

فاعلية القيادة ودورها في مواجهة بيئة العمل السامة دراسة ميدانية في المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى

أ.م.د. الاء عبد الموجود العاني¹ ، عمر نبيل حمدون²

المستخلص

تسعى الدراسة الحالية إلى تعرّف مدى تأثير فاعلية القيادة في مواجهة بيئة العمل السامة في المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى. وتمحورت مشكلة الدراسة في طرح بعض التساؤلات كان من أهمها هل لفاعلية القيادة أثر مهم في مواجهة بيئة العمل السامة في الميدان المبحوث؟ إذ وظف البحث الحالي (المنهج الوصفي التحليلي) في طرح الأفكار النظرية و المفاهيمية ومعالجة البيانات و تحليلها و تفسيرها، و حدد ميدان الدراسة في المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى، وتمثل مجتمع الدراسة ب(2000) موظف و موظفة، وزعت عليهم الاستبانة الكترونياً و استردت (350) استمارة صالحة للتحليل ، و باعتماد على البرامج الإحصائية تم تحليل البيانات و معالجتها للوصول إلى آراء الأفراد المبحوثين تجاه فقرات الاستبانة ، وذلك باعتماد برامج (SPSS V24) و حزمة (Amos V24) لاختبار فرضيات الدراسة و التحقق من صحتها، و في ضوء المعالجات الإحصائية توصلنا إلى كثير من النتائج كان من أهمها : وجود علاقتي ارتباط و أثر معنوية بين فاعلية القيادة و مواجهة بيئة العمل السامة إذ كانت أقوى علاقة ارتباط لأبعاد فاعلية القيادة مع بيئة العمل السامة عند بُعد القدرة على التأثير مع مواجهة بيئة العمل السامة.

الكلمات المفتاحية: فاعلية القيادة، بيئة العمل السامة، المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى

Leadership Effectiveness and its Role in Confronting The Toxic Work Environment A field Study in the General Directorate of Education in Nineveh Governorate

Dr. Alaa Abdulmawjood Alani¹ , Omar Nabeel Hamdon²

Abstract

The current study aimed to identify the effect of leadership effectiveness in confronting the toxic work environment in the General Directorate of Education in Nineveh Governorate. The problem of the study centered on asking many questions, the most important of which was whether the effectiveness of leadership has an important role in confronting the toxic work environment in the field under study? The research employed the descriptive analytical approach in presenting theoretical and conceptual ideas and processing, analyzing and interpreting data. The field of study was identified in the General Directorate of Education in Nineveh Governorate. The study population was represented by (2000) male and female employees. (350) a valid form for analysis, and by adopting a number of statistical methods, the data was analyzed and processed to reach the opinions of the respondents regarding the questionnaire items, by adopting SPSS V24 programs and (Amos V24) package to test the hypotheses of the study and verify their validity, and In the light of statistical treatments, as many results were reached, the most important of these results were: There are two significant correlations and impacts between leadership effectiveness and confronting the toxic work environment, as the strongest correlation was for the dimensions of leadership effectiveness with the toxic work environment in the dimension of the ability to influence while confronting the toxic work environment.

Keywords: Leadership Effectiveness, Toxic Work Environment, The General Directorate of Education in Nineveh Governorate

انتساب الباحثين

^{1,2} كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل،
العراق، نينوى، 41000

¹Aalani65@yahoo.com

²omar.n.hamdon@uomosul.edu.iq

² المؤلف المراسل

معلومات البحث

تاريخ النشر: كانون الاول 2024

Affiliation of Authors

^{1,2} College of Administration and
Economics, University of Mosul,
Iraq, Nineveh, 41000

¹Aalani65@yahoo.com

²omar.n.hamdon@uomosul.edu.iq

² Corresponding Author

Paper Info

Published: Dec. 2024

المقدمة

تُمثل القيادة أحد جوانب العلاقات الإنسانية ، إذ تعد المحرك الأساس للعملية التنظيمية للمنظمة ككل فأنها تتعامل مع الأفراد العاملين و توجههم إلى تحقيق الأهداف المرجوة ، و يعمل القادة على رفع تطلعات أتباعهم و إلهام رؤيتهم و تسخير إرادتهم الجماعية لتحقيق أهداف مشتركة لم يكن من الممكن تحقيقها لولا ذلك ، قد يواجه بعض الأفراد العاملين معاملة سيئة من الأفراد الآخرين في العمل فيتعرضون للفظاظة أو التهديدات ، أو التمر ، أو النبذ بشكل يومي تقريباً ، مما يؤدي إلى انخفاض الرضا ، و الإنتاجية ، و الالتزام بالوظيفة و كذلك بالمنظمة فالتفاعلات المباشرة مع "الأفراد العاملين السامين" يمكن أن تكون مؤلمة للفرد العامل الذي يعاني من السلوك السام، مما يؤدي إلى نشوء مناخات كاملة من سوء المعاملة ، إذ يبدأ الأفراد العاملون في التفكير في أن هذه الطريقة التي يعملون بها في المنظمة تولد بيئة عمل سامة تتسامح مع الأفعال المسيئة لذا يسعى القادة للاهتمام بالأفراد العاملين و محاولة تطوير قدراتهم و السعي إلى حل المشكلات بين الأفراد العاملين و الحد من السلوكيات المؤذية التي يستعملها الآخرين، و هذا كله يسهم في تحقيق التنمية المجتمعية بين الأفراد العاملين و جعل المنظمة بيئة تنظيمية إيجابية فالقيادة هي عملية تأثير اجتماعي يكون فيها شخص واحد قادرًا على حشد الأفراد العاملين و مساعدتهم و دعمهم في إنجاز مهمة مشتركة ، و القيادات في المنظمات مسؤولة عن متابعة أداء الأفراد العاملين و الوقوف على ما يواجهونه من سلوكيات سامة و مؤذية و مشكلات في بيئة العمل، على وفق أهمية الدور الذي يؤديه القادة في المنظمات التربوية، كان من الضروري التأكيد على دراسة فاعلية القيادة التي تمكنهم من مواجهة جميع هذه الأمور ، تضمن البحث أربعة جوانب بدأها الأول بتقديم الاطار المنهجي للبحث و الثاني الاطار النظري و الثالث تضمن الاطار العملي و الرابع تضمن الاستنتاجات و المقترحات.

الجانب الأول/ الإطار المنهجي للبحث**اولاً: مشكلة البحث**

لغرض تحديد المشكلة أجرى الباحث زيارة استطلاعية إلى المديرية واستطلع آراء بعض الأفراد العاملين حول مؤشرات بيئة العمل السامة وكانت النتيجة وجود بعض هذه المؤشرات مما يوحي بوجود السمية في الميدان المبحوث، ومن هنا يمكن تشخيص مشكلة الدراسة بالتساؤل الرئيس هل تتمكن القيادة من مواجهة بيئة العمل السامة؟ وهل تتطلب بيئة العمل السامة فاعلية من القيادة لمواجهتها؟ واعتماداً

على ما تقدم يمكن صياغة مشكلة الدراسة على وفق التساؤلات الآتية:

1. ما مدى فاعلية القيادة في الميدان المبحوث؟
2. هل ترتبط فاعلية القيادة بمواجهة بيئة العمل السامة في الميدان المبحوث؟
3. هل تؤثر فاعلية القيادة في مواجهة بيئة العمل السامة في الميدان المبحوث؟

ثانياً: أهمية البحث

1- الأهمية النظرية للبحث: تبرز أهمية الدراسة الحالية من أهمية الموضوعات و المضامين التي تتطرق إليها بوصفها موضوعات لم تلق نصيباً كافياً من التعمق و لاسيما بيئة العمل السامة إذ تعكس مؤشرات بيئة العمل السامة نتائج لتفاعلات الأفراد العاملين في المنظمات و هي بذلك تنبه إلى وجود مشكلات بين الأفراد العاملين تعود إلى علاقاتهم مع زملائهم أو مع الإدارة ، لذا تتعاطم أهمية دراستنا في طرحها لموضوع يتناول هذه الأمور و تحديداً ما يتصل بظاهرة التمر و النبذ و الفظاظة في مكان العمل إذ يتعرض لهذه الظواهر كثير من الأفراد العاملين و من ثم يصبح أمر مواجهتها و معالجتها ضرورة حتمية لضمان سير العمل و تحقيق الإنجاز المستهدف و هذا بدوره يجعلنا نؤطر سطور الأهمية النظرية و بقيمة ما تؤديه القيادة في المنظمة و مدى فاعليتها في معالجة هذه الأمور.

2- الأهمية الميدانية للبحث: تتبع من خلال الأهمية الخاصة بالميدان المبحوث المتمثل في المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى، التي تعد من أكبر الدوائر الحكومية في المحافظة و تضم الالاف من الأفراد العاملين الذين يسهمون مع معدلات أدائها عبر إسهامهم الوظيفي وتفاعلاتهم الاجتماعية و من ثم من المهم جداً أن نشخص بيئة العمل التي يعملون فيها، وللقضاء على مؤشرات السمية التي قد تظهر فيها وبما يسهم ذلك في تعزيز الأداء الوظيفي و التنظيمي للمنظمة المبحوثة؛ بما يجعلها تقدم خدماتها على أفضل وجه.

