

درجة ممارسة مديرات المدارس الحكومية للقيادة السّامة، وعلاقتها بالتهكم التنظيمي من وجهة نظر المعلّّات في مديريّة التّربية والتّعليم للواء الكورة في محافظة إربد

كريمان يوسف محمد مقدادي

مديريّة التّربية والتّعليم للواء الكورة

تاريخ القبول: 2023/11/12

تاريخ الاستلام: 2023/10/08

الملخص:

هدف الدّراسة التّعريف إلى درجة ممارسة مديرات المدارس الحكومية للقيادة السّامة، وعلاقتها بالتهكم التنظيمي من وجهة نظر المعلّّات في مديريّة التّربية والتّعليم للواء الكورة في محافظة إربد. تكوّنت عيّنة الدّراسة من (227) معلّّمة؛ حيث تمّ استخدام المنهج الوصفي الارتباطي من خلال تطوير أداة الاستبانة المكوّنة من جزأين الجزء الأول: يشمل القيادة السّامة، والجزء الثاني: يشمل التهكم التنظيمي.

وتّم استخراج دلالات الصّدق والثّبات لكلا الجزأين، وأظهرت النّتائج أنّ تطبيق القيادة السّامة جاءت متوسطة على جميع مجالات الأداة، كما أظهرت النّتائج المتعلّقة بالتهكم التنظيمي أنّ جميع الفقرات جاءت بدرجة متوسطة أيضاً، وأظهرت النّتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدّلالة ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر المؤهل العلمي وسنوات الخبرة لمستوى ممارسة القيادة السّامة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدّلالة ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة لمستوى ممارسة التهكم التنظيمي، وأظهرت الدّراسة أيضاً وجود علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة القيادة السّامة والتهكم التنظيمي، وأوصت الدّراسة بمجموعة من التّوصيات من أبرزها: ضرورة محاربة الممارسات والسلوكيات السّلبية الصّادرة عن مديري المدارس الحكومية من خلال الرّقابة والمساءلة الإداريّة.

الكلمات المفتاحيّة:

القيادة السّامة، التهكم التنظيمي.

The degree of practice of government school female principals for toxic leadership and its relationship with organizational cynicism from the perspective of female teachers in the Education Directorate of Al-Koura District in the Irbid Governorate

Kareman Yousef Mohammad Miqdadi

Abstract

The study aimed to investigate the degree of practice of government school female principals for toxic leadership and its relationship with organizational cynicism from the perspective of female teachers in the Education Directorate of Al-Koura District in the Irbid Governorate. The study sample consisted of (227) female teachers. The descriptive correlational approach was employed using a questionnaire composed of two parts: the first part included toxic leadership, and the second part included organizational cynicism. Validity and reliability were established for both parts of the questionnaire. The results indicated that the application of toxic leadership was moderate in all areas of the tool. Additionally, the results related to organizational cynicism showed that all items were also of moderate degree. There were no statistically significant differences at the significance level ($\alpha = 0.05$) attributed to the effect of educational qualification and years of experience on the level of practicing toxic leadership, and no statistically significant differences at the significance level ($\alpha = 0.05$) attributed to the effect of educational qualification and years of experience on the level of practicing organizational cynicism. The study also revealed a correlational relationship between the degree of practicing toxic leadership and organizational cynicism. The study recommended several recommendations, including the necessity of combating negative practices and behaviors issued by government school principals through oversight and administrative accountability.

Key words:

Toxic Leadership ,Organizational Cynicism.

المقدمة:

تعد القيادة التربوية المرتكز الأساسي الذي يعتمد عليه تقدم المؤسسات التربوية؛ فالقيادة التربوية تتعامل مع أفراد مختلفي الثقافات، ومتعددي الاتجاهات، وهذا يتطلب من القائد التربوي المقدرة على التعامل مع جميع مكونات المؤسسات التربوية، سواء أكانوا أعضاء هيئة تدريس وطلبة، أم هيئة إدارية، مع ضرورة تنسيق جهودهم من أجل بلوغ الأهداف المنشودة.

ومع إدراك المؤسسات لتصرفات وسلوكيات بعض القادة التي يعادون من خلالها زملاءهم ومرؤوسيه، بدأ التركيز على أنماط القيادة السلبية، ودراسة مدى تأثيرها على اتجاه وسلوك العاملين، وعلى أداء المؤسسات التربوية ونتائج أعمالها (Schmidt, 2014). ويعد نمط القيادة السامة أحد الجوانب المظلمة والسلبية للسلوك القيادي، وأحد أبرز المقدمات لانتشار مجموعة من السلوكيات السلبية في مكان العمل، منها: عدم المشاركة الفعالة، وزيادة التغيب عن العمل، وانخفاض الرضا الوظيفي والتحكم التنظيمي (زهرة، 2023).

يتفاقم خطر القيادة السامة، وتُدمر المؤسسات التعليمية من خلال ممارسات القمع والهيمنة والخداع والتهميز، وفرض العزلة، والتهميل، والتهديد، والتخويف؛ التي بدورها تؤدي إلى الضغط النفسي والمعاناة الإنسانية، وقد يتعاضد خطر القيادة السامة الذي ربما ينتقل من العاملين إلى أسرهم؛ وبالتالي إلى المجتمع الذي تشكّله تلك الأسر (Basran & Gilbert, 2019).

هناك ثلاثة عناصر حاسمة لهذا الأسلوب المدمر للقيادة، تتمثل بعدم الاهتمام الواضح برفاهية المرؤوسين، أو تقنية التعامل مع الأشخاص؛ التي من شأنها أن تؤثر سلباً على المناخ التنظيمي، واعتقاد المرؤوسين بأن المتفوق مدفوع في المقام الأول بالمصلحة الذاتية، وذلك قد يشعر الموظفون الذين يعانون من سلوك القائد السام بمشاعر العجز وانخفاض الاستقلالية، وانخفاض الكفاءة والابتكار، وانخفاض الرضا الوظيفي بالإضافة إلى مشاكل نفسية جسدية مثل القلق والاكتئاب والإحباط (Baskan, 2020).

لقد استخدم الباحثون مصطلح (سام)؛ للتعبير عن مجموعة كبيرة من الاختلالات الوظيفية للقادة مثل التعصب، والتسلط، والترجسية، والانتقام والتحكم وعدم الثقة بالآخرين، وعدم المخاطرة. وتم تناول مصطلح القائد السام بأنه قائد غير متوافق مع نفسه، ساخط وحاقد وينجح في هدم المرؤوسين من خلال أساليب السيطرة والتحكم والاستبدادية، كما أن أسلوب هذه القيادة يضر بالمرؤوسين والمؤسسات التربوية ككل، وذلك نتيجة قتل روح الحماسة والابداع والاستقلالية لدى المعلمين (الجميلي، 2021).

وهناك ثلاث عواقب للقيادة السامة من خلال القوة والسيطرة على رأس المال اللاملموس: الأولى: على مستوى رأس المال الفكري وهي خلق الإبداع. الثانية: على مستوى رأس المال العلاقتي وهي قلة التواصل، من خلال عزل الناس والسيطرة الصارمة على المعلومات. والثالثة: على مستوى رأس المال الهيكلي التنظيمي. فمن غير المرجح أن تتطور الأنظمة الإنتاجية في ظل القيادة السامة. لذا فمن الممكن أن تؤدي القيادة السامة إلى تلف نظامي في جميع أنحاء المنظمة. ففي ظل القادة السامين؛ يكون لدى الموظفين خياران: إما المطابقة أو المغادرة (الدوسري، الرشدي، 2021).

إن القيادة السامة تحدث عندما يعرض القائد السلوك المدمر، مثل إلقاء اللوم على الموظفين وإهانتهم دون داع، وجعل السلوك غير معقول لمطالب العمل، وبما يتميز به القادة السامون من أنانية ضارة بدوافع وطموحات مرؤوسيه، الأمر الذي يؤدي حتماً إلى تقويض إنجازات الموظفين. فالقادة السامون يتميزون بالوقاحة والمحسوبية، وأسلوب الإكراه

والإهانة، وعدم احترام المرؤوسين، وغالباً ما يتصرف القائد السام بشكل مدمر وضار بطريقة مهينة، شعارها الاستخفاف بالمرؤوسين وتوبيخهم، وهذا يؤدي إلى ظهور السلوكيات السلبية للمرؤوسين، وفي مقدمته: التهمك التنظيمي، والاستقواء ببيئة العمل، وانخفاض الروح المعنوية، وفقدان الثقة بالنفس، وانخفاض الرضا الوظيفي (Akin,2020).

فالمعلمون المتهكمون على يقين بأنهم ليسوا إلا مجرد أداة في يد القادة الذين يسعون نحو استخدامهم، واستغلالهم مادياً ومعنوياً في سبيل تحقيق أهدافهم ومصالحهم الشخصية، دون النظر إلى أهدافهم ومصالحهم، لذلك سرعان ما يفقد هؤلاء الأفراد الثقة في قادتهم، فضلاً عن فقدان الولاء والانتماء للمؤسسة والشعور بعدم التوافق معها، وما يترتب على ذلك سلبات تمتد للمؤسسات التربوية بأكملها. وتعد القيادة السامة من أهم التهديدات الرئيسية لرفاهية المعلمات في المؤسسات التعليمية، وذلك بحكم السلوكيات المدمرة واختلال الصفات الشخصية التي تؤثر بشكل مباشر عليهم وعلى أدائهم الوظيفي. وبالتالي على تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية.

مشكلة الدراسة:

نتيجة تزايد حالات الإحباط والصراع المهني الذي لمستته الباحثة من خلال تفاعلها اليومي مع الزملاء في المؤسسات التربوية والتعليمية، والتي كان من ضمن أسبابها: تزايد وتفاقم الجانب المظلم للقيادة والتي من ضمن صورها وجود القيادات السامة، التي تدل على مجموعة كبيرة من الاختلالات الوظيفية للقادة التي تؤثر سلباً على المرؤوسين مثل التعصب والتسلط والترجيئة والاستبدادية، وتغليب مصلحته الخاصة على مصلحة العاملين، ومصلحة المؤسسة التي ينتمي إليها. كما أشارت إليها دراسة (Paltu,Brouwers,2020) ودراسة أبو الذهب (2024).

وهناك عدة أسباب أيضاً ساعدت في ظهور المشكلة منها: ظهور الجوانب والسلوكيات السلبية للقادة التي تعد القيادة السامة أحد جوانبها، والتي تسبب الضرر الذي يلحق بالمؤسسات التربوية والتعليمية بشكل مفاجئ أو تدريجي، وحرص المؤسسات التربوية الناجحة على تحاشي التهمك التنظيمي المتمثل بالتذمر، والشكوى، والسخرية من إدارتها، فقد وجدت الباحثة أن خطر القيادة السامة يُدمر المؤسسات التعليمية والمعلمات؛ فهم ينصدمون بهذا النوع من القيادة السامة المدمرة نفسياً وعلمياً وتكون سبباً للتهمك التنظيمي. وهذا ما أشارت إليه دراسة (الدوسري، الرشدي، 2021) ودراسة (Collie,et.al.,2015). ويلاحظ المتأمل في بحوث القيادة أن البحوث والدراسات حول سمات ومهارات القادة الفاعلين وفيرة؛ حيث تركز الأدبيات والدراسات السابقة على سلوكيات القادة الإيجابية والناجحة في المؤسسات بشكل عام والمؤسسات التعليمية بشكل خاص، إلا أنه لم يبدأ البحث في ظاهرة القيادة السامة إلا مؤخراً كما أشارت دراسة (Ince,2018). فجاءت هذه الدراسة للكشف عن درجة ممارسة مديرات المدارس الحكومية للقيادة السامة وعلاقتها بالتهمك التنظيمي من وجهة نظر المعلمات في مديرية التربية والتعليم للواء الكورة في محافظة إربد.

