
**أثر نمط القيادة السامة على الثقة التنظيمية لدى العاملين دراسة
تطبيقية على هيئة تنمية الصادرات المصرية**
***رضا عطية عبدالمعطي**

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير نمط القيادة السامة على الثقة التنظيمية لدى العاملين بهيئة تنمية الصادرات، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، في ضوء إستطلاع آراء العاملين بهيئة الضرائب بإسلوب الحصر الشامل وعددهم (175) مفردة. وباستخدام أساليب التحليل الإحصائي المناسبة لقياس متغيرات الدراسة والعلاقات بينهما. وتوصلت الدراسة إلى إختلاف إدراك المبحوثين لأبعاد القيادة السامة وفقاً لإختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية (عدد سنوات الخبرة- المؤهل الدراسي) ولا يوجد إختلاف في الإدراك يعزى لإختلاف النوع. كما توصلت إلى وجود تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد القيادة السامة (السيطرة الإدارية- السلوك الأناني للقيادة- السمات الشخصية للقيادة) على الثقة التنظيمية (الثقة في السياسات - الإبتكار وتحقيق الذات - القيم التنظيمية - الثقة في المعلومات). وأوصت الدراسة بتغيير نظام إختيار القيادات الإدارية بالهيئة. وإخضاع السلوك القيادي للتقييم والرقابة، والعمل على تعديل الثقافة التنظيمية لتدعم الثقة التنظيمية لدى العاملين.

الكلمات المفتاحية: القيادة - القيادة السامة - الثقة التنظيمية

*مدرس يللمعهد العالي للإدارة والسكرتارية - كلية البنات رمسيس

Abstract

This study aims at analyzing the impact of toxic leadership pattern on regulatory trust of Export Development Authority employees, and the study used the analytical descriptive approach, in view of the survey of the interest workers in the overall account of their number (175) single

Using appropriate statistical analysis methods to measure the study variables and their relationships. The study found that researchers' perception of the toxic leadership dimensions was different from personal and functional variables (number of years of experience-qualification)

There is no difference in the Idharak due to the difference of the kind. It also found a morally significant effect of toxic leadership dimensions (management control- selfish behavior of leadership-personal features of leadership) on organizational confidence (Managerial control – selfish behavior of leadership – personal attributes of leadership) over regulatory trust (policy confidence – incarnation and self-fulfilment – organizational values – confidence in information). The study recommended that the management leadership selection system be changed in the interest of Subject leadership behavior to evaluation and oversight, and work to amend organizational culture to support organizational confidence for the Employees.

Leadership – Toxic Leadership – Organizational confidence

مقدمة:

فى الوقت الذى يتم التأكيد فيه على دور القيادة فى النهوض بالمؤسسة والإرتقاء بمستوى أداء العاملين، يظهر نمط قيادي على النقيض من ذلك، ويخرج عن السياق الأخلاقي ليجسد ظاهرة الإختلال الوظيفي dysfunctional والانحراف المتعمد عن قيم المنظمة. فقلد برز فى الآونة الأخيرة مصطلح القيادة (السامة)، فى إشارة إلى ذلك النمط القيادي ذو التأثير السلبي على المرؤوسين والمنظمة والمحيطين على السواء. حيث يترك المنظمة برمتها فى ظروف سيئة مقارنة بما كانت عليه قبل وجوده.

ولقد استخدمت Marcia Wicker المصطلح 1996، للتأكيد على نوع من القيادة يتصرف مدفوعاً بمصالحه الشخصية، وليس بمصالح أو أهداف المنظمة، ويتلاعب بالعاملين، كأدوات تساعد على تحقيق طموحاته الشخصية الأنانية. إنها قيادة تتسم بعدم الإنصاف أو تقدير العدالة التنظيمية، وتتجاهل عن عمد القيم الإنسانية وروح التعاطف مع العاملين، بالإضافة إلى الإفراط فى النرجسية. والنزعة العدائية أثناء التعامل فى بيئة العمل، ولا تؤمن بحال من الأحوال بالعمل الجماعى، أو بمشاركة العاملين فى صنع القرارات.

ويميل هذا النمط القيادي إلى إحاطة نفسه بأقلية من العاملين مؤيدة لأسلوبه المنحرف. ويترك ذلك النمط نتائج شديدة الخطورة على كافة أنواع المؤسسات: المدنية والعسكرية والأهلية، والعامة والخاصة. وترتب، فى كثير من الأحيان، آثاراً سلبية على الصحة البدنية للعاملين، كما تتسبب فى إرتفاع تكلفة الإنتاج بالمؤسسة،

وارتفاع معدل غياب العاملين، والإنسحاب الوظيفي، وانخفاض مستوى الأداء وتدنى مستوى التفكير الجماعي، وارتفاع معدل دوران العمالة (Schmidt, 2008).

وتمثل القيادة السامة السبب الرئيسي، من بين أسباب أخرى، لضعف الثقة التنظيمية لدى المرؤوسين في المنظمة وفي الرؤساء وفي الزملاء في العمل. ومن ثم فإن دراسة نمط القيادة السامة، وتأثيره على الثقة التنظيمية للعاملين، يعد موضوعاً على درجة عالية من الأهمية بالنسبة لكفاءة وفاعلية المنظمات، ويساهم في غلق الفجوة الناتجة عن الآثار السلبية لذلك النمط القيادي المنحرف على درجة الثقة التنظيمية للعاملين بهيئة تنمية الصادرات المصرية.

الإطار النظري للدراسة

1. مفهوم القيادة السامة

بالرغم من استخدام مصطلح القيادة السامة Toxic Leadership منذ 1996م على يد Marcia Lynn Wicker، إلا أنه لا يوجد تعريف واحد متفق حوله حتى الآن، وإن أستخدمت مصطلحات متعددة لتشير لنفس المعنى، حيث إستخدم (Kellerman, 2004) القيادة (السيئة) أو الرديئة وإستخدم (Padilla & Kaiser, 2006) القيادة (المدمرة) أو (التخريبية) و البعض إستخدم مسميات أخرى مثل: الطاغية و القائد المنحرف. وغيرها من المسميات والتي تتضمن نفس المعنى (Calbeiros-2012). وأصبحت القيادة السامة المصطلح الأكثر تفضيلاً لدى الباحثين، في إشارة إلى ذلك القائد الذي يلحق الضرر بأي مؤسسة، سواء كانت مؤسسة أعمال أو مؤسسة حكومية أو حتى مؤسسة أهلية.

ويرجع غياب الإجماع حول تعريف واحد للقيادة السامة، إلى كونها تعكس تنوعاً واسعاً لمظاهر الإختلال الوظيفي، والإنفلات السلوكي، فعلى سبيل المثال لا الحصر، أشارت (Blumen,2005) إلى شيوع هذا النمط القيادي في مختلف المجالات: ففي المجال السياسي يخادع القائد الناخبين ويتحكم في كافة المعلومات والقرارات، وفي مجال الأعمال يتخذ قرارات تخريرية، تدفع بالمنظمة للإفلاس. وأطلق البعض مصطلح القيادة السامة على أولئك القادة الذين يوحى التشخيص الطبي الخاص بهم، بوجود خلل عقلي ما لديهم (Gloman,2005) وكانت (Wicker,1996) أول من استخدمت مفهوم القيادة السامة (Toxic Leadership) حيث أشارت إلى ثلاثة أنماط أساسية من القيادة هي: قيادة جديرة بالثقة وقيادة تحويلية وقيادة سامة، وهذه الأخيرة تتصف بالإستقواء والميل للعنف وعدم القدرة على التكيف والتذمر والمكر وممارسة الأحقاد والنشاط في هدم الآخرين. وتجد تلك القيادة، مجدها في القتال والسيطرة أكثر من النهوض بالآخرين. ويعرفها (Aubrey,2012) بأنها نمط قيادي يعمل عكس النظام والإنضباط المؤسسي والذي يترتب آثاراً خطيرة على التابعين وعلى الحياة التنظيمية وعلى رفاهية كل من المنظمة وأولئك الذين يعملون بجد سعياً لتحقيق أهدافها. ومن ثم لدى هؤلاء القادة دوافع ذاتية داخلية تنزع نحو التخريب وإنتهاك مصالح المنظمة المشروعة، بل يمتد تأثيرهم إلى خارج حدود المؤسسة على العملاء وأصحاب المصالح. وتذهب (Bluman,2005) إلى أنها عملية يقوم خلالها القادة، بإلحاق آثار خطيرة بصفة مستمرة على الأفراد والأسر والمنظمات والمجتمعات التي يقودونها، بسبب سلوكياتهم المدمرة وخصائصهم المختلفة. وفي نفس السياق عرفها

(starks,2005) بأنها نمط قيادي "مدمر" يؤثر سلباً على العاملين بالمنظمة وعلى المنظمة ذاتها، كما تدمر الإبداع والإبتكار والحماسة والقيم. ويرى (Bullies & Reed,2003) بأنها نمط قيادي يمارس نوعاً من الإستقواء والتهديد والوعيد و الصراخ الدائم، ومزاجه العام هو الذي يحدد المناخ السائد فى أى بيئة عمل. وعرفها (Eirnasen& skogstad,2007) بأنها أسلوب ممنهج ومتكرر، يقوم به القائد أو المشرف أو المدير، حيث ينتهك المصالح المشروعة للمنظمة عن طريق تقويض أهدافها ومواردها وخرقها أو تخريبها، كما تؤثر سلباً على الفعالية والدافعية والرضا الوظيفي للعاملين.

ويمكن تعريف هذا النمط القيادي السام لأغراض البحث بأنها: ذلك نمط قيادي لا أخلاقي يعكس ظاهرة الإختلال الوظيفي والإنفلات السلوكي لقيادة، تهدم بشكل متعمد، منظومة القيم والمقومات البشرية والمادية والتنظيمية، من أجل تحقيق مصالح شخصية على حساب مصالح العاملين والمنظمة، في ظل وجود مناخ تنظيمي مساند وعاملين مؤدين لهذا النمط القيادي.

2. سمات القيادة السامة

يصف كل من (Tavanti,2015) و (Reed.2004) القيادة السامة بالخصائص التالية: إنعدام الإهتمام بالمرؤوسين. وإيمان التابعين بأن القائد موجه بمصالحه الشخصية فحسب. ويتأثر المناخ التنظيمي سلباً بفعل هذه القيادة السامة. ويحدد (Perez,2012) خمسة سمات للقيادة السامة على النحو التالى: السعى لتحقيق نتائج ولكنها بعيدة عن الأهداف المشتركة للمؤسسة. والسعى لتحقيق المصالح الشخصية على حساب المؤسسة. وإستخدام وسائل غير مشروعة، من مناورة وإكراه وتخويف، كنوع من الإرهاب فى سبيل تحقيق مصالحهم. والتأثير

أثر نمط القيادة السامة على الثقة التنظيمية لدى العاملين دراسة تطبيقية على هيئة تنمية الصادرات المصرية

السلبي على الأداء الجماعي وعلى الروح المعنوية ومن ثم على جودة حياة الأفراد. وأخيراً البيئة المساعدة والأتباع المهيئين لقبول ذلك النوع من القيادة . وتذهب (Blumen,2005) إلى أن هؤلاء القادة يقتلون الروح المعنوية ويهبطون بمستوى أداء العاملين حيث ينزلون إلى وضع سيء مقارنة بما كانوا عليه. كما ينتهكون الحقوق الإنسانية الأساسية لموظفيهم ومعاونيهم. ويمحون شخصية الموظفين عن طريق إقناعهم بأنهم لا يستطيعون حل المشاكل أو مواجهة التحديات بأنفسهم، كي يسلبوا إرادتهم ويزرعون بداخلهم الإحساس بالعجز والقصور. بالإضافة إلى تضليل المرؤوسين بتعمد إخفاء الحقائق والمعلومات وعدم الدقة في تحليل الموضوعات والمشكلات المختلفة. ويميلون للتحايل على القوانين والتعليمات والسياسات التي تطالب باختيار وتأهيل مديرين جدد حتى لا تتكشف أكاذيبهم. ويتعاملون مع أتباعهم المتشابهين معهم والمرائين لهم وتشجيعهم على الكراهية والمكر والدهاء.

ويستخلص من ذلك، أن سمات القيادة السامة تتمثل في الآتي:

- 1 - لا يستمعون لآراء الموظفين ولا يتقبلون الرأي الآخر بإنفتاح ولا يأخذون في الاعتبار قلق ومخاوف المرؤوسين.
- 2 - يفرطون في الترويج للذات والنرجسية اللامحدودة والأنانية.
- 3 - يمارسون الكذب ولا تتسق مواقفهم، حيث يتراجعون ويخطئون القواعد والمبادئ التوجيهية التي وضعوها للموظفين.
- 4 - لا تحكمهم أخلاقيات ولا يهتمون بالعدالة والسلوك المنصف أو التعاطف الإنساني.

