

**تأثير كل من القيادة السامة والسقف الزجاجى على الأداء
الإبداعي للمرأة
بديوان عام محافظة الدقهلية**

**The Effect of Toxic Leadership and Glass Ceiling on
Employee Creativity Performance
woman of the General Directorate of Daqahlia
for Governorate**

دكتورة

نوال محمود النادى

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

كلية التجارة (بنات) - جامعة الأزهر

المخلص:

استهدف هذه الدراسة قياس تأثير كل من القيادة السامة والسقف الزجاجي على الأداء الإبداعي للمرأة، وأيضاً قياس التأثير المشترك للعلاقة بين القيادة السامة والسقف الزجاجي على الأداء الإبداعي للمرأة، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من العاملات بديوان عام محافظة الدقهلية قوامها ٢١٧ مفردة، وكان عدد المستجيبات للدراسة ١٩١ مفردة (بنسبة استجابة ٨٨%)، وتم تجميع البيانات الأولية اللازمة للدراسة من خلال الإستقصاء وتم تصميمه من ٥٠ عبارة .

وأوضحت نتائج الدراسة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة السامة على الأداء الإبداعي للمرأة، كما أوضحت نتائج الدراسة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للسقف الزجاجي على الأداء الإبداعي للمرأة، وأيضاً أوضحت الدراسة وجود تأثير مشترك ذو دلالة إحصائية للعلاقة بين القيادة السامة والسقف الزجاجي على الأداء الإبداعي للمرأة بديوان عام محافظة الدقهلية.

الكلمات المفتاحية: القيادة السامة، السقف الزجاجي ضد المرأة، الأداء

الإبداعي للعاملين، الإشراف المُسيء.

Abstract:

The study aimed measure effect of the Toxic Leadership on Employee Creativity Performance, measure effect of the Glass Ceiling on Employee Creativity Performance, and a common effect was the relationship Toxic Leadership and Glass Ceiling on Employee Creativity Performance, Accordingly, a simple random sample was

chosen from the employees of the General Directorate of Daqahlia Governorate with a total of 217 individuals, the number of respondents to the study was 191 individuals. The response rate was 88%, the necessary raw data collected through questionnaire a survey of 50 words was designed.

The results of the study indicated that there were significant statistically effect of the Toxic Leadership on Employee Creativity Performance, The results of the study indicated that a significant statistically effect of the Glass Ceiling on Employee Creativity Performance, In addition, The results of the study indicated that Acommon statistical significant effect was the elationship between Toxic Leadership and Glass Ceiling on Employee Creativity Performance for woman of the General Directorate of Daqahlia Governorate.

Keywords: Toxic Leadership, Glass Ceiling, Employee Creativity Performance Abusive Supervision.

مقدمة :

القيادة الإدارية تُعد من أهم المعايير التي تحدد نجاح أى تنظيم، لذا فقد حظى مجال القيادة باهتمام كبير من الباحثين وكتاب الفكر الإدارى، حيث أُجرى العديد من الدراسات فى هذا المجال، وعلى الرغم من توافر العديد من الأنماط القيادية بالدراسات والبحوث التنظيمية، إلا أن لكل نمط من أنماط القيادة طبيعة وخصائص تميزه عن الأنماط الأخرى، وقد ركزت بعض هذه الدراسات على أنماط القيادة الإيجابية التي من خلالها يستطيع القائد أن يُحفز مرؤوسيه، ويحثهم على بذل المزيد من الجهد والعمل لتحقيق أهداف المنظمة (Ozdemir & Erkutlu, 2018; Ugurluoglu et al.,

(Schuh et al., 2018; 2018) ، بينما البعض الآخر قد بدأ يركز على أنماط القيادة السلبية ودراسة كيفية تأثيرها على نتائج العمل (Krasikova et al., 2013; Fraher, 2016; Asnakew & Mekonnen, 2019). وقد تزايد الاهتمام بدراسة نمط القيادة السامة Toxic Leadership لما له من تأثيرات سلبية على العاملين و المنظمات، حيث تؤدي إلى انخفاض تقدير العاملين لذاتهم، انخفاض الرضا الوظيفي لديهم، وفي ظل القيادة السامة يكون العاملون أقل اشتراكاً في سلوكيات المواطنة التنظيمية (Tepper, 2007; Reed & Bullis, 2009; Rafferty & Restubog, 2011) وأيضاً في ظل هذا النمط من القيادة يرتفع معدل الدوران، ويضعف تماسك الإدارات وروح العمل الجماعي بها، وتنخفض الإنتاجية، ويزداد الصراع بين الإدارات، ولها تأثير على الروح الإبتكارية للعاملين (ذكوراً وإناثاً) (Wilson- Starks, 2003; Reed & Oslan, 2010; March, 2015) وفي ظل السقف الزجاجي Glass Ceiling والذي ينظر إليه على أنه الحد الأعلى غير المرئي في المنظمات والذي من الصعب للمرأة أن تتخطاه للوصول إلى المراكز الوظيفية العليا (Lewis, 2014)، فإن الأمر ينعكس على كل من الرضا الوظيفي، والأداء الوظيفي للمرأة (Hoobler & Wilson, 2010).

هذا وقد رصدت دراسة (Chai & Xiao, 2018) أن المنظمات تحتاج إلى عاملين أكثر إبداعاً لتحقيق الأهداف، حيث أشارت تلك الدراسة إلى أن العاملين (ذكوراً وإناثاً) هم جوهر تلك المنظمات، وإبداعاتهم هي القوة التي لا تتضب، وهم مصدر الإبداع بالمنظمة، ولتحسين الأداء

الإبداعى للعاملين Employee Creativity Performance ، وانطلاقاً من أهمية دور ديوان عام محافظة الدقهلية فى تقديم خدمات فى مختلف القطاعات (اجتماعية، وثقافية، وتعليمية، وصحية) على مستوى المحافظة، وكذلك أهمية متغيرات الدراسة، فإن هذا البحث يهدف إلى تحديد تأثير كل من القيادة السامة والسقف الزجاجى ضد المرأة على الأداء الإبداعى لها بديوان عام محافظة الدقهلية.

المبحث الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة:

وتتناول فيه الباحثة الإطار النظرى لبيان مفهوم وأبعاد متغيرات البحث، أما الدراسات السابقة تتناول فيها الباحثة الدراسات التى تناولت متغيرات البحث: القيادة السامة، السقف الزجاجى ضد المرأة، الأداء الإبداعى للعاملين.

أولاً: الإطار النظري:

وتتناول فيه الباحثة ما يلى:

- ١ - مفهوم القيادة السامة، وأبعادها.
- ٢ - مفهوم السقف الزجاجى ضد المرأة، وأبعاده.
- ٣ - مفهوم الأداء الإبداعى للعاملين.

١ / ١ - مفهوم القيادة السامة: Toxic Leadership

وفقاً لدراسة (Wilson – Starks, 2003) فإن القيادة السامة تُعد منهجاً لإحكام السيطرة على المرؤوسين، وإلحاق الضرر بهم من خلال تسميم المناخ و إضعاف الحماس والابتكار والتفكير الإبداعى لديهم، واتفق

(Lipman – Blumen, 2005) معه وأكد أن هؤلاء القادة يستخدمون سلوكيات مدمره تعمل على تدمير الروح المعنوية للمرؤوسين، ودوافعهم، واحترامهم لذاتهم، مما يسبب ضرراً خطيراً ومستمراً لهؤلاء المرؤوسين.

بينما عرف (Kusy & Holloway, 2009) القائد السام بأنه الفرد الذى يمارس أنماطاً من السلوك المضاد Counterproductive Behavior والذى يؤدي إلى إضعاف المرؤوسين والمنظمة على المدى الطويل، وقد أوضحت دراسة (Reed & Oslen, 2009) أن السلوكيات الشائعة للقائد السام هي مساءلة المرؤوسين عن أمور خارجة عن إرادتهم، الرغبة فى أداء العمل بطريقته فقط وليس بأى وسيلة أخرى، وتقديم حياته المهنية على مصالح المنظمة، وأشار (Steele, 2011) إلى أن سلوكيات القائد السام تتضمن تجنب التفاعل والتواصل مع المرؤوسين، توجيه سلوك عدوانى يستهدف إهانتهم، إلقاء اللوم عليهم، تشويه سمعتهم، وحجب المعلومات والاستحواذ على المهام الوظيفية المؤثرة والهامة.

أما (Aubery, 2012) أوضح أن القيادة السامة هي القيادة التى تؤدي إلى الإخلال بقيم ومعايير المنظمة وتعزز السلوكيات غير الملتزمة، مما يضر بالمنظمة ككل، فى حين عرف (Ulmer, 2012) القائد السام بأنه ذلك القائد الذى يتسم سلوكه بالأنانية على حساب مرؤوسيه، ويمارس سلوك مسيئ وديكتاتورى، والذى يجعل مناخ المنظمة غير صحى.

وأضاف إلى ذلك (Doty & Fenlason, 2013) أن القائد السام يتصف بمستوى عال من النرجسية، مما يجعله يتجاهل احتياجات المرؤوسين عندما يسعون لتحقيق أهدافهم، وأكد (Rauthmann & Kolar,

(2013) أن الإحساس العالى بالنرجسية يعمل على تقوية شعوره بالاهتمام بمكانته، قوته، وحاجته إلى أن يكون فى مكانة أعلى من الآخرين. بينما عرف (Daniel, 2015) القيادة السامة بأنها مزيج من السلوكيات التى تتسم بالأنانية، وهذا القائد يفتقر إلى الاهتمام بالآخرين، ويعمل على خداع، تخويف، إكراه المرؤوسين، ويضعف من إرادة المرؤوسين وروحهم المعنوية، الأمر الذى يؤدى إلى آثار سلبية على المنظمة والعاملين على المدى الطويل، ويتفق ذلك مع وصف (Asbery, 2015) للقائد السام بأن له تأثير سلبى على المرؤوسين داخل المنظمة باستخدام أعمال الخداع والترهيب والإكراه والمحسوبية، كما أنه نرجسي يركز على تحقيق أهدافه ورغباته دون الاهتمام بالمرؤوسين أو المنظمة، وسوف تعتمد الباحثة على مفهوم (Wilson – Starks, 2003) فى دراستها.

١ / ٢ - أبعاد القيادة السامة:

وتتمثل أبعاد القيادة السامة كما أوضحها (Schmidt, 2008) فيما يلى:

١/٢/١ - الإشراف المُسيء:

عرف (Tepper, 2000) الإشراف المُسيء بأنه: تقييم المرؤوسين الشخصي لمشرفيهم بأنهم أشخاص دائمي إصدار السلوكيات العدائية اللفظية وغير اللفظية باستثناء الاتصال الجسدي.

كما عرفه (Thau et al., 2009) بأنه: إدراك العاملين لسوء معاملة المشرف بطريقة مقصودة وغير عادلة، وهنا نجد أن هذا السلوك يتضمن خاصيتين رئيسيتين هما: العمد من قبل المشرف، والاستمرارية أي أنها ليست مجرد سوء معاملة في موقف معين أو في لحظة ما، وعبر (Pyc,

2011 عن الإشراف المُسيء بأنه سلوك المشرف المدمر الذي يوجهه إلى المرؤوسين، والاعتداء على خصوصيتهم، كما يتسم الإشراف المُسيء بالسخرية وإهانة المرؤوسين علناً، وإلقاء اللوم الدائم عليهم، والإشراف المُسيء يتضمن السلوكيات التي تؤثر على إحساس الفرد بالكفاءة، حيث يتضمن سلوكيات التقليل من شأن المرؤوس، والتأكيد على أوجه القصور في أدائه وتوجيه اللوم له، تهديده، والتشكيك في قدراته وإنجازاته، وبالتالي فهو يؤثر على الحاجات النفسية الأساسية للمرؤوسين (Lian, et al., 2012)، وقد أكد ذلك (Koole et al., 2018) بأن الأفراد لديهم حاجات نفسية فطرية هي الحاجة إلى الكفاءة، وتعنى الرغبة في النجاح في المهام التي تتطلب التحدي والحاجة إلى الانتماء، وتعنى الرغبة في الحصول على نوع من الاتصال والاحترام المتبادل مع الآخرين، والحاجة إلى الاستقلالية، وتعنى رغبة الفرد في القيام بعمل متكامل ذو معنى، وذلك وفقاً لماتقضييه نظرية تقرير المصير Self-determination theory.

٢/٢/١ - النرجسية :

القائد النرجسى لديه إحساساً مبالغاً فيه بالأهمية وتقدير الذات وعدم الاستعداد لقبول النقد، والهيمنة، وهو شخص لديه صعوبة ومشاكل في المحافظة على علاقات صحية مع الآخرين (Cambpell et al., 2011; Grijalva& Harms, 2014; O'Reilly et al., 2018). يعتبر نفسه في درجة أعلى من الآخرين، وأنه شخص غير عادي لديه إحساس بالذات، ويعتقد في نفسه أنه أفضل من غيره في الصفات مثل: الذكاء، الجاذبية، ويبالغ في قدراته وإنجازاته، كما أن لديه شعور بالتفوق

الشخصي، العظمة، الثقة المفرطة، وهو شخص يسعى لتحقيق النجاح الشخصي والسلطة، وأضاف (Nevicka et al. , 2018) إلى أن القائد النرجسي لديه معتقدات بالريادة والتفوق ولا يرى إلا نفسه -Self-absorbed ولديه نزعات عدوانية في مواجهة النقد من خلال الانتقال من الآخرين، ويفتقر إلى التعاطف، حيث أنه غير قادر على فهم وجهة نظر الآخرين، كما يتسم بالعداء والأنانية.

٣/٢/١ - الترويج الذاتي:

أوضحت دراسة (Kimura, 2003) أن بُعد الترويج الذاتي يشير إلى أن القائد السام يركز على الفرص التي تساعد على تقدمه الشخصي دون التركيز على تحقيق أهداف المنظمة ، ويحرص على التركيز على الأهداف متوسطة وقصيرة الأجل التي تحقق التقدم السريع، هذه السلوكيات تنتج من سوء العلاقات الشخصية، ونقص في المعرفة أو المهارة، مما يجعل المرؤوس في ظل تلك السلوكيات يفقد استقلاليتته، ويشعر أن مساهماته يتم سرقتها وينسبها هذا القائد لنفسه، الأمر الذي يؤدي إلى إلحاق الضرر بالمرؤوسين والمنظمة، وأيضاً هذا البُعد يعبر عن أن القائد السام يُنكر الأخطاء في الوحدة المسئول عنها، كما يعمل لمصلحته فقط، ويفضل أن تتسبب إليهم نجاحات ليس مسئولة عنها، كما أنه يُلقى باللوم على المرؤوسين، ويضع احتياجاته الشخصية في ترتيب أولوياته، ودائماً المقرب منه هو من يقول (نعم)، وأيضاً هذا القائد يكون بارعاً في التمويه، ودائم التعظيم على فشله، وإخفاء نقاط ضعفه عن الآخرين (Schmidt, 2008)، وأشارت دراسة (Maxwell, 2015) إلى أن القادة النرجسيون

يرجعون لأنفسهم ليرتفعوا فوق الآخرين، ويحاولون أن ينسبوا الفضل في جميع النجاحات لأنفسهم، ويلقون باللوم على الآخرين، ودائماً يعرضون على الإدارة العليا السلوكيات التي تروج لهم، مما يجعل الإدارة العليا تعتقد بأن لديهم مهارة عالية لإدارة فريق العمل.

