهكم التنظيمي" هدفت الدراسة إلى قياس أثر الوسيط لكل من التمتع في مكان العمل والتهكم التنظيمي على العلاقة بين القيادة السامة وصمت العاملين داخل هيئة قناة السويس، وأظهرت نتائج الدراسة أنه وجود تأثير مباشر ومعنوي للقيادة السامة على كل من التمتع في مكان العمل والتهكم التنظيمي، كذلك وجود أثر مباشر لكل من التمتع والتهكم التنظيمي على صمت العاملين داخل الهيئة محل البحث، وأوصت الدراسة بضرورة التوعية بمخاطر ظاهرتي التمتع في مكان العمل والتهكم التنظيمي والحد من الأسباب التي تساهم في ظهور مثل هذه السلوكيات داخل هيئة قناة السويس، مع ضرورة وضع آلية محكمة لاختيار القادة بحيث تتضمن مجموعة من الأسس والمعايير.

3. دراسة (عبد العال، 2023) بعنوان "الانسحاب الوظيفي كمتغير وسيط بين القيادة السامة والارتباط الوظيفي، بالتطبيق على العاملين ببعض الشركات التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية بدولة مصر" سعت هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الوسيط للانسحاب الوظيفي في العلاقة بين القيادة السامة والارتباط الوظيفي، وقام الباحث باتباع المنهج الوصفي التحليلي، حيث اعتمد على أداة الاستبيان في جمع بيانات الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود تأثير معنوي سلبي لأبعاد القيادة السامة على أبعاد الانسحاب الوظيفي من وجهة نظر العاملين بالشركات قيد الدراسة، كذلك وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة السامة على أبعاد الانسحاب الوظيفي من وجهة نظر العاملين، دراسة



(Dahlan et al, 2024) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التأثير المتعدد لأوجه للقيادة السامة على مشاركة العاملين ورضاهم وولائهم في بيئات التعليم العالي في السعودية، وقد جمعت بيانات الدراسة بواسطة استمارة استبيان من عدد (405) موظفاً أكاديمي وغير أكاديمي يعملون في مؤسسات التعليم العالي في مدينة جدة، وتم تطبيق نمذجة المعادلات الهيكلية لاختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة، وأسفرت الدراسة على أن القيادة السامة تؤثر بشكل مباشر على مشاركة العاملين وولائهم ورضاهم عن أدائهم، وبالتالي فإن ولاء الموظف ورضاه يؤثران بشكل مباشر على أداء الموظف.

4. دراسة أمبارك، جمعة (2021) بعنوان "الالتزام التنظيمي ودوره في تحسين أداء العاملين" دراسة ميدانية على العاملين بمصنع الأعلاف البيضاء، سعت هذه الدراسة إلى معرفة دور الالتزام التنظيمي في تعزيز أداء العاملين وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بمصنع الأعلاف بمدينة البيضاء وتم استخدام استمارة استبيان لجمع بيانات الدراسة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن اتجاهات العاملين اتجاه الالتزام التنظيمي ايجابية وذات مستوى عالي من الايجابية وكذلك الأمر بالنسبة لأداء العاملين، وأن أكثر الأبعاد تأثير على الأداء هما بعد الالتزام العاطفي والمعياري، وأوصت الدراسة بأنه من أجل تعزيز أداء العاملين يجب على المسؤولين الانتباه لموضوع الالتزام التنظيمي.

5. دراسة (بوالصوف، وآخرون، 2022): بعنوان "العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين في خدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة" هدفت الدراسة إلى التعرف تأثير الترقية الوظيفية على الالتزام التنظيمي للعاملين بمديرية الخدمات الجامعية بجبل، وأظهرت نتائج الدراسة أن الترقية لها دور كبير في تحقيق الالتزام

التنظيمي لدي العاملين، مع وجود علاقة ارتباطية موجبة وطردية دالة إحصائياً عند مستوى معنوي (0.01) بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي، وقد أوصت الدراسة بضرورة وضع استراتيجية لتفعيل وتعزيز الالتزام ولأداء في مديرية العامة للجوازات وضع نظام معن لتقييم الأداء العاملين بصورة دورية.

6. دراسة (مهدي، 2023): بعنوان "القيادة السامة وتأثيرها على الأنومية التنظيمية: دراسة ميدانية في مديريات الخدمات بمحافظة سوهاج" هدفت هذه الدراسة إلى اختيار وقياس تأثير أبعاد القيادة السامة على الأنومية التنظيمية على عينة من العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة سوهاج، وقد أسفرت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير ايجابي ومعنوي لأبعاد القيادة السامة على الأنومية التنظيمية المتمثلة في بعد اللامعيارية التنظيمية وبعد انعدام القيم التنظيمية، وبعد التهكم التنظيمي) وقدم الباحث عدة توصيات التي قد تساعد المسؤولين في الارتقاء بمستوي الأداء.

7. دراسة (النجار، وآخرون: 2023): بعنوان "علاقة القيادة السامة والإحباط الوظيفي بالتطبيق على العاملين بقطاع التعليم بجامعة المنصورة" اهتمت هذه الدراسة بتحديد العلاقة بين القيادة السامة والإحباط الوظيفي على عينة من العاملين، وقد أوضحت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين أبعاد القيادة السامة المتمثلة في "بعد الأشراف المسيء، والنجسية، والترويح الذاتي، وعدم القدرة على التنبؤ والإحباط الوظيفي، وعدم وجود علاقة ارتباط معنوية بين بعد القيادة السلطوية والإحباط الوظيفي بالنسبة للعاملين بجامعة المنصورة.

8. دراسة (كاظم، 2023): بعنوان "القيادة التشاركية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهه نظر المعلمين في القدس" هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية بمدارس مدينة القدس من وجهه نظر المعلمين، ومعرفة

مستوى الالتزام التنظيمي لديهم، أيضاً الكشف عن طبيعة العلاقة بين المتغيرين، حيث أشارت نتائج الدراسة إلى وجود درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على جميع فقرات بعدي القيادة التشاركية والالتزام التنظيمي، جاءت بدرجة متوسطة، كما أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير ايجابي للقيادة التشاركية على المعلمين ومدي التزامهم التنظيمي.

### 11.1 مصطلحات الدراسة:

#### - القيادة السامة:

"تمثل مجموعة من السلوكيات المدمرة التي تدفع القادة لتحقيق الأهداف والمزايا الشخصية وذلك من خلال الإضرار بمصالح الأفراد وطرق العمل والمنظمة ككل" (schmidt: 2014).

