



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 8 ماي 1945 -قائمة-
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع



الموضوع:

القيادة الغريزية وعلاقتها بسلوك الإستقواء في مكان العمل
-تأسيمة ميدانية بمستشفى الأم والطفل "الشهيد محمد معلم"
- قائمة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل

إشراف:

*د. نزارى سعاد

إعداد الطالبتين:

*عديلى لميس

*بن قيراط حنان

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الصفة
أ.د. عبد العزيز جاهمي	أستاذ تعليم عالي	رئيسا
د. سعاد نزارى	أستاذ محاضر - ب -	مشرفا ومقررا
د. الويزة جلاله	أستاذ محاضر - ب -	ممتحنا

السنة الجامعية:

2025/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



شكر وتقدير

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم { من اصطنع إليكم معروفا فجازوه، فإن عجزتم عن مجازاته فادعوا له حتى تعلموا أنكم قد شكرتم، فإن الله يحب الشاكرين }

نشكر الله عز وجل ونحمده على نعمة توفيقه لنا في إعداد هذا العمل الشاق

فالحمد لله الذي أنعم وأكرم علينا بهذا العلم ووفقنا في إنجاز هذا العمل المتواضع

وصلى الله على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين

نتقدم بجزيل الشكر والعرفان لكل أساتذتنا الكرام الذين لم يبخلوا علينا بحسن عطائهم وزادهم العلمي ودعمهم وتوجيهاتهم لنا وبالأخص الأستاذة المشرفة "سعاد نزاري" التي تقضت بالإشراف على هذا البحث منذ أن كان مجرد فكرة حتى اكتمل في صورته النهائية، ولم تدخر جهدا في مساعدتنا بما قدمته من توجيهات ونصائح ثمينة زادت من قيمة الدراسة

كما نتقدم بأسمى معاني الشكر والعرفان إلى الأساتذة الذين درسونا طيلة مشوارنا الدراسي، وكل أعضاء لجنة المناقشة الموقرة على قبولهم مناقشة موضوع المذكرة، والمشاركة في إثراء جوانبه

كما لا يفوتنا أن نتقدم بجزيل الشكر الخاص وتقديرنا واحترامنا إلى كل من ساهم في تقديم العون من قريب أو بعيد

"جزاكم الله عنا كل خير"

عديلي لميس/ بن قيراط حنان

الإهداء

{ وكان فضل الله عليك عظيما }

ما سلكت البدايات إلا بتيسيره، وما بلغت النهايات إلا بتوفيقه، وما حققت الغايات إلا بفضلها، فالحمد لله قولا وعملا، والحمد لله على التمام والانجاز .

إلى من رسموا لي المستقبل بخطوط من الثقة والحب "عائلي الصغيرة والكبيرة" ممتنة لكم جميعا أهدي تخرجي إلى من حصد الأشواك عن دربي، إلى من أحمل اسمه بكل فخر، إلى من كلل العرق جبينه وعلمني أن النجاح لا يأتي إلى بالصبر والإصرار "حبيبي أبي الغالي"

بعد فضل الله، ما أنا فيه يعود إلى أبي، الرجل الذي لم ينل ولو جزء بسيط مما حصلنا عليه، الرجل الذي يسعى طوال حياته لكي نكون أفضل منه، الرجل الذي لم يقول كلمة أحبك بل إنه يبرهنها فعلا ليس قولا. إلى اليد الخفية التي أنجبتني وسهرت عند مرضي وأزالت عن طريقي الأشواك، ومن تحملت كل لحظة ألم مررت بها وساندتني بكل حب عند ضعفي وهزلي، تلك الإنسانة العظيمة أحن روح وأجمل قلب، التي لطالما تمننت أن تقر عينها برؤيتي في يوم كهذا "حبيبي أمي"

إلى الشمعة التي أنارت لي الطريق وانتظرت هذه اللحظة كثيرا لتفخر بي كما أفخر بها وبوجودها، إلى ضلعي الثابت الذي لا يميل "أختي حبيبي أمينة"

إلى أمي الثانية التي تحبني حبا جما، ومن قامت بدور الأم في حياتي وساندتني في كل لحظة ضعف وتعب "حبيبي نوال"

إلى قرة عيني، زهراتي التي أحيا بوجودهم، واستمد منهم قوتي "حبيباتي سارة ومروة"

إلى الذي أشد به عضدي، وأتكئ عليه وأشعر بالأمن والأمان "أخي خالد"

إلى رفاق المواقف لا السنين، من كانوا عونا وسندا في هذا الطريق "ريان، آية، نسرين، رميساء، أميرة، رانية". ممتنة لكن جميعا، ما كنت لأصل هنا لولا فضلكن بعد الله.

الطالبة: عديلي لميس



Congratulations!

الإهداء

ما سلكت البدايات إلا بتيسيره، وما بلغت النهايات إلا بتوفيقه، وما حققت الغايات
إلا بفضلته، فالحمد لله قولاً وعملاً، والحمد لله على التمام والانجاز.

يشرفني أن أتقدم بعبارات الشكر الجزيل إلى عائلتي

الصغيرة والكبيرة من أكبرهم إلى أصغرهم

وإلى كل من رافقني في درب العلم

الطالبة: بن قيراط حنان



Congratulations!

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
-	شكر وتقدير
-	إهداء
-	فهرس المحتويات
-	فهرس الجداول
-	فهرس الأشكال
-	ملخص الدراسة
أ- ب	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة	
4	تمهيد
7-5	أولاً: الإشكالية
8	ثانياً: أسباب اختيار الموضوع
9	ثالثاً: أهمية وأهداف الموضوع
13 -10	رابعاً: مفاهيم الدراسة
25 -14	خامساً: الدراسات السابقة
29 -26	سادساً: المقاربات النظرية للدراسة
30	خلاصة
الفصل الثاني: الأنماط القيادية وانعكاساتها على سلوك العاملين (القيادة الغريزية نموذجاً)	
32	تمهيد
35 -33	أولاً: التطور التاريخي للقيادة
37 -36	ثانياً: خصائص وأهمية القيادة
41 -38	ثالثاً: مبادئ ومصادر القيادة
44 -42	رابعاً: أساليب ووظائف القيادة والسلوك القيادي
47 -45	خامساً: نشأة وتطور القيادة الغريزية وأسباب دراستها

فهرس المحتويات

54 - 48	سادسا: أبعاد القيادة الغريزية وعلاقتها بالأنماط القيادية المعاصرة
57 - 55	سابعا: معوقات وتأثير القيادة الغريزية في تحقيق أهداف المؤسسة
58	خلاصة
الفصل الثالث: سلوك الاستقواء في مكان العمل	
60	تمهيد
65 - 61	أولاً: نشأة سلوك الاستقواء في مكان العمل وأسباب ظهوره
67 - 66	ثانياً: مراحل وخطوات سلوك الاستقواء
74 - 68	ثالثاً: أشكال وأبعاد سلوك الاستقواء في مكان العمل
77 - 75	رابعاً: سمات ومظاهر سلوك الاستقواء في مكان العمل
79 - 78	خامساً: الآثار السلبية لسلوك الاستقواء في مكان العمل
81 - 80	سادساً: إجراءات معالجة سلوك الاستقواء في مكان العمل
83 - 82	سابعا: القيادة الغريزية كألية لإنتاج ممارسات الاستقواء في التنظيمات المهنية
84	خلاصة
الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة	
86	تمهيد
90 - 87	أولاً: مجالات الدراسة ومنهجية الدراسة
105 - 91	ثانياً: تحليل وتفسير البيانات
109 - 106	ثالثاً: اختبار الفرضيات وتحليل النتائج
112 - 110	رابعاً: مناقشة النتائج في ضوء إجابات الأسئلة وبناء على اختبار الفرضيات وفي ضوء النظريات
114 - 113	خامساً: النتائج العامة للدراسة
115	سادساً: التوصيات والاقتراحات للدراسات المستقبلية
116	خلاصة
119 - 118	خاتمة
126 - 121	قائمة المصادر والمراجع
-	الملاحق

فهرس المحتويات

الرقم	فهرس الجداول	الصفحة
01	يمثل تحليل عينة الدراسة حسب السن	91
02	يمثل تحليل عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	93
03	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم مواصفات القيادة الغريزية التي تعزز الاستقواء بين العاملين	94
04	يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمظاهر وأشكال الاستقواء في مكان العمل	97
05	يتضمن الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية للإجراءات الوقائية لحد من الاستقواء في بيئة العمل	101
06	يبين إجابات أفراد العينة حول الحلول المناسبة لتحسين بيئة العمل والحد من الظواهر السلبية التي تؤثر على الفرد والمؤسسة	104
07	يمثل اختبار التوزيع الطبيعي Shapiro Wilk	106
08	يوضح اختبار تجانس التباين LEVENE	107
09	يوضح اختبار معامل الارتباط Pearson Correlation	108
10	يمثل تنفيذ اختبار ANOVA	109

فهرس المحتويات

الصفحة	عناوين الأشكال	الرقم
91	دائرة نسبية توضح توزيع العينة حسب الفئة العمرية	01
93	دائرة نسبية توضح توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	02
95	أعمدة بيانية تمثل مواصفات القيادة الغريزية التي تعزز الاستقواء بين العاملين	03
98	أعمدة بيانية تمثل أشكال ومظاهر سلوك الاستقواء في مكان العمل	04
102	أعمدة بيانية تمثل الإجراءات الوقائية للحد من الاستقواء في بيئة العمل	05
104	دائرة نسبية توضح إجابات أفراد العينة حول الحلول المناسبة لتحسين بيئة العمل والحد من الظواهر السلبية التي تؤثر على الفرد والمؤسسة	06

ملخص الدراسة:

تتمحور الفكرة الأساسية لهذه الدراسة حول " القيادة الغريزية وعلاقتها بسلوك الاستقواء في مكان العمل"، حيث ركزنا على تحقيق الأهداف التالية: تحديد طبيعة العلاقة بين القيادة الغريزية وسلوك الاستقواء في مكان العمل، دراسة مدى انتشار القيادة الغريزية بين الممرضين والممرضات وتأثيرها على ديناميكيات الفريق، ودراسة مدى ارتباط القيادة الغريزية بزيادة أو تقليل سلوك الاستقواء في مكان العمل.

تحدد أهمية هذه الدراسة في ندرة الدراسات التي سعت إلى معرفة طبيعة العلاقة بين المتغيرين، حيث تساهم في تطوير نظريات التفاعل الاجتماعي في المنظمات من خلال تحليل العلاقة بين المهارات القيادية الفطرية والممارسات السلبية كالاستقواء، حيث حاولنا بلورة السؤال الرئيسي حول " ما طبيعة العلاقة بين القيادة الغريزية وسلوك الاستقواء في مكان العمل؟"، وللإجابة عن هذا السؤال قمنا بوضع فرضية رئيسية متمثلة في " توجد علاقة بين القيادة الغريزية وسلوك الاستقواء في مكان العمل ذات طبيعة سلبية"، حيث اعتمدنا على المنهج الوصفي ولجمع البيانات استخدمنا استمارة الاستبيان مكونة من 42 سؤال وزعت على عينة من الممرضات والذي بلغ عددهن 47 وذلك وفق العينة القصدية، وقمنا بالتحليل والتفسير باستخدام الحزمة الإحصائية (SPSS).

توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى نتيجة مفادها، أن طبيعة العلاقة بين القيادة الغريزية وسلوك الاستقواء في مكان العمل سلبية وضعيفة جدا، حيث تعكس هذه النتيجة غياب تأثير مباشر للقيادة الغريزية على انتشار مظاهر الاستقواء بل راجع لعوامل تنظيمية أخرى وفق تقييم العينة.

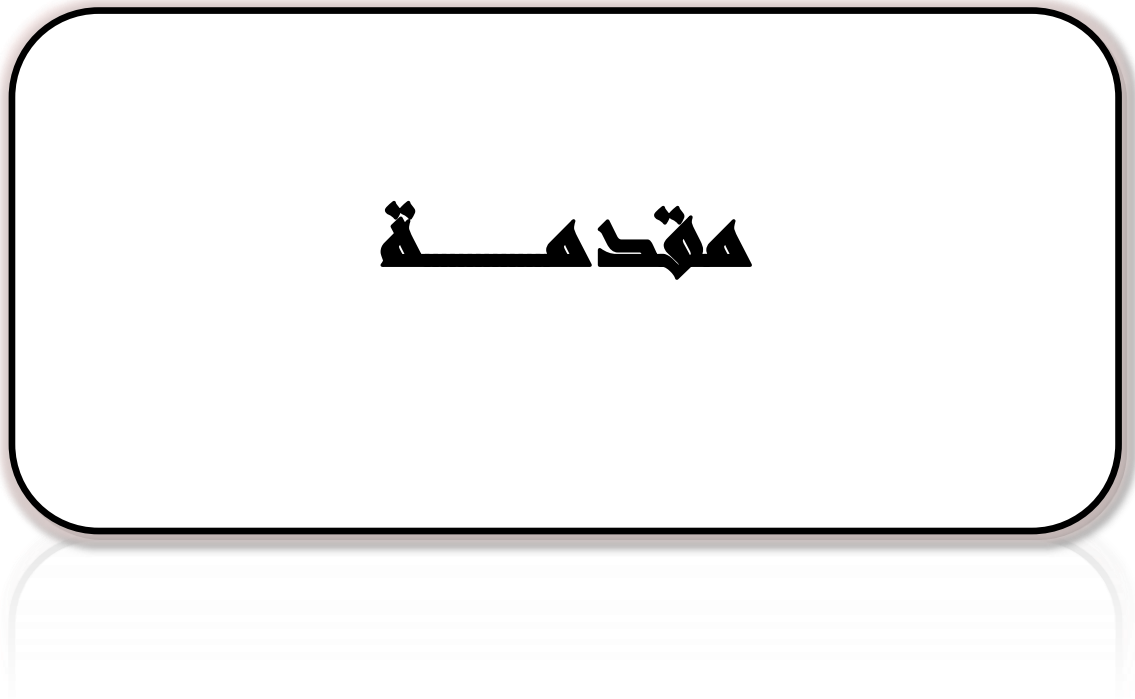
الكلمات المفتاحية: القيادة، القيادة الغريزية، سلوك الاستقواء.

Summary:

The main idea of this study revolves around "Instinctive leadership and its relationship to Bullying behavior in workplace". We focused on achieving the following objectives: identifying the nature of the relationship between instinctive leadership and bullying behavior in workplace, studying the prevalence of instinctive leadership among nurses and its impact on team dynamics, and examining the extent to which instinctive leadership is associated with increasing or decreasing bullying behavior in the workplace. The importance of this study lies in the scarcity of studies that have sought to understand the nature of the relationship between the two variables. It contributes to the development of theories of social interaction in organizations by analyzing the relationship between innate leadership skills and negative practices such as bullying. We attempted to formulate the main question **"What is the nature of the relationship between instinctive leadership and bullying behavior in workplace?"** to answer this question, we formulated a main hypothesis: **"There is a negative relationship between instinctive leadership and bullying behavior in the workplace"**. We relied on a descriptive approach, and to collect data we used a questionnaire consisting of 42 questions distributed to sample of 47 nurses, according to a deliberate approach. We analyzed and interpreted the data using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS).

We concluded that the relationship between instinctive leadership bullying behavior in workplace is negative and very weak. This result indicate the absence of a direct impact of instinctive leadership on the spread of bullying behavior, but rather is attributable to other organizational factors, according to the sample's assessment.

Key words: Leadership, Instinctive leadership, Bullying behavior.



تعد القيادة من أكثر العوامل تأثيرا على السلوك التنظيمي، حيث تحدد مستوى دافعية الأفراد للأداء، واتجاهاتهم النفسية، ودرجة رضاهم عن العمل. كما أنها تشكل محورا أساسيا في العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، إذ يقوم القائد بتوفير الموارد اللازمة لتحقيق أهداف الجماعة، ويمنح المكافآت، ويهتم بمشاكل الأفراد ويدافع عن مصالحهم، مما يعزز الولاء والتقدير المتبادل، وهو ما يكسبه الشرعية والسلطة في منصبه.

فإن المنظمات تسعى إلى تحقيق النجاح والتميز من خلال قيادة فعالة قادرة على التأثير، مما يتيح لها التعامل مع المتغيرات الداخلية والخارجية بشكل أكثر كفاءة. فالقيادة تعد العنصر الأساسي في توجيه الأفراد وتحفيزهم لتحقيق الأهداف التنظيمية، وتركز الإدارة الحديثة على تنمية القدرات البشرية، انطلاقا من قناعة بأن الإنسان يتمتع بمهارات وطاقات تفوق ما يتم استغلاله داخل بيئة العمل، مما يجعل الاستفادة القصوى من تلك الإمكانيات عاملا رئيسيا في تحقيق التميز المؤسسي وإنجازات غير تقليدية.

فيعد العمل التنظيمي في المنظمات الصحية من أبرز السياقات التي تتجلى فيها التفاعلات الإنسانية المركبة، حيث تتشابك الأدوار والمسؤوليات، وتتقاطع الشخصيات والانفعالات تحت ضغط العمل وطبيعته، وفي ظل البيئة المعقدة والتحديات الداخلية والخارجية التي تؤثر عليها وباعتبارها نسق مفتوح، تبرز الأهمية إلى ضرورة وجود نمط قيادي قادر على رفع هذه التحديات، ومن أنماط القيادة التي أثارت اهتمام الباحثين في علم اجتماع التنظيم والعمل، ظهر مؤخرا نمط القيادة الغريزية بسبب كثرة الصراعات والمشاكل التي تعيشها أغلب المؤسسات سواء وطنيا أو دوليا، فعلى غرار المؤسسة الجزائرية خاصة الاقتصادية منها عاشت تقلبات بسبب سوء التسيير الذي أدى إلى تسريح العمال واستقالات جماعية كان المتسبب فيها القيادة الغير الحكيمة أو الراشدة، حيث يقوم القائد بإتباع سلوكيات قائمة على قرارات متسرعة وغير مدروسة، قد تؤدي إلى ممارسة القيادة بطريقة غير أخلاقية تتمحور حول النزعة الفردية والأنانية. وغالبا ما يتميز القادة الذين يفتقرون للتدريب والتأهيل المناسب بعدم القدرة على اتخاذ قرارات جريئة، بالإضافة إلى القادة الذين يعينون وفقا للولاءات والمحسوبية والحسابات الضيقة التي لا تخدم المؤسسة.

وهذه القيادة الغريزية التي تتميز بأسلوب استبدادي وهيمنة مفرطة، جعلت من ميدان العمل عرضة لمظاهر ومشكلات تنظيمية سلبية متزايدة، أكثرها خطورة "ظاهرة الاستقواء"، فهذا السلوك الذي يتميز بالعنف والعدوانية ويفتقد إلى الحوار والاتصال الإيجابي، قراراته متسرعة وغير مدروسة لا يركز على الانجازات والأداء يعتمد على استغلال النفوذ بطريقة غير عادلة، يؤثر بشكل مباشر على بيئة العمل وصحة العاملين النفسية والاجتماعية، ويضعف الإنتاجية والرضا الوظيفي.

مقدمة

وفي هذا السياق، نسعى من خلال هذه الدراسة إلى إضاءة زاوية مختلفة، وذلك من خلال محاولة معرفة طبيعة "العلاقة بين القيادة الغريزية وسلوك الاستقواء في مكان العمل"، ونظرا لطبيعة الموضوع الذي فرض علينا تقسيمه إلى أربعة فصول تم ترتيبها منهجيا كالآتي:

الفصل الأول وهو الإطار النظري للدراسة، والذي يتضمن إشكالية الدراسة وفرضياتها، مروراً بأسباب اختيارنا لهذا الموضوع، ثم أهمية وأهداف الدراسة، ثم تطرقنا إلى أهم مفاهيم هذه الدراسة، ثم الدراسات السابقة، وأخيرا مقاربات الدراسة.

بينما **الفصل الثاني** يتعلق بالأنماط القيادية وانعكاساتها على سلوك العاملين (القيادة الغريزية نموذجا)، والذي يتضمن التطور التاريخي للقيادة، ثم خصائص القيادة وأهميتها، مروراً بمبادئها ومصادرها، ثم أساليب ووظائف القيادة والسلوك القيادي، ثم نشأة القيادة الغريزية وأسباب دراستها، وبعد ذلك تطرقنا إلى أبعادها وعلاقتها بالأنماط القيادية الأخرى، وأخيرا معوقات وتأثيرها على تحقيق أهداف المؤسسة.

وفي **الفصل الثالث** يتعلق بسلوك الاستقواء في مكان العمل، والذي تناولنا فيه نشأة سلوك الاستقواء في مكان العمل وأسباب ظهوره، مروراً بمراحله وخطواته، يليها أشكاله وأبعاده، ثم تطرقنا إلى سماته ومظاهره، مع ضرورة التطرق للآثار السلبية التي تفرض علينا إضافة عنصر حول إجراءات المعالجة، لنختتم بأهم عنصر والذي يعتبر محور هذه الدراسة وهو القيادة الغريزية وعلاقتها بسلوك الاستقواء في مكان العمل.

أما بالنسبة **للفصل الرابع** فهو الإطار الميداني للدراسة، حيث تطرقنا فيه إلى مجالات الدراسة، ومنهجها وعينتها، ثم أدوات جمع البيانات، وأخيرا تحليل و مناقشة البيانات وصولاً إلى نتائج الدراسة. وفي الأخير خاتمة الدراسة والتوصيات والاقتراحات.

الفصل الأول:

الإطار النظري للدراسة

تمهيد:

يعتبر الإطار النظري الركيزة الأساسية وأول خطوة في إنجاز أي بحث علمي، بحيث يقوم الباحث بوضع أول خطوة لبداية عمله من خلال تحديده لمشكلة بحثه وذلك من خلال تحديده لمشكلة بحثه، وتعتبر هذه الأخيرة أهم نقطة، حيث أنها تتطلب جهداً ووقتاً في صعوبة تحديدها وضبطها، لهذا فنجاح الباحث مرهون على مدى دقة مشكلة البحث. إذ يمثل الخلفية المعرفية والمنهجية التي تستند إليها الدراسة لفهم الظواهر محل البحث وتفسيرها في ضوء النظريات والمفاهيم العلمية.

أولاً: الإشكالية:

ظهر الاهتمام بموضوع القيادة منذ القدم، حيث سجل لنا التاريخ نماذج قيادية مهمة، كان لها الفضل في تحسين ظروف المجتمع وتحقيق احتياجاته، لكن الدراسة العلمية والمنهجية كانت بدايتها منذ أوائل القرن العشرين، حيث تم نشر العديد من البحوث والدراسات العلمية من: كتب، مجلات، أطروحات دكتوراه وماجستير... الخ، حيث كان التركيز على الفرد كونه العنصر الأساسي والمحوري في العملية القيادية، ويؤكد هذا أحد الباحثين بأن: " القائد يتميز بقوة تأثيره في أعضاء الجماعة، وذلك من حيث تحديد هدف الجماعة وتحقيق هذا الهدف، وتغيير سلوكياتهم وتوجيهها وضبطها بحكم خبرته أو خصائصه الشخصية"¹.

وفي هذا الشأن ظهرت عدة أطر نظرية حاولت تحديد ماهية القيادة، تطورت عبر التاريخ كنظرية السمات، النظرية الموقفية، نظرية السلوك، أما حديثاً فقد ظهرت نظريات عديدة نذكر على سبيل المثال لا الحصر: النظرية التحويلية، التبادلية و التشاركية... الخ، ورغم الاختلاف في وجهات النظر، لكنها أجمعت على أهمية البحث عن نمط قيادي فاعل وفعال، وكان نتاج هذه النظريات تحديد عدد من النماذج القيادية التي حددها فلسفة القادة أنفسهم وشخصياتهم وخبراتهم وتجاربهم، إلى جانب شخص العاملين ونوع المناصب التي يحتلونها، وطبيعة البيئة والمناخ التنظيمي السائد، الذي يتميز بعدم الاستقرار والثبات، نتيجة جملة التغيرات الاجتماعية، البيئية والثقافية، والسياسية التي يعرفها العالم اليوم، والتي أدت إلى ظهور العديد من المشكلات والمعوقات لمختلف المنظمات، من بينها مشكلات تنظيمية، يحصرها الباحثون في: الاتصال السيء، البيروقراطية الزائدة، غياب العدالة التنظيمية، مقاومة التغيير، ضعف القيادة، هذه الأخيرة كانت محور أبحاث ودراسات أكاديمية، أفرزت عن تحديد أنماط مختلفة من القيادة، أبرزها القيادة الغريزية، أثرت على دافعية الأفراد، وأدائهم مما ولدت لديهم الشعور بالإحباط، والرغبة في ترك العمل، لذلك أصبحت من المواضيع التي أثارت نقاشاً واسعاً بين الباحثين والدارسين، أبرزهم علماء الإدارة والسوسيولوجيا، وعلماء النفس الاجتماعي وعلم النفس.

من بين الدراسات التي تم الاطلاع عليها حول علاقة القيادة الغريزية بسلوك الاستقواء: دراسة **ليث علي يوسف وعصام عليوي صاحب العبيدي ومحمد جبار الصائغ** الموسومة بعنوان " القيادة الغريزية وعلاقتها بسلوك الاستقواء في مكان العمل - دراسة ميدانية لعينة من مستشفيات محافظة بابل، ودراسة **عصام عليوي صاحب العبيدي** "تأثير السمو الروحي في العلاقة ما بين القيادة الغريزية وسلوك الاستقواء في مكان العمل".

¹ - رافدة الحريري: مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 13.

وقد كشفت المقاربة النظرية والإمبريقية، عن بروز الاستقواء بأشكال وأنواع مختلفة بسبب نمط القيادة الغريزية، أين يعتمد فيها القائد على ردود الفعل العاطفية، وقراراته المتسارعة، يتصف بسلوك تلقائي وغير منهجي، يعتمد على الحدس والخبرة الذاتية، لا يمتلك رؤى وإستراتيجية أو خطط واضحة، يرفض النقد... الخ من الصفات التي تميز القائد الغريزي، وبالتالي تعددت طرق تأثيره السلبية، يمكن حصرها في التأثير: الجسدي، اللفظي، الاجتماعي، النفسي... الخ.

في الفترة الأخيرة أصبحت مشكلة الاستقواء من أكثر المشكلات السلوكية التي تواجه الموظف داخل بيئة العمل، حيث تعد هذه الظاهرة من أهم أشكال السلوك العدواني، فهي ذات نتائج خطيرة، لما تشكله من مظاهر العنف والتوتر والقلق والخوف، التنمر، السب والشتم... الخ، ما يؤدي ذلك إلى وجود عائق أكبر في طريق تحقيق أهداف المنظمة والأفراد.

وفي هذا السياق يرى **جرادات عبد الكريم** على المنظمة التعرف عن أسباب الاستقواء في الوقت المناسب من أجل السيطرة على هذا السلوك ولضمان عدم توسعه لما له من عواقب وخيمة على المتعرضين له، والذي قد يؤدي بالمنظمة إلى التدهور والانحدار، أما **الحبشي** فيؤكد بأن الإستقواء في مكان العمل هو من المشاكل التي تتطلب استراتيجيات معينة من أجل مكافحتها، وللتأكد من عدم انتشارها في المنظمة، حيث تجدر الإشارة هنا إلى أنه أحيانا ما يكون هذا السلوك صادرا من الزملاء وأحيانا من قبل الأفراد الذين يكونوا في القيادات العليا وأصحاب القرار.¹

الأمر الذي يستدعي التعامل مع الموضوع بنوع من الجدية العلمية والمنهجية، في محاولة لفهم الظاهرة بكل أبعادها، فكان من الضروري وضع الظاهرة تحت مختبر علم النفس الاجتماعي للعمل، في محاولة لتحليل وتفسير العوامل النفس اجتماعية التي ساهمت في بروز هكذا قادة ما أثر سلبا على بيئة العمل فرديا وجماعيا.

ومن هذا المنظور حولنا بلورة إشكالية بحثنا في صيغة سؤال مركزي على النحو الآتي:

*** ما طبيعة العلاقة بين القيادة الغريزية وسلوك الاستقواء في مكان العمل؟**

وللإجابة عن هذا السؤال حاولنا اشتقاق أسئلة فرعية تمكنا من تفكيك السؤال المركزي لتسهيل عملية معالجته وهي كالآتي:

¹- ليث علي يوسف، عصام عليوي صاحب العبيدي، محمد جبار الصائغ: القيادة الغريزية وعلاقتها بسلوك الاستقواء في مكان العمل، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، 2016، ص 7.

- 1- ما هي مواصفات القيادة الغريزية التي تعزز الاستقواء بين العاملين؟
- 2- ما هي أهم مظاهر وأشكال الاستقواء في مكان العمل؟
- 3- كيف يمكن للمنظمة التقليل من آثار القيادة الغريزية والاستقواء في مكان العمل؟
- 4- ما مدى ارتباط القيادة الغريزية بسلوك الاستقواء في مكان العمل؟
- 5- ما مدى الاختلاف في الآراء حسب سنوات الخبرة حول إجراءات معالجة سلوك الاستقواء في مكان العمل؟

وللإجابة عن التساؤلات السابقة، قمنا بوضع الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة بين القيادة الغريزية وسلوك الاستقواء في مكان العمل ذات طبيعة سلبية.

الفرضيات الفرعية:

- 1- هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية في العلاقة القيادة الغريزية وسلوك الاستقواء في مكان العمل.
- 2- هناك اختلاف في الآراء حسب سنوات الخبرة نو دلالة إحصائية حول إجراءات معالجة سلوك الاستقواء في مكان العمل.

ثانيا: أسباب اختيار الموضوع:

أ- الأسباب الذاتية:

- بعد التشاور والمناقشة مع الأستاذ المشرف، حول الموضوع وما يشكله من خطر على الفرد والمؤسسة تولدت لدينا الرغبة الشديدة للبحث في طبيعته وأبعاده، فسلوك الاستقواء انتشر بشكل كبير نعيشه يوميا في كل مكان.

- كونه ينصب في إطار تخصصنا كطلبة علم اجتماع التنظيم والعمل، فطبيعة التخصص تفرض علينا طرح موضوع في مجال التخصص، نحن نعلم أن موضوع القيادة حظي بالدراسة والتحليل من تخصصات علمية مختلفة، ونظرا لذلك التكامل والتداخل بين التخصصات، سنحاول دراسته من زاوية تخصصنا - الرغبة الشخصية والميل نحو دراسة موضوع القيادة الغريزية وعلاقتها بسلوك الاستقواء.

ب- الأسباب الموضوعية:

- لا شك أن المتصفح لموضوع القيادة وما كتب عنها من دراسات وأبحاث، يتضح جليا لأي قارئ أهمية الموضوع وقيمه العلمية، لكننا نؤمن بأن لكل دراسة إضافة وهدف، وعليه من خلال ربط القيادة بموضوع الاستقواء لا شك انه موضوع لم يحظى بالدراسة على المستوى الوطني على حد علمنا.

- التعمق أكثر في موضوع القيادة والتعرف على مختلف المقاربات النظرية في دراسة هذا الموضوع.

- فهم الموضوع ودراسته ميدانيا وذلك بالاعتماد على التراث النظري حول كل من القيادة الغريزية وسلوك الاستقواء في مكان العمل.

- توضيح طبيعة العلاقة بين القيادة الغريزية وسلوك الاستقواء ومدى تأثيرهم على الأداء المهني داخل بيئة العمل.

ثالثا: أهمية وأهداف الدراسة:

أ- أهمية الدراسة:

1-الأهمية العلمية:

- تسلط هذه الدراسة الضوء على مفهوم القيادة الغريزية كمتغير مهم في علم الاجتماع، مما يساهم في إثراء الأدبيات العلمية حول القيادة الطبيعية وتأثيرها في بيئة العمل.
- تقدم إطارا نظريا يساعد الباحثين على فهم كيف يمكن أن تكون القيادة الغريزية عاملا إيجابيا أو سلبيا في بيئة العمل.
- تساهم في تطوير نظريات التفاعل الاجتماعي في المنظمات من خلال تحليل العلاقة بين المهارات القيادية الفطرية والممارسات السلبية كالاستقواء.
- توضيح العلاقة بين القيادة الغريزية وسلوك الاستقواء، حيث أنه موضوع لم يدرس بشكل كاف في بيئة العمل العربية أو الوطنية، مما يفتح المجال لدراسات مستقبلية مهمة لمختلف المنظمات وخاصة المستشفيات منها.

2-الأهمية العملية:

- تساعد هذه الدراسة في تحديد مدى مساهمة القيادة الغريزية في ظهور وانتشار سلوك الاستقواء بالمؤسسة الإستشفائية، مما يساعد الإدارة من اتخاذ إجراءات لتحسين بيئة العمل.
- تساهم في تعزيز الوعي لدى العاملين (المرضى والممرضات) حول ظاهرة الاستقواء في أماكن العمل الصحية، وفي كيفية التعامل مع القيادة الغريزية في أبعادها المختلفة، ما يساعد أصحاب القرار في وضع سياسات وبرامج للتقليل من مظاهر الاستقواء ونتائجه السلبية على الفرد والمؤسسة.
- تساعد في تصميم برامج تدريبية حول كيفية تطوير المهارات القيادية الايجابية وكذلك خلق معايير علمية لاختيار القادة المناسبين للمؤسسات الإستشفائية.

ب- أهداف الدراسة:

- التعرف على علاقة القيادة الغريزية بسلوك الاستقواء في مكان العمل وتحديد طبيعة هذه العلاقة في بيئة المستشفيات.
- دراسة مدى انتشار القيادة الغريزية بين الممرضين والممرضات وتأثيرها على ديناميكيات الفريق.
- تحليل سلوك الاستقواء في بيئة العمل وأشكاله المختلفة وتأثيره على الأداء المهني.
- دراسة مدى ارتباط القيادة الغريزية بزيادة أو تقليل سلوك الاستقواء في مكان العمل.
- تقديم اقتراحات وتوصيات علمية حول كيفية تعزيز القيادة الايجابية وتقليل الاستقواء في مكان العمل.

رابعاً: مفاهيم الدراسة:

أ- القيادة

اصطلاحاً:

يعرفها وارين بينس بأنها: عملية فن لتوجيه الأفراد والتنسيق فيما بينهم والعمل على تشجيعهم وتحفيزهم من أجل الوصول إلى الأهداف المرسومة.¹

أما ألفريد ويبتي علافها على أنها: القدرة على ضمان الأنشطة المرغوبة لمجموعة من المرؤوسين بشكل طوعي بدون إكراه.²

كما يعرفها هايمان: هي القدرة التي يمتلكها الفرد في التأثير على أفكار الآخرين وتوجيههم نحو هدف مشترك كونه يقوم بمهمته كقائد.³

تعتبر القيادة هي القدرة على معاملة الطبيعة البشرية، أو على التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس، نحو هدف مشترك بطريقة تضمن بها طاعتهم.⁴

وتعرف القيادة أيضاً بأنها الجسر الذي يستعمله المسؤولون ليؤثروا على سلوك وتوجهات المرؤوسين ليربطوا بين تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الفرد.⁵

إجراءياً:

القيادة هي إثارة الأفراد، وجذبهم من أجل التأثير فيهم باستخدام أساليب التوجيه والتنسيق والرقابة، بحيث يكونوا مستعدين لأداء وإنجاز ما يحدده لهم القائد والخضوع له من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

* مفاهيم مرتبطة بمفهوم القيادة:

- القائد: هو الشخص الذي يستعمل نفوذه على سلوك وتوجهات الأفراد من حوله ليوجههم لإنجاز أهداف محددة ويكون قادراً على سياسة نفسه فإن قصر في ذلك كان عن سياسات غيره أشد تقصيراً وكلما اكتملت عناصر القوة فيه كملت عناصر قيادته.⁶

¹-أسامة خيري: القيادة الإدارية، ط 1، دار الرياء للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 12.

²-نجم عبود نجم: القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، ط 1، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 21.

³-محمد عبد المقصود محمد: القيادة الإدارية، مكتب المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 65.

⁴-أحمد زكي بدوي: معجم العلوم الاجتماعية -إنجليزي- فرنسي. عربي، دار مكتبة لبنان، 2009، ص 242.

⁵-محمد أكرم العدلوني، طارق السويدان: القيادة، قرطبة للإنتاج الفني، المملكة العربية السعودية، 2000، ص 17.

⁶- المرجع السابق، ص 18.

