

القيادة السلبية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في البنوك التجارية الخاصة العاملة في بغداد

سبا نوري الحمداني¹ ♦، سعد نوري الحمداني²، وسام علي حسين³، سعيد علي النعاس⁴
^{3,2,1} كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الفلوجة (العراق)، ⁴ جامعة زيان عاشور الجلقة (الجزائر)

Negative Leadership and its Relationship to Organizational Citizenship Behavior among Employees of Private Commercial Banks operating in Baghdad

Saba Noori Alhamdany^{1,*}, Saad Noori Alhamdany², Wissam Ali Hussain³, Saed Ali AlNaas⁴
^{1,2,3} University of Fallujah (Iraq), ⁴University of Djelfa (Algeria)

تاريخ الاستلام: 2021/02/21؛ تاريخ القبول: 2021/09/20؛ تاريخ النشر: 2021/12/31

ملخص:

تهدف الدراسة إلى معرفة دور القيادة السلبية بسلوك المواطنة التنظيمية في البنوك التجارية الخاصة العاملة في بغداد، وتم الاعتماد على نظرية المحافظة على الموارد ونظرية التقييم المعرفي ونظرية التبادل الاجتماعي في بناء فرضيات الدراسة لاختبار العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين القيادة السلبية بأبعادها الخمسة (الترويج الذاتي، والنرجسية، والقيادة الاستبدادية، والإشراف التعسفي، وعدم القدرة على التنبؤ) وسلوكيات المواطنة، ووزع (120) استبانة على عينة غير احتمالية ميسرة المتمثلة بالمصارف التجارية الخاصة العاملة في بغداد تتضمن (بغداد، الشرق الأوسط العراقي للاستثمار، المتحد للاستثمار، الخليج التجاري، الشمال للتمويل والاستثمار، آشور الدولي للاستثمار) بمقدار (25%) من حجم مجتمع الدراسة الكلي وهم (مدراء عامين، رؤساء الأقسام، مسؤولي الشعب، مسؤولي الوحدات وكانت نسبة الاستجابة (103) وتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي عبر برنامج (SPSS) لاختبار فرضيات الدراسة، وظهرت النتائج وجود علاقة توافقية ايجابية بين القيادة السلبية وسلوكيات المواطنة، والخلاصة ضرورة تحليل السلوكيات السلبية ومعرفة اسباب فساد القيادة ليتجنبوا ما وقعوا فيه اسلافهم في عالم يشوبه التوتر والحرمان والاضطرابات إلى جانب ما قدمته من توصيات ببحوث مستقبلية.

الكلمات المفتاحية : القيادة السلبية؛ الاشراف المسيء؛ سلوكيات المواطنة؛ روح الرياضة.

الترميز الاقتصادي JEL : M12 ؛ M54

Abstract:

The study aims to examine the role of negative leadership in organizational citizenship behavior in Baghdad's private commercial banks. The theories of resource conservation, cognitive evaluation, and social exchange were used in developing the study's hypotheses to test the direct and indirect relationship between negative leadership in its five dimensions, mainly: self-promotion, narcissism, authoritarian leadership, arbitrary oversight, unpredictability, and citizenship behavior. A total of 120 questionnaires were distributed on a non-probability easy sample represented by private commercial banks operating in Baghdad, including Baghdad, Iraqi Middle East Investment, United Investment, Business Bay, North Finance, and Investment., Assyria International Investment, which presents 25% of the total study population. The respondents were general directors, heads of departments, people officials, and unit officials. A descriptive-analytical approach and descriptive statistical methods were used to analyze 103 received questionnaires using the SPSS program. The findings indicate a positive consensual relationship between negative leadership and citizenship behaviors. This reflects the need to analyze negative behaviors and understand the door of leadership corruption to avoid what their forefathers fell into in a world tinged with tension, deprivation, and turmoil. The study made recommendations for future research.

Keywords: Negative leadership; abusive supervision; citizenship behaviors; Sportsmanship.

Jel Classification Codes : M12; M54.

I- تمهيد:

يكتب نص على الرغم من أن القيادة كانت موضوعاً محورياً للعلوم التنظيمية منذ بداية المجال ومع ذلك، بدأ الباحثون في الاهتمام باستكشاف انماط القيادة السلبية بشكل مباشر في أوائل التسعينيات، وخاصة في مطلع الألفية والمنظمات بدأت تدرك أن بعض القادة ينتهجون سلوكاً معادياً تجاه الموظفين وقرانهم وتدمر قدرة الأفراد على العمل معاً (ÖZTOKATL,2020)، فخلال العقود الماضية ركز الباحثون الأكاديميون على كيفية تحسين القيادة لمنظماتهم وزيادة فعالية أتباعهم ورفاهيتهم والتزامهم (Thomas,et.al.,2019)، وهذا التحول من قبل القادة يمكن أن يولد نموذجاً للقيادة السلبية والسلبية معاً يحتذى به في القيادة مما ينعكس على ادائهم ومخرجاتهم من خلال المناخ الذي يخلقونه ومصطلح "سلوك القيادة السلبي" يشير إلى الإذانة والسلوكيات البغيضة بشكل عام من جانب القائد (KILIÇ&GÜNSEL,2019)، مما يخلق مناخاً سلبياً تؤثر على انخفاض الاداء والتفكير الجماعي والغياب مع زيادة معدل دوران العمل فيها وتصبح ادوارهم هامشية وتقليدية كالترس الصغير الذي يحرك الآلة الكبيرة، فرغم ان الآلة لا تعمل بدونها ابدأ الانه لا يدرك انه مهم وضروري لعمل النظام كأهمية الترس الكبير وبقية اجزاء الآلة الاخرى، فالمنظمات يجب أن تكون استباقية في تحديد القيادة الهدامة وتصحيحها وتتمى روح المساعدة والمواطنة من جهة وخلق اسس تساعد على تخطي الحواجز السلبية والانعزالية في المنظمة لكونه مطلب الكثير من المنظمات بسبب آثاره الإيجابية والعمل على تحويل الطاقات الخاملة والعاجزة إلى طاقات عاملة وقادرة ومنتجة (Hitchcock,2015)، التي من شأنها أن توفر الرضا الوظيفي فضلاً عن خلق الإحساس بالانتماء للمنظمات دون أن يتوقع تعويضاً منها، ومن هذا المنطلق جاء هذا البحث لتقييم هذا التأثير في واحدة من أهم المؤسسات الخاصة المعنية بمكافحة الفساد المالي فيها، هي المصارف الخاصة العاملة في بغداد، وقد تركز البحث الحالي حول تأثير القيادة السلبية في إطار سلوكيات المواطنة التنظيمية التي يمارسها العاملين فيها.

1. إشكالية الدراسة:

واجهت منظمات القطاع الخاص ومنها المنظمة المبحوثة محددات عديدة وبالأخص في ظل ضعف دور البنوك العاملة في بغداد، والتي فرضت دراسة كل جوانب هذا القطاع والعمل على تشخيص العقبات لبيتسنى معالجتها وعلى رأس تلك المحددات هم القادة السلبيون الذين لا يعبئون بشيء سوى مصالحهم ويعملون بشكل سوداوي ومنتشائم، ونتيجة لهذا الدور الذي يفوق كل الادوار الاخرى كان لزاماً على المنظمات البحث عن الطاقات الكامنة في نفوس مواردها البشرية والمثابرة في حثها على الانطلاق والتمكين أي منحها السلطة والصلاحيات والحرية والاستقلالية في اداء العمل (Rasool,et.al.2018)، ومن خلال مراجعة الادبيات السابقة التي تناولت موضوع القيادة السلبية (Rajbhandari,2019)، و(KILIÇ & GÜNSEL, 2019)، و(حسن، 2019)، و(ÖZTOKATL,2020)، و(Valle,et.al.2018)، و(Alzaabi,et.al.2018)، و(Schmidt,2014)، و(Schilling,2009)، نجد انها ارتبطت بعدد

من السلوكيات منها الرفاهية النفسية للعاملين، الاستقواء في العمل، الانسحاب النفسي، التهكم الوظيفي، مخرجات العمل، السلوك اللاأخلاقي، مما دفع المنظمات إلى دراسة متطورة تكشف نقاط القوة والضعف فيها من خلال تنمية العلاقات الايجابية بين الموظفين وفتح المجال امامهم باتجاه مكافأة سلوكيات المواطنة وهذا ما اشارت اليه دراسة (Hitchcock,2015) بعدم وجود اثر للقيادة السلبية المتمثلة بالاستبدادية والسامة والمدمرة على المواطنة التنظيمية، لذا جاءت هذه الدراسة لتغطي الفجوة الموجودة في البيئة المحلية والعربية والاجنبية لتعتبر واحدة من الدراسات القلة التي تهدف إلى تقليص الفجوات البحثية وذلك بالإجابة على السؤال الرئيس التالي "ما العلاقة بين القيادة السلبية والمواطنة التنظيمية في البنوك التجارية الخاصة العاملة في بغداد".

