



## القيادة المدمرة ودورها في تنمية الرهاب لدى الافراد العاملين دراسة حالة لعينة من العاملين في معمل اسمنت الكوفة في محافظة النجف الأشرف

م. م. حامد عادل عباس النصر اوي  
كلية التربية - جامعة الكوفة

### المستخلص

إن البحث الحالي يسعى إلى معرفة طبيعة العلاقة بين القيادة المدمرة والرهاب في معمل اسمنت الكوفة، إذ تتمثل أهميته في تناوله لمتغيرين حساسين جداً في بيئة الاعمال والأهم من ذلك هو حجم التحدي الذي واجهه الباحث في طرحه لمتغير القيادة المدمرة عند جمعه للبيانات، فضلاً عن وضع الأسس الصحيحة والمناسبة لمعالجة مشكلة واقعية تؤثر بصورة مباشرة على بيئة العمل في أحد أهم المؤسسات الصناعية العراقية ، لذا قام الباحث بإستخدام طريقة العينة العشوائية وتوزيع 168 استبانة على عدد من الموظفين والموظفات في المعمل المذكور. وكان عدد الاستبانات المسترجعة 148 إستبانة، أما الصالحة للتحليل الإحصائي فقد بلغ عددها (145) استبانة وبمعدل (87%) من الاستبانات المسترجعة، وتم تحليلها بواسطة البرنامج الإحصائي المتقدم AMOS v.20 فضلاً عن البرنامج الإحصائي SPSS v.18. وأظهرت النتائج النظرية وجود فجوة معرفية لتفسير طبيعة العلاقة بين القيادة المدمرة والرهاب في المنظمات بشكل عام وفي المعامل الصناعية بشكل خاص، كما أظهرت النتائج التطبيقية وجود تأثير معنوي وموجب للقيادة المدمرة في الرهاب.

**الكلمات الرئيسية:** القيادة المدمرة ، الرهاب ، معمل اسمنت الكوفة في محافظة النجف الأشرف.

### Abstract

The current research seeks to know the nature of the relationship between destructive leadership and phobia in the Kufa Cement Factory. It is important to deal with two variables that are very sensitive to the business environment and, more importantly, the size of the challenge facing the researcher in introducing the destructive variable of the data collection. As well as establishing the right and appropriate foundations to address a real problem that directly affects the work environment in one of the most important Iraqi industrial enterprises. Therefore, the researcher used random sample method and distributed 168 questionnaire to a number of employees and employees And female staff in the Factory. The number of questionnaires retrieved was 148, and Valid for statistical analysis (145) and 87% of the retrieved responses . It was analyzed by the AMOS v.20 Advanced Statistical Program as well as the Statistical Program SPSS v1.8. The theoretical results showed a knowledge gap to explain the nature of the relationship between destructive leadership and phobia in organizations in general and in industrial Factories in particular. The results showed that there is a significant and significant impact of destructive leadership in phobia.

**Key words:** destructive leadership, phobia, Kufa Cement Factory in province of Najaf.



## المبحث الأول - منهجية البحث

### أولاً: مشكلة البحث:

تشير الدراسات الى ان من الضروري التمييز بين نوعين من القيادة ، الأولى الجيدة تلك التي تعزز أداء الفريق والمجموعة في مقابل السيئة التي تقلل من قدر وجود الحياة التنظيمية ، ونظراً لتفشي الأخيرة في الحياة العملية فقد زاد اهتمام العديد من الباحثين والدارسين مؤخراً بدراسة (الجانب المظلم من القيادة) الذي يعزز وينمي العوامل العكسية والذي يُعد تحولاً بهذا المجال (Craig & Kaiser, 2012,p:404) ، كذلك اشار (Olls (2014) إلى إنّ القيادة المدمرة باعتبارها تمثل صورته مظلمة في السلوك القيادي فأنها توجد على نطاق واسع فأثارها الضارة متفشية ليس على الموظفين فحسب بل على المنظمات والمجتمع ككل فعلى سبيل المثال وجد في السنة المالية (2002) ما يقرب (254) من رجال الاعمال في الولايات المتحدة الامريكية قد اتهموا بقضايا تتعلق بالاحتيال وهذا ما كلف (USA) اكثر من (600) مليار دولار سنوياً ، في مقابل ذلك هناك آراء مختلفة عن مدى انتشار القيادة المدمرة ، اذ يتحدث اصحاب هذا الرأي ان بعض حوادث الاحتيال والفساد قد حظيت بتغطية اعلامية كما في شركة (Enron)<sup>(1)</sup> والبعض الآخر لم يسلط عليها الضوء (Olls,2014,P:5) ،وفي سياق اخر تساءل استاذ علم الأنثروبولوجيا David Matsuda في عام 2010 عن سبب محاولة انتحار ما يقرب من (30) جندياً امريكياً في العراق ، اذ بعد الدراسة والنقصي أظهرت النتائج ان غالبيتهم كان لديه مشكلات كبيرة في حياتهم ،فضلاً عن ان القادة المسؤولون عليهم كانوا سبباً رئيساً ضاعف عليهم ضغطهم لارتكاب مثل هذا العمل مما دفع الجيش الامريكي باعتباره مؤسسة مواجهة مشكلة شائكة ومهمة داخل تشكيلاته والمتمثلة ب(القيادة المدمرة) (Erickson et al.,2015,P:1).

اما يتعلق بالرهاب التنظيمي فلم يعثر الباحث وبيدود إطلاعهم على أية دراسة تناولت علاقته بصورة مباشرة بالقيادة المدمرة ، لكن لوحظ في طيات البحوث إن القيادة المدمرة تعمل على تنامي حالة من الغضب وتدني مستوى التقدير الذاتي (احترام الذات) لدى العاملين فضلاً عن ارتفاع مستوى العقد النفسية والاجتماعية لديهم (شاهين،2012،ص:219)، وهذا ما اكده (Macovei,2016,P:452) بأن السلوكيات الفضة والتعسفية والغامضة فضلاً عن اللامبالاة والاذلال من قبل القادة تعمل على اثاره وتنامي الرهاب لدى الافراد العاملين، وذلك في شارة الى ان السلوكية الانفة الذكر تؤثر جانباً مهم في القيادة المدمرة، فيما افاد بعض الباحثين بأن الاشخاص الذين يعانون الرهاب داخل بيئة العمل يمكن ان يكونوا دقيقين في تصوراتهم بمعنى ان هنالك مشاكل او مخاطر موجودة فعلاً في مكان العمل مثل (متطلبات العمل اللازمة لبلوغ الهدف ، القادة، العملاء العدوانيون، الصراع التنظيمي، المواد السامة وغيرها) (Muschalla & Linden,2014,p;486).

(<sup>1</sup>) Enron : احدى كبريات شركات الطاقة في (USA) التي اعلنت افلاسها في كانون الاول عام 2001 عقب اقرارها بممارسات محاسبية مريبة مما ادى الى اعلان افلاسها وتسريح ما يقرب عن (5) الالف عامل وفقدانهم معاشاتهم وصغار المساهمين لمخدراتهم التي استثمروها .



وفي السياق نفسه فإن بيئة الصناعة العراقية تعاني من مشاكل وتحديات عدة منها اهمال القيادات التنظيمية العاملة فيها لتأثيرات البيئة الصناعية السلبية الناتجة عن الملوثات الصناعية ، كذلك الهدر الواضح في استخدامات الطاقة والمياه ،فضلاً عن ضعف الأداء الاستثماري لشركات القطاع العام وخاصة فيما يتعلق بإنشاء شركات جديدة ، اذ نجد أغلب التخصيصات الاستثمارية توجّه نحو تشغيل المشاريع القائمة ومعالجة الاخفاقات (وزارة الصناعة والمعادن العراقية،2013،ص6)، وهذا ما اشار اليه Edwards (2012,P58) بأن البيئة الصناعية العراقية الخاصة بصناعة الاسمنت تعاني من ظروف البيئة السياسية العامة وعدم اليقين المحيط بالتنمية المستقبلية في العراق وذلك في اشارة الى السلوك السياسي السائد الذي يلقي بظلاله على طبيعة السلوك القيادي في مختلف قطاعات الاعمال، فضلاً عن المشاكل المتعلقة بأمن وسلامة العاملين ،ومن هنا يتضح لدينا مجموعة من المؤشرات الدالة على وجود سلوك قيادي مدمرة وهذا ما قد يلقي بإسقاطاته السلبية على سلوكيات ومشاعر الافراد العاملين .

على اساس ما تقدم ، فإن البحث الحالي بوصفه امتداداً للطروحات النظرية والفلسفية السابقة ونتيجة لندرة الدراسات التي تبحث العلاقة بين متغيري الدراسة في انموذج فرضي واحد ، واستناداً للحقائق الأنفة الذكر فإنه يمكن للباحث تحديد صياغة المشكلة للبحث الحالي بالآتي : ( أن الرهاب لدى العاملين في معمل الاسمنت قيد البحث ناتج عن تفشي القيادة المدمرة) .

#### ثانياً: تساؤلات البحث:

بالاعتماد على ما جاء في نص المشكلة المذكور اعلاه، فإن البحث الحالي يسعى للإجابة عن اربع اسئلة رئيسة هي:

- 1- ما مستوى توافر نمط القيادة المدمرة في المعمل قيد البحث.
- 2- ما مستوى انتشار الرهاب التنظيمي في المعمل قيد البحث.
- 3- ما العلاقة بين القيادة المدمرة بأبعادها الاربعة والرهاب في المعمل قيد البحث .
- 4- هل هنالك تأثير للقيادة المدمرة بأبعادها الاربعة بالرهاب في المعمل قيد البحث .

#### ثالثاً: أهداف البحث:

إستناداً إلى تساؤلات البحث الحالي اعلاه ، تنبثق عنها مجموعة من الأهداف تتمثل بما يأتي:

- 1- معرفة مستوى توافر نمط القيادة المدمرة في المعمل قيد البحث.
- 2- تشخيص مستوى انتشار الرهاب التنظيمي في المعمل قيد البحث.
- 3- تحديد طبيعة العلاقة بين القيادة المدمرة بأبعادها الاربعة والرهاب في المعمل قيد البحث .
- 4- تحديد طبيعة علاقة التأثير بين القيادة المدمرة بأبعادها الاربعة بالرهاب في المعمل قيد البحث .

رابعاً: أهمية البحث:

يمكن وضع أهمية البحث الحالي في جانبين رئيسيين هما النظري:

أ- الأهمية النظرية:

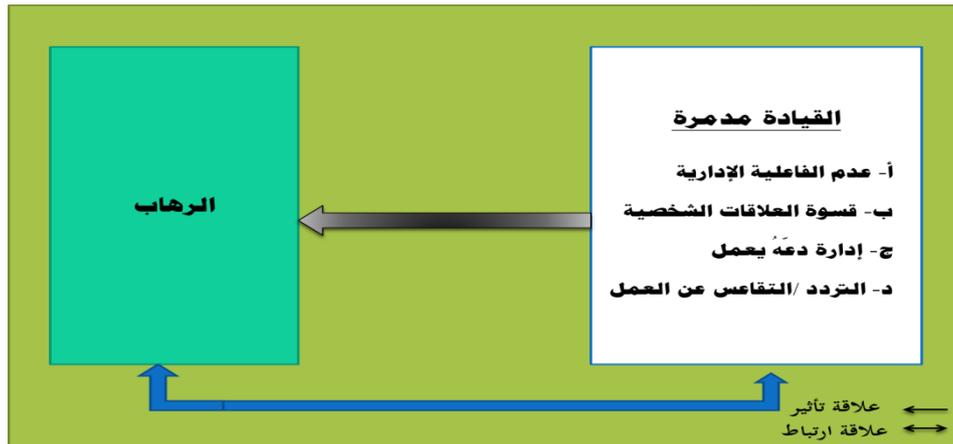
- 1- إن الباحث عبر اطلاعه على عددٍ من الدراسات السابقة، لم يجد أي دراسة قامت بدراسة العلاقة بين متغيري القيادة المدمرة والرهاب أو ندرتها، في مخطط فرضي واحد، وبذلك فإن البحث الحالي يأتي بوصفه محاولة أولى لردم الفجوة المعرفية بينها.
- 2- تقديم تحليل للأفكار النظرية، التي تم تقديمها من قبل عدد من الباحثين في مجالي القيادة المدمرة والرهاب، وكيفية الاستفادة منها.

ب - الأهمية التطبيقية:

- 1- تقتر البيئة التنظيمية للمنظمات المحلية وخاصةً معامل الاسمنت من وجود معرفة بأهمية الحد من ظاهرة انتشار القيادة المدمرة التي بدورها تؤثر على الرهاب لدى الافراد العاملين في العمل.
- 2- يقدم البحث الحالي مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات، التي يمكن أن ترتقي بتغير واقع المعمل قيد البحث.
- 3- يُعدّ البحث الحالي نقطة الانطلاق لتقديم بحوث ودراسات مستقبلية في هذا المجال، تُطبّق في البيئة التنظيمية للمعامل الصناعية أو في بيئات تنظيمية أخرى.

خامساً: مخطط البحث الفرضي:

إمتداداً لعدد من الدراسات السابقة الأنفة الذكر، التي قامت بدراسة متغيري القيادة المدمرة والرهاب في مختلف المنظمات، قام الباحث بتطوير مخطط فرضي يظهر طبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات، و كما موضح بالشكل (1) الوارد في أدناه.



