

الدور المعدل للدعم التنظيمي في العلاقة بين القيادة السامة وأداء الموظف

دراسة تطبيقية على موظفي جامعة دمنهور

ريهام عبد العزيز صالح ابوريان

كلية التجارة , قسم إدارة الأعمال , جامعة دمنهور, مصر

Corresponding Author: rehamabourayan6@gmail.com

ARTICLE INFO	ABSTRACT	المخلص
Received: 20 June Accepted: 25 August Volume: 2 Issue: 3	توضح هذه الدراسة العلاقة بين القيادة السامة وأداء الموظف في ظل وجود الدعم التنظيمي كمتغير معدل. حيث تم التطبيق على موظفي جامعة دمنهور حيث بينت أن الكلام السيء له واقع مدمر في نفوس الآخرين حيث تبين أن الشخص السام هو كل من يسمم حياتك وغير داعم ويجعلك تعيشاً. لقد تزايد اهتمام المؤسسات الحكومية بأداء الموظفين باعتباره أحد العوامل التي تساعد على تحقيق الميزة التنافسية ونمو المنظمة واستقرار أوضاعها كمحور رئيسي لاستمرارها. بالإضافة إلى أهمية وجود دعم تنظيمي جيد للتخفيف من تأثير القيادة السامة على أداء الموظفين.	الكلمات الافتتاحية: الدعم التنظيمي – القيادة السامة – الدور المعدل – أداء الموظف

ABSTRACT

This study illustrates the relationship between toxic leadership and employee performance in the presence of organizational support as a modified variable. Applying to the employees of Damanhur University, where I showed that bad words have a destructive reality in the hearts of others, where it is shown that the toxic person is everyone who poisons your life and is not supportive and makes you unhappy. Government institutions have now increased interest in employee performance as one of the factors that help achieve competitive advantage, growth of the organization and stability of its conditions as a major axis for its continuation. In addition to the importance of having good organizational support to mitigate the impact of toxic leadership on employee performance.

Keywords: Organizational support, Toxic leadership, Moderating role, Employee Performance.

المقدمة:

تقول (Glass,1995) أن "العصى والحجارة يمكن أن تكسر عظامي ولكن الكلمات لا يمكن أن تؤذي" حيث أوضحت إن ما يقوله الشخص السام لا يمكن أن يؤثر علي الآخرين إنما الشخص السام هو من يسبب أذى جسدي فقط ولكن هذه المقولة مع مرور الوقت أصبحت خطأ مميتا لا يمكن التغافل عنه وأكد (Heppell,2016)

ان الكلمات السيئة لها واقع مدمر في نفوس الآخرين لما لها من تأثير أطول وأعمق , فالشخص السام هو كل من حيات يسم حياتك , غير داعم يجعلك دائما تشعر انك غير سعيد . وأضاف أن الشخصية السامة مدمر ذاتي فهو يتلذذ بذلك ويصدر للآخرين أنه ضحية. وأكد أنه لضمان أفضل أداء من الموظف لابد من شعور الموظف بالدعم من المنظمة لكي يساعده في التكيف مع الظروف الصعبة التي قد تواجه المنظمة والتي تتسبب في حدوث إجهاد وظيفي مما يؤدي إلى زيادة التكاليف وبناءً عليه يساهم بشكل مباشر علي خفض أدائه مما يمثل تحدي كبير للمنظمة . ويعتبر أن الدعم التنظيمي من مداخل علم الإدارة الحديثة فهو يهدف إلى خلق بيئة جيدة للعمل في المنظمة تتمثل في الاحترام, والتفاهم , والتقدير بين القادة والمرووسين لتحقيق أهدافها الاستراتيجية. وأكد أنه ظهر في السنوات الأخيرة هناك اهتمام كبير بالقيادة الإدارية باعتبارها من الركائز الأساسية في بيئة العمل, وقد تحول مسار الباحثين نحو الاهتمام بالقيادة السامة لما تسبب من تآكل في البنية الأساسية للمنظمة فهي تلجأ إلى أساليب التوبيخ , والتهديد , البلطجة علناً أو ممارسة أعمال غير أخلاقية مع المرووسين. لذا جاء هذا البحث ليسلط الضوء علي دور الدعم التنظيمي كمتغير معدل في العلاقة بين القيادة السامة وأداء الموظف وتم تقسيم البحث لخمس فصول , فالفصل الاول يتناول مقدمة البحث , والفصل الثاني يتناول الإطار النظري للمتغيرات وكيف تناولتها الدراسات السابقة , يتناول الفصل الثالث منهجية البحث , والفصل الرابع خاص بكيفية تطبيقه على موظفي جامعة دمنهور , الفصل الخامس يتناول أهم النتائج والتوصيات الخاص بموضوع البحث .

الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة

1. القيادة السامة

هو قائد متقلب المزاج ومنتهك لحرية الأفراد ويستخدم أساليب نارية كتنمر و الصراخ الدائم مما يثر سخط المرووسين مع القيادة السامة بأنها نقص واضح في الاهتمام برعاية المرووسين وانتهاك الثقة للفرد , وأكد مرور الوقت . وقد عرف أنها مقياس للتفريق بين القيادة السامة والبناءة , وأضاف أن القائد السام هو شخص متقلب المزاج بإضافة إلى افتقاره للمهارات القيادية والشخصية ؛ لذا نجده يستخدم أساليب نارية من التوبيخ , والخطرة , والصراخ فيخلق جو من التوتر مما يثير سخط المرووسين بشكل دائم , ويؤكد أن أسلوب الصراخ ليس دائماً دليلاً علي أن القائد سام فقد يكون قائد لا يصرخ ويكون علي درجة عالية من الكفاءة والفعالية ولكنه يمارس أفعال مشينة أتجاه المرووسين بشكل متكرر. وأكد (رضوان 2019), أن القيادة السامة هو ما يقوم به القائد من ممارسات سامة سواء كانت لفظية او غير لفظية أتجاه الآخرين لتقليل من شأنهم بشكل من الأنانية والتعسف دون الالتفات لأهداف المنظمة. وأضاف (Louis 2012) أن القائد السام ليس من يقوم بالممارسات العنيفة من توبيخ وصراخ ولكن قد يجبر العاملين

علي العمل لساعات طويلة تحقيق مستوى من الانتاج. ولكن عارض (Alferd 2013) قائلاً أن هذا لا يعد تعريف دقيقاً للقيادة السامة لأنه يناسب كثير من الوظائف. ووضحت (Kellerman 2004) في كتابها القيادة السيئة أن مصطلح سيء يطلق علي كل من يقوم باستخدام السلطة بشكل غير جيد يضر بالمرووسين والمنظمة.

فرق كلا من (Orgev and Demir, 2018) بين القيادة المدمرة , والمتوحشة أو الخشنة , القيادة السامة فالقيادة المدمرة هي استخدام القائد للأساليب الهدامة ولكن بشكل منهج ومكرر ويهدف إلي تعطيل وإفشال المنظمة وهدمها , ولا يقصد بالهدم تخريب الأصول ولكن إنهاء المنظمة . أما عن القيادة المتوحشة أو الخشنة فهي تميل لاستخدام العنف سواء كان لفظي وتعتبر القيادة السامة جزء منها باعتمادها علي التوبيخ والتقليل المستمر من المرووسين .

وتتكون من أربع أبعاد وهي

وهو ترويج القائد لذاته بشكل سيء للحصول كثير من الإعجاب من الآخرين مما يتسبب في إرهاق المرؤوسين نفسياً . وذكر (Burns, 2017) بشأن الترويج الذاتي أنه يتمثل في عدم اعتراف القائد بأخطائه التي يحدثها , وينسب إليه النجاحات التي يفعلها الآخرين ولا يكتفي بذلك لكنه يشعرهم بالتقليل , ويقوم بالأعمال التي تخدم مصالحه الشخصية وقد أكد (Schmidt 2008) أن أهم ما يميز أصحاب هذه الصفة أنه أخذ فضل نجاح الأعمال في المنظمة لأنفسهم مما يشعر المرؤوسين بالتقليل وعدم الرضا عن المنظمة. وبين (Maxwell, 2015) أن القائد ذو صفات نرجسية يميل بشكل كبير إلى الترويج الذاتي بداية من الاعتراف الدائم أنه من يصنع الإنجازات في المنظمة نهاية بالتذكير الدائم للمرؤوسين بفشلهم وإلقاء اللوم عليهم مروراً بالترويج للسلوكيات والأفكار التي تحقق مصالحه الشخصية على حساب المرؤوسين

الإشراف السيء Abusive supervision

وذلك باستخدام أساليب سامة من صراخ , تهميش وتحقير . وضح (Burns, 2017) أن الإشراف السيء وقد يتصف بأنه لا يراعي التزاماته اتجاه المرؤوسين , يتحدث عن مرؤوسيه بطريقة مهينة أمام الأشخاص الآخرين , ولا يتوانى في تذكير المرؤوسين بأخطائهم وإخفاقاتهم السابقة بشكل دائم وإضافة إلى توبيخهم واتهامهم أنه غير أكفاء . وأضاف أنه دائم الصراخ والغضب من المرؤوسين لسبب غير معروف . وقد عرض (Tepper and Duffy, 2002) أن الإشراف التعسفي يتسبب في ارتفاع معدلات الدوران , الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين , بالإضافة إلى تقليل الالتزام العاطفي لدى المرؤوسين. ويرى (George, 2008) أن الإشراف التعسفي من أهم الأسباب التي تساعد على خلق الإبداع لدى المرؤوسين في المنظمات ذات ثقافة سامة. وأكد كلا من (Keashly and Harvey, 2005) أن الإشراف التعسفي يؤدي إلى عدم الرضا المرؤوسين على وظائف فيتسبب في إعاقة التطوير في المنظمات .

القيادة السلطوية Uthourtian Leadership

تتميز بالجمود في الأفكار وتجاهل مساهمات الآخرين وهذا النوع من القيادة غير أخلاقية تميل استخدام القوة لتحقيق مصالحها الشخصية . وقد بين كلا من (Orgev and Demir, 2018) أن القيادة الاستبدادية هي استخدام القائد كل ما لديه من سلطة للضغط على الموظفين لجعل الموظفين يميلون للطاعة. وقد اتفق معه (Schmidt, 2014) وبين أن القيادة السلطوية تعوق بدرجة كبيرة حرية الاختيار والاستقلالية لدى المرؤوسين. ووضح (Burns, 2017) أن القيادة السلطوية غير مرنة حيث أن تتحكم بشكل كامل في المرؤوسين فهي تغزو خصوصيتهم ولا تسمح لهم بالاقتراب من أهدافها عندما تتعارض مع شخصية القائد , وأضاف أن هذه القيادة تعمل على تجاهل أفكار المرؤوسين وتتصرف بشكل فردي حتى وأن كانت هذه الأفكار لصالح المنظمة .

النرجسية Narcissism

يميل القائد النرجسي إلى الأنانية والغطرسة والبحث عن اهتمام الآخرين , ويطلب من آخرين الطاعة لأنه يرى نفسه غير عادي . فقد عرف (Orgev and Demir, 2018) القيادة النرجسية بأنها السعي القائد الدائم بشتى الطرق لإظهار نفسه لكي يحظى بإعجاب الآخرين رغم تصرفاته التي تتميز بالأنانية وسعيه الدائم وراء اهتماماته الشخصية .. وأضاف أنه يلجأ إلى هذا الأسلوب لسيطرة على الناس مضيقاً إليه التهديد سواء كانت بطريقة مباشرة أو غير مباشرة . وأشار (conger, 1990; conner, 1995) أن النرجسية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالكاريزما فكثر ما نجد القادة السامون أصحاب كاريزما يلزمها كثير من الأنانية والنرجسية بالإضافة إلى الغطرسة والعظمة . وذلك من أجل البحث عن الاهتمام من الآخرين ويطلبون دائماً بالطاعة دون جدال.

