

# العلاقة بين القيادة السامة والإحباط الوظيفي بالتطبيق على العاملين بقطاع التعليم بجامعة المنصورة

أ.د. حميدة محمد محمد النجار  
أستاذ إدارة الأعمال  
كلية التجارة - جامعة المنصورة

أ.م.د. منى سامي محمود مصطفى  
أستاذ إدارة الأعمال المساعد  
كلية التجارة - جامعة المنصورة

## الباحثة

أميرة ماهر سعد الدسوقي الحبشى  
كلية التجارة، جامعة المنصورة

## الملخص:

تناول الباحثون في هذه الدراسة تحديد العلاقة بين القيادة السامة والإحباط الوظيفي، وذلك بالتطبيق على العاملين بقطاع التعليم بجامعة المنصورة، لتجميع البيانات تم تصميم قائمة إستقصاء وتوجيهها إلى عينة من العاملين بقطاع التعليم بجامعة المنصورة وتحديداً في الفترة من ٢٠٢٢/٨/١٨م حتى ٢٠٢٢/٩/١٩م، وقد بلغ حجم العينة المختارة ٣٦٣ مفردة، وقد إستجاب منهم ٣٣٠ مفردة بمعدل إستجابة ٩٠.٩٪ وهي التي خضعت للتحليل الإحصائي.

لتحليل البيانات الأولية للدراسة قام الباحثون بإستخدام البرنامج الإحصائي SPSS V.26 لإدخال البيانات الأولية وتحليل فروض الدراسة، وقد إستخدم الباحثون معامل ألفا كرونباخ لحساب معامل الثبات، كما إستخدم الباحثون أيضاً معامل إرتباط بيرسون وأسلوب تحليل الإنحدار البسيط وإختبار ت وتحليل أنوفا للتحقق من مدى صحة فروض الدراسة.

وقد أوضحت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة إرتباط معنوية طردية بين أبعاد القيادة السامة المتمثلة في (الإشراف المسميء، والنرجسية، والترويح الذاتي، وعدم القدرة على التنبؤ) والإحباط الوظيفي، وعدم وجود علاقة إرتباط معنوية بين بُعد القيادة السلطوية أو الإستبدادية والإحباط الوظيفي بالنسبة للعاملين بقطاع التعليم بجامعة المنصورة.

**الكلمات الرئيسية:** القيادة السامة، الإحباط الوظيفي.

## Abstract:

In this study, the researchers dealt with determining the relationship between toxic leadership and job frustration, by applying it to workers in the education sector at Mansoura University. To collect the data, a survey list was designed and directed to a sample of workers in the education sector at Mansoura University, specifically in the period from 8/18/2022 to 9/19/2022. It was subjected to statistical analysis.

To analyze the primary data of the study, the researchers used the SPSS V.26 statistical program to enter the primary data and analyze the study hypotheses. The researchers used Cronbach's alpha coefficient to calculate the stability coefficient. The researchers also used the Pearson correlation coefficient, the simple regression analysis method, the t-test, and ANOVA analysis to check the validity of the study hypotheses.

The results of the statistical analysis showed that there is a direct significant correlation between the dimensions of toxic leadership represented in (abusive supervision, narcissism,

self-promotion, and unpredictability) and job frustration, and there is no significant correlation between the authoritarian or authoritarian leadership dimension and job frustration for workers in the education sector at Mansoura University

**Keywords: Toxic Leadership, Job Frustration.**

## تمهيد:

نتيجة تزايد الإهتمام فى السنوات الأخيرة بالجانب المظلم للقيادة، أصبحت القيادة السامة محور إهتمام العديد من المنظمات، وعلى الرغم من توجيه الإهتمام نحو القيادة السامة إلا أنه لم يتم التوصل إلى تعريف محدد لها، وقد إستخدم الباحثون مصطلح "سام" للتعبير عن مجموعة كبيرة من الإختلالات الوظيفية للقيادة مثل التعصب، التسلط، النرجسية، الإستبدادية. وهذا جعل من الصعب وضع تعريف محدد للقيادة السامة وكذا تعقد التوصل إلى وسيلة قياس يمكن الإعتماد عليها لإختبار هذا المفهوم (Burton et al., 2014; Schmidt, 2008).

هذا وقد ركزت الدراسات الخاصة بسلوكيات العاملين فى الماضى على الجانب الإيجابى لسلوك الموظف، إلا أنه فى الفترة الأخيرة تحول تركيز الدراسات الإدارية إلى الجوانب السلبية للعمل مثل الضغوط الوظيفية والإحتراق الوظيفى وسلوكيات الموظف السلبية مثل التخريب والعنف فى العمل ذلك أنها تعتبر سلوكيات عمل مضادة للإنتاج فى منظمات الأعمال بشكل عام (Rehan et al., 2017).

## أولاً: الخلفية النظرية:

### أ- القيادة السامة:

١- مفهوم القيادة السامة: القيادة التى تركز على الحفاظ على المنصب والسيطرة على الموظفين عن طريق محاولات التأثير السامة، وتتضمن إجراءات ثابتة وهادفة ومتعمدة من قبل القائد للإضرار بالمرؤوسين (أبو شحاته، ٢٠٢١)

٢- أبعاد القيادة السامة: من خلال الدراسات التى اطلع عليها الباحثين، وُجد أن معظم الدراسات تناولت القيادة السامة من خلال خمسة أبعاد هى (الإشراف المسىء، النرجسية، الترويج الذاتى، عدم القدرة على التنبؤ، القيادة السلطوية/ الإستبدادية) مثل: (Schmidt, 2008; Pelletier, 2010; Hitchcock, 2015; Malik et al., 2018)، تناولها الباحثين كما يلى:

١/٢ الإشراف المسىء: أسلوب غير فعال للإشراف يعتمد على التعسف والتقليل من المرؤوسين والإستخفاف بهم وإجبارهم على العمل بأسلوب معين وإحباط المبادرات الفردية وكذلك تطبيق عقوبات لا علاقة لها بمستوى الأداء (Shaw et al., 2011).

- ٢/٢ **النجسية:** تنطوى على الإعتزاز بالذات والتقليل من قدرات الآخرين وإحتقار جهودهم وعدم التعاطف معهم (Hitchcock, 2015).
- ٣/٢ **الترويج الذاتى:** ينطوى على قيام القائد بمجموعة من السلوكيات الهدف منها تعزيز مصلحته الشخصية والتقليل من شأن الآخرين حتى لا يمنحهم الفرصة لمنافسته وخاصة الموهوبين منهم (Schmidt, 2008).
- ٤/٢ **عدم القدرة على التنبؤ:** يتمثل فى عدم قدرة المرؤوسين على التنبؤ أو التيقن بسلوك القائد وذلك نظراً لأنه يتسم بالتردد والتذبذب بين أنماط سلوكية متنوعة (Dobbs,2014).
- ٥/٢ **القيادة السلطوية/الإستبدادية:** سلوك القائد الذى يؤكد على السلطة المطلقة والسيطرة على المرؤوسين وإلزامهم بتنفيذ الأوامر والتعليمات أو المطالب دون أدنى مناقشة من جانبهم (Farha et al.,2006).
- ب- الإحباط الوظيفى:** عقبة حقيقية أو وهمية تواجه الموظف وتحول دون تحقيقه لأهدافه الشخصية أو أهداف المنظمة وقد ترجع تلك العقبة لشخصية الموظف أو لأمر تنظيمية تتعلق بالمنظمة وتؤثر بشكل سلبى على الطرفين.(عبد الهادى واخرون،٢٠٢٠).