أسئلة الدراسة:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة مديرات المدارس الحكومية للقيادة السامة من وجهة نظر المعلمات في مديرية التربية والتعليم للواء الكورة في محافظة إربد؟

السؤال الثاني: ما درجة ممارسة التهمك التنظيمي في مديرية التربية والتعليم للواء الكورة في محافظة إربد؟

السؤال الثالث: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لدرجة ممارسة مديرات المدارس الحكومية للقيادة السامة من وجهة نظر المعلمات تعزى لمتغيري (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟

السؤال الرابع: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لدرجة ممارسة التَّهْكم التَّنْظِيمي تعزى لمتغيري (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟

السؤال الخامس: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة السَّامة والتَّهْكم التَّنْظِيمي؟
أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من ناحيتين هما:

الأهمية النظرية: تتمثل في إضافة نوعية للأدب النظري في موضوع القيادة التربوية بشكل عام، والقيادة السَّامة والتَّهْكم التَّنْظِيمي والعلاقة بينهما بشكل خاص، مما يسهم في صياغة استراتيجيات جديدة للتغلب على ظاهرة التَّهْكم التَّنْظِيمي. وبالرغم من وجود عدد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع القيادة السَّامة، إلا أنها ما زالت تتسم بالنُدرة حسب علم الباحثة، لذا تعد هذه الدراسة إضافة جديدة في مجال السلوك التَّنْظِيمي، مما يفتح المجال أمام الباحثين للمزيد من الدراسة والتحليل.

الأهمية التطبيقية: من المتوقع أن تساعد هذه الدراسة صناع القرار في وزارة التربية والتعليم ومديريات التربية والتعليم ومديري المدارس في زيادة الوعي لديهم بالممارسات الإدارية السَّلبية في المدارس الحكومية وكيفية التعامل معها والحد منها. وأن تساعد أيضاً نتائج هذه الدراسة وتوصياتها في تجنب سلوكيات القيادة السَّامة، والحد من التَّهْكم التَّنْظِيمي. وجعلها قاعدة لدراسات أخرى مشابهة.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:

- التحقق من وجود سلوكيات القيادة السَّامة في المدارس الحكومية للواء الكورة في محافظة إربد.
- التعرف على مستوى التَّهْكم التَّنْظِيمي في المدارس الحكومية للواء الكورة في محافظة إربد.
- الكشف عن طبيعة العلاقة وأثر القيادة السَّامة على التَّهْكم التَّنْظِيمي في المدارس الحكومية للواء الكورة في محافظة إربد.
- تحديد مدى وجود فروق بين آراء أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة الديموغرافية (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة على تحديد درجة ممارسة مديرات المدارس الحكومية للقيادة السَّامة وعلاقتها بالتَّهْكم التَّنْظِيمي.

الحدود البشرية: اقتصرَت الدراسة على معلمات مديريَّة التربية والتعليم للواء الكورة في محافظة إربد.

الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة على مديريَّة التربية والتعليم للواء الكورة في محافظة إربد.

الحدود الزمنية: اقتصرَت الدراسة على الفصل الدراسي الثاني للعام 2023/2022.

مصطلحات الدراسة:

تعريف القيادة السَّامة اصطلاحاً كما وردت في (الجميلي، 2021): مجموعة من الممارسات الإدارية السَّلبية التي يمارسها الرؤساء عند شغلهم منصب قيادي من خلال استخدام أساليب سلوكية سلبية تدمر الروح المعنوية للمرؤوسين،

تحبط دوافعهم، تثير مخاوفهم وتمنع روح العمل الجماعي الإيجابي مما يسبب أثاراً سلبية على أداء المرؤوسين وأداء المؤسسة بشكل عام.

التَّهْكَمُ النَّظْمِي اصطلاحاً تمَّ تعريفه من قبل (Yung et.al.,2020) بأنه: موقف سلبي يتَّخذه الفرد تجاه إدارة المنظمة التي تسعى إلى تحقيق مصالحها الذاتية على حساب النزاهة، والصدق، والأمانة، والإخلاص.

الإطار النظري:

مفهوم القيادة السامة Toxic Leadership:

تعددت الدراسات التي تناولت موضوع القيادة السامة، إلا أنه لا يوجد تعريف واحد متفق عليه للقيادة السامة ويرجع ذلك إلى الخلط بين مفهوم القيادة السامة Toxic Leadership، والقيادة المدمرة Destructive Leadership، والقيادة الاستغلالية Exploitive Leadership، والقيادة الاستبدادية Authoritarian Leadership.

كما عرّف (Dobbs,Do,2019) القيادة السامة بأنها: نمط قيادي يضرُّ بالمرؤوسين والمؤسسة، حيث يعمل القائد على تدمير الروح المعنوية للمرؤوسين، ودوافعهم، واحترامهم لذاتهم.

ووصف (Fitzgibbons,Kevin,2018) القيادة السامة بأنها: نهج سلوكي إداري سيء يمارسه بعض المسؤولين عند شغلهم منصب قيادي يتضمن الإساءة للعاملين وزيادة مخاوفهم فيقمع النقد البناء ويعزز انعدام الكفاءة ويحرض السلوك العدواني ويلقي اللوم على الآخرين بجهل.

ومما سبق من التعريفات السابقة للقيادة السامة يمكن للباحثة تعريف القيادة السامة بأنها: تلك التصرفات والسلوكيات، والأفعال المتعمدة التي يقوم بها القائد السام لتحقيق أهدافه الشخصية والتي يكون لها آثار سلبية كبيرة على المعلمات مثل التراجع في الأداء وإحداث الضغوط على المؤسسات التعليمية في عدم تحقيق أهدافها التربوية والتعليمية، وإظهار السلوكيات السلبية كالتَّهْكَمُ النَّظْمِي.

أبعاد القيادة السامة:

تناول معظم الباحثين القيادة السامة من خلال خمسة أبعاد توضح ممارسات وسلوكيات القائد السام والتي أشارت إليها (الشعراوي،2022):

الإشراف المسيء Abusive Supervision: يُظهر فيه القائد التصرفات والسلوكيات العدوانية في التعامل مع المرؤوسين، كالسُّخْرية وإهانة المرؤوسين علناً، التقليل من شأنهم، والتشكيك في قدراتهم وإنجازاتهم، والاعتداء على خصوصياتهم. ويذكر (سيد،2023) أن إساءة الإشراف تعني ممارسة سلوكيات عدائية تجاه المرؤوسين مثل التَّهْكَمُ والسُّخْرية والغضب والقهر والتعسف بهدف الإيذاء النفسي لهم، وكذلك تطبيق عقوبات ظالمة لا تتعلق بمستوى الأداء، وتعدُّ مؤشراً هاماً من مؤشرات القيادة السامة لا يمكن تجاهلها.

النرجسية Narcissism: يتعامل القائد وكأنه أفضل من غيره؛ حيث يرى نفسه في درجة أعلى من الآخرين، ولديه أحساس مبالغ فيه بحبِّ وتقدير الذات، والنظرة الدونية للآخرين والانهماك في تحقيق الذات، وعدم الاستعداد لتقبل النقد، عدم التعاطف مع الآخرين والميل إلى استغلالهم، ونسب نجاحات الآخرين لنفسه، وكذلك نسب الأخطاء للآخرين، وهو شخص يسعى لتحقيق النجاح الشخصي والسلطة (الجميل،2021).

الترويج للذات Self-Promotion: يتصرّف القائد وفق هذا النمط بأن ينسب الفضل في جميع النجاحات لنفسه، والتعظيم على فشله باللوم على الآخرين، كما تتغير شخصيته للأفضل في حضور القيادات العليا (سنوسي،2023).

صعوبة التنبؤ Unpredictability: فيظهر القائد وفق هذا النمط تقلبات مزاجية وتغيرات سلوكية غير متوقعة، ويغضب لأسباب غير معروفة، ويضع احتياجاته الشخصية في قمة الأولويات ولو على حساب الآخرين، كما تؤثر الحالة النفسية له على مناخ العمل (Schmidt, 2014).

القيادة الاستبدادية Authoritarian Leadership: يسعى القائد وفق هذا النمط إلى السلطة والسيطرة المطلقة على مرؤوسيه وتجاهل أفكارهم، ويرى أن أداء العمل بطريقته هي الأفضل، وعلى المرؤوسين الامتثال والطاعة دون معارضة. ويتسم القائد السام بعدم المرونة في التعامل ويتجاهل أفكار العاملين معه، ويقتل الإبداع الإداري في إدارته (الدهب، 2024).

مؤشرات سلوك القيادة السامة:

يتسبب القادة السامين في تدمير المؤسسات التعليمية، في حين يتسبب وجودهم فيها إلى تسرب الكوادر المتميزة أو قتل الميزة التنافسية أو غياب الإبداع. إن القادة السامون ليسوا متشابهين، فقد تم رصد تمايز بين عدة أنواع من سلوك القيادة السامة، من أبرزها كما أشار إليها (الدوسري، الرشدي، 2021):

- **التعطيل:** حيث يقف حائلاً دون تدفق الإبداع والابتكار وإبراز قدرات المرؤوسين وتألق مهاراتهم. أيضا العداء السلبي وخصوصاً لأولئك الذين ينازعونه الرأي ولو كانوا على صواب.
- **تخريب الفريق** ليعدم الثقة فيما بينهم، ولتتم عزل من يخالفه عن زملائه ويشجعهم على قلة التواصل معه.
- **تخويف** التابع المستهدف وتهويل أخطائه، أو تهوين إنجازاته وتحقيرها أيضا فرض هيمنته عليه، وتهميش دوره في المنظمة التعليمية كذلك خداعة واستغلال النفوذ للتلاعب به.

التهمك التنظيمي:

يُنظر إلى التهمك التنظيمي على أنه النضحية بمبادئ الصدق، والأمانة، والنزاهة، والإخلاص، والثقة لتعزيز المصالح الذاتية للقيادة وأنه موجه من المتهمين ضد أساليب إدارة مؤسساتهم ضد القواعد والإجراءات والأنظمة، ويظهر في مكان العمل متجسداً بانعدام الثقة نحو تطبيق القانون، وفقدان الثقة والاحترام، وعدم الرضا عن المؤسسة التي يعملون بها (عشري، 2021).

حظيت ظاهرة التهمك التنظيمي باهتمام الباحثين في السنوات الأخيرة باعتبارها مشكلة منتشرة على نطاق واسع في مكان العمل تؤثر على مجموعة من متغيرات الأداء، مثل سلوك المواطنة التنظيمية، والالتزام التنظيمي، ومستوى بذل الجهد والانحراف في مكان العمل، الأمر الذي يستدعي اهتمام بحثي لمساعدة المسؤولين في المنظمات للتصدي للتهمك التنظيمي بنجاح (الشربيني، 2020).

يشير مفهوم التهمك اصطلاحاً إلى المعاني السلبية، فهو وسيلة للسخرية من السلطة، ويشير إلى الاستهزاء بالمنظمة لانعدام الثقة والنزاهة (عثمان، 2020).

