



ISSN: 1994-4217 (Print) 2518-5586(online)

Journal of College of Education

Available online at: <https://eduj.uowasit.edu.iq>

Haider Abd Ibrazaq Ghafuri

University of Wasit /
College of Education for
Human Sciences

Email:

haideralnajar08@gmail.com

07808275765

Keywords:

Destructive driving,
Functionality,
School principals

Article info

Article history:

Received 1.Febr.2024

Accepted 28.Apr.2024

Published 28.FEB.2024



Destructive leadership and its relationship to job performance among secondary school principals from the point of view of the educational staff

A B S T R A C T

Summary of the research The study aimed to identify destructive leadership and its relationship to job performance among secondary school principals from the point of view of the educational staff, in addition to identifying the differences between members of the educational staff according to the gender variable (males - females). The study sample consisted of (200) members of the educational staff, and it was Applying the study's standards - (Destructive Leadership Scale) prepared by (Ghoneim 2021), and (Job Performance Scale) prepared by (Gharbi and Yahyaoui 2014). The results of the study resulted in:

- Managers have a low degree of destructive leadership.
- Managers enjoy high job performance
- There is a statistically significant negative relationship between destructive leadership and job performance. According to the results of the study, the researcher recommended some recommendations and proposals.

© 2022 EDUJ, College of Education for Human Science, Wasit University

DOI: <https://doi.org/10.31185/eduj.Vol54.Iss2.3799>

القيادة المدمرة وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية
من وجهة نظر الهيئة التعليمية

م. حيدر عبد الرزاق غفوري

جامعة واسط / كلية التربية للعلوم الانسانية

ملخص البحث

هدف البحث التعرف على درجة القيادة المدمرة وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر الهيئة التعليمية والفروق وفقاً لمتغير الجنس (ذكور - إناث)، والتعرف على الفروق في الأداء الوظيفي، و تكونت عينة الدراسة من (٢٠٠) عضواً من أعضاء الهيئة التعليمية، وتم تطبيق مقياس البحث (مقياس القيادة المدمرة) من اعداد (غنيم ٢٠٢١)، و(مقياس الأداء الوظيفي) وهو من اعداد (غربي ويحيوي ٢٠١٤)، وقد اسفرت نتائج الدراسة عن،

- أن لدى المديرين يتمتعون بدرجة منخفضة من القيادة المدمرة .
 - أن لدى المديرين يتمتعون بالأداء الوظيفي بشكل عال
 - وجود علاقة سلبية ذات دلالة احصائية بين القيادة المدمرة والأداء الوظيفي.
- على وفق نتائج الدراسة أوصى الباحث ببعض التوصيات والمقترحات .
- الكلمات المفتاحية :** القيادة المدمرة ، الأداء الوظيفي ، مديري المدارس .

الفصل الأول

التعريف بالبحث

مشكلة البحث:

نال مفهوم القيادة المدمرة اهتمام كبير في المؤسسات التعليمية ، إذ تم استعمال الاساليب التقليدية في قيادة أداء المرؤوسين. ولعل ضعف قيادة المدراء بالمؤسسات التعليمية "مشكلة شائعة لها اثارها المدمرة تنذر بالخطر على المدرسين، وأن مشكلة القيادة المدمرة تصل مباشرة الى الصفوف الدراسية وتعمل على تقويض العمل فيها ، بل وتدمر فرص المدرسين الفعال وتعلم الطلاب . بل يختار البعض ترك مهنة التدريس، يبقى المدراء يعانون من صمت ، يعتمدون على دوافع داخلية أو خارجية اخرى تقيهم في المهنة على حساب الانتاجية ، أو انهم يواجهون مثل هذه التحديات بنزاهة مهنية وشجاعة وابداع . (Blasé & Blasé, 2003,1-3).

وفي دراسة اجراها (Aasland et al, 2010) وجدوا إن سلوك قيادة القيادة المدمرة التي ليست مع أو ضد المؤسسة التربوية ولا مؤيدة أو معادية للمرؤوسين، هي اكثر سلوكيات القيادة انتشاراً، تليها القيادة الداعمة لعدم الولاء والسلوك القيادي المنحرف ، وإن سلوك القيادة الاستبدادي هو اقل انواع السلوك القيادي المدمر انتشاراً .

وتشير نتائج دراسات (Blasé & Blasé, 2003) الى ان الممارسات والسلوكيات السلبية للقيادة المدمرة قمعية وتنتهك الحقوق المدنية ، ويؤكد (Woestman & Wasonga, 2015) أنها غير مرغوب فيها بسبب قدرتها على ادخال اليأس في نفوس المرؤوسين ، كما أنها ممارسات وعروض لسلوكيات تدميرية محددة .

ويعد الأداء الوظيفي القوة الدافعة والمحركة للمؤسسات لتحقيق اهدافها من خلال موظفيها، إذ يشير الأداء الوظيفي الى مجموعة السلوكيات الإدارية التي تعبر عن اداء الموظف لعمله ، وتشمل جودة الأداء، وحسن التنفيذ ، والخبرات الفنية التي تطلب في الوظيفة بالإضافة الى التفاعل والتواصل مع اعضاء المنظمة ، ومراعاة أنظمة وتعليمات تنظيم العمل، والسعي بكل حرص نحو الاستجابة لها (الصرارية والقضاة، ٢٠٠٩ : ٢٣٦).

اذ يعد قلة الاهتمام بالجانب الانساني والنفسي والاجتماعي في بيئة الدراسة وتسيده الاسلوب الكمي في مجال العمل الإداري واحدة من المعوقات التي تؤثر في الأداء الوظيفي وليس بالإمكان تحسين الأداء ذلك إلا عن طريق إجراء المزيد من الابحاث حول علاقة المدرس بالمؤسسة والتأثير المتبادل فيما بينهما وتحدد العمليات التي تعمل على تعزيز التأثيرات المرغوبة والتجنب من التأثيرات التي لا يرغب فيها (حسين ، ٢٠١٣ : ٢١٠). بالسؤال الآتي:

ما درجة القيادة المدمرة والأداء الوظيفي لدى المديرين، وهل هناك علاقة ارتباطية بينهما ، أذ انه لم تجري دراسة سابقة (بحسب علم الباحث) بحثت هذين المتغيرين لدى المديرين ؟

أهمية البحث

تعد القيادة المدمرة (Destructive Leadership) مفهوماً شاملاً واسع النطاق يغطي عدداً من انواع مختلفة من سوء السلوك من قبل المديرين والمشرفين والقادة في وظيفتهم ودورهم كرئيس أو صاحب عمل في المؤسسة . وقد تمت دراسة القيادة المدمرة تحت مجموعة من المصطلحات مثل الاشراف المسيء (Abusive Supervision) ، والقيادة السلبية (Negative) ، والقيادة المسيئة (Abusive) والتتمر (Bullying) ، والتحرش (Harassment) ، والاستبداد الصغير (Petty Tyranny) ، والقيادة السامة (Toxic) ، والقيادة المظلمة (Dark)، والقيادة السيئة (Bad) ، والقادة النرجسيين (Narcissistic Leaders) ، والقيادة المنحرفة (Deviant) ، والقيادة الضارة (Harmful) والقيادة غير الكفؤة (Inept) ، والقيادة غير الاخلاقية (Unethical)، والقيادة الفقيرة (Poor) ، والقيادة المعيبة (Flawed) . وتقتصر المفاهيم المذكورة على السلوكيات الموجهة نحو المرؤوسين ، باستثناء السلوكيات التي تؤدي الى نتائج عكسية ضد المؤسسة نفسها ، ومع ذلك قد يضر المديرين بالمؤسسة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر (غنيم، ٢٠٢١: ٢٩).

ويمكن ان تولد العلاقة بين القادة والمرؤوسين بيئة سامة تنتشر بين الزملاء ، ويمكن تصنيف هذا على انه تأثير نظير ضمن بُعد داخل التنظيم وغالباً ما يكون سلوكاً متكرراً ، يرتبط سبب القيادة المدمرة بالصفات الشخصية والقيم وسلوك القادة، وتستلزم القيادة المدمرة العواقب السلبية التي تنجم عن التقاء القادة المدمرين أو الهدامين والمرؤوسين المعرضين للخطر والبيئات المؤاتية (Padilla et al, 2007: 176). فالقادة المدمرون ، مثلهم مثل القادة بشكل عام ، لا يعملون من فراغ (Thoroughgood et al, 2012, 899) .

ويمتلك سلوك القيادة المدمرة تأثيرات فردية وتنظيمية بسبب التفاعل السلبي أو الايجابي بين المرؤوسين والقادة . ووفقاً لـ (Hoog & Olofsson, 2005) ، يعد البنية (الهيكل) والثقافة والقيادة عناصر أساسية عند تحليل المدارس ، ويمكن لهذا المثلث ان يساعد في تفسير سبب صعوبة تحقيق التحسين والاستقرار لقيادة المدارس من خلال التغييرات المنهجية . والسبب الرئيس لذلك هو ان القيادة كعملية يمكن ان تولد ممارسات محددة للتعامل مع البنية والثقافة . فضلاً عن أن في بعض الأحيان يكون القادة غير مدركين ويعتقدون ان الثقافة والبنية معاكسة . ويجب ملاحظة انه في البعد التنظيمي، يمكن ان تتأثر الاهداف والمهام والاستراتيجيات بقيادة مدمرين ، اذ يعد ضعف الدافعية ، والرفاهية ، والرضا الوظيفي للمرؤوسين من الآثار الفردية المحتملة لسلوك القيادة المدمرة (Einarsen et al, 2007) .

ينبغي على القادة تحفيز الموظفين وإلهامهم في نفس الوقت لتخفيف تناقضاتهم وخلق التأزر للأهداف التنظيمية . من ناحية اخرى يأتي الرؤساء والموظفون ويذهبون ولكن الآثار السلبية للقيادة المدمرة ستظل في المؤسسة ، اذا توصل الأفراد الى اجماع على انهم يتعرضون لسوء المعاملة في مكان العمل، وهذا يشعرهم بعدم الارتياح ، وانهم غير آمنين ومجهدين . وعندما يدرك الموظفون انهم يتعرضون لسلوكيات غير مقبولة وغير عادلة وغير متحضرة من القادة أو زملاء العمل ، فإنهم يشعرون بفقدان القيمة وعدم الاحترام ، ويبدؤون في التفكير في المغادرة ويؤدي ذلك الى نتائج سلبية تتسبب في تكاليف خفية ضخمة للمؤسسة (Bicer 2020) .

ويحتل الأداء الوظيفي مكانة مهمة داخل أي مؤسسة بوصفه المعبر المادي عن الناتج النهائي لمحصلة جميع النشاطات التي تقوم بها تلك المؤسسة ، و ذلك على مستوى الفرد و المؤسسة والدولة ، ذلك لكون المؤسسات تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءً عندما يكون أداء العاملين أداء متميز ، ومن جانب آخر يمكن القول أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها، وترجع أهمية الأداء الوظيفي من وجهة نظر المنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة والتي هي : (مرحلة البقاء والاستمرارية ، مرحلة السمعة والفخر، مرحلة التمييز ثم مرحلة

الريادة)، ومن ثم فإن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدماً فإن ذلك يتوقف على حجم مستويات الأداء الوظيفي الذي يتم التعرف عليه بالتقويم (ابنسام، ٢٠١٧: ٤٦)

وتتجلى بنحو واضح أهمية دراسة مفهوم الأداء الوظيفي كونها تعطي مؤشرات هامة تفيد في تنظيم مهام والتزامات موظفي الدولة ، بغية الوقوف على محددات حقوقهم المترتبة لهم و بالمقابل تنظيم واجباتهم المفروضة عليهم ، ومن ثم الذهاب باتجاه ممارسة المهام الوظيفية من قبلهم كلاً على وفق تخصصه، مع تحمل اثار الالتزامات المترتبة جراء القيام بالعمل، مع ان الأداء الوظيفي يرتبط بطبيعة الحال ارتباطاً حتمياً مع طبيعة الواجب المناط بشخص الموظف، الأمر الذي يتطلب ادراك الموظف للأعمال التي يمارسها والتي سوف يقوم بأدائها في الوقت الراهن، وايضاً بعد مدة معينة من الزمن ، عليه صار ضروريا النظر لطبيعة النتائج المترتبة على قيام الموظف بعمله الاعتيادي طالما كان أدائه الوظيفي هو سلوك بشري يمكن ملاحظته. (الشحري، ٢٠١٣، ص ٣٤)

و يمكن عدّ الأداء الوظيفي من أهم الفاعليات التي تترجم الأهداف والسبل التي تحققها ، ويعبر ايضاً عن امكانية الموظف ونشاطه في تحقيق المستوى المطلوب بلوغه في مجال عمله ، وعليه يتم اناطة الاعمال ذات الطبيعة الخاصة بموظفين يمتلكون مهارات خاصة للقيام بتلك الاعمال ، مع اتاحة العوامل كافة المساعدة لهم في أداء ما مطلوب منهم بمهنية ذات مواصفات دقيقة (رحمون ، ٢٠١٤ : ٦٤)

ولأهمية مفهوم الأداء الوظيفي فقد تناولته العديد من الدراسات التي حاولت ربطه بمتغيرات أخرى ففي دراسة (العزاوي ٢٠١٢) والتي تناولت موضوع المعرفة الضمنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى موظفي الدولة في العراق ، اشارت نتائج الدراسة ان امتلاك المعرفة الضمنية من الموظف يؤثر ايجاباً في مستوى الأداء الوظيفي (العزاوي ، ٢٠١٢، ص ١٤٠). وبناءً عليه تتحدد اهمية البحث في الجوانب الآتية :

١- الأهمية النظرية :

- يتناول موضوع الدراسة متغير مهم في مؤسسات الدولة الذي هو القيادة التدميرية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية والذي يعد اضافة علمية للميدان الاداري .
 - قد يساعد هذا البحث في ايجاد مؤشرات موضوعية وجديدة يعتمد عليها في سد النقص الحاصل في الادبيات العراقية والعربية حول موضوع القيادة التدميرية للعاملين في مؤسسات الدولة .
- #### ٢- الأهمية العملية :

- تظهر أهمية البحث العملية عن طريق ترجمة نتائج البحث إلى توصيات تفيد القائمين على إدارة شؤون العملية التربوية في تقييم أداء المدراء العاملين من الناحية التنظيمية تنفع في التعرف على أهمية هذا الموضوع وماهي الاساليب المستعملة في ادارته من المختصين وعلاقته بالأداء الوظيفي وايجاد خطط مستقبلية للافادة من دور القيادة في تحسين مستوى الأداء الوظيفي.

أهداف البحث

يسعى البحث الحالي التعرف على درجة :

- ١- القيادة المدمرة لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية
- ٢-الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية
- ٣-العلاقة بين القيادة المدمرة والأداء الوظيفي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية

حدود البحث

- ١- الحدود البشرية : اقتصر على مديري المدارس الثانوية للدراسة الصباحية
- ٢- الحدود المكانية : مدارس محافظة واسط
- ٣- الحدود الزمانية : العام الدراسي ٢٠٢٣-٢٠٢٤

تحديد المصطلحات**أولاً : القيادة المدمرة (Destructive Leadership)**

عرفها كل من:

- ١- عمر وحمزة (Omar & Hamzah, 2015) : سلوك ارادي أو طوعي من جانب قائد يمكن أن يضر أو ينوي إلحاق الضرر بالمؤسسة أو المرؤوسين 3, 2015 (Omar & Hamzah,)
- ٢- (غنيم ، ٢٠٢١) : سلوك أرادي من جانب القائد بغرض إلحاق الضرر بالمؤسسة والموظفين العاملين بها لتحقيق مصالحه الشخصية أولاً (غنيم، ٢٠٢١ : ٤٤).

ثانياً : الأداء الوظيفي Job performance

عرفها كل من :

- هيرزبيرج Herzberg (1957): (هو الحصلة النهائية للأنشطة التي ينجزها الفرد (الموظف) التي تتأثر بدوافع الفرد نفسه و دوافع تتعلق بظروف العمل) (Mukokoma, 2008, p.2) .
- روبنس و ويرسيما (Robins & Wiersema,1995): (أنه قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الطويلة الأمد التي تتمثل في البقاء والتكيف و النمو) (Robins & Wiersema ، 1995 ، p.278) .
- المدارس الثانوية

عرفها اليونسكو للتعليم :هي مرحلة دراسية تستقبل التلاميذ الذي أكملوا المرحلة الابتدائية ويكون التعليم فيها على مرحلتين متتابعتين متوسط واعدادي مدة كل منها ثلاث سنوات تهتم باكتشاف قابليات ومهارات الطلبة وميولهم وتمكنهم من بلوغ مستوى اعلى من مرحلة تعليمية .

- التعريف النظري : تبني الباحث تعريف للعالم (Schmidt)

مجموعة من السلوكيات المدمرة التي تدفع القادة لتحقيق الأهداف والمزايا الشخصية وذلك من خلال الإضرار بمصالح الأفراد وفرق العمل والمنظمة ككل . (Schmidt, 2014; Saqib & Arif, 2017)

- **التعريف الأجرائي:** وهي الدرجة الكلية التي يحصل عليها المستجيب من الاستبانة المعدة لغرض قياس القيادة المدمرة لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر الهيئة التعليمية .

الفصل الثاني
 اطار النظري
 دراسات السابقة

القيادة المدمرة

القائد هو الشخص الذي يحدد الاحتياجات ويركز في التفكير وله تأثير في الآخرين لتشكيل التغيير من خلال تنسيق الاجراءات نحو هدف مشترك او عدد من الاغراض المشتركة في بيئة عمل معقدة. (Clark,2017: 4) .

والقيادة المدمرة هي شكل من اشكال القيادة تتجلى من خلال السلوكيات التي يعدها معظم الاشخاص ضارة ومنحرفة تجاه المرؤوسين أو المؤسسة"، وتتمثل القيادة المدمرة بصورة مظلمة من السوك القيادي اذ توجد على نطاق واسع، وتتقش آثارها الضارة ليس على الموظفين فحسب ، بل على المؤسسات والمجتمع ككل ، اذ انها احد انواع سلوكيات العمل العكسي والهادفة نحو الحاق الضرر بالمصالح المشروعة (Ils, 2014) . وهناك اتفاق عام في الادبيات على عد القيادة المدمرة شكلاً محدداً من اشكال القيادة السلبية التي تتجلى بطريقة مكررة ومنهجية تجاه المرؤوسين او المؤسسة نفسها .

سمات القيادة المدمرة

توجد خمس سمات للقيادة المدمرة وضعها (Padilla, & Kaiser,2007) وهي على النحو الآتي :

- 1- نادراً ما تكون القيادة المدمرة مدمرة بنحو مطلق أو كلي ، أذ أن هناك نتائج جيدة وسيئة في معظم المواقف القيادية .
- 2- تتضمن عملية القيادة المدمرة الهيمنة والإكراه والتلاعب بدلاً من التأثير والاقناع والالتزام.
- 3- ان تأثيرات القيادة المدمرة هي نتائج تقوض نوعية الحياة للموظفين وتتنقص من الاهداف الاساسية للمؤسسة .
- 4- ان النتائج التنظيمية المدمرة ليست حصرية نتيجة القادة المدمرين ، ولكنها ايضاً نتاج مرؤوسين حساسين وبيئات مؤاتية (Padilla, & Kaiser,2007,179)

ومن المحتمل ان يُنظر الى القادة الذين يظهرون مستويات عالية من هذه العوامل: عدم القدرة على بناء فريق، وإلهام الآخرين، ويميل الى التمر على الآخرين وانتهاك ثقتهم، وعدم القدرة على التواصل بشكل فعال، ونقص المعرفة باحتياجات وسلوك المرؤوسين، والسلوك غير المتسق وغير الفعال في ادارة المرؤوسين، على انهم مدمرون من حيث عدم تعزيز الجماعة داخل المجموعة (Shawand Nassirzadeh, 2014) .

أبعاد القيادة المدمرة

قدم (Shaw &Harvet,2011) مقياساً يتكون من اربعة ابعاد وهي على النحو الآتي :

- البعد الاول : عدم الفعالية الادارية : هو عجز القائد في اقناع وحشد جهود مرؤوسيه في مختلف جوانب العمل .
- البعد الثاني : قسوة العلاقات الشخصية : هي الطبيعة الشديدة والمتعالية في التعامل والتعاطي مع المرؤوسين .
- البعد الثالث : ادارة دعه يعمل : هي اتاحة المجال امام المرؤوسين بمختلف مستوياتهم التنظيمية بالقيام بالأعمال الموكلة لهم من دون متابعة او تقييم من قبل القائد .

البعد الرابع : التردد ، التراجع عن العمل: هو نوع من الخوف وعدم الثقة على اتخاذ القرار المناسب نتيجة للمخاطرة وعد التأكد (Shaw &Harvet,2011)

الحد من القيادة المدمرة

أورد كل من (Henriques et al, 2019) عدد من المقترحات للحد من القيادة المدمرة او الضعيفة وهي على النحو الآتي :

- ١- ينبغي قياس وتقييم اداء القيادة الجيدة ليس فقط من حيث تحقيق الاهداف ، ولكن ايضاً من حيث نتائج الاشخاص ، مما يعني قدرة القائد على النمو والتطور وتقديم مثال يحتذى به لمؤوسيه .
- ٢- ينبغي على القيادة العليا ان تقوم باستمرار بنمذجة سلوكيات القيادة المناسبة والتواصل معها وتعزيزها . عندما لا يكون التدريب الرسمي كافياً لردع السلوكيات المدمرة ، تحتاج القيادات العليا الى اتخاذ اجراءات فورية .
- ٣- يعد تطوير مؤوسين اقوى امراً مهماً ايضاً في ادارة سلوك القيادة المدمرة . اذ يميل القادة المدمرون الى الاعتماد على الموافقين لهم في الرأي والمتواطئين للحفاظ على قوتهم .
- ٤- ينبغي ان تكون هناك فترة اختبار اطول (سنة واحدة على الأقل) لتعيينات القيادة الجديدة .
- ٥- ينبغي انشاء نظام حماية للمبلغين عن المخالفات حتى يشعر الموظفون الذين اصبحوا ضحايا للقادة السيئين ، او الذين شهدوا سلوكهم المدمر ، بالحماية عندما يقدمون المعلومات .
- ٦- ينبغي بذل كل جهد لتقليل هذه السلوكيات المدمرة في المؤسسات ، نظراً لأن القيادة المدمرة مرتبطة سلباً بأداء الموظف والالتزام بالرضا الوظيفي .
- ٧- يجب بذل كل جهد لتقليل هذه السلوكيات المدمرة في المؤسسات ، نظراً لأن القيادة المدمرة مرتبطة سلباً بأداء الموظف والالتزام والرضا الوظيفي .
- ٨- يجب تخصيص الموارد الكافية لتدريب القادة ومراقبتهم لضمان مشاركتهم في سلوكيات القيادة المناسبة .

ثانياً - الأداء الوظيفي

تركز المنظمات الحديثة جهودها للارتقاء المستمر بمستوى أداء العاملين فيها ، وتخصص الكثير من ميزانياتها لإيجاد السبل الكفيلة برفع الأداء وتحقيق مستويات إنتاجية عالية ، وذلك لارتباط فاعلية أي منظمة ونجاحها بكفاءة العنصر البشري وقدرته على العمل ، بوصفه العنصر المؤثر والفعال في تحقيق أهداف المنظمة وضمان نموها واستقرارها ، لذا فقد حظي موضوع الأداء الوظيفي باهتمام بالغ وشهد بحوثاً مستمرة لإيجاد حلول للمشكلات المتعلقة به ، وقد فاضت الدوريات العلمية بتقارير عديدة عن القيادات الجديدة وإعادة تصميم الهياكل التنظيمية ، ومحاولات إشراك العاملين في وضع السياسات بصورة أكبر ، واستعمال نظام حلقات الجودة ، والتركيز على أسلوب فرق العمل وابتكار حوافز جديدة للجهود الفردية والجماعية الملموسة وكثير من الأساليب الأخرى التي ترمي في مجملها إلى تحسين الأداء (الفايدي ، 2008 ، ص ٨١)

المنظمة من عدمه ، وتختلف العوامل والمجالات الأداء في منظمات والمؤسسات والأعمال تبعاً لاختلاف طبيعة أعمالها ومجالاتها، ووفقاً لدرجات تركيزها على هذه المجالات التي يعتقد أن تحقيق جميع الأهداف من خلالها يمثل أسبقية ، لذا تسعى المؤسسات إلى بلورة منطلقات لقياس عملها وإدائها للوصول إلى طريق عمل متكامل يعكس مستوى الأداء فيها بشكل شامل (الفعاوي ، ٢٠١٧ : ٣٣) .

- محددات الأداء الوظيفي :

ان الأداء الوظيفي مرتبط بنحو كبير بالجانب السلوكي للموظف وهذا يجعلنا امام بديهية ان هذا السلوك يتأثر بالكثير من العناصر منها عناصر نفسية واجتماعية وقيمية توجه سلوك الموظفين في العمل ، ومنها عناصر تنظيمية

تتعلق بالهيكل التنظيمي وبيئة العمل والمستوى الإداري، لذلك وضع الكثير من الباحثين مجاميع كثيرة من الأبعاد كل بحسب تفكيره وبحسب البيئة التنظيمية ، والمهمة التي يقوم بها الموظف وقبل تناول هذه المحددات لابد من تعريف مفهوم محددات الأداء (صالح ، ٢٠١٩ : ١٢٣)

ان محددات الأداء هي المؤثر أو العنصر التي تعرف القرار والأوضاع الخاصة بعمل المؤسسة ، في عام ١٩٨٥ أجرى كل من (Walker ،Hartley ، Ford & Churchill Jr) دراسة لفحص محددات الأداء الوظيفي في مجموعة من شركات أو منظمات البيع وشارت النتائج إلى أن الامور التي تؤثر على الأداء كانت مؤثرات شخصية مثل المهارة ومتغيرات الدور والموهبة والدافعية والعوامل البيئية والتنظيمية (Kim,2010:90)

كذلك يمكن النظر إلى الأداء على أساس منظورين اثنين هما أداء المهمة والأداء السياقي، فأداء المهمة هو مستوى الكفاءة الذي يؤدي به الموظف مختلف المهام والواجبات المتأصلة في الوظائف الثابتة وادوار العمل ، بينما الأداء السياقي هو البراعة الاضافية للمهارة والتي تسهم في جعل البيئة التنظيمية والاجتماعية والنفسية أكثر قدرة على تحقيق الاهداف التنظيمية (Nadarajah,etal.,2012:111)

- عناصر الأداء الوظيفي

يتكون الأداء الوظيفي من مجموعة من العناصر أهمها :

- ١- المعرفة بمتطلبات الوظيفة : وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية ، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها .
- ٢- نوعية العمل : وتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء .
- ٣- كمية العمل المنجز : أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ، ومقدار سرعة هذا الإنجاز .
- ٤- المثابرة والثوق : وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحدد ، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين (عكاشة ، ٢٠٠٨ : ٣٤)

١- نظرية هيرزبيرج للحاجات :

هذه النظرية وضعها هيرزبيرج (Harzbergs, 1957) و تُعدُّ هذه النظرية بمنزلة عملية تطبيق لنظرية الحاجات التي قدمه ماسلو في مواقع العمل، إذ ان هذه النظرية تركز في مجموعتين من العوامل في الأداء الوظيفي والتي هي:

- عوامل تتعلق بالفرد نفسه.
 - عوامل تتعلق بظروف العمل.
- ١- العوامل التي تتعلق بالفرد نفسه (العامل): و التي هي بمنزلة دوافع تؤدي إلى أداء الفرد لأعماله الوظيفية و المتمثلة في إحساسه بالإنجاز و الدافعية و تحمل المسؤولية و توافر فرص الترقية للمراتب الوظيفية الأعلى من إذ المركز واتاحة الفرصة في المشاركة في إتخاذ القرارات المتعلقة بالجانب الوظيفي و كذلك عوامل تثير الحماس في الفرد و في أداءه للخدمة التي تتفق مع قدراته و تحقق طموحاته و تثير لديه أهتمامات و تحديات و يتمخض عنها أداء جيد و كذلك نوعية العمل و إيمان الفرد بعمله و الذي له دور مؤثر في مدى نجاح الفرد في ذلك العمل أو أخفاقه فيه ، فالأبداع في العمل أساسه الأقتناع به ، و كذلك عوامل تنمية الشخصية من جوانب مُتعدِّدة .

٢- **العوامل التي تتعلق بظروف العمل** : وهي العوامل التي تؤدي إلى عدم رضا الفرد عن أعماله و حصرها بظروف تحيط بالعمل كالرئاسة أو الإدارة أو الأشراف أو أسلوب القيادة و طبيعة العلاقات بين العامل و زملائه و مدراه أن طبيعة العمل و نوعيته من العوامل التي تدفع للعمل و الأبداع فيه و المكافآت النقدية و التكريمات المعنوية و التقدير من الآخرين و المنافسة و أساليب الادارة و المراقبة و التي بدورها أما تشجع الفرد على العمل أو تثير إحباطه .

و خلال مطلع عقد الستينيات من القرن المنصرم قام فردريك هيرزبيرج و زملائه بدراستهم الخاصة عن الحاجات الإنسانية، و طلبوا من المحاسبين و المهندسين و صف الجوانب الخاصة بوظائفهم التي تحقق لهم الشعور بالارتياح و الرضا و تلك التي تجعلهم يشعرون بعدم الرضا و من ثم قاموا بتحليل النتائج و وجدوا أن مجموعتين من العوامل متباينتين تبايناً كلياً يرتبطان بالشعور بالرضا و عدم الرضا عن العمل ، فالحاجات الفسيولوجية بالمرتبة الأولى و تليها حاجات الاحساس بالأمن إذ يشعر الإنسان بحاجة قوية للتواصل و الارتباط بالآخرين لتبادل مشاعر الحب و للاستمتاع بشعور الانتماء مع الجماعة مع قواعد السلوك التي كانت في دراسات هاوثورن.

ويضيف هيرزبيرج العوامل الوقائية التي كانت ملازمة للممارسة العملية الغير مشبعة، و تحتوي على المصادر المحتملة المؤثرة في الشعور بعدم الرضا عن سياسات المنظمة وظروف العمل و الأمان الوظيفي ومدى ملائمتها لطبيعة العمل المكلف به العامل .

و يمكن لإدارة المؤسسة أن تعمل على التقليل من حدة الشعور بعدم الرضا من خلال اجراء تحسينات على العوامل الوقائية مع النظر بالحسبان إلى أن تلك التحسينات سوف لا تؤثر على الرضا و على الجانب الآخر، إذ يكون بمستطاع المديرين مساعدة التركيز و الأهتمام على الدوافع مثل انجاز المهمات والإدراك لطبيعة الدور الوظيفي و تحمل المسؤولية فضلاً عن عوامل شخصية أخرى مثل التقدير والاحترام .

وتتشارك نظرية هيرزبيرج بالتسلسل الهرمي للحاجات إذ أن الدوافع تتشابه إلى حد ما مع حاجات المستوى الأعلى من هرم ماسلو .

و بطبيعة الحال فإن سؤال مهم يطرح نفسه في هذا الصدد، هل أن المديرين يركزون على العوامل الوقائية أم على العوامل الدافعة ؟ وللاجابة على هذا التساؤل الهام يمكن القول إن الأمر يعتمد على بعض العوامل الدافعة إذ أن احد العمال ذو مهارة متوسطة وفي منتصف شبابة من العمر و يتقاضى أجراً عالياً فبالإمكان تحفيزه لتحقيق مستوى عن طريق من الأداء الاعتيادي لو تم اشباع دوافعه و رغباته ، أما العامل غير الكفو سواء أكان في مقتبل الشباب أو الكهولة و يتقاضى أجراً وعامل آخر لا يشعر بالأمان فمن المحتمل أنهما سيقعان بحاجة إلى الدعم المرتبط بتوفير العوامل الوقائية ، و ذلك لتقليل الشعور بعدم الرضا قبل أن تلعب الدوافع دورها الفعال في تحفيزه ورفع امكانية تقديمه واجبات غير معهودة(العزأوي ، ٢٠١٢ : ٩٠)

ثم قام هيرزبيرج بتطوير أنموذج (اسماه العاملين) في عام (1957) بناء على الأبحاث التي أجراها، والمقبلات مع مجموعة من المديرين والمهندسين والمحاسبين، بغرض تحديد أسباب الرضا وعدم الرضا الوظيفي ، فوجد أن الموظفين يمكن تحفيزهم عن طريق دوافع داخلية، وهو العامل الأول، والدوافع الداخلية هي أمور توجد في الوظيفة أو العمل نفسه كالمسؤولية والانجاز، أما العامل الآخر فهي الدوافع الخارجية، إلا أن هذه الدوافع لا تزيد من الرضا الوظيفي ولا تخلق الأداء الوظيفي المتميز، وإنما وجودها أو زيادتها يمنع عدم الرضا وينشئ الأداء الوظيفي المعتاد ، وتتمثل هذه الدوافع في الراتب ، ظروف العمل ، وسياسات المنظمة بشكل عام.

وقسم هيرزبرج العوامل في بيئة العمل على قسمين :

١- عوامل الصيانة والوقاية : وهذه العوامل تنتمي إلى بيئة العمل ومحتواه وهي تساعد العامل وتحافظ عليه من ظهور أنماط أداء غير جيد يدفع بالعامل إلى الاستياء من عمله وتمثل بما يأتي :

- أ- السياسة والنظام التي يتبعهما للمنظمة.
- ب- ازدواجية العلاقات مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين .
- ت- الشعور بالاستقرار، والأمانة في العمل ، وعدالة الراتب مقارنة بالمنظمات الأخرى.

٢- عوامل دافعة : فلا بد من وجود أساسيات مرتبطة بالعمل تعمل على الدفع باتجاه الأداء الوظيفي المخطط له من قبل المؤسسة و الذي يحقق الاهداف العامة لها وان من شأن هذه العوامل جعل العامل مرضياً في أداء عمله إذا ما استطاع التنظيم تطعيم العمل بهذه العوامل منها:

- أ- انجاز العمل.
- ب- الاعتراف أن العمل منجز.
- ت- المسؤولية لإنجاز الهدف المراد الوصول اليه .
- ث- التقدم والترقي في العمل .
- ج- تنمية قدرات العمل عند الفرد.

وجه بعض الأكاديميون نقداً لنظرية (هيرزبرج) ، كونه لم يحاول معرفة وتقييم العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي ، إلا أن هذه النظرية انتشرت كثيراً لأنها سهلة الفهم ، وكونها استتجت من بيئة عمل حقيقية ، والعيب الموجود لدى هذه النظرية كونها تتحدث عن عينة من المديرين ولم تشمل المستويات إذ أن بعض عوامل الصيانة والوقاية عند المديرين قد تكون دافعة لفئات أخرى في المستويات الإدارية الدنيا. (لعلوي ، ٢٠١٢ : ٦٦)

هذا وقد ساعدت هذه النظرية ادارة المؤسسات على :-

- زيادة الاهتمام بالعوامل الدافعة إلى جانب العوامل الوقائية.
 - التحكم في العوامل التي تضعف دافعية المورد البشري للعمل وتسبب له الشعور بعدم الرضا الوظيفي وخفض الأداء الوظيفي .
 - التنبؤ بسلوك المورد البشري مسبقاً.
 - تغيير سلوك المورد البشري، وهذا بعد معرفة العوامل التي أدت به إلى أن يقوم بسلوك معين.
- وقد اسهمت نظرية العاملين ، إسهامات كبيرة في مجال السلوك التنظيمي الانساني في بيئة العمل ، ولاسيما ما تعلق منها بتفسير الأداء الوظيفي ويعترف أغلب الباحثين والإداريين بأن هيرزبرج هو أول من قدم تفسير مباشر للأداء الوظيفي وهذا التفسير يتصف بالوضوح والبساطة للمختصين ولغير المختصين (شفيق ، ٢٠١٠ : ٢٣)
- وقد تبنى الباحث نظرية هيرزبرج (Harzbergs, 1957) ذلك لكونها تفسر الأداء الوظيفي بشكل تفصيلي مؤكدة على ثنائية في التفسير، إذ أن العامل الذي يقدم الأداء الوظيفي بالنظر إلى قدراته الشخصية واستعداداته المعرفية الإدراكية من جهة ومن جهة أخرى تنظر ظروف العمل في المؤسسة التي يعمل لصالحها العامل ، وما تلعبه من دور في تقديم ما يرفع مستوى الأداء الوظيفي وما يبعث على تقليه .

الدراسات السابقة

أولاً : دراسات تناولت القيادة المدمرة

دراسة (السيد طه و السيد، ٢٠٢٠). دور القيادة المدمرة في تدعيم سلوكيات السالبة في مكان العمل .

هدفت الدراسة التعرف على مستوى توافر ابعاد القيادة المدمرة (الفساد التحميل على المرؤوسين، أساءة معاملة المرؤوسين ، فقدان الاخلاق المهنية)الوحدات المحلية بمحافظة المنوفية والبحيرة ، ومستوى توافر ابعاد سلوكيات البلطجة في مكان العمل (البلطجة الموجهة نحو العمل ، البلطجة الموجهة نحو الشخص ، البلطجة بالترهيب الجسدي) ، وتحديد نوع وقوة العلاقة ودرجة التأثير بين القيادة المدمرة وسلوكيات البلطجة في مكان العمل ، وتحديد كيفية تخفيض سلوكيات البلطجة في مكان العمل لدى العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة المنوفية والبحيرة ، وتم الاعتماد على قائمة الاستقصاء لجمع البيانات الاولية باستخدام عينة قوامها (٣٢٤) من العاملين في الوحدات المحلية بمحافظة المنوفية ، و(٣٥٠) من العاملين في الوحدات المحلية بمحافظة البحيرة ، وبينت النتائج ان مستوى القيادة التدميرية في المحافظتين مرتفع جداً ، ووجود تمايز ذو دلالة احصائية بين العاملين في الوحدات المحلية من حيث مستوى القيادة المدمرة (الفساد ، التحميل على المرؤوسين، اساءة معاملة المرؤوسين ، فقدان الاخلاق المهنية) ، كما ان مستوى سلوكيات البلطجة في مكان العمل في الوحدات المحلية مرتفعة جداً ، ووجود تمايز ذو دلالة احصائية بين العاملين في المحافظتين من حيث سلوكيات البلطجة في مكان العمل (البلطجة الموجهة نحو العمل ، البلطجة الموجهة نحو الشخص ، البلطجة الموجهة نحو الشخص ، البلطجة بالترهيب الجسدي)، ووجود علاقة ذات دلالة احصائية بين مستوى القيادة المدمرة ومستوى سلوكيات البلطجة ، ووجود تأثير ايجابي قوي ومستوى سلوكيات البلطجة في مكان العمل ككل (السيد طه والسيد، ٢٠٢٠، ١).

دراسة:

(Steele, J. P. (2011). Antecedents and consequences of leadership in the US Army A two year review recommended solutions, Center For Army LeadershipFor)

أن المرؤوسين الذين يشعرون بمعنى وقيمة وظائفهم وذوى الكفاءات يكون للقيادة السامة تأثيراً أكبر عليهم ، مما يؤدي ذلك إلى فقدان أفضل العاملين والكفاءات بالمنظمة .

ثانياً : دراسات تناولت الأداء الوظيفي

دراسة (البلوي، ٢٠٠٨) التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه - المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم .

استهدفت الدراسة التعرف على تصورات المفوضين لمستوى التمكين الإداري على تصورات المفوضين على اختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية لهم . واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في جمع البيانات بواسطة استبانة الدراسة المكونة من (٥٣) فقرة . وتكونت عينة الدراسة من (٣٧٢) معلماً ومعلمة . وظهرت النتائج ان مستوى التمكين الإداري والأداء الوظيفي جاء مرتفعين . ووجدت علاقة دالة احصائياً للتمكين الإداري تنسب الى متغير النوع الاجتماعي ومتغير المؤهل العلمي ، في حين وجد فرق دال احصائياً للأداء الوظيفي تنسب الى متغير النوع الاجتماعي لمصلحة الإناث ، ولم تظهر فروق دالة احصائياً للأداء الوظيفي تنسب الى متغير المؤهل العلمي و متغير الخبرة .

دراسة (عبد باقر ، ٢٠١١) المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الأساسية.

استهدفت هذه الدراسة بناء مقياس للمسؤولية الاجتماعية لطلبة المدارس الثانوية في القاهرة، وأعد الباحث مقياس لهذا الغرض، حيث شملت عينة البحث (١٠٠٠) طالب وطالبة ، وتألف المقياس من (١١٥) فقرة وهي تقيس نوع السلوك الدال على المسؤولية الاجتماعية وقد استعمل هذا المقياس بالدراسات متعددة لما يتمتع به من دقة في قياس هذه السمة .

الفصل الثالث

منهجية البحث وإجراءاته

أولاً: منهجية البحث:

اعتمده الباحث في هذا البحث على المنهج الوصفي (Descriptiv Research) ، ويعد هذا المنهج مناسب لطبيعة البحث والاكثر شيوعاً في التفسير المنظم والعلمي لوصف ظاهرة أو مشكلة معينة وتصويرها كميًا بواسطة جمع البيانات والمعلومات المقننة عن الظاهرة ودراساتها (Franekle & Wallen , 1993, p. 370) كما بواسطته يمكن تعرف العلاقات بين الحقائق المرتبطة بالظاهرة المدروسة بغية الوصول إلى فهم أكثر عمقاً للظاهرة المدروسة وليس مجرد وصفها وتقدير ما ينبغي أن تكون عليه الظواهر في ضوء معايير محددة (الكيلاني والشريفي، ٢٠٠٧: ٢٨) ولغرض ايجاد معاملات الارتباط بالاعتماد على البيانات المتحققة لأفراد العينة . ولمعرفة العلاقة والقوة بين كل من "متغير القيادة المدمرة" و "متغير الأداء الوظيفي" اعتمده الباحث هذا النوع من الدراسات.

ثانياً: إجراءات البحث:

مجتمع وعينة البحث Research community

لقد تكون مجتمع البحث الحالي من جميع المدرسين المنتسبين الى المدارس (المتوسطة،،الاعدادية) موزعين بين مديرية التربية في مركز محافظة واسط، والذين بلغ عددهم الكلي (٦٩٥) مُدرّس ومُدرّسة . تتألف عينة البحث الحالي من (٢٠٠) مدرس ومدرسة للعام الدراسي (٢٠٢٢/٢٠٢٣) وأختيرت العينة بالطريقة العشوائية .

ثالثاً اداتا البحث

الأداة الاولى: مقياس القيادة المدمرة

بعد اطلاع الباحث على العديد من الدراسات السابقة، ومراجعتها للكثير من المقاييس ذات العلاقة بموضوع بحثه هذا، فقد تبناه الباحث مقياس (غنيم ٢٠٢١) لقياس القيادة المدمرة ، قد بني في ضوء (المواقف العملية) التي يعايشها المدرس في حياته العملية اليومية.

وتكون المقياس بصورته الاولى من ٢٧ فقرة ، ويشتمل على تعليمات خاصة بالمفحوصين وذلك بغية تهيئتهم للإجابة بنحو خال من الاخطاء . وتحددت بدائل الاستجابة عن فقرات المقياس (ذات التدرج الخماسي) بحسب اتجاه المدرس حول كل فقرة ، بحيث يكون اختيار المدرس الخاضع للقياس واحدة من الاختيارات الاتية: (اتفق تماما وتعطى (٥) ، اتفق وتعطى (٤) ، محايد وتعطى (٣) لا اتفق وتعطى (٢) لا اتفق تماما وتعطى (١) .

التحليل المنطقي لفقرات مقياس القيادة المدمرة

قام الباحث بعرض المقياس بصورته الأولية على مجموعة من المختصين والمحكمين وذلك لبيان مدى صلاحية الفقرات في قياس القيادة المدمرة ، واعتمدت الباحثة على نسبة الاتفاق المقدرة بـ (٨٠%) كمعيار ومحك لغرض قبول كل فقرة من عدمه، وفي ضوء آراء الخبراء لم يتم استبعاد أي منها وتبين ان جميع الفقرات كانت قد حظيت على موافقة المحكمين بحسب النسبة .

التطبيق الاستطلاعي:

طبق المقياس على عينة استطلاعية قوامها (٣٠) مدرس ومدرسة وبعد التطبيق والانتهاه منه تبين للباحث ان تعليمات المقياس وفقراته كانت واضحة ، والمؤشرات كانت كلها ايجابية . ،

التحليل الإحصائي لفقرات مقياس القيادة المدمرة

علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية :

يعتمد اسلوب تحليل الفقرات هذا على استخراج القوة التمييزية لفقرات بناءً على إيجاد العلاقة الارتباطية بين درجة الفقرة والدرجة الكلية للمقياس (Nunnally, 1978 : 262). وان استعمال طريقة الاتساق الداخلي في جميع المقاييس النفسية والارشادية وما تسمى بعلاقة الفقرة بالمجموع الكلي ، تعد طريقة للتحقق من الاتساق الداخلي في المقياس النفسي ، يعد إشارة إلى تجانس فقرات المقياس في قياسه للظاهرة السلوكية وهذا يعني ان كل فقرة من فقرات المقياس ، تسير في المسار نفسه الذي يسير فيه المقياس بأكمله.

قام الباحث بأستعمال معامل ارتباط بيرسون. وتبين أن جميع معاملات الارتباط دالة احصائياً إذ كانت قيم معاملات ارتباطها بالدرجة الكلية اكبر من القيمة الجدولية البالغة (١٣٩، ٠) بدرجة حرية (١٩٨) وبمستوى دلالة (٠,٠٥). والجدول (١) يبين ذلك.

جدول (١) معامل الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لمقياس القيادة المدمرة

رقم الفقرة	قيمة معامل الارتباط	رقم الفقرة	قيمة معامل الارتباط	رقم الفقرة	قيمة معامل الارتباط
١	٠,٤٩٠	١٢	٠,٢٧٤	٢٣	٠,٣٣٩
٢	٠,٤٢١	١٣	٠,٥٨٦	٢٤	٠,٣٦١
٣	٠,٦٢٧	١٤	٠,٥٨٥	٢٥	٠,٣١٨
٤	٠,٧٢٥	١٥	٠,٤٥٥	٢٦	٠,٤٥٨
٥	٠,٥٣٤	١٦	٠,٦٣٤	٢٧	٠,٢٧٩
٦	٠,٤٣٠	١٧	٠,٤٢٤		
٧	٠,٢٧١	١٨	٠,٥٤٠		
٨	٠,٢٤٨	١٩	٠,٢٤٦		
٩	٠,٤٧٦	٢٠	٠,٥٠٦		
١٠	٠,٤٧٣	٢١	٠,٤٣٤		
١١	٠,٥٥٠	٢٢	٠,٢٥٤		

مؤشرات صدق وثبات المقياس

- الصدق : Validity

أ - الصدق الظاهري Face Validity

وهو ما يعرف بالصدق الظاهري يمكن الوصول إليه بواسطة حكم المحكم المختص على درجة قياس الاختبار (او المقياس) للخاصية، وهذا الحكم أمتاز بدرجة من الذاتية ، لذلك فانه يعطى الاختبار (او المقياس) لأكثر من محكم واحد ، بغية تحري الدقة . ويمكن تحديد درجة الصدق الظاهري لأداة القياس بواسطة التوافق بين تقديرات المحكمين (عودة، ١٩٩٨ : ٣٧٠). تحقق هذا النوع من الصدق في مقياس القيادة المدمرة من خلال عرضه على الخبراء والأخذ بأرائهم حول مدى صلاحية فقرات المقياس وتعليماته.

ب - صدق البناء Construct Validity

يقصد بصدق البناء مدى امكانية الأداة القياسية في قياس ما وضعت لأجله ، وهذا النوع أكثر أنواع الصدق مناسبة وملائمة لتقويم ولقياس الأداء ، كونه يستند على التحقق من مدى تطابق درجة الفقرة مع السمة أو المفهوم المراد قياسه او الخاصية (خرايشة، ٢٠٠٧ : ١٩٩) ، اعتبره الباحث بأن المقياس تحقق فيه صدق البناء، وذلك من خلال تفسير الإحصائي للفقرات باستعمال علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس، وكما مر ذكره في التحليل الإحصائي للفقرات.

ثبات المقياس:

ويقصد بالثبات ((Reliability أن يعطينا الاختبار نتائج مماثلة أو متقاربة الى حد ما في قياس الخاصية إذا ما تم استخدامه أكثر من مرة (الخرالعة، ٢٠١١ : ٤٥٨) لقد تم التأكد من ثبات مقياس القيادة المدمرة من خلال :

أ- طريقة إعادة الاختبار (Test- Retst Method)

ولقد قامه الباحث بتطبيق مقياس القيادة المدمرة لاستخراج الثبات بهذه الطريقة على العينة التي بلغت (٣٢) مدرسا ومدرسة . وبعد انتهاء التطبيق الثاني، وقد تبين أن معامل الثبات قيمته (٠,٨٥). وقد عدت هذه القيمة مؤشراً جيداً .

ب - معادلة الفا كرونباخ :

بواسطة استعمال الباحث لمعادلة (الفا كرونباخ) فقد بلغت قيمة معامل ثبات مقياس القيادة المدمرة بهذه الطريقة ٠,٨٥ ، وهو ثبات جيد يمكن الركون إليه .

وصف مقياس القيادة المدمرة بصورته النهائية

يتكون مقياس القيادة المدمرة بصورته النهائية من (٢٧) فقرة بخمس بدائل متدرجة وبذلك تكون أعلى درجة يمكن أن يحصل عليها المحبب هي (١٣٥)، وأقل درجة (٢٧)، والمتوسط الفرضي للمقياس هو (٨١) وكما مبين في الجدول (٢).

الجدول (٢)

الخصائص الاحصائية لمقياس القيادة المدمرة

ت	المؤشرات الاحصائية	الذكاء الانفعالي
١	الوسط الفرضي	٨١
٢	المدى	١٠٢
٣	اقل درجة	٣٠
٤	اعلى درجة	١٣٢
٥	المتوسط الحسابي	٧٥,٢٧
	الوسيط	٧٥
٦	الانحراف المعياري	٧,٣٨٩

الأداة الثانية: مقياس الأداء الوظيفي

بعد اطلاع الباحث على العديد من الدراسات السابقة، ومراجعتها للكثير من المقاييس ذات العلاقة بموضوع بحثها هذا، فقد تبنت الباحثة مقياس (غربي ويحيوي ٢٠١٤) لقياس الأداء الوظيفي لكون المقياس المشار اليه، قد بني في ضوء (المواقف العملية) التي يعايشها المدرس في حياته العملية اليومية.

وتكون المقياس بصورته الاولية من ٢٠ فقرة، ويشتمل على تعليمات خاصة بالمفحوصين وذلك بغية تهيئتهم للإجابة بشكل خال من الاخطاء. وتحددت بدائل الاستجابة عن فقرات المقياس (ذات التدرج الثلاثي) بحسب اتجاه المدرس حول كل فقرة، بحيث يختار المدرس الخاضع للقياس واحدة من الاختيارات الاتية: (موافق وتعطى (٣)، محايد وتعطى (٢)، غير موافق وتعطى (١)).

هذا، وقد عرف (غربي ويحيوي ٢٠١٤) الأداء الوظيفي بأنه مدى ادراك الموظف لدوره في المنظمة، والقدرات والانجازات، التي يقوم بها لغرض اتمام المهام التي كلفته بها المنظمة (غربي ويحيوي، ٢٠١٤ : ٢٨)

التحليل المنطقي لفقرات مقياس الأداء الوظيفي

قام الباحث بعرض المقياس بصورته الأولى على ذات المجموعة من المحكمين والمختصين وذلك لبيان مدى صلاحية الفقرات في قياس الأداء الوظيفي، واعتمدت الباحثة على نسبة الاتفاق المقدرة بـ (٨٠%) كمعيار ومحك لغرض قبول كل فقرة من عدمه، وفي ضوء آراء الخبراء لم يتم استبعاد أي منها وتبين ان جميع الفقرات كانت قد حظيت على موافقة المحكمين بحسب النسبة.

التطبيق الاستطلاعي

طبق المقياس على عينة استطلاعية قوامها (٣٠) مدرس ومدرسة ومن ثم الانتهاء من التطبيق تبين للباحث ان تعليمات المقياس وفقراته كانت واضحة، والمؤشرات كانت كلها ايجابية.

التحليل الإحصائي لفقرات مقياس الأداء الوظيفي

- العلاقة بين درجة الفقرة، والدرجة الكلية

تبين للباحث بأن جميع معاملات الارتباط، كانت تشير بوضوح، بوجود علاقة ذات دلالة احصائية، إذ كانت قيم معاملات الارتباط اكبر من القيمة الجدولية البالغة (٠,٠٨٧) بدرجة حرية (١٩٨) ويمستوى دلالة (٠,٠٥). والجدول ادناه يبين ذلك.

جدول (٣)

معامل الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لمقياس الأداء الوظيفي

رقم الفقرة	قيمة معامل الارتباط	رقم الفقرة	قيمة معامل الارتباط
1	.397**	11	.515**
2	.414**	12	.393**
3	.483**	13	.534**
4	.340**	14	.549**
5	.407**	15	.420**
6	.410**	16	.441**
7	.430**	17	.429**
8	.471**	18	.400**
9	.491**	19	.419**
١٠	.461**	٢٠	.418**

** ذات دلالة عند ٠,٠١

مؤشرات صدق المقياس (Validity)

- الصدق الظاهري (Face Validity)

وقد تحقق هذا النوع من الصدق في مقياس الأداء الوظيفي من خلال عرضه على مجموعة من المحكمين. والأخذ بأرائهم حول مدى صلاحية الفقرات ، وأبدوا موافقتهم بالأجماع على صلاحية فقرات المقياس لقياس الأداء الوظيفي.

- صدق البناء (Construct Validity)

أن هذا النوع من الصدق للمقياس في ضوء المؤشرات الآتية:

صلاحية الفقرات: وقد تحقق من خلال عرض فقرات المقياس ، على المحكمين للكشف عن مدى تمثيلها لجوانب متغير الأداء الوظيفي والذين أكدوا بدورهم على صلاحية الفقرات لقياس ما صممت من أجل قياسه ، كما اشرنا سابقاً.

معامل الارتباط بين درجات كل فقرة من الفقرات والدرجة الكلية للمقياس: أن الاتساق الداخلي لمقياس الأداء الوظيفي الذي ثبت أن درجات كل الفقرات تكون مرتبطة وبدلالة احصائية بالدرجة الكلية للمقياس كما موضح سابقاً).

ثبات المقياس:

أ- طريقة إعادة الاختبار (Test- Retst Method)

لقد قام الباحث بتطبيق مقياس الأداء الوظيفي لاستخراج الثبات بهذه الطريقة على عينة بلغت (٣٢) مدرس ومدرسة، وبعد انتهاء التطبيق الثاني، وقد تبين أن معامل الثبات قيمته (٠,٨٧). وقد عدت هذه القيمة مؤشراً جيداً .

ب - معادلة الفا كرونباخ :

بواسطة استعمال الباحث لمعادلة (الفا كرونباخ) فقد بلغت قيمة معامل ثبات مقياس الأداء الوظيفي بهذه الطريقة ٠,٨٠ ، وهو ثبات جيد يمكن الركون إليه .

وصف مقياس الأداء الوظيفي بصورته النهائية

يتكون مقياس الأداء الوظيفي بصورته النهائية من (٢٠) فقرة بثلاث بدائل متدرجة وبذلك تكون أعلى درجة يمكن أن يحصل عليها المحييب هي (٦٠)، وأقل درجة (٢٠)، والمتوسط الفرضي للمقياس هو (٤٠) وكما موضح في الجدول (٤) .

الجدول (٤)

الخصائص الإحصائية لمقياس الأداء الوظيفي

ت	المؤشرات الإحصائية	الاداء الوظيفي
١	الوسط الفرضي	٤٠
٢	المدى	٤٠
٣	اقل درجة	٢٠
٤	اعلى درجة	٦٠
٥	المتوسط الحسابي	٥٠,٠٧٩
٦	الانحراف المعياري	٤,٨٤٢

الوسائل الإحصائية :

- ١- استخدم الباحث برنامج الحاسوب الآلي (SPSS) في حساب الوسائل الإحصائية التي استخدمت في البحث وكما يأتي :
- ٢- الاختبار التائي لعينة واحدة: للتعرف على مستوى المتغيرين لدى العينة.
- ٣- الاختبار التائي T-Test لعينتين مستقلتين لاستخراج القوة التمييزية لفرقات المقياسين ، ولمعرفة الفرق بين الجنسين لكلا المتغيرين.
- ٤- معامل ارتباط بيرسون، Person Correlation Coefficient ، وذلك لحساب الارتباطات، بين درجة الفقرة والدرجة الكلية لمقياسي البحث (القيادة المدمرة والاداء الوظيفي) كما استخدم للتعرف على العلاقة الارتباطية بين متغيري البحث .
- ٥- معادلة الفا- كرونباخ للانساق الداخلي استخدمت لاستخراج الثبات بطريقة الفا للانساق الداخلي.

الفصل الرابع

عرض نتائج البحث ومناقشتها:

الهدف الاول : التعرف على القيادة المدمرة لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر الهيئة التعليمية.

وأظهرت نتائج البحث إلى أن المتوسط الحسابي، لدرجات العينة على مقياس القيادة المدمرة قد بلغ (٧٥,٢٧) درجة وبانحراف معياري قدره (٧,٣٨٩) درجة، ولفحص دلالة الفرق احصائيا بين المتوسطين الحسابي ، والفرضي الذي بلغ (٨١) درجة على المقياس ككل، فقد استخدمت الباحثة الاختبار التائي لعينة واحدة وتبين ان الفرق (دال سالب احصائيا) وذلك عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فقد بلغت القيمة التائية المحسوبة (-١٠,٩٧٧) ، فهي اكبر من القيمة التائية الجدولية البالغة (١,٩٦)، وبدرجة حرية (١٩٩) وهذا يعني ان عينة البحث لا تتصف بالقيادة المدمرة والجدول (٥) يبين ذلك .

جدول (٥)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة التائية لمقياس القيادة المدمرة

المتغير	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	القيمة التائية t *		الدلالة (٠,٠٥)
					المحسوبة	الجدولية	
القيادة المدمرة	٢٠٠	٧٥,٢٧	٧,٣٨٩	٨١	١٠,٩٧٧	١,٩٦	دالة سالبة لصالح الوسط الفرضي

ويتبين من جدول (١) ان عينة البحث لا تتصف بالقيادة المدمرة وتعزو الباحث هذه النتيجة الى ان المدراء وهم يؤدون عملهم التربوي على اساس اداري و قد خضعوا إلى مزيد من الاعداد والتدقيق في اختيارهم ، سواء كان ذلك في مرحلة اعدادهم وهم بالكليات او بعد العمل الوظيفي ، فان ذلك جعلهم سواء على مستوى الافراد او بشكل جماعي لديهم القدرات التي تجعلهم متمكنين من إدارة مؤسساتهم التعليمية كون اختيارهم تم وفقا للأسس والمعايير العلمية والمهنية وذلك انعكس على طريقة تعاملهم مع المدرسين اذ لا يمارسون معهم سلوكيات القسوة وزيادة الأعباء عليهم أي ان المدراء لديهم مستوى معتد به من الاخلاق المهنية.

الهدف الثاني : التعرف على درجة الأداء الوظيفي لدى مدراء المدارس الثانوية من وجهة نظر الهيئة التعليمية.

وأظهرت نتائج البحث إلى أن المتوسط الحسابي لدرجات هذه العينة على المقياس قد بلغ (٥٠,٠٧٩) درجة وبانحراف معياري قدره (٤,٨٤٢) درجة. ولفحص دلالة الفرق بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي الذي بلغ (٤٠) درجة ، فقد استخدمت الباحثة الاختبار التائي لعينة واحدة ، وتبين ان الفرق دال احصائيا عند مستوى دلالة (٠,٠٥) إذ بلغت القيمة التائية المحسوبة (٢٩,٤٧٠) وهي أكبر من القيمة التائية الجدولية البالغة (١,٩٦)، وبدرجة حرية (١٩٩) وهذا يعني ان عينة البحث يتصفون بالاداء الوظيفي والجدول (٦) يوضح ذلك.

جدول (٦)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة التائية لمقياس الأداء الوظيفي

الدالة (٠,٠٥)	القيمة التائية t *		المتوسط الفرضي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة	المتغير
	الجدولية	المحسوبة					
دالة	١,٩٦	٢٩,٤٧٠	٤٠	٤,٨٤٢	٥٠,٠٧٩	٢٠٠	الاداء الوظيفي

ويفسر الباحث هذه النتيجة بان المدرء يتصفون بالأداء الوظيفي العالي وهذا يتفق منطقيا مع نتيجة المتغير الأول القيادة المدمرة ومن الطبيعي اذا ما كانت قيادة مدمرة منخفضة فيتوقع ان يكون الأداء الوظيفي عال هذا من جهة ومن جهة أخرى ان مدرء المدارس هم الطبقة المثقفة وبانية الاجيال في المجتمع ، وبالتالي فان عينة البحث لديها من الدافعية والحافز الذاتي لأداء عملها الوظيفي بتقان واخلاص وهذا له ربط بالإدارات التربوية التي تقدر وتشجع وتثمن الجهد المبذول من قبل المدرسين مما يؤدي الى زيادة ادائهم الوظيفي .

الهدف الثالث : التعرف على العلاقة الارتباطية بين القيادة المدمرة والاداء الوظيفي لدى عينة البحث.