#### - الالتزام التنظيمي:

عرّفها جاد الرب بأنها "سلسلة من الأنشطة والإجراءات المحددة تقوم بها الإدارة العليا في المنظمة من مداخل ثلاث هي: منع الأزمة، الاستعداد للأزمة وقت حدوثها، إجراءات ما بعد الأزمة (جاد الرب: 2011، 106).

#### ثانياً: الاطار النظري للدراسة

#### المبحث الأول: القيادة السامة

#### 1.1.2 مفهوم القيادة السامة:

على الرغم من حداثة مفهوم القيادة السامة في الأدب الإداري واختلاف وجهات النظر المختصين والباحث في هذا المجال حول ماهية هذا النوع من القيادة والتي تمثل الجانب المظلم للقائد ومي تأثيرها على أداء العاملين والتزامهم داخل المنظمات، إلا أننا نحاول عرض بعض التعريفات التي تناولها الباحثين في هذا الصدد:

فقد عرفها (Einarsen et al, 2007: Dobbs & Do, 2019) على "أنها السلوك المنهجي والمتكرر من قبل القائد أو المدير أو المشرف والذي ينتهك المصلحة المشروعة للمنظمة من خلال تخريب أو تقويض أهدافها ومهامها ومواردها وفعاليتها، فضلاً عن هدم الدافع والرفاهية والسعادة والرضا الوظيفي لدي المرؤوسين"، في حين أشار شحاته (3: 2021) أن القيادة السامة هي "نمط قيادي يركز على الحفاظ على المنصب والسيطرة على المرؤوسين وضمان ولائهم من خلال إجراءات متعمدة تهمل مصالح المرؤوسين وأهداف المنظمة وتفسد المناخ التنظيمي".

بينما يرى أحمد، الأهل (10: 2023) بأن القادة السامون "هؤلاء القادة النرجسيون، القادة الذين يروجون لأنفسهم والذين يمارسون الإشراف المسيء والساخر، ويوصفون بعدم الكفاءة الإدارية والسلوكيات غير المنتظمة، ويميلون عمداً إلى تآكل احترامهم لذاتهم وإحراق الموظفين مما يولد نتائج عكسية بين القادة السامون وأداء المرؤوسين في المستقبل"، وفي حين عرفها (8: BOX2012) بأن القادة السامون هم المسؤولين الذين يسيئون استخدام السلطة على المرؤوسين بهدف خدمة أهدافهم الشخصية، حتى وإن تعارضت هذه الأهداف مع أهداف المنظمة.

من خلال التعريفات السابقة تري الباحثتان بأن القيادة السامة هي نمط قيادي غير أخلاقي ينتهج سلوك إداري سيء يمارسه بعض المسؤولين من أجل تحقيق بعض المصالح الشخصية على حساب مصالح المرؤوسين والمنظمة على المدى البعيد، حيث يعتمد إلى استخدام سلوكيات تعمل على قتل الحس الإبداعي والابتكاري لدي العاملين وتدمير الروح المعنوية وانخفاض الولاء والالتزام لديهم.

## 2.1.2 أبعاد القيادة السامة:

تناول أغلب الباحثين القيادة السامة من خلال أبعاد توضيح ممارسات وسلوكيات القائد السام والتي حيث تناول الكتاب الذين تناولوا هذه الظاهرة، إلا أن هناك خمسة أبعاد تعد هي الأكثر شيوعاً حيث استخدمت العديد من الدراسات هذه الأبعاد الخمسة في قياس ظاهرة القيادة السامة ومنها دراسة شعراوي (2022) ودراسة عسعاس (2023) وأيضاً دراسة Zaki & Elsaia (2021) وتتمثل هذه الأبعاد في الآتي:

**1. الترويج الذاتي:** يركز هذا النوع من القادة على اقتناص الفرص التي تساعدهم على تقدم الشخصي دون النظر لمصلحة المنظمة بما في ذلك الأهداف قصيرة الأجل التي توحى بتحقيق تقدم سريع يمكن أن ينسب لهم دون أن يراعوا ما يمكن أن تكلفه هذه الأهداف في المدى الطويل على المنظمة (النادي، 2019).

**2. الإشراف المسيء:** يعد الإشراف المسيء أحد المفاهيم الإدارية المستخدمة في الأدبيات المتعلقة بالسلوك التنظيمي حيث يعبر عن أي عمل قيادي ينظر إليه على أنه هدام للمنظمة من خلال معاداة الرؤوسيين من قبل مشرفيهم، كما يوصف بأنه يمثل نزعة القائد للتصرف بعدوانية مع الرؤوسيين والسخرية منهم وإهابتهم علناً والنقليل من شأنهم والتشكيك المستمر في قدراتهم (الشربيني، 2020) و (عبد الغفار، 2022).

**3. عدم القدرة على التنبؤ:** يشير هذا النمط إلى التقلبات المزاجية للقادة والسلوكيات غير متوقعة، وغضبهم لأسباب مجهولة وانعكاس حالتهم النفسية في بيئة العمل بالمنظمة، مما يؤدي إلى عدم قدرة الرؤوسيين على فهم سلوك القائد الذي تسيطر عليه نوبات متكررة من الانفجار أو الغضب المبالغ فيه، الأمر الذي قد ينعكس على بيئة العمل ويجعلها رهنية هذه التقلبات التي لا يمكن توقعها، مما يخلق حالة

من التردد والخوف الدائم لدى المرؤوسين من القيام بأي نشاط قد يواجه برودة فعل سيئة من قبل القائد (زهرة، 2023) و(عساس، 2023).

4. **النجسية:** عرفت الجمعية الأمريكية للطب النفسي (2000) بأنها "اضطراب نفسي خطير"، فالقادة النرجسيون يعتقدون أنهم ماهرون بشكل غير عادي ويملكون ذكاء فائق يؤهلهم لاتخاذ القرارات الهامة والحكم على المرؤوسين، ويتوقعون مقابل ذلك أن ينالوا إعجاب وثناء الجميع.

5. **القيادة السلطوية:** يشير هذا النمط للقيادة التي تنتهج سلوكيات تسعى من خلالها إلى امتلاك السلطة المطلقة على المرؤوسين السيطرة بشكل كامل عليهم والتأكيد على امتثالهم لكل الأوامر التي تصدر من القادة دون أي اعتراض أو نقاش وتتمثل الآثار السلبية في مثل هذه السلوكيات على المرؤوسين في الحد من استقلالياتهم وحريرتهم وإحباط أي مبادرات فردية أو أفكار إبداعية قد يقدمونها لخدمة وتطوير العمل بالمنظمة (عساس، 2023)، وهناك شبه اتفاق عام في الأدبيات على اعتبار القيادة السلطوية شكلاً محدداً من أشكال القيادة السلبية إلا أنها تتميز بكونها ممنهجة ومتكررة، أما عن نية إلحاق الضرر فلا تتفق الأدبيات حولها، وقيادة المدمرة متعمدة الإيذاء وهذا ما يميز القيادة السلطوية عن القيادة المدمرة متعمدة الإيذاء (غنيم، 2021)، وأشار غنيم إلى مجموعة من السمات المميزة للقيادة السلطوية منها:

- نادراً ما تكون القيادة السلطوية مدمرة بشكل مطلق.