عرف المصري (2023) التهمك التنظيمي بأنه: حالة من فقدان ثقة الأفراد بقادتهم، أو الاعتقاد أن أصحاب العمل يستغلون إسهاماتهم في مواقف محددة، أو لحظات مواتية؛ مما يتسبب في صدور مواقف تهكمية تجاه المنظمة ويكون لها انعكاسات بعيدة المدى على كل من المنظمة، والموظفين على حد سواء، تتمثل في غياب الالتزام بالعمل، وانعدام الدافعية للإنجاز، فضلاً عن اللامبالاة، أو ترك العمل، والاستقالة.

أبعاد التهمك التنظيمي:

التهمك المعرفي (Cognitive Cynicism): ويقصد به اعتقاد الأفراد أن أولئك القادة في المناصب الإدارية العليا في المنظمة يفتقرون إلى قيم النزاهة، الصدق، الأمانة، والإخلاص، والعدالة، واعتقاد العاملين من خلال تجاربهم السيئة في

العمل أن الأعمال والسلوكيات، والممارسات غير النزيهة أصبحت العُرف السائد في بيئة العمل، فضلاً عن وجود دوافع شخصية خفية للقرارات التنظيمية الرسمية التي تصدرها إدارة المنظمة (الشرييني، 2020).

التهمك العاطفي (Emotional Cynicism): ويقصد به المشاعر السلبية للفرد تجاه المنظمة التي يعمل بها كالاستياء، التوتر، الكراهية، الشك، الإحباط، وعدم الراحة والمشاعر السلبية، وردود الفعل العاطفية تجاه المنظمة مثل: عدم الاحترام، الغضب، والخجل، والكراهية، والضيق (Uysal, Gedik, 2017).

التهمك السلوكي (Behavioral Cynicism): ويقصد به ميل الفرد إلى التحدث بشكل غير لائق عن المنظمة وتوجيه انتقادات قوية تجاه سياساتها وممارساتها، فضلاً عن الاستخفاف بشعارات المنظمة وغيرها من السلوكيات التي تتسجم مع المعتقدات والعواطف السلبية، وهناك شكل آخر من سلوكيات المتهمكين تأخذ الصفة غير اللفظية، وتكون مفهومه من الطرف الآخر، مثل: النظرة المعروفة، التحديق، والابتسامات الساخرة (Ince, 2018).

وسائل الحد من التهمك التنظيمي كما أشار إليها (علي وآخرون، 2022):

- التدريب حيث يلعب دور هام في الحد من سلوكيات التهمك التنظيمي، وخاصة في مشاركة العاملين في تحديد الاحتياجات التدريبية وفقاً للخبرات الفعلية والاحتياج الفعلي بأن تكون في مجال التخصص، بما يحقق فاعليته.
- مشاركة العاملين في عملية صنع القرار وتبادل المعلومات والأفكار والمقترحات بين المستويات الإدارية والتركيز على تفويض السلطات.
- توفير الفرص بالتساوي مع الجميع من خلال نظم عادلة للحوافز والمكافآت وفرص الترقى وفقاً للمهارات والقدرات والخبرات.

أثر القيادة السامة على التهمك التنظيمي:

تتسبب سلوكيات القيادة السامة في قتل الروح المعنوية لدى العاملين، حيث يرى المرؤوسون أن هؤلاء القادة السامون يمثلون المنظمة ويعبرون عنها، وهو ما يعزز الشعور لديهم بأن المنظمة لا تتدخل لحمايتهم، وبالتالي يصبحون عديمي الارتباط بالمنظمة، ويصابون باليأس والإحباط وخيبة الأمل بل وربما كراهية المنظمة ككل وهو ما يمكن التعبير عنه بمصطلح التهمك التنظيمي، حيث لا يثق الموظفون المتهمكون في قادتهم (Dobbs, Do, 2018). ويعتقد المرؤوسون المتهمكون بأنهم ينتظرون الفرصة الملائمة لاستغلالهم مادياً ومعنوياً، وأن القادة يضخون بقيم الأمانة والعدالة والمساواة والإخلاص، من أجل تحقيق مصالحهم الشخصية ومصالح المنظمة دون النظر إليهم. ومن هنا تعتبر القيادة السامة إحدى أهم المسببات التي تجعلنا قادرين على التنبؤ بالتهمك التنظيمي بأبعاده المختلفة (المعرفي، والعاطفي، والسلوكي)، ويرجع ذلك للعلاقة القوية والمباشرة والمعنوية بين القيادة السامة والتهمك التنظيمي (Ince, 2018). وفي السياق ذاته أكد (Aktas et. al., 2020) على وجود تأثير معنوي ومباشر للقيادة السامة على التهمك التنظيمي، كما يتوسط التهمك التنظيمي العلاقة بين القيادة السامة ونية ترك الوظيفة وزيادة معدل دوران العمل، حيث يتسبب التهمك التنظيمي في وجود تأثير للقيادة السامة على زيادة معدل دوران العمل. أما (Aboramadan et. al., 2020) فقد توصل إلى وجود تأثير مباشر للقيادة النرجسية أحد أبعاد القيادة السامة على سلوكيات التهمك التنظيمي لدى العاملين، كما يؤثر الأشراف المسيء كبعد آخر للقيادة السامة بشكل مباشر على التهمك التنظيمي.

الدراسات السابقة:

الدراسات العربية:

هدفت دراسة أبو الذهب (2024) إلى قياس الأثر الوسيط لكل من التهم في مكان العمل والتهمك التنظيمي على العلاقة بين القيادة السامة وصمت العاملين، وتم إجراء الدراسة على عينة مكونة من (314) مفردة من مختلف العاملين،

واعتمدت الدراسة على المعلومات الميدانية كوسيلة لجمع البيانات، وأشارت نتائج البحث إلى وجود تأثير مباشر ومعنوي للقيادة السامة على كل من التمر في مكان العمل والتهم التنظيمي داخل هيئة قناة السويس، كما تبين وجود تأثير مباشر لكل من التمر في مكان العمل والتهم التنظيمي على صمت العاملين داخل الهيئة، وتشير هذه النتائج إلى أن العلاقة بين القيادة السامة وصمت العاملين ترتبط بمستويات مرتفعة من التمر في مكان العمل والتهم التنظيمي، فكلما زاد مستوى كل من التمر في مكان العمل والتهم التنظيمي، زاد التأثير غير المباشر للقيادة السامة على صمت العاملين وبالتالي زاد مستوى التوسط والعكس صحيح.

هدفت دراسة زهرة (2023) التعرف إلى أثر القيادة السامة والتهم التنظيمي على الاغتراب في العمل لدى معاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة. وأجريت الدراسة على عينة مكونة من (334) مفردة، وتم جمع البيانات الأولية باستخدام قائمة استقصاء تم توزيعها على مفردات العينة. وبلغ عدد الاستبانات (248) قائمة بمعدل استجابة (74.25%) من خلال استخدام أسلوب المربعات الصغرى الجزئية. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية مباشرة بين القيادة السامة وكل من التهم التنظيمي والاغتراب في العمل، وكذلك تم التوصل إلى وجود علاقة معنوية مباشرة بين التهم التنظيمي والاغتراب في العمل، بالإضافة إلى وجود أثر للتهم التنظيمي في العلاقة بين القيادة السامة والاغتراب في العمل.

هدفت دراسة الشعراوي (2022) التعرف إلى اختبار أثر القيادة السامة بوصفها متغيراً مستقلاً متعدد الأبعاد، والتهم التنظيمي بوصفه وسيطاً تفاعلياً على القلق الوظيفي لدى العاملين بمصنع الموردون، وأجريت الدراسة على عينة مكونة من (335) مفردة، وتم جمع البيانات الأولية باستخدام الاستبانة تم توزيعها على مفردات العينة، وبلغ عدد قوائم الاستبانة (251) قائمة بمعدل (70.7%) من خلال استخدام المربعات الصغرى الجزئية. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية بين القيادة السامة وكل من التهم التنظيمي والقلق الوظيفي. وتم التوصل إلى وجود علاقة معنوية مباشرة بين التهم التنظيمي والقلق الوظيفي، بالإضافة إلى وجود أثر للتهم التنظيمي في العلاقة بين القيادة السامة والقلق الوظيفي.

هدفت دراسة الشيخ غانم (2022) التعرف إلى درجة شيوع ممارسات القيادة السامة في المدارس الحكومية في محافظة إربد وعلاقتها بفعالية الرقابة الإدارية كما يراها المديرون والمعلمون. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، والمنهج النوعي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومعلمي المدارس الحكومية في محافظة إربد، وقد تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة من مجتمع الدراسة، وقد أظهرت نتائج الدراسة إلى أن درجة شيوع ممارسة القيادة السامة كانت متوسطة.

هدفت دراسة الجميلي (2021) التعرف إلى أثر ممارسات القيادة السامة على الولاء التنظيمي بالمؤسسات التعليمية وسبل المواجهة، وأتتبت الدراسة المنهج الوصفي وتم تطوير استبيان إلكتروني، وتكونت عينة الدراسة من (208) من منتسبي المؤسسات التعليمية بمراحل تعليمية مختلفة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة عكسية بين القيادة السامة بمكوناتها الفرعية، والولاء التنظيمي بحساب معاملات الارتباط بين القيادة السامة بمكوناتها الفرعية والولاء التنظيمي، حيث بلغت قيم معاملات الارتباط ما بين (-0.25، -0.53) لمجالات القيادة السامة وبلغت قيمة الارتباط (-0.44) للقيادة السامة ككل، وجميعها دالة عند مستوى الدلالة (0.01)، كما أن متغير القيادة السامة له تأثير معنوي على مستوى الإداء التنظيمي، ومن خلال الجزء النظري والجزء الميداني توصلت الدراسة إلى سبل مواجهة القيادة السامة المقترحة لدعم الولاء التنظيمي.

الدراسات الأجنبية:

أجرى سام (Sam,2021) دراسة هدفت التعرف إلى الجانب المظلم في الإدارة التربوية في بعض المدارس الأمريكية، واستخدمت الدراسة المنهج النوعي؛ حيث أجريت مقابلات شبه مقننة مع (أربعين) معلماً من مناطق متفرقة في الولايات المتحدة الأمريكية، للتعرف على تصوراتهم حول القائد الأخلاقي والأخلاقي، وإعطاء أمثلة لذلك من خبرتهم في مكان العمل وتأثير ذلك على عملهم، وأظهرت نتائج الدراسة وجود بعض الممارسات السامة مثل الغياب، وعدم التشارك المعرفي، وعدم احترام كفاءة الأفراد، وإساءة استغلال السلطة، والمحابة، وتفضيل المصلحة الشخصية.

أجرى (Ince,2018) دراسة هدفت التعرف إلى القيادة السامة كمؤثر على التهم التنظيمي المتصور. وقد قيمت هذه الدراسة العلاقات بين التهم التنظيمي والقيادة السامة بين المعلمين في العينة. وأظهرت نتائج الدراسة قيم ارتباط قوية للغاية بين المتغيرات. وأيضاً القيادة السامة بأبعادها الفرعية (عدم التقدير، والخلل النفعي والأناي والنفس) المتنبئ بالتهم التنظيمي (المعرفي، العاطفي، السلوكي) اعتماداً على الاختبار. وأظهرت النتائج هناك اختلافات كبيرة بين مجموعتين في التهم التنظيمي بينما لا توجد أي اختلافات مع القيادة السامة. وفهم العلاقات بين تصورين سلبيين يمكن أن يكون مفيداً لإظهار الجانب المظلم للمشكلة والتعليق عليه، وأن هذا النوع من القيادة لا يقل أهمية عن القيادة الفعالة لمساعدة الموظفين لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة وتحقيق الأهداف التنظيمية.

