



مجلة الدراسات والبحوث التربوية

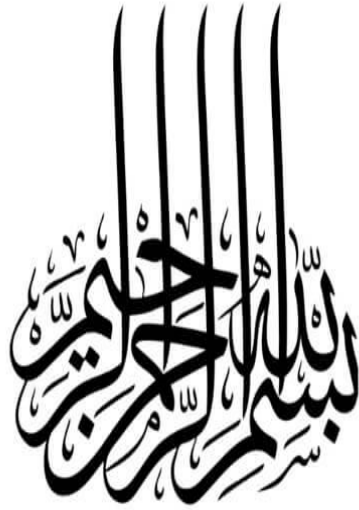
JOURNAL OF STUDIES AND EDUCATIONAL RESEARCHES

المجلد (٦) العدد (١٨) سبتمبر ٢٠٢٦م

مجلة علمية دورية محكمة

يصدرها مركز العطاء للاستشارات التربوية - الكويت بالتعاون مع كلية العلوم التربوية
جامعة الطفيلة التقنية - الاردن

الترقيم الدولي ISSN: 2709-5231



مجلة الدراسات والبحوث التربوية

Journal of Studies and Educational Researches (JSER)

علمية دورية محكمة يصدرها مركز العطاء للاستشارات التربوية- دولة الكويت
بالتعاون مع كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن

ISSN: 2709-5231

للمجلة معامل تأثير عربي ومفهرسة في العديد من قواعد المعلومات الدولية

رئيس التحرير

أ.د. عبدالله عبد الرحمن الكندري

أستاذ المناهج وطرق التدريس - كلية التربية الأساسية - الكويت

مدير التحرير

د. صفوت حسن عبد العزيز - مركز البحوث التربوية - وزارة التربية - الكويت

هيئة التحرير

أ.د. لولوه صالح رشيد الرشيد

أستاذ الصحة النفسية وعميد كلية العلوم والآداب - جامعة القصيم - المملكة العربية السعودية

أ.د. أحمد عودة سعود القرارة

أستاذ المناهج وطرق التدريس والعميد السابق - كلية العلوم التربوية - جامعة الطفيلة التقنية - الأردن

أ.د. منال محمد خضير

أستاذ المناهج وطرق التدريس - وكييل كلية التربية لشئون الطلاب - جامعة أسوان - مصر

د. أحمد فهد السحيمي

المركز العربي لتأليف وترجمة العلوم الصحية - الكويت

أ.د. بدر محمد ملك

أستاذ ورئيس قسم الأصول والإدارة التربوية سابقاً - كلية التربية الأساسية - الكويت

أ.د. راشد علي السهل

أستاذ ورئيس قسم علم النفس التربوي - كلية التربية - جامعة الكويت

أ.د. دلال فرحان نافع العنزي

أستاذ المناهج وطرق التدريس - كلية التربية الأساسية - الكويت

د. غازي عنيزان الرشيد

أستاذ مشارك أصول التربية - كلية التربية - جامعة الكويت

اللجنة العلمية

أ.د. محمد أحمد خليل الرفوع

أستاذ علم النفس التربوي - كلية العلوم التربوية - جامعة الطفيلة التقنية - الأردن

أ.د. محمد إبراهيم طه خليل

أستاذ أصول التربية ومدير مركز الجامعة للتعليم المستمر وتعليم الكبار - كلية التربية - جامعة طنطا - مصر

أ.د. إيمان فؤاد محمد الكاشف

أستاذ التربية الخاصة والصحة النفسية ووكيل كلية الإعاقة والتأهيل لشئون الطلاب - جامعة الزقازيق - مصر

أ.د. خالد عطية السعودي

أستاذ المناهج وطرق التدريس وعميد كلية العلوم التربوية سابقاً - جامعة الطفيلة التقنية - الأردن

أ.د. صلاح فؤاد مكاوي

أستاذ ورئيس قسم الصحة النفسية والعميد السابق - كلية التربية - جامعة قناة السويس - مصر

أ.د. عمر محمد الخرابشة

أستاذ الإدارة التربوية - كلية الأميرة عالية الجامعية - جامعة البلقاء التطبيقية - الأردن

- أ.د. فايز منشد الظفيري
أستاذ تكنولوجيا التعليم والعميد السابق- كلية التربية - جامعة الكويت
- أ.د. عبد الناصر السيد عامر
أستاذ القياس والتقويم ورئيس قسم علم النفس التربوي- كلية التربية- جامعة قناة السويس- مصر
- أ.د. السيد علي شهدة
أستاذ المناهج وطرق التدريس المتفرغ- كلية التربية- جامعة الزقازيق- مصر
- أ.د. أنمار زيد الكيلاني
أستاذ التخطيط التربوي- وعميد كلية العلوم التربوية سابقاً- الجامعة الأردنية- الأردن
- أ.د. لما ماجد موسى القيسي
أستاذ الإرشاد النفسي والتربوي ورئيس قسم علم النفس التربوي سابقاً- كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن
- أ.د. سامية إبريغم
أستاذ علم النفس- كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية- جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي- الجزائر
- أ.د. عاصم شحادة علي
أستاذ اللسانيات التطبيقية- الجامعة الإسلامية العالمية- ماليزيا
- أ.د. يحيى عبدالرزاق قطران
أستاذ تقنيات التعليم والتعليم الإلكتروني- كلية التربية - جامعة صنعاء- اليمن
- أ.د. صالح أحمد عابنة
أستاذ الإدارة التربوية- كلية العلوم التربوية- الجامعة الأردنية- الأردن
- أ.د. مسعودي طاهر
أستاذ علم النفس- جامعة زيان عاشور الجلفة- الجزائر
- أ.د. عادل إسماعيل العلوي
أستاذ الإدارة- جامعة البحرين- مملكة البحرين
- أ.د. حجاج غانم علي
أستاذ علم النفس التربوي- كلية التربية بقنا- جامعة جنوب الوادي- مصر
- أ.د. جعفر وصفي أبو صاع
أستاذ أصول التربية المشارك وعميد كلية الآداب والعلوم التربوية- جامعة فلسطين التقنية- فلسطين
- أ.د.م. الأميرة محمد عيسى
أستاذ المناهج وطرق التدريس المساعد- كلية التربية- جامعة الطائف- المملكة العربية السعودية
- د. يوسف محمد عيد
أستاذ مشارك الإرشاد النفسي والتربية الخاصة- كلية التربية- جامعة الملك خالد- السعودية
- د. خالد محمد الفضالة
أستاذ مشارك أصول التربية- كلية التربية الأساسية- الكويت
- أ.د. محمد سلامة الرصاعي
أستاذ المناهج وطرق التدريس- وعميد البحث العلمي والدراسات العليا سابقاً- كلية العلوم التربوية- جامعة الحسين بن طلال- الأردن
- أ.د. الغريب زاهر إسماعيل
أستاذ ورئيس قسم تكنولوجيا التعليم ووكيل كلية التربية سابقاً- جامعة المنصورة- مصر
- أ.د. نايل محمد الحجايا
أستاذ المناهج وطرق التدريس وعميد كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن
- أ.د. هدى مصطفى محمد
أستاذ ورئيس قسم المناهج وطرق التدريس- كلية التربية- جامعة سوهاج- مصر
- أ.د. محمد سليم الزبون
أستاذ أصول التربية- وعميد كلية العلوم التربوية سابقاً- الجامعة الأردنية- الأردن
- أ.د. عبدالله عقله الهاشم
أستاذ ورئيس قسم المناهج وطرق التدريس سابقاً- كلية التربية- جامعة الكويت
- أ.د. عادل السيد سرايا
أستاذ ورئيس قسم تكنولوجيا التعليم- كلية التربية النوعية- جامعة الزقازيق- مصر
- أ.د. حنان صبيحي عبيد
رئيس قسم الدراسات العليا- الجامعة الأمريكية- مينسوتا
- أ.د. سناء محمد حسن
أستاذ المناهج وطرق التدريس- كلية التربية- جامعة سوهاج- مصر
- أ.د. عائشة عبيزة
أستاذ الدراسات اللغوية وتعليمية اللغة العربية- جامعة عمّار ثليجي بالأغواط- الجزائر
- أ.د. حاكم موسى الحسنائي
أستاذ المناهج وطرق التدريس- كلية التربية- جامعة بغداد- ومعاون مدير مركز كربلاء الدراسي- الكلية التربوية المفتوحة- العراق
- أ.د. حنان فوزي أبو العلا
أستاذ الصحة النفسية- كلية التربية- جامعة المنيا- مصر
- أ.د.م. ربيع عبدالرؤوف عامر
أستاذ التربية الخاصة المساعد- كلية التربية- جامعة الملك سعود- المملكة العربية السعودية
- أ.د.م. هديل حسين فرج
أستاذ التربية الخاصة المساعد- كلية العلوم والآداب- جامعة الحدود الشمالية- السعودية
- د. نهال حسن الليثي
أستاذ مشارك اللغويات والترجمة- كلية الألسن- جامعة قناة السويس- مصر

د. عروب أحمد القطان
أستاذ مشارك الإدارة التربوية- كلية التربية الأساسية- الكويت

د. هديل يوسف الشطي
أستاذ مشارك أصول التربية- كلية التربية الأساسية- الكويت

الهيئة الاستشارية للمجلة

- | | |
|---|--|
| أ.د عبد الرحمن أحمد الأحمد
أستاذ المناهج وطرق التدريس وعميد كلية التربية سابقاً- جامعة الكويت | أ.د جاسم يوسف الكندري
أستاذ أصول التربية ونائب مدير جامعة الكويت سابقاً |
| أ.د حسن سوادى نجيبان
عميد كلية التربية للبنات- جامعة ذي قار- العراق | أ.د فريح عويد العنزي
أستاذ علم النفس وعميد كلية التربية الأساسية- الكويت |
| أ.د علي محمد اليعقوب
أستاذ الأصول والإدارة التربوية- كلية التربية الأساسية- ووكيل وزارة التربية سابقاً- الكويت | أ.د محمد عبود الجراحشة
أستاذ القيادة التربوية وعميد كلية العلوم التربوية سابقاً- جامعة آل البيت- الأردن |
| أ.د أحمد عابد الطنطاوي
أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية سابقاً- كلية التربية- جامعة طنطا- مصر | أ.د تيسير الخوالدة
أستاذ أصول التربية وعميد الدراسات العليا سابقاً- جامعة آل البيت- الأردن |
| أ.د محمد عرب الموسوي
رئيس قسم الجغرافيا- كلية التربية الأساسية- جامعة ميسان- العراق | أ.د محسن عبدالرحمن المحسن
أستاذ أصول التربية- كلية التربية- جامعة القصيم- السعودية |
| أ.د وليد السيد خليفة
أستاذ علم النفس التعليمي والإحصاء التربوي- وعميد كلية التربية للبنات بمرسى مطروح- جامعة الأزهر- مصر | أ.د صالح أحمد شاكر
أستاذ ورئيس قسم تكنولوجيا التعليم- كلية التربية النوعية- جامعة المنصورة- مصر |
| أ.د أحمد محمود الثوابيه
أستاذ القياس والتقويم- كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن | أ.د مهني محمد إبراهيم غنايم
أستاذ التخطيط التربوي واقتصاديات التعليم- كلية التربية- جامعة المنصورة- مصر |
| أ.د سفيان بوعطيط
أستاذ علم النفس- جامعة 20 أوت 1955- سكيكدة- الجزائر | أ.د سليمان سالم الحجايا
أستاذ الإدارة التربوية- كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن |

التدقيق اللغوي للمجلة

أ.د خالد محمد عواد القضاة- جامعة العلوم الإسلامية- الأردن

أمين المجلة

أ. محمد سعد إبراهيم عوض

التعريف بالمجلة

تصدر مجلة الدراسات والبحوث التربوية عن مركز العطاء للاستشارات التربوية- دولة الكويت بالتعاون مع كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن كل أربعة شهور، وهي مجلة علمية دورية محكمة بإشراف هيئة تحرير وهيئة علمية تضم نخبة من الأساتذة، وتسعى المجلة للإسهام في تطوير المعرفة ونشرها من خلال طرح القضايا المعاصرة في مختلف التخصصات التربوية، والاهتمام بقضايا التجديد والإبداع، ومتابعة ما يستجد في مختلف مجالات التربية؛ والمجلة مفهومة في العديد من قواعد المعلومات الدولية، ومنها: دار المنظومة Dar Almandumah، معرفة MAREFA، e-، شمة Shamaa، قاعدة المعلومات التربوية Edu Searach، جوجل سكولار، المكتبة الرقمية العربية AskZad، والمجلة معامل تأثير عربي.

أهداف المجلة

- تهدف المجلة إلى دعم الباحثين في مختلف التخصصات التربوية من خلال توفير وعاء جديد للنشر يلبي حاجات الباحثين داخل الكويت وخارجها. ويمكن تحديد أهداف المجلة بشكل تفصيلي في الأهداف الأربعة التالية:
1. المشاركة الفاعلة مع مراكز البحث العلمي لإثراء حركة البحث في المجال التربوي.
 2. استنهاض الباحثين المتميزين للإسهام في طرح المعالجات العلمية المتعمقة والمبتكرة للمستجدات والقضايا التربوية.
 3. توفير وعاء لنشر الأبحاث العلمية الأصيلة في مختلف التخصصات التربوية.
 4. متابعة المؤتمرات والندوات العلمية في مجال العلوم التربوية.

مجالات النشر في المجلة

تهتم مجلة الدراسات والبحوث التربوية بنشر الدراسات والبحوث التي لم يسبق نشرها في مختلف التخصصات التربوية، على أن تتصف بالأصالة والجدة، وتتبع المنهجية العلمية، وتراعي أخلاقيات البحث العلمي. كما تنشر المجلة ملخصات رسائل الماجستير والدكتوراه ذات العلاقة بمختلف التخصصات التربوية، والمراجعات العلمية، وتقارير البحوث والمراسلات العلمية القصيرة، وتقارير المؤتمرات والمنتديات العلمية، والكتب والمؤلفات المتخصصة في التربية ونقدها وتحليلها.

القواعد العامة لقبول النشر في المجلة

1. تقبل المجلة نشر البحوث باللغتين العربية والإنجليزية وفقاً للمعايير التالية:
- توافر شروط البحث العلمي المعتمد على الأصول العلمية والمنهجية المتعارف عليها في كتابة البحوث الأكاديمية في مجالات التربية المختلفة.
 - أن تحتوي الصفحة الأولى من البحث على:
 - اسم الباحث ودرجته العلمية والجامعة التي ينتهي إليها.
 - البريد الإلكتروني للباحث، ورقم الهاتف النقال.
 - ملخص للبحث باللغة العربية والإنجليزية في حدود (150) كلمة.
 - الكلمات المفتاحية بعد الملخص.
 - ألا يزيد عدد صفحات البحث عن (30) صفحة متضمنة الهوامش والمراجع.
 - أن تكون الجداول والأشكال مُدرجة في أماكنها الصحيحة، وأن تشمل العناوين والبيانات الإيضاحية الضرورية، ويُراعى ألا تتجاوز أبعاد الأشكال والجداول حجم الصفحة.
 - أن يكون البحث ملتزماً بدقة التوثيق حسب دليل جمعية علم النفس الأمريكية APA الإصدار السادس، وحسن استخدام المصادر والمراجع، وتثبيت مراجع البحث في نهايته.
 - أن يكون البحث خالياً من الأخطاء اللغوية والنحوية والإملائية.
 - أن يلتزم الباحث بالخطوط وأحجامها على النحو التالي:

- اللغة العربية: نوع الخط (Sakkal Majalla), وحجم الخط (14).
- اللغة الإنجليزية: نوع الخط (Times New Roman), وحجم الخط (14).
- تكتب العناوين الرئيسية والفرعية بحجم (16) غامق (Bold).
- أن تكون المسافة بين الأسطر (1.15) بالنسبة للبحوث باللغة العربية, وتكون المسافة بين الأسطر (1.5) بالنسبة للبحوث باللغة الإنجليزية.
- تترك مسافة (2.5) لكل من الهامش العلوي والسفلي والجانبين.