- المدير: هو فرد مسؤول عن وضع الأهداف التنظيمية، ولديه سلطة صنع القرارات بشأن كيفية استغلال الموارد لإنجاز تلك الأهداف.¹

ب- القيادة الغريزية:

اصطلاحاً:

تعرف القيادة الغريزية بأنها: سلوك عاطفي تدميري بعيد عن السلوك العقلي يؤثر تأثيراً مباشراً باتخاذ القرارات العملية والعلمية كونه يضع المدير تحت التفكير غير المنطقي متأثراً بالعوامل العاطفية الغريزية، ويتفاوت هذا التأثير من شخص لآخر بحسب الظروف التي تصنعها البيئة التي يعيش فيها القائد، وبحسب الخبرة والتجربة التي يمر بها وغالباً ما تجعله أنانياً في تصرفاته، وهذا يؤدي إلى إتباع كافة السبل من أجل تحقيق الأهداف الشخصية على حساب أهداف الآخرين.²

كما عرفت أيضاً بأنها: سلوك ينبعث من إرادة ضعيفة متسعة غير مدركة للمخاطر المستقبلية تؤدي إلى قيادة العاملين بطريقة حمقاء غير أخلاقية مبنية على أساس أناني شخصي وتكون قرارات المدير متأثرة بالكلام المعسول من قبل العاملين المقربين له، وهذا يؤدي إلى أن يكون هذا المدير متسرعاً ويتصف بالقرارات الطفولية التي تؤدي إلى خلق الصراعات بين العاملين أو بين العاملين أو بين المنظمات بسبب عدم الحيادية وعدم الحيادية وعدم اتخاذ القرار في الوقت المناسب بعيداً عن المعرفة غير المستفيدة من أخطاء الماضي، وعدم الشعور بالندم في المستقبل، وعدم تقبل التغيير.³

فالقيادة الغريزية هي سلوك تدميري يؤدي إلى قيادة العاملين بأسلوب عاطفي متهور وتحديد مصيرهم واتخاذ القرارات الخاصة بتحقيق أهدافهم بطريقة غريزية بعيدة عن التفكير والتعقل، وإظهار الخشونة في التعامل البعيدة عن القواعد الإنسانية التي تؤدي بالمنظمة إلى الهاوية.⁴

إجرائياً:

ونقصد بهذا المفهوم في هذه الدراسة، أن القيادة الغريزية هي نمط سلوكي غير منضبط يتسم بالاندفاع العاطفي والتهور، حيث يعتمد القائد على الاستجابات الغريزية بدلاً من اتخاذ قرارات تسند إلى التحليل العقلي والمنطقي، فيؤدي هذا النمط إلى تأثر القائد بعوامل شخصية غير مقبولة اجتماعياً. مما قد يدفعه

¹ - عمر محمد دره: مدخل إلى الإدارة، إيلا للعلوم السياحية والفندقية، حلب، سوريا، 2009، ص 30.

² - Lowenstein George: **Out of control: Visceral influences on behavior**, Organizational behavior and human decision processes, Vol 65, No 3, March, 1996, p 274.

³ - Ditto Peter, David Pizzaro, and others: **Visceral influences on Risk-Taking behavior**, Journal of Behavioral Decision making, No 19, 2006, p 99.

⁴ - Kakabadse Nada, Kakabadse Andrew, Sheard Geoff: **Visceral behaviors and leadership: Adark side of boardroom life?** Journal of management development, Vol 32, Iss 1, 2013, p 17.

إلى تبني معايير غير أخلاقية وسلوكيات أنانية بهدف تحقيق مصالحه الشخصية وأهدافه الخاصة، بعيداً عن المبادئ القيادية الرشيدة.

ج- الاستقواء:

اصطلاحاً:

عرف جرادات الاستقواء بأنه: سلوك معتمد ومتكرر ضد شخصين أو أكثر يتضمن الإيذاء الجسدي أو اللفظي أو الإذلال أو إتلاف الممتلكات، ينتج عن عدم التكافؤ في القوى.

كما عرفه أيضاً بأنه: الأفعال السلبية المستمرة والمتكررة، وتكون مقصودة هذه الأفعال السلبية وتكون موجّهة نحو واحد أو أكثر من الأفراد، والتي تنطوي على قوة الفرد والتي ينظر إليها بأنها غير متوازنة تخلق بيئة عمل عدائية داخل المنظمة.¹

كما عرف الاستقواء على أنه: إيقاع الأذى والاعتداء المتعمد والإذلال بصورة متكررة لمدة ستة أشهر أو أكثر من قبل فرد أو أكثر، ويتم ذلك بدنياً أو لفظياً أو نفسياً ووجدانياً، في حضور أو عدم حضور متفرجين.² فعرفه أبو غزال معاوية: على أنه شكل من أشكال العدوان، يحدث عندما يتعرض شخص ما بشكل مستمر إلى سلوك سلبي يسبب له الألم، وينتج عن عدم تكافؤ في القوى بين فردين ويسمى الأول مستقوي والآخر مستقوى عليه، وقد يكون الاستقواء جسدياً أو لفظياً أو انفعالياً.³

ويعرف الاستقواء في مكان العمل بأنه: السلوكيات المدمرة والمتكررة للإساءة التي تمنع إنجاز العمل وينطوي الاستقواء على الإساءة اللفظية والتهديد والتخويف والإذلال والتقييد غير المبرر ونقص الثقة.⁴

¹ عبد الكريم جرادات: الاستقواء لدى طلبة المدارس الأساسية-انتشاره والعوامل المرتبطة به، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، المجلد 4، العدد 2، الأردن، 2008، ص 109.

² فاطمة زكريا محمد عبد الرزاق: مواجهة سلوكيات الاستقواء في الجامعات المصرية كمكان للعمل، أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا، المجلد 19، العدد 157، أكتوبر 2020، ص 27.

³ أبو غزال معاوية: الاستقواء وعلاقته بالوحدة والدعم الاجتماعي، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، المجلد 5، العدد 2، الأردن، 2009، ص 89.

⁴ جاب الرب عبد السميع، منى سامي محمود مصطفى، رندا فرج الله محمد الاسكافي: العلاقة بين الاستقواء في مكان العمل وعدم الأمان الوظيفي، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد 48، العدد 2، مصر، 2024، ص 4.

إجراءات:

يمكن تعريف سلوك الاستقواء بأنه سوء المعاملة النفسية أو الجسدية التي يتعرض لها الموظفون من لدن شخص أو أكثر مما يسبب انعدام الكرامة والاحترام أو الإذلال العام للموظف والذي ينتج عن العلاج غير العادل من المنظمة.

خامسا: الدراسات السابقة:

تعد الدراسات السابقة من الركائز الأساسية التي يعتمد عليها الباحث في إعداد مذكرة البحث، حيث تسهم في بناء قاعدة معرفية متينة حول الموضوع محل الدراسة، إذ يمثل الاطلاع على هذه الدراسات فرصة للتعرف على الجهود العلمية السابقة وما توصلت إليه من نتائج، مما يساعد الباحث في تحديد موقع بحثه ضمن السياق العام للمجال الأكاديمي. فإن الرجوع إلى الدراسات السابقة يمثل خطوة محورية لضمان أصالة البحث وتكامله، ولإظهار قدرة الباحث على التواصل مع الأدبيات الموجودة، مما يضيفي على عمله قدرا من المصداقية والموضوعية وكذلك الاعتراف بجهود من سبقوا في معالجة هذا الموضوع، فأى دراسة مهما كانت أهدافها أو منطلقاتها لا يمكن أن تنطلق من فراغ.

أ- الدراسات المحلية والعربية:

1- الدراسات المحلية:

* دراسة هناء شريفية: تحليل ظاهرة الاستقواء في المدرسة الجزائرية.

أجريت هذه الدراسة على عينة من 200 تلميذ من التعليم المتوسط، حيث تم اختيارهم وفق الطريقة العرضية القصدية من ولاية الجزائر العاصمة، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بالاعتماد على استمارة الاستبيان. حاولت هذه الدراسة الإجابة عن التساؤلات التالية:

- 1- ما مدى انتشار ظاهرة الاستقواء بين المراهقين في الوسط المدرسي الجزائري؟
 - 2- هل هناك فروق في الاستقواء وأبعاده تعزى للجنس لدى المراهقين في الوسط المدرسي الجزائري؟
 - 3- هل للتحصيل الدراسي قدرة تنبؤية على الاستقواء وأبعاده لدى المراهقين في الوسط المدرسي الجزائري؟
- حيث وضعت الباحثة الفرضيات التالية للإجابة عن التساؤلات السابقة وهي كالآتي:
- 1- يتميز المراهقين في الوسط الجزائري بمستوى متوسط من الاستقواء.
 - 2- هناك فروق دالة إحصائيا في الاستقواء وأبعاده بين الجنسين لدى المراهقين في الوسط المدرسي الجزائري.¹

¹ - هناء شريفية: تحليل ظاهرة الاستقواء في المدارس الجزائرية، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 33، الجزائر، مارس 2018.

3- للتحصيل الدراسي قدرة تنبؤية على الاستقواء وأبعاده لدى المراهقين في الوسط المدرسي الجزائري. كشفت هذه الدراسة عن تواجد الاستقواء في المدرسة الجزائرية وهي نوع من أنواع العنف المشاع في المدارس بين الأقران. والعلاقة بين التحصيل الدراسي والاستقواء حيث أظهرت عن إمكانية التنبؤ عن ظاهرة الاستقواء، وذلك من خلال انخفاض التحصيل الدراسي. حيث تبين أن انخفاض مستوى التحصيل لدراسي يدفع إلى الإقدام على سلوك الاستقواء.¹

2- الدراسات العربية:

2-1 دراسة أبو غزال معاوية: الاستقواء وعلاقته بالشعور بالوحدة والدعم الاجتماعي.

أجريت الدراسة عينة تتكون من 978 طالب وطالبة، من مجتمع بحث مقدر ب42982، وتم اختيارها بالطريقة العشوائية الطبقية.

وكان الغرض من الدراسة: الكشف عن الفروقات في مستويات الشعور بالوحدة والدعم الاجتماعي المدرك لدى مجموعات الاستقواء (غير مشاركين، مستقوين، مستقوين ضحايا).

طبق الباحث المنهج الوصفي التحليلي، مستعينا بأربع مقاييس وهي: مقياس الاستقواء، مقياس الوقوع ضحية، مقياس الدعم الاجتماعي المدرك، مقياس الشعور بالوحدة.

توصلت هذه الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها:

- كشفت الدراسة أن مستوى الشعور بالوحدة لدى مجموعة كان أعلى منه لدى مجموعات غير المشاركين والمستقوين الضحايا، وأن مستوى الشعور بالوحدة لدى مجموعة المستقوين كان أعلى منه لدى مجموعة غير المشاركين.

- مستوى الدعم الاجتماعي لدى الطلبة غير المشاركين كان أعلى منه لدى الطلبة المستقوين.²

¹- المرجع السابق.

²- أبو غزال معاوية، مرجع سابق

2-2 دراسة عصام عليوي صاحب العبيدي: تأثير السمو الروحي في العلاقة ما بين القيادة الغريزية وسلوك الاستقواء في مكان العمل.

أجريت على عينة من مستشفيات محافظة بابل، وهدفت هذه الدراسة إلى:

- معرفة مستوى انتشار نمط القيادة الغريزية في المستشفيات قيد الدراسة من وجهة نظر المستجيبين.
- التعرف على مستوى انتشار سلوك الاستقواء في مكان العمل في المستشفيات قيد الدراسة من وجهة نظر المستجيبين.

- معرفة طبيعة العلاقة بين القيادة الغريزية وسلوك الاستقواء في مكان العمل.
استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على الاستمارة أو الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وعلى المقابلة والملاحظة كأدوات مساعدة، طبقت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة مقدرتها ب302 ممرض وممرضة من مجتمع دراسة متكون من 1350 مفردة.

فتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها:

- القيادة الغريزية تعد من الظواهر المتواجدة في المستشفيات العراقية قيد البحث.
- يسجل استعمال السمو الروحي مستوى منخفض نوعاً ما في المستشفيات العراقية.
- تبين بأن سلوك الاستقواء في مكان العمل بات واضحاً ومنتشراً بين الأوساط العاملة في المستشفيات قيد الدراسة.¹

2-3 دراسة ليث علي يوسف، عصام عليوي العبيدي، محمد جبار الصائغ: القيادة الغريزية وعلاقتها بسلوك الاستقواء في مكان العمل.

أجريت هذه الدراسة على عينة من مستشفيات محافظة بابل، حيث كان مجتمع البحث متكون من 1350 ممرض وممرضة فاعتمدوا على استخدام طريقة العينة العشوائية البالغة 302 ممرض وممرضة، وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الاستبانة كأداة لجمع البيانات.²

¹- عصام عليوي صاحب العبيدي: تأثير السمو الروحي في العلاقة ما بين القيادة الغريزية وسلوك الاستقواء في مكان العمل، أطروحة ماجستير، تخصص علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، 2015.

²- ليث علي يوسف، عصام عليوي صاحب العبيدي، محمد جابر الصائغ، مرجع سابق.

تم الاعتماد على فرضية رئيسية وتمثلت في:

- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأنماط القيادة الغريزية على سلوك الاستقواء في مكان العمل. وتوصلت هذه الدراسة للعديد من النتائج لعل أهمها:

- القيادة الغريزية من الظواهر المتواجدة في المستشفيات العراقية.

- سلوك الاستقواء واضح ومنتشر بين الأوساط العاملة في المستشفيات قيد الدراسة.

- أن انتشار سلوك الاستقواء في مكان العمل يتأثر بنمط القيادة الغريزية.¹

2-4 دراسة حسين علي عبد الله: الاستقواء في مكان العمل ودوره في سلوكيات العمل السلبية.

أجريت هذه الدراسة على عينة من مستشفيات محافظة كربلاء، تكون مجتمع الدراسة من 1156 ممرضا وممرضة، فاعتمد الباحث طريقة العينة العشوائية التي كان حجمها 576 ممرض وممرضة، حيث الباحث المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على المقابلات الشخصية واستمارة الاستبانة.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على مستوى توافر سلوك الاستقواء في مكان العمل في المستشفيات المبحوثة.

- التعرف على مستوى توافر سلوكيات العمل السلبية في المستشفيات المبحوثة.

- دراسة وتحليل أثر الاستقواء في مكان العمل في سلوكيات العمل السلبية.

فتوصلت هذه الدراسة للنتائج الأساسية التالية:

- وجود التباين في عملية انتشار سلوك الاستقواء في مكان العمل بين المنظمات عينة الدراسة.

- يسهم ظهور الاستقواء في زيادة سلوكيات العمل السلبية في المستشفيات المبحوثة، والذي يكون نتاج طبيعي وردود أفعال لمن يتعرضون له من معاناة من الزملاء المستقوين الذين لا تستطيع الإدارة التعامل معهم مما يجعلهم ينخرطون بتلك السلوكيات بهدف الانتقام.

- وجود علاقة ارتباط وتأثير بين سلوك الاستقواء في مكان العمل وسلوكيات العمل السلبية في المستشفيات المبحوثة.²

¹- المرجع السابق.

²- حسين عبد الله: الاستقواء في مكان العمل ودوره في سلوكيات العمل السلبية، أطروحة ماجستير، تخصص علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2018.

- 2-5 دراسة نمر علي أحمد، علاء تاج الدين محمد، هايدي محمد نجيب عبد العال عبد الله: التأثير الوسيط للاستقواء في مكان العمل في العلاقة بين القيادة الأصلية ونية ترك العمل لدى هيئة التمريض بالمستشفيات الجامعية.
- أجريت هذه الدراسة هيئة التمريض بمستشفيات الجامعية بقطاع الصعيد.
- تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية بسيطة والتي كان حجمها 383 ممرض وممرضة، والاعتماد على الأدوات جمع البيانات التالية: المقابلات الشخصية والاستبانة.
- تم الاعتماد 3 فرضيات رئيسية وهي:
- يؤثر إدراك العاملين بهيئة التمريض بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة للقيادة الأصلية تأثيرا سالباً ومعنوياً على نوايا ترك العمل لديهم.
 - يؤثر إدراك العاملين بهيئة التمريض بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة للقيادة الأصلية تأثيراً سالباً ومعنوياً على الاستقواء في مكان العمل.
 - يؤثر إدراك العاملين بهيئة التمريض بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة للاستقواء في مكان العمل تأثيراً موجباً ومعنوياً على نية ترك العمل لديهم.
- توصلت هذه الدراسة للعديد من النتائج المهمة نذكر منها:
- وجود تأثيراً سالباً ومعنوياً للقيادة الأصلية على الضغوط للعاملين بهيئة التمريض بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة.
 - إدراك العاملين بهيئة التمريض بالمستشفيات الجامعية محل الدراسة للاستقواء في مكان العمل يؤثر تأثيراً موجباً ومعنوياً على نوايا ترك العمل لديهم.
 - وجود تأثير غير مباشر للقيادة الأصلية على نية ترك العمل من خلال الاستقواء في مكان العمل كمتغير وسيط تداخلي.¹

¹ - محمد نمر علي أحمد وآخرون: التأثير الوسيط للاستقواء في مكان العمل في العلاقة بين القيادة الأصلية ونية ترك العمل لدى هيئة التمريض بالمستشفيات الجامعية، مجلة جامعة جنوب الوادي الدولية للبحوث التجارية، كلية التجارة، العدد 2، مصر، ديسمبر 2021.

2-6 دراسة هشام أزور، خليل محمد كريم، شادان صباح أحمد: دور القيادة الروحية في الحد من سلوك الاستقواء في مكان العمل.

أجريت هذه الدراسة جامعة صلاح الدين وتم اختيار عينة تشمل أعضاء هيئة التدريس في كلية الإدارة والاقتصاد، وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي فقد تم استخدام في عملية جمع البيانات على الاستبانة.

وتم الاعتماد على فرضيتين رئيسيتين وهما:

- توجد علاقة ارتباط عكسية معنوية بين أبعاد القيادة الروحية وأبعاد سلوك الاستقواء في مكان العمل متجمعة ومنفردة.

- هناك تأثير عكسي معنوي بين أبعاد القيادة الروحية وأبعاد سلوك الاستقواء في مكان العمل متجمعة ومنفردة.

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة ارتباط عكسية سالبة بين درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الروحية وبين مستوى سلوك الاستقواء على المستوى الكلي.

- وجود تأثير عكسي ذات دلالة إحصائية لمتغير القيادة الروحية على مستوى سلوك الاستقواء متجمعة ومنفردة.

- يعد مستوى وجود سلوك الاستقواء بين أعضاء الهيئة التدريسية متناميا نسبيا وهذا يشير إلى أن الكلية المبحوثة وقادتها مهتمة بمفهوم الروحانية في مكان العمل والقيادة الروحية.¹

¹- هشام أزور، خليل محمد كريم، شادان صباح أحمد: دور القيادة الروحية في الحد من سلوك الاستقواء في مكان العمل، جامعة صلاح الدين أربيل، مجلة اقتصاديات الأعمال، المجلد 3، العدد 4، 2022.

2-7 دراسة حنان موسى، محمود أحمد أبو سمرة، إبراهيم مسلم مخامرة: واقع الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل.

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل والبالغ عددهم 10470 معلما ومعلمة، حيث تكونت عينة الدراسة من فئتين:

1- عينة عشوائية طبقية 10% من مجتمع الدراسة.

2- عينة قصدية من مديري المدارس.

قام الباحثين بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام الاستبانة والمقابلة كأدوات لجمع البيانات. وهدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على واقع الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل كما يراه معلمو ومدير المدارس.

- الكشف عن دور متغيرات الدراسة الخاصة بالمعلمين (جنس المستجيب، جنس مدير المدرسة، المؤهل العلمي، الخبرة في التدريس، المديرية) في تقديرات المعلمين لواقع الاستقواء الإداري لدى المدارس الحكومية في محافظة الخليل.¹

¹- حنان موسى سمير، محمود أحمد أبو سمرة، إبراهيم مسلم مخامرة: واقع الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، العدد 40، فلسطين، 2022.

2-8 دراسة جاب الرب عبد السميع، منى سامي مصطفى، رندا فرج الله محمد الإسكافي: العلاقة بين الاستقواء في مكان العمل وعدم الأمان الوظيفي.

أجريت هذه الدراسة على العاملين بمستشفيات القطاع الخاص بمدينة شبين الكوم محافظة المنوفية، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي فتكون مجتمع الدراسة من 361 من العاملين وتم اختيار العينة العشوائية الطبقية وهي متكونة من 187 مفردة. هدفت هذه الدراسة إلى:

- تحديد طبيعة العلاقة بين الاستقواء في مكان العمل وعدم الأمان الوظيفي.

- التعرف على أثر الاستقواء في مكان العمل على عدم الأمان الوظيفي.

فتوصلت هذه الدراسة للعديد من النتائج لعل أهمها ما يلي:

- كلما تعرض الموظف للإهانة والإذلال أو السخرية في مكان العمل وتم تكليفه بالقيام بأعمال ليست من اختصاصه، وتعرض الموظف لتهديدات بالعنف أو الإيذاء البدني أو الإيذاء الفعلي فقد يؤدي إلى زيادة عدم الأمان الكمي.

- كلما تعرض الموظف لتلميحات أو إشارات من الآخرين تفيد بأنه يجب عليه ترك عمله وتم تكليفه بالقيام بأعمال ليست من اختصاصه وتعرض لعبء عمل لا يمكن السيطرة عليه فقد يؤدي إلى زيادة الشعور بعدم الأمان النوعي.

- كلما حجب المعلومات المؤثرة على الأداء عن العاملين، وتم إسناد مهام أقل من مستوى كفاءة العاملين، وتعرض العاملين للإهانة والسخرية في العمل وتعرض العاملين لتلميحات من الآخرين بضرورة ترك الوظيفة، أدى ذلك لزيادة عدم الأمان الوظيفي.¹

¹ - جاب الرب عبد السميع، منى سامي مصطفى، رندا فرج الله محمد الإسكافي، مرجع سابق.

ب- الدراسات الأجنبية:

2-9 Bano Shehnaz, Malik Sadia: Impact of bullying on organizational outcome.

تأثير الاستقواء على النتيجة التنظيمية.

تكون مجتمع البحث من 7 مستشفيات خاصة وعامة مختلفة في مدينة لاهور بباكستان، حيث تم استخدام العينة العمدية والتي كان حجمها 200 طبيب وطبيبة.

توصلت هذه الدراسة للنتائج التالية:

- التتم في مكان العمل يؤثر سلبا على الرفاهية العاطفية المرتبطة بالوظيفة والرضا الوظيفي بينما تظهر النتائج أي تأثير على احترام الذات التنظيمي.

- تقدم النتائج رؤى جديدة في فهم التتم في مكان العمل في السياق الباكستاني.¹

2-10 Nuray Akar: The relationships among perceived job stressors, Workplace bullying and job stress in the health care services in Turkey: A structural equation modeling (SEM) approach.

العلاقات بين الضغوطات الوظيفية المتصورة، التتم في مكان العمل وضغوط العمل في خدمة الرعاية الصحية في تركيا: منهج نمذجة المعادلة الهيكلية.

أجريت هذه الدراسة في مستشفى الجامعة العامة في انطاليا، حيث كانت عينة البحث متكونة من 300 مفردة من أطباء وممرضات.

تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت هذه الدراسة للاستنتاج التالي:

سلط هذا البحث الضوء على التفاعلات الثلاثية بين ضغوط العمل المتصورة والتتم في مكان العمل والضغوط الوظيفية في خدمات الرعاية الصحية من خلال نمذجة المعادلات الهيكلية².

ونظرا للآثار المدمرة للروابط العلائقية بين هذه الظواهر على الصحة البدنية والعاطفية والاجتماعية والعقلية أو الروحية لموظفي الرعاية الصحية، فمن المهم زيادة الوعي بهذه القضية يفتقد أن نتائج البحث توفر أدلة مهمة للجهات الفاعلة وأصحاب المصلحة وصناع السياسات في خدمة الرعاية الصحية.³

¹- Bano Shehnaz, Malik Sadia: **Impact of workplace bullying or organizational outcome**, Pakistan journal of commerce and social sciences, Johar education society, Pakistan, Lahore, Vol 7, Iss 3, 2013.

²- Nuray Akar: **The relationship among perceived job stressors workplace bullying and job stress in the health care services in Turkey**, International journal of humanities and social sciences, Vol 3, No 14, 2013.

³- المرجع السابق.

2-11 Giorgi G, Mancuso S, Perez F: Bullying among nurses and its relationship with burnout and organizational climate.

الاستقواء بين الممرضات وعلاقته بالاحتراق والمناخ التنظيمي.

أجريت هذه الدراسة بالمنظمات الصحية في مدينة Lecce ايطاليا، فتكونت العينة من 658 ممرضة وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين سلوك الاستقواء في مكان العمل وبين الاحتراق الوظيفي والمناخ التنظيمي والسعي إلى تطويرها من أجل الارتقاء بالسلوك الإنساني وخلق مناخ تنظيمي مميز ومريح للممرضات العاملات في المستشفى.

توصلت هذه الدراسة إلى أن سلوكيات الاستقواء في مكان العمل واحدة من المشاكل التي تؤدي يعاني منها العاملين في المنظمات الصحية وخاصة الممرضين والممرضات، التي تؤدي بهم إلى أمراض نفسية وجسدية جسيمة بالإضافة إلى تكبد هذه المنظمات تكاليف عالية نتيجة هذه السلوكيات، علما أن هذه المنظمات تختلف عن المنظمات الأخرى كونها على اتصال مباشر مع الجنس البشري (المرضى)، التي تكون أكثر المنظمات تعرضا إلى هذه السلوكيات المنحرفة من قبل الأفراد العاملين معهم أو من خلال ذوي المرضى، وعلى الرغم من ندرة الدراسات التي تطرقت إلى هذه المشكلة إلا أن هذه الدراسة قد سلطت الضوء على المتشفيات التابعة لمدينة Lecce في ايطاليا، التي تهدف إلى معرفة العلاقة ما بين هذه السلوكيات والفعاليات الأخرى مثل الاحتراق الوظيفي والإرهاق والقلق والتوتر والتغيب، تؤدي جميعا إلى تدهور المناخ التنظيمي داخل المستشفيات كون أن هذه السلوكيات لها علاقة طردية مع هذه السلوكيات، التي لا بد من التخفيف عنها.¹

¹- Giorgi Gabriele, Mancuso Serena, Perez Francisco Fiz: **Bullying among nurses and its relationship with burnout and organizational climate**, International journal of nursing practice, Italy, 2014.

• التعقيب:

تعتبر خطوة مهمة من خطوات البحث، حيث بعد الاطلاع على الدراسات ذات العلاقة بموضوع البحث، وفي خطوة ثانية أكثر صعوبة من عملية التجميع، يركز فيها الباحث عن أوجه الشبه والاختلاف بين دراسته والدراسات التي تم توظيفها، من حيث المنهج، طبيعة العينة وحجمها، الأهداف، وكذلك من حيث النتائج - ركزت اغلب الدراسات التي تم توظيفها على المنهج الوصفي، باعتباره المنهج المناسب لدراسة " القيادة الغريزية في علاقتها بسلوك الاستقواء"، فهو يساعد الباحث في فهم الواقع ووصفه وصفا دقيقا كما هو دون تدخل منه.

- أما طبيعة العينة فقد ركزت الدراسات على مجتمع بحث متنوع بين (التلاميذ، الطلبة الجامعيين، أعضاء هيئة التدريس، الممرضين، الأطباء العاملين)، أما دراستنا فقد طبقت بمستشفى الأم والطفل بولاية قالمه على عينة بحث من سلك الممرضين قدرت بـ 47 مفردة، فمن الدراسات التي ركزت على فئة الممرضين (عصام عليوي صاحب العبيدي، ليث علي يوسف، حسين علي عبد الله، نمر علي أحمد وعلاء تاج الدين وهايدي محمد نجيب عبد العال، **Giorgi G, Mancuso S, Perez F**).

- من حيث أدوات جمع البيانات، فقد ركزت اغلب الدراسات على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم تحليلها باستخدام أدوات إحصائية مثل spss

- من حيث النتائج، فأغلب الدراسات على اختلافها، توصلت إلى نتائج تثبت علاقة طردية بين القيادة الغريزية وسلوك الاستقواء، اعتبروه ظاهرة غير صحية بالمؤسسات، تسبب هذا الأخير في العديد من الأمراض والمشاكل، الأمر الذي أوصل المستقوي عليه إلى التفكير في ترك العمل، بسبب الإذلال والإقصاء، ضغوط العمل النفسية، وبالتالي انعكاساته كانت: نفسية، اجتماعية، وصحية.

من الإيجابيات والنقائص التي أظهرتها هذه الدراسات:

- طبقت في بيئات مختلفة ومتعددة (مدارس، جامعات، مستشفيات ومراكز صحية)، وهذا ما يزيد من احتمالية وتعزيز عملية تعميم النتائج.

- اعتمدت معظمها على المنهج الوصفي بشكل دقيق، الأمر الذي ساعد الباحثين بشكل كبير في وصف الظواهر وتحليل العلاقات بين متغيرين أساسيين وهما (القيادة الغريزية وسلوك الاستقواء).

- دمج بين الدراسات الوطنية والعربية وحتى الأجنبية (الجزائر، العراق، فلسطين، تركيا، باكستان، إيطاليا)، وهذا التنوع في البيئات، يسمح بفهم أوسع للظاهرة المدروسة عبر السياقات الثقافية المختلفة.

- هناك من الدراسات من استخدمت عينات كبيرة نسبيا، مثل دراسة **Giorgi** والتي شملت 658 مفردة من الممرضين، ودراسة أبو غزال التي طبقت على 978 طالب).

- أغلب الدراسات التي تم توظيفها، كان الهدف منها هو البحث عن العلاقة بين القيادة الغريزية والاستقواء.
- ركزت اغلب الدراسات على المنهج الكمي، بالرغم من أهميته، إلا أنه كان يجب دمج بين المنهج الكمي والكيفي.
- ركزت أغلب الدراسات على البحث في علاقة ثنائية بين (القيادة والاستقواء)، دون البحث في المتغيرات الوسيطة أو المعدلة (كالثقافة التنظيمية).
- التركيز المفرط على المجال الصحي، ما يجعل من النتائج أقل قابلية للتعميم على باقي القطاعات (كالتعليم، الإدارة، المؤسسة الصناعية)، كنا نأمل تطبيق هذه الدراسة على مؤسسة ذات حجم متوسط، بوجود مستويات وظيفية مختلفة، حتى يبرز لنا الاستقواء بشكل واضح، ولكن نعلم جيدا صعوبة البحث الميداني في هكذا مؤسسات في الجزائر، وبالتالي كان اختيار لا بديل عنه.
- النتيجة المتفق عليها بين اغلب الدراسات، هي العلاقة الارتباطية الطردية القوية بين القيادة الغريزية والاستقواء، لكن هذه النتائج جاءت مختلفة عن دراستنا لاعتبارات معينة متعلقة بإجابات المبحوثين التي لم تكن دقيقة وموضوعية.
- لكن يجب أن نعترف، أنه كان لهذه الدراسات أهمية كبيرة في توجيه مسار دراستنا، باعتبارها حديثة وغير تقليدية، جمعت بين متغيرين مهمين وهما (القيادة الغريزية والاستقواء).

سادسا: المقاربات النظرية للدراسة:

لقد أخذ موضوع القيادة اهتماما كبيرا لدى الباحثين في الفكر الإداري سواء كان ذلك في العصور القديمة أو الحديثة وتمثل ذلك في الدراسات والتحليل التي نتج عنها العديد من النظريات والتي تطورت باستمرار، يمكن حصرها في أربع مداخل أساسية:

- المدخل التقليدي: والذي ضم مجموعة من النظريات أهمها:

- نظرية الرجل العظيم.

- نظرية السمات.

- المدخل السلوكي: يركز هذا المدخل على سلوكيات القادة، وكيفية تعاملهم مع مرؤوسيه، ويحتوي على مجموعة من النظريات هي:

- نظرية دوغلاس ماغريغور (X.Y).

- نظرية الشبكة الإدارية.

- نظرية البعدين.

- نظرية ليكارت.

- نظرية الخط المستمر.

- المدخل الموقفى: تركز هذه النظرية على سلوك القائد في مواقف مختلفة، حيث تعتبر القيادة موقف يتفاعل فيه القائد مع مرؤوسيه والظروف.

- المدخل الحديث: تضمن هذا المدخل مجموعة من النظريات أهمها:

- نظرية القيادة الكاريزمية.

- نظرية القيادة الخادمة.

- نظرية القيادة التحويلية.

- نظرية القيادة الأخلاقية.

- نظرية القيادة التشاركية.

- نظرية القيادة الروحية.

- نظرية السلوك الغريزي.

1- نظرية السلوك الغريزي:

تفترض هذه النظرية أن الغريزة تلعب دورا جوهريا في توجيه سلوك القائد وقراراته، حيث يمكن أن تؤثر العواطف والمشاعر بشكل كبير على عملية اتخاذ القرار، مما يؤدي إلى قرارات غير عقلانية أو بعيدة عن التفكير المنطقي. فإن التأثير الغريزي قد يجعل القائد يميل إلى تصرفات أنانية قائمة على تحقيق مصالحه الشخصية على حساب المصالح المشتركة.¹

إن نظرية السلوك الغريزي قد اكتشفت من قبل الكاتب Konrad Lorenz خلال المدة من 1931-1937، الذي يعد في الواقع واحدا من أبرز المؤسسين الرئيسيين لعلم السلوك كنظام بيولوجي كذلك تطويره للإطار المفاهيمي والنظري لعلم السلوك الكلاسيكي إلى حد كبير لبيان الأنماط السلوكية التي يجب أن يتم تحليلها كمكونات لذلك السلوك الغريزي والفطري، التي دائما ما تكون هذه العناصر مؤهل إلى بيان صفات العاملين ومن بينهم القادة وذلك لأن لكل إنسان غرائز عديدة نستطيع من خلالها فهمه وفهم تصرفاته وردود أفعاله.²

وفقا لنظرية السلوك الغريزي، يعتقد بأن أنماط السلوك الغريزي تتسم بالجمود ولا تخضع للتعديل أو التطوير، كما أنها غير قابلة للتحرر من تأثيرات الانفعالات والقرارات العاطفية مما يجعلها بعيدة عن مرونة السلوكيات التي تعتمد على الذكاء الفردي والإدراك العقلي، غير أن هذا الطرح قد تعرض لانتقادات واسعة ما أدى إلى إدخال تعديل جوهري عليه مفاده أن السلوك الغريزي قابل للتطوير والتعديل من خلال التدريب التدريجي والممارسة، وبناءا على هذا التوجه الجديد، فإن جميع الأنشطة التي يؤديها الإنسان تعد في أصلها فطرية وغريزية، إلا أن بعضها يخضع للتحويل نتيجة تطور القدرات العقلية والتعلم، مما يؤدي إلى فقدانها تدريجيا لطابعها الفطري الأصلي.³

تركز نظرية السلوك الغريزي على أن السلوكيات البشرية، بما في ذلك القيادة قد تكون مدفوعة بغرائز فطرية وردود فعل تلقائية. وتفترض أن الغريزة تمثل أنماطا سلوكية قد تؤثر بشكل كبير في تصرفات القائد وقراراته، فتصبح غير منضبطة نتيجة تأثره بعواطفه ومشاعره، وهذا قد يبعده عن التفكير العقلاني والتحليل المنطقي ويجعله يتصرف بشكل أناني شبيهه بالسلوكيات الغير لائقة التي تسعى إلى تحقيق مصالحه الشخصية العامة داخل المنظمة.

¹- Kakabadse Nada, Kakabadse Andrew, Sheard Geoff, op. Cite, p 22.

²- عصام عليوي صاحب العبيدي، مرجع سابق، ص 45.

³- Lowenstien George, op. Cite, p274.

2- نظرية التحكم الاجتماعي:

تفترض هذه النظرية بأن الانحراف والعدوانية تظهر في سلوكيات الفرد عندما تضعف عندما تضعف الروابط بينه وبين المجتمع الذي يعيش فيه الفرد كون من يتعرضون إلى مثل هكذا انعزال اجتماعي إلى فقدان العواطف الحميمة وحب الانتماء، علما أن هذه الأفعال المنحرفة تظهر عندما تخالف رغبات وتوقعات الآخرين بالإضافة إلى مخالفتها للقواعد الأخلاقية والمجتمعية وبالوقت نفسه، فهناك من يقوم بها يكون غير قلق من العقاب ويكون لديه الوقت اللازم لإنجاز هذا السلوك ولا يخشون العقاب أو مشاعر الآخرين.¹ تركز هذه النظرية على كيفية تأثير القواعد والمعايير الاجتماعية على سلوك الأفراد، بما في ذلك القادة في بيئة العمل. حيث يمكن أن تؤدي القيادة الغريزية إلى سلوكيات استقواء إذا لم يتم ضبطها بواسطة القواعد الاجتماعية.