الشكل (1) مخطط البحث الفرضي

يظهر من الشكل (1) في أعلاه، متغير القيادة المدمرة بوصفه متغيراً مستقلاً، يتألف من اربعة ابعاد هي: (عدم الفاعلية الإدارية - قسوة العلاقات الشخصية - إدارة دعه يعمل - التردد/التعاقس عن العمل)، والرهاب بوصفه متغيراً تابعاً أحادي البعد.



### سادساً: فرضيات البحث:

من أجل إيجاد إجابات منطقية لتساؤلات البحث الحالي وتحقيقاً لأهدافه، تم صياغة فرضيتين رئيسيتين تتمثلان بما يأتي:

- **الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين ابعاد القيادة المدمرة والرهاب"، وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. الفرضية الفرعية الأولى: تنص على: " وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين عدم الفاعلية الإدارية والرهاب".

2. الفرضية الفرعية الثانية: تنص على: " وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين قسوة العلاقات الشخصية والرهاب".

3. الفرضية الفرعية الثانية: تنص على: " وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين إدارة دعهُ يعمل والرهاب".

4. الفرضية الفرعية الثانية: تنص على: " وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين التردد/التقاعس عن العمل والرهاب".

- **الفرضية الرئيسية الثانية:** تنص على " أن ابعاد القيادة المدمرة لها تأثير معنوي موجب في الرهاب"، وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

أ- الفرضية الفرعية الأولى: تنص على: " أن عدم الفاعلية الإدارية لها تأثير معنوي موجب في الرهاب".

ب- الفرضية الفرعية الأولى: تنص على: " أن قسوة العلاقات الشخصية لها تأثير معنوي موجب في الرهاب".

ت- الفرضية الفرعية الأولى: تنص على: " أن إدارة دعهُ يعمل لها تأثير معنوي موجب في الرهاب".

ث- الفرضية الفرعية الأولى: تنص على: " أن التردد/التقاعس عن العمل له تأثير معنوي موجب في الرهاب".

### سابعاً: مقياس البحث:

استخدم البحث الحالي مقياس ليكرت ذي التدرج الخماسي Five-Point Likert (لا أتفق تماماً، لا أتفق، محايد، اتفق، اتفق تماماً)، في الإستبانة المكونة من (37) فقرة لقياس مستوى الإستجابة لدى عينة البحث، إذ تم تبني مقياس (Shaw et al. (2011) والمؤلف من (20) فقرة لقياس متغير القيادة المدمرة والمكون من أربعة أبعاد الممثلة ب (عدم الفاعلية الإدارية - قسوة العلاقات الشخصية - إدارة دعهُ يعمل - التردد/التقاعس عن العمل)، فيما تم تبني مقياس (Burato et al. (2009) المؤلف من (17) فقرة لقياس متغير الرهاب أحادي البعد، وكما مبين في الجدول (1) أدناه. ،علماً أن المقاييس الالفة الذكر قد تم تكيفها بما يتلائم والبيئة قيد البحث.



## الجدول (1) مقياس البحث الحالي

المتغير	البعد	عدد الفقرات	المقياس المعتمد
القيادة المدمرة	عدم الفاعلية الإدارية	5	تم تبني مقياس: (Shaw et al. (2011)
	قسوة العلاقات الشخصية	5	
	إدارة دعهُ يعمل	5	
	التردد/التقاعس عن العمل	5	
الرهاب	_____	17	تم تبني مقياس: (Burato et al. (2009)

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على عددٍ من الأدبيات السابقة.

## ثامناً: أداة البحث:

لجمع البيانات الخاصة بإكمال متطلبات البحث الحالي، صم الباحث استبانة على شكل كتيب Booklet، وزعت بصورة مباشرة Face to Face لمدة من (2017-5-21) إلى (2017-6-6) على عينة البحث، وقد قسمت الإستبانة على جزئين أساسيين، تألف الأول منها من المعلومات العامة عن بعض المتغيرات الديموغرافية لعينة البحث وتشمل (الجنس والحالة الاجتماعية والعمر ومستوى التعليم وعدد سنوات الخبرة). أما الثاني فتألف من (37) فقرة ذات إجابات مقيدة مقسمة على محورين (الأول- تكون من (20) فقرة تتعلق بالمتغير المستقل القيادة المدمرة، والثاني- تكون من (17) فقرة تتعلق بالمتغير التابع (الرهاب).

## تاسعاً: مجتمع البحث وعينته:

في أدناه بيان مفصل لمجتمع وعينة البحث الحالي وكما يأتي:

## أ. مجتمع البحث :

إن تأثير متغير البحث الحالي المستقل المتمثل بالقيادة المدمرة له انعكاسات سلبية مباشرة في تنامي الرهاب بين الملاكات الوظيفية العاملة وهذا ما يلقي بضلاله وبشكل جلي على طبيعة التعاطي من قبل العاملين في مختلف المنظمات، لذا لجأ الباحث إلى الاستعانة بأراء عدد من الموظفين العاملين في معمل اسمنت الكوفة، لإكمال متطلبات البحث الحالي، وذلك لإدراكهم العالي لطبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين في المعمل الذي يعملون فيه. لذا أنّ مجتمع البحث الحالي يتكون من (1390) موظف وموظفة.

## ب. عينة البحث:

على وفق الجدول الخاص بتحديد حجم العينة المناسبة لـ (ملحم، 2002، ص252)، فإن حجم العينة المناسب لمجتمع البحث الحالي والبالغ (1390) موظف وموظفة هو (139)، ولضمان الحصول على هذا العدد قام الباحث بتوزيع (168) استبانة وبصورة عشوائية لضمان الحصول على العدد المطلوب.

## عاشراً : أساليب التحليل الإحصائي:

في البحث الحالي تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية الموجودة في البرنامجين الإحصائيين AMOS v.20 و SPSS v.18 لقياس كل من المتوسط والانحراف المعياري والتباين وكذلك التحليل العاملي التوكيدي والتوزيع الطبيعي فضلاً عن تحليل التباين وغيره.



## المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث

### أولاً - مفهوم القيادة المدمرة

لا شك إن التغيرات البيئية والديناميكية خلال القرن الماضي افرزت العديد من المعطيات النظرية والفلسفية الخاصة بقيادة الاعمال ،فالباحثون في المستقبلات التنظيمية دائماً ما يتحدثون عن فرضية ايجاد آلية عمل سريعة نستطيع من خلالها استيعاب كل هذه المتغيرات والتحولات البيئية ، سيما وان بعضهم يعتقد بأن العقود القادمة سوف تحدث تحولاً جوهرياً بالكيفية التي ينظر بها الموظف تجاه العمل والمنظمات ، ولذا لذا بالرغم من عدم اكتمال النظريات المقدمّة واستيعابها لمجمل الحالات فقد كان التركيز السائد سابقاً يدور حول موضوعة فاعلية القادة في مقابل توجه تيارات بحثية اخرى حول الجوانب السلبية في القيادة ومنها (القيادة المدمرة) ، اذ يعتقد الكثير من المختصين أنّ القيادة المدمرة تمثل الجانب المظلم وهذا أمر بالغ الأهمية لتأثيراته الجلية على مفاصل مهمة ك(الأداء المالي ،الفاعلية ،الانتاجية، معنويات الموظفين ، وغيرها) (Gudmundsson & Southey,2011,P:20-21) ،وفي ذات السياق أشار Leonard (2014) ان القائد الفعال هو الذي يمتلك تأثيراً ونفوذاً كبيراً داخل المنظمة وان هذا التأثير ليس بالضرورة ان يكون دائم الايجابية ، إلى ان القيادة الفاعلة ليست مفيدة بحد ذاتها ، فالتاريخ مليء بالشواهد التي توضح كيفية استغلال القادة الفاعلون لنفوذهم خلافاً للسلطة الممنوحة لهم ،مما ينتج عنه في نهاي المطاف حل منظماتهم كذلك هنالك فرق بين القائد الفاشل والقائد الذي يخرج عن المسار اذ سوء الحكم والافتقار للقدرة هما مصداقان لهما ومن الامثلة الواقعية لهذا النوع هي القيادة المدمرة (Leonard,2014,P:3; Sheard et al.2013,p:73)، وهذا ما ستوضحه ثنّيات البحث .

وعليه فقد لوحظ مؤخراً اهتمام متزايدٍ وتحدٍ واضح في استقرار وتحديد هذا المفهوم في اشارة الى ان القيادة المدمرة تتضمن اساليب وسلوكيات مختلفة (Sparks & Zurick,2015,p:308; Shaw et al.,2014,p:218)، وهذا ما تجلى بصورة واضحة عند (Murari,2013,P:9; Einarsen et al.,2007,p:2) اذ بينوا أنه لا يوجد اتفاق او نظرة موحدة تجاه القيادة المدمرة فمنهم من يسميها بالاشراف السيئ ، القيادة المنحرفة ، القيادة السامة ، القيادة الاستبدادية وغيرها )، وفي ضوء ما تقدم فقد وردت تعريف عدة للقيادة المدمرة نوضحها في الجدول (2) ادناه.

الجدول رقم (2) تعريف القيادة المدمرة

ت	الباحث والسنة	التعريف
1	Inarsen .et al (2009,p:07)	سلوك منهجي متكرر يصدر من قبل القائد او المشرف او المدير ينتهك فيه المصلح المشروعة للمنظمة من خلال التقويض و/او التخريب لأهداف المنظمة ومواردها ومهامها ورفاهية اعضائها .
2	Aasland .et al (2010,p:438)	سلوك ممنهج يستهدف المصالح المشروعة للمنظمة من خلال استغلال الموظفين او تحقيق اهداف المنظمة بصورة غير قانونية .
3	Gudmundsson& Southey (2011,p:20)	هي مجموعة سلوكيات ممنهجة ومتكررة لها تأثيرات وانعكاسات سلبية كبيرة على النتائج التنظيمية.
4	Olls (2014,p:6)	هي احدى انواع سلوكيات العمل العكسي والهادفة نحو الحاق الضرر بالمصالح المشروعة للمنظمة .



هي التي تتضمن الاعتماد المتبادل بين القائد واتباعه في بيئة يكثر فيها الانحراف بغية تحقيق المصالح الذاتية على حساب مصالح المنظمة.	Sparks& Zurick (2015,p:312)	5
سلوك ارادي من قبل القائد يضر او يهدف الى الحاق الضرر بالمنظمة والأتباع.	Omar .et al(2015,p:3)	6

على اساس ما تقدم في الجدول اعلاه يعرفها الباحث بأنها (نمط قيادي ذو دلالة سلبية يهدف الى الحاق الضرر بالمنظمة ومواردها سواء بصور مشروعة ام غير مشروعة).

#### ثانياً - المبررات المعرفية والتطبيقية لدراسة القيادة المدمرة

لا شك أن هنالك جملة من المبررات التي تقف داعمة لدراسة هذا المفهوم ، اذ اشار Einarsen .et al (2007,p:1-2) إلى أنّ هناك القليل من الدراسات والبحوث النظرية التي تناولت سلوكيات القيادات المدمرة والاثار السلبية المترتبة على منظمات الأعمال، لذا يجب اجراء نظرة فاحصة على هذا النمط القيادي المظلم الذي يسهم بتحقيق فهم شامل لفاعلية وتنمية المهارات القيادية ، وهذا ما أكد عليه Murari (2013) اذ بين أنّ الدراسات التي اجريت في الجانب المظلم من القيادة في مكان العمل محدودة ، كذلك لم تكن مدروسة بشكل جيد بالرغم من الظروف والعواقب التي تواجه الباحثين ، اذ استخدمت معظم الدراسات البحثية مجالات أو تسميات أخرى للتعبير عنها على سبيل المثال مصطلح (التتمر بالعمل ، العلاقات الشخصية وغيرها) في إشارة الى القيادة المدمرة (Murari,2013,p:9). وتجدر الاشارة الى ان الباحث استعاض عن التسمية الاصلية في عملية جميع البيانات بكلمة (القيادة النرجسية) تقادياً للعواقب التي اعتقد انها ستكون عائناً لإكمال دراستي هذه .

وفي ذات السياق ولتحقيق فهم افضل لأثار القيادة المدمرة بخصوص حالة معينة فإن من الأجدى وضعها في السياق المناسب، وذلك بسبب أن هذا النمط القيادي عبارة عن ظاهرة تُحدث في كثيراً من الاحيان أسئلة واستفسارات واجوبة في منظمات الاعمال ، كذلك اشارت احدى الدراسات إلى أنّ فهم القياد المدمرة ليس مفيداً لتعزيز وتطوير نظريات القيادة فحسب لكن يمكن ان تكون عنصراً اساسياً في تطوير القادة وتوفير افضل الممارسات التنظيمية بساطة وفي ذات الوقت هي ضارة للاتباع ومكلفة للمنظمة (Sparks & Zurick,2015,p:307;313) ، فضلاً عما سبق حققت بعض الدراسات في انتشار القيادة المدمرة في الحياة العملية المعاصرة فوجدها بعضهم بأنها ظاهرة محدودة ومنخفضة فيما يرى بعضهم الاخر بأنها مشكلة كبيرة تبرز في العديد من المنظمات سواء من حيث انتشارها ام عواقبها ، اذ في الولايات المتحدة الامريكية حازت الضغوط النفسية ما نسبته 75% من مطالبات النقابات العمالية فيما ادعى ما نسبته 94% من سوء المعاملة والتصرف بصورة هدامة في تعاملهم مع المرؤوسين (Aasland et al.,2010,p:438) ، وفي ضوء ما تقدم يتضح بأن هذه الدلائل والمبررات كافية لخلق صورة واضحة من الدواعي لدراسة واستقصاء هذا المفهوم .