- 5 يكافؤن معدومي الكفاءة كما يتهربون من المساءلة.
 - 6 لا يدعمون أو يواجهون المرؤوسين، ولا يحبذون العمل الجماعي ولا يدعمونه.
 - 7 يحيطون أنفسهم بكادر محدود من المرؤوسين يدعمون سلوكهم المنحرف.
 - 8 يحجبون المعلومات عن المرؤوسين وشديدي المركزية في إتخاذ القرارات.
 - 9 يتلاعبون بالمرؤوسين لتحقيق مصالحهم الشخصية.
- ويشبه كل من (Kusy a& Halloway, 2009) نمط القيادة السامة بقمة الجبل الجليدي iceberg الذي لا نرى سوى قمته ولا ندرك ما في أسفله، في إشارة للمقارنة بين السمات المدركة المرتبطة بالقيادة السامة، كظاهرة إختلال وظيفي، وبين الأسباب الخفية لتلك الظاهرة. كما يفرق (Aubrey, 2012) بين (أعراض) القيادة السامة Symptoms كالخصائص والسمات الشخصية وبين (أمراضها) diseases، أى الأسباب الجوهرية التي أدت إليها مثل، الثقافة والمناخ السائد ودوافع السلوك وطبيعة المرؤوسين.
3. أنماط القيادة السامة
- قدم Schmidt ثمانية عشر نمطاً للقيادة السامة، يقابل كل نمط منها سمة شخصية تعبر عنه، كما يتضح من الجدول رقم (1)

أثر نمط القيادة السامة على الثقة التنظيمية لدى العاملين دراسة تطبيقية على هيئة
تنمية الصادرات المصرية

أنماط القيادة السامة	السمات الشخصية للنمط
الغائب	إنعدام الكفاءة
العاجز (غير المؤهل)	تدنى الأداء
غير المتوافق	عدم التوافق أو الإنسجام
العدواني	لديه إحساس بالنقص
الفضولى	التنمر والسخط
الفصامى	انعدام المسؤولية
القاسى	إنعدام الأخلاق
المسيطر	الجبن
الإلزامى	الطموح غير الواضح
عصبى المزاج	الأنانية
المتدخل فى التفاصيل	التكبر والغرور
النرجسى	الأنانية
الجاحد	الجشع المادى
العنيف	إنعدام الاستقامة
الفاسد	الغش والخداع
ضيق الأفق	الحقد
المستأسد	المكر
الشرير	يرتكب المحظورات

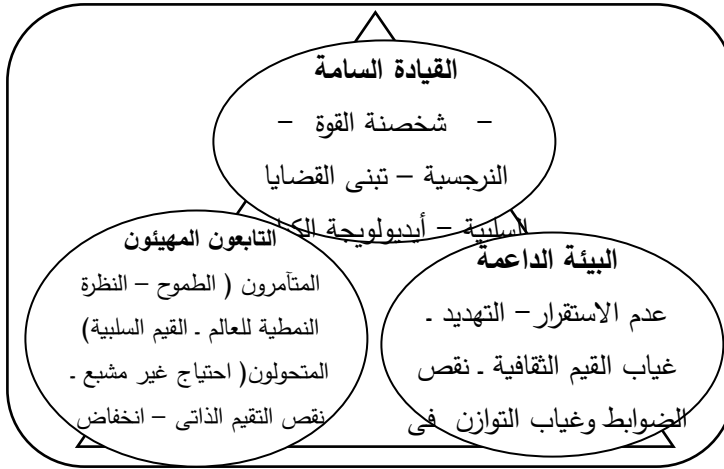
وقدم (Einarsen & Skogstad,2007) بُعدين لقياس وتحديد السلوك التخريبي للقيادة، البُعد الأول: السلوك القيادي الموجه نحو التابعين والبُعد الثاني: السلوك الموجه نحو المنظمة وأهدافها ومهامها، فالسلوك القيادي نحو المرؤوسين، أما أن يكون متحيزاً لهم أو ضدهم تماماً، وسلوكهم نحو المنظمة إما معها أو ضدها تماماً. ومحصلة دمج هذه التوجهات الأربعة ينتج أربعة نماذج من القيادات على النحو التالي:

1. النموذج القيادي "الإيجابي": وهو الذي يعمل في إطار المصالح المشروعة للمنظمة حيث يدعم القائد الأهداف والمهام والإستراتيجيات، كما يعظم استخدام مواردها، ويعظم كل من الدافعية والرضا الوظيفي للتابعين.
2. النموذج القيادي "المستبد": هذا القائد يقلل من الدافعية ومن مستوى رضا التابعين، ويحقق النتائج على حساب المرؤوسين وليس من خلالهم، لأنهم أحياناً ما يحصلون على أعلى أداء من المرؤوسين .
3. النموذج القيادي "النقيض للولاء المؤسسي": ويضم القادة الذين يهتمون برفاهية التابعين، بينما ينتهكون المصالح المشروعة للمنظمة عن طريق تقليص حجم الأهداف والمهام المطلوب تنفيذها من المرؤوسين، كما أنهم يسعون لتحقيق رضا التابعين على حساب موارد المنظمة المختلفة، من أموال ووقت وخلافه.
4. النموذج القيادي "السام": ويضم قادة يجمعون بين السلوك السلبي ضد المرؤوسين مثل (العدوانية، الإذلال، التلاعب، المكر، المضايقة) وسلوك سلبي ضد المنظمة مثل (التغيب عن العمل، التهرب، الإحتيال، التزوير، السرقة).

أثر نمط القيادة السامة على الثقة التنظيمية لدى العاملين دراسة تطبيقية على هيئة تنمية الصادرات المصرية

ويرى (Padilla & Kaiser, 2007) بأن القيادة السامة تتضمن أبعاداً مثل: القهر أو الإكراه والتلاعب أكثر من التأثير والإقناع والإلتزام. ولها توجه أناني حيث تسعى لتحقيق مصالحها أكثر من الإهتمام بالمجموعة و يؤكدان على دور كل من التابعين والبيئة في دعم هذا النمط القيادي التخريبي. كما يتضح من الشكل رقم (1)

شكل رقم (1)



ويمكن القول بأن هذا النمط القيادي يتجسد بشكل جلي حينما يكون المرؤوسون مهينين لذلك. فالمرؤوسين يلعبون دوراً مهماً في تدعيم القيادة السامة من خلال منحهم المصادقية والموارد التي يحتاجون إليها ليقودوا بطريقتهم الخاصة Padilla (et al, 2007). لكن المؤكد أنه ليس كل التابعين يتصرفون بنفس الطريقة مع القيادة السامة أو القيادة المنحرفة أخلاقياً، ففي الوقت الذي يميل بعضهم للإذعان للقيادة، يقاوم آخرون سلوك هؤلاء القادة، (Throughgood, et al., 2012). ويمكن التفرقة بين نوعين من التابعين المهينين: المتوافقون والمتواطئون، حيث يمثل المتوافقون للقيادة السامة خوفاً منهم. بينما المتواطئون يتعاملون مع القائد للحصول

على نتائج ومزايا مرغوبة عن طريق ذلك التواطؤ. ويقسم البعض الآخر التابعين المهنيين إلى ثلاثة أقسام: التابعين المتفرجين على ما يحدث دون ردة فعل، والمساعدين في عملية التدمير، والنفعيين الذين يحققون المصالح من تبعية القيادة السامة. وفي كل الأحوال فإن التابعين المهنيين مسلوبى الإرادة، يعانون من نتائج ممارسات القيادة السامة، مثل حالة الإجهاد الإجتماعى (Shaw et al,2011). وفي هذا السياق يميز (pelltier,2010) القيادة السامة، عن القيادة السيئة، من خلال حجم الضرر البدني الذي يعاني منه المرؤسين نتيجة تعاملهم مع كلا النمطين.

4. مفهوم الثقة التنظيمية

تقوم المنظمات الحديثة على بناء الثقة التنظيمية، نظراً لأهميتها في تعظيم الأداء، وتعد الثقة واحدة من أبرز القيم التنظيمية وأكثرها إلحاحاً خاصة مع التطورات الهائلة في عالمنا المعاصر، حيث أصبحت بيئة المنظمات أكثر ديناميكية وتعقيداً مع إرتفاع درجة عدم التأكد. إن ظاهرة عدم الثقة كانت ملازمة للمنظمات التقليدية (المتراجعة) حيث كانت تعتمد في نجاحها على المدير، بينما باتت المنظمات الحديثة تُبنى على الثقة التنظيمية بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء (البدراى، 2010). وتعرف الثقة التنظيمية وفقاً (Lewick & Allister, 1998) بأنها توقعات إيجابية متيقن منها من جانب أحد الأطراف، فيما يتعلق بسلوكيات طرف آخر وعندما تكون التوقعات سلبية متيقن منها حينئذ يقع الشك. وتعرف بأنها مراهنه على التصرفات المستقبلية المحتملة للأخرين (Sztompk, 1999).

أثر نمط القيادة السامة على الثقة التنظيمية لدى العاملين دراسة تطبيقية على هيئة تنمية الصادرات المصرية

وعرفها (Lamsa&puquetaite,2006) بأنها مقدار الإتجاهات الإيجابية للمديرين نحو حسن نية العاملين والمصادقية بهم فى ظل تبادل مواقف المخاطرة. ويمكن تعريفها لأغراض البحث بأنها مستوى توقعات العاملين بهيئة تنمية الصادرات تجاه نوايا القيادات وسياسات المصلحة وتجاه توفير فرص تحقيق الذات والمعلومات المقدمة للعاملين.

5. أبعاد الثقة التنظيمية

تسير الثقة التنظيمية عكس إتجاه السلطة التى تتم ممارستها من أعلى لأسفل ضمن الهيكل التنظيمى (أحادية الإتجاه)، فالثقة متعددة الإتجاهات فقد تكون أفقية أو رأسية، وقد تكون فى إتجاه واحد ولا يمنع أن تكون متبادلة، كما أن هناك الثقة الذاتية أيضاً، حيث توجد الثقة بالنفس وتعكس العلاقة بين الشخص وذاته وهناك الثقة بالآخرين. وبينما تكون السلطة مقيدة بالتنظيم الرسمى، تتجاوز الثقة هذا النطاق الرسمى، لتشمل العاملين بالمنظمة أفراداً أو مجموعات أو فرق عمل فى مختلف المستويات التنظيمية، فهى تشمل إنطباعات الفرد عن التنظيمات الرسمية وغير الرسمية (البدراى، 2010).

وتتعدد أبعاد الثقة تبعاً للزاوية التى ينظر إليها من خلالها، فمن منظور الثقة الشخصية، يقابلها الثقة غير الشخصية (العريفى، 2018) ومن منظور الصلاحيات، هناك الثقة العمودية ويقابلها الثقة الجانبية بين الزملاء. ومن منظور الموضوع هناك ثقة على أساس الصداقة الشخصية اعتماداً على النوايا الحسنة والصداقات الشخصية (أسس أخلاقية) والثقة المرتكزة على الكفاءة (إمتلاك القدرات والمهارات) ثم الثقة المرتكزة على العقد (الإلتزامات التعاقدية بين أطراف العمل))

رفاعي، 2009) و (الغامدى، 1990) . و أشار (Wiswill, 2003) إلى ثلاثة أبعاد هى: (الثقة فى زملاء العمل-الثقة فى المشرف -الثقة فى الإدارة العليا). وأشارت دراسة (Grlbert&ping, 1998) لبعدين فقط هما: (الثقة فى الأفراد، الثقة فى المنظمة).

بيد أن العديد من الدراسات مثل دراسة (العرفى، 2018) و (معاينة وأنداروس، 2009) و (الغامدى، 1990) و (الكساسبة والفاعورى، 2010) و (فرج، 2103) أكدت على وجود أربعة أبعاد للثقة التنظيمية تتضمن فى داخلها الأبعاد التى أشار إليها الآخرون بالإضافة لجوانب أخرى، وتتمثل تلك الأبعاد فى الأربع التالية:

- 1 **الثقة فى السياسات الإدارية:** تتمثل فى وضوح السياسات الإدارية، مع ثباتها النسبي وعدالتها، وبث الثقة والإرتياح فى نفوس العاملين. كما أن إرتفاع مستوى الرضا عن الحوافز والتدريب الفعّال والتدرج فى السلم الوظيفى وإتاحة الفرص للمشاركة فى صنع القرار والتقويم العادل للأداء والترقيات العادلة والشعور بالإستقرار الوظيفي، كل ذلك يساهم فى تشكيل مستوى ثقة الأفراد فى مؤسساتهم.
- 2 **الثقة فى توفير فرصة الإبتكار وتحقيق الذات:** ويتضمن هذا البُعد: حرية التعبير عن الرأى وتقديم الإقتراحات، وتفويض الصلاحيات للموظفين، وثقة الإدارة بقدراتهم وتقدير مجهوداتهم ومبادراتهم وتشجيعهم على الإبتكار والإبداع وإعطاء مساحات كافية لعرض الأفكار ومناقشة الآراء وإشعار الموظف بأهمية وظيفته .

- 3 - **الثقة فى القيم التنظيمية السائدة:** ويتضمن هذا البُعد قيم التعاون بين العاملين، وإحترام الإدارة للموظفين والعدالة التعاملية وكفاءة الرؤساء وإهتمام الإدارة بتطوير مهارات وقدرات العاملين، ويشار إلى ذلك كله بمجموعة القيم المشتركة التى يؤمن بها كل فرد فى المنظمة.
- 4 - **الثقة فى المعلومات:** ويتعلق هذا البُعد بالإنفتاح الداخلي والخارجي علي البيئة المحيطة للتنظيم، ويتضمن مصداقية المعلومات وتدققها أو إتاحتها والحصول عليها فى الوقت المناسب، والإهتمام بكافة المعلومات المقدمة من قبل كافة الأفراد العاملين، كما يتضمن هذا البُعد أيضاً دعم قدرة الأفراد على الإتصال والتواصل مع كافة المستويات الإدارية.

