

المجلة العلمية التجارة والتمويل

<https://caf.journals.ekb.eg>



توسيط الإرهاق العاطفي فى العلاقة بين القيادة الاستغلالية والانسحاب التنظيمي

دراسة ميدانية للعاملين بالتعاقدات المشروطة بهيئة الرعاية الصحية

أحمد سليمان السعيد سليمان^a و هند عبد الفتاح محمد يوسف مقرض^b

^aمدرس إدارة الأعمال، معهد راية العالى للإدارة والتجارة الخارجية ، دمياط ، مصر .

^bمدرس إدارة الأعمال ، جامعة بورسعيد، مصر .

تاريخ النشر الإلكتروني: سبتمبر 2025

للتأصيل المرجعي: سليمان ، أحمد سليمان السعيد. و مقرض، هند عبد الفتاح محمد يوسف. (2025) توسيط الإرهاق العاطفي

فى العلاقة بين القيادة الاستغلالية والانسحاب التنظيمي:دراسة ميدانية للعاملين بالتعاقدات المشروطة بهيئة الرعاية الصحية

، المجلة العلمية التجارة والتمويل، المجلد 45 (3)، 83-141 .

المعرف الرقمي: /caf.2025.43538310.21608

توسيط الإرهاق العاطفي في العلاقة بين القيادة الاستغلالية والانسحاب التنظيمي: دراسة ميدانية للعاملين بالتعاقدات المشروطة بهيئة الرعاية الصحية

أحمد سليمان السعيد سليمان

معهد راية العالى للإدارة والتجارة الخارجية ، دمياط ، مصر

هند عبد الفتاح محمد يوسف مقرض

قسم إدارة الأعمال ، جامعة بورسعيد ، مصر

تاريخ المقالة :

تم استلامه في 26 مايو 2025 ، وتم قبوله في 22 يونيو 2025 ، وهو متاح على الإنترنت سبتمبر 2025

المستخلص

استهدف هذا البحث تطوير نموذج نظري لقياس الدور الوسيط للإرهاق العاطفي في العلاقة بين القيادة الاستغلالية والانسحاب التنظيمي وانطلق الباحثان من نموذج افتراضي تم من خلاله صياغة ستة فروض رئيسية. لاختبار هذه الفروض، وتم اختيار عينة عشوائية من العاملين بنظام التعاقدات المؤقتة في هيئة الرعاية الصحية بمحافظة بورسعيد، حيث تم توزيع 320 استبانة، استرجع منها 290 استبانة صالحة للتحليل بنسبة استجابة بلغت 90.6 % من إجمالي العينة. ، حيث اعتمد الباحثان في تحليل البيانات على مجموعة من الأساليب الإحصائية، أبرزها معامل الارتباط، والذي أظهر وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الاستغلالية وكل من الإرهاق العاطفي والانسحاب التنظيمي، عند مستوى دلالة 0.05. وقد تبين أن أقوى علاقة ارتباطا ظهرت بين بعد التلاعب النفسي/ العاطفي والإرهاق العاطفي، حيث بلغ معامل الارتباط (ر = 0.789) ، في حين سجلت أقل علاقة بين بعد انعدام النزاهة والشفافية والانسحاب التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط (ر = 0.626) . وتم استخدام برنامج AMOS v. 26 لتحليل النماذج الهيكلية، وأسفرت نتائج التحليل عن قبول الفروض الستة البديلة، مما يؤكد الدور الوسيط للإرهاق العاطفي في العلاقة المدروسة. ، وبينت نتائج البحث وساطة الإرهاق العاطفي بشكل جزئي، حيث إن التأثير غير المباشر للقيادة الاستغلالية على الانسحاب التنظيمي عبر الإرهاق العاطفي كان أقل بشكل معنوي من تأثيرها المباشر وفقا لتحليل المسار، كما كشفت اختبارات الفروق الجوهرية عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبعوثين تجاه متغيرات البحث ترجع إلى الاختلافات في الخصائص الديموغرافية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، مستوى الخبرة) ؛ حيث تشير هذه النتائج إلى أهمية تبني ممارسات قيادية مسؤولة للحد من الآثار السلبية للقيادة

الاستغلالية وذلك لخفض مستويات الإرهاق العاطفي، مما يسهم في تقليل معدلات الانسحاب التنظيمي داخل المؤسسات الصحية.

الكلمات المفتاحية: الإرهاق العاطفي؛ القيادة الاستغلالية؛ الانسحاب التنظيمي؛ تعاقدات مشروطة.

تمهيد

تُمثل القيادة الاستغلالية (Exploitative Leadership) نمطاً قيادياً هداماً ويتسم باستغلال التابعين ويتلاعب القادة بهم لتحقيق منافع شخصية على حساب مصلحة المنظمة. وتؤثر هذه الممارسات القيادية سلباً على المناخ العام للمنظمة والصحة النفسية للعاملين، حيث تؤدي إلى انتشار السلوكيات غير الأخلاقية وارتفاع مستويات الإجهاد الوظيفي (Job Burnout) وتشير نتائج الدراسات السابقة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين النمط القيادي الاستغلالي وزيادة الممارسات اللاأخلاقية بين التابعين، وذلك نتيجة لتعزيزه بيئة عمل تنافسية ضاغطة تُهمش الاستقرار التنظيمي؛ كما يتجلى هذا الأسلوب في تبني القادة لتكتيكات قائمة على أولوية المصالح الفردية، مما يُضعف الثقة التنظيمية ويُقف عائق عن تحقيق الاستدامة للمنظمات (Nie & Wang, 2025).

ويُعد أحد أخطر الانعكاسات النفسية التي يمر بها العاملون ما يسمى بالإرهاق العاطفي، نتيجة التعرض المستمر لسلوكيات القيادة غير الأخلاقية، مما يؤدي إلى شعورهم بالإرهاق الذهني واللامبالاة وفقدان الحماس تجاه العمل (Bou Reslan et al., 2025). فهذه الممارسات لا تقتصر آثارها على المدى القصير، بل تستمر تداعياتها النفسية والتنظيمية إلى الأمد الطويل، ومن بين هذه التداعيات انخفاض الرضا الوظيفي، وزيادة معدلات الغياب، وعدم وجود ولاء تنظيمي. كما تتحمل القيادة مسؤولية خلق بيئة عمل تطرد الكفاءات بشكل مقصود أو غير مقصود، وتُضعف في هذه الحالة الروح المعنوية للعاملين، مما يؤثر سلباً على جودة الأداء للمنظمات الصحية، ويضع المنظمة أمام تحديات كبيرة تعيق مرحلة الاستقرار الصحي والتنمية المستدامة (Mrayyan, 2025). وركز بحث (Zheng and Zhang, 2025) على أن الإرهاق هو أحد أبرز المؤشرات النفسية التي تعكس خللاً عميقاً في بيئة العمل، حيث أشار هذا البحث إلى أن حالة الإرهاق النفسي المزمن الناتج عن الضغوط التي تتراكم بشكل متواصل تساعد في ضعف قدرة الفرد على التحمل والتكيف والتعامل مع بيئته المحيطة. ويُعتبر هذا النوع من الإرهاق العاطفي مكوناً رئيسياً في متلازمة الاحتراق الوظيفي، حيث يفقد العاملون تدريجياً قدرتهم على التفاعل الإيجابي مع مهام عملهم، ويزداد شعورهم بالإجهاد والتعب الذهني حتى مع أبسط المواقف المهنية.

وقد يؤدي التعرض للضغوط النفسية الناجمة عن بيئات العمل غير الداعمة إلى ظهور ما يُعرف بالإنفصال أو الانسحاب التنظيمي، وأكدت الدراسات السابقة على أنها ظاهرة تنظيمية تتمثل في انسحاب العاملين نفسياً وسلوكياً من مهامهم

الوظيفية، حيث يقتصر عملهم على تنفيذ الحد الأدنى المطلوب دون إظهار شجاعة أو حماس أو مبادرات إضافية خارجة عن نطاقهم الوظيفي المطلوب، مع مراعاة تغادي الإستقالة الرسمية من العمل/الوظيفة.

وتُعد هذه الظواهر تعبيراً ضمنياً عن الاغتراب الوظيفي (Job Alienation) وتراجع الدافعية الذاتية (Intrinsic Motivation)، مما يجعلها آلية وقائية يُمارسها العاملون كرد فعل على بيئات العمل السامة التي تخلق لهم سجن بلا أسوار، وتستهلك طاقاتهم دون تقدير حقيقي لإسهاماتهم (Gün *et al.*, 2025) وبتوالي الضغوط وانعدام الدعم التنظيمي، يصبح الاستنزاف العاطفي (Emotional Exhaustion) عائق رئيس لإنتاجيتهم وقدرتهم الابتكارية، حيث يؤدي كل ما سبق ذكره إلى انخفاض حماسهم الوظيفي وتراجع المبادرات الذاتية، وتساعد شعورهم باللامبالاة (Apathy) والانسحاب النفسي (Psychological Withdrawal) من التفاعل المهني، وضعف قدرتهم على اتخاذ القرارات الصائبة وتضاؤل جودة العلاقات المهنية بين العاملين. ، ويمثل الاستنزاف العاطفي دلالة خطيرة على هشاشة المناخ التنظيمي (Fragile Organizational Climate) ، مما يستدعي تدخلاً عاجلاً لتعزيز الصحة النفسية للعاملين (Workplace Mental Health) واسترداد التوازن بين متطلبات العمل والرفاهية الوظيفية (Rahmadara & Rachmawati, 2025).

كما أكد بحث (Ahmed *et al.*, 2024) على العلاقة التداخلية السببية المعقدة بين القيادة الاستغلالية والإرهاق العاطفي والانسحاب التنظيمي، حيث تشكل القيادة الاستغلالية البيئة الآمنة التي تحتضن مشاعر الإرهاق أو الاستنزاف العاطفي لدى العاملين بل وتعمل على تفجيرها، نتيجة التعرض المستمر للسلوك السلبي من قبل القادة. ، ويتحول هذا الإرهاق العاطفي تدريجياً إلى انسحاب داخلي يظهر على شكل "استقالة صامتة"، حيث يفقد العاملون ارتباطهم الوظيفي ويكتفي العاملون بالبقاء الشكلي في المنظمة. ، وفي ضوء ذلك حاول الباحثان دراسة القيادة الاستغلالية كمتغير مستقل يمكن أن يؤدي إلى الإرهاق العاطفي، والذي بدوره يعمل كوسيط لتفسير ظهور سلوك الانسحاب التنظيمي لدى العاملين بالقطاع الصحي المشروط.

وتُعتبر محافظة بورسعيد من النماذج الرائدة في تطبيق منظومة التأمين الصحي الشامل في مصر، حيث شهدت نقلة نوعية في جودة الخدمات الصحية المقدمة للمواطنين، مدعومةً ببنية تحتية متطورة وإدارة ذات كفاءة. ، ويُعد الكادر الطبي والإداري هو حجر الزاوية في هذا التحول، إذ يضم نخبة من الأطباء، والممرضين، والفنيين، والإداريين المؤهلين الذين يعملون ضمن فريق متكامل، ويتبعون أحدث البروتوكولات الطبية العالمية لضمان تقديم رعاية صحية شاملة وفعالة، وفي ظل هذه المنظومة المتطورة ظهرت مشكلة البحث الحالي حول طبيعة العقود المشروطة التي يعمل بموجبها جزء من الكوادر الصحية، وانعكاساتها على مشاعر عدم الأمان الوظيفي المؤقت بين العاملين

(شاهين والحرون، 2021)، وقد أشارت الدراسات إلى أن عدم الاستقرار الوظيفي قد يؤثر سلباً على الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي، وحتى جودة الخدمة المقدمة (Alenezi et al., 2022) . ومن خلال ما سبق عرضه يعتبر هذا البحث محاولة لفهم تأثير القيادة الاستغلالية على سلوك العاملين في بيئة عمل حرجية مثل القطاع الصحي، حيث يمكن أن تكون العواقب غير المباشرة (مثل تراجع جودة الرعاية) بالغة الخطورة. ، وتؤكد النتائج المتوقعة حاجة ملحة لتبني قيادة أخلاقية وسياسات موارد بشرية استباقية لحماية العاملين من التداعيات النفسية والوظيفية .، وبذلك تتبلور أهمية هذا البحث في تناوله لمتغيرات حديثة نسبياً مثل: القيادة الاستغلالية والإرهاق العاطفي والاستقالة الصامتة، ونظراً لعدم وجود دراسات سابقة تم تناول هذه المفاهيم بالدراسة والتحليل في نموذج واحد بالبيئة المصرية، ويأتي هذا البحث كمحاولة لتحديد طبيعة العلاقات المباشرة وغير المباشرة للدور الوسيط للإرهاق العاطفي في العلاقة بين القيادة الاستغلالية والانسحاب التنظيمي في دراسة ميدانية على العاملين بالتعاقدات المشروطة ببيئة الرعاية الصحية في بورسعيد.

مصطلحات البحث وصولاً للتعريف الإجرائي

قام الباحثان في هذا الجزء بعرض التعريفات العامة لكل متغير والأبعاد الفرعية وصولاً لتعريفاً إجرائياً للمفاهيم والمصطلحات الأساسية التي شكلت إطار البحث. ، حيث تهدف هذه التعريفات إلى تحديد المضامين العلمية للمصطلحات كما تستخدم في السياق البحثي، مع توضيح الفروق بينها وبين المفاهيم المشابهة لها في الأدبيات التنظيمية.

المتغير المستقل: القيادة الاستغلالية Exploitative Leadership

أ.تعريف القيادة الإستغلالية

وعُرفت القيادة الاستغلالية (Exploitative Leadership) على أنها نمط قيادي لا أخلاقي (Unethical Leadership Style) يتميز بممارسة سلوكيات إدارية مضرّة (Counterproductive Behaviors) بهدف تحقيق منافع شخصية على حساب مصالح المرؤوسين والمؤسسة على المدى الطويل ، ويُظهر القادة في هذا النمط من الممارسات بهدف استغلال الموارد البشرية (Human Resource Exploitation) (Burhan & Malik, 2024) ، مما يؤدي إلى قمع الإبداع (Zhao et al. , 2024) والابتكار (Abdulmuhsin et al., 2021) ويزيد من ظاهرة إخفاء المعرفة (Feng et al., 2022) و خلل التحفيز الذاتي (Intrinsic Motivation) وتقليل فرص المشاركة الفاعلة، وتدهور الروح المعنوية بسبب انعدام العدالة التنظيمية (Zahur et al., 2022) والافتقار إلى الدعم النفسي، وتراجع الولاء والانتماء المؤسسي، وذلك نتيجة لفقدان الثقة في القيادة و تآكل الرضا الوظيفي

(Verdorfe *et al.*, 2023)، كما تسهم هذه الممارسات في تعزيز السلوكيات غير الأخلاقية (Unethical Behaviors) بين العاملين (Nie & Wang, 2025)، حيث يُظهر الرؤوسون استجابات سلبية مثل الانسحاب النفسي (Psychological Withdrawal)، والمقاومة السلبية (Passive Resistance)، والمحسوبية (Favoritism) كرد فعل على بيئة العمل السامة. (Toxic Work Environment)؛ وبناءً على الأطر النظرية المعروضة فإن غياب العدالة التنظيمية والاحترام المتبادل في هذا النمط القيادي يُحول العلاقة بين القادة والرؤوسين إلى معاملة قائمة على الإهتمام قصير الأجل (Bajaba *et al.*, 2020).

وعرفها بحث (Emmerling *et al.*, 2023) بأنها نوع من القيادة المدمرة تتميز بالسلوكيات المدروسة والمخططة، حيث يستغل القائد الموارد أو الأفراد لتحقيق أهدافه الشخصية، مما يؤدي إلى تأثيرات سلبية على الأتباع والمنظمة بشكل عام ويؤكد بحث (Srouf *et al.*, 2023) على أن القيادة الاستغلالية تشير إلى أسلوب قيادي يتسم بالاستغلال والهيمنة، حيث يستغل القائد موظفيه لتحقيق أهدافه الشخصية على حساب استقرارهم النفسي والجسدي، مما يؤدي إلى تأثيرات سلبية على صحتهم العامة وأدائهم في العمل.، وأشار البحث السابق إلى تعريف القيادة الاستغلالية (Who Displays Exploitative Leadership and Who Bears the Brunt?, 2022) بأنها نمط القيادة المتميزة بالسلوكيات الحسابية والتلاعبية، مما يؤدي إلى استغلال العاملين وزيادة مستويات الإرهاق العاطفي.، فهذه القيادة مرتبطة بسمات شخصية مثل الميكافيلية لدى القائد. ويرى آخرون (Bajaba *et al.*, 2023) أن القيادة الاستغلالية هي النمط التقليدي من بعض القادة حيث يركز القائد على مصلحته الشخصية، ويعامل الأتباع كوسيلة لتحقيق أهدافه الذاتية، مما يؤدي إلى بيئة عمل غير عادلة ومنخفضة التعاون بين أعضاء الفريق.، وتوضيحًا لما سبق عرف (Ibrahim and Olaleye. , 2025) القيادة الاستغلالية بأنها نمط من القيادة حيث يسعى القادة لتحقيق أهدافهم الشخصية على حساب رؤوسهم، مما يؤدي إلى بيئة عمل عدائية، ويقلل من الدافع والانخراط، مما يسبب شعورًا بالاغتراب في مكان العمل.، وعرف آخرون (Wang *et al.*, 2023) القيادة الاستغلالية على أنها سلوكيات القادة التي تخلق الصمت الأخلاقي، في حين أن القيادة الاستغلالية غالبًا ما يُنظر إليها بشكل سلبي، ويجادل البعض بأنها قد تحقق مكاسب قصيرة الأجل في الإنتاجية. ومع ذلك، فإن العواقب طويلة المدى على معنويات العاملين والثقافة التنظيمية تشير إلى أن تعزيز أسلوب القيادة الداعم هو أكثر فائدة للنجاح المستدام.

ب. أبعاد القيادة الإستغلالية

جدول 1 . أبعاد القيادة الإستغلالية

المقاييس الأكثر إنتشاراً واستخداماً ويعتمد عليه البحث الحالي	الأبعاد المستخدمة في الأبحاث	
1- يستفيد مني لتحقيق أهدافه الشخصية حتى لو كان ذلك على حسابي .	(Exploitative Leadership Scale – ELS) تم تطوير مقياس (scchmid, et al. , 2019) . من خلال السنوات منذ 2019 حتى 2025	(Akram et al., 2024)
2- يستغل جهودي دون أن يعطيني الحق في المكافأة .		(Feng et al., 2022)
3- يأخذ الفضل في عملي أو أفكاري .		(Bajaba et al., 2023)
4- يستغل سلطته لإجباري على تنفيذ مهام تفيده شخصياً .		(Cheng et al. , 2021)
5- يتهرب من مسؤولياته ويحملني تبعاتها .		(Emmerling et al. , 2023)
6- يتصرف بأنانية لتعزيز مصالحه الخاصة		(Khalid & Aftab, 2024)
7- يتجاهل احتياجاتي إذا تعارضت مع رغباته		(Kim & Lee, 2024)
8- يستغل نقاط ضعفي لتحقيق مكاسب خاصة به .		(Nie & Wang, 2025)
9- يتلاعب بي لتحقيق أهداف غير عادلة .		(Zahur et al. , 2022)
10- يُظهر اهتماماً زائفاً بي فقط عندما يحتاج إلى شيء .		(Zhao et al. , 2024)
11- يستخدم المعلومات الخاصة بي ضديّ إذا لزم الأمر .		(Schmid et al. , 2019) The Cronbach's α was 0.94.
12- يعاملني كأداة لتحقيق أهدافه بدلاً من اعتباري فرداً له قيمة		
13- يتصرف بأنانية لتعزيز مصالحه الخاصة		
14- يضغط على لتحقيق مكاسب شخصية له (وظيفي إذا كان ضغطاً مادياً، نفسي إذا كان تهديداً عاطفياً) .		
15- يفضل مديري الزملاء زوى العلاقات الشخصية به		
16- يتوقع مني التضحية بمصالحه من أجله (يعتمد على طبيعة التضحية) .		
17- يتعمد مديري رفض الأجازات الخاصة بي في حالة شعوري بالإرهاق		
18- لا يسمح مديري بمشاركتي في صنع القرار		
19- يتعمد مديري إسكات الآراء المعارضة.		

المصدر: من إعداد الباحثان في ضوء الدراسات السابقة.

ويلاحظ من الجدول 1 أن الأدبيات تتفق على أن هناك خمسة أبعاد أساسية التي حددها (Schmidt *et al.*, 2019) وهي: (الاستغلال الوظيفي - التلاعب النفسي/العاطفي - انعدام النزاهة والشفافية - إهمال استقرار العاملين - الاستبداد وفرض السيطرة).

1. الاستغلال الوظيفي Occupational Exploitation

إن قضية استغلال الوظائف في الدراسات السابقة وخاصةً في قطاع الرعاية الصحية متعدد الأوجه، ويتأثر بدinamيكيات السوق وإدارة القوى العاملة والممارسات المؤسسية بشكل عام. ، نظرًا لتولي مهام المتخصصين في الرعاية الصحية وتزايد مسؤوليتهم عن مساراتهم المهنية، فقد تغيرت العلاقة التقليدية بين صاحب العمل والموظف، مما أدى إلى استغلال محتمل من حيث عبء العمل والأمن الوظيفي. ، وقد أوضحت هذه النظرة العامة الآثار المترتبة على هذه التغييرات، مع التركيز على إدارة القوى العاملة للتعاقدات المشروطة، ومدى توافر وظائف متاحة، وتأثير الظروف الاقتصادية. ، كما يُتوقع الآن من المتخصصين في الرعاية الصحية إدارة حياتهم المهنية بنشاط، مما قد يؤدي إلى زيادة الضغط والاستغلال المحتمل لأن المؤسسات قد لا تقدم الدعم الكافي. (Nešić *et al.*, 2018) أما على مستوى الإدارة الفعالة للمواهب فهو أمر مهم للتخفيف من مخاطر الاستغلال. ، كما يمكن للمنظمات التي تفعل الاستراتيجيات الشاملة لتعزيز مشاركة العاملين وتقليل معدل دورانهم الوظيفي، وبالتالي تعزيز بيئة عمل أكثر استقراراً (Gomes, 2024).

وكذلك تواجه الدول المتقدمة نقصاً في العاملين، مما يؤدي إلى زيادة أعباء العمل للعاملين الحاليين، بينما تعاني الدول النامية من ارتفاع معدلات البطالة بين خريجي الرعاية الصحية. (Butt *et al.* , 2023) وقد يؤدي هذا التفاوت إلى تفاقم الاستغلال حيث قد يقبل المحترفون ظروفًا غير مواتية بسبب الفرص المحدودة. ، كما يمكن أن يؤثر الانكماش الاقتصادي سلباً على الإنفاق على الرعاية الصحية وتكوين القوى العاملة، مما يزيد من إجهاد الأمن الوظيفي ويزيد من احتمالية الاستغلال. (Pellegrini *et al.* , 2014) في حين أن المشهد الحالي يمثل تحديات كبيرة، فمن الضروري أن ندرك أن بعض منظمات الرعاية الصحية تعمل بنشاط لتحسين الظروف من خلال ممارسات إدارية أفضل وسياسات داعمة. ، كما أن هذه الازدواجية تلقي الضوء على الحاجة المستمرة للإصلاح في القطاع لحماية المتخصصين في الرعاية الصحية من الاستغلال مع ضمان رعاية جيدة للمرضى.

2. التلاعب النفسي (العاطفي/الاجتماعي) Psychological and Emotional Manipulation

وقد يشتمل التلاعب النفسي في القطاع الصحي على استراتيجيات مختلفة يمكن أن تؤثر على سلوك المريض وتصوراته، وغالبًا ما يكون ذلك مع آثار أخلاقية وخيمة. يمكن أن يظهر هذا التلاعب من خلال الذكاء العاطفي

والمعلومات الخاطئة واستراتيجيات التواصل الصحي، حيث يلعب كل منها دوراً مهماً في تشكيل النتائج الصحية. ، حيث تستكشف الأقسام التالية هذه الجوانب بالتفصيل .، وقد ينخرط أخصائيو الرعاية الصحية ذوو الذكاء العاطفي العالي عن غير قصد في التلاعب العاطفي، مما يؤثر على رعاية المرضى بشكل سلبي . (Alwesmi *et al.* , 2024) وجدت دراسة أن طلاب الكليات الصحية أظهروا ميلاً معتدلاً نحو التلاعب العاطفي، مما يشير إلى الحاجة إلى تدريب أفضل على التنظيم العاطفي . (Alwesmi *et al.* , 2024) وعلى صعيد آخر يمثل الإستغلال انتشار الأخبار المزيفة والمعلومات المضللة، خاصة أثناء الأزمات مثل جائحة COVID-19 ، مثال ذلك: التلاعب النفسي في القطاع الصحي (Nurul Isnaini A. Tagunu & Salahudin, 2023) و تهدف العمليات النفسية إلى تقويض ثقة الجمهور والروح المعنوية، وتعقيد مشهد الرعاية الصحية واتخاذ قرارات المريض (Alwesmi *et al.* , 2024) .

3. انعدام النزاهة والشفافية Lack of Integrity and Transparency

ويشكل غياب النزاهة والشفافية في ممارسات القيادة الاستغلالية تهديداً جسيماً لفعالية الأنظمة الصحية عالمياً. حيث يتجلى الفساد في أشكال متعددة، تتراوح بين الرشوة الصغيرة بين العاملين الصحيين وصولاً إلى اختلاس الأموال على نطاق واسع من قبل المسؤولين، مما يعرض جودة الرعاية الصحية للخطر ويهدد الثقة العامة في المنظومة الصحية. ، ولذلك فإن مواجهة هذه المشكلة تتطلب فهماً شاملاً للعوامل التنظيمية والهيكلية التي تنمي مثل هذه الممارسات الاستغلالية .، حيث أظهرت الدراسات السابقة أن الفساد يتخلل جميع مستويات الأنظمة الصحية، مؤثراً سلباً على تقديم الخدمات وتوزيع الموارد (Chichi, 2023; Cohen & Petkov, 2016) كما أشارت الدراسات السابقة إلى أن القيادة الاستغلالية لا تشوه فقط عمليات تحديد الأولويات والإدارة المالية، بل تسهم أيضاً في تطبيع الانتهاكات الأخلاقية (Huss *et al.* , 2021) حيث تؤدي تحويلات الأموال والمحسوبية في التوظيف وغش المشتريات إلى تفاقم عدم الكفاءة، مما يؤثر بشكل غير متناسب على الفئات الأكثر احتياجاً . (Transparency International, 2022) نظراً للتبعات الواسعة لهذه الممارسات، تبرز الحاجة الملحة لتدخلات قائمة على الأدلة تعزز آليات المساءلة، وتدعم الحوكمة الأخلاقية، وتعزز ثقافة الشفافية في المؤسسات الصحية. كما ينبغي أن تركز الأبحاث المستقبلية على دراسة التفاعل بين السلوك القيادي والسياسات المؤسسية والفساد الهيكلي لتطوير استراتيجيات مستهدفة لمكافحة الاستغلال.

فإن غالباً ما يعطي القادة الأولوية للمكاسب الشخصية على الصحة العامة، مما يؤدي إلى فشل منهجي في توفير الرعاية الصحية . (Cohen & Petkov, 2016) ، ويرى آخرون غياب كفاءات مكافحة الفساد في التوظيف القيادي يؤدي إلى تفاقم المشكلة، حيث يفتقر القادة إلى النزاهة اللازمة لمكافحة الفساد بفعالية (Ayunigtyas *et al.*, 2018) أما على مستوى التأثير على النتائج الصحية يؤثر الفساد بشكل مباشر على جودة خدمات الرعاية الصحية وإمكانية

الوصول إليها، مما يؤدي إلى نتائج صحية سيئة للسكان (Chituru, 2023) ، ويؤدي تحويل الموارد بسبب انتهاكات النزاهة إلى عدم الكفاءة وعدم المساواة في تقديم الرعاية الصحية (Couffinhal & Frankowski, 2017) . أما بالنسبة لأهمية الشفافية فهي ضرورة لإعادة بناء الثقة في مؤسسات الرعاية الصحية، لأنها تعزز المساءلة والقيادة الأخلاقية . (Kerfoot, 2004) ويمكن أن يؤدي تنفيذ الرقابة التنظيمية وتعزيز ثقافة الانفتاح إلى التخفيف من الفساد وتعزيز أداء الرعاية الصحية . (Couffinhal & Frankowski, 2017) (Chituru, 2023) في حين أن التركيز على النزاهة والشفافية أمر حيوي، يجعل البعض يعتقد أن القضايا النظامية، مثل التمويل غير الكافي وندرة الموارد، تساهم أيضًا في الفساد في الرعاية الصحية. ، فإن معالجة هذه العوامل الأساسية أمر ضروري لإيجاد حل مستدام للتحديات التي تواجه القطاع الصحي.

4. إهمال استقرار العاملين ' Neglect of Subordinates' Well-being

حيث تُشكّل ممارسات القيادة الاستغلالية في القطاع الصحي انتهاكًا صارخًا للمعايير الإدارية الرشيدة، كما يُلاحظ أن إهمال الرعاية الوظيفية للعاملين في هذا السياق يؤدي إلى تداعيات مؤسسية وبشرية بالغة الخطورة. وتؤكد الأدلة العلمية المستمدة من الدراسات التنظيمية أن هذه الأنماط القيادية - التي تتسم بالاستغلالية والسلوكيات التنظيمية الضارة وانعدام الدعم الوظيفي للعاملين - تسهم بشكل مباشر في تفاقم ظواهر الإجهاد الوظيفي (burnout) والاضطرابات النفسجسمانية (psychosomatic disorders) وتدهور المؤشرات الصحية العامة بين العاملين . وتناول التحليل التالي - عبر أقسامه المتتابعة - الآثار التنظيمية السلبية المترتبة على تطبيق نماذج القيادة المستبدية في المنظومة الصحية، مع التركيز على الآليات المرضية (pathological mechanisms) التي تُحوّل البيئات العلاجية إلى هياكل تنظيمية تعيق الصحة المهنية والإنتاجية المؤسسية. ، فبعض الدراسات السابقة ركزت على التأثير السلبي على استقرار العاملين والتي تربط القيادة الاستغلالية بزيادة الإرهاق بين الممرضات، كما اتضح من الدراسات السابقة وجود علاقة مهمة بين السلوكيات الاستغلالية ومستويات الإرهاق لدى الممرضات العاملات (Hassan *et al.*, 2024) ، وتزداد الضائقة النفسية في ظل القيادة الاستغلالية، حيث تعمل العاطفة السلبية كوسيط في العلاقة بين أسلوب القيادة والنتائج الصحية للعاملين (Majeed & Fatima, 2020) .

كما أن العواقب النفسية والتحفيزية للقيادة الصحية الاستبدادية تهمل الاحتياجات النفسية الأساسية للعاملين، مما يؤدي إلى دوافع عمل منخفضة الجودة وزيادة الإرهاق بين المتخصصين في الرعاية الصحية (Trépanier *et al.* , 2019) ، إضافةً إلى ذلك تساهم سلوكيات القيادة المختلة، مثل المحسوبية والتهميش، في الشعور بالاغتراب وانخفاض الالتزام، مما يزيد من تفاقم مشاكل الصحة النفسية . (Abalkhail, 2022) أما بالنسبة لتأثيرات الحياة التنظيمية والعائلية: تمتد

العواقب السلبية للقيادة الاستغلالية إلى ما وراء مكان العمل، مما يؤثر على الحياة الأسرية للعاملين والبيئة التنظيمية العامة، مما يؤدي إلى دورة من الاختلال الوظيفي . (Abalkhail, 2022) في حين أن التركيز على القيادة الاستغلالية يركز الضوء على آثارها الضارة، ويجادل البعض بأنه ليست كل أنماط القيادة في الرعاية الصحية استغلالية. ، حيث يمكن لمقاربات القيادة البناء أن تعزز مشاركة العاملين واستقرارهم، مما يشير إلى الحاجة إلى ممارسات القيادة المتوازنة التي تعطي الأولوية لاستقرار العاملين .

5. الاستبداد وفرض السيطرة Authoritarian Control and Domination

فقد أشارت الدراسات السابقة إلى أن القيادة الاستبدادية تؤثر سلبًا على سلوكيات الخدمة بين العاملين في مجال الرعاية الصحية، مما يشير إلى أن أنماط القيادة هذه يمكن أن تعيق الرعاية الموجهة للمريض (Hussain *et al.*, 2025) ، فبعض الدراسات ركزت على التمييز العنصري حيث تتجلى السلطة في القطاع الصحي من خلال الهيمنة التي يمارسها الأطباء والإداريين الذكور البيض ضد الأفراد ذوي البشرة السمراء، والحفاظ على السيطرة على بيئة الممرضات والمرضى، وإدامة الهياكل الهرمية، والحد من الاستقلالية، مما يعزز في نهاية المطاف سيطرة النخبة المهيمنة البيضاء داخل الرعاية الصحية الأمريكية (Ballou & Landreneau, 2010) ويمكن أن يؤدي وجود الاستبداد في الممارسة الطبية إلى خلق معضلات أخلاقية في العلاقات بين الطبيب والمريض، مما يزيد من تعقيد تقديم الرعاية الصحية . (Presilla & Aguilera, 2012) في حين أن الاستبداد يمكن أن يبسط عملية صنع القرار في القطاعات الصحية، فإنه غالبًا ما يؤدي إلى نتائج ضارة، مثل انخفاض ثقة الجمهور والخدمات الصحية المعرضة للخطر. ، ويلقي هذا المنظور الضوء على الحاجة إلى مناهج أكثر ديمقراطية وتشاركية في إدارة الرعاية الصحي.

ج. التعريف الإجرائي للقيادة الإستغلالية

القيادة الاستغلالية هي: نمط قيادي ضار يتميز باستغلال القائد لمروسيه لتحقيق مصالحه الشخصية على حساب استقرارهم وذلك من خلال التلاعب النفسي، الاستغلال العاطفي، أو المادي، وفرض سيطرة غير أخلاقية لتعزيز سلطته وتتضمن هذه القيادة الخداع، الأنانية، انتهاك الثقة، والتجاهل المتعمد لاحتياجات المرؤوسين (Bajaba *et al.*, 2024)

المتغير الوسيط: الإرهاق العاطفي Emotional Exhaustion

أ. تعريف الإرهاق العاطفي

الإرهاق العاطفي هو أحد الأبعاد الأساسية لمتلازمة الاحتراق الوظيفي، ويُعرف بأنه شعور العاملين بالإرهاق النفسي والعاطفي نتيجة التفاعل المستمر مع الآخرين في بيئة العمل، مما يؤدي إلى استنزاف طاقتهم العاطفية وانخفاض قدرتهم

على تقديم الدعم والتفاعل مع زملائهم أو العملاء (Ahmed *et al.*, 2024)، وعرف (Lanchimba *et al.*, 2025) الإرهاق العاطفي بأنه "حالة من الاستنزاف الشديد والافتقار للطاقة العاطفية والعقلية ناتجة عن التعرض المستمر للضغوط المهنية، تؤدي إلى ضعف قدرة الفرد على الاستجابة بفعالية للمتطلبات الوظيفية اليومية، وهي تُعتبر من المؤشرات الجوهرية لضعف الاستقرار النفسي للعاملين". كما أوضح (Moreno-Martínez and Sánchez-Martínez, 2025) الإرهاق العاطفي بأنه الإحساس بالتعب والإنهاك النفسي بسبب المطالب العاطفية المتكررة في العمل، بحيث يشعر العامل بأنه لم يعد قادرًا على تقديم المزيد، مما قد يؤدي إلى انسحابه النفسي من مهام وظيفته وتدهور علاقاته في بيئة العمل بزملائه وبناء على ما سبق اتفق الباحثان على أن الإرهاق العاطفي هو الحالة التي يصل فيها الفرد إلى حدود استنزاف طاقته النفسية نتيجة الانخراط المتواصل في العمل العاطفي، وخاصةً في الوظائف التي تتطلب إظهار مشاعر لا تتوافق مع المشاعر الحقيقية للفرد، مما يؤدي إليه شعور بالفراغ العاطفي والتعب المزمن.

ب- أبعاد الإرهاق العاطفي

اتفقت معظم الدراسات

(Ahmed *et al.*, 2024; Ibrahim and Olaleye, 2025; Lanchimba *et al.*, 2025; Maslach and Jackson, 1981; Moreno-Martínez and Sánchez-Martínez, 2025; Uludag *et al.*, 2025; Uusiautti *et al.*, 2025; Yi *et al.*, 2021)

على أن الإرهاق العاطفي أحادي البعد .

ج. التعريف الإجرائي للإرهاق العاطفي:

فقد اتفق الباحثان مع أن الإرهاق العاطفي هو بناء متعدد الأوجه يتميز باستنفاد الموارد العاطفية للفرد، وغالبًا ما ينتج عن التعرض لفترات طويلة للضغوط في بيئات مختلفة، بما في ذلك الرعاية الصحية والأوساط الأكاديمية ويتجلى ذلك في فقدان الطاقة والتهيج والشعور بالعجز، مما قد يؤثر بشكل كبير على الأداء والاستقرار (Martínez and Sánchez-Martínez, 2025).

المتغير التابع: الانسحاب التنظيمي Organizational Withdrawal

أ. تعريف الانسحاب التنظيمي:

عُرف الانسحاب التنظيمي بأنه: سلوك تنظيمي غير رسمي يعكس انسحاب العاملين من الانخراط النفسي والعاطفي في العمل، حيث يقتصر دورهم على أداء المهام الأساسية المطلوبة فقط، دون تجاوز الحدود الدنيا للتوقعات، نتيجة شعورهم بالإجهاد أو فقدان العدالة أو ضعف التقدير في بيئة العمل (Kurniawan *et al.*, 2024)، وأشار

(Mohammadi *et al.*, 2024) إلى أن الانسحاب التنظيمي هو “ظاهرة تنظيمية حديثة يتم فيها تخلي العاملين عن المشاركة الاستباقية والانخراط الفعال في العمل، دون تقديم استقالة رسمية/ استقالة صامتة، كرد فعل داخلي تجاه ظروف عمل غير مرضية، مثل الضغط الزائد، أو القيادة السامة، أو غياب التوازن بين الحياة والعمل .

وقد عرف (Zheng *et al.*, 2025) الانسحاب التنظيمي بأنه رفض ضمني من العاملين لفكرة أن العمل يجب أن يكون محور حياتهم، وهو تعبير عن الرغبة في إعادة التوازن بين الالتزامات المهنية والحياة الشخصية، من خلال الالتزام الحرفي بالحدود الوظيفية وعدم الانخراط في أي مسؤوليات إضافية لا تدخل في نطاق عقد العمل الأصيل. ، وبناء على ما سبق فقد عرف الباحثان الانسحاب التنظيمي بأنه استراتيجية سلوكية يستخدمها العاملون لحماية صحتهم النفسية من ضغوط العمل الزائدة، حيث يتجنبون العمل الإضافي، ويمتنعون عن التفاعل الإبداعي أو الاجتماعي في المؤسسة، دون إعلان نية ترك العمل، مما يضعف الروح التنظيمية ويشكل تحديًا خفيًا أمام إدارة الموارد البشرية.

ب. أبعاد الانسحاب التنظيمي

حيث اتفقت معظم الدراسات

(Mohammadi *et al.* , 2024; Paranamana and Kaluarachchige, 2025; Xie *et al.* , 2025; Zheng *et al.* , 2025)

.على أن الانسحاب التنظيمي أحادي البعد

ج- التعريف الإجرائي للانسحاب التنظيمي

حيث أشار الانسحاب التنظيمي (OW) إلى السلوكيات التي يظهرها العاملون والتي تشير إلى فك الارتباط بعملهم أو منظماتهم، والتي يمكن أن تظهر في صورة التغيب أو التأخير أو الاستقالة الطوعية. ويتم التعرف على هذه الظاهرة بشكل متزايد لتأثيرها الضار على الأداء الفردي والتنظيمي (Mohammadi *et al.* , 2024) .

الدراسات السابقة

1. الدراسات التي تناولت القيادة الإستغلالية:

أظهرت الأدبيات الحالية أن القيادة الاستغلالية تمثل نمطًا قياديًا مدمرًا يركز على تحقيق المصالح الذاتية للقيادة على حساب المرؤوسين، مما يؤدي إلى تداعيات سلبية متشعبة على المستويين الفردي والتنظيمي. فمن الناحية المعرفية، أبرزت الدراسات (مثل (Verdorfer *et al.*, 2023) :أن هذا النمط القيادي يؤثر في الأتباع عبر تقييمهم العقلاني لتبادلاتهم الاجتماعية مع القائد، مما يقلل من رضاهم القيادي، على عكس الإشراف المسيء الذي يعتمد بشكل أكبر

على الاستجابات العاطفية. ومع ذلك، يظهر تأثير متناقض لهذه القيادة وفقًا لبحث ("Paradoxical Effect of Exploitative Leadership", 2022)، حيث تعزز أداء المهام الروتينية عبر زيادة ضغط الأداء، بينما تثبط الإبداع بسبب تقويض الدافع الذاتي، خاصة لدى الأفراد ذوي القيم التقليدية المنخفضة .

وكذلك الأمر تربط الدراسات على الصعيد السلوكي

("Exploitative leadership and counterproductive work behavior", 2023) بين القيادة الاستغلالية وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، سواءً الموجهة نحو النهج (كالإساءة اللفظية) أو التجنب (كالتغيب) ، وذلك بوساطة مشاعر سلبية كالغضب والخوف. كما تُظهر الأبحاث (Nie & Wang, 2025) أن استنزاف موارد الأنا الناتج عن هذه القيادة قد يدفع العاملين إلى تبني سلوكيات غير أخلاقية، ما يُفاقم مخاطر الثقافة التنظيمية .، أما على مستوى الأداء والاستقرار الوظيفي أكدت نتائج (Srou et al., 2023; Zhao et al., 2024; Sun et al., 2022) أن القيادة الاستغلالية تؤثر على الصحة النفسية والجسدية للعاملين، وتقلل من طاقتهم العلائقية وشغفهم المتناغم بالعمل، مما ينعكس سلبًا على الأداء الابتكاري وخدمة العملاء، خاصة في ظل وجود مسافة قوة عالية. ، ومع ذلك، أشارت دراسة (Bajaba et al., 2024) إلى إمكانية التخفيف من هذه الآثار عبر تعزيز الثقة في القادة، مما قد يستعيد شغف العاملين بالعمل .

2. الدراسات التي تناولت الانسحاب التنظيمي

تشكل ظاهرة الانسحاب التنظيمي تحديًا تنظيميًا معاصرًا يستدعي الفهم العميق لآلياتها وتداعياتها. ، وفي ضوء ذلك قدمت الدراسات الحديثة رؤى متكاملة حول هذه الظاهرة من خلال تحليل العوامل المسببة والآليات الوسيطة واستراتيجيات المواجهة .، حيث ركزت البحوث على الآليات النفسية والتنظيمية الدافعة للانسحاب التنظيمي، فقد كشفت دراسة

(Gün et al., 2025) عن نموذج وساطي ثلاثي الأبعاد يربط بين الاحتراق الوظيفي ونية ترك العمل والانسحاب التنظيمي بين الممرضين. ، حيث يظهر الاحتراق الوظيفي تأثيرًا مباشرًا ($\beta=0.245$) وغير مباشر ($\beta=0.034$) عبر نية ترك العمل، مما يدعم فرضية التسرب النفسي (Psychological Withdrawal) كآلية دفاعية. ، فهذه النتائج اتفقت مع دراسة (Paranamana and Kaluarachchige (2025) التي تؤكد دور الرضا الوظيفي كوسيط جزئي في العلاقة بين توازن الحياة-والعمل والانسحاب التنظيمي، مما يشير إلى أهمية النظرية التفاعلية للضغوط (Transactional Stress Theory) في تفسير هذه الظاهرة .

ومن جانب آخر أشارت نتائج البحوث إلى الأسباب الهيكلية والثقافية، حيث قدمت دراسة Rahmadara and Rachmawati (2025) تحليلاً نوعياً متعمقاً للعوامل التنظيمية المسببة، حيث تبرز أربعة محركات رئيسية: (نقص التقدير التنظيمي، وضعف التواصل الرأسي، وعدم التوافق القيمي، والتحميل الزائد للعمل) . كما كشفت البحث عن خصوصية السياق الثقافي من خلال تأثير القيم الجماعية والهرمية في تقاوم الظاهرة، مما يدعو لإعادة النظر في النماذج الغربية لتفسير هذه الظاهرة في السياقات العربية . أما على مستوى استراتيجيات المواجهة والتدخل قدمت الدراسات ثلاث مستويات للتدخل: المستوى الأول المستوى الفردي: حيث تعزيز المرونة النفسية للعاملين (Jayanto *et al.*, 2025) وتحسين التوازن بين الحياة-العمل (Paranamana & Kaluarachchige, 2025) ،المستوى الثاني المستوى التنظيمي: حيث تبني القيادة التحويلية (Jayanto *et al.*, 2025) ، وتصميم أنظمة حوافز مرنة (Rahmadara & Rachmawati, 2025) ، وتوظيف التحليلات التنبؤية لمتابعة التفاعل الوظيفي (Jayanto *et al.*, 2025) أما المستوى الثالث والأخير المستوى الثقافي حيث بناء ثقافة تنظيمية شاملة (Xie, *et al.*, 2025) وتكييف الممارسات الإدارية مع الخصائص المحلية للقطاع الصحي (Rahmadara & Rachmawati, 2025) .

3. الدراسات التي تناولت الإرهاق العاطفي

قدمت الدراسات السابقة رؤى متعمقة حول الآليات التي تسهم في زيادة وتقاوم الإرهاق العاطفي للعاملين وتأثيره على الأداء الوظيفي والاستقرار النفسي والجسدي للعاملين، مع تسليط الضوء على عوامل بسيطة ومعدلة تختلف باختلاف السياقات التنظيمية والثقافية .ويمكن تصنيفها كما يلي:

1. دراسات سابقة ركزت على الذكاء الاصطناعي وانعدام الأمن الوظيفي كعوامل محفزة للإرهاق العاطفي: حيث كشفت دراسة Zheng and Zhang (2025) أن الوعي بإمكانية استبدال الوظائف التقليدية بالذكاء الاصطناعي يزيد من انعدام الأمن الوظيفي للعاملين، مما يؤدي إلى تداخل العمل مع الحياة الأسرية، ويسهم في نهاية الأمر في ارتفاع الإرهاق العاطفي. وتؤكد نتائج هذه البحث على أهمية تبني سياسات تنظيمية تعالج مخاوف العاملين، مثل تقديم تدريبات مرنة وضمان وضوح الرؤية المستقبلية للوظائف في ظل التطور التقني. ومع ذلك، تبقى هناك حاجة إلى دراسات طويلة لقياس التأثير التراكمي لهذه العوامل على المدى البعيد، خاصة في القطاعات الأكثر عرضة للأتمتة .

2. دراسات سابقة تناولت الإرهاق العاطفي وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و علاقته بالدعم الاجتماعي حيث أظهرت دراسة (Lanchimba *et al.*, 2025) أن الإرهاق العاطفي يؤثر بشكل سلبي على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة، خاصة تلك التي يديرها رجال، في حين أن الشركات العائلية تتمتع بمرونة أكبر بفضل الدعم الاجتماعي

الذي يوفره الهيكل الأسري. نتائج هذه البحث اتفقت مع نظرية الحفاظ على الموارد (Hobfoll, 1989) ، حيث يعمل الدعم الاجتماعي كعامل مخفف للإجهاد. ومع ذلك، فإن البحث اقتصر على سياق الإكوادور، مما يستدعي إجراء بحوث مماثلة في سياقات ثقافية أخرى لتعميم النتائج ويتفق ذلك مع هدف البحث الحالي في تطبيقه على القطاع الصحي .

3. دراسات سابقة تناولت التفاوتات المهنية في القطاع الصحي حيث كشفت دراسة Moreno-Martínez and Sánchez- Martínez (2025) عن تفاوتات واضحة في مستويات الإرهاق العاطفي والرضا الوظيفي بين المهن الصحية، حيث تعاني النساء في التمريض من ضغوط أكبر مقارنة بالأطباء، كما أن العوامل الهيكلية مثل الرواتب وطبيعة الدوام تلعب دورًا محوريًا في هذه الاختلافات. وتشير هذه النتائج تساؤلات حول الإنصاف التنظيمي وضرورة إعادة تصميم بيئات العمل في القطاع الصحي لتحقيق التوازن بين الجنسين وتقليل العبء الوظيفي .

4. أكدت الدراسات السابقة على دراسة الدور الوسيط للاستنزاف العاطفي وعلاقته بالمناخ التنظيمي والصحة الجسدية حيث أظهرت دراسة (Uludag et al., 2025) أن المناخ التنظيمي الفعال يخفف من وطأة الاستنزاف العاطفي، مما ينعكس بشكل إيجابي على الصحة الجسدية للموظفين، حيث وجدت علاقة واضحة بين الإجهاد العاطفي والشكاوى الجسدية العضلية. هذه النتائج تدعم نظرية حفظ الموارد، وتؤكد أن تحسين البيئة التنظيمية يمكن أن يكون استراتيجية وقائية ضد الآلام الجسدية المرتبطة ببيئة العمل .

5. تناول آخرون العلاقة بين القيادة التحويلية والذكاء العاطفي وحماية القادة من الإرهاق حيث أبرزت دراسة (Uusiautti et al., 2025) أن التمثيل العاطفي العميق (Deep Acting) قد يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والاستنزاف العاطفي، ولكن فقط لدى القادة ذوي مستويات منخفضة من الذكاء العاطفي. وهذا يشير إلى أن الذكاء العاطفي يعمل كعامل وقائي، مما يدعم الحاجة إلى برامج تطوير المهارات العاطفية للقادة في القطاع العام .

6. كشفت دراسة Ibrahim and Olaleye (2025) أن التهميش الوظيفي له تداعيات كبيرة على الإنتاجية حيث ركزت نتائج البحث على أن التهميش في مكان العمل يزيد من الإرهاق العاطفي ويقلل الدافعية، مما يؤثر سلبًا على الإنتاجية. وتؤكد هذه النتائج على أهمية تعزيز العدالة التنظيمية والشمولية لتحسين الأداء .

4. الدراسات التي تناولت العلاقة بين المتغيرات وبعضها البعض

حاول الباحثان دراسة العلاقات بين المتغيرات (الإرهاق العاطفي كمتغير يتوسط العلاقة بين القيادة الاستغلالية والانسحاب التنظيمي) بهدف فهم طبيعة الارتباط أو التأثير بين متغيرات البحث الحالي، مما يساهم في تفسير الظواهر، والتنبؤ بالنتائج، وبناء صحيح لفروض البحث الحالي.

أ. الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة الاستغلالية والانسحاب التنظيمي

تتميز العلاقة بين القيادة الاستغلالية والانسحاب التنظيمي بتأثير ضار على سلوك العاملين واستقرارهم. ، حيث تؤدي القيادة الاستغلالية، التي غالبًا ما تتميز بالتكتيكات المتلاعبة والقمعية، إلى زيادة الصمت الأخلاقي وسلوكيات الانسحاب بين العاملين. ، حيث يمكن فهم هذه الظاهرة من خلال عوامل الوساطة المختلفة في الدراسات السابقة، بما في ذلك معنى العمل، والقوة الأخلاقية، وديناميكيات التبادل بين القائد والأعضاء.

وقد ركزت الدراسات السابقة على العلاقة بين القيادة الاستغلالية والصمت الأخلاقي، حيث تسهم القيادة الاستغلالية في خلق بيئة يشعر فيها العاملون بأنهم مضطرون إلى التزام الصمت حيال القضايا الأخلاقية، وهو ما يُعرف بالصمت الأخلاقي. ويتوسط هذا الصمت كل من المعنى المتصور للعمل والقوة الأخلاقية، واللذين يتراجعان تحت تأثير الممارسات القيادية الاستغلالية . (Wang, 2023) وفي مثل هذه الظروف، قد يلجأ العاملون إلى الانسحاب كآلية للتكيف تهدف إلى تجنب الصراع أو الانتقام، ما يعزز من انتشار ثقافة الإذعان داخل بيئة العمل . (Kazmi et al., 2022)، وأظهرت الأبحاث أن القيادة الاستبدادية، بوصفها أحد أشكال القيادة الاستغلالية، ترتبط بشكل واضح بارتفاع معدلات سلوكيات الانسحاب من العمل وزيادة الإرهاق بين العاملين، وتُفسّر هذه العلاقة من خلال انخفاض جودة الحياة العملية وضعف علاقات تبادل القادة والأعضاء، مما يؤكد تأثير القيادة الضعيفة في تراجع مشاركة العاملين ورضاهم.

(Kazmi et al., 2022; Hassan et al., 2024)، كما أشارت نتائج دراسات سابقة على أن الإرهاق العاطفي يُعد نتيجة مباشرة للقيادة الاستغلالية، ويؤدي إلى تزايد سلوكيات الانسحاب التنظيمي، التي قد تأخذ شكل "الاستقالة الصامتة" حين ينسحب العاملون نفسيًا وسلوكيًا من أدوارهم الوظيفية (Who Displays Exploitative Leadership and "Who Bears the Brunt?", 2022). وفي اتجاه بحثي آخر، وُجد أن القيادة الاستغلالية قد تدفع العاملين إلى سلوكيات غير أخلاقية؛ حيث إن الضغوط والإجهاد الناتجين عنها يستنزفان الموارد المعرفية لدى العاملين، مما يزيد من احتمالية الانسحاب التنظيمي أو الاستقالة الصامتة بسبب الشعور بالإرهاق والانحدار الأخلاقي غير المبرر في بيئة العمل . (Nie & Wang, 2025)

ب. الدراسات التي تناولت العلاقة بين الإرهاق العاطفي والانسحاب التنظيمي

ركزت دراسة (Zheng *et al.*, 2025) على الكشف عن طبيعة العلاقات التأثيرية للوعي بالذكاء الاصطناعي (AI awareness) والتحديات النفسية على ظاهرة الإرهاق العاطفي وسلوكيات الانسحاب من العمل، حيث كان انعدام الأمان الوظيفي وتداخل العمل مع الحياة الأسرية هو المتغير الوسيط في هذه العلاقة. وأظهرت نتائج دراسته التي استخدم فيها عينة مكونة من 303 موظف وتحليل إحصائي عبر طريقة Bootstrap، أن ارتفاع الوعي بالذكاء الاصطناعي لدى العاملين يؤثر سلباً على مستوى الإرهاق العاطفي بسبب تضاعف مشاعر انعدام الأمن الوظيفي وتضارب الأدوار الأسرية. وأوصت البحث بأهمية تبني المديرين سياسات شفافة، وبرامج لإعادة تدريب مرنة تدعم استقرار العاملين وتعزز التوازن بين العمل والحياة. وفي سياق ذي صلة، سعت دراسة (Kurniawan *et al.*, 2024) لدراسة التأثير المباشر لعبء العمل على الانسحاب التنظيمي، من خلال دراسة دور الوسيط للإرهاق العاطفي لمديري المتوسطين في القطاع الخاص في يوغياكرتا. واعتمدت البحث على منهج كمي شمل 374 موظفًا، دائمًا وغير دائم، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SMARTPLS. إذ أظهرت النتائج أن عبء العمل له تأثير قوي تجاه الإرهاق العاطفي وسلوكيات الاستقالة الكامنة .

ج. الدراسات التي تناولت القيادة الاستغلالية والإرهاق العاطفي

أظهرت الدراسات السابقة العلاقة بين القيادة الاستغلالية والاستنزاف العاطفي حيث التأثير السلبي الواضح على الاستقرار النفسي والعاطفي للعاملين، حيث تسهم القيادة الاستغلالية، التي تتسم بالسلوكيات المتلاعبية والمتمحورة حول مصلحة القائد الذاتية، في تعزيز مستويات الاستنزاف العاطفي بين العاملين. ويؤدي هذا الاستنزاف إلى مجموعة من نتائج الإرهاق التنظيمي، من أبرزها انخفاض الإبداع، وتراجع الشعور بالانتماء، وزيادة الشعور بالوحدة داخل بيئة العمل. ، وأظهرت الدراسات أن هذه العلاقة الديناميكية قد تتأثر بعوامل تنظيمية وثقافية مثل رأس المال الاجتماعي ومسافة السلطة، وأن هذه العوامل قد تساعد في تخفيف حدة التأثير السلبي للقيادة الاستغلالية. وقد أكدت الأدبيات سابقاً على أن القيادة الاستغلالية ترتبط ارتباطاً إيجابياً بل وترفع مستويات الإرهاق العاطفي، والذي يعمل بدوره كمتغير وسيط يؤثر في سلوكيات العاملين وصحتهم النفسية (Yi *et al.*, 2024; "Who Displays Exploitative Leadership and Who Bears the Brunt?", 2022). كما أكدت الأبحاث التي أجريت في القطاع المصرفي أن مستويات الإرهاق العاطفي الناتج عن هذه الأنماط القيادية ينعكس سلباً على الإبداع الوظيفي وعلى مؤشرات الاستقرار النفسي للعاملين (Zahur *et al.*, 2022) .

حيث يشعر العاملين الذين تقع تعاملاتهم تحت قبضة القيادات الاستغلالية بإحساس متزايد بالوحدة، ومن الأسباب الرئيسة لذلك هو الإرهاق العاطفي الذي يحدث نتيجة التعامل مع هؤلاء القادة، وتكشف بعض الدراسات أن هنالك

مسافة بين مستويات القوة داخل المؤسسة، وهذا يعد عاملاً مهماً في هذه العلاقة حيث يؤثر على حدة الاستنزاف العاطفي الذي يختبره الموظفون (Wang, 2024). ومن جانب آخر، يفترض ارتفاع مستوى رأس المال الاجتماعي تأثيراً إيجابياً بسبب تخفيف الآثار الناتجة من القيادة الاستغلالية سواء الإرهاق العاطفي أو السلوكيات غير الآمنة، مما يعزز قدرة العاملين على التكيف الإيجابي (Yi et al., 2024). بينما انخفاض رأس المال الاجتماعي يزيد من التأثيرات الضارة للقيادة الاستغلالية، مؤدياً إلى تصاعد الإرهاق العاطفي بشكل ملحوظ (Yi et al., 2024). وبناءً على ما سبق، توصل الباحثان إلى أن القيادة الاستغلالية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالإرهاق العاطفي. ، لكن هذا لا ينطبق على جميع أنماط القيادة؛ فالقيادة التحويلية، على سبيل المثال، تظهر أثراً إيجابياً ويعزز المرونة العاطفية والاستقرار النفسي، مما يشير إلى أن أسلوب القيادة هو عنصر محوري في تشكيل ديناميكيات الإرهاق العاطفي في بيئة العمل، وخصوصاً قطاع التعاقدات المشروطة.

الفجوة البحثية

تم تحديد الفجوة البحثية في أن معظم الدراسات السابقة ركزت على العلاقة بين القيادة الاستغلالية ومخرجات تقليدية مثل نية ترك العمل أو انخفاض الرضا الوظيفي، ولم تُعالج بشكل مباشر العلاقة بين القيادة الاستغلالية وسلوك "الاستقالة الصامتة/ الانسحاب التنظيمي"، خصوصاً في السياق المصري أو العربي. كما أن مصطلحات الانسحاب التنظيمي والإرهاق العاطفي تُعد من المفاهيم الحديثة نسبياً في أدبيات الإدارة والسلوك التنظيمي، مما يجعله أقل تناولاً في الدراسات العلمية، رغم انتشاره الواسع في الواقع العملي وبين فئات الشباب والعاملين. ، وبذلك حاول البحث الحالي سد هذه الفجوة من خلال تقديم إطار تحليلي يجمع بين القيادة الإستبدادية والانسحاب التنظيمي، ويختبر العلاقة بينهما في بيئة مصرية تُعد بحاجة ماسة إلى دراسات من هذا النوع لتطوير سياسات الموارد البشرية وتحسين المناخ التنظيمي، وتم التوصل لهذه الفجوة بناءً على تحليل الجدول التالي:

جدول 2. أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والحالية

أوجه الاختلاف		أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية		
تقدم البحث تحليلاً في بيئة مصرية (هيئة الرعاية الصحية ببورسعيد) ، مما يضيف بعداً ثقافياً جديداً مقارنةً بمعظم الدراسات السابقة التي ركزت على سياقات آسيوية أو غربية	السياق المحلي	تتسق النتائج مع دراسات مثل Nie & Wang (2025) التي ربطت بين القيادة الاستغلالية وسلوكيات العمل السلبية عبر استنزاف الموارد النفسية .	- القيادة الاستغلالية كمصدر للضغط التنظيمية3	مثلما وجدت Zheng and Zhang (2025) أن الاستنزاف العاطفي يتوسط العلاقة بين التهديدات الوظيفية (مثل الذكاء الاصطناعي) والانسحاب النفسي، يدرس هذا البحث دوره في ربط القيادة الاستغلالية بالانسحاب التنظيمي . تدعم هذه العلاقة نظرية الحفاظ على الموارد (Hobfoll, 1989) ، حيث يستنزف القادة الاستغلاليون الطاقة النفسية للعاملين، مما يدفعهم إلى الانسحاب . (Gün et al. , 2025)
		تشبه الآلية المطروحة في البحث الحالي ما وجدته Paranamana and Kaluarachchige (2025) حول تأثير الاحتراق الوظيفي (كنتيجة للاستنزاف) على الاستقالة الصامتة.		
ركز الباحثان على تأثير عدم الاستقرار الوظيفي كعامل مشدد، وهو يُعد لم يُدرس بشكل مباشر في الأدبيات السابقة	فئة العاملين بالتعاقدات المشروطة	تتفق النتائج مع Rahmadara and Rachmawati (2025) في تفسير الاستقالة الصامتة كرد فعل على بيئات العمل غير الداعمة، خاصةً عندما تقترن بقيادة استغلالية.	- الاستقالة الصامتة/الانسحاب التنظيمي كاستجابة انشغابية4	ركزت البحث الحالي على قطاع الرعاية الصحية، وهو بيئة عالية الضغط كما في بحث Moreno-Martínez and Sánchez-Martínez (2025) الذي درس الإرهاق العاطفي بين العاملين الصحيين يُعتبر العاملون بالتعاقدات المشروطة فئة أكثر عرضة للاستغلال، مما يعزز صلة النتائج بدراسات مثل Ibrahim and Olaleye (2025) حول التهميش الوظيفي.
		تدعم هذا الاتجاه أيضاً (Xie et al., 2025) التي وصفت الظاهرة كآلية تكيف سلبية مع الضغوط المزمنة .		- السياق المؤسسي ذو الضغوط العالية2

المصدر: من إعداد الباحثان من خلال مراجعة نتائج الدراسات السابقة.

الدراسة الاستطلاعية

للتأكد من مشكلة البحث من الناحية التطبيقية، قام الباحثان بإجراء دراسة استطلاعية على عينة ميسرة من العاملين بالتعاقدات المشروطة بهيئة الرعاية الصحية في بورسعيد للتوصل إلى مشكلة البحث من الناحية التطبيقية، وبلغت 50 مفردة، وذلك خلال الفترة من 10/10 لعام 2024 وحتى فترة 12/21 لعام 2024 بهدف تحديد وصياغة مشكلة وتساؤلات البحث، في حين تمت الدراسة الاستطلاعية* من خلال استطلاع رأى العينة وكانت الإجابات كالتالي: أكثر من 65% من العاملين يشعرون بالإرهاق العاطفي، وأكثر من 60% من أفراد العينة المشاركة في الدراسة الاستطلاعية يتعرضون للانسحاب التنظيمي، و60% من المشاركين في الدراسة الاستطلاعية لا يدركون مفهوم القيادة الإستغلالية.

مشكلة وتساؤلات البحث

وفي ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية، تم صياغة مشكلة البحث في التساؤلات التالية

- 1- ما طبيعة علاقة الارتباط بين القيادة الإستغلالية والإرهاق العاطفي والانسحاب التنظيمي؟
- 2- ما تأثير القيادة الاستغلالية على الانسحاب التنظيمي؟
- 3- ما تأثير القيادة الاستغلالية على الإرهاق العاطفي؟
- 4- ما تأثير الإرهاق العاطفي على الانسحاب التنظيمي؟
- 5- ما الدور غير المباشر للإرهاق العاطفي في العلاقة بين القيادة الاستغلالية والانسحاب التنظيمي؟
- 6- ما الاختلافات الإدراكية المؤثرة على آراء العاملين تجاه المتغيرات تبعًا لاختلاف العوامل الديمغرافية الخاصة بهم؟

أهداف البحث

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

- 1-تحديد طبيعة علاقة الارتباط بين القيادة الإستغلالية والإرهاق العاطفي والانسحاب التنظيمي.
- 2- قياس تأثير القيادة الاستغلالية على الانسحاب التنظيمي.
- 3-قياس تأثير القيادة الاستغلالية على الإرهاق العاطفي.
- 4- فحص تأثير الإرهاق العاطفي على الانسحاب التنظيمي.
- 5-فحص الدور غير المباشر للإرهاق العاطفي في العلاقة بين القيادة الاستغلالية والانسحاب التنظيمي.

6- ما الاختلافات الإدراكية المؤثرة على آراء العاملين تجاه المتغيرات تبعًا لاختلاف العوامل الديمغرافية الخاصة بهم.

فروض البحث والإطار المفاهيمي لمتغيرات البحث

أ.فروض البحث

H1: توجد علاقة ارتباط معنوي بين القيادة الاستغلالية والإرهاق العاطفي والانسحاب التنظيمي.
H2: يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة الاستغلالية (الاستغلال الوظيفي - التلاعب النفسي/العاطفي - انعدام النزاهة والشفافية - إهمال استقرار العاملين - الاستبداد وفرض السيطرة) على الانسحاب التنظيمي وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:

H2/1: يوجد تأثير معنوي إيجابي للاستغلال الوظيفي على الانسحاب التنظيمي.
H2/2: يوجد تأثير معنوي إيجابي للتلاعب النفسي/العاطفي على الانسحاب التنظيمي.
H2/3: يوجد تأثير معنوي إيجابي - لانعدام النزاهة والشفافية على الانسحاب التنظيمي.
H2/4: يوجد تأثير معنوي إيجابي لإهمال استقرار العاملين على الانسحاب التنظيمي.
H2/5: يوجد تأثير معنوي إيجابي لقيادة الاستبداد وفرض السيطرة على الانسحاب التنظيمي.
H3: يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة الاستغلالية (الاستغلال الوظيفي - التلاعب النفسي/العاطفي - انعدام النزاهة والشفافية - إهمال استقرار العاملين - الاستبداد وفرض السيطرة) على الإرهاق العاطفي وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:

H3/1: يوجد تأثير معنوي إيجابي للاستغلال الوظيفي على الإرهاق العاطفي.
H3/2: يوجد تأثير معنوي إيجابي للتلاعب النفسي/العاطفي على الإرهاق العاطفي.
H3/3: يوجد تأثير معنوي إيجابي لانعدام النزاهة والشفافية على الإرهاق العاطفي.
H3/4: يوجد تأثير معنوي إيجابي لإهمال استقرار العاملين على الإرهاق العاطفي.
H3/5: يوجد تأثير معنوي إيجابي للاستبداد وفرض السيطرة على الإرهاق العاطفي.
H4: يوجد تأثير معنوي إيجابي للإرهاق العاطفي على الانسحاب التنظيمي.
H5: يوجد تأثير غير مباشر للإرهاق العاطفي في العلاقة بين القيادة الاستغلالية والانسحاب التنظيمي.
H6: يوجد اختلافات معنوية بين آراء العاملين تجاه متغيرات البحث تبعًا لاختلاف العوامل الديمغرافية الخاصة بهم (النوع - العمر - المؤهل الدراسي) .

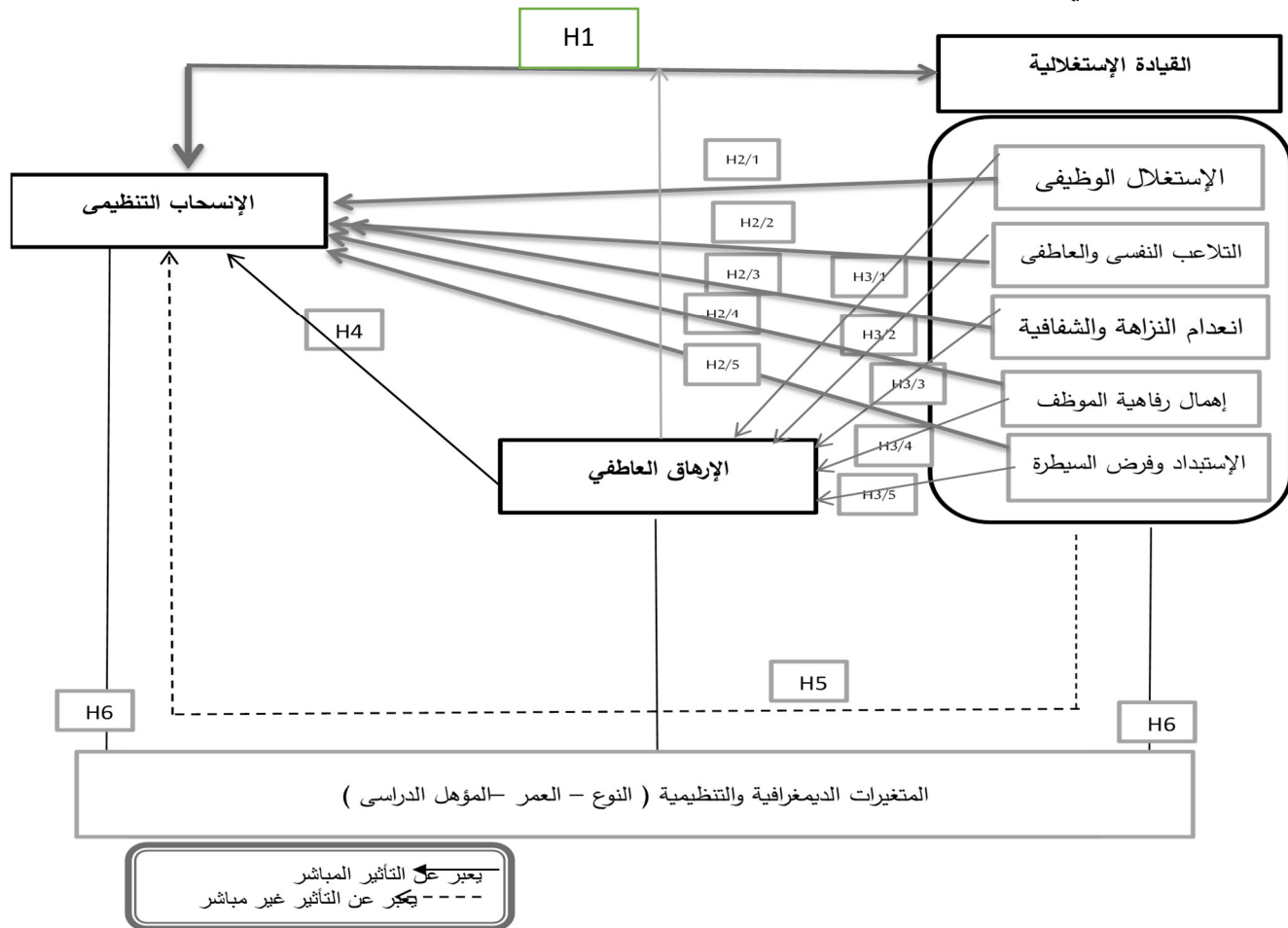
H6/1: يوجد اختلافات معنوية بين آراء العاملين تجاه متغيرات البحث تبعًا لاختلاف العوامل الديمغرافية الخاصة بهم وفقًا للنوع.

H6/2: يوجد اختلافات معنوية بين آراء العاملين تجاه متغيرات البحث تبعًا لاختلاف العوامل الديمغرافية الخاصة بهم وفقًا للعمر.

H6/3: يوجد اختلافات معنوية بين آراء العاملين تجاه متغيرات البحث تبعًا لاختلاف العوامل الديمغرافية الخاصة بهم وفقًا للمؤهل الدراسي.

وبناء على ما تقدم عرضه للعلاقات بين متغيرات البحث، وفي ضوء مشكلة وتساؤلات البحث، تمكن الباحثان من وضع نموذج للبحث يوضح العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات وذلك كما هو موضح بالشكل (1) على النحو التالي:

ب. الإطار المفاهيمي لمتغيرات البحث



شكل 1. الإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثان وفقًا للإطار النظري.

أهمية البحث

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

أ. الأهمية النظرية (الأكاديمية)

- 1- سد فجوة في الأدبيات: يُعد هذا البحث من أوائل الدراسات التي تستكشف دور الإرهاق العاطفي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الاستغلالية والانسحاب التنظيمي، خاصة في قطاع الرعاية الصحية، حيث قلت الدراسات التي تربط هذه المتغيرات في البيئات العربية .
- 2- تعميق فهم القيادة المظلمة: تساهم في إثراء نظريات الإدارة والسلوك التنظيمي، مثل نظرية الحفاظ على الموارد (COR) ونظرية التبادل الاجتماعي (SET)، من خلال الكشف عن الآليات النفسية (كالإرهاق العاطفي) الذي يفسر تأثير القيادة الاستغلالية على العاملين .
- 3- التوسع في سياقات غير تقليدية: فإن تركيز البحث على العاملين بالتعاقدات المشروطة (مثل العقود المؤقتة) يلقي الضوء على فئة مهمشة في البحوث السابقة، والتي قد تكون أكثر عرضة للاستغلال بسبب ضعف الأمان الوظيفي .

ب. الأهمية التطبيقية (المهنية)

- 1- تحسين بيئة العمل في القطاع الصحي: حيث نتائج البحث الحالي يمكن أن تقدم توصيات لإدارة هيئة الرعاية الصحية في بورسعيد لتقليل الآثار السلبية للقيادة الاستغلالية، مثل: تصميم برامج تدريبية للقادة حول القيادة الأخلاقية، وإنشاء أنظمة دعم نفسي للعاملين للحد من الإرهاق العاطفي .
- 2- الاستقرار الوظيفي: من خلال الكشف عن أسباب الانسحاب التنظيمي (مثل التغيب أو ترك العمل) يساعد المؤسسات على خفض معدلات الدوران الوظيفي، خاصة في ظل ندرة الكوادر الطبية .
- 3- توجيه السياسات الحكومية: قد تستخدم النتائج لدعم سياسات تنظيم عقود العمل المؤقتة، وضمان حماية نفسية وقانونية أكبر للمتقاعدين .

ج. الأهمية الاجتماعية

- 1- حماية الصحة النفسية للعاملين: يُعتبر القطاع الصحي بيئة عالية الضغط، لذا فإن الكشف عن ممارسات القيادة الاستغلالية يساهم في تحسين جودة حياة العاملين، وبالتالي جودة الخدمات المقدمة للمرضى .
- 2- رفع الوعي بالمخاطر التنظيمية: فإن البحث الحالي يلفت انتباه صناع القرار إلى التكاليف الخفية للاستغلال الوظيفي، مثل انخفاض الإنتاجية وتدني الولاء التنظيمي.

منهجية البحث

اعتمد الباحثان على المنهج الاستنباطي، حيث اتجه البحث من العام إلى الخاص، وذلك من خلال مراجعة الدراسات السابقة، وتحديد الأبعاد المختلفة وصياغة الفروض، ثم جمع البيانات وتحليلها لاختبار مدى صحة الفروض ويعد المنهج الاستنباطي هو الأنسب للبحث الحالي (Robson , 2002: Saunders *et al.* , 2009) .

أسلوب البحث

اشتمل أسلوب البحث على ما يلي:

أ. أنواع البيانات المطلوبة ومصادر الحصول عليها:

1- بيانات الثانوية: حيث تم معالجة الإطار النظري للبحث ومصادر البيانات الثانوية التي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، وكذلك الأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت متغيرات البحث، وزيارة مواقع الإنترنت المختلفة ذات العلاقة.

2- بيانات أولية: وتتمثل في البيانات التي تم تجميعها من خلال قائمة الاستقصاء من العاملين بالتعاقدات المشروطة بهيئة الرعاية الصحية ببورسعيد محل البحث، وتفرغها، وتحليلها، بما أمكن الباحثان من اختبار صحة أو خطأ فروض البحث، والتوصل إلى النتائج.

مجتمع وعينة البحث

1. مجتمع البحث

تم تعريف المجتمع بأنه مجموعة من المفردات أو العناصر التي يتوافر فيها خصائص ظاهرة معينة، ونظراً لصعوبة تجميع البيانات من جميع أفراد المجتمع يمكن اختيار عينة ممثلة له (Saunders *et al.*, 2009) . وتمثل مجتمع هذا البحث في العاملين بالتعاقدات المشروطة بهيئة الرعاية الصحية ببورسعيد.

2. عينة البحث

اعتمد البحث الحالي على استخدام عينة طبقية وحيث إن مجتمع البحث سيكون 1005 مفردة فسيكون الحد الأدنى للعينة 279 مفردة، وتم حسابها من خلال الموقع الإلكتروني Calculator. net لحساب العينة العشوائية البسيطة، هذا وقد تم توزيع 320 استمارة، وذلك حرصاً من الباحثان على تجميع أكبر قدر من البيانات وبلغ عدد الاستمارات الواردة الصالحة للتحليل الإحصائي 290 استمارة وتم تحليلها بشكل كامل.

Calculator. net FINANCIAL FITNESS & HEA

home / math / sample size calculator

Sample Size Calculator

Find Out The Sample Size
This calculator computes the minimum number of necessary samples to meet the desired statistical constraints.

Result

Sample size: 279

This means 279 or more measurements/surveys are needed to have a confidence level of 95% that the real value is within $\pm 5\%$ of the measured/surveyed value.

Confidence Level: 95%
Margin of Error: 5%
Population Proportion: 50% Use 50% if not sure
Population Size: 1005 Leave blank if unlimited population size.

Calculate **Clear**

شكل 2. شاشة البرنامج الذى تم من خلاله تحديد عينة البحث.

المصدر: WWW. Calculator. net.

جدول 3. أعداد التعاقدات المشروطة بهيئة الرعاية الصحية خلال عام 2025

م	التخصص	الإجمالي	نوع التعاقد	
			شفت	شهري
1	أطباء	461	446	15
2	أداريين	128		128
3	مهندسين	5		5
4	كيميائيين-فيزيائيين	80	1	79
5	كتبة	78		78
6	عمال	8		8
7	فنيين	45		45
8	تعاقدات (مثبتين على الصناديق)	130		130
9	تعاقدات (عقود خاصة على الصناديق)	43		43
10	نظام تعاقدات يومية	14		14
11	نظام تعاقدات شاملة	13		13
	الإجمالي	1005	447	558

المصدر: المؤشرات المجمعة من خلال هيئة الرعاية الصحية ببورسعيد (غير منشورة).

حدود البحث

1. الحدود المكانية: هيئة الرعاية الصحية ببورسعيد.
2. الحدود الزمانية: تم إجراء البحث الحالي خلال مدة زمنية محددة في الفترة ما بين: 2025/12/10 إلى 2025/2/10.
3. الحدود البشرية: العاملين بالتعاقدات المشروطة بهيئة الرعاية الصحية ببورسعيد.

متغيرات البحث وأساليب القياس

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

جدول 4. متغيرات البحث وقياسها

المتغير	الأبعاد الفرعية	المقياس	عدد العبارات
القيادة الاستغلالية	الاستغلال الوظيفي	(Schmid, <i>et al.</i> , 2019)	19
	التلاعب النفسي/ العاطفي		
	انعدام النزاهة والشفافية		
	إهمال استقرار العاملين		
	الاستبداد وفرض السيطرة		
الإرهاق العاطفي	أحادي البعد	(Ahmed, <i>et al.</i> , 2024; Ibrahim and Olaleye, 2025; Lanchimba <i>et al.</i> , 2025; Maslach and Jackson, 1981)	9
الانسحاب التنظيمي	أحادي البعد	(Galanis, <i>et al.</i> , 2023)	8

المصدر: من إعداد الباحثان في ضوء الدراسات السابقة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

- 1- اختبار ألفا كرونباخ لاختبار ثبات متغيرات البحث.
- 2- المتوسطات والانحرافات المعيارية لقياس المتوسط لإجابات أفراد العينة وانحرافاتها.

- 3- أسلوب تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لاختبار الفرض الأول والثاني والثالث.
- 4- أسلوب تحليل المسار لاختبار الفرض الرابع.
- 5- اختبار T-Test لاختبار الفرض الخامس.
- 6- وقد تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS V. 25 لاختبارات الفروض، ما عدا الفرض الرابع والذي يخص التأثير غير المباشر حيث تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي Amos V. 23 لاختباره.

الإحصاء الوصفي

التحليل الوصفي لعينة البحث

أوضحت البيانات الواردة بالجدول رقم 5 الخاص بوصف عينة البحث من العاملين بالتعاقدات المشروطة بهيئة الرعاية الصحية في بورسعيد، وذلك وفقاً للنوع، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

جدول 5 . التحليل الوصفي لعينة البحث

المتغير	بيان	العدد	النسبة
النوع	ذكر	156	53. 79%
	أنثى	134	46. 21%
	الإجمالي	290	100%
العمر	من 20 لأقل من 30 سنة	45	15. 52%
	من 30 لأقل من 40 سنة	115	39. 66%
	من 40 لأقل من 50 سنة	95	32. 76%
	من 50 سنة فأكثر	35	12. 07%
	الإجمالي	290	100%
المؤهل العلمي	قبل الجامعي	38	13. 10%
	جامعي	186	64. 14%
	دراسات عليا	66	22. 76%
	الإجمالي	290	100%
مستوى الخبرة	أقل من 5 سنوات	37	12. 76%
	من 5 سنوات الى أقل من 10 سنوات	87	30. 00%
	من 10 سنوات الى أقل من 15 سنة	92	31. 72%
	من 15 سنة فأكثر	74	25. 52%
	الإجمالي	290	100%

المصدر: من إعداد الباحثان وفقاً لنتائج برنامج SPSS –Amos.

ويتضح من الجدول رقم 5 السابق، أن الذكور هم الفئة الأكثر شيوعاً بعينة البحث ويبلغ عددهم 156 مفردة بنسبة 79.53%، وكانت الفئة العمرية من 30 لأقل من 40 سنة هي الفئة الأكثر شيوعاً في العينة من حيث متغير العمر بواقع 115 مفردة بنسبة 66.39%، وكان العاملين ذوي المؤهل الجامعي بواقع 186 مفردة بنسبة 14.61%، وكان أصحاب الخبرة في الفئة من 10 سنوات الى أقل من 12 سنة هم الأكثر شيوعاً بواقع 92 مفردة بنسبة 72.31%.

الإحصاء الوصفي

احتوى البحث على ثلاث متغيرات أساسية وهم القيادة الاستغلالية والذي يمثل المتغير المستقل ويتضمن خمسة أبعاد وهي: (الاستغلال الوظيفي، والتلاعب النفسي/ العاطفي، وانعدام النزاهة والشفافية، وإهمال استقرار العاملين، و الاستبداد وفرض السيطرة)، إلى جانب الإرهاق العاطفي الذي يمثل المتغير الوسيط للبحث، وأخيراً الانسحاب التنظيمي والذي يمثل المتغير التابع، ويمكن عرض نتائج التحليل الوصفي لهذه المتغيرات كما في الجدول رقم (6) وذلك كما يلي:

جدول 6. التحليل الوصفي لمتغيرات وأبعاد البحث (ن = 290)

المتغير	الرمز	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الالتواء	معامل التقرطح
الاستغلال الوظيفي	X1	3.870	0.810	-1.354	2.059
التلاعب النفسي/العاطفي	X2	3.839	0.786	-1.378	2.025
انعدام النزاهة والشفافية	X3	3.827	0.775	-1.291	1.720
إهمال استقرار العاملين	X4	3.828	0.751	-1.393	2.058
الاستبداد وفرض السيطرة	X5	3.867	0.805	-1.229	1.785
المتغير المستقل: القيادة الاستغلالية	X	3.846	0.722	-1.785	3.232
المتغير الوسيط: الإرهاق العاطفي	M	3.818	0.825	-1.436	1.613
المتغير التابع: الانسحاب التنظيمي	Y	3.711	0.941	-1.061	0.295

المصدر: من إعداد الباحثان وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

ويتضح من الجدول رقم 6 ما يلي

حصلت أبعاد القيادة الاستغلالية على متوسطات تراوحت ما بين (3.827: 3.870)، حيث حصل انعدام النزاهة والشفافية على القيمة الأدنى للوسط الحسابي وبلغت 3.827 فيما حصل الاستغلال الوظيفي على القيمة الأعلى للوسط الحسابي وقد بلغت 3.870، وهو ما يشير إلى توافر أبعاد القيادة الاستغلالية بدرجة عالية بين مفردات العينة. كما حصل الإرهاق العاطفي على متوسط يبلغ 3.818، وهو ما يشير إلى توافر الإرهاق العاطفي بدرجة عالية بين مفردات العينة. وحصل الانسحاب التنظيمي على متوسط يبلغ 3.711 وهو ما يشير إلى توافر الانسحاب التنظيمي

بدرجة عالية بين مفردات العينة. كما يتبين من نتائج الجدول السابق أن جميع المقاييس تميل الى التوزيع الطبيعي حيث تراوحت قيم معامل الالتواء ما بين (± 3) ، كما كانت قيم معامل التفرطح تتراوح ما بين (± 10) .

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 البحث في نفس الظروف باستخدام نفس الأداة ونفس الأفراد (Adams *et al.*, 2007). ومعامل الثبات ألفا كرونباخ هي الطريقة التي استخدمها الباحثان لحساب ثبات المقاييس وذلك باستخدام برنامج SPSS (V. 26)، وفي معظم الحالات يمكن اعتبار ألفا كرونباخ مؤشراً ملائماً وممتازاً لقياس ثبات المقياس ويعتبر من المعاملات التي من خلالها يمكن قياس مدى ثبات المقياس من خلال الاتساق الداخلي، حيث يرى (Hair, *et al.*, 2014) أن قيم ألفا المقبولة هي التي تتراوح من 0.6 الى 0.7 في حين أن القيم أكبر من 0.7 تشير إلى درجة عالية من الاعتمادية على المقاييس المستخدمة. بينما يستخدم اختبار الصدق الذاتي لبيان مدى صدق عبارات قائمة الاستقصاء في قياس ما صُممت من أجله وهو الجذر التربيعي لقيمة معامل ألفا، والتأكيد على أن عبارات القائمة تعطي للمستقصي منه نفس المعنى والمفهوم الذي يقصده الباحث (Adams *et al.*, 2007) . وبالتالي، قام الباحثان باختبار الصدق والثبات لقائمة الاستقصاء باستخدام عينة البحث المكونة من 290 مفردة، وأظهرت نتائج التحليل في الجدول التالي رقم 7 :

جدول 7. قيم معاملات الثبات والصدق الذاتي للاستبيان

المتغير	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق
الاستغلال الوظيفي	4	0.835	0.914
التلاعب النفسي/العاطفي	4	0.817	0.904
انعدام النزاهة والشفافية	4	0.812	0.901
إهمال استقرار العاملين	4	0.788	0.888
الاستبداد وفرض السيطرة	3	0.752	0.867
المتغير المستقل: القيادة الاستغلالية	19	0.954	0.977
المتغير الوسيط: الإرهاق العاطفي	9	0.933	0.966
المتغير التابع: الانسحاب التنظيمي	8	0.957	0.978

المصدر: من إعداد الباحثان وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

ويتضح من الجدول رقم 7 ما يلي

فيما يخص مقياس المتغير المستقل (القيادة الاستغلالية) فقد تخطت قيم معامل ألفا كرونباخ لجميع أبعاد المتغير 0.60 وهي القيمة الأدنى لقبول واعتماد ثبات المقياس، حيث تراوحت قيم معامل الثبات لجميع الأبعاد ما بين 0.90.

752: 0.835) وهو ما يوضح وجود درجة مرتفعة من الاعتمادية على المقياس. أما بالنسبة لمقياس الإرهاق العاطفي والذي يمثل المتغير الوسيط اتضح أن قيم معامل ألفا كرونباخ قد تجاوزت 0.60 وهي الحد الأدنى لقبول واعتماد ثبات المقياس، حيث بلغت قيمة معامل الثبات (0.933) وهو ما يوضح وجود درجة مرتفعة من الاعتمادية على المقياس. وبالنسبة لمقياس الانسحاب التنظيمي والذي يمثل المتغير التابع اتضح أن قيم معامل ألفا كرونباخ قد تجاوزت 0.60 وهي الحد الأدنى لقبول واعتماد ثبات المقياس، حيث بلغت قيمة معامل الثبات (0.957) وهو ما يوضح وجود درجة مرتفعة من الاعتمادية على المقياس. ؛ وفي ضوء ذلك يتضح أن جميع المقاييس المستخدمة لقياس متغيرات البحث حظيت بصدق وثبات مرتفع.

نتائج اختبار فروض البحث باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية SEM

وقد تم استخدام نموذج المعادلة الهيكلية لاختبار الفروض، حيث يتم أولاً تقدير نموذج القياس، ثم يتبعه تقدير للنموذج الهيكلي لاختبار نموذج البحث وفروضه.

أ. تحليل نموذج القياس الكلي لمتغيرات البحث Measurement Model:

تم تحليل نموذج القياس الكلي لمتغيرات البحث، وتم استخدام أبعاد المتغير المستقل (القيادة الاستغلالية) ، والمتغير الوسيط (الإرهاق العاطفي) والمتغير التابع (الانسحاب التنظيمي) ، وتم استخدام هذه الأبعاد كمتغيرات ملاحظة، وذلك لتعقد نموذج القياس، وقد تم استخدام التحليل العاملي التوكيدي للتأكد من الصدق البنائي لمقياس البحث ومن صحة النموذج وصلاحيته، والتأكد من مطابقته لبيانات البحث قبل اجراء اختبار الفروض وذلك من خلال صياغة النموذج النظري للبحث وتقييمه ثم محاولة تعديله، عن طريق حذف العبارات التي تكون معاملات تحميلها على المتغيرات ضعيفة. ؛ وقد أسفرت نتائج التحليل الإحصائي عن النتائج التالية:

مؤشرات جودة التوافق لنموذج القياس الكلي للبحث

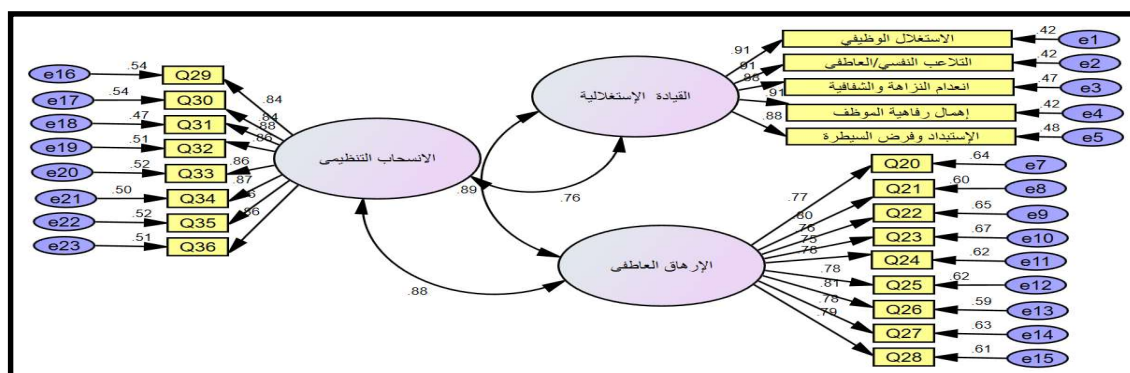
جدول 8. مؤشرات جودة التوافق لنموذج القياس الكلي للبحث

المؤشر	الرمز الإحصائي	القيمة	مدى القبول	معياري القبول
جودة المطابقة	GFI	0.974	مقبول	كلما اقترب من الواحد الصحيح
جذر متوسط مربعات البواقي	RMR	0.032	مقبول	كلما اقترب من الصفر
المطابقة المقارنة	CFI	0.977	مقبول	كلما اقترب من الواحد الصحيح
تاكر لوييس	TLI	0.978	مقبول	كلما اقترب من الواحد الصحيح
الجذر التربيعي لمتوسط مربع الخطأ التقاربي	RMSEA	0.031	مقبول	أقل من 0.08

المصدر: من إعداد الباحثان وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

وقد أظهرت النتائج المعروضة في الجدول السابق أن مؤشرات جودة التوافق لنموذج القياس الأساسي جيدة ولا تحتاج إلى إجراء أي تعديل، حيث أظهرت النتائج ما يلي:

- ارتفاع مؤشرات جودة التطابق، حيث بلغت قيمة ($GFI = 97.7\%$ & $CFI = 97.7\%$) وهي أعلى من 0.90، كذلك انخفضت قيمة الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ حيث أن ($RMSEA = 0.031$)
- ارتفاع مؤشر تاكر لوييس ($TL = 0.978$) وهي أعلى من 0.9. هذا ويوضح الشكل رقم (3) النموذج النهائي للقياس الكلي لمتغيرات البحث:



شكل 3 . النموذج النهائي للقياس الكلي لمتغيرات البحث.

المصدر: من إعداد الباحثان وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

لحساب الصدق والثبات لمتغيرات البحث وفقاً لنموذج القياس وبعد اثبات التوافق الجيد لنموذج القياس الكلي لمتغيرات البحث، تم حساب الثبات المركب، والصدق المشترك للمتغيرات، كما تم حساب الصدق التمييزي من خلال نتائج التحليل العاملي التوكيدي، وذلك كما يظهر في الجدولين التاليين:

جدول 9. نتائج التحليل العاملي التوكيدي لنموذج القياس الكلي للبحث

المتغير	معاملات المعيارية	التحميل	قيمة ت (CR)	التباين AVE	الثبات المركب CR
المتغير المستقل: القيادة الاستغلالية					
الاستغلالية الوظيفي (X1)	0.908	ثابت			
التلاعب النفسي/العاطفي (X2)	0.907	16.220		0.806	0.944
انعدام النزاهة والشفافية (X3)	0.884	15.059			
إهمال استقرار العاملين (X4)	0.909	15.812			
الاستبداد وفرض السيطرة (X5)	0.880	15.488			
المتغير الوسيط: الإرهاق العاطفي				0.609	0.895

المتغير	معاملات المعيارية	التحميل	قيمة ت (CR)	التباين المستخلص AVE	الثبات المركب CR
Q20	0.769	ثابت			
Q21	0.802	16.805			
Q22	0.762	16.406			
Q23	0.747	15.435			
Q24	0.784	15.587			
Q25	0.782	15.786			
Q26	0.807	14.855			
Q27	0.776	15.039			
Q28	0.795	15.826			
المتغير التابع: الانسحاب التنظيمي					
Q29	0.841	ثابت			
Q30	0.840	16.458			
Q31	0.883	15.187			
Q32	0.858	15.531			
Q33	0.856	16.072			
Q34	0.867	16.319			
Q35	0.855	15.442			
Q36	0.862	15.128			

المصدر: من إعداد الباحثان وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

ونلاحظ هنا أن جميع المعاملات المعيارية مقبولة حيث يرى (Hair, et al. , 2014) أن قيم المعاملات المعيارية المقبولة لابد وأن تكون مساوية أو أكبر من 0.5، ومن ثم لن يتم حذف أي عبارة من عبارات قائمة الاستقصاء. ، وقد أظهرت قيم ت (CR) أن جميع التحميلات المعيارية معنوية احصائياً عند (0.001) ، كما أن قيم الصدق التقاربي المعبر عنه بمتوسط التباين المستخلص (AVE) والثبات المركب (CR) ذات قيم كبيرة، حيث كانت قيم الثبات المركب أكبر من 0.6، ومن ثم قبول الصدق التقاربي للنموذج وذلك لارتفاع متوسط التباين عن 0.5 حيث أن قيم AVE المقبولة لابد وأن تكون مساوية أو أكبر من 0.5. وهذا يعني أن المتغير الضمني قادر على تفسير 50% فأكثر من التباين في المتغيرات الظاهرة وأن الباقي يرجع الى خطأ في القياس مما يعتبر دليلاً على أن جميع الأبعاد تقيس المتغيرات المرتبطة بها ويؤكد الصدق المشترك لكل متغير.

الصدق التمييزي لمتغيرات البحث

يشير الصدق التمييزي الى مدى تميز أو تباين المتغيرات الضمنية، ويتم حسابه من خلال مقارنة قيم الارتباط بين المتغير مع غيره من المتغيرات بمتوسط التباين المستخلص AVE لهذا المتغير، ويتوفر الصدق التمييزي عندما يكون متوسط التباين المستخلص للمتغير أكبر من أي قيمة من متوسط قيم الارتباط بين هذا المتغير وغيره من المتغيرات. وتم حساب الصدق التمييزي بين متغيرات البحث من خلال حساب التباين المشترك بين المتغيرات والتأكد من أن هذه التباينات أقل من متوسط التباين المحسوب لكل متغير، ويعرض الجدول رقم (10) مصفوفة التباين المشترك بين متغيرات البحث.

جدول 10 . مصفوفة التباين المشترك بين متغيرات البحث

المتغير المستقل: القيادة الإستغلاية	المتغير الوسيط: الإرهاق العاطفي	المتغير التابع: الانسحاب التنظيمي	
المتغير المستقل: القيادة الإستغلاية			0. 898
المتغير الوسيط: الإرهاق العاطفي	0. 781		0. 842
المتغير التابع: الانسحاب التنظيمي	0. 725	0. 858	0. 732

المصدر: من إعداد الباحثان وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

ووفقاً للنتائج المعروضة في الجدول رقم 10 يتضح أن قيم متوسط التباين المحسوب لكل متغير أكبر من قيم التباين المشترك بين هذا المتغير وغيره من المتغيرات الأخرى، وأن قيم التباين المستخلص ≤ 0.5 ، وهذا يعني أن المتغير الضمني قادر على تفسير 50% من التباين في المتغيرات الظاهرة والباقي يرجع الى الخطأ في القياس

معاملات الارتباط الخطي الثنائي بين متغيرات البحث

تم اجراء اختبار الارتباط الثنائي لبيرسون، وذلك لتحديد معنوية الارتباط بين متغيرات البحث ويعرض الجدول رقم 11 قيم تلك الارتباطات:

جدول 11 . معاملات الارتباط الخطي الثنائي بين متغيرات البحث (ن = 290)

المتغير	الرمز	المتغيرات المستقلة					المتغيرات الوسيطة	المتغيرات التابعة
		X1	X2	X3	X4	X6	M	Y
الاستغلال الوظيفي	X1	1						
التلاعب النفسي/العاطفي	X2	. 836**	1					
انعدام النزاهة والشفافية	X3	. 810**	. 790**	1				
إهمال استقرار العاملين	X4	. 813**	. 825**	. 811**	1			
الاستبداد وفرض السيطرة	X5	. 789**	. 786**	. 790**	. 806**	1		
المتغير الوسيط: الإرهاق العاطفي	M	. 784**	. 789**	. 744**	. 786**	. 766**	1	
المتغير التابع: الانسحاب التنظيمي	Y	. 664**	. 677**	. 626**	. 693**	. 670**	. 832**	1

المصدر: من إعداد الباحثان وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

ويتضح من نتائج الجدول رقم 11 وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية وقوية بين معظم متغيرات البحث، وكانت جميع معاملات الارتباط عالية أو متوسطة بشكل عام على النحو المبين بالجدول أعلاه، كما تشير نتائج الارتباط الى الاتفاق مع اتجاهات العلاقة المفترضة بصورة أولية. ؛ وبالتالي قام الباحثان بتوضيح بعض الملاحظات على النحو التالي: تبلغ أقوى علاقة بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير الوسيط في العلاقة بين التلاعب النفسي/العاطفي والإرهاق العاطفي حيث يبلغ معامل الارتباط بينهما (ر = 0.789)، بينما تبلغ أضعف علاقة بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير الوسيط في العلاقة بين انعدام النزاهة أو الشفافية والإرهاق العاطفي حيث يبلغ معامل الارتباط بينهما (ر = 0.744). ، كما تبلغ أقوى علاقة بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع في العلاقة بين اهمال استقرار العاملين والانسحاب التنظيمي حيث يبلغ معامل الارتباط بينهما (ر = 0.693)، بينما تبلغ أضعف علاقة بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع في العلاقة بين انعدام النزاهة والشفافية والانسحاب التنظيمي حيث يبلغ معامل الارتباط بينهما (ر = 0.626).

وبناء على النتائج السابق عرضها قام الباحثان بقبول الفرض الإحصائي الأول للبحث على الشكل البديل التالي: توجد علاقة ارتباط معنوي بين القيادة الاستغلالية، والإرهاق العاطفي، والانسحاب التنظيمي.

ب. اختبار النموذج الهيكلي للبحث (فروض الدراسة)

بناء على مؤشرات جودة التوافق المقبولة لنموذج القياس، بالإضافة الى تمام التأكد من صلاحية جميع المتغيرات في نموذج القياس من حيث الثبات، والصدق المشترك (متوسط التباين المشترك) ، والصدق التمييزي. تأتي مرحلة اختبار النموذج الهيكلي. وتعتبر المرحلة الأساسية والثانية للتحليل، ويهدف النموذج الهيكلي أو البنائي الى اختبار فروض البحث، حيث يتكون من المتغيرات الخارجية Exogenous، وهي متغيرات القيادة الاستغلالية، والمتغيرات التابعة Endogenous وتتمثل في متغير الانسحاب التنظيمي، والمتغير الوسيط التداخلي Mediator وهو الإرهاق العاطفي. ولتقييم النموذج الهيكلي تم تقييم جودة التوافق لهذا النموذج وذلك لتحديد ما اذا كان النموذج المفترض يوافق البيانات أم لا. وذلك كما يعرضها الجدول رقم 12 التالي:

جدول 12 . مؤشرات جودة النموذج الهيكلي للبحث

المؤشر	الرمز الإحصائي	القيمة	مدى القبول	معيار القبول
جودة المطابقة	GFI	0. 968	مقبول	كلما اقترب من الواحد الصحيح
جذر متوسط مربعات البواقي	RMR	0. 033	مقبول	كلما اقترب من الصفر
المطابقة المقارنة	CFI	0. 975	مقبول	كلما اقترب من الواحد الصحيح
تاكر لوييس	TLI	0. 978	مقبول	كلما اقترب من الواحد الصحيح
الجذر التربيعي لمتوسط مربع الخطأ التقاربي	RMSEA	0. 031	مقبول	أقل من 0. 08

المصدر: من إعداد الباحثان وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

وقد أظهرت النتائج المعروضة في الجدول السابق أن مؤشرات جودة التوافق للنموذج الهيكلي جيدة ولا تحتاج الى اجراء أي تعديل، حيث تظهر النتائج ارتفاع مؤشرات جودة التطابق، حيث بلغت قيمة $GFI = 96.8\%$ و $CFI = 97.5\%$ وهي أعلى من 0.90، كذلك انخفضت قيمة الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ حيث أن $RMSEA = 0.031$ بالإضافة الى ارتفاع مؤشر تاكر لوييس $(TL = 0.978)$ حيث أنها أعلى من 0.90 ، وفيما يتعلق باختبارات فروض البحث وفقاً للنتائج الإحصائية، وذلك في ضوء النموذج الهيكلي، ويمكن توضيحها في الجدول رقم (13، 14، 15) للتأثيرات المباشرة والجدول رقم (16) للتأثيرات غير المباشرة على النحو التالي:4

- نتائج التأثيرات المباشرة

احتوى البحث على ثلاثة فروض رئيسة مباشرة ينبثق منها فروض فرعية، ويمكن توضيح نتائج قيم معاملات المسار لهذه الفروض في النموذج الهيكلي للبحث كما يلي:

نتيجة اختبار الفرض الإحصائي الرئيسي الثاني للبحث

جدول 13 . نتائج اختبارات التأثيرات المباشرة في النموذج الهيكلي للبحث (الفرض الثاني)

الفرض	المتغيرات المستقلة	المتغيرات التابعة	قيم المعاملات المعيارية Beta	الخطأ المعياري	CR	Sig
H2	الاستغلال الوظيفي	الانسحاب التنظيمي (Y)	128 .0	100 .0	491 .1	137 .0
	التلاعب النفسي/العاطفي		192 .0	102 .0	245 .2	026 .0
	انعدام النزاهة والشفافية		023 .0-	098 .0	283 .0-	778 .0
	إهمال استقرار العاملين		280 .0	108 .0	255 .3	001 .0
	الاستبداد وفرض السيطرة		210 .0	091 .0	694 .2	007 .0

المصدر: من إعداد الباحثان وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

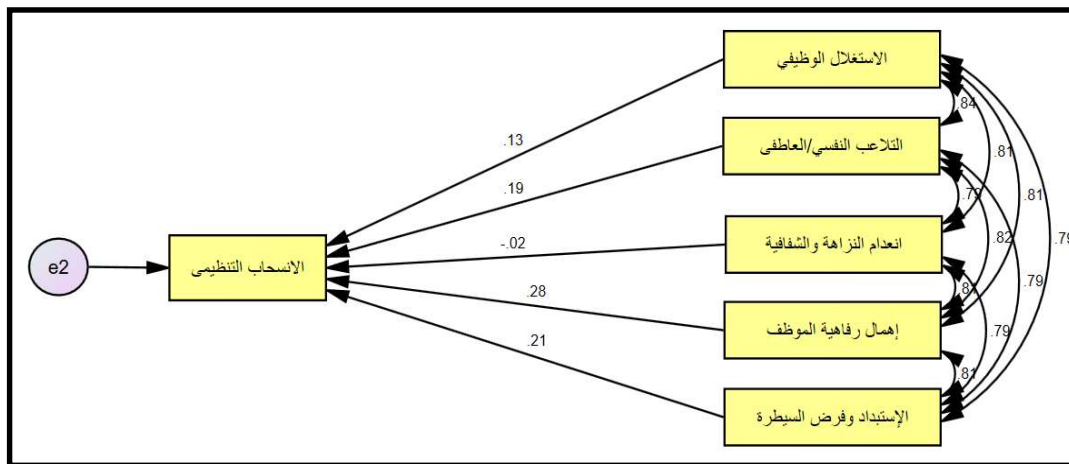
ويتضح من الجدول رقم 13 ما يلي

ينص الفرض الثاني على أنه "يوجد تأثير معنوي إيجابي للقيادة الاستغلالية بأبعادها (الاستغلال الوظيفي، والتلاعب النفسي/العاطفي، وانعدام النزاهة والشفافية، وإهمال استقرار العاملين، والاستبداد وفرض السيطرة) كمتغيرات مستقلة على الانسحاب التنظيمي كمتغير تابع". وينبثق من هذا الفرض خمسة فروض فرعية تبعاً للمتغير المستقل:

- الفرض الفرعي الأول فقد تم رفضه بالنسبة للاستغلال الوظيفي كأحد أبعاد القيادة الاستغلالية، حيث يشير الجدول رقم 13 إلى قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين المتغير المستقل (الاستغلال الوظيفي) والمتغير التابع الانسحاب التنظيمي إلى عدم معنوية تأثير هذا المتغير حيث أن $(\beta = 0.128; CR = 1.491; Sig. = 0.137 > 5\%)$ ومن ثم عدم وجود تأثير للاستغلال الوظيفي كأحد أبعاد القيادة الاستغلالية على الانسحاب التنظيمي.

- الفرض الفرعي الثاني فقد تم إثبات صحته بالنسبة للتلاعب النفسي / العاطفي كأحد أبعاد القيادة الاستغلالية، حيث يشير الجدول رقم 13 إلى قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين المتغير المستقل (التلاعب النفسي / العاطفي) والمتغير التابع الانسحاب التنظيمي إلى معنوية تأثير هذا المتغير الإيجابي حيث أن $(\beta = 0.026 < 5\%; CR = 2.245; Sig. = 0.192)$ ومن ثم وجود تأثير إيجابي للتلاعب النفسي / العاطفي كأحد أبعاد القيادة الاستغلالية على الانسحاب التنظيمي.

- الفرض الفرعي الثالث فقد تم رفضه بالنسبة لانعدام النزاهة والشفافية كأحد أبعاد القيادة الاستغلالية، حيث أشار الجدول رقم 13 الى قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين المتغير المستقل (انعدام النزاهة والشفافية) والمتغير التابع الانسحاب التنظيمي الى عدم معنوية تأثير هذا المتغير حيث أن $(\beta = -0.023; CR = -0.283; Sig. = 0.778 > 5\%)$ الاستغلالية على الانسحاب التنظيمي.
- الفرض الفرعي الرابع فقد تم اثبات صحته بالنسبة لإهمال استقرار العاملين كأحد أبعاد القيادة الاستغلالية، حيث يشير الجدول رقم 13 الى قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين المتغير المستقل (إهمال استقرار العاملين) والمتغير التابع الانسحاب التنظيمي الى معنوية تأثير هذا المتغير الإيجابي حيث أن $(\beta = 0.280; CR = 3.255; Sig. = 0.001 < 5\%)$ كأحد أبعاد القيادة الاستغلالية على الانسحاب التنظيمي.
- الفرض الفرعي الخامس فقد تم اثبات صحته بالنسبة للاستبداد وفرض السيطرة كأحد أبعاد القيادة الاستغلالية، حيث يشير الجدول رقم 13 الى قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين المتغير المستقل (الاستبداد وفرض السيطرة) والمتغير التابع الانسحاب التنظيمي الى معنوية تأثير هذا المتغير الإيجابي حيث أن $(\beta = 0.210; CR = 2.694; Sig. = 0.007 < 5\%)$ السيطرة كأحد أبعاد القيادة الاستغلالية على الانسحاب التنظيمي. وقام الباحثان بتجسيد العلاقات المباشرة بالفرض الثاني من واقع مخرجات التحليل الإحصائي للبرنامج AMOS الإصدار السادس والعشرين من خلال الشكل التالي:



شكل 4 . نتيجة اختبار الفرض الإحصائي الثاني للبحث.

المصدر: من إعداد الباحثان وفقاً لنتائج برنامج SPSS -Amos.

وبناء على النتائج السابقة للفروض الفرعية قام الباحثان بقبول الفرض الإحصائي الرئيسي الثاني للبحث جزئياً على الشكل البديل التالي: يوجد تأثير معنوي ايجابي للقيادة الاستغلالية بأبعادها (الاستغلال الوظيفي، والتلاعب النفسي/العاطفي، وانعدام النزاهة والشفافية، وإهمال استقرار العاملين، والاستبداد وفرض السيطرة) كمتغيرات مستقلة على الانسحاب التنظيمي كمتغير تابع.

نتيجة اختبار الفرض الإحصائي الرئيسي الثالث للبحث:

جدول. 14 نتائج اختبارات التأثيرات المباشرة في النموذج الهيكلي للبحث (الفرض الثالث)

الفرض	المتغيرات المستقلة	المتغيرات التابعة	قيم المعاملات المعيارية Beta	الخطأ المعياري	CR	Sig
H3	الاستغلال الوظيفي	الإرهاق العاطفي (M)	0.211	0.069	3.123	0.002
	التلاعب النفسي/العاطفي		0.237	0.070	3.530	0.000
	انعدام النزاهة والشفافية		0.059	0.067	0.937	0.350
	إهمال رفاهية الموظف		0.214	0.074	3.172	0.002
	الاستبداد وفرض السيطرة		0.194	0.063	3.162	0.002

المصدر: من إعداد الباحثان وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

ويتضح من الجدول رقم 14 ما يلي:

ينص الفرض الثالث على أنه "يوجد تأثير معنوي ايجابي للقيادة الاستغلالية بأبعادها (الاستغلال الوظيفي، والتلاعب النفسي/العاطفي، وانعدام النزاهة والشفافية، وإهمال استقرار العاملين، والاستبداد وفرض السيطرة) كمتغيرات مستقلة على الإرهاق العاطفي كمتغير تابع". وينبثق من هذا الفرض خمسة فروض فرعية تبعاً للمتغير المستقل:

- الفرض الفرعي الأول فقد تم اثبات صحته بالنسبة للاستغلال الوظيفي كأحد أبعاد القيادة الاستغلالية، حيث يشير الجدول رقم 14 الى قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين المتغير المستقل (الاستغلال الوظيفي) والمتغير التابع الإرهاق العاطفي الى معنوية تأثير هذا المتغير الإيجابي، حيث أن $(\beta = 0.211; CR = 3.123; Sig. = 0.002 < 5\%)$ ، ومن ثم وجود تأثير إيجابي للاستغلال الوظيفي كأحد أبعاد القيادة الاستغلالية على الإرهاق العاطفي.

- الفرض الفرعي الثاني فقد تم اثبات صحته بالنسبة للتلاعب النفسي / العاطفي كأحد أبعاد القيادة الاستغلالية، حيث يشير الجدول رقم 14 الى قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين المتغير المستقل (التلاعب النفسي / العاطفي)

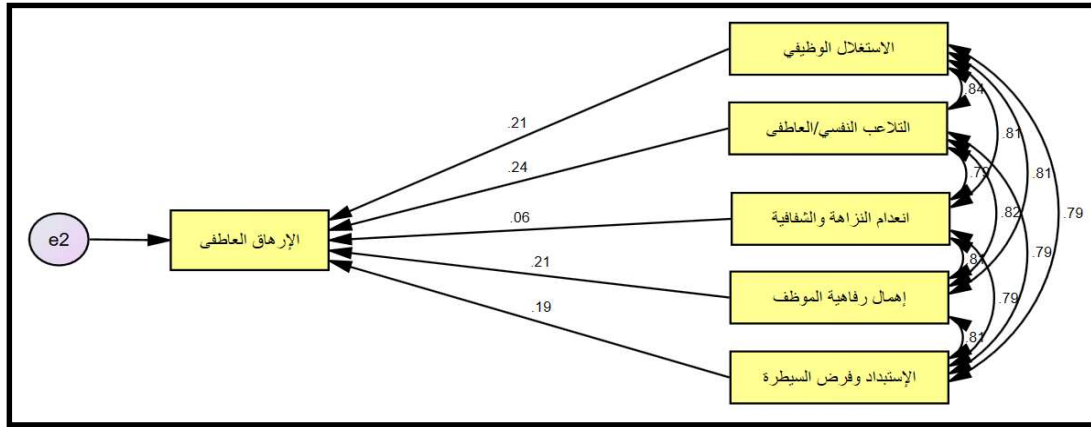
والمتمغير التابع الإرهاق العاطفي الى معنوية تأثير هذا المتمغير الإيجابي حيث أن $(\beta = 0.237; CR = 3.530; Sig. = 0.000 < 5\%)$ ومن ثم وجود تأثير إيجابي للتلاعب النفسي / العاطفي كأحد أبعاد القيادة الاستغلالية على الإرهاق العاطفي.

- الفرض الفرعي الثالث فقد تم رفضه بالنسبة لانعدام النزاهة والشفافية كأحد أبعاد القيادة الاستغلالية، حيث يشير الجدول رقم 14 الى قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين المتمغير المستقل (انعدام النزاهة والشفافية) والمتمغير التابع الإرهاق العاطفي الى عدم معنوية تأثير هذا المتمغير حيث أن $(\beta = 0.059; CR = 0.937; Sig. = 0.350 > 5\%)$ ومن ثم عدم وجود تأثير لانعدام النزاهة والشفافية كأحد أبعاد القيادة الاستغلالية على الإرهاق العاطفي.

- الفرض الفرعي الرابع فقد تم اثبات صحته بالنسبة لإهمال استقرار العاملين كأحد أبعاد القيادة الاستغلالية، حيث يشير الجدول رقم 14 الى قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين المتمغير المستقل (إهمال استقرار العاملين) والمتمغير التابع الإرهاق العاطفي الى معنوية تأثير هذا المتمغير الإيجابي، حيث أن $(\beta = 0.214; CR = 3.172; Sig. = 0.002 < 5\%)$ ومن ثم وجود تأثير إيجابي لإهمال استقرار العاملين كأحد أبعاد القيادة الاستغلالية على الإرهاق العاطفي.

- الفرض الفرعي الخامس فقد تم اثبات صحته بالنسبة للاستبداد وفرض السيطرة كأحد أبعاد القيادة الاستغلالية، حيث يشير الجدول رقم 14 الى قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين المتمغير المستقل (الاستبداد وفرض السيطرة) والمتمغير التابع الإرهاق العاطفي الى معنوية تأثير هذا المتمغير الإيجابي، حيث أن $(\beta = 0.194; CR = 3.162; Sig. = 0.002 < 5\%)$ ومن ثم وجود تأثير إيجابي للاستبداد وفرض السيطرة كأحد أبعاد القيادة الاستغلالية على الإرهاق العاطفي.

وقام الباحثان بتجسيد العلاقات المباشرة بالفرض الثالث من واقع مخرجات التحليل الإحصائي للبرنامج AMOS الإصدار السادس والعشرين من خلال الشكل التالي:



شكل 5. نتيجة اختبار الفرض الإحصائي الثالث للبحث.

المصدر: من إعداد الباحثان وفقاً لنتائج برنامج SPSS – Amos.

وبناء على النتائج السابقة للفروض الفرعية قام الباحثان بقبول الفرض الإحصائي الرئيسي الثالث للبحث جزئياً على الشكل البديل التالي: يوجد تأثير معنوي ايجابي للقيادة الاستغلالية بأبعادها (الاستغلال الوظيفي، والتلاعب النفسي/العاطفي، وانعدام النزاهة والشفافية، وإهمال استقرار العاملين، و الاستبداد وفرض السيطرة) كمتغيرات مستقلة على الإرهاق العاطفي كمتغير تابع.

نتيجة اختبار الفرض الإحصائي الرئيسي الرابع للبحث

جدول 15. نتائج اختبارات التأثيرات المباشرة في النموذج الهيكلي للبحث (الفرض الرابع)

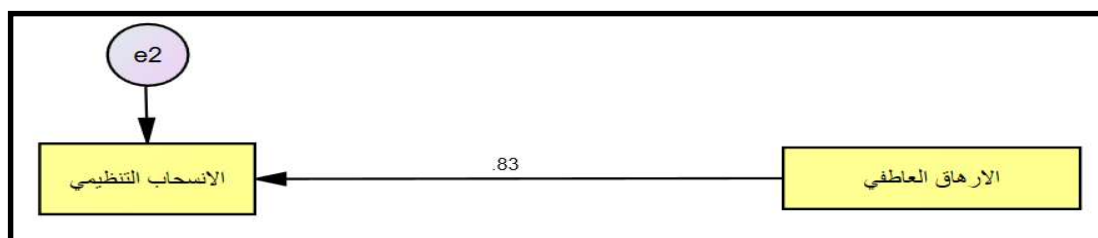
الفرض	المتغيرات المستقلة	المتغيرات التابعة	قيم	الخطأ المعياري	CR	Sig
			المعاملات المعيارية			
			Beta			
H4	الإرهاق العاطفي	الانسحاب التنظيمي (Y)	0.832	0.037	25.466	0.000

المصدر: من إعداد الباحثان وفقاً لنتائج برنامج SPSS – Amos.

ويتضح من الجدول رقم 15 ما يلي

ينص الفرض الرابع على أنه "يوجد تأثير معنوي ايجابي للإرهاق العاطفي كمتغير مستقل على الانسحاب التنظيمي كمتغير تابع". وقد تم اثبات صحته بالنسبة للإرهاق العاطفي، حيث يشير الجدول رقم (15) الى قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين المتغير المستقل (الإرهاق العاطفي) والمتغير التابع الانسحاب التنظيمي الى معنوية تأثير هذا المتغير الإيجابي، حيث أن ($\beta = 0.832$; $CR = 25.466$; $Sig. = 0.000 < 5\%$) ، ومن ثم وجود تأثير إيجابي للإرهاق العاطفي على الانسحاب التنظيمي.

وقام الباحثان بتجسيد العلاقات المباشرة بالفرض الرابع من واقع مخرجات التحليل الإحصائي للبرنامج AMOS الإصدار السادس والعشرين من خلال الشكل التالي:



شكل 6 نتيجة اختبار الفرض الإحصائي الرابع للبحث.

المصدر: من إعداد الباحثان وفقاً لنتائج برنامج SPSS – Amos.

وبناء على النتائج السابقة للفروض الفرعية قام الباحثان بقبول الفرض الإحصائي الرئيسي الرابع للبحث كلياً على الشكل البديل التالي: يوجد تأثير معنوي إيجابي للإرهاق العاطفي كمتغير مستقل على الانسحاب التنظيمي كمتغير تابع.

نتيجة اختبار الفرض الإحصائي الرئيسي الخامس للدراسة (نتيجة التأثيرات غير المباشرة)

يهدف الفرض الرابع للدراسة الى اختبار التأثير غير المباشر من خلال توسط الإرهاق العاطفي بين القيادة الاستغلالية بأبعادها والانسحاب الوظيفي، وقد أسفرت نتائج التحليل الإحصائي عن الجدول رقم 16 التالية

جدول 16. نتائج اختبارات التأثيرات غير المباشرة في النموذج الهيكلي للدراسة (توسط الإرهاق الوظيفي)

الفرض	المتغير			قيمة معامل المسار غير المباشر	قيمة معامل المسار الكلي	مستوى المعنوية	نتيجة الفرض	نوع التوسيط
	المستقل	الوسيط	التابع					
H5	الاستغلال الوظيفي	الإرهاق العاطفي (M)	الانسحاب التنظيمي (Y)	0.128	0.159	*0.287	قبول الفرض	توسيط كلي
	التلاعب النفسي/العاطفي			0.192	0.211	**0.403	قبول الفرض	
	انعدام النزاهة والشفافية			0.023	0.045	0.068	رفض الفرض	لا يوجد توسيط
	إهمال رفاهية الموظف			0.280	0.294	**0.574	قبول الفرض	توسيط كلي
	الإستبداد وفرض السيطرة			0.210	0.246	**0.456	قبول الفرض	

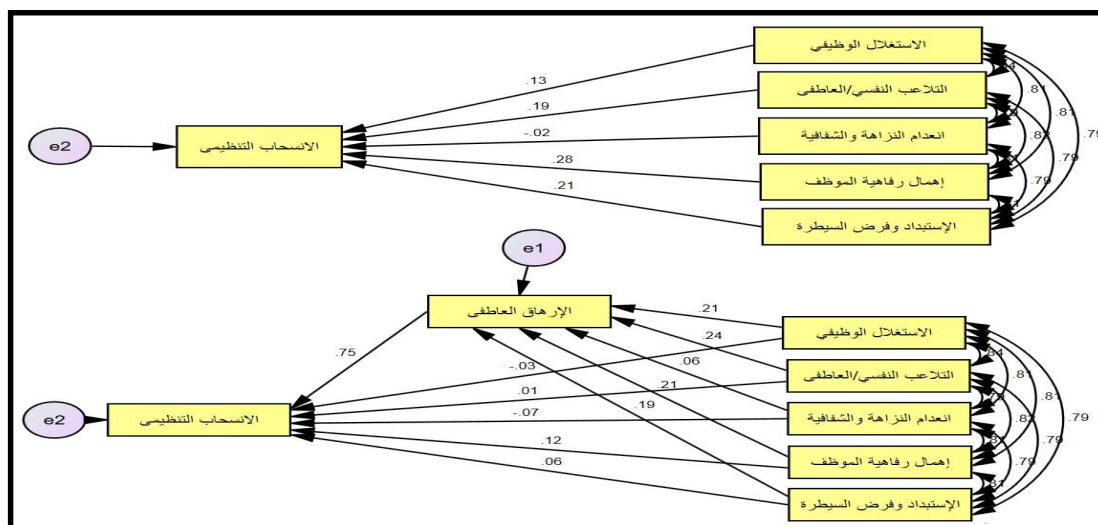
المصدر: من إعداد الباحثان وفقاً لنتائج برنامج SPSS – Amos.

ويتضح من الجدول رقم 16 ما يلي

ينص الفرض الرابع على أنه "يوجد تأثير معنوي ايجابي غير مباشر للارهاق العاطفي كمتغيرات وسيط على العلاقة بين القيادة الاستغلالية بأبعادها (الاستغلال الوظيفي، والتلاعب النفسي / العاطفي، وانعدام النزاهة والشفافية، وإهمال رفاهية الموظف، والاستبداد وفرض السيطرة) كمتغيرات مستقلة على الانسحاب الوظيفي كمتغير تابع". وينبثق من هذا الفرض خمسة فروض فرعية تبعاً للمتغير المستقل:

- الفرض الفرعي الأول فقد تم اثبات صحته بالنسبة للاستغلال الوظيفي كأحد أبعاد القيادة الاستغلالية، حيث تشير النتائج الواردة بالجدول رقم 16 الى أن معامل المسار غير المباشر بلغ 0.159، في حين كان معامل المسار المباشر 0.128، وقد بلغ معامل المسار الكلي 0.287 وجميع هذه المعاملات دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من 0.05، وهو ما يوضح وجود توسطاً كلياً للارهاق العاطفي في العلاقة بين الاستغلال الوظيفي والانسحاب التنظيمي.
- الفرض الفرعي الثاني فقد تم اثبات صحته بالنسبة للتلاعب النفسي/العاطفي كأحد أبعاد القيادة الاستغلالية، حيث تشير النتائج الواردة بالجدول رقم 16 الى أن معامل المسار غير المباشر بلغ 0.211، في حين كان معامل المسار المباشر 0.192، وقد بلغ معامل المسار الكلي 0.403 عند مستوى معنوية بلغ 0.00 لجميع المعاملات، وهو ما يشير إلى وجود توسطاً كلياً للارهاق العاطفي في العلاقة بين التلاعب النفسي/العاطفي والانسحاب التنظيمي.
- الفرض الفرعي الثالث فقد تم رفضه بالنسبة لانعدام النزاهة والشفافية كأحد أبعاد القيادة الاستغلالية، حيث تشير النتائج الواردة بالجدول رقم 16 الى عدم معنوية جميع معاملات المسار عند مستوى معنوية أعلى من 0.05 بلغ 1.214، وبالتالي لا يوجد تأثيراً معنوياً غير مباشراً لانعدام النزاهة والشفافية كأحد أبعاد القيادة الاستغلالية عبر متغير الوسيط التداخلي (الارهاق العاطفي) على الانسحاب التنظيمي.
- الفرض الفرعي الرابع فقد تم اثبات صحته بالنسبة لإهمال رفاهية الموظف كأحد أبعاد القيادة الاستغلالية، حيث تشير النتائج الواردة بالجدول رقم 16 الى أن معامل المسار غير المباشر بلغ 0.294، في حين بلغ معامل المسار المباشر 0.280، وقد بلغ معامل التأثير الكلي 0.574 عند مستوى معنوية بلغ 0.00 لجميع معاملات المسار، وهو ما يشير إلى وجود توسطاً كلياً للارهاق العاطفي في العلاقة بين إهمال رفاهية الموظف والانسحاب التنظيمي.
- الفرض الفرعي الخامس فقد تم اثبات صحته بالنسبة للاستبداد وفرض السيطرة كأحد أبعاد القيادة الاستغلالية، حيث تشير النتائج الواردة بالجدول رقم 16 الى أن معامل المسار غير المباشر بلغ 0.246، في حين كانت

قيمة معامل المسار المباشر 0.211، وقد بلغت قيمة معامل المسار الكلي 0.456 عند مستوى معنوية بلغ 0.00 بالنسبة لجميع المعاملات، وهو ما يشير إلى وجود توسطاً كلياً للإرهاق العاطفي في العلاقة بين الاستبداد وفرض السيطرة والانسحاب التنظيمي. ويمكن للباحثان تجسيد العلاقات المباشرة بالفرض الخامس من واقع مخرجات التحليل الإحصائي للبرنامج AMOS الإصدار السادس والعشرين من خلال الشكل التالي:



شكل 7 . نتيجة اختبار الفرض الإحصائي الخامس للبحث.

المصدر: من إعداد الباحثان وفقاً لنتائج برنامج SPSS -Amos.

وبناء على النتائج السابقة للفروض الفرعية قام الباحثان بقبول الفرض الإحصائي الرئيسي الخامس للبحث كلياً على الشكل البديل التالي: يوجد تأثير معنوي إيجابي غير مباشر للإرهاق العاطفي كمتغير وسيط على العلاقة بين القيادة الاستغلالية بأبعادها (الاستغلال الوظيفي، والتلاعب النفسي / العاطفي، وانعدام النزاهة والشفافية، وإهمال استقرار العاملين، والاستبداد وفرض السيطرة) كمتغيرات مستقلة على الانسحاب الوظيفي كمتغير تابع.

نتائج اختبارات الفروق الجوهرية

ينص الفرض الإحصائي الثامن على أنه يوجد اختلافات معنوية بين آراء العاملين تجاه متغيرات البحث تبعاً لاختلاف العوامل الديمغرافية الخاصة بهم (النوع - العمر - المؤهل الدراسي - مستوى الخبرة)، ولغرض اختبار الفرض الإحصائي السابق اعتمد الباحثان على إجراء اختبار الفروق الجوهرية One Way ANOVA وقد أسفرت نتائج التحليل الإحصائي عن الجدول رقم 17 التالي:

جدول 17. نتائج اختبارات الفروق الجوهرية

المتغير	النوع		العمر		المؤهل الدراسي		مستوى الخبرة	
	Sig.	F-Value	Sig.	F-Value	Sig.	F-Value	Sig.	F-Value
الاستغلال الوظيفي	.000	.592	.000	.208	.000	.469	.000	.593
التلاعب النفسي/العاطفي	.000	.531	.000	.357	.000	.582	.000	.735
انعدام النزاهة والشفافية	.000	.482	.000	.560	.000	.609	.000	.644
إهمال استقرار العاملين	.000	.204	.000	.574	.000	.449	.000	.913
الاستبداد وفرض السيطرة	.000	.446	.000	.575	.000	.604	.000	.740
المتغير المستقل: القيادة الإستغلالية	.000	.362	.000	.924	.000	.502	.000	.092
المتغير الوسيط: الإرهاق العاطفي	.000	.053	.000	.007	.000	.460	.000	.427
المتغير التابع: الانسحاب التنظيمي	.000	.789	.000	.707	.000	.499	.000	.302

المصدر: من إعداد الباحثان وفقاً لنتائج برنامج SPSS –Amos.

واتضح للباحثان من خلال العرض السابق لنتائج اختبارات الفروق الجوهرية الموضحة بالجدول رقم 17 مجموعة من الملاحظات التي يمكن توضيحها فيما يلي:

● معنوية قيمة F وفقاً للنوع لكافة المتغيرات الرئيسية والأبعاد الفرعية للبحث (القيادة الاستغلالية، والإرهاق العاطفي، والانسحاب التنظيمي)؛ حيث أن قيمة المعنوية لكافة المتغيرات أقل من 5%، وبالتالي يوجد تأثير معنوي لاختلاف النوع على كافة متغيرات البحث أي أن مفردات العينة باختلاف نوعها تختلف عن متغيرات البحث وأبعاده. أي أنه يمكن قبول الفرض الفرعي الأول على الشكل البديل التالي توجد فروق معنوية بين آراء مفردات العينة حول متغيرات البحث (القيادة الاستغلالية، والإرهاق العاطفي، والانسحاب التنظيمي) وفق المتغير الديموغرافي الخاص بالنوع.

● معنوية قيمة F وفقاً للعمر لكافة المتغيرات الرئيسية والأبعاد الفرعية للبحث (القيادة الاستغلالية، والإرهاق العاطفي، والانسحاب التنظيمي)؛ حيث أن قيمة المعنوية لكافة المتغيرات أقل من 5%، وبالتالي يوجد تأثير معنوي لاختلاف العمر على كافة متغيرات البحث أي أن مفردات العينة باختلاف عمرها تختلف عن متغيرات البحث وأبعاده. أي أنه يمكن

قبول الفرض الفرعي الثاني على الشكل البديل التالي توجد فروق معنوية بين آراء مفردات العينة حول متغيرات البحث (القيادة الاستغلالية، والإرهاق العاطفي، والانسحاب التنظيمي) وفق المتغير الديموغرافي الخاص بالعمر.

• معنوية قيمة F وفقاً للمؤهل الدراسي لكافة المتغيرات الرئيسية والأبعاد الفرعية للبحث (القيادة الاستغلالية، والإرهاق العاطفي، والانسحاب التنظيمي) حيث أن قيمة المعنوية لكافة المتغيرات أقل من 5%، وبالتالي يوجد تأثير معنوي لاختلاف المؤهل الدراسي على كافة متغيرات البحث أي أن مفردات العينة باختلاف مؤهلها الدراسي تختلف عن متغيرات البحث وأبعاده. أي أنه يمكن قبول الفرض الفرعي الثالث على الشكل البديل التالي توجد فروق معنوية بين آراء مفردات العينة حول متغيرات البحث (القيادة الاستغلالية، والإرهاق العاطفي، والانسحاب التنظيمي) وفق المتغير الديموغرافي الخاص بالمؤهل الدراسي.

• معنوية قيمة F وفقاً للمؤهل الدراسي لكافة المتغيرات الرئيسية والأبعاد الفرعية للبحث (القيادة الاستغلالية، والإرهاق العاطفي، والانسحاب التنظيمي) حيث أن قيمة المعنوية لكافة المتغيرات أقل من 5%، وبالتالي يوجد تأثير معنوي لاختلاف مستوى الخبرة على كافة متغيرات البحث أي أن مفردات العينة باختلاف مستوى خبرتها تختلف عن متغيرات البحث وأبعاده. أي أنه يمكن قبول الفرض الفرعي الرابع على الشكل البديل التالي توجد فروق معنوية بين آراء مفردات العينة حول متغيرات البحث (القيادة الاستغلالية، والإرهاق العاطفي، والانسحاب التنظيمي) وفق المتغير الديموغرافي الخاص بسنوات الخبرة.

وتأسيساً على النتائج السابق عرضها قام الباحثان بقبول الفرض الإحصائي السادس للبحث على الشكل البديل التالي: توجد اختلافات معنوية بين آراء العاملين تجاه متغيرات البحث تبعاً لاختلاف العوامل الديموغرافية الخاصة بهم (النوع - العمر - المؤهل الدراسي - مستوى الخبرة).

النتائج والتوصيات "النموذج المُدمج"

م	تلخيص النتائج	تفسير النتيجة والتوافق مع نتائج الدراسات السابقة	التوصيات وآليات التنفيذ	الجهة المسؤولة	الإطار الزمني للتنفيذ
		اختلاف النتيجة مع الدراسات السابقة			
1	النتيجة الأولى: ارتفاع مستويات القيادة الاستغلالية بين العاملين بنظام التعاقدات المؤقتة حيث حصلت أبعاد القيادة الاستغلالية على متوسطات مرتفعة (3. 827-3. 870) ، حيث كان "الاستغلال الوظيفي" الأعلى (3. 870) ، يليه "التلاعب النفسي/العاطفي (3. 853)	يشعر العاملون بعدم أمان في ظل أي تعاقد مؤقت وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة التي وجدت أن (Schmid <i>et al.</i> , 2019) القيادة الاستغلالية تنتشر في البيئات ذات الوظائف غير المستقرة (مثل العقود المؤقتة)	وضع سياسات واضحة تحظر الاستغلال الوظيفي (مثل تكليف العاملين بمهام خارج نطاق عقدهم دون تعويض)	إدارة الموارد البشرية + اللجنة القانونية	3 أشهر
		وتتعارض هذه النتيجة مع دراسة (Khan <i>et al.</i> , 2020) التي أشارت إلى أن العاملين الدائمين أكثر عرضة للاستغلال بسبب ضعف القدرة على المغادرة.	إنشاء قنوات للإبلاغ عن الممارسات الاستغلالية (حماية للمبلغين) .		

م	تلخيص النتائج	تفسير النتيجة		الجهة المسؤولة	الإطار الزمني للتنفيذ
		والتوافق مع نتائج الدراسات السابقة			
		اختلاف النتيجة مع الدراسات السابقة			
2	النتيجة الثانية: الإرهاق العاطفي وسيط جزئي بين القيادة الاستغلالية والانسحاب التنظيمي أظهر التحليل وساطة جزئية للإرهاق العاطفي (β) غير المباشر = 0.159-0.178، خاصة في أبعاد "التلاعب النفسي" و"إهمال استقرار العاملين	أظهر البحث أن القيادة الاستغلالية (خاصة عبر التلاعب النفسي وإهمال استقرار العاملين) تزيد من الانسحاب التنظيمي (مثل ذلك ترك العمل أو الانفعال النفسي) من خلال زيادة الإرهاق العاطفي. أي أن الإرهاق العاطفي يفسر جزءاً من العلاقة، لكن هناك عوامل أخرى أيضاً تساهم في الانسحاب. وتدعم نتائج دراسة Maslach & Leiter (2016) دور الإرهاق كوسيط في العلاقة بين الممارسات السلبية للقيادة والسلوكيات التنظيمية المضادة للإنتاجية.		إدارة الموارد البشرية + استشاريون خارجيون	6 أشهر
		و تختلف مع دراسة (Tepper et al., 2018) التي وجدت وساطة كاملة للإرهاق في سياق القيادة السامة، مما يشير إلى اختلاف الآلية حسب نوع القيادة.		مديرو الأقسام	كل شهر وبشكل دوري
3	النتيجة الثالثة: تأثير القيادة الاستغلالية المباشر على الانسحاب التنظيمي حيث كان للتلاعب النفسي (β = 0.192) وإهمال الرفاهية (β	هذه النتيجة تثبت أن الانسحاب التنظيمي (مثل الاستقالة، الغياب، أو الانفصال النفسي) ليس فقط نتيجة للإرهاق العاطفي (كما في النتيجة السابقة)، بل هو أيضاً رد فعل مباشر على سوء المعاملة من القيادة. وتؤيدها دراسة		لجنة السياسات المؤسسية	4 أشهر

م	تلخيص النتائج	تفسير النتيجة	التوصيات وآليات التنفيذ	الجهة المسؤولة	الإطار الزمنى للتنفيذ
		والتوافق مع نتائج الدراسات السابقة			
		اختلاف النتيجة مع الدراسات السابقة			
	0.280 (= تأثير مباشر أقوى من الأبعاد الأخرى.	(Aryee et al ., 2007). التي ربطت بين القيادة الاستغلالية وزيادة نوايا مغادرة العمل/ترك العمل.			
		وتخالف هذه النتيجة دراسة (Harvey et al., 2014). التي لم تجد تأثيراً مباشراً للقيادة الاستغلالية دون وسيط (مثل العدالة التنظيمية)			
4	النتيجة الرابعة: ضعف تأثير "انعدام النزاهة والشفافية" مقارنة بالأبعاد الأخرى كان هذا البعد الأقل تأثيراً (= β -0.023 غير معنوي) على الانسحاب التنظيمي.	وقد ركز العاملين المؤقتون على البقاء الوظيفي قصير المدى (مثل الحصول على الأجر) أكثر من المطالبة بالنزاهة والشفافية. تتوافق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Laschinger et al., 2014) التي وجدت أن العاملين في القطاع الصحي يتقبلون بعض السلوكيات غير الأخلاقية إذا كانت مصحوبة بدعم وظيفي	مراجعة سياسات العقود المؤقتة لتحسين الاستقرار الوظيفي وآلية التنفيذ هي نشر دليل إلكتروني يشرح حقوق المتعاقدين	الشؤون القانونية + مسؤولي الإعلام	شهرين
		وتتعارض مع دراسة (Brown & Mitchell التي صنفت "انعدام النزاهة" كأقوى محفز للانسحاب في القطاعات المالية.			

م	تلخيص النتائج	تفسير النتيجة	التوصيات وآليات التنفيذ	الجهة المسؤولة	الإطار الزمني للتنفيذ
		والتوافق مع نتائج الدراسات السابقة			
5	النتيجة الخامسة ثابت وصدق مقاييس البحث حيث حققت المقاييس ثباتًا عاليًا ($\alpha = 0.957$) وصدقًا تمييزيًا ($0.812 < \alpha < 0.957$) وصدقًا تمييزيًا ($AVE > 0.5$)	أكدت النتائج على دور القيادة الاستغلالية في تفعيل الانسحاب التنظيمي عبر الإرهاق العاطفي، مع اختلاف التأثير حسب الأبعاد والخصائص الديموغرافية. هذه النتائج تقدم إضافة نوعية للأدبيات عبر الربط بين العقود المؤقتة والقيادة الاستغلالية. حيث تتوافق مع معايير (Hair et al., 2014). حول قبول القيم فوق 0.7 للثبات.	إجراء إختبارات متكررة وفى سياقات مختلفة عن قطاع التعاقدات المشروطة واعتماد هذه المقاييس في تقييم القيادة	الهيئة العامة للرعاية الصحية	6 أشهر
		تختلف عن دراسة (Podsakoff et al., 2003) التي حذرت من تحيز الاستجابات في القطاعات الصحية بسبب الضغوط المهنية			
6	النتيجة السادسة: فروق ديموغرافية في استجابة العاملين للمتغيرات حيث أظهرت النتائج فروقًا ذات دلالة إحصائية حسب النوع ($p < 0.05$) والخبرة ($p < 0.01$).	العاملين ذوو الخبرة الأقل (مثل العاملين الجدد أو المؤقتون) قد يكونون أكثر عرضة للاستغلال بسبب: ضعف القدرة على التفاوض، وخوفهم من فقدان العمل مقارنة بالعاملين ذوي الخبرة الطويلة يكونون أكثر مقاومة أو لديهم شبكات دعم داخل المؤسسة وأيضًا استجابة الإناث عن الذكور وتدعم هذه النتيجة دراسة (Hobfoll, 2001) حول تفاوت تأثير الإجهاد الوظيفي حسب الجنس والسن	التوصية بإنشاء برامج دعم العاملين الجدد وآلية التنفيذ تخصيص مرشدين من Mentors ذوي الخبرة	رؤساء الأقسام	شهري
		وتختلف مع دراسة (Ng & Feldman, 2012) التي لم تجد فروقًا بين الذكور والإناث في استجابة الإرهاق العاطفي			

المراجع

- أبو الدهب، محمد صبحي. (2024). أثر القيادة السامة على صمت العاملين: الدور الوسيط للتمتر في مكان العمل والتهكم التنظيمي-دراسة ميدانية. **المجلة العربية للإدارة، 44 (4)، 1- 30.*
- العشري، تامر إبراهيم السيد. (2021). التهكم الوظيفي كوسيط بين القيادة السامة والانحراف التطبيقي (بالتطبيق على العاملين بمديرية الخدمات بالدقهلية). **المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، 2* (1)، 163- 202.*
- عبد العال، محمد حمدي زكي. (2023). الانسحاب الوظيفي كمتغير وسيط بين القيادة السامة والارتباط الوظيفي بالتطبيق على العاملين بشركات قطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية. **المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، 4* (1)، 305- 351.*
- سبع، سنية محمد أحمد. (2022). توسيط الاحترق الوظيفي في العلاقة بين القيادة السامة وسلوكيات انحراف الموظف "دراسة ميدانية على العاملين بالشئون الاجتماعية بمحافظة الدقهلية". **مجلة الشروق للعلوم التجارية، المعهد العالي للحاسبات وتكنولوجيا المعلومات، أكاديمية الشروق، 14* (14)، 61- 110.*
- شاهين، سعاد جاد الحق محمود، و الحرون، منى محمد السيد. (2021). الرضا الوظيفي وعلاقته بتفعيل أداء العاملين بمؤسسات التعليم قبل الجامعي. *مجلة التربية في القرن 21 للدراسات التربوية والنفسية، 19ع، 147- 132* مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1485238>

Refrances:

- Abalkhail, J. M. A. (2022) . Dysfunctional leadership: Investigating employee experiences with dysfunctional leaders. *Career Development International*, 27 (3) , 301–324. <https://doi.org/10.1108/cdi-04-2021-0109>
- Abdulmuhsin, A. A. , Zaker, R. A. , & Asad, M. M. (2021) . How exploitative leadership influences on knowledge management processes: the moderating role of organisational citizenship behaviour. *International Journal of Organizational Analysis*, 29 (3) , 529–561. <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2020-2424>
- Adams, D. , Umbach, P. D. , & Mathews, K. E. (2007) . Assessing survey validity: A primer for institutional researchers. Association for Institutional Research.
- Ahmed, A. K. , Atta, M. H. R. , El-Monshed, A. H. , & Mohamed, A. I. (2024) . The effect of toxic leadership on workplace deviance: The mediating effect of emotional exhaustion, and the moderating effect of organizational cynicism. *BMC Nursing*, 23 (1) , 669.
- Akram, Z. , Chaudhary, S. , Akram, U. , & Han, H. (2024) . How leaders exploited the frontline hospitality employees through distress and service sabotage? <https://doi.org/10.1080/10548408.2024.2309182>
- Bajaba, S. , Bajaba, A. , & Basahal, A. S. (2020) . Can Powerful Boards Increase Firm Innovativeness When Faced with Exploitative CEOs. *The International Journal of Business and Management*, 15 (11) , 171. <https://doi.org/10.5539/IJBM.V15N11P171>
- Ballou, K. A. , & Landreneau, K. J. (2010) . The authoritarian reign in American health care. *Policy, Politics, & Nursing Practice*, 11 (1) , 71–79. <https://doi.org/10.1177/1527154410372973>
- Bass, B. M. , & Bass, R. (2008) . *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (4th ed.) . Free Press.
- Beightel, R. S. (2018) . How a conducive environment and susceptible followers influence toxic leadership behaviors in the air force: An examination of the toxic triangle theory. *Air Force Institute of Technology Wright-Patterson AFB, United States*.
- Bou Reslan, F. , Hassanie, S. , Uludag, O. , BouKarroum, S. , & Jabbour Al Maalouf, N. (2025) . Toxic work environment: The impact of toxic leadership and workplace bullying on employees' innovative work behavior and affective commitment. *Cogent Business & Management*, 12 (1) , 2498068.
- Breaux, P. (2010) . EMS Leadership Part 3: Intellectual stimulation transformational leadership in EMS.
- Brown, M. E. , & Mitchell, M. S. (2010) . Ethical and unethical leadership: Exploring new avenues for future research. *Business ethics quarterly*, 20 (4) , 583-616.
- Burns, W. (2017) . A descriptive literature review of harmful leadership styles: Definitions, commonalities, measurements, negative impacts, and ways to improve these harmful leadership styles. *Journal of Interdisciplinary Leadership*, 1 (3) , 34–46.
- Burhan, Q. -A. , & Malik, M. F. (2024) . The dark spiral: exploring the impact of employee exploitation on cutting corners, unraveling the link through negative emotions and moral disengagement. *Business Process Management Journal*. <https://doi.org/10.1108/bpmj-03-2024-0186>

- Butt, S. , Raza, A. , Siddiqui, R. , Saleem, Y. , Cook, B. , & Khan, H. (2023) . Healthcare employment landscape: comparing job markets for professionals in developed and developing countries. *Journal of Work-Applied Management*. <https://doi.org/10.1108/jwam-06-2023-0052>
- cheng, B. S. , Chou, L. F. , Wu, T. Y. , Huang, M. P. , & Farh, J. L. (2014) . Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations. *Asian Journal of Social Psychology*, 7 (1) , 89–117.
- Schmid, E. A. , Pircher Verdorfer, A. , & Peus, C. (2019) . Shedding light on leaders' self-interest: Theory and measurement of exploitative leadership. *Journal of Management*, 45 (4) , 1401–1433.
- Chichi, A. (2023) . *Corruption in healthcare systems: A global perspective*. Oxford University Press.
- Chichi, C. C. C. (2023) . Corruption and the healthcare sector: Overview. *South Asian Research Journal of Nursing and Healthcare*, 5 (5) , 88–93. <https://doi.org/10.36348/sarjn.2023.v05i05.008>
- Chituru, C. C. C. (2023) . Corruption and the Healthcare Sector: Overview. *South Asian Research Journal of Nursing and Healthcare*, 5 (5) , 88–93. <https://doi.org/10.36346/sarjnhc.2023.v05i05.006>
- Cohen, D. , & Petkov, M. (2016) . Corruption in healthcare is rife worldwide, finds report. *BMJ*, 355, i5522. <https://doi.org/10.1136/BMJ.I5522>
- Couffinal, A. , & Frankowski, A. (2017) . Wasting with intention: Fraud, abuse, corruption and other integrity violations in the health sector (pp. 265–301) . *OECD Publishing*. <https://doi.org/10.1787/9789264266414-10-EN>
- De Vries, M. K. (2013) . The retirement syndrome: The psychology of letting go. *European Management Journal*, 21 (6) , 707–716.
- Dobbs, J. M. , & Do, J. J. (2019) . The impact of perceived toxic leadership on cynicism in officer candidates. *Armed Forces & Society*, 45 (1) , 3–26.
- Emmerling, F. , Peus, C. , & Lobbestael, J. (2023) . The hot and the cold in destructive leadership: Modeling the role of arousal in explaining leader antecedents and follower consequences of abusive supervision versus exploitative leadership. *Organizational Psychology Review*. <https://doi.org/10.1177/20413866231153098>
- Exploitative leadership and counterproductive work behavior: A discrete emotions approach. (2023) . *Personnel Review*. <https://doi.org/10.1108/pr-02-2021-0131>
- Feng, Y. , Ayub, A. , Fatima, T. , Irfan, S. M. , & Sarmad, M. (2022) . I cannot be creative due to my exploitative leader! A moderated mediation interplay of leader–member exchange quality and knowledge hiding. *Journal of Organizational Change Management*, 35 (3) , 558–579. <https://doi.org/10.1108/jocm-04-2021-0127>
- Galanis, P. , Katsiourmpa, A. , Vraha, I. , Siskou, O. , Konstantakopoulou, O. , Moisoglou, I. , Gallos, P. , & Kaitelidou, D. (2023) . The quiet quitting scale: Development and initial validation. *AIMS Public Health*, 10 (4) , 828–848. <https://doi.org/10.3934/publichealth.2023055>
- Garcia, P. R. , Wang, L. , Lu, V. , Kiazad, K. , & Restubog, S. L. (2015) . When victims become culprits: The role of subordinates' neuroticism in the relationship between abusive

- supervision and workplace deviance. *Personality and Individual Differences*, 72, 225–229.
- Gomes, S. M. (2024) . Talent Management in Healthcare: The New Strategic Objective. *Journal of Organizational Psychology*. <https://doi.org/10.33423/jop.v24i3.7326>
- Gün, İ. , Çetinkaya Kutun, F. , & Söyük, S. (2025) . Mediating effect of turnover intention on the relationship between job burnout and quiet quitting in nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 33 (2) , 45–60. <https://doi.org/xx.xxxx/xxxxxx>.
- Hair, J. F. , Black, W. C. , Babin, B. J. , & Anderson, R. E. (2014) . *Multivariate data analysis* (7th ed.) . Pearson Education.
- Harvey, P. , Stoner, J. , Hochwarter, W. , & Kacmar, C. (2014) . Coping with abusive supervision: The neutralizing effects of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 99 (5) , 872–888.
- Hassan, S. , Mohamed, S. , & Abdel-Azeem, A. (2024) . The Exploitative Leadership and Burnout among Staff Nurses. *Journal of Health Care Research*, 1 (2) , 103–123. <https://doi.org/10.21608/jhcr.2024.294364.1005>
- Huss, R. , Green, A. , Sudarshan, H. , & Kaddar, M. (2021) . Ethical leadership in health systems: A scoping review. *BMJ Global Health*, 6 (4) , e004804. <https://doi.org/10.1136/bmjgh-2020-004804>
- Hussain, M. , Luu, T. T. , & Marjoribanks, T. (2025) . Linking paternalistic leadership and service behaviours through perceived support from supervisor and organisation: empirical evidence from the Pakistani healthcare sector. *Evidence-Based HRM*. <https://doi.org/10.1108/ebhrm-06-2024-0196>
- Hobfoll, S. E. (2001) . The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology: An International Review*, 50 (3) , 337–421. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00062>
- Ibrahim, R. , & Olaleye, B. R. (2025) . Relationship between workplace ostracism and job productivity: The mediating effect of emotional exhaustion and lack of motivation. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 17 (1) , 190–211.
- Jayanto, I. , Saputri, T. , & Gumilar, B. (2025) . Addressing the quiet quitting phenomenon through human resource management strategies: Innovative approaches to enhancing employee engagement and retention. *Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN)* , 3 (1) , 609–615.
- Jha, A. K. , Prasopa-Plaizier, N. , Larizgoitia, I. , & Bates, D. W. (2018) . Patient safety research: An overview of the global evidence. *BMJ Quality & Safety*, 19 (1) , 42–47. <https://doi.org/10.1136/bmjqs.2018.010562>
- Kazmi, S. A. , Usmani, S. , & Raza, S. (2022) . Effect of despotic leadership on the employee work withdrawal behavior and acquiescent silence. *Review of Managerial Science*, 4 (2) , 31–49. <https://doi.org/10.53909/rms.04.02.0165>.
- Kerfoot, K. (2004) . The transparent organization: Leadership in an open organization. *Medsurg Nursing: Official Journal of the Academy of Medical-Surgical Nurses*, 13 (4) , 267–268. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/15384482>.
- Khalid, K. , & Aftab, S. (2024) . Exploitative leadership and vertical knowledge withholding: Examining multiple mediational effects. *SAGE Open*. <https://doi.org/10.1177/21582440241238615>.

- Khan, A. N. , Khan, N. A. , & Bodla, A. A. (2020) . The aftermath of abusive supervision: A meta-analysis to understand the moderators and mediators. *Journal of Organizational Behavior*, 41 (8) , 723–742.
- Kim, S. -E. , & Lee, G. (2024) . The impact of exploitative leadership on organizational members' job exhaustion and turnover intentions: The moderating role of self-efficacy. <https://doi.org/10.17086/jts.2024.48.2.79.109>.
- Koç, O. , Bozkurt, S. , Taşdemir, D. D. , & Günsel, A. (2022) . The moderating role of intrinsic motivation on the relationship between toxic leadership and emotional exhaustion. *Frontiers in Psychology*, 13, 1047834.
- Kurniawan, I. S. , Yulianto, E. , Hamid, H. , Ardiyanto, F. D. , Pamungkas, E. K. , Alfikri, H. N. , & Prasetyo, A. B. (2024) . Mediating emotional exhaustion on the effect of workload on quiet quitting. *Grenze International Journal of Engineering & Technology (GIJET)* , 10.
- Laschinger, H. K. S. , Wong, C. A. , Cummings, G. G. , & Grau, A. L. (2014) . Resonant leadership and workplace empowerment: The value of positive organizational cultures in reducing workplace incivility. *Nursing Economics*, 32 (1) , 5-15. PMID: 24689154
- Lanchimba, C. , Welsh, D. H. , & Valladares, C. (2025) . The impact of emotional exhaustion on the performance of SMEs. *Journal of Innovation & Knowledge*, 10 (3) , 100708. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2025.100708>
- 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.
- Liu, D. , Liao, H. , & Loi, R. (2012) . The dark side of leadership: A three-level investigation of the cascading effect of abusive supervision on employee creativity. *Academy of Management Journal*, 55 (5) , 1187–1212.
- Majeed, M. , & Fatima, T. (2020) . Impact of exploitative leadership on psychological distress: A study of nurses. *Journal of Nursing Management*, 28 (7) , 1713–1724. <https://doi.org/10.1111/JONM.13127>
- Maslach, C. , & Jackson, S. E. (1981) . The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2 (2) , 99–113. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>
- Maslach, C. , & Leiter, M. P. (2016) . Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry. *World psychiatry*, 15 (2) , 103-111.
- Mitchell, M. S. , & Ambrose, M. L. (2007) . Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs. *Journal of Applied Psychology*, 92 (4) , 1159–1168.
- Mohammadi, H. , Ahmadi, H. , & Rajabpour, E. (2024) . Impact of toxic work environment on quiet quitting with psychological capital mediation. *Journal of Strategic Human Resource Management*, 13 (1) .

- Moreno-Martínez, M. , & Sánchez-Martínez, I. (2025) . The associated factors of work engagement, work overload, work satisfaction, and emotional exhaustion and their effect on healthcare workers: A cross-sectional study. *Healthcare*, 13 (2) , 162.
- Mrayyan, M. T. (2025) . Effects of nursing leaders' toxic leadership on nurses' workplace satisfaction, job engagement, and turnover intention: An online cross-sectional study. *Journal of Advanced Nursing*.
- Nešić, D. , Aničić, D. , & Prokopović, T. (2018) . Career management in healthcare. 47 (3) , 48–55. <https://doi.org/10.5937/ZZ1803048N>
- Ng, T. W. H. , & Feldman, D. C. (2012) . The effects of organizational embeddedness on emotional exhaustion and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 97 (5) , 869–884. <https://doi.org/10.1037/a0028376>
- Nie, Q. , & Wang, M. (2025) . Exploitative leadership and employees' unethical behavior from the perspective of ego depletion theory: The moderating effect of microbreaks. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. <https://doi.org/10.1177/15480518241305683>
- Nurul Isnaini A. Tagunu, A. K. , & Salahudin, S. (2023) . The phenomenon of labor exploitation: A systematic literature review. *Empati*, 12 (1) , 1–14. <https://doi.org/10.15408/empati.v12i1.2951>.
- Paranamana, G. K. , & Kaluarachchige, I. P. (2025) . Impact of work life balance and job burnout on quiet quitting with the mediating role of job satisfaction of factory employees in a battery manufacturing company in Sri Lanka. *Sri Lanka Journal of Management Studies*, 6 (2) .
- Pelletier, K. L. (2010) . Leader toxicity: An empirical investigation of toxic behavior and rhetoric. *Leadership*, 6 (4) , 373–389.
- Pellegrini, L. C. , Rodriguez-Monguio, R. , & Qian, J. (2014) . The US healthcare workforce and the labor market effect on healthcare spending and health outcomes. *International Journal of Health Care Finance & Economics*, 14 (2) , 127–141. <https://doi.org/10.1007/S10754-014-9142-0>.
- Podsakoff, P. M. , MacKenzie, S. B. , Lee, J. -Y. , & Podsakoff, N. P. (2003) . Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88 (5) , 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Presilla, É. M. A. , & Nabalbo Aguilera, Y. T. (2012) . Conductas autoritarias y de poder en la práctica médica. Consideraciones. 12 (2) , 252–261. <http://scielo.sld.cu/pdf/hmc/v12n2/hmc08212.pdf>

- Rahmadara, B. , & Rachmawati, R. (2025) . Exploratory study of the phenomenon quiet quitting: Manager's perspective in a digital company. *Journal of Management*.
- Rathert, C. , Williams, E. S. , Linhart, H. , & Schneller, E. S. (2012) . The effects of leadership on patient outcomes. *Health Care Management Review*, 37 (2) , 180–193. <https://doi.org/10.1097/HMR.0b013e31822f5f3f>
- Robson, C. (2002) . *Real world research: A resource for social scientists and practitioner-researchers* (2nd ed.) . Oxford: Blackwell Publishers Ltd.
- Saunders, M. , Thornhill, A. , & Lewis, P. (2009) . *Research methods for business students*. London: Financial Times Prentice Hall.
- Schmid, E. A. , et al. (2019) . Exploitative leadership: A new perspective on destructive leadership. *Leadership Quarterly*, 30 (1) , 141–156.
- Schmidt, A. A. (2008) . *Development and validation of the toxic leadership scale*. University of Maryland, College Park.
- Shaw, J. B. , Erickson, A. , & Harvey, M. (2011) . A method for measuring destructive leadership and identifying types of destructive leaders in organizations. *The Leadership Quarterly*, 22 (4) , 575–590.
- Srour, C. K. G. E. K. , Mohammed Ahmed, L. S. R. , Mohammed, N. M. E. , Barakat, N. A. A. , & Farrag, S. S. A. M. (2023) . Exploitative leadership effect on employee well-being in the Egyptian dairy industry. <https://doi.org/10.24052/bmr/v14nu02/art-18>
- Sun, Z. , Wu, L. , Ye, Y. , & Kwan, H. (2022) . The impact of exploitative leadership on hospitality employees' proactive customer service performance: A self-determination perspective. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35 (1) , 46–63. <https://doi.org/10.1108/ijchm-11-2021-1417>
- Tepper, B. J. (2010) . Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43 (2) , 178–190.
- Transparency International. (2022) . *Corruption in the health sector*. <https://www.transparency.org>
- Trépanier, S. -G. , Boudrias, V. , & Peterson, C. (2019) . Linking destructive forms of leadership to employee health. *Leadership & Organization Development Journal*, 40 (7) , 803–814. <https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2019-0168>
- Verdorfer, A. P. , Belschak, F. , & Bobbio, A. (2023) . Felt or thought: Distinct mechanisms underlying exploitative leadership and abusive supervision. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-023-05543-5>.

- Uludag, O. , Hassanie, S. , & Zaynutdinova, D. (2025) . Navigating emotional and physical well-being: How organizational structure and climate influence travel agency employees' musculoskeletal discomfort through emotional exhaustion. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 1–18.
- Uusiautti, S. , Järnlström, M. , Rajala, A. , & Hyvärinen, S. (2025) . The impact of professional isolation on emotional exhaustion with psychological capital as the moderator among Finnish knowledge workers. *International Journal of Work Organisation and Emotion*, 16 (1) , 95–109.
- Wang, X. (2023) . The impact of exploitative leadership on employee ethical silence. *International Leadership Review*, 12 (2) , 112–130.
- Wang, Z. , Ren, S. , Chadee, D. , & Chen, Y. (2023) . Employee ethical silence under exploitative leadership: The roles of work meaningfulness and moral potency. *Journal of Business Ethics*, 1–18. <https://doi.org/10.1007/s10551-023-05405-0>
- Who Displays Exploitative Leadership and Who Bears the Brunt? (2022) . *Proceedings - Academy of Management*, 2022 (1) . <https://doi.org/10.5465/ambpp.2022.17876abstract>
- World Health Organization. (2019) . *Patient safety: Making health care safer*. <https://www.who.int>
- Xie, L. , Liu, J. , Gu, J. , & Wang, Y. (2025) . Quiet quitting: A new trend in the workplace? A multidisciplinary review. *Human Resource Management Review*, 35 (1) .
- Yi, T. , Dong, Y. , & Li, J. D. (2024) . Leadership in the darkness: Unveiling the impact of exploitative tactics on miners' unsafe behaviors. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4849381>
- Zahur, H. , Swati, S. , & Butt, M. A. (2022) . Attrition of creativity and psychological well-being by exploitative leader: A moderated mediation model. 3 (2) , 34–49. <https://doi.org/10.70580/jwb.03.02.0145>
- Zhao, L. , Bao, S. , Jolly, P. M. , & Su, Y. (2024) . Understanding the role of exploitative leadership in inhibiting service innovative behavior: A moderated mediation model. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. <https://doi.org/10.1108/ijchm-02-2024-0241>
- Zheng, J. , & Zhang, T. (2025) . Association between AI awareness and emotional exhaustion: The serial mediation of job insecurity and work interference with family. *Behavioral Sciences*, 15 (4) , 401.

Abstract

This research aimed to develop a theoretical model to measure the mediating role of emotional exhaustion in the relationship between exploitative leadership and organizational withdrawal. The researchers started from a hypothetical model through which six main hypotheses were formulated. To test these hypotheses, a random sample of temporary contract workers at the Health Care Authority in Port Said Governorate was selected, where 320 questionnaires were distributed, and 290 valid questionnaires were retrieved for analysis, with a response rate of 90.6% of the total sample. The researchers relied on a set of statistical methods for data analysis, most notably the correlation coefficient, which showed statistically significant relationships between the dimensions of exploitative leadership and both emotional exhaustion and organizational withdrawal at a significance level of 0.05. The strongest correlation was found between the psychological/emotional manipulation dimension and emotional exhaustion, with a correlation coefficient ($r = 0.789$), while the weakest relationship was recorded between the lack of integrity and transparency dimension and organizational withdrawal, with a correlation coefficient ($r = 0.626$). The structural equation modeling (SEM) analysis was conducted using AMOS v. 26, and the results led to the acceptance of all six alternative hypotheses, confirming the mediating role of emotional exhaustion in the studied relationship. The study results revealed partial mediation by emotional exhaustion, attributed to the indirect effect being weaker than the direct effect in the second hypothesis. Additionally, significance tests for substantive differences showed statistically significant variations in respondents' views toward the study variables due to differences in demographic characteristics (gender, age, educational qualification, and experience level).

Keywords: Emotional exhaustion; exploitative leadership; organizational withdrawal; temporary contracts.