وتتفرع منه الاسئلة التالية:

- أ- ما مستوى تأثير القيادة السلبية على العاملين في البنوك التجارية الخاصة العاملة في بغداد؟
- ب- ما مدى ممارسة سلوكيات المواطنة في البنوك التجارية الخاصة العاملة في بغداد؟
- ت- هل توجد علاقة بين القادة السلبيين والمواطنة التنظيمية في البنوك التجارية الخاصة العاملة في بغداد؟

2. النظرية وعلاقتها بالنموذج الفرضي للدراسة:

بالإشارة إلى سلوكيات القيادة السلبية كالاستيلاء على ممتلكات المنظمة عن طريق الغش و جمع الرشاوى والاختلاس التي بدورها تقلل الدوافع الذاتية للفرد تجاه اي مهمة إبداعية يقوم بها الفرد العامل نتيجة تجاهله للحدود العقلية والجسدية بالإضافة الى التعسف والاضطهاد لكونه سلوك يقوم من خلاله القائد بانتهاك مصالح المنظمة حيث يستخدم سلطته في تحقيق مصالح شخصية، وعليه تم الاعتماد على نظرية المحافظة على الموارد ونظرية التقييم المعرفي ونظرية التبادل الاجتماعي من قبل كل من (Valle,et.al.2018)، و (Meng,2017)، و (Hitchcock,2015)، و (Schmidt,2014)، و (Rafferty&Restubog,2011)، لتكون مرشداً للدراسة الحالية في بناء نموذج الدراسة ومتغيراته الرئيسة والفرعية كما في الشكل رقم (1):

3. فرضيات الدراسة:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة تجسدت فرضيات البحث على شكل عبارات قابلة للاختبار في بناء فروضها (Sekarn,2005)، ومن خلال ذلك نجد ان الدراسات التي تناولت هذا المفهوم كان يدور تارة بين القيادة السلبية وعلاقتها بالاستقواء التنظيمي كدراسة (Rajbhandari,2019) واوصى في دراسته ان كل قائد ناجح ينبغي عليه اشراك اتباعه من اجل نجاح المنظمة ويزرعوا في داخلهم النزاهة والاخلاق والتميز كما اشار اليها (Neves&Schyns,2018)، و (Kasapoğlu,2018)، لكن اشارت دراسة (حفيظ، 2020) إلى دور ابعاد المواطنة التنظيمية في تحقيق الصمت التنظيمي للمؤسسة، بينما دراسة (Rafferty&Restubog,2011) هدفت إلى معرفة تأثير الاشراف المسيئين على سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال بناء رؤية مشتركة للقيادة والمرؤوسين وتوصلت

الدراسة الى ان هناك علاقة غير مباشرة بين القيادة السلبية والعمل الهادف والصمت الاجتماعي الايجابي المصنف ذاتياً مع احترام الذات، لكن دراسة (Hitchcock,2015) اكدت على عدم وجود علاقة بين القيادة السلبية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وعليه تمت صياغة الفرضيات كما يأتي:

الفرضية الرئيسية الاولى: توجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة السلبية بأبعادها (تقدير الذات، والنرجسية، والقيادة الاستبدادية، والاشراف المسيء، عدم القدرة على التنبؤ) وسلوكيات المواطنة التنظيمية في المصارف الخاصة العاملة في بغداد.

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة السلبية بأبعادها (تقدير الذات، والنرجسية، والقيادة الاستبدادية، والاشراف المسيء، عدم القدرة على التنبؤ) وسلوكيات المواطنة التنظيمية في المصارف الخاصة العاملة في بغداد.

4. أهداف الدراسة:

- أ- تقديم إطار معرفي يتعلق بمتغيرات البحث (القيادة السلبية، المواطنة التنظيمية).
- ب- تحديد مستوى العلاقة والاثربين كل من القيادة السلبية وسلوكيات المواطنة التنظيمية.
- ت- تقديم توصيات ومقترحات في ضوء النتائج التي سيتم التوصل لها وصياغة الاليات اللازمة لتنفيذ تلك التوصيات.

5. أهمية الدراسة:

أهمية الدراسة يمكن تحديد اهمية الدراسة بما يلي:

أ-الأهمية العلمية: يتمثل في كون البحث يشكل إطاراً نظرياً مرجعياً حول مفهوم كل من القيادة السلبية، سلوكيات المواطنة التنظيمية يمكن للباحثين الاستعانة بهم عند إتمام البحوث المتشابهة، وهو الأول من نوعه على حد علم الدارسين الذي يعزز مفهوم كل من المتغيرين ويضعه في إطار مفاهيمي مطبق على المصارف الخاصة في مدينة بغداد.

ب-الأهمية التطبيقية: تبرز من الدور المهم الذي تؤديه المصارف التجارية الخاصة العراقية، كونها تعد من القطاعات الأساسية للنهوض بواقع الاقتصاد العراقي، لتحقيق النمو والازدهار، لضمان رؤيا واسعة ومتكاملة وأمداد القطاعات المختلفة بالتمويل اللازم لزيادة إمكانياتها وتطوير أدائها، لتكون قادرة على ممارسة نشاطاتها ووضعها موضع التنفيذ باتجاه تطوير أدائها على وفق معايير ومؤشرات عالمية.

6. منهجية الدراسة:

لمعالجة مشكلة الدراسة وبيان صحة فرضياتها اعتمد الدارسين على المنهج الوصفي التحليلي، للوصول الى اجابات تسهم في وصف وتحليل الظاهرة موضوع الدراسة بالاعتماد على البيانات والحقائق المرتبطة فيها، واستخدم

اسلوب العينة غير الاحتمالية (الميسرة) لجمع البيانات من عينة من القيادات العاملة في المصارف الخاصة العاملة في بغداد، ومن يشترك معهم ليمثلوا مجتمع الدراسة في المصارف التجارية الخاصة ميدان إجراء الدراسة، كونها تعد الركيزة الأساسية في تقدم المجتمع وتحقيق الرفاهية والازدهار.

7. الإطار النظري:

1.7. مفهوم القيادة السلبية والمبررات المعرفية لدراسته:

تم التفكير في القيادة منذ أيام الفلاسفة اليونانيين، وخاصة زمن أفلاطون وكان لكلمة "القائد" دلالات عاطفية ومعيارية إيجابية يسלט الضوء على تحليل السمات القيادية والسلوكيات والمواقف التي تساهم في الفعالية الفردية والتنظيمية، في الواقع بعض المنظرين قد يقتصر مصطلح "القيادة" لممارسة التأثير الذي ينتج عنه التزام متحمس من المرؤوسين التي من شأنها تضع جهود العاملين وتوظفها بالأمور التي تتراءى لها من اجل تسخير كل هذه الجهود في تحقيق اهداف المنظمة والتميز والنجاح، وانصار هذا الرأي أمثال Conger, Robert House, and Bernard Bass يذكرون ان الفرد الذي يستخدم السلطة والقوة والتحكم في العقوبات والمكافئات للتلاعب بهم لا يعتبر قائد مسؤول لهم وهذا يعود إلى الاضطرابات الإدارية وانعكاساتها على المنظمة (Pynnönen& Takala,2013) وليس هناك شك في إن الافراد في الحياة العملية لا يلتمسون فقط التأثير الايجابي انما الامكانات المدمرة للعلاقات الهرمية على سبيل المثال عدم الرضا، الدوافع، والاعاقات الذهنية والجسدية وغيرها، وأشاروا بأن (Neves&Schyns,2018) "التغيير هو الجوهر الأساسي للقيادة السلبية تحدث عندما لا يستطيع القائد التكيف مع الوضع الجديد أو تعلم مهارات جديدة" وترتبط كآرزميتيه بالتغيرات أيضاً عندما تصبح البيئة غير مستقرة وتحتاج الى قادة ذوي رؤية قوية وإن تسمية القيادة السلبية يعود كما موضح من قبلهم (Keashly et al.,1994)، (Ashforth,1994;1997)، (Tepper,2000, 2007)، (Einarsen et al.2007)، (Tepper et al,2006)، (Hogan & Hogan,2001)، إلى "سلك ينتهك المبادئ الأخلاقية والاجتماعية والمهنية ويسعى إلى انشاء تحالفات مبنية على المصالح الشخصية والمحاباة والمحسوبية داخل العمل، والتوجه بالمصلحة الشخصية على حساب المصلحة العامة، باعتبارها فوضوية، استبدادية، تسلطية، مصطنعة، استغلالية، تقييدية، فاسدة، سمية، القيادة التحويلية الزائفة، الغطرسة عدوانية، تعسفية، مدمرة، النرجسية"، ويمتازوا بانهم مدركة او محسوسة إي إن الافراد يدركون المواقف التي تشكل خروجاً عن المؤلف، لا تتوقف عند حد الرفض الذهني او العقلي بل تشكل نوعاً من التحفيز لتحريك السلوك المضاد، تمتاز بعدم الثبات، لديهم روح عالية للمخاطرة والمنافسة والمغامرة الفرض القهري، اثاره الاضطرابات والشغب بين افراد العاملين، البراعة من خلال القدرة على التفوق بالدهاء والحيلة والمكر والخديعة وباختصار هذه السلوكيات تقود إلى (Mathieu,et,al.,2014:43) انخفاض في أداء الموظف الوظيفي، وزيادة الانحراف في مكان عمل الموظف بالإضافة إلى وجود مستويات عالية من الضيق النفسي مع الصراع الشديد بين