#### ثالثاً - سمات القيادة المدمرة

إن القيادة المدمرة كمفهوم علمي مستقل يجب ان يتسم بجملة من سمات التي تلوته عن البقية ، إذ بين Sparks & Zurick(2015,p:308) ان القادة التدميريين يتسمون بسلوكيات كاريزمية ومواصفات تتضمن تقديم الرؤية والمهارات الذاتية ودرجة عالية من الطاقة سيما وان لديهم حاجة وهوس نحو القوة



ليس لتحقيق الاهداف التنظيمية وانما بقصد تعزيز وزيادة الترويج الذاتي، فيما شدد Einarsen .et al (2007,p:3) ان القيادة المدمرة تتسم بثلاث سمات محددة نوردتها بالاتي :

1- سلوك منتظم ومكرر : بمعنى أنّ السلوك القيادي المدمر يستبعد اي سوء تصرف في نشؤه مثل فورة غضب او تسرع او غيرها بل هو سلوك مستمر الحدوث ومنتظم مثل اتخاذ قرارات سيئة او التعامل بنحو عدواني مع العاملين بصورة ممنهجة .

2- لا دعوة للنوايا : كثير من الباحثين عندما يتحدثون عن سلوك القيادة المدمرة فأنتهم يضمّنون في تعريفها نية الحاق الضرر، بينما يستبعد فريقاً اخر كونه غير مقصود ، اذ ان الميزة الاساسية لا تتضمن النية في الحدوث لان هذا يجعل القادة اقل امكانية لحدوث التدمير وتخريب المنظمة وتقويض اهدافها ومواردها.

3- المصالح المشروعة للمنظمة : وفقاً لسلوكيات القيادة المدمرة فهي تنتهك المصالح المشروعة ، اذ حسبما جاء بقاموس Webster فإن كلمة الشرعية تعني الاتي :1- الصحيح المنطقي 2- ان تكون في حدود القانون 3- مبررة 4- ان يسمح بها القانون والعرّف 5- اتباعها للقواعد المعمول بها . بالتالي المصالح المشروعة هي التي تكون في حدود القانون ولها ما يبررها ، ولذا أنّ السلوكيات التي تنتهك هذه الضوابط التي عادة ما تتداخل هذه المصطلحات مع السلوكيات المنحرفة وغير القانونية .

كذلك اشار Gardner .et al(2016,p:3) الى أنّ القائد التدميري هو قائد استبدادي وغير فعال وغير اخلاقي وعديم الكفاءة ،وهذا ما اكده Omar .et al (2015,p:3) بأن هذا النوع من القادة دائماً ما يقلل التماسك ويشجع على العجز والاحباط والتوتر واليأس بين المرؤوسين من خلال الحد من المبادرة والسيطرة عليها ، وهذا ما يُنتج بيئة عمل ضاغطة ينمو فيها الاستئساد ، واخيراً اوضح كل من Padilla & Colleagn (2007) بأن هنالك ملامح عدّة ترسم جوانبها نوردتها بالاتي (Leonard,2014,p:11) :

1- انها مدمرة بصورة كبيرة .  
2- تتطوي على الاكراه والتلاعب بدلاً من الالتزام والاقناع  
3- تتسم بالأنانية ،اذ في جوهرها تركز على اهداف وغايات القائد بدلاً من اهداف المنظمة ورفاهية اعضائها ،ولذا تكون واضحة النتائج.

على اساس ما تقدم يتضح بأن القيادة المدمرة ذات خواص وسمات متشعبة ،اذ نلاحظ ان هذا النمط القيادي سلوك مقصود ودائم وممنهج ذلك بقصد اغتنام اكبر قدر من الاهداف الخاصة على حساب اهداف المنظمة ، وهذا ما يلقي بظلاله نحو تهالك وانحدار الاداء المؤسسي الى مستويات هابطة،

#### رابعاً - العوامل المؤثرة في تنامي القيادة المدمرة

ان المتابع والمحلل لهذا السلوك القيادي يجد أنّ هنالك عوامل عديدة تقف داعمة لإثارته وتناميّه ، اذ أشارت بعض الدراسات ان بعض القادة لديهم ميل واعتقاد أنّ التصرف لمصلحة الاخرين يوفر بصورة مباشرة تبريراً اخلاقياً لممارسة سلوك غير اخلاقي لأجلهم ، سيما وأنّ البعض يعتقد بأن الحديث والممارسة بهذه الصورة مع شيء من الكذب والخداع هو احتراف للدمار المؤسسي (Gudmundsson&



Southey,2011,p:4)، وهذا ما اكده (Sparks & Zurick (2015) بأن القادة التدميريين وغير الاخلاقيين يظهرون احتراماً بالغاً بالمصالح الذاتية على المدى القصير على حساب الاهداف التنظيمية في المدى البعيد، كذلك فهم لا يعدون القرارات المدمرة غير قانونية ، اذ انهم لا يتورعون عن اتخاذها نتيجة اعتقادهم انها غير مخالفة او مدمرة وهذا ما يولد لدى القائد قيمة للمشاركة في السلوك التدميري عندما تواجهه مشكلة او قضية (Sparks & Zurick ,2015,p:309). وفي ذات السياق فقد ارجع Yen .et al (2013,p:595) تنامي السلوك القيادي المدمر الى امرين هما :

1- البيئة : يحتمل ان انها تسهل تسير القيادة المدمرة وتحديداً بيئة المنظمات غير المستقرة مع الاخذ بنظر الاعتبار التهديدات وعدم توفر الضوابط والموازنات.

2- الثقافة : ان الثقافة تسمح للقائد تطوير نمطٍ من العظمة العلنية والتركيز على اهمية السلوك الذاتي الذي يكون استغلالياً وطفيلياً في احياناً اخرى ، سيما وان هذا السلوك لا يأتي من القادة فحسب بل من المرؤوسين ايضاً وذلك نتيجة انانيتهم .

كذلك اوضح (Shaw.et al (2014,p:218) بأن القيادة المدمرة تعزز متغيرات سلبية ومنها الاتي :

1- فقدان الموارد البشرية : اي لا يمكن ان نحصل على الامكانيات والطاقات الكاملة للعاملين والاساءة لقدرة المنظمة على تعيين الكفاءات ،فضلاً عن معدلات الدوران العالية والتغيب المفرط عن العمل وغيرها الكثير .

2- خلق ثقافة تنظيمية سيئة : بمعنى فقدان الثقة بين زملاء العمل وخلق وحدة عمل في إطار من الخوف ، كذلك زيادة مستوى السلوك السياسي وعدم الاستقرار والمحابيات والمحسوبية ،فضلاً عن تنامي حالة من الخوف بين الموظفين خشية الوقوع في الخطأ.

3- انخفاض مستوى الأداء :اي زيادة نسبة الخطأ والهدر وانخفاض نسبة النمو والانتاجية وتراجع مستوى جودة الخدمات وتخليها عن الاهداف التنظيمية .

#### خامساً - انماط القيادة المدمرة ومستوياتها

ان الأدبيات تضمنت تصنيفات عدّه نحاول ان نعرض ابرزها ،اذ بيّن كل من (Leonard (2014,p:8- (Schmidt,2008,p:5-11) (Makaske(2015,p:4) (19) ان القيادة المدمرة توجد على ثلاثة نماذج او اشكال وكلاً منها يتضمن أنواعاً فرعية :

#### النموذج الأول - السلوك القيادي البناء والمدمر :- ويتضمن الاتي .

1- القيادة الاستبدادية : دائماً ما يركز القائد المستبد على اهداف ومهام واستراتيجيات المنظمة ،لكن عادةً ما يكون ذلك على حساب المرؤوسين ،كذلك جهاراً ما يتم السخرية والتهجم على المرؤوسين في حال تدني مستوى أدائهم ذلك في محاولة من قبل القادة لزيادة جهدهم اي (الموظفين) في العمل ، وتجدر الاشارة الى ان ثقافة الترهيب والاستئساد قد تقضي الى نتائج ايجابية في زيادة انتاجية العمل لكنها ليست الحل .



- 2- القيادة الخارجة عن المسار : إن هذه القيادة دائماً ما تنتقل سلوكيات الاتباع المعادية للقائد الاستبدادي الى القائد المستبد في مقابل اشتراكهم (القادة الخارجون) في السلوكيات غير التنظيمية مثل السرقة والتغيب والتهرب ،لذلك دائماً ما نجدهم يفشلون في التكيف مع الاوضاع الجديدة مثل إعادة التنظيم او التعزيز ،وفي ذات السياق اشار (Conger 1990) الى أن الرؤية الاستراتيجية لهؤلاء القادة تعكس احتياجاتهم الداخلية بدلاً من احتياجات المالكين (اصحاب رؤوس الاموال) ولذا فهي عرضة للانحراف والخروج عن المسار .
- 3- قادة الدعم والخيانة: يفتقر قادة هذا النوع الى الدعم والكفاءة الاستراتيجية ، لكن يمكن التعويل عليهم في تعزيز العلاقات الودية السلبية مع المرؤوسين من خلال السماح للموظفين ببعض السلوكيات مثل سرقة المنظمة او المجيء الى العمل بوقت متأخر او الاداء غير الفعال لوظائفهم ومنحهم العلاوات والامتيازات بصورة غير معقولة .
- 4- القيادة البناءة : تعمل القيادة البناءة نحو المصالح المشروعة للمنظمة ،وعادة ما يكون من خلال دعم وتعزيز اهدافها ومهامها الاستراتيجية ،سيما وانها تدعم رفاهية اتباعها من خلال اشراكهم ومنحهم صوت في عمليات اتخاذ القرار، لكن يعاب عليها امتلاك مستوى منخفض من النضج وانها اكثر عرضة للتلاعب وميلاً الى الذين لديهم ضعفاً في الرقابة وانخفاض في الكفاء الذاتية.
- النموذج الثاني - المثلث السام :- ويتضمن الاتي .**
- 1- القيادة المدمرة : يعتمد هذا النوع بشكل كبير على نظريات قوة الشخصية وتنمية المهارات القيادية ،اذ بينت الدراسات ان القادة هنا يهتمون قبل كل شيء بالسلطة والنفوذ ويكونوا اكثر فاعلية من اولئك الذين يركزون على الانجاز والاعتراف .
- 2- قيادة اتباع سريري التأثير : وتشير الى مستوى الوعي الخاص بالاتباع من العملية القيادية، اذ لا يهم كم يوجد من الاتباع من هو ذكي او مراوغ ، فالقادة لا يمكن وحدهم تحقيق النتائج السامة ، لذا يحدد هذا النموذج مجموعتين من الاتباع وهما : (1) الملتزم (2) المتآمر ، اذ نجد الملتزمون هم الذين يتوافقون مع القائد المدمر من أجل التقليل من الاثار السلبية التي لا تتطابق واجندة القائد المدمر ،أم المتآمر فهو الانتهازي الذي يسعى لتحقيق مكاسب من خلال الشراكة مع القائد المدمر الذي له رؤية لم تتوافق مع الاتباع الملتزمون.
- 3- قادة البيئات المؤاتية: حدد الباحثون اربعة عوامل بيئية لقيام هذا النوع القيادي وهي (1) عدم الاستقرار (2) التهديد المنظور (3) القيم الثقافية (4) غياب الضوابط والموازنات ،فالقادة عادة ما يستفيدون من اوقات عدم الاستقرار لإجل احداث تغير جذري في استعادة النظام ،اذ تسلم القادة السلطة في بيئات غير مستقرة يمنحهم سلطة اكبر وسرعة في العمل وهذا يمثل تهديداً وشيكاً ذي صلة بعدم الاستقرار التنظيمي، كذلك نشر القادة لمفهوم التهديد بأنه العدو الخارجي يجعل الاتباع عرضة لقبول مفهوم القيادة الحازمة.



### النموذج الثالث - الدائرة سريعة التأثير:- ويتضمن الاتي .

1- الشخصية الضائعة : وصفت بأن اتباعها عرضة للتأثر وخصوصاً بقوة القائد الكاريزمي ، سيما وانها تعاني من التقييمات الذاتية السلبية نتيجة لتبعيتها للأخر ، وهذا ما يجعل مفهوم الذات لديها مرن وغير محدد، لذلك تجدها تسعى للوضوح والشعور الجلي من الذات .

2- المتفرجون: على العكس من الشخصية الضائعة فإن المتفرجين يكونوا منقادين ومذعنين نتيجة للخوف ،لذلك يعدُّ هذا النوع من الاشكال الاكثر شيوعاً للاتباع السريعي التأثير ،كذلك فهم يشعرون بتقييم ذاتي سلبي ،سيما وانهم يتمتعون بعدم القدرة للدفاع ضد اي عدوان، فضلاً عن عدم قدرتهم لتحدي القائد المدمر .

3- الانتهازيون : يشبه الانتهازيون الشخصيات المظلمة من قادة التدمير ،اذ يعرض هؤلاء القادة التحالف مع الآخرين كوسيلة لتحقيق مكاسب شخصية ،سيما وأنهم يحذون قدماً نحو اقتطاف النواتج المالية والسياسية او المهنية بدافع الحصول على الحوافز او المكافأة ،وتجدر الاشارة ان الانتهازيين يشتركون مع القائد المدمر بخصائص كالميكافلية والجشع والمكر والخداع .