٤/٢/١ - عدم القدرة على التنبؤ :

أشار (Schmidt, 2008) إلى أن هذا البعد يوضح أن القائد السام يغضب من مرؤوسيه لأسباب غير معروفة، ولديه نوبات متكررة من الانفجارات والغضب، مما يؤثر في مزاجه الحالي، الأمر الذي ينعكس على المناخ السائد في المنظمة، والتغيرات السلوكية غير المتوقعة والتي لا يمكن التنبؤ بها من قبل هذا القائد تتطلب من المرؤوسين إنفاق المزيد من الموارد، وأن يكونوا في حالة تأهب و استعداد دائمين للتعامل مع هذه التقلبات، ومن ثم فإنه طبقاً لنظرية الحفاظ على الموارد COR أن هذا النوع من القيادة يستنزف موارد الموظفين، لذا فإن هذا البعد (عدم القدرة على التنبؤ) يُعدُّ بُعداً أكثر تدميراً، وتأثيراً سلبياً من الأبعاد الأخرى للقيادة السامة على العاملين والمنظمة (Schmidt, 2014).

٥/٢/١ - القيادة السلطوية:

أشار (Schmidt, 2008) أن القائد السلطوي يتسم بعدم المرونة، ويتجاهل أفكار مرؤوسيه، ويتسم أيضاً بالتحكم والسيطرة في كيفية إنجاز المرؤوس لعمله، حيث يحدد مهمة كل مرؤوس، ولا يسمح للمرؤوسين بتنفيذ أفكاراً جديدة، بُعد القيادة السلطوية له تأثير سلبي على سلوكيات العاملين، فالعامل يحجب مشاعره السلبية لأنه يخشى العقاب إذا عبر عن

مشاعره السلبية، مما يؤدي به إلى تفضيل قمع هذه المشاعر (Chu, 2014)، فالقائد السلطوى يؤثر على مشاعر مرؤوسيه التي تظهر فى شكل الخوف والصمت الدفاعى وهو يمثل استجابة سلبية للمرؤوس لخوفه من القائد، فى ظل القيادة السلطوية يحافظ القائد على السلطة قوية والمرؤوس يكون ملزم بإطاعة الأنظمة و الامتثال لأوامر القائد دون معارضة (Guo et al,2018).

٢/١ - مفهوم السقف الزجاجى ضد المرأة: Glass Ceiling

يُنظر إلى السقف الزجاجى على أنه الحاجز غير المرئى وغير المُعلن أمام المرأة والذى يمنعها من الوصول للمناصب القيادية العليا (House et al., 2005)، كما ينظر (Miffilin, 2009) إليه على أنه ذلك الحاجز الذى يُوضع أمام المرأة ليمنعها من الترقى إلى مواقع ذات سلطة أعلى بالمنظمة، وهذا بمثابة تفضيل للرجل على المرأة داخل المنظمة، وهذا السقف كما عبر عنه (Hindle, 2009) يعنى عدم السماح للمرأة بالصعود فى السلم الوظيفى، هذا وقد أشار (Louise, 2010) إلى أن السقف الزجاجى يُعد إنعكاساً للوضع الراهن للمرأة فى المجتمع، والذى يُترجم فى عدم قدرتها على تولى مناصب إدارية عليا فى المنظمة نتيجة الحواجز المباشرة أو غير المباشرة التى تصطدم بها المرأة، بينما أوضح (Wiley, 2013) أن السقف الزجاجى يُعد بمثابة السياسة غير الرسمية المفروضة على المرأة سواء فى بيئة العمل أو فى البيئة السياسية، والتي تمنعها من الترقى إلى مستويات أعلى، وأيضاً يُنظر إليه على أنه الحد الأعلى غير المرئى فى المنظمات، والذى من الصعب للمرأة أن تتخطاه للوصول إلى

مراكز وظيفية عليا (Lewis, 2014)، وأكد ذلك (Wallace, 2014) فى تعريفه للسقف الزجاجى بأنه يعبر عن الحد الذى لا يمكن أن تتخطاه المرأة فى العمل للوصول لمستويات إدارية عليا فى مجال العمل مثل زملائها من الرجال بالرغم من تساوى الكفاءة لديهما، وسوف تعتمد الباحثة على مفهوم (Wallace, 2014) فى دراستها.

٢/٢ - أبعاد السقف الزجاجى:

حدد (Wright & Baxter, 2000) أبعاد السقف الزجاجى فى: طول خطوط السلطة، السماح بالترقى للرجل دون المرأة، التكوين النفسى والبيولوجى للمرأة، والتميز العنصرى بين الرجل والمرأة. كما حدد (Joann & Eisenhart, 2006) أبعاد السقف الزجاجى فى: التمييز بين الرجل والمرأة فى الوظائف القيادية، تمييز الرجل عن المرأة فى توزيع المهام والوظائف، والتميز فى الأجور بين الرجل والمرأة. وحدد (Silva & Gamage, 2013) أبعاد السقف الزجاجى فى: النظرة النمطية للمرأة، التمييز العنصرى بين الرجل والمرأة، محدودية المجالات المفتوحة أمام المرأة فى العمل. وحدد (Trandrayen & Pydayaa, 2015) أبعاد السقف الزجاجى فى: قصر المرأة على المهن المكتبية دون الميدانية، استبعاد المرأة من العمل فى قطاعات النمو الرئيسية، الظروف الأسرية كالحمل والولادة، والتميز العنصرى بين الرجل والمرأة فى العمل. أما (Beaudin, 2018) فقد حدد أبعاد السقف الزجاجى فى بُعدين هما: عدم موضوعية سياسة الترقيه، والتميز فى المعاملة بين الرجل والمرأة،

وإعتمدت الباحثة على الأبعاد التي حددها (Beaudin,2018) في دراستها. ويمكن التعرض لها على النحو التالي:

٢/٢/١ - عدم موضوعية سياسة الترقية:

بالرغم من أن المرأة باتت تحمل شهادات جامعية مثل ما يحمله الرجل من شهادات إلا أن فرصها في الترقى الوظيفي أقل من زملائها الرجال في مختلف المجالات الوظيفية، فقد أوضحت دراسة (Tran, 2014) أنه توجد فجوة في فرص الترقيات بين الرجل والمرأة، مما إنعكس ذلك في وصول المرأة لمناصب تنفيذية عليا بقطاع البنوك في فيتنام، وأضافت دراسة (Folke& Rickne, 2016) أنه برغم تساوى الكفاءة بين الرجل والمرأة إلا أن سرعة التقدم الوظيفي للرجل عن المرأة وضع المرأة بمسار وظيفي أقل من الرجل بالمجال السياسى، وعدم موضوعية سياسة الترقية أدت إلى وجود فجوة في الأجور بين الرجل والمرأة في العمل هذا ما أشارت إليه دراسة (Trandrayen & Pydayaa, 2015)، وأثبتت أيضاً أن استبعاد المرأة من العمل في قطاعات النمو الرئيسية، وقصر المرأة على الأعمال الكتابية في قطاعات مختلفة بدولة موريتانيا يؤثران إيجابياً في تلك الفجوة، وأوضح (Beaudin, 2018) في دراسة أجراها على عينة من الرجال والنساء خريجي نفس القسم ونفس الجامعة أن المستوى التعليمى لهما وبتوسط السقف الزجاجى يؤثر فى الترقى الوظيفى لكل منهما، فأشارت تلك الدراسة إلى أن المرأة لا تستطيع الوصول للمناصب القيادية العليا، ويصل الرجل ذى المستوى التعليمى الأقل إلى تلك المناصب وذلك

لوجود بُعد عدم موضوعية سياسة الترقية (كَبُعد من أبعاد السقف الزجاجي ضد المرأة).

٢/٢/٢ - التمييز في المعاملة بين الرجل والمرأة داخل المنظمة:

العالم العربي بشكل عام والمجتمع المصري بشكل خاص يفضلون إنجاب الذكور على الإناث الأمر الذي أدى إلى أن تظل المرأة من الفئات الأكثر عرضة للتمييز المبني على الجنس، فالتمييز ضد المرأة ملموس منذ لحظة ميلادها ومجيئها للحياة بسبب كونها امرأة، مما انعكس في إقصاء المرأة عن الأعمال الهامة بدون مبرر، مما أوجد بيئة عمل عدوانية وأثرت على تقدم المرأة وظيفياً، وقد أوضحت دراسة (Jur & Sims, 2005) أن شعور المرأة بالمعاملة غير العادلة من قبل الإدارة له تأثير سلبي على فرص التطور الوظيفي لها، واتفقت معها دراسة (R place, 2005) في أن التمييز النوعي له تأثير إيجابي معنوي في وجود السقف الزجاجي ضد المرأة، وأشارت دراسة (Tran, 2014) إلى أن التمييز في المعاملة بين الرجل والمرأة داخل قطاع البنوك في فيتنام كان له تأثيراً سلبياً على وصول المرأة لمناصب تنفيذية عليا، وأكدت ذلك دراسة (Beaudin, 2018) في أن التمييز في المعاملة بين الرجل والمرأة داخل المنظمة (كَبُعد من أبعاد السقف الزجاجي) يؤثر في وصول المرأة للمناصب القيادية العليا.

٣/١ - مفهوم الأداء الإبداعي للعامل: Employee Creativity Performance

يُعد الإبداع مصدراً لإنتاج أفكار جديدة ومفيدة من قبل الفرد أو مجموعة من الأفراد لمواصلة نجاح المنظمات في ظل البيئات الديناميكية

(Zhang & Bartol, 2010) وعرف (Brooks- Shesler, 2012) الأداء الإبداعي الفردى بأنه يشير إلى سلوكيات العاملين الفردية التي تدعم الإبداع، وأكد (Baer, 2012) على أن الأداء الإبداعي للعامل يشير إلى إتقان سلوكيات العاملين المصممة لتوليد وتنفيذ أفكار جديدة ومفيدة لتحقيق نتائج مبدعة فى مكان العمل، هذا وقد أشارت دراسة (Chiang et al ., 2015) إلى أن الإبداع يُعد مقدمة للإبتكارات بالمنظمة باعتباره عملية لتوليد أفكار جديدة ومفيدة من قبل العاملين بالمنظمة، لذا فالإبداع يدعمه للإبتكارات يعزز قدرة المنظمة التنافسية، وأوضح (Munoz- Doyague & Nieto, 2015) أن الإبداع يعنى إنتاج الافكار (المتعلقة بحل المشكلات، والمتعلقة بتقديم منتجات أو خدمات جديدة) أو العمليات أو الممارسات الجديدة المفيدة للفرد أو مجموعة أفراد يعملون سوياً، أى أن الإبداع ينطوى على الخيال الذى يؤدى فى النهاية إلى الاختراعات والابتكارات، أما دراسة (Tang, 2016) قد أشارت إلى أنه يمكن تعريف الإبداع على أنه توليد الأفكار الجديدة والمفيدة عن المنتجات والخدمات والعمليات والإجراءات، أو الحلول بشرط أن تكون مبدعة وخالقة، وقد أكدت دراسة (Yeh & Huan, 2017) أن الأداء الإبداعي للعامل يعنى قدرة الفرد على توليد أفكار جديدة ومفيدة فى الممارسات والإجراءات والعمليات والمنتجات والخدمات فى مكان العمل، وأضاف (Alghamdi, 2018) أن الأداء الإبداعي للعامل يُعد عملية متعددة المراحل وسلوكيات العاملين المختلفة مع أنشطة مختلفة لكل مرحلة من المراحل المختلفة للتنمية.

٣ / ٢ - أبعاد الأداء الإبداعي:

معظم الدراسات تناولت الأداء الإبداعي بإعتباره متغير أحادي البعد، وقد تم قياسه من خلال اثني عشر عبارة، وسوف تعتمد الباحثة في قياس هذا المتغير على مقياس (George & Zhou, 2001).

ثانياً: الدراسات السابقة:

وتعرض فيها الباحثة ما يلي:

١ - الدراسات التي تناولت القيادة السامة:

أوضحت دراسة (Padilla et al., 2007) أن القيادة السامة تؤدي إلى انخفاض الإنتاجية، وتؤثر على الروح الإبتكارية لدى العاملين، ومستوى الصراع بين الإدارات، وتؤدي إلى زيادة معدلات الغياب والانسحاب النفسي والبدني للعاملين، وتؤدي إلى تدهور الأداء وانخفاض الروح المعنوية للمرؤوسين (Kusy & Holloway, 2009)، كما أثبتت دراسة (Reed & Bullies, 2009) أن القيادة السامة تؤثر سلباً على الرضا الوظيفي للمرؤوسين، وقد أشارت دراسة (Tepper et al., 2009) أن الإشراف المسيئ (أحد أبعاد القيادة السامة) يرتبط سلباً بتماسك جماعة العمل وإيجابياً بسلوكيات العمل المنحرف، إثارة القلق، الصراع مع زملاء العمل، ويزيد من معدل دوران العاملين (Starratt & Grandy, 2010).

هذا وقد أشارت دراسة (Steele, 2011) إلى أن المرؤوسين الذين يشعرون بمعنى وقيمة وظائفهم وذوى الكفاءات يكون للقيادة السامة تأثيراً أكبر عليهم، مما يؤدي ذلك إلى فقدان أفضل العاملين والكفاءات بالمنظمة. أوضحت الدراسات أن وجود القيادة السامة يؤدي إلى مشاكل تؤثر على عمل المنظمات، وأشارت دراسة (Inyang, 2013) إلى أن هذا النمط من

القيادة يؤدي إلى انخفاض الرفاهية النفسية للمرؤوسين، مما ينعكس ذلك على انخفاض الإنتاجية وعدم قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، الأمر الذي يساهم في فقد المنظمة لسمعتها، وأضافت إلى ذلك دراسة (Shmidt, 2014) أن القيادة السامة لها نتائج سلبية على جماعة العمل من حيث (الإنتاجية، ومستوى الثقة التنظيمية، ومستوى الالتزام، والتماسك بينهما)، كما يترتب على هذا النوع من القيادة خسائر مالية تتكبدها المنظمة (March, 2015). أما دراسة (Schaubroeck et al., 2016) أوضحت أن القيادة السامة (من خلال بُعد الإشراف المُسيء) تحد من مساهمة الأفراد في العمل، وأيضاً تقلل من فرص تطوير أعضاء الفريق والرغبة في تبادل المعرفة مع زملاء العمل ومساعدة بعضهم البعض.