2. ألا يكون البحث قد سبق نشره أو قُدم للنشر في أي جهة أخرى.
3. تحتفظ المجلة بحقها في إخراج البحث وإبراز عناوينه بما يتناسب وأسلوبها في النشر.
4. ترحب المجلة بنشر ما يصلها من ملخصات الرسائل الجامعية التي تمت مناقشتها وإجازتها في مجال التربية، على أن يكون الملخص من إعداد صاحب الرسالة نفسه.
5. بالمجلة باب لنشر موضوعات تهتم المجتمع التربوي يكتب فيه أعضاء التحرير.

إجراءات النشر في المجلة

1. ترسل الدراسات والبحوث وجميع المراسلات باسم رئيس تحرير مجلة الدراسات والبحوث التربوية على الإيميل التالي: submit.jser@gmail.com
2. يرسل البحث إلكترونياً بخطوط متوافقة مع أجهزة (IBM)، بحيث يظهر في البحث اسم الباحث ولقبه العلمي، ومكان عمله.
3. يُرفق ملخص البحث المراد نشره في حدود (100-150 كلمة) سواء كان البحث باللغة العربية أو الإنجليزية، مع كتابة الكلمات المفتاحية الخاصة بالبحث (Key Words).
4. يرفق مع البحث موجز للسيرة الذاتية للباحث.
5. في حالة قبول البحث مبدئياً يتم عرضه على مُحكِّمين من ذوي الاختصاص في مجال البحث، لإبداء آرائهم حول مدى أصالة البحث وقيمتها العلمية، ومدى التزام الباحث بالمنهجية المتعارف عليها، وتحديد مدى صلاحية البحث للنشر في المجلة من عدمها.
6. يُخطر الباحث بقرار صلاحية بحثه من عدمها خلال شهر من تاريخ استلام البحث.
7. في حالة ورود ملاحظات من المحكمين تُرسل إلى الباحث لإجراء التعديلات اللازمة، على أن يعاد إرسال البحث بعد التعديل إلى المجلة خلال مدة أقصاها شهر، ولا يجوز سحب البحث من المجلة بعد تحكيمه.
8. تؤول جميع حقوق النشر للمجلة.
9. لا تلتزم المجلة بنشر كل ما يرسل إليها.
10. المجلة لا ترد الأبحاث المرسلة إليها سواء كانت منشورة أو غير قابلة للنشر، وللمجلة وإدارتها حق التصرف في ذلك.

عناوين المراسلة

البريد الإلكتروني:

submit.jser@gmail.com

الهاتف:

0096599946900

العنوان:

الكويت- العديلية- شارع أحمد مشاري العدواني

الموقع الإلكتروني:

www.jser-kw.com



المحتويات

م	العنوان	الصفحة
-	الافتتاحية	viii
1	توظيف الإعلام الرقمي في دعم التعلم الذاتي: دراسة تطبيقية على المنصات التعليمية، د. نيفين محمد محمود عيسى.....	39-1
2	القيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى الدافعية لدى العاملين في مراكز الخدمات الإنسانية، د. إبراهيم بن عبد الله البشري؛ أ. عبد الله بن سليمان العصيل.....	75-40
3	العدالة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي: مراجعة ممنهجة، أ. فيصل عبد الله المسيلم؛ أ.د عثمان حمود الخضر؛ أ.د هشام فتحي جاد الرب.....	110-76
4	الاحتراق الوظيفي لدى مُعلّمي المرحلة الابتدائية في مدارس شَرْقي أَلْقُدس من وجهة نظرهم، أ. شهرزاد محمد حسين عبيدات؛ أ. منال محمد عبد الله أبو عصب.....	145-111
5	بدائل التمويل الجامعي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بجامعة القصيم، د. عواطف علي السيف العوفي؛ أ. غادة محمد العليان.....	179-146
6	دور تطبيقات الذكاء الاصطناعي التوليدي في تطوير التعليم المهني لمعلمي الرياضيات ومعوقاته من وجهة نظرهم، أ. هائف بن محمد هائف السبيعي.....	214-180
7	الإرشاد الأكاديمي وعلاقته بالمستوى التحصيلي للطلّابات في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، أ. العنود بنت فيصل بن محمد القحطاني؛ أ. نورة بنت محمد بن سعود الدوسري؛ أ. حنين بنت عبد الله بن ناصر السنيدي؛ د. حصة بنت ناصر بن زيد اليحيى.....	248-215
8	تصور مقترح لبناء الوعي بتحديات الأمن الفكري لدى طلبة وطالبات المرحلة الثانوية بدولة الكويت، أ. ليلى سليمان محمد.....	290-249
9	تطبيق قواعد السلوك والمواظبة وعلاقته بمستوى الانضباط الطلابي في مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة البكيرية، د. إبراهيم بن عبد الله البشري؛ أ. سلطان بن صالح الحربي.....	319-291
10	مدى تضمين قيم السلام الذاتي في مقرر الثقافة الإسلامية بمعهد التمريض في دولة الكويت، أ. وفاء السيد محمد السيد.....	343-320
11	أثر القيادة التحويلية على جودة اتخاذ القرار لدى مديرات مدارس التعليم العام بمدينة بريدة، أ. بدور صالح البرادي؛ أ. شريفة مطلق الحربي؛ أ. مريم مرضي العنزي؛ د. شهد الجريفاني.....	375-344

الصفحة	العنوان	م
413-376	درجة تطبيق إستراتيجيات إدارة الصف وعلاقتها بمستوى الدافعية لدى طلبة المرحلة الابتدائية في مدارس شرقي القدس من وجهة نظر المعلمين، أ. منال محمد عبدالله أبو عصب؛ أ. شهرزاد محمد حسين عبيدات....	12
448-414	القيادة السامة وعلاقتها بالأنومية التنظيمية لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومية بمنطقة حائل، أ. بدور صالح البرادي؛ أ. شريفة مطلق الحربي؛ أ. مريم مرضي العنزي؛ أ.د علي صالح الشايع.....	13
485-449	القيادة الأصيلة لدى مديري المدارس بمحافظة النبهانية وعلاقتها بتمكين المدرسة في ضوء النموذج الإشرافي الحديث، أ. فهد بن علي المطرفي؛ د. عبدالله بن رشيد السعدون.....	14
518-486	دور التكنولوجيا الحديثة في تطوير أداء مديرات المدارس الثانوية في مدينة الرياض، د. حصة ناصر اليحيى؛ أ. ريم شلاح فاطم المطيري.....	15
557-519	The Use of Artificial Intelligence in Developing English Language Skills and its Relationship to Job Performance: An Analytical Study on the Employees of the Irbid District Directorate of Agriculture, Dr. Raed Mohammad Al Kilani ; Prof Dr. Hanan Sobhi Abdullah Obaid; Dr. Doaa makari; Dr. Mohammed Suliman H. Alrefai; Dr. Husni Inam Ali salemp Dr. Rami Abu Sa'aleek; Prof Dr. Mohammed Arab Almusawi; Dr. Worood Ahamd Melhem	16
576-558	An Investigation of Students' Assessment Engagement within Higher Education: A Case Study of General Foundation Program Students at the University of Buraimi, Asma Hamyar Al Azzani; Munnera Hamyar Al Azzani.....	17

المقالات

الصفحة	العنوان	م
609-578	إشكالات قراءة وإقراء المؤلف السردى بالسلك الثانوي التأهيلي (مؤلف الحي اللاتيني لسهيل إدريس نموذجاً)، د. جعفر لعزیز.....	18

الافتتاحية

بسم الله الرحمن الرحيم، عليه نتوكل وبه نسعتهن، نحمده سبحانه كما ينبغي أن يحمد ونصلي ونسلم على أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وأصحابه والتابعين وبعد،،،

يشهد العالم ثورة معلوماتية كبرى منذ منتصف القرن الماضي بسبب التطور السريع والهائل لتكنولوجيا الإعلام والاتصال، وقاد هذا إلى تغير العديد من المفاهيم والأسس داخل المجتمع، فلم تعد المعدات والآلات الثقيلة ورأس المال الأدوات الرئيسية للنشاط الاقتصادي، إذ حلت محلها المعرفة التي أصبحت المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي والفردى فى كل المجتمعات، وقد أدى تزايد قيمة المعرفة فى العصر الحالى إلى أن أصبحت هى الطريق نحو مجتمع المعرفة الذى تتنافس الدول فى تحقيقه.

وقد جعل ذلك الدول المتقدمة تنفق حوالى (20%) من دخلها القومى فى استيعاب المعرفة، ويستحوذ التعليم على نصف هذه النسبة، كذلك تنفق المنظمات الصناعية والتجارية فى هذه الدول ما لا يقل عن (5%) من دخلها الإجمالى فى التنمية المهنية للعاملين بها، وتنفق ما يتراوح بين (3%-5%) من دخلها الإجمالى فى البحث والتنمية.

ويعد البحث العلمى الوسيلة الرئيسية لإيجاد المعرفة وتطويرها وتطبيقها فى المجتمع، كما يشكل الركيزة الأساسية للتطور العلمى والتقنى والاقتصادى، ويساهم فى رقى الأمم وتقدمها، وهو بمثابة خطوة للابتكار والإبداع، ويمثل البحث العلمى إحدى الركائز الأساسية لأي تعليم جامعى متميز، ويعد من أهم المعايير التى تعتمد عليها الجهات العلمىة فى تصنيف وترتيب الجامعات سواء على المستوى المحلى أو القومى أو العالمى؛ ويقاس التقدم العلمى لبلد من البلدان بمدى الناتج البحثى والعلمى مقارنةً بالدول الأخرى.

ويسر مجلة الدراسات والبحوث التربوىة أن تقدم لقراءها هذا العدد، وتتقدم أسرة المجلة بالشكر إلى جميع الباحثين الذين ساهموا بأبحاثهم فى هذا العدد، وتجدد دعوتها لجميع الباحثين للالتفاف حول هذا المنبر الأكاديمى بمساهماتهم العلمىة. وندعو الله عز وجل السداد والتوفيق.

رئيس التحرير

أ.د/ عبدالله عبدالرحمن الكندرى

تخلي أسرة تحرير المجلة مسؤوليتها عن أي انتهاك لحقوق الملكية الفكرية،
والآراء والأفكار الواردة في الأبحاث المنشورة لا تلزم إلا أصحابها
جميع الحقوق محفوظة لمجلة الدراسات والبحوث التربوية © 2020



القيادة السامة وعلاقتها بالأنومية التنظيمية لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومية بمنطقة حائل

أ. بدور صالح البرادي - أ. شريفة مطلق الحربي - أ. مريم مرضي الغنزي*

باحثات دكتوراه- قسم القيادة التربوية- كلية التربية- جامعة القصيم- المملكة العربية السعودية

أ.د علي صالح الشايع

أستاذ الإدارة التربوية والتخطيط- كلية التربية- جامعة القصيم- المملكة العربية السعودية

*Mariam.ksa8858@gmail.com

تاريخ النشر: 2026/9/5

تاريخ قبول النشر: 2026/8/12

تاريخ استلام البحث: 2026/7/18

الملخص: هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة السامة ومستوى الأنومية التنظيمية لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومي بمنطقة حائل من وجهة نظر المعلمات، والكشف عن الفروق حول درجة ممارسة القيادة السامة ومستوى الأنومية التنظيمية لدى مديرات مدارس التعليم العام وفقاً لمتغيرات (الخبرة، والمؤهل العلمي، والمرحلة التعليمية)، والكشف عن العلاقة الارتباطية بين القيادة السامة والأنومية التنظيمية لدى مديرات مدارس التعليم العام. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واشملت الأدوات على مقياس القيادة السامة ومقياس الأنومية التنظيمية، وتكونت العينة من (432) معلمة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مديرات مدارس التعليم العام الحكومي بمنطقة حائل يمارسن القيادة السامة بدرجة منخفضة من وجهة نظر المعلمات، وأن مستوى الأنومية التنظيمية لدى مديرات مدارس التعليم العام جاء بدرجة متوسطة. كما توصلت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة القيادة السامة ومستوى الأنومية التنظيمية لدى مديرات مدارس التعليم العام تعزى لمتغيرات الدراسة، ووجود علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة السامة والأنومية التنظيمية لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومية بمنطقة حائل. وفي ضوء النتائج قدمت الدراسة العديد من التوصيات.

الكلمات المفتاحية: القيادة السامة، الأنومية التنظيمية، مديرات مدارس التعليم العام، منطقة حائل.

Toxic Leadership and its Relationship to Organizational Anemomism among Female Principals of Public Schools in the Hail Region

Badour Saleh Al-Baradi, Sharifa Mutlaq Al-Harbi, and Maryam Mardi Al-Anzi*

PhD Researchers, Department of Educational Leadership, College of Education, Qassim University, Kingdom of Saudi Arabia

Prof. Dr. Ali Saleh Al-Shaya

Prof. of Educational Administration and Planning, College of Education, Qassim University, Kingdom of Saudi Arabia

*Mariam.ksa8858@gmail.com

Received: 18/7/2026

Accepted: 12/8/2026

Published: 5/9/2026

Abstract: The study aimed to identify the degree of toxic leadership practice and the level of organizational anumism among female principals of public education schools in the Hail region from the teachers' point of view, to reveal the differences regarding the degree of toxic leadership practice and the level of organizational anumism among female principals of public education schools according to the variables (experience, academic qualification, educational stage), and to reveal the correlational relationship between toxic leadership and organizational anumism among female principals of public education schools. The study employed a descriptive correlational approach, utilizing instruments such as the Toxic Leadership Scale and the Organizational Aneomy Scale. The sample consisted of 432 female teachers. The results indicated that, from the teachers' perspective, female principals of public schools in the Hail region practiced toxic leadership to a low degree, while the level of organizational aneomy among these principals was found to be moderate. The results also showed no statistically significant differences in the degree of toxic leadership practice and organizational apathy among female public school principals attributable to the study variables. However, a strong, statistically significant, positive correlation was found between toxic leadership and organizational apathy among female public school principals in the Hail region. Based on these findings, the study offered several recommendations.

Keywords: Toxic leadership, organizational apathy, female public school principals, Hail region.

مقدمة:

تسعى المؤسسات التعليمية إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية وتحسين جودة الأداء والتطور البناء على الرغم من وجود التحديات التي تواجه العاملين في إدارتها والسعي إلى تهيئة بيئة عمل إيجابية بعيدة كل البعد عن بيئة العمل السلبية والسلوكيات السامة التي تعرقل أهداف تلك المؤسسة وإداراتها.

لذلك تحتاج المؤسسة التعليمية إلى قيادة فاعلة تدعم وتشجع العاملين للوصول إلى التميز وجودة الأداء والوعي بأهمية اختيار القادة الفاعلين في المؤسسة التعليمية وتحري الدقة في اختيارهم، فنجاح القائد يعتمد على مدى نجاح تفاعله المستمر مع مرؤوسيه (عبد العزيز والعززي، 2018). ولهذا كان الاهتمام في مكان العمل وخلوه من السلوكيات السلبية السامة لما لها من آثار سلبية على المؤسسة التعليمية والعاملين فيها، فهذه السلوكيات تسبب تحدياً كبيراً لأن آثاره تتعدى العاملين والمؤسسة التعليمية إلى المجتمع بأكمله، مما يؤدي إلى نشأة الأنومية التنظيمية غير الخاضعة للرقابة وخلق بيئة فوضوية.

