

القيادة السامة وعلاقتها بالسلوك الابتكاري لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم  
بالجامعات المصرية<sup>١</sup>

## Toxic leadership and its Relationship to Innovative Behavior for Faculty Members and their assistants in Egyptian Universities

إعداد

أ. م. د/ محمد مسلم حسن علي      د/ جمعة صابر جمعة حسين عرايس  
أستاذ الإدارة والتخطيط والدراسات      مدرس الإدارة والتخطيط والدراسات  
المقارنة المساعد بكلية التربية بتفهننا      المقارنة بكلية التربية بتفهننا الأشراف  
الأشراف - جامعة الأزهر      - جامعة الأزهر

### مستخلص البحث

هدف البحث الراهن إلى الكشف عن واقع القيادة السامة وعلاقتها بالسلوك الابتكاري لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية، واستخدم البحث المنهج الوصفي لتحقيق هدفه، وتم تصميم استبانتان الأولى للكشف عن درجة توافر أبعاد القيادة السامة بالجامعات المصرية، والثانية عن السلوك الابتكاري لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة، وتم تطبيق الاستبانتان على عدد ٣٩٣ عضواً بالجامعات المصرية، وأظهرت النتائج وجود القيادة السامة بالجامعات المصرية بنسبة كبيرة في جميع أبعادها (الإشراف المسيء، والاستبداد، والزرجية، والترويج للذات، وضعف القدرة على التنبؤ، والأنانية) تراوحت متوسطاتها الحسابية بين ٢,٤٠ - ٢,٧٣، وأن السلوك الابتكاري للأعضاء متوفر بدرجة متوسطة في جميع أبعاده (توليد الأفكار، والترويج للأفكار، وتنفيذ الأفكار، وسمات الشخصية، والمعرفة والمهارات) تراوحت متوسطاتها الحسابية بين ٢,١٤ - ٢,١٨، كما أظهرت النتائج

وجود فروق ذات دلالة إحصائية للقيادة السامة وفقاً لمتغير النوع لصالح الإناث، ولمتغير الرتبة الأكاديمية لصالح الهيئة المعاونة، ولمتغير المنصب الإداري لصالح من لا يشغلون منصباً إدارياً، كما أظهرت نتائج تحليل الانحدار لمتغيري القيادة السامة والسلوك الابتكاري وجود علاقة ارتباطية سلبية بينهما، وخلص البحث إلى مجموعة من التوصيات تمثلت في: ضرورة وضع آليات للتغلب على تأثيرات القيادة السامة والتي تحول دون تنمية السلوك الابتكاري لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، وضرورة التعرف على أبعاد القيادة السامة، وتركيز برامج التدريب على السلوكيات القيادية السلبية، وتشجيع الأعضاء على المجازفة المحسوبة لتنفيذ السلوك الابتكاري، وإجراء الاستطلاعات المجهولة وتطبيق سياسات الباب المفتوح، والإبلاغ عن السلوكيات السامة، وتحميل القادة المسؤولية عن أفعالهم، ووضع سياسات عقابية واضحة للسلوكيات السامة وعدم التسامح معها، وتقديم خدمات الدعم مثل الاستشارة والإرشاد، وتعزيز بيئة عمل تتميز بالإبداع والابتكار.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة السامة - السلوك الابتكاري

### Abstract

The current research aimed to reveal the reality of toxic leadership and its relationship to the innovative behavior of faculty members and their assistants in Egyptian universities. The research used the descriptive approach to achieve its goal. Two questionnaires were designed, the first to reveal the reality of toxic leadership in Egyptian universities, and the second to reveal the innovative behavior of faculty members and supporting staff, and it was applied. The two questionnaires were conducted on 393 members of Egyptian universities, and the results showed the presence of toxic leadership in Egyptian universities in a large percentage in all its dimensions (abusive supervision, tyranny, narcissism, self-promotion, poor ability to predict, and selfishness) whose arithmetic averages ranged between 2.40-2.73, The innovative behavior of the members is available to a moderate degree in all its dimensions (generating ideas, promoting ideas, implementing ideas, personality traits, knowledge and skills),

and its arithmetic averages ranged between 2.14-2.18. The results also showed that there were statistically significant differences in toxic leadership according to the variable Gender is in favor of females, the academic rank variable is in favor of the assistant body, and the administrative position variable is in favor of those who do not hold an administrative position. The results of the regression analysis of the toxic leadership and innovative behavior variables also showed a negative correlation between them, and the research concluded with a set of recommendations represented in: the necessity of developing mechanisms to overcome On the effects of toxic leadership, which prevents the development of innovative behavior among faculty members and their assistants, the necessity of identifying the dimensions of toxic leadership, focusing training programs on negative leadership behaviors, encouraging members to take calculated risks to implement innovative behavior, conducting anonymous surveys, applying open-door policies, and reporting... Toxic behaviors, holding leaders accountable for their actions, establishing clear policies and consequences for toxic behaviors and not tolerating them, providing support services such as counseling and guidance, and promoting a work environment characterized by creativity and innovation.

**Keywords:** Toxic leadership - Innovative behavior

### مقدمة البحث

تعد القيادة وظيفة تساعد على توجيه موارد المؤسسة لتحسين الكفاءة وتحقيق الأهداف حيث يقوم القائد الفعال بتوضيح الأهداف وتوجيه المنظمة نحو تحقيق رسالتها، وعلى الجانب الآخر، تعد القيادة السامة شكلاً ضاراً من أشكال القيادة والتي تتميز بسلوكيات مدمرة تضر بالعاملين والمنظمات، وعلى النقيض من القادة الفاعلين الذين يلهمون ويدعمون فرقهم، ينخرط القادة السامون في إجراءات تخلق بيئة عمل سلبية، مما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية، وزيادة معدل الدوران الوظيفي للمرؤوسين، وانخفاض الأداء التنظيمي.

وغالبًا ما يتبنى القادة السامون نهجًا استبداديًا، حيث يتخذون القرارات من جانب واحد دون طلب مدخلات من فريقهم، مما يخنق الإبداع والتعاون، كما يمتلك هؤلاء القادة إحساسًا متضخمًا بأهمية الذات ويعطون الأولوية لاحتياجاتهم الخاصة على احتياجات الفريق، مما يؤدي إلى أسلوب قيادة يتمحور حول الذات (Rosenthal & Pittinsky, 2006: 620)، وكثيرًا ما يتلاعب القادة السامون بالآخرين للحفاظ على سيطرتهم، ويستخدمون أساليب مثل الخداع والمحسوبية وخلق الانقسامات بين أعضاء الفريق، كما يُظهر هؤلاء القادة القليل من الاهتمام برفاهية موظفيهم، مما يؤدي إلى زيادة التوتر والإرهاق وانخفاض الرضا الوظيفي، وغالبًا ما يلجأ القادة السامون إلى أساليب التتمر، بما في ذلك الإساءة اللفظية والإذلال العلني، لفرض السيطرة وقمع المعارضة (Einarsen, 2017: 210).

وتؤثر القيادة السامة بشكل كبير على الصحة العقلية للموظفين، مما يؤدي إلى زيادة التوتر والقلق والإرهاق، كما يمكن للقائد السام أن يؤدي إلى تآكل الثقافة التنظيمية، مما يخلق جوًا من الخوف وعدم الثقة وانخفاض الروح المعنوية، مما يقوض العمل الجماعي والتعاون، والمرؤوسين المحبطين والمنعزلين أقل إنتاجية وإبداع، مما يؤثر سلبيًا على الأداء التنظيمي العام وجودة العمل، وغالبًا ما تؤدي المستويات المرتفعة من التوتر وعدم الرضا بين المرؤوسين إلى زيادة معدلات الدوران الوظيفي، مما يجعل من الصعب على المؤسسات الاحتفاظ بالموهب وجذبها (Tepper, 2010:180).

ومن أبرز ما يتكشف من أعراض في المؤسسات التي تسيطر عليها القيادة السامة أنه تتم مكافأة الأشخاص وذلك لموافقته على أخطاء رئيسهم، ومعاينة من يجرؤ على التفكير بطريقة مختلفة، كما يظهر في بيئة القيادة السامة مكافأة الأشخاص من الوصوليين والمتملقين ويتم ترقيتهم إلى أدوار قيادية، بينما الأشخاص الذين يتفردون بتفكيرهم الإبداعي أو التفكير النقدي ومهارات الاستجواب والاستفسار

يتم إقصاؤهم عن مراكز اتخاذ القرارات ومناصب التأثير ولذلك؛ غالبًا ما تتسبب القيادة السامة في معدلات تراجع مرتفعة وانخفاض في الإنتاجية وقلة الابتكار ونشوب الصراع بين الإدارات (Mehta and Maheshwari, 2013: 87) . وتذهب بعض الدراسات كدراسة (Goldman: 2006) إلى أن القيادة السامة تتسبب في تسرب الكوادر المتميزة أو قتل الميزة التنافسية أو غياب الإبداع؛ حيث يقفون حائلًا دون تدفق الإبداع والابتكار وإبراز قدرات المرؤوسين وتآلق مهاراتهم و-خصوصا- أولئك الذين ينازعونه الرأي ولو كانوا على صواب، في ظل العصر الراهن الذي يتسم بالرقمنة والعولمة، بحيث أصبح الابتكار سمة أساسية لابد أن يتمتع بها كافة العاملين بأي منظمة، حيث يمثل الابتكار حجر الزاوية للاستدامة التنظيمية.

ويعاني كثير من المرؤوسين من آثار القيادة السامة؛ فقد ذكر كوسي وهولواي (Kusy and Holloway: 2009) أن ما نسبته (٦٤%) من المستطلعين في دراستهما ذكروا أنهم يعانون حاليا نتيجة عملهم تحت سيطرة قيادة سامة كذلك، أشار (٩٤%) منهم أنهم عملوا مع أحد القادة السامين في مرحلة ما من حياتهم المهنية، وينظر المهتمون إلى القيادة السامة على أنها نهج قيادي يلحق الضرر بالعاملين وفي النهاية بالمؤسسات أيضًا.

وقد أصبحت الحاجة ماسة إلى السلوك الابتكاري للعاملين بالمنظمات على اختلاف أشكالها وأنواعها -خصوصا- في ظل البيئة التي تتسم بالتغيرات والتحولات العالمية المعاصرة مثل جائحة كوفيد- ١٩، حيث يؤدي الابتكار إلى تعزيز الأداء والبقاء (Yuan, 2018:323)، كما أشارت نتائج إحدى الدراسات إلى أن الابتكار في الخدمة العامة يحسن الأداء التنظيمي، وأن السلوك المبتكر يزيد من إنتاجية وظائف العمال (Chang,2018:45).

وتتميز السلوكيات الابتكارية بأنها أفكار إبداعية تقود المنظمات إلى الأداء الإبداعي والابتكار، كما تعد الأفكار الابتكارية من أهم الحلول للقضايا الصعبة أو طرق جديدة للعمل من حيث الأساليب أو التقنيات أو الأدوات ( Zhang & Wang, 2021:16).

### مشكلة البحث

إن ظهور أي من جوانب/ أبعاد القيادة السامة في المؤسسة يؤدي إلى نقص الابتكار، واتخاذ قرارات غير فعالة، وذلك مثل صمت الموظف نتيجة للسلوك المسيء والسام يؤدي إلى نتائج تنظيمية سلبية ويعد عائقًا أمام الابتكار والتحسين المستمر (Laguda, 2021: 2436).

وفي ظل هذا النمط من القيادة يضعف تماسك الإدارات وروح العمل الجماعي بها، وتتخفف الإنتاجية، ويزداد الصراع بين الإدارات، ولها تأثير على الروح الابتكارية للعاملين ذكورًا وإناثًا (March, 2015).

وقد أوضحت نتائج بعض الدراسات التي أجريت في مجال القيادة السامة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة السامة بجميع أبعادها (الإشراف المسيء، النرجسية، الترويج الذاتي، عدم القدرة على التنبؤ، والقيادة السلطوية) على الأداء الإبداعي للمرأة (النادي، ٢٠١٩: ٥٤٥).

وفي السياق ذاته ذكرت بعض الدراسات التأثير السلبي السلوك الابتكاري والإبداعي لدى المرؤوسين القيادة السامة سواء كانت عن سلوك قصدي بإيذاء الآخرين أو إلحاق الضرر بهم، أو عن سلوك غير قصدي للقائد والذي ينتج عن نقص الكفاءة، حيث يؤدي ذلك إلى مجموعة من المشكلات داخل المؤسسات منها: انخفاض أداء المرؤوسين، وانخفاض الرضا الوظيفي لديهم، وزيادة حدة الصراعات بالمؤسسة عن المستوى المأمول، ونقص في الإبداع والابتكار لدى المرؤوسين، بل توقف الإبداع مما يؤدي إلى سلوك عمل أقل ابتكارًا (Kurtulmuş, 2021: 752).

وتشير الإحصائيات في مجال دراسات القيادة، والقيادة السامة إلى أن واحدًا من كل خمس من قادة المؤسسات يُظهر سلوكيات سامة في بيئة العمل، كما ترتبط القيادة السامة بانخفاض جهد الموظف في عمله بنسبة ٤٨ ٪، والانخفاض في جودة العمل بنسبة ٣٨ ٪ (Laguda, 2021: 2437-2438).

وفي السياق ذاته كشفت إحدى الدراسات عن أن القيادة السامة والاستبدادية، وعدم الفطنة في مكان العمل ووجود شخصيات مشكوك فيها، خاصة على المستوى الإداري ينتج عنهما سلوك عمل غير لائق لهما تأثير ضار على سلوك العمل المبتكر للموظفين، وأنهم أقل إبداعًا وابتكارًا في الأدوار المسندة إليهم، وأن هذا ليس مناسبًا لتحقيق الأهداف في المنظمات، بل تقودها إلى الفشل في العديد من مؤشرات الأداء التنظيمي أيضًا (Kurtulmuş, 2021:733).

وقد أشارت دراسة (النجار، وآخرون، ٢٠٢٣: ١) إلى وجود علاقة ارتباطية بين القيادة السامة والإحباط الوظيفي لدى العاملين في قطاع التعليم بجامعة المنصورة، بمعنى أن القيادة السامة تؤدي إلى الإحباط الوظيفي لدى المرؤوسين بالمؤسسات ومنها الجامعات.

كما بينت دراسة (زهرة، ٢٠٢٣: ٧) وجود بعض أبعاد القيادة السامة، حيث أشار معاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة إلى أن إدارة الكلية التي يعملون بها تتجاهل آرائهم وتقوم بالتشكيك في قدراتهم وإنجازاتهم، وتتعامل بشكل مختلف في وجود قيادات الجامعة، وكذلك تحدث إدارة الكلية معهم بشكل غير لائق، فضلاً عن الاستخفاف بشعارات المنظمة، وشعور البعض بالإحباط وعدم الراحة.

مما سبق يتضح التأثير السلبي للقيادة السامة على السلوك الابتكاري للمرؤوسين في المنظمات بعامة، ولأن الجامعات من المنظمات التي تحتاج إلى استقرار العلاقة بين القيادة بها وبين المرؤوسين ومنهم أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم تحقيقاً لأهدافها ووظائفها التي أنشئت من أجلها، ولانعكاس هذا التأثير

السلبى على السلوك الابتكاري لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية، فقد جاءت هذا البحث من أجل الوقوف على علاقة القيادة السامة بالسلوك الابتكاري لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية، ووضع آليات لمواجهة هذا التأثير، ويمكن صياغة السؤال الرئيس فيما يلي:

ما العلاقة بين القيادة السامة والسلوك الابتكاري لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم

بالجامعات المصرية؟

ويتفرع منه الأسئلة التالية:

- ١- ما الأسس النظرية للقيادة السامة والسلوك الابتكاري في الفكر الإداري المعاصر؟
- ٢- ما درجة توافر أبعاد القيادة السامة والسلوك الابتكاري لمن وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية؟
- ٣- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة توافر أبعاد القيادة السامة والسلوك الابتكاري لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم وفقاً لمتغيرات النوع والرتبة الأكاديمية والمنصب الإداري؟
- ٤- هل توجد علاقة طردية بين القيادة السامة والسلوك الابتكاري لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية؟
- ٥- ما أهم التوصيات لمواجهة تأثير القيادة السامة على السلوك الابتكاري لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية؟

#### أهداف البحث

تمثلت أهداف البحث الراهن فيما يلي:

- ١- تعرف الأسس النظرية للقيادة السامة والسلوك الابتكاري.
- ٢- درجة توافر أبعاد القيادة السامة والسلوك الابتكاري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية.



- ٣- معرفة الفروق ذات دلالة إحصائية حول درجة توافر أبعاد القيادة السامة والسلوك الابتكاري لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم وفقاً لمتغيرات النوع والرتبة الأكاديمية والمنصب الإداري.
- ٤- تحديد العلاقة بين القيادة السامة والسلوك الابتكاري لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية.
- ٥- وضع آليات لمواجهة تأثير القيادة السامة على السلوك الابتكاري لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية.

### أهمية البحث

ترجع أهمية البحث الراهن إلى الآتي:

- ١- إثراء الأدبيات التربوية بمزيد من الأبحاث العلمية عن القيادة السامة وعلاقتها بالسلوك الابتكاري.
- ٢- توجيه أنظار القيادات الجامعية ودق جرس الخطر نحو القيادة السامة وتأثيراتها المختلفة.
- ٣- وضع الآليات اللازمة لمواجهة تأثير القيادة السامة على السلوك الابتكاري لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية.

### منهج البحث وأدواته

استخدم البحث الراهن المنهج الوصفي لرصد وتحليل وتفسير واقع القيادة السامة لدى قيادات الجامعات المصرية، وإمكانية مواجهة هذه التأثيرات على السلوك الابتكاري لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية، وفي سبيل تحقيق ذلك استخدم الباحثان استبانتان تم توجيههما إلى عينة من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالجامعات المصرية بلغ عددهم (٣٩٣) للوقوف على مدى وجود أبعاد القيادة السامة، فضلاً عن تأثير هذه الأبعاد على السلوك الابتكاري لديهم.

## حدود البحث

تمثلت حدود البحث فيما يلي:

**أولاً: الحدود الموضوعية:** اقتصر البحث الراهن على أبعاد القيادة السامة: الإشراف المسيء، الاستبداد، النرجسية، الترويج للذات، ضعف القدرة على التنبؤ، الأنانية، وتأثيرها على أبعاد السلوك الابتكاري: توليد الأفكار، الترويج للأفكار، تنفيذ الأفكار، سمات الشخصية، المعرفة والمهارات في الجامعات.

**ثانياً: الحدود المكانية:** اقتصر البحث على توضيح تأثير أبعاد القيادة السامة على السلوك الابتكاري ببعض الجامعات المصرية والتي تمثلت في جامعة الأزهر وعين شمس (وتمثلا المنطقة المركزية)، جامعة الزقازيق وتمثل (الوجه البحري)، جامعة سوهاج (وتمثل الوجه القبلي).

**ثالثاً: الحدود الزمانية:** تمثلت الحدود الزمانية للدراسة في مدة تطبيق أدوات الدراسة الميدانية خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي ٢٠٢٣-٢٠٢٤.

**رابعاً: الحدود البشرية:** تمثلت الحدود البشرية في عينة من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية.

## مصطلحات البحث

يتحدد البحث الراهن بالمصطلحات الآتية:

### أ- القيادة السامة **Toxic leadership**:

يمكن تحديد ماهية القيادة السامة على أنها أسلوب من أساليب القيادة يضر بالأشخاص داخل المؤسسة، بل والمؤسسة ككل على المدى الطويل، وينتج عنه قتل روح الإبداع والابتكار والحماسة والاستقلالية لدى الأفراد العاملين داخل المؤسسة (رضوان، ٢٠١٩: ٥٦٣).

كما عرفها (Asbery, 2015) بأنها سلوك للقادة يتم من خلاله ممارسة ممنهجة لعمليات الترهيب والخداع وتطبيق المحسوبية على حساب الكفاءة والفاعلية، وتحقيق أهدافهم الخاصة على حساب الأفراد العاملين بالمنظمة. في حين ذهب (أبو شحاتة، ٢٠٢١) إلى أن القيادة السامة هي: مجموعة من التصرفات التي تصدر عن القائد، وتتضمن الحفاظ على المنصب، وبسط السيطرة على المرؤوسين من خلال إجراءات ثابتة ومتعمدة للإضرار بهم. ويحدد البحث الراهن ماهية القيادة السامة إجرائياً على أنها: سلسلة من الأفعال المتعمدة أو غير المتعمدة تشتمل على الإشراف المسيء، أو الاستبداد، أو النرجسية، أو الترويج للذات، أو ضعف القدرة على التنبؤ، أو الأنانية تصدر عن بعض القادة تؤدي إلى تقويض وتنشيط الأتباع الذين يسعون بصدق إلى تنفيذ رؤية ورسالة الجامعات المصرية، مما يؤدي إلى إعاقة إنجاز وتحقيق الأهداف المرجوة.

### ب- السلوك الابتكاري Innovative Behavior

يقصد بالسلوك الابتكاري: البحث والتطوير وممارسة الأفكار الجديدة بناءً على العلاقة المتبادلة بين الأعضاء في الوضع الحالي (Van de Ven, 2000: 590).

كما يُعرف على أنه تعزيز الابتكار باستخدام مهارات حل المشكلات الفردية في تطوير وتنفيذ أفكار واستراتيجيات ومنتجات وخدمات جديدة (Amabile, 2002: 123).

كما عرفه (Scott, 2010: 580) على أنه: إنشاء الفرد لخطة قابلة للتنفيذ، على المستوى العملي من خلال تأمين الموارد لاكتشاف وتطبيق أفكار إبداعية جديدة لتحقيق الأداء التنظيمي.