وأكدت دراسة (Paul, 2017) أن القيادة السامة تؤثر على الإنتاجية والالتزام التنظيمي والرضا عن الحياة، مما ينعكس سلبياً على مخرجات المنظمة، وأوضحت دراسة (Richard et al., 2018) أن الإشراف المُسيء (كَبُعد من أبعاد القيادة السامة) يؤدي إلى ارتفاع معدلات تغيب العاملين عن العمل، وزيادة النية لترك العمل.

٢ - الدراسات التي تناولت السقف الزجاجي ضد المرأة:

تناول العديد من الباحثين السقف الزجاجي ضد المرأة في دراساتهم لما له من الآثار التي تعود بالسلب على كل من المرأة والمنظمة، فقد توصلت دراسة (Joann & Eisenhart, 2006) أن السقف الزجاجي ضد المرأة يؤثر تأثيراً معنوياً سلبياً في دافع القوة لديها، واتفقت معها دراسة (Jones, 2009) أن السقف الزجاجي ضد المرأة يؤثر تأثيراً معنوياً سلبياً

فى توليها المناصب القيادية العليا وأيضاً يقلل من دافع القوة لديها، وأكدت دراسة (Calle & Schaap, 2015) أن تحطيم السقف الزجاجى ضد المرأة يؤثر تأثيراً معنوياً إيجابياً فى دافع القوة لدى المرأة، وأوضحت دراسة (Hoobler & Wilson, 2010) إلى أن السقف الزجاجى ضد المرأة (والذى تم قياسه من خلال الصراع بين الأسرة والعمل، والصراع بين العمل والأسرة) يؤثر تأثيراً معنوياً سلبياً على كل من الأداء الوظيفى للمرأة، والرضا الوظيفى لديها، وأثبتت دراسة (Argheydet al., 2011) أن السقف الزجاجى ضد المرأة يؤثر تأثيراً معنوياً سلبياً فى دافعية المرأة للإنجاز، أما دراسة كل من (Liu, 2013; Al-Manasra, 2013;) (Beudin, 2018) توصلت إلى أن السقف الزجاجى ضد المرأة يؤثر فى تقدمها الوظيفى، وتم قياس السقف الزجاجى وفقاً لدراستى (Liu, 2013;) (Al-Manasra, 2013) من خلال محددات ثقافية واجتماعية وتنظيمية وشخصية، أما دراسة (Beudin, 2018) فقد تم قياس السقف الزجاجى من خلال بُعدى عدم موضوعية سياسة الترقية، التمييز فى المعاملة بين الرجل والمرأة، وأوضح (Tran, 2014) أن للسقف الزجاجى والذى تم قياسه من خلال (فجوة الأجور بين الرجل والمرأة، وفجوة فرص الترقيات بينهما، التمييز فى المعاملة بينهما، وصراع الدور الذى تتعرض له المرأة، والإقتناع بعدم أحقية المرأة فى تولي مناصب عليا بالبنوك) أثر معنوى سلبى فى وصول المرأة لمناصب عليا بقطاع البنوك، وأكدت دراسة (Folke & Rickne, 2016) أن السقف الزجاجى ضد المرأة و تم قياسه من خلال (تتميش دور المرأة، اختيار المسار الوظيفى الأفضل للرجل دون المرأة،

سرعة التقدم الوظيفي للرجل عن المرأة، وعدم المساواة بين الرجل والمرأة في المناصب القيادية) له أثر معنوي سلبي في وصول المرأة لمناصب القيادة السياسية.

٣ - الدراسات التي تناولت الأداء الإبداعي للعامل:

معظم الدراسات التي تناولت الأداء الإبداعي للعامل تناولته كمتغير تابع، فقد أوضحت دراسة (Shin & Zhou, 2003) أن القيادة التحويلية تؤثر تأثيراً معنوياً إيجابياً في إبداع العاملين، واتفقت معها في ذلك دراسات كل من (Gong et al., 2009 ; Afshari & Ayoufu, 2011 ; Jaiswal & Dhar, 2016) وأظهرت دراسة (Stokols & Zmuidzinis, 2002) أن المناخ الاجتماعي الإيجابي في المنظمات يؤدي إلى زيادة معدلات الإبداع في العمل. أما دراسة (Eisenberger et al., 2003) فقد أشارت إلى وجود تأثير للمكافآت والحوافز على الإبداع، كما تناولت دراسة (Miller, 2005) أن المتعة والسلوكيات البيئية لمكان العمل تؤثر بالإيجاب على كل من إبداع العامل والرضا الوظيفي، كما أوضحت دراسة (Elsbach & Hargadon, 2006) أن الأعمال والأنشطة المرححة تعزز الأداء الإبداعي للعاملين، أما (George et al., 2007) أكد على تأثير سلوكيات المشرفين على الأداء الإبداعي للعاملين، وأوضحت دراسة (Liao et al ., 2010) وجود تأثير غير مباشر لجودة العلاقات بين القائد والمرؤوس على الإبداع من خلال الكفاءة الذاتية، وأشارت دراسة (Zhang & Bartol, 2010) أن لتمكين القيادة تأثير إيجابي على إبداع العامل من خلال التمكين النفسي، وأشارت دراسة (Kessel & Schultz, 2012) إلى

أن السلامة النفسية للعاملين تعزز الأداء الإبداعي لديهم والمشاركة المعرفية بينهم، وأكدت دراسة (Paulus & Kohn, 2012) على وجود علاقة إرتباط إيجابي بين التعاون وجودة العمل الجماعي ومستويات الإبداع التي يحققها العمل الجماعي، وأكدت دراسة (Zhang & Zhou, 2014) أنه يمكن تعزيز إبداع العامل من خلال تمكين القيادة، كما إتضح أيضاً أن القيادة الخادمة تدعم إبداع العاملين (Yoshida et al., 2014 ; Jaiswal & Dhar, 2017).

ومن العرض السابق للدراسات السابقة يمكن ملاحظة ما يلي:

- ١ - غالبية البحوث والدراسات السابقة ساهمت وبشكل كبير في وضع الإطار العام للبحث الحالي، وتحديد المقاييس المستخدمة في هذا البحث.
- ٢ - ساهمت الدراسات السابقة في إلقاء الضوء على أبعاد القيادة السامة، مما إستفادت الباحثة في تحديد الأبعاد، والتي يعبر عنها بالمتغير المستقل الأول لهذا البحث.
- ٣ - تم الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد أبعاد السقف الزجاجي ضد المرأة، والتي يعبر عنها بالمتغير المستقل الثاني لهذا البحث.
- ٤ - الدراسات السابقة ساهمت في إلقاء الضوء على مفهوم الأداء الإبداعي والتي يعبر عنه بالمتغير التابع لهذا البحث.
- ٥ - ندرة البحوث والدراسات الأجنبية التي هدفت إلي دراسة العلاقة بين القيادة السامة و الأداء الإبداعي للمرأة، وكذلك بالنسبة لدراسة السقف الزجاجي ضد المرأة والأداء الإبداعي لديها.

٦ - معظم الدراسات والبحوث السابقة تمت في بيئات أجنبية تختلف عن الظروف التي تعمل فيها القيادات والمرأة في مصر، وبذلك تظهر أهمية تطبيق الدراسة في البيئة المصرية.

المبحث الثاني: منهجية البحث:

وتتناول فيه الباحثة: تساؤلات البحث، أهداف البحث، فروض البحث، أهمية البحث، وأخيراً أسلوب البحث.

أولاً: مشكلة وتساؤلات البحث:

لقد قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية، وذلك من خلال إجراء مقابلات شخصية مع (٣٠) مفردة من العاملات في ديوان عام محافظة الدقهلية للتعرف علي اتجاهاتهن نحو مدي توافر أبعاد القيادة السامة والسقف الزجاجي ضدهن والأداء الإبداعي لديهن، للوقوف على طبيعة مشكلة البحث، وقد أسفرت نتائج الدراسة الإستطلاعية عما يلي :

- ١ - أوضح غالبية العاملات أن رئيسهن في العمل يسخر منهن (يُعد الإشراف المسيء من أبعاد القيادة السامة).
- ٢ - أغلبية العاملات أوضحن أنه تتغير تصرفات رئيسهن في العمل عند حضور رئيسه الأعلى (يُعد الترويج الذاتي من أبعاد القيادة السامة).
- ٣ - أوضح غالبية العاملات أن قرار ترقية يتأثر بالعلاقات الشخصية (يُعد عدم موضوعية سياسة الترقية من أبعاد السقف الزجاجي).
- ٤ - إعتقاد القادة أن فرص وصول المرأة للمناصب العليا محدودة (يُعد التمييز في المعاملة بين الرجل والمرأة داخل الديوان).

٥ - عدم إهتمام القادة بتحفيز المرأة على التفكير الإبداعي (متعلق بالأداء الإبداعي).

٦ - عدم إهتمام القادة بتحويل الأفكار المبدعة إلى تطبيقات مفيدة (متعلق بالأداء الإبداعي).

بناء علي نتائج البحوث والدراسات السابقة، ونتائج الدراسة الاستطلاعية، يمكن بلورة مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي التالي: "هل توافر القيادة السامة والسقف الزجاجي ضد المرأة بديوان عام محافظة الدقهلية يؤثر سلباً على الأداء الإبداعي للمرأة؟".

وتطرح الباحثة الأسئلة المراد التوصل الي إجابات لها من خلال هذا البحث كما يلي:

١ - ما مدى تأثير أبعاد القيادة السامة (الإشراف المُسيء، النرجسية، الترويج الذاتي، عدم القدرة على التنبؤ، والقيادة السلطوية) في الأداء الإبداعي للمرأة بالديوان العام موضع التطبيق؟.

٢ - ما مدى تأثير أبعادالسقف الزجاجي ضد المرأة (عدم موضوعية سياسة الترقية، والتمييز في المعاملة بين الرجل والمرأة داخل المنظمة) في الأداءالإبداعي للمرأة بالديوان العام موضع التطبيق؟.

٣ - هل هناك تأثير مشترك للعلاقة بين القيادة السامة والسقف الزجاجي ضد المرأة في الأداءالإبداعي للمرأة بالديوان العام موضع التطبيق؟.

ثانياً: أهداف البحث:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١- رصد مدى تأثير أبعاد القيادة السامة (الإشراف المُسيء، النرجسية، الترويح الذاتي، عدم القدرة على التنبؤ، والقيادة السلطوية) على الأداء الإبداعي للمرأة بالديوان العام موضع التطبيق.
- ٢- رصد مدى تأثير أبعاد السقف الزجاجي ضد المرأة (عدم موضوعية سياسة الترقية، التمييز في المعاملة بين الرجل والمرأة داخل المنظمة) على الأداء الإبداعي للمرأة بالديوان العام موضع التطبيق.
- ٣- تحديد التأثير المشترك للعلاقة بين القيادة السامة والسقف الزجاجي ضد المرأة على الأداء الإبداعي لديها بالديوان العام موضع التطبيق.
- ٤- تقديم بعض التوصيات التي يمكن أن تساهم في تحسين الممارسات القيادية ودعم الأداء الإبداعي للمرأة بالديوان العام موضع التطبيق بشكل خاص والمنظمات المصرية بشكل عام.

ثالثاً: فروض البحث:

- في ضوء نتائج الدراسات السابقة، وتساؤلات البحث قامت الباحثة بتحديد فروض البحث وصياغتها على النحو التالي:
- ١- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة السامة (الإشراف المُسيء، النرجسية، الترويح الذاتي، عدم القدرة على التنبؤ، والقيادة السلطوية) على الأداء الإبداعي للمرأة بالديوان العام موضع التطبيق.
 - ٢- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد السقف الزجاجي (عدم موضوعية سياسة الترقية، والتمييز في المعاملة بين الرجل والمرأة داخل المنظمة) على الأداء الإبداعي للمرأة بالديوان العام موضع التطبيق.

٣- يوجد تأثير مشترك ذو دلالة إحصائية للعلاقة بين القيادة السامة (الإشراف المُسيء، النرجسية، الترويح الذاتي، عدم القدرة على التنبؤ، والقيادة السلطوية) والسقف الزجاجي ضد المرأة (عدم موضوعية سياسة الترقية، والتمييز في المعاملة بين الرجل والمرأة) على الأداء الإبداعي للمرأة بالديوان العام موضع التطبيق.

رابعاً: أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث من أنه يتناول موضوعاً على جانب كبير من الأهمية وهو أبعاد القيادة السامة وأبعاد السقف الزجاجي ضد المرأة، وتأثيرهم على الأداء الإبداعي للمرأة بالديوان العام موضع التطبيق، ويمكن بيان أهمية البحث بشكل أكثر تحديداً في الآتي:

١ - الأهمية العلمية:

- إلقاء الضوء على القيادة السامة والسقف الزجاجي ضد المرأة باعتبارهما من الموضوعات التي لم تجد اهتماماً لدى الباحثين في مصر، وبالتالي تقليل الفجوة البحثية بين الدراسات الأجنبية والعربية.
- ندرة الدراسات العربية التي تناولت القيادة السامة، حيث لا توجد دراسة عربية - في حدود علم الباحثة- تناولت تأثير القيادة السامة على الأداء الإبداعي للمرأة العاملة.
- أيضاً يستمد البحث أهميته من النتائج المتوقعة منه، والتي يمكن أن تساهم في تقديم دليل علمي لتأثير القيادة السامة والسقف الزجاجي ضد المرأة على الأداء الإبداعي للمرأة العاملة، مما يساهم في محاولة إثراء نتائج الجهود البحثية الحالية.

٢ - الأهمية العملية:

- أهمية مجال التطبيق والذي يتمثل في ديوان عام محافظة الدقهلية، والذي له دور كبير في تقديم خدمات في مختلف القطاعات على مستوى المحافظة.
- دراسة الكيفية التي يتم بها قيادة المرأة بديوان عام محافظة الدقهلية، وإنعكاس ذلك على أدائها الإبداعي.
- تقديم عدد من التوصيات التي يمكن أن تساهم في تعديل النمط القيادي في ديوان عام محافظة الدقهلية، بما ينعكس بشكل إيجابي على العوامل ويدعم الأداء الإبداعي لهن.
- مساعدة المسؤولين عن صناعة القرار في ديوان عام محافظة الدقهلية في توجيه وإرشاد القادة نحو دورهم كقادة في دعم الأداء الأبداعي للمرأة بالديوان.