## ثانياً: الدراسات السابقة:

### أ.الدراسات السابقة الخاصة بالقيادة السامة:

- ١-دراسة (Van Niekerk, 2014) إستهدفت الكشف عن العلاقة بين ممارسات القيادة السامة (الخيانة، الإستبدادية، تقلب المزاج، القهر) وبين الضغوط النفسية للعاملين، وقد تبنت الدراسة أبعاد القيادة السامة الخمسة التالية (الإشراف المسيء، النرجسية، الترويج الذاتى، عدم القدرة على التنبؤ، القيادة السلطوية/الإستبدادية)، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إرتباط إيجابية معنوية بين ممارسات القيادة السامة وبين الضغوط النفسية للعاملين كالإضطراب، القلق، الإكتئاب والصراع بين العاملين.
- ٢-دراسة (Schmidt, 2014) هدفت إلى توسيط فرق العمل فى العلاقة بين نمط القيادة السامة (الإشراف المسيء، القيادة السلطوية/الإستبدادية، النرجسية، الترويج الذاتى، عدم القدرة على التنبؤ) وبين مجموعة من النتائج التنظيمية (الرضا الوظيفى، الإنتاجية، الثقة، الإلتزام التنظيمى)، وقد تبنت الدراسة أبعاد القيادة السامة الخمسة التالية (الإشراف المسيء، النرجسية، الترويج الذاتى، عدم القدرة على التنبؤ، القيادة السلطوية/الإستبدادية)، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية سلبية بين أبعاد القيادة السامة وبين النتائج التنظيمية، كما أن تماسك جماعة فريق العمل يؤثر سلباً على القيادة السامة والنتائج التنظيمية.

٣-دراسة (Labrague et al., 2021) هدفت التعرف على تنبؤات السلوك القيادي السام لدى مديري التمريض، وقد تبنت الدراسة أبعاد القيادة السامة الخمسة التالية (الإشراف المسيء، النرجسية، الترويح الذاتي، عدم القدرة على التنبؤ، القيادة السلطوية/الإستبدادية) ، وكانت من أهم نتائج الدراسة تقييم مديري التمريض على أنهم قادة غير سامين بصورة إجمالية، وبصورة تفصيلية جاءت آراء الممرضين الذين شغلوا الوظيفة بدوام جزئي، ومن لديهم خبرة أقل، ومن هم مسئولين عن عدد مرضى كبير عن وجود سلوكيات قيادية سامة بالمستشفيات مقارنة بزملائهم في العمل.

### ب. الدراسات السابقة الخاصة بالإحباط الوظيفي:

١-دراسة (الصرايرة، ٢٠٠٥) هدفت إلى معرفة طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين الإحباط الوظيفي والإغتراب التنظيمي ومدى سريانها على أرض الواقع، وقد تبنت الدراسة أبعاد الإحباط الوظيفي التالية (العوان ضد الآخرين، التخريب، ضياع الوقت والجهد، الأنانية والتشكى والغبن، التداخل الشخصي، الإهمال واللامبالاة)، وتوصلت النتائج إلى إرتفاع مستويات الإحباط الوظيفي والإغتراب التنظيمي، ووجود علاقة إرتباط قوية بين الإحباط الوظيفي والإغتراب التنظيمي، وأن هناك تأكيداً شبة تام على أن إحباطهم يقود إلى إغترابهم تنظيمياً، كما وجدت علاقة تأثير معنوية بين الإحباط الوظيفي والإغتراب التنظيمي، وهناك إختلاف في مستويات الإحباط والإغتراب التنظيمي.

٢-دراسة (Ntsiful et al,2018) هدفت إلى تأثير الإحباطات في مكان العمل على أداء الموظف وتقييم الآثار المعتدلة للتجربة التطويرية ودعم الفريق على الإحباط في مكان العمل وعلاقة أداء الموظف، وقد تبنت الدراسة أبعاد الإحباط الوظيفي التالية (العوانية، الإنسحاب الوظيفي، والأثر الفسيولوجي نتيجة التأثير العاطفي للغضب، بالإضافة للتخلي عن الأهداف، وتقليل الإنتاج، وتجربة سلوكيات بديلة للعمل)، وأظهرت النتائج أن الإحباطات في مكان العمل ترتبط سلباً بأداء الموظف.

٣-دراسة (Valle et al., 2018) إستهدفت التعرف على الدور الوسيط للدعابة/ الفكاهة في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والإحباط الوظيفي لدى الأفراد العاملين في بعض المنظمات بجنوب شرق الولايات المتحدة الأمريكية، وقد تبنت الدراسة أن الإحباط الوظيفي هو متغير أحادي البعد، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود إرتباط سلبى بين القيادة الأخلاقية والإحباط الوظيفي، كما توصلت نتائج الدراسة إلى أن الإحباط الوظيفي يتوسط العلاقة بين القيادة الأخلاقية والمزاج الإيجابي، فضلاً عن وجود تأثير إيجابي للدعابة كمتغير معدل في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والإحباط الوظيفي.

### ج. التعليق على الدراسات السابقة:

- ١- إتفقت معظم الدراسات السابقة على الأبعاد المستخدمة فى قياس القيادة السامة وهى: الإشراف المسيء، والنرجسية، والترويج الذاتى، وعدم القدرة على التنبؤ، والقيادة السلطوية/ الإستبدادية.
- ٢- إتفقت بعض الدراسات على أن الإحباط الوظيفى متغير أحادى البعد، والبعض الآخر على أنه متغير متعدد الأبعاد، وإتبنى الباحثون أنه متغير أحادى البعد لأنها مناسبة لمجال التطبيق.
- ٣- تقوم الدراسة الحالية على معرفة مدى تأثير القيادة السامة والإحباط الوظيفى على العاملين بقطاع التعليم بجامعة المنصورة، وهو مالم يتم دراسته من قبل- على حد علم الباحثين- مما يعد إسهاماً للمكتبة العربية فى هذا المجال.

### ثالثاً: مشكلة وتساؤلات الدراسة:

قام الباحثون بإجراء دراسة إستطلاعية على عينة عشوائية قوامها ٣٠ مفردة من العاملين بقطاع التعليم بجامعة المنصورة من خلال المقابلات الشخصية للتعرف على مدى توافر أبعاد القيادة السامة لدى عينة الدراسة، ومستوى الإحباط الوظيفى لدى العينة، وكشفت نتائج الدراسة الإستطلاعية عن وجود إرتفاع فى مستوى الإحباط الوظيفى نظراً لإرتفاع فى مستوى القيادة السامة، وفى ضوء نتائج الدراسة الإستطلاعية يمكن للباحثين صياغة مشكلة الدراسة من خلال التساؤلات البحثية التالية:

- ١- ما مدى وجود علاقة إرتباط بين أبعاد القيادة السامة والإحباط الوظيفى بالنسبة للعاملين فى قطاع التعليم بجامعة المنصورة؟
- ٢- ما مدى تأثير أبعاد القيادة السامة على الإحباط الوظيفى بالنسبة للعاملين فى قطاع التعليم بجامعة المنصورة؟
- ٣- هل توجد فروق معنوية بين آراء مفردات العينة محل الدراسة حول متغيرات الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (النوع، الحالة الإجتماعية، السن، مستوى التعليم، الدخل الشهرى)؟

### رابعاً: أهداف الدراسة:

- فى ضوء مشكلة الدراسة سعت هذه الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:
- ١- التعرف على طبيعة علاقة الإرتباط بين أبعاد القيادة السامة والإحباط الوظيفى بالنسبة للعاملين فى قطاع التعليم بجامعة المنصورة.
  - ٢- معرفة تأثير أبعاد القيادة السامة (الإشراف المسيء، النرجسية، الترويج الذاتى، عدم القدرة على التنبؤ، القيادة السلطوية/ الإستبدادية) والإحباط الوظيفى بالنسبة للعاملين فى قطاع التعليم بجامعة المنصورة.

٣- تحديد مدى وجود فروق معنوية بين آراء مفردات العينة محل الدراسة حول متغيرات الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (النوع، الحالة الإجتماعية، السن، مستوى التعليم، الدخل الشهري).

## خامساً: فروض ونموذج الدراسة:

١- لا يوجد إرتباط معنوى بين أبعاد القيادة السامة (الإشراف المسيء، النرجسية، الترويح الذاتى، عدم القدرة على التنبؤ، القيادة السلطوية/ الإستبدادية) والإحباط الوظيفى بالنسبة للعاملين فى قطاع التعليم بجامعة المنصورة.

٢- لا يوجد تأثير معنوى لأبعاد القيادة السامة على الإحباط الوظيفى بالنسبة للعاملين فى قطاع التعليم بجامعة المنصورة، وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:

١.٢ لا يوجد تأثير معنوى للإشراف المسى كأحد أبعاد القيادة السامة على الإحباط الوظيفى.