العمل والاسرة، بينما اشار كل من Conger and Kanungo (1998) بوجود ارتباط بين شخصية القائد السلبى وتفاعله وتواصله مع البيئـة وان القيادة السلبية لا تدمر ثقافة العمل وتؤثر على معنويات الأفراد العاملين فحسب، بل يمكن أن تؤثر أيضاً إلى تدمير القائد والمنظمة معا، لكونهم لا يتمتعون بكفاءة وبنظرة ثاقبة مما يجعلهم غير قادرين على حل المشاكل ورافضين الاعتراف بالخطأ، وبالرغم من جاذبيته ووجوده في أدب القيادة السياسية الا انه ترجح اخفاقات القيادة الى عدم كفاءتهم وهم شكل من اشكال الشخصية المستبدة وكان مثال على ذلك "أدولف هتلر" كان معروفاً بأوامره المبهمة لقادته والتي أعطتهم ضمناً صلاحية التنفيذ كل وفق فهمه، كان يستند آنذاك الى القوة وافتقاره الى السلوك البناء ويتبنى النمط فوضوي، وفي عام 2009 طور الباحث Schilling إطار عمل يتكون من ثماني فئات سلوكية تغطي كلا من القيادة المدمرة وغير الكفؤة، وهي تعتبر وفقاً لشيلنج أكثر الفئات شيوعاً، وبالتالي يمكن اعتبارها نماذج أولية للقيادة السلبية كما موضح:

- ❖ القيادة غير المخلصة: يتكون من سلوك خادع ومضلل، وتشويه للمعلومات أو حجبها، يتم التعامل مع المرؤوسين بشكل غير عادل وغير متساوٍ، على تحقيق أهدافه ومنافعه.
- ❖ القيادة الاستبدادية: قائداً موثوقاً لا يرحم ولا يرحم يصعب الاقتراب منه، فهو يتجلى على أنه سلوك استبدادي وغير مراعي، لكونه عدواني يصعب الاقتراب منه ويتطلب الطاعة والامتثال.
- ❖ القيادة الاستغلالية: تركيزها هو إجبار المرؤوسين والاتباع على إنجاز المهام عن طريق التهديد والتحفيز الخارجي.
- ❖ القيادة المقيدة: لا يسمح للمرؤوسين بإبداء الرأي لكن يحدد الأهداف والقيود دون تمكين الآخرين ولا يتم مناقشة افكار او مطالب الآخرين
- ❖ القيادة الفاشلة: تركز على العمل التشغيلي اليومي وتجاهل او اهمال القيادة
- ❖ تجنب القيادة النشطة: يأخذ شكل الامتثال وإنشاء تحالفات مع المرؤوسين، والإفراط في ردود الفعل والمكافآت، واتباع رغبات المرؤوسين.
- ❖ تجنب القيادة السلبية: يقدم نفسه في تجنب المسؤولية وصنع القرار، ويتصرف بشكل غير متسق ويفتقر إلى الأصالة والحقيقة.
- ❖ قيادة عدم التدخل (laissez-faire): أي القيادة الفوضوية بمعنى لا يتواصل او يضع أهدافاً، كما أنه لا يقدم ملاحظات أو يحفز الآخرين ولكنه يظهر عدم الاكتراث بمسؤوليات القيادة (ثكلا ودرويش، 1992:392) التي قام بها التجار الاقتصاديون الاوربيون في نهاية القرون الوسطى لمقاومة التدخل الحكومي في الشؤون الاقتصادية الا بمقدار ما يكون ذلك التدخل ضرورياً لصيانة الامن وحقوق الملكية الشخصية ثم انتقلت هذه الفكرة بعد ذلك إلى القيادة الادارية في المنظمات (لبي وقرايكة، 2018:35)، وهذا النمط له تسميات متعددة لكون القائد فيه يتسم بحرية

اطلاق العنان بمعنى "دعه يعمل الرمزية" (Lewin, et. al, 1939:273) ويتميز بعدم تدخل القائد في مجريات الامور ولا يعطي توجيهاته الا اذا طلب منه ذلك ويتصف بالسلبية والتسامح تجاه اتباعه في اتخاذ القرارات، ثم انتقلت هذه الفكرة بعد ذلك الى القيادة الادارية في المنظمات، فالقائد من هذا النوع يلعب دور ثانوي في التأثير على الاخرين ويتنازل عن حقه في صنع القرار ويصبح في حكم المستشار، ومن هنا يتضح ان الفئات الاربعة الاولى يتم تصنيفها ضمن اطار الاشراف التعسفي بينما الاربعة الأخيرة ضمن اطار القيادة غير الكفؤة ولا شك أن لكل شيء وجهين (Schmidt,2008,p:5-11)، إيجابي وسلبى، فمن يؤيد هذه المنهجية الإدارية قد يسميها (صرامة، انضباط، قوة شخصية ونظامية) أما المنتقدون فيسمونها (طغياناً، دكتاتورية واستبدادا) وببساطة إن فئة القيادة السلبية تمتد الى القيادة السمية فهي توصف بأنها "الأشراف المسيء، كره القيادة، القيادة السيئة، الاستقواء، القوة القسرية، الجانب المظلم، زعماء خرجوا عن مسارهم، القيادة الاستبدادية، القيادة المدمرة، مضايقة القادة، قادة يعرضون الصحة للخطر، السلوكيات الادارية غير الداعمة، زعماء لا يطاقون، القيادة المتعسفة، القيادة للأخلاقية، العدوان في مكان العمل (Schyns&Schilling,2013:140) وفي ضوء ما تقدم فقد وردت تعاريف للقيادة السلبية نوضحها في الجدول رقم (1).

على الرغم من اختلاف وجهات النظر حول تحديد مفهوم القيادة السلبية ومحتواه إلا أن هناك اتفاقاً عاماً على الإطار العام بأنه النمط الفوضوي من حيث الاشراف البذيء والطغيان وبالتالي أصبحت الجوانب السلبية للقيادة مصدر قلق لأنه يقلل من الرضا الوظيفي ويزيد من الاضطرابات والتمرد في مكان العمل والتهمك والتوتر والاحباط (Ågotnes, et. al, 2018:556)، والشكل رقم (2) يوضح المناهج الرئيسية للقيادة السلبية اعتماداً على الأدبيات السابقة.

1.1.7. الآثار المترتبة على القيادة السلبية:

القيادة تشير الى السلوكيات البغيضة والمكروه بشكل عام لأنها مظهر من مظاهر السلوك المختل في مكان العمل الذي جذب انتباه الباحثين الأكاديميين في الآونة الأخيرة مما شجع المنظرين (Alzaabi, et. al, 2018; Sighn, et, al, 2017; Schmidt, 2014) في هذا المجال البحث عن خصائصه وسماته وبناءً على المعلومات النظرية المقدمة أعلاه وغالباً ما تكون متداخلة جزئياً نوضح اهم الآثار المترتبة للقيادة السلبية كما يلي:

- 1- قتل الروح المعنوية والهبوط بمستوى اداء الموظفين.
- 2- انتهاك الحقوق الانسانية الاساسية لموظفيهم ومعاونيهم.
- 3- محو شخصيات موظفيهم بإقناعهم انهم لا يستطيعون حل المشكلات او مواجهة التحديات بمفردهم حتى يسلبوهم ارادتهم ويزرعوا في داخلهم الإحساس بالعجز والقصور.

- 4- توجيه النقد اللاذع والهدام للموظفين الامر الذي يدفعهم الى الطاعة العمياء وتنفيذ الاوامر دون تفكير.
- 5- تضليل الافراد بتعمد إخفاء الحقائق وعدم الدقة في تحليل المشكلات المختلفة.
- 6- التحايل على القوانين والتعليمات والسياسات التي تدعو الى تأهيل قادة جدد حتى لا تتكشف تحايلهم.
- 7- تحويل بعض الافراد الى كبش فداء اي تشجيع الاخرين على انتقادهم ولومهم علانية.
- 8- قلب الانظمة والموازن المنطقية التي من شأنها تحقيق التميز الى طرق منحرفة وملتوية من اجل استغلال السلطات.
- 9- التعامل مع الافراد الذين هم نفس الزمرة وتشجيعهم على الحقد والكراهية والتدمير من خلال المؤامرات والمصائد.
- 10- غرس الطمأنينة الزائفة في نفوس اتباعه فهم لا يعيئون بشيء سوى مصالحهم.