وأكد (Premeaux, 2006) أن النرجسية هي اضطراب في الشخصية يشمل نمطا من العظمة إلى حد الإعجاب الشديد بالنفس والشعور بالاستحقاق وعدم التعاطف . وأضاف (Kets de Vries, 2003) أن النرجسية سمة من سمات الإشراف السيء ويقول أنه من المحتمل أن تكون بمستويات منخفضة عند جميع القادة ولكنها تكون بمستويات مرتفعة عند الأشخاص الذين يمارسون ممارسات غير أخلاقية , ويؤكد أن النرجسية ضارة بشكل كبير ليس على المنظمة فقط ولكن على الأتباع أيضاً . وقد دافع (Tavanti, 2011) عن النرجسية أنها ضرورية للقائد في بعض الأحيان ولكن بدرجات

طفيفة لا تضر بمصلحة المنظمة فهي لا تعبر عن السمية أحياناً . وأضاف إلي هذه الأبعاد التنمر , فهو يلجأ إلي هذا الأسلوب لسيطرة علي الناس مضيفاً إليه التهديد سواء كانت بطريقة مباشرة أو غير مباشرة .

عدم القدرة علي التنبؤ Unpredictability يتمثل في عدم قدرة المرؤوسين بالتنبؤ بنوبات الغضب الخاصة برؤسائهم وقد بين (Burns, 2017) أن عدم القدرة علي التنبؤ لدي المرؤوسين اتجاه القائد السام تتمثل في عدم القدرة علي التنبؤ بنوبات الغضب الخاصة به مما يجعل مناخ بيئة العمل خاضع لحالتهم المزاجية ، فهو يغضب من المرؤوسين دون سبب ويصعب قراءة مزاجه الحالي أو التنبؤ بمستوى الغضب أو درجته . وأضاف أن مزاجه السيء يؤثر علي مشاعر المرؤوسين بدرجات متفاوتة حسب درجة قبول المرؤوسين . وذكر (Dobbs, 2014) أن عدم قدرة تنبؤ المرؤوسين بسلوك القائد السام يرجع إلي التذبذب والتردد الدائم والذي تتمتع به شخصية القائد السام . ويوضح (Schmidt, 2014) أن بعد عدم القدرة علي التنبؤ بسلوكيات القادة اتجاه مرؤوسيه يحد من أكثر الأبعاد سلبية ؛ وذلك لأنه يتطلب من المرؤوسين إهدار كثير من الموارد الخاصة بالمنظمة ويجعل الموظفين في حالة استعداد دائم لحدوث التقلبات.

الآثار المترتبة علي القيادة السامة Impact of Toxic Leadership

حيث بين (Orgev and Demir, 2018) أن القيادة السامة تتسبب في ارتفاع معدلات عدم الرضا الوظيفي , تعوق المشاركة في العمل, وتعرقل عملية اتخاذ القرار في المنظمة , بإضافة إلي تأثيرها علي ثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي . وبضيف أن الاختلاف في درجة السمية يرجع إلي اختلاف التخصصات فالسمية في البيئات التي تعمل بشكل بيروقراطي مثل الإداريين تكون أكثر من السمية في البيئات الخدمية مثل القطاع الطبي وذلك بسبب الضغط الكبير الذي يمارس علي البيئات البيروقراطية . وأشارت كلا من (Bhandarker and Snigdhari, 2019) أن القيادة السامة تخلق جو من الصراعات والتوتر في المنظمة مما يثير حالة من عدم الرضا للمرؤوسين عن وظائفهم وعن قادتهم مما يخفض معدلات الأداء والكفاءة لإنجاز الأعمال في المنظمة , والرفاهية لديهم, بإضافة إلي الاكتئاب , والعداء , الانسحاب النفسي , ووجود ثقافة تنظيمية ممزقة , وأضافت أن العلاج الوحيد لتخلص من هذه السمية هو وجود طرق للتكيف مع القائد السام لتجنب آثاره السلبية ويكون أما بالصمت وتحديد أدنى درجة للسمية بدلاً من ترك العمل وتعطيل المنظمة . وأكدت أنه علي الرغم من ذلك أنه يوجد من يتعامل مع القائد السام لتقليد مناصب عليا في المستقبل . واختلف (Green, 2014) في أن القيادة السامة ليس سيئة في كل الأحيان فهي تختلف باختلاف موضعها ففي بعض الأماكن يكون تأثيرها طفيف وفي أماكن أخرى يكون تأثيرها مدمر ويكون وفقاً لمثلث السمية وهو الاتباع والبيئة الداعمة والقائد نفسه . ويظهر تأثيره خلال السنة الأولى من توليه السلطة . وأكد كلا من (Keashly and Harvey 2005) أن الإشراف التعسفي يؤدي إلي عدم الرضا المرؤوسين علي وظائف فيسبب في إعاقة التطوير في المنظمات.

وضحت (Lippmann, 2005) أن كثير من المرؤوسين والذين يعملون تحت قيادة سامة يتحاشون مخاطبة هذا القائد مما يساعد هذا القائد في التمادي في أفعاله اتجاه المرؤوسين مما يصعب تحديد درجة السمية لهذا القائد ومن ثم معالجتها حتي وأن كانت تتبع معايير قوية لبرامج السلوك . وتناولت (Kili and Gunesl, 2019) التأثير السلبي للقيادة السامة والذي يتمثل في انخفاض معدلات الأداء لدى الموظفين بإضافة إلي ارتفاع معدلات الدوران والتغيب في المنظمة . وتبين على أنه بالضرورة أن يكون تعلم المرؤوسون هذه السلوكيات عمداً ولكنه نتيجة استجابات نفسية لديهم نتيجة لما يتعرضوا له إساءات متكررة .

وقد تناول (Baker (1973 ما يسمى بالمعضلة الوجودية The Existential Dilemma حيث نري أن بعض المنظمات تلجأ إلي القائد السام لرسم ما يسمى بحلم الحياة الأبدية والذي يتضمن الحفاظ علي سلامة المرؤوسين ووظائفهم ويروجون إلي فكرة عدم صلاحية هذه الحياة في حالة اختفاءهم بهدف السيطرة عليهم كما حدث مع بعض القادة السامون في الجيش الأمريكي والقائد هتلر مما يؤثر علي أداء الموظف في حالة التعرض لتغير يهدد المنظمة لذا لابد من ترك الموظفين في ساحة العمل والتخلي عن حلم الوجود لمواكبة التغيرات في المنظمة.

وقد أشار (Hogg (2004 إلي نظرية الهوية الاجتماعية social identity والتي توضح مدى تأثير البيئة والسياق التنظيمي في تقبل و التسامح مع القائد السام والسلوكيات المدمرة من قبل القادة في المنظمة فهي تلعب دوراً كبيراً في بناء الحياة الاجتماعية . فقد فسر السلوكيات المختلفة للمرؤوسين فهناك منهم مقربون للقيادة السامة لتمتعهم ببعض الامتيازات منها النفوذ والسلطة وبإضافة إلي وجود قدر كبير من الحرية خاصة في عملية اتخاذ القرار في ظل هذه القيادة ويصبحون



داعمون لها بشكل كبير وأطلق عليهم IN- Group . وهناك نوع آخر يرغبون بالتقرب من هذه القيادة لذا يتطلب منها الرضا والقبول التام بأفعال هذه القيادة وأطلق عليهم Out - Group

التطور التاريخي للقيادة السامة

Historical Development of Toxic Leadership

ذكر (Mansel and Lane, 2017) أنه يصعب وضع تعريف للقائد السام وذلك نظراً لافتقار إلي أسس المشتركة التي يمكن التركيز عليها لوضع تعريف محدد للقائد السام نظراً لاكتشاف خصائصه في مراحل متأخرة . وأوضح (Whicker, 1996) أنه تم إطلاق مصطلح سام لأول مرة عندما ظهرت بعض الأساليب المختلفة لبعض القادة . وقد وضع (Flynn, 1999) وصفاً عملياً للقيادة السامة حيث أشار إلي سلوكيات القائد السام وأفعاله التي بدورها تؤثر علي بيئة العمل , قائلاً أن المدير الذي يتنمر ويهدد ويصرخ بشكل دائم بالإضافة إلي ممارسته المشينة والتي تكون وفقاً لتقلباته المزاجية يؤثر بشكل ملحوظ علي مناخ العمل . أشار (Frater, 2014) إلي اصل كلمة سام فهي كلمة يونانية تعني السهم الذي تم إطلاقه من القوس وتم فيما بعد استخدام الفكرة فيما بعد استخرج منه كلمة سام وترجمت للفرنسية واللاتينية وأصبحت تعني أن كل سلوك للقائد يسبب أذي نفسي وجسدي بالمروسين بشكل متكرر . وأكد (Ald, 2016) أنه غالباً ما يقوم القائد السام بتخويف مروسيه من خلال ممارسته والتي تتضمن الانتقاد المفرط لهم , والسخرية , وتجاهل لإنجازاتهم لذا يتجنب المروسون الانخراط المباشر مع القائد السام. وبين (Forsling, 2018) أنه ليس من الضروري أن يكون القائد الغير كفي سام , فالقائد الغير كفي لا يعنى أنه يمارس ممارسات غير أخلاقية ويمكن للموظفين تعامل معه. وذكر (Zagross and Jamileh, 2016) أنه يمكن أن تكون القيادة السامة ضارة للمروسين لكونها تسبب الإجهاد , انخفاض الأداء , ضرر نفسي وأضاف (Lippmann, 2005) أن القادة السامة تؤثر في سلوك الأتباع وتشكله بحيث يميل إلي الأسوأ علي عكس سلوكهم الذي كانوا عليه والذي يظهر في الغطرسة وانعدام النزاهة . وذكر (Jardion, 2012) أنه ليس بالضرورة أن يكون القائد السام ذكراً , ولكن قد تكون أنثى تحمل صفات ذكورية فتُصنف بأنها سامة فيبدأ مروسيها بكرهاها .

النظريات المرتبطة بتفسير بالقيادة السامة

Theories Related to interpretation of Toxic Leadership

تعد نظرية الحفاظ علي الموارد (Conservation of Resources Theory Hobfoll, 2001) من أهم النظريات التي فسرت سلوك القائد السام علي متابعيه حيث تنص علي أنه في حالة اكتساب الشخص لمورد سواء كان مادي أو نفسي مثل (الأمن , العلاقات الاجتماعية , مورد مادي من خلال التوظيف , الكفاءة في العمل) يعمل علي الحفاظ عليها وفي حالة فقدان هذه الموارد أو التهديد بفقدانها يجعله يشعر بحالة من الضيق وهذا في حالة عدم المواجهة وفي حالة المواجهة يتحول الأمر لصدمة أو ما يسمى بالإجهاد الوظيفي . وقد أكد (Hobfoll (2001 أن استنزاف هذه الموارد يؤثر بشكل كبير علي رفاهية الموظفين , ارتفاع معدلات الدوران , انخفاض الرضا الوظيفي . وقد وجد (Vinokur et al; 2011) أن استنزاف الموارد ليس في البيئات الراضية للقيادة السامة فقط ولكن ظهر أيضاً في البيئات التي تتقبل القيادة السامة كعسكريون حيث أوضح أن هذا الاستنزاف يحدث علي المدي الطويل مما يعوق الأفراد من استكمال مهامهم بالإضافة إلي وجود انحرافات شخصية لدي المروسين تؤثر بشكل واضح علي أعمالهم داخل المنظمة . وتعتبر نظرية الحفاظ علي الموارد هي الإطار النظري والأساس للآتي:-
-مدي تأثير الإشراف التعسفي باعتباره بعد من أبعاد القيادة السامة
-لشرح وفهم الأنماط القيادية السلبية المختلفة وما تحدثه من إجهاد وظيفي , ارتفاع معدلات الانسحاب من العمل.