٢.٢ لا يوجد تأثير معنوى للنرجسية كأحد أبعاد القيادة السامة على الإحباط الوظيفى.

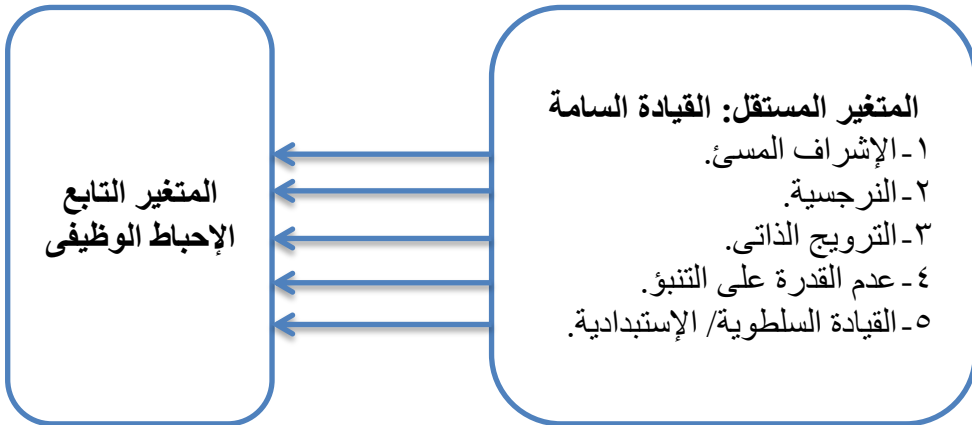
٣.٢ لا يوجد تأثير معنوى للترويح الذاتى كأحد أبعاد القيادة السامة على الإحباط الوظيفى.

٤.٢ لا يوجد تأثير معنوى لعدم القدرة على التنبؤ كأحد أبعاد القيادة السامة على الإحباط الوظيفى.

٥.٢ لا يوجد تأثير معنوى للقيادة السلطوية/ الإستبدادية كأحد أبعاد القيادة السامة على الإحباط الوظيفى.

٣- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء مفردات العينة محل الدراسة حول متغيرات الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (النوع، الحالة الإجتماعية، السن، مستوى التعليم، الدخل الشهري).

والشكل التالى يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة



شكل (١): الإطار المقترح للعلاقة بين متغيرات الدراسة من إعداد الباحثين بناءً على الدراسات السابقة

### سادساً: أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها على المستوى العلمي والمستوى العملي كما يلي:  
أ- الأهمية العلمية:

- \* السعى للمساهمة في التأسيس العلمي لموضوع القيادة السامة والإحباط الوظيفي.
- \* تتبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من أهمية المتغيرات التي يشتملها هذا البحث في أدبيات الإدارة ألا وهما القيادة السامة والإحباط الوظيفي.
- \* لا توجد دراسة تناولت كلا المفهومين بأبعادهم المذكورة في نموذج واحد -على حد علم الباحثين- ومن ثم تفيد الدراسة في إلقاء الضوء على تلك المفاهيم ودراسة العلاقة بينهما، وهو ما يعد إضافة للتراث العلمي المتاح في المكتبة العربية.

### ب- الأهمية العملية:

- \* تعد جامعة المنصورة من أهم الجامعات في مصر حيث أعلنت نتائج تصنيف الجامعات لتصنيف التايمز البريطاني العالمي في الاقتصاديات الناشئة لعام ٢٠٢٠م حصول جامعة المنصورة على الترتيب الأول على مستوى الجامعات المصرية، كما حصلت على المركز الأول في جائزة مصر للتميز الحكومي في الدورة الثانية لعام ٢٠٢٠م كما جاءت في المرتبة ١٠٢ على مستوى العالم.
- \* توفير بيانات ومعلومات لمتخذي القرارات في الإدارات بجامعة المنصورة، فضلاً عن إمكانية توظيف نتائج الدراسة في التعامل مع الموارد البشرية بالإدارات، حيث يعتبر متغير القيادة السامة ومتغير الإحباط الوظيفي من المتغيرات المؤثرة في فعالية الأداء والتي تؤثر على فاعلية المنظمة.
- \* إن متغيرات الدراسة تحتاج إلى دراسات وبحوث يمكن أن تسهم نتائجها في إتاحة الفرصة لقيادات الإدارات في جامعة المنصورة في وضع أليات وأساليب لحماية قواها البشرية من الإحباط الوظيفي وزيادة كفاءة وفعالية الموارد البشرية داخل جامعة المنصورة.

### سابعاً: منهجية الدراسة:

١- نوع الدراسة: قام الباحثون بإستخدام المنهج الإستنباطي القائم على جمع البيانات وإخضاعها للمعالجة الإحصائية وإستخلاص النتائج منها.

(Saunders et al., 2019)

٢- أنواع البيانات ومصادر الحصول عليها: إعتد الباحثون في إتمام هذه الدراسة على نوعين من البيانات هما:

١/٢. **البيانات الأولية:** تتمثل في البيانات التي تم جمعها من عينة من العاملين بقطاع التعليم بجامعة المنصورة من خلال قائمة الإستقصاء وتحليل تلك البيانات مما أمكن للباحثين من إختبار صحة أو خطأ فروض الدراسة والتوصل إلى النتائج.

٢/٢. **البيانات الثانوية:** تتمثل في البيانات التي تم الحصول عليها عن طريق الإطلاع على المراجع العربية والأجنبية من الكتب والرسائل العلمية والدوريات والكتب والتقارير التي تناولت موضوعى القيادة السامة والإحباط الوظيفى بما يُمكن الباحثين من تأصيل مفاهيم الدراسة وإعداد الإطار النظرى لها.

### ٣- مجتمع وعينة الدراسة.

١/٣ **مجتمع الدراسة:** يتمثل مجتمع الدراسة فى العاملين بقطاع التعليم بجامعة المنصورة، ووفقاً لسجلات التنظيم والإدارة بجامعة المنصورة لعام ٢٠٢٠م يوضح جدول (١) أعداد العاملين بقطاع التعليم بجامعة المنصورة.

جدول (١) أعداد العاملين بقطاع التعليم بجامعة المنصورة

م	بيــــــــان	عدد العاملين	عينة الدراسة
١	الإدارة العامة لجامعة المنصورة	٢٤٠٣	١٣٧
٢	الإدارة العامة للمدن الجامعية	١١٢١	٦٨
٣	كلية الهندسة	٢٥٨	١٦
٤	كلية التربية الرياضية	١٠٨	٧
٥	كلية التربية للطفولة المبكرة	٦٨	٤
٦	كلية السياحة والفنادق	٧٠	٤
٧	كلية التجارة	١٧٠	١٠
٨	كلية العلوم	٢٤٦	١٥
٩	كلية الحقوق	١٢٢	٥
١٠	كلية الحاسبات والمعلومات	٦٦	٤
١١	كلية التربية	١٤٠	٧
١٢	كلية الآداب	١٩٠	٩
١٣	كلية الطب	٢٩٩	١٧
١٤	كلية الطب البيطرى	١٣٢	٦
١٥	كلية التمريض	١٨٥	١٠
١٦	كلية الزراعة	١٥٤	٩
١٧	كلية الصيدلة	١٩٦	١٠
١٨	كلية طب الاسنان	٣٠٠	١٨
١٩	كلية الفنون الجميلة	٢٤	٢
٢٠	كلية التربية النوعية	٨٩	٥
	<b>الإجمالى</b>	<b>٦٣٤١</b>	<b>٣٦٣</b>

المصدر: إعداد الباحثين إعتقادا على سجلات التنظيم والإدارة بجامعة المنصورة لسنة ٢٠٢٠م.



٢/٣ **عينة الدراسة:** تم الإعتماد على العينة العشوائية الطبقية، حيث تُستخدم في المجتمعات غير المتجانسة، وقد تم تحديد حجم العينة باستخدام برنامج *Sample Size Calculator* وذلك بمعلومية حجم المجتمع وهو ٦٣٤١ مفردة، وعند مستوى ثقة ٩٥ % وحدود خطأ +٥%، وبإدخال هذه البيانات للبرنامج تم حساب حجم العينة وبلغ ٣٦٣ مفردة.