فالقيادة الغريزية تعتمد على ردود فعل فورية وحزم وفرط، مما قد يؤدي إلى سلوكيات استقواء، إذ لم تكن هناك آليات تحكم اجتماعية قوية، على سبيل المثال في بيئة عمل تقتصر إلى ثقافة الاحترام أو القيم الأخلاقية قد يشعر القائد الغريزي بحرية أكبر في استخدام أساليب السيطرة أو الاستبداد لتحقيق أهدافه. من جهة أخرى، إذا كانت هناك قواعد اجتماعية فعالة وآليات رقابة قوية، يمكن أن تساعد في توجيه القيادة الغريزية نحو تعزيز التعاون والاحترام المتبادل، مما يقلل من احتمالية ظهور سلوك الاستقواء.

3- نظرية الفوضى الاجتماعية:

تدرس هذه النظرية السلوك غير المستقر والمنحرف بوصفه أحد الأنظمة الديناميكية المعقدة التي ترسم وتحدد حياة الإنسان والتي توصف بالفوضى، كونها من السلوكيات التي لا يمكن التنبؤ بسلوكها ولا يمكن تحديد الأساليب الخاصة لمواجهتها، أي إنها في حالة عدم الاستقرار التي تتأثر وتتفاعل مع المؤثرات البيئية المجتمعية التي تنتقل تدريجيا من شخص لآخر أو من جيل لآخر حتى تكون ظاهرة شاملة في المنظمة، وتتحول بعد ذلك إلى سلوك عدواني منحرف الذي يضع العاملين والمنظمة في وضع فوضوي تدميري بعيد عن الاستقرار البيئي السليم.²

إن هذه النظرية تركز على كيفية تأثير عدم الاستقرار أو غياب التنظيم في الأنظمة الاجتماعية على سلوك الأفراد والجماعات، حيث تفسر كيف يمكن أن يؤدي غياب القواعد الواضحة إلى سلوكيات استقواء. فالقيادة الغريزية التي تعتمد على القرارات المتسارعة والفورية، قد تصبح أكثر خطورة في بيئة عمل تعاني من الفوضى الاجتماعية.

¹ - عصام عليوي صاحب العبيدي، مرجع سابق، ص 93-94.

² - المرجع السابق، ص 95.

4-نظرية الأنوميا:

يرى دوركايم بأن النظام الاجتماعي يتم الحفاظ عليه عن طريق التكامل الاجتماعي وأن جميع المنظمات تطور أنماط السلوك في عملية التغيير التطوري الناتج عن القواعد والطرائق الجديدة لإنجاز الأعمال، والتي تسبب الارتباك لسلوك الفرد أو ما يطلق عليه بالأنوميا. وأضاف روبرت ميرتون عام 1938 مفهوم أنومي في نظريته الاجتماعية والتي يشرح عن طريقها لماذا تظهر بعض المجتمعات مستويات أعلى من الأنومي، وي طرح تفسيره للأنوميا من حيث البنية الاجتماعية. كما يقترح أن الأنوميا هي نتاج للاختلال بين مكونين أساسيين من مكونات المجتمع وهما الهيكل الثقافي والبنية الاجتماعية، وركز على ثلاثة موضوعات مميزة في نظريته الخاصة وهي: الديمقراطية شرط مسبق لانتشار الأنوميا، والأنوميا ليست طبيعية بل هي مستحدثة اجتماعيا، وعدم المساواة هو مصدر الشذوذ.¹

تعد هذه النظرية من أولى نظريات علم الاجتماع المعاصر، التي ظهرت لتفسر أسباب حالة الانحراف والشذوذ وعدم الاستقرار في المجتمع وكذلك لعدم وجود قواعد أخلاقية وقانونية توجيهية من خلال تركيزها على جانبين أساسيين بالنسبة لهذا المفهوم هما التركيز على المنظمة والعاملين من أجل معرفة أسباب حدوث العنف والجريمة والعنف داخل المنظمات من قبل العاملين الذين يعانون من الضغوط النفسية الاجتماعية والعاطفية، التي تؤدي بهم إلى العزلة عن المجتمع مما يؤدي بهم أن يسلكوا سلوكا عدوانيا منحرف عن القواعد الأخلاقية من أجل الوصول إلى الأهداف الشخصية.²

يمكن أن تسهم الأنوميا التنظيمية الناجمة عن غياب الضوابط الأخلاقية، وضعف القيم التنظيمية وارتباك المعايير المهنية في خلق مناخ يسمح بظهور نمط قيادي غير رسمي يتصف بالاندفاع والهيمنة والبحث عن السيطرة، وهو ما يمكن تسميته بنمط القيادة الغريزية. وفي هذا الإطار تصبح بيئة العمل بيئة خصبة لممارسة سلوكيات استقوائية من قبل القادة مستغلين غياب الردع المؤسسي ومرونة المعايير التنظيمية.

¹- حسين علي عبد الله، مرجع سابق، ص 60.

²- وائل حاتم ناصر حسين: التفكير الأخلاقي كمتغير وسيط بين الأنومية التنظيمية وسلوك العمل العكسي، أطروحة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، 2013، ص 25.

خلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل إلى مشكلة الدراسة المتمثلة في القيادة الغريزية وعلاقتها بسلوك الاستقواء في مكان العمل، وبعدها انتقلنا إلى أسباب اختيارنا للموضوع وتحديد أهميته والأهداف والذي يسعى البحث بلوغها، مع تحديد المفاهيم الأساسية والمرتبطة بالموضوع ثم عرض جملة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة من زوايا مختلفة، وأخيرا تطرقنا إلى أهم مقاربات الدراسة.

الفصل الثاني:

الأنماط القيادية وانعكاساتها

على سلوك العاملين

(القيادة الغريزية نموذجاً)

(القيادة الغريزية نموذجاً)

الفصل الثاني: الأنماط القيادية وانعكاساتها على سلوك العاملين (القيادة الغريزية نموذجا)

تمهيد:

على اعتبار القيادة ظاهرة اجتماعية تتعلق بكيفية أداء بعض الجماعات لأدوار معينة في إطار علاقاتهم ببعض أعضاء الجماعة بشكل يؤثر على تحقيق الأهداف الجماعية والفردية في سياق عملية التفاعل التي تحدث في داخل الجماعة، حيث حظي موضوع القيادة باهتمام واسع من قبل الباحثين والمفكرين، نظرا لأهمية العنصر البشري داخل المؤسسة والدور الايجابي الذي يؤديه القائد في تحقيق التوازن بين الجوانب التنظيمية والإنسانية، فمسئوليته تتمثل في تعزيز الفعالية وتحقيق الأهداف، من خلال رؤيته الواقعية التي يجسدها عبر أسلوب قيادته بما يتناسب مع الظروف التي يواجهها، وقد حدد العلماء في دراستهم لموضوع القيادة أنماط مختلفة من بينها النمط القيادي الغريزي، الذي سيكون المحور الأساسي الذي سيتم معالجته من خلال هذا الفصل.

الفصل الثاني: الأنماط القيادية وانعكاساتها على سلوك العاملين (القيادة الغريزية نموذجاً)

أولاً: التطور التاريخي للقيادة:

عرفت القيادات التي سادت في ظل الحضارات القديمة كثيراً من المبادئ الإدارية، فعرفت حكومة الفراعنة مشكلات الأفراد وتمكنت الإدارة الصينية من وضع حلول لمشكلات المديرين واهتمت الإدارتان اليونانية والرومانية بديمقراطية الإدارة وبعض المبادئ الإدارية الهامة كدورية الوظائف واللامركزية. حظيت القيادة في الحضارة الصينية القديمة باهتمام كبير وخاصة فيما بعد عام 2357 ق.م فقد عرفت الصين ولأول مرة شكل الدولة الواحدة على يد الإمبراطور ياو بعد أن كانت تضم مجموعة من الدويلات والمقاطعات المتناحرة، وفي عهد إمبراطور الصين العظيم شن الكبير حوالي 2200 ق.م شهدت الإدارة الصينية مستوى عالي من الدقة والتنظيم، وفي عام 1100 ق.م كان دستور التشاور بمثابة دليل إداري لجميع موظفي الدولة بمن فيهم الإمبراطور نفسه.¹

وقد شهدت الإدارة المصرية ما بين 2900-2475 ق.م تنظيماً وتنسيقاً للجهاز الحكومي على درجة عالية من الكفاءة، يدل على تقدم الإدارة آنذاك، فكان التنظيم الحكومي يضم حكومة مركزية على رأسها الملك الملقب بفرعون، والذي تتركز في شخصه كل السلطات ويليه في النفوذ وزيره الأول الذي يستعين باعتباره المنظم لجهاز الحكومة، ويتم شغل المناصب الإدارية العليا في أبناء الملك وأعضاء أسرته ومن الإقطاعيين طبقاً لرغبة الملك وكان كعيار الموظفين ممن يعينهم الملك في مراكز قيادية يدرّبون على يد مختصين فقد كان الملك يشجع موظفيه على العمل بمنحهم المكافآت وتقديم الهدايا.

كما اهتمت الإدارة اليونانية بالمهارات والمواهب حيث كانت الدولة مقسمة إلى مدن بكل مدينة جهاز إداري ينتقى عن طريق الانتخاب، وقد عرفت هذه الإدارة مبادئ اعتمدت عليها فيما بعد العديد من الدول مثل دورية الوظائف وهو ما تطبقه الإدارة الأمريكية والتي يقصد بها شغل منصب القيادة لمدة معينة ثم تركه بأمر من الإدارة حتى يتسنى لأفراد آخرين تولي المنصب وبالتالي خلق كفاءات في المراكز القيادية، كما عرفت أيضاً بما يسمى بروح الخدمة العامة.²

¹ - نور الدين بو راس: دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، أطروحة ماجستير، تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014، ص 37.

² - المرجع نفسه، ص 38.

الفصل الثاني: الأنماط القيادية وانعكاساتها على سلوك العاملين (القيادة الغريزية نموذجاً)

وقادة الإدارة اليونانية آنذاك ينتقون على أساس كفاءاتهم لا على مراكزهم فالمقدرة وحدها من تحدد الصالح لمنصب القيادة، فيقول سقراط (399-439 ق.م) الإدارة مهارات منفصلة عن المعرفة الفنية والخبرة" حيث أن ما يبرر أن الإدارة اليونانية أدركت أهمية الموهبة وهو ما يسمى اليوم بالمهارات القيادية.¹

فقد استطاع الرومان من خلال مواهبهم الإدارية الرفيعة أن يسيطروا على شعوب يفوق تعدادهم الخمسين مليون نسمة كما استطاعوا فرض وجودهم عليهم أيضاً، وقد كانت الحضارة الرومانية أرقى الحضارات لما شهدته من تطور في كل المجالات، وكان على رأس الحكم حاكماً يسمى الملك يساعده في تولي الحكم كهنة.

في الفترة (500 ق.م) تطور الجهاز الحكومي فكان مجلس الإدارة يضم مئة من الأرستقراطيين كاستشاريين لكن ما يعاب على هذا الحكم أنه كان حكراً على هذه الطبقة فقط، لكن بعد ذلك تطور نظام الحكم وظهرت الإمبراطورية، فأصبح شغل الوظيفة يحتاج للمؤهلات والتدريبات. وفي عهد دقلديانوس طبقت مبدأ الإدارة بالمشاركة ضمن تسلسل هرمي في الهيكل التنظيمي واللامركزية في إدارة الأقسام والأقاليم وبالتالي ثبت أسلوب تفويض السلطة ومن شروط استلام الوظيفة الخبرة واعتناق المسيحية، حيث ظهرت أفكاراً إدارية أكثر رقياً وفي أواخر عهد الإمبراطورية طبقت الإدارة الرومانية مبدأ الإدارة بالمشاركة ضمن تسلسل هرمي تدريجي، مركزي في الهيكل والتنظيم، ولا مركزي في إدارة الأقسام والأقاليم.²

أما عند العرب وخاصة مع ظهور الرسالة المحمدية فقد أوجد الإسلام العديد من القواعد الإدارية الراسخة والمتطورة لتنظيم شؤون المجتمع هي على غاية من الدقة والتطور والإنسانية ومن أرقى الأمثلة على ذلك مبدأ الشورى والأمر بتطبيقه ليتسنى للناس أن يكونوا شركاء في مسؤولية الحكم ولقد اتسم الإسلام بطابع المرونة الإدارية لتتطابق الأنظمة الإدارية مع كل زمان ومكان.

وقد اتسمت الإدارة في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم بمظهرها المركزي القوي المنظم بكل أبعادها رغم بساطتها أما القادة الذين يساعدهم فكان يعتمد في اختيارهم على مبادئ الدقة والأمانة والقدرة على التصرف والنزاهة.³

1- المرجع السابق، ص 39.

2- بلال خلف السكارنة: القيادة الإدارية الفعالة، ط 3، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2019، ص 23.

3- المرجع نفسه، ص 24.

الفصل الثاني: الأنماط القيادية وانعكاساتها على سلوك العاملين (القيادة الغريزية نموذجاً)

وبعد وفاة الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم ظهر للوجود مؤسسة سياسية جديدة للدولة الإسلامية تعتمد على مفهوم جديد سمي بالخلافة فاختلف مفهوم القيادة والإدارة عما كان عليه زمن الرسول صلى الله عليه وسلم، حيث أصبحت صلاحيات الخليفة أقل شأنًا منها عن الرسول صلى الله عليه وسلم فالخليفة قائد للدولة لا يستمد وجوده من خلال تفويض إلهي بل من خلال اجتماع إرادة غالبية المؤمنين المتمثلة بالبيعة إذ كان لابد من أخذ موافقة الشعب على شخص الخليفة عن طريق بيعة الناس له بالخلافة كما كان يجب على الخليفة أن يسير في قيادته وإدارته للناس وفق كتاب الله (القرآن) وسنة نبيه محمد صلى الله عليه وسلم، أي أن الخليفة أول من يخضع لهذه الأحكام.¹

¹ - المرجع السابق، ص 25.

الفصل الثاني: الأنماط القيادية وانعكاساتها على سلوك العاملين (القيادة الغريزية نموذجاً)

ثانياً: خصائص وأهمية القيادة:

أ- خصائص القيادة:

إن القيادة ضرورية للتفاعلات بين القائد والمرؤوسين، فالقائد رقيب ومنظم وموجه للمرؤوسين في سلوكهم ومواقفهم نحو تحقيق أهداف مشتركة، وهذا يعني أن القيادة نشاطات وتأثير وتعاون وهدف حيوي لهذا يمكن حصر خصائصها في ما يلي:

- القدرة على استخدام المعرفة والقدرات الخاصة بكل مهنة ويكتسبها القائد من التعليم والخبرة.
- القيادة نشاط وحركة لأن القائد يتعامل مع أشخاص لديهم قدرات جسمية وعقلية ووجدانية، فالقائد الناجح هو الذي يوجه هذه القدرات توجيهها بناء لا توجيهها تجريبياً.
- القيادة هدف حيوي ومن ثم فواجب القائد أن يحفز المرؤوسين حتى ينشطون لأجل تحقيق الهدف المنشود
- القدرة على إدراك العلاقة بين الوحدات المختلفة للمؤسسة وعلى تحقيق التكامل بينهما لضمان فعالية الجهود المبذولة.¹

وتتمثل خصائص شخصية القائد في ما يلي:

- التفاعل الاجتماعي: من خلال العمل مع الجماعة والتعاون والتكيف والشعور مع الجماعة ومشكلاتهم.
- اليقظة وبعد الرؤية: وهي تعني الحذر والاستعداد الدائم لمواجهة أي طارئ، أما الرؤية فتعرف بأنها تصور مستقبلي أفضل من الواقع الحالي بالإضافة إلى طرق تنفيذه.
- قوة التحمل والحكمة: وهذه الصفات ضرورية للقائد من الناحية الفعلية والبدنية لاستمرار أي مهمة مطلوبة، بينما الحكمة هي القدرة على وزن وتقدير الأمور بميزان حكيم.
- الروح المرحة: أي تفعيل الانتقاد والمتاعب بروح مرحة وإشاعة جو من الهمة داخل قسم العمل لأن هذا ينعكس إيجابياً على العمل.²

¹- فتيحة محمد أعر: التنظيم غير الرسمي وأثره على اتخاذ القرار داخل المؤسسة، أطروحة ماجستير، تخصص جريمة وانحراف، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة سعد دحلب البلدية، الجزائر، 2009، ص 53.

²- فاتن عوض الغزو: القيادة والإشراف الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 34.

الفصل الثاني: الأنماط القيادية وانعكاساتها على سلوك العاملين (القيادة الغريزية نموذجاً)

ب- أهمية القيادة:

- إن القيادة لا بد منها لحياة المجتمع البشري حتى تترتب حياتهم ويقام العدل ويحال دون أن يأكل القوي الضعيف، وإلى غير ذلك من الأمور الكثيرة التي تجعل القيادة ضرورة من ضروريات الحياة.
- تعد حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمات وتصوراتها المستقبلية.
 - تعتبر البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات الإدارية.
 - تدعيم القوى الايجابية في المنظمة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
 - السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
 - تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمنظمة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد الإداري قدوة لهم.
 - مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.
 - تمكن المنظمة من تحقيق الأهداف المرسومة لها.¹

¹- لارا قاسم خنجر المكصوصي، طالب زيدان الموسوي: فن القيادة والإدارة، ط 1، مركز البحوث والدراسات والنشر، بغداد، العراق، 2021، ص 20.

الفصل الثاني: الأنماط القيادية وانعكاساتها على سلوك العاملين (القيادة الغريزية نموذجاً)

ثالثاً: مبادئ ومصادر القيادة:

أ- مبادئ القيادة:

تعد مبادئ القيادة حجر الأساس في تطوير القادة الفعالين، حيث تحدد الأساليب والممارسات التي تساعد في توجيه الأفراد نحو تحقيق الأهداف المشتركة، فالقيادة ليست مجرد منصب بل هي مجموعة من المهارات والسلوكيات التي تسهم في بناء فرق عمل قوية وتعزيز بيئة تنظيمية ناجحة. فتمثل مبادئها في:

1- **أعرف نفسك وأعمل على تطويرها:** ولمعرفة نفسك عليك أن تكون على دراية بما يجب أن تكون عليه وما يجب معرفته وما يجب فعله. ومعرفة النفس مقدمة لمعرفة الآخرين، لأن القائد هنا يستطيع أن يحدد مواطن القوة والضعف في شخصيته، قدراته، مواهبه، علاقاته الاجتماعية ومعرفته...إلخ.

2- **كن كفؤاً من الناحية الفنية والتكتيكية:** فعالية القائد وقدرته على القيادة وتوجيه الآخرين ورسم السياسات والخطط وتوضيح الأهداف لا تأتي إلا من خلال معرفة فنية وميدانية واسعة فمثلاً القائد الإداري عليه أن يكون ملماً وبشكل تفصيلي عن المعدات والآلات لتحقيق المهام المطلوبة، وما ينطبق على القائد الإداري ينطبق على القائد العسكري أو المدير التنفيذي.¹

3- **اتخذ القرار المسموع وفي الوقت المناسب:** عملية بناء واتخاذ القرار هي صفة مميزة للقائد، لذلك هناك تعابير تستخدم مثل المساعدون هؤلاء يساعدوا القائد في تحليل الموقف من كافة جوانبه لكنهم ليسوا أصحاب قرار. اتخاذ القرار على مسمع الجميع وفي وقته المناسب له أهمية كبيرة لا تقل في أهمية من القرار نفسه، لأن القرار ان لم يكن في الوقت المناسب تضيع فرصة تأثيره ونجاحه وانعكاساته السلبية والإيجابية على القائد نفسه.²

¹- محمد الصيرفي: القيادة الإدارية والإبداعية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 149.

²- المرجع نفسه، ص 150.

الفصل الثاني: الأنماط القيادية وانعكاساتها على سلوك العاملين (القيادة الغريزية نموذجا)

4- **كن مثلاً أعلى:** وهذه تتمثل في لقائد نفسه وكيفية استخدام الوسائل المتاحة وطرق تحفيز الآخرين لتحقيق الأهداف، كذلك الأساليب العملية التي يتبعها لقائد لتشجيع الآخرين في الحصول على مستوى انجاز مثالي. فالقائد يجب أن لا يكتفي بالشرح النظري والإسهام في التصورات المثالية وإنما عليه أن يطبق عمليا ويدرك قدرة الآخرين على التطبيق.

5- **أعرف رجالك وأسع لرفاهيتهم:** معرفة الرجال تعنى معرفة الطبيعة الإنسانية بالدرجة الأولى. وتعني معرفة الجماعة التي تقودها حاجاتها وتماسكها وتجانسها من حيث المعرفة والقدرات والسن والجنس... الخ. وهذا يقود إلى تحقيق أمرين هامين قد يتعارض في كثير من الأحيان.

- تحقيق المهمة.

- إرضاء حاجات الأفراد.¹

6- **أبق رجالك مطلعين:** هذا المبدأ باختصار يتحدث من عامل الاتصال القائد والتابعين حسب تدريبهم التربوي أو الوظيفي فالقائد لا يستطيع تحقيق المهمة من تلقاء نفسه دون الاعتماد على الآخرين وهذا يتطلب أن يكون الآخرين مطلعين على ما يجب معرفته وفعله، ومستوى المعرفة والاطلاع يتناسب والموقع القيادي وكذلك الدور المطلوب من كل فرد ضمن اختصاصه.

7- **طور الإحساس بالمسؤولية لدى التابعين:** القائد الذي يبحث عن المسؤولية ويتحملها لا بد أن يطور هذا المبدأ أيضا عند التابعين حتى تكتمل الحلقة، كذلك أنه بمفرده لا يستطيع فعل شيء ولا بد من تضافر كافة الجهود والأنشطة يشكل مخلص لتحقيق النجاح وهذا لا يأتي إلا من خلال إحساس كل فرد بأنه أهل للمسؤولية من خلال المشاركة في التنفيذ بكل حماس واندفاع وإيمان بالهدف الأسمى.²

8- **تأكد بأن المهمة مفهومة ومشرف عليها ومنجزة:** عامل الاتصال هو المفتاح لهذا المبدأ بواسطته نستطيع أن نتحقق من أن المهمة قد أصبحت مفهومة من قبل الجميع وأنه قد إنجازها من خلال المتابعة المستمرة لكل مرحلة من مراحل الإنجاز.

9- **درب رجالك أن يعملوا كفريق:** التدريب كفريق يعني أن الجماعة تتكيف مع بعضها في إجراءات التنفيذ بشكل متقن، ويؤكد على التماسك والتعاون والانسجام من قبل الجميع في بوتقة واحدة. وهذه عوامل قوة تتحد كالحسد الواحد أمام العقبات لتذللها بالإضافة لأهمية هذا المبدأ على المعنويات بشكل خاص.³

¹ - قاسم شاهين بريسم العمري: أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاز المنظمات الحكومية، أطروحة دكتوراه، تخصص فلسفة في الإدارة العامة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق، 2009، ص 18.

² - المرجع نفسه، ص 19.

³ - محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 151.

الفصل الثاني: الأنماط القيادية وانعكاساتها على سلوك العاملين (القيادة الغريزية نموذجاً)

10- استخدم وحدتك طبقاً لإمكانياتها: إذا كانت المهمة أكبر من قدرة الجماعة فهي مثبطة للعزيمة والمعنويات لذلك لا بد من أن تكون المهام تتناسب طردياً مع الإمكانيات المتاحة والعوامل التي تؤثر على الإمكانيات هي القيادة الجيدة، والتدريب المتواصل، إلا إن أراد تأهيلهم وتماسكهم... إلخ¹

ب- مصادر قوة القيادة:

تحددت مصادر قوة القيادة بخمسة مصادر أساسية يستند إليها القائد في التأثير على الآخرين وهي:

1- قوة المكافأة: وتستند إلى إدراك الفرد والمرؤوس (التابع) بأن الامتثال لرغبات الرئيس سيؤدي إلى حصوله على عوائد إيجابية معنوية ومادية.

2- قوة الإكراه: وتستند إلى الخوف حيث يدرك الفرد المرؤوس بأن عدم التزامه وتقيدته بأوامر وتوجيهات الرئيس يمكن أن تؤدي إلى قيام الرئيس بفرض عقوبة عليه، أي أن الفرد المرؤوس يتوقع بأن العقاب سيكون نتيجة عدم موافقته على أفعال واتجاهات ورغبات الرئيس.

3- القوة المشروعة: وهذا النوع من القوة يستمد من المنصب، الوظيفة التي يشغلها الرئيس في السلم الهرمي للمنظمة.²

4- قوة الخبرة: وهي تستند إلى المعرفة والخبرة والمهارة والقدرة (الفنية والسلوكية) التي يملكها الشخص. وتوافر هذه المهارات في الرئيس سيزيد من احترام المرؤوسين له وامتثالهم له ويزيد كذلك من احترام نظرائه له.³

¹ - المرجع السابق، ص 152.

² - حسين حريم: السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 197.

³ - رافدة الحريري، مرجع سابق، ص 21.

الفصل الثاني: الأنماط القيادية وانعكاساتها على سلوك العاملين (القيادة الغريزية نموذجاً)

- 5- قوة الاقتداء والإعجاب: وتعتمد على تقمص المرؤوسين لشخصية الرئيس حيث ينال إعجابهم به وتقديرهم له لما يتمتع به من خصائص وسمات شخصية أي أن المرؤوس يمكن التأثير به بسبب إعجابه بالرئيس. وبمقدار ما يمتلك القائد من هذه المصادر يزداد تأثيره على الأفراد للامثال إلى رغباته وتوجيهاته والعمل على تحقيق أهداف المنظمة وذلك من خلال أفراد التابعين له بكفاءة وفاعلية.
- ومن مصادر القوة والسلطة والنفوذ التي يستمدّها القائد ليتفاعل مع مرؤوسيه وهي كالآتي:
- 1- قوة الوظيفة: ويقصد بها التأثير الشخصي المستمد من تملك السلطة الرسمي.
 - 2- قوة الإثابة: وهذه النقطة ماثلة للمكافأة أي القوة الشخصية المستمدة من قدرة القائد على التحكم في توزيع المكافحات لقاء الأعمال المرغوب فيها كالحوافز المادية والمعنوية.
 - 3- قوة الحسم: ويقصد بها قدرة القائد على التحكم في التوزيعات غير المرغوب فيها لنتائج الأعمال، أي الحوافز السلبية.
 - 4- قوة الجاذبية الشخصية: وهذه تتعلق بما يمتلك القائد من خصائص جذابة تشد الأفراد للعمل معه كالعلاقات الطيبة والاتصال الفعال واهتمامه بالعلاقات الإنسانية.¹

¹ - المرجع السابق، ص 22.

الفصل الثاني: الأنماط القيادية وانعكاساتها على سلوك العاملين (القيادة الغريزية نموذجاً)

رابعاً: أساليب ووظائف القيادة والسلوك القيادي:

أ- أساليب القيادة:

إن أساليب القيادة من العناصر الأساسية التي تحدد كيفية تفاعل القائد مع فريقه واتخاذ القرارات لتحقيق الأهداف التنظيمية، حيث تختلف هذه الأساليب وفقاً لطبيعة القائد، بيئة العمل وثقافة المؤسسة مما يجعلها عاملاً حاسماً في نجاح أو فشل القيادة. فتمثل أساليب القيادة فيما يلي:

1- القيادة الدكتاتورية: يتميز القائد الدكتاتوري بمركزية السلطة المطلقة ويقوم بإنجاز أعماله من خلال التهديد والإجبار واستعمال مبدأ الخوف وهو دائماً يهدد بالثواب والعقاب لمؤسسيه وخوفاً من العقاب يسلك المرؤوسين سلوكاً معيناً لإرضاء ذلك القائد.

2- القيادة الأوتوقراطية: يشبه القائد الأوتوقراطي القائد الدكتاتوري من حيث مركزية السلطة وعدم فسح المجال أمام المرؤوسين في المشاركة بعملية القيادة إلا أن القائد الأوتوقراطي يمكن وصفه بأنه نشيط وفعال ويشغل بجد وبكثرة، وبالرغم من مركزية السلطة لديه إلا أنه ليس متسلطاً على مؤسسيه كالقائد الدكتاتوري وإنما هو فعال في إقناع مؤسسيه بما يريده منهم أن يعملوه. كذلك يقوم بكل أعمال التفكير والتخطيط والتنظيم وما على مؤسسيه سوى التنفيذ.¹

3- القيادة الديمقراطية: هذا النوع من القيادة هو عكس القيادة الدكتاتورية والأوتوقراطية حيث يهدف إلى خلق نوع من المسؤولية لدى المرؤوسين ومحاولة مشاركتهم في اتخاذ القرارات، فالقائد الديمقراطي يشارك السلطة مع الجماعة ويأخذ رأيهم في معظم قراراته. وهذه المشاركة بين القائد ومؤسسيه ينتج عنها رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة ولائهم والتزامهم كما يشعر الفرد بأهميته وقيمه في المؤسسة.

- يعتبر هذا الأسلوب أكثر أساليب القيادة فعالية، والقادة في المستقبل يجب أن يستعملوا الأسلوب الديمقراطي بشكل أوسع وذلك لسرعة التغيير في مؤسسات الأعمال والتدفق المستمر للمعلومات والأفكار الجديدة، وحتى يستطيع القائد مواكبة هذه التطورات عليه أن يستعين بمؤسسيه لتسهيل عملية الإلمام بهذه المعرفة وذلك لزيادة الخلق والإبداع فيها.²

¹ - فؤاد الشيخ سالم وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة، ط 1، مركز الكتاب الأردني، عمان، الأردن، 1995، ص 142.

² - المرجع نفسه، ص 143.

الفصل الثاني: الأنماط القيادية وانعكاساتها على سلوك العاملين (القيادة الغريزية نموذجاً)

4-قيادة عدم التدخل: يترك هذا النوع من القيادة حرية كاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم ووضعها واتخاذ القرارات المتعلقة بذلك. والقائد هنا لا يوفر القيادة السليمة والفعالة للمرؤوسين لأنه ينقصه الحماس والحوافز لعمل ذلك وبذلك فإن تأثيره على سلوك الأفراد محدود.

- هذا النوع من القيادة ينجح عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي مستويات عقلية وعلمية عالية كما في مؤسسات الأبحاث والدراسات.

- وبالرغم من أن القائد الجيد يستعمل كل أساليب القيادة المذكورة إلا أنه عادة يتميز بأسلوب معين يتجه إلى استعماله في أكثر الأحيان.¹

ب- وظائف القيادة والسلوك القيادي:

تنسب للقائد مجموعة من الوظائف، وقد حددها علماء الإدارة في العناصر التالية:

1-التخطيط: يعتبر التخطيط الوظيفة الأساسية من بين الوظائف الأخرى التي تتولاها الإدارة بصفة عامة والقائد بصفة خاصة، الذي يعتبر هو المشرف والمسير لهذه العملية.

فالتخطيط للأهداف بعيدة المدى وللخطوات المرحلية في الطريق نحو الأهداف النهائية، وتبعاً لنمط القيادة فقد تتم عملية التخطيط بالمشاركة، أو ينفرد بها القائد، وقد تكون المشاركة في جانب التابعين شمولية وقد لا تصل إلا ببعض جوانب الخطة مثل اقتراح الوسائل التي يستعان بها على تحقيق الأهداف في جانب الفنيين.²

2- المسؤولية عن التنفيذ: إذ بجانب تحديد الأهداف ورسم السياسات يتابع القائد خطوات التنفيذ بالرقابة المباشرة على عمليات التنفيذ أو بتفويض سلطة الإشراف على التنفيذ إلى بعض تابعيه، حيث لا يتخلى القائد من المسؤولية.

3- توزيع الأدوار وتنظيم العلاقات: حيث تحدد الأدوار لكل عضو في الجماعة تحديداً يظهر مسؤولياته والصلاحيات المقابلة لها بشكل يمنع اختلاط الأدوار والازدواجية ويقضي إلى التكامل في الجهود.

4- المتابعة والتقييم والتحفيز والعقوبات: أن يمتلك القائد سلطة ضبط العمل والتأكد من أن الجهود موزعة في خدمة الأهداف، وبالتالي توفير الدوافع اللازمة للنشاط في العمل، ومعاينة حالات الشذوذ عن خط سير العمل وإعادة تعديل المسارات.³

¹- مرجع سابق، ص 144.

²- برهان الدين حسين السامرائي: دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، أطروحة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، المملكة المتحدة، 2012، ص 114.

³- المرجع نفسه، ص 114.

الفصل الثاني: الأنماط القيادية وانعكاساتها على سلوك العاملين (القيادة الغريزية نموذجاً)

5- المبادأة والابتكار: بمعنى أن يتخذ القائد ما يراه من تسهيلات تسمح للأفكار الإبداعية أن تأخذ طريقها إلى خير العمل لدى الجماعة فلا تحسبه مخاوفه خلف قضبان التوازن والاستقرار لذلك على القائد أن يكون على وعي بطبيعة التغيير والتجديد ويسعى إلى كسب تأييد الجماعة للتغيير المقترح، وإضفاء قيمة ملموسة على المؤسسة التي يعملون بها، كما عدم تجاهل القائد قدامى العاملين الذين يمانعون التطوير.¹

6- تعميق الشعور بالعضوية في الجماعة: إذ ينتظر من القائد أن يساهم في عملية التفاعل الاجتماعي بشكل يزيد من تقبل الأعضاء لبعضهم البعض، واعترافهم بالسلطات التي لا تكون لكل فرد في الجماعة وهنا يجب تمييز القائد بالذكاء.

7- قدوة ونموذج للعاملين في الداخل وممثلهم في الخارج: ترفع كل مؤسسة شعاراً يميزها عن غيرها مثل شعار النخبة، الصفة، العصرية وحتى لا تكون هذه الشعارات فارغة، يجب أن يكون القائد قدوة ونموذج يحتذى للعاملين في اجتهاده على ترجمة الشعارات إلى واقع بالتزامه بالأهداف وتحمله للمسؤولية وضبطه للعمل، ويمثل القائد جماعته في تفاعلاته مع الجماعات والمؤسسات الأخرى التي تربط بها بعلاقات، فيرعى مصالح مؤسسته ويدافع عنها ويحافظ عليها ويكسب ثقة الناس بها وبمخرجاتها.

8- القائد كسلطة وكوسيط لحل التناقضات: إن دور القائد في حسم الخلافات في الموقف يستند إلى مخزونه المعرفي واستعانتة بذوي الاختصاص، ولكنه لا يسمح للجدل بالاستمرار وإهدار الوقت. وهو وسيط بين أعضاء مؤسسته حين يتنازعون فيمنع تجاوز حدود الصلاحيات والمسؤوليات، وبيت في المواقف بمقتضى اللوائح التي تحكم نظام المؤسسة. لذلك لابد من تمتع القائد بحس التدبير، وسعة الأفق، وقوة الشخصية، والالتزان العاطفي، والتوافق النفسي والاجتماعي والاتجاه الإيجابي نحو الناس.²

¹- مرجع سابق، ص 115.

²- مرجع سابق، ص 116.

الفصل الثاني: الأنماط القيادية وانعكاساتها على سلوك العاملين (القيادة الغريزية نموذجا)

خامسا: نشأة وتطور القيادة الغريزية وأسباب دراستها:

أ- نشأة وتطور القيادة الغريزية:

إن القيادة الغريزية هي نتاج التفاعل بين العقل والعاطفة، حيث تلعب دورا جوهريا في تشكيل قرارات وسلوكيات القائد. فيؤثر ذلك التفاعل بشكللا ايجابيا أو سلبيا على قرارات القائد ويجعله متمسكا بعواطفه حتى إن كانت هدامة. لقد أكدت دراسات وبحوث عدة على أن مصطلح القيادة الغريزية يعود بجذوره المعرفية إلى العصور اليونانية القديمة، وأكدت أيضا بان العلماء طوال التاريخ كانوا ينظرون إلى العوامل الغريزية كأنها القوى المدمرة في السلوك البشري و صنع القرار، فكان للتحليل العلمي والفلسفي تأثير في إبراز دور العوامل الغريزية في القيادة، حيث يتم التأكيد على الحاجة إلى تحقيق التوازن والعدالة والتماسك الاجتماعي لضمان بيئة مستقرة فإن كل فرد يختبر تأثير العاطفة على مشاعره، مما يؤدي في بعض الأحيان إلى تعارض بين السلوك العقلاني والانفعالات الشخصية.¹

إن السلوك الغريزي بطبيعة الحال يكون بعيدا عن السلوك العقلاني، وهذا يشير إلى أنه قائم على الشعور والإحساس وإلى قاعدة ردود الفعل العاطفية بدلا من التركيز على الفكر والسلوك المتبصر، وهذا سينعكس بطبيعة الحال على القرارات التي يتخذها القادة الذين يتمتعون بسلوكيات مبنية على الغريزة، من خلال إظهار الخشونة في التعامل وعلى العواطف السلبية، ونتيجة لذلك فإنهم في كثير من الأحيان سوف يواجهون المشاكل والعقبات في مسيرتهم القيادية التي قد تؤدي إلى الانهيار التنظيمي بالنسبة للعاملين والمنظمة.²

¹- Kakabadse Nada, Kakabadse Andrew, Sheard Geoff : Op. Cite, p18.