وقد بين (Lui et al; 2012) ؛ (Bandura, 1986) في نظرية التعلم الاجتماعي أن وجود ثقافة السامة بين المروسين يرجع إلي مراقبتهم إلي سلوكيات قادتهم لمعرفة ما هو الوضع السائد داخل المنظمة ويتحول الأمر إلي تقليد سلوكيات القائد دون وعي . فإذا كان السائد يعتمد علي استخدام أسلوب الإشراف التعسفي تجد المروسون يميلون إلي الانخراط في مثل هذه السلوكيات بشكل كبير مما يساعد علي انتشار سلوكيات القائد السام . وأكد (Lui et al 2012) أنه لا يتم اكتساب



ومعارفه إلا من خلال التدريب ؛ لذا يجب علي المنظمة أن تعمل علي تطوير المهارات الاجتماعية للموظفين اللازمة لتنفيذ المهام , بإضافة إلي تعزيز برامج تدريبية تساهم في رفع الثقة لدى الموظفين. وأكد (Armstrong,2003) أنه من الضروري وجود تدريب إضافي للموظفين طول فترة عملهم , فهذا يساعدهم علي تحديث مهاراتهم , وزيادة إنتاجيتهم وتحقيق قوة عاملة فعالة مما ترفع من كفاءة المنظمة.

2. أداء الموظف

هو الوسيلة التي تحقق بها المنظمة أهدافها والتي تكون مشتركة بين الموظف و المنظمة وتكون بعيدة كل البعد عن المصالح الشخصية وتكون وفقا لأهداف المنظمة ورؤيتها . قد تعددت المفاهيم الخاصة بأداء الموظف, حيث أوضح (Abou azoum et al ;2017) أن الأداء هو درجة من إنجاز المهام والتي ترتبط بالوظيفة داخل بيئة العمل . وبين (Saeed et al ;2013) أن الأداء هو فن اكتمال المهمة في إطار بيئة العمل ولكن مع الوقت اصبح هذا التعريف غير محدد وقد عُرِضت تعريفات أكثر دقة من خلال العوامل المؤثرة في الأداء وهي أسلوب القيادة ,الثقافة التنظيمية , التحفيز المادي , محتوى الوظيفة , وأخيرا المشاكل الشخصية .وعرف(Stannack, 1996). الأداء بأنه كل ما يمكن قياسه من خلال قياس كفاءة المدخلات الخاصة بالمنظمة والمخرجات الخاصة بنواتج عملية الإنتاجية . تبين (Good ,1973) أن الأداء هو ما يقوم به الموظف حسب قدرته والإمكانيات يقوم بها في مكان العمل وأشار (Motowidlo et al ;1994) أن الأداء هو القيمة نتوقعها المنظمة من خلال ما يقوم به الموظف في المتاحة في المنظمة . وعرف (casico, 2006) الأداء بأنه درجة الإنجاز الذي يحققها الموظف من خلال مهمة تنظيمية بيئة العمل . وذكر (Nguyen et al ;2020) أن الأداء هو نتيجة العمل من حيث الجودة , الكمية التي يحققها الشخص في تنفيذ المهام وفقا لمسؤوليات معينة موكلة إليه من قبل شخص أو عدة أشخاص في المنظمة من حيث النوعية , الكيفية لتحقيق أهداف المنظمة .وأوضح Rafique et al ;2017 أنه قدرة المنظمة علي تحقيق الأهداف بقدر من الكفاءة, ويعتبر العنصر الأساسي لنجاح أي منظمة وتحقيق إنتاجيتها . وأضاف أنه يمكن تعريف الأداء من خلال أكثر من عامل وهم التواصل ,ضغوط العمل , الإجهاد البدني , الإجهاد النفسي , الضغوط التنظيمية , والتحفيز وأشار كلا من (Mathis and Jackson, 2011) بأن الأداء هو التحقق من الناتج والذي تم إنشاؤه وفقا لنشاط وظيفي معين خلال فترة زمنية معينة بإضافة بشرط أن يحقق أهداف معينة.

وهناك مجموعة من العوامل تؤثر في أداء الموظف وهي:

التدريب والتطوير Training and Development

من خلال تقديم مجموعة من البرامج التدريبية للمساهمة في تحسين أداء الموظفين . وبين (عبد الحفيظ وآخرون, 2020) أن التدريب يعمل علي إكساب الموظف القدرات والمهارات التي تزيد من كفاءته ليتمكن من أداء موظفته بشكل أفضل ولا بد أن يكون هذا التدريب مواكب للتغيرات التي قد تطرأ علي المنظمة . حيث ذكر (Bratton 2003) أن الموظفين الذين يمارسون عملهم دون وجود تدريب كافي فأن أداءهم يتضرر ويغادرون المنظمة بمحض إراداتهم. وراي (Kimolo, 2013) أن تحقيق أكبر استفادة من مهارات الموظف علي الرغم من ذلك أن اغلب صناعات القرار يميلون كل الميل إلي القيادة السامة لكونها تحقق إنجازات سريع علي المدى القصير وتجنب المنظمة الهياكل التنظيمية المكلفة والتي تزيد التكاليف في المنظمة.

وبناءً عليه فإن وجود القيادة السامة في بيئة العمل سواء كانت ديناميكية أو بيروقراطية فهي تتسبب في أضرار جسيمة سواء علي الجانب المادي من ارتفاع التكاليف , زيادة معدلات الدوران في المنظمة , ارتفاع معدلات الغياب لدي الموظفين ,قلة الإنتاجية , أو علي الجانب النفسي من خلال إحداث بيئة من التوتر والقلق وخلق مناخ غير جيد للعمل بإضافة إلي التوتر والإجهاد لذا لا بد علي المنظمات العمل للحد من الآثار السلبية لهذا النوع من القيادة .

معدلات الدوران Turnovers Rate

تساهم زيادة معدلات الدوران لدى الموظفين القدامى في ضعف معدلات الأداء للموظفين الجدد والحاليين . وأكد (Saeed et al; 2013) أن زيادة معدلات الدوران من الموظفين السابقين يؤثر علي أداء الموظفين المتواجدين في



المنظمة. وأكد (Armstrong, 2009) أن ارتفاع معدلات الدوران بين العمال المهرة والقدامى وارتفاع نسبة المبتدئين فيها قد يضر بكفاءة المنظمة. وأضاف ((Premeaux, 2006) أن نسبة معدل الدوران من تهديدات التي تواجه المنظمة بشكل كبير وتعمل علي زيادة نفقاتها وتكاليفها من حيث تكلفة تعيين واختيار موظفين جدد؛ لتعويض الفجوة في المنظمة. وبين (Maxwell, 2010) تتمثل المشكلة الرئيسة لدوران الموظفين في ترك الموظفين الأكثر خبرة للمنظمة مما يجعلها تتحمل نفقات ضخمة من التدريب وتكيف الموظفين الجدد مع المنظمة. وذكر (Phillip, 2009) أن زيادة معدلات الدوران بين الموظفين الأكثر خبرة وفاعلية في المنظمة يتسبب في انتقال هذه المهام إلي الموظفين عديم الخبرة والمعرفة مما يتسبب في عدم رضا مستوى العملاء , وانخفاض الأداء للمنظمة , بإضافة إلي انخفاض المبيعات في المنظمة.

أسلوب القيادة leadership style

يساهم أسلوب القيادة بشكل واضح في تحدي معدلات الأداء , لذا نجد القيادة ذات الأسلوب الأخلاقي يتمتع موظفيه بدرجة عالية من الأداء . حيث أوضح (Rainer, 2014) أنه حتي المنظمات التي تتسم بالعدالة والأخلاق كمنظمات الدينية لم تسلم هي الأخرى من وجود قادة سيئون وسلوكياتهم السامة ولكن يفلتون بسبب شخصيتهم الجذابة والساحرة. وأشار (Diamantidis and Chatzoglou, 2019) أن الدعم الذي تقدمه الإدارة للموظفين والتخلي عن فكرة أن الموظف عبارة عن آلة يساهم في الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة , يجعله يعمل بشكل أفضل , ويعتبره شرط الأداء لتحسن أداء الموظفين. وذكر (Fiedler et al; 1988) أن سلوكيات القائد الفعال يسهل تحقيق رغبات التابعين , مما يحقق معدلات مرتفعة لأداء الموظفين في المنظمة. حيث بين (Daft, 2005) أن من الضروري اتباع القائد للسلوكيات الداعمة للموظفين؛ لزيادة أداء الموظف , يتم ذلك من خلال خلق بيئة يحترم فيها الموظفين والقادة بعضهم بعض , تعزيز التعاون والثقة بإضافة إلي وجود دعم عاطفي لهم. واتفق معه (Hernandez et al ; 2011) أن أسلوب القيادة الداعمة وما تقدمه من احترام متبادل ودعم نفسي وتقديم الملاحظات بشكل إيجابي , يساعد في المهام الصعبة في المنظمة ومنها تزيد من معدلات الأداء بشكل واضح.

التواصل Communication

حيث يعتبر التواصل الجيد بين الموظفين والقادة من العوامل التي تساهم في زيادة معدلات الأداء . وبين (القحطاني, 2008) أن الخلل في القنوات الاتصال في المنظمة يؤثر علي الأداء . وهي تتكون من المرسل والمستقبل و وسيلة الاتصال و التغذية العكسية و المحتوى. ووضح (Rafique et al; 2017) أن التواصل يتمثل في دور الموظف في قدرته علي التفاعل مع غيره في ظل وجود قيم ومعايير تحكم المنظمة , هذا يساعد علي فهم المعلومات وسهولة إيصالها مما يخلق بيئة إيجابية تزيد من الأداء وتعالج قصوره وبين (القحطاني, 2008) أن الخلل في القنوات الاتصال في المنظمة يؤثر علي الأداء . وهي تتكون من المرسل والمستقبل و وسيلة الاتصال و التغذية العكسية و المحتوى. وأكد (Durbin, 2009) علي ضرورة وجود اتصال فعال بين الموظفين بعض البعض وبين القادة مما يساهم في خلق مستقبل أفضل ويكون الموظفين أكثر قدرة علي تحمل المسؤولية , وأن غيابه يعوق تنفيذ المهام في المنظمة بشكل ملحوظ وأوضح (Anwar et al; 2015) أن الأسلوب الذي تتمتع بها القيادة الاستبدادية نتيجة سلطاته الواسعة يعمل علي تقيد الاتصال في المنظمة و التنشئة الاجتماعية .

التمكين Empowerment:

ويمثل في تمكين الموظفين من مهام وظائف بشكل جزئي , ويتمكنوا من اتخاذ القرار فيما يتعلق بها أو بالمنظمة ككل وُجد أنه يؤثر في مستويات الأداء لديهم . و بين (Saeed et al, 2013) أن تمكين الموظف في حدود مهام وظيفته بطريقة سليمة يزيد من أداء الموظف والرضا الوظيفي , ويقال من معدلات الدوران. ووضحت (Mulyadi, 2007) أن التمكين هو القدرة علي السماح أو المنع عن طريق تفويض القادة لمؤوسين بعض الأمور للتفكير والفصل فيها بإضافة إلي اتخاذ القرارات والإجراءات بشكل مستقل عن القادة

وبين (Diamantidis and Chatzoglou, 2019) أن الاستباقية شكل من أشكال التمكين وهي تعني إعطاء الموظف الحرية في العمل في حدود المسؤوليات الموكلة له . حيث يعتبرها نقطة هامة في زيادة معدلات الأداء في المنظمة بالإضافة إلى أنها تساعد على حل المشكلات التي قد تواجه المنظمة , تنبؤ بالتغيرات التي قد تحدث للمنظمة وتهدد استقرارها . وأشار (Yasoithai et al; 2015) أن التمكين هو عملية تفويض الموظف للتفكير , والتصرف , اتخاذ الإجراءات والقرارات التي تساعد على التحكم في العمل بشكل مستقل . وأكد (smith, 1997) أن التمكين يعني إعطاء القوة , والانفتاح , وإطلاق العنان لإمكانيات الأشخاص . ولكي يحقق التمكن أفضل النتائج لابد أن يكون مصحوبا بتقدير للموظف .