#### ٤- متغيرات الدراسة وأساليب قياسها.

تحتوى هذه الدراسة على نوعين من المتغيرات تتمثل في:

١/٤. **المتغير المستقل: القيادة السامة:** تم قياسه باستخدام مقياس (Schmidt,2014) والذي إعتمدت عليه العديد من الدراسات، ويشمل ٢٠ عبارة تم قياس الوزن النسبي لكل منها باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، ويتكون من خمس أبعاد هي الإشراف المسيء، النرجسية، الترويج الذاتي، عدم القدرة على التنبؤ، القيادة السلطوية/ الإستبدادية، ويمكن عرض متغير القيادة السامة وكيفية قياسه في الجدول (٢).

**جدول (٢) الصيغة النهائية لمقياس المتغير المستقل (القيادة السامة)**

المصدر	العبارات	الأبعاد
(Schmidt, 2014)	١. يسخر رئيسي في العمل من مرؤوسيه.	الإشراف المسيء
	٢. يستخف رئيسي في العمل بمرؤوسيه ويعمل على التقليل من شأنهم.	
	٣. يُذكر رئيسي في العمل مرؤوسيه بأخطائهم السابقة في مهام عملهم.	
	٤. يتحدث رئيسي في العمل عن مرؤوسيه بطريقة سيئة أمام الآخرين في مكان العمل.	
	٥. يحمل رئيسي في العمل مرؤوسيه بأعباء وظيفية خارج نطاق مهام ومتطلبات الوظيفة.	
	٦. يعتقد رئيسي في العمل أنه شخص إستثنائي.	النرجسية
	٧. يرى رئيسي في العمل أن قدراته تفوق أي شخص آخر.	
	٨. يستمتع رئيسي في العمل بكلمات المدح والثناء عليه.	
	٩. رئيسي في العمل يُفضل مصلحته الشخصية.	الترويج الذاتي
	١٠. ينسب رئيسي في العمل النجاح لنفسه.	
	١١. يلقي رئيسي في العمل بفشله على الآخرين.	
	١٢. يقبل رئيسي في العمل أن تُنسب إليه إنجازات لم يُشارك فيها.	
	١٣. تتغير تصرفات رئيسي في العمل في حضور القيادات الأعلى.	عدم القدرة على التنبؤ
	١٤. يهتم رئيسي في العمل بمصلحته الشخصية على حساب العمل.	
	١٥. تؤثر الحالة النفسية لرئيسي في العمل على مناخ العمل.	
	١٦. رئيسي في العمل سريع الإنفعال.	
	١٧. يغضب رئيسي في العمل لأسباب غير معروفة.	
	١٨. يتحكم رئيسي في العمل في التفاصيل المرتبطة بأداء العمل.	القيادة السلطوية/ الإستبدادية
	١٩. ينفرد رئيسي في العمل باتخاذ كافة القرارات سواء هامة أو غير هامة.	
	٢٠. يتجاهل رئيسي في العمل الأفكار والمقترحات التي تتعارض مع رأيه.	

**المصدر:** إعداد الباحثين إعتتماداً على الدراسات السابقة.

٢/٤. المتغير التابع: الإحباط الوظيفي: وهو متغير أحادي البعد ويتم قياسه اعتماداً على العبارات باستخدام مقياس (Edwin & Aderemi, 2016) ، ويشمل ١٥ عبارة تم قياس الوزن النسبي لكل منها باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، ويمكن عرض متغير الإحباط الوظيفي وكيفية قياسه في الجدول (٣)

**جدول (٣) الصيغة النهائية لمقياس المتغير التابع (الإحباط الوظيفي)**

المصدر	العبارات
(Edwin & Aderemi, 2016)	١. لا يوجد لدى شعور بالأمان في وظيفتي.
	٢. لا يوجد لدى إستعداد لمساعدة الآخرين.
	٣. لا يوجد لدى إستعداد لتكوين صداقات من خلال منصبى.
	٤. لا أجد التقدير الملائم من الغير لما أقوم به من عمل.
	٥. عدم وجود تقدير من زملائي في العمل يجعلنى أشعر بالإحباط.
	٦. عدم وجود تقدير من المستفيدين بالخدمة التى أقدمها يجعلنى أشعر بالإحباط.
	٧. تعليقات رئيسى على عملى فى الجامعة محببة.
	٨. لا توجد لدى إستقلالية فى العمل.
	٩. لا توجد لدى فرصة لتحديد الأهداف فى وظيفتى.
	١٠. لا توجد لدى فرصة لتحديد طريقة العمل فى وظيفتى.
	١١. لا توجد لدى فرصة للنمو والتطور الشخصى فى وظيفتى.
	١٢. لا أشعر بالرضا عن نفسى فى وظيفتى.
	١٣. لا يوجد لدى شعور بالإنجاز فى العمل.
	١٤. دخلى فى العمل غير مُرضى بالنسبة لى.
	١٥. لا يوجد لدى طموح فى عملى.
من إعداد الباحثين	

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على الدراسات السابقة.

## ٥- إختبارات الصدق والثبات.

بعد القيام بالتصميم المبدئى لقائمة الإستقصاء، قام الباحثون بإجراء إختبارى الصدق والثبات كما يلى:

أ. **إختبار الصدق:** يستخدم هذا الإختبار لتقييم عبارات قائمة الإستقصاء وذلك للتحقق من أنها نجحت فى قياس ما صممت لأجله، والتأكيد على أن عبارات القائمة تعطى للمستقصى منهم نفس المعنى والمفهوم الذى يقصده الباحثون، وقد قام الباحثون بإجراء الصدق الوصفى للتأكد من أن المقاييس المستخدمة ترتبط إرتباطاً وثيقاً بما يراد قياسه، وأن أداة البحث قد إشتملت نظرياً على كافة المتغيرات الواجب توافرها.

ب. **إختبار الثبات:** يستخدم هذا الإختبار لمعرفة مدى إمكانية الإعتماد على قائمة الإستقصاء فى بيانات تتسم بالثبات، ويشير الثبات إلى قدرة الإستبيان على

إستخلاص نفس النتائج إذا ما تكرر الإختبار بعد فترة محددة من الزمن ولكن في ظل ظروف مماثلة.

ومن أجل التعرف على معاملات ألفا كرونباخ قام الباحثون بإجراء الإختبار الإستطلاعي على عينة من العاملين بقطاع التعليم بجامعة المنصورة مقراها (٥٠ مفردة) وذلك للتعرف على مدى فهم المستقصى منهم لعبارات الإستبيان وأن الإجابات تُعبر عن متغيرات وأبعاد الدراسة، وقد أسفرت نتائج الإختبار عما يلي:

**جدول (٤) نتائج إختبار الثبات لأبعاد القيادة السامة**

$\alpha = 0.832$ عدد الأبعاد ٥		الأبعاد
معامل الارتباط الإجمالي للبعد	معامل الثبات لو حذف البعد	
٠.٧٤٨	٠.٧٧٢	الإشراف المسيء
٠.٧١١	٠.٧٧٥	الترجسية
٠.٧٢٠	٠.٧٧٥	الترويج الذاتي
٠.٤٤١	٠.٨٥٠	عدم القدرة على التنبؤ
٠.٥٨٤	٠.٨١٦	القيادة السلطوية/ الإستبدادية

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي بإستخدام برنامج SPSS V.26.

ويتضح من جدول (٤) ما يلي:

- \* بلغت قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ للمتغير المستقل القيادة السامة ٠.٨٣٢ وذلك من خلال (٥) أبعاد و (٢٠) عبارة تعبر عنه وهو أكبر من ٧٠٪ والذي يعبر عن مستوى مرتفع من الثبات (Hair, J. F. et al., 2010).
- \* كانت علاقة الارتباط الإجمالية بين العناصر أكبر من ٠.٣ لجميع الأبعاد وهو ما يشير إلى وجود اتساق داخلي عال بين أبعاد وعبارات المتغير (Pallant, 2007).