4- المعاونون : يتواطأ المعاونون مع القائد المدمر بسبب مشتركاتهم القيمية ، اذ عادةً ما لديهم شعور ذاتي راسخ وسعي ذاتي جاد للتعبير عن القيم الايدلوجية من خلال قيم القائد ورسالته ، لذا تراهم يعينون القائد المدمر طواعية لتحقيق اهدافهم .

### سادساً - مقياس وابعاد القيادة المدمرة

تم تبني مقياس (Shaw et al. (2011) لقياس متغير القيادة المدمرة بسبب كونه من المقاييس المهمة على صعيد الدراسات التنظيمية سيما وانه استعمل في دراسات عديدة كدراسة (Shaw et Olls (2014); al. (2014) وغيرها، اذ يتكون من اربعة ابعاد والتي نوردها بما يأتي:

البعد الاول - عدم الفاعلية الادارية : هو عجز القائد في اقناع وحشد جهود مرؤوسيه في مختلف جوانب العمل .

البُعد الثاني - قسوة العلاقات الشخصية: هي الطبيعة الشديدة والمتعالية في التعامل والتعاطي مع المرؤوسين .

البُعد الثالث - إدارة دعه يعمل: هي اتاحة المجال امام المرؤوسين بمختلف مستوياتهم التنظيمية بالقيام بالأعمال الموكلة لهم دون متابعة او تقييم من قبل القائد .

البُعد الرابع - التردد/ التقاعس عن العمل: هو نوع من الخوف وعدم الثقة على اتخاذ القرار المناسب نتيجة للمخاطرة وعدم التأكد .

### سابعاً - مفهوم الرهاب

ان مصطلح الرهاب مأخوذ من كلمة (Fear) اليونانية الاصل وتعني خوف ثابت وغير منطقي من موضوع او نشاط او موقف معين، وعادةً ما يُحدث لدى الكثير من الاشخاص مخاوف مفاجئة نتيجةً للتفاعل مع الاخرين او الاداء امامهم ،وهذا ما يسبب حالة من العجز الواضح والجلي في الاداء الوظيفي ،كذلك اكد الباحثون أنّ هذا المصطلح موجود منذُ بداية الحياة الانسانية وتمت الإشارة اليه في العصور



القديمة وتحديداً في الكتابات الهيروغليفيه وآراء الفلاسفة في العصور المختلفة (Macovei,2016,p:135-137) ، وفي ذات السياق أشارت عدة دراسات بأن أول دراسة تناولت الرهاب في مكان العمل كمصطلح هي دراسة (Haines et al.(2002) ، إذ تم فيها دراسة الآليات الفسيولوجية للرهاب بمكان العمل ، كذلك تم فصل المشاركين في ثلاث مجاميع (1) الرهاب بمكان العمل (2) الضغوط المرتبطة بالعمل (3) الضغوط غير المرتبطة بالعمل (Muschalla,2008,p:24; Muschalla,2009,p:46) ، فيما اشار مجموعة من الباحثين بأن الرهاب هو الاضطراب الرابع الاكثر شيوعاً ، إذ معظم الافراد يعانون منه في مرحلة ما من حياتهم وهذا له تأثير ضار بصورة عامة على الاداء المهني والاجتماعي والاكاديمي ، فعلى سبيل المثال الأشخاص الذين يعانون من هذه الاضطرابات يكونوا اقل جودة في صداقاتهم واكثر فقراً في ادائهم واشد صعوبة في التكيف المهني (Blanc .et al,2014,p:312) ، في ضوء ما سبق نوضح في الجدول رقم (3) ادناه تعريف الرهاب .

الجدول رقم (3) تعريف الرهاب

ت	الباحث والسنة	التعريف
1	Muschalla (2008,p:24)	هو درة فعل تحدث نتيجة لقلق رهابي ممزوجاً بشيء من الذعر الذي يمكن ان يحدث عند التفكير او الاقربان من مكان العمل.
2	Muschalla (2009,p:46)	هو اقصى اشكال القلق الذي يمكن ان يحدث نتيجة لمحفز او اثاره فسيولوجية في مكان العمل.
3	Chen (2009,p:561)	هو اضطراب عقلي مزمن يتسم بالخوف الحاد والمستمر خشية التعرض للإذلال والمهانة في المواقف المتنوعة.
4	دبابش (2011،ص:14)	هو حالة مرضية تتصف بطبيعتها المبالغته والهائمه والطينقة ويصاحبها تغيرات فسيولوجية نتيجة للنشاط اللاإرادي الزائد الخاص بالجهاز العصبي .
5	Saunders (2012,p:31)	عرفته جمعية الطب النفسي الامريكي (2000) بأنه الخوف المستمر من المواقف الاجتماعية والاداء .
6	Henderson .et al(2014,p.99)	هو انخفاض كبير بمستوى وقيمة الاداء بالمقارنة مع الاخرين وذلك نتيجة لاختلاف البيئات والادوات .

على اساس ما تقدم يرى الباحث أنّ الرهاب هو حالة من القلق المزمن غير المبرر التي ترافق سلوكيات الفرد عند الاقدام او الاقتراب من اماكن او اشخاص يعتقد انهم يمثلون تهديداً على المستوى الشخصي او التنظيمي.

#### ثامناً - المبررات المنطقية لدراسة الرهاب

ان دراسة الرهاب لدى العاملين ليست نابعة من فراغ وانما نتيجة لمبررات منطقية سواء معرفية أم تطبيقية ، لذا ذكر (Muschalla,2009,p:46) بأن الرهاب هو اقصى اشكال القلق المرتبط بمكان العمل ، وهذا ما اكده طيف من الباحثين، إذ اوضح (Saunders (2012) في معرض تبيانته للرهاب بأنه من اهم المشاكل المتفشية والمستمرة الحدوث داخل بيئة العمل، كذلك اشارت دراسة اخرى بأنه من الاضطرابات الاكثر شيوعاً إذ يتصدر المرتبة الثالثة من بين الاضطرابات السلوكية والنفسية ، ويحدد نسبة انتشارها بين العاملين بـ(5%) وهي نسبة ليست بالقليلة ، سيما وان الاناث وتحديدا غير المتزوجات هن اكثر عرضة من غيرهن لهذه الاضطرابات (Saunders,2012,p:34; Veale,2009,p:258).



وفي ذات السياق طرح (معمرية،2009، ص:135؛140) رأياً مغايراً بعض الشيء عن السابقين ، اذ بيّن بأن للرهاب وجهتين متضادتين الاولى ان الرهاب يساعد الانسان على تحسين ذاته والوصول الى أعلى مستويات الكفاءة والمهنية ، اما الوجهة الثانية فهي على النقيض من الاولى اذ تجعل حياة الانسان اكثر تعاسة وشوْماً وهو الاكثر وقوعاً وهذا ما بينته بعض الدراسات بأنه منتشرٌ بنسب مرتفعة ومرتبطة ببعض المتغيرات مثل انخفاض تقدير الذات والافكار السلبية واضطراب الاداء والعصبية وتشويه الجوانب المعرفية، وتعقياً على ما سبق فقد ارجع (Muschalla,2008,p:14) اسباب نشأة الرهاب الى جوانب عدة منها قد تكون بسبب تاريخ طفولي يتسم بنزعة نقدية لدى الوالدين او ان الأنسان قد عانى بمرحلة الطفولة من النبذ والاهمال ،كذلك فأن الحساسية الزائدة او فرط الشعور بالذات(الحساسية الذاتية) من الاخرين تجعل المرء اكثر التصاقاً بذاته وهذا ما يشعره بعدم الارتياح بحضرة الاخرين ،وعليه فأن هذه الأسباب وغيرها تعطينا مبرراً كافياً لدراسة وتقصي هذا المفهوم العلمي في منظمات الاعمال .

#### تاسعاً - معايير وسمات الشخصية الرهابية

توجد العديد من المؤسسات التصنيفية التي تضع معايير وتستقرئ فيها سلوك الشخصيات الرهابية لكن نكتفي بدراستنا هذه على ما حددته بعض الادبيات من معايير لتشخيص الرهاب في مكان العمل ، والتي نوردتها بالاتي (Muschalla,2009,p:46) :

- 1- الخوف الشديد عند الاقتراب او الاجتياز من مكان العمل .
  - 2- عدم القدرة على دخول مكان العمل بسبب اعراض القلق الشديد .
  - 3- انخفاض مقدار القلق والخوف عند الابتعاد عن مكان العمل .
- اما ما يتعلق بسمات الرهاب فنود أن نبيّن بأنه عادةً ما يبدأ في مرحلة المراهقة ويأخذ مساراً مزمناً وغالباً ما يصاحبه مجموعة من الامراض النفسية ، فأن الفرد الذي يعاني الرهاب يعيش حالة من الخوف القوي والمستمر من التفاعل والاداء مع الاخرين ،ووفقاً لهذه الحالة فأن الافراد الذين يعيشون حالة من الرهاب عندما يكونون في حالة تواصل مع المواقف الاجتماعية ووضع الاستراتيجيات فأنهم سوف يستعملون الاستراتيجيات التي تنتج حلقة مفرغة من (القلق الشديد والتهرب) الذي يمكّن الفرد من المحافظة على الوضع النفسي وتجنب الفوضى (Burato et al.,2009,p:183) ، كما افادت التقارير وفقاً لـ(Chen,2009,p:561) بأن الرهاب عادةً ما يتزامن ويتربط مع ضعف التفكير في مجالات عدة كالتعليم والاداء الوظيفي والعلاقات الشخصية فضلاً عن ضعف الاداء والافتقار الى العلاقات المتينة وتدني مستوى المرتبات الشهرية ،وهذا ما يولد عجزاً مالياً بالتالي قد يؤدي الى فقدان الوظيفة وخلق حالة من الاضطراب والاعتلال الوظيفي.

#### عاشراً - العوامل المؤثرة في تنامي الرهاب

افرتت الأدبيات عوامل متعددة تعمل على تنامي الرهاب بمكان العمل ومنها ما اورده (Macovei,2016,p:25) بأن القلق العقلي والنفسي يساهمان في تطوير الرهاب وقد يكون هذا الرهاب مختلفاً ومتنوعاً في طبيعته ،كذلك فأن القلق وغيره من الاضطرابات النفسية التقليدية قد تسبب مشاكل



مهنية خاصة في مكان العمل ،وهذا ما اكده (Muschalla,2009,p:48) في سياق دراسته للعوامل المسببة للرهاب والتي نجملها بالآتي :

- 1- مختلف سمات القلق الأولية واضطرابات العمل التقليدية.
  - 2- الاضطرابات النفسية والجسدية أو اسلوب المواجهة الضعيف او اللهجة الشخصية الركيكة.
- وفي ذات السياق تكلم (2016) Macovei عن مجموعتين من العوامل التي تعمل على اثاره السلوك الرهابي لدى الافراد العاملين التي نختصرها بالآتي(Macovei,2016,p:452) :
- أولاً- العوامل الموجودة في جميع المنظمات : وتتضمن الآتي :-

- 1- السلوكيات الفظة للقادة : مثل (الصمت الطويل ،الاجابات القصيرة والصعبة ،تجاهل المرؤوسين واللامبالاة في التعامل).
  - 2- السلوكيات التعسفية للقادة :مثل (الاهانات ،الاذلال ، الأحتقار ، التقليل من شأن الآخرين والهيمنة والتلاعب والصراخ والتهديد وغيرها ) .
  - 3- السلوكيات الغامضة للقادة : هذه الحالة تخلق نوعاً من الارباك وعدم اليقين نتيجة الاهمال او تجاوز القواعد التنظيمية المكتوبة وغير المكتوبة .
- ثانياً - العوامل المحددة لكل منظمة على حدة : وتتضمن الآتي :-

- 1- المخاوف بشأن سلامة العمل واستقراره.
- 2- المخاوف المستمرة بشأن تأثير الوضع الاقتصادي الحالي والتكشف في الميزانية .
- 3- المخاوف من عدم تحديد بدائل قابلة للتطبيق المهني في حال خروج المنظمة عن النظام .
- 4- المخاوف المتعلقة باللامساواة في الفرص والتأثيرات الخارجية .
- 5- تقادم نظام التقادم الوظيفي والافتقار للموارد اللوجستية ،فضلاً عن تقادم الافكار والمبادئ في ممارسة العمل القيادي .

وفي هذا الاطار حدد (شاهين و جرادات ،2012،ص:1261) ثلاثة عوامل ينشأ ويتنامى من خلالها الرهاب هي :

- 1- أسباب أسرية : فالطبيعة التسلطية او السلطة الجائرة التي تفرض على الطفل تجعله يفقد عنصر المبادأة وغير قادر على التوافق مع الحياة .
  - 2- أسباب حضارية وثقافية: لقد اثبت علماء الانثروبولوجيا الانسانية ان الحضارة والثقافة والقيم والبيئة الاجتماعية لها اثر كبير اذ تُعد مرجعاً يحدد نسق استجابة الفرد تجاه المجتمع .
  - 3- أسباب وراثية :هناك بعض الاضطرابات الداخلية تكون مرتبطة بأمور وراثية .
- وتجدر الاشارة ان الرهاب ليس بالضرورة أن يحصل خلال أيام الطفولة او المراهقة فقد يحصل في مراحل متأخرة من العمر نتيجة لمرور الفرد بحلقة من الفشل على الصعيد المهني او الشخصي (Veale,2009,p:258) .



