



التحكم التنظيمي كوسيط بين القيادة السامة والانحراف التنظيمي
(بالتطبيق على العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية)
إعداد

د. تامر إبراهيم السيد عشري

مدرس بقسم إدارة الأعمال

كلية التجارة – جامعة المنصورة

tamershry@mans.edu.eg

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية

كلية التجارة – جامعة دمياط

المجلد الثاني - العدد الأول – الجزء الثالث - يناير ٢٠٢١

التوثيق المقترح وفقاً لنظام APA:

عشري، تامر إبراهيم السيد (٢٠٢١). التحكم التنظيمي كوسيط بين القيادة السامة والانحراف التنظيمي (بالتطبيق على العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية). المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، ٢ (١) ج ٣، ١٦٣-٢٠٢.

رابط المجلة: <https://cfdj.journals.ekb.eg/>

ملخص البحث:

هدف البحث الحالي إلى اختبار أثر القيادة السامة بوصفها متغيراً مستقلاً متعدد الأبعاد، والتهكم التنظيمي بوصفه وسيطاً تفاعلياً على الإنحراف التنظيمي لدى العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية. وأجري البحث على عينة قوامها (٣٥٥) مفردات، وتم جمع البيانات الأولية باستخدام قائمة استقصاء تم توزيعها على مفردات العينة، وبلغ عدد قوائم الاستقصاء الصحيحة (٢٥١) قائمة بمعدل استجابة (٧٠,٧٪)، ومن خلال استخدام أسلوب المربعات الصغرى الجزئية (PLS). وتوصل البحث إلى وجود علاقة معنوية مباشرة بين القيادة السامة وكل من التهكم التنظيمي والإنحراف التنظيمي، وكذلك تم التوصل إلى وجود علاقة معنوية مباشرة بين التهكم التنظيمي والإنحراف التنظيمي، بالإضافة إلى وجود أثر للتهكم التنظيمي في العلاقة بين القيادة السامة والإنحراف التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: القيادة السامة، التهكم التنظيمي، الإنحراف التنظيمي.

مقدمة:

يُعد الأداء الفعال للموارد البشرية خير ضمان لإستمرار نجاح وبقاء المنظمة في دنيا الأعمال، ومن ثم يجب على كل المنظمات أن تسعى جاهدة لإزالة كل المعوقات التي تحول دون الوصول للأداء الوظيفي الأمثل. (Adebayo, 2012)

ويلعب النمط القيادي دوراً هاماً في نجاح أو فشل المنظمات، لما للقائد من دور فعال في التأثير على سلوك العاملين، وقد حظي موضوع القيادة السامة بإهتمام كبير من الكتاب والباحثين، حيث يعد أحد الجوانب المظلمة للسلوك القيادي، وأحد أبرز المقدمات لإنتشار مجموعة من السلوكيات السلبية في مكان العمل كالتهمك التنظيمي وسلوكيات الإنحراف التنظيمي، وينتج عن هذه التصرفات السلبية للقادة العديد من الآثار السلبية منها: إرتفاع معدل دوران العمل، إنخفاض تقدير الذات والشعور بانخفاض الكفاءة الذاتية، وعدم المشاركة الفعالة وزيادة التغيب عن العمل، وإنخفاض الرضا الوظيفي، فضلاً عن إنخفاض الروح المعنوية للعاملين، وإنخفاض سلوكيات المواطنة التنظيمية (Pelletier, 2010; Dobbs & Do, 2019).

ونالت ظاهرة التهكم التنظيمي اهتمام الباحثين في السنوات الأخيرة بإعتبارها مشكلة منتشرة علي نطاق واسع في مكان العمل تؤثر على مجموعة من متغيرات الأداء مثل سلوك المواطنة التنظيمية، والالتزام التنظيمي، ومستوى بذل الجهد، والنية لترك المنظمة، والإنحراف في مكان العمل، الأمر الذي يستحق اهتمام بحثي لمساعدة المسؤولين في المنظمات علي التصدي للتهكم بنجاح (Durrah et al., 2019; Yang et al., 2020).

وأشارت دراسة (Goodenough, 2008, p.15) إلى أن سلوكيات الإنحراف التنظيمي أحد ردود الفعل السلبية للعاملين تجاه القيادة السامة، وتمثل مشكلة رئيسية بالنسبة للمنظمات، وتتراوح تلك السلوكيات ما بين البسيطة مثل التأخير عن العمل ونشر الشائعات والعمل بشكل أبطأ من المعتاد لإضاعة الوقت إلى السلوكيات بالغة الخطورة مثل السرقة، تخريب الممتلكات، الأمر الذي قد يلحق الضرر بالمنظمة، وتقود في النهاية لانهايار المنظمة.

ويأمل الباحث أن تساعد نتائج هذا البحث- القطاع الحكومي بشكل عام، ومديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية بشكل خاص على إدراك أهمية العلاقة التفاعلية بين القادة السامة والتهكم التنظيمي والإنحراف التنظيمي.

ويعرض الباحث فيما يلي الإطار النظري والدراسات السابقة، ومشكلة البحث وتساؤلاته، وأهدافه، وأهميته، وفروضه، يلي ذلك توضيح لمنهجية البحث، وتقييم الصدق والثبات في المقاييس المستخدمة به، ثم عرض لنتائج البحث، ومناقشة لهذه النتائج وتفسيرها، وتوضيح لتوصيات البحث، وأخيراً محددات البحث، وتوجهات لبحوث مستقبلية.

أولاً: الإطار النظري والدراسات السابقة:

يتضمن الإطار النظري والدراسات السابقة توضيح لمفاهيم، وأبعاد متغيرات البحث، وعرض لعدد من الدراسات السابقة ذات الصلة المباشرة بهذه المتغيرات والتي أتاحت للباحث فرصة الإطلاع عليها، وذلك على النحو الآتي:

١- الإطار النظري:

وفيه يعرض الباحث مفاهيم، وأبعاد متغيرات البحث، وذلك على النحو الآتي:

١/١- القيادة السامة (Toxic Leadership) :

قدمت الكتابات والدراسات العلمية عدد من التعريفات للقيادة السامة، فعبّر عنه (Hitchcock, 2015) بأنه نمط للقيادة يضر بالمرؤوسين من خلال إحكام السيطرة عليهم، والقضاء على روح الحماس والإبتكار والتفكير الإبداعي.

ويراه (Paul, 2017) بأنه نمط قيادي يركز على تحقيق أهدافه ورغباته دون الإهتمام باحتياجات المرؤوسين أو المنظمة، مما يؤثر سلباً على المرؤوسين والمنظمة علي المدى البعيد. وعرفه (Malik et al., 2018) بأنه نمط قيادي يفتقر إلى الإهتمام بالآخرين، ويتسم سلوكه بالأنانية وتغليب مصالحته الشخصية على مصالح المرؤوسين والمنظمة. وعبر عنه (Dobbs & Do, 2019) بأنه نمط قيادي يضر بالمرؤوسين والمنظمة، حيث يستخدم سلوكيات تعمل على تدمير الروح المعنوية للمرؤوسين، ودوافعهم، احترام لذاتهم.

وبمراجعة العديد من الأدبيات السابقة للوقوف على أبعاد القيادة السامة، إتضح أن غالبية هذه الأدبيات تتفق على أن هناك خمسة أبعاد أساسية هي الإشراف المسيء، والنجسية، والترويج للذات، صعوبة التنبؤ، والقيادة السلطوية، ويمكن توضيح تلك الأبعاد على النحو التالي:

(Mitchell & Ambrose,2007;Goodenough, 2008; Thau et al., 2009;Pelletier, 2010; Lian et al., 2012; Schmidt, 2014; Garcia et al., 2015;Hitchcock, 2015; Park et al., 2015; Paul, 2017; Malik et al., 2018; Ezeh et al., 2018;Ince, 2018; Dobbs & Do, 2019; Ju et al., 2019; Lyu et al., 2019)

١/١/١- الإشراف المسيء (Abusive - Supervision):

يُظهر القائد وفق هذا النمط درجة كبيرة من النزعة إلى بعض التصرفات العدوانية في التعامل مع المرؤوسين، كالسخرية وإهانة المرؤوسين علناً، والتقليل من شأنهم، والتأكيد على أوجه القصور في أداؤهم وتوجيه اللوم لهم دائماً، وإحباط المبادرات الفردية، والتشكيك في قدراتهم وإنجازاتهم كما يتسم بالإعتداء على خصوصيتهم.

٢/١/١- النرجسية (Narcissism):

يتصرف القائد وفق هذا النمط إستناداً إلى أنه أفضل من غيره، حيث يري نفسه في درجة أعلى من الآخرين، ولديه إحساساً مبالغاً فيه بحب وتقدير الذات، وعدم الإستعداد لتقبل النقد، ويسعى للهيمنة وتجاهل آراء الآخرين، كما يتسم بالأنانية.

٣/١/١- الترويج للذات (Self-promotion):

يحاول القائد وفق هذا النمط أن ينسب الفضل في جميع النجاحات لنفسه، والتعظيم على فشله باللوم على الآخرين، كما تتغير شخصيته للأفضل في حضور القيادات الأعلى.

٤/١/١- صعوبة التنبؤ (Unpredictability):

يُظهر القائد وفق هذا النمط تقلبات مزاجية وتغيرات سلوكية غير متوقعة، ويغضبون لأسباب غير معروفة، كما تؤثر حالته النفسية علي مناخ العمل.

٥/١/١- القيادة السلطوية (Authoritarian Leadership):

يسعي القائد وفق هذا النمط إلى السلطة والسيطرة المطلقة على مرؤوسيه وتجاهل أفكارهم، ويرى أن أداء العمل بطريقته هي الأفضل، وعلى المرؤوسين الإمتثال والطاعة دون معارضة.

٢/١- التهكم التنظيمي (Organisational Cynicism) :

قدمت الكتابات والدراسات العلمية عدد من التعريفات للتهكم التنظيمي، ويُعد (Niederhoffer, 1976) أول من قدم مصطلح التهكم التنظيمي في مكان العمل، والذي عرفه علي أنه موقفاً يتسم بالغضب وخيبة الأمل، فضلاً عن عدم الثقة تجاه المنظمة، وهذا الموقف عرضة للتغيير بتغير الظروف في البيئة. وعبر عنه (Dean et al., 1998) بأنه إتجاه سلبي يكونه الشخص تجاه المنظمة التي يعمل فيها يضم ثلاثة أبعاد هي: الاعتقاد بأن المنظمة تفتقر إلى النزاهة، العاطفة السلبية تجاه المنظمة، الميل نحو السلوكيات المسيئة تجاه المنظمة. في حين يراه (Yang et al., 2020) بأنه إتجاه سلبي يكونه الشخص تجاه إدارة المنظمة التي تسعى إلي تحقيق مصالحها الذاتية علي حساب النزاهة، ومبادئ الصدق والإستقامة والإخلاص.

وبمراجعة العديد من الأدبيات السابقة للوقوف على أبعاد التهكم التنظيمي إتضح أن غالبية هذه الأدبيات تتفق على أن هناك ثلاثة أبعاد أساسية هي التهكم المعرفي، والتهكم العاطفي، والتهكم السلوكي، وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد على النحو الآتي:

(Naus et al., 2007; Rubin et al., 2009 ;Shahzad & Mahmood, 2012; Chiaburu et al., 2013; Mete, 2013; Polatcan & Titrek, 2014; Sazkaya, 2014; Yıldız & Şaylıkay, 2014; Bang & Reio Jr, 2017; Durrah et al., 2019; Kwantes & Bond, 2019; Yang et al., 2020).

١/٢/١- التهكم المعرفي (Cognitive Cynicism) :

يقصد به إعتقاد العاملون من خلال التجارب والخبرات السلبية في بيئة العمل أن الأعمال والسلوكيات والممارسات المجردة من المبادئ والمواقف غير الأخلاقية أصبحت العرف السائد في المنظمة، وأن الإدارة تقوم على تغليب المصلحة الذاتية علي مصالح الموظفين، فضلاً عن وجود دوافع خفية للقرارات التنظيمية الرسمية التي تصدرها إدارة المنظمة.

٢/٢/١- التهكم العاطفي (Emotional Cynicism) :

يقصد به مجموعة من المشاعر السلبية تجاه المنظمة التي يعمل فيها الفرد كالإستياء والكراهية والشك والإحباط وعدم الراحة.

٣/٢/١- التهكم السلوكي (Behavioral Cynicism) :

يقصد به ميل الأفراد إلى القيام بسلوكيات مسيئة ساخرة تجاه المنظمة، ويتمثل ذلك في توجيه انتقادات قوية تجاه سياسات وممارسات المنظمة، واستخدام الفكاهة الساخرة، فضلاً عن الاستخفاف بشعارات المنظمة والتحدث بشكل غير لائق عن المنظمة، وغيرها من السلوكيات التي تنسجم مع المعتقدات والعواطف السلبية.

٣/١- الإنحراف التنظيمي (Organisational Deviance):

يعرفه (Bennett,1998) على أنه مجموعة من السلوكيات اللاأخلاقية، والتي تضر بالمنظمة سواء عن طريق التأثير على سير عملها أو الممتلكات الخاصة بها. واتفق (Mount et al.,2006) مع (Gruys&Sackett,2003) على أنه يشير إلى السلوك المتعمد الذي يعطل العمل بالمنظمة من خلال إنتهاك الإجراءات والقواعد التنظيمية. ويراه (Miller,2015) بأنه سلوك ينتهك القواعد الجوهرية المعمول بها في المنظمة، بهدف تحقيق منافع شخصية، أو إلحاق الضرر بالمنظمة. وعرفه (Malik et al., 2018) علي أنه أي شكل من أشكال الأعمال التخريبية، والذي يضر أو يستهدف إلحاق الضرر بالمنظمة. وأشار (Zhuang et al., 2020) إلى أنه عبارة عن السلوكيات المتعمدة التي تتعارض مع أهداف المنظمة، ويؤدي إلى عدم استقرارها.

وبمراجعة العديد من الأدبيات السابقة للوقوف على أبعاد الإنحراف التنظيمي إتضح أن غالبية هذه الأدبيات تتفق على أن هناك بعدان أساسيان، وفيما يلي توضيح لهذين البعدين على النحو الآتي:

(Hollinger &Clark,1982;Aquino et al., 1999;Mulki et al., 2006; Goodenough,2008; Ferris et al., 2009; Tepper et al., 2009; de-Lara,2011; O'Neill et al., 2011;Lian et al., 2012; Shahzad & Mahmood,2012;Gils et al., 2015;Miller,2015;Chen et al., 2016; Hsieh & Wang,2016; Turel,2017; Malik et al., 2018; Amin et al., 2020; Jin et al., 2020; ; Zhuang et al., 2020).

١/٣/١- الإنحراف الموجه ضد الممتلكات (Property Deviance):

يشير إلى مجموعة من التصرفات السلبية التي تستهدف سرقة موارد وأصول المنظمة، وتخريب الآلات والمعدات التي تمتلكها، والإستخدام الشخصي لممتلكات المنظمة بدون إذن.

٢/٣/١- الإنحراف الموجه ضد الإنتاج (Production Deviance):

يشير إلى مجموعة من التصرفات السلبية التي تستهدف إهدار الوقت، وعدم الإلتزام بتعليمات الرؤساء، والتأخير عن مواعيد العمل، أو مغادرة مكان العمل مبكراً، إلى جانب الإفصاح عن المعلومات السرية عن المنظمة، وقضاء الأوقات في العمل بما لا يخدم مصالح العمل.

٢- الدراسات السابقة و الفجوة البحثية: باستقراء الدراسات السابقة. وجد الباحث أن بعض الدراسات السابقة تناولت العلاقة المباشرة بين القيادة السامة والتهكم التنظيمي.

فوجد نتائج دراسة كل من (Park et al., 2015; Ezeh et al., 2018) قد أسفرت عن وجود تأثير إيجابي معنوي بين الإشراف المسيء (أحد أبعاد القيادة السامة) والتهكم التنظيمي. وكشفت دراسة (Jiang et al., 2017) عن وجود تأثير إيجابي معنوي بين القيادة السلطوية (أحد أبعاد القيادة السامة) والتهكم التنظيمي. كما أشارت دراسة (Ince, 2018) إلى وجود علاقة وجود تأثير إيجابي معنوي بين القيادة السامة والتهكم التنظيمي، كما أشارت إلى أن القيادة السامة واحدة من أبرز المقدمات التي تنتج بالتهكم التنظيمي. وتوصلت دراسة (Dobbs & Do, 2019) إلى وجود تأثير إيجابي معنوي بين القيادة السامة والتهكم التنظيمي، حيث أشارت إلى أن الطلاب الذين يدرسون ممارسات قاداتهم السامة هم الأكثر تهكماً تجاه كلياتهم.

كما تناولت بعض الدراسات السابقة العلاقة المباشرة بين القيادة السامة والانحراف التنظيمي. فأسفرت نتائج دراسة كل من:

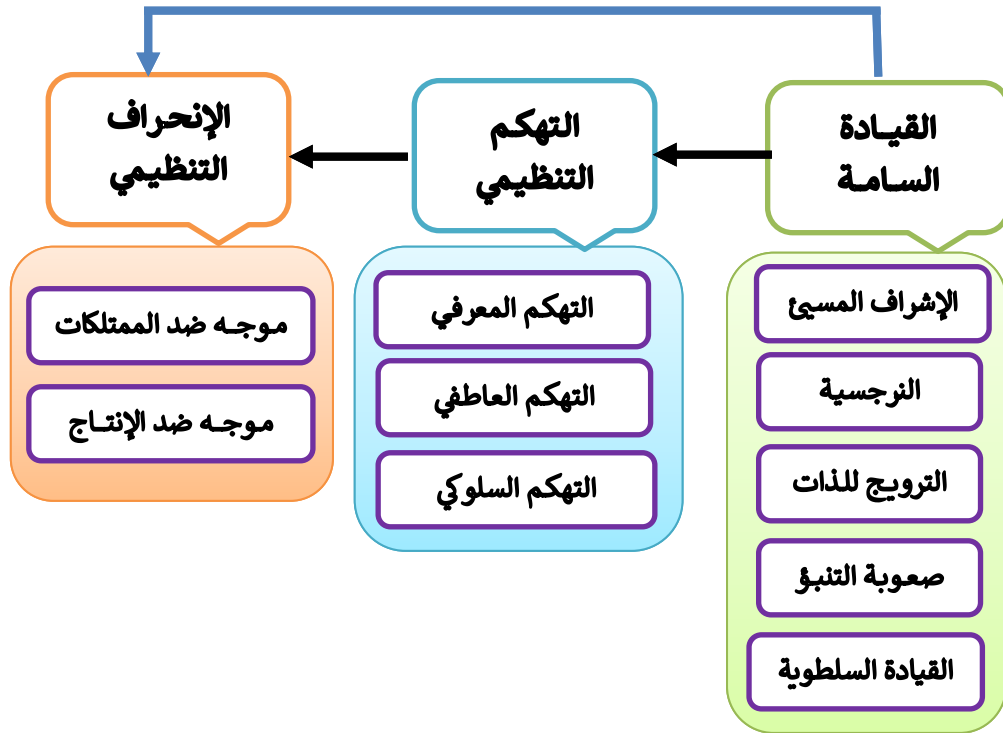
(Mitchell & Ambrose 2007; Tepper et al., 2009; Thau et al., 2009; Lian et al., 2012; Garcia et al., 2015) .

عن وجود تأثير إيجابي معنوي بين الإشراف المسيء (أحد أبعاد القيادة السامة) والانحراف التنظيمي، حيث أشار كل منهم إلى أن السلوكيات المنحرفة من قبل المرؤوسين، والتي يقصد بها إلحاق الأذى بالمنظمة تظهر كرد فعل نتيجة التعرض للمعاملة السيئة من قبل المشرف. وتوصلت دراسة كل من (Erkutlu & Chafra, 2017 ; Mousa et al., 2020) إلى وجود تأثير إيجابي معنوي بين القيادة النرجسية (أحد أبعاد القيادة السامة) والانحراف التنظيمي، كما أشار كل منهما إلى أن سلوكيات القادة التي تتسم بالأنانية وحب وتقدير الذات تزيد من فرص التهكم التنظيمي من قبل المرؤوسين.

بينما ركزت بعض الدراسات السابقة على تحديد طبيعة العلاقة المباشرة بين التهكم التنظيمي والانحراف التنظيمي. فأسفرت دراسة (Naus al., 2007) عن وجود تأثير إيجابي معنوي بين التهكم التنظيمي والسلوكيات المناوئة في مكان العمل. وبينت دراسة (Shalзад & Mahmood, 2012) وجود تأثير إيجابي معنوي بين التهكم التنظيمي والسلوكيات المنحرفة في مكان العمل، كما أشارت إلى أن الإحتراق يتوسط العلاقة بين التهكم التنظيمي والسلوكيات المنحرفة في مكان العمل. وكشفت دراسة كل من (Jiang et al., 2017; Li & Chen, 2018) عن وجود تأثير إيجابي معنوي بين التهكم التنظيمي والسلوكيات المنحرفة للموظفين في مكان العمل. وتوصلت دراسة (Rayan et al., 2018) إلى وجود تأثير إيجابي معنوي بين التهكم التنظيمي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية التي يظهرها العاملون أثناء العمل، كما أشارت إلى أن التهكم السلوكي أكثر أبعاد التهكم التنظيمي تأثيراً في سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية الموجهة للمنظمة .

وتأسيساً على ما سبق يرى الباحث :

- عدم وجود دراسات - في حدود علم الباحث - تناولت العلاقة بين المتغيرات محل الدراسة مجتمعة في دراسة واحدة .
- استهدفت الدراسات السابقة قياس العلاقات المباشرة بين المتغيرات محل الدراسة، في حين تستهدف الدراسة الحالية قياس العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين هذه المتغيرات.
- اختلفت الدراسات السابقة فيما بينها من حيث الأبعاد والمتغيرات التي تم التركيز عليها من جانب كل دراسة، مما أتاح الفرصة للباحث لإختيار أكثر المتغيرات مناسبة للمشكلة قيد الدراسة، والموضح في الشكل رقم (١) في محاولة لفهم دور كل من مناخ القيادة السامة، والتهكم التنظيمي في التنبؤ بالإنحراف التنظيمي، وذلك في البيئة العربية عامةً، والبيئة المصرية خاصةً، ويوضح الشكل رقم (١) تصوراً للعلاقة.



شكل رقم (١): الإطار المقترح للبحث

المصدر: إعداد الباحث في ضوء الدراسات السابقة.

ثانياً: الدراسة الإستطلاعية:

– لتحديد مشكلة الدراسة قام الباحث بإجراء دراسة إستطلاعية وذلك بالإعتماد على كل من الملاحظة والمقابلات الشخصية على عينة ميسرة قوامها (٢١) مفردة من العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية، منها (٢) مفردة من مديرية الشباب والرياضة، و(٢) مفردة من مديرية الطب البيطري، و(٣) مفردات من مديرية التضامن الإجتماعي، و(٤) مفردات من مديرية الزراعة، و(٤) مفردات من مديرية التربية والتعليم، و(٦) مفردات من مديرية التموين والتجارة الداخلية، وتم إجراء مقابلات شخصية مع هذه المفردات إعتماً على إطار للمقابلة الذي تم إعداده في ضوء الأدبيات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، وذلك لتكوين فكرة مبدئية عن مدى توافر أبعاد القيادة السامة، ودرجة توافر أبعاد التهكم التنظيمي، ومدى توافر أبعاد الإنحراف التنظيمي لدى المفردات موضع التطبيق، كذلك التعرف على الدور الذي يمكن أن يلعبه التهكم التنظيمي في العلاقة بين القيادة السامة والإنحراف التنظيمي لدى العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية.

وقد كشفت هذه الدراسة الإستطلاعية عن مجموعة من المؤشرات الأولية تمثلت أهمها

فيما يلي:

- وجود تفاوت بين العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية، من حيث مستوى الممارسة لأبعاد القيادة السامة، فقد أعرب بعض العاملين الذين تمت مقابلتهم عن أن المدير يقوم باستخدام ألفاظ مسيئة عند التعامل مع بعض الموظفين، ويشجع المدير العاملين علي الأنانية وتفضيل المصلحة الشخصية علي حساب العمل، ويتعامل بشكل مختلف في وجود قيادات المديرية.
- وجود تفاوت بين العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية، من حيث درجة توافر أبعاد التهكم التنظيمي، فقد أشار بعض العاملين الذين تمت مقابلتهم إلى أن عدد من زملائهم يسخر من المبادرات التي تتبناها إدارة المنظمة التي يعمل بها، فضلاً عن شعور البعض بالغضب من الطريقة التي تتعامل بها إدارة المنظمة معهم.
- وجود تفاوت بين العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية، من حيث درجة توافر أبعاد الإنحراف التنظيمي، فقد أشار بعض العاملين الذين تمت مقابلتهم إلى محاولة البعض من زملائهم في المديرية إضاعة وقت العمل في أنشطة غير ضرورية، وكذلك إستغلال ممتلكات المديرية في قضاء مصالح شخصية، فضلاً عن عدم إحترام مواعيد الحضور والإنصراف.

ثالثاً: مشكلة وتساؤلات البحث:

الدول القوية تُبنى أولاً بمواجهة الفساد، فالفساد هو العدو الأول لأي تقدم، وهو آفة أي طريق لبناء دولة قوية، وتهتم الدول والمنظمات كثيراً بمكافحة الفساد ومسبباته، وعلى الرغم من ذلك - انتشرت ظاهرة الإنحراف التنظيمي في الكثير من المصالح الحكومية في الآونة الأخيرة، حتى أصبحت سلوكاً إعتيادياً سواء من المواطن، صاحب المصلحة، أو الموظف، الذي يتساهل في ارتكاب هذه السلوكيات المنحرفة، وتراوح تقييم مصر في مؤشر أكثر الدول فساداً لمنظمة الشفافية الدولية بين (٣٢ — ٣٦) نقطة من أصل ١٠٠ في مؤشر الفساد (كلما اقتربت الدرجة من الرقم ١٠٠ كانت الدولة أكثر شفافية، وكلما اقتربت من الصفر، كانت أكثر فساداً) بين الأعوام (٢٠١٥-٢٠١٨)، واحتلت مصر المرتبة الـ ١٠٦ عالمياً في مؤشر الفساد لعام ٢٠١٩، والمرتبة الـ ١١ عربياً على نفس المؤشر، وفق تقرير منظمة الشفافية الدولية لعام ٢٠١٩، أي حصلت مصر على نفس عدد النقاط مقارنة مع مؤشر ٢٠١٨ — على حد وصف التقرير عبر الصفحة الرسمية لمنظمة الشفافية الدولية (www.transparency.org)

وحسب ما جاء بالإستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد (٢٠١٩-٢٠٢٢) لنشر قيم النزاهة والشفافية والتوعية بمخاطر الفساد، تعمل مصر حالياً على مكافحة الفساد من خلال بعض الأجهزة المختصة، وعلى رأسها هيئة الرقابة الإدارية - التي أنشئت بقانون رقم ٥٤ لسنة ١٩٦٤، وهي هيئة مستقلة تتبع رئاسة مجلس الوزراء وتمارس كافة أشكال الرقابة الإدارية والمالية والفنية وضبط الجرائم، ولم يعد أحد بمأمن مهما كان منصبه، هذا إلى جانب الجهاز المركزي للمحاسبات، وهو هيئة مستقلة، تتبع رئاسة الجمهورية، ويعود تأسيسه إلى المرسوم الملكي رقم ٥٢ لسنة ١٩٤٢، بهدف إنشاء هيئة مستقلة للرقابة على المال العام.

وخلال عام ٢٠١٩ — نجحت هيئة الرقابة الإدارية والتي تمثل الجهة الأساسية المكلفة بالتحقيق في قضايا الفساد، وتعمل على إرجاع بعض أملاك الدولة المسروقة، في الكشف عن العديد من المخالفات لمسؤولين وموظفين حكوميين، وتحقيق عوائد مالية للدولة نتيجة الكشف عن المخالفات في المجالات المختلفة — وفق ما جاء بالتقارير الرسمية عبر الصفحة الرسمية لهيئة الرقابة الإدارية منها علي سبيل المثال لا الحصر ما يلي: (www.aca.gov.eg)

- إجراء التحريات عن عدد (٩٢٦٣) موظف عام مرشحين لشغل وظائف قيادية بقطاعات الدولة المختلفة، أسفرت عن عدم صلاحية (٣٢٧) منهم، كذلك تم مواجهة إنحراف ٢٦٤١ موظف عام.
- تسهيل إستيلاء بعض بدالي التمويل على السلع التموينية المدعمة وزيادة مخصصاتهم من السلع وتمكينهم من عدم توريد المبالغ المالية المستحقة عليهم
- تحقيق وفر مادي للدولة بحوالي مبلغ ٥٠٢ مليون جنيه نتيجة ربط قواعد البيانات الخاصة بوزارة التضامن الاجتماعي مع قواعد البنية المعلوماتية بالهيئة.
- ضبط قضية إهدار مال عام بقطاع الإسكان بإحدى المحافظات بواقع ١١ مليون جنيه لتغيير التقديرات القياسية لمشروعات سكنية.
- ضبط قضايا تتعلق بتقاضي مبالغ مالية على سبيل الرشوة للتلاعب في إجراءات تقدير الرسوم.

وتأسيساً على ما سبق، وفي ضوء نتائج الدراسة الإستطلاعية يمكن للباحث صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

ما أثر القيادة السامة بوصفها متغيراً مستقلاً، والتهكم التنظيمي بوصفه متغيراً وسيطاً تفاعلياً على الانحراف التنظيمي لدى العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية؟

الأمر الذي يثير التساؤلات البحثية التالية:

- ١- هل توجد علاقة بين أبعاد القيادة السامة وأبعاد التهكم التنظيمي لدى العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية؟
- ٢- هل توجد علاقة بين أبعاد القيادة السامة والانحراف التنظيمي لدى العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية؟
- ٣- ما طبيعة العلاقة بين أبعاد التهكم التنظيمي والانحراف التنظيمي لدى العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية؟
- ٤- هل تؤثر أبعاد القيادة السامة على أبعاد التهكم التنظيمي بشكل مباشر؟ وما نوع هذا التأثير؟
- ٥- هل تؤثر أبعاد القيادة السامة على الانحراف التنظيمي بشكل مباشر؟ وما نوع هذا التأثير؟
- ٦- هل تؤثر أبعاد التهكم التنظيمي على الانحراف التنظيمي بشكل مباشر؟ وما نوع هذا التأثير؟
- ٧- هل يوجد تأثير غير مباشر لأبعاد القيادة السامة على الانحراف التنظيمي من خلال الدور الوسيط لأبعاد التهكم التنظيمي لدى العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية؟

رابعاً: أهداف البحث:

يسعى البحث الحالي لتحقيق الأهداف الآتية:

- ١- الكشف عن طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة السامة وأبعاد التهكم التنظيمي لدى العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية.
- ٢- التعرف على طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة السامة والانحراف التنظيمي لدى العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية.
- ٣- التعرف على طبيعة العلاقة بين أبعاد التهكم التنظيمي والانحراف التنظيمي لدى العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية.
- ٤- تحديد التأثيرات المباشرة لأبعاد القيادة السامة على أبعاد التهكم التنظيمي لدى العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية.
- ٥- تحديد التأثيرات المباشرة لأبعاد القيادة السامة على الانحراف التنظيمي لدى العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية.
- ٦- تحديد التأثيرات المباشرة لأبعاد التهكم التنظيمي على الانحراف التنظيمي لدى العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية.
- ٧- تحديد التأثير غير المباشر لأبعاد القيادة السامة على الانحراف التنظيمي من خلال الدور الوسيط لأبعاد التهكم التنظيمي لدى العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية.

خامساً: أهمية البحث:

يستمد البحث أهميته من عدة إعتبارات علمية وعملية بيانها فيما يلي:

- ١- الأهمية العلمية:
 - السعي للمساهمة في التأسيس النظري لموضوع القيادة السامة والتهكم التنظيمي والانحراف التنظيمي.
 - المساعدة في تحديد طبيعة العلاقة بين القيادة السامة والتهكم التنظيمي والانحراف التنظيمي.
 - تعد هذه أول دراسة -على حد علم الباحث- تقوم بدراسة تأثير الدور الوسيط للتهكم التنظيمي في العلاقة بين القيادة السامة والانحراف التنظيمي.
 - تتضمن الدراسة الحالية مجموعة من السلوكيات التنظيمية السلبية، لما لها من مردودات شتى- سواء علي مستوي الأفراد أو المنظمات، وبالتالي فإن الدراسة الحالية تعمل علي تحليل طبيعة كل منها والوقوف علي مسبباتها حتي يمكن لصانعي القرارات التعامل معها بطريقة علمية.
- ٢- الأهمية العملية:
 - يستمد البحث أهميته العملية من أهمية مجال التطبيق المتمثل في مديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية ، حيث تحرص وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري في ضوء إستراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠-على وضع رؤية للإصلاح الإداري تهدف إلى خلق جهاز إداري كفاء وفعال يحسن من إدارة موارد الدولة ويسهم في رفع كفاءة الخدمات المقدمة للمواطنين.
 - تساهم نتائج هذا البحث في توعية المسؤولين في مديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية موضع التطبيق بمفهوم وأبعاد القيادة السامة التي تعد أحد مقدمات كل من التهكم التنظيمي والانحراف التنظيمي، وكيف يمكن الاستفادة من النتائج التي يكشف عنها البحث في مساعدة المسؤولين بهذه المديريات من تحديد الإحتياجات التدريبية التي تمكنها من زيادة الفعالية الإدارية وتنمية مهارات التفاعل والإتصال في بيئة الأعمال، الأمر الذي ينتج عنه إنخفاض مستوي كل من التهكم التنظيمي والانحراف التنظيمي.

سادساً: فروض البحث:

في ضوء مشكلة البحث، وتحقيقاً لأهداف الدراسة، قام الباحث بصياغة الفروض

التالية :

- ١- توجد علاقة إرتباط معنوية بين أبعاد القيادة السامة وأبعاد التهكم التنظيمي لدى العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية.
- ٢- توجد علاقة إرتباط معنوية بين أبعاد القيادة السامة والانحراف التنظيمي لدى العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية.

- ٣- توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد التهكم التنظيمي والانحراف التنظيمي لدى العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية.
- ٤- يوجد تأثير معنوي مباشر لأبعاد القيادة السامة على أبعاد التهكم التنظيمي لدى العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية.
- ٥- يوجد تأثير معنوي مباشر لأبعاد القيادة السامة على الانحراف التنظيمي لدى العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية.
- ٦- يوجد تأثير معنوي مباشر لأبعاد التهكم التنظيمي على الانحراف التنظيمي لدى العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية.
- ٧- يزداد التأثير المعنوي لأبعاد القيادة السامة على الانحراف التنظيمي عند توسيط أبعاد التهكم التنظيمي لدى العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية.

سابعاً: منهجية البحث:

تتضمن منهجية البحث عدة عناصر تتمثل في أنواع البيانات المطلوبة ومصادرها، ومتغيرات البحث والقياس، ومجتمع وعينة البحث، وأداة البحث وطريقة جمع البيانات، وأساليب التحليل الإحصائي المستخدمة، وفيما يلي يستعرض الباحث هذه العناصر على النحو الآتي:

١ - أنواع البيانات المطلوبة ومصادر الحصول عليها:

إعتمد البحث الحالي علي نوعين من البيانات هما البيانات الثانوية والأولية، وقد تم جمع النوع الأول من البيانات من مركز المعلومات بمديرية التنظيم والإدارة بمحافظة الدقهلية عن أعداد العاملين بكل مديريةية، أما النوع الثاني من البيانات (البيانات الأولية) فقد تم جمعها من المستقصى منهم المستهدفين في الدراسة الميدانية بإستخدام أسلوب الإستقصاء.

٢ - متغيرات البحث والقياس:

تتعلق البيانات الأولية اللازمة لهذا البحث بمجموعة من المتغيرات الرئيسية التي تتضمن عدد من الأبعاد الفرعية المرتبطة بها، واعتمد الباحث في قياس هذه المتغيرات وأبعادها الفرعية على مجموعة من المقاييس التي إحتوت كل منها علي مجموعة من العبارات لقياس كل متغير، وتم قياس الوزن النسبي لكل عبارة بإستخدام مقياس ليكرت الخماسي حيث تراوحت موافقة المستقصى منهم على عبارات كل مقياس ما بين (١ = غير موافق تماماً) إلى (٥ = موافق تماماً)، وفيما يلي توضيح لمتغيرات البحث والمقاييس التي إعتمد عليها البحث:

١/٢- القيادة السامة (متغير مستقل):

تم قياس هذا المتغير من خلال خمسة أبعاد هي الإشراف المسيء، النرجسية، الترويج للذات، صعوبة التنبؤ، القيادة السلطوية، وذلك بالإعتماد على المقياس الذي قدمته دراسة (Schmidt, 2014)، بإعتباره المقياس الأكثر استخداماً في الدراسات السابقة التي تم الإطلاع عليها والتي ثبت صدقها وثباتها، كما إتمدت عليه العديد من الدراسات السابقة، وقد اشتمل هذا المقياس على (١٩) عبارة.

٢/٢- التهكم التنظيمي (متغير مستقل/ وسيط):

تم قياس هذا المتغير من خلال ثلاثة أبعاد هي التهكم المعرفي، التهكم العاطفي، التهكم السلوكي، وذلك بالإعتماد على المقياس الذي طورته دراسة (Durrah et al., 2019)، بإعتباره المقياس الأكثر استخداماً في الدراسات السابقة التي تم الإطلاع عليها والتي ثبت صدقها وثباتها، وقد اشتمل هذا المقياس على (١٢) عبارة.

٣/٢- الإنحراف التنظيمي (متغير تابع):

تم قياس هذا المتغير (بصورة إجمالية)، من خلال (١٢) عبارة، وذلك بالإعتماد على المقياس الذي طورته دراسة (Zhuang et al., 2020)، بإعتباره المقياس الأكثر استخداماً في الدراسات السابقة التي تم الإطلاع عليها والتي ثبت صدقها وثباتها.

٣- مجتمع وعينة البحث:

يشمل مجتمع البحث جميع العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية، وبلغ إجمالي العاملين (٤٥١٧) مفردة، ونظراً لكبر حجم المجتمع وانتشار مفرداته، فقد تم الإعتماد على أسلوب العينات لتجميع البيانات المطلوبة لإتمام البحث، لذلك تم سحب عينة طبقية عشوائية (بسبب توافر شروط إستخدامها وهما: عدم وجود تجانس بين مفردات المجتمع فيما يتعلق بالخصائص المطلوب دراستها، ووجود إطار لمجتمع البحث) مكونة من (٣٥٥) مفردة، وتم تحديدها بإستخدام برنامج Sample Size Calculator عند مستوى معنوية (٥٪)، وحدود ثقة (٩٥٪)، وتم توزيع هذه العينة بالإعتماد على أسلوب التوزيع النسبي الذي يأخذ في إعتباره التباين بين عدد المفردات داخل كل طبقة (كل طبقة تمثل مديرية من مديريات المحافظة)، واعتمد الباحث في تحديد مفردات كل طبقة عن طريق الإختيار العشوائي للأقسام المختلفة داخل المديريات محل الدراسة، وفي فترات زمنية مختلفة، وذلك من أجل تخفيض تحيز الوقت والمكان.

٤ - أداة البحث وجمع البيانات:

تمثلت أداة البحث في قائمة الإستقصاء والتي تم تصميمها وتطويرها في ضوء الدراسات السابقة، وتم جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة الميدانية من خلال أسلوب الإستقصاء، وبلغ عدد قوائم الإستقصاء الصحيحة التي تم الحصول عليها (٢٥١) قائمة بمعدل إستجابة (٧٠,٧٪).

ويوضح الجدول رقم (١) حجم مجتمع البحث وتوزيع مفردات العينة وعدد الإستجابات الصحيحة من العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية موضع التطبيق.

جدول رقم (١)

توزيع مجتمع وعينة البحث وفق مديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية

م	مديرية	حجم المجتمع	النسبة المئوية	حجم العينة	القوائم الصحيحة
١	الشباب والرياضة	٣٤٨	٪٨	٢٨	٢٢
٢	الطب البيطري	٣٢٤	٪٧	٢٥	١٩
٣	الزراعة	٤٧٨	٪١٠	٣٦	٢٨
٤	التضامن الاجتماعي	٤٣٦	٪١٠	٣٥	٢٧
٥	التنظيم والادارة	٢١١	٪٥	١٨	١٢
٦	التربية والتعليم	٨٥٣	٪١٩	٦٧	٤٨
٧	الاسكان والمرافق	٤١٢	٪٩	٣٢	١٨
٨	التموين والتجارة الداخلية	٤٩٤	٪١١	٣٩	٢٣
٩	القوى العاملة والهجرة	٢١٩	٪٥	١٨	١١
١٠	الشئون الصحية والسكان	٧٤٢	٪١٦	٥٧	٤٣
	الإجمالي	٤٥١٧	٪١٠٠	٣٥٥	٢٥١

المصدر: إعداد الباحث في ضوء بيانات مركز المعلومات، مديريةية التنظيم والإدارة بمحافظة الدقهلية، وإستجابة مفردات العينة.

هذا، وقد بلغت نسبة الذكور (٥٣٪) والإناث (٤٧٪) تقريباً، وبلغت نسبة مفردات العينة بالفئة العمرية أقل من ٣٠ سنة (١٢٪)، وبالفئة العمرية من ٣٠ سنة لأقل من ٤٠ سنة (٢٥٪)، وبالفئة العمرية من ٤٠ سنة لأقل من ٥٠ سنة (٣٧٪)، وبالفئة العمرية ٥٠ سنة فأكثر (٢٦٪) تقريباً، وفيما يتعلق بمستوى التعليم بلغت نسبة فئة مؤهل متوسط (٢٩٪)، وفئة مؤهل جامعي (٥٢٪) تقريباً، وفئة دراسات عليا (دبلوم عالي-ماجستير-دكتوراه) (١٩٪)، وأخيراً فيما يتعلق بمدى الخدمة فقد بلغت نسبة مفردات العينة بالفئة من سنة لأقل من ١٠ سنوات (١٦٪)، وبالفئة من ١٠ سنوات لأقل من ٢٠ سنة (٢٨٪)، وبالفئة من ٢٠ سنة لأقل من ٣٠ سنة (٣٥٪)، وبالفئة ٣٠ سنة فأكثر (٢١٪) تقريباً.

٥- أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في البحث:

إعتمد البحث في تحليل البيانات الميدانية على:

١/٥- التحليل العاملي الاستكشافي: للتحقق من صدق وثبات مقاييس متغيرات الدراسة، فمن خلاله تم تحري صدق البناء (التقارب، والتمييز) لعبارات وأبعاد الاستقصاء من خلال قيم (AVE) وجذرها التربيعي، وإيجاد مصفوفة معاملات الارتباط، وحساب قيمة ثبات التركيب لأبعاد الاستقصاء.

٢/٥- معامل ألفا لكرونباخ: وذلك لإختبار درجة الثبات في المقاييس متعددة البنود في الدراسة الحالية، حيث يركز هذا الأسلوب على درجة التناسق الداخلي بين بنود أو متغيرات المقياس الخاضع للإختبار.

٣/٥- معامل ارتباط بيرسون: ويستخدم لقياس العلاقة بين متغيرين أو أكثر مع تحديد نوع العلاقة وقوتها.

٤/٥- طريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS) – The Partial Least Square : التي تُعد أحد أساليب نماذج المعادلات الهيكلية (SEM) ، ويستخدم لقياس العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات، وذلك باستخدام برنامج Warp PLS 7.0. ثامناً: تقييم الصدق والثبات في المقاييس:

بعد القيام بالتصميم المبدئي لقائمة الاستقصاء وقبل الإعتماد عليها بشكل نهائي، قام الباحث بإجراء إختبارات الصدق والثبات عليها، وذلك على النحو الآتي:

١- تقييم صدق المقاييس:

إستخدم لبيان مدى صدق عبارات قائمة الاستقصاء في قياس ما صممت من أجله، وأن هذه العبارات تعطى للمستقصي منه نفس المعنى والمفهوم الذي يقصده الباحث، واعتمد البحث في إجراء إختبار الصدق على ما يلي:

١/١- **صدق المحتوى:** وذلك للتأكد من صدق عبارات قائمة الإستقصاء سواء من الناحية العلمية والتطبيقية حيث تم عرضه على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس بقسم إدارة الأعمال بكليات التجارة، إضافةً إلى (٧) مفردات من مديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية موضع التطبيق، وقد تم إجراء هذا الإختبار المبدئي من خلال مقابلات شخصية مع المحكمين، وقد أبدى هؤلاء المحكمون مجموعة من الملاحظات على بعض الألفاظ الواردة بعبارات الإستقصاء، وقام الباحث بتعديل القائمة وفقاً لهذه الملاحظات.

٢/١- **صدق التقارب:** وذلك لقياس مدى التوافق بين العبارات أو الأبعاد المتعددة التي يشملها كل متغير من متغيرات البحث، وتشير نتائج الجدول رقم (٢) أن قيم المعاملات المعيارية لجميع العبارات تساوي أو أكبر من (٠,٧)، وجميع القيم معنوية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) مما يدل على وجود الصدق التقاربي على مستوى العبارات الخاصة بكل بُعد من الأبعاد الفرعية، كما أن قيمة متوسط التباين (AVE) لكل متغير أكبر من (٠,٥)، مما يدل وجود الصدق التقاربي على مستوى الأبعاد الفرعية والمتغيرات الرئيسية (Hair et al., 2010).

٣/١- **صدق التمايز:** وذلك لقياس عدم تشابه المتغيرات وأن كل متغير يمثل نفسه، وتم حسابه من خلال الجذر التربيعي لقيمة متوسط التباين المستخرج (AVE)، حيث يجب أن يكون قيمة هذا الجذر التربيعي أكبر من معاملات الارتباط بين المتغير نفسه وباقي المتغيرات الأخرى، وتوضح نتائج الجدول رقم (٣) أن قيمة الجذر التربيعي لقيمة متوسط التباين المستخرج أكبر من معاملات الارتباط بين المتغير وباقي المتغيرات الأخرى، مما يدل على أن أداة البحث تتصف بصدق التمايز، كما تؤكد هذه النتيجة على عدم وجود الارتباط المتداخل أو المشترك بين متغيرين (Hair et al., 2010).

جدول رقم (٢)

المتغيرات الرئيسية للبحث وأبعادها الفرعية

المعاملات المعيارية	أولاً: القيادة السامة
	١- الإشراف المسيء
٠,٦٩٧	- يسخر رئيسي في العمل من مرؤوسيه.
٠,٦٨٤	- يستخف رئيسي في العمل بمرؤوسيه ويعمل على التقليل من شأنهم.
٠,٨٣٤	- يُذكر رئيسي في العمل مرؤوسيه بأخطائهم السابقة في مهام عملهم.
٠,٧١٩	- يتحدث رئيسي في العمل عن مرؤوسيه بطريقة سيئة أمام الآخرين في مكان العمل
٠,٧٥١	- يحمل رئيسي في العمل مرؤوسيه بأعباء وظيفية خارج نطاق الوصف الوظيفي.
	نتائج إختبارات الصدق والثبات لُبعد الإشراف المسيء: جميع قيم المعاملات المعيارية معنوية عند مستوى ٠,٠٥ ، ومعامل ألفا لكرونباخ $(\alpha) = ٠,٨٤٧$ ، ومعامل الثبات المركب $(CR) = ٠,٧٨٢$ ، ومتوسط التباين $(AVE) = ٠,٥٩٩$
	٢- النرجسية
٠,٧٦٤	- يعتقد رئيسي في العمل أنه شخص إستثنائي .
٠,٧٢٨	- يري رئيسي في العمل أن قدراته تفوق أي شخص آخر.
٠,٧٦٣	- يستمتع رئيسي في العمل بكلمات المدح والثناء عليه.
٠,٧٨٦	- رئيسي في العمل في العمل شخص أناني.
	نتائج إختبارات الصدق والثبات لُبعد النرجسية: جميع قيم المعاملات المعيارية معنوية عند مستوى ٠,٠٥ ، ومعامل ألفا لكرونباخ $(\alpha) = ٠,٨٣٣$ ، ومعامل الثبات المركب $(CR) = ٠,٨٠٨$ ، ومتوسط التباين $(AVE) = ٠,٦٢٦$
	٣- الترويج للذات
٠,٧٧٩	- ينسب رئيسي في العمل النجاح لنفسه ويلقي بالفشل المسئول عنه علي الآخرين.
٠,٧٢٥	- يقبل رئيسي في العمل أن تُنسب إليه إنجازات لم يُشارك فيها.
٠,٦٩٣	- تتغير تصرفات رئيسي في العمل في حضور القيادات الأعلى.
٠,٧٦٥	- يهتم رئيسي في العمل بمصلحته الشخصية علي حساب العمل.
	نتائج إختبارات الصدق والثبات لُبعد الترويج للذات: جميع قيم المعاملات المعيارية معنوية عند مستوى ٠,٠٥ ، ومعامل ألفا لكرونباخ $(\alpha) = ٠,٩١٥$ ، ومعامل الثبات المركب $(CR) = ٠,٧٥٨$ ، ومتوسط التباين $(AVE) = ٠,٧٥٤$
	٤- صعوبة التنبؤ
٠,٧٨٢	- تؤثر الحالة النفسية لرئيسي في العمل في مناخ العمل.
٠,٦٨٧	- رئيسي في العمل سريع الانفعال.
٠,٧٦٧	- يغضب رئيسي في العمل لأسباب غير معروفة.

نتائج إختبارات الصدق والثبات لُبعد صعوبة التنبؤ: جميع قيم المعاملات المعيارية معنوية عند مستوى ٠,٠٥، ومعامل ألفا لكرونباخ $(\alpha) = ٠,٨١٠$ ، ومعامل الثبات المركب $(CR) = ٠,٨٢٨$ ، ومتوسط التباين $(AVE) = ٠,٦٢٠$	
٥- القيادة السلطوية	
٠,٨٧٤	- يتحكم رئيسي في العمل في كيفية إنجاز مرؤوسيه لمهام عملهم.
٠,٧٨٣	- ينفرد رئيسي في العمل بإتخاذ كافة القرارات سواء هامة أو غير هامة.
٠,٨٦٩	- يتجاهل رئيسي في العمل الأفكار والمقترحات التي تتعارض مع رأيه.
نتائج إختبارات الصدق والثبات لُبعد القيادة السلطوية: جميع قيم المعاملات المعيارية معنوية عند مستوى ٠,٠٥، ومعامل ألفا لكرونباخ $(\alpha) = ٠,٧٩٦$ ، ومعامل الثبات المركب $(CR) = ٠,٨٧٠$ ، ومتوسط التباين $(AVE) = ٠,٦٠٤$	
ثانياً: التهكم التنظيمي	
١- التهكم المعرفي	
٠,٧٦٦	- أعتقد أن إدارة المنظمة التي أعمل بها تقول شيئاً وتفعل شيئاً آخر.
٠,٧٨٤	- عندما تخبرنا إدارة المنظمة بأنها ستقدم علي أمر معين، فإنني أشك أن ذلك سوف يحدث بالفعل.
٠,٧٩١	- أعتقد أن إدارة المنظمة التي أعمل بها تفتقر إلى النزاهة.
٠,٧٥٩	- عندما تبذل جهداً في العمل، فإن إدارة المنظمة التي أعمل بها تستغل ذلك دون مقابل.
نتائج إختبارات الصدق والثبات لُبعد التهكم المعرفي: جميع قيم المعاملات المعيارية معنوية عند مستوى ٠,٠٥، ومعامل ألفا لكرونباخ $(\alpha) = ٠,٧١٨$ ، ومعامل الثبات المركب $(CR) = ٠,٨٤٣$ ، ومتوسط التباين $(AVE) = ٠,٧٨١$	
٢- التهكم العاطفي	
٠,٧٨٢	- أشعر بالقلق عندما أفكر في المنظمة التي أعمل بها.
٠,٧٥٦	- أشعر بعدم الراحة عندما أفكر في المنظمة التي أعمل بها.
٠,٧٦٨	- التفكير في عملي يشعرنى بالغضب.
٠,٧٥٥	- أشعر بالغضب من الطريقة التي تتعامل بها إدارة المنظمة التي أعمل بها مع الموظفين.
نتائج إختبارات الصدق والثبات لُبعد التهكم العاطفي: جميع قيم المعاملات المعيارية معنوية عند مستوى ٠,٠٥، ومعامل ألفا لكرونباخ $(\alpha) = ٠,٨١٦$ ، ومعامل الثبات المركب $(CR) = ٠,٨٧٩$ ، ومتوسط التباين $(AVE) = ٠,٦٤٦$	
٣- التهكم السلوكي	
٠,٧٧٦	- أتبادل نظرات مشتركة ذات مغزي معين مع زملائي عن أحوال العمل بالمنظمة.
٠,٧٩٢	- أسخر من المبادرات والشعارات التي تتبناها إدارة المنظمة التي أعمل بها.

٠,٧٦٣	– أنتقد سياسات وممارسات إدارة المنظمة أمام الآخرين.
٠,٨٦٧	– أشكو لأصدقائي خارج المنظمة التي أعمل بها من الكيفية التي تدار بها الأمور داخل المنظمة.
نتائج إختبارات الصدق والثبات لُبعد التهكم السلوكي: جميع قيم المعاملات المعيارية معنوية عند مستوى ٠,٠٥ ، ومعامل ألفا لكرونباخ $(\alpha)=0,915$ ، ومعامل الثبات المركب $(CR)=0,847$ ، ومتوسط التباين $(AVE)=0,855$	
ثالثاً: الإنحراف التنظيمي	
٨١٩.٠	– يعتمد بعض زملائي تأخير أداء الواجبات للحصول على أجر الوقت الإضافي.
٠,٨٦١	– يصل بعض زملائي متأخراً عن مواعيد العمل بدون إذن مسبق.
٠,٧٧٣	– يترك بعض زملائي العمل في وقت مبكر دون إذن.
٠,٧٦٢	– يقوم بعض زملائي بإفشاء المعلومات السرية الخاصة بالعمل.
٠,٧٧١	– لا يلتزم بعض زملائي بإتباع تعليمات الأمن والسلامة في أماكن العمل.
٠,٧٣٤	– يعتمد بعض زملائي العمل ببطء رغم الحاجة إلى سرعة التنفيذ.
٠,٧٧٩	– يعتمد بعض زملائي تقديم فواتير بقيمة أكبر من القيمة الفعلية للنفقات والإستفادة من الفارق.
٠,٧٤٧	– يعتمد بعض زملائي الحصول على فترات راحة طويلة تتجاوز الحد المقبول.
٠,٧٨٢	– يأخذ بعض زملائي ممتلكات المنظمة للإنتفاع الشخصي دون إذن.
٠,٧٧٤	– يعتمد بعض زملائي إضاعة جزء من وقت العمل في المزاح والتسلية.
٠,٧٦٩	– لا يهتم بعض زملائي بترتيب ونظافة مكان العمل.
٠,٧٥٧	– يدعي بعض زملائي المرض حتي لا يأتي إلي العمل.
نتائج إختبارات الصدق والثبات لُبعد الإنحراف التنظيمي: جميع قيم المعاملات المعيارية معنوية عند مستوى ٠,٠٥ ، ومعامل ألفا لكرونباخ $(\alpha)=0,836$ ، ومعامل الثبات المركب $(CR)=0,902$ ، ومتوسط التباين $(AVE)=0,762$	

المصدر: إعداد الباحث إعتماً على أدبيات البحث ونتائج التحليل الإحصائي.

جدول رقم (٣)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومصفوفة معاملات الارتباط بين متغيرات البحث
وصدق التمايز

م	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩
١- الإشراف المسئ	٣,٢٠٧	٠,٤٧٩	٠,٧٧٤								
٢- النرجسية	٣,٢٤٤	٠,٥٨٨	٠,٥٤٠	٠,٧٩١							
٣- الترويج للذات	٣,٤٣٧	٠,٥٩٥	٠,٤٧٢	٠,٤٤٣	٠,٨٦٨						
٤- صعوبة التنبؤ	٣,١٥٦	٠,٤٩٤	٠,٤٦٣	٠,٤٦٢	٠,٤٤٩	٠,٧٨٧					
٥- السلطوية	٣,٣١٥	٠,٥٧١	٠,٤٧٦	٠,٥٤٩	٠,٥٤٧	٠,٥٧٦	٠,٧٧٧				
٦- التهكم المعرفي	٣,٢٤١	٠,٤٧٩	٠,٦٢٦	٠,٥٤٨	٠,٥٨٢	٠,٤٧٣	٠,٥٨٧	٠,٨٨٣			
٧- التهكم العاطفي	٣,٣٦٥	٠,٥٩٥	٠,٤٦١	٠,٥٥٢	٠,٥٣٩	٠,٥٤٢	٠,٣٦٣	٠,٤٤٥	٠,٨٠٤		
٨- التهكم السلوكي	٣,٤٧٩	٠,٦١٥	٠,٥٣٤	٠,٤٨٦	٠,٣٨٤	٠,٤٥٢	٠,٥٧٤	٠,٦٥٩	٠,٦٤٢	٠,٩٢٤	
٩- الانحراف التنظيمي	٣,٤٣٢	٠,٤٩٣	٠,٥٤٩	٠,٤٤١	٠,٤٢١	٠,٤٩٦	٠,٤٢٥	٠,٥١٨	٠,٥٢٦	٠,٥٩٣	٠,٨٧٢
ملحوظة (١): قطر المصفوفة يمثل الجذر التربيعي لقيمة متوسط التباين المستخرج (AVE)											
ملحوظة (٢): ** جميع هذه القيم معنوية عند مستوى معنوية (٠,٠١)											
المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي.											

ومن الجدول السابق يتضح ما يلي :

- بالنظر إلى قيم المتوسطات الحسابية لأبعاد القيادة السامة، يتضح وجود تفاوت في آراء مفردات عينة الدراسة، وكانت أعلى قيمة خاصة ببعد الترويج للذات، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (٣,٤٣٧) وهو أعلى من المتوسط العام للمقياس (٣ درجة)، وهو ما يشير إلى إهتمام القادة بمصالحهم الشخصية علي حساب العمل يتوافر بشكل مرتفع لدي المديرين محل الدراسة، وبلغت أقل قيمة (٣,١٥٦) وهي خاصة ببعد صعوبة التنبؤ، وهو ما يشير إلى أن تأثير الحالة النفسية للقيادة في مناخ العمل يتوافر بشكل متوسط لدي المديرين محل الدراسة.
- أما بالنسبة لقيم المتوسطات الحسابية لأبعاد التهكم التنظيمي، يتضح وجود تفاوت في آراء مفردات عينة الدراسة، حيث كانت أعلى قيمة خاصة ببعد التهكم السلوكي حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي له (٣,٤٧٩)، وهو ما يشير إلى الميل نحو السلوكيات المسيئة تجاه المنظمة يتوافر بشكل مرتفع لدي مفردات عينة الدراسة، وبلغت أقل قيمة (٣,٢٤١) وهي خاصة ببعد التهكم المعرفي، وهو ما يشير إلى أن الاعتقاد بأن المنظمة تفتقر إلى النزاهة يتوافر بشكل متوسط لدي مفردات عينة الدراسة.

– وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لمتغير الانحراف التنظيمي (٣,٤٣٢)، وهو ما يشير إلي أن مفردات عينة الدراسة ينخرطون في سلوكيات الانحراف التنظيمي بشكل مرتفع، وذلك لكونه متغير يتأثر بإدراك العاملين لنمط القيادة السامة.

٢- **تقييم ثبات المقاييس:**

استخدم هذا الإختبار لقياس مدى إمكانية الإعتماد على قائمة الإستقصاء في الحصول على بيانات تتسم بالثبات، وقد تم إجراء هذا الإختبار للمقاييس المستخدمة في البحث بالإعتماد على كل من معامل ألفا لكرونباخ لتأكيد التركيزه على الإتساق الداخلي بين محتويات كل مقياس خاضع للإختبار، ومعامل الثبات المركب للتأكد من مدى ترابط عبارات كل مقياس، وتظهر نتائج الجدول رقم (٢) أن قيمة كل من معامل الثبات ألفا (α)، ومعامل الثبات المركب أكبر من (٠,٧) مما يدل على ثبات المقاييس المستخدمة في البحث (Hair et al., 2010).

تاسعاً: نتائج البحث:

يمكن توضيح النتائج التي تم التوصل إليها لتحديد نوع وقوة العلاقة بين أبعاد متغيرات الدراسة، حيث قام الباحث بصياغة الفروض الثلاثة التالية من فروض الدراسة:

- ١- توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد القيادة السامة وأبعاد التهكم التنظيمي لدى العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية.
 - ٢- توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد القيادة السامة والانحراف التنظيمي لدى العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية.
 - ٣- توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد التهكم التنظيمي والانحراف التنظيمي لدى العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية.
- وأظهر التحليل الإحصائي الذي تم إجرائه باستخدام معامل ارتباط بيرسون النتائج الخاصة بهذه العلاقات كما هو موضح في جدول (٣) السابق:
- يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين أبعاد القيادة السامة ممثلة في كل من الإشراف المسيء، النرجسية، الترويج للذات، صعوبة التنبؤ، القيادة السلطوية، وبُعد التهكم المعرفي (أحد أبعاد التهكم التنظيمي) بمديريات الخدمات محل الدراسة، كما يتضح أن أعلى هذه الأبعاد ارتباطاً كانت ما بين الإشراف المسيء والتهكم المعرفي، حيث بلغت قيمة معامل ارتباطهما (٠,٦٢٦) عند مستوى معنوية ٠,٠١، وكانت أقل هذه الأبعاد ارتباطاً ما بين صعوبة التنبؤ والتهكم المعرفي، حيث بلغت قيمة معامل ارتباطهما (٠,٤٧٣) عند مستوى معنوية ٠,٠١.
 - يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين أبعاد القيادة السامة ممثلة في كل من الإشراف المسيء، النرجسية، الترويج للذات، صعوبة التنبؤ، القيادة السلطوية، وبُعد التهكم العاطفي (أحد أبعاد التهكم التنظيمي) بمديريات الخدمات محل الدراسة، كما يتضح أن أعلى هذه الأبعاد ارتباطاً

- كانت ما بين النرجسية والتهكم العاطفي، حيث بلغت قيمة معامل ارتباطهما (٠,٥٥٢) عند مستوى معنوية ٠,٠١، وكانت أقل هذه الأبعاد ارتباطاً ما بين القيادة السلطوية والتهكم العاطفي، حيث بلغت قيمة معامل ارتباطهما (٠,٣٦٣) عند مستوى معنوية ٠,٠١.
- يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين أبعاد القيادة السامة ممثلة في كل من الإشراف المسيء، النرجسية، الترويج للذات، صعوبة التنبؤ، القيادة السلطوية، ويُعد التهكم السلوكي (أحد أبعاد التهكم التنظيمي) بمديريات الخدمات محل الدراسة، كما يتضح أن أعلى هذه الأبعاد ارتباطاً كانت ما بين القيادة السلطوية والتهكم السلوكي، حيث بلغت قيمة معامل ارتباطهما (٠,٥٧٤) عند مستوى معنوية ٠,٠١، وكانت أقل هذه الأبعاد ارتباطاً ما بين الترويج للذات والتهكم السلوكي، حيث بلغت قيمة معامل ارتباطهما (٠,٣٨٤) عند مستوى معنوية ٠,٠١.
- يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين أبعاد القيادة السامة ممثلة في كل من الإشراف المسيء، النرجسية، الترويج للذات، صعوبة التنبؤ، القيادة السلطوية، ويُعد الإنحراف التنظيمي بمديريات الخدمات محل الدراسة، كما يتضح أن أعلى هذه الأبعاد ارتباطاً كانت ما بين الإشراف المسيء والإنحراف التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل ارتباطهما (٠,٥٤٩) عند مستوى معنوية ٠,٠١، وكانت أقل هذه الأبعاد ارتباطاً ما بين الترويج للذات والإنحراف التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل ارتباطهما (٠,٤٢١) عند مستوى معنوية ٠,٠١.
- يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين أبعاد التهكم التنظيمي ممثلة في التهكم المعرفي، التهكم العاطفي، التهكم السلوكي، ويُعد الإنحراف التنظيمي بمديريات الخدمات محل الدراسة، كما يتضح أن أعلى هذه الأبعاد ارتباطاً كانت ما بين التهكم السلوكي والإنحراف التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل ارتباطهما (٠,٥٩٣) عند مستوى معنوية ٠,٠١، وكانت أقل هذه الأبعاد ارتباطاً ما بين التهكم المعرفي والإنحراف التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل ارتباطهما (٠,٥١٨) عند مستوى معنوية ٠,٠١.

ولتحديد التأثيرات المباشرة لمتغيرات الدراسة (القيادة السامة، التهكم التنظيمي، الإنحراف التنظيمي)، قام الباحث بصياغة الفروض الثلاث التالية من فروض الدراسة:

- ٤- يوجد تأثير معنوي مباشر لأبعاد القيادة السامة على أبعاد التهكم التنظيمي لدى العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية.
- ٥- يوجد تأثير معنوي مباشر لأبعاد القيادة السامة على الإنحراف التنظيمي لدى العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية.
- ٦- يوجد تأثير معنوي مباشر لأبعاد التهكم التنظيمي على الإنحراف التنظيمي لدى العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية.
- وأظهر التحليل الإحصائي الذي تم إجرائه النتائج الخاصة بهذه العلاقات كما هو موضح في جدول رقم (٤) التالي:

جدول رقم (٤)

نتائج تحليل التأثيرات المباشرة لمتغيرات الدراسة

متغير المستقل	المتغير التابع	معامل المسار المباشر	معامل التحديد R ²	مدى صحة أو خطأ الفرض
١- الإشراف المسئ ٢- النرجسية ٣- الترويج للذات ٤- صعوبة التنبؤ ٥- السلطوية	التهكم المعرفي	*٠,٢٠٩	٪١٩,٦	ثبوت صحة الفرض
		*٠,١٩٨		
		*٠,١٥٤		
		*٠,١١٣		
		*٠,١٨٦		
١- الإشراف المسئ ٢- النرجسية ٣- الترويج للذات ٤- صعوبة التنبؤ ٥- السلطوية	التهكم العاطفي	**٠,٢٣٩	٪١٧,٨	ثبوت صحة الفرض
		*٠,٢١٥		
		*٠,١٥٣		
		*٠,١٨٧		
		**٠,٢٢١		
١- الإشراف المسئ ٢- النرجسية ٣- الترويج للذات ٤- صعوبة التنبؤ ٥- السلطوية	التهكم السلوكي	*٠,١٩٥	٪٢١,١	ثبوت صحة الفرض
		*٠,١٧٨		
		*٠,١٣٩		
		*٠,١٦٦		
		*٠,١٧٤		
١- الإشراف المسئ ٢- النرجسية ٣- الترويج للذات ٤- صعوبة التنبؤ ٥- السلطوية	الإنحراف التنظيمي	*٠,١٧٦	٪٥٤,٢	ثبوت صحة الفرض
		*٠,١٣٢		
		*٠,١٦٥		
		*٠,١٣٥		
		*٠,١٧٩		
١- التهكم المعرفي ٢- التهكم العاطفي ٣- التهكم السلوكي	الإنحراف التنظيمي	*٠,٢١١	٪٤٣,٩	ثبوت صحة الفرض
		*٠,١٩٧		
		**٠,٢٣٧		

* مستوى معنوية عند (٠,٠٥)

** مستوى معنوية عند (٠,٠١)

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول رقم (٤) ما يلي:

- وجود تأثير معنوي إيجابي لكل من بُعد الإشراف المسئ، يليه بُعد النرجسية، ثم بُعد السلطوية، ثم بُعد الترويج للذات، وأخيراً بُعد صعوبة التنبؤ-علي الترتيب من حيث أهميتها وقدرتها على التنبؤ ببُعد التهكم المعرفي وذلك وفقاً لمعاملات المسار، وقد بلغت قيمة معامل التحديد ١٩,٦٪، ومن ثم تسهم تلك الأبعاد بشكل إجمالي بنسبة ١٩,٦٪ في تفسير التباين في بُعد التهكم المعرفي لدى العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية، والنسبة المتبقية ترجع لمتغيرات أخرى لم يشملها النموذج.
- وجود تأثير معنوي إيجابي لكل من بُعد الإشراف المسئ، يليه بُعد السلطوية، ثم بُعد النرجسية، ثم بُعد صعوبة التنبؤ، وأخيراً بُعد الترويج للذات -علي الترتيب من حيث أهميتها وقدرتها على التنبؤ ببُعد التهكم العاطفي وذلك وفقاً لمعاملات المسار، وقد بلغت قيمة معامل التحديد ١٧,٨٪، ومن ثم تسهم تلك الأبعاد بشكل إجمالي بنسبة ١٧,٨٪ في تفسير التباين في بُعد التهكم العاطفي لدى العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية، والنسبة المتبقية ترجع لمتغيرات أخرى لم يشملها النموذج.
- وجود تأثير معنوي إيجابي لكل من بُعد الإشراف المسئ، يليه بُعد النرجسية، ثم بُعد السلطوية، ثم بُعد صعوبة التنبؤ، وأخيراً بُعد الترويج للذات-علي الترتيب من حيث أهميتها وقدرتها على التنبؤ ببُعد التهكم السلوكي وذلك وفقاً لمعاملات المسار، وقد بلغت قيمة معامل التحديد ٢١,١٪، ومن ثم تسهم تلك الأبعاد بشكل إجمالي بنسبة ٢١,١٪ في تفسير التباين في بُعد التهكم السلوكي لدى العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية، والنسبة المتبقية ترجع لمتغيرات أخرى لم يشملها النموذج.
- وجود تأثير معنوي إيجابي لكل من بُعد السلطوية، يليه بُعد الإشراف المسئ، ثم بُعد الترويج للذات، ثم بُعد صعوبة التنبؤ، وأخيراً بُعد النرجسية -علي الترتيب من حيث أهميتها وقدرتها على التنبؤ ببُعد الإنحراف التنظيمي وذلك وفقاً لمعاملات المسار، وقد بلغت قيمة معامل التحديد ٥٤,٢٪، ومن ثم تسهم تلك الأبعاد بشكل إجمالي بنسبة ٥٤,٢٪ في تفسير التباين في بُعد الإنحراف التنظيمي لدى العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية، والنسبة المتبقية ترجع لمتغيرات أخرى لم يشملها النموذج.
- وجود تأثير معنوي إيجابي لكل من بُعد التهكم السلوكي، يليه بُعد التهكم المعرفي، ثم بُعد التهكم العاطفي-علي الترتيب من حيث أهميتها وقدرتها على التنبؤ ببُعد الإنحراف التنظيمي وذلك وفقاً لمعاملات المسار، وقد بلغت قيمة معامل التحديد ٤٣,٩٪، ومن ثم تسهم تلك الأبعاد بشكل إجمالي بنسبة ٤٣,٩٪ في تفسير التباين في بُعد الإنحراف التنظيمي لدى العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية، والنسبة المتبقية ترجع لمتغيرات أخرى لم يشملها النموذج.

ولتحديد التأثيرات غير المباشرة والكلية لأبعاد القيادة السامة على الانحراف التنظيمي عند توسيط أبعاد التهكم التنظيمي، قام الباحث بصياغة الفرض التالي من فروض الدراسة:
٧- يزداد التأثير المعنوي لأبعاد القيادة السامة على الانحراف التنظيمي عند توسيط أبعاد التهكم التنظيمي لدى العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية.
وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي الذي تم إجرائه- النتائج الخاصة بهذه العلاقة كما هو موضح في جدول رقم (٥) التالي:

جدول رقم (٥)

نتائج تحليل التأثيرات المباشرة وغير المباشرة والكلية لأبعاد القيادة السامة على الانحراف التنظيمي عند توسيط أبعاد التهكم التنظيمي

المتغير المستقل	المتغير الوسيط	المتغير التابع	معامل المسار المباشر	معامل المسار غير المباشر	معامل المسار الكلي	معامل التحديد R ²
١- الإشراف المسئ ٢- النرجسية ٣- الترويج للذات ٤- صعوبة التنبؤ ٥- السلطوية	التهكم المعرفي	الانحراف التنظيمي	*٠,١٧٦	٠,٠١٨	*٠,١٩٤	%٥٤,٩
			*٠,١٣٢	٠,٠٢٣	*٠,١٥٥	
			*٠,١٦٥	٠,٠٥٤	*٠,٢١٩	
			*٠,١٣٥	٠,٠٣٨	*٠,١٧٣	
			*٠,١٧٩	٠,٠١٩	*٠,١٩٨	
١- الإشراف المسئ ٢- النرجسية ٣- الترويج للذات ٤- صعوبة التنبؤ ٥- السلطوية	التهكم العاطفي	الانحراف التنظيمي	*٠,١٧٦	٠,٠٠٨	*٠,١٨٤	%٥٥,٧
			*٠,١٣٢	٠,٠٨٧	*٠,٢١٩	
			*٠,١٦٥	٠,٠١١	*٠,١٧٦	
			*٠,١٣٥	٠,٠٣٤	*٠,١٦٩	
			*٠,١٧٩	٠,٠٦٧	**٠,٢٤٦	
١- الإشراف المسئ ٢- النرجسية ٣- الترويج للذات ٤- صعوبة التنبؤ ٥- السلطوية	التهكم السلوكي	الانحراف التنظيمي	*٠,١٧٦	٠,٠٨٨	**٠,٢٦٤	%٥٦,٢
			*٠,١٣٢	٠,٠٢٣	*٠,١٥٥	
			*٠,١٦٥	٠,٠٤٩	*٠,٢١٤	
			*٠,١٣٥	٠,٠١٦	*٠,١٥١	
			*٠,١٧٩	٠,٠٩٨	**٠,٢٧٧	
** مستوى معنوية عند (٠,٠١) * مستوى معنوية عند (٠,٠٥)						

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

وينضح من الجدول رقم (٥) ما يلي:

- تبين زيادة التأثير المعنوي لأبعاد القيادة السامة على الانحراف التنظيمي عند توسيط بُعد التهكم المعرفي لدى العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية؛ حيث يتحقق التأثير الوسيط التفاعلي عندما يستطيع متغير ما التأثير معنوياً على العلاقة بين متغيرين آخرين إما بتقوية هذه العلاقة أو إضعافها (Baron & Kenny, 1986)، وبمقارنة قيمة معامل التحديد (R^2) عند توسيط بُعد التهكم المعرفي ٥٤,٩٪ بقيمة معامل التحديد (R^2) الناتجة عن العلاقة المباشرة بين أبعاد القيادة السامة والانحراف التنظيمي التي بلغت ٥٤,٢٪ يتضح وجود زيادة بلغت ٠,٧٪، الأمر الذي يدل على وجود أهمية لتأثير بُعد التهكم المعرفي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة السامة والانحراف التنظيمي.
- تبين زيادة التأثير المعنوي لأبعاد القيادة السامة على الانحراف التنظيمي عند توسيط بُعد التهكم العاطفي لدى العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية، وبمقارنة قيمة معامل التحديد (R^2) عند توسيط بُعد التهكم العاطفي ٥٥,٧٪ بقيمة معامل التحديد (R^2) الناتجة عن العلاقة المباشرة بين أبعاد القيادة السامة والانحراف التنظيمي التي بلغت ٥٤,٢٪ يتضح وجود زيادة بلغت ١,٥٪، الأمر الذي يدل على وجود أهمية لتأثير بُعد التهكم العاطفي كمتغير وسيط في العلاقة بين أبعاد القيادة السامة والانحراف التنظيمي.
- تبين زيادة التأثير المعنوي لأبعاد القيادة السامة والانحراف التنظيمي عند توسيط بُعد التهكم السلوكي لدى العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية، وبمقارنة قيمة معامل التحديد (R^2) عند توسيط بُعد التهكم السلوكي ٥٦,٣٪ بقيمة معامل التحديد (R^2) الناتجة عن العلاقة المباشرة بين أبعاد القيادة السامة والانحراف التنظيمي التي بلغت ٥٤,٢٪ يتضح وجود زيادة بلغت ٢,١٪، الأمر الذي يدل على وجود أهمية لتأثير بُعد التهكم السلوكي كمتغير وسيط في العلاقة بين أبعاد القيادة السامة والانحراف التنظيمي.

عاشراً: مناقشة النتائج والتوصيات:

يمكن توضيح أهم النتائج التي تم التوصل إليها وتفسيرها، كذلك تقديم مجموعة من التوصيات، وذلك على النحو الآتي:

١- مناقشة نتائج البحث وتفسيرها:

توصلت نتائج الدراسة إلي ما يلي:

١/١- يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة السامة ممثلة في كل من (الإشراف المسئ، النرجسية، الترويج للذات، صعوبة التنبؤ، السلطوية) علي أبعاد التهكم التنظيمي ممثلة في كل من (التهكم المعرفي، التهكم العاطفي، التهكم السلوكي)، ويُعد كل من بُعدَي الإشراف المسئ، والنرجسية الأكثر تكراراً في التأثير علي التهكم التنظيمي، وبمقارنة هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة يلاحظ أنها تتفق كلياً مع ما توصلت إليه دراسة كل من (Park et al., 2015; Ezeh et al., 2018; Ince, 2018; Dobbs & Do, 2019)

والتي أشارت إلي وجود تأثير إيجابي معنوي بين القيادة السامة والتهكم التنظيمي. وفي الواقع؛ هذا يدل على أن للقيادة الدور الأبرز في تعزيز أو العمل على الحد من انتشار سلوكيات التهكم التنظيمي، على اعتبار أنها تضع الخطط والسياسات والبرامج، والتي تستطيع من خلالها أن تعكس رؤيتها وفلسفتها وأفكارها في خلق مناخ عمل إيجابي قائم على الود والمشاركة في تنفيذ هذه الأفكار والرؤى، أو خلق مناخ عمل سلبي قائم على تعرض المرؤوسين لسلوكيات القيادة السامة بما تتضمنه من ممارسات تنسم بالعدوانية والأنانية، وعدم إشراك المرؤوسين في إتخاذ القرارات، والتأكيد على أوجه القصور في أدائهم وتوجيه اللوم لهم دائماً، الأمر الذي يجعل المرؤوسين يظهرن سلوكيات التهكم التنظيمي كآلية للدفاع ووسيلة للتكيف، مما يؤدي إلى ارتفاع وتعزيز مستوي التهكم التنظيمي بالمديريات محل الدراسة.

٢/١- يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة السامة ممثلة في كل من (الإشراف المسيء، النرجسية، الترويج للذات، صعوبة التنبؤ، السلطوية) علي بُعد الانحراف التنظيمي، ويُعد بُعد القيادة السلطوية الأكثر تأثيراً في بُعد الانحراف التنظيمي، وبمقارنة هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة يلاحظ أنها تتفق كلياً مع ما توصلت إليه دراسة كل من (Tepper et al., 2009; Lian et al., 2012; Garcia et al., 2015)، والتي أشارت إلي وجود تأثير إيجابي معنوي بين مناخ القيادة السامة والانحراف التنظيمي. وهذا يعطي مؤشر للمديريات محل الدراسة بأن السعي للهيمنة والسيطرة المطلقة على المرؤوسين، الأمر الذي يجعل المرؤوسين يظهرن سلوكيات العمل المنحرفة الموجهة نحو المنظمة من تخريب وسرقة ممتلكات وإهدار موارد كرد فعل طبيعي وإستجابة لما يتعرضون له من تجاهل أفكارهم، وانسياب القرارات من أعلي، والتركيز علي إمتثالهم وطاعتهم دون معارضة، مما يؤدي إلى ارتفاع وتعزيز مستوي الانحراف التنظيمي بالمديريات محل الدراسة.

٣/١- يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد التهكم التنظيمي ممثلة في كل من التهكم المعرفي، التهكم العاطفي، التهكم السلوكي علي بُعد الانحراف التنظيمي، ويُعد بُعد التهكم السلوكي الأكثر تأثيراً في بُعد الانحراف التنظيمي، وهو ما اتفق مع ما توصلت له دراسة كل من (Shahzad & Mahmood, 2012; Rayan et al., 2018)، والتي أشارت إلي أن التهكم التنظيمي كسلوك يؤثر وبشكل قوي علي سلوكيات العمل المنحرفة الموجهة للمنظمة، ويمكن تفسير ذلك بأن الانحراف التنظيمي يعد أحد النواتج السلبية للتهكم التنظيمي، ومن ثم فإن ميل الأفراد إلى القيام بسلوكيات التهكم تجاه المنظمة يمكن أن يُترجم في النهاية في شكل إظهار سلوكيات منحرفة قد تلحق الضرر والأذى بالمنظمة.

٤/١- ارتفاع ملحوظ في النسب المئوية لمعاملات التحديد (R^2) عند توسيط كل من أبعاد التهكم التنظيمي؛ حيث يمكن القول أن أبعاد التهكم التنظيمي تلعب دوراً وسيطاً تفاعلياً بين أبعاد القيادة السامة والانحراف التنظيمي، وبمقارنة هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة يلاحظ أنها تتفق كلياً مع ما توصلت إليه دراسة (Chiaburu et al., 2013)، والتي أشارت إلي أن التهكم التنظيمي يلعب دوراً وسيطاً تفاعلياً بين ممارسات القادة وبعض السلوكيات السلبية في المنظمة كسلوك الانحراف التنظيمي. مما يشير إلى أن هناك متغيرات أخرى قد تتوسط تلك العلاقة ويمكن تفسيرها بها.

ومن خلال عرض النتائج السابقة يمكن القول، أن التهكم التنظيمي ومن ثم الانحراف التنظيمي يمثلان نهايتين حتميتين لإدراك المرؤوسين لممارسات القيادة السامة التي تنسم بالعدوانية والسلبية والسلوك المستبد، فالقيادة السامة بفعل تصرفاتها العدائية تجاه المرؤوسين والتقليل من شأنهم الممثل لبُعد الإشراف المسئ، وتجاهلهم لأفكار المرؤوسين الممثلة لبُعد النرجسية، وتغليبهم لمصلحتهم الذاتية علي حساب مصلحة المنظمة الممثل لبُعد الترويج للذات، وتأثير تقلباتهم المزاجية علي مناخ العمل الممثلة لبُعد صعوبة التنبؤ، ورغبتهم في السيطرة المطلقة والطاعة العمياء من قبل المرؤوسين الممثل لبُعد السلطوية. وبناء على ما تقدم؛ يفتقر المرؤوسون إلى المشاركة في صنع القرارات التنظيمية، وينحصر دورهم في طاعة الأوامر والتعليمات، مما يجعلهم يشعرون بالغضب والإحباط وخيبة الأمل فضلاً عن عدم الثقة في إدارة المنظمة، وكلها عوامل مسؤولة عن ارتفاع مستوى التهكم التنظيمي لدى المرؤوسين، فيلجأون إلى إستهداف المنظمة بارتكاب مجموعة من السلوكيات المنحرفة كالتأخر عن مواعيد العمل، وإضاعة وقت العمل في المزاح، والإستيلاء علي ممتلكات المنظمة وغيرها.

٢- توصيات البحث:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، والإطلاع على نتائج عدد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وما قُدم من إقتراحات في ذلك الصدد، يهدف هذا الجزء إلى طرح مجموعة من التوصيات بما ينسجم مع ما تقدم من استنتاجات، وتتحدد هذه التوصيات فيما يلي:

وفيما يلي عرض لأهم هذه التوصيات:

١/٢- أكدت الدراسة علي تأثير القيادة السامة في التهكم التنظيمي، وكذلك تأثيرها في الانحراف التنظيمي، ومن ثم يجب علي المديرية محل الدراسة ضرورة تعظيم الأنماط الإيجابية للقيادة. ولتحقيق ذلك يتطلب الأمر تنفيذ الآليات التالية:

– اختيار القيادات الإدارية الذين تتوافر لديهم سمات القيادة التي تعمل على خلق المناخ الأخلاقي الإيجابي لتعزيز الثقة المتبادلة، والرغبة في مساعدة الآخرين، وتغليب المصلحة العامة علي المصلحة الشخصية، والحرص علي الرفاهية للمرؤوسين والزلاء والمنظمة.

– يعد التدريب بمثابة حجر الزاوية في تنمية الموارد البشرية، لذا من الأهمية بمكان أن تكون في قمة أولويات المديرية محل الدراسة إعداد مجموعة من البرامج التدريبية تعمل على تحفيز قادتها علي التخلي عن روح الأنانية وحب الذات، والإستعداد لتقبل آراء الآخرين، وقبولهم لإختلاف الرؤي، والتواصل البناء مع المرؤوسين والإهتمام بمصالحهم، مع ضرورة بيان الفوائد الايجابية من ذلك. الأمر الذي قد ينتج عنه فيما بعد أن تترجم سلوكيات القادة في كافة تصرفاتهم المرتبطة بالعمل.

٢/٢- كما أن نتائج الدراسة بما أكدته من أن توسيط التهكم التنظيمي في المديرية محل الدراسة يزيد من التأثير المعنوي للقادة السامة على الإنحراف التنظيمي، ومن ثم يجب على المديرية محل الدراسة مواجهة والحد من انتشار سلوكيات التهكم التنظيمي. الأمر الذي يتطلب تنفيذ الآليات التالية:

– تبني مبدأ الشفافية والنزاهة بين الإدارة والعاملين لخلق حالة من الثقة لدى العاملين في الإدارة.

– عقد إجتماعات دورية مع الموظفين للتعرف على مشكلاتهم الشخصية ومشاركتهم مشاعرهم، لتقوية الروابط العاطفية بين المديرين والمرؤوسين.

– ضرورة فتح قنوات اتصال وإتباع سياسة الباب المفتوح بين الإدارة والعاملين لخلق بيئة عمل جيدة وروابط اجتماعية أقوى.

٣/٢- ضرورة العمل علي مواجهة والحد من انتشار سلوكيات العمل المنحرفة الموجهة نحو المنظمة، وذلك من خلال تنفيذ الآليات التالية:

– الجانب الأكبر من الأجور بالمديرية محل الدراسة يتمثل في أجور متغيرة، لذا يجب إعادة النظر في هياكل الأجور والمكافآت، وربط الأجور المتغيرة بالأداء الفعلي، بما يساهم في رفع مستوياتها وعدالة توزيعها.

– تقوية الوازع الديني والأخلاقي لدي المرؤوسين، ورفع مستوي الوعي بخطورة السلوكيات المنحرفة في مكان العمل، وأهمية مكافحتها لبناء ثقة المواطنين في الحكومة، وذلك من خلال تلقي المرؤوسين برامج تدريبية في مجال أخلاقيات العمل، تهدف إلى التعريف بأخلاقيات الوظيفة، والتي تركز على خلق حالة من التوازن بين حقوقه وحقوق عمله، وبين واجباته تجاه عمله وواجباته الأسرية.

– وجود قنوات إتصال واضحة وفعالة بين جمهور المتعاملين وقادة المديرية محل الدراسة لحل أي مشكلة، والتحقيق بشكل جاد وفوري في الشكاوي المتعلقة بسوء تقديم الخدمة أو تعطيلها.

– توقيع عقوبات رادعة وناجزة في حالة وجود مخالفات، مع مكافأة المنضبطين في العمل مادياً أو معنوياً، حتى يكون ذلك حافزاً لغير المنضبطين للاقتداء بهم ومنافستهم.

حادي عشر: محددات البحث وتوجهات لبحوث مستقبلية:

تم إعداد البحث في ضوء عدد من المحددات التي يمكن توضيحها، ومع ذلك، يمثل كل محدد منهم فرصة لمزيد من البحث المستقبلي على النحو الآتي:

١- **محددات تطبيقية:** تركزت الدراسة التطبيقية لهذا البحث على مديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية دون التطرق لباقي المحافظات الأخرى بجمهورية مصر العربية، ومن ثم يقترح الباحث إجراء المزيد من البحوث لتطوير مجال التطبيق- بحيث يمتد ليشمل باقي المحافظات الأخرى بجمهورية مصر العربية، وكذلك يمكن تغيير مجال التطبيق ليشمل قطاعات أخرى مثل الجامعات، البنوك، والمستشفيات والمراكز الطبية الحكومية والخاصة، ومصلحة الضرائب المصرية، والمجالس المحلية.

٢- **محددات بشرية:** تم جمع بيانات الدراسة التطبيقية لهذا البحث من العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية محل الدراسة، وتم قياس سلوكيات التهكم التنظيمي، والانحراف التنظيمي من وجهة نظر الشهود على حدوث هذه السلوكيات (كملاحظ لها)، وليس من وجهة نظر القائمين بهذه السلوكيات، لإتاحة الفرصة للتعبير عن الرأي بحرية.

٣- **محددات موضوعية:** تناول البحث المتغيرات التي إشتمل عليها الإطار المقترح للبحث والمتمثلة في القيادة السامة، والتهكم التنظيمي، والانحراف التنظيمي، ومن ثم يُقترح إعادة النظر في متغيرات هذا البحث ليشمل دراسة متغيرات وسيطة تفاعلية أخرى بخلاف التهكم التنظيمي، كما يمكن أن يتضمن البحث مجموعة جديدة من المتغيرات التابعة بخلاف الانحراف التنظيمي مثل الأداء الوظيفي، والانسحاب النفسي، وسلوكيات المواطنة التنظيمية، والإرتباط الوظيفي، والإلتزام التنظيمي، ونية ترك العمل، والإغتراب في مكان العمل.

قائمة المراجع

- Adebayo, J., Olayide, R., and Saheed, O. (2012). Influence of Leadership Styles and Emotional Intelligence on Job Performance of Local Government Workers in Osun State, Nigeria. *Journal of Alternative Perspectives in the Social Sciences*, 3(4):973–996.
- Amin, S., Adriani, Z., Khaeruddin., and Habibi, A.(2020). Dataset for validation the relationship between workplace spirituality, organizational commitment, and workplace deviance. <https://doi.org/10.1016/j.dib.2020.105872>,1–8.
- Aquino, K., Lewis, M. U., and Bradfield, M. (1999). Justice constructs, negative affectivity, and employee deviance: A proposed model and empirical test.*Journal of Organizational Behavior*, 20:1073–1091.
- Bang, H. and Reio Jr, T. G. (2017). Examining the role of cynicism in the relationships between burnout and employee behavior. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 33:217–227.
- Baron, R. M. and Kenny, D. A. (1986). The moderator- Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*,51(6):1173–1182.
- Bennett, R.(1998). Taking The Sting Out of The Whip: Reactions to Consistent Punishment for Unethical Behavior. *Journal of Experimental Psychology*,4 (3):248–262.
- Chen, L. L., Yin Fah, B. C., and Jin, T. C. (2016). Perceived Organizational Support and Workplace Deviance in the Voluntary Sector. *Procedia Economics and Finance*,35:468 – 475.

-
-
- Chiaburu, D. S., Peng, A. C., Oh, I. S., and Banks, G. C., and Lomeli, L. C. (2013). Antecedents and consequences of employee organizational cynicism: A Meta-Analysis. *Journal of Vocational Behavior*,83:181–197.
- Dean, J. W., Brandes, P. and Dharwadkar, R.(1998). Organizational cynicism. *Academy of Management review*, 23(2):341–352.
- de-Lara, P. Z.(2011). Predicting nonlinear effects of monitoring and punishment on employee deviance: The role of procedural justice. *European Management Journal*, 29:272 –282.
- Dobbs, J. M., and Do, J. J. (2019). The Impact of Perceived Toxic Leadership on Cynicism in Officer Candidates. *Procedia - Armed Forces & Society*,45(1):3–26.
- Durrah, O., Chaudhary, M., and Gharib, M. (2019). Organizational Cynicism and Its Impact on Organizational Pride in Industrial Organizations. *International Journal of Environmental Research and Public Health*,60(5):683 –718.
- Erkutlu, H., and Chafra, J. (2017). Leaders' narcissism and organizational cynicism in healthcare organizations. *International Journal of Workplace Health Management*,10(5):346 –363.
- Ezeh, L. N., Etodike, C. E., and Chukwura, E. N. (2018). Abusive supervision and organizational cynicism as predictors of cyberloafing among federal civil service employees in Anambra State, Nigeria. *European Journal of Human Resource Management Studies*,1(2):19 –35.
- Ferris, D. L., Brown, D. J., and Heller, D. (2009). Organizational supports and organizational deviance: The mediating role of organization-based self-esteem. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*,108:279 –286.

-
-
- Garcia, P. R., Wang, L., Lu, V., Kiazad, K., and Restubog, S. L. (2015). When victims become culprits: The role of subordinates' neuroticism in the relationship between abusive supervision and workplace deviance. *Personality and Individual Differences*, 72:225 –229.
- Gils, S. V., Quaquebeke, N. V., Knippenberg, D. V., Dijke, M. V., and Cremer, D. D. (2015). Ethical leadership and follower organizational deviance: The moderating role of follower moral attentiveness. *The Leadership Quarterly*, 26:190 –203.
- Goodenough, P. L. (2008). Ethical leadership, values congruence, and work place deviance: An exploratory study. *Ph. D. Dissertation*, Webster University.
- Gruys, M. and Sackett, P.(2003). Investigating the Dimensionality of Counterproductive Work Behavior, *International Journal of Selection & Assessment*, 11(1):30–42.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. and Anderson, R.E. (2010). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*, (7th ed) Prentice Hall, New Jersey, NJ. Pearson.
- Hitchcock, M. J. (2015). The Relationship between toxic leadership, organizational citizenship, and turnover behaviors among San Diego nonprofit paid staff. *Ph. D. Dissertation*, University of San Diego.
- Hsieh, H., and Wang, Y.(2016). Linking perceived ethical climate to organizational deviance: The cognitive, affective, and attitudinal mechanisms. *Journal of Business Research*, 69: 3600 –3608.

-
-
- Ince, F.(2018). Toxic leadership as a predictor of perceived organizational cynicism. *International Journal of Recent Scientific Research*, 9(2):24343–24349.
- Jin, D., Kim, K., and DiPietro, R. B.(2020). Workplace incivility in restaurants: Who 's the real victim? Employee deviance and customer reciprocity. *International Journal of Hospitality Management*,86:1–10.
- Jiang, H., Chen, Y., Sun, P., and Yang, J. (2017). The Relationship between Authoritarian Leadership and Employees' Deviant Workplace Behaviors: The Mediating Effects of Psychological Contract Violation and Organizational Cynicism. *Frontiers in Psychology*, 8:1–12.
- Ju, D., Huang, M., Liu, D., Qin, X., Hu, Q., and Chen, C.(2019).Supervisory consequences of abusive supervision: An investigation of sense of power, managerial self-efficacy, and task-oriented leadership behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*,154: 80 –95.
- Kwantes, C. T., and Bond, M. H. (2019). Organizational justice and autonomy as moderators of the relationship between social and organizational cynicism. *Personality and Individual Differences*,151:1–10.
- Lian, H., Ferris, D. L., and Brown, D. J. (2012). Does taking the good with the bad make things worse? How abusive supervision and leader–member exchange interact to impact need satisfaction and organizational deviance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*,117(1):41–52.
- Li, S., and Chen, Y. (2018). The Relationship Between Psychological Contract Breach and Employees' Counterproductive Work Behaviors: The Mediating Effect of Organizational Cynicism and Work Alienation. *Frontiers in Psychology*, 9:1–13.

-
-
- Lyu, D., Ji, L., Zheng, Q., Yu, B., Hu, Q., and Fan, Y. (2019). Abusive supervision and turnover intention: Mediating effects of psychological empowerment of nurses. *International Journal of Nursing Sciences*,6(2):198 –203.
- Malik, M. S., Sattar, S., Younas, S., and Nawaz, M. K. (2018). The Workplace Deviance Perspective of Employee Responses to Workplace Bullying: The Moderating Effect of Toxic Leadership and Mediating Effect of Emotional Exhaustion. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 8(1):33–50.
- Mete, Y. A. (2013). Relationship between Organizational Cynicism and Ethical Leadership Behaviour: A Study at Higher Education. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*,89:476 – 483.
- Miller, B. K. (2015). Entitlement and conscientiousness in the prediction of organizational deviance Personality and Individual Differences. *Personality and Individual Differences*,82:114 –119.
- Mitchell, M. S., and Ambrose, M. L. (2007).Abusive Supervision and Workplace Deviance and the Moderating Effects of Negative Reciprocity Beliefs. *Journal of Applied Psychology*,92(4):1159 – 1168.
- Mount, M., Ilies, R., Johnson, E.(2006). Relationship Of Personality Traits And Counterproductive Work Behaviors: The Mediating Effects Of Job Satisfaction . *Personnel Psychology*,59(3):591– 622.
- Mousa, M., Abdelgaffar, H., Aboramadan, M., and Chaouali, W. C.(2020). Narcissistic Leadership, Employee Silence, and Organizational Cynicism: A Study of Physicians in Egyptian Public Hospitals. *International Journal of Public Administration*,:1–10.

-
-
- Mulki, J. P., Jaramillo, F., and Locander, W. B. (2006). Emotional exhaustion and organizational deviance: Can the right job and a leader's style make a difference?. *Journal of Business Research*, 59:1222–1230.
- Naus, F., Iterson, A. V., and Roe, R. A. (2007). Organizational cynicism: Extending the exit, voice, loyalty, and neglect model of employees' responses to adverse conditions in the workplace. *Human Relations*, 60(5):683 –718.
- Niederhoffer, A. (1967). *Behind the shield: The police in urban society*, (1st ed). Garden City, NJ: Doubleday Anchor.
- O'Neill, T. A., Lewis, R. J., and Carswell, J. J. (2011). Employee personality, justice perceptions, and the prediction of workplace deviance. *Personality and Individual Differences*, 51:595– 600.
- Özer, Ö., Ugurluoglu, Ö., Kahraman, G., and Avci, K. (2017). A Study on Toxic Leadership Perceptions of Healthcare Workers. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 9(1):12–23.
- Park, H. S., Chung, H. S., and Park, D. G. (2015). The effect of supervisors' abusive supervision on organizational cynicism. *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 28(2): 225 –248.
- Paul, A. L. (2017). Perceptual differences of retired army recruiters, regarding and concerning spiritual and toxic leadership organizational outcomes. *Ph. D. Dissertation*, University of Phoenix.
- Pelletier, K. L. (2010). Leader toxicity: An empirical investigation of toxic behavior and rhetoric. *Leadership*, 6(4):373–389.

-
-
- Polatcan, M., and Titrek, O. (2014). The Relationship between Leadership Behaviors of School Principals and their Organizational Cynicism Attitudes. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*,141:1291–1303.
- Rayan, A. M., Aly, N. A., and Abdelgalel, A. M.(2018). Organizational Cynicism and Counterproductive Work Behaviors: *An Empirical Study. European Journal of Business and Management*,10 (27):70 –79.
- Rubin, R. S., Dierdorff, E. C., Bommer, W. H., and Baldwin, T. T. (2009). Do leaders reap what they sow? Leader and employee outcomes of leader organizational cynicism about change. *The Leadership Quarterly*,20:680– 688.
- Sazkaya, M. K. (2014). Cynicism as a Mediator of Relations between Job Stress and Work Alienation: A Study from a Developing Country –Turkey.*Global Business and Management Research: An International Journal*,6(1):683–718.
- Schmidt, A. A. (2014). An examination of toxic leadership, job outcomes, and the impact of military deployment. *Ph. D. Dissertation*,University of Maryland.
- Shahzad, A. and Mahmood, Z. (2012). The Mediating - Moderating Model of Organizational Cynicism and Workplace Deviant Behavior: (Evidence from Banking Sector in Pakistan). *Middle-East Journal of Scientific Research*,12 (5):580-588.
- Tepper, B. J., Carr, J. C., Breaux, D. M., Geider, S., Hu, C., and Hua, W.(2009). Abusive supervision, intentions to quit, and employees' workplace deviance: A power/dependence analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*,109(2):156–167.

Thau, S., Bennett, R. J., Mitchell, M. S., and Marrs, M. B. (2009). How management style moderates the relationship between abusive supervision and workplace deviance: An uncertainty management theory perspective. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*,108(1):79–92.

Turel, O. (2017). Organizational deviance via social networking site use: The roles of inhibition, stress and sex differences. *Personality and Individual Differences*, 119:311–316.

Yang, C., Chen, Y., Roy, A. S. and Mattila, A. S. (2020). Unfolding deconstructive effects of negative shocks on psychological contract violation, organizational cynicism, and turnover intention. *International Journal of Hospitality Management*,89:1–10.

Yıldız, S., and Şaylıkay, M. (2014). The effect of organizational cynicism on alienation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*,109:622–627.

www.aca.gov.e.

www.transparency.org.

Zhuang, W. L., Chen, K. Y., Chang, C. L., Guan, X., and Huan, T. C.(2020). Effect of hotel employees ' workplace friendship on workplace deviance behavior : Moderating role of organizational identification. *International Journal of Hospitality Management*,88:1–10.

Organizational Cynicism as a mediator between Toxic Leadership and Organisational Deviance: Applied to Services Directorates Staff in Dakahlia Governorate "

By

Dr. Tamer Ibrahim Elsayed Ashry

Lecturer of Business Administration

Faculty of Commerce – Mansoura University

tamerashry@mans.edu.eg

Abstract

The current study analyzes the direct effects of toxic leadership might have on organisational deviance, as well as the mediating role of organizational cynicism. We collected data from a sample of 355 of employees and their coworkers from Services Directorates in Dakahlia Governorate, among them was 251 valid surveys with a response rate of 70.7%. and used Partial least squares structural equation modeling (PLS) to test our hypotheses on the matched employee –coworker data. The results of this study confirmed our hypothesis concerning the mediation of organizational cynicism on the relationship between toxic leadership and organizational deviance. According to the results, we also found that organizational cynicism had direct effect on organizational deviance. After the above mediation effects were accounted for, we found that there remained an almost-nil association between toxic leadership and organizational deviance. Implications for management and future research are discussed

Keywords: Toxic Leadership, Organisational Deviance, Organisational Cynicism.