وتؤثر القيادة السامة على سلوك العاملين وانخفاض الإنتاجية لديهم، والفوضى وعدم وجود بيئة داعمة لولاء العاملين تجاه المؤسسة، وعدم الرضا الوظيفي وانعدام التحفيز للابتكار.

وبناء عليه ستركز الدراسة الحالية على القيادة السامة وعلاقتها بالأنومية التنظيمية لدى مديرات مدراس التعليم العام الحكومية من وجهة نظر المعلمات في منطقة حائل.

مشكلة الدراسة:

تُعد القيادة من العناصر الأساسية في نجاح أي مؤسسة تعليمية، فهي العامل الرئيسي في توجيه الموارد البشرية وتحقيق الأهداف التربوية، وتلعب القيادة الفعالة دوراً مهماً في تحفيز المعلمين، وتعزيز روح التعاون بينهم، وخلق بيئة تعليمية محفزة تشجع على الابتكار والتطوير.

لقد ركزت نظريات القيادة لعدة سنوات على جانبها الإيجابي، مما أدى إلى وجود تحيز نحو القيادة الجيدة، إلا أن الحقيقة تشير إلى وجود أنواع أخرى من القيادة غير الفعالة، والتي تمثل سلوكيات سلبية تؤثر على إنتاجية المنظمات التعليمية، وتشير الدراسات إلى أن القيادة السامة ظاهرة قيادية خطيرة تؤثر سلباً على بيئة العمل التعليمية وأداء المعلمين. فقد أظهرت دراسة (Green, 2014) انتشارها بدرجة عالية، مما يؤدي إلى تدهور الروح المعنوية وتهميش الكفاءات وضعف تحقيق الأهداف التربوية، كما بينت دراسة السعدون والشايع (2024) أن مستوى ممارسة القيادة السامة بين مديري مدارس التعليم العام في محافظة عيون الجواء كان منخفضاً نسبياً، مع فروق دالة إحصائية تبعاً للجنس وسنوات الخدمة.

ويساهم نمط القيادة السامة في انتشار العديد من السلوكيات التنظيمية السلبية الأخرى، والتي تؤدي إلى انخفاض رضا العاملين عن منظماتهم وضعف التزامهم التنظيمي، كما بينت ذلك دراسة حسن (2024). وأشارت دراسة الجميلي (2021) إلى أن القيادة السامة ترتبط بتفضيل العاملين لسلوكيات سلبية تؤدي إلى تدني مستوى الأداء والولاء المؤسسي. كما كشفت دراسة أبو الذهب (2024) ودراسة مهدي (2024) عن وجود تأثير إيجابي ومعنوي لأبعاد القيادة السامة على الصمت التنظيمي، في حين أظهرت دراسة عشري والزاوي (2024) ارتفاع أثر القيادة السامة على اللامبالاة التنظيمية في معظم أبعادها. وأكدت دراسة Appelbaum & Roy (2007) ودراسة خلف الله (2022) وجود علاقة بين أبعاد القيادة السامة وسلوك المواطنة التنظيمية، بينما أوضحت دراسة Abugabel (2023) أن القيادة السامة تؤثر على الاضطراب التنظيمي والسلوكيات المضادة للإنتاجية، وأن الاضطراب النفسي يلعب دوراً وسيطاً في هذه العلاقة.

وتُعد الأنومية التنظيمية من الظواهر السلوكية المهمة في بيئة العمل بالمؤسسات التعليمية، وتشير إلى ضعف الالتزام بالمعايير التنظيمية، وترتبط بسلوكيات العمل المضادة. وأكدت ذلك دراسات الحكيم (2014)، و (Rahim, 2018)، وعطا (2021)، و (Ali & Elsayed 2022)، مبينة تأثيرها في الأداء التنظيمي وتأثيرها بأساليب الإدارة. كما أثبتت دراسة Switzer (2013) زيادتها للسلوكيات المضادة للأداء، وبيّنت دراسة علي (2022) دور الإدارة الافتراضية في رفع مستويات الانحراف التنظيمي. وركزت دراسة هنداف وكري (2023) على تأثيرها المباشر في الانحراف التنظيمي، بينما تناولت Farjam (2018) دور الاحترق الوظيفي كوسيط بينها وبين الصمت التنظيمي، وأظهرت دراسة Zoghbi (2007) دورها كمتغير معدل بين البيئة السلبية وسلوك المواطنة التنظيمية، مما يبرز أهميتها في فهم سلوكيات الأفراد وتأثيرها على البيئة التعليمية.

وتُشير الدراسات إلى وجود علاقة وثيقة بين القيادة السامة والأنومية التنظيمية في بيئات العمل التعليمية والتنظيمية، حيث يمكن للقيادة السامة أن تسهم في زيادة مستويات الانحراف عن القواعد والمعايير التنظيمية لدى الأفراد. فقد أظهرت دراسة سباع (2023) التي طبقت على مديرات الخدمات بمحافظة سوهاج وجود تأثير معنوي وإيجابي لأبعاد القيادة السامة على أبعاد الأنومية التنظيمية، مما يوضح كيف يمكن لأساليب القيادة السلبية أن تعزز سلوكيات الانحراف التنظيمي بين العاملين. وتناولت دراسة مهدي (2023) الأنومية التنظيمية كمتغير وسيط بين القيادة السامة والسلوكيات المنحرفة، وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي مرتفع للقيادة السامة على الأنومية التنظيمية، مما أدى بدوره إلى ارتفاع السلوكيات المنحرفة في مكان العمل، وهو ما يؤكد دور الأنومية التنظيمية كحلقة وصل بين القيادة السامة وسلوكيات الأفراد السلبية.

وعلى الرغم من هذه النتائج، إلا أن الفجوة البحثية تبرز في عدم وجود دراسات مماثلة تناولت العلاقة بين القيادة السامة والأنومية التنظيمية في السياق التعليمي داخل المملكة العربية السعودية، مما يشير إلى الحاجة لإجراء دراسة تهدف إلى استكشاف القيادة السامة وعلاقتها بالأنومية التنظيمية لدى مديرات مدارس التعليم الحكومي بمنطقة حائل من وجهة نظر المعلمات.

وتسعى الدراسة الحالية إلى الإجابة عن التساؤلات التالية:

1. ما درجة ممارسة القيادة السامة لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومي بمنطقة حائل من وجهة نظر المعلمات؟
 2. ما مستوى الأنومية التنظيمية لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومي بمنطقة حائل من وجهة نظر المعلمات؟
 3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة السامة ومستوى الأنومية التنظيمية لدى مديرات مدارس التعليم العام بمنطقة حائل تعزى لمتغيرات (الخبرة، والمؤهل العلمي، والمرحلة التعليمية)؟
 4. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيادة السامة والأنومية التنظيمية لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومية بمنطقة حائل من وجهة نظر المعلمات؟
- أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على درجة ممارسة القيادة السامة لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومي بمنطقة حائل من وجهة نظر المعلمات.
2. تحديد مستوى الأنومية التنظيمية لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومي بمنطقة حائل من وجهة نظر المعلمات.
3. الكشف عن مدى وجود فروق إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة السامة ومستوى الأنومية التنظيمية لدى مديرات مدارس التعليم العام بمنطقة حائل تعزى لمتغيرات البحث.
4. الكشف عن العلاقة الارتباطية بين القيادة السامة والأنومية التنظيمية لدى مديرات المدارس بمنطقة حائل من وجهة نظر المعلمات.

أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية البحث في أهمية موضوعها ودور القيادة الإدارية في تحسين مستوى الأداء لدى مديرات المدارس الحكومية ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

أولاً: الأهمية العلمية:

1. أهمية موضوع القيادة السامة وأثرها على الأنومية التنظيمية من خلال معرفة العاملين في التعليم بآثارها وسلباتها.
2. تعد الدراسة الحالية من الدراسات التي تسعى إلى معرفة العلاقة بين القيادة السامة والأنومية التنظيمية.

3. تمثل الدراسة إضافة جديدة في مجال البحث العلمي وتفيد الباحثين والعاملين أيضاً في مجال التعليم.
4. تساعد نتائج الدراسة في الفهم العميق لسلبات القيادة السامة وتأثيرها على البيئة التعليمية.
5. على الرغم من وجود دراسات تناولت القيادة السامة إلا أنه من النادر وجود دراسة تناولت علاقة القيادة السامة بالأنومية التنظيمية.

ثانياً: الأهمية العملية:

1. التغلب على ممارسة القيادة السامة وأثرها على الأنومية التنظيمية.
2. تساعد هذه الدراسة العاملين في التعليم بأهمية الوعي بالسلوكيات الإيجابية وتأثيراتها الإيجابية والبعد عن القيادة السامة وسلوكياتها السلبية.
3. تساهم هذه الدراسة في توضيح مفهوم وأبعاد القيادة السامة وعلاقتها بالأنومية التنظيمية، مما يساعد على تجنب مثل هذه القيادات.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: تناولت درجة ممارسة مديرات المدارس للقيادة السامة بأبعادها المتمثلة في: (القيادة الاستبدادية، والترويج الذاتي، والرجسية، والإشراف المسيء)، وأبعاد الأنومية التنظيمية والمتمثلة في: (ضعف الاندماج والانتماء المهني، وغموض الأهداف والتوجهات الإدارية، وضعف العلاقات الإنسانية وفقدان الثقة، وتراجع القيم والمعايير التنظيمية).
- الحدود المكانية: اقتصر على بعض مدارس التعليم العام الحكومية في منطقة حائل.
- الحدود البشرية: اشتملت على عينة من معلمات مدارس التعليم العام الحكومية.
- الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة الميدانية في الفصل الدراسي الأول للعام ١٤٤٧هـ.

مصطلحات الدراسة:

- القيادة السامة Toxic Leadership:

تعرف بأنها "القيادة التي تركز على الحفاظ على المنصب والسيطرة على الموظفين من خلال مجموعة من السلوكيات المنحرفة التي تشمل الإشراف المسيء، والرجسية، والترويج الذاتي، وعدم القدرة على التنبؤ، والقيادة الاستبدادية" (السيد وزميدة، 2022، 434).

وعرف (Dobbs & Do, 2019, 5) القيادة السامة بأنها "سلوك متكرر ومنهجي يقوم به القائد يؤدي إلى تدمير رفاهية المرؤوسين وتحطيم الروح المعنوية وتقويض الأهداف التنظيمية للمؤسسة".

ويمكن تعريف القيادة السامة إجرائياً بأنها: مجموعة من السلوكيات القيادية السلبية التي تظهرها المديرية داخل بيئة المدرسة، والتي يتم قياسها في هذا البحث من خلال درجة استجابات أفراد العينة معلمات التعليم العام الحكومي بمنطقة حائل على مقياس القيادة السامة المعتمد في الدراسة.

- الأنومية التنظيمية Organizational Anomie:

عرف مهدي (2023، 13) الأنومية التنظيمية بأنها "ظاهرة غير أخلاقية في المنظمات ناتجة عن عدم وجود قواعد وقوانين وقيم ومبادئ تنظيمية سليمة، والتي بدورها تؤدي إلى حالة من عدم الإيمان بمشروعية وأخلاقية هذه القواعد الحاكمة للعمل بالمنظمة وفعاليتها في تحقيق أهداف المنظمة.

ويمكن تعريف الأنومية التنظيمية إجرائياً بأنها: حالة من الاضطراب أو عدم وضوح المعايير داخل المدرسة، ويتم قياسها في هذا البحث، من خلال الدرجة الكلية لاستجابات أفراد العينة معلمات التعليم العام الحكومي بمنطقة حائل على مقياس الأنومية التنظيمية المستخدم في الدراسة، وتمثل الدرجة التي تحصل عليها المعلمة مستوى شعورها بالأنومية التنظيمية في بيئة المدرسة.

الخلفية النظرية للدراسة:

أولاً: القيادة السامة Toxic Leadership:

تُعدّ القيادة السامة أحد أنماط القيادة السلبية التي تمارس تأثيراً مدمراً على بيئة العمل، حيث يستخدم القائد سلطته بطريقة تفتقر إلى العدالة والاحترام، مما يؤدي إلى تدهور الروح المعنوية وانخفاض الأداء الوظيفي للمرؤوسين.

وتُعدّ القيادة السامة نمطاً قيادياً مسيئاً للآخرين، تُمارس بصورة سلبية ومتباينة، ينتج عنها سلوكيات ضارة بالمنظمة، وينخرط القائد في سلوكيات مسيئة تجاه المرؤوسين مثل التنمر أو المضايقة أو الإدارة الجزئية، وغالباً ما يعطي الأولوية لمصالحه الشخصية على حساب مصالح المنظمة والمرؤوسين، مما يسبب ضرراً للأفراد والجماعات ويؤثر سلباً على النجاح التنظيمي (عثمان، 2024، 703).

1- مفهوم القيادة السامة Toxic Leadership Definition:

تعددت التعريفات التي تناولت القيادة السامة، فتعرف بأنها افتقار ظاهر لاهتمام القائد بسلامة المرؤوسين، مع أسلوب شخصي فاعل ينعكس سلباً على المناخ التنظيمي، وقناعة لدى المرؤوسين بأن دافع القائد الأساسي هو المصلحة الذاتية (Reed, 2004, 67-68).

وعرف (Lipman-Blumen, 2005) القيادة السامة بأنها عملية يُلحق فيها القادة، بحكم سلوكهم الهدام و/أو سماتهم الشخصية المدمرة، أذى خطيراً ومستمراً بأتباعهم ومنظماتهم.

وعرفها (Hitchcock, 2015, 20) بأنها نمط قيادي يتمثل في استخدام القائد نفوذه وسلطته في السيطرة على المرؤوسين لتحقيق أهدافه الشخصية دون مراعاة لمصالح الآخرين أو رفاهيتهم داخل المنظمة.

وعرف (Dobbs & Do, 2019, 5) القيادة السامة بأنها سلوك متكرر ومنهجي يقوم به القائد يؤدي إلى تدمير رفاهية المرؤوسين وتحطيم الروح المعنوية وتقويض الأهداف التنظيمية للمؤسسة.

وهناك من عرف القيادة السامة بأنها "عملية قيادية ذات سمات شخصية مؤذية بمصالح المنظمة والعاملين بها، ومدمرة لروحهم ومعنوياتهم، وتأثيرها الكبير يمتد إلى المنظمة ككل" (مهدي، 2023، 98).

2- أبعاد القيادة السامة:

تتضمن القيادة السامة عدة أبعاد تمثلت فيما يلي:

أ. القيادة الاستبدادية **Authoritarian Leadership**: تتضمن أنماط القيادة الاستبدادية مستويات عالية من السيطرة على المرؤوسين، ويميل القادة الاستبداديون إلى استخدام سلطتهم للمطالبة بطاعة مطلقة من أتباعهم (Pizzolitto, 2023).

ب. الترويج الذاتي **Self-Promotion**: يعكس الترويج الذاتي مدى قيام القادة الساميين بتعزيز صورتهم الشخصية، وأخذ الفضل لجهود الآخرين، واستخدام الأتباع كوسيلة لتعزيز مكانتهم (Schmidt, 2014).

ج. النرجسية **Narcissis**: يتسم القادة السامون بميول نرجسية ومتمركزة حول الذات، نابعة من حاجتهم إلى الإعجاب والسيطرة على المرؤوسين (Pizzolitto, 2023).

د. الإشراف المسيء **Abusive Supervision**: هو أسلوب غير فعال للإشراف يعتمد على التعسف والتقليل من المرؤوسين والاستخفاف بهم وإجبارهم على العمل بأسلوب معين وإحباط المبادرات الفردية، وكذلك تطبيق عقوبات لا علاقة لها بمستوى الأداء (Shaw et al., 2011).

ويمكن تعريف القيادة إجرائياً في هذه الدراسة بأنها مجموعة من السلوكيات القيادية السلبية التي يمارسها القائد داخل بيئة العمل، والتي تتسم بالتعسف، والتقليل من شأن المرؤوسين، والنقد الجارح، وغياب العدالة التنظيمية، وعدم مراعاة الجوانب الإنسانية، مما يؤدي إلى خلق بيئة عمل محبطة وغير آمنة نفسياً.

ثانياً: الأنومية التنظيمية **Organizational Anomie**:

تعد الأنومية التنظيمية من المفاهيم الحديثة في ميدان السلوك التنظيمي، حيث تعبر عن حالة تفكك المعايير والقيم داخل المنظمة، وما يصاحبها من ضعف في التماسك الاجتماعي وفقدان الثقة بالقيادة، ويؤدي هذا الاضطراب القوي إلى انتشار السلوكيات السلبية والشعور بالاغتراب بين العاملين.

والأنومية التنظيمية هي ظاهرة غير أخلاقية تعانها المنظمات، تنم عن انتهاك للمعايير والقيم التنظيمية الصحيحة بكل ما تحمله من آليات ضبط وتوجيه للسلوك في السياق التنظيمي، مما يؤدي إلى حالة من عدم إيمان العاملين بأخلاقية وشرعية القواعد التي تحدد الصواب والخطأ في بيئة عمل المنظمة (سباع، 2025).

1- مفهوم الأنومية التنظيمية Organizational Anomie Definition:

تعددت التعريفات التي تناولت الأنومية التنظيمية، فتعرف بأنها تلك المنظمات التي تفشل في تلبية الحد الأدنى من المعايير المعروفة والشائعة في مكان العمل (Hanson, 1999, 844)، وتعرف بأنها الحالة التي تكون فيها المعايير الاجتماعية التي تنظم سلوك الموظفين قد انحرفت أو انهارت ولم تعد فاعلة (Farrell et al., 2001, 384).

وعرفها مارتين وآخرون بأنها حالة تراكمية تمتاز بغياب الأدلة المعيارية التي تقيد السلوك ضمن الحدود القانونية والأخلاقية (Martin et al., 2009, 473). وعرفها جونسون بأنها الحالة التي تمثل غياب المبادئ المعيارية الموجهة للسلوك (Johnson et al., 2011, 473).

وتشير الأنومية التنظيمية إلى انخفاض السيطرة الاجتماعية ضد السلوك المنحرف الذي يكون نتيجة تجاهل القواعد والمعايير والقيم التنظيمية (Ntayi et al., 2011, 2). وهي شرط لعدم الاستقرار في المجتمعات أو الأفراد الناجم عن انهيار المعايير والقيم أو النقص في الغرض والأفكار (Nazalan et al., 2012, 20).

والأنومية التنظيمية هي ظاهرة تُصبح فيها معايير العاملين وقيمهم غير فعّالة، مما يدفعهم مع الزمن إلى التصرف على نحو مُنحرفٍ تنظيميًا، ويتوافق ذلك مع قصورٍ في إدراك ملاءمة القوى العاملة اجتماعيًا داخل المنظمة (Yarim, 2021, 164).

وهناك من عرف الأنومية التنظيمية بأنها حالة تظهر في سلوكيات الأفراد داخل المنظمة، وتُعزى إلى التفاعل بين ما هو فطري وما هو مكتسب لديهم نتيجة وجودهم الاجتماعي، حيث يؤدي وجود فجوة بينهما إلى تآكل القيم والمعايير والمبادئ الضابطة للسلوكيات، مما ينتج عنه الابتعاد عن المعايير التي تحكم منظومة العمل أو المجتمع التنظيمي (توفيق وثاميدي، 2023، 122).

2- أبعاد الأنومية التنظيمية Organizational Anomie:

أ. ضعف الاندماج والانتماء المهني Organizational Disintegration:

يعد ضعف الاندماج المهني أحد أبرز مظاهر الأنومية داخل المنظمات، حيث يشعر الأفراد بالبُعد الاجتماعي ونقص الانتماء للمؤسسة، ويرى سباع (2025) أن الأنومية التنظيمية تتجلى عندما يفقد العاملون شعورهم بالانتماء لبيئة العمل نتيجة ضعف الروابط الاجتماعية والمعارية. كما أشار توفيق وثاميدي (2023) إلى أن تآكل القيم والمعايير يؤدي إلى فجوة بين الفرد وبيئته التنظيمية، مما يُضعف الانخراط المهني.

ويرى Yarim (2021) أن الأنومية تظهر عندما تفقد قيم العاملين فعاليتها، ما يؤدي إلى شعورهم بالاغتراب والتباعد عن المنظمة. وذكر Seeman (كما ورد في Hanson، 1999) أن الاغتراب وفقدان الروابط الاجتماعية يمثلان محوراً مركزياً في الأنومية.

ب. غموض الأهداف والتوجهات الإدارية Administrative Ambiguity:

يشير هذا البعد إلى ضعف قدرة المنظمة على إيصال أهدافها للعاملين، وغياب الوضوح حول ما يجب إنجازه. ووضح سباع (2025) أن الأنومية الإدارية تظهر عندما تنعدم الشفافية في توجيهات الإدارة وينخفض الوضوح في الأهداف والسياسات، الأمر الذي يضعف قدرة الموظف على فهم ما هو مطلوب منه.

وذكر Durkheim (نقلاً عن Hanson، 1999) أن الأنومية تظهر عندما يشعر الأفراد بعدم وضوح اتجاه المنظمة وذلك بسبب ضعف المعايير التي تضبط السلوك التنظيمي، كما أوضح زوجي وإسبينو (Zoghbi Manrique de Lara & Espino Rodríguez، 2007) أن العاملين في المنظمات الأنومية لا يعرفون ما الذي تريده المؤسسة منهم، مما يؤدي إلى الارتباك الوظيفي.

ج. ضعف العلاقات الإنسانية وفقدان الثقة Interpersonal Trust Erosion:

يعد ضعف العلاقات الإنسانية وفقدان الثقة بين العاملين أحد الأبعاد المركزية للأنومية، حيث يؤكد توفيق وثاميدي (2023) أن انهيار العلاقات المهنية يؤدي إلى تفكك العلاقات الإنسانية داخل المنظمة، مما يفاقم من شعور العاملين بالانفصال وانعدام الثقة. كما ذكر سباع (2025) أن ضعف التفاعل وفتور العلاقات بين العاملين يمثل مؤشراً واضحاً على انتشار الأنومية.

وأشار (Andrews et al., 2016) إلى أن التدهور في العلاقات الإنسانية يعدّ مؤشراً واضحاً على انهيار البناء الاجتماعي للمنظمة، وهو أحد أشكال الأنومية. ويضيف Seeman (كما ورد في Hanson، 1999) أن فقدان الثقة بين الأفراد يمثل نمطاً من الاغتراب الاجتماعي المصاحب للأنومية.

د. تراجع القيم والمعايير التنظيمية Organizational Normative Decline:

يمثل هذا البعد جوهر الأنومية التنظيمية، حيث يعكس تفكك أو انهيار منظومة القيم والمعايير التي تضبط السلوك في المنظمة، وأشار سباع (2025) إلى أن تراجع القيم الأخلاقية داخل المنظمة يُعدّ مؤشراً مباشراً على الأنومية التنظيمية. وأكد توفيق وثاميدي (2023) أن فقدان القيم المشتركة يؤدي إلى سلوكيات غير منضبطة ونقص في الالتزام الأخلاقي.

ويؤكد (Farrell et al., 2001) أن الأنومية تظهر عندما تنهار المعايير والقيم التي توجه سلوك الموظفين، ويرى (Johnson et al., 2011) أنها حالة تتمثل في غياب المبادئ المعيارية التنظيمية الموجهة للسلوك داخل المنظمة. كما يعبر

هذا البُعد عن إدراك الأفراد أن المنظمة تفتقر إلى منظومة قيم أخلاقية ومهنية واضحة، أو أن قيمها أصبحت غير ذات معنى، مما يولد لديهم شعوراً بالاغتراب وفقدان الثقة في المؤسسة (Abugabel, 2023).

الدراسات السابقة:

فيما يلي بعض الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، وتم ترتيبها حسب التسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم، وهي على النحو التالي:

أجرى هلسة والسعود (2025) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة شيوع القيادة السامة في مديريات التربية والتعليم في فلسطين، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تطوير استبانة تكونت من (24) فقرة موزعة على أبعاد القيادة السامة الخمسة (الرجسية، والإشراف المسيء، والقيادة الاستبدادية، والترويج الذاتي، وعدم القدرة على التنبؤ)، وتكونت العينة من (322) موظفاً. وأظهرت النتائج أن درجة شيوع القيادة السامة في مديريات التربية والتعليم في فلسطين متوسطة، وعدم وجود فروق دالة إحصائية حول درجة شيوع القيادة السامة تعزى لمتغيرات: الجنس، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، ووجود فروق تعزى لمتغيري: سنوات الخبرة، والمنطقة التعليمية، وأوصت الدراسة باتخاذ إجراءات للوقاية من القيادة السامة.

وهدف دراسة العازمي والهاجري (2024) إلى التعرف على أثر ممارسة القيادة السامة لرؤساء الأقسام التعليمية على الروح المعنوية لمعلمي المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم تطبيقها على عينة بلغ عددها (791) من معلمي المدارس الثانوية بدولة الكويت. وتوصلت النتائج إلى أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام التعليمية للقيادة السامة جاءت عالية بشكل عام من وجهة نظر المعلمين؛ وأن درجة الروح المعنوية للمعلمين جاءت متوسطة من وجهة نظرهم، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة القيادة السامة تعزى لمتغير سنوات الخبرة التدريسية، وأن لممارسة رؤساء الأقسام التعليمية للقيادة السامة أثراً سلبياً ذو دلالة إحصائية على درجة الروح المعنوية لمعلمي المدارس الثانوية بدولة الكويت بحسب تصوراتهم.

وسعت دراسة هلسة والسعود (2024) إلى اقتراح إجراءات إدارية تربوية للتعامل مع السُمِّيَّة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وأوضحت الدراسة مفهوم السُمِّيَّة الإدارية، وأن أهم مصادرها تشمل: القيادة السامة، والموظف السام، والثقافة التنظيمية السامة، والبيئة التنظيمية السامة، وإجراءات العمل السامة، والاتصالات السامة، كما أوضحت الدراسة أن للسُمِّيَّة الإدارية آثار سلبية في الأفراد، والجماعات، والمؤسسات التربوية. وفي ضوء ذلك تم اقتراح مجموعة من الإجراءات الإدارية التربوية للتعامل مع هذه الظاهرة في مديريات التربية والتعليم.

واستهدفت دراسة صفر (2023) التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى للقيادة السامة، وعلاقتها بالصمت التنظيمي لمعلمها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتم تطوير استبانتيين: الأولى لقياس درجة ممارسة القيادة السامة، والثانية لقياس مستوى الصمت التنظيمي، وتكونت العينة من (658) معلماً ومعلمة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في منطقة الزرقاء القيادة السامة جاءت بدرجة مرتفعة، وأن مستوى الصمت التنظيمي لدى المعلمين جاء بدرجة متوسطة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة القيادة السامة على كل من البعدين (الترجسية، والترويج للذات لمدير المدرسة)، والدرجة الكلية تعزى لمتغير سنوات الخدمة في التدريس، وعدم وجود فروق على أبعاد (الفعالية الإدارية لمدير المدرسة، والعلاقات الشخصية، وزيادة الأعباء على المعلمين في المدرسة، وُبعد الأخلاق المهنية لدى مدير المدرسة. ووجود فروق حول مستوى الصمت التنظيمي ككل وجميع الأبعاد تعزى لمتغير سنوات الخدمة في التدريس، ووجود علاقة ارتباطية طردية مرتفعة وذات دلالة إحصائية بين القيادة السامة والصمت التنظيمي.

وهدف دراسة هنداف وكرين (2023) إلى الكشف عن أثر الأنومية التنظيمية في حدوث الانحراف التنظيمي كمظلة تندرج تحتها جميع السلوكيات السلبية المدمرة التي من شأنها إلحاق الضرر بالمنظمات في مدينة زاخو، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وصممت استبانة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (250) عاملاً في (24) من المديريات الحكومية في مدينة زاخو. وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين الأنومية التنظيمية والانحراف التنظيمي، وأن الأنومية التنظيمية بوصفها متغيراً مستقلاً تؤثر معنوياً في الانحراف التنظيمي بوصفه متغيراً معتمداً. وأوصت الدراسة بمحاولة إيجاد السبل للتخلص من السلوكيات المدمرة للانحراف التنظيمي.

وسعت دراسة عبد ومحمود ومصطفى (2023) إلى التعرف على دور سلوكيات القيادة المستنيرة المتمثلة بأبعادها (القُدوة، والمطور، والخدم، والرؤيوي، والمتصل) في الأنومية التنظيمية المتمثلة بأبعادها ب (اللامعيارية التنظيمية، وانعدام القيم التنظيمية، والتهكم التنظيمي) لعينة من موظفي رئاسة جامعة بغداد، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث طبقت على عينة مكونة من (53) فرداً من العاملين في رئاسة الجامعة. وتوصلت النتائج إلى تأثير أبعاد القيادة المستنيرة وبشكل مباشر في الحد من الأنومية التنظيمية، وأوصت الدراسة بضرورة تركيز القيادات الإدارية على تبنى ممارسات وسلوكيات القيادة المستنيرة بشكل أكثر كفاءة وفعالية لما له من دور كبير في تحفيز الأفراد على الإخلاص وحب العمل وشعورهم بالعدالة التنظيمية.

واستهدفت دراسة (Green, 2014) الكشف عن درجة ممارسة القيادة السامة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتم بناء استبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة القيادة السامة جاءت عالية، حيث أفاد 90٪ من المشاركين تعاملهم مع قائد سام، تتسم سماته بالأنانية، والفشل الأخلاقي، وعدم الكفاءة، والعصابية، مما يؤدي إلى تدهور الروح المعنوية وتهميش الكفاءات وضعف تحقيق الأهداف التربوية.

وهدفت دراسة (Zoghbi, 2007) إلى التعرف على دور الأنومية التنظيمية كمتغير معدل بين البيئة السلبية وسلوك المواطنة التنظيمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة، وتوصلت النتائج إلى أن الأنومية التنظيمية لها دور كمتغير معدل بين البيئة السلبية وسلوك المواطنة التنظيمية، مما يبرز أهميتها في فهم سلوكيات الأفراد وتأثيرها على البيئة التعليمية.

تعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال العرض السابق للدراسات السابقة يلاحظ ما يلي:

- استخدمت معظم الدراسات السابقة المنهج الوصفي مع اختلاف نوعه، لمناسبتها لطبيعتها وأهدافها.
- توصلت الدراسات السابقة إلى تفاوت درجة ممارسة القيادة السامة، فقد توصلت دراسة هلسة والسعود (2025) إلى أن درجة ممارسة القيادة السامة متوسطة، وتوصلت دراسة كل من: العازمي والهاجري (2024)، ودراسة صفر (2023)، ودراسة (Green, 2014) إلى أن درجة ممارسة القيادة السامة عالية.
- توصلت بعض الدراسات إلى أن الأنومية التنظيمية بوصفها متغيراً مستقلاً تؤثر معنوياً في الانحراف التنظيمي مثل دراسة هنداف وكرين (2023)، وتوصلت دراسة (Zoghbi, 2007) إلى أن الأنومية التنظيمية لها دور كمتغير معدل بين البيئة السلبية وسلوك المواطنة التنظيمية.
- تتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في اتباعها للمنهج الوصفي واستخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في الاهتمام إلى بعض المصادر العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة، وصياغة مشكلة ومنهجية الدراسة، والإسهام في بناء بعض أركان الأدب النظري للدراسة، ومناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية من حيث مدى الاتفاق والاختلاف مع نتائج الدراسات السابقة.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة:

بالعودة إلى موضوع الدراسة والأهداف المراد تحقيقها، وطبيعة المعلومات المراد الحصول عليها، والاطلاع على الدراسات السابقة والمناهج البحثية، فقد تبنت الدراسة الحالية المنهج الوصفي بنمطيه المسحي والارتباطي، وذلك لملائمته لطبيعة الدراسة وتحقيقاً لأهدافها عن طريق جمع البيانات والمعلومات ذات العلاقة بالظاهرة موضع الدراسة، وذلك بهدف وصفها وتحليلها وتفسيرها.

مجتمع وعينة الدراسة:

تكوّن المجتمع الأصلي للدراسة الحالية والذي اشتُت منه عينتها من جميع معلمات التعليم العام بالمدارس الحكومية بمنطقة حائل بالمملكة العربية السعودية، والبالغ عددهن (٧٦١٤) معلمة، وفقاً لأحدث إحصائيات وزارة التعليم (١٤٤٥هـ). وأُختيرت عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة، وتم تحديد حجم العينة الممثلة لمجتمع الدراسة في ضوء المعادلات الإحصائية المحددة للحد الأدنى المناسب لحجم العينة التي تمثل مجتمع الدراسة. ووفقاً لمعادلة ستيفن ثامبسون التي تحدد حجم العينة تبعاً لعدد المجتمع، فإن الحد الأدنى لعينة الدراسة الواجب تضمينه من إجمالي مجتمع الدارسة والبالغ عددهن (7614) معلمة يجب ألا يقل عن (366) معلمة. وبعد قيام الباحثات بتوزيع رابط أدوات الدراسة الإلكتروني على مجتمع الدراسة من خلال الاستعانة بتطبيق النماذج في موقع جوجل (www.google.com)، والانتظار لمدة ثلاثة أسابيع كاملة لاستقبال الردود، فقد ورد إلين (432) استجابة مكتملة البيانات لتشكّل ما نسبته (5.7%) تقريباً من حجم مجتمع الدراسة المستهدف ومتخطة الحد الأدنى لحجم العينة والذي يمكن الاعتماد به على النتائج وتعميمها، والجدول (1) يعرض وصفاً تفصيلياً لخصائص عينة الدراسة الأساسية وفق متغيراتها الديموغرافية:

جدول (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية (ن=432)

المتغيرات	فئات المتغير	التكرار	النسبة
سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	47	10.9%
	10 سنوات فأكثر	385	89.1%
المجموع		432	100%
المؤهل العلمي	دبلوم	78	18.1%
	بكالوريوس	340	78.7%
	دراسات عليا	14	3.2%
المجموع		432	100%
مرحلة التدريس	الابتدائية	249	57.6%
	المتوسطة	87	20.1%
	الثانوية	96	22.2%
المجموع		432	100%

أدوات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها، وبالرجوع إلى المقالات العلمية والأدبيات والدراسات والبحوث المتصلة بموضوع الدراسة، ومن خلال طبيعة البيانات المراد جمعها وبالاعتماد على المنهج المتبع في الدراسة، وتماشياً مع موضوع الدراسة، فقد استعانت الباحثات بأداتين للدراسة، وفيما يلي وصفٌ لهاتين الأداتين والإجراءات التي اتخذت لضبطهما:

(1) مقياس القيادة السامة:

طبقًا لما تحتاجه الدراسة من بيانات فقد استعانت الباحثات بمقياس القيادة السامة الذي طوّره (Schmidt, 2008)، والذي يُعد من المقاييس المعتمدة في الدراسات لقياس أنماط القيادة السلبية داخل بيئات العمل، ويتكون المقياس بصورته المعدلة من (14) فقرة موزعة على أربعة أبعاد فرعية تمثل: (القيادة الاستبدادية، والرجسية، والإشراف المسيء، والترويج الذاتي). وقد تمت ترجمة المقياس وتكييف عبارات بنوده لتتلاءم مع البيئة المدرسية في المملكة العربية السعودية، ومن منظور المعلم، مع المحافظة التامة على البناء المفاهيمي للمقياس الأصلي، وتم تدريج فقرات المقياس وفق التدريج الخماسي (أوافق بشدة، أوافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) لتقابل الدرجات الموزونة (5، 4، 3، 2، 1) وتتراوح درجات المقياس ما بين (14-70) درجة، ويوضح جدول (2) الدرجات العليا والدنيا للأبعاد، وعدد الفقرات لكل بُعد من أبعاد مقياس القيادة السامة:

جدول (2)

توصيف مقياس القيادة السامة

م	أبعاد القيادة السامة	عدد الفقرات	الدرجات العليا	الدرجات الدنيا
1	القيادة الاستبدادية	4	20	4
2	الرجسية	3	15	3
3	الإشراف المسيء	4	20	4
4	الترويج الذاتي	3	15	3
	المقياس ككل	14	70	14

صدق مقياس القيادة السامة: تم ذلك باستخدام كلٍ من:

- صدق المحكمين: تم التأكد من صدق مقياس القيادة السامة من خلال التَّحكيم، حيث تم عرضه على مجموعة من المحكمين المختصين، للكشف عن وضوح وسلامة الصياغة اللغوية للفقرات ووضوحها وبذلك تُحقّق من صدق المقياس الظاهري، ولیدخل بعد ذلك المقياس مرحلة التحقق من صدق اتساقه الداخلي وثباته.
- صدق الاتساق الداخلي: تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي لمقياس القيادة السامة بتطبيقه على عينة استطلاعية مكونة من (30) معلّمة من مجتمع الدراسة وغير مشمولات بعينتها الأساسية، وذلك للتأكد مبدئيًا من درجة وضوح الفقرات. ولمعرفة صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، والتأكد من ترابط الفقرات، ووضوح معناها، وتجانسها، وعدم تداخلها، وتم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المقياس، والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وبين الفقرات والأبعاد مع الدرجة الكلية للمقياس وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson-r)، وقد أظهر التطبيق النتائج التالية:

جدول (3)

معاملات ارتباط فقرات مقياس القيادة السامة مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وبين الفقرات والأبعاد مع الدرجة الكلية للمقياس (ن=30)

م	البعاد- الفقرات	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية للبعد	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية للمقياس
	البعاد الأول (القيادة الاستبدادية)		
		-	**0.921
1	أشعر بعدم الرضاء والعدائية ومشاعر سلبية تجاه القائدة.	**0.828	**0.786
2	تفتقر بيئة العمل لروح التعاون.	**0.680	**0.538
3	تري المديرية أنه على المعلمات التنفيذ والطاعة المطلقة، ولا تسمح بالمشاركة في اتخاذ القرار.	**0.908	**0.871
4	لا يوجد تشجيع للإبداع والابتكار في المدرسة.	**0.893	**0.853
	البعاد الثاني (الترجسية)		
		-	**0.930
5	تنظر المديرية إلى مصالحتها الشخصية فحسب.	**0.914	**0.913
6	لا تأبه المديرية لظروف المعلمات ومشاعرهن ولا تقدرهن.	**0.885	**0.865
7	أشعر بالإحباط وضعف القدرات بسبب شخصية القائدة العدائية.	**0.809	**0.647
	البعاد الثالث (الإشراف المسيء)		
		-	**0.951
8	تكثر المديرية من النقد واللوم وهذا ما يضعف الثقة.	**0.777	**0.695
9	التواصل والتعاون بين المعلمات والمديرية ضعيف.	**0.911	**0.874
10	تسيء المديرية استخدام السلطة في بيئة العمل.	**0.888	**0.884
11	أرى محاباة في بيئة العمل، ومنح امتيازات لا تستحق.	**0.775	**0.738
	البعاد الرابع (الترويج الذاتي)		
		-	**0.917
12	تحب المديرية المدح والثناء دائماً.	**0.875	**0.766
13	الدوافع والمحفزات في المدرسة ضعيفة.	**0.887	**0.815
14	أتردد بالمشاركة في الأفكار الإبداعية والعمل الجماعي خوفاً من تجاهل هذه المساهمة.	**0.868	**0.834

** دالة عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

يتضح من الجدول (3) أنَّ جميع معاملات الارتباط المحسوبة بين الفقرات المكونة لمقياس القيادة السامة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وبين الفقرات والأبعاد مع الدرجة الكلية للمقياس هي قيم دالة إحصائية، عند مستوى دلالة $(0.01 \geq \alpha)$ ؛ وقد امتدت معاملات الارتباط ما بين (0.538) في حدها الأدنى، و(0.951) في حدها الأعلى، ممَّا يدلُّ على تتمتع المقياس باتساق داخلي وأنه صادق بنائياً، ويُعدُّ صالحاً للتطبيق على مجتمع الدراسة.

ثبات مقياس القيادة السامة:

جرى التحقق من ثبات درجات أبعاد مقياس القيادة السامة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ (α) ، والجدول رقم (4) يوضِّح معاملات الثبات لمقياس القيادة السامة وأبعاده.

جدول (4)

معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمقياس القيادة السامة (ن=30)

م	أبعاد مقياس القيادة السامة	عدد الفقرات	معامل ثبات ألفا كرونباخ
1	القيادة الاستبدادية	4	0.85
2	الانرجسية	3	0.84
3	الإشراف المسيء	4	0.85
4	الترويج الذاتي	3	0.85
	الثبات العام لمقياس القيادة السامة	14	0.95

تشير نتائج الجدول (4) إلى أن لمقياس القيادة السامة معاملات ثبات مقبولة إحصائياً، إذ امتدت قيم معاملات الثبات لأبعاده ما بين (0.84 - 0.85)، وبلغ معامل الثبات على الدرجة الكلية للمقياس (0.95)، وجميعها أعلى من الحد الأدنى المقبول للثبات ($\alpha \geq 0.60$)، ممّا يعطي مؤشراً بأن مقياس القيادة السامة يتمتع بدرجة عالية من الثبات، ومن ثمّ يمكن الاعتماد عليه في الحصول على نتائج دقيقة عند تطبيقه على عينة الدراسة الأساسية.

(2) مقياس الأنومية التنظيمية:

لأجل تحقيق هدف الدراسة في قياس الأنومية التنظيمية تمّ استخدام المقياس الذي طوّره (Zoghbi & Espino, 2007)، وذلك بعد تكييفه ليتناسب مع البيئة المدرسية السعودية ومن وجهة نظر المعلمات. ويتكوّن المقياس بصورته المعدلة من (١١) بنداً موزعة على أربعة أبعاد فرعية هي: (ضعف الاندماج والانتماء المهني، وغموض الأهداف والتوجهات الإدارية، وضعف العلاقات الإنسانية وفقدان الثقة، وتراجع القيم والمعايير التنظيمية)، ويتم الإجابة عنها وفق مقياس ليكرت الخماسي (أوافق بشدة، أوافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) لتقابل الدرجات الموزونة (1، 2، 3، 4، 5) وتتراوح درجات المقياس ما بين (11-55) درجة، ويوضح الجدول (5) الدرجات العليا والدنيا للأبعاد، وعدد الفقرات لكل بُعد من أبعاد مقياس الأنومية التنظيمية:

جدول (5)

توصيف مقياس الأنومية التنظيمية

م	أبعاد الأنومية التنظيمية	عدد الفقرات	الدرجات العليا	الدرجات الدنيا
1	ضعف الاندماج والانتماء المهني	3	15	3
2	غموض الأهداف والتوجهات الإدارية	3	15	3
3	ضعف العلاقات الإنسانية وفقدان الثقة	3	15	3
4	تراجع القيم والمعايير التنظيمية	2	10	2
	المقياس ككل	11	55	11

صدق مقياس الأنومية التنظيمية: تم ذلك باستخدام كل من:

أ. صدق المحكمين: تم عرض المقياس على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة والكفاءة، لأخذ آرائهم حول: مناسبة ووضوح ودقة الألفاظ المستخدمة في صياغة الفقرات، وقد أسفرت نتائج التحكيم على حصول معظم الفقرات على درجة اتفاق بين المحكمين، وتبين أن معظم فقرات المقياس جيدة وتحمل صدقاً ظاهرياً ملائماً للتطبيق على مجتمع الدراسة.

ب. صدق الاتساق الداخلي: تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات المقياس، والدرجة الكلية للبعد الذي تنتهي إليه، وبين الفقرات والأبعاد مع الدرجة الكلية للمقياس وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson-r)، وقد أظهر التطبيق النتائج التالية:

جدول (6)

معاملات ارتباط فقرات مقياس الأنومية التنظيمية مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتهي إليه، وبين الفقرات والأبعاد مع الدرجة الكلية للمقياس (ن=30)

م	البعد- الفقرات	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية للبعد	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية للمقياس
	البعد الأول (ضعف الاندماج والانتماء المهني)	-	**0.962
1	أشعر أنني مندمجة جيداً في المدرسة التي أعمل بها.	**0.922	**0.846
2	الغايات في المدرسة مهمة، وتدعو إلى سؤال: "ماذا نفعل؟ ولماذا؟"	**0.869	**0.889
3	يضعف التعاون بين منسوبات المدرسة تدريجياً.	**0.959	**0.909
	البعد الثاني (غموض الأهداف والتوجهات الإدارية)	-	**0.950
4	تكاليف الإدارة من المعلومات غير واضحة.	**0.954	**0.882
5	حال المدرسة مانع من التطلع نحو المستقبل.	**0.941	**0.858
6	تُعتمد القرارات في المدرسة على المصالح الشخصية.	**0.940	**0.955
	البعد الثالث (ضعف العلاقات الإنسانية وفقدان الثقة)	-	**0.931
7	لا تهتم المعلومات بمشاكل زميلاتها في العمل.	**0.705	**0.613
8	في عملي، لا أعرف لمن يمكنني قول الحقيقة بأمان.	**0.918	**0.868
9	تسوء العلاقات المهنية في المدرسة تدريجياً.	**0.958	**0.917
	البعد الرابع (تراجع القيم والمعايير التنظيمية)	-	**0.909
10	قلّت أهمية القيم المهنية نحو العدالة والاحترام عما كانت عليه.	**0.900	**0.817
11	الالتزام بالقواعد في المدرسة معتمداً على الظروف المتغيرة، أكثر منه على مبدأ ثابت.	**0.868	**0.791

**دالة عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

يتضح من الجدول (6) أن جميع معاملات الارتباط المحسوبة بين الفقرات المكونة لمقياس الأنومية التنظيمية والدرجة الكلية للبعد الذي تنتهي إليه، وبين الفقرات والأبعاد مع الدرجة الكلية للمقياس هي قيم دالة إحصائياً، عند مستوى دلالة $(0.01 \geq \alpha)$ ؛ وقد امتدت معاملات الارتباط ما بين (0.613) في حدها الأدنى، و(0.962) في حدها الأعلى، ممّا يدلُّ على تتمتع المقياس باتساق داخلي وأنه صادق بنائياً، ويُعدُّ صالحاً للتطبيق على مجتمع الدراسة.