الدراسات السابقة:

فيما يتعلق بالمتغير المستقل (القيادة السامة)، تتمثل أهم الدراسات فيما يلي:

- دراسة (Schmidt,2008) التي قدمت إقتراحاً إمبريقياً لقياس هيكل القيادة السامة من خلال التركيز على أبعاد مختلفة مثل: الانحراف والتسلط والنجسية والترويج الذاتي والتقلب وتأثير مخرجات تلك الأبعاد على العمالة من حيث معدل الدوران والرضا الوظيفي والرضا عن الإشراف. أما دراسة (Prerez,2012) فقد استهدفت توثيق صورة القيادة السامة فى الدراسات الحديثة المرتبطة بالقيادة السامة فى المؤسسات العسكرية والتعليمية والتجارية والتى تتشابه معظمها فى

طبيعة النتائج السلبية التي تسببها للمنظمة والثقافة التنظيمية. وقام (Aubrey,2012) بتحليل طبيعة القيادة السامة في المؤسسات العسكرية الأمريكية من خلال التركيز على الأسباب الجوهرية المؤدية إليها وليس مجرد التركيز على خصائصها ، كما تناولت الآثار السلبية المختلفة لسلوكيات القيادة السامة علي العاملين والمنظمة علي السواء . - واعتمدت دراسة (Tavanti,2016) على مراجعة مختلف دراسات القيادة السامة في المنظمة وأشارت إلى أن القيادة السامة تمثل حالة شائعة في المنظمات ولها سلوك تخريبي يُولّد مناخ سلبى يؤثر على المرؤوسين و تؤدي إلي مخاطر عالية على المنظمة فى الأمد البعيد. وقام (Green,2014) بتحليل أنماط مختلفة من القيادة السامة فى المؤسسات التعليمية وتوصل إلى أن نحو 90% من أفراد العينة قد أقرت بإنتشار هذا النوع فى المؤسسات التعليمية. بينما حاولت دراسة (Milosevic et al, 2014) توضيح السمات والأهداف الأساسية للقيادة السامة وتتمثل في: إخفاء ضعف الكفاءة لدى القائد والحفاظ على موقع السيطرة مع إستبعاد الأهداف التنظيمية، ولتحقيق الأهداف الشخصية ينخرط هؤلاء القادة فى مجالات التأثير الموجه لأعلى وأسفل لخلق حالة من الغموض والإرتباك، وأشارت الدراسة إلى أن التابعين يلعبون دوراً هاماً فى وجود هذا النوع من القيادة من خلال منحهم المصداقية والموارد التي يحتاجون إليها.

وفيما يتعلق بالمتغير التابع، (الثقة التنظيمية)، تتمثل أهم الدراسات فيما يلي:

- دراسة، (كاظم، 2014) التي تناولت دور الثقة التنظيمية في تعزيز الولاء التنظيمي بالقطاع المصرفي، توصلت الدراسة إلى أن الثقة في زملاء العمل تأتي في المرتبة الأولى من بين أبعاد الثقة التنظيمية، ثم الثقة في المشرفين وأخيراً الثقة في الإدارة العليا. بينما حللت دراسة، (أبو شاويش، 2013) محددات وآثار الثقة التنظيمية على العاملين، وتوصلت الدراسة إلى وجود تصورات إيجابية بين العاملين. حول محددات الثقة التنظيمية (الثقة في المنظمة، الثقة في الرؤساء، الثقة في الزملاء) كما توجد تصورات إيجابية لديهم حول آثار الثقة التنظيمية على العمل الجماعي والسلوك الإداري الابتكاري وسلوك الالتزام التنظيمي وإنخفاض معدل دوران العمل. وتناولت دراسة، (خوين، 2015) تأثير الثقة التنظيمية في تحقيق الالتزام لدى الأفراد، وتوصلت إلى وجود تأثير إيجابي لبُعد الثقة التنظيمية (الثقة بزملاء العمل، الثقة بإدارة المنظمة) في تحقيق الالتزام لدى الأفراد العاملين وغابت هذه العلاقة لبُعد الثقة بالمشرفين. وقام (James, 2010)، بإجراء دراسة بهدف التحرر عن الثقة التنظيمية وعلاقتها ببعض المتغيرات الوظيفية في جامعات ولاية أيوا بالولايات المتحدة الأمريكية عن طريق إستطلاع آراء عينة من أعضاء هيئة التدريس، وكشفت الدراسة عن وجود تأثير إيجابي للثقة التنظيمية على الأداء التنظيمي والفاعلية التنظيمية والاستقرار والإبداع لدى أعضاء هيئة التدريس.

وتناولت دراسة (الزهراني، 2012) العلاقة بين الثقة التنظيمية والإلتزام التنظيمي، وتوصلت لوجود علاقة طردية متوسطة بين الثقة بالمشرفين والإلتزام التنظيمي بينما وجدت علاقة ارتباط طردية ضعيفة بين زملاء العمل والإلتزام التنظيمي ووجود علاقة طردية متوسطة بين الثقة بإدارة الجامعة والإلتزام التنظيمي.

والملاحظ على هذه الدراسات أنها تركز في أغلبها على خصائص وسمات وأعراض القيادة السامة أكثر من تحليل الأسباب التي تؤدي إليها، باستثناء بعض الدراسات التي تناولت تلك الأسباب مثل دراسة (Milosevic et al, 2014) ودراسة (Schmidt, 2008) ، ويلاحظ الندرة الشديدة في الدراسات المرجعية العربية في هذا المجال. وبالرغم من تعددت الدراسات المرتبطة بالثقة التنظيمية إلا أنه يلاحظ ندرة الدراسات التي تتناول علاقة القيادة السامة بالثقة التنظيمية بصفة عامة ومن هنا تحاول هذه الدراسة غلق تلك الفجوة البحثية.

منهجية الدراسة

1. الدراسة الإستطلاعية

قام الباحث بإجراء دراسة إستطلاعية ميدانية، بهدف بلورة مشكلة وتساؤلات الدراسة والوقوف على أهميتها وأهدافها وفروضها. وتمثلت تلك الدراسة في إجراء مقابلات مع عينة ميسرة من العاملين بهيئة تنمية الصادرات، شملت مجموعة الأسئلة المحورية التالية:

- ماهي أنماط السلوكيات القيادية السائدة في التعامل مع المرؤوسين؟

أثر نمط القيادة السامة على الثقة التنظيمية لدى العاملين دراسة تطبيقية على هيئة تنمية الصادرات المصرية

- ما مدى إدراككم لنمط القيادة السامة التي تمثل إنتهاكاً أخلاقياً للقيم التنظيمية؟
- كيف يتعامل الموظفون مع هذه النمط القيادي؟
- كيف يشجع سلوك العاملين وبيئة العمل على إنتشار هذا النمط القيادي؟
- ما مدى تأثير هذا النمط القيادي على الثقة التنظيمية بين العاملين؟
- توصلت هذه الدراسة لأهم النتائج التالية:
- وجود بعض الأنماط القيادية السامة والأخلاقية التي تسعى لتحقيق أهدافها على حساب الآخرين، وعلى حساب الهيئة ولا تولي إهتماماً للأبعاد الإنسانية للعاملين.
- أن الثقافة التنظيمية السائدة ومناخ العمل بالإضافة إلى وجود نوعية من المرؤوسين، تدعم القيادة السامة.
- وجود نوعية من المرؤوسين تسعى لتكييف مصالحها مع هذا النمط القيادي.
- يؤثر هذا النمط القيادي سلباً على ثقة العاملين في السياسات والقيم التنظيمية وفي المعلومات وفي فرص الإبتكار وتحقيق الذات.
- إنخفاض مستوى الأداء الكلي للهيئة في ضوء وجود هذا النمط القيادي.
- إبداء بعض العاملين رغبتهم في الإنتقال لوظائف.

2. مشكلة الدراسة

من المسلم به أن القيادات الإدارية تلعب دوراً هاماً في دعم الثقة التنظيمية وتعزيز الولاء المؤسسي بمختلف المنظمات العامة والخاصة والأهلية على

السواء. لذا يتم التركيز على سمات وأنماط القيادة الإيجابية وأدوارها في تحقيق فاعلية المنظمة، إنطلاقاً من دورها في تعزيز العمل الجماعي وتحقيق الرضا الوظيفي ورفع الروح المعنوية والتحفيز والإتصال والتواصل الفعّال ومشاركة المرؤوسين في صنع القرارات، ودعم الثقة التنظيمية. ولكن في الواقع العملي تنتشر بعض النماذج القيادية الأخلاقية، التي تجسد ظاهرة الإختلال الوظيفي والإنفلات السلوكي، وتنتهك المصالح المشروعة للمنظمة، وتؤثر سلباً على ثقة العاملين بالمنظمة، بشكل متعمد. ومن ثم توجد فجوة بين الأدوار المأمولة للقيادة في تعزيز الثقة التنظيمية، وبين ممارسات نماذج قيادية لا أخلاقية تدفع بالمنظمة في إتجاه الفشل وتضعف الثقة التنظيمية لدى العاملين. وكما اتضح من نتائج الدراسة الإستطلاعية، وكذلك مراجعة الدراسات السابقة المرتبطة بالموضوع، والتي أكدت على شيوع هذا النمط القيادي.

ففي ضوء وجود هذا النمط القيادي، إنخفض معدل أداء الهيئة الكلي في السنوات الأخيرة بشكل ملحوظ، كما أبدى بعض العاملين رغبتهم في الإنتقال لوظائف أخرى. بالإضافة لإرتفاع معدل الأجازات بين العاملين. لذا تتمثل مشكلة الدراسة في التساؤل البحثي التالي: إلى أي مدى تؤثر القيادة السامة على الثقة التنظيمية لدى العاملين في هيئة تنمية الصادرات المصرية؟

3. تساؤلات الدراسة

تسعى الدراسة للإجابة على التساؤلات التالية:

أثر نمط القيادة السامة على الثقة التنظيمية لدى العاملين دراسة تطبيقية على هيئة
تنمية الصادرات المصرية

- 1 ما مدى إدراك العاملين لأبعاد القيادة السامة، كنمط إنفلات سلوكي وظيفي بالهيئة؟
 - 2 ما هي أشكال السلوك السلبي للقيادة السامة بالهيئة؟
 - 3 ما هو مستوى الثقة التنظيمية لدى العاملين بالهيئة؟
 - 4 إلى أى مدى تتأثر الثقة التنظيمية بين العاملين بأبعاد القيادة السامة في الهيئة؟
4. قياس متغيرات الدراسة
الجدول رقم (2) يوضح متغيرات الدراسة :
جدول رقم (2)

أبعاد المتغير التابع (الثقة التنظيمية)	أبعاد المتغير المستقل (القيادة السامة)
1.الثقة فى السياسات الإدارية. 2.الثقة فى توفير فرصة الابتكار وتحقيق الذات. 3.الثقة فى القيم التنظيمية السائدة. 4.الثقة فى المعلومات. واعتمد الباحث فى تحديد تلك الأبعاد على دراسات: (العريفى، 2018) و (معاينة واندرأوس ، 2009) و (الكساسبة والفاعورى ، 2010) و (فرج،2013)	1.السلوك الأنانى للقيادة. 2.السيطرة الإدارية للقيادة. 3.السمات الشخصية للقيادة. واعتمد الباحث فى تحديد تلك الأبعاد على دراسات كل من (Green,2008): و (Schmidt,2014) و (Padialla,Kaiser,s,2007)

5. فروض الدراسة

تسعى الدراسة لإختبار الفرضين الآتيين:

الفرض الأول: يختلف إدراك المبحوثين لأبعاد القيادة السامة، باختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع - عدد سنوات الخبرة - المؤهل الدراسي) كل على حده.
الفرض الثاني: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد القيادة السامة على الثقة التنظيمية لدى العاملين بالهيئة. وينقسم هذا الفرض إلى ثلاثة فروض فرعية على النحو التالي:

الفرض الفرعي الأول:

يوجد تأثير معنوي للسلوك (الأناني) للقيادة على الثقة التنظيمية لدى العاملين.

الفرض الفرعي الثاني:

يوجد تأثير معنوي لسلوك (السيطرة) للقيادة على الثقة التنظيمية لدى العاملين.

الفرض الفرعي الثالث:

يوجد تأثير معنوي (للسمات) الشخصية للقيادة السامة على الثقة التنظيمية لدى العاملين.

6. أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من جانبين : أحدهما نظري والآخر تطبيقي. فمن الناحية النظرية، تسلط هذه الدراسة الضوء على مفهوم وسمات القيادة السامة، كأحد الموضوعات البحثية الحديثة نسبياً في البيئة العربية، وتأثيرها على الثقة التنظيمية. ومن الناحية التطبيقية، تتبع أهمية البحث من تطبيقه على هيئة تنمية الصادرات

أثر نمط القيادة السامة على الثقة التنظيمية لدى العاملين دراسة تطبيقية على هيئة تنمية الصادرات المصرية

كأحد أهم المؤسسات الرسمية التي يجب أن يكون لقياداتها دور مهم في تحقيق أهدافها للإرتقاء بالقدرات التصديرية للدولة المصرية إنطلاقاً من الثقة والولاء التنظيمي، في ظل العولمة والتنافسية الشديدة.

7. أهداف الدراسة:

تستهدف الدراسة الآتي:

1- التعرف على مدى إدراك العاملين بهيئة تنمية الصادرات المصرية لنمط القيادة السامة.

2- تحليل مستوى الثقة التنظيمية لدى العاملين بالهيئة.

3 -الوقوف على مدي تأثير القيادة السامة على الثقة التنظيمية لدى العاملين بالهيئة.

4 -التوصل إلى نتائج وتوصيات، قد تساهم في مقاومة السلوكيات السلبية للقيادة السامة بالهيئة.

8. حدود الدراسة

(1) الحدود الزمنية: تم إجراء الدراسة خلال الفترة من يناير 2020 وحتى يوليو 2020.

(2) حدود الموضوع: تقتصر الدراسة على موضوع القيادة السامة كمتغير مستقل وعلاقتها بالثقة التنظيمية كمتغير تابع دون التطرق لأنماط القيادة والقضايا التنظيمية الأخرى.

(3) حدود المكان: تطبق الدراسة على العاملين بهيئة تنمية الصادرات المصرية.

9. مجتمع وعينة الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بهيئة تنمية الصادرات، وعددهم (175) وقام الباحث بإجراء الدراسة بأسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة الكلي.

جدول (3) يوضح توزيع عينة الدراسة من العاملين حسب النوع

المؤهل	ك	%
ذكور	119	68.0
إناث	56	32.0
المجموع	175	100

يوضح الجدول السابق توزيع عينة الدراسة حسب النوع، فعينة الدراسة البالغ عددها (175) مفردة تم توزيعها بنسبة 68.0% للذكور، ونسبة 32% للإناث.

جدول (4) يوضح توزيع عينة الدراسة من العاملين حسب المؤهل العلمي

المؤهل	ك	%
دون البكالوريوس / الليسانس	7	4.0
بكالوريوس / ليسانس	112	64.0
ماجستير	35	20.0
دكتوراه	21	12.0
المجموع	175	100

يوضح الجدول السابق توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي، فنجد أن عينة الدراسة البالغ عددها (175) مفردة تم توزيعها بنسبة 4.0% لدون

أثر نمط القيادة السامة على الثقة التنظيمية لدى العاملين دراسة تطبيقية على هيئة
تنمية الصادرات المصرية

البكالوريوس/الليسانس، ونسبة 64.0% للبكالوريوس/الليسانس ، ونسبة 20.0 %
للماجستير ونسبة 12.0% للدكتوراه.

جدول (5) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

الفئة	ك	%
أقل من 10 سنوات	42	24.0
من 10-15 سنة	70	40.0
من 15 سنة فأكثر	63	36.0
المجموع	175	100

يوضح الجدول السابق توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة، فنجد أن عينة
الدراسة البالغ عددها (175) مفردة تم توزيعها بنسبة 24.0% لفئة (أقل من 10
سنوات)، ونسبة 40.0% لفئة (من 10-15 سنة)، ونسبة 36.0% لفئة (من 15
سنة فأكثر).

10. أداة الدراسة.

إعتمد الباحث على قائمة الإستقصاء لجمع البيانات، حيث تم تصميمها بشكل
مبسط ومختصر، حيث تضمنت قائمة الإستقصاء قسمين كما يلي:-
القسم الأول: ويتعلق بالبيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين، (المؤهل العلمي -
مدة الخبرة).

القسم الثاني: ويتعلق بالبيانات الخاصة بمشكلة الدراسة وتحتوي على محورين هما:

1. **المحور الأول:** قياس إدراك العاملين لنمط القيادة السامة ويحتوي على ثلاثة أبعاد هي:

- البعد الأول السلوك الأناني للقيادة

• البعد الثاني السيطرة الإدارية للقيادة

• البعد الثالث السمات الشخصية للقيادة

2. المحور الثاني: تأثير القيادة السامة على الثقة التنظيمية يحتوي على أربعة أبعاد

هي:-

• البعد الأول الثقة في السياسات الإدارية

• البعد الثاني الابتكار وتحقيق الذات

• البعد الثالث القيم التنظيمية السائدة

• البعد الرابع الثقة في المعلومات

وتتم الإجابة على فقرات القسم الثاني من الإستمارة وفقاً لمقياس ليكرت التدريجي المكون من خمس نقاط تتراوح بين 1 (غير موافق على الإطلاق حتى 5) موافق تماماً. والجدول التالي يوضح ذلك

جدول رقم (6) يوضح مقياس ليكرت الخماسي

الفئة	الاتجاه
1.80-1.00	تميل الإجابات إلى (غير موافق على الإطلاق)
2.60-1.80	تميل الإجابات إلى (غير موافق)
3.40-2.60	تميل الإجابات إلى (محايد)
4.20-3.40	تميل الإجابات إلى (موافق)
5.00-4.20	تميل الإجابات إلى (مؤافق جداً)

11. صدق وثبات إستمارة الاستقصاء

إعتمد الباحث على م عامل ألفا كرونباخ لتحديد درجة الثبات والمصادقية لقائمة

الإستقصاء، ويتضح من جدول رقم (7)، أن قيمة معامل الثبات بلغت (0.789)

أثر نمط القيادة السامة على الثقة التنظيمية لدى العاملين دراسة تطبيقية على هيئة
تنمية الصادرات المصرية

وهي درجة مرتفعة وانعكس ذلك على المصادقية التي بلغت قيمها (0.888) والتي تم قياسها من خلال الصدق الذاتي وهو الجذر التربيعي لمعامل الثبات (ألفا كرونباخ)، ومن خلال هذه النتائج إتضح أن القائمة تتسم بالصدق والثبات، وبالتالي فهي تعتبر صالحة لجمع البيانات بما يحقق دقة البيانات الأولية المطلوبة. والجدول التالي يوضح قيم معاملات الثبات والصدق.

جدول رقم (7) يوضح معامل الثبات والمصادقية

العاملين		
معامل الثبات	معامل الصدق	
0.666	0.816	قياس ادراك العاملين لنمط القيادة السامة
0.786	0.887	• البعد الاول السلوك الأناني للقيادة
0.635	0.797	• البعد الثاني السيطرة الإدارية للقيادة
0.568	0.754	• البعد الثالث السمات الشخصية للقيادة
0.779	0.883	تأثير القيادة السامة على الثقة التنظيمية
0.810	0.900	• البعد الاول الثقة في

		السياسات الإدارية
0.812	0.901	• البعد الثاني الابتكار وتحقيق الذات
0.684	0.827	• البعد الثالث القيم التنظيمية السائدة
0.716	0.846	• البعد الرابع الثقة فى المعلومات
0.789	0.888	الإجمالي

12. المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم تفرغ وتحليل الإستبيان باستخدام برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

الإختبارات الإحصائية المستخدمة:

- إختبار ألفا كرونباخ Cronbach's alpha لقياس ثبات وصدق محتوى إستبيان الدراسة. حيث يوضح مدى إمكانية الاعتمادية على نتائج قائمة الإستقصاء، ومدى إمكانية تعميم نتائجها على مجتمع الدراسة، حيث أن معامل ألفا يقع بين (0، 1) وان قيمة ألفا تكون مقبولة بين (0.7 و 0.8)

جدول رقم (8) يوضح درجات مقياس ألفا كرونباخ Cronbach's alpha

درجة القبول	كرونباخ
ممتاز	$0.09\alpha \geq$
جيد	$0.9 > \alpha \geq 0.7$
مقبول	$0.7 > \alpha \geq 0.6$
ضعيف	$0.6 > \alpha \geq 0.5$
غير مقبول	$0.5 > \alpha$

- المتوسط والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ومعامل الاتفاق لمعرفة إتجاه آراء عينة الدراسة
- معامل الارتباط البسيط لبيرسون Simple Correlation coefficient لمعرفة الارتباط بين متغيرين
- تحليل الانحدار المتعدد المتدرج Stepwise Multiple Regression Analysis لمعرفة أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع وللتحقق من صحة فروض الدراسة. ويتم تحليل الانحدار المتعدد باستخدام طريقة الانحدار التدريجي (Stepwise Regression) لتحديد أهم المتغيرات المستقلة ذات التأثير المعنوي في المتغيرات التابعة، من خلال إدخال المتغيرات واحد بعد الآخر بخطوات متسلسلة إلى النموذج مع إستبعاد المتغيرات التي تصبح غير متأثرة بوجود بقية المتغيرات، وتعتمد هذه الطريقة على إدخال جميع المتغيرات المستقلة في النموذج كخطوة أولى، ثم يبدأ البرنامج بحساب معامل الارتباط

بين كل متغير وحذف المتغير صاحب أصغر معامل ارتباط جزئي مع المتغير التابع γ ويتم تكرار هذه العملية حتى لا يجد البرنامج متغير مستقل يستوفي شرط الحذف من النموذج.

- اختبار "ت" للمجموعات المستقل independent samples t test للتفرقة بين الذكور والإناث
 - تحليل التباين الأحادي ANOVA للتفرقة طبقا عدد سنوات الخبرة - المؤهل الدراسي
 - اختبار توكي Tukey test لعمل المقارنات الثنائية عند ثبوت وجود فرق من خلال تحليل التباين الأحادي.
 - التحليل الوصفي:
- أولاً: الإجابة التساؤل: كيف يدرك العاملون بالهيئة أبعاد القيادة السامة، كنمط إنفلات وظيفي؟

جدول رقم (9)

مدى ادراك العاملين بهيئة تنمية الصادرات للسلوك الأناني للقيادة (ن=175)

العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	معامل الاتفاق
يغير رئيسي سلوكه بشكل جذري في حضور المسئول الأعلى	4.24	0.43	10.14	89.86
ينكر مسؤوليته عن الأخطاء التي ترتكب في مكان العمل	4.28	0.45	10.51	89.49
ينسب لنفسه نجاح العاملين	4.88	0.33	6.76	93.24

أثر نمط القيادة السامة على الثقة التنظيمية لدى العاملين دراسة تطبيقية على هيئة
تنمية الصادرات المصرية

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	معامل الاتفاق
يعمل فقط من أجل مصالحة الشخصية	4.72	0.45	9.53	90.47
يساعد فقط من يدعمون أسلوبه القيادي	4.96	0.20	4.03	95.97
يزعم أن من حقه الوصول لأعلى مكانة وظيفية	4.60	0.49	10.65	89.35
يظن أن قدراته أعلى من غيره	4.92	0.27	5.49	94.51
يرى بأنه شخص خارق وغير عادي	4.80	0.40	8.33	91.67
يسعد بالمدح والإطراء	4.68	0.47	10.04	89.96
المتوسط العام	4.68	0.24	5.13	94.87

يتضح من بيانات الجدول السابق أن العاملين بالهيئة يدركون السلوك الأناني للقيادة بدرجة مرتفعة ويؤكد ذلك قيمة المتوسط العام التي بلغت (4.68) مع نسبة اتفاق عليه 94.87%، كما تراوحت قيم متوسطات العبارات الدالة على إدراك السلوك الأناني للقيادة بين (4.24، 4.96) مع نسبة إتفاق عليهم تتراوح بين (89.86%، 95.97%)، وعلى ذلك يمكن ترتيب الأفعال الدالة على السلوك الأناني للقيادة كالاتي طبقا للأكثر تحققاً :-

1. يساعد فقط من يدعمون أسلوبه القيادي

2. يظن أن قدراته أكثر من غيره

3. ينسب لنفسه نجاح العاملين
4. يرى بأنه شخص خارق وغير عادي
5. يعمل فقط من أجل مصالحه الشخصية
6. يسعد بالمدح والإطراء
7. يزعم أن من حقه الوصول لأعلى مكانة وظيفية
8. ينكر مسؤوليته عن الأخطاء التي ترتكب في مكان العمل
9. يغير رئيسي سلوكه بشكل جذري في حضور المسئول الأعلى

جدول رقم (10)

مدى إدراك العاملين بهيئة تنمية الصادرات للسيطرة الإدارية للقيادة (ن=175)

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	معامل الاتفاق
يتحكم في سلوك المرؤوسين ولايراعى إلتزاماتهم خارج العمل	4.00	0.00	0.00	100
يتحكم في أسلوب إنجاز المرؤوسين لمهامهم	4.20	0.40	9.52	90.48
لا يسمح للمرؤوسين بإنجاز الأهداف بأساليب جديدة	4.24	0.43	10.14	89.86
يتجاهل الأفكار التي تتعارض مع أفكاره	4.72	0.45	9.53	90.47
ليس لديه مرونة فيما يتعلق بالسياسات حتى في أصعب الظروف	4.68	0.47	10.04	89.96

أثر نمط القيادة السامة على الثقة التنظيمية لدى العاملين دراسة تطبيقية على هيئة
تنمية الصادرات المصرية

العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	معامل الاتفاق
يتخذ بنفسه القرارات الهامة وغير الهامة	4.20	0.40	9.52	90.48
المتوسط العام	4.34	0.23	5.30	94.70

يتضح من بيانات الجدول السابق أن العاملين بالهيئة يدركون السيطرة الإدارية للقيادة بدرجة مرتفعة ويؤكد ذلك قيمة المتوسط العام التي بلغت (4.34) مع نسبة إتفاق عليه 94.70%، كما تراوحت قيم متوسطات العبارات الدالة على ادراك السيطرة الإدارية للقيادة بين (4.00، 4.72) مع نسبة إتفاق عليهم تتراوح بين (89.47%، 100%)، وعلى ذلك يمكن ترتيب الأفعال الدالة على السيطرة الإدارية للقيادة كالآتي طبقاً للأكثر تحققاً :-

1. يتجاهل الأفكار التي تتعارض مع أفكاره
2. ليس لديه مرونة فيما يتعلق بالسياسات حتى في أصعب الظروف
3. لا يسمح للمرؤوسين بإنجاز الأهداف بأساليب جديدة
4. يتحكم في أسلوب إنجاز المرؤوسين لمهامهم
5. يتخذ بنفسه القرارات الهامة وغير الهامة
6. يتحكم في سلوك المرؤوسين ولا يراعى التزاماتهم خارج العمل

جدول رقم (11)

مدى ادراك العاملين بهيئة تنمية الصادرات للسّمات الشخصية للقيادة (ن=175)

رضا عطية عبدالمعطي

العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	معامل الاتفاق
مزاجه الشخصي يحدد جو العمل	4.80	0.40	8.33	91.67
مزاجه يحدد نبرة صوته	5.00	0.00	0.00	100.00
يترك للمرؤوسين محاولة قراءة ما يدور في ذهنه	4.52	0.50	11.06	88.94
يؤثر على عواطف المرؤوسين	4.96	0.20	4.03	95.97
ليس له موقف ثابت لإدراك وفهم الأشخاص والمواقف	4.88	0.33	6.76	93.24
المتوسط العام	4.83	0.20	4.14	95.86

يتضح من بيانات الجدول السابق أن العاملين بهيئة تنمية الصادرات يدركون السمات الشخصية للقيادة بدرجة مرتفعة ويؤكد ذلك قيمة المتوسط العام التي بلغت (4.83) مع نسبة اتفاق عليه 95.86%، كما تراوحت قيم متوسطات العبارات الدالة على إدراك السمات الشخصية للقيادة بين (4.52، 5.00) مع نسبة إتفاق عليهم تتراوح بين (88.94%، 100%)، وعلى ذلك يمكن ترتيب الأفعال الدالة على سمات الشخصية للقيادة كالآتي طبقاً للأكثر تحققاً :-