2.1.7. ابعاد القيادة السلبية:

- هناك إسهامات سلبية لسلوكيات القيادة السلبية يتفق عليها معظم الباحثين فمنهم من قدم خمسة أبعاد ومنهم سبعة أبعاد أو أكثر كما موضح في الجدول رقم (2):
- ومما تقدم يمكن بناء نموذجاً تصوريا لمضامين القيادة السلبية لتكون أكثر شمولاً وانسجاماً مع اهداف البحث الحالي وفقاً لمقياس (Schmidt,2008)، و (Alzaabi,et.al,2018)، و (KILIÇ&GÜNSEL,2019) وكالاتي:
- 1- ترويج الذات Self-promotion: هو العامل الأول التي يمكن من خلالها التعرف على القيادة السلبية، ويتضمن هذا السلوك القادة الذين يروجون لمصالحهم الخاصة ويهددون المنافسين أو الموظفين الذين قد يتمتعون بمهارات غير عادية، وهذه تكون شائعة بين الرؤساء في المستويات العليا للمؤسسة يستخدمون نفوذهم التنظيمي لتحقيق مكاسب أنانية خاصة بهم (Schmidt,2014:31).
 - 2- النرجسية Narcissism: هي قضية رئيسية للعديد من المديرين والرؤساء التنفيذيين (Dearlove,2003:23) ويشير إلى الاهتمام بالنفس وحب الذات والإعجاب بالنفس، وتلعب دوراً غير واضحاً في القيادة، ويختلف الباحثون حول ماهية هذا النوع من القيادة وكيفية تفسيره وتوضيحه في العديد من الدراسات الموجودة على هذا النوع من القيادة النرجسية.
 - 3- القيادة الاستبدادية: Authoritarian leadership العامل الآخر الذي يفسر قضية القيادة السلبية هو القيادة الاستبدادية وهو نوع من انواع التخلف، تشير إلى خصائص القادة الذين يظهرون السلطة والسيطرة على الموظفين ومطالبين باحترامهم (Kasapoğlu,2018:33).
 - 4- الاشراف التعسفي Abusive supervision: أنها تتطوي على السلوك غير المهني التي يؤديها القادة، وهم يفتقرون إلى الاحترام الجماعي للأقران والمرؤوسين وكفاءة المهام، والنزاهة الشخصية والمهنية (Schmidt, 2008:26) ورفض الموظف وإنكاره، مما يؤدي في النهاية إلى تثبيط عزيمته وارادته.

5- عدم القدرة على التنبؤ Unpredictability: وهو الجانب الاخير للقادة السلبيين هي أنهم لا يمكن التنبؤ بهم، الذي يتضمن مجموعة متنوعة من السلوكيات (التعسف، الاستبداد) التي قد تنطوي على تغيرات متكررة في المزاج وهي سمة ثابتة فيهم (Tepper et al 2006:102).

2.7. سلوكيات المواطنة التنظيمية:

1.2.7. مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية:

إن مفهوم سلوك المواطنة ظهر اصلاً لتفسير العلاقة بين الرضا الوظيفي والإداء يمتد جذوره إلى عام (1938) حينما اشار Barnard إلى مفهوم "الرغبة للتعاون" وخضع هذا المفهوم إلى المزيد من الصقل والتوضيح من قبل (Katz & Kahn, 1966) وقدم وصفاً لسلوك الدور المتفق عليه، وسلوك الدور الإضافي مع الفروق الواضحة بينهما (Jena and Goswami,2013:39) تم تطوير العديد من البنى لوضع تصور لمصطلح السلوك المواطنة منها السلوك الاجتماعي الإيجابي وسلوك الدور الإضافي والسلوك التنظيمي المدني وسلوك الأداء السياقي، وبالرغم من الاختلافات إلا إن جميعها تدل على "سلوكيات ايجابية في الاستعداد لحل المشاكل المتعلقة بالوظيفة وتقديم اقتراحات مبتكرة لتحسين المنظمة يرتبط بذات الفرد واتجاهاته نحو المنظمة وهي ليست ضمن الدور الرسمي وتشجع على العمل الفرقي وتقلل من دوران العمل وتشجيع روح المبادرة وتقديم الأفكار الخلاقة"، وسماه (Podsakoff et al 2000) "بالامتثال التنظيمي" لكونه ينطوي على استيعاب قواعد وسياسات المنظمة، وعرفها (Organ,1988:4) إذ يعد حلقة وصل لكثير من الباحثين الذين قاموا بتوضيح المفهوم إذ عرفه بأنه "السلوك الذي يعتمد الفرد بشكل طوعي والذي لا يكون معرفاً ظاهرياً أو ضمناً في نظام المكافآت (التعويض) الرسمي، ويسهم في تحسين فاعلية المنظمة" واخيراً هي السلوكيات الأكثر فاعلية في نجاح المنظمة بشكل عام.

2.2.7. ابعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية:

إن فكرة مكونات سلوكيات المواطنة ترجع في الاصل إلى اعمال (Dennis Organ) ورغم التباين والاختلاف في وجهات النظر سيتم الاعتماد على نموذج (Organ, 1988) وهو أنموذج خماسي الأبعاد لسلوك المواطنة التنظيمية ولكن وقع الاختيار على (روح الرياضة، الكياسة، طوعية المشاركة) لتتلاءم مع متطلبات الدراسة الحالية والتي يمكن عدّها أكثر تعبيراً عن المواطنة وامكانية تطبيقها في البيئة العراقية واتفق معه بالدراسة كثير من الباحثين امثال (خليفة،2020:630) و (Al Zaabi ,et.al,2018:377) كما مبين:

1- الإيثار Altruism: يعني مساعدة الآخرين، أو حب الآخرين، حب لأخيك ما تحبه لنفسك، أو سلوك يتوجه به العامل نحو زملاءه الآخرين بالدعم أو المساعدة.

- 2- صحوة الضمير Conscientiousness: وهو سلوك يتجه إلى ما هو أبعد من متطلبات ما مطلوب القيام به من الفرد داخل المنظمة، مثل العمل بعد الدوام لصالح المنظمة، أو الحضور للعمل بشكل مبكر.
- 3- روح الرياضة Sportsmanship: يمثل هذا البعد ما يتصف به الفرد ويقوم به من سلوك في الظروف الصعبة دون إبداء الانزعاج أو الشكوى، وتحمل الظروف الصعبة بالعمل.
- 4- الكياسة Courtesy: وهي حالات السلوك المهذبة والمراعية لشعور الآخرين، وهو السلوك الذي يتوجه به الفرد نحو منع حدوث المشكلات المستقبلية، وهي سلوكيات تكون أكثر عمومية، وغير موجهة نحو شخص معين، مثل حالات التوجيه، أو الإشعار عن الأمور السلبية وغير الصحيحة التي تضر بالآخرين.
- 5- السلوك الحضاري أو طوعية المشاركة Civic virtue: وهي الاشتراك المسؤول في الحياة السياسية للمنظمة، مثل الدفاع عن المنظمة عندما تنتقد في المجتمع.

3.7. ابعاد العلاقة بين القيادة السلبية وسلوكيات المواطنة التنظيمية:

إنّ الاهتمام بسلوكيات المواطنة التنظيمية والعوامل المؤثرة فيه، تتبع من النتائج الإيجابية التي يمكن أن تحققها للمنظمة، ووفقاً لنظرية المحافظة على الموارد ونظرية التبادل الاجتماعي (Hobfoll, 1989: 516) (Schmidt, 2014: 8) فالمواطنة التنظيمية تذهب إلى أبعد من متطلبات الوظيفة لأنها سلوكيات غير ثابتة نابعة من معنويات الموظفين تقع ضمن المنظور القيمي التي تربط بين أداء فرق العمل والإنتاجية والتي تُسهم في إشاعة جو من الثقة التنظيمية والجماعية والفردية وتُحسّن من بيئة العمل والحرص على تحقيق أعلى مستويات الأداء وتعزيز حالات الانتماء والالتزام وتنمية الابداع والابتكار ومعالجة الأخطاء غير المقصودة وتقلل من دوران العمل وتعزيز بقاء المنظمة وفعاليتها وتتيح بشفافية عالية فرص تطبيق العدالة (Podsakoff & Mackenzie, 1997: 543) ويسهم في التخفيف من جوانب الصراع السلبي الهدام بشكل فعال وتُمكن من إثراء العلاقة بين الموظف □ الزبون وتنمي اليقظة والاستعداد لدى القيادة والعاملين لغرض مواجهة مختلف الصراعات والازمات التي تواجه المنظمة (Rafferty & Restubog, 2011)، وبالرجوع إلى الدراسات السابقة (Alzaabi, et.al, 2018)، (ÖZTOKATL, 2020) (Thomas, et.al. 2019) نجد إن القيادة السلبية تؤثر على المنظمة من خلال تشييط الهمم وقتل الروح المعنوية والهبوط بمستوى الاداء، مما يدفع الافراد عدم مساعدة بعضهم البعض ويضعون الاعتبارات الخاصة فوق الاهداف والاهتمامات للجماعة التي من شأنها الاستسلام للقادة الفاسدين دون مقاومة او تفكير، وهذا ما اكدته دراسة (Hitchcock, 2015) بأنه لم يتم العثور على علاقة بين القيادة السلبية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وفي هذا الصدد تفترض هذه الدراسة أن: هناك علاقة إيجابية بين القيادة السلبية وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

II - الطريقة والأدوات :

إن إسقاط الإطار النظري لموضوع الدراسة على أرض الواقع يتطلب كخطوة أولية توفير إطار منهجي واضح يحدد الملامح والقواعد الأساسية التي تجرى من خلالها الدراسة الميدانية.