ثبات مقياس الأنومية التنظيمية:

تم حساب ثبات المقياس بعد تطبيقه على العينة الاستطلاعية للدراسة وفقاً لمعادلة ألفا كرونباخ (α)، فكانت معاملات الثبات على النحو المبين في الجدول التالي:

جدول (7)

معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمقياس الأنومية التنظيمية (ن=30)

أبعاد مقياس الأنومية التنظيمية	عدد الفقرات	معامل ثبات ألفا كرونباخ
ضعف الاندماج والانتماء المهني	3	0.91
غموض الأهداف والتوجهات الإدارية	3	0.94
ضعف العلاقات الإنسانية وفقدان الثقة	3	0.83
تراجع القيم والمعايير التنظيمية	2	0.72
المقياس ككل	11	0.96

تشير نتائج الجدول (7) إلى أن لمقياس الأنومية التنظيمية معاملات ثبات مقبولة إحصائياً، إذ امتدت قيم معاملات الثبات لأبعاده ما بين (0.72 - 0.94)، وبلغ معامل الثبات على الدرجة الكلية للمقياس (0.96)، وجميعها أعلى من الحد الأدنى المقبول للثبات ($\alpha \geq 0.60$)، مما يعطي مؤشراً بأن مقياس الأنومية التنظيمية يتمتع بدرجة عالية من الثبات، ومن ثم يمكن الاعتماد عليه في الحصول على نتائج مستقرة وثابتة في حال تمت إعادة تطبيقه ميدانياً على عينة الدراسة الأساسية. وتم الحكم على استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات وأبعاد أدوات الدراسة لتحديد درجة ممارسة القيادة السامة ومستوى الأنومية التنظيمية من خلال القيم التالية:

مجال المتوسط الحسابي المرجح	المستوى الموافق له
من 5 إلى 4.24	مرتفعة جداً
من 4.23 إلى 3.43	مرتفعة
من 3.42 إلى 2.62	متوسطة
من 2.61 إلى 1.81	منخفضة
من 1.80 إلى 1	منخفضة جداً

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تمت معالجة بيانات الدراسة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (IBM SPSS Statistic) الإصدار (27)، وتم استخراج النتائج وفقاً للأساليب الإحصائية التالية:

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient).

- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient).

- التكرارات والنسب المئوية (frequencies and percentages).

- المتوسط الحسابي (Mean).

- الانحراف المعياري (Standard deviation).

نتائج الدراسة ومناقشتها:

يتناول هذا الجزء عرض النتائج التي توصل إليها البحث بعد التحليل الإحصائي للبيانات، حيث تم حصر استجابات أفراد عينة الدراسة ومعالجتها إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS) واستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة، ومعرفة دلالة الفروق الإحصائية بين استجابات عينة البحث حول مجالات الاستبانة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية للعينة.

نتائج السؤال الأول ومناقشتها:

وينص على: "ما درجة ممارسة القيادة السامة لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومي بمنطقة حائل من وجهة نظر المعلمات؟"

للإجابة عن السؤال الأول من أسئلة الدراسة والمتعلق بتحديد درجة ممارسة القيادة السامة لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومي بمنطقة حائل من وجهة نظر المعلمات تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بُعد من أبعاد القيادة السامة ككل وكل فقره على حدة، وترتيبها تنازلياً حسب المتوسط الحسابي، ورصدت النتائج في الجدولين التاليين:

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد القيادة السامة ككل

المستوى	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البُعد
منخفضة	3	1.13	2.36	القيادة الاستبدادية
منخفضة	4	1.20	2.27	الترجسية
منخفضة	2	1.18	2.39	الإشراف المسيء
متوسطة	1	1.19	2.67	الترويج الذاتي
منخفضة	-	1.12	2.42	القيادة السامة ككل

من خلال تحليل نتائج الجدول (8) يتضح أنَّ المتوسط الحسابي العام للقيادة السامة بلغ (2.42) والانحراف المعياري (1.12)، وهو ما يُشير إلى أنَّ مديرات مدارس التعليم العام الحكومي بمنطقة حائل يمارسن القيادة السامة بدرجة (منخفضة) من وجهة نظر المعلمات، وجاء بُعد (الترويج الذاتي) في المرتبة الأولى من بين أبعاد القيادة السامة

بمتوسط حسابي بلغ (2.67) وبدرجة متوسطة، فيما جاء بُعد (الترجسية) بالمرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.27) وبدرجة منخفضة. وتشير هذه النتائج إلى تدني درجة ممارسة القيادة السامة لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومي بمنطقة حائل، مما يعكس وعي المديرات بسلبيات هذا النمط القيادي وتأثيره السلبي على البيئة المدرسية وسير العملية التعليمية، ويتفق ذلك مع ما أشارت إليه دراسة Abugabel (2023) بأن القيادة السامة تؤثر على الاضطراب التنظيمي والسلوكيات المضادة للإنتاجية. وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع ما آلت إليه دراسة السعدون والشايع (2024) من نتائج، والتي أشارت إلى أنَّ مستوى ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمحافظة عيون الجواء للقيادة السامة تحقق بدرجة ضعيفة، بينما تختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة عشري والبيزاوي (2024)، والتي كشفت أنَّ مستوى القيادة السامة في كليات جامعة المنوفية تراوح بين متوسط ومرتفع. كما تختلف مع دراسة هلسة والسعود (2025) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة القيادة السامة متوسطة، وتختلف مع بعض الدراسات مثل دراسة كلٍّ من: العازمي والهاجري (2024)، ودراسة صفر (2023)، ودراسة (Green, 2014) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة القيادة السامة عالية.

وفيما يلي نتائج فقرات كل بُعد:

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات القيادة السامة

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	أشعر بعدم الرضاء والعدائية ومشاعر سلبية تجاه القائدة.	2.13	1.25	4	منخفضة
2	تفتقر بيئة العمل لروح التعاون.	2.44	1.32	2	منخفضة
3	ترى المديرية أنه على المعلمات التنفيذ والطاعة المطلقة، ولا تسمح بالمشاركة في اتخاذ القرار.	2.50	1.34	1	منخفضة
4	لا يوجد تشجيع للإبداع والابتكار في المدرسة.	2.38	1.27	3	منخفضة
	البُعد الأول (القيادة الاستبدادية) ككل	2.36	1.13	-	متوسطة
5	تنظر المديرية إلى مصالحتها الشخصية فحسب.	2.34	1.33	1	منخفضة
6	لا تأبه المديرية لظروف المعلمات ومشاعرهن ولا تقدرهن.	2.19	1.25	3	منخفضة
7	أشعر بالإحباط وضعف القدرات بسبب شخصية القائدة العدائية.	2.28	1.31	2	منخفضة
	البُعد الثاني (الترجسية) ككل	2.27	1.20	-	منخفضة
8	تكثّر المديرية من النقد واللوم وهذا ما يضعف الثقة.	2.44	1.34	2	منخفضة
9	التواصل والتعاون بين المعلمات والمديرية ضعيف.	2.31	1.22	3	منخفضة
10	تسيء المديرية استخدام السلطة في بيئة العمل.	2.29	1.27	4	منخفضة
11	أرى محاباة في بيئة العمل، ومنح امتيازات لا تُستحق.	2.53	1.32	1	منخفضة
	البُعد الثالث (الإشراف المسيء) ككل	2.39	1.18	-	متوسطة
12	تحب المديرية المدح والثناء دائماً.	2.75	1.34	2	متوسطة
13	الدوافع والمحفزات في المدرسة ضعيفة.	2.76	1.36	1	متوسطة
14	أتردد بالمشاركة في الأفكار الإبداعية والعمل الجماعي خوفاً من تجاهل هذه المساهمة.	2.48	1.29	3	منخفضة
	البُعد الرابع (الترويع الذاتي) ككل	2.67	1.19	-	متوسطة

يتضح من الجدول (9) أن أبعاد القيادة السامة تراوحت بين متوسطة ومنخفضة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للأبعاد ما بين (2.27-2.67)، ويتضمن البُعد الأول (القيادة الاستبدادية) (4) فقرات، وقد تباينت استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه الفقرات، فقد جاءت الفقرة (3) "تري المدير أنه على المعلمات التنفيذ والطاعة المطلقة، ولا تسمح بالمشاركة في اتخاذ القرار" في المرتبة الأولى بمتوسط (2.50) وبدرجة متوسطة، وجاءت الفقرة (1) "أشعر بعدم الرضاء والعدائية ومشاعر سلبية تجاه القائدة" في المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط (2.13) وبدرجة منخفضة. وقد يعزى ذلك إلى وعي مديرات مدارس التعليم العام الحكومي بمنطقة حائل بسلبات القيادة الاستبدادية، وحرصهن على ممارسة أنماط قيادية أخرى من شأنها نجاح العملية التعليمية.

ويتضمن البُعد الثاني (الانرجسية) (3) فقرات، وقد تباينت استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه الفقرات، فقد جاءت الفقرة (5) "تنظر المديرية إلى مصالحها الشخصية فحسب" في المرتبة الأولى بمتوسط (2.38) وبدرجة متوسطة، وجاءت الفقرة (6) "لا تأبه المديرية لظروف المعلمات ومشاعرهن ولا تقدرهن" في المرتبة الثالثة بمتوسط (2.28) وبدرجة منخفضة. وقد يعزى ذلك إلى وعي مديرات مدارس التعليم العام بأهمية مراعاة ظروف المعلمات، مما ينعكس إيجاباً على الرضاء الوظيفي لديهن.

ويتضمن البُعد الثالث (الإشراف المسيء) (4) فقرات، وقد تباينت استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه الفقرات، فقد جاءت الفقرة (11) "أرى محاباة في بيئة العمل، ومنح امتيازات لا تُستحق" في المرتبة الأولى بمتوسط (2.53) وبدرجة متوسطة، وجاءت الفقرة (10) "تسيء المديرية استخدام السلطة في بيئة العمل" في المرتبة الثالثة بمتوسط (2.29) وبدرجة منخفضة. وقد يعزى ذلك إلى وعي مديرات مدارس التعليم العام بأهمية العدالة في العمل ودور القيادة الديمقراطية في نجاح العمل وتحقيق الأهداف المنشودة.

ويتضمن البُعد الرابع (الترويح الذاتي) (3) فقرات، وقد تباينت استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه الفقرات، فقد جاءت الفقرة (13) "الدوافع والمحفزات في المدرسة ضعيفة" في المرتبة الأولى بمتوسط (2.76) وبدرجة متوسطة، وجاءت الفقرة (14) "أتردد بالمشاركة في الأفكار الإبداعية والعمل الجماعي خوفاً من تجاهل هذه المساهمة" في المرتبة الثالثة بمتوسط (2.48) وبدرجة منخفضة. وقد يعزى ذلك إلى ضعف وعي مديرات مدارس التعليم العام بدور الإبداع في بيئة العمل.

وجاءت نتائج السؤال الأول متوافقة مع ما آلت إليه دراسة السعدون والشايع (2024) من نتائج، والتي أشارت إلى أن مستوى ممارسة القيادة السامة ضعيفة، وتختلف مع دراسة عشري والجزاوي (2024)، التي كشفت أن مستوى القيادة السامة تراوحت بين متوسطة إلى مرتفعة.

نتائج السؤال الثاني ومناقشتها:

وينص على: "ما مستوى الأنومية التنظيمية لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومي بمنطقة حائل من وجهة نظر المعلمات؟"

للإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة الدراسة والمتعلق بتحديد مستوى الأنومية التنظيمية لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومي بمنطقة حائل من وجهة نظر المعلمات تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بُعد من أبعاد القيادة السامة ككل وكل فقره على حدة، وترتيبها تنازلياً حسب المتوسط الحسابي، ورصدت النتائج في الجدولين التاليين:

جدول (10)

مجموع الدرجات والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والأوزان النسبية لأبعاد مقياس الأنومية التنظيمية (ن=432)

أبعاد مقياس الأنومية التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
ضعف الاندماج والانتماء المهني	3.04	0.69	1	متوسطة
غموض الأهداف والتوجهات الإدارية	2.48	1.15	3	منخفضة
ضعف العلاقات الإنسانية وفقدان الثقة	2.45	1.12	4	منخفضة
تراجع القيم والمعايير التنظيمية	2.57	1.16	2	منخفضة
الأنومية التنظيمية ككل	2.63	0.93	-	متوسطة

من خلال تحليل نتائج الجدول (10) يتضح أنَّ المتوسط الحسابي العام لمستوى الأنومية التنظيمية ككل بلغ (2.63)، وهو ما يُشير إلى أنَّ مستوى الأنومية التنظيمية لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومي بمنطقة حائل قد جاء بصورة مجملة بدرجة (متوسطة) من وجهة نظر المعلمات، وتبيَّن أنَّ بُعد (ضعف الاندماج والانتماء المهني) احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.04) وبدرجة متوسطة، فيما جاء بُعد (ضعف العلاقات الإنسانية وفقدان الثقة) بالمرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.45) وبدرجة منخفضة. وتشير هذه النتيجة إلى وجود مستوى متوسط من الأنومية التنظيمية لدى مديرات مدارس التعليم العام، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة عشري والبزاي (2024) التي توصلت إلى أنَّ اللامبالاة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة.

وفيما يلي نتائج فقرات كل بُعد:

جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات الأنومية التنظيمية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	أشعر أنني مندمجة جيداً في المدرسة التي أعمل بها.	2.36	1.24	2	منخفضة
2	الغايات في المدرسة مهمة، وتدعو إلى سؤال: "ماذا نفعل؟ ولماذا؟"	2.29	1.14	3	منخفضة
3	يضعف التعاون بين منسوبات المدرسة تدريجياً.	2.66	1.30	1	متوسطة
	البُعد الأول (ضعف الاندماج والانتماء المهني) ككل	3.04	0.69	-	متوسطة
4	تكاليف الإدارة من المعلمات غير واضحة.	2.39	1.20	3	منخفضة
5	حال المدرسة مانع من التطلع نحو المستقبل.	2.48	1.25	2	منخفضة
6	تُعتمد القرارات في المدرسة على المصالح الشخصية.	2.66	1.23	1	متوسطة
	البُعد الثاني (غموض الأهداف والتوجهات الإدارية) ككل	2.48	1.15	-	منخفضة
7	لا تهتم المعلمات بمشاكل زميلاتهن في العمل.	2.36	1.13	2	منخفضة
8	في عملي، لا أعرف لمن يمكنني قول الحقيقة بأمان.	2.27	1.20	3	منخفضة
9	تسوء العلاقات المهنية في المدرسة تدريجياً.	2.39	1.18	1	منخفضة
	البُعد الثالث (ضعف العلاقات الإنسانية وفقدان الثقة) ككل	2.45	1.12	-	منخفضة
10	قلّت أهمية القيم المهنية نحو العدالة والاحترام عما كانت عليه.	2.67	1.19	1	متوسطة
11	الالتزام بالقواعد في المدرسة معتمداً على الظروف المتغيرة، أكثر منه على مبدأ ثابت.	2.42	1.12	2	منخفضة
	البُعد الرابع (تراجع القيم والمعايير التنظيمية) ككل	2.57	1.16	-	منخفضة

يتضح من الجدول (11) أن أبعاد الأنومية تراوحت بين متوسطة ومنخفضة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للأبعاد ما بين (2.45- 3.04)، ويتضمن البُعد الأول (ضعف الاندماج والانتماء المهني) (3) فقرات، وقد تباينت استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه الفقرات، فقد جاءت الفقرة (3) "يضعف التعاون بين منسوبات المدرسة تدريجياً" في المرتبة الأولى بمتوسط (2.66) وبدرجة متوسطة، وجاءت الفقرة (2) "الغايات في المدرسة مهمة، وتدعو إلى سؤال: "ماذا نفعل؟ ولماذا؟" في المرتبة الثالثة بمتوسط (2.29) وبدرجة منخفضة. وتشير هذه النتيجة إلى وجود مستوى متوسط من الاندماج والانتماء المهني في مدارس التعليم العام الحكومي بمنطقة حائل، مما يؤكد الحاجة لأهمية مراعاة بيئة عمل صحية.