خامساً: أسلوب البحث:

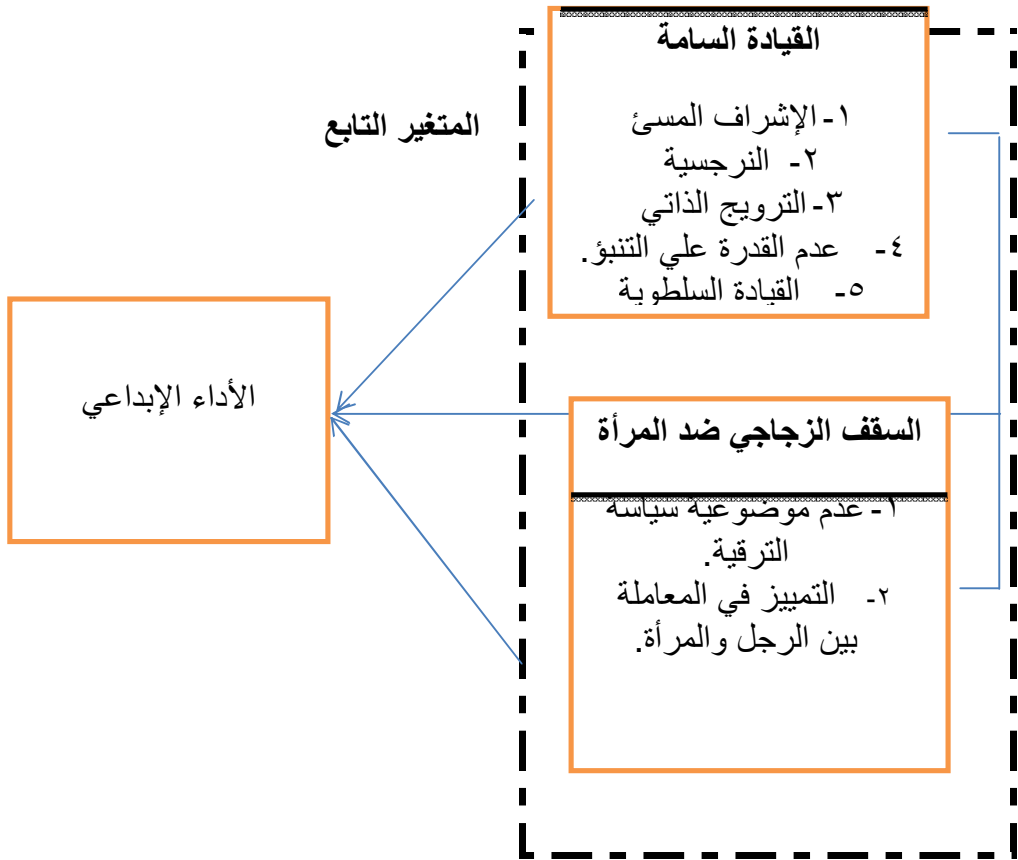
ويتضمن كلاً من متغيرات البحث وأساليب قياسها، ومجتمع وعينة البحث، وحدود البحث، وأسلوب تحليل البيانات، وذلك على النحو التالي:

أ - **متغيرات البحث وأساليب قياسها:** اعتمدت الباحثة في قياس متغيرات البحث على البيانات الأولية التي تم الحصول عليها اعتماداً على قائمة الاستقصاء التي تم إعدادها مسبقاً لهذا الغرض حيث تضمنت قسمين أساسيين هما:

- **المتغير المستقل:** يتضمن كل من متغيري القيادة السامة والسقف الزجاجي ضد المرأة:

١ - **متغير القيادة السامة:** اعتمدت الباحثة في قياس هذا المتغير على مقياس (Schmidt, 2008) ويشمل خمسة أبعاد هي:

- الإشراف المُسيء، و تعكسه العبارات من (١ : ٧).
 - النرجسية، و تعكسه العبارات من (٨ : ١٢).
 - الترويج الذاتي، و تعكسه العبارات من (١٣ : ١٧).
 - عدم القدرة على التنبؤ، و تعكسه العبارات من (١٨ : ٢٤).
 - القيادة السلطوية، و تعكسه العبارات من (٢٥ : ٣٠).
- ٢ - متغير السقف الزجاجي ضد المرأة: اعتمدت الباحثة في قياس هذا المتغير على مقياس (Beaudin, 2018)، ويشمل بعدين هما:
- عدم موضوعية سياسة الترقية، و تعكسه العبارات من (٣١ : ٣٤).
 - التمييز في المعاملة بين الرجل والمرأة داخل المنظمة، و تعكسه العبارات من (٣٥ : ٣٨).
- المتغير التابع: الأداء الإبداعي للعاملين: واعتمدت الباحثة في قياس هذا المتغير على مقياس (Zhou & George, 2001) والذي تضمن مجموعة من العبارات تُمثل باثني عشر عبارة، والتي تعكسها العبارات من (٣٩:٥٠). ويوضح الشكل رقم (١) علاقة المتغيرين المستقلين بالمتغير التابع.
- المتغيرات المستقلة



الشكل رقم (١)

العلاقة بين متغيرات البحث

المصدر: تصور الباحثة للعلاقة بين متغيرات البحث

هذا وقد تم حساب معاملات الثبات ألفا كرونباخ، كما تم حساب الصدق الذاتي بإيجاد الجذر التربيعي لمعاملات الثبات وفق تقديرات مفردات عينة البحث، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (١)

جدول رقم (١)

معاملات ألفا كرونباخ والصدق الذاتي لاختبار ثبات وصدق المقياس

معامل الصدق	معامل الثبات	عدد العبارات	المتغيرات
٠,٩٢٠	٠,٨٤٦		(أ) القيادة السامة:
٠,٨٦٣	٠,٧٤٤	٧	١ - الإشراف المُسئ
٠,٧٨٧	٠,٦٢٠	٥	٢ - النرجسية
٠,٧٦٧	٠,٥٨٩	٥	٣ - الترويج الذاتي
٠,٩٥٥	٠,٩١٢	٧	٤ - عدم القدرة على التنبؤ
٠,٧٧٧	٠,٦٠٤	٦	٥ - القيادة السلطوية
٠,٩٤٦	٠,٨٩٤		(ب) السقف الزجاجي ضد المرأة:
٠,٧٧٧	٠,٦٠٣	٤	١ - عدم موضوعية سياسة الترقية
٠,٨٧٣	٠,٧٦٣	٤	٢ - التمييز في المعاملة بين الرجل والمرأة
٠,٩٠٦	٠,٨٢٠	١٢	(ج) الأداء الإبداعي
٠,٩٤٨	٠,٨٩٩		الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول (١) أن معاملات الثبات تراوحت ما بين (٠,٥٨٩) إلى (٠,٩١٢)، وهو ما يعنى أنها ذات دلالة جيدة لأغراض الدراسة، ويمكن الاعتماد عليها فى قياس ما أُعدت من أجله.

ب - مجتمع وعينة البحث:

تم تحديد حجم العينة باستخدام برنامج يسمى Sample Size Calculator وذلك بمعلومية حجم المجتمع الذي يبلغ ٤٩٥ مفردة، وعند مستوى ثقة ٩٥ % وحدود خطأ $\pm 5\%$ ، وبإدخال هذه البيانات للبرنامج تم حساب حجم العينة وبلغ ٢١٧ مفردة، وبلغ عدد المستجيبات للدراسة ١٩١ مفردة أي بنسبة استجابة ٨٨% وهي نسبة مقبولة. وإعتمدت الباحثة على مقياس ليكرت الخماسي متعدد الأبعاد الذي يعكس درجات الموافقة (٥، ٤، ٣، ٢، ١) ليعبر عن (موافق تماماً، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق تماماً).

ج - حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة على الإناث دون الرجال بديوان عام محافظة الدقهلية بمايتفق مع متغيرات البحث.

د - أساليب التحليل الإحصائي:

تم التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS For Windows version 23)، وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

١ - حساب معاملى الصدق والثبات، بإستخدام معامل ألفا كرونباخ، وذلك لبحث مدى الإعتماد على إستمارة الإستقصاء.

- ٢- معامل ارتباط بيرسون: ويستخدم لقياس العلاقة الارتباطية بين متغيرات البحث مع تحديد نوع العلاقة وقوتها.
- ٣- أسلوب تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي: ويستخدم لقياس التأثير بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع وتحديد أكثر الأبعاد تأثيراً في المتغير التابع، وتم استخدامه لاختبار كل من الفرضين (الأول، الثاني) من فروض البحث.
- ٤- اختبار (T) لتحديد معنوية تأثير معامل الإنحدار للمتغير المستقل على المتغير التابع.
- ٥- أسلوب تحليل التباين، وقد استخدم لإختبار معنوية نماذج الإنحدار الممثلة في العلاقات بين المتغير المستقل والمتغير التابع.
- ٦- معامل الارتباط التشابكي: ويستخدم لقياس العلاقة التشابكية بين متغيرات البحث مع تحديد نوع العلاقة وقوتها، وتم استخدامه في اختبار الفرض (الثالث) من فروض البحث.

المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية:

تعرض الباحثة فيما يلي نتائج الدراسة واختبار صحة الفروض على النحو التالي:

أولاً: نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبيانات متغيرات البحث:

قامت الباحثة بإجراء تحليل إحصائي وصفي لمتغيرات البحث للتعرف على قيم المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وكانت النتائج كما يوضحها جدول رقم (٢).

جدول رقم (٢)

المتوسطات الحسابية، والإنحرافات المعيارية بين متغيرات البحث

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
القيادة السامة	3.328	.568
الإشراف المُسئ	3.074	.988
الترجسية	2.968	.836
الترويج الذاتي	2.955	.973
عدم القدرة على التنبؤ	3.233	1.044
القيادة السلطوية	3.412	1.078
السقف الزجاجي	3.779	.813
عدم موضوعية سياسة الترقية	3.851	.920
التمييز في المعاملة بين الرجل والمرأة	3.706	1.070
الأداء الإبداعي	2.822	.901

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

- ويتضح من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي للقيادة السامة (ككل) تجاوز المتوسط العام، حيث بلغ (3.328) بإنحراف معياري مقداره (.568)، الأمر الذي يوضح أن المفردات موضع التطبيق تعاني من مستويات فوق متوسطة من القيادة السامة، هذه النتيجة اتفقت مع دراسة

(النجار، ٢٠١٨) في أن الإشراف المُسئ (أحد أبعاد القيادة السامة) هو السائد من جانب المديرين في نفس الديوان العام موضع التطبيق.

كما تجاوز المتوسط الحسابي للسقف الزجاجي ضد المرأة (ككل) المتوسط العام، حيث بلغ (3.779) بانحراف معياري مقداره (813)، مما يشير إلى أن المفردات موضع التطبيق تعاني من مستويات فوق متوسطة من الحواجز المرئية وغير المرئية، والتي من الصعب للمرأة أن تتخطاها للوصول إلى المراكز الوظيفية العليا، بينما بلغ المتوسط الحسابي للأداء الإبداعي (2.822) بانحراف معياري مقداره (901)، مما يوضح أن مستويات الأداء الإبداعي أقل من المتوسط لدى المفردات موضع التطبيق.

ثانياً: تحليل مدى ملائمة البيانات لاختبار فروض البحث:

وقبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار الهرمي لاختبار فروض البحث تم إجراء بعض الاختبارات، وذلك لضمان ملائمة البيانات لإفترضات تحليل الانحدار، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) باستخدام اختبار عوامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor-VIF) واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من المتغيرات المستقلة بحيث تكون قيم (Tolerance) أكبر من (0,05)، وذلك كما يتضح من الجدول التالي:

جدول رقم (٣)

إختبار عوامل تضخم التباين وإختبار التباين المسموح

المتغيرات المستقلة	معامل تضخم التباين	التباين المسموح
الإشراف المُسئ	.134	7.471
الانرجسية	.642	1.557
الترويج الذاتي	.364	2.746
عدم القدرة على التنبؤ	.155	6.454
القيادة السلطوية	.564	1.774
عدم موضوعية سياسة الترقية	.680	1.471
التمييز في المعاملة بين الرجل والمرأة	.630	1.587

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

ومن الجدول السابق يتضح أن قيم إختبار عوامل تضخم التباين (VIF) تقل عن (10)، وتراوح من (1.471) إلى (7.471)، وأن قيم التباين المسموح (Tolerance) تراوحت من (.134) إلى (.680)، وهي أكبر من (٠,٠٥). ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة، ومن ثم تصلح البيانات لإجراء تحليل الانحدار، ولا يوجد تهديد مؤثر على صحة النتائج.

وتأسيساً على ما تقدم وبعد التأكد من عدم وجود تداخل خطى متعدد بين أبعاد المتغيرات المستقلة، فقد أصبح بالإمكان إختبار تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

ثالثاً: نتائج اختبار فروض البحث وتفسيرها:

ولاختبار صحة فروض البحث والتعرف على التأثير المشترك للعلاقة بين القيادة السامة وأبعادها والسقف الزجاجى ضد المرأة وأبعاده فى الأداء الإبداعى للمرأة بالديوان موضع التطبيق، وبالاعتماد على تحليل الارتباط التثابكى Canonical Correlation Analysis تم استخدام معامل ارتباط بيرسون بواسطة برنامج Spss v23 لتحديد نتائج معاملات الارتباط بين متغيرات البحث، ويوضح جدول رقم (٤) نتائج معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة (أبعاد القيادة السامة والسقف الزجاجى) والتابعة (الأداء الإبداعى للمرأة) بالديوان العام بمحافظة الدقهلية كما يلي:

جدول رقم (٤) نتائج معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة السامة والسقف الزجاجي والأداء الإبداعي للمرأة بالديوان العام موضع التطبيق

المتغيرات	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
١. القيادة السامة	1									
٢. الاشراف المُسئ	.921**	1								
٣. النرجسية	.510**	.381**	1							
٤. الترويج الذاتي	.543**	.570**	.133*	1						
٥. عدم القدرة على التنبؤ	.927**	.911**	.418**	.452**	1					
٦. القيادة السلطوية	.006	.185**	.306**	.538**	.096	1				
٧. السقف الزجاجي ضد المرأة	.237**	.283**	.264**	.196*	.132*	.105	1			
٨. عدم موضوعية سياسة الترقية	.413**	.393**	.248**	.049	.398**	.105	.372**	1		
٩. التمييز في المعاملة بين الرجل والمرأة	.094	.072	.153*	.438**	.040	.372**	.332**	.560**	1	
١٠. الأداء الإبداعي	-.810**	-.897**	-.371**	-.426**	-.889**	-.225**	-.231**	-.380**	-.130	1

المصدر: إعداد الباحثة فى ضوء نتائج التحليل الإحصائى * * مستوى معنوية (٠,٠١)، * مستوى معنوية (٠,٠٥).