ويمكن تعريف ماهية السلوك الابتكاري إجرائياً بأنه: "مجموعة المبادرات الرائدة لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية لاكتشاف الأفكار،

وفرص الإبداع والابتكار وتوليد الأفكار، وترويجها، وتنفيذها في البيئة الجامعية التي أصبحت تتميز بالتكنولوجية الديناميكية".

### الدراسات السابقة:

فيما يلي عرض لمجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث الراهن والتي أجريت في مجالي القيادة السامة والسلوك الابتكاري، حيث تمت الاستفادة من تلك الدراسات في إثراء الإطار النظري للبحث الراهن، وأيضا للمساعدة في الوصول إلى نتائج البحث ووضع مجموعة من التوصيات للتغلب على تأثير أبعاد القيادة السامة على السلوك الابتكاري لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية، وقد تم ترتيبها وفق التسلسل الزمني لها من الأقدم إلى الأحدث، كما تم تصنيفها إلى محورين رئيسيين على النحو التالي:

### أولاً: دراسات تتعلق بالقيادة السامة:

ويتناولها البحث الراهن على النحو التالي:

هدفت دراسة (Behery & El Rawas, 2018) إلى التحقق من تأثير القيادة السامة على سلوكيات المواطنة التنظيمية؛ واستخدمت الدراسة التزام وثقة المتابعين للتوسط في تأثير القيادة السامة والنتائج التنظيمية، وقد تم جمع البيانات من خلال استبانة، وقد بلغ، حجم العينة من ٦٦٠ موظفًا كما تم استخدام بعض التقنيات الإحصائية لقياس الفرضيات مثل النمذجة الهيكلية، واختبار (ت)، واختبار تحليل التباين حيث تم قياس خمسة أبعاد للقيادة السامة وهي النرجسية وعدم القدرة على التنبؤ، والقيادة الاستبدادية، والترويج الذاتي والإشراف المسيء، وأظهرت نتائج الدراسة أن الإشراف المسيء والقيادة الاستبدادية وعدم القدرة على التنبؤ كأبعاد للقيادة السامة ترتبط ارتباطاً سلبياً بسلوك المواطنة التنظيمية، ولكن الأبعاد الأخرى للقيادة السامة لم يكن للنرجسية والترويج الذاتي أي علاقة كبيرة مع بُعدي سلوك المواطنة التنظيمية.

واستهدفت دراسة (Paltu, & Brouwers, 2020) التحقق من العلاقة بين القيادة السامة والرضا الوظيفي وهمة العزم والالتزام، كما هدفت كذلك إلى اختبار ما إذا كانت ثقافة المنظمة تتوسط العلاقة بين القيادة السامة ونتائج وظيفية معينة مثل الرضا الوظيفي والمثابرة والالتزام، وقد تم استخدام تصميم بحث مقطعي بحجم عينة (٦٠٠) موظف، وكشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة وتأثيرات مباشرة وغير مباشرة لجميع العلاقات، وقد هذه العلاقات بدرجة متوسطة في جميع العلاقات المختبرة.

وهدف دراسة (Tejeda, 2020) إلى التحقق بشكل تجريبي من التأثير المباشر وغير المباشر للقيادة السامة على النمو والكفاءة التنظيمية، وأداء المرؤوسين والثقافة التنظيمية والآثار الضارة للقيادة السامة على الأداء الكامل للمنظمة، والتأثير الزائد لها على الأفراد والمنظمات لتعزيز فهم سمية القيادة في المنظمة، وتم تطبيق الدراسة على المرؤوسين في الولايات المتحدة، واختار الباحث هذه المجموعة لأن معلوماتهم منشورة على مواقع يمكن الوصول إليها علناً، وقد بلغ حجم العينة ٤٢٠ موظفاً، واستخدم الباحث النمذجة الهيكلية لاختبار دقة الفرضيات وأظهرت نتائج الدراسة أن زيادة درجة القيادة السامة ترتبط بانخفاض النمو في حين أن تعزيز التصورات الثقافية؛ وأن القيادة السامة ترتبط ارتباطاً مباشراً بأداء الموظف وكفاءته التنظيمية، كما أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود تأثير معتدل كبير للثقافة على العلاقة بين القيادة السامة والكفاءة.

وركزت دراسة (Snow et al, 2021) على استكشاف القيادة السامة بمدارس ما بعد المرحلة الابتدائية باستخدام مقياس شميدت للقيادة السامة لتقييم تأثيرات القيادة البناءة والمدمرة على الحياة المهنية والشخصية، فضلاً عن معنويات المرؤوسين، وقد أشارت البيانات التي تم جمعها من ١١١ متخصصاً في التدريس إلى نتائج سلبية كبيرة من القيادة السامة، مثل انخفاض الرضا الوظيفي، والوكالة

المهنية، ومعنويات المرؤوسين؛ وزيادة الاستنزاف والسلوكيات السلبية، وخنق التطوير الوظيفي؛ وقضايا صحية مختلفة، وتسلط هذه النتائج الضوء على التأثير الحاسم لجودة القيادة على الرفاهية المهنية وتشير إلى الحاجة إلى مزيد من البحث في طبيعة وآثار القيادة السامة في البيئات التعليمية.

تناولت دراسة (Orunbon & Salaudeen, 2022) توضيح العلاقة بين القيادة المدرسية السامة والرضا الوظيفي للمعلمين، والالتزام التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي في ولاية لاجوس، وتكون مجتمع الدراسة من محاضرين في مؤسسات التعليم العالي المملوكة لولاية لاغوس وبلغ حجم العينة (٢٤٠) محاضراً، واعتمد الباحثون تصميمات البحوث الارتباطية والوصفية، وأسفرت بعض نتائج الدراسة عن أن هناك علاقة سلبية بين القيادة السامة والرضا الوظيفي للمعلمين في مؤسسات التعليم العالي في ولاية لاغوس وهناك علاقة سلبية بين القيادة السامة والالتزام التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي في ولاية لاغوس.

وأوضحت دراسة (Atalla, & Mostafa, 2023) العلاقة بين القيادة السامة ونتائج العمل، حيث أجريت الدراسة على عدد من الممرضات بلغ عددهم (٤٧٥) كما تم استخدام أداتين تمثلت الأداة الأولى في مقياس القيادة السامة، وتمثلت الأداة الثانية في مقياس نتائج العمل، وأسفرت نتائج الدراسة عن وجود ارتباط سلبي ذي دلالة إحصائية بين القيادة السامة لقادة التمريض كما يراها الممرضون الذين شملتهم الدراسة ونتائج العمل الشاملة، كما خلصت الدراسة إلى وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين القيادة السامة المدركة ونتائج العمل، وأوصت الدراسة بضرورة إنشاء مؤسسات الرعاية الصحية لبرامج وورش عمل تدريبية على القيادة لتزويد قادة التمريض والمشرفين بالمهارات والممارسات القيادية التي يحتاجونها لأداء أدوارهم بطريقة فعالة لتعزيز نتائج العمل.

كما هدفت دراسة (النجار، وآخرون، ٢٠٢٣) إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة السامة والإحباط الوظيفي لدى العاملين بقطاع التعليم بجامعة المنصورة ولجمع البيانات تم تصميم قائمة استقصاء، وقد بلغ حجم العينة ٣٣٠ مفردة، وقد أوضحت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط طردية بين أبعاد القيادة السامة المتمثلة في (الإشراف المسيء، والنرجسية، والترويج الذاتي، وعدم القدرة على التنبؤ) والإحباط الوظيفي، كذلك عدم وجود علاقة ارتباط بين بُعد القيادة السلطوية أو الاستبدادية والإحباط الوظيفي لدى العاملين بقطاع التعليم بجامعة المنصورة.

#### ثانياً: دراسات تتعلق بالسلوك الابتكاري:

هدفت دراسة (عبد السلام، وآخرون، ٢٠١٩) إلى التحقق من طبيعة وقوة العلاقة بين تطبيق التسويق الداخلي في مؤسسات التعليم العالي الحكومية والسلوك الابتكاري، وتحديد القيمة النسبية لأبعاد التسويق الداخلي من حيث قدرتها على التنبؤ بتنمية السلوك الابتكاري في هذه المؤسسات، وتوصل الباحثون إلى عدة نتائج أهمها: تم رفض فرض عدم القائل لا يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين في مؤسسات التعميم العالي الحكومية محل الدراسة نحو تطبيق التسويق الداخلي والسلوك الابتكاري، وفقاً لخصائصهم الديموغرافية (الجنس، جهة العمل، والعمر، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)، والتوزيع، والترويج بين السلوك الابتكاري (المنتج، والتسعير) يتمتعان بعلاقة غير معنوية بينهما وبين السلوك الابتكاري.

وهدف دراسة (Kundu, et al, 2020) إلى قياس تأثير وضوح الدور المدرك على السلوك الابتكاري لدى العاملين من خلال الدوافع الذاتية والمشاركة الفعالة كمتغيرات وسيطة، وتوصل الباحثون إلى عدة نتائج كان أهمها: يؤثر التحفيز الداخلي تأثيراً إيجابياً على المشاركة في العمل، مما يؤثر في النهاية على السلوك الابتكاري لدى المرؤوسين بشكل إيجابي، كما يوجد تأثير إيجابي لوضوح الدور

المدرک على السلوك الابتكاري، وتشير النتائج إلى أن التحفيز الداخلي الناجم عن وضوح الدور المدرک، له تأثير إيجابي على ابتكار المرؤوسين بشكل مباشر وغير مباشر من خلال المشاركة في العمل.

وقامت دراسة (Iqbal, et al, 2020) بقياس العلاقة بين القيادة الخادمة والسلوك الابتكاري للموظفين، وقياس الدور الوسيط للمسالمة النفسية والازدهار في العلاقة بين القيادة الخادمة والسلوك الابتكاري للمرؤوسين، وتوصل الباحثون إلى عدة نتائج أهمها: ترتبط القيادة الخادمة ارتباطاً إيجابياً بالسلوك الابتكاري للمرؤوسين، وتشير النتائج أن القادة الخادمون يمكنهم رعاية الشعور بالأمان النفسي لمرؤوسيهـم عندما يثيرون تعاطفاً مع مرؤوسيهـم، ويشجعونهـم على المسالمة، ويطلبون ملاحظاتهم، كذلك عندما يمكن القادة مرؤوسيهـم، ويضعون أولويات احتياجاتهم واهتماماتهم، ويركزون على تعليم ونموهم، يشعر الموظفون بالازدهار في العمل، إضافة إلى ذلك، تشير النتائج إلى أن بيئة العمل التي يتوفر بها الأمان النفسي للمرؤوسين تعزز الموظف من خلال تعزيز سلوك المخاطرة، وخلق مناخ اجتماعي إيجابي للتفاعلات الاجتماعية.

واستهدفت دراسة (Zhang & Wang, 2021) قياس تأثير التحديد التنظيمي على السلوك الابتكاري للمرؤوسين، وقياس الدور الوسيط لمشاركة في العمل والدور المعدل للكفاءة الذاتية الإبداعية في العلاقة بين التعريف التنظيمي والسلوك الابتكاري للموظفين، وتوصل الباحثان إلى عدة نتائج كان من أهمها: يرتبط التحديد التنظيمي ارتباطاً إيجابياً بالسلوك الابتكاري للموظفين، وتتوسط المشاركة في العمل العلاقة بين التحديد التنظيمي والسلوك الابتكاري لدى المرؤوسين، إضافة إلى ذلك تعزز الكفاءة الذاتية الإبداعية العلاقة بين المشاركة في العمل والسلوك الابتكاري للمرؤوسين.



وتناولت دراسة (طلبة، ٢٠٢٣) أثر أبعاد السلوك الابتكاري للعاملين والمتمثلة في ترويج الأفكار الجديدة، وتوليد الأفكار الجديدة، وتنفيذ الأفكار الجديدة على الفخر التنظيمي ببعديه الفخر العاطفي، والفخر الاتجاعي، وتم جمع البيانات عن طريق الاستقصاء من عينه بلغ حجمها (٣٠٠) مفردة متمثلة في أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بجامعة بورسعيد، وبلغت نسبة الاستجابة (٩١٪) بواقع (٢٧٣) استبانة صالحة للتحليل، وتوصلت الدراسة إلى تحقق الفرض الرئيس للدراسة وهو: وجود تأثير إيجابي معنوي بين أبعاد السلوك الابتكاري للعاملين والفخر التنظيمي، كما دعمت النتائج الفروض الفرعية وهي: يوجد تأثير معنوي إيجابي بين بعد توليد الأفكار الجديدة والفخر التنظيمي، كما يوجد تأثير معنوي إيجابي بين بعد ترويج الأفكار الجديدة والفخر التنظيمي، وكذلك يوجد تأثير معنوي إيجابي بين بعد تنفيذ الأفكار الجديدة والفخر التنظيمي، كما تمثلت أهم توصيات الدراسة في تعزيز الإدارة العليا بالمنظمة الفخر بالمواقف من خلال: الاحتفال بأحداث النجاح، وتسهيل الضوء على الإنجازات التنظيمية الرئيسة لتوعية المرؤوسين بسجل نجاح المنظمة، مثل حصة السوق، والموقع، أو نمو المؤسسة وصورتها.

### تعليق عام على الدراسات السابقة

توصلت معظم نتائج الدراسات العربية والأجنبية إلى وجود علاقة تأثير وتأثر بين القيادة السامة وبعض المتغيرات الإيجابية كسلوك المواطنة التنظيمية، والرضا عن العمل، النمو والكفاءة التنظيمية، وأداء المرؤوسين والثقافة التنظيمية، حيث كان تأثير القيادة السامة بأبعادها المختلفة سلبياً مع معظم هذه المتغيرات.

ومن خلال تحليل الدراسات التي سبق عرضها يمكن التوصل إلى ما يلي:

- تناولت بعض الدراسات السابقة أبعاد للقيادة السامة وهي النرجسية وعدم القدرة على التنبؤ، والقيادة الاستبدادية، والترويج الذاتي، والإشراف المسيء، وأظهرت نتائج الدراسة أن الإشراف المسيء والقيادة الاستبدادية وعدم القدرة على التنبؤ

كأبعاد للقيادة السامة ترتبط ارتباطاً سلبياً بسلوك المواطنة التنظيمية كدراسة (Behery & El Rawas, 2018).

- تناولت بعض الدراسات كدراسة (Zhang & Wang, 2021) قياس تأثير التحديد التنظيمي على السلوك الابتكاري للمرؤوسين، وقياس الدور الوسيط لمشاركة في العمل والدور المعدل للكفاءة الذاتية الإبداعية في العلاقة بين التعريف التنظيمي والسلوك الابتكاري للموظفين.

- خلصت بعض الدراسات كدراسة (Atalla, & Mostafa, 2023) إلى وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين القيادة السامة المدركة ونتائج العمل.

- وتناولت بعض الدراسات كدراسة (Iqbal, et al, 2020) قياس العالقة بين القيادة الخادمة والسلوك الابتكاري للموظفين، وقياس الدور الوسيط للمسالمة النفسية والازدهار في العلاقة بين القيادة الخادمة والسلوك الابتكاري للمرؤوسين.

يتشابه البحث الراهن مع الدراسات السابقة في التأكيد على وجود علاقة تأثير وتأثر بين القيادة السامة وبعض المتغيرات الإيجابية كسلوك المواطنة التنظيمية، والرضا عن العمل، وغيرها، كما يتشابه البحث الراهن أيضاً مع الدراسات السابقة في منهج الدراسة حيث استخدمت معظم الدراسات السابقة المنهج الوصفي لتعرف واقع الدراسة.

يختلف البحث الراهن عن الدراسات السابقة في الهدف من الدراسة، حيث يسعى البحث الراهن إلى توضيح تأثير أبعاد القيادة السامة على السلوك الابتكاري لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية.

استفاد البحث الراهن من الدراسات السابقة في تعرف الأسس النظرية والفكرية للقيادة السامة وأبعادها والسلوك الابتكاري.

وانطلاقاً مما سبق عرضه من تحليل نتائج بعض الدراسات السابقة فقد استقر في ذهن الباحثان ضرورة دراسة القيادة السامة بأبعادها المختلفة، وتأثيرها على

السلوك الابتكاري لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية مستعيناً بالنتائج التي ستسفر عنها الدراسة الميدانية، ومن هنا يأتي البحث الراهن استكمالاً للدراسات السابقة التي تناولت تأثير أبعاد القيادة السامة على أعضاء هيئة التدريس بالجامعات على مستوى العالم بصفة عامة، وتأثيرها على أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية بصفة خاصة.

في ضوء ما سبق تتمثل خطوات السير في البحث الراهن عبر عدة محاور:

**المحور الأول:** الأسس النظرية للقيادة السامة والسلوك الابتكاري.

**المحور الثاني:** الدراسة الميدانية.

**المحور الثالث:** النتائج والتوصيات.

**المحور الأول:**

**أ- الأسس النظرية للقيادة السامة:**

تعد القيادة السامة نوعاً من القيادة المدمرة لأعضاء الفريق والمنظمة والمجتمع ككل، وقد انتشر هذا النمط من القيادة في الآونة الأخيرة، وعلى الرغم من كثرة الأدبيات التي تناولت موضوع القيادة بوجه عام خاصة النمط الإيجابي منها إلا أن القيادة السامة كنمط سلبي من أنماطها تمثل نسبة صغيرة من هذه الأدبيات، لذا يسعى البحث الراهن إلى تناول هذا الجانب المظلم للقيادة ألا وهي القيادة السامة من حيث ماهيتها، وخصائصها وسلوكياتها وأدواتها الداعمة، وأعراضها، وعناصرها، وأبعادها، وأهم الآثار المترتبة على شيوع نمط القيادة السامة على النحو الآتي:

**أولاً: ماهية القيادة السامة Toxic Leadership**

تمثل عملية المقابلة بين القيادة الجيدة والقيادة السامة قاسماً مشتركاً حاسماً لتحديد ماهية القيادة السامة حيث يشكل الاثنان طرفي النقيض لسلسلة متصلة من النهايات المتقابلة، فالكثير من الباحثين على دراية بما تبدو عليه القيادة الجيدة، إلا أن القلة من يلقي نظرة عميقة على الجانب المظلم من القيادة، لذا بات من الضروري

تعريف القيادة السامة في سياق عدة مصطلحات، بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر القيادة المسيئة، والمدمرة، والنرجسية، والمسيطرة، والسامة.

ويؤكد (Tiwari & Jha ٢٠٢١) على أنه بمرور الوقت يمكن أن يصبح القادة مدفوعين بقوتهم وسلطتهم الشخصية، الأمر الذي قد يؤدي إلى العديد من السلوكيات السامة، مثل إساءة استخدام السلطة، والنرجسية، والتلاعب والخدمة الذاتية، والإكراه، لذا نجد أن هناك توافقاً بين سلوكيات وخصائص القيادة السامة مع عواقب هذه السلوكيات وتلك الخصائص على الأتباع، الأمر الذي يساعد في إنشاء نمط دوري ومكرر يؤدي إلى تآكل العلاقات والثقة وإساءة استخدام السلطة.

وتوجد ثلاث عواقب للقيادة السامة من خلال القوة والسيطرة على رأس المال اللاملموس، الأولى على مستوى "رأس المال الفكري" وهي خنق الإبداع، والثانية على مستوى "رأس المال العلاقتي" وهي قلة التواصل من خلال عزل الناس والسيطرة الصارمة على المعلومات، والثالثة على مستوى "رأس المال الهيكلي التنظيمي" فمن غير المرجح أن تتطور الأنظمة الإنتاجية في ظل القيادة السامة، ولذا فيمكن أن تؤدي القيادة السامة إلى تلف نظامي في جميع أنحاء المنظمة، ففي ظل القادة السامين؛ يكون لدى المرؤوسين خياران: إما "المطابقة" أو "المغادرة" (Wilson, 2003).

وتسفر القيادة السامة عن بعض النتائج التنظيمية الجديرة بالملاحظة كالاقتناع إلى السلامة النفسية التي هي من أهم الأولويات لبناء ورعاية فرق فعالة. - علاوة على ذلك- ليس هناك ثمة شيء في الأدبيات الحالية حول خصائص القيادة السامة أو سلوكياتها أو نتائجها يشير إلى السلامة النفسية للأتباع، كما أن القيادة السامة تتعارض بشكل مباشر مع فعالية القيادة (Viscuso, ٢٠١٨).

كما يحدد (Dobbs, 2019: 26) ماهية القيادة السامة على أنها "نمط قيادي يؤثر سلباً على معنويات العاملين بالمنظمة ويحطم دوافعهم، ويقلل من احترامهم لذواتهم ويضر بالمؤسسة ككل.

كما يمكن تحديد ماهية القيادة السامة على أنها: نمط قيادي يستهدف السيطرة على العاملين بالمنظمة، وإيذائهم والقضاء على ابتكاراتهم وحماسهم وتفكيرهم الإبداعي (Hitchcock, 2015).

في ضوء ما سبق يؤكد البحث الراهن على أن القيادة السامة تعد نمطاً قيادياً يفتقر فيه سلوك القائد إلى الاهتمام بالآخرين، ويتسم سلوكه بالأنانية وتغليب مصلحته الشخصية على مصالح المرؤوسين، بل والمنظمة أجمع.

#### ثانياً: خصائص القيادة السامة

حدد (Kellerman, 2004) بعض الخصائص المشتركة للقادة السامين على النحو التالي:

- ١- ضعف الأهلية القانونية.
- ٢- اعتقاد القائد السام بأنه الأفضل في المنظمة، واتخاذ أبسط القرارات والقيام بأبسط المهام بصورة تتسم بالصعوبة.
- ٣- الصرامة والجمود: فالقائد وبعض أتباعه -على الأقل- صارمون، على الرغم من أنهم قد يكونون مؤهلين تأهيلاً عالياً، إلا أنهم غير قادرين أو غير راغبين في التكيف مع الأفكار الجديدة أو المعلومات الجديدة أو الأوقات المتغيرة.
- ٤- اللامبالاة: فالقائد السام وبعض أتباعه -على الأقل- يبدون غير مباليين ومتجاهلين أفكار وآراء ورغبات واحتياجات ورغبات معظم أفراد المنظمة، وخاصة المرؤوسين.
- ٥- الفساد: فالقائد السام وبعض أتباعه يكذبون أو يغشون أو يسرقون لدرجة تتجاوز القاعدة، فهم يضعون مصلحتهم فوق المصلحة العامة.

