

## أثر مدخل القيادة السامة على الصوت التنظيمي بمنظمات قطاع الأعمال العام

إعداد / احمد محمد إبراهيم احمد النجدي

تحت اشراف

الاستاذ الدكتور / احمد عزمي ذكي

استاذ الموارد البشرية - كلية التجارة - جامعة قناة السويس

الدكتور/ محمد مصطفى الباز

مدرس إدارة الاعمال - كلية التجارة - جامعة قناة السويس

### الملخص

هدف البحث الحالي إلى التعرف على طبيعة وأثر العلاقة بين القيادة السامة والصوت التنظيمي بشركات الأدوية بقطاع الأعمال العام، وتحديد مدى وجود الفروقات المعنوية بين متغيرات البحث، ويتكون مجتمع البحث من العاملين بشركات الأدوية بقطاع الأعمال العام، حيث تم توزيع عدد (٣٧٤) قائمة استبيان، وتوصلت الدراسة الي وجود علاقة ارتباط معنوية سلبية بين أبعاد القيادة السامة وأبعاد الصوت التنظيمي. وتوصلت الدراسة إلى عدة توصيات منها ضرورة تعزيز ودعم الموظفين في تطبيق ونشر الثقافة الأخلاقية، ترجمة النظريات الأخلاقية على الواقع العملي، وكذا وضع برامج تدريبية تشجع العاملين عن الإبلاغ والتحدث عن أي معوقات داخل الشركات محل الدراسة، ونظم التدريب وغيرها لإجراء التعديلات المناسبة، بما يؤدي إلى تحسين ارتباط العاملين بوظائفهم.

**الكلمات المفتاحية** ( القيادة السامة، الاشراف المسئ، القيادة السلطوية- الصوت التنظيمي، الصوت الداعم ، الصوت المانع)

### Abstract

The current research aimed to identify the nature and impact of the relationship between toxic leadership and organizational voice in pharmaceutical companies in the public business sector, and to

determine the extent to which there are significant differences between the research variables. The research community consists of workers in pharmaceutical companies in the public business sector, where (374) questionnaire lists were distributed

The study found a negative significant correlation between the dimensions of toxic leadership and the dimensions of organizational voice.

The study reached several recommendations, ncluding the need to strengthen and support employees in applying and disseminating ethical culture, translating ethical theories into practical reality, as well as developing training programs that encourage employees to report and talk about any obstacles within the companies under study, and training systems and others to make appropriate adjustments, leading to Improving employees' engagement with their jobs.

**Keywords :** (toxic leadership, abusive supervision, authoritarian leadership - organizational voice, Promotive Voice, Prohibitive voice)

**مقدمة:**

تؤكد الممارسات الإدارية في كثير من منظمات الأعمال أن فاعليه هذه المنظمات مع اختلاف أنشطتها وامكانياتها ليست محصله لجهود مديرها فقط، بل إن المرؤوسين يمكنهم أن يقدموا دعماً لرئيسهم من خلال تقديم وطرح الافكار الجديدة أو المعلومات الهامه حول قضايا العمل المختلفة مما يعطي المنظمة الفرصة لتغيير أي سلوكيات غير ملائمه واتخاذ التدابير المناسبة لمواجهتها.

وقد حظي مجال القيادة باهتمام عدد كبير من الباحثين حيث أُجريت العديد من الدراسات في هذا المجال وقد ركزت هذه الدراسات على أنماط القيادة الإيجابية،

والقادة الذين يحفزون مرؤوسيههم، وحثهم على بذل المزيد من الجهد والعمل لتحقيق أهداف المنظمة. وركزت العديد من الدراسات على نمط من القيادة السلبية يسمى القيادة السامة وتزايد الاهتمام بدراسة هذا النمط من القيادة نظراً لما له من تأثير سلبي على المنظمات والعاملين بها، حيث تؤدي إلى ارتفاع معدل الدوران، و إضعاف تماسك الإدارات وانخفاض روح العمل الجماعي، انخفاض الإنتاجية، والصراع بين الإدارات والتأثير على الروح الابتكارية للعاملين كما تؤدي إلى انخفاض تقدير الذات، انخفاض الرضا الوظيفي و أن المرؤوسين الذين يعملون في ظل قيادة سامة هم أقل اشتراكاً في سلوكيات المواطنة التنظيمية.

وأن الصوت التنظيمي هو أحد المؤشرات الفعالة التي يمكن استخدامها لتقييم اتجاهات العاملين نحو المنظمة وسياساتها لما له من دور فعال في تحسين طرق أداء العمل، من خلال الافكار والمقترحات الجيدة، بالإضافة للكشف عن أي أخطاء أو مخالفات من شأنها أن تؤثر سلباً على الأداء التنظيمي وفي ضوء ما سبق فإن البحث سوف يقوم بتحليل العلاقة بين الإشراف المسيء وسلوكيات الانسحاب النفسي على العاملين في مصلحة الضرائب العقارية.

#### أولاً: الدراسات السابقة

يقوم الباحث في هذا الجزء بعرض الدراسات السابقة التي ترتبط بموضوع الدراسة وتحليلها حتى يمكن تحديد مشكلة الدراسة وإطارها وحدودها، وتحديد المقاييس المستخدمة لأغراض الدراسة وذلك على النحو التالي:

١- دراسة (Dobbs & Do, 2019): والمقدمة بعنوان " تأثير القيادات السامة المتصورة على السخرية التنظيمية: بالتطبيق علي طلاب أكاديمية القوات الجوية الامريكية.

هدفت الدراسة الي دراسة العلاقة بين القيادة السامة المتصورة والسخرية التنظيمية في بيئة تعليمية عسكرية واستُخدمت بيانات المسح والمقابلة لتقييم العلاقة بين القيادة السامة والسخرية التنظيمية، وتوصلت الدراسة إلى أن السخرية التنظيمية

هي عامل رئيسي في إرهاق الموظفين، والإرهاق العاطفي، و زيادة معدل دوران العمل والذي يعكس بشكل مباشر في سلوك المواطنة التنظيمية والالتزام والفعالية، وتظهر النتائج أيضاً وجود علاقة إيجابية بين القيادة السامة والسخرية التنظيمية، بحيث أن أولئك الذين يبلغون عن وجود قادة ذوي خصائص سامة يكون لديهم مواقف أكثر سلبية تجاه تنظيمهم، وبرز الترويج الذاتي كبُعد قيادي سام هام وحيد يتنبأ بالسخرية التنظيمية.

٢- دراسة (حسن، ٢٠١٩): والمقدمة بعنوان: **التهكم التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة السامة والانسحاب النفسي: بالتطبيق على قطاعي التعليم والمستشفيات بجامعة المنصورة.**

**هدفت الدراسة إلى:** اختبار العلاقة بين القيادة السامة والانسحاب النفسي عند توسيط التهكم التنظيمي بالتطبيق على العاملين بقطاعي التعليم والمستشفيات بجامعة المنصورة ، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي معنوي لأبعاد القيادة السامة على التهكم التنظيمي وكان أكثر أبعاد القيادة السامة تأثيراً على التهكم التنظيمي للعاملين هو بعد عدم القدرة على التنبؤ يليه القيادة السلطوية ثم الترويج الذاتي، وكذلك وجود تأثير إيجابي معنوي للتهكم التنظيمي على الانسحاب النفسي، ووجود تأثير إيجابي معنوي لأبعاد القيادة السامة على الانسحاب النفسي.

٣- دراسة (الشعراوي، ٢٠٢٢) :والمقدمة بعنوان: **التهكم التنظيمي كوسيط بين القيادة السامة والقلق الوظيفي دراسة ميدانية علي العاملين بمصنع الموردون المتحدون بالسادس من أكتوبر.**

**هدفت هذه الدراسة إلى** اختبار أثر القيادة السامة بوصفها متغيراً مستقلاً متعدد الأبعاد، والتهكم التنظيمي بوصفه وسيطاً تفاعلياً على القلق الوظيفي لدى العاملين بمصنع الموردون المتحدون لصناعة المواسير الصلب و هياكل السيارات

النقل. وأجري البحث على عينة قوامها (٣٥٥) مفردة، وتوصلت نتائج البحث إلى وجود علاقة معنوية مباشرة بين القيادة السامة وكل من التهكم التنظيمي والقلق الوظيفي، وكذلك تم التوصل إلى وجود علاقة معنوية مباشرة بين التهكم التنظيمي والقلق الوظيفي، بالإضافة إلى وجود أثر للتهكم التنظيمي في العلاقة بين القيادة السامة والقلق الوظيفي.

٤- دراسة (السوايعر وصالح، ٢٠٢١) : والمقدمة بعنوان: انعكاسات أنماط إستراتيجية صوت الموظفين على النفاق التنظيمي: الدور الوسيط للقيادة الأخلاقية: دراسة حالة في الملكية الأردنية.

هدفت الدراسة إلى معرفة انعكاسات أنماط استراتيجية صوت الموظفين على النفاق التنظيمي بوجود القيادة الأخلاقية متغير وسيط، حيث كان مجال الدراسة الخطوط الملكية الأردنية في الأردن، وتوصلت الدراسة الي وجود تأثير سلبي ذي دلالة إحصائية لأنماط استراتيجية صوت الموظفين على النفاق التنظيمي في الملكية الأردنية. هذا يعني أن تأثير النفاق التنظيمي ينخفض عند ممارسة أنماط استراتيجية صوت الموظفين. كما أشارت الدراسة إلى أن القيادة الأخلاقية تتوسط جزئياً التأثير السلبي لأنماط استراتيجية صوت الموظفين على النفاق التنظيمي في الملكية الأردنية. دراسة (جمال، ٢٠٢٢) : والمقدمة بعنوان : دراسة تحليلية للعلاقة بين الإفراط في التأهيل و سلوكيات صوت الموظف بالتطبيق على العاملين بالمحاكم الابتدائية بمحافظة المنيا.

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر الإفراط في التأهيل على سلوكيات صوت الموظف ، وتحليل هذه العلاقة في ضوء بعض المتغيرات الوسيطة ( التداخلية والتفاعلية ) ، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين الإفراط في التأهيل وسلوكيات صوت الموظف (الداعم ، المانع للضرر)، كما أشارت إلى وجود تأثير للإفراط في التأهيل في سلوك الصوت الداعم والمانع للضرر العلاقة بين الإفراط في التأهيل وسلوكيات صوت الموظف (الداعم ، تتوسط الكفاية الذاتية جزئياً المانع للضرر)، تلعب جودة العلاقة بين

الرئيس ومرؤوسيه دوراً معدلاً في العلاقة بين الإفراط في التأهيل وسلوكيات الصوت الداعم والمانع للضرر.

٦ - دراسة (Aboobaker, N., & KA, Z. (2023) : والمقدمة بعنوان: تأثير القيادة الروحية، والعدالة بين الأشخاص، والسلوك الصوتي على نية الموظف للبقاء.

هدفت الدراسة إلى تقييم كيفية توسط السلوك الصوتي للموظف في الروابط بين أسلوب القيادة الروحية ونية البقاء وكيف تتأثر هذه الوساطة بالعدالة الشخصية المتصورة بالتطبيق علي ٣٧٩ موظفاً في الخطوط الأمامية في قطاع السياحة والضيافة في الهند، وتوصلت الي وجود تأثير غير مباشر ذو دلالة إحصائية للقيادة الروحية على نية الموظفين للبقاء مع المنظمة، من خلال التأثيرات غير المباشرة للسلوك الصوتي للموظفين. وكذا فإن التأثيرات المشروطة غير المباشرة للقيادة الروحية على نية الموظفين للبقاء، والتي يتوسطها السلوك الصوتي، كانت متوقعة على مستوى العدالة بين الأشخاص كوسيط.

#### ثانياً: مشكلة البحث:

تواجه شركات الأدوية الكثير من أوجه القصور والمشكلات التي تؤدي إلى زيادة التكاليف وتدني مستوى الابداع والابتكار وضعف الروح المعنوية ونقص في مستوي الصوت التنظيمي، قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية بهدف التحديد الدقيق لمشكلة الدراسة، وذلك من خلال عمل استبيان على عينة ميسرة قوامها ٥٠ مفردة من العاملين بشركات الأدوية بقطاع الاعمال العام. حيث بينت نسبة ٧٠% من العينة أنهم لا يقومون بالتعبير عن آراءهم حول قضايا العمل إلى المشرف/ المدير، حتى لو كانت مخالفة لآرائه، وكذا اضاف ٦٠% من العينة أن الإدارة لا تناقش مع العاملين المقترحات الجديدة التي تعود بالفائدة على العمل، وأعرب ٧٤% من العينة أنهم لا يتحدثون ولا يشجعون الآخرين للتعبير عن القضايا التي تؤثر على عملهم. أعرب ٨٠% من العينة أن الإدارة لا تستمع إلى الموظفين خاصة في القضايا المرتبطة بهم.

ومما سبق يتضح وجود مظاهر لمشكلة الدراسة والتي تكمن في أن الصوت التنظيمي الإيجابي تجاه الشركة ليس على المستوى المطلوب، هنا يمكن اعتبار مشكلة الدراسة انخفاض مستوى الصوت التنظيمي الذي يمكن أن يعزى إلى ارتفاع مستوى سلوكيات القيادة السامة.

### ثالثاً: أهداف البحث:

يسعى الباحث من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

- ١- التعرف على القيادة السامة وبيان أهم أبعادها في شركات الأدوية محل الدراسة.
- ٢- التعرف على الصوت التنظيمي وبيان أهم أبعاده في شركات الأدوية محل الدراسة.
- ٣- تحليل أثر العلاقة بين القيادة السامة والصوت التنظيمي في شركات الأدوية محل الدراسة.
- ٤- تقديم عدد من التوصيات على ضوء النتائج التي تسفر عنها الدراسة مما يساهم في زيادة سلوكيات الصوت التنظيمي الإيجابية لدى العاملين في الشركات محل الدراسة والذي بدوره يخفض من مستوى القيادة السامة داخل الشركات محل الدراسة.

### رابعاً: أهمية البحث:

-الأهمية العلمية(النظرية): يستمد هذا البحث أهميته العلمية مما يلي:

- أ- تساهم الدراسة في التعرف على مفهوم القيادة السامة، وكذلك تساهم الدراسة في التعرف على مفهوم الصوت التنظيمي.
- ب- يعتبر موضوع القيادة السامة والصوت التنظيمي من المواضيع الهامة في العصر الحالي، لذا يمكن أن تساهم الدراسة في إمداد المكتبة العربية عموماً والمكتبة المصرية خصوصاً بالمعارف حول القيادة السامة والصوت التنظيمي.
- ج- المساهمة في تحديد أفضل المناهج والمتطلبات والخطوات الضرورية التي يمكن من خلالها الحد من القيادة السامة وزيادة الوعي بسلوكيات الصوت التنظيمي.
- د- تقديم عدد من التوصيات التي يمكن أن تساهم في تنمية الصوت التنظيمي في المجتمع محل الدراسة.

## ٢- الأهمية العملية (التطبيقية):

- أ- يتم تطبيق هذه الدراسة على شركات الأدوية بقطاع الاعمال العام وهو القطاع الأكبر الذي يقدم المنتجات للمواطنين وغيرهم وباعتبارها تمثل قطاعاً هاماً واستراتيجياً وترتكز عليها تقديم العلاجات اليومية للأفراد والجهات الأخرى في جمهورية مصر العربية.
- ب- تعتبر شركات الأدوية بقطاع الاعمال العام قطاعاً حيويًا إنتاجيًا وصناعيًا حيث بلغ إجمالي مبيعات شركات الأدوية المصرية ٥٥٨١ مليون جنيه خلال عام ٢٠٢٢، ووصل عدد العاملين في شركات الأدوية المصرية في عام ٢٠٢٢ إلى ١٣٩٥٥ عاملاً.

## خامساً: فروض البحث:

**الفرض الرئيسي الأول:** يوجد ارتباط معنوي بين أبعاد القيادة السامة والصوت التنظيمي في شركات الادوية بقطاع الأعمال العام محل الدراسة.

**الفرض الرئيسي الثاني:** يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة السامة على أبعاد الصوت التنظيمي في شركات الادوية بقطاع الأعمال العام محل الدراسة ويتفرع من هذا الفرض مجموعة من الفروض الفرعية وهي:

- ١/٢ يوجد تأثير معنوي ذو دلالة معنوية للإشراف المسيء على الصوت التنظيمي ببعديه (الصوت الداعم -الصوت المانع) بشركات الأدوية بقطاع الاعمال العام.
- ٢/٢ يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للترويج الذاتي على الصوت التنظيمي ببعديه (الصوت الداعم -الصوت المانع) بشركات الأدوية بقطاع الاعمال العام.
- ٣/٢ يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لعدم القدرة علي التنبؤ على الصوت التنظيمي ببعديه (الصوت الداعم -الصوت المانع) بشركات الأدوية بقطاع الاعمال العام.
- ٤/٢ يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة السلطوية على الصوت التنظيمي ببعديه (الصوت الداعم -الصوت المانع) بشركات الأدوية بقطاع الاعمال العام.



٥/٢ يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للرجسية على الصوت التنظيمي ببعديه (الصوت الداعم -الصوت المانع) بشركات الأدوية بقطاع الاعمال العام.

**الفرض الرئيسي الثالث:** يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية في إدراك العاملين للمتغير المستقل القيادة السامة وأبعادها والمتغير التابع الصوت التنظيمي وأبعاده باختلاف خصائصهم الديموغرافية لدى شركات الادوية بقطاع الأعمال العام (النوع، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة).

وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:

١/٣ يوجد اختلافات ذو دلالة الاحصائية في آراء عينة الدراسة بالتطبيق على شركات الأدوية بقطاع الأعمال العام حول أبعاد القيادة السامة وأبعاد الصوت التنظيمي وفقا لاختلاف النوع.

٢/٣ يوجد اختلافات ذو دلالة الاحصائية في آراء عينة الدراسة بالتطبيق على شركات الأدوية بقطاع الأعمال العام حول أبعاد القيادة السامة وأبعاد الصوت التنظيمي وفقا لاختلاف العمر.

٣/٣ يوجد اختلافات ذو دلالة الاحصائية في آراء عينة الدراسة بالتطبيق على شركات الأدوية بقطاع الأعمال العام حول أبعاد القيادة السامة وأبعاد الصوت التنظيمي وفقا لاختلاف المستوى التعليمي.

٤/٣ يوجد اختلافات ذو دلالة الاحصائية في آراء عينة الدراسة بالتطبيق على شركات الأدوية بقطاع الأعمال العام حول أبعاد القيادة السامة وأبعاد الصوت التنظيمي وفقا لاختلاف عدد سنوات الخبرة.

**سادساً: هيكل البحث:**

يشتمل البحث على أربعة محاور رئيسية كالتالي:

- ← **المحور الأول: الإطار العام للبحث** ويشتمل على المقدمة، الدراسات السابقة، مشكلة البحث، فروض البحث، أهداف البحث، أهمية البحث، هيكل البحث.
- ← **المحور الثاني: الإطار المفاهيمي للقيادة السامة والصوت التنظيمي.**

- ← المحور الثالث: العلاقة بين القيادة السامة والصوت التنظيمي.  
← المحور الرابع: أسلوب البحث ومنهجيته ويشتمل على التعريف بالمنهج المستخدم ومجتمع الدراسة وعينته.  
← خاتمة البحث والنتائج والتوصيات.  
← المراجع.

❖ الإطار المفاهيمي للقيادة السامة:

وقد عرفت (Wilson -Starks,2003) القيادة السامة بأنها منهج للقيادة يضر بالمرؤوسين من خلال تسميم المناخ وإضعاف الحماس والابتكار والتفكير الإبداعي كما يتسم سلوك هؤلاء القادة بإحكام السيطرة على مرؤوسيه، كما يعرف القيادات السامة بأنهم "قادة بحكم سلوكهم المدمر وصفاتهم أو خصائصهم الشخصية المختلفة، يلحقون ضرر جسيماً بالأتباع والجماعات والمنظمات والمجتمعات ( Rawas & Said,2018) وأوضح (Aubery,2012) أن القيادة السامة هي القيادة التي تؤدي إلى الإخلال بقيم ومعايير المنظمة وتعزز السلوكيات غير الملتزمة مما يضر بالمنظمة ككل.

**أبعاد القيادة السامة: Toxic Leadership Dimensions**

تعددت أبعاد القيادة السامة بتعدد الأدبيات التي تناولتها الدراسات وقدم(2008 Shmidt, مقياس للقيادة السامة يتضمن خمسة أبعاد هي: الاشراف المسيء، الترويج الذاتي، القيادة السلطوية، النرجسية، عدم القدرة علي التنبؤ

**د- أساليب مواجهة القيادة السامة:**

هناك بعض التوصيات والجهود الرامية لإزالة القيادة السامة أو علي الأقل الحد من وقوعها ويتحقق ذلك من خلال الإجراءات التالية:

توصل (Stoten, 2015) إن إشراك الإدارة العليا في تقديم المشورة والتدريب تعد استراتيجية فعالة في حل أنماط القيادة السامة، يعد تدريب الموظفين إستراتيجية مفيدة في خلق الوعي بالآثار السلبية للقيادة السامة ورفع القاعدة المعرفية التي تدعم الابتكار.

وجد (Sheehan & Morley, 2020) أن العمل الجماعي واتخاذ القرار المشترك وتشجيع التواصل بين مختلف الإدارات والأفراد داخل تلك الإدارات وتجنب الممارسات المثيرة للانقسام وتشجيع الشفافية وزيادة التواصل بين الموظفين وإدارة فريق يسمح بتحديد المشاكل التي يتعين حلها في الوقت المناسب واحدا من سبل معالجة أساليب القيادة السامة.

### الإطار المفاهيمي للصوت التنظيمي:

مفهوم الصوت التنظيمي: يعرف الصوت التنظيمي بأنه سلوك عفوي موجه بالرغبة في تحسين الوظائف والعمليات التنظيمية من خلال تقديم المعلومات والحقائق للقيادة بالمنظمة بهدف إحداث التغيير والتطوير في المنظمة وهو توفير تقديري للمعلومات التي تهدف إلى تحسين الأداء التنظيمي داخل منظمة (Detert, & Burris, 2007)

### -أبعاد الصوت التنظيمي :

اختلف الباحثين اختلافاً كبيراً في تحديد أبعاد الصوت التنظيمي باختلاف الدراسات التي تناولته، حيث منهم من رأى ان له أربعة أبعاد، ( متبني داعم، متبني مانع، متحدي داعم، متحدي مانع) (Van Dyne, et al., 1995) ، وكذلك (دفاعي، داعم، بناء، مدمر) (Maynes, 2013) ومنهم من رأى أنه ثلاثة أبعاد (مدع، دفاعي، ايجابي) (Van Dyne et al., 2003; Marzouk, 2014)، وكذلك (يركز على الاقتراحات، يركز على المشكلات، موجه بالرأي) (Morrison, 2011) ومنهم من رأى أن له بعدين (داعم، مانع) (Shin, 2013; Klaas et al., 2012; Liang, 2017) (الصباغ وآخرون، ٢٠١٧)

### ❖ خصائص الصوت التنظيمي:

يعتبر صوت الموظف بشكل عام سلوكاً طوعياً اختيارياً، فهو غير مطلوب من المنظمة أو الإدارة أو الفرد، لذا فهو نوع من سلوكيات الدور الإضافي، والتي قد تكون مفيدة للآخرين أو المنظمات أو كلاهما معاً (Van Dyne)

et al., 1995)

- يُظهر الموظفون سلوكياتهم الصوتية بشكل مباشر أو غير مباشر للتعبير عن آرائهم أو مخاوفهم (Holland et al., 2016).
- قد يترتب على ممارسة سلوكيات الصوت تكاليف أو منافع سواء على المستوى الفردي أو على المستوى التنظيمي حيث وجدت أن الصوت كان له تأثير إيجابي على تقييم الأداء (Whiting et al. 2009)
- صوت الموظف اجتماعي بطبيعته، ولذلك يتأثر بالمعتقدات الجماعية وهو ما يطلق عليه المناخ الصوتي (Morrison & colleagues, 2011)

❖ العلاقة بين الاشراف المسيء والانسحاب النفسي:

القيادة السامة هي واحدة من أكثر الظواهر ذات الأهمية التي يوجهها الكثير من الناس يومياً في مجالات مختلفة من حياتهم، مثل العمل أو المجال السياسي، يعد القادة السامون أحد التهديدات الرئيسية لرفاهية المرؤوسين في مكان العمل وفي المجتمع بشكل عام، فهم يؤثرون على مرؤوسيهم ويلعب الصوت التنظيمي دوراً هاماً في المنظمات لما يوفره من أفكار ومقترحات تساهم في تطوير بيئة العمل الداخلية وتحقيق مكاسب تنافسية ومادية.

كشفت دراسة (Zaman et al., 2023) الدور المؤثر للقيادة السامة يرتبط سلبياً بالصوت التنظيمي حيث يمنع الموظفون من التعبير عن مخاوفهم وآرائهم واقتراحاتهم، وبالتالي تأييد قراراتهم بالبقاء صامتين وكذا انخفاض الكفاءة الذاتي والشعور بالخوف وبالتالي تؤدي الي صمت الموظفين.

❖ أسلوب البحث:

بناء على طبيعة البحث والأهداف التي يسعى لتحقيقها، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كمياً وكيفياً كما لا يكتفي هذا المنهج بجمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعداها إلى

التحليل والتفسير، للوصول إلى الإستنتاجات التي تبني عليها هذه الدراسة، كما اعتمدا الباحث على نوعين من البيانات هما

- **مصادر البيانات الثانوية:** - من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة التي قدمت في القيادة السامة والصوت التنظيمي الموجودة في الكتب والدوريات والمجلات والنشرات والرسائل العلمية التي لها علاقة بموضوع البحث.
- **مصادر البيانات الأولية:** سيقوم الباحث بإستخدام الإستبيانات حيث سيتم إعداد أسئلة إستبانة تغطي كافة جوانب الموضوع قيد البحث.
- **قائمة الإستقصاء:** تعد أداة ملائمة في تقصي الآراء ووجهات النظر حول مسألة أو قضية ما، وقد تم إستخدامها كأداة رئيسية للحصول على البيانات الأولية من مجتمع الدراسة، وقد تم تصميم قائمة الاستقصاء في ضوء أهداف الدراسة.
- **المقابلات الشخصية:** اعتمدا الباحث على المقابلات الشخصية في توزيع قوائم الأستقصاء على مفردات عينة الدراسة وقد تمت تلك المقابلات للإجابة على عدد من الأستفسارات التي قد ترد من المستقضي منهم أثناء ملء قوائم الأستقصاء لإيضاح وشرح أهداف الدراسة المتضمنة والتأكيد على أهمية الحصول على البيانات المطلوبة من المستقضي منهم لإبداء الآراء بصدق وموضوعية دون تحيز.

#### ❖ **حدود البحث:-**

- 1- **الحدود المكانية:** تتمثل بشركات الأدوية بقطاع الأعمال العام المصري والتي تضم ٩ شركات.
- 2- **الحدود الزمانية:** تشمل مدة بدء الباحث في إعداد الجانب النظري للدراسة وإجراء الجانب التطبيقي على العينة محل الدراسة والتي تبدأ من عام ٢٠٢٠ حتى ٢٠٢٤.
- 3- **الحدود البشرية:** تتمثل في العاملين في شركات الادوية بقطاع الاعمال العام المصري.

٤- **الحدود الموضوعية:** سوف يقتصر البحث على أثر مدخل القيادة السامة على الصوت التنظيمي.  
❖ **مجتمع وعينة البحث:**

يعرف مجتمع البحث بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث أي جميع الأفراد والأشياء المكونة لمشكلة الدراسة، وعلى ذلك يمكن توضيح مجتمع وعينة هذه الدراسة من خلال ما يلي:

#### (أ) تحديد مجتمع البحث:

يتمثل مجتمع البحث في العاملين بشركات الأدوية التابعة لقطاع الأعمال العام بمصر، وتتمثل وحده المعاينة في كافة العاملين بمختلف درجاتهم ومناصبهم الإدارية (موظف، رئيس قسم، مدير إدارة، نائب مدير، مدير) وبمختلف مؤهلاتهم العلمية (مؤهل متوسط، مؤهل جامعي، دراسات عليا) وبمختلف تخصصاتهم الوظيفية وفئاتهم العمرية، وقد بلغ مجتمع الدراسة عددهم (١٣٩٥٤) مفردة وقد تم حصرها من خلال تقارير شركات الأدوية محل الدراسة

#### تحديد عينة البحث:

اعتمدت الدراسة على أسلوب العينة العشوائية الطباقية بالتخصيص متناسب لاختلاف حجم العينة من مصلحة لآخري، ولذلك فقد تم سحب عينة عشوائية طبقية من العاملين بالشركات محل الدراسة، وتم تحديد حجم العينة باستخدام برنامج Sample Size Calculator عند مستوى ثقة ٩٥% وحدود خطأ  $\pm ٥\%$ ، هذا واستخدمت الباحثة المعادلة التالية لحساب حجم العينة وفقاً لقانون توماس تيمبسون بالعلاقة إذا كان حجم المجتمع محدوداً كما يلي: (Thombson, 2012, p.59).

$$n = \frac{NP(1-P)}{(N-1)\left(\frac{d}{Z_{1-\alpha/2}}\right)^2 + P(1-P)}$$

و بتطبيق المعادلة السابقة على حجم المجتمع (١٣٩٥٥) كالتالي:

$$n = \frac{13955 \times 0.5 \times 0.5}{13954 \left(\frac{0.05}{1.96}\right)^2 + 0.5 \times 0.5} = 374$$

ويمكن التعرف على توزيع العينة الطبقيه ٣٧٤ بالتخصيص المتناسب بالشركات محل الدراسة كما هو موضح بالجدول التالي حيث يوضح عدد الاستثمارات المطلوبة للتحليل الإحصائي من كل شركة كما يلي:

جدول رقم (١) جدول رقم (١/٣)  
توزيع العينة التطبيقية بالشركات محل الدراسة

الشركة	بيان	إجمالي عدد العاملين	حجم العينة التطبيقية
شركة الإسكندرية للصناعات الكيماوية		١٤٠١	٣٨
مصر للمستحضرات الطبية		١٥١١	٤٠
تنمية الصناعات الكيماوية "سيد"		٢٣٦٠	٦٣
النيل للأدوية والصناعات الكيماوية		١٧٩٤	٤٨
النصر للصناعات الكيماوية		١٨٠٥	٤٨
مفيس للأدوية والصناعات الكيماوية		١٣٣٩	٣٦
القاهرة للأدوية والصناعات الكيماوية		٢٢١٥	٦٠
الشركة العربية للأدوية "أدكو"		١١٢٨	٣٠
العيوات والمستلزمات الطبية		٤٠٢	١١
الإجمالي		١٣٩٥٥	٣٧٤

المصدر: من إعداد الباحث.

❖ نتائج إختبار فروض البحث

جدول رقم (٢)  
نتائج إختبار فروض البحث

م	الفرض	النتيجة
١	الفرض الرئيسي الأول	يوجد ارتباط معنوي حول وجود القيادة السامة على المتغير التابع (الصوت التنظيمي) في شركات الادوية بقطاع الأعمال العام.
٢	الفرض الرئيسي الثاني	يوجد تأثير بين أبعاد القيادة السامة وأبعاد المتغير التابع (الصوت التنظيمي) لدى شركات الادوية بقطاع الأعمال العام.
٣	الفرض الرئيسي الثالث	يوجد ارتباط معنوي حول وجود القيادة السامة على المتغير التابع (الصوت التنظيمي) حول المتغيرات الديمغرافية (النوع- العمر - المستوى التعليمي - عدد سنوات الخبرة) في شركات الادوية بقطاع الأعمال العام.

المصدر: إعداد الباحث طبقاً لنتائج التحليل الإحصائي.



❖ توصيات الدراسة:

بناء على نتائج الدراسة تم تقديم بعض التوصيات للقائمين على شركات الأدوية للحد من القيادة السامة وتعزيز الصوت التنظيمي:

جدول رقم (٣)

توصيات البحث وأليات تنفيذها

م	مجال التوصية	التوصية	أليات التنفيذ	الجهة المسنولة عن التنفيذ
١	القيادة السامة	تممية سلوكيات الأفراد علي المشاركة والعمل علي الحد من القيادات السامة على كافة المستويات الإدارية داخل شركات الادوية بقطاع الأعمال العام.	-الحاق القيادات الادارية ببرامج تدريبية متكاملة حول القيادة السامة وأخلاقيات الأعمال. -تنظيم ورش عمل وندوات ومؤتمرات حول أخلاقيات الأعمال. -التأكيد على اختيار وتعيين الموظفين والقيادات الادارية على أسس ومعايير فنية وأخلاقية.	الإدارة العليا، إدارة الموارد البشرية.
٢	القيادة السامة	ترجمة النظريات الإنسانية على الواقع العملي.	-الحرص على الاهتمام بشفافية ومشاركة المعلومات داخل بيئة العمل. - حسن اختيار القيادات الادارية. -توضيح المهام والمسئوليات وصلاحيات كل موظف بوضوح داخل بيئة العمل. -تعزيز مبدأ تقديم المصلحة العامة على المصالح الشخصية.	الإدارة العليا، إدارة الموارد البشرية.
٣	القيادة السامة	تفعيل سياسة الثواب والعقاب والاهتمام بممارسات الموارد البشرية السليمة لزيادة مستوى المفاهيم الأخلاقية القيادية ووضعها من ضمن أولويات إدارة الموارد البشرية وبرامجها التوعوية والثقافية.	-الانضباط بالسياسات يساعد العاملين على تحقيق الهدف المراد تحقيقه. - تطوير أسس تقييم العاملين	الإدارة العليا، إدارة الموارد البشرية.
م	مجال التوصية	التوصية	أليات التنفيذ	الجهة المسنولة عن التنفيذ
٤	القيادة السامة	الاهتمام بتعزيز الممارسات الإنسانية لدى القادة والمسؤولين من خلال التأكيد على اعتبارها جزءا أساسيا من عملية تقييم المسؤولين وترقيتهم	- تطوير قدرات شركات الادوية بقطاع الأعمال العام. - الاهتمام باستغلال مهارات العاملين بشركات الادوية بقطاع الأعمال العام. - توفير كافة الامكانيات اللازمة.	ادارة العلاقات العامة، إدارة الموارد البشرية، الإدارة العليا