ومن الجدول رقم (٤) يتضح ما يلى:

- وجود ارتباط طردى ومعنوي بين القيادة السامة، السقف الزجاجى ضد المرأة بمعامل ارتباط (٠.237) عند مستوى معنوية (٠,٠١)، مما يشير إلى أنه كلما زادت ممارسات القيادة السامة للقيادة بالديوان العام موضع التطبيق، زادت العوائق المرئية وغير المرئية التى تمنع وصول المرأة لمناصب إدارية أعلى.

وقد تراوحت معاملات ارتباط أبعاد القيادة السامة بالسقف الزجاجى ضد المرأة ما بين ارتباط معنوى وارتباط غير معنوى، وحقق بُعد الإشراف المُسيء أعلى معامل ارتباط (٠.283) عند مستوى معنوية (٠,٠١)، ثم يليه بُعد القيادة السلطوية بمعامل ارتباط (٠.269) عند مستوى معنوية (٠,٠١)، ثم يليه بُعد النرجسية بمعامل ارتباط (٠.264) عند مستوى معنوية (٠,٠١)، بينما كان معامل ارتباط بُعدى الترويج الذاتى وعدم القدرة على التنبؤ بالسقف الزجاجى ضد المرأة بالديوان العام موضع التطبيق على الترتيب (٠.196)، (٠.132)، وذلك عند مستوى معنوية (٠,٠٥).

ويمكن تفسير تلك العلاقات الارتباطية كما يلى:

• وجود ارتباط طردى ومعنوي بين بُعد الإشراف المُسيء والسقف الزجاجى ضد المرأة، وذلك عند مستوى معنوية (٠,٠١)، مما يشير إلى أنه عندما يسخر القائد من المرأة، ويقلل من شأنها، ويخبرها بأنها غير كفاء، كلما أدى ذلك إلى زيادة عدم موضوعية سياسة الترقية، وزيادة

الحواجز التي تعوق وصولها إلى المناصب القيادية بالديوان العام موضع التطبيق.

• وجود ارتباط طردى ومعنوى بين بُعد القيادة السلطوية والسقف الزجاجى ضد المرأة، وذلك عند مستوى معنوية (٠,٠١)، مما يشير إلى أنه كلما تحكّم القائد فى كيفية إنجاز المرأة لمهام عملها، وكلما كان منفرداً باتخاذ كافة القرارات سواء كانت هامة أو غير هامة، الأمر الذى يؤدى إلى عدم السماح للمرأة للوصول لقمة الهرم التنظيمى بالديوان العام موضع التطبيق.

• وجود ارتباط طردى و معنوى بين بُعد النرجسية والسقف الزجاجى ضد المرأة، وذلك عند مستوى معنوية (٠,٠١)، مما يشير إلى أنه كلما كان القائد أنانياً ومستمتعاً بكلمات المدح والمجاملات، أدى ذلك إلى زيادة الحواجز التي تعوق المرأة للوصول للمناصب القيادية العليا بالديوان العام موضع التطبيق.

• وجود علاقة ارتباط طردى ومعنوى بين بُعد الترويج الذاتى والسقف الزجاجى ضد المرأة، وذلك عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، مما يشير إلى أنه كلما كان القائد يعمل من أجل مصلحته الشخصية، ويسعى للحصول على الترقية انعكس ذلك على ضعف فرصة وصول المرأة لمنصب قيادى أى زيادة السقف الزجاجى ضد المرأة بالديوان العام موضع التطبيق.

• وجود علاقة ارتباط طردى ومعنوى بين بُعد عدم القدرة على التنبؤ والسقف الزجاجى ضد المرأة، وذلك عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، مما يشير إلى أنه كلما كان القائد سريع الإنفعال، ويتسم مزاجه بالتقلب أدى

ذلك إلى زيادة العوائق لوصول المرأة لمناصب إدارية عليا بالديوان العام موضع التطبيق.

وتفسر الباحثة ذلك بأن ممارسة سلوك الإساءة للمرأة والأنانية والمزاج المتقلب والإنفراد في إتخاذ القرارات من جانب القادة في الديوان العام موضع التطبيق، والذي يكون في شكل تهكم وسخرية والتحدث عنها للغير بطريقة سيئة، وإتهامها بأنها غير كفاء بدون وجه حق يؤدي إلى زيادة الحواجز المرئية وغير المرئية في وصول المرأة لمناصب قيادية عليا.

وبناءً على ما سبق من النتائج يتضح أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة السامة (الإشراف المُسئ، القيادة السلطوية، النرجسية، الترويج الذاتي، عدم القدرة على التنبؤ) والسقف الزجاجي ضد المرأة (عدم موضوعية سياسة الترقية، والتمييز في المعاملة بين الرجل والمرأة) بالديوان العام موضع التطبيق.

ويمكن من خلال مصفوفة ارتباط بيرسون استكمال علاقات الارتباط بين المتغيرات المستقلة (القيادة السامة والسقف الزجاجي ضد المرأة) والمتغير التابع (الأداء الإبداعي) بالديوان العام موضع التطبيق، على النحو التالي:

- وجود ارتباط عكسي ومعنوي بين القيادة السامة، والأداء الإبداعي للمرأة بمعامل ارتباط (-.810) عند مستوى معنوية (٠,٠١)، مما يشير إلى أنه كلما زادت ممارسات القيادة السامة مع المرأة بالديوان العام موضع التطبيق أدى ذلك إلى إنخفاض الأداء الإبداعي لديها، وهذا يتفق مع دراسة (Wilson- Starks, 2003) في أن للقيادة السامة تأثير مدمر على الروح الإبتكارية للعاملين بالمنظمة.

- وجود ارتباط عكسي ومعنوي بين أبعاد القيادة السامة، والأداء الإبداعي للمرأة، مما يشير إلى أن أبعاد القيادة السامة بالديوان العام موضع التطبيق، والمتمثلة في (الإشراف المُسئ، النرجسية، الترويج الذاتي، عدم القدرة على التنبؤ، والقيادة السلطوية) يربطهم علاقة إيجابية بالأداء الإبداعي للمرأة، وكان بُعد الإشراف المُسئ أعلى المتغيرات ارتباطاً بالأداء الإبداعي للمرأة بمعامل ارتباط ارتباطاً (-.897)، وهذا يتفق مع دراسة (Liu et al., 2012) إلى أن الإشراف المُسئ يرتبط عكسياً بإبداع الموظف، وأوضحت دراسة (Nevicka, 2018) أن الإشراف المُسئ يرتبط وبشكل عام بإنخفاض أداء المرؤوسين. يليه بُعد عدم القدرة على التنبؤ بمعامل ارتباط (-.889)، يليه بُعد الترويج الذاتي بمعامل ارتباط (-.426)، يليه بُعد النرجسية بمعامل ارتباط (-.371)، يليه بُعد القيادة السلطوية بمعامل ارتباط (-.225) وكانت معاملات الارتباط عند مستوى معنوية ٠,٠١ وهذا يشير إلى أن المفردات موضع التطبيق تتعرض لممارسات القيادة السامة، الأمر الذي ينعكس سلبياً على أدائهم الإبداعي.

وتفسر الباحثة ذلك بأن تعرض المفردات موضع التطبيق لنمط القيادة السامة يؤدي إلى إنخفاض بحثها عن التقنيات والعمليات والآليات والأفكار الإنتاجية الجديدة، وأيضاً عدم النهوض باقتراح سبل جديدة لتحسين جودة العمل بالديوان، وذلك لأنها تجد أن رئيسيها في العمل يتجاهل أفكارها ولا يسمح لها بتنفيذ مهام عملها بطرق جديدة.

- وجود ارتباط عكسي ومعنوي بين السقف الزجاجي ضد المرأة، والأداء الإبداعي لديها بمعامل ارتباط (-.231) عند مستوى معنوية (٠,٠١) ،

مما يشير إلى أنه كلما تعرضت المرأة لعوائق سواء مرئية أو غير مرئية تمنعها من الوصول لمراكز وظيفية أعلى، انعكس ذلك بالسلب على تحفيزها للآخرين على التفكير الإبداعي، وعلى حرصها على إيجاد حلول مبتكرة للمشاكل التي تواجهها، الأمر الذي يؤكد أنه كلما زادت مستويات السقف الزجاجي ضد المرأة بالديوان العام موضع التطبيق أدى ذلك إلى انخفاض الأداء الإبداعي لديها.

- وجود ارتباط عكسي ومعنوي بين بُعد عدم موضوعية سياسة الترقية والأداء لإبداعي للمرأة بمعامل إرتباط (0.380-) عند مستوى معنوية (0.01)، بينما اتضح وجود ارتباط عكسي غير معنوي بين بُعد التمييز بين الرجل والمرأة والأداء الإبداعي للمرأة بمعامل إرتباط (-0.130).

وتفسر الباحثة ذلك بأن السقف الزجاجي ضد المرأة يُشعرها بأن زميلها (الرجل) في العمل يستطيع بناء علاقات شخصية مع القادة أكثر منها، وهذه العلاقات الشخصية تؤثر في قرارات الترقية، الأمر الذي يخفض من أدائها الإبداعي في العمل عندما تتاح لها الفرصة داخل الديوان، ويقلل أيضاً من اقتراحها طرقاً جديدة تسهم في تحقيق أهداف الديوان، لما تلمسه من التمييز في المعاملة بينها وبين زميلها الرجل.

ومما سبق يتضح أنه:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة السامة (الإشراف المُسئ، عدم القدرة على التنبؤ، الترويح الذاتي، النرجسية، والقيادة السلطوية) والأداء الإبداعي للمرأة بالديوان العام موضع التطبيق .
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السقف الزجاجي ضد المرأة (بُعد عدم موضوعية سياسة الترقية)، بينما لا توجد علاقة ذات دلالة

إحصائية بين بُعد التمييز في المعاملة بين الرجل والمرأة والأداء الإبداعي للمرأة بالديوان العام موضع التطبيق.

(١) نتائج اختبار الفرض الأول، والذي ينص على أنه: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة السامة (الإشراف المُسئ، النرجسية، الترويج الذاتي، عدم القدرة على التنبؤ، والقيادة السلطوية) على الأداء الإبداعي للمرأة بالديوان العام موضع التطبيق، وللاختبار قامت الباحثة بإجراء التحليل الإحصائي باستخدام أسلوب الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise) وذلك لقياس وتحديد أبعاد القيادة السامة (كمتغيرات مستقلة) الأكثر تأثيراً على الأداء الإبداعي (كمتغير تابع)، كما يتضح من بيانات الجدول رقم (٥):

جدول (٥)

نموذج الإحذار الخطي المتعدد التدريجي لتحديد أبعاد القيادة السامة الأكثر تأثيراً على الأداء الإبداعي للمرأة بالديوان العام موضع التطبيق

R ²	F. test		T - test		المعلمت المقدره	المغيرات المستقلة
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
65.6%	**	114.367	.000**	24.621	4.654	الجزء الثابت
	.000		.000**	-9.050	-.552	الإشراف المُسئ
			.034*	-2.906	-.094	النرجسية
			.000**	-6.193	-.217	الترويج الذاتي
			.000**	-6.739	-.186	القيادة السلطوية

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي ** دالاً إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠١)، * دالاً إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥)

ومن الجدول السابق يتضح مايلي:

• **معامل التحديد (R^2):** يوضح معامل التحديد R^2 أن أبعاد القيادة السامة معاً (الإشراف المُسئ، النرجسية، الترويج الذاتي، والقيادة السلطوية) تفسر (65.6%) من التغيير الذي يحدث فى الأداء الإبداعى وباقى النسبة (34.4%)، قد ترجع إلى الخطأ العشوائى فى المعادلة، أولعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج، أو لإختلاف نموذج الإنحدار عن النموذج الخطى.

• **اختبار معنوية كل متغير مستقل على حدة:** ووضح من إختبار T - test أن المتغيرات المستقلة ذات المعنوية فى النموذج الخطى المتعدد هى: (الإشراف المُسئ - النرجسية - الترويج الذاتى - القيادة السلطوية) وذلك عند مستوى معنوية أقل من (0,01)، وأقل (0,05)، وقد خرج من النموذج بُعد (عدم القدرة على التنبؤ) حيث لم يثبت معنويته.

• **اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الإنحدار:** وقد تم إستخدام F - test لإختبار معنوية متغيرات النموذج ككل، حيث أن قيمة "F" كانت (114.367) وهى دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (0,01)، ممايشير إلى أن الأبعاد (الإشراف المُسئ - النرجسية - الترويج الذاتى - والقيادة السلطوية) هى الأكثر تأثيراً على الأداء الإبداعى للمرأة.

• **معادلة النموذج:**

الأداء الإبداعى = 4.654 - 0.552. الإشراف المُسئ - 0.094. النرجسية -
217. الترويج الذاتى - 186. القيادة السلطوية

ومن نموذج العلاقة الإنحداريه السابق، يمكن التنبؤ بدرجات الأداء الإبداعي، من خلال قياس أبعاد القيادة السامة، وتطبيق ذلك النموذج، وهو يدل على أن :

- كلما زاد الإشراف المُسئ بدرجة مقدارها واحد صحيح أدى ذلك إلى إنخفاض الأداء الإبداعي للمرأة بالديوان العام موضع التطبيق بمقدار (0.552).

- كلما زادت النرجسية بدرجة مقدارها واحد صحيح تؤدي إلى إنخفاض الأداء الإبداعي للمرأة بالديوان العام موضع التطبيق بمقدار (0.094).

- كلما زاد الترويج الذاتي بدرجة مقدارها واحد صحيح تؤدي إلى إنخفاض الأداء الإبداعي للمرأة بالديوان العام موضع التطبيق بمقدار (0.217).

- كلما زادت درجة القيادة السلطوية بمقدار واحد صحيح أدى ذلك إلى إنخفاض الأداء الإبداعي للمرأة بالديوان العام موضع التطبيق بمقدار (0.186).

وتستخلص الباحثة من النتائج السابقة الآتي:

وجود تأثير فعال لأبعاد القيادة السامة (الإشراف المُسئ- الترويج الذاتي - القيادة السلطوية- والنرجسية) في إنخفاض الأداء الإبداعي للمرأة بالديوان العام موضع التطبيق، ويمكن تفسير ذلك كما يلي:

- أن القائد عندما يسخر من المرأة ويسعى للتقليل من شأنها، ويتحدث عنها بطريقة سيئة أمام الآخرين، ويخبرها بأنها غير كفاء فإن هذا يقلل من الأداء الإبداعي للمرأة (بعُد الإشراف المُسئ).