٦- الانعزال: فالقائد السام وبعض أتباعه في الغالب لا يظهرون أي اهتمام لمصلحة ورفاهية الأشخاص الآخرين خارج المجموعة التي هم مسؤولون عن إدارتها وتوجيهها.

٧- الغفظة: فالقائد السام وبعض أتباعه قد يستخدمون التهديد بإلحاق ضرر جسدي أو نفسي أو كليهما كأداة للسيطرة.

كما حدد (Lipman-Blumen, 2005:29) أيضًا بعض السمات الشخصية لتحديد القادة الساميين على النحو الآتي:

١- الغطرسة وإنكار أخطائهم وإلقاء اللوم على الآخرين بسبب هذه الأخطاء والنتائج السيئة.

٢- قلة النزاهة ووضع مصلحتهم ومجدهم فوق أي اعتبار آخر في المنظمة.

٣- إلقاء اللوم على الآخرين وعدم القدرة على التمييز بين الصواب والخطأ.

٤- الميل نحو الإهمال وتجاهل تكاليف أنشطتهم للآخرين.

في ضوء ما سبق نجد أن القيادة السامة تحمل داخل طياتها الصفات السيكوباتية Psychopathy والتي في سلوك القائد الإداري المعتل نفسياً فهو يتسم بالحبس ويتمتع بعقلية مؤذية تخطط للاحتيال، كما يمارس سلوكاً انتهازياً، متلذذاً بالنفاق، ومتقناً للتملق، مما يزيد من خطورته على العاملين والمنظمة.

**ثالثاً: سلوكيات القيادة السامة وأدواتها الداعمة:**

يعد تحديد سلوكيات القيادة السامة خطوة أولية مهمة في التمييز بين القيادة الإيجابية والقيادة السامة، فالقادة السامون يوظفون ويظهرون خصائص وظيفية مختلة يتم تطبيقها عبر سياقات مختلفة، وتشمل هذه الخصائص الوظيفية، التخويف والتتمر والتلاعب والغطرسة (النرجسية) والانخراط في سلوك مسيء أو غير أخلاقي، وقد حدد كلا من (Bhandarker, 2019) و (Brandebo, 2018) بعض السلوكيات التي يمارسها القادة السامون على النحو الآتي:

- ١- تجاهل حق العاملين.
  - ٢- انتقاد العاملين.
  - ٣- التقليل من شأن العاملين، وعزلهم عن عملية صنع واتخاذ القرار، والعمل على إخافتهم.
  - ٤- تفعيل منهجية الإدارة غير العادلة.
- كما أشار (Lipman- Blumen, 2005) إلى مجموعة من السلوكيات المدمرة للقادة السامين والتي تتمثل فيما يأتي:
- ١- انتهاك الحقوق والكرامة: حيث يتم وصف القادة السامين، والديكتاتوريين بأنهم ينتهكون حقوق الأفراد داخل المنظمة لذلك، فإن احترام كرامة الآخرين أو آرائهم أو قدرتهم هو بالضرورة وظيفة القائد الناجح وتفسيره للنجاح التنظيمي.
  - ٢- إشاعة الأخبار: حيث يُنقع القادة السامون أتباعهم بأن القائد وحده هو الذي يمكنه إنقاذهم وإنقاذ المنظمة: إنه يضعف قدرة المرؤوسين على التصرف بشكل مستقل لإعادة تأكيد سلطة القائد.
  - ٣- تعزيز أو تجاهل عدم الكفاءة: تتجه أوجه القصور في المنظمة دائماً نحو إعادة التأكيد على أنظمة الإدارة المتمحورة حول الأنا بحيث تتم ترقية المرؤوسين الذين يرغبون في دعم قائد سام ومتغطرس بغض النظر عن كفاءتهم. من ناحية أخرى، يتم استبعاد المديرين الأكفاء الذين لا يعبرون عن سلوكيات ثانوية أو لا يدعمون أجندة القائد السام بشكل منهجي.
- وأيضاً قام (Karthikeyan, 2017) بتحديد بعض الأدوات التي تزيد من السمية في المنظمة على النحو الآتي:
- عبء العمل: وهو أحد التكتيكات الراسخة التي يمكن للقائد السام استخدامها ضد منافسيه ومرؤوسيه.

-أنظمة الرقابة المؤسسية: وتتمثل في العمليات والإجراءات المطبقة للتحكم في ما يجري وإساءة استخدام الأنظمة التأديبية للمساعدة في ثقافة التحكم الخاصة بها.  
-طقوس وإجراءات مكان العمل: قد تصبح اجتماعات الإدارة وتقارير مجلس الإدارة وجلسات الاستماع التأديبية وفحوصات الأداء وما إلى ذلك روتينية للغاية.  
رابعًا: أعراض القيادة السامة

ذكر (Wilson-Starks, 2003) مجموعة من الأعراض تسود في منظمة القيادة السامة ومنها: مكافأة القائد للمرؤوسين مباشرة إذا وافقوه وجاروه في قراراته، ومعاقتهم على الفور إذا ما فكروا بشكل مختلف عما ينوي فعله، كما أن الأشخاص الذين يقولون دائمًا "نعم" تتم مكافأتهم وترقيتهم وتناوبهم في الأدوار القيادية.  
كما حدد (Lei, & Matos, 2018:528) بعض العلامات لوصف المنظمة أو المؤسسة بأنها سامة ومنها قلة السماح للآخرين بالتعبير عن آرائهم وأفكارهم، وضعف توقعات المرؤوسين حول أي شيء في المستقبل، والابتعاد عن المواقف والسلوكيات الفاضلة.

كما قام (Karthikeyan. 2017: 336) بتحديد أعراض المنظمة السامة في المزاج العاطف السلبي والغضب، وفقدان الأمل، والإحباط، والتشاؤم، والعداء، والعمل غير الفعال بلا أهداف، والسلوك الهدام والنتائج السلبية، والانسحاب الجسدي والعاطفي للموظف مثل التغيب عن العمل وضعف المساهمة الفعالة، والسلوك المنحرف غير الأخلاقي المتمثل في السرقة والاحتيال والتخريب، وعدم الرضا عن الحياة بشكل عام، وقلة الالتزام، وقلة الرضا الوظيفي، وضعف تحديد الهوية التنظيمية للمنظمة.

مما سبق يخلص الباحثان إلى أن القيادة السامة هي نمط من أنماط القيادة الشرسة التي تخلق منظمة فوضوية، حيث يمكن ملاحظتها بشكل كبير في بيئات



العمل ذات النمط الفوضوي التي تتجاهل تطبيق اللوائح والقوانين والأنظمة ذات العلاقة.

### خامساً: عناصر القيادة السامة

تشير القيادة السامة إلى أسلوب القيادة الذي يضر بالأفراد والمنظمات -على حد سواء، ويمكن أن يظهر في أشكال مختلفة، ولكنه عادة ما ينطوي على سلوكيات تقوض الروح المعنوية والإنتاجية والرفاهية، وفيما يلي بعض العناصر المشتركة للقيادة السامة، وقد حددها (Laguda, 2020) على النحو التالي:

- ١- البيئة المناسبة: والتي تتميز ببعض الخصائص مثل الافتقار إلى الحوكمة والمناخ غير المستقر، والتهديد، والمعايير والقيم المشكوك فيها.
- ٢- التردد في اتخاذ القرارات: وتتمثل في ضعف اليقين والتخلي عن الاختيارات المدروسة لصالح خيارات سريعة أحادية الجانب.
- ٣- التهديد وإشعار الأفراد بالخوف وتقويض الحريات، وتكوين بيئة يوجد فيها خطر محسوس.
- ٤- متملقو القيادة السامة: وهم الأفراد غير النشطين في مواجهة السلطة الضارة الذين يركزون على الحفاظ على الذات ويتجنبون مواجهة القادة المؤذنين الذين يبحثون عن طريقة أقل مقاومة.
- ٥- المتواطئون مع القادة السامين: وهم الأتباع الوصوليين الأكثر استباقية من المتوافقين الذين يتكيفون ويعترفون بالسلطة السامة المتقدمون بسرعة نحو أن يصبحوا قادة ساميين من خلال نسخ سلوك الرؤساء السامين.
- ٦- إساءة استخدام السلطة: غالبًا ما يستغل القادة السامون موقعهم في السلطة للسيطرة على الآخرين أو التلاعب بهم أو تخويفهم، إن إساءة استخدام السلطة يمكن أن تؤدي إلى مناخ من الخوف والاستياء بين المرؤوسين (Tepper, 2010: 178).

٧- **ضعف التواصل:** قد يتواصل القادة السامون بطريقة غير واضحة أو غير متسقة أو غير محترمة، وقد يحجبون أيضًا المعلومات أو يفشلون في الاستماع إلى مخاوف الآخرين، مما يخلق ثقافة من عدم الثقة والارتباك (Brown & Trevino, 2016: 595).

٨- **المحسوبية:** قد يُظهر القادة السامون محاباة تجاه أفراد أو مجموعات معينة، ويمنحونهم امتيازات أو فرصًا خاصة على حساب الآخرين، وهذا يمكن أن يولد الاستياء والعداء بين أعضاء الفريق ويقوض الروح المعنوية والتماسك (Mawritz, & Marinova, 2012).

٩- **مقاومة ردود الفعل:** غالبًا ما يقاوم القادة السامون ردود الفعل البناءة أو يتجاهلونها، ويعتبرونها تهديدًا لسلطتهم أو غرورهم، وهذا يمكن أن يمنعهم من التعلم والنمو كقادة ويديم السلوكيات الضارة (Schyns & Schilling, 2013).

مما سبق يرى الباحثان أن هذه العناصر تسهم في خلق ثقافة تنظيمية سامة تتميز بالخلل الوظيفي، وانخفاض الروح المعنوية، وارتفاع معدل الدوران الوظيفي للمرؤوسين، ويتطلب التصدي للقيادة السامة بذل جهود متضافرة لتحديد ومعالجة هذه السلوكيات، وتعزيز المساءلة، وغرس ثقافة الاحترام والثقة والتعاون.

#### سادسًا: أبعاد القيادة السامة

تعد القيادة السامة نمطًا من أنماط القيادة السلبية والذي يتسم بالأساليب والسلوكيات الضارة والمؤذية للفرد أو الجماعة التي يديرها القائد، وقد تناولت بعض الأدبيات أبعاد القيادة السامة على النحو الآتي:

#### ١- الإشراف المسيء Abuse Supervision

ينظر إلى الإشراف المسيء على أنه أسلوب غير فعال لتوجيه المرؤوسين يعتمد على الاستخفاف بهم، والتقليل من شأنهم والتعسف معهم، وإحباط المحاولات الفردية لهم، وإجبارهم على العمل بأسلوب محدد، كما يشمل

الإشراف المسيء مجموعة من السلوكيات كالإكراه، والنقد العام، والوقاحة، ونوبات الغضب، وغيرها من الإجراءات المتهورة (Tripp, & Bies, 2012: 219).

وينطوي الإشراف المسيء على سلوكيات عدائية ومهينة واستغلالية من قبل المشرفين تجاه مرؤوسيه، ويتميز هذا البعد من القيادة السامة بالإساءة اللفظية، والمعاملة غير العادلة مما يخلق بيئة عمل معادية، كما يسهم الإشراف المسيء في خلق ثقافة تنظيمية سامة تتميز بالخوف وعدم الثقة وانخفاض الروح المعنوية، وقد يشعر الموظفون بالإحباط والانفصال والإحجام عن الانخراط في سلوكيات مبتكرة (Tepper, 2007:261).

وتشير بعض الدراسات إلى أن الإشراف المسيء له آثار نفسية سلبية كبيرة على المرؤوسين بما في ذلك زيادة التوتر والقلق والإرهاق العاطفي حيث يمكن لهذه المشاعر السلبية أن تضعف الأداء المعرفي والإبداع مما يعوق قدرة المرؤوسين على توليد وتنفيذ أفكار مبتكرة، ويقمع صوت المرؤوسين ويقلل رغبتهم في التحدث أو مشاركة الأفكار المبتكرة، وقد يخشى الموظفون من الانتقام أو المزيد من الإساءة إذا قاموا بتحدي سلطة مشرفهم أو اقترحوا أساليب بديلة لحل المشكلات (Schaubroeck, & Peng, 2012: 851).

وتعد السلامة النفسية، والتي تتضمن الشعور بالأمان عند تحمل المخاطر الشخصية داخل المجموعة أمرًا ضروريًا لتعزيز الابتكار، إلا أن الإشراف المسيء يؤدي إلى تقويض السلامة النفسية من خلال خلق بيئة من الخوف والترهيب، وخنق إبداع المرؤوسين وتعاونهم (Edmondson, 2010: 350).

مما سبق نجد أن الإشراف المسيء باعتباره أحد أبعاد القيادة السامة يمكن أن يعوق بشكل كبير السلوك الابتكاري داخل المنظمات من خلال تقويض السلامة النفسية، وقمع صوت المرؤوسين وخلق ثقافة الخوف، وعدم الثقة.

## ٢- الاستبداد Authoritarianism

يرتبط الاستبداد بإنفاذ السيطرة، وتوقع طاعة السلطة على حساب الحرية الشخصية للأتباع، كما يرتبط أيضا بقلّة الاعتراف أو الاهتمام بأراء أو احتياجات الآخرين، علاوة على ذلك، يتم تصنيف سلوكيات الإدارة الفردية والسيطرة ضمن هذا البعد، والحرص على تحقيق النتائج حتى ولو كان ذلك على حساب المرؤوسين وإلزامهم بتنفيذ التعليمات والأوامر دون مناقشة أو مراعاة لمصالحهم .  
(Schmidt, 2014: 302)

ويمارس القادة الاستبداديون سيطرة صارمة على مرؤوسيهـم، ويتخذون القرارات من جانب واحد ويفرضون الامتثال لأوامرهم من خلال الخوف والترهيب، ويتميز هذا البعد من القيادة السامة بالافتقار إلى الاستقلالية والتواصل المحدود، والتركيز على ديناميكيات السلطة الهرمية، وتسهم القيادة الاستبدادية في خلق مناخ تنظيمي سام يتسم بالخوف وانعدام الثقة. (Ho & Huang, 2019: 78)  
ومن هنا نجد أنه في مثل هذه البيئات، قد يشعر الموظفون بالعجز والإحباط، مما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية، والإحجام عن الانخراط في سلوكيات مبتكرة (Eisenbeib & Knippenberg, 2010) .

وتشير بعض الدراسات إلى أن القادة الاستبداديون يميلون إلى قمع الإبداع والابتكار داخل مؤسساتهم كما قد يشعر الموظفون بأنهم ممنوعون من التعبير عن أفكار جديدة أو تحدي العمليات الحالية، خوفاً من الانتقام أو العقاب من زعيمهم الاستبدادي. (Zhang & Bartol, 2015)

وغالبا ما يقاوم القادة الاستبداديون التغيير والابتكار، ويفضلون الحفاظ على الوضع الراهن والسيطرة على العمليات التنظيمية وقد تؤدي مقاومة التغيير هذه إلى اتخاذ قرارات تتجنب المخاطرة التنظيمية والإحجام عن الاستثمار في المشاريع المبتكرة التي تحيد عن المعايير الراسخة (Liang, 2010, 1136).

مما سبق نخلص إلى أن الاستبداد باعتباره أحد أبعاد القيادة السامة يمكن أن يعوق السلوك الابتكاري داخل المنظمات من خلال قمع إبداع المرؤوسين، وتحفيزهم على مقاومة التغيير.

### ٣- النرجسية Narcissism

تتمثل النرجسية، بشكل عام في العظمة والغطرسة والشعور المتزايد بأهمية الذات والحاجة إلى الإعجاب والشعور بالاستحقاق، ونقص التعاطف والرغبة في الهيمنة الاجتماعية، والحساسية لتهديد الأنا، كما تتطوي النرجسية على شعور قوي بعدم الكفاية الشخصية، وتعزيز الذات والأنانية، والدوافع ذات المصلحة الذاتية (Schmidt, 2014: 302).

وللنرجسية مجموعة من المكونات النفسية التي تكمن ورائها ومن أهم هذه المكونات الحساسية المفرطة، والغضب، والشعور بالنقص وجنون العظمة، حيث يُظهر القادة النرجسيون العظمة والشعور بالاستحقاق وقلة التعاطف تجاه الآخرين، وغالبا ما تتجلى هذه السمات في السلوكيات الأنانية والتلاعبية التي تعطي الأولوية لغرور القائد وجدول أعماله الشخصي على الأهداف التنظيمية (Rosenthal & Pittinsky, 2006: 617).

ويسهم القادة النرجسيون في خلق مناخ تنظيمي سام يتسم بالخوف وعدم الثقة وعدم الاستقرار، وفي مثل هذه البيئات قد يشعر الموظفون بالتهميش أو الاستغلال مما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية والإحجام عن الانخراط في سلوكيات مبتكرة (Ou et al., 2018: 37).

وتشير بعض الدراسات إلى أن القادة النرجسيين يميلون إلى خلق الإبداع والابتكار داخل مؤسساتهم، مما يشعر الموظفون بالإحباط من اقتراح أفكار جديدة أو تحدي الوضع الراهن، خوفاً من الانتقام أو الطرد من قائدهم النرجسي، مما يخلق بيئة من الخوف والترهيب تؤدي إلى خلق السلوك الابتكاري لدى المرؤوسين.

(Erdogan & Bauer: 2010)

وغالبًا ما يعطي القادة النرجسيون الأولوية للمكاسب قصيرة المدى والمجد الشخصي على النجاح التنظيمي على المدى الطويل، قد يؤدي هذا التركيز على الإشباع الفوري إلى اتخاذ قرارات تتجنب المخاطرة والإحجام عن الاستثمار في المشاريع المبتكرة التي قد لا تسفر عن نتائج فورية ( Nevicka et al., 2018: 703).

في ضوء ما سبق يؤكد البحث الزاهن على أن النرجسية، باعتبارها أحد أبعاد القيادة السامة، يمكن أن تعيق بشكل كبير السلوك الابتكاري داخل المنظمات من خلال خلق مناخ تنظيمي سام يتسم بالخوف وعدم الثقة وعدم الاستقرار، وإعطاء الأولوية للمكاسب قصيرة المدى على حساب المكاسب طويلة المدى.

#### ٤- الترويج للذات Self-Promotion

يقوم القائد السام من خلال الترويج الذاتي بتقديم نفسه للآخرين على أنه الشخص الوحيد ذو الكفاءة العالية، وذلك ليراه الآخرون على أنه شخص ذكي وموهوب وذو قدرات وإمكانات فريدة، كما يتضمن الترويج الذاتي تبني فكرة الفضل في نجاح الآخرين لشخص القائد، والتغييرات الجذرية في السلوك نتيجة لإشرافه، وإنكار المسؤولية عن الأخطاء الفردية أو الجماعية، والانخراط في الأنشطة والمجموعات المرتبطة فقط بالتقدم الشخصي (Schmidt, 2014:317).

ويتضمن الترويج الذاتي قيام القادة بالترويج المفرط لأنفسهم وإنجازاتهم مع التقليل من أهمية مساهمات الآخرين، ويتميز هذا البعد من القيادة السامة بالميل النرجسية والتركيز على تعظيم الذات بدلاً من النجاح الجماعي، وخلق ثقافة تنظيمية سامة تتميز بالمنافسة وانعدام الثقة ونقص التعاون، وفي مثل هذه البيئات قد يتردد الموظفون في مشاركة أفكارهم المبتكرة أو التعاون مع الآخرين، خوفاً من أن يتم التعقيم على مساهماتهم أو الاستيلاء عليها من قبل القادة الذين يروجون

لأنفسهم (Miao & Xu 2013: 962).

وتشير بعض الدراسات إلى أن الترويج الذاتي من قبل القادة يمكن أن يقوض الحافز الجوهرى للموظفين من خلال جعلهم يشعرون بالتقليل من قيمتهم، وعدم الاعتراف بجهودهم يعد الدافع الجوهرى ضرورياً لتعزيز الإبداع والسلوك الابتكاري حيث يكون الأفراد أكثر عرضة للانخراط في حل المشكلات بشكل إبداعي عندما يشعرون بإحساس بالاستقلالية والكفاءة والارتباط في عملهم (Amabile & Pratt, 2016: 157).

وقد يمنع القادة الذين يروجون لأنفسهم أيضاً التدفق الحر للمعلومات وتبادل المعرفة داخل المنظمة، وقد يتردد الموظفون في مشاركة أفكارهم المبتكرة أو تقديم تعليقات بناءة إذا رأوا أن القيام بذلك قد يهدد غرور القائد أو يقوض مكانتهم داخل المنظمة، ويسهم الترويج للذات في تطوير مناخ عمل عدائي يتسم بالمحسوبية والمناورة السياسية والصراع بين الأشخاص في مثل هذه المناخات، قد يشعر الموظفون بالإحباط من المخاطرة أو تحدي الوضع الراهن، وهي عناصر أساسية للسلوك الابتكاري (Kiazad et al., 2010: 512).

مما سبق يمكن القول بأن الترويج للذات باعتباره أخذ أبعاد القيادة السامة يمكن أن يعوق بشكل كبير السلوك الابتكاري داخل المنظمات من خلال تقويض الحافز الجوهرى، ومنع تبادل المعلومات، وخلق مناخ عمل عدائي.