**جدول (٥) نتائج إختبار الثبات لمتغير الإحباط الوظيفي**

المتغير	معامل الارتباط الإجمالي للمتغير	معامل الثبات
الإحباط الوظيفي	٠.٦٢٠	٠.٩١٦

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي بإستخدام برنامج SPSS V.26.

ويتضح من جدول (٥) ما يلي:

- \* بلغت قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ للمتغير التابع الإحباط الوظيفي ٠.٩١٦ وذلك من خلال (١٥) عبارة تعبر عن الإحباط الوظيفي، وهو أكبر من ٧٠٪ والذي يعبر عن مستوى مرتفع من الثبات (Hair, J. F. et al., 2010).

\* كانت علاقة الارتباط الإجمالية بين العناصر أكبر من ٠.٣ لجميع العبارات وهو ما يشير إلى وجود إتساق داخلي عال بين عبارات المتغير (Pallant, 2007).

## سادساً: إختبار الفروض ومناقشة النتائج: إختبار الفرض الأول:

ف١: لا يوجد ارتباط معنوي بين أبعاد القيادة السامة (الإشراف المسيء، النرجسية، الترويج الذاتي، عدم القدرة على التنبؤ، القيادة السلطوية/ الإستبدادية) والإحباط الوظيفي بالنسبة للعاملين في قطاع التعليم بجامعة المنصورة. لإختبار صحة هذا الفرض تم استخدام معامل ارتباط بيرسون بواسطة برنامج SPSS V.26، ويوضح جدول (٦) نتائج معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة السامة والإحباط الوظيفي بالنسبة للعاملين في قطاع التعليم بجامعة المنصورة. جدول (٦) نتائج معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة السامة والإحباط الوظيفي بالنسبة للعاملين في قطاع التعليم بجامعة المنصورة

الإحباط الوظيفي	أبعاد القيادة السامة					الأبعاد	
	القيادة السلطوية/ الإستبدادية	عدم القدرة على التنبؤ	الترويج الذاتي	النرجسية	الإشراف المسيء		
					١	الإشراف المسيء	أبعاد القيادة السامة
				١	**٠.٧١٠	النرجسية	
			١	**٠.٦٦٢	**٠.٧٣٠	الترويج الذاتي	
		١	**٠.٣٨٢	**٠.٣٦٤	**٠.٣٥١	عدم القدرة على التنبؤ	
	١	**٠.٣٧٢	**٠.٤٨٦	**٠.٥٠٢	**٠.٥٢٧	القيادة السلطوية/ الإستبدادية	
١	٠.٠٨٧	*٠.١٣٤	**٠.٣٨١	**٠.٢٨٢	**٠.٢٧٦	الإحباط الوظيفي	

\* دالاً إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥)، \*\* دالاً إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠١) المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS V.26.

ومن جدول (٦) يتضح ما يلي:

\* وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد ومتغيرات الدراسة، أي يتم رفض الفرض العدم ويقبل الفرض البديل بوجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين أبعاد القيادة السامة (الإشراف المسيء، النرجسية، الترويج الذاتي، عدم القدرة على التنبؤ) والإحباط الوظيفي بالنسبة للعاملين بقطاع التعليم بجامعة المنصورة.

\* عدم وجود علاقة إرتباط معنوية بين بُعد القيادة السلطوية/ الإستبدادية والإحباط الوظيفي بالنسبة للعاملين بقطاع التعليم بجامعة المنصورة، وهذا يعنى عدم صحة الفرض الأول جزئياً.

وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع نتائج دراسة (Van Niekerk, 2014) التي توصلت إلى وجود علاقة إرتباط إيجابية معنوية بين ممارسات القيادة السامة وبين الضغوط النفسية للعاملين كالإضطراب، الإحباط، القلق، الإكتئاب والصراع بين العاملين، وكذلك مع نتائج دراسة (Green, 2014) التي توصلت إلى إنتشار القيادة السامة بوتيرة عالية في المؤسسات التعليمية وترتب على ذلك إحباط معنويات العاملين وإعاقة التقدم بالمهمة المؤسسية، وأخيراً مع نتائج دراسة (Roberts & Zigarmi, 2014) التي توصلت إلى أن التهكم التنظيمي يؤثر بشكل مباشر على زيادة الإحباط الوظيفي لدى العاملين حيث يُعد سبب من الأسباب الرئيسية لشعور العاملين بالإحباط الوظيفي الناتج عن خيبة الأمل وإنهيار الثقة في الإدارة وزملاء العمل.

### إختبار الفرض الثاني:

ف٢: لا يوجد تأثير معنوى لأبعاد القيادة السامة على الإحباط الوظيفي بالنسبة للعاملين فى قطاع التعليم بجامعة المنصورة، وينقسم إلى الفروض الفرعية التالية:  
ف١/٢: لا يوجد تأثير معنوى للإشراف المسى كأحد أبعاد القيادة السامة على الإحباط الوظيفي.  
ف٢/٢: لا يوجد تأثير معنوى للترجسية كأحد أبعاد القيادة السامة على الإحباط الوظيفي.  
ف٣/٢: لا يوجد تأثير معنوى للترويج الذاتى كأحد أبعاد القيادة السامة على الإحباط الوظيفي.  
ف٤/٢: لا يوجد تأثير معنوى لعدم القدرة على التنبؤ كأحد أبعاد القيادة السامة على الإحباط الوظيفي.  
ف٥/٢: لا يوجد تأثير معنوى للقيادة السلطوية/ الإستبدادية كأحد أبعاد القيادة السامة على الإحباط الوظيفي.  
لإختبار صحة هذا الفرض تم إستخدام تحليل الإنحدار الخطى البسيط، ذلك للتعرف على تأثير أبعاد القيادة السامة (الإشراف المسى، الترجسية، الترويغ الذاتى، عدم القدرة على التنبؤ، القيادة السلطوية/ الإستبدادية) على الإحباط الوظيفي، كما يلي:

جدول (٧) نموذج الإنحدار الخطى البسيط لتأثير أبعاد القيادة السامة على الإحباط الوظيفي

معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط $R$	T-test		F-test		المعاملات المقدره $\beta$	المتغير المستقل	المتغير التابع
		مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة			
٠.٧٦	٠.٢٧٦	٠.٠٠٠	٢٣.٦٨٦	٠.٠٠٠	٢٧.٠٦٢	٠.٢٧٦	الإشراف المسيء	الإحباط الوظيفي
٠.٧٩	٠.٢٨٢	٠.٠٠٠	٢٤.٧٤٧	٠.٠٠٠	٢٨.٢٣٥	٠.٢٨٢	الترجسية	
٠.١٤٥	٠.٣٨١	٠.٠٠٠	٢٢.٥٣٦	٠.٠٠٠	٥٥.٥٩٣	٠.٣٨١	الترويج الذاتي	
٠.١٨	٠.١٣٤	٠.٠٠٠	١٩.٨٨٥	٠.٠١٥	٥.٩٧٢	٠.١٣٤	عدم القدرة على التنبؤ	
٠.٠٠٨	٠.٠٨٧	٠.٠٠٠	٢٨.٤٣٦	٠.١١٥	٢.٤٩٦	٠.٠٨٧	القيادة السلطوية/الإستبدادية	

المصدر: إعداد الباحثين إعتماً على نتائج التحليل الإحصائي بإستخدام برنامج SPSS V.26.

ومن جدول (٧) يتضح مايلي:

\* ثبوت معنوية النموذج ككل بالنسبة لتأثير الإشراف المسيء على الإحباط الوظيفي حيث بلغت قيمة ف (٢٧.٠٦٢) عند مستوى معنوية (٠.٠٠٠)، يُفسر الإشراف المسيء حوالي ٧٦٪ من التغير الحادث في الإحباط الوظيفي، أما الباقي وهو ٢٤٪ يرجع إلى عوامل أخرى لم يتضمنها نموذج الدراسة أو إلى الخطأ العشوائي في المعادلة، كما أنه توجد علاقة تأثير إيجابية للإشراف المسيء على الإحباط الوظيفي حيث بلغت قيمة  $\beta$  (٠.٢٧٦).