مشاركة المعلومات: Sharing Information

تتمثل في المشاركة المعلومات الخاصة بالمنظمة بين القادة والمؤوسين ساعد بشكل كبير في ارتفاع معدلات الأداء وأكد (Lawler and moon, 1986) أنه من الضروري أن يكون الموظف على دراية كاملة بمعلومات اللازمة لاتخاذ القرار في المنظمة. وأكد (Lawler, 1986) أنها من العناصر الحاسمة للتمكين وأوضحهم تأثيرا , حيث أشار (spreitzer, 1995) أن مهام الموظف ترتبط بقدرته على الوصول إلى المعلومات التي تخص وظيفته .

الحوافز Motivation

أشار (Saeed et al; 2013) أن الحوافز لها تأثير السحر على ارتفاع مستوى الأداء بشكل سريع , حيث أوضحت الدراسة الإحصائية التي أجراها على الشركات الصناعية في باكستان أن الأداء قفز من 11% إلى 37% في مدة قصيرة من عمل بنظام الحوافز , فهي تجعله يعمل ويبدع بشكل أفضل . وأوضح (Rafique et al; 2017) أن الحافز يعتبر من الدوافع الداخلية لدى الموظف والتي تجعله يبذل قصار جهوده لتحقيق أعلى مستويات الأداء . وأضاف (Dencker and Shah, 2009) أن الحافز ليس شرطا أن يكون ماديا لزيادة الأداء قد يكون نفسيا كالعامل الموظف في فريق لزيادة معدلات التنافس بين الموظفين فيزيد الأداء . ويؤكد أن الحافز النفسي لابد أن يصاحبه دعم ولكن ليس من جهة العمل فقط ولكن من خارجها أيضا .

بيئة العمل Work Environment

ذكر (Moureen 2004) أن بيئة العمل أحد الأسباب الأكثر شيوعا وراء انتقال الموظفين من شركة لأخرى في بضعة أشهر , حيث أنهم يفضلون العمل في بيئة مناسبة لهم والتي تجعلهم يظلون في المنظمة لعدة سنوات . وأكد (Horton 2007) أنه يمكن وصف بيئة العمل بالجيده أو السيئة من خلال ما يقدمه من راحة أو تقدير , فالمنظمة الجيدة تعطي مقدار من الراحة والتقدير يساهم في بقاء ولاء الموظفين للمنظمة . أم السيئة فالتى يشعر فيها الموظف بتهديد وعدم الاستقرار , وهذه البيئات يرتفع معدلات الدوران فيها بشكل واضح و يفشل الموظفين في الارتقاء بمستوياتهم.

•منح السلطة power

أوضح (Yasoithai et al; 2015) أن منح الموظف مزيد من السلطة فيما يتعلق بمهام وظيفته من خلال مساهمته إما بأفكار أو الآراء في عملية صنع القرار في المنظمة يمنح الموظف مزيد من الثقة والابداع في بيئة العمل. حيث أكد (Bowen et al, 1992) أن التمكن يكون من خلال مشاركة السلطة , والمعرفة بين الموظفين يساهم زيادة الرضا الوظيفي والالتزام والذان بدورهما يساهمان في زيادة الانتاجية.

أبعاد لأداء الموظف:

حيث أشار (Motowildo et al; 1997) أن الأداء الوظيفي ينقسم إلى أداء المهام , الأداء السياقي . فأداء المهام هو العمل الذي يساهم في أداء وظيفة معينة لتوليد نتيجة متوقعة ودقيقة , وهناك نوعان من أداء المهام أولاً وهو تحويل المواد الخام إلى سلع وخدمات تنتجها المنظمة . ثانياً تتكون من الأنشطة التي تخدم وتحافظ علي العمل الفني في المنظمة ويتمثل في توفير الإمدادات من المواد الخام أو توفير مهام التي ترتبط بالتنسيق والتخطيط والإشراف علي الموظفين بحيث يساهم في أداء أعمالهم بكفاءة وفعالية . ومن هنا نستنتج أن أداء المهام يرتبط ارتباطاً وثيق بالأداء الفني والتقني للمنظمة من خلال تنفيذ العمليات في المنظمة بشكل فني أو الحفاظ علي متطلباتها الفنية والخدمية.

وأضاف (Motowildo et al; 1997) أن الأداء السياقي هو الفاعلية في أداء العمال لوظيفتهم الرسمية التي يساندها دعم شخصي لسلوكهم من قبل زملاءهم أو الرؤساء وتوفير أجواء اجتماعية وفسولوجية مناسبة في مكان العمل ، مما يساهم في الحفاظ علي البيئة التنظيمية والاجتماعية والنفسية علي نطاق واسع . وأكد أن الأداء السياقي يتضمن مجموعة من الأنشطة التي تعزز من استمرار التواصل والتنظيم في المنظمة , وتوفير مناخ نفسي من خلال الأنشطة التي تتضمن المساعدة والتعاون مع الآخرين في وجود قواعد وإجراءات تنظيمية لدعم الأهداف التنظيمية والدفاع عنها وخلق جو من الحماس يساعد في إتمام المهام بنجاح.

واختلف (Pass, 1988) أن الأداء الوظيفي هو أداء المهام حيث يعنى تنفيذ المهام بشكل من المهنية , وهذا الارتباط نشأ نتيجة اعتقاد البعض أن العمال الذين يقضون وقت قصير في إنجاز أداء معين يعتبرونه مهام , وارتبط الأداء بالمهام عن طريق كثرة عدد الوحدات التنظيمية التي يتولها الموظف فكلما قل عدد الوحدات التنظيمية للموظف أصبح ذلك مهمة وليس أداء , ولكن علي المدى البعيد ساعد ذلك في التحكم في مستويات الأداء وليس له علاقة بالمهمة . ومن خلال ذلك استنتج (Pass, 1988) أن تساوي المهام والأداء الوظيفي لا يتساويان في كثير من الوظائف.

مما سبق تستنتج ان:

- **أداء سياقي:** وهو يتمثل في أداء الموظف لمهام وظيفته ويدعم هذا الأداء تشجيع من الرؤوسين وتوفير أجواء اجتماعية وفسولوجية مناسبة فب بيئة العمل مما يساهم في وجود بيئة تنظيمية جيدة في المناسب لتحقيق معدلات من الأداء .
- **أداء المهام :** تتمثل في أداء الموظف لمهام وظيفته لتحقيق نتائج دقيقة ومتوقعة , وهو ينقسم إلي نوعين الأول يعبر عن تحويل المواد الخام إلي سلع وثانياً من الأنشطة التي تساهم في الحفاظ علي العمل الفني في المنظمة وتوفير الإمدادات اللازمة لذلك .

• نظريات مرتبطة بتفسير أداء الموظف

Theories Related To Interpretation Of Employee Performance

تعتبر النظرية التحفيزية أو نظرية X , Y من النظريات الشهيرة في تفسير أداء الموظف.

حيث ذكر (Douglas Mc and Gregor, 1964) أن هناك نوعين من الموظفين هما الموظف X وهو يعبر عن الموظف الذي يتجنب العمل والمسئوليات لافتقاره للطموح , ولديه جمود اتجاه التغير ؛ لذا تلجأ المنظمة إلي تطبيق العقاب عليه وتهديده في بعض الأحيان . أما عن الموظف Y فهو يعبر عن الموظف الذي يبذل الجهود في العمل وتقدم له المنظمة مكافآت نظير عمله وفي الوقت نفسه تقوم المنظمة بإجباره علي تنفيذ كثير من المهام والمسئوليات دون اختلاف في مستوى المكافآت الذي تقدمه . ولكن مع الوقت وُجد أن هذه النظرية بعيدة كل البعد عن الواقع بسبب تجاهلها للعوامل الداخلية , والخارجية , والدوافع الإنسانية والتي بدورها تؤثر علي الأداء .

ونظراً للقصور في النظرية التحفيزية ؛ لذا تعد نظرية التوقع Expectancy Theory من النظريات الأكثر واقعية في تفسير أداء الموظف. حيث ذكر (Vroom, 1964) أن من المناهج التي يجب أن تتبعها المنظمات الحديثة لتحسين أداء الموظف هو نظام المكافآت معتمدة في ذلك علي سياسة المساواة والأنصاف . وقام (Fox, 1998) بتطوير نظرية التوقع Expectancy Theory حيث أشار إلي أن الموظف يشعر بالثقة , التحفيز في حالة تكليفه بمهام يشعر فيها بمدى تقدير المنظمة لقدراته , وتقدم له مستوى مقبول من التعويضات نظيراً لما يقدمه من إنجاز.

وبين (Herzberg, 1959) في نظرية Two Factor theory أن الدافع الداخلي لدي الموظفين هو من يساعدهم علي العمل والأداء بشكل أفضل ولا يظهر هذا الدافع إلي في وجود عوامل تحفيزية تحقق الرضا الوظيفي مثل وجود بيئة عمل إيجابية , ظروف تنظيمية كوضع الموظفين في مناصب تتلاءم مع قدراتهم . وأضاف أن التقدير الموظف مهما كان مقدار

العمل الذي يحققه يندرج نحو العوامل التحفيزية التي تحقق الرضا الوظيفي. وقد أشار كلا من (Kahn et al, 1964) من خلال نظرية الدور Role Theory إلى أن من ضمن معوقات الأداء في المنظمة هي الغموض في محتوى الوظيفي وتضارب الأدوار وأكد أنها من المسببات الرئيسية في الضغوط الوظيفية في المنظمة.

وطبقا لنظرية الأحداث العاطفية Affective Event Theory أكد كلا من (Thompson and phua, 2001) أن تعليقات المديرين علي مرؤوسهم تؤثر بشكل كبير علي مستوى أداءهم ومن ثم مستوى الرضا الوظيفي لديهم , لذا يجب علي المديرين البعد عن التعليقات السلبية التي تتضمن تنمر , سخرية من المرؤوسين . ويضيف (Bell, 2017) قد لا تكون العلاقة عدم التساوي بين المنظمة والموظف ولكن قد تكون بين ما تقدمه المنظمة للموظفين فيما بينهم حيث يبدأ الموظف في المقارنة بين ما تقدمه له المنظمة وما تقدمه لغيره وفي حالة شعوره بعدم التساوي بينه وبين غيره ينخفض معدل الأداء لديه.

وتناول (Walster, 1973) من خلال نظريته المساواة أو الإنصاف Equity theory أن عدم التساوي بين ما يقدمه الموظف للمنظمة (جهد , عمل , وقت) وبين ما تقدمه المنظمة له من (مزاي , حوافز , مكافآت , احترام , وتقدير) يخلق حالة من عدم الرضا لدي الموظف ومن ثم يؤثر سلبا علي أدائه. وقد بين كلا من (Latham et Wexley, 1994) ضمن النظرية الضمنية Implicit Theory أنه في حالة تمكين الموظف ومشاركته في عملية اتخاذ القرار في المنظمة وأشاعره أنه ضمن المؤسسين لها يجعله يشعر بالرضا الوظيفي والالتزام اتجاه المنظمة والذي بدوره يعزز أدائه بشكل أفضل .

