

The Degree of Prevalence of Toxic Leadership in the Directorates of Education in Palestine and its Relationship to Some Variables

Wijdan hasan Mohammad Halaseh*
Prof. Rateb Salameh Al-Soud** 

Abstract:

The study aimed at identifying the prevalence of toxic leadership in the education directorates in Palestine. To achieve the study objective, a 24-item questionnaire was developed, distributed over the five dimensions of toxic leadership: Narcissism, abusive supervision, authoritarian leadership, self-promotion, and unpredictability. The study sample consisted of (322) employees. The results showed that the degree of prevalence of toxic leadership in the education directorates in Palestine from the point of view of their employees was medium. Furthermore, the results showed that there were no statistically significant differences attributed to the variables: sex, job position, and academic qualification, but there were statistically significant differences attributed to the variables: years of experience and educational region. Accordingly, the researchers recommended that education directorates prevent toxic leadership and maintain a high level of effectiveness and administrative efficiency.

Keywords: Leadership, Toxic Leadership, Education Directorates, Palestine.

Al-Quds University\ Palestine\ Wijdan.halaseh@students.alquds.edu *
<https://orcid.org/0009-0008-6879-1669> 

School of Educational Sciences\ The University of Jordan\ Jordan \ rsaud@hotmail.com



This work is licensed under a
[Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0
International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

درجة شيوخ القيادة السامة في مديريات التربية والتعليم في فلسطين وعلاقتها ببعض المتغيرات

وجدان حسن محمد هلسة*

أ.د. راتب سلامة السعود**

ملخص:

هدفت الدراسة تعرف درجة شيوخ القيادة السامة في مديريات التربية والتعليم في فلسطين. ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة تكونت من (24) فقرة توزعت على أبعاد للقيادة السامة الخمسة: النرجسية، والإشراف المسيء، والقيادة الاستبدادية، والترويج الذاتي، وعدم المقدرة على التنبؤ. تكونت عينة الدراسة من (322) موظفاً. أظهرت النتائج أن درجة شيوخ القيادة السامة في مديريات التربية والتعليم في فلسطين متوسطة. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق داله احصائياً؛ تعزى لمتغيرات: الجنس، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، ووجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغيري: سنوات الخبرة، والمنطقة التعليمية. وفي ضوء ذلك أوصى الباحثان باتخاذ إجراءات للوقاية من القيادة السامة.

الكلمات المفتاحية: القيادة، القيادة السامة، مديريات التربية والتعليم، فلسطين.

* جامعة القدس/ فلسطين / Wijdan.halaseh@students.alquds.edu
** كلية العلوم التربوية/ الجامعة الأردنية/ الأردن / rsaud@hotmail.com

بحث مستل من أطروحة دكتوراة

المقدمة

في ظل التقدم العلمي الهائل، والانفجار المعرفي، والتطور في مختلف مجالات الحياة، أصبح دور القيادة أكثر أهمية من أي وقت مضى. فهي تؤدي دوراً أساسياً في توجيه جميع الجهود، وتحفيز الطاقات من أجل تحقيق الأهداف. فالقائد الناجح هو الذي يمتلك المقدرة على إيجاد بيئة عمل داعمة، ومحفزة، تعزز الترابط، والابداع. إلا أن هناك وجهاً آخر للقيادة يعكس الجانب المظلم لها، ويؤثر بشكل سلبي، وعميق، في الأفراد والمؤسسات، من خلال مجموعة من الممارسات، والأنماط السلوكية السلبية التي يتبعها بعض القادة، والتي تؤدي إلى إيجاد بيئة عمل غير صحية تعتمد على السيطرة، والخوف، والتقليل من شأن الآخرين؛ مما يؤدي إلى إضعاف حماس الموظفين ودافعيتهم، وإنتاجيتهم، وهي ما باتت تُعرف بالقيادة السامة.

وربما كان العالم ويكر (Wicker) أول من استخدم مفهوم القيادة السامة Toxic Leadership، في عام (1996). وكغيرها كثير من المتغيرات السلوكية، لم يتفق الباحثون على تعريف محدد لها. فقد استخدموا كلمة "سام Toxic"، للتعبير عن مجموعة كبيرة من الاختلالات الوظيفية للقادة مثل: النرجسية، والتسلط، والتعصب، والاستبدادية. كما أُستخدمت عديد من المصطلحات لتشير إلى القيادة السامة مثل: القيادة السيئة، والقيادة الرديئة، والقيادة المدمرة. ولكن مفهوم القيادة السامة يُعدّ أكثرها تفضيلاً لدى الباحثين في الإشارة إلى الضرر الذي يلحقه القائد بالمؤسسة. (Al-Najjar, Mustafa & Al-Habashi, 2023)

إنّ القيادة السامة، والتي قد تنتشر في كثير من المؤسسات، ومنها مديريات التربية والتعليم، ولكن بدرجات متفاوتة، تتسم بأنماط السلوك المدمرة، والخصائص الشخصية المختلة التي تسبب ضرراً كبيراً، ومستمرّاً للأتباع، والمؤسسات، وتتميز برغبة القائد في تعزيز ذاته على حساب الآخرين (Lipman-Blumen, 2005:18). وقد عدّ (Leet, 2011:7) القيادة السامة بأنها: "الأفعال المتعمدة، والمستمرة، التي يستخدم فيها القادة سلطتهم بشكل منهجي لتعطيل عمل الأفراد، أو المؤسسة بهدف الإضرار بهم".

ويرى الباحثان أنّ مفهوم القيادة السامة، يبرز التصرفات السلبية التي يظهرها القادة في تعاملاتهم مع مرؤوسيه، كالاستخفاف بهم، والاستغلال لهم، وإهمال حقوقهم، وعدم الاستماع إلى وجهات نظرهم المختلفة. بناء على ذلك، عدّت القيادة السامة بأنها انعكاس للجوانب السلبية في مفهوم القيادة، إذ يستغل القادة مهاراتهم في التأثير، والتوجيه، والارشاد، ولكن بطريقة يمكن أن

تسبب الضرر، والتدمير بدلاً من أن تكون مصدراً للإلهام، والتحفيز. وهذا يظهر أن القيادة لا تكون دائماً بناءة، وإيجابية في جوهرها بل تعتمد على أسلوب القائد، وطريقته في ممارسة سلطاته، وتأثيره.

واستناداً لما سبق، ونظراً لأهمية الدور الذي تؤديه مديريات التربية والتعليم في تحقيق الأهداف التربوية للنظام التربوي الفلسطيني، وفي ترجمة السياسات التربوية إلى مشروعات، وخطط، وبرامج (Halaseh & Al-Saud, 2024)، ونظراً لخطورة احتمالية وجود ممارسات للقيادة السامة داخل هذه المديريات على جميع أركان العمل، فقد سوغ هذا الأمر للباحثين القيام بهذه الدراسة، بهدف تعرف درجة شيوع القيادة السامة في مديريات التربية والتعليم في فلسطين؛ بغية تحسين الممارسات الإدارية، وبما ينعكس بشكل إيجابي على جودة التعليم، ومخرجاته.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

