عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

قواعد إدارية تربوية مقترحة لمواجهة السُّمِّيّة الإدارية في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية استناداً إلى الواقع والاتجاهات المعاصرة في الأخلاقيات المهنية.

وجدان حسن محمَّد هلسة

أطروحة دكتوراة

القدس–فلسطين

1447هـ/2025م

قواعد إدارية تربوية مقترحة لمواجهة السُّمِّيّة الإدارية في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية استنادًا إلى الواقع والاتجاهات المعاصرة في الأخلاقيات المهنية.

إعـــداد

وجدان حسن محمَّد هلسة

المشرف

الأستاذ الدكتور راتب سلامة السعود

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه فلسفة في التربية، تخصص: القيادة والإدارة التربوية

من البرنامج المشترك بين جامعتي القدس، والخليل

1447هـ/2025م

جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
برنامج دكتوراه القيادة والإدارة التربوية

إجازة الأطروحة

قواعد إدارية تربوية مقترحة لمواجهة السُّمِّيّة الإدارية في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية استنادًا إلى الواقع والاتجاهات المعاصرة في الأخلاقيات المهنية.

اسم الطالـــب: وجدان حسن محمَّد هلسة
الرقم الجامعي: 22211782

المشرف: أ.د. راتب سلامة السعود

نوقشت هذه الأُطروحة، وأجيزت بتاريخ 2025/7/5، من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتواقيعهم:

1. **رئيس لجنة المناقشة:** أ.د. راتب سلامة السعود. التوقيع:.....
2. **ممتحناً داخلياً:** د. كمال خليل مخامرة. التوقيع:.....
3. **ممتحناً خارجياً:** أ.د. مجدي علي زامل. التوقيع:.....
4. **ممتحناً خارجياً:** أ.د. محمد أحمد شاهين. التوقيع:.....

القدس–فلسطين

1447هـ/2025م

إقـرار

أنا الموقعة أدناه، مقدمة الأطروحة التي تحمل العنوان:

" قواعد إدارية تربوية مقترحة لمواجهة السُّمِّيّة الإدارية في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية استنادًا إلى الواقع والاتجاهات المعاصرة في الأخلاقيات المهنية".

أقر بأنَّ هذه الأطروحة قدمت لجامعة القدس لنيل درجة دكتوراه فلسفة في القيادة والإدارة التربوية، وأنَّ ما اشتملت عليه إنّما هو من نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وإنَّ هذه الرسالة ككل أو كأي جزء منها، لم يقدم من قبل لنيل درجة، أو لقب علمي، أو بحثي لدى أية مؤسسة تعليمية، أو بحثية أخرى.

Declaration

I, the undersigned, submit the dissertation with the titled:

"Proposed Educational Administrative Rules to Confront Administrative Toxicity in The Palestinian Directorates of Education Based on Status Quo and Contemporary Trends in Professional Ethics"

I acknowledge that this dissertation was submitted to Al-Quds University to obtain the degree of Doctor of Philosophy in Educational Leadership and Administration, and that what it contains is the product of my own effort, except for what has been indicated wherever mentioned, and that this thesis as a whole or any part of it has not been previously submitted to obtain a degree. Or a scientific or research title at any other educational or research institution.

Student Name: Wijdan Hasan M. Halaseh **اسم الطالبة:** وجدان حسن محمَّد هلسة

The Signature: **التوقيع:**

Date: 5/7/2025 **التاريخ:** 2025/7/5

الإهْـــــدَاء

إلى مَنْ أَفْتَقِدُهُ في مُوَاجهة تَحدِّيات الحياة، ولم تَمْنَحْنِي الدُّنيا وقتاً كافياً لِأَرْتَوِيَ مِنْ حَنَانِهِ: **أَبِي رَحِمَهُ اللَّهُ.**

إلى أَغْلَى النِّعَمِ في حياتي، مَنْبَعِ الدِّفْءِ وَالأَمَانِ، والتي أَرجو اللَّه أَنْ يَمُدَّ فِي عُمْرِهَا: **أُمِّي الحَبِيبَةُ.**

إِلَى مَنْ كَانَتْ لِي أُمًّا بِحَنَانِهَا، وَسَنَدًا بِحُبِّهَا وَعَطَائِهَا وَدِفْءِ قَلْبِهَا، وَمَلَاذًا فِي كُلِّ مِحْنَةٍ: **عَمَّتِي، رَحِمَهَا اللهُ.**

إلى مَنْ أَعْتَمِدُ عليهم وَأَسْتَمِدُّ قُوَّتي مِنْهُمْ، قُرَّةِ عَيْنِي وَسندي وَرَكَائِزِ نَجَاحِي فِي الْحياةِ: **إِخْوَانِي نَهَار، وَنِزَار.**

إلى مَنْ كُنَّ مَصْدَرَ قُوَّتِي وَإِلْهَامِي وَمَلَاذِي فِي كُلِّ خُطْوَةٍ فِي هذه الرِّحلة: **أَخَوَاتِي العَزِيزَاتِ وصَايف، ووفاء.**

إلى كُلِّ مَنْ وقف بجانبي، وَقَدَّمَ لي الدَّعْمَ، وَالتَّشْجِيعَ، وَالمُسَاعَدَةَ: **أَقَارِبِي، وَأَحْبَابِي، وأَصدقائي.**

إليكم جميعاً أُهْدِي هَذَا البحث المُتَواضع، وَأَسْأَلُ اللَّهَ أَنْ يَكُونَ خَالِصًا لِوَجْهِهِ الكَرِيمِ.

الباحثة: وجدان هلسة

شُكر وتَقدير

الحمدُ للهِ الذي بنِعمهِ تَتِمُّ الصالحات، والصلاةُ والسلامُ على سيّدِنا محمدٍ وعلى آلهِ وصحبِه وسلَّم. في البداية، لا يسعني إلّا أن أتوجّه بخالصِ الشكر، وعظيمِ الامتنان لكلِّ من أسهم في إتمامِ هذه الأطروحة. وأخصُّ بالشكر أُستاذي ومُشرفي الفاضل الأُستاذ الدكتور راتب سَلامة السّعود، الذي لم يَدَّخر جُهدًا في تقديمِ النُصحِ والإرشاد، والدّعم المتواصل، والتوجيهات السَّديْدة في مختلفِ مراحل البحث، والتي كان لها الأثر الكبير في تَحسين جودةِ هذا العمل، وإنجازه. أشكركَ على صَبرِكَ، وتشجيعِكَ المُستمر، وإيمانِكَ بِمُقدَراتي طوالَ هذه الفترة، فجزاكَ الله عَنّي خَيرَ الجَزَاء، ونَفَعَ اللهُ بكَ وبِعِلْمِك.

كما أتوجّه بالشُكرِ إلى أعضاءِ لَجْنَةِ المُنَاقشة: الأُستاذِ الدكتور مجدي علي زامل، والأُستاذِ الدكتور محمد أحمد شاهين، والدكتور كمال خليل مخامرة، على وقتِهم الثمين، وملاحظاتِهم البنّاءة التي أَضاءَت الطريقَ أَمامي لتَحْسينِ أُطروحتي وجعلِها أُكثر دقةً وموضوعية.

وكلُّ الشُكرِ والتقديرِ لأَساتذةِ الجامعات، والعاملين في وزارةِ التربيةِ والتعليمِ العالي الفلسطينية، والأُردنية، والعُمانية، المحكّمين لأداةِ الدراسة، والقواعدِ المُقترحة، ولكلِّ من قام بتسهيلِ مَهمةِ تَطبيقي لهذه الدراسة في مُديرياتِ التربيةِ والتعليمِ الفلسطينية، فَلهم مني جَزيلُ الشكرِ والامْتِنَانِ والعِرفان.

والشُكرُ والتقديرُ لكلِّ من سَاهمَ ولو بكلمةٍ طيبة، أو نَصيحةٍ صَادقة، أو دُعاءٍ مُخْلص، رَاجيًا من اللهِ أَن يَجْعلَ هذا الجهدَ نافعًا، وأن يُوفّقنا جَميعًا لِمَا فِيهِ الخَيرُ والصَلاحُ، لِمَا يُحبُّه ويَرْضَاهُ.

واللهُ المُوَفِّقُ

الباحثة: وجدان هلسة

الملخّص:

هدفت الدراسة إلى اقتراح قواعد إدارية تربوية مناسبة لمواجهة السُمِّيَّة الإدارية في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية استناداً إلى الواقع والاتجاهات المعاصرة في الأخلاقيات المهنية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التطويري، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين المصنفين، باستثناء مديري عام التربية والتعليم، وموظفي الفئة الرابعة، والخامسة (الحراس، والمراسلين، والسائقين)، في مديريات التربية والتعليم في جميع المحافظات الشمالية، وعددهم (1950) موظفاً. تكونت عينة الدراسة من (322) موظفاً، وموظفه، تم اختيارهم بالطريقة العنقوديَّة الطبقِّية العشوائية. ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة لجمع البيانات، تكونت من (55) فقرة موزعة على أربعة مجالات، وهي: القيادة السّامّة، بيئة العمل السّامّة، الأفراد السامّين، السلوكات المنحرفة في مكان العمل.

أظهرت نتائج الدراسة أن درجة شيوع السُمِّية الإدارية في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظر العاملين فيها كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.43)، بانحراف معياري (0.77). كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) في درجة شيوع السُمِّية الإدارية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين؛ تعزى لمتغيري المسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) في درجة شيوع السُمِّية الإدارية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين؛ تعزى لمتغيرات: الجنس، وكانت لصالح الذكور، وسنوات الخبرة، وكانت لصالح سنوات الخبرة (أكثر من 10 سنوات)، والمنطقة التعليمية، وكانت لصالح الجنوب. واعتماداً على النتائج قامت الباحثة بتطوير قواعد إدارية تربوية لمواجهة السُمِّيَّة الإدارية في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية استناداً إلى الواقع، والاتجاهات المعاصرة في الأخلاقيات المهنية، وتحققت من مدى مناسبتها، وأوصت وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية باعتمادها.

الكلمات المفتاحية: السُمِّيّة الإدارية، الأَخلاقيات المهنية، القواعد الإدارية، مديريات التربية والتعليم.

Proposed Educational Administrative Rules to Confront Administrative Toxicity in The Palestinian Directorates of Education Based on Status Quo and Contemporary Trends in Professional Ethics

By: Wijdan Hasan Mohammad Halaseh

Supervisor: Prof. Rateb Salameh Al-Soud

ABSTRACT

The study aimed to propose appropriate educational administrative rules to confront administrative toxicity in the Palestinian directorates of education based on status quo and contemporary trends in professional ethics. The study adopted the descriptive developmental approach. The study population consisted of all classified employees, except the general directors of education, and the employees of the fourth and fifth category (guards, correspondents, and drivers), in the directorates of education in all northern governorates, and their number is (1950) employees. The study sample consisted of (322) male and female employees, who were selected by random stratified cluster method. To achieve the objective of the study, a 55- items questionnaire was developed to collect data, distributed over four areas, namely: toxic leadership, toxic work environment, toxic individuals, and deviant behaviors in the workplace.

The results of the study showed that the degree of prevalence of administrative toxicity in the directorates of education from the point of view of their employees was medium, as the mean was (2.43), with a standard deviation of (0.77). The results also showed that there were no statistically significant differences at ($\alpha = 0.05$) in the degree of prevalence of administrative toxicity in the directorates of education in Palestine, due to the variables of job title and academic qualification. However, there were statistically significant differences at ($\alpha = 0.05$) in the degree of prevalence of administrative toxicity, due to: gender, which was in favor of males, years of experience: (more than 10 years), and the educational region, and was in favor of the south. Based on the results, the researcher developed educational administrative rules to confront administrative toxicity in the Palestinian directorates of education based on status quo, and contemporary trends in professional ethics, and verified their appropriateness, and recommended the Palestinian Ministry of Education and Higher Education to adopt them.

Keywords: Administrative Toxicity, Professional Ethics, Administrative Rules, Directorates of Education.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

1.1 المقدمة

يشهد العالم اليوم تغيراً كبيراً، وتطوراً سريعاً في جميع أوجه النشاط البشري، ويعدُّ مجال التعليم بشكل عام، وإدارة المؤسسات التربوية بشكل خاص، واحداً من هذه الأوجه. لذا أصبح دور الإدارات التربوية أكثر أهمية من أي وقت مضى، فهي تمثل الإطار التعليمي الذي يدير العملية التعليمية وينظمها داخل المؤسسات التربوية بشكل يضمن تحقيق الأهداف التعليمية، والإشراف على سير العمل بكفاءة وفاعلية. تتولى الإدارات التربوية مسؤولية توجيه جميع جوانب العملية التعليمية وتنظيمها، متمثلة بوضع السياسات، والخطط الاستراتيجية، والإشراف على تنفيذ البرامج التعليمية، وتقييمها، وتنظيم الموارد بشكل دوري، ومستمر.

لقد أدى هذا التغير، والتطور السريع في بعض المؤسسات إلى ظهور بعض السلوكات المنحرفة في تصرفات الأفراد، والناتجة عن تجاوز قيم الحق، والعدل، والخير، حتى أصبح استغلال هذه القيم من أجل تحقيق أغراض أخرى سمة هذا العصر، وأصبحت المادة، وتجاهل القيم الإيجابية، والمثل العليا تسيطر على سلوكات الأفراد فيها، وبالتالي على أخلاقيات الإدارة (بوريطة، 2020).

ومع تزايد اهتمام المجتمع بالشفافية، ومكافحة الفساد الإداري في المنظومة الإدارية لمؤسسات الدولة، والتركيز على التنمية المهنية للعاملين لديها كوسيلة لتقليل السلوكات السلبية فيها، بدأ يظهر في الآونة الأخيرة تزايد الاهتمام بأخلاقيات الأعمال على نحو واضح، وملفت، فظهرت مفاهيم عديدة في هذا المضمار، منها قواعد المهنة وآدابها، وأخلاقيات الإدارة، وأخلاقيات الوظيفة، وأصبحت المؤسسات تتسابق من أجل إصدار ما يسمى **بالمدونات الأخلاقية (Code of Ethics)**، والتي لجأت

اليها الحكومات، ومنها الحكومة الفلسطينية، والتي وضعت مدونة للسلوكات والأخلاقيات الوظيفية العامة؛ لضبط أداء الموظفين في مؤسساتها الحكومية، بهدف توفير الحماية للموظف، وإرساء القيم، واخلاقيات الخدمة المدنية، واحترامها، والالتزام بها، وتعزيز الرضا الوظيفي لدى الموظفين (ديوان الفتوى والتشريع، 2020).

إنّ **الأخلاقيات المهنية (Professional Ethics)**، والتي يسميها البعض آداب المهنة، هي "مجموعة من القواعد، والآداب السلوكية، والأخلاقية التي يجب أن تصاحب الإنسان المحترف في مهنته تجاه عمله، وتجاه المجتمع ككل، وتجاه نفسه، وذاته" (السعود،2022: 277). ويرتكز مصطلح أَخلاقيات المهنة لأي مؤسسة ما، على مجموعة من القواعد، والمعايير، والقيم الأخلاقية، والسلوكية، التي تمثل سلوك العاملين، والتي ترتكز بشكل أساسيّ على تحقيق الثقة، والمساعدة المتبادلة، والعدالة، والنزاهة، والشفافية، فإذا لم تطبق هذه القواعد، فإنه يصبح من المستحيل من الناحية العملية إدارة أيّة عملية إدارية في المنظمة. فالأخلاق هي العامل الأساسيّ في تحقيق التوازن داخل المنظومة المهنية، والتي تحقق التوافق بين الجميع. لذلك تسعى المؤسسات التربوية إلى تعزيز العمل بمنظومة الأخلاق لديها، لينعكس ذلك بدوره على المنظومة المجتمعية. ولا يمكنها تحقيق ذلك دون وجود معايير أخلاقية تنظم سير العمل، وتعزز الثقة بين المؤسسات، والمستفيدين، كما أَنَّها عنصر أساسيٌّ في نجاح العلاقة مع الجمهور، والعاملين، والمؤسسات الأخرى (أدم وعثمان، 2017). وتنبثق الأخلاق المهنية في مجملها من الأخلاق العامة التي تعلمها الانسان منذ نشأته الأولى من أسرته، أو مدرسته، وأصدقائه، والمجتمع، والتي ينبغي أَن توجه العمل اليومي الذي يقوم به الموظف (السعود، 2022).

ونظراً للدور المهم الذي تؤديه القيم الأخلاقية المتعلقة بالممارسة المهنية في تحسين أداء الموظف، واستثماره لوقته بالشكل الأمثل، تبرز أهمية بناء العلاقات الاجتماعية وتعزيزها داخل المؤسسات التربوية، ومنها مديريات التربية والتعليم. وتتمثل العلاقات الاجتماعية، بالروابط التي تجمع الأفراد مع بعضهم البعض في صورة أنظمة اجتماعية بأشكال متنوعة من التفاعلات، بحيث يؤثر كل فرد بالآخر، ويتأثر به. مما يؤدي إلى حدوث التعلم الذي يضمن تغييراً في سلوك الأفراد (إبراهيم، 2014). ويُظهر التفاعل الاجتماعي في بيئة العمل العديد من أنواع العلاقات الاجتماعية، كالعلاقات بين الزملاء، والتي تشكل مصدراً مهماً للدعم النفسي، والاجتماعي للموظف، والتخفيف من ضغوط العمل. وقد تكون العلاقات رسمية لا تتعدى حدود العمل، وساعاته الرسمية، وهناك العلاقات القائمة بين الرئيس، والمرؤوس، والتي تتحدد بسلوكات المدير مع أَتباعه بحيث تؤثر سلباً، أو إيجاباً على عملهم وارتباطهم بالعمل (عبد الرزاق، 2017).

وبسبب هذا التنوع والتباين في شبكة العلاقات الاجتماعية وفي طبيعتها، وديناميتها الداخلية، باختلاف مديريات التربية والتعليم، نجد أنَّ بعض هذه المديريات تتميز ببيئة تنظيمية داخلية إيجابية تُعزز التعاون والعمل بروح الفريق؛ حيث يتبادل أفرادها الدعم النفسي، والمعنوي. ما يُسهم في إيجاد بيئة عمل ناشطة وفاعلة تشجع على التطور، والنمو المهني. وفي المقابل، قد تتسم بعض المديريات ببيئة تنظيمية داخلية سَامّة (Toxic Internal Organizational Environment)، تبرز فيها سلبيات العلاقات الاجتماعية، وتكون مليئة بالصراعات، والتنافس السلبي، وتنمر بعض الزملاء، والصراخ، والتوترات المستمرة، والضغوطات، وانعدام الأمن الوظيفي، وضعف في التواصل بين أفراد الفريق، والتفشيل، وانتشار القيل والقال بينهم، وهو ما بات يعرف بالسُّمِّيَّة الإدارية.

والسُّمِّيَّة الإدارية (Administrative Toxicity)، التي قد تنتشر في كثير من المؤسسات التربوية، ومنها مديريات التربية والتعليم، ولكن بدرجات متفاوتة، وتتسم بالتصرفات غير المرغوب فيها، غالباً ما تكون سلبية ومؤذية، وتتضمن العديد من السلوكات السلبية، مثل التحيّز في التوظيف والترقيات، وتوجيه العقوبات بشكل غير عادل، وسوء استغلال السلطة لتحقيق أهداف شخصية على حساب المصلحة العامة، والواسطة، والمحسوبية، وسوء المعاملة، والتعنيف اللفظي، والمعنوي، وغيرها (السعود، 2021). وتستهدف السُّمِّيَّة كلاً من الأفراد، والجماعات. مما يؤثر على علاقاتهم، وأدائهم الوظيفي. وقد أشار أنجم ومينغ وصديقي ورسول (Anjum, Ming, Siddiqi& Rasool, 2018) إلى أَنَّ سلوكيات النبذ في مكان العمل، والفظاظة، والتحرش، والتنمر تؤثر بشكل مباشر على الإنتاجية الوظيفية، وأنَّ القيل، والقال، والانحياز يشتت انتباه العاملين، ويخفض من الإنتاجية.

وقد أوضح لاراساتي وبراغوغو (Larasati & Prajogo, 2022) مخاطر السُّمِّيَّة الإدارية على الأداء الوظيفي، والتي تظهر في زيادة تغيب الموظفين، والتأخر المتكرر عن العمل، وانخفاض ثقة الموظف ببيئة عمله، والشعور بالخجل من مكان عمله، وعدم التركيز في العمل، وارتفاع معدل دوران الموظفين، والصراع على الحياة العملية، والتوتر في العلاقات الاجتماعية بين العاملين.

كما تؤدي السُّمِّيَّة الإدارية إلى انخفاض الروح المعنوية للعاملين، والمتمثلة بفقدان الدافعية الذاتية، وشيوع المشاعر السلبية بينهم، وانغماس الموظفين في السلوكات السلبية الضارة، وتدني احترام الذات، والغضب، والقلق الشديد، والتوتر، والاكتئاب، والمشاكل الصحية، والنفسية، والإرهاق الوظيفي، وانعدام الشعور بالأمان الوظيفي (Anjum, Ming, Siddiqi& Rasool, 2018). وهذا ينعكس بدوره سلباً على الالتزام التنظيمي للموظف، حيث تنعدم الرغبة بالعمل، وتنخفض كفاءة الأداء، والروح المعنوية،

والرضا الوظيفي، وتغلب المصلحة الشخصية على المصلحة العامة، وزيادة الشعور بالاغتراب عن العمل (برقوق ودرنوني، 2014).

وتتجلى خطورة السُّمِّيَّة الإدارية على الولاء التنظيمي للموظف، بانخفاض النشاط، والتفاني في العمل، وانعدام الثقة بين الرئيس، والمرؤوسين، وتزايد المعارضة للتغييرات داخل العمل، والشعور باللامبالاة، وانعدام الشعور بأهمية العمل وقيمته، وكثرة التذمر، والشكاوى المتكررة (شاهين وشعبان، 2016). وهذا كله –وبلا شك– ينعكس، ويؤثر سلباً على مناخ العمل، ويقلل من فاعلية الإدارة التربوية، وثقة المجتمع بنظامها التعليمي، ما يستدعي مواجهتها عبر التوعية بالأخلاقيات المهنية، وعبر تطبيق الإجراءات القانونية حيال السلوكات غير الأخلاقية.

لكن –بالرغم من هذا– نجد أنَّ هناك بعض السلوكات السَامّة (Toxic Behaviors)، التي أصبحت منتشرة في الآونة الأخيرة في معظم القطاعات العامة في فلسطين، ومن ضمنها مديريات التربية والتعليم، كالفساد الإداري، والواسطة، والمحسوبية، والتمييز، والقيل، والقال بين الموظفين، والحسد، والغيبة، والنميمة، والتغييب المتكرر عن العمل، وإفشاء أسرار الوظيفة، والتنمر، والنزاع، والمنافسة السلبية، وانعدام علاقات العمل الجيدة بين الزملاء (عمرو، 2019)؛ (أمان، 2024)؛ (هلسة والسعود، 2024).

ومن هنا كان لا بد من وجود قواعد إدارية تربوية لمواجهة السُّمِّيَّة الإدارية في مديريات التربية والتعليم بحيث تحدد السياسات والإجراءات الضرورية لتوجيه العمل الإداري بشكل فاعل، ومنظم، وتوجيه سلوكات العاملين في المجال التعليمي وتصرفاتهم. وتقدم الأسس، والمعايير، التي تحدد الإطار العام الذي يحدد السلوكات والتصرفات المقبولة، والمرغوبة في سياق الإدارة التربوية، وتوجه العمل الإداري نحو تحقيق الأهداف المحددة بما يضمن تطبيق المعايير، والسياسات المناسبة؛ لضمان سير العمل بانسيابية، وشفافية، وتعزيز الثقة، والتعاون بين أفراد المؤسسة التربوية، وتحسين جودة الأداء الإداري، والتعليمي بشكل عام.

لقد سوّغ ما سبق للباحثة القيام بهذه الدراسة بهدف اقتراح قواعد إدارية تربوية مناسبة لمواجهة السُّمِّيَّة الإدارية في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية، استنادا إلى الواقع، والاتجاهات المعاصرة في الأخلاقيات المهنية.

2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

تعدُّ مديريات التربية والتعليم في فلسطين واحدة من أهم الوحدات الإدارية التي تؤثر بشكل كبير على جودة التعليم، وفاعليته. إذ تضطلع هذه المؤسسات بمهمات حيوية في بناء الكفاءات، وتوجيه مسار التعليم، وتحقيق أهدافه، وذلك بالاعتماد على كفاءة الإدارة التي تدير هذه المديريات ونزاهتها. ومن خلال تجربة الباحثة الشخصية، ومعايشتها للواقع داخل مديريات التربية والتعليم في فلسطين بحكم عملها في إحدى هذه المديريات، وتواصلها، وتفاعلها مع زميلات في مديريات أخرى، فقد لاحظت انتشار السُّمِّيَّة الإدارية في مديريات التربية والتعليم، مما يعيق هذه المديريات في أداء واجباتها المنوطة بها بفاعلية، وكفاءة. مما سوّغ لها القيام بهذه الدراسة. وعليه –وتأسيساً على ما سبق– يمكن بلورة مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما القواعد الإدارية التربوية المناسبة لمواجهة السُّمِّيَّة الإدارية في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية استنادًا إلى الواقع والاتجاهات المعاصرة في الأخلاقيات المهنية؟

وينبثق عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الأربعة الآتية:

- ما درجة شيوع السُّمِّيَّة الإدارية في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة شيوع السُّمِّيَّة الإدارية في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية تعزى لمتغيرات (الجنس، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمنطقة التعليمية)؟
- ما القواعد الإدارية التربوية المناسبة لمواجهة السُّمِّيَّة الإدارية في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية استناداً إلى الواقع، والاتجاهات المعاصرة في الأخلاقيات المهنية؟
- ما درجة ملاءمة القواعد الإدارية التربوية المقترحة لمواجهة السُّمِّيَّة الإدارية في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية استناداً إلى الواقع، والاتجاهات المعاصرة في الأخلاقيات المهنية من وجهة نظر الخبراء، والمختصين؟

3.1 أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى اقتراح قواعد إدارية تربوية مناسبة لمواجهة السُّمِّيَّة الإدارية في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية، استنادًا إلى الواقع، والاتجاهات المعاصرة في الأخلاقيات المهنية من خلال تقصي واقع ممارستهم لها، وتقصي دور متغيرات (الجنس، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة،

والمؤهل العلمي، والمنطقة التعليمية) في درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لواقع ممارسة القيادات التربوية في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية للسُّمِّيَّة الإدارية من خلال:

- تعرف درجة شيوع السُّمِّيَّة الإدارية في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها.
- تحديد ما إذا كان هناك فروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة شيوع السُّمِّيَّة الإدارية في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية؛ تعزى لمتغيرات (الجنس، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمنطقة التعليمية).
- اقتراح قواعد إدارية تربوية مناسبة لمواجهة السُّمِّيَّة الإدارية في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية استنادًا إلى الواقع والاتجاهات المعاصرة في الأخلاقيات المهنية.
- تعرف درجة ملاءمة القواعد الإدارية التربوية المقترحة لمواجهة السُّمِّيَّة الإدارية في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية استنادًا إلى الواقع والاتجاهات المعاصرة في الأخلاقيات المهنية من وجهة نظر الخبراء، والمختصين.

4.1 أهمية الدراسة

تتجلى أهمية هذه الدراسة في جانبين؛ نظري فكري، وعملي تطبيقي، وذلك على النحو الآتي:

1.4.1. الأهمية النظرية الفكرية:

تتمثل أهمية الدراسة من أهمية موضوعها الذي تناولته، وهو مواجهة السُّمِّيَّة الإدارية في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية في ضوء الواقع، والاتجاهات المعاصرة في الأخلاقيات المهنية، وفي كونها الدراسة الأولى التي تكتب في هذا الموضوع فلسطينياً، وعلى مستوى الأطروحات –ربما– عربياً، وهو موضوع مهم، وحيوي، ونافع، ويؤمل من هذه الدراسة:

- أن تكون إضافة علمية للمكتبة العربية فيما يخص موضوعها. نظراً لقلة الأبحاث، والدراسات العربية حول السُّمِّيَّة الإدارية.
- أن تفتح هذه الدراسة آفاقاً علمية، وبحثية للباحثين الآخرين لاستكشاف هذا المجال، والسعي نحو التطور المنشود، ولإثراء المعرفة في الفكر التربوي، والبحث العلمي. بهدف تحقيق التغيير الإيجابي المطلوب.
- أن تساعد نتائجها في استنباط القواعد الإدارية التربوية التي ستسهم في زيادة قدرتها على التعامل مع السُّمِّيَّة الإدارية، ومواجهتها في مديريات التربية والتعليم في فلسطين.
- أن تؤدي إلى زيادة مستويات الوعي لكل من الممارسين، والباحثين حول السُّمِّيَّة الإدارية.

2.4.1. الأهمية العملية والتطبيقية:

تؤمل الباحثة أن تستفيد الجهات الآتية من نتائج هذه الدراسة:

- القيادات الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية ومديرياتها، من خلال تزويد أصحاب القرار بالقواعد الإدارية التربوية العملية، التي تساعد في تحسين الممارسات الإدارية، وزيادة فاعليها.
- القيادات الإدارية في ديوان الموظفين العام، والهيئة العامة لمكافحة الفساد في فلسطين.
- تقديم تغذية راجعة، وتوفير بيانات لصانعي القرار في الميدان التربوي، والمختصين برسم السياسات والتدخلات التربوية وصياغتها، لمواجهة السُمِّيَّة الإدارية، وتحسين الأداء التنظيمي.
- المختصون في الميدان التّربوي عن عمليات التدريب، والتطوير للمسؤولين التربويين. لتعزيز الوعي بمشكلة السُمِّيَّة الإدارية، وكيفية التعامل معها.

5.1 مصطلحات الدراسة

تشتمل الدراسة على مجموعة من المصطلحات التي ستقوم الباحثة بتعريفها مفاهيمياً وإجرائياً، وعلى النحو الآتي:

- **السُمِّيَّة الإدارية (Administrative Toxicity):**

عرّفها أنجم ومينغ وصديقي ورسول (Anjum, Ming, Siddiqi & Rasool, 2018) بأنها الأنماط السلوكية السلبية، والعدوانية التي تؤثر سلباً في الأداء، والرفاهية النفسية للعاملين، ويشمل هذا السلوك: (التنمر، والتمييز، والإقصاء، والممارسات الإدارية السلبية التي تؤدي إلى بيئة عمل مُحبطة ومُرهقة) وتُعد مشكلة خطيرة يمكن أن تؤدي إلى ارتفاع معدل دوران العمالة، وانخفاض الولاء للمؤسسة، وفي النهاية، تؤثر في خفض إنتاجية المؤسسة.

وتعرّف الباحثة السُمِّيَّة الإدارية اجرائياً بأنَّها: مجموعة من الممارسات وأنماط السلوك السلبية التي تؤثر على العملية الإدارية، والعلاقات بين العاملين، وقد تشمل القيل والقال بين العاملين، والحسد، والنميمة، والإحراج والمضايقة، والتغيب المتكرر عن العمل، والمنافسة السلبية، وانعدام علاقات العمل الجيدة بين الزملاء، والأَنانية والتمييز، والمحاباة، وسوء التصرف في السلطة، وغياب الشفافية، والمساءلة، والتعسف وعدم المساواة، والتجاوز على الصلاحيات، مما يشكل تحدياً كبيراً يؤثر في الأداء العام للنظام التعليمي، وتقاس من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة التي طورتها الباحثة لهذا الغرض.

- **الأخلاقيات المهنية (Professional Ethics):**

عرفها السعود (2022: 414-415) بأنَّها: "مجموعة المبادئ، والمعايير التي تعدُّ أساساً للسلوك المرغوب الالتزام فيه من أفراد المهنة، وتلك السلوكات المطلوب منهم عدم إتيانها. وعليه فالأخلاق المهنية تتمثل بالسلوك الأخلاقي القويم، والذي يلتزم فيه شاغل الوظيفة تجاه مختلف الأطراف التي يتعامل معها، سواء هو كفرد، أم المؤسسة برمتها، فضلاً عن ضرورة الابتعاد عن السلوك غير الأخلاقي".

وعرفها ديوان الفتوى والتشريع (2020: 47) بأنَّها: "قيام الموظف بأداء واجباته الوظيفية بأمانة، ونزاهة، وموضوعية، وتأدية عمله بحسن نية، متجرداً من سوء القصد، أو الإهمال، أو مخالفة القانون، أو الضرر بالمصلحة العامة. لتحقيق مصلحة خاصة له، أو للغير، والعمل على تحقيق أهداف الجهة التي يعمل فيها، في حدود الصلاحيات المخولة له".

- **الاتجاهات المعاصرة في الأَخلاقيات المهنية (Contemporary Trendes In Professional Ethics):**

تعرف الباحثة الاتجاهات المعاصرة بأنها: مجموعة القيم، والأفكار، والمبادئ التي تتعلق بالأخلاقيات المهنية، مثل: (الشفافية، والنزاهة، والعدالة الاجتماعية، والثقة، والتعاون، والعمل بروح الفريق، والتنافس الإيجابي، وغيرها مما يعزز السلوك الوظيفي الحسن) وكما وردت في مواثيق النزاهة، والمدونات الأخلاقية الحديثة.

- **القواعد الإدارية (Administrative Rules):**

هي مجموعة من الإجراءات، والمبادئ التي تحدد طريقة القيام بالأعمال اللازمة، والتي يتّم اختيارها من بين البدائل، فالقاعدة هي ملخص عما يجب، وما لا يجب عمله (العلاق، 2008).

وتعرف الباحثة القواعد الإدارية بأنها: مجموعة من الأسس، والمعايير التي تحدد الإطار الذي يحدد السلوكات والتصرفات المقبولة، والمرغوبة في سياق الإدارة التربوية، وتوجه العمل الإداري في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية، نحو تحقيق الأهداف المحددة، وتعزيز الثقة، والتعاون بين أفراد المؤسسة التربوية، وتحسين جودة الأداء الإداري، والتعليمي بشكل عام.

6.1 حدود الدراسة

تتحدد نتائج هذه الدراسة بالآتي:

- **الحدود البشرية:** اقتصر تطبيق الدراسة على جميع الموظفين المصنفين (الميدانيين، والإداريين) في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية، باستثناء مديري عام التربية والتعليم، وموظفي الفئة الرابعة، والخامسة (الحراس، والمراسلين، والسائقين).
- **الحدود المكانية:** اقتصر تطبيق الدراسة على مديريات التربية والتعليم الفلسطينية في المحافظات الشمالية (الضفة الغربية).
- **الحدود الزمانية:** طبقت الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2025/2024م.

7.1 محددات الدراسة

تتحدد نتائج هذه الدراسة في المحددات الآتية:

- تم تطبيق الدراسة في فترة الحرب الغاشمة على قطاع غزة، وما نتج عنها من إغلاق سلطات الاحتلال للمناطق في المحافظات الشمالية، مما أدى إلى صعوبة في جمع البيانات، لذا تم الاعتماد على استخدام الاستبانة الإلكترونية عوضاً عن الورقية.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة

يشتمل هذا الفصل على مراجعة للأدب النظري، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وذلك ضمن قسمين؛ تناول الأول منهما الأدب النظري المتعلق بالسُمِّيَّة الإدارية، والاتجاهات المعاصرة في الأخلاقيات المهنية، ونبذة عن مديريات التربية والتعليم الفلسطينية، بينما تناول القسم الثاني الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: الأدب النظري:

يتكّون الأدب النظري لهذه الدراسة من ثلاثة محاور رئيسة، تناول المحور الأول منها السُمِّيَّة الإدارية، وتناول المحور الثاني الأخلاقيات المهنية، بينما تناول المحور الثالث لمحة عن مديريات التربية والتعليم الفلسطينية، وذلك على النحو الآتي:

المحور الأول: السُمِّيَّة الإدارية (Administrative Toxicity):

تناولت الباحثة في هذا المحور الإطار المفاهيمي لموضوع السُمِّيَّة الإدارية، من حيث مفهومها، ومصادرها، وآثارها، واستراتيجيات التعامل معها، والقيادة السامة: (مفهومها، وسماتها، والنظريات المفسرة لها، وأبعادها، وسمات القائد السام، وسلوكاته، والآثار المترتبة عليها، وآليات الحد منها، مع إظهار الجانب الآخر من السمات المظلمة للقيادة السّامّة)، وذلك على النحو الآتي:

1.1.2. مفهوم السُّمِّيَّة الإدارية:

لم يُذْكر في أدبيات الفكر الإداري تعريف واضح وصريح للسُّمِّيَّة الإدارية(Administrative Toxicity) ولكنَّه مفهوم اشتق من مفاهيم أخرى، كالسُّمِّيَّة التنظيمية، والسُّمِّيَّة في مكان العمل. لقد استخدم مصطلح السُّمِّيَّة (Toxicity) لأول مرة عام (1880) والذي يعني حالة التَّسَمُم، وهو مشتق من الكلمة الإنجليزية (Toxic) بمعنى السُّم الخاص الذي يوضع على رأس السهم. على أنَّ أصل كلمة سَامَّة هي الكلمة الفرنسية (Toxicité) (سامَّة) وهي مشتقة من الكلمة اللاتينية (*toxicum*)، (السَّمّيّة). ويرجع أصل كلمة (toxicum) من الكلمة اليونانية القديمة (Toxikon) وكانت تستخدم لتعني السُّمّ الخاص الذي يوضع على رأس السهم (Kasalak, 2019). والسُّمِّيَّة في اللغة العربية: هي صفة تُنسب إلى السُّمّ، وتعني احتواء الشيء على مواد سامة، أي تلك التي تؤدي إلى التَّسَمّمِ، أو تكون ضارة بالجسم، أو الصحة عند التعرض لها (قاموس المعاني، د.ت).

وذكر كارلوك (Carlock, 2013) أنَّ فروست (Frost) هو أول من قدم مصطلح السُّمِّيَّة التنظيمية إلى أدبيات التنظيم والإدارة، عام 2003. وقد تم استخدام المصطلح للإشارة إلى السُموم الناتجة عن مصادر مختلفة، سواء أكانوا قادة سامّين، أم زملاء عمل سامّين، أم قرارات صارمة كثيرة القسوة، وغيرها. وأشار مكولوتش (McCulloch, 2016) إلى أنَّ مفهوم السُّمِّيَّة قد لقي اهتماماً كبيراً بسبب التأثير السلبيّ الذي يمكن أَن يحدثه في بيئة العمل السّامَّة، ويمكن ملاحظته بعدة طرق بما في ذلك سوء الإدارة، وعبء العمل، والافتقار إلى التعاطف، وثقافة العمل السّلبية التي تؤدي إلى عديد من العواقب السّلبية على الأفراد مثل: التوتر، وخيبة الأمل في العمل، ونوايا الدوران الوظيفي.

عرَّف فروست (Frost, 2003:13) السُّمِّيَّة الإدارية بأنها: "حالة تسبب معاناة الموظفين، وتقلل من الاهتمام بوظائفهم من خلال التأثير سلباً في معنوياتهم ودوافعهم". وعرَّفها ميتليس(Maitlis, 2008:1) بأنَّها: "عاطفة سلبية منتشرة، ومكثفة، ومستهلكة للطاقة تفصل العاملين عن وظائفهم، وزملائهم في العمل، والمؤسسات التي يعملون فيها". وعرفها كارلوك (Carlock, 2013) بأنَّها: معاناة الفرد من السّموم في بيئة العمل، مثل: القادة السّامّين، والمديرين، والبلطجة، والقيل، والقال، والخيانة، واللوم، والتحرش الجنسي، والمحسوبية، والتمييز، والإساءة اللفظية، والفظاظة، والإساءة الجسدية. وعرفها مكولوتش (McCulloch, 2016:1) بأنَّها: "بيئة عمل تتفشى فيها مجموعة من الأنماط السلوكية السلبية، والتخريبية، والسيئة، والمدمرة". وعدّها أتمادجا (Atmadja, 2019) بأنَّها: توليفة من الجوانب السلبية التي تؤثر على أعمال المؤسسة، وأداء الأفراد العاملين. أمّا هاريس (Harris, 2020) فقد عرّفها بأنَّها:

البيئة التي تتميز بارتفاع مستوى النزاعات بين الأشخاص، واستمرارية الفوضى، والمعاملة القاسية، وعدم الاستقلالية.

وفي ضوء ما سبق تعرف الباحثة السُّمِّيَّة الإدارية بأنَّها: مجموعة من الممارسات، وأنماط السلوك السلبية التي تحدث في بيئة العمل، كالتنمر، والشائعات المكتبية، والنميمة، والقيل، والقال، والتغيب المتكرر عن العمل، وسوء استخدام السلطة، والمحسوبية، والحسد، وغياب الشفافية، وانعدام علاقات العمل الجيدة بين الزملاء، فضلاً عن أنماط السلوك العدوانية، والمضايقة، وانخفاض الإنتاجية، وعدم التقدير، والاحترام، والغيرة المفرطة، والكلمات الساخرة، والإشراف المفرط، وعبء العمل الثقيل، وإظهار الغضب بسهولة، وتقويض الثقة، وعدم الوفاء بالوعود، وعدم الامتثال للقرارات المتخذة، بحيث تؤدي إلى تهيئة بيئة عمل غير صحية، مما يؤثر في أداء الأفراد، والمؤسسة ككل، ويؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية وإنتاجية العاملين.

2.1.2. مصادر السُّمِّيَّة الإدارية:

يَّتضح في البحث عن العوامل التي تسبب السُّمِّيَّة الإدارية (مصادرها)، أنَّ بيئة العمل السَّامة تنتج من عدة عوامل، وتفاعلات، منها: القيادة/الإدارة السّامّة، والموظف السّامّ، إجراءات العمل السّامّة، والثقافة التنظيمية السّامّة، وبيئة العمل السّامّة، وقنوات الاتصال السّامّة، والسلوكات السلبية السّامّة، وعلى النحو الآتي:

1.2.1.2. القيادة/ الإدارة السّامّة (Toxic Leadership/Management):

تُعرف هذه القيادة بأسماء مختلفة مثل القيادة المدمرة، والقيادة المظلمة، أو القيادة السيئة. وقد وصفت ليبمان بلومين (Lipman-Blumen, 2005) القائد السّامّ بأنّه:

- مغرور، ومستبد، وسريع الاستثارة، وسيء التكيف.
- يطلب توقعات غير واقعية، وغير عقلانية، وغير قابلة للتطبيق، وإنّما لإظهار السيطرة فقط.
- يميز بين العاملين بقدر طواعيتهم له.
- فاقد للنزاهة، وغير مستقر نفسياً، ومستهتر، لكنّه جبان عند المواجهة، وفي المواقف الصعبة قد يلجأ إلى العنف اللفظي، أو الجسدي.
- يضع مصلحته الشخصية أولاً على حساب مصالح أعضاء فريقه، والمنظمة ككل.

وذكر مهدي (2023) أنَّ السلوك الضار للقادة يؤثّر سلباً في الأفراد العاملين نفسياً، وعاطفياً، واقتصادياً، كما يؤثر في المؤسسة بزيادة دوران الموظفين، وانخفاض الولاء، وسلوك عمل غير مثمر.

2.2.1.2. الموظف السّامّ (The Toxic Employee) :

وصف بيكتاس وإركال (Bektas & Erkal, 2015) الموظف السام بأنَّه:

- يعمد إلى تخريب قواعد مكان العمل، ومخالفتها، ولا يمكن التنبؤ بسلوكه في المنظمات.
- يتصرف بأنانية، ويثير النزاعات، والخلافات بين زملائه الآخرين، أو بينه وبين الإدارة.
- يعمد إلى نشر الشائعات، والنميمة، والتنمر، والمضايقة داخل المنظمة.
- ينشر السلبية، والإحباط بين زملائه.
- يحضر إلى العمل بوقت متأخر، ودون سبب.
- عدم الرغبة في بذل جهد إضافي في العمل.
- يؤثر سلباً في الروح المعنوية الجماعية. مما يخفض الإنتاجية العامة.

3.2.1.2. إجراءات العمل (Work Procedures) :

أشار ميتليس واوزكيل (Maitlis & Ozcelik, 2004) إلى أنَّ التفاعلات السّامّة في بيئة العمل لا يمكن أن تنشأ فقط عن طريق العلاقات الشخصية مع القادة السّامّين، ولكن أيضاً عن الطرق التي يتم بها تنظيم إجراءات العمل، ومن آثارها الآتي:

- غياب العدالة في تطبيق السياسات، والإجراءات، مما يؤدي إلى شعور الموظفين بالتمييز، والإحباط.
- عدم المساواة في المعاملة بين العاملين؛ مما يعزز الشعور بالظلم.
- اعتماد إجراءات عمل معقدة وبيروقراطية، تؤدي إلى إعاقة الأداء وتخفض الإنتاجية.
- عدم وضوح القواعد والمعايير التي يتم على أساسها تقييم الأداء.
- تحميل العاملين مسؤوليات إضافية دون تقديم الدعم الكافي، أو الموارد اللازمة لتحقيق ذلك.
- سيطرة مجموعة صغيرة، أو فرد واحد على عملية صنع القرار؛ مما يؤدي إلى تهميش وجهات النظر الأخرى.
- غياب الوضوح، والشفافية في مشاركة المعلومات المتعلقة بالقرارات، مما يؤدي إلى الغموض، ويوَلّد بيئة من الشك، والتوتر بين العاملين.

4.2.1.2. الثقافة التنظيمية السّامّة (Toxic Organizational Culture):

ويقصد بها مجموعة القيم السلبية، والعادات والتقاليد الشاذة، والمبادئ، والافكار الضارة التي تحكم تفاعلات أعضاء المؤسسة ببعضهم البعض. وذكر سيشن (Schein, 2010) أنَّ للثقافة التنظيمية السّامّة تأثير سلبي في سلوك الأفراد داخل المنظمة، من مثل:

- تعزيز القيم السلبية؛ مثل الفساد، والتنافس العدائي.
- إيجاد بيئة عمل غير صحية، وضعف الثقة والتعاون بين العاملين.
- التمسك بالأساليب، والممارسات القديمة كجزء من ثقافة المؤسسة، مما يؤدي إلى جمود المؤسسة وإعاقة الابتكار، والابداع فيها.
- نمط التواصل الهرمي، والمغلق؛ مما يقيد حرية تبادل المعلومات بين العاملين في المؤسسة ويؤدي إلى شعور العاملين بالعزلة، وضعف الثقة في القيادة.
- التنافس السلبي بين العاملين؛ مما يولد الصراعات، ويزيد من التوتر.
- نقص الشفافية، وانعدام المساءلة؛ مما يسمح بانتشار الأنماط السلوكية السلبية دون أي رادع؛ مما يؤدي إلى انخفاض الثقة، والانتماء بين القيادة، والعاملين.

وأشارت ليبمان بلومين (Lipman-Blumen, 2005) إلى أنَّ القادة الذين يتبنون أنماط السلوك السامة يسهمون بشكل كبير في نشر الثقافة التنظيمية السامة؛ مما يؤدي إلى نشر أنماط السلوك غير الأخلاقية في المنظمة.

5.2.1.2. بيئة العمل السّامّة (Toxic Work Environment) :

صنف أنجم ومينغ وصديقي ورسول (Anjum, Ming, Siddiqi & Rasool, 2018)، بيئة العمل إلى فئتين رئيسين:

- **بيئة عمل تعاونية إيجابية:** تبرز فيها العلاقات الاجتماعية الإيجابية، والتعاون، والاحساس بالفرح، والانسجام، واللطف، والأدب، والتعاون، والعمل بروح الفريق.
- **بيئة عمل سلبية سامّة:** تبرز فيها العلاقات الاجتماعية السلبية، كالنبذ في مكان العمل، والفظاظة، والجشع، والنرجسية، والتنمر على الآخرين، وسلوك التهديد من المدير، وزملاء العمل، والمضايقة.

ويمكن أن تسبب بيئة العمل السّامّة، الشعور بالقلق، والتوتر، والاكتئاب، والمشكلات الصحية، والتغيب عن العمل، وانخفاض التواصل بين الأفراد، والافتقار إلى الدعم الاجتماعي، والشعور بالوحدة، والإرهاق الوظيفي وبالتالي انخفاض الإنتاجية.

6.2.1.2. قنوات الاتصال غير الرسمية (Informal Communication Channels):

وتقسم قنوات الاتصال في أية مؤسسة إلى قسمين:

- **قنوات الاتصال الرسمية:** وتتحدد بالهيكل الإداري، وعلاقات السلطة الرسمية، وتسهم في تدفق المعلومات، والتوجيهات، والأوامر إلى العاملين، وكذلك في التعرف إلى وجهات نظرهم في القضايا، والأمور ذات الصلة بالأعمال، أو الأنشطة التي يمارسونها. ولها ثلاثة أشكال: الهابطة، والصاعدة، والأفقية.
- **قنوات الاتصال غير الرسمية:** وهي الناتجة بشكل تلقائي نتيجة للعلاقات غير الرسمية بين العاملين.

وقد يؤدي تجاهل قنوات الاتصال غير الرسمية في بعض الأحيان إلى أنماط سلوكية سامة ناتجة عن التواصل السّامّ، والذي قد يشمل التعبيرات اللفظية السلبية مثل: القيل والقال، والشائعات التي تحدث في شبكات الاتصال غير الرسمية، أو أنماط السلوك السلبية المدمرة التي يؤديها الناس ضد بعضهم بعضاً، والتي تندرج تحت التواصل غير اللفظي (Bektas & Erkal, 2015).

7.2.1.2. الأنماط السلوكية السلبية (غير الأخلاقية) في مكان العمل Unethical Behavior (Patterns) in the Workplace:

وفقاً للسعود (2022) فإنَّ أنماط السلوك السلبية هي تلك الأنماط التي يمنع على الموظف (رئيساً، أو مرؤوساً)، وحتى المؤسسة ذاتها، من الإتيان بها في مكان العمل، وتشمل: النميمة، والقيل والقال، والثرثرة خلال تأدية الواجب الوظيفي، والكذب بشأن الأمور المهنية المهمة، والطعن بسمعة العاملين، وإفشاء أسرار المؤسسة، والتحدث عن أمور شخصية في مكان العمل، والفظاظة، والنبذ في مكان العمل، والنرجسية، والعنف اللفظي، والعنف الجسدي، والتنمر، والسلوك العدواني، والواسطة والمحسوبية والمحاباة، والتمييز، والفساد الإداري، وإساءة استخدام موارد المنظمة، والسرقة، والاختلاس، والتراخي التنظيمي، وعدم احترام القوانين، وتعطيلها، ورفض الرأي الآخر، والتمارض في العمل، والاجازات المرضية الزائفة، والصمت حيال السلوك غير الأخلاقي، والرشوة، والمماطلة، والتأجيل.

في ضوء مما سبق ترى الباحثة أنَّ السُّمِّيَّة الإدارية في العمل تأتي من عدة مصادر، وتؤثر بشكل مباشر على أداء العاملين، وتجعل من بيئة العمل مكان لا يطاق. فالقيادة السّامّة، تشير إلى وجود مدير سلبي يتصرف بطريقة محبطة، وغير عادلة، مما يسهم في نشر السلوكات السلبية بين العاملين،

والتي تزيد من شعورهم بالضغط، والإحباط؛ مما يضعف الثقة المتبادلة بينهم، والموظف السّامّ، الذي يفتعل المشاكل، وينشر الشائعات، ويبث طاقاته السلبية بين زملائه، ويضر بروح التعاون فيما بينهم، والثقافة التنظيمية السّامّة، والتي تحث على التنافس السلبي بين العاملين، وتفتقر للنزاهة، والشفافية؛ مما يفقد العاملين ثقتهم بأنفسهم، وبالقادة، مع وجود إجراءات العمل السّامّة، التي تجعل من مهام العمل اليومية، أمراً صعباً، ومعقداً، ومستحيلاً في بعض الأوقات، دون أن يكون هنالك أي مبرر لذلك؛ مما يعيق الأداء، كما أنَّ لبيئة مكان العمل السّامّة وافتقارها لسبل الراحة الكافية كالإضاءة، والمساحة الكافية للعمل، والتي تؤدي إلى انخفاض قدرة العاملين على التركيز في المهام، والأعمال المناطة بهم، مع وجود الاتصالات السّامّة، والتي تشير إلى افتقار المؤسسة للاتصال، والتواصل الفعال بين أعضاء الفريق الواحد، أو بين الإدارة، والعاملين، وهو ما يفسر نشوء الصراعات في مختلف المستويات الإدارية، وفوق هذا كله وجود السلوكات السلبية، والتي تساهم في تعزيز الأجواء السلبية، كالسخرية، والانتقاد غير البناء، والتنمر بين العاملين، أو العاملين، والإدارة ؛ مما يخلق جواً من التوتر، والعدائية في المؤسسة. كل هذه العوامل جميعاً تشكل معاً بيئة إدارية سامة تقلل من رضا العاملين، وانتاجيتهم؛ مما يجعل معالجتها ضرورة حتمية ملحة لخلق بيئة عمل أكثر إيجابية.

3.1.2. آثار السُّمِّيَّة الإدارية.

يتأثر العاملون ببيئة العمل بشكل مباشر، سواء كانت هذه البيئة صحيّة، أم سامّة. وقد أشار الباحثون مثل: مكوليتش (Mucullatck, 2016)، وتيكن وأونغورين ودوغروكان ويلدز (Tekin, Üngüren, Doğrucan& Yıldız, 2023) إلى أنَّ للسُّمِّيَّة التنظيمية آثاراً سلبية على الأفرادّ والجماعات، والمنظمات، ومنها:

- تؤثر السُّمِّيَّة التنظيمية سلباً في الصحة النفسية للأفراد، مما يؤدي إلى تآكل رأس المال النفسي، وزيادة الاكتئاب، والقلق، وارتفاع مستويات التوتر، والضغط النفسي للعاملين.
- يؤدي انخفاض رأس المال النفسي للأفراد، والاكتئاب إلى انخفاض، وتراجع الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي، والالتزام الوظيفي، والإنتاجية؛ مما يؤثر في أداء المؤسسة بشكل سلبي.
- التأثير السلبي في العلاقات الاجتماعية في العمل؛ مما يعزز العزلة، والتوتر بين العاملين.
- تؤدي القيادة السّامّة إلى سلوك سلبي بين الموظفين مثل: (الاستياء، وعدم التعاون، وتراجع الأداء، وانخفاض الرضا الوظيفي، والالتزام، والتقليل من الجهد المبذول في العمل).
- تسهم القيادة السّامّة في زيادة رغبة الموظفين في ترك العمل، إذ يشعرون بالإحباط، وعدم الرضا بسبب سوء التعامل من القيادة.
- يؤثر التنمر في مكان العمل بشكل سلبي في الأداء الوظيفي.

- يسهم ارتفاع معدل الدوران الوظيفي (Job Turnover) في التأثير سلباً في استقرار المؤسسة، وأدائها ويزيد من التكلفة التشغيلية لها الناتجة عن استبدال الموظفين، وتدريب الموظفين الجدد.
- يؤثر السلوك الضار للقادة سلباً في الأفراد نفسياً، وعاطفياً، واقتصادياً، كما يؤثر على المؤسسة بزيادة دوران الموظفين، وانخفاض الولاء، وسلوك عمل غير مثمر.
- تسبب بيئة مكان العمل السّامّة، الشعور بالقلق، والتوتر، والاكتئاب، والمشكلات الصحية، والتغيب عن العمل، وانخفاض التواصل بين الأفراد، والافتقار إلى الدعم الاجتماعي، والشعور بالوحدة، والإرهاق الوظيفي، وبالتالي انخفاض الإنتاجية.

يتضح للباحثة مما سبق، أنَّ آثار السُّمِّيَّة الإدارية لا تقتصر فقط على تدهور بيئة العمل، والعلاقات الاجتماعية بين الموظفين، وإنما تؤثر على الأداء العام للمؤسسة على المدى الطويل. فتؤدي السُّمِّيَّة إلى تراجع الأداء، وانخفاض الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، وترتفع مستويات القلق، والتوتر، مما يزيد من رغبة الموظفين في ترك العمل. وهنا يبرز دور الاتجاهات الحديثة للأخلاقيات المهنية كاستراتيجية لمعالجة السُّمِّيَّة الإدارية، حيث تسهم المؤسسات التي تعتمد على النزاهة، والشفافية، والعدل، والاحترام المتبادل، وتشعر موظفيها بأنهم جزء من هذه البيئة، فتعزز شعور الولاء، والانتماء لديهم في معالجة السُّمِّيَّة من جذورها.

4.1.2. استراتيجيات التعامل مع السُّمِّيَّة الإدارية:

في عالم اليوم، أصبح لبيئة العمل داخل المنظمة دور هام، وحاسم في تحديد إنتاجية الموظفين ورفاهيتهم، ونتيجة للتعقيدات التي أبرزتها التطورات الهائلة، والسريعة في مجال الأعمال، بدأ يبرز ظهور العديد من السلوكات داخل المنظمات ناتجة عن العلاقات بين أفرادها، مثل: (التنمر، والحسد، والغيبة، والاستبعاد، وعدم الاحترام)؛ مما أدى إلى نشوء بيئات العمل السّامّة. والتي أصبحت تؤثر بشكل مباشر على أداء الموظفين، ورفاهيتهم، ورضاهم الوظيفي، وعلى نية مغادرتهم العمل. وأصبح هذا الأمر يتخطى الأفراد، ويتجاوز ذلك ليشمل السياسات، والثقافة التنظيمية؛ مما يستدعي البحث عن الاستراتيجيات التي تعالج هذه السلوكات أو الحد منها، ومنعها قبل وقوعها. ويعدُّ تبني هذه الاستراتيجيات من قبل المنظمات، أمراً هاماً، وملحاً، وضرورياً ليس فقط لحماية الموظفين، وإنّما لضمان بقاء المنظمة، واستمراريتها من أجل تحقيق أهدافها أيضاً.

وفيما يأتي توضيح لهذه الاستراتيجيات التي تهدف إلى مواجهة السُّمِّيَّة الإدارية على مستوى الأفراد، والمنظمة وفق ما وردت عند كاسالاك (Kasalak, 2019):

1.4.1.2. الاستراتيجيات على المستوى الفردي، وتقسم إلى الاستراتيجيات الآتية:

- **استراتيجية التجنب (Avoidance Strategy)**:

يلجأ الموظف في هذه الاستراتيجية، إلى تجنب التعامل مع المواقف السّامّة، أو الأشخاص السّامّين، ويفضل البقاء بعيداً عن التفاعلات التي قد تؤدي إلى التوتر والصراعات. مثل: أن يقوم بتجنب حضور الاجتماعات أو المهام التي يشترك فيها أشخاص سامون، أو حتى التواصل المباشر معهم.

- **استراتيجية المقاومة (Resistance Strategy)**:

في هذه الاستراتيجية، يعمد الموظف الذي قرر تبنيها، إلى مواجهة السُّمِّيَّة بطريقة غير مباشرة، من خلال التزامه بخطة العمل الخاصة به، وتجنب الخطط السّامّة التي يقدمها الموظف السّامّ له، ومحاولته السيطرة، والتعامل مع المشكلات التي يثيرها الفرد السّامّ له، والمحاولة قدر الإمكان في المحافظة، والاستمرار في الحفاظ على الطاقة الإيجابية لديه. وهو بذلك يقاوم من أجل تجنب التأثر الكبير بالسلوكات السّامّة، معتمداً على ثقته بنفسه.

- **استراتيجية الصراع (Conflict Strategy)**:

وهنا يتعامل الموظفون مع السُّمِّيَّة بشكل مباشر من خلال مواجهتها، والتصرف بجرأة أكبر، أمام الأفراد الذين يظهرون سلوكات سامَة، فيعبرون عن مشاعرهم، وانزعاجهم بشكل واضح، ويقفون أمام السلوكات السّامّة، بكل شجاعة وإصرار بدلاً من الهروب منها. وبهذا فهم يهدفون إلى وضع حدود واضحة أمام السلوك السّامّ، وإيجاد حل للوضع. مثل التحدث مباشرة مع المدير السّامّ، أو الزميل السّامّ، الذي يسبب التوتر في العمل، أو التبليغ عن السلوكات السّامّة للجهات المختصة في العمل.

- **استراتيجية الدعم الاجتماعي (Social Support Strategy)**:

في هذه الاستراتيجية يلجأ الأفراد إلى إيجاد الدعم من الزملاء، أو أفراد العائلة، للتعامل مع المشاعر السلبية الناتجة عن السُّمِّيَّة في مكان العمل، وقد يكون الدعم عاطفياً، أو معنوياً مثل: مشاركة الأفراد لمشاعرهم، وتجاربهم مع الآخرين، أو طلب مشورة من الزملاء في العمل لكيفية التعامل مع المواقف الصعبة.

2.4.1.2. الاستراتيجيات على مستوى المنظمة:

تكونت الاستراتيجيات التي يمكن أن تتبعها المنظمة من أجل الحد، أو منع السُّمِّيَّة في المنظمات من الآتي:

- **استراتيجية وقائية (Preventive Strategies):**

في هذه الاستراتيجية تحاول المنظمة منع دخول السُّمِّيَّة من الأساس، من خلال إنشاء ثقافة عمل ترتكز على احترام حقوق الأفراد، وتعزيز الابداع، والولاء، وذلك من خلال اختيار الموظفين بناء على مواقفهم، ومهاراتهم، وتطويرهم المستمر، ووضع السياسات الواضحة، والمحددة ضد السلوكات السلبية مثل: وضع سياسات واضحة ضد التنمر، وضد التحرش، وتوفير بيئة عمل صحية تعزز التعاون، والتفاعل الإيجابي بين العاملين في العمل.

- **استراتيجية تدخلية (Intervention Strategies):**

يتم تطبيق هذه الاستراتيجية عند ظهور السُّمِّيَّة، عن طريق اتخاذ إجراءات تنظيمية ضد الأشخاص السّامّين، أو المتسببين بالسُّمِّيَّة، من خلال استخدام فرق متخصصة بذلك، أو توظيف استشاريين لتحليل الوضع، واتخاذ التدابير اللازمة لإعادة الأمور إلى نصابها، وتقديم الدعم النفسي للمتضررين، ويكون الهدف في هذه الاستراتيجية منع تفاقمها داخل المنظمة مثل: التحقيق في الشكاوى المقدمة حول السلوكات السّامّة، واتخاذ الإجراءات بحقها في الوقت، والمكان، والزمان المناسب لها.

وقد أشارت دراسة بيرنز (Burns, 2017) إلى أنَّه كلما استغرق القادة وقتاً أطول، أو أقل فعالية في معالجة سلبية معينة، زاد احتمال ميل الموظفين نحو المواقف السلبية، والقيل، والقال، والسلوكات السّامّة الأخرى، وأنَّ هذه السلبية ستنتشر فيما بعد، ليصبح المزيد من الأَفراد عرضة للسلوكات والمواقف السلبية؛ مما يؤدي إلى إدامة دورة السُّمِّيَّة.

- **استراتيجية علاجية (Restorative Strategies):**

وتقوم هذه الاستراتيجية على تقديم الدعم النفسي، والمعنوي للموظفين المتضررين من السُّمِّيَّة بعد حدوثها، بهدف إعادة بناء ثقتهم بالمنظمة مرة أخرى، وتحسين حالتهم النفسية. مثل: تقديم خدمات استشارية للموظفين المتضررين، تقديم أنشطة جماعية لتعزيز الروح المعنوية، والثقة بين الموظفين،

وإعادة تنظيم الهياكل الإدارية للمنظمة، بحيث تؤدي إلى خلق فرص جديدة للتطوير، والابتكار داخل المنظمة.

وفي ذات السياق أشار اتمادجا (Atmadja, 2019) في دراسته إلى أنَّه بالإمكان الحد من السُّمِّيَّة التنظيمية من خلال اتباع الاستراتيجيات، والأساليب المستخدمة في القيادة الإيجابية، والتي تمثلت بالآتي:

- **التواصل المباشر والصريح (Direct and Frank Communication):**

يعدُّ التواصل الفعال عنصراً هاماً، وحيوياً للتعامل مع السُّمِّيَّة في مكان العمل، وينبغي على القادة للتخلص من السُّمِّيَّة التشجيع على الحوار المفتوح، بحيث يسمح للموظفين بمشاركة آرائهم دون الخوف من العواقب السلبية، وهذا النوع من التواصل يساعد على الكشف عن السلوكات السّامّة مثل التنمر، والغيبة، ويتيح للقادة فرصة معالجة هذه المشكلات بشكل فوري، بالإضافة إلى خلق بيئة تتسم بالثقة، ويقلل من التوتر، والمشاحنات بين الموظفين.

- **القيادة بالقدوة (Leading by Example):**

يعمد القادة الذين يجعلون من أنفسهم قدوة لموظفيهم في سلوكاتهم، رسائل ضمنية حول القيم والسلوكات المرغوبة، فالقادة الذين يمارسون سلوكات إيجابية مثل: العدل، والمساوة، والاحترام، والتواضع، والقدرة على الاعتراف بالأخطاء، ودعم الموظفين، والعمل على اشراكهم في القرارات، يعززون بيئة عمل إيجابية، ويشكلون نماذج يحتذى بها من التابعين. بمعنى أنَّ القادة يظهرون الصفات التي يرغبون في أن يتبناها موظفوهم؛ مما يقلل من احتمالية ظهور السُّمِّيَّة.

- **تعزيز ثقافة العمل الإيجابية (Promoting Positive Work Culture):**

يشكل إنشاء ثقافة مؤسسية قائمة على مبادئ الاحترام المتبادل، والتعاون، استراتيجية فعالة للتخفيف من السلوكات السّامّة داخل المنظمة، وضمن هذا الإطار يتم تحفيز الموظفين على المشاركة معاً لحل المشكلات، وتقديم الأفكار بشكل جماعي؛ مما يؤدي إلى تقليل التناقضات، والتوترات التي قد تؤدي إلى السُّمِّيَّة. وهذا يؤدي إلى تعزيز الشعور بالانتماء بين أعضاء الفريق. ويشجع الاحترام المتبادل إلى الاستماع، والنظر في وجهات نظر الآخرين، حتى وإن اختلف معهم، ومعاملة زملائهم بلطف. هذا بالإضافة إلى أنَّ التواصل المستمر بين القادة، والموظفين، يؤدي إلى الحفاظ على ثقافة

عمل إيجابية؛ مما يجعل من السهل على الموظفين التعبير عن مخاوفهم، أو مشكلاتهم قبل أن تتفاقم، ويجعل من السهل تحديد المشكلات، ومعالجتها قبل أن تتحول إلى سلوكات سامة.

- **السياسات التنظيمية الواضحة (Clear Organizational Policies):**

يعدُّ وجود سياسة تنظيمية واضحة، ومحددة، تظهر فيها اللوائح، والتشريعات التي تحدد كيفية معالجة النزاعات، والسلوكات غير المقبولة، والتي تكون في الغالب مدونة، ومنشورة، وذلك بهدف أن يكون كل فرد في المنظمة على علم بحقوقه، وواجباته، فيعرف إلى من يتوجه عند حدوث مشكلة، أو عند الحاجة إلى تقديم شكوى؛ مما يقلل الفوضى في المنظمة، ويسهل حل الخلافات على الإدارة، بالإضافة إلى وجود آليات واضحة للإبلاغ عن السلوكات غير اللائقة، مثل: صناديق الاقتراحات السرية، ولجان التظلمات الداخلية، والمتابعة الحثيثة، وإصدار العقوبات الواضحة للتظلمات، ممّا يسهم في الحد من السلوكات السّامّة في المنظمة.

- **التدخل الفوري والفاعل (Immediate and Effective Intervention):**

يعدُّ التأخر في معالجة المشكلات من أسباب تفاقم السُّمِّيَّة، لذا فإنَّ التدخل في الوقت المناسب والمكان المناسب، له دوره في معالجة أي سلوك سامّ.

وعليه ترى الباحثة، أنَّ التنوع في هذه الاستراتيجيات يعكس الحاجة إلى وجودها، من أجل حل مشكلات السُّمِّيَّة، سواء أكانت فردية، أم تنظيمية. فعلى مستوى الأفراد تختلف الاستراتيجيات المتبعة باختلاف الأشخاص المعرضين للسُّمِّيَّة، والموقف الموجود فيه، ولكنَّها تبقى استراتيجيات بحاجة إلى الدعم، والإسناد من المنظمة؛ لضمان فعاليتها وتحقيق أهدافها. وهنا لا بد أن نؤكد على دور المؤسسة في قدرتها على تبني الاستراتيجية المناسبة، من أجل معالجة السُّمِّية الإدارية بكل حزم عند ظهورها، وقبل تفاقمها، ولا بد من تكامل جميع الجهود من الأفراد، والمؤسسة من أجل ضمان نجاح هذه الاستراتيجيات، وتوفير بيئة عمل إيجابية، ومستقرة.

5.1.2. القيادة السّامّة (Toxic Leadership):

في السنوات الأخيرة زاد اهتمام الباحثين بدراسة الجانب المظلم من القيادة، فأصبحت القيادة السّامّة محط اهتمام العديد من المنظمات. ويعدُّ العالم ويكر (Wicker) أول من استخدم مصطلح القيادة السّامّة في العام 1996، إلا انَّه بالرغم من ذلك لم يتم التوصل حتى الآن إلى تعريف محدد لها، وقد استخدم الباحثون، كلمة "سامّ" للتعبير عن مجموعة كبيرة من الاختلالات الوظيفية للقادة مثل: النرجسية، والتسلط، والتعصب، والاستبدادية. فاستخدمت العديد من المصطلحات لتشير إلى القيادة السّامّة مثل: القيادة السيئة، والرديئة، والقيادة المدمرة، والقيادة الطاغية، لكن يعدُّ مصطلح القيادة السّامّة أكثرها تفضيلا لدى الباحثين في الإشارة إلى الضرر الذي يلحقه القائد بالمنظمة (النجار ومصطفى والحبشي، 2023).

1.5.1.2. مفهوم القيادة السّامّة:

عرَّف تيبر (Tepper, 2000) القيادة السّامّة بأنّها إدراك الموظفين لسلوكات المديرين التي تتسم بالعدائية اللفظية، وغير اللفظية المستمرة. وتعرفها ليبمان–بلومن (Lipman–Blumen, 2005:18) بأنَّها: "مجموعة من السلوكات المدمرة، والخصائص الشخصية المختلة التي تسبب ضرراً كبيراً، ومستمراً للأتباع، والمنظمات، وتتميز برغبة القائد في تعزيز الذات على حساب الآخرين، حتى لو كان ذلك على حساب رفاهية الأفراد". أما شميدت (Shmidt, 2008:3) فقد عَّرف القيادة السّامّة بأنَّها:" مجموعة من السلوكات القيادية السلبية التي تتضمن خمسة أبعاد رئيسة: الإشراف المسيء، والقيادة الاستبدادية، والنرجسية، والترويج الذاتي، وعدم القدرة على التنبؤ". عدَّ ليت (Leet, 2011:7) القيادة السّامّة بأنَّها" الأفعال المتعمدة، والمستمرة، التي يستخدم فيها القادة سلطتهم بشكل منهجي لتعطيل عمل الأفراد، أو المنظمة بهدف الإضرار بهم".

أما مولينو وكورتيز وغيسليري (Molino, Cortese & Ghislieri, 2019:3) فقد عدّوا القيادة السّامّة بأنها: "شكلاً من أشكال القيادة السلبية، التي تتجلى بطريقة متكررة، ومنهجية تجاه الأتباع، و/أو المنظمة نفسها".

وعرفت عبير الشيخ غانم (2022: 12) القيادة السّامّة بأنَّها: "سلوك ممنهج، ومتكرر من القائد له آثار سلبية، ومدمرة على المنظمة، والمرؤوسين على حد سواء، من خلال الإساءة للمرؤوسين، والعمل ضد تحقيق أهداف المنظمة، ومن تلك السلوكات الاستبدادية، والإشراف المسيء، والنرجسية".

وترى الباحثة أنَّ دمج كلمتي القيادة(Leadership)، والسُمِّيَّة(Toxicity) قد يبدو أمراً غير اعتيادي، ويتعارض مع فكرة القيادة التي ترتبط عادة بالقيم الإيجابية؛ مثل تقديم الدعم، والتحفيز، وإرشاد الأفراد نحو التفوق، والإبداع. ومع ذلك فإنَّ مفهوم القيادة السّامّة الذي تم تحديده سابقاً، يبرز التصرفات السلبية التي يظهرها القادة في تعاملاتهم مع مرؤوسيهم، كالاستخفاف بهم، والاستغلال لهم، وتخويفهم، وإهمال حقوقهم، وعدم الاستماع إلى وجهات نظرهم المختلفة. بناء على ذلك، يُمكن عدّ القيادة السّامّة بأنَّها انعكاس للجوانب السلبية في مفهوم القيادة، حيث يستغل القادة مهاراتهم في التأثير، والتوجيه، والارشاد، ولكن بطريقة ما يمكن أن تسبب الضرر، والتدمير بدلا من أن تكون مصدراً للإلهام، والتحفيز. وهذا يظهر أنَّ القيادة لا تكون دائما بناءة، وإيجابية في جوهرها، بل تعتمد على أسلوب القائد، وطريقته في ممارسة سلطاته، وتأثيره.

وعليه ووفقاً للتعريفات السابقة، ترى الباحثة بأنَّ القيادة السّامّة تتضمن سلوكات وأفعال قصدية، وضارة يقوم بها القائد، بهدف تحقيق مصالحه الشخصية. هذه السلوكات الضارة تؤثر على الموظفين، مثل: (تراجع أدائِهم، وانخفاض مستوى رضاهم عن العمل، وانخفاض ثقتهم بأدوارهم). مما ينتج عنه زيادة في مستوى التوتر، والضغط في بيئة العمل، ويعرقل تحقيق أهداف المؤسسة، ويسبب الانخفاض في الأداء العام لها.

2.5.1.2. سمات القيادة السّامّة:

أوضح فيلدسمان (Veldsman, 2016) سمات القيادة السّامّة وفق الآتي:

- يمتاز القادة السّامّون باستغلال سلطاتهم بشكل مبالغ فيه لتحقيق أهدافهم الشخصية دون مراعاة مصالح الموظفين، أو المنظمة، ويستغلون منصبهم لفرض سيطرتهم، ويعدّون أنفسهم بأنَّهم دائماً على حق.
- يميل القائد السّامّ إلى التلاعب بالموظفين لتحقيق أهدافهم الشخصية، أو المهنية، ويستخدم أساليب غير أخلاقية للتأثير على الآخرين مثل اخفاء المعلومات، أو تقديم الوعود الكاذبة.
- يلجأ القائد السّامّ إلى معاملة الموظفين بأسلوب تنمري، كالانتقادات المبالغ فيها، والإهانة العلنية أمام زملائه، أو تحميلهم أعباء عمل غير معقولة؛ مما يؤدي على تدهور الحالة النفسية للموظفين.
- يرغبون في التحكم في كل صغيرة، وكبيرة ضمن المنظمة، ولا يسمحون للموظفين باتخاذ القرارات، أو المبادرة؛ مما يؤدي إلى قتل الإبداع، وتقليل استقلالية الموظفين.
- يفتقدون لمشاعر التعاطف مع موظفيهم، حيث يتجاهل القادة الاحتياجات العاطفية، والنفسية للموظفين، يعدّون أنَّ أداء العمل هو الأمر الوحيد المهم.

- يهتمون بإنجازاتهم الشخصية أكثر من مصلحة المنظمة، ويوجهون الجهود لتحقيق نجاحاتهم الشخصية، حتى لو كان ذلك على حساب الفريق، أو المنظمة.

وخلص عبد المعطي (2020) إلى أنَّ سمات القيادة السّامّة تتمثل في الآتي:

- لا يستمعون لآراء الموظفين، ولا يتقبلون الرأي الآخر برحابة صدر، ويتجاهلون قلق، ومخاوف المرؤوسين.
- يبالغون في الترويج لذواتهم، والنرجسية، والأنانية العالية لديهم.
- هناك تضارب في مواقفهم، ويمارسون الكذب، ويكسرون القواعد، والمبادئ التي وضعوها للموظفين.
- لا يهتمون بالأخلاقيات، ولا بتحقيق العدالة، والسلوك المنصف بين العاملين.
- يقدرون المرؤوسين معدومي الكفاءة، ويتهربون من المساءلة.
- يفرقون الأَعمال الجماعية، ولا يدعمونها، ولا يقدمون التوجيه للمرؤوسين، والدعم.
- يحيطون أنفسهم بالمرؤوسين الذين يمدحونهم ويدعمون سلوكاتهم المنحرفة.
- لا يقدمون المعلومات المطلوبة، والكافية للمرؤوسين، ويتميزون بالمركزية الشديدة في اتخاذ القرارات.
- يتلاعبون بمشاعر مرؤوسيهم، واحتياجاتهم من أجل تحقيق مصالحهم الشخصية

كما أورد غنيم (2021) نقلاً عن باديلا ورفيقيه (Padilla, Hogan and Kaiser, 2007:179) سمات القيادة السّامّة على النحو الآتي:

- من النادر أن تكون القيادة السّامّة، سامّة بشكل مطلق، أو كلي، فبعض المواقف القيادة قد تكون سيئة، وبعض المواقف قد تكون جيدة.
- تغلب على عملية القيادة السّامّة الهيمنة، والإكراه، والتلاعب، بدلاً من التأثير، والإقناع، والالتزام.
- يركز القائد السّامّ على احتياجاته الخاصة أكثر من احتياجات المنظمة.
- تؤدي القيادة السّامّة إلى إفساد حياة الموظفين، وتنتقص من الأهداف الأساسية للمؤسسة.
- إنَّ النتائج التنظيمية المدمرة هي نتاج لوجود قادة مدمرين، ومرؤوسين خانعين، وبيئات عمل ملائمة.

3.5.1.2. النظريات المفسرة للقيادة السّامّة:

من خلال الاطلاع على الدراسات المتعلقة بالقيادة السّامّة اتضح وجود العديد من النظريات المفسرة له، وفيما يأتي النظريات الأقرب لموضوع الدراسة وفق الآتي:

- **نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory –SET):**

تعد واحدة من النظريات المستخدمة في السلوك التنظيمي لفهم سلوكات العاملين، حيث توضح العلاقة بين العاملين والمديرين. يقوم مبدأ هذه النظرية على أساس المنفعة التبادلية بين طرفي التفاعل، بمعنى أنَّ كل طرف من أطراف التفاعل، لا يعطي للطرف الآخر فقط بل يأخذ منه. والأخذ، والعطاء بين الطرفين المتفاعلين إنّما يسبب استمرارية العلاقة التفاعلية، وتعميقها، بينما إذا استند الفرد في علاقته التفاعلية على مبدأ الأخذ دون العطاء، فلا بد للعلاقة أن تفتر، وتبرد، وحتى تتلاشى.

يعدُّ جورج هومنز (George Homans) أول من طرح فكرة التبادل الاجتماعي في الخمسينيات من القرن العشرين، في كتابه الشهير السلوك الاجتماعي: وأشكاله الأولية (1959). حيث أوضح أنَّ العلاقات الاجتماعية تقوم على مبدأ المنفعة المتبادلة، حيث يتوقع كل طرف الحصول على مكافأة معينة مقابل مجهود معين، وأنَّ التفاعلات بين الأفراد تعتمد على حساب الفوائد، والتكاليف، وأنَّ الأفراد يسعون لتعظيم مكاسبهم في هذه التبادلات.

ومع بداية الستينيات (1964) قام بيتر بلاو (Beter Blau) بتطوير هذه النظرية في كتابه (التبادل والقوة في الحياة الاجتماعية)، ليوسع في النظرية، وتشمل المؤسسات الاجتماعية، والهياكل التنظيمية. وقام بدمج مفاهيم القوة، والنفوذ في العلاقات، موضحاً كيف يمكن أن يؤثر التبادل الاجتماعي على الهيمنة، والتفاوت الاجتماعي. ثم تلاه ريتشارد ايمرسون (Richard Enerson) وقام بتطوير النظرية بشكل أكبر من خلال ربطها بنظريات أخرى مثل نظرية التبعية، والاعتماد، وأوضح أنَّ العلاقات ليست فقط تبادل للمكافآت، بل يمكن أن تكون علاقة هيمنة، وتبعية، حيث يعتمد الأفراد على بعضهم البعض للحصول على الموارد، أو الخدمات (الحسن،2005).

وقد أشار إقبال وأصغر وأصغر (Iqbal, Asghar & Asghar, 2022) إلى أنَّ نظرية التبادل الاجتماعي تعدُّ أنَّ العلاقات الاجتماعية، والوظيفية تتطور استناداً إلى مبدأ التبادل المتبادل. حيث يتوقع كل

طرف أن يحصل على مكافأة، أو فائدة من الطرف الآخر، مقابل مساهمته بمجهود معين، وعليه فإنَّ الموظفين الذين يشعرون بأنَّهم يتلقون دعماً من المنظمة، أو قادتهم، يكونون أكثر التزاماً تجاه المنظمة، وهذا الاتجاه الإيجابي من الموظفين للمنظمة، يزيد من رغبتهم في البقاء بالعمل بجد، وبالمقابل إذا ما شعر الموظف أنَّ هناك عدم توازن بين الجهود التي تطلبها المنظمة، والمكافآت التي يحصل عليها الموظف، فإنَّ ذلك يؤدي إلى عدم رضا الموظفين، وزيادة نيتهم لمغادرة المنظمة. وأنَّ القيادة الاستبدادية، والتي تتسم بالتحكم الشديد، وعدم الاهتمام بالعاملين، تعزز مشاعر الظلم وعدم التقدير؛ ما يؤدي إلى زيادة نية الموظفين في مغادرة المنظمة.

- **نظرية تبادل القائد العضو (Leader-Member Exchange-LMX):**

تعدُّ واحدة من النظريات الرائدة في مجال القيادة التنظيمية. تقوم فكرة النظرية على تصور جودة العلاقة التي يتم تشكيلها بين القائد، ومرؤوسيه، وتأثيرها على العمل، والبيئة التنظيمية. طرحت نظرية التفاعل بين القائد، والعضو لأول مرة في السبعينيات ضمن أعمال دانسيرو(Dansereau)، وجرين (Graen)، وهاجا (Haga)، وقد شهدت منذ ظهورها العديد من التعديلات وما زالت تمثل هذه النظرية أهمية بالنسبة للباحثين الذين يدرسون عملية القيادة (هاوس،2013).

بدأت هذه النظرية كنموذج يعرف باسم الربط الثنائي العمودي (Vertical Dyad Linkage-VDL) والذي يفترض أنَّ القادة يطورون علاقاتهم مع التابعين لهم بشكل مستقل لكل فرد. وهذا يشير إلى أنَّ العلاقة بين القادة، والمرؤوسين ليست موحدة مع جميع العاملين، بل تختلف باختلاف الأشخاص وتفاعلاتهم. يقوم القائد ببناء العلاقات بناء على تفاعلاته مع الفرد، وتقييم هذه التفاعلات من خلال التجارب، والمواقف التي يقيم فيها المرؤوس. وعليه فإما أن تكون العلاقة ذات جودة منخفضة (المجموعة الخارجية)، فتقتصر على العلاقة الرسمية قليلة الدعم، أو العلاقة ذات الجودة العالية (المجموعة الداخلية)، وثيقة الصلة بالقائد وتتميز بالدعم الكامل، والمتبادل بين القائد، والعضو.

ومع مرور الوقت تطورت النظرية لتصبح أكثر شمولاً، وانتقلت لما يعرف اليوم باسم نظرية تبادل القائد-العضو (LMX)، وبدأ التركيز على جودة العلاقة بين القائد والمرؤوس، بدلاً من مجرد تصنيف الموظفين ضمن مجموعات، وتضمنت هذه المرحلة ثلاث خطوات لتطوير العلاقة وهي: قبول الدور (حيث يقوم القائد بتقييم أداء الموظف)، وصناعة الدور (يحاول المرؤوس تكييف دوره بما يتناسب مع مهاراته وطموحاته)، وأخيراً تنظيم الدور (حيث تصبح العلاقة روتينية ومستقرة بناءً على التفاهم

المتبادل). وفي المرحلة الثالثة، ساهم جرين وماري أول–بين (Graen & Uhl–Bien, 1995)، في ظهور مفهوم صناعة القيادة (Leadership Making)، والذي ركز على بناء علاقات قوية، وشراكة بين القائد، وجميع مرؤوسيه، بدلاً من تفضيل بعض الأفراد على الآخرين. فركزت هذه المرحلة على تحقيق مفهوم العدالة التنظيمية من خلال تطوير علاقات متينة مع كل مرؤوس، وهو ما تطلب من القائد التواصل بشكل أكبر لضمان تحسين الأداء الفردي، والجماعي. في المرحلة الأخيرة توسعت النظرية لتتجاوز العلاقات الثنائية بين القائد والمرؤوس، لتأخذ في الاعتبار تأثير هذه العلاقات على المستوى الجماعي داخل المنظمة. وقد ساهم علماء مثل شيروني (Sherony)، وجرين (Graen)، في دراسة كيف تؤثر علاقات القائد العضو على فريق العمل، وتوزيع الموارد، وأداء المجموعات، بالإضافة إلى تأثير هذه العلاقات على المستويات الثقافية، والجغرافية (Omilion–Hodges & Ptacek, 2021).

إن نظرية تبادل القائد العضو مستوحاة بشكل كبير من نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory) التي صاغها بيتر بلاو (Beter Blau) في الستينيات من القرن الماضي. وهي تعتمد على المبادئ الأساسية لها، حيث تقوم على أنَّ العلاقات بين القادة، والمرؤوسين، تقوم على التبادل بالمنفعة بين القائد، ومرؤوسيه، وتشمل الثقة، وتبادل المعلومات. توسعت هذه النظرية، وتطورت على مدار العقود، وأضافت مفاهيم جديدة، وتطبيقات أوسع مما كانت بالماضي. فانتقلت من التركيز على الاختلاف بين العلاقات ذات الجودة العالية، أو الجودة المنخفضة، إلى تأثير هذه العلاقات على المتغيرات التنظيمية مثل: الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والأداء الوظيفي، وتقليل نوايا الدوران. لذا فإنَّ الاعتراف بأنَّ هذه العلاقات لا تؤثر فقط على المرؤوس نفسه، بل أيضاً على الفريق بأكمله، وعلى بيئة العمل، من أهم التطورات التي حدثت لهذه النظرية (Graen and Uhl–, 1995 Bien)؛ (Alshamasi, 2012).

وقد أشارت دراسة ستينغلهامبر وكادنيز وتشالماني وديمولين وموراج(Stinglhamber, Caedens, Chalmagne, Demoulin, Maurge, 2021)، والتي أكدت أنَّ العلاقة الجيدة مع القائد تقلل من مشاعر نزع الإنسانية، والمقصود بها: أنَّ المنظمة تعامل الموظف كأداة، أو وسيلة لتحقيق أهدافها فقط، وأنه عندما يشعر الموظفون بأنَّهم على علاقة قوية مع القائد، فإنَّهم يميلون إلى رؤية القائد كممثل للمنظمة، مما يؤدي إلى تخفيض المشاعر السلبية تجاه المنظمة، وتحسين التزام الموظف العاطفي تجاه المنظمة، ويقلل الإرهاق العاطفي، ويزيد من السلوكات الإيجابية، مثل: التحدث بجرأة من أجل تحسين بيئة العمل. وبالتالي فإنَّ هذه الدراسة تؤكد على أنَّ العلاقة الجيدة مع القائد،

ومرؤوسيه لا تقتصر فقط على تحسين الرفاه النفسي، والشخصي للمرؤوس فقط، بل تلعب دوراً هاماً في تشكيل نظرة الموظف إلى المنظمة.

وفيما يتعلق بالخصائص الإيجابية ووجهات النظر السلبية التي انتقدت نظرية تفاعل القائد العضو فقد أوضحها الشماسي(Alshamasi, 2012) ، وهاوس (2013) على النحو الآتي:

الخصائص الإيجابية:

- تحسين جودة العلاقة بين القادة، والمرؤوسين، ما يؤدي إلى أداء وظيفي أفضل.
- تعزيز الثقة، والاحترام المتبادل بين القائد، والمرؤوس.
- زيادة الرضا الوظيفي لدى الموظفين المرتبطين بعلاقات جيدة مع القادة.
- تحسين بيئة العمل من خلال تغذية العلاقات، والتعاون بين الأفراد.
- تعزيز روح التعاون، والمشاركة بين القادة، والمرؤوسين؛ ما يساهم في تحسين الأداء الجماعي.

أما وجهات النظر السلبية التي انتقدت هذه النظرية فقد جاءت وفق الآتي:

- أنَّ هذه النظرية تخالف مبادئ العدل، والانصاف، والعدالة في بيئة العمل. من خلال تفسير أنَّ بعض أعضاء الفريق يتلقون اهتماماً خاصاً من القائد لا يتلقاه الأعضاء الآخرون في المجموعات الخارجية. وأنَّ هذا التمييز وعدم المساواة يؤدي إلى مشاعر سلبية قد تكون مدمرة على أعضاء المجموعة الخارجية، وتؤثر سلباً على سلوكهم، واتجاهاتهم.
- على الرغم من أن النظرية تركز على أهمية التفاعل بين القائد، والعضو، إلا أنّها فشلت في توضيح التعقيدات المتعلقة بكيفية إنشاء علاقات عالية الجودة. بالرغم من أنَّ النموذج يعزز بناء الثقة، والاحترام والالتزام في العلاقات، إلا أنَّه لا يبين تماما كيفية حدوث ذلك.
- هناك شكوك إذا ما كان المقياس الأساس لنظرية التفاعل بين القائد، والعضو، تم تطويره بدرجة مقنعه لقياس تعقيدات القيادة.

- **نظرية التعلم الاجتماعي (Social Learning Theory):**

طورها العالم ألبرت باندورا (Albert Bandura) عام (1973). وتقوم فكرة هذه النظرية، على أنَّ السلوك الاجتماعي لا يكتسب بالفطرة، بل يتعلمه الأفراد من خلال النماذج، والملاحظة. وفق هذه النظرية يجادل (باندورا) أنَّ السلوك الاجتماعي ليس فطرياً، وإنّما يتم تعلمة وفق النمذجة، وهي: مراقبة الفرد للآخرين من حوله، سواء في الاسرة، أو المدرسة، أو العمل، ويحاول تقليد السلوكات

التي يراها وتجربة هذه السلوكات. وعندما يحصل الأفراد على ردود فعل إيجابية تجاه تصرفاتهم، فإنهم سيواصلون سلوكاتهم هذه، ويتجنبون السلوكات التي تؤدي إلى ردود فعل سلبية. وترى النظرية أنَّ السلوك العدواني يمكن أن يزداد إذا لم يعاقب الفرد على تصرفاته العدوانية، أو إذا وجد أنَّ تلك التصرفات تؤدي إلى نتائج إيجابية، أو تحقيق الأهداف المرجوة. ومن هنا يظهر دور البيئة، والمجتمع في تشكيل سلوك الفرد، حيث يتعلم الأفراد كيفية التصرف من خلال المحاكاة، والتعزيز الإيجابي (الرشدان، 2005).

وعليه ترى الباحثة أنَّه من خلال استعراضنا للنظريات السابقة نجد أنَّ نظرية القائد–العضو (LMX)، ركزت على العلاقات الثنائية بين القائد، والعضو، ففي حين يعامل القائد المجموعة الداخلية بشكل مميز وإيجابي، تتعرض المجموعة الخارجية للتجاهل، والمعاملة السيئة، هذا التمييز يولد بيئة عمل سامّة تشعر الأفراد بالتهميش، والاستبعاد، ممّا يضعف الروح المعنوية، ويؤثر على الإنتاجية. في حين تشير نظرية التبادل الاجتماعي إلى أنَّ التبادل غير المتوازن بين القائد، والعاملين، قد يستغله القائد لتحقيق أهدافه الشخصية، ومصالحة الخاصة؛ فقد يستغل القائد المكافآت، أو العقوبات، كأدوات للسيطرة على العاملين معه. أما نظرية التعلم الاجتماعي فتوكد على أنَّ العاملين يمكنهم تعلم سلوكات القيادة السّامّة عن طريق تقليد سلوكات القائد السّامّ في مؤسساتهم، مما يعزز من انتشار السلوكات السّامّة في أماكن العمل.

4.5.1.2. أبعاد القيادة السّامّة:

قام شميدت (Shmidt, 2008) بتطوير مقياس للقيادة السّامّة بعد أن حدّد فيه صفات القائد السّامّ واصفاً إياه بأنّه: شخص يستخدم سلطته بطريقة مدمرة، ويفرض قراراته دون أن يتشاور، أو يكون هنالك اعتبار لآراء مرؤوسيه، يسعى لتحقيق مصلحته الشخصية، وتحسين صورته العامة بدلاً من المصلحة العامة للمؤسسة، ويتعمد الحاق الأذى النفسي، والمعنوي بالمرؤوسين من خلال انتقادهم بشكل لاذع، أو إساءة معاملتهم، ويتخذ قرارات متناقضة، وغير متوقعه؛ مما يخلق بيئة عمل غير مستقرة، ومرهقة للموظفين، ويتجاهل القيم الأخلاقية، ويستخدم الأساليب المخادعة لتحقيق أهدافه. وفي ضوء ذلك قام شميدت(Shmidt) بتطوير مقياس حدد فيه أبعاد القيادة السّامّة على النحو الآتي:

- **الإشراف المسيء (Abusive Supervision):**

ويشمل هذا البُعد السلوكات العدائية اللفظية، وغير اللفظية، التي يقوم بها القائد تجاه مرؤوسيه، باستثناء الأذى الجسدي. ويتميز القائد السّامّ هنا بالإساءة المستمرة للمرؤوسين مثل: السخرية منهم، والتوبيخ العلني، وفرض العقوبات غير المبررة، وتذكيرهم بأخطائهم الماضية، وإخبارهم بأنَّهم غير أكفاء؛ مما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية وزيادة الضغوط النفسية على الموظفين.

- **القيادة الاستبدادية (Authoritarian Leadership):**

يشير هذا البُعد إلى السلوكات التي يقوم بها القائد تجاه مرؤوسيه، من خلال إجبارهم على تنفيذ جميع أوامره، وتعليماته، فيقوم باتخاذ جميع القرارات بنفسه، ويمنع المرؤوسين من العمل باستقلالية، أو التعبير عن أفكارهم، ويصر على اتباع سياساته، وهذا النوع من القيادة يجعل المرؤوسين يشعرون بالقمع، والتقييد.

- **النرجسية (Narcissism):**

وهي سلوكات القائد التي تتصف بالأنانية، وحب النفس، والتقدير للذات، حيث يسعى القائد النرجسي إلى تضخيم صورة الذات لديه، ويعتقد أنه أكثر أهمية، وكفاءة من الآخرين، يسعى للحصول على الإطراء، والمديح باستمرار، ويعتقد أنَّه يستحق مكان أعلى من الجميع. ولا يتقبل الانتقاد لعمله، وفي هذا البُعد يضع القائد مصلحته الشخصية فوق المصلحة العامة للمؤسسة، أو الفريق.

- **الترويج الذاتي (Self- Promotion):**

يروج القائد السّامّ في هذا البُعد لنفسه كثيراً، ويهتم بشكل مفرط بتحقيق مكاسب شخصية، ويعمل على تحسين صورته أمام الرؤساء حتى على حساب مرؤوسيه. هذا النوع من القادة يتنصل من المسؤولية عند حدوث أي خطأ، ويأخذ الفضل في إنجازات الآخرين، وينسبها لنفسه، ولا يقدم الدعم، والمساعدة إلا للأشخاص الذين يمكنهم أن يقوموا بمساعدته في الترقية.

- **عدم القدرة على التنبؤ/المزاجية (Unpredictability):**

يشير هذا البُعد إلى تقلب سلوك القائد السّامّ بشكل غير متوقع، فقد يغير موقفه، أو سلوكه بناء على مزاجه الشخصي، مما يجعل المرؤوسين في حالة من التوتر الدائم. وعدم القدرة على التنبؤ بسلوكاته السّامّة، ويمتاز القائد بالغضب غير المبرر، وتأثير حالته النفسية على جو العمل. ويعدُّ هذا البُعد من أكثر الجوانب المزعجة حيث يخلق بيئة عمل غير مستقرة، ومرهقة نفسياً للموظفين.

وترى الباحثة بأنَّ الاشراف المسيء هو: ممارسة القائد للسلوكات العدائية بحق الموظفين مثل: التهكم والسخرية العلنية، والتقليل من قيمة أدائهم الوظيفي، وإلقاء اللوم عليهم بشأن أخطاء لم يقترفوها، وذلك بشكل منظم ومتكرر، في حين أنَّ القيادة الاستبدادية هي السلوكات السلبية التي يقوم بها القائد بهدف السيطرة الكاملة على كافة الأعمال داخل المنظمة، وإجبار الموظفين على الانصياع له بشكل تام. وأنَّ النرجسية تعبر عن الإعجاب الشديد بالنفس إلى حد الغرور، دون اهتمام بمشاعر الآخرين، أو آرائهم، حيث يسعى القائد جاهداً لتحقيق مصالحة الشخصية، على حساب المصلحة العامة. أمّا بُعد الترويج الذاتي فيشير إلى سعي القائد الدائم إلى نسب الإنجازات الخاصة بالآخرين إلى نفسه، والتقليل من دورهم، ومساهماتهم في تحقيق ذلك، وخاصة المتميزين منهم، مع حرصه الشديد على نشر فكرة أنَّه الأفضل دائماً، متنصلاً بذلك من أية أخطاء يمكن أن تحدث في مجال عمله. وأخيراً بُعد المزاجية، أو عدم القدرة على التنبؤ فترى الباحثة بأنَّها عدم قدرة العاملين على معرفة سلوكات قائدهم بسبب طبيعته المزاجية، والمتقلبة، وغير المتوقعة؛ مما يولد الإرباك، والقلق المستمر لهم في بيئة العمل، وينعكس على أدائهم في المؤسسة.

5.5.1.2. سمات القائد السّامّ:

أشارت ليبمان–بلومين (Lipman–Blumen, 2005) إلى صفات القادة السّامّين وفق الآتي:

- القادة السّامّون عادة ما يكونون غير صادقين، أو فاسدين (غير نزيهين).
- يضع مصلحته الشخصية فوق مصالح مرؤوسيه.
- يمتاز بالغرور المفرط؛ مما يجعلهم غير قادرين على رؤية عيوبهم، أو التعلم من أخطائهم.
- لا يميز الخير من الشر، يجدُّ صعوبة في اتخاذ القرارات الأخلاقية.
- الجشع هو الذي يدفعهم للسعي وراء الثروة، أو السلطة بأية وسيلة.

- الاستخفاف بتأثير أفعالهم على الآخرين، حيث يتجاهلون الأضرار التي قد تلحق بالمرؤوسين، أو المنظمة.
- الخوف من اتخاذ القرارات الصعبة، حيث يتجنبون المواجهة، أو اتخاذ القرارات المهمة التي قد تؤثر سلباً على سلطتهم.
- غالباً ما يخلقون بيئة تضر بالروح المعنوية للفريق، وتؤدي إلى تدهور العلاقات الداخلية، والثقة بين أفراد الفريق.

وقد صنفت جين ليبمان–بلومين (Lipman–Blumen,2005) القائد السّامّ إلى قسمين:

- **القائد السّامّ المتعمد (Intentional Toxic Leaders):** وهو الذي يلحق الأذى بمرؤوسيه، أو بالآخرين في المؤسسة بشكل متعمد، لتعزيز المصلحة الشخصية، أو لتحقيق أهدافهم على حساب الآخرين.
- **القائد السّامّ غير المتعمد (Unintentional Toxic Leaders) :**ويشير إلى القادة الذين قد يتسببون في آثار سلبية على مرؤوسيهم، أو على المنظمة دون قصد، أو تعمد، وهؤلاء القادة قد لا تكون نواياهم سيئة بالضرورة، ولكنَّ سلوكاتهم تؤدي إلى نتائج ضارة مثل: تقليل الحوافز، أو تدهور الأداء في المنظمة.

6.5.1.2. سلوكات القائد السّامّ:

وهي تشير إلى الأفعال والتصرفات التي يقوم بها القائد، والتي تؤثر سلباً على الموظفين، والبيئة التنظيمية. وقد أشار الدوسري (2021) إليها وفق الآتي:

- يقف عائقاً أمام الابداع، والابتكار، وإبراز قدرات المرؤوسين، ومهاراتهم.
- السلوكات العدوانية السلبية مع المرؤوسين، الذين يبدون آراءهم، وينازعونه الرأي حتى وإن كانوا على صواب.
- يعمل بمبدأ فرّق تَسُدْ، فيهدم علاقات الفريق، ويعزل كل من يخالفه الرأي، ويحرض أعضاء الفريق الآخرين على عدم التعامل معه.
- يعمد إلى ترهيب المرؤوسين وتخويفهم وتهويل أخطائهم، أو التقليل من شأن إنجازاتهم، وتهميشهم، والسخرية منهم.
- يستخدم مركزه للتلاعب بالمرؤوسين المستهدفين، وخداعهم.
- يميل إلى اتخاذ القرارات الصارمة، وإجبار المرؤوسين على تنفيذها ويرفض تقبل الرأي الآخر.

وفي ذات السياق أشار أبو الدهب (2024) إلى سلوكات القائد السّامّ بالآتي:

- يقوم على خداع المرؤوسين بمعلومات مضللة.
- تؤدي سلوكاته إلى تدمير المنظومة الأخلاقية بالمنظمة.
- قمع أية محاولة للنقد البنّاء من جانب المرؤوسين.
- تعزيز الأساليب الدكتاتورية، والاستبدادية في القيادة.
- خلق الصراعات بين أفراد المنظمة، ووضعهم في مواجهة بعضهم البعض.
- عدم تحمل المسؤولية عند الفشل، وإلقاء اللوم على الآخرين لتبرير فشله.
- التجاهل المتعمد للفساد، والمحسوبية، وعدم الكفاءة، والترويج لهم.
- عدم الاهتمام برفاهية الموظفين، ورضاهم.
- المصلحة الشخصية بالمقام الأول بالنسبة إليه.

7.5.1.2. الآثار السلبية للقيادة السّامّة:

أشارت العديد من الدراسات التي أجريت إلى الآثار السلبية للقيادة السّامّة سواء على مستوى الأفراد، أو على مستوى المنظمة ككل، حيث تعدُّ القيادة السّامّة من أهم العوامل التي تقوض استقرار المنظمة، وإلحاق الأذى بها، سواء كان بقصد، أم بدون قصد. وترتبط القيادة السّامّة بالعديد من النتائج السلبية التي تؤثر على المستوى الوظيفي، أو المستوى التنظيمي؛ مما يؤدي إلى تراجع الأداء للعاملين، والإنجاز.

يتأثر الموظفون ببيئة العمل بشكل مباشر، سواء كانت هذه البيئة إيجابية، أم سامة. وبحكم التعريفات السابقة التي وردت حول تعريف السُّمِّيَّة، والتي بينت أن تكون سّاماً، بمعنى أن تكون ضاراً، وبالتالي فإنَّ أحد الجوانب المهمة للسُّمِّيَّة في مكان العمل هو الضرر الذي يعاني منه العاملون، والمنظمات نفسها، فعلى مستوى الأَفراد قد تظهر على شكل أعراض نفسية، وعاطفية، وسلوكية، ومعرفية، وفسيولوجية، وعلى مستوى المنظمات فقد تعاني من انخفاض الأداء، وزيادة التكاليف. لذا فإنَّ السُّمِّيَّة قد يكون لها آثار عديدة، وبعيدة المدى، مما يؤكد على أهمية معالجة هذه السلوكات سواء بالنسبة للأفراد، أو المؤسسات (Mucullatch, 2016).

أظهرت العديد من الدراسات التي بحثت بموضوع القيادة السّامّة على المستوى الفردي، تأثيرها على الأفراد، مثل: الاكتئاب النفسي، والقلق، والإرهاق، والمزاج السيء والخوف، والاحراج، والغضب،

وانخفاض احترام الذات، والكفاءة الذاتية، والتحفيز. وأشارت دراسة الصريديل والمرزوقي وعامر (Alsereidil, Almarzooqi, & Amer, 2022) إلى أنَّ انتهاك العقد النفسي بين الموظف، والمنظمة يؤدي إلى تغييرات سلوكية تشمل زيادة التغيب، وعدم الالتزام. وبينت دراسة بالوي(Baloyi, 2020) أنَّ القيادة السّامّة تؤدي إلى تقليل الطاقة، والحافز لدى الموظفين؛ مما يجعلهم يميلون إلى الانسحاب، والانعزال الاجتماعي. أما دراسة فيشر–بلاندو(Fisher–Blando, 2008) فقد أوضحت أنَّ السلوك العدواني، والتنمر في مكان العمل، يؤديان إلى انخفاض الرضا الوظيفي، والإنتاجية، حيث يعاني الموظفون من ضغوط نفسية، وجسدية تؤثر سلباً على أدائهم الوظيفي، مما ينعكس على الأداء العام للمنظمة.

وأشارت دراسة أكا (Akca, 2017) إلى تأثير القيادة السّامّة على الإرهاق ونّية ترك الموظفين للعمل. وأكدت دراسة مولينو وكورتيز وغيسليري (Molino, Cortese & Ghisleri, 2019) إلى أنَّ القيادة السّامّة تؤدي إلى زيادة عبء العمل، واستخدام التكنولوجيا خارج أوقات العمل؛ مما يعزز من إدمان العمل، والذي يساهم بشكل كبير في ارتفاع مستويات الإرهاق بين الموظفين. أوضح فيلدسمان (Veldsman, 2016) أَن القيادة السّامّة تؤدي إلى الإجهاد النفسي، والعاطفي للأفراد، والناتجة عن التنمر، وغياب الدعم، والنقد السلبي المستمر للأفراد، كما تؤدي إلى انخفاض المعنويات الناتجة عن شعور الموظفين بعدم تقدير الإدارة لمساهماتهم في العمل، مما يولد لديهم، انخفاض الحماس للعمل ويولد الإحباط لديهم وفقدان الثقة بالنفس. وأوضحت دراسة النجار ومصطفى والحبشي (2018) والتي تم تطبيقها على العاملين بقطاع التعليم في جامعة المنصورة، وبينت أنَّ العلاقة بين القيادة السّامّة والإحباط الوظيفي هي علاقة طردية، وأنَّ أبعاد القيادة السّامّة المتمثلة بالإشراف المسيء، والنرجسية، والترويج الذاتي، وعدم القدرة على التنبؤ) تؤدي إلى زيادة الإحباط الوظيفي لدى المرؤوسين.

أما فيما يتعلق بالآثار على مستوى المنظمة فقد أشارت نتائج دراسة عبد المعطي (2020) إلى أنَّ هنالك علاقة عكسية سالبة بين متغيرات أبعاد القيادة السّامّة (السلوك الأناني للقيادة، والسيطرة الإدارية للقيادة، والسمات الشخصية للقيادة) على متغير الثقافة التنظيمية في أبعاده (الثقة في السياسات الإدارية، والثقة في الابتكار وتحقيق الذات، والثقة في القيم التنظيمية السائدة، والثقة في المعلومات)، حيث تنخفض كلما زادت القيادة السّامّة، وترتفع الثقة التنظيمية كلما قلت ممارسات القيادة السّامّة. وجاءت نتائج دراسة الجميلي (2021) لمعرفة انعكاس ممارسات القيادة السّامّة على الولاء التنظيمي في المؤسسات التعليمية، والتي أظهرت وجود علاقة عكسية بين أثر ممارسات القيادة السّامّة والولاء التنظيمي، حيث يؤدي زيادة ممارسات القيادة السّامّة إلى انخفاض الولاء التنظيمي

للمنظمة. كما أكدت دراسة عيد والفقي (2021) على وجود علاقة عكسية بين القيادة السّامّة، والالتزام التنظيمي.

وأشارت دراسة أبو الدهب (2024) إلى أنَّ العلاقة بين القيادة السّامّة وصمت العاملين داخل هيئة قناة السويس ترتبط بمستويات مرتفعة من التنمر في مكان العمل، والتهكم التنظيمي، فكلما زاد مستوى كل من التنمر في مكان العمل، والتهكم التنظيمي، زاد التأثير غير المباشر للقيادة السّامّة على صمت العاملين؛ مما يدفع العاملين لانتهاج سلوك الصمت التنظيمي وبالتالي حجب المعلومات، والأفكار، والمقترحات، التي تساعد على حل المشكلات التي تواجه المنظمة، وتساعد على تطويرها، وذلك تجنباً للتعرض إلى مزيد من السلوكات السّامّة من جانب رؤساء العمل.

وأشارت دراسة شميدت (Schmidt, 2008) إلى أنَّ القيادة السّامّة تترك أثاراً سلبية على الصحة النفسية، والبدنية للعاملين، كما تؤدي إلى ارتفاع تكلفة الإنتاج في المنظمة، وزيادة معدل غياب العاملين، وترك العمل، وانخفاض مستوى الأداء، وتدني مستوى التفكير الجماعي. أما فيلدسمان (Veldsman, 2016) فأوضح، بأنَّ القيادة السّامّة على مستوى المنظمة، تؤدي إلى تراجع الأداء التنظيمي بسبب تدني مستوى التحفيز بين الموظفين؛ مما ينعكس سلباً على الإنتاجية الإجمالية، وتأخر في تحقيق الأهداف التنظيمية، وفقدان التنافسية، وارتفاع معدل دوران الموظفين، والناتجة عن عدم رغبة الموظفين بالعمل في بيئة عمل سامة؛ مما يؤدي إلى رحيلهم عن المنظمة، وانخفاض الروح المعنوية لديهم.

وهكذا، وفي ضوء استعراض آثار القيادة السّامّة في الدراسات المختلفة، ترى الباحثة أنَّ هذا النمط من القيادة يشكل تهديداً كبيراً، سواء على مستوى الأفراد، أو المؤسسات، وبالاستناد إلى الأبحاث التي تم استعراضها فإنَّ القيادة السّامّة تؤدي إلى زيادة مستويات الإجهاد، والقلق بين الموظفين، بالإضافة إلى انخفاض الرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي. مما ينعكس ذلك على زيادة معدل دوران العاملين، ويوجد بيئة عمل غير مستقرة، وغير صحية؛ لذا لا بد للمؤسسات أن تقوم بضبط ممارسات القيادة السّامّة، ومعالجتها، من خلال تطبيق آليات واضحة ومحددة، تقوم على الشفافية، والعدالة والنزاهة في التعامل مع العاملين، وتعزز القيادة الإيجابية، بما يسهم في بناء بيئة عمل تعاونية، وفعالة.

8.5.1.2. آليات الحد من القيادة السّامّة:

أشارت دراسة عيد والفقي (2021)، ودراسة غنيم (2021)، إلى الآليات التي تحدْ من القيادة السّامّة، وذلك وفق الآتي:

- التشديد على اختيار القيادات الإدارية التي تتوافر فيها سمات القيادة الفاعلة، والتي تعمل على خلق المناخ الأخلاقي الإيجابي، لتعزيز الثقة المتبادلة، والرغبة في مساعدة الآخرين، وتقديم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة، بحيث لا يعتلي سلم القيادة إلا من كان مؤهلاً لذلك.
- إخضاع القادة إلى التدريب قبل التعيين وبعده، مع التركيز على التدريب الذي يحفز على التخلي عن روح الأَنانية، وتعزيز الذات، والاستعداد لتقبل الآخرين، وتمكينهم من أساليب القيادة الإيجابية.
- المتابعة، والتقييم المستمر لأدائهم، ووضعهم تحت المساءلة، والمتابعة، ومراقبة السلوكات لرصد المؤشرات للسلوكات القيادية السّامّة.
- إشاعة الثقافة التنظيمية المضادة للقيادة السّامّة.
- تطبيق سياسات الباب المفتوح بين القادة، والمرؤوسين، وبين المرؤوسين أنفسهم، وتشجيع الموظفين، والعاملين على التحدث ومواجهة القيادة السّامّة، وكسر صمت الموظفين، بحيث لا تستسيغ القيادة السّامّة سلوكاتها السّامّة، ولا تبدو لها بأنها مألوفة.
- الاعتراف بوجود السُّمِّيَّة من العاملين عند القادة، وتشخيصها، وعلاجها في الوقت المناسب.
- وضع آلية تسمح للعاملين بتقييم القيادة السّامّة، كوسيلة للكشف المبكر عن السلوكات السّامّة للقيادة، والسماح بمعالجة السلوكات الخاطئة في أوقاتها المناسبة.
- عقد الندوات، والدورات التدريبية، من أجل السعي نحو الفهم الواضح لسلوكات القيادة السّامّة، وتعزيز أنماط القيادة الإيجابية وتوضيحها، وتقديم التوجيهات للحد من السلوكات المنحرفة داخل المنظمة.
- إعادة هيكلة النظم الإدارية وصياغتها بشكل واضح، ومفهوم، وتطبيقها على الجميع بعدالة تامة؛ مما يدعم توفير بيئة عمل عادلة، ويقلل من تعزيز الذات لدى القادة السّامّين.
- تدريب القادة، والمرؤوسين على ما يستجد من أنظمة، وتعليمات، وتدريبهم على كيفية تفويض الأعمال، مما يزيد من الثقة المتبادلة بين العاملين.
- توقيع عقوبات رادعة في حال وجود مخالفات، مع وضع مكافآت للنهج القيادي الإيجابي.

استناداً إلى ما سبق تجد الباحثة أنَّ تطبيق هذه الآليات يمكن أن يؤدي دوراً حاسماً في تحسين بيئة العمل، ودعم الاستقرار النفسي للعاملين، وذلك من خلال توفير برامج تدريبية تعزز وتركز على استخدام القيادة الإيجابية. كما أنَّ وجود آليات للمتابعة، والتقييم، والمراجعة المستمرة للسلوكات، يمكن

أن يسهم في خلق بيئة عمل تعاونية، وصحية، يمكن أن تحد من آثار القيادة السّامّة وتعزز الولاء التنظيمي، وتؤدي إلى بيئة عمل أكثر إيجابية وإنتاجية.

9.5.1.2. الجانب الآخر من السمات المظلمة للقيادة السّامّة:

استعرض جدج وبيكولو وكوسالكا (Judge, Piccolo& Kosalka, 2009)، وويبستر (Webster, 2016)، السمات المظلمة للقيادة السامة مثل: (النرجسية، والغرور، والغطرسة، والهيمنة الاجتماعية، والميكافيلية)، وأوضحوا كيف يمكن لهذه الجوانب المظلمة أن تكون مشرقة عند تطبيقها بشكل صحيح في مواقف القيادة، وذلك على النحو الآتي:

- **النرجسية (Narcissism):**

يمتاز القادة النرجسيون بالعادة بثقة مفرطة بالنفس، ورؤية واضحة، ويعتقدون أنَّهم فريدون، ويجب أن يتم معاملتهم بشكل خاص، وقد يبدو هذا الأمر سلبياً لأنَّهم غالباً ما يتجاهلون آراء الآخرين وأفكارهم. لكنَّ هذه السمات تمكّنهم من اتخاذ القرارات الجريئة، وقيادة الآخرين نحو الابتكار. فيعد القائد النرجسي متميزاً، في المواقف التي تكون المخاطرة كبيرة فيها، وتتطلب قرارات جريئة، فيمكن لهذه الثقة الزائدة لديهم أن تعزز اتخاذ القرارات الحاسمة، والسريعة، فنجد القائد النرجسي يبرز عند الحاجة إلى رؤية واضحة، وطموحة، لتحقيق أهداف كبرى، وبخاصة في أوقات الأزمات. رغم أنَّ النرجسية قد تؤدي إلى احتكاكات مع الفريق على المدى الطويل، إلا أنَّ هذه السمة يمكن أن تكون دافعاً لهؤلاء القادة لتحقيق نجاحات كبيرة، من أجل إثبات كفاءتهم، والاحتفاظ بصورة قوية أمام الآخرين.

- **الغرور/الغطرسة (Arrogance):**

يُعرف الغرور بالمجمل بأنَّه: شعور الفرد بأنَّه يتفوق بشكل كبير على الآخرين. وفي أغلب الأوقات لا يتقبل الشخص المغرور النقد البناء، مما يشكل عائقاً عند صنع القرارات، واتخاذها في المنظمة، خاصة إذا تجاهل القائد المعلومات، أو البيانات الهامة، التي يزوده بها التابعون لديه، أو رفض أفكارهم، وآرائهم في مجال معين، ومع ذلك يعدُّ الغرور دافعاً للقائد إلى تحقيق ما يراه الآخرون مستحيلاً. حيث يميل القادة الذين يتمتعون بالغرور، إلى اتخاذ القرارات السريعة، والحاسمة، مما يجعلهم فعالين في المواقف التي تتطلب جرأة في القيادة. وعلى الرغم من سلبيات القائد المغرور؛ إلا أنَّه غالباً ما يلهم الأَتباع من خلال إظهار القيادة القوية، والتي من خلالها ينجح في كثير من المشاريع، بسبب إصراراهم، وثقتهم العالية بقدراتهم الخاصة.

- **الهيمنة الاجتماعية (Social Domination):**

يميل القادة الذي يمتلكون سمات الهيمنة، إلى السيطرة، واتخاذ القرارات بسرعة، وغالباً ما يفرض نفسه بسرعة، وبطريقة حازمة في بيئات العمل، يعدُّ هذا السلوك غير مرغوب فيه من الأفراد الذين يفضلون أداء العمل الجماعي، واتخاذ القرارات التشاركية، والجماعية. ولكنَّ هذه الهيمنة السلبية، تظهر أهميتها عندما يتطلب الأمر قيادة حازمة، وسريعة في ظل ضغوطات كبيرة، حيث يتولى القائد المهيمن، توجيه الفريق نحو تحقيق الأهداف بسرعة، وخاصة عندما يكون الوقت حاسماً للإنجاز، واتخاذ القرارات التي تفوق الحاجة إلى النقاش والحوار المفتوح، لذلك فإنَّ البيئات التي تحتاج إلى قائد يملي الخطوات، وتكون لدية القدرة على السيطرة على المنظمة، هي البيئة الملائمة للقائد المهيمن.

- **الميكافيلية (Machiavellianism):**

ترتبط هذه السمة بالتلاعب، والتحكم، واستغلال الآخرين لتحقيق الأهداف الشخصية، فالقادة الذين يمتلكون هذه الصفة، غالباً ما يملكون القدرة على قراءة الأشخاص، والمواقف، واستخدام الاستراتيجيات الخبيثة، التي تساعدهم على تحقيق أهدافهم. ورغم أنَّ هذا النوع من القيادة (الميكافيلي)، يعدُّ سلبياً في بيئات عمل تتطلب النزاهة، والشفافية، إلا أنَّها تعدُّ مفيدة في بيئات العمل التنافسية، والتي تتطلب تحقيق النجاحات بأي ثمن. في هذه البيئات يظهر دور القادة (المكافيليين) لاتخاذ القرارات الصعبة التي يتجنبها الآخرون.

من خلال الاستعراض السابق للسمات المظلمة للقيادة السّامّة، تجد الباحثة تعقيد الشخصية القيادية، ومدى تأثير السمات التي تعدُّ سلبية في الغالب، على فاعلية القيادة إذا ما تم استخدامها في المواقف الصحيحة، والمناسبة لها. فالنرجسية، والغطرسة، والهيمنة الاجتماعية، (والميكافيلية)، سمات ترتبط بالأنانية، والاستبداد، والسيطرة، والاستغلال، ولكن عندما تستغل هذه السمات بطريقة مناسبة يمكن لها أن تكون أداة فاعلة في المواقف التي تتطلب مثل هذه السمات. فتدفع النرجسية القادة إلى تحقيق إنجازات كبيرة بدافع رغبتهم بالحفاظ على صورة إيجابية لهم أمام الآخرين، والغرور الناجم عن الثقة العالية بالنفس، يساعد في اتخاذ القرارات الجريئة، والحاسمة في المواقف الصعبة، وتعدُّ سمة الهيمنة للقائد، وسيطرته أداة حاسمة في المواقف التي تتطلب السيطرة الكاملة، والحازمة من القائد، في حين تؤدي (الميكافيلية) دوراً حاسماً في التنقل بين البيئات التنافسية، والمعقدة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

المحور الثاني: الأخلاقيات المهنية (Professional Ethics):

تعرض الباحثة في هذا المحور الإطار المفاهيمي لمصطلح الأَخلاق: (مفهومها، وأهميتها في الفكر الإسلامي، وأهميتها في المجتمع الإنساني، ومداخل تفسيرها، والعوامل المؤثرة في السلوك الأخلاقي، والمهنة، والأخلاقيات المهنية:(مفهومها ومصادرها، والنظريات الأخلاقية، وأهدافها، وأهميتها، والسلوكات الأخلاقيات، وغير الأخلاقية للمهنة، وأسباب تراجعها، وسبل ترسيخها، والاتجاهات المعاصرة في الأَخلاقيات المهنية، والمسؤولية القانونية، والأخلاقية للمهنة)، وذلك على النحو الآتي:

1.2.2. الأخلاق (Ethics):

تؤدي الأخلاق دوراً مهماً في حياة الشعوب، على اختلاف اجناسها وأماكن وجودها، وعندما تتجذر الأَخلاق في سلوكات أبنائها، فإنَّها تسهم في خلق بيئة متماسكة اجتماعياً تدفع نحو نهضة الأمة، وازدهارها، ومن دون الأخلاق تفقد الأمة قدرتها على مواجهة التحديات، وتنغمس في مسار الانحلال، والتفكك؛ لذا تعدُّ الأَخلاقيات عنصراً أساسياً، وحاسماً في نهضة الأمة، واستمرارها وتطورها، فهي التي تحافظ على هوية المجتمع، وتوجهه نحو مستقبل أفضل، وأكثر إشراقاً، وازدهاراً (السعود، 2021).

1.1.2.2. مفهوم الأخلاق لغة واصطلاحاً:

أثنى الله تعالى على نبيه ﷺ واصفاً إياه بحسن الخُلُقْ ﴿وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيم﴾، (القلم، 4). وقال عليه السلام (إِنَّمَا بُعِثْتُ لأُتَمِّمَ مَكَارِمَ الأَخْلَاقِ). وقد ورد في تعريف المعاجم اللغوية، الأخلاق من الخُلُقْ وجمعها أَخْلاق، وٱلْخُلُقُ، الْخُلْقُ: السجية، والخُلُقْ: هو الدين، والطبع، والسجية، وحقيقته أنَّه لصورة الإنسان الباطنة؛ وهي نفسه، وأوصافها، ومعانيها المختصة بها، بمنزلة الخلق لصورته الظاهرة، وأوصافها، ومعانيها، ولهما أوصاف حسنة، وقبيحة. مما يعني أنَّ الأخلاق هي الصورة الباطنة للإنسان أي أنَّها تمثل جوهر النفس، وأوصافها الداخلية، التي تحدد سلوكه، وتصرفاته. فالأخلاق ليست مجرد سلوكات ظاهرة، بل هي تعبير عن طبيعة الإنسان الداخلية، وسجيته، وتصنف إلى أخلاق حسنه، أو قبيحة، وفق ما يصدر عن الشخص من أفعال تستحق المدح، أو الذم. أي أنَّ الأَخلاق تشكل الأساس الذي يعتمد عليه تقييم الأَعمال. (ابن منظور، 1980: 1245)

وعرف المعجم الوسيط (الْخُلُقُ): حال للنفس راسخة، تصدر عنها الأفعال خير، أو شر، من غير حاجة إلى فكر، وروّية (مجمع اللغة العربية:252). بمعنى أنَّ الأَخلاق تصبح جزءاً من طبيعة الإنسان، بحيث يتصرف وفقها وبشكل عفوي، ودائم، دون الحاجة إلى التفكير في صحة الفعل من

عدمه، فهي ليست مجرد تصرفات عابرة، بل هي سلوكات تنبع من طبع الإنسان، وشخصيته. فعندما تكون الأَخلاق حسنة تصدر الأفعال الحسنة، وعندما تكون الأَخلاق سيئة تصدر عنها الأفعال السيئة، وبشكل تلقائي.

وعرّف قاموس لونجمان (Longman Dictionary, n.d)، الأخلاق (Ethics) بأنَّها: القواعد، أو المبادئ التي تحدد السلوك الصحيح، والخطأ، وتوجه سلوك الأفراد وفقاً لما هو مقبول اجتماعياً، أو مبدئياً. تعدُّ الأخلاق بمثابة دليل، أو معيار، للسلوك في المواقف المختلفة، سواء في الحياة الشخصية، أو المهنية. ويعرّف قاموس أكسفورد (Oxford, n.d) الأخلاق بأنَّها "مجموعة المبادئ التي تحكم السلوك الصحيح، والخطأ".

أما الأَخلاق اصطلاحا، فقد عرف جيفري (Jeffery, 1990) الأخلاق بأنَّها: تتعلق بمسائل الصواب، والخطأ، الواجبات، والالتزامات، والحقوق، والمسؤوليات. والأَخلاق عند (جون ديوي، وجميس توفتس) في كتابهما "Ethics" هي: العلم الذي يتناول السلوك الإنساني من حيث كونه صحيحاً أم خاطئاً، جيداً أم سيئاً. وكلمة "Ethics" و "Ethical"، مشتقة من الكلمة اليونانية "Ethnos" التي تعني في الأصل العادات، والاستخدامات، وبخاصة تلك التي تختص بمجموعة معينة والتي تميزها عن مجموعة أخرى. ثم تطورت لتشير إلى الميل، أو الشخصية. وهي بذلك تشبه الكلمة اللاتينية "Moral" المشتقة من "Mores" أو الكلمة الألمانية "Sittlich" المشتقة من "Sitten". بدأت الأَخلاق "Ethos"، "Mores"، بالظهور في العادات حيث لم تكن العادات مجرد طرقاً معتادة للتصرف بل كانت طرق يوافق عليها المجتمع، أو المجموعة، والتصرف بما يتعارض مع عادات المجموعة كان يجلب عدم الرضا الشديد. وقد لا يتم صياغتها بنفس المصطلحات التي نستخدمها اليوم، صواب، أو خطا، خير، أم شر، لكنَّها تحمل في معناها الجوهر نفسه (Dewey & Tufts, 1908:1). وترى شهناز الشيخ (Sheikh, 2007) أنَّ كلمة أخلاقيات، تعتمد على المبادئ، والمعتقدات الدينية، والاجتماعية، والثقافية، والفلسفية للمجتمع الذي تمارس فيه، وهي تختلف تبعاً للثقافة السائدة في المجتمع. ويتم من خلالها تفسير الأعمال هل هي جيدة، أم سيئة.

وعرف الكبيسي وسويدان والحياني والجنابي وحسين (2012) الأخلاق بأنَّها: نوع من الوعي الإنساني، الذي يهدف إلى ضبط السلوك الإنساني، وتنظيمه في مختلف مجالات الحياة الاجتماعية. وأما عبد المجيد ومطاوع ورسلان وعمرو (2021) فعرفوها بأنَّها: مجموعة من المبادئ، والسلوكات التي تنظم حياة الأفراد داخل المجتمع، ويؤدي الالتزام بها إلى تحقيق سعادة البشرية، وقد دعت إليها الشرائع السماوية منذ زمن آدم عليه السلام، وحتى سيدنا محمد علية الصلاة والسلام. ويرى الحراحشة

(2021) الأخلاق بأنها: مجموعة من الأقوال، والأفعال التي يجب أن تستند إلى أصول، وقواعد وفضائل، وترتبط بشكل وثيق بالعقيدة، والشريعة الإسلامية، ومستمدة من القرآن، والسنة النبوية. وعرّفها السعود (2022) بأنَّها مجموعة المبادئ، والمعايير والقيم التي توجه سلوك الأفراد، أو المجموعات، فيما يتعلق بالتمييز بين الصواب، والخطأ، وكذلك بين الجيد، والسيء في مختلف المواقف، فتمنح الأخلاق الأفراد الشعور بالأمان، والقدرة على مجابهة التحديات، والعقبات التي تواجهه في حياته، كما تساعده على ضبط جماح رغباته وكبحها، وتحدد شخصيته وتعامله مع غيره من الناس؛ مما ينعكس على مستوى الجماعات، فتخلق المودة، وتلغي العداوة بين الناس، وتنشر روح التسامح بين الأفراد. كما عدَّ السعود أنَّ تمسك الأمم، والمجتمعات بالأخلاق، والتزامها بها سببٌ للحفاظ على بقائها ودوام مجدها، وعزتها.

وتأسيساً على ما سبق، ترى الباحثة أنَّ الأَخلاق هي: الصفات والسلوكات التي تظهر شخصية الفرد الداخلية، وتعكس الطريقة العفوية التي يتصرف بها الإنسان دون تفكير معمق، وفق ما هو متأصل في نفسه من قيم، وعادات. وقد تكون جيدة فتظهر في سلوكه الإيجابي، أو قد تكون سيئة فتظهر في سلوكه بشكل غير محبب. بشكل عام فالأخلاق، هي ما يحدد، كيف يتعامل الفرد مع الآخرين، ويؤثر في حياته اليومية، وعلاقاته الشخصية بالمجتمع.

2.1.2.2. أهمية الأَخلاق في الفكر الإسلامي، والتربوي:

يولي الدين الإسلامي للأخلاق أهمية كبيرة، وقد ظهر ذلك جلياً في الكثير من النصوص التي تحدثت عن الأخلاق صراحة، فقد ورد في القرآن الكريم ما يزيد عن (300) آية تتحدث عن الأخلاق في ثنايا نصوصها الشرعية، مثل: قوله تعالى في سورة التوبة ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَكُونُوا مَعَ الصَّادِقِينَ﴾، (التوبة، 119)، والتي تشير إلى خلق الصدق. وقوله تعالى ﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنكَرِ وَالْبَغْيِ﴾، (النحل، 90)، لتعبر عن أهمية العدل والإحسان، وقوله تعالى مشيراً لأهمية الوفاء بالعهود ﴿وَأَوفُوا بِالْعَهْدِ إِنَّ الْعَهْدَ كَانَ مَسْئُولًا﴾ (الإسراء، 34). ولم تخلوا السنة النبوية الشريفة من الأحاديث التي تؤكد على أهمية الأخلاق، فهناك ما يزيد عن (2200) حديثاً تحدث عن فضائل الأخلاق. قال علية السلام (ما مِنْ شَيْءٍ أَثْقَلَ في مِيزَانِ المُؤْمِنِ يَومَ القِيَامَةِ مِنْ حُسْنِ الخُلُقِ)، (رواه الترمذي، 1996). ولعظمة مكانة الأخلاق في الإسلام فقد أقرنها الله سبحانه وتعالى برسول البشرية أجمعين، ومدح بها نبيه الأمين عليه السلام لقوله تعالى ﴿وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ﴾ (القلم، 4). وقال عليه السلام (إِنَّمَا بُعِثْتُ لأُتَمِّمَ مَكَارِمَ الأَخْلَاقِ). هذا بالإضافة إلى جعلها هدفاً من أهداف أركان الإسلام، فالصلاة تنهى عن الفحشاء، والمنكر:﴿اتْلُ مَا

أوحِيَ إِلَيْكَ مِنَ الْكِتَابِ وَأَقِمِ الصَّلَاةَ ۖ إِنَّ الصَّلَاةَ تَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنكَرِ ۗ وَلَذِكْرُ اللَّهِ أَكْبَرُ ۗ وَاللَّهُ يَعْلَمُ مَا تَصْنَعُونَ﴾، (العنكبوت، 45)، والزكاة تطهر النفس من البخل: ﴿خُذْ مِنْ أَمْوَالِهِمْ صَدَقَةً تُطَهِّرُهُمْ وَتُزَكِّيهِم بِهَا وَصَلِّ عَلَيْهِمْ ۖ إِنَّ صَلَاتَكَ سَكَنٌ لَّهُمْ ۗ وَاللَّهُ سَمِيعٌ عَلِيمٌ﴾، (التوبة، 103)، والحج يحث المسلم على ترك الفسوق، والجدال ﴿ الْحَجُّ أَشْهُرٌ مَّعْلُومَاتٌ ۚ فَمَن فَرَضَ فِيهِنَّ الْحَجَّ فَلَا رَفَثَ وَلَا فُسُوقَ وَلَا جِدَالَ فِي الْحَجِّ ۗ وَمَا تَفْعَلُوا مِنْ خَيْرٍ يَعْلَمْهُ اللَّهُ ۗ وَتَزَوَّدُوا فَإِنَّ خَيْرَ الزَّادِ التَّقْوَىٰ ۚ وَاتَّقُونِ يَا أُولِي الْأَلْبَابِ﴾، (البقرة، 197)، وقد توعد الله عز وجل من يسعى إلى إثارة الفساد في نفوس المؤمنين وفساد أخلاقهم بالعذاب الشديد: ﴿إِنَّ الَّذِينَ يُحِبُّونَ أَن تَشِيعَ الْفَاحِشَةُ فِي الَّذِينَ آمَنُوا لَهُمْ عَذَابٌ أَلِيمٌ فِي الدُّنْيَا وَالْآخِرَةِ وَاللَّهُ يَعْلَمُ وَأَنتُمْ لَا تَعْلَمُونَ﴾،(النور، 19)، (عساف والآغا، 2014).

أما على مستوى الفكر التربوي فقد نظم العديد من العلماء، والأدباء، القصائد الشعرية التي تغنت بالأخلاق وحثت عليها. وقد ذكر الكبيسي وسويدان والحياني والجنابي وحسين (2012) أنَّ الإمام الشافعي قد نظم أبياتاً عديدة يتحدث فيها عن الأخلاق، وضرورة التحلي بالصبر، والحلم، وعدم رد الإساءة بالإساءة فقال:

يُخاطبني السفيهُ بكلِّ قبحٍ فأكــرهُ أن أكونَ له مُجيبَا
يزيـدُ سفاهةً فأزيدُ حلمــاً كعودٍ زادهُ الإحـراقُ طِيبَا

وقد أبدع المتنبي كذلك في هذا المجال فقال: إنَّ صلاح الإنسان مرتبط بأخلاقه، وأنَّ تهذيب النفس من خلال الأخلاق هو ما يجعل الإنسان مستقيماً.

صلاحُ أمـركَ للأخلاقِ مرجعُهُ وحسنُ الخلقِ مجدٌ ماله أمــدٌ
فقوّمِ النفسَ بالأخـــــلاقِ تَسْتَقِمِ وبُرُّ صاحبِهِ من دونه العَــدَمُ

واستناداً لما سبق، ولأنَّ الأخلاق، والقيم هي الأساس التي يبنى عليه النشء، ليخلص لدينه، وأسرته، ومجتمعه، ولأنَّ قيمة الإنسان تقاس بأخلاقه، وأعماله، مصدقاً لقوله عليه السلام، (إنَّ اللهَ لا يَنْظُرُ إلى صُوَرِكُم وأَمْوَالِكُم، ولكنْ يَنْظُرُ إلى قُلُوبِكُم وأَعْمَالِكُم)، (رواه مسلم:515). تبرز الحاجة إلى الأخلاق، لتصحح، وتقّيم تواصل الأفراد، وتفاعلهم مع بعضهم البعض.

3.1.2.2. أهمية الأخلاق في المجتمع الإنساني:

إنَّ للأخلاق دور مهم، وحاسم في تطوير المجتمعات، فهي الأساس الذي تبنى عليه العلاقات، ويؤدي التزام الأفراد بالقيم الأخلاقية الإيجابية مثل: الصدق، والأمانة، والنزاهة، إلى مجتمع يسوده الاحترام، والتفاهم؛ لذا لا بد للمجتمعات من أن تولي اهتماماً كبيراً في تعزيز القيم الإيجابية في سلوكات الأفراد، والجماعات، ليسود الأمن، والازدهار، والتطور في المجتمع. وللأخلاق أهمية بالغة كونها أفضل العلوم، وأشرفها، فالبعض عدّها أكليل العلوم جميعها، والبعض عدّها زبدة العلوم، ذلك أنَّ العلوم الأخرى تساعد على الأَخلاق، فالكشف عن الصالح، أو الطالح هو موضوع الأَخلاق أَساساً. والسلوكات الأخلاقية هي التي تميز سلوك الإنسان عن سائر مخلوقات الله، وتميزه في تعاملاته، وعلاقاته، وآدابه. وبقدر ما يتحلى الإنسان بها بقدر ما يزدان جمالاً، وبهاءً، وقيمة إنسانية. ويعدُّ تحقيق السعادة، والاستقرار في حياة الأفراد، الهدف الأسمى للأخلاق، فإذا ما انتشرت الأخلاق بين الفضائل، عم الأمن، والأمان بين الأفراد، والجماعات، فتسود المحبة، والود، وتغيب المصلحة الخاصة، وتنتشر الثقة المتبادلة بين أفراد المجتمع الواحد. وإذا ما غابت، عمت البغضاء، والعداوة، وطغت المصلحة الخاصة على المصلحة العامة؛ مما ينعكس على الاستقرار، والامن للأفراد، والجماعات. أما على مستوى المجتمع فتعد الأَخلاق سبباً لبقائه، ودوام تطوره، ورقيه، ويعدُّ الانحلال الأخلاقي سبباً في زواله، واندثاره. فالأخلاق تحفظ للمجتمع تماسكه، واستقراره برسمها للمثل العليا، والمبادئ الأساسية التي يقوم عليها، فتحفظ المجتمع، وتسانده على مواجهة التغييرات التي تحدث فيه من خلال الخيارات الصحيحة، والسليمة التي تحفظ كيان المجتمع، وتسهيل حياة عموم الناس. (السكارنة، 2008)

وعليه، فإنَّ الأَخلاق هي الدعامة التي يقوم عليها المجتمع، والأساس الذي يتكئ عليه، لينمو ويزدهر، ويستقر، من خلال تمثل الأفراد، والجماعات، والمجتمع بالقيم الأخلاقية التي تحقق ذلك.

4.1.2.2. مداخل تفسير السلوك الأخلاقي الإداري:

اشتملت أدبيات الفكر الإداري على العديد من المداخل التي حاولت تفسير السلوك الأخلاقي الإداري، والتي شكلت في مجملها الرؤى المختلفة، التي أصبح يحتكم إليها الإداريون والعاملون في المنظمات لتفسير السلوكات الإدارية وفق قناعاتهم بهذه المداخل، وهي كما وردت في (المعاني وعريقات والصالح وجردات، 2011)؛ السعود (2013)؛ (العزاوي والعاني وخميس، 2016)؛ عباس (2010) كما ورد في المحادين (2016)؛ والسعود (2022) كالآتي:

- **المدخل النفعي (Utilitarian Approach):**

تقوم فكرة هذا المدخل على أنَّ السلوك الأخلاقي الإداري، هو السلوك الذي يحقق أكبر فائدة لأكبر عدد من العاملين في المنظمة، ذلك أنَّ أي قرار، أو سياسة تربوية يتم اتخاذها ستتأثر بها إيجابياً مجموعة من الناس، وبالمقابل ستتأثر منها سلبياً مجموعة أخرى. لذا فإنَّ هذا السلوك يعدُّ سلوكاً أخلاقياً وفق هذا المدخل، إذا كان عدد المتأثرين بهذا القرار إيجابياً أكثر منه سلبياً، أي أنَّ ما يؤخذ بعين الاعتبار، هو النتائج المترتبة على اتخاذ القرار ذاته، والتي يجب أن تقدم أقصى منفعة لأكبر عدد من العاملين.

- **مدخل الفردية (Individualism Approach):**

يقوم هذا المنهج على أساس أقصى منفعة يحققها الفرد لذاته، وتعظيم مصلحته الذاتية على المدى البعيد، بغض النظر عن النتائج التي قد تلحق بالآخرين. لذا فإنَّ القرارات الإدارية في هذا المنهج تقوم على، تحقيق المصالح الشخصية للمديرين أولاً، ثم لباقي الأطراف الأخرى.

- **مدخل الحقوق (Moral- Right Approach):**

يرتكز هذا المدخل على أساس أنَّ الأفراد لهم حقوق يتمتعون بها وهي نوعان: الحقوق الأخلاقية، وهي الحقوق الأساسية التي تكون مضمونة لكل فرد بصفته كائناً بشرياً، بغض النظر عن المجتمع الموجود فيه، مثل حق العيش، وحق الملكية. وحقوق قانونية وهي: التي تمنح للفرد بموجب القانون، مثل حق حرية التعبير، والخصوصية، والمعاملة الإنسانية اللائقة وفقاً للقوانين، والأعراف المجتمعية.

- **مدخل العدالة (Justic Approach):**

ينظر مدخل العدالة إلى السلوك الأخلاقي، على أنه السلوك الذي يستند إلى معاملة الآخرين بحيادية، ونزاهة، وعدالة، ومساواة. استناداً إلى قواعد قانونية، لذا فإنَّ معيار الحكم على هذا القرار هنا، مقدار عدالته، ومساواته بين الجميع، وقد أطلق الباحثون في مجال الإدارة والقيادة على مفهوم العدالة كونه متغيراً سلوكياً اسم العدالة التنظيمية (Organizational Justice)، ويعدُّ جيرالد جرينبيرغ (Jerald Greenberg) أول من أشار إليها. وتعرف العدالة التنظيمية بأنَّها: اعتقاد، أو إدراك الموظف، بأنَّه يعامل بعدالة، مقارنه بالآخرين، وقد ميز الباحثون وفق ذلك بين أربعة أنواع من العدالة، وهي:

- **العدالة في التوزيع (Distributed Justice):**

وتشير إلى العدالة في توزيع الموارد والمخرجات على العاملين وتخصيصها، دون أن يكون هناك تمييز بسبب العمر، أو الجنس، أو القومية، إذا ما تساوت الكفاءات، والمهارات. فهل تحصل المرأة التي تعمل في مركز معين، على نفس الراتب الذي يحصل عليه الرجل بنفس الكفاءة، والخبرة؟

- **العدالة الإجرائية (Procedural Justic):**

ويقصد بها درجة وضوح سياسات العمل وقواعدها ونزاهة تطبيقها. فإذا ما أرتُكِب خطأ ما من مدير دائرة مثلاً، ورئيس قسم، فيجب أن يعالج الخطأ في كلا الحالتين بنفس الطريقة.

- **العدالة التفاعلية (Interactional Justic):**

وهي المدى الذي يشعر فيه العاملون بعدالة المعاملة، عند تطبيق الإجراءات، واللوائح، والقوانين الرسمية عليه، أو معرفة أسباب تطبيقها. إذن فإن العدالة التفاعلية تتضمن مدى معاملة الجميع بكرامة، ونزاهة، واحترام. فعلى سبيل المثال لا للحصر تبدو العدالة تفاعلية، عندما يتعامل مدير عام التربية والتعليم مع جميع الموظفين لديه بالطريقة نفسها. ومن هنا نجد أنَّ هنالك ترابط بين عدالة التوزيع، وعدالة الإجراءات، والعدالة التفاعلية، فشعور الموظف بالعدالة ينعكس بالإيجاب، أو السلب على درجة ولائه لمنظمته، فإما أن يرتفع، أو ينخفض تبعاً لذلك.

- **العدالة التقييمية (Evolutional Justice):**

وهي العدالة الناتجة عن تطبيق مجموعة من الإجراءات، والأنظمة، والقوانين، لتقييم مستويات العاملين وأدائهم بطريقة عادلة ونزيهة، ودون محاباة، بحيث تؤمن الاستقرار، والأمن الوظيفي للعاملين، وتحسن من أدائهم، ورضاهم الوظيفي، وتعزز من دافعيتهم للعمل. كما تعدُّ مصدراً هاماً للقرارات المتخذة بخصوص ترقيات الموظفين، أو تدريبهم، أو تقديم علاوات لهم.

واستناداً لما سبق، تتنوع المداخل التي حاولت تحليل السلوك الأخلاقي، فنجد أنَّ كل منهجية من المنهجيات التي تم ذكرها، تسلط الضوء على منظور متميز، يهدف إلى تعزيز السلوك الأخلاقي، فنجد أنَّ المنهج النفعي، يؤكد على تحقيق أقصى فائدة، لأكبر مجموعة من الأفراد، في حين أنَّ المنهج الفردي، يعطي الأولوية للمصالح الشخصية إلى جانب الحقوق والامتيازات الفردية، وعلى

العكس من ذلك، يركز النهج القائم على الحقوق، على الحفاظ على الحقوق الفردية وحمايتها، بينما يشمل المنهج الموجه نحو العدالة، التوزيع العادل للموارد، وتنفيذ الإجراءات بنزاهة، وعدالة، والتقييم المحايد للأداء، ومعاملة الموظفين بإنصاف، واحترام.

5.1.2.2. العوامل المؤثرة في السلوك الأخلاقي:

يعرف السلوك الأخلاقي بأنَّه كل ما يتصل بتصرفات الأفراد من حيث الصواب، والخطأ، أو الخير، والشر، معتمداً على القيم، والمعايير الأخلاقية السائدة في المجتمع، والتي أُقرت منه، ووجب الالتزام بها. وأنَّ هذه المعايير الأخلاقية هي التي تحدد السلوك المقبول، وغير المقبول فيه، وبالتالي تمنع الانحراف عنه؛ مما يساهم في الحفاظ على القيم، والمبادئ الأخلاقية السائدة، والمتعارف عليها في المجتمع (ناصر، 2016). وترى كفاية عبد الله (2021) السلوك الأخلاقي بأنه السلوك الذي يتوافق مع النظم الاجتماعية المقبولة بشكل عام. أما السلوك غير الأخلاقي فهو السلوك الذي لا يتوافق مع النظم الاجتماعية المقبولة بشكل عام.

وعليه يقع على عاتق الإداريين تطوير إطار صحيح للعمل، بحيث يتماشى مع السلوكات الأخلاقية السائدة، مما يؤدي إلى زيادة المنفعة، وتحقيق أهداف المنظمة، مع ضرورة مراعاة العوامل التي تؤثر في تشكيل السلوك الفردي، والجماعي، وهي وفق الغالبي والعامري (2005):

- **العوامل الشخصية (Personal Factors):**

يتأثر السلوك الأخلاقي للفرد بخبراته الحياتية فتتعدد السلوكات وتختلف تبعاً لها، فنرى سلوكه الأخلاقي متسماً بالاندفاع والتسرع في مقتبل حياته، ثم يبدأ بالنضج تدريجياً مع زيادة خبراته، واتساع نطاق مسؤولياته، كما أنَّ سعة الاطلاع، وثقافة الفرد، وتواصله الفاعل بالآخرين، والقيم والأَخلاقيات التي نشأ عليها، تساهم بشكل كبير في تحديد سلوكاته الأخلاقية التي يتخذها، سواء أكانت بالإيجاب، أم السلب.

- **المؤثرون الآخرون (Other Influencers):**

يتأثر السلوك الأخلاقي للفرد في إطار عمله بزملائه بالعمل، سواء أكان الزملاء المقربين، أم المرؤوسين، أم الرؤساء، نتيجة لتبادل الأفكار، والمعلومات، والممارسات، والاتصال اليومي، سواء أكان ذلك بطرق رسمية، أم غير رسمية، فقد يجد الموظف على سبيل المثال زملاءه يستخدمون هاتف العمل لإنجاز الأعمال الشخصية الخاصة بهم، ومع مرور الزمن يصبح هذا السلوك سلوكاً

مألوفاً، ومقبولاً، ولا تجاوز فيه، ويتم محاكاته، مع أنَّ هذا السلوك قد يكون ممنوعاً في منظمة أخرى. وعلى مستوى المنظمة يؤدي اتساع نطاق الإشراف الإداري، والرضوخ لسلطات المدير وقرارته، والضغط والإجهاد في العمل، وشخصية المدير، دوراً مهماً في تحديد السلوك الأخلاقي، فنجد بعض الموظفين قد يقومون بتنفيذ بعض الأعمال في إطار السلوك غير الأخلاقي نتيجة للضغط الممارس عليه من الإدارة، أو الخوف من السلطة الأعلى. لذا فإنَّ تأثر الفرد بالآخرين يعتمد بشكل كبير على شخصية الفرد، واستقلاليته.

- **الثقافة التنظيمية (Organizational Culture):**

ويقصد بالثقافة التنظيمية: مجموعة القيم، والأعراف، والتقاليد، التي تتحكم بتفاعلات أعضاء المنظمة مع بعضهم البعض، فترسم الإطار العام الذي يحدد السلوكات المختلفة للعاملين، وعلى مختلف المستويات. كما أنَّ التنظيمات غير الرسمية السائدة في المنظمة، تؤثر بشكل كبير على سلوكات الأفراد، والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة، يجب أن يكون تحت مجهر الإدارة للتحسين، والتطوير، والتعزيز، لينعكس على سلوكات العمل، والأداء في المنظمة.

- **الفرص (Opportunities):**

يرتبط توفر الفرص، بوجود نظام واضح، وصريح، ومعلن في المنظمة، ومعروف من الجميع، بحيث تتحدد فيه العقوبات، والمكافآت المرتبطة بالسلوك، سواء أكان إيجابياً، أم سلبياً. إنَّ غياب هذا النظام يمنح الفرص للسلوكات غير الأخلاقية بالانتشار لتصبح السمة السائدة في المنظمة، ويمكن للمنظمات أن تقلل من السلوكات غير الأخلاقية، من خلال التأكيد على المدونات الأخلاقية الرسمية للعمل، والسياسات والقواعد، والإجراءات التي تتخذها، وتعمل على ترسيخها، من خلال المتابعة الحثيثة لسلوكات العاملين لديها.

وفي هذا السياق، يرى السعود (2021) أن هناك ثلاثة عوامل تؤثر في السلوك الأخلاقي، وهي:

- **الفرد ذاته (قائد أم تابع) (The Leader/Subordinate Himself):**

يتأثر السلوك الأخلاقي للفرد بالعوامل التي ترتبط بتكوينه، فالقيم الدينية، والعادات، والتقاليد التي نشأ عليها الفرد ذاته، كان قائداً، أم تابعاً، تؤثر بشكل مباشر في سلوكاته الأخلاقية، فالقائد/الفرد الذي لا يمتلك قاعدة قوية من الاخلاقيات المكتسبة من العائلة، والقيم، والتقاليد، والدين، وغيرها، نجد أَنَه

لا مشكلة لديه في ممارسة السلوكات غير الأخلاقية في عمله، فالقائد يعمد لتعظيم مصلحته الشخصية على المصلحة العامة، والموظف يعدّ أنَّ القيام بالسلوكات اللاأخلاقية فهلوة، وشطارة لا يجاريه فيها أحد.

- **المنظمة (The Organization):**

تؤدي المنظمة دوراً مهماً في تحديد أخلاقيات العمل، من خلال الهيكل التنظيمي الموجود، وتسلسل السلطة، وقواعد العمل، والإجراءات المتخذة، وأنظمة الحوافز، وغيرها. ولا يمكننا تجاهل التأثير الذي تمارسه التنظيمات غير الرسمية داخل المنظمة على سلوك الأفراد. غير أن الثقافة التنظيمية السائدة داخل المنظمة تُعد الأكثر تأثيراً على أخلاقيات العمل. وتُعرَّف الثقافة التنظيمية بأنها: مجموعة القيم والأعراف المشتركة التي تنظّم علاقات الأفراد داخل المنظمة، وكذلك علاقاتهم مع الجهات الخارجية. وتُعد هذه الثقافة عاملاً مهماً في توجيه السلوك الفردي، سواء نحو السلوك الأخلاقي أو غير الأخلاقي، من خلال مدى تعزيزها لقيم الالتزام والانضباط أو التهاون والتغاضي داخل بيئة العمل.

- **البيئة (The Environment):**

تمارس المنظمات أعمالها، وأنشطها في المجتمع، في ضوء القوانين، والأنظمة، والتشريعات، والأعراف الاجتماعية السائدة، في حين تُلزم القوانين، والأنظمة، والتشريعات المنظمات على سلوكات محددة، ومعايير معينة لممارسة سلوكاتها، فإنَّ الأنظمة، والقوانين، والتشريعات، تساعد الدولة على ضبط سلوكات المنظمات في المجتمع. وقد تلجأ الدولة لسن التشريعات الجديدة في حال وجود خروقات في هذه الأنظمة، والقوانين التشريعية التي تحدد سلوكات هذه المنظمات. كما تعطي القيم، والعادات، والتقاليد الاجتماعية تصوراً عن طبيعة المناخ السائد في المنظمة، والذي يؤثر بشكل، أو بآخر بسلوكات العاملين فيها، فنجد بعض المنظمات لها مناخ إيجابي يشجع على الممارسات الأخلاقية كالصدق، والأمانة، والنزاهة في العمل، وبالمقابل هنالك مناخات غير أخلاقية لا تشجع على العمل فتنعدم الأَخلاقيات الإيجابية مثل الصدق، والأمانة، والإخلاص؛ لذا فإنَّه يقع على عاتق الفرد داخل المنظمة الأَخذ بعين الاعتبار الأمور الآتية عند التزامه بالبيئة الأخلاقية للمنظمة، وهي:

- يجب ألا تختلف الأخلاقيات في مكان العمل، عن الأَخلاقيات الموجودة في ثقافة المجتمع بشكل كبير.
- يجب أَن تنبع سياسات المنظمة، ومنظومتها الأخلاقية، من مبادئ الصدق، والأمانة، والإخلاص، وغيرها، وأن تكون مرتبطة بالمسؤولية الأخلاقية الممارسة في المنظمة.
- إنَّ السلوك الأخلاقي المسؤول للأفراد في المنظمة، لا يمكن أن يكون سلوكاً دائماً في المنظمة.

وعليه، وتأسيساً على ما سبق يمكن للباحثة القول: أنَّ السلوكات الأخلاقية تتأثر بشكل كبير، بالعوامل الشخصية للفرد كثقافته، وخبراته واطلاعه، وتواصله، وتفاعله مع الآخرين، والقيم، والعادات التي نشأ وتربى عليها. وتمثل الثقافة التنظيمية، والمناخ التنظيمي السائد، وتأثير الزملاء، والرؤساء، والمرؤوسين متغيرات مهمة في تحديد سلوك العاملين داخل المؤسسة. وعليه لا بد للإدارة من توفير نظام إداري واضح وشفاف ويمكن الوصول إليه من كافة العاملين، بحيث يكون مفهوماً لجميع العاملين، ويوضح السلوكات الإيجابية، أو السلبية التي يقوم بها الأفراد داخل المؤسسة، ويربطها بالمكافآت، أو العقوبات التي تنتج عنها. وتعد المدونات الأخلاقية، والأنظمة، واللوائح المعمول بها في المؤسسات، من أدوات الحد من السلوكات السلبية، وتعزيز السلوكات الأخلاقية.

2.2.2. الأخلاقيات المهنية:

تعرض الباحثة في هذا الجزء الإطار المفاهيمي للأخلاقيات المهنية، وعلى النحو الآتي:

1.2.2.2. مفهوم المهنة لغة واصطلاحاً (Profession):

ورد في معجم المعاني الجامع مِهْنَةَ(اسم) وجمعها مِهنْات، ومِهَن، ومصدر مِهَن المِهنْة وهي "العمل الذي يحتاج إلى خبرة ومهارة، وحنق بممارسته" (معجم المعاني الجامع، "المِهْنَه).

أما اصطلاحاً فالمهنة (Profession): هي العمل الذي يشغله الفرد بعد أن يكون قد تلقى مجموعة من المعارف النظرية، والقواعد، والإجراءات، والتدريب العملي الطويل في هذا المجال (الغالبي والعامري، 2005). وعرفها المحروقي (2009) كما وردت في المحادين (2016) بأنَّها: عمل مهني راقٍ يتطلب نوعاً من المهارات الفنية التي يتم صقلها، من خلال إعداد مهني متخصص يشمل المسار الأكاديمي، والتدريب العملي. وهي تختلف عن مفهوم الحرفة التي تقوم على الممارسة اليدوية التي يقوم بها العامل في ورشة، أو شركة، أو مؤسسة، ولا تحتاج إلى إعداد مسبق، وتدريب متخصص. ويعرفها السعود (2022) بأنَّها عبارة عن الصنعة المكتسبة، من خلال المعرفة العلمية، والخبرة العملية، وتم اختيارها وفقاً للمجال الذي تنتمي له، وتحتاج إلى مهارات وتخصصات محددة بها، تحكمها مجموعة من الأنظمة، والسلوكات لضبط أداء العمل فيها. ويعرفها قاموس أكسفورد (Oxford, n.d) بأنَّها: "الحرفة التي بواسطتها تعرف إمكانية تطبيق المعرفة، والخبرة المثبتة في بعض حقول المعرفة، أو العلوم على مجالات أخرى أمكن استخدامها في ممارسة مستندة على تلك الخبرة".

وللمهنة مجموعة من الخصائص التي لا بد من توافرها في العمل حتى تكون مهنة كما أشارت لها الحريري (2012) نقلاً عن مرسي (1998)؛ وعساف والآغا (2014) كالآتي:

- تقتصر على مجموعة معينة من الأفراد، وتشتمل على مجموعة من المعارف والمفاهيم والأفكار، والمهارات التي تتطلب تدريباً ذهنيا معيناً.
- تركز على الأنشطة الذهنية أكثر من الأنشطة الجسدية، والبدنية.
- تتطلب فترة طويلة من التدريب المتخصص.
- تمتاز بمدى من الحرية في التصرف، وإعطاء الأحكام.
- البحث عن الأفكار، والأساليب الجديدة لتحسين الفهم، والتعلم عند التعامل مع المعلومات، بدلا من الاعتماد على الأساليب القديمة.
- تركز على تقديم الخدمة أكثر من تركيزها على جمع المال، فلا يكون العائد المادي وحده هو الدافع للخدمة.
- لها نقابة، أو رابطة مهنية تحدد مسؤولياتها، وطرق الانتساب إليها.

2.2.2.2. المدونات الأخلاقية والاخلاقيات المهنية (Code of Ethics and Professional Ethics):

إنَّ الحديث المطول عن الأَخلاق بشكل عام يعدُّ أمراً غير كافٍ، فهو لا يقدم تصوراً واضحاً حول الأَخلاق التي ينبغي أن يتحلى بها الموظفون في أعمالهم، ومهنهم المختلفة؛ نظراً لتعدد المهن المختلفة الموجودة في المجتمع الواحد، وكذلك اختلاف أهميتها باختلاف المجتمعات، والثقافات، والأنظمة، والقوانين السائدة فيه، فما يعدّه البعض أَخلاقياً، قد لا يكون كذلك عند الآخرين، وذلك لأنَّ كل مجتمع ينظر إلى السلوك الأخلاقي من وجهة نظره الخاصة، ويحكم عليه وفق بيئته السياسية، والاجتماعية، لذا كان لا بد من حاجة ملحة لتحديد القواعد، والأنظمة، والقوانين التي تنظم عمل هذه المهن، وترفع من شأنها (عبوي وحري، 2006).

- **مفهوم أخلاقيات المهنة اصطلاحاً:**

عرف ياغي (2012) أخلاقيات المهنة بأنَّها: مجموعة من الأسس، والمعايير، النابعة من القرآن الكريم، والسنة النبوية، والتي تشكل مقياساً للسلوك الفردي في المنظمة، أو المجتمع، من حيث الصواب، أو الخطأ، بالإضافة إلى الشروط الأخلاقية التي تفرضها كل وظيفة على أفرادها، على ألا تتعارض مع هذه الأسس، والمعايير. وعرفها ناصر (2016) بأنَّها: تلك المبادئ، والمعايير التي

تشكل الأساس لتنظيم سلوك الأفراد في مهنة معينة، والتي يتوجب على العاملين في تلك المهنة الالتزام بها، كما تعدُّ هذه المبادئ والسلوكات، الإطار الذي يوجه سلوكات المهنين عند تعاملاتهم مع الآخرين سواء داخل المجتمع المحلي، أو داخل المهنة ذاتها.

ويرى مجيدر وحمر العين (2023) بأنَّها مجموعة الضوابط، والمفاهيم المتفق عليها عند أصحاب المهنة الواحدة، بحيث يعدُّ الالتزام بها، ومراعاتها، امتثالاً لشرف المهنة، والمحافظة عليه. وعرفتها نرمين عياش (2024) بأنَّها مجموعة من الأسس، والمعايير التي تقوم على الإيمان بجدوى، وفعالية العمل الأخلاقية، وتتصف بالأمانة، والشفافية، والالتزام، والأداء العالي، والانضباط، والعمل الجماعي.

وجاء في قاموس لونجمان (Longman) بأنَّ الأَخلاقيات (Ethics) تعني الأَخلاقيات التي ترتبط بمهنة معينة، أو هي مجموعة المبادئ، والسلوكات أو الآداب التي ينبغي لأعضاء مهنة معينة، أو منظمة من الاحتكام إليها، بحيث تجعلهم يتعاملون مع بعضهم البعض بصدق، ونزاهة، وإنصاف (Longman Dictionary," Ethics").

أما قاموس أكسفورد، فقد أوضح أن لفظ (Ethics) تعني: المبادئ الأدبية، وقواعد السلوك"، وكلمة (Ethics) لها مدلولان، أولهما: علم الأَخلاق، أو الأدب (Science of Morals) والثاني مضمون، وعمق الأخلاق، أو الأدب (Moral Soundness) . وعليه يستخدمون (Moralities) في دراسة (Ethics)، إلا أنَّ هذين اللفظين متداخلان في الاستعمال، فعندما يقولون تصرف أَدبيّ فهم يقصدون بأنّه تصرف أخلاقي، ومع ذلك فإنَّ هنالك فروق بينهما، فالأخلاقيات (Ethics) هي: محاولة منظمة عبر إعطاء قيمة للخير، فردية، واجتماعية، بطريقة ما، لتحديد القواعد التي ينبغي أن تحكم السلوك البشري، أما (Moralities) فهي التي تعبر عن القيم التي يعدها أفراد الجماعة مهمة، وتنعكس في القوانين والإجراءات، والتعليمات، والسياسات. (ياغي، 2012).

يلاحظ من التعريفات السابقة لأخلاقيات المهنة عدة أمور، وهي:

- تتضمن أخلاقيات المهنة حقوقاً وواجبات للموظف.
- تتضمن التزاما أخلاقياً، وقانونياً من الموظف لها.
- يخضع الموظف من خلالها للمحاسبة، والرقابة الإدارية للتأكد من التزامه، والعمل بها.
- يشارك المجتمع مع المنظمة في التأثير، والحكم على مدى التزام الموظف، وتطبيقه لأخلاقيات المهنة (خطاب، 2016).

- **مصادر أخلاقيات المهنة:**

تتعدد المصادر التي تنبثق منها الأخلاقيات في أي مجتمع من المجتمعات، وتتأثر قوة هذه المصادر وأهميتها وقدرتها على وضع المعايير، والمبادئ الأخلاقية باختلاف المجتمعات، وباختلاف الأَزمنة التي وضعت فيها. ويعدَّ الدين، والمعتقدات الدينية، الركيزة الأساسية التي يبنى عليها السلوك، بالإضافة إلى الأعراف، والتقاليد السائدة في المجتمع، كما يعدُّ النظام القيمي الذاتي المتمثل بالقيم الشخصية الذاتية الفطرية، والمعتقدات الدينية، والخبرات السابقة، والمستوى التعليمي، والثقافية الوطنية، والقومية، والقادة، والجماعات المرجعية، ووسائل الإعلام، وتطورها، من مصادر أخلاقيات المهنة وفيما يأتي توضيح لها وفق ما وردت في (الغالبي والعامري، 2005)؛ (عبد الله، 2021) وهي:

- **العائلة والتربية والبيئة:** تمثل العائلة النواة الأولى التي يعتمد عليها في بناء السلوك السوي لدى الأفراد، فإذا ما كانت نشأته في أسرة مترابطة تقوم على الاحترام المتبادل، وتعزيز الصدق، والإخلاص، والأمانة، والكسب الحلال، فإنَّه لا بد أن ينقل سلوكه الذي أكتسبه من عائلته إلى المؤسسة التي سيعمل فيها لاحقاً. وهذا السلوك الذي اكتسبه يعبر عن واقع معيشته، وظروف حياته، أما إذا ما كانت نشأته في أسرة مفككة تقوم على النزاع وعدم احترام القيم والمبادئ، فإنَّ أبناءها لا بد أنَّهم سينقلون مبادئهم، وقيمهم السلبية إلى مكان العمل الذي سيعملون فيه لاحقاً.

- **ثقافة المجتمع وقيمة وعاداته:** تعدُّ قيم المجتمع، وثقافته السائدة، والعادات المتعارف عليها فيه، من العوامل الخارجية التي تؤثر على سلوك الأفراد، فمن خلال تواصله مع الجماعة، يتأثر ويؤثر بها فتصبح هذه القيم جزءاً منه، يدافع عنها، ويتمثل بها. فكلما كانت هذه العوامل واضحة، ومنسجمة مع بنائه الأسري الأولي، نرى انعكاسها في سلوكاته في العمل. فالثقافة التي يتجسد فيها التسامح، والرغبة بالعمل الجماعي، وحب العمل، والإخلاص، والالتزام بالوقت، والمواعيد، وقبول الرأي الآخر، وعدم التطرف، والأَنانية، لا بد أن تؤثر على أفرادها بشكل إيجابي في حياتهم، بحيث تصبح هذه السلوكات جزءاً من ثقافتهم، وحياتهم، والعكس صحيح، حتى وإن اختلف مع بنائه الأسري الأول.

- **التأثر بالجماعات المرجعية:** تعدُّ الجماعات المرجعية سواء أكانت مرجعيات دينية، أو سياسية، أو فكرية، عنصراً مؤثراً على سلوكات الأفراد، نظراً لتأثر الفرد بمطالب الجماعات، وأهدافها، وقد يقع الفرد تحت تأثير أكثر من مرجعية واحدة؛ مما يسبب له التضارب في شخصيته، وينعكس بالتالي على سلوكاته وقراراته التي يتخذها.

- **المدرسة ونظام التعليم في المجتمع:** يعدُّ النظام التعليمي الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها في تكوين القيم الأخلاقية لدى الأفراد، فالمناهج التي تضعها الدولة، وتجسد فيها فلسفتها، ومنظورها النابع من القيم، والعادات الخاصة بالمجتمع، لها دور كبير في زرع السلوكات والقيم الإيجابية في نفوس الطلبة، مع التركيز على أهمية دور المعلم وحيويته في نقل هذه القيم والسلوكات الإيجابية للطلبة، وجعلها جزءاً من سلوكهم اليومي، وحياتهم. فإذا ما كانت فلسفة الدولة تقوم على زرع حب العمل، والإخلاص، والتفاني، والصدق، والأمانة، وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة، وجعلها جزءاً من نظامها التعليميّ، فلا بد أن ينعكس ذلك في المستقبل على سلوكات موظفيها.

- **الإعلام والصحافة ووسائل التواصل الاجتماعيّ:** تعدُّ الصحافة مرآة المجتمع تعكس اهتماماته، وتطلعاته، وقيمة، وهي أداة واسعة الانتشار، والتأثير، فإن لم تكن الصحافة حرة، وصادقة، ومهنية، فلا بد أنَّ ذلك سيكون له الأثر الكبير، والسلبي على سلوك أفراد المجتمع، ومع الانفتاح العالمي على الثقافات، والمجتمعات بسبب التطور التكنولوجيّ الهائل الذي رافق الثورة الصناعية الكبرى، فلم يعد الإعلام حكراً على الدول، ومؤسساتها، فالانفتاح على الثقافات العالمية ساهم في تنوع مصادر الحصول على المعلومة، والخبر، وأصبح لزاماً على وسائل الإعلام أن تعمل على غرس القيم والأخلاقيات الإيجابية في ظل هذه الثورة المعرفية، فتعزز كل ما هو إيجابي، وتوضح، وتحذر، من كل ما هو سلبي، ومخالف للقيم، والعادات السائدة في المجتمع.

- **مجتمع العمل الأول:** يؤثر مجتمع العمل بكل مكوناته على الأفراد، فيغير من أخلاقياتهم وسلوكاتهم، ويفرض عليهم سلوكات جديدة، فمنها يكتسب الفرد أهمية احترام الوقت، والالتزام بالمواعيد، وحب العمل الجماعي، وتحمل المسؤولية، واستخدام السلطة، والصلاحيات.

- **القوانين واللوائح والتشريعات:** تعدُّ القوانين، واللوائح، والتشريعات، أداة لتوجيه، العمل وضبطه وتقييمه، وأداة رقابة وتحسين لبيئات العمل، وتوجيهها. فتحدد اللوائح، والتشريعات الحكومية مجموعة من المعايير، لما هو مقبول من الممارسات السُلوكية، وما هو غير مقبول. وتعدُّ القوانين قنوات لسلوك الأفراد، والمنظمات، وهي أداة رادعة للسلوكات السلبية.

- **قوانين السلوك الأخلاقي (قانون الخدمة المدنية):** وهي التشريعات المدنية المحددة، والخاصة بكل مجال من مجالات المهن المختلفة، بخلاف القوانين، واللوائح، والتشريعات العامة للدولة، حيث تحدد هذه التشريعات المدنية بشكل واضح ولا لبس فيه، ما المطلوب من الموظف القيام به، وما الذي عليه أن يبتعد عنه، فهي تبين الواجبات التي تفرضها الوظيفة العامة، والأمور التي يجب الابتعاد عنها.

- **الخبرة المتراكمة والضمير الإنساني الصالح:** تعدُّ الخبرة التي يتمتع بها الفرد مصدراً لتكوين سلوكاته في العمل، وتمتعه بأخلاقيات معينة تجاه القضايا المطروحة، إلا أنَّ القرارات الأخلاقية عادة ما تخضع لحكم يتسم بالضبابية، وعدم الوضوح، ووجود منطقة رمادية لما هو صحيح، أو خطأ، والمسؤول يضع عادة المصلحة الشخصية في منأى عند اتخاذه القرارات الخاصة بالمنظمة، فالمسؤول صاحب الضمير الحي يفكر بمستقبل منظمته، وسمعتها، وتعدُّ المعايير الخاصة بالمنظومة الأخلاقية الشخصية أكثر صرامة من منظومة الأخلاق الاجتماعية، أو المنظمية؛ لكونها ارتبطت بالفرد ذاته، وخبرته، وحسه الإنساني، والتي قد تكون تشكلت من عائلته، وأصدقائه المقربين، وتجاربه في العمل، حيث يسعى كل فرد أن يكون في أجمل صورة، وأطيب كلمة لدى الآخرين.

- **النظام السياسي:** ويقصد به النظام السياسي الذي يحكم المجتمع، وتأثيره على سلوكات الأفراد، فإذا كان النظام السياسي يعمل للصالح العام، ويؤمن بالحرية، والمساواة، والعدالة، والمساءلة، فلا بد أن ينعكس هذا على الأخلاقيات المهنية، أما إذا كان النظام السياسي يفتقر إلى الرقابة، ويسوده الفساد، والظلم، والاستبداد، فبالتأكيد سيعزز هذا النظام السلوكات اللاأخلاقية على مستوى المجمع ككل، ومستوى أفراد المهنة الواحدة (العزاوي وآخرون، 2016)؛ (عساف والآغا، 2014).

واستناداً لما سبق، ترى الباحثة أنَّ محاولة وضع تعريف واضح، ومحدد لأخلاقيات المهنة، أو كما يسميها البعض أخلاقيات الوظيفة العامة، يعدُّ أمراً بالغ الصعوبة، لأنَّها تعتمد على أسس، وقواعد، ومنهجيات مختلفة باختلاف البيئات وسلوك الأفراد فيها، ولكّنها وإن اختلفت، إلا أنَّها تتفق على نفس المغزى، وهي أنَّها مجموعة من القواعد والأسس، والقيم، والأعراف التي تتصل بمهنة معينة، بحيث تحدد لأفرادها ما لهم، وما عليهم من واجبات، وتؤدي إلى ضبط سلوك العمل الإداري داخل المهنة بما يسهم في تحقيق أهدافها، ورفع مكانتها، والارتقاء بها في المجتمع، وتحسين أحوال العاملين فيها.

3.2.2. نظريات الأخلاقيات المهنية:

صنف فولمر (Fulmer) الوارد في نجم (2005)؛ ونجم (2011)؛ والسعود (2022) النظريات التي فسرت الأخلاق وفقاً لمصدرها إلى أربع نظريات، وهي:

- **النظرية التجريبية (The Empirical Theory)**: والتي تقوم على مبدأ، أنَّ الاخلاق تشتق من التجربة الإنسانية، وهي التي تقرر ما هو أخلاقي، وما هو غير أخلاقي.
- **النظرية العقلانية (The Rational Theory)**: وتقوم على فكرة، أنَّ العقل الإنساني يمتلك القدرة على تحديد ما هو أخلاقي، وما هو غير أخلاقي، وأنَّ السمات الشخصية، والعقلية، هي التي تحد من تحقيق ذلك، وهي بذلك تكون عكس النظرية التجريبية.
- **نظرية الحدس (Intuitive Theory)**: وترى هذه النظرية أنَّ الأخلاق لا تشتق بالضرورة من خلال التجربة أو العقل، وإنما بما يمتلك الأفراد من سمات فطرية تلقائية، من خلال قدراته الذاتية على التمييز بين ما هو صواب وخطأ، وأنَّ التصرف الاأخلاقي يعود إلى البيئة السيئة والتربية اللاأخلاقية، وعوامل التنشئة غير الملائمة.
- **نظرية الوحي/الدين (Revelation Theory)**: وترى هذه النظرية أنَّ تحديد الصواب، والخطأ هو أمر يفوق قدرة البشر، وتتعلق بالقدرة الإلهية على ذلك، وأنَّ الله يخبر عباده بالمبادئ التي تساعده على تحديد ما هو صحيح، وما هو خاطئ، وهو الأمر الذي أتت به الديانات السماوية.

وفي ذات السياق أورد ناصر (2016) والسعود (2022) نظريات أخرى صنفت الأخلاق وفقاً لغاياتها وذلك على النحو الآتي:

- **نظرية اللذة (The Pleasure Theory)**: تستند هذه النظرية إلى أنَّ كل الكائنات الحية منذ ولادتها، تميل إلى اللذة، والاستمتاع، وتعارض الألم بطبيعتها، وبشكل تلقائي، وبالتالي فإنَّ كل ما يوصل إلى اللذة، والاستمتاع هو أخلاقي، وكل ما يوصل إلى الألم غير أخلاقي.
- **نظرية السعادة (The Happiness Theory)**: وترى هذه النظرية أنَّ السعادة في الالتزام بالسلوك الأخلاقي.
- **نظرية المنفعة (Utility Theory)**: تستند هذه النظرية على مبدأ المنفعة الذي يؤكد على أنَّ العمل لا يكون اخلاقياً، إلا إذا حقق أقصى منفعة لأكبر عدد من الأفراد. بمعنى أنَّ لكل عمل منافع، واستحقاقات، فإذا كانت المنافع أكبر من الاستحقاقات عُدَّ العمل أخلاقياً.
- **نظرية الواجب (The Theory of Duty)**: ترتكز هذه النظرية على أساس أنَّ الأفراد لديهم حقوق يتمتعون بها، وهي نوعان: أخلاقية، وهي تلك التي تكون مضمونة لجميع الأفراد بوصفه كائناً بشرياً في المجتمع، مثل: حق العيش، وحق الملكية. وحقوق قانونية، وهي التي تمنح للفرد بموجب القانون المعمول به في المجتمع، والتي يجب أن تتوافق مع حقوق الواجبات.

وقد أضاف نجم (2005)؛ والمعاني وعريقات والصالح وجردات (2011) إلى النظريات السابقة النظرية الآتية:

- **نظرية العدالة (Justice)**: وبين أنَّ العلاقة القائمة بين الحقوق، والواجبات، تقوم على مبادئ الإنصاف، والعدالة في التوزيع على الجميع، وهو ما عرف بالعدالة التوزيعية، وأَنَّ تعايش الأَفراد، وتنافسهم لا بد أَن يكون محكوماً بقوانين، وقواعد، وعلى كل من يتحدى هذه الأنظمة، والقوانين ويخرج عنها أن يتلقى العقاب، والجزاء، وهو ما يعرف بالعدالة الجزائية. وأَنَّ الأَضرار الواقعة على الأفراد، والناتجة عن الخروج عن القواعد، والأنظمة، يتم تعويضهم بما يتلاءم مع هذه الأَضرار، وهو ما يعرف بالعدالة التعويضية.

4.2.2. أهداف الأخلاقيات المهنية:

تهدف أخلاقيات المهنة إلى تحقيق الآتي (العزاوي والغاني وخميس، 2016):

- وضع المعايير الأخلاقية، والمبادئ العامة الأساسية للوظيفة العامة، والتي تحدد ما هو الصواب، وما هو الخطأ، وما يجب أن يكون عليه سلوك الموظف العام، في إطار هذه المعايير.
- تسهيل الامتثال للمعايير والقيم المعمول بها في المنظمة، وتنظيم سلوك العاملين في القطاع العام.
- توعية العاملين في الوظيفة العامة، وتوجيههم نحو ما هو حق، وما هو واجب عليهم في أدائهم لوظيفتهم عند تقديم الخدمات لهم، مما يسهل عملية المساءلة، عند انحراف السلوك عن الحدود الأخلاقية المحددة.
- توضيح واجبات الموارد البشرية ومسؤولياتها، ودورها في المنظمة، في تحسين الخدمات الوظيفية المقدمة، وتعزيز الثقة بالوظيفة العامة، وموظفيها.
- ضمان تصرف الموظف بشكل موضوعي، ونزيه، ودون تحيز، من خلال الموازنة بين سلطاته، ومسؤولياته في الإدارة (ياغي، 2012).

وجاء في مدونة السلوك، وأخلاقيات الوظيفة العامة الفلسطينية الأهداف الآتية (ديوان الفتوى والتشريع الفلسطيني، 2020):

- توفير الحماية للموظف من خلال إلمامه بالحقوق، والواجبات، وقواعد السلوك التي نصت عليها التشريعات النافذة ذات العلاقة.
- إرساء قيم أَخلاقيات الخدمة المدنية، وتعزيز احترامها، والالتزام بها.
- احترام تعزيز ثقة الجمهور بالمؤسسات الحكومية، والتوعية بدورها في توفير الخدمة بكفاءة، وفاعلية.
- تعزيز الرضا الوظيفي لدى الموظف.
- تحقيق التوازن بين الموظف، وبيئة العمل.

5.2.2. أهمية الأخلاقيات الوظيفية:

يعدُّ الإطار الأخلاقي، والقيمي، مؤشراً صادقاً، وواضحاً على مدى التقدم، والرقي في المؤسسة، أو المنظمة، كما يستدل منه على جودة المناخ التنظيمي، والحياة الوظيفية، والمهنية في المنظمة، كما تعدُّ الأَخلاقيات المهنية الأساس الذي تحتكم إليه المهن باختلاف أنواعها، وعليها يعتمد في تعزيز الثقة بين المنظمة، وأفرادها، ويعكس الالتزام بها، التزام الأفراد بالأخلاقيات، والمبادئ، والقيم السائدة في المجتمع، ومع ازدياد المطالبات بالنزاهة، والشفافية في الأعمال، وخاصة في الوظيفة العمومية، تبرز أهمية المنظومة الأخلاقية، ودورها في المهن، وأهمية التحلي بأخلاقيات الوظيفة العامة وفق ما وردت عند علي (2011) وعبد الله (2021) على النحو الآتي:

- يسهم الالتزام بأخلاقيات الوظيفة العامة في تحسين المجتمع بصفة عامة، حيث تقل الممارسات اللاأخلاقية، وتزداد الممارسات الأخلاقية في المنظمات، فيتمتع الأفراد بتكافؤ الفرص، ويجني كل فرد ثمرة جهده، أو يلقى جزاء تقصيره.
- يؤدي الالتزام بالأخلاقيات الوظيفية، إلى الشعور بالرضا، والاستقرار الاجتماعي بين أفراد المنظمة الواحدة، مما ينعكس بالإيجاب على الرضا، والاستقرار في المجتمع.
- يدعم الالتزام بالأخلاقيات الوظيفية العمل الجماعي، مما يزيد الإنتاجية، ويعود بالنفع على المجتمع.
- يؤدي الالتزام بأخلاقيات الوظيفة العامة، إلى تقليل التوتر والقلق بين الموظفين، ويدعم ثقة الموظف بالمنظمة، والمجتمع.
- يؤدي الالتزام بأخلاقيات الوظيفة العامة إلى الانصياع للقانون، وبالتالي يؤدي إلى انخفاض المنازعات، والمخالفات، بما يعود بالنفع على مؤسسات الدولة.
- المساعدة في بناء حياة الموظف، وتشكيل شخصيته، والمعيار الذي يحكم تصرفاته، وتضبط سلوكه، وتوجهه.
- تعدُّ أَخلاقيات العمل المرجع الذي يحتكم إليه الأفراد في الحكم على السلوكات الواجب القيام بها، أو الابتعاد عنها.
- تعزيز سمعة المنظمة على الصعيد المحلي، والإقليمي، وبالتالي يزيد ثقة المواطنين بها.
- تحفظ تماسك المجتمع وتحدد له أهدافه، ومثله العليا، وتعمل كموجه للسلوك، وتحفظ حقوق أصحاب المصالح، وتحقيق التنمية في المجتمع.

ومن هنا ترى الباحثة أنَّ الالتزام بالأخلاقيات المهنية يعد مطلباً هاماً وأساسياً لنجاح، واستقرار المنظمات، فمن خلالها تتضح الحدود، والواجبات، وإليها يحتكم في تقييم السلوكات، ومن خلال

الالتزام، والعمل بها يسود العدل، والمساواة بين أفراد المنظمة الواحدة، فيسود الشعور بالرضا، وتزداد الإنتاجية، مما يعود بالنفع على المنظمة، والمجتمع بشكل عام.

6.2.2. السلوكات الأخلاقية (الواجبات الإيجابية للموظف) في المؤسسات التعليمية:

يتعين على الموظف في الوظيفة العمومة الالتزام بمجموعة من السلوكات الإيجابية في الوظيفة العامة، ويعدُّ الإخلال بها، أو عدم القيام بها مخالفة للقواعد، والاخلاقيات المهنية، وتصنف وفق ما وردت في السعود (2022) على النحو الآتي:

- **السلوكات الأخلاقية تجاه النفس(الشخصية):** وهي تلك السلوكات الإيجابية التي يقوم بها الموظف تجاه نفسه، كالمحافظة على نظافته الشخصية، والهندام الحسن، والحديث اللبق، وغيرها.
- **السلوكات الأخلاقية تجاه المسؤولين:** وهي السلوكات التي يتعين على الموظف التحلي بها عند تعامله مع رؤسائه في العمل، كالطاعة للأوامر الصادرة له منهم، الوفاء، الالتزام.
- **السلوكات الأخلاقية تجاه زملاءه في العمل:** وهي السلوكات التي يتعين على الموظف أن يتحلى بها عند تعامله مع زملائه في العمل، كالتعاون، والايثار، وإفشاء السلام، والاحترام، وتقبل الرأي الآخر.
- **السلوكات الأخلاقية تجاه المرؤوسين:** وهي السلوكات التي يتعين على الموظف التحلي بها عند تعامله مع الموظفين الذين يقعون تحت إدارته ومسؤولياته، كالإرشاد، والمتابعة، ومراعاة الفروق الفردية، والاستماع، والنصح.
- **السلوكات الأخلاقية تجاه المؤسسة:** وهي السلوكات التي يتعين الموظف الالتزام بها تجاه المؤسسة، أو المنظمة التي يعملها بها، كالالتزام بمواعيد العمل، والأمانة، والإخلاص في العمل، والحافظ على المال العام، والمحافظة على أَسرار الوظيفة، والشفافية، والنزاهة، واحترام التشريعات الناظمة لعمله.
- **السلوكات الأخلاقية تجاه المجتمع:** وهي الأَخلاقيات التي يجب أَن يتحلى بها الموظف تجاه المجتمع الذي ينتمي إليه، كأدب المعاملة، واللطف، واللباقة، والتحلي بالصبر، وحسن التعامل مع الجمهور، والحيادية، والعدل والمساواة، وتقديم المصلحة العامة.

وعليه فإنَّ تحلي الموظف بأي من هذه الأَخلاقيات، وامتثاله لها، هو امتثال وتحلٍّ لها في جميع الفئات الأخرى، فالموظف الصادق، صادق مع رؤسائه، ومع مرؤوسيه، ومع تعامله مع الجمهور، وهكذا.

7.2.2. السلوكات غير الأخلاقية (المحظورات السلبية) في المؤسسات التعليمية:

تعدُّ الأَخلاق الأساس الذي تقوم عليه المجتمعات، وإليها يحتكم في تحديد السلوكات الأخلاقية المرغوبة، وغير المرغوبة من أبنائها، وقد بات من الواضح أنَّ السلوكات الأخلاقية التي يطلب من المنظمات اتباعها، وعلى مستوى كافة العاملين فيها، هو السلوك الذي يتماثل مع القيم الأخلاقية السائدة في المجتمع، وبما يحقق مصالح الناس، ويحافظ على حقوقهم، وواجباتهم، ويعامل الجميع بإنصاف، وعدالة، ودون تمييز لعرق، أو جنس، أو لون، مبتعداً عن المصلحة الذاتية، وعليه فإن السلوكات غير الأخلاقية، والمحظورات السلبية التي يحظر على العاملين في المؤسسات التعليمية الإتيان بها، سواء على مستوى القيادات الإدارية، أو المرؤوسين، وهي وفق ما وردت في المضرب (2003)، والتونجي (2011)، وياغي (2012)، وعبد الله (2021)، والسعود (2022) وفق الآتي:

- الفساد الإداري: والمتمثل في إساءة الموظف لاستخدام سلطاته الوظيفية، من أَجل المنفعة الشخصية، وعدم الامتثال للأوامر، والتعليمات، والقوانين التي تحكم عمل المؤسسة الحكومية، مثل: التلاعب بالعطاءات، وقبول الرشاوي، أو طلبها، ترفيع بعض الموظفين، وما إلى ذلك، مما ينجم عنه آثار مدمرة للمنظمة، والعاملين فيها، والمجتمع، وينبثق الفساد الإداري في المؤسسات الحكومية من غياب المساءلة، والشفافية، وفساد النظام السياسي، والاقتصادي الحاكم للمؤسسات الحكومية، وخلل في المنظومة الأخلاقية المجتمعية، وفساد الأنظمة الإدارية، وعدم وضوح الأنظمة والقوانين، وضعف تطبيقيها بشكل صحيح.
- الفساد المالي: ويرتبط بشكل مباشر بالفساد الإداري، ويقصد به الإخلال بالأنظمة، والتعليمات، والقوانين، المرتبطة بآلية التصرف في إيرادات، ومصروفات المؤسسة، بشكل يؤدي إلى إهدار المال العام أو اختلاسه، أو إنفاقه في سبيل تحقيق المصلحة الشخصية، أو لمصلحة أحد الأطراف في المؤسسة مثل: تبديد الأموال العامة في الانفاق على الأبنية، والأثاث، وإقامة الحفلات، والدعاية والإعلان الزائف.
- الابتزاز الإداري: ويتمثل في قيام صاحب منصب، أو سلطة معينة في المؤسسة، بتهديد، أو ممارسة الضغوط على شخص آخر، ويكون في الغالب من هم أدنى منه في السلم الوظيفي، من أجل الحصول على قيمة مادية أو معنوية، مقابل عدم استخدام سلطته أو نفوذه، على نحو يضر بذلك الشخص، ويشمل الابتزاز الإداري أنواع مختلفة مثل: الابتزاز المادي، أو الابتزاز الإلكتروني، أو الابتزاز العاطفي، أو الابتزاز الجنسي.
- التمييز بين العاملين: ويقصد به ابتعاد القائد، أو بعض المديرين في المؤسسات التربوية، عن مبدأ العدالة التنظيمية؛ مما يؤدي إلى شعور أو قناعة لدى الموظف، بأنه يعامل معاملة مختلفة، مقارنة مع زملاءه الآخرين.

- محاباة الأقارب، والأصدقاء، والمحسوبية.
- تضارب المصالح، حيث يُغلّب القائد أو الموظف مصلحته الخاصة على المصلحة العامة للمؤسسة؛ كأن يقوم موظف مثلاً: والذي يدير مصلحة خاصة تتشابه في أعمالها مع أعمال المؤسسة التي يعمل بها، على تشجيع المنتفعين من أعمال المؤسسة، على التعامل مع مصلحته الخاصة، كبديل لأعمال المؤسسة التي يعمل بها، بهدف تعظيم مصلحته الخاصة.
- التأخير المتعمد في تقديم الخدمة، والمماطلة في إنجاز المعاملات، ووضع العراقيل لإتمام تقديم الخدمة.
- الإهمال، والتقصير في أداء الواجب المنوط بالموظف.
- التلاعب بالمعلومات، أو إخفاؤها، وتقديم معلومات مضللة؛ لإرضاء الرؤساء والخوف من العقاب.
- التستر على جرائم الفساد، والاحتيال، والمخالفات المالية، والإدارية.
- إساءة استخدام المرافق العامة، والتبذير، والإسراف في استخدام الموارد، واللوازم للمؤسسة الحكومية.
- قبول الرشاوى، والهدايا، من أجل تحقيق مصلحة شخصية للآخرين دون وجه حق؛ مما ينزع هيبة الوظيفة العامة ويحط من كرامة الموظف، ونزاهته، وموضعيته في تقديم الخدمة للجمهور، بمساواة، وعدل، ودون تمييز؛ مما ينعكس سلباً على ثقة الجمهور بأجهزة الدولة، وخدماتها.
- قبول العمولات مقابل إبرام الصفقات؛ حيث تُعَرّف العُمُولة: بأنها مقدار أو نسبة مئوية محددة من قيمة العقد)، يحصل عليها الموظف المخَول من قبل المؤسسة التي يعمل بها، مقابل اختياره أو ترشيحه لتلك المؤسسة دون غيرها، رغم وجود الأفضل منها؛ مما يَنْتُج عَنْهُ إهدار في المال العام للمؤسسة.
- الجمع بين الوظيفة العامة، وبعض الوظائف المحظورة بالنص، في الأنظمة، والتعليمات الإدارية، والقانونية، واخلاقيات الوظيفة العامة، كالعمل في التجارة بصورة مباشرة، أو غير مباشرة أثناء ممارسة مهامه الوظيفية، أو العمل مع جهة ذات علاقة بوظيفته العامة، مما يؤثر على مهنتيه، ونزاهته في تعامله معها، أو الاشتراك في تأسيس، مؤسسة لها علاقة بوظيفته العامة، أو إدارته، أو عضويته لها.
- إساءة استغلال سلطاته، ونفوذه الإداري، لتحقيق مكاسب مادية، أو معنوية شخصية.
- العنف اللفظي، والجسدي، ويقصد بالعنف اللفظي استخدام القائد للألفاظ المخلة بالآداب، والأخلاق الحميدة. أما العنف الجسدي: فهو تطاول القائد، أو الموظف على شخص آخر، أو شيء معين مستعينا بقوته البدنية، والتسبب في تحقيق ضررٍ نفسي أو جسديٍّ له.

- التنمر، ويعدُّ شكلاً من أشكال الإساءة الموجهة من قبل فرد أو مجموعة من الأفراد، تجاه فرد أو مجموعة أخرى تعتبر الأضعف في الأغلب، ويأخذ التنمر أشكال متعددة؛ فقد يكون التنمر لفظياً، أو جسدياً، أو حتى بالإيماءات، وعادة ما يكون يستخدم التنمر لإجبار الطرف الآخر على تنفيذ أمر معين، من خلال التخويف أو التهديد.
- اعتماد القائد، أو الموظف على السلوكات غير المهذبة، والتي تمارس في التعاملات بين العاملين، أو بين المدير، والمرؤوسين، أو بين المرؤوسين، ومتلقي الخدمة، وتشمل عدم الاحترام، الفظاظة، والخشونة، والتنمر على العاملين، سواء أكان لفظياً، أو جسدياً، والاستهزاء، والتقليل من قيمة الشخص، وإطلاق النكات المهنية، وتجسس المدير على موظفيه، ومناداتهم بألقاب غير محببة، وتشجيع النافق، والرياء له، وتشجيع نقل الأَخبار من الموظفين إِليه.
- عدم احترام القوانين والأنظمة المعمول بها في المؤسسة، بهدف تحقيق المكاسب المادية أو المعنوية.
- التزوير، والتزييف في الوثائق، والسجلات الرسمية؛ بدافع الغش، والاحتيال، أو إحداث الضرر المادي، أو المعنوي، أو الاجتماعي.
- التلاعب بنتائج التحقيقات أو الإجراءات الناتجة عنها.
- الإتلاف المتعمد للسجلات والمواد داخل المؤسسة، بهدف إخفاء سرقة، أو اختلاس، أو تزوير يخشى أن يتم اكتشافه.
- رفض الرأي الآخر واستبعاده، حيث يعمد القائد أو أحد المديرين، إلى استبعاد وجهات النظر التي تخالف وجهة نظره وإقصاءها، ويعدُّ هذا الأمر ذو أثر كبير على المؤسسة، عندما يكون موجه ضد أصحاب الخبرة والكفاءة.
- التمارض في العمل، والإجازات المرضية الزائفة، ويعدُّ من السلوكات المرتبطة بالموظفين أكثر من المديرين، ويهدف إلى أَخذ الراحة الوظيفية، أو الحصول على إجازة بدواعي المرض الزائف، وقد أصبح هذا السلوك اللاأخلاقي متزايداً في معظم المؤسسات الحكومية، وفي مختلف الدول، وهو ناشئ عن غياب المساءلة الإدارية، والخلل في المنظومة الصحية التي تقدم التسهيلات الكاملة للموظفين للحصول على الإجازات الطبية دون وجه حق.
- المماطلة والتأجيل، حيث يتعمد الموظف إلى تأجيل تنفيذ المهام أو الأعمال المنوطة به، أو اتخاذ القرارات في الوقت المناسب لها، دون أن يكون هنالك أي مبرر أو سبب لتأجيل ذلك؛ مما ينتج عنه التكاسل، والتهاون في إنجاز المهام في أوقاتها المناسبة لذلك.
- إِفشاء أَسرار الوظيفة، وهي قيام الموظف بتقديم معلومات، أو بيانات يختص بها بحكم وظيفته، لأشخاص، أو أفراد، أو مؤسسات منافسه، دون أي وجه حق.

- الإخلال بثقة الزبون، وترتبط بشكل مباشر بمبدأ عدم إفشاء أسرار الوظيفة، حيث يعدّ المحافظة على أسرار وحقوق العاملين في المؤسسات التربوية، والمنتفعين من خدماتها، كالطلاب، وأولياء الأمور، والمجتمع المحلي، من المبادئ الإدارية الأساسية والهامة، وأن إفشاء أسرار أي من المنتفعين بهذه الخدمات يعدُّ انتهاكاً صارخاً، وتعدياً على الحقوق الشخصية، وانتهاكاً لمبدأ سرية العمل، والتي تؤدي إلى نزع الثقة بين المؤسسة والمنتفعين من خدماتها.
- إساءة استغلال العاملين، ويشمل ذلك تشغيل العاملين لساعات طويلة، في ظروف عمل سيئة، أو معاملة العاملين بطريقة غير عادلة، من أجل تحقيق المصلحة الشخصية.
- تفويض الصلاحيات لغير أهلها.
- النميمة، والقيل والقال: قال ﷺ "لا يدخل الجنة نمام".

وعليه ترى الباحثة أنَّ سلوكات الموظف الإداري، بغض النظر عن المسمى الوظيفي له، أو المركز الوظيفي له في المؤسسات الحكومية، ما هو إلا تجسيد للجوانب الأخلاقية، التي تمثل القيم، والتربية، والتنشئة الاجتماعية، والمعتقدات المقبولة في المجتمع، والتي تهدف إلى تحقيق المصلحة العامة، والعدالة، والمساواة، والنزاهة في التعامل مع المنتفعين بها، وأنَّ أي سلوك إداري يتنافى مع هذه المبادئ، أو يخل بها يعدُّ سلوكاً غير أخلاقي.

8.2.2 أسباب تراجع أَخلاقيات العمل:

أشار السكارنة (2008) إلى أنَّ هناك مجموعة من الأسباب التي أدت إلى تراجع أخلاقيات العمل، ومنها:

- **التلوث العقيدي:** ويقصد به عدم الالتزام بالعقيدة الإسلامية الصحيحة، والتخلي عن بعض مبادئها، وتشريعاتها عمداً، أو جهلاً، بسبب انحرافات السلوكات، أو وساوس الشيطان، وإغراءاته. فلا شك أنَّ التلوث العقيدي يقود إلى تلوث الحياة، إذ أنَّ سلامتها تقوم على اتباع المنهج العقديّ القويم، والتمسك بما ورد فيه من مبادئ، وأَخلاق، ومنها أَخلاق العمل، وعليه فإنَّ كل مخالفة في العمل كالغش، والسرقة، والتزوير، وتعطيل مصالح الناس، وإضاعة الوقت، هي ملوثات للعقيدة، ومتعارضة معها، فمن يقوم على الإتيان بها يعارض العقيدة، وينتقص منها.

- **التلوث الفكري:** لقد جاءت العقيدة الإسلامية، وأوضحت علاقة الإنسان بالكون، وبخالقه، وبالغاية التي وجد من أجلها، ألا وهي العبادة، وقد سخَّر الله له ما في السماوات، والأرض لينتفع بها من أجل تحقيق الغاية التي وجد من أجلها، وعليه إذا ما استحضر الإنسان في ذهنه هذه الغاية، وتقبل كل ما ورد من ضوابط، وتشريعات في هذه العقيدة، والتي جاء بها الدين الإسلامي لضبط

الحياة، كان في مأمن على نفسه، وفكره، ولكن إذا تلوث الفكر عن ذلك، وانحرف عن غاية وجوده بالحياة، فيصبح الغش، والتزوير، والخداع، وجني المال بشتى الطرق، والوسائل، هو الغاية التي يطمح في الوصول إليها.

- **التلوث القيمي:** من المعلوم أنَّ القيم، والأخلاق التي جاءت بها العقيدة الإسلامية ثابته لا تتغير بتغير الأزمنة، والأماكن. فالخير، والشر، والحق، والباطل، ما تزال كما كانت في مفهومه الأصيل منذ أن أَنزل الله الكتب السماوية، والرسل إلى عباده، فلن يصبح الحق باطلاً، ولا الباطل حقاً، ولن يغير الزمن في حركة تطوره من ثبات القيم، والأخلاق الإسلامية، لأَنها في مواجهة الفكرة التي لا تتغير. لكنَّ بعض الأفكار الهدامة التي تحاول أن تنتقص من القيم الإسلامية، وتنزعها من قيمها، ومضامينها، انتشرت في الآونة الأخيرة فأصبحت تسميها بمسميات أخرى، ساعية إلى تحطيم القيم الخلقية الأصيلة في العقيدة الإسلامية، فأصبحت الرشوة هدية، وأصبح النفاق مجاملة، وآكل حقوق العباد فصاحة، وفطنة، وإيذاء الناس، وتأخير مصالحهم قوة شخصية، فاستجاب لها بعض ضعيفي الإيمان من المسلمين، وأصبحوا ينادون بها، ويسعون إلى انتشارها بين الناس. وهذا إن دل على شيء فلا يدل إلا على التلوث القيمي في جُلّ مناحي الحياة.

9.2.2 وسائل ترسيخ أخلاقيات المهنة:

يعدُّ العمل بأخلاقيات المهنة من الركائز الأساسية لنجاح المؤسسات، وازدهارها، حيث تؤدي الأخلاقيات دوراً جوهرياً في تعزيز الثقة، والمصداقية بين العاملين، والإدارة، والجمهور المنتفع من خدماتها. وللقيام بذلك تتوافر العديد من الوسائل التي تساعد على ترسيخ هذه الاخلاقيات، وهي كما وردت لدى الكبيسي والحياني وسويدان والجنابي (2012):

- **تنمية الرقابة الذاتية:**

إنَّ المقصود هنا أن تكون الرقابة نابعة من ذات الموظف نفسه، ومن خشيته من محاسبة الله له قبل محاسبة المدير، والمسؤول عنه، وأَن يغلب على عمله تغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة.

- **وضع الأنظمة الدقيقة التي تمنع الاجتهادات الفردية الخاطئة:**

إنَّ عدم وضوح النظام المعمول به، ووجود الخلل في تطبيقه يكون مدعاة للسلوكات المنحرفة؛ لذا وجب على صاحب العمل، والموظف أن يكون على اضطلاع كامل بالحقوق، والواجبات المنوطة

به، والعقوبات المترتبة على الإخلال بها، مع ضرورة أن تكون واضحة، وبارزة في المؤسسة، ليعلم الجميع بها، ويسهل الوصول إليها.

- **القدوة الحسنة:**

ينظر العاملون إلى مديرهم كقدوة يحتذى بها، فإذا كان صاحب العمل خلقه الفساد، والغش، والخداع، والنفاق، فلا بد أن يلحق به سائر الموظفين، ويجارونه في أعماله، ولكن إذا كان خلقه الصدق، والأخلاق، والعدل، والنزاهة، فلا بد أَن يتماهى العاملون معه بنفس الخلق.

- **تصحيح الفهم الديني والوطني للوظيفة:**

إذا ما اقتنع الموظف أنَّ العمل عبادة، وأنَّ العمل وسيلة للتنمية، والتطوير، والازدهار على المستوى الفردي، والجماعي. زاد لديه الالتزام بالأخلاقيات المهنية.

- **محاسبة الموظفين والمسؤولين:**

إنَّ مبدأ الثواب، والعقاب من المبادئ الأصيلة، والراسخة في الإسلام فيكافئ المحسن على أَعماله ويجازى المسيء على أعماله. وكذلك الحال في أخلاقيات الأَعمال، فترسيخ الأَخلاقيات، وضمان الالتزام بها وبمعاييرها، تلزمها محاسبة الأداء ومتابعته وتقيمه بموضوعية، مما يسمح بتصحيح الأخطاء، ويعزز الشفافية، والمسؤولية داخل المؤسسات، كما تعمل العقوبة كأداة رادعة، ومساعدة على تطبيق العدالة، مما يعزز الالتزام بالأنظمة، والتعليمات، والقواعد، ويساهم في الحفاظ على القيم الأخلاقية الإيجابية في الأَعمال.

استناداً إلى ما سبق ترى الباحثة أَنَّ التراجع في أَخلاقيات المهنة له آثاره السلبية على الأفراد والمنظمات على حد سواء، فالتراجع العقيدي، والتلوث الفكري، وتلوث القيم، كلها أسباب أدت إلى تراجع القيم الأخلاقية، وتغليب المصلحة الشخصية على حساب المصلحة العامة، لذا وجب على المنظمات العمل على تعزيز الثقافة المنظمية القائمة على النزاهة، والشفافية، والعدل، والمساواة بين العاملين، وتعزيز الرقابة الذاتية ، وتقديم التدريب المهني حول أَخلاقيات المهنة، وتوفير بيئة عمل تدعم السلوكات الإِيجابية، ومكافحة الفساد المهني، وتعزيز الأَخلاقيات المهنية كأدوات لتشجيع أخلاقيات المهنة وترسيخها.

10.2.2 الاتجاهات المعاصرة في الأَخلاقيات المهنية:

تعرض الباحثة في هذا الجزء أهم الاتجاهات المعاصرة في أخلاقيات المهنة، وذلك بعد الاطلاع على الدراسات، والأبحاث، والأدب التربوي في هذا المجال، وهي على النحو الآتي:

- **العدالة (Justice)**: ويقصد بها الاستقامة، والمعاملة العادلة بين الجميع، وتحقيق المساواة في الحقوق، والواجبات (المعاني وعريقات والصالح وجرادات، 2011). وهي مدى تحقيق المساواة في توزيع المهام بين الموظفين، والالتزام بالنزاهة، والموضوعية في اتخاذ القرارات، والإجراءات، بالإضافة إلى شعور الفرد بالمعاملة الجيدة داخل المنظمة التي يعمل فيها (السبيعي، 2015).

- **الأمانة (Trust)**: تعبر الأمانة عن سمو المجتمع، وتماسك بنيانه، والتزامه بالواجبات الاجتماعية، وهي تعني في أَضيق حدودها، الحفاظ على ما يودع من مال، أو ممتلكات، أو أسرار لدى العاملين، في حين أنَّ المعنى الواسع لها هو: الالتزام بالواجبات الاجتماعية، وأدائها على خير ما يرام. والأمانة في الأداء الوظيفي: هي ألا يستغل الموظف وظيفته من أجل تحقيق مصالحه الخاصة على حساب المصلحة العامة، أو تضييع وقت الدوام الرسمي بالتأخر عن الدوام، أو الانصراف مبكراً، أو عدم تكريس الوقت الكافي لأداء الأعمال لتحقيق مستوى عال من الإنتاجية (المعاني وعريقات والصالح وجرادات، 2011).

- **الشفافية (Transparency)**: وتعني الوضوح، والنقاء، والصفاء، وهي تشير إلى المشاركة بالمعلومات، والتصرف بطريقة واضحة مكشوفه لا لبس فيها، بحيث تجعل عملية صنع القرار واضحة، ومكشوفة (المعاني، عريقات، الصالح، وجرادات، 2011). وأشار السكارنة (2011: 203) للشفافية بأنَّها: "وضوح التشريعات، وسهولة فهمها، واستقرارها، وانسجامها مع بعض، وموضوعيتها، ووضوح لغتها، ومرونتها، وتطورها وفقاً للتغييرات التي تتناسب مع روح العصر، إضافة إلى نشر المعلومات بحيث تكون متاحة للجميع".

- **النزاهة (Integrity)**: عرفها أبو كريم (2016 :84) بأنَّها: "قيمة أخلاقية عالية، تدعو إلى البُعد عن السوء، وترك الشبهات، والعفة، والتكرم في أداء الفرد لعمله بإخلاص، وأمانة". وأوضح المصري (2020) بأنَّ النزاهة هي: مجموعة القيم التي تتعلق بالصدق، والأمانة، والإخلاص في أداء العمل، بالإضافة إلى الالتزام بالسلوك المستقيم، وتجنب تضارب المصالح، وتفضيل المصلحة العامة، وهي تتطلب من الموظفين العموميين، ألا يضعوا أنفسهم تحت إغراءات الأموال، أو أية التزامات تجاه الأفراد، أو مؤسسات قد تؤثر على أدائهم لوظائفهم الرسمية. كما تحثهم على احترام وقت العمل، والحفاظ على المال العام، وتجنب استغلاله في تحقيق المصالح

الخاصة. وعرفتها مدونة السلوك وأخلاقيات الوظيفة العامة الفلسطينية على أنَّها: " القيم المتعلقة بالصدق، والأمانة، والإخلاص في العمل"، (ديوان الفتوى والتشريع، 2020). والنزاهة تعدُّ صفة مهمة في أخلاقيات العمل، فمن تحلى بها وجعلها جزءاً من سلوكه، ابتعد فيها عن حب الطمع، وتمكنت منه الأمانة، وأصبح الشخص النزيه ذا ثقة كاملة، يعتمد عليه صاحب العمل في كل شيء ويحظى بمكانة عالية. (التونجي، 2011).

- **الثقة التنظيمية (Organizational Trust)**: وهي إيمان الفرد، وثقته بزملائه في العمل، ورؤسائه، واعتزازه بالأهداف التي تسعى المنظمة التي يعمل فيها إلى تحقيقها، وإشاعة جو يتسم بالتعاون، والعمل بروح الفريق؛ مما يؤدي إلى ولائه وانتمائه للمنظمة، والعاملين معه (سعد، وأبو كريم، 2019).

استناداً لما سبق، ترى الباحثة أَنَّ الاتجاهات المعاصرة في الأَخلاقيات المهنية تتفق مع الأخلاق في الفكر الإسلامي، وتتمحور حول الدور الهام، والحيوي لهذه القيم في بناء بيئة عمل إيجابية، وأخلاقية، فالعدالة، والنزاهة، والشفافية، والأمانة، والثقة التنظيمية، تعزز من مصداقية المؤسسة، وتخلق بيئة عمل يشعر فيها العاملون بالثقة والانصاف؛ مما يسهم في تحسين الأداء العام، وتعزيز الولاء المؤسسي، وتحقيق الشفافية، والعدالة في القرارات والإجراءات يعزز من الشعور بالانتماء والمسؤولية، ويسهم تبني هذه القيم، والمبادئ داخل المؤسسة في تقليل النزاعات الداخلية، ويزيد من الرضا الوظيفي للعاملين، وبشكل عام فإنَّ هذه الاتجاهات ليست فقط أخلاقية بل هي استراتيجيات لتعزيز الكفاءة والثقة داخل المنظمات.

11.2.2 المسؤولية القانونية للمهنة والمسؤولية الأخلاقية:

ذكر عساف والآغا (2014) أنَّ هنالك اختلاف واضح، وكبير بين المسؤولية القانونية للمهنة، والمسؤولية الأخلاقية، فالمسؤولية الأخلاقية، أو الأدبية هي مسؤولية ذاتية نابعة من ذات الفرد أمام الله، ويكون المحكم الأول فيها الضمير الذاتي، والأجر فيها إلى الله، أما المسؤولية القانونية، فهي المسؤولية التي تقع على الفرد أمام شخص آخر، أو مؤسسة بحكم القانون؛ لذا تعد المسؤولية الأخلاقية أعمّ وأوسع من المسؤولية القانونية؛ وذلك لأن الاخلاق تشمل خلق الإنسان وعلاقته بخالقة، ونفسه، وبغيره من الناس، أما مسؤولية القانون فتقتصر على سلوك الفرد نحو غيره.

وتعدُّ المسؤولية الأخلاقية ثابتة لا تتغير بتغير المكان، والزمان، وتعتمد على قوة النفس، ونزاهة الضمير، في حين أنَّ المسؤولية القانونية متغيرة بتغير الأنظمة، والتعليمات، والقوانين الموضوعة،

وذلك بتغّير الأَزمنة، والمواقف، والمجتمعات التي تطبق فيها، ويعتمد تنفيذها على سلطة خارجية لتطبيقها. ولا يمكن للأخلاق أَن تحل بديلاً عن القانون، وذلك لأنَّ حياة الناس ارتبطت بمجموعة من القوانين، والأنظمة الضابطة لحياتهم، فإذا خرجوا عنها خرجوا عن أصول الخير، والشر، في حين تبقى الأَخلاق في إطار الحس الذاتي لديهم.

ولذا ترى الباحثة أنَّ المسؤولية الأخلاقية، والقانونية، لا يمكن أن يحل أي منهما مكان الآخر، بل كل منهما يكمل الآخر، فالمسؤولية الأخلاقية لا تقل أهمية عن المسؤولية القانونية، وبالتالي فإنَّ أَخلاقيات المهنة تعد كمرجعية أساسية يتم من خلالها ضبط سلوكات الأَفراد وأدائهم داخل المهن المختلفة في المجتمع، ولا تكتمل مهارة العامل وكفاءته دون أن يكون لديه التزام كامل بقواعد العمل، أو المهنة التي ينتمي لها وأخلاقياتها.

12.2.2 مدونة السلوك وأخلاقيات الوظيفة العامة الفلسطينية:

أصدر مجلس الوزراء الفلسطيني بجلسته المنعقدة بتاريخ 2020/12/21م قرار رقم (4) لسنة 2020م، والقاضي بالمصادقة على مدونة السلوك، وأخلاقيات الوظيفة العامة، حيث تكونت المدونة من (23) مادة، ألغيت منها المادة (22) لاحقاً، بموجب قرار رقم (3) لسنة 2021م، الصادر عن مجلس الوزراء المنعقد بتاريخ 2021/7/5؛ والمتعلق بمادة التعبير عن الرأي العام عبر مواقع التواصل الاجتماعي. وقد تضمنت بذلك المدونة بصورتها النهائية: التعريفات الواردة في المدونة، والخاضعون لأحكام المدونة، وأهدافها، والقيم التي انبثقت منه المدونة، وواجبات الموظف ومسؤولياته العامة، وواجبات الموظف ومسؤولياته مع متلقي الخدمة، وتعامله مع رؤسائه، وتعامله مع زملائه، وواجبات الموظف، ومسؤولياته في التعامل مع مرؤوسيه، والتزامات الموظف فيما يتعلق بمكافحة الفساد، وتضارب المصالح، والافصاح عنها، والهدايا، والرشوة، والطلب للشهادة، والمحافظة على المال العام، واستخدام تكنولوجيا المعلومات ومحظورات استخدامها، ووسائل الإعلام، والصحافة، والمساءلة (ديوان الفتوى والتشريع، 2020).

13.2.2 تحديات تطبيق أخلاقيات المهنة:

تواجه تطبيق أخلاقيات المهنة مجموعة من التحديات منها:

- غياب القدوة الحسنة.
- ضعف الحس الديني، والوطني، وتغليب المصلحة الشخصية على حساب المصلحة العامة.
- انعدام روح التفاهم، والعمل الجماعي بين المسؤولين، والموظفين.

- عدم وجود الأنظمة اللازمة لذلك، وعدم وضوحها، أو تفعيلها.
- عدم تطبيق العقوبات، والتهاون بها عند وقوعها؛ مما يعزز القيام بها مرة ثانية، فكما يقال: من أمن العقوبة أساء الأدب، والعقوبة لا يراد بها لذاتها، بل لتقويم سلوك الموظف، والمسؤول المنحرف، وإعادته إلى مساره الصحيح، وإعطاء الآخرين الصورة الجدية في تطبيق النظام، والاخلاقيات المهنية المعمول بها في المؤسسة. (باشري، مدكور، وفهمي، 2017).

المحور الثالث: نبذة عن مديريات التربية والتعليم الفلسطينية.

تعرض الباحثة في هذا الجزء نبذة عن مديريات التربية والتعليم الفلسطينية في المحافظات الشمالية مدعمة بأحدث الأرقام المرتبطة بمدراسها، وطلبتها، لاطلاع القارئ على المجتمع المستهدف في هذه الدراسة، وقد اقتصرت نتائج البيانات على المحافظات الشمالية من فلسطين فقط؛ بسبب ظروف الحرب على قطاع غزة والتي حالت دون ذلك.

إن مديريات التربية والتعليم هي الإدارة الوسطى في الهيكل التنظيمي لوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، وحلقة الوصل التي تربط بين المدارس، والوزارة. تقسّم وزارة التربية والتعليم العالي مديرياتها إلى مديريات المحافظات الشمالية، وعددها (18) مديرية، ومديريات المحافظات الجنوبية، وهي المديريات الواقع ضمن قطاع غزة، وعددها (7) مديريات.

تتولى هذه المديريات مسؤولية تقديم الخدمات التعليمية، والتربوية، والأكاديمية المنبثقة من رؤى، وسياسات وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، وتسهيل وتوفير كافة الإمكانات والمستلزمات اللازمة لتطوير البيئة التعليمية المناسبة داخل المدارس الفلسطينية. حيث تشرف على جميع الخدمات المتعلقة بالمدارس، ورياض الأطفال الحكومية، بالإضافة إلى عمليات الإشراف، والمتابعة الفنية للمدارس الخاصة ورياض الأطفال التابعة لها. كما تتولى عمليات التنسيق مع مكاتب وكالة الغوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في المحافظات الشمالية (الضفة الغربية)، والقدس، وغزة، لتسهيل الإجراءات الخاصة بعمليات تنقل طلبتها بين المديريات.

وبحسب وزارة التربية والتعليم العالي (2024)، فقد بلغ عدد المدارس الإجمالي في المحافظات الشمالية في فلسطين (2,428) مدرسة بكافة قطاعاتها. يتعلم فيها (791,546) طالباً وطالبة منهم (609,089) في المدارس الحكومية، (137,322) في المدارس الخاصة، (45,135) في مدارس الوكالة.

وفيما يأتي نبذة عن مديريات التربية والتعليم الفلسطينية في المحافظات الشمالية (الضفة الغربية) في فلسطين، بناء على المعلومات التي حصلت عليها الباحثة، من خلال مراسلتها لقسم الإحصاء لدى الإدارة العامة للتخطيط التربوي، في وزارة التربية والتعليم العالي وفق الآتي:

- **مديرية التربية والتعليم/ نابلس:**

تشرف على (243) مدرسة، موزعة على (187) حكومية، و (41) خاصة، و(15) وكالة، يدرس فيها (79,481) طالباً وطالبة، موزعين على (57,050) حكومية، و (15,489) خاصة، و (6,942) وكالة. وتشرف على (169) روضة أطفال حكومية، وخاصة موزعة على (25) حكومية، و (144) خاصة، يدرس فيها (12,067) طفلاً وطفلة وموزعين على (866) حكومية، و(11201) خاصة.

- **مديرية التربية والتعليم/الخليل:**

تشرف على (212) مدرسة، موزعة على (160) حكومية، و (50) خاصة، و(2) وكالة، يدرس فيها (86,884) طالباً وطالبة، موزعين على (69,954) حكومية، و (15,663) خاصة، و (1,267) وكالة. وتشرف على (112) روضة أطفال حكومية، وخاصة، موزعة على (20) حكومية، و (92) خاصة، يدرس فيها (7,914) طفلاً وطفلة، وموزعين على (465) حكومية، و(7458) خاصة.

- **مديرية التربية والتعليم/جنين:**

تشرف على (185) مدرسة، موزعة على (161) حكومية، و (18) خاصة، و(6) وكالة، يدرس فيها (51,436) طالباً وطالبة، موزعين على (44,270) حكومية، و (4,950) خاصة، و (2,216) وكالة. وتشرف على (125) روضة أطفال حكومية، وخاصة موزعة على (26) حكومية، و (99) خاصة، يدرس فيها (7,290) طفلاً وطفلة، وموزعين على (622) حكومية، و(6668) خاصة.

- **مديرية التربية والتعليم/طولكرم:**

تشرف على (158) مدرسة موزعة، على (142) حكومية، و (10) خاصة، و(6) وكالة، يدرس فيها (48,865) طالباً وطالبة موزعين على (43,667) حكومية، و (2,315) خاصة، و (2,883) وكالة. وتشرف على (111) روضة أطفال حكومية، وخاصة، موزعة على (24) حكومية، و (87) خاصة، يدرس فيها (6,878) طفلاً وطفلة وموزعين على (343) حكومية، و(6535) خاصة.

- **مديرية التربية والتعليم/القدس:**

تشرف على (131) مدرسة، موزعة على (51) حكومية، و (74) خاصة، و(6) وكالة، يدرس فيها (44,834) طالبتً وطالبة موزعين على (10,375) حكومية، و (33,537) خاصة، و (922) وكالة. وتشرف على (52) روضة أطفال حكومية، وخاصة، موزعة على (12) حكومية، و (40) خاصة، يدرس فيها (4,471) طفلاً وطفلة، وموزعين على (246) حكومية، و(4225) خاصة.

- **مديرية التربية والتعليم/ بيت لحم:**

تشرف على (174) مدرسة، موزعة على (131) حكومية، و (35) خاصة، و(8) وكالة، يدرس فيها (59,730) طالباً وطالبة موزعين على (43,064) حكومية، و (13,384) خاصة، و (3,282) وكالة. وتشرف على (102) روضة أطفال حكومية، وخاصة موزعة على (31) حكومية، و (71) خاصة، يدرس فيها (7,177) طفلاً وطفلة، وموزعين على (920) حكومية، و(6257) خاصة.

- **مديرية التربية والتعليم/قلقيلية:**

تشرف على (98) مدرسة، موزعة على (83) حكومية، و (12) خاصة، و(3) وكالة، يدرس فيها (32,358) طالباً وطالبة موزعين على (28,838) حكومية، و (1,695) خاصة، و (1,825) وكالة. وتشرف على (82) روضة أطفال حكومية، وخاصة، موزعة على (22) حكومية، و (60) خاصة، يدرس فيها (4,533) طفلاً وطفلة، وموزعين على (471) حكومية، و(4062) خاصة.

- **مديرية التربية والتعليم/سلفيت:**

تشرف على (78) مدرسة، موزعة على (75) حكومية، و (3) خاصة، يدرس فيها (22,966) طالباً وطالبة موزعين على (21,998) حكومية، و (968) خاصة. وتشرف على (80) روضة أطفال حكومية، وخاصة موزعة على (21) حكومية، و (59) خاصة، يدرس فيها (3,694) طفلاً وطفلة، وموزعين على (480) حكومية، و(3214) خاصة.

- **مديرية التربية والتعليم أريحا:**

تشرف على (39) مدرسة، موزعة على (24) حكومية، و (10) خاصة، و(5) وكالة، يدرس فيها (13,998) طالباً وطالبة، موزعين على (6,218) حكومية، و (3,740) خاصة، و (4,040) وكالة. وتشرف على (32) روضة أطفال حكومية، وخاصة، موزعة على (10) حكومية، و (22) خاصة، يدرس فيها (1,770) طفلاً وطفلة، وموزعين على (275) حكومية، و(1495) خاصة.

- **مديرية التربية والتعليم/رام الله والبيرة:**

تشرف على (200) مدرسة، موزعة على (132) حكومية، و (57) خاصة، و(11) وكالة، يدرس فيها (72,058) طالباً وطالبة، موزعين على (43,866) حكومية، و (23,197) خاصة، و (4.995) وكالة. وتشرف على (131) روضة أطفال حكومية، وخاصة، موزعة على (17) حكومية، و (114) خاصة، يدرس فيها (9,449) طفلاً وطفلة، وموزعين على (590) حكومية، و(8859) خاصة.

- **مديرية التربية والتعليم/ضواحي القدس:**

تشرف على (122) مدرسة، موزعة على (74) حكومية، و (39) خاصة، و(9) وكالة، يدرس فيها (29,692) طالباً وطالبة، موزعين على (17,506) حكومية، و (8,275) خاصة، و (3,911) وكالة. وتشرف على (83) روضة أطفال حكومية، وخاصة موزعة على (22) حكومية، و (61) خاصة، يدرس فيها (5,114) طفلاً وطفلة، وموزعين على (541) حكومية، و(4573) خاصة.

- **مديرية التربية والتعليم/ قباطية:**

تشرف على (111) مدرسة، موزعة على (97) حكومية، و (10) خاصة، و(4) وكالة، يدرس فيها (34,923) طالباً وطالبة، موزعين على (31,344) حكومية، و (2,619) خاصة، و (960) وكالة. وتشرف على (90) روضة أطفال حكومية، وخاصة، موزعة على (27) حكومية، و (63) خاصة، يدرس فيها (4,586) طفلاً وطفلة، وموزعين على (686) حكومية، و(3900) خاصة.

- **مديرية التربية والتعليم/جنوب الخليل:**

تشرف على (206) مدرسة، موزعة على (180) حكومية، و (18) خاصة، و(8) وكالة، يدرس فيها (61,868) طالبتً وطالبة موزعين على (56,163) حكومية، و (2,379) خاصة، و (3,326) وكالة. وتشرف على (134) روضة أطفال حكومية، وخاصة، موزعة على (40) حكومية، و (94) خاصة، يدرس فيها (6,511) طفلاً وطفلة، وموزعين على (1142) حكومية، و(5369) خاصة.

- **مديرية التربية والتعليم/طوباس:**

تشرف على (54) مدرسة، موزعة على (49) حكومية، و (2) خاصة، و(3) وكالة، يدرس فيها (17,389) طالباً وطالبة، موزعين على (15,339) حكومية، و (727) خاصة، و (1,323) وكالة. وتشرف على (44) روضة أطفال حكومية، وخاصة، موزعة على (16) حكومية، و (28) خاصة، يدرس فيها (2,527) طفلاً وطفلة، وموزعين على (436) حكومية، و(2091) خاصة.

- **مديرية التربية والتعليم/ جنوب نابلس:**

تشرف على (94) مدرسة، موزعة على (87) حكومية، و (7) خاصة، يدرس فيها (28,553) طالباً وطالبة، موزعين على (27,324) حكومية، و (1229) خاصة. وتشرف على (71) روضة أطفال حكومية، وخاصة، موزعة على (21) حكومية، و (50) خاصة، يدرس فيها (4,294) طفلاً وطفلة، وموزعين على (520) حكومية، و(3774) خاصة.

- **مديرية التربية والتعليم/شمال الخليل:**

تشرف على (134) مدرسة، موزعة على (111) حكومية، و (14) خاصة، و(9) وكالة، يدرس فيها (50,716) طالباً وطالبة، موزعين على (41,227) حكومية، و (2,894) خاصة، و (6,595) وكالة. وتشرف على (83) روضة أطفال حكومية، وخاصة، موزعة على (25) حكومية، و (58) خاصة، يدرس فيها (5988) طفلاً وطفلة، وموزعين على (522) حكومية، و(5466) خاصة.

- **مديرية التربية والتعليم/يطا:**

تشرف على (103) مدرسة، موزعة على (99) حكومية، و (4) خاصة، يدرس فيها (30,260) طالباً، وطالبة، موزعين على (29,535) حكومية، و (725) خاصة. وتشرف على (57) روضة أطفال حكومية، وخاصة، موزعة على (34) حكومية، و (23) خاصة، يدرس فيها (2,276) طفلاً وطفلة، وموزعين على (748) حكومية، و(1528) خاصة.

- **مديرية التربية والتعليم/بيرزيت:**

تشرف على (86) مدرسة، موزعة على (72) حكومية، و (13) خاصة، و(1) وكالة، يدرس فيها (25,535) طالباً، وطالبة، موزعين على (221,351) حكومية، و (3,536) خاصة، و (648) وكالة. وتشرف على (53) روضة أطفال حكومية، وخاصة، موزعة على (10) حكومية، و (43) خاصة، يدرس فيها (3,821) طفلاً، وطفلة، وموزعين على (349) حكومية، و(3472) خاصة.

ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة:

لم تعثر الباحثة على أية دراسة سابقة، عربية أو أجنبية، ذات صلة مباشرة بموضوع السُمِّيَّة الإدارية. وربما يكون السبب في ذلك هو حداثة هذا الموضوع. وعليه فقد قامت الباحثة بالاطّلاع على العديد من الدّراسات والأبحاث السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة (الأَخلاقِيات المِهَنية، وجوانب مرتبطة بالسُمّية الإدارية) من أجل إعطاء خلفية وافية عنه، وقامت بعرضها وفقاً لتسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث، وعلى النحو الآتي:

قام بينيت وروبنسون (Bennett & Robinson, 2000) بدراسة عنوانها "**تطوير مقياس لسلوكات الانحراف في مكان العمل**"، هدفت إلى تطوير مقياس نظري وشامل لسلوكات الانحراف في مكان العمل. كما هدفت الدراسة إلى تصنيف هذه السلوكات إلى نوعين رئيسين: الانحراف التنظيمي (السلوكات التي تضر بالمؤسسة مباشرة)، والانحراف الشخصي (السلوكات التي تضر بأفراد آخرين داخل المنظمة). تم تطبيق الدراسة على (226) مشاركاً من الموظفين، وطلبة ماجستير إدارة الأعمال في جامعة توليدو بولاية أوهايو في الولايات المتحدة. أظهرت نتائج الدراسة أنَّ سلوكات الانحراف في مكان العمل، يمكن تصنيفها إلى قسمين: الانحراف التنظيمي، ويشمل: السلوكات التي تؤثر سلباً على المنظمة بشكل مباشر مثل: السرقة، والتخريب، وإهدار وقت العمل في مهام شخصية، والانحراف الشخصي ويشمل: السلوكات التي تستهدف الأفراد الآخرين داخل المنظمة مثل: نشر الشائعات، والإهانة، والمضايقة. كما أكدت الدراسة أنَّ هذه الأشكال من الانحراف يمكن أن تكون متداخلة لكنها تظل متميزة عن بعضها البعض من حيث الهدف، والتأثير. كما أنَّ سلوكات الانحراف الشخصي، والتنظيمي ترتبط ببعضها بدرجات متفاوتة.

وهدفت دراسة أبيلباوم وإياكوني وماتوسك (Appelbaum, Iaconi & Matousek, 2007) وعنوانها: "**السلوكات المنحرفة الإيجابية، والسلبية في مكان العمل، الأسباب، والآثار، والحلول**"، إلى فحص تأثير السلوكات المنحرفة في مكان العمل على المنظمات، واستكشاف أسبابها، ومبررات استمرارها، فضلاً عن تقديم الحلول الممكنة للتغلب على المشكلات المرتبطة بالسلوك المنحرف السلبي في مكان العمل، واستكشاف طرق لتعزيز السلوك المنحرف الإيجابي داخل المنظمات. استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي. أظهرت الدراسة أنَّ السلوكات المنحرفة السلبية، مثل السرقة، وكسر القواعد، تضر بالمنظمات بشكل كبير. وإنه يمكن للسلوكات المنحرفة الإيجابية، مثل الابتكار والإبلاغ عن المخالفات، أن تفيد المنظمات من خلال تحدي المعايير بشكل بناء، وأنَّ الانحراف السلبي يمكن أن

يضر بالنزاهة التنظيمية، في حين يمكن للانحراف الإيجابي أن يعزز الابتكار، ويحقق الأهداف التنظيمية.

أما دراسة بيليتير (Pelletier, 2010) وعنوانها "**سّمّية القائد: تحقيق تجريبي في السلوك السّامّ والخطاب**"، فهدفت إلى التحقيق في سلوكات القيادة السّامّة، والخطاب المرتبط بها داخل المنظمات. كما هدفت إلى تحديد وفهم السلوكات السّامّة التي يمارسها القادة، وتأثيرها السلبي على الموظفين، والمنظمة ككل. كما سعت الدراسة إلى تصنيف السلوكات والخطاب السّامّ من خلال دراسة تجريبية شاملة، وفهم كيفية تأثير هذه السلوكات على الرفاهية النفسية، والأداء التنظيمي. تم تطبيق الدراسة على (215) موظفاً في القطاع الحكومي، والخاص من خلال جامعتين بجنوب كاليفورنيا. أظهرت نتائج الدراسة أنَّ القيادة السّامّة تؤثر سلباً على الموظفين، والمنظمات بشكل عام. كما توصلت الدراسة إلى أنَّ السلوكات السّامّة التي يمارسها القادة، مثل: تقليل شأن الموظفين، والتلاعب، والتهديد، والتلاعب العاطفي، تؤدي إلى تدهور في معنويات الموظفين، وزيادة مستويات التوتر، وانخفاض الإنتاجية. كما وجدت الدراسة أنَّ القادة الذين يمارسون هذه السلوكات، يخلقون بيئة عمل سلبية؛ مما يعزز مشاعر عدم الثقة والصراع بين الموظفين. كما أشارت الدراسة إلى أنَّ معظم المشاركين شهدوا، أو تعرضوا لسلوكات سامة من القادة، وأنَّ هذه السلوكات تنعكس بشكل سلبي على الأداء الوظيفي، والرفاهية النفسية للموظفين.

وهدفت دراسة ليت (Leet, 2011) وعنوانها "**تأثير القيادة السّامّة، أو القيادة ذات الخلل الوظيفي الشديد على فعالية المنظمة**"، إلى استكشاف تأثير القيادة السّامّة، أو القيادة ذات الخلل الوظيفي الشديد، على فاعلية المنظمة. كما هدفت إلى فهم كيف يمكن أن تؤثر تصرفات القادة السّامّة، على متغيرات الرضا الوظيفي، نية البقاء، نية المغادرة، الاحتفاظ بالموظفين داخل المنظمة. استخدم الباحث منهجية دلفي (Delphi Method) لجمع آراء الخبراء واستخدم الاستبانة كأداة لدراسته. تكونت عينة الدراسة من (177) مشاركاً من طلبة الدراسات العليا في جامعتي مردوخ وكيرتين للتكنولوجيا في استراليا، ومهنيين من أعضاء معهد مصممي الهندسة في المملكة المتحدة، ومشاركين من 25 دولة مختلفة تم الاستعانة بهم عن طريق العلاقات الشخصية للباحث. أظهرت نتائج الدراسة وجود ثلاثة عوامل رئيسة تؤثر على صحة المنظمة: الكفاءة القيادية، والقيادة السّامّة، والقيادة المتساهلة. كما أظهرت النتائج أنَّ القيادة السّامّة تؤدي إلى انخفاض رضا العاملين عن وظائفهم، وزيادة في نية المغادرة، وانخفاض في نية البقاء لدى الموظفين، كما أكدت الدراسة على أنَّ القيادة السّامّة تختلف بشكل واضح عن القيادة المتساهلة وأنَّ لكل منهما تأثيرات مختلفة على المنظمة.

وأجرى جرين (Green, 2014) دراسة بعنوان "**القيادة السّامّة في المنظمات التعليمية**"، بهدف استكشاف ظاهرة القيادة السّامّة في المنظمات التعليمية، وتحديد مدى انتشارها والخصائص التي تميز القادة السّامّين، بالإضافة إلى العلامات المبكرة التي تشير إلى وجودهم. استخدمت الدراسة المنهج الكمي، والنوعي، واستخدمت الاستبانات، والاسئلة المفتوحة لجمع البيانات. تكونت عينة الدراسة من (51) مشاركاً، ومشاركة يعملون في المؤسسات التعليمية (المدارس، والجامعات) على مستوى الولايات المتحدة. اعتمدت الدراسة على مقياس القيادة السّامّة لشميدت (Schmidt,2008) لتقييم سلوكات القادة السّامّين. أظهرت نتائج الدراسة أن (90%) من المشاركين أبلغوا عن تعرضهم لقيادة سامة خلال حياتهم المهنية، وكانت أبرز السلوكات السّامّة التي تم تحديدها هي: الأَنانية، والفشل الأخلاقي، وعدم الكفاءة، والعصبية المفرطة. كما أنَّ القيادة السّامّة تظهر علامات مبكرة تشمل: التلاعب بالموظفين، والتحكم المفرط، والمزاجية، وتجاهل الأفكار التي لا تتفق مع آراء القائد.

وقام بكتاس وإركال (Bektas & Erkal, 2015) بدراسة عنوانها: "**سلوكات السُّمِّيَّة في المنظمات: دراسة موثوقية، وصحة مقياس التجارب العاطفية السّامّة**"، هدفت إلى تحديد مصادر سلوك السُّمِّيَّة التنظيمية في المنظمات، وفحص موثوقية، وصلاحية مقياس التجربة العاطفية السّامّة، وكيفية تأثر الموظفين بسلوكات السُّمِّيَّة في المنظمات السّامّة، أو المديرين السّامّين، أو قنوات الاتصال السّامّة، أو الموظفين السّامّين. تكونت عينة الدراسة من (125) موظفاً. استخدم الباحثان مقياس التجارب العاطفية المترجم للغة التركية لفحص سلوكات السُّمِّيَّة في المنظمات. أظهرت النتائج أنَّ المنظمات السّامّة، أو المديرين، أو قنوات الاتصال، أو الموظفين يمكن أن يكونوا مصادر لسلوكات السُّمِّيَّة في المنظمات، وأظهرت النتائج أنَّ مقياس التجارب العاطفية السّامّة يتمتع بمستوى مرضٍ من الموثوقية، والصلاحية للموظفين الأتراك.

وهدفت دراسة مكوليتش (McCulloch, 2016)، وعنوانها: "**بيئات العمل السّامّة**"، إلى تعرف خصائص بيئات العمل السّامّة، وتطوير إطار شامل للسُّمِّيَّة في مكان العمل يمكن أن يوجه التدخلات، ويلقي الضوء على تطوير بيئات العمل السّامّة، والوقاية منها واتساقها عبر المنظمات المختلفة. تكونت عينة الدراسة من (501) مشاركاً. أظهرت النتائج أنَّ تقييمات سّمّية مكان العمل كانت مرتبطة بمصادر متعددة في مكان العمل مثل: القادة، وزملاء العمل، والجوانب الوظيفية، والتنظيمية، وأنَّ بيئات العمل تراوحت ما بين بيئات عمل غير سامة، حيث يسود الاحترام، والتواصل البناء، إلى شديدة السُّمِّيَّة حيث يسود سوء المعاملة، وترك القضايا دون حل. وكشفت النتائج أنَّ عدم مشاركة الإدارة للعمال في القضايا التي تؤثر عليهم، كان له تأثير أكبر على تقييمات السُّمِّيَّة من الإشراف

التعسفي. وتبرز أهمية الوقاية من السُمِّيَّة في مكان العمل من خلال تحسين تصميم ظروف العمل، والتفاعل مع مشكلات العمال.

وجاءت دراسة شارما (Sharma, 2017) وعنوانها "**التنمر في مكان العمل: دراسة استكشافية في الأوساط الأكاديمية الأسترالية**" بهدف استكشاف طبيعة التنمر وأسبابه، وعواقبه في مكان العمل داخل الأوساط الأَكاديمية في الجامعات الأسترالية. استهدفت الدراسة الموظفين، والأكاديميين، والإداريين العاملين في (4) جامعات حكومية غرب استراليا. شملت عينة الدراسة (41) مشاركاً، منهم (10) أكاديميين، و (31) موظفاً إدارياً. أظهرت نتائج الدراسة أن التنمر في الأوساط الأكاديمية الأسترالية، يرتبط بالبيئة الاقتصادية المتقلبة، وزيادة المنافسة بين القوى العاملة. كما حددت نتائج الدراسة أن الأفعال اللفظية مثل: نشر الشائعات، والإساءة، والتهديد، والتلاعب، والاستغلال، والاستبعاد الاجتماعي، هي سلوكات التنمر الرئيسة التي حددها المبحوثون، وأن المعاملة غير المتساوية، والتنفيذ الانتقائي للسياسات، وحجب المعلومات، والتدخل في هياكل العمل، والإدارة غير العادلة، كلها أشكال من سلوكات التنمر التي يعاني منها الأكاديميون، والموظفون، والمهنيون. كما توصلت الدراسة إلى أن الهياكل التنظيمية، والثقافة التنظيمية، والتسامح تجاه التنمر، ونقص الدعم المقدم من الموارد البشرية، والضغط المفرط على الأداء الأكاديمي، وعدم وجود سياسات واضحة لمكافحة التنمر، كلها تساهم في نشر التنمر، وأظهرت النتائج وجود تأثيرات سلبية على الصحة النفسية، والجسدية للأفراد، وانخفاض الإنتاجية الوظيفية، وزيادة معدل دوران الموظفين، والأضرار بالسمعة المؤسسية بشكل عام.

جاءت دراسة أنجم ومينغ وصديقي ورسول (Anjum, Ming, Siddiqi, & Rasool, 2018) وعنوانها "**دراسة تجريبية لتحليل الإنتاجية الوظيفية في بيئات العمل السّامّة**" بهدف تحديد آثار بيئة العمل السّامّة على إنتاجية العمل، وتحليل الأثر المباشر، وغير المباشر للنبذ في مكان العمل، والفظاظة، والتحرش، والتنمر على إنتاجية العمل. والدور الوسيط للإرهاق الوظيفي بين أبعاد بيئة العمل السّامّة وإنتاجية العمل. تكونت عينة الدراسة من (267) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في سبع جامعات في الباكستان. واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة. أظهرت نتائج الدراسة أنَّ النبذ في مكان العمل، والفظاظة، والتحرش والتنمر، لها آثار سلبية مباشرة على إنتاجية العمل. تم تحديد الإرهاق الوظيفي كوسيط مهم، بين أبعاد بيئة العمل السّامّة، وإنتاجية العمل. كما أظهرت الدراسة وجود دلالة إحصائية للنبذ في مكان العمل، والفظاظة، والتحرش، والتنمر على إنتاجية العمل.

جاءت دراسة أغوا (Agwa, 2018) وعنوانها "**سلوكات الانحراف في مكان العمل**" إلى استقصاء سلوكات الانحراف في مكان العمل بين القادة التعليميين في المدارس الابتدائية والثانوية في مصر. كما سعت الدراسة إلى تحليل الفروق بين هذه المدارس، فيما يتعلق بالانحرافات الشخصية،

والتنظيمية، وفهم تأثير هذه السلوكات على الأداء العام للمدارس. تم تطبيق الدراسة على عينة من (239) مشاركاً من الموظفين الإداريين في المدارس، الابتدائية، والثانوية في منطقة الدقهلية في مصر. أظهرت النتائج أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المدارس، والابتدائية، والثانوية فيما يتعلق بسلوكات الانحراف في مكان العمل، سواء كان الانحراف تنظيمياً، أم شخصياً. وأظهرت النتائج أنَّ مستوى الانحراف في مكان العمل كان أعلى بقليل في المدارس الابتدائية مقارنة بالمدارس الثانوية، ولكنها لم تكن ذات دلالة إحصائية. كما أظهرت النتائج أنَّ بعض السلوكات مثل: إثارة النكات على زملاء العمل، والتحدث بشكل جارح، كانت الأكثر شيوعاً في المدارس الابتدائية، في حين لم يكن هنالك فروق كبيرة في باقي السلوكات بين المدارس.

وهدفت دراسة اتمادجا (Atmadja, 2019) وعنوانها: "**سّمّية مكان العمل، وسلوكات القيادة، واستراتيجيات القيادة**"، إلى تطوير فهم أعمق لكيفية اختيار القادة لاستراتيجياتهم، وسلوكاتهم لجعل بيئة العمل أقل سُمِّية، وأكثر إيجابية، كما سعت الدراسة إلى معرفة الاستراتيجيات التي يستخدمها القادة للحد من المشكلات الناتجة عن القيادة السّامة، وتحسين بيئة العمل لجعلها أكثر راحة وإنتاجية للموظفين. تّم جمع البيانات من (10) مشاركين في ولاية "نيو هامبشاير" (New Hampshire) في الولايات المتحدة الأمريكية، بأسلوب العيّنة القصدية، والمقابلات شبه المنظمة. أظهرت النتائج ثلاثة مواضيع رئيسة: تأثير التجارب السابقة مع القيادة السّامة، في تبني ممارسات قيادية إيجابية، استراتيجيات القيادة في التعامل مع الأفراد السّامين وتقليل السّميّة، وسلوكات القادة في التكيّف مع البيئات المختلفة لتعزيز بيئة عمل صحية وإيجابية. أشارت النتائج إلى أنّ القادة الذين عانوا من القيادة السّامّة في الماضي، يميلون إلى تبني استراتيجيات، وسلوكات محددة للتخفيف من السُّمِّيَّة في مكان العمل. تتضمن هذه الاستراتيجيات التواصل المفتوح، والقيادة الخادمة، وخلق بيئة عمل إيجابية. وتؤكد الدراسة على أهمية معالجة السُّمِّيَّة في مكان العمل؛ لتجنب العواقب السلبية مثل: الدّعاوى القضائية، وانخفاض الإنتاجية، وارتفاع معدل دوران الموظفين.

أجرى كاسالاك (Kasalak, 2019) دراسته وعنوانها: "**السلوكات السّامّة في مكان العمل: دراسة آثار العوامل الديمغرافية على تصورات أعضاء هيئة التدريس للسُّمية التنظيمية**"، والتي هدفت تحديد مستوى السُّمِّيَّة التنظيمية المتصورة من قبل أعضاء هيئة التدريس، ومقارنتها بالمتغيرات (الجنس، والرتبة الاكاديمية، والكلية، وسنوات الخدمة). تكونت عينة الدراسة من (707) من أعضاء هيئة التدريس العاملين في مختلف الوحدات الأكاديمية في ثلاث جامعات حكومية في إقليم غرب المتوسط في تركيا. استخدم فيها الباحث الاستبانة كأداة لدراسته. أظهرت النتائج أنَّ المتوسط الكلي للسُّمِّيَّة التنظيمية جاء بدرجة متوسطة، في حين أنَّ السُّمِّيَّة التنظيمية القائمة على السلوكات العدوانية حصلت على المرتبة الأولى، تلاها السُّمِّيَّة التنظيمية القائمة على السلوكات غير الأخلاقية، فالسُّمِّيَّة التنظيمية

القائمة على الصلابة، وفي المرتبة الأخيرة السُمِّيَّة التنظيمية القائمة على النرجسية. لم تظهر النتائج فروق ذات دلالة إحصائية للسُمِّيَّة التنظيمية في متغير الجنس في مجالات المقياس (النرجسية، والسلوك العدواني، والسلوكات غير الأخلاقية)، وأظهرت فروق ذات دلالة إحصائية في مقياس السلوكات الصلبة لصالح الإناث. كما أظهرت النتائج فروق ذات دلالة إحصائية لمجال السلوك غير الأخلاقي عند متغير الرتبة الأكاديمية لصالح الأساتذة، والأساتذة المساعدين، ومساعدو البحث. وجاءت نتائج المتوسطات أعلى لصالح كلية العلوم الاجتماعية، والإنسانية وفي جميع المجالات. كما أظهرت النتائج فروق في المتغيرات وفق الأقدمية في مجال النرجسية لصالح سنوات الخدمة (6–10) سنوات.

قام داهش (2019) بدراسة هدفت إلى بحث العلاقة المباشرة بين القيادة السّامّة، وانحراف سلوك العاملين بمهنة التمريض في المستشفيات الحكومية بمحافظة المينا، والعلاقة غير المباشرة من خلال المشاعر السّامّة كمتغير وسيط تداخلي، والتمسك بالقيم الدينية كمتغير وسيط تفاعلي. توصلت الدراسة التي تمّ تطبيقها على (262) من العاملين بمهنة التمريض بهذه المستشفيات، إلى وجود ارتباط إيجابي بين القيادة السّامّة، وانحراف سلوك العاملين، كما أوضحت النتائج أنَّ المشاعر السّامّة بمكوناتها الثلاث (التوتر النفسي، والانفصال، والاستنزاف)، تتوسط جزئياً العلاقة بين أَبعاد القيادة السّامّة، وانحراف سلوك العاملين، حيث ستكون أقوى بين العاملين الذين يدركون مستوى منخفض من التمسك بالقيم الدينية، بالمقارنة بالعاملين ذوو المستوى المرتفع من التمسك بالقيم الدينية في المستشفيات الحكومية بمحافظة المينا.

هدفت دراسة كوجوك (Küçük, 2019) وعنوانها "**تأثير المناخ التنظيمي السّامّ، القائد النرجسي، والحسد في مكان العمل على النتائج الفردية للسلوكات غير الإنتاجية في العمل، الإرهاق المهني، والأداء السياقي: دور تقدير الذات وضبط النفس**"، إلى استكشاف تأثير المناخ التنظيمي السّامّ، والقيادة النرجسية، والحسد في مكان العمل على النتائج الفردية مثل السلوكات غير الإنتاجية، والإرهاق المهني، والأداء السياقي، كما هدفت إلى تحديد دور تقدير الذات، وضبط النفس، كعوامل وسيطة معدلة، مع فحص تأثير المتغيرات الديموغرافية: (الجنس، والعمر، والحالة الاجتماعية، والمستوى التعليمي) على هذه العلاقات. تم تطبيق الدراسة على (330) موظفاً من القطاعات العامة، والخاصة في إسطنبول/تركيا. أظهرت نتائج الدراسة أنَّ الحسد الخبيث في مكان العمل يعزز السلوكات غير الإنتاجية، في حين أنَّ الحسد الحميد يعزز الأداء السياقي. كما أظهرت الدراسة أنَّ تقدير الذات، وضبط النفس، يؤديان دوراً مهماً في تعديل تأثير هذه العوامل. وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق دالة إِحصائياً بمتغيرات السلوكات غير الإنتاجية، والإِرهاق المهني لصالح الذكور، الذين اظهروا ميلاً أكبر نحو السلوكات غير المنتجة، والإرهاق المهني، مقارنة مع الإِناث، ولم تظهر الدراسة فروق

لصالح العمر، وجاءت الفروق لصالح الحالة الاجتماعية غير متزوج، حيث أظهرت النتائج أنَّ مستويات الحسد الخبيب، والسلوكات غير الإنتاجية، كانت أعلى لديهم مقارنة مع المتزوجين، وانَّ المستويات العلمية الأعلى الماجستير، والدكتوراه كانت الأقدر على التعامل مع بيئات العمل السّامّة بشكل أفضل.

جاءت دراسة رسول ومقبول وسما وزاهو وأنجم (Rasool et al., 2019) وعنوانها "**تحديد الاكتئاب كعامل حاسم في خلق بيئة عمل سامّة لتقليل إنتاجية الموظفين**"، إلى استكشاف تأثير بيئة العمل السّامّة على إنتاجية الموظفين، مع التركيز على دور الاكتئاب كعامل وسيط. كما هدفت إلى تحليل كيف يمكن لبيئة العمل السّامّة المتمثلة في (التنمر، والمضايقة، وعدم التحضر في مكان العمل، والعزلة)، أن تؤدي إلى الاكتئاب بين الموظفين، مما يؤثر سلباً على أدائهم، وإنتاجيتهم. تم تطبيق الدراسة على (180) مشاركاً في خمس بنوك في منطقة شنغهاي في الصين. أظهرت نتائج الدراسة أنَّ بيئة العمل السّامّة لها تأثير سلبي مباشر، وغير مباشر على إنتاجية الموظفين، حيث يؤدي الاكتئاب الوظيفي دوراً وسيطاً بين البيئة السّامّة، وانخفاض الإنتاجية. فكلما زادت مستويات التنمر، والمضايقة، والعزلة، وعدم التحضر في مكان العمل، زادت احتمالية تعرض الموظفين للاكتئاب الوظيفي، مما يؤدي بدوره إلى انخفاض إنتاجيتهم. كما أظهرت النتائج أنَّ بيئة العمل السّامّة بمختلف أبعادها (التنمر، والمضايقة، وعدم التحضر في مكان العمل، والعزلة)، تؤدي إلى ارتفاع مستويات الاكتئاب بين الموظفين، والذي قد يؤثر بشكل كبير على أدائهم الوظيفي وإنتاجيتهم.

نفذ الحرايزة (2020) دراسة هدفت التعرف إلى أثر التنمر في مكان العمل، في أداء أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية الخاصة. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لدراسته، واستخدم الاستبانة كأداة لدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (275) عضو هيئة تدريس تم اختيارهم بطريقة قصدية من (8) جامعات أردنية خاصة في العاصمة عمان. أظهرت النتائج أنَّ التنمر في مكان العمل يؤثر بشكل سلبي على الأداء الوظيفي.

وتعرفت دراسة بالوي (Baloyi, 2020) وعنوانها: "**سّميّة القيادة، وتأثيرها على الموظفين: استكشاف ديناميات القيادة في بيئة اكاديمية**"، إلى مدى انتشار القيادة السّامّة في جامعات جنوب إفريقيا، مع التركيز على بُعدي (النرجسية، والترويج الذاتي) كمؤشرات رئيسة للسلوك السّامّ. كما هدفت الدراسة إلى تعرف مدى الحاجة إلى القيادة الأخلاقية لمواجهة الآثار السلبية للقيادة السّامّة، والتأكيد على أهمية الأخلاق، والسلوك الأخلاقي، والانصاف في القيادة. تكونت عينة الدراسة من (48) مشاركاً بمؤسسات التعليم العالي من جنوب إفريقيا. أظهرت النتائج أنَّ القيادة السّامّة منتشرة في جامعات جنوب إفريقيا، حيث تعد النرجسية، والترويج الذاتي أبرز أبعاد السلوك السّامّ الذي لوحظ بين القادة.

كما أظهرت النتائج أنَّ القادة السّامّين غالباً ما يرفضون، أو ينتقمون من المرؤوسين الذين يشككون في قراراتهم، مما يخلق بيئة عمل سامّة، وأنَّ القادة قد لا يظهرون سلوكات سامة في جميع المواقف، ولكن يمكنهم التلاعب بالمواقف للظهور كقادة جيدين، على الرغم من افتقارهم إلى الثقة، والصدق. كما أكدت النتائج على التأثير السلبي للقيادة السّامّة على أداء الموظفين، والضيق النفسي، والرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي.

وهدفت دراسة رسول وانغ وتانغ وسعيد وإقبال (Rasool, Wang, Tang, Saeed, & Iqbal, 2021) وعنوانها: "**كيف تؤثر بيئة العمل السّامّة على مشاركة الموظف: الدور الوسيط للدعم التنظيمي، ورفاهية الموظفين**"، إلى تعرف آثار بيئة العمل السّامّة على مشاركة الموظفين بالاعتماد على نظرية الحفاظ على الموارد، ونظرية الدعم التنظيمي، فضلاً عن تعرف التأثير السلبي لبيئة العمل على مشاركة الموظفين، والدور الوسيط للدعم التنظيمي، ورفاهية الموظفين. اقترحت الدراسة نموذجاً بحثياً يختبر التأثير السلبي لبيئة مكان العمل السّامّة (التحرش، والتنمر، والنبذ) على الموظفين من خلال الدعم التنظيمي، ورفاهية الموظفين. تكونت عينة الدراسة من (301) عاملاً في الشركات الصغيرة، والمتوسطة في الصين. أشارت النتائج إلى أنَّ بيئة مكان العمل السّامّة لها تأثير سلبي على مشاركة الموظفين، وأنَّ الموظفين إذا كانوا يعملون في بيئة عمل سامّة فسوف ينشرون المشاعر السلبية بين زملاء العمل الآخرين، وأنَّ الدعم التنظيمي، ورفاهية الموظفين يتوسطان بشكل كبير في العلاقة بين بيئة مكان العمل السّامّة، ومشاركة الموظفين، وأنَّ بيئة العمل السّامّة تؤدي إلى مشاعر سلبية بين الموظفين، مما يسبب الاجهاد والارهاق والاكتئاب والقلق، وأنَّ الدعم التنظيمي يعزز من مشاركة الموظفين من خلال تعزيز الشعور بالانتماء إلى المنظمة، وأنَّ رفاهية الموظف تتوسط بشكل إيجابي العلاقة بين بيئة العمل السّامّة، ومشاركة الموظفين، مما يقلل من التحرش في مكان العمل، ويحسن سلوك العمل المبتكر.

أما دراسة عيد والفقي (2021) فهدفت إلى تحديد تأثير القيادة السّامّة بأبعادها المختلفة (القيادة الاستبدادية، والنرجسية، والتلاعب، والترويج الذاتي، والتقلب). على الالتزام التنظيمي للموظفين في وحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية. كما هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين القيادة السّامّة، والالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (الالتزام العاطفي، والالتزام الاستمراري، والالتزام المعياري)، ومدى تأثير هذه السلوكات على الموظفين وأداء المنظمة. تم تطبيق الدراسة على (410) مشاركاً من الموظفين العاملين في وحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين القيادة السّامّة، وأبعاد الالتزام التنظيمي للموظفين في وحدات الحكم

المحلي بمحافظة المنوفية، فكلما زادت مستويات القيادة السّامّة تراجع الالتزام التنظيمي للموظفين. وجدت الدراسة أنَّ الأبعاد المختلفة للقيادة السّامّة مثل القيادة الاستبدادية، والنرجسية، والتلاعب، تؤثر بشكل سلبي على الالتزام العاطفي، والالتزام الاستمراري، والالتزام المعياري لدى الموظفين. كما أظهرت نتائج الدراسة أنَّ القيادة السلطوية، والنرجسية كانت الأكثر تأثيراً في تراجع الالتزام التنظيمي. بينما كان تأثير التلاعب، والتقلب متوسطاً ولكن ملحوظاً. كما بينت النتائج أنَّ هذه السلوكات السّامّة تساهم في خلق بيئة عمل غير صحية تؤدي إلى ضعف الروح المعنوية، وتراجع الأداء، والإنتاجية.

وجاءت دراسة الشيخ غانم (2022) للكشف عن درجة شيوع ممارسة القيادة السّامّة في المدارس الحكومية في محافظة إربد، وعلاقتها بفعالية الرقابة الإدارية كما يراها المديرون، والمعلمون. كما سعت الدراسة إلى تقديم مقترحات لتحسين هذه الممارسات، والحد منها، من خلال تسليط الضوء على السلوكات السّامّة الأكثر شيوعاً، وتقديم حلول لمكافحتها، وتعزيز الرقابة الإدارية الفعالة. تم تطبيق الدراسة على (248) مديراً، ومديرة، و(377) معلماً، ومعلمة. أظهرت نتائج الدراسة أنَّ القيادة السّامّة تؤثر بشكل كبير، وسلبي على الالتزام التنظيمي للموظفين في المدارس الحكومية في محافظة إربد. كما أظهرت النتائج أنَّ مستوى القيادة السّامّة كان متوسطاً بشكل عام، وجاءت مرتبة كالآتي:(النرجسية، وعدم التوقع، والقيادة التسلطية، والتضخيم الذاتي، والإشراف السيء)، كما أظهرت النتائج وجود علاقة سلبية بين القيادة السّامّة، والالتزام التنظيمي، حيث أظهرت الدراسة أنَّ زيادة القيادة السّامّة تؤدي إلى تراجع في مستويات الالتزام التنظيمي بمختلف أبعاده: (الالتزام العاطفي، والالتزام الاستمراري، والالتزام المعياري). كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة شيوع ممارسات القيادة السّامّة؛ تعزى للمسمى الوظيفي لصالح المعلمين، ولمتغير موقع المدرسة لصالح المدينة، ولم تظهر نتائج الدراسة وجود فروق دالة إحصائياً لدرجة شيوع ممارسات القيادة السّامّة؛ تعزى لمتغير المرحلة التعليمية، كما أظهرت فعالية الرقابة الإدارية وكانت بدرجة كبيرة مع وجود علاقة ارتباطية عكسية ضعيفة بين درجة شيوع ممارسات القيادة السّامّة، ومجالاتها، ودرجة فعالية الرقابة الإدارية ومجالاتها.

حددت دراسة الحازمي (Alhazmi, 2022) وعنوانها "**استكشاف السُّمِّيَّة في مكان العمل في إحدى الجامعات السعودية من وجهة نظر كبار الموظفين، وأعضاء هيئة التدريس**" سلوكات الأعضاء السّامّين وخصائصهم في مكان العمل، وفهم تأثير هؤلاء الأفراد داخل مكان العمل. واستكشاف كيفية إدارة القادة للأفراد السّامّين. تكونت عينة الدراسة من (330) من أعضاء هيئة التدريس من مختلف الكليات في جامعة ميشيغان السعودية. استخدمت فيها الباحثة الاستبانة، والمقابلات كأدوات لتنفيذ

دراستها. أظهرت النتائج أنَّ أكثر السلوكات السّامّة انتشاراً للأفراد السّامّين في مكان العمل: (النميمة، وانعدام الثقة بالآخرين، وعدم قبول آراء الآخرين). مخالفة بذلك الأَدبيات السابقة التي غالباً ما تؤكد على التنمر والتحرش، وساعات العمل الطويلة بشكل مفرط، وغياب علاقات العمل الجيدة بين الزملاء، والعزلة، المنافسة السلبية، والافتقار إلى القيادة، وهو ما يشير إلى أنَّ السلوكات السلبية في مكان العمل تختلف بين السياقات، والبلدان، ربما بسبب الاختلافات الثقافية، والفلسفية.

هدفت دراسة الصريديل والمرزوقي وعامر (Alsereidil, Almarzooqi, & Amer, 2022) وعنوانها "**بيئة العمل السّامّة**" إلى استكشاف الأسباب الجذرية لسمية بيئة العمل. استهدفت الدراسة الموظفين في شركات مختلفة لجمع مجموعة متنوعة من الرؤى والخبرات المتعلقة ببيئات العمل. تكونت العينة من (51) استجابة تم الحصول عليها من خلال الاستبانة التي تم تصميمها لتغطي أربعة مجالات رئيسة للتحقيق وهي: الضغط من الإدارة، والضغط من الأفراد الآخرين داخل الشركة (بما في ذلك العملاء، والزملاء)، وراحة العمل، وحجم العمل، وتطوير الوظيفة، والأمان الوظيفي. أظهرت النتائج أنَّ بيئة العمل السّامّة تؤثر بشكل كبير على إنتاجية الموظفين، وصحتهم النفسية، والجسدية. وأنَّ العوامل الرئيسة لسمية بيئة العمل تشمل: نقص التواصل، والاعتراف، عدم الاستجابة للأفكار، والتنمر، وعبء العمل المفرط، وعدم الأمان الوظيفي.

وهدفت دراسة أروباي (Arubayi, 2023) وعنوانها "**سُميّة مكان العمل، والموظف، أداء شركات التصنيع: الأدلة التجريبية من نيجريا**" إلى فحص تأثير سُميّة مكان العمل (السلوك النرجسي، والتحرش، والنبذ في مكان العمل، والتنمر) على أداء الموظف، تمّ إجراء الدراسة على عينة من (121) موظفاً من مصانع إنتاج المياه في ولايات منطقة دلتا النيجر في نيجريا، أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين سّميّة مكان العمل بأبعادها، وأداء الموظف.

وأما دراسة مهدي (2023) فهدفت إلى اختبار تأثير سلوكات القيادة السّامّة بأبعادها (الإشراف المسيء، والترويج الذاتي، وعدم القدرة على التنبؤ، والنرجسية، والقيادة الاستبدادية) على سلوكات الصمت التنظيمي بأبعاده: (الخوف من ردود الفعل السلبية، وضعف دعم الإدارة العليا، والعزلة، ونقص الخبرة، والمخاوف المتّصلة بالعمل). تكونت عينة الدراسة من (308) من العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة سوهاج. أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي، ومعنوي لأبعاد القيادة السّامّة على أبعاد الصّمت التّنظيمي للعاملين.

جاءت دراسة الصقير، والغريب (Al Soqair &Al Gharib, 2023) وعنوانها "**بيئة العمل السّامّة ومشاركة الموظفين**"، بهدف فهم كيف يمكن للمنظمات القضاء على السُّمِّيَّة من بيئة عملها، لتعزيز

مشاركة الموظفين، من خلال استكشاف الأسباب، والعواقب، والحلول الممكنة لبيئات العمل السّامّة. تم استخدام المنهج النوعي، المبنى على استكشاف النتائج من الدراسات السابقة. أظهرت نتائج الدراسة أنَّ القيادة الضعيفة، والإدارة غير الفعالة، وضعف التواصل، والإجهاد في مكان العمل، تساهم في السُّمِّيَّة. وتؤدي بيئات العمل السّامّة إلى انفصال الموظفين، مما يؤثر على الصحة البدنية، والنفسية ويقلل من الإنتاجية، ويزيد من تكاليف الدوران. كما أكدت الدراسة على أهمية فهم السُّمِّيَّة في مكان العمل لتطوير استراتيجيات إدارة فعالة، تعزز مشاركة الموظفين، وتعزز الدوافع لتحقيق الأهداف التنظيمية.

وقام تيكين وأونغورين ودوغروكان ويلدز (Tekin, Üngüren, Doğrucan & Yıldız, 2023) بدراسة عنوانها: **"كيف تؤثر السُّمِّيَّة التنظيمية على الاكتئاب؟ نموذج الوساطة المعتدل"**، بهدف تعرف الدور الوسيط للإرهاق، ودور الكفاءة الذاتية المهنية، في العلاقة بين السُّمِّيَّة التنظيمية والاكتئاب. تكونت عينة الدراسة من (727) موظفاً فندقياً. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية للسُّمِّيَّة التنظيمية على متلازمة الإرهاق، والاكتئاب، وأنَّ متلازمة الإرهاق لها تأثير وسيط على العلاقة بين السُّمِّيَّة التنظيمية والاكتئاب، وأن الكفاءة الذاتية المهنية لها دور وسيط في تأثير مستويات الإرهاق لدى الموظفين على مستويات الاكتئاب لديهم. وعليه فإنَّ الكفاءة الذاتية المهنية هي متغير مؤثر في تقليل السُّمِّيَّة التنظيمية والإرهاق، والاكتئاب.

وهدفت دراسة خضر وهنداوي (2023) إلى الكشف عن القيادة السّامّة لدى المديرين كما يراها العاملون في القطاع الحكومي. تكونت عينة الدراسة من (400) موظفاً وموظفة من مختلف الوزارات في محافظة بغداد. أظهرت النتائج وجود مستوى دال من القيادة السّامّة، وأنَّ هنالك فروق في القيادة السّامّة بين العاملين الذكور، والاناث، ولصالح الذكور.

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

من خلال استعراض الدراسات السابقة العربية، والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، ومتغيراتها، يتّضح أنَّ هنالك تّنوع في المواضيع، والأهداف، والنتائج التي تّم الوصول إليها، بتنوع الجوانب التي عالجتها كل دراسة من الدراسات، واختلاف مجتمعات الدراسة التي طبقت فيها. فقد أجمعت الدراسات أعلاه على التأثير السلبي للسُّمِّيَّة على المؤسسات الإدارية عامة، والتعليمية بشكل خاص. فقد أظهرت دراسة بينيت وروبنسون (Bennett & Robinson, 2000)؛ ودراسة أبيلباوم وإياكوني وماتوسك (Appelbaum et al., 2007)؛ ودراسة أغوا (Agwa, 2018) ، أنَّ سلوكات الانحراف في مكان العمل تؤثر سلباً على الأفراد، والمنظمة بشكل عام، وأكدت دراسة شارما (Sharma, 2017)

أنَّ عدم وجود سياسات واضحة لمكافحة التنمر، والتسامح تجاه التنمر، وعدم كفاية الدعم المقدم من الموارد البشرية من أسباب التنمر. أما دراسة أنجم ومينغ وصديقي ورسول (Anjum et al., 2018) ؛ ودراسة رسول ومقبول وسما وزاهو وأنجم (Rasool et al., 2019)؛ ودراسة الحرايزة (2020)، فقد أكدت نتائجها أنَّ النبذ في مكان العمل، والفظاظة، والتحرش، والتنمر لها آثار سلبية على إنتاجية العمل، وتزيد من تعرض الموظفين للاكتئاب الوظيفي، مما ينعكس على انخفاض إنتاجيتهم.

في حين أظهرت دراسة كوجوك (Küçük, 2019) أنَّ الحسد الخبيث في مكان العمل، يعزز من السلوكات غير المنتجة، وأنَّ الحسد الحميد يعزز الأداء السياقي، وأنَّ تقدير الذات، وضبط النفس يؤديان دوراً مهماً في تعديل تأثير هذه العوامل. وأشارت دراسة كاسالاك (Kasalak, 2019) إلى أنَّ مستوى السُّمِّيَّة التنظيمية في الجامعات التركية كانت متوسطة. أما دراسة الحازمي (Alhazmi, 2022) فبينت أنَّ السلوكات الأكثر انتشاراً لدى الأفراد السّامّين في مكان العمل هي النميمة، وانعدام الثقة بالآخرين، وعدم قبول آراء الآخرين.

أما فيما يتعلق بموضوع سّميّة القيادة فقد أكدت دراسة بيليتير (Pelletier, 2010)؛ ودراسة ليت (Leet, 2011)، أن القيادة السّامّة تؤدي إلى انخفاض رضا العاملين، وزيادة نية المغادرة، وانخفاض نية البقاء، أما دراسة جرين (Green, 2014) فبينت أنَّ أبرز السلوكات السّامّة التي مارسها القادة السّامّين كانت الأنانية، والفشل الأخلاقي، وعدم الكفاءة، والعصبية المفرطة، في حين توصلت دراسة داهش (2019) إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين القيادة السّامّة، وانحراف سلوك العاملين. وبينت دراسة بالوي (Baloyi, 2020) أن القيادة السّامّة منتشرة في مؤسسات التعليم العالي في جنوب إفريقيا، وأنَّ النرجسية، والترويج الذاتي أبرز أبعاد هذا السلوك، وأنَّ القادة السّامّون غالباً ما يرفضون، أو ينتقمون من المرؤوسين الذي يشككون في قراراتهم مما يخلق بيئة عمل سامّة. وأكدت دراسة عيد والفقي (2021) على وجود علاقة سلبية بين القيادة السّامّة، وأبعاد الالتزام التنظيمي للموظفين، كما بينت أنَّ القيادة الاستبدادية، والنرجسية كانت الأكثر تأثيراً في تراجع الالتزام التنظيمي.

وجاءت دراسة الشيخ غانم (2022) لتؤكد على وجود علاقة سلبية بين القيادة السّامّة، والالتزام التنظيمي. ودراسة مهدي (2023) لتؤكد على وجود تأثير إيجابي لسلوكات القادة السّامّة بأبعادها على سلوكات الصمت التنظيمي بأبعاده. ودراسة خضر وهنداوي (2023) لتؤكد على وجود مستوى دال للقيادة السّامّة لدى المديرين، والعاملين في القطاع الحكومي في محافظة بغداد في مختلف الوزارات، وأنَّ هنالك فروق في القيادة السّامّة بين الذكور، والإناث، ولصالح الذكور. وأظهرت نتائج دراسة الصقر والغريب (2023) أنَّ القيادة الضعيفة والإدارة غير الفعالة، وضعف التواصل، والاجهاد

في مكان العمل تساهم في السُمّيَّة، كما أكدت الدراسة على أهمية فهم السُمِّيَّة في مكان العمل لتطوير استراتيجيات إدارة فعالة تعزز مشاركة الموظفين.

أما في موضوع مصادر السُمِّيَّة فقد أشارت دراسة بكتاس وأركال (Bektas & Erkal, 2015)؛ ودراسة مكوليتش (McCulloch, 2016)، أنَّ المنظمات السّامّة، والمديرين السّامّين، وقنوات الاتصال السّامّة، والموظفين السّامّين، يمكن أن يكونوا مصادر لسلوكات السُمِّيَّة في المنظمات، أما دراسة اتمادجا (Atmadja, 2019) والتي أشارت إلى أنَّ القادة الذين عانوا من القيادة السّامّة في الماضي، يميلون إلى تبني استراتيجيات وسلوكات محددة للتخفيف من السُمِّيَّة في مكان العمل. وأظهرت دراسة الصريديل والمرزوقي وعامر (Alsereidil, Almarzooqi & Amer, 2022) أنَّ بيئة العمل السّامّة تؤثر بشكل كبير على إنتاجية الموظفين، وصحتهم النفسية والجسدية، أما دراسة تيكين وأونغورين ودوغروكان ويلدز (Tekin et al., 2023) فقد أشارت إلى وجود علاقة إيجابية للسُمِّيَّة التنظيمية على متلازمة الإرهاق، والاكتئاب، وأنَّ الكفاءة الذاتية المهنية، لها دور وسيط في تقليل السُمِّيَّة التنظيمية، والإرهاق، والاكتئاب.

لقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في زيادة وعيها بمتغير الدراسة، وصياغة الإطار النظري المرتبط بموضوع الدراسة، وتحديد عينتها، كما أفادت في تطوير أداة الدراسة، وفي تفسير نتائج الدراسة ومناقشتها، ومقارنتها مع نتائج الدراسات السابقة، والإفادة في بناء القواعد الإدارية المقترحة لمواجهة السُمِّيَّة الإدارية في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية، وتقديم التوصيات والمقترحات.

وتتشابه الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة.

وتختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في المنهج المتبع، ومجتمع الدراسة. وأنَّ ما يمّيز هذه الدراسة عن سابقاتها من الدّراسات، هو أنّها الدراسة الوحيدة –حسب علم الباحثة– التي هدفت إلى تطوير قواعد إدارية تربوية مقترحة، لمواجهة السُمِّيَّة الإدارية في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية، في ضوء الواقع، والاتجاهات المعاصرة في الأخلاقيات المهنية، إذ لم تعثر الباحثة – حسب علمها– على أيّة دراسة سابقة عربية، أو، أجنبية، سعت إلى تطوير قواعد إدارية تربوية لمواجهة السُمِّيَّة الإدارية في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية في ضوء الواقع، والاتجاهات المعاصرة في الأخلاقيات المهنية.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل وصفاً للطريقة، والإجراءات التي تّم اتباعها لتحقيق أهداف الدراسة، من خلال تحديد منهج الدراسة، وطريقتها، ووصف مجتمعها، وعينتها، وكيفية تحديدها، كما تم تناول أداة الدراسة، وكيفية تطويرها، وطرق التحقق من صدقها، وثباتها، وتضمن هذا الفصل كذلك، تحديداً لمتغيرات الدراسة، والمعالجة الإحصائية المستخدمة لتحليل بيانات الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

1.3 منهجية الدراسة

هدفت الدراسة إلى اقتراح قواعد إدارية تربوية لمواجهة السُمّية الإدارية في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية، استناداً إلى الواقع، والاتجاهات المعاصرة في الأخلاقيات المهنية. ولتحقيق هذا الهدف، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التطويري (Descriptive Developmental Approach)؛ كونه المنهج الأنسب لتحقيق أهداف الدراسة، وذلك من خلال تطوير استبانة كأداة لجمع البيانات، ومن ثّم القيام بتحليل تلك البيانات من أجل الوصول للنتائج وتفسيرها من خلال ارتباطها بالواقع، وفي ضوء ذلك تم بناء القواعد الإدارية التربوية المناسبة لمواجهة السُمّية الإدارية في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية استناداً إلى الواقع، والاتجاهات المعاصرة في الأخلاقيات المهنية.

ولخصوصية هذه النوع من الدراسات، سارت الدراسة وفقاً للمراحل الخمس الآتية:

1.1.3. المرحلة الأولى: مسح الخلفية النظرية:

تم مراجعة الأدب النظري، والدراسات السابقة المتعلقة بمفهوم السُّمِّية الإدارية، ومفهوم الأخلاقيات المهنية، وذلك من خلال الاطلاع على ما كتب عنها في الكتب، والأبحاث العلمية، والدراسات العربية، والأجنبية.

2.1.3. المرحلة الثانية: فرز الأسس والمتغيرات التي يرتكز عليها بناء القواعد الإدارية التربوية:

تم فرز الأسس، والمتغيرات ذات العلاقة باقتراح القواعد الإدارية التربوية المناسبة لمواجهة السُّمِّية الإدارية في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية استناداً إلى الواقع، والاتجاهات المعاصرة في الأخلاقيات المهنية، وذلك من خلال الاعتماد على ما ورد من معلومات في دراسة أدب الدراسة وتحليله، وتحديد النقاط الجوهرية، والركائز الأساسية لبناء القواعد الإدارية التربوية المقترحة.

3.1.3. المرحلة الثالثة: دراسة الواقع وجمع البيانات:

تناولت هذه المرحلة وصفاً لمجتمع الدراسة، وكيفية اختيار عينتها، وذلك بالرجوع إلى إحصائية من وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية بأعداد العاملين في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية، وتطوير أداة الدراسة وتطبيقها، وطرق التأكد من صدقها، وثباتها، ومعالجتها إحصائياً بغرض تحليل البيانات، واستخراج النتائج، وذلك على النحو الآتي:

1.3.1.3 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة (Population) من جميع الموظفين المصنفين (الميدانين، والإداريين) باستثناء مديري عام التربية والتعليم، وموظفي الفئتين الرابعة، والخامسة (الحراس، والمراسلين، والسائقين)، في مديريات التربية والتعليم في جميع المحافظات الشمالية، وعددها (18) مديرية. علماً بأنّه تعذّر الحصول على أعداد العاملين في محافظات غزة بسبب الحرب الغاشمة على قطاع غزة، والتي حالت دون ذلك. وبلغ عدد العاملين الكليّ في المحافظات الشمالية (1950) موظفاً، وموظفة، وذلك استناداً إلى إحصاءات الإدارة العامة للموارد البشرية لدى وزارة التربية والتعليم العالي، للعام (2024). ويوضّح الجدول (1.3) توزع أفراد مجتمع الدراسة حسب المنطقة التعليمية، والمديرية، والمسمى الوظيفي، وجنس الموظف:

جدول 1.3: توزع أفراد مجتمع الدراسة تبعاً للمناطق التعليمية والمديرية والمسمى الوظيفي وجنس الموظف

المنطقة التعليمية	المديرية	مدير (إداري، فني، شؤون طلبة)		رئيس قسم		موظف		المجموع الكلي
		ذكور	اناث	ذكور	اناث	ذكور	اناث	
منطقة الشمال	جنين	2	0	11	5	64	39	121
	قباطية	1	1	14	2	46	34	98
	طوباس	1	0	10	4	33	30	78
	طولكرم	2	0	11	4	55	51	123
	نابلس	1	1	10	6	68	76	162
	جنوب نابلس	2	0	9	6	47	31	95
	قلقيلية	1	0	14	1	45	45	106
منطقة الوسط	سلفيت	1	1	9	5	40	38	94
	رام الله والبيرة	1	1	7	6	60	95	170
	بيرزيت	0	3	11	5	41	35	95
	القدس	2	0	7	9	27	45	90
	ضواحي القدس	2	0	12	3	37	31	85
	أريحا	0	2	9	5	13	17	46
منطقة الجنوب	بيت لحم	2	0	8	6	45	55	116
	الخليل	2	0	7	8	58	70	145
	شمال الخليل	1	1	14	1	46	46	109
	جنوب الخليل	1	0	8	6	54	57	126
	يطا	0	1	12	4	43	31	91
المجموع الكلي		22	11	183	86	822	826	1950

المصدر: وزارة التربية والتعليم العالي. (2024). الإدارة العامة للموارد البشرية. رام الله، فلسطين.

2.3.1.3. عينة الدراسة:

قامت الباحثة باختيار عينة عنقوديَّة طبقِّية عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة، وعلى النحو الآتي:

- قامت الباحثة بتقسيم مجتمع الدراسة في المحافظات الشمالية إلى ثلاث مناطق تعليمية (شمال، ووسط، وجنوب).
- تم اختيار مديريتين من كل منطقة تعليمية، بالطريقة العشوائية، وعليه فقد تم اختيار مديريات (نابلس، وطوباس) لتمثل منطقة الشمال التعليمية، ومديريات (القدس، ورام الله) بوصفها مديرات تمثل منطقة الوسط، ومديريات (يطا، والخليل) لتمثل منطقة الجنوب. بلغ عدد المديريات المختارة (6) مديريات تربية وتعليم، وبلغ مجتمع الدراسة المستهدف (Target Population)، (736) موظفاً، وموظفة.
- تم تحديد حجم عينة الدارسة من هذه المديريات عن طريق جداول كريجسي ومورغان (Krejcie&Morgan, 1970)، وبلغ عددها (322)، والتي تم اختيارها من مجتمع الدراسة بالطريقة الطبقية العشوائية. ونظراً لانخفاض عدد نواب مديري التربية والتعليم في المديريات المستهدفة

عن الحد الأدنى المسموح به لتحليل البيانات _أقل من (15) _ لذا؛ فقد تم دمج هذه الفئة مع فئة رؤساء الأقسام، والجدول (2.3) يوضح توزع أفراد عينة الدراسة وفق متغيراتها:

جدول 2.3: توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها

المتغير	فئة/ مستوى المتغير	العدد	المجموع
الجنس	ذكر	152	322
	انثى	170	
المسمى الوظيفي	رئيس قسم	81	322
	موظف	241	
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	33	322
	5–10 سنوات	51	
	أكثر من 10 سنوات	238	
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	237	322
	ماجستير فأعلى	85	
المنطقة التعليمية	شمال	97	322
	وسط	116	
	جنوب	109	

3.3.1.3. أداة الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى بناء قواعد إدارية تربوية مناسبة لمواجهة السُّمِّية الإدارية في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية استناداً إلى الواقع، والاتجاهات المعاصرة في الأخلاقيات المهنية. ولتحقيق هدف الدراسة قامت الباحثة بتطوير أداة لقياس درجة شيوع السُّمِّية الإدارية في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها، مستفيدة من الأدب التّربوي، والدراسات السابقة ذات العلاقة كدراسة بينت وروبنسون (Bennett& Robinson, 2000)، ودراسة شميدت (Shmidte, 2008)؛ ودراسة أغوا (Agwa, 2018)، ودراسة كوجوك (Küçük, 2019)، ودراسة عيد والنمر (2021)، ودراسة عيد والفقهي (2021)، ودراسة الحازمي (Alhazmi, 2022)، ودراسة الشيخ غانم (2022)، ودراسة سنوسي (2023). وقد تكونت أداة الدراسة في صورتها الأولية وفق ما هو مبين في الملحق (1) من جزأين رئيسين، وهما:

الجزء الأول: الخصائص الديمغرافية، وهي البيانات المتعلقة بأفراد عينة الدراسة، من حيث الجنس، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمديرية.

الجزء الثاني: ويمثل مقياس درجة شيوع السُّمِّية الإدارية في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها. وقد تكون هذا الجزء من (69) فقرة توزعت على أربعة مجالات وفق الآتي:

- **المجال الأول: القيادة السّامّة بأبعادها الخمسة:** (النرجسية، والإشراف المسيء، والقيادة السلطوية/الاستبدادية، الترويج الذاتي (تعزيز الذات)، والمزاجية. ويتضمن الفقرات (1-28).
- **المجال الثاني: بيئة العمل السّامّة بأبعاده الأربعة:** المضايقة /العدوانية في العمل، والتنمر في مكان العمل، والنبذ في مكان العمل، والحسد، والغيرة في مكان العمل، ويتضمن الفقرات (29-48).
- **المجال الثالث: الأفراد السّامّين.** ويتضمن الفقرات (49-53).
- **المجال الرابع: السلوكات المنحرفة في مكان العمل،** ويتضمن الفقرات (54-69).

وللإجابة عن فقرات الإستبانة، تم اعتماد مقياس ليكرت (Liker) الخماسي بإعطاء كل فقرة من فقراتها درجة واحدة من بين فئاته الخمس (بدرجة عالية جداً، وتعادل (5) درجات)، و(بدرجة عالية، وتعادل (4) درجات)، و(بدرجة متوسطة، وتعادل (3) درجات)، و(بدرجة ضعيفة، وتعادل درجتين)، و(بدرجة ضعيفة جداً، وتعادل درجة واحدة).

4.3.1.3. تصحيح أداة الدراسة (الاستبانة):

ولمعرفة درجة شيوع السُّمِّية الإدارية في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها، وما إذا كان هنالك فروق لدرجة شيوع السُّمِّية الإدارية؛ تعزى لمتغيرات الدراسة، تم تحديد معيار الحكم على متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة من خلال تقسيمها إلى ثلاثة مستويات (منخفضة، ومتوسطة، ومرتفعة) وفقاً للمعادلة الآتية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى للمقاس} - \text{الحد الأدنى للمقياس}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{5-1}{3} = 1.33$$

وتم استخدام المعيار الآتي لأغراض تفسير النتائج، وهو

المستوى المنخفض من (1+1.33) = 2.33

المستوى المتوسط من (2.34+1.33) = 3.67

المستوى المرتفع من (3.68) فأكثر.

وللحكم على درجة شيوع السُمِّية الإدارية في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية تمَّ اعتماد المحك الآتي لدرجة التطبيق للأداة ككل، ولمجالات الدراسة، وفقراتها:

- درجة تطبيق منخفضة: تمثلها الدرجات الواقعة بين (1-2.33).
- درجة تطبيق متوسطة: تمثلها الدرجات الواقعة بين (2.34-3.67).
- درجة تطبيق مرتفعة: تمثلها الدرجات الواقعة بين (3.68-5).

5.3.1.3. صدق أداة الدراسة:

تم التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال الطريقتين الآتيتين:

- **صدق المحتوى/المحكمين (Content Validity):**

تم التحقق من صدق أداة الدراسة باستخدام صدق المحتوى (Content Validity)، إذ تم عرضها بصورتها الأولية (ملحق رقم 1) على مجموعة من المحكّمين (14 محكماً) من ذوي الاختصاص، والخبرة في الإدارة، والقيادة التربوية في الجامعات الفلسطينية، والأردنية، والعمانية، ووزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، ووزارة التربية والتعليم الأردنية (ملحق رقم 2) وذلك لأبداء آرائهم، وتقييم مدى ملاءمة فقرات الأداة لما وضعت لقياسه، وانتمائها للمجالات التي أُدرجت ضمنها، ودرجة وضوح صياغتها، واقتراح التعديلات المناسبة. وقد تّم تعديل بعض الفقرات من ناحية الصياغة؛ لزيادة وضوحها، وتم حذف بعض الفقرات بسبب تشابهها وقرب مدلولها مع فقرات أخرى، وبالنتيجة أصبح عدد فقرات الاستبانة بصورتها النهائية (55) فقرة (ملحق رقم 3)، وعدّت الباحثة إجراء التعديلات المطلوبة للأداة وفق آراء المحكمين دليلاً على صدق محتوى أداة الدراسة وملاءمة، فقراتها وتنوعها، مما يشير على الصدق الظاهري للأداة.

- **صدق البناء (Constructive Validity):**

للتحقق من صدق البناء للاستبانة تم تطبيقه على عينة استطلاعية تكونت من (86) موظفاً، وموظفة من خارج عينة الدراسة ومن داخل المجتمع، وتم استخراج قيم معاملات ارتباط بيرسون بين الاستجابات على ارتباط الفقرة مع البُعد، والمجال، والدرجة الكلية لاستبانة درجة شيوع السُمِّيَة الإدارية في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية، كما هو مبين في الجدول (3.3)

جدول 3.3: معامل ارتباط الفقرة مع البُعد والمجال والدرجة الكلية لاستبانة درجة شيوع السُّمِّيَة الإدارية في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية

مجال القيادة السّامّة															
بُعد القيادة النرجسية				بُعد الإشراف المسيء				بُعد القيادة الاستبدادية							
الرقم	الارتباط بالبُعد	الارتباط بالمجال	الارتباط بالاستبانة	الرقم	الارتباط بالبُعد	الارتباط بالمجال	الارتباط بالاستبانة	الرقم	الارتباط بالبُعد	الارتباط بالمجال	الارتباط بالاستبانة				
1	.87**	.71**	.62**	5	.85**	.76**	.80**	11	.88**	.84**	.78**				
2	.85**	.63**	.53**	6	.89**	.87**	.83**	12	.85**	.81**	.74**				
3	.80**	.76**	.73**	7	.92**	.83**	.84**	13	.89**	.78**	.72**				
4	.91**	.73**	.62**	8	.94**	.87**	.84**	14	.41**	.78**	.73**				
ارتباط البُعد		.59**	.73**	9	.89**	.83**	.79**	15	.86**	.84**	.71**				
				10	.95**	.83**	.84**	ارتباط البُعد		.60**	.77**				
				ارتباط البُعد		.82**	.91**								
بُعد الترويج الذاتي				بُعد المزاجية				ارتباط مجال القيادة السّامّة بالدرجة الكلية للاستبانة			.93**				
16	.69**	.78**	.75**	20	.91**	.88**	.83**								
17	.74**	.83**	.76**	21	.96**	.88**	.80**								
18	.78**	.87**	.80**	22	.96**	.86**	.79**								
19	.71**	.84**	.82**	23	.93**	.80**	.70**								
ارتباط البُعد		.75**	.87**	24	.92**	.87**	.75**								
				ارتباط البُعد		.68**	.83**								
مجال بيئة العمل السّامّة															
بُعد المضايقة/العدوانية في مكان العمل				بُعد التنمر في مكان العمل				بُعد النبذ في مكان العمل							
الرقم	الارتباط بالبُعد	الارتباط بالمجال	الارتباط بالاستبانة	الرقم	الارتباط بالبُعد	الارتباط بالمجال	الارتباط بالاستبانة	الرقم	الارتباط بالبُعد	الارتباط بالمجال	الارتباط بالاستبانة				
25	.87**	.81**	.79**	31	.89**	.83**	.81**	35	.86**	.76**	.71**				
26	.92**	.86**	.86**	32	.94**	.88**	.84**	36	.87**	.80**	.78**				
27	.89**	.85**	.84**	33	.92**	.86**	.82**	37	.92**	.88**	.80**				
28	.84**	.82**	.82**	34	.86**	.82**	.83**	38	.86**	.82**	.74**				
29	.86**	.84**	.76**	ارتباط البُعد		.94**	.92**	39	.84**	.86**	.82**				
30	.92**	.89**	.87**					ارتباط البُعد		.95**	.89**				
ارتباط البُعد		.96**	.93**	مجال الأفراد السّامّين				مجال السلوكيات المنحرفة في مكان العمل							
بُعد الحسد والغيرة في مكان العمل				44	.85**	.67**		49	.87**	.65**					
40	.86**	.75**	.67**	45	.94**	.72**		50	.89**	.65**					
41	.81**	.56**	.52**	46	.94**	.71**		51	.89**	.63**					
42	.82**	.50**	.43**	47	.93**	.75**		52	.92**	.68**					
43	.75**	.74**	.68**	48	.90**	.70**		53	.88**	.65**					
ارتباط البُعد		.77**	.69**	ارتباط المجال			.78**	54	.89**	.72**					
ارتباط مجال بيئة العمل السّامّة بالدرجة الكلية للاستبانة			.95**					55	.88**	.75**					
								ارتباط المجال		.76**					

** دال احصائيًا عند مستوى الدلالة (0.01)

يلاحظ من البيانات الواردة في الجدول (3.3) أنَّ قيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للاستبانة تراوحت بين (0.43-0.87)، أما ارتباط الفقرات بالمجال الذي تنتمي إليه فقد تراوحت بين (0.50-

0.94)، أما ارتباط الفقرات بالبُعد الذي تنتمي إليه فقد تراوحت بين (0.41–0.96)، أَما معاملات ارتباط الأَبعاد بالمجالات فقد تراوحت بين (0.59–0.96)، بينما معاملات ارتباط الأَبعاد بالدرجة الكلية للاستبانة فقد تراوحت بين (0.69–0.93)، وتم اعتماد أن يكون معامل ارتباط الفقرة بالبُعد الذي تنتمي إليه أعلى من (0.30)، وبذلك بقيت الاستبانة مكونة من (55) فقرة، واعتبرت الأداة صادقة لما وضعت لقياسه.

6.3.1.3. ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة قامت الباحثة بحساب معامل ثبات الاتساق الداخلي لكل مجال من مجالات الاستبانة، باستخدام معادلة كرونباخ الفا (Cronbach–Alpha) ضمن برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Packages for Social Sciences (SPSS)، والجدول (4.3) يوضح معاملات ثبات مجالات الاستبانة.

جدول 4.3: قيم معاملات ثبات الاتساق الداخلي كرونباخ الفا (Cronbach-Alpha) لمجالات الدراسة

المجالات	الابعاد	ثبات الاتساق الداخلي
المجال الأول: القيادة السّامّة	القيادة النرجسية	0.878
	الإشراف المسيء	0.956
	القيادة الاستبدادية	0.838
	الترويج الذاتي	0.922
	المزاجية	0.964
	المجال ككل	**0.972**
المجال الثاني: بيئة العمل السّامّة	المضايقة/العدوانية في مكان العمل	0.942
	التنمر في مكان العمل	0.922
	النبذ في مكان العمل	0.918
	الحسد والغيرة في مكان العمل	0.820
	المجال ككل	**0.967**
المجال الثالث: الأفراد السّامّين		**0.948**
المجال الرابع: السلوكات المنحرفة في مكان العمل		**0.954**

يبين الجدول (4.3) أنَّ قيم معامل ثبات كرونباخ ألفا للأبعاد، والمجالات تراوحت بين (0.820–0.972)، وبالتالي فإنَّ الاستبانة ذات ثبات مناسب، حيث تكونت الاستبانة من (55) فقرة، ويوضح الملحق (3) الاستبانة بصورتها النهائية.

7.3.1.3. إجراءات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع الإجراءات الآتية:

- مراجعة الأدب التّربوي، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.
- تحديد مجتمع الدراسة، وعينتها.
- تطوير أداة الدراسة (الاستبانة) بما يتفق مع هدفها، والتأكد من صدقها وثباتها وفق الخطوات المشار اليها سابقاً، مما يجعلها جاهزة للتطبيق بالصورة النهائية لها كما تظهر في (الملحق رقم 3).
- توزيع أداة الدراسة على أفراد عينة الدراسة، بعد الحصول على كتاب تسهيل مهمة الباحثة من عمادة كلية العلوم التربوية في جامعة القدس (ملحق رقم 4).
- الحصول على كتاب تسهيل مهمة من مركز البحث، والتطوير التربوي الموجه لمديريات التربية والتعليم لتسير تطبيق أداة الدراسة، والملحق رقم (5) يبين ذلك.
- توزيع أداة الدراسة على عينة الدراسة، وجمع استجابات أفراد عينة الدراسة.
- تفريغ استجابات أفراد عينة الدراسة في جداول خاصة بغرض إجراء التحليلات الإحصائية باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS).
- استخراج النتائج، وتفسيرها، ومناقشتها، ومقارنتها بالدراسات ذات العلاقة، والتعقيّب عليها.
- بالاعتماد على ما توافر للباحثة من معلومات في المرحلتين الأولى، والثانية، وفي ضوء تحليل النتائج لدرجة شيوع السُمِّية الإدارية في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية، قامت الباحثة ببناء القواعد الإدارية التربوية المناسبة لمواجهة السُمِّية الإدارية في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية في ضوء الواقع، والاتجاهات المعاصرة للأخلاقيات المهنية، وتحكيم القواعد من الخبراء التربويين.
- تقديم مجموعة من التوصيات ذات العلاقة بنتائج الدراسة.

8.3.1.3. متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

أولاً: المتغير المستقل: اشتملت الدراسة على متغير مستقل واحد وهو: درجة شيوع السُمِّية الإدارية في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية.

ثانياً: المتغيرات المستقلة الوسيطة: اشتملت الدراسة على المتغيرات المستقلة الوسيطة الآتية:

- الجنس: وله فئتان (ذكر، وأنثى).
- المسمى الوظيفي وله فئتان (رئيس قسم، وموظف).

- سنوات الخبرة: ولها ثلاث مستويات (قصيرة: أقل من خمس سنوات)، و(متوسطة: 5- 10 سنوات)، و(طويلة: أكثر من 10 سنوات).
- المؤهل العلمي: وله مستويين (بكالوريوس فأقل، وماجستير فأعلى).
- المنطقة التعليمية: ولها ثلاث فئات (شمال: وتمثلها مديريات طوباس، ونابلس، ووسط: وتمثلها مديريات رام الله، والقدس، وجنوب: وتمثلها مديريات الخليل، ويطا).

ثالثاً: المتغير التابع: اشتملت الدراسة على متغير تابع واحد وهو: تقديرات أفراد عينة الدراسة من العاملين في مديريات التربية والتعليم لدرجة شيوع السُّمِّية الإدارية في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية.

9.3.1.3. المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- **للإجابة عن السؤال الأول، والذي ينصّ على: ما درجة شيوع السُّمِّية الإدارية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر العاملين فيها؟** تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات الأداة، ومجالاتها.

- **للإجابة عن السؤال الثاني، والذي ينصّ على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة شيوع السُّمِّية الإدارية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين؛ تعزى لمتغيرات (الجنس، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمنطقة التعليمية)؟** تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الخماسي (Five Way ANOVA)، واختبار تحليل التباين المتعدد Multivariate (Analysis of Variance – MANOVA)، واختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية إنّ وجدت.

- **للإجابة عن السؤال الثالث والذي ينصّ على: ما القواعد الإدارية التربوية المناسبة لمواجهة السُّمِّية الإدارية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين استناداً إلى الواقع، والاتجاهات المعاصرة في الأخلاقيات المهنية؟** تم استخدام نتائج الدارسة التي حصلت عليها الباحثة من خلال تحليل استجابات أفراد العينة على فقرات الأداة المستخدمة في هذه الدراسة، واعتماداً على مراجعة الأدب التّربوي والدراسات السابقة ذات الصلة، تم بناء القواعد الإدارية التربوية المقترحة.

- **للإجابة عن السؤال الرابع، والذي ينصّ على: ما درجة ملاءمة القواعد الإدارية التربوية المقترحة لمواجهة السُّمِّية الإدارية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين استناداً إلى الواقع، والاتجاهات**

المعاصرة في الأخلاقيات المهنية من وجهة نظر الخبراء، والمختصين؟ تم عرض القواعد الإدارية التربوية المقترحة لمواجهة السُّمِّية الإدارية في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية، على عدد من المحكّمين وذوي الاختصاص في الجامعات، ووزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، لبيان مدى ملاءمتها للعاملين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين.

4.1.3. المرحلة الرابعة: مرحلة تطوير القواعد الإدارية التربوية:

تم اقتراح قواعد إدارية تربوية مناسبة لمواجهة السُّمِّية الإدارية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين في ضوء نتائج الدراسة الميدانية، وفي ضوء الاتجاهات المعاصرة في الأخلاقيات المهنية، بالاعتماد على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة، وبنائه على شكل خطوات وإجراءات متسلسلة منظمة ومنطقية، بحيث تسهم في مواجهة السُّمِّية الإدارية في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية.

5.1.3. المرحلة الخامسة: تحكيم القواعد الإدارية التربوية المقترحة:

تم التأكد من درجة ملاءمة القواعد الإدارية التربوية المقترحة من خلال عرضها على مجموعة من المحكّمين، والخبراء في مجال الإدارة، والقيادة التربوية (12 محكماً)، للحكم على فاعليتها وإمكانية توظيفها، كما هي واردة في ملحق رقم (6) موضحاً أسماء المحكمين للقواعد الإدارية، ليتّم في ضوء ذلك تقديم القواعد الإدارية للعمل بها في مديريات التربية والتعليم في فلسطين.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

تعرض الباحثة في هذا الفصل النتائج التي توصلت إليها الدراسة، والتي هدفت إلى تقديم قواعد إدارية تربوية مناسبة لمواجهة السُمِّية الإدارية في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية استناداً إلى الواقع والاتجاهات المعاصرة في الأخلاقيات المهنية، من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة على النحو الآتي:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول، والذي ينصّ على: ما درجة شيوع السُمِّية الإدارية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر العاملين فيها؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات مقياس درجة شيوع السُمِّية الإدارية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين، والجدول (1.4) يبين هذه النتائج:

جدول 1.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات مقياس درجة شيوع السُمِّية الإدارية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر العاملين فيها

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	القيادة السّامّة	2.83	0.88	1	متوسطة
3	الأفراد السّامّين	2.72	0.99	2	متوسطة
2	بيئة العمل السّامّة	2.09	0.85	3	منخفضة
4	السلوكات المنحرفة في مكان العمل	1.80	0.89	4	منخفضة
درجة شيوع السُمِّية الإدارية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين		**2.43**	**0.77**	**متوسطة**	

يتضح من الجدول (1.4) أنَّ درجة شيوع السُمِّية الإدارية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين جاءت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (2.43)، وانحراف معياري (0.77)، وتراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (1.80–2.83)، وجاء في الرتبة الأولى المجال الأول: "القيادة السّامّة"، بمتوسط حسابي (2.83)، وانحراف معياري(0.88) وبدرجة متوسطة، ثم المجال الثالث: "الأفراد الساميّن" بمتوسط حسابي (2.72)، وانحراف معياري (0.99) وبدرجة متوسطة، يليه المجال الثاني: " بيئة العمل السّامّة"، بمتوسط حسابي (2.09)، وانحراف معياري(0.85) وبدرجة منخفضة، وجاء في الرتبة الأخيرة المجال الرابع: "السلوكات المنحرفة في مكان العمل"، بمتوسط حسابي (1.80)، وانحراف معياري (0.89) وبدرجة منخفضة.

كما قامت الباحثة باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال من مجالات الدراسة وعلى النحو الآتي:

1.4 مجال القيادة السّامّة

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة القيادة السّامّة في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها، والجدول (2.4) يبين النتائج:

جدول 2.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات افراد عينة الدراسة لدرجة القيادة السّامّة في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها

الرقم	الابعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	القيادة النرجسية	3.14	0.95	1	متوسطة
3	القيادة الاستبدادية	3.10	0.88	2	متوسطة
5	المزاجية	2.88	1.08	3	متوسطة
4	الترويج الذاتي	2.79	1.07	4	متوسطة
2	الإشراف المسيء	2.38	0.98	5	متوسطة
مجال القيادة السّامّة ككل		**2.83**	**0.88**	**متوسطة**	

يتضح من الجدول (2.4) أنَّ درجة مجال القيادة السّامّة في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها كانت متوسطة ككل، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي (2.83) وبانحراف معياري (0.88). وجاءت جميع أبعاد هذا المجال متوسطة الدرجة، وتراوحت المتوسطات الحسابيّة ما بين (2.38–3.14)، وجاء في الرتبة الأولى البُعد الأول: "القيادة النرجسية"، بمتوسط حسابي (3.14) وانحراف معياري (0.95)، وجاء في الرتبة الأخيرة البُعد الثاني: "الإشراف المسيء"، بمتوسط

حسابي (2.38) وانحراف معياري (0.98). والجداول الآتية تبين المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة وفقاً لفقرات كل بُعد من أبعاد المجال.

1.1.4. بُعد القيادة النرجسية:

جدول 3.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات افراد عينة الدراسة على فقرات بُعد القيادة النرجسية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
4	يسعى جاهداً للوصول إلى المناصب العليا.	3.36	1.19	1	متوسطة
2	يرى نفسه أكثر كفاءة من الآخرين.	3.34	1.08	2	متوسطة
1	يُصر على نيل المديح والتقدير بشكل مستمر.	3.17	1.06	3	متوسطة
3	يوظف الآخرين من أجل تحقيق مصالحة الخاصة.	2.68	1.23	4	متوسطة
بُعد القيادة النرجسية ككل		**3.14**	**0.95**	**متوسطة**	

يتضح من الجدول (3.4) أنَّ مستوى بُعد القيادة النرجسية كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.14) وبانحراف معياري(0.95)، أما المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بُعد القيادة النرجسية تراوحت ما بين (2.68–3.36)، وكانت الفقرة التي حصلت على أعلى متوسط حسابي هي الفقرة (4)، والتي تنص على: "يسعى جاهداً للوصول إلى المناصب العليا" بمتوسط حسابي (3.36)، وكانت الفقرة التي حصلت على أقل متوسط حسابي هي الفقرة (3)، والتي تنص على: "يوظف الآخرين من أجل تحقيق مصالحة الخاصة"، بمتوسط حسابي (2.68).

2.1.4. بُعد الإشراف المسيء:

جدول 4.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات افراد عينة الدراسة على فقرات بُعد الإشراف المسيء

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
9	يستمر بتذكير الموظفين بأخطائهم السابقة.	2.53	1.16	1	متوسطة
6	يستخف بمقدرات الموظفين ويقلل من شأنهم.	2.51	1.16	2	متوسطة
5	يكلف الموظفين بمهمات خارج نطاق العمل الرسمي.	2.38	1.08	3	متوسطة
7	يتحدث بسوء عن موظفيه أمام الآخرين.	2.38	1.14	3	متوسطة
8	يستخدم العبارات الساخرة عند تعامله مع الموظفين.	2.26	1.14	5	متوسطة
10	يخبر موظفيه بأنهم غير أكفاء في العمل.	2.22	1.09	6	متوسطة
بُعد الإشراف المسيء ككل		**2.38**	**0.98**	**متوسطة**	

يتضح من الجدول (4.4) أنَّ مستوى بُعد الإشراف المسيء كان متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (2.38) وبانحراف معياري (0.98)، أما المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بُعد الإشراف المسيء تراوحت ما بين (2.22–2.53)، وكانت الفقرة التي حصلت على أعلى متوسط حسابي هي الفقرة (9)، والتي تنص على: "يستمر بتذكير الموظفين بأخطائهم السابقة" بمتوسط حسابي (2.53)، وكانت الفقرة التي حصلت على أقل متوسط حسابي هي الفقرة (10) والتي تنص على: "يخبر موظفيه بأنهم غير أكفاء في العمل" بمتوسط حسابي (2.22).

3.1.4. بُعد القيادة الاستبدادية:

جدول 5.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات افراد عينة الدراسة على فقرات بُعد القيادة الاستبدادية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
14	يلتزم تماماً بتنفيذ القوانين والأنظمة.	3.68	1.04	1	مرتفعة
11	يتخذ جميع القرارات بنفسه بغض النظر عن درجة أهميتها	3.09	1.06	2	متوسطة
13	يتدخل في كيفية أداء الموظفين لمهمات عملهم.	3.00	1.11	3	متوسطة
12	يتجاهل الأفكار التي تتعارض مع آرائه الشخصية.	2.93	1.12	4	متوسطة
15	يجد متعه في ممارسة سلطاته على الآخرين.	2.80	1.24	5	متوسطة
بُعد القيادة الاستبدادية ككل		**3.10**	**0.88**	**متوسطة**	

يتضح من الجدول (5.4) أنَّ مستوى بُعد القيادة الاستبدادية كان متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.10) وبانحراف معياري (0.88)، أما المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بُعد القيادة الاستبدادية تراوحت ما بين (2.80–3.68)، وكانت الفقرة التي حصلت على أعلى متوسط حسابي هي الفقرة (14)، والتي تنص على: "يلتزم تماماً بتنفيذ القوانين، والأنظمة"، بمتوسط حسابي (3.68)، وكانت الفقرة التي حصلت على أقل متوسط حسابي هي الفقرة (15)، والتي تنص على: "يجد متعه في ممارسة سلطاته على الآخرين"، بمتوسط حسابي (2.80).

4.1.4. بُعد الترويج الذاتي:

جدول 6.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات افراد عينة الدراسة على فقرات بُعد الترويج الذاتي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
18	يغير من تصرفاته بمجرد حضور رئيسه الأعلى.	2.87	1.23	1	متوسطة
17	ينكر دائماً مسؤوليته عن الأخطاء التي تحدث في مجال عمله.	2.78	1.15	2	متوسطة
16	ينسب الإنجازات التي يحققها الآخرون لنفسه.	2.76	1.19	3	متوسطة
19	يساعد فقط الموظفين الذي يمكنهم مساعدته في التقدم بالعمل.	2.75	1.16	4	متوسطة
بُعد الترويج الذاتي ككل		**2.79**	**1.07**	**متوسطة**	

يتضح من الجدول (6.4) أنَّ مستوى بُعد الترويج الذاتي كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.79) وبانحراف معياري (1.07)، أما المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بُعد الترويج الذاتي تراوحت ما بين (2.75–2.87)، وكانت الفقرة التي حصلت على أعلى متوسط حسابي هي الفقرة (18)، والتي تنص على: "يغير من تصرفاته بمجرد حضور رئيسه الأعلى"، بمتوسط حسابي (2.87)، وكانت الفقرة التي حصلت على أقل متوسط حسابي هي الفقرة (19)، والتي تنص على: "يساعد فقط الموظفين الذي يمكنهم مساعدته في التقدم بالعمل"، بمتوسط (2.75).

5.1.4. بُعد المزاجية:

جدول 7.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات افراد عينة الدراسة على فقرات بُعد المزاجية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
24	تختلف أساليبه في التعامل مع الموظفين بشكل ملحوظ.	3.00	1.24	1	متوسطة
23	يصعب التعامل معه عندما يكون غاضباً.	2.96	1.17	2	متوسطة
21	ينعكس مزاجه على جو العمل ويؤثر فيه.	2.85	1.21	3	متوسطة
22	يتغيّر مزاجه في العمل.	2.84	1.11	4	متوسطة
20	يغضب في العمل لأسباب غير واضحة.	2.74	1.18	5	متوسطة
بُعد المزاجية ككل		**2.88**	**1.08**	**متوسطة**	

يتضح من الجدول (7.4) أنَّ مستوى بُعد المزاجية كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.88) وبانحراف معياري (1.08)، أما المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بُعد المزاجية تراوحت ما بين (2.74–3.00)، وكانت الفقرة التي حصلت على أعلى متوسط حسابي هي الفقرة (24) والتي تنص على: "تختلف أساليبه في التعامل مع الموظفين بشكل ملحوظ" بمتوسط حسابي (3.00)، وكانت الفقرة التي حصلت على أقل متوسط حسابي هي الفقرة (20)، والتي تنص على: "يغضب في العمل لأسباب غير واضحة"، بمتوسط حسابي (2.74).

2.4 مجال بيئة العمل السّامّة

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة بيئة العمل السّامّة في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها، والجدول (8.4) يبين النتائج:

جدول 8.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات افراد عينة الدراسة لدرجة بيئة العمل السّامّة في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها

الرقم	الابعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
3	النبذ في مكان العمل	2.16	0.97	1	منخفضة
4	الحسد والغيرة في مكان العمل	2.09	0.96	2	منخفضة
2	التنمر في مكان العمل	2.05	0.96	3	منخفضة
1	المضايقة/العدوانية في مكان العمل	2.04	0.97	4	منخفضة
درجة بيئة العمل السّامّة ككل		**2.09**	**0.85**	**منخفضة**	

يتضح من الجدول (8.4) أنَّ درجة مجال بيئة العمل السّامّة في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها جاءت بدرجة منخفضة ككل، وبمتوسط حسابي (2.09) وانحراف معياري (0.85)، وتراوحت المتوسّطات الحسابيّة لأبعاد بيئة العمل السّامّة ما بين (2.04-2.16)، وجاء في الرتبة الأولى البُعد الثالث: "النبذ في مكان العمل"، بمتوسط حسابي (2.16)، وجاء في الرتبة الأخيرة البُعد الأول: "المضايقة/العدوانية في مكان العمل"، بمتوسط حسابي (2.04)، والجداول الآتية تبين المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة وفقاً لفقرات كل بُعد من أبعاد المجال.

1.2.4. بُعد المضايقة/العدوانية في مكان العمل:

جدول 9.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بُعد المضايقة/العدوانية في مكان العمل

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
28	أرى أنَّ هناك موظفاً يتعرض باستمرار للانتقاد والضغط من زملائه.	2.37	1.20	1	متوسطة
27	أتعرض لمعاملة غير عادلة مقارنة مع زملائي في العمل.	2.24	1.19	2	منخفضة
26	يتعمد زملائي التقليل من قيمة آرائي وأهميتها في المناقشات، والاجتماعات.	2.06	1.11	3	منخفضة
25	أتعرض للسخرية من مسؤولي المباشر بشكل متكرر.	1.98	1.06	4	منخفضة
30	أشهد سلوكات عنيفة مثل التهديدات، والترهيب بين الموظفين.	1.92	1.09	5	منخفضة
29	تحصل أحيانًا حالات اعتداء جسدي (دفع، وضرب) بين الموظفين.	1.73	1.01	6	منخفضة
بُعد المضايقة/العدوانية في مكان العمل ككل		**2.04**	**0.97**	**منخفضة**	

يتضح من الجدول (9.4) أنَّ مستوى بُعد المضايقة/العدوانية في مكان العمل ككل كان منخفضاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (2.04) وبانحراف معياري (0.97)، أما المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بُعد المضايقة/العدوانية في مكان العمل تراوحت ما بين (1.73–2.37)، وكانت الفقرة التي حصلت على أعلى متوسط حسابي هي الفقرة (28)، والتي تنص على: "أرى أنَّ هناك موظفاً يتعرض باستمرار للانتقاد، والضغط من زملائه"، بمتوسط حسابي (2.37)، وكانت الفقرة التي حصلت على أقل متوسط حسابي هي الفقرة (29)، والتي تنص على: "تحصل أحيانًا حالات اعتداء جسدي (دفع، وضرب) بين الموظفين"، بمتوسط حسابي (1.73).

2.2.4. بُعد التنمر في مكان العمل:

جدول 10.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات افراد عينة الدراسة على فقرات بُعد التنمر في مكان العمل

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
31	أرى أحياناً موظفاً يهين زميلاً له أمام الآخرين.	2.16	1.09	1	منخفضة
34	أرى أنَّ مديري يستخف بقدراتي، وجهودي في العمل.	2.14	1.11	2	منخفضة
32	أشهد أحيانا مخاطبة المدير للموظفين باستخدام الفاظ وألقاب غير مناسبة.	1.98	1.05	3	منخفضة
33	أتعرض للانتقاد المبالغ فيه من زملائي أو مديري بشكل متعمد.	1.94	1.02	4	منخفضة
بُعد التنمر في مكان العمل ككل		**2.05**	**0.96**	**منخفضة**	

يتضح من الجدول (10.4) أنَّ مستوى بُعد التنمر في مكان العمل ككل كان منخفضاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (2.05) وبانحراف معياري (0.96)، أما المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بُعد التنمر في مكان العمل تراوحت ما بين (1.94–2.16)، وكانت الفقرة التي حصلت على أعلى متوسط حسابي هي الفقرة (31)، والتي تنص على: "أرى أحياناً موظفاً يهين زميلاً له أمام الآخرين" بمتوسط حسابي (2.16)، وكانت الفقرة التي حصلت على أقل متوسط حسابي هي الفقرة (33)، والتي تنص على: "أتعرض للانتقاد المبالغ فيه من زملائي، أو مديري بشكل متعمد"، بمتوسط حسابي (1.94).

3.2.4. بُعد النبذ في مكان العمل:

جدول 11.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات افراد عينة الدراسة على فقرات بُعد النبذ في مكان العمل

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
39	يرفض بعض الزملاء اشراك زميل لهم في بعض مهمات العمل.	2.25	1.08	1	منخفضة
35	أجد أنني مستبعد من الأنشطة الاجتماعية غير الرسمية مع زملائي في العمل.	2.23	1.12	2	منخفضة
36	يتم تجاهلي واستبعادي في أثناء الاجتماعات أو النقاشات المهمة.	2.23	1.16	2	منخفضة
38	يتجنب بعض الزملاء القاء التحية فيما بينهم.	2.09	1.08	4	منخفضة
37	يتجنب زملائي التفاعل معي إلا للضرورة.	2.00	1.08	5	منخفضة
بُعد النبذ في مكان العمل ككل		**2.16**	**0.97**	**منخفضة**	

يتضـــح من الجدول (11.4) أنَّ مســـتوى بُعد النبذ في مكان العمل ككل كان منخفضـــاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (2.16) وبانحراف معياري (0.97)، أما المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراســـة على فقرات بُعد النبذ في مكان العمل تراوحت ما بين (2.00-2.25)، وكانت الفقرة التي حصـــلت على أعلى متوسـط حسـابي هي الفقرة (39) والتي تنص على: "يرفض بعض الزملاء إشـراك زميل لهم في بعض مهمات العمل"، بمتوسـط حسـابي (2.25)، وكانت الفقرة التي حصلت على أقل متوسط حسابي هي الفقرة (37) والتي تنص على: "يتجنب زملائي التفاعل معي إلا للضرورة"، بمتوسط حسابي (2.00).

4.2.4. بُعد الحسد والغيرة في مكان العمل:

جدول 12.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات افراد عينة الدراسة على فقرات بُعد الحسد والغيرة في مكان العمل

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
42	الغيرة من زملائي تحفزني على تحقيق أهدافي.	2.53	1.22	1	متوسطة
41	عند ملاحظة زملائي يحققون ميزات ونجاحات تتفوق عليّ، أسعى للحصول على تلك الفرص لنفسي.	2.16	1.13	2	منخفضة
40	أشعر بالغيرة والغضب عندما أرى نجاح زملائي في العمل.	1.88	1.05	3	منخفضة
43	أسعى أن يفقد زملائي الذين يتفوقون عليّ تفوقهم.	1.80	1.01	4	منخفضة
بُعد الحسد والغيرة في مكان العمل ككل		**2.09**	**0.96**	**منخفضة**	

يتضح من الجدول (12.4) أنَّ مستوى بُعد الحسد، والغيرة في مكان العمل ككل كان منخفضاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (2.09) وبانحراف معياري (0.96)، أما المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بُعد الحسد، والغيرة في مكان العمل تراوحت ما بين (1.80–2.53)، وكانت الفقرة التي حصلت على أعلى متوسط حسابي هي الفقرة (42)، والتي تنص على: "الغيرة من زملائي تحفزني على تحقيق أهدافي"، بمتوسط حسابي (2.53)، وكانت الفقرة التي حصلت على أقل متوسط حسابي هي الفقرة (43)، والتي تنص على: "أسعى أن يفقد زملائي الذين يتفوقون عليّ تفوقهم"، بمتوسط حسابي (1.80).

3.4 مجال الأفراد السّامّين

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال الأفراد السّامّين في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها، والجدول (17.4) يبين النتائج:

جدول 13.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات افراد عينة الدراسة على فقرات مجال الأفراد السّامّين في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
46	يتظاهر بعض الموظفين بالانشغال بينما هو في الواقع لا يفعل أي شيء.	2.91	1.15	1	متوسطة
48	يتجاهل بعض الموظفين القوانين والأنظمة واللوائح.	2.86	1.12	2	متوسطة
47	يتعمد بعض الموظفين العمل ببطء عندما تكون هنالك حاجة للسرعة في إنجاز العمل.	2.71	1.11	3	متوسطة
45	يرفض بعض الموظفين تقديم المساعدة لزملائهم.	2.58	1.07	4	متوسطة
44	يعمل بعض الموظفين على نشر الشائعات بهدف خلق الفوضى وتعطيل العمل.	2.52	1.14	5	متوسطة
درجة مجال الأفراد السّامّين في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية		**2.72**	**0.99**	**متوسطة**	

يتضح من الجدول (13.4) أنَّ درجة مجال الأفراد السّامّين في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها جاءت ككل بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (2.72) وانحراف معياري (0.99). وتراوحت المتوسّطات الحسابيّة لاستجابات أفراد عينة الدّراسة عن فقرات مجال الأفراد السّامّين في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية ما بين (2.52–2.91)، وكانت الفقرة التي

حصلت على أعلى متوسط حسابي هي الفقرة (46)، والتي تنص على: "يتظاهر بعض الموظفين بالانشغال بينما هو في الواقع لا يفعل أي شيء"، بمتوسط حسابي (2.91)، وكانت الفقرة التي حصلت على أقل متوسط حسابي هي الفقرة (44)، والتي تنص على: "يعمل بعض الموظفين على نشر الشائعات بهدف خلق الفوضى، وتعطيل العمل"، بمتوسط حسابي (2.52).

4.4 مجال السلوكات المنحرفة في مكان العمل

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال السلوكات المنحرفة في مكان العمل في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها، والجدول (14.4) يبين النتائج:

جدول 14.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات افراد عينة الدراسة على فقرات مجال السلوكات المنحرفة في مكان العمل في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
55	قمت بالتشكيك في عدالة تقييم أداء زملائي.	1.93	1.06	1	منخفضة
50	أذهب إلى العمل متأخراً دون إذن مسبق.	1.92	0.96	2	منخفضة
51	استخدمت المواد والمعدات (الورق والطابعة وما إلى ذلك) في مكان العمل أكثر من اللازم.	1.86	1.01	3	منخفضة
49	أدعي المرض في بعض الأوقات حتى لا أذهب إلى العمل.	1.80	1.03	4	منخفضة
54	قمت بتوبيخ أحد الموظفين في العمل علناً.	1.72	0.96	5	منخفضة
52	قمت بنشر معلومات سرية علمت بها، تخص موظفاً آخر في العمل وشاركتها مع زملائي.	1.70	0.95	6	منخفضة
53	نشرت الشائعات غير الصحيحة حول زملائي في العمل.	1.64	0.94	7	منخفضة
درجة مجال السلوكات المنحرفة في مكان العمل في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية		**1.80**	**0.89**	**منخفضة**	

يتضح من الجدول (14.4) أنَّ درجة مجال السلوكات المنحرفة في مكان العمل في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها جاءت ككل بدرجة منخفضة، وبمتوسط حسابي (1.80) وانحراف معياري (0.89). وتراوحت المتوسّطات الحسابيّة ما بين (1.64–1.93)، وكانت الفقرة التي حصلت على أعلى متوسط حسابي هي الفقرة (55)، والتي تنص على: "قمت بالتشكيك في عدالة تقييم أداء زملائي"، بمتوسط حسابي (1.93)، وكانت الفقرة التي حصلت على أقل متوسط حسابي هي الفقرة (53)، والتي تنص على: "نشرت الشائعات غير الصحيحة حول زملائي في العمل"، بمتوسط حسابي (1.64).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة شيوع السُّمِّية الإدارية في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية؛ تعزى لمتغيرات (الجنس، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمنطقة التعليمية)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مقياس درجة شيوع السُّمِّية الإدارية في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية؛ تعزى لمتغيرات الجنس، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمنطقة التعليمية، والجدول (15.4) يبين النتائج:

جدول 15.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات افراد عينة الدراسة لدرجة شيوع السُّمِّية الإدارية في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية تعزى لمتغيرات الجنس والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي والمنطقة التعليمية

المتغير	مستويات المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	ذكر	2.54	0.81
	أنثى	2.33	0.71
المسمى الوظيفي	رئيس قسم	2.40	0.80
	موظف	2.44	0.76
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	2.03	0.68
	(5-10) سنوات	2.40	0.53
	أكثر من 10 سنوات	2.49	0.80
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	2.42	0.75
	ماجستير فأعلى	2.45	0.80
المنطقة التعليمية	الشمال	2.33	0.80
	الوسط	2.32	0.73
	الجنوب	2.63	0.74

يبين الجدول (15.4) وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة شيوع السُّمِّية الإدارية في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية؛ تعزى لمتغيرات الجنس، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمنطقة التعليمية. ولمعرفة فيما إذا كانت هذه الفروق

الظاهرية ذات دلالة إحصائية تم استخدام تحليل التباين الخماسي (Five way ANOVA)، والجدول (16.4) يبين النتائج:

جدول 16.4: تحليل التباين الخماسي (Five Way ANOVA) للفروق بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة شيوع السُمِّية الإدارية في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية تعزى لمتغيرات الجنس والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي والمنطقة التعليمية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	حجم الأثر
الجنس	2.275	1	2.275	4.122	.043	.013
المسمى الوظيفي	.330	1	.330	.597	.440	.002
سنوات الخبرة	5.507	2	2.754	4.988	.007	.031
المؤهل العلمي	.038	1	.038	.068	.794	.000
المنطقة التعليمية	4.902	2	2.451	4.440	.013	.027
الخطأ	173.342	314	.552			
الكلي	**187.982**	**321**				

يبين الجدول (16.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) في درجة شيوع السُمِّية الإدارية في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية تعزى لمتغيري المسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، حيث بلغت قيمتي ف (0.597، 0.068) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05).

ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) في درجة شيوع السُمِّية الإدارية في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية؛ تعزى لمتغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والمنطقة التعليمية، حيث بلغت قيم ف (4.122، 4.988، 4.440)، وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وقد بلغ حجم أثر الجنس على درجة شيوع السُمِّية الإدارية (1.3%) وكانت الفروق لصالح الذكور، وقد بلغ حجم أثر سنوات الخبرة على درجة شيوع السُمِّية الإدارية (3.1%)، وقد بلغ حجم أثر المنطقة التعليمية على درجة شيوع السُمِّية الإدارية (2.7%)، ولتحديد لصالح من كانت هذه الفروق تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية والجدولين (21.4 و 22.4) تبين النتائج:

جدول 17.4: نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية للفروق في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة شيوع السُّمِّية الإدارية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين تعزى لسنوات الخبرة

سنوات الخبرة	(5–10) سنوات	أكثر من 10 سنوات
أقل من 5 سنوات	0.37–	*0.56–
(5–10) سنوات	–	0.09–

* دال إحصائيًا عند مستوى الدلالة (0.05)

يبين الجدول (17.4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة شيوع السُّمِّية الإدارية في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية؛ تعزى لسنوات الخبرة، حيث كانت الفروق لصالح الخبرة (أكثر من 10 سنوات) مقارنة بالخبرة (أقل من 5 سنوات).

جدول 18.4: نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة شيوع السُّمِّية الإدارية في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية تعزى للمنطقة التعليمية

المنطقة التعليمية	الوسط	الجنوب
الشمال	0.01	*0.30–
الوسط	–	*0.31–

* دال إحصائيًا عند مستوى الدلالة (0.05)

يبين الجدول (18.4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة شيوع السُّمِّية الإدارية في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية؛ تعزى للمنطقة التعليمية، حيث كانت الفروق لصالح الجنوب مقارنة بالشمال، والوسط.

5.4 تحليل مجالات الاستبانة

للإجابة عن السؤال الثاني تم استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقديرات افراد عينة الدراسة لمجالات درجة شيوع السُّمِّية الإدارية في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية؛ تعزى لمتغيرات الجنس، والمسمى الوظيفي؛ وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمنطقة التعليمية، والجدول (19.4) يبين النتائج:

جدول 19.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات افراد عينة الدراسة لمجالات درجة شيوع السُمِّية الإدارية في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية تعزى لمتغيرات الجنس والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي والمنطقة التعليمية

المتغيرات			القيادة السّامّة	بيئة العمل السّامّة	الأفراد السّامّين	السلوكات المنحرفة في مكان العمل
الجنس	ذكر	المتوسط الحسابي	2.91	2.23	2.70	1.98
		الانحراف المعياري	0.86	0.92	1.00	0.98
	أنثى	المتوسط الحسابي	2.75	1.96	2.73	1.63
		الانحراف المعياري	0.89	0.77	0.98	0.76
المسمى الوظيفي	رئيس قسم	المتوسط الحسابي	2.74	2.09	2.78	1.82
		الانحراف المعياري	0.94	0.85	0.97	0.90
	موظف	المتوسط الحسابي	2.85	2.09	2.70	1.79
		الانحراف المعياري	0.86	0.86	1.00	0.88
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	المتوسط الحسابي	2.38	1.73	2.23	1.54
		الانحراف المعياري	0.86	0.67	1.01	0.79
	(5-10) سنوات	المتوسط الحسابي	2.85	1.98	2.84	1.68
		الانحراف المعياري	0.67	0.70	0.84	0.75
	أكثر من 10 سنوات	المتوسط الحسابي	2.89	2.16	2.76	1.85
		الانحراف المعياري	0.91	0.89	1.01	0.92
المؤهل العلمي	بكالوريوس فما دون	المتوسط الحسابي	2.79	2.11	2.69	1.83
		الانحراف المعياري	0.82	0.86	1.01	0.90
	ماجستير فأعلى	المتوسط الحسابي	2.92	2.03	2.79	1.70
		الانحراف المعياري	1.03	0.84	0.95	0.84
المنطقة التعليمية	الشمال	المتوسط الحسابي	2.62	2.08	2.62	1.83
		الانحراف المعياري	0.87	0.87	1.06	0.91
	الوسط	المتوسط الحسابي	2.82	1.87	2.68	1.58
		الانحراف المعياري	0.92	0.76	1.03	0.76
	الجنوب	المتوسط الحسابي	3.02	2.32	2.84	1.99
		الانحراف المعياري	0.81	0.88	0.88	0.95

يبين الجدول (19.4) وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية لتقديرات افراد عينة الدراسة لدرجة مجالات شيوع السُمِّية الإدارية في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية؛ تعزى لمتغيرات الجنس، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمنطقة التعليمية، ولمعرفة فيما إذا كانت هذه الفروق الظاهرية ذات دلالة إحصائية تم استخدام تحليل التباين المتعدد (Multivariate Analysis of Variance – MANOVA)، والجدول (20.4) يبين النتائج:

جدول 20.4: تحليل التباين المتعدد (MANOVA) للفروق في تقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات درجة شيوع السُّمِّية الإدارية في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية تعزى لمتغيرات الجنس والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي والمنطقة التعليمية

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الاحصائية	حجم الأثر
الجنس	القيادة السّامّة	1.769	1	1.769	2.396	0.123	0.008
	بيئة العمل السّامّة	3.594	1	3.594	5.312	0.022	0.017
	الأفراد السّامّين	0.363	1	0.363	0.374	0.541	0.001
	السلوكات المنحرفة في مكان العمل	6.635	1	6.635	9.024	0.003	0.028
المسمى الوظيفي	القيادة السّامّة	0.964	1	0.964	1.306	0.254	0.004
	بيئة العمل السّامّة	0.227	1	0.227	0.336	0.563	0.001
	الأفراد السّامّين	0.384	1	0.384	0.396	0.529	0.001
	السلوكات المنحرفة في مكان العمل	0.087	1	0.087	0.118	0.731	0.000
سنوات الخبرة	القيادة السّامّة	5.843	2	2.921	3.957	0.020	0.025
	بيئة العمل السّامّة	6.514	2	3.257	4.815	0.009	0.030
	الأفراد السّامّين	7.578	2	3.789	3.912	0.021	0.024
	السلوكات المنحرفة في مكان العمل	4.165	2	2.083	2.832	0.060	0.018
المؤهل العلمي	القيادة السّامّة	0.699	1	0.699	0.947	0.331	0.003
	بيئة العمل السّامّة	0.146	1	0.146	0.215	0.643	0.001
	الأفراد السّامّين	0.402	1	0.402	0.415	0.520	0.001
	السلوكات المنحرفة في مكان العمل	0.574	1	0.574	0.780	0.378	0.002
المنطقة التعليمية	القيادة السّامّة	5.719	2	2.860	3.873	0.022	0.024
	بيئة العمل السّامّة	8.773	2	4.386	6.484	0.002	0.040
	الأفراد السّامّين	2.007	2	1.003	1.036	0.356	0.007
	السلوكات المنحرفة في مكان العمل	6.437	2	3.219	4.378	0.013	0.027
الخطأ	القيادة السّامّة	231.810	314	0.738			
	بيئة العمل السّامّة	212.414	314	0.676			
	الأفراد السّامّين	304.155	314	0.969			
	السلوكات المنحرفة في مكان العمل	230.870	314	0.735			
الكلي	القيادة السّامّة	248.946	321				
	بيئة العمل السّامّة	233.945	321				
	الأفراد السّامّين	315.923	321				
	السلوكات المنحرفة في مكان العمل	251.571	321				

يبين الجدول (20.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) في درجة مجالات شيوع السُمِّية الإدارية في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية؛ تعزى لمتغيري المسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، حيث كانت قيم ف غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05).

وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) في مستوى مجالي شيوع السُمِّية الإدارية في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية (القيادة السّامّة، والأفراد السّامّين)؛ تعزى لمتغير الجنس، حيث كانت قيم ف غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05). ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) في مستوى مجالي شيوع السُمِّية الإدارية في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية (بيئة العمل السّامّة، والسلوكات المنحرفة في مكان العمل) تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، حيث كانت قيم ف دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05).

وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) في مستوى مجال (السلوكات المنحرفة في مكان العمل)؛ تعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة ف (2.832) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05). ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) في مستوى مجالات شيوع السُمِّية الإدارية في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية (القيادة السّامّة، وبيئة العمل السّامّة، والأفراد السّامّين)، تعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث كانت قيم ف دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، ولتحديد لصالح من كانت هذه الفروق تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية، والجدول (21.4) يبين النتائج.

جدول 21.4: نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة في درجة مجالات شيوع السُمِّية الإدارية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين تعزى لسنوات الخبرة

المجالات	سنوات الخبرة	(5-10) سنوات	أكثر من 10 سنوات
القيادة السّامّة	أقل من 5 سنوات	-0.47*	-0.51*
	(5-10) سنوات	-	-0.03
بيئة العمل السّامّة	أقل من 5 سنوات	-0.26	-0.44*
	(5-10) سنوات	-	-0.18
الأفراد السّامّين	أقل من 5 سنوات	-0.61*	-0.53*
	(5-10) سنوات	-	0.08

* دال إحصائيًا عند مستوى الدلالة (0.05)

يبين الجدول (21.4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة مجال بيئة العمل السّامّة في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية؛ تعزى لسنوات الخبرة، حيث كانت الفروق لصالح الخبرة (أكثر

من 10 سنوات)، مقارنة بالخبرة (أقل من 5 سنوات). ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة مجال القيادة السّامّة، ومجال الأفراد السّامّين في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية، تعزى لسنوات الخبرة، حيث كانت الفروق لصالح الخبرة (أكثر من 10 سنوات)، والخبرة (5–10 سنوات)، مقارنة بالخبرة (أقل من 5 سنوات).

كما بين الجدول (20.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) في مستوى مجال (الأفراد السّامّين)، تعزى لمتغير المنطقة التعليمية، حيث بلغت قيمة ف (1.036) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05). ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) في مستوى مجالات شيوع السُّمِّية الإدارية في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية (القيادة السّامّة، وبيئة العمل السّامّة، والسلوكات المنحرفة في مكان العمل)؛ تعزى لمتغير المنطقة التعليمية، حيث كانت قيم ف دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، ولتحديد لصالح من كانت هذه الفروق تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية، والجدول (22.4) يبين النتائج.

جدول 22.4: نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة في درجة مجالات شيوع السُّمِّية الإدارية في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية تعزى للمنطقة التعليمية

المجالات	المنطقة التعليمية	الوسط	الجنوب
القيادة السّامّة	الشمال	0.20–	0.39–*
	الوسط	–	0.19–
بيئة العمل السّامّة	الشمال	0.21	0.24–
	الوسط	–	0.45–*
السلوكات المنحرفة في مكان العمل	الشمال	0.24	0.17–
	الوسط	–	0.41–*

*** دال إحصائيًا عند مستوى الدلالة (0.05)**

يبين الجدول (22.4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة مجال القيادة السّامّة في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية تعزى للمنطقة التعليمية، حيث كانت الفروق لصالح الجنوب مقارنة بالشمال.

كما يوضح الجدول (22.4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة مجال بيئة العمل السّامّة ومجال السلوكات المنحرفة في مكان العمل في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية؛ تعزى للمنطقة التعليمية، حيث كانت الفروق لصالح الجنوب مقارنة بالوسط.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي ينص على: ما القواعد الإدارية التربوية المناسبة لمواجهة السُّمِّية الإدارية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين استناداً إلى الواقع والاتجاهات المعاصرة في الأخلاقيات المهنية؟

للإجابة عن هذا السؤال، قامت الباحثة ببناء القواعد الإدارية التربوية لمواجهة السُّمِّية الإدارية في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية استناداً إلى الواقع، والاتجاهات المعاصرة في الأخلاقيات المهنية وفقاً للخطوات الآتية:

- مراجعة الأدب النظري، والدراسات السابقة ذات الصلة للاسترشاد بهما في بناء القواعد، وتحديد النقاط الجوهرية، والركائز الأساسية لبناء القواعد التربوية المناسبة، وبخاصة الأخلاقيات المهنية.
- مسح درجة شيوع السُّمِّية الإدارية في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية، وتحليل استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الأداة المستخدمة في هذه الدراسة.
- التحقق من صدق البناء، حيث تم استخراج قيم معاملات ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين كل مجال من مجالات أداة الدراسة، والدرجة الكلية للأداة، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول (23.4):

جدول 23.4: معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات كل مجال بالدرجة الكلية للأداة

المجال	عدد الفقرات	معامل الارتباط
القيادة السّامّة	24	0.93**
بيئة العمل السّامّة	19	0.95**
الأفراد السّامّين	5	0.78**
السلوكات المنحرفة في مكان العمل	7	0.76**

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

يتضح من الجدول (23.4) أنَّ جميع مجالات الأداة مرتبطة ارتباطاً ذا دلالة إحصائية مع الدرجة الكلية للأداة عند مستوى الدلالة (0.01).

كما قامت الباحثة بحساب معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات كل مجال من مجالات أداة الدراسة بالدرجة الكلية للمجال، وبالأداة ككل، والجدول (24.4) يوضح ذلك:

جدول 24.4: معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات كل مجال بالدرجة الكلية للأداة وبالأداة ككل

المجال	الفقرة	معامل الارتباط بين الفقرة والمجال	معامل الارتباط بين الفقرة والاداة	الفقرة	معامل الارتباط بين الفقرة والمجال	معامل الارتباط بين الفقرة والاداة
القيادة السّامّة	1	.706**	.616**	13	.776**	.718**
	2	.628**	.534**	14	.778**	.727**
	3	.757**	.732**	15	.839**	.713**
	4	.734**	.614**	16	.775**	.748**
	5	.763**	.795**	17	.834**	.755**
	6	.873**	.834**	18	.867**	.801**
	7	.826**	.840**	19	.840**	.818**
	8	.867**	.842**	20	.881**	.829**
	9	.826**	.789**	21	.877**	.801**
	10	.834**	.835**	22	.863**	.786**
	11	.836**	.782**	23	.796**	.697**
	12	.814**	.743**	24	.869**	.752**
بيئة العمل السّامّة	25	.810**	.791**	35	.755**	.708**
	26	.862**	.860**	36	.798**	.784**
	27	.854**	.836**	37	.884**	.798**
	28	.816**	.817**	38	.823**	.742**
	29	.835**	.759**	39	.855**	.817**
	30	.891**	.865**	40	.752**	.668**
	31	.830**	.812**	41	.561**	.516**
	32	.878**	.841**	42	.498**	.429**
	33	.864**	.815**	43	.741**	.676**
	34	.818**	.834**			
الأفراد السّامّين	44	.851**	.672**	47	.928**	.747**
	45	.939**	.719**	48	.897**	.697**
	46	.940**	.711**			
السلوكات المنحرفة في مكان العمل	49	.868**	.645**	53	.883**	.647**
	50	.888**	.650**	54	.890**	.721**
	51	.885**	.625**	55	.878**	.753**
	52	.924**	.683**			

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

يتضح من الجدول (24.4) أنَّ قيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للاستبانة تراوحت بين (0.429-0.865)، أما ارتباط الفقرات بالمجال الذي تنتمي إليه فقد تراوحت بين (0.498-0.940)، وتم اعتماد أن يكون معامل ارتباط الفقرة بالمجال الذي تنتمي إليه أعلى من (0.30)، وبذلك كانت جميع فقرات الأداة مرتبطة ارتباطاً ذا دلالة إحصائية، مما يدل على صدق البناء.

وبناء على ما تقدم، تم بناء القواعد الإدارية التربوية المناسبة لمواجهة السُمِّية الإدارية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين على النحو الآتي:

اسم القواعد: قواعد (وجدان هلسة،2025) الإدارية التربوية المقترحة لمواجهة السُمِّية الإدارية في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية استناداً إلى الواقع، والاتجاهات المعاصرة في الأخلاقيات المهنية.

- **تمهيد:**

تعد مديريات التربية والتعليم واحدة من أهم الركائز التي يعتمد عليها النظام التربوي الفلسطيني، فهي الحلقة الوسطى بين الإدارة العليا في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية من جهة، وبين الإدارة التنفيذية (المدارس) من جهة أخرى؛ ونظراً لأهمية الدور الذي تؤديه مديريات التربية والتعليم في تحقيق الأهداف التربوية للنظام التربوي الفلسطيني، وفي تطبيق السياسات التربوية، وتحويلها إلى مشروعات، وخطط، وبرامج، فإنَّ أداءها يعتمد بشكل كبير على تطبيق القواعد الإدارية التربوية التي تحدد، وتوجه الأنماط السلوكية، والتصرفات المقبولة للعاملين فيها، فهي تمثل الإطار العام الذي يحدد الإجراءات، والخطوات التي تتخذها مديريات التربية والتعليم لتحسين بيئة العمل، وتقليل الأنماط السلوكية السلبية، بهدف إيجاد بيئة عمل صحية تساعد على تحسين الأداء، وتحقيق الأهداف التعليمية بشكل أفضل.

والسُمِّيَّة الإدارية (Administrative Toxicity)، التي تتسم بالتصرفات غير المرغوب فيها، مثل: سلوك النبذ في مكان العمل، والفظاظة، والتنافس السلبي، والصراخ، والتوترات المستمرة، والضغوطات، وضعف في التواصل بين أفراد الفريق، وانتشار القيل، والقال بينهم، واستغلال السلطة لتحقيق أهداف شخصية على حساب المصلحة العامة، والمحسوبية، وسوء المعاملة، والتعنيف اللفظي والمعنوي وغيرها. والتي أظهرت نتائج هذه الدارسة أنها تنتشر بدرجة متوسطة في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية، ونظراً لخطورتها على جميع أركان العمل في مديريات التربية والتعليم، كان لا بُدَّ من وجود قواعد إدارية تربوية مناسبة وفاعلة للتعامل معها؛ بهدف تقليل درجة شيوع السُمِّية الإدارية لدى مديريات التربية والتعليم الفلسطينية، وتحسين الممارسات الإدارية بما ينعكس إيجابياً على جودة التعليم ومخرجاته في المجتمع الفلسطيني.

وانطلاقا من ذلك، سعت الباحثة إلى تطوير قواعد إدارية تأمل أن يكون لها دور في مواجهة السُمِّية الإدارية في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية، والحد منها.

- **مبررات اقتراح القواعد الإدارية التربوية لمواجهة السُمِّية الإدارية في مديريات التربية والتعليم:**

قامت الباحثة بتطوير القواعد الإدارية التربوية لمواجهة السُمِّية الإدارية في مديريات التربية والتعليم انطلاقاً من المبررات الآتية:

- كشفت الدراسات السابقة العربية، والأجنبية منها، والادب التربوي عن العديد من مظاهر السُمِّية الإدارية في المؤسسات بشكل عام كدراسة شارما (Sharma, 2017)، والمؤسسات التربوية بشكل خاص، كدراسة أغوا (Agwa, 2018)، وانعكاسات هذه المظاهر بشكل سلبي على الأداء العام، والرضا الوظيفي، والانتماء التنظيمي، والثقة التنظيمية، ونية البقاء لدى الموظفين، والالتزام التنظيمي للموظفين، والروح المعنوية.
- أظهرت نتائج الدراسة الحالية أنَّ هناك درجة متوسطة لشيوع السُمِّيَّة الإدارية في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية متمثلة بأبعادها (القيادة السّامّة، وبيئة العمل السّامّة، والأفراد السّامّين، والسلوك المنحرف في مكان العمل)، ما يستدعي تضافر كافة الجهود من الباحثين، والمسؤولين في وزارة التربية والتعليم العالي، ومديريات التربية والتعليم لمعالجة هذه الظاهرة قبل استفحالها بشكل أكبر داخل مديريات التربية والتعليم، ومدارسها.
- زيادة الوعي لدى المسؤولين في وزارة التربية والتعليم العالي، ومديرياتها، بمفهوم السُمِّية الإدارية، وأبعادها، وآثارها، واستراتيجيات التعامل معها.
- مواجهة الآثار المرتبطة بالسُمِّية الإدارية، والتي أشارت إليها الدراسات السابقة مثل: انخفاض الأداء العام، والرضا الوظيفي، وزيادة معدل الدوران بين العاملين، في بعض المؤسسات، والتي تؤثر بشكل سلبي على بيئة العمل وفاعلية الأداء، وذلك من خلال التقليل من الممارسات السلبية، وتعزيز السلوك الإيجابي داخل المؤسسات التربوية، وفق ما أشارت إليه الدراسات كدراسة ليت (Leet, 2011).
- توحيد كافة الجهود بين وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، ومديرياتها من أجل إحداث توازن بين ما هو مشرع في الأنظمة، والقوانين، والتعليمات، وبين ما هو مطبق في واقع الميدان التربوي.
- الحاجة إلى بناء قدرات المسؤولين، والعاملين في وزارة التربية والتعليم العالي، ومديرياتها، ومدارسها على استراتيجيات التعامل مع السُمِّية الإدارية، لتفادي زيادة درجة شيوعها داخل مديريات التربية والتعليم.
- رفع جودة الخدمات المقدمة للمستويات التنفيذية(المدارس) التابعة لمديريات التربية والتعليم، من خلال توفير بيئة عمل قائمة على النزاهة، والعدالة، وتحفيز العاملين، وتحسين مستويات الأداء، والذي بدوره يحسن جودة التعليم.
- زيادة الكفاءة الإدارية داخل مديريات التربية والتعليم، من خلال تطوير القواعد التي تحد من الممارسات السلبية التي تؤدي إلى التسيب الإداري، وإهدار الموارد، وتقليل الكفاءة.

- تعزيز رفاهية العاملين داخل مديريات التربية والتعليم من خلال مواجهة بيئات العمل السّامّة، وتوفير بيئات عمل آمنة، وعادلة تحفز الإبداع والإنتاجية.
- تعزيز الالتزام بأخلاقيات المهنة، ومدونة السلوك في مديريات التربية والتعليم، من خلال تطبيق معايير النزاهة، والشفافية في جميع العمليات، والقرارات الإدارية، والتربوية، والعمل على نشر ثقافة الاحترام المتبادل، والمهنية في التعامل مع جميع المعنين بقطاع التعليم.
- تعزيز الثقة بمديريات التربية والتعليم الفلسطينية من خلال تعزيز الممارسات الأخلاقية داخلها، إذ قد تؤدي الممارسات الإدارية السلبية إلى زعزعة ثقة وزارة التربية والتعليم العالي، والمجتمع المحلي، وأولياء الأمور، والطلبة في مديريات التربية والتعليم؛ مما يعزز أهمية تطبيق قواعد واضحة مبنية على النزاهة، والمساءلة، تؤدي إلى تعزيز مصداقية مديريات التربية والتعليم لدى المجتمع المحلي.

- **أهداف القواعد الإدارية التربوية المقترحة:**

تهدف القواعد الإدارية التربوية المقترحة لمواجهة السُّمِّية الإدارية في مديريات التربية والتعليم إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- زيادة الوعي بمفهوم السُّمِّية الإدارية وأبعادها والآثار المترتبة عليها في مديريات التربية والتعليم، عن طريق تطبيق دراسات استطلاعية تقيس ذلك قبل تطبيق القواعد الإدارية وبعدها.
- تفعيل استراتيجيات التعامل مع السُّمِّية الإدارية في مديريات التربية والتعليم، وتجنب الآثار السلبية للسُّمِّيَّة الإدارية، والحد منها.
- تحسين الأنظمة، والقوانين، واللوائح التي تساعد في الحد من السلوك غير الأخلاقي داخل مديريات التربية والتعليم.
- تحسين كفاءة الطواقم الإدارية داخل مديريات التربية والتعليم للتعامل مع السُّمِّية الإدارية.
- تعزيز العمل بالمواد الواردة في مدونة السلوك، وأخلاقيات الوظيفة العامة الفلسطينية، لمعالجة السلوك غير الأخلاقي داخل مديريات التربية والتعليم.
- تعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية التي تعزز القيم الإيجابية كالنزاهة، والشفافية، والعدالة، والمساءلة بين العاملين، للحد من السلوكات السلبية في مديريات التربية والتعليم.
- تقليل الخلافات بين العاملين، وزيادة الرضا الوظيفي لديهم، من خلال وجود معاملة عادلة، ومتكافئة للجميع داخل مديريات التربية والتعليم.
- تعزيز الرقابة الإدارية على الأداء، بهدف تعزيز المساءلة، والحد من الممارسات السلبية.

- تعزيز الثقة بين القادة، والمرؤوسين، وتحسين جودة الخدمات الإدارية المقدمة من مديريات التربية.

- **حدود تطبيق القواعد الإدارية التربوية المقترحة:**

تطبق هذه القواعد على جميع العاملين في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية، بمختلف مستوياتهم الإدارية، بدءاً من مدير عام التربية والتعليم، ومديري الوحدات (نواب مدير عام التربية)، ورؤساء الأقسام، وصولاً إلى الموظفين بمختلف مسمياتهم الوظيفية، بوصفهم المسؤولين عن تنفيذ سياسات وزارة التربية والتعليم، وتطبيقها في الإدارة التنفيذية(المدارس).

- **عناصر القواعد الإدارية المقترحة لمواجهة السُّمِّية الإدارية في مديريات التربية والتعليم:**

- **مفهوم السُّمِّية الإدارية (Administrative Toxicity):** وهي مجموعة الممارسات وأنماط السلوك السلبية في العمل الإداري مثل سوء استخدام السلطة، والتنمر، والحسد، والنميمة، وضعف التواصل، والتمييز غير العادل بين العاملين، وانعدام علاقات العمل الجيدة بين الزملاء، والغيرة المفرطة، وعدم الامتثال للقرارات المتخذة، والتغيب المتكرر عن العمل، مما يؤدي إلى إيجاد بيئة عمل غير صحية، تعمل على خفض مستوى الروح المعنوية لدى العاملين؛ مما يؤثر سلباً في أداء المؤسسة، ومقدرتها على تحقيق أهدافها.

- **مصادر/ مجالات السُّمِّية الإدارية:** وفق ما ورد في الأدب التربوي، والدراسات السابقة فقد تعدد مصادر السُّمِّية الإدارية وتنوعت وفق المجالات الآتية:

- **القيادة السّامّة (Toxic Leadership):** ويقصد بها السلوكات والأفعال السلبية، والضارة، التي يسلكها القادة عند تعاملاتهم مع مرؤوسيهم مثل: السخرية، والتهميش، والاستغلال، والترهيب، والتسلط، ورفض الاستماع إلى وجهات نظر الآخرين، وهذه السلوكات الضارة تؤثر بشكل كبير على الموظفين؛ مما ينتج عنه انخفاض الرضا الوظيفي، وتراجع مستويات الأداء، وضعف ثقة العاملين بأدوارهم؛ مما يؤدي إلى تدهور الأداء العام في المؤسسة.
- **بيئة العمل السّامّة (Toxic Work Environment):** وهي البيئة التي تبرز فيها العلاقات الاجتماعية السلبية كالفظاظة، والجشع، والنبذ في مكان العمل، والتنمر، والتهديد، والمضايقة، ونشر الشائعات، بحيث تؤدي إلى التوتر والإجهاد وانخفاض الإنتاجية.
- **الموظفون السّامّون (Toxic Employees):** وهم القادة، أو العاملون الذي يسببون تأثيراً سلبياً على بيئة العمل من خلال سلوكاتهم السلبية في العمل كالتقليل من شأن الآخرين، والمحاباة، والتمييز، والتسلط، والنقد السلبي المستمر، ونشر الشائعات، وعدم الالتزام بالقواعد.
- **السلوكات غير الأخلاقية في مكان العمل (Unethical Behavior in the Workplace) :** وهي السلوكات التي يمنع على العاملين في مديريات التربية والتعليم الإتيان بها في مكان العمل،

وتشمل النميمة، والقيل، والقال، وافشاء أَسرار المؤسسة، والسرقة، والاختلاس، والتمارض في العمل، والمماطلة، والتأجيل، وإساءة استخدام موارد المنظمة.

- **استراتيجيات التعامل مع السُّمِّية الإدارية:**

هناك عدد من الاستراتيجيات التي يمكن لمديري التربية والتعليم اللجوء اليها للتعامل مع السُّمِّية الإدارية ومنها:

- **استراتيجية وقائية (Preventive Strategies):**

في هذه الاستراتيجية تحاول المؤسسة منع دخول السُّمِّيَّة من الأساس، من خلال إنشاء ثقافة عمل ترتكز على احترام حقوق الأفراد، وتعزيز الإبداع، والولاء، وذلك من خلال اختيار العاملين في مديريات التربية والتعليم بناء على مواقفهم، ومهاراتهم، وتطويرهم المستمر، ووضع السياسات الواضحة، والمحددة ضد السلوكات السلبية، مثل: وضع سياسات واضحة ضد التنمر، وضد التحرش، حيث يعدُّ وجود سياسة تنظيمية واضحة، ومحددة، تظهر فيها اللوائح، والتشريعات التي تحدد كيفية معالجة النزاعات، والسلوكات غير المقبولة، والتي تكون في الغالب مدونة، ومنشورة، وذلك بهدف أن يكون كل فرد في المنظمة على علم بحقوقه، وواجباته، بالإضافة إلى وجود آليات واضحة للإبلاغ عن السلوكات غير اللائقة، مثل: صناديق الاقتراحات السرية، ولجان التظلمات الداخلية، والمتابعة الحثيثة، وإصدار العقوبات الواضحة للتظلمات، كما أنَّ التواصل المستمر بين القادة، والموظفين، يؤدي إلى الحفاظ على ثقافة عمل إيجابية، مما يجعل من السهل على الموظفين التعبير عن مخاوفهم، أو مشكلاتهم قبل أن تتفاقم، ويجعل من السهل تحديد المشكلات، ومعالجتها قبل أن تتحول إلى سلوكات سامّة قد تؤدي إلى السُّمِّيَّة.

- **استراتيجية تدخلية (Intervention Strategies):**

يعدُّ التأخر في معالجة المشكلات من أسباب تفاقم السُّمِّيَّة؛ لذا فإن التدخل في الوقت والمكان المناسب له دوره في معالجة أي سلوك سامّ. يتم تطبيق هذه الاستراتيجية عند ظهور السُّمِّيَّة، عن طريق اتخاذ إجراءات تنظيمية ضد الأشخاص السّامّين أو المتسببين بالسُّمِّيَّة، من خلال استخدام فرق متخصصة بذلك، أو توظيف استشاريين لتحليل الوضع، واتخاذ التدابير اللازمة لإعادة الأمور إلى نصابها، ويكون الهدف في هذه الاستراتيجية منع تفاقمها داخل المنظمة مثل: التحقيق في الشكاوى المقدمة حول السلوكات السّامّة، واتخاذ الإجراءات بحقها في الوقت، والمكان، والزمان المناسب لها.

- **استراتيجية علاجية/ تحفيزية (Restorative Strategies):**

تعتمد هذه الاستراتيجية على تقديم الدعم النفسي، والمعنوي للموظفين المتضررين من السُّمِّيَّة بعد حدوثها، بهدف تحفيزهم وإعادة بناء ثقتهم بالمؤسسة مرة أخرى، وتحسين حالتهم النفسية. مثل: تقديم

خدمات إرشادية نفسية للموظفين المتضررين، والقيام بالأنشطة الجماعية لتعزيز الروح المعنوية، والثقة بين الموظفين، وإعادة تنظيم الهياكل الإدارية للمؤسسة، بحيث تؤدي إلى خلق فرص جديدة للتطوير، والابتكار داخلها، والتشجيع على الحوار المفتوح، بحيث يسمح للموظفين بمشاركة آرائهم دون الخوف من العواقب السلبية، والقيادة بالقدوة، حيث يرسل القادة الذين يجعلون من أنفسهم قدوة لموظفيهم في سلوكاتهم، رسائل ضمنية حول القيم والسلوكات المرغوبة، فالقادة الذي يمارسون سلوكات إيجابية مثل: العدل، والمساوة، والاحترام، والتواضع، والمقدرة على الاعتراف بالأخطاء، ودعم الموظفين، والعمل على إشراكهم في القرارات، يعززون بيئة عمل إيجابية، ويشكلون نماذج يحتذى بها من التابعين. بمعنى أنَّ القادة يظهرون الصفات التي يرغبون في أن يتبناها موظفوهم؛ مما يقلل من احتمالية ظهور السُّمِّيَّة.

وفي ضوء استراتيجيات التعامل مع السُّمّية الإدارية الموضحة أعلاه، قامت الباحثة بوضع القواعد الإدارية التربوية المناسبة وتقسيمها إلى الأبعاد الثلاثة الآتية:

– **البُعد الأول: القواعد الإدارية الوقائية لمواجهة السُّمِّية الإدارية في مديريات التربية والتعليم:** والتي تهدف إلى منع ظهور السلوكات السلبية وتخفيفها في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية من خلال وضع قواعد تحول دون ذلك.

– **البُعد الثاني: القواعد الإدارية التدخلية لمواجهة السُّمِّية الإدارية في مديريات التربية والتعليم:** والتي تهدف إلى معالجة السلوكات بمجرد اكتشافها، وتمنع تأثيرها على الأداء العام في المديريات

– **البُعد الثالث: القواعد الإدارية العلاجية/التحفيزية والداعمة لمواجهة السُّمِّية الإدارية في مديريات التربية والتعليم:** والتي تهدف إلى تعزيز السلوكات الإيجابية داخل مديريات التربية والتعليم، من أجل إيجاد بيئة عمل صحية تقدم الدعم النفسي، والمعنوي للمتضررين، وتعزز القيم الأخلاقية، والسلوكات الإيجابية، كالإخلاص في العمل، والتعاون، وتبادل الخبرات.

- **محتوى القواعد الإدارية المقترحة لمواجهة السُّمِّية الإدارية في مديريات التربية والتعليم:**

في ضوء ما سبق، فإنَّ القواعد الإدارية المقترحة للتعامل مع السُّمِّية الإدارية في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية تضمنت مجموعة من العبارات، والتي توزعت وفق الأبعاد على النحو الآتي:

البُعد الأول: القواعد الإدارية الوقائية لمواجهة السُّمِّية الإدارية في مديريات التربية والتعليم:

– تحديد معايير موضوعية قائمة على الاختيار حسب الكفاءة، والنزاهة في الاختيار عند توظيف القادة داخل مديريات التربية والتعليم من مديرين عامين، ومديري الوحدات (نواب مدير عام التربية)، ورؤساء الأقسام.

- وضع معايير لتقييم القادة في مديريات التربية والتعليم من مديرين عامين، ومديري الوحدات (نواب مدير عام التربية)، ورؤساء الأقسام، وتشمل القدرة على بناء فرق عمل إيجابية.
- منع القادة من استغلال العاملين معهم لتحقيق مصالحهم الشخصية، من خلال وضع القوانين، والأنظمة الخاصة بذلك.
- وضع معايير لتقييم السلوكات الأخلاقية للعاملين، وتطورهم المهني، وربطها بالإنجازات الفعلية كجزء من بنود تقييم الأداء السنوي.
- تحديد سياسات واضحة تتعلق بتقديم التغذية الراجعة للأداء، وبشكل يسهم في تحسين أداء العاملين ويرفع من مقدراتهم.
- تزويد كافة العاملين بالوصف الوظيفي لأعمالهم بشكل واضح، وشفاف لضمان أداء العاملين واجباتهم الرسمية بكفاءة، ودقة.
- وضع تعليمات تلزم القادة بتفويض بعض الصلاحيات الممنوحة لهم للعاملين معهم، لضمان مشاركة الجميع.
- وضع السياسات التي تحد من تدخلات القادة في تنفيذ المهام اليومية للموظفين.
- تطوير سياسات تهدف إلى تعزيز المرونة في تطبيق القوانين بما يتلاءم وظروف كل موقف.
- بناء قدرات القادة بمهارات تتعلق بإدارة الفريق، والتعاون، وإدارة الغضب، والتعامل مع ضغوط العمل، وحل النزاعات بين أعضاء الفريق.
- تعزيز دور اللجان الرقابية، وقسم ضبط الأداء المدرسي؛ لضمان جودة القرارات الإدارية المتخذة، وانسجامها مع الأهداف العامة للمديرية، وليس المصالح الشخصية للأفراد.
- إقرار لائحة واضحة، ومحددة بالعقوبات الخاصة بالسلوكات السلبية داخل مديريات التربية مثل إقرار قوانين تمنع نشر الشائعات، وتحدد عقوبة واضحة لكل من يخالف ذلك.
- تنظيم أنشطة جماعية تشجع على التنافس الإيجابي البناء بدلاً من الغيرة، والتنافس السلبي.
- تشجيع تبادل الخبرات بين الموظفين.
- مشاركة العاملين في مديريات التربية والتعليم في برامج تدريبية، تعزز ثقافة التعاون، والاحترام المتبادل بين العاملين.
- تشجيع الموظفين على تقديم المقترحات الخاصة بالعمل، والإبلاغ عن الشائعات والسلوكات السلبية، وضغوطات العمل، من خلال إنشاء قنوات اتصال تتيح لهم الإبلاغ من خلالها دون الشعور بالخوف من أي رد فعلي سلبي تجاههم.
- إجراء استطلاعات دورية للرأي للكشف عن درجة رضا العاملين عن بيئة العمل، وعن وجود السلوكات السلبية داخل مديريات التربية والتعليم.

- وضع آليات محددة وواضحة لعمليات المتابعة والتقييم للسلوكات السلبية داخل مديريات التربية والتعليم كإنشاء اللجان المختصة بتحديد، السلوكات السلبية ومتابعتها وتقييمها، وتقديم التوصيات الخاصة بها للجهات ذات العلاقة بالمديرية.
- نشر قصص نجاح حقيقية، وملهمة لأفراد في المؤسسة تمكنوا من التغلب على التحديات، وتحقيق النجاح، وكانوا مثالاً يحتذى به في العمل الإيجابي، والتعاون عن طريق نشرها عبر مواقع التواصل الاجتماعي الخاصة بالمؤسسة.

البُعد الثاني: القواعد الإدارية التدخلية لمواجهة السُمّية الإدارية في مديريات التربية والتعليم:

- تقديم الدعم، والتوجيه، والإسناد للقادة في مديريات التربية والتعليم لتعزيز ثقتهم بأنفسهم.
- اعتماد نتائج تقييم السلوك العام للموظف، ضمن بنود المنافسة للترقيات الوظيفية.
- ضبط توزيع المهمات الوظيفية على العاملين في مديريات التربية والتعليم وفق الأوصاف الوظيفية المحددة للحد من تداخل الصلاحيات، والمهمات، وتقليل الصراعات بين الموظفين.
- التحقيق في أساليب تعامل القادة مع الموظفين، وتصويب الأساليب السلبية منها، واتّخاذ إجراءات إدارية ملموسة، تجاه القادة الذين يتحدثون، أو يعاملون العاملين معهم بسوء.
- تدريب القادة على أهمية تفويض الصلاحيات، وتقييم أداء العاملين، وطرق تقديم التغذية الراجعة البناءة، وتعزيز مفاهيم العدالة والإنصاف في التعامل مع العاملين، إلى جانب تطوير مهارات الاتصال، والتواصل، وبيان أهميتها في رفع مستوى الأداء.
- تدريب القادة على حسن الاستماع، واحترام وجهات النظر المختلفة، وآلية الاستفادة منها.
- دراسة القوانين التي يُنفذها القادة بصرامة على العاملين، وتقييم نتائجها لتحديد حاجتها الفعلية.
- وضع آليات واضحة لقياس إنجازات الأَفراد وإسهاماتهم بالعمل بدقة.
- محاسبة القادة الذين يتنصلون من تحمل مسؤولياتهم الوظيفية.
- متابعة سلوكات القادة بانتظام؛ لتحديد مدى انسجامها مع تصرفاتهم الاعتيادية.
- تقديم التوجيه، والإرشاد النفسي، للعاملين الذين يعانون نتيجة لوجود سلوكات عمل سلبية.
- إصدار قرارات لمحاسبة العاملين المشاركين بأعمال سلبية (كنشر الشائعات، ورفض مساعدة زملاءهم، وتجاهل القوانين والأنظمة)، ومعاقبتهم لتقليل التأثير السلبي لهم.
- منح الصلاحيات للجان المتابعة، والتقييم للبت في السلوكات السلبية، وإصدار التعليمات، والقرارات التي تحدُّ من ذلك، وضمن الإطار القانوني المعمول به في فلسطين.

البُعد الثالث: القواعد الإدارية العلاجية/التحفيزية والداعمة لمواجهة السُمّية الإدارية في مديريات التربية والتعليم:

- مكافأة القادة الذين يعززون جهود الفريق، ويسعون لتمكين العاملين معهم، بدلاً من التركيز على مدح أنفسهم، ويظهرون مهارات فعالة في تفويض الصلاحيات.
- إبراز القادة الذين يدعمون موظفيهم علناً، ويعززون العمل بروح الفريق.
- تعزيز جهود القادة، والعاملين، التي تركز على تحقيق النجاحات المستقبلية بدلاً من التركيز على الأخطاء السابقة.
- تعزيز القادة الذين يدعمون العاملين معهم من أجل تطورهم المهني، بدلاً من التقليل من قيمتهم.
- تعزيز ثقافة التعلم من الأخطاء السابقة ونشرها بدلاً من تجنبها، أو إخفائها.
- تعزيز العاملين الذين يظهرون تقديراً واحتراماً لزملائهم.
- منح الجوائز للجان العمل التي تظهر مستوى عالٍ من التعاون، والتنسيق، والإنجاز
- دعوة العاملين للمشاركة في تقديم مقترحات تسهم في تحسين بيئة العمل.
- تنظيم الأنشطة، والفعاليات التي تعزز التواصل، والتعاون بين العاملين.
- تقديم شهادات تقدير تعكس إنجازات العاملين، وتأثيرها على الأداء العام للمديريات.
- إشراك العاملين في وضع أنظمة النزاهة، والشفافية وتعزيزها داخل المديريات.
- تطوير قنوات الاتصال المفتوحة، وتعزيز العمل بها لتشجيع الحوار، والتفاعل بين الإدارة والعاملين.

- **كيفية تطبيق القواعد الإدارية المقترحة:**

تقود السُمّية الإدارية إلى إيجاد بيئة عمل غير صحية، تعمل على خفض مستوى الروح المعنوية للعاملين، ما يؤثر سلباً على أداء المؤسسة ومقدرتها على تحقيق أهدافها. في حين أنَّ مفهوم الصحة التنظيمية يشير على مقدرة المؤسسة على العمل بكفاءة، وتتكيف، وتتطور، وتنمو بشكل ملائم، من خلال نظام وظيفي متكامل، وفاعل لتحقيق أهدافها المرغوبة. وتأسيساً على الأدب التربوي، والدراسات السابقة ذات العلاقة، وللوصول إلى بيئة عمل تتسم بالصحة التنظيمية، وتنبذ السُمّية التنظيمية فإنَّ تطبيق القواعد الإدارية التربوية المقترحة، والتي تهدف إلى الوقاية من السُمّية الإدارية، ومعالجتها، والتعامل مع ما هو قائم منها في مديريات التربية والتعليم في فلسطين، لا بُدَّ من اتباع الإجراءات الآتية، وكما يوضحها الجدول (25.4أ–ب–ج–د):

جدول 25.4–أ: آليات وأدوات تطبيق القواعد الإدارية المقترحة لمواجهة السُمّيَّة الإدارية في مديريات التربية والتعليم

أولاً: القواعد الإدارية الوقائية لمواجهة السُمّيّة الإدارية في مديريات التربية والتعليم:		
الأهداف	**الأدوات**	**الطريقة والإجراءات**
1. منع ظهور القيادة السّامّة بأبعادها (النرجسية، والاستبدادية، والإشراف المسيء، والترويج الذاتي، والمزاجية)	معايير التوظيف.	– وضع معايير واضحة لاختيار القادة الجدد داخل مديريات التربية والتعليم تتضمن معايير النزاهة، والكفاءة، والعدالة، والمقدرة على بناء فرق العمل الإيجابية. – وضع معايير واضحة لاختيار العاملين الجدد داخل مديريات التربية والتعليم تتضمن معايير النزاهة، والكفاءة، والعدالة، والقدرة على التعاون، والتفاعل الإيجابي مع الآخرين.
2. التقليل من وجود الأفراد السّامّيين.	تقييم الأداء السلوكي.	– مراجعة شاملة لمعايير تقييم أداء القادة، وإدراج معايير تقييم السلوك ضمن بنود تقييم الأداء العام.
		– استخدام برامج لتقييم سلوكات العاملين في مديريات التربية والتعليم، ومتابعتها بشكل دوري، وجعلها جزءاً من شروط الترقيات الإدارية.
	التغذية الراجعة للأداء.	– إلزام جميع القادة بتقديم تقارير تغذية راجعة لأداء العاملين بحيث تكون بناءة ويمكن الاستفادة منها في رفع كفاءة الموظف، وتحسين أدائه المستقبلي.
	الوصف الوظيفي.	– نشر الوصف الوظيفي بشكل علني لكافة العاملين لتحديد المهمات، والأعمال المناطة بكل موظف داخل مديريات التربية والتعليم لتحديد الأدوار، وتقليل العداوة بين العاملين.
	بناء قدرات العاملين.	– بناء قدرات القادة الجدد لدى مديريات التربية والتعليم على المهارات القيادية مثل: التواصل، وتحمل ضغوط العمل، وحل النزاعات بين العاملين، وتفويض الصلاحيات، وإدارة الفريق، وتقييم الأداء، ومدونة السلوك، وأخلاقيات الوظيفة العامة. – بناء قدرات العاملين بمهارات التعامل مع النزاعات، والتواصل الاجتماعي، والعمل الجماعي، والتفريغ النفسي للعاملين، ومدونة السلوك، وأخلاقيات الوظيفة.
3.التقليل من وجود بيئة عمل سامة.	الفعاليات والأنشطة الجماعية.	– عقد الأنشطة، والفعاليات الجماعية مع العاملين التي تشجع التنافس الإيجابي، والبناء بدل الغيرة السلبية، وتشجيع العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم.

جدول 25.4–ب: آليات وأدوات تطبيق القواعد الإدارية المقترحة لمواجهة السُمّيَّة الإدارية في مديريات التربية والتعليم

الأهداف	الأدوات	الطريقة والإجراءات
4. منع ظهور السلوكات السلبية وانتشارها في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية	اللجان الرقابية.	– تعزيز دور اللجان الرقابية لمراقبة، وضمان فاعلية القرارات الإدارية المتخذة في مديريات التربية والتعليم، وتحقيقها للأهداف المحددة لها بنجاح. – وضع معايير محددة، وواضحة لعمليات المتابعة، والتقييم للسلوكات السلبية داخل المديريات.
	القوانين والإجراءات العقابية.	– وضع قوانين، وإجراءات واضحة للتصدي للتنمر، والتحرش، والفظاظة، والنبذ في مكان العمل، واستخدام العبارات المسيئة، والتعامل غير الملائم مع العاملين من القادة، والعاملين في مديريات التربية، يحدد فيها الإجراء، والعقوبات بشكل واضح. – وضع قوانين واضحة تمنع نشر الشائعات، وتحدد عقوبات واضحة لها.
	قنوات التواصل.	– إنشاء منصات، ومواقع إلكترونية للتواصل مع العاملين، واستقبال الشكاوى بشكل سري، ومتابعة حالاتها بسرية تامة – إجراء استطلاعات دورية للرأي حول رضا العاملين عن بيئة العمل في مديريات التربية والتعليم. – استخدام وسائل الاتصال الداخلية لتعزيز الشفافية والتواصل الفعال بين العاملين، والإدارة.
ثانياً: القواعد الإدارية التدخلية لمواجهة السُمّية الإدارية في مديريات التربية والتعليم:		
1. التعامل مع الحالات القائمة من القيادة السّامّة	تقييم الأداء السلوكي.	– إدراج معايير تقييم السلوك ضمن شروط التقدم للوظائف الإدارية الأعلى. – مراجعة سلوك القادة بانتظام ومتابعتها للتأكد من انسجام سلوكهم مع تصرفاتهم اليومية.
	التوجيه والإرشاد.	– تقديم الإرشاد، والتوجيه المهني للقيادات التربوية في مديريات التربية والتعليم لتعزيز ثقة القادة بأنفسهم.
	الوصف الوظيفي.	– توضيح المهام الوظيفية، والوصف الوظيفي لجميع الوظائف في مديريات التربية والتعليم، وإلزام العمل بما جاء بها، لتقليل تداخل الصلاحيات، والمهمات بين الوظائف، بما يسمح بتقليل الصراعات بين الموظفين.
2. معالجة المشكلات القائمة التي تسببت في بيئة العمل السّامّة.	لجان التحقيق	– تقديم كافة القادة المخالفين للأنظمة، والقواعد، والقوانين الخاصة بمخاطبة العاملين، أو التعامل معهم بشكل مسيء، أو مهين للجان التحقيق القانونية، واتخاذ الإجراءات الرسمية بحقهم بكل شفافية. – إخضاع القادة، والعاملين الذين يتهربون من مسؤولياتهم الوظيفية للجان التحقيق، والمحاسبة، وإصدار الإجراءات الرادعة بحقهم.
	لجان المتابعة، والتقييم.	– منح الصلاحيات للجان المتابعة، والتقييم للبت في السلوكات السلبية، وإصدار التعليمات، والقرارات التي تحد من ذلك، وضمن الإطار القانوني الفلسطيني.

جدول 25.4–ج: آليات وأدوات تطبيق القواعد الإدارية المقترحة لمواجهة السُّمِّيَّة الإدارية في مديريات التربية والتعليم

الأهداف	الأدوات	الطريقة والإجراءات
3. التعامل مع الأفراد السّامّين حالياً	إعادة بناء قدرات العاملين، والقادة	– بناء قدرات القيادات القائمة على مهارات القيادة الأخلاقية، وتحمل ضغوط العمل، وإدارة الصراعات بين العاملين، والعمل الجماعي، وتحفيز العاملين، وبناء الفرق بفاعلية، وتفويض الصلاحيات، وتقييم الأداء البناء. – بناء قدرات العاملين على مهارات العمل الجماعي، وتحمل ضغوط العمل، وإدارة الصراعات بين العاملين، وتفويض الصلاحيات، وتقييم الذات البناء.
	استبدال القادة غير المؤهلين	– إقرار القوانين الخاصة بالاستغناء عن خدمات القادة، والموظفين القائمين الذين يشكلون مصدر للقيادة السّامّة، أو الموظفين السّامّيين، والسلوكات السلبية ويتسببون في إيجاد بيئات عمل سامة.
4. معالجة السلوكات السلبية القائمة بين العاملين.	مراجعة القوانين، والأنظمة الصارمة.	– إجراء مراجعة، وتقييم للقوانين والأنظمة الصارمة التي ينفذها القادة في الميدان بشكل حرفي وتقييم نتائجها لتحديد الحاجة الفعلية لها.
	إنشاء وحدات لحل النزاعات.	– إنشاء وحدات تتولى حل النزاعات، والخلافات بين العاملين، والقادة داخل مديريات التربية والتعليم.
	الدعم النفسي.	– تقديم النصح، والدعم، والتوجيه النفسي للعاملين الذين يعانون من سلوكات سلبية.
	أدوات قياس الإداء	– إنشاء نظام لقياس إنجازات الأداء للعاملين، وإسهاماتهم في الأعمال بكل حيادية، وشفافية، وموضوعية.
	تطبيق العقوبات.	– إصدار قرارات لمحاسبة العاملين المشاركين بأعمال سلبية (كنشر الشائعات، وتجاهل القوانين، والأنظمة، والتنمر، والمضايقة في العمل، والتباطؤ في أداء الأعمال، والغيابات المتكررة عن العمل) ومعاقبتهم.
	تعزيز الشفافية، والعدالة	– تعزيز العلاقات القائمة بين القيادة، والعاملين من خلال تعزيز الشفافية فيما بينهم وتطبيق القوانين، والإجراءات على كافة العاملين بعدالة، ومساواه بين الجميع.
	الاجتماعات الدورية	– عقد اللقاءات، والاجتماعات الدورية لتبادل وجهات النظر، وتعزيز المشاركة الجماعية، والحد من التوتر بين العاملين أثناء العمل.
ثالثاً: القواعد الإدارية التحفيزية والداعمة لمواجهة السُّمِّيَة الإدارية في مديريات التربية والتعليم:		
1. تعزيز القيادة الإيجابية ودعم القادة الملتزمين.	تقديم المكافآت المادية والتقديرية	– تقديم المكافآت المادية، والمعنوية للقادة الذين يركزون على دعم جهود الفريق، وتحقيق الإنجازات المرسومة ضمن الخطط التشغيلية، والاستراتيجية لمديريات التربية والتعليم، بدلاً من التفاخر بأنفسهم.

جدول 25.4–د: آليات وأدوات تطبيق القواعد الإدارية المقترحة لمواجهة السُمِّيَّة الإدارية في مديريات التربية والتعليم

الأهداف	الأدوات	الطريقة والإجراءات
	إبراز النماذج الناجحة	– مكافأة القادة الذين يظهرون مهارات عالية في تفويض صلاحياتهم، بنسبة تتجاوز (25%) من مجمل الأعمال السنوية، مادياً، أو معنوياً. – تشجيع القادة على دعم العاملين بدلاً من استغلالهم، من خلال إبراز نجاحاتهم وإنجازاتهم في مديريات التربية والتعليم. – الثناء على القادة الذين يعززون مهارات فريقهم. – إبراز القادة الذين يدعمون موظفيهم علناً، وجعلهم نماذج يحتذى بها.
2. تعزيز بيئة العمل الإيجابية	القيم الأخلاقية	– تعزيز القيم الأخلاقية كالتعاون، والاحترام، وغرسها في الثقافة التنظيمية للمؤسسة. – تعزيز العاملين الذين يظهرون القيم الأخلاقية الإيجابية والبناءة. – تعزيز ثقافة التعلم من الأخطاء بدلاً من تجنبها. – تعزيز أداء الفرق التي تركز على تحقيق النجاحات المستقبلية بدلاً من التركيز على الأخطاء السابقة.
	تنظيم الفعاليات	– تنظيم الفعاليات التي تعزز التواصل بين العاملين، وتعزز العمل الجماعي بين العاملين. – تعزيز الإنجازات الجماعية وإبرازها بشكل أفضل. – تقديم شهادات تقديرية لإنجازات العاملين، وعرض تأثيرها الإيجابي على الأداء العام في المديريات، وتحقيق أهداف العمل.
3. تعزيز السلوكات الإيجابية للعاملين	مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات	– إشراك العاملين في تطوير، وتحسين بيئة العمل. – إشراك العاملين في مراحل صنع القرار، وتطويره.
	تفعيل العمل بمدونة السلوك الفلسطينية	– إشراك العاملين في تعزيز أنظمة النزاهة، والشفافية داخل المديريات. – تعزيز العمل بمدونة السلوك الفلسطيني.

- **الكلفة المالية المتوقعة للتطبيق:**

سيتطلب تطبيق القواعد جهوداً كبيرة متواصلة من مديريات التربية والتعليم، ووزارة التربية والتعليم العالي، للتوعية، والإرشاد، والتدريب، والمتابعة، والتقييم. لكنَّ ما يشجع على تطبيقها هو العوائد الإيجابية الناتجة عن تطبيقها وانعكاسه الإيجابي على العاملين في مديريات التربية والتعليم، وعلى المدارس التابعة لها.

إنَّ تطبيق القواعد الإدارية التربوية المقترحة يترتب عليها كلفة مالية متوقعه إجمالية تقدر بـ(117,000$) عند تطبيقها في مديريات التربية والتعليم ويمكن تلخيصها على النحو الآتي:

– **كلفة خدمات استشارية (18,000$) تشمل الآتي:**

– كلفة الاستعانة بالخبراء القانونين، والفنيين، والاستشاريين لمراجعة السياسات والقوانين والأنظمة المعمول بها.

- كلفة الاستعانة بخبراء متابعة، وتقييم لبناء مؤشرات الأداء.
- كلفة الاستعانة بخبراء لبناء السلوكات الأخلاقية التي يجب العمل بمقتضاها، وآليات تقييمها.

- **كلفة الخدمات التقنية ($40,000) تشمل الآتي:**
- كلفة إنشاء المنصات، وقنوات التواصل الإلكترونية وإعدادها وتحديثها.
- تطوير أليات التقييم العام للأداء، وتقييم السلوك الأخلاقي.
- إعداد الاستبانات، ومقايس الرضا الوظيفي، والأداء الوظيفي.
- تحليل، واستخلاص البيانات، والنتائج من المقاييس المنفذة.
- نشر نتائج البيانات، والتقارير للعاملين في المديريات، وتعميمها.

- **كلفة برامج بناء القدرات والبرامج التوعوية ($21,000) تشمل الآتي:**
- تصميم البرامج التدريبية للقادة، والعاملين في مديريات التربية والتعليم وإعدادها، وتنفيذها.
- تصميم الورش التوعية الإرشادية، والنفسية للقادة، والعاملين في مديريات التربية والتعليم، وتنفيذها.
- المواد التدريبية، والتوعية، والإرشادية المطبوعة، والرقمية.
- مستلزمات التدريب من قرطاسية، وضيافة.
- أجور تدريب، وتصميم وإعداد.
- أجور استئجار قاعات، ومراكز تدريب.

- **كلفة المتابعة والتقييم في المديريات ($18,000) تشمل الآتي:**
- إنشاء وحدة الشكاوى في المديريات، وتعيين العاملين فيها.
- إعداد القوانين، واللوائح، والأنظمة، والوثائق الرسمية لإجراءات المتابعة، والتقييم.
- تَبَنّي أنظمة المتابعة، والتقييم إلى مؤشرات تدلل على السُمِّية الإدارية، وتفعيل أدوات تطبيقها، وتحليل نتائجها.
- نشر نتائج عمليات المتابعة، والتقييم، وتطوير اللوائح، والتعليمات.

- **بنود أخرى: ($20,000) تشمل الآتي:**

المكافآت، والجوائز التقديرية، والتشجيعية للعاملين، والقادة لدعم السلوكات الإيجابية وتوجيهها.

- **مزايا تطبيق القواعد الإدارية:**

تم تطوير القواعد الإدارية لمساعدة العاملين في مديريات التربية والتعليم بشكل خاص على مواجهة السُمِّية الإدارية، وبحكم دورهم كحلقة وصل بين الإدارة العليا (وزارة التربية والتعليم العالي)، والإدارة التنفيذية (المدارس)، وتفاعلاتهم مع جمهور المراجعين من مؤسسات، وأولياء أمور، ومجالس طلبة،

واتحاد معلمين، فإنَّهم يؤثرون، ويتأثرون بهم؛ لذا فإنَّ مزايا تطبيق هذه القواعد لن يقتصر فقط على العاملين داخل مديريات التربية والتعليم، بل سيشمل كل المتصلين بمجتمع مديريات التربية والتعليم وذلك على النحو الآتي:

–تحقيق العدالة، والشفافية، ونشرها على جمهور العاملين، والمستفيدين من خدمات مديرية التربية، من خلال ضمان معاملة عادلة لجميع العاملين، والمستفيدين من خدمات مديريات التربية والتعليم، وبشكلٍ متساوٍ وفق معايير واضحة، ومحددة.

–رفع جودة العمليات الإدارية في مديريات التربية والتعليم من خلال توفر إطار عمل محدد وواضح يوجه سلوكات العاملين، ويعزز الالتزام بالمسؤوليات.

–تعزيز الالتزام، والانضباط داخل مديريات التربية والتعليم من خلال توضيح العواقب المترتبة على الإخلال بالقواعد.

–تحسين بيئة العمل، وتقليل النزاعات، وحل المشكلات استناداً إلى القواعد الإدارية المحددة، والواضحة، والداعمة للعدل، والمساواة، والمعززة للأمن الوظيفي للعاملين.

–تعزيز الأَداء التربوي، وتحسين الخدمات التربوية المقدمة للمستويات التنفيذية(المدارس) من خلال تقليل التحديات الإدارية داخل مديريات التربية والتعليم وبالتالي التركيز على تطوير العملية التعليمية، وتحقيق رؤية مديريات التربية ورسالتها.

–تحسين جودة الخدمات المقدمة للجمهور؛ مما يعزز من سمعة المديريات من خلال تحسين عمليات التواصل، والتفاعل مع الجمهور؛ مما يزيد من ثقتهم بالخدمات المقدمة منها.

- **معوقات تطبيق القواعد:**

–مقاومة القادة، والعاملين لتبني القواعد الإدارية الجديدة، وبخاصة إذا ما كانت تهدد وضعهم الحالي.

–الثقافة التنظيمية السلبية السائدة في مديريات التربية والتعليم، والتي قد تصعِّب من عمليات التغيير.

–تدني رغبة بعض القادة في مديريات التربية والتعليم بتنفيذ القواعد الجديدة كونهم جزءاً من المشكلة نفسها.

–رؤية الإدارة العليا في مديريات التربية والتعليم القواعد الإدارية الجديدة أمراً ثانوياً وغير ضروري.

–ضعف في إجراءات متابعة تطبيق القواعد وتقييمها وتطبيقها والعمل بها، وعدم تلقيها الدعم الكافي من الإدارة العليا.

–قلة توفر الموارد المالية الكافية، اللازمة لتقديم الدعم للاحتياجات اللازمة لتطبيق القواعد.

–نقص في الموارد البشرية المتخصصة، والقادرة على تطبيق القواعد في مديريات التربية والتعليم.

–ضعف كفاءة المواقع، والأنظمة الإلكترونية في تعزيز دور هذه القواعد، وتسهيل عملها.

–نشر الشائعات السلبية تجاه تطبيق هذه القواعد، وتفعيلها في مديريات التربية والتعليم مع عدم المقدرة على استخلاص نتائج تطبيق هذه القواعد، واستخلاص العبر منها.

–صعوبة في القدرة على استخلاص نتائج تطبيق هذه القواعد، واستخلاص النتائج منها.

- **الإجراءات اللازمة للتغلب على معوقات تطبيق القواعد:**

–توضيح أهمية القواعد الإدارية الجديدة، وشرح الأسباب وراء إصدارها، والآثار التي تهدف إلى معالجتها، من خلال عقد الاجتماعات الدورية، والمنشورات الداخلية؛ مما يقلل من مقاومة تطبيقها داخل المديريات.

–إشراك القادة، والعاملين من كافة المستويات الإدارية في عملية صياغة الخطط اللازمة لتطبيق القواعد، وآلية تنفيذها من أجل تقليل مقاومة تطبيقها.

–تنفيذ برامج بناء القدرات وعلى كافة المستويات الإدارية داخل مديريات التربية والتعليم بهدف تسهيل عملية التكيف مع المتطلبات الجديدة الناتجة عن تطبيق القواعد الإدارية.

–تقديم الحوافز المادية، أو المعنوية لتشجيع العاملين على الالتزام بالقواعد الإدارية الجديدة.

–تعزيز ثقافة التغيير داخل مديريات التربية والتعليم، وتشجيع الابتكار، والمرونة بدلاً من التركيز على الحفاظ على الوضع القائم.

–وضع آليات للتعامل مع عدم الالتزام بالقواعد الإدارية الجديدة مثل إِشعارات رسمية بذلك، أو إجراء جلسات نقاش، وحوار مع العاملين الذين يظهرون مقاومة في تنفيذ هذه القواعد.

–الاستعانة بالتكنولوجيا، أو البرمجيات المجانية، أو منخفضة الكلفة لتقليل النفقات المترتبة على تطبيق القواعد الجديدة مثل التدريب الافتراضي عبر (zoom).

–محاول البحث عن الجهات الشريكة ذات الصلة بتطبيق القواعد الجديدة مثل البحث عن تمويل مشترك مع المجتمع المحلي، والمجالس البلدية، أو البرامج التدريبية الممولة، والمدعومة من الجهات المانحة.

–تطبيق القواعد الإدارية الجديدة على مراحل بدلاً من تطبيقها بشكل كلي، ودفعة واحدة؛ مما يقلل من مقاومتها، ويقلل من كلفة تنفيذها.

– اللجوء إلى الخبراء الخارجين لتقييم النتائج بشكل موضوعي، وتقديم الرؤى المحايدة حول تأثير القواعد الجديدة.

– ترجمة نتائج عمليات التقييم إلى تقارير دورية مبسطة تسهل عملية استيعاب النتائج المترتبة على تطبيق القواعد وفهمها، وتقديم التوصيات اللازمة لتطوير القواعد الجديدة.

ويوضح الشكل (1.4) قواعد (وجدان هلسة، 2025) الإدارية التربوية المقترحة لمواجهة السُّمِّية الإدارية في مديريات التربية والتعليم، استناداً إلى الواقع، والاتجاهات المعاصرة في الأَخلاقيات المهنية.

الشكل (1.4): قواعد (وجدان هلسة، 2025) الإدارية التربوية المقترحة لمواجهة السُّمِّيّة الإدارية في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية استناداً إلى الواقع، والاتجاهات المعاصرة في الأَخلاقيات المهنية.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع، والذي ينصّ على: ما درجة ملاءمة القواعد الإدارية التربوية المقترحة لمواجهة السُّمِّيّة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين استناداً إلى الواقع، والاتجاهات المعاصرة في الأخلاقيات المهنية من وجهة نظر الخبرات والمختصين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم عرض القواعد الإدارية التربوية المقترحة لمواجهة السُّمِّية الإدارية في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية، بصورتها الأولية على عدد من المحكّمين، وذوي الاختصاص في الجامعات الفلسطينية، والأُردنية، والعُمانية، ووزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، (انظر ملحق رقم 6)، لإبداء رأيهم، وملاحظاتهم في القواعد الإدارية التربوية المقترحة، من حيث درجة وضوح عباراتها، وسلامة صياغتها اللغوية، ومدى ملاءمتها، وتطبيقها في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظرهم.

وقد قام المحكمون باقتراح بعض التعديلات، والتي اشتملت في معظمها على التعديلات اللغوية، وبعض التعديلات لتحسين الخطوات الإجرائية. وقد قامت الباحثة بالأخذ بغالبية تلك المقترحات، وإجراء التعديلات اللازمة في ضوئها، ومن ثم تم اعتماد هذه القواعد كما ظهرت في نتائج السؤال الثالث.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل مناقشة النتائج التي أسفرت عنها الدراسة، والتي هدفت إلى اقتراح قواعد إدارية تربوية لمواجهة السُّمِّيّة الإدارية في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية استناداً إلى الواقع، والاتجاهات المعاصرة في الأخلاقيات المهنية، كما يتضمن مجموعة من التوصيات التي اقترحتها الباحثة في ضوء ما توصلت إليه من نتائج.

وفيما يأتي مناقشة لنتائج الدراسة تبعاً لتسلسل أسئلتها، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: مناقشة نتائج السؤال الأول الذي نصة: ما درجة شيوع السُّمِّيّة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر العاملين فيها؟

أشارت نتائج الدراسة الواردة في الجدول (1.4) إلى أنَّ درجة شيوع السُّمِّيّة الإدارية في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظر العاملين فيها كانت متوسطة بشكل عام؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.43)، بانحراف معياري (0.77)، وهو ما يؤكد على وجود مشكلة السُّمِّيّة الإدارية في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية، وحاجتها إلى المعالجة، ولكنَّها ليست خطيرة إلى حد كبير؛ فهي ظاهرة في مجال: "القيادة السّامّة" الذي جاء في الرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (2.83)، وانحراف معياري (0.88) وبدرجة متوسطة، ومجال: "الأفراد السّامّيين"، الذي جاء في الرتبة الثانية، بمتوسط حسابي(2.72)، وانحراف معياري (0.99) وبدرجة متوسطة، فيما يعدُّ أنَّ هنالك عوامل إيجابية داخل بيئات العمل في مديريات التربية والتعليم، حيث جاء مجال: "بيئة العمل السّامّة" في الرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي (2.09)، وانحراف معياري (0.85) وبدرجة منخفضة، ومجال: "السلوكات

المنحرفة في مكان العمل" في الرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي (1.80)، وانحراف معياري (0.89)، وبدرجة منخفضة.

وترى الباحثة أنَّ هذه النتيجة، قد تشير إلى وجود تفاوت في تطبيق الإجراءات الإدارية بين مديريات التربية والتعليم المختلفة، فقد تعتمد بعض المديريات أساليب عمل أكثر تشاركية مقارنة مع غيرها من المديريات؛ مما يقلل من شدة السُّمِّيّة الإدارية بشكل عام، وربما قد تشير لوجود تفاوت في إدراك العاملين للسُّمِّيَّة الإدارية، فقد يركز البعض على السلوكات السلبية للإدارة، مثل التمييز بين العاملين، والإساءة اللفظية لهم، واستغلالهم، بينما يركز البعض الآخر على جوانب أخرى، مثل عدم الكفاءة، أو الاستبداد، والتسلط، أو عدم الشفافية، وقد يرجع ذلك لتفسيرهم للسُّمِّيَّة بناءً على تجاربهم الشخصية، ومراكزهم الوظيفية، ومدى مشاركتهم في العملية الإدارية.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة بيليتير (Pelletier, 2010)، والتي أشارت إلى السلوكات السّامّة التي يمارسها القادة مثل تقليل شأن الموظفين، والتهديد والتلاعب بهم، مما يؤدي إلى إيجاد بيئة عمل سامة، وسلبية، ودراسة مكوليتش (MuCulloch, 2016) التي أشارت نتائجها إلى أنَّ درجة السُّمِّيّة ليست موحدة في أماكن العمل فقد تراوحت بين بيئة العمل غير السّامّة التي يسودها الاحترام، والتواصل البنّاء، إلى شديدة السُّمِّيّة من حيث سوء المعاملة، وترك القضايا دون حل، ودراسة كسالاك (Kasalak, 2019) التي أظهرت نتائجها أنَّ مستوى السُّمِّية التنظيمية في الجامعات التركية كانت متوسطة، ودراسة أروباي (Arubayi, 2023)، والتي أظهرت نتائجها وجود علاقة إيجابية بين سّميّة مكان العمل بأبعادها، وأداء الموظف. ودراسة تيكين وآخرون (Tekin et al., 2023) والتي أظهرت أنَّ السُّمِّية التنظيمية لها تأثير إيجابي على الإرهاق والاكتئاب، واختلفت مع دراسة الصريديل والمرزوقي وعامر (Alsereidi, Almarzooqi & Amer, 2022) والتي أشارت إلى أن بيئة العمل السّامّة تؤثر بشكل كبير على إنتاجية الموظفين، وصحتهم النفسية، والجسدية.

وفيما يأتي مناقشة كل مجال من مجالات أداة الدراسة وأبعاده وفقراته، وذلك على النحو الآتي:

2.5 المجال الأول: القيادة السّامّة

أشارت نتائج الدراسة الحالية كما أوضحها الجدول (2.4) إلى أنَّ درجة شيوع السُّمِّية الإدارية في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها لمجال القيادة السّامّة ككل، كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.83)، بانحراف معياري (0.88). كما جاءت جميع أبعاد هذا المجال متوسطة، حيث احتل بُعد: "القيادة النرجسية" الرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.14)،

وبانحراف معياري (0.95)، وبُعد: "القيادة الاستبدادية" الرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (3.10)، وبانحراف معياري (0.88)، ثم بُعد "المزاجية" بمتوسط حسابي (2.88) وبانحراف معياري (1.08)، وفي الرتبة الرابعة بُعد: "الترويج الذاتي"، بمتوسط حسابي (2.79)، وبانحراف معياري (1.07)، وفي الرتبة الخامسة بُعد: "الإشراف المسيء"، بمتوسط حسابي (2.38)، وبانحراف معياري (0.98).

وترى الباحثة أنَّ هذه النتيجة بشكل عام، تشير إلى أنَّ العاملين في مديريات التربية والتعليم يرون أنَّ هناك وجود ملحوظ للسلوكات السّامّة للقادة، ولكّنها بدرجات متفاوتة، وأنَّ القيادة النرجسية أكثرها شيوعاً، والتي تشير إلى وجود سلوكات للقادة، كالغرور، والتركيز على تعزيز الذات، وتحقيق مصالحهم الشخصية، على حساب دعم العاملين، وتلبية احتياجاتهم الوظيفية. وأنَّ بُعد القيادة الاستبدادية والذي احتل الرتبة الثانية له تأثير واضح أيضاً في سلوك القادة، مما يشير إلى أنَّ القرارات الإدارية التي تتخذها مديريات التربية والتعليم قد تفتقر إلى الشفافية، ومشاركة العاملين. وأنَّ بُعد المزاجية، والذي يشير إلى تصرفات القادة غير المتوقعة، وتباين أساليبه في التعامل مع العاملين، لها تأثير أيضاً على معنويات العاملين، وأداء المديريات بشكل عام. في حين أنَّ بُعد الترويج الذاتي يشير إلى تفضيل القادة لتحقيق تقدمهم الشخصي، وتحقيق مصالحهم على حساب الفريق، ما يزيد من وجود بيئة عمل غير صحية، وسامّة. ويعدُّ بُعد الإشراف المسيء الذي جاء في الرتبة الأخيرة ليشير إلى أنَّه الأقل شيوعاً من بين الممارسات السلوكية السلبية للقادة من وجهة نظر العاملين، ولكّنه ما زال موجوداً وله تأثير على بيئة العمل.

وعليه فإنَّ هذه النتائج بشكل عام تشير إلى أنَّ الثقافة التنظيمية السائدة في بعض المديريات قد تؤيد عن غير قصد السلوكات القيادية السّامّة؛ ما يعزز من استمرارها، وأنَّ بيئة العمل في مديريات التربية والتعليم تتأثر بقيادات تحتاج إلى تطوير مهاراتها الإدارية، وتبنّي أساليب قيادية أكثر شمولية، وإنصافاً، مع ضرورة التوجه نحو القيادة التشاركية، والتدريب الفاعل على مهارات القيادة الإيجابية، والتي يمكن أن تقلل من تأثير السُمِّية الإدارية.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة بيليتير (Pelletier, 2010)، ودراسة ليت (Leet, 2011) والتي أظهرت أن السلوكات السلبية التي يمارسها القادة تنعكس بشكل سلبي على الأداء الوظيفي، والرفاهية النفسية للموظفين، وانخفاض رضا العاملين عن وظائفهم، وزيادة نية المغادرة. وكانت ذات صلة مع دراسة داهش (2019)، والتي أظهرت وجود ارتباط إيجابي بين القيادة السّامّة، وانحراف سلوك العاملين بمهنة التمريض في المستشفيات الحكومية بمحافظة المينا. واتفقت مع دراسة بالوي (Baloyi, 2020) في ترتيب بُعد النرجسية من بين أبعاد القيادة السّامّة الأكثر انتشاراً. واتفقت مع دراسة عيد والفقي (2021) التي أظهرت نتائجها أنَّ أبعاد القيادة الاستبدادية والنرجسية كانت الأكثر تأثيراً في تراجع الالتزام التنظيمي. واتفقت مع نتائج دراسة الشيخ غانم (2022) والتي أظهرت أن مستوى القيادة السّامّة كان

متوسطاً بشكل عام، واتفقت كذلك معها في ترتيب أبعاد القيادة السّامّة (النرجسية، والترويج الذاتي، والإشراف المسيء).

وكانت ذات صلة أَيضاً بدراسة مهدي (2023)، والتي جاءت نتائجها لتشير إلى وجود تأثير إيجابي ومعنوي لأبعاد القيادة السّامّة على أَبعاد الصمت التنظيمي للعاملين، واتفقت كذلك مع دراسة خضر وهنداوي (2023) والتي أشارت إلى وجود مستوى دال من القيادة السّامّة لدى المديرين كما يراها العاملون في القطاع الحكومي في بغداد.

واختلفت مع دراسة جرين (Graen, 2014) والتي أظهرت نتائجها أن (90%) من المشاركين قد تعرضوا لقيادة سامة خلال حياتهم المهنية، واختلفت مع دراسة بالوي (Baloyi, 2020) في بُعد الترويج الذاتي الذي جاء في الرتبة الثانية، في حين ظهر في نتائج الدراسة الحالية في الرتبة الرابعة، واختلفت مع دراسة الشيخ غانم (2022) في ترتيب بُعد المزاجية الذي احتل الرتبة الثانية، والقيادة التسلطية الذي احتيل الرتبة الثالثة، في حين جاء ترتيبها في نتائج هذه الدراسة في الرتبة الثالثة والثانية على التوالي.

وفيما يأتي مناقشة فقرات كل بُعد من أبعاد مجال القيادة السّامة، وذلك على النحو الآتي:

1.1.5. بُعد القيادة النرجسية:

أشارت نتائج الدراسة الحالية كما أوضحها الجدول (3.4) إلى أنَّ مستوى بُعد القيادة النرجسية ككل كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.14)، بانحراف معياري (0.95). كما جاءت جميع فقرات هذا المجال بمستوى متوسط. فجاءت الفقرة (4)، والتي تنص على: "يسعى جاهداً للوصول إلى المناصب العليا"، في الرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.36)، وانحراف معياري (1.19)، وجاءت الفقرة (3) في الرتبة الأخيرة، والتي تنص على: "يوظف الآخرين من أجل تحقيق مصالحه الخاصة"، بمتوسط حسابي (2.68)، وانحراف معياري (1.23).

ويمكن تفسير ذلك إلى أنَّ القادة يسعون لتعزيز طموحاتهم الشخصية من خلال التفاخر بالإنجازات غير المبررة، أو لفت الانتباه لأنفسهم في الاجتماعات، أو استخدام موارد المؤسسة لتعزيز قدراتهم، مما يجعل سلوكاتهم هذه واضحة للعاملين، كما أنَّ السعي للوصول إلى المناصب العليا مدفوعاً بالرغبة في السيطرة، وتحسين الوضع الاجتماعي، ويكون ذلك كله على حساب العمل الجماعي، والتعاون، وتحقيق أهداف المؤسسة. أما فيما يتعلق بتوظيف الآخرين من أجل تحقيق مصالحه الخاصة، فترى الباحثة أنَّ القادة في مديريات التربية والتعليم يركزون بشكل مباشر على إظهار أنفسهم، ولكنَّهم لا يسعون إلى استغلال الآخرين، ولا يعتمدون عليهم بشكل علني من أجل تحقيق ذلك.

وقد اتفقت بذلك مع دراسة بالوي (Baloyi, 2020)، ودراسة عيد والفقي (2021) في ترتيب بُعد النرجسية من بين أبعاد القيادة السّامّة الأكثر انتشاراً.

2.1.5. بُعد الإشراف المسيء:

أشارت نتائج هذه الدراسة كما أوضحها الجدول (4.4) إلى أنَّ مستوى بُعد الإشراف المسيء كان متوسطاً بشكل عام. إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.38) بانحراف معياري (0.98). كما جاءت جميع فقرات البُعد بمستوى متوسط. فحصلت الفقرة (9)، والتي تنص على: "يستمر بتذكير الموظفين بأخطائهم السابقة" على الرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (2.53)، وانحراف معياري (1.16)، وجاءت الفقرة (10)، والتي تنص على "يخبر موظفيه بأنَّهم غير أكفاء في العمل"، في الرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (2.22)، وبانحراف معياري (1.09).

ويمكن أن نعزو ذلك إلى أنَّ النقد السلبي المتكرر للأخطاء، وغير المباشر، من الأساليب الأكثر انتشاراً، واستخداماً في الإشراف بين القادة كأداة للسيطرة، أو إظهار السلطة على العاملين لديه، ويعدُّ أكثر الأساليب قبولاً بشكل ضمني في بيئات العمل التي لا تدرك أبعاد هذا النهج، وتأثيره على العاملين. وأنَّ إخبار القادة موظفيهم بأنَّهم غير أكفاء في العمل، من الأساليب غير المحببة، والمفضلة لديهم؛ وذلك خوفاً من تأثيرها السلبي على العلاقات مع العاملين، بسبب كونه مبنياً على المواجهة المباشرة بين القادة، والعاملين لديه، ونقدهم الصريح، والذي يعدُّ أُسلوباً واضحاً، وفظاً. ويعدُّ التباين بين الفقرة الأولى، والفقرة الأخيرة مؤشراً على أنَّ السلوكات المسيئة غير المباشرة هي الأكثر انتشاراً بين القادة في مديريات التربية والتعليم من التصريحات المباشرة للموظفين بعدم كفاءتهم.

وقد اتفقت بذلك مع نتائج دراسة الشيخ غانم (2022) في ترتيب بُعد الإشراف المسيء في الرتبة الأخيرة لأبعاد القيادة السّامّة، وأقلها تأثيراً من الأبعاد الأخرى.

3.1.5. بُعد القيادة الاستبدادية:

أشارت نتائج هذه الدراسة كما أوضحها الجدول (5.4) إلى أنَّ مستوى بُعد القيادة الاستبدادية ككل كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.10)، بانحراف معياري (0.88). وجاءت فقرات هذا البُعد بمستوى متوسط، باستثناء الفقرة (14)، والتي تنص على: " يلتزم تماماً بتنفيذ القوانين، والأنظمة"، بمستوى مرتفع، واحتلت الرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.68)، وانحراف معياري (1.04)، وحصلت الفقرة (15) على الرتبة الأخيرة، والتي تنص على: "يجد متعة في ممارسة سلطاته على الآخرين"، بمتوسط حسابي (2.80)، بانحراف معياري (1.25).

وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى أنَّ السلوك الاستبدادي لبعض القادة في مديريات التربية والتعليم قد تم تفسيره بسبب التزامهم الصارم بالأنظمة، والقوانين، والذي قد يفسر من بعض العاملين على أنَّه دليل على الجدية، والالتزام بالعمل، ويعدُّ ضرورياً لتحقيق الانضباط الإداري، وتحقيق أهداف المؤسسة؛ مما يجعل العاملين يتقبلونه، ويصفونه بشكل مرتفع. في حين جاءت فقرة: "يجد متعة في ممارسة سلطاته على الأخرين"، في الرتبة الأخيرة لتشير إلى أنَّ العاملين يرون هذا السلوك أقل انتشارا بين القادة في مديريات التربية والتعليم، وأن شعور القادة بالمتعة عند ممارسة سلطاته الوظيفية يعدُّ سلوكاً فظاً، ويظهر القائد كشخص مستغل، ويسعى لتحقيق مصالحة الشخصية على حساب الآخرين. لذا فإنَّه يعدُّ أقل انتشاراً من السلوك المرتبط بتطبيق القوانين، والأنظمة بشكل صارم بين العاملين.

وقد واختلفت مع دراسة الشيخ غانم (2022) في ترتيب بُعد القيادة التسلطية من أبعاد القيادة السّامّة الذي احتل الرتبة الثالثة فيها، في حين جاء ترتيبها في نتائج هذه الدراسة في الرتبة الثانية.

4.1.5. بُعد الترويج الذاتي:

أشارت نتائج هذه الدراسة كما أوضحها الجدول (6.4) إلى أنَّ مستوى بُعد الترويج الذاتي ككل كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.79)، وبانحراف معياري (1.07)، وجاءت فقرات هذا البُعد جميعها بمستوى متوسط، حيث جاءت الفقرة (18)، والتي تنص على: "يغير من تصرفاته بمجرد حضور رئيسه الأعلى" في الرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (2.87)، وانحراف معياري (1.23)، والفقرة (19)، والتي تنص على: "يساعد فقط الموظفين الذين يمكنهم مساعدته في التقدم بالعمل" في الرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (2.75)، وانحراف معياري (1.16).

وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأنَّ العاملين في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظرهم يرون بأنَّ القادة يمارسون الترويج الذاتي بصورة ملحوظة من خلال تغيير سلوكاتهم وتصرفاتهم عند حضور رئيسه الأعلى في العمل، وقد يكون ذلك بهدف تحسين صورته أمامه، أو تجنب انتقاده، ويعدُّ هذا السلوك أكثر ظهوراً في بيئات العمل التي تقوم على المظاهر، والعلاقات الشخصية بدلاً من الكفاءة المهنية للموظف. وبالمقابل فإنَّ اختيار القادة، وانتقاءهم لمساعدة بعض الموظفين دون غيرهم، في مقابل مساعدته في التقدم بالعمل، جاءت في الترتيب الأخير لتشير ربما إلى كون هذا السلوك يعتمد على قرارات شخصية، ودوافع محددة للقادة يصعب ملاحظتها من العاملين بشكل واضح، ويعدُّ هذا السلوك أكثر ظهوراً في بيئات العمل التي تقوم على المنافسة؛ مما يدفع العاملين لانتقاء العلاقات التي قد

تعود عليهم بالنفع المهني، ولكنهم لا يصرحون بذلك علناً، وهو ربما لا ينطبق على بيئة العمل في مديريات التربية والتعليم.
واتفقت مع نتائج دراسة الشيخ غانم (2022) في ترتيب بُعد الترويج الذاتي من بين أبعاد القيادة السّامّة، واختلفت مع دراسة بالوي (Baloyi, 2020) في ترتيب بُعد الترويج الذاتي الذي جاء في الرتبة الثانية، في حين ظهر في نتائج الدراسة الحالية في الرتبة الرابعة.

5.1.5. بُعد المزاجية:

أشارت نتائج الدراسة كما أوضحها الجدول (7.4) إلى أنَّ مستوى بُعد المزاجية ككل كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.88)، وبانحراف معياري (1.08)، وجاءت فقرات هذا البُعد جميعها بمستوى متوسط، حيث جاءت الفقرة (24)، والتي تنص على: "تختلف أساليبه في التعامل مع الموظفين بشكل ملحوظ"، بالرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3)، وانحراف معياري (1.24)، والفقرة (20)، والتي تنص على: "يغضب في العمل لأسباب غير واضحة"، في الرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (2.74) وانحراف معياري (1.18).

وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأنَّ العاملين في مديريات التربية والتعليم يشعرون بشكل أكبر، وأوضح بالتغييرات في أسلوب القادة في تعاملاتهم مع العاملين بشكل أوضح من سلوك الغضب غير المبرر، وقد يكون ذلك لأنَّها ترتبط بشكل مباشر بالعدالة، والمساوة بين العاملين في بيئة العمل، أو ارتباطها بشخص معين، أو ظروف معينة، مما يؤثر بشكل مباشر على العمل، ويولد شعوراً بعدم العدالة مما يجعله سلوكاً أكثر ملاحظة منهم. وفي المقابل فإنَّ الشعور بالغضب غير المبرر في مكان العمل يعدُّ أيضاً سلوكاً سلبياً يؤثر على بيئة العمل، لكّنه أقل شيوعاً من وجهة نظرهم، وربما يكون ذلك لكونه يحدث في موقف معين بحد ذاته، وربما يجده العاملون ناتجاً عن ضغوط العمل مما يقلل من كونه من وجهة نظرهم سبباً واضحاً على بُعد المزاجية
واتفقت مع دراسة جرين (Graen, 2014)، والتي أظهرت نتائجها أنَّ القيادة السّامّة تظهر علامات مبكرة تشمل: التلاعب بالموظفين، والتحكم المفرط، والمزاجية، وتجاهل الأفكار التي لا تتفق مع آراء القائد.

2.5 المجال الثاني: بيئة العمل السّامّة

أشارت نتائج الدراسة الحالية كما أوضحها الجدول (8.4) إلى أنَّ درجة شيوع السُمِّية الإدارية في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها لمجال بيئة العمل السّامّة ككل كانت منخفضة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.09)، بانحراف معياري (0.85). كما جاءت جميع أبعاد

هذا المجال منخفضة، حيث احتل بُعد: "النبذ في مكان العمل"، الرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (2.16)، وبانحراف معياري (0.97)، وبُعد: "الحسد، والغيرة في مكان العمل"، الرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (2.09)، وبانحراف معياري (0.96)، ثم بُعد: "التنمر في مكان العمل"، بمتوسط حسابي (2.05)، وبانحراف معياري (0.96)، وفي الرتبة الرابعة بُعد: "المضايقة/العدوانية في مكان العمل"، بمتوسط حسابي (2.04)، وبانحراف معياري (0.97).

وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأنَّ معظم العاملين يرون بأنَّ بيئة العمل داخل مديريات التربية والتعليم ليست سامّة بشكل كبير، حيث يشعر العاملون بوجود مشاعر النبذ، والتي قد تظهر لهم من خلال تجاهل القادة، وعدم القبول من بعض الزملاء؛ مما يؤثر بشكل سلبي على العاملين، ولكنَّها ليست منتشرة بشكل كبير، كما أنَّ سلوكات الحسد، والغيرة، والتنمر، والمضايقة أيضاً ليست ظاهرة بشكل كبير، وهذا يؤشر إلى أنَّ هذه السلوكات ليست منتشرة في مجتمع التربية، وربما يكون السبب في ذلك إلى وجود سياسات إدارية واضحة تحد من هذه السلوكات السلبية، وربما أنَّ العاملين يحاولون رَسمَ صورة إيجابية عن مؤسساتهم، أو بسبب عدم رغبتهم في الاعتراف بوجود سلوكات سلبية داخلها، وقد يكون السبب كذلك في أنَّ طبيعة بيئة التربية والتعليم ربما يركز فيها العاملون على إيجاد بيئة عمل إيجابية، يسعون من خلالها إلى تحقيق جودة التعليم، وتطويره.

وقد كانت نتائج هذه الدراسة ذات صلة بدراسة مكوليتش (McCulloch, 2016) التي أظهرت نتائجها أنَّ بيئات العمل تراوحت ما بين بيئة عمل غير سامة يسودها الاحترام، والتواصل البنّاء، إلى شديدة السُمِّيّة حيث يسود سوء المعاملة، وترك القضايا دون حل. واتفقت مع دراسة أنجم ومينغ وصديقي ورسول (Anjum, Ming, Siddiqi & Rasool, 2018) التي أظهرت نتائجها أنَّ النبذ في مكان العمل، والفظاظة، والتحرش، والتنمر، لها آثار سلبية مباشرة على إنتاجية العمل.

وجاءت ذات صلة بدراسة اتمادجا (Atmadja, 2019) التي أظهرت نتائجها أنَّ استراتيجيات التواصل المفتوح، والقيادة الخادمة، وإيجاد بيئة عمل إيجابية، استراتيجيات تخفف من السُمِّية في مكان العمل. كما أكدت على أهمية معالجة السُمِّية في مكان العمل لتجنب العواقب السلبية مثل الدعاوى القضائية، وانخفاض الإنتاجية، وارتفاع معدل دوران الموظفين. كما كانت ذات صلة مع دراسة رسول ومقبول وسما وزاهو وأنجم (2019) والتي أظهرت نتائجها أنَّ بيئة العمل السّامّة، لها تأثير سلبي مباشر، وغير مباشر على إنتاجية الموظفين وأنَّ مستويات التنمر، والمضايقة، والعزلة، وعدم التحضر في مكان العمل، زادت من احتمالية تعرض الموظفين للاكتئاب الوظيفي؛ مما يؤدي إلى انخفاض إنتاجيتهم. كما أظهرت نتائج الدراسة أنَّ بيئة العمل بأبعادها: التنمر، والمضايقة، وعدم التحضر في مكان العمل، والعزلة، تؤدي إلى ارتفاع مستويات الاكتئاب بين الموظفين، والذي قد يؤثر بشكل كبير على أدائهم الوظيفي، وإنتاجيتهم.

وجاءت ذات صلة بدراسة رسول وانغ وتانغ وسعيد وإقبال (Rasool, Wang, Tang, Saeed & Iqbal, 2021) التي أظهرت نتائجها أنَّ بيئة العمل السّامّة لها تأثير سلبي على مشاركة الموظفين، وأنَّ الموظفين إذا كانوا يعملون في بيئة عمل سامّة فسوف ينشرون المشاعر السلبية بين زملاء العمل، مما يسبب الإجهاد، والإرهاق، والاكتئاب، والقلق وأنَّ الدعم التنظيمي يعزز مشاركة الموظفين من خلال تعزيز الشعور بالانتماء إلى المنظمة.

واتفقت مع دراسة الصريديل والمرزوقي وعامر(Alsereidil, Almarzooqi & Amer, 2022) التي أظهرت نتائجها أنَّ بيئة العمل السّامّة تؤثر بشكل كبير على إنتاجية الموظفين، وصحتهم النفسية، والجسدية، وأنَّ العوامل الرئيسة لسّميَة بيئة العمل تشمل التواصل، والاعتراف، وعدم الاستجابة للأفكار، والتنمر، وعب العمل المفرط، وعدم الأمان الوظيفي. ودراسة أروباي (Arubayi, 2023) التي أظهرت نتائجها وجود علاقة إيجابية بين سّميّة مكان العمل بأبعاده: السلوك النرجسي، والتحرش، والنبذ في مكان العمل، والتنمر، وأداء الموظف.

ودراسة الصقير والغريب (Al Soqair & Al Gharib, 2023) التي أظهرت نتائجها أنَّ القيادة الضعيفة، وضعف التواصل، والإجهاد في مكان العمل، تساهم في سمية مكان العمل، وتؤدي إلى انفصال الموظفين، مما يؤثر على الصحة البدنية، والنفسية، ويقلل من الإنتاجية، ويزيد من تكاليف دوران العمل.

وفيما يأتي مناقشة فقرات كل بُعد من أبعاد مجال بيئة العمل السامة، وذلك على النحو الآتي:

1.2.5. بُعد المضايقة/ العدوانية في مكان العمل:

أشارت نتائج هذه الدراسة كما أوضحها الجدول (9.4) إلى أنَّ مستوى بُعد المضايقة/العدوانية في مكان العمل ككل كان منخفضاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.04)، وبانحراف معياري (0.97)، وجاءت فقرات هذا البُعد جميعها بمستوى منخفض، باستثناء الفقرة(28)، والتي تنص على: " أرى هنالك موظفاً يتعرض باستمرار للانتقاد، والضغط من زملائه"، والتي جاءت بمستوى متوسط، واحتلت الرتبة الأولى، في حين جاءت الفقرة (29)، والتي تنص على: "تحصل أحيانا حالات اعتداء جسدي(دفع، وضرب) بين الموظفين"، بالرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (1.73)، وانحراف معياري (1.01).

وترى الباحثة من هذه النتيجة بأنَّ العاملين في مديريات التربية والتعليم يدركون جيداً وجود سلوكات انتقاد، وضغط بين الزملاء، أو قد يشعرون بذلك بأنفسهم، أو بزملاء يتعرضون لمثل هذه السلوكات، مما يجعلها أكثر تأثيراً في تقييمهم لبيئة عملهم، في حين يرون أنَّ الاعتداءات الجسدية كالدفع، أو

الضرب أقل حدوثاً في بيئة مديريات التربية والتعليم بسبب أنَّ هذا السلوك علني، وظاهر أمام الجميع، وفيه انتهاك صارخ للقوانين، والأنظمة، والأعراف المهنية ،ومن غير المقبول به أَخلاقياً، واجتماعياً، وقانونياً في مكان العمل؛ مما يقلل من نسب حدوثة، بالإضافة ربما إلى وجود أنظمة، وتعليمات واضحة، ومحددة بخصوص مثل هذا النوع من السلوك، والتي تحد من انتشاره بين العاملين، وفي نفس الوقت يكون التعامل مع مثل هذا النوع من السلوك بشكل سريع، وفوري؛ مما يحد من انتشاره بين العاملين، كما أنّه ربما يعود السبب في ذلك أيضاً إلى كون العاملين أكثر تحفظاً في الإبلاغ عن مثل هذه السلوكات؛ تفادياً لأي رد فعل من الآخرين نحوه؛ مما يقلل من احتمالية ظهوره بشكل علني أكثر.

وقد كانت نتائج هذه الدراسة ذات صلة مع دراسة بيليتير (Pelletier, 2010)؛ ودراسة شارما (Sharm, 2017)؛ ودراسة الصريديل وآخرون (Alsereidil et al., 2022) ، والتي أجمعت جميعها على أنَّ سلوكات التهديد، والتلاعب العاطفي بالعاملين يعزز إيجاد بيئة عمل سلبية تعزز عدم الثقة، والصراع بين العاملين، وأنَّ هذه السلوكات تنعكس بشكل سلبي على الأداء الوظيفي، والرفاهية النفسية للعاملين، مع وجود تأثيرات سلبية على الصحة النفسية، والجسدية للأفراد، وانخفاض الإنتاجية الوظيفية، وزيادة معدل دوران الموظفين، والإضرار بالسمعة العامة للمؤسسة.

في حين أكدت دراسة أنجم وآخرون (Anjum et al., 2018)؛ ودراسة رسول وآخرون (Rasool et al.,2019)، على وجود آثار سلبية مباشرة على إنتاجية العمل، مع وجود دلالة إحصائية للنبذ في مكان العمل، والفظاظة، والتحرش، والتنمر على إنتاجية العمل، مع ارتفاع في مستويات الاكتئاب بين الموظفين والذي قد يؤثر بشكل كبير على أدائهم الوظيفي، وإنتاجيتهم.

2.2.5. بُعد التنمر في مكان العمل:

أشارت نتائج هذه الدراسة كما أوضحها الجدول (10.4) إلى أنَّ مستوى بُعد التنمر في مكان العمل ككل كان منخفضاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.05)، وبانحراف معياري (0.96)، وجاءت فقرات هذا البُعد جميعها بمستوى منخفض، حيث ظهرت الفقرة (31) والتي تنص على: "أرى أحياناً موظفاً يهين زميلاً له أمام الآخرين"، في الرتبة الأولى، بمتوسط حسابي(2.16)، وانحراف معياري(1.09)، في حين جاءت الفقرة (33)، والتي تنص على: "أتعرض للانتقاد المبالغ فيه من زملائي، أو مديري بشكل متعمد" في الرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (1.94)، وانحراف معياري (1.02).

وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأنَّ الإهانة العلنية التي يتعرض لها الموظفون أكثر شيوعاً بين العاملين في مديريات التربية والتعليم، وربما يكون السبب في ذلك لكون هذا السلوك أكثر ملاحظة من العاملين

إذا ما قورن مع الانتقادات المتعمدة لفرد محدد، أو شخص معين، والتي ربما تكون قد حدثت نتيجة لموقف معين، أو نقاش محدد بين العاملين، وبالتالي لا تكون مرئية، أو ظاهرة بشكل علني من الآخرين، وربما يكون السبب كذلك لكون العاملين ربما أكثر جرأة في الإبلاغ عن السلوك التنمري العلني، والمتمثل في الإهانات العلنية بسبب مردودها النفسي، والاجتماعي عليهم مقارنة بالانتقاد المبالغ فيه.

كانت نتائج هذه الدراسة ذات صلة مع دراسة أنجم وآخرون (Anjum et al., 2018)؛ ودراسة رسول وآخرون (Rasool et al.,2019)، والتي أظهرت نتائجها أنَّ النبذ في مكان العمل، والفظاظة، والتحرش، والتنمر، لها آثار سلبية مباشرة على إنتاجية العمل، كما أظهرت وجود دلالة إحصائية للنبذ في مكان العمل، والفظاظة، والتحرش، والتنمر على إنتاجية العمل. ودراسة الحرايزة (2020) والتي أظهرت نتائجها أنَّ التنمر في مكان العمل يؤثر بشكل سلبي على الأَداء الوظيفي.

3.2.5. بُعد النبذ في مكان العمل:

أشارت نتائج هذه الدراسة كما أوضحها الجدول (11.4) إلى أنَّ مستوى بُعد النبذ في مكان العمل ككل كان منخفضاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.16)، وبانحراف معياري (0.97)، وجاءت فقرات هذا البُعد جميعها بمستوى منخفض، حيث ظهرت الفقرة (39)، والتي تنص على: "يرفض بعض الزملاء إشراك زميل لهم في بعض مهمات العمل"، في الرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (2.25)، وانحراف معياري (1.08)، في حين جاءت الفقرة (37)، والتي تنص على: "يتجنب زملائي التفاعل معي إلا للضرورة"، في الرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (2.00)، وانحراف معياري (1.08).

وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأنَّ السلوك القائم على رفض بعض الزملاء إشراك زميل آخر لهم في بعض مهام العمل أكثر ملاحظة، ويمكن تقييمه من العاملين بشكل أوضح، وربما يكون السبب في ذلك هو قلة الثقة بين العاملين، والتنافس بينهم، والذي يؤدي إلى ضعف التعاون، وتبادل الخبرات فيما بينهم، ومردود هذا على العمل نفسه؛ مما يجعله أكثر وضوحاً من العاملين، في حين أنَّ تخفيف التفاعل مع الزملاء هو السلوك الأقل انتشاراً في داخل مديريات التربية والتعليم؛ ربما لارتباطه بشكل مباشر بتصرف محدد، أو معين، وبالتالي قد لا يفسره جميع العاملين بنفس الدرجة، والأهمية لكونه لا يؤثر بشكل مباشر على أداء العمل.

وجاءت النتائج ذات صلة مع دراسة رسول وآخرون (Rasool et al.,2019) والتي أظهرت نتائجها أنَّ بيئة العمل السّامّة، لها تأثير سلبي مباشر، وغير مباشر على إنتاجية الموظفين وأنَّ مستويات التنمر، والمضايقة، والعزلة، وعدم التحضر في مكان العمل، زادت من احتمالية تعرض الموظفين

للاكتئاب الوظيفي؛ مما يؤدي إلى انخفاض إنتاجيتهم. كما أظهرت نتائج الدراسة أنَّ بيئة العمل بأبعادها التنمر، والمضايقة، وعدم التحضر في مكان العمل، والعزلة، تؤدي إلى ارتفاع مستويات الاكتئاب بين الموظفين، والذي قد يؤثر بشكل كبير على أدائهم الوظيفي، وإنتاجيتهم. ودراسة أروباي (Arubayi, 2023) التي أظهرت نتائجها وجود علاقة إيجابية بين سّميّة مكان العمل بأبعاده: السلوك النرجسي، والتحرش، والنبذ في مكان العمل، والتنمر، وأداء الموظف.

4.2.5. بُعد الحسد والغيرة في مكان العمل:

أشارت نتائج هذه الدراسة كما أوضحها الجدول (12.4) إلى أنَّ مستوى بُعد الحسد، والغيرة في مكان العمل ككل كان منخفضاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.09)، وبانحراف معياري (0.96)، وجاءت فقرات هذا البُعد جميعها بمستوى منخفض، باستثناء الفقرة(42)، والتي تنص على: " الغيرة من زملائي تحفزني على تحقيق أهدافي"، والتي جاءت بمستوى متوسط، واحتلت الرتبة الأولى بمتوسط حسابي(2.53)، وانحراف معياري (1.22)، في حين ظهرت الفقرة (43)، والتي تنص على: "أسعى أن يفقد زملائي الذين يتفوقون علي تفوقهم" ،في الرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي(1.80)، وانحراف معياري(1.01).

وتفسر الباحثة نتائج هذا البُعد إلى أنَّ الغيرة الإيجابية بين الزملاء في مكان العمل قد تكون حافزاً إيجابياً ودافعاً لتحقيق بعض الموظفين أهدافهم، وأنَّ العديد من العاملين في مديريات التربية والتعليم لديهم هذا الحافز، والدافع للمنافسة مع زملائهم في العمل. في حين أنَّ السعي لإيقاع الضرر بزملاء العمل ليس سلوكاً شائعا لدى العاملين، وربما يعود السبب في ذلك إلى كون العاملين يرون هذا السلوك غير مهني، وغير أخلاقي داخل بيئة العمل في مديريات التربية والتعليم.
وقد كانت نتائج هذه الدراسة ذات صلة مع دراسة (Küçük, 2019) التي أظهرت نتائجها أنَّ الحسد الخبيث في مكان العمل يعزز السلوكات غير الإنتاجية، في حين أنَّ الحسد الحميد يعزز الأداء السياقي.

3.5 المجال الثالث: الأفراد السّامّين

أشارت نتائج الدراسة الحالية كما أوضحها الجدول (13.4) إلى أنَّ درجة شيوع السُّمِّيّة الإدارية في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها لمجال بيئة الأفراد السّامّين ككل كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.72)، بانحراف معياري (0.99). كما جاءت جميع فقرات هذا المجال متوسطة، حيث احتلت الفقرة (46)، والتي تنص على: "يتظاهر بعض الموظفين

بالانشغال بينما هو في الواقع لا يفعل أي شيء"، الرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (2.91)، وبانحراف معياري (1.15)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (44)، والتي تنص على: "يعمل بعض الموظفين على نشر الشائعات بهدف خلق الفوضى، وتعطيل العمل"، بمتوسط حسابي (2.52)، وانحراف معياري (1.14).

وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأنَّ العاملين في مديريات التربية والتعليم يرون أنَّ سلوك التظاهر بالانشغال بالأعمال بينما هو في الواقع لا يفعل شيئاً هو السلوك الشائع لدى العاملين داخل مديريات التربية. وربما يعود السبب في ذلك إلى محاولة العاملين تجنب المسؤوليات المناطة بهم، وانخفاض دافعيتهم للعمل، كما أنَّ كثرة المهام الملقاة على عاتق بعض العاملين، مع وجود خلل في الالتزام الأخلاقي، والمهني، أدت إلى ظهور سلوكات سلبية، مثل البطء، أو رفض التعاون، ومساعدة الآخرين في العمل، وأنَّ تهاون مديريات التربية والتعليم مع وجود مثل هذه التصرفات دون أن يكون هنالك رادع لها هو سببٌ في انتشارها، حتى وإن جاءت بدرجة متوسطة. وقد يعود السبب كذلك ربما لغياب الرقابة، وعدم وجود قوانين رادعة تمنع هذه السلوكات داخل مديريات التربية والتعليم.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة بكتاس وإركال (Bektas & Erkal, 2015)؛ ودراسة مكوليتش (McCulloch, 2016)، والتي أظهرت النتائج أنَّ المنظمات السّامّة أو المديرين، أو قنوات الاتصال، أو الموظفين السّامّين يمكن أن يكونوا مصدراً لسلوكات السُّمِّيَّة في المنظمات.

واختلفت مع دراسة الحازمي (Alhazmi, 2022) والتي حاولت دراسة خصائص الأعضاء السّامّين في مكان العمل، وفهم تأثير هؤلاء الأفراد داخل مكان العمل، واستكشاف كيفية إدارة القادة للأفراد السّامّين. والتي أظهرت النتائج أنَّ أكثر السلوكات السّامّة انتشاراً للأفراد السّامّين في مكان العمل: النميمة، وانعدام الثقة بالآخرين، وعدم قبول آراء الآخرين.

4.5 المجال الرابع: السلوكات المنحرفة في مكان العمل

أشارت نتائج الدراسة الحالية كما أوضحها الجدول (14.4) إلى أنَّ درجة شيوع السُّمِّيّة الإدارية في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها لمجال السلوكات المنحرفة في مكان العمل ككل كانت منخفضة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (1.80)، بانحراف معياري (0.89). كما جاءت جميع فقرات هذا المجال منخفضة، حيث احتلت الفقرة (55)، والتي تنص على: "قمت بالتشكيك في عدالة تقييم أداء زملائي"، الرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (1.93)، وبانحراف معياري (1.06)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (53)، والتي تنص على: "نشرت الشائعات غير الصحيحة حول زملائي في العمل"، بمتوسط حسابي (1.64)، وانحراف معياري (0.94).

وتفسر الباحثة ذلك إلى أنَّ العديد من العاملين في مديريات التربية والتعليم يرون أنَّ هناك مشكلة في آلية التقييم، وربما يكون السبب وراء ذلك عدم وجود معايير واضحة لتقييم الأداء، ما يؤدي إلى وجود شعور بالتظلم، أو عدم الانصاف. في حين جاءت نشر الشائعات غير الصحيحة حول الزملاء في العمل بالرتبة الأخيرة، لتشير إلى وعي العاملين بالأضرار السلبية الناتجة عنها، وخطورة هذا السلوك، وأثره على بيئة العمل؛ وربما يكون لوجود تعليمات تحول دون ذلك.

وقد جاءت النتائج ذات صلة مع دراسة بينيت وروبنسون (Bennett & Robinson, 2000)، والتي أظهرت نتائجها أنَّ سلوكات الانحراف في مكان العمل، يمكن تصنيفها إلى قسمين: الانحراف التنظيمي ويشمل: السلوكات التي تؤثر سلباً على المنظمة بشكل مباشر مثل: السرقة، والتخريب، وإهدار وقت العمل في مهام شخصية، والانحراف الشخصي ويشمل: السلوكات التي تستهدف الأفراد الآخرين داخل المنظمة مثل: نشر الشائعات، والإهانة، والمضايقة.

ودراسة أبيلباوم وإياكوني وماتوسك (Appelbaum, Iaconi,& Matousek, 2007) التي أظهرت نتائجها أنَّ السلوكات المنحرفة السلبية، مثل السرقة، وكسر القواعد، تضر بالمنظمات بشكل كبير. واتفقت مع دراسة دراسة أغوا (Agwa, 2018) التي أظهرت نتائجها أنَّه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المدارس الابتدائية والثانوية فيما يتعلق بسلوكات الانحراف في مكان العمل، سواء كان الانحراف تنظيمياً، أم شخصياً.

ثانياً: مناقشة نتائج السؤال الثاني والذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة شيوع السُمِّيّة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين؛ تعزى لمتغيرات (الجنس، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والمنطقة التعليمية)؟

قامت الباحثة بمناقشة نتائج السؤال وفقاً لمتغيرات الدراسة، وعلى مستوى الأداة ككل، ومستوى مجالاتها، وذلك على النحو الآتي:

أشارت نتائج هذه الدراسة كما أوضحها الجدول (15.4) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) في درجة شيوع السُمِّيّة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين، تعزى **لمتغيري المسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي،** عند مستوى الأداة ككل، ومجالاتها، وتفسر الباحثة ذلك إلى أنَّ جميع العاملين يشعرون بأنّهم يتعرضون ويتأثرون بنفس الدرجة من السُمِّيّة الإدارية بغض النظر عن المسمى الوظيفي، أو المؤهل العلمي لهم. وربما يعزى السبب في ذلك لوجود نفس السياسات، والإجراءات الإدارية، والتي تطبق على كافة العاملين من وزارة التربية والتعليم

العالي الفلسطينية، وقد يكون للتدريب الموحد على كافة المستويات الإدارية الذي تقدمة الوزارة للعاملين لديها في مديريات التربية والتعليم دور في تماثل الممارسات التي تتم. وبالتالي فإنَّ هذه النتيجة تعكس وجود نمط إداري يعمم السلوكات السلبية على كافة العاملين، بغض النظر عن المسمى الوظيفي، أو المؤهل العلمي لهم.

في حين أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) في درجة شيوع السُمِّية الإدارية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين، تعزى **لمتغير الجنس**، على مستوى الأداة ككل، وعلى مستوى مجال بيئة العمل السّامّة، ومجال السلوكات المنحرفة في مكان العمل، وكانت الفروق لصالح الذكور، في حين لم تكن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة شيوع السُمِّيّة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين؛ تعزى لمتغير الجنس؛ على مستوى مجال القيادة السّامّة، والأفراد السّامّين.

وتفسر الباحثة ذلك، بأنَّ الذكور يدركون السُمِّيّة الإدارية بدرجة أعلى من الإناث، وربما يعود السبب في ذلك إلى كون الذكور أكثر جرأة، وصراحة في التعبير عن تجاربهم السلبية من الإناث، وربما يعود الأمر كذلك إلى وجود تمايز في التعامل بين الذكور، والإناث في بيئة العمل، فقد يكون الذكور أكثر ارتباطا بالمسؤوليات والأدوار القيادية من الإناث؛ مما يزيد من تعرضهم للسلوكات السّامّة المباشرة من القادة السّامّين، أو الأفراد السّامّين داخل بيئة العمل في مديريات التربية والتعليم وبالتالي يكون أكثر عرضة للتحديات المباشرة مع زملاء العمل، والمناقشات مع القادة من الإناث؛ مما يجعلهم أكثر إدراكاً للسُمِّيَّة الإدارية.

وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) في درجة شيوع السُمِّية الإدارية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين؛ تعزى **لمتغير سنوات الخبرة** على مستوى الأداة ككل، وعلى مستوى مجال القيادة السّامّة، ومجال بيئة العمل السّامّة، ومجال الإفراد السّامّين، وكانت الفروق لصالح الخبرة (أكثر من 10 سنوات)، مقارنة بالخبرة (أقل من 5 سنوات)، و(5–10سنوات)، في حين لم تكن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة شيوع السُمِّية الإدارية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين؛ تعزى لمتغير سنوات الخبرة؛ تعزى لمجال السلوكات المنحرفة في مكان العمل.

وترى الباحثة أنَّ النتائج التي جاءت لصالح سنوات الخبرة الطويلة (أكثر من 10 سنوات)، منطقية، ومقبولة، وربما يعود السبب في ذلك إلى أنَّ العاملين من أصحاب سنوات الخبرة الطويلة يدركون بشكل أوضح السلوكات السُمِّيّة أكثر من أقرانهم من سنوات الخبرة الأقل؛ وربما يعود السبب في ذلك إلى أنَّهم أكثر ممارسة، واطلاعاً على آليات العمل، وسلوكات القادة المختلفة، داخل المديريات بحكم سنوات الخبرة، ما يجعلهم أقل تسامحاً معها، وقبولاً لها، مقارنة مع سنوات الخبرة الأقل.

وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) في درجة شيوع السُّمِّية الإدارية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين، تعزى **لمتغير المنطقة التعليمية**، على مستوى الأداة ككل، وعلى مستوى مجال القيادة السّامّة، ومجال بيئة العمل السّامّة، والسلوكات المنحرفة في مكان العمل، وكانت النتائج لصالح الجنوب مقارنة بالشمال، والوسط، في حين لم تكن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة شيوع السُّمِّية الإدارية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين؛ تعزى لمتغير المنطقة التعليمية؛ تعزى لمجال الأفراد الساميين.

فترى الباحثة أنَّ السبب ربما يعود في ذلك إلى الاختلاف الثقافي، والاجتماعي، والبيئة التنظيمية، والتي تعدُّ أكثر تشدداً، وصرامة مقارنة مع المناطق الأخرى في فلسطين، ربما يكون السبب في ذلك لكونها الأقرب إلى البادية الفلسطينية التي تمتاز بالشدة، وعدم التهاون في التعامل؛ ما يجعل الممارسات القيادية أكثر صرامة ومركزية في اتخاذ القرارات، والتعامل مع العاملين؛ مما يعزز ظهور السلوكات السّامّة أكثر من المناطق الأخرى في فلسطين.

ولم تجد الباحثة أياً من الدراسات ذات العلاقة، والتي بحثت في موضوع السُّمِّية الإدارية أو التنظيمية بمتغيراتها لمقارنتها مع الدراسة الحالية، وهو ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة محلياً، وإقليمياً.

ثالثاً: مناقشة نتائج السؤال الثالث والذي ينص على: ما القواعد الإدارية التربوية المناسبة لمواجهة السُّمِّية الإدارية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين استناداً إلى الواقع، والاتجاهات المعاصرة في الأخلاقيات المهنية؟

في ضوء نتائج الدراسة، والتي أظهرت وجود سّميّة إدارية في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية بدرجة متوسطة، قامت الباحثة بتطوير مجموعة من القواعد الإدارية التربوية المقترحة لمواجهة السُّمِّيّة الإدارية في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية استناداً إلى الواقع، والاتجاهات المعاصرة في الأَخلاقيات المهنية، كما تم توضيحها في الفصل الرابع، كما تم توضيح مبررات تطبيقها، وأهدافها، وعناصرها، وآلية تطبيقها، والكلفة المالية المتوقعة للتطبيق، ومزاياها، ومعوقات تطبيقها، والإجراءات اللازمة للتغلب على معوقات التطبيق.

وقد حاولت الباحثة من خلال هذه القواعد التي تم تطويرها إيجاد جملة من البدائل المتعددة التي تساعد أصحاب القرار في مديريات التربية والتعليم على مواجهة السُّمِّيّة الإدارية، سواء من حيث

الوقاية منها، أو معالجتها، أو تعزيز السلوكات الإيجابية التي تساعد على مواجهة السُمِّية، وبما يتلاءم، وينسجم مع سياسات وزارة التربية والتعليم العالي، ويحقق أهدافها.

كما تميزت هذه القواعد بأثرها الذي لن يقتصر فقط على العاملين داخل مديريات التربية والتعليم بل سيشمل كافة المتصلين بمجتمع مديريات التربية والتعليم، ويرفع جودة العمليات الإدارية من خلال توفير إطار عمل محدد وواضح يوجه سلوكات العاملين، ويعزز الالتزام بالمسؤوليات، ويعزز الانضباط داخل مديريات التربية والتعليم، ويحسن بيئة العمل، ويقلل النزاعات، ويعمل على حل المشكلات بالاستناد إلى القواعد الإدارية الواضحة، والمحددة، والداعمة للعدل، والمساواة، والمعززة للأمن الوظيفي.

كما تميزت بسعيها لرفع جودة الخدمات التربوية المقدمة للمستويات التنفيذية، وجمهور المنتفعين من خدماتها؛ مما يعزز سمعة المديريات، ويحسن من عمليات الاتصال، والتواصل مع الجمهور، ويزيد من ثقتهم بالخدمات المقدمة من قبلها.

رابعاً: مناقشة نتائج السؤال الرابع، والذي ينصّ على: ما درجة ملاءمة القواعد الإدارية التربوية المقترحة لمواجهة السُمِّيّة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين استنادا إلى الواقع، والاتجاهات المعاصرة في الأخلاقيات المهنية من وجهة نظر الخبراء، والمختصين؟

للتأكد من درجة ملاءمة القواعد الإدارية التربوية المقترحة لمواجهة السُمِّية الإدارية في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية، للأهداف التي وضعت من أجلها قامت الباحثة بعرضها بصورتها الأولية على مجموعة من المحكّمين، وذوي الاختصاص في الجامعات، ووزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، (أنظر ملحق رقم 6)، وقد قام المحكمون بتقديم ملاحظاتهم في كل ما يتعلق بالقواعد الإدارية التربوية المقترحة، من حيث درجة وضوح عباراتها، وسلامة صياغتها اللغوية، ومدى ملاءمتها وتطبيقها في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظرهم، والتي اشتملت في معظمها على التعديلات اللغوية، وبعض التعديلات لتحسين الخطوات الإجرائية. وقد قامت الباحثة بالأخذ بغالبية تلك المقترحات، وإجراء التعديلات اللازمة في ضوئها، ومن ثم تم اعتماد هذه القواعد.

5.5 التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، توصي الباحثة بالآتي:

- أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة شيوع السُمِّيّة الإدارية في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية جاءت متوسطة. وعليه توصي الباحثة بما يأتي:

– أن تقوم مديريات التربية والتعليم بتبني برامج التوعية بمخاطر السُمِّيّة الإدارية، وآثارها، واستراتيجيات التعامل معها.

– أن تقوم المديريات (وربما وزارة التربية والتعليم العالي) بوضع السياسات التنفيذية الواضحة، والمحددة، والمتعلقة بمواجهة السُمِّيّة الإدارية، والعمل بها، وبما يحقق القواعد المقترحة.

– وضع آليات محددة لاختيار القادة بحيث تتضمن مجموعة من الأسس، والمعايير التي تتضمن استبعاد الأفراد الذين لديهم ميول سلوكية سامّة تجاه زملائهم في العمل، والعمل على اختيار القيادات الإدارية القادرة على توفير بيئة عمل أخلاقية تتسم بالمناخ الإيجابي المشجع على العمل من خلال تعزيز الثقة المتبادلة مع المرؤوسين، ومراعاة الجوانب الإنسانية أثناء التعامل معهم.

– زيادة الوعي بأهمية قيم العمل وأخلاقياته وتعزيز القيم، والسلوكات الإيجابية، مع ضرورة تسلم كل موظف عند تعيينه المدونة الأخلاقية للعمل؛ للأخذ بها، ومراعاة تصرفاته خلال العمل، وتطويرها بشكل دوري لتتلاءم مع الظروف المستجدة.

- أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في درجة شيوع السُمِّية الإدارية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين؛ تعزى لمتغيري المسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في درجة شيوع السُمِّية الإدارية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين؛ تعزى لمتغيرات: الجنس، وكانت لصالح الذكور، وسنوات الخبرة، وكانت لصالح سنوات الخبرة (أكثر من 10 سنوات)، والمنطقة التعليمية، وكانت لصالح الجنوب. وفي ضوء ذلك توصي الباحثة بما يأتي:

– تعزيز بيئة العمل الإيجابية داخل مديريات التربية والتعليم في فلسطين من خلال نشر ثقافة الاحترام المتبادل والعدالة والنزاهة والشفافية بين العاملين.

– عقد الدورات التدريبية، وورش العمل للقيادات الحالية، والمستقبلية، وربط إجراءات الترقية الإدارية بحضور الدورات، واجتيازها، وذلك بهدف تنمية الوعي لديهم بضرورة ممارسة السلوكات التي تدعم الجوانب الأخلاقية، والإنسانية، وحثهم على حسن التعامل مع المرؤوسين، وعدم الاستخفاف بآرائهم، والاستماع لمشكلاتهم، والعمل على حلها، مما يسهم في الحد من السُمِّية الإدارية وتأثيرها على بيئة العمل.

- التركيز على تقديم الدعم النفسي والمهني للفئات الأكثر تأثراً وفق نتائج الدراسة لا سيما الذكور، وسنوات الخبرة الطويلة، وزيادة مشاركتهم في صناعة القرار داخل بيئة العمل.
- إجراء المزيد من الدراسات، والأبحاث في هذا المجال، مع التركيز على المناطق الجنوبية الأكثر تأثراً بالسُّمِّية الإدارية؛ وذلك لتحديد الأسباب الكامنة وراء ذلك، ووضع الخطط المناسبة لمعالجتها، ورفد المكتبة العربية بالمزيد من النتائج حول موضوع السُّمِّيّة الإدارية.

- توصلت الدراسة إلى اقتراح قواعد إدارية تربوية لمواجهة السُّمِّية الإدارية في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية استناداً إلى الواقع والاتجاهات المعاصرة في الاخلاقيات المهنية وعليه توصي الباحثة وزارة التربية والتعليم العالي ومديريات التربية والتعليم فيها بما يأتي:

- تبني هذه القواعد التربوية المقترحة لمواجهة السُّمِّيّة الإدارية في مديريات التربية والتعليم.
- تصميم قاعدة بيانات موحدة لرصد البيانات الخاصة بالسُّمِّيّة الإدارية للاستفادة منها في تقييم القواعد المقترحة، وتطويرها.

المصادر والمراجــع

أ. المصادر والمراجع العربية:

- القرآن الكريم.
- إبراهيم، سليمان. (2014). **السلوك الاجتماعي الإيجابي " أساليب تعلمة- تنميته"**. ط1، عمان: الوراق للنشر والتوزيع.
- ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين .(1980) **.لسان العرب (تحقيق عبد الله علي الكبير، محمد أحمد حسب الله، وهاشم محمد الشاذلي)**. المجلد (2)، ج17، القاهرة: دار المعارف.
- أبو الدهب، محمد صبحي. (2024). أثر القيادة السّامّة على صمت العاملين: الدور الوسيط للتنمر في مكان العمل، والتهكم التنظيمي دراسة ميدانية. **المجلة العربية للإدارة،44**(4)، 225-254.
- أبو كريم، أحمد فتحي. (2016). **الشفافية والقيادة في الإدارة**. عّمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- أدم، أبكر عبد البنات، وعثمان، إسماعيل صديق (2021). **أخلاقيات المهنة بين النظرية والتطبيق**. ط1، الإسكندرية: الدار العالمية للنشر والتوزيع.
- الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة(أمان). (2024). **استطلاع الرأي العام حول: واقع الفساد ومكافحته في فلسطين لعام 2024**، رام الله، فلسطين. https://www.aman-palestine.org/reports-and-studies/28413.html
- باشري، نفيسة، مدكور، فوزي، وفهمي، رباب. (2017). **السلوك التنظيمي**. القاهرة: جامعة القاهرة.
- برقوق، عبد الرحمن، ودرنوني، هدى. (2014). الالتزام التنظيمي: المفهوم والأبعاد. **مجلة علوم الانسان والمجتمع**، (13)،15-37.
- بوريطة، مصطفى علي. (2020). تأثير أخلاقيات الإدارة على الموظفين وعملية الأداء. **المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، 1**(12)،31-39.
- الترمذي، محمد بن عيسى .(1996) **.سنن الترمذي (تحقيق بشار عواد معروف)**. ط1، بيروت: دار الغرب الإسلامي.

- التونجي، محمد. (2011). **أخلاقيات المهنة والسلوك الاجتماعي**. عَمّان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الجميلي، مها بنت ناصر. (2021). انعكاس ممارسات القيادة السّامّة على الولاء التنظيمي بالمؤسسات التعليمية وسبل المواجهة. **دراسات عربية في التربية وعلم النفس**، 131، 357-386.
- الحراحشة، أحمد الحمود. (2021). درجة التزام معلمي التربية الإسلامية بأخلاقيات مهنة التعليم من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة جرش. **مجلة العلوم التربوية والنفسية- المركز القومي للبحوث غزة**، 5(28)، 24-38.
- الحرايزة، يزن امناور قطيش .(2020) .التنمر في مكان العمل وأثره في أداء أعضاء الهيئة التدريسية: دراسة تطبيقية على الجامعات الأردنية الخاصة .**مجلة المنارة للبحوث والدراسات**، 26(2)، 467-492 https://doi.org/10.33985/0531-026-002-017 .
- الحريري، رافده. (2012). **اتجاهات إدارية معاصرة**. عمّان: دار الفكر.
- الحسن، إحسان محمد. (2005). **النظريات الاجتماعية المتقدمة**. عمّان: دار وائل للنشر.
- خضر ،رشا، وهنداوي، انعام. (2023). القيادة السّامّة لدى العاملين في القطاع الحكومي. **المجلة العراقية للعلوم التربوية والنفسية**. 152، 33- 66.
- خطاب، فاطمة حسن. (2016). **قواعد إدارية مقترحة للتعامل مع الابتزاز الإداري في الجامعات الأردنية الحكومية** (أطروحة دكتوراة غير منشورة). الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- داهش، جمال عبد الحميد. (2019). دور المشاعر السّامّة والتمسك بالقيم الدينية في العلاقة بين أَبعاد القيادة السّامّة، وانحراف السلوك: دراسة تطبيقية. **مجلة الدراسات والبحوث التجارية**، 2(39)، 565-606.
- الدوسري، شارع بن عائض. (2021). درجة ممارسة قادة المدارس الحكومية بمدينة الرياض للقيادة السّامّة وعلاقتها بمستوى الرفاه النفسي للمعلمين من وجهة نظرهم. **مجلة العلوم التربوية والنفسية**، 5(6)، 1-18.
- ديوان الفتوى والتشريع. (2020). **الوقائع الفلسطينية**، (176)، 46-55. https://maqam.najah.edu/media/uploads/offizial_gazette/176s.pdf
- الرشدان، عبد الله. (2005). **التربية والتنشئة الاجتماعية**. عمّان: دار وائل للنشر والتوزيع.

- السبيعي، سعيد بن فايز. (2015). دور العدالة التنظيمية في تطوير العمل المؤسسي وإدارة الصراع التنظيمي، **مجلة التربية جامعة الأزهر**، 164(1)، 523- 560.
- سعد، نداء، وأبو كريم، أحمد. (2019). الشفافية الإدارية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات الأردنية الخاصة. **المجلة السعودية للعلوم التربوية**، (2)، 71-100.
- السعود، راتب سلامة. (2013). **القيادة التربوية مفاهيم وآفاق**. ط1، عمّان: دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع.
- السعود، راتب سلامة. (2021). **اتجاهات معاصرة في القيادة التربوية**. ط1، عمان: مركز طارق.
- السعود، راتب سلامة. (2022). **أخلاقيات القيادة التربوية**. ط1، عمّان: مركز طارق.
- السكارنة، بلال خلف. (2008). **أخلاقيات العمل**. عمّان: دار المسيرة.
- السكارنة، بلال خلف. (2011). **الفساد الإداري**. عمّان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- سنوسي، حامد. (2023). تأثير القيادة السّامّة على سلوك العمل الانحرافي: الدور الوسيط لانتهاك العقد النفسي، والدور المعدل للانفصال الأخلاقي- دراسة تطبيقية على العاملين بمجالس المدن والوحدات المحلية بمحافظة الفيوم. **مجلة الدراسات المالية والتجارية**. (1)، 674-743.
- شاهين، علي، وشعبان، محمود. (2016). الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على الشركة العامة لمرفأ طرطوس. **مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية**، 38(2)، 347-364.
- الشيخ غانم، عبير عبد الرحيم. (2022). **درجة شيوع ممارسات القيادة السّامّة في المدارس الحكومية في محافظة إربد وعلاقتها بفاعلية الرقابة الإدارية كما يراها المديرون والمعلمون: مقترحات للتحسين** (رسالة دكتوراة غير منشورة). جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- عبد الرزاق، شيماء عماد. (2017). علاقات العمل: دراسة تحليلية. **المجلة العملية لكلية الآداب**، عدد خاص،301-320.
- عبد الله، كفاية محمد. (2021). **أخلاقيات الوظيفة العامة والحكومة**. عمّان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

- عبد المجيد، السيد محمد، مطاوع، هبة، رسلان، سماح، وعمرو، محمد. (2021). الأخلاق: مفهوم ورؤية. **المجلة العربية للقياس والتقويم**،2(4)، 24- 47.
- عبد المعطي، رضا عطية. (2020). أثر نمط القيادة السّامّة على الثقة التنظيمية لدى العاملين: دراسة تطبيقية على هيئة تنمية الصادرات المصرية. **المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية**، 34(3)، 141- 213.
- عبوي، زيد منير، وحريز، سامي محمد. (2006). **مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق**. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- العزاوي، محمد، العاني، معاوية، وخميس، عبد السلام. (2016). **أخلاقيات الإدارة**. عمّان: دار الأيام للنشر والتوزيع.
- عساف، محمود، والاغا، صهيب. (2014). **أخلاقيات مهنة التعليم دليل المعلم في التطوير المهني**. غزة: مكتبة سمير منصور.
- العلاق، بشير. (2008). **الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم**، عمّان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- علي، أحمد جابر. (2011). **أخلاقيات العمل بين الدين والمجتمع**. القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية.
- عمرو، سرين يوسف. (2019). **الفساد الإداري والمالي في مديريات (الصحة، التربية والتعليم، التنمية الاجتماعية، الحكم المحلي) في محافظة الخليل: دراسة تطبيقية** (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة القدس، فلسطين.
- عياش، نرمين جبران. (2024). درجة ممارسة أخلاقيات الوظيفة(المهنة) وعلاقتها بالانضباط الوظيفي في المدارس العربية في لواء الشمال من وجهة نظر المعلمين. **مجلة شباب الباحثين**، 3(21)،292- 317.
- عيد، أيمن عادل، والفقي، نهلة ربيع. (2021). القيادة السّامّة وتأثيرها على الالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على وحدات الحكم المحلي بمحافظة المنوفية. **المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية**، 9(1)،357- 392.

- عيد، ايمن، والنمر، ملكة. (2021). دور القيادة الاستراتيجية في الحد من المناخ التنظيمي السّامّ (دراسة تطبيقية على الجامعات المصرية. **المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية**. 9(1)،425-464.
- الغالبي، طاهر والعامري، صالح. (2005). **المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال**. عمّان: دار وائل للنشر.
- غنيم، صلاح الدين. (2021). سلوكات القيادة المدمرة بالمدارس الحكومية في مصر: دراسة في الجانب المظلم للقيادة. **المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية**.25-102.
- قاموس المعاني. (د.ت). تعريف وشرح معنى السُّمِّيَّة .تم استرجاعه في 6 ايلول 2024 من https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/السُّمِّيَّة/
- الكبيسي، عبد الواحد، سويدان، سعادة، الحياني، صبري، الجنابي، طارق، وحسين، إسماعيل. (2012). **أخلاقيات وآداب مهنة التدريس الجامعي**. عمّان: مركز ديبونو لتعليم التفكير.
- مجمع اللغة العربية. (2004). **المعجم الوسيط**. ط4، القاهرة: مكتبة الشروق الدولية.
- مجيدر، بلال وحمر العين، عبد الرزاق. (2023). واقع أخلاقيات المهنة في العلوم الاجتماعية: دراسة ميدانية بكلية العلوم الاجتماعية بجامعة مولود معمريا. **مجلة ضياء للبحوث النفسية والتربوية**، 3(2)، 77-88.
- المحادين، نائلة. (2016). **قواعد إدارية تربوية مقترحة لتحسين التزام القيادات الاكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية بأخلاقيات المهنة في ضوء التوجهات التربوية المعاصرة** (رسالة دكتوراة غير منشورة). الجامعة الأردنية، عمّان، الأردن.
- مسلم بن الحجاج. (2008). صحيح **مسلم** (تصحيح: محمد سالم هاشم). ج8، بيروت: دار الكتب العلمية.
- مصري، ضياء عبد الحميد. (2020). آليات تعزيز النزاهة في الوظيفة العامة دراسة تطبيقية على مصر .**مجلة حقوق دمياط للدراسات القانونية والاقتصادية**،2(2)،59-117 . https://doi.org/10.21608/mhdl.2020.112857
- المضرب، عبد الرزاق. (2003). **مبادئ الاخلاقيات المهنية**. العين: مطبوعات جامعة الامارات العربية المتحدة.

- المعاني، أَحمد، عريقات، أَحمد، الصالح، أسماء، وجرادات، ناصر. (2011). **قضايا إدارية معاصرة**. عمّان: دار وائل للنشر.
- معجم المعاني الجامع. (د.ت). **تعريف معنى المهنة**. تم الاسترجاع بتاريخ 20-9-2024 من https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/المهنة
- مهدي، محمد. (2023). سلوكات القيادة السّامّة، وتأثيرها على الصمت التنظيمي: دراسة ميدانية. **مجلة البحوث الإدارية**. 41(2)، 1-40.
- ناصر، إبراهيم. (2016). **التربية الأخلاقية**. ط2، عمان: دار وائل للنشر.
- النجار، حميدة محمد، مصطفى، منى، والحبشي، أميرة. (2023). العلاقة بين القيادة السّامّة والإحباط الوظيفي بالتطبيق على العاملين بقطاع التعليم بجامعة المنصورة. **المجلة المصرية للدراسات التجارية**، 47(3)، 420-443.
- نجم، نجم عبود. (2005). **أخلاقيات الإدارة في عالم متغير**. القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- نجم، نجم عبود. (2011). **القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين**. عمّان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- هاوس، بيتر. (2013). **القيادة الإدارية النظرية والتطبيق**. (ترجمة صلاح المعيوف، 2018). الرياض: الإدارة العامة للطباعة والنشر.
- هلسة، وجدان حسن، والسعود، راتب سلامة. (2024). إجراءات إدارية تربوية مقترحة للتعامل مع السُّمِّيّة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين. **المجلة الأردنية للعلوم التربوية**. 9(العدد الخاص): 169- 191.
- وزارة التربية والتعليم العالي. (2024). **الإدارة العامة للتخطيط التربوي**. رام الله، فلسطين.
- وزارة التربية والتعليم. (2024). **الإدارة العامة للموارد البشرية**. رام الله، فلسطين.
- ياغي، محمد عبد الفتاح. (2012). **الأخلاقيات في الإدارة**. عمّان: دار وائل للنشر.

ب. المصادر والمراجع الأجنبية:

- Agwa, A. M. F. (2018). *Workplace Deviance Behaviors*. InTech. doi: 10.5772/intechopen.75941
- Akca, M. (2017). The impact of toxic leadership on intention to leave of employees. *International Journal of Economics, Business and Management Research*, *1*(4), 285-298. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/321359212
- Al Soqair, N., & Al Gharib, F. (2023). Toxic Workplace Environment and Employee Engagement. *Journal of Service Science and Management*, *16*(6), 661-669. doi: 10.4236/jssm.2023.166035
- Alhazmi, Fatima Abdullah. (2022). Exploring Toxicity in the Workplace in a Saudia Arabian University from the Perspective of Senior Personnel and Faculty Members. *Educational and Psychological Studies (Journal of the Faculty of Education in Zagazig)*,*37*(118) ,341-390.
- Alsereidil, A., Almarzooqi, A., & Amer, S. (2022). Toxic workplace environment. *Social and Occupational Ergonomics AHFE (2022) Open Access, 65*, 181–189. https://doi.org/10.54941/ahfe1002674
- Alshamasi, A. A. (2012*). Effectiveness Of Leader-Member Exchange (LMX) In the Saudi Workplace Context During Times of Organisational Change: An Investigation of LMX Roles And Their Potential to Enhance Employee Outcomes* [Unpublished Doctoral Dissertation]. University of Portsmouth, Hampshire, UK.
- Anjum, A., Ming, X., Siddiqi, A. F., & Rasool, S. F. (2018). An Empirical Study Analyzing Job Productivity in Toxic Workplace Environments. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 15*(5), 1035. https://doi.org/10.3390/ijerph15051035
- Appelbaum, S. H., Iaconi, G. D., & Matousek, A. (2007). Positive and negative deviant workplace behaviors: Causes, impacts, and solutions. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*,*7*(5),586–598 https://doi.org/10.1108/14720700710827176
- Arubayi, D. O. (2023). Workplace Toxicity and Employee Performance of Manufacturing Firms: Evidence from Nigeria. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research, 5*(2), 143-157.

- Atmadja, T. S. (2019). *Workplace Toxicity, Leadership Behaviors, and Leadership Strategies* [Unpublished Doctoral Dissertation]. Walden University, Minneapolis, USA.
- Baloyi, G. T. (2020). Toxicity of leadership and its impact on employees: Exploring the dynamics of leadership in an academic setting. *HTS Teologiese Studies/Theological Studies*, *76*(2),1-8. doi: https://doi.org/10.4102/hts.v76i2.5949
- Bektas, M., & Erkal, P. (2015). Toxicity behaviors in organizations: Study of reliability and validity of toxic emotional experiences scale. *Research Journal of Business and Management- Pressacademia, 2*(4), 519-529. https://doi.org/10.17261/Pressacademia.2015414640
- Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a Measure of Workplace Deviance. *Journal of applied psychology, 85*(3), 349.
- Burns, W. A. (2017). A Descriptive Literature Review of Harmful Leadership Styles: Definitions, Commonalities, Measurements, Negative Impacts, and Ways to Improve These Harmful Leadership Styles. *Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership, 3*(1), 33. https://doi.org/10.17062/cjil.v3i1.53
- Carlock, D. H. (2013). *Beyond bullying: A holistic exploration of the organizational toxicity phenomenon* [Unpublished Doctoral Dissertation]. Pepperdine University Malibu, CA., USA.
- Dewey, J., & Tufts, J. H. (1908). *Ethics*. New York: Henry Holt and Company. Retrieved from https://www.gutenberg.org/ebooks/39551
- Fisher-Blando, Judith. L. (2008). *Workplace bullying: Aggressive behavior and its effect on job satisfaction and productivity* [Unpublished Doctoral Dissertation]. University of Phoenix, Arizona, USA.
- Frost, P. J. (2003). Emotions in the workplace and the important role of toxin handlers, *Ivey Business Journal*, 68(2),1-6.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader–Member Exchange (LMX) Theory of Leadership Over 25 Years: Applying A Multilevel Multi-Domain Perspective. *The Leadership Quarterly*, *6*(2), 219–247.
- Green, J. E. (2014). Toxic leadership in educational organizations. *Education Leadership Review*, *15*(1), 18–33. https://eric.ed.gov/?id=EJ1105504

- Harris, D. (2020). *The Role of Communication in Creating Toxic or Supportive Nonprofit Work Environments* [Unpublished Master's Thesis]. North Carolina State University, Raleigh, USA.
- Iqbal, J., Asghar, A., & Asghar, M. Z. (2022). Effect of Despotic Leadership on Employee Turnover Intention: Mediating Toxic Workplace Environment and Cognitive Distraction in Academic Institutions. *Behavioral Sciences*, *12*(5), 125. https://doi.org/10.3390/bs12050125
- Jeffery, J. R. (1990). *Factors influencing the professional ethical behaviour of school principals in Newfoundland and Labrador*. [Unpublished Doctoral Dissertation]. Alberta University, Edmonton, Canda.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Kosalka, T. (2009). The bright and dark sides of leader traits: A review and theoretical extension of the leader trait paradigm. *The Leadership Quarterly, 20*(6), 855-875.
- Kasalak, G. (2019). Toxic behaviors in workplace: Examining the effects of the demographic factors on faculty members' perceptions of organizational toxicity. *International Journal of Research in Education and Science (IJRES), 5*(1), 272-282.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3),607-610.
- Küçük, B. Aydin. (2019*). The impacts of toxic organizational climate, narcissistic leader and workplace envy on individual outcomes of counterproductive work behavior, work exhaustion and contextual performance: The roles of perceived self-esteem and self-control* [Unpublished Doctoral Dissertation]. Marmara University, Istanbul, Turkey. Retrieved from https://yok.acikbilim.edu.tr/10275410
- Larasati, N., & Prajogo, W. (2022). The Relationship of Toxic Workplace Environment, Job Stress, Employee Life Satisfaction and Productivity with Gender and Tenure as Moderating. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR), 6*(3), 2604-2613.
- Leet, E. (2011). *The Impact Toxic or Severe Dysfunctional Leadership Has on The Effectiveness of An Organization* [Unpublished Doctoral Dissertation]. Murdoch University, Perth, Australia.
- Lipman-Blumen, J. (2005). The Allure of Toxic Leaders: Why Followers Rarely Escape Their Clutches. *Ivey Business Journal, 69*(3), 1-40.

- Longman Dictionary of Contemporary English. (n.d.). *Ethics*. Retrieved from https://www.ldoceonline.com/dictionary/ethics#ethics__2
- Maitlis, S. (2008). Organizational toxicity. In S. Clegg & J. Bailey (Eds.), *International Encyclopedia of Organization Studies*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Maitlis, S., & Ozcelik, H. (2004). Toxic Decision Processes: A Study of Emotion and Organizational Decision Making. *Organization Science, 15*(4), 375-393. doi: 10.1287/orsc.1040.0070
- McCulloch, A. (2016). *Toxic work environments* [Doctoral Dissertation. Carleton University]. Ottawa ,Canada. https://doi.org/10.22215/etd/2017-11743
- Molino, M., Cortese, C. G., & Ghislieri, C. (2019). Unsustainable Working Conditions: The Association of Destructive Leadership, Use of Technology, And Workload with Workaholism and Exhaustion. *Sustainability, 11*(2), 446(1-14). https://doi.org/10.3390/su11020446
- Omilion-Hodges, L. M., & Ptacek, J. K. (2021). *Leader-Member Exchange and Organizational Communication: Facilitating A Healthy Work Environment.* Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-68756-4
- Oxford English Dictionary. (n.d.). *Ethics*. Retrieved from https://www.oed.com
- Oxford English Dictionary. (n.d.). *Profession*. Retrieved from https://www.oed.com
- Pelletier, K. L. (2010). Leader toxicity: An empirical investigation of toxic behavior and rhetoric. *Leadership, 6*(4), 373-389. https://doi.org/10.1177/1742715010379308
- Rasool, S. F., Maqbool, R., Samma, M., Zhao, Y., & Anjum, A. (2019). Positioning Depression as a Critical Factor in Creating a Toxic Workplace Environment for Diminishing Worker Productivity. *Sustainability, 11*(9), 2589. https://doi.org/10.3390/su11092589
- Rasool, S. F., Wang, M., Tang, M., Saeed, A., & Iqbal, J. (2021). How toxic workplace environment effects the employee engagement: the mediating role of organizational support and employee wellbeing. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *18*(5), 2294. https://doi.org/10.3390/ijerph18052294
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). San Francisco, CA.: Jossey- Bass.

- Schmidt, A. A**.** (2008). *Development and validation of the toxic leadership scale* **[**Unpublished Master's thesis]. Maryland University, College Park, USA. https://drum.lib.umd.edu/items/efe042fa-366f-4d6d-8024-43af3d69475a
- Sharma, M. (2017). *Workplace Bullying: An exploratory study in Australian academia* [Unpublished Doctoral dissertation]. Edith Cowan University, Perth, Australia. Retrieved from https://ro.ecu.edu.au/theses/2013
- Sheikh, S. A. (2007). The Importance of Ethics in Health Care System. *Journal of Dow University of Health Sciences (JDUHS), 1*(1), 46-48. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/268184916
- Stinglhamber, F., Caesens, G., Chalmagne, B., Demoulin, S., & Maurage, P. (2021). Leader-Member Exchange and Organizational Dehumanization: The Role of Supervisor's Organizational Embodiment. *European Management Journal, 39*(6), 745-754. https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.01.006
- Tekin, Ö. A., Üngüren, E., Doğrucan, A., & Yıldız, S. (2023). How does organizational toxicity affect depression? A moderated mediation model. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 20*(5), 3834. https://doi.org/10.3390/ijerph20053834
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of Abusive Supervision. *Academy of Management Journal, 43***(**2), 178-190. https://doi.org/10.5465/1556375
- Veldsman, T.H. (2016). How Toxic Leaders Destroy People as well as Organisations. *The Conversation*, *e-journal***,** 14,1-30 Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/307477067
- Webster, V. J. (2016). *The dark side of leadership and its impact on followers* [Unpublished Doctoral dissertation]. Griffith University, Brisbane, Australia. Retrieved from http://hdl.handle.net/10072/368169

ملحق 1: أداة الدراسة بصورتها الأولية

جامعة القدس

كلية الدراسات العليا

برنامج القيادة والإدارة التربوية

حضرة الأستاذ/ة الدكتور/ة ..... المحترم/ المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان" **قواعد إدارية تربوية مقترحة لمواجهة السُّمّية الإدارية في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية**"، وذلك استكمالاً للحصول على درجة الدكتوراة في القيادة، والإدارة التربوية من جامعة القدس، ولهذا قامت الباحثة بتطوير استبانة بعد الرجوع إلى الأدب النظري، والمقاييس ذات العلاقة، مكونة من (69) فقرة، موزعة على أربع مجالات: (القيادة السّامّة، وبيئة العمل السّامّة، والأفراد السّامّين، والسلوكات المنحرفة في مكان العمل)، وبدائل الإجابة عن الفقرات وفق مقياس (ليكرت) الخماسي (بدرجة عالية جدا، وبدرجة عالية، وبدرجة متوسطة، وبدرجة ضعيفة، وبدرجة ضعيفة جداً)، وذلك للكشف عن **واقع شيوع السُّمِّية الإدارية في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية.**

ولمّا كنتم من أصحاب الخبرة والاختصاص، والمعرفة والدراية في هذا المجال، فإنَّه ليسرني أن أضع بين أيديكم أداة الدراسة الأولية، يحدوني الأمل أن تتكرموا بإبداء رأيكم في مجالاتها، وفقراتها، ومدى ملاءمة هذه المجالات، والفقرات لأغراض الدراسة، وفيما إذا كانت الفقرات دقيقة لغوياً، ومدى صلاحيتها لقياس متغيراتها، وتقديم أية ملاحظات ترونها مناسبة لتطويرها، مما يمكن أن يُسهم في تحسين هذه الأداة.

شاكرة تعاونكم، وجهودكم المبذولة، وجزاكم الله خيراً

الباحثة: وجدان حسن هلسة

بيانات الأستاذ المحكم الفاضل:

الاســـــــــــم:..... التخصص:.....

الرتبة الأكاديمية:..... مكان العمل:.....

الجزء الأول: المتغيرات الديموغرافية والبيانات الشخصية للمستجيب:						
الجنس	1. ☐ ذكر		2. ☐ أنثى			
المسمى الوظيفي	1. ☐ مدير (إداري، فني، شؤون طلابية)		2. ☐ رئيس قسم		3. ☐ موظف	
سنوات الخبرة	1. ☐ أقل من 5 سنوات		2. ☐ (5-10) سنوات		3. ☐ أكثر من 10 سنوات	
المؤهل العلمي	1. ☐ بكالوريوس فأقل		2. ☐ ماجستير فأعلى			
المديرية	1. ☐ طوباس		2. ☐ نابلس		3. ☐ رام الله	
	4. ☐ القدس		5. ☐ الخليل		6. ☐ يطا	

الجزء الثاني: مقياس درجة شيوع السُّمية الإدارية في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية:

الرقم	الفقرة	انتماء الفقرة للمجال منتمية/غير منتمية	ملاءمة الفقرة ملائمة/ غير	الصياغة اللغوية سليمة/غير سليمة	التعديل المقترح
المجال الأول: القيادة السّامّة					
البُعد الأول: القيادة النرجسية: أعتقد أنَّ مسؤولي المباشر					
1.	يستمتع بسماع المديح والثناء بصورة مستمرة.				
2.	يُصِر على نيل التقدير الذي يعتقد بأنه يستحقه.				
3.	يرى نفسه أكثر كفاءة وتميزاً من الآخرين.				
4.	يوظف الآخرين من أجل تحقيق مصالحة الخاصة.				
5.	يعتقد رئيسي بأنه شخص استثنائي.				
6.	يسعى جاهداً للوصول إلى المناصب العليا.				
البُعد الثاني: الإشراف المسيء: أعتقد أن مسؤولي المباشر					
7.	يكلف الموظفين مهام خارج نطاق العمل الرسمي.				
8.	يستخف بقدرات الموظفين ويقلل من شأنهم.				
9.	يتحدث بسوء عن موظفيه أمام الآخرين.				
10.	يستخدم العبارات الساخرة عند تعامله مع الموظفين.				
11.	يستمر في تذكير الموظفين بأخطائهم السابقة.				
12.	يخبر موظفيه بأنهم غير أكفاء في العمل.				

البُعد الثالث: القيادة الاستبدادية: أعتقد أنَّ مسؤولي المباشر					
.13	يصر على اتخاذ جميع القرارات بنفسه بغض النظر عن درجة أهميتها، وصعوبتها.				
.14	يتجاهل الأفكار التي تتعارض مع آرائه الشخصية.				
.15	يتدخل في كيفية أداء الموظفين لمهام عملهم.				
.16	يلتزم تماماً في تنفيذ القوانين والأنظمة.				
.17	يجد متعه في ممارسة سلطاته على الآخرين.				
البُعد الرابع: الترويج الذاتي: أعتقد أنَّ مسؤولي المباشر					
.18	ينسب الإنجازات التي يحققها الآخرين لنفسه.				
.19	ينكر دائماً مسؤوليته عن الأخطاء التي تحدث في مجال عمله.				
.20	يغير من تصرفاته بمجرد حضور رئيسه المباشر.				
.21	يساعد فقط الأشخاص الذي يمكنهم مساعدته في التقدم بالعمل.				
.22	يقبل أن تنسب إليه الإنجازات التي لم يشارك فيها.				
البُعد الخامس: عدم القدرة على التنبؤ/ المزاجية: أعتقد أنَّ مسؤولي المباشر					
.23	يغضب في العمل لأسباب غير واضحة.				
.24	ينعكس مزاجه على جو العمل ويؤثر فيه.				
.25	مزاجه في العمل غير مستقر ومتقلب.				
.26	يصعب التعامل معه عندما يكون غاضباً، أو محبطاً.				
.27	يجعل الموظفين محتارين في كيفية التعامل معه.				
.28	تختلف أساليبه في التعامل مع الموظفين بشكل ملحوظ.				
المجال الثاني: بيئة العمل السّامّة					
البُعد الأول: المضايقة/العدوانية في مكان العمل، في مكان عملي:					
.29	أشعر بأنّني اتعرض للسخرية من زملائي، أو مديري في العمل بشكل متكرر.				
.30	يتعمد مديري، وزملائي التقليل من قيمة، وأهمية آرائي بشكل متعمد في المناقشات والاجتماعات.				
.31	أتعرض لمعاملة غير عادلة مقارنة مع زملائي في العمل.				
.32	أرى أحياناً أن هناك موظفٌ يتعرض باستمرار للانتقاد والضغط من زملائه.				
.33	يشهد أحيانًا حالات اعتداء جسدي (دفع، وضرب) بين الموظفين.				

.34	أشهد سلوكات عنيفة مثل التهديدات والترهيب بين الموظفين.				
البُعد الثاني: التنمر في مكان العمل، في مكان عملي:					
.35	أرى أحياناً موظفاً يهين زميلاً له أمام الآخرين.				
.36	أشهد أحيانا مخاطبة المدير للموظفين أو التحدث عنهم باستخدام الفاظ وألقاب غير مناسبة.				
.37	أتعرض للانتقاد المبالغ فيه من زملائي أو مديري بشكل متعمد.				
.38	أرى أنَّ بعض زملائي، أو مديري يستخفون بقدراتي، وجهودي في العمل.				
البُعد الثالث: النبذ في مكان العمل، في مكان عملي:					
.39	لا يتم دعوتي للمشاركة في الأنشطة الاجتماعية غير الرسمية مع زملائي في العمل.				
.40	أشعر بأنّه يتم تجاهلي، واستبعادي أثناء الاجتماعات، أو النقاشات المهمة.				
.41	أشعر أنَّ زملائي يتجنبون التعامل معي إلا للضرورة.				
.42	أرى بعض الزملاء يتجنبون إلقاء التحية فيما بينهم.				
.43	في بعض الأحيان يرفض بعض الزملاء إشراك زميل لهم بالمهمة.				
البُعد الرابع: الحسد، والغيرة في مكان العمل، في مكان عملي:					
.44	أشعر بالغيرة، والغضب عندما أرى نجاح زملائي في العمل.				
.45	عندما أرى زملائي يتمتعون بميزات، أو نجاحات تفوقني، أحاول الحصول عليها لنفسي.				
.46	الغيرة من زملائي تحفزني على تحقيق أهدافي.				
.47	عندما أدرك أنَّ زميلي أفضل مني، أحاول تحسين نفسي.				
.48	أتمنى أن يفقد زملائي الذين يتفوقون عليّ تفوقهم.				
المجال الثالث: الأفراد السّامّين، في مكان عملي:					
.49	يعمل بعض الموظفين على نشر الشائعات بهدف خلق الفوضى، وتعطيل العمل.				
.50	يرفض بعض الموظفين تقديم المساعدة لزملائهم.				
.51	يتظاهر بعض الموظفين بالانشغال بينما هو بالواقع لا يفعل أي شيء.				
.52	يتعمد بعض الموظفين العمل ببطء عندما تكون هنالك حاجة للسرعة في العمل.				
.53	يتجاهل بعض الموظفين القوانين والأنظمة واللوائح.				

المجال الرابع: السلوكات المنحرفة في مكان العمل، لقد قمت:					
.54	بالادعاء بالمرض في بعض الأوقات حتى لا اذهب إلى العمل.				
.55	بالذهاب إلى العمل متأخراً بدون إذن مسبق.				
.56	بأخذ بعض الأشياء من مكان العمل في بعض الأحيان بدون إذن.				
.57	بإلقاء اللوم على موظف آخر على خطأ انا ارتكبته.				
.58	في بعض الأوقات بتجاهل اتباع تعليمات مديري في العمل.				
.59	باخفاء معلومات مهمة في العمل في بعض الأوقات.				
.60	باستخدام المواد والمعدات (الورق والطابعة والفاكس وما إلى ذلك) في مكان العمل أكثر من اللازم.				
.61	بتجاهل العمل عمداً و/أو التباطؤ في إنجازه.				
.62	في بعض الأوقات بنشر معلومات سرية علمت بها، تخص موظفاً آخر في العمل وشاركتها مع زملائي.				
.63	في بعض الأوقات بإخفاء الأخطاء التي ارتكبتها.				
.64	بنشر الشائعات غير الصحيحة حول زملائي في العمل.				
.65	في بعض الأوقات بتوبيخ أحد الموظفين في العمل علناً.				
.66	في بعض الأوقات بمغادرة العمل دون اذن مسبق.				
.67	بالتشكيك في أن تقييم أداء الموظفين في مكان عملي يتم بشكل صحيح وعادل.				
.68	بملاحظة أن المعلومات الهامة والكافية لا تتم مشاركتها مع الموظفين في بيئة عملي لإنجاز أعمالهم بفعالية				
.69	بالاعتقاد أن بيئة العمل في مكان عملي غير صحية (التهوية، الضوء، الصوت، الخ).				

شاكرة لكم تعاونكم معي

ملحق 2: قائمة بأسماء محكمي أداة الدراسة

الرقم	اسم المحكم	الرتبة	التخصص	مكان العمل
1	خالد علي السرحان	أستاذ دكتور	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
2	مجدي علي زامل	أستاذ دكتور	أصول التربية والإدارة	جامعة القدس المفتوحة
3	محمد عبود الحراحشة	أستاذ دكتور	إدارة تربوية	جامعة آل البيت
4	نبيل جبرين الجندي	أستاذ دكتور	تربية وعلم نفس	جامعة الخليل
5	خالد احمد الصرايرة	أستاذ مشارك	إدارة تربوية	جامعة مؤتة
6	رجاء زهير العسيلي	أستاذ مشارك	إدارة تربوية	جامعة القدس المفتوحة
7	علي مصطفى العليمات	أستاذ مشارك	فلسفة التربية في الطفولة المبكرة	الجامعة الهاشمية
8	أفلح بن أحمد الكندي	أستاذ مساعد	المناهج وطرائق التدريس	جامعة نزوى/سلطنة عمان
9	سرمد فوزي التاية	أستاذ مساعد	علوم حياتية	وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية/مدير المتابعة والتقييم
10	أحلام وجيه حمدون	دكتور	القيادة التربوية والأصول	وزارة التربية والتعليم الأردنية/إدارة الإشراف والتدريب التربوي
11	أيوب عليان الرفاعي	دكتور	قيادة وإدارة تربوية	الوكيل المساعد للشؤون التعليمية/وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية
12	عماد محمود الرحاحلة	دكتور	الإدارة التربوية	مدير دائرة/الجامعة الأردنية
13	فاديا عمران أعمر	دكتور	إدارة تربوية	المدير الإداري/مديرية التربية والتعليم/ أريحا
14	نصر ناصر أبو كرش	دكتور	الإدارة التربوية	الوكيل المساعد للموارد البشرية والمالية/وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية

ملحق 3: أداة الدراسة بصورتها النهائية

جامعة القدس

كلية الدراسات العليا

برنامج القيادة والإدارة التربوية

عزيزي المشارك/ة

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان **" قواعد إدارية تربوية مقترحة لمواجهة السُّمِّيَة الإدارية في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية"**، وذلك استكمالاً للحصول على درجة الدكتوراة في القيادة والإدارة التربوية من جامعة القدس. ولهذا قامت الباحثة بتطوير استبانة بهدف **قياس درجة شيوع السُّمِّيَة الإدارية في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها.**

والسُّميَة الإدارية: هي السلوكات السلبية التي تؤثر على العملية الإدارية والعلاقات بين الموظفين، وقد تشمل القيل والقال بين الموظفين، والحسد، والنميمة، والإحراج، والمضايقة، والتغيب المتكرر عن العمل، والمنافسة السلبية، وانعدام علاقات العمل الجيدة بين الزملاء، والأنانية، والتمييز، والمحاباة، وسوء التصرف في السلطة، وغياب الشفافية، والمساءلة، والتعسف وعدم المساواة، والتجاوز على الصلاحيات، وهذه الظاهرة تشكل تحديًا كبيراً يؤثر على الأداء العام للنظام التعليمي.

أرجو التفضل بالإجابة عن جميع فقرات الاستبانة المرفقة بمنتهى الشفافية، والواقعية، وذلك بوضع إشارة (×) أمام كل فقرة من الفقرات، وتعبئة المعلومات المذكورة أدناه، شاكرة لكم، ومقدرة تعاونكم، علماً بأنَّ جميع الإجابات التي سوف تقدمونها ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض هذا البحث العلمي.

شاكرةً لكم تعاونكم

الباحثة: وجدان حسن هلسة

الجزء الأول: المعلومات الديموغرافية: يرجى وضع إشارة (×) في المكان الذي يمثل اجابتك:						
الجنس	1. ☐ ذكر	2. ☐ أنثى				
المسمى الوظيفي	1. ☐ رئيس قسم	2. ☐ موظف				
سنوات الخبرة	1. ☐ أقل من 5 سنوات	2. ☐ (5-10) سنوات		3. ☐ أكثر من 10 سنوات		
المؤهل العلمي	1. ☐ بكالوريوس فأقل	2. ☐ ماجستير فأعلى				
المديرية	1. ☐ طوباس	2. ☐ نابلس		3. ☐ رام الله		
	4. ☐ القدس	5. ☐ الخليل		6. ☐ يطا		

الجزء الثاني: يتكون من (55) فقرة تعكس درجة شيوع السُّمِّيَّة الإدارية في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية، كل فقرة منها متبوعة بمقياس خماسي على النحو التالي " بدرجة عالية جداً، وبدرجة عالية، بدرجة متوسطة، وبدرجة ضعيفة، وبدرجة ضعيفة جداً". أرجو قراءة كل فقرة ووضع إشارة (×) تحت المستوى الذي يعبر عما تراه مناسباً.

المجال الأول: القيادة السّامّة						
رقم الفقرة	المجالات/الفقرات	بدرجة عالية جداً 5	بدرجة عالية 4	بدرجة متوسطة 3	بدرجة ضعيفة 2	بدرجة ضعيفة جداً 1
البُعد الأول: القيادة النرجسية، أعتقد أنَّ مسؤولي المباشر						
.1	يُصر على نيل المديح والتقدير بشكل مستمر.					
.2	يرى نفسه أكثر كفاءة من الآخرين.					
.3	يوظف الآخرين من أجل تحقيق مصالحة الخاصة.					
.4	يسعى جاهداً للوصول إلى المناصب العليا.					
البُعد الثاني: الإشراف المسيء، أعتقد أنَّ مسؤولي المباشر						
.5	يكلف الموظفين بمهمات خارج نطاق العمل الرسمي.					
.6	يستخف بمقدرات الموظفين ويقلل من شأنهم.					
.7	يتحدث بسوء عن موظفيه أمام الآخرين.					
.8	يستخدم العبارات الساخرة عند تعامله مع الموظفين.					
.9	يستمر بتذكير الموظفين بأخطائهم السابقة.					
.10	يخبر موظفيه بأنَّهم غير أكفاء في العمل.					
البُعد الثالث: القيادة الاستبدادية، أعتقد أنَّ مسؤولي المباشر						
.11	يتخذ جميع القرارات بنفسه بغض النظر عن درجة أهميتها.					
.12	يتجاهل الأفكار التي تتعارض مع آرائه الشخصية.					
.13	يتدخل في كيفية أداء الموظفين لمهمات عملهم.					
.14	يلتزم تماماً بتنفيذ القوانين والأنظمة.					
.15	يجد متعه في ممارسة سلطاته على الآخرين.					
البُعد الرابع: الترويج الذاتي، أعتقد أنَّ مسؤولي المباشر						
.16	ينسب الإنجازات التي يحققها الآخرون لنفسه.					
.17	ينكر دائماً مسؤوليته عن الأخطاء التي تحدث في مجال عمله.					
.18	يغير من تصرفاته بمجرد حضور رئيسه الأعلى.					
.19	يساعد فقط الموظفين الذي يمكنهم مساعدته في التقدم بالعمل.					
البُعد الخامس: المزاجية، أعتقد أن مسؤولي المباشر						
.20	يغضب في العمل لأسباب غير واضحة.					
.21	ينعكس مزاجه على جو العمل ويؤثر فيه.					
.22	يتغيّر مزاجه في العمل.					
.23	يصعب التعامل معه عندما يكون غاضباً.					
.24	تختلف أساليبه في التعامل مع الموظفين بشكل ملحوظ.					

المجال الثاني: بيئة العمل السّامّة

رقم الفقرة	المجالات/الفقرات	بدرجة عالية جداً 5	بدرجة عالية 4	بدرجة متوسطة 3	بدرجة ضعيفة 2	بدرجة ضعيفة جداً 1
البُعد الأول: المضايقة/العدوانية في مكان العمل، في مكان عملي:						
25	أتعرض للسخرية من مسؤولي المباشر بشكل متكرر.					
26	يتعمد زملائي التقليل من قيمة آرائي وأهميتها في المناقشات، والاجتماعات.					
27	أتعرض لمعاملة غير عادلة مقارنة مع زملائي في العمل.					
28	أرى أن هناك موظفاً يتعرض باستمرار للانتقاد، والضغط من زملائه.					
29	تحصل أحيانًا حالات اعتداء جسدي (دفع، وضرب) بين الموظفين.					
30	أشهد سلوكات عنيفة مثل التهديدات، والترهيب بين الموظفين.					
البُعد الثاني: التنمر في مكان العمل، في مكان عملي:						
31	أرى أحياناً موظفاً يهين زميلاً له أمام الآخرين.					
32	أشهد أحيانا مخاطبة المدير للموظفين باستخدام الفاظ وألقاب غير مناسبة.					
33	أتعرض للانتقاد المبالغ فيه من زملائي، أو مديري بشكل متعمد.					
34	أرى أنَّ مديري يستخف بقدراتي، وجهودي في العمل.					
البُعد الثالث: النبذ في مكان العمل، في مكان عملي:						
35	أجد أنَّني مستبعد من الأنشطة الاجتماعية غير الرسمية مع زملائي في العمل.					
36	يتم تجاهلي، واستبعادي في أثناء الاجتماعات، أو النقاشات المهمة.					
37	يتجنب زملائي التفاعل معي إلا للضرورة.					
38	يتجنب بعض الزملاء إلقاء التحية فيما بينهم.					
39	يرفض بعض الزملاء إشراك زميل لهم في بعض مهمات العمل.					
البُعد الرابع: الحسد، والغيرة في مكان العمل، في مكان عملي:						
40	أشعر بالغيرة، والغضب عندما أرى نجاح زملائي في العمل.					
41	عند ملاحظة زملائي يحققون ميزات، ونجاحات تتفوق عليّ، أسعى للحصول على تلك الفرص لنفسي.					
42	الغيرة من زملائي تحفزني على تحقيق أهدافي.					
43	أسعى أن يفقد زملائي الذين يتفوقون عليّ تفوقهم.					

المجال الثالث: الأفراد السّامّين، في مكان عملي:

رقم الفقرة	المجالات/الفقرات	بدرجة عالية جداً 5	بدرجة عالية 4	بدرجة متوسطة 3	بدرجة ضعيفة 2	بدرجة ضعيفة جداً 1
44	يعمل بعض الموظفين على نشر الشائعات بهدف خلق الفوضى، وتعطيل العمل.					
45	يرفض بعض الموظفين تقديم المساعدة لزملائهم.					
46	يتظاهر بعض الموظفين بالانشغال بينما هو في الواقع لا يفعل أي شيء.					
47	يتعمد بعض الموظفين العمل ببطء عندما تكون هنالك حاجة للسرعة في إنجاز العمل.					
48	يتجاهل بعض الموظفين القوانين، والأنظمة واللوائح.					

المجال الرابع: السلوكات المنحرفة في مكان العمل

رقم الفقرة	المجالات/الفقرات	بدرجة عالية جداً 5	بدرجة عالية 4	بدرجة متوسطة 3	بدرجة ضعيفة 2	بدرجة ضعيفة جداً 1
49	أدعي المرض في بعض الأوقات حتى لا أذهب إلى العمل.					
50	أذهب إلى العمل متأخراً دون إذن مسبق.					
51	استخدمت المواد، والمعدات (الورق، والطابعة، وما إلى ذلك) في مكان العمل، أكثر من اللازم.					
52	قمت بنشر معلومات سرية علمت بها، تخص موظفاً آخر في العمل وشاركتها مع زملائي.					
53	نشرت الشائعات غير الصحيحة حول زملائي في العمل.					
54	قمت بتوبيخ أحد الموظفين في العمل علناً.					
55	قمت بالتشكيك في عدالة تقييم أداء زملائي.					

ملحق 4: كتاب تسهيل مهمه من جامعة القدس

جامعة القدس
كلية العلوم التربوية
مكتب العميد

بسم الله الرحمن الرحيم

Al-Quds University
Faculty of Educational Sciences
Dean's Office

التاريخ: 8/ 10 /2024

حضرة الدكتور محمد مطر المحترم
التربية والتعليم

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الطالبة وجدان حسن هلسة **ورقمها الجامعي** (22211782) من تخصص دكتوراه الفلسفة في القيادة والإدارة التربوية بإعداد دراسة بعنوان :

" قواعد إدارية تربوية مقترحة لمواجهة السُّمية الإدارية في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية استنادًا إلى الواقع والاتجاهات المعاصرة في الأخلاقيات المهنية"

لذا يرجى من حضرتكم تسهيل مهمة الطالبة المذكورة في الحصول على المعلومات المطلوبة ولتطبيق الدراسة خلال العام الأكاديمي2025/2024.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،

كلية العلوم التربوية
Faculty of Educational Sciences

أ.د. محمود أبوسمرة
عميد كلية العلوم التربوية

نسخة: الملف

Telfax 02-2794913 -Jerusalem P.O. Box 20002

تلفاكس 02-2794913 -القدس ص.ب 20002

ملحق 5: كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم العالي إلى مديريات التربية والتعليم

State of Palestine
Ministry of Education & Higher Education
National Centre for Examination, Measurement and Educational Evaluation.

دولة فلسطين
وزارة التربية والتعليم العالي
المركز الوطني للامتحانات والقياس والتقويم التربوي

الرقم: و ت / 16490 /47/4
التاريخ: 16/ 11 /2024م

السادة المديرون العامون لمديريات التربية والتعليم المحترمون.
تحية طيبة وبعد،،

الموضوع: تسهيل مهمة الباحثة وجدان حسن محمد هلسة

تهديكم أطيب تحية، ونرجو منكم التكرم بتسهيل مهمة الباحثة المذكورة أعلاه من جامعة القدس حيث تقدمت بطلب تسهيل مهمة لمركز البحث والتطوير التربوي لإجراء دراسة بعنوان: "قواعد إدارية تربوية مقترحة لمواجهة الشمية الإدارية في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية"، وستقوم الباحثة بتوزيع رابط استبيان محوسب على جميع الموظفين العاملين في مديريات التربية والتعليم (باستثناء المديرين العامين وفئة المرسلين والأذنة والحراس). نكرماً بالإيعاز لمن يلزم بتسهيل المهمة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

م. جهاد دريدي
/ رئيس المركز الوطني للامتحانات والقياس والتقويم التربوي

نسخة: الأخ مدير عام مركز البحث والتطوير التربوي المحترم.
أ.د رائد سلامة السعود/ المشرف على الدراسة. بريد إلكتروني: alsoud@ju.edu.jo
الباحثة وجدان هلسه المحترمة/ بريد إلكتروني: wijdan.helaseh@students.alquds.edu

ملحق رقم 6: قائمة بأسماء محكمي القواعد الإدارية التربوية المقترحة

الرقم	اسم المحكم	الرتبة	التخصص	مكان العمل
1	مجدي علي زامل	أستاذ دكتور	أصول التربية والإدارة	جامعة القدس المفتوحة
2	خالد احمد الصرايرة	أستاذ مشارك	إدارة تربوية	جامعة مؤتة
3	رجاء زهير العسيلي	أستاذ مشارك	إدارة تربوية	جامعة القدس المفتوحة
4	عدنان محمد ملحم	أستاذ مشارك	فلسفة التاريخ	جامعة النجاح الوطنية–نابلس
5	علي مصطفى العليمات	أستاذ مشارك	فلسفة التربية في الطفولة المبكرة	الجامعة الهاشمية
6	أفلح بن أحمد الكندي	أستاذ مساعد	المناهج وطرائق التدريس	جامعة نزوى/سلطنة عمان
7	ربيحة محمد عليان	أستاذ مساعد	مناهج وطرائق تدريس	جامعة بيت لحم
8	سرمد فوزي التاية	أستاذ مساعد	علوم حياتية	وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية/مدير المتابعة والتقييم
9	أحلام وجيه حمدون	دكتور	القيادة التربوية والأصول	وزارة التربية والتعليم الأردنية/إدارة الإشراف والتدريب التربوي
10	أيوب عليان الرفاعي	دكتور	قيادة وإدارة تربوية	الوكيل المساعد للشؤون التعليمية/وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية
11	رنده نجاح النابلسي	دكتور	الإدارة التربوية	مديرة مدارس الكلية العلمية الإسلامية
12	سناء حسن أبو هلال	دكتور	قيادة وإدارة تربوية	وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية/مديرية القدس

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1.3	توزع أفراد مجتمع الدراسة تبعاً للمناطق التعليمية والمديرية والمسمى الوظيفي وجنس الموظف	88
2.3	توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها	89
3.3	معامل ارتباط الفقرة مع البُعد والمجال والدرجة الكلية لاستبانة درجة شيوع السُمِّيَة الإدارية في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية	92
4.3	قيم معاملات ثبات الاتساق الداخلي كرونباخ الفا (CRONBACH-ALPHA) لمجالات الدراسة	93
1.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات مقياس درجة شيوع السُمِّية الإدارية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من وجهة نظر العاملين فيها	97
2.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات افراد عينة الدراسة لدرجة القيادة السّامّة في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها	98
3.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات افراد عينة الدراسة على فقرات بُعد القيادة النرجسية	99
4.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات افراد عينة الدراسة على فقرات بُعد الإشراف المسيء	99
5.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات افراد عينة الدراسة على فقرات بُعد القيادة الاستبدادية	100
6.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات افراد عينة الدراسة على فقرات بُعد الترويج الذاتي	101
7.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات افراد عينة الدراسة على فقرات بُعد المزاجية	101
8.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات افراد عينة الدراسة لدرجة بيئة العمل السّامّة في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها	102
9.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بُعد المضايقة/العدوانية في مكان العمل	102

10.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات افراد عينة الدراسة على فقرات بُعد التنمر في مكان العمل 103

11.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات افراد عينة الدراسة على فقرات بُعد النبذ في مكان العمل 104

12.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات افراد عينة الدراسة على فقرات بُعد الحسد والغيرة في مكان العمل..... 104

13.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات افراد عينة الدراسة على فقرات مجال الأفراد السّامّين في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها 105

14.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات افراد عينة الدراسة على فقرات مجال السلوكات المنحرفة في مكان العمل في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها 106

15.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات افراد عينة الدراسة لدرجة شيوع السُمِّية الإدارية في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية تعزى لمتغيرات الجنس والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي والمنطقة التعليمية..... 107

16.4: تحليل التباين الخماسي (FIVE WAY ANOVA) للفروق بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة شيوع السُمِّية الإدارية في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية تعزى لمتغيرات الجنس والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي والمنطقة التعليمية..... 108

17.4: نتائج اختبار شيفيه (SCHEFFE) للمقارنات البعدية للفروق في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة شيوع السُمِّية الإدارية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين تعزى لسنوات الخبرة..... 109

18.4: نتائج اختبار شيفيه (SCHEFFE) للمقارنات البعدية للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة شيوع السُمِّية الإدارية في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية تعزى للمنطقة التعليمية 109

19.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات افراد عينة الدراسة لمجالات درجة شيوع السُمِّية الإدارية في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية تعزى لمتغيرات الجنس والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي والمنطقة التعليمية..... 110

20.4: تحليل التباين المتعدد (MANOVA) للفروق في تقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات درجة شيوع السُمِّية الإدارية في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية تعزى لمتغيرات الجنس والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي والمنطقة التعليمية..... 111

21.4: نتائج اختبار شيفيه (SCHEFFE) للمقارنات البعدية للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة في درجة مجالات شيوع السُمِّية الإدارية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين تعزى لسنوات الخبرة..... 112

22.4: نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة في درجة مجالات شيوع السُمِّية الإدارية في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية تعزى للمنطقة التعليمية 113

23.4: معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات كل مجال بالدرجة الكلية للأداة 114

24.4: معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات كل مجال بالدرجة الكلية للأداة وبالأداة ككل..... 115

25.4–أ: آليات وأدوات تطبيق القواعد الإدارية المقترحة لمواجهة السُمِّيَّة الإدارية في مديريات التربية والتعليم. 125

25.4–ب: آليات وأدوات تطبيق القواعد الإدارية المقترحة لمواجهة السُمِّيَّة الإدارية في مديريات التربية والتعليم126

25.4–ج: آليات وأدوات تطبيق القواعد الإدارية المقترحة لمواجهة السُمِّيَّة الإدارية في مديريات التربية والتعليم 127

25.4–د: آليات وأدوات تطبيق القواعد الإدارية المقترحة لمواجهة السُمِّيَّة الإدارية في مديريات التربية والتعليم 128

فهرس الاشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة

الشكل (1.4): قواعد (وجدان هلسة، 2025) الإدارية التربوية المقترحة لمواجهة السُّمِّيّة الإدارية في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية 132

فهرس الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة

ملحق 1: أداة الدراسة بصورتها الأولية..... 164

ملحق 2: قائمة بأسماء محكمي أداة الدراسة..... 169

ملحق 3: أداة الدراسة بصورتها النهائية 170

ملحق 4: كتاب تسهيل مهمه من جامعة القدس 174

ملحق 5: كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم العالي إلى مديريات التربية والتعليم ... 175

ملحق رقم 6: قائمة بأسماء محكمي القواعد الإدارية التربوية المقترحة..... 176

فهرس المحتويات

إقـرار.....أ

الإهْـــــدَاء ..... **ب**

شُكر وتَقدير ..... **ج**

الملخّص:..... **د**

ABSTRACT..... **هـ**

الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها..... **1**

المقدمة:..... 1

مشكلة الدراسة وأسئلتها:..... 5

أهداف الدراسة:..... 5

أهمية الدراسة:..... 6

مصطلحات الدراسة:..... 7

حدود الدراسة:..... 9

الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة..... **10**

أولاً: الأدب النظري:..... 10

المحور الأول: السُّمِّيَّة الإدارية (ADMINISTRATIVE TOXICITY):..... 10

المحور الثاني: الأخلاقيات المهنية (PROFESSIONAL ETHICS):..... 39

المحور الثالث: نبذة عن مديريات التربية والتعليم الفلسطينية..... 68

ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة:..... 73

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:..... 83

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات **86**

منهجية الدراسة 86

– مجتمع الدراسة:..... 87

– عينة الدراسة: 88

– تصحيح أداة الدراسة (الاستبانة): 90

– صدق أداة الدراسة: 91
– ثبات أداة الدراسة:..... 93
– إجراءات الدراسة:..... 94
متغيرات الدراسة:..... 94
المعالجة الإحصائية:..... 95

الفصل الرابع: نتائج الدراسة..... 97

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول..... 97
النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني..... 107
النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث..... 114
النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع..... 133

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات..... 134

أولاً: مناقشة نتائج السؤال الأول..... 134
ثانياً: مناقشة نتائج السؤال الثاني..... 147
ثالثاً: مناقشة نتائج السؤال الثالث..... 149
رابعاً: مناقشة نتائج السؤال الرابع..... 150

التوصيات:..... 151

المصادر والمراجـــع..... 153

أ. المصادر والمراجع العربية:..... 153
ب. المصادر والمراجع الأجنبية:..... 159

قائمة الجداول..... 177

قائمة الاشكال..... 180

قائمة الملاحق..... 181

فهرس المحتويات..... 182