- أن القائد عندما يقبل أن تُنسب إليه إنجازات لم يُشارك فيها، ويسعى للحصول على الترقية، ويعمل من أجل مصلحته الشخصية، وتتغير تصرفاته عند حضور رئيسه الأعلى، فإن ذلك ينعكس بالسلب على الأداء الإبداعي للمرأة (بُعد الترويج الذاتي).
 - أن القائد الذى ينفرد باتخاذ كافة القرارات سواء كانت هامة أو غير هامة، ولا يتسم بالمرونة حتى فى الظروف الطارئة، وينتهك خصوصيات المرأة، ويتحكم فى كيفية إنجازها لمهام أعمالها، ولا يستمع إلى أفكارها ومقترحاتها التى تتعارض مع رأيه، فإن هذا يؤدي إلى انخفاض الأداء الإبداعي للمرأة (بُعد القيادة السلطوية).
 - أن القائد الأناني، والذي ينظر لنفسه على أنه شخص غير عادى، ويعتقد أنه أكثر كفاءة من أى شخص آخر، ويستمتع بكلمات المدح والمجاملات يؤثر سلبياً فى الأداء الإبداعي للعاملين (بُعد النرجسية).
- ونتائج اختبار هذا الفرض تشير إلى أن أبعاد القيادة السامة (الإشراف المسئى- الترويج الذاتى - القيادة السلطوية- والنرجسية) تؤثر فى الأداء الإبداعي للمرأة بالديوان موضع التطبيق، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Wilson-Starks, 2003) كما اتفقت مع دراسة (Schmidt, 2008) فى أن القيادة السلطوية (أحد أبعاد القيادة السامة) لاتسمح للعاملين بتنفيذ أفكار جديدة فى أداء أعمالهم الأمر الذى يؤثر سلبياً على الأداء الإبداعي للعاملين، وهذا يعنى ثبوت صحة الفرض الأول جزئياً.

(٢) نتائج اختبار الفرض الثانى، والذي ينص على أنه: يوجد تأثير معنوى ذو دلالة إحصائية لأبعاد السقف الزجاجى ضد المرأة (عدم موضوعية سياسة الترقية، التمييز فى المعاملة بين الرجل والمرأة) على الأداء الإبداعى بالديوان العام موضع التطبيق.

ولاختبار هذا الفرض قامت الباحثة بإجراء التحليل الإحصائى باستخدام أسلوب الإنحدار المتعدد التدريجى (Stepwise)، وذلك لقياس وتحديد أبعاد السقف الزجاجى ضد المرأة (كمتغيرات مستقلة) الأكثر تأثيراً على الأداء الإبداعى (كمتغير تابع)، كما يتضح من بيانات الجدول رقم (٦):

جدول (٦)

نموذج الإنحدار الخطى المتعدد التدريجى لتحديد أبعاد السقف الزجاجى الأكثر تأثيراً على الأداء الإبداعى للمرأة بالديوان العام موضع التطبيق

R ²	F. test		T - test		المعلمت المقدرة Bi	المغيرات المستقلة
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة		
%21.9	.000**	29.953	.000**	8.866	2.333	الجزء الثابت
			.000**	-7.433	-.466	عدم موضوعية سياسة الترقية
			.000**	-4.504	-.243	التمييز الرجل والمرأة

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي ** دالاً إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠١)، * دالاً إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥)

ومن الجدول السابق يتضح مايلي:

• **معامل التحديد (R^2):** ويوضح معامل التحديد (R^2) أن بُعدى السقف الزجاجي معاً (عدم موضوعية سياسة الترقية، والتمييز بين الرجل والمرأة) تفسر (21.9%) من التغير الذي يحدث في الأداء الإبداعي وباقي النسبة (77.1%) قد ترجع إلى الخطأ العشوائي في المعادلة، أو لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج، أو لإختلاف نموذج الإنحدار عن النموذج الخطي.

• **اختبار معنوية كل متغير مستقل على حدة:** اتضح من اختبار T - test أن المتغيرات المستقلة ذات المعنوية في النموذج الخطي المتعدد هي: (عدم موضوعية سياسة الترقية، والتمييز بين الرجل والمرأة) وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١).

• **اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الإنحدار:** تم استخدام F - test اختبار معنوية متغيرات النموذج ككل، حيث أن قيمة "F" كانت (29.953) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١) مما يشير إلى أن بُعدى (عدم موضوعية سياسة الترقية، والتمييز بين الرجل والمرأة) هما الأكثر تأثيراً على الأداء الإبداعي للمرأة.

• **معادلة النموذج :**

الأداء الإبداعي = 2.333 - 0.466 عدم موضوعية سياسة الترقية -
0.243 التمييز في المعاملة بين الرجل والمرأة

ومن نموذج العلاقة الإنحداريه السابق، يمكن التنبؤ بدرجات الأداء الإبداعي ، من خلال قياس أبعاد السقف الزجاجي ضد المرأة، وتطبيق ذلك النموذج ، وهو يدل على أن :

- كلما زادت عدم موضوعية سياسة الترقية بدرجة مقدارها واحد صحيح أدى ذلك إلى إنخفاض الأداء الإبداعي للمرأة بالديوان العام موضع التطبيق بمقدار (0.466).

- كلما زاد التمييز في المعاملة بين الرجل والمرأة بدرجة مقدارها واحد صحيح تؤدي إلى إنخفاض الأداء الإبداعي للمرأة بالديوان العام موضع التطبيق بمقدار (0.243).

وتستخلص الباحثة من النتائج السابقة: وجود تأثير فعال لأبعاد السقف الزجاجي (عدم موضوعية سياسة الترقية - والتمييز في المعاملة بين الرجل والمرأة) في إنخفاض الأداء الإبداعي للمرأة بالديوان العام موضع التطبيق، ويمكن تفسير كما يلي:

- إن عدم وضوح معايير الترقية لمنصب أعلي، وفي بيئة عمل يستطيع الرجل بناء علاقات شخصية مع القادة أكثر من المرأة، وتلك العلاقات الشخصية تؤثر في قرارات الترقية، برغم تساوى مستوى التعليم والخبرة لديهما (الرجل والمرأة) فقد يحصل الرجل على ترقيات بشكل أسرع من

المرأة، مما يقلل هذا من الأداء الإبداعي للمرأة بالديوان العام موضع التطبيق.

- إن فرص وصول المرأة للمناصب العليا بالديوان محدودة، لذا فمن أجل حصولها على ترقية أو منصب قيادي تدخل في صراعات تنظيمية مع زملائها الرجال، كما أن المناصب الإدارية العليا بالديوان يقل بها عدد النساء، وأيضاً مراكز إتخاذ القرارات في الديوان يقل بها عدد النساء، مما يُشعر المرأة بالتمييز في المعاملة، الأمر الذي ينعكس بالسلب على الأداء الإبداعي للمرأة بالديوان العام موضع التطبيق .

وتشير نتائج اختبار هذا الفرض أنه: " يوجد تأثير معنوى ذو دلالة إحصائية لأبعاد السقف الزجاجى ضد المرأة (عدم موضوعية سياسة الترقية، والتمييز في المعاملة بين الرجل والمرأة) على الأداء الإبداعي بالديوان العام موضع التطبيق، وهذا يعنى ثبوت صحة الفرض الثانى.

(٣) نتائج اختبار الفرض الثالث والذى ينص على أنه: يوجد تأثير مشترك معنوى ذو دلالة إحصائية للعلاقة بين القيادة السامة (الإشراف المُسئ، النرجسية، الترويج الذاتى، عدم القدرة على التنبؤ، والقيادة السلطوية) والسقف الزجاجى ضد المرأة (عدم موضوعية سياسة الترقية، والتمييز في المعاملة بين الرجل والمرأة) على الأداء الإبداعي للمرأة بالديوان العام موضع التطبيق.

ولاختبار هذا الفرض تم إستخدام تحليل الارتباط التتابكى Canonical Correlation Analysis ، كما يتضح من الجدول رقم (٧).

جدول رقم (٧)

نتائج اختبار التأثير المشترك للعلاقة بين أبعاد القيادة السامة وأبعاد السقف الزجاجي على الأداء الإبداعي للمرأة في الديوان موضع التطبيق

المتغيرات المستقلة	معدلات التحميل Canonical	المتغير التابع	معاملات لإرتباط (R) Canonical	معامل التحديد (R ²) Canonical
القيادة السامة	الإشراف المُسئ	الأداء الإبداعي	- 0.953	0.887
	الترجسية		- 0.394	
	الترويج الذاتي		- 0.453	
	عدم القدرة على التنبؤ		- 0.944	
	القيادة السلطوية		- 0.239	
	عدم موضوعية سياسة الترقية		- 0.404	
السقف الزجاجي ضد المرأة	التمييز بين الرجل والمرأة		- 0.138	
نسبة التغير المفسر من المتغيرات المستقلة	30.45%	88.8 %	مربع كاي (كا ^٢) (Chi ²)	مستوى المعنوية Sig*
				0.000
				نسبة التغير التابع المفسر من

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي ** دالاً إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠١)، * دالاً إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥)

ومن الجدول السابق يتضح ما يلي:

- أن المتغيرات المستقلة القيادة السامة بأبعادها والسقف الزجاجي ضد المرأة ببعديه قد فسرت مانسبته (30.45%) من التباين الذي حدث في الأداء الإبداعي للمرأة بالديوان موضع التطبيق.
- أن نسبة التباين المفسرة من الأداء الإبداعي للمرأة بالديوان موضع التطبيق (المتغير التابع) تجاه العلاقة بين القيادة السامة وأبعادها (الإشراف المُسيء، النرجسية، الترويج الذاتي، عدم القدرة على التنبؤ، والقيادة السلطوية) والسقف الزجاجي ضد المرأة (عدم موضوعية سياسة الترقية، والتميز في المعاملة بين الرجل والمرأة) (المتغيرات المستقلة) بلغت (88.8%)، مما يشير إلى وجود تأثير مشترك للعلاقة بين القيادة السامة وأبعادها (الإشراف المُسيء، النرجسية، الترويج الذاتي، عدم القدرة على التنبؤ، والقيادة السلطوية) والسقف الزجاجي ضد المرأة (عدم موضوعية سياسة الترقية، والتميز في المعاملة بين الرجل والمرأة)،
- أن معدلات تحميل علاقة الارتباط قد تراوحت ما بين (-0.239) كحد أدنى و(-0.953) كحد أعلى، وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط تأثيرية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.
- أن معامل الارتباط التشابكي (Canoncial R) قد بلغ (-94.2%)، معامل التحديد التشابكي (R^2 Canoncial) بلغ (88.7%)، وهذا يعني أن ماقيمته (88.7%) من التغيرات في الأداء الإبداعي للمرأة بالديوان موضع التطبيق ناتج عن التغير في مستوى علاقة الارتباط التشابكية بين القيادة السامة وأبعادها (الإشراف المُسيء، النرجسية، الترويج الذاتي، عدم القدرة على التنبؤ، والقيادة السلطوية) والسقف الزجاجي ضد المرأة

وأبعاده (عدم موضوعية سياسة الترقية، والتميز في المعاملة بين الرجل والمرأة).

- أن نسبة التباين غير المعلومة تقدر (10.2%) تقريباً إلى جانب القيادة السامة وأبعادهما والسقف الزجاجى ضد المرأة وأبعاده من أجل التنبؤ بمقدار الأداء الإبداعى للمرأة بالديوان موضع التطبيق.
- أن نتائج تحليل الارتباط التشابكى أوضحت أن قيمة كاسى بلغت (235.55) وهى دالة عند مستوى معنوية (0,05).

وبناءً على نتائج اختبار الفرض الأول والثانى والثالث من فروض البحث يتضح أنه:

- يمكن تفسير التغير فى الأداء الإبداعى للمرأة بالديوان موضع التطبيق ويرجع إلى وجود ممارسات بعض أبعاد القيادة السامة بنسبة (65.6%) وهى قيمة معامل التحديد (R^2) وباقى النسبة ترجع إلى عوامل أخرى غير مدرجة بالنموذج.
- يمكن تفسير التغير فى الأداء الإبداعى للمرأة بالديوان موضع التطبيق ويرجع إلى وجود السقف الزجاجى ضد المرأة بنسبة (21.9%) وهى قيمة معامل التحديد (R^2) وباقى النسبة ترجع إلى عوامل أخرى غير مدرجة بالنموذج.
- يمكن تفسير التغيرات فى الأداء الإبداعى للمرأة بالديوان موضع التطبيق وهو ناتج عن التغير فى مستوى علاقة الارتباط التشابكية بين القيادة السامة وأبعادهما (الإشراف المسمى، النرجسية، الترويج الذاتى، عدم القدرة على التنبؤ، والقيادة السلطوية) والسقف الزجاجى ضد المرأة

وأبعاده (عدم موضوعية سياسة الترقية، والتمييز فى المعاملة بين الرجل والمرأة) بنسبة (88.7%) وهى قيمة معامل التحديد التشابكى (R^2 Canoncial)، ومن هذا يتضح أن معامل (R^2 Canoncial) بلغ (88.7%) وهو أكبر من قيمة معامل التحديد (65.6%) (R^2) لتأثير متغير القيادة السامة على الأداء الإبداعى للمرأة بالديوان العام موضع التطبيق، و أكبر من قيمة معامل التحديد (21.9%) (R^2) لتأثير متغير السقف الزجاجى ضد المرأة على الأداء الإبداعى للمرأة بالديوان العام موضع التطبيق. أى أن هناك تغيير إيجابى فى معامل التحديد، مما يعكس تفسير التغير ناتج عن علاقة الارتباط التشابكية بين القيادة السامة وأبعادهما والسقف الزجاجى ضد المرأة.

مما يشير إلى أن تأثير علاقة الارتباط التشابكية بين القيادة السامة وأبعادهما (الإشراف المُسيء، النرجسية، الترويج الذاتى، عدم القدرة على التنبؤ، والقيادة السلطوية) والسقف الزجاجى ضد المرأة وأبعاده (عدم موضوعية سياسة الترقية، والتمييز فى المعاملة بين الرجل والمرأة) على الأداء الإبداعى للمرأة بالديوان موضع التطبيق أقوى من تأثير كل متغير منهما منفرداً على الأداء الإبداعى للمرأة بالديوان العام موضع التطبيق، وهذا يؤكد على وجود تأثير مشترك للعلاقة بين القيادة السامة وأبعادهما والسقف الزجاجى ضد المرأة وأبعاده على الأداء الإبداعى للمرأة بالديوان موضع التطبيق، وهذا يعنى ثبوت صحة الفرض الثالث.