\* ثبوت معنوية النموذج ككل بالنسبة لتأثير الترجسية على الإحباط الوظيفي حيث بلغت قيمة ف (٢٨.٢٣٥) عند مستوى معنوية (٠.٠٠٠)، تُفسر الترجسية حوالي ٧٩٪ من التغير الحادث في الإحباط الوظيفي، أما الباقي وهو ٢١٪ يرجع إلى عوامل أخرى لم يتضمنها نموذج الدراسة أو إلى الخطأ العشوائي في المعادلة،

كما أنه توجد علاقة تأثير إيجابية للترجسية على الإحباط الوظيفي حيث بلغت قيمة  $\beta$  (٠.٢٨٢).

\* ثبوت معنوية النموذج ككل بالنسبة لتأثير الترويج الذاتي على الإحباط الوظيفي حيث بلغت قيمة ف (٥٥.٥٩٣) عند مستوى معنوية (٠.٠٠٠)، يُفسر الترويج الذاتي حوالي ١٤.٥٪ من التغير الحادث في الإحباط الوظيفي، أما الباقي وهو ٨٥.٥٪ يرجع إلى عوامل أخرى لم يتضمنها نموذج الدراسة أو إلى الخطأ العشوائي في المعادلة، كما أنه توجد علاقة تأثير إيجابية للترويج الذاتي على الإحباط الوظيفي حيث بلغت قيمة  $\beta$  (٠.٣٨١).

\* ثبوت معنوية النموذج ككل لتأثير عدم القدرة على التنبؤ على الإحباط الوظيفي حيث بلغت قيمة ف (٥.٩٧٢) عند مستوى معنوية (٠.٠١٥)، يُفسر عدم القدرة على التنبؤ حوالي ١٨٪ من التغير الحادث في الإحباط الوظيفي، أما الباقي وهو ٨٢٪ يرجع إلى عوامل أخرى لم يتضمنها نموذج الدراسة أو إلى الخطأ العشوائي في المعادلة، كما أنه توجد علاقة تأثير إيجابية لعدم القدرة على التنبؤ على الإحباط الوظيفي حيث بلغت قيمة  $\beta$  (٠.١٣٤).

\* عدم ثبوت معنوية النموذج ككل للقيادة السلطوية/الإستبدادية على الإحباط الوظيفي حيث بلغت قيمة ف (٢.٤٩٦) عند مستوى معنوية (٠.١١٥)، تُفسر القيادة السلطوية/الإستبدادية حوالي ٠.٨٪ من التغير الحادث في الإحباط الوظيفي، أما الباقي وهو ٩٠.٢٪ يرجع إلى عوامل أخرى لم يتضمنها نموذج الدراسة أو إلى الخطأ العشوائي في المعادلة، كما أنه لا توجد علاقة تأثير إيجابية للقيادة السلطوية/الإستبدادية على الإحباط الوظيفي حيث بلغت قيمة  $\beta$  (٠.٠٨٧).

وبناء على النتائج الإحصائية السابقة يتضح وجود تأثير معنوي بين أبعاد القيادة السامة المتمثلة في (الإشراف المسيء، النرجسية، الترويج الذاتي، عدم القدرة على التنبؤ) على الإحباط الوظيفي، وعدم وجود تأثير معنوي لبُعد القيادة السلطوية/الإستبدادية على الإحباط الوظيفي، وهذا يعنى عدم صحة الفرض الثانى جزئياً.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (Aubery,2013) التي توصلت إلى أن الإشراف المسيء (أحد أبعاد القيادة السامة) يؤثر بشكل سام وعميق في تغير سلوكيات العاملين وإنخفاض الثقة في أنفسهم وإصابتهم بالإحباط، وتتفق كذلك مع نتائج دراسة (Schmidt,2014) التي توصلت إلى وجود علاقة معنوية سلبية بين أبعاد القيادة السامة (الإشراف المسيء، النرجسية، الترويج الذاتي، عدم القدرة على التنبؤ، القيادة السلطوية/الإستبدادية) وبين النتائج التنظيمية مثل الرضا الوظيفي، الإنتاجية، الثقة/الإحباط، الإلتزام التنظيمي)، وأخيراً دراسة (مرزوق، ٢٠١٧) التي توصلت إلى أن هناك علاقة ارتباط قوية سالبة بين جودة حياة العمل وأبعادها وبين

الإحباط الوظيفي مما يعنى أن المنظمات التي تبذل جهوداً ملحوظة في مجال تحسين جودة حياة العمل بها من خلال تحسين ظروف العمل وأسلوب الرئيس في الإشراف هي المنظمات الأقل عرضه لحالات الإحباط الوظيفي والأكثر قدرة على الأداء والإنتاجية.

### إختبار الفرض الثالث:

ف ٣: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمفردات العينة محل الدراسة حول متغيرات الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (النوع، الحالة الاجتماعية، السن، مستوى التعليم، الدخل الشهري)، وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:

### إختبار الفرض الفرعي الأول للفرض الرئيسي الثالث:

ف ١/٣: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمفردات العينة محل الدراسة حول متغيرات الدراسة وفقاً للنوع.

لإختبار هذا الفرض قام الباحثون بإستخدام أسلوب (T-Test) لمعرفة الفروق بين مفردات عينة الدراسة وفقاً للنوع (ذكر / أنثى)، وأظهر التحليل الإحصائي النتائج الخاصة بهذا الفرض كما هو مبين في الجدول (٨) كما يلي:

جدول (٨) الفروق في إدراك العاملين بقطاع التعليم بجامعة المنصورة لمتغيرات الدراسة وفقاً للنوع

المتغير	النوع	عدد المفردات	Mean	قيمة T	مستوى المعنوية	المعنوية
القيادة السامة	ذكر	١٧١	٢.٥٨٥٩	٠.٠٧٢	٠.٩٤٣	غير معنوى
	أنثى	١٥٩	٢.٥٨٠٣			
الإشراف المسيء	ذكر	١٧١	٢.١٩٠٦	٠.١٩٢-	٠.٨٤٨	غير معنوى
	أنثى	١٥٩	٢.٢٠٧٥			
الترجسية	ذكر	١٧١	٢.٥١٦١	٠.٤٣٩	٠.٦٦١	غير معنوى
	أنثى	١٥٩	٢.٤٧٠١			
الترويج الذاتى	ذكر	١٧١	٢.٣٩٠٦	٠.٧٥٠-	٠.٤٥٥	غير معنوى
	أنثى	١٥٩	٢.٤٦٢٩			
عدم القدرة على التنبؤ	ذكر	١٧١	٣.٢٥١٥	١.٢٥٩	٠.٢٠٩	غير معنوى
	أنثى	١٥٩	٣.١٢٥٨			
القيادة السلطوية/الإستبدادية	ذكر	١٧١	٢.٥٨٠٩	٠.٤٧٥-	٠.٦٣٥	غير معنوى
	أنثى	١٥٩	٢.٦٣٥٢			
الإحباط الوظيفى	ذكر	١٧١	٢.٩٤٩٣	١.١٤٩	٠.٢٥١	غير معنوى
	أنثى	١٥٩	٢.٨٦٦٧			

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي بإستخدام برنامج SPSS V.26.

ومن جدول (٨) يتضح أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين بقطاع التعليم بجامعة المنصورة حول المتغير المستقل القيادة السامة وأبعادها المتمثلة



فى (الإشراف المسىء، النرجسية، الترويح الذاتى، عدم القدرة على التنبؤ، القيادة السلطوية/الإستبدادية) وكذلك حول المتغير التابع الإحباط الوظيفى وفقاً للنوع. ومن ثم يتم قبول الفرض العدم فى الفرض الفرعى الأول للفرض الرئيسى الثالث.

### إختبار الفرض الفرعى الثانى للفرض الرئيسى الثالث:

ف٢/٣: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمفردات العينة محل الدراسة حول متغيرات الدراسة وفقاً للحالة الإجتماعية.