3-الدعم التنظيمي Organizational Support

يتمثل فيما تقدمه المنظمة لتحقيق مستوى للرفاهية للموظفين وتحسين معدلات الأداء ، وأشار (Eisenberger, 2002) أن الدعم التنظيمي هو إدراك الموظف لمدي تقييم المنظمة لمساهماتهم وتحقيق لهم الرفاهية. وبين (Eisenberger, 1997) أن يختلف إدراك المرؤوسون للدعم التنظيمي وفقاً لاختلاف البيئة التنظيمية فقد يكون الدعم التنظيمي يتبنى تقديم المساعدات من معدات لازمة لتحسين جودة الأداء والبعض الآخر يراها توفير التدريب لازم لاكتساب مهارات جديدة والتي تؤثر بشكل كبير في تطوير الأداء وكما يمكنهم المشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بالمنظمة. وسوف نتناول الباحثة هذا الجزء بعرض مفهوم الدعم التنظيمي وأبعاده

وقد عرف (Ambreen et al, 2014) الدعم التنظيمي أنه درجة إدراك الموظف أن المنظمة تقدر مدخلاته وتهتم برفاهيته . وأضاف أن الموظفين الذين يتمتعون بدرجة عالية من الرفاهية يتحسن أداءهم ويكون لهم القدرة علي مواكبة التغيرات التي قد تطرأ علي المنظمة وذكر (Thasika, 2020) أن الدعم التنظيمي هو بناء مهم في كيان المنظمة يساهم بشكل كبير في تحقيق ميزة تنافسية . وأضاف أن الدعم التنظيمي ليس بين الموظفين فقط ولكن بين القادة بعضهم بعض وبين القادة الموظفين مما يدعم بيئة إيجابية للمنظمة. حيث عرف (George, 1999) أن الدعم التنظيمي هو القدر من الرعاية والرفاهية التي تحققها المنظمة للموظف وتتضمن العدالة في معاملتهم والقدرة علي حل مشكلاتهم بالقدر الذي يحقق الرضا الوظيفي للموظف. كما أشار (Jain et al, 2013) أن الدعم التنظيمي هو سبل الرفاهية المختلفة التي قد تقدمها المنظمة للموظف لتعزز أدائه وتحافظ علي ولاءه للمنظمة. وحذر (Eisenberger, 2016) من افتقار المنظمات للدعم التنظيمي فهو عنصر أساسي في ضعف الأداء في المنظمة. وأكد أنه لا يتم الدعم التنظيمي بشكل جيد إلا في وجود قيادة فعالة , ظروف عمل مرغوبة , ومعاملة عادلة يحوطها ممارسات فعالة لقسم الموارد البشرية في المنظمة.

وقد أشار (علي , بن سليمان , 2018) أن الدعم التعظيمي هو شعور المرؤوسين بمدى اهتمام المنظمة برفاهيتهم وتقديم الدعم لأفكارهم وإسهاماتهم فيخلق درجة من الانتماء والالتزام لدي المرؤوسين مما يحقق درجة من درجات الرضا الوظيفي . وتوصلت (جميلة, 2016) أن الدعم التنظيمي يعبر عنه أن شكل من أشكال المساعدات المادية والمعنوية والتي تمنحها المنظمة للعاملين بها وتكون في صورة اهتمام بهم وتقديرهم وتحقيق الرفاهية لهم مما يؤثر علي أداء العاملين لتحقيق أهداف المنظمة.



وأشارت الدراسة أن هناك ثلاث أبعاد للدعم التنظيمي وهي:

البعد المالي :

ويتمثل في كل ما يتعلق بالجانب المالي في المنظمة من أجور , مكافآت , بدلات . حيث أكد (Eisenberger, 2016) أن الأجور هو الدافع الأول في زيادة الأداء , بحيث يكون نظام مكافآت يرضى الموظفين ويحقق للمديرين أكثر إنتاجية .و رأى (Bratton, 2003) لابد أن تمتلك المنظمة بيئة مناسبة لعمل الموظفين سواء كانت أصول مادية مثل الأدوات اللازمة للعمل , المقاعد , الإضاءة , الوسائل التكنولوجية والتي تساهم في تسهيل العمل . وفي حالة فقدانها يشعر الموظف بفقد التقدير فيؤدي إلى انخفاض الإنتاجية وعدم الشعور بالرضا الوظيفي , فينتهي المطاف بتركه للعمل . وقد بين (Thasika, 2020) أن الأنصاف والتي تتمثل في العدالة في توزيع الأجور , الترقيات , المكافآت , التعينات , والعدالة في معاملة الموظفين والإفصاح عن المعلومات التي تخص عملية صنع القرار في المنظمة .يعتبر من أشكال ضمان ولاء الموظفين للمنظمة ..حيث أكد (Eisenberger, 2016) أن الأجور هو الدافع الأول في زيادة الأداء , ويعتبر بعد مهم من أبعاد الدعم التنظيمي , ولكي تؤدي دورها في تعزيز الدعم التنظيمي لابد أن تكون مصحوبة بسياسات تعزيزية مثل الترقيات , الاعتراف بالعمل الجيد , الأمن الوظيفي . وبين (Paul, 2009) أن عديد من المؤسسات قامت بتطبيق استراتيجيات مختلفة للاحتفاظ بالموظفين في ظل ارتفاع معدلات الدوران مثل الاهتمام بالاستحقاقات الموظفين , وزيادة الأجور , تقديم المكافآت . ولكن اختلف معه (Drake, 2009 and Duchon) أن مثل هذه الممارسات (ارتفاع أجور , زيادة مكافآت) تساعد في زيادة نفقات المنظمة وتقلل من الأرباح في المنظمة؛ لذا لابد أن تكون هذه وفقا لاستراتيجيات محددة .

البعد الوظيفي :

يتمثل في وضوح المسؤوليات الخاصة بالمهام الوظيفية للموظف , وتوفير أشكال التمكين المختلفة , ودعم القادة للمرؤوسين . وبين (ابراهيم, 2013) أن التمكين والذي يتمثل في تفويض الصلاحيات والمسؤوليات بقدر متساوي , تحفيز الإبداع لدي الموظفين , ومنح الثقة للموظف في التعبير في بيئة العمل وإشباع حاجته النفسية مما يزيد شعور الفرد بالانتماء للمنظم . وأشار (شريف , 2017) أن وضوح المسؤوليات تساهم في التزام الموظف بالواجبات التي توكل إليه وتكون محددة من قبل المنظمة لذا يجب أن تكون واضحة وفقا لسلطاته ويتوفر نظام معلومات يمكن للموظف يساعده في أداء عمله بشكل أفضل . وأضاف (Eisenberger, 2016) أن من أشكال دعم القادة للمرؤوسين من خلال ترك حرية تقييم رؤساءهم وأكد أن قوة الموظفين كجماعة تؤثر بشكل كبير علي تغير سلوك المشرف أو تحسين لتحقيق أهداف المنظمة وتلبية احتياجاتها .بإضافة إلى تدعيم طرق التدريب والتطوير الخاصة بالموظفين دون تميز . وذكر (Bratton, 2003) أن وجود الاستراتيجيات التي تحافظ علي بقاء الموظفين والتي تشمل مجموعة من المزايا مثل المزايا التأمين الصحي , الإجازات المرضية المدفوعة , الإجازة تجعل الموظفين أكثر رضا وتقليل معدلات التغيب والدوران .ورأي (Georgi, 2004) أنه من الضروري أن يقوم المديرين بتشجيع الموظفين من خلال تمكينهم وتقدير مساهمتهم والسماح لهم بأخذ الدور القيادي في وظائفهم مما يعزز كفاءتهم, تعزز روحهم المعنوية , ويقلل معدل دوران في المنظمة وأكد (Spencer, 2001) أن يجب إنشاء سياسات للشركة متعلقة بالتوقعات السلوكية للموظفين ويتم تنفيذها ووفقا لقانون والتي بدورها تتعامل بشكل سريع مع الشكاوي سواء كانت من الموظفين أو العملاء .

البعد التنظيمي:

فقد وضح (Eisenberger, 2016) أن البعد التنظيمي يتمثل في العدالة التنظيمية والتي تكون من خلال تقديم مزايا للموظفين الأكفاء بالإضافة إلى تقديم منح تدريبية وتعليمية للعاملين في المنظمة , الفصل بين وقت العمل والأوقات الشخصية . ويعتبر بعد مهم من أبعاد الدعم التنظيمي , ولكي تؤدي دورها في تعزيز الدعم التنظيمي لابد أن تكون مصحوبة بسياسات تعزيزية مثل الترقيات , الاعتراف بالعمل الجيد , الأمن الوظيفي . وأضاف (Eisenberger, 2016) أن رفع الأجور من أشكال العدالة التنظيمية ولكن في حالة إحساس الموظف أنه حدث نتيجة ضغوط خارجية قد يضعف أداه بشكل ملحوظ كما حدث مع شركتي (Ziobro) و (Worstal)



وأشار (Eisenberger, 2016) أيضا الدعم الموظفين يتم عن خلال توفير بعض الشركات لبرامج تدريبية مثل برامج الاستشارات المهنية , والتدخل السلوكي لمساعدة الموظفين في حل مشاكلهم الشخصية والاضطرابات السلوكية التي قد تؤثر سلبا علي أداءهم. وقد أكد (Trevor et al ؛ 2004) أنه لابد من وجود تكافؤ بين المكافآت سواء كانت مادية أو غير مادية وبين ما يسعى الموظف لتحقيقه , فكلما كان هذا التكافؤ مرتقعا حقق الرضا للموظفين وزاد حرصهم علي البقاء فيها مما يزيد من كفاءتها . وعلي العكس في حالة انخفاض مستوى التكافؤ يقل الرضا الوظيفي ويزيد من معدلات الدوران . وقد اتفق معه (Spencer ,2001) أنه من ضروري أن يتعلم المديرون أن تكون أهدافهم مواءمة لاحتياجات .

الفصل الثالث : منهجية الدراسة

اولا: مشكلة الدراسة

ونجد أن كثير من الدراسات التي تناولت أداء الموظف في تحقيق ميزة تنافسية علي المدى البعيد ولكن هذا لا يتحقق من فراغ لابد من مساندته بطرق مختلفة لكي يشعر بذاته وأن كل ما يقوم به مهما كان بسيطاً يساهم بشكل كبير في بناء المنظمة . واختلف الباحثون في تقدير العوامل التي تحسن هذا أداء والتي تؤثر بشكل كبير علي أداء المنظمة فالموظف إحدى تروس المنظمة , أن الخلل في أحد أجزائها يجعلها غير قادرة علي البقاء . و أن إساءة استخدام السلطة من قبل بعض القادة زاد من اهتمام الباحثين والكتاب لدراسة القيادة السامة وأبعادها وقد تناولت الدراسات هذا الجانب المظلم من القيادة وقد أطلق عليه أسماء مختلفة كقيادة المدمرة والقيادة الاستبدادية , والقيادة المدمرة وقد تبين اختلاف كبير في تفسير هذا النوع من القيادة مما أثر سلباً علي العاملين في ظل هذه القيادة . وتميز هذا النوع من الدراسات بالندرة لذا أصبح من الجوانب المهم. فلابد من وجود الدعم التنظيمي يساهم بشكل كبير في تهيئة البيئة المناسب للعمل بشكل يحقق ميزة تنافسية بين مثيلاتها من القطاعات الأخرى سواء كانت خدمية أو الإنتاجية , وأضاف أن تحقيق أبعاد الدعم التنظيمي بشكل واضح يؤثر بشكل كبير علي أداء العاملين في هذه القطاعات . حيث أصبح الدعم التنظيمي في الآونة الأخيرة من أساسيات المنظمة , ويرى الباحثون أنه من الموضوعات التي جذب إليه الباحثون حديثاً لإدراكهم مدي تأثيره في تحقيق بيئة فعالة . ويزيد بدوره توقعات العاملين في تحقيق شأن أفضل في المنظمة

ثانيا : عينة الدراسة :