خامساً: التوصيات:

فى ضوء أهداف ونتائج الدراسة الحالية يمكن للباحثة الخروج بالتوصيات التالية:

- ١- عقد دورات تدريبية للمديرين بالديوان العام موضع التطبيق تركز على تقليل سلوكيات القيادة السامة وكسر السقف الزجاجي ضد المرأة لما لهما من تأثيرات سلبية على مستوى الأداء الإبداعي للمرأة.
- ٢- توعية المسؤولين بالديوان العام موضع التطبيق بالتأثير السلبي للقيادة السامة على الأداء الإبداعي للمرأة، وحثهم على تحسين مستوى الأداء الإبداعي للمرأة، ويمكن أن يتم ذلك من خلال:
 - أ- أن يتم اختيار من يتولون مواقع قيادية وإشرافية بالديوان العام موضع التطبيق بعناية عن طريق وضع معايير لقياس الخصائص والسمات الشخصية للقيادات تنأى عن سمات وخصائص القيادة السامة، لما لها من تأثير سلبي على الأداء الإبداعي.
 - ب- إعداد برامج تدريبية للقيادات تهدف إلى تعزيز العلاقات الشخصية والتفاعل مع المرأة، وتحسين مهارة الاتصالات بها، وتحفيزها على التفكير الإبداعي.
 - ج- توفير برامج تدريبية لعلاج السلوكيات السلبية لدى القائد وتنمية السلوكيات الإيجابية لديه، وهذا يُمكن أن يساعد في الحد من انتشار السلوكيات السامة للقيادة.
 - د- الحرص على متابعة أداء القادة والعاملين في المواقع التنفيذية، وإمدادهم بالتغذية العكسية عند حدوث انحراف في الأداء، وحثهم على استخدام أساليب جديدة للتعامل مع المشاكل التي تواجههم، والإهتمام بأن يكون لديهم أفكاراً جديدة مبتكرة لتحسين جودة أدائهم.

٣- توعية المسؤولين بالديوان العام موضع التطبيق بالتأثير السلبي للسقف الزجاجي ضد المرأة على الأداء الإبداعي لديها، وحثهم على تحسين مستوى الأداء الإبداعي للمرأة، ويمكن أن يتم ذلك من خلال:

أ- إتاحة الفرصة للمرأة بالديوان العام موضع التطبيق لتعبير عن رأيها بحرية داخل الديوان، والحرص على تنفيذ الأفكار وإستخدام الأساليب الجديدة التي تقوم بتطويرها لإنجاز مهام عملها بالديوان.

ب- إقناع المرأة بالديوان العام موضع التطبيق بأنها قادرة على التأثير أو السيطرة على الأحداث أو التغيير في القرارات المتخذة من خلال المعلومات والآراء المتعلقة بالإبداع في العمل.

ج- التأكيد على أن الإختلاف في الخصائص بين العاملين بالديوان العام موضع التطبيق لا تؤثر في قرارات الترقية لمناصب إدارية عليا أو للتمييز في المعاملة من جانب القادة، بل محاولة الاستفادة من نتائج هذا الإختلاف في تصحيح مسار الأداء الإبداعي من جانب المرأة وتوجيه ذلك لصالح الديوان.

د- التأكيد على وحث المسؤولين بالديوان العام موضع التطبيق على تجنب كل ما قد يكون سبباً لتجاهل الإبداع لدى المرأة، والحرص على إقامة علاقات قائمة على الاحترام والثقة وتبادل المعلومات، وإعتبارها (أى المرأة) مصدراً جيداً للأفكار الإبداعية مثلها مثل الرجل دون تمييز.

٤- يجب على إدارة الموارد البشرية مراعاة ضرورة العمل على تدعيم العلاقات بين القادة والعاملين (ذكوراً وإناثاً) من خلال عقد لقاءات واجتماعات تهدف إلى مناقشة المشكلات والصعوبات التي تواجههم في الأداء الإبداعي لأعمالهم بالديوان العام موضع التطبيق.

٥- يجب على إدارة الموارد البشرية تعديل نظم تقييم الأداء بحيث يتم التقييم الدورى لأداء العاملين مع إعلامهم ومنح المكافآت بناء على ذلك التقييم، مما يزيد من الإحساس بأهمية عملهم وحرصهم على إقتراح سبلاً جديدة لتحسين جودة العمل بالديوان.

٦- الاهتمام بإنشاء الشبكات الاجتماعية بين القادة والعاملين (ذكوراً وإناثاً)، وتشجيعهم على المناقشة والتحدث معهم والاستماع إليهم عما يقترحونه من أساليب وطرقاً جديدة لما يواجهونه من مشكلات، ونشر القيم التي لا تُشجع على التمييز فى الترقيات أو المعاملات في مكان العمل ليس هذا فحسب بل يجب معاقبة القادة الممارسين لسلوكيات القيادة، لما له من آثار سلبية الأداء الإبداعى بالديوان العام موضع التطبيق.

٧- الإهتمام بعقد دورات تثقيفية للقادة بالديوان العام موضع التطبيق حول آداب التعامل مع المرأة من أجل تعزيز أواصر المودة والتعاون بينهم بما يضمن ردود فعل إيجابية على أدائهم الإبداعى، وهذا من شأنه تحقيق أهداف الديوان.

سادساً: مقترحات لأبحاث مستقبلية:

- ١- دراسة تأثير القيادة السامة فى الارتباط الوظيفى.
- ٢- دراسة تأثير السقف الزجاجى ضد المرأة على الإنتهاك الإيجابى لقواعد المنظمة.
- ٣- الدور المُعدل للقيادة الأخلاقية لتأثير السقف الزجاجى ضد المرأة على الأداء الإبداعى للعاملين.
- ٤- دراسة دور الثقة التنظيمية فى الأداء الإبداعى للعاملين.

المراجع

المراجع العربية:

- النجار، حميدة محمد (٢٠١٨) تأثير الإشراف المُسيء على الصمت التنظيمي بالتطبيق على العاملين بديوان عام محافظة الدقهلية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، كلية التجارة، جامعة الأسكندرية، ٣٥(١)، ٣٤-١.

المراجع الأجنبية:

Afshari.M & Ayoufu. W.(2011). Leadership and creativity.

<http://eprint.um.edu.my/13588/>.

Alghamdi,F.(2018). Ambidextrous leadership,Ambidextrous employee,and the interaction between Ambidextrous leadershipand employee innovative performance, *Journal Of Innovation and Entrepreneurship*, 7 (1), 1-14.

Al-Manasra.E.,(2013). What are the glass ceiling barriers effects on women career progress in Jordan?, *International Journal Of Business Management*, 8(6),1-8.

Argheyd ,et al., (2011). Is the glass ceiling cracked in information technology? A qualitative analysis, *Industrial and Commercial Training*, 43(7),451-459.

Asbery, J. (2015). An Interpretative Phenomenological Analysis of Former US Army Personnel and their Perspectives on Toxic Leadership https://fisherpub.sjfc.edu/education_etd/227/

Asnakew, Z., & Mekonnen, Y. (2019). Unethical Leadership and Followers' Deviance: The Mediating Role of Perception of Politics and Injustice, *The Journal of Values-Based Leadership*, 12(1), 12.

Aubrey, D. W. (2012) . The effect of toxic leadership." **Carisle Barracks PA: United States Army War College,American Military University (AMU).**

- Baer, M., (2012). Putting creativity to work: the implementation of creative ideas in organizations, *Academy Of Management Journal*, 55 (5), 1102-1119.
- Beaudin, L. (2018). Examining the relationship between academic performance and workplace position: does the glass ceiling exist among graduates from the same university?, *ISSN: 1350-4851 (print) 1466-4291 Online Journal homepage: http://www.trandfonline.com/Loi/rae120*.
- Brooks-Shesler, L. (2012). The role of social exchange relationships in facilitating individual innovative performance, *PHD Dissertation*, University of George Mason.
- Callejo, M. & Schaap, J., (2015). Who wants power more, men or women? A cross-cultural (U.S. vs Spain), *American International Journal of Social Science*, 4(2), 38-46.
- Campbell, W. K., Hoffman, B. J., Campbell, S. M., & Marchisio, G. (2011). Narcissism in organizational contexts, *Human Resource Management Review*, 21(4), 268-284.
- Chai, L., & Xiao, Y., (2018). High-performance work system and employee innovation performance: the role of obse power distance Orientation. 3rd *International Conference on Economic and Business Management*, 404-409.
- Chiang, Y., Hsu, C., & Shih, H., (2015). Experienced high-performance work system, extroversion personality and creativity performance, *Asia Pacific Journal Of Management*, 32 (2), 531-549.
- Chu, L. C. (2014). The moderating role of authoritarian leadership on the relationship between the internalization of emotional regulation and the well-being of employees, *Leadership*, 10(3), 326-343.
- Daniel, T. A., & Metcalf, G. S. (2015). Crossing the Line: An Examination of Toxic Leadership in the US Army. *the Leadership Quarterly*, 32(1), 118-227.

- Doty, J., & Fenlason, J. (2013). "Narcissism and toxic leaders." Army Combined Arms Center Fort Leavenworth KS, *Military Review*.
- Eisenberger, R., & Shanock, L. (2003). Rewards, intrinsic motivation, and creativity: A case study of conceptual and methodological isolation, *Creativity Research Journal*, 15(2-3), 121-130
- Elsbach, K. D., & Hargadon, A. B. (2006). Enhancing creativity through "mindless" work: A framework of workday design, *Organization Science*, 17(4), 470-483.
- Folke, O., & Rickne, J., (2016) . The glass ceiling in politics: formalization and empirical test, *Comparative political Studies*, 49(5), 567-599.
- Fraher, A. L. (2016). A toxic triangle of destructive leadership at Bristol Royal Infirmary: A study of organizational Munchausen syndrome by proxy, *Leadership*, 12(1), 34-52.
- George, J. M., & Zhou, J. (2007). Dual tuning in a supportive context: Joint contributions of positive mood, negative mood, and supervisory behaviors to employee creativity, *Academy of Management Journal*, 50(3), 605-622.
- Gong, Z., Wang, S., & Yu, H. (2018), The Antecedents of creative performance: a literature review and research agenda, *In 2018 3rd International Conference on Politics, Economics and Law (ICPEL 2018)* , Atlantis Press.
- Grijalva, Emily, & Peter D. Harms. (2014) Narcissism: An integrative synthesis and dominant complementarity model, *The Academy of Management Perspectives*, 28(2), 108-127.
- Guo, L., Decoster, S., Babalola, M. T., De Schutter, L., Garba, O. A., & Riisla, K. (2018). Authoritarian leadership and employee creativity: The moderating role of psychological capital and the

mediating role of fear and defensive silence, *Journal of Business Research*, 92, 219-230.

Hindle,time.,(2009).The glass ceiling, *Gude to Management Ideas and Gurus*, 83-110.

Hoobler.J.M.,Hu.J., &Wilson.M.,(2010). Do worker who experience conflict between the work and family domains hit a glass ceiling?, A meta-analytic examination, *Journal of Vocational Behavior*, 77 (3), 481-494.

House,R.,et al.,(2005).In the eye of the beholder cross culture lessons in leadership from project globe, *Academy Of Management Perspective*, 2 (1),63-75.

<http://eprint.um.edu.my/13588/>.

[http://www.Wisegeek.org/What is The glass ceiling.html](http://www.Wisegeek.org/What_is_The_glass_ceiling.html).

<http://WWW.prismjournal.org/homepage.html>.

Inyang, B., J. (2013) . Exploring the concept of leadership derailment: defining new research agenda. *International Journal of Business and Management*, 8, (16), 78.

Jaiswal, N.,& Dhar,R. (2016). Fostering Employee Creativity through Transformational Leadership –Moderating Role of creative Self-Efficacy. *Creativity Research Journal*, 28 (3), 367-371.

Joann & Eisenhart,M.,(2006).The meaning and use of power among femal corporate leaders, *PHD Dissertation*, Fielding Graduate University.

Jones.M., (2009). Amatter of motive :the role of autouonmy in the relationship between organizational citizenship behavior and work- family conflict, *ADissertationin Psychology*, college of the Liberal Arts, the Pennsylvania State University.

- Jur, A. & Sims, R., (2005). The perception of the glass ceiling in high technology companies, *Journal Of Leadership and Organizational Studies*, 12(1), 1-8.
- Kessel, M., Kratzer, J., & Schultz, C. (2012). Psychological safety, knowledge sharing, and creative performance in healthcare teams, *Creativity and innovation management*, 21(2), 147-157.
- Kimura, H. (2003). Overcome toxic management, *Nursing management*, 34(1), 26-29.
- Koole, S. L., Schlinkert, C., Maldei, T., & Baumann, N. (2018). Becoming who you are: An integrative review of self-determination theory and personality systems interactions theory, *Journal of personality*, 22(1), 1-14.
- Krasikova, D. V., Green, S. G., & LeBreton, J. M. (2013). Destructive leadership: A theoretical review, integration, and future research agenda, *Journal of Management*, 39 (5), 1308-1338.
- Kusy, M., & Holloway, E. (2009). Toxic workplace!: Managing toxic personalities and their systems of power", *Published By John Wiley & Sons*.
- Lewis, B., (2014). The glass ceiling (Instrumentals), [http://Kingunderground.bandcamp.com/album/the-puzzle-episode-2- The glass ceiling Instrumentals](http://Kingunderground.bandcamp.com/album/the-puzzle-episode-2-The-glass-ceiling-Instrumentals).
- Lian, H., Ferris, D. L., & Brown, D. J. (2012). Does taking the good with the bad make things worse? How abusive supervision and leader-member exchange interact to impact need satisfaction and organizational deviance, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 117(1), 41-52.
- Liao, H., Liu, D., & Loi, R. (2010). Looking at both sides of the social exchange coin: A social cognitive perspective on the joint effects of relationship quality and differentiation on creativity, *Academy of Management Journal*, 53(5), 1090-1109

- Lipman-Blumen, J. (2005). The allure of toxic leaders: Why followers rarely escape their clutches. **Ivey Business Journal**, 69(3), 1-40.
- Liu, L. & Loi, R. (2012). Ethical leadership and workplace deviance: the Role of moral disengagement, **Advances in Global Leadership**, 7,37.
- Liu.S.,(2013).A few good women at the top :The China case, **Business Horizons**, 56,483-490.
- Louise.E., (2010). The glass ceiling :A retrospective from 1970 to 2010, **Presentation and book**,
- <http://www.avivliving.org/blog>
- March, I., & Richard, P. (2015) Toxic Leadership and Voluntary Employee Turnover: A Critical Incident Study, **PHD Dissertation**, George Washington University.
- Maxwell, S. M. (2015). An Exploration of Human Resource Personnel and Toxic Leadership, **PHD Dissertation**, Walden University.
- Mifflin.H.,(2009). The gender communication connection, Boston, **MA:Houghten Mifflin Company**,30-45.
- Miller, A. M. (2005). Fun in the workplace: Toward an environment-behavior framework relating office design, employee creativity, and job satisfaction, **PHD Dissertation**, University of Florida.
- Muñoz-Doyague, M. F., & Nieto, M. (2012). Individual creativity performance and the quality of interpersonal relationships, **Industrial Management & Data Systems**, 112(1), 125-145.
- Nevecka, B., De Hoogh, A. H., Den Hartog, D. N., & Belschak, F. D. (2018). Narcissistic leaders and their victims: followers low on self-esteem and low on core self-evaluations suffer most, **Frontiers in psychology**, 9, 422.

