

دور القيادة المدمرة في تدعيم سلوكيات البلطجة في مكان العمل
(دراسة تطبيقية)

إعداد

مني حسنين السيد طه¹

مدرس إدارة الأعمال بالأكاديمية الدولية للهندسة
وعلوم الإعلام بالسادس من أكتوبر

¹ د/ مني حسنين السيد طه ، مدرس بشعبة إدارة الأعمال بالأكاديمية الدولية للهندسة وعلوم الإعلام بالسادس من أكتوبر - حاصله علي درجة الدكتوراه من جامعة مدينة السادات، من اهتماماتها البحثية: العدالة التنظيمية، سلوكيات المواطنة التنظيمية، السمعة التنظيمية، جودة الحياة الوظيفية، القيادة الروحية، الذكاء الروحي ، الذكاء الاستراتيجي .

1-ملخص البحث:

استهدف البحث الحالي التعرف علي مستوى توافر أبعاد القيادة المدمرة (الفساد، التحميل علي المرؤوسين، إساءة معاملة المرؤوسين، فقدان الأخلاق المهنية) الوحدات المحلية بمحافظة المنوفية والبحيرة ، و مستوى توافر أبعاد سلوكيات البلطجة في مكان العمل (البلطجة الموجهة نحو العمل، البلطجة الموجهة نحو الشخص، البلطجة بالترهيب الجسدي) ، و تحديد نوع وقوة العلاقة ودرجة التأثير بين القيادة المدمرة وسلوكيات البلطجة في مكان العمل ، و تحديد كيفية تخفيض سلوكيات البلطجة في مكان العمل لدي العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة المنوفية والبحيرة، ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على قائمة الاستقصاء لجمع البيانات الأولية باستخدام عينة قوامها 324 من العاملين في الوحدات المحلية بمحافظة المنوفية، و 350 من العاملين في الوحدات المحلية بمحافظة البحيرة.

وتوصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج منها أن مستوى القيادة المدمرة السائدة في الوحدات المحلية بمحافظة المنوفية والبحيرة مرتفع جداً، وجود تمايز ذو دلالة إحصائية بين العاملين في الوحدات المحلية بمحافظة المنوفية والبحيرة من حيث مستوى القيادة المدمرة (الفساد، التحميل علي المرؤوسين، إساءة معاملة المرؤوسين، فقدان الأخلاق المهنية) ، كما أن مستوى سلوكيات البلطجة في مكان العمل في الوحدات المحلية بمحافظة المنوفية والبحيرة مرتفعة جداً، ووجود تمايز ذو دلالة إحصائية بين العاملين في الوحدات المحلية بمحافظة المنوفية والبحيرة من حيث مستوى سلوكيات البلطجة في مكان العمل (البلطجة الموجهة نحو العمل، البلطجة الموجهة نحو الشخص، البلطجة بالترهيب الجسدي)، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى القيادة المدمرة ومستوي سلوكيات البلطجة في مكان العمل لدي العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة المنوفية والبحيرة (مأخوذة بصورة إجمالية)، ووجود تأثير ايجابي قوي ذات دلالة إحصائية بين مستوى القيادة المدمرة مجتمعة و مستوى سلوكيات البلطجة في مكان العمل ككل .

وتوصلت الباحثة إلى مجموعة من التوصيات لخفض سلوكيات البلطجة في مكان العمل ، وخفض مستوى القيادة المدمرة .

The Role of Destructive Leadership in Strengthening Bullying behaviors in the Workplace (An Applied Study)

Abstract:

The current research aimed at identifying the level of availability of destructive leadership dimensions (corruption, loading on subordinates, mistreating of subordinates, loss of professional ethics) in local units Menoufia and Beheira governorates, and the level of availability of dimensions of bullying behaviors in the workplace (bullying directed towards work, bullying directed towards the person Bullying with physical intimidation), determining the type and strength of the relationship and the degree of influence between destructive leadership and bullying behaviors in the workplace, and determining how to reduce bullying

behaviors in the workplace among employees of local units in the governorates of Menoufia and Beheira, and to achieve this, a survey was used to gather primary data using A sample of 324 workers in the local units in Menoufia Governorate, and 350 workers in the local units in Beheira Governorate.

The study reached a set of results, including that the level of destructive leadership prevailing in local units in the governorates of Menoufia and Beheira is very high, and there is a statistically significant differentiation between workers in local units in Menoufia and Beheira governorates in terms of the level of destructive leadership (corruption, loading on subordinates, abuse of subordinates, Loss of professional ethics), as the level of bullying behaviors in the workplace in the local units in the governorates of Menoufia and Beheira is very high, and there is a statistically significant differentiation between workers in the local units in the governorates of Menoufia and Beheira in terms of the level of bullying behaviors in the workplace (bullying directed towards work, bullying Person-oriented, bullying with physical intimidation), the presence of a statistically significant relationship between the level of destructive driving and the level of bullying behaviors in the workplace of workers in the local units in the governorates of Menoufia and Beheira (taken in total), and the presence of a strong positive impact with statistically significant level between destructive leadership combined and The level of bullying behaviors in the workplace as a whole.

The researcher reached a set of recommendations to reduce bullying behavior in the workplace, and to reduce the level of destructive leadership.

2- مقدمة:

تلعب القيادة دوراً هاماً ومؤثراً في نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها ، حيث تؤثر القيادة علي الأداء وتنطوي علي علاقات معقدة في مختلف المستويات بما في ذلك التنظيمية والعاطفية والمهنية والشخصية (Aravena,2019).

ولقد زاد اهتمام العديد من الباحثين والدارسين في الآونة الأخيرة لدراسة الجانب المظلم من القيادة ،حيث أشار (Olls,2014) إلي أن القيادة المدمرة باعتبارها تمثل صورة مظلمة في السلوك القيادي فإنها توجد علي نطاق واسع ، حيث أن آثارها الضارة لا تقع علي الموظفين فقط بل تقع علي المنظمات والمجتمع ككل .

وفي الآونة الأخيرة انتشرت العديد من السلوكيات السلبية للعاملين في المنظمات الحكومية وعلي رأسها الوحدات المحلية بالمحافظات، ومن أهم هذه السلوكيات البلطجة الموجهة نحو العمل، البلطجة الموجهة نحو الشخص، البلطجة بالترهيب الجسدي.

ولقد استحوذت ظاهرة البلطجة في مكان العمل على اهتمام العديد من الباحثين ، حيث أصبحت ظاهرة منتشرة في مكان العمل ويترتب عليها تكاليف كبيرة للموظف الأقل قوة والمنظمة والمجتمع،

وتؤثر على الموظفين بشكل سلبي ولها العديد من التأثيرات الجسدية والعقلية والعاطفية، وتصبح النتيجة زيادة معدل دوران العاملين وزيادة نسبة الغياب وانعدام المساهمة والمشاركة الفعالة وانخفاض الإنتاجية، مما يؤثر على الأداء الكلي للمنظمة، فهي عبارة عن نوع من الاعتداء المتكرر الذي فيه تتعرض الضحية للشتم والتهديدات والسلوكيات المهينة والمروعة التي تتداخل مع الأداء الوظيفي وتهدف إلى وضع صحة وسلامة الموظف في خطر (السيد، 2017).

ويعتمد تأثير القيادة المدمرة بصفة أساسية على المستوى الإداري الذي يقع فيه القائد في الهيكل التنظيمي في المنظمة، حيث أن القادة في المستوى الإداري الأول (الإشرافي) يسعون إلى تدمير فرق العمل من خلال سلوكهم، حيث يتضمن هذا السلوك (البطجة، التحرش، الاستغلال، الكذب، الخيانة، تجريد المرؤوسين من الإنسانية) وهو الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى انخراط المرؤوسين في ممارسة السلوكيات السلبية والعنوانية التي تعوق أداء الفريق، كما أنهم يمارسون أنشطة ضد القانون وفي بعض الأحيان يستخدمون العنف المباشر، بينما القادة في مستوى الإدارة الوسطى يمكن أن يدمروا فرقهم من خلال صنع القرارات السيئة أو إصدار الأحكام السيئة، وقد يكون نطاق ضرر هذه السلوكيات محدودة نسبياً، كما أن القادة في المستوى الأعلى لهم تأثير مدمر أكبر بكثير من القادة في المستويات الأخرى وبخاصة أنهم يتخذون القرارات الإستراتيجية (داهش، 2017). ويستهدف هذا البحث التعرف علي مستوى القيادة المدمرة من وجهة نظر العاملين في الوحدات المحلية في محافظتي المنوفية والبحيرة ، ومستوي سلوكيات البطجة في مكان العمل من وجهة نظرهم ، وتحديد نوع وقوة العلاقة ودرجة التأثير بين القيادة المدمرة وسلوكيات البطجة في مكان العمل.

3- الدراسة الاستطلاعية ومشكلة البحث:

قامت الباحثة بدراسة استطلاعية استهدفت الحصول علي بيانات استكشافية حول القيادة المدمرة وسلوكيات البطجة في مكان العمل بالوحدات المحلية في محافظتي البحيرة والمنوفية، بالإضافة إلي مساعدة الباحثة في تحديد وبلورة مشكلة وتساؤلات البحث، والتوصل إلي صياغة دقيقة لفروضه ، وقد اشتملت الدراسة الاستطلاعية علي دراسة مكتبية ، تم فيها جمع البيانات الثانوية المتعلقة بكل من القيادة المدمرة، وسلوكيات البطجة في مكان العمل ، بالإضافة إلي عدد من المقابلات المتعمقة مع عينة عشوائية تضمنت 50 موظفاً من العاملين في الوحدات المحلية في محافظتي البحيرة والمنوفية محل الدراسة وذلك خلال شهر أكتوبر 2019.

وقد أكدت نتائج الدراسة الاستطلاعية علي عدم الإدراك الكافي للعاملين في الوحدات المحلية في محافظتي البحيرة والمنوفية محل الدراسة لمفهوم وأبعاد القيادة المدمرة (وفقاً لإجابات 40 من العينة ، وبنسبة 80%)، ومفهوم وأبعاد سلوكيات البطجة في مكان العمل (وفقاً لإجابات 38 من العينة ، وبنسبة 76%) وعدم وضوح العلاقة بين القيادة المدمرة وسلوكيات البطجة في مكان العمل (وفقاً لإجابات 42 من العينة ، وبنسبة 84%) .

وبناءً علي ما سبق ، فإن النتائج الأولية التي تم التوصل إليها من الدراسة الاستطلاعية تشير إلي أن وجود قصور في فهم دور القيادة المدمرة في تدعيم سلوكيات البطجة في مكان العمل ، وما

يترتب عليها من نتائج سلبية لكل من العاملين والمواطنين والمجتمع والدولة ، لذلك فإن هناك حاجة ماسة لدراسة دور القيادة المدمرة في تدعيم سلوكيات البلطجة في مكان العمل للعاملين في الوحدات المحلية في محافظتي البحيرة والمنوفية.

كما توصلت الباحثة من خلال الدراسة الاستطلاعية إلي وجود مجموعة من الظواهر تتمثل فيما يلي :

- يستخدم غالبية العاملين في الوحدات المحلية سلطاتهم لتحقيق مكاسب شخصية .
- سيادة الرشاوي والعمولات في غالبية الوحدات المحلية.
- قيام المديرين في الوحدات المحلية باستخدام ألفاظ مسيئة عند التعامل مع الموظفين أو مع المتعاملين .

- قيام المديرين في الوحدات المحلية بأعمال انتقامية تجاه المرؤوسين .
 - يقوم المديرين في الوحدات المحلية بتشجيع العاملين علي الأنانية وتفضيل المصالح الفردية .
- وتشير هذه المشكلة عدداً من التساؤلات التي يمكن طرحها علي النحو التالي:

(1) ما مستوى توافر أبعاد القيادة المدمرة (الفساد، التحميل علي المرؤوسين، إساءة معاملة المرؤوسين، فقدان الأخلاق المهنية) في الوحدات المحلية بمحافظة المنوفية والبحيرة ؟

(2) ما مستوى توافر أبعاد سلوكيات البلطجة في مكان العمل (البلطجة الموجهة نحو العمل، البلطجة الموجهة نحو الشخص، البلطجة بالترهيب الجسدي) في الوحدات المحلية بمحافظة المنوفية والبحيرة ؟

(3) هل توجد علاقة ارتباط بين أبعاد القيادة المدمرة وأبعاد سلوكيات البلطجة في مكان العمل في الوحدات المحلية بمحافظة المنوفية والبحيرة ؟ وما طبيعة هذا الارتباط إن وُجد ؟

(4) هل يوجد تأثير للقيادة المدمرة علي سلوكيات البلطجة في مكان العمل في الوحدات المحلية بمحافظة المنوفية والبحيرة ؟ وما نوع هذا التأثير إن وُجد؟

(5) كيف يُمكن تخفيض سلوكيات البلطجة في مكان العمل في الوحدات المحلية بمحافظة المنوفية والبحيرة ؟

4- أهداف البحث:

تسعي الباحثة من خلال هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، على النحو الآتي:

(1) التعرف علي مستوى توافر أبعاد القيادة المدمرة (الفساد، التحميل علي المرؤوسين، إساءة معاملة المرؤوسين، فقدان الأخلاق المهنية) في الوحدات المحلية بمحافظة المنوفية والبحيرة.

(2) التعرف علي مستوى توافر أبعاد سلوكيات البلطجة في مكان العمل (البلطجة الموجهة نحو العمل، البلطجة الموجهة نحو الشخص، البلطجة بالترهيب الجسدي) في الوحدات المحلية بمحافظة المنوفية والبحيرة.

(3) تحديد نوع وقوة العلاقة بين أبعاد القيادة المدمرة وأبعاد سلوكيات البلطجة في مكان العمل في الوحدات المحلية بمحافظة المنوفية والبحيرة.

(4) تحديد تأثير أبعاد القيادة المدمرة علي أبعاد سلوكيات البلطجة في مكان العمل في الوحدات المحلية بمحافظة المنوفية والبحيرة.

(5) تحديد كيفية تخفيض سلوكيات البلطجة في مكان العمل في الوحدات المحلية بمحافظة المنوفية والبحيرة.

5- الإطار النظري وفروض الدراسة :

يشمل الإطار النظري؛ مفهوم وأبعاد القيادة المدمرة، ومفهوم وأبعاد سلوكيات البلطجة في مكان العمل، ودور القيادة المدمرة في تدعيم سلوكيات البلطجة في مكان العمل، وذلك على النحو الآتي:

1/5- مفهوم وأبعاد القيادة المدمرة :

تعددت المسميات التي استخدمت لوصف القيادة المدمرة، فبعض الدراسات أطلقت عليها الإشراف السيء، والبعض أطلق عليها القيادة الاستبدادية، والبعض أطلق عليها العدوانية، والبعض أطلق عليها القيادة السلطوية، والبعض أطلق عليها الميكافيلية أو النرجسية ، والبعض أطلق عليها القيادة المعيبة، والبعض أطلق عليها القيادة المنحرفة، والبعض أطلق عليها القيادة السامة، والبعض أطلق عليها القيادة المدمرة (داهش،2017).

عرف (Einarsen et al., 2007) القيادة المدمرة بأنها سلوك منهجي ومتكرر من قبل القائد أو المدير أو المشرف ينتهك المصالح المشروعة للمنظمة من خلال تجاهل أو تخريب أهداف المنظمة والمهام والموارد وفعاليتها وكذلك الرضا الوظيفي ودافعية ورفاهية المرؤوسين.

وغير (Krasikova et al.,2013) القيادة المدمرة بأنها سلوك إرادي من قبل المدير، يمكن أن يضر أو ينوي به الإضرار بالمنظمة أو العاملين بها، من خلال تشجيع العاملين علي تحقيق المصالح الشخصية التي تتعارض مع المصالح المشروعة للمنظمة، أو استخدام أسلوب القيادة الذي ينطوي علي استخدام أساليب التأثير الضارة مع العاملين، بغض النظر عن مبررات هذا السلوك، كما عرفها (Olls,2014) بأنها إحدى أنواع سلوكيات العمل العكسي ، والتي تهدف إلي إلحاق الضرر بالمصالح المشروعة بالمنظمة، وعرفها (Einarsen et al.,2020) بأنها إحدى أنماط القيادة التي تتضمن الاعتماد المتبادل بين القائد والموظفين ، وذلك في بيئة يكثر فيها الانحراف ، وذلك بهدف تحقيق المصالح الشخصية علي حساب مصالح المنظمة ، ويعرف (Aravena,2019) القيادة المدمرة بأنها ممارسة منهجية من قبل القائد تجاه العاملين ينتج عنها آثار سلبية غير مرغوب فيها تؤثر علي أهداف المنظمة ومهامها وفعاليتها ،كما تؤثر علي الدافعية والرفاهية والرضا الوظيفي للعاملين، ويرى (Dioisi&Barlig,2019) أن القيادة تستلزم النظر فيما إذا كانت الحياة الشخصية للقادة تؤثر علي سلوكهم القيادي ، وكيف تؤثر الضغوط العائلية والشخصية علي سلوك القادة مما يستنزف طاقتهم ، وبالتالي يقوم المدير باستخدام أسلوب القيادة المدمرة في العمل ، كما أوضحت دراسة (Erickson et ai.,2015) أن القادة التدميريين يتسمون بسلوكيات كاريزمية ومواصفات تتضمن تقديم الرؤية والمهارات الذاتية ودرجة عالية من الطاقة وذلك ليس بهدف تحقيق الأهداف التنظيمية ولكن بهدف تعزيز وزيادة الترويج الذاتي لأنفسهم، في حين أوضحت دراسة (Einarsen et al.,2007) أن القيادة المدمرة تتسم بثلاث سمات محددة هي السلوك المنتظم والمتكرر، لا دعوة

للنوايا، وانتهاك المصالح المشروعة للمنظمة، كما أوضحت دراسة (Leonard,2014) أن القيادة المدمرة تتسم بأنها مدمرة بصورة كبيرة، وتنطوي علي الإكراه والتلاعب بدلاً من الالتزام والإقناع، وتتسم بالأنانية ،و أوضحت دراسة (Gardner et al.,2016) أن القائد التدميري هو قائد استبدادي وغير فعال وغير أخلاقي وعديم الكفاءة، كما أوضحت دراسة (Lu et al.,2012) أن القادة التدميريين هم قادة لهم كاريزما خاصة، يتمتعون بسلطات شخصية، يفضلون الحياة السلبية، كما يتميزون بالكراهية للآخرين، في حين أوضحت دراسة (Robinson et al.,2009) أنه توجد سبعة خصائص شخصية يمكن أن تسهم في ظهور قادة الأعمال العائلية المدمرة ، وهذه الخصائص تشمل النرجسية، الخوف، عدم اليقين بشأن النتائج، دوافع السلطة، المعتقدات السيئة، الحياة السلبية، عدم التنظيم الذاتي.

ويري (Wu et al.,2018) أن القيادة المدمرة هي اختلال وظيفي شائع في مكان العمل ويحتاج مزيد من الاستكشاف، كما أوضحت دراسة (Yen et al.,2014) أن أسباب زيادة السلوك القيادي المدمر ترجع إلي ما يلي:

- البيئة: حيث أن بيئة المنظمات غير المستقرة يمكن أن يؤدي إلي زيادة السلوك القيادي المدمر، علي عكس حال المنظمات التي تعمل في بيئة مستقرة .
- الثقافة: حيث تسمح الثقافة للقائد تطوير نمط من العظمة العانية والتركيز علي السلوك الذاتي الذي يكون إستغلالياً في معظم الأوقات ، كما أن هذا السلوك قد لا يأتي من القادة فقط ، بل في معظم الأوقات يأتي من القادة والموظفين .

كما أوضحت دراسة (Shaw et al.,2014) أن القيادة المدمرة تعمل علي فقدان الموارد البشرية بمعنى أننا لا نستطيع الحصول علي الإمكانيات والطاقات الكاملة للعاملين، وتعمل علي خلق ثقافة تنظيمية تتسم بفقدان الثقة بين زملاء العمل ، وانخفاض مستوى الأداء . ولقد تباين الباحثون في تحديد الأبعاد الخاصة بالقيادة المدمرة، ويعود ذلك إلى تباين توجهاتهم الفكرية وغاياتهم العملية، لذا لجأت الدراسة الحالية إلى اختيار الأبعاد التي تكررت أكثر من غيرها في الدراسات السابقة وجرى الاتفاق عليها ، وهي: (داهش، 2017)

(1) الفساد :

حيث يقوم القائد بالترجح بالغش والتلاعب في ممتلكات المنظمة، كما يتلقي القائد الرشاوي والعمولات، ويستخدم القائد أصول المنظمة لأغراض شخصية، كما يقوم القائد باستخدام الأموال العامة للمنظمة في ممارسة الأنشطة الترفيهية الخاصة به، كذلك يستخدم القائد سلطته لتحقيق مكاسب شخصية .

(2) التحميل علي المرؤوسين :

حيث يطلب القائد من العاملين القيام بأعمال زائدة عما هو موجود في بطاقة الوصف الوظيفي لهم وخارج وقت العمل ودون مبرر لذلك ، كما يطلب منهم القيام بأعمال متعددة في نفس الوقت، وعندما يواجه الموظف أي مشكلة لا يتعاطف معه المدير أو يحاول حل هذه المشكلة له .

(3) إساءة معاملة المرؤوسين:

حيث يقوم القائد بإجبار المرؤوسين على ترك مناصبهم، كما يستخدم معهم ألفاظاً مسيئة، كما يتدخل في العلاقات الشخصية للموظفين، بالإضافة إلى قيامه بأعمال إنتقامية تجاه بعض العاملين الذين لا يطيعون أوامره ، بالإضافة غلي قيام المدير بالتمييز بين العاملين .

(4) فقدان الأخلاق المهنية:

حيث يقوم القائد بانتهاك المبادئ الأخلاقية الاجتماعية وأخلاقيات المهنة وذلك عن طريق خلق العصبية في المنظمة، والعمل علي انتشار المحسوبية في المنظمة، وإشاعة ثقافة الضجيج والصوت العالي، وتشجيع العاملين علي الأنانية وتفضيل المصالح الفردية علي مصلحة المنظمة.

وتوصلت دراسة (النصراوي، 2018) إلي وجود فجوة معرفية لتفسير طبيعة العلاقة بين القيادة المدمرة والرهاب في المنظمات بشكل عام وفي المعامل الصناعية بشكل خاص، ووجود تأثير معنوي موجب للقيادة المدمرة في الرهاب، كما توصلت دراسة (مرسي، 2018) إلي وجود علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين القيادة النرجسية والانحراف في موقع العمل، وأن متغيري النبذ في موقع العمل والعدالة التوزيعية يتوسطان توتسا كاملا العلاقة بين القيادة النرجسية والانحراف في موقع العمل، كما توصلت دراسة (داهش، 2017) إلي وجود ارتباط إيجابي بين سلوك القيادة المدمرة وسلوكيات العمل المعوقة لإنتاج العاملين، و أن أهم سلوكيات القيادة المدمرة التي تؤثر في سلوكيات العمل المعوقة للإنتاج بحسب ترتيبها هي (فقدان الأخلاق المهنية، الفساد، الإساءة للمرؤوسين)، كما أوضحت النتائج أن التهكم التنظيمي بمكوناته الثلاثة (العاطفي، والمعياري، والمستمر) يتوسط جزئياً العلاقة بين سلوك القيادة المدمرة وانتشار سلوكيات العمل المعوقة للإنتاج، وتوصلت دراسة (Kilory et al., 2016) إلي وجود علاقة إرتباط سلبية بين القيادة المدمرة والالتزام التنظيمي ، ووجود علاقة ارتباط إيجابية بين القيادة المدمرة والاحتراق الوظيفي ، كما توصلت الدراسة إلي أن الاحتراق الوظيفي يتوسط العلاقة بين القيادة المدمرة والالتزام التنظيمي ، كما توصلت دراسة (Shaw et al., 2015) إلي عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين سلوكيات القيادة المدمرة لدي القادة الأستراليين والأمريكان ، ووجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين عينة القادة الأستراليين والأمريكان وعينة القادة الإيرانيين من حيث سلوكيات القيادة المدمرة، حيث أن متوسط توافر سلوكيات القيادة المدمرة عند المديرين الإيرانيين كانت أعلي من المديرين الأستراليين والأمريكان، وتوصلت دراسة (Woestman & Wasonga, 2015) إلي وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين القيادة المدمرة الرضا الوظيفي والضغط الوظيفية ونه ترك العمل ، وعلي الرغم من ارتفاع مستويات الرضا الوظيفي لدي العاملين إلا أنهم فكروا في ترك العمل نظراً لشعورهم بالإجهاد ، ولسيطرة القيادة المدمرة علي المنظمة.

واسترشاداً بما سبق، تمّت صياغة الفرضية الأولى في الصورة الآتية:

- لا يوجد تمايز ذو دلالة إحصائية بين العاملين في الوحدات المحلية في محافظتي المنوفية و البحيرة من حيث مستوى توافر أبعاد القيادة المدمرة (الفساد، التحميل علي المرؤوسين، إساءة معاملة المرؤوسين، فقدان الأخلاق المهنية).

2/5- مفهوم وأبعاد سلوكيات البلطجة في مكان العمل :

البلطجة في الاصطلاح هي استعمال القوة لاستغلال موارد الآخرين بهدف تحقيق مصلحة خاصة؛ وهي نابعة من احتياج صاحب القوة - فرداً أو مجتمعاً أو دولة- لموارد ومواهب وقدرات الآخرين لتوظيفها بطريقة نفعية (علي،2014).

وتعرف البلطجة على أنها أفعال ضارة مقصودة ومتكررة، يمكن أن تكون كلمات ، أو أي سلوكيات أخرى مثل التناوب بالألقاب، التهديد (Basal &Elkazeh,2014) .

ويختصر البعض مفهوم البلطجة في أنها أي سلوك يستهدف إلحاق الأذى بالآخرين أو بممتلكاتهم(Glambek et al.,2016)،وقد أورد المشرع المصري صور البلطجة وهي استعراض القوة أمام شخص، والتلويح للمجني عليه بالعنف، والتهديد باستخدام القوة والعنف، والتهديد بالتعرض لحرمة الحياة الخاصة (علي،2014).

وتشمل الآثار الضارة الناتجة عن البلطجة في الآتي: (Nielsen et al.,2020)

- بلطجة العنف البدني: وقد يؤدي إلي بعض الأشكال من الأذى الجسدي من جروح أو إصابات بدنية وقد يؤدي إلي الوفاة في أخطر صورته.
- بلطجة الأذى العقلي : ويتضمن بعض أنواع السلوك التي تؤدي إلى الخلل العقلي وبعض الظواهر المرتبطة به من الرعب والغضب الشديد.

والبلطجة من الناحية الظاهرية يمكن تقسيمها إلى عدة صور أكثرها ظهورا العنف الجسدي الذي يشترك فيه الجسد في الاعتداء، والعنف الكلامي الذي يقف عند حدود الكلام، و العنف الرمزي والذي يمارس فيه سلوكا يرمز إلى إخفاء الآخر أو السخرية منه أو توجيه الانتباه إلى إهانة تلحق به، والعنف المادياالذي يوجه إلى تخريب ممتلكات الآخر أو سرقتها أو تشويهها (Oh et

al.,2016). كما أن للبلطجة أنماط هي: (Notelaers et al.,2019)

- عنف لا عقلاي غير مسئول يفتقد إلى أية أهداف موضوعية يثور ضدها.
- عنف تلعب وسائل الاتصال الحديثة دورا بارزا في إحداثه وهو عنف المنشأ .
- العنف الانفعالي وهو نوع من الانفجار العاطفي الذي يعبر عن توترات ومشاعر متراكمة لها أسبابها الملائمة.
- عنف عقلاي وهو أكثر أنواع العنف نضجاً وفاعلية .

يرى (Lutgen – Sandvik et al,2016) أن البلطجة هي هجوم لفظي، أو سلوك مسيء (لفظي أو غير لفظي)، على شخص ما وذلك من خلال تهديده أو تخويله أو ادلاله بصفة متكررة وذلك مع عمد تجانس الطرفين لأن المتنمر يكون أقوى من الضحية، وعرفها (Nielsen et al.,2016) بأنها أي نوع من الاعتداء المتكرر الذي فيه تتعرض الضحية للشتم والتهديدات والسلوكيات المهينة والمروعة التي تتداخل مع الأداء الوظيفي وتهدف إلى وضع صحة وسلامة

الضحية في خطر، وعرفها (Basal & Elkazeh, 2014) بأنها أي نوع من الاعتداء المتكرر الذي فيه تتعرض الضحية للشتم والتهديدات والسلوكيات المهينة والمروعة التي تتداخل مع الأداء الوظيفي وتهدف إلى وضع صحة وسلامة الضحية في خطر، وعرفها (إسماعيل، 2017) بأنها أحد أشكال العنف والإيذاء والإساءة التي قد تكون موجهة من فرد أو مجموعة من الأفراد إلى فرد أو مجموعة من الأفراد الآخرين ، حيث يكون الفرد المهاجم أقوى من الأفراد الباقين، وذلك عن طريق الاعتداء اللفظي أو البدني المباشر أو عن طريق غير مباشر مثل الاستبعاد الاجتماعي أو سحب بعض المسؤوليات المكلفة لشخص ما أو الإيذاء عن طريق وسائل التواصل الأخرى بطريقة غير مباشرة وغير ذلك من الأساليب العنيفة، ويستخدم الأشخاص المتمنون سياسة الترهيب والتخويف والتهديد، إضافة إلى الاستهزاء والتقليل من شأن الشخص المستهدف.

واستهدفت دراسة (Alfredo, 2015) تحديد تأثير البلطجة في مكان العمل على الصحة النفسية والرفاهية، وتمت الدراسة على مرحلتين بفارق زمني قدره 6 أشهر ، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة قوية بين البلطجة في مكان العمل وبين الحالة الصحية والنفسية والرفاهة للموظفين ، وترتبط البلطجة في مكان العمل ارتباطاً وثيقاً بالقلق والتوتر وهناك علاقة تبادلية بينها أكثر منها سببيه، واستهدفت دراسة (السيد، 2017) تحديد العلاقة بين القيادة الكاريزمية وسلوكيات البلطجة في مكان العمل، وتوصلت الدراسة إلى وجود ارتباط معنوي سلبي ضعيف بين أبعاد القيادة الكاريزمية وكل من البلطجة الموجهة نحو العمل والبلطجة الموجهة نحو الشخص والبلطجة بالترهيب الجسدي، ماعدا بعد تحمل المخاطر الشخصية ، ووجود ارتباط معنوي سلبي ضعيف بين تحمل القائد للمخاطر الشخصية وكل من البلطجة الموجهة نحو العمل والبلطجة الموجهة نحو الشخص، ووجود تأثير معنوي سلبي ضعيف لحساسية القائد الكاريزمي للبيئة على البلطجة الموجهة نحو العمل والبلطجة الموجهة نحو الشخص والبلطجة بالترهيب الجسدي، كما استهدفت دراسة (درنوني، 2017) الكشف عن واقع التنمر في الإدارة الجامعية الجزائرية، والتعرف على العوامل المسببة له، حيث تم استخدام المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن الإساءة والتمييز بين الموظفين والتسلط الوظيفي يساهمون في إنتشار التنمر في الإدارة الجامعية بدرجة متوسطة، و استهدفت دراسة (نجم وآخرون ، 2017) اختبار العلاقة بين الحساسية للبيئة والسلوك غير التقليدي للقائد وسلوكيات البلطجة في مكان العمل بالتطبيق على العاملين بمجالس المدن بمحافظة الدقهلية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية سلبية ضعيفة بين كل من الحساسية للبيئة والسلوك غير التقليدي للقائد وأبعاد سلوكيات البلطجة في مكان العمل، ووجود تأثير معنوي سلبي للحساسية للبيئة على كل أبعاد سلوكيات البلطجة في مكان العمل ، وعدم وجود تأثير معنوي للسلوك غير التقليدي على سلوكيات البلطجة الموجهة نحو الشخص والبلطجة بالترهيب الجسدي، كما استهدفت دراسة (إسماعيل، 2017) تحديد مستوى تطبيق القيادة الروحية من وجهة نظر العاملين بجامعة مدينة السادات ، تحديد مستوى ممارسة العاملين بجامعة مدينة السادات لسلوكيات التنمر الوظيفي ، تحديد نوع وقوة العلاقة بين القيادة الروحية بأبعادها المختلفة وسلوكيات التنمر الوظيفي للعاملين بجامعة مدينة السادات ، وتوصلت الدراسة إلى وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراكات

العاملين بجامعة مدينة السادات نحو واقع ممارساتهم لسلوكيات التنمر الوظيفي مأخوذة بشكل إجمالي ، ونحو كل متغير من متغيراتها علي حده، وذلك باختلاف المتغيرات الديموجرافية، ووجود ارتباط سلبي قوي جدا ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الروحية مجتمعة و أبعاد التنمر الوظيفي مجتمعة ، و استهدفت دراسة (المنديل وآخرون، 2018) التعرف علي أثر العوامل الخمسة الكبرى للشخصية في تفشي ظاهرة التنمر في بيئة العمل ، وتحديد أكثر السمات إنتشاراً بين الموظفين في جامعة الملك عبدالعزيز بجدة، اعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي التحليلي ، وتوصلت الدراسة إلي وجود علاقة موجبة بين سمات العصابية وظاهرة التنمر في بيئة العمل، ووجود علاقة سالبة بين السمات الانبساطية والمقبولية والانفتاح علي الخبرة ويقظة الضمير وظاهرة التنمر في بيئة العمل .
وتتمثل أبعاد سلوكيات البلطجة في مكان العمل ما يلي :

(1) البلطجة الموجهة نحو العمل:

وهي السلوكيات السلبية التي تستهدف عمل الموظف وتتكون من السلوكيات المرتبطة بالعمل والمسئوليات الوظيفية والتي تستهدف وصول الموظف إلي الفشل ، وتتعدد صور هذه السلوكيات والتي منها : (Einarsen et al, 2009؛ الزعبي، 2014؛ السيد، 2017؛ أرنوط، 2019)

- حجب المعلومات اللازمة لأداء العمل وعدم إسناد مهام إلى الموظف.
- إسناد الأعمال التي تقل عن مستوي كفاءة الموظف .
- تجاهل آراء الموظف .
- إعطاء مواعيد نهائية لانتهاء من العمل مستحيلة.
- التدخل دائماً في عمل الموظف .
- الضغط المستمر علي الموظف لعدم مطالبته بحقوقه مثل الأجازة المرضية.
- التشكيك في الكفاءة المهنية للموظف .
- التقييم السلبي الدائم لأداء الموظف .
- تحديد ميعاد للاجتماع في وقت غير مناسب للضحية بغرض إقصائه عن المناقشة.
- التكليف بمهام لم تكن جزء من الوصف الوظيفي.

(2) البلطجة الموجهة نحو الشخص:

تتعدد أشكال سلوكيات البلطجة الموجهة للشخص ومنها: (Glambek et al., 2016؛ Einarsen et al, 2009؛ السيد، 2017)

- الإذلال والسخرية في العمل .
- استبدال مهامه الرئيسية بمهام تافهة ولا قيمة لها.
- النميمة ونشر الشائعات عنه.
- الإقصاء أو التجاهل .
- التصريحات المهينة / المسيئة حول حياة الموظف الخاصة واتجاهاته .
- التلميحات له بضرورة ترك وظيفته.
- التذكير بالأخطاء .

- التجاهل من القادة والزملاء .
- الانتقادات المستمرة عند فعل أخطاء في العمل .
- إصدار نكات علي الموظف .
- المضايقات والسخرية المفرطة.
- الإدعاءات المسيئة للموظف .

(3) البلطجة بالترهيب الجسدي:

تشير البلطجة بالترهيب الجسدي إلى التهديد بالأعمال العدوانية جسدياً (Oh et al., 2016). وتتعدد أشكال البلطجة بالترهيب الجسدي ومنها: (Nielsen et al., 2016؛ Einarsen et al., 2009).

- التحدث مع الموظف بصوت مرتفع والصراخ في وجهه.
- التخويف والترهيب (الدفع بقوة, اعتراض الطريق).
- التهديد بالعنف (الاعتداء الجسدي أو الضرب).

وحدد (Hansen et al., 2016, 2008; Hertz, 2013) أنواع البلطجة في الأنواع التالية :

(1) البلطجة اللفظية: وتشمل الإغظة والسخرية والاستفزاز والتعليقات غير اللائقة والتهديد, وهو أحد أشكال المواجهة.

(2) البلطجة الجسدية(البدنية): وتشمل الضرب والعنف والصفع والطمع وغيرها من طرق الإيذاء البدني .

(3) البلطجة العاطفية: من خلال نشر الشائعات حوله , حيث يتم نشر الشائعات الخبيثة عن شخص ما داخل محيط العمل.

(4) البلطجة الإلكترونية: وتحدث عن طريق وسائل التواصل الاجتماعي عبر الانترنت والبريد الإلكتروني أو من خلال الرسائل النصية عبر الهواتف المحمولة .

(5) البلطجة الإجتماعية: وهي اضطهاد شخص ما واستبعاده ضمن عمل الفريق بطريق غير مباشر. واسترشاداً بما سبق، تمّت صياغة الفرضية الثانية في الصورة الآتية:

- لا يوجد تمايز ذو دلالة إحصائية بين العاملين في الوحدات المحلية في محافظتي المنوفية والبحيرة من حيث توافر أبعاد سلوكيات البلطجة في مكان العمل (البلطجة الموجهة نحو العمل، البلطجة الموجهة نحو الشخص، البلطجة بالترهيب الجسدي).

3/5- دور القيادة المدمرة في تدعيم سلوكيات البلطجة في مكان العمل:

توصلت دراسة (Yen et al., 2013) إلي أن السلوكيات السلبية للقيادة المدمرة والتي تشمل البلطجة والتحرش والاستغلال والكذب والخيانة والتلاعب قد تؤدي إلي قيام المرؤوسين بالعديد من السلوكيات السلبية والعدوانية، كما توصلت دراسة (Yen et al., 2014) إلي أن سلوكيات القيادة المدمرة لها تأثير سلبي علي الصوت التنظيمي وولاء الموظفين في مدينة هانوي بفيتنام، و توصلت دراسة (الكرداوي، 2015) إلي أن ارتفاع مستوي نرجسية المديرين له تأثير معنوي في ارتفاع تبني المرؤوسين للسلوكيات المعوقة للإنتاج، وأن شعور المرؤوسين بالنبذ يتوسط هذه العلاقة، وقامت

دراسة (Zoharah Omar et al., 2015) بدراسة مدى انتشار البلطجة في مكان العمل في وكالة الخدمات العامة في ماليزيا ودور القيادة في التأثير على البلطجة، وأظهرت النتائج أن سلوك القيادة السيئ له تأثير كبير على انتشار البلطجة في مكان العمل أي أن القيادة السيئة توفر أرضاً خصبة للبلطجة في مكان العمل.

واسترشاداً بما سبق، تمّت صياغة الفرضيتين الثالثة والرابعة في الصورة التالية:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة المدمرة وأبعاد سلوكيات البلطجة في مكان العمل لدي العاملين في الوحدات المحلية في محافظتي المنوفية والبحيرة .
- لا يوجد تأثير لأبعاد القيادة المدمرة علي سلوكيات البلطجة في مكان العمل لدي العاملين في الوحدات المحلية في محافظتي المنوفية والبحيرة .

6- منهجية البحث:

للحصول على البيانات اللازمة لتحقيق أهداف هذا البحث، اعتمدت الباحثة على دراسة مكتبية ودراسة ميدانية، ويُمكن توضيح هاتين الدراستين فيما يأتي:
1/6- الدراسة المكتبية:

استكمالاً للدراسة المكتبية الاستكشافية التي قامت بها الباحثة ضمن الدراسة الاستطلاعية، وبعد أن اتضحت معالم البحث (من حيث تحديد كل من: مشكلة وتساؤلات البحث، وأهدافه، وفروضه)، ومن أجل الحصول على البيانات الثانوية الضرورية لتحقيق أهداف هذا البحث، قامت الباحثة بدراسة مكتبية أكثر عمقاً، استهدفت جمع المزيد من البيانات الثانوية المتعلقة بموضوعات البحث، وللحصول على هذه البيانات، اعتمدت الباحثة على عدة مصادر، كان من أهمها المؤلفات العلمية، والمقالات، والدوريات، والبحوث، والنشرات الصادرة من محافظتي المنوفية والبحيرة .

2/6- الدراسة الميدانية:

استهدفت الدراسة الميدانية جمع وتحليل البيانات الأوليّة اللازمة للإجابة على تساؤلات البحث، إضافة إلى اختبار صحة / عدم صحة فروض البحث، ومن ثم؛ تحقيق أهدافه.

7- حدود البحث:

يُمكن تقسيم حدود هذا البحث إلى:

1/7- الحدود الزمنية للبحث:

وتتمثل في الفترة التي تم فيها تجميع البيانات الأولية اللازمة للبحث من مصادرها المختلفة، وهي شهريّ نوفمبر وديسمبر 2019م .

2/7- الحدود المكانية للبحث:

وتتمثل في الوحدات المحلية بمحافظة المنوفية والبحيرة ، حيث تضم محافظة المنوفية 9 مراكز إدارية و 10 مدن و69 وحدة محلية قروية، وتتمثل مراكز محافظة المنوفية في: أشمون، السادات ، تلا ، الباجور، منوف، الشهداء ، بركة السبع ، شبين الكوم ، قويسنا، وتضم محافظة البحيرة 15 مركز إداري و16 مدينة ، 62 وحدة محلية قروية يتبعها 417 قرية بإجمالي 5333 تجمع سكني

ريفى ، كما تتمثل مراكز محافظة البحيرة في : رشيد، شبراخيت، إيتاي البارود، أبوحمص، حوش عيسى، كفر الدوار، الدلنجات، كوم حماده، دمنهور، المحمودية، إدكو، أبوالمظامير، الرحمانية، النوبارية الجديدة، وادي النظرون ، و بدر بمديرية التحرير .

3/7- الحدود البشرية للبحث:

تتمثل الحدود البشرية للبحث في المفردات التي تتوافر لديها البيانات الأولية اللازمة لتحقيق أهداف البحث، وعلى الرغم من أهمية التعرف على مستوى كلٍ من القيادة المدمرة وسلوكيات البلطجة في مكان العمل لدى العاملين في الوحدات المحلية لمحافظة جمهورية مصر العربية، إلا أن الحدود البشرية لهذا البحث تقتصر على العاملين في الوحدات المحلية بمحافظة المنوفية والبحيرة ، ومن هنا؛ جاءت أهمية وضرورة التعرف على مستوى كلٍ من القيادة المدمرة وسلوكيات البلطجة في مكان العمل من وجهة نظر العاملين في الوحدات المحلية بمحافظة المنوفية والبحيرة ، وربما يكون التعرف على مستوى كلٍ من القيادة المدمرة وسلوكيات البلطجة في مكان العمل في الوحدات المحلية لباقي المحافظات مجالاً لأبحاث أخرى مستقبلية.

8- مجتمعا وعينتا البحث :

1/8- مجتمعا البحث :

يشير مجتمع البحث من وجهة النظر الإحصائية على أنه جميع المفردات التي تمثل الظاهرة موضوع البحث ، وتشارك في صفة معينة أو أكثر ، ومطلوب جمع البيانات حولها ، وفي ضوء ذلك فإن مجتمعا هذا البحث يتكون من العاملين في الوحدات المحلية بمحافظة المنوفية والبالغ عددهم (11814) موظف والعاملين في الوحدات المحلية بمحافظة البحيرة والبالغ عددهم (10654) موظف .

2/8- عينتا البحث:

(أ) عينة العاملين في الوحدات المحلية بمحافظة المنوفية:

تم تحديد حجم عينة العاملين في الوحدات المحلية بمحافظة المنوفية من خلال القانون التالي :
(إدريس ، 2016)

$$N = \frac{t^2 \times N \times f \times (f - 1)}{}$$

$$\Delta^2 + t^2 N (f - 1)$$

حيث :

N = حجم العينة .

t = الدرجة المعيارية المقابلة لدرجة الثقة 95% ، وهي = 1,96 .

f = نسبة النجاح في التوزيع، وحيث أن التوزيع طبيعي فإن نسبة النجاح = نسبة الفشل = 50% .

Δ = نسبة الخطأ المسموح به والمنتشر علي طرفي التوزيع بمقدار متساوي وهي = 5%.

ن = حجم المجتمع .

وباستخدام القانون السابق يتضح أن حجم العينة =

$$(0,5 - 1) 0,5 \times 11814 \times^2 (1,96)$$

372 موظف =

$$(0,5 - 1) 0,5 \times^2 (1,96) + 11814 \times^2 (0,05)$$

ويوضح الجدول الآتي توزيع حجم العينة علي الوحدات المحلية بمحافظة المنوفية .

جدول (1)

توزيع عينة البحث وفقاً لأعداد العاملين في الوحدات المحلية بمحافظة المنوفية

| م | بيان | عدد العاملين | % | حجم العينة |
|----|--------------------|--------------|------|------------|
| 1 | ديوان عام المحافظة | 807 | 6,8 | 25 |
| 2 | شبين الكوم | 1241 | 10,5 | 39 |
| 3 | حي شرقي | 456 | 3,9 | 14 |
| 4 | حي غربي | 475 | 4 | 15 |
| 5 | أشمون | 1399 | 11,8 | 44 |
| 6 | منوف | 1285 | 10,9 | 40 |
| 7 | الباжور | 1290 | 11 | 41 |
| 8 | الشهداء | 1010 | 8,5 | 32 |
| 9 | بركة لسبع | 1030 | 8,7 | 33 |
| 10 | تلا | 1181 | 10 | 37 |
| 11 | قويسنا | 1295 | 11 | 41 |
| 12 | السادات | 345 | 3 | 11 |
| | الإجمالي | 11814 | %100 | 372 |

هذا وقد بلغت قوائم الاستقصاء الصالحة للتحليل الإحصائي 324 قائمة , حيث بلغت نسبة

الردود 87%.

(ب) عينة العاملين في الوحدات المحلية بمحافظة البحيرة :

تم تحديد حجم عينة العاملين في الوحدات المحلية بمحافظة البحيرة باستخدام نفس القانون السابق .

وباستخدام القانون السابق يتضح أن حجم العينة =

$$(0,5 - 1) 0,5 \times 10654 \times^2 (1,96)$$

370 مفردة =

$$(0,5 - 1) 0,5 \times^2 (1,96) + 10654 \times^2 (0,05)$$

ويوضح الجدول التالي توزيع حجم العينة علي الوحدات المحلية بمحافظة البحيرة.

جدول رقم (2)

توزيع عينة البحث وفقاً لأعداد العاملين في الوحدات المحلية بمحافظة البحيرة

| م | بيان | عدد العاملين | % | حجم العينة |
|----|--------------------|--------------|------|------------|
| 1 | ديوان عام المحافظة | 759 | 7,1 | 26 |
| 2 | رشيد | 896 | 8,4 | 31 |
| 3 | شبراخيت | 852 | 8 | 30 |
| 4 | إيتاي البارود | 789 | 7,4 | 27 |
| 5 | أبوحمص | 748 | 7 | 26 |
| 6 | حوش عيسي | 637 | 6 | 22 |
| 7 | كفر الدوار | 699 | 6,6 | 24 |
| 8 | الدلنجات | 623 | 5,8 | 22 |
| 9 | كوم حماده | 674 | 6,3 | 23 |
| 10 | دمنهور | 650 | 6,1 | 23 |
| 11 | المحمودية | 459 | 4,3 | 16 |
| 12 | إدكو | 589 | 5,5 | 21 |
| 13 | أبو المطامير | 458 | 4,3 | 16 |
| 14 | الرحمانية | 487 | 4,6 | 17 |
| 15 | النوبارية الجديدة | 423 | 3,9 | 15 |
| 16 | وادي النطرون | 464 | 4,4 | 16 |
| 17 | بدر بمدينة التحرير | 447 | 4,2 | 15 |
| | الإجمالي | 10654 | %100 | 370 |

هذا وقد بلغت قوائم الاستقصاء الصالحة للتحليل الإحصائي 350 قائمة , حيث بلغت نسبة الردود 94%.

9- متغيرات البحث والمقاييس المستخدمة:

اعتمدت الدراسة الميدانية على البيانات الأولية، التي تم جمعها حول متغيرات البحث، التي أمكن قياس الخصائص التي تشتمل عليها من خلال مجموعة من المقاييس المتنوعة، وذلك على النحو الموضح أدناه:

1/9- متغيرات البحث:

يُمكن تصنيف متغيرات البحث إلى مجموعتين:

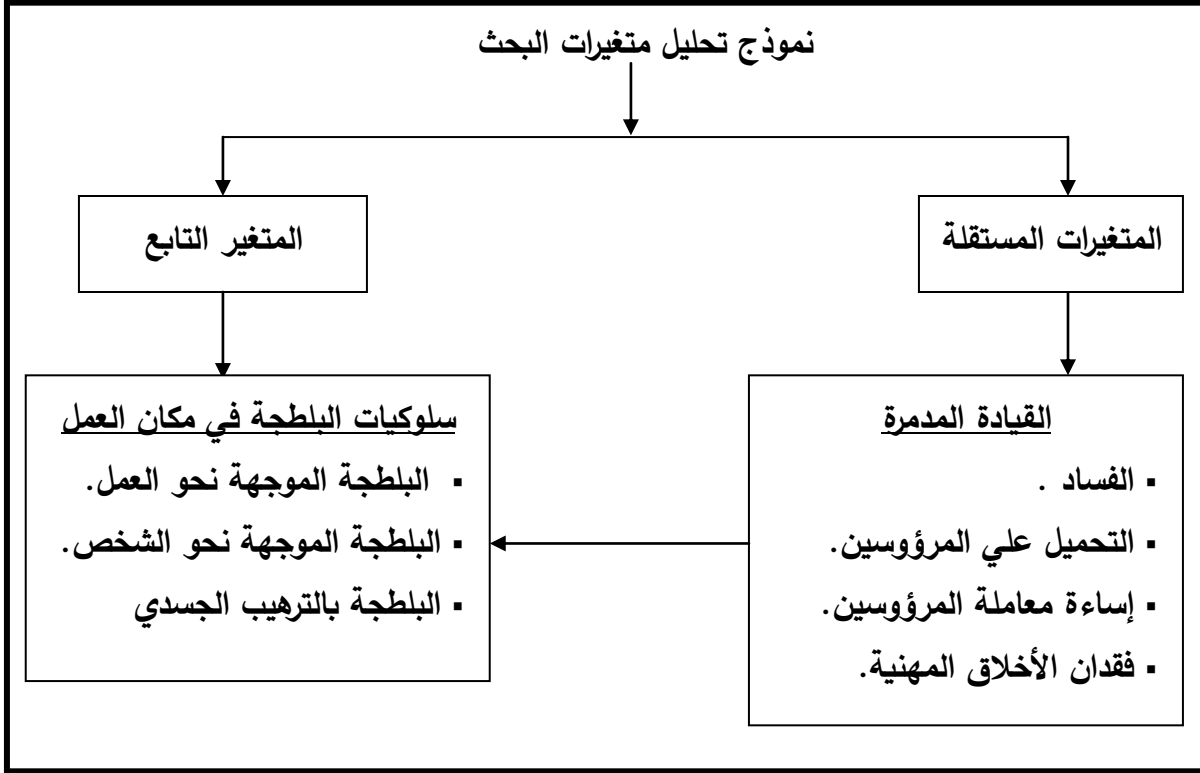
(أ) أبعاد القيادة المدمرة (الفساد، التحميل علي المرؤوسين، إساءة معاملة المرؤوسين، فقدان الأخلاق المهنية).

(ب) أبعاد سلوكيات البلطجة في مكان العمل (البلطجة الموجهة نحو العمل، البلطجة الموجهة نحو الشخص، البلطجة بالترهيب الجسدي).

وبناءً على ما سبق، يُمكن توضيح نموذج تحليل متغيرات البحث (القيادة المدمرة، سلوكيات البلطجة في مكان العمل)، من خلال الشكل رقم (1).

شكل رقم (1)

العلاقة بين متغيرات البحث



2/9 - المقاييس المستخدمة في البحث:

1/2/9 - قياس القيادة المدمرة:

بعد إجراء مسح ميداني للمقاييس التي تم استخدامها - على حد علم الباحثة - لقياس القيادة المدمرة في دراسات سابقة، ولتصميم المقياس الخاص بالقيادة المدمرة، اعتمدت الباحثة بصفة أساسية على المقياس الذي قدمته دراسة (Hong Lu et al, 2012) والمكون من (20) عبارة والذي يتكون من أربعة أبعاد رئيسية تتمثل في (الفساد، التحميل علي المرؤوسين، إساءة معاملة المرؤوسين، فقدان الأخلاق المهنية) حيث تخطي معامل الثبات ألفا كرونباخ 0,80 لجميع الأبعاد وهي درجة مقبولة في العلوم الاجتماعية، مع إجراء بعض التعديل والحذف والإضافة؛ بما يتناسب مع طبيعة المستقصى منهم في هذا البحث.

ولقياس أبعاد القيادة المدمرة، تم استخدام مقياس "ليكرت" (Likert Scale) المكوّن من خمس درجات للموافقة وعدم الموافقة (حيث أشار الرقم 1 إلى عدم الموافقة التامة، بينما أشار الرقم 5 إلى الموافقة التامة، مع وجود درجة محايدة في المنتصف). وقد تضمن المقياس 20 عبارة (6 عبارات لقياس بعد الفساد، و 4 عبارات لقياس بعد التحميل علي المرؤوسين، و 5 عبارات لقياس بعد إساءة معاملة المرؤوسين، و 5 عبارات لقياس بعد فقدان الأخلاق المهنية).

2/2/9- قياس البطجة في مكان العمل :

بعد إجراء مسح ميداني للمقاييس التي تم استخدامها - على حد علم الباحثة - لقياس البطجة في مكان العمل في دراسات سابقة، ولتصميم المقياس الخاص بالبطجة في مكان العمل ، اعتمدت الباحثة على المقياس الذي قدمته دراسة (Einarsen et al.,2009) والمكون من (22) عبارة حيث بلغ معامل الثبات للمقياس المستخدم ألفا كرونباخ 0,88 والذي يتكون من ثلاثة أبعاد رئيسية تتمثل في (البطجة الموجهة نحو العمل، البطجة الموجهة نحو الشخص، البطجة بالترهيب الجسدي) مع إجراء بعض التعديل والحذف والإضافة؛ بما يتناسب مع طبيعة المستقصى منهم في هذا البحث.

ولقياس البطجة في مكان العمل، تم استخدام مقياس "ليكرت" (Likert Scale) المكوّن من خمس درجات للموافقة وعدم الموافقة (حيث أشار الرقم 1 إلى عدم الموافقة التامة، بينما أشار الرقم 5 إلى الموافقة التامة، مع وجود درجة مُحايدة في المنتصف). وقد تضمن المقياس 22 عبارات: 7 عبارات لقياس بعد البطجة الوجيهة نحو العمل، و 12 عبارة لقياس بعد البطجة الموجهة نحو الشخص، و 3 عبارات لقياس بعد البطجة بالترهيب الجسدي.

10- أساليب تحليل البيانات واختبار فروض البحث:

قامت الباحثة باختبار فروض البحث باستخدام عدة اختبارات إحصائية؛ تتناسب وتتوافق مع أساليب التحليل المستخدمة، وذلك من خلال حزمة البرامج الإحصائية الجاهزة (SPSS).

1/10- أساليب تحليل البيانات:

يُمكن توضيح أساليب تحليل البيانات المستخدمة في الدراسة من خلال العرض التالي:

(أ) أسلوب تحليل التمايز لمجموعتين Two- group Discriminant Analysis:

تم استخدام أسلوب تحليل التمايز لمجموعتين في هذا البحث من خلال حزمة البرامج الإحصائية الجاهزة (SPSS)، حيث كانت مبررات استخدامه هي التحقق من مدى التمايز بين العاملين في الوحدات المحلية بمحافظة المنوفية والبحيرة من حيث:

- مستوى القيادة المدمرة (الفساد، التحميل علي المرؤوسين، إساءة معاملة المرؤوسين، فقدان الأخلاق المهنية).

- مستوى سلوكيات البطجة في مكان العمل (البطجة الموجهة نحو العمل، البطجة الموجهة نحو الشخص، البطجة بالترهيب الجسدي).

(ب) أسلوب تحليلي الانحدار والارتباط المتعدد Multiple Regression/ Correlation Analysis:

تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد في هذا البحث من خلال حزمة البرامج الإحصائية الجاهزة (SPSS)، حيث كان الهدف من استخدامه هو تحديد نوع ودرجة قوة العلاقة بين أبعاد القيادة المدمرة ، وكلٍ من مستوى سلوكيات البطجة في مكان العمل مأخوذاً بشكل إجمالي، وكل متغير من متغيراتها (البطجة الموجهة نحو العمل، البطجة الموجهة نحو الشخص، البطجة بالترهيب الجسدي) على حده.

2/10- أساليب اختبار فروض البحث:

استخدمت الباحثة عددًا من الاختبارات الإحصائية؛ التي تُناسب أساليب التحليل المستخدمة وتتوافق معها؛ وذلك من أجل اختبار فروض هذا البحث. وتتمثل الاختبارات الإحصائية لفروض البحث في:

(أ) اختبار χ^2 Chi-Square واختبار ويلكس لامدا Wilks Lambda المُصاحبان لأسلوب تحليل

التمييز لمجموعتين Two-group Discriminant Analysis:

وقد تم استخدامهما بغرض اختبار الفرضين التاليين:

▪ الفرض الأول: والذي يتعلق بالتحقق من مدى التمايز بين العاملين في الوحدات المحلية بمحافظة المنوفية والبحيرة من حيث مستوى القيادة المدمرة .

▪ الفرض الثاني: والذي يتعلق بالتحقق من مدى التمايز بين العاملين في الوحدات المحلية بمحافظة المنوفية والبحيرة من حيث مستوى سلوكيات البلطجة في مكان العمل .

(ب) اختبار ف F-Test واختبار ت T-Test المُصاحبان لأسلوبي تحليلي الانحدار والارتباط

المتعدد Multiple Regression/ Correlation Analysis:

وقد تم استخدامهما بهدف اختبار الفرضين الثالث والرابع ، والذين يتعلقان بتحديد نوع ودرجة قوة العلاقة ودرجة التأثير بين مستوى القيادة المدمرة وكل من مستوى سلوكيات البلطجة في مكان العمل مأخوذاً بشكل إجمالي ، وكل متغير من متغيراتها (البلطجة الموجهة نحو العمل، البلطجة الموجهة نحو الشخص، البلطجة بالترهيب الجسدي) علي حده .

11- التحقق من مستوى الثبات / الاعتمادية في المقاييس:

يناقش هذا الجزء نتائج تحليل الثبات / الاعتمادية في المقاييس التي تم استخدامها في قائمة الاستقصاء لجمع البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة الميدانية، وذلك كما يأتي:

أولاً : التحقق من مستوى الثبات/ الاعتمادية في المقاييس:

يشير مفهوم الثبات أو الاعتمادية في القياس إلى الدرجة التي يتمتع بها المقياس المستخدم في توفير نتائج متسقة في ظل ظروف متنوعة ومستقلة لأسئلة متعددة، ولكن لقياس نفس الخاصية أو الموضوع محل الاهتمام وباستخدام نفس مجموعة المستقصى منهم.

ويعتبر أسلوب معامل الارتباط ألفا من أكثر الطرق المستخدمة في تقييم الثبات / الاعتمادية في القياس، ويتسم بدرجة عالية من الدقة من حيث قدرته على قياس درجة الاتساق أو التوافق فيما بين المحتويات المتعددة للقياس المستخدم (إدريس، 2016) .

وقد تم تطبيق أسلوب معامل الارتباط ألفا تسع مرات منفصلة، وذلك للتحقق من درجة الاتساق الداخلي، ومن ثم من مستوى الثبات أو الاعتمادية في كل مقياس فرعي من المقاييس الخاضعة للدراسة والمستخدم لقياس أبعاد القيادة المدمرة، وأبعاد سلوكيات البلطجة في مكان العمل، ووفقاً للمبادئ العامة لتنمية واختبار المقاييس في البحوث الاجتماعية فقد تقرر استبعاد أي متغير يحصل على معامل ارتباط إجمالي أقل من 30,0 بينه وبين باقي المتغيرات في المقياس نفسه (إدريس، 2016) وذلك كما يوضحه الجدول رقم (3):

جدول رقم (3)

تقييم درجة الاتساق الداخلي بين محتويات المقاييس المستخدمة في البحث باستخدام معامل الارتباط ألفا

| المحاولة الثانية | | المحاولة الأولى | | المقاييس المستخدمة في البحث |
|------------------|---------------|-----------------|---------------|---|
| معامل ألفا | عدد المتغيرات | معامل ألفا | عدد المتغيرات | |
| 0,74 | 5 | 69,0 | 6 | الفساد |
| — | 4 | 0,77 | 4 | التحميل علي المرؤوسين |
| — | 5 | 86,0 | 5 | إساءة معاملة المرؤوسين |
| 0,80 | 4 | 0,67 | 5 | فقدان الأخلاق المهنية |
| 0,81 | 18 | 0,78 | 20 | إجمالي مقياس القيادة المدمرة |
| — | 7 | 0,79 | 7 | البطجة الموجهة نحو العمل |
| 0,78 | 10 | 0,56 | 12 | البطجة الموجهة نحو الشخص |
| — | 3 | 0,82 | 3 | البطجة بالترهيب الجسدي |
| 0,80 | 20 | 0,72 | 22 | إجمالي مقياس سلوكيات البطجة في مكان العمل |

(أ) مستوى الثبات / الاعتمادية في مقياس الفساد:

اعتماداً على المعيار السابق الإشارة إليه وبعد فحص معاملات الارتباط للعبارات التي اشتمل عليها المقياس (6 عبارات)، تبين أن هناك (عبارة واحد) حصلت على معاملات ارتباط أقل من 0,30، ومن ثم تقرر استبعاده وبذلك أصبح هذا المقياس الرئيسي للفساد يضم (5 عبارات) بدلاً من (6 عبارات)، ورغبة في تحسين درجة الاعتمادية لنفس المقياس بعد استبعاد العبارة منه، فقد تقرر تطبيق أسلوب معامل الارتباط ألفا مرة ثانية حيث ارتفع معامل ألفا للمقياس ككل من 69,0 إلى 74,0، ويعكس معامل ألفا للمقياس الذي تم التوصل إليه درجة عالية من الثبات أو الاعتمادية في المقاييس المستخدمة في البحوث الاجتماعية.

(ب) مستوى الثبات / الاعتمادية في مقياس التحميل علي المرؤوسين :

اعتماداً على المعيار السابق الإشارة إليه وبعد فحص معاملات الارتباط للعبارات التي اشتمل عليها المقياس (4 عبارات)، تقرر عدم استبعاد أي عبارة نظراً لعدم وجود معامل ارتباط إجمالي بين أي عبارة والعبارات الأخرى في نفس المقياس أقل من 0,30. كما أظهرت نتائج تحليل الاعتمادية أن معامل ألفا وصل للمقياس الإجمالي المستخدم في قياس التحميل علي المرؤوسين إلى 0,77، ويعكس معامل ألفا الذي تم التوصل إليه درجة عالية من الثبات أو الاعتمادية في المقاييس المستخدمة في البحوث الاجتماعية.

(ج) مستوى الثبات / الاعتمادية في مقياس إساءة معاملة المرؤوسين:

اعتماداً على المعيار السابق الإشارة إليه وبعد فحص معاملات الارتباط للعبارات التي اشتمل عليها المقياس (5 عبارات)، تقرر عدم استبعاد أي عبارة نظراً لعدم وجود معامل ارتباط إجمالي بين أي عبارة والعبارات الأخرى في نفس المقياس أقل من 0,30. كما أظهرت نتائج تحليل الاعتمادية أن معامل ألفا وصل للمقياس الإجمالي المستخدم في قياس إساءة معاملة المرؤوسين إلى 86,0،

ويعكس معامل ألفا الذي تم التوصل إليه درجة عالية من الثبات أو الاعتمادية في المقاييس المستخدمة في البحوث الاجتماعية.

(د) مستوى الثبات / الاعتمادية في مقياس فقدان الأخلاق المهنية :

اعتماداً على المعيار السابق الإشارة إليه وبعد فحص معاملات الارتباط للعبارات التي اشتمل عليها المقياس (5 عبارات)، تبين أن هناك (عبارة واحد) حصلت على معاملات ارتباط أقل من 0,30، ومن ثم تقرر استبعاده وبذلك أصبح هذا المقياس الرئيسي لفقدان الأخلاق المهنية يضم (4 عبارات) بدلاً من (5 عبارات)، ورغبة في تحسين درجة الاعتمادية لنفس المقياس بعد استبعاد العبارة منه، فقد تقرر تطبيق أسلوب معامل الارتباط ألفا مرة ثانية حيث ارتفع معامل ألفا للمقياس ككل من 67,0 إلى 80,0، ويعكس معامل ألفا للمقياس الذي تم التوصل إليه درجة عالية من الثبات أو الاعتمادية في المقاييس المستخدمة في البحوث الاجتماعية.

(هـ) مستوى الثبات / الاعتمادية في مقياس القيادة المدمرة بشكل إجمالي :

اعتماداً على المعيار السابق الإشارة إليه وبعد فحص معاملات الارتباط للعبارات التي اشتمل عليها المقياس (20 عبارة)، تبين أن هناك (عبارتين) حصلت على معاملات ارتباط أقل من 0,30، ومن ثم تقرر استبعادهما وبذلك أصبح هذا المقياس الرئيسي للقيادة المدمرة يضم (18 عبارة) بدلاً من (20 عبارة)، ورغبة في تحسين درجة الاعتمادية لنفس المقياس بعد استبعاد العبارتين منه، فقد تقرر تطبيق أسلوب معامل الارتباط ألفا مرة ثانية حيث ارتفع معامل ألفا للمقياس ككل من 78,0 إلى 81,0، ويعكس معامل ألفا للمقياس الذي تم التوصل إليه درجة عالية من الثبات أو الاعتمادية في المقاييس المستخدمة في البحوث الاجتماعية.

(و) مستوى الثبات / الاعتمادية في مقياس البلطجة الموجهة نحو العمل:

اعتماداً على المعيار السابق الإشارة إليه وبعد فحص معاملات الارتباط للعبارات التي اشتمل عليها المقياس (7 عبارات)، تقرر عدم استبعاد أي عبارة نظراً لعدم وجود معامل ارتباط إجمالي بين أي عبارة والعبارات الأخرى في نفس المقياس أقل من 0,30. كما أظهرت نتائج تحليل الاعتمادية أن معامل ألفا وصل للمقياس الإجمالي المستخدم في قياس البلطجة الموجهة نحو العمل إلى 79,0، ويعكس معامل ألفا الذي تم التوصل إليه درجة عالية من الثبات أو الاعتمادية في المقاييس المستخدمة في البحوث الاجتماعية.

(ز) مستوى الثبات / الاعتمادية في مقياس البلطجة الموجهة نحو الشخص:

اعتماداً على المعيار السابق الإشارة إليه وبعد فحص معاملات الارتباط للعبارات التي اشتمل عليها المقياس (12 عبارة)، تبين أن هناك (عبارتين) حصلت على معاملات ارتباط أقل من 0,30، ومن ثم تقرر استبعادهما وبذلك أصبح هذا المقياس الرئيسي للبلطجة الموجهة نحو الشخص يضم (10 عبارات) بدلاً من (12 عبارة)، ورغبة في تحسين درجة الاعتمادية لنفس المقياس بعد استبعاد العبارتين منه، فقد تقرر تطبيق أسلوب معامل الارتباط ألفا مرة ثانية حيث ارتفع معامل ألفا للمقياس ككل من 56,0 إلى 78,0، ويعكس معامل ألفا للمقياس الذي تم التوصل إليه درجة عالية من الثبات أو الاعتمادية في المقاييس المستخدمة في البحوث الاجتماعية.

(د) مستوى الثبات / الاعتمادية في مقياس البلطجة بالترهيب الجسدي:

اعتماداً على المعيار السابق الإشارة إليه وبعد فحص معاملات الارتباط للعبارات التي اشتمل عليها المقياس (3 عبارات)، تقرر عدم استبعاد أي عبارة نظراً لعدم وجود معامل ارتباط إجمالي بين أي عبارة والعبارات الأخرى في نفس المقياس أقل من 0,30. كما أظهرت نتائج تحليل الاعتمادية أن معامل ألفا وصل للمقياس الإجمالي المستخدم في قياس البلطجة بالترهيب الجسدي إلى 0,82, ويعكس معامل ألفا الذي تم التوصل إليه درجة عالية من الثبات أو الاعتمادية في المقاييس المستخدمة في البحوث الاجتماعية.

(ط) مستوى الثبات / الاعتمادية في مقياس سلوكيات البلطجة في مكان العمل بشكل إجمالي :

اعتماداً على المعيار السابق الإشارة إليه وبعد فحص معاملات الارتباط للعبارات التي اشتمل عليها المقياس (22 عبارة)، تبين أن هناك (عبارتين) حصلت على معاملات ارتباط أقل من 0,30, ومن ثم تقرر استبعادهما وبذلك أصبح هذا المقياس الرئيسي لسلوكيات البلطجة في مكان العمل يضم (20 عبارة) بدلاً من (22 عبارة)، ورغبة في تحسين درجة الاعتمادية لنفس المقياس بعد استبعاد العبارتين منه، فقد تقرر تطبيق أسلوب معامل الارتباط ألفا مرة ثانية حيث ارتفع معامل ألفا للمقياس ككل من 0,72 إلى 0,80, ويعكس معامل ألفا للمقياس الذي تم التوصل إليه درجة عالية من الثبات أو الاعتمادية في المقاييس المستخدمة في البحوث الاجتماعية.

12- نتائج الدراسة الميدانية:

1/12- التمايز بين العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة المنوفية والعاملين بالوحدات المحلية بمحافظة البحيرة من حيث مستوى القيادة المدمرة :

للتحقق من مدى التمايز بين العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة المنوفية والعاملين بالوحدات المحلية بمحافظة البحيرة من حيث مستوى القيادة المدمرة ؛ وبالتالي، اختبار صحة الفرض الأول من فروض الدراسة؛ قامت الباحثة بتطبيق أسلوب تحليل التمايز لمجموعتين Two- group Discriminant Analysis على نموذج اشتمل على مجموعتين (العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة المنوفية ، والعاملين بالوحدات المحلية بمحافظة البحيرة). ويمكن توضيح دالة التمايز ومصنوفة التقسيم للعاملين بالوحدات المحلية بمحافظة المنوفية والعاملين بالوحدات المحلية بمحافظة البحيرة من حيث مستوى القيادة المدمرة من خلال الجدول رقم (4) .

ومن الجدول رقم (4) نستنتج ما يلي:

- أظهرت نتائج تحليل التمايز لمجموعتين أن هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية (معامل الارتباط الكونونيكال يمثل 0,758) بين محافظة المنوفية ومحافظة البحيرة الخاضعة للدراسة التي ينتمي إليها مجموعتي العاملين وبين الاتجاهات التقويمية لهم نحو مستوى القيادة المدمرة في هاتين المحافظتين .
- أن التفاوت بين اتجاهات هاتين المجموعتين نحو مستوى القيادة المدمرة في هاتين المحافظتين يعتبر ذو درجة عالية جداً، حيث بلغت نسبة التباين 91% في تحليل التمايز لمجموعتين .

- أن النسبة المئوية للتصنيف الدقيق للعاملين علي محافظة المنوفية ومحافظة البحيرة وفقاً لاتجاهاتهم التقويمية نحو مستوى القيادة المدمرة (الفساد, التحميل علي المرؤوسين, إساءة معاملة المرؤوسين, فقدان الأخلاق المهنية) تمثل 83,7% وهذه النسبة تعتبر مرتفعة للتمييز بين المحافظتين, أو بمعنى آخر أن هذه النسبة تعكس ضمناً التفاوت بين تقييم هاتين المجموعتين نحو مستوى القيادة المدمرة في المحافظة التي ينتمون إليها , ومما يؤكد النتيجة السابقة هو أن حوالي 16,3% من مفردات العينة تتشابه فيما بينها من حيث اتجاهاتهم التقويمية نحو مستوى القيادة المدمرة .

جدول رقم (4)

دالة التمايز ومصفوفة التقسيم للعاملين بالوحدات المحلية بمحافظة المنوفية والعاملين بالوحدات المحلية بمحافظة البحيرة من حيث مستوى القيادة المدمرة

| رقم الدالة | قيمة إيجن | % التباين | معامل الارتباط | ويلكس لامدا | ٢ ك | درجات الحرية | مستوي المعنوية |
|------------|-----------|-----------|----------------|-------------|--------|--------------|----------------|
| 1 | 0,741 | 91 | 0,758 | 0,402 | 268,25 | 18 | 0,000 |

مصفوفة التقسيم

| الإجمالي | التنبؤ بعضوية المجموعات | | عدد المفردات | المجموعات الفعلية |
|---|-------------------------|--------------|--------------|--|
| | مجموعة (2) | مجموعة (1) | | |
| 324 (%100) | 65 (%20) | 259 (%80) | 324 | مجموعة (1) العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة المنوفية |
| 350 (%100) | 305 (%87) | 45 (%13) | 350 | مجموعة (2) العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة البحيرة |
| 674 | | | 674 | إجمالي المفردات |
| النسبة المئوية للتقسيم الدقيق لإجمالي مفردات العينة 83,7% | | | | |

- يُمكن التمييز بين العاملين بالوحدات المحلية في محافظة المنوفية والعاملين في الوحدات المحلية بمحافظة البحيرة من حيث مستوى القيادة المدمرة (الفساد, التحميل علي المرؤوسين, إساءة معاملة المرؤوسين, فقدان الأخلاق المهنية) عند مستوى معنوية 0,05 (وفقاً لاختبار كا2), وذلك بالنسبة لعشرة متغيرات (من بين 18 متغيراً) من متغيرات أبعاد القيادة المدمرة .
- لا يُمكن التمييز بين العاملين بالوحدات المحلية في محافظة المنوفية والعاملين في الوحدات المحلية بمحافظة البحيرة من حيث مستوى القيادة المدمرة (الفساد, التحميل علي المرؤوسين, إساءة معاملة المرؤوسين, فقدان الأخلاق المهنية) عند مستوى معنوية 0,05 (وفقاً لاختبار كا2), وذلك بالنسبة لثمانية متغيرات (من بين 18 متغيراً) من متغيرات أبعاد القيادة المدمرة .
- تراوح مستوى القيادة المدمرة لدى العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة المنوفية بين (4,10) و(4,59), وذلك على مقياس مُكوّن من خمس درجات للموافقة وعدم الموافقة (حيث أشار الرقم

1 إلى عدم الموافقة التامة, بينما أشار الرقم 5 إلى الموافقة التامة, مع وجود درجة محايدة في المنتصف)؛ مما يدل على أن مستوى القيادة المدمرة السائدة في الوحدات المحلية بمحافظة المنوفية مرتفع جداً.

• تراوح مستوى القيادة المدمرة لدى العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة البحيرة بين (0,4) و(4,64), وذلك على مقياس مُكوّن من خمس درجات للموافقة وعدم الموافقة (حيث أشار الرقم 1 إلى عدم الموافقة التامة, بينما أشار الرقم 5 إلى الموافقة التامة, مع وجود درجة محايدة في المنتصف)؛ مما يدل على أن مستوى القيادة المدمرة السائدة في الوحدات المحلية بمحافظة البحيرة مرتفع جداً, وذلك كما هو موضح بالجدول رقم (5)

جدول رقم (5)

عوامل ومعاملات التمايز بين الوحدات المحلية بمحافظة المنوفية والوحدات المحلية بمحافظة

البحيرة علي أساس مستوى القيادة المدمرة

| معامل التمايز | اختبار ف F Test | الوسط الحسابي | | المبادئ الأكثر قدرة علي تحقيق التمايز بين محافظة المنوفية ومحافظة البحيرة |
|---------------|--------------------|---------------|------------|---|
| | | مجموعة (2) | مجموعة (1) | |
| 0,84 | **32,14 | 4,64 | 4,10 | الفساد |
| 0,81 | **30,68 | 4,0 | 4,22 | التحميل علي المرؤوسين |
| 0,76 | **25,74 | 4,37 | 4,59 | إساءة معاملة المرؤوسين |
| 0,71 | **16,85 | 4,41 | 4,55 | فقدان الأخلاق المهنية |
| | | 4,42 | 4,38 | الوسط الحسابي العام |

ويُمكن توضيح عناصر التمييز/ عدم التمييز بين العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة المنوفية والعاملين بالوحدات المحلية بمحافظة البحيرة, من حيث مستوى القيادة المدمرة , من خلال الجدول رقم (6).

• اختبار صحة الفرض الأول :

ينص الفرض الأول في هذا البحث على أنه "لا يوجد تمايز ذو دلالة إحصائية بين العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة المنوفية والعاملين بالوحدات المحلية بمحافظة البحيرة من حيث مستوى القيادة المدمرة (الفساد, التحميل علي المرؤوسين, إساءة معاملة المرؤوسين, فقدان الأخلاق المهنية)". وفي ضوء نتائج التحليل الإحصائي السابق ونتائج اختباري كا² و F, فإنه يجب رفض فرض عدم وقبول الفرض البديل مأخوذاً بصورة إجمالية, أي أنه "يوجد تمايز ذو دلالة إحصائية بين العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة المنوفية والعاملين بالوحدات المحلية بمحافظة البحيرة من حيث مستوى القيادة المدمرة (الفساد, التحميل علي المرؤوسين, إساءة معاملة المرؤوسين, فقدان الأخلاق المهنية)". ومن ناحية أخرى, يجب رفض فرض عدم وقبول الفرض البديل لعشرة متغيرات من متغيرات أبعاد القيادة المدمرة (18 متغيراً) مأخوذةً بصورة فردية, وذلك لوجود تمايز جوهري بين العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة المنوفية والعاملين بالوحدات المحلية بمحافظة البحيرة على أساس كل متغير من هذه المتغيرات على حده, وذلك عند مستوى معنوية 0,05 وفقاً لاختبار ف-Test.

جدول رقم (6)

عناصر التمييز/ عدم التمييز بين العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة المنوفية والعاملين بالوحدات المحلية بمحافظة البحيرة، من حيث مستوى القيادة المدمرة

| متغيرات القيادة المدمرة | متغيرات القيادة المدمرة | المتغيرات الرئيسية للقيادة المدمرة |
|--|---|------------------------------------|
| التي لم تنجح في التمييز بشكل جوهري بين العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة المنوفية والعاملين بالوحدات المحلية بمحافظة البحيرة | الأكثر قدرة على التمييز بشكل جوهري بين العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة المنوفية والعاملين بالوحدات المحلية بمحافظة البحيرة | |
| 4- يقوم مديري في العمل بالاختلاس من خلال التلاعب في دفاتر الوحدة المحلية . 5- يستخدم مديري في العمل الأموال العامة للوحدة المحلية في ممارسة الأنشطة الترفيهية الخاصة به . | 1- يقوم مديري في العمل بالتربح بالغش والتلاعب في ممتلكات الوحدة المحلية . 2- يقوم مديري في العمل بجمع العمولات والرشاوي . 3- يستخدم مديري في العمل أصول الوحدة المحلية لأغراض شخصية . | الفساد |
| 8- يطلب مديري في العمل من المرؤوسين القيام بأعمال متعددة . 9- لا يقوم مديري في العمل بالتعاطف أو إزالة أي غموض لدي العاملين عند مواجهتهم للمشاكل . | 6- يطلب مديري في العمل من المرؤوسين القيام بأعمال زائدة . 7- يطلب مديري في العمل من المرؤوسين القيام بأعمال إضافية خارج وقت العمل دون مبرر لذلك . | التحميل علي المرؤوسين |
| 13- يمارس مديري في العمل أعمال إنتقامية تجاه العاملين . 14- يقوم مديري في العمل بالتمييز بين العاملين . | 10- يقوم مديري في العمل بإجبار بعض المرؤوسين علي ترك منصبه . 11- يستخدم مديري في العمل الألفاظ المسيئة للعاملين . 12- يتدخل مديري في العمل في العلاقات الشخصية للعاملين . | إساءة معاملة المرؤوسين |
| 17- يشجع مديري في العمل العاملين علي الضجيج والصوت العالي . 18- يشجع مديري في العمل العاملين علي الأناية وتفضيل المصالح الشخصية . | 15- يقوم مديري في العمل بخلق العصبية في الوحدة المحلية . 16- يعمل مديري في العمل علي انتشار المحسوبية في الوحدة المحلية . | فقدان الأخلاق المهنية |

• تعليق عام على نتائج اختبار صحة الفرض الأول :

في ضوء نتائج اختبار صحة الفرض الأول من فروض هذه الدراسة، يرى الباحث أن وجود عشرة متغيرات من بين ثمانية عشر متغيراً (حوالي 55,5% من المتغيرات) تمثل متغيرات أبعاد القيادة المدمرة الأكثر قدرة على التمييز بشكل جوهري بين العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة المنوفية والعاملين بالوحدات المحلية بمحافظة البحيرة، إنما يرجع إلى التشابه في مستوى القيادة المدمرة لدى المجموعتين (8 متغيرات من بين 18 متغيراً - وبنسبة 44,5% - من متغيرات مستوى القيادة المدمرة لم تنجح في التمييز بينهما)، وتعتقد الباحثة أن السبب الرئيسي وراء التشابه في مستوى القيادة المدمرة لدي العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة المنوفية و العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة البحيرة؛ يرجع إلى وجود ممارسات سلبية للقيادة في الوحدات المحلية في جمهورية

مصر العربية بغض النظر عن إسم الوحدة المحلية أو إسم المحافظة ومن هذه الممارسات قيام المديرين في العمل بالاختلاس من خلال التلاعب في دفاتر الوحدة المحلية , واستخدام المديرين الأموال العامة للوحدة المحلية في ممارسة الأنشطة الترفيهية الخاصة به , وطلب المديرين في العمل من المرؤوسين القيام بأعمال متعددة, وعدم قيام المديرين بالتعاطف أو إزالة أي غموض لدي العاملين عند مواجهتهم للمشاكل , وقيام المديرين بممارسة أعمال إنتقامية تجاه العاملين, وقيام المديرين بالتمييز بين العاملين , وتشجيع المديرين العاملين علي الضجيج والصوت العالي , وتشجيع المديرين العاملين علي الأناية وتفضيل المصالح الشخصية.

2/12- التمايز بين العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة المنوفية والعاملين بالوحدات المحلية

بمحافظة البحيرة من حيث مستوي سلوكيات البلطجة في مكان العمل :

للتحقق من مدى التمايز بين العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة المنوفية والعاملين بالوحدات المحلية بمحافظة البحيرة من حيث مستوي سلوكيات البلطجة في مكان العمل ؛ وبالتالي, اختبار صحة الفرض الثاني من فروض الدراسة؛ قامت الباحثة بتطبيق أسلوب تحليل التمايز لمجموعتين **Two- group Discriminant Analysis** على نموذج اشتمل على مجموعتين (العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة المنوفية , والعاملين بالوحدات المحلية بمحافظة البحيرة) .

ويمكن توضيح دالة التمايز ومصفوفة التقسيم للعاملين بالوحدات المحلية بمحافظة المنوفية والعاملين بالوحدات المحلية بمحافظة البحيرة من حيث مستوي سلوكيات البلطجة في مكان العمل من خلال الجدول رقم (7)

جدول رقم (7)

دالة التمايز ومصفوفة التقسيم للعاملين بالوحدات المحلية بمحافظة المنوفية والعاملين بالوحدات المحلية بمحافظة البحيرة من حيث مستوي سلوكيات البلطجة في مكان العمل

| رقم الدالة | قيمة إيجن | % التباين | معامل الارتباط | ويلكس لامدا | كا ٢ | درجات الحرية | مستوي المعنوية |
|------------|-----------|-----------|----------------|-------------|--------|--------------|----------------|
| 1 | 0,863 | 95 | 0,849 | 0,357 | 249,36 | 20 | 0,000 |

مصفوفة التقسيم

| الإجمالي | التنبؤ بعضوية المجموعات | | عدد المفردات | المجموعات الفعلية |
|---|-------------------------|----------------|--------------|--|
| | مجموعة (2) | مجموعة (1) | | |
| 324 (%100) | 34 (%10,5) | 290 (%89,5) | 324 | مجموعة (1) العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة المنوفية |
| 350 (%100) | 309 (%88) | 41 (%12) | 350 | مجموعة (2) العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة البحيرة |
| 674 | | | 674 | إجمالي المفردات |
| النسبة المئوية للتقسيم الدقيق لإجمالي مفردات العينة 88,8% | | | | |

ومن الجدول رقم (7) نستنتج ما يلي:

- أظهرت نتائج تحليل التمايز لمجموعتين أن هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية (معامل الارتباط الكونونيكال يمثل 0,849) بين محافظة المنوفية ومحافظة البحيرة الخاضعتين للدراسة التي ينتمي إليها مجموعتي العاملين وبين الاتجاهات التقويمية لهم نحو مستوى سلوكيات البلطجة في مكان العمل في هاتين المحافظتين .
- أن التفاوت بين اتجاهات هاتين المجموعتين نحو مستوى سلوكيات البلطجة في مكان العمل في هاتين الجامعتين يعتبر ذو درجة عالية جداً , حيث بلغت نسبة التباين 95% في تحليل التمايز لمجموعتين .
- أن النسبة المئوية للتصنيف الدقيق للعاملين علي محافظة المنوفية ومحافظة البحيرة وفقاً لاتجاهاتهم التقويمية نحو مستوى سلوكيات البلطجة في مكان العمل (البلطجة الموجهة نحو العمل, البلطجة الموجهة نحو الشخص, البلطجة بالترهيب الجسدي) تمثل 88,8% وهذه النسبة تعتبر مرتفعة جداً للتمييز بين الجامعتين , أو بمعنى آخر أن هذه النسبة تعكس ضمناً التفاوت بين تقييم هاتين المجموعتين نحو مستوى سلوكيات البلطجة في مكان العمل بهما . ومما يؤكد النتيجة السابقة هو أن 11,2% من مفردات العينة تتشابه فيما بينها من حيث اتجاهاتهم التقويمية نحو مستوى سلوكيات البلطجة في مكان العمل بهما .
- يُمكن التمييز بين العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة المنوفية والعاملين بالوحدات المحلية بمحافظة البحيرة من حيث مستوى سلوكيات البلطجة في مكان العمل (البلطجة الموجهة نحو العمل, البلطجة الموجهة نحو الشخص, البلطجة بالترهيب الجسدي) عند مستوى معنوية 0,05 (وفقاً لاختبار كا2), وذلك بالنسبة لثمانية متغيرات (من بين 20 متغيراً) من متغيرات سلوكيات البلطجة في مكان العمل .
- لا يُمكن التمييز بين العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة المنوفية والعاملين بالوحدات المحلية بمحافظة البحيرة من حيث مستوى سلوكيات البلطجة في مكان العمل (البلطجة الموجهة نحو العمل, البلطجة الموجهة نحو الشخص, البلطجة بالترهيب الجسدي) عند مستوى معنوية 0,05 (وفقاً لاختبار كا2), وذلك بالنسبة لإثني عشر متغيراً (من بين 20 متغيراً) من متغيرات سلوكيات البلطجة في مكان العمل .
- تراوح مستوى سلوكيات البلطجة في مكان العمل لدى العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة المنوفية بين (3,89) و(4,62), وذلك على مقياس مُكوّن من خمس درجات للموافقة وعدم الموافقة (حيث أشار الرقم 1 إلى عدم الموافقة التامة, بينما أشار الرقم 5 إلى الموافقة التامة, مع وجود درجة مُحايدة في المنتصف); مما يدل على أن مستوى سلوكيات البلطجة في مكان العمل لديهم مرتفعة جداً.
- تراوح مستوى سلوكيات البلطجة في مكان العمل لدى العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة البحيرة بين (3,96) و(4,67), وذلك على مقياس مُكوّن من خمس درجات للموافقة وعدم الموافقة (حيث أشار الرقم 1 إلى عدم الموافقة التامة, بينما أشار الرقم 5 إلى الموافقة التامة, مع وجود درجة مُحايدة في المنتصف); مما يدل على أن مستوى سلوكيات البلطجة في مكان العمل لديهم مرتفعة جداً, وذلك كما هو موضح بالجدول رقم (8) .

جدول رقم (8)

عوامل ومعاملات التمايز بين جامعة المنوفية وجامعة مدينة السادات علي أساس مستوي سلوكيات البلطجة في مكان العمل بهما

| معامل التمايز | اختبار ف F Test | الوسط الحسابي | | المبادئ الأكثر قدرة علي تحقيق التمايز بين محافظة المنوفية ومحافظة البحيرة |
|---------------|-----------------|---------------|------------|---|
| | | مجموعة (2) | مجموعة (1) | |
| 0,89 | **30,64 | 4,52 | 4,16 | البلطجة الموجهة نحو العمل |
| 0,86 | **27,35 | 3,96 | 4,62 | البلطجة الموجهة نحو الشخص |
| 0,85 | **25,18 | 4,67 | 3,89 | البلطجة بالترهيب الجسدي |
| | | 4,26 | 4,08 | الوسط الحسابي العام |

ويُمكن توضيح عناصر التمييز/ عدم التمييز بين العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة المنوفية والعاملين بالوحدات المحلية بمحافظة البحيرة, من حيث مستوى سلوكيات البلطجة في مكان العمل بهما , من خلال الجدول رقم (9).

جدول رقم (9)

عناصر التمييز/ عدم التمييز بين العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة المنوفية والعاملين بالوحدات المحلية بمحافظة البحيرة, من حيث مستوى سلوكيات البلطجة في مكان العمل بهما

| المتغيرات الرئيسية لسلوكيات البلطجة في مكان العمل | متغيرات سلوكيات البلطجة في مكان العمل الأكثر قدرة على التمييز بشكل جوهري بين العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة المنوفية والعاملين بالوحدات المحلية بمحافظة البحيرة | المتغيرات الرئيسية لسلوكيات البلطجة في مكان العمل |
|---|--|---|
| البلطجة الموجهة نحو العمل | 1- يقوم البعض في الوحدة المحلية بحجب المعلومات الهامة المؤثرة علي أدائي لوظيفتي . 2- يطلب مني في الوحدة المحلية القيام بعمل يقل عن مستوي كفاءتي . 7- أتحمل عبء عمل لا يمكنني القيام به . | 3- غالباً ما يحدث تجاهل لآرائني في الوحدة المحلية . 4- يطلب مني الإنتهاء من مهام العمل في مدة قليلة لا تتناسب مع طبيعة العمل . 5- أتعرض للتدخل المفرط في عملي . 6- أتعرض لضغوط كثيرة لعدم المطالبة بحق من حقوقي . |
| البلطجة الموجهة نحو الشخص | 8- أتعرض لإلغاء أو استبدال مهام رئيسية في عملي بمهام لا قيمة لها . 9- أتعرض للنميمة ونشر شائعات عني . 10- أتعرض للإقصاء أو التجاهل . | 11- أتعرض للإذلال أو السخرية في عملي . 12- أتعرض للتصريحات المهينة/ السيئة حول حياتني الخاصة وشخصيتني. 13- أتعرض بشكل متكرر للتذكير بأخطائي . 14- أتعرض للتجاهل أو رد فعل عدائي عند التعامل مع زملائي في العمل . 15- أتعرض للانتقادات المستمرة لأخطائي في العمل . 16- أتعرض للمضايقات والسخرية المفرطة . 17- أتعرض لإدعاءات مسيئة إلي . |
| البلطجة بالترهيب الجسدي | 18- أتعرض للتهديد بالعنف مثل الضرب . 19- أتعرض للتخويف والترهيب مثل اعتراض الطريق وجهي . | 20- أتعرض للحديث معي بصوت مرتفع والصراخ في وجهي . |

• اختبار صحة الفرض الثاني :

ينص الفرض الثاني في هذا البحث على أنه "لا يوجد تمايز ذو دلالة إحصائية بين العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة المنوفية والعاملين بالوحدات المحلية بمحافظة البحيرة من حيث مستوى سلوكيات البلطجة في مكان العمل بهما (البلطجة الموجهة نحو العمل, البلطجة الموجهة نحو الشخص, البلطجة بالترهيب الجسدي)". وفي ضوء نتائج التحليل الإحصائي السابق ونتائج اختبائي كا² و F, فإنه يجب رفض فرض عدم وقبول الفرض البديل مأخوذاً بصورة إجمالية, أي أنه "يوجد تمايز ذو دلالة إحصائية بين العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة المنوفية والعاملين بالوحدات المحلية بمحافظة البحيرة من حيث مستوى سلوكيات البلطجة في مكان العمل بهما (البلطجة الموجهة نحو العمل, البلطجة الموجهة نحو الشخص, البلطجة بالترهيب الجسدي)". ومن ناحية أخرى, يجب رفض فرض عدم وقبول الفرض البديل لثمانية متغيرات من متغيرات أبعاد سلوكيات البلطجة في مكان العمل (20 متغيراً) مأخوذةً بصورة فردية, وذلك لوجود تمايز جوهري بين العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة المنوفية والعاملين بالوحدات المحلية بمحافظة البحيرة على أساس كل متغير من هذه المتغيرات على حده, وذلك عند مستوى معنوية 0,05 وفقاً لاختبار ف-F-Test.

• تعليق عام على نتائج اختبار صحة الفرض الثاني :

في ضوء نتائج اختبار صحة الفرض الثاني من فروض هذه الدراسة, تري الباحثة أن وجود 8 متغيرات من بين 20 متغيراً (حوالي 40% من المتغيرات) تمثل متغيرات أبعاد سلوكيات البلطجة في مكان العمل الأكثر قدرة على التمييز بشكل جوهري بين العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة المنوفية والعاملين بالوحدات المحلية بمحافظة البحيرة, إنما يرجع إلى التشابه في مستوى سلوكيات البلطجة في مكان العمل لدى المجموعتين (12 متغير من بين 20 متغيراً - وبنسبة 60% تقريباً - من متغيرات مستوى سلوكيات البلطجة في مكان العمل لم تنجح في التمييز بينهما). ويعتقد الباحث أن السبب الرئيسي وراء التشابه في مستوى سلوكيات البلطجة في مكان العمل لدى العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة المنوفية والبحيرة ؛ يرجع إلى أنه غالباً ما يحدث تجاهل لآراء الموظفين في الوحدة المحلية, كما يطلب منهم الإنتهاء من مهام العمل في مدة قليلة لا تتناسب مع طبيعة العمل , كما يتعرض العاملون للتدخل المفرط في عملهم, كما يتعرض العاملون لضغوط كثيرة لعدم المطالبة بحق من حقوقهم , كما يتعرض العاملون للإذلال أو السخرية في عملهم وللتصريحات المهينة/ السيئة حول حياتهم الخاصة وشخصيتهم , كما يتعرضون للتجاهل أو رد فعل عدائي عند التعامل مع زملائهم في العمل , والانتقادات المستمرة لأخطائهم في العمل , والمضايقات والسخرية المفرطة , إدعاءات سيئة إليهم , كما يتعرضون للحديث معهم بصوت مرتفع والصراخ في وجههم.

3/12- العلاقة بين مستوى القيادة المدمرة ومستوى سلوكيات البلطجة في مكان العمل لدى العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة المنوفية والبحيرة:

للإجابة على التساؤل الثالث للبحث واختبار صحة الفرض الثالث من فروض هذه الدراسة, قامت الباحثة بتطبيق أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد **Multiple Regression/ Correlation Analysis**, حيث تمثلت النتائج فيما يلي:

جدول رقم (10)

نتائج تحليلي الارتباط والانحدار المتعدد للعلاقة بين مستوى القيادة المدمرة ومستوى سلوكيات
البطجة في مكان العمل لدى العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة المنوفية والبحيرة

| معامل التحديد R2 | معامل الارتباط R | معامل الانحدار β | أبعاد القيادة المدمرة الأكثر تأثيراً في مستوى سلوكيات البطجة في مكان العمل لدى العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة المنوفية والبحيرة |
|------------------------|------------------------|------------------------------|---|
| | | | أولاً : الفساد : |
| 0,548 | 0,740 | **0,412 | 1- يقوم مديري في العمل بالترجيع بالغش والتلاعب في ممتلكات الوحدة المحلية . |
| 0,482 | 0,694 | **0,328 | 2- يقوم مديري في العمل بجمع العمولات والرشاوي . |
| 0,616 | 0,785 | **0,410 | 3- يستخدم مديري في العمل أصول الوحدة المحلية لأغراض شخصية . |
| 0,520 | 0,721 | *0,364 | 4- يستخدم مديري في العمل الأموال العامة للوحدة المحلية في ممارسة الأنشطة الترفيهية الخاصة به . |
| | | | ثانياً : التحميل علي المرؤوسين : |
| 0,384 | 0,620 | **0,367 | 5- يطلب مديري في العمل من المرؤوسين القيام بأعمال زائدة . |
| 0,350 | 0,592 | **0,371 | 6- يطلب مديري في العمل من المرؤوسين القيام بأعمال إضافية خارج وقت العمل دون مبرر لذلك . |
| 0,347 | 0,589 | *0,295 | 7- يطلب مديري في العمل من المرؤوسين القيام بأعمال متعددة . |
| | | | ثالثاً : إساءة معاملة المرؤوسين : |
| 0,551 | 0,742 | **0,394 | 8- يستخدم مديري في العمل الألفاظ المسيئة للعاملين . |
| 0,677 | 0,823 | **0,350 | 9- يمارس مديري في العمل أعمال إنتقامية تجاه العاملين |
| 0,482 | 0,694 | **0,287 | 10- يتدخل مديري في العمل في العلاقات الشخصية للعاملين . |
| | | | رابعاً : فقدان الأخلاق المهنية : |
| 0,612 | 0,782 | **0,269 | 11- يقوم مديري في العمل بخلق العصابية في الوحدة المحلية . |
| 0,476 | 0,690 | **0,341 | 12- يعمل مديري في العمل علي انتشار المحسوبية في الوحدة المحلية . |
| 0,576 | 0,759 | **0,255 | 13- يشجع مديري في العمل العاملين علي الأنانية وتفضيل المصالح الشخصية |
| | | 0,82 | معامل الارتباط في النموذج R |
| | | 0,67 | معامل التحديد في النموذج R2 |
| | | 26,58 | قيمة ف المحسوبة |
| | | 674 ,18 | درجات الحرية |
| | | 0,05 | مستوي الدلالة الإحصائية |

* ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,01 وفقاً لاختبار (ت) T- test

** ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 وفقاً لاختبار (ت) T- test

(أ) نوع وقوة العلاقة :

تتلخص نتائج تطبيق أسلوب تحليل الانحدار والارتباط المتعدد على العلاقة بين مستوى القيادة
المدمرة ومستوى سلوكيات البطجة في مكان العمل لدى العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة
المنوفية والبحيرة في الجدول رقم (10) حيث يتضح ما يلي:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى القيادة المدمرة ومستوى سلوكيات البلطجة في مكان العمل لدي العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة المنوفية والبحيرة (مأخوذة بصورة إجمالية), وأن هذه العلاقة طردية وذات دلالة إحصائية عند مستوى 5% وفقاً لاختبار (ف).
- تتصف العلاقة السابقة بقوة تصل إلى 82%.
- تساهم المتغيرات المستقلة مجتمعة في تفسير 67% من التباين الكلي في بيانات المتغير التابع (مستوى سلوكيات البلطجة في مكان العمل).
- (ب) الأهمية النسبية لأبعاد القيادة المدمرة الأكثر تأثيراً في مستوى سلوكيات البلطجة في مكان العمل لدي العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة المنوفية والبحيرة:
- بناء على النتائج الواردة بالجدول رقم (10) نستنتج أن :
- هناك 13 متغير فقط (من بين 18 متغير تمثل أبعاد القيادة المدمرة) تتمتع بعلاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بينها وبين مستوى سلوكيات البلطجة في مكان العمل لدي العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة المنوفية والبحيرة.
- هناك 5 متغيرات من متغيرات أبعاد القيادة المدمرة الخاضعة للدراسة ليست ذات دلالة إحصائية من حيث علاقتها بمستوى سلوكيات البلطجة في مكان العمل لدي العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة المنوفية والبحيرة.
- وفي ضوء ما تقدم يمكن رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل مأخوذاً بصورة إجمالية, وذلك بعد أن أظهر نموذج تحليلي الارتباط و الانحدار المتعدد أن هناك علاقة جوهرية عند مستوى دلالة إحصائية 0,05 (وفقاً لاختبار ف) بين مستوى القيادة المدمرة ومستوى سلوكيات البلطجة في مكان العمل لدي العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة المنوفية والبحيرة , كما تقرر رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل لـ 13 متغير فقط من العدد الإجمالي للمتغيرات المستقلة في نموذج تحليل الانحدار (18 متغير), وذلك لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل منهم وبين المتغير التابع (مستوى سلوكيات البلطجة في مكان العمل لدي العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة المنوفية والبحيرة) عند مستوى دلالة إحصائية 0,01, 0,05 وذلك وفقاً لاختبار T-Test (انظر جدول رقم 10).

• اختبار صحة الفرض الثالث:

ينص الفرض الثالث في هذا البحث على أنه "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الاهتمام بالقيادة المدمرة لدي العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة المنوفية والبحيرة , و مستوى سلوكيات البلطجة في مكان العمل لديهم مأخوذاً بشكل إجمالي, وفي ضوء نتائج التحليل الإحصائي السابق ونتائج اختبار T, يجب رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل مأخوذاً بصورة إجمالية, أي أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الاهتمام بالقيادة المدمرة لدي العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة المنوفية والبحيرة , ومستوى سلوكيات البلطجة في مكان العمل لديهم مأخوذاً بشكل إجمالي.

4/12- تأثير القيادة المدمرة علي سلوكيات البلطجة في مكان العمل لدي العاملين بالوحدات المحلية

بمحافظة المنوفية والبحيرة :

لتوضيح تأثير القيادة المدمرة علي سلوكيات البلطجة في مكان العمل لدي العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة المنوفية والبحيرة قامت الباحثة باستخدام أسلوب الانحدار المتعدد وذلك كما بالجدول رقم (11) .

جدول رقم (11)

نتائج الانحدار المتعدد للعلاقة بين القيادة المدمرة والبلطجة الموجهة نحو العمل

| المتغير التابع | العبارات المستقلة | معامل الانحدار بيتا B | t | مستوى المعنوية |
|---------------------------|------------------------|-----------------------|-------|----------------|
| البلطجة الموجهة نحو العمل | الفساد | 0,736 | 20,59 | 0,000 |
| | التحميل علي المرؤوسين | 0,610 | 18,97 | 0,000 |
| | إساءة معاملة المرؤوسين | 0,642 | 19,76 | 0,000 |
| | فقدان الأخلاق المهنية | 0,583 | 17,62 | 0,000 |

ويتضح من الجدول السابق أن هناك تأثير ايجابي قوي ذات دلالة إحصائية بين مستوى القيادة المدمرة و البلطجة الموجهة نحو العمل كأحد أبعاد سلوكيات البلطجة في مكان العمل .

جدول رقم (12)

نتائج الانحدار المتعدد للعلاقة بين القيادة المدمرة والبلطجة الموجهة نحو الشخص

| المتغير التابع | المتغيرات المستقلة | معامل الانحدار بيتا B | t | مستوى المعنوية |
|---------------------------|------------------------|-----------------------|-------|----------------|
| البلطجة الموجهة نحو الشخص | الفساد | 0,712 | 20,24 | 0,000 |
| | التحميل علي المرؤوسين | 0,632 | 18,63 | 0,000 |
| | إساءة معاملة المرؤوسين | 0,710 | 19,94 | 0,000 |
| | فقدان الأخلاق المهنية | 0,485 | 16,24 | 0,000 |

ويتضح من الجدول السابق أن هناك تأثير ايجابي قوي ذات دلالة إحصائية بين مستوى القيادة المدمرة والبلطجة الموجهة نحو الشخص كأحد أبعاد سلوكيات البلطجة في مكان العمل .

جدول رقم (13)

نتائج الانحدار المتعدد للعلاقة بين القيادة المدمرة والبلطجة بالترهيب الجسدي

| المتغير التابع | المتغيرات المستقلة | معامل الانحدار بيتا B | t | مستوى المعنوية |
|-------------------------|------------------------|-----------------------|-------|----------------|
| البلطجة بالترهيب الجسدي | الفساد | 0,746 | 19,26 | 0,000 |
| | التحميل علي المرؤوسين | 0,657 | 19,08 | 0,000 |
| | إساءة معاملة المرؤوسين | 0,690 | 19,22 | 0,000 |
| | فقدان الأخلاق المهنية | 0,520 | 17,86 | 0,000 |

ويتضح من الجدول السابق أن هناك تأثير ايجابي قوي ذات دلالة إحصائية بين مستوى القيادة المدمرة والبلطجة بالترهيب الجسدي كأحد أبعاد سلوكيات البلطجة في مكان العمل .

كما يمكن توضيح العلاقة بين أبعاد القيادة المدمرة مجتمعة و أبعاد سلوكيات البلطجة في مكان العمل مجتمعة من خلال الجدول رقم (14) .

جدول رقم (14)

نتائج الانحدار المتعدد للعلاقة بين القيادة المدمرة سلوكيات البلطجة في مكان العمل

| المتغير التابع | العبارات المستقلة | معامل الانحدار بيتا B | t | مستوى المعنوية |
|-------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-------|----------------|
| أبعاد سلوكيات البلطجة في مكان العمل | أبعاد القيادة المدمرة | 0,78 | 26,18 | 0,000 |

حيث يتضح من الجدول رقم(14) أن هناك تأثير ايجابي قوي جداً ذات دلالة إحصائية بين مستوى القيادة المدمرة مجتمعة و مستوى سلوكيات البلطجة في مكان العمل ككل . وتدل النتائج السابقة علي رفض فرض العدم الرابع وقبول الفرض البديل القائل بوجود تأثير ذو دلالة احصائية للقيادة المدمرة علي مستوى سلوكيات البلطجة في مكان العمل للعاملين بالوحدات المحلية بمحافظة المنوفية والبحيرة.

13- النتائج والتوصيات ودلالات الدراسة :

توصلت الباحثة من خلال هذا البحث إلى مجموعة من النتائج تتمثل فيما يأتي:

(1)تراوح مستوى القيادة المدمرة لدى العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة المنوفية بين (4,10) و(4,59) مما يدل على أن مستوى القيادة المدمرة السائدة في الوحدات المحلية بمحافظة المنوفية مرتفع جداً.

(2)تراوح مستوى القيادة المدمرة لدى العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة البحيرة بين (4,0) و(4,64) مما يدل على أن مستوى القيادة المدمرة السائدة في الوحدات المحلية بمحافظة البحيرة مرتفع جداً.

(3)توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين محافظة المنوفية ومحافظة البحيرة الخاضعة للدراسة التي ينتمي إليها مجموعتي العاملين وبين الاتجاهات التقويمية لهم نحو مستوى القيادة المدمرة في هاتين المحافظتين، وأن التفاوت بين اتجاهات هاتين المجموعتين نحو مستوى القيادة المدمرة في هاتين المحافظتين يعتبر ذو درجة عالية جداً.

(4)أن النسبة المئوية للتصنيف الدقيق للعاملين علي محافظة المنوفية ومحافظة البحيرة وفقاً لاتجاهاتهم التقويمية نحو مستوى القيادة المدمرة (الفساد، التحميل علي المرؤوسين، إساءة معاملة المرؤوسين، فقدان الأخلاق المهنية) تمثل 83,7% وهذه النسبة تعتبر مرتفعة للتمييز بين المحافظتين.

(5)يُمكن التمييز بين العاملين بالوحدات المحلية في محافظة المنوفية والعاملين في الوحدات المحلية بمحافظة البحيرة من حيث مستوى القيادة المدمرة (الفساد، التحميل علي المرؤوسين، إساءة معاملة المرؤوسين، فقدان الأخلاق المهنية) وذلك بالنسبة لعشرة متغيرات (من بين

18 متغيرًا) من متغيرات أبعاد القيادة المدمرة ، ولا يمكن التمييز بالنسبة لثمانية متغيرات من متغيرات أبعاد القيادة المدمرة.

(6) تم رفض فرض العدم الأول وقبول الفرض البديل مأخوذاً بصورة إجمالية، أي أنه "يوجد تمايز ذو دلالة إحصائية بين العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة المنوفية والعاملين بالوحدات المحلية بمحافظة البحيرة من حيث مستوى القيادة المدمرة (الفساد، التحميل علي المرؤوسين، إساءة معاملة المرؤوسين، فقدان الأخلاق المهنية) .

(7) تراوح مستوى سلوكيات البلطجة في مكان العمل لدى العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة المنوفية بين (3,89) و(4,62) مما يدل على أن مستوى سلوكيات البلطجة في مكان العمل لديهم مرتفعة جداً.

(8) تراوح مستوى سلوكيات البلطجة في مكان العمل لدى العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة البحيرة بين (3,96) و(4,67) مما يدل على أن مستوى سلوكيات البلطجة في مكان العمل لديهم مرتفعة جداً.

(9) توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين محافظة المنوفية ومحافظة البحيرة الخاضعتين للدراسة التي ينتمي إليها مجموعتي العاملين وبين الاتجاهات التقويمية لهم نحو مستوى سلوكيات البلطجة في مكان العمل في هاتين المحافظتين، وأن التفاوت بين اتجاهات هاتين المجموعتين نحو مستوى سلوكيات البلطجة في مكان العمل في هاتين الجامعتين يعتبر ذو درجة عالية جداً .

(10) أن النسبة المئوية للتصنيف الدقيق للعاملين علي محافظة المنوفية ومحافظة البحيرة وفقاً لاتجاهاتهم التقويمية نحو مستوى سلوكيات البلطجة في مكان العمل (البلطجة الموجهة نحو العمل، البلطجة الموجهة نحو الشخص، البلطجة بالترهيب الجسدي) تمثل 88,8% وهذه النسبة تعتبر مرتفعة جداً للتمييز بين الجامعتين .

(11) يُمكن التمييز بين العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة المنوفية والعاملين بالوحدات المحلية بمحافظة البحيرة من حيث مستوى سلوكيات البلطجة في مكان العمل (البلطجة الموجهة نحو العمل، البلطجة الموجهة نحو الشخص، البلطجة بالترهيب الجسدي) وذلك بالنسبة لثمانية متغيرات (من بين 20 متغيرًا) من متغيرات سلوكيات البلطجة في مكان العمل ، ولا يمكن التمييز بالنسبة لإثني عشر متغيراً من متغيرات سلوكيات البلطجة في مكان العمل .

(12) تم رفض فرض العدم الثاني وقبول الفرض البديل مأخوذاً بصورة إجمالية، أي أنه "يوجد تمايز ذو دلالة إحصائية بين العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة المنوفية والعاملين بالوحدات المحلية بمحافظة البحيرة من حيث مستوى سلوكيات البلطجة في مكان العمل بهما (البلطجة الموجهة نحو العمل، البلطجة الموجهة نحو الشخص، البلطجة بالترهيب الجسدي).

(13) هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى القيادة المدمرة ومستوى سلوكيات البلطجة في مكان العمل لدي العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة المنوفية والبحيرة (مأخوذة بصورة إجمالية)، وأن هذه العلاقة طردية وذات دلالة إحصائية ،وتتصف هذه العلاقة بقوة تصل إلى

- 82%، كما تساهم المتغيرات المستقلة مجتمعة في تفسير 67% من التباين الكلي في بيانات المتغير التابع (مستوي سلوكيات البلطجة في مكان العمل).
- (14) هناك 13 متغير فقط (من بين 18 متغير تمثل أبعاد القيادة المدمرة) تتمتع بعلاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بينها وبين مستوى سلوكيات البلطجة في مكان العمل لدي العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة المنوفية والبحيرة.
- (15) تم رفض فرض العدم الثالث وقبول الفرض البديل مأخوذاً بصورة إجمالية، وذلك بعد أن أظهر نموذج تحليلي الارتباط و الانحدار المتعدد أن هناك علاقة جوهرية عند مستوى دلالة إحصائية 0,05 (وفقاً لاختبار ف) بين مستوى القيادة المدمرة ومستوى سلوكيات البلطجة في مكان العمل لدي العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة المنوفية والبحيرة .
- (16) يوجد تأثير ايجابي قوي ذات دلالة إحصائية بين مستوى القيادة المدمرة و البلطجة الموجهة نحو العمل كأحد أبعاد سلوكيات البلطجة في مكان العمل .
- (17) يوجد تأثير ايجابي قوي ذات دلالة إحصائية بين مستوى القيادة المدمرة والبلطجة الموجهة نحو الشخص كأحد أبعاد سلوكيات البلطجة في مكان العمل .
- (18) يوجد تأثير ايجابي قوي ذات دلالة إحصائية بين مستوى القيادة المدمرة والبلطجة بالترهيب الجسدي كأحد أبعاد سلوكيات البلطجة في مكان العمل .
- (19) يوجد تأثير ايجابي قوي جداً ذات دلالة إحصائية بين مستوى القيادة المدمرة مجتمعة و مستوى سلوكيات البلطجة في مكان العمل ككل .
- (20) تم رفض فرض العدم الرابع وقبول الفرض البديل القائل بوجود تأثير ذو دلالة احصائية للقيادة المدمرة علي مستوى سلوكيات البلطجة في مكان العمل للعاملين بالوحدات المحلية بمحافظة المنوفية والبحيرة.
- وفي ضوء النتائج السابقة نعرض فيما يلي توصيات البحث والتي يمكن تصنيفها إلى مجموعتين:
الأولى تتعلق بالجانب الأكاديمي، بينما تتعلق الثانية بكيفية تحقيق التميز المؤسسي من خلال المناعة التنظيمية والذكاء الاستراتيجي .
أولاً: توصيات تتعلق بالجانب الأكاديمي:
- (1) تعميق الفهم بموضوعات القيادة المدمرة وسلوكيات البلطجة في مكان العمل في ظل وجود خلط وعدم فهم واضح لهم ولأبعادهم المختلفة، وعدم وجود اتفاق بين الباحثين حتى الآن على الأبعاد الأساسية لهم.
- (2) ضرورة التركيز علي الجانب المظلم في القيادة بنفس درجة التركيز علي الجانب الإيجابي لها ، لما لها من تأثيرات سلبية علي الرضا الوظيفي ونية ترك العمل والسلوكيات المعوقة للإنتاج والأداء الوظيفي .
- (3) تصميم مقاييس تتمتع بالثقة / الثبات والمصدقية، وذلك لقياس مستوى سلوكيات البلطجة في مكان العمل ومستوي القيادة المدمرة في كلٍ من المنظمات الحكومية والمنظمات الخاصة؛

بهدف تحديد التطورات الإيجابية والسلبية في هذا المستوى بشكل دوري، وبالتالي؛ اتخاذ القرارات التعزيزية والتصحيحية المناسبة في الوقت المناسب.

ثانياً: توصيات تتعلق بكيفية تخفيض سلوكيات البلطجة في مكان العمل وذلك كما يلي:
تتناول الباحثة التوصيات التي أمكن التوصل إليها مع عرض هذه التوصيات ومجالها ومتطلبات تنفيذها والمسئول عن تنفيذها في شكل خطة عمل تنفيذية علي النحو المبين في الجدول رقم (15).

جدول رقم (15)

الخطة التنفيذية المقترحة لتخفيض سلوكيات البلطجة في مكان العمل

| مجال التوصية | التوصية | متطلبات التنفيذ | المسئول عن التنفيذ |
|-------------------------------|--|---|--|
| 1- البلطجة الموجهة نحو العمل. | 1/1- بناء وتنمية ثقة العاملين في أنفسهم وإعطائهم فرصة للتعبير عن آرائهم . 2/1- بناء وتنمية ثقة العاملين في أنفسهم وعدم التدخل في عملهم . 3/1- بناء وتنمية ثقة العاملين في أنفسهم وعدم الضغط عليهم بأعمال لا يمكنهم القيام بها . 4/1- بناء وتنمية ثقة العاملين في أنفسهم وتوفير كافة المعلومات الهامة المؤثرة علي أدائهم الوظيفي | دورات تدريبية داخلية وخارجية وورش عمل للعاملين خاصة بتنمية الثقة لديهم وإعطائهم فرصة للتعبير عن آرائهم ، وعدم التدخل في عملهم ، وعدم الضغط عليهم بأعمال لا يمكنهم القيام بها ، وتوفير كافة المعلومات الهامة المؤثرة علي أدائهم الوظيفي. | • إدارة الموارد البشرية بوزارة التنمية الإدارية. • إدارة الموارد البشرية بالوحدات المحلية . |
| 2- البلطجة الموجهة نحو الشخص. | 1/2- دعم وتعزيز طرق التفكير المختلفة لتجاوز المضايقات التي يتعرض لها العاملون . 2/2- بناء وتنمية شعور العاملون بأنهم أشخاص ناجحون جداً في العمل. 3/2- دعم وتعزيز شعور العاملين بأنهم يستطيعون العمل وتلافي الأخطاء . | دورات تدريبية داخلية وخارجية وورش عمل للعاملين خاصة بطرق التفكير لتجاوز المضايقات ، وبث روح النجاح لديهم ، والعمل تحت ضغط مع تلافي الأخطاء . | • إدارة الموارد البشرية بوزارة التنمية الإدارية. • إدارة الموارد البشرية بالوحدات المحلية . |
| 3- البلطجة بالترهيب الجسدي | 1/3- دعم وتعزيز شعور العاملين بأن العوائق التي تواجههم في العمل يكون لديهم القدرة على التعافي منها والعودة للحالة الطبيعية. 2/3- بناء وتنمية شعور العاملين بقدرتهم علي إنجاز العمل في الأوقات الصعبة. | دورات تدريبية داخلية وخارجية وورش عمل للعاملين خاصة بطرق التعامل مع المشكلات والمضايقات في مكان العمل، وإنجاز الأعمال في الأوقات الصعبة. | • إدارة الموارد البشرية بوزارة التنمية الإدارية. • إدارة الموارد البشرية بالوحدات المحلية . |

ثالثاً: توصيات تتعلق بكيفية الحد من القيادة المدمرة وذلك كما يلي:
تتناول الباحثة التوصيات التي أمكن التوصل إليها مع عرض هذه التوصيات ومجالها ومتطلبات تنفيذها والمسئول عن تنفيذها في شكل خطة عمل تنفيذية علي النحو المبين في الجدول رقم (16) .

جدول رقم (16)

الخطة التنفيذية المقترحة للحد من القيادة المدمرة

| مجال التوصية | التوصية | متطلبات التنفيذ | المسئول عن التنفيذ |
|---------------------------|--|---|--|
| 1- الفساد | - بناء وتنمية مشاعر حب العمل ومتابعة تحقيق الأهداف ، وعدم الغش والتلاعب، والبعد عن العمولات والرشاوي . - التركيز علي الوازع الديني لئدي العاملين في الوحدات المحلية في مصر. | دورات تدريبية داخلية وخارجية وورش عمل للعاملين بالوحدات المحلية عن الفساد وأنواعه. العدالة الناجزة للمفسدين في الوحدات المحلية. | • إدارة الموارد البشرية بوزارة التنمية الإدارية. • إدارة الموارد البشرية بالوحدات المحلية . |
| 2- التحميل علي المرؤوسين | - إلتزام العاملين في الوحدات المحلية بأداء الأعمال المطلوبة منهم وفقاً للوصف الوظيفي . | -دورات تدريبية داخلية وخارجية وورش عمل للعاملين بالوحدات المحلية عن توصيف الوظيفة وتوصيف شاغل الوظيفة . -الرقابة الصارمة علي رؤساء الوحدات المحلية لعدم التحميل علي مرؤوسين وترك آخرين بدون عمل. | • إدارة الموارد البشرية بوزارة التنمية الإدارية. • إدارة الموارد البشرية بالوحدات المحلية . • الشؤون القانونية بوزارة التنمية الإدارية. |
| 3- إساءة معاملة المرؤوسين | - إلتزام العاملين في الوحدات المحلية بالقوانين المنظمة لسير العمل . | -دورات تدريبية داخلية وخارجية وورش عمل للعاملين بالوحدات المحلية عن قوانين العمل الخاصة بالموظف وكيف يحمي الموظف نفسه من المدير. | • إدارة الموارد البشرية بوزارة التنمية الإدارية. • إدارة الموارد البشرية بالوحدات المحلية . |
| 4- فقدان الأخلاق المهنية | - يجب علي مديري الوحدات المحلية التركيز علي العمل بروح الفريق ونبذ روح الفرقة السائدة بين الموظفين . | -دورات تدريبية داخلية وخارجية وورش عمل للعاملين بالوحدات المحلية عن كيفية العمل كفريق . | • إدارة الموارد البشرية بوزارة التنمية الإدارية. • إدارة الموارد البشرية بالوحدات المحلية . |

وأُسفرت مناقشة نتائج الدراسة الحالية عن وجود بعض الدلالات علي مستوي النظرية والتطبيق تتضح فيما يلي :

(أ) علي مستوي النظرية : أكدت الدراسة الحالية علي الدور الهام للقيادة المدمرة في تدعيم سلوكيات البلطجة في مكان العمل للعاملين بالوحدات المحلية بمحافظة المنوفية والبحيرة ، وأضافت هذه الدراسة الاختلافات حول أبعاد القيادة المدمرة باختلاف المحافظة التابع لها العاملين ، والاختلافات حول أبعاد سلوكيات البلطجة في مكان العمل باختلاف المحافظة التابع لها العاملين، ومن ثم فإن الدراسة الحالية تضيف إلي الأدبيات القليلة نسبياً والمتاحة في هذا المجال - حيث لم ترصد الباحثة أي سبق في هذا الصدد في بيئة الموارد البشرية في مصر- من البحث ، بما يعمل علي توسيع قاعدة البحث في هذا الجانب من دراسات إدارة الموارد البشرية ، كما أن اتفاق نتائج هذه الدراسة فيما يتعلق بمستوي القيادة المدمرة ومستوي سلوكيات البلطجة في مكان العمل مع نتائج دراسات عديدة تم إجراؤها في دول عربية وأجنبية، يدل علي وجود ممارسات عامة في إدارة الموارد البشرية مع اختلاف الثقافات .

(ب) علي مستوي التطبيق : تعتبر نتائج الدراسة الحالية وبما أكدته من وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة المدمرة و سلوكيات البلطجة في مكان العمل ، تعطي دلالة علي أن سبل الحد من سلوكيات البلطجة في مكان العمل تعتمد علي الاهتمام بالجانب الإيجابي في القيادة وتقليل الجانب المظلم من القيادة وخاصة القيادة المدمرة ، حيث بارتفاع مستوي القيادة المدمرة (الفساد، التحميل علي المرؤوسين، إساءة معاملة المرؤوسين، فقدان الأخلاق المهنية) ترتفع سلوكيات البلطجة في مكان العمل علي المستوي الكلي ولكل بعد من أبعادها (البلطجة الموجهة نحو العمل ، البلطجة الموجهة نحو الشخص ، البلطجة بالترهيب الجسدي) علي حده .

14- البحوث المستقبلية:

أظهرت نتائج هذا البحث عددًا من المجالات التي تستحق الاهتمام والدراسة والتحليل من جانب الباحثين والمهتمين بعدة قضايا حيوية. ومن أهم هذه القضايا - من وجهة نظر الباحثة - قضية القيادة المدمرة ، وقضية سلوكيات البلطجة في مكان العمل.

1/14- البحوث المستقبلية المتعلقة بالقيادة المدمرة :

- دور اليقظة الذهنية في خفض ممارسات القيادة المدمرة.
 - دور الهوية التنظيمية في خفض ممارسات القيادة المدمرة.
 - محددات القيادة المدمرة في القطاع الصناعي المصري .
- #### 2/14- البحوث المستقبلية المتعلقة بسلوكيات البلطجة في مكان العمل:

- محددات سلوكيات البلطجة في مكان العمل .
- دور جودة الحياة الوظيفية في خفض سلوكيات البلطجة في مكان العمل .
- دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تقليل سلوكيات البلطجة في مكان العمل

15- المراجع :

1/15- المراجع العربية:

(1) إدريس ، ثابت عبد الرحمن (2016)، "بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض"، الدار الجامعية، الإسكندرية.

- (2) أرنوط، بشري إسماعيل أحمد (2019)، فعالية برنامج قائم علي العلاج بالقبول والالتزام عبر الإنترنت في خفض أعراض التمر الوظيفي لدي عينة من أعضاء هيئة التدريس، مجلة الإرشاد النفسي، مركز الإرشاد النفسي، جامعة عين شمس، ع 57.
- (3) إسماعيل ، عمار فتحي موسي (2017)، دور القيادة الروحية في خفض سلوكيات التمر الوظيفي للعاملين بجامعة مدينة السادات : دراسة تطبيقية، مجلة البحوث المالية و التجارية المعاصرة كلية التجارة ، جامعة بورسعيد ، المجلد الثامن عشر، العدد الأول .
- (4) الزعبي، دلال محمد (2014)، سلوكيات التمر التي يمارسها العاملون في المؤسسات الأكاديمية في الأردن والعوامل المرتبطة بها: دراسة حالة، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، العدد 35.
- (5) السيد، هند السيد عثمان (2017)، العلاقة بين القيادة الكاريزمية و سلوكيات البلطجة في مكان العمل : بالتطبيق علي العاملين بمجالس المدن بمحافظة الدقهلية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنصورة.
- (6) الكرداوي، مصطفى محمد (2015)، أثر نرجسية المديرين علي تبني مرؤوسيهم للسلوكيات المعوقة للإنتاج: دراسة لدور بعض المتغيرات الشخصية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، مج 22، ع 3.
- (7) المنديل ، صيته بنت منديل؛ السلمي، رباب بنت محمد؛ الشماسي، أريج بنت عبدالرحمن (2018)، السمات الشخصية وأثرها في تفشي ظاهرة التمر في بيئة العمل : دراسة ميدانية علي الإداريات بجامعة الملك عبدالعزيز بجدة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية ، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، العدد التاسع، المجلد الثاني .
- (8) النصراوي، حامد عادل عباس (2018)، القيادة المدمرة ودورها في تنمية الرهاب لدي الأفراد العاملين: دراسة حالة لعينة من العاملين في معمل أسمنت الكوفة في محافظة النجف الأشرف ، مجلة الغري للعلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد الخامس عشر، العدد 4.
- (9) داهش، جمال عبدالحميد (2017)، الالتزام التنظيمي بوصفه متغيراً وسيطاً في العلاقة بين سلوك القيادة المدمرة وسلوكيات العمل المعوقة للإنتاج ، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، مج 24، ع 3.
- (10) درنوني، هدي (2017)، واقع التمر في الإدارة الجامعية ، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ع 48 .
- (11) علي ، أمينة عبدالله سالم (2014) ، ثقافة البلطجة النسائية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإنسانية والاجتماعية، ع 34.
- (12) مرسي، مرفت محمد السعيد (2018)، أثر النبذ في موقع العمل والعدالة التوزيعية بوصفهما متغيرين وسيطين في العلاقة بين القيادة النرجسية والانحراف في موقع العمل ، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلس النشر العلمي ، جامعة الكويت، مج 25، ع 3.

(13) نجم، عبدالحكيم أحمد ؛ عبداللطيف، محمد محمود ؛ السيد، هند السيد عثمان(2017)، أثر الحساسية للبيئة والسلوك غير التقليدي للقائد الكاريزمي علي سلوكيات البلطجة في مكان العمل : بالتطبيق علي العاملين بمجالس المدن بمحافظة الدقهلية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مج 41، ع3.

2/15- المراجع الأجنبية:

- (1) Aravena, F. (2019). Destructive leadership behavior: An exploratory study in Chile. *Leadership and Policy in Schools*, 18(1), 83-96.
- (2) Basal, A. A., & Elkazeh, E. A. E. E. (2014). Nursing students' perception and experience of bullying behavior in the faculty of nursing. *Nature and Science*, 12(1), 20-27.
- (3) Dionisi, A. M., & Barling, J. (2019). What happens at home does not stay at home: The role of family and romantic partner conflict in destructive leadership. *Stress and Health*, 35(3), 304-317.
- (4) Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behavior: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 207-216.
- (5) Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. (2020). The concept of bullying and harassment at work. In *Bullying and Harassment in the Workplace Developments in Theory, Research, and Practice*, S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, and C. Cooper, Eds, 3-39.
- (6) Erickson, A., Shaw, B., Murray, J., & Branch, S. (2015). Destructive leadership. *Organizational Dynamics*, 4(44), 266-272.
- (7) Gardner, D., O'Driscoll, M., Cooper-Thomas, H. D., Roche, M., Bentley, T., Catley, B., ... & Trenberth, L. (2016). Predictors of workplace bullying and cyber-bullying in New Zealand. *International journal of environmental research and public health*, 13(5), 448.
- (8) Glambek, M., Skogstad, A., and Einarsen, S. (2016) Do the bullies survive? A five year, three-wave prospective study of indicators of expulsion in working life among perpetrators of workplace bullying, *Industrial health*, 54(1), 68-73.
- (9) Hansen, A. M., Gullander, M., Høgh, A., Persson, R., Kolstad, H. A., Willert, M. V., Bonde J. P., Kaerlev L., Rugulies R. and Grynderup, M. B. (2016) Workplace bullying, sleep problems and leisure-time physical activity: a prospective cohort study, *Scandinavian journal of work, environment and health*, 42(1), 26-33.
- (10) Hertz, M. F., Donato, I., & Wright, J. (2013). Bullying and suicide: a public health approach. *Journal of Adolescent Health*, 53(1), S1-S3.
- (11) Kilroy, S., Chênevert, D., & Bosak, J. (2016). Destructive Leadership, Burnout and Affective Commitment among Nurses. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2016, No. 1, p. 16299). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- (12) Krasikova, D. V., Green, S. G., & LeBreton, J. M. (2013). Destructive leadership: A theoretical review, integration, and future research agenda. *Journal of Management*, 39(5), 1308-1338.
- (13) Leonard, J. B. (2014). *The Dissolution of Effective Leadership: A Multiple-Case Study Analysis of Destructive Leadership*.

- (14) Lu, H., Ling, W., Wu, Y., & Liu, Y. (2012). A Chinese perspective on the content and structure of destructive leadership. *Chinese Management Studies*.
- (15) Lutgen-Sandvik, P., Hood, J. N., and Jacobson, R. P. (2016) The Impact of Positive Organizational Phenomena and Workplace Bullying on individual Outcomes. *Journal of Managerial Issues*, 28 (1-2), 30-49.
- (16) Nielsen, M. B., Einarsen, S., Notelaers, G. and Nielsen, G. H. (2016) Does exposure to bullying behaviors at the workplace contribute to later suicidal ideation? A three-wave longitudinal study. *Scandinavian journal of work, environment and health*, 42(3), 246-250.
- (17) Nielsen, M. B., Mikkelsen, E. G., Persson, R., & Einarsen, S. V. (2020). Coping with bullying at work: How do targets, bullies and bystanders deal with bullying? In *Bullying and harassment in the workplace. Developments in theory research and practice* (3rd ed.). CRC Press.
- (18) Notelaers, G., Van der Heijden, B., Hoel, H., & Einarsen, S. (2019). Measuring bullying at work with the short-negative acts questionnaire: identification of targets and criterion validity. *Work & Stress*, 33(1), 58-75.
- (19) Oh, H., Uhm, D. C., and Yoon, Y. J. (2016) Workplace Bullying, Job Stress, Intent to Leave, and Nurses' Perceptions of Patient Safety in South Korean Hospitals, *Nursing research*, 65(5), 380-388.
- (20) Olls, C. W. (2014). Relations Among Leader Personality Traits and Subordinates; Perceptions of Destructive Leadership.
- (21) Powers, S., Judge, L. W., & Makela, C. (2016). An investigation of destructive leadership in a Division I intercollegiate athletic department: Follower perceptions and reactions. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 11(3), 297-311.
- (22) Robinson, D., Harvey, M., & Yupiter, M. (2009). Destructive leadership in family businesses: modeling social exchange between generations. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 8(2), 226.
- (23) Shaw, J. B., Erickson, A., & Nassirzadeh, F. (2014). Destructive leader behavior: A study of Iranian leaders using the Destructive Leadership Questionnaire. *Leadership*, 10(2), 218-239.
- (24) Woestman, D. S., & Wasonga, T. A. (2015). Destructive leadership behaviors and workplace attitudes in schools. *NASSP Bulletin*, 99(2), 147-163.
- (25) Wu, M., Peng, Z., & Estay, C. (2018). How role stress mediates the relationship between destructive leadership and employee silence: The moderating role of job complexity. *Journal of Pacific Rim Psychology*, 12.
- (26) Yen, C. F., Yang, P., Wang, P. W., Lin, H. C., Liu, T. L., Wu, Y. Y., & Tang, T. C. (2014). Association between school bullying levels/types and mental health problems among Taiwanese adolescents. *Comprehensive psychiatry*, 55(3), 405-413.