²- عصام عليوي صاحب العبيدي، مرجع سابق، ص37.

الفصل الثاني: الأنماط القيادية وانعكاساتها على سلوك العاملين (القيادة الغريزية نموذجاً)

فهنا تجدر إلى أن أرسطو قد ميز بين نوعين من السلوكيات الغريزية هما:

السلوك الأول: يتصف بالتهور العاطفي (الاندفاع) الذي يكون تصرف القائد فيه عاطفياً غير مدرك لبعض الجوانب المبنية على الأسس القيادية الناجحة والفعالة، وهذا ما يجعله يواجه الفشل في عملية اتخاذ القرارات العقلانية.

أما السلوك الثاني: فإنه يوصف بالضعف في عملية اتخاذ القرارات بسبب قلة الخبرة والمعرفة والمهارة وليست لديه القدرة على تمييز الأمور وتحليل البدائل ويكون متردد ومتقلب في اتخاذه للقرار، فمثلاً خلال عملية التداول نشاهده يختار البديل الذي يراه مناسباً لكنه سيتخذ قراره تحت تأثير العاطفة التي تتغلب على العقل في نهاية المطاف.¹

ب- أسباب دراسة نمط القيادة الغريزية:

هناك أسباب متعددة وجوهرية وراء دراسة هذا النمط لما يحمل في طياته من آثار مهمة وأساسية للكثير من المنظمات المعاصرة والتي تعد بمثابة قوى خفية ربما تؤدي بها إلى الدمار والخروج من عالم الأعمال والمنافسة وبغض النظر عن تاريخها وخبرتها في مجال الأعمال.

إن أي سلوك أو تصرف يقوم به القائد سوف يؤثر على قراراته وخاصة أن هناك نوعين من الأنماط التي يتخذها القائد في عملية اتخاذ القرار وهما:

- النمط الأول "الغريزي": وهو النمط الذي يسلكه القائد بالاعتماد على السلوك الغريزي غير العقلي، الذي لا يعتمد على الخبرة أي القرارات غير المخطط لها علماً أن هذا السلوك دائماً ما يطبق في حل المشكلات والصراعات إذ لا يتدخل القائد ضمن هذا السلوك إلا للحكم في حل النزاعات وفض المشكلات مما يعني أنه لا يتبنى أسلوب الوقاية، وبذلك فإنه لا يصدر القرارات بخصوص تلك النزاعات إلا بعد درجة متقدمة من تفاقمها وتكرارها إذ يلجأ بعد كل هذا إلى العنف وفرض رؤيته على الآخرين حتى وإن كانت على حساب مصالح الآخرين و أهدافهم.²

¹- المرجع السابق، ص 38.

²- مرجع سابق، ص 55.

الفصل الثاني: الأنماط القيادية وانعكاساتها على سلوك العاملين (القيادة الغريزية نموذجا)

- النمط الثاني (العقلاني): هو النمط الذي يسلكه القائد بالاعتماد على العقل والتدبر والتروي والخبرة التي يمتلكها باستخدامه للأساليب العلمية الصحيحة من أجل الوصول إلى القرار الأفضل، ودائما ما تكون قراراته محسوبة وقائية تهدف إلى عدم إشاعة النزاعات والأخطاء من خلال الملاحظة والرصد والتحليل ووضع الخطط طويلة الأجل من أجل تحديد الحلول والبدائل المناسبة لذلك.

فإن أهم خصائص القادة الذين يعتمدون على الغريزة والعاطفة السلبية عند اتخاذهم للقرارات متجاهلين ومبتعدين عن التعقل والتدبر في مجريات الأمور المرتبطة بخطوات هذه العملية الأساسية لعمل القادة في أي منظمة، وهذا ما قد يؤدي إلى تدهور العلاقة ما بين الأطراف الأساسية التكاملية في المنظمة وظهور حالات العنف وسلوك الإستقواء في مكان العمل نتيجة لهذا التدهور.

فعند تحديد هذه الأسباب سوف يمكن من تخفيف نتائج السلوكيات الغريزية وتطوير سلوكيات التفكير العقلاني وتحديد التدابير اللازمة لمعالجة الأمراض السلوكية الغريزية والوقاية منها وتحديد القادة الغريزيون غير المتعلقون والمتهورون عاطفيا، والاعتماد على القادة المحايدون القادرون على التحكم بعواطفهم وغرائزهم واتخاذهم التدابير اللازمة من أجل السيطرة والحد من نزاعات الإنسان الغريزية من أجل إيصال المنظمة إلى ميادين النمو والازدهار التنظيمي.¹

¹- مرجع سابق، ص 56.

الفصل الثاني: الأنماط القيادية وانعكاساتها على سلوك العاملين (القيادة الغريزية نموذجا)

سادسا: أبعاد القيادة الغريزية وعلاقتها بالأنماط القيادية المعاصرة:

أ- أبعاد القيادة الغريزية:

بسبب حداثة مفهوم القيادة الغريزية وندرة الدراسات التطبيقية، يمكن تصنيف هذه الأبعاد كالآتي:

1- القائد غير الناضج:

إن البعد الأول من أبعاد القيادة الغريزية هو القائد غير الناضج الذي يظهر سلوكه الغريزي من خلال ما يمثله من إساءة في استعمال السلطة، إذ تم وصفه بأنه ذلك القائد صاحب السلوك الغريزي الذي يعتمد على الشعور والعاطفة السلبية في قراراته بدلا من العقل خلال عملية صنع القرار أي أنه دائما ما يكون مندفعاً عاطفياً ومتسرعاً بسبب قلة خبرته في الحياة العملية وهذا ما يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالفشل في الواقع لعملية صنع القرار العقلاني.¹

إن القائد غير الناضج يتصف بعدة صفات سلوكية، منها يكون دفاعياً عن سلوكه حتى وإن كانت قراراته على خطأ ويكون في حالة استياء وعدائية مستمرة خاصة عندما تتعارض أفكاره وآراءه مع أفكار الآخرين وآرائهم، ولا يستطيع مواجهة التحديات أو إيجاد حلول للتعقيدات التي تواجهه وبالإضافة إلى ذلك يسمح في كثير من الأحيان بتحول الخلافات البسيطة والسطحية إلى صراعات معقدة.²

وهناك عدد من الصفات الأخرى للقائد غير الناضج وهي: يحب العزلة وإلقاء اللوم على الآخرين، لا يسعى على إقامة حلقات وصل مع العاملين حيث يتأثر بالمتغيرات الداخلية والخارجية بشكل كبير مع تمسكه بالأساليب القيادية القديمة وعدم التبصر والنظر إلى الأمام والمستقبل وغالبا ما تكون شخصيته مهزوزة وغير محترمة من قبل الآخرين كونها تكون ساذجة وغير مدركة لمخاطر الأمور حيث يمكن تلخيص هذه الصفات في:

- لا يتحمل المسؤولية في حالة ظهور أخطاء في العمل ويكون كثير الملامة للآخرين وبشكل مبالغ فيه.
- يتوقع بأن يكون كثيرا من العاملين يسعون إلى انتزاع المنصب والقيادة منه.
- يرى بضرورة عدم تقديم معلومات للموظف الجديد وجعله يعرف ذلك من تلقاء نفسه وهذا ما يتطلب مدة طويلة لكي لا يستطيع من تهديد موقعه القيادي.
- يكلف مجموعة من العاملين وبشكل متكرر لإنجاز بعض العمال لكونه قليل الثقة بالآخرين.³

¹- Kakabadse Nada, Kakabadse Andrew, Sheard Geoff: op. Cite, p25.

²- ليث علي يوسف، عصام عليوي صاحب العبيدي، محمد جبار الصائغ: مرجع سابق، ص 23.

³- المرجع نفسه، ص 24.

الفصل الثاني: الأنماط القيادية وانعكاساتها على سلوك العاملين (القيادة الغريزية نموذجاً)

2- القائد العنيد:

إن القائد العنيد هو الذي يسلك سلوكه الغريزي بطريقة ربما تكون هي أفضل تركيزاً في الواقع من القائد غير الناضج باستخدامه الجانب العقلي، ولكنه متسرعا في حسم القضايا المهمة وفي عملية اتخاذ القرارات وهذا ربما يكون متناقضا مع خاصيته الأولى وفي هذه الحالة يسبب ويؤدي هذا التناقض إلى الانحراف وعدم الاستقرار في سلوكه القيادي، كون أن هذا النهج المتسرع لا يمكن أن يؤدي إلى اتخاذ مواقف وقرارات من قبل هؤلاء القادة حول القضايا التي هي ببساطة ليس موثوقا بها لعدم دقتها أو عدم تحليل جوانبها الأساسية وهذا ما يؤدي إلى تحمل المنظمة والعاملون مخاطر عديدة منها كبت قدرات العاملين وقابليتهم ومهارتهم وتحمل المنظمة تكاليف مالية عالية وتدني المستوى التنافسي لها مقارنة بالمنظمات الأخرى.¹

فإن القائد العنيد هو ذلك القائد الذي لا يستجيب للتغيرات المستقبلية الحاصلة في الخطط الإستراتيجية والبيئات التشغيلية والتكتيكية ويكون مدافع وبشكل ملفت للنظر لقراراته ولا يقبل أي تعديل عليها كونه يرى بأنه على صواب دائما وجميع المشاركين معه في العمل هم على خطأ أي أنه لا يقبل النقد والتشاور في حل معضلات الأمور مما يؤدي إلى تدهور وضع المنظمة بسبب عدم تكامل أهدافها وارتباطها مع أهداف العاملين وتطلعاتهم مما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين وفقدان الثقة بمنظمتهم.²

¹ - مرجع سابق، ص 25.

² - Kakabadse Nada, Kakabadse Andrew, Sheard Geoff, op. Cite, p 26.

الفصل الثاني: الأنماط القيادية وانعكاساتها على سلوك العاملين (القيادة الغريزية نموذجاً)

يمكن تلخيص مجموعة من الصفات وهي من المواصفات الأساسية للقائد العنيد أهمها:

- لا يهتم بالاتصال ما بينه وما بين المرؤوسين، ويكون راغباً بعض الشيء بالاتصال غير المباشر.
- يقاوم التغيير والمقترحات المقدمة من قبل الآخرين.
- يتجنب أي نوع من أنواع الصراعات حتى وإن كانت إيجابية.
- لا يميل إلى الهدوء ومعاملة العاملين بالحسنى بل يسعى إلى إقناع الآخرين بالصراخ وبالقوة.
- يقرب العاملين الذين يؤيدونه بقراراته وآراءه، حتى وإن كانوا ليسوا من أصحاب المشورة والخبرة.¹

3- القائد الضعيف:

حيث يكون القائد الضعيف في عملية اتخاذ القرار ويكون سلوكه الغريزي المرافق لذلك يتمثل بالميل إلى التعقل في السلوك والتعامل مع الأفراد العاملين لتجنب الانفعالية المفرطة خلال عملية صنع القرار، ولربما يكون ذلك من خلال إطالة عملية المداولات والمشاورات مع العاملين، وإشاعة اللامبالاة لديهم وعدم تحمل المسؤولية، وذلك نتاج معاملة المدير لقراراتهم وأهدافهم التي يرونها صحيحة ويرهاها المدير غير منطقية بحسب إدراكه الشخصي المبني على أساس بعض آراء العاملين المقربين منه على أساس التملق أو المصلحة الشخصية والعلاقات العاطفية السلبية والبعيدة عن القواعد الوظيفية الصحيحة، و أحيانا تكون قرارات القائد الضعيف واهنة جدا من خلال الموافقة على كل قرار يكون مطروحا من قبل عدد أكبر من العاملين أو من قبل فريق عمل قوي حتى وإن كان مخالفا للضوابط والمعايير الوظيفية، كونه يسعى إلى تجنب المواجهة والمقاومة وكونه يخشى ردود الفعل من بعض العاملين.²

كما أن هناك مجموعة من الصفات التي تكون ضمن تصرفات القائد الضعيف أهمها:

- يريد السيطرة على كل شيء.
- لا يستمع للآخرين مما يؤدي إلى ارتفاع معدلات الاستياء لدى العاملين.
- يضع العاملين في مواقف محرجة أو غير لائقة.³
- لا يسمح بتطوير العاملين لقبلياتهم الوظيفية ولا يتقبل الأفكار الجديدة.
- يقيم العاملين على أساس الصداقة أو الولاء بدلا من الخبرة.⁴

¹- عصام عليوي صاحب العبيدي، مرجع سابق، ص 63.

²- المرجع السابق، ص 64.

³- ليث علي يوسف، عصام عليوي صاحب العبيدي، محمد جبار الصائغ، مرجع سابق، ص 27.

⁴- المرجع السابق، ص 27.

الفصل الثاني: الأنماط القيادية وانعكاساتها على سلوك العاملين (القيادة الغريزية نموذجاً)

ب- علاقة القيادة الغريزية بالأنماط القيادية المعاصرة:

1- القيادة السامة:

تعتبر القيادة السامة أسلوب القادة الذين يؤدون بالمنظمات إلى الانهيار بسبب سلوكهم السلبي والخصائص الشخصية الضارة التي تلحق الضرر الدائم والمباشر على أتباعهم وبشكل غير مباشر على منظماتهم ولهم آثار سلبية في صياغة الثقافة التنظيمية على حد سواء عندما تكون إيجابية أو عندما تكون سلبية.¹

عرفت القيادة السامة على أنها سلوكيات منحرفة ومزعجة ومختلة وظيفياً وأعمال الرقابة المشددة التي تنتشر بين أفراد القوة العاملة، وأن القائد الذي يصنف ضمن هذه القيادة بأنه يتبع عدة أساليب من أجل تحقيق غاياته ومصالحه الشخصية، ومن هذه السلوكيات ما تتضمنه الاتجاهات المنحرفة مثل: خيانة الأمانة، الاحتيال والسلوك غير الأخلاقي والعدوان والسلوكيات المسيئة وعدم النزاهة، وهذه السلوكيات تكون على سلسلة متصلة بدءاً من بدايات تافهة إلى الاعتداء الجسدي والنفسي على الآخرين.²

على الرغم من أن السلوك السام قد يسفر عن نتائج إيجابية ولكن لمدة قصيرة، كون أن السلوكيات السيئة وسوء استخدام السلطة التنظيمية هو أسلوب وقيادة غير فعالة تؤدي بالعمل إلى الضياع، ولهذا سميت بالقيادة السامة تنظيمياً وتعد الحاجة إلى تحقيق الإنجاز الشخصي والنجاح والمكافآت الجوهرية هي الدافع الرئيسي للقادة للانخراط في سلوكيات القيادة السامة وهناك صفات بارزة لسلوكيات القيادة السامة داخل الشخصية القيادية كذلك موجودة فعلاً في الأدب القيادي مثل سلوك الإستقواء في مكان العمل والشخصية النرجسية... الخ.³

فإن المنظمات التي تعاني من القيادات السامة قد تبدو بحالة طبيعية من الخارج ولكن هناك مشكلة خطيرة بداخلها وذلك بسبب الشعور بالعجز وانخفاض الحكم الذاتي وعدم انتظام الوضع الوظيفي وانخفاض الكفاءة والابتكار والرضا الوظيفي.⁴

¹- Bulmen Jean Lipman: **Toxic leadership: A conceptual frame work**, Peter F. Drucker and masatoshi into graduate school of management Claremont graduate university, Encyclopedia of executive governance, 2005, p1-2

²- Goleman Daniel: **Emotional intelligence**, Bantam books, New York, 2007, p133.

³- Mehta Sunita, Maheshwari G.C: **Toxic leadership- Tracing the destructive trail**, International journal of management, Vol 5, Iss 10, 2014, p19.

⁴- المرجع نفسه، ص 20.

الفصل الثاني: الأنماط القيادية وانعكاساتها على سلوك العاملين (القيادة الغريزية نموذجا)

ومن السلوكيات التي تتبناها القيادة السامة ما يلي:

- الفشل في رعاية قادة آخرين بما في ذلك خلفائهم باستثناء ذوي القربى.
- يتصرفون دون كفاءة في تشخيص الأسلوب الخاطئ لحل المشاكل وعدم تنفيذ حلول بناءة لتلك المشاكل.
- انتهاك حقوق الإنسان الأساسية من قبل مؤيديهم وغيرها.
- الابتعاد عن أتباعهم عمدا وتعاملهم بالسلوكيات المهنية والإغواء والتهميش وسلوك الإستقواء في مكان العمل.¹

2- القيادة المدمرة:

تعتبر القيادة المدمرة سلوك منحرف وشاذ من قبل القائد الذي يخالف المصالح المشروعة للمنظمة من خلال تشويه أو تخريب أهدافها والمهام والموارد والرضا الوظيفي للمرؤوسين وأحيانا لا يصل السلوك المدمر إلى إيقاع الأذى بالآخرين بل يكفي بعدم الاكتراث أو اللامبالاة التي يتعامل بها القائد مع الآخرين الذي يدمر ثقة العاملين بأنفسهم أو بالمنظمة.²

حيث صنفت القيادة المدمرة من خلال اتجاهين أساسيين هما توجيه الإدارة والقدرة الممكنة للقيادة، ومن هذين الاتجاهين يتم تصنيف أربع أنواع من القادة الذين يتبعون السلوك المدمر من خلال معتقداتهم ومشاعرهم وقدرتهم على السيطرة على عواطفهم، كون أن هذه السلوكيات سوف تؤثر تأثيرا كبيرا بعملية صنع القرار كذلك مدى تعرض حياة المنظمة إلى التقدم والاستمرار أو تعرضها للانحيار وهذه السلوكيات هي:

- السلوك المخادع: يكون القائد معجبا بذاته كثيرا مع انخفاض القدرة على القيادة.
- السلوك المدعور: يكون الإشراف غير ذاتي وشديدا مع انخفاض القدرة على القيادة.
- السلوك الغير اجتماعي: يكون الإشراف غير ذاتي وشديدا مع وجود القدرة العالية على القيادة.
- السلوك النرجسي: يكون فيه القائد معجبا ومغرورا بذاته كثيرا مع وجود القدرة أحيانا على القيادة.³

¹- المرجع السابق، ص 20.

²- Einarsen Stale and others: **Bullying and emotional abuse in the workplace**, International perspectives in research and practice, 2007, p208.

³- Kakabadse Nada, Kakabadse Andrew, Sheard Geoff: op. Cite, p78.

الفصل الثاني: الأنماط القيادية وانعكاساتها على سلوك العاملين (القيادة الغريزية نموذجاً)

فمن خلال ما ظهر في نمط القيادة المدمرة تبين وجود أربع أنماط قيادية فرعية ناتجة عنها والتي تتمثل

في مايلي:

***القائد المخادع:** يستخدم القائد ضمن هذا النوع أحد أساليب السلوك التدميري الذي يركز على الشخصية المخادعة والسعي إلى تحقيق الأهداف الشخصية والابتعاد عن مصالح العاملين كذلك عدم قدرته على القيادة أو إتباع الأساليب القيادية الناجحة، وكل هذا يؤدي بطبيعتها إلى عدم قدرته على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب وعدم القدرة على إنجاز الأمور.

***القائد المذعور:** هو القائد الذي يكون على استعداد دائم للقتال والتشكيك بالآخرين والتهديد والاستقواء كونه يشعر بالقلق الشديد والتوتر، وبشكل مستمر لدوافع داخلية مخفية غير معلنة وهو يشعر بأنه يحظى باهتمام الآخرين كونه يستمد ثقته منهم عن طريق المدح الزائف كذلك عدم قدرته على القيادة وسعيه لإيجاد وسيلة لإلقاء اللوم على الآخرين.¹

***القائد الغير اجتماعي:** هو الذي يسلك السلوك المدمر من خلال انتهاكه لحقوق الآخرين ويتصرف باللامبالاة بعد أن يضر أو يسيء معاملة الآخرين مع عدم إظهاره للندم فيما بعد، ويكون معادياً للمجتمع وليست له علاقات داخلية أو خارجية سوى مع الأشخاص الذين يتملقون له من أجل مصالحهم أو خوفهم من السلطة التي يمتلكها.

***القائد النرجسي:** هو القائد المعجب بنفسه ويكون ضد عمليات التغيير وليست له القدرة على الاعتراف بقدرات الآخرين، كذلك إنه يسلك السلوك المدمر الذي يتصف أيضاً بعدم القدرة على التعلم من الآخرين أو الاستفادة من خبرتهم ورفضه للمساءلة عن أخطائه وعدم تحمله المسؤولية ويكون مهتماً بالمظاهر الملفتة للنظر والأزياء الجذابة مع أتباعه في القيادة.²

¹ - عصام عليوي صاحب العبيدي، مرجع سابق، ص 53.

² - Furnham Andrian: **The elephant in the boardroom**, Basingstoke, Palgrave Macmillan, 2010, p 234.

الفصل الثاني: الأنماط القيادية وانعكاساتها على سلوك العاملين (القيادة الغريزية نموذجا)

إن القادة يكونوا عرضة للسلوك المدمر ذا التوجه الأناني مع التركيز أكثر على احتياجاتها بدلا من احتياجات الآخرين فبعضهم ينظر إلى السلوك المدمر عندما يكون القائد ضمن التوجه النرجسي ومن خلال ذلك يميز بين القائد الملهم والقائد المدمر، كون هذا الأخير يكون لديه مستويات غير صحية من النرجسية في حياته الشخصية التي تؤدي بدورها إلى عدم الوصول إلى الصواب وإيجاد وتحليل الأخطاء في الوقت المناسب أو الاستفادة من مشاورات وخبرات الآخرين كونه يعد نفسه هو أعلم الموجودين في المنظمة، وكل هذا سوف يوقعه بالقرار الخاطئ.¹

¹ - المرجع السابق، ص 235.

الفصل الثاني: الأنماط القيادية وانعكاساتها على سلوك العاملين (القيادة الغريزية نموذجاً)

سابعاً: معوقات وتأثير القيادة الغريزية في تحقيق أهداف المؤسسة:

يواجه القائد الإداري العديد من التحديات التي قد تعيق فعالية قيادته وتؤثر على أهداف المؤسسة، ومن أبرز المعوقات ما يلي:

1 - عدم وضوح السياسات والأهداف: عندما تكون الأهداف غير محددة بوضوح، يجد القائد الإداري نفسه في حالة من التخبط يكون غير قادر على اتخاذ قرارات مستقرة، مما يربك الفريق ويؤدي إلى إهدار الوقت والجهد والموارد دون نتائج ملموسة كما أن ذلك ينعكس سلباً على التخطيط والتنظيم والرقابة وتقويم الأداء.

2- نقص المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات: في المؤسسات التي تسيطر عليها البيروقراطية يصعب الحصول على المعلومات في التوقيت المناسب وبالشكل المطلوب، مما يؤثر سلباً على كفاءة التخطيط والتوجيه والرقابة.

3- تمركز السلطة لدى القيادة: يميل بعض القادة الإداريين إلى احتكار السلطة وعدم تفويض الصلاحيات مما يعطل انسيابية العمل ويحد من قدرة المؤسسة على التكيف مع التحديات والمتغيرات.¹

4- احتكار القائد لعملية اتخاذ القرار: عندما يتولى القائد مسؤولية اتخاذ القرارات بشكل فردي دون إشراك الفريق الإداري أو المساعدين، فإن ذلك قد يؤدي إلى ضعف التنسيق وافتقار القرارات إلى وجهات نظر متعددة، مما قد يؤثر سلباً على جودتها وفعاليتها.

5- جهود القيادات وعدم مواكبة المستجدات: يتمسك بعض القادة بالأساليب التقليدية ويرفضون التغيير مما يحد من فرص الابتكار ويضعف قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئة العمل المتغيرة والتطور المستمر.²

6- التعقيد المفرط في الإجراءات الروتينية: إن الاعتماد الكبير على البيروقراطية قد يسهم في الحفاظ على التنظيم الإداري، لكنه في المقابل يؤدي إلى إبطاء سير العمل وتقليل مرونة المؤسسة في مواجهة التحديات والاستجابة للتغيرات بسرعة وكفاءة.³

¹ - نبيل محمود الصالحي: استراتيجيات الإدارة في ظل الاتجاهات المعاصرة، الجندارية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 28.

² - صهيب كمال الأغا، محمود المجيد عساف: الإدارة والتخطيط التربوي - نماذج وتطبيقات عملية، الجندارية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 238.

³ - المرجع السابق، ص 238.

الفصل الثاني: الأنماط القيادية وانعكاساتها على سلوك العاملين (القيادة الغريزية نموذجاً)

إن السلوك الغريزي الذي يؤثر على التواصل الاجتماعي داخل المنظمة، فهو السلوك الذي يكون مصدره الغريزة والعاطفة التي غالباً ما تتناقض مع العقل والبصيرة، وما تقره الحياة الواقعية التي يعيش فيها الفرد، إذ أن الغريزة هي ميل حيواني أو بيولوجي ينبعث من منطقة اللاشعور الذي يدفع صاحبه إلى العمل من أجل إشباع متطلباته وحاجاته الشهوانية دون تفكير في النتائج والعواقب التي تتبع ذلك السلوك الغريزي، علماً أن الفرد لا يكون خاضعاً خضوعاً تاماً للحاجات والدوافع الغريزية فهناك ما تسمى بمنطقة العقل الظاهري التي تهذبها وتهيمن عليها وتمنعها من جلب الضرر والأذى للإنسان والمجتمع، أي أن الدوافع الغريزية تسعى على إشباع نزواتها وحاجاتها، لكن الإنسان السوي والمنضبط يمنعها ويهذبها ويوجهها نحو تحقيق الأهداف والطموحات بصورة عقلانية ومهذبة من أجل سعادته ورفاهية مجتمعه.¹

ينظر إلى السلوك من نظريتين أساسيتين وهما:

النوع الأول: يعتمد على الغريزة والآخر يعتمد على العقل، إذ يعد السلوك الغريزي نابعا من طبيعة الإنسان الحيوانية الغريزية، وما يظهر منها في شكل قوى نفسية غير خاضعة في التعبير للمنطق والعقل والالتزان، وأما النوع الثاني من السلوك فإنه السلوك العقلي الذي يكون دوره الأساسي هو تعديل تلك القوى النفسية الانفعالية وتهذيبها وإبعادها عن صفتها الحيوانية الغريزية من أجل ارتقائه بمستوى السلوك الإنساني.²

فإن السلوك الغريزي لا يخضع للعقل وهو متعارض مع أحكام النظام الاجتماعي، إذ يعد الإنسان كائناً تحركه العواطف الغريزية لكن مع غرز مبادئ التربية في ذاته يتحول إلى كائن اجتماعي يحركه العقل، والعقل موجود في الكائن البشري لكنه كالمستودع الفارغ لا يحتوي على المعرفة والمعلومات التي يمكن توظيفها للتحكم في سلوكه وممارسته، فعند ملء مستودع العقل بالمعرفة والمعلومات وأساليب التربية والعادات والتقاليد الاجتماعية الصحيحة هذا سيؤدي إلى إقرار المجتمع بتحوله إلى إنسان اجتماعي يمكن استيعابه في النظام الاجتماعي، أي أن الإنسان قد يمارس سلوكاً غريزياً من خلال تصرف عدواني ضد أقرانه من البشر لكن العقل يصغره لأدنى مستوى ممكن، وعليه فإن الإنسان مرتبط بذاته فهو يقبل الخطأ بوصفه حقيقة ويقبل الكذب بوصفه واقعا، ويقبل العنف والفتنة بوصفهما جمالا وعدلا، أي أن السلوك الغريزي تحكمه آية العقل ومستوى وعي الفرد.

¹ - عصام عليوي صاحب العبيدي، مرجع سابق، ص 57.

² - المرجع السابق، ص 58.

الفصل الثاني: الأنماط القيادية وانعكاساتها على سلوك العاملين (القيادة الغريزية نموذجاً)

ويمكن أن يوصف السلوك الغريزي بأنه ذلك السلوك الذي أحياناً ما تظهر على تصرفاتنا وأفعالنا وكأننا نعيش في مجتمع غير متعلق بعيداً عن المعايير الإنسانية وهذا يعكس بالطبع عملية تغييب العقل والمنطق والمعايير السليمة وبالطبع هذا نتيجة لانعدام لغة الحوار والاستماع للآخر والاستبداد وانعدام ثقافة البدائل والحلول المناسبة للمشكلة التي دائماً ما تتطور هذه المشاكل الصغيرة وتتشابك وتتعدد وتتحول إلى صراعات ما بين الأفراد.¹

إن السلوك الإنساني يتكون من قوتين الأولى الغريزة والأخرى العقل وغالباً ما يكون هناك صراع بين هذين القوتين التي ينتج عن هذا الصراع مجموعة من لنتائج أهمها:

- تتغلب الغريزة على العقل: وفي هذه الحالة يكون سلوك الإنسان سلوكاً عدوانياً أنانياً غير متزن وغير متعلق ولا يبالي لآراء الآخرين.

- يتغلب العقل على الغريزة: وفي هذه الحالة يكون سلوك الإنسان مظهر من مظاهر إنسانيته المدركة للواقع والبعيدة عن العدوانية والسيطرة على شهواته وملذاته.

- توازن القوى العقلية مع القوى الغريزية: وفي هذه الحالة يكون "العقل حارس والغريزة محروسة" فعند غياب الحارس يتمادى المحروس، والعكس صحيح.²

هذه المعوقات إذا لم تتم معالجتها قد تؤثر بشكل مباشر على كفاءة المؤسسة وتحقيق أهدافها، لذلك من الضروري أن يسعى القادة الإداريون إلى تبني إستراتيجيات أكثر مرونة وفعالية لتحسين الأداء القيادي والإداري.

¹- مرجع سابق، ص 59.

²- مرجع سابق، ص 60.

الفصل الثاني: الأنماط القيادية وانعكاساتها على سلوك العاملين (القيادة الغريزية نموذجا)

خلاصة:

من خلال ما تم تناوله في هذا الفصل، يمكن القول بأن القيادة مهمة وضرورية لكل المنظمات بغض النظر على نوع النشاط الذي تمارسه، ونجاح الأسلوب القيادي للقائد يتوقف على عدة عوامل يجب أخذها بعين الاعتبار حسب خصوصية وهيكل كل منظمة ويشبع حاجيات مرؤوسيه، يجب عليه أن يكون ملما بجميع عناصر وتفاصيل العملية القيادية. فإن القيادة الغريزية نابعة من سمات فطرية إلا أنها قد تحمل أبعادا مزدوجة، فهي قد تكون محفزا ايجابيا داخل بيئة العمل كما يمكن أن تتحول إلى أداة للضبط والسيطرة خاصة إذا ما اقترنت بغياب الرقابة التنظيمية أو الوعي الأخلاقي فهي تشكل سيفا ذو حدين، فإنها قد تساهم في تعزيز الأداء الجماعي لكنها قد تنطوي على الانزلاق نحو سلوكيات استقوائية أو استبدادية في مكان العمل.

الفصل الثالث:

سلوك الاستقواء في مكان العمل

تمهيد:

يحتل فهم ماهية الاستقواء أهمية محورية، كونه يمثل مدخلا رئيسيا لتحليل أسبابه وأنماطه ولاسيما في ظل تزايد وتيرة الضغوطات المهنية وتحول بيئة العمل إلى فضاءات تنافسية، قد تؤدي أحيانا إلى ممارسات غير أخلاقية. فإن سلوك الاستقواء في مكان العمل أحد النتائج المتوقعة لنمط القيادة الغريزية، إذ يعد هذا الأخير من السلوكيات المنحرفة التي يقوم بها الأفراد من أجل إشباع حاجات وغايات مخطط لها مسبقا أو يكون ذلك نتاج طبيعي لردود فعل عن الإجراءات والقرارات التنظيمية أو لحالة عدم الشعور بالإنصاف بالنسبة لزملائهم الآخرين.

أولاً: نشأة سلوك الاستقواء في مكان العمل وأسباب ظهوره:

أ- نشأة وتطور سلوك الاستقواء:

يعد سلوك الاستقواء في مكان العمل من أبرز القضايا الأساسية والمهمة المرتبطة بمنظمات الأعمال في الوقت الحاضر، لما يسببه من آثار كبيرة على الحياة الوظيفية للعاملين وفي مختلف أنحاء العالم. بدأ (Olweus) الباحث الإسكندنافي باستخدام مصطلحات " الاستقواء، الضحية وكبش الفداء " في التعامل مع أبحاثه المتعلقة بالاستقواء في المدارس، والذي ركز على كيفية الوقاية من سلوك الاستقواء، أما (Heing Legmann) الطبيب الألماني كان واحداً من أوائل من كتبوا في مجال سلوك الاستقواء في مكان العمل وذلك سنة 1980، إذ بدأ بتطبيق مصطلح "المهاجمة" لنمط منتظم للتواصل في مكان العمل العدائي وغير الأخلاقي من قبل فرد أو عدة أفراد نحو فرد واحد، والذي يكون غير قادر على الدفاع عن نفسه.¹ جاء بعد ذلك الصحفي البريطاني (Andrea Adams)، الذي استخدم مصطلح الاستقواء في مكان العمل وذلك سنة 1990، واليوم معظم الأوروبيين لا يزالون يشيرون إلى هذه الظاهرة بأنها مهاجمة. أما الولايات المتحدة وكندا وبريطانيا وإيرلندا وأستراليا ونيوزيلندا، فإنها تستخدم مصطلح الاستقواء، ولقد استمر الاهتمام وتسلط الضوء على مفهوم سلوك الاستقواء في مكان العمل وخاصة في القرن الحالي وفي بلدان متعددة في أنحاء العالم، وتم تأسيس معهد خاص بذلك تحت اسم معهد الاستقواء الدولي (WBI) وذلك سنة 2000 الذي فسّر هذا المفهوم في أول منشوراته من خلال محاربته لهذه الظاهرة المدمرة والخطرة من أجل توفير حياة مترفة وكرامة لجميع العاملين.²

¹- عصام عليوي صاحب العبيدي، مرجع سابق، ص90.

²- حسين علي عبد الله، مرجع سابق، ص33.

وبعد ذلك عرضت (Namie Rath) مصطلح "الاستقواء في مكن العمل" للولايات المتحدة في الصحافة الشعبية عام 1998 عن طريق زميلها David Yamada أستاذ القانون في جامعة سوفولك بوسطن والذي كتب المقال الأساسي في القانون المجتمعي في مارس 2000 بعنوان "الاستقواء في مكان العمل والحاجة إلى وضع الحماية للمكفوفين من بيئة العمل العدوانية"، وإن أفضل تقدير لانتشار الاستقواء في الولايات المتحدة يأتي من استقصاء عام 2000، إذ تم أخذ عينات عشوائيا من سكان ميشيغان، ووجد الباحثون أن 16.7% من المستطلعين أفادوا بوجود انقطاع شديد في حياتهم بسبب الاستقواء في مكان العمل، وهكذا يمكن استقراء أن ما يقارب واحد من كل ستة عمال يتعرضون للاستقواء.¹

بعد ذلك بدأ يؤسس لمعاهد وجمعيات وتشريع قوانين تراعي وترتكز على أساسيات هذا المفهوم، كما تم في كندا تأسيس مركزا خاصا لمحاربة ظاهرة الاستقواء تحت عنوان "المركز الكندي للصحة والسلامة المهنية"، وذلك عام 2011، وفي العام نفسه حددت وزارة العمل للولايات المتحدة الأمريكية وصفا للاستقواء بأنه شكل من الأشكال التي تنطوي على أفعال تؤدي وبمرور الوقت إلى خلق فوضى أو فرض السلطة من قبل شخص واحد، والذي يؤدي بطبيعته إلى خلق عدم توازن القوى في مكان العمل.²

¹-Einarsen Stale and others: **Bullying and emotional abuse in Workplace**, international perspectives in research and practice, Taylor & Francis e-Library, New York, 2003, p4.

²- Farmer David: **Workplace bullying, an increasing epidemic creating traumatic experiences for tragets of Workplace bullying**, the special issue on behavioral and social science, Vol.1, No.7, 2011, p199.

ب- أسباب ظهور سلوك الاستقواء في مكان العمل:

تعود أسباب ظهور الاستقواء بالأساس للاضطرابات النفسية التي يعاني منها المستقوين، فهم يعانون من عقد نقص ورغبتهم الملحة بإثبات الذات، فتتمثل أسباب دراسة سلوك الاستقواء في:

1- الاختلافات في السن والعرق والجنس والمستويات التعليمية هذه كلما تؤدي إلى تكثيف النزاعات وزيادة الاستقواء لأن الأفراد لا يفهمون دوافع وأفعال الأفراد الذين ينظر إليهم على أنهم مختلفون.