كما أجرى (Green,2014) دراسة ركز فيها على القيادة السامة في المؤسسات التعليمية وخاصة فيما يتعلق بانتشارها وأنواعها، ووجدت الدراسة أربعة أنماط تصف القادة السامين: الأنانية، الفشل الأخلاقي، وعدم الكفاءة، والعصبية. حددت النتائج مجموعة من السلوكيات التي تشير إلى علامات وإشارات الإنذار المبكر للقيادة السامة ومن أبرزها البيئة السائدة المحببة. واستخدم الباحث المنهجية الوصفية المسحية، وتمثلت الأداة في استبانة تم تطبيقها على عينة من المعلمين مكونة من (462) معلماً ومعلمة.

وبالنظر إلى الدراسات السابقة، يتضح أنه بينما كان هناك اهتمام لا بأس به من الباحثين بموضوع التهم التنظيمي، إلا أن الاهتمام بالقيادة السامة في المؤسسات التعليمية العربية لا زال في بداياته، ونجد أن جميعها استخدمت الاستبانة كأداة بحث، وهذا يتفق مع الدراسة الحالية، وتتشابه أيضاً مع بعضها في النتائج والتوصيات. إلا أنها تختلف عنها في المؤسسة حيث أن دراسة (أبو الذهب، 2024) تختلف معها في أنها تتعلق بهيئة قناة السويس، ودراسة (الشعراوي، 2022) تختلف معها في أنها تتعلق بمصنع الموردين؛ في حين أن الدراسة الحالية تتعلق بالمؤسسات التعليمية، كذلك تتميز الدراسة الحالية عن غيرها مما سبق من حيث مجتمع الدراسة وعينتها. وبالتالي فإنها تتميز بطبيعة النتائج التي توصلت إليها، والتوصيات التي خرجت بها؛ وبناءً على ما سبق، وفي ضوء ما أشارت إليه بعض الدراسات السابقة توصلت إلى وجود تأثير إيجابي ومعنوي للقيادة السامة على التهم التنظيمي.

منهج الدراسة: استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي؛ لملاءمته أغراض الدراسة.

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات المدارس في مديرية التربية والتعليم التابعة للواء الكورة في محافظة إربد والبالغ عددهم (1470) معلمة، حسب إحصائيات مديرية التربية والتعليم للواء الكورة في محافظة إربد للعام الدراسي (2023/2022).

عينة الدراسة: تم استخدام معادلة ستيفن ثامبسون على مجتمع الدراسة ليكون إجمالي حجم العينة العشوائية الملائمة للدراسة (227) من المعلمات في مدارس مديرية التربية والتعليم التابعة للواء الكورة في محافظة إربد، خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي (2023/2022).

جدول (1) يوضح توزيع أفراد العينة تبعاً لمتغيراتها:

الجدول (1): توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغيراتها (المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة)

النسبة	التكرار	الفئات	
22.0	50	دبلوم	المؤهل العلمي
63.4	144	بكالوريوس	
14.5	33	دراسات عليا	
100	227	المجموع	
44.1	100	أقل من 10 سنوات	سنوات الخبرة
35.2	80	أكثر من 10 وأقل من 20 سنة	
20.7	47	20 سنة فأكثر	
100	227	المجموع	

أداة الدراسة: قامت الباحثة بتطوير أداة (الاستبانة) والتي تتألف من جزأين: الجزء الأول: مكوّن من (20) فقرة تمّ توزيعها على متغير القيادة السّامة وأبعادها. الجزء الثاني: مكوّن من (21) فقرة تمّ توزيعها على متغير التّهمك التنظيمي وأبعادها. واعتمدت الباحثة في تطوير فقرات الأداة على الأدب النظري الخاص بموضوع الدراسة، والدراسات السابقة المتعلقة بالدراسة الحالية كدراسة أبو الذهب (2023)، ودراسة زهرة (2023)، ودراسة الشّعراوي (2022)، وغيرهم. وقامت أداة الدراسة على معيار ليكرت الخماسي الذي يشمل البدائل التالية: (أوافق بشدة): تعطى عند تصحيح المقياس (خمس) درجات. (أوافق): وتعطى (أربع) درجات. (محايد): وتعطى (ثلاث) درجات. (لا أوافق): وتعطى (درجتين). (لا أوافق بشدة): وتعطى (درجة واحدة).

وقد صنّفت إجابات أفراد الدراسة إلى ثلاث مستويات على النحو التالي: مستوى منخفض، تعطى للدرجة التي تتراوح بين (1.00-2.33). مستوى متوسط، وتعطى للدرجة التي تتراوح بين (2.34-3.67). مستوى مرتفع، وتعطى للدرجة التي تتراوح بين (3.68-5.00). وذلك بعد أن تمّ اعتماد المعيار الإحصائي للمقياس من خلال استخدام المعادلة التالية: الحد الأعلى للمقياس (5) - الحد الأدنى للمقياس (1) بعد قسمته على عدد الفئات المطلوبة (3) $5 - 1 / 3 = 1.33$. ومن ثم إضافة الجواب (1.33) إلى نهاية كل فئة.

صدق أداة الدراسة:

الصدق الظاهري لجزأي الاستبانة:

تمّ التأكد من صدق أداة الدراسة الظاهري، وذلك بعرضها على مجموعة من المحكّمين، وعددهم (7) من ذوي الخبرة والاختصاص في الجامعات الأردنية، ووزارة التربية والتعليم، وتمّ الأخذ برأيهم وملاحظاتهم حول ملائمة فقرات الاستبانة من حيث: (مدى مناسبة الفقرات للمجال الذي تدرج تحته، ووضوح الفقرات، ومدى دقّة وسلامة الصياغة اللغوية).

صدق البناء لأداة القيادة السّامة:

للتحقّق من صدق البناء تمّ تطبيق الأداة على عينة استطلاعية مكوّنة من (40) معلّمة من خارج عينة الدراسة، للتعرف على مدى صدق أداة الدراسة وإسهام فقراتها، إذ تمّ استخراج معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة على المجال المنتمية إليه، وبين الفقرة والدرجة الكلية للأداة، وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول (2): معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية والمجال الذي تنتمي إليه:

معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة
0.90**	0.80**	11	0.89**	0.86**	1
0.88**	0.85**	12	0.85**	0.81**	2
0.90**	0.83**	13	0.86**	0.79**	3
0.89**	0.77**	14	0.85**	0.81**	4
0.88**	0.85**	15	0.84**	0.85**	5
0.86**	0.88**	16	0.90**	0.87**	6
0.88**	0.89**	17	0.87**	0.84**	7
0.87**	0.84**	18	0.79**	0.76**	8
0.90**	0.84**	19	0.80**	0.80**	9
0.88**	0.85**	20	0.87**	0.83**	10

*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05). **دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

وتجدر الإشارة إلى أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية، ولذلك لم يتم حذف أي من هذه الفقرات. يظهر الجدول رقم (2) أن معاملات الارتباط بين فقرات الأداة ومجال الدراسة والأداة الكلية كانت مناسبة، وقد تراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع الأداة ككل ما بين (0.76-0.89)، ومع المجال (0.79-0.90)، وهي ملائمة لأغراض تحقيق أهداف الدراسة الحالية. كما تم استخراج معامل ارتباط كل مجال بالدرجة الكلية، ومعاملات الارتباط بين المجالات ببعضها والجدول التالي يبين ذلك:

جدول (3): معاملات الارتباط بين المجالات ببعضها والدرجة الكلية

الدرجة الكلية	القيادة الاستبدادية	ترويج الذات	صعوبة التنبؤ	الترجسية	الإشراف المسيء	
					1	الإشراف المسيء
				1	0.856**	الترجسية
			1	0.908**	0.892**	صعوبة التنبؤ
		1	0.942**	0.929**	0.797**	ترويج الذات
	1	0.976**	0.908**	0.892**	0.856**	القيادة الاستبدادية
1	0.985**	0.962**	0.976**	0.971**	0.917**	الدرجة الكلية

*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05). **دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

ثبات أداة الدراسة القيادة السامة:

تم استخدام طريقتين للتحقق من ثبات أداة الدراسة: الطريقة الأولى: هي الاختبار وإعادة الاختبار. الطريقة الثانية: هي حساب معامل كرونباخ ألفا لفقرات الاستبانة؛ حيث تم في الأولى تطبيق الاستبانة على العينة الاستطلاعية (40) معلّمة، بفارق زمني مدته أسبوعين وتم حساب معامل الارتباط بيرسون (معامل ثبات الاستقرار) بين التطبيقين، وتم في الطريقة الثانية حساب معامل ثبات الاتساق الداخلي من خلال معامل كرونباخ ألفا.

والجدول رقم (4) يبين معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا وثبات إعادة للمجالات والأداة ككل واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة:

جدول (4): معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والدرجة الكلية

المجال	ثبات الإعادة	عدد الفقرات	الاتساق الداخلي
الإشراف المسيء	0.91	4	0.89
الترجسية	0.94	4	0.91
صعوبة التنبؤ	0.90	3	0.90
ترويج الذات	0.91	4	0.91
القيادة الاستبدادية	0.92	5	0.87
الدرجة الكلية	0.94	20	0.93

يظهر الجدول رقم (4) أن ثبات الاتساق الداخلي قد تراوحت للمجالات بين (0.87-0.91)، في حين تراوح معامل ثبات الإعادة للمجالات بين (0.90-0.94)، وفي ضوء دلالات الصّدق والثبات ترى الباحثة أن نسب الثبات مقبولة لتحقيق إجراء الدراسة.

صدق البناء لأداة التّهمك التنظيمي

للتّحقق من صدق البناء تمّ تطبيق الأداة على عيّنة استطلاعية مكوّنة من (40) معلّمة من خارج عيّنة الدّراسة، للتعرف على مدى صدق أداة الدّراسة وإسهام فقراتها، إذ تمّ استخراج معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة على المجال المنتمية إليه، وبين الفقرة والدرجة الكلية للأداة، وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول(5): معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية والمجال التي تنتمي إليه

رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة
1	** .90	** .80	11	** .89	** .86
2	** .88	** .85	12	** .85	** .81
3	** .90	** .83	13	** .86	** .79
4	** .89	** .77	14	** .85	** .81
5	** .88	** .85	15	** .84	** .85
6	** .86	** .88	16	** .90	** .87
7	** .88	** .89	17	** .87	** .84
8	** .87	** .84	18	** .79	** .76
9	** .90	** .84	19	** .80	** .80
10	** .88	** .85	20	** .87	** .84
21	** .87	** .83			

*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05). **دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

وتجدر الإشارة إلى أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية، ولذلك لم يتم حذف أي من هذه الفقرات. يظهر الجدول رقم (5) أن معاملات الارتباط بين فقرات الأداة ومجال الدّراسة والأداة الكلية، كانت مناسبة. وقد تراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع الأداة ككل ما بين (0.76-0.89)، ومع المجال (0.79-0.90)، وهي ملائمة لأغراض تحقيق أهداف الدّراسة الحالية. كما تمّ استخراج معامل ارتباط كل مجال بالدرجة الكلية، ومعاملات الارتباط بين المجالات ببعضها والجدول التالي يبيّن ذلك:

جدول (6): معاملات الارتباط بين المجالات ببعضها والدرجة الكلية

الدرجة الكلية	التهمك المعرفي	التهمك العاطفي	التهمك السلوكي	الدرجة الكلية
التهمك المعرفي	1			
التهمك العاطفي	0.856**	1		
التهمك السلوكي	0.892**	0.908**	1	
الدرجة الكلية	0.797**	0.929**	0.942**	1

*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05). **دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

ثبات أداة الدراسة:

تم استخدام طريقتين للتحقق من ثبات أداة الدراسة:

الطريقة الأولى: هي الاختبار وإعادة الاختبار.