حيث تم سحب عينة ميسرة من مجتمع الدراسة البالغ 1449 موظفا عند مستوى ثقة 95%, ومعدل خطأ 5% وهي 322 مفردة وذلك حيث يتراوح مجتمع الدراسة بي 1000 إلي 2000 وتم توزيع 322 استمارة والصالح منه 392 للتحليل الإحصائي . وتشمل علي البيانات المطلوبة , مصادرها , قياس متغيرات الدراسة , ومجتمع الدراسة , وطريقة سحب العينة , ثم إجراء استبيان , حيث اعتمدت الدراسة علي بيانات أولية وثانوية ويتضمن مجتمع الدراسة موظفي جامعة دمنهور البالغ عددهم 1449 موظفا

ثالثا:اهداف الدراسة :

تسعي هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية :

- 1- قياس التأثير المباشر القيادة السامة علي أداء الموظف للعاملين في جامعة دمنهور
- 2- قياس التأثير المباشر الدعم التنظيمي للعاملين بجامعة دمنهور علي مستوي أدائهم
- 3- قياس التأثير للقيادة السامة علي أداء الموظف عند توافر الدعم التنظيمي كمتغير معدل

رابعا : تساؤلات الدراسة:-

1. ما تأثير القيادة السامة علي أداء الموظفين بالنسبة لموظفي جامعة دمنهور ؟
2. -ما تأثير الدعم التنظيمي علي أداء موظفي جامعة دمنهور ؟
3. -ما تأثير القيادة السامة علي أداء موظفي جامعة دمنهور في حالة الدور المعدل لدعم التنظيمي؟

خامسا : فروض الدراسة

1- العلاقة بين القيادة السامة وأداء الموظف

وضح (Simons and peterson2000) أن القيادة السامة تخلق تعارض في المهام بين الموظفين والقادة وغموضها مما يتسبب في اتساع الفجوة الصراعات بينهم في المنظمة وأكدت دراسة (Hitchcock,2001) في تقدير تأثير القيادة السامة فهو يعتبرها قيادة مناسبة لكن لاستراتيجيات قصيرة الأجل فهي تنطبق المعايير و اللوائح في الشركة ولكن بشكل تعسفي يصاحبه التخويف واللوم المتكرر والقسوة لذا يفضل بعض الموظفين البقاء في وظائف والتعامل مع القائد السام . واتفق معه (Folger and Cropanzano,2001) أن زيادة تأثير القائد السام يرجع إلي وجود ثقافة داعمة تساهم في التوغل واتساع هذه السلوكيات وجعلها بشكل مقبول

2- العلاقة بين الدعم التنظيمي وأداء الموظف

توصل (Folger and) Cropanzano, 1998) أن وجود عدالة تنظيمية كشكل من أشكال الدعم تحقق درجة من الاشباع لدى الموظف مما يجعله جزء من صناعات القرار في المنظمة مما يشكل تأثيرا إيجابيا علي أداء الموظف . بين (kane et al; 1999) أن فعالية مهام قسم الموارد البشرية في المنظمة تعتمد علي ما تقدمه المنظمة من دعم يتوافق مع تصورات موظفيها, وأشار (Rhoades and Eisenberger, 2002) أن هناك علاقة سلبية بين الدعم التنظيمي ونية الموظف للدوران وترك العمل, فالموظف الذي يتلقى دعم تنظيمي جيد من خلال تشجيعه وتقديره يمكن أن يحقق انتاجية مرتفعة مما يساهم في بناء بيئة عمل صحية ومن ثم يمكن القول للدعم التنظيمي تأثير إيجابي قوى علي الأداء

3- دور المعدل لدعم التنظيمي في العلاقة بين القيادة السامة والأداء:

أوضحت الدراسة (Debrah and ofori, 2001) تعرض العاملين في وظيفة ممرض إلي قلة الاحترام و التقليل مما أثر عليهم بشكل كبير في حين قررت المنظمة وتقديم ما يسمى بالتغذية الرجعية (Feedback) عن أدائهم في العمل كنوع من الدعم التنظيمي لهم فوجدت تحسن مستمر في معدلات الأداء ,حيث أكد (Jawahar et al; 2007) أن المنظمات التي تهتم بتحقيق مستوى من الرفاهية لموظفيها تسعى جاهدة لتقليل السلبيات والانحرافات التي قد تحدث في بيئة العمل من خلال ذلك يمكن تحديد توقعات ومعايير الأداء وبالتالي تحصل المنظمة مستويات مرتفعة من الأداء.

في ضوء تساؤلات الدراسة وأهدافها تسعى هذه الدراسة إلي اختبار الفروض التالية:

H1 : يوجد تأثير سلبي معنوي لأبعاد للقيادة السامة علي أداء الموظف وينقسم هذا الفرض إلي فروض فرعية التالية

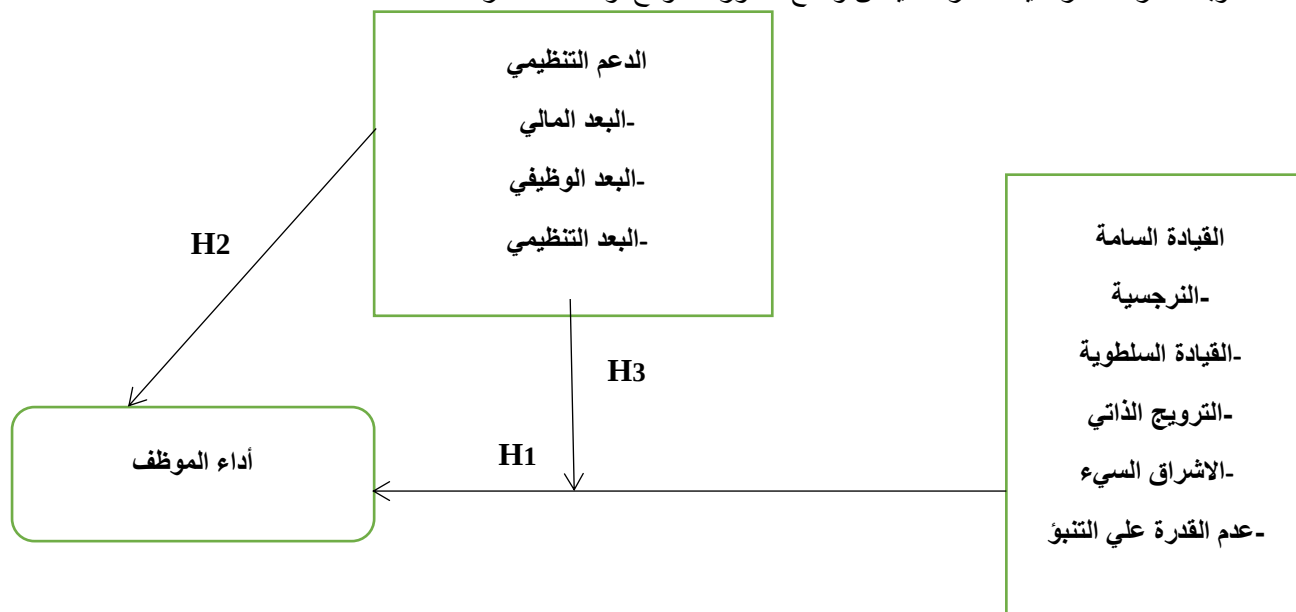
- H1a يوجد تأثير معنوي للنرجسية علي أداء الموظف.
- H1b يوجد تأثير معنوي للترويج الذاتي علي أداء الموظف.
- H1c يوجد تأثير معنوي لعدم القدرة علي التنبؤ وأداء الموظف.
- H1d يوجد تأثير معنوي للإشراف السيء وأداء الموظف.
- H1e يوجد تأثير سلبي للقيادة السلطوية وأداء الموظف.

H2 يوجد تأثير إيجابي معنوي بين الدعم التنظيمي علي أداء الموظف

H3 وجود تأثير معنوي للقيادة السامة علي أداء الموظف من خلال الدور المعدل للدعم التنظيمي وينقسم هذا الفرض إلى الفروض التالية:-

- H3a دور الدعم التنظيمي في العلاقة بين النرجسية وأداء الموظف
H3b دور الدعم التنظيمي في العلاقة بين الترويج الذاتي وأداء الموظف
H3c: دور الدعم التنظيمي في العلاقة بين الإشراف السيء وأداء الموظف
H3d: دور الدعم التنظيمي في العلاقة بين عدم القدرة علي التنبؤ وأداء الموظف
H3e: دور الدعم التنظيمي في العلاقة بين القيادة السلطوية وأداء الموظف .

وبعد الدراسة لفرضيات الدراسة يمكن وضع تصور لنموذج او مخطط الدراسة :



الفصل الرابع : قياس متغيرات الدراسة :

قامت الباحثة بتجميع البيانات في الدراسة الميدانية اعتماداً علي مصادرها الأولية من خلال قائمة الاستبيان والتي أعدت خصيصاً لهذا الغرض باعتماد علي الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة والتي تضمنت مجموعة من العبارات لقياس متغيرات الدراسة وهي : القيادة السامة , الدعم التنظيمي , أداء الموظف . وتم قياس المتغيرات علي النحو التالي:

المتغير التابع :أداء الموظف Employee Performance

تم قياس هذا المتغير بالاعتماد إلي مقياس (Beckere et al ,1996) ويتكون من سبع عبارات كما هو موضح في الجدول (1) الآتي :

جدول (1) :

المرجع	العبارات	البعد
Beckere et al ,1996	1- أدي المهام المطلوبة مني وفقا لمهام وظيفتي الرسمية. 2- أنجز أعمالي في الوقت المحدد دون الحاجة إلي وقت إضافي. 3- أحدد سلبيات أدائي واحاول معالجتها لتحسين مهاراتي 4- اقدم مقترحات جديدة ومبتكرة لوظيفتي	الأداء الوظيفي Job performance

1- اسعى أن لا يجدد أخطائه مرة أخرى 2- اساعد زملائي في حالة تغيبهم أو عدم وضوح مهام وظيفتهم 3- ابتعد عن خلق المشاكل مع زملاءه في الجامعة	الأداء السياقي Contextual performance
---	--

المصدر : من اعداد الباحثة

المتغير المستقل : القيادة السامة Toxic Leadership

اعتمدت الباحثة في قياس هذا المتغير علي ((Schmidt,2008 حيث وضع مقياس للقيادة السامة أطلق عليه مقياس Toxic Leadership Scale ويتضمن خمسة أبعاد للقيادة السامة كما هو الموضح في الجدول 2 وهي:-

- 1- النرجسية 2- الترويج الذاتي
- 3-القيادة السلطوية 4- الاشراف السيئ
- 5-عدم القدرة علي التنبؤ

المتغير المعدل : الدعم التنظيميOrganizational Support

تم الاعتماد في قياس هذا المتغير علي(Yasothai et al ,2015؛ Armstrong, 2012؛ Eisenberger et al ,1986 حيث استخدموا مقياس Likert Scale وهو يتضمن من خمس درجات حدوث (يحدث باستمرار , يحدث كثيرا , يحدث أحيانا , يحدث نادرا , لا يحدث علي الإطلاق), و سبع وعشرون عبارة كما هو موضح في الجدول (3):

الجدول (3) الدعم التنظيمي

المرجع	العبارات	البعد
Yasothai et al, 2015	1. يسمح المدير بتبادل الخبراته الوظيفية بينه وبين الموظفين لزرع الثقة بينهم 2. يسمح المدير بتبادل المعلومات الخاصة بوظيفة ما بينه وبين الموظفين لتحقيق أعلى معدلات الأداء 3. السماح للموظف بالتحكم في شئون وظيفته بشكل كامل واتخاذ القرار المناسب بشأنها 4. وجود درجة من الاتصال بين المدير والموظفين لتحسين الأداء 5. يسمح المدير بوجود درجة من الاستجابة لمطالب الموظفين 6. يحرص المدير أن يبدي الموظفين برائهم بكل حرية قبل اتخاذ المناسب 7. وجود فرص للموظفين من قبل رؤسائهم لطرح الأفكار الجديدة و الابداعات وإدخال التعديلات فيما يتعلق بوظائفهم	البعد الوظيفي Career pos
Fawcett et al, 2008		
Armstrong, 2012		
علاهم, 2014		
Collins, 2010		
Yasothai et al, 2015	1. تتناسب ساعات العمل مع ظروف الموظف الخاصة 2. تبحث الجامعة عن طرق جديدة لتحسين الأداء 3. يتلقى الموظف عبارات مشجعة من رؤسائه لتحسين الأداء 4. يشعر الموظف بالالتزام نحو الجامعة التي يعمل بها	البعد التنظيمي Adjustment pos