لإختبار هذا الفرض قام الباحثون بإستخدام أسلوب (ANOVA) حيث يستخدم لمعرفة الفروق بين أكثر من مجموعتين، وأظهر التحليل الإحصائى النتائج الخاصة بهذا الفرض كما هو مبين فى الجدول (٩) كما يلى:

جدول (٩) الفروق فى إدراك العاملين بقطاع التعليم بجامعة المنصورة لمتغيرات الدراسة وفقاً للحالة الإجتماعية

المتغير	قيمة F	مستوى المعنوية	المعنوية
القيادة السامة	٠.٩٧٥	٠.٤٠٥	غير معنوى
الإشراف المسىء	٠.١٨٧	٠.٩٠٥	غير معنوى
النرجسية	٠.٩١٦	٠.٤٣٣	غير معنوى
الترويح الذاتى	٠.٢٨٧	٠.٨٣٥	غير معنوى
عدم القدرة على التنبؤ	٣.٥٣٩	٠.٠١٥	معنوى
القيادة السلطوية/الإستبدادية	١.٧٥٨	٠.١٥٥	غير معنوى
الإحباط الوظيفى	٢.٤٥٢	٠.٠٦٣	غير معنوى

المصدر: إعداد الباحثين إعتياداً على نتائج التحليل الإحصائى بإستخدام برنامج SPSS V.26.

يتضح من جدول (٩) ما يلى:

- \* لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين بقطاع التعليم بجامعة المنصورة حول المتغير المستقل القيادة السامة وأبعادها المتمثلة فى (الإشراف المسىء، النرجسية، الترويح الذاتى، القيادة السلطوية/الإستبدادية) وكذلك حول المتغير التابع الإحباط الوظيفى وفقاً للحالة الإجتماعية.
- \* توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين بقطاع التعليم بجامعة المنصورة حول بُعد عدم القدرة على التنبؤ وفقاً للحالة الإجتماعية. ومن ثم يتم قبول الفرض العدم فى الفرض الفرعى الثانى للفرض الرئيسى الثالث جزئياً.

### إختبار الفرض الفرعى الثالث للفرض الرئيسى الثالث:

ف٣/٣: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمفردات العينة محل الدراسة حول متغيرات الدراسة وفقاً للسن.

لإختبار هذا الفرض قام الباحثون بإستخدام أسلوب (ANOVA) حيث يستخدم لمعرفة الفروق بين أكثر من مجموعتين، وأظهر التحليل الإحصائي النتائج الخاصة بهذا الفرض كما هو مبين فى الجدول (١٠) كما يلي:

**جدول (١٠) الفروق فى إدراك العاملين بقطاع التعليم بجامعة المنصورة وفقاً للسن**

المتغير	قيمة F	مستوى المعنوية	المعنوية
القيادة السامة	٠.٩٠٥	٠.٤٣٩	غير معنوى
الإشراف المسيء	١.٥٣٩	٠.٢٠٤	غير معنوى
الترجسية	٠.٢٤٣	٠.٨٦٦	غير معنوى
الترويج الذاتى	١.١١٢	٠.٣٤٤	غير معنوى
عدم القدرة على التنبؤ	٠.٨٥٦	٠.٤٦٤	غير معنوى
القيادة السلطوية/ الإستبدادية	٦.٣٠٩	٠.٠٠٠	معنوى
الإحباط الوظيفى	٤.٤٢٢	٠.٠٠٥	معنوى

المصدر: إعداد الباحثين إعتماًداً على نتائج التحليل الإحصائي بإستخدام برنامج SPSS V.26.

يتضح من جدول (١٠) ما يلي:

\* لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين بقطاع التعليم بجامعة المنصورة حول المتغير المستقل القيادة السامة وأبعادها المتمثلة فى (الإشراف المسيء، الترجسية، الترويج الذاتى، عدم القدرة على التنبؤ) وفقاً للسن.

\* توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين بقطاع التعليم بجامعة المنصورة حول بُعد القيادة السلطوية/ الإستبدادية وكذلك حول المتغير التابع الإحباط الوظيفى وفقاً للسن. مما سبق يتضح قبول الفرض العدم فى الفرض الفرعى الثالث للفرض الرئيسى الثالث جزئياً.

**إختبار الفرض الفرعى الرابع للفرض الرئيسى الثالث:**

ف٤/٣: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمفردات العينة محل الدراسة حول متغيرات الدراسة وفقاً لمستوى التعليم.

لإختبار هذا الفرض قام الباحثين بإستخدام أسلوب (ANOVA) حيث يستخدم لمعرفة الفروق بين أكثر من مجموعتين، وأظهر التحليل الإحصائي النتائج الخاصة بهذا الفرض كما هو مبين فى الجدول (١١).

**جدول (١١) الفروق فى إدراك العاملين بقطاع التعليم بجامعة المنصورة وفقاً لمستوى التعليم**

المتغير	قيمة F	مستوى المعنوية	المعنوية
القيادة السامة	٦.٣٠٥	٠.٠٠٢	معنوى
الإشراف المسيء	٣.٣٨٠	٠.٠٣٥	معنوى

الترجسية	٣.٩٧٧	٠.٠٢٠	معنوى
الترويج الذاتى	٤.٨٣٨	٠.٠٠٩	معنوى
عدم القدرة على التنبؤ	١.٨١٦	٠.١٦٤	غير معنوى
القيادة السلطوية/ الإستبدادية	٥.٧٣٨	٠.٠٠٤	معنوى
الإحباط الوظيفى	٠.٤١٤	٠.٦٦٢	غير معنوى

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائى بإستخدام برنامج SPSS V.26.

يتضح من جدول (١١) ما يلى:

- \* توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين بقطاع التعليم بجامعة المنصورة حول المتغير المستقل القيادة السامة وأبعادها المتمثلة فى (الإشراف المسيء، النرجسية، الترويج الذاتى، القيادة السلطوية/ الإستبدادية) وفقاً لمستوى التعليم.
- \* لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين بقطاع التعليم بجامعة المنصورة حول بُعد عدم القدرة على التنبؤ وكذلك المتغير التابع الإحباط الوظيفى وفقاً لمستوى التعليم. مما سبق يتضح قبول الفرض العدم فى الفرض الفرعى الرابع للفرض الرئيسى الثالث جزئياً.

#### إختبار الفرض الفرعى الخامس للفرض الرئيسى الثالث:

ف٥/٣: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمفردات العينة محل الدراسة حول متغيرات الدراسة وفقاً للدخل الشهرى.

لإختبار هذا الفرض قام الباحثون بإستخدام أسلوب (ANOVA) حيث يستخدم لمعرفة الفروق بين أكثر من مجموعتين، وأظهر التحليل الإحصائى النتائج الخاصة بهذا الفرض كما هو مبين فى الجدول (١٢) كما يلى:

جدول (١٢) الفروق فى إدراك العاملين بقطاع التعليم بجامعة المنصورة وفقاً للدخل الشهرى

المتغير	قيمة F	مستوى المعنوية	المعنوية
القيادة السامة	٤.٨٩٦	٠.٠٠٢	معنوى
الإشراف المسيء	٣.٧٢٤	٠.٠١٢	معنوى
النرجسية	٢.٦٢١	٠.٠٥١	غير معنوى
الترويج الذاتى	٠.٥٤٩	٠.٦٤٩	غير معنوى
عدم القدرة على التنبؤ	٣.٥٩٨	٠.٠١٤	معنوى
القيادة السلطوية/ الإستبدادية	١٢.٩١٧	٠.٠٠٠	معنوى
الإحباط الوظيفى	٥.٣١٦	٠.٠٠١	معنوى

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائى بإستخدام برنامج SPSS V.26.

يتضح من جدول (١٢) ما يلى:

- \* توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين بقطاع التعليم بجامعة المنصورة حول المتغير المستقل القيادة السامة وأبعادها المتمثلة فى (الإشراف المسيء،

عدم القدرة على التنبؤ، القيادة السلطوية/ الإستبدادية) وكذلك حول المتغير التابع الإحباط الوظيفي وفقاً للدخل الشهري.

\* لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين بقطاع التعليم بجامعة المنصورة حول أبعاد القيادة السامة المتمثلة في (الرجسية، الترويج الذاتى) وفقاً للدخل الشهري. مما سبق يتضح قبول الفرض العدم فى الفرض الفرعى الخامس للفرض الرئيسى الثالث جزئياً.