الطريقة الثانية: هي حساب معامل كرونباخ ألفا لفقرات الاستبانة؛ حيث تم في الأولى تطبيق الاستبانة على العينة الاستطلاعية (40) معلمة بفارق زمني مدته أسبوعين، وتم حساب معامل الارتباط بيرسون (معامل ثبات الاستقرار) بين التطبيقين، وتم في الطريقة الثانية حساب معامل ثبات الاتساق الداخلي من خلال معامل كرونباخ ألفا. والجدول رقم (7) يبين معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا وثبات إعادة للمجالات والأداة ككل واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

جدول (7): معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات إعادة للمجالات والدرجة الكلية

المجال	عدد الفقرات	ثبات إعادة	الاتساق الداخلي
التهمك المعرفي	5	0.91	0.89
التهمك العاطفي	8	0.94	0.91
التهمك السلوكي	8	0.90	0.90
الدرجة الكلية	21	0.92	0.93

يظهر الجدول رقم (7) أن ثبات الاتساق الداخلي قد تراوحت للمجالات بين (0.89-0.91)، في حين تراوح معامل ثبات إعادة للمجالات بين (0.90-0.94)، وفي ضوء دلالات الصّدق والثبات ترى الباحثة أن نسب الثبات مقبولة لتحقيق وإجراء الدراسة.

متغيرات الدراسة:

أولاً: المتغيرات الديموغرافية:

المؤهل العلمي: وله ثلاثة مستويات: (دبلوم، بكالوريوس، دراسات عليا).

سنوات الخبرة: وله ثلاثة مستويات: (أقل من 10 سنوات)، (من 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة)، (20 سنة فأكثر).

ثانياً: المتغير المستقل: القيادة السامة.

ثالثاً: المتغير التابع: التهمك التنظيمي.

المعالجة الإحصائية:

تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في إجراء المعالجات الإحصائية التالية:

- المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والتكرارات، والنسب المئوية؛ لوصف استجابات عينة الدراسة على الأداة، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة على مجالاتها والأداة ككل.

- معامل الارتباط الداخلي كرونباخ ألفا (Alpha Cronbach's)؛ لحساب ثبات الاستبانة.
- تحليل التباين الثنائي (Two-Way Anova) لاستجابات أفراد عينة الدراسة.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson's coefficient)؛ لحساب معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية والمجال التي تنتمي إليه، ولحساب العلاقة بين القيادة السامة والتحكم التنظيمي.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي نصّ على: ما درجة ممارسة مديرات المدارس الحكومية للقيادة السامة من وجهة نظر المعلمات في مديرية التربية والتعليم للواء الكورة في محافظة إربد؟ وللإجابة عن هذا السؤال تمّ حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والمستوى لمجالات ممارسة مديرات المدارس الحكومية للقيادة السامة من وجهة نظر المعلمات في مديرية التربية والتعليم للواء الكورة في محافظة إربد. الجدول (8) يبيّن نتائج ذلك:

الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات القيادة السامة مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسطات الحسابية

رقم المجال	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التسلسل	المستوى
1	الإشراف المسيء	3.47	.987	1	متوسط
2	الترجسية	3.44	.785	2	متوسط
5	القيادة الاستبدادية	2.42	.946	5	متوسط
4	ترويج الذات	2.44	.993	4	متوسط
3	صعوبة التنبؤ	3.40	.857	3	متوسط
	الدرجة الكلية	3.02	0.94		متوسط

يُلاحظ من الجدول (8) أنّ درجة ممارسة مديرات المدارس الحكومية للقيادة السامة من وجهة نظر المعلمات الكلية قد جاءت بمستوى (متوسط)، وبمتوسط حسابي (3.02) وانحراف معياري (0.94). كما أنّ المجالات جاءت وفقاً للترتيب الآتي: المرتبة الأولى: مجال "الإشراف المسيء" بمستوى (متوسط)، وبمتوسط حسابي (3.47) وانحراف معياري (0.987). المرتبة الثانية: مجال "الترجسية" بمستوى (متوسط)، وبمتوسط حسابي (3.44) وانحراف معياري (0.785). المرتبة الثالثة: جاء مجال "صعوبة التنبؤ" بمستوى (متوسط)، وبمتوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري (0.857). المرتبة الرابعة: جاء مجال "ترويج الذات" بمستوى (متوسط)، وبمتوسط حسابي (2.44) وانحراف معياري (0.993). أما المرتبة الأخيرة: فقد جاء مجال "القيادة الاستبدادية" بمستوى (متوسط)، وبمتوسط حسابي (2.42) وانحراف معياري (0.946). وهذا يعني ممارسة المدير لُبعد الإشراف المسيء بأعلى متوسط حسابي مما يؤثر بشكل مباشر على البيئة التعليمية، وممارسة سلوكيات عدائية تجاه المعلمات مثل التهكم والسخرية والغضب والقهر والتعسف بهدف الإيذاء النفسي لهم. وكذلك تطبيق عقوبات ظالمة لا تتعلق بمستوى الأداء، وجاء بُعد القيادة الاستبدادية بأقل متوسط حسابي، وهذا يشير إلى أن مدير المدرسة لا يميل إلى السلطة والسيطرة المطلقة على مرؤوسيه وتجاهل أفكارهم بشكل كبير. وكما تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كل مجال من مجالات الاستبانة، بمراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً للأوساط الحسابية، والجدول (9) يبيّن نتائج ذلك:

الجدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجالات درجة ممارسة القيادة السامة مرتبة تنازلياً وفقاً

للأوساط الحسابية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
4	يستخف رئيسي في العمل بمروسيه ويعمل على التقليل من شأنهم	3.55	0.95	1	متوسطة
3	يتحدث رئيسي في العمل عن مروسيه بطريقة سيئة أمام الآخرين في مكان العمل	3.44	0.96	2	متوسطة
1	يستخف ويسخر المدير بالموظفين بالمديرية التي يعمل بها	3.40	0.82	3	متوسطة
2	يذكر رئيسي بالعمل مروسيه بأخطائهم السابقة في مهام عملهم	3.36	0.93	4	متوسطة
	الدرجة الكلية لمجال الاشراف المسيء	3.47	0.987	متوسط	
2	يهتم رئيسي في العمل بمصلحته الشخصية على حساب العمل	3.48	0.93	1	متوسطة
1	يعتقد رئيسي في العمل أنه شخص استثنائي	3.46	0.84	2	متوسطة
4	يستمتع رئيسي في العمل بكلمات المديح والثناء عليه	3.44	0.67	3	متوسطة
3	يتصف رئيسي في العمل بالأنايئة	3.37	0.66	4	متوسطة
	الدرجة الكلية لمجال النرجسية	3.44	0.785	متوسط	
1	يتصف رئيسي في العمل بسرعة الانفعال ويغضب لأسباب غير معروفة	3.44	0.91	1	متوسطة
2	تؤثر الحالة النفسية لرئيسي في العمل في مناخ العمل	3.40	1.236	2	متوسطة
3	يرى رئيسي في العمل أن قدراته تفوق قدرات أي شخص آخر	3.37	0.99	3	متوسطة
	الدرجة الكلية لمجال صعوبة التنبؤ	3.40	.857	متوسط	
2	تتغير تصرفات رئيسي في العمل في حضور القيادات العليا	2.50	0.91	1	متوسطة
3	ينفي المدير مسؤوليته عن الأخطاء التي تحدث في نطاق عمله دائماً	2.41	1.236	2	متوسطة
1	ينسب رئيسي في العمل النجاح لنفسه ويلقي بالفشل المسؤول عنه على الآخرين	2.40	0.99	3	متوسطة
4	ينسب الفضل في النجاحات التي يحققها الآخرون لنفسه	2.38	0.90	4	متوسطة
	الدرجة الكلية لمجال ترويج الذات	2.44	.993	متوسط	
4	ينفرد رئيسي في العمل باتخاذ كافة القرارات سواء هامة او غير هامة	2.43	0.95	1	متوسطة
5	يحمل رئيسي في العمل مروسيه أعباء وظيفية خارج نطاق الوصف الوظيفي	2.40	0.99	2	متوسطة
3	يقدم المدير مساعدته فقط للأفراد الذين يساعده على الترفي	2.35	0.96	3	متوسطة
2	يبذل المدير جهوداً كبيرة للغاية رغبةً منه في تولي مناصب عليا في العمل	2.32	0.89	4	متوسطة
1	تلاحظ تهكم المدير المباشر على أحد الزملاء في العمل	2.30	0.92	5	متوسطة
	الدرجة الكلية لمجال القيادة الاستبدادية	2.42	.946	متوسط	
	الدرجة الكلية للمجالات	3.02	0.94	متوسط	

يلاحظ من نتائج الجدول (9) بأن مجال الإشراف المسيء جاء بمستوى (متوسط) وبمتوسط حسابي (3.47) وانحراف معياري (0.987)، وجاءت في المرتبة الأعلى على المجال الفقرة (4) والتي نصت على: "يستخف رئيسي في العمل بمروسيه ويعمل على التقليل من شأنهم" بمستوى (متوسطة)، وبمتوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (0.95). في حين جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (2) والتي نصت على: "يذكر رئيسي بالعمل مروسيه بأخطائهم السابقة في مهام عملهم" بمستوى (متوسطة)، وبمتوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (0.93)؛ وتفسر الباحثة هذه النتيجة أن الاستخفاف بالعاملين والتقليل من شأنهم يُدَمِّر أعضاء الفريق ويخنق الإبداع، ويقلل التواصل بين المعلمين، ويؤدي إلى زيادة مستوى الإحباط، حيث تُستخدم السلطة بأنانية من قبل القائد؛ الأمر الذي سيؤثر سلباً على أداء الفريق وإنتاجيته ومعنوياته، ومضايقه الآخرين، والإساءة لهم، وتهميشهم، واستخدام أساليب التهديد أو الإكراه، خاصة ممن يقفون في