Eisenberger et al, 1986	5. توفي الجامعة بالحد الأدنى لمتطلبات موظفيها 6. تقدم الجامعة المساعدة لموظفيها لتحقيق أعلى معدلات الأداء 7. تغفر الجامعة الأخطاء التي قد يرتكبها الموظفون وينتج عنها ضعف الأداء 8. تقدر الجامعة إسهامات موظفيها حتى وأن كانت بسيطة 9. تتفهم الجامعة أسباب التغيب لفترات طويلة 10. تهتم الجامعة بتنمية مهارات موظفيها لتحقيق لهم مستوى من الرفاهية 11. تهتم الجامعة بسلامة موظفيها وتبذل قصارى لتحقيق ذلك	
Yasothai et al, 2015	1. يشعر الموظف بالرضا اتجاه نظام المكافآت الذي تقدمه المنظمة نظير أدائه 2. الراتب الشهري للموظف مناسب له	البعد المالي Financial pos

جدول (2) القيادة السامة وابعادها

المرجع	العبارات	البعد
Schmidt, 2008	1- يشعر رئيسي في العمل أنه الأحق دائما بالحصول علي أعلى المناصب القيادية 2- ينفي رئيسي دائما مسؤوليته عن الأخطاء التي قد تحدث في المنظمة 3- لدى رئيسي في العمل شراهة في جمع الأوسمة والجوائز الشخصية 4- يحب رئيسي في العمل سماع كلمات المجاملات و المدح بكثرة 5- يري رئيسي أنه أكثر كفاءة من أي شخص آخر 6- يستخف رئيسي بقدرات مرؤوسيه أمام الآخرين 7- يذكرني رئيسي دائما بأخطائي السابقة 8- يري رئيسي أنه مميز عن الآخرين	الترجسية
رضوان 2019		
Schmidt , 2008	1- يتصرف رئيسي بشكل لطيف مع الأشخاص الذين يمدحونه 2- يعمل رئيسي من أجل مصلحته الشخصية والحصول علي الترقيات بشكل سريع 3- يتغير سلوك رئيسي دائما في حالة حضور مشرفه في العمل 4- يميل رئيسي إلي مجاملة المفرطة لكل من يسير علي نهجه أو يناصره	الترويج الذاتي
Hitchcock ,2015		
Schmidt 2008	1- يتحكم رئيسي في الطريقة التي سوف يؤدي بها العمل في المنظمة 2- يؤمن رئيسي أنه لا مجال للخسارة أما الربح أو الصراع 3- يُوصف رئيسي أنه لئيم وغير مرن حتي في الظروف الطارئة 4- لا يراعي رئيسي بوجود الالتزامات الشخصية خارج حدود العمل 5- لا يسمح لأحد بالاقتراب من الأهداف بطرق جديدة 6- ينفرد رئيسي باتخاذ القرار في المنظمة سواء كان مهم أو لا	القيادة السلطوية أو الاستبدادية
Hitchcock 2015	1- لا يتيح رئيسي الفرص لأحد لاستخدام طرق جديدة في العمل 2- لا يعتمد رئيسي علي معايير محدد للحكم علي الأداء في المنظمة 3- رئيسي كثير التتمر علي مرؤوسيه 4- يميل رئيسي إلي المحسوبية في العمل 5- رئيسي يفتقر أدني درجات الاحترام لمرؤوسيه 6- يتجاهل رئيسي انجازات وافكار مرؤوسيه	الإشراف السيء
Schmidt, 2014		
Schmidt, 2014	1. يصعب تحديد اسباب نوبات الغضب المتكررة التي تحدث من رئيسي 2. يصعب تحديد حالته مزاجية في بيئة العمل 3. هو من يحدد المناخ العام للعمل 4. يصعب التحدث أو حتي الاقتراب من رئيسي إذا كان غاصبا أو محبطا	عدم القدرة علي التنبؤ

اختبار قائمة الاستبيان

بعد أن قامت الباحثة بتصميم قائمة الاستبيان قامت بإجراء اختبار الصدق والثبات كما يلي :

1- اختبار الصدق

يتم إجراء اختبار الصدق لبيان صدق عبارات الاستبيان من عدمه والتأكد من أن هذه العبارات تعطي نفس الغرض الذي أنه من الضروري اختبار تجريبي للاستبيان (El Setouhi, 2014) وأشار (Sandures et al, 2016) تقصده الباحثة لتحسينه والتأكد من عدم وجود مشاكل لدى المستقضى منه من الإجابة على العبارات الاستبيان وبناء على هذا الاختبار يتم ، كما يمكن الحكم على (Hair et al., 2014) تحرير الاستبيان. إذا كانت قيمة ألفا كرونباخ أكبر من أو تساوى 0.7 وجود اتساق داخلى للمقياس إذا كانت قيمة معامل الارتباط الإجمالي للمتغير أكبر من أو تساوى 0.3. ومن أجل التعرف على معاملات ألفا كرونباخ قامت الباحثة بإجراء اختبار استطلاعي على عينة صغيرة من موظفي جامعة دمنهور مقدارها (40 مفردة) وذلك للتعرف ن مدى وضوح وفهم المستقضى منهم للعبارات ومدى مصداقيتها في قياس المتغيرات ، وان الإجابات تعبر عن متغيرات وأبعاد الدراسة .

2- اختبار الثبات:

يستخدم هذا الاختبار لمعرفة مدى إمكانية الاعتماد على قائمة الاستقصاء في بيانات تتسم بالثبات. ونظرا للتباين الواضح بين متغيرات الدراسة، فقد اعتمدت الباحثة على معامل الثبات ألفا كرونباخ؛ حيث يمكن الحكم على ثبات المقياس إذا كانت قيمة ألفا كرونباخ أكبر من أو تساوى 0.7 (Hair et al., 2014) ، كما يمكن الحكم على وجود اتساق داخلى للمقياس إذا كانت قيمة معامل الارتباط الإجمالي للمتغير أكبر من أو تساوى 0.3. ومن أجل التعرف على معاملات ألفا كرونباخ قامت الباحثة بإجراء اختبار استطلاعي على عينة صغيرة من موظفي جامعة دمنهور مقدارها (40 مفردة) وذلك للتعرف ن مدى وضوح وفهم المستقضى منهم للعبارات ومدى مصداقيتها في قياس المتغيرات ، وان الإجابات تعبر عن متغيرات وأبعاد الدراسة.

الفصل الخامس : النتائج والتوصيات

أولا : الاستنتاجات :

من خلال النتائج الإحصائية توصلت الدراسة إلي:"

- 1- هناك تأثير سلبي للقيادة السامة علي أداء موظفي جامعة دمنهور والذي ينقسم إلي:
- 2- هناك تأثير معنوي للنرجسية علي أداء موظفي جامعة دمنهور
- 3- هناك تأثير معنوي للقيادة السلطوية علي أداء موظفي جامعة دمنهور
- 4- هناك تأثير معنوي للترويج الذاتي علي أداء موظفي جامعة دمنهور
- 5- هناك تأثير غير معنوي للإشراف السيء و عدم القدرة علي التنبؤ علي أداء موظفي جامعة دمنهور
- 6- هناك تأثير إيجابي للدعم التنظيمي علي أداء موظفي جامعة دمنهور.
- 7- هناك تأثير ايجابي للدعم التنظيمي في العلاقة بين القيادة السامة وأداء موظفي جامعة دمنهور.

ثانيا : التوصيات

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج من خلال التحليل الإحصائي تتقدم الدراسة بمجموعة من التوصيات لقسم الموارد البشرية والتي تتمثل في :

- 1.تقليص مهام القائد السام من خلال وجود هيئة استشارية خارجية تتولي التواصل بين القائد والموظف لتقليل الآثار السلبية الناجمة عن الاتصال المباشر بينهما

2. اعتماد معايير صحيحة في اختيار القادة منذ البداية بحيث يتم اختياره على أساس الكفاءة وليس الاقدمية
3. عقد اجتماعات وورش عمل لتعريف القادة بالسلوكيات السامة التي قد تصدر منهم اتجاه موظفيهم وكيفية تجنبها وهو ترك الموظف كل فترة يختار الطريقة المناسبة لتشجيعه كالحوافز أو Cafeteria style اتباع أسلوب المكافآت أو ترفيات ويعتبر ذلك تقدير لمجهودات في تطوير المنظمة وتشجيعه على التطور الدائم
4. تمكين الموظف من وظيفته جزئيا مع أخذ رايه في القرارات المهمة في المنظمة
5. عقد دورات خاصة لتعليم القادة الذكاء العاطفي حيث يدرك القائد لذاته ويتعلم أن السلطة ليس شرطا أن يتبعها ممارسات سامة فيمكن أن يتبعها تقدير وتحفيز

ثالثا: مقترحات البحوث المستقبلية

1. تقترح الباحثة إجراء بحوث متعلقة بمتغيرات الدراسة وهي كالآتي :
إجراء الدراسة بمتغيراتها على جامعات حكومية أخرى على جامعات خاصة لاختبار المتغيرات الحالية
2. دور الدعم التنظيمي في العلاقة بين القيادة السامة والصمت التنظيمي
3. توسط الدعم التنظيمي في العلاقة بين القيادة الابوية وأداء الموظف

المصادر العربية

- بن سليمان, جحي و القرني , صالح (2018). مستوى الدعم التنظيمي المدرك في المدارس الثانوية بمحافظة حفر الباطن وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدي المعلمين والمعلمات .جامعة الملك عبد العزيز . 53- 60
- جميلة, بلمهدي (2016) . أثر الدعم التنظيمي على جودة الخدمات الصحية, دراسة مقارنة بين مصحة الضياء و المستشفى المتخصص الأم والطفل. 1- 150
- رضوان , طارق (2019) الدور المعدل لنمط الشخصية في العلاقة بين القيادة السامة والقلق الوظيفي , دراسة تطبيقية . 558-593
- عبد الحفيظ ,عبد السلام وآخرون (2020) . العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في بدوان بلدة بنغازي . . مجلة جامعة بنغازي العلمية. (32) . 1- 106
- القحطاني, سالم (2008). القيادة الإدارية والتحول نحو النموذج القيادي العالمي .الرياض.

المصادر الاجنبية

- Aboazoum , Hassan M. E ,others.(2015). Analysis Factors Affecting Employees Job Performance in Libya Journal of Business and Management. (17), 7. 34-4
- Alfred, Danita.(2013). Nurses' Preparedness and Perceived Competence in Managing Disasters.Journal of Nursing Scholarship,(45),3.281-287.