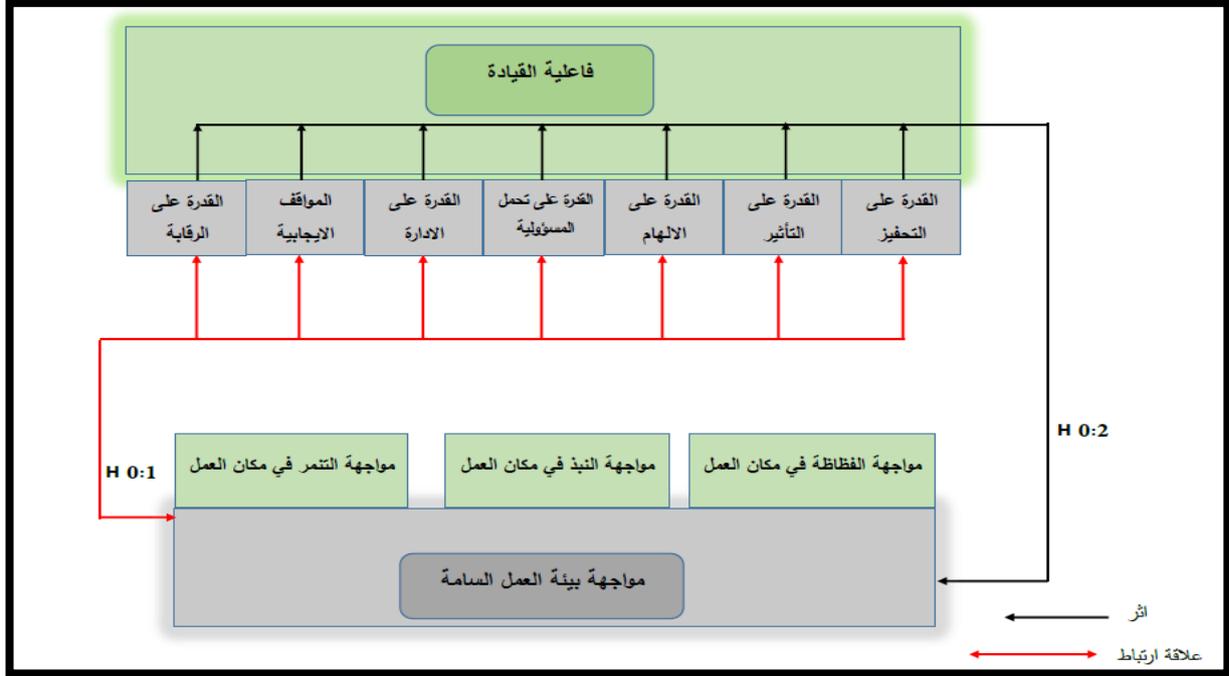
ثالثاً: أهداف البحث

- 1- تشخيص مدى تمتع القيادة في الميدان المبحوث بالفاعلية على وفق أبعاد الدراسة الحالية.
- 2- تحديد مؤشرات بيئة العمل السامة في الميدان المبحوث.
- 3- قياس مستوى مواجهة السمية في بيئة العمل في الميدان المبحوث.

الإيجابية مع الأفراد العاملين) وأبعاد بيئة العمل السامة بوصفها متغيراً معتمداً وهي: (النذب في مكان العمل والتنمر في مكان العمل والفظاظة في مكان العمل)، وتوصلنا إلى المخطط الافتراضي الخاص بالبحث الحالي الموضح في الشكل (1).

رابعاً: مخطط البحث الافتراضي

استناداً إلى مجموعة من الدراسات السابقة التي اعتمدنا عبرها الأبعاد الخاصة بفاعلية القيادة بوصفها متغيراً مستقلاً وهي: (القدرة على التحفيز والقدرة على الإلهام والقدرة على التأثير والقدرة على تحمل المسؤولية والقدرة على الإدارة والقدرة على الرقابة والمواقف



الشكل (1): مخطط البحث الافتراضي

المصدر: من إعداد الباحثان

- **H0:1-5** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية للقدرة على الرقابة مع مواجهة بيئة العمل السامة عند مستوى دلالة $\alpha < 0.05$.
 - **H0:1-6** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية للقدرة على الإدارة مع مواجهة بيئة العمل السامة عند مستوى دلالة $\alpha < 0.05$.
 - **H0:1-7** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية للقدرة على التأثير مع مواجهة بيئة العمل السامة عند مستوى دلالة $\alpha < 0.05$.
- الفرضية الرئيسية الثانية
- **H0:2** يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد فاعلية القيادة (كلاً على حدة) في مواجهة بيئة العمل السامة (مجتمعةً) عند مستوى دلالة $\alpha < 0.05$ وتتفرع منها الفرضيات الآتية:
 - **H0:2-1** يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للقدرة على الإلهام في مواجهة بيئة العمل السامة عند مستوى دلالة $\alpha < 0.05$.
 - **H0:2-2** يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للقدرة على التحفيز في مواجهة بيئة العمل السامة عند مستوى دلالة $\alpha < 0.05$.

خامساً: فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية الأولى

- **H0:1** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لأبعاد فاعلية القيادة (كلاً على حدة) مع مواجهة بيئة العمل السامة (مجتمعةً) عند مستوى دلالة $\alpha < 0.05$.
- **H0:1-1** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية للقدرة على الإلهام مع مواجهة بيئة العمل السامة عند مستوى دلالة $\alpha < 0.05$.
- **H0:1-2** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية للقدرة على التحفيز مع مواجهة بيئة العمل السامة عند مستوى دلالة $\alpha < 0.05$.
- **H0:1-3** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية للقدرة على تحمل المسؤولية مع مواجهة بيئة العمل السامة عند مستوى دلالة $\alpha < 0.05$.
- **H0:1-4** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية للمواقف الإيجابية مع الأفراد العاملين مع مواجهة بيئة العمل السامة عند مستوى دلالة $\alpha < 0.05$.

وأجنبية من دراسات و بحوث علمية محكمة، فضلاً عن الرسائل الجامعية والأطروحات والكتب والمؤتمرات التي حصلنا عليها من مصادر(عربية و اجنبية) متعددة مثل المكتبات التي تشمل الكتب والمكتبات الرقمية والمراسلات وشبكة الويب العالمية وقواعد المعلومات.

2. **الجانب الميداني (العملي):** تعتمد دقة نتائج الدراسة في الجانب الميداني على سلامة إعداد المقياس المعتمد لقياس الظاهرة، واعتمدت الدراسة الحالية على الاستبانة لجمع البيانات وقياس أبعاد الدراسة، ولقد اعتمد الباحث مقياساً جاهزاً بعد تعديل المحكمين عليه لقياس أبعاد فاعلية القيادة أما مقياس مواجهة بيئة العمل السامة فقد بُني بما يتناسب مع الميدان المبحوث، و بسبب عدم وجود مقياس جاهز يمكن اعتماده لقياس الظاهرة في الميدان المبحوث.

وعلى نحو عام اشتملت استبانة في تصميمها ثلاثة محاور رئيسية وكما موضح بالجدول (1).

- **H0:2-3** يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للقدرة على تحمل المسؤولية في مواجهة بيئة العمل السامة عند مستوى دلالة $0.05 < \alpha$.
- **H0:2-4** يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للمواقف الإيجابية مع الأفراد العاملين في مواجهة بيئة العمل السامة عند مستوى دلالة $0.05 < \alpha$.
- **H0:2-5** يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للقدرة على الرقابة في مواجهة بيئة العمل السامة عند مستوى دلالة $0.05 < \alpha$.
- **H0:2-6** يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للقدرة على الإدارة في مواجهة بيئة العمل السامة عند مستوى دلالة $0.05 < \alpha$.
- **H0:2-7** يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للقدرة على التأثير في مواجهة بيئة العمل السامة عند مستوى دلالة $0.05 < \alpha$.

سادساً: أساليب جمع البيانات

1. **الجانب النظري:** اعتمدت الدراسة الحالية في إعداد الجانب النظري على استعمال ما يتوافر من مصادر ومراجع عربية

الجدول رقم (1) تصميم فقرات الاستبانة

ت	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	عدد الأسئلة	المجموع	المصدر
أولاً	معلومات تعريفية	معلومات تعريفية بالمستجيب	4	4	إعداد الباحثان
ثانياً	فاعلية القيادة	القدرة على الإلهام	4	28	(Madanchian&Taherdoost,2019) (Dhar & Mishra, 2001)
		القدرة على التحفيز	4		
		القدرة على التأثير	4		
		القدرة على الإدارة	4		
		القدرة على تحمل المسؤولية	4		
		القدرة على الرقابة	4		
ثالثاً	بيئة العمل السامة	النبت في مكان العمل	5	15	إعداد الباحثان
		التمر في مكان العمل	5		
		الفضافة في مكان العمل	5		

المصدر: من إعداد الباحثان

ثامناً: حدود البحث

تتمثل حدود الدراسة بما يأتي:

1. الحدود الزمنية: امتدت حدود الدراسة الحالية زمنياً من تاريخ البدء بالجانب النظري (2022/10/1) ولغاية (2023/3/12).