1. مزاجه يحدد نبرة صوته
2. يؤثر على عواطف المرؤوسين
3. ليس له موقف ثابت لإدراك وفهم الأشخاص والمواقف

أثر نمط القيادة السامة على الثقة التنظيمية لدى العاملين دراسة تطبيقية على هيئة
تنمية الصادرات المصرية

4. مزاجه الشخصى يحدد جو العمل

5. يترك للمرؤوسين محاولة قراءة ما يدور في ذهنه

ثانياً: الإجابة على التساؤل القائل ما هو مستوى الثقة التنظيمية لدى العاملين
بالهيئة؟

جدول رقم (12)

مستوى الثقة فى السياسات الإدارية للعاملين بهيئة تنمية الصادرات (ن=175)

العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	معامل الاتفاق
تعملون فى ظل سياسات إدارية واضحة	4.04	0.20	4.95	95.05
تمنحون الحوافز والمكافآت بناءً على أسس موضوعية	4.08	0.27	6.62	93.38
يتم تقييم أداء الجميع وفق معايير محددة	4.80	0.40	8.33	91.67
الرئيس المباشر يمنح فرص تدريبية للجميع	4.24	0.43	10.14	89.86
تؤدون العمل بأمان تام من الحوادث	4.80	0.40	8.33	91.67
يطبق رئيسك النظام على الجميع دون استثناء	4.88	0.33	6.76	93.24

رضا عطية عبدالمعطي

العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	معامل الاتفاق
يحرص رئيسك على مد جسور الثقة معك	4.92	0.27	5.49	94.51
تشعر بالاستقرار الوظيفي التام	5.00	0.00	0.00	100.00
يمكنك إخطار رئيسك إذا كانت هناك اخطاء فى العمل	4.68	0.47	10.04	89.96
المتوسط العام	4.60	0.21	4.57	95.43

يتضح من بيانات الجدول السابق أن مستوى الثقة فى السياسات الإدارية للعاملين بهيئة تنمية الصادرات متحقق بدرجة مرتفعة ويؤكد ذلك قيمة المتوسط العام التي بلغت (4.60) مع نسبة اتفاق عليه 95.43%، كما تراوحت قيم متوسطات العبارات الدالة على الثقة فى السياسات الإدارية للعاملين بين (4.04 ، 5.00) مع نسبة إتفاق عليهم تتراوح بين (89.86% ، 100%)، وعلى ذلك فيمكن ترتيب العبارات الدالة على الثقة فى السياسات الإدارية للعاملين كالآتي طبقاً للأكثر تحققاً :-

1. تشعر بالإستقرار الوظيفي التام
2. يحرص رئيسك على مد جسور الثقة معك
3. يطبق رئيسك النظام على الجميع دون استثناء
4. يتم تقييم أداء الجميع وفق معايير محددة

أثر نمط القيادة السامة على الثقة التنظيمية لدى العاملين دراسة تطبيقية على هيئة
تنمية الصادرات المصرية

5. تؤدون العمل بأمان تام من الحوادث
6. يمكنك إخطار رئيسك إذا كانت هناك أخطاء في العمل
7. الرئيس المباشر يمنح فرص تدريبية للجميع
8. تمنحون الحوافز والمكافآت بناءً على أسس موضوعية
9. تعملون في ظل سياسات إدارية واضحة

جدول رقم (13)

مستوى الابتكار وتحقيق الذات للعاملين بهيئة تنمية الصادرات (ن=175)

العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	معامل الاتفاق
يسمح لك رئيسك بالمشاركة في صنع القرار	2.76	0.42	15.22	84.78
يشجع رئيسك على الابتكار والتجديد في العمل	2.60	0.49	18.85	81.15
يسمح بالتعبير عن الرأي المختلف معه بحرية تامة	2.88	0.33	11.46	88.54
يشجع على التعاون الصادق بين الزملاء	2.20	0.40	18.18	81.82
يثق في قدراتك على الإنجاز	2.72	0.45	16.54	83.46
يفوض صلاحيات كافية للتجديد والابتكار في العمل	2.80	0.40	14.29	85.71
يشعرك بأهمية وظيفتك ودورك في العمل	2.76	0.43	15.58	84.42

رضا عطية عبدالمعطي

العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	معامل الاتفاق
يشجعك على تنمية قدراتك الذاتية	2.88	0.33	11.46	88.54
يثنى على مجهوداتك في العمل	2.92	0.27	9.25	90.75
يهيئ مناخ مناسب للإبتكار في العمل	2.96	0.20	6.76	93.24
يتعاون معكم بشكل صادق	2.76	0.43	15.58	84.42
تبدى رأيك بحرية في القرارات المؤثرة على وظيفتك	2.20	0.40	18.18	81.82
تشعر بالحرية حينما تختلف مع رئيسك	2.12	0.33	15.57	84.43
تشعر بالرضا العالي عن فعالية العمل	2.20	0.40	18.18	81.82
رئيسك يستمع إليك بشكل جيد	2.84	0.37	13.03	86.97
المتوسط العام	2.64	0.20	7.58	92.42

يتضح من بيانات الجدول السابق أن مستوى الإبتكار وتحقيق الذات للعاملين بالهيئة متحقق بدرجة منخفضة، ويؤكد ذلك قيمة المتوسط العام التي بلغت (2.64) مع نسبة إتفاق عليه 92.42%، كما تراوحت قيم متوسطات العبارات الدالة على الإبتكار وتحقيق الذات للعاملين بين (2.12، 2.96) مع نسبة اتفاق عليهم تتراوح بين (81.15%، 93.24%)، وعلى ذلك يمكن ترتيب العبارات الدالة على الإبتكار وتحقيق الذات للعاملين كالآتي :-

أثر نمط القيادة السامة على الثقة التنظيمية لدى العاملين دراسة تطبيقية على هيئة تنمية الصادرات المصرية

1. يهى مناخ مناسب للإبتكار فى العمل
2. يثنى على مجهوداتك فى العمل
3. يسمح بالتعبير عن الرأى المختلف معه بحرية تامة
4. يشجعك على تنمية قدراتك الذاتية
5. يستمع إليك رئيسك بشكل جيد
6. يفوض صلاحيات كافية للتجديد والإبتكار فى العمل
7. يسمح لك رئيسك بالمشاركة فى صنع القرار
8. يشعرك بأهمية وظيفتك ودورك فى العمل
9. يتعاون معكم بشكل صادق
10. يثق فى قدراتك على الإنجاز
11. يشجع رئيسك على الإبتكار والتجديد فى العمل
12. يشجع على التعاون الصادق بين الزملاء
13. تبدى رأيك بحرية فى القرارات المؤثرة على وظيفتك
14. تشعر بالرضا العالي عن فعالية العمل
15. تشعر بالحرية حينما تختلف مع رئيسك

جدول رقم (14)

مستوى القيم التنظيمية السائدة للعاملين بهيئة تنمية الصادرات (ن=175)

العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	معامل الاتفاق
تنسجم أقوال الرئيس مع أفعاله	2.00	0.00	0.00	100.00
يحرص الرئيس على الوفاء	1.04	0.20	19.23	80.77

رضا عطية عبدالمعطي

العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	معامل الاتفاق
بالتزاماته أمامكم				
رئيسك يهتم بطموحاتك الشخصية	1.20	0.40	33.33	66.67
تتشابه قيمك وقناعاتك مع قيم زملائك	1.76	0.43	24.43	75.57
يتعاون الرئيس بشكل صادق مع المرؤوسين	1.40	0.49	35.00	65.00
يبدى الرئيس الإحترام اللائق للمرؤوسين	1.48	0.50	33.78	66.22
يتحدث رئيسك عنك بشكل ايجابي أمام الآخرين	1.44	0.50	34.72	65.28
المتوسط العام	1.47	0.24	16.33	83.67

يتضح من بيانات الجدول السابق أن مستوى القيم التنظيمية السائدة للعاملين بالهيئة متحقق بدرجة منخفضة ويؤكد ذلك قيمة المتوسط العام التي بلغت (1.47) مع نسبة إتفاق عليه 83.67%، كما تراوحت قيم متوسطات العبارات الدالة على القيم التنظيمية السائدة للعاملين بين (1.04، 2.00) مع نسبة اتفاق عليهم تتراوح بين (65.0%، 100%)، وعلى ذلك يمكن ترتيب العبارات الدالة على القيم التنظيمية السائدة للعاملين كالآتي :-

1. تنسجم أقوال الرئيس مع أفعاله
2. تتشابه قيمك وقناعاتك مع قيم زملائك
3. يبدى الرئيس الإحترام اللائق للمرؤوسين

أثر نمط القيادة السامة على الثقة التنظيمية لدى العاملين دراسة تطبيقية على هيئة
تنمية الصادرات المصرية

4. يتحدث رئيسك عنك بشكل ايجابي أمام الآخرين

5. يتعاون الرئيس بشكل صادق مع الرؤوسين

6. رئيسك يهتم بطموحاتك الشخصية

7. يحرص الرئيس على الوفاء بالتزاماته أمامكم

جدول رقم (15)

مستوى الثقة فى المعلومات للعاملين بهيئة تنمية الصادرات (ن=175)

معامل الاتفاق	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط	
88.54	11.46	0.33	2.88	يقدم رئيسك معلومات صادقة لتأدية مهامك الوظيفية بسهولة
85.71	14.29	0.40	2.80	يحرص على التواصل معكم بصفة مستمرة
79.58	20.42	0.49	2.40	يقدم لكم مصادر للمعلومات صادقة وموثوقة
80.47	19.53	0.50	2.56	يهتم بالمعلومات التي تقدمها له
81.82	18.18	0.40	2.20	تحصل منه على المعلومات المطلوبة فى الوقت المناسب
81.82	18.18	0.48	2.64	تحصل على معلومات كافية عن الخطط المستقبلية
80.16	19.84	0.50	2.52	تحصل على معلومات صادقة حينما تودى وظيفتك بشكل فعّال ومتميز
89.49	10.51	0.27	2.57	

يتضح من بيانات الجدول السابق أن مستوى القيم الثقة في المعلومات للعاملين بهيئة تنمية الصادرات متحقق بدرجة منخفضة ويؤكد ذلك قيمة المتوسط العام التي بلغت (2.57) مع نسبة اتفاق عليه 89.49%، كما تراوحت قيم متوسطات العبارات الدالة على الثقة في المعلومات للعاملين بين (2.20، 2.88) مع نسبة إتفاق عليهم تتراوح بين (79.58%، 88.54%)، وعلى ذلك يمكن ترتيب العبارات الدالة على الثقة في المعلومات للعاملين كالآتي :-

1. يقدم رئيسك معلومات صادقة لتأدية مهامك الوظيفية بسهولة
2. يحرص على التواصل معكم بصفة مستمرة
3. تحصل على معلومات كافية عن الخطط المستقبلية
4. يهتم بالمعلومات التي تقدمها له
5. تحصل على معلومات صادقة حينما تؤدي وظيفتك بشكل فعال و متميز
6. يقدم لكم مصادر للمعلومات صادقة وموثوقة
7. تحصل منه على المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب

إختبار صحة فروض الدراسة:

إختبار صحة فرض الدراسة الأول: يختلف إدراك المبحوثين لأبعاد القيادة السامة، كظاهرة لإنفلات السلوك الوظيفي، باختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية للعاملين: النوع - عدد سنوات الخبرة - المؤهل الدراسي

أثر نمط القيادة السامة على الثقة التنظيمية لدى العاملين دراسة تطبيقية على هيئة
تنمية الصادرات المصرية

وللتحقق من صحة فرض الدراسة تم استخدام:-

- إختبار "ت" للمجموعات المستقل للفرقة بين الذكور والإناث
- تحليل التباين الأحادي ANOVA للفرقة طبقا عدد سنوات الخبرة - المؤهل الدراسي

جدول (16) دلالة الفروق بين إراك الذكور والإناث لأبعاد القيادة السامة

الأبعاد	مجموعة المقارنة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
السلوك الأنثى للقيادة	ذكور	119	4.67	0.29	0.270	غير دالة
	اناث	56	4.68	0.04		
السيطرة الإدارية للقيادة	ذكور	119	4.35	0.24	1.118	غير دالة
	اناث	56	4.31	0.21		
السمات الشخصية للقيادة	ذكور	119	4.84	0.20	0.306	غير دالة
	اناث	56	4.83	0.21		

يتضح من بيانات الجدول السابق رقم (16) عدم وجود فرق دال احصائياً بين متوسطات الذكور والإناث في إدراكهم لأبعاد القيادة السامة (السلوك الأنثى للقيادة - السيطرة الإدارية للقيادة - السمات الشخصية للقيادة)، حيث تراوحت قيمة "ت" بين (0.270، 1.067) .