2- افتقار الأفراد إلى الثقة بالنفس أو المهارات الكافية لإدارة الصراع سيجعلهم يكونون أكثر عرضة للاستقواء في مكان العمل.

3- الأفراد الذين يتميزون بأن لديهم إفراط في التحمل قد يقعون فريسة للاستقواء في مكان العمل لأن المستقوي قد يشعر بأنه مهتد من لدن الأفراد الأكفاء.

4- عندما يكون الفرد يعاني من التدني في احترام الذات ويحتاج إلى إثبات ذاته عن طريق الاستقواء أو السيطرة على شخص أضعف.¹

ويمكن ذكر بعض الأسباب الأخرى التي تكون وراء هذا السلوك الغير مقبول كالتالي:

- تحقيق الأهداف الشخصية: وذلك عن طريق السلطة والمنصب التي يتمتع بها على حساب أهداف المرؤوسين.

- نشر الأكاذيب والشائعات: عندما يكون الفرد يحب نشر الأكاذيب والشائعات من أجل إكمال شخصيته على حساب الآخرين وربما يلحق هذا السلوك بتشويه سمعة المرؤوسين.

- افتقار الكفاءات الاجتماعية بما في ذلك العاطفة والذكاء العاطفي.

- استخدام التهديد كسلاح لتحقيق الأهداف الشخصية.

- انخفاض احترام الذات: مما يجعل الشخص المستقوي يحتاج إلى دفعة من القيم الذاتية عن طريق التقوى على شخص ضعيف.

- الاعتماد على السلطة المتصورة أو المنصب الموكل إليه على حساب الهدف ومدى الرغبة في تفويض المرؤوسين.²

¹- حسين علي عبد الله، مرجع سابق، ص45.

²-Pamela Kravitz: **My manager took my lunch money: A look at workplace bullying**, International journal of business, Humanities and technology, Vol 4, No 2, March 2014, p 65.

فضلا عن ذلك فإن التغييرات التنظيمية والثقافات وأساليب القيادة غالبا ما تسهم في تنامي سلوك الاستقواء في مكان العمل وعلى سبيل المثال: تبني القيادة والمديرين للأساليب الاستبدادية التي قد تؤدي إلى زيادة الاستياء والتوترات لدى الموظفين.

إن العوامل التنظيمية التي يمكن أن تكون عوامل خطر محتملة لظهور سلوك الاستقواء في مكان العمل وتشمل القيادة وتنظيم العمل وتصميم الوظائف والثقافة التنظيمية والمناخ الاجتماعي، إذ أن العلاقة بين القيادة وانتشار الاستقواء تكون على نطاق واسع، إذ أن وجود العديد من أشكال القيادة (القيادة الطاغية، القيادة المدمرة... إلخ) في بعض الأحيان تكون عوامل محتملة لظهور هذا السلوك.¹

ومن الأسباب التي تسهم في ظهور سلوك الاستقواء في مكان العمل ما يلي:

- أسباب متعلقة بالتنشئة الاجتماعية:

تقف العوامل الأسرية في مقدمة المؤثرات التي تسهم في تشكيل الثقافة العامة للأفراد، إذ تؤثر في ممارساتهم وسلوكياتهم تجاه البيئة المحيطة بهم وهو ما يتصل بشدة بظاهرة الاستقواء، سواء كان الفرد الجاني أو مجنيا عليه. إن غالبية ضحايا الاستقواء هم ضحايا منزلهم قبل كل شيء، إذ ينحدرون من أسر تعاني صعوبات في العلاقة بين الأبناء والآباء، بالإضافة إلى صعوبات اجتماعية وغالبا ما ينحدر الأفراد المستقوون من عائلات تفتقر إلى الدفء والحنان والنظام في المنزل. فتسهم التنشئة الاجتماعية في زيادة العنف والاستقواء بين أفراد المجتمع.²

كما يرى بيسج في دراسته (1998) أن الاستقواء شكل من السلوكيات المتعلمة اجتماعيا، حيث تعد العوامل الأسرية مثل إهمال الرعاية والمستويات المرتفعة من العنف والنزاع الأسري، وانعدام الضوابط السلوكية، عوامل مؤثرة في السلوك الاستقوائي.³

¹- حسين علي عبد الله، مرجع سابق، ص 46.

²- غنية عيب: ظاهرة التنمر في ضوء المقاربات النظرية المفسرة لها، مجلة البحوث التربوية والتعليمية، المجلد 11، العدد 2، الجزائر، 2022، ص 630.

³- أبو غزال معاوية، مرجع سابق، ص 91.

- أسباب متعلقة بشخصية الفرد:

إن معظم الأفراد يحملون دوافع متنوعة لممارسة سلوك الاستقواء، فقد يكون تعبيراً عن الملل أو بلا وعي، وقد يكون السبب وراء ذلك عدم وعي الأفراد الذين يقومون بالاستقواء بمدى مخاطره على الآخرين، أو يرون بأن الذي يمارس عليه الاستقواء يستحق ذلك. وفي أحيان أخرى يكون سلوك الاستقواء مؤشر على القلق، أو عدم شعورهم بالسعادة داخل منازلهم، أو أنهم كانوا ضحايا للاستقواء من قبل.¹

- الأسباب المتعلقة بنفسية الفرد:

إن الأسباب النفسية مبنية أساساً على الغرائز والعواطف، والعقد النفسية والإحباط، والقلق والاكتئاب، فالغرائز هي استعدادات فطرية نفسية جسمية تدفع الفرد إلى إدراك بعض الأشياء من نوع معين، وأن يشعر الفرد بانفعال خاص عند إدراكه لذلك الشيء، وأن يسلك نحوه سلوكاً خاصاً.²

¹- غنية عبيد، مرجع سابق، ص 630.

²- المرجع نفسه، ص 631.

ثانيا: مراحل وخطوات سلوك الاستقواء :

يعتبر الاستقواء النتيجة النهائية لعملية ممنهجة تتوارى خلف مبررات وذرائع يصعب إثباتها، مثل الأكاذيب والمبررات الزائفة. ومن أبرز السمات التي تميز سلوك الاستقواء هو امتداده على فترة زمنية طويلة، تتكرر خلالها الأفعال المسيئة سواء كانت لفظية أو جسدية أو نفسية وذلك بهدف إنهاء الضحية وإيذائه. وقد يحدث الاستقواء إما بطريقة تقليدية أو إلكترونية، على النحو التالي:

أ- الإشعال والتصيد:

هو المكر بالضحية واستفزازها وإغاظتها وجرحها من قبل المستقوي إلى مناقشة أو موقف يستهدف إيقاعها باستخدام لغة هجومية غاضبة متوترة ومشحونة مليئة بالأسباب والشتائم التي تتحدر إلى حد ما الابتذال والتهديد. تعمل هذه الطريقة العدوانية على تأجيج وإشعال عواطف المتفرجين الموجودين الذين يشاهدون الموقف واستعدادهم وتجنيدهم للعدوان على الضحية بجرح مشاعره نفسيا واجتماعيا، وفرض المعتدي سلطته عليه.

ب- التحرش:

يحدث التحرش بطريقة تقليدية أو إلكترونية إذا استمر المستقوي في إرسال رسائل مؤذية عبر وسائل التواصل الاجتماعي أو عندما يرى الضحية، حيث يستهدفه بالألفاظ أو النظرات الغاضبة أو بالمعاملة الغير لائقة التي تستهدف إيقاعه وإيذائه؛ أي أن الاستمرارية علامة التحرش. كما قد يكون في شكل مضايقات جنسية عن طريق إرسال الرسائل أو الصور أو ملفات الفيديو، أو استخدام رقم هاتف الضحية على المواقع المخلة، بالإضافة إلى نشر إشاعات جنسية عن الضحية في مقر عمله.¹

ج- التعقب والمطاردة:

لا يتوقف المستقوي الذي يستهدف الإيذاء وإلحاق الضرر بالضحية، بل يستمر استمرارا متعمدا ومقصودا في مطاردته وبصورة متكررة لابتزازه وتهديده وتخويفه عن طريق الرسائل المؤذية أو المكالمات الشخصية أو وسائل التواصل الاجتماعي أو إلحاق به في أي مكان يوجد به وتشويه سمعته وتدمير علاقاته الشخصية.²

¹ - فاطمة زكريا محمد عبد الرزاق، مرجع سابق، ص 32

² - المرجع نفسه، ص 33.

د- التحقير والسخرية:

إن المستقوي لا يكتفي بمطاردة الضحية والتي يهدف الانتقام منه وتدميره، وإنما يستمر في تشويه سمعته وتحقيره وإذلاله والسخرية منه عن طريق نشر كلام مؤذي وضار يهدد مستقبل الضحية وعمله، ونشر الشائعات والأخبار المغلوطة والمعلومات الكاذبة دون أدلة، وجلسات النميمة سواء علا أرض الواقع أو على مواقع التواصل الاجتماعي التي يجتمع فيها أكبر قدر ممكن من المتفرجين الذين تم شحنهم وتجنيدهم للمشاركة في إيذاء الضحية.¹

هـ- الخداع:

حيث يقوم المستقوي بجمع أكبر قدر من المعلومات والبيانات والاطلاع على أسرار الضحية، بحيث هو لصيق بالضحية لا يثير الشكوك ولكن نواياه خبيثة يهدف للإيذاء والإيقاع بالضحية. وهناك زملاء العمل من لا يخاف الله ولا يتقه تهفو نفسه لتدمير الضحية ويمتلئ قلبه بالحقد والحسد لنجاح الضحية أو شهرت، فيهدف سرا لتشويهه وتدميره.

و- الإقصاء أو الاستبعاد أو الطرد:

تعتبر هذه آخر خطوة يتم تدمير الضحية، حيث يتم استبعاده وإقصائه من المشاركة فيما كان يقوم به من أعمال ومهام عمدا وبقسوة ومع سبق الإصرار والترصد، بالإضافة إلى إنكار مساهماته وتجاهله ومعاملته معاملة صامتة وعدم التحدث معه باعتباره منبوذا وذلك لتدميره نفسيا وجسديا.²

¹- المرجع السابق، ص 33.

²- مرجع سابق، ص 34.

ثالثاً: أشكال وأبعاد سلوك الاستقواء في مكان العمل:

عادة ما يوصف سلوك الاستقواء حسب أنواع السلوكيات المرتكبة، لذلك فقد يكون الاستقواء لفظياً أو اجتماعياً أو جسدياً وأحياناً يوصف الاستقواء أيضاً بحسب نوع الفعل المرتكب أو حسب الأذى الناتج عنه، وإن من أساليب سلوك الاستقواء التي يستخدمها بعض العاملين في المنظمة هو التلاعب والسيطرة على أعضائها الآخرين من خلال العنف أو التهديد أو النفاق وكذلك إنكار حقوقهم في المشاركة باتخاذ القرارات التنظيمية من أجل تحقيق جميع المصالح المرجوة.

أ- أشكال سلوك الاستقواء في مكان العمل:

1- الاستقواء المباشر: والذي يكون ضمن الأشكال والسلوكيات الآتية:

- تهديد الوضع المهني وعلى سبيل المثال عدم احترام الرأي الآخر والالتهام بشأن عدم وجود جهد أو إذلال.
- تهديد المكانة الشخصية للعاملين مثل الشتائم والإهانات.
- العزلة والإرهاق كمنع الوصول إلى الفرص والعزلة الاجتماعية وحجب المعلومات والضغط لا داعي له في العمل وضغوطات واضطرابات لا داعي لها.

2- الاستقواء غير المباشر: يشير الاستقواء غير المباشر أو السري إلى نوع أكثر دهاء من الاستقواء، ويهدف إلى التلاعب بالعلاقات وإيذاء الأفراد على المستوى العاطفي والقيام بأعمال الاستقواء عن طريق نشر الشائعات واستبعاد الضحايا عن التجمعات وعدم إبلاغ الموظفين عن القرارات التي يمكن أن تؤثر فيهم مباشرة، والتلاعب في المعلومات التي تخص الضحايا وإهمال ظروف العمل المحيطة بالضحايا، مثل الاستقواء العلني أي من خلال تشويه السمعة بإشاعة القصص المزيفة عن العاملين.¹

3- الاستقواء من المديرين: الاستهداف عمداً وبشكل متكرر من لدن المدير للموظف، إذ يعد السلوك الأكثر تطرفاً من الأنواع الأخرى وهذا قد يصل إلى نقطة حيث يشعر الموظف بأنه عاجز ولا قيمة له ومعزول داخل المؤسسة.

4- الاستقواء لدى الزملاء: وذلك يكون بين الزملاء العاملين في موقع العمل نفسه حيث يشمل: إيماءات وسلوك غير مرغوب فيه وتعليقات جانبية أو التهديد باستخدام السلطة.²

1- عصام عليوي صاحب العبيدي، مرجع سابق، ص 105.

2- حسين علي عبد الله، مرجع سابق، ص 41.

كما ينقسم الاستقواء إلى أربعة محاور أساسية وهي:

- انفعالي: ويشمل على السخرية والإذلال والتهديد والشتائم.
- جنسي: يتمثل في التعليقات المخجلة على الآخرين والتحرش الجنسي أو التهديد بالممارسة.
- عنصري: حيث يتضمن سب الآخرين أو الإيذاءات والتلميحات.
- الاستقواء على الممتلكات: ويتمثل في أخذ أشياء الآخرين دون موافقتهم والتصرف فيها أو عدم إرجاعها وإتلافها.¹

كما يمكن أن يظهر الاستقواء في مكان العمل في العديد من الأشكال والتي تتمثل في:

- الهجمات اللفظية أو الجسدية.
- العزلة الاجتماعية والإقصاء في مكان العمل.
- السخرية والإهانة أمام زملاء العمل.
- تهديدات لفظية وإيذاءات.
- تعيين مهام عمل مهينة.
- النميمة بين العمال في مكان العمل
- المعالجة بطريقة التنازل عن حقوق الأفراد.
- تحريف رأي الآخرين.
- الإيحاءات القذرة أو غيرها من الأشكال السلبية.²

5- الاستقواء التكنولوجي:

يقوم المستقوي في الاستقواء التكنولوجي بالاعتداء والسخرية من الآخرين باستخدام الوسائل التكنولوجية مثل (البريد الإلكتروني والانترنت والهواتف)، وذلك بهدف نشر رسائل أو صور مسيئة. ويمكن أن يحدث الاستقواء التكنولوجي في أي وقت لأنه على اختراق الحواجز التقليدية مقارنة بأشكال الاستقواء الأخرى.³

¹ - علي موسى الصباحيين، محمد فرحان القضاة: سلوك التنمر عند الأطفال والمراهقين (مفهومه، أسبابه، علاجه) ط1، جامعة نايف

العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2013، ص 10-11.

² - حسين علي عبد الله، مرجع سابق، ص 43.

³ - مريم نزال العنزي: السلوك الاستقوائي لدى طلاب وطالبات جامعتي الجوف وحائل، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد

179، الجزء 1، مصر، 2018، ص 406.

6- الاستقواء العاطفي:

في هذا النوع من الاستقواء يركز المعتدي على مهاجمة الضحية على مستوى العواطف والمشاعر. وبعد الاستقواء العاطفي أكثر أنواع الاستقواء شيوعاً في العلاقات بين الأشخاص، حيث يصدر المستقوي تصريحات أو يظهر تصرفات تسبب الضيق للضحية، ويشمل الاستقواء العاطفي نشر الشائعات، واستثناء فرد من أنشطة معينة، ورفض التحدث إلى شخص ما.

7- الاستقواء الاجتماعي:

حيث يقصد به ذلك التأثير في الآخرين وإجبارهم على استبعاد ورفض الضحية ليكون معزولاً اجتماعياً، ويتم ذلك من خلال الإيماءات البذيئة أو الإقصاء الاجتماعي.¹ يأخذ الاستقواء أشكال ومظاهر مختلفة، بسبب تفاوت القوة في بيئة العمل، ما يؤدي إلى سلوكيات سلبية مثل: التحرش، العنف، الصراع، التنمر، هذا الأخير يعتبره بعض الباحثين مرادفاً للاستقواء، فالتنمر في بيئة العمل، يمثل أحد أشكال سوء المعاملة الشخصية، تتمثل في أعمال مهينة ومتعمدة ومتكررة اتجاه العاملين.

وقد ظهرت الدراسة الأولى حول التنمر في بيئة العمل بواسطة هانز ليमान H. leyman، في بداية الثمانينات، استخدم ليمان مصطلح " المهاجمة "، للإشارة إلى الإساءة العاطفية في العمل من قبل شخص آخر أو أكثر، حيث درس ليمان الممرضات الذين حاولوا الانتحار بسبب المهاجمة في مكان العمل، وقد وضعت هذه الدراسة الأساس للبحوث اللاحقة.²

فقد أثبتت البحوث والدراسات العلمية، أحد السلوكيات السلبية التي يتعرض لها العاملون في مكان العمل، حيث يمارس الطرف القوي الأذى النفسي والجسدي والجنسي اتجاه الفرد الأضعف منه، ويزداد المتنمرون قوة وسطوة عندما تغيب القيادة الصارمة والعادلة، فالقيادة الضعيفة سبباً مباشراً في انتشار التنمر في مؤسسة العمل، ونستشهد بذلك بدراسات علمية حول ظاهرة التنمر بمكان العمل:

¹ عبد الرزاق بن محمد صالح الحجبي: الاستقواء وعلاقته بسمات الشخصية وبعض المتغيرات المدرسية لدى عينة من طلاب المرحلة المتوسطة بالمملكة العربية السعودية، أطروحة ماجستير، تخصص علم النفس الإرشادي، قسم علم النفس، كلية الآداب، جامعة البحرين، 2014، ص 28-29.

² محمد حمزة أمين عبد الله: التنمر في بيئة العمل والرغبة في الانسحاب الوظيفي - بحث ميداني -، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد 28، الجزء الرابع، 2022، ص 205.

- دراسة بغو الهواري بعنوان: "واقع التتمر في الوظيفة العمومية- دراسة ميدانية بمقر ولاية أم البواقي - ، من أهداف الدراسة إلى الكشف عن مستوى التتمر الوظيفي بأبعاده : النفسي، اللفظي، الاجتماعي على موظفي ولاية أم البواقي، استخدم الباحث المنهج الوصفي، بأسلوب الاستكشاف والمقارنة، اعتمد الاستبيان كأداة لجمع البيانات وقدرت عينة الدراسة بـ 36 موظفاً، حيث توصلت النتائج إلى:

أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التتمر الوظيفي لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس، في حين توجد فروق تعزى لمتغير السوسيو مهنية.¹

وكشفت دراسة (Yun et Kang)، عن أن الثقافة التنظيمية تؤثر على التتمر في بيئة العمل لدى الممرضات في بعض مستشفيات كوريا الجنوبية.²

وتؤكد العديد من الدراسات علاقة التتمر بالقيادة خاصة السامة منها، التي تضر بنجاح المنظمة وتؤثر عليها سلباً، حيث تؤثر ممارسات القائد السام بشكل مباشر وسلبى على المناخ التنظيمي داخل مكان العمل، كما تتسبب هذه السلوكيات والممارسات في خلق بيئة تنظيمية غير مستقرة يصعب على الموظفين التعامل معها، ويتسبب القائد السام في تشجيع الموظفين الآخرين على المشاركة في التتمر والسماح لهم بممارسته على هؤلاء الضحايا، وذلك بهدف خلق بيئة عمل تمكنهم من تحقيق أهدافهم مصالحهم وأهدافهم الشخصية.³

¹- بغو الهواري: واقع التتمر الوظيفي في الوظيفة العمومية - دراسة ميدانية بمقر ولاية قالمة أم البواقي، مجلة السراج في التربية وقضايا المجتمع، جامعة الوادي، مجلد 08، العدد، 03، 2024، ص 249.

²- محمد حمزة أمين عبد الله، مرجع سابق، ص 267.

³- محمد صبحي أحمد أبو الذهب: أثر القيادة السامة على صمت العاملين: الدور الوسيط للتتمر في مكان العمل والتهمك التنظيمي دراسة ميدانية، المجلة العربية للإدارة، مجلد 44، عدد، 4، أوت 2024، ص 231.

وقد حددت بعض الدراسات، أبعاد القيادة السامة (الإشراف المسيء، النرجسية، القيادة السلطوية، الترويج الذاتي، عدم القدرة على التنبؤ)، توصلت هذه الأبحاث إلى وجود علاقة ارتباطية طردية بين أبعاد القيادة السامة والإحباط الوظيفي، الذي بدوره يؤدي إلى (العدوان ضد الآخرين، التخريب، ضياع الوقت والجهد، الأنانية والتشكي والغبن، التداخل الشخصي، الإهمال واللامبالاة)، الذي يقودهم إلى الاغتراب التنظيمي.¹

ومن أوسع مظاهر الاستقواء في مكان العمل، العنف، بأشكاله المختلفة، ولكن أكثر أنواع العنف تجسيدا لسلوك الاستقواء (العنف الرمزي)، من مظاهر العنف الرمزي في بيئة العمل من قبل القائد أو الزملاء:

- استخدام القوة غير اللفظية كاحتقار الأفراد العاملين وإهانتهم، أو النظر إليهم بطريقة ازدراء وتحقير، وغيرها من أشكال العنف غير الرمزي المسلطة على العاملين في مكان عملهم.

- التحطيم المعنوي.

- عدم إشعار الموظف بالرضا عن عمله.

- الكلب من الموظف أداء مهام متناقضة.

- عدم تقدير جهوده.

ومن الأضرار الاجتماعية للعنف الرمزي المسلط على الأفراد داخل مؤسسة العمل؛ صعوبة التواصل مع الآخرين، ناهيك عن الشعور بالحقد والكراهية للمسؤولين داخل المؤسسة، فيتولد بذلك العنف لدى المعتدي عليه، فيفقد مهارات الانخراط مع من حوله ويفقد ثقته بنفسه وبالآخرين ويشعر بحالة من الضياع، إضافة إلى شعوره بأنه غير مؤهل لأداء وظيفته.²

¹ حميدة محمد النجار، منى سامي محمود مصطفى، أميرة ماهر سعد الدسوقي الحيشي: العلاقة بين القيادة السامة والإحباط الوظيفي بالتطبيق على العاملين بقطاع التعليم بجامعة المنصورة، المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة، المجلد 47، العدد 3، 2023، ص 3.

² سامية خبيزي: العنف الرمزي كأحد أشكال العنف في بيئة عمل المؤسسات: آثاره وميكانيزمات التعامل معه، مجلة الزهير للدراسات والبحوث الاتصالية والإعلامية، جامعة الجزائر 3، المجلد 03، العدد 01، جوان 2023، ص 115-116.

من بين أشكال الاستقواء أيضا ظاهرة التمييز بين الموظفين، والتي من أهم مظاهرها في بيئة العمل: تعرض بعض الموظفين إلى الإقصاء، والحرمان من الترقية بشكل أو بآخر، تفويض المهام بشكل غير عادل، تجاهل متعمد أو عدم الأخذ بآراء بعض الموظفين، تمنح كذلك امتيازات للمقربين فقط، التهديد غير المباشر لمن يعترض على قرارات المسؤول، من منظور سوسيلوجي يمكن ربط مظاهر العنف والتمييز بين الموظفين بالعنف الرمزي، فحسب بيار بورديو، يمارس التمييز كآلية للهيمنة داخل المؤسسة دون الحاجة إلى عنف مباشر، وهذا يعود إلى ضعف العدالة التنظيمية.

وقد ركزت العديد من الدراسات على ظاهرة التمييز بين الموظفين بمكان العمل، من بينها والتي تعتبر من أبرز أشكال التمييز ضد الفئات الهشة بالمؤسسة مثل (المرأة) ومن أبرز الدراسات الدالة على ذلك، نذكر منها:

- دراسة ربا عنان سعد سعد بعنوان: العنف ضد المرأة في مكان العمل في المؤسسات الحكومية والخاصة في مدينة جنين، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على توجهات الموظفين والموظفات ودرجة تقبلهم للعنف وأشكاله في العمل ضد المرأة في المؤسسات الخاصة والحكومية في مدينة جنين، ومعرفة مدى تأثير كل من المتغيرات (سنوات الخبرة، العمر، المستوى التعليمي، والحالة الاجتماعية) في مستوى العنف الحاصل في مكان العمل.¹

حيث توصلت إلى أن العنف ضد المرأة في المؤسسات الخاصة والحكومية هو عنف خفي، يتمثل في النظرة الدونية للمرأة، والإيماءات والإشارات الجنسية تجاه المرأة، فيما كان العنف الجسدي غير منتشر في تلك المؤسسات. وتبين أن عامل المؤهل العلمي والخبرة والمستوى الوظيفي للمرأة لم يؤثر في مستوى العنف الممارس ضدها في العمل.²

¹- ربا عنان سعد سعد: العنف ضد المرأة في مكان العمل في المؤسسات الحكومية والخاصة في مدينة جنين، أطروحة ماجستير، تخصص دراسات المرأة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2015، ص 6.

²- المرجع نفسه، ص 99.

ب- أبعاد سلوك الاستقواء في مكان العمل:

1- الاستقواء المرتبط بالعمل: يشير مجموعة من التصرفات السلبية مثل المضايقات وسوء المعاملة والاستبعاد الاجتماعي التي يتعرض لها أحد الموظفين من قبل زميل أو مسؤول آخر، فتؤثر هذه التصرفات على أداء الضحية وتمارس بشكل متكرر ومنهجي على مدى فترة زمنية محددة، فيعتمد الاستقواء على شعور الموظف بالتعب وعدم المشاركة في العمل.¹

2- الاستقواء المرتبط بالتخويف الجسدي: حيث يتعرض الفرد دائما في مكان العمل للخوف والتهديد والسلوكيات المخيفة، وقد يكون عنف أو تهديدات جسدية للسيطرة على الآخرين أو إيذائهم ويمكن أن يتمثل في استخدام العنف المباشر أو الابتزاز كالأذى الجسدي للحصول على شيء معين.²

3- الاستقواء المرتبط بالفرد: هو مجموعة من الأفعال والتصرفات التي تستهدف شخصا معينا أو تكون مرتبطة بالشخص، فينظر إلى الاستقواء الشخصي على أنه سلوك يحدث بين أو مجموعة ضد شخص معين بشكل متكرر أو دائم وعلى مدى زمني معين، مما يجعل الضحية غير قادر على الدفاع عن نفسه نظرا لغياب قائمة محددة لسلوكيات الاستقواء.³

¹ هشام أزور محمد، خليل محمد كريم، شادان صباح أحمد، مرجع سابق، ص 123.

² جاب الرب عبد السميع، منى سامي محمود مصطفى، رندا فرج الله الإسكافي، مرجع سابق، ص 5.

³ حسين علي عبد الله، مرجع سابق، ص 70.

رابعاً: سمات ومظاهر سلوك الاستقواء في مكان العمل:

إن الاستقواء في مكان العمل هو ظاهرة سلوكية سلبية جديدة تتدرج ضمن أشكال العنف النفسي والتنظيمي، حيث تحدده مجموعة من السمات والمظاهر.

أ- سمات الاستقواء في مكان العمل:

1 - التكرار: الاستقواء في مكان العمل يمتاز بحالة متكررة إذ تتمثل الإساءة بحدوثه بشكل يومي تقريباً في شكل واحد أو أكثر وهذا التكرار يفرق هذه الظاهرة عن غيرها من التفاعلات السلبية غير المتكررة.

2- المدة: حيث يمتاز الاستقواء بطبيعة طويلة الأجل وهي سمة بارزة تعطي طابعاً له وعادة ما يعتمد الباحثون الحد الأدنى للمدة الزمنية، وقد تكون ستة أشهر ولكن يشير الضحية إلى أن الاستقواء يستمر لمدة أطول.

3- التصعيد: وتزداد حدة الاستقواء بمرور الوقت إذا تم تركه دون أي رقابة خلال المراحل المبكرة، وقد يواجه الضحايا صعوبة في ترميز تجربتهم جانباً في وصف مشاعر عدم الارتياح أو الانزعاج الشديد من هذا السلوك وفي مراحل لاحقة يفتقرون إلى اللغة المناسبة لتسمية تجربة الاستقواء ولكنهم على علم تام بأنهم يتعرضون للهجوم.¹

4- الضرر: إن الاستقواء مدمر للغاية ويرتبط مع ضعف الهدف وصحته البدنية والعقلية والمهنية وتدهور علاقته الشخصية خارج العمل.

5- القصد المنسوب: إن الأهداف والشهود عادة ما يعتقدون أن أعمال المتضررين هادفة، وأن الجناة يعرفون بالضبط ما يفعلونه بل ويعملون فيه.

6- بيئة العمل عدائية: حيث يشكل سلوك الاستقواء أعمالاً عدائية من الخوف والفرع من أعضاء مجموعة العمل، الاستقواء على حد سواء هو نتيجة متكررة جاذبة لبيئات العمل العدائية.

7- نمطية الاتصالات: فالاستقواء عادة هو مجموعة من الأفعال اللفظية وغير اللفظية التي تشكل نمطاً واضحاً ومتكرراً للأهداف والشهود ويعتقد الأهداف أن تجاربهم لا يمكن فهمها خارج النمط السياقي، مما يجعل من الصعب وصف الاستقواء.²

¹- Sandvik Pamela, Sypher, B.D: **Workplace bullying: Causes, consequences, and corrections**, Destructive organizational communication, New York, 2009, p 46.

² - حسين علي عبد الله، مرجع سابق، ص 48.

- 8- تفاوت القوة: يتسم الاستقواء في مكان العمل بوجود فارق في القوة بين طرفي النزاع.
- 9- شبكة الاتصال مشوشة: عادة ما يتم حظر شبكات الاتصالات أو حظرها في بيئات الاستقواء، إذ أن فتح التواصل اليومي يصبح أمرا محفوفا بالمخاطر.¹
- ب- مظاهر الاستقواء في مكان العمل:
- إن الاستقواء الإداري قد يظهر من خلال مجموعة من الممارسات وتتمثل في:
- التعامل السيء بشكل مباشر، كأن يتعرض الموظف للأذى الجسدي من قبل المدير أو أن يهدد بمختلف أنواع التهديدات.
 - الخصم من الراتب الشهري أو الفصل المؤقت وبلا سبب فعلي يستدعي ذلك.
 - التقليل من شأن الموظف أو استحقاره و الاستخفاف به، أو جعله أضحوكة أمام زملائه في العمل.
 - الشتم والسب والصراخ عليه أمام الآخرين.
 - التناول على حقوق الموظف كعدم إعطائه إجازة سنوية أو اضطرارية بينما يتمتع بها غيره من الموظفين.²
- وتتمثل أيضا مظاهر الاستقواء في مكان العمل في ما يلي:
- 1- الهجمات على تعبير الهدف عن نفسه: يتم إخضاع الهدف للنقد المستمر ويخضع بصورة مستمرة للتصيد وإيجاد الأخطاء التافهة والتخويف والإذلال والتهديدات وراء الأبواب المغلقة، كما يعامل الهدف معاملة صامتة أو يصمت المتتمرون عند حضوره.
- 2- الهجمات على العلاقات الاجتماعية للهدف: يخضع الهدف للرصد والتعقب المفرط والتطفل، كما يتم التآمر عليه حيث يتم إجبار الأفراد العاملين الآخرين على خلق الادعاءات الكاذبة بشأنه.³

¹- المرجع السابق، ص 48.

³- حنان موسى سمير، محمود أحمد أبو سمرة، إبراهيم مسلم مخامرة، مرجع سابق، ص 205.

¹-فاطمة زكريا محمد عبد الرزاق، مرجع سابق، ص 35.

3- الهجمات على سمعة الهدف: وتتمثل في:

- الادعاءات الكاذبة والأكاذيب المرضية ضد الهدف.
- توجه الملاحظات التشهيرية نحو شخصية الهدف وليس إلى العوامل البيئية.
- يتم وصم سمعة الهدف داخل الإدارة والمؤسسة والشبكة المؤسسية الأخرى.
- يخضع الهدف لإجراءات تأديبية غير مبررة بناء على تهمة تافهة أو خاطئة.
- يتم تشويه الحقائق لتبرير ارتكاب المستقوين للأعمال المؤذية والتخويف وإلقاء اللوم على الهدف.¹

4- الهجمات على الحياة المهنية للهدف:

- يتم السخرية من تفسيرات الهدف للإنجازات أو نقصها أو رفضها أو تجاهلها.
- حجب الموارد بينما يتلقى الآخرون أكثر مما يحتاجون إليه.
- يتم انتحال وسرقة أعمال الهدف، ومن ثم يعرض المستقوي أعمال الهدف على أنها أعماله الخاصة.
- يتم رفض حصول الهدف على إجازته السنوية والإجازات الطارئة والإجازات المرضية.
- يتم سد الطريق أمام الهدف للحصول على الترقية أو تخريب فرصه في الحصول عليها وقد يتم تدهور الهدف وخفض رتبته إلى موضع أقل بدلا من ذلك.
- يخضع لتهديدات متكررة بالفصل الشفهي أو الكتابي بناء على تهمة ملفقة أو أعدار واهية غالبا ما تستخدم حوادث تافهة من الماضي.²

¹- المرجع السابق، ص 36.

²- مرجع سابق، ص 37.

خامسا: الآثار السلبية لسلوك الاستقواء في مكان العمل:

يعد سلوك الاستقواء أحد أبرز التحديات التي تواجه بيئة العمل الحديثة، لما له من تبعات نفسية واجتماعية خطيرة على الأفراد والمؤسسات على حد سواء. إذ لا يقتصر تأثير هذا السلوك على الضحية فحسب، بل يمتد ليشمل المناخ العام داخل المؤسسة مسببا تدهورا في العلاقات المهنية وتراجعا في الأداء العام. فتمثل آثاره السلبية فيما يلي:

أ- الآثار السلبية على الأفراد:

وتتمثل في:

1-المستوى الأول: الفرد قادر على دفع الاستقواء بوقت مبكر من ظهوره، ويكون قادرا على العودة إلى عمله الأصلي أو البحث عن عمل آخر.

2-المستوى الثاني: الفرد قد عانى من الاستقواء عقليا وجسديا ويجد صعوبة بالعودة للعمل.

3- المستوى الثالث: الفرد يعاني من اعتداءات ومضايقات، وقد أصبحت كبيرة جدا مما يجعله غير قادر للعودة إلى العمل.¹

إن هذه السلوكيات تشعر العاملين بعدم العدالة والإنصاف كما ذكر ذلك في نظرية العدالة والمساواة، التي تنص على أنها عملية مقارنة جهود العاملين والمكافئات التي يتلقونها وتعتمد على العدالة والمساواة مع العاملين الذين يعملون في أعمال مماثلة وعلى النقيض من ذلك عندما تكون تمايز وعدم الحصول على استحقاقاتهم المالية مقارنة بالآخرين، التي تؤدي بهم لأمراض التوتر وهذا يؤدي إلى تقليل الإنتاجية داخل المنظمة، وبالعكس من ذلك فإن تحقيق العدالة يعطي دافع للعاملين والاستقرار النفسي الذي يؤدي إلى تحقيق النتائج الإيجابية، حيث يمكن إجمال الآثار السلبية المترتبة عن الاستقواء فيما يلي:

- الاكتئاب.

- السلوك غير الاجتماعي.

- انخفاض مستوى المهارات الاجتماعية.

- أعراض نفسية أو جسدية.²

¹- عصام عليوي صاحب العبيدي، مرجع سابق، ص 100.

²- سالم المفرجي: فعالية برنامج إرشادي انتقائي في خفض الاستقواء لدى عينة من الطلاب في مرحلة المراهقة المبكرة، مجلة كلية التربية، المجلد 34، العدد 164، الجزء 2، جامعة الأزهر، مصر، 2015، ص 21.

ب- الآثار السلبية على المنظمات:

إن سلوك الاستقواء يسبب عددا من المخاطر تجعل المنظمات بعيدة عن تحقيق متطلبات النجاح والتقدم أهمها:

- إرتفاع معدل دوران العمل وهو أمر مكلف للمنظمات لأنها تستثمر في توظيف الموظفين الجدد وتدريبهم وتقدهم بعد ذلك بوقت قصير ولربما يكونون من نصيب المنافسين.

- إنتاجية منخفضة كون هذه السلوكيات المنحرفة ليست دافعة للعاملين لبذل قصارى جهدهم وهم في كثير من الأحيان من المرضى بسبب الأمراض المرتبطة بالتوتر.

- عدم توافر الأفكار الجديدة المبدعة بسبب انخفاض الولاء التنظيمي وهذا ما يجعل المنظمة عاجزة أمام المنظمات المنافسة.