على الرغم من أهمية القيادة الفاعلة في تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية كمديريات التربية والتعليم، إلا أن وجود أنماط سلوكية سامة لدى القادة التربويين فيها، يمكن أن يؤثر في بيئة العمل، وجودة الأداء الوظيفي. ومن خلال معايشة الباحث الأول للواقع بوصفها موظفةً في إحدى مديريات التربية والتعليم في فلسطين، ومن خلال معايشة الباحث الثاني لهذه الدراسة لبعض موظفي مديريات التربية والتعليم في فلسطين بوصفه استاذهم في برنامج الدكتوراه، فضلاً عن تدريسه عديد من المساقات في إحدى الجامعات الفلسطينية، فقد لاحظنا وجود بعض الممارسات الإدارية السامة: كالتهميش، والاستغلال، ورفض الاستماع لآراء الآخرين، الأمر الذي سوغ لهما إجراء هذه الدراسة بهدف الكشف عن درجة شيوع هذه الممارسات في مديريات التربية والتعليم، وتقديم التوصيات التي تهدف إلى تحسين الممارسات القيادية لدى مديريات التربية والتعليم في فلسطين. وعليه، فإن مشكلة هذه الدراسة تتمثل في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما درجة شيوع القيادة السامة في مديريات التربية والتعليم في فلسطين وعلاقتها ببعض

المتغيرات؟

وقد انبثق عن هذا السؤال السؤالان الفرعيان الآتيان:

1. ما درجة شيوع القيادة السامة في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر

العاملين فيها؟

2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين المتوسطات

الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة شيوع القيادة السامة في مديريات التربية والتعليم في فلسطين تعزى لمتغيرات (الجنس، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمنطقة التعليمية)؟

أهداف الدراسة: سعت الدراسة إلى تحقيق الهدفين الآتيين:

1. الكشف عن درجة شيوع القيادة السامة في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من جهة نظر العاملين فيها.

2. الكشف عما إذا كان هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة شيوع القيادة السامة في مديريات التربية والتعليم في فلسطين تعزى؛ لمتغيرات (الجنس، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمنطقة التعليمية)؟

أهمية الدراسة:

اكتسبت الدراسة أهميتها من خلال الآتي:

الأهمية النظرية:

تأتي أهمية الدراسة من أهمية موضوعها الذي تناولته، وهو القيادة السامة، والذي يعدُّ من الموضوعات البحثية الحديثة، وخاصة في البيئة العربية بشكل عام، والبيئة الفلسطينية بشكل خاص، إذ تسلط هذه الدراسة الضوء على مفهوم القيادة السامة، وآثارها، وأبعادها. كذلك تكمن أهميتها في كونها واحدة من الدراسات القليلة التي بحثت في القيادة السامة على مستوى مديريات التربية والتعليم في فلسطين. ويأمل الباحثان أن تكون الدراسة إضافة للمكتبة الفلسطينية، نظراً لقلّة الدراسات في هذا المجال.

الأهمية التطبيقية: وتتمثل في:

1. ان يستفيد من توصيات هذه الدراسة صناع القرار في وزارة التربية والتعليم العالي؛ لتحسين سياسات، القادة وممارساتهم في مديريات التربية والتعليم التابعة لها.

2. أن تحفز نتائج هذه الدراسة وتوصياتها، القيادات التربوية في مديريات التربية والتعليم، على تجنب ممارسة القيادة السامة، نظراً للدور السلبي، والمخاطر التي تنتج من ممارسة هذا السلوك القيادي.

مصطلحات الدراسة:

فيما يأتي تعريف لأهم مصطلحات الدراسة:

– **القيادة (Leadership):** عرّفها (Al-Saud, 2013:79) بأنّها "مقدرة الفرد (القائد التربوي) على التأثير في سلوك فرد أو جماعة، للعمل برغبة، من أجل تحقيق هدف أو أهداف محددة".

– **القيادة السامة (Toxic Leadership):** عرّفها (Shmidt, 2008:3) بأنّها: "مجموعة من الأنماط السلوكية القيادية السلبية التي تتضمن خمسة أبعاد رئيسية: الإشراف المسيء، والقيادة الاستبدادية، والنرجسية، والترويج الذاتي، وعدم المقدرة على التنبؤ". وعرّفها (Tepper, 2000) بأنّها: إدراك العاملين لسلوك المديرين الذي يتسم بالعدائية؛ اللفظية وغير اللفظية، المستمرة.

ويعرفها الباحثان إجرائياً بأنها: سلوك وأفعال قسدية، وضارة يقوم بها القائد، بهدف تحقيق مصالحه الشخصية، وتؤثر سلباً في العاملين؛ مما يؤدي إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي لديهم، وتراجع أدائهم؛ مما ينتج عنه زيادة في مستوى التوتر، والضغط في بيئة العمل، ويعرقل تحقيق أهداف المؤسسة، ويسبب الانخفاض في الأداء العام لها، وكما تقيسه أداة الدراسة التي طورها الباحثان لهذا الغرض، والمستخدمة في الدراسة الحالية.

حدود الدراسة: تتحدد نتائج هذه الدراسة وفق الآتي:

– **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على جميع الموظفين المصنفين العاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين، باستثناء مديري عام التربية والتعليم، وموظفي الفئتين: الرابعة والخامسة.

– **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على مديريات التعليم في الضفة الغربية.

– **الحدود الزمانية:** تم جمع البيانات خلال العام الدراسي 2024-2025م.

الإطار النظري:

يُنظر إلى القيادة السامة بأنها تلك الأنماط السلوكية الوظيفية التي تضر بالأفراد العاملين وبالمؤسسة. والقادة السامون هم أولئك الأفراد الذين يتسببون بسلوكهم المدمر وصفاتهم الشخصية غير الأخلاقية في إحداث تأثير سام خطير ودائم في الأفراد والمجموعات والمؤسسات التي يقودونها.

فقد أشارت عديد من الدراسات إلى الآثار السلبية للقيادة السامة. إذ تعدُّ من أهم العوامل التي تقوض استقرار المؤسسة، وإلحاق الأذى بها سواء أكان بقصد أم بدون قصد. فعلى المستوى الفردي بينت دراسة (Baloyi, 2020) أنَّ القيادة السامة تؤدي إلى تقليل الطاقة، والحافز لدى العاملين، مما يجعلهم يميلون إلى الانسحاب، والانعزال الاجتماعي. أما دراسة (Fisher- Blando, 2008) فقد أوضحت، أنَّ السلوك العدواني، والتمتر في مكان العمل، يؤديان إلى انخفاض الرضا الوظيفي، والإنتاجية، إذ يعاني العاملون من ضغوط نفسية، وجسدية تؤثر سلباً على أدائهم الوظيفي؛ مما ينعكس على الأداء العام للمؤسسة.

وعلى صعيد المؤسسة، فقد أوضحت دراسة (Al-Jumaili, 2021) وجود علاقة عكسية بين أثر ممارسات القيادة السامة والولاء التنظيمي في المؤسسات التعليمية. كما أكدت دراسة (Eid& Al-Fiqi, 2021) على وجود علاقة عكسية بين القيادة السامة والالتزام التنظيمي.