- عملية القيادة السلطوية لها توجه أناني ومتحيز لآراء القائد فقط.
- إن تأثيرات القيادة السلطوية تقوض نوعية الحياة الوظيفية للمنظمات.

### 3.1.2 الآثار المترتبة على القيادة السامة:

تلقي القيادة السامة بظلالها على المرؤوسين والمنظمة من خلال لآثار المتعددة والتي تناولتها بعض الدراسات ومنها دراسة عباس وآخرون (2022) ودراسة (2021) Alhasnawi & Abbas بين هذا الآثار ما يلي:

**1. تراجع الأداء:** حيث يعاني العاملون تحت ظل القيادة السامة من التراجع في أدائهم فالقائد السام يفتقد إلى القدرة على تحفيز وتشجيع فريق العمل، وبدلاً من ذلك ميل إلى التركيز على الانتقادات والعقاب مما يؤدي إلى تدني الحماس والانخفاض في الإنتاجية والجودة.

**2. التأثير السلبي على صحة الموظفين:** تؤثر بشكل سلبي على صحة الموظفين الجسدية والعقلية من خلال التوتر المستمر والضغط النفسي الذي يمكن أن يؤدي إلى زيادة مستويات القلق والاكتئاب لدى الموظفين الذين قد يعانون نتيجة ذلك من مشاكل صحية مثل الأرق والصداع وغيرها من الاضطرابات النفسية والصحية.

**3. التأثير على سمعة المنظمة:** وذلك عندما ينتشر سلوك القائد السام ويعرف ذلك عنه، مما قد يؤدي ذلك إلى صعوبة في جذب الكفاءات جديدة أو الاحتفاظ بالكفاءات الداخلية للمنظمة ويتوسع تأثير ذلك ليصل إلى العلاقات مع العملاء والشركاء.

**4. انخفاض مستوى الثقة:** قد يؤدي تفشي ظاهرة القيادة السامة إلى انخفاض مستوى الثقة بين القادة والمرؤوسين ويمكن أن يتسبب ذلك في تدهور التواصل والتعاون بينهم مما يؤثر سلباً على سير العمل في المنظمة.

وبشكل عام فإن هذا النوع من القيادة السامة لها عدة آثار سلبية على العاملين والمنظمات معاً، كما تؤثر على الأداء والمناخ التنظيمي وصحة العاملين واستقرار

المنظمة بشكل عام، لذا من الضروري تعزيز القيادة الإيجابية والتوجهات الصحية في القيادة لتحقيق التفوق والازدهار في المنظمات.

## المبحث الثاني: الالتزام التنظيمي

### 1.2.2 مفهوم الالتزام التنظيمي:

يعد مفهوم الالتزام التنظيمي من المفاهيم المهمة في العلوم الإدارية والسلوكية، وقد بدء الاهتمام به منذ مطلع النصف الثاني في القرن العشرين وحتى وقتنا الحاضر، ولقد اختلف الباحثين في تعريفهم للالتزام التنظيمي حيث كل باحث عرفه حسب وجهة نظره وهذا يرجع لتداخل مفهوم الالتزام التنظيمي مع بعض المفاهيم النفسية والسلوكية الأخرى، ونستعرض بعض التعريفات لمفهوم الالتزام التنظيمي، فقد عرّفته (بن عصمان، خيرية محمد، 2019: 48) من منظور نفسي "بأنه الرابط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة ما يدفعه الى الاندماج في العمل وتبنى قيم المنظمة مما يؤثر في إنتاجيتها وفعاليتها" في حين عرّفته (عاشوري، ابتسام، 2015، 186) بأنه "حالة نفسية واجتماعية تدل على تطابق أهداف العاملين مع أهداف المنظمة، وشعور كل طرف بواجباته اتجاه الطرف الآخر والتمسك بقيم وأهداف المنظمة والشعور القوي بالانتماء إليها والدفاع عنها ورغبة بالاستمرار فيها".

بينما يري (Yildirm, 2015) الالتزام التنظيمي "بأنه حاله نفسية تعمل على تشكيل علاقة شخصيه للعامل مع منظمته، وتؤثر على رغبته في البقاء فيها في أطول وقت ممكن".

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف الالتزام التنظيمي بأنه "الشعور بالولاء للمنظمة وتحمل المسؤوليات ورغبة العامل بالعمل فيها والموافقة على أهدافه من خلال



الاندماج والتمكين الفرد في العمل وتبني ثقافة المنظمة وقيمها مما يؤثر على إنتاجية المنظمة وفعاليتها".

### 2.2.2 أهمية الالتزام التنظيمي:

تبرز أهمية الالتزام التنظيمي كما أشار إليها (الرشدي، بدر عوض، 2020: 301) فيما يلي:

1. يعتبر الالتزام التنظيمي أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل، حيث أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة.
2. يمثل الالتزام التنظيمي عنصراً مهماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين فيها.

3. أن التزام الأفراد اتجاه المنظمات مؤثراً قوياً، أقوى من رضا الموظفين واستمرار بقاء العاملين في أماكن عملهم.

4. يعتبر التزام الأفراد اتجاه منظماتهم عاملاً مهماً في التنبؤ بفاعلية المنظمة.

### 3.2.2 خصائص الالتزام التنظيمي:

يتميز الالتزام التنظيمي بالعديد من الخصائص والميزات كما حددها (كاظم، 2021: 20) والتي من أهمها ما يأتي:

1. أن الالتزام التنظيمي يعبر عن قوة التمسك لأهداف وقيم المنظمة.
2. أن سلوك الالتزام التنظيمي يجب أن يكون مستمراً ومتواصلاً.
3. أن سلوك الالتزام التنظيمي يجب أن تتوافر فيها الرغبة القوية في تقديم التضحية للمنظمة لتحقيق أهدافها.
4. أن الالتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة.

5. يمتاز الالتزام التنظيمي بأنه قابل للتغيير أي يفنقذ لخاصية الثبات.
6. أن الالتزام التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من المتغيرات الإنسانية والتنظيمية والإدارية داخل التنظيم.