- صعوبة التعاقد مع الموظفين أصحاب الخبرة العالية نظرا للسمعة المتدنية للمنظمة.

- يؤدي الاستقواء إلى حدوث دعاوي قضائية غير مشروعة تتدفق بقانونية في مكان عمل المنظمات الناتجة عن الاستقواء الجنسي وغالبا ما تصنف قضايا التحرش والتمييز تحت مظلة الاستقواء ووجود مجالات أخرى ذات تكلفة قانونية للمنظمات.¹

¹- عصام عليوي صاحب العبيدي، مرجع سابق، ص 101.

سادسا: إجراءات معالجة الاستقواء في مكان العمل:

إن على كل منظمة وضع إجراءات مناسبة من أجل التخلص من سلوك الاستقواء في مكان العمل ومن أجل ترسيخ أسس بيئة داعمة وراعية اجتماعيا في المنظمة فضلا عن ذلك تقديم المساعدة اللازمة للموظف على الصعيد الفردي أو الأسري، وذلك حتى تضمن المنظمة الحق لجميع الموظفين في الحصول على فرص متساوية من أجل النجاح.

وفيما يلي أهم الإجراءات التي يمكن أن تحد من انتشار سلوك الاستقواء في مكان العمل:

أ- الإجراءات الفردية: وتتمثل في:

- المواجهة بطريقة مهنية دون تهديد سلامة الفرد الجسدية.
- يجب أن تتخذ الرعاية من لدن الضحايا وعدم السماح للاستقواء بإيذائهم.
- يجب على الضحايا يتكفلوا بعدم حدوث الاستقواء دائما في وظائفهم وهذا يمكن أن يكون فعالا جدا.
- يجب أن يتأكد الضحايا من أن الرؤساء على دراية بعملهم قبل أن يحاول العدائين في كثير من الأحيان نشر الشائعات بأن الضحايا لا يقومون بوظائفهم.
- فضلا عن ذلك، يجب أن يضمن ضحايا الاستقواء في مكان العمل بأنهم غير معزولين عن زملائهم.
- من المهم أن يضع الضحايا في اعتبارهم أن استعادة السلطة والسيطرة على الوضع عامل أساس للتعامل مع الاستقواء في مكان العمل، ونتيجة لذلك تنشأ الحاجة إلى دعم ومتابعة جميع المعلومات والمحادثات الخطية وهذا يمكن أن يكون مثمر ومفيد في جلب المطالبات ضد الاستقواء.
- يمكن للضحايا تقليل كمية المعلومات الشخصية في مكان العمل بالنسبة إلى الأفراد الآخرين لأن هذا يمكن أن يقلل إلى حد كبير من الانتقادات والمزاعم.
- يمكن للضحايا أيضا محاولة التعرف على إجراءات مكافحة الاستقواء المرتبطة بالمنظمة من أجل فهم أفضل لعملية تقديم التقارير في مكان العمل.
- يجب على المنظمة تشجيع الموظفين على الإبلاغ عن الاستقواء في مكان العمل.¹

¹-Tinke.M, Faphunda: **Managing workplace bullying**, Journal of human resource management, Vol 1, No 3, Nigeria, 2013, p 43.

ب- الإجراءات التنظيمية: وتتمثل في:

- التوعية وبناء السياسات: وذلك من اجل تجنب الاستقواء في مكان العمل ولمدة طويلة، حيث تحتاج المنظمة إلى أن تكون استباقية بوضع السياسات والإجراءات التي يدركها جميع الموظفين وإنشائها ومراجعتها وتحديثها بانتظام.
- التعليم: أي التعليم على الموضوعات ذات الصلة بالاستقواء في مكان العمل والاتصالات إذ أن الأفراد الذين لم يكن لديهم التعليم أو التشجيع على التفكير في أنفسهم، من غير المرجح أن يستفاد من تدخلاتهم دون تعليمهم أولاً.
- الانسحاب من الضعف: حيث تحتاج المنظمة إلى عرض أولئك الذين يكونون غير قادرين على مواجهة الاستقواء للحد من ضعفهم.
- تعزيز الوعي: يتعين على المنظمة أن تشجع على زيادة الوعي بطبيعة التفاعلات في بيئة العمل هذه من اجل فهم الاستقواء في مكان العمل ليكونوا في بيئة من تفاعلات الموظفين لأنه سيساعدهم بأن يكونوا على علم بالسلوك الغير مناسب.
- مساعدة المديرين في تحديد العملية الصحيحة: أي أن توفر الإدارة التعليم عن تطبيق سياسة الاستقواء في مكان العمل من اجل تجنب الأخطاء، إذ يحتاجها المديرون لكي يتمكنوا من تحديد الحالات التي تتطلب عملية رسمية والتي يمكن أن تمر بعملية غير رسمية.
- السلوك المرتبط بالتقييم: من شأن المنظمة أن تكون جادة في معالجة السلوكيات غير اللائقة من اجل أن تبني توقعات السلوك مثلاً: إنشاء مقياس لمراقبة السلوك يعد جزءاً مهماً من تقييم الموظفين على جميع المستويات لأنه سيخلق توقعات قابلة للقياس.¹

¹- McKay Ruth, Fratzi Jae: **Cause of failure in addressing workplace bullying: trauma and employee**, International journal of business and social science, Vol 2, No 7, special issue, April 2011, p 19.

سابعاً: القيادة الغريزية كآلية لإنتاج ممارسات الاستقواء في المنظمات المهنية:

تشير الدراسات إلى وجود علاقة مباشرة بين القيادة وما تتخذه من قرارات أو تغييرات تنظيمية سلبية وبين سلوك الاستقواء في بيئة العمل، فبعض هذه القرارات تساهم في تأجيج الخلافات والصراعات الداخلية بين الأفراد مما يمهد لظهور حالات الاستقواء، كما أن بيئة العمل الحديثة تشهد تغييرات مستمرة في القرارات والسياسات التنظيمية والتي تؤدي غالباً إلى آثار سلبية على الموظفين، مثل زيادة أعباء العمل، توتر العلاقات الشخصية وانعدام الأمن الوظيفي. وتؤدي هذه العوامل جميعها إلى تداعيات خطيرة وعواقب وخيمة، منها تقادم سلوكيات التهريب والاعتداء داخل بيئة العمل مما يؤثر سلباً على الأداء العام والتناغم المهني بين العاملين.¹

فإن من بين أهم الأسباب الرئيسية التي تؤدي إلى ظهور سلوكيات سلبية كالاستقواء هي الأنماط القيادية في بيئة العمل، وخاصة عندما تكون هذه القيادات تتبع غرائزها من أجل إشباع حاجاتها ورغباتها على حساب حاجات ورغبات الأفراد العاملين.

كذلك أشير إلى أن القصور في السلوك القيادي والخروج عن مساره السليم والصحيح مثل السلوك القيادي المستبد واستخدام القوة والتدمير والتعطرس اتجاه المرؤوسين وعدم الاكتراث لمشاعر الآخرين يشجع على ظهور سلوك الاستقواء في مكان العمل كون سلوكيات القيادة السلبية تؤدي إلى خلق مناخ قمعي وانعدام الاتصالات الداخلية والخارجية وشعور الأفراد بأن أسلوب العنف والتهريب هو الأسلوب الأمثل في تحقيق أهدافهم ورغباتهم.²

كما تشير الأبحاث والدراسات في مجال السلوك التنظيمي إلى وجود علاقة وثيقة بين القيادة الغريزية وسلوك الاستقواء في مكان العمل، حيث يعتمد القادة الغريزيون على سماتهم الفطرية مثل الحزم والثقة بالنفس لاتخاذ القرارات والتأثير على الآخرين. ومع ذلك تفنقر هذه القيادة إلى الذكاء العاطفي والتواصل الفعال، قد تتحول إلى سلوك استقوائي يتسم بالتحكم المفرط والتقليل من شأن الآخرين ونشر بيئة عمل سلبية، حيث يسعى بعض القادة إلى فرض سلطتهم من خلال ممارسات استقوائية للحفاظ على نفوذهم مما يؤثر سلباً على الأداء الوظيفي ورفاهية الموظفين.

¹ - عصام عليوي صاحب العبيدي، مرجع سابق، ص 23.

² - Giorgi Gabriele: **Workplace bullying risk assessment in 12 Italian organizations**, International journal of workplace health management, Vol 2, No 1, special issue, 2009, p 36.

فإن القيادة في كثير من الأحيان تسهم في انتشار مظاهر الاستقواء وخاصة عندما تسلك القيادة سلوكيات استبدادية تعسفية ورقابة مشددة التي تشعر العاملين بأنهم يعملون أكثر مما يتقاضون من أجور، أي إحساسهم بعدم الإنصاف والعدالة في تعامل قيادتهم اتجاه رغباتهم وأهدافهم وهذا ما يؤدي إلى زيادة مستويات الاستياء والتوتر.¹

وقد تؤثر عيوب سلوك القيادة مثل سلوك القيادة الاستبدادي، حيث يتصرف القائد بعدوانية وتدمير اتجاه مرؤوسيه، أو السلوك المنحرف وذلك عندما يتصرف بطريقة غير عقلانية ومتعطوسة. حيث تتمثل العلاقة بين القيادة الغريزية وسلوك الاستقواء في مكان العمل في أن بعض القادة الذين يعتمدون على فطرتهم القيادية دون تطوير مهاراتهم الإدارية والعاطفية قد ينتهجون سلوكيات استقوائية دون وعي، وقد يستخدم القادة الاستقوائيون سلطتهم لترسيخ نفوذهم وذلك من خلال التخويف، التقليل من الآخرين أو فرض ضغوط نفسية، مما يؤثر سلباً على بيئة العمل والإنتاجية.

فتتمثل العلاقة بين القيادة الغريزية وسلوك الاستقواء في مكان العمل في أن بعض القادة الذين يعتمدون على فطرتهم القيادية دون تطوير مهاراتهم الإدارية والعاطفية قد ينتهجون سلوكيات استقوائية دون وعي. فقد يولد بعض الأفراد بصفات قيادية طبيعية مثل الثقة والحزم واتخاذ القرارات السريعة، لكن مع غياب الذكاء العاطفي والتواصل الفعال قد يؤدي إلى ممارسة الاستقواء كوسيلة لفرض السيطرة. فمن جهة أخرى، إذا تم توجيه القيادة الغريزية نحو تحقيق أهداف إيجابية مع تعزيز ثقافة الاحترام والتعاون يمكن أن تصبح أداة فعالة لتحفيز الفريق وتحقيق الأداء العالي، وأيضاً وجود آليات رقابة وتنظيم قوية يقلل من احتمالية ظهور سلوك الاستقواء في بيئة العمل.

¹- Wilkin Lavena, Kent Brianna, Geogakopoulos Alexia: **Workplace bullying: A complex problem in contemporary organizations**, International journal of business and social science, Vol 2, No 3, January 2011, p 4.

خلاصة:

في الختام، يتضح أن الاستقواء ليس مجرد سلوك عدواني عابر، بل هو ظاهرة لها جذور اجتماعية ونفسية وتنظيمية عميقة. كما أن هذا الأخير لا يقتصر أثره على الضحية فقط بل يؤثر على المنظمة ككل، من خلال خلق بيئة عمل سامة وانخفاض مستويات الرضا والولاء المهني وتراجع الإنتاجية. وعليه فإن فهم هذا السلوك يشكل خطوة ضرورية لتفكيك أبعاده المختلفة ومحاولة بناء خطط واستراتيجيات للتقليل منه وحماية الموظف والمنظمة معا.

الفصل الرابع: الإطار

الميداني للدراسة

تمهيد:

يعد هذا الفصل من أهم الفصول، إذ يمثل الجانب العملي والتطبيقي الذي يترجم الإطار النظري إلى واقع ملموس، من خلال النزول إلى الميدان وجمع البيانات من المجتمع المدروس. ويعد العمل الميداني مرحلة أساسية لفهم الظاهرة المدروسة في سياقها الحقيقي، فإن الدراسة الميدانية طريق ضروري وهام للوصول إلى الحقائق الموجودة في مجتمع الدراسة فعن طريقها يتمكن الباحث من إثبات الدراسة النظرية، وتحديد مدى تطابقها مع الواقع ويكون ذلك من خلال تحديد منهج مناسب للدراسة وأدوات لجمع البيانات، ومجالات الدراسة وعينتها.

أولاً: مجالات ومنهجية الدراسة:

أ- مجالات الدراسة:

1- المجال المكاني:

لكل بحث سوسيولوجي مجال مكاني يحتوي على مجتمع بحث، ويقصد به أيضاً المكان الذي ستجرى فيه الدراسة، وبالنسبة للدراسة الحالية كان حقل البحث الميداني المؤسسة الإستشفائية المتخصصة للأم والطفل "الشهيد محمد معلم" المتواجدة بولاية قالمة، هي منشأة صحية حديثة تهدف إلى تقديم خدمات متخصصة في مجالي طب النساء والتوليد وطب الأطفال. دخلت هذه المؤسسة حيز الخدمة في 06 أبريل 2023، وتقدر طاقتها الاستيعابية بـ 140 سريراً مع إمكانية التوسعة مستقبلاً. خصص خلال جائحة كورونا كوفيد 19 للتكفل بالحالات المصابة بالفيروس.

2- المجال البشري:

من العناصر الأساسية في البحث السوسيولوجي هو العنصر البشري، حيث يقوم الباحث بتحديد مجتمع البحث، حيث يتكون هذا الأخير والمتمثل في المؤسسة الإستشفائية الأم والطفل "الشهيد محمد معلم" من 150 موظف.

3- المجال الزمني:

المجال الزمني يحدد الفترة الزمنية التي ينزل فيها الباحث إلى الميدان فقد قمنا بتخصيص أوقات لزيارة المؤسسة الإستشفائية (دراسة استطلاعية) وإجراء لقاء مع مديرة المركب الاستشفائي وكان ذلك بتاريخ 25 مارس 2025، حيث لم تكن لنا أي صعوبة وعراقيل في عملية أخذ موافقة مديرة المركب هذا ما سهل علينا إجراء الدراسة.

كانت الانطلاقة الأولى للدراسة الميدانية يوم 21 أبريل 2025، وأخذت الموافقة من طرف المديرة بتاريخ 24 أبريل 2025، ثم بدأ توزيع الاستمارات على المبحوثين يوم 27 أبريل 2025 لمدة 4 أيام تم استكمال الاستمارات بعد ملئها وجمعها يوم 30 أبريل لنسجل نهاية المرحلة الميدانية.

ب- منهج الدراسة:

لا يعتبر البحث بحثاً علمياً إذا لم يتبع فيه الباحث منهجاً علمياً يتناسب مع طبيعة الدراسة، حيث يحتل المنهج أهمية علمية في أي بحث علمي، وذلك أنه وفقاً لقواعده يتم دراسة المشكلة محور البحث. فإن المنهج في أي بحث علمي يتحدد طبقاً لطبيعة الموضوع ما يتطلبه من معلومات.

يعرف المنهج بأنه الأسلوب الذي يستخدمه الباحث في دراسة ظاهرة معينة والذي من خلاله يتم تنظيم الأفكار المتنوعة بطريقة تمكنه من علاج مشكلة البحث.¹

كما عرف المنهج العلمي بأنه: أسلوب منظم للتذكير يعتمد على الملاحظة العلمية والحقائق والبيانات لدراسة الظواهر الاجتماعية والاقتصادية دراسة موضوعية بعيدة عن الميول والأهواء الشخصية للوصول إلى حقائق علمية يمكن تعميمها والقياس عليها.²

وعليه فالمنهج بشكل عام هو الطريقة التي يسلكها الباحث للإجابة على الأسئلة التي تثيرها المشكلة موضوع البحث، فعندما يواجه الباحث أو الإنسان العادي مشكلة ما فإنه يبدأ بالتفكير كيف سيحل هذه المشكلة والمنهج هو طريقة الحل، فإما أن تكون طريقة الحل غير علمية أي تعتمد على الأساطير والأفكار المسبقة غير المبرهن عنها ودون الرجوع إلى واقع الظاهرة بالملاحظة والتجربة والمقارنة وفي هذه الحالة تكون أمام منهج غير علمي وإما على العكس من ذلك تنطلق من الملاحظة والتجريب وتستعمل أدوات البحث العلمي وهنا تكون أمام المنهج العلمي.³

وقد اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي، لكونه المنهج الأكثر ملائمة لموضوع دراستنا، كما يعد أداة قيمة لتفسير العلاقة بين القيادة الغريزية وسلوك الاستقواء في مكان العمل.

فيعرف المنهج الوصفي بأنه: المنهج الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها كميًا وكيفيًا.

ويعرف المنهج الوصفي كذلك بأنه: مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا؛ لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث.⁴

¹ محمد سرحان علي المحمودي: *مناهج البحث العلمي*، ط 3، دار الكتب، اليمن، 2019، ص 35.

² سعد سلمان المشهداني: *منهجية البحث العلمي*، ط 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2019، ص 119.

³ إبراهيم خليل إبراهيم: *المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية*، ط 1، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 65.

⁴ سعد سلمان المشهداني، مرجع سابق، ص 126.

ج- مجتمع وعينة الدراسة:

1- مجتمع الدراسة:

ويقصد به كامل أفراد أو أحداث أو مشاهدات موضوع البحث أو الدراسة، فلقيام بدراسة ميدانية لابد من تحديد مجتمع الدراسة لإجراء البحث، وفي دراستنا هذه يتكون مجتمع الدراسة الذي قمنا بإجراء دراستنا عنه في المؤسسة الإستشفائية.

2- عينة الدراسة:

تعتبر عملية اختيار العينة الممثلة لمجتمع الدراسة من بين أهم مراحل انجاز البحث العلمي، والتي من خلالها يمكن الوصول إلى نتيجة حيث يعد حسن اختيار العينة التي يقوم عليها البحث وحصولها على نتائج دقيقة.

تعرف العينة على بأنها عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة وإجراء الدراسة عليها ومن ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي.¹ عرفت أيضا بأنها شريحة أو جزء من مجتمع الدراسة تحمل خصائص وصفات هذا المجتمع وتمثله فيما يخص موضوع البحث.²

وعلى هذا الأساس تم الاعتماد على العينة القصدية حيث تكونت من 47 مفردة، وتمثلت في الممرضين والممرضات من مختلف المصالح.

فالعينة القصدية هي التي يتم انتقاء أفرادها بشكل مقصود من قبل الباحث نظرا لتوافر بعض الخصائص في أولئك الأفراد دون غيرهم ولكون تلك الخصائص هي من الأمور الهامة بالنسبة للدراسة.³

د- أدوات جمع البيانات:

لقد تم اعتماد استمارة الاستبيان كأداة رئيسية في هذه الدراسة وذلك لملائمتها لطبيعة موضوعنا وتناسبها مع الوقت المحدد لإنجاز هذه الدراسة.

تعرف استمارة الاستبيان بأنها: أداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق استمارة معينة تحتوي على عدد من الأسئلة مرتبة بأسلوب منطقي، يجري توزيعها على أشخاص معينين لتعبئتها.⁴

¹- محمد عبيدات، محمد أبو نصار، عقلة مبيضين: منهجية البحث العلمي-القواعد والمراحل والتطبيقات، ط 2، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 1999، ص 84.

²- ريمة ماجد: منهجية البحث العلمي، ط 1، مؤسسة فريديريش إيبيرت، بيروت، لبنان، 2012، ص 30.

³- محمد عبيدات، محمد أبو نصار، عقلة مبيضين، مرجع سابق، ص 96.

⁴- أحمد حسان عارف، محمود الوادي: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإدارية، دار صفاء للطباعة والنشر، الأردن، 2020، ص 254.

ويمكن تعريف الاستبيان بأنه: مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المتنوعة، والمرتبطة بعضها ببعض الآخر بشكل يحقق الهدف أو الأهداف التي يسعى إليها الباحث بضوء موضوعه والمشكلة التي اختارها لبحثه.¹

وتم اختيار هذه الأداة لأن هذه الدراسة مرتبطة بوقت محدد ونظرا لأن هذه الأداة تختصر الوقت والجهد والمال، بالإضافة ذلك فإنها تترك للمبحوث وقت للإجابة.

وقد تم تقسيم الاستبيان إلى محاور رئيسية وهي:

المحور الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية للمبحوثين.

المحور الثاني: مواصفات القيادة الغريزية التي تعزز الاستقواء بين العاملين.

المحور الثالث: أهم مظاهر وأشكال الاستقواء في مكان العمل.

المحور الرابع: الإجراءات الممكنة للحد من آثار القيادة الغريزية في بيئة العمل.

وقد احتوت هذه الاستمارة على أسئلة مغلقة "نعم" و"أحيانا" و"لا" وبدائل أخرى، وأسئلة مفتوحة، وبعد إعداد الاستمارة تم عرضها على الأستاذ المشرف وبعد إجراء التعديلات عليها، ثم تم عرضها على مجموعة من الأساتذة للتحكيم وهم: "الأستاذ بوصنوبرة عبد الله" و"الأستاذة بخوش لامية" و"الأستاذة قرزط نجيمة"، بعد ذلك تم إجراء تجريب أولي عليها لنتهي بعد ذلك إلى الصيغة النهائية لاستمارة الاستبيان الخاصة بدراستنا، حيث قمنا بتوزيع 50 استمارة على الممرضات واسترجعنا منهم 47 استمارة.

وقد استعنا في هذه الدراسة ببرامج إحصائية لمعالجة وتحليل البيانات، وتمثلت في:

- **المجدول Excel** لتفريغ البيانات وبرنامج التحليل الإحصائي **SPSS** لحساب التكرارات والنسب المئوية للتحليل الوصفي للبيانات الإحصائية.

- **المتوسط الحسابي:** لمعرفة درجة موافقة المستجوبين على الأسئلة.

- **الانحراف المعياري:** لتحديد درجة التباين.

- **اختبار Shapiro-Wilk:** للتحقق من مدى انطباق البيانات على التوزيع الطبيعي.

- **اختبار Levene:** لتحليل التباين.

- **معامل الارتباط Pearson Correlation:** لقياس درجة الارتباط بين متغيرات الدراسة (القيادة الغريزية وسلوك الاستقواء في مكان العمل).

¹- محمد سرحان علي محمودي: مرجع سابق، ص 126.

ثانيا: تحليل وتفسير البيانات:

أ- التحليل الوصفي لإجابات العينة:

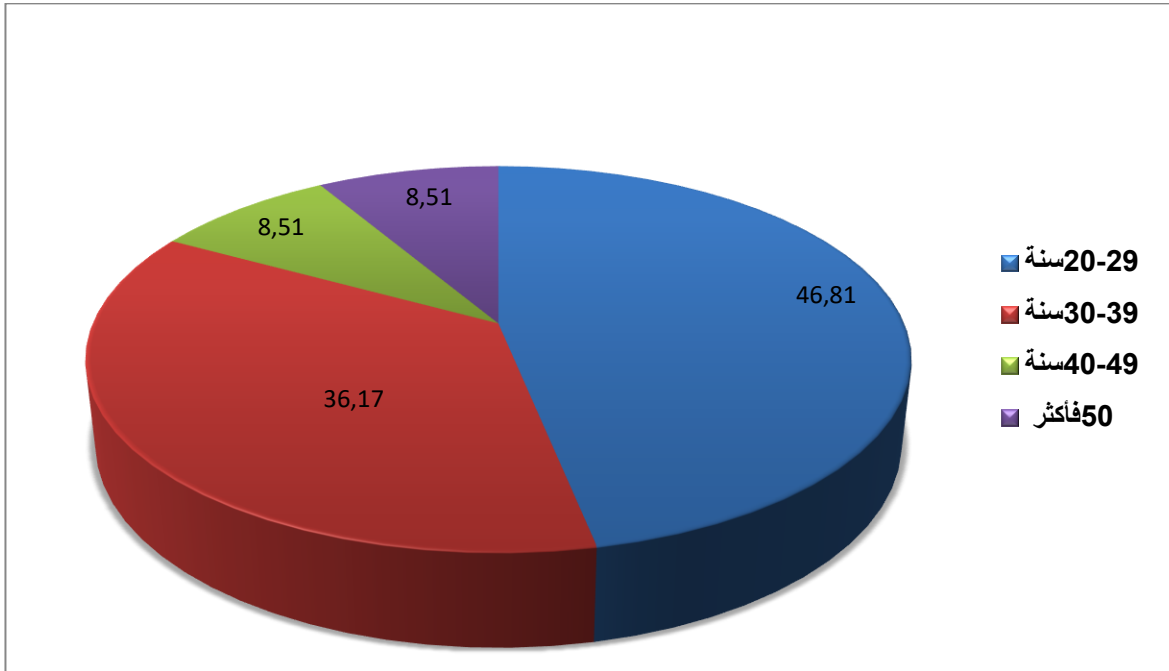
1- التحليل الوصفي للبيانات الشخصية:

تضمنت العينة ممرضات من مختلف التخصصات داخل مستشفى الأم والطفل، وقد تم اختيارهن لامتلاكهن مستوى تعليمي جامعي، ما يوفر قاعدة معرفية موحدة تسمح بفهم أعمق لظاهرة القيادة الغريزية وسلوك الاستقواء في بيئة العمل. وفي ما يلي تحليل متغيرات السن والخبرة لعينة الدراسة:

جدول رقم (01): يمثل تحليل عينة الدراسة حسب السن:

الفئة العمرية	النسبة المئوية (%)	التكرار
20-29 سنة	46.81%	22
30-39 سنة	36.17%	17
40-49 سنة	8.51%	4
50 فأكثر	8.51%	4

شكل رقم 01: يوضح توزيع العينة حسب الفئة العمرية



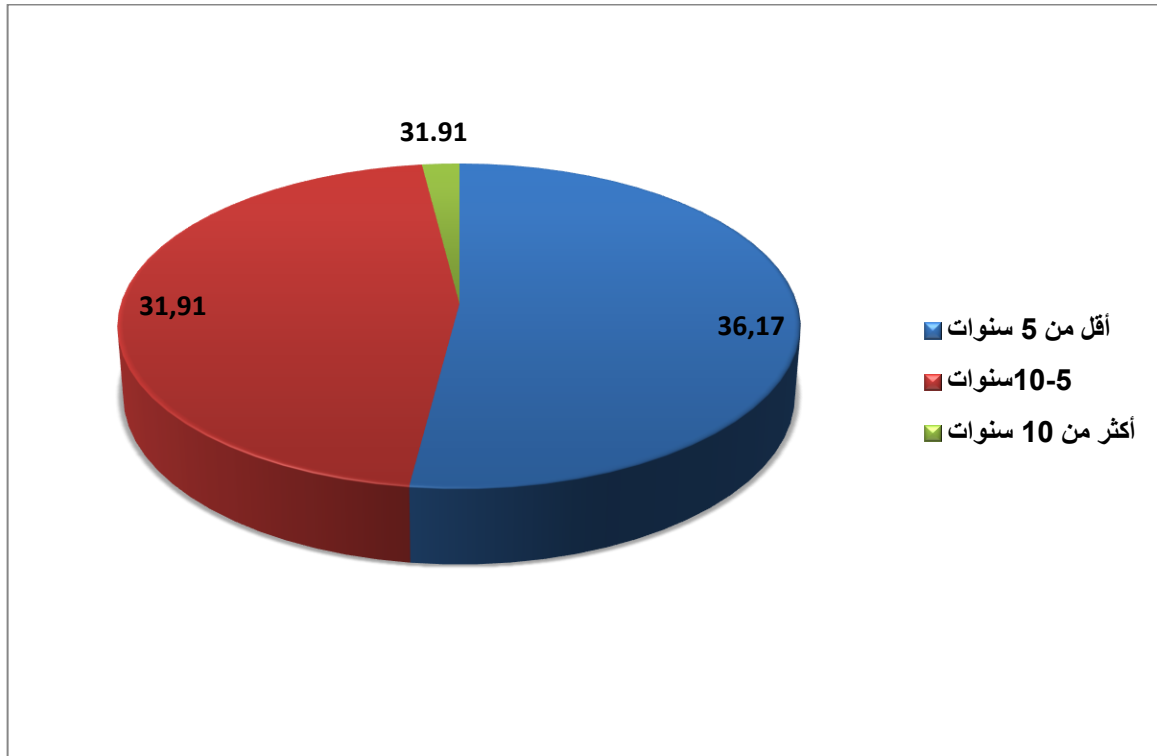
تمثل الفئة العمرية 20-29 سنة النسبة الأكبر من العينة بـ46.81%، مما يدل على أن العينة يغلب عليها عنصر الشباب، وهو ما قد يعكس طاقة عالية، مرونة، واستعداد أكبر للتفاعل مع المتغيرات في بيئة العمل. تليها فئة 30-39 سنة بنسبة 36.17%، وهي أيضاً تمثل نسبة معتبرة وتشير إلى وجود فئة ذات خبرة مهنية متوسطة. إما الفئتان 40-49 سنة و 50 سنة فأكثر سجلتا نسباً متساوية (8.51%)، ما يعني أن العناصر الأكبر سناً تمثل أقلية في العينة، وقد يعكس ذلك طبيعة التوظيف أو ميول المشاركة في الاستبيان.

مما سبق نلاحظ أن التوزيع يشير إلى أن الدراسة تستند غالباً إلى تصورات ومواقف الموظفين الشباب إلى متوسطي العمر. وقد تكون النتائج المتوقعة للدراسة أكثر تعبيراً عن وجهات نظر هذه الفئة مقارنة بالموظفين الأكبر سناً الذين قد يملكون خبرة مختلفة وسلوكيات تنظيمية مختلفة.

جدول رقم (02): يمثل تحليل عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة:

التكرار	النسبة المئوية (%)	فئة سنوات الخبرة
17	36.17%	أقل من 5 سنوات
15	31.91%	5-10 سنوات
15	31.91%	أكثر من 10 سنوات

شكل رقم 02: يوضح توزيع العينة حسب سنوات الخبرة



تظهر البيانات أعلاه أن الفئة الأكثر تمثيلاً في العينة هي العاملون بخبرة أقل من 5 سنوات، بنسبة 36.17%، مما يدل على أن جزءاً معتبراً من المشاركين في بداية مساهمهم المهني. كما أن كل من فئتي 5-10 سنوات وأكثر من 10 سنوات تمثلان نسبة متساوية تقريباً (حوالي 32%)، ما يعكس وجود تمثيل متوازن تقريباً بين ذوي الخبرة المتوسطة والقادمة.

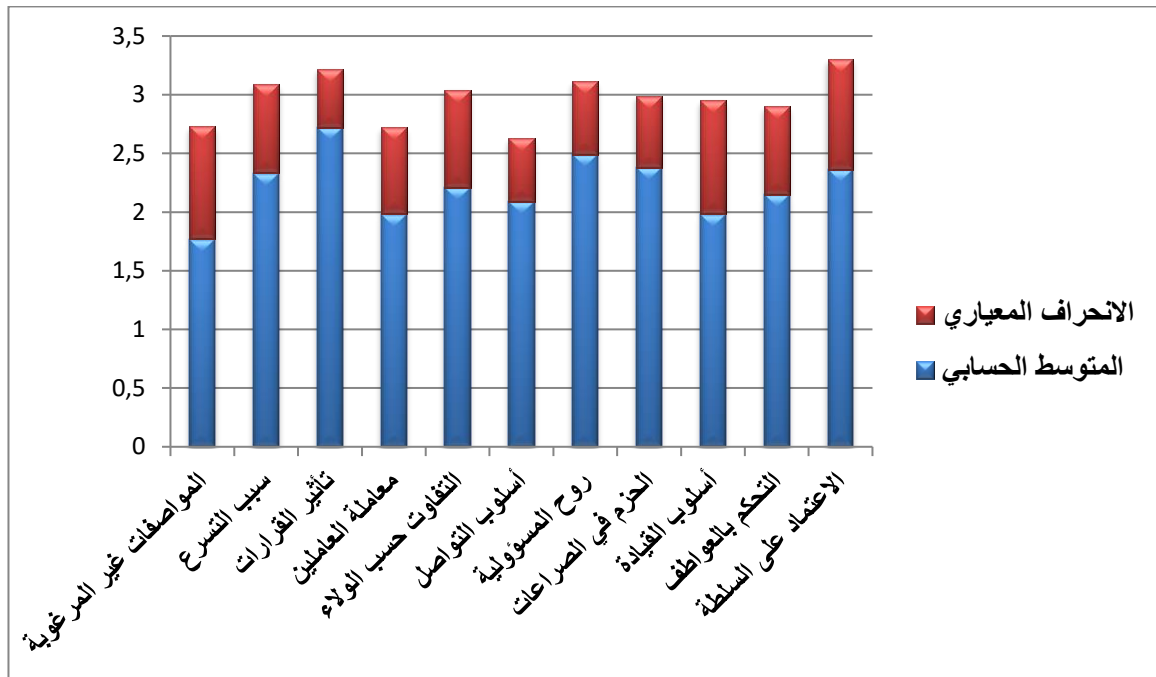
يشير توزيع الخبرة إلى أن الدراسة تشمل طيفاً متنوعاً من العاملين من حيث الأقدمية، وهو ما يعزز مصداقية النتائج من خلال تمثيل مختلف الرؤى الوظيفية داخل المؤسسة.

المحور الثاني: مواصفات القيادة الغريزية التي تعزز الاستقواء بين العاملين:

جدول رقم (03) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمواصفات القيادة الغريزية التي تعزز الاستقواء بين العاملين:

السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المواصفات غير المرغوبة	1.77	0.96
سبب التسرع	2.33	0.76
تأثير القرارات	2.72	0.50
معاملة العاملين	1.98	0.74
تفاوت حسب الولاء	2.21	0.83
أسلوب التواصل	2.09	0.54
روح المسؤولية	2.49	0.62
الحزم في الصراعات	2.38	0.61
أسلوب القيادة	1.98	0.97
التحكم بالعواطف	2.15	0.75
الاعتماد على السلطة	2.36	0.94

شكل رقم 03: يمثل مواصفات القيادة الغريزية التي تعزز الاستقواء بين العاملين



تُظهر نتائج التحليل الإحصائي أن تقديرات أفراد العينة تميل في معظمها إلى أعلى من المتوسط النظري وهو ما يشير إلى إدراك نسبي لمظاهر القيادة الغريزية وتأثيرها في بيئة العمل. وفيما يلي تحليل مفصل حسب كل سؤال:

أعلى متوسط سُجّل في بند "تأثير القرارات" (2.72)، مما يعكس اتفاقاً قوياً على أن سلوكيات القائد، خصوصاً المتسرعة منها، تؤثر سلباً أو إيجابياً على فعالية المؤسسة. ضعف الانحراف المعياري (0.50) يشير إلى تجانس الآراء حول هذا السؤال.

بند "روح المسؤولية" (2.49) و"الحزم في حالة الصراع" (2.38) و"الاعتماد على السلطة الشخصية أكثر من القوانين" (2.36) كلها تشير إلى اعتراف ضمني بأن القادة يعتمدون على صفات شخصية وليس مؤسسية، وهو مؤشر على ميل القيادة نحو الأساليب الغريزية بدلاً من المؤسسية، حيث ترى نظرية السمات بأن القادة يتميزون بسمات شخصية فطرية تجعلهم مؤهلين للقيادة لكن تشير القيم إلى وجود بعض الصفات السلبية، ما قد يشير إلى أن تولي القيادة لا يتم بالضرورة على أساس سمات شخصية إيجابية، وإنما ربما نتيجة اعتبارات أخرى كالترقية أو الأقدمية.

بالمقابل، البنود ذات المتوسط المنخفض مثل "المواصفات غير المرغوبة في القائد" (1.77) و"أسلوب القيادة" (1.98) و"معاملة العاملين" (1.98) تعكس وجود ممارسات مرفوضة وسلبية ملحوظة في أساليب القيادة، إلا أن تفاوت الآراء حولها ما يزال ملحوظاً (انحراف معياري مرتفع نسبياً بين 0.74 و0.97).