سابعاً: منهج البحث

اعتمدت الدراسة الحالية (المنهج الوصفي التحليلي) وذلك بجانبها النظري والعملي وصولاً إلى الاستنتاجات والمقترحات.

وضوح فقراتها ودقتها من الناحية العملية، وقد نتج من ذلك عدد من الملاحظات أخذنا بها في تعديل الاستبانة على ضوء تلك الآراء، وبذلك حصلت الاستبانة على رأي أغلبية الخبراء في صحة فقراتها و ملاعمتها لفرضيات الدراسة وأهدافها.

قياس الثبات: صنفت قيم معامل الثبات إلى ثلاثة مستويات، فالقيم الأكثر من 70% تعد عالية المستوى، والقيم التي تكون 40%-70% تعد متوسطة المستوى، في حين تكون منخفضة إذا قلت قيمة معامل ألفا عن 40%، كما سنوضح معامل كرونباخ ألفا لكل بعد، إذ ان معامل ألفا كرونباخ يمكن تعريفه على أنه مقياس ثبات الاختبار و مصداقيته، التي تعد من أساسيات البحث العلمي، و أبرز القواعد التي تهم الباحثين، نظراً لتأثيرها الكبير على البحث و نتائجه، و القدرة على تعميم هذه النتائج. ويوضح الجدول (2) نتائج اختبار معامل كرونباخ ألفا لكل بعد من الأبعاد ومعامل ألفا الطريقي للأبعاد مجتمعة، في المنظمة المبحوثة وعلى النحو الآتي:

2. الحدود المكانية: تنحصر الدراسة في المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى.
3. الحدود البشرية: حددت الدراسة عينة من العاملين في المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى.
4. الحدود النظرية: تحددت الدراسة بمتغيراتها وأبعادها التي مثلها المخطط الافتراضي المقترح، وهي فاعلية القيادة بوصفها متغيراً مستقلاً، وبيئة العمل السامة بوصفها متغيراً معتمداً.

ثامناً: اختبارات صدق الاستبانة وثباتها

قياس الصدق الظاهري: عرضنا الاستبانة على مجموعة من الخبراء و المختصين في علوم إدارة الأعمال ، وكان عددهم (ستة وعشرون) شخصاً موزعين على عدد من الجامعات و الكليات العراقية ، و للتحقق من صحة الفقرات و ملاعمتها لفرضيات الدراسة و أهدافها إذ تم استطلاعنا آراءهم بشأن الاستبانة على قياس متغيرات الدراسة ، بما يضمن

جدول (2) قياس الثبات لأبعاد الدراسة منفردة و بشكل كلي

المتغيرات الأساسية	الأبعاد	الرموز	معامل كرونباخ ألفا لكل بعد	معامل ألفا الطريقي للأبعاد مجتمعة
فاعلية القيادة	القدرة على الإلهام	X1-X4	0.85	0.97
	القدرة على الإدارة	X5-X8	0.83	
	القدرة على التحفيز	X9-X12	0.85	
	القدرة على تحمل المسؤولية	X13-X16	0.76	
	المواقف الإيجابية	X17-X20	0.85	
	القدرة على الرقابة	X21-X24	0.80	
	القدرة على التأثير	X25-X28	0.81	
بيئة العمل السامة	الفاظظة في مكان العمل	y1-y5	0.83	
	النتمر في مكان العمل	y6-y10	0.87	
	النبد في مكان العمل	y11-y15	0.84	

المصدر: من إعداد الباحثين

المديرية من المديرية العراقية في مدينة الموصل، إذ أسست عام (1894م) و كانت تعرف آنذاك بشؤون المعارف حتى سنة (1922م) و عرفت باسم مديرية معارف لواء الموصل و التي كانت في بداية حكومية تسمى (ملكية قشلة سي) ، اما عينة الدراسة تمثلت بالعاملين في ديوان المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى و بلغ عددهم (350) موظفاً و موظفة .

ومن الجدول رقم (2) نلاحظ ان قيمة معامل ألفا الطريقي والتي بلغت (0.97) كانت أكبر من (0.70) وهذا يؤشر إلى قوة الثبات للأبعاد المستعملة في الدراسة.

تاسعاً: مجتمع البحث وعينته

تمثل ميدان الدراسة بمجتمع بلغ تعداده (2000) موظف و موظفة من العاملين في ديوان المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى، وهذه

الجانب الثاني/ الإطار النظري

اولاً: فاعلية القيادة

القيادة أمر مهم في حياة الإنسان على مر العصور والأزمنة، في الماضي كان لدى الدول السابقة قادة منذ نشأتها يوجهون الأفراد للعمل وكذلك التخطيط لها وقيادة المجموعة ، ولما كانت القيادة من أهم جوانب العلاقات الإنسانية التي يجب الاهتمام بها ودراستها كونها محور بحثنا ، فقد أجريت كثير من الدراسات والبحوث من أجل دراسة هذه الظاهرة في جميع مجالات الحياة ، مثل كيف يظهر القادة؟ وما الأساليب القيادية التي يستعملونها؟ ما خصائص القائد؟ كيف تصبح القيادة فاعلة ومؤثرة؟ مستوى فاعلية القيادة في المنظمات هو عنصر مهم في ازدهارها واستمرارية عملياتها وأنشطتها المختلفة، وإن الحجم الكبير للمنظمات ، وتشابك العمليات الإدارية ، وتعدد العلاقات الداخلية منها والخارجية ، فضلاً عن تأثير الأحوال الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية والصحية في هذه المنظمات ، يستلزم استمرارها في البحث والاستمرار في التجديد والابتكار والتطوير ، وهي أمور لا يمكن تحقيقها إلا في ظل قيادة فاعلة وواعية وكفؤة ومتفهمة [1]. وعرف Ha et al., (2016) فاعلية القيادة أنها " النتيجة عندما يكون القادة قادرين على التأثير على مجموعة من الأفراد العاملين لأداء أدوارهم بنتائج تنظيمية إيجابية" [2]. في حين عرّف (Gyensare et al., 2019) فاعلية القيادة أنها " هي القدرة على التأثير وتحفيز التابعين من خلال الإلهام وليس التلاعب معهم" [3]، و في حين يرى (John,2020) فاعلية القيادة هي " مراقبة الأفراد العاملين وتوجيههم وتشجيعهم على فهم أهمية الإجراءات المقررة وتنفيذ تلك الإجراءات بالتنسيق مع بعضهم البعض لتحقيق أهداف المنظمة في بيئة عمل متعاونة ومعتدلة كانت أو غير متعاونة" [4].

عرف الباحثان فاعلية القيادة إجرائياً بأنها "هي قدرة القائد في التأثير على الأفراد العاملين وإلهامهم وتحفيزهم وتوجيه السلوكيات الخاصة بهم بصورة طوعية و ذلك من أجل التعاون في استعمال الموارد (المادية والمالية) من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية عالية".

ثانياً: أبعاد فاعلية القيادة

في أثناء دراسة [5] [6] حدّدت الأبعاد الأساسية التي ستقاس من طريقها فاعلية القيادة:

1. القدرة على الإلهام: عرف (Straume & Vitterso,2012)

هي قدرة القائد على إلهام الأفراد العاملين ومساعدتهم في التغلب على التحديات والمشكلات التي يواجهونها في مكان العمل [7].

2. القدرة على التحفيز: عرّفها (بلوط، 2005) هي القوى التي

تحرك الأفراد لأن يتصرفوا بطرائق أو باتجاهات معينة،

وهذه القوى تحرك سلوك الأفراد العاملين نحو تحقيق هدف أو أهداف محددة في المنظمة [8].

3. القدرة على تحمل المسؤولية: عرّفها (بخيت، 2000) هي القدرات والسلوكيات التي تجعل القائد الفاعل قادراً على التفاعل مع المطالب اليومية في المنظمة والتحديات والمشكلات التي تواجهها وذلك عبر ما لديه من خبرات ومعرفة وقيم ومعلومات واتجاهات التي يمكنه توظيفها بشكل فاعل لكي يتفاعل بيجابية مع داخل المنظمة ومع الافراد العاملين لتحقيق الأهداف [9].

4. المواقف الإيجابية مع الافراد العاملين: عرّفها (Madanchian & Taherdoost,2019) هي قدرة القائد الفاعل على تقديم الملاحظات المهمة للأفراد العاملين في المواقف المختلفة في داخل العمل فضلاً عن قدرته على الاستماع للأفراد العاملين والتجاوب والتعاون معهم بشكل فاعل من طريق بث الثقة والإيجابية في التعامل معهم [6].

5. القدرة على المراقبة: عرّفها (حني، 2000) هي المهمة أو الوظيفة التي تعني تنظيم جهود العاملين الخاصة بالعمل وتوجيهها على وفق الخطة الموضوعة سابقاً للوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوب فيها [10].