بهدف التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة المدمرة والاداء الوظيفي لدى عينة البحث، قام الباحث باستخراج قيمة معامل ارتباط بيرسون بين بين القيادة المدمرة والاداء الوظيفي لدى عينة البحث وقد بلغت (-٠,٣٦) وتم اختبار هذه العلاقة بالاختبار التائي لدلالة معامل ارتباط بيرسون وتبين ان العلاقة هي ذات دلالة احصائية وهي سلبية (عكسية) بين المتغيرين . وجدول (٧) يوضح ذلك

الجدول (٧)

العلاقة بين طرق بين القيادة المدمرة والاداء الوظيفي لدى عينة البحث

مستوى الدلالة (٠,٠٥)	القيمة التائية		قيمة معامل الارتباط	نوع الارتباط
	الجدولية	المحسوبة		
دالة	١,٩٦	-٥,٤٥٤	-٠,٣٦	القيادة المدمرة والاداء الوظيفي

وهذه النتيجة تشير الى ان العلاقة الارتباطية بين المتغيرين هي عكسية ، وبكلام اخر ان متغيري البحث (القيادة المدمرة والاداء الوظيفي) بينهما ارتباط سالب عكسي ، اي بمعنى كلما انخفضت أساليب القيادة المدمرة لدى عينة البحث ادى الى زيادة الأداء الوظيفي والعكس صحيح .

الاستنتاجات

استنتج الباحث في ضوء النتائج ، التي توصلت إليها إلى ما يأتي:

١. ان المدرء لا يتصفون بالقيادة المدمرة.
٢. ان المدرء يتصفون بالأداء الوظيفي.
٣. توجد علاقة عكسية ذات دلالة احصائية بين القيادة المدمرة والاداء الوظيفي.

التوصيات:**يوصي الباحث في ضوء نتائج بحثها بما يأتي:**

١. تهيئة المناخ المدرسي، الذي يشبع احتياجات المدرء . وضرورة العمل على زيادة مستوى ولاء المدرء لعملهم، فضلاً عن الاستناد إلى القوانين، والتعليمات، والموضوعية في اختيارهم
٢. ضرورة ازدياد تدريب وارسال المدرء للدورات داخل وخارج العراق التي هدفها تطوير عملهم واطلاعهم في تخصصاتهم.

المقترحات:**لإكمال البحث وفي ضوء ما سبق اقترحت الباحثة ما يأتي:**

١. اجراء بحث مماثل عن متغير القيادة المدمرة والاداء الوظيفي عند رؤساء الأقسام في الجامعة.
٢. القيام بدراسة تتناول علاقة متغير القيادة المدمرة ومتغيرات الأخرى من قبيل التفكير الإيجابي.
٣. القيام بدراسة تتناول مدى العلاقة الارتباطية بين الأداء الوظيفي والدعم الاجتماعي او التوتر النفسي لدى المدرء .

المصادر والمراجع

- ١- أبنتسام ، فرحي (٢٠١٧) : التمكين الاداري وتأثيره على الأداء الوظيفي ، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة العربي بن مهدي- أم البواقي كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية .
- ٢- بن رحمون، سهام (٢٠١٤): بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأنا الوظيفي على عينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة ، رسالة دكتوراه غير منشورة بسكرة ، الجزائر .
- ٢-البليوي ، محمد سلمان . (٢٠٠٨). التمكين الاداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة مؤتة ، كلية الدراسات العليا .
- ٣-السيد طه ، منى و السيد(٢٠٢٠)، دور القيادة المدمرة في تدعيم سلوكيات البلطجة في مكان العمل ، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية ، (٦) ، ١-٤١ .
- ٤-شفيق ، شاطر (٢٠١٠) : اثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أمحمد بوقره بومرداس ، كلية العلوم الاقتصادية - التجارية .
- ٥-الشحري ، امينة بنت سهيل (٢٠١٣) : الامن النفسي وعلاقته بكفاءة الأداء لدى اخصائي قواعد البيانات في مدارس محافظة ظفار ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نزوى - كلية العلوم والآداب .
- ٦-صالح ، خالد مهدي (٢٠١٩) : الدور الوسيط للصلابة النفسية في العلاقة بين تماسك الجماعة والاداء الوظيفي ، اطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة بغداد - كلية الادارة والاقتصاد .
- ٧-الصرارية ، خالد ومحمد القضاة . (٢٠٠٩). القيم البيروقراطية لدى الموظفين الاداريين العاملين في جامعة مؤتة وعلاقته بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر القيادات الادارية فيها .
- ٨-عكاشة ، اسعد احمد محمد (٢٠٠٨) : اثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي ، رسالة ماجستير منشورة ، الجامعة الاسلامية - غزة - كلية التجارة .
- ٩-الغزوي ، احمد كامل اسماعيل (٢٠١٢) : المعرفة الضمنية وعلاقتها بالإداء الوظيفي لدى الموظفين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة بغداد كلية الآداب .
- ١٠-غنيم ، صلاح الدين عبد العزيز (٢٠٢١) سلوكيات القيادة المدمرة بالمدارس الحكومية في مصر ، المركز القومي للبحوث التربوية بالقاهرة.
- ١١-الفايدي ، سالم بن بركة (٢٠٠٨) : فرق العمل وعلاقتها بأنا العاملين في الأجهزة الأمنية، دراسة ، مقارنة بين بعض الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة نايف العربية.
- ١٢-الفعاوي ،ميسون اسماعيل (٢٠١٧) : استراتيجية ادارة الصراع التنظيمي واثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الاهلية في فلسطين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الازهر - غزة كلية الاقتصاد والعلوم الادارية .
- ١٣-لعلاوي ، عماد (٢٠١٢) : مفهوم العمل لدى العمال وعلاقته بدافعيتهم في العمل الصناعي من خلال اشباع الحوافز المادية ، اطروحة دكتوراه ، جامعة الاخوة منتوري - قسنطينة - كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية .

14-Bicer, Can.(2020). Destuctive leadership: Boss from hell, How not to be one? Ahi Evran University Sosyal Bilimler Enstituse Dergisi, 6(1), 295-308.

15-Blasi, Joseph , and Blasé , Jo.(2003). Breaking the silence: Overcoming the problem of principal mistreatment of teachers, Thousand Oaks, CA: Corwin Press.

16-Burns, Wallace 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, V(3), N(1), pp.33-52.

- 17-Clark, Mathew G (2017). Deconstructing leader development : An introduction . In : Clark M. Gruber C. (Eds). *Leader Development Deconstructed* , *Annals of Theoretical Psychology* , V(15).
- 18-Einarsen, S., Aasland, M., and Skogstad , A.(2007). Destructive leadership Behaviour : A definition and conceptual model , *The Leadership Quarterly* , 18, 207- 216.
- 19-Henriques, Paulo Lopes , Curado, Carla, Jeronimo , Helena Mateus , and Martins, Joana (2019). Facing the Dark Side: How Leadership Destroys Organisational Innovation, *Journal of Technology Management & Innovation*, V(14), no (1), pp.18-24.
- 20-Hoog, J., Johanson , O., and Olofsson , A.(2005). Successful principallship : The Swedish case , *Journal Educational Administration* , 43(6), 595-606.
- 21-Kim.W.Se (2010) " Managerial Coaching Behavior and Employee outcomes: A Structural Equation Modeling Analysis", Dissertation, Texas A&M University.
- 22-Mukokoma, Maurice (2008): Motivation dilemma: A case of Uganda, Uganda Mayrts University, African research and document center.
- 23-Nadarajah.Shanthi,Kadresan.Vimata,Kumar.Ramash,Kmit.N.A.Nurul & Yusoff.M.Yusliza(2012)" The Relationship of HR Practices and Job Performance of Academicians Towards Career Development in Malaysian Private Higher Institutions" , *Procedin ,Social and BehavioralSciences*.
- 24-Padilla, Art. Hogan , Robert , and Kaiser , Robert B.(2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers , and conducive environments , *The Leadership Quarterly* , 18, 176-194.
- 25-Robbins, J. & Wiersema, M. F (1995): A resource-based approach to the multibusiness firm: Empirical analysis of portfolio interrelationships and corporate financial Performance, *Strategic Management Journal*, 16: 277-299.
- 26-Schmid, Ellen A., Verdorfer, Armin Pircher , and Peus, Claudia V(2018). Different Shades – Different Effects? Consequences of Different Types of Destructive Leadership, *Frontiers in Psychology* , V(9).
- 27-Shaw, James B., Erickson , Anthony and Nassirzadeh, Farzaneh (2014). Destructive leader Behaviour : A study of Iranian leaders using the Destructive Leadership Questionnaire , *Leadership* V(10), (2) , pp. 218-239.
- 28-Sonnentag, Sabine & Frese, Michael (2001): *Performance Concepts and Performance Theory*, University of Konstanz, Konstanz, Germany.
- 29-Thoroughgood, Christian N., Padilla, Art , Hunter, Samuel T., and Tate , Brian W.(2012). The susceptible circle: A taxonomy of followers associated with destructive leadership, *the leadership Quarterly* , V(23), I(5), pp.897-917.
- 30-Woestman , Daniel S. and Wasonga, Teresa Akinyi (2015). Destructive Leadership Behaviors and Worp=kplace Attitudes in Schools , *NASSP Bulletin* , Vol . 99(2), 147-163.
- 31- Schmidt, A. A. (2008) .Development and validation of the toxic leadership scale
[Master Degree University of Maryland, College Park].