أبعاد القيادة السامة:

قام (Shmidt, 2008) بتطوير مقياس للقيادة السامة بعد أن حدّد فيه صفات القائد السامّ واصفاً إياه بأنه: شخص يستخدم سلطته بطريقة مدمرة، ويفرض قراراته دون أن يتشاور، أو يكون هناك اعتبار لآراء مرؤوسيه، يسعى لتحقيق مصلحته الشخصية، وتحسين صورته العامة بدلاً من المصلحة العامة للمؤسسة، ويتعمد إلحاق الأذى النفسي، والمعنوي بالمرؤوسين من خلال انتقادهم بشكل لاذع، أو إساءة معاملتهم، ويتخذ قرارات متناقضة، وغير متوقعة؛ مما يؤلّد بيئة عمل غير مستقرة، ومرهقة للعاملين، ويتجاهل القيم الأخلاقية، ويستخدم الأساليب المخادعة لتحقيق أهدافه. وفي ضوء ذلك قام (Shmidt) بتطوير مقياس حدد فيه مجالات القيادة السامة في الآتي:

1. **الإشراف المسيء (Abusive Supervision):** ويشمل الأنماط السلوكية العدائية اللفظية، وغير اللفظية، التي يقوم بها القائد تجاه مرؤوسيه، باستثناء الأذى الجسدي. ويتميز القائد السامّ هنا بالإساءة المستمرة للمرؤوسين مثل: السخرية منهم، والتوبيخ العلني، وتذكيرهم بأخطائهم الماضية.

2. **القيادة الاستبدادية (Authoritarian Leadership):** تشير إلى الأنماط السلوكية التي يقوم بها القائد تجاه مرؤوسيه، من خلال إجبارهم على تنفيذ أوامره وتعليماته، فيقوم باتخاذ جميع القرارات بنفسه، ويمنع المرؤوسين من العمل باستقلالية، أو التعبير عن أفكارهم، ويصر على اتباع سياساته، وهذا النوع من القيادة يجعل المرؤوسين يشعرون بالقمع، والتقييد.

3. **النرجسية (Narcissism):** وهي سلوك القائد الذي يتصف بالأنانية، وحب النفس، والتقدير للذات، ويعتقد أنه أكثر أهمية، وكفاءة من الآخرين، يسعى للحصول على الإطراء، والمدح باستمرار، ولا يتقبل الانتقاد لعمله، وفي هذا المجال يضع القائد مصلحته الشخصية فوق المصلحة العامة للمؤسسة، أو الفريق.

4. **الترويج الذاتي (Self-Promotion):** يروج القائد السام لنفسه كثيراً، ويعمل على تحسين صورته أمام الرؤساء حتى على حساب مرؤوسيه. هذا النوع من القادة يتصل من المسؤولية عند حدوث أي خطأ، ويأخذ الفضل في إنجازات الآخرين، وينسبها لنفسه، ولا يقدم الدعم، والمساعدة إلا للأشخاص الذين يمكنهم أن يقوموا بمساعدته في الترقية.

5. **عدم المقدرة على التنبؤ (Unpredictability):** ويشير إلى تقلب سلوك القائد السام بشكل غير متوقع، فقد يغير موقفه، أو سلوكه بناء على مزاجه الشخصي؛ مما يجعل المرؤوسين في حالة من التوتر الدائم، ويمتاز القائد بالغضب غير المبرر، وتأثير حالته النفسية على جو العمل.

الدراسات السابقة ذات الصلة:

هدفت دراسة (Leet, 2011) إلى تعرّف تأثير القيادة السامة على فعالية المنظمة، وفهم كيف يمكن أن تؤثر تصرفات القادة السامة، في متغيرات الرضا الوظيفي، ونية البقاء، ونية المغادرة، والاحتفاظ بالموظفين داخل المنظمة. تكونت عينة الدراسة من (177) مشاركاً من طلبة الدراسات العليا في جامعتي مردوخ وكيرتني للتكنولوجيا في استراليا، ومهنيين من أعضاء معهد مصممي الهندسة في المملكة المتحدة، ومشاركين من 25 دولة مختلفة. أظهرت نتائج الدراسة وجود ثلاثة عوامل رئيسة تؤثر في صحة المنظمة: الكفاءة القيادية، والقيادة السامة، والقيادة المتساهلة. كما أظهرت النتائج أنّ القيادة السامة تؤدي إلى خفض رضا العاملين عن وظائفهم، وزيادة في نية المغادرة، وانخفاض في نية البقاء لدى الموظفين.

وأجرى (Graen, 2014) دراسته بهدف استكشاف ظاهرة القيادة السامة في المنظمات التعليمية، وخصائص القادة الساميين، فضلاً عن العلامات المبكرة التي تشير إلى وجودهم. تكونت عينة الدراسة من (51) مشاركاً يعملون في المدارس والجامعات الأمريكية. اعتمدت الدراسة على مقياس القيادة السامة لشميدت (Schmidt, 2008). أظهرت النتائج أنّ (90%) من المشاركين أبلغوا عن تعرضهم لقيادة سامة خلال حياتهم المهنية، وكانت أبرز أنماط السلوك السامة التي تم

تحديدها هي: الانانية، والفشل الأخلاقي، وعدم الكفاءة، والعصبية المفرطة. كما أنّ القيادة السامة تظهر علامات مبكرة تشمل: التلاعب بالموظفين، والتحكم المفرط، والمزاجية، وتجاهل الأفكار التي لا تتفق مع آراء القائد.

وأجرى (Baloyi, 2020) دراسة بهدف تعرف مدى انتشار القيادة السامة في جامعات جنوب إفريقيا، مع التركيز على بعدي (النرجسية، والترويج الذاتي) كمؤشرات رئيسة للسلوك السام. كما هدفت التعرف إلى مدى الحاجة إلى القيادة الأخلاقية لمواجهة الآثار السلبية للقيادة السامة. تكونت عينة الدراسة من (48) مشاركاً بمؤسسات التعليم العالي في جنوب أفريقيا. أظهرت النتائج أنّ القيادة السامة منتشرة في جامعات جنوب إفريقيا، إذ تُعدّ النرجسية، والترويج الذاتي أبرز أبعاد السلوك السام الذي لوحظ بين القادة. كما أظهرت النتائج أنّ القادة الساميين غالباً ما يرفضون، أو ينتقمون من المرؤوسين الذين يشككون في قراراتهم، مما يُولد بيئة عمل سامة، وأنّ القادة قد لا يظهرون سلوكاً ساماً في جميع المواقف، ولكن يمكنهم التلاعب بالمواقف للظهور كقادة جيدين، على الرغم من افتقارهم إلى الثقة، والصدق. كما أكدت النتائج على التأثير السلبي للقيادة السامة في أداء الموظفين، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي.

وهدف دراسة (Sheikh Ghanem, 2022) الكشف عن درجة شيوع ممارسة القيادة السامة في المدارس الحكومية بمحافظة أربد، وعلاقتها بفاعلية الرقابة الإدارية. تم تطبيق الدراسة على (248) مديراً، و(377) معلماً. أظهرت النتائج أنّ مستوى القيادة السامة كان متوسطاً، وأنها تؤثر بشكل كبير وسلبي في الالتزام التنظيمي للموظفين في المدارس الحكومية. كما أظهرت النتائج وجود علاقة سلبية بين القيادة السامة والالتزام التنظيمي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة شيوع ممارسات القيادة السامة تعزى للمسمى الوظيفي لصالح المعلمين، ولمتغير موقع المدرسة لصالح المدينة، ولم تظهر نتائج الدراسة وجود فروق دالة إحصائية لدرجة شيوع ممارسات القيادة السامة تعزى لمتغير المرحلة التعليمية، كما أظهرت فاعلية الرقابة الإدارية كانت بدرجة كبيرة مع وجود علاقة ارتباطية عكسية ضعيفة بين درجة شيوع ممارسات القيادة السامة، ومجالاتها ودرجة فاعلية الرقابة الإدارية ومجالاتها.