#### 4.2.2 أبعاد الالتزام التنظيمي:

اتفقت العديد من الدراسات على أن هناك ثلاثة أبعاد للالتزام التنظيمي في المنظمات وهي (الوزارة، 1436: 227):

##### أ. الالتزام العاطفي (المؤثر): Affective Commitment

وهو يتعلق بعاطفة الفرد اتجاه منظمته وميوله اتجاه المجموعة التي يعمل معها، مما يخلق رغبة قوية بالبقاء والعمل فيها.

##### ب. الالتزام الاستمراري: Continuous Commitment

إن العاملين الذين لديهم مستوى عالٍ من الالتزام المستمر يبقون في المنظمة بسبب أنهم محتاجون إلى العمل وليس رغبة في البقاء.

##### ج. الالتزام المعياري (الأخلاقي): Normative Commitment

يشير هذا المفهوم بأن الموظف أو العامل له شعور بالالتزام والعمل اتجاه منظمته والبقاء فيها وهو ينظر إلى المنظمة من الناحية الأخلاقية أن يبقى ويعمل بها.

#### 5.2.2 العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي:

هناك عوامل كثيرة تؤثر في الالتزام التنظيمي كما أشار إليها (الرشيدي، 2020: 304):

1. توقعات الفرد في العمل لها أثر كبير على الالتزام المؤسسي.
2. وضوح الأهداف، فكلما كانت الأهداف واضحة كلما كان فهم الأفراد كما هو مطلوب منهم أفضل وأكثر شمولاً.

3. العلاقة مع الرؤساء والمرؤوسين: كلما كانت العلاقة جيدة بين الرؤساء والمرؤوسين كلما كان هناك استمرار بالعمل في المنظمة.

4. دعم وتشجيع المنظمة للالتزام.

5. السياسات التي تتبناها المنظمة (كالمناخ التنظيمي السائد والثقافة التنظيمية ونمط القيادة) لها دور كبير على الالتزام التنظيمي.

ثالثاً: الدراسة الميدانية

### 1.3 تحليل أداة الاستبيان:

استخدمت الباحثات استمارة الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات واستطلاع آراء المشاركين حول القيادة السامة والالتزام التنظيمي، استخدمت الباحثتان المنهج الوصفي التحليلي،

### 2.3 الخصائص الديموغرافية:

يتبين لنا من الجدول رقم (2) أن ما نسبته (67.9%) من المشاركين بالدراسة هم من الذكور بينما كانت نسبة الإناث (32.1%) وهو يشير إلى أن الغالبية من المشاركين بالإدارة الوسطي هم من الذكور بالمركز الطبي.

### جدول (1) الصفات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

| النسبة | التكرار | الصفة   | النوع |
|--------|---------|---------|-------|
| 67.9   | 95      | ذكور    |       |
| 32.1   | 45      | إناث    |       |
| %100   | 140     | المجموع |       |

|      |     |                 |                    |
|------|-----|-----------------|--------------------|
| 10.7 | 15  | مدراء ادارت     | الدرجة<br>الوظيفية |
| 19.3 | 27  | رؤساء اقسام     |                    |
| 70.0 | 98  | موظفين          |                    |
| %100 | 140 | المجموع         |                    |
| 12.2 | 17  | من 21-30 سنة    | العمر              |
| 37.1 | 52  | من 31-40 سنة    |                    |
| 33.6 | 47  | من 41-50 سنة    |                    |
| 17.1 | 24  | من 51 سنة فاكثر |                    |
| %100 | 140 | المجموع         |                    |
| 15.0 | 21  | 5 سنوات فاقل    | مدة الخدمة         |
| 23.6 | 33  | من 6-10 سنة     |                    |
| 28.6 | 40  | من 11-15 سنة    |                    |
| 32.8 | 46  | 16 سنة فاكثر    |                    |
| %100 | 140 | المجموع         |                    |

وأن ما نسبته (70.0%) من المشاركين من الموظفين أو العاملين بالإدارة الوسطي، وأن ما نسبته (19.3%) يشغلون منصب رؤساء أقسام، بينما مدراء الإدارات كانت نسبتهم (10.7%)، وأن ما نسبته (37.1%) من المشاركين أعمارهم ما بين (31-40 سنة) بينما المشاركين الذين تتراوح أعمارهم بين (41-50 سنة) بلغت نسبتهم (33.6%) في حين كانت نسبة المشاركين ممن تفوق أعمارهم (51 سنة فأكثر) نسبتهم (17.1%) بينما كانت نسبة المشاركين ممن تتراوح أعمارهم بين (21-30 سنة) (12.2%)، وأن ما نسبته (32.8%) من المشاركين تفوق خبرتهم (16 سنة) وأن ما نسبته (28.6%) من المشاركين تتراوح خبرتهم بين (11-15 سنة) وأن ما نسبته (23.6%) تتراوح خبرتهم ما بين (6-10 سنوات) وأخيراً فإن نسبة المشاركين ممن خبرتهم خمسة سنوات فأقل بلغت (15.0%).

### 3.3 التحليل الوصفي:

احتوت أداة الاستبيان على (36) عبارة مقسمة إلى متغيرين؛ المتغير الأول منها يتعلق بمفهوم القيادة السامة وتكون من (24) فقرة، أما المحور الثاني فتعلق بمتغير الالتزام التنظيمي، وتكون من (12) فقرة.

## أولاً: محور القيادة السامة

### 1. الإشراف المسيء:

جدول رقم (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية للإشراف المسيء

| ت | العبارة                                                    | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | مستوى الأهمية |
|---|------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|---------------|
| 1 | يسخر رئيسي في العمل من مرؤوسيه                             | 3.98            | 1.090             | 1       | مرتفع         |
| 2 | يستخف رئيسي في العمل بمرؤوسيه ويعمل على التقليل من شأنهم   | 3.92            | 1.187             | 2       | مرتفع         |
| 3 | يذكر رئيسي في العمل مرؤوسيه بأخطائهم السابقة في مهام عملهم | 3.63            | 1.288             | 6       | مرتفع         |
| 4 | يتحدث رئيسي في العمل عن مرؤوسيه بطريقة سيئة أمام الآخرين   | 3.77            | 1.356             | 4       | مرتفع         |
| 5 | يعتقد رئيسي في العمل أنه شخص استثنائي .                    | 3.82            | 1.232             | 3       | مرتفع         |
| 6 | يري رئيسي في العمل أن قدراته تفوق أي شخص آخر               | 3.70            | 1.311             | 5       | مرتفع         |
|   | المتوسط العام والانحراف المعياري العام                     | 3.80            | 1.219             |         | مرتفع         |

يتضح من الجدول (2) أن الفقرة التي تنص على أن: (يسخر رئيسي في العمل من رؤوسيه) حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (1.090)، بينما تحصلت الفقرة (يستخف رئيسي في العمل بمروؤوسيه ويعمل على التقليل من شأنهم) على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (1.187)، في حين تحصلت الفقرة التي تنص على (يذكر رئيسي في العمل مروؤوسيه بأخطائهم السابقة في مهام عملهم) على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.63)، وانحراف معياري (1.288)، وبمقارنة المتوسطات الحسابية لجميع الفقرات بالمتوسط العام نلاحظ ارتفاع الإشراف المسيء، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير (3.80) وبانحراف معياري (1.219).