#### ٥ - عدم القدرة على التنبؤ Unpredictability

يتضمن بُعد عدم القدرة على التنبؤ التباين العاطفي الذي يتمثل في نوبات من الانفجارات العاطفية والغضب الزائد، مع عدم وجود تفسير واضح لمثل هذه التصرفات التي تظهر في مكان العمل، حيث يفقر القادة الذين يظهرون خصائص مرتبطة بهذا البعد إلى ضبط النفس ويتقلبون في كثير من الأحيان بين أنواع السلوك كما يرتبط ضعف القدرة على التنبؤ بالاعتلال النفسي (Kellerman, )

(2004).

وتشير عدم القدرة على التنبؤ إلى القادة الذين يظهرون سلوكًا غير منظم وغير متسق ومتقلبا، مما يخلق جوًا من عدم اليقين وعدم الاستقرار داخل المنظمة، وهذا البعد من القيادة السامة يقوض الثقة ويقوض ثقة المرؤوسين في قدرات قائدهم على اتخاذ القرار. (Tepper, 2007:267).

ويؤدي القادة الذين لا يمكن التنبؤ بتصرفاتهم إلى تعزيز مناخ عدم الاستقرار النفسي، حيث يشعر الموظفون بالقلق والخوف بشأن المستقبل في مثل هذه البيئات، قد يتردد الموظفون في تحمل المخاطر أو اقتراح أفكار مبتكرة، خوفًا من ردود الفعل العنيفة المحتملة أو العواقب التعسفية الناجمة عن سلوك قائدهم الذي لا يمكن التنبؤ به. (Zhang & Bednall, 2016:132).

ويزدهر السلوك الابتكاري في البيئات التي تتميز بالاستقرار والتواصل الواضح والدعم المستمر من القيادة، وتؤدي القيادة غير المتوقعة إلى تعطيل هذه الظروف، مما يعوق تدفق المعلومات، وصنع القرار، وتخصيص الموارد اللازمة لتعزيز السلوكيات المبتكرة بين المرؤوسين (Amabile et al., 2010: 1154).

وتشير بعض الدراسات إلى أن التعرض لقيادة لا يمكن التنبؤ بها يمكن أن يؤدي إلى زيادة مستويات التوتر والإرهاق بين المرؤوسين، تؤدي هذه النتائج النفسية السلبية إلى تقليل الموارد المعرفية والإمكانات الإبداعية لدى المرؤوسين، مما يعوق قدرتهم على الانخراط في حل المشكلات المبتكرة والتجريب (Hülshager et al., 2013: 310).

وقد تكافح المنظمات التي لديها قادة لا يمكن التنبؤ بتصرفاتهم للحفاظ على معنويات المرؤوسين والاحتفاظ بهم وإنتاجيتهم بمرور الوقت رداً على ذلك، قد يصبح الموظفون يتجنبون المخاطرة، ويركزون على الحفاظ على الاستقرار بديلاً عن استكشاف أفكار أو أساليب جديدة للابتكار (Dulebohn et al., 2012: 1715).



في ضوء ما سبق يؤكد البحث الراهن على أن عدم القدرة على التنبؤ كأحد أبعاد القيادة السامة يمكن أن يعوق بشكل كبير السلوك الابتكاري داخل المنظمات من خلال تعطيل عمليات الابتكار، وزيادة التوتر والإرهاق لدى المرؤوسين.

## ٦- الأنانية **Selfishness**

تُعتبر الأنانية أحد أبعاد القيادة السامة التي تميز القادة الذين يمنحون الأولوية لمصالحهم الخاصة على حساب مصالح أتباعهم أو المنظمة كل، حيث يخلق القادة الأنانيون ثقافة عدم الثقة والخوف والحفاظ على الذات داخل المنظمة، في مثل هذه البيئات، قد يشعر الموظفون بالإحباط والانفصال، مما يؤدي إلى تراجع السلوك الابتكاري، وقد أظهرت بعض الدراسات أن سلوكيات القيادة السامة، بما في ذلك الأنانية، يمكن أن تمنع الإبداع والابتكار عن طريق خنق السلامة النفسية والانفتاح على الأفكار الجديدة (Schmid, 2018).

كما يمكن أن يكون لسلوك القيادة الأنانية أيضًا آثار نفسية مباشرة على المرؤوسين، مثل زيادة التوتر، وانخفاض الرضا الوظيفي، وانخفاض مستويات الالتزام التنظيمي، ومن المرجح أن تعيق هذه المشاعر والمواقف السلبية رغبة المرؤوسين في الانخراط في سلوكيات مبتكرة، حيث يزدهر الإبداع غالبًا في البيئات التي يشعر فيها الأفراد بالتقدير والدعم (Ou & Rodell, 2014).

وتشير الأبحاث إلى أن الأنانية يمكن أن تخلق مناخًا ابتكاريًا عدائيًا يتميز بالنفور من المخاطرة ومقاومة التغيير في مثل هذه المناخات، يكون الموظفون أقل عرضة للمخاطرة أو تجربة أفكار جديدة، لأنهم يخشون الانتقام أو السخرية من القادة الأنانيين الذين يمنحون الأولوية لمصالحهم الخاصة على الأهداف التنظيمية (Leroy & McCaughey, 2012).

مما سبق نجد أن الأثانية باعتبارها أحد أبعاد القيادة السامة يمكن أن تعيق بشكل كبير السلوك الابتكاري داخل المنظمات من خلال تعزيز عدم الثقة، وخنق السلامة النفسية، وخلق مناخ معاد للابتكار.

### سابعًا: الآثار المترتبة على القيادة السامة

يمكن أن يكون للقيادة السامة آثار بعيدة المدى وضارة على الأفراد والفرق والمنظمات، وفيما يلي بعض التأثيرات الرئيسية:

١٠- **انخفاض معنويات المرؤوسين ورفاهيتهم:** غالبًا ما تؤدي القيادة السامة إلى انخفاض الروح المعنوية وزيادة التوتر وانخفاض الرضا الوظيفي بين المرؤوسين، وقد أظهرت بعض الأبحاث أن الإشراف المسيء وبيئات العمل العدائية التي أنشأها القادة السامين ترتبط بمستويات أعلى من الإرهاق العاطفي والإرهاق والضييق النفسي (Schyns & Schilling, 2023:138).

١١- **زيادة معدل الدوران الوظيفي للمرؤوسين وانخفاض معدل الاحتفاظ بهم:** يمكن للقيادة السامة أن تدفع المرؤوسين المهووبين إلى ترك المنظمة بحثًا عن بيئات عمل أكثر صحة، ولا تؤدي معدلات الدوران المرتفعة إلى تعطيل الإنتاجية والتماسك فحسب، بل تؤدي أيضًا إلى تكبد تكاليف كبيرة مرتبطة بالتوظيف والتدريب وفقدان الخبرة (Einarsen, Skogstad, 2017:207).

١٢- **انخفاض الأداء التنظيمي:** تؤدي القيادة السامة إلى تقويض الفعالية التنظيمية من خلال إضعاف تحفيز المرؤوسين وإبداعهم وتعاونهم، وقد أظهرت الدراسات أن الإشراف المسيء يرتبط سلبًا بأداء المرؤوسين والابتكار وسلوكيات المواطنة التنظيمية (Ng et al., 2014:1207).

١٣- **الثقافة التنظيمية والسمعة:** يمكن للقيادة السامة أن تسم الثقافة التنظيمية، وتؤدي إلى تآكل الثقة والتماسك والمعايير الأخلاقية، كما يمكن للحالات البارزة من القيادة السامة أن تشوه سمعة المنظمة في أعين العملاء والشركاء وأصحاب

المصلحة، مما يؤدي إلى فقدان المصداقية والضرر التنافسي ( Padilla, & Kaiser, 2017:176).

١٤- **التأثير السلبي على الصحة والرفاهية:** تمتد آثار القيادة السامة إلى ما هو أبعد من مكان العمل ويمكن أن تؤثر على الصحة الجسدية والنفسية للأفراد، وقد ربطت بعض الأبحاث بين التعرض للإشراف المسيء وبيئات العمل السامة بمشاكل صحية مختلفة، بما في ذلك أمراض القلب والأوعية الدموية والاكنتاب واضطرابات القلق (Goldman, 2009).

١٥- **انخفاض سلوكيات المواطنة التنظيمية:** تقل القيادة السامة من رغبة المرؤوسين في الانخراط في سلوكيات تقديرية تقيد المنظمة، مثل مساعدة زملاء العمل، أو التطوع للقيام بمهام إضافية، أو تقديم أفكار مبتكرة. وهذا يمكن أن يزيد من عرقلة الأداء التنظيمي ويعيق تحقيق الأهداف الاستراتيجية (Tepper et al., 2006; Ng et al., 2014).

١٦- **تقويض المعايير الأخلاقية:** يقدم القادة السامون مثالاً سيئاً من خلال الانخراط في سلوكيات غير أخلاقية مثل الكذب أو الغش أو المحسوبية. وهذا يمكن أن يخلق ثقافة من الغموض الأخلاقي حيث يشعر الموظفون بأن هناك ما يبررهم في التقليل من الأمور أو المساس بنزاهتهم، مما يعرض -في نهاية المطاف- نجاح المنظمة واستدامتها على المدى الطويل للخطر (Brown & Treviño, 2003; Treviño et al., 2006).

١٧- **خفق الابتكار والإبداع:** تعمل القيادة السامة على خنق الابتكار والإبداع من خلال تثبيط المخاطرة والتجريب والتواصل المفتوح، وقد يتردد الموظفون في مشاركة أفكارهم أو تحدي الوضع الراهن خوفاً من الانتقام أو السخرية مما يؤدي إلى الركود وضياع فرص النمو والتحسين (Erdogan & Bauer, 2010; Schyns & Schilling, 2013:1104).

في ضوء ما سبق نجد معالجة آثار القيادة السامة تتطلب اتباع نهج متعدد الأوجه يتضمن تعزيز القيادة الأخلاقية، وتعزيز ثقافة الاحترام والمساءلة، وتوفير الدعم لصحة المرؤوسين ورفاهيتهم، وتنفيذ آليات لتحديد السلوكيات السامة ومعالجتها في الوقت المناسب.

## ب- الأسس النظرية للسلوك الابتكاري

يؤدي السلوك الابتكاري لأعضاء المنظمات على كافة أشكالها وأنواعها دورًا حيويًا في إعادة ضبط الممارسات التنظيمية، كما يعتبر السلوك الابتكاري مكونًا ضروريًا من مكونات بناء المنظمات المعاصرة، لا سيما تلك المنظمات التي تعتمد بشكل كبير على التقنيات الرقمية، حيث أصبح من الصعب على المنظمات التي تفتقر إلى الابتكار والإبداع البقاء على قيد المنافسة.

وللأهمية الكبيرة التي يحوزها السلوك الابتكاري يتناول البحث الراهن أبعاده المختلفة من خلال مجموعة العناصر الآتية:

### أولاً: ماهية السلوك الابتكاري

أشارت الأدبيات السابقة حول القيادة السامة أنها تركز على السلوك الذي يمارسه القائد، فمثلاً الترويج الذاتي وهو أحد أبعاد القيادة السامة ينطوي على قيام القائد بمجموعة سلوكيات من شأنها تعزيز مصلحته الشخصية أو التقليل من شأن الآخرين، كذلك عدم القدرة على التنبؤ يمثل عدم توقع سلوك القائد لأنه قد يتسم بالتردد أو التذبذب بين أنماط سلوكية متنوعة، ومن شأن ذلك أن ينعكس على السلوك الذي يصدر عن المرؤوسين كرد فعل لسلوك القائد والذي يؤثر بالطبع على السلوك الابتكاري للمرؤوسين.

ويشير السلوك الابتكاري إلى إنشاء أفكار جديدة وتقديمها وتطبيقها بنشاط والتي يمكن أن تساعد في زيادة أداء الوظيفة أو المجموعة (Orfila-Sintes, 2019: 37). كما يعرف على أنه الأداء التنظيمي لفرد أو مجموعة في حالة مشكلة، مثل

فكرة تستند إلى تجارب سابقة أو فكرة أو حل مبتكر لم يكن موجودًا من قبل، والقدرة على الحصول على الدعم لإنتاج نموذج قابل للتطبيق. ويعد السلوك الابتكاري عاملاً رئيساً في تعزيز بقاء المنظمة وخلق ميزة تنافسية مستدامة لها من خلال السماح بتنفيذ عمليات مختلفة للتحسين (Carmeli, 2016:75) لذلك، قد يكون من الصعب البقاء على قيد الحياة في منافسة مع ثقافة تنظيمية لا تظهر السلوك الابتكاري بنشاط ولا يؤدي إلى الابتكار التنظيمي (Jo, 2019).

مما سبق يخلص البحث الزاهن إلى أن السلوك الابتكاري يتمثل في مجموعة المبادرات الرائدة لاكتشاف فرص الإبداع داخل البيئات الموسومة بالتكنولوجية الديناميكية، حيث يكون الضغط من أجل توليد الأفكار المبتكرة أمراً بالغ الأهمية لتطوير الأعمال.

### ثانياً: مكونات السلوك الابتكاري

حددت العديد من الدراسات مجموعة من المكونات التي تشكل السلوك الابتكاري ومنها (Rigtering & Weitzel, 2013):

- ١- **الدوافع والكفاءة الذاتية:** المعتقدات التي يؤمن بها الأفراد حول قدرتهم على القيام بعمل بطريقة من شأنها التأثير على الأحداث التي تؤثر على حياتهم.
- ٢- **أخلاقيات العمل:** مجموعة القواعد والآداب السلوكية التي يجب أن يتحلى بها الإنسان في مهنته تجاه عمله ونفسه والمجتمع الذي يوجد به.
- ٣- **تصميم الوظيفة:** تحديد وتنظيم المهام والمسؤوليات المرتبطة بوظيفة معينة
- ٤- **أسلوب القيادة:** قدرة الفرد أو المجموعة أو المنظمة على تحفيز أو توجيه فرد آخر لتحديد الأهداف الصعبة وتحقيقها، واتخاذ إجراءات سريعة وحاسمة عند الحاجة.
- ٥- **الشخص المبدع:** بخصائص شخصية ونمائية ومعرفية محددة.

٦- العملية الإبداعية: بمراحلها، وارتباطها بحل المشكلات وأنماط التفكير ومعالجة المعلومات.

٧- الإنتاج الإبداعي: حيث يتم الحكم عليه، على أساس الأصالة والملائمة.

٨- البيئة : السياق الذي يحدث فيه الإبداع.

### ثالثاً: أبعاد السلوك الابتكاري

للسلوك الابتكاري مجموعة من الأبعاد توفر إطار شامل لفهم الطبيعة المتعددة الأوجه للسلوك الابتكاري داخل المنظمات على اختلاف أشكالها وأنواعها، وتشمل هذه الأبعاد الجوانب السلوكية والمعرفية والاجتماعية للابتكار والتي تشكل بيئة داعمة تشجع التعاون والإبداع والمخاطرة، ويعرض البحث الراهن أبعاد السلوك الابتكاري على النحو الآتي:

١- توليد الأفكار: ويتضمن مجموعة من الإجراءات تتمثل فيما يلي (Segarra- Ciprés et al.، 2019):

الإبداع: ويتمثل في القدرة على إنتاج أفكار جديدة ومبتكرة، ويتم ذلك من خلال التحفيز الداخلي وبيئة العمل المواتية.

حل المشكلات: ويعد جانباً حاسماً من التفكير الابتكاري حيث يتم من خلاله تحديد ومعالجة الفجوات أو الفرص بشكل إبداعي.

المبادرة: القدرة على تحمل المسؤولية والتصرف في الفرص دون أن يُطلب منك ذلك. الفضول: ويتمثل في الرغبة في الاستكشاف والتعلم، مما يدفع إلى اكتشاف مفاهيم جديدة.

٢- الترويج للفكرة: ويتضمن مجموعة من الإجراءات تتمثل فيما يلي ( Paulus, ) (2018:237):

المناصرة: وتتضمن إجراءات لكسب التأييد، والدعوة إلى تأمين الموارد ودعم الابتكار.

التواصل: المشاركة الفعالة وإقناع الآخرين بفوائد الأفكار الجديدة.  
 بناء العلاقات: تطوير والحفاظ على شبكة من الاتصالات التي يمكن أن توفر  
 الدعم والموارد للابتكار.  
 التعاون: العمل بفعالية مع الآخرين للجمع بين وجهات النظر والخبرات  
 المختلفة.

٣- تنفيذ الفكرة: ويتضمن مجموعة من العناصر تتمثل فيما يلي (Kerzner, 2017):

النماذج الأولية والتجريب: تطوير الإصدارات الأولية لفكرة ما لاختبار جدواها.  
 إدارة المشروع: تنظيم وإدارة عملية تحقيق الفكرة.  
 القدرة على التفكير في اتجاهات متنوعة واستكشاف الاحتمالات المتعددة.  
 تعبئة الموارد: تأمين الموارد اللازمة للتنفيذ.  
 ترجمة الأفكار إلى خطط قابلة للتنفيذ وتحقيقها.

٤- العوامل البيئية: ويتضمن مجموعة من العناصر تتمثل فيما يلي (Jung, & Wu, 2013: 545):

الدعم التنظيمي: ثقافة داعمة وبنية تحتية تشجع الابتكار حيث إن المناخ  
 التنظيمي يؤثر بشكل كبير على السلوك الابتكاري.  
 القيادة الداعمة: القادة الذين يلهمون الابتكار ويسرونه عن طريق تبني القيادة  
 التحولية في تشجيع الابتكار، وتقديم رؤية واضحة ومقنعة للابتكار.  
 التعاون: العمل ضمن فرق للاستفادة من وجهات النظر المتنوعة.

٥- سمات الشخصية: ويتضمن مجموعة من العناصر تتمثل فيما يلي (Kuratko, 2015: 577):

تحمل المخاطر: الاستعداد لتحمل المخاطر وتحمل عدم اليقين، الانخراط في  
 سلوكيات لها نتائج غير مؤكدة، ولكن من المحتمل أن تحقق مكافأة كبيرة.

المرونة: القدرة على الاستمرار رغم النكسات.

الدافع الجوهري: الشغف والاهتمام الحقيقي بعملية الابتكار.

التسامح مع الفشل: قبول الفشل والتعلم منه كجزء من عملية الابتكار.

٦- المعرفة والمهارات: ويتضمن مجموعة من العناصر تتمثل فيما يلي ( Mumford & Strange, 2012: 705):

المعرفة التقنية: الخبرة في المجالات ذات الصلة للمساهمة في الحلول المبتكرة.

المهارات التحليلية: القدرة على تحليل البيانات والاتجاهات لإثراء الأفكار المبتكرة.

التعلم مدى الحياة: التعلم المستمر للبقاء على اطلاع دائم بالتطورات.

مما سبق نخلص إلى أن الأبعاد سالفه الذكر تخلق إطارًا شاملاً لفهم وتعزيز السلوك الابتكاري، مما يؤدي إلى تعزيز الابتكار بشكل كبير داخل الأفراد والمنظمات.

رابعًا: متطلبات تعزيز السلوك الابتكاري

يتضمن السلوك الابتكاري في المنظمات توليد وترويج وتنفيذ أفكار جديدة ومفيدة، إنه مفهوم متعدد الأوجه يعتمد على عوامل فردية وجماعية وتنظيمية مختلفة، ويتطلب تعزيز السلوك الابتكاري مجموعة من الإجراءات تتمثل فيما يلي:

١- الثقافة التنظيمية الداعمة

وتتمثل في مجموعة المعتقدات والأفكار التي تشجع المخاطرة والتجريب والتسامح مع الفشل، حيث ينبغي على المنظمات تعزيز بيئة يشعر فيها الموظفون بالأمان للتعبير عن أفكار جديدة دون خوف من العواقب السلبية ( Amabile, 2010: 1154).



## ٢- دعم القيادة والإدارة

تلعب القيادة دورًا حاسمًا في تعزيز السلوك الابتكاري، حيث إن القادة الذين يشجعون الجهود الإبداعية ويقدمونها، ويقدمون الموارد، ويدعمون الاستقلالية، يعززون احتمالية الابتكار (Shalley, 2008: 27).

## ٣- تمكين المرؤوسين واستقلاليتهم

إن تمكين المرؤوسين بالاستقلالية في مهامهم وعمليات صنع القرار يعزز الدافع الجوهري، وهو أمر ضروري للإبداع والابتكار (Mumford, 2015: 705).

## ٤- فرق متنوعة ومتعددة الوظائف

إن التنوع في الفرق، بما في ذلك الخلفيات والخبرات ووجهات النظر المختلفة، يعزز مجموعة أكثر ثراءً من الأفكار، ويعزز القدرات الإبداعية على حل المشكلات (Sethi, 2001: 73).

## ٥- الوصول إلى الموارد

إن الموارد الكافية، بما في ذلك الوقت والمال والمعلومات، ضرورية لدعم الأنشطة المبتكرة، حيث يمكن للقيود المفروضة على الموارد أن تعيق تطوير وتنفيذ أفكار جديدة (Dougherty, 2010: 1120).

## ٦- أنظمة المكافآت والتقدير

تمكن الحوافز الداخلية والخارجية والاعتراف بالجهود المبتكرة يمكن أن يحفز المرؤوسين على الانخراط في السلوك الابتكاري (Paulus, 2018: 237).

## ٧- التعلم والتطوير المستمر

إن المنظمات التي تشجع التعلم المستمر وفرص التطوير تمكن المرؤوسين من اكتساب مهارات ومعارف جديدة، والتي تعتبر ضرورية للابتكار (Rigtering & Weitzel: 2013).

## ٨- التواصل والتعاون الفعال

تسهل قنوات الاتصال المفتوحة والفعالة تبادل الأفكار والتعاون عبر مستويات مختلفة من المنظمة، وهو أمر حيوي للابتكار (Segarra – Ciprés et al., 2019).