### احدى عشر - اشكال ومستويات الرهاب

حدد (1998) Neil Frude في معرض تبيانته لأشكال الرهاب صور عدّة نورها بما يأتي (معمرية، 2009، ص:136) :

- 1- الرهاب البسيط : هو خوف مباغت وغير معقول لأمرٍ معينة على سبيل المثال الخوف من الحيوانات، الحشرات، الاماكن المفتوحة والمغلقة، البرق والرعد.
  - 2- الرهاب الاجتماعي: هو خوف دائم من مواقف اجتماعية، اذ تستند حدته نتيجة لبعض المواقف الاجتماعية كإلقاء كلمة امام الآخرين.
  - 3- رهاب الاماكن العامة : مثل الاسواق والاماكن العامة وغيرها .
  - 4- رهاب الهلع : هو عبارته عن نوبات متكررة من الهلع والرعب.
  - 5- اضطرابات القلق المعمم: هو الشعور بالهَم المستمر وتوقع حدوث أمور سيئة وخشية من المجهول غير المرتبط بالمرتبط بالمشكلات.
  - 6- اضطراب ضغوط ما بعد الصدمة : هو الذي يصيب الفرد الذي قد تعرض لصدمة ما ويكون على خوف عارم تصاحبه اعراض فسيولوجية ونوبات هلع ورعب .
  - 7- اضطراب الوسواس القهري : هو صورة لتسلط متكرر لأفكار او نزعات غير مرغوب بها وعادةً ما تكون عدوانية .
- بعد هذا العرض المفصل لانواع الرهاب فأن من الجدير بالذكر توضيح مستوياته التي اوجزها كل من (معمرية، 2009، ص:138-139؛ دبابش، 2011، ص:14-15) بالاتي :
- 1- المستوى المعرفي : يشير الى مستوى ادراك الفرد للمواقف المختلفة بطريقة سلبية مع تركيزه على التقييم السلبي الذي قد يواجهه من قبل الآخرين .
  - 2- المستوى الفسيولوجية : ويمثل التغيرات الفسيولوجية الناتجة عن استثارة الجهاز العصبي وتنشيطه ومنها معدل ضربات القلب والارتجاج والتعرق واصفرار الوجه .
  - 3- المستوى الانفعالي : يشير الى مشاعر الخوف والهلع والتوتر .
  - 4- المستوى السلوك : ويتجلى بتجنب السلوكيات المثيرة للقلق عند الافراد في المواقف المختلفة نتيجة لعدم تلبية الدعوات الاجتماعية او التقليل من اجراء اتصالات العمل او غيرها .

### اثنى عشر - مقياس وابعاد الرهاب

تم تبني مقياس (2009) Buratoet al. لقياس متغير الرهاب بسبب كونه من المقاييس المهمة، اذ استعمل في دراسات عديدة كدراسة (2012) Helena et al وغيرها. علماً ان هذا المتغير هو احادي البعد .



### المبحث الثالث: الإطار العملي للبحث

أولاً: ترميز متغيرات وابعاد المقياس:

إن البحث الحالي يهدف بشكل رئيس لتحديد طبيعة العلاقة بين متغيرين رئيسيين هما القيادة المدمرة والرهاب، ولكل منهما له مقياسه الخاص به، لذا ومن أجل تحقيق الدقة والسهولة في عملية تحليل البيانات واختبار الفرضيات، تم ترميز فقرات كل مقياس وكما مبين في الجدول (4) أدناه.

الجدول (4) الرموز الخاصة بمتغيرات وأبعاد مقياس البحث الحالي

عدد الفقرات	البعد ورمزه	الابعاد
5	MI عدم الفاعلية الادارية	القيادة المدمرة DL
5	IH قسوة العلاقات الشخصية	
5	LF إدارة دغهُ يعمل	
5	II التردد/ التقاعس عن العمل	
17	_____	الرهاب PH

المصدر: من إعداد الباحث.

ثانياً: معدل الإستجابة:

بعد أن تم تحديد حجم العينة المناسبة بـ(139) من المجتمع الكلي للبحث البالغ (1390) موظفاً وموظفة ، وزع الباحث بصورة عشوائية ومباشرة (168) استبانة على مجموعة من الموظفين والموظفات العاملين في معمل اسمنت الكوفة في محافظة النجف الأشرف (من 2015/5/15 ولغاية 2015/6/6)، وبعد أن تم إسترجاع (148) إستبانة تبين أنّ معدل الإستجابة العام قد بلغ (88%) وعدد الإستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي بلغ (145) إستبانة وبمعدل (87%) من الإستبانات المسترجعة، وكما موضح في الجدول (5) أدناه.

الجدول (5) معدل الإستجابة

النسبة المئوية %	العدد	الحالة
100	168	عدد الإستبانات الموزعة
12	20	عدد الإستبانات غير المسترجعة
88	148	عدد الإستبانات المسترجعة
1	3	عدد الإستبانات التي لم تملأ بالكامل
87	145	عدد الإستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي

المصدر: من إعداد الباحث.

ثالثاً: وصف عينة المستجيبين:

في هذه الفقرة تم تحليل المعلومات العامة والمتعلقة بـ(الجنس والحالة الإجتماعية والعمر ومستوى التعليم وعدد سنوات الخبرة)، التي مثلت الجزء الأول من الإستبانة. لمعرفة ما هي الخصائص، التي تتمتع بها عينة المستجيبين في البحث الحالي، التي تمكنهم من تقديم إجابات صحيحة ودقيقة حول فقرات الإستبانة، ويظهر الجدول (6) في أدناه نتائج التحليل في هذه الفقرة.



الجدول (6) وصف عينة المستجيبين

المتغير	التصنيف	عدد المستجيبين	النسبة المئوية للمستجيبين %
الجنس	ذكر	123	0.848275862
	أنثى	22	0.151724138
المجموع الكلي		145	100
الحالة الإجتماعية	متزوج	116	0.8
	غير متزوج	18	0.124137931
	غير ذلك	11	0.075862069
المجموع الكلي		145	100
العمر	25 - 18	14	0.096551724
	33 - 26	20	0.137931034
	41 - 34	62	0.427586207
	49 - 42	37	0.255172414
	50 فأكثر	12	0.082758621
	المجموع الكلي		145
مستوى التعليم	متوسطة	3	0.020689655
	إعدادية	15	0.103448276
	دبلوم	42	0.289655172
	بكالوريوس	62	0.427586207
	دبلوم عالي	22	0.151724138
	ماجستير	1	0.006896552
	دكتوراه	0	0
المجموع الكلي		145	100
عدد سنوات الخبرة	أقل من سنة	3	0.020689655
	5 - 1	34	0.234482759
	10 - 6	49	0.337931034
	15 - 11	23	0.15862069
	20 - 16	16	0.110344828
	21 فأكثر	20	0.137931034
المجموع الكلي		145	100

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة ببرنامج SPSS v.18.

من الجدول (6) أعلاه، يظهر أنّ جميع نتائج المعلومات العامة الخاصة بالمستجيبين تعكس إدراك المستجيبين ودرايتهم بواقع المعمل قيد البحث، التي تمكنهم من الإجابة على فقرات الإستبانة بصورة دقيقة. رابعاً: اختبار جودة مطابقة أداة المقياس:

إن إختبار جودة مطابقة أداة المقياس في البحث الحالي، جرى عبر تحديد الصدق الظاهري وصدق البناء والثبات لفقراتها، وكما يتضح من الفقرات اللاحقة.

#### 1. الصدق الظاهري:

لقد عرضت أداة المقياس بصيغتها الأولية على عدد من ذوي الخبرة والإختصاص في مجال إدارة الأعمال وعلم النفس التنظيمي، وبناءً على ما قدموه من مقترحات وآراء تتعلق بصيغتها النهائية، تم إعادة صياغة بعض فقراتها لتكون أكثر دقةً ووضوحاً للمستجيبين.

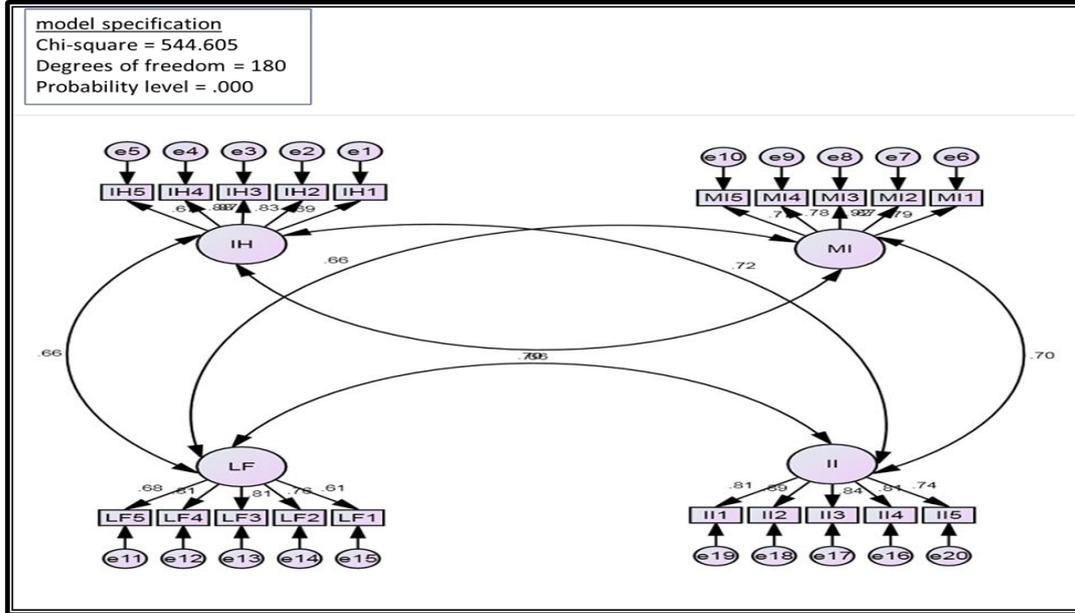
#### 2. صدق البناء (المفهوم):



في هذه الفقرة أجري التحليل العاملي التوكيدي **Confirmatory Factor Analysis** لمعرفة مدى توافر صدق البناء (المفهوم) لمقياس البحث الحالي، باستعمال البرنامج الإحصائي AMOS v.20، وكما يتضح مما يأتي:

**أ. التحليل العاملي التوكيدي لمتغير القيادة المدمرة :**

إن الشكل (2) في أدناه، يظهر جميع النتائج المتعلقة بالتحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل القيادة المدمرة والمكون من (20) فقرة.



الشكل ( 2 ) أنموذج متغير سلوك القيادة المدمرة

من الشكل (2) في أعلاه، يظهر إن النتائج الخاصة بالتحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل القيادة المدمرة جميعها أعلى من الحدود الدنيا للقبول ، فضلاً على إنها معنوية (أنظر الجدول (7) في أدناه.

الجدول (7) نتائج تحليل Regression Weights لمتغير القيادة المدمرة

Item		Estimate	P
MI1	<---	MI	.693 ***
MI2	<---	MI	.828 ***
MI3	<---	MI	.866 ***
MI4	<---	MI	.883 ***
MI5	<---	MI	.671 ***
IH1	<---	IH	.794 ***
IH2	<---	IH	.869 ***
IH3	<---	IH	.923 ***
IH4	<---	IH	.778 ***
IH5	<---	IH	.767 ***
1LF		LF	.610 ***
LF2	<---	LF	.763 ***
LF3	<---	LF	.806 ***

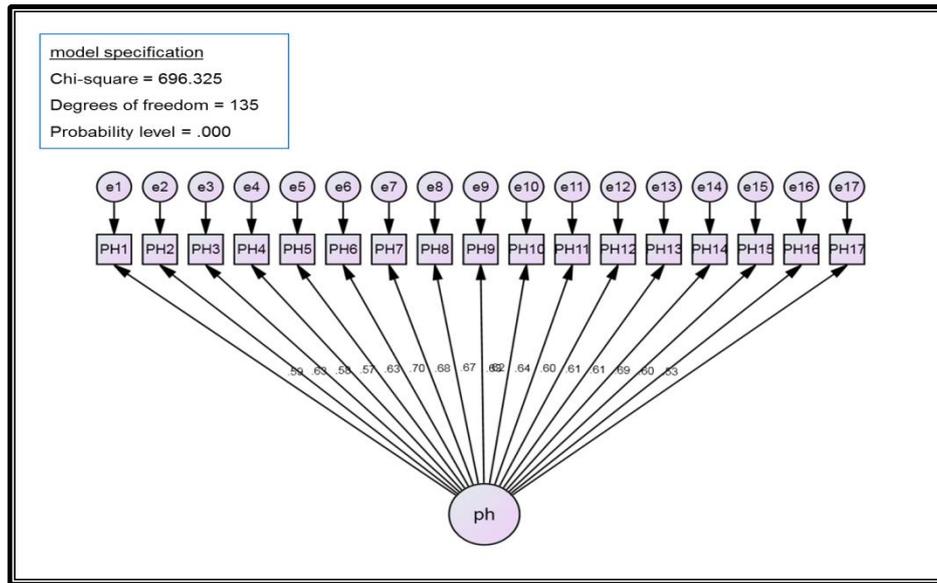
LF4	<---	LF	.811	***
LF5	<---	LF	.678	***
II1	<---	II	.809	***
II2	<---	II	.888	***
II3	<---	II	.838	***
II4	<---	II	.806	***
II5	<---	II	.737	***

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS v.20.