وهدف دراسة (Khader & Hindawi, 2023) الكشف عن القيادة السامة لدى المديرين كما يراها العاملون في القطاع الحكومي. تكونت عينة الدراسة من (400) موظف وموظفة من مختلف الوزارات في محافظة بغداد. أظهرت النتائج وجود مستوى دال إحصائياً من القيادة السامة،

وأنّ هناك فروقاً في القيادة السّامة بين العاملين الذكور، والإناث، ولصالح الذكور.

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

من خلال استعراض الدراسات السابقة، العربية والأجنبية، ذات العلاقة، يتّضح أنّ تلك الدراسات قد أجمعت على التأثير السلبي للقيادة السّامة في المؤسسات الإدارية عامة، والتعليمية بشكل خاص. فقد أكدت دراسة (Leet, 2011)، ودراسة (Green, 2014)، أنّ القيادة السّامة تؤدي إلى انخفاض رضا العاملين عن وظائفهم، وزيادة نية المغادرة، وأنّ أبرز الأنماط السلوكية السّامة التي مارسها القادة السامون كانت الأنانية، والفشل الأخلاقي، وعدم الكفاءة، والعصبية المفرطة، وأنّ هنالك علامات تظهر لتشير إلى وجود القيادة السّامة في المنظمة مبكرة مثل: التلاعب بالموظفين، والتحكم المفرط، والمزاجية، وتجاهل الأفكار التي لا تتفق مع آراء القائد. كما بينت دراسة (Baloyi, 2020) أنّ القيادة السّامة منتشرة في مؤسسات التعليم العالي في جنوب أفريقيا، وأنّ النرجسية، والترويج الذاتي أبرز أبعاد هذا السلوك، وأنّ القادة السامين غالباً ما يرفضون، أو ينتقمون من المرؤوسين الذي يشككون في قراراتهم؛ مما يُولد بيئة عمل سامة. وأكدت دراسة (Sheikh Ghanem, 2022) على وجود علاقة سلبية بين القيادة السّامة، والالتزام التنظيمي. وتوصلت دراسة (Khader & Hindawi, 2023) إلى وجود مستوى دال للقيادة السّامة لدى المديرين، والعاملين في القطاع الحكومي في محافظة بغداد في مختلف الوزارات، وأنّ هنالك فروقاً في القيادة السّامة بين الذكور، والإناث، ولصالح الذكور.

لقد استفاد الباحثان من الدراسات السابقة، في بناء فكرة الدراسة، ومشكلتها، والمساعدة في بناء الإطار النظري، والاستفادة من متغيرات الدراسة، ومنهجها، وأداتها، وتحديد الأساليب الإحصائية. وفي حين تتشابه الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة، في موضوعها، واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، إلا أنها تختلف عنها في مجتمعها وعينتها. إذ إنها - حسب علم الباحثين - أول دراسة تجرى في مديريات التربية والتعليم في فلسطين.

الطريقة والإجراءات:

منهج الدراسة:

استخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي، لملاءمته لتحقيق أهداف الدراسة.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين المصنفين باستثناء مديري عام التربية والتعليم،

وموظفي الفئتين: الرابعة والخامسة، في مديريات التربية والتعليم في جميع المحافظات الشمالية وعددها (18) مديرية. بلغ عدد العاملين الكلي في المحافظات الشمالية (1950) موظفاً، وموظفة (وزارة التربية والتعليم العالي، 2024). ويوضح الجدول (1) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المديرية، والمسمى الوظيفي، والجنس:

الجدول (1): توزيع أفراد مجتمع الدراسة تبعاً للمديرية والمسمى الوظيفي والجنس

المجموع الكلي	موظف		رئيس قسم		المديرية
	اناث	ذكور	اناث	ذكور	
121	39	66	5	11	جنين
98	35	47	2	14	قباضية
78	30	34	4	10	طوباس
123	51	57	4	11	طولكرم
162	77	69	6	10	نابلس
95	31	49	6	9	جنوب نابلس
106	45	46	1	14	قلقيلية
94	39	41	5	9	سلفيت
170	96	61	6	7	رام الله والبييرة
95	38	41	5	11	بیرزيت
90	45	29	9	7	القدس
85	31	39	3	12	ضواحي القدس
46	19	13	5	9	أريحا
116	55	47	6	8	بيت لحم
145	70	60	8	7	الخليل
109	47	47	1	14	شمال الخليل
126	57	55	6	8	جنوب الخليل
91	32	43	4	12	يطا
1950	837	844	86	183	المجموع الكلي

المصدر: وزارة التربية والتعليم العالي (2024). الاحصائيات التربوية. رام الله، وزارة التربية والتعليم العالي.

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة الطبقيّة العشوائية، إذ تم اختيار ست مديريات للتربية والتعليم عشوائياً، وبواقع مديريتين من كل اقليم من اقليم الضفة الغربية الثلاثة (مديريات العينة (Target Population)، وقد بلغ عدد الموظفين فيها (736) موظفاً، وموظفة. وتم تحديد حجم عينة الدراسة من هذه المديریات، عن طريق جداول كريجسي ومورغان (Krejcie & Morgan, 1970)، وبلغ عددها (322) موظفاً. ويوضح الجدول (2) التوزيع الديموغرافي لأفراد عينة الدراسة، وفق متغيراتها.

الجدول (2): توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	الفئة/ المستوى	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	152	47.2
	انثى	170	52.8
المسمى الوظيفي	رئيس قسم	70	21.7
	موظف	252	78.3
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	33	10.2
	5-10 سنوات	51	15.8
	أكثر من 10 سنوات	238	73.9
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	237	73.6
	ماجستير فأعلى	85	26.4
المنطقة التعليمية	شمال	97	30.1
	وسط	116	36.0
	جنوب	109	33.9
المجموع		322	100

أداة الدراسة:

بعد الاطلاع على الأدب التربوي، والدراسات السابقة ذات الصلة، مثل: دراسة (Shmidte, 2008)؛ ودراسة (Eid& Al-Fiqi, 2021)، ودراسة (Sheikh Ghanem, 2022)، تم تطوير مقياس درجة شيوع القيادة السامة في مديريات التربية والتعليم في فلسطين. تكون المقياس من (24) فقرة توزعت على مجالات القيادة السامة الخمسة: (الترجسية، والإشراف المسيء، والقيادة الاستبدادية، والترويج الذاتي، والمزاجية). ولغايات الاجابة عن فقرات المقياس، تم استخدام مقياس ليكرت (Likert) الخماسي، وأعطيت الأوزان للفقرات كما يأتي: بدرجة عالية جداً (5) درجات، بدرجة عالية (4) درجات، بدرجة متوسطة (3) درجات، بدرجة ضعيفة درجتان، بدرجة ضعيفة جداً، درجة واحدة.

صدق أداة الدراسة:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة باستخدام صدق المحتوى (Content Validity)، إذ تم عرضها بصورتها الأولية على (14) محكماً، من ذوي الاختصاص، والخبرة في الإدارة والقيادة التربوية في الجامعات الأردنية والفلسطينية، ووزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية؛ وذلك لتقييم مدى ملاءمة فقرات الأداة لما وضعت لقياسه، وانتمائها للمجالات التي أُدرجت ضمنها، ودرجة وضوح صياغتها، واقتراح التعديلات المناسبة. وقد تمّ تعديل بعض الفقرات من ناحية الصياغة لزيادة وضوحها، وبقيت الاستبانة بصورتها النهائية مكونة من (24) فقرة، وعَدَّ الباحثان إجراء

التعديلات المطلوبة للأداة وفق آراء المحكمين، دليلاً على صدق محتوى أداة الدراسة، وملاءمة فقراتها، وتنوعها، مما يشير إلى الصدق الظاهري للأداة.

ثبات أداة الدراسة:

قام الباحثان بحساب معامل ثبات الاتساق الداخلي لكل مجال من مجالات الاستبانة، باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach-Alpha)، والجدول (3) يوضح هذه المعاملات:

الجدول (3): قيم معاملات ثبات الاتساق الداخلي لكل بعد من أبعاد الدراسة

المجالات	ثبات الاتساق الداخلي
القيادة النرجسية	0.878
الإشراف المسميء	0.956
القيادة الاستبدادية	0.838
الترويج الذاتي	0.922
المزاجية	0.964

يبين الجدول (3) أنّ معامل ثبات كرونباخ ألفا لمجالات مقياس درجة شيوع القيادة في مديريات التربية والتعليم في فلسطين بلغت (0.97)، وهذه القيمة تعد مناسبة، وتفي بأغراض الدراسة.

تصحيح مقياس الدراسة:

ولغايات تحديد معيار الحكم على متوسطات أداة الدراسة، تم تقسيمها إلى ثلاثة مستويات: (منخفض، متوسط، مرتفع) وفقاً للمعادلة الآتية:

$$\text{طول الفئة} = \left(\frac{\text{الحد الأعلى للمقياس} - \text{الحد الأدنى للمقياس}}{\text{عدد المستويات}} \right) = \frac{3}{(1 - 5)} = 1.33 =$$

وقد تم استخدام المعيار الآتي لأغراض تفسير النتائج، وهو

$$- \text{المستوى المنخفض من } (1+1.33) = 2.33$$

$$- \text{المستوى المتوسط من } (2.34+1.33) = 3.67$$

$$- \text{المستوى المرتفع من } (3.68) \text{ فأكثر.}$$

وهكذا، تم اعتماد المحك الآتي لدرجة الشيوع للمقياس ككل ولمجالاته، وفقراته:

$$- \text{درجة تطبيق منخفضة: تمثلها الدرجات الواقعة بين } (1-2.33).$$

$$- \text{درجة تطبيق متوسطة: تمثلها الدرجات الواقعة بين } (2.34-3.67).$$

$$- \text{درجة تطبيق مرتفعة: تمثلها الدرجات الواقعة بن } (3.68-5).$$

نتائج الدراسة ومناقشتها: فيما يأتي عرض لنتائج الدراسة وفقاً لأسئلتها:

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة شيوع القيادة السامة في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر العاملين فيها؟

للإجابة عن السؤال الأول، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتبة لمقياس درجة شيوع القيادة السامة في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر العاملين فيها، والجدول (4) يبين النتائج:

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة شيوع القيادة السامة في

مديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر العاملين فيها مرتبة تنازلياً

الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقدير
1	القيادة النرجسية	3.14	0.95	1	متوسط
3	القيادة الاستبدادية	3.10	0.88	2	متوسط
5	المزاجية	2.88	1.08	3	متوسط
4	الترويج الذاتي	2.79	1.07	4	متوسط
2	الإشراف المسيء	2.38	0.98	5	متوسط
	الكلية	2.83	0.88		متوسط

يتضح من الجدول (4) أنّ درجة شيوع القيادة السامة في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر العاملين فيها جاءت متوسطة بمتوسط (2.83)، وإنحراف معياري (0.88)، وجاءت جميع المجالات بدرجة متوسطة وتراوح ما بين (2.38-3.14)، وجاء في الرتبة الأولى المجال الأول: "القيادة النرجسية"، بمتوسط حسابي (3.14)، وجاء في الرتبة الأخيرة المجال الثاني: "الإشراف المسيء"، بمتوسط حسابي (2.38).

ويرى الباحثان أنّ هذه النتيجة بشكل عام، تشير إلى أنّ العاملين في مديريات التربية والتعليم يرون أنّ هناك وجود ملحوظ للقيادة السامة، ولكنها بدرجات متفاوتة، وأنّ القيادة النرجسية أكثرها شيوعاً، والتي تشير إلى وجود أنماط سلوكية للقادة، كالغرور، والتركيز على تحقيق مصالحهم الشخصية، على حساب دعم العاملين وتلبية احتياجاتهم الوظيفية. وأنّ مجال القيادة الاستبدادية والذي احتل الرتبة الثانية، له تأثير واضح أيضاً في سلوك القادة؛ مما يشير إلى أنّ القرارات الإدارية التي تتخذها مديريات التربية والتعليم قد تنقصر إلى الشفافية ومشاركة العاملين. وأنّ مجال المزاجية والذي يشير إلى تصرفات القادة غير المتوقعة، وتباين أساليبه في التعامل مع العاملين، لها تأثير أيضاً على معنويات العاملين، وأداء المديريات بشكل عام. في حين أنّ مجال الترويج الذاتي، يشير إلى تفضيل القادة لتحقيق تقدمهم الشخصي، وتحقيق مصالحهم على حساب

الفريق؛ مما يزيد من وجود بيئة عمل غير صحية وسامة. ويُعد مجال الإشراف المسيء الذي جاء في الرتبة الأخيرة، ليشير إلى أنه الأقل شيوعاً من بين الممارسات السلوكية السلبية للقادة من وجهة نظر العاملين، ولكنه ما زال موجوداً وله تأثير في بيئة العمل.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (Baloyi, 2020)، في ترتيب مجال النرجسية من بين مجالات القيادة السامة الأكثر انتشاراً. ومع نتائج دراسة (Sheikh Ghanem, 2022)، والتي أظهرت أن مستوى القيادة السامة كان متوسطاً بشكل عام، واتفقت كذلك معها في ترتيب مجالات القيادة السامة (النرجسية، والترويج الذاتي، والإشراف المسيء)، ومع دراسة (Khader & Hindawi, 2023) والتي أشارت إلى وجود مستوى دال إحصائياً من القيادة السامة لدى المديرين كما يراها العاملون في القطاع الحكومي في بغداد. واختلفت مع دراسة (Graen, 2014) والتي أظهرت نتائجها أن 90% من المشاركين قد تعرضوا لقيادة سامة خلال حياتهم المهنية، واختلفت مع دراسة (Baloyi, 2020)، في ترتيب مجال الترويج الذاتي.

وفيما يأتي نتائج فقرات كل مجال من مجالات أداة الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

1. مجال القيادة النرجسية:

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال

القيادة النرجسية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقدير
4	يسعى جاهداً للوصول إلى المناصب العليا.	3.36	1.19	1	متوسط
2	يرى نفسه أكثر كفاءة من الآخرين.	3.34	1.08	2	متوسط
1	يُصر على نيل المديح والتقدير بشكل مستمر.	3.17	1.06	3	متوسط
3	يوظف الآخرين من أجل تحقيق مصلحة الخاصة.	2.68	1.23	4	متوسط
	بعد القيادة النرجسية ككل	3.14	0.95		متوسط

يتضح من الجدول (5) أن درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لمجال القيادة النرجسية كان متوسطاً إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.14)، وكانت الفقرة التي حصلت على أعلى متوسط حسابي هي الفقرة (4)، والتي تنص على: "يسعى جاهداً للوصول إلى المناصب العليا" بمتوسط حسابي (3.36)، وحصلت الفقرة (3) على أقل متوسط حسابي، والتي تنص على: "يوظف الآخرين من أجل تحقيق مصلحة الخاصة"، بمتوسط حسابي (2.68).

ويمكن تفسير ذلك بأن القادة يسعون لتعزيز طموحاتهم الشخصية من خلال التفاخر بالإنجازات غير المبررة، أو لفت الانتباه لأنفسهم في الاجتماعات، مما يجعل سلوكهم هذا واضحاً

للعاملين، وأنَّ السعي للوصول إلى المناصب العليا مدفوعاً بالرغبة في السيطرة، وتحسين الوضع الاجتماعي، وذلك على حساب العمل الجماعي، وتحقيق أهداف المؤسسة. أما فيما يتعلق بتوظيف الآخرين من أجل تحقيق مصالحه الخاصة، فيرى الباحثان أنَّ القادة في مديريات التربية والتعليم يركزون بشكل مباشر على إظهار أنفسهم، ولكنهم لا يسعون إلى استغلال الآخرين، ولا يعتمدون عليهم بشكل علني من أجل تحقيق ذلك.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Baloyi, 2020)، ودراسة (Eid& Al-Fiqi, 2021) في ترتيب مجال التدرجسية من بين مجالات القيادة السامة الأكثر انتشاراً.

2. مجال الإشراف المسيء:

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لاستجابات أفراد عينة الدراسة على

مجال الإشراف المسيء مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقدير
9	يستمر بتذكير الموظفين بأخطائهم السابقة.	2.53	1.16	1	متوسط
6	يستخف بمقدرات الموظفين ويقلل من شأنهم.	2.51	1.16	2	متوسط
5	يكلف الموظفين بمهام خارج نطاق العمل الرسمي.	2.38	1.08	3	متوسط
7	يتحدث بسوء عن موظفيه أمام الآخرين.	2.38	1.14	3	متوسط
8	يستخدم العبارات الساخرة عند تعامله مع الموظفين.	2.26	1.14	5	متوسط
10	يخبر موظفيه بأنهم غير أكفاء في العمل.	2.22	1.09	6	متوسط
بعد الإشراف المسيء ككل		2.38	0.98	متوسط	

يتضح من الجدول (6) أنَّ درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لمجال الإشراف المسيء كان متوسطاً إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي (2.38)، وكانت الفقرة التي حصلت على أعلى متوسط حسابي هي الفقرة (9)، والتي تنص على: "يستمر بتذكير الموظفين بأخطائهم السابقة" بمتوسط حسابي (2.53)، وحصلت الفقرة (10) على أقل متوسط حسابي، والتي تنص على: "يخبر موظفيه بأنهم غير أكفاء في العمل" بمتوسط حسابي (2.22).

ويُعزى ذلك إلى أنَّ النقد السلبي المتكرر للأخطاء، من الأساليب الأكثر انتشاراً، واستخداماً في الإشراف بين القادة كأداة للسيطرة، أو إظهار السلطة على العاملين لديه. وأنَّ إخبار القادة موظفيهم بأنهم غير أكفاء في العمل، من الأساليب غير المحببة، وغير المفضلة لديهم؛ وذلك خوفاً من تأثيرها السلبي في العلاقات مع العاملين، بسبب كونه مبنياً على المواجهة المباشرة بين القادة، والعاملين لديه، والذي يعدُّ أسلوباً واضحاً، وفضلاً. ويعدُّ التباين بين الفقرة الأولى، الأخيرة

مؤشراً على أنّ الأنماط السلوكية المسيئة غير المباشرة هي الأكثر انتشاراً بين القادة في مديريات التربية والتعليم من التصريحات المباشرة للموظفين بعدم كفاءتهم. واتفقت بذلك مع نتائج دراسة (Sheikh Ghanem, 2022) في ترتيب مجال الإشراف المسيء في الرتبة الأخيرة، وأقلها تأثيراً من المجالات الأخرى.

3. مجال القيادة الاستبدادية:

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لاستجابات أفراد عينة الدراسة على

مجال القيادة الاستبدادية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقدير
14	يلتزم تماماً بتنفيذ القوانين والأنظمة.	3.68	1.04	1	مرتفع
11	يتخذ جميع القرارات بنفسه بغض النظر عن درجة أهميتها.	3.09	1.06	2	متوسط
13	يتدخل في كيفية أداء الموظفين لمهام عملهم.	3.00	1.11	3	متوسط
12	يتجاهل الأفكار التي تتعارض مع آرائه الشخصية.	2.93	1.12	4	متوسط
15	يجد متعة في ممارسة سلطاته على الآخرين.	2.80	1.24	5	متوسط
	بعد القيادة الاستبدادية ككل	3.10	0.88		متوسط

يتضح من الجدول (7) أنّ تقدير أفراد عينة الدراسة لمجال القيادة الاستبدادية كان متوسطاً إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.10)، وكانت الفقرة التي حصلت على أعلى متوسط حسابي هي الفقرة (14)، والتي تنص على: "يلتزم تماماً بتنفيذ القوانين والأنظمة"، بمتوسط حسابي (3.68)، وحصلت الفقرة (15)، على أقل متوسط حسابي والتي تنص على: "يجد متعة في ممارسة سلطاته على الآخرين" بمتوسط حسابي (2.80).

ويرى الباحثان أنّ السلوك الاستبدادي لبعض القادة في مديريات التربية والتعليم قد تم تفسيره بسبب التزامهم الصارم بالأنظمة، والقوانين، والذي قد يفسره بعض العاملين على أنّه دليل على الجدية، والالتزام بالعمل. في حين جاءت فقرة: "يجد متعة في ممارسة سلطاته على الآخرين"، في الرتبة الأخيرة لتشير إلى أنّ العاملين يرون هذا السلوك أقل انتشاراً، وأن شعور القادة بالمتعة عند ممارسة سلطاته الوظيفية يعدّ سلوكاً فظاً، ويظهر القائد كشخص مستغل.

وقد اختلفت مع دراسة (Sheikh Ghanem, 2022) في ترتيب مجال القيادة التسلطية الذي احتل الرتبة الثالثة فيها.

4. مجال الترويج الذاتي

الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لاستجابات أفراد عينة الدراسة على بعد

الترويج الذاتي مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقدير
18	يغير من تصرفاته بمجرد حضور رئيسه الأعلى.	2.87	1.23	1	متوسط
17	ينكر دائماً مسؤوليته عن الأخطاء التي تحدث في مجال عمله.	2.78	1.15	2	متوسط
16	ينسب الإنجازات التي يحققها الآخرون لنفسه.	2.76	1.19	3	متوسط
19	يساعد فقط الموظفين الذي يمكنهم مساعدته في التقدم بالعمل.	2.75	1.16	4	متوسط
	بعد الترويج الذاتي ككل	2.79	1.07		متوسط

يتضح من الجدول (8) أنّ تقدير أفراد عينة الدراسة لمجال الترويج الذاتي كان متوسطاً إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي (2.79)، وكانت الفقرة التي حصلت على أعلى متوسط حسابي هي الفقرة (18)، والتي تنص على: " يغير من تصرفاته بمجرد حضور رئيسه الأعلى"، بمتوسط حسابي (2.87)، وحصلت الفقرة (19)، على أقل متوسط حسابي والتي تنص على: "يساعد فقط الموظفين الذي يمكنهم مساعدته في التقدم بالعمل" بمتوسط حسابي (2.75).

ويفسر الباحثان ذلك؛ بأنّ العاملين في مديريات التربية والتعليم يرون بأنّ القادة يمارسون الترويج الذاتي بصورة ملحوظة من خلال تغيير سلوكهم وتصرفاتهم عند حضور الرئيس الأعلى في العمل، وقد يكون ذلك بهدف تحسين صورته أمامه، أو تجنب انتقاده. وبالمقابل فإنّ اختيار القادة، وانتقائهم لمساعدة بعض الموظفين دون غيرهم، جاءت في الترتيب الأخير ليشير ربما إلى كون هذا السلوك يعتمد على قرارات شخصية، ودوافع محددة للقادة يصعب ملاحظتها من العاملين بشكل واضح.

واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Sheikh Ghanem, 2022) في ترتيب مجال الترويج الذاتي، واختلفت مع دراسة (Baloyi, 2020) في ترتيبها لهذا المجال.

5. مجال المزاجية

الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لاستجابات أفراد عينة الدراسة على بعد

المزاجية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقدير
24	تختلف أساليبه في التعامل مع الموظفين بشكل ملحوظ.	3.00	1.24	1	متوسط
23	يصعب التعامل معه عندما يكون غاضباً.	2.96	1.17	2	متوسط
21	ينعكس مزاجه على جو العمل ويؤثر فيه.	2.85	1.21	3	متوسط

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقدير
22	يتغيّر مزاجه في العمل.	2.84	1.11	4	متوسط
20	يغضب في العمل لأسباب غير واضحة.	2.74	1.18	5	متوسط
	بعد المزاجية ككل	2.88	1.08		متوسط

يتضح من الجدول (9) أنّ تقدير أفراد عينة الدراسة لمجال المزاجية كان متوسطاً إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي (2.88)، وكانت الفقرة التي حصلت على أعلى متوسط حسابي هي الفقرة (24)، والتي تنص على: "تختلف أساليبه في التعامل مع الموظفين بشكل ملحوظ"، بمتوسط حسابي (3.00)، وحصلت الفقرة (20)، على أقل متوسط حسابي والتي تنص على: "يغضب في العمل لأسباب غير واضحة" بمتوسط حسابي (2.74).

ويفسر الباحثان هذه النتيجة بأنّ العاملين يشعرون بشكل أكبر، وأوضح بالتغيرات في أسلوب القادة في تعاملاتهم مع العاملين من سلوك الغضب غير المبرر، وقد يكون ذلك لأنّها ترتبط بشكل مباشر بالعدالة، والمساواة بين العاملين في بيئة العمل. وفي المقابل فإنّ الشعور بالغضب غير المبرر يعدّ أيضاً سلوكاً سلبياً يؤثر في بيئة العمل، لكنّه أقل شيوعاً من وجهة نظرهم، وربما يكون ذلك لكونه يحدث في موقف معين بحد ذاته، وربما يجده العاملون ناتجاً عن ضغوط العمل، مما يقلل من كونه من وجهة نظرهم سبباً واضحاً للمزاجية.

واقفت هذه النتيجة مع دراسة (Graen, 2014)، والتي أظهرت نتائجها أنّ القيادة السامة تظهر علامات مبكرة تشمل: التلاعب بالموظفين، والتحكم المفرط، والمزاجية.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة في درجة شيوع القيادة السامة في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر العاملين فيها؛ تعزى لمتغيرات (الجنس، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمنطقة التعليمية).

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجة شيوع القيادة السامة في مديريات التربية والتعليم في فلسطين؛ تعزى لمتغيرات الجنس، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي، والمنطقة التعليمية، والجدول (10) يبين النتائج.

الجدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة شيوع القيادة السامة في مديريات

التربية والتعليم في فلسطين تعزى لمتغيرات الدراسة

المتغير	مستويات المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	ذكر	2.91	0.86

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مستويات المتغير	المتغير
0.89	2.75	انثى	المسمى الوظيفي
0.94	2.74	رئيس قسم	
0.86	2.85	موظف	
0.86	2.38	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
0.67	2.85	(5-10)سنوات	
0.91	2.89	أكثر من 10 سنوات	
0.82	2.79	بكالوريوس فأقل	المؤهل العلمي
1.03	2.92	ماجستير فأعلى	
0.87	2.62	الشمال	المنطقة التعليمية
0.92	2.82	الوسط	
0.81	3.02	الجنوب	

يبين الجدول (10) وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية لدرجة شيوع القيادة السامة في مديريات التربية والتعليم في فلسطين؛ تعزى لمتغيرات الجنس، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمنطقة التعليمية، ولمعرفة فيما إذا كانت هذه الفروق الظاهرية ذات دلالة إحصائية، تم استخدام تحليل التباين الخماسي (5 Way ANOVA)، والجدول (11) يبين النتائج.

الجدول (11): تحليل التباين الخماسي (5 Way ANOVA) للفروق في المتوسطات الحسابية لدرجة شيوع القيادة السامة في مديريات التربية والتعليم في فلسطين تعزى لمتغيرات الجنس والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي والمنطقة التعليمية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	حجم الأثر
الجنس	1.769	1	1.769	2.396	.123	.008
المسمى الوظيفي	.964	1	.964	1.306	.254	.004
سنوات الخبرة	5.843	2	2.921	3.957	.020	.025
المؤهل العلمي	.699	1	.699	.947	.331	.003
المنطقة التعليمية	5.719	2	2.860	3.873	.022	.024
الخطأ	231.810	314	.738			
الكلية	248.946	321				

يبين الجدول (11) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) في درجة شيوع القيادة السامة في مديريات التربية والتعليم في فلسطين؛ تعزى لمتغيرات الجنس، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، إذ بلغت قيم ف (2.396، 1.306، 0.947) على التوالي وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05).

ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) في درجة شيوع القيادة السامة

في مديريات التربية والتعليم في فلسطين؛ تعزى لمتغيرات سنوات الخبرة، والمنطقة التعليمية، إذ بلغت قيمتا ف (3.957، 3.873)، على التوالي، وهما قيمتان ذواتا دلالي إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، ولتحديد لصالح من كانت هذه الفروق، تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية والجدول (12، 13) يبين النتائج.

الجدول (12): نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية للفروق في درجة شيوع القيادة السامة في

مديريات التربية والتعليم في فلسطين تعزى لسنوات الخبرة

سنوات الخبرة	(5-10)سنوات	أكثر من 10 سنوات
أقل من 5 سنوات	0.47-	*0.51-
(5-10)سنوات	-	0.03-

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)

يبين الجدول (12) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة شيوع القيادة السامة في مديريات التربية والتعليم في فلسطين؛ تعزى لسنوات الخبرة، حيث كانت الفروق لصالح الخبرة (5-10 سنوات)، والخبرة (أكثر من 10 سنوات)، مقارنة بالخبرة (أقل من 5 سنوات).

الجدول (13): نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية للفروق في درجة شيوع القيادة السامة في

مديريات التربية والتعليم في مديريات تعزى للمنطقة التعليمية

المنطقة التعليمية	الوسط	الجنوب
الشمال	0.20	*0.39-
الوسط	-	0.19-

* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)

يبين الجدول (13) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة شيوع القيادة السامة في مديريات التربية والتعليم في فلسطين؛ تعزى للمنطقة التعليمية، إذ كانت الفروق لصالح الجنوب، مقارنة بالشمال.

