



## تقييم أثر نمطي القيادة الملهمة والقيادة الأصيلة علي سلوكيات التمتع في مكان العمل بشركات السياحة

أسماء عبد العاطي محمد<sup>١</sup> محمود السيد إمام<sup>٢</sup>

<sup>١</sup> مدرس بقسم مسوح الموارد الطبيعية - معهد البحوث والدراسات البيئية - جامعة مدينة السادات  
<sup>٢</sup> مدرس بقسم الدراسات السياحية - كلية السياحة والفنادق - جامعة مدينة السادات

### معلومات المقال

الكلمات الدالة:

القيادة الملهمة

القيادة الأصيلة

التمتع في مكان العمل

شركات السياحة

(JTHH)

Vol. 3 No. 1, (2021)

pp 99-118.

### ملخص البحث

هدفت الدراسة إلي قياس أثر نمطي القيادة الملهمة والقيادة الأصيلة علي سلوكيات التمتع في مكان العمل بشركات السياحة. ولتحقيق هدف الدراسة؛ تم تصميم استمارة استقصاء وتوزيعها علي عينة عشوائية من العاملين في شركات السياحة المصرية فئة (أ)، حيث تم توزيع ٦٤٨ استمارة، وتم استرداد ٥٢٩ استمارة، بينما تم الاعتماد علي تحليل ٤٧٨ استمارة صالحة بنسبة استجابة بلغت ٨١,٦٪، وذلك من خلال استخدام برنامج SPSS. وقد توصلت الدراسة إلي وجود علاقة ارتباط معنوية وعكسية قوية بين كل من القيادة الملهمة والقيادة الأصيلة والتمتع في مكان العمل داخل شركات السياحة المصرية. كما أبرزت النتائج أن هناك تأثير معنوي وسلبتي قوي لتبني نمطي القيادة الملهمة والقيادة الأصيلة علي مستوي التمتع في مكان العمل داخل شركات السياحة المصرية.

### المقدمة

تعتبر الموارد البشرية من أهم الموارد التي تمتلكها المنظمات، ومصدراً هاماً من مصادر تحقيق التقدم والازدهار والميزة التنافسية في الوقت الحالي (AI-Romeedy, 2019)، حيث لا يمكن للمنظمات أن تحقق أهدافها وأنشطتها وبرامجها إلا عن طريق توافر موارد بشرية مؤهلة وقادرة علي مواجهة التحديات ومواكبة التطورات والتغيرات السريعة في بيئة العمل التي تتسم بالتعقيد وشدة المنافسة (الحرابزة، ٢٠٢٠). لذا بات من الضروري للمنظمات أن توفر العناية والاهتمام اللازم للعاملين وتلبية احتياجاتهم وتحقيق رضاهم وتوفير بيئة عمل ملائمة تساعد علي تحقيق أهداف الشركة بكفاءة وفاعلية والحد من ارتفاع معدلات دوران العمالة وانخفاض الانتاجية (الزبيدي والشمرى، ٢٠٢١؛ AI-Romeedy, 2019)، إذ أنه ظهرت العديد من المشاكل والسلوكيات السلبية التي تؤثر علي مستوي أداء العاملين والتزامهم تجاه الشركة، ومن أبرز هذا المشكلات ظاهرة التمتع في مكان العمل (العتيق، ٢٠٢٠).

ويمثل التمتع أحد أشكال السلوكيات السلبية والغير مقبولة في مكان العمل والتي تدفع العاملين إلي ترك الشركة وكره بيئة العمل (شحاته، ٢٠١٨)، وذلك لأنها تسبب تأثيرات سلبية علي العاملين ومستوي أدائهم، وجودة العمل والإنتاجية، وما يصاحب ذلك من آثار نفسية وجسدية سلبية علي العاملين (Cassie and Crank, 2018; Einarsen et al., 2018)، كما يعد التمتع من أهم الأسباب التي تحول دون توفير مناخ عمل إيجابي يشعر فيه العاملين بالسعادة التنظيمية والراحة النفسية والدافعية التنظيمية نحو تحقيق أهداف الشركة (الأبيض وعبد العظيم، ٢٠٢٠).

وفي ظل ارتفاع معدلات السلوكيات السلبية داخل الشركات، برزت الحاجة إلي الاهتمام بدراسة أنماط القيادة لما لها من دور فعال في التأثير في سلوك العاملين وتنسيق جهودهم (Zaki and AI-Romeedy, 2019)، وتحسين واستدامة السلوكيات الأخلاقية، ومن ثم ظهرت عدد من النظريات الحديثة للقيادة تسمي نظريات القيادة الإيجابية والتي من أبرزها نمطي القيادة الملهمة والقيادة الأصيلة (أبو النجا وآخرون، ٢٠٢٠)، والتي تركز علي الجوانب الأخلاقية لسلوكيات القائد، والعمل الجاد والابداع والابتكار والمشاركة في اتخاذ القرارات وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، كما أن لهم القدرة علي التأثير في المرؤوسين وتزيد من ولائهم للشركة وارتباطهم بها (الموسوي وعبود، ٢٠٢٠).

### مشكلة الدراسة

يمثل التمتع في مكان العمل أحد الظواهر السلبية التي يتعرض لها العاملون في الشركات وتؤثر سلباً علي مستوي أدائهم، وإنتاجيتهم، ومن ثم مستوي التزامهم التنظيمي. لذا اتجهت الشركات إلي تبني أنماط قيادية جديدة تساعد علي الاستفادة من طاقات الموارد البشرية وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، ونقل من معدل دوران العمل، بجانب الحد من ممارسة سلوكيات التمتع داخل الشركة ومن أبرز هذه الأنماط نمط القيادة الملهمة ونمط القيادة الأصيلة

بناءً على ذلك تتلخص مشكلة الدراسة في الإجابة على السؤالين التاليين:..

١. هل هناك علاقة بين نمطي القيادة الملهمة والقيادة الأصيلة وبين سلوكيات التمر في مكان العمل في شركات السياحة؟
٢. هل يؤثر تبني نمطي القيادة الملهمة والقيادة الأصيلة على تقليل سلوكيات التمر في مكان العمل بشركات السياحة؟

### أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

- لا توجد دراسات سابقة – وفقاً لحد علم الباحثين- تناولت تقييم أثر تطبيق نمطي القيادة الملهمة بأبعدها (الثقة بالنفس- الرؤية المستقبلية- الاعتراف بالقائد كأداة للتغيير- الحساسية تجاه القيود البيئية) والقيادة الأصيلة بأبعدها (الوعي الذاتي- شفافية العلاقات- المنظور الأخلاقي الداخلي- المعالجة المتوازنة) على سلوكيات التمر في مكان العمل بشركات السياحة المصرية.
- قد تفيد نتائج هذه الدراسة في توعية المديرين في شركات السياحة على اتخاذ بعض الاجراءات التي من شأنها تعزيز تطبيق نمطي القيادة الملهمة والقيادة الأصيلة، والذي بدوره يزيد من فاعلية أداء الشركات ويحسن إنتاجيتها.
- قد تفيد نتائج الدراسة لمديري شركات السياحة في التعرف على أبرز التأثيرات السلبية لسلوكيات التمر في مكان العمل، ومن ثم وضع مجموعة من الإجراءات التي تضمن منع أو تقليل ممارسات سلوكيات التمر داخل الشركات، وذلك لضمان ولاء العاملين والتزامهم التنظيمي.
- تفتح الدراسة الباب أمام الباحثين والأكاديميين في المستقبل لدراسة متغيرات أخرى قد تتأثر بتبني نمطي القيادة الأصيلة والقيادة الملهمة، وكذلك دراسة أثر أنماط أخرى للقيادة على سلوكيات التمر في مكان العمل.

### أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى ما يلي:

- قياس مستوى تطبيق نمطي القيادة الملهمة والقيادة الأصيلة، وكذلك مستوى سلوكيات التمر في مكان العمل داخل شركات السياحة المصرية.
- استكشاف العلاقة بين نمطي القيادة الملهمة وأبعدها والقيادة الأصيلة وأبعدها، وبين سلوكيات التمر في مكان العمل في شركات السياحة المصرية.
- تقييم اثر نمطي القيادة الملهمة وأبعدها والقيادة الأصيلة وأبعدها على سلوكيات التمر في مكان العمل في شركات السياحة المصرية.

### فروض الدراسة

تقوم الدراسة على الفروض الأربعة التالية:

١. توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الملهمة والتمر في مكان العمل داخل شركات السياحة المصرية.
٢. تؤثر القيادة الملهمة على التمر في مكان العمل داخل شركات السياحة المصرية.
٣. توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الأصيلة والتمر في مكان العمل داخل شركات السياحة المصرية.
٤. تؤثر القيادة الأصيلة على التمر في مكان العمل داخل شركات السياحة المصرية.

### الإطار النظري

#### القيادة الملهمة

تمثل القيادة الملهمة أحد أبرز الأنماط القيادية الحديثة التي برزت في الآونة الأخيرة، لأنها تساهم بدرجة كبيرة في زيادة درجة فاعلية الشركات، الأمر الذي ينعكس بشكل واضح على مستوى أداء العاملين داخل هذه الشركات (الرميدي، ٢٠١٩)، وتسعى القيادة الملهمة إلى التأثير في المرؤوسين وتحفيزهم وتشجيعهم لتحقيق نتائج متميزة (الموسوي وعبود، ٢٠٢٠)، والعمل على توفير مناخ يتميز بالابداع والابتكار (أبو النجا وآخرون، ٢٠٢٠)، وتنمية روح التعاون بين كافة العاملين مما يؤدي إلى نجاح الشركة وتميزها عن باقي المنافسين (علي، ٢٠١٩). وتشير القيادة الملهمة إلى مجموعة من الممارسات التي يتبناها القادة تجاه المرؤوسين بهدف كسب ودهم وتعاونهم واحترامهم، فضلاً عن تنمية ولائهم للشركة، وصياغة رؤية مشتركة بينهم، وتوفير الدوافع اللازمة لتحقيق الأهداف المرجوة (درويش، ٢٠١٩)، كما عرفها الصويعي (٢٠١٧) بأنها أحد أنماط القيادة الذي يرتبط بشكل كبير بقدرة القائد على زيادة حماس العاملين وتحفيزهم وتشجيعهم على استغلال قدراتهم من أجل تحقيق نتائج أفضل، وبالتالي تحقق التميز التنظيمي للشركة.

وحتى تتمكن الشركات من تطبيق نمط القيادة الملهمه بشكل سليم يجب أن يتوافر لدى القائد قدر كبير من الإرادة والعزيمة التي تمكنه من توجيه المرؤوسين نحو بذل أقصى جهود ممكنة من أجل تحقيق أهداف الشركة (زنداح ورفاعي، ٢٠١٦)، بجانب قدرته علي وضع رؤية مشتركة بينه وبين مرؤوسيه والسعي باستمرار لتنفيذ هذه الرؤية (درويش، ٢٠١٩). كما يجب أن يقوم القائد الملهم بتعزيز الثقة بينه وبين مرؤوسيه، الأمر الذي يساعده علي مواجهة المشكلات والعقبات وإيجاد حلول لها (عواد، ٢٠١٥)، وكذلك ينبغي أن يمتلك القدرة علي تحفيز العاملين بطرق ووسائل مبدعة (رضوان، ٢٠١٧)، بالإضافة إلي منح مرؤوسيه الصلاحيات اللازمة التي تساعدهم علي انجاز المهام المطلوبة منهم بكفاءة وفاعلية (زكي وخطاب، ٢٠١٧).

وتستمد القيادة الملهمه أهميتها من كونها أحد أنماط القيادة التي تساعد الشركات علي مواكبة التغيرات والتطورات في بيئة العمل التي تتسم بشدة المنافسة، فالقائد الملهم يمثل أحد نقاط القوة التي تمكن الشركات من الاستفادة من الفرص المتاحة أمامها (قنري، ٢٠١٢). كما تعد القيادة الملهمه من المصادر الهامة لنجاح الشركات، كونها تساهم في رفع مستوى أداء العاملين، وتوفير المناخ الملائم للإبداع والابتكار (كامل وآخرون، ٢٠١٩). وتتمثل أهمية القيادة الملهمه في تعزيز مستوى الالتزام التنظيمي لدي العاملين (العيسوي، ٢٠١٨)، وزيادة مستوى رضائهم (علي، ٢٠١٩)، كما تساهم أيضاً في تحقيق الكفاءة التنظيمية وزيادة استغراق العاملين في الشركة (الصويجي، ٢٠١٧).

وقد أشارت دراسة (دحام وآخرون، ٢٠١٩) إلي أن القيادة الملهمه تؤثر بشكل كبير في الحد من الصراع التنظيمي لدي العاملين، كما أشارت دراسة (أبو النجا وآخرون، ٢٠٢٠) إلي أن هناك أثر معنوي للقيادة الملهمه علي مستوى البراعة التنظيمية، وتوصلت دراسة (الصويجي، ٢٠١٧) إلي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الملهمه علي تنمية القدرات الإبداعية، كذلك توصلت دراسة (عبد الحافظ، ٢٠١٧) إلي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الