



**تأثير القيادة السامه علي الإحباط الوظيفي الدور الوسيط
للتنهر فى مكان العمل
"دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع شركة شمال الدلتا
لتوزيع الكهرباء فى مصر"**

إعداد

د/أحمد سليمان السعيد

مدرس إدارة الأعمال

معهد راية العالى للإدارة والتجارة الخارجية - دمياط الجديدة

مجلة راية الدولية للعلوم التجارية

دورية علمية محكمة

المجلد (١) . العدد (٣) . أكتوبر ٢٠٢٢

<https://www.rijcs.org/>

الناشر

معهد راية العالى للإدارة والتجارة الخارجية بدمياط الجديدة

الهنشأ بقرار وزير التعليم العالى رقم ٤٨٩٠ بتاريخ ٢٢ أكتوبر ٢٠١٨ بجمهورية مصر العربية

تأثير القيادة السامه علي الإحباط الوظيفي الدور الوسيط للتنمر فى مكان العمل "دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع شركة شمال الدلتا لتوزيع الكهرباء فى مصر"

إعداد

د/ أحمد سليمان السعيد

مدرس إدارة الأعمال

معيدرابة العالي للإدارة والتجارة الخارجية – دمياط الجديدة

هدف البحث الحالي إلى قياس التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لأبعاد القيادة السامة (الإشراف المسيء ، الترويج الذاتى ، عدم القدرة على التنبؤ ، النرجسية ، القيادة السلطوية) على الاحباط الوظيفي (إحباط العلاقات، إحباط الجدارة، الإحباط الذاتى) عبر توسيط التنمر فى مكان العمل بأبعاده(التنمر اللفظى، التنمر الجسدى، التنمر بالعلاقات) ،

المستخلص

وذلك من خلال تطبيقها على العاملين بقطاع شركة شمال الدلتا لتوزيع الكهرباء فى مصر. وقام الباحث باتباع المنهج الوصفي التحليلي ، تم الاعتماد على استبيان باستخدام العينة العشوائية المنتظمة، حيث تم تجميع (٣٠٣) استمارة صالحة للتحليل الإحصائي باستخدام أداة التحليل SPSS V.25 لاختبار التأثيرات المباشرة، واستخدام أداة التحليل Amos V.23 لاختبار التأثيرات غير المباشرة.

وقد توصلت نتائج البحث إلى وجود تأثير معنوي ايجابى للقيادة السامة على التنمر فى

مكان العمل ، كما توصلت إلى وجود تأثير معنوي ايجابي التنمر في مكان العمل على الاحباط الوظيفي . وأكدت النتائج وجود تأثير معنوي ايجابي للقيادة السامة على الاحباط الوظيفي. بالإضافة إلى وجود تأثير معنوي ايجابي غير مباشر للقيادة السامة على الاحباط الوظيفي عند التنمر في مكان العمل .

وفي ضوء ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج فقد أقتُرحت مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساهم في القضاء على التنمر في مكان العمل بالجهات الحكومية..

الكلمات المفتاحية: القيادة السامة ، التنمر في مكان العمل، الاحباط الوظيفي .

Abstract:

The current research aimed is to measure the direct and indirect effects of the dimensions of toxic leadership dimensions (Abusive supervision, self-promotion, unpredictability, narcissism, authoritarian leadership) on job frustration (relationship frustration, merit frustration, self-disillusionment) by mediating workplace bullying in its dimensions (verbal bullying, physical bullying, relationship bullying) through its application on workers in the North Delta Electricity Distribution Company sector in Egypt

The researcher followed the descriptive analytical approach. A questionnaire was relied on using a regular random sample, where (303) valid forms were collected for statistical analysis using analysis tool SPSS V.25 programs to test the direct effects, and using analysis tool Amos V.23 program to test the indirect effects.

The results concluded that there is a positive moral effect of toxic leadership on Bullying in the workplace, and also found a positive moral effect of bullying in the workplace on job frustration. The results confirmed the existence of a positive

significant effect of toxic leadership on job frustration. In addition to the presence of an indirect positive moral effect of toxic leadership on job frustration when bullying in the workplace.

A set of recommendations were suggested that could contribute to eliminating bullying in the workplace in government agencies..

Keywords: Toxic Leadership, workplace bullying, Job Frustration

تمهيد:

حظى مجال القيادة باهتمام عدد كبير من الباحثين حيث أُجريت العديد من الدراسات فى هذا المجال وقد وركزت هذه الدراسات على أنماط القيادة الإيجابية (Hunter et al., 2007) ، حيث تؤثر القيادة البناءة بشكل إيجابي على الموظفين ، بينما تؤدي القيادة السامة إلى سلوكيات عمل عكسية وهدامة (Hattab et al., 2022) ويمكن للقائد السام أن يتسبب فى الكثير من الأضرار التنظيمية . حيث تختلف خصائص القادة السامين ، و تندرج فى مجموعة من الفئات ، وهي الأنانية ، الفشل الأخلاقي ، عدم الكفاءة ، العصبية ، المؤشرات المبكرة للقيادة السامة تظهر بشكل متكرر خلال السنة الأولى . (Lunsford,2015)

وتعتبر القيادة السامة سببا فى فشل المشاريع الضخمة (Zaman et al., 2022)، وتؤدي ممارسات القيادة السامة إلى زيادة فى سلوكيات التنمر فى مكان العمل بين العاملين فى المنظمات (Kurtulmu et al., 2021)

ويُعد الإحباط الوظيفي واحداً من الموضوعات الرئيسية بأدبيات السلوك التنظيمي، وخاصة فى إطار اتجاه المؤسسات للتوسع والانتشار، فبالتالى أصبحت بيئة العمل أكثر تعقيداً كما زادت حاجات ورغبات الموظفين وطموحاتهم عن أى وقت سابق. وبطبيعة الحال ربما

تستطيع المؤسسات إشباع بعض رغباتهم وحاجاتهم في بعض الأوقات إلا أنها ربما لا تتمكن من إشباع ذلك في كل الأوقات وهو ما يؤدي لشعور الفرد بالإحباط (Alex et al.,2018).

وتتمثل المهمة الأساسية للإدارة في تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها المنظمة، وتحقيقاً لهذه الأهداف فلا بد من توفر مجموعة من الموارد اللازمة وتنسيقها وتوجيهها بما يجعلها قادرة على تحقيق النتائج ومن أهم هذه الأهداف هو العنصر البشري (السعيد، ٢٠١٨).

وتسعى المنظمات مهما كانت طبيعة أنشطتها إلى تحقيق أهدافها والتي تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية إلا أن هناك العديد من المعوقات التي تحد أو تبطن من تحقيق هذه الأهداف، ومن ضمن هذه المعوقات هي سلوكيات التنمر في مكان العمل خصوصاً عندما يُمارَس من قبل المشرفين. (دمرجيان، ٢٠١٨).

ويحدث التنمر في المؤسسات الأكاديمية غالباً من خلال سلوكيات غير جسدية ومؤذية، وذلك بأن يقوم فرد أو مجموعة من الأفراد باستهداف فرد أو مجموعة أخرى والتي تسمى في هذا السياق الضحية، و يتميز هذا السلوك بأنه سلوك عدواني متكرر من أجل اكتساب السلطة على حساب الآخرين أو الحصول على مكاسب أخرى مختلفة. (Sweeey,2007)

ويحظي موضوع التنمر باهتمام عالمي سواء على المستوى الفردي أو التنظيمي وما يمثله من تهديد خطير على الصحة النفسية للفراد والمجتمع، فهو يمثل ظاهرة سلبية ينتج عنها مجموعة من السلوكيات العدوانية المتكررة التي تصدر من فرد أو مجموعة من الأفراد تجاه فرد أو مجموعة أخرى (الضحية) وتكون عاجزة عن الدفاع عن نفسها نتيجة وجود اختلال في ميزان القوة بين، وقد يظهر التنمر في مكان العمل في صورة إيذاء نفسي ومعنوي، أو اعتداء لفظي أو جسدي وهو ما يترتب عليه مزيد من الآثار السلبية التي ينتج عنها بيئة عمل غير ملاءمة وغير مستقرة. (ابوالدهب، ٢٠٢٤).

وفي ضوء ذلك يتضح أهمية كلا من القيادة السامه، التنمر في مكان العمل، الاحباط الوظيفي، حيث تنبع أهمية هذا البحث في تناوله لمتغيرات حديثة نسبياً مثل: القيادة السامه،

تأثير القيادة السامه علي الإحباط الوظيفي الدور الوسيط للتنمر فى مكان العمل

التنمر فى مكان العمل، الاحباط الوظيفي ، ونظراً لعدم وجود دراسات - فى حدود علم الباحث - تناولت هذه المفاهيم بالدراسة والتحليل فى نموذج واحد يأتى هذا البحث فى محاولة للمساعدة فى تحديد طبيعة العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين كل من القيادة السامه ، التنمر فى مكان العمل عند توسيط الاحباط الوظيفي ، وذلك بالتركيز علي العاملين بقطاع شركة شمال الدلتا لتوزيع الكهرباء فى مصر.

أولاً: مصطلحات البحث

١/١- القيادة السامة Toxic Leadership

عرفها (Daniel 2015) بأنها مزيج من السلوكيات التى تتسم بالأنانية ، ودوافع وسلوكيات لها آثار ضارة على المرؤوسين والمنظمة ، وهذا القائد يفتقر إلى الاهتمام بالآخرين ، الأمر الذى يؤدي إلى آثار سلبية على المنظمة والعاملين على المدى الطويل ويعمل على خداع ، تخويف ، إكراه المرؤوسين ، ويضعف من إرادة المرؤوسين وروحهم المعنوية.

٢/١- التنمر فى مكان العمل Workplace Bullying

عرف (Melinda & Jeannette.,2018) التنمر فى مكان العمل على أنه السلوك السلبي غير المرغوب فيه والذي يحدث بشكل متكرر مما يسبب عدم الراحة على المستوى النفسى و العاطفى والبدنى و يعتمد استبعاد الشخص اجتماعياً مما يعرض الفرد للعزلة والتهديد.

٣/١- الاحباط الوظيفي: Job Frustration

عرفه (Wang,2014) بأنه العملية الشخصية العقلية، والتي تُشير لمرحلة عاطفية من الضغوط والتوتر، وتُشير للسلوك السلبي الذي يحدث حينما لا تتحقق الاحتياجات والدوافع الرئيسية نتيجة لوجود عقبات فى مسار أهداف الأفراد .

ثانياً: الخلفية النظرية والدراسات السابقة

أ- الخلفية النظرية

١- الإطار المفاهيمي للقيادة السامة: Toxic Leadership

القيادة السامة منهج للقيادة يضر بالمرؤوسين والمنظمة من خلال إضعاف الروح المعنوية وروح العمل الجماعي والحماس والإبتكار (Doty and Fenlason, 2013)، وتُصنف القيادة السامة على أنها جانب مظلم للقادة الذين يُظهرون سلوكيات وأفعال وسمات شخصية مُسيئة مثل الإيذاء والتخويف والعدوان التخريبي أو التلاعب لإجبار الموظفين على اتباعهم (Coakley, 2021).

١/١ ماهية القيادة السامة: Toxic Leadership

عرفت (Wilson ., 2003) القيادة السامة بأنها منهج للقيادة يضر بالمرؤوسين من خلال تسميم المناخ و إضعاف الحماس والابتكار والتفكير الإبداعي كما يتسم سلوك هؤلاء القادة بإحكام السيطرة على مرؤوسهم.

وطبقا لتعريف (Lipman ., 2005) فإن هؤلاء القادة يسببون أذى وضرر خطير ومستمر على مرؤوسهم باستخدام سلوكيات مدمره تعمل على تدمير الروح المعنوية للمرؤوسين ، ودوافعهم، واحترام لذاتهم.

وعرف (Shmidt., 2008) القيادة السامة بأنها بناء متعدد الأبعاد يتكون من الإشراف المُسيء ، الترويج الذاتي ، عدم القدرة على التنبؤ، النرجسية، والقيادة السلطوية.

وعرف (Coakley, 2021) القيادة السامة على أنها نهج يقوم فيه القادة من خلال سماتهم المختلفة وسلوكياتهم المدمرة بإلحاق ضرر دائم وخطير بمنظمتهم وأفرادها.

٢/١ أبعاد القيادة السامة

إن مشاكل القادة الساميين أصبحت أكثر وضوحاً من أي وقت مضى (Kurtulmu et al., 2021 ، وسوف يعتمد الباحث على مقياس (Schmidt, 2008) والتي اتفقت معه أكثر الدراسات ومنها (Musawir et al., 2017; Zhu et al., 2019)

١/٢/١ الإشراف المسيء: Abusive – Supervision

عرفه (Tepper, 2000; Tepper, 2007) بأنه مدى إدراك المرؤوسين لممارسة المشرفين لسلوكيات عدائية لفظية وغير لفظية بشكل منتظم ومستمر. وقد أشار (Tepper et al, 2009) إلى أن الانحراف التنظيمي للمرؤوسين أحد أكثر النتائج إثارة للقلق التي ترتبط بشكل إيجابي مع الإشراف المسيء ، حيث يؤثر الانحراف التنظيمي على أداء الموظف ، والروح المعنوية وهذه السلوكيات المنحرفة من جانب العاملين يقصد بها الإضرار بالمنظمة ، ونظراً لأن المشرفين يمثلون المنظمة فإن المرؤوسين قد يحملون المنظمة مسؤولية هذا الإشراف المسيء ويسعون لاستهداف المنظمة بارتكاب سلوكيات منحرفة والانتقام من المشرف (Lian et al., 2012).

٢/٢/١ الترويج الذاتي: Self-Promotion

يشير إلى القادة الذين ينكرون الأخطاء في الوحدة المسؤولين عنها ، كما يعملون لمصلحتهم فقط ويفضلون أن تنسب إليهم نجاحات ليسوا مسؤولين عنها كما أنهم يلقون باللوم على المرؤوسين ، ويضعون احتياجاتهم الشخصية في ترتيب أولوياتهم (Schmidt, 2008).

٣/٢/١ عدم القدرة على التنبؤ: Unpredictability

تشير إلى القادة الذين يغضبون من مرؤوسهم لأسباب غير معروفة ، كما يؤثر مزاجهم الحالي على المناخ السائد في مكان العمل ، ولدهم نوبات متكررة من الانفجارات والغضب (Schmidt, 2008).

٤/٢/١ narcissism : النرجسية

تُشير إلى القائد الذي 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 ، وبالغ في قدراته وإنجازاته، وهو شخص يسعى لتحقيق النجاح الشخصي والسلطة (Cambpell et al., 2011; Grijalva & Harms, 2014).

ويعتقد النرجسيون أنهم أفضل من غيرهم ويستحقون معاملة خاصة (Grijalva & Harms, 2014) ، ونادراً ما يجاملون أو يثنون على رؤوسهم. ويسلكون سلوكاً يبدو كأنهم معصومون من الخطأ أو لا يمكن المساس بهم (Kimura, 2003).

٥/٢/١ Authoritarian Leadership: القيادة السلطوية

تشير إلى القادة الذين يتسمون بعدم المرونة ويتجاهلون أفكار رؤوسهم والتحكم والسيطرة في كيفية إنجازهم لمهام العمل ، كما لا يسمحون لهم بتنفيذ أفكار جديدة في المنظمة (Schmidt, 2008).

وفي ظل القيادة السلطوية يكون على المرؤوسين الامتثال لأوامر القائد دون معارضة، وعلى المرؤوسين احترام التسلسل الهرمي ويؤكد القائد السلطوى على السلطة والسيطرة المطلقة على رؤوسيه ، كما يطلب من رؤوسيه الطاعة المطلقة لأوامره ويطلب منهم إطاعة أوامره وتعليماته تماماً ويعاقبهم عندما لا يتبعونها ، وفي ظل القيادة السلطوية يحافظ القائد على السلطة قوية والمرؤوسين يكونوا ملزمين بإطاعة الأنظمة (Guo et al,2018).

٢-الإطار المفاهيمي للتنمر في مكان العمل Workplace Bullying

والتنمر في مكان العمل (Bullying Workplace) يشير إلى سلوكيات سلبية من خلال قيام فرد أو مجموعة من الأفراد باستهداف مجموعة آخر يطلق عليها ضحية التنمر بممارسة العديد من السلوكيات السلبية، ومنها الإيذاء والإساءة النفسية أو الجسدية الموجهة من قبل مجموعة من الأفراد تكون الأضعف في الغالب في الدرجة الوظيفية ، ويمكن أن يكون من خلال

تأثير القيادة السامه علي الإحباط الوظيفي الدور الوسيط للتنمر فى مكان العمل

الاعتداء البدني أو اللفظي أو غيرها من أساليب الإكراه أو الإساءة فى مكان العمل من المضايقات والإساءات اللفظية وتقليل من قيمة العاملين (Syed & Humair.,2019).
و يجب على المديرين إقامة علاقات طيبة بالعاملين الجدد مع ضرورة دمجهم فى الإطار الكلى للعمل وتوضيح أى غموض قد يواجههم وذلك عن طريق عقد عدد من الاجتماعات واللقاءات بين الموظف الجديد ورئيسه المباشر (طه، ٢٠١٧).

١/٢ ماهية التنمر فى مكان العمل Workplace Bullying

عرف (Namie & Namie, 2009) التنمر فى مكان العمل على أنه ضرر متكرر وإساءة معاملة شخص أو أكثر على شكل شفهي أو سلوك أو ينطوى على التهديد أو التخويف أو التخريب الذي يمنع إنجاز العمل.

وعرف (Einarsen et al., 2011) على أنه إساءة المعاملة للمرؤوس أو الزملاء أو الرئيس ، والذي قد يسبب مشاكل اجتماعية ونفسية وجسدية شديدة.

وعرف (Smith & Coel, 2018) التنمر على أنه مزيج من الإساءة العاطفية والاجتماعية وغيرها من وسائل الاتصال المدمرة التي تؤثر على الصحة التنظيمية وتضر برفاهية الموظف .

٢/٢ - أبعاد التنمر الوظيفي: Dimensions of Workplace Bullying

تتمثل فى متطلبات التنمر الوظيفي و تعتمد الدراسة التالية على الأبعاد التى تناولتها دراسة (Aluedeet., 2008) والتى اتفقت معها العديد من الدراسات وهى (Takashi & Takuma, 2016:Sischka 218) والتى تتمثل فى :-

١/٢/٢ التنمر اللفظي :-

أنه يمثل أحد أشكال التنمر الوظيفي وتتمثل سلوكياته فى الإهانات ، والشتم وسوء المعاملة أو التهديد للعاملين ، أو التعنيف، أو الإشاعات الكاذبة ، أو إعطاء ألقاب ومسميات ، أو إعطاء تسمية عرقية أو تنبذ بألقاب سيئة (Pompeii et al., 2015)

٢/٢/٢ التنمر الجسدي:-

ذلك باستخدام الضرب والدفق والبصق والركل والحق الضرر بالممتلكات الشخصية للموظف الضحية. والذي يعكس سلوكيات مثل العنف الجسدي ، و الأذى الجسدي وحركات جسدية. وغيرها الآخر وايقاع الضرب، والدفق (Malik & , Björkqvist, 2019)

٣/٢/٢ التنمر بالعلاقات :-

من خلال الاضرار بالعلاقات وبسمعة الموظف الضحية من خلال نشر القيل والقال واطلاق التسميات المشينة واستبعاد الفئات الاجتماعية .

٣-٢- أثار التنمر الوظيفي: Dimensions of digital transformation:

تتمثل أثار التنمر الوظيفي في بيئة العمل (LaVan et al., 2010) فيما يلي :-

- ١- شعور ضحية التنمر بالتدهور النفسي
 - ٢- ابداء مشاعره وتهديده و الرغبة في ابتعاده خارج العمل
 - ٣- تهميش دوره الوظيفي وتقليص صلاحياته
 - ٤- الشعور بالعنف البدني وهو صورة أخرى للتنمر والتعدي على الآخر
 - ٥- التعرض لأساليب من القهر كلها تهدف إلى الإحباط
- ٣-١ الإطار المفاهيمي للإحباط الوظيفي: Job Frustration:

يظهر الإحباط الوظيفي حينما يُمنع الفرد من تحقيق هدفه بالعمل، ويتم إعاقة هذا الهدف على يد بعض السياسات التي لا يستطيع الفرد السيطرة عليها، فتعمل عدد من المؤسسات المعاصر داخل بيئات عمل أكثر شراسة وتقلبًا، وهو ما يؤدي لظهور هذه الأحداث والعقبات المتعارضة مع عمل الموظف واهدافه (Alex et al., 2018).

ويجب خلق جو من الرضا الوظيفي من انجاز الاعمال بكفاءة وخلق جو من الاستقرار في العمل وزيادة الثقة لدى الموظفين وتفويض السلطة لهم وزيادة المكافآت (طه&السعيد، ٢٠١٨)

تأثير القيادة الساهمه علي الإحباط الوظيفي الدور الوسيط للتثمر في مكان العمل

١/٣ ماهية الاحباط الوظيفي: Job Frustration

عرف(مرزوق، ٢٠١٧) بأنه عبارة عن حالة من شعور الأفراد بعجزهم وفقد توازنهم نتيجة لإدراكهم بوجود عدد من العوائق والعقبات والتي تحول بينهم وبين إشباع أهدافهم وحاجاتهم . في حين عرفه (Valle et al., 2017) بأنه ما هو إلا حالة نفسية تُصيب الأفراد حينما تواجهه عقبات تحول دون تحقيق أهدافه الوظيفية، وهو يُصيب الفرد العامل إلا أن آثاره ليست مُزمنة أو قوية، فربما تزول من خلال عامل الوقت أو مع مرور الزمن. وعرفه (Ntsiful et al., 2018) بأنه الشعور بالتأزم النفسي والذي يمر به الفرد نتيجة لوجود عقبات أو عوائق عديدة تحول بينه وبين تحقيق رغباته وغاياته. وعرفه (عبدالله، ٢٠٢٢) بأنه حالة من المشاعر والعواطف السلبية تتسم برغبة العامل في ترك العمل والشعور بالاحتراق الوظيفي وعدم الرضا .

٢/٣ - أبعاد الإحباط الوظيفي: Job Frustration

توجد مجموعة من الأبعاد المُتمثلة للإحباط الوظيفي، والتي يُمكن تناولها على النحو التالي (Takashi & Takuma, 2016):

١/٢/٣ إحباط العلاقات

يُقصد بها شعور الأفراد بالإحباط من ذوي الصلة بهم بالعمل، حيث يشعرون بأن علاقتهم بمن يحيط بهم من زملاء العمل ما هي إلا علاقة سطحية جداً، كما يمتد الامر ليصل بإحساس الفرد بأنه غير محبوب وغير مرغوب به من الأفراد الذين يقضي معهم معظم اوقاته ويحس بأنهم يقصدون الابتعاد عنه وعزله عن الآخرين.

٢/٢/٣ إحباط الجدارة :-يظهر هذا البعد وقت شعور الفرد بالفشل بسبب الأخطاء التي يقوم بارتكابها بعمله، فهو في العادة لا يثق في قدراته، حيث شعوره الدائم بخيبة الأمل تجاه أدائه الوظيفي، بجانب شكه المستمر في قدراته على إتمام وإنجاز ما يُطلب منه على نحو جيد.

٣/٢/٣ الإحباط الذاتي

يُشير هذا البعد لشعور الفرد بعدم قدرته على فعل أي شيء يرغب فيه، حيث يشعر حينها بعدة ضغوطات لأدي الأعمال المطلوبة منه في عمله، وكذلك تُمثل له أعماله اليومية سلسلة من الالتزام التي يفعلها مُجبرًا على فعلها هي وأشياء لم يرغب أبدًا في اختيارها.

ب : الدراسات السابقة

قام الباحث بمراجعة الدراسات السابقة والتي قامت بدراسة العلاقة بين متغيرات البحث الحالي، وقد وجد الباحث ندرة في الدراسات السابقة والتي قامت بدراسة العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات البحث الحالي، ولذلك سيقوم الباحث بعرض الدراسات السابقة التي تخص متغيرات البحث الحالي وهي على النحو التالي:-

١-الدراسات المتعلقة بالعلاقة بين القيادة السامة والتنمر في مكان العمل :

هدفت دراسة (ابوالدهب ، ٢٠٢٤) إلى قياس الأثر الوسيط لكلٍ من التنمر في مكان العمل والتهكم التنظيمي على العلاقة بين القيادة السامة وصمت العاملين داخل هيئة قناة السويس، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير مباشر ومعنوي للقيادة السامة على كلٍ من التنمر في مكان العمل والتهكم التنظيمي داخل هيئة قناة السويس، كما تبين وجود تأثير مباشر لكلٍ من التنمر في مكان العمل والتهكم التنظيمي على صمت العاملين داخل الهيئة محل البحث، أما على مستوى التأثير غير المباشر فقد تبين أن التنمر في مكان العمل يتوسط العلاقة بين القيادة السامة وصمت العاملين بشكل جزئي، كما يتوسط التهكم التنظيمي العلاقة بين هذين المتغيرين بشكل جزئي، بينما يتوسط كلٌ من التنمر في مكان العمل والتهكم التنظيمي معًا العلاقة بين القيادة السامة وصمت العاملين بشكل كلي.

وتهدف دراسة (Sim et al., 2021) إلى دراسة العلاقة بين القيادة السامة وانعدام الأمن الوظيفي والتنمر في مكان العمل ونية الدوران ، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين التنمر في العمل ونية الدوران، كما أظهرت القيادة السامة علاقة إيجابية مهمة مع التنمر في

تأثير القيادة السامه علي الإحباط الوظيفي الدور الوسيط للتنمر في مكان العمل

العمل وانعدام الأمن الوظيفي ، كما توصلت الدراسة الى أن انعدام الأمن الوظيفي يتوسط في العلاقة بين القيادة السامة والتنمر في العمل .

كما هدفت دراسة (Malik et al., 2019) إلى دراسة العلاقة بين التنمر في مكان العمل والانحراف في مكان العمل التأثير الوسيط للإرهاق العاطفي والاعتدال وتأثير القيادة السامة في العلاقة بين التنمر في مكان العمل والعاطفة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر للتنمر في مكان العمل بشكل كبير على الانحراف في مكان العمل والارهاق العاطفي ، ووجود علاقة بين القيادة السامة والتنمر في مكان العمل .

وتسعى دراسة (Gheadamini et al., 2019) إلى قياس تأثير التنمر في مكان العمل على السلوكيات المنحرفة في مكان العمل من خلال القيادة الهدامة والقيادة السامة ، وتوصلت الدراسة إلى أن التنمر في مكان العمل من خلال القيادة الهدامة له تأثير إيجابي وهام على السلوكيات المنحرفة في مكان العمل ،ومن خلال القيادة السامة أثر إيجابي وهام على السلوكيات المنحرفة في مكان ، كما توصلت إلى أن التنمر في مكان العمل له تأثير إيجابي وهام على السلوكيات المنحرفة في مكان العمل.

كما سعت دراسة (Mohammeda et al., 2019) الى دراسة العلاقة بين التنمر في مكان العمل والقيادة السامة، وتوصلت الدراسة إلى أن سلوكيات التنمر في مكان العمل تتأثر بالسلوكيات السامة التي ينطوي عليها خصائص الموظف والذي يتعرض لتلك السلوكيات.

٢-الدراسات المتعلقة بالعلاقة بين التنمر في مكان العمل والاحباط الوظيفي.

هدفت دراسة (جوده وآخرين، ٢٠٢١) إلى تحديد التأثير المباشر وغير المباشر لأبعاد التنمر الوظيفي (التنمر اللفظي، والتنمر الجسدي، والتنمر بالعلاقات) على أبعاد الارتباط بالعمل (الحيوية، والتفاني، والاستغراق) من خلال توسيط أبعاد الاحباط الوظيفي، وتوصلت الدراسة الى انه لا يوجد تأثير معنوي للتنمر الجسدي على الإحباط الوظيفي ، كما يوجد تأثير معنوي ايجابي للتنمر اللفظي على أبعاد الاحباط الوظيفي ، وايضا يوجد تأثير معنوي إيجابي للتنمر

بالعلاقات على الاحباط الوظيفى ، كذلك يوجد تأثير معنوي سلبى للتنمر التنظيمى (التنمر اللفظى، والتنمر بالعلاقات، والتنمر الجسدى) على أبعاد الارتباط بالعمل ، كما يوجد تأثير معنوى غير مباشر لأبعاد التنمر على أبعاد الارتباط بالعمل عند توسيط أبعاد الإحباط الوظيفى بشكل جزئى.

وهدفت دراسة (محمد وآخرين، ٢٠٢٢) إلى إيجاد العلاقة بين التنمر وإحباط الحاجات النفسيه لدى الطلاب الممارسين للنشاط الرياضى بجامعة المنيا ، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين التنمر واحباط الحاجات النفسية لدى الطلاب الممارسين للنشاط الرياضى بجامعة المنيا .

وركزت دراسة (Santurio et al., 2020) على دراسة العلاقة بين التنمر والانقسام بين الرضا والإحباط للاحتياجات النفسية الأساسية ، وتوصلت الدراسة إلى أن الإيذاء يتنبأ سلبًا بإرضاء الاحتياجات النفسية الأساسية الثلاثة للكفاءة والعلاقة والاستقلالية ، وإحباطهم الإيجابي وتُظهر هذه النتائج أهمية إنشاء سياقات تثقيفية موجهة لتعزيز زيادة الاحتياجات النفسية الأساسية للطلاب من الاستقلالية والعلاقة والكفاءة لمنع أو تقليل الآثار المحتملة للتنمر على ضحاياهم.

وهدفت دراسة (Sischa et al., 2021) إلى دراسة انتهاك العقد وإحباط الاحتياجات الأساسية تتوسط العلاقة بين التعرض للتنمر في مكان العمل والرفاهية والنتائج السلوكية والسلوكية. وتوصلت الدراسة الى أن الشعور بانتهاك العقد والإحباط من الاحتياجات الأساسية التى تمثل الرضا عن العمل والإرهاق والنشاط ونوايا الدوران وإن مساعدة الموظفين على التعامل بفعالية مع التعرض للتنمر في مكان العمل قد يخفف من آثاره السلبية ويقلل من إحباطهم من ذوي الخبرة للاحتياجات الأساسية.

تأثير القيادة السامه علي الإحباط الوظيفي الدور الوسيط للتنمر فى مكان العمل

٣-الدراسات المتعلقة بالعلاقة بين القيادة السامة والاحباط الوظيفى

هدفت دراسة (Eissa & Lester., 2019) إلى دراسة العلاقة بين الإشراف المسيء في مكان العمل والاحباط الوظيفي ، وتوصلت الدراسة إلى أن عبء دور المشرف الزائد ، يؤدي إلى إحباط المشرف كرد فعل عاطفي سلبي شديد ، فإن الإحباط بدوره يدفع المشرفين إلى إظهار سلوكيات مسيئة في مكان العمل، ووجود علاقة بين الإحباط والإشراف المسيء.

وهدفت دراسة (Yokanan., 2020) إلى تحليل تأثير متغيرات الإشراف المسئ على السلوك المنحرف من خلال الإحباط الوظيفي وتأثيره المباشر على السلوك المنحرف ، وتوصلت الدراسة أن الإشراف المسئ له تأثير مباشر إيجابي كبير على الإحباط الوظيفي للعاملين ، كما يتوسط الإحباط الوظيفي بشكل إيجابي ويؤثر بشكل كبير على الإشراف المسيء وعلى السلوك ومن خلال استعراض الدراسات السابقة الخاصة بمتغيرات البحث الحالي والعلاقة فيما بينهم، يمكن للباحث استخلاص الفجوة البحثية وهي كما يلي:

قلة الدراسات التي قامت بدراسة العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات البحث الحالي، مما دفع الباحث نحو زيادة هذه الدراسات بالدراسة الحالية ، وعدم وجود دراسات - حسب علم الباحث - قامت بفحص وساطة التنمر في مكان العمل في العلاقة بين القيادة السامة و الاحباط الوظيفى وتجميع هذه المتغيرات في نموذج بحثي واحد، وهو ما قام به الباحث.

ثالثاً:- مشكلة وتساؤلات البحث

قام الباحث بأجراء دراسة استطلاعية على عينة ميسرة من العاملين بقطاع شركة شمال الدلتا لتوزيع الكهرباء في مصر للتوصل الى مشكلة الدراسة من الناحية التطبيقية و بلغت ٣٠ مفردة، وذلك بهدف تحديد وصياغة مشكلة وتساؤلات البحث، في حين تمت الدراسة الاستطلاعية من خلال استطلاع رأى العينة. وقد أظهرت نتائج الدراسة الاستطلاعية مجموعة من المظاهر التي تشكل مشكلة بحثية وهي كما يلي:

* معظم العاملين لديهم مستوى على من التنمر الوظيفى .

* معظم العاملين لديهم شعور بالإحباط الوظيفى

* معظم العاملين يعانون من استخدام سلوكيات القيادة السامة تجاههم

وفي ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية، يُمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

١- ما تأثير أبعاد القيادة السامة على أبعاد التنمر في مكان العمل ؟

٢- ما تأثير أبعاد التنمر في مكان العمل على أبعاد الاحباط الوظيفى ؟

٣- ما تأثير أبعاد القيادة السامة على أبعاد الاحباط الوظيفى ؟

٤- ما تأثير أبعاد القيادة السامة على الاحباط الوظيفى عند توسيط التنمر في مكان العمل ؟

رابعاً:- أهداف البحث

وللإجابة عن تساؤلات البحث السابق ذكرها، يتبنى البحث الحالي الأهداف التالية:

١- بيان التأثير المباشر لأبعاد القيادة السامة على أبعاد التنمر في مكان العمل.

٢- فحص التأثير لأبعاد أبعاد التنمر في مكان العمل على أبعاد الاحباط الوظيفى.

٣- قياس التأثير المباشر لأبعاد القيادة السامة على أبعاد الاحباط الوظيفى.

٤- تحليل التأثير غير المباشر لأبعاد القيادة السامة على أبعاد الاحباط الوظيفى عند توسيط

أبعاد التنمر في مكان العمل.

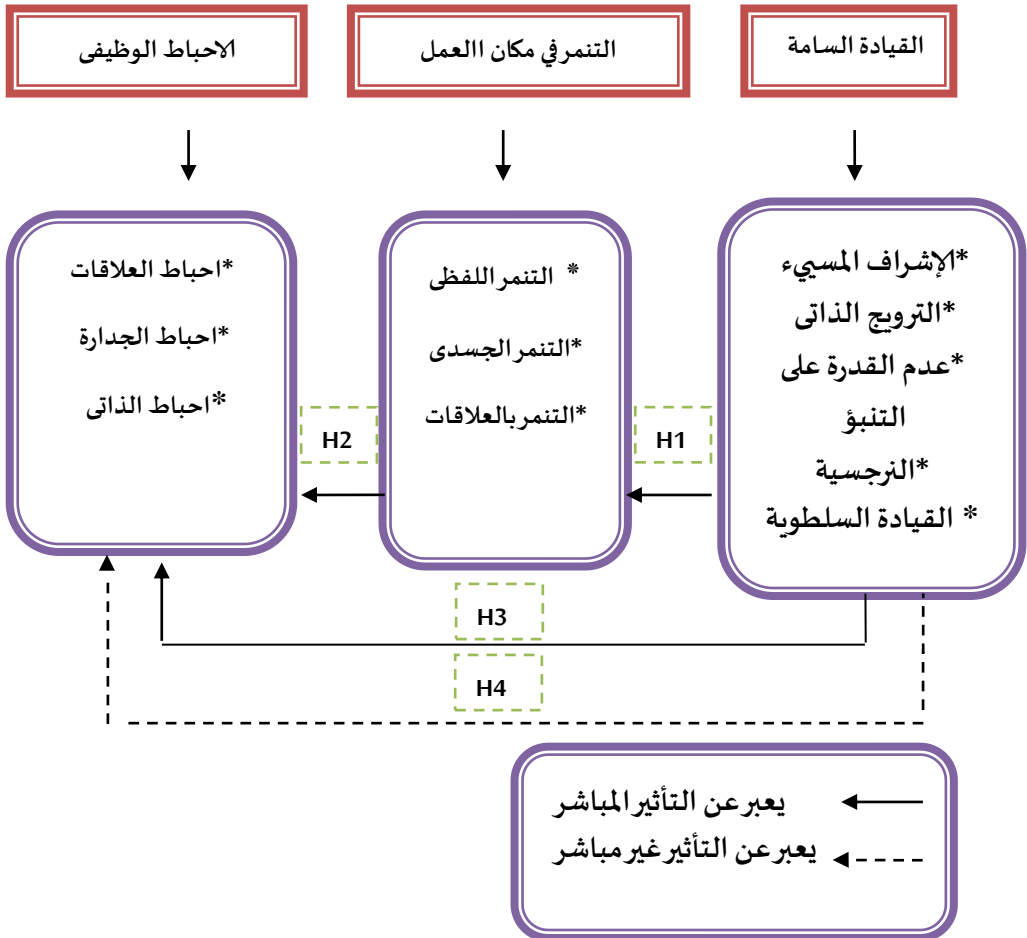
^١ تمت الدراسة الاستطلاعية في الفترة من ٢٠٢٢/١١/٥ حتى ٢٠٢٢/١١/١٥، وذلك على عينة ميسرة مكونة من

(٣٠) مفردة من العاملين بقطاع شركة شمال الدلتا لتوزيع الكهرباء في مصر

تأثير القيادة السامه علي الإحباط الوظيفي الدور الوسيط للتنمر في مكان العمل

خامساً: فروض البحث

وبناء على ما تقدم عرضه للعلاقات بين متغيرات الدراسة، و في ضوء مشكلة وتساؤلات البحث، تمكن الباحث من وضع نموذج للبحث يوضح العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات وذلك كما هو موضح بالشكل (١) على النحو التالي:



المصدر: من إعداد الباحث في ضوء الدراسات السابقة

شكل (١): الاطار المفاهيمي للعلاقات بين متغيرات البحث

وفي ضوء الاطار المفاهيمي وفي ضوء الدراسات السابقة ، تمكن الباحث من صياغة الفروض التالية:

- H1: تؤثر أبعاد القيادة السامة تأثير إيجابي معنوي على أبعاد التنمر في مكان العمل.
 H2: تؤثر أبعاد التنمر في مكان العمل تأثير إيجابي معنوي على أبعاد الاحباط الوظيفي.
 H3: تؤثر أبعاد القيادة السامة تأثير إيجابي معنوي على أبعاد الاحباط الوظيفي.
 H4: يوجد تأثير غير مباشر لأبعاد القيادة السامة على أبعاد الاحباط الوظيفي توسط التنمر في مكان العمل.

سادساً: أهمية البحث

تمثل أهمية البحث على الصعيدين العلمي والتطبيقي وذلك على النحو التالي:

١. المستوى العلمي:

١/١ تكمن أهمية البحث في ضرورة وحيوية الموضوع الذي يتناوله، وهو تأثير القيادة السامة علي الإحباط الوظيفي الدور الوسيط للتنمر في مكان العمل دراسة تطبيقية علي العاملين بقطاع شركة شمال الدلتا لتوزيع الكهرباء في مصر ، وسيكون هذا البحث بمثابة إضافة علمية للمكتبة العربية بالإضافة إلي أن ظاهرة التنمر في مكان العمل تحتاج إلي المزيد من الأبحاث والدراسات بعدما أصبحت ظاهرة لها أبعاد وأهمية عالمية وليس علي المستوى المحلي فقط .
 ٢/١ : ندرة الدراسات السابقة حيث لم يتوصل الباحث الي دراسة فحصت التأثير المباشر وغير المباشر أيضاً للقيادة السامة على الإحباط الوظيفي من خلال التنمر في مكان العمل في حدود علم الباحث ، وعبر تحقيق أهداف البحث فإنها ستسهم في إضافة جديدة للمجال المعرفي المرتبط بالإحباط الوظيفي والقيادة السامة و التنمر في مكان العمل.
 ٣/١ : يعد البحث الحالي بمثابة استكمال للبحوث السابقة التي تناولت متغيرات البحث.

٢-المستوى التطبيقي:

١/٢ : تستمد الأهمية التطبيقية للبحث من مجال التطبيق وهو العاملين بقطاع شركة شمال الدلتا لتوزيع الكهرباء في مصر وما تقدمه من خدمات ضرورية للمواطنين .
٢/٢ تساهم نتائج البحث الحالي في محاولة استكشاف مستوى التنمر في مكان العمل الموجود لدى العاملين، ومن ثم معرفة مدى الاحباط الوظيفي من عدمه لدى هؤلاء العاملين .

سابعاً: منهج البحث

يوجد منهجين لدراسة البحوث في مجال الأعمال وهما المنهج الاستقرائي Inductive Approach والمنهج الاستنباطي Deductive Approach. ويقوم المنهج الاستنباطي على خمسة مراحل متتابعة وهم استنتاج الفروض من النظريات، والتعبير عن الفروض في شكل اجرائي (يقترح العلاقة بين مفاهيم أو متغيرات محددة)، اختبار هذه الفروض، دراسة النتائج إذا لزم الأمر، تعديل النظرية في ضوء النتائج. ويعد المنهج الاستنباطي هو الأنسب للبحث الحالي (Robson, 2002: Saunders, et al., 2009)

ثامناً: أسلوب البحث

يشمل أسلوب البحث المتغيرات التي يحتويها البحث الحالي علاوة على أساليب قياسها، إلى جانب مجتمع وعينة البحث، أسلوب جمع البيانات، البيانات المطلوبة للبحث ومصادر الحصول عليها، والأساليب الإحصائية اللازمة لتحليل البيانات، وذلك على النحو التالي:

١-متغيرات البحث وأساليب قياسها

جدول رقم (١) متغيرات البحث وقياسها

عدد	المقياس	الابعاد الفرعية	المتغير
30	(Schmidt, 2008)	الإشراف المُسيء	القيادة السامة
		الزجسية	
		الترويح الذاتي	
		عدم القدرة على التنبؤ	
		القيادة السلطوية	
	(Aluedeet, 2008))	التنمر اللفظي	التنمر في مكان
		التنمر الجسدي	العمل
		التنمر بالعلاقات	
17	(Takashi & Takuma, 2016)	احباط العلاقات	الاحباط
		احباط الجدارة	الوظيفي
		الإحباط الذاتي	

١. مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع هذه الدراسة في كافة المديرين والعاملين بقطاعات شمال الدلتا لتوزيع الكهرباء وهي (الديوان العام ، قطاع جنوب الدقهلية ، قطاع شمال الدقهلية، قطاع دمياط ، قطاع كفر الشيخ)، ويبلغ عدد مفردات البحث ٨٤١٠ مفردة. وتم تحديد حجم العينة الذي بلغ ٣٦٨ مفردة عند نسبة خطأ ٥% ومستوى ثقة ٩٥% بالاعتماد على (Saunders et al., 2009: p. 219) وقامت الباحثة بسحب العينة بطريقة عشوائية بسيطة من مجتمع البحث ، وكان عدد المستجيبين ٣٠٣ مفردة بنسبة ٨٢%، وبلغ عدد الاستثمارات غير الصالحة ٢٨ استثماراً وتم استبعادهم.

٢-أنواع البيانات ومصادر الحصول عليها:

اعتمد الباحث على أسلوبين لجمع البيانات وهما:

١/٣: البيانات الثانوية: عن طريق الاطلاع على الكتب والدوريات والرسائل العلمية العربية والأجنبية والتي تناولت متغيرات البحث وهي القيادة السامة، الاحباط الوظيفي ، التنمر في مكان العمل، فضلاً عن الاطلاع على الموضوعات المتعلقة بهذه المتغيرات مما يشكل تأصيلاً للمفاهيم وحتى يتمكن الباحث من إعداد الإطار النظري للبحث.

٢/٣: البيانات الأولية: وتم جمعها من مجتمع البحث باستخدام قائمة استبيان صممها الباحث في ضوء الدراسات السابقة وتحليلها والتي من خلالها يستطيع الباحث اختبار الفروض والتأكد من صحتها أو خطأها للوصول إلى النتائج.

تاسعاً: حدود البحث

- الحدود المكانية: تم تحديد بيئة الدراسة في مصر.
- الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة خلال مدة زمنية محددة استغرقت شهرين بدءاً من نوفمبر ٢٠٢٢ حتى ديسمبر ٢٠٢٢.
- الحدود البشرية: تم تطبيق الدراسة على العاملين بقطاع شركة شمال الدلتا لتوزيع الكهرباء في مصر

عاشراً: تحليل البيانات واختبار الفروض

١٠/١: الأساليب الاحصائية المستخدمة:

تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الاحصائية المتمثلة في:

- الأساليب الاحصائية الوصفية: حيث تم الاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لقياس مدى التشتت والاختلاف بين اجابات مفردات العينة حول متغيرات الدراسة.

- الأساليب الاحصائية الاستدلالية: حيث اعتمد الباحث في اختبار فروض الدراسة على مجموعة من الأساليب الاحصائية التي تتمثل في:
 - مقاييس الصدق: حيث تم الاعتماد على معاملات الصدق والثبات مستخدمة في ذلك معامل ألفا كرونباخ للتأكد من صدق العبارات المعروضة على أفراد العينة فيما يتعلق بقوائم الاستبيان.
 - استخدام معاملات الارتباط: وذلك للتعرف على مدى وجود علاقات بين المتغيرات الخاضعة للاختبار.
 - استخدام معاملات الانحدار: وذلك للتعرف على مدى وجود تأثير بين المتغيرات الخاضعة للاختبار.
 - استخدام أسلوب تحليل المسار: بغرض تحليل العلاقة بين المتغير المستقل والتابع والوسيط من خلال بناء النموذج الهيكلي وقياس دليل الصلاحية لمعاملات GFI, AGFI & RMSEA

٢/١٠: اختبارات الصدق والثبات:

ويستخدم هذا الاختبار لمعرفة مدى إمكانية الاعتماد على قائمة الاستقصاء في جمع بيانات تتسم بالثبات، ويقصد به إمكانية الحصول على نفس البيانات عند إعادة الدراسة في نفس الظروف باستخدام نفس الأداة ونفس الأفراد (Adams, et al., 2007). ومعامل الثبات ألفا كرونباخ هي الطريقة التي استخدمها الباحث لحساب ثبات المقاييس وذلك باستخدام برنامج SPSS (V. 26)، وفي معظم الحالات يمكن اعتبار ألفا كرونباخ مؤشراً ملائماً وممتازاً لقياس ثبات المقاييس ويعتبر من المعاملات التي من خلالها يمكن قياس مدى ثبات المقاييس من خلال الاتساق الداخلي، حيث يرى (Hair, et al. (2014 أن قيم ألفا المقبولة هي التي تتراوح من ٠.٦ الى ٠.٧ في حين أن القيم أكبر من ٠.٧ تشير إلى درجة عالية من الاعتمادية على المقاييس المستخدمة. بينما يستخدم اختبار الصدق الذاتي لبيان مدى صدق عبارات قائمة الاستقصاء

تأثير القيادة السامه علي الإحباط الوظيفي الدور الوسيط للتمرن في مكان العمل

في قياس ما صُممت من أجله، والتأكيد على أن عبارات القائمة تعطي للمستقضي منه نفس المعنى والمفهوم الذي يقصده الباحث (Adams, et al., 2007). وبالتالي، قام الباحث بإختبار الصدق والثبات لقائمة الاستقصاء باستخدام عينة الدراسة المكونة من ١٩٢ مفردة، وأظهرت نتائج التحليل الجدول التالي رقم (٢):

جدول رقم (٢): قيم معاملات الثبات والصدق الذاتي للاستبيان

معامل الصدق	معامل ألفا كرونباخ	المتغير
0.796	0.634	الإشراف المسئ
0.815	0.665	الترويج الذاتي
0.853	0.727	عدم القدرة على التنبؤ
0.822	0.675	الترجسية
0.834	0.696	القيادة السلطوية
0.856	0.732	المتغير المستقل: القيادة السامة
0.860	0.740	التمرن اللفظي
0.811	0.658	التمرن الجسدي
0.858	0.736	التمرن بالعلاقات
0.833	0.694	المتغير الوسيط: التمرن في مكان العمل
0.800	0.640	إحباط العلاقات
0.829	0.688	إحباط الجدارة
0.851	0.725	إحباط الذات
0.840	0.705	المتغير التابع: الإحباط الوظيفي

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

ويتضح من الجدول رقم (٢) ما يلي:

- فيما يخص مقياس المتغير المستقل (القيادة السامة) فقد تخطت قيم معامل ألفا كرونباخ لجميع أبعاد المتغير ٠.٦ وهي القيمة الأدنى لقبول واعتماد ثبات المقياس، حيث تراوحت قيم معامل الثبات لجميع الأبعاد ما بين (٠.٦٣٤ : ٠.٧٢٧) وهو ما يوضح وجود درجة مرتفعة من الاعتمادية على المقياس.
- بالنسبة لمقياس التنمر في مكان العمل والذي يمثل المتغير الوسيط اتضح أن قيم معامل ألفا كرونباخ لجميع الأبعاد قد تجاوزت ٠.٦٠ وهي الحد الأدنى لقبول واعتماد ثبات المقياس، حيث تراوحت قيم معامل الثبات لجميع الأبعاد من (٠.٦٥٨ : ٠.٧٤٠) وهو ما يشير إلى درجة عالية من الاعتمادية على المقياس.
- أما بالنسبة لمقياس الاحباط الوظيفي والذي يمثل المتغير التابع، اتضح أن قيم معامل ألفا كرونباخ لجميع الأبعاد قد تجاوزت ٠.٦٠ وتراوحت ما بين (٠.٦٤٠ : ٠.٧٢٥) وهذا ما يشير إلى وجود درجة عالية من الاعتمادية على المقياس.
- وفي ضوء ذلك، يتضح أن جميع المقاييس المستخدمة لقياس متغيرات البحث تحظى بصدق وثبات مرتفع.

٣/١٠: الاحصاء الوصفي:

يحتوي البحث على ثلاث متغيرات أساسية وهم القيادة السامة والذي يمثل المتغير المستقل ويتضمن خمسة أبعاد (الإشراف المسيئ، والترويج الذاتي، وعدم القدرة على التنبؤ، والنجسية، والقيادة السلطوية)، إلى جانب التنمر في مكان العمل كمتغير وسيط والذي يتضمن ثلاثة أبعاد (التنمر اللفظي، والتنمر الجسدي، والتنمر بالعلاقات)، وأخيراً الاحباط الوظيفي والذي يمثل المتغير التابع بأبعاده الثلاثة (احباط العلاقات، واحباط الجدارة، واحباط الذات)، ويمكن عرض نتائج التحليل الوصفي لهذه المتغيرات كما في الجدول رقم (٣) وذلك كما يلي:

تأثير القيادة السامه علي الإحباط الوظيفي الدور الوسيط للتنمر في مكان العمل

جدول رقم (٣): التحليل الوصفي لمتغيرات وأبعاد البحث (ن = ١٩٢)

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الالتواء	معامل التفرطح
الإشراف المسيئ	3.74	0.46	1.232	0.719
الترويح الذاتي	4.32	0.67	1.234	0.890
عدم القدرة على التنبؤ	4.33	0.74	0.803	1.201
الترجسية	3.73	0.59	0.765	1.075
القيادة السلطوية	4.39	0.46	1.123	0.862
المتغير المستقل: القيادة السامة	4.40	0.90	0.985	1.015
التنمر اللفظي	4.12	0.73	0.544	0.610
التنمر الجسدي	4.04	0.56	0.612	0.466
التنمر بالعلاقات	4.54	0.46	0.710	1.000
المتغير الوسيط: التنمر في مكان العمل	4.49	0.81	0.911	1.225
إحباط العلاقات	4.36	0.71	0.512	0.876
إحباط الجدارة	3.93	0.74	1.009	0.687
إحباط الذات	3.99	0.84	0.819	0.566
المتغير التابع: الإحباط الوظيفي	4.39	0.77	1.080	1.064

المصدر: من نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

ويوضح من الجدول (٣) ما يلي:

- حصلت أبعاد القيادة السامة على متوسطات تراوحت ما بين (٣.٧٣: ٤.٣٩)، حيث حصلت الترغسية على القيمة الأدنى للوسط الحسابي وبلغت ٣.٧٣ فيما حصلت القيادة السلطوية على القيمة الأعلى للوسط الحسابي وقد بلغت ٤.٣٩، وهو ما يشير إلى توافر أبعاد القيادة السامة بدرجة عالية بين مفردات العينة.

- تراوحت قيم الوسط الحسابي لأبعاد التنمر في مكان العمل ما بين (٤.٠٤: ٤.٥٤)، حيث حصلت الجسدي على القيمة الأدنى للوسط الحسابي بين جميع الأبعاد والتي بلغت ٤.٠٤، بينما حصلت التنمر بالعلاقات على أعلى قيمة للوسط الحسابي بين جميع الأبعاد حيث بلغت قيمته ٤.٥٤، وهو ما يشير إلى توافر أبعاد التنمر في مكان العمل بدرجة مرتفعة بين مفردات العينة.
- سجلت أبعاد الاحباط الوظيفي وسط حسابي تراوح ما بين (٣.٩٣: ٤.٣٦)، حيث حصل احباط الجدارة على القيمة الأدنى للوسط الحسابي والتي بلغت ٣.٩٣، في حين حصل احباط العلاقات على القيمة الأعلى للوسط الحسابي حيث بلغت قيمته ٤.٣٦، وهو ما يشير إلى توافر أبعاد الاحباط الوظيفي بدرجة مرتفعة بين مفردات العينة.
- كما يتبين من نتائج الجدول السابق أن جميع عبارات المقياس تميل الى التوزيع الطبيعي حيث تراوحت قيم معامل الالتواء ما بين (± ٣) ، كما كانت قيم معامل التفرطح تتراوح ما بين (± ١٠) .

٤/١٠: الاحصاء الاستدلالي:

يقوم الباحث في هذا الجزء بالتحليل المعتمد على نمذجة المعادلة الهيكلية. ويتم هذا التحليل من خلال مرحلتين أساسيتين، حيث تتمثل المرحلة الأولى في القيام بالتحليل العاملي الاستكشافي، بينما تتمثل المرحلة الثانية في اختبار فروض الدراسة وذلك بالاعتماد على برنامج AMOS الاصدار ٢٦ وذلك على النحو التالي:

تأثير القيادة السامه علي الإحباط الوظيفي الدور الوسيط للتنمر في مكان العمل

١- التحليل العاملي الاستكشافي:

وقد تم استخدام التحليل العاملي الاستكشافي في اطار الدراسة الحالية لتحديد العوامل الرئيسية التي حددت متغيرات الدراسة والتباين الذي تفسره العوامل المحدده، وذلك بالاعتماد على تحليل المكونات الأساسية والذي يعتمد على بناء نموذج تستند فيه العوامل الى التباين الكلي ومقياس KMO Kaiser-Meyer-Olkin والذي يسعى الى قياس كفاية العينة وملاءمتها، وحتى تكون البيانات صالحة للاستخدام يجب ألا تقل قيمته عن ٠.٥ وباستخدام التحليل العاملي الاستكشافي ببرنامج SPSS ٧.26 لعينة قوامها (١٩٢ مفردة، ٦٢ عبارة) موزعة الى ٣٠ عبارة لقياس القيادة السامة، بالإضافة الى ١٥ عبارة لقياس التنمر في مكان العمل، وعدد ١٧ عبارة لقياس الاحباط الوظيفي، وكانت نتائج التحليل العاملي وفقاً للجدول رقم (٤) التالي:

جدول رقم (٤): نتائج مقياس KMO & Bartlett's Test لمتغيرات الدراسة

Bartlett's Test		معامل KMO	الأبعاد	المتغير
مستوى المعنوية	مربع كاي			
0.000	2111.235	0.680	الإشراف المسيئ	المتغير المستقل: القيادة السامة
0.000	2814.948	0.656	الترويج الذاتي	
0.000	1969.454	0.725	عدم القدرة على التنبؤ	
0.000	2246.299	0.719	الزرجسية	
0.000	2858.673	0.659	القيادة السلطوية	
0.000	2581.549	0.682	التنمر اللفظي	المتغير الوسيط: التنمر في مكان العمل
0.000	2257.857	0.708	التنمر الجسدي	
0.000	2780.911	0.701	التنمر بالعلاقات	
0.000	2170.472	0.718	احباط العلاقات	المتغير التابع: الاحباط الوظيفي
0.000	2122.772	0.723	احباط الجدارة	
0.000	2438.203	0.704	احباط الذات	

يوضح الجدول السابق أن مقياس KMO لكافة المتغيرات المدرجة بالدراسة أكبر من ٠.٥. بالإضافة الى أن نتائج اختبار Bartlett's Test لكافة أبعاد ومتغيرات الدراسة معنوية، وبالتالي فإن البيانات ذات جودة عالية وصالحة لاجراء اختبار التحليل العاملي الاستكشافي.

٢- نتائج اختبارات فروض البحث:

يمكن للباحث بناء النموذج الهيكلي للدراسة لغرض اختبار فروض الدراسة، ويستند بناء النموذج الهيكلي على المتغيرات والأبعاد التي أسفر عنها كل من التحليل العاملي الاستكشافي، وفي ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج باستخدام AMOS V.26 يمكن توضيح مؤشرات الجودة الاحصائية للنموذج من خلال الجدول رقم (٥) التالي:

جدول رقم (٥): مؤشرات جودة النموذج الهيكلي للدراسة

المؤشر	الرمز الاحصائي	القيمة	مدى القبول	معيار القبول
جودة المطابقة	GFI	٠.٩٨٢	مقبول	كلما اقترب من الواحد الصحيح
جذر متوسط مربعات البواقي	RMR	٠.٠٣٢	مقبول	كلما اقترب من الصفر
المطابقة المقارنة	CFI	٠.٩٦٥	مقبول	كلما اقترب من الواحد الصحيح
تاكر لويس	TLI	٠.٩٧٨	مقبول	كلما اقترب من الواحد الصحيح
الجذر التربيعي لمتوسط مربع الخطأ التقاربي	RMSEA	٠.٦١٢	مقبول	أقل من ٠.٨

وفيما يتعلق باختبارات فروض الدراسة وفقاً للنتائج الاحصائية وذلك في ضوء النموذج الهيكلي، يمكن توضيحها في الجدول رقم (٦)، (٧)، (٨) للتأثيرات المباشرة والجدول رقم (٩)، (١٠)، (١١) للتأثيرات غير المباشرة وذلك على النحو التالي:

تأثير القيادة السامه علي الإحباط الوظيفي الدور الوسيط للتثمر في مكان العمل

١/٢: نتائج التأثيرات المباشرة:

• نتيجة اختبار الفرض الأول:

قام الباحث باختبار هذا الفرض باستخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة تأثير أبعاد القيادة السامة (الاشراف المسيئ، والترويج الذاتي، وعدم القدرة على التنبؤ، والنجسية، والقيادة السلطوية) على أبعاد الاحباط الوظيفي (احباط العلاقات، واحباط الجدارة، واحباط الذات)، وذلك كما في الجدول رقم (٦) كما يلي:

جدول رقم (٦): نتائج اختبارات التأثيرات المباشرة لأبعاد القيادة السامة على الاحباط الوظيفي وفقاً لنموذج الانحدار المتعدد

F	معامل التحديد ² R	Sig	T	قيم المعاملات المعيارية	قيم المعاملات غير المعيارية (B)	المتغيرات التابعة	المتغيرات المستقلة	الفرض
				Beta				
**٨٨.٥٢١	.٠٦٩٥	.٠١٢٩	.٠٩٥٨	.٠١٠٥	.٠٠٩٥	احباط العلاقات	الاشراف المسيئ	ف (١/١)
		.٠٠٢٠	٢.٩٦٩	.٠٢٠٦	.٠١٨٦		الترويج الذاتي	
		.٠٠١٣	٣.١٦٤	.٠٣٠٩	.٠٢٧٨		عدم القدرة على التنبؤ	
		.٠٠١٠	٢.٩٩٨	.٠٣٧٥	.٠٣٣٨		الترجسية	
		.٠٢٤٤	.٠٢٨١	.٠٠٩١	.٠٠٨٢		القيادة السلطوية	
**١١٥.٣٦٩	.٠٧١٥	.٠١٠٣	.٠٧٢٩	.٠٠٨٤	.٠٠٧٦	احباط الجدارة	الاشراف المسيئ	ف (٢/١)

F	معامل التحديد ^{2R}	Sig	T	قيم المعاملات المعيارية	قيم المعاملات غير المعيارية	المتغيرات التابعة	المتغيرات المستقلة	الفرض
				Beta	(B)			
		٠٠٠٢٤	٢.٧٥٠	٠.١٢٠	٠.١٠٨		الترويج الذاتي	
		٠٠٠٤٠	٢.٥٥٥	٠.١٥١	٠.١٣٦		عدم القدرة على التنبؤ	
		٠٠٠٣١	٢.٨٧٢	٠.٣٣٥	٠.٣٠٢		الزجسية	
		٠٠٠٣٣	٣.٠٠٩	٠.٤٢٦	٠.٣٨٤		القيادة السلطوية	
**١٨٥.٣١٤	٠.٧٤٨	٠٠٠١٦	٢.٤٥٠	٠.٣٩٨	٠.٣٥٩	احباط الذات	الاشراف المسئ	ف (٣/١)
		٠٠٠٠١	٣.٠٨١	٠.١٦٢	٠.١٤٦		الترويج الذاتي	
		٠٠٠١٥	٢.٦٥٣	٠.١١٢	٠.١٠١		عدم القدرة على التنبؤ	
		٠٠٠٠٣	٣.١٣٢	٠.٢٧٣	٠.٢٤٦		الزجسية	
		٠٠٠٤٠	٣.١٢٨	٠.٤٣٨	٠.٣٩٥		القيادة السلطوية	

تأثير القيادة السامه علي الإحباط الوظيفي الدور الوسيط للتنمر فى مكان العمل

ويتضح من الجدول رقم (٦) ما يلي:

- يوجد تأثير معنوي ايجابي لأبعاد القيادة السامة المتمثلة في (الترويح الذاتي، وعدم القدرة على التنبؤ، والنجسية) على احباط العلاقات كأحد أبعاد الاحباط الوظيفي باستثناء الاشراف المسيئ والقيادة السلطوية، حيث بلغت قيمة ($F = 88.521$) وهو ما يعنى قبول الفرض الفرعي الأول جزئياً.
- يوجد تأثير معنوي ايجابي لأبعاد القيادة السامة المتمثلة في (الترويح الذاتي، وعدم القدرة على التنبؤ، والنجسية، والقيادة السلطوية) على احباط الجدارة كأحد أبعاد الاحباط الوظيفي باستثناء الاشراف المسيئ، حيث بلغت قيمة ($F = 115.369$) وهو ما يعنى قبول الفرض الفرعي الثاني جزئياً.
- يوجد تأثير معنوي ايجابي لأبعاد القيادة السامة المتمثلة في (الاشراف المسيئ، والترويح الذاتي، وعدم القدرة على التنبؤ، والنجسية، والقيادة السلطوية) على احباط الذات كأحد أبعاد الاحباط الوظيفي، حيث بلغت قيمة ($F = 185.314$) وهو ما يعنى قبول الفرض الفرعي الثالث كلياً.
- تفسر أبعاد القيادة السامة المتمثلة في (الاشراف المسيئ، والترويح الذاتي، وعدم القدرة على التنبؤ، والنجسية، والقيادة السلطوية) مجتمعة حوالي ٦٩.٥%، ٧١.٥%، ٧٤.٨% من التغير الحادث في أبعاد الاحباط الوظيفي المتمثلة في: احباط العلاقات، واحباط الجدارة، واحباط الذات على التوالي، حيث أن قيم معامل التحديد R^2 تساوى ٠.٦٩٥، ٠.٧١٥، ٠.٧٤٨ على التوالي، وهو ما يعنى أن النسبة المتبقية من التغير الحادث في المتغير التابع حوالي ٣٠.٥%، ٢٨.٥%، ٢٥.٢% تفسرها متغيرات أخرى لم يتضمنها نموذج الانحدار الحالي وبعض الأخطاء العشوائية الناتجة عن عدم دقة النتائج.

• مما سبق يتضح أنه: يوجد تأثير معنوي إيجابي لبعض أبعاد القيادة السامة (الإشراف المسيئ، والترويج الذاتي، وعدم القدرة على التنبؤ، والرجسية، والقيادة السلطوية) على بعض أبعاد الاحباط الوظيفي، مما يشير إلى قبول الفرض الأول جزئياً.

• نتيجة اختبار الفرض الثاني:

قام الباحث باختبار هذا الفرض باستخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة تأثير أبعاد القيادة السامة (الإشراف المسيئ، والترويج الذاتي، وعدم القدرة على التنبؤ، والرجسية، والقيادة السلطوية) على التنمر في مكان العمل (التنمر اللفظي، والتنمر الجسدي، والتنمر بالعلاقات)، وذلك كما في الجدول رقم (٧) كما يلي:

جدول رقم (٧): نتائج اختبارات التأثيرات المباشرة لأبعاد القيادة السامة على التنمر في مكان العمل وفقاً لنموذج الانحدار المتعدد.

الفرض	المتغيرات المستقلة	المتغيرات التابعة	قيم المعاملات غير المعيارية (B)	قيم المعاملات المعيارية Beta	T	Sig	معامل التحديد R^2	F (Sig)
ف (١/٢)	الإشراف المسيئ	التنمر اللفظي	..٠١٨	...٢٠	..٩٤٩	..١١٩	.٠٧٢٢	**٢٢٧.٣١٤
	الترويج الذاتي		..٠٧٨	...٨٨	١.٢٣١	..٢٢٩		
	عدم القدرة على		..١٥٧	..١٧٧	٢.٥٠١	...٠٢		

تأثير القيادة الساهمه علي الإحباط الوظيفي الدور الوسيط للتتمر في مكان العمل

F	معامل التحديد R^2	Sig	T	قيم المعاملات المعيارية Beta	قيم المعاملات غير المعيارية (B)	المتغيرات التابعة	المتغيرات المستقلة	الفرض
(Sig)							التنبؤ	
		..٢٩	٢.٥٥١	..٢٨٩	..٢٥٦		الترجسية	
		..٢٣	٢.٦٨٧	..٣٧٦	..٣٣٣		القيادة السلطوية	
**٢١٥.٤٧٨	..٧٣٥	..٤١	٣.٠٨٩	..٢٠٩	..١٨٥	التنمر الجسدي	الإشراف المسئ	ف (٢/٢)
		..١٠	٢.٨٢٤	..٢٧٥	..٢٤٣		الترويج الذاتي	
		..١٠٦	..٩٩١	..١٠٦	..٠٩٤		عدم القدرة على التنبؤ	
		..١٨	٢.٧٦٤	..٣٦٠	..٣١٩		الترجسية	
		..٤٤	٢.٦٢٠	..١٥٨	..١٤٠		القيادة السلطوية	
**٢٥١.٤٧٢	..٧١٨	..١٢٠	..٥٣٢	..١٥	..١٣	التنمر بالعلاقات	الإشراف المسئ	ف (٣/٢)
		..٣٩	٣.٢٦٥	..٢٠٧	..١٨٣		الترويج الذاتي	

F	معامل التحديد R^2	Sig	T	قيم المعاملات	قيم المعاملات	المتغيرات التابعة	المتغيرات المستقلة	الفرض
				المعيارية Beta	غير المعيارية (B)			
		..٠٣٦	٢.٦٦٣	..٢٠٦	..١٨٢		عدم القدرة على التنبؤ	
(Sig)		..٠١١	٣.١٨٥	..٣١٠	..٢٧٤		الترجسية	
		..٠٣٣	٢.٨١٩	..٣١٨	..٢٨١		القيادة السلطوية	

ويتضح من الجدول رقم (٧) ما يلي:

- يوجد تأثير معنوي ايجابي لأبعاد القيادة السامة المتمثلة في (عدم القدرة على التنبؤ، والترجسية، والقيادة السلطوية) على التنمر اللفظي كأحد أبعاد التنمر في مكان العمل باستثناء الاشراف المسئي والترويج الذاتي، حيث بلغت قيمة (F = 227.314)، وهو ما يعنى قبول الفرض الفرعي الأول جزئياً.
- يوجد تأثير معنوي ايجابي لأبعاد القيادة السامة المتمثلة في (الاشراف المسئي، والترويج الذاتي، والترجسية، والقيادة السلطوية) على التنمر الجسدي كأحد أبعاد التنمر في مكان العمل باستثناء عدم القدرة على التنبؤ، حيث بلغت قيمة (F = 215.478)، وهو ما يعنى قبول الفرض الفرعي الثاني جزئياً.
- يوجد تأثير معنوي ايجابي لأبعاد القيادة السامة المتمثلة في (الترويج الذاتي، وعدم القدرة على التنبؤ، والترجسية، والقيادة السلطوية) على التنمر

تأثير القيادة السامه علي الإحباط الوظيفي الدور الوسيط للتنمر في مكان العمل

بالعلاقات كأحد أبعاد التنمر في مكان العمل باستثناء الاشراف المسيئ، حيث بلغت قيمة ($F = 251.472$)، وهو ما يعنى قبول الفرض الفرعي الثالث جزئياً.

● تفسر أبعاد القيادة السامة المتمثلة في (الأشراف المسيئ، والترويج الذاتي، وعدم القدرة على التنبؤ، والهرجسية، والقيادة السلطوية) مجتمعة حوالي ٧٢.٢%، ٧٣.٥%، ٧١.٨% من التغيير الحادث في أبعاد التنمر في مكان العمل المتمثلة في: التنمر اللفظي، والتنمر الجسدي، والتنمر بالعلاقات على التوالي، حيث أن قيم معامل التحديد R^2 تساوى ٠.٧٢٢، ٠.٧٣٥، ٠.٧١٨ على التوالي، وهو ما يعنى أن النسبة المتبقية من التغيير الحادث في المتغير التابع حوالي ٢٧.٨%، ٢٦.٥%، ٢٨.٢% تفسرها متغيرات أخرى لم يتضمنها نموذج الانحدار الحالي وبعض الأخطاء العشوائية الناتجة عن عدم دقة النتائج.

● مما سبق يتضح أنه: يوجد تأثير معنوي إيجابي لبعض أبعاد القيادة السامة (الأشراف المسيئ، والترويج الذاتي، وعدم القدرة على التنبؤ، والهرجسية، والقيادة السلطوية) على بعض أبعاد التنمر في مكان العمل، مما يشير إلى قبول الفرض الثاني جزئياً.

● نتيجة اختبار الفرض الثالث:

قام الباحث باختبار هذا الفرض باستخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة تأثير أبعاد التنمر في مكان العمل (التنمر اللفظي، والتنمر الجسدي، والتنمر بالعلاقات) على أبعاد الاحباط الوظيفي (احباط العلاقات، واحباط الجدارة، واحباط الذات)، وذلك كما في الجدول رقم (٨) كما يلي:

جدول رقم (٨): نتائج اختبارات التأثيرات المباشرة لأبعاد التنمر في مكان العمل على الاحباط الوظيفي وفقاً لنموذج الانحدار المتعدد

F	معامل التحديد ² R	Sig	T	قيم المعاملات	قيم المعاملات	المتغيرات التابعة	المتغيرات المستقلة	الفرض
				المعيارية Beta	غير المعيارية (B)			
**١٠٥.٤٦١	٠.٦٩٥	٠.٠٤٠	٣.٢١٢	٠.٢١٤	٠.١٧٥	احباط العلاقات	التنمر اللفظي	ف (١/٣)
		٠.٠٢١	٠.٦٤٣	٠.٠٠٢	٠.٠١٦		التنمر الجسدي	
		٠.٠٣٥	٣.٠٩٧	٠.٣٩٣	٠.٣٢٢		التنمر بالعلاقات	
**١١٨.٦٥١	٠.٧٠٥	٠.٠١٧	٢.٥٤٣	٠.٤٠٦	٠.٣٣٣	احباط الجدارة	التنمر اللفظي	ف (٢/٣)
		٠.٠٤٣	٣.٢٧٤	٠.٤١٥	٠.٣٤٠		التنمر الجسدي	
		٠.٠٢٩	٠.٨١٦	٠.٠٨١	٠.٠٦٦		التنمر بالعلاقات	
**١١٠.٦٣١	٠.٦٩٨	٠.٠١٠	٣.٠٧٨	٠.٣١٠	٠.٢٥٤	احباط الذات	التنمر اللفظي	ف (٣/٣)
		٠.٠١٩	٣.٢٣٤	٠.٣٢٨	٠.٢٦٩		التنمر الجسدي	
		٠.٠٣٩	٣.٠٦٩	٠.٣٦٦	٠.٣٠٠		التنمر بالعلاقات	

تأثير القيادة الساهمه علي الإحباط الوظيفي الدور الوسيط للتنمر فى مكان العمل

ويتضح من الجدول رقم (٨) ما يلي:

- يوجد تأثير معنوي ايجابي لأبعاد التنمر في مكان العمل المتمثلة في (التنمر اللفظي، والتنمر بالعلاقات) على احباط العلاقات كأحد أبعاد الاحباط الوظيفي باستثناء التنمر الجسدي، حيث بلغت قيمة ($F = 105.461$) وهو ما يعنى قبول الفرض الفرعي الأول جزئياً.
- يوجد تأثير معنوي ايجابي لأبعاد التنمر في مكان العمل المتمثلة في (التنمر اللفظي، والتنمر الجسدي) على احباط الجدارة كأحد أبعاد الاحباط الوظيفي باستثناء التنمر بالعلاقات، حيث بلغت قيمة ($F = 118.651$) وهو ما يعنى قبول الفرض الفرعي الثاني جزئياً.
- يوجد تأثير معنوي ايجابي لأبعاد التنمر في مكان العمل المتمثلة في (التنمر اللفظي، والتنمر الجسدي، والتنمر بالعلاقات) على احباط الذات كأحد أبعاد الاحباط الوظيفي، حيث بلغت قيمة ($F = 110.631$) وهو ما يعنى قبول الفرض الفرعي الثالث كلياً.
- تفسر أبعاد التنمر في مكان العمل المتمثلة في (التنمر اللفظي، والتنمر الجسدي، والتنمر بالعلاقات) مجتمعة حوالي ٦٩.٥%، ٧٠.٥%، ٦٩.٨% من التغيير الحادث في أبعاد الاحباط الوظيفي المتمثلة في: احباط العلاقات، واحباط الجدارة، واحباط الذات على التوالي، حيث أن قيم معامل التحديد R^2 تساوى ٠.٦٩٥، ٠.٧٠٥، ٠.٦٩٨ على التوالي، وهو ما يعنى أن النسبة المتبقية من التغيير الحادث في المتغير التابع حوالي ٣٠.٥%، ٢٩.٥%، ٣٠.٢% تفسرها متغيرات أخرى لم يتضمنها نموذج الانحدار الحالي وبعض الأخطاء العشوائية الناتجة عن عدم دقة النتائج.

- مما سبق يتضح أنه: يوجد تأثير معنوي إيجابي لبعض أبعاد التنمر في مكان العمل المتمثلة في (التنمر اللفظي، والتنمر الجسدي، والتنمر بالعلاقات) على بعض أبعاد الاحباط الوظيفي، مما يشير إلى قبول الفرض الثالث جزئياً.

٢/٢: نتائج التأثيرات غير المباشرة:

- نتيجة اختبار الفرض الثالث:

قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل المسار لاختبار التأثير غير المباشر لأبعاد القيادة السامة (الإشراف المسيئ، والترويج الذاتي، وعدم القدرة على التنبؤ، والنجسية، والقيادة السلطوية) على الاحباط الوظيفي من خلال توسيط التنمر في مكان العمل وذلك على ثلاث مراحل كل منها يضم أحد أبعاد المتغير التابع الخاص بالاحباط الوظيفي، ويمكن توضيح ذلك كما في الجدول رقم (٩، ١٠، ١١) على النحو التالي:

تأثير القيادة السامه علي الإحباط الوظيفي الدور الوسيط للتمتع في مكان العمل

أولاً: العلاقة بين أبعاد القيادة السامة واحباط العلاقات كأحد أبعاد الاحباط الوظيفي في ظل توسيط التمتع في مكان العمل:

جدول رقم (٩): نتائج اختبار التأثير غير المباشر بين المتغيرات لبعد احباط العلاقات كأحد

أبعاد الاحباط الوظيفي

مستوى المعنوية	معامل المسار الكلي	معامل المسار غير المباشر	معامل المسار المباشر	المتغيرات التابعة	المتغيرات الوسيطة	المتغيرات المستقلة	
٠.٢٣٣	٠.١٢٨	٠.٠٢٣	٠.١٠٥	احباط العلاقات	التمتع اللفظي	الإشراف المسئ	ف (١/١/٤)
٠.٠٢٧	٠.٢٥١	٠.٠٤٤	٠.٢٠٦			الترويج الذاتي	
٠.٠٢٧	٠.٣٧٥	٠.٠٦٦	٠.٣٠٩			عدم القدرة على التنبؤ	
٠.٠٢٣	٠.٤٥٥	٠.٠٨٠	٠.٣٧٥			الترجسية	
٠.٣٤١	٠.١١٠	٠.٠١٩	٠.٠٩١			القيادة السلطوية	
٠.٣٣٦	٠.١٠٨	٠.٠٠٢	٠.١٠٥		التمتع الجسدي	الإشراف المسئ	ف (٢/١/٤)
٠.١٤٥	٠.٢١١	٠.٠٠٤	٠.٢٠٦			الترويج الذاتي	
٠.٤٢٣	٠.٣١٥	٠.٠٠٦	٠.٣٠٩			عدم القدرة على التنبؤ	
٠.٣٢٧	٠.٣٨٣	٠.٠٠٨	٠.٣٧٥			الترجسية	
٠.٤٢٠	٠.٠٩٣	٠.٠٠٢	٠.٠٩١			القيادة	

مستوى المعنوية	معامل المسار الكلي	معامل المسار غير المباشر	معامل المسار المباشر	المتغيرات التابعة	المتغيرات الوسيطة	المتغيرات المستقلة	
						السلطوية	
٠٠٤١	٠٠١٤٧	٠٠٤١	٠٠١٠٥		التنمر بالعلاقات	الإشراف المسيئ	ف (٣/١/٤)
٠٠٤٨	٠٠٢٨٨	٠٠٠٨١	٠٠٢٠٦			الترويج الذاتي	
٠٠٣٦	٠٠٤٣٠	٠٠١٢١	٠٠٣٠٩			عدم القدرة على التنبؤ	
٠٠٢٥	٠٠٥٢٣	٠٠١٤٧	٠٠٣٧٥			الترجسية	
٠٠٣٣٨	٠٠١٢٧	٠٠٠٣٦	٠٠٠٩١			القيادة السلطوية	

ويتضح من الجدول (٩) ما يلي:

- يتوسط التنمر اللفظي العلاقة بين أبعاد القيادة السامة المتمثلة في (الترويج الذاتي، وعدم القدرة على التنبؤ، والترجسية) واحباط العلاقات كأحد أبعاد الاحباط الوظيفي عند مستوى معنوية ٥%، وهو ما يعنى قبول الفرض الفرعي الأول جزئياً.
- لا يتوسط التنمر الجسدي العلاقة بين أبعاد القيادة السامة المتمثلة في (الترويج الذاتي، وعدم القدرة على التنبؤ، والترجسية) واحباط العلاقات كأحد أبعاد الاحباط الوظيفي عند مستوى معنوية ٥%، وهو ما يعنى رفض الفرض الفرعي الثاني كلياً.
- يتوسط التنمر بالعلاقات العلاقة بين أبعاد القيادة السامة المتمثلة في (الإشراف المسيئ، والترويج الذاتي، وعدم القدرة على التنبؤ، والترجسية)

تأثير القيادة السامه علي الإحباط الوظيفي الدور الوسيط للتنمر في مكان العمل

واحباط العلاقات كأحد أبعاد الاحباط الوظيفي عند مستوى معنوية ٥%، وهو ما يعنى قبول الفرض الفرعي الثالث جزئياً.

- مما سبق يتضح أنه: يتوسط التنمر في مكان العمل العلاقة بين أبعاد القيادة السامة واحباط العلاقات كأحد أبعاد الاحباط الوظيفي، ولذلك تم قبول الفرض الفرعي الأول من الفرض الرابع جزئياً.

ثانياً: العلاقة بين أبعاد القيادة السامة واحباط الجدارة كأحد أبعاد الاحباط الوظيفي في ظل توسيط التنمر في مكان العمل:

جدول رقم (١٠): نتائج اختبار التأثير غير المباشرين للمتغيرات لبعدها احباط الجدارة كأحد

أبعاد الاحباط الوظيفي

مستوى المعنوية	معامل المسار الكلي	معامل المسار غير المباشر	معامل المسار المباشر	المتغيرات التابعة	المتغيرات الوسيطة	المتغيرات المستقلة	الفرض
٠.١٢٦	٠.١١٩	٠.٠٣٤	٠.٠٨٤	احباط الجدارة	التنمر اللفظي	الاشراف المسئ	ف (١/٢/٤)
٠.٠١٥	٠.١٦٩	٠.٠٤٩	٠.١٢٠			الترويج الذاتي	
٠.٠٤١	٠.٢١٢	٠.٠٦١	٠.١٥١			عدم القدرة	
٠.٠٢٤	٠.٤٧١	٠.١٣٦	٠.٣٣٥			الزرجسية	
٠.٠١٧	٠.٥٩٩	٠.١٧٣	٠.٤٢٦			القيادة السلطوية	
٠.١٢٦	٠.١١٩	٠.٠٣٥	٠.٠٨٤		التنمر الجسدي	الاشراف المسئ	ف (٢/٢/٤)
٠.٠١٧	٠.١٧٠	٠.٠٥٠	٠.١٢٠			الترويج الذاتي	
٠.٠٢٨	٠.٢١٤	٠.٠٦٣	٠.١٥١			عدم القدرة	
٠.٠٢٣	٠.٤٧٤	٠.١٣٩	٠.٣٣٥			الزرجسية	
٠.٠٢٠	٠.٦٠٣	٠.١٧٧	٠.٤٢٦			القيادة السلطوية	
٠.١٤٠	٠.٠٩١	٠.٠٠٧	٠.٠٨٤		التنمر	الاشراف المسئ	ف

مستوى المعنوية	معامل المسار الكلي	معامل المسار غير	معامل المسار المباشر	المتغيرات التابعة	المتغيرات الوسيطة	المتغيرات المستقلة	الفرض
٠.١٣٤	٠.١٣٠	٠.٠١٠	٠.١٢٠		بالعلاقات	الترويج الذاتي	(٣/٢/٤)
٠.١٤٥	٠.١٦٣	٠.٠١٢	٠.١٥١			عدم القدرة على التنبؤ	
٠.٢٣٨	٠.٣٦٢	٠.٠٢٧	٠.٣٣٥			الترجسية	
٠.١٣٦	٠.٤٦١	٠.٠٣٤	٠.٤٢٦			القيادة السلطوية	

ويتضح من الجدول (١٠) ما يلي:

- يتوسط التنمر اللفظي العلاقة بين أبعاد القيادة السامة المتمثلة في (الترويج الذاتي، وعدم القدرة على التنبؤ، والترجسية، والقيادة السلطوية) واحباط الجدارة كأحد أبعاد الاحباط الوظيفي عند مستوى معنوية ٥%، وهو ما يعنى قبول الفرض الفرعي الأول جزئياً.
- يتوسط التنمر الجسدي العلاقة بين أبعاد القيادة السامة المتمثلة في (الترويج الذاتي، وعدم القدرة على التنبؤ، والترجسية، والقيادة السلطوية) واحباط الجدارة كأحد أبعاد الاحباط الوظيفي عند مستوى معنوية ٥%، وهو ما يعنى رفض الفرض الفرعي الثاني جزئياً.
- لا يتوسط التنمر بالعلاقات العلاقة بين أبعاد القيادة السامة المتمثلة في (الاشراف المسئئ، والترويج الذاتي، وعدم القدرة على التنبؤ، والترجسية، والقيادة السلطوية) واحباط الجدارة كأحد أبعاد الاحباط الوظيفي عند مستوى معنوية ٥%، وهو ما يعنى رفض الفرض الفرعي الثالث كلياً.

تأثير القيادة السامه علي الإحباط الوظيفي الدور الوسيط للتنمر في مكان العمل

- مما سبق يتضح أنه: يتوسط التنمر في مكان العمل العلاقة بين أبعاد القيادة السامة واحباط الجدارة كأحد أبعاد الاحباط الوظيفي، ولذلك تم قبول الفرض الفرعي الثاني من الفرض الرابع جزئياً.

ثالثاً: العلاقة بين أبعاد القيادة السامة واحباط الذات كأحد أبعاد الاحباط الوظيفي في ظل توسيط التنمر في مكان العمل:

جدول رقم (١١): نتائج اختبار التأثير غير المباشر بين المتغيرات لبعدها الاحباط الذات كأحد

أبعاد الاحباط الوظيفي

مستوى المعنوية	معامل المسار الكلي	معامل المسار غير المباشر	معامل المسار المباشر	المتغيرات التابعة	المتغيرات الوسيطة	المتغيرات المستقلة	الفرض
٠.١٢٨	٠.٠١٩	٠.٠٠٥	٠.٠١٥	احباط الذات	التنمر اللفظي	الإشراف المسئي	ف (١/٣/٤)
٠.٠١٥	٠.٢٧١	٠.٠٦٤	٠.٢٠٧			الترويج الذاتي	
٠.٠٣٤	٠.٢٦٩	٠.٠٦٤	٠.٢٠٦			عدم القدرة على التنبؤ	
٠.٠٢٢	٠.٤٠٦	٠.٠٩٦	٠.٣١٠			الترجسية	
٠.٠٣٠	٠.٤١٦	٠.٠٩٨	٠.٣١٨		القيادة السلطوية		
٠.١٣٩	٠.٠٢٠	٠.٠٠٥	٠.٠١٥		التنمر الجسدي	الإشراف المسئي	ف (٢/٣/٤)
٠.٠٣٧	٠.٢٧٥	٠.٠٦٨	٠.٢٠٧			الترويج الذاتي	
٠.٠٢٢	٠.٢٧٣	٠.٠٦٧	٠.٢٠٦			عدم القدرة على التنبؤ	
٠.٠٣٤	٠.٤١١	٠.١٠٢	٠.٣١٠	الترجسية			

مستوى المعنوية	معامل المسار الكلي	معامل المسار غير المباشر	معامل المسار المباشر	المتغيرات التابعة	المتغيرات الوسيطة	المتغيرات المستقلة	الفرض
٠.٠٣٦	٠.٤٢٢	٠.١٠٤	٠.٣١٨			القيادة السلطوية	
٠.١٤٢	٠.٠٢٠	٠.٠٠٥	٠.٠١٥			الإشراف المسئي	ف (٣/٣/٤)
٠.٠٣٧	٠.٢٨٢	٠.٠٧٦	٠.٢٠٧			الترويج الذاتي	
٠.٠٤٧	٠.٢٨١	٠.٠٧٥	٠.٢٠٦		التنمر بالعلاقات	عدم القدرة على التنبؤ	
٠.٠٤٨	٠.٤٢٣	٠.١١٣	٠.٣١٠			الترجسية	
٠.٠٤٦	٠.٤٣٤	٠.١١٦	٠.٣١٨			القيادة السلطوية	

ويتضح من الجدول (١١) ما يلي:

- يتوسط التنمر اللفظي العلاقة بين أبعاد القيادة السامة المتمثلة في (الترويج الذاتي، وعدم القدرة على التنبؤ، والترجسية، والقيادة السلطوية) واحباط الذات كأحد أبعاد الاحباط الوظيفي عند مستوى معنوية ٥%، وهو ما يعنى قبول الفرض الفرعي الأول جزئياً.
- يتوسط التنمر الجسدي العلاقة بين أبعاد القيادة السامة المتمثلة في (الترويج الذاتي، وعدم القدرة على التنبؤ، والترجسية، والقيادة السلطوية) واحباط الذات كأحد أبعاد الاحباط الوظيفي عند مستوى معنوية ٥%، وهو ما يعنى رفض الفرض الفرعي الثاني جزئياً.
- يتوسط التنمر بالعلاقات العلاقة بين أبعاد القيادة السامة المتمثلة في (الترويج الذاتي، وعدم القدرة على التنبؤ، والترجسية، والقيادة السلطوية) واحباط الذات كأحد أبعاد الاحباط الوظيفي عند مستوى معنوية ٥%، وهو ما يعنى رفض الفرض الفرعي الثالث جزئياً.

تأثير القيادة السامه علي الإحباط الوظيفي الدور الوسيط للتنمر في مكان العمل

- مما سبق يتضح أنه: يتوسط التنمر في مكان العمل العلاقة بين أبعاد القيادة السامة واحباط الذات كأحد أبعاد الاحباط الوظيفي، ولذلك تم قبول الفرض الفرعي الثالث من الفرض الرابع جزئياً.

استناداً الى نتيجة العلاقات التي تم التوصل اليها من الجداول رقم (٩)، و(١٠)، و(١١) يتضح لدى الباحث الوساطة الجزئية للتنمر في مكان العمل بين أبعاد القيادة السامة وأبعاد الاحباط الوظيفي. وبالتالي، يمكن للباحث قبول الفرض الرابع للدراسة على الشكل البديل التالي: يتوسط جزئياً التنمر في مكان العمل العلاقة بين أبعاد القيادة السامة وأبعاد الاحباط الوظيفي.

حادى عشر: النتائج والتوصيات

بعد مراجعة نتائج الدراسات السابقة ومقارنتها بنتائج البحث الحالي، توصلت الباحثة إلى ما يلي:

أ) مناقشة النتائج:

١- فيما يخص تأثير القيادة السامة على التنمر في مكان العمل:

تبين من نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي معنوي للقيادة السامة على التنمر في مكان العمل. وقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (Malik et al., 2019) في وجود علاقة بين للقيادة السامة على التنمر في مكان العمل، وكذلك دراسة (Mohammeda et al., 2019) حيث وجود تأثير بين القيادة السامة والتنمر في مكان العمل وتتفق معهم دراسة (ابوالدهب، ٢٠٢٤) وبالتالي ثبوت صحة الفرض الأول

٢- فيما يخص تأثير التنمر في مكان العمل على الاحباط الوظيفي :

أوضحت نتائج البحث الحالي وجود تأثير للاحباط الوظيفي على التنمر في مكان العمل. وتدعم نتائج الدراسة الحالية ما توصلت اليه دراسة (جوده وآخرين، ٢٠٢١) في وجود تأثير معنوي مباشر إيجابي لابعاد الاحباط الوظيفي على أبعاد التنمر في مكان العمل، كما اتفقت

مها دراسة (محمد وآخرين ، ٢٠٢٢) ، ويرى (Santurio et al., 2020) وجود علاقة بين التنمر

الوظيفي والاحباط الوظيفي وبالتالي ثبوت صحة الفرض الثاني

٣- فيما يخص تأثير القيادة السامة على الاحباط الوظيفي:

توصلت نتائج البحث الحالي إلى وجود تأثير معنوي للقيادة السامة على الاحباط الوظيفي .

وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع دراسة (Eissa & Lester., 2019) في وجود علاقة بين الاشراف

المسئ وهو أحد ابعاد القيادة السامة وبين الاحباط الوظيفي واتفقت معها دراسة (Yokanan.,

2020) وبالتالي ثبوت صحة الفرض الثالث.

٤- فيما يخص تأثير لابعاد القيادة السامة على أبعاد التنمر في مكان العمل عند توسيط

الاحباط الوظيفي .

تبين من نتائج البحث وجود تأثير ايجابي معنوي تأثير معنوي لأبعاد القيادة السامة

(الإشراف المسيء ، الترويج الذاتي ، عدم القدرة على التنبؤ ، النرجسية ، القيادة السلطوية)

على على التنمر في مكان العمل بأبعاده (التنمر اللفظي، التنمر الجسدي، التنمر بالعلاقات).

وكذلك وجود تأثير معنوي لابعاد التنمر في مكان العمل (التنمر اللفظي، التنمر الجسدي،

التنمر بالعلاقات) على لابعاد الاحباط الوظيفي (إحباط العلاقات، إحباط الجدارة، الإحباط

الذاتي).

كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير ايجابي معنوي لأبعاد القيادة السامة (الإشراف المسيء

، الترويج الذاتي ، عدم القدرة على التنبؤ ، النرجسية ، القيادة السلطوية) أبعاد الاحباط

الوظيفي (إحباط العلاقات، إحباط الجدارة، الإحباط الذاتي)

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسات السابقة من وجود علاقات بين للقيادة السامة على

الاحباط الوظيفي (Eissa & Lester., 2019) ، بالإضافة إلى وجود علاقة بين للإحباط الوظيفي

والتنمر في مكان العمل (محمد وآخرين ، ٢٠٢٢) ودراسة (Santurio et al., 2020) ، كما توجد

علاقة مباشرة بين القيادة السامة والتنمر في مكان العمل (ابوالدهب ، ٢٠٢٤) ، ، ودراسة

تأثير القيادة السامه علي الإحباط الوظيفي الدور الوسيط للتنمر في مكان العمل

(Mohammeda et al., 2019) فإن البحث الحالي وجد توسيط للاحباط الوظيفي في العلاقة

بين أبعاد القيادة السامة والتنمر في مكان العمل .

ب) التوصيات:

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة، يمكن للباحث تقديم التوصيات التالية

وألية تنفيذها على النحو التالي:

آلية التنفيذ	التوصية	النتيجة
توفير برامج تدريبية للقيادات للعمل على تحسين مهارات الاتصال والعلاقات الشخصية والتفاعل لديهم مما يحقق إكسابهم مهارات إدارة العاملين بشكل أكثر كفاءة وفعالية.	ينبغي على المديرين بقطاع شركة شمال السدلتا لتوزيع الكهراء في مصر العمل على عدم استخدام اسلوب القيادة السامة وكذلك زيادة انتماء العاملين	وجود تأثير معنوي للقيادة السامة على الاحباط الوظيفي عند توسيط التنمر في مكان العمل
- توفير برامج تدريبية للقيادات لتطوير مهاراتهم والقدرة على التعامل مع التحديات التي تواجههم والتعرف على نقاط الضعف في أداءهم مما يمكن من المساعد في تطوير مهاراتهم ووضع خطط لعلاج تلك السلوكيات السلبية وتنمية السلوكيات الإيجابية للقائد وهذا يمكن أن يساعد في منع انتشار السلوكيات السلبية للقيادة .		
عقد اجتماعات دورية مع العاملين وتوفير المعلومات عن القرارات والالتزام بتنفيذها.		
توفير نظام فعال لتلقى شكاوى العاملين والعمل على سرعة حلها والعمل على تحقيق جودة الاتصالات بين العاملين والقيادات مما يخلق حالة من جودة العلاقة بينهما.		
إتاحة الفرصة لمزيد من حرية الرأي ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم والاستماع إلى آرائهم و أفكارهم ومقترحاتهم وتوفير المناخ الملائم للإبداع.		

ج) مقترحات لبحوث مستقبلية

توصى الباحث بإجراء المزيد من الدراسات المتعمقة والتي من شأنها أن ترثى المكتبات العربية فيما يخص متغيرات البحث باعتبارها متغيرات لها أهمية بالنسبة لمجال التطبيق الخاصة بقطاع شركة شمال الدلتا لتوزيع الكهرباء في مصر وكذلك لأي مجال تطبيقي آخر، ويمكن للباحث اقتراح مجموعة من العناوين والتي يمكن أن تفيد الباحثين المهمتين بالبحث في هذا المجال البحثي:

- ١-توسيط عدم الامان الوظيفى فى العلاقة بين القيادة السامة ونية ترك العمل.
- ٢-إجراء دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والخاصة لاختبار متغيرات الدراسة الحالية.
- ٣-الدور الوسيط للفساد الادارى فى العلاقة بين القيادة السامة والاحباط الوظيفى
- ٤-تأثير القيادة السامة على الرضا الوظيفى الدور الوسيط للتنمر فى مكان العمل

المراجع

أولاً: المراجع العربية

أبو الدهب & محمد صبحي. (٢٠٢٤). أثر القيادة السامة على صمت العاملين: الدور الوسيط للتنمر في مكان العمل والتهكم التنظيمي-دراسة ميدانية. المجلة العربية للإدارة.

السعيد ،احمد سليمان (٢٠١٨)، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتأثيرها على الأداء الوظيفي " بالتطبيق على العاملين بالمستشفيات العامة والمركزية التابعة لمديرية الصحة بمحافظة الدقهلية "، رسالة ماجستير منشورة ، جامعة المنصورة ، كلية التجارة .

دمرجيان ، سارين شانت،(٢٠١٨)،"أثر استراتيجيات علاقات العمل على سلوكيات التنمر في مكان العمل "، جامعة الشرق الاوسط، كلية الاعمال، ص ١٠.

عبد الله ، محمد حمزة أمين (٢٠٢٠): الدعم التنظيمي المدرك والإحباط الوظيفي ٦٦(٢٤).

عبد المحسن جودة، ع. ا.، عبد المحسن، أبو المجد كامل، محمود & اسماعيل عبد الغنى الرفاعي. (٢٠٢١). الإحباط الوظيفي كمتغير وسيط بين التنمر التنظيمي والارتباط بالعمل (دراسة تطبيقية على الممرضات بمستشفيات وزاره الصحة بالمنصورة).المجلة المصرية للدراسات التجارية. ٤٥(٤)، ٢٥١-٢٧٧.

طه، فتحى السيد & السعيد ،احمد سليمان(٢٠١٨)، أثر الانضباط الادارى على النجاح الوظيفي" دراسة تطبيقية على مديرية الشؤون الاجتماعية بمحافظة الدقهلية"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والادارية ، جامعة مدينة السادات ،كلية التجارة،٢(١)،١٧٧-٢٠٠.

طه ، فتحى السيد ،(٢٠١٧)، أثر الإخلال بالعقد النفسي على الانسحاب الوظيفي " بالتطبيق على العاملين بالشركات الصناعية المساهمة الخاصة بمحافظة الدقهلية" رسالة ماجستير منشورة ، جامعة المنصورة ، كلية التجارة

مرزوق، عبد العزيز (٢٠١٧): علاقة جودة حياة العمل بالإحباط الوظيفي، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد ٤٧، العدد ٤، (جامعة عين شمس، كلية التجارة)، ٩٩ - ١٤٦.

محمد، وليد جمال عبدالعزيز، عبدة، حسن حسن، علي & ياسر احمد. (٢٠٢٢). التنمر وعلاقته بإحباط الحاجات النفسيه لدي الطلاب الممارسين للنشاط الرياضي بجامعة المنيا. مجلة علوم الرياضة.

Alex.,N (2018): Frustration at Work, Developmental Experience, Perceived Team Support and Employee Performance: Evidence from Emerging Economies, Journal of Business Management, 2(2).

Adams, J., Khan, H. T., Raeside, R., & White, D. I. (2007). Research methods for graduate business and social science students. SAGE publications India.

AluedeO.at,al,(2008) "characteristic and effects of bullying behavior in schools, Journal of instructional psycolgy ,35 (2),151.

Campbell, W. K., Hoffman, B. J., Campbell, S. M., & Marchisio, G. (2011)." Narcissism in organizational contexts." Human Resource Management Review, 21(4), 268-284

Coakley, N. (2021), "The relationship between toxic leadership behavior and employee silence: a quantitative study".

Daniel, T. A., & Metcalf, G. S. (2015)." Crossing the Line: An Examination of Toxic Leadership in the US Army".

Doty, J., & Fenlason, J. (2013). "Narcissism and toxic leaders." Army Combined Arms Center Fort Leavenworth KS, Military Review.

- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (Eds.). (2011). *Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research, and practice* (2nd ed.). London: CRC Press.
- Eissa, G., & Lester, S. W. (2017). Supervisor role overload and frustration as antecedents of abusive supervision: The moderating role of supervisor personality. *Journal of Organizational Behavior*, 38(3), 307-326.
- Gheadamini Harouni, A., Ebrahimzadeh Dastjerdi, R., & Ebrahimpour, A. R. (2022). Investigating the effect of bullying in the workplace on deviant behaviors in the workplace through Toxic leadership and destructive leadership (Case study: Islamic Azad University of Isfahan (Khorasgan)). *Sociological studies*, 15(54), 35-59.
- 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.
- Hair, Jr J. F., Black, W.C., Babin, J. B. and A. (2014). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson Prentice Hall.
- Hattab, S., Wirawan, H., Salam, R., Daswati, D. and Niswaty, R. (2022), "The effect of toxic leadership on turnover intention and counterproductive

work behaviour in Indonesia public organisations", *International Journal of Public Sector Management*, 35 (3), 317-333.

Hunter, S. T., Bedell-Avers, K. E., & Mumford, M. D. (2007). " The typical leadership study: Assumptions, implications, and potential remedies." *The Leadership Quarterly*, 18(5), 435-446.

Kimura, H. (2003). "Overcome toxic management." *Nursing management*, 34(1), 26-29.

Kurtuluş, B. E. (2021). Toxic leadership and workplace bullying: The role of followers and possible coping strategies. *The Palgrave Handbook of Workplace Well-Being*, 1-20.

LaVan ,Helen; William ,Martin ;(2010)," Workplace Bullying: A Review of Litigated Cases", *Employ Respons Rights*,pp1-21.

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.

Lipman-Blumen, Jean. (2005) "The allure of toxic leaders: Why followers rarely escape their clutches." *Ivey Business Journal*, 69,(3), 1-40.

Lunsford , L.G.(2015), Destructive and toxic leadership, publication, , 1-2.

Malik, M. S., Sattar, S., Younas, S., & Nawaz, M. K. (2019). The workplace deviance perspective of employee responses to workplace bullying: the moderating effect of toxic leadership and mediating effect of emotional exhaustion. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 8(1), 33-50.

Malik Naima ., Björkqvist Kaj.,(2019)," Workplace Bullying and Occupational Stress Among University Teachers: Mediating and Moderating Factors", *Europe's Journal of Psychology*, , 15(2), 240–259.

Melinda & Jeannette, (2018) " Work place Bullying and Turnover intention: Exploring work engagement as potential mediator" *psychological reposts* .. 121,375-392

Mohammeda, S. J., Al-Jubourib, A. A., & Abdulhasan, I. (2020). Toxic and Bullying Behaviour in the Workplace: The Relationship and Impact.

Musawir, A., Serra, C.E.M., Zwikael, O. and Ali, I. (2017), "Project governance, benefit management, and project success: towards a framework for supporting organizational strategy implementation", *International Journal of Project Management*, 35 (8), 1658-1672.

Namie, G., & Namie, R. (2009). *The bully at work*. Naperville, IL: Sourcebooks

- Ntsiful, A., Ahiakpor, L., Damoah, J., & Wee, G. S. M. (2018): Frustration at work, Developmental experience, perceived team support and employee performance: evidence from emerging economies, *Pan-African Journal of Business Management*, 2(2), 1-36
- Robson, C. (2002). *Real World Research: A Resource for Social Scientists and Practitioner-Researchers* (2nd ed.). Oxford: Blackwell Publishers Ltd.
- Santurio, J. I. M., Fernández-Río, J., Estrada, J. A. C., & González-Villora, S. (2020). Connections between bullying victimization and satisfaction/frustration of adolescents' basic psychological needs. *Revista de Psicodidáctica (English ed.)*, 25(2), 119-126.
- Saunders, M., Thornhill, A. & Lewis, P. (2009). *Research methods for business students*. London: Financial Times Prentice Hall.
- Schmidt, A. A. (2008). "Development and validation of the toxic leadership scale." *Master Thesies* , University of Maryland.
- Sischka, P. E., Melzer, A., Schmidt, A. F., & Steffgen, G. (2021). Psychological contract violation or basic need frustration? Psychological mechanisms behind the effects of workplace bullying. *Frontiers in psychology*, 12, 627-968.

- Sim, B. Y. H., Lee, M. C. C., Kwan, S. S. M., & Tuckey, M. R. (2021). The Relationship Between Toxic Leadership, Job Insecurity, Workplace Bullying and Turnover Intention in the Malaysian Context: A Multilevel Mediation Perspective. In *Asian Perspectives on Workplace Bullying and Harassment* , 181-210.
- Smith, F. L., & Coel, C. R. (2018). Workplace bullying policies, higher education and the First Amendment: Building bridges not walls. *First Amendment Studies*, 52(1-2), 96-111.
- Sweey, P, (2007) "organizational chaos and relative powerlessness, Breeding ground for bullies" Research Brief .Academy of managementperspective P: P.27-28
- Takuma, T., & Kase, W (2016): Robust and directive quadruped locomotion on rough terrain without requiring sensing and actuation, In 2016 IEEE International Conference on Robotics and Biomimetics (ROBIO) , 755-760.
- Tasneem ,Fatima ,Uzma ,Naseem., (2019), Mediating Role of Work Alienation Between Workplace Bullying and its Outcomes", *Asbbs Proceedings of the 26th Annual Conference* .
- Tepper, Bennett J. (2000) "Consequences of abusive supervision" *Academy of management journal*, 43(2): 178-190.

- Tepper, Bennett 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.
- Pompeii, L .,Schoenfisch, L., Lipscomb, J, Dement M., Smith.,Upadhyaya, (2015), Physical assault, physical threat, and verbal abuse perpetrated against hospital workers by patients or visitors in six US hospitals", *American journal of Industrial Medicine*, 58(11), 1194-1204.
- Valle, M., Kacmar, M., & Andrews, M. (2018): Ethical leadership, frustration, and humor: a moderated-mediation model,*Leadership & Organization Development Journal*,39(5), 665-678.
- Wang PH, Chou FHC & Hsc Hy: (2014): Concept analysis of Frustration, *The Kaohsiung Journal of Nursing*, PP 31:39–49..
- Wilson-Starks, K. Y., & Transleadership, C. (2003)." Toxic leadership." *Transleadership, Inc*

- Yokanan, R. T. (2020). Pengaruh Abusive Supervision Terhadap Deviance Behavior Dengan Job Frustration Sebagai Variabel Intervening Karyawan Perusahaan. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis*, 15(1), 63-71.
- Zaman, U., Florez-Perez, L., Anjam, M., Ghani Khwaja, M. and Ul-Huda, N. (2022), "At the end of the world, turn left: examining toxic leadership, team silence and success in mega construction projects", *Engineering, Construction and Architectural Management*
- Zhu, F., Wang, L., Yu, M., Müller, R. and Sun, X. (2019), "Transformational leadership and project team members' silence: the mediating role of feeling trusted", *International Journal of Managing Projects in Business*, 12 (4), 845-868.