- O'Reilly III, C. A., Doerr, B., & Chatman, J. A. (2018). See You in Court”: How CEO narcissism increases firms' vulnerability to lawsuits, *The Leadership Quarterly*, 29(3), 365-378.
- Özdemir, H. Ö., & Erkutlu, H. V.(2018) The Relationship between Authentic Leadership and Employees' Virtual Loafing and Cynic Behaviors, *Journal of Business Research*, 10(1), 482-492.
- Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments, *The Leadership Quarterly*, 18(3), 176-194.
- Paul, A. L. (2017). Perceptual differences of retired army recruiters, regarding and concerning spiritual and toxic leadership organizational outcomes, *PHD Dissertation*, University of Phoenix.
- Paulus, P. B., Dzindolet, M., & Kohn, N. W. (2012). Collaborative creativity—Group creativity and team innovation. In M. Mumford (Ed.), *Handbook of organizational creativity*. London: Academic Press (pp. 327-357).
- Pyc, Lindsay S. (2011). The Moderating Effects of Workplace Ambiguity and Perceived Job Control on the Relations between Abusive Supervision and Employees' Behavioral, Psychological, and Physical Strains, *PHD Dissertation*, Hofstra University.
- R,place,K.,(2005).Power and gender at the crossroad of: A qualitative examination of the nexus of Power and gender in public relations, **PRISM8 (1):<http://www.Prismjournal.org/homepage.html>**
- Rafferty, A. E., & Restubog, S. L. D. (2011). The influence of abusive supervisors on followers' organizational citizenship behaviours: The hidden costs of abusive supervision, *British Journal of Management*, 22(2), 270-285.

- Rauthmann, J. F., & Kolar, G. P. (2013). The perceived attractiveness and traits of the Dark Triad: Narcissists are perceived as hot, Machiavellians and psychopaths not, *Personality and Individual Differences*, 54 (5), 582-586.
- Reed, G. E., & Bullis, R. C. (2009). The impact of destructive leadership on senior military officers and civilian employees. *Armed Forces & Society*, 36(1), 5-18.
- Richard, O. C., Boncoeur, O. D., Chen, H., & Ford, D. L. (2018). Supervisor Abuse Effects on Subordinate Turnover Intentions and Subsequent Interpersonal Aggression: The Role of Power-Distance Orientation and Perceived Human Resource Support Climate, *Journal of Business Ethics*, 1-15.
- Schaubroeck, J. M., Peng, A. C., & Hannah, S. T. (2016). The role of peer respect in linking abusive supervision to follower outcomes: Dual moderation of group potency, *Journal of Applied Psychology*, 101(2), 267.
- Schmidt, A. A. (2008). Development and validation of the toxic leadership scale, *Master Thesies* , University of Maryland.
- Schmidt, A. A. (2014). An examination of toxic leadership, job outcomes, and the impact of military, *deployment PHD Dissertation* ,University of Maryland.
- Schuh, S. C., Zhang, X. A., Morgeson, F. P., Tian, P., & van Dick, R. (2018). Are you really doing good things in your boss's eyes? Interactive effects of employee innovative work behavior and leader–member exchange on supervisory performance ratings, *Human Resource Management*, 57(1), 397-409.
- Shin,S.,Zhou,J.(2003). Transformational Leadership,conservation, and Creativity –Evidence from Korea, *Academy Of Management Journal*, 46(6),703-714.
- Silva.C,& Gamage.N.,(2013).Barrires related to breaking through the glass ceiling of femal executive in financial industry in Sir Lanka, *Asia Pacific Journal of Research in Business Management*, 4(6),1-11.

- Starratt, A., & Grandy, G. (2010). *Young workers' experiences of abusive leadership, Leadership & organization development Journal*, 31(2), 136-158.
- Steele, J. P. (2011). Antecedents and consequences of toxic leadership in the US Army: A two year review and recommended solutions, *Center For Army Leadership Fort Leavenworth*, Kansas.
- Stokols, D., Clitheroe, C., & Zmuidzinis, M. (2002). Qualities of work environments that promote perceived support for creativity, *Creativity Research Journal*, 14(2), 137-147.
- Tang, J., (2016). Linking personal turbulence creative behavior: The influence of Scanning and search in the entrepreneurial process, *Journal Of Business Research*, 69 (3), 1167-1174.
- Tepper, B.J., (2000). Consequences of abusive supervision, *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190.
- Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda, *Journal of Management*, 33(3): 261-289.
- Tepper, B. J., Carr, J. C., Breaux, D. M., Geider, S., Hu, C., & Hua, W. (2009). Abusive supervision, intentions to quit, and employees' workplace deviance: A power/dependence analysis, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 109(2), 156-167.
- Tepper, Bennett J. (2000). *Consequences of abusive supervision Academy of management journal*, 43(2), 178-190.
- Thau, S., Bennett, R. J., Mitchell, M. S., & Marrs, M. B. (2009). How management style moderates the relationship between abusive supervision and workplace deviance: An uncertainty management theory perspective, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1), 79-92.

Tran,T.,(2014). Identifying the existing of the glass ceiling and examining the impact on the participation of female executives in the Vietnamese Banking Sector, *A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Business.*

© Unitec Institute of Technology, Private Bag 92025, Victoria Street West, Auckland 1142.

<https://hdl.handle.net/10652/2693>

Trandrayen,V, & Pydayaa,R., (2015). Glass ceiling and sticky floors Trandrayen Hurdles for Mauritian working women,Equality Diversity and inclusion: *An International Journal*, 34 (5), 452-466.

Ugurluoglu, O., Aldogan, E. U., Turgut, M., & Ozatkan, Y. (2018). The Effect of Paternalistic Leadership on Job Performance and Intention to Leave the Job, *Journal of Health Management*, 20(1) 46–55.

Ulmer Jr, W. F. (2012). *Toxic leadership: What are we talking about*. Army Magazine, 62(6), 47-52.

Wallace.O.,(2014).What is The glass ceiling?,

Wiley.J.,(2013).Above the glass ceiling: When are women and racial/ethnic minorities promoted to CEO,*Journal Of Management*, 35(7),1080-1089.

Wilson-Starks, K. Y., & Transleadership, C. (2003). *Toxic leadership*. Ph.D., Transleadership, Inc.719-534-0949, www.transleadership.com

Wright .E, & Baxter.J.,(2000).The glass ceiling Hypothesis:A comparative study of the United States ,Sweden and Australia, *Gender & Society*, 14(2),275-294.

Yeh,S.,& Huan,T .(2017). Assessing the impact of work environment factors on employee creative performance of fine-dining restaurants, *Tourism Management* , 58,119-131.

- Yoshida,D.,Sendjaya,S., Hirst,G.,& Cooper, B. (2014). Do servant leadership foster creativity and innovation? A multi-Level mediation study of identification and prototypicality, *Journal of Business Research*,67(7),1395-1404.
- Zhang,X., & Bartol,K. (2010). Linking empowering Leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation and creative process engagement, *Academy Of Management Journal*, 33(1), 107-128.
- Zhang,X., & Zhou, J. (2014) . Empowering leadership,uncertainty avoidance,trust and employee creativity interaction effects and a mediating mechanism, *Organizational Behavior Human Decision Processes*, 124(2), 150-164.
- Zhou.J,& George.J.M., (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice, *Academy Of Management Journal*, 44(4), 682-696.

قائمة الاستقصاء

الأخت الفاضلة /.....

تحية طيبة وبعد،،،

تقوم الباحثة نوال محمود النادى أستاذ إدارة الأعمال المساعد كلية التجارة (بنات)-جامعة الأزهر بإعداد بحث بعنوان " تأثير كل من القيادة السامة والسقف الزجاجى على الأداء الإبداعى للمرأة بديوان عام محافظة الدقهلية".

وأرجو من سيادتكن إيداء الرأي فيما يعرض عليكن من إستبيان علماً بأن هذه البيانات لاتستخدم إلا لأغراض البحث فقط ، ولسيادتكن جزيل الشكر والتقدير على تعاونكن .
الباحثة

برجاء التكرم بوضع علامة (✓) أمام كل عبارة من العبارات التالية بحيث توضح رأيك فيها:

درجة الموافقة					العبارات
غير موافق تماما	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق تماما	
					<p>القيادة السامة:</p> <p>(1) بُعد الإشراف المسيء:</p> <p>١. رئيسي في العمل يسخر مني.</p> <p>٢. يُحملني رئيسي في العمل بمسئوليات خارجة عن نطاق وصف وظيفتي.</p> <p>٣. لا يهتم رئيسي في العمل بالتزاماتي خارج نطاق العمل.</p> <p>٤. يتحدث رئيسي في العمل عنى أمام الآخرين بطريقة سيئة.</p> <p>٥. يخبرني رئيسي في العمل بأنني غير كفاء.</p> <p>٦. رئيسي في العمل يُذكرني بأخطائي السابقة في مهام عملي.</p> <p>٧. يسعى رئيسي في العمل على التقليل من شأنى.</p>
					<p>(٢) بُعد النرجسية:</p> <p>٨. رئيسي في العمل يعتقد أنه شخص غير عادى.</p>

درجة الموافقة					العبارات
غير موافق تماما	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق تماما	
					٩. رئيسى فى العمل يعتقد أنه أكثر كفاءة من أى شخص آخر.
					١٠. رئيسى فى العمل يستمتع بكلمات المدح والمجاملات.
					١١. رئيسى فى العمل يرى أنه يجب أن يكون فى أعلى المناصب فى المنظمة.
					١٢. رئيسى فى العمل شخص أنانى.
					(٣) بُعد الترويج الذاتى:
					١٣. يحرص رئيسى فى العمل على إنكار الأخطاء التى تحدث فى الإدارة المسئول عنها.
					١٤. يسعى رئيسى فى العمل إلى تقديم المساعدة فقط للأفراد الذين يساعده على التقدم فى عمله.
					١٥. يقبل رئيسى فى العمل أن تُنسب إليه إنجازات لم يُشارك فيها.
					١٦. يسعى رئيسى فى العمل للحصول على الترقية ويعمل من أجل مصلحته الشخصية.
					١٧. تتغير تصرفات رئيسى فى العمل عند حضور رئيسه الأعلى.

درجة الموافقة					العبارات
غير موافق تماماً	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق تماماً	
					(٤) بُعد عدم القدرة على التنبؤ: ١٨ . رئيسى فى العمل فى العمل سريع الانفعال.
					١٩ . الحالة النفسية لرئيسى فى العمل تتحكم فى مناخ العمل.
					٢٠ . رئيسى فى العمل يغضب منى لأسباب غير معروفة.
					٢١ . الحالة النفسية لرئيسى فى العمل تؤثر على درجة ونبرة صوته.
					٢٢ . رئيسى فى العمل يدفعنى لتفسير حالته المزاجية والتنبؤ بها.
					٢٣ . رئيسى فى العمل يؤثر على مشاعرى عندما يكون منفعلًا.
					٢٤ . مزاج رئيسى فى العمل يتسم بالتقلب.
					(٥) بُعد القيادة السلطوية: ٢٥ . رئيسى فى العمل ينفرد باتخاذ كافة القرارات سواء كانت هامة أو غير هامة.
					٢٦ . رئيسى فى العمل ينتهك خصوصياتى.

درجة الموافقة					العبارات
غير موافق تماما	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق تماما	
					٢٧. رئيسى فى العمل يتحكم فى كيفية إنجازى لمهام عملى .
					٢٨. رئيسى فى العمل لا يتسم بالمرونة حتى فى الظروف الطارئة.
					٢٩. رئيسى فى العمل لا يسمح لى بتنفيذ مهام العمل بطرق جديدة.
					٣٠. رئيسى فى العمل لا يستمع إلى الأفكار والمقترحات التى تتعارض مع رأيه.
					السقف الزجاجى ضد المرأة: (١) بُعد عدم موضوعية سياسة الترقية:
					٣١. معايير الترقية لمنصب أعلى غير واضحة.
					٣٢. برغم تساوى مستوى التعليم والخبرة يحصل الرجل (زميلى فى العمل) على ترقيات بشكل أسرع منى.
					٣٣. العلاقات الشخصية تؤثر فى قرارات الترقية.
					٣٤. زميلى فى العمل (الرجل) يستطيع بناء علاقات شخصية مع القادة أكثر منى.
					(٢) بُعد التمييز فى المعاملة بين الرجل والمرأة داخل الديوان:
					٣٥. مراكز إتخاذ القرارات فى الديوان يقل بها عدد النساء.

درجة الموافقة					العبارات
غير موافق تماماً	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق تماماً	
					٣٦. المناصب الإدارية العليا بالديوان يقل بهاعدد النساء.
					٣٧. فرص وصولي للمناصب العليا بالديوان محدودة.
					٣٨. من أجل الحصول على ترقية أو منصب قيادي أدخل في صراعات تنظيمية مع زملائي الرجال.
					الأداء الإبداعي:
					٣٩. أقترح طرقاً جديدة تسهم في تحقيق أهداف الديوان.
					٤٠. عادةً ما أبحث عن التقنيات والعمليات والاليات والأفكار الإنتاجية الجديدة .
					٤١. أقترح سبلاً جديدة لتحسين جودة العمل بالديوان.
					٤٢. مصدرًا جيداً للأفكار الإبداعية. أعتبر نفسي
					٤٣. لا أخشى تحمل المخاطر وأعبر عن رأي بحرية داخل الديوان.
					٤٤. أحرص على تحفيز الآخرين على التفكير الإبداعي.
					٤٥. في كثير من الأحيان، يحرص الديوان على تنفيذ الأفكار التي أقوم بتطويرها.

درجة الموافقة					العبارات
غير موافق تماماً	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق تماماً	
					٤٦. أُبدع في العمل عندما تتاح ليّ الفرصة داخل الديوان .
					٤٧. أهتم بأن يكون لدىّ أفكاراً جديدة مبتكرة لتحسين جودة أدائي.
					٤٨. أحرص على إيجاد حلول مبتكرة للمشاكل التي تواجهني.
					٤٩. أسعى لإستخدام أساليب جديدة للتعامل مع المشاكل التي تواجهني.
					٥٠. أسعى لإقتراح أساليب جديدة لإنجاز مهام العمل بالديوان.