1. مجتمع الدراسة:

للمصارف التجارية الخاصة أهمية كبيرة لدورها في تسهيل العمليات المالية ومشاركتها في توطيد أو اصر الثقة بين سياسة الدولة المالية ورعاية كل المصالح الاقتصادية للدولة من خلال قدرتها على إقامة العلاقات مع المصارف المحلية والأجنبية وأجراء كافة التعاملات المالية التي يمكن الاعتماد عليها في تمويل كافة الأنشطة وتحقيق الرفاهية للمجتمع بعد أن انفتح العراق على دول العالم بلغ عدد المصارف التجارية الخاصة العاملة في العراق (24) مصرفاً، وتم تحديد حجم العينة لتمثل عدداً من المصارف التجارية الخاصة العاملة في بغداد بمقدار (25%) من حجم مجتمع الدراسة الكلي المتمثل بالمصارف التجارية الخاصة في العراق، وبلغ عدد المصارف الأهلية المختارة (6) وجميعها تقع في محافظة بغداد وهي (مصرف بغداد، مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار، مصرف المتحد للاستثمار، مصرف الخليج التجاري، مصرف الشمال للتمويل والاستثمار، مصرف آشور الدولي للاستثمار) لذا فإن أفراد مجتمع الدراسة يضم (مدراء عامين، رؤساء الأقسام، مسؤولي الشعب، مسؤولي الوحدات) ويبلغ عددهم 120 من مجموع افراد المجتمع البالغ عددهم (320) على مستوى (الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية)، كما موضح في الجدول رقم (3).

2. تصميم أداة الدراسة:

تم الاعتماد على الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات الأولية للدراسة. وللتأكد من صدق أداة الدراسة تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين الأكاديميين والمتخصصين أساساً في مجالات إدارة الأعمال والإحصاء ومنهجية البحث العلمي، وقد تمت الاستجابة لآراء السادة المحكمين وقمنا بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم وتوصياتهم، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية مشتملاً على أربعة أجزاء، والمتمثلة في الجدول رقم (4).

3. اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة:

قبل استعراض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها يجب علينا التأكد من أن البيانات المستخرجة تتبع التوزيع الطبيعي، لذلك قمنا بإجراء اختبار Kolmogorov-Smirnov Test (K-S)، وقد تحصلنا على النتائج الملخصة في الجدول رقم (5).

يوضح الجدول رقم (5)، أن القيمة الاحتمالية (Sig.)، لمتغير الاتساق والتجانس ومحددات المواطنة التنظيمية كانت أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$)، وعليه يمكننا القول بأن بيانات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي، الأمر الذي يدعونا إلى إجراء نوع آخر من الاختبارات تسمى بالاختبارات المعلمية وذلك للإجابة على أسئلة وفرضيات الدراسة.

صدق وثبات أداة الدراسة:

لتحقيق الترابط بين الأبعاد المختلفة تم عمل الاستبيان وعرضها على عدد من المحكمين والعمل بكافة التوجيهات التي قدموها تتمثل في اختبار Kiser-Meyer Olkin لاختبار كفاية العينة التي تكون أكبر من (0.5) وتم استخدام معامل الفا كرونباخ تتراوح من بين (0.65-0.87) لتحقيق من الصدق البنائي (James, et.al 1984) وأسفرت النتائج ان جميع المعاملات دالة احصائياً إذ بلغ الوسط الحسابي مجتمعاً لجميع ابعاد البحث (3.79) بانحراف معياري (0.71)، وهذا يبين تقارب الاجابات واتفاقها كما هو موضح في الجدول رقم (6).

4. اختبار الارتباط الخطي (Multicollinearity):

ليبان درجة الترابط بين متغيرات البحث إذ تم التأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة Multicollinearity باستخدام معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor (VIF) مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين للقيمة (10) مع ملاحظة استقلالية المتغيرات من خلال احتساب معامل الالتواء Skewness ويظهر من الجدول انها اقل من (1) مما يدل ان البيانات تتوزع على نحو طبيعي وكما موضح في الجدول رقم (7) و(8).

اذ يتضح من خلال الجدول رقم (8)، أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة السلبية بصفة مستقلة على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في البنوك محل الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وذلك استناداً إلى أن قيمة (t) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولة، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية لكل ابعاد القيادة السلبية أقل من مستوى المعنوية المفروض والبالغ ($\alpha = 0.05$)، كما تشير قيمة (R)، إلى أن قوة الارتباط بين المتغيرين بلغت (0.743) أي أن هناك علاقة طردية بين المتغيرين، فيما فسرت ابعاد القيادة السلبية ما مقداره (74.3%)، من التباين في المتغير التابع (سلوكيات المواطنة التنظيمية)، وأن المتبقي من هذه النسبة يعود إلى عوامل أخرى لم تظهر في النموذج، وبالتالي فهي قوة تف سيرية جيدة في ايجاد علاقة توافقية بينهما لكن هذه النتيجة لا تتفق مع دراسة (Schmidt, 2008) و (Hitchcock, 2015) (Alzaabi, et.al, 2018)، مما يعني قبول الفرضية الرئيسية الأولى: التي تنص بوجود علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة السلبية

بأبعادها (تقدير الذات، والنرجسية، والقيادة الاستبدادية، والاشراف المسيء، عدم القدرة على التنبؤ) وسلوكيات المواطنة التنظيمية في المصارف الخاصة العاملة في بغداد. في حين تظهر النتائج في الجدول (8) إلى وجود اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في القيادة السلبية وان قيمة (F) المحسوبة قد بلغت (97.32) وهي قيمة دالة احصائياً لأن قيمة مستوى الدلالة المرافقة قد بلغت (0.000) وهي اقل من (0.05) وتم الاعتماد على تحليل المسار وبيان التأثير المباشري والغير مباشر، وتبين ان التأثير المباشر اكبر من التأثير غير المباشر من منطلق أن القائد السليبي ليس بالضرورة ان يكون مديراً في منظمته ربما يكون عسكرياً او زعيماً او اجتماعياً، مما ذ صبح ضحايا لقيادتهم السامة وعودهم الزائفة و بسبب هذا التعارض ذ اضطر لقبول القادة الفاسدين، مما يعني قبول الفرضية الرئسية الثانية: توجد علاقة تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين القيادة السلبية بأبعادها (تقدير الذات، والنرجسية، والقيادة الاستبدادية، والاشراف المسيء، عدم القدرة على التنبؤ) وسلوكيات المواطنة التنظيمية في المصارف الخاصة العاملة في بغداد.

III-النتائج ومناقشتها :

1. النتائج:

- أ- تبين من نتائج الدراسة وجود علاقة ايجابية توافقية قوية بين القيادة السلبية وسلوكيات المواطنة وهذه النتيجة لا تتفق مع دراسة كل (Alzaabi, et.al, 2018, Schmidt, 2008).
- ب- تبين وجود علاقة وأثر بين القيادة السلبية وسلوكيات المواطنة بدلالة ابعادهما وهذه لا تتفق مع العديد من النتائج التي توصلت اليها الدراسات سابقة (Rajbhandari, 2019)(Schmidt, 2014).

2. الاستنتاجات:

- أ- يسعى القادة الى قتل روح المعنوية وانتهاك الحقوق الانسانية والاساسية للموظفين الامر الذي يؤدي إلى هبوط ادائهم وعدم التمييز فضلاً عن سياسة "فرق تسد" التي تجعل الافراد اعداء لا زملاء.
- ب- القادة السليبيون يركزون على السيطرة على العمل وغرس الطمأنينة الزائفة في نفوس الموظفين من خلال وعدهم بما يريحهم نفسياً ولا يفون بتلك الوعود البراقة المبهرة.
- ت- عدم قدرتهم على احداث تغيير وترويج سمومهم بتعمد اخفاء الحقائق في تحليل الموضوعات والمشكلات واللجوء الى طرق ملتوية حتى لا تتكشف الاعييبهم واكاذيبهم.

3. التوصيات:

- أ- ضرورة تحليل السلوكيات السلبية ومعرفة اسباب فساد القيادة بهدف تحاشيها في عالم يشوبه التوتر والاضطراب والحرمان.
- ب- ضرورة تأكيد الذات وبناء الكيان الاخلاقي مع تعزيز الثقة بأنفسهم ليجنبوا ما وقعوا فيه اسلافهم.
- ت- ضرورة تدريب القادة الجدد بإعداد الاجتماعات واللقاءات المباشرة لتدريب كل زعيم ومساعدته على الانضمام الى المؤسسة حتى يتمكنوا من الارتقاء بشكل أسرع لأن ذلك ما سيمكنهم من نقل النجاح إلى الآخرين فيما بعد وتعلم منه ونقتدي به.

IV-الخلاصة :

اقتصرت الدراسة الحالية على فروع البنوك الاهلية في محافظة بغداد كمجتمع للدراسة، ولم يستطع البحث تمثيل جميع البنوك التجارية العاملة في العراق نظراً لصعوبة الحصول على معايير مستهدفة مخطط لها بالمصرف عينة البحث، نتيجة ارتباك الرؤى واختلاف الآراء بشأن واقع ونشاط القطاعات المصرفية في وسط وجنوب العراق في الظرف الراهن وتأثيرات الأحداث منعاً لانتشار فيروس كورونا وعدم الاستقرار في بيئة العمل، وبناء عليه فإن من المقترح توسيع عينة الدراسة وزيادة حجمها لتلافي هذه الفجوات، من خلال ادخال متغير وسيط او معدل لمعرفة العوامل التي يمكن ان تقلل السلوكيات السلبية وتنمية القادة الجدد وتعزيز الثقة بأنفسهم وبناء كيان اخلاقي تنظيمي يحاولوا اصلاح انفسهم وتجنب ما وقع به القادة السابقون من اخطاء لتحرر من القيود والتخلص من الاحباط" دائما تبقى الوقاية خير من العلاج"، لذلك من المستحسن اجراء دراسات مستقبلية يضم فيها جميع المصارف العاملة في العراق مع التركيز على اختبار العوامل المؤثرة في القيادة السلبية والدور المفسر لاتجاهات صوت العاملين وعلاقتها مع الولاء الوظيفي كمتغير وسيط لتعميم نتائج الدراسة فيها. أدخل هنا خلاصة المقال دوما بنفس التنسيق المعتمد (الخط، المقاس، البعد بين السطور)؛ بحيث يوضح فيها الاستنتاجات الرئيسية أو حوصلة الأفكار المتوصل إليها في القسم السابق والتي تجيب عن السؤال المطروح في التمهيد، متبوعة بالمقترحات التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية، وتضم خلاصة المقال آفاقه أي حدود البحث نظريا وتطبيقيا (نقد ذاتي: التوقعات التي تنعكس على البحث مستقبلا)، بمعنى آخر ماهي المجالات التي يمكن أن يتطرق لها الباحثون مستقبلا 5، نظرا لكون الباحث تعرض لها بشكل مختصر أو لم يتعرض لها أصلا، لكي يفتح مجالاً لغيره في البحث.

- الإحالات والمراجع:

- خليفة، المعتز بالله البرنس محمد (2020)، دور الاحتراق الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين الصمت التنظيمي وابعاد المواطنة التنظيمية في البنوك التجارية بمحافظة اسيوط، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد 21، العدد4، مصر.
- لبي، عائشة وقرافية، نادية(2018)، النمط القيادي السائد داخل المؤسسة وعلاقته باتخاذ القرار دراسة ميدانية لعينة من الموظفين ببلدية الرقيبة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة الشهيد حمة لخضر- الوادي.
- درويش، عبدالكريم وثكلا، ليلي (1992)، اصول الإدارة العامة، مكتبة الانجلو مصرية، القاهرة.
- حسن، هدى عبدالحليم(2019)، التهكم التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة السامة والانسحاب النفسي بالتطبيق على العاملين بقطاعي التعليم والمستشفيات بجامعة منصور، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة - إدارة الأعمال، جامعة المنصورة.
- Ågotnes,K,W,Einarsen,S,V, Hetland,J and Skogstad,A(2018) The moderating effect of laissez-faire leadership on the relationship between co-worker conflicts and new cases of workplace bullying: A true prospective design, Hum Resour Manag J., 28:555–568, wileyonlinelibrary.com/journal/hrmj.
- Alzaabi,H,H Abu ,Elanain,Hossam andAmal,Mainm(2018) Impact of toxic leadership on work outcomes: an empirical study of public banks in the UAE, Int. J. Public Sector Performance Management,4(3) pp.373–392
- Ashforth, B. 1994. "Petty tyranny in organizations", Human Relations, Vol. 47(7), pp. 755-779.
- Ashforth, B. 1997. "Petty Tyranny in Organizations: A Preliminary Examination of Antecedents and Consequences", Canadian Journal of Administrative Sciences, Vol. 14(2), pp. 126-140.
- Barnard, C. (1974), The Functions of the Executive. Cambridge, Mass, Harvard University Press
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998) Charismatic Leadership in Organizations. London: SAGE.
- Dearlove, D. (2003) 'Interview: Manfred Kets de Vries: the dark side of leadership', Business Strategy Review, Vol. 14, No. 3, p.25 [online] DOI: 10.1111/1467-8616.00269.
- Einarsen, S., Aasland, M. & Skogstad, A. 2007. "Destructive leadership behavior: A definition and conceptual model", The Leadership Quarterly, Vol. 18(3), pp. 207-216.
- Hitchcock, M.J. (2015) The Relationship Between Toxic Leadership, Organizational Citizenship, and Turnover Behaviors Among San Diego Nonprofit Paid Staff, University of San Diego.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. The American Psychologist, 44, 513–524.
- Hogan, R. & Hogan, J. 2001. "Assessing Leadership: A View from the Dark Side", International Journal of Selection and Assessment, 9, pp. 40-51.
- Jena, Rabindra Kumar and Goswami, Rupashree. (2013). Exploring the Relationship between Organizational Citizenship Behavior and Job Satisfaction among Shift Workers in India. Global Business and Organizational Excellence, Vol. 32, Iss. 6, pp. 36-46
- James, L. R., Demaree, R. G., & Wolf, G. (1984). Estimating within-group interrater reliability with and without response bias. Journal of Applied Psychology, 69(1), 85-98. doi:10.1037/0021-9010.69.1.85
- Kasapoğlu, Esin(2018), Negative Leadership in Architectural Design Offices, http://dx.doi.org/10.5772/intechopen.75445.
- Katz, D., & Kahn, R.L. (1966). Organizations and the systemconcept.The social psychology of organizations.NY:John Wiley .
- Keashly,L,Trott,V&Maclean,L,M(1994)Abusive behavior in the workplace:A preliminary investigation,Violence andVictims,9,341-357
- Kellerman, B. (2004) Bad Leadership: What It Is, How It Happens, Why It Matters, p.1, Harvard Business School Press Books.
- KILIÇ,M and GÜNSEL,A.(2019) The Dark Side of the Leadership: The Effects of Toxic Leaders on Employees, European Journal of Social Sciences,2(2), ISSN 2601-8640 (Online).
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. 1939, "Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates", The Journal of Social Psychology, Vol.10, no.2, pp. 269-299.
- Lipman-Blumen, J. (2005) The Allure of Toxic Leaders: Why We Follow Destructive Bosses and Corrupt Politicians – And How We Can Survive Them, Oxford University Press, Oxford, UK.
- Mathieu, C., Neumann, C. S., Hare, R. D. and Babiak, P. (2014). A dark side of leadership: Corporate psychopathy and its influence on employee well-being and job satisfaction. Personality and Individual Differences, 59, 83-88.
- Meng Y, Tan J, Li J.(2017) Abusive supervision by academic supervisors and postgraduate research students' creativity: The mediating role of leader-member research students' creativity: International Journal of Leadership in Education20(5):605-617.
- Neves,P & Schyns,B (2018) With the Bad Comes What Change? The Interplay Between Destructive Leadership and Organizational Change, Journal of Change Management, 18:2, 91-95, DOI: 10.1080/14697017.2018.1446699
- Organ, D. W. (1988). Issues in organization and management series.Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. Lexington Books/D. C. Heath and Com.
- ÖZTOKATL,E.B.(2020) THE EFFECT OF TOXIC LEADERSHIP PERCEPTIONS ON HOSPITAL EMPLOYEES, Unpublished Doctoral Dissertation, Near East University,Istanbul.
- Podsakoff, P. M.; MacKenzie, S. B.; Paine, J. B. and Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. Journal of Management, Vol. 26, No. 3, pp. 513-563
- Podsakoff, P.M. and MacKenzie, S.B. (1997) 'Impact of organizational citizenshipbehavior on organizational performance: a review and suggestions for future research', Human Performance, Vol. 10, No. 2, pp.133–151.
- Pynnönen,A and Takala,T(2013) Recognised but not Acknowledged: Searching for the Bad Leader in Theory and Text, Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies,18(2).
- Rafferty, A. E. & Restubog, S. L. D. (2011). The influence of abusive supervisors on followers' organizational citizenship behaviors: The hidden costs of abusive supervision. British Journal of Management, 22, 270-285.