6. القدرة على الإدارة: عرّفها (الشميري و اخرون، 2009) هي وظيفة تنفيذ الاعمال من طريق الافراد الاخرين بالعمل وذلك عبر استعمال التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ، لتحقيق اهداف المنظمة بفاعلية مع مراعاة التحديات التي تواجه المنظمة سواء كانت الداخلية أم الخارجية [11].

7. القدرة على التأثير: عرّفها (Madanchian & Taherdoost,2019) مدى التأثير الدائم الذي يقوم به القائد اتجاه الافراد العاملين حين تحديد الأهداف و أداء المهام الوظيفية فضلاً عن قدرته على تعزيز هوية الجماعات وتقافتهم في المنظمة وقدرته على مكافأة الافراد والجماعات الذين أدوا مهام الوظيفية بشكل جيد [6].

ثالثاً: بيئة العمل السامة

اكتشف الباحث والعالم بيتر فروست (Peter Frost) عام ١٩٩٣ م اكتشافاً جديداً قوياً باستعماله مصطلح السمية التنظيمية لوصف واقع حال السلوكيات السامة في داخل المنظمات التي تكون متداولة بين الأفراد العاملين [12]. إذ تصف بيئة العمل العلاقة بين الأفراد العاملين و مكان العمل فثمة نوعان من بيئات العمل التي حددها الكتاب و الباحثون في مجال الإدارة و التنظيم و هما: بيئة العمل التعاونية و بيئة العمل السامة ، إذ تشير بيئة العمل التعاونية إلى

(theory) ودراسة كل من الباحثين [13][15][17]، تركز هذه الدراسة في الابعاد الآتية لبيئة العمل السامة:

1. الفظاظة في مكان العمل: و عرّف الباحثان (Lim and Lee, 2011) الفظاظة في العمل أنها شكل خاص من السلوكيات السيئة و المشينة في التعامل مع الافراد العاملين وهي مصطلح شامل يشير إلى السلوك الذي يضر المنظمات عامة، و الافراد العاملين فيها خاصة [18].
2. التتمر في مكان العمل: عرف الباحث (Bartlett,2016) التتمر في مكان العمل هو الأسلوب الخاطئ الذي يستعمله المشرفون في المنظمات مع الافراد العاملين وينتج منه الإحباط والغضب وشعور الفرد العامل بالتعاسة وعدم الرغبة في العمل مما ينعكس سلباً على المنظمة و فقدان الثقة لدى الافراد العاملين [19].
3. النبذ في مكان العمل: عرّف (Robinson et al. 2013) النبذ في مكان العمل على أنه سلوك يحدث حينما يتجاهل الفرد أو مجموعة من الافراد العاملين الافراد الآخرين أو إقصائهم خارج العمل [20].

الجانب الثالث/ الإطار العملي للبحث

اولاً: وصف متغيرات الدراسة و تشخيصها

1- وصف فاعلية القيادة و تشخيصها

تُعدّ فاعلية القيادة متغيراً مستقلاً و يتضمن سبعة أبعاد ، يتبين أن المؤشر الإحصائي الكلي لشدة الاستجابة لفاعلية القيادة و البالغة (82.57) و الوسط الحسابي الكلي بلغ (4.128) أعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (3)، و هذا يفسّر وجود فاعلية قيادة في الميدان المبحوث ، و يبين الجدول (3) أن أبعاد متغير فاعلية القيادة كانت قد أعطت نسب استجابة متفاوتة ، إلا أن بعد القدرة على الإلهام قد حصل على أعلى نسبة استجابة بلغت (85.95) بوسط حسابي (4.297) و بعد المواقف الإيجابية حصل على أقل نسبة استجابة بلغت (77.67) بوسط حسابي (3.883).

المكان الودود الذي يمتزج بالمتعة و المشاركة و سلوك المواطنة التنظيمية ، أما بيئة العمل السامة فهي المؤشرات المتمثلة بالسلوك النرجسي، القيادة الهجومية و العدوانية ، و السلوك المههد من زملاء العمل و التتمر و الفظاظة و المضايقة و النبذ و بيئة العمل السامة هي مكان ينذر بالخطر و ذلك لأسباب عميقة الجذور تولد مستويات عالية من الإجهاد و الإرهاق و هو مصدر ضغط نفسي على صحة العاملين و أن ضغوط العمل تولد سلوك عمل عكسي و تتمر كفاية المنظمة [13] .و عرّف (Taştan,2017) بيئة العمل السامة أنها " البيئة التي يتركز فيها السلوك حول الذات وتمثل الهجمات اللفظية و غير اللفظية والتي تؤدي إلى انتهاك حقوق الآخرين أو الإساءة، و التتمر، و الاستغلال و هذا السلوك يعد من السلوكيات العدائية و السامة في المنظمة" [14].

في حين عرفها (Anjum & Ming, 2018) على أنها" هي المنظمة التي توجد فيها علاقات شخصية سلبية وسامة بين الأفراد العاملين ويمكن أن يكون مكان العمل سأمًا عندما يكون الأفراد العاملون جشعين ونرجسيين ويستعملون وسائل غير عادلة للتتمر على الآخرين ومضايقتهم وتهديدهم وإذلالهم يمكن أن يسبب مكان العمل السام القلق والتوتر والاكتئاب والمشكلات الصحية والتغيب وسلوك العمل غير المنتج ومن ثم يؤدي إلى تدهور الإنتاجية في نهاية المطاف" [15] و عرفها (Rasool et al,2020) هي " البيئة التي تتضمن المعاملة القاسية والعنيفة للأشخاص من زملائهم بالعمل، وتههد سلامتهم وصحتهم وكذلك تؤثر بشكل سلبي على الرفاهية" [16].

عرّف الباحثان بيئة العمل السامة اجرائياً على أنها "تلك البيئة التي تحدث فيها مضايقات للأفراد قد تكون لفظية أو غير لفظية وتؤدي إلى تأثيرات سلبية على صعيد كل من الفرد (عدم رضا، التوتر والقلق، وانخفاض الأداء الوظيفي) والمنظمة ومنها(انخفاض انتاجية المنظمة و مستوى ادائها، و عدم تحقيق الأهداف التنظيمية)".

رابعاً: أبعاد بيئة العمل السامة

بعد مراجعة شاملة للبحوث المتصلة بالموضوع واستناداً إلى نظرية الحفاظ على الموارد (Conservation of resources)

جدول (3) المؤشرات الإحصائية لفاعلية القيادة

ت	الأبعاد	الانحراف القياسي	معامل الاختلاف	الوسط الحسابي	شدة الاستجابة
1	القدرة على الإلهام	4.29	0.92	4.297	85.95
2	القدرة على الإدارة	4.29	0.92	4.292	85.84
3	القدرة على التحفيز	4.23	0.89	4.230	84.61
4	القدرة على تحمل المسؤولية	4.17	0.86	4.179	83.58

5	القدرة على التأثير	4.12	0.85	4.125	82.51
6	القدرة على الرقابة	3.89	0.79	3.892	77.84
7	المواقف الإيجابية	3.88	0.83	3.883	77.67
	المؤشر الكلي	4.12	0.86	4.128	82.57

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرمجة الإحصائية

2-وصف بيئة العمل السامة وتشخيصها

يعد بيئة العمل السامة متغيراً معتمداً يتضمن ثلاثة أبعاد، يتبين أن المؤشر الإحصائي الكلي لشدة الاستجابة لبيئة العمل السامة البالغة (81.80) و الوسط الحسابي الكلي بلغ (4.089) أعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة (3)، و هذا يفسر وجود مواجهة لبيئة العمل السامة في الميدان المبحوث ، و يتبين من الجدول (4) أن أبعاد

متغير بيئة العمل السامة كانت قد أعطت نسب استجابة متفاوتة، إلا أن بعد النبذ في مكان العمل الذي حصل على أعلى نسبة و كانت (83.49) و بوسط حسابي (4.174) و يليه بعد الفظاظة في مكان العمل الذي حصل على نسبة استجابة بلغت (81.61) بوسط حسابي (4.080) وأخيراً بعد التتمر في مكان العمل والذي حصل على أقل نسبة استجابة (80.31) بوسط حسابي (4.015).