مما سبق نخلص إلى أن السلوك المبتكر مدفوع بمزيج من الثقافة التنظيمية، ودعم القيادة، وتمكين المرؤوسين، وتنوع الفريق، وتوافر الموارد، والمكافآت، والتعلم المستمر، والتواصل الفعال؛ إن غرس هذه العوامل يمكن أن يخلق بيئة مواتية للابتكار، مما يمكن المؤسسات من الازدهار في بيئة تنافسية.

### المحور الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها

تمثلت إجراءات الدراسة الميدانية في عرض أداتي الدراسة والصدق والثبات، مرورًا بمجتمع الدراسة وعينتها، وخصائصها، وأساليب المعالجة الإحصائية، ثم تفسير ومناقشة النتائج، ويمكن تناول ذلك فيما يلي:

#### أولاً: أداتي الدراسة الميدانية:

استخدمت الدراسة الاستبانة؛ كأداة لجمع البيانات، وذلك بهدف الكشف عن واقع القيادة السامة والسلوك الابتكاري لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم ببعض الجامعات المصرية والتي تمثلت في جامعة الأزهر، وجامعة عين شمس، وجامعة الزقازيق، وجامعة سوهاج، وتأثير القيادة السامة بأبعدها المختلفة على السلوك الابتكاري لديهم، وتم إعداد استبانتان الأولى خاصة بالقيادة السامة والثانية خاصة بالسلوك الابتكاري، من خلال ما أسفر عنه الإطار النظري من كتابات علمية متخصصة في مجال الدراسة، وكذلك تحليل الدراسات السابقة، وفيما يلي عرض الإجراءات المتبعة في إعداد الاستبانتان، وصدقهما ومعالجتهما الإحصائية على النحو الآتي:

### ١. صدق أدوات الدراسة:

تم التأكد من صدق الظاهري للاستبانتين وصدق محتوئهما من خلال عرضهما على مجموعة من المحكمين المتخصصين؛ وبناءً على آراء الأساتذة المحكمين وملاحظاتهم تم تعديل وإضافة وحذف بعض العبارات إلى أن أصبحتا صالحتا للتطبيق.

### ٢. الاتساق الداخلي لأداتي الدراسة:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداتي الدراسة تم تطبيقهما ميدانياً على عينة استطلاعية ضمت (٣٢) عضواً من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية؛ بهدف التأكد من ملاءمة الأدوات وصلاحيتهما لجمع البيانات.

### ٣. ثبات أداة الدراسة

تم حساب ثبات الاستبانتين باستخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach's alpha؛ والذي يعتبر من أنسب الطرق لحساب ثبات الاستبيانات؛ حيث يوجد مدى محدد للدرجات المحتملة لكل عبارة، ويوضح جدول (١) معاملات ثبات الاستبانتان.

## جدول رقم (١) معاملات ثبات استبانتى القيادة السامة والسلوك الابتكاري لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم باستخدام معامل ألفا كرونباخ

استبانة السلوك الابتكاري		استبانة القيادة السامة		رقم البعد
معامل الثبات	البعد	معامل الثبات	البعد	
٠,٧١	توليد الأفكار	٠,٨٦	الإشراف المسيء	الأول
٠,٧٠	الترويج للأفكار	٠,٨٤	الاستبداد	الثاني
٠,٧٣	تنفيذ الأفكار	٠,٧٢	الترجسية	الثالث
٠,٧٧	سمات الشخصية	٠,٧٦	الترويج	الرابع
٠,٨١	المعرفة والمهارات	٠,٧٠	ضعف القدرة على التنبؤ	الخامس
---	----	٠,٧٩	الأنانية	السادس
٠,٨٦	إجمالي ثبات الاستبانة	٠,٩٣	إجمالي ثبات الاستبانة	

يُتضح من جدول (١) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لثبات استبانة القيادة السامة ككل قد بلغت (٠,٩٣) وهو مقبول إحصائياً، كما أن معاملات الثبات لهذه الاستبانة جاءت جميعها مرتفعة؛ حيث تراوحت من (٠,٧٠) إلى (٠,٨٦)، وجميع قيمها مقبولة إحصائياً، كما جاءت معاملات الثبات لاستبانة السلوك الابتكاري ككل قد بلغت (٠,٨٦) كما أن معاملات الثبات لهذه الاستبانة جاءت جميعها مرتفعة؛ حيث تراوحت من (٠,٧٠) إلى (٠,٨١)، وجميع قيمها مقبولة إحصائياً، وتشير نتائج الثبات إلى ارتفاع مستواه لإجمالي الأدوات وكافة أبعادهما، وبالتالي الثقة في نتائجهما، والجدول الآتي يوضح معاملات ارتباط بيرسون لأبعاد استبانة القيادة السامة:

## جدول رقم (٢) معامل ارتباط بيرسون لأبعاد استبانة القيادة السامة

الأبعاد	الإشراف المسيء	الاستبداد	النرجسية	الترويج للذات	ضعف القدرة على التنبؤ	الأناية
الإشراف المسيء	١					
الاستبداد	٠,٦٩	١				
النرجسية	٠,٥٧	٠,٨٠	١			
الترويج للذات	٠,٤٠	٠,٥١	٠,٣٧	١		
ضعف القدرة على التنبؤ	٠,٢٢	٠,٦١	٠,٥٤	٠,٤٨	١	
الأناية	٠,٥٣	٠,٦٠	٠,٤٠	٠,٨٨	٠,٤٨	١

يتضح من جدول (٢) أن معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد الاستبانة تتراوح بين ٠,٢٢-٠,٨٨ وهي معاملات ارتباط مقبولة إحصائياً، ودالة عند ٠,٠١، كما يوضح الجدول الآتي يوضح معاملات ارتباط بيرسون لأبعاد استبانة السلوك الابتكاري:

## جدول رقم (٣) معامل ارتباط بيرسون لأبعاد استبانة السلوك الابتكاري

الأبعاد	توليد الأفكار	الترويج لأفكار	تنفيذ الأفكار	سمات شخصية	المعرفة والمهارات
توليد الأفكار	١				
الترويج لأفكار	٠,٤٦	١			
تنفيذ الأفكار	* ٠,٠٦	٠,٢٠	١		
سمات الشخصية	* ٠,٠٥	٠,١٧	٠,٨٦	١	
المعرفة والمهارات	٠,٣٣	* ٠,٠١	٠,٢٤	٠,٢٠	١

يتضح من جدول (٣) أن معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد الاستبانة تتراوح بين ٠,١٧-٠,٨٦ وهي معاملات ارتباط مقبولة إحصائياً، ودالة عند ٠,٠١، بينما كانت بعض درجات الارتباط غير دالة والتي تم وضع علامة (\*) عليها.

## ثانيًا: مجتمع وعينة الدراسة الميدانية:

يتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية، ولتحديد حجم مجتمع الدراسة تمت مراجعة الإحصائية الصادرة عن الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء لعام ٢٠٢١/٢٠٢٢، (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، ٢٠٢٢)، والجدول التالي يوضح عدد مجتمع الدراسة وفقًا للرتبة الأكاديمية والنوع:

### جدول (٤) عدد مجتمع الدراسة وفقًا للرتبة الأكاديمية والنوع للعام

٢٠٢١/٢٠٢٢ م

عضو هيئة معاونة				عضو هيئة تدريس			
النوع		الرتبة الأكاديمية		النوع		الرتبة الأكاديمية	
١٦٩١٦	ذكر	٢٤٤٦٢	مدرس مساعد	٣٦٤٧٩	ذكر	١٧٨٤٦	أستاذ
٢٥٥١٨	أنثى	١٧٩٧٢	معيد	٢٨٠١٩	أنثى	١٥٣٠٣	أستاذ مساعد
---	--	---	---	-	-	٣١٣٤٩	مدرس
٤٢٤٣٤				٦٤٤٩٨			
١٠٦٩٣٢							الإجمالي العام

يتضح من جدول (٤) عدد أعضاء هيئة التدريس ٦٤٤٩٨ والهيئة المعاونة ٤٢٤٣٤ ليمثل إجمالي مجتمع الدراسة ١٠٦٩٣٢ عضوًا بالجامعات المصرية. وبتطبيق معادلة ستيف ثامبسون لحساب حجم العينة من مجتمع يتكون من ١٠٦٩٣٢ عضوًا يلزم تطبيق الاستبانة على ٣٨٣ عضوًا (Thompson, 2012:59-60)، لذا فقد تم تطبيق الاستبانة على عينة قوامها ٣٩٣ عضوًا من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية.

## جدول رقم (٥) توزيع العينة طبقاً لمتغيرات الدراسة ونسبتها المئوية

النسبة المئوية % من إجمالي العينة		العدد		المتغير	
٥٤,٧		٢١٥		ذكر	
٤٥,٣		١٧٨		أنثى	
١٠٠		٣٩٣		الإجمالي	
٣٢,٣٢		١٢٧		يشغل منصباً إدارياً	
٦٧,٦٨		٢٦٦		لا يشغل منصباً إدارياً	
١٠٠		٣٩٣		الإجمالي	
٤٠,٩٧		١٦١		أستاذ	
				٤٢	
				أستاذ مساعد	
٥٩,٠٣		٢٣٢		مدرس	
				٦٥	
٣٥,٦٢		١٤٠		مدرس مساعد	
٢٣,٤١		٩٢		معيد	
١٠٠		٣٩٣		الإجمالي	

يتضح من جدول (٥) ما يلي:

- أن عينة الدراسة بحسب متغير النوع تضمنت (٢١٥) عضواً من فئة (ذكور) بنسبة (٥٤,٧%)، و (١٧٨) عضواً من فئة (إناث) بنسبة (٤٥,٣%) من إجمالي العينة.
- أن عينة الدراسة بحسب متغير المنصب الإداري تضمنت (١٤٨) عضواً من فئة يشغل منصباً إدارياً بنسبة (٣٧,٦٦%) و (٢٤٥) عضواً من فئة لا يشغل منصباً إدارياً بنسبة (٦٢,٣٤%) من إجمالي العينة.

- أن عينة الدراسة بحسب متغير الرتبة الأكاديمية تضمنت (١٦١) عضو هيئة تدريس فئة أستاذ وأستاذ مساعد ومدرس بنسبة (٤٠,٩٧ %) و (٢٣٢) عضو هيئة معاونة من مدرس مساعد ومعيد بنسبة ٥٩,٠٣ % من إجمالي العينة.

#### ثالثاً: الأساليب والمعالجات الإحصائية:

بعد تفريغ البيانات ومعالجتها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية: معامل الثبات، الوزن النسبي، الانحراف المعياري، اختبار "ت" للعينات المستقلة Independent sample t-test للمتغيرات الآتية: (النوع، والمنصب الإداري، والرتبة الأكاديمية) وتحليل الانحدار الخطي البسيط لكشف مدى تأثير المتغير المستقل (القيادة السامة) على المتغير التابع (السلوك الابتكاري).

والجدول التالي يوضح توزيع مدى المتوسطات وفق التدرج الثلاثي المستخدم في أدوات الدراسة:

#### جدول رقم (٦) توزيع مدى المتوسطات وفق التدرج الثلاثي المستخدم في أدوات الدراسة

المدى	درجة الموافقة
٣ - ٢,٣٤	كبيرة
٢,٣٤ - أقل من ١,٦٦	متوسطة
١ - أقل من ١,٦٦	ضعيفة

#### رابعاً: نتائج الدراسة (تحليلها وتفسيرها):

للإجابة عن السؤال الثالث والذي ينص على: ما واقع القيادة السامة والسلوك الابتكاري لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية؟



تم تطبيق استبانتان الأولى عن القيادة السامة والثانية عن السلوك الابتكاري لرصد هذا الواقع، وتعرض الدراسة في الآتي نتائج الدراسة الميدانية من خلال عرض وتحليل النتائج ويمكن تناول ذلك فيما يلي:

**أولاً: واقع القيادة السامة وعلاقتها بالسلوك الابتكاري لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية:**

تم رصد واقع القيادة السامة وأثرها على السلوك الابتكاري لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية من خلال استبانة القيادة السامة والتي اشتملت على ستة أبعاد وفيما يلي توضيح نتائج تطبيق هذه الأداة على عينة الدراسة:

**البعد الأول: الإشراف المسيء:**

يوضح الجدول التالي المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ودرجة التوافر لاستجابات عينة الدراسة لبعد الإشراف المسيء وأثره على السلوك الابتكاري لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية، وذلك على النحو الآتي:

**جدول رقم (٧) يوضح استجابات عينة الدراسة درجة توافر الإشراف المسيء وأثره على أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية**

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوافر
١	يجعل الإشراف المسيء المرؤوسين أكثر تركيزاً على تجنب الأخطاء بديلاً عن المخاطرة واستكشاف أفكار جديدة.	٢.٤٩	٠.٥٥	٥	كبيرة
٢	يؤدي الإشراف المسيء إلى انعدام استقلالية الأعضاء.	٢.٤٩	٠.٥٦	٤	كبيرة
٣	يؤدي الإشراف المسيء إلى تآكل السلامة النفسية	٢.٦٠	٠.٦٠	٢	كبيرة
٤	يثبط النقد المستمر أو التهديدات من قبل المشرفين المسيئين من عزيمته الأعضاء.	٢.٦٢	٠.٥٤	١	كبيرة

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوافر
٥	يخلق نمط الإشراف المسيء جواً ساماً يقمع الإبداع والمواهب القيمة.	٢.٤٩	٠.٥٧	٣	كبيرة
٦	يؤدي الإشراف المسيء إلى معدل دوران وظيفي مرتفع.	٢.٤٤	٠.٥٦	٦	كبيرة
إجمالي البعد		٢,٥٢	٠,٠٧	كبيرة	

يتضح من جدول رقم (٧) ما يلي:

حصل بعد الإشراف المسيء على درجة توافر كبيرة بمتوسط حسابي ٢,٥٢ وكذلك جميع عباراته حصلت على درجة توافر كبيرة تراوحت بين متوسط حسابي ٢,٤٤ و ٢,٦٢ مما يشير إلى وجود الإشراف المسيء وقد يرجع ذلك إلى وجود أساليب غير فعالة في توجيه المرؤوسين من قبل القادة التي قد تشمل التقليل من شأن المرؤوسين أو حتى الاستخفاف بهم، والإكراه والنقد المتكرر والوقاحة في التعامل والغضب وكذلك الإجراءات المتهورة التي لا تتسم بالحكمة في التصرف، الأمر الذي يؤدي إلى خلق بيئة يشوبها الخوف والرهبة وعدم الثقة وبالتالي خنق إبداع المرؤوسين وتعاونهم، وينعكس ذلك بالسلب على السلوك الابتكاري لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.

**البعد الثاني: الاستبداد:**

يوضح الجدول التالي المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ودرجة التوافر لاستجابات عينة الدراسة لبعد الاستبداد وأثره على السلوك الابتكاري لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية، وذلك على النحو التالي:

## جدول رقم (٨) يوضح استجابات عينة الدراسة لدرجة توافر الاستبداد وأثره على أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوافر
١	يعوق الاستبداد قدرة أعضاء هيئة التدريس على توليد واستكشاف أفكار جديدة	٢.٥٩	٠,٥٧	٢	كبيرة
٢	يؤدي الاستبداد إلى التحكم في تدفق المعلومات، والنقص في الشفافية.	٢.٤٤	٠,٥٦	٣	كبيرة
٣	يؤدي الاستبداد إلى الشعور بالخوف من التحدث أو المخاطرة.	٢.٦٠	٠,٥٥	١	كبيرة
٤	يحفظ القادة المستبدون بالسلطة وإشعار الأعضاء بالضعف والتقليل من قيمتهم.	٢.٣٧	٠,٥٣	٦	كبيرة
٥	يحافظ القادة المستبدون على الوضع الذي يمكنهم من بسط سلطتهم وسيطرتهم.	٢.٣٩	٠,٥٤	٥	كبيرة
٦	يتمتع الأعضاء بمعنويات منخفضة بسبب التقليل من قيمتهم.	٢.٤٢	٠,٥٠	٤	كبيرة
	إجمالي البعد	٢.٤٧	٠,١٠		كبيرة

يتضح من جدول رقم (٨) ما يلي:

حصل بعد الاستبداد على درجة توافر كبيرة بمتوسط حسابي ٢,٤٧ وكذلك جميع عباراته حصلت على درجة توافر كبيرة تراوحت بين متوسط حسابي ٢,٣٧ و ٢,٦٠ مما يشير إلى وجود الاستبداد لدى بعض القادة حيث يتشابه الاستبداد إلى حد كبير مع القيادة الديكتاتورية وهو نمط إداري موجود -بطبيعة الحال- في المؤسسات التعليمية وغيرها، وقد يرجع ذلك إلى التركيز على السلطة الهرمية أو قلة الاهتمام بآراء أو احتياجات المرؤوسين ويؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي سام يتسم بالخوف والمنع من التعبير عن الآراء وينعكس ذلك سلبًا على السلوك الابتكاري لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم.

### البعد الثالث: النرجسية:

يوضح الجدول التالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة التوافر لاستجابات عينة الدراسة لبعد النرجسية وأثرها على السلوك الابتكاري لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، وذلك على النحو الآتي:

جدول رقم (٩) يوضح استجابات عينة الدراسة لدرجة توافر النرجسية وأثرها على أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوافر
١	يهتم القادة النرجسيون بالحفاظ على صورتهم ومقاومة الأساليب الابتكارية	٢.٥٠	٠,٦٢	٢	كبيرة
٢	يسعى القادة النرجسيون للحصول على التقدير بشكل يشعر أعضاء الفريق بالإحباط ويقلل من قيمتهم.	٢.٣٦	٠,٥٤	٣	كبيرة
٣	يفتقر القادة النرجسيون إلى التعاطف وتجاهل احتياجات الآخرين.	٢.٥٧	٠,٥٦	١	كبيرة
٤	يتسامح القادة النرجسيون مع السلوكيات السامة مثل التلاعب والترهيب للحفاظ على قوتهم وسيطرتهم.	٢.٢٠	٠,٧٦	٤	متوسطة
إجمالي البعد		٢,٤٠	٠,١٦		كبيرة

يتضح من جدول رقم (٩) ما يلي:

حصل بعد النرجسية على درجة توافر كبيرة بمتوسط حسابي ٢,٤٠ وكذلك عباراته حصلت على درجة توافر متوسطة وكبيرة تراوحت بين متوسط حسابي ٢,٢٠ و ٢,٥٧، فقد جاءت العبارة (٤) "يتسامح القادة النرجسيون مع السلوكيات السامة ويشجعونها مثل التلاعب والترهيب للحفاظ على قوتهم وسيطرتهم" بدرجة توافر متوسطة بمتوسط حسابي ٢,٢٠، والنتيجة الإجمالية لبعد النرجسية تشير إلى وجودها في المؤسسات ولدى بعض القادة ومن مظاهرها جنون العظمة والغطرسة وغلبة الأنا والغضب والحساسية المفرطة والغرور ويترجم ذلك في صورة خلق مجد

شخصي للقائد، وبالتالي يؤدي ذلك إلى عدم الاستقرار الوظيفي لدى المرؤوسين ويؤدي إلى انعزالهم بسبب تهميشهم وانخفاض الروح المعنوية لديهم، وينعكس ذلك سلبيًا على الابتكارية في بيئة العمل لدى المرؤوسين.

#### البعد الرابع: الترويج للذات:

يوضح الجدول الآتي استجابات عينة الدراسة والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة توافر الترويج للذات وأثره على السلوك الابتكاري لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، وذلك على النحو الآتي:

جدول (١٠) يوضح استجابات عينة الدراسة لدرجة توافر الترويج للذات وأثره على السلوك الابتكاري لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوافر
١	يعطي القادة السامون الأولوية لإنجازاتهم وتقديرهم على مساهمات أعضاء فريقهم.	٢.٦٧	٠,٦٠	١	كبيرة
٢	يهمل القادة السامون تعزيز التعاون في المشاريع المبتكرة	٢.٤٩	٠,٧٠	٢	كبيرة
٣	يختار الأعضاء الاحتفاظ بأفكارهم لأنفسهم بدلاً عن المخاطرة باستقطابها من قبل القائد السام.	٢.٤٨	٠,٥٥	٣	كبيرة
٤	يتحمل القادة السامون المسؤولية عن الإخفاقات بالمؤسسة بدرجة قليلة.	٢.٢٨	٠,٤٨	٤	متوسطة
إجمالي البعد		٢,٤٨	٠,١٦		كبيرة

يتضح من جدول (١٠) ما يلي:

حصل بعد الترويج للذات على درجة توافر كبيرة بمتوسط حسابي ٢,٤٨ وكذلك عباراته حصلت على درجة توافر متوسطة وكبيرة تراوحت بين متوسط حسابي ٢,٢٨ و ٢,٦٧، فقد جاءت العبارة (٤) "يتحمل القادة السامون المسؤولية عن الإخفاقات بالمؤسسة بدرجة قليلة" بدرجة توافر متوسطة بمتوسط حسابي ٢,٢٨، ويشير ذلك

إلى وجود هذا النمط القيادي بالمؤسسات حيث نجد شخصيات قيادية دائماً تروج لنفسها أنها الأعلى كفاءة وأنها صاحبة الفضل في نجاح الآخرين كما أن هذه الشخصية تقلل من أهمية مساهمات الآخرين، وإنكار المسؤولية عن الأخطاء أو عدم الاعتراف بها، وفي هذه الحالة يتردد المرؤوس في مشاركة أفكاره المبتكرة خوفاً من أن يجيرها القائد لنفسه، هذا المناخ يؤدي إلى بيئة عمل عدائية تتسم بالمحسوبية والصراع بين الأشخاص، وبالتالي ينعكس ذلك سلباً على السلوك الابتكاري للأعضاء داخل المؤسسة.