كما أن بند "تفاوت المعاملة حسب الولاء أو القرابة" (2.21) و"التحكم بالعواطف" (2.15) يؤكدان أن بعض القادة يفتقرون للحيادية في علاقاتهم المهنية، مما قد يؤدي إلى تغذية سلوك الاستقواء داخل المؤسسة. تشير مجمل النتائج إلى أن نمط القيادة الغريزية، كما عكسته ردود المبحوثين، لا يقتصر فقط على مظاهر التسرع أو غياب العدالة، بل يمتد ليشمل عناصر جوهرية كضعف المرجعية القانونية، وغياب الحزم في إدارة النزاعات، والانفعال الشخصي في التفاعل مع العاملين. ويمثل هذا النمط القيادي أحد المحفزات الأساسية لظهور سلوك الاستقواء في بيئة العمل، لما يولده من مناخ تنظيمي مختل، تُطغى فيه الاعتبارات الشخصية على المعايير المؤسسية، حيث يظهر أن العلاقة بين القائد والعاملين تتسم بعدم التوازن، سواء من خلال التفاوت في المعاملة حسب الولاء أو من خلال المواصفات غير المرغوبة التي تركز بفعل سلطة غير عادلة. كما أن وجود سلوك متسرع وتحكم فعلي وتحكم انفعالي بالعواطف يكشف عن نمط قيادة انفعالية يفتقر إلى العقلانية والتواصل البناء، ما يعزز بيئة غير مستقرة نفسياً ومهنياً، حيث أن نظرية القيادة الكاريزمية تفترض أن القائد يتمتع بجاذبية شخصية تؤثر في الفريق، فبالرغم من ذلك إلى النتائج أظهرت بأنه قد يفهم أن بعض القادة يعتمدون على تأثيرهم الشخصي أكثر من التخطيط أو إشراك الفريق، وهو ما قد ينتج عنه قرارات متسارعة وغير مدروسة. وأن ضعف أساليب التواصل والحزم في إدارة الصراعات يشير إلى افتقار القائد لمهارات التفاوض والتفاعل الديمقراطي، مما يهيئ مناخاً لانتشار سلوك الاستقواء سواء من طرف القيادة أو بين الزملاء.

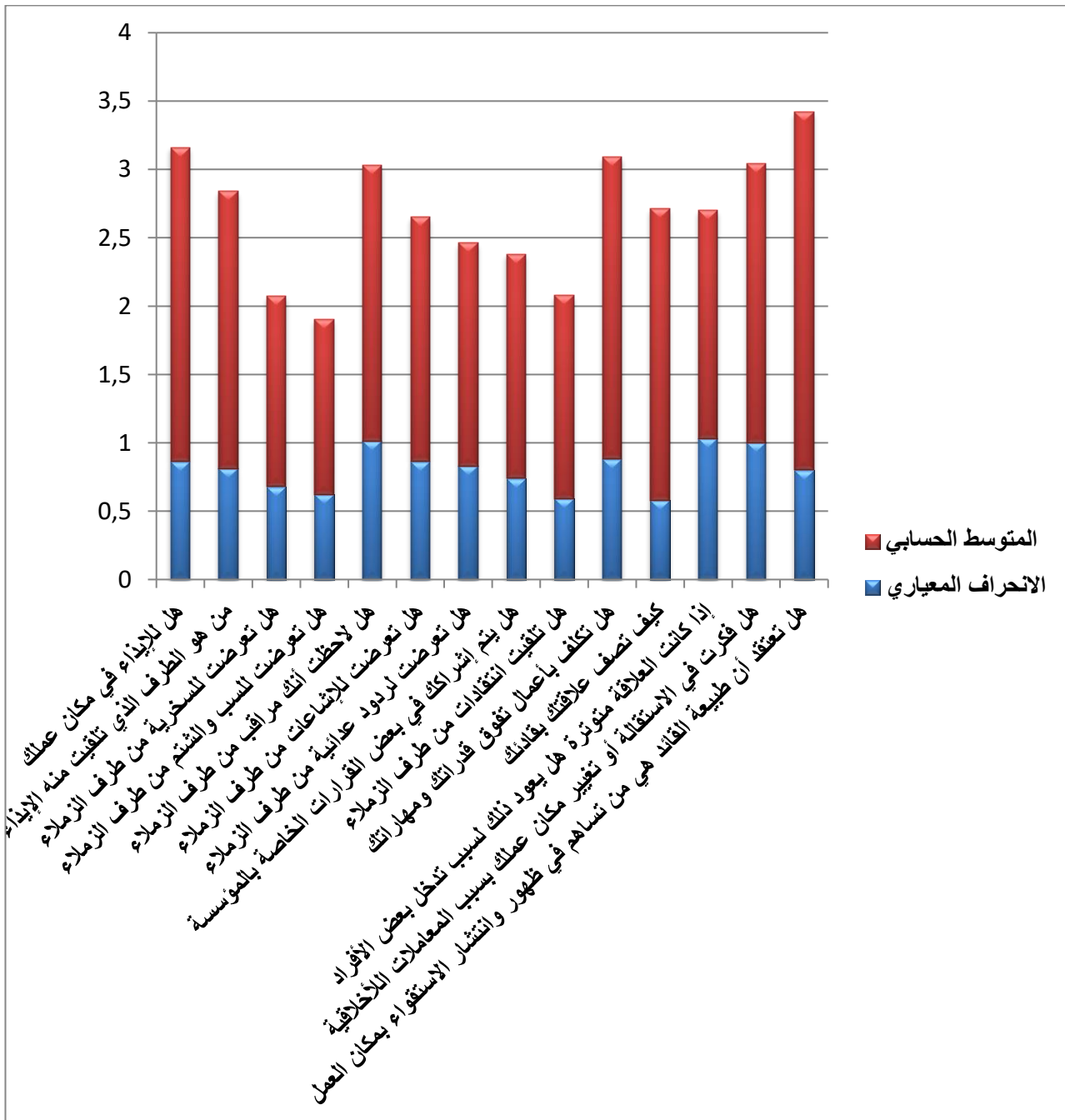
بالإضافة إلى ذلك فإن تأثير القرارات على الأفراد يدل على مركزية السلطة وغياب القيادة التشاركية، وهو ما يضعف من روح المسؤولية الجماعية ويكرس علاقات الهيمنة والتسلط، بما ينتج في النهاية بيئة عمل تنظيمية غير صحية تعوق الأداء وتؤثر سلباً على الرضا الوظيفي للعاملين. وعليه، فإن النتائج توصي ضمناً بضرورة إعادة تأهيل القيادات الإدارية من خلال برامج مهنية تركز على ترسيخ قيم العدالة التنظيمية، والقيادة الموضوعية، وضبط الذات، والالتزام بالمرجعيات القانونية، باعتبارها أدوات فعالة لمكافحة مظاهر الاستقواء وتعزيز بيئة عمل صحية ومنتجة.

المحور الثالث: مظاهر وأشكال الاستقواء في مكان العمل:

جدول رقم (04): يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمظاهر وأشكال الاستقواء في مكان العمل:

السؤال	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
هل تعرضت للإيذاء في مكان عملك	0.86	2.30
من هو الطرف الذي تلقيت منه الإيذاء	0.81	2.03
هل تعرضت للسخرية من طرف الزملاء	0.68	1.39
هل تعرضت للسب والشتيم من طرف الزملاء	0.62	1.28
هل لاحظت أنك مراقب من طرف الزملاء	1.01	2.02
هل تعرضت للإشاعات من طرف الزملاء	0.86	1.79
هل تعرضت لردود فعل عدائية من طرف الزملاء	0.83	1.63
هل يتم إشراكك في بعض القرارات الخاصة بالمؤسسة	0.74	1.64
هل تلقيت انتقادات من طرف الزملاء	0.59	1.49
هل تكلف بأعمال تفوق قدراتك ومهاراتك	0.88	2.21
كيف تصف علاقتك بقائدك	0.58	2.13
إذا كانت العلاقة متوترة هل يعود ذلك لسبب تدخل بعض الأفراد	1.03	1.67
هل فكرت في الاستقالة أو تغيير مكان عملك بسبب المعاملات الأخلاقية	1.00	2.04
هل تعتقد أن طبيعة القائد هي من تساهم في ظهور وانتشار الإستقواء بمكان العمل	0.80	2.62

شكل رقم 04: أعمدة بيانية تمثل مظاهر وأشكال الاستقواء في مكان العمل



تُظهر نتائج التحليل الإحصائي أن تقديرات أفراد العينة تميل في معظمها إلى أعلى من المتوسط النظري، وهو ما يشير إلى إدراك متزايد لوجود مظاهر الإستقواء بين العاملين داخل بيئة العمل. وفيما يلي تحليل مفصل حسب كل سؤال:

أعلى متوسط سُجّل في سؤال "هل تعتقد أن طبيعة القائد هي من تساهم في ظهور وانتشار الاستقواء بمكان العمل (2.77)"، مما يعكس اتفاقاً قوياً بين المشاركين على أن خصائص القائد الشخصية قد تشكل عاملاً محورياً في تقشي هذا السلوك. ضعف الانحراف المعياري (0.57) يعكس تجانساً في آراء المبحوثين أسئلة أخرى مثل "هل فكرت في الاستقالة أو تغيير مكان عملك بسبب المعاملات الأخلاقية من طرف الزملاء (2.62)"، و"هل تكلف بأعمال تفوق قدراتك ومهاراتك (2.58)" و"هل لاحظت أنك مراقب من طرف الزملاء (2.52)"، جاءت بمتوسطات مرتفعة أيضاً، ما يشير إلى أن مظاهر الضغط النفسي والاستهداف الوظيفي حاضرة بقوة لدى العديد من أفراد العينة.

في المقابل، حصلت أسئلة مثل "هل تعرضت للسبب والشتم من طرف الزملاء (1.28)" و"هل تعرضت للسخرية من طرف الزملاء (1.39)" على متوسطات منخفضة، وهو ما قد يدل على قلة التعرض للأذى اللفظي المباشر، مقارنة بأنماط أخرى أكثر خفاءً أو نفسية في التأثير. غير أن بعض هذه البنود سجلت انحرافاً معيارياً مرتفعاً، مما يشير إلى اختلافات واضحة في التجارب بين المشاركين. تشير مجمل النتائج إلى أن الاستقواء داخل بيئة العمل لا يتجلى فقط في صور عدوانية صريحة، بل يتخذ أيضاً أشكالاً غير مباشرة كالاستبعاد، والتكليف بأعباء غير منصفة، والتدخل في العلاقات المهنية. وبناء على ذلك فإن نظرية الصراع "لكارل ماركس" تفترض أن بيئة العمل تحكمها علاقات قوى غير متكافئة مثل ما سبق ذكره في الجدول أعلاه.

كما تؤكد النتائج دور القيادة كمؤثر مركزي في تشكل هذه الظاهرة، سواء من خلال الممارسات المباشرة أو عبر السماح بسلوكيات سلبية ضمن الفريق، وهي ممارسات تعكس العنف الرمزي أو اللفظي والمضايقات النفسية التي تمارس بصور مموهة، كما تفترض نظرية التعلم الاجتماعي أن السلوكيات السلبية تكتسب من خلال التقليد والملاحظة داخل المؤسسة.

ويلاحظ من خلال سؤال حول "طبيعة القائد" أن بعض القيادات تميل إلى تعزيز سلوك الاستقواء بشكل مباشر أو من خلال التساهل مع ممارساته، ما يعكس نمط قيادة تسلطية تسهم في تكريس بيئة من الخوف في مكان العمل، مما يضعف التضامن المهني ويؤثر بعدم الشعور بالأمان الاجتماعي لدى الممرضات،

حيث أن نظرية التفاعل الرمزي لـ "إرفنغ غوفمان" تركز على هذه الممارسات السلبية حيث قد أن الممرضات قد يفسرن المراقبة المستمرة، والسخرية كتهديد لهويتهم المهنية. وبناءً على ما سبق، نلاحظ الدور الذي يلعبه تطوير بيئة عمل قائمة على الشفافية والتكافؤ، من خلال تعزيز مهارات القيادة المسؤولة، وتفعيل آليات التبليغ والحماية من التعسف، بما يسهم في الوقاية من مظاهر الاستقواء والحد من آثارها التنظيمية والنفسية.

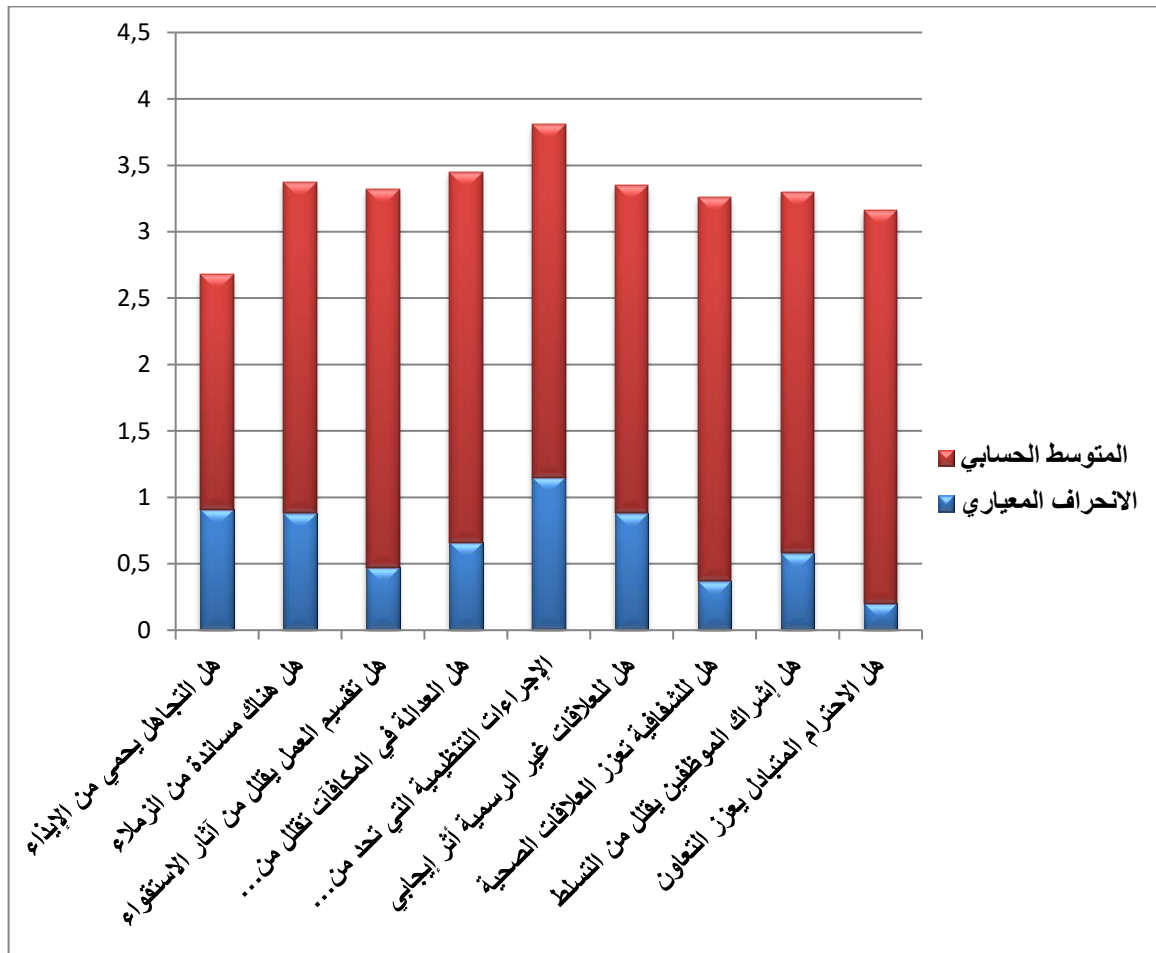
المحور الرابع: الإجراءات الوقائية للحد من الاستقواء في بيئة العمل:

جدول رقم (05): يتضمن الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية للإجراءات الوقائية للحد من الاستقواء في بيئة

العمل

السؤال	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
هل التجاهل يحمي من الإيذاء؟	0.91	1.77
هل هناك مساندة من الزملاء؟	0.88	2.49
هل تقسيم العمل يقلل من آثار الاستقواء؟	0.47	2.85
هل العدالة في المكافآت تقلل من الإستقواء؟	0.66	2.79
الإجراءات التنظيمية التي تحد من الإستقواء	1.15	2.66
هل للعلاقات غير الرسمية أثر إيجابي؟	0.88	2.47
هل الشفافية تعزز العلاقات الصحية؟	0.37	2.89
هل إشراك الموظفين يقلل من التسلط؟	0.58	2.72
هل الاحترام المتبادل يعزز التعاون؟	0.20	2.96

شكل رقم 05: أعمدة بيانية تمثل الإجراءات الوقائية للحد من الاستقواء في بيئة العمل



تُظهر نتائج التحليل الإحصائي أن آراء أفراد العينة تميل في مجملها إلى تأييد الإجراءات التنظيمية والاجتماعية كوسائل فعالة للحد من ظاهرة الاستقواء في بيئة العمل. وفيما يلي تحليل مفصل حسب كل سؤال:

أعلى متوسط سُجّل في بند "هل تقسيم العمل وتحديد المهام بدقة يساهم في تقليل آثار الاستقواء؟" (2.85)، يليه بند "هل العدالة في توزيع المكافآت والحوافز تقلل من مظاهر الاستقواء؟" (2.79)، وهي مؤشرات واضحة على أهمية تنظيم العمل وتكريس مبدأ العدالة كركائز مؤسسية للحد من الممارسات السلبية في بيئة العمل. كما يعكس انخفاض الانحراف المعياري (0.46 و 0.66 على التوالي) اتفاقاً واسعاً بين المشاركين حول فعالية هذه التدابير.

كما سُجّل بند "هل تعتقد أن الشفافية في التسيير تساعد في بناء علاقات صحية بين العمال؟" متوسطاً حسابياً بلغ (2.87)، وهو مؤشر على اقتناع غالبية أفراد العينة بأن الشفافية تمثل عنصراً محورياً في الوقاية من التسلط وبناء بيئة عمل متماسكة.

في المقابل، جاء متوسط بند "هل التجاهل وعدم الرد على الإهانة يحميك من الإيذاء؟" منخفضاً (1.77)، ما يعكس عدم قناعة المبحوثين بفعالية هذا الأسلوب كآلية وقائية، ويؤكد على ضرورة وجود تدخل تنظيمي ومؤسساتي للتصدي لسلوكيات الاستقواء بدلاً من الاكتفاء بالتجاهل الفردي.

أما سؤال "هل هناك مساندة من الزملاء نتيجة الاعتداءات التي تعرضت لها؟" فقد حصل على متوسط (2.49) وانحراف معياري مرتفع نسبياً (0.88)، مما يشير إلى تفاوت في تجارب الدعم الجماعي، ويُبرز الحاجة إلى تنمية ثقافة العمل الجماعي والدعم المتبادل في مواجهة مظاهر الاستقواء. وتشير هذه النتائج إجمالاً إلى أن الوقاية من الاستقواء في مكان العمل لا تتحقق فقط من خلال تدخل فردي، بل تتطلب منظومة مؤسسية متكاملة تتضمن إجراءات تنظيمية واضحة، قيادة عادلة، توزيع منصف للموارد، وبيئة قائمة على الشفافية والتعاون.

كما تشير بيانات الجدول أعلاه، إلى وعي نسبي لدى الممرضات بأهمية الأبعاد الوقائية والاجتماعية والتنظيمية في الحد من سلوك الاستقواء داخل بيئة العمل. إذ يلاحظ أن هناك قناعة بأن العدالة في توزيع المكافآت، وتطبيق الإجراءات التنظيمية الفعالة، تسهم في تقليص فرص الاستقواء، بما يعكس أهمية وجود نظام إداري عادل وشفاف يعزز الشعور بالأمن الوظيفي والانتماء. كما ينظر إلى تقسيم العمل كأداة تنظيمية قادرة على تقليل التوترات والصراعات، كما جاء في نظرية تقسيم العمل "إميل دوركايم" تفترض أنه عندما يكون تقسيم العمل دقيقاً ومبنياً على تضامن عضوي، يقل تأثير القيادة الغريزية، حيث تقيد الأدوار والسلوكيات بالقواعد المؤسسية، وهو ما يعزز منطق الإنصاف في توزيع الأعباء والمهام.

من جانب آخر، تلعب العلاقات غير الرسمية، خاصة علاقات الصداقة والدعم الاجتماعي دوراً إيجابياً في التخفيف من الأثر النفسي للاستقواء. مما يبرز أهمية رأس المال الاجتماعي كعامل وقائي. في المقابل، فإن اللجوء إلى التجاهل كآلية للحماية يعد مؤشراً على العجز عن الموجهة المؤسسية، ما قد يطبع سلوكيات الاستقواء ويطيل أمدها. هذا يعكس حاجة ملحة إلى تدخل تنظيمي واضح يضمن الحماية القانونية والاجتماعية للممرضات.

الجدول رقم (06): يبين إجابات أفراد العينة حول الحلول المناسبة لتحسين بيئة العمل والحد من الظواهر السلبية التي

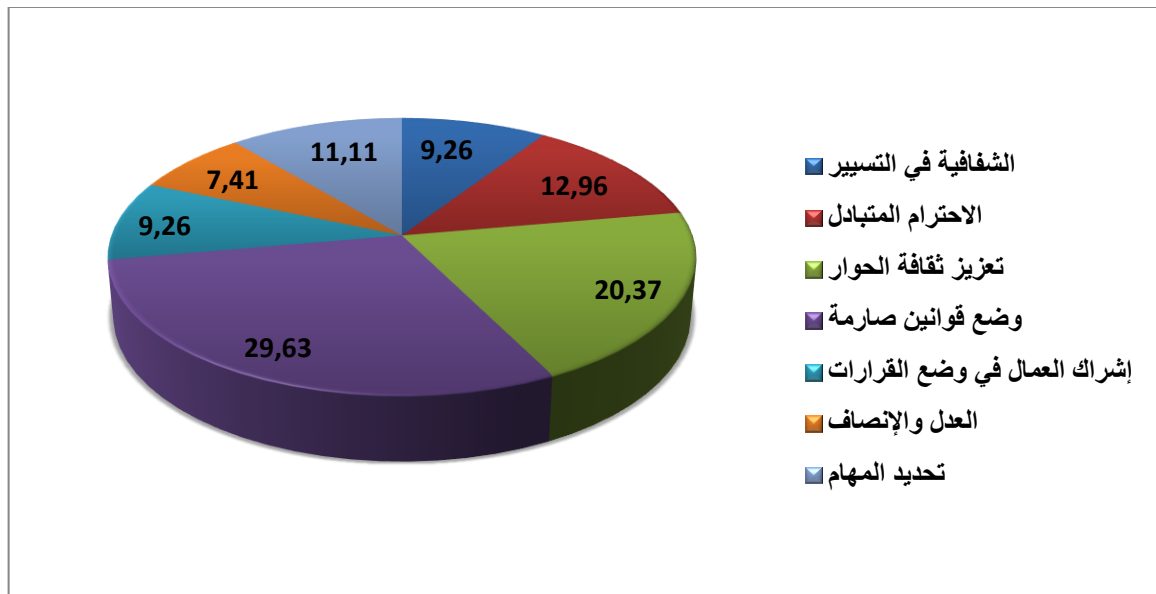
تؤثر على الفرد والمؤسسة

الاقتراحات	التكرار	النسبة المئوية
الشفافية في التسيير	5	9.26 %
الاحترام المتبادل	7	12.96 %
تعزيز ثقافة الحوار	11	20.37 %
وضع قوانين صارمة	16	29.63 %
إشراك العمال في وضع القرارات	5	9.26 %
العدل والإنصاف	4	7.41 %
تحديد المهام	6	11.11 %
المجموع	54*	100 %

*ملاحظة: هذا العدد لا يمثل عدد أفراد العينة بل عدد التكرارات لأن هناك من أجاب أكثر من إجابة.

شكل رقم 06: دائرة نسبية توضح إجابات أفراد العينة حول الحلول المناسبة لتحسين بيئة العمل والحد من الظواهر

السلبية التي تؤثر سلبا على الفرد والمؤسسة



تشير البيانات أعلاه، أن أغلب المبحوثين يرون أن تحسين بيئة العمل يمر أساساً عبر " وضع قوانين صارمة" بنسبة 29.63%، تليها "ثقافة الحوار" بنسبة 20.37%، في المقابل حصلت عناصر مهمة كـ"الاحترام المتبادل" بنسبة 12.96% و"تحديد المهام" بنسبة 11.11%، و"الشفافية في التسيير" على نسبة أقل، وأن "إشراك العمال في صنع القرار" حازت على نسبة 9.26% و"العدل والإنصاف" بنسبة 7.41% وذلك يعكس ضعف في الإحساس بالعدالة التنظيمية، وغياب المشاركة. الملاحظ من خلال النسب، يشير التركيز على وضع قوانين صارمة إلى وجود نظام إداري يفضل الضبط والانضباط على المرونة والمشاركة الفعالة، مما قد يؤدي إلى تعزيز السيطرة الإدارية وتقليل فرص الإبداع الذاتي. هذا النمط التنظيمي قد يعزز القيادة الغريزية التي تعتمد على ردود الفعل الفورية بدلاً من التخطيط الإستراتيجي، مما قد يساهم في ظهور سلوكيات استقواء، حيث يستخدم القادة سلطتهم لفرض القرارات بدلاً من تشجيع الحوار التفاعلي.

بالإضافة إلى ذلك، يشير ضعف العدل والإنصاف إلى وجود فجوة في تحقيق المساواة داخل بيئة العمل، مما يؤدي إلى شعور الممرضات بعدم الرضا وزيادة احتمالات ظهور الصراعات الداخلية. كما يمكن تفسير ضعف إشراك العمال في صنع القرارات بأنه انعكاس لهيمنة القيادة المركزية التي تعتمد على اتخاذ القرارات بشكل منفرد دون منح العاملين فرصة للتأثير عليها، هذا يؤدي إلى انخفاض مستوى الانتماء الوظيفي، حيث تشعر الممرضات بأن دورهن يقتصر على التنفيذ دون القدرة على التأثير في السياسات الداخلية.

ثالثاً: اختبار الفرضيات:

أ- اختبار التوزيع الطبيعي:

بهدف تحديد مدى ملائمة استخدام الأساليب الإحصائية المعلمية أو غير المعلمية في تحليل بيانات الدراسة، تم تطبيق اختبار Shapiro-Wilk للتحقق من مدى انطباق البيانات على التوزيع الطبيعي. وفيما يلي نتائج التحليل لكل محور.

جدول رقم (07): يمثل اختبار التوزيع الطبيعي

المتغير	Sig	W
سنوات الخبرة	0.0	0.789
المحور الثاني: القيادة الغريزية	0.2181	0.968
المحور الثالث: أشكال ومظاهر الاستقواء	0.0	0.804
المحور الرابع: الإجراءات الوقائية	0.0019	0.913

بالاعتماد على نتائج اختبار التوزيع الطبيعي (Shapiro-Wilk) الموضحة في الجدول، يمكن تقديم التحليل الأكاديمي التالي:

• البيانات المتعلقة بالقيادة الغريزية:

تشير نتائج اختبار Shapiro-Wilk إلى أن هذا المتغير يتبع توزيعاً طبيعياً، حيث لم يتم رفض الفرضية الصفرية. وبناءً على ذلك، يمكن استخدام الأساليب الإحصائية المعلمية في تحليل هذا المتغير دون تحفظ.

• البيانات المتعلقة بمظاهر الاستقواء في بيئة العمل:

بالرغم من أن اختبار Shapiro-Wilk أظهر انحرافاً عن التوزيع الطبيعي، فإن حجم العينة المستخدم في الدراسة يتجاوز 30 مبحوثاً، وهو ما يسمح، وفقاً لنظرية النهاية المركزي (Central Limit Theorem)، باعتبار توزيع متوسطات العينة أقرب إلى التوزيع الطبيعي. وعليه، فإن استخدام التحليل المعلمي في هذا السياق ممكن.

• البيانات المتعلقة بالإجراءات الوظيفية

تنطبق نفس الملاحظات المنهجية على هذا المتغير؛ فعلى الرغم من عدم تحقق شرط التوزيع الطبيعي وفق اختبار Shapiro-Wilk، إلا أن نظرية النهاية المركزية تدعم اعتماد التحليل المعلمي نظراً لكبر حجم العينة، خاصةً عند التركيز على تحليل المتوسطات.

ب- اختبار تجانس التباين:

جدول رقم (08): يوضح اختبار تجانس التباين

المقدار	إحصائية LEVENE	SIG
القيمة	4.455	0.0133

تم إجراء اختبار **Levene** لتحليل التباين في المحور الثالث (مظاهر الاستقواء) بين فئات سنوات الخبرة وأسفرت النتائج عن وجود تجانس في التباين بين فئات الخبرة نظراً لأن $p > 0.05$ حيث أن تشتت مظاهر الاستقواء لا يختلف بدرجة جوهرية بين المجموعات الثلاث من حيث سنوات الخبرة، أي أن الموظفين الجدد والمتمرسين يتقاربون في مدى تباين تجاربهم مع سلوكيات الإستقواء في بيئة العمل.

بما أن شرط تجانس التباين متحقق، يمكن استخدام اختبارات الفروق المعلمية مثل ANOVA لتحليل الفروق في مظاهر الاستقواء بين فئات سنوات الخبرة، بشرط تحقق بقية الافتراضات مثل التوزيع الطبيعي.

ج- اختبار الفرضية الأولى

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الغريزية للقائد وسلوك الاستقواء بين العاملين في المؤسسة.

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الغريزية للقائد وسلوك الاستقواء بين العاملين في المؤسسة.

جدول رقم (09): يوضح اختبار معامل الارتباط Pearson Correlation

Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)
-0.081	0.5898

يشير معامل الارتباط $r = -0.081$ إلى وجود علاقة سلبية ضعيفة جدًا وغير دالة بين القيادة الغريزية ومظاهر الاستقواء.

القيمة الاحتمالية (Sig. = 0.5898) أكبر بكثير من 0.05، مما يعني أن العلاقة ليست دالة إحصائيًا. بعبارة أخرى، لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقييم المبحوثين لسمات القيادة الغريزية وسلوكيات الاستقواء التي يتعرضون لها.

تعكس هذه النتيجة غياب تأثير مباشر للقيادة الغريزية على مظاهر الاستقواء وفق تقييم العينة، وقد يعود ذلك إلى تأثير وسائط تنظيمية أو فردية أخرى تتدخل في العلاقة، مثل ثقافة المؤسسة أو شبكة العلاقات غير الرسمية، يمكن تفسير هذه النتائج من منظور سوسيولوجي، بأن ظاهرة الاستقواء في مؤسسة الدراسة هي نتاج تفاعل عوامل مؤسسية واجتماعية معقدة، فالبيئة التنظيمية، قد تتجاوز الخصائص النفسية والشخصية للقائد، قد يغير القائد من سلوكه حسب المواقف والظروف، فهو يتصرف بطرق مختلفة، حسب السياق التنظيمي، وهذا أن دل إنما يدل على أن القائد يملك أنماط مختلفة من القيادة، قد يكون غريزيا في مواقف، وتحوليا وأخلاقيا في مواقف أخرى، ملاحظة هامة يمكن أن نفسر بها هذه النتائج، هي عدم تعامل المبحوثين بجدية مع الاستبيان يجب أخذها بعين الاعتبار.

د- اختبار الفرضية الثانية:

- الفرضية الصفرية: (H_0) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مظاهر الاستقواء بين فئات سنوات الخبرة.
 - الفرضية البديلة: (H_1) توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مظاهر الاستقواء بين فئات سنوات الخبرة.
- تم تنفيذ اختبار ANOVA لتحليل الفروق في متوسطات مظاهر الاستقواء في بيئة العمل حسب سنوات الخبرة.

وذلك لاختبار الفرضية السابقة فيما يلي النتائج:

جدول رقم (10): يمثل تنفيذ اختبار ANOVA

مصدر التباين	Sig.	F
نتائج الاختبار	0.8326	0.184

نظرًا لأن القيمة الاحتمالية $(Sig.) = 0.8326$ وهي أكبر بكثير من المستوى الدال $\alpha = 0.05$ ، فإننا

نقبل الفرضية الصفرية.

وبالتالي، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى مظاهر الاستقواء بين الممرضات حسب سنوات الخبرة.

تشير هذه الفروق إلى أن إدراك الموظفين لسلوكيات الاستقواء في مكان العمل لا يتأثر بشكل ملحوظ بعدد سنوات الخبرة، مما يدعو للتركيز على عوامل أخرى كتنوع القيادة، بيئة العمل، أو سياسات الإدارة.

رابعاً: مناقشة النتائج في ضوء إجابات الأسئلة وبناء على اختبار الفرضيات وفي ضوء النظريات:

أ- مناقشة النتائج في ضوء إجابات الأسئلة:

1- مناقشة النتائج في ضوء السؤال الأول:

- أغلبية أفراد العينة لا يفضلون القائد الذي قراراته متسرعة وغير مدروسة لأن ذلك يعود إلى تعصبه وانفراده برأيه.

- أغلبية أفراد أقرروا بأن قرارات القائد تؤثر على سيرورة المؤسسة، لأن ذلك يؤثر على حسن سيرورة العمل واختلاله، وتولد عند الممرضات عدم الرغبة في العمل.

- جميع أفراد العينة يقرون بأن القائد يتسم بروح المسؤولية

- معظم أفراد العينة يرون أن القائد أحياناً ما يتميز بالحزم والشدة في حالة وجود صراع بين الموظفين.

- أغلبية أفراد العينة يصفون بأن أسلوب القيادة في مكان عملهم قيادة استبدادية.

- أغلبية أفراد العينة أقرروا بأن القائد لديه القدرة على التحكم بعواطفه أثناء التعامل مع العاملين.

- جميع أفراد العينة يرون أن القائد الذي يعتمد على سلطته الشخصية أكثر من القوانين يشجع على ظهور سلوك الاستقواء في مكان العمل

2- مناقشة النتائج في ضوء السؤال الثاني:

- أغلبية أفراد العينة تعرضوا للإيذاء في مكان عملهم، وكان ذلك الإيذاء لفظياً ونفسياً.

- أظهرت النتائج أن معظم أفراد العينة تلقوا الإيذاء في مكان عملهم من طرف المسؤول المباشر.

- أغلبية أفراد العينة يكلفون بأعمال تفوق قدراتهم ومهاراتهم.

- أغلبية أفراد العينة لم يفكروا في الاستقالة أو تغيير مكان العمل بسبب المعاملات الأخلاقية من طرف زملائهم.

- جميع أفراد العينة يعتقدون أن طبيعة القائد هي من تساهم في ظهور وانتشار الاستقواء بمكان العمل.

3- مناقشة النتائج في ضوء السؤال الثالث:

- إن جميع أفراد العينة يظنون أن التجاهل وعدم الرد على الإهانة يحميهم من التعرض للإيذاء.

- أغلبية أفراد العينة يرون أن هناك مساندة من طرف الزملاء، وذلك نتيجة الاعتداءات التي تعرضوا لها الزملاء.

- جميع أفراد العينة يرون أن إجراءات تقسيم العمل وتحديد المهام بدقة تسهم في التقليل من آثار الاستقواء.

- أغلبية أفراد العينة يرون أن العدالة في توزيع المكافآت والحوافز تشكل أثر إيجابي في التقليل من آثار الاستقواء.

- أغلبية أفراد العينة أقرروا بأن العلاقات الغير رسمية ليس لها أثر إيجابي في التقليل من مظاهر الاستقواء بمكان العمل.

- جميع أفراد العينة يعتقدون أن الشفافية في التسيير تساعد في بناء علاقات صحية بين العمال.

- جميع أفراد العينة يرون أن إشراك الموظفين في صنع القرار يقلل من التسلط.

- جميع أفراد العينة يعتقدون أن القيادة القائمة على الاحترام المتبادل تعزز التعاون في العمل.

ب- مناقشة النتائج بناء على اختبار الفرضيات:

1- مناقشة النتائج بناء على الفرضية الأولى:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقييم المبحوثين لسمات القيادة الغريزية وسلوكيات الاستقواء التي يتعرضون لها.

- غياب تأثير مباشر للقيادة الغريزية على مظاهر الاستقواء وفق تقييم العينة، وقد يعود ذلك إلى تأثير وسائط تنظيمية أو فردية أخرى تتدخل في العلاقة، مثل ثقافة المؤسسة أو شبكة العلاقات غير الرسمية.

2- مناقشة النتائج بناء على الفرضية الثانية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى مظاهر الاستقواء بين الممرضات حسب سنوات الخبرة.

- تشير الفروق إلى أن إدراك الموظفين لسلوكيات الاستقواء في مكان العمل لا يتأثر بشكل ملحوظ بعدد سنوات الخبرة، مما يدعو للتركيز على عوامل أخرى كتنوع القيادة، بيئة العمل، أو سياسات الإدارة.

ج- مناقشة النتائج في ضوء النظريات:

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الغريزية وسلوك الاستقواء في مكان العمل لدى الممرضات، حيث أنها علاقة سلبية ضعيفة جدا، وهي نتيجة يمكن تفسيرها في ضوء عدد من النظريات السوسولوجية والسلوكية.