جدول (4) المؤشرات الإحصائية لبيئة العمل السامة

ت	الأبعاد	الانحراف القياسي	معامل الاختلاف	الوسط الحسابي	شدة الاستجابة
1	النبذ في مكان العمل	4.17	0.83	4.174	83.49
2	الفظاظة في مكان العمل	4.08	0.90	4.080	81.61
3	التتمر في مكان العمل	4.01	0.88	4.015	80.31
	المؤشر الكلي	4.08	0.87	4.089	81.80

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرمجة الإحصائية

ثانياً: التحليل العملي التوكيدي

أجرينا اختبار عودة متغيرات هذه الدراسة إلى التوزيع الطبيعي في فقرة اختبار التوزيع الطبيعي، التي ثبت أنها لا تعود إلى التوزيع الطبيعي، لذلك اعتمدت دراستنا الحالية في تطبيق التحليل العملي التوكيدي على طريقة المربعات الصغرى غير الموزونة (ULS)

((Unweighted Least Squares)) اذ تعد طريقة من طرائق التحليل الإحصائي ضمن البرنامج الإحصائي (AMOS V24) وقد أدرجت المؤشرات التي اعتمدنا عليها في كثير من الدراسات لتحديد جودة المطابقة للأنموذج المدروس وكما هي موضحة في الجدول (5) [21]:

جدول (5) مؤشرات جودة المطابقة التي تم الاعتماد عليها في هذه الدراسة

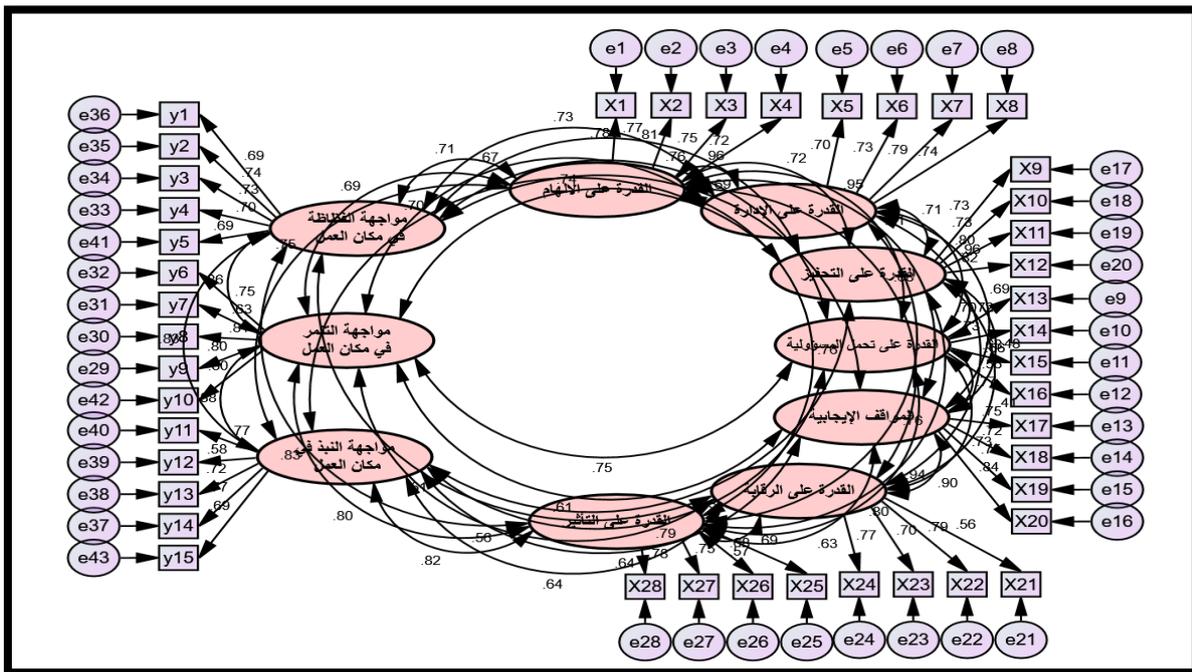
المؤشر	حدود القبول
النسبة الاحتمالية (درجات الحرية) CMIN/DF	إذا كانت أقل من (5) يقبل الأنموذج المقترض، فيما تعني مطابقة تامة إذا كدت أقل من (2).
Goodness of fit Index مؤشر حسن المطابقة GFI	إذا كان أقل من (0.90) يعني ذلك وجود مطابقة ضعيفة، إذا كان مساوياً لـ (0.90) أو أكثر دل ذلك على حسن جودة الأنموذج.
Adjusted Goodness of fit مؤشر حسن المطابقة المصحح AGFI	إذا كان أكبر من (0.85) يعني ذلك مطابقة مقبولة، أما إذا كان يساوي (0.90) أو أكثر يعني مطابقة جيدة.
Normative Fit Index مؤشر المطابقة المعيارية NFI	يدل على حسن جودة الأنموذج حين بلوغه (0.90) أو أكثر.

يدل على حسن جودة الأتموذج عند بلوغه (0.60) أو أكثر.	Parsimony Goodness of Fit Index مؤشر جودة المطابقة الإقتصادي PGFI
يدل على حسن جودة الأتموذج ومطابقته للبيانات عند بلوغه (0.90) أو أكثر.	Relative Fit Index مؤشر المطابقة النسبي RFI
يشير هذا المؤشر إلى المطابقة الجيدة للأتموذج عند بلوغه (0.08) أو أقل.	Root Mean Square Residual مؤشر جذر مربعات البواقي RMR

المصدر: الطالب، أحمد عبد الستار عبد المحسن، (2022)، القيادة الحكيمة وقدرتها في الحد من الإخفاق التنظيمي بتوسط رأس المال النفسي الإيجابي: دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من العاملين في دائرة صحة نينوى، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، ص (155).

السؤال و المتغير الكامن، فضلاً عن قيم معاملات الارتباط بين كل زوج من المتغيرات الكامنة و المبينة قيمها على السهم ذي الراسين، و أظهرت نتائج التحليل العاملي معنوية أتموذج الدراسة بدلالة مؤشرات جودة المطابقة و الموضحة في الجدول (6).

نتائج التحليل العاملي التوكيدي: بعد اجراء التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة و الموضح في الشكل (2)، يلحظ قيم التشعبات (ارتباط) المتغيرات المشاهدة (الأسئلة) بالمتغيرات الدالة عليها (الكامنة) و المتعلقة بمتغيرات الدراسة و الموضحة قيمها على السهم ذي الراس الواحد بين



شكل (2) التحليل العاملي التوكيدي

المصدر: مخرجات البرمجة الإحصائية (AMOS V24)

تكون ذات أهمية من إذ ارتباطها بالأبعاد التي تمثلها.

ومن الجدول (6) يلحظ مدى مطابقة مؤشرات جودة المطابقة ضمن القيم

المحددة، إذ يدل ذلك على أن المتغيرات المشاهدة (الأسئلة) سوف

جدول (6) يوضح مؤشرات جودة المطابقة الخاصة بتحليل العمل التوكيدي

المؤشرات	القيمة	النتيجة
CMIN/DF	0.67	مطابق
GFI	0.98	مطابق
AGFI	0.98	مطابق
NFI	0.98	مطابق
PGFI	0.85	مطابق
RFI	0.98	مطابق
RMR	0.038	مطابق

المصدر: من إعداد الباحثين استناداً إلى مخرجات البرمجة الإحصائية (AMOS V24)

ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة

للتحقق من الفرضيات واختبار مدى صحتها، خصصنا هذا المحور لاختبار فرضيات الدراسة الحالية وعلى النحو الآتي:

1- الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية لأبعاد فاعلية القيادة (كلاً على حدة) مع مواجهة بيئة العمل السامة (مجتمعةً)

ويتفرع من الفرضية المذكورة أنفاً الفرضيات الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية للقدرة على الإلهام مع متغير مواجهة بيئة العمل السامة.
الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية للقدرة على التحفيز مع متغير مواجهة بيئة العمل السامة.
الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية للقدرة على تحمل المسؤولية مع متغير مواجهة بيئة العمل السامة.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية للمواقف الإيجابية مع الأفراد العاملين مع متغير مواجهة بيئة العمل السامة.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة

إحصائية للقدرة على الرقابة مع متغير مواجهة بيئة العمل السامة.

الفرضية الفرعية السادسة: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة

إحصائية للقدرة على الإدارة مع متغير مواجهة بيئة العمل السامة.

الفرضية الفرعية السابعة: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة

إحصائية للقدرة على التأثير مع متغير مواجهة بيئة العمل السامة.

لاختبار هذه الفرضيات يجب في بادئ الأمر صياغة الفرضية

الإحصائية الخاصة بها وعلى النحو الآتي:

فرضية العدم: لا يوجد ارتباط معنوي بين أبعاد متغير فاعلية القيادة

(كلاً على حدة) مع متغير مواجهة بيئة العمل السامة (مجتمعةً)

الفرضية البديلة: يوجد ارتباط معنوي بين بعد واحد في الأقل من

أبعاد متغير فاعلية القيادة مع متغير مواجهة بيئة العمل السامة

(مجتمعةً)

ومن برنامج AMOS تم أوجدنا معامل الارتباط بين هذه الأبعاد مع

المتغير كما موضح في الجدول (7).