الجانب الآخر ولا يحبذون الإفراط في الإطراء والمجاملة دون وجه حق. كما يلاحظ من نتائج الجدول أن الترجيحية جاءت بمستوى (متوسط)، وبمتوسط حسابي (3.44) وانحراف معياري (0.785). وجاءت الفقرة (2) في المرتبة الأعلى على المجال والتي نصت على: "يهتم رئيسي في العمل بمصلحته الشخصية على حساب العمل"، بمستوى (متوسطة)، وبمتوسط حسابي (3.48) وانحراف معياري (0.93). في حين جاءت الفقرة (3) بالمرتبة الأخيرة والتي نصت على: "يُتَّصف رئيسي في العمل بالأنانية"، بمستوى (متوسطة)، وبمتوسط حسابي (3.37) وانحراف معياري (0.66)؛ وتفسر الباحثة هذه النتيجة أن مديرات المدارس اللواتي يتميزون بالترجيحية يرون أنهم دائماً على حق، ولهذا يواجهون صعوبة في الاستماع إلى الرأي الآخر. فهم يريدون من أعضاء الفريق قبول ما يقولونه دون سؤال، ولا يريدون تصحيح المسار أو القرار غير الصائب، وعدم الاستماع للآخرين وتقبل آرائهم، والإصرار على تنفيذ أفكارهم وقراراتهم التي تخدم مصالحهم الشخصية، وحبهم للإطراء وتمجيد أعمالهم ومنجزاتهم مهما كانت بسيطة، وهي مهمة تتولاها مجموعة صغيرة من الموظفين يحيطون بالقائد السام الذي يسعى للهيمنة، كما يتسم بالأنانية. ويلاحظ من الجدول بأن مجال صعوبة التنبؤ جاء بمستوى (متوسط)، وبمتوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري (0.857). وجاءت الفقرة (1) في المرتبة الأعلى على المجال والتي نصت على: "يُتَّصف رئيسي في العمل بسرعة الانفعال، ويغضب لأسباب غير معروفة" بمستوى (متوسطة) وبمتوسط حسابي (3.44) وانحراف معياري (0.91). في حين جاءت الفقرة (3) بالمرتبة الأخيرة والتي نصت على: "يرى رئيسي في العمل أن قدراته تفوق قدرات أي شخص آخر" بمستوى (متوسطة) وبمتوسط حسابي (3.37) وانحراف معياري (0.99)؛ وتفسر الباحثة هذه النتيجة أن مديرات المدارس الذين يمتلكون صعوبة التنبؤ تؤدي إلى الإخلال بقيم ومعايير المنظمة وتعزز السلوكيات غير الملتزمة، مما يضر بالمنظمة ككل. وإن هؤلاء القادة يستخدمون سلوكيات مدمرة تعمل على تدمير الروح المعنوية للمرووسين، ودوافعهم، واحترامهم لذاتهم؛ مما يسبب ضرراً خطيراً ومستمراً لهؤلاء المرووسين. وهذه السلوكيات تنتج عن سوء العلاقات الشخصية، ونقص في المعرفة أو المهارة، مما يجعل المرووس في ظل تلك السلوكيات يفقد استقلاليتته، ويشعر أن مساهماته يتم سرقتها وينسبها هذا القائد لنفسه، الأمر الذي يؤدي إلى إلحاق الضرر بالمرووسين والمنظمة، وأيضاً هذا البعد يعبر عن أن القائد السام ينكر الأخطاء في الوحدة المسؤول عنها، كما أنه يعمل لمصلحته فقط، ويفضل أن تنسب إليه نجاحات ليس مسؤول عنها، كما أنه يلقي اللوم على المرووسين، ويضع احتياجاته الشخصية في ترتيب أولوياته. كما يلاحظ من نتائج الجدول أن مجال ترويج الذات جاء بمستوى (متوسط)، وبمتوسط حسابي (2.44) وانحراف معياري (0.993)، وجاءت الفقرة (2) في المرتبة الأعلى على المجال والتي نصت على: "تتغير تصرفات رئيسي في العمل في حضور القيادات العليا"، بمستوى (متوسط)، وبمتوسط حسابي (2.50) وانحراف معياري (0.91). كما جاءت الفقرة (4) بالمرتبة الأخيرة والتي نصت على: "ينسب الفضل في النجاحات التي يحققها الآخرون لنفسه"، بمستوى (متوسطة)، وبمتوسط حسابي (2.38) وانحراف معياري (0.90)؛ وتفسر الباحثة هذه النتيجة أن مديرات المدارس ليسوا منفتحين على آراء وأفكار أخرى، وينسبن الفضل في جميع النجاحات لأنفسهن والتعظيم على فشلهن باللوم على الآخرين، فهم يحتقرون طرح الأسئلة ويتجنبونها قدر الإمكان. ويفتقرون إلى الفلسفة الأخلاقية التي يمكن أن توجه قراراتهن، وتسهم في تحديد أولويات العمل والاهتمام بقيم ومبادئ العدالة والسلوك المنصف والتعاطف والإنسانية، وتقديمها على الأولويات الأخرى كت تحقيق الشهرة، أو المنصب والسلطة، وإن ممارسات القيادة السامة يمكن ملاحظتها بشكل كبير في بيئات العمل الفوضوية التي تتجاهل تطبيق الأنظمة واللوائح والقوانين ذات العلاقة بالمساءلة والمحاسبة، أو تلك التي لا تطبق معايير ومؤشرات لقياس الأداء

وتقييم القيادات والعاملين، مما يمكن أن يساهم في تسميم بيئة العمل وانخفاض الروح المعنوية وتفشي الفساد والمحسوبية والصراع والتهمك التنظيمي واستياء العاملين وعزوفهم عن المشاركة في خطط المؤسسة وصناعة قراراتها، وعدم الشعور بالرضا والأمن الوظيفي، وانعكاس ذلك على سمعة المنظمة وصورتها الذهنية لدى المستفيدين منها في الداخل والخارج. كما يلاحظ من نتائج الجدول أن مجال القيادة الاستبدادية جاء بمستوى (متوسط)، وبمتوسط حسابي (2.42) وانحراف معياري (0.946). وجاءت الفقرة (4) في المرتبة الأعلى على المجال والتي نصت على: "ينفرد رئيسي في العمل باتخاذ كافة القرارات؛ سواء هامة أو غير هامة" بمستوى (متوسط)، وبمتوسط حسابي (2.43) وانحراف معياري (0.95). كما جاءت الفقرة (1) بالمرتبة الأخيرة والتي نصت على: "تلاحظ تهكم المدير المباشر على أحد الزملاء في العمل" بمستوى (متوسطة)، وبمتوسط حسابي (2.30) وانحراف معياري (0.92)؛ وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأنه غالباً ما يفرض القائد السام سيطرته على أعضاء الفريق من خلال استخدام التسلسل الهرمي والأقدمية، ويفرض السيطرة المطلقة على مرؤوسيه ويتجاهل أفكارهم، ويرى أن أداء العمل بطريقته هي الأفضل، الأمر الذي سيحد من قدرة المبدعين من أعضاء الفريق على التقدم في مشاريع وأفكار بناءه، وسيمنعهم من فرصة اتخاذ القرار كونها تتحدى سيطرته الهيكلية، والقائد السام يحمل من السلوكيات السلبية والقاسية، وهم بهذه السلوكيات يسيئون استخدام مناصبهم في السلطة. ويفضلون الآخرين عن بعضهم البعض في العمل الهادف والمجز. وإنهم يرصدون الموظفون ذوي الأداء العالي ويجعلونهم يشعرون وكأنهم خاسرون غير أكفاء. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أبو الذهب (2024) وأشارت نتائج البحث إلى وجود تأثير مباشر ومعنوي للقيادة السامة، واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Ince, 2018) التي أظهرت عدم وجود أي اختلافات مع القيادة السامة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي نص على: ما درجة ممارسة التهمك التنظيمي في مديرية التربية والتعليم للواء الكورة في محافظة إربد؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والمستوى لمجالات ممارسة التهمك التنظيمي في مديرية التربية والتعليم للواء الكورة في محافظة إربد، والدرجة الكلية، والجدول (10) يبين نتائج ذلك:

الجدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة ممارسة التهمك التنظيمي مرتبة تنازلياً وفقاً

للمتوسطات الحسابية

رقم المجال	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	عدد الفقرات	الرتبة	المستوى
1	التهمك المعرفي	3.35	.987	5	1	متوسط
2	التهمك العاطفي	3.30	.785	8	2	متوسط
3	التهمك السلوكي	3.25	.857	8	3	متوسط
	الدرجة الكلية	3.30	0.94	21		متوسط

يلاحظ من الجدول رقم (10) أن درجة ممارسة التهمك التنظيمي الكلية قد جاءت بمستوى (متوسط)، وبمتوسط حسابي (3.30) وانحراف معياري (0.94). كما أن المجالات جاءت وفقاً للترتيب الآتي: المرتبة الأولى: مجال "التهمك المعرفي" بمستوى (متوسط)، وبمتوسط حسابي (3.35) وانحراف معياري (0.987). المرتبة الثانية: مجال "التهمك العاطفي" بمستوى (متوسط)، وبمتوسط حسابي (3.30) وانحراف معياري (0.785). أما في المرتبة الثالثة: فقد جاء مجال "التهمك السلوكي" بمستوى (متوسط)، وبمتوسط حسابي (3.25) وانحراف معياري (0.857). وكما تم حساب المتوسطات الحسابية

والانحرافات المعيارية، والرتب لفقرات كل مجال من مجالات الاستبانة، بمراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً للأوساط الحسابية، والجداول (11) يبين نتائج ذلك:

الجداول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لفقرات التّهم التنظيمي في مديرية التربية والتعليم للواء الكورة في محافظة إربد مرتبة تنازلياً وفقاً للأوساط الحسابية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
5	أرى بأنه لا يوجد ترابط بين سياسات وأهداف وممارسات المديرية	3.44	1.025	1	متوسطة
4	أعتقد أن معظم الموظفين يستخدمون وسائل غير عادلة للوصول إلى المراكز العليا	3.39	0.95	2	متوسطة
3	أعتقد بأن المديرية تنفذ إلى المصادقية	3.35	0.96	3	متوسطة
1	أعتقد أن المديرية تعمل بخلاف ما تقرر	3.30	0.82	4	متوسطة
2	أشعر بأن المديرية يصعب عليها تحقيق أهدافها	3.31	0.93	5	متوسطة
الدرجة الكلية لمجال التّهم المعرفي		3.35	0.987	متوسط	
2	أتشأع تجاه نيات المديرية نحو	3.40	0.93	1	متوسطة
1	أشعر بالرّضا من الجوّ النفسي المتوفر في بيئة المديرية	3.39	0.84	2	متوسطة
4	أشعر بالتوتر في وظيفتي ولدي الرغبة المستمرة في الانتقال إلى وظيفة أخرى	3.36	0.67	3	متوسطة
6	أعتقد أن المديرية تدّعي بأنها تهتم بالعاملين ولكنها في الواقع لا تفعل ذلك	3.32	1.236	4	متوسطة
3	أرتبط بعلاقة سلبية بإدارة المديرية	3.30	0.99	5	متوسطة
5	ألتزم بالسلوكيات الأخلاقية التي تدعوني لها المديرية إذا تعارضت مع مصالح الشخصية	3.25	0.91	6	متوسطة
7	أشعر بأن أفكارني ليست مهمة بسبب تدني درجتي الوظيفية	3.20	1.236	7	متوسطة
8	أشعر بالملل من العمل الروتيني	3.19	0.99	8	متوسطة
الدرجة الكلية لمجال التّهم العاطفي		3.30	.785	متوسط	
2	أنتقد ممارسات وسياسات المديرية مع الآخرين	3.39	0.95	1	متوسطة
1	أسخر من الشعارات والمبادرات التي تدّعيها المديرية	3.36	0.99	2	متوسطة
4	أبتادل مع زملائي نظرات الضجر والاستياء عند بعض المواقف التي تحدث في المديرية	3.32	0.96	3	متوسطة
6	أجد أن المجتمع يبدي احتراماً واضحاً للموظفين العاملين في المديرية	3.30	1.236	4	متوسطة
3	أشكو لأصدقائي خارج العمل عن الأشياء السيئة في المديرية	3.22	0.99	5	متوسطة
5	ألمس عدم العدالة عند توفر فرص الترقية لمنصب أعلى	3.19	0.91	6	متوسطة
7	أشعر بالكراهية لبعض فئات الموظفين العاملين بالمديرية	3.15	1.236	7	متوسطة
8	أرى أن مشاكل المديرية معقدة وصعبة الحل وأشعر بالتوتر تجاهها	3.12	0.99	8	متوسطة
الدرجة الكلية لمجال التّهم السلوكي		3.25	.857	متوسط	
الدرجة الكلية للمجالات كافة		3.30	0.94	متوسط	