#### البعد الخامس: ضعف القدرة على التنبؤ

يوضح الجدول التالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة التوافر حول ضعف القدرة على التنبؤ وأثره على السلوك الابتكاري لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، كما يلي:

جدول (١١) يوضح استجابات عينة الدراسة لضعف القدرة على التنبؤ وأثره على السلوك الابتكاري لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوافر
١	يشعر الأعضاء بالخوف من المخاطرة أو اقتراح أفكار مبتكرة.	٢.٦٥	٠,٤٧	٥	كبيرة
٢	تضعف القدرة على التنبؤ بتصرفات القائد السام.	٢.٧٥	٠,٤٥	٢	كبيرة
٣	يتجنب الأعضاء المخاطرة خوفاً من العواقب السلبية	٢.٧٤	٠,٤٤	٣	كبيرة
٤	ضعف الثقة لدى الأعضاء في أن القائد السام قادر على تفعيل المبادرات الابتكارية في المنظمة	٢.٧٧	٠,٤٢	١	كبيرة
٥	يشعر الأعضاء بالقلق أو التردد في التحدث عن الأفكار الابتكارية أو تجربتها.	٢.٧٤	٠,٤٥	٤	كبيرة
إجمالي البعد		٢,٧٣	٠,٠٥	كبيرة	

## يتضح من جدول (١١) ما يلي:

حصل بعد ضعف القدرة على التنبؤ على درجة توافر كبيرة بمتوسط حسابي ٢,٧٣ وكذلك جميع عباراته حصلت على درجة توافر كبيرة تراوحت بين متوسط حسابي ٢,٦٥ و ٢,٧٧ مما يشير إلى أن ضعف القدرة على التنبؤ بسلوك القائد موجود وبدرجة توافر كبيرة وقد يؤدي ذلك إلى الإرهاق والتوتر لدى المرؤوسين حيث يتخوفون من ردود الأفعال العنيفة أو المتقلبة من القائد الذي غالبًا ما تكون لديه عدم قدرة على ضبط النفس، كما يؤدي ذلك إلى تقليل الموارد المعرفية والإمكانات الإبداعية لدى المرؤوسين الذين يركزون على الاستقرار في هذه الحالة بدلاً عن استكشاف أفكار جديدة، مما ينعكس سلبيًا على السلوك الابتكاري لدى الأعضاء.

## البعد السادس: الأنانية

يوضح الجدول التالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة التوافر لاستجابات عينة الدراسة لدرجة توافر الأنانية وأثرها على السلوك الابتكاري لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، وذلك على النحو التالي:

## جدول (١٢) يوضح استجابات عينة الدراسة لدرجة الأنانية وأثرها على السلوك

## الابتكاري لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوافر
١	يعطي القادة السامون الأولوية لمصالحهم الخاصة ومكاسبهم الشخصية	٢.٥٩	٠.٥٤	١	كبيرة
٢	يحتفظ القائد السام بالموارد والفرص لتحقيق منفعة شخصية.	٢.٥٤	٠.٥٥	٣	كبيرة
٣	ينشئ القادة السامون هياكل حوافز تكافئ الإنجازات الفردية.	٢.٣٣	٠.٦٢	٥	متوسطة
٤	يشعر الأعضاء في ظل الأنانية بالإحباط من اقتراح أفكار مبتكرة .	٢.٥٥	٠.٦٠	٢	كبيرة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوافر
٥	تؤدي أنانية القادة السامين إلى جعل الأعضاء أقل ميلاً إلى خوض المخاطر.	٢.٤٧	٠.٦٩	٤	كبيرة
	إجمالي البعد	٢.٤٩	٠.١٠		كبيرة

### يتضح من جدول (١٢) ما يلي:

حصل بعد الأنانية على درجة توافر كبيرة بمتوسط حسابي ٢,٤٩ وكذلك عباراته حصلت على درجة توافر متوسطة وكبيرة تراوحت بين متوسط حسابي ٢,٢٣ و ٢,٥٩، فقد جاءت العبارة (٣) "ينشئ القادة السامون هياكل حوافز تكافئ في المقام الأول الإنجازات الفردية" بدرجة توافر متوسطة بمتوسط حسابي ٢,٣٣، ويشير ذلك إلى وجود نمط الأنانية بالمؤسسات والتي قد ترجع إلى أن هؤلاء القادة يمنحون الأولوية لمصالحهم الخاصة أو الشخصية على حساب مصالح المرؤوسين أو المؤسسة ويؤدي هذا النمط إلى آثار نفسية مباشرة على المرؤوسين مثل خشية السخرية ومقاومة التغيير وزيادة التوتر، وانخفاض الرضا الوظيفي، وانخفاض مستويات الالتزام التنظيمي، وهذا النمط يعيق رغبة المرؤوسين في الانخراط في سلوكيات مبتكرة التي تزدهر في بيئات يشعر فيها الأفراد بالتقدير والدعم، كل ذلك ينعكس سلباً على السلوك الابتكاري لدى الأعضاء.

**ثانياً: واقع السلوك الابتكاري لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية:**

تم رصد درجة توافر السلوك الابتكاري لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية من خلال استبانة السلوك الابتكاري والتي اشتملت على خمسة أبعاد وهذه خطوة قام بها الباحثان لتحديد درجة توفر السلوك الابتكاري لديهم للكشف عن أهم المؤثرات التي تؤثر على هذا السلوك، وهذا ما سيكشف عنه البحث الراهن من خلال



أسلوب تحليل الانحدار، وفيما يلي توضيح نتائج تطبيق هذه الأداة على عينة الدراسة:

### البعد الأول: توليد الأفكار

يوضح الجدول التالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة التوافر لاستجابات عينة الدراسة لدرجة توافر السلوك الابتكاري لدى أعضاء هيئة التدريس للبعد الأول:

**جدول (١٣) يوضح استجابات عينة الدراسة لتوليد الأفكار لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية**

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوافر
١	امتلاك القدرة على إنتاج أفكار جديدة ومبتكرة.	٢.٠٤	٠,٣٩	٤	متوسطة
٢	تتوافر القدرة على تحديد ومعالجة الفجوات أو الفرص بشكل إبداعي.	٢.١٩	٠,٥٢	٢	متوسطة
٣	لدي القدرة على تحمل المسؤولية والتصرف دون أن يُطلب مني ذلك	٢.١٢	٠,٥٨	٣	متوسطة
٤	أرغب في استكشاف وتعلم مفاهيم جديدة.	٢.٣٩	٠,٥٩	١	كبيرة
إجمالي البعد		٢.١٨	٠,١٥	متوسطة	

### يتضح من جدول (١٣) ما يلي:

جاءت درجة التوافر لبعد توليد الأفكار متوسطة بمتوسط حسابي ٢,١٨، وقد جاءت جميع عبارات البعد بدرجة توافر متوسطة عدا العبارة رقم (٤) فقد جاءت كبيرة بمتوسط ٢,٣٩ والتي تنص على "أرغب في استكشاف وتعلم مفاهيم جديدة" ويشير ذلك إلى السعي نحو تعلم مفاهيم جديدة فهذه من متطلبات وظيفة عضو هيئة التدريس والهيئة المعاونة ومهما كانت الظروف المحيطة فلا يجب أن تؤثر في ذلك، بينما جاءت بقية عبارات البعد بدرجة توافر متوسطة تراوحت بين ٢,٠٤ و ٢,١٩، وقد يشير توافر مكونات توليد الأفكار لدى الأعضاء بصورة متوسطة سواء امتلاك

القدرة على إنتاج الأفكار الجديدة أو القدرة على معالجة الفرص بشكل إبداعي أو تحمل المسؤولية والتصرف فيها نظرًا لتأثر ذلك بالنمط القيادي السام أما في الظروف الطبيعية فمن المفترض أن تتوفر هذه المكونات بما فيها التحفيز الداخلي وبيئة العمل المواتية بصورة كبيرة خاصة أنها لدى فئة وظيفتها تهتم بالابتكار والإبداع.

### البعد الثاني: الترويج للأفكار

يوضح الجدول التالي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة التوافر لاستجابات عينة الدراسة لدرجة توافر الترويج للأفكار لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، وذلك على النحو التالي:

#### جدول (١٤) يوضح استجابات عينة الدراسة للترويج للأفكار

#### لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوافر
١	أعمل على كسب التأييد لأفكاري المبتكرة.	٢.٢٠	٠,٦٣	٢	متوسطة
٢	امتلك القدرة على المشاركة الفعالة وإقناع الآخرين بفوائد الأفكار الجديدة	٢.٠٢	٠,٥٠	٣	متوسطة
٣	أطور وأبني علاقات من خلال شبكة من الاتصالات لتوفير الدعم والموارد للابتكار	٢.٠١	٠,٣٥	٤	متوسطة
٤	امتلك القدرة على العمل بفعالية مع الآخرين للجمع بين وجهات النظر والخبرات المختلفة	٢.٣٢	٠,٤٦	١	متوسطة
	إجمالي البعد	٢.١٤	٠,١٥		متوسطة

#### يتضح من جدول (١٤) ما يلي:

جاءت درجة التوافر لبعد الترويج للأفكار متوسطة بمتوسط حسابي ٢,١٤، وقد جاءت جميع عبارات البعد بدرجة توافر متوسطة تراوحت متوسطاتها الحسابية بين ٢,٠١ و ٢,٣٢، ويشير ذلك إلى ضرورة التعاون والعمل بفعالية مع الآخرين الذين

لهم وجهات نظر مختلفة وخبرات متميزة، ومناصرة الأفكار المبتكرة لكسب التأييد لها، وإقناع الآخرين بفوائد الأفكار الجديدة، وبناء شبكة علاقات لتوفير الدعم والموارد اللازمة للابتكار، لهذا فإن الترويج للأفكار الابتكارية متوقف على النمط القيادي بالمؤسسة، فإذا كان هذا النمط سام فلا ترويج لهذه الأفكار، وبالتالي عرقلة سلوك العمل الابتكاري لدى أعضاء الفريق بالمؤسسة.

### البعد الثالث: تنفيذ الأفكار

يوضح الجدول التالي المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ودرجة التوافر لاستجابات عينة الدراسة لدرجة توافر تنفيذ الأفكار لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية، وذلك على النحو التالي:

جدول (١٥) يوضح استجابات عينة الدراسة لتنفيذ الأفكار لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوافر
١	أطور الأفكار الابتكارية والأولية لاختبار جدواها.	٢.٢٢	٠,٤٧	١	متوسطة
٢	قادر على تحقيق الأفكار الابتكارية.	٢.٢٢	٠,٤٨	٢	متوسطة
٣	امتك القدرة على التفكير في اتجاهات متنوعة واستكشاف الاحتمالات المتعددة	١.٩٥	٠,٣٦	٤	متوسطة
٤	أعمل على تعبئة الموارد وتأمينها لتنفيذ الأفكار.	٢.٢١	٠,٧٢	٣	متوسطة
إجمالي البعد		٢.١٥	٠,١٣	متوسطة	

### يتضح من جدول (١٥) ما يلي:

جاءت درجة التوافر لبعد تنفيذ الأفكار متوسطة بمتوسط حسابي ٢,١٥، وقد جاءت جميع عبارات البعد بدرجة توافر متوسطة تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين ١,٩٥ و ٢,٢٢، ويشير ذلك إلى أن الأفكار الأولية يتم تطويرها واختبارها من أجل تنفيذها، وأنهم قادرين على تنفيذ الأفكار الابتكارية، كما أن لديهم القدرة على البحث

عن طرق متعددة لتنفيذ هذه الأفكار ومن ثم تعبئة الموارد اللازمة لتنفيذها، حتى وإن كانت درجة توافرها متوسطة إلا أنها موجودة بالفعل ولكن يعوقها أو يشجعها القيادة الموجودة، فإذا كانت قيادة سامة انعكس ذلك سلباً على تنفيذ الأفكار المبتكرة وأدى إلى عدم تطوير العمل المؤسسي.

#### البعد الرابع: السمات الشخصية

يوضح الجدول التالي المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ودرجة التوافر لاستجابات عينة الدراسة لدرجة توافر السمات الشخصية لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية، وذلك على النحو التالي:

جدول (١٦) يوضح استجابات عينة الدراسة عن بعد السمات الشخصية لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوافر
١	امتلك القدرة على الاستمرار في العمل الابتكاري رغم النكسات .	٢.٢٥	٠,٦٥	٢	متوسطة
٢	يتوافر لدي الشغف والاهتمام الحقيقي بعملية الابتكار .	٢.٢١	٠,٧٢	٣	متوسطة
٣	امتلك مهارة التسامح مع الفشل والتعلم منه كجزء من عملية الابتكار	٢.٠٨	٠,٥١	٤	متوسطة
٤	اعمل على إقناع القيادة لدعم وتشجيع الابتكار بتقديم رؤية واضحة ومقنعة للابتكار .	١.٩٥	٠,٣٦	٥	متوسطة
٥	امتلك القدرة على العمل ضمن فرق للاستفادة من وجهات النظر المتنوعة	٢.٣٩	٠,٥٤	١	كبيرة
إجمالي البعد		٢,١٧	٠,١٦	متوسطة	

يتضح من جدول (١٦) ما يلي:

جاءت درجة التوافر للسمات الشخصية متوسطة بمتوسط حسابي ٢,١٧، وقد جاءت جميع عبارات البعد بدرجة توافر متوسطة عدا العبارة (٥) فقد جاءت كبيرة بمتوسط

٢,٣٩ والتي تنص على "امتلك القدرة على العمل ضمن فرق للاستفادة من وجهات النظر المتنوعة" ويشير ذلك إلى أن العمل ضمن فريق أفضل من العمل الفردي ويؤدي إلى إنجاز العمل بصورة جيدة وكفاءة عالية، بينما جاءت بقية عبارات البعد بدرجة توافر متوسطة تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين ١,٩٥ و ٢,٢٥، ويشير ذلك إلى ضرورة امتلاك القدرة على الاستمرار في العمل الابتكاري رغم الصعوبات، كما أنه لا بد من توافر الشغف والاهتمام الحقيقي بعملية الابتكار لدى الأعضاء، والتسامح مع الفشل والتعلم منه، كذلك إقناع القيادة بدعم وتشجيع الابتكار بتقديم رؤية واضحة ومقنعة، كل ذلك يرتبط تحقيقه بالنمط القيادي فإذا كان هذا النمط ساماً انعكس سلباً على السلوك الابتكاري لدى الأعضاء في العمل.

#### البعد الخامس: المعرفة والمهارات

يوضح الجدول التالي المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ودرجة التوافر لاستجابات عينة الدراسة لدرجة توافر المعرفة والمهارات لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية، وذلك كما يلي:

#### جدول (١٧) يوضح استجابات عينة الدراسة عن بعد المعرفة والمهارات

#### لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوافر
١	امتلك المعرفة والخبرة التي تمكنني من تقديم الحلول المبتكرة .	٢.٤٩	٠.٦٠	١	كبيرة
٢	امتلك المهارات التحليلية والقدرة على تحليل البيانات والاتجاهات لإثراء الأفكار المبتكرة.	٢.٠٠	٠.٣٣	٣	متوسطة
٣	اعمل على تطبيق مبدأ "التعلم مدى الحياة" للبقاء على اطلاع دائم بالتطورات.	٢.٠٠	٠.٣٤	٤	متوسطة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوافر
٤	اعمل على إيجاد ثقافة تنظيمية داعمة وبنية تحتية بالمؤسسة تشجع الابتكار.	٢.١٢	٠.٦٥	٢	متوسطة
	<b>إجمالي البعد</b>	٢.١٥	٠.٢٣		متوسطة

### يتضح من جدول (١٧) ما يلي:

جاءت درجة توافر المعرفة والمهارات متوسطة بمتوسط حسابي ٢,١٥، وقد جاءت جميع عبارات البعد بدرجة توافر متوسطة عدا العبارة (١) فقد جاءت كبيرة بمتوسط ٢,٤٩ والتي تنص على "امتلك المعرفة والخبرة التي تمكنني من تقديم الحلول المبتكرة" ويشير ذلك إلى أن المعرفة والخبرة تمكن الفرد من وضع حلول مبتكرة في عمله مما ينعكس إيجابياً على الإنتاج، بينما جاءت بقية عبارات البعد بدرجة توافر متوسطة تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين ٢,٠٠ و ٢,١٢، ويشير ذلك إلى أهمية وجود ثقافة تنظيمية بالمؤسسة والمعرفة والخبرة وكذلك المهارات التحليلية لدى الأعضاء، والتعلم مدى الحياة للبقاء على اطلاع دائم بالتطورات، ويتأثر ذلك سلبياً في ظل نمط القيادة السامة.

### ثالثاً: نتائج دراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب المتغيرات الأولية:

للإجابة عن السؤال الثالث والذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة توافر أبعاد القيادة السامة والسلوك الابتكاري لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم وفقاً لمتغيرات النوع والرتبة الأكاديمية والمنصب الإداري؟

فقد تمت دراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة بحسب متغيرات الدراسة،

وجاءت النتائج كما يلي:

أ. دراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة عن القيادة السامة وفقاً لمتغير

النوع:

فيما يلي جدول يبين نتيجة اختبار (ت) على أبعاد القيادة السامة وتأثيرها على السلوك الابتكاري لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية وفقاً لمتغير النوع:

جدول (١٨) يوضح اختبار (t) حول استجابات أفراد العينة على أبعاد القيادة السامة وأثرها على السلوك الابتكاري لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية وفقاً لمتغير النوع (حيث ن = ٣٩٣ ودرجة الحرية = ٣٩١)

البعد	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	الدلالة
الإشراف المسيء	ذكر	٢١٥	١٤.٨٢	٢.٧٣	٢,٦٣	٠,٠٠	دالة عند ٠,٠١
	أنثى	١٧٨	١٥.٥١	٢.٤٠			
الاستبداد	ذكر	٢١٥	١٤.٢٤	٢.٢٠	٥,٢٥	٠,٠٠	دالة عند ٠,٠١
	أنثى	١٧٨	١٥.٤٨	٢.٥٠			
الترجسية	ذكر	٢١٥	٩.١٩	١.٧٥	٥,٤٦	٠,٠٠	دالة عند ٠,٠١
	أنثى	١٧٨	١٠.١٦	١.٧٥			
الترويج للذات	ذكر	٢١٥	٩.٨٨	١.٥١	٠,٥٧	٠,٥	غير دالة
	أنثى	١٧٨	٩.٩٨	٢.١٠			
ضعف القدرة على التنبؤ	ذكر	٢١٥	١٣.٤٦	١.٢٣	٣,٢٣	٠,٠٠	دالة عند ٠,٠١
	أنثى	١٧٨	١٣.٨٨	١.٣٣			
الأنايية	ذكر	٢١٥	١٢.٢٨	١.٩٢	١.٩٨	٠,٠٤	دالة عند ٠,٠٥
	أنثى	١٧٨	١٢.٧٢	٢.٥٤			

يتضح من جدول (١٨) ما يلي:

جاءت جميع أبعاد القادة السامة دالة إحصائياً وفقاً لمتغير النوع سواء عند ٠,٠٥ أو ٠,٠١ عدا بعد الترويج للذات الذي جاء غير دال إحصائياً وقد جاءت النتائج لصالح فئة أنثى كون المتوسطات الحسابية لهن أعلى من فئة الذكور، مما يشير إلى تأثر الإناث أكثر من الذكور بنمط القيادة السامة كونهن أكثر حساسية بتعامل القادة

معهن من الذكور، أو لأنه قد يكن أكثر حصولاً أو طلباً للإجازات من الذكور، الأمر الذي يتعرض من خلاله لمشكلات النمط القيادي السام.  
ب. دراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة للقيادة السامة بحسب متغير الرتبة الأكاديمية:

فيما يلي جدول يبين نتيجة اختبار (ت) على أبعاد القيادة السامة، وتأثيرها على السلوك الابتكاري لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية، وفقاً لمتغير الرتبة الأكاديمية:

جدول (١٩) يوضح اختبار (t) حول استجابات أفراد العينة حول القيادة السامة وفقاً لمتغير الرتبة الأكاديمية (حيث ن = ٣٩٣ ودرجة الحرية = ٣٩١)

البعد	الرتبة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	الدلالة
الإشراف المسيء	هيئة تدريس	١٦١	١٢.٧٥	٢.٣٥	٢٣,٤٨	٠,٠٠	دالة عند ٠,٠١
	هيئة معاونة	٢٣٢	١٦.٧٩	٠.٩٨			
الاستبداد	هيئة تدريس	١٦١	١٢.٧٦	١.٧٢	١٩,٥٣	٠,٠٠	دالة عند ٠,٠١
	هيئة معاونة	٢٣٢	١٦.٢٢	١.٧٢			
الترجسية	هيئة تدريس	١٦١	٨.٥٠	١.٦١	١٢,٠٨	٠,٠٠	دالة عند ٠,٠١
	هيئة معاونة	٢٣٢	١٠.٤١	١.٥٠			
الترويج للذات	هيئة تدريس	١٦١	٨.٩٠	١.٧٨	١٠,٦٦	٠,٠٠	دالة عند ٠,٠١
	هيئة معاونة	٢٣٢	١٠.٦٤	١.٤٤			
ضعف القدرة على التنبؤ	هيئة تدريس	١٦١	١٢.٩٩	١.٠٨	٩,٣٧	٠,٠٠	دالة عند ٠,٠١
	هيئة معاونة	٢٣٢	١٤.١١	١.٢٢			
الأنانية	هيئة تدريس	١٦١	١٠.٨٥	٢.١٠	١٥,٢١	٠,٠٠	دالة عند ٠,٠١
	هيئة معاونة	٢٣٢	١٣.٦١	١.٥٠			

يتضح من جدول (١٩) ما يلي:

جاءت جميع أبعاد القادة السامة دالة إحصائياً وفقاً لمتغير الرتبة الأكاديمية عند ٠,٠١، وقد جاءت النتائج لصالح فئة هيئة معاونة كون المتوسطات الحسابية لهم



أعلى من فئة هيئة التدريس، مما يشير إلى تأثر الهيئة المعاونة أكثر من أعضاء هيئة التدريس بنمط القيادة السامة لأنهم لا يزالون في مرحلة الإعداد والإشراف على الرسائل ويتحملون جداول العملي بالأقسام، وكونهم موظفين إداريين وفقاً لقانون الخدمة المدنية ويوقعون في دفتر الحضور والانصراف، الأمر الذي يعرضهم لمشكلات النمط القيادي السام.