فوفقا لنظرية السلوك الغريزي، تفترض هذه النظرية أن الغريزة تلعب دورا جوهريا في توجيه سلوك القائد وقراراته، حيث يمكن أن تؤثر العواطف والمشاعر بشكل كبير على عملية اتخاذ القرار، فإن السلوك البشري يتأثر بدوافع فطرية مثل الهيمنة والسيطرة، إلا أن بيئة العمل بين الممرضات تتسم بالتنظيم والانضباط المهني، قد تحد من التعبير العفوي عن هذه الغرائز، مما قد يمنع تحول القيادة الغريزية إلى سلوك عدواني.

ومن منظور نظرية التحكم الاجتماعي، تقتض هذه النظرية بأن الانحراف والعدوانية تظهر في سلوكيات الفرد عندما تضعف عندما تضعف الروابط بينه وبين المجتمع الذي يعيش فيه الفرد كون من يتعرضون إلى مثل هكذا انعزال اجتماعي إلى فقدان العواطف الحميمة وحب الانتماء، إلا أن هناك روابط قوية لدى الممرضات بالمؤسسة والمهنة، وهذا ما يشكل حاجزا اجتماعيا ونفسيا قد يمنع من تبني سلوكيات منحرفة، وذلك حتى في حال وجود سمات قيادية غريزية.

كما أن نظرية الفوضى الاجتماعية تسهم في تفسير هذا السلوك غير المستقر والمنحرف بوصفه أحد الأنظمة الديناميكية المعقدة التي ترسم وتحدد حياة الإنسان والتي توصف بالفوضى، كونها من السلوكيات التي لا يمكن التنبؤ بسلوكها ولا يمكن تحديد الأساليب الخاصة لمواجهتها، إلا أن هناك عوامل دخيلة أخرى تؤثر في العلاقة كثقافة المؤسسة والعلاقات الغير رسمية داخل بيئة العمل، حيث يسهم التماسك والانضباط في منع ظهور سلوكيات استقوائية، وذلك بغض النظر عن الخصائص الشخصية للقيادة.

أما من منظور نظرية الأنوميا، فإنها تشير إلى أن الانحراف يحدث عندما يكون هناك انفصال بين الأهداف والوسائل المتاحة لتحقيقها، إلا أن النتائج قد تعكس تماسكا داخل بيئة العمل، مما يجعل القيادة الغريزية لا تخرج عن الأطر المقبولة اجتماعيا ومهنيا، وبالتالي لا تتحول إلى استقواء. وعليه، فإن القيادة الغريزية رغم أنها تنطوي على الميول الفطرية نحو السيطرة أو التأثير، فإن هذه الميول لا تتحول بالضرورة إلى سلوك استقوائي.

خامسا: النتائج العامة للدراسة:

- وجود فعلي لسلوكيات الاستقواء في بيئة العمل

تشير النتائج إلى أن نسبة معتبرة من المشاركين صرّحوا بتعرضهم لأشكال مختلفة من الإيذاء النفسي أو الوظيفي، سواء من الزملاء أو من القادة، وهو ما يؤكد وجود بيئة تنظيمية غير صحية في بعض الحالات، تسود فيها علاقات القوة السلبية والتمييز.

- دور القيادة الغريزية في تفشي الاستقواء

أظهرت نتائج المحور الثاني أن خصائص القادة، خاصة المرتبطة بالتسرع في اتخاذ القرار، غياب الحزم، والتحكم العاطفي الضعيف، تساهم بشكل مباشر في خلق بيئة حاضنة لسلوك الاستقواء. كما أُشير إلى ميل بعض القادة للاعتماد على السلطة الشخصية أكثر من اللوائح، مما يفقد التنظيم طابعه المؤسسي.

- الاستقواء بين الزملاء لا يقل خطورة

كشف المحور الثالث عن أن الزملاء أنفسهم قد يكونون مصدرًا رئيسيًا للإيذاء، من خلال السخرية، إطلاق الإشاعات، أو تجاهل الآخرين. وقد تم تسجيل تجارب متباينة بين الأفراد، مما يشير إلى تفاوت في طبيعة العلاقات داخل الفرق وغياب ثقافة احترام الآخر في بعض الأقسام.

- وجود وعي بالإجراءات الوقائية الفعالة

بيّنت نتائج المحور الرابع أن المشاركين يدركون أهمية الإجراءات التنظيمية في الحد من الإستقواء، خاصة ما يتعلق بتقسيم المهام، الشفافية، العدالة في المكافآت، وإشراك الموظفين في اتخاذ القرار. كما عبّر الكثيرون عن أن العلاقات الإيجابية غير الرسمية والاحترام المتبادل من شأنها تعزيز التماسك الوظيفي والتقليل من مظاهر التسلط.

وعليه النتيجة العامة التي توصلنا إليها بناء على نتائج تحليل الأسئلة والفرضيات والمقاربات النظرية التي وظفناها كمرجعية لتفسير هذه الدراسة، أن ظاهرة الاستقواء سواء كان عموديا من الرئيس إلى المرؤوسين، أو أفقيا بين أفراد نفس المستوى المهني والإداري، لم يظهر بشكل خطير بمؤسسة الدراسة، لأن عينة الدراسة والمتمثلة في الممرضات، يمتلكون نفس المؤهلات، يشغلون نفس الوظائف، نفس الرتب، وكذلك يتحصلون على نفس الامتيازات من الأجر، إلى المرودية، وبالتالي كان سببا في عدم ظهور سلوكيات تغذي الاستقواء، مثل:

- المنافسة المفرطة على الموارد أو الترقية.
 - الغيرة المهنية.
 - الفروقات الشخصية أو الثقافية.
- وعليه فالقراءة السوسيولوجية، تكشف بأن الاستقواء لا يحدث من فراغ، بل تغذيه شبكات القوة غير الرسمية، التنافس الحاد، والثقافة السائدة، وفي غياب كذلك آليات تنظيمية تضبط العلاقات المهنية.

سادسا: التوصيات والاقتراحات للدراسات المستقبلية:

أ- التوصيات:

بناء على ما توصلنا إليه من خلال نتائج دراسة العلاقة بين القيادة الغريزية وسلوك الاستقواء في مكان العمل، سنقدم مجموعة من التوصيات والتي تتمثل في:

- تحسين جودة القيادة التنظيمية، وذلك بتوجيه المستشفيات لتبني أنماط قيادية أكثر وعيا وتنظيما مثل القيادة التحويلية أو التشاركية بدلا من الاعتماد على تعيين قيادات بناء على الولاءات والمحاباة.
- تنظيم ورشات عمل حول الذكاء العاطفي والقيادة الأخلاقية وأساليب التواصل الفعال لتقليل احتمالية ظهور سلوكيات الاستقواء.

- تعزيز ثقافة الإبلاغ عن الاستقواء بوضع آليات آمنة وشفافة تمكن الموظفين من التبليغ عن سلوكيات الاستقواء دون خوف من الانتقام.

- تمكين الممرضات من مهارات التعامل مع الضغوط من خلال توفير تدريبات دعم نفسي ومهني لتقوية مناعتهم ضد سلوكيات الاستقواء.

ب- اقتراحات للدراسات المستقبلية:

- إعادة دراسة العلاقة في بيئات عمل مختلفة، بحيث قد تكون خصوصية مهنة التمريض أو الثقافة التنظيمية أثرت على ضعف العلاقة، لذا ننصح بتكرار الدراسة في مؤسسات أو قطاعات مهنية مختلفة، وكذلك بين مستويات مهنية مختلفة أين تكون الفروقات المهنية واضحة.

- التركيز على متغيرات وسيطة أو معدلة، فربما توجد متغيرات مثل ثقافة المؤسسة، الرضا الوظيفي، الدعم التنظيمي، والخبرة المهنية أثرت على طبيعة العلاقة بين القيادة الغريزية وسلوك الاستقواء، حيث ننصح بدراستها مستقبلا.

- الاستعانة بالمنهج النوعية مثل (المنهج الاثنوغرافي، تحليل المضمون، دراسة حالة للفهم العميق للتجارب الشخصية للممرضات مع أنماط القيادة المختلفة وسلوكيات الاستقواء).

خلاصة:

تتاولنا في هذا الفصل إلى تحديد مجالات الدراسة والجانب المنهجي للدراسة وكذا التحليل السوسيولوجي للنتائج ثم مناقشة هذه الأخيرة في ضوء أسئلة الإجابات وبناءا على اختبار الفرضيات، كما قمنا أيضا بمناقشتها في ضوء النظريات، ثم قمنا بوضع النتائج العامة للدراسة وأخيرا التوصيات والاقتراحات للدراسات المستقبلية.

خاتمة

لكل عمل علمي بداية صعبة، خاصة إذا تعلق الأمر بمواضيع معينة قد تكون من الطابوهات، أو من المواضيع المتشعبة وذات أبعاد علمية مختلفة، تتشابك فيها العوامل النفسية، الاجتماعية، التنظيمية، والثقافية، لذلك كان علينا أن نتجاوز هذه العقبة ونحدد أهداف الموضوع ومعالجته من منظور سوسولوجي، علما أن موضوع القيادة يعتبر للوهلة الأولى متناولا ومتداولاً، ولكن حاولنا أن نركز على نمط معين "القيادة الغريزية"، وكما أشرنا في محطات سابقة عن غياب دراسات جزائرية حول هذا الموضوع، ومع قلتها على المستوى العربي، هذا النمط القيادي أصبح أكثر خطورة على المنظمات، أين ازداد معدل الصراع والمشاكل في بيئة العمل التي أصبحت متعفنة، حتى على مستوى أرقى المؤسسات كالتعليم العالي والجامعي، الذي يضم نخبة المجتمع، فالاستقواء أصبح المظهر البارز لأي مؤسسة، بغض النظر عن من يحكمها أو من يسيرها، امرأة أو رجل، متعلم وحتى متخصص في التسيير، فالظاهرة تزداد استفحالاً.

من خلال المقاربة النظرية والإمبريقية لهذه الدراسة والدراسات التي تمكنا من الحصول عليها، قد أثبتت النتائج، أن الاستقواء من المظاهر التي شوهدت ببيئة العمل، وكان سببا في استقالة العديد من الموظفين من وظائفهم، وإصابة بعضهم بأمراض نفسية وعصبية خطيرة.

فالمنظمات الحديثة تتواجد في بيئة تنافسية بسبب العولمة، تفرض عليها أن تكون أو لا تكون، ولكي تستطيع رفع هذه التحديات خاصة الخارجية، أن تعالج مختلف الظواهر السلبية بالمؤسسة وفق مقاربة شاملة متعددة المستويات والآليات، لأنها ليست مشكلة متعلقة بفرد أو مجموعة، بل متعلقة بكيان واستمرار المنظمة في بيئة متغيرة لا يقبل فيها الضعيف، وأهم الإجراءات الوقائية أو العلاجية، يجب التركيز على نمط قيادي يتميز بالعقلانية والحكمة في التسيير، ولديه القدرة على إدارة الصراعات... الخ.

ولتقييم مدى قدرة القائد في التحكم الجيد للمؤسسة، يكون من خلال نقص الشكاوى، ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي، كسب ثقة العمال والموظفين، خاصة وأن مؤسسة الدراسة وهي المستشفى الأم والطفل بولاية قالمة، مؤسسة تقدم خدمات للمرضى والمصابين، فالعمل يأخذ طابع إنساني أكثر منه مهني، فبيئة العمل هذه تتمتع بخصوصيات مهنية تضبط سلوك الأفراد وتنظمه، بما يقلل من فرص ظهور السلوكيات العدوانية أو الاستوائية، فالمرضى في اتصال مباشر مع المرضى، إذا كان هذا الممرض يعيش التهميش، التمر، الشتم، اللاعدالة... الخ، سينعكس ذلك على سلوكه في أداء وظيفته، وبالتالي سيعطي صورة سلبية عن هذه الوظيفة وعن القطاع الصحي ككل.

فإن هذه الدراسة نأمل أن تكون قد ساهمت ولو بقدر متواضع في تسليط الضوء على ظاهرة مركبة تتقاطع فيها الأبعاد الاجتماعية والنفسية والتنظيمية، وهي العلاقة بين القيادة الغريزية وسلوك الاستقواء، كما فتحت

خاتمة

المجال أمام مزيد من الدراسات السوسولوجية التي تهتم بدراسة السلوك الإنساني داخل بيئة العمل، خصوصا في ظل التحولات المتسارعة التي يعرفها المجال المهني والصحي على حد سواء.

قائمة المصادر والعراجع

قائمة المصادر والمراجع

- المعاجم والقواميس:

- 1- أحمد زكي بدوي: معجم العلوم الاجتماعية-إنجليزي-فرنسي-عربي، دار مكتبة لبنان، 2009.
- الكتب:
- 2- أحمد حسان عارف، محمود الوادي: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإدارية، دار الصفاء للطباعة والنشر، الأردن، 2020.
- 3- أسامة خيري: القيادة الإدارية، ط1، دار الريا لل نشر والتوزيع، عمان، 2003.
- 4- إبراهيم خليل إبرش: المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 5- بلال خلف السكارنة: القيادة الإدارية الفعالة، ط 3، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2019.
- 6- حسين حريم: السلوك التنظيمي-سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 7- لارا قاسم خنجر المكصوصي، طالب زيدان الموسوي: فن القيادة والإدارة، ط1، مركز البحوث والدراسات والنشر، بغداد، العراق، 2021.
- 8- محمد أكرم العدلوني: القائد الفعال، الجزء الأول، قرطبة للإنتاج الفني، المملكة العربية السعودية، 2000.
- 9- محمد الصيرفي: القيادة الإدارية والإبداعية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006.
- 10- محمد عبد المقصود محمد: القيادة الإدارية، مكتب المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 11- محمد عبيدات، محمد أبو نصار، عقلة المبيضين: منهجية البحث العلمي-القواعد والمراحل والتطبيقات، ط2، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 1999.
- 12- محمد سرحان علي المحمودي: مناهج البحث العلمي، ط3، دار الكتب، اليمن، 2019.
- 13- نبيل محمود الصالحي: استراتيجيات الإدارة في ظل الاتجاهات المعاصرة، الجندارية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 14- نجم عبود محمود: القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، ط1، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2011.

قائمة المصادر والمراجع

- 15- سعد المشهداني: منهجية البحث العلمي، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019.
- 16- علي موسى الصباحين، محمد فرحان القضاة: سلوك التمر عند الأطفال والمراهقين (مفهومه، أسبابه، علاجه)، ط1، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2013.
- 17- عمر محمد دره: مدخل إلى الإدارة، ابيلا للعلوم السياحية والفندقية، حلب، سوريا، 2009.
- 18- فانتن عوض الغزو: القيادة والإشراف الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 19- فؤاد الشيخ سالم وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة، ط1، مركز الكتاب الأردني، عمان، الأردن، 2008.
- 20- صهيب كمال الأغا، محمود المجيد عساف: الإدارة والتخطيط التربوي- نماذج وتطبيقات عملية، الجندارية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- 21- رافدة الحريري: مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 22- ريمة ماجد: منهجية البحث العلمي، ط1، مؤسسة فريديريش إيبيرت، بيروت، لبنان، 2012.
- الرسائل والأطروحات:
- 23- برهان السامرائي: دور القيادة في تطبيق أسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، أطروحة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، المملكة المتحدة البريطانية، 2012.
- 24- وائل حاتم ناصر حسين: التفكير الأخلاقي كمتغير وسيط بين الأنومية التنظيمية وسلوك العمل العكسي، أطروحة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، 2013.
- 25- حسين علي عبد الله: الاستقواء في مكان العمل ودوره في سلوكيات العمل السلبية، أطروحة ماجستير، تخصص علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، 2015.
- 26- نور الدين بو راس: دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، أطروحة ماجستير، تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014.
- 27- عبد الرزاق بن محمد صالح الحجي: الاستقواء وعلاقته بسمات الشخصية وبعض المتغيرات المدرسية لدى عينة من طلاب المرحلة المتوسطة بالمملكة العربية السعودية، أطروحة ماجستير، تخصص علم النفس الإرشادي، قسم علم النفس، كلية الآداب، جامعة البحرين، 2014.

قائمة المصادر والمراجع

- 28- فتيحة محمد أعر: التنظيم غير الرسمي وأثره على اتخاذ القرار داخل المؤسسة، أطروحة ماجستير، تخصص انحراف وجريمة، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 2009.
- 29- عصام عليوي صاحب العبيدي: تأثير السمو الروحي في العلاقة ما بين القيادة الغريزية وسلوك الاستقواء في مكان العمل، أطروحة ماجستير، تخصص علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، 2015.
- 30- قاسم شهين بريسم العمري: أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية، أطروحة دكتوراه، تخصص فلسفة في الإدارة العامة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق، 2009.
- 31- ريا عنان سعد سعد: العنف ضد المرأة في مكان العمل في المؤسسات الحكومية والخاصة في مدينة جنين، أطروحة ماجستير، تخصص دراسات المرأة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2015.
- المجلات:
- 32- أبو غزال معاوية: الاستقواء وعلاقته بالوحدة والدعم الاجتماعي، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، المجلد 5، العدد 2، الأردن، 2009.
- 33- بغو الهواري: واقع التنمر الوظيفي في الوظيفة العمومية - دراسة ميدانية بمقر ولاية قالمة أم البواقي، مجلة السراج في التربية وقضايا المجتمع، جامعة الوادي، مجلد 08، العدد، 03، 2024
- 34- جاب الرب عبد السميع، منى سامي محمود مصطفى، رندا فرج الله محمد الإسكافي: العلاقة بين الاستقواء في مكان العمل وعدم الأمان الوظيفي، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد 48، العدد 2، مصر 2024.
- 35- هناء شريف: تحليل ظاهرة الاستقواء في المدارس الجزائرية، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 33، الجزائر، مارس 2018.
- 36- هشام أزور، خليل محمد كريم، شادان صباح أحمد: دور القيادة الروحية في الحد من سلوك الاستقواء في مكان العمل، جامعة صلاح الدين أربيل، مجلة اقتصاديات الأعمال، المجلد 3، العدد 4، 2022.

قائمة المصادر والمراجع

- 37- حميدة محمد النجار، منى سامي محمود مصطفى، أميرة ماهر سعد الدسوقي الحبشي: العلاقة بين القيادة السامة والإحباط الوظيفي بالتطبيق على العاملين بقطاع التعليم بجامعة المنصورة، المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة، المجلد 47، العدد 3، 2023.
- 38- حنان موسى سمير، محمود أحمد أبو سمرة، إبراهيم مسلم مخامرة: واقع الاستقواء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، العدد 40، فلسطين، 2022.
- 39- ليث علي يوسف، عصام عليوي صاحب العبيدي، محمد جبار الصائغ: القيادة الغريزية وعلاقتها بسلوك الاستقواء في مكان العمل، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، 2016.
- 40- محمد حمزة أمين عبد الله: التنمر في بيئة العمل والرغبة في الانسحاب الوظيفي - بحث ميداني، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد 28، الجزء الرابع، 2022.
- 41- محمد نمر علي وآخرون: التأثير الوسيط للاستقواء في مكان العمل في العلاقة بين القيادة الأصلية ونية ترك العمل لدى هيئة التمريض بالمستشفيات الجامعية، مجلة جامعة جنوب الوادي للبحوث التجارية، كلية التجارة، العدد 2، مصر، ديسمبر 2021.
- 42- محمد صبحي أحمد أبو الذهب: أثر القيادة السامة على صمت العاملين: الدور الوسيط للتنمر في مكان العمل والتهكم التنظيمي دراسة ميدانية، المجلة العربية للإدارة، مجلد 44، عدد 4، أوت 2024.
- 43- مريم العنزي: السلوك الاستقوائي لدى طلاب وطالبات جامعتي الجوف وحائل، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد 179، الجزء 1، مصر، 2018.
- 44- سالم المفرجي: فعالية برنامج إرشادي انتقائي في خفض الاستقواء لدى عينة من الطلاب في مرحلة المراهقة المبكرة، مجلة كلية التربية، المجلد 34، العدد 164، الجزء 2، جامعة الأزهر، مصر، 2015.
- 45- سامية خبيزي: العنف الرمزي كأحد أشكال العنف في بيئة عمل المؤسسات: آثاره وميكانيزمات التعامل معه، مجلة الزهير للدراسات والبحوث الاتصالية والإعلامية، جامعة الجزائر 3، المجلد 03، العدد 01، جوان 2023.
- 46- عبد الكريم جرادات: الاستقواء لدى طلبة المدارس الأساسية-انتشاره والعوامل المرتبطة به، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، المجلد 4، العدد 2، الأردن، 2008.

- 47- فاطمة زكرياء محمد عبد الرزاق: **مواجهة سلوكيات الاستقواء في الجامعات المصرية كمكان للعمل**، أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا، المجلد 19، العدد 157، مصر، أكتوبر 2020.
- 48- غنية عبيد: **ظاهرة التنمر في ضوء المقاربات النظرية المفسرة لها**، مجلة البحوث التربوية والتعليمية، المجلد 11، العدد 2، الجزائر، 2022.
- المراجع الأجنبية:

- Books:

- 49- Bulmen Jean Lipman: **Toxic leadership: A conceptual frame work**, Peter F, Drucker and masatoshi into graduate school of management Claremont graduate university, Encyclopedia of executive governance, 2005.
- 50- Einarsen Stale and others: **Bullying and emotional abuse in workplace**, International perspectives research and practice, Taylor- Francis e Library, New York, 2003.
- 51- Einarsen Stale and others: **Bullying and emotional abuse in workplace**, International perspectives research and practice, Taylor- Francis e Library, New York, 2007.
- 52- Furnham Andrian: **The elephant in the boardroom**, Basingstoke, Palgrave Macmillan, 2010.
- 53- Goleman Daniel: **Emotional intelligence**, Bantam books, New York, 2007.
- 54- Sandvik Pamela, Sypher, B.D: **Workplace bullying: causes, consequences, and correction**, Destructive organizational communication, New York, 2009.

- Journals:

- 55- Bano Shehnaz, Malik Sadia: **Impact of workplace bullying or organizational outcome**, Pakistan journal of commerce and social sciences, Johar education society, Pakistan, Lahore, Vol 7, Iss 3, 2013.
- 56- Ditto Peter Pizzaro, and others: **Visceral influences on behavior**, journal of behavioral decision making, No 19, 2006.
- 57- Farmer David: **Workplace, an increasing epidemic creating traumatic experiences for tragets of workplace bullying**, the special issue on behavioral and social sciences, Vol 1, No 7, 2014.
- 58- Giorgi Gabriele, Mancuso Serena, Perez Franciso Fiz: **Bullying among nurses and its relationship with burnout and organizational climate**, International journal of nursing practice, Italy, 2014.

- 59- Giorgi Gabriele: **Workplace bullying risk assessment in 12 Italian organizations**, International journal of workplace health management, Vol 2, No 1, special issue, 2009.
- 60- Kakabadse Nada, Kakabadse Andrew, Sheard Geoff: **Visceral behaviors and leadership: A dark side of boardroom life? Journal of management development**, Vol 32, Iss 1, 2013.
- 61- Lowenstien George: **Out of control: Visceral influences on behavior**, Organizational human decision processes, Vol 65, No 3, March 1996.
- 62- McKay Ruth, Fratzi Jae: **Cause of failure in addressing workplace bullying and employee**, International journal of business and social sciences, Vol 2, No 7, special issue, April 2011.
- 63- Mehta Sunita, Maheshwari G.C: **Toxic leadership-Tracing the destructive trail**, International journal of management, Vol 5, Iss 10, 2014.
- 64- Nuray Akar: **The relationship among perceived job stressors workplace bullying and job stress in health care services in Turkey**, International journal of humanities and social sciences, Vol 3, No 14, 2013.
- 65- Pamela Kravitz: **My manager took my lunch money: A look at workplace bullying**, International journal of business, Humanities and technology, Vol 4, No 2, March 2014.
- 66- Tinuke.M, Faphunda: **Managing workplace**, Journal of human resource management, Vol 1, No 3, Nigeria, 2013.
- 67- Wilkin Lavena, Kent Brianna, Geogakopoulos Alexia: **Workplace bullying: A complex problem in contemporary organizations**, International journal of business and social sciences, Vol 2, No 3, January 2011.

الملاحق

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945-قائمة-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع



استمارة استبيان:

القيادة الغريزية وعلاقتها بسلوك الاستقواء في مكان العمل

-دراسة ميدانية بمستشفى الأم والطفل "الشهيد محمد معلم"

قائمة-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذة:

*د.نزارى سعاد

إعداد الطالبتين:

*عديلي لميس

*بن قيراط حنان

السنة الجامعية:

2025/2024

*ملاحظة:

الملاحق

بهدف إجراء هذه الدراسة نرجو منكم مساعدتنا من خلال الإجابة عن التساؤلات المدرجة في الاستمارة بكل موضوعية بوضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة، كما نحيطكم علماً أن هذه الاستمارة لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

المحور الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس:

ذكر

2- السن:

29-20 سنة

39-30 سنة

49-40 سنة

50 فأكثر

3- المستوى التعليمي:

جامعي

ثالثة ثانوي

رابعة متوسط

4- الوظيفة:

5- سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات

10-5 سنوات

10 سنوات فأكثر

المحور الثاني: مواصفات القيادة الغريزية التي تعزز الإستقواء بين العاملين.

6- ما هي المواصفات التي لا تفضلها في القائد؟

- قراراته متسرعة وغير مدروسة

- يسعى إلى تحقيق أهداف شخصية

- غير مهتم بالجوانب الأخلاقية

- غير عقلائي في اتخاذ القرارات

الملاحق

أخرى تذكر.....
.....

7- إذا كانت قراراته متسرعة وغير مدروسة، هل يعود ذلك إلى؟:

-قلة الخبرة

- ضعف في المعرفة

- التعصب والانفراد بالرأي

أخرى تذكر.....
.....

8- هل تؤثر قرارات القائد على سير المؤسسة؟

لا

أحيانا

نعم

-في حالة الإجابة بنعم، كيف يؤثر

ذلك؟.....
.....

10- هل يتعامل القائد بشكل جيد مع كل العاملين:

لا

أحيانا

نعم

- في حالة الإجابة بلا، من هي الفئة الأكثر تضررا من تلك المعاملة؟:

- الموظف الجديد

- الموظف الذي يحس بأنه أحسن منه

- الموظف الذي يشكل تهديدا لمنصبه

- أخرى تذكر.....
.....

11- هل هناك تفاوت في معاملة القائد للعاملين بناء على القرابة أو الولاء الشخصي؟

لا

أحيانا

نعم

12- كيف تقيم أسلوب القائد في عملية التواصل مع العاملين؟

الملاحق

جيدة مقبولة سيئة

13- هل يتسم القائد بروح المسؤولية؟

نعم أحيانا لا

- في حالة الإجابة بلا، كيف يتصرف عند ظهور المشكلات؟.....
.....
.....

14- هل يتميز القائد بالحزم والشدة في حالة وجود صراع بين الموظفين؟

نعم أحيانا لا

15- كيف تصف أسلوب القيادة في مكان عملك؟

ديمقراطية استبدادية تشاركية متسيبة

أخرى تذكر.....
.....

16- هل للقائد قدرة على التحكم بعواطفه أثناء التعامل مع العاملين؟

نعم أحيانا لا

17- هل ترى أن القائد الذي يعتمد على سلطته الشخصية أكثر من القوانين يشجع على ظهور

سلوك الإستقواء بمكان العمل؟

نعم أحيانا لا

-في حالة الإجابة بنعم،

لماذا؟.....
.....

المحور الثالث: مظاهر وأشكال الاستقواء في مكان العمل

18- هل تعرضت للإيذاء في مكان عملك؟

نعم أحيانا لا

- في حالة الإجابة بنعم، ما نوع الإيذاء الذي تعرضت له:

جسدي لفظي اجتماعي نفسي رقمي (افتراضي)

الملاحق

19- من هو الطرف الذي تلقيت منه الإيذاء في مكان العمل؟

المسؤول المباشر زميل في نفس المستوى جهة خارجية

20- هل تعرضت للسخرية من طرف الزملاء؟

نعم أحيانا لا

- في حالة الإجابة بنعم ما السبب في ذلك:

مظهرك مستواك الاجتماعي مستواك التعليمي

- أخرى تذكر

21- هل تعرضت للسبب والشتيم من طرف زملائك؟

نعم أحيانا لا

22- هل لاحظت انك مراقب من طرف الزملاء؟

نعم أحيانا لا

23- هل تعرضت للإشاعات من طرف الزملاء؟

نعم أحيانا لا

24- هل تعرضت لردود فعل عدائية من طرف الزملاء؟

نعم أحيانا لا

25- هل يتم إشراكك في بعض القرارات الخاصة بالمؤسسة؟

نعم أحيانا لا

- في حالة الإجابة بلا،

لماذا؟

26- هل تلقيت انتقادات من طرف الزملاء؟

دائما أحيانا قليلا جدا

27- هل تكلف بأعمال تفوق قدراتك ومهاراتك؟

نعم أحيانا لا

الملاحق

28- كيف تصف علاقتك بقائدك؟

جيدة مقبولة متوترة

29

- إذا كانت العلاقة متوترة هل يعود ذلك لسبب تدخل بعض الزملاء؟

نعم أحيانا لا

30- هل فكرت في الاستقالة أو تغيير مكان العمل بسبب المعاملات الأخلاقية من طرف

زملائك؟

نعم أحيانا لا

31- هل تعتقد أن طبيعة القائد هي من تساهم في ظهور وانتشار الإستقواء بمكان العمل؟

نعم أحيانا لا

المحور الرابع: الإجراءات الممكنة للحد من آثار القيادة الغريزية في بيئة العمل

32- هل تظن أن التجاهل وعدم الرد على الإهانة سيحميك من التعرض للإيذاء؟

نعم أحيانا لا

33- في حالة الإجابة بلا، ما هي الإجراءات التي تلجأ إليها:

- رد الإساءة بالإساءة

- رفع شكوى للمسؤول المباشر

- تقديم شكوى للجنة المتساوية الأعضاء

- شكوى على مستوى النقابة

- رفع القضية للإدارة العليا

34- هل هناك مساندة من طرف الزملاء نتيجة الاعتداءات التي تعرضت لها؟

نعم أحيانا لا

35- هل تسهم إجراءات تقسيم العمل وتحديد المهام بدقة في التقليل من آثار الإستقواء؟

نعم أحيانا لا

الملاحق

36- هل تشكل العدالة في توزيع المكافآت والحوافز اثر إيجابي في التقليل من آثار الإستقواء؟

نعم أحيانا لا

37- ما هي الإجراءات التنظيمية التي تعتقد أنها تساعد في الحد من الإستقواء في العمل؟

- تفعيل قوانين صارمة
- وجود هيئة داخلية للإبلاغ عن السلوكيات السلبية
- تدريب القادة على مهارات القيادة السليمة
- تعزيز ثقافة الحوار
- أخرى

تذكر.....
.....

38- هل للعلاقات غير الرسمية أثر إيجابي في التقليل من مظاهر الإستقواء بمكان العمل؟

نعم أحيانا لا

39- هل تعتقد أن الشفافية في التسيير تساعد في بناء علاقات صحية بين العمال؟

نعم أحيانا لا

40- هل إشراك الموظفين في صنع القرار يقلل من التسلط؟

نعم أحيانا لا

41- هل تعتقد أن القيادة القائمة على الاحترام المتبادل تعزز التعاون في العمل؟

نعم أحيانا لا

42- اقترح من فضلك أي حلول تراها مناسبة لتحسين بيئة العمل والحد من الظواهر السلبية

التي تؤثر على الفرد والمؤسسة؟

.....
.....
.....

الملاحق

République Algérienne Démocratique
et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la recherche scientifique
Université 8 Mai 45 Guelma
Faculté des sciences humaines et sociales
Département de psychologie



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 8 ماي 45 قالمة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع

رقم: 02 / 11 ع / 11 ع / 2025

قالمة: 1 / 2025

إلى السيد: المؤسسات الاستشفائية الأم
والطب

دراسة ميدانية

الجامعة	الكلية
الجامعة	الكلية
21 أفريل 2025	475

يشهد رئيس القسم علم الاجتماع أن الطلبة:

* عديلي لميس

* بن قير الحنان

يتابعون الدراسة بالسنة الثانية ماستر علم اجتماع تنظيم و عمل ويحضررن لإنجاز بحث

بتنوع: "الحياة العزيب وحلا قدها بسلك الاستغناء"

تحت إشراف الأستاذ: ...فزارى... سعيا

وأنهم بحاجة إلى دراسة ميدانية بمؤسساتكم.

امضاء المشرف

أملنا كبير في حسن تعاونكم ولكم منا فائق الاحترام

رئيس القسم

رئيس قسم علم الاجتماع
امضاء الدكتور: ...

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة الصحة



مديرية الصحة والسكان لولاية قالمة
المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الأم والطفل «محمد معلم»
المديرية الفرعية لإدارة الوسائل
الرقم: 39 / م ف و / 2025

رخصة تربص

يسمح للسادة التالية أسمائهم بصفتهم طلبة بالسنة 2 ماستر بجامعة 08 ماي 1945 قالمة كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية قسم علم الاجتماع "قالمة" بإجراء تربص تطبيقي في تخصص علم اجتماع على مستوى وحدة امراض النساء بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة الأم و الطفل *محمد معلم*.

الرقم	الاسم واللقب	فترة التربص	المصلحة / الوحدة	التخصص
01	عديلي لميس	من 2025/04/27 إلى 2025/04/30	أمراض النساء	علم اجتماع
02	بن قيراط حنان			

حرر بقالمة في : 24 أفريل 2025
المديرة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة الصحة و السكان و إصلاح المستشفيات

قرار رقم 190..... مؤرخ في 19/05/2011... المتضمن إنشاء المصالح والوحدات
المكونة على مستوى المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب النساء والتوليد، طب الأطفال وجراحة
الأطفال "مستشفى الأم والطفل قالمة" ولاية قالمة.

إن وزير الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات؛

- بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 19-111 المؤرخ في 24 رجب عام 1440 الموافق 31 مارس سنة 2019، يتضمن تعيين أعضاء الحكومة، والمعدل؛
- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 93-153 المؤرخ في 08 محرم عام 1414 الموافق 28 جوان سنة 1993، يتضمن إنشاء النشرة الرسمية لوزارة الصحة والسكان؛
- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 97-465 المؤرخ في 2 شعبان عام 1418 الموافق 2 ديسمبر سنة 1997، يتضمن إنشاء المؤسسات الاستشفائية المتخصصة، تنظيمها وسيورها، والمتمم؛
- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 11-379 المؤرخ في 25 ذي الحجة عام 1432 الموافق 21 نوفمبر سنة 2011، المحدد لصلاحيات وزير الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات.

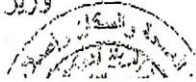
يقدر

المادة الأولى: يهدف هذا القرار إلى إنشاء المصالح والوحدات المكونة للمؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب النساء والتوليد، طب الأطفال وجراحة الأطفال "مستشفى الأم والطفل قالمة" ولاية قالمة.
المادة 02: تنشأ على مستوى المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في طب النساء والتوليد، طب الأطفال وجراحة الأطفال "مستشفى الأم والطفل قالمة"، المصالح والوحدات المكونة لها، والمحددة وفقا للملاحق المرفق بهذا القرار.

المادة 03: يكلف مدير الصحة والسكان لولاية قالمة بتنفيذ هذا القرار، والذي سينشر في النشرة الرسمية لوزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات.

وزير الصحة و السكان و إصلاح

المستشفيات



الملاحق

ملحق القرار رقم 09 مؤرخ 09/09/2019 في المتضمن إنشاء المصالح والوحدات
المكونة على مستوى المؤسسة الإستشفائية المتخصصة في طب النساء والتوليد، طب الأطفال وجراحة
الأطفال "مستشفى الأم والطفل قالمة" ولاية قالمة.

المصالح	الأسرة التقنية	الوحدات
1- التخدير والإنعاش	14	-03- 1- التخدير و الإنعاش 2- وحدة الاستيقاظ 3- قسم العمليات
2- طب أمراض النساء والتوليد	55	-05- 1- طب أمراض النساء 2- التوليد 3- الحمل الخطر 4- ما بعد العمليات 5- الفحص والاستعجالات
3- طب الأطفال	45	-03- 1- الاستشفاء (حديثي الولادة و الأطفال) 2- حديثي الولادة 3- الاستعجالات الطبية للأطفال و مستشفى النهار
4- جراحة الأطفال	12	-02- 1- الاستشفاء 2- العحص و الاستعجالات
5- الأشعة المركزية	/	-02- 1- الأشعة 2- التخطيط بالصدى و التصوير الشعاعي للثدي
6- المختبر المركزي	/	-02- 1- كيمياء حيوية 2- طب الأحياء المجهرية
7- الصيدلة	/	-02- 1- تسيير المستحضرات الصيدلانية 2- تسيير الأجهزة الطبية