جدول (7) معامل الارتباط بين أبعاد متغير فاعلية القيادة (كلاً على حدة) مع مواجهة بيئة العمل السامة (مجتمعةً)

الارتباط		
متغير مواجهة بيئة العمل السامة	Measure	أبعاد متغير فاعلية القيادة
0.77	Correlation	القدرة على الإلهام
0.003	P-value	
0.75	Correlation	القدرة على الإدارة
0.002	P-value	
0.81	Correlation	القدرة على التحفيز
0.002	P-value	

0.82	Correlation	القدرة على تحمل المسؤولية
0.002	P-value	
0.70	Correlation	المواقف الإيجابية
0.002	P-value	
0.65	Correlation	القدرة على الرقابة
0.002	P-value	
0.88	Correlation	القدرة على التأثير
0.004	P-value	

المصدر: من إعداد الباحثين استناداً إلى مخرجات البرمجة الإحصائية (AMOS V24)

يلحظ أن معامل الارتباط بين بعد القدرة على تحمل المسؤولية ومتغير مواجهة بيئة العمل السامة ظهر ذات دلالة معنوية وذلك عبر قيمة P (0.002) كانت أقل من (0.05)، رفضت عبرها فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين بعد القدرة على تحمل المسؤولية ومتغير مواجهة بيئة العمل السامة. و يلحظ أن العلاقة بين بعد القدرة على تحمل المسؤولية ومتغير مواجهة بيئة العمل السامة كانت علاقة طردية في أثناء الإشارة الموجبة إلى هذا المعامل، إذ إن (0.82) هي قيمة معامل الارتباط بين هذا البعد ومتغير مواجهة بيئة العمل السامة.

وكذلك يلحظ أن معامل الارتباط بين بعد المواقف الإيجابية ومتغير مواجهة بيئة العمل السامة ظهر ذات دلالة معنوية وذلك من خلال قيمة P (0.002) والتي كانت أقل من (0.05)، والتي من خلالها يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين بعد المواقف الإيجابية ومتغير مواجهة بيئة العمل السامة. كما يلحظ أن العلاقة بين بعد المواقف الإيجابية ومتغير مواجهة بيئة العمل السامة كانت علاقة طردية وذلك من خلال الإشارة الموجبة لهذا المعامل، إذ إن (0.70) هي قيمة معامل الارتباط بين هذا البعد ومتغير مواجهة بيئة العمل السامة.

ولوحظ كذلك أن معامل الارتباط بين بعد القدرة على الرقابة ومتغير مواجهة بيئة العمل السامة قد ظهر ذات دلالة معنوية عبر قيمة P (0.002) والتي كانت أقل من (0.05)، رفضنا عبرها فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين بعد القدرة على الرقابة ومتغير مواجهة بيئة العمل السامة. ويلحظ أن العلاقة بين بعد القدرة على الرقابة ومتغير مواجهة بيئة العمل السامة كانت علاقة طردية في أثناء الإشارة الموجبة إلى هذا المعامل، إذ إن (0.65) هي قيمة معامل الارتباط بين هذا البعد ومتغير مواجهة بيئة العمل السامة.

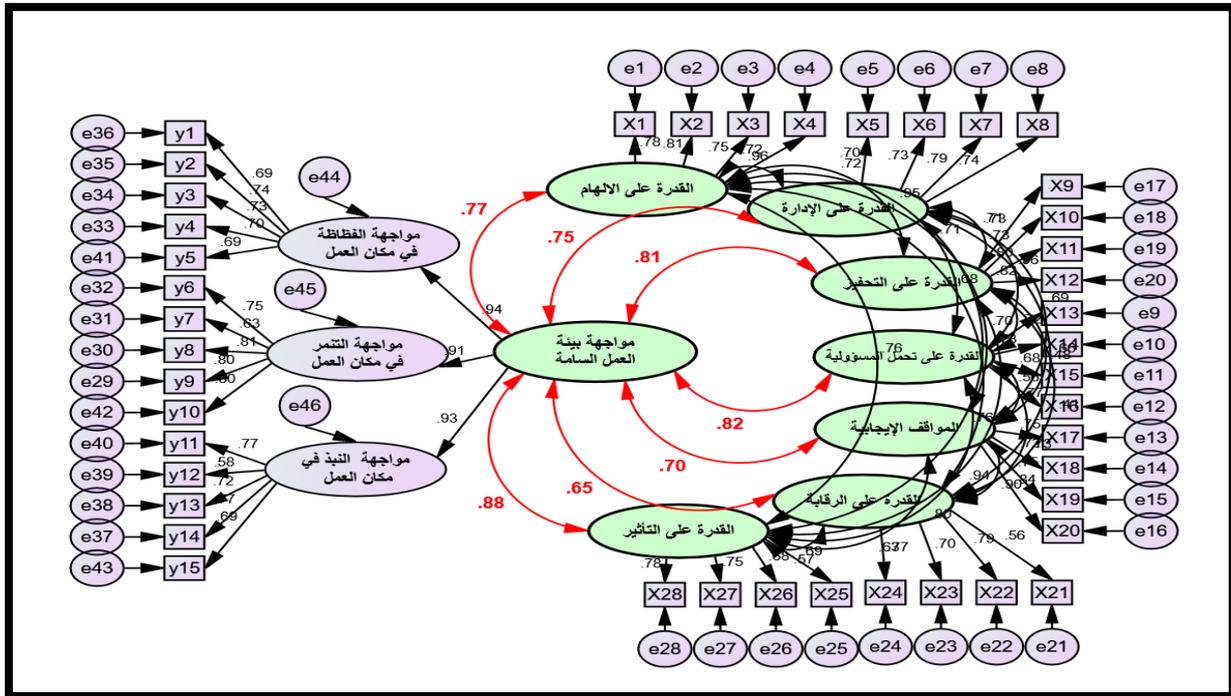
يلحظ من الجدول (7) أن معامل الارتباط بين بعد القدرة على الإلهام ومتغير مواجهة بيئة العمل السامة ظهر ذات دلالة معنوية وذلك في أثناء قيمة P (0.003) والتي كانت أقل من (0.05)، ومن طريقها نرفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين بعد القدرة على الإلهام ومتغير مواجهة بيئة العمل السامة. ويلحظ كذلك أن العلاقة بين بعد القدرة على الإلهام ومتغير مواجهة بيئة العمل السامة كانت علاقة طردية وذلك عبر الإشارة الموجبة إلى هذا المعامل، إذ إن (0.77) هي قيمة معامل الارتباط بين هذا البعد ومتغير مواجهة بيئة العمل السامة.

ويمكن ملاحظة أن معامل الارتباط بين بعد القدرة على الإدارة ومتغير مواجهة بيئة العمل السامة ظهر ذات دلالة معنوية وذلك من طريق قيمة P (0.002) التي كانت أقل من (0.05)، رفضنا عبرها فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين بعد القدرة على الإدارة ومتغير مواجهة بيئة العمل السامة. ويلحظ أن العلاقة بين بعد القدرة على الإدارة ومتغير مواجهة بيئة العمل السامة كانت علاقة طردية وذلك من طريق الإشارة الموجبة إلى هذا المعامل، إذ إن (0.75) هي قيمة معامل الارتباط بين هذا البعد ومتغير مواجهة بيئة العمل السامة.

يلحظ كذلك أن معامل الارتباط بين بعد القدرة على التحفيز ومتغير مواجهة بيئة العمل السامة ظهر ذات دلالة معنوية وذلك عبر قيمة P (0.002) التي كانت أقل من (0.05)، ومنها رفضنا فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين بعد القدرة على التحفيز ومتغير مواجهة بيئة العمل السامة. ويلحظ أن العلاقة بين بعد القدرة على التحفيز ومتغير مواجهة بيئة العمل السامة كانت علاقة طردية من طريق الإشارة الموجبة إلى هذا المعامل، إذ إن (0.81) هي قيمة معامل الارتباط بين هذا البعد ومتغير مواجهة بيئة العمل السامة.

القدرة على التأثير ومتغير مواجهة بيئة العمل السامة كانت علاقة طردية في أثناء الإشارة الموجبة لهذا المعامل، إذ إن (0.88) هي قيمة معامل الارتباط بين هذا البعد ومتغير مواجهة بيئة العمل السامة. ويمكن توضيح النتائج باستعمال برنامج (AMOS V24) وكما في الشكل (3).

وأخيراً يلاحظ أن معامل الارتباط بين بعد القدرة على التأثير ومتغير مواجهة بيئة العمل السامة قد ظهر ذات دلالة معنوية عبر قيمة P (0.004) التي كانت أقل من (0.05)، رفضنا في أثباتها فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية بين بعد القدرة على التأثير ومتغير مواجهة بيئة العمل السامة. ويلاحظ أن العلاقة بين بعد



الشكل (3) معامل الارتباط بين ابعاد متغير فاعلية القيادة (كلأ على جدة) مع مواجهة بيئة العمل السامة(مجتمعة)

المصدر: مخرجات البرمجة الإحصائية (AMOS V24)

الفرضية الفرعية السادسة: لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للقدرة على الإدارة في مواجهة بيئة العمل السامة.
 الفرضية الفرعية السابعة: لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للقدرة على التأثير في مواجهة بيئة العمل السامة.
 من أجل اختبار هذه الفرضيات يجب في بادئ الأمر صياغة الفرضية الإحصائية الخاصة بها وعلى النحو الآتي:
 فرضية العدم: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية لأبعاد متغير فاعلية القيادة (كلأ على جدة) في متغير مواجهة بيئة العمل السامة (مجتمعة).
 الفرضية البديلة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية بين بعد واحد على الأقل من أبعاد متغير فاعلية القيادة في متغير مواجهة بيئة العمل السامة (مجتمعة).
 ومن طريق برنامج AMOS أوجدنا علاقات الأثر لأبعاد متغير فاعلية القيادة (كلأ على جدة) في متغير مواجهة بيئة العمل السامة (مجتمعة) وكما موضح في الجدول (8).

2- الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية لأبعاد متغير فاعلية القيادة (كلأ على جدة) في متغير مواجهة بيئة العمل السامة (مجتمعة).
 ويتفرع من الفرضية المذكورة أنفأ الفرضيات الآتية:
 الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للقدرة على الإلهام في مواجهة بيئة العمل السامة.
 الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للقدرة على التحفيز في مواجهة بيئة العمل السامة.
 الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للقدرة على تحمل المسؤولية في مواجهة بيئة العمل السامة.
 الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للمواقف الإيجابية مع الأفراد العاملين في مواجهة بيئة العمل السامة.
 الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للقدرة على الرقابة في مواجهة بيئة العمل السامة.

جدول (8) قيم تحليل الأثر لأبعاد متغير فاعلية القيادة في متغير بيئة العمل السامة

P	Confidence Interval 95%		S.E.	Estimate	المتغير المؤثر به	مسار التأثير	المتغير المؤثر
	Upper Bound	Lower Bound					
0.003	0.838	0.672	0.042	0.771	مواجهة بيئة العمل السامة	←	القدرة على الإلهام
0.002	0.834	0.665	0.043	0.753	مواجهة بيئة العمل السامة	←	القدرة على الإدارة
0.002	0.780	0.723	0.037	0.808	مواجهة بيئة العمل السامة	←	القدرة على التحفيز
0.002	0.889	0.720	0.043	0.819	مواجهة بيئة العمل السامة	←	القدرة على تحمل المسؤولية
0.002	0.800	0.592	0.520	0.702	مواجهة بيئة العمل السامة	←	المواقف الإيجابية
0.002	0.770	0.508	0.065	0.650	مواجهة بيئة العمل السامة	←	القدرة على الرقابة
0.004	0.929	0.812	0.030	0.878	مواجهة بيئة العمل السامة	←	القدرة على التأثير

المصدر: من إعداد الباحثين استناداً إلى مخرجات البرمجة الإحصائية (AMOS V24)

بمقدار (0.753) وحدة. وإن القيمة الحقيقية لهذا المعامل تتراوح بين القيمتين الدنيا والعليا (0.665) و(0.834) على التوالي، وبخطأ قياسي (S.E.) يبلغ (0.043)، فضلاً عن أنه يمكن الاستدلال عبر قيمة p (0.002) التي ظهرت أقل من (0.05) وبدلاً على رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أن هناك تأثير ذو دلالة معنوية لبعد القدرة على الإدارة ومتغير في مواجهة بيئة العمل السامة. ويلاحظ كذلك أن العلاقة بين بعد القدرة على التحفيز ومتغير مواجهة بيئة العمل السامة كانت علاقة طردية وذلك من الإشارة الموجبة إلى معامل الانحدار الذي بلغت قيمته (0.808) إذ تدل هذه القيمة على أن زيادة وحدة واحدة لبعد القدرة على التحفيز يؤدي إلى زيادة متغير مواجهة بيئة العمل السامة بمقدار (0.808) وحدة. وإن القيمة الحقيقية لهذا المعامل تتراوح بين القيمتين الدنيا والعليا (0.723) و(0.780) على التوالي، وبخطأ قياسي (S.E.) يبلغ (0.037). فضلاً عن أنه يمكن الاستدلال من قيمة p (0.002) التي ظهرت أقل من (0.05) الذي يدل على رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة وتنص على أن هناك تأثير ذو دلالة معنوية لبعد القدرة على التحفيز ومتغير في مواجهة بيئة العمل السامة.

ويظهر من الجدول ذي الرقم (8) الذي يوضح قيم معاملات الانحدار، وحدود الثقة وقيمة P ، يلحظ أن العلاقة بين بعد القدرة على الإلهام ومتغير مواجهة بيئة العمل السامة كانت علاقة طردية وذلك من طريق الإشارة الموجبة إلى معامل الانحدار والذي بلغت قيمته (0.771) إذ تدل هذه القيمة على أن زيادة وحدة واحدة لبعد القدرة على الإلهام يؤدي إلى زيادة متغير مواجهة بيئة العمل السامة بمقدار (0.771) وحدة. وأن القيمة الحقيقية لهذا المعامل تتراوح بين القيمتين الدنيا والعليا (0.672) و(0.838) على التوالي، وبخطأ قياسي (S.E.) يبلغ (0.042). فضلاً عن أنه يمكن الاستدلال عبر قيمة p (0.003) والتي ظهرت أقل من (0.05) والذي يدل على رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة وتنص على أن هناك تأثير ذو دلالة معنوية لبعد القدرة على الإلهام ومتغير في مواجهة بيئة العمل السامة. ويلاحظ أن العلاقة بين بعد القدرة على الإدارة ومتغير مواجهة بيئة العمل السامة كانت علاقة طردية وذلك من الإشارة الموجبة إلى معامل الانحدار والذي بلغت قيمته (0.753) إذ تدل هذه القيمة على أن زيادة وحدة واحدة لبعد القدرة على الإدارة يؤدي إلى زيادة متغير مواجهة بيئة العمل السامة.

الجانب الرابع/الاستنتاجات والمقترحات

أولاً: الاستنتاجات

سيتناول هذا الجانب الاستنتاجات التي توصلنا إليها، وفي ضوء ما طرحناه آنفاً في الجانب النظري والعملي، وعلى النحو الآتي:

1- تتمتع القيادة في المديرية المبحوثة بالفاعلية في ممارسة وظائفها فهي تمتلك القدرة على التأثير الفاعل في الأفراد العاملين وتتمكن من إلهامهم ودعمهم لإنجاز المهام الموكلة إليهم وتحقيق الأهداف والتغلب على التحديات الوظيفية، وتمارس الإدارة بشكل فاعل عبر التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وتحفز الأفراد العاملين وتحركهم ليتصرفوا بطرائق وسلوكيات حميدة، فتكون قيادة تتحمل المسؤولية بفاعلية وتصنع المواقف الإيجابية في بيئة العمل، وتراقب الأداء بصورة فاعلة عبر استعمالها لمجموعة من الأساليب والإجراءات والطرائق النوعية والكمية للتأكد من تحقيق الأهداف.

2- في أثناء مقارنة الأهمية النسبية لأبعاد متغير فاعلية القيادة ظهر أن بُعد القدرة على الإلهام من أكثر الأبعاد ممارسة لدى القيادات في الميدان المبحوث وهذا يفسر لنا أن القيادات في الميدان المبحوث انما تسخر قدراتها لإيجاد حالة من الإلهام لدى العاملين عبر غرس الشعور بالثقة لديهم ودعمهم في إنجاز المهام التنظيمية المناطة بهم لتحقيق الأهداف.

3- وجود مؤشرات بيئة العمل السامة في الميدان المبحوث، وهذا يعكس وجود مظاهر السمية المختلفة مثل التمر والنبيذ والفضاظة في مكان العمل، وهذا يرجع إلى كبر حجم المديرية المبحوثة وكثرة عدد أقسامها ووحداتها ووظائفها ومن ثم كثرة أعداد العاملين فيها وبالتأكيد فإن مظاهر التفاعل الاجتماعي سوف تغطي على العلاقات الوظيفية وتأخذ الفروقات الفردية والوظيفية دورها في نشوء حالات الحسد التنظيمي والنفاق التنظيمي والغيرة بين زملاء العمل مما يسهم في ظهور مؤشرات السمية وأبعادها في الميدان المبحوث.

4- في أثناء مقارنة الأهمية النسبية لأبعاد متغير بيئة العمل السامة ظهر بُعد النبيذ في مكان العمل من أهم الأبعاد في هذا المتغير الذي تلجأ القيادات في الميدان المبحوث إلى مواجهته وذلك عبر سعي القيادة للقضاء على حالات التهميش والتجاهل في العمل التي يتعرض لها الأفراد العاملين ويتم ذلك عبر توجيه العمال إلى وجودهم المستمر في مكان العمل لتعزيز العلاقات الاجتماعية وعدم مغادرة المكان أو تركه حينما يتعلق الأمر بالعمل واعتماد التعاملات الإيجابية والدبلوماسية في علاقات العمل.

5- حين إيجاد علاقة الارتباط ظهر هناك علاقة ارتباط معنوية طردية بين جميع أبعاد متغير فاعلية القيادة مع متغير مواجهة بيئة العمل السامة، وهذا يعني أنه عندما تمتلك القيادة المؤشرات التي تجعلها فاعلة فإن ذلك سوف يسهم في تعزيز قدراتها على مواجهة الظواهر السلبية التي تظهر في بيئة العمل ومنها بيئة العمل السامة.

6- عند إيجاد علاقة الأثر ظهر ان هناك علاقة أثر معنوية بين جميع أبعاد متغير فاعلية القيادة في متغير مواجهة بيئة العمل السامة أي أنه تتأثر بيئة العمل السامة بمتغيرات متعددة في المنظمة لذا تتأثر مواجهة هذه البيئة بشكل مباشر بالقيادة الفاعلة، وإن نجاح القائد في هذه المواجهة يتحدد بمدى فاعلية القيادة هذا على وفق ما أثبتته نتائج دراستنا الحالية فلكي تتم مواجهة السمية في مكان العمل والقضاء على مظاهرها فإن الأمر يتطلب قيادة فاعلة تمتلك القدرة على التحفيز والإلهام والإدارة وتحمل المسؤولية والتأثير في الأفراد العاملين .

ثانياً: المقترحات

نتناول في هذا الجانب المقترحات التي توصلنا إليها، وفي ضوء ما طرحناه آنفاً في الجانب النظري والعملي، وعلى النحو الآتي:

1- من المهم جداً أن نختار القيادات في الوحدات والأقسام والمستويات التنظيمية كافة في المديرية المبحوثة بشكل خاص والمنظمات الأخرى بشكل عام على وفق ما تتميز به من قدرات فليس كل قائد يستطيع أن يؤثر في الأفراد العاملين وأن يلهمهم نحو تحقيق الأهداف ويجعلهم يتعاملون مع الوظيفية بمسؤولية، وآلية تنفيذ ذلك تكمن في صياغة معايير قيادية تتضمن المهارات والقدرات التي يجب أن يتمتع بها المرشح لشغل المناصب الإدارية والقيادية في المنظمات.

2- على القيادات في المديرية المبحوثة بشكل خاص والمنظمات الأخرى بشكل عام أن تولي اهتماماً بدراسة الظواهر السلوكية المختلفة الإيجابية لتعزيز الاستفاد من نتائجها، والسلبية لمواجهتها والتقليل من أثارها ونتائجها المدمرة لنفسية العاملين ومستوى أدائهم و آلية تنفيذ ذلك تكمن في إجراء استطلاعات مستمرة بين الافراد العاملين لمعرفة تأثير الظواهر السلوكية في الأداء.

3- محاولة القيادة التدخل بشكل موضوعي وعادل في حلّ المشكلات والنزاعات التي تحدث بين الأفراد العاملين، فحينما يغيب هذا التدخل الموضوعي فإن ذلك سيولد شعوراً لدى الأفراد بعدم العدالة ومن ثم تظهر على السطح مؤشرات السمية فتبدأ حالات التمر والنبيذ والفضاظة برسم معالمها في بيئة

- <https://www.ijtsrd.com/papers/ijtsrd30573.pdf>(522).
- [5] Dhar, U., & Mishra, P., (2001), Leadership effectiveness: A study of constituent factors, *Journal of Management Research*,1(4),p(256).
- [6] Madanchian , M. , & Taherdoost , H. ,(2019), "Assessment of Leadership Effectiveness Dimensions in Small & Medium Enterprises(SMEs)", The 12th International Conference Interdisciplinary in Engineering 2019, Procredia Locate,p(1037-1040).
- [7] Straume, L. V. & Vitterso, J., (2012), "Happiness Inspiration and the Fully Functioning Person: Separating Hedonic and Eudaimonic Well-being in the Workplace", *The Journal of Positive Psychology* , 7(5),p(390).
- [8] بلوط، حسن إبراهيم، (2002)، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربي، بيروت، ص(67).
- [9] بخت، خديجة أحمد السيد، (2000)، فاعلية الدراسة الجامعية في تنمية بعض المهارات الحياتية، المؤتمر السنوي السابع لمركز التطوير الجامعي، جامعة عين شمس، مصر، ص(100).
- [10] حنفي، عبدالغفار،(2000)،"اساسيات إدارة المنظمات" ط1، الإسكندرية، المكتب العربي الحديث للنشر، ص(293).
- [11] الشميمري، احمد، وهيجان، عبد الرحمن، وغنام، بشرى، (2009)، مبادئ إدارة الاعمال/الأساسيات والاتجاهات الحديثة، ط6، العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، ص(24).
- [12] Goldman A., (2008), Consultant and Critics on the Couch, *Journal of Management Inquiry*, Vol (17), No(3), <https://doi.org/10.1177/1056492608318160>., p(244).
- [13] Rasool, S.F.,& Wang, M.,& Tang, M.,& Saeed, A.,& Iqbal, J.,(2021),How Toxic Workplace Environment Effects the Employee Engagement: The Mediating Role of Organizational Support and Employee Wellbeing. *International Journal Environ Research Public Health*, 18(5), <https://doi.org/10.3390/ijerph18052294>., p(3).
- العمل و آلية تنفيذ ذلك تتمثل في إتاحة فرص لمشاركة الافراد العاملين في صياغة الأهداف و حل المشكلات.
- 4- القيادة في ميادين الأعمال تمثل الموجه الاساس للعمليات والانشطة التنظيمية كافة لذا لابد من ان تولي هذه القيادات المزيد من الاهتمام بمشكلات العاملين الصغيرة لكيلا تتفاقم وتحدث صراعات تنظيمية تولد فيما بعد سلوكيات سلبية كالتمتر والنذب والفظاظة في مكان العمل لتقود في نهاية المطاف إلى تبني سلوكيات العمل العكسية التي تجعل أنشطة الأفراد ومهامهم بعيدة من تحقيق الأهداف التنظيمية
- 5- ضرورة لجوء القيادة في المديرية المبحوثة بشكل خاص والمنظمات الأخرى بشكل عام إلى تبني مظاهر الايجابية في العمل لأنها تقضي على مؤشرات السمية ، وتضع الأفراد السامين في خانة الخجل من القيام بالأفعال السيئة مقابل المواقف الايجابية التي تقوم بها القيادة ، وآلية التنفيذ تكون عبر اللجوء الى الأمور المعنوية كالمدح والثناء ومنح كتب الشكر والتقدير والاطراء والدعم الايجابي المتمثل بمنح فرص المشاركة في حلّ المشكلات واتخاذ القرارات ومنح بعض من الاستقلالية في العمل للأفراد المتميزين في الأداء والتمككين من تحمل مسؤولية ذلك .

المصادر

- [1] علاقي، مدني عبد القادر، (2000). دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، ط (9)، مكتبة دار جدة، جدة، ص(377).
- [2] Ha, S.-T., M.-C. Lo, and Y.-C. Wang,(2016), Relationship between knowledge management and organizational performance: a test on SMEs in Malaysia, *Procedia-Social and Behavioral Sciences* ,vol(224), p(185).
- [3] Gyensare, M., Arthur, R., Twumasi, E.,& Agyapong, J. ,(2019), Leader effectiveness: the missing link in the relationship between employee voice and engagement, *Cogent Business & Management* ,6(1),p(4).
- [4] John ,Swati,(2020) "Role of Emotional Intelligence in Leadership Effectiveness in Service Sector" , *International Journal of Trend in Scientific Research and Development (ijtsrd)*, 4(3), URL:

- [17] الخوري، ماريانا، (2022)، العلاقة بين بيئة العمل السامة وضغوط مكان العمل وتنمية الموظفين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية عدنان القصار للأعمال، الجامعة اللبنانية الأميركية، لبنان، ص(5).
- [18] Lim, S., & Lee, A., (2011), "Work and nonwork outcomes of workplace incivility: Does family support help?", *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(1),p(96).
- [19] Bartlett, J. A., (2016), "Workplace Bullying: A Silent Epidemic", *Library Leadership & Management*, 31(1),p(3).
- [20] Robinson, S. L.,& O'Reilly, J., & Wang, W., (2013), "Invisible at work: An integrated model of workplace ostracism", *Journal of Management*, 39(1),p(206).
- [21] الطالب، أحمد عبد الستار عبد المحسن، (2022)، القيادة الحكيمة وقدرتها في الحد من الإخفاق التنظيمي بتوسط رأس المال النفسي الإيجابي: دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من العاملين في دائرة صحة نينوى، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، ص (155).
- [14] Taştan, S.B.,(2017), Toxic Workplace Environment: In Search for the Toxic Behaviors in Organizations with a Research in Healthcare Sector, *Postmodern Openings*, 8(1), <http://dx.doi.org/10.18662/po/2017.0801.07>.,p(8-8).
- [15] Anjum, A. ,& Ming, X. ,(2018), "Combating toxic workplace environment: An empirical study in the context of Pakistan", *Journal of Modelling in Management*, Vol. 13, No. 3. <https://doi.org/10.1108/JM2-02-2017-0023>.,p(4).
- [16] Rasool, S.F.,& Wang, M.,& Zhang, Y.,& Samma, M.,(2020), Sustainable Work Performance: The Roles of Workplace Violence and Occupational Stress, *International Journal Environ Research Public Health*, 17(3),<https://doi.org/10.3390/ijerph17030912>.p(2).