يلاحظ من نتائج الجدول (11) بأن مجال التّهم المعرفي جاء بمستوى (متوسط) وبمتوسط حسابي (3.35) وانحراف معياري (0.987)؛ وجاءت في المرتبة الأعلى على المجال الفقرة (5) والتي نصّت على: "أرى بأنه لا يوجد ترابط بين سياسات وأهداف وممارسات المديرية" بمستوى (متوسطة)، وبمتوسط حسابي (3.44) وانحراف معياري (1.025). في

حين جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (2) والتي نصت على: "أشعر بأن المديرية يصعب عليها تحقيق أهدافها" بمستوى (متوسطة)، وبمتوسط حسابي (3.31) وانحراف معياري (0.93)؛ وتفسر الباحثة هذه النتيجة أن السلوكيات والممارسات المجردة من المبادئ والمواقف غير الأخلاقية أصبحت العرف السائد في المنظمة، وأن الإدارة تقوم على تغليب المصلحة الذاتية على مصالح العاملين، وأن الازدواجية والخداع والمصالح الشخصية شائعة في مؤسساتهم. فالمتهمون يشعرون بعدم الاحترام والغضب تجاه منظماتهم والكرهية والانزعاج عندما يفكرون بمنظماتهم فهو يتعلق بالأحاسيس السلبية المختلفة، فالأفراد ذوو المستوى التهمي العالي يشعرون بالاشمئزاز والخجل عندما يفكرون بالمنظمة. ويلاحظ من نتائج الجدول (11) بأن مجال التهم العاطفي جاء بمستوى (متوسط) وبمتوسط حسابي (3.3) وانحراف معياري (0.785)؛ وجاءت في المرتبة الأعلى على المجال الفقرة (2) والتي نصت على: "أشعر بأن المديرية نحو" بمستوى (متوسطة)، وبمتوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري (0.93)، في حين جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (8) والتي نصت على: "أشعر بالملل من العمل الروتيني" بمستوى (متوسطة)، وبمتوسط حسابي (3.19) وانحراف معياري (0.99)؛ وتفسر الباحثة هذه النتيجة أن مديرات المدارس يمثلون مجموعة من المشاعر السلبية تجاه المنظمة التي يعمل فيها الفرد كالاستياء والكرهية والشك والإحباط وعدم الراحة. فسلوك التهم هنا يعني الميل نحو ضعف الإيمان بالطيبة والإخلاص والدوافع الإنسانية؛ ولهذا الاعتقاد فالأشخاص المتهمون يعتقدون بأن المنظمة تخونهم أو تتأمر عليهم بسبب نقص المبادئ مثل الصدق والأمانة مما يؤثر سلباً في ردود الأفعال للمعلمين تجاه تنظيماتهم، وقد يصل الأمر إلى الشعور بالعار عند تفكيرهم في منظماتهم، ويرجع ذلك لعدم التعامل باحترام ونزاهة من قبل المنظمات. ويلاحظ أيضاً من نتائج الجدول (11) بأن مجال التهم السلوكي جاء بمستوى (متوسط) وبمتوسط حسابي (3.25) وانحراف معياري (0.857)؛ وجاءت في المرتبة الأعلى على المجال الفقرة (2) والتي نصت على: "أنتقد ممارسات وسياسات المديرية مع الآخرين" بمستوى (متوسطة)، وبمتوسط حسابي (3.39) وانحراف معياري (0.95). في حين جاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة (8) والتي نصت على: "أرى أن مشاكل المديرية معقدة وصعبة الحل وأشعر بالتوتر تجاهها" بمستوى (متوسطة)، وبمتوسط حسابي (3.12) وانحراف معياري (0.99)؛ وتفسر الباحثة هذه النتيجة من وجهة نظر المعلم أن مديرات المدارس يوجهون انتقادات قوية تجاه سياسات وممارسات المديرية، واستخدام الفكاهة الساخرة، فضلاً عن الاستخفاف بشعارات المديرية، والتحدث بشكل غير لائق عنها، وإن وجود الأفعال التي تكون ظاهرة للآخرين أو مخفية عنهم والتي تنصف بنوع من العدائية وعدم الإيمان بالمدراء وعدم الثقة بالأفراد أو المجموعات أو العقائد المؤسسية تشكل البعد الثالث للتهم التنظيمي، والتي تكون من دوافعها الحط من قيمة وقدر المديرية. وأن البعد السلوكي قد يترجم أو يظهر أيضاً من خلال النقد الحاد، والتكلم بأحداث متشائمة، والتعبير الساخر، والسلوك غير اللفظي مثل النظر بشكل مقيت، والابتسام بتكافؤ وتقاسيم الوجه وتعابيره وحركة الرأس التي يبدونها المتهمون بشكل متكرر. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة زهرة (2023) إلى وجود أثر للتهم التنظيمي في العلاقة بين القيادة السامة والاعتراب في العمل. واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Ince, 2018)، وأظهرت النتائج أن هناك اختلافات كبيرة بين مجموعتين في التهم التنظيمي.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي نص على: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لدرجة ممارسة مديرات المدارس الحكومية للقيادة السامة من وجهة نظر المعلمات تعزى لمتغيري (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟ وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واستخدام تحليل

التباين الثنائي (Two- way Anova)، لتحديد الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى القيادة السامة، وفقاً لكل متغير من متغيرات الدراسة.

جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات القيادة السامة وفقاً للمؤهل العلمي وسنوات الخبرة

المتغير	الفئة	المتوسط الحسابي / الانحراف المعياري	الإشراف المسيء	الترجسية	صعوبة التنبؤ	ترويج الذات	القيادة الاستبدادية	القيادة ككل
المؤهل العلمي	دبلوم	المتوسط الحسابي الانحراف المعياري	15.68 3.44	14.82 3.17	11.37 3.25	15.81 3.86	18.41 5.47	17.86 1.96
	بكالوريوس	المتوسط الحسابي الانحراف المعياري	17.05 3.09	15.39 2.58	12.21 2.21	16.55 2.40	20.36 3.43	18.47 1.20
	دراسات عليا	المتوسط الحسابي الانحراف المعياري	15.18 3.30	15.04 2.73	11.60 2.29	15.38 2.89	18.10 4.52	17.61 1.78
	أقل من 10 سنوات	المتوسط الحسابي الانحراف المعياري	15.69 3.38	15.05 2.93	11.55 2.80	15.72 3.24	19.40 4.74	17.84 1.808
	10 – أقل من 20 سنة	المتوسط الحسابي الانحراف المعياري	15.21 3.28	14.93 2.69	11.71 2.00	15.39 2.86	19.06 4.10	17.57 1.78
	أكثر من 20 سنة	المتوسط الحسابي الانحراف المعياري	15.62 3.47	15.12 2.55	11.91 2.10	15.87 3.22	19.83 1.00	18.08 1.58

يتضح من الجدول (12) وجود تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة على أداة القيادة ومجالاتها وفقاً للمتغيرات (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، وليبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثنائي المتعدد على مجالات الأداة. وجدول (13) يوضح ذلك.

جدول (13): تحليل التباين الثنائي المتعدد الأثر (Two-way Anova) لأثر المؤهل العلمي وسنوات الخبرة

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	Df	متوسط المربعات	قيمة f	Sig
المؤهل العلمي	الإشراف المسيء	109.006	2	54.503	4.950	0.080
	الترجسية	8.181	2	4.090	0.507	0.603
	صعوبة التنبؤ	17.853	2	8.962	1.340	0.264
	ترويج الذات	44.521	2	22.260	2.269	0.105
	الاستبدادية	49.632	2	24.816	1.212	0.299
	القيادة ككل	23.140	2	11.570	3.708	0.62
سنوات الخبرة	الإشراف المسيء	11.452	2	5.726	0.504	0.605
	الترجسية	0.860	2	0.430	0.053	0.948
	صعوبة التنبؤ	3.429	2	1.715	0.255	0.775
	ترويج الذات	2725.101	2	3.314	0.333	0.717
	الاستبدادية	11.696	2	5.848	0.284	0.753
	القيادة ككل	5.622	2	2.811	0.883	0.415

يشير الجدول (13) إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي؛ وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى أن حملة المؤهلات العلمية يمتلكون ثقة أكبر بالنفس،

وبالتالي ينعكس ذلك على الخصائص الشخصية التي يملكونها ويمكن أن يعبروا عنها تجاه أنفسهم وتجاه الآخرين، لذا يمكن أن نرى أنهم أكثر إدراكاً لنظريات القيادة الحديثة والسعي إلى تعزيز الدور المأمول منها وفق أسس علمية. كما يمكن تفسير هذه النتيجة إلى أنه كلما زادت مؤهلاتهم أصبحوا أكثر إدراكاً لأهمية العمل التربوي والنظرة المستقبلية له، وانعكاساته على مخرجات العملية التعليمية، وعلى أداء الطلبة التعليمي. كما أن عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة لمتغير سنوات الخبرة، يمكن تفسيرها بأن أغلب ذوي الخبرة يكون لديهم رؤية أفضل حول ما ينبغي أن يفعلونه ليتم تطبيق الأنماط القيادية والاستراتيجيات الحديثة بشكل جيد؛ والذي يؤثر بصورة إيجابية بما يحقق أهداف النظام التربوي. كما أن الخبرة تنعكس بصورة إيجابية على تطبيق أنماط القيادة وأدراكها بشكل أكبر، بما يخدم العملية التعليمية، والقدرة على التواصل مع العاملين، وفهم احتياجاتهم، والحصول على تقارب كبير بين المدرسة والعاملين بما يخدم الطرفين. وحسب علم الباحثة لم تتفق هذه النتيجة مع نتائج غيرها من الدراسات السابقة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع والذي نصّ على: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة α ($=0.05$) لدرجة ممارسة التهكم التنظيمي تعزى لمتغيري (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟ وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واستخدام تحليل التباين الثنائي (Two-way Anova)، لتحديد الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التهكم التنظيمي، وفقاً لكل متغير من متغيرات الدراسة.

جدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات التهكم التنظيمي وفقاً للمؤهل العلمي وسنوات الخبرة

المتغير	الفئة	المتوسط الحسابي / الانحراف المعياري	التهكم المعرفي	التهكم العاطفي	التهكم السلوكي	التهكم التنظيمي ككل
المؤهل العلمي	دبلوم	المتوسط الحسابي	18.917	30.260	30.550	78.898
		الانحراف المعياري	5.179	8.531	8.899	22.928
	بكالوريوس	المتوسط الحسابي	20.333	32.666	28.923	85.300
		الانحراف المعياري	4.640	7.492	7.890	20.388
	دراسات عليا	المتوسط الحسابي	18.591	29.415	29.609	76.152
		الانحراف المعياري	4.655	7.698	8.050	20.546
سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	المتوسط الحسابي	19.288	30.825	30.642	80.397
		الانحراف المعياري	4.774	7.758	8.173	21.038
	10 - أقل من 20 سنة	المتوسط الحسابي	17.9454	28.163	27.372	72.294
		الانحراف المعياري	4.644	7.804	8.057	20.402
	أكثر من 20 سنة	المتوسط الحسابي	17.611	27.444	27.277	72.166
		الانحراف المعياري	5.489	9.262	9.272	23.949

يُشير الجدول (14) وجود تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة على أداة التهكم التنظيمي ومجالاته وفقاً لمتغيرات (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، وبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثنائي المتعدد على مجالات الأداة. وجدول (15) يوضح ذلك.