### سابعاً: توصيات الدراسة

فى ضوء النتائج التى تم التوصل إليها يمكن تقديم مجموعة من التوصيات كما يلى:

#### جدول (١٣) توصيات الدراسة وآليات التنفيذ

الجهة مسنولة عن التنفيذ	التوصية وآليات تنفيذها	مجال التوصية
■ مراكز التدريب وتطوير الأداء بالجامعة.	● إعداد مجموعة من البرامج التدريبية تعمل على تحفيو قاداتها على التخلّى عن روح الأنانية وحب الذات، والإستعداد لتقبل آراء الآخرين، وقبولهم لإختلاف الآراء والتواصل البناء مع المرؤوسين والإهتمام بمصالحهم.	القيادة السامة
■ الإدارة العليا. ■ مديرى الإدارات.	● مراجعة سياسة الإشراف فى الجامعة للحد من تذكير العاملين بالأخطاء السابقة فى مهام العمل ولتحفيزهم على عدم إعادة هذه الأخطاء مرة أخرى مع عدم تحميلهم بأعباء خارج نطاق مهام ومتطلبات الوصف الوظيفى.	الإشراف المسىء
■ الإدارة العليا.	● مراجعة الرؤساء فى العمل فى طريقة تفكيرهم والإعتراف بأن هناك من هو أكثر إمتلاكاً للقدرات من بعض الرؤساء الحاليين وكذلك محاولة عدم الإستماع إلى كلمات المدح والثناء التى يتمتع بها بعض الرؤساء، وتبنى مبدأ الشفافية والمحاسبية والإدارة للكفاء المتميز.	الرجسية
■ الإدارة العليا.	● إختيار القيادات الإدارية الذين تتوافر لديهم سمات القيادة التى تعمل على خلق المناخ الأخلاقى الإيجابى لتعزيز الثقة المتبادلة والرغبة فى مساعدة الآخرين وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية.	الترويج الذاتى
■ الإدارة العليا.	● محاولة عدم الخلط بين حالة الرؤساء النفسية ومناخ العمل لكى لا يتأثر المناخ لأسباب غير معروفة وبشكل سريع والذى يؤثر بشكل كبير على وجود القيادة السامة فى الجامعة.	عدم القدرة على التنبؤ
■ الإدارة العليا.	● عقد إجتماعات دورية مع منسوبى المؤسسات التعليمية للتعرف على مشكلاتهم الشخصية ومشاركتهم مشاعرهم، لتقوية الروابط بين القيادات والمرؤوسين.	القيادة السلطوية/ الإستبدادية
■ الإدارة العليا. ■ مراكز التدريب	● يجب إعادة النظر فى هياكل الأجور والمكافآت، وربط الأجور المتغيرة بالأداء الفعلى، بما يساهم فى رفع مستوياتها وعدالة توزيعها.	الإحباط الوظيفى

الجهة مسؤولة عن التنفيذ	التوصية وآليات تنفيذها	مجال التوصية
وتطوير الأداء بالجامعة.	• إجراء برامج إرشادية للحد من الإحباط وتحسين الإنجاز لدى العاملين بالمنظمة.	

المصدر: إعداد الباحثين بناء على نتائج الدراسة.

## قائمة المراجع:

### أ. المراجع العربية:

الصرايرة، أكنم عبد الحميد. (٢٠٠٥). مظاهر الإحباط الوظيفي وأثرها في الإغتراب التنظيمي: دراسة ميدانية في المنظمات الصحية العامة في المملكة الأردنية الهاشمية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد (٣٢)، العدد (٢)، ٢٩٨-٣٢٧.

أبو شحاته، ثناء معوض على. (٢٠٢١). دور الإصلاح الإداري في العلاقة بين القيادة السامة وتطبيق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي دراسة ميدانية على الهيئة العامة للنقل النهري بمصر. مجلة البحوث المالية والتجارية. المجلد (٢٢)، العدد (٤)، ٢٨٢-٣٥٦.

عبد الهادي، أميرة أحمد؛ عبد الوارث، مروة فوزي؛ فهمي، تقى محروس (٢٠٢٠). دراسة العلاقة بين التهكم التنظيمي والإحباط الوظيفي بشركات السياحة المصرية. مجلة كلية السياحة والفنادق، جامعة مدينة السادات، المجلد (٤)، العدد (٢)، ٥٦-٦٩.

مرزوق، عبد العزيز على (٢٠١٧). "علاقة جودة حياة العمل بالإحباط الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بوحدة الحكم المحلي بمحافظة المنوفية"، المجلة العلمية للإقتصاد و التجارة، المجلد (٤٧)، العدد (٤)، ٩٩-١٤٧.

### ب. المراجع الأجنبية:

Aubrey, D. (2013). Operationalizing the construct of toxic leadership in the United States Army. University of Phoenix.

- Burton, J., Taylor, S., & Barber, L. (2014). "Understanding internal, external, and relational attributions for abusive supervision". *Journal of Organizational Behavior*. 35(6), 871-891.
- Dobbs, J. (2014). "The relationship between perceived toxic leadership styles, leader effectiveness, and organizational cynicism". (Doctoral dissertation, University of San Diego).
- Edwin, A., & Aderemi, I. (2016). "Development and construction of job frustration Scale". *African Journal for The Psychological study of social Issues*. 19(3), 33-46.
- Farh, J., Cheng, B., Chou, L., Chen, X. (2006). Authority and benevolence: employees' responses to paternalistic leadership in China. In: Tsui, A.S., Bian, Y., Cheng, L. (Eds.), *China's Domestic Private Firms: Multidisciplinary Perspectives on Management and Performance*. Sharpe, New York, pp. 230e260.
- Green, J. (2014). Toxic Leadership in Educational Organizations. *Education Leadership Review*, 15(1), 18-33.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2010). "Multivariate Data Analysis". Seventh Edition. Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- Hitchcock, M. (2015). "The Relationship between toxic leadership, organizational citizenship, and turnover behaviors among San Diego nonprofit paid staff". Ph. D. Dissertation, University of San Diego.
- Labrague, L., Lorica, J., Nwafor, C., & Cummings, G. (2021). Pre-dictors of toxic leadership behavior among nurse managers: A cross-sectional study. *Journal of Nursing Management*, 29(2), 165-176.
- Malik, M., Sattar, S., Younas, S., & Nawaz, M. (2018). "The Workplace Deviance Perspective of Employee Responses to Workplace Bullying: The Moderating Effect of Toxic Leadership and Mediating Effect of Emotional Exhaustion". *Review of Integrative Business and Economics Research*. 8(1), 33–50.
- Pallant, J. (2007). "SPSS survival manual a step by step guide to data analysis using SPSS for windows (3rd Ed.)". Maidenhead: Open University Press.

- Pelletier, K. (2010). "Leader toxicity: An empirical investigation of toxic behavior and rhetoric". *Leadership*, 6(4), 373–389.
- Rehan, M., Iqbal, M., Fatima, A., & Nawabl, S. (2017). "Organizational cynicism and its relationship with employee's performance in teaching hospitals of Pakistan". *Int. J. Econ. Manag.*
- Roberts, T., & Zigarmi, D. (2014). "The impacts of dispositional cynicism on job specific affect and work intentions". *International Journal of Psychology*, Vol. 49, Pp. 381- 389.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students*, 8<sup>th</sup> Edition, Harlow, United Kingdom; New York: Pearson.
- Schmidt, A. (2008). "Development and validation of the toxic leadership scale". Master of Science. Department of Psychology. The Faculty of the Graduate School of the University of Maryland.
- Schmidt, A. (2014). "An examination of toxic leadership: job outcomes and the impact of military deployment". (Doctoral dissertation). The Faculty of the Graduate School of the University of Maryland.
- Shaw, J., Erickson, A., & Harvey, M. (2011). A method for measuring destructive leadership and identifying types of destructive leaders in organizations. *The Leadership Quarterly*, 22(4), 575-590.
- Valle, M., Kacmar, M., & Andrews, M. (2018). Ethical leadership, frustration, and humor: a moderated-mediation model. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(5), 665-678.
- Van Niekerk, A. (2014). "The relationship between destructive leadership and psychological distress in South African organizations: the moderating effect of gender". (Doctoral dissertation, University of Pretoria).