ويتضمن البُعد الثاني (غموض الأهداف والتوجهات الإدارية) (3) فقرات، وقد تباينت استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه الفقرات، فقد جاءت الفقرة (6) "تُعتمد القرارات في المدرسة على المصالح الشخصية" في المرتبة الأولى بمتوسط (2.66) وبدرجة متوسطة، وجاءت الفقرة (4) "تكاليف الإدارة من المعلمات غير واضحة" في المرتبة الثالثة بمتوسط (2.39) وبدرجة منخفضة. وتشير هذه النتيجة إلى وجود مستوى متوسط من غموض الأهداف والتوجهات الإدارية في مدارس التعليم العام الحكومي بمنطقة حائل، مما يؤكد الحاجة إلى مراجعة هذه الأهداف والتوجهات.

ويتضمن البُعد الثالث (ضعف العلاقات الإنسانية وفقدان الثقة) (3) فقرات، وقد تباينت استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه الفقرات، فقد جاءت الفقرة (9) "تسوء العلاقات المهنية في المدرسة تدريجياً" في المرتبة الأولى بمتوسط (2.39)، وجاءت الفقرة (8) "في عملي، لا أعرف لمن يمكنني قول الحقيقة بأمان" في المرتبة الثالثة بمتوسط (2.27) وجاءت العبارتان بدرجة منخفضة. وتشير هذه النتيجة إلى وجود مستوى منخفض من ضعف العلاقات الإنسانية وفقدان الثقة في مدارس التعليم العام بمنطقة حائل.

ويتضمن البُعد الرابع (تراجع القيم والمعايير التنظيمية) فقرتين، وجاءت الفقرة (10) "قلّت أهمية القيم المهنية نحو العدالة والاحترام عما كانت عليه" في المرتبة الأولى بمتوسط (2.67) وبدرجة متوسطة، وجاءت الفقرة (11) "الالتزام بالقواعد في المدرسة معتمداً على الظروف المتغيرة، أكثر منه على مبدأ ثابت" في المرتبة الثانية بمتوسط (2.42) وبدرجة منخفضة. وتشير هذه النتيجة إلى وجود مستوى منخفض من تراجع القيم والمعايير التنظيمية في مدارس التعليم العام بمنطقة حائل، وتختلف نتائج السؤال الثاني مع ما آلت إليه دراسة عشري واليزاوي (2024) من نتائج، والتي أظهرت أنَّ مستوى اللامبالاة التنظيمية في كليات جامعة المنوفية كان بدرجة (متوسطة).

نتائج السؤال الثالث ومناقشتها:

وينص على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة السامة ومستوى الأنومية التنظيمية لدى مديرات مدارس التعليم العام بمنطقة حائل تعزى لمتغيرات (الخبرة، المؤهل العلمي، المرحلة التعليمية)؟"

تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة، وتحليل التباين الأحادي، واختبار شيفيه، وتوضيحها الجداول التالية:

جدول (12)

نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة للكشف عن الفروق بين المتوسطات الحسابية لأفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة السامة ومستوى الأنومية التنظيمية وفقاً لمتغير الخبرة

البعد	الخبرة	ن	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	الدلالة
القيادة الاستبدادية	أقل من 10 سنوات	47	2.11	1.00	1.611	430	0.108
	10 سنوات فأكثر	385	2.39	1.14			
الترجسية	أقل من 10 سنوات	47	2.01	1.12	1.555	430	0.121
	10 سنوات فأكثر	385	2.30	1.21			
الإشراف المسيء	أقل من 10 سنوات	47	2.08	1.06	1.934	430	0.054
	10 سنوات فأكثر	385	2.43	1.19			
الترويج الذاتي	أقل من 10 سنوات	47	2.52	1.17	0.897	430	0.370
	10 سنوات فأكثر	385	2.68	1.20			
القيادة السامة ككل	أقل من 10 سنوات	47	2.18	1.02	1.568	430	0.118
	10 سنوات فأكثر	385	2.45	1.13			
ضعف الاندماج والانتماء	أقل من 10 سنوات	47	2.99	0.60	0.548	430	0.584

			0.70	3.05	385	10 سنوات فأكثر	المهني
			1.15	2.38	47	أقل من 10 سنوات	غموض الأهداف
0.562	430	0.580	1.16	2.49	385	10 سنوات فأكثر	والتوجهات الإدارية
			1.04	2.19	47	أقل من 10 سنوات	ضعف العلاقات
0.097	430	1.665	1.12	2.48	385	10 سنوات فأكثر	الإنسانية وفقدان الثقة
			1.09	2.19	47	أقل من 10 سنوات	تراجع القيم والمعايير
0.018	430	2.378	1.16	2.61	385	10 سنوات فأكثر	التنظيمية
			0.86	2.44	47	أقل من 10 سنوات	الأنومية التنظيمية ككل
0.130	430	0.449	0.94	2.66	385	10 سنوات فأكثر	

يتضح من الجدول (12) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول جميع أبعاد القيادة السامة (القيادة الاستبدادية، والرجسية، والإشراف المسيء، والترويع الذاتي)، والقيادة السامة ككل لدى مديرات مدارس التعليم العام بمنطقة حائل تعزى لمتغير الخبرة، حيث تراوحت قيم "ت" المحسوبة ما بين (-0.897-1.934) ومستوى دلالتها أكبر من (0.05). وقد يعزى ذلك إلى اتفاق أفراد عينة الدراسة مع اختلاف الخبرة حول القيادة السامة ككل وجميع أبعادها، أي أن الخبرة ليس لها تأثير على استجابات أفراد العينة حول القيادة السامة. وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع بعض الدراسات التي توصلت إلى وجود فروق دالة إحصائية حول درجة ممارسة القيادة السامة تعزى لمتغير الخبرة، مثل دراسة كل من: هلسة والسعود (2025)، والعازمي والهاجري (2024)، وصفر (2023).

كما يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول جميع أبعاد الأنومية التنظيمية (ضعف الاندماج والانتماء المهني، وغموض الأهداف والتوجهات الإدارية، وضعف العلاقات الإنسانية وفقدان الثقة، وتراجع القيم والمعايير التنظيمية)، ومستوى الأنومية التنظيمية ككل لدى مديرات مدارس التعليم العام بمنطقة حائل تعزى لمتغير الخبرة، حيث تراوحت قيم "ت" المحسوبة ما بين (-1.665-0.449) ومستوى دلالتها أكبر من (0.05). وقد يعزى ذلك إلى اتفاق أفراد عينة الدراسة مع اختلاف الخبرة حول الأنومية التنظيمية ككل وجميع أبعادها.

جدول (13)

نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه للكشف عن الفروق بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأفراد عينة

الدراسة حول درجة ممارسة القيادة السامة ومستوى الأنومية التنظيمية وفقاً لمتغير المؤهل

البعد	المؤهل العلمي	ن	المتوسط	الانحراف المعياري	مصدر التباين	مجموع المربعات الحرة	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
القيادة الاستبدادية	دبلوم	78	2.49	0.95	بين المجموعات	2.65	2	1.32	1.034	0.356
	بكالوريوس	340	2.32	1.16	داخل المجموعات	549.53	429	1.28		
	دراسات عليا	14	2.61	1.31	المجموع	552.18	431			
	مجموع	432	2.36	1.13						
الرجسية	دبلوم	78	2.35	1.00	بين المجموعات	0.67	2	0.34	0.233	0.793
	بكالوريوس	340	2.25	1.24	داخل المجموعات	620.42	429	1.45		
	دراسات عليا	14	2.24	1.40	المجموع	621.09	431			
	مجموع	432	2.27	1.20						

0.673	0.397	0.56	2	1.12	بين المجموعات	1.05	2.47	78	دبلوم	الإشراف المسيء
		1.41	429	603.10	داخل المجموعات	1.21	2.37	340	بكالوريوس	
			431	604.22	المجموع	1.37	2.57	14	دراسات عليا	
						1.18	2.39	432	مجموع	
0.652	0.429	0.61	2	1.22	بين المجموعات	1.05	2.74	78	دبلوم	الترويج الذاتي
		1.43	429	612.55	داخل المجموعات	1.22	2.64	340	بكالوريوس	
			431	613.78	المجموع	1.28	2.86	14	دراسات عليا	
						1.19	2.67	432	مجموع	
0.622	0.475	0.60	2	1.20	بين المجموعات	0.94	2.51	78	دبلوم	القيادة السامة ككل
		1.27	429	543.01	داخل المجموعات	1.16	2.40	340	بكالوريوس	
			431	544.22	المجموع	1.28	2.57	14	دراسات عليا	
						1.12	2.42	432	مجموع	
0.200	1.613	0.76	2	1.52	بين المجموعات	0.63	3.17	78	دبلوم	ضعف الاندماج والانتماء المبي
		0.47	429	201.62	داخل المجموعات	0.70	3.02	340	بكالوريوس	
			431	203.13	المجموع	0.65	3.02	14	دراسات عليا	
						0.69	3.04	432	مجموع	
0.860	0.041	0.05	2	0.11	بين المجموعات	1.01	2.49	78	دبلوم	غموض الأهداف والتوجهات الإدارية
		1.34	429	574.07	داخل المجموعات	1.18	2.47	340	بكالوريوس	
			431	574.18	المجموع	1.28	2.55	14	دراسات عليا	
						1.15	2.48	432	مجموع	
0.798	0.226	0.28	2	0.57	بين المجموعات	1.02	2.48	78	دبلوم	ضعف العلاقات الإنسانية وفقدان الثقة
		1.25	429	536.21	داخل المجموعات	1.14	2.43	340	بكالوريوس	
			431	536.78	المجموع	1.01	2.62	14	دراسات عليا	
						1.12	2.45	432	مجموع	
0.548	0.602	0.81	2	1.62	بين المجموعات	1.10	2.69	78	دبلوم	تراجع القيم والمعايير التنظيمية
		1.34	429	575.12	داخل المجموعات	1.16	2.54	340	بكالوريوس	
			431	576.74	المجموع	1.45	2.64	14	دراسات عليا	
						1.16	2.57	432	مجموع	
0.688	0.375	0.32	2	0.65	بين المجموعات	0.82	2.71	78	دبلوم	الأنومية التنظيمية ككل
		0.87	429	372.11	داخل المجموعات	0.95	2.61	340	بكالوريوس	
			431	372.76	المجموع	0.98	2.71	14	دراسات عليا	
						0.93	2.63	432	مجموع	

يتضح من الجدول (13) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول جميع أبعاد القيادة السامة (القيادة الاستبدادية، والنرجسية، والإشراف المسيء، والترويج الذاتي) ودرجة ممارسة القيادة السامة ككل لدى مديرات مدارس التعليم العام بمنطقة حائل تعزى لمتغير المؤهل، حيث تراوحت قيم "ف" المحسوبة ما بين (0.233- 1.034) ومستوى دلالتها أكبر من (0.05). وقد يعزى ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة مع اختلاف المؤهل لديهم معلومات ومعارف بدرجة متقاربة حول القيادة السامة ككل وجميع أبعادها، وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة هلسة والسعود (2025) التي توصلت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية حول درجة شيوع القيادة السامة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

كما يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول جميع أبعاد الأنومية التنظيمية (ضعف الاندماج والانتماء المهني، وغموض الأهداف والتوجهات الإدارية، وضعف العلاقات الإنسانية وفقدان الثقة، وتراجع القيم والمعايير التنظيمية)، ومستوى الأنومية التنظيمية ككل لدى مديرات مدارس التعليم العام بمنطقة حائل تعزى لمتغير المؤهل، حيث تراوحت قيم "ف" المحسوبة ما بين (0.041- 1.613) ومستوى دلالتها أكبر من (0.05). وقد يعزى ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة مع اختلاف المؤهل لديهم معلومات ومعارف بدرجة متقاربة حول الأنومية التنظيمية ككل وجميع أبعادها.

جدول (14)

نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه للكشف عن الفروق بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة السامة ومستوى الأنومية التنظيمية وفقاً لمتغير المرحلة التعليمية

البُعد	المرحلة التعليمية	ن	المتوسط	الانحراف المعياري	مصدر التباين	مجموع المربعات الحرة	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
القيادة الاستبدادية	ابتدائي	249	2.44	1.12	بين المجموعات	3.30	2		1.288	0.277
	متوسط	87	2.28	1.18	داخل المجموعات	542.44	429			
	ثانوي	96	2.24	1.11	المجموع	545.74	431			
	مجموع	432	2.36	1.13						
الترجسية	ابتدائي	249	2.35	1.20	بين المجموعات	4.10	2		1.419	0.243
	متوسط	87	2.22	1.31	داخل المجموعات	612.17	429			
	ثانوي	96	2.11	1.10	المجموع	616.26	431			
	مجموع	432	2.27	1.20						
الإشراف المسيء	ابتدائي	249	2.43	1.18	بين المجموعات	1.23	2		0.436	0.647
	متوسط	87	2.38	1.27	داخل المجموعات	597.63	429			
	ثانوي	96	2.29	1.14	المجموع	598.86	431			
	مجموع	432	2.39	1.19						
الترويج الذاتي	ابتدائي	249	2.72	1.18	بين المجموعات	1.70	2		0.596	0.552
	متوسط	87	2.61	1.26	داخل المجموعات	605.96	429			
	ثانوي	96	2.58	1.17	المجموع	607.67	431			
	مجموع	432	2.67	1.19						
القيادة السامة ككل	ابتدائي	249	2.48	1.12	بين المجموعات	2.39	2		0.944	0.390
	متوسط	87	2.37	1.22	داخل المجموعات	537.17	429			
	ثانوي	96	2.31	1.07	المجموع	539.56	431			
	مجموع	432	2.42	1.13						
ضعف الاندماج والانتماء المهني	ابتدائي	249	3.07	0.68	بين المجموعات	0.31	2		0.331	0.718
	متوسط	87	3.00	0.77	داخل المجموعات	201.25	429			
	ثانوي	96	3.03	0.63	المجموع	201.57	431			
	مجموع	432	3.05	0.69						
غموض الأهداف والتوجهات الإدارية	ابتدائي	249	2.54	1.16	بين المجموعات	2.55	2		0.953	0.386
	متوسط	87	2.38	1.22	داخل المجموعات	566.64	429			
	ثانوي	96	2.39	1.08	المجموع	569.19	431			
	مجموع	432	2.48	1.16						
ضعف	ابتدائي	249	2.51	1.16	بين المجموعات	2.46	2		0.986	0.374

0.613	0.490	العلاقات الإنسانية وفقدان الثقة	متوسط	87	2.33	1.10	داخل المجموعات	528.37	429
			ثانوي	96	2.38	1.02	المجموع	530.83	431
			مجموع	432	2.45	1.12			
			ابتدائي	249	2.62	1.17	بين المجموعات	1.32	2
		تراجع القيم والمعايير التنظيمية	متوسط	87	2.49	1.14	داخل المجموعات	571.43	429
			ثانوي	96	2.53	1.15	المجموع	572.75	431
			مجموع	432	2.57	1.16			
			ابتدائي	249	2.68	0.94	بين المجموعات	1.47	2
		الأنومية التنظيمية ككل	متوسط	87	2.55	0.98	داخل المجموعات	367.99	429
			ثانوي	96	2.58	0.88	المجموع	369.46	431
			مجموع	432	2.64	0.93			
			ابتدائي	249	2.68	0.94	بين المجموعات	1.47	2

يتضح من الجدول (14) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول جميع أبعاد القيادة السامة (القيادة الاستبدادية، والزرجسية، والإشراف المسيء، والترويح الذاتي) ودرجة ممارسة القيادة السامة ككل لدى مديرات مدارس التعليم العام بمنطقة حائل تعزى لمتغير المرحلة التعليمية، حيث تراوحت قيم "ف" المحسوبة ما بين (0.436-1.419) ومستوى دلالتها أكبر من (0.05). وقد يعزى ذلك إلى اتفاق أفراد عينة الدراسة مع اختلاف المرحلة التعليمية حول القيادة السامة ككل وجميع أبعادها.