جدول (15): تحليل التباين الثنائي المتعدد الأثر (Two-way Anova) لأثر المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	Df	متوسط المربعات	قيمة f	Sig
المؤهل العلمي	التَّهْكم المعرفي	56.025	2	28.013	1.205	0.302
	التَّهْكم العاطفي	202.025	2	101.261	1.603	0.204
	التَّهْكم السلوكي	248.427	2	124.214	1.798	0.168
	التَّهْكم ككل	1563.309	2	781.655	1.722	0.181
سنوات الخبرة	التَّهْكم المعرفي	103.946	2	51.973	2.255	0.107
	التَّهْكم العاطفي	421.291	2	210.385	3.385	0.063
	التَّهْكم السلوكي	514.160	2	257.080	3.788	0.104
	التَّهْكم ككل	3135.498	2	1567.749	1.509	0.132

يُشير الجدول رقم (15) إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي؛ وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى أن حملة المؤهلات العلمية العليا قادرين على فهم أكثر للتَّهْكم التنظيمي بشكل صحيح، نظراً لما اكتسبوه من خبرات خلال المرحلة التي مروا من خلالها بالمهام التعليمية، والتي كوّنت لديهم مجموعة من الخبرات تمكّنهم من الاستناد عليها في إدراك معنى التَّهْكم التنظيمي لما يعترضهم من مواقف إدارية، وفهم ما يحيط بالنظام التعليمي للمدرسة من متغيرات تمكّنهم من اتخاذ قرارات فاعلة ومناسبة بما ينعكس عليهم. ويتضح أيضاً من نتائج الجدول عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة؛ وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى الممارسات السلبية تؤثر على الجميع بغض النظر عن خبرتهم، فالقيادة السامة تؤثر في المستجد فيكون عمل المعلم من وجهة نظره ككله سلبية وصاحب الخبرة الطويلة يصيبه الإحباط. وبالتالي كلما زادت خبرته زادت كفاءته ويصبح لديه معرفة ودراية أكبر ويصبح أكثر إلماماً بما يحتويه، ممّا يؤدي إلى انعدام الدافعية للإنجاز، فضلاً عن اللامبالاة، أو ترك العمل، والاستقالة. وحسب علم الباحثة لم تتفق هذه النتيجة مع نتائج غيرها من الدراسات السابقة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس والذي نصّ على: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة السامة والتَّهْكم التنظيمي؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بي القيادة السامة والتَّهْكم التنظيمي، والجدول (16) يوضح ذلك.

جدول (16): معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين القيادة السامة والتَّهْكم التنظيمي

القيادة السامة	القيادة الاستبدادية	ترويج الذات	صعوبة التنبؤ	الانجراف	الانجراف المسمي	معامل الارتباط	التَّهْكم المعرفي
0.734**	0.667**	0.655**	0.668**	0.220**	0.886**	معامل الارتباط	التَّهْكم المعرفي
0.744**	0.687**	0.621**	0.670**	0.278**	0.890**	معامل الارتباط	التَّهْكم السلوكي
0.736**	0.699**	0.617**	0.690**	0.321**	0.897**	معامل الارتباط	التَّهْكم العاطفي
0.743**	0.683**	0.635**	0.702**	0.389**	0.903**	معامل الارتباط	التَّهْكم التنظيمي

يتضح من الجدول (16) وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة السامة والتَّهْكم التنظيمي؛ وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأنه كلما كانت درجة ممارسة القيادة السامة مرتفعة كان التَّهْكم التنظيمي مرتفع، ولذا فإن القيادة السامة يمكن أن تحدد المسار الذي يتبعه الفرد كإجراءات سلوكية، إما في صورة ابتكارية أو نمطية. كما أن هذا

المسار يمكن أن يشير إلى مدى اقتناع الفرد بفاعليته الشخصية وثقته بإمكاناته التي يقتضيها الموقف. فالمدير هو الذي يستطيع أن يوجه ويدير الأمور بطريقة جيدة ويضع الخطط والبرامج والسياسات، والتي يستطيع من خلالها أن يعكس الرؤى والأفكار في خلق مناخ عمل إيجابي قائم على الود والمشاركة، أو مناخ عمل سلبي قائم على تعرض المرؤوسين لسلوكيات القيادة السامة التي تتسم بالعدوانية والأنانية وعدم إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات، نظراً لأن اختلاف بيئات العمل قادرة على إحداث التغيير نحو الأفضل إذا ما توافرت الظروف والإمكانات المناسبة. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة أبو الذهب (2024)، ودراسة زهرة (2023) والتي أشارت إلى وجود علاقة معنوية مباشرة بين القيادة السامة والتهكم التنظيمي.

التوصيات

- ضرورة محاربة الممارسات والسلوكيات السلبية الصادرة من مديري المدارس الحكومية؛ من خلال الرقابة والمساءلة الإدارية.
- تطوير برامج تدريبية وورشات عمل مشتركة لكل من مديري المدارس ومعلميها لمعرفة أهمية الأنماط القيادية الفعالة السليمة وتطبيقها، والعمل على تحفيز قادتها للتخلي عن روح الأنانية، وحب الذات، والاستعداد لتقبل آراء الآخرين، مع ضرورة بيان الآثار الإيجابية من ذلك مما ينعكس إيجاباً على سلوك القادة وتحقيق الأهداف التعليمية المنشودة.
- اختيار القيادات الإدارية التي تتوافر لديهم سمات القيادة، التي تعمل على خلق المناخ الأخلاقي الإيجابي، لتعزيز الثقة المتبادلة، والرغبة في مساعدة الآخرين، وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية.
- تحقيق العدالة والمساواة وعدم التمييز بين المعلمين سواء مادياً أو معنوياً، حيث أن التمييز وعدم المساواة يخلق حالة من الإحباط والقلق ومشاعر سلبية تجاه المؤسسات التعليمية.
- إجراء المزيد من الدراسات التي تقوم على دراسة القيادة السامة والتهكم التنظيمي من وجهة نظر عينات بحثية أخرى، والعمل على ربطها بمتغيرات تنظيمية أخرى.

المراجع

- أبو الذهب، محمد. (2024). أثر القيادة السامة على صحت العاملين: الدور الوسيط للتمتع في مكان العمل والتهكم التنظيمي دراسة ميدانية. المجلة العربية للإدارة (تحت النشر)، 44(4).
- الجميل، مها. (2021). انعكاس ممارسات القيادة السامة على الولاء التنظيمي بالمؤسسات التعليمية وسبل المواجهة. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، 131(1).
- الدوسري، شارع، الرشيد، أنوار. (2021). درجة ممارسة قادة المدارس الحكومية بمدينة الرياض للقيادة السامة وعلاقتها بمستوى الرفاه النفسي للمعلمين من وجهة نظرهم. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 5(6): 1-18.
- زهرة، وائل. (2023). أثر القيادة السامة على الاغتراب في العمل: الدور الوسيط للتهكم التنظيمي (بالنظر إلى أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة).
- سنوسي، حامد. (2023). القيادة السامة والانفصال الأخلاقي وسلوك العمل الانحرافي. مجلة الدراسات المالية والتجارية، 1(1).
- سيد، رشا. (2023). أساليب التفكير ونمط الشخصية الحدية والنسق القيمي كمنبئات بالقيادة السامة لدى عينة من العاملين بالقطاع العام والخاص. كلية الدراسات الإنسانية بالقاهرة- جامعة الأزهر.
- الشريني، عادل. (2020). تحليل اتجاهات العاملين حول أثر القيادة السامة على القلق الوظيفي والدور الوسيط للتهكم التنظيمي بالتطبيق على مصنع الموردين المتحدون لصناعة المواسير الصلب وهاكل السيارات بمدينة السادس من أكتوبر. المجلة العلمية للبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة جنوب الوادي، (1).

الشعراوي، نها. (2022). التهكم التنظيمي كوسيط بين القيادة السامة والقلق الوظيفي دراسة ميدانية على العاملين بمصنع الموردون المتحدون بالسادس من أكتوبر. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة.

الشيخ غانم، عبير. (2022). درجة شيوع ممارسات القيادة السامة في المدارس الحكومية في محافظة إربد وعلاقتها بفعالية الرقابة الإدارية كما يراها المديرون والمعلمون. رسالة دكتوراه ، جامعة اليرموك ، إربد.

علي، محمد، شمعة، رانيا، هلال، هدير. (2022). دور راس المال النفسي في الحد من سلوكيات التهكم التنظيمي. جامعة السويس.

عشري، تامر. (2021). التهكم التنظيمي كوسيط بين القيادة السامة والانحراف التنظيمي بالتطبيق على العاملين بمديرية الخدمات بمحافظة الدقهلية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، 2(1).

عثمان، محمود. (2020). أثر أدوار القيادة بالضيافة في الحد من ظاهرة التهكم التنظيمي.

المصري، موفق. (2023). دور الثقة التنظيمية في الحد من التهكم التنظيمي دراسة حالة-وزارة التنمية الاجتماعية بالمحافظات الجنوبية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى-غزة.

المراجع الأجنبية

Akin ,M.(2020).Impact of toxic leadership on the intention to leave: a research on permanent and contracted hospital employees. Journal of Economic and Administrative Sciences.

Aktas, K., Kilinc, E. , Dogan, E. (2020).The intermediary role of organizational cynicism in the effect of toxic leadership on turnover intention. In Theory and Research in Social, Human and Administrative Sciences II , pp: 15-36.

Aboramadan, M.; Turkmenoglu, M., Dahleez, K. & Cicek, B. (2020).Narcissistic leadership and behavioral cynicism in the hotel industry: the role of employee silence and negative workplace gossiping. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 33 (2): 428-447.

Başkan ,B.(2020).Toxic Leadership in Education: A Systematic Review. International Journal of Educational Administration, Management and Leadership,1(2):97-104.

Basran,J., Gilbert,P.(2019).The Evolution of Prosocial and Antisocial Competitive Behavior and the Emergence of Prosocial and Antisocial Leadership Styles, Competitive Behavior and Leadership Styles. (10).

Collie, J., Shapka, D., Perry. E., & Martin, A. (2015). Teacher well-being: Exploring its components and a practice-oriented scale. Journal of Psych Educational Assessment, 33(8): 744-756.

Dobbs, J., Do, J. (2019).The Impact of Perceived Toxic Leadership on Cynicism in Officer Candidates. Procedia Armed Forces & Society,45(1):3-26.

Fitzgibbons , K.(2018). Toxic Leadership and Organizational Climate. PhD Studies in Global Leadership. College of Professional Studies. Indiana Institute of Technology. Published by ProQuest,p28.

Goldman, A. (2006). High toxicity leadership: Borderline personality disorder and the dysfunctional organization. Journal of Managerial Psychology, 21(8), 733-746.

Green, J. (2014). Toxic Leadership in Educational Organizations. Education Leadership Review. Georgia Southern University, (15) 1:18-33.

Ince,F.(2018).Toxic Leadership as A Predictor of Perceived Organizational Cynicism. International Journal of Recent Scientific Research,9(2):24343-24349.

Paltu, A., Brouwers, M.(2020). Toxic leadership: Effects on job satisfaction, commitment, turnover intention and organisational culture within the South African manufacturing industry. Journal of Human Resource Management.

Schmidt, A.(2014).An examination of toxic leadership, job outcomes, and the impact of military deployment. Doctoral dissertation, University of Maryland, College Park ProQuest Dissertations Publishing.

Sam,H.(2021). What are the practices of unethical leaders? Exploring how teachers experience the dark side of administrative leadership. Educational Management Administration & Leadership,49(2).

Yang, C., Chen, Y., Roy,X ,Mattila, A. (2020). Unfolding deconstructive effects of negative shocks on psychological contract violation, organizational cynicism, and turnover intention..International Journal of Hospitality Management,(89):1-10.