ويعزو الباحثان ذلك إلى أن جميع العاملين يشعرون بأنهم يتعرضون، ويتأثرون بالدرجة ذاتها من القيادة السامة بغض النظر عن الجنس، والمسمى الوظيفي، أو المؤهل العلمي لهم؛ وربما يعزى السبب في ذلك لوجود السياسات، والإجراءات الإدارية ذاتها، والتي تطبق على العاملين كافة من قبل وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، وقد يكون للتدريب الموحد على جميع المستويات الإدارية، والذي تقدمه الوزارة للعاملين لديها في مديريات التربية والتعليم، دور في تماثل الممارسات التي تتم. وبالتالي فإنَّ هذه النتيجة تعكس وجود نمط إداري يعمم الممارسات السلوكية السلبية على العاملين كافة، بغض النظر عن المسمى الوظيفي، أو المؤهل العلمي، أو

الجنس.

أما فيما يتعلق بسنوات الخبرة، فيرى الباحثان أنّ النتائج التي جاءت لصالح سنوات الخبرة المتوسطة، والطويلة، وهي نتيجة منطقية، ومقبولة؛ وربما يعود السبب في ذلك، إلى أنّ العاملين من أصحاب سنوات الخبرة المتوسطة، أو الطويلة، يدركون بشكل أوضح أنماط السلوك السامة للقادة، أكثر من أقرانهم من سنوات الخبرة الأقل؛ وربما يعود السبب في ذلك، إلى أنّهم أكثر ممارسة، وإطلاعاً على آليات العمل، وسلوك القادة المختلف، داخل المديرية بحكم سنوات الخبرة، مما يجعلهم أقل تسامحاً معها، وقبولاً لها، مقارنة مع سنوات الخبرة الأقل.

ويرى الباحثان نتيجة الفروق في متغير المنطقة التعليمية لصالح الجنوب؛ ربما إلى الاختلاف الثقافي، والاجتماعي، والبيئة التنظيمية، والتي تُعد أكثر تشدداً، وصرامة، مقارنة مع المناطق الأخرى في فلسطين؛ ربما يكون السبب في ذلك، لكونها الأقرب إلى البادية الفلسطينية التي تمتاز بالشدّة، وعدم التهاون في التعامل؛ مما يجعل الممارسات القيادية أكثر صرامة، ومركزية في اتخاذ القرارات، والتعامل مع العاملين؛ مما يعزز ظهور الممارسات السلوكية السامة أكثر من المناطق الأخرى في فلسطين.

وقد اختلفت في نتائجها مع دراسة (Khader & Hindawi, 2023)، التي أشارت إلى وجود فروق في القيادة السامة بين العاملين الذكور، والإناث، وكانت لصالح الذكور، في حين لم تظهر هذه الدراسة أية فروق؛ تعزى للجنس.

التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة، يوصي الباحثان بالآتي:

1. أظهرت النتائج أنّ القيادة السامة في مديريات التربية والتعليم جاءت بدرجة متوسطة، لذا يجب على مديريات التربية التوعية بمخاطر القيادة السامة، وآثارها، واستراتيجيات التعامل معها.
2. وضع السياسات التنفيذية الواضحة، والمحددة، والمتعلقة بمواجهة القيادة السامة، والحد من آثارها.
3. وضع آليات محددة لاختيار القادة، بحيث تتضمن مجموعة من الأسس، والمعايير التي تتضمن استبعاد الأفراد الذين لديهم ميول سلوكية سامة تجاه زملائهم في العمل، والعمل على اختيار القيادات الإدارية القادرة على توفير بيئة عمل أخلاقية تتسم بالمناخ الإيجابي المشجع

على العمل من خلال تعزيز الثقة المتبادلة مع المرؤوسين، ومراعاة الجوانب الإنسانية أثناء التعامل معهم.

4. عقد الدورات التدريبية، وورش العمل للقيادات الحالية، والمستقبلية، وربط إجراءات الترقية الإدارية بحضور الدورات، واجتيازها، وذلك بهدف تنمية الوعي لديهم بضرورة ممارسة السلوكات التي تدعم الجوانب الأخلاقية، والإنسانية وحثهم على حسن التعامل مع المرؤوسين، وعدم السخرية منهم أو الاستخفاف بأرائهم، وكذلك الاهتمام بمصالحهم، والاستماع لمشكلاتهم، والعمل على حلها.
5. إجراء مزيد من الدراسات، والأبحاث في هذا المجال لرفد المكتبة العربية بمزيد من النتائج حول موضوع القيادة السامة.

References

- Al-Jumaili, M. b. N. (2021). The impact of toxic leadership on organizational loyalty in public education schools and ways to address it. *Arab Studies in Education and Psychology*, 131, 357–386.
- Al-Najjar, H., Mustafa, M., & Al-Habashi, A. (2023). The relationship between toxic leadership and job frustration applied to workers in the education sector at Mansoura University. *Egyptian Journal of Business Studies*, 47(3), 420–443.
- Al-Saud, R. S. (2013). *Educational leadership: Concepts and prospects*. Ammsn: Dar Safa for Publishing and Distribution.
- Baloyi, G. T. (2020). Toxicity of leadership and its impact on employees: Exploring the dynamics of leadership in an academic setting. *HTS Teologiese Studies/Theological Studies*, 76(2), 1-8. doi: <https://doi.org/10.4102/hts.v76i2.5949>.
- Eid, A., & Feki, N. (2021). Toxic leadership and its impact on organizational commitment: An applied study on local government units in Menoufia Governorate. *Scientific Journal of Financial and Administrative Studies and Research*, 9(1), 357–392.
- Fisher-Blando, Judith. L. (2008). *Workplace bullying: Aggressive behavior and its effect on job satisfaction and productivity* [Unpublished Doctoral Dissertation]. University of Phoenix, Phoenix, Arizona, USA.
- Graen, J. E. (2014). Toxic leadership in educational organizations. *Education Leadership Review*, 15(1), 18–33. <https://eric.ed.gov/?id=EJ1105504>.

- Halaseh, W., & Al-Saud, R. (2024). Proposed educational administrative procedures for dealing with administrative toxicity in the directorates of education in Palestine. *Jordanian Journal of Educational Sciences*, 9(Special Issue), 169–191.
- Khader, R., & Hindawi, A. (2023). Toxic leadership among government sector workers. *Iraqi Journal of Educational and Psychological Sciences*, 152, 33–66.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Leet, E. (2011). *The impact toxic or severe dysfunctional leadership has on the effectiveness of an organization* [Unpublished Doctoral dissertation, Murdoch University, Australia].
- Lipman-Blumen, J. (2005). The allure of toxic leaders: Why followers rarely escape their clutches. *Ivey Business Journal*, 69(3), 1-40.
- Ministry of Education and Higher Education. (2024). *Educational statistics*. Ramallah: Ministry of Education.
- Schmidt, A. A. (2008). *Development and validation of the toxic leadership scale* [Unpublished Master's thesis, University of Maryland, College Park]. <https://drum.lib.umd.edu/items/efe042fa-366f-4d6d-8024-43af3d69475a>.
- Sheikh Ghanem, A. (2022). *The degree of prevalence of toxic leadership practices at public schools in Irbid Governorate and its relationship with effectiveness of administrative control as perceived by principals and teachers: Suggestions for improvement* (Unpublished doctoral dissertation). Yarmouk University, Irbid.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190. <https://doi.org/10.5465/1556375>.