ج. دراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة للقيادة السامة بحسب متغير المنصب الإداري:

فيما يلي جدول يبين نتيجة اختبار (ت) على أبعاد القيادة السامة وتأثيرها على السلوك الابتكاري لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية، وفقاً لمتغير المنصب الإداري:

جدول (٢٠) يوضح اختبار (t) حول استجابات أفراد العينة حول القيادة السامة وفقاً لمتغير المنصب الإداري (حيث ن = ٣٩٣ ودرجة الحرية = ٣٩١)

البعد	المنصب	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	الدلالة
الإشراف المسيء	لا يشغل	٢٦٦	١٦.٣٧	١.٥٠	١٨,٦٤	٠,٠٠	دالة عند ٠,٠١
	يشغل	١٢٧	١٢.٥٥	٢.٥٣			
الاستبداد	لا يشغل	٢٦٦	١٥.٧٧	٢.٠٠	١٤,١٨	٠,٠٠	دالة عند ٠,٠١
	يشغل	١٢٧	١٢.٧٦	١.٨٩			
الترجسية	لا يشغل	٢٦٦	١٠.١٨	١.٥٣	٩,٧٤	٠,٠٠	دالة عند ٠,٠١
	يشغل	١٢٧	٨.٤٧	١.٨٠			
الترويج للذات	لا يشغل	٢٦٦	١٠.٤٣	١.٦٥	٨,٨١	٠,٠٠	دالة عند ٠,٠١
	يشغل	١٢٧	٨.٨٧	١.٦٣			
ضعف القدرة على التنبؤ	لا يشغل	٢٦٦	١٤.٠٠	١.١٨	٨,٦١	٠,٠٠	دالة عند ٠,٠١
	يشغل	١٢٧	١٢.٩١	١.١٩			
الأثنية	لا يشغل	٢٦٦	١٣.٢٩	١.٩٢	١٢,٢٨	٠,٠٠	دالة عند ٠,٠١
	يشغل	١٢٧	١٠.٧٨	١.٨٤			

## يتضح من جدول (٢٠) ما يلي:

جاءت جميع أبعاد القيادة السامة دالة إحصائياً وفقاً لمتغير المنصب الإداري عند ٠,٠١، وقد جاءت النتائج لصالح فئة لا يشغلون منصباً إدارياً كون المتوسطات الحسابية لهم أعلى من فئة يشغلون منصباً إدارياً، مما يشير إلى تأثر من لا يشغلون منصباً إدارياً أكثر ممن يشغلون منصباً إدارياً بنمط القيادة السامة لأنهم الأكثر تأثراً بمشكلات النمط القيادي السام.

د- دراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة عن السلوك الابتكاري وفقاً للنوع: فيما يلي جدول يبين نتيجة اختبار (ت) على أبعاد السلوك الابتكاري لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية، وفقاً لمتغير النوع:

جدول (٢١) يوضح اختبار (t) حول استجابات أفراد العينة حول السلوك الابتكاري وفقاً لمتغير النوع (حيث ن = ٣٩٣ ودرجة الحرية = ٣٩١)

البعد	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	الدلالة
توليد الأفكار	ذكر	٢١٥	٨.٦٩	١.٩٣	٠,٨٥	٠,٣٩	غير دالة
	أنثى	١٧٨	٨.٨٢	٠.٧٧			
الترويج للأفكار	ذكر	٢١٥	٨.٦٢	١.١٢	١,٢٧	٠,٢٠	غير دالة
	أنثى	١٧٨	٨.٤٦	١.٤٠			
تنفيذ الأفكار	ذكر	٢١٥	٨.٧٧	١.٦٥	٢,٧٠	٠,٠٠	دالة عند ٠,٠١
	أنثى	١٧٨	٨.٣٧	١.٢٦			
سمات الشخصية	ذكر	٢١٥	١١.٢٥	١.٨٧	٤,٦١	٠,٠٠	دالة عند ٠,٠١
	أنثى	١٧٨	١٠.٤٣	١.٦٢			
المعرفة والمهارات	ذكر	٢١٥	٨.٧٣	٠.٨٦	١.٩٠	٠,٠٥	دالة عند ٠,٠٥
	أنثى	١٧٨	٨.٤٧	١.٧٩			

## يتضح من جدول (٢١) ما يلي:

جاءت أبعاد تنفيذ الأفكار والسمات الشخصية والمعرفة والمهارات دالة إحصائياً عند ٠,٠١ و ٠,٠٥ وفقاً لمتغير النوع وكانت الدلالة لصالح فئة الذكور كونهم يستطيعون

مقاومة النمط القيادي السام وبالتالي يكون تأثرهم أقل به مما قد يسهم في القدرة على اتخاذ سلوكيات ابتكارية، بينما جاء بعدي توليد الأفكار والترويج للأفكار غير دالة إحصائياً، ويشير ذلك إلى الاتفاق بين الذكور والإناث في القدرة على توليد الأفكار والترويج لها، لكن تكمن القضية فيمن له القدرة على تنفيذها في ظل الظروف المتنوعة والنمط القيادي السام.

هـ. دراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة عن السلوك الابتكاري بحسب متغير الرتبة الأكاديمية:

فيما يلي جدول يبين نتيجة اختبار (ت) على أبعاد السلوك الابتكاري لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية، وفقاً لمتغير الرتبة الأكاديمية:

جدول (٢٢) يوضح اختبار (t) حول استجابات أفراد العينة عن السلوك الابتكاري وفقاً لمتغير الرتبة (حيث ن = ٣٩٣ ودرجة الحرية = ٣٩١)

البعد	الرتبة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	الدلالة
توليد الأفكار	هيئة تدريس	١٦١	٩.٢٤	١.١٩	٥,٥٨	٠,٠٠	دالة عند ٠,٠٠١
	هيئة معاونة	٢٣٢	٨.٤١	١.٦٢			
الترويج للأفكار	هيئة تدريس	١٦١	٩.١٩	٠.٦٧	٩,٢٩	٠,٠٠	دالة عند ٠,٠٠١
	هيئة معاونة	٢٣٢	٨.١١	١.٣٧			
تنفيذ الأفكار	هيئة تدريس	١٦١	٧.٨٠	١.١٨	٩,٧١	٠,٠٠	دالة عند ٠,٠٠١
	هيئة معاونة	٢٣٢	٩.١٤	١.٤٥			
سمات الشخصية	هيئة تدريس	١٦١	٩.٩٨	١.٩١	٩,٠٦	٠,٠٠	دالة عند ٠,٠٠١
	هيئة معاونة	٢٣٢	١١.٥٠	١.٤٣			
المعرفة والمهارات	هيئة تدريس	١٦١	٩.١٢	٠.٩١	٦,٣٦	٠,٠٠	دالة عند ٠,٠٠١
	هيئة معاونة	٢٣٢	٨.٢٧	١.٥٢			

يتضح من جدول (٢٢) ما يلي:

جاءت جميع أبعاد السلوك الابتكاري دالة إحصائياً عند ٠,٠١ وفقاً لمتغير الرتبة الأكاديمية وكانت الدلالة لصالح هيئة التدريس في أبعاد توليد الأفكار والترويج لها

والمعرفة والمهارات كونهم يستطيعون مقاومة النمط القيادي السام أكثر من الهيئة المعاونة وبالتالي يكون تأثرهم أقل به مما يسهم في القدرة على السلوك الابتكاري، بينما جاء بعد تنفيذ الأفكار لصالح الهيئة المعاونة فهم لديهم الطاقة والقدرة على التنفيذ ولا يزالون في مقبل عمرهم ولديهم الطموح للتقدم في مجال العمل الجامعي، في النهاية الجميع متأثر بالنمط القيادي السام الأمر الذي ينعكس سلباً على السلوك الابتكاري في العمل الجامعي.

ز. دراسة الفروق في استجابات عينة الدراسة عن السلوك الابتكاري بحسب متغير المنصب الإداري:

فيما يلي جدول يبين نتيجة اختبار (ت) على أبعاد السلوك الابتكاري لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية، وفقاً لمتغير المنصب الإداري:  
جدول (٢٣) يوضح اختبار (t) حول استجابات أفراد العينة حول السلوك الابتكاري وفقاً لمتغير المنصب الإداري (حيث ن = ٣٩٣ ودرجة الحرية = ٣٩١)

البعد	المنصب	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	الدلالة
توليد الأفكار	لا يشغل	٢٦٦	٨.٤٩	١.٥٦	٥,١٣	٠,٠٠	دالة عند ٠,٠٠١
	يشغل	١٢٧	٩.٣٠	١.٢٦			
الترويج للأفكار	لا يشغل	٢٦٦	٨.٢٩	١.٣٦	٦,٢١	٠,٠٠	دالة عند ٠,٠٠١
	يشغل	١٢٧	٩.٠٩	٠.٧٥			
تنفيذ الأفكار	لا يشغل	٢٦٦	٨.٩٥	١.٤٦	٧,٤١	٠,٠٠	دالة عند ٠,٠٠١
	يشغل	١٢٧	٧.٨٣	١.٢٩			
سمات الشخصية	لا يشغل	٢٦٦	١١.٣٠	١.٥٨	٧,١٢	٠,٠٠	دالة عند ٠,٠٠١
	يشغل	١٢٧	٩.٩٩	١.٩٤			
المعرفة والمهارات	لا يشغل	٢٦٦	٨.٣٦	١.٤٤	٥,٤٦	٠,٠٠	دالة عند ٠,٠٠١
	يشغل	١٢٧	٩.١٤	١.٠٣			

## يتضح من جدول (٢٣) ما يلي:

جاءت جميع أبعاد السلوك الابتكاري دالة إحصائياً عند ٠,٠١ وفقاً لمتغير المنصب الأكاديمي وكانت الدلالة لصالح من يشغلون منصباً إدارياً في أبعاد توليد الأفكار، والترويج لها، والمعرفة والمهارات، كونهم يشغلون منصباً إدارياً وأقل تأثراً بالنمط القيادي السام أكثر ممن لا يشغلون منصباً إدارياً، وبالتالي لديهم القدرة على الابتكارية، في حين جاء بعد تنفيذ الأفكار لصالح فئة من لا يشغلون منصباً إدارياً وقد يرجع ذلك إلى كونهم أقل تقيداً بالتعليمات ممن يشغلون هذه المناصب، وبالرغم من ذلك فالجميع متأثر بالنمط القيادي السام حتى من يشغلون هذه المناصب فلديهم درجات وظيفية أعلى منهم، كل ذلك ينعكس سلبياً على السلوك الابتكاري في أداء العمل الجامعي.

ولإجابة عن السؤال الرابع والذي ينص على: هل توجد علاقة طردية بين القيادة السامة والسلوك الابتكاري لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية؟

فقد تم إجراء تحليل الانحدار لتحديد العلاقة والكشف عن نسبة تأثير القيادة السامة على السلوك الابتكاري لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية، وفيما يلي جدول يبين معامل تحليل الانحدار الخطي لقياس أثر القيادة السامة على السلوك الابتكاري لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية:

جدول (٢٤) معامل الانحدار الخطي لتأثير القيادة السامة على السلوك الابتكاري

لدى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية

المتغير المستقل	معامل الارتباط	معامل التحديد $R^2$	قيمة F	مستوى الدلالة	قيمة B	قيمة t	مستوى الدلالة
القيادة السامة	-	٠,٢٥	٢٥,٧٦	٠,٠١	٣٧,١١	٢٢,٦٣	٠,٠٠٠
					-٠,٢٥	٥,٠٧	٠,٠٠١

## يتضح من جدول (٢٤) ما يلي:

جاءت دلالة معاملات الانحدار للقيادة السامة والحد الثابت، حيث كانت قيمة  $t$  للحد الثابت  $22.63$  دالة عند  $0.01$ ، وكان معدل التفسير  $R^2 = 0.062$  مما يعني أن  $6.2\%$  من التغيرات مفسرة وسببها ما تحدثه القيادة السامة في السلوك الابتكاري، حتى وإن كانت هذه النسبة قليلة إلا أنها موجودة والباقي يرجع إلى تأثير عوامل أخرى لم تظهر في النموذج فالسلوك الابتكاري تؤثر به عوامل أخرى كثيرة غير القيادة السامة بجميع أبعادها، وقد يرجع انخفاض هذه النسبة إلى أن أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة هم أصلاً فئات يعتمد عملها على التفكير والإبداع والابتكار ودائمًا يقاومون أي معيقات لذلك، ويمكن تفسير العلاقة التأثيرية بين متغيري القيادة السامة والسلوك الابتكاري إلى وجود علاقة سلبية بينهما حيث بلغ معامل الارتباط  $(-0.25)$ ، ويتضح من ذلك وجود علاقة سلبية بين متغيري الدراسة القيادة السامة- بجميع أبعادها- على السلوك الابتكاري- بجميع أبعاده- لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية، ويتفق ذلك مع ما أشارت إليه الدراسات السابقة من وجود علاقة سلبية بين القيادة السامة والسلوك الابتكاري لدى المرؤوسين مثل دراسة (Tejeda,2020) ودراسة (Snow et al,2021) ودراسة (Orunbon & Salaudeen,2022) ودراسة (Salaudeen,2022) ودراسة (Zehra,2023). وآخرين،  $(2023)$  ودراسة (زهرة،  $2023$ ).

## المحور الثالث: النتائج والتوصيات.

يستعرض الباحثان في هذا الموضوع من البحث النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية، بالإضافة إلى بعض التوصيات التي تم اقتراحها، وذلك على النحو الآتي:

**أولاً: نتائج البحث**

أسفرت نتائج الدراسة الميدانية للبحث الراهن عن مجموعة من النتائج تمثلت أهمها فيما يأتي:

**أ- نتائج أبعاد القيادة السامة:**

١- الإشراف المسيء: حصل هذا البعد على درجة توافر كبيرة بمتوسط حسابي ٢,٥٢.

٢- الاستبداد: حصل هذا البعد على درجة توافر كبيرة بمتوسط حسابي ٢,٤٧.

٣- النرجسية: حصل هذا البعد على درجة توافر كبيرة بمتوسط حسابي ٢,٤٠.

٤- الترويج للذات: حصل هذا البعد على درجة توافر كبيرة بمتوسط حسابي ٢,٤٨.

٥- ضعف القدرة على التنبؤ: حصل هذا البعد على درجة توافر كبيرة بمتوسط حسابي ٢,٧٣.

٦- الأنانية: حصل هذا البعد على درجة توافر كبيرة بمتوسط حسابي ٢,٤٩.

**ب- نتائج أبعاد السلوك الابتكاري:**

١- توليد الأفكار: حصل هذا البعد على درجة توافر متوسطة بمتوسط حسابي ٢,١٨.

٢- الترويج للأفكار: حصل هذا البعد على درجة توافر متوسطة بمتوسط حسابي ٢,١٤.

٣- تنفيذ الأفكار: حصل هذا البعد على درجة توافر متوسطة بمتوسط حسابي ٢,١٥.

٤- سمات الشخصية: حصل هذا البعد على درجة توافر متوسطة بمتوسط حسابي ٢,١٧.

٥- المعرفة والمهارات: حصل هذا البعد على درجة توافر متوسطة بمتوسط حسابي ٢,١٥.

### ج- الفروق بين متغيرات الدراسة وفقاً لأبعاد القيادة السامة:

١- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين (٠,٠٥ - ٠,٠١) وفقاً لمتغير النوع لجميع أبعاد القيادة السامة عدا بعد الترويج للذات غير دال إحصائياً، وكانت الدلالة لصالح فئة الإناث.

٢- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند ٠,٠١ وفقاً لمتغير الرتبة الأكاديمية لجميع أبعاد القيادة السامة، وكانت الدلالة لصالح فئة الهيئة المعاونة.

٣- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند ٠,٠١ وفقاً لمتغير المنصب لجميع أبعاد القيادة السامة، وكانت الدلالة لصالح فئة من لا يشغلون منصباً إدارياً.

### د- الفروق بين متغيرات الدراسة وفقاً لأبعاد السلوك الابتكاري:

١- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين (٠,٠٥ - ٠,٠١) وفقاً لمتغير النوع لجميع أبعاد السلوك الابتكاري عدا بعدي توليد الأفكار والترويج للأفكار فكانت غير دالة إحصائياً.

٢- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند ٠,٠١ وفقاً لمتغير الرتبة الأكاديمية لجميع أبعاد السلوك الابتكاري.

٣- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند ٠,٠١ وفقاً لمتغير المنصب الإداري لجميع أبعاد السلوك الابتكاري.

هـ- جاء معامل تحليل الانحدار لتحديد العلاقة وقياس أثر القيادة السامة على السلوك الابتكاري لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعات المصرية (-٠,٢٥)، مما يبين التأثير السلبي للقيادة السامة على السلوك الابتكاري.

### ثانياً: التوصيات:

من خلال ما سبق توصل البحث الراهن إلى مجموعة من التوصيات ينبغي أن تتبناها إدارة الجامعات المصرية للتغلب على الآثار السلبية للقيادة السامة على السلوك الابتكاري لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، والتي أثبتتها البحث الراهن من



خلال الدراسة الميدانية بالمحور السابق، وفيما يأتي يعرض البحث الراهن هذه التوصيات على النحو التالي:

### ١- وضع آليات للتغلب على تأثيرات القيادة السامة: وتشمل هذه الآليات ما يلي:

#### أ- آليات التغلب على الإشراف المسيء:

- بذل جهود استباقية لتعزيز ثقافة الاحترام والمساءلة مع توفير الدعم وفرص التطوير للمشرفين.
- الإشراف الداعم والتمكيني لتعزيز بيئة مواتية للابتكار.
- تقديم التوجيه والموارد والتقدير ومنح الاستقلالية وتشجيع المخاطرة وتأسيس ثقافة يزدهر فيها السلوك المبتكر.
- تعزيز الثقة والتعاون والتحفيز الجوهري، وكلها ضرورية لتحفيز الإبداع والابتكار داخل المنظمة .

#### ب- آليات التغلب على الاستبداد:

- إعطاء الأولوية للتعاون والتمكين والانفتاح لتعزيز بيئة أكثر ملاءمة للابتكار.
- تشجيع الحوار، وتقدير وجهات النظر المتنوعة.
- إشاعة الأمان النفسي داخل الفرق الأكثر عرضة لإلهام الإبداع ودفع الابتكار إلى الأمام.

#### ج- آليات التغلب على النرجسية:

- التأكيد على أساليب القيادة التي تتميز بالتواضع والتعاطف.
- التركيز على النجاح الجماعي لتعزيز الابتكار.
- إعطاء الأولوية لبناء الثقة، وتمكين أعضاء الفريق.
- خلق بيئة عمل داعمة وشاملة لإلهام الإبداع ودفع المبادرات المبتكرة إلى الأمام.
- تعزيز ثقافة المساءلة والقيادة الأخلاقية.

- توفير الدعم وفرص التطوير للقادة النرجسيين.
- د- آليات التغلب على الترويج الذاتي:
  - التركيز على أساليب القيادة التي تعطي الأولوية للتواضع والشفافية.
  - التركيز على النجاح الجماعي لتعزيز بيئة يزدهر فيها السلوك الابتكاري.
  - الترويج للنشاط لمساهمات الأعضاء.
  - تشجيع التواصل المفتوح والتعاون وقبول التعليقات.
  - تعزيز ثقافة التواضع والتعاون والسلامة النفسية داخل المؤسسات الجامعية.
- هـ- آليات التغلب على ضعف القدرة على التنبؤ:
  - تطبيق نهج القيادة المتسقة والشفافة.
  - تعزيز بيئة يشعر فيها الموظفون بالأمان والتمكين والتحفيز على الابتكار.
  - تقديم توجيهات واضحة.
  - التواصل بشكل مفتوح مع فريقهم.
  - المحافظة على بيئة عمل مستقرة يمكن التنبؤ بها.
  - التأسيس لوضع أفضل لإلهام الإبداع ودفح الابتكار داخل المؤسسات الجامعية.
  - بذل جهود استباقية لتعزيز الاستقرار والشفافية والثقة في ممارسات القيادة.
- و- آليات التغلب على الأنانية:
  - تطبيق مناهج القيادة الخادمة وغير الأنانية.
  - إعطاء الأولوية لاحتياجات الآخرين، وتعزز التعاون والتمكين.
  - إظهار التعاطف والكرم والالتزام بالصالح العام من قبل القادة داخل المؤسسات الجامعية.
  - نشر القيم التنظيمية القوية التي تعزز التعاون والشفافية.

- عقد برامج تنمية المهارات القيادية التي تركز على تنمية التعاطف والوعي الذاتي ومهارات اتخاذ القرارات الأخلاقية.
- تعزيز ثقافة الابتكار، ومعالجة السلوكيات القيادية السامة وتهيئة بيئة داعمة وتمكينية لأعضاء هيئة التدريس.

٢- **التوعية والتعليم:** يعد التعرف على علامات القيادة السامة و تثقيف المرؤوسين حول تأثيرها أمرًا بالغ الأهمية، وينبغي أن تركز برامج التدريب على السلوكيات القيادية السلبية مثل ما يتم الاهتمام بالإيجابية منها، وتشجيع الأعضاء على التحدث أو المجازفة المحسوبة لتنفيذ السلوك الابتكاري، ونشر المعلومات والشفافية في تبادل المعرفة والأفكار بين أعضاء الفريق.