كما يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول جميع أبعاد الأنومية التنظيمية (ضعف الاندماج والانتماء المهني، وغموض الأهداف والتوجهات الإدارية، وضعف العلاقات الإنسانية وفقدان الثقة، وتراجع القيم والمعايير التنظيمية)، ومستوى الأنومية التنظيمية ككل لدى مديرات مدارس التعليم العام بمنطقة حائل تعزى لمتغير المرحلة التعليمية، حيث تراوحت قيم "ف" المحسوبة ما بين (0.331-0.986) ومستوى دلالتها أكبر من (0.05). وقد يعزى ذلك إلى اتفاق أفراد عينة الدراسة مع اختلاف المرحلة التعليمية حول الأنومية التنظيمية ككل وجميع أبعادها.

نتائج السؤال الرابع ومناقشتها:

وينص على: "هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيادة السامة والأنومية التنظيمية لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومية بمنطقة حائل من وجهة نظر المعلمات؟"

للإجابة عن السؤال الرابع من أسئلة الدراسة والمتعلق بتحديد إذا ما كانت هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين القيادة السامة والأنومية التنظيمية لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومية بمنطقة حائل من وجهة نظر المعلمات استخدم معامل ارتباط بيرسون (Pearson-r)، للكشف عن قوة واتجاه العلاقة بين القيادة السامة والأنومية التنظيمية لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومية بمنطقة حائل، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (15)

العلاقة الارتباطية الخطية بين القيادة السامة والأنومية التنظيمية لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومية بمنطقة

حائل (ن=432)

المتغيرات	الأنومية التنظيمية
معامل ارتباط بيرسون	0.884**
قيمة الدلالة (Sig)	0.001>
القيادة السامة	الدلالة الإحصائية
	دال إحصائيًا عند $0.05 \geq$
	حجم العينة
	432
	وصف العلاقة
	طردية (موجبة)

يتبين من النتائج الموضحة في الجدول (15) أنَّ معامل الارتباط بين القيادة السامة والأنومية التنظيمية لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومية بمنطقة حائل هو معامل ارتباط موجب يقدر بـ (0.884) ودلالته الإحصائية تقل عن حد مستوى الدلالة المسموح به ($0.05 \geq \alpha$) ممَّا يدلُّ على وجود علاقة ارتباطية طردية (موجبة) قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين القيادة السامة والأنومية التنظيمية لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومية بمنطقة حائل، وهذا يعني أنَّ الفروق أو التباين في مستوى الأنومية التنظيمية لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومية بمنطقة حائل تفسره الفروق أو التباين في درجة ممارستهم للقيادة السامة، وأنَّ هذين المتغيرين هما متغيرين مترابطين مع بعضهما بعضاً، وأنَّه يمكن تفسير تباين أحدهما بالآخر، ممَّا يُشير إلى أنَّه كلما ارتفعت درجة ممارسة القيادة السامة لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومية بمنطقة حائل، ارتفع مستوى الأنومية التنظيمية لديهن، والعكس صحيح.

وجاءت نتائج السؤال الرابع متوافقة مع ما توصلت إليه دراسة عشري والبزاوي (2024)، التي دلت نتائجها على وجود علاقة موجبة ودالة إحصائية بين القيادة السامة واللامبالاة التنظيمية في كليات جامعة المنوفية، كما تتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة سباع (2023)، التي كشفت عن وجود أثر إيجابي مرتفع للقيادة السامة على السلوكيات المنحرفة في مكان العمل، ووجود أثر إيجابي مرتفع للقيادة السامة على الأنومية التنظيمية، واتفقت كذلك مع نتائج دراسة مهدي (2023)، والتي من أبرز نتائجها وجود تأثير معنوي وإيجابي لأبعاد القيادة السامة على أبعاد الأنومية التنظيمية.

توصيات الدراسة:

استناداً لما أسفرت عنه نتائج الدراسة الحالية، تبرز أهمية التوصيات التالية:

- العمل على تعزيز الأنماط القيادية الإيجابية لدى مديري المدارس من خلال تبني فلسفة إدارية وأساليب تنظيمية تدعم تطبيقها، ممَّا ينعكس إيجابياً على الصحة التنظيمية في مدارس التعليم العام الحكومية بمنطقة حائل.

- وضع خطة كاملة لتقديم سلسلة من البرامج التدريبية التي تقدم لمديري المدارس، تهدف إلى تنمية مهاراتهم القيادية وتعريفهم بالأنماط القيادية الإيجابية للعمل بموجها وممارستها، والأنماط القيادية السلبية والابتعاد عن الأخذ بها أو ممارستها.
 - منح مديري المدارس مزيداً من الصلاحيات في تطبيق الأنماط القيادية الإيجابية وتشجيعهم على ممارستها في مدارسهم.
 - رصد الخبرات الناجحة في مجال ممارسة الأنماط القيادية الإيجابية في مدارس التعليم العام الحكومية بمنطقة حائل وتعميمها على مستوى مدارس المملكة.
 - قيام الإدارات التعليمية بتنظيم زيارات تبادلية بين مديري المدارس بهدف تبادل الخبرات، واكتشاف أنماط قيادية جديدة يمكن ممارستها.
 - تشجيع مديري المدارس على دراسة مواضيع الأنماط القيادية الإيجابية وما يرتبط بها من مفاهيم ومصطلحات وتحليلها، وذلك بوضع الحوافز المادية والمعنوية.
 - تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية لمديري المدارس في مجال ممارسة الأنماط القيادية الإيجابية وفق أسس علمية، لإعداد كوادر مؤهلة للعمل القيادي.
 - ضرورة اختيار القيادات الإدارية المؤهلة والمدرّبة التي تمتلك المعرفة الكاملة بالأنماط القيادية الإيجابية وتوظيفها في المجالات الإدارية.
 - عقد ورش عمل وندوات توعوية لمديري المدارس، لرفع مستوى معرفتهم بخطورة الأنومية التنظيمية وما ينتج عنها من سلوكيات غير مرغوبة في بيئة العمل.
- مقترحات لدراسات مستقبلية:

استكمالاً للدراسة الحالية وفي ضوء ما توصّلت إليه من نتائج، تقترح الباحثة عدداً من الدراسات المستقبلية ومنها:

- واقع ممارسة الأنماط القيادية الإيجابية وعلاقتها بالصحة التنظيمية في مدارس التعليم العام.
- أثر ممارسة القيادة السامة على المناخ التنظيمي في مدارس التعليم العام.
- اتجاهات مديري مدارس التعليم العام نحو ممارسة الأنماط القيادية الإيجابية.
- ممارسة الأنماط القيادية الإيجابية وعلاقتها بفاعلية الأداء في مدارس التعليم العام.

قائمة المراجع:

- أبو الذهب، محمد صبيحي أحمد. (2024). أثر القيادة السامة على صحت العاملين: الدور الوسيط للتنمر في مكان العمل والتحكم التنظيمي: دراسة ميدانية. *المجلة العربية للإدارة*، 44(4)، 225 - 254.
- توفيق، شيماء، وثاميدي، بشرى. (2023). *قيم العمل والانحراف التنظيمي في بيئات العمل العربية*. عمان: دار الفكر التربوي.
- الجميل، مها بنت ناصر. (2021). أثر ممارسات القيادة السامة على الولاء المؤسسي بمدارس التعليم العام وسبل المواجهة. *دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، 131(131)، 355-386.
- حسن، انتصار طه عبدالوهاب. (2024). سياسات القيادة السامة وتأثيرها على الإلتزام التنظيمي (نظريات وتحليلات). *مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية*، 4(7)، 2569-2616.
- الحكيم، ليث علي يوسف، وناصر، السيد وائل حاتم. (2014). الأنومية التنظيمية وسلوك العمل العكسي: دراسة تطبيقية في شركات السياحة والسفر العراقية. *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 30(30)، 1-35.
- خلف الله، هند محمد محمود، وبحر، يوسف عبد عطية. (2022). *أثر القيادة السامة على سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على المؤسسات الأهلية الكبرى بقطاع غزة* (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة.
- سباع، محمد فاروق علي. (2025). الأنومية التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة السامة والسلوكيات المنحرفة في مكان العمل: دراسة ميدانية على العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة الإسماعيلية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 16(1)، 268-369.
- السعدون، عبدالله، والشايع، علي. (2024). ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمحافظة عيون الجواء للقيادة السامة، *المجلة السعودية للعلوم التربوية*، 14، 1-25.
- السيد، محمد مهدي وزميدة، محمد. (2022). العلاقة بين القيادة السامة والإحباط الوظيفي: تطبيق على العاملين بقطاع التعليم بجامعة المنصورة. *مجلة المنصورة للدراسات المحاسبية والإدارية*، 47(3)، 420-443.
- صفر، سالم سمير (2023). *درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى للقيادة السامة وعلاقتها بالصمت التنظيمي لمعلمهم* (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت، الأردن.

العازمي، عائشة أحمد والهاجري، سالم سعد (2024). أثر ممارسة القيادة السامة لرؤساء الأقسام التعليمية على الروح المعنوية لمعلمي المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم، مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية، 11(3)، 1-29.

عبد، عزراء محسن ومحمود، زيد خوام ومصطفى، إبراهيم خالد (2023). دور سلوكيات القيادة المستنيرة في الحد من الأنومية التنظيمية: بحث ميداني تحليلي في جامعة بغداد، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، 13(4)، 68-81.

عبد العزيز، صفوت حسن والعنزي، تهاني صالح (2018). القيادة الأخلاقية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم، مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، مركز جيل البحث العلمي، لبنان، 44(4)، 49-70.

عثمان، منى شعبان (2024). القيادة السامة لدى القيادات الإدارية وعلاقتها بسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى الإداريين بجامعة الفيوم. مجلة كلية التربية - جامعة بني سويف، 2(2)، 693-746.

عشري، تامر إبراهيم السيد، والزاوي، أسماء عبد المنعم طه. (2025). أثر القيادة السامة على اللامبالاة التنظيمية: دراسة تطبيقية على أعضاء الهيئة المعاونة بجامعة المنوفية. مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، 4(14)، 1600 - 1640.

عطا، رغداء محمد حلمي. (2023). علاقة صناعة العلامة التجارية للمورد البشري بالأنومية التنظيمية بالتطبيق على العاملين بشركات إنتاج الكهرباء والطاقة المتجددة بمصر. مجلة البحوث التجارية، 45(3)، 272-321.

علي، إيناس أحمد إسماعيل إبراهيم. (2022). علاقة الإدارة الافتراضية بالأنومية التنظيمية: دراسة ميدانية في شركات المحمول بمصر. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 2(2)، 237 - 299.

مهدي، محمد حسن أحمد. (2023). سلوكيات القيادة السامة وتأثيرها على الصمت التنظيمي: دراسة ميدانية. مجلة البحوث الإدارية، 41(2)، 1-40.

مهدي، محمد حسن أحمد. (2024). القيادة السامة وتأثيرها على الأنومية التنظيمية: دراسة ميدانية. مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة بورسعيد، 24(3)، 89-132.

هلسة، وجدان حسن والسعود، راتب سلامة (2024). إجراءات إدارية تربوية مقترحة للتعامل مع السّميّة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في فلسطين، المجلة التربوية الأردنية، 9، 169-191.

هلسة، وجدان حسن والسعود، راتب سلامة (2025). درجة شيوع القيادة السامة في مديريات التربية والتعليم في فلسطين وعلاقتها ببعض المتغيرات، المجلة التربوية الأردنية، 10، 384-407.

هنداف، محمد، وكرين، خالد. (2023). الأنومية التنظيمية وتأثيرها في حدوث الانحراف التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في عدد من المديريات الحكومية في مدينة زاخو. *مجلة العلوم الإنسانية - جامعة زاخو*, 11(1), 121-147.

Abugabel, M. A. (2023). The mediating role of organizational anomie in the relationship between organizational injustice and organizational alienation. *Contemporary Finance and Development Journal*, 7(2), 238-259.

Ali, M., & Abdelwahab Ibrahim Elsayed, A. (2022). Correlation between Organizational Cynicism and Counterproductive Work Behaviors among Nurses. *Egyptian Journal of Health Care*, 13(2), 1601-1614.

Andrews, K. M., Kahrilas, I. J., & Lee, K. S. (2016). Revisiting the measurement of anomie. *PLOS ONE*, 11(7), e0158370.

Appelbaum, S. H., & Roy-Girard, D. (2007). Toxins in the workplace: Effect on organizations and employees. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 7(1), 17–28.

Dobbs, J. M., & Do, J. J. (2019). The Impact of Perceived Toxic Leadership on Cynicism in Officer Candidates. *Armed Forces & Society*, 45(4), 1–24.

Farjam, S., Almodarresi, S. M. A., Pirvali, E., Saberi, H., & Malekpour, S. (2018). The mediator effect of occupational burnout on the relationship between organizational cynicism and organizational silence (Case of study: employees of Farokhshahr social security organization hospital). 5(15), 1136–1159.

Farrell, D., Petersen, J., & Richards, T. (2001). *Organizational Normlessness and Employee Behavior*. Administrative Science Quarterly.

Hanson, D. (1999). Organizational Anomie and Ethical Climate. *Journal of Business Ethics*, 12, 840-863.

Hitchcock, M. J. (2015). The Relationship Between Toxic Leadership, Organizational Citizenship, and Turnover Behaviors Among San Diego Nonprofit Paid Staff (*Doctoral dissertation*, University of San Diego). Digital USD

Johnson, L., Caruth, G., & Stanley, T. (2011). Organizational Anomie and Counterproductive Work Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 16, 470-491.

- Junaid, A., & Zafar, S. (2022). Toxic leadership and academics' work engagement in higher education institutions. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 44(3), 315–331
- Lipman-Blumen, J. (2005). *Toxic leadership: A conceptual framework*. *Encyclopedia of Executive Governance*. In Bournois: Handbook of Top Management Teams (pp.214-220).
- Martin, R., Jones, M., & Lloyd, K. (2009). Ethical Disintegration and Organizational Anomie. *Organizational Ethics Journal*, 22, 460-488.
- Ntayi, J., Eyaa, S., & Ngoma, M. (2011). Organizational Normlessness and Ethical Decline in Public Sector. *African Journal of Business Ethics*, 33, 1-21.
- Pizzolitto, E., Verna, I., & Venditti, M. (2023). Authoritarian leadership styles and performance: A systematic literature review and research agenda. *Management Review Quarterly*, 73(2), 841-871.
- Rahim, A. R. A., Noranee, S., Othman, A. K., Shabudin, A., & Anis, A.. (2018). Organisation Restructuring: The Influence of Interpersonal Conflict, Anomie, and Trust in Management on Counterproductive Work Behaviour. *International Journal of Management and Sustainability*, 7(2), 83–92.
- Reed, G. E. (2004). Toxic leadership. *Military Review*, 84(4), 67–71.
- Schmidt, A. A. (2014). An examination of toxic leadership, job outcomes, and the impact of military deployment (*Unpublished doctoral dissertation*). University of Maryland, College Park, MD.
- Shaw, J. D., Zhu, J., Duffy, M. K., Scott, K. L., Shih, H. A., & Susanto, E. (2011). A contingency model of destructive leadership. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 837–848
- Switzer, T. G. (2013). *Measuring Normlessness in the Workplace: A Study of Organizational Anomie in the Academic Setting*, Antioch University Dissertations & Theses.
- Yarim, M. (2021). Organizational anomie and ethical disengagement. *International Journal of Organizational Behavior*, 7(3), 160–170.
- Zoghbi-Manrique de Lara, P., & Espino-Rodríguez, T. F. (2007). Organizational anomie as moderator of the relationship between an unfavorable attitudinal environment and citizenship behavior (OCB): An empirical study among university administration and services personnel. *Personnel Review*, 36(6), 843–866.