ادارة الموارد البشرية، إدارة التدريب	-توفير الامكانيات المادية اللازمة التي تجعل شركات الادوية بقطاع الأعمال العام مؤهلة للعمل في بيئة عمل تساعد على زيادة الصوت التنظيمي لديه ويسعى الى جعل العاملين بشركات الادوية بقطاع الأعمال العام عضو فعال في العمل يعتمد عليه.	ضرورة قيام القيادات بالعمل على دعم وتعزيز روح المنافسة الشريفة لقدرتها على استخراج الطاقات الكامنة لدى المرؤوسين	الصوت التنظيمي	٥
الادارة العليا بالتعاون إدارة الموارد البشرية، إدارة العلاقات العامة	وضع نظام للحوافز المادية والمعنوية للموظفين يعتمد على أداء العاملين وما يقدمونه من اسهامات في سبيل تحقيق اهداف المنظمة مما يجعلهم يدركون ان المنظمة تقدرهم وتقدر جهودهم بشكل عادل.	الاهتمام بتعزيز الممارسات الإنسانية لدى القادة والمسؤولين من خلال التأكيد على اعتبارها جزءا أساسيا من عملية تقييم المسؤولين وترقيتهم.	الصوت التنظيمي	٦
الادارة العليا بالتعاون إدارة الموارد البشرية، إدارة العلاقات العامة	وضع نظام أجور وحوافز عادل ومرن يتناسب مع الوظائف المختلفة - وضع أنظمة متميزة لتحفيز شركات الادوية بقطاع الأعمال العام.	ضرورة المراجعة الدورية للنظم المختلفة مثل نظم الأجور والحوافز وتصميم الوظائف، ونظم التدريب وغيرها لإجراء التعديلات المناسبة، بما يؤدي إلى تحسين ارتباط العاملين بوظائفهم	الصوت التنظيمي	٧

المصدر: من اعداد الباحث

## قائمة المراجع أولاً: المراجع العربية.

١. السواعير، عمران أحمد، و صالح، أحمد علي. (٢٠٢١). انعكاسات أنماط استراتيجية صوت الموظفين على النفاق التنظيمي: الدور الوسيط للقيادة الأخلاقية: دراسة حالة في الملكية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان.
٢. الصباغ، شوقي محمد. مرزوق، عبد العزيز علي. عبد الجواد، ثروت صبري العزب. (٢٠١٧). نموذج مقترح لمشاركة العاملين في صنع القرارات كمتغير وسيط في العلاقة بين صوت العاملين والولاء التنظيمي: دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التمريض بمستشفيات جامعة المنوفية. مجلة اقتصاديات شمال افريقيا - الجزائر، العدد (١٧)، ص ص: ١٤١ - ١٥٨.
٣. عبد الحميد محمد داهش، ج.، & جمال. (٢٠٢٢). دراسة تحليلية للعلاقة بين الإفراط في التأهيل وسلوكيات صوت الموظف بالتطبيق على العاملين بالمحاكم الابتدائية بمحافظة المنيا. المجلة المصرية للدراسات التجارية، ٤٦(٣)، ٦٠٠-٥٥١.
٤. مجدي الشعراوي، ن. (٢٠٢٢). التهكم التنظيمي كوسيط بين القيادة السامة والقلق الوظيفي دراسة ميدانية علي العاملين بمصنع الموردون المتحدون بالسادس من أكتوبر. المجلة العلمية للإقتصاد و التجارة، ٥٢(٤)، ٤٣-١٠٤.
٥. هدي عبد الحليم حسن (٢٠١٩) التهكم التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة السامة والانسحاب النفسي بالتطبيق على العاملين بقطاعي التعليم والمستشفيات بجامعة المنصورة. رساله دكتوراه. كلية التجارة. جامعه المنصورة.

## ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Aboobaker, N., & KA, Z. (2023). Nurturing the soul at work: unveiling the impact of spiritual leadership, interpersonal justice and voice behavior on employee intention to stay. International Journal of Ethics and Systems.
2. Aubrey, D. W. (2012). The Effects of Toxic Leadership: United States Army. United States: Army War College.

3. Brown, M. E. Trevino, L. K. Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2),
4. Behery, M., Al-Nasser, A. D., Jabeen, F., & El Rawas, A. S. (2018). TOXIC LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR: A MEDIATION EFFECT OF FOLLOWERS' TRUST AND COMMITMENT IN THE MIDDLE EAST. *International Journal of Business & Society*, 19(3).
5. Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open?. *Academy of management journal*, 50(4), 869-884.
6. Dobbs, J. M., & Do, J. J. (2019). The impact of perceived toxic leadership on cynicism in officer candidates. *Armed Forces & Society*, 45(1), 3-26.
7. Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *Academy of Management annals*, 5(1), 373-412.
8. Rafferty, A. E., & Restubog, S. L. D. (2011). The influence of abusive supervisors on followers' organizational citizenship behaviours: The hidden costs of abusive supervision. *British Journal of Management*, 22(2), 270-285.
9. Sheehan, M., Garavan, T. N., & Morley, M. J. (2020). Transformational leadership and work unit innovation: A dyadic two-wave investigation. *Journal of Business Research*, 109, 399-412.
10. Stoten, D. (2015). Virtue ethics and toxic leadership: Tackling the toxic triangle. *Education Today*, 65(1), 3-6.
11. Ugurluoglu, O., Aldogan, E. U., Turgut, M., & Ozatkan, Y. (2018). The Effect of Paternalistic Leadership on Job Performance and Intention to Leave the Job. *Journal of Health Management*, 20(1) 46-55.

12. Van Dyne, L., Cummings, L.L., & Parks, J.M. (1995). Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity. *Research in Organizational Behavior*, 17, 215- 285.
13. Wilson-Starks, K. Y. (2003). Toxic leadership. Transleadership, Inc.
14. Zaman, U., Florez-Perez, L., Anjam, M., Ghani Khwaja, M., & Ul-Huda, N. (2023). At the end of the world, turn left: Examining toxic leadership, team silence and success in mega construction projects. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 30(6), 2436-2462.