جدول (17) دلالة الفروق في إدراك المبحوثين لأبعاد القيادة السامة طبقاً عدد سنوات الخبرة (ن=175)

البيان	مصدر الاختلاف	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
السلوك الأناني للقيادة	بين المجموعات	0.519	2	0.260	4.6 19	دالة عند 0.05
	داخل المجموعات	9.665	172	0.056		
	المجموع	10.184	174			
السيطرة الإدارية للقيادة	بين المجموعات	0.448	2	0.224	4.2 48	دالة عند 0.05
	داخل المجموعات	9.072	172	0.053		
	المجموع	9.520	174			
السمات الشخ صية للقيادة	بين المجموعات	0.011	2	0.005	0.1 28	غير دالة
	داخل المجموعات	7.090	172	0.041		
	المجموع	7.101	174			

يتضح من بيانات الجدول السابق رقم (17) وجود فرق دال إحصائياً في إدراك المبحوثين لأبعاد القيادة السامة طبقاً عدد سنوات الخبرة (السلوك الأناني للقيادة – السيطرة الإدارية للقيادة)، حيث بلغت قيمة "ف" (4.619، 4.248) عند مستوى دلالة 0.05 . ولمعرفة الفرق بين كل مجموعتين تم استخدام إختبار توكي. والجدول التالي رقم

أثر نمط القيادة السامة على الثقة التنظيمية لدى العاملين دراسة تطبيقية على هيئة
تنمية الصادرات المصرية

(18) يوضح ذلك ، كما لا يوجد فرق في إدراك المبحوثين لبعدها السمات الشخصية للقيادة حيث بلغت قيمة "ف" (0.128)

جدول رقم (18) المقارنات الثنائية باستخدام اختبار توكي

فرق المتوسطات			البيان	
أقل من 10 سنوات	من 10-15 سنة	من 15 سنة فأكثر		
-	-	-	أقل من 10 سنوات	السلوك الأناني للقيادة
*0.129	-	-	من 10-15 سنة	
0.037	*0.092-	-	من 15 سنة فأكثر	
-	-	-	أقل من 10 سنوات	السيطرة الإدارية للقيادة
0.006	-	-	من 10-15 سنة	
*0.102-	*0.107-	-	من 15 سنة فأكثر	

يتضح من بيانات الجدول السابق

- وجود فرق دال إحصائياً في السلوك الأناني للقيادة بين ادراك فئة (من 10-15 سنة) مع إدراك كلاً من الفئتين (أقل من 10 سنوات - من 15 سنة فأكثر) .

- وجود فرق دال إحصائياً في السلوك الأناني للقيادة بين إدراك فئة (من 15 سنة فأكثر) مع إدراك كل من من الفئتين (أقل من 10 سنوات - من 10-15 سنة) .

جدول (19) دلالة الفروق في إدراك المبحوثين لأبعاد القيادة السامة طبقاً للمؤهل الدراسي (ن=175)

البيان	مصدر الاختلاف	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
السلوك الأناني للقيادة	بين المجموعات	1.110	3	0.370	6.970	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	9.074	171	0.053		
	المجموع	10.184	174			
السيطرة الإدارية للقيادة	بين المجموعات	0.983	3	0.328	6.564	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	8.537	171	0.050		
	المجموع	9.520	174			
السمات الشخصية للقيادة	بين المجموعات	1.602	3	0.534	16.610	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات	5.498	171	0.032		
	المجموع	7.101	174			

يتضح من بيانات الجدول السابق رقم (19) وجود فرق دال إحصائياً في إدراك المبحوثين لأبعاد القيادة السامة طبقاً للمؤهل الدراسي (السلوك الأناني للقيادة - السيطرة الإدارية للقيادة - السمات الشخصية للقيادة) ، حيث تراوحت قيمة "ف" بين

أثر نمط القيادة السامة على الثقة التنظيمية لدى العاملين دراسة تطبيقية على هيئة
تنمية الصادرات المصرية

(6.970، 6.564، 16.610) عند مستوى دلالة 0.01 . ولمعرفة الفرق بين كل

مجموعتين تم استخدام إختبار توكي. والجدول التالي يوضح ذلك

جدول رقم (20) المقارنات الثنائية باستخدام إختبار توكي

فرق المتوسطات				البيان	
دون البكالوريوس	بكالوريوس	ماجستير	دكتورة		
–				دون البكالوريوس / الليسانس	السلوك الأناني للقيادة
*0.361	–			بكالوريوس / ليسانس	
*0.333	–0.027	–		ماجستير	
*0.222	–0.139	–0.111	–	دكتورة	
–				دون البكالوريوس / الليسانس	السيطرة الإدارية للقيادة
*0.365	–			بكالوريوس / ليسانس	
*0.300	–0.065	–		ماجستير	
*0.278	–0.087	–0.022	–	دكتورة	
–				دون البكالوريوس	السمات

رضا عطية عبدالمعطي

الشخصية للقيادة	/ الليسانس			
	بكالوريوس / ليسانس			
	-			
	*0.238			
ماجستير	-			
	*0.158			
	0.080			
	-			
دكتورة	-			
	*0.278			
	0.000			
	0.080			

يتضح من بيانات الجدول السابق

- وجود فرق دال إحصائياً في السلوك الأناني للقيادة بين إدراك من هم دون البكالوريوس / الليسانس مع إدراك كلاً من (بكالوريوس/ ليسانس - ماجستير - دكتورة) .
- وجود فرق دال إحصائياً في السيطرة الإدارية للقيادة بين إدراك دون البكالوريوس / الليسانس مع إدراك كل من (بكالوريوس/ ليسانس - ماجستير - دكتورة) .
- وجود فرق دال إحصائياً في السمات الشخصية للقيادة بين إدراك حملة البكالوريوس / الليسانس مع إدراك كل من (دون بكالوريوس/ ليسانس - ماجستير - دكتورة) (
- اختبار صحة الفرض الدراسة الثاني: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد القيادة السامة على الثقة التنظيمية لدى العاملين. وينقسم هذا الفرض إلى ثلاثة فروض فرعية على النحو التالي:

أثر نمط القيادة السامة على الثقة التنظيمية لدى العاملين دراسة تطبيقية على هيئة تنمية الصادرات المصرية

– الفرض الفرعى الأول: يوجد تأثير معنوي للسلوك (الأناى) للقيادة على الثقة التنظيمية لدى العاملين.

الفرض الفرعى الثانى: يوجد تأثير معنوي لسلوك (السيطرة) الإدارية على الثقة التنظيمية لدى العاملين.

الفرض الفرعى الثالث: يوجد تأثير معنوي (للسمات) الشخصية للقيادة السامة على الثقة التنظيمية لدى العاملين.

وللتحقق من صحة الفرض قام الباحث بما يلي:

1 -حساب معامل الارتباط البسيط (Coefficient Correlation Pearson's) بين

متغير القيادة السامة (السلوك الأناى للقيادة - السيطرة الإدارية للقيادة - السمات

الشخصية للقيادة) ومتغير الثقة التنظيمية المتمثل في (الثقة فى السياسات الإدارية -الثقة

فى الابتكار وتحقيق الذات - الثقة فى القيم التنظيمية السائدة - الثقة فى المعلومات)

2 -تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي (Multiple Regression Analysis stepwise)

لمعرفة درجة تأثير كل سلوك من متغير القيادة السامة على متغير ومتغير الثقة التنظيمية.

متغيرات البحث

نوع المتغير	المتغير	
تابع	الثقة فى السياسات الإدارية	الثقة التنظيمية
تابع	الابتكار وتحقيق الذات	
تابع	القيم التنظيمية السائدة	
تابع	الثقة فى المعلومات	

رضا عطية عبدالمعطي

السلوك الأناني للقيادة	مستقل	القيادة السامة
السيطرة الإدارية للقيادة	مستقل	
السمات الشخصية للقيادة	مستقل	

1. حساب معامل الارتباط البسيط بين متغير القيادة السامة ومتغير الثقة

التنظيمية

جدول رقم (21) قيمة معامل الارتباط بين القيادة السامة والثقة التنظيمية

سنوات الخبرة	التعليم	النوع	السمات الشخصية للقيادة	السيطرة الإدارية للقيادة	السلوك الأناني للقيادة	
00.019	0.017	0.022	— *0.540 *	— **0.865	— *0.626 *	الثقة في السياسات الإدارية
0.056	0.018	0.023	— *0.586 *	— **0.82	— **0.661	الابتكار وتحقيق الذات
0.031	0.007	0.090	— *0.639 *	— *0.911 *	— **0685	القيم التنظيمية السائدة
0.028	0.085	0.045	— *0.566	— *0.934	— *0.659	الثقة في المعلومات

أثر نمط القيادة السامة على الثقة التنظيمية لدى العاملين دراسة تطبيقية على هيئة تنمية الصادرات المصرية

			*	*	*	
--	--	--	---	---	---	--

المصدر: اعداد الباحث في ضوء تحليل بيانات قائمة الاستقصاء طبقاً

لأراء عينة البحث **ك دالة عند 0.01

يتضح من بيانات الجدول السابق

- وجود علاقة ارتباط سالبة دالة إحصائياً بين متغير القيادة السامة (السلوك الأناني للقيادة - السيطرة الإدارية للقيادة - السمات الشخصية للقيادة) ومتغير الثقة التنظيمية المتمثل في (الثقة فى السياسات الإدارية - الثقة فى الابتكار وتحقيق الذات - الثقة فى القيم التنظيمية السائدة - الثقة فى المعلومات)، حيث تراوحت قيم معامل الارتباط بين (- 0.540، -0.934) عند مستوى دلالة 0.01.

- كما لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين متغير الثقة التنظيمية والمتغيرات الشخصية من نوع ومستوى تعليم وسنوات الخبرة حيث تراوحت قيم معامل الارتباط بين (0.007، و0.090).

2. تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي للقيادة السامة (السلوك الأناني للقيادة - السيطرة الإدارية للقيادة - السمات الشخصية للقيادة) على الثقة التنظيمية:

أولاً تأثير أبعاد القيادة السامة على الثقة فى السياسات الإدارية: أبعاد الثقة التنظيمية: عند استخدام تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي تم إدخال المتغيرات على مرحلة واحدة، حيث تم إدخال المتغير المستقل (السيطرة الإدارية للقيادة) لحصوله على

أعلى قيمة معامل ارتباط مع المتغير التابع (الثقة فى السياسات الإدارية) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.865) وإجراء تحليل الانحدار بلغت قيمة معامل التحديد 0.747. ثم تم حساب قيمة معامل الارتباط الجزئي بين المتغير التابع وباقي المتغيرات المستقلة وهى (السلوك الأناني للقيادة والسمات الشخصية للقيادة) في وجود المتغير المستقل السيطرة الإدارية للقيادة ثم إختيار المتغير ذو أكبر قيمة معامل ارتباط جزئي وذو دلالة معنوية لكي يدخل في النموذج، فبلغت قيمة معامل الارتباط الجزئي على الترتيب (0.053، 0.0020) وهى قيم قريبة من الصفر وغير دالة إحصائياً ولذلك لم يتم إختيار أي متغير ليدخل في النموذج. وبذلك أصبح النموذج يحتوى على متغير مستقل واحد وهو السيطرة الإدارية للقيادة حيث له تأثير معنوي على المتغير التابع (الثقة فى السياسات الإدارية)، عند مستوى 0.01، وأنه يؤثر بنسبة 74.7% عليه. والجدول التالية توضح ذلك

جدول رقم (22): نتائج الانحدار المتعدد التدريجي

المتغير المستقل	β معامل الانحدار	دلالة اختبار ت (t test)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	دلالة اختبار ف (F test)
الثابت	7.999	0.01	0.865	0.747	0.01
السيطرة الإدارية للقيادة	-0.782	0.01			

المصدر: اعداد الباحث في ضوء تحليل بيانات قائمة الاستقصاء

جدول رقم (23) معنوية المتغيرات المستبعدة

في وجود المتغير المستقل السيطرة الإدارية للقيادة

أثر نمط القيادة السامة على الثقة التنظيمية لدى العاملين دراسة تطبيقية على هيئة
تنمية الصادرات المصرية

الثابت	β معامل الانحدار	دلالة اختبار ت (t test)	معامل الارتباط الجزئي
السلوك الأناني للقيادة	-0.038	0.485	0.053
السمات الشخصية للقيادة	0.013	0.794	0.020

المصدر: اعداد الباحث في ضوء تحليل بيانات قائمة الاستقصاء

ثانياً تأثير أبعاد القيادة السامة على الابتكار وتحقيق الذات كأحد أبعاد الثقة التنظيمية فباستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي تم إدخال المتغيرات على مرحلتين ففي المرحلة الأولى تم إدخال المتغير المستقل (السيطرة الإدارية للقيادة) ذو أعلى قيمة معامل ارتباط مع المتغير التابع (الابتكار وتحقيق الذات) والتي تبلغ قيمته (0.842) وبإجراء تحليل الانحدار بلغت قيمة معامل التحديد 0.709. ثم تم حساب قيمة معامل الارتباط الجزئي بين المتغير التابع وباقي المتغيرات المستقلة وهي (السلوك الأناني للقيادة والسمات الشخصية للقيادة) في وجود المتغير المستقل: السيطرة الإدارية للقيادة، ثم إختيار المتغير ذو أعلى قيمة معامل ارتباط جزئي لكي يدخل في النموذج، فبلغت قيمة معامل الارتباط الجزئي على الترتيب (0.183، 0.1240) فتم إختيار متغير السلوك الأناني للقيادة لمعنوية معامل الارتباط الجزئي له. المرحلة الثانية تم إجراء تحليل الانحدار للمتغيران المستقلان (السيطرة الإدارية للقيادة والسلوك الأناني للقيادة) على المتغير التابع، فبلغت قيمة معامل التحديد 0.719. ثم حساب معامل الارتباط الجزئي بين المتغير التابع ومتغير السمات الشخصية للقيادة في وجود المتغيران (السيطرة الإدارية للقيادة والسلوك الأناني للقيادة) فبلغت قيمته 0.069 وهي قيمة غير دالة إحصائياً وبذلك لم يدخل في النموذج، وبمقارنة قيمة معامل التحديد لكل مرحلة نجد أن قيمة معامل التحديد في المرحلة الثانية أفضلهم حيث إن إجتماع المتغيران المستقلان: السيطرة الإدارية للقيادة والسلوك الأناني للقيادة معا لهما تأثير أكبر على الابتكار وتحقيق الذات حيث بلغت نسبة التأثير 71.9% . والجدول رقم (24) ، ورقم (25) يوضحان ذلك

جدول رقم (24): نتائج الانحدار المتعدد التدريجي

المتغير المستقل	β معامل	دالة اختبار	معامل	معامل	دالة اختبار
-----------------	---------------	-------------	-------	-------	-------------

أثر نمط القيادة السامة على الثقة التنظيمية لدى العاملين دراسة تطبيقية على هيئة
تنمية الصادرات المصرية

المرحلة الأولى	الثابت	الانحدار	ت (t test)	الارتباط (R)	التحديد (R ²)	ف (F test)
المرحلة الأولى	السيطرة الإدارية للقيادة	-0.724	0.01	0.842	0.709	00.01
	الثابت	5.782	0.01			
المرحلة الثانية	السلوك الأناني للقيادة	-0.102	0.05	0.848	0.719	0.01
	السيطرة الإدارية للقيادة	-0.641	0.01			
	الثابت	5.896	0.01			

المصدر: اعداد الباحث في ضوء تحليل بيانات قائمة الاستقصاء

جدول رقم (25) معنوية المتغيرات المستبعدة

المرحلة الأولى	الثابت	β معامل الانحدار	دلالة اختبار ت (t test)	معامل الارتباط الجزئي
المرحلة الأولى	السلوك الأناني للقيادة	-0.138	0.016	0.183
في وجود المتغير المستقل السيطر	السمات الشخصية للقيادة	-0.087	0.102	0.124
المرحلة الثانية	السمات الشخصية للقيادة	-0.050	0.367	-0.069
في وجود المتغير المستقل السيطر				

				الإدارية للقيادة و السلوك الأناني للقيادة
--	--	--	--	---

المصدر : اعداد الباحث في ضوء تحليل بيانات قائمة الاستقصاء

ثالثاً: تأثير أبعاد القيادة السامة على القيم التنظيمية السائدة كأحد أبعاد الثقة التنظيمية فباستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي تم إدخال المتغيرات على مرحلتين ففي المرحلة الاولى تم إدخال المتغير المستقل (السيطرة الإدارية للقيادة) ذو أعلى قيمة معامل ارتباط مع المتغير التابع (القيم التنظيمية السائدة) والتي تبلغ قيمته (0.914) وبإجراء تحليل الانحدار بلغت قيمة معامل التحديد 0.829 وتم حساب قيمة معامل الارتباط الجزئي بين المتغير التابع وباقي المتغيرات المستقلة وهي (السلوك الأناني للقيادة والسمات الشخصية للقيادة) في وجود المتغير المستقل السيطرة الإدارية للقيادة، ثم إختيار المتغير ذو أعلى قيمة معامل ارتباط جزئي لكي يدخل في النموذج، فبلغت قيمة معامل الارتباط الجزئي على الترتيب (0.159، 0.192) فتم إختيار متغير السمات الشخصية للقيادة لكبر قيمة معامل الارتباط الجزئي له عن السلوك الأناني للقيادة المرحلة الثانية تم إجراء تحليل الانحدار للمتغيران المستقلان (السيطرة الإدارية للقيادة والسمات الشخصية للقيادة) على المتغير التابع فبلغت قيمة معامل التحديد 0.835 وتم حساب معامل الارتباط الجزئي بين المتغير التابع ومتغير السلوك الأناني للقيادة في وجود المتغيران (السيطرة الإدارية للقيادة والسمات الشخصية للقيادة) فبلغت قيمته 0.103 وهي قيمة غير دالة إحصائياً وبذلك لم يدخل في النموذج ، وبمقارنة قيمة معامل التحديد لكل مرحلة نجد أن قيمة معامل

أثر نمط القيادة السامة على الثقة التنظيمية لدى العاملين دراسة تطبيقية على هيئة
تنمية الصادرات المصرية

التحديد في المرحلة الثانية أفضلهم حيث أن إجتماع المتغيران المستقلان السيطرة
الإدارية للقيادة والسمات الشخصية للقيادة معا لهم تأثير أكبر على القيم التنظيمية
المسائة حيث بلغت نسبة التأثير 83.5% . والجدول رقم (26) ، ورقم (27)
يوضحا ذلك

جدول رقم (26): نتائج الإنحدار المتعدد التدريجي

	المتغير المستقل	β معامل الانحدار	دلالة اختبار ت (t test)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	دلالة اختبار ف (F test)
المرحلة الاولى	الثابت	5.450	0.01	0.911	0.829	00.01
	السيطرة الإدارية للقيادة	-0.916	0.01			
المرحلة الثانية	الثابت	5.641	0.01	00.914	0.835	0.01
	السيطرة الإدارية للقيادة	-0.851	0.01			
	السمات الشخصية للقيادة	-0.099	0.05			

المصدر : اعداد الباحث في ضوء تحليل بيانات قائمة الاستقصاء

جدول رقم (27) معنوية المتغيرات المستبعدة

	الثابت	β معامل الانحدار	دلالة اختبار ت	معامل الارتباط
--	--------	---------------------------	-------------------	-------------------

المرحلة الاولى	السلوك الأناني للقيادة	(t test)	الجزئي
0.159	0.037	0.092-	
0.192	0.011	0.103-	
المرحلة الثانية	السلوك الأناني للقيادة	0.062-	0.103-
في وجود المتغير المستقل السيطر	السلوك الأناني للقيادة	0.062-	0.103-
الإدارية للقيادة	السلوك الأناني للقيادة	0.062-	0.103-
المرحلة الثانية	السلوك الأناني للقيادة	0.062-	0.103-
في وجود المتغير المستقل السيطر	السلوك الأناني للقيادة	0.062-	0.103-
الإدارية للقيادة و السمات	السلوك الأناني للقيادة	0.062-	0.103-
الشخصية للقيادة	السلوك الأناني للقيادة	0.062-	0.103-

المصدر :اعداد الباحث في ضوء تحليل بيانات قائمة الاستقصاء

رابعاً: تأثير أبعاد القيادة السامطة على الثقة في المعلومات كأحد أبعاد الثقة التنظيمية
 استخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي، تم إدخال المتغيرات على مرحلة واحدة،
 حيث تم إدخال المتغير المستقل (السيطرة الإدارية للقيادة) لحصوله على أعلى قيمة
 معامل ارتباط مع المتغير التابع (الثقة في السياسات الإدارية) حيث بلغت قيمة
 معامل الارتباط بينهما (0.934) وبإجراء تحليل الانحدار فبلغت قيمة معامل
 التحديد 0.872 ثم تم حساب قيمة معامل الارتباط الجزئي بين المتغير التابع وباقي
 المتغيرات المستقلة وهي (السلوك الأناني للقيادة والسمات الشخصية للقيادة) في
 وجود المتغير المستقل السيطرة الإدارية للقيادة ثم إختبار المتغير ذو أكبر قيمة
 معامل ارتباط جزئي وذو دلالة معنوية لكي يدخل في النموذج، فبلغت قيمة معامل
 الارتباط الجزئي على الترتيب (0.016، 0.0960) وهي قيم قريبة من الصفر
 وغير دالة إحصائياً ولذلك فلم نختار أي متغير ليدخل في النموذج. وبذلك أصبح

أثر نمط القيادة السامة على الثقة التنظيمية لدى العاملين دراسة تطبيقية على هيئة
تنمية الصادرات المصرية

النموذج يحتوى على متغير مستقل واحد وهو السيطرة الإدارية للقيادة حيث أن له تأثير معنوي على المتغير التابع (الثقة فى السياسات الإدارية)، عند مستوى 0.01، وأنه يؤثر بنسبة 87.2% عليه. والجداول التالية توضح ذلك
جدول رقم (28): نتائج الإنحدار المتعدد التدريجي

المتغير المستقل	β معامل الانحدار	دلالة اختبار ت (t test)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	دلالة اختبار ف (F test)
الثابت	7.282	0.01	0.934	0.872	0.01
السيطرة الإدارية للقيادة	-1.085	0.01			

المصدر :اعداد الباحث في ضوء تحليل بيانات قائمة الاستقصاء

جدول رقم (29) معنوية المتغيرات المستبعدة

في وجود المتغير المستقل السيطرة الإدارية للقيادة

الثابت	β معامل الانحدار	دلالة اختبار ت (t test)	معامل الارتباط الجزئي
السلوك الأنانى للقيادة	-0.008	0.839	0.016
السمات الشخصية للقيادة	0.044	0.210	0.096

المصدر :اعداد الباحث في ضوء تحليل بيانات قائمة الاستقصاء

وفي ضوء التحليل السابق، يسلم الباحث بقبول فرض الدراسة القائل:.. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد القيادة السامة على الثقة التنظيمية لدى العاملين.

توصلت الدراسة للنتائج التالية:

- هناك تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد القيادة السامة على الثقة التنظيمية لدى العاملين. حيث تؤثر السيطرة الإدارية للقيادة على الثقة في السياسات الإدارية بنسبة 74.7% وعلى الثقة في المعلومات بنسبة 87.2%. ويؤثر كل من السيطرة الإدارية والسلوك الأناني للقيادة على الابتكار وتحقيق الذات بنسبة 71.9%. كما يؤثر كل من السيطرة الإدارية والسمات الشخصية للقيادة على القيم التنظيمية السائدة بنسبة 83.5%.
- لا يختلف إدراك المبحوثين لأبعاد القيادة السامة، كظاهرة لإنفلات السلوك الوظيفي، باختلاف النوع حيث تراوحت قيمة "ت" بين (0.270، 1.067).
- يختلف إدراك المبحوثين لأبعاد القيادة السامة، كظاهرة لإنفلات السلوك الوظيفي، باختلاف عدد سنوات الخبرة (السلوك الأناني للقيادة - السيطرة الإدارية للقيادة)، حيث يوجد فرق في السلوك الأناني للقيادة بين ادراك فئة (من 10-15 سنة) مع ادراك كل من الفئتين (أقل من 10 سنوات - من 15 سنة فأكثر). كما يوجد فرق في السلوك الأناني للقيادة بين إدراك فئة (من 15 سنة فأكثر) مع إدراك كل من من الفئتين (أقل من 10 سنوات - من 10-15 سنة).

- لا يختلف إدراك المبحوثين لبعد السمات الشخصية للقيادة كبعد من أبعاد القيادة السامة، باختلاف عدد سنوات الخبرة حيث بلغت قيمة "ف" (0.128)
- يختلف إدراك المبحوثين لأبعاد القيادة السامة، كظاهرة لإنفلات السلوك الوظيفي، باختلاف للمؤهل الدراسي (السلوك الأناني للقيادة - السيطرة الإدارية للقيادة - السمات الشخصية للقيادة)، حيث يوجد فرق في السلوك الأناني للقيادة بين ادراك دون البكالوريوس / الليسانس مع ادراك كل من (بكالوريوس/ ليسانس - ماجستير - دكتوراة) وبين إدراك الحاصلين على البكالوريوس والدكتوراة. ويوجد فرق في السيطرة الإدارية للقيادة بين إدراك دون البكالوريوس / الليسانس مع إدراك كل من (بكالوريوس/ ليسانس - ماجستير - دكتوراة) . ويوجد فرق في السمات الشخصية للقيادة بين إدراك البكالوريوس / الليسانس مع إدراك كل من (دون بكالوريوس/ ليسانس - ماجستير - دكتوراة) .
- وجود علاقة عكسية (علاقة ارتباط سالبة) بين متغير القيادة السامة (السلوك الأناني للقيادة - السيطرة الإدارية للقيادة - السمات الشخصية للقيادة) ومتغير الثقة التنظيمية المتمثل في (الثقة في السياسات الإدارية - الثقة في الابتكار وتحقيق الذات - الثقة في القيم التنظيمية السائدة - الثقة في المعلومات)، حيث تراوحت قيم معامل الارتباط بين (- 0.540، - 0.934). بمعنى أنه كلما زادت القيادة السامة انخفضت الثقة التنظيمية والعكس صحيح.

- في ضوء وجود تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد القيادة السامة على الثقة التنظيمية لدى العاملين، حيث تؤثر السيطرة الإدارية للقيادة على الثقة في السياسات الإدارية بنسبة 74.7% وعلى الثقة في المعلومات بنسبة 87.2%. يفسر ذلك بتحكم قيادات الهيئة في طرق وأساليب الموظفين عند إنجاز المهام الوظيفية المسندة إليهم، كما أنه ليس لديهم حرية كاملة في تطبيق السياسات والإجراءات، كما تميل القيادة إلى المركزية الشديدة في القرارات، وهذا من شأنه إضعاف الثقة في جملة السياسات المرتبطة بسياسات العمل وسياسات منح الحوافز والمكافآت وفي الفرص العادلة في التدريب والتطوير وتقييم الأداء على أسس موضوعية. ومن وجهة أخرى فإن نمط القيادة المسيطر إدارياً بالهيئة من شأنه إضعاف الثقة لدى المرؤوسين في المعلومات، سواء من حيث توافرها أو مصداقيتها في نفس الوقت. وتؤثر السيطرة الإدارية للقيادة والسلوك الأناني للقيادة على الابتكار وتحقيق الذات، وتفسر تلك النتيجة أن السيطرة الإدارية للقيادة، وكذلك السلوك الأناني المتمثل بمجموعة الخصائص العشر المذكورة سلفاً، حيث إنكار المسؤولية عن الخطأ ونسب النجاح للذات والمبالغة في القدرات والعمل من أجل المصالح الشخصية، كل ذلك يؤثر سلباً على ثقة المرؤوسين في القدرة على تحقيق الذات وعلى الابتكار والتجديد في العمل، كما تؤثر السيطرة الإدارية للقيادة والسمات الشخصية للقيادة على القيم التنظيمية السائدة، وتفسر تلك النتيجة أن (السيطرة الإدارية للقيادة، وسماتها

الشخصية) التي يكتنفها الغموض وعدم الوضوح وتأثير مزاجه الشخصي على مناخ العمل وغيرها من سمات، أن كلا المتغيرين يؤثران على منظومة القيم التنظيمية السائدة مثل درجة إنسجام أقوال القيادة مع الأفعال والوفاء بالالتزامات أمام المرؤوسين، وقيم وقناعات المرؤوسين والإحترام اللائق من قبل الرئيس للمرؤوس، وتوفير المؤسسة للمناخ المناسب للتعبير عن طموحات المرؤوسين.

— ولا يختلف إدراك المبحوثين لأبعاد القيادة السامة، كظاهرة لإنفلات السلوك الوظيفي، باختلاف النوع حيث تراوحت قيمة "ت" بين (0.270، 1.067) وهذا يعكس تماثل التأثير السلبي للقيادة السامة على الذكور والإناث على السواء.

— يختلف إدراك المبحوثين لأبعاد القيادة السامة، كظاهرة لإنفلات السلوك الوظيفي، باختلاف عدد سنوات الخبرة (السلوك الأناني للقيادة - السيطرة الإدارية للقيادة)، حيث يوجد فرق في السلوك الأناني للقيادة بين إدراك فئة (من 10-15 سنة) مع إدراك كل من الفئتين (أقل من 10 سنوات - من 15 سنة فأكثر). كما يوجد فرق في السلوك الأناني للقيادة بين إدراك فئة (من 15 سنة فأكثر) مع إدراك كل من الفئتين (أقل من 10 سنوات - من 10-15 سنة).

ويفسر ذلك بأنه كلما زادت سنوات الخبرة، إزداد إدراك المرؤوسين لسلوكيات القيادة القائمة على السيطرة الإدارية ممارسة السلوكيات الأنانية، نتيجة طول فترة التعامل في الهيئة. ولكن يختلف إدراك المبحوثين لبعد السمات

الشخصية للقيادة كبعد من أبعاد القيادة السامة، بإختلاف عدد سنوات
الخبرة.

- يختلف إدراك المبحوثين لأبعاد القيادة السامة، كظاهرة لإنفلات السلوك
الوظيفي، بإختلاف للمؤهل الدراسي (السلوك الأناني للقيادة - السيطرة
الإدارية للقيادة - السمات الشخصية للقيادة)، حيث يوجد فرق في
السلوك الأناني للقيادة بين إدراك من هم دون البكالوريوس / الليسانس مع
إدراك كل من (بكالوريوس/ ليسانس - ماجستير - دكتوراة) وبين إدراك
الحاصلين على البكالوريوس والدكتوراة ويوجد فرق في السيطرة الإدارية
للقائدين إدراك دون البكالوريوس / الليسانس مع ادراك كل من
(بكالوريوس/ ليسانس - ماجستير - دكتوراة) . ويوجد فرق في السمات
الشخصية للقيادة بين إدراك البكالوريوس / الليسانس مع إدراك كل من
(دون بكالوريوس/ ليسانس - ماجستير - دكتوراة) . إذن يتأثر إدراك
المرؤوسين لأبعاد القيادة السامة بالمستوي التعليمي، فالأعلى فى المستوى
التعليمي أكثر إدراكاً مقارنة بمن هم أقل فى المستوى التعليمي.
- تتأثر الثقة التنظيمية عكسيا بالقيادة السامة، فكلما زادت القيادة السامة
المتتمثلة فى (السلوك الأناني للقيادة - السيطرة الإدارية للقيادة - السمات
الشخصية للقيادة) إنخفضت الثقة التنظيمية والتي تتمثل فى (الثقة فى
السياسات الإدارية -الثقة فى الابتكار وتحقيق الذات - الثقة فى القيم
التنظيمية السائدة - الثقة فى المعلومات).

ويمكن القول بأن نتائج تلك الدراسة تتفق مع دراسة (Tavanti,2016) التي أكدت على أن القيادة السامة، كنمط قيادي منحرف على الأنماط الطبيعية للقيادة، حالة شائعة في المنظمات المختلفة وتؤثر بشكل سلبي على المرؤوسين نفسياً وبدنياً. وتتفق مع دراسات كل من (Milosevic et al,2014) و (Schmidt,2008) و (Green,2014) و (Prerez,2012) حيث أشارت تلك الدراسات إلى السمات السلبية للقيادة السامة، على المرؤوسين وعلى المنظمة على السواء. وتتفق أيضاً مع دراسة (الزهراني، 2012) حيث توصلت لوجود علاقة بين الثقة التنظيمية والثقة بالمشرفين ومع دراسة (James,2010) في تناولها لأهمية الثقة التنظيمية في تحقيق التكامل التنظيمي. وتتفرد الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تحليلها لمستوي تأثير القيادة السامة على الثقة التنظيمية من خلال التطبيق على هيئة تنمية الصادرات المصرية، كمؤسسة حكومية رسمية في الدولة.

توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة من وجود علاقة تأثير سلبية للقيادة السامة على الثقة التنظيمية للعاملين بهيئة التنمية الصادرات، يقترح الباحث مجموعة من التوصيات في شكل خطة عمل تساهم في بناء مناخ الثقة التنظيمية إنطلاقاً من مواجهة القيادة السامة على النحو التالي:

م	التوصيات	آليات التنفيذ	الجهة المسؤولة
1	ترسيخ ثقافة تنظيمية إيجابية داعمة للثقة	تبنى القيادات لقيم ومثل عليا	القيادات

أثر نمط القيادة السامة على الثقة التنظيمية لدى العاملين دراسة تطبيقية على هيئة
تنمية الصادرات المصرية

	والولاء التنظيمي	نابعة من رؤية ورسالة مؤسسية تدعم المواطنة التنظيمية	العليا
	تغيير طريقة إختيار القيادات من الأقدمية إلى الجدارة	تحسين أسلوب إختيار القيادات بالمصلحة، وتعديل تشريعى للاختيار على أساس الجدارة	إدارة الموارد البشرية
3	تصميم مؤشرات أداء رئيسية للقيادات	• إخضاع سلوك القيادة للرقابة والتقييم المستمر • واستطلاع آراء المرؤوسين حول طبيعة علاقاتهم بقياداتهم. • ربط جزء من أجر القيادات بمؤشرات الأداء الرئيسية.	القيادات العليا وإدارة الموارد البشرية
4	تشجيع المرؤوسين على المبادرة بتقديم الإقتراحات والأفكار البناءة لتطوير أساليب تنفيذ العمل بطريقتهم الخاصة	تعزيز الإتصال والتواصل المباشر عن طريق عقد لقاءات دورية مع المرؤوسين	القيادات العليا
5	إفساح الحرية للمرؤوسين للشكوى والتعبير عن الرأى بحرية فى علاقاتهم برؤسائهم	تأمين حرية الرأى وإزالة الخوف من المرؤوسين	القيادات العليا

6	خلق مناخ من الثقة بين العاملين والقيادات من خلال الشفافية المؤسسية	وضوح معايير لإنجاز العمل وتشجيع روح العمل الجماعي، مكافأة المتميزين	القيادات العليا
---	--	---	-----------------

المراجع

أولاً: باللغة العربية

- أبو شاويش، نسرین غانم، (2013)، محددات الثقة التنظيمية وآثارها: دراسة تطبيقية على العاملين في وكالة الغوث وتشغيل اللاجئين، الأنروا، الجامعة الإسلامية في غزة على الرابط:

<http://www.hdle.net>

- البدراني، حمد بن سليمان، (2010)، إدراك العدالة التنظيمية لدى العاملين في المنظمات الأمنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الزهراني، أحمد، (2018)، الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية بالطائف وعلاقتها بالسلوك الإداري الإبداعي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى.

أثر نمط القيادة السامة على الثقة التنظيمية لدى العاملين دراسة تطبيقية على هيئة تنمية الصادرات المصرية

- العريفي، دلال، (2018)، مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية، كلية العلوم الإجتماعية.
- العنزي، عوض خلف، (2006)، إدراك الموظفين للمسلك الوظيفي والاخلاقيات المهنية: دراسة ميدانية على الأجهزة الحكومية بدولة الكويت، مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية، المجلد 22 العدد الثاني.
- العيدروس، أغادير سالم، (2015)، أخلاقيات المهنة والسلوك الوظيفي: نظرة إسلامية، القاهرة، سلسلة إصدارات بميك، 120، مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- الغامدى، عبد الله عبد الغنى، (1990)، الثقة التنظيمية بالأجهزة الإدارية فى المملكة العربية السعودية ، المجلة العربية للإدارة، المجلد الرابع عشر، العدد الثالث، عُمان.
- الكاظم، أميرة خضر، (2014)، الثقة التنظيمية ودورها فى تعزيز الولاء التنظيمي: دراسة تطبيقية لعدد من العاملين فى فروع مصرف الرافدين، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، السنة العاشرة، المجلد الثامن، العدد الحادى والثلاثون.
- الكساسبة، حمد ولفاغورى، عبير، (2010)، قضايا معاصرة فى الإدارة بناء قدرات حاسمة لنجاح الأعمال، عمان: دار الحامد.

- خوين، سندس رضوي، (2015)، الثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام لدى الأفراد . بحث تطبيقي في شركة بغداد للمشروبات الغازية ، الجامعة المستنصرية على الرابط:

[https:// www.lasj.net](https://www.lasj.net)

- دراوشة، نجوى، (2017)، العدالة التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية علاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد 13 عدد (3).
- رفاعي، رجب حسنين (2009)، تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والسلوك الإداري الابتكاري: دراسة ميدانية، المجلة العربية للعلوم الإدارية بالكويت، العدد (2).
- فرج، شذى إبراهيم، (2013)، العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعات منطقة مكة المكرمة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى.
- محارمة، تامر محمد (1997)، الثقة التنظيمية: مفهوم حديث في الإدارة، مسقط معهد الإدارة العامة، مجلة الإداري، العدد، 36
- معاينة، عادل سالم وأندراوس، رامى جمال، (2008)، الإدارة بالثقة والتمكين، عمان: عالم الكتب الحديث.

ثانيا: باللغة الانجليزية

- Anderson, S., E William.L., J., and., (1991) Job satisfaction and organizational commitment as a predictors of organizational citizenship behaving and in Role behavior journal of management VOL.17.

- Aubrey Darrell W. (2012), the Effect of Toxic Leadership, US Army War College.
- B. Martionson. (2010) the importance of organizational justice in ensurancing research integrity, journal of Empirical research on human Research Ethics, 5(3).
- Bies,D.J ,Lewicki ,D J. ,Me Allisten, R.J.&.,(1988),Trust and distrust, New relationship organizational justice, Trust And role Breadth self-efficacy, unpublished PhD dissertation, Virginia university.
- Blumen, Jean lipman. (2005), toxic leadership when grand illusions masquerade as noble visions leader to leader, (36).
- Bullis Craig and Reed George (2003), Assissing leaders to establish and maintain positive command climate: Areport to the secretary of the Army.(1).
- calheiros Antonio, Authentic and destruct leadership impact on team performance Mediated and Moderated by positive psychological capital, at: acalheiros @ iscac.pt.
- calheitos Antonio, Authentic and team performance mediated and moderated by positive psychological capital.
- Cangemi, J.Ko Walski, C.8 (2005) developing trust and distrust in Higher Boston, MA: McGraw-Hill.
- Christan N.Thoroughgood et al., (2012), the susceptible circle: A taxonomy of followers associated with destructive leadership, the leadership quarterly .on www.elsevier.com.
- D B Ross et al.,(2014) Servant leadership to toxic leadership :power of influence over power of control-Fischer college of education: Faculty presentations.
- E. Read George (2004) Toxic leadership, Military Review, July-August.

-
- Einarsen Stale et al (2007), destructive leadership behavior: A definition and conceptual Model. Article .leadership quarterly. 18(3).
 - Flynn Gillian (1999), stops toxic managers before they stop you, www.work force.com.
 - G E Reed.(2004), toxic leadership Military Review (84).
 - Goleman Daniel et al, (2001), primal leadership: The Hidden of great performance, Harvard business Review 79(11).
 - Green James E. (2008).Toxic Leadership in Educational Organizations.
 - H James, (2010), A study organizational trust and related variable among faculty members at H B U C S.
 - J.,Gilbent, and Li-ping(1998)an Examination of organizational trust Antecedents, public personnel Managements. Vol27.
 - JE Green.(2014),Toxic leadership in Educational organizations, education Leadership Review,(15).
 - Kellerman. B, (2004) bad leadership: what it is how it happens why it matters? Boston M A, Harvard Bussiness school press.
 - LT Hosmer (1995), Trust: The connecting Link between organization theory and philosophical Ethical, Academy of management Review, vol.20.
 - Milosevic Ivana, et al.,(2020), defeating the toxic Boss: The nature of toxic leadership and the role of followers, journal of leadership & organizational studies , vol, 27(2).
 - Milosevic. C. et al,(2014)the context and leadership .In D.V.(Ed) oxford liberay of psychology, the oxford band book of leadership, New york : oxford university press.
 - Pelletie,KL r,(2011), leader toxicity Military review(84).
 - pucetaite and R Lamsa, A.M. (2006) development of organizational, trust among employees from a contextual prospective, Business Ethics, A European Review, vol.15.
-

- R, Kaiser R, A Padilla, Hogan, (2007), the toxic triangle: destructive leaders, susceptible followers and conductive environments. The leadership quarterly (3).
- Reed G.,(2004),TOXIC Leadership retrieved, June 22,2012,from www.au.af.mil.
- Rivera Perez, Hector L ., (2012) the organizational culture and toxic leadership, May, 8.
- Sankowski, D (1995),the charisimatic leader as narcissist : understanding the abuse of power , organizational dynamics(4).
- Schmidt Andrew Alexander, (2014), an examination of toxic leadership job outcomes, and the impact of military deployment, Available from: proquest dissertation and these data base.
- Schmidt Andrew Alexander,(2008), development and validation of the toxic leadership scale ,thisis the faculty of graduate school of university of Maryland, college park.
- Singh Nivedita, et al.,(2018) Toxic Leadership the Most Menacing form of leadership <http://dx.doi.org>
- Starks, Karen Wilson -(2005), toxic leadership www.Transleadership.com.
- Tavanti Marco, (2012) managing toxic leaders: dysfunctional patterns in organizational leadership and How to deal with them.
- wicker Marcia Lynn (1996), toxic leaders: when organizations go Bad, New York, Doubleday (11).