ووفقاً لـ (Hair et al. (2010)، فإن نتائج الجدول (7) أعلاه والخاصة بقيم **Regression Weights** أظهرت أن البيانات الخاصة بمتغير القيادة المدمرة ملائمة لإجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة، إذ تشير إلى أن جميعها أكبر من الحدود الدنيا للتحليل العاملي البالغة (0.50)، وهذا يدل على أن البيانات الخاصة بمتغير القيادة المدمرة صالحة لإجراء التحليلات الإحصائية الأخرى، وفي حال ظهور نتائج أقل منها فإنها تحذف ويعاد إجراء الإختبار.

ب- التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الرهاب :

إن الشكل (3) في أدناه، يظهر جميع النتائج المتعلقة بالتحليل العاملي التوكيدي للمتغير التابع الرهاب والمكون من (17) فقرة.



الشكل ( 3 ) أنموذج متغير الرهاب

من الشكل (3) في أعلاه، يظهر إن النتائج الخاصة بالتحليل العاملي التوكيدي للمتغير التابع الرهاب جميعها أعلى من الحدود الدنيا للقبول، فضلاً على إنها معنوية (أنظر الجدول (8) في أدناه.



الجدول (8) نتائج تحليل Regression Weights لمتغير الرهاب

Item			Estimate	P
PH1	<---	PH	.594	***
PH2	<---	PH	.627	***
PH3	<---	PH	.579	***
PH4	<---	PH	.572	***
PH5	<---	PH	.634	***
PH6	<---	PH	.698	***
PH7	<---	PH	.682	***
PH8	<---	PH	.669	***
PH9	<---	PH	.629	***
PH10	<---	PH	.616	***
PH11	<---	PH	.635	***
PH12	<---	PH	.604	***
PH13	<---	PH	.612	***
PH14	<---	PH	.608	***
PH15	<---	PH	.687	***
PH16	<---	PH	.598	***
PH17	<---	PH	.532	***

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS v.20.

ووفقاً لـ (Hair et al. (2010)، فإن نتائج الجدول (8) أعلاه والخاصة بـ **Regression Weights** أظهرت أن البيانات الخاصة بمتغير الرهاب ملائمة لإجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة، إذ تشير إلى أن جميعها أكبر من الحدود الدنيا للتحليل العاملي البالغة (0.50)، وهذا يدل على أن البيانات الخاصة بمتغير الرهاب صالحة لإجراء التحليلات الإحصائية الأخرى، وفي حال ظهور نتائج أقل منها فإنها تحذف ويعاد إجراء الإختبار.

### 3. ثبات المقياس:

يعد الثبات والإتساق الداخلي لفقرات مقياس أي دراسة من القضايا المهمة، ولتحديد فيما إذا كانت الاستبانة التي صممت في البحث الحالي لقياس متغيرات (القيادة المدمرة والرهاب) صالحة لقياسها أم لا، قام الباحث بقياس معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha، وكما هو موضح في الجدول (9).

الجدول (9) ثبات المقياس

المتغيرات	الأبعاد	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
القيادة المدمرة	عدم الفاعلية الادارية	5	.890
	قسوة العلاقات الشخصية	5	.886
	إدارة دعة يعمل	5	8.88
	التردد/التقاعس عن العمل	5	0.88
الرهاب		17	.921

المصدر: من إعداد الباحث بالإستعانة ببرنامج SPSS v.18.



إن نتائج الجدول (9) في أعلاه، تشير إلى توافر الثبات والإتساق الداخلي لفقرات مقياس البحث الحالي إذ إنها تراوحت بين (0.92-0.88)، إذ أشار (Sekaran & Bougie (2010 إلى إن معامل ألفا كرونباخ يجب أن يكون  $(\leq 0.70)$ .

### خامساً - التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة Descriptive Statistics Analysis of :Study Variables

يعد التحليل الإحصائي الوصفي من أهم الأساليب الإحصائية المستعملة في تحديد اتجاهات عينة الدراسة حول المتغيرات وكما يتضح في أدناه.

#### أ. التحليل الإحصائي الوصفي للمتغير المستقل (القيادة المدمرة):

الجدول (10) أدناه، يظهر التحليل الإحصائي الوصفي الذي يتضمن (المتوسط الحسابي، الإنحراف المعياري، التباين) للقيادة المدمرة.

الجدول (10) التحليل الإحصائي الوصفي لمتغير القيادة المدمرة

Item	Mean	Std. Deviation	Variance
MI1	2.5931	1.24441	1.549
MI2	2.6828	1.21165	1.468
MI3	2.6414	1.08446	1.176
MI4	2.7310	1.22051	1.490
MI5	2.7310	1.19754	1.434
IH1	2.6759	1.22408	1.498
IH2	2.3517	1.18750	1.410
IH3	2.5379	1.17863	1.389
IH4	2.6345	1.13538	1.289
IH5	2.9034	1.30344	1.699
LF1	2.8966	1.21177	1.468
LF2	2.7241	1.13335	1.284
LF3	2.7241	1.22748	1.507
LF4	2.6690	1.07403	1.154
LF5	2.7034	1.31827	1.738
II1	2.5379	1.23615	1.528
II2	2.6966	1.15665	1.338
II3	2.8828	1.13959	1.299
II4	2.8483	1.15067	1.324
II5	2.7862	1.21442	1.475
Average	2.6975	1.19249	1.4258

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v.18.

يتضح من نتائج الجدول (10) أعلاه، أن المتوسط الحسابي العام لمتغير القيادة المدمرة قد بلغ (2.697)، وانحرافٍ معياري عام قدره (1.192) وتباين عام مقداره (1.425) مما يدل على ان البيانات غير متجانسة الى حدٍ ما، وبما أن المتوسط الحسابي العام أقل من الوسط الفرضي البالغ (3) فإن القيادة المدمرة تعد منتشرة بصورة متوسطة الى حدٍ ما في المعمل قيد الدراسة وذلك وفقاً لوجهة نظر المستجيبين.



وكذلك هذا يؤشر إلى أنّ آراءهم منقسمة حول هذا المتغير، وهو بطبيعة الحال انعكس بشكل سلبي الى حدٍ ما على اجاباتهم.

ب. التحليل الإحصائي الوصفي للمتغير التابع (الرهاب):

الجدول (11) أدناه، يظهر التحليل الإحصائي الوصفي الذي يتضمن (المتوسط الحسابي، الإنحراف المعياري، التباين) الرهاب .

الجدول (11) التحليل الإحصائي الوصفي لمتغير الرهاب

Item	Mean	Std. Deviation	Variance
PH1	2.8621	1.22826	1.509
PH2	2.9172	1.17558	1.382
PH3	3.4069	1.07688	1.160
PH4	3.1586	1.17660	1.384
PH5	2.7655	1.20193	1.445
PH6	2.8828	1.10870	1.229
PH7	2.6828	1.18265	1.399
PH8	2.6897	1.16379	1.354
PH9	2.7586	1.24318	1.545
PH10	2.7448	1.22916	1.511
PH11	2.7793	1.22740	1.507
PH12	2.8690	1.25419	1.573
PH13	3.0897	1.16617	1.360
PH14	3.1931	1.12606	1.268
PH15	2.9310	1.15262	1.329
PH16	3.2690	1.16818	1.365
PH17	3.3724	1.23009	1.513
Average	3	1.183	1.401

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v.18.

يتضح من نتائج الجدول (11) أعلاه، أنّ المتوسط الحسابي العام لمتغير الرهاب قد بلغ (3)، وانحرافٍ معياري عام قدره (1.183) وتباين عام مقداره (1.401) مما يدلّ على أنّ البيانات غير متجانسة الى حدٍ، وبما أنّ المتوسط الحسابي العام مساوٍ للوسط الفرضي البالغ (3) فإن الرهاب يُعدّ منتشر بصورة متوسطة في المعمل قيد الدراسة وذلك وفقاً لوجهة نظر المستجيبين. وكذلك هذا يؤشر إلى إنّ آراءهم منقسمة حول هذا المتغير، وهو بطبيعة الحال انعكس بشكل ايجابي الى حدٍ ما على اجاباتهم.

سادساً - إختبار التوزيع الطبيعي: Normality Test:

إن اختبار التوزيع الطبيعي يعد من أهم الاختبارات التي يجب القيام بها للتأكد من صلاحية البيانات ومدى إمكانية إجراء مجموعة من التحليلات الإحصائية اللاحقة مثل التحليل العاملي التوكيدي الذي تم استعماله في الدراسة الحالية، وكذلك لضمان دقة نتائج البحث، استعان الباحث بالبرنامج الإحصائي AMOS v.20 لإجراء هذا الاختبار وكما موضح في أدناه.

أ. إختبار التوزيع الطبيعي لمتغير القيادة المدمرة :

الجدول (12) أدناه، يظهر نتائج اختبار التوزيع الطبيعي الخاصة بمتغير القيادة المدمرة.



الجدول (12) نتائج التوزيع الطبيعي لمتغير القيادة المدمرة

Item	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
MI1	1.000	5.000	.459	2.257	-.865	-2.126
MI2	1.000	5.000	.415	2.038	-.887	-2.181
MI3	1.000	5.000	.355	1.743	-.674	-1.658
MI4	1.000	5.000	.249	1.223	-1.005	-2.471
MI5	1.000	5.000	.164	.807	-.994	-2.442
IH1	1.000	5.000	.181	.892	-.797	-1.959
IH2	1.000	5.000	.743	3.650	-.268	-.658
IH3	1.000	5.000	.522	2.565	-.599	-1.471
IH4	1.000	5.000	.493	2.426	-.369	-.908
IH5	1.000	5.000	.085	.418	-1.162	-2.856
LF1	1.000	5.000	-.060	-.293	-.934	-2.295
LF2	1.000	5.000	.096	.473	-.809	-1.989
LF3	1.000	5.000	.221	1.085	-.854	-2.099
LF4	1.000	5.000	.384	1.886	-.575	-1.414
LF5	1.000	5.000	.339	1.666	-.949	-2.332
II1	1.000	5.000	.333	1.638	-.851	-2.093
II2	1.000	5.000	.367	1.803	-.683	-1.678
II3	1.000	5.000	.118	.579	-.739	-1.817
II4	1.000	5.000	.189	.928	-.796	-1.956
II5	1.000	5.000	.228	1.121	-.780	-1.917
Multivariate					168.663	34.232

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS v.20.

على وفق (Hair et al. (2010)، فإن نتائج الجدول (12) أعلاه تشير إلى أن جميعها تقع ضمن الحدود الدنيا والعليا للتوزيع الطبيعي لقيم كل من Skew و Kurtosis، وهذا يدل على أن البيانات الخاصة بمتغير القيادة المدمرة صالحة لإجراء التحليلات الإحصائية الأخرى.

ب. اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الرهاب:

الجدول (13) أدناه، يظهر نتائج اختبار التوزيع الطبيعي الخاصة بمتغير الرهاب.

الجدول (13) نتائج التوزيع الطبيعي لمتغير الرهاب

Item	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
PH1	1.000	5.000	-.029	-.143	-1.049	-2.579
PH2	1.000	5.000	-.045	-.222	-.905	-2.223
PH3	1.000	5.000	-.528	-2.595	-.467	-1.148
PH4	1.000	5.000	-.233	-1.145	-.886	-2.178
PH5	1.000	5.000	.073	.359	-1.003	-2.465
PH6	1.000	5.000	.018	.088	-.843	-2.073
PH7	1.000	5.000	.052	.255	-1.025	-2.519
PH8	1.000	5.000	.119	.585	-1.001	-2.461
PH9	1.000	5.000	.182	.895	-1.111	-2.731
PH10	1.000	5.000	.045	.221	-1.133	-2.784
PH11	1.000	5.000	-.048	-.237	-1.173	-2.883
PH12	1.000	5.000	.058	.284	-1.072	-2.635



PH13	1.000	5.000	-0.386	-1.896	-0.902	-2.216
PH14	1.000	5.000	-0.268	-1.315	-0.611	-1.502
PH15	1.000	5.000	-0.029	-0.143	-0.937	-2.303
PH16	1.000	5.000	-0.351	-1.727	-0.824	-2.026
PH17	1.000	5.000	-0.513	-2.520	-0.746	-1.835
Multivariate					107.845	25.547

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج AMOS v.20.

على وفق (Hair et al. (2010)، فإن نتائج الجدول (13) أعلاه تشير إلى أن جميعها تقع ضمن الحدود الدنيا والعليا للتوزيع الطبيعي لقيم كل من Skew و Kurtosis، وهذا يدل على أن البيانات الخاصة بمتغير الرهاب صالحة لإجراء التحليلات الإحصائية الأخرى.