٣- **تشجيع أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم على الابتكار وتوليد الأفكار:** ويتم ذلك من خلال استكشاف وتعلم مفاهيم جديدة، وتحديد ومعالجة الفجوات أو الفرص بشكل إبداعي، وتحمل العضو للمسؤولية والتصرف المسؤول، وإنتاج الأعضاء للأفكار الجديدة والمبتكرة، وتجنب النقد المستمر أو التهديدات من قبل المشرفين حتى لا تقتر عزيمة الأعضاء، والحفاظ على السلامة النفسية للأعضاء وتشجيعهم على التعبير عن الأفكار غير التقليدية وتحدي المعايير القائمة.

٤- **تطبيق آليات تقديم الملاحظات والتعليقات:** يتيح تنفيذ أنظمة ردود الفعل، مثل الاستطلاعات المجهولة وسياسات الباب المفتوح، للموظفين للإبلاغ عن السلوكيات السامة بأمان.

٥- **حث أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم على الترويج للأفكار الابتكارية:** من خلال العمل بفعالية مع الآخرين للجمع بين وجهات النظر والخبرات المختلفة، والمشاركة الفعالة وإقناع الآخرين بفوائد الأفكار الجديدة، وتطوير وبناء علاقات من خلال شبكة من الاتصالات لتوفير الدعم والموارد للابتكار.

٦- **تنمية القيادة الإيجابية:** الاستثمار في برامج تنمية المهارات القيادية التي تعزز الذكاء العاطفي والتعاطف والسلوك الأخلاقي يمكن أن يمنع ظهور السلوكيات السامة.

٧- **تطبيق المساءلة:** إن تحميل القادة المسؤولية عن أفعالهم ووضع سياسات عقابية واضحة للسلوكيات السامة يمكن أن تردع مثل هذه التصرفات، الحفاظ على صورة الأعضاء وعدم التسامح مع السلوكيات السامة لدى بعض الأعضاء ومواجهتها.

٨- **توفير أنماط مختلفة للدعم:** يمكن أن يساعد تقديم خدمات الدعم مثل الاستشارة والإرشاد وحل النزاعات بين المرؤوسين والتعامل مع تأثيرات القيادة السامة وتعزيز بيئة عمل أكثر صحة، وتطبيق مبدأ "التعلم مدى الحياة" للبقاء على اطلاع دائم بالتطورات، وحث الأعضاء على امتلاك المهارات التحليلية والقدرة على تحليل البيانات والاتجاهات لإثراء الأفكار المبتكرة، وغرس مبدأ "التسامح مع الفشل" والتعلم منه كجزء من عملية الابتكار.

مما سبق يمكن القول: إن عمل المؤسسات الجامعية في مصر في بيئة تتميز بالتغير السريع فرض ضرورة مواكبة التغيرات والتكيف معها، والجامعة كغيرها من المؤسسات تسعى لتحقيق الجودة في أدائها، وتقديم مخرجات تساهم في تنمية المجتمع بمختلف مؤسساته، ويعد أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم الركيزة الأساسية للنهوض بالجامعة لدورهم الفعال في تطوير البحث العلمي، من خلال تشجيعهم للإبداع والابتكار الذي يرتكز أساساً على الاهتمام بتنمية سلوكهم الابتكاري، ودفعه للتكيف مع التغيرات التي تواجهها الجامعة، وتشكل القيادة السامة تحدياً كبيراً لكل من الأفراد والمنظمات، ومن خلال فهم خصائصها وتأثيراتها واتخاذ خطوات استباقية لمعالجة ومنع السلوكيات السامة، يمكن للمؤسسات الجامعية إنشاء بيئة عمل داعمة أكثر إيجابية وإنتاجية وهذا ما رمى

إليه البحث الراهن حيث توصل إلى مجموعة من التوصيات إذا ما أحسن تطبيقها لسوف يتم تحقيق الأهداف المنشودة.

### المراجع

- أبو شحاته، ثناء معوض علي (٢٠٢١). دور الإصلاح الإداري في العلاقة بين القيادة السامة وتطبيق النموذج الأوربي للتميز المؤسسي دراسة ميدانية على الهيئة العامة للنقل النهري بمصر، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد (٢٢)، العدد (٤)، ص ص ٢٨٢ - ٣٥٦.
- جمهورية مصر العربية (٢٠٢٢). الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء: النشرة السنوية الطلاب المقيدون-أعضاء هيئة التدريس للتعليم العالي ٢٠٢١/٢٠٢٢ م.
- رضوان، طارق رضوان محمد (٢٠١٩). الدور المعدل لنمط الشخصية في العلاقة بين القيادة السامة والقلق الوظيفي: دراسة تطبيقية، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة. كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ، العدد (٧).
- زهرة، وائل محمود (٢٠٢٣). أثر القيادة السامة على الاغتراب في العمل: الدور الوسيط للتهكم التنظيمي، بالتطبيق على معاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة. المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، ٤٧(٢)، أبريل، ص ص ١-٢٥.
- طلبة، رضوى عادل. (٢٠٢٣). تحليل العلاقة بين السلوك الابتكاري للعاملين والفخر التنظيمي. مجلة البحوث المالية والتجارية، ٢٤(١)، ص ص ٢٤-٤٦.
- عبد السلام، رمضان محمود، عبد القادر، على أحمد، والعنزي، محمد عبد الله (٢٠١٩). أثر تطبيق ممارسات التسويق الداخلي على السلوك الابتكاري لدى العاملين بالجامعات الحكومية بالكويت، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، ع، ٥ الجزء الأول، ص ص ٢٣٢ - ٢٦٢ .

- النادي، نوال محمود (٢٠١٩). تأثير كل من القيادة السامة والسقف الزجاجي على الأداء الإبداعي للمرأة بديوان عام محافظة الدقهلية. *المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر، العدد (٢١)، يناير، ص ص ٤٩٣-٥٦٦.*
- النجار، حميدة محمد البدوي، مصطفى، منى سامي محمود، والحبشي، أميرة ماهر سعد الدسوقي (٢٠٢٣). العلاقة بين القيادة السامة والإحباط الوظيفي بالتطبيق على العاملين بقطاع التعليم بجامعة المنصورة. *المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مج ٤٧، ع ٣ يوليو، ص ص ١ - ٢٣.*
- Abbas, M., & Saad, G. B. (2020). An empirical investigation of toxic leadership traits impacts on workplace climate and harassment. **Talent Development & Excellence**, 12(3), 2317-2333
- Al-Hawari, M. A., Bani Melhem, S., and Muhammad. Shams al-Din, F. (2021). Does an employee's willingness to take risks affect customer loyalty? A moderated broker examination of innovative and decentralized behaviors. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 33(5), 1746-1767.
- Amabile, T. M., & Pratt, M. G. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. **Research in Organizational Behavior**, 36, 157-183.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (2010). Assessing the work environment for creativity. **Academy of Management Journal**, 39(5), 1154-1184.
- Amabile, T.M. A Model of Creativity and Innovation in Organizations. *Res. Organ. Behav.* 2002, 10, 123-167
- Asbery, J. (2015). An Interpretative Phenomenological Analysis of Former US Army Personnel and their Perspective on Toxic Leadership, **PhD Thesis**, St. John Fisher University.
- Atalla, Diab Ghanem, A., & Mostafa, Hassan, W. (2023). Relationship between Toxic Leadership and Work Outcomes: A

- Cross-sectional Study. **Egyptian Journal of Health Care**, 14(1), 199-211.
- Aubrey, D.W. (2012). The Effect of Toxic Leadership. **Unpublished Master Thesis**. Philadelphia University. USA.
  - Behery, M., Al-Nasser, A. D., Jabeen, F., & El Rawas, A. S. (2018). Toxic Leadership and Organizational Citizenship Behavior: A Mediation Effect of F and Commitment in the Middle East. **International journal of Business and Society**, 19(3), 793-815.
  - Bies, R.J., & Tripp, T.M. (2012). Two faces of the powerless: Coping with tyranny. In R.M. Kramer & M.A. Neale (Eds.). *Power and Influence in Organizations*. (pp. 203-219).
  - Bock, G. W., Zmud, R. W., Kim, Y. G., & Lee, J. N. (2005). Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. *MIS quarterly*, 29(1), 87-111.
  - Brandebo, M. F. , & Alvinus, A. (2018). Introductory chapter: Dark sides of organizations and leadership - an integrative approach and definitions. In M. F. Brandebo, & A. Alvinus (Eds.), *Dark sides of organizational behavior and leadership*. Intech Open.
  - Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2016). Ethical leadership: A review and future directions. **The Leadership Quarterly**, 17(6), 595-616.
  - Carmeli, A.; Meitar, R.; Weisberg, J. Self-leadership skills and innovative behavior at work. *Int. J. Manpow.* 2016, 27, 75–90.
  - Chang, L.-C.; Liu, C.-H. Employee empowerment, innovative behavior and job productivity of public health nurses: A crosssectional questionnaire survey. **Int. J. Nurs. Stud.** 2018, 45, 1442–1448.
  - Charts. Orfila-Sintes, F.; Mattsson, J. Innovation behavior in the hotel industry. *Omega* 2019, 37, 380–394.
  - CONTRERAS, F. V., & ESPINOSA, J. C. (2019). The blurred edge between the «bright» and «dark» side of leadership. *Espacios*, 40(7).

- De Jong, J. P., & Den Hartog, D. N. (2010). Measuring innovative work behavior. **Creativity and Innovation Management**, 19(1), 23-36.
- Dobbs, J. M., & Do, J. J. (2019). The Impact of Perceived Toxic Leadership on Cynicism in Officer Candidates. *Procedia - Armed Forces & Society*, 45 (1): 3–26.
- Dougherty, D., & Hardy, C. (2010). Sustained product innovation in large, mature organizations: Overcoming innovation-to-organization problems. **Academy of Management Journal**, 39(5), 1120-1153
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. **Journal of Management**, 38(6), 1715–1759.
- Edmondson, A. C. (2010). Psychological safety and learning behavior in work teams. **Administrative Science Quarterly**, 44(2), 350–383.
- Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2017). Destructive leadership behavior: A definition and conceptual model. **The Leadership Quarterly**, 18(3), 207-216.
- Eisenbeib, S. A., & Knippenberg, D. V. (2015). On ethical leadership impact: The role of follower mindfulness and moral emotions. **Journal of Organizational Behavior**, 36(2), 182–195.
- Erdogan, B., & Bauer, T. N. (2010). Differentiated leader-member exchanges: The buffering role of justice climate. **Journal of Applied Psychology**, 95(6), 1104-1120.
- Farh, J. L., Hackett, R. D., & Liang, J. (2010). Individual-level cultural values as moderators of perceived organizational support–employee outcome relationships in China: Comparing the effects of power distance and traditionality. **Academy of Management Journal**, 53(6), 1111–1136.
- Frost, P. J. (2010). Toxic emotions at work. Boston Massachusetts: Harvard Business School Press.
- García Juan, b. (2019). Employees' proactive behavior and innovation performance: Examining the mediating role of



- informal and formal controls. **European Journal of Innovation Management**, 22(5), 866-888.
- Gardner, H.E., & Laskin, E. (2011). **Leading minds: An anatomy of leadership**. New York: Basic Books
  - Goldman, A. (2006). High toxicity leadership: Borderline personality disorder and the dysfunctional organization. **Journal of Managerial Psychology**, 21(8), 733–746.
  - Goldman, A. (2009). Destructive leaders and dysfunctional organizations. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
  - Hitchcock, M. J. (2015). The Relationship between Toxic Leadership, Organizational Citizenship, and Turnover Behaviors among San Diego Nonprofit Paid Staff. **PhD Thesis**, University of San Diego.
  - Ho, V. T., Levesque, L. L., Nash, K., Scandura, T. A., & Huang, L. (2019). A co-worker's perspective of toxic leadership. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, 26(1), 34–50.
  - Holderied, A. (2006). Poor leadership and the toxic environment. **The Electronic Library Support Staff Journal**, 13(2), 71-86.
  - Hülshager, U. R., Alberts, H. J., Feinholdt, A., & Lang, J. W. (2013). Benefits of mindfulness at work: The role of mindfulness in emotion regulation, emotional exhaustion, and job satisfaction. **Journal of Applied Psychology**, 98(2), 310–325.
  - Iqbal, Amjad., Latif, Khawaja Fawad., & Ahmad, Muhammad Shakil. (2020), Servant leadership and employee innovative behavior: exploring psychological pathways, **Leadership & Organization Development Journal**, 41 (6), 813-827.
  - Ito, Hayato & Koyama, Shoichi & Ueno, Natsuki & Saruwatari, Hiroshi. (2020). Spatial Active Noise Control Based on Kernel Interpolation with Directional Weighting.
  - Jeong, S.-E.; Choi, B.-W.; Chung, T.-Y. The Foundation of Business Administration; Harin Book Publishing: Uijeongbu, Korea, 2018. 5. García-Goñi, M.; Maroto, A.; Rubalcaba, L. Innovation and motivation in public health professionals. *Health Policy* 2017, 84, 344–358.
  - Jo, S.-J. History of Business and Management; Hankyung Book Publishing: Seoul, Korea, 2019.

- Jung, D. I., Chow, C., & Wu, A. (2013). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. **The Leadership Quarterly**, 14 (4-5), 525-544.
- Karthikeyan, C. (2017). An Exploratory Study on Toxic Leadership and its Impact on Organization; A Leadership Perspective. **International Journal of Research in Social Sciences**, 7(3), 336-362.
- Kellerman, B. (2004). Bad leadership: What it is, how it happens, why it matters. Boston, MA: Harvard Business School Press. 304 p.
- Kerzner, H. (2017). Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling (12th ed.). Wiley.
- Kiazad, K., Restubog, S. L. D., Zagenczyk, T. J., Kiewitz, C., & Tang, R. L. (2010). In pursuit of power: The role of authoritarian leadership in the relationship between supervisors' Machiavellianism and subordinates' perceptions of abusive supervisory behavior. **Journal of Research in Personality**, 44(4), 512–519.
- Krasikova, D. V., Green, S. G., & LeBreton, J. M. (2013). Destructive leadership: A theoretical review, integration, and future research agenda. **Journal of Management**, 39(5), 1308-1338.
- Kundu, Subhash C., Kumar, Sandeep., & Lata, Kusum. (2020), Effects of perceived role clarity on innovative work behavior: a multiple mediation model, **Management Journal**, 55, 457- 472.
- Kuratko, D. F. (2015). The emergence of entrepreneurship education: Development, trends, and challenges. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 577-598.
- Kurtulmuş, Bekir Emre (2021). Toxic Leadership and Workplace Bullying: The Role of Followers and Possible Coping Strategies.in Satinder Dhiman (Editor). *The Palgrave Handbook of Workplace Well-Being*. This Palgrave Macmillan is published by Springer Nature Switzerland AG.
- Laguda, E. (2021). Toxic leadership: managing its poisonous effects on employees and

- organizational outcomes. The Palgrave Handbook of Workplace WellBeing, 1-31.
- Leroy, H., Dierynck, B., Anseel, F., Simons, T., Halbesleben, J. R. B., & McCaughey, D. (2012). Behavioral integrity for safety, priority of safety, psychological safety, and patient safety: A team-level study. **Journal of Applied Psychology**, 97(6), 1273–1281.
  - Lipman–Blumen, J. (2005b). Toxic leadership: When grand illusions masquerade as noble visions. **Leader to Leader**, (36), 29-36
  - March, I., & Richard, P. (2015) Toxic Leadership and Voluntary Employee Turnover: A Critical Incident Study, PhD, George Washington University.
  - Matos, K., O’Neill, O., & Lei, X. (2018). “Toxic leadership and the masculinity contest culture: How ‘win or die’ cultures breed abusive leadership, **Journal of Social Issues**, 74, (3), pp. 500-528.
  - Mawritz, M. B., Mayer, D. M., Hoobler, J. M., Wayne, S. J., & Marinova, S. V. (2012). A trickle-down model of abusive supervision. *Personnel Psychology*, 65(2), 325-357.
  - Mehta, S., & Maheshwari, G. C. (2014). Toxic leadership: Tracing the destructive trail. *International Journal of Management*, 5(10), 18-24.
  - Mehta, Sunita; Maheshwari, G. C. (2013). Consequence of Toxic leadership on Employee Job Satisfaction and Organizational Commitment. **Journal of Contemporary Management Research**.
  - Miao, Q., Newman, A., Schwarz, G., & Xu, L. (2013). Servant leadership, trust, and the organizational commitment of public sector employees in China. **Public Administration**, 91(4), 962–978.
  - Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. **The Leadership Quarterly**, 13 (6), 705-750.
  - Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. (2015). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. **The Leadership Quarterly**, 13(6), 705-750

- Nevicka, B., Van Vianen, A. E., & De Hoogh, A. H. (2018). The bright and dark sides of narcissistic leadership: Leader personality and employee psychological need satisfaction and frustration as mechanisms of the relationship between transformational leadership and job performance. **Journal of Business Ethics**, 162(3), 703–724.
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2014). Ethical leadership: Meta-analytic evidence of criterion-related and incremental validity. **Journal of Applied Psychology**, 99(6), 1207-1228
- Orunbon, N. O., Lawal, R. O., Isaac-Philips, M. M., & Salaudeen, R. I. (2022). Toxic Leadership, Teachers' Job Satisfaction and Organizational Commitment in Lagos State Tertiary Institutions, Nigeria. **Journal of Educational Sciences**, 1(1), 66-78.
- Ou, A. Y., Seo, J., Choi, D., Hom, P. W., & Rodell, J. B. (2014). When can humble top executives retain middle managers?: The moderating role of top management team fault lines. **Academy of Management Journal**, 57(6), 1636–1658.
- Ou, A. Y., Tsui, A. S., Kinicki, A. J., Waldman, D. A., Xiao, Z., & Song, L. J. (2014). Humble chief executive officers' connections to top management team integration and middle managers' responses. **Administrative Science Quarterly**, 59(1), 34–72.
- Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2017). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. **The Leadership Quarterly**, 18(3), 176-194.
- Paltu, Amelda & Brouwers, Marissa. (2020). Toxic leadership: Effects on job satisfaction, commitment, turnover intention and organizational culture within the South African manufacturing industry. **SA Journal of Human Resource Management** . Vol 18, a1338 , 13 July.
- Paulus, P. B. (٢٠١٨). Groups, teams, and creativity: The creative potential of idea-generating groups. **Applied Psychology**, 49 (2), 237-262.
- RIGTERING, J. P. C., & Weitzel, U. (2013). Business context and employee behavior as antecedents of intrapreneurship. **International Journal of Entrepreneurship and Management**,

- 9(3), 337-360. <http://dx.doi.org/10.1007/s11365-013-0258-3>.  
Sep2013, Vol. 8 Issue 2, p1-23. 23p.
- Rosenthal, S. A., & Pittinsky, T. L. (2006). Narcissistic leadership. **The Leadership Quarterly**, 17(6), 617–633.
  - Schaubroeck, J., Lam, S. S. K., & Peng, A. C. (2012). Cognition-based and affect-based trust as mediators of leader behavior influences on team performance. **Journal of Applied Psychology**, 97(5), 851–862.
  - Schmid, E. A., Pircher Verdorfer, A., & Peus, C. V. (2018). Follower responses to leader narcissism: An attributional account. **The Leadership Quarterly**, 29(2), 302–315.
  - Schmidt, A.A. (2014). An examination of toxic leadership, job outcomes, and the impact of military deployment (**Doctoral dissertation**). @inproceedings {Schmidt2014AnEO, url={https://api.semanticscholar.org/CorpusID:141136824}}
  - Scott, S.G.; Bruce, R.A. Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace. *Acad. Manag. J.* 1994, 37, 580–607
  - SEGARRA - CIPRÉS, M., ESCRIG - TENA, A., &
  - Sethi, R., Smith, D. C., & Park, C. W. (2001). Cross-functional product development teams, creativity, and the innovativeness of new consumer products. **Journal of Marketing Research**, 38(1), 73-85
  - Shalley, C. E., & Perry-Smith, J. E. (2008). The emergence of team creative cognition: The role of diverse outside ties, socio cognitive network centrality, and team evolution. **Strategic Entrepreneurship Journal**, 2(1), 27-55.
  - Snow, Nicola, Niamh Hickey, Nicolaas Blom, Liam O'Mahony, and Patricia Mannix-McNamara. 2021. "An Exploration of Leadership in Post-Primary Schools: The Emergence of Toxic Leadership" *Societies* 11, N. 2: 54.
  - Tejeda, J. M. (2020). An Empirical Study of the Impact of Toxic Leadership on Organizational Growth and Efficiency, Doctoral dissertation, Trident University International).

- Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. **Journal of Management**, 33(3), 261–289.
- Tepper, B. J. (2010). Consequences of abusive supervision. **Academy of Management Journal**, 43(2), 178-190.
- Thompson, Steven (2012). **Sampling**, Third Edition.
- Tierney, P., & Farmer, S. M. (2002). Creative self-efficacy: Its potential antecedents and relationship to creative performance. **Academy of Management Journal**, 45(6), 1137-1148.
- Van de Ven, A.H. Central Problems in the Management of Innovation. *Manag. Sci.* 1986, 32, 590–607.
- Whicker, M.(2010) . Toxic leaders: When organizations go bad. USA, Westport, CT: Ouorum Books
- Wilson-Starks, K. Y. (2003). Toxic leadership. **Trans leadership, Inc, 1**, 2016.
- Yuan, F.; Woodman, R.W. Innovative Behavior in the Workplace: The Role of Performance and Image Outcome Expectations. *Acad. Manag. J.* 2018, 53, 323–342.
- Zhang, Guangning., & Wang, Yingmei. (2021), Organizational identification and employees' innovative behavior: the mediating role of work engagement and the moderating role of creative self-efficacy, *Chinese Management Studies*. 1-16.
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. **Academy of Management Journal**, 53(1), 107–128.
- Zhang, Y., & Bednall, T. C. (2016). Antecedents of psychological contract breach: The role of unrealistic expectations and employee attributions of breach occurrence. **Journal of Vocational Behavior**, 92, 108–117.