- Anwar, Iqbal & Haider.(2015). Effect of Leadership Style on Employee Performance. Arabian Journal of Business and Management Review,(5,) 5 .2-6.
- Ambreen, Sadaf& Naz, Iram& Bhatti, Khurram.(2014). Perceived Organizational Support Moderating the Relationship between Autonomy, and Affective Commitment. International Journal of Operations and Logistics Management. 3,(2).170-179
- Burns, Wallace.(2017) . A descriptive literature review of harmful leadership styles :Definitions, commonalities, measurements, negative impacts, and ways to improve these harmful leadership styles. Journal of Interdisciplinary Leadership. (3), 1,. 34-46.
- Bhandarker, Asha& Rai, Snigdha .(2019). Toxic leadership: emotional distress and coping strategy. International Management Institute. 65-78.
- Becker,E. (1973).the denial of death. New york: basic book.
- Bandura,Albert.(1986).The Social Learning Of Aggression.144-519.
- Forsling, Carl.(2017). The Military Has a Toxic Leadership Problem,” Task and Purpose.
- Bratton, J.(2003). Human Resource Management, Theory and Practice, Third Edition. Palgrave Macmillan
- Bowen, D.E. and Lawler, E.E.(1992). "The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When ."Sloan Management Review, (33). 31-39
- Forsling, Carl.(2017). The Military Has a Toxic Leadership Problem,” Task and Purpose.
- Flynn, G. (1999). Stop Toxic managers before they stop you!.Workforce, 78(8): 40-44
- Frater, J.,(2014), Listverse.com’s epic book of mind-boggling lists: Unbelievable facts and astounding trivia on movies, music, crime, celebrities, history, and more, Ulysses Press, Brooklyn, NY. 374.
- Folger, R., & Cropanzano, R. (2001). Fairness theory: Justice as accountability. Advances in Organizational Justice, (1), 1–55..
- Folger, R., & Cropanzano, R. (1998). Organizational Justice and Human ResourceManagement.1-278.
- Connor, J., Mumford, M., Clifton, T., Gessner, T., & Connelly, M. (1995). Charismatic leaders and destructiveness: An historiometric study Leadership Quarterly,(6) 529–555.
- CONGER,J.A.(1990). The dark side of leadership. Organizational Dynamics, 19(2), page 44-55.



- Cascio, W. F. (2006). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Life, Profits*. McGraw-Hill Irwin.
- Diamantidis, Anastasios, & Chatzoglou, Prodromos. (2019). Factors affecting employee performance: an empirical approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*. (1), 68. 171-193..
- Daft, R.L. (2000). *Organization Theory and Design*. (7th Ed.) South-Western College Publishing, Thomson Learning. U.S.A.
- Dobbs, J. M. (2014). *The Relationship between perceived Toxic leadership styles, leader effectiveness, and Organizational cynicism*. Doctoral dissertation, University of San Diego.
- Durbin, Balderrama. (2009). Differences in the demand/withdraw pattern of communication in married and dating couples with known and unknown Extra dyadic involvement.
- Dencker, John.c & Shah, Sonali K . (2009). Individual and Opportunity Factors Influencing Job Creation in New Firms. *Academy of Management Journal*, 52, (6).
- Debrah, Y. A. , & Ofori, G. (2001) . The state, skill formation and productivity enhancement in the construction industry: The case of Singapore. *International Journal of Human Resource Management*, 12, (2) , 184- 202.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, And Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, (82). 812-820.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P., & Rhoades, L. (2002). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, (86), 42–51.
- Eisenberger, Robert & Glenn P. Malone & William D. Presson. (2016). Optimizing Perceived Organizational Support to Enhance Employee Engagement. *Society for Human Resource Management and Society for Industrial and Organizational Psychology*. 3-18.
- Fiedler, F. E., & House, R. J. (1988). Leadership theory and research: A report of Progress. In C.L. Cooper and I.T. Robertson, Eds., *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. Chichester: John Wiley & Sons.
- George, Jennifer M. (1999) *Organizational Behavior*. N.Y., Addison-Welley Publishing Company , pp. 319 – 32.
- Glass, Lillian. 1995. *Toxic People: 10 Ways of Dealing with People Who Make Your Life Miserable*, New York: Simon & Schuster
- Good, c.v. (1973) psychological of educational treatment of fear of death, *Journal of consulting and clinical psychology*



- George E. Reed.(2004).Toxic leaders. MILITARY REVIEW. 69-70
- Hogg, M. A. (2004). "Social Identity and Misuse of Power-The Dark Side of Leadership." Brook. L. Rev.,(70), 1239
- Hernandez, Morela& B. Eberly, Marion& J. Avolio, Bruce.(2011). The Loci and mechanisms of leadership: Exploring a more comprehensive view of Leadership theory. SciVerse ScienceDirect.1165-1185.
- Hobfoll, S. E. (2001). The Influence of culture, community, and the nested self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. Applied Psychology: An International Review, 50, 337–370.
- Heppell, Timothy.(2016). Toxic Leadership: Applying The lipman-Blumen Model to political leadership. university of leeds.241-249
- Harmen, Hamdi& Nizam, Ahmad& Iqbal, Muhammad.(2020). Perceived Organizational Support and Career Adaptability Towards Work Performance.1-11.
- Hunter, James.(2006). The world’s most powerful leadership principle1-332.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snydermann B.(1959). The Motivation to work. New York:Wil
- Hitcheock, Melanie. (2015).Relationship between Toxic Leadership, Organizational citizenship and Turnover behaviors among San Diego Nonprofit Paid Staff . 20-23.
- Jain, Ajay,Giga, sabir I., & cooper, cary L., (2013), "perceived organizational support as a moderator in the relationship between organizational stressors and organizational citizenship behaviors, International Journal Of Organizational Analysis, (21), 3.
- Jawahar, I. M. &Stone, T. H. , &Kisamore, J. L. (2007) . Role conflict and Burnout: The direct and moderating effects of political skill and perceived organizational Support on Burnout dimensions. International Journal of Stress Management, 14 (2) , 142- 159
- Jardine, D. (2012). Pedagogy left in peace: Cultivating free spaces in teaching. New York, NY: Continuum Books
- Johlke .M et al .(2002.)Antecedents to boundary spanner perceived organizational support, Journal Of Managerial Psychology 17-128.
- Keashly, L., & Harvey, S. (2005). Emotional Abuse in the Workplace. Investigations of actors and targets. 201–235.
- Kane, B., Crawford, J., and Grant, D. (1999). Barriers to effective HRM. Int. J. Manpow. (20), 494–516.



- Kellerman, Barbara.(2005). Bad Leadership. Executive Book Summary of Barbara Kellerman's book.
- KILIÇ, Mert & GÜNSEL, Ayşe.(2019). The Dark Side of the Leadership: The Effects of Toxic Leaders on Employees. European Journal of Social Sciences. (2), 2.51-55.
- Keashly, L., & Harvey, S. (2005). Emotional Abuse in the Workplace. Investigations of actors and targets. 201–235.
- KIMOLO, KIMANZI.(2013). The Relationship Between Employee Empowerment Practices And Employee Performance In Regional Development Authorities In Kenya.1-61.
- Kahn, R.L., Wolfe, D.M., Quinn, R.P., & Snoek, J.D. (1964). Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity. New York: Wiley
- Kets de Vries.(2003) Interview: Manfred Kets de Vries: The Dark Side of Leadership. Business strategy review.
- Mansell ,Maj Mathe,& Lane, Maj Troy.(2017). Toxic Leadership: A Systemic Approach To Shift From Reactive To Proactivesolutions.1 -44.
- Moureen,M.(2004). Human Resource Planning; First edition; Pearson Publishers
- Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. Journal of Applied Psychology, 79(4), 475–480
- Matos, Kenneth.(2018) Toxic leadership: Detoxifying your culture and Encouraging more Mindful Leadership .
- Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. Journal of Applied Psychology, 79(4), 475–480
- Mulyadi. (2007). Management planning and Control System. Salemba Empat: Jakarta.
- Maxwell, S. M. (2015). An exploration of human resource personnel and toxic leadership. (Doctoral dissertation). College of Management and Technology, Walden University.
- Liu, Dong& Liao, Hui& Loi, Raymond.(2012). The Dark Side Of Leadership: A Three-Level Investigation Of The Cascading effect Of Abusive Supervision On Employee creativity. Academy of Management Journal,(55),5. 1187–1212
- Lucas, Sheridan.(2021). LEADERSHIP INSIGHT.the centre for army leadership,25.1-4.
- Lipman Blumen, Jean (.2005). Toxic Leadership: A Conceptual Framework. Claremont, CA: Claremont Graduate University,oxford university press. 654-659.



- Latham, G. P. and K. N. Wexley. 1994. Increasing Productivity through Performance Appraisal. Reading, MA: Addison Wesley.
- Lawler, E. E. 1986. High-Involvement Management: Participative Strategies for Improving Organizational Performance. San Francisco: Jossey-Bass
- Örgenç, C., Demir, H. (2019). Toxic Leadership In A Public University Hospital. Journal of International Health Sciences and Management, 5(8): 48-63
- Premeaux, P. (2006): Employees Turnover & organization efficiency Journal of Management , (1).
- Phillip, L. (2009): Employees Turnover & organization efficiency Journal of Management ,22
- Pass, John.(1988). Dimensions of Job Performance. Navy Personnel Research and Development Center. 2-5.
- Paltu, Amelda & Brouwers, Marissa.(2020). Toxic leadership: Effects on job satisfaction, commitment, turnover intention and organizational culture within the South African manufacturing industry. Journal of Human Resource Management.3-1
- Rainer, T. S. (2013). The Number One Reason For The Decline In Church Attendance And Five Ways To Address It.
- Rafique, Muhammad & SHAIKH, Raza & Ali TUNI, others.(2017). Factors Affecting to Employee's Performance. A Study of Islamic Banks. Page 313-321. International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences.. 7,.1.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. Journal of Applied Psychology, 87(4), 698–714.
- Saeed, Rashid & others. (2013). Factors Affecting the Performance of Employees at Work Place in the Banking Sector of Pakistan .Middle-East Journal of Scientific Research 17. (9). 1205-1206.
- Spector, P. E., & Fox, S. (2002). An Emotion-Centered Model Of Voluntary Work behavior: Some parallels between counterproductive work behavior (CWB) and organizational citizenship behavior (OCB). Human Resource Management Review, (12), 269–292.
- Stannack, P. (1996), "Perspectives on employee performance", Management Research News,. (19),45. 1-40.
- Spreitzer, G.M.(1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. Academy of Management Journal,(38): 1442-1465



- Simons, T. L., & Peterson, R. S. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 102.
- Schmidt, A. A. (2008). Development and Validation of the Toxic Leadership Scale. College Park: University of Maryland.
- Thomson, E, R & Phua, F. T. T (2012). ‘A Brief Index of Affective Job satisfaction, *Organisation Management* 37(3): 275-307.
- Trevor, C. O., Reilly, G., & Gerhart, B. (2012). Reconsidering pay: dispersion’s effect on the performance of interdependent work Reconciling sorting and pay inequality. *Academy of Management Journal*, 55(3), 585–610
- Thasika.Y.(2020). Factors of perceived organizational support: A conceptual study. 305-310.
- Tepper, Kelly L. Zellars and Bennett& Duffy, Michelle.(2002). Abusive Supervision and Subordinates’ Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Applied Psychology*,(87),6. 1068–1076
- Tavanti, Marco.(2011). Managing Toxic Leaders: Dysfunctional Patterns in Organizational Leadership and How to Deal with Them.1- 131.
- Vinokur, A. D., Pierce, P. F., Lewandowski-Romps, L., Hobfoll, S. E., & Galea, S.(2011). Effects of war exposure on air force personnel's mental health, job burnout and other organizational related outcomes. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(1), 3-17
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley and Sons..
- Whicker, M. L. (1996). *Toxic leaders: When organizations go bad* Praeger Publishers
- Waster, E.E, Berscheid, G.A & Waster, G. W (1973). ‘New Dimensions in Equity Research’ *Journal of Personality and Social Psychology* 151-176.
- Yasothai, Rajalingam& Jauhar, Junaimah& Bashawir, Abdul Ghani.(2015). A Study on the Impact of Empowerment on Employee Performance: The Mediating Role of Appraisal 92-104.
- Zagross, HADADIAN& Jamileh, ZAREI.(2016). Relationship Between toxic leadership and Job Stress Of Knowledge Workers. *Studies in Business and Economics*.11(3). 84-89.