سابعاً - اختبار فرضيات البحث:

يختص هذا المحور من البحث بعرض احصائي يختبر فرضيات الدراسة من خلال بيان علاقات الارتباط والتأثير بين متغيراتها (القيادة المدمرة والرهاب) وبحسب ما ورد في المخطط الفرضي التي نوردها بالآتي:

• اختبار فرضيات علاقات الارتباط لمتغيرات البحث الرئيسية والفرعية

الجدول (14) في ادناه يوضح مصفوفة بيرسون لاختبار علاقات الارتباط بين متغيري الدراسة وكما يأتي:

جدول رقم(14) مصفوفة بيرسون لعلاقات الارتباط بين ابعاد القيادة المدمرة والرهاب

ت	الابعاد	الرهاب (PH)	مستوى المعنوية
1	عدم الفاعلية الادارية (MI)	.322**	.000
2	قسوة العلاقات الشخصية (IH)	.455**	.000
3	إدارة دعة يعمل (LF)	.393**	.000
4	التردد/ التقاعس عن العمل (II)	.451**	.000
5	القيادة المدمر (LD)	.473**	.000

ملاحظة / (\*\*) المعنوية عند مستوى (1%)

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v.18.

من خلال الاعتماد على معطيات الجدول (14) أعلاه يتضح وجود علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين القيادة المدمرة والرهاب، والتي بلغ مقدارها ( $0.473^{**}$ )، اذ من خلال وجهة نظر العاملين نجد القيادة المدمرة تعزز الرهاب، ولذا تقبل الفرضية الرئيسية الأولى على مستوى هذا البحث.

كذلك يبين الجدول (14) أعلاه وجود علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين بُعد عدم الفاعلية الادارية والرهاب، والتي بلغ مقدارها ( $0.322^{**}$ )، اذ من خلال وجهة نظر العاملين فان عدم الفاعلية الادارية



تعزز من الرهاب ايضاً ،ولذا تقبل الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على (وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين عدم الفاعلية الادارية والرهاب) .

بالإضافة لما سبق فإن معطيات الجدول (14) أعلاه توضح لنا ايضاً وجود علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين قسوة العلاقات الشخصية والرهاب ، التي بلغ مقدارها ( $^{**}0.455$ ) ، اذ من خلال وجهة نظر العاملين ان قسوة العلاقات الشخصية تعمل على تعزيز الرهاب ،ولذا تقبل الفرضية الفرعية الثانية على مستوى هذا البحث التي تنص على (وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين قسوة العلاقات الشخصية والرهاب). كما تشير نتائج الجدول (14) أعلاه وجود علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين بُعد إدارة دعه يعمل والرهاب ، التي بلغ مقدارها ( $^{**}0.393$ ) ، اذ من خلال وجهة نظر العاملين فان إدارة دعه يعمل يعزز من الرهاب ايضاً ،ولذا تقبل الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على (وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين إدارة دعه يعمل والرهاب) .

واخيراً وليس اخراً افادت نتائج الجدول (14) أعلاه وجود علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين بُعد التردد/التقاعس عن العمل والرهاب ، التي بلغ مقدارها ( $^{**}0.451$ ) ، اذ من خلال وجهة نظر العاملين فان التردد/التقاعس عن العمل يعزز من الرهاب ايضاً ،ولذا تقبل الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على (وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين التردد/التقاعس عن العمل والرهاب) .

#### • اختبار فرضيات علاقات التأثير لمتغيرات البحث الرئيسية والفرعية

يوضح الجدول (15) في ادناه نتائج تحليل التباين ، التي تشير الى ايجابية ومعنوية تأثير ابعاد القيادة المدمرة في الرهاب ، اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (12.023) اذ تُعد قيمة عالية تحت مستوى الدلالة (1%) بالمقارنة مع (F) الجدولية (3.46)، كما إن القدرة التفسيرية لهذا الانموذج وفقاً لقيمة ( $R^2$ ) قد بلغت (0.256)، وهذا يشير الى ان ابعاد القيادة المدمرة تفسر ما قيمته (25%) من المتغير المستجيب والمتمثل بالرهاب ، والباقي تدخل به متغيرات اخرى.

جدول رقم (15) تحليل التباين (Anova) لقياس أثر أبعاد القيادة المدمرة في الرهاب

ANOVA					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	20.755	4	5.189	12.023	.000 <sup>a</sup>
Residual	60.421	140	.432		
Total	81.176	144			
R	$R^2$	Adjusted R Square			
.506 <sup>a</sup>	.256	.234			

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v.18.

لذا فإن نتائج الجدول (15) اعلاه تشير الى قبول الفرضية الرئيسية الأولى المتضمنة وجود علاقة تأثير لأبعاد القيادة المدمرة في الرهاب ، اما على مستوى الابعاد فيلخص الجدول (16) مؤشرات التحليل على مستوى الأبعاد الفرعية وكما موضح في الجدول ادناه .



جدول رقم (16) معاملات نموذج العلاقة التأثيرية لأبعاد القيادة المدمرة في الرهاب

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1.784	.190		9.395	.000
MI	-.043-	.076	-.059-	.569-	.570
IH	.201	.081	.259	2.477	.014
LF	.089	.085	.107	1.042	.299
II	.191	.083	.253	2.288	.024

a. Dependent Variable: PH

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v.18.

استناداً الى معطيات الجدول رقم (16) يتضح أنّ بُعد عدم الفاعلية الإدارية قد حقق تأثيراً سلبياً غير معنوي في الرهاب مقداره (- .059) ، وعليه ترفض الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على: ان عدم الفاعلية الإدارية لها تأثير معنوي موجب في الرهاب ."

كذلك تبين نتائج الجدول أعلاه أنّ بُعد قسوة العلاقات الشخصية قد حقق تأثيراً ايجابياً معنوياً في الرهاب مقداره (.259) ، وهذا يجعلنا نقر بقبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على: " أنّ قسوة العلاقات الشخصية لها تأثير معنوي موجب في الرهاب ."

كما تشير نتائج الجدول اعلاه الى أنّ بُعد إدارة دغّه يعمل قد حقق تأثيراً ايجابياً ضعيفاً غير معنوي في الرهاب مقداره (.107) ، وعليه ترفض الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على: ان إدارة دغّه يعمل له تأثير معنوي موجب في الرهاب ."

وفي ذات السياق اكدت نتائج الجدول رقم (16) أنّ بُعد التردد/التقاعس عن العمل قد حقق تأثيراً ايجابياً معنوياً في الرهاب مقداره (.253) ، وهذا ما يجعلنا نقر بقبول الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على: ان التردد/التقاعس عن العمل له تأثير معنوي موجب في الرهاب ."

فضلاً عما سبق يلخص الجدول (17) نتائج تحليل التباين ، التي تشير الى ايجابية ومعنوية تأثير القيادة المدمرة في الرهاب، اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (41.260) اذ تُعد قيمة عالية تحت مستوى الدلالة (1%)، كما أنّ القدرة التفسيرية لهذا الانموذج وفقاً لقيمة (R<sup>2</sup>) قد بلغت (.224)، وهذا يشير الى أنّ القيادة المدمرة تفسر ما قيمته (22.4%) من المتغير المستجيب والمتمثل بالرهاب ، والباقي تدخل به متغيرات اخرى.

جدول رقم (17) تحليل التباين (Anova) لأنموذج تأثير القيادة المدمرة المباشر في الرهاب

ANOVA					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	18.177	1	18.177	41.260	.000 <sup>a</sup>
Residual	62.999	143	.441		
Total	81.176	144			
	R	R <sup>2</sup>	Adjusted R Square		
	.473 <sup>a</sup>	.224	.218		



a. Predictors: (Constant), LD b. Dependent Variable: PH

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v.18.

ويوضح الجدول (18) معاملات الانحدار ، التي تشير الى وجود تأثير ايجابي ومعنوي للمتغير التفسيري (القيادة المدمرة) في الرهاب.

جدول رقم (18) معاملات نموذج العلاقة التأثيرية المباشرة للقيادة المدمرة في الرهاب

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1.826	.185		9.849	.000
LD	.423	.066	.473	6.423	.000

a. Dependent Variable: PH

ووفقاً لنتائج الجدول أعلاه يتضح أنّ متغير القيادة المدمرة قد حقق تأثيراً معنوياً مقداره (0.473) في الرهاب. وهذا يتفق مع عددٍ من نتائج الدراسات السابقة كدراسة (شاهين، 2012)، (Erickson et al., 2015)، (Macovei, 2016).

وإستناداً إلى جميع النتائج أعلاه، يمكن إظهار الحالة النهائية لاختبار فرضيات الدراسة الحالية وكما في الجدول (19) أدناه.

الجدول (19) الحالة النهائية لاختبار فرضيات الدراسة

ت	الفرضية	الحالة
1	وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين عدم الفاعلية الادارية والرهاب.	قبول
2	وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين قسوة العلاقات الشخصية والرهاب.	قبول
3	وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين إدارة دغهُ يعمل والرهاب .	قبول
4	وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين التردد/ التقاعس عن العمل والرهاب .	قبول
5	ان عدم الفاعلية الادارية له تأثير معنوي موجب في الرهاب.	رفض
6	ان قسوة العلاقات الشخصية لها تأثير معنوي موجب في الرهاب.	قبول
7	ان إدارة دغهُ يعمل لها تأثير معنوي موجب في الرهاب.	رفض
8	ان التردد/ التقاعس عن العمل له تأثير معنوي موجب في الرهاب.	قبول

المصدر: من إعداد الباحث.

في ضوء ما أظهره الجدول (19) أعلاه، فإن الباحث قد أجاب عن التساؤلات وفق أهداف الدراسة الحالية التي قد تم تحديدها مسبقاً .



## المبحث الثالث: الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً: الاستنتاجات :

إن الاستنتاجات التي خلص إليها الباحث تتمثل بما يأتي:

#### أ. الاستنتاجات المعرفية

- 1- ندرة الدراسات التي حاولت تحليل طبيعة العلاقة وتفسيرها بين (القيادة المدمرة والرهاب ) بصورة مجتمعة في مخطط فرضي واحد
- 2- قلة الدراسات والبحوث التي تناولت دراسة مصطلح القيادة المدمرة في مجال العلوم التنظيمية وذلك لحساسية التعاطي مع هذا المصطلح العلمي في الدراسات الاستطلاعية.
- 3- القيادة المدمرة تُعد من اخطر الانماط القيادية واكثرها تشعباً ،وهذا ما ينذر بتوسع الجانب المظلم من القيادة في ضوء ما تم طرحه مسبقاً من امثلة واقعية بهذا الخصوص .
- 4- ان السلوكيات التعسفية والفضة للقادة وغيرها من الامور السلبية تُعد من اخطر الامور التي تُشيع حالة الرهاب بين العاملين.
- 5- هنالك وجهتان متضادتان في الادبيات التنظيمية حول دور الرهاب في سلوك الانسان الاولى تساعد على تحسين ذاته والوصول الى اعلى مستويات الكفاءة والمهنية اما الثانية تجعل منه اكثر تعاسة وشؤماً وهو الاكثر وقوعاً.

#### ب. الاستنتاجات التطبيقية

- 1- أن نمط القيادة المدمرة والرهاب التنظيمي يُعدّان من الظواهر المنتشرة بصورة معتدلة في المعمل قيد الدراسة .
- 2- افضت نتائج التحليل الاحصائي الى وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين متغيرات الدراسة (القيادة المدمرة والرهاب) وهذا يدلل أن تنامي مستوى القيادة المدمرة يؤدي الى تفعيل وتنشيط الرهاب بين الافراد العاملين ، اما على مستوى الابعاد فقد كانت العلاقات معنوية وموجبة ايضاً .
- 3- كما افادت المعطيات الاحصائية الى ان القيادة المدمرة بأبعادها الاربع لها تأثير ايجابيا في الرهاب ، لكن بصورة نسبية ، اذ من خلال ذلك نستقرئ أنّ لدى العاملين في المعمل ثقة بان القيادة المدمرة بأبعادها سوف تعزز من الرهاب ، اذ ان الافتقار للفاعلية الادارية والفوضوية في العمل فضلاً عن القسوة والاستبداد في التعامل من قبل القادة كفيل بأنشاء حالة من القلق والخوف لدى العاملين عند التعاطي مع الانشطة المختلفة في ميادين العمل .
- 4- كذلك بينت نتائج الاختبار الاحصائي على مستوى الابعاد الى ان القيادة المدمرة بأبعادها (عدم الفاعلية الإدارية - قسوة العلاقات الشخصية - إدارة دعهُ يعمل - التردد/التقاعس عن العمل) لها تأثير متباين في الرهاب وكما يأتي :

أ - كشفت النتائج أنّ بُعدي (عدم الفاعلية الإدارية وإدارة دعهُ يعمل) كان لهما تأثير ضعيف وغير معنوي في الرهاب ، بمعنى أنّ القادة الذين يجدون صعوبة في بناء تحالفات تنظيمية متينة ويفتقرون للمقدرة على الهام واقناع العاملين فضلاً عن اهمالهم



متابعة وانجاز المهام في المستويات الادارية المختلفة لا يسهم في تنامي القلق والخوف والارباك بين صفوف العاملين في المعمل قيد الدراسة.

ب - على النقيض من السابق فأن بُعدي (قسوة العلاقات الشخصية والتردد/التقاسم عن العمل) كان تأثيرهما جليا وواضحاً ، اذ أن القسوة والمزاج المتقلب في التعامل مع المرؤوسين والضغط الشديد والاستبداد الذي يُظهره القادة في تفاعلاتهم ، كذلك التردد والصعوبة في اتخاذ القرارات والاجراءات الخاصة بمواكبة التغيير تعمل جميعها على اشاعة وبلورة صورة من القلق والخوف لدى العاملين نتيجة لضبابية وتقدم وتشظي السلوك القيادي الذي يجعل كل من يعمل رهينة للدمار المحتوم.