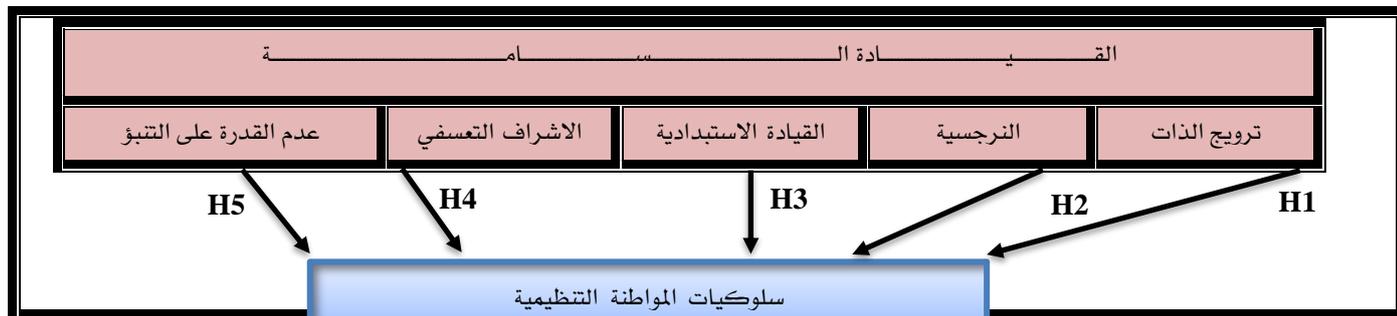
- Rajbhandari, M.M., Singh (2019) Negative Leadership Promoting School Bullying and Ignoring the Mindfulness of Individual/Child. *Ann Soc Sci Manage Stud*, 2(5):555600. DOI:10.19080/ASM.2019.02.555600.
- Rasool, G., Naseer, S., Syed, F., & Ahmed, I. (2018). Despotism leadership and employee's outcomes: Mediating effect of impression management. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 12(3), 784-806.
- Reed, G.E. (2004) 'Toxic leadership', *Military Review*, Vol. 84, No. 4, pp.67-71
- Schilling, J. (2009) *From Ineffectiveness to Destruction: A Qualitative Study on the Meaning of Negative Leadership*, SAGE Publications (Los Angeles, London, New Delhi, Singapore and Washington DC) 5(1): 102-128 <http://lea.sagepub.com>.
- Schmidt, A.A. (2014) *An Examination of Toxic Leadership, Job Outcomes, and the Impact of Military Deployment*, Unpublished Doctoral Dissertation, University of Maryland, College Park.
- SCHMIDT, A. (2008). Development And Validation of The Toxic Leadership Scale.
- Schyns, B and Schilling, J. (2013) How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes, *The Leadership Quarterly*
- Shaw, J. B., Erickson, A., & Harvey, M. (2011). A method for measuring destructive leadership and identifying types of destructive leaders in organizations. *The Leadership Quarterly*. Vol. 22(4), PP:575-590
- Singh, N., Sengupta, S. and Dev, S. (2017) 'Toxicity in leadership: exploring its dimensions in the Indian context', *Int. J. Management Practice*, Vol. 10, No. 2, pp.109-130.
- Tepper, B. 2007. "Abusive Supervision in Work Organizations: Review, Synthesis, and Research Agenda", *Journal of Management*, Vol. 33(3), pp. 261-289.
- Tepper, B. J., Duffy, M. K., Henle, C. A., & Schurer Lambert, L. (2006) 'Procedural Injustice, Victim Precipitation, and Abusive Supervision', *Personnel Psychology* 59: 101-23.
- Tepper, B.J. (2000) 'Consequences of abusive supervision', *Academy of Management Journal*, Vol. 43, No. 2, pp.178-190, DOI: 10.2307/1556375.
- Thomas Hol Fosse, Anders Skogstad, Ståle Valvatne Einarsen & Monica Martinussen (2019) Active and passive forms of destructive leadership in a military context: a systematic review and meta-analysis, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28:5, 708-722, DOI: 10.1080/1359432X.2019.1634550.
- Valle, Matthew, K Michele Kacmar, Suzanne Zivnuska & Troy Harting (2018): Abusive supervision, leader-member exchange and moral disengagement: a moderated-mediation model of organizational deviance, *The Journal of Social Psychology*, DOI: 10.1080/00224545.2018.1466776.
- Whicker, M.L. (1996) *Toxic Leaders: When Organizations Go Bad*, Quorum, Westport, CT.

Referrals and references

- Khalifa, Al-Moataz Billah Al-Prince Muhammad (2020), The role of job burnout as a mediating variable in the relationship between organizational silence and the dimensions of organizational citizenship in commercial banks in Assiut Governorate, *Journal of Financial and Commercial Research*, Volume 21, Issue 4, Egypt.
- Labbi, Aisha and Qaraifa, Nadia (2018), the prevailing leadership style within the institution and its relationship to decision-making, a field study of a sample of employees in the municipality of Al-Ruqaiba, an unpublished master's thesis, Faculty of Social Sciences and Humanities, University of Martyr Hama Lakhdar - El-Wadi.
- Darwish, Abdel Karim Wathkala, Laila (1992), *The Origins of Public Administration*, Anglo-Egyptian Library, Cairo.
- Hassan, Hoda Abdel Halim (2019), Organizational sarcasm as a mediating variable in the relationship between toxic leadership and psychological withdrawal applied to workers in the education and hospital sectors at Mansoura University, an unpublished PhD thesis, Faculty of Commerce - Business Administration, Mansoura University.

الملاحق:

الشكل (1): أنموذج الدراسة، المصدر: إعداد الباحثين



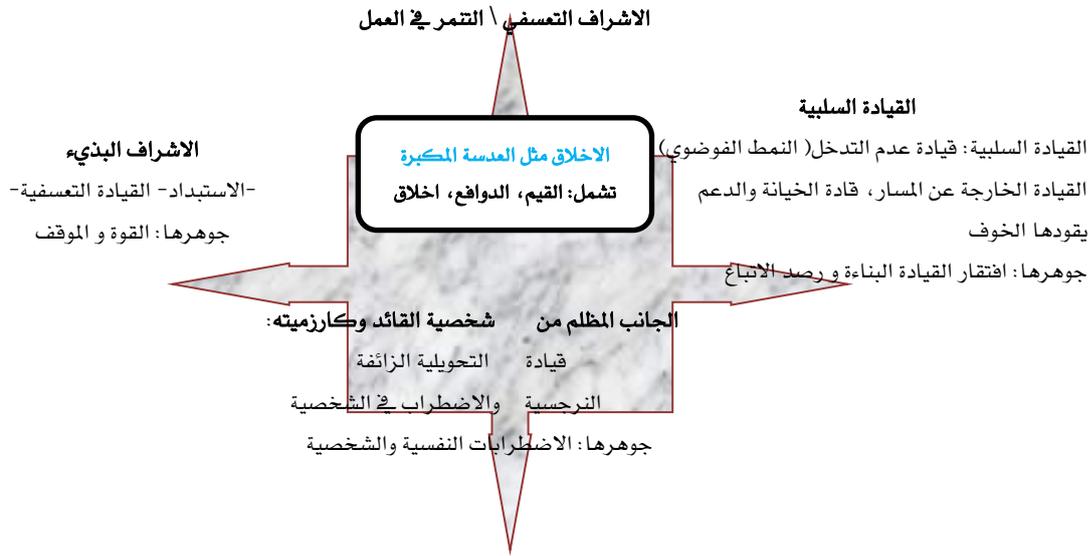
المصدر: اعداد الباحثين.