## 2. النرجسية:

جدول رقم (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية للنرجسية

| ت | العبارة                                           | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | مستوى الأهمية |
|---|---------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|---------------|
| 1 | يستمتع رئيسي في العمل بكلمات المدح والثناء عليه   | 3.95            | 1.106             | 2       | مرتفع         |
| 2 | رئيسي في العمل يفضل مصلحته الشخصية عن مصلحة العمل | 3.96            | 1.094             | 1       | مرتفع         |
| 3 | ينسب رئيسي في العمل النجاح لنفسه                  | 3.72            | 1.156             | 4       | مرتفع         |

|   |                                        |      |       |   |       |
|---|----------------------------------------|------|-------|---|-------|
| 4 | يلقى رئيسي في العمل بفشله على الآخرين  | 3.88 | 1.231 | 3 | مرتفع |
|   | المتوسط العام والانحراف المعياري العام | 3.87 | 1.239 |   | مرتفع |

يتضح من الجدول (3) أن الفقرة التي تنص على أن: (رئيسي في العمل يفضل مصلحته الشخصية عن مصلحة العمل) حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (1.094)، بينما حصلت الفقرة (يستمتع رئيسي في العمل بكلمات المدح والثناء عليه) على المرتبة الثانية و بمتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (1.106)، في حين حصلت الفقرة التي تنص على (ينسب رئيسي في العمل النجاح لنفسه) على المرتبة الأخيرة و بمتوسط حسابي (3.72)، وانحراف معياري (1.156)، وبمقارنة المتوسطات الحسابية لجميع الفقرات بالمتوسط العام نلاحظ ارتفاع النرجسية، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير (4.87) وبانحراف معياري (1.239).



### 3. الترويج الذاتي:

جدول رقم (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية الترويج الذاتي

| ت | العبارة                                                | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | مستوى الأهمية |
|---|--------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|---------------|
| 1 | يقبل رئيسي في العمل أن تنسب إليه انجازات لم يشارك فيها | 3.56            | 1.176             | 5       | مرتفع         |
| 2 | تتغير تصرفات رئيسي في العمل في حضور القيادات الأعلى    | 3.75            | 1.248             | 2       | مرتفع         |
| 3 | يهتم رئيسي في العمل بمصلحته الشخصية على حساب العمل     | 3.74            | 1.293             | 3       | مرتفع         |
| 4 | تؤثر الحالة النفسية الرئيسي في العمل على مناخ العمل    | 3.96            | 1.211             | 1       | مرتفع         |
|   | المتوسط العام والانحراف المعياري العام                 | 3.75            | 1.288             |         | مرتفع         |

يتضح من الجدول (4) أن الفقرة التي تنص على أن: (تؤثر الحالة النفسية الرئيسي في العمل على مناخ العمل) حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (1.211)، بينما تحصلت الفقرة (تتغير تصرفات رئيسي في العمل في حضور القيادات الأعلى) على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (1.248)، في حين تحصلت الفقرة التي تنص على (يقبل رئيسي في العمل

أن تنسب إليه انجازات لم يشارك فيها) على المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (3.56)، وانحراف معياري (1.176)، وبمقارنة المتوسطات الحسابية لجميع فقرات متغير الترويج بالمتوسط العام نلاحظ ارتفاع الترويج الذاتي، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير (3.75) وبانحراف معياري (1.288).

#### 4. صعوبة التنبؤ:

جدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية صعوبة التنبؤ

| ت | العبارة                                                                | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | مستوى الأهمية |
|---|------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|---------------|
| 1 | نادرا ما يعهد رئيسي في العمل إلى العاملين مهام أو أعمال هامة           | 3.89            | 1.311             | 1       | مرتفع         |
| 2 | يلزم رئيسي العاملين بتنفيذ الأوامر والتعليمات دون أدنى مناقشة من قبلهم | 3.82            | 1.303             | 2       | مرتفع         |
| 3 | يتوقع رئيسي الالتزام بأي قرار يتخذه دون اخذ آراءنا كمروؤسين            | 3.69            | 1.230             | 4       | مرتفع         |
| 4 | يرفض الرؤساء الافكار والاقتراحات التي تختلف عن افكارهم                 | 3.43            | 1.313             | 5       | مرتفع         |
| 5 | يظل الرؤساء غير مرنين حتي في المواقف الاستثنائية                       | 3.77            | 1.280             | 3       | مرتفع         |
|   | المتوسط العام والانحراف المعياري العام                                 | 3.72            | 1.175             |         | مرتفع         |

يتضح من الجدول (5) أن الفقرة التي تنص على أن: (نادرا ما يعهد رئيسي في العمل إلى العاملين مهام أو أعمال هامة) حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (1.311)، بينما تحصلت الفقرة (يلزم رئيسي العاملين بتنفيذ الأوامر والتعليمات دون أدنى مناقشة من قبلهم على المرتبة الثانية و بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (1.303)، في حين تحصلت الفقرة التي تنص على (يرفض الرؤساء الافكار والاقتراحات التي تختلف عن افكارهم) على المرتبة الأخيرة و بمتوسط حسابي (3.43)، وانحراف معياري (1.313)، وبمقارنة المتوسطات الحسابية لجميع الفقرات بالمتوسط العام نلاحظ ارتفاع صعوبة التنبؤ، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير (3.72) وبانحراف معياري (1.175).

##### 5. القيادة السلطوية:

جدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية القيادة السلطوية

| ت | العبارة                                               | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | مستوى الأهمية |
|---|-------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|---------------|
| 1 | رئيسي في العمل سريع الانفعال                          | 4.15            | 1.117             | 2       | مرتفع         |
| 2 | يغضب رئيسي في العمل لأسباب غير معروفة                 | 4.13            | 1.049             | 4       | مرتفع         |
| 3 | يتحكم رئيسي في العمل في التفاصيل المرتبطة بأداء العمل | 4.14            | 1.065             | 3       | مرتفع         |

|       |   |       |      |                                                                            |   |
|-------|---|-------|------|----------------------------------------------------------------------------|---|
| مرتفع | 1 | 0.981 | 4.18 | ينفرد رئيسي في العمل باتخاذ<br>كافة القرارات سواء كانت هامة<br>أو غير هامة | 4 |
| مرتفع | 5 | 1.025 | 4.11 | يتجاهل رئيسي في العمل<br>الأفكار والمقترحات التي<br>تتعارض مع رأيه         | 5 |
| مرتفع |   | 1.060 | 4.14 | المتوسط العام والانحراف<br>المعياري العام                                  |   |

يتضح من الجدول (6) أن الفقرة التي تنص على أن: (ينفرد رئيسي في العمل باتخاذ كافة القرارات سواء كانت هامة أو غير هامة) حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.18) وانحراف معياري (0.981)، بينما تحصلت الفقرة (رئيسي في العمل سريع الانفعال) على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.15) وانحراف معياري (1.117)، في حين تحصلت الفقرة التي تنص على (يتجاهل رئيسي في العمل الأفكار والمقترحات التي تتعارض مع رأيه) على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.11)، وانحراف معياري (1.025)، وبمقارنة المتوسطات الحسابية لجميع الفقرات بالمتوسط العام نلاحظ ارتفاع القيادة السلطوية، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا المتغير (4.14) وبانحراف معياري (1.060).

## ثانياً: محور الالتزام التنظيمي

### 1. الالتزام العاطفي:

جدول (7) المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لبعء الالتزام العاطفي

| ت | فقرات بعء الالتزام العاطفي                                            | المتوسط<br>المرجح | الانحراف<br>المعياري | الترتيب | مستوى<br>الأهمية |
|---|-----------------------------------------------------------------------|-------------------|----------------------|---------|------------------|
| 1 | اشعر بوجود فرص لمستقبل<br>وظيفتي في المستشفى العامة<br>للكهرباء.      | 3.26              | 1.131                | 5       | متوسط            |
| 2 | تقبل رؤسائي لمقترحاتي<br>وأرائي يعني على بذل قصارى<br>جهدي بالمستشفى. | 3.30              | 1.050                | 4       | متوسط            |
| 3 | شعوري بالرضا عن وظيفتي<br>دفعني للارتباط القوي بزملائي<br>بالمستشفى.  | 3.67              | 1.033                | 1       | مرتفع            |
| 4 | يصعب علي الالتحاق بعمل<br>جديد، والانتماء لغير هذه<br>المستشفى.       | 3.31              | 1.171                | 3       | متوسط            |
| 5 | أعتبر نفسي مديناً للشركة لما<br>لها من فضل وأثر في حياتي.             | 3.58              | 1.091                | 2       | مرتفع            |
|   | المتوسط العام والانحراف<br>المعياري.                                  | 3.42              | 0.565                | مرتفع   |                  |

يوضح الجدول (7) المتوسط المرجح، والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة عن الفقرات المتعلقة ببعد الالتزام العاطفي، حيث تراوحت المتوسطات المرجحة لهذا البعد بين (3.26-3.67) حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على (شعوري بالرضا عن وظيفتي دفعني للارتباط القوي بزملائي بالمستشفى)، بمتوسط مرجح (3.67) بانحراف معياري (1.033) بينما تحصلت الفقرة التي تنص على (أشعر بوجود فرص لمستقبل وظيفتي في المستشفى العامة للكهرباء) على المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.26) بانحراف معياري (1.131)، حيث يتضح من الجدول السابق أن المتوسط المرجح العام لفقرات بعد الالتزام العاطفي بلغ قيمة (3.42)، وبانحراف معياري (0.565)، وبصفة عامة كان مستوى أهمية بعد الالتزام العاطفي مرتفع، وهو مؤشر إيجابي نحو الالتزام الوظيفي.

## 2. الالتزام المعياري:

جدول (8) المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لبعد الالتزام المعياري

| ت | فقرات بعد الالتزام المعياري                                 | المتوسط<br>المرجح | الانحراف<br>المعياري | الترتيب | مستوى<br>الأهمية |
|---|-------------------------------------------------------------|-------------------|----------------------|---------|------------------|
| 1 | أشعر بعدم توفر بدائل عمل في شركات أخرى، حال قررت ترك العمل. | 3.58              | 1.018                | 2       | مرتفع            |
| 2 | يمثل بقائي في المستشفى ضرورة أكثر منه رغبة                  | 3.59              | 1.062                | 1       | مرتفع            |

|       |   |       |      |                                                                     |   |
|-------|---|-------|------|---------------------------------------------------------------------|---|
| متوسط | 5 | 1.210 | 3.07 | تركيز للعمل بالمستشفى عمل غير أخلاقي حتى لو حصلت على عروض عمل أفضل. | 3 |
| متوسط | 3 | 1.184 | 3.36 | اعتبر نفسي مديناً للشركة لما لها من فضل وأثر في حياتي.              | 4 |
| متوسط | 4 | 1.207 | 3.13 | توجد انضباطية عالية في تخطيط المسارات الوظيفية بالمستشفى.           | 5 |
| متوسط |   | 0.769 | 3.38 | المتوسط العام والانحراف المعياري.                                   |   |

يوضح الجدول (8) المتوسط المرجح، والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة عن الفقرات المتعلقة ببعد الالتزام المعياري وتراوحت المتوسطات المرجحة لهذا البعد بين (3.07-3.59)، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على (يمثل بقائي في المستشفى ضرورة أكثر منه رغبة)، بمتوسط مرجح (3.59) بانحراف معياري (1.062) بينما تحصلت الفقرة التي تنص على (تركيز للعمل بالمستشفى عمل غير أخلاقي حتى لو حصلت على عروض عمل أفضل) على المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.07) بانحراف معياري (1.210)، حيث يتضح من الجدول السابق ان المتوسط المرجح العام لفقرات بعد الالتزام المعياري بلغ قيمة (3.38)، وبانحراف معياري (0.769)، وبصفة عامة كان مستوى أهمية بعد الالتزام المعياري متوسط.

### 3. الالتزام المستمر:

جدول (9) المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لبعد الالتزام المستمر

| ت | فقرات بعد الالتزام المستمر                                     | المتوسط<br>المرجح | الانحراف<br>المعياري | الترتيب | مستوى<br>الأهمية |
|---|----------------------------------------------------------------|-------------------|----------------------|---------|------------------|
| 1 | هناك خيارات محدودة للغاية لأن أفكر في ترك العمل داخل المستشفى. | 3.32              | 1.085                | 4       | متوسط            |
| 2 | أرى أن جهة عملي الحالية من أفضل جهات العمل الأخرى.             | 3.36              | 1.075                | 3       | متوسط            |
| 3 | لدي رغبة في بذل جهد أكبر يساهم في نجاح المستشفى.               | 3.84              | 0.974                | 1       | مرتفع            |
| 4 | أنتطلع إلى فرص أداء مميز في المستشفى.                          | 3.83              | 1.153                | 2       | مرتفع            |
| 5 | لن أترك المستشفى حتى في حالة حصولي على وظيفة في شركات مماثلة   | 3.17              | 1.197                | 5       | متوسط            |
|   | المتوسط العام والانحراف المعياري.                              | 3.46              | 0.703                | مرتفع   |                  |

يوضح الجدول (9) المتوسط المرجح، والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة عن الفقرات المتعلقة ببعد الالتزام المستمر وتراوحت المتوسطات المرجحة لهذا البعد بين (3.17-3.84) حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على (لدي



رغبة في بذل جهد أكبر يساهم في نجاح المستشفى)، بمتوسط مرجح (3.84) بانحراف معياري (0.974) بينما تحصلت الفقرة التي تنص على (إن أترك المستشفى حتى في حالة حصولي على وظيفة في شركات مماثلة) على المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.17) بانحراف معياري (1.197)، حيث يتضح من الجدول السابق ان المتوسط المرجح العام لفقرات بعد الالتزام المستمر بلغ قيمة (3.46)، وبانحراف معياري (0.703)، وبصفة عامة كان مستوى أهمية بعد الالتزام المستمر مرتفع.

#### 3.4 اختبار طبيعة الأثر بين القيادة السامة والالتزام التنظيمي:

##### ➤ الفرضية الرئيسية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للقيادة السامة في الالتزام التنظيمي للعاملين بمركز بنغازي الطبي، وللتحقق من هذه الفرضية تم استخدام الانحدار الخطي البسيط، وكانت ناتجة كالتالي:

**جدول (10) نتائج الانحدار الخطي البسيط لتحديد أثر القيادة السامة على الالتزام التنظيمي.**

| النموذج        | معامل الانحدار | قيمة T الإحصائية | القيمة الاحتمالية | قيمة R | قيمة R2 | قيمة F الإحصائية | القيمة الاحتمالية |
|----------------|----------------|------------------|-------------------|--------|---------|------------------|-------------------|
| الثابت         | 1.348          | 6.417            | 0.000             | 0.51   | 0.26    | 90.712           | 0.000             |
| القيادة السامة | -0.577         | 9.524            | 0.000             | -      |         |                  |                   |

تبين من خلال النتائج الواردة في الجدول (10) أن قيمة معامل الارتباط ( $R$ ) بين متغير القيادة السامة ومتغير الالتزام التنظيمي بلغت (51%)، ومن خلال قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) التي توضح التباين في التغير الذي يحدثه متغير القيادة السامة على الالتزام التنظيمي بنسبة (26%)، أي أن ما قيمته (0.26) من التغيرات في مستوى الالتزام التنظيمي ناتج عن التغير في القيادة السامة، وأوضحت نتائج معامل الانحدار البسيط أن التغير في القيادة السامة بمقدار وحدة واحدة ستؤدي إلى تغير عكسي في الالتزام التنظيمي بمقدار (-0.58)، وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (0.05)، وقد أشارت نتائج تحليل التباين أن قيمة ( $F= 90.712$ ) ناظرها قيمة احتمالية بلغت (0.000) وهي أقل من (0.05)، وهذا يعني أن النموذج الذي تم بناؤه كان معنوياً، وبهذا فإننا نستطيع رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة السامة على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين بمركز بنغازي الطبي.

#### ➤ الفرضية الرئيسية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمساهمة متغيرات أبعاد القيادة السامة بأبعاده (الإشراف المسيء، النرجسية، الترويع الذاتي، صعوبة التنبؤ) في الالتزام التنظيمي لدى العاملين بمركز بنغازي الطبي.

## جدول (11) معامل الانحدار المتعدد لمساهمة أبعاد القيادة السامة في الالتزام

التنظيمي

| المتغير<br>المستقل  | قيمة<br>Beta | معامل<br>الارتباط<br>R | معامل<br>التحديد<br>R <sup>2</sup> | قيمة F | الدلالة<br>الإحصائية | قيمة T | الدلالة<br>الإحصائية |
|---------------------|--------------|------------------------|------------------------------------|--------|----------------------|--------|----------------------|
| الإشراف<br>المسيء   | -0.256       | 0.53                   | 0.326                              | 32.416 | 0.000                | -2.232 | 0.030                |
| الترجسية            | 0.077        |                        |                                    |        |                      | 1.705  |                      |
| الترويج<br>الذاتي   | -0.035       |                        |                                    |        |                      | -0.213 |                      |
| صعوبة<br>التنبؤ     | -0.066       |                        |                                    |        |                      | 1.107  |                      |
| القيادة<br>السلطوية | -0.401       |                        |                                    |        |                      | -3.108 |                      |

أظهرت نتائج معامل الانحدار المتعدد الموضحة في الجدول (11) أن قيمة معامل الارتباط (R) بين أبعاد القيادة السامة والالتزام التنظيمي بلغت (53%)، ومن خلال قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) التي توضح التباين في التغير الذي تحدثه أبعاد متغير القيادة السامة (الترقيات، الترغسية، الترويج الذاتي، صعوبة التنبؤ) على الالتزام التنظيمي بنسبة (33%)، أي أن ما قيمته (0.33) من التغير في الالتزام التنظيمي يعود إلى أثر المتغيرات المستقلة المتمثلة في (الإشراف المسيء، الترويج الذاتي، القيادة السلطوية)، كما يبين نموذج الانحدار المتعدد أن قيمة (F) بلغت (32.416) بقيمة احتمالية (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وهذا يعني أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة السامة على الالتزام التنظيمي، وأوضحت قيمة (Beta) المعيارية مقدار مساهمة أبعاد القيادة السامة في الالتزام التنظيمي،

حيث يتضح أن أكثر أبعاد القيادة السامة مساهمة هو بُعد القيادة السلطوية؛ حيث يساهم بشكل عكسي في الالتزام التنظيمي بمقدار (0.40)، ثم يأتي الترويج الذاتي؛ حيث يساهم أيضاً بشكل عكسي في الالتزام التنظيمي بمقدار (0.28)، بينما لم تظهر أي مساهمة لبقية أبعاد القيادة السامة المتمثلة في (الترجسية، الترويج الذاتي، صعوبة التنبؤ) في الالتزام التنظيمي.

## النتائج والتوصيات

### تمهيد:

يحتوي هذا الفصل على ملخص لأهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة، وكذلك أهم التوصيات المقترحة على ضوء تلك النتائج، والتي من شأنها أن تساهم في معالجة نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة، وذلك من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

### أ. النتائج:

#### ➤ النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:

- وجود أثر عكسي ذو دلالة إحصائية للقيادة السامة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بمركز بنغازي الطبي.

#### ➤ النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية "مدى مساهمة كل متغير من المتغيرات المستقلة (القيادة السامة) في تغير مستوى الالتزام التنظيمي":

1. يوجد أثر عكسي ذو دلالة إحصائية لمساهمة الإشراف المسيء بمقدار (26%)، وذلك عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بمركز بنغازي الطبي.

2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمساهمة النرجسية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بمركز بنغازي الطبي.
3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمساهمة الترويج الذاتي عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بمركز بنغازي الطبي.
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمساهمة صعوبة التنبؤ عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بمركز بنغازي الطبي.
5. يوجد أثر عكسي ذو دلالة إحصائية لمساهمة القيادة السلطوية بمقدار (40%)، وذلك عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بمركز بنغازي الطبي.

#### ب. التوصيات:

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

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

• تدريب كلاً من القادة والمروّسين على ما يستجد من أنظمة والتعليمات، وتدريبهم على كيفية تفويض العمل مما يزيد من درجات الثقة المتبادلة، وبالتبعية مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

• إعداد البرامج التدريبية التي تعمل على تحفيز القادة على التخلي عن الأنانية وتعزيز الذات، والاستعداد لتقبل آراء الآخرين.

• وضع آلية تسمح للعاملين بتقييم القادة كوسيلة للكشف المبكر عن السلوكيات السامة، والسماح لإمكانية المعالجة العاجلة لتلك السلوكيات.

4. كما توصي الباحثتان على دعم كلاً من الالتزام العاطفي والاستمراري والمعياري لدى العاملين

بوحداث الحكم المحلي وذلك من خلال ما يلي:

• اشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات ذات العلاقة بنطاق وظيفتهم، والسماح لهم بإبداء ملاحظاتهم وآرائهم، وتطبيق المناسب منها، مما يسهم في جعل هذه القرارات أكثر فاعلية.

• والتواصل البناء مع المروّسين، والاهتمام بمصالحهم، مما يؤدي إلى بناء وحدات قائمة على التعاون وأساليب الإدارة التشاركية، مما يدعم الالتزام العاطفي لدى جميع العاملين.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- المصري، لوم والثقافة. ايهاب، وعامر، طارق (2014). السلوك التنظيمي وسلوك المنظمة، مصر: المؤسسة العربية للنشر

- أبو الذهب، محمد صبحي أحمد (2024). "أثر القيادة السامة على صمت العاملين الدور الوسيط للتمتع في مكان العمل والتهكم التنظيمي"، *المجلة العربية للإدارة*، المجلد (44) العدد(4)، مصر.
- زهرة، وائل محمود (2023). "أثر القيادة السامة على الاغتراب في العمل الدور الوسيط للتهكم التنظيمي"، *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، المجلد (47) العدد (2)، مصر.
- شحاته، ثناء معوض علي (2021). "دور الإصلاح الإداري في العلاقة بين القيادة السامة وتطبيق النموذج الأوربي للتميز المؤسسي"، *مجلة البحوث المالية والتجارية*، المجلد (22) العدد(4)، مصر.
- السرييني، عادل سعد خليل (2020). "تحليل اتجاهات حول القيادة السامة على القلق الوظيفي والدور الوسيط للتهكم التنظيمي" *المجلة العلمية للبحوث التجارية*، كلية التجارة جامعة جنوب الوادي الدولية، العدد(1)، مصر.
- الشعراوي، نها مجدي (2022)، *التهكم التنظيمي كوسيط بين القيادة السامة والقلق التنظيمي "المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، العدد(52) العدد(4)، مصر.
- عباس، سنان عليوي، ناظم، محمد حسين وإسماعيل، أمجد حميد (2022)، "القيادة النرجسية وأثرها في سلوك المواطن التنظيمية"، *مجلة الريادة للمال والأعمال*، المجلد (3) العدد(3)، بابل، العراق.
- عبد العال، محمد حمدي زكي (2023)، *الانسحاب الوظيفي كمتغير وسيط بين القيادة السامة والارتباط الوظيفي*، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، المجلد (4) العدد (1)، مصر.

- عبد الغفار، محمد السعيد (2023). "الدور الوسيط لسلوكيات التسكع الإلكتروني في العلاقة بين الإشراف المسيء والالتزام التنظيمي، جامعة دمياط، مصر.
- عسعاس، حامد زعزوع عسعاس (2023). "تأثير القيادة السامة على سلوك العمل الانحرافي الدور الوسيط لانتهاك العقد النفسي والدور للانفصال الأخلاقي"، مجلة الدراسات المالية والتجارية، العدد(1)، مصر.
- غنيم، صلاح الدين عبد العزيز (2021). "سلوكيات القيادة المدمرة بالمدارس الحكومية في مصر"، مجلة البحث التربوي، القاهرة، مصر، المجلد (20) العدد(39) ص ص 23-102.
- النادي، نوال محمود (2019). "تأثير كل من القيادة السامة والسقف الزجاجي على الأداء الإبداعي للمرأة"، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر، العدد(21)، مصر.
- مهدي، محمد حسن أحمد (2023). "القيادة السامة وتأثيرها على الأنومية التنظيمية"، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد (24)، العدد(3)، مصر.
- أحمد، عصام لطفي سيد والأهل، محمد الدسوقي سيد (2023). "العلاقة بين القيادة السامة والرسوخ الوظيفي" المجلة العلمية للبحوث التجارية، المجلد (3)، العدد(2)، القاهرة، مصر.
- المبروك عبد الجواد امبارك، سليمان سالم جمعة (2021). الالتزام التنظيمي ودوره في تحسين اداء العاملين "دراسة ميدانية على العاملين بمصنع أعلاف الببضاء، عدد (19)، مجلة البيان العلمية.



## ثانيا: المراجع الأجنبية

- Alhasnawi, H, H. & Abbas, A, A. (2021) Narcissistic leadership and workplace deviance: a moderated mediation model of Organizational aggression and workplace hostility Organizacija (54) (4).
- BOX, J. E. (2012). Toxic leadership in the military profession Caelisle: US Army war College.
- Zaki & Elsaiaad (2021). Aamaa khaled Abd El-Aziz Zaki, Hanaa Samir Abd El-Aziz Elsaiaad) toxic Leadership and its Relation to Nurses, Absenteeism and Their Deviant Behavior, **Egyptian Journal of Health Care** 12 (4) 2021 .
- Dobbs, James. M. and Do, James. J. (2019). "The impact of perceived Toxic Leadership on Cynicism in Officer Candidates. Peocedi-Armed foeces & Society", **Journals. Sagepub.com/home/afs** VOL.(45), NO. (1). Pp3-26.