### ثانياً : التوصيات :

- استناداً لما سبق طرحه من عرض وتحليل ومناقشه لمجمل النتائج وبناء على ما تم التوصل اليه من استنتاجات ، يمكن ايضاح جملة من التوصيات التي نوردتها بالاتي :
- 1- إشاعة وتسويق فلسفة قيادية مشرقة يقوم جوهرها على تثبتت وازالة الثقافة المظلمة في العمل القيادي داخل المعمل .
  - 2- اعتراف القادة بمبدأ وجود الآخر وفكر الآخر وعدم ممارسة سياسية التهميش والإقصاء التنظيمي.
  - 3- التعامل بصورة اخلاقية وغير تعسفية في التفاعل والتعامل مع العاملين .
  - 4- ضرورة تبني استراتيجيات مرنة في العمل التنظيمي لأجل التعاطي بإيجابية مع التغيرات البيئية واستثمار الفرص بصورة مثلى.
  - 5- العمل على تقليل مبررات الخوف والقلق من نحو توفير متطلبات العمل الاساسية وخلق ظروف بيئية امنة .
  - 6- خلق ثقافة تنظيمية يقوم جوهرها على ازالة الحالة الاستبدادية والدوغماتية لدى القادة، لأنها تساعد على خلق صورة من التنوع والشمول في صناعة واتخاذ القرارات الخاصة بالعمل، وهذا ما يلقي بضلاله وايحاءاته الايجابية على مختلف الجوانب .



## المصادر

## أولاً: المصادر العربية:

- 1- ملحم ،سامي محمد.(2002). **مناهج البحث في التربية وعلم النفس** . دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط2، عمان.الأردن.
- 2- شاهين ،فرنسيس .، جرادات ،عبد الكريم(2012). **مقارنة العلاج العقلاني الانفعالي السلأوي بالتدريب على المهارات الاجتماعية في معالجة الرهاب الاجتماعي**. مجلة جامعة النجاح للأبحاث العلوم الانسانية، مجلد (6) 26، ص1260-1290.
- 3- دبأبش ،علي موسى .(2011). **فعالية برنامج إرشادي مقترح للتخفيف من القلق الاجتماعي لدى طلبة المرحلة الثانوية وأثره على تقدير الذات**.رسالة ماجستير بعلم النفس. جامعة الأزهر .
- 4- معمريه ،بشير .(2009). **القلق الاجتماعي (المواقف المثيرة .نسب الانتشار.. الفروق بين الجنسين وبين مراحل عمرية**.مجلة شبكة العلوم النفسية العربية . العدد 21-22.ص135-149.
- 5- وزارة الصناعة والمعادن العراقية . (2013). **الاستراتيجية الصناعية في العراق حتى عام 2030م**. ملخص تنفيذي.بغداد .

## ثانياً: المصادر باللغة الانكليزية:

- 1- Aasland ,Merethe. Schanke., Skogstad ,Anders., Notelaers, Guy., Nielsen ,Morten, Birkeland.,& Einarsen Sta'le .(2010). **The Prevalence of Destructive Leadership Behaviour. British Journal of Management**.Vol. 21, PP:438–452.
- 2- Blanc ,Allura L. Le., Bruce ,Laura C., Heimberg ,Richard G., Hope ,Debra A.,Blanco ,Carlos., Schneier ,Franklin R., & Liebowitz ,Michael R.(2014).**Evaluation of the Psychometric Properties of Two Short Forms of the Social Interaction Anxiety Scale and the Social Phobia Scale**. article were presented at the 2013 meeting of the Association for Behavioral and Cognitive Therapies.pp. 312–323.
- 3- Burato ,Kátia R.S.da., Crippa, José A.de.,& Loureiro, Sonia.R.(2009).**Validity and reliability of the social phobia safety behaviour scale in social anxiety**. Burato KRSSB, Crippa JAS, Loureiro SR / Rev Psiq Clín.VOL36, No.5,PP::175-181.
- 4- Chen ,Ying-Sheue.(2009).**Screening for Social Phobia: Psychometric Evaluation of Chinese Social Phobia Inventory (SPIN)**. Elsevier.Vol 72 • No 11,PP:561-563.
- 5- Craig, S. B., & Kaiser, R. B. (2012). **Destructive leadership**. In M. G. Rumsey (Ed.) The Oxford handbook of leadership. PP: 439-454. Oxford: Oxford University Press.
- 6- Edwards ,Peter.(2012).**Iraqi cement round-up**. Global Cement Magazine.
- 7- Einarsen .Ståle ., Aasland ,Merethe. Schanke.,& Skogstad, Anders.(2007). **Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model**. The Leadership Quarterly. No.10,PP:1-10.



- 8- Erickson ,Anthony., Shaw, Ben., Murray Jane., & Branch ,Sara .(2015). **Destructive leadership: Causes, consequences and countermeasures** . Journal of Organizational Dynamics.PP:1-7.
- 9- Gardner ,Dianne., O'Driscoll ,Michael., Cooper-Thomas, Helena D., Roche ,Maree., Bentley ,Tim ., Catley, Bevan., Teo ,Stephen T. T.,& Trenberth Linda.(2016). **Predictors of Workplace Bullying and Cyber-Bullying in New Zealand** .International Journal of Environmental Research and Public Health.. VOL,13, 448,pp:1-14.
- 10-Gudmundsson ,Amanda.,& Southey, Gregory.(2011).**Leadership and the rise of the corporate psychopath:What can business schools do about the 'snakes inside**. e-Journal of Social & Behavioural Research in Business.Vol. 2, Iss. 2, pp: 18–27.
- 11-Hair, Jr. J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). **"Multivariate data analysis: A global perspective"**. London: Pearson.
- 12- Helena ,Johnson, S.; Heidi, Inderbitzen-Nolan, M.;& Emily Anderson, R.(2012). **The Social Phobia Inventory: Validity and reliability in an adolescent community sample**. Psychological Assessment, Vol 18(3), PP: 269-277.
- 13-Henderson, Lynne., Gilbert,Paul.,& Zimbardo,Philip.(2014).**Social Anxiety - Clinical, Developmental, and Social Perspectives**. Copyright ©Elsevier Inc.
- 14- Inarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). **Destructive Leadership Behaviour: Adefinition And Conceptual Model**. The Leadership Quarterly, 18, 207-216.
- 15-Leonard ,Joshua B.(2014). **The Dissolution of Effective Leadership: A Multiple-Case Study Analysis of Destructive Leadership**. Bachelor Thesis in Business Administration. Tennessee University.
- 16-Macovei,Crenguța.,Mihaela.(2016).**Measuring Job Anxiety In Military Organization** .International Conference Knowledge-Based Organization. Vol. Xxii,No.2,PP:451-456.
- 17-Makaske, Inez.(2015).**The effect of leadership behavior on work climate and team effectiveness**. 5th IBA Bachelor Thesis Conference, July 2nd, Enschede, Twente University .Netherlands.
- 18-Murari ,Krishna.(2013). **Abusive leadership – a Barrier to Employee Empowerment**. European Journal of Business and Management.Vol.5, No.4,pp:8-21.
- 19-Muschalla ,Beate .(2009).**Workplace Phobia**. The German Journal of Psychiatry.pp:45-53.
- 20-Muschalla ,Beate.(2008).Workplace-Related Anxieties And Workplace Phobia. Doctor Thesis In Psychology. Potsdam University.



- 21-Muschalla ,Beate.,& Linden, Michael.(2014).**Workplace Phobia, Workplace Problems, and Work Ability among Primary Care Patients with Chronic Mental Disorders**. JABFM .Vol. 27, No. 4,pp:486-494.
- 22-Olls ,Courtney .Williams .(2014).**Relations Among Leader Personality Traits and Subordinates' Perceptions of Destructive Leadership**. Master Thesis in Science Psychology. North Carolina State University.
- 23-Omar ,Zoharah., Mokhtar .,Mazlina & Hamzah, Siti .Raba'ah .(2015). **Prevalence of Workplace Bully in Selected Public Service Agency in Malaysia: Do Destructive Leadership Behaviour Matters?**.International Journal of Education and Training . .Vol 1, Num1,P:1-9.
- 24-Saunders, Peter.L.(2012).**Shyness Online: The Experience and Treatment of Shyness in an Online Environment**. Doctor Thesis In Psychology.RMIT University.
- 25-Schmidt ,Andrew. Alexander.(2008).**Development And Validation Of The Toxic Leadership Scale**. Master Thesis In Science Psychology. Maryland University.
- 26-Sekaran, U., & Bougie, R. (2010). **Research methods for business: A skill building approach** (5th ed.). UK: John Wiley & Sons.
- 27-Shaw ,James. B .,Erickson ,Anthony.,& Nassirzadeh ,Farzaneh.(2014).**Destructive leader behaviour:A study of Iranian leaders using the Destructive Leadership Questionnaire**. Leadership journal.Vol. 10(2) 218–239
- 28- Shaw, J. B., Erickson, A., & Harvey, M. (2011). **A method for measuring destructive leadership and identifying types of destructive leaders in organizations**. The Leadership Quarterly. Vol. 22(4), PP:575-590.
- 29-Sheard,Anthony. Geoff., Kakabadse ,Nada., & Kakabadse, Andrew.(2013). **Destructive Behaviours and Leadership: The Source of the Shift from a Functional to Dysfunctional Workplace?**. International Journal of Social Science Studies .Vol. 1, No. 1,P:73-89.
- 30- Sparks ,George,Wolf ,Patricia .,& Zurick, Andryce. M.( 2015).**Destructive Leadership:The Hatfield And Mccoy Feud**. American Journal Of Business Education – Fourth Quarter .Vol 8, Num4,P:307-326.
- 31-Veale, David .(2009).**Treatment of social phobia.Advances in Psychiatric Treatment**. vol. 9, PP:258–264
- 32- Yen ,Tran .Quang., Tian ,Yezhuang., & Sankoh ,Foday .Pinka .(2013). **The Impact of Prevalent Destructive Leadership Behaviour on Subordinate Employees in a Firm**. American Journal of Industrial and Business Management. Vol 3, P:595-600.



ملحق - أداة القياس

المتغير	البعد	ت	الفقرة	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
القيادة المدمرة	عدم الفاعلية الادارية	1	يصعب عليه بناء تحالفات متينة .					
		2	يفتقر للمقدرة في إلهام العاملين.					
		3	فتقد للفاعلية في إقناع العاملين.					
		4	يعاني من صعوبات في حشد جهود العاملين.					
		5	يفتقر لأية فكرة فيما يتعلق بتحفيز العاملين.					
	قسوة العلاقات الشخصية	1	يمارس الضغط الشديد في تعامله مع المرؤوسين.					
		2	يستبد في آراءه.					
		3	يتعامل بوحشية مع كل من يتحداه من العاملين.					
		4	يُظهر مزاجاً متقلباً ومهولاً في تعاملاته.					
		5	يُحسن التعامل مع الشخصيات ذات النفوذ.					
	إدارة دعه يعمل	1	يتوقع مني انجاز ما يريد تخمينه .					
		2	يجهل ما افكر فيه حول عملي.					
		3	يهمل مراقبة تصرفات العاملين .					
		4	يهمل التعامل مع مختلف الحالات.					
		5	يفتقر لأدنى فكرة عما يجري في وحدات الأعمال(المستويات الوظيفية) الدينا.					
	التردد / التناقس عن العمل	1	يواجه صعوبة كبيرة في اتخاذ أي قرار في وضع ملتبس،.					
		2	يخشى اتخاذ موقف والتشبيث به.					
3		يحذر من اتخاذ الإجراءات اللازمة عندما يستلزم الأمر .						
4		يتردد بمواكبة التغيير في الاوقات الصعبة .						
5		يتجنب استخدام التكنولوجيا الجديدة في العمل .						
الرهَاب		1	اتجنب أنظار الشخص الذي افاعل معه في العمل .					
		2	أسرع في الحوار والكلام ومن دون توقف مع الآخرين .					
		3	اختصر حديثي مع الآخرين الى اقل حدٍ ممكن .					
		4	اتجنب جذب انتباه الآخرين إليّ في العمل					
		5	اجلس في الاماكن الخلفية او الأكثر خفاءً .					
		6	ابتعد عن كل ما يحدث داخل بيئة العمل .					
		7	انفرج بصورة سلبية للوضع الحالي نتيجة لشخصيتي المقيدة .					
		8	اوحى للآخرين (لزملاء العمل) بأنني لم أرى اي شخص منهم .					
		9	أنظر إلى الأرض عند المشي داخل المؤسسة .					
		10	اضع يدي في جيوبي عند الحديث مع الآخرين.					
		11	اتوقف عما أقوم به (على سبيل المثال:العمل، الكتابة، شرب الخ) عندما اشعر بأنني تحت المراقبة .					
		12	احاول النظر الى الآخرين باستحياء.					
		13	اضحك احياناً لإخفاء موقف معين جعلني عصبياً .					
		14	اتحقق مرارا وتكرارا إذا أنا أتفق ام لا .					
		15	ازيد المسافة بيني وبين محدثي عند العمل.					
		16	اعمل على اخفاء خوفي امام زملائي في العمل .					
		17	افكر جيدا حول ما انا ذاهب الي قوله .					