الجدول (1): مفاهيم القيادة السلبية

التعريف	الباحث
وعادة "ماتعني العصبية، المشتكي وحتى القاسية ومعروفة بإسقاط الآخرين"	Whicker,1996:12
"رؤية المرؤوسين للمستوى الذي يظهر فيه المشرفون بإصرارهم بتخفيفهم بالسلوك اللفظي وغير اللفظي باستثناء الاتصال الجسدي"	Tepper,2000:178
"وهي قيادة غير كفؤة وغير فعالة ووصفها بقيادة عدم الحضور"	Ashforth,1994:757
وصفها بأنها "القيادة المدمرة وهو ما يعني السلوك الذي ينتهك الاحكام والقواعد المانعة لممارسة انماط معينة من التأثير والنقوذ ذي الطابع الشخصي او تفويض المصلحة المشروعة للمنظمة ورفاهية المرؤوسين"	Einarsen et al 2007:18
عرفها من خلال "1- غياب واضح لرعاية مصالح المرؤوسين 2- انطباع تعسفي تؤثر على مناخ المنظمة سلباً 3- يقين من المرؤوسين ان القائد مدفوع في المقام الاول لمصلحتهم الذاتية"	Reed,2004:67
"هم القادة الذين يشاركون في السلوك الضار ويظهرون سمات فردية مختلفة ودافعهم الاساسي هو اذاء الآخرين"	Lipman-Blumen,2005:18
هو شعور بأحقيتهم في التميز عن غيرهم والحاجة إلى أن يكونوا محط إعجاب مفرط باستمرار وانعدام التعاطف مع الآخرين التي لا يمكن التنبؤ بها.	Schmidt,2008:57
"هم محور التركيز الرئيسي لنوع القيادة غير (كفاء، فاسده، مستبده، غير مستقرة، لا اخلاقي، ضيق الافق) من اجل تحقيق منفعة ذاتية سواء في شكل عائد مادي او معنوي من خلال انتهاك القواعد الرسمية والاجراءات المعمول بها"	Kellerman,2004:23
"مروجون ذاتيا للانخراط في نمط لا يمكن التنبؤ به للإشراف التعسفي والاستبدادي"	Singh et al,2017 :113
"سلوكيات كارزيمية ورغبتهم نحو القوة الهادفة نحو الحاق الضرر بالمصالح المشروعة للمنظمة"	Kasapoğlu,2018:116
"هي ظاهرة طموحة نحو توليد التمر التنظيمي"	Rajbhandari,2019
"الاثار المدمرة التي يتركها القادة الفاسدون في مؤسساتهم وموظفيهم على حد سواء، من خلال اعمال سياسات وممارسات من شأنها تثبيط الهمم وقتل الروح المعنوية والهبوط بمستوى الاداء، كوضع اهداف صعبة المنال ومعايير غير معقولة لتقييم اداء الموظفين والمبالغة في نشر ثقافة القاء اللوم على الآخرين اكثر من تحمل المسؤولية"	حسن، 2019

المصدر: اعداد الباحثين.

الشكل (2): المناهج الرئيسية للقيادة السلبية



الجدول (2): الاسهامات الادبية للقيادة السلبية

قسوة العلاقات الشخصية	الدعم والخيانة	الخارجة عن المسار	القوة	اساءة معاملة المرؤوسين	عدم التحكم في النفس	عدم القدرة على التنبؤ	فقدان الاخلاق المهنية	عدم المصادقية- زائفة	القطرسة	ادارة زعم يعمل	غير كفوء	الإشراف التمسحي	القيادة الاستبدادية	ترويج الذات	الكراهية	الدوافع الانانية	الترجسية	التي	ياد
			★									★				★	★		Rajbhandari,2019
						★						★	★	★			★		KILIÇ & GÜNSEL,2019
						★						★	★	★			★		Alzaabi,et.al,2018
											★	★		★			★		Meng,2017
			★		★												★		Signh,et.al,2017
★	★									★	★								Shaw,et al,2011
						★						★	★	★			★		Schmidt,2008
	★	★	★			★	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★	★	Schilling,2009
							★				★				★	★			Kellerman,2004

المصدر: اعداد الباحثين.

الجدول (3): استمارات الاستبيان الموزعة على عينة الدراسة والمحصلة النهائية لها

المصارف عينة الدراسة	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المسترجعة	الاستمارات غير الصالحة	الاستمارات الخاضعة للتحليل
مصرف بغداد	20	19	2	17
مصرف الشرق الأوسط العراقي للاستثمار	20	18	1	17
مصرف المتحد للاستثمار	20	19	2	17
مصرف الخليج التجاري	20	17	-	17
مصرف الشمال للتمويل	20	19	1	18
مصرف آشور للاستثمار	20	18	1	17
المجموع	120	110	7	103

المصدر: إعداد الباحثين.

الجدول (4): المقياس المعتمد لمتغيرات الدراسة

المتغيرات الرئيسية	الابعاد الفرعية	ارقام الفقرات	عدد الفقرات	المقياس المعتمد
المعلومات الشخصية	العمر	-	-	اعداد الباحثين
	الجنس	-	-	
	التحصيل الدراسي	-	-	
	الشهادة	-	-	
	سنوات الخدمة	-	-	
القيادة السلبية	تقدير الذات	4-1	4	(Schmidt,2008)
	الفرجسية	8-5	4	(Alzaabi,et.al,2018)
	القيادة الاستبدادية	12-9	4	
	المشرف المسيء	16-13	4	
	عدم القدرة على التبؤ	20-17	4	
سلوكيات المواطنة التنظيمية		12	-	(Organ,1988)

المصدر: إعداد الباحثين.

الجدول (5): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمجالات الدراسة

المجال	إحصائي الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)
القيادة السلبية	0.232	0.05
محددات سلوك المواطنة التنظيمية	0.126	0.06

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات (spss).

الجدول (6): معاملات الثبات لمحاوير الدراسة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفا كروبانخ	Kmo	البعد
0.47	3.89	0.89	0.829	تقدير الذات x1
0.42	3.80	0.75	0.816	الانرجسية x2
0.51	4.10	0.85	0.743	القيادة الاستبدادية x3
0.46	3.58	0.68	0.796	المشرف المسيء x4
0.46	3.73	0.75	0.905	عدم القدرة على التنبؤ x5
0.58	3.69	0.74	0.845	روح الرياضة Y1
0.42	3.45	0.74	0.871	الكياسة Y2
0.53	3.70	0.87	0.799	طوعية المشاركة Y3

المصدر: إعداد الباحثون بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS V 25).

الجدول (7): نتائج اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء

معامل الالتواء	VIF معامل التضخم التباين	Tolerance التباين المسموح به	سلوكيات المواطنة	طوعية المشاركة Y3	الكياسة Y2	روح الرياضة Y1	سلوكيات المواطنة القيادة السلبية
0.13	2.52	0.44	0.589**	0.567**	0.493**	0.479**	تقدير الذات x1
0.09	2.48	0.39	0.569**	0.428**	0.496**	0.459**	الانرجسية x2
0.05	3.55	0.31	0.716**	0.617**	0.565**	0.587**	القيادة الاستبدادية x3
0.06	2.89	0.28	0.789**	0.621**	0.612**	0.714**	المشرف المسيء x4
0.08	2.62	0.2	0.665**	0.607**	0.490**	0.577**	عدم القدرة على التنبؤ x5
0.04	2.41	0.49	0.799**	0.685**	0.635**	0.676**	القيادة السلبية

◆◆: الارتباط معنوي بمستوى دلالة (0.01)

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (spss).

الجدول (8): نتائج اختبار دلالة معاملات معادلة الانحدار المتعدد ومعامل الثبات والتأثير المباشر وغير المباشر

سلوكيات المواطنة			المتغيرات
Sig	اختبار (t)	معامل بيتا (B)	
0.01	3.773	0.461	تقدير الذات x1
0.02	0.871	0.363	الترجسية x2
0.01	4.63	0.453	القيادة الاستبدادية x3
0.00	16.076	0.326	المشرف المسيء x4
0.03	3.253	0.284	عدم القدرة على التنبؤ x5
0.743			معامل الارتباط (R)
0.823			معامل التحديد (R2)
1.031			معامل الثبات (a)
ANOVA			
0.000		97.32	Sig
Sig		نسبة التأثير	F
0.07		0.246	معامل التأثير
0.00		0.156	تأثير المباشر
0.00		0.402	تأثير غير مباشر
0.153			تأثير إجمالي
			نسبة التأثير غير المباشر

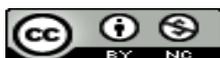
المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (spss).

كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA:

الحمداني صبا نوري ، حسين وسام علي، الحمداني سعد نوري، النعاس سعيد علي. (2021). القيادة السلبية وعلاقتة بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين في البنوك التجارية الخاصة العاملة في بغداد ، مجلة رؤى اقتصادية ، 11(02)، جامعة الوادي، الجزائر، ص.ص 349-329.

يتم الاحتفاظ بحقوق التأليف والنشر لجميع الأوراق المنشورة في هذه المجلة من قبل المؤلفين المعنيين بموجب رخصة المشاع الإبداعي نسب

المصنف - غير تجاري 4.0 رخصة عمومية دولية (CC BY-NC 4.0).



Roa Iktissadia Review is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial license 4.0 International License. Libraries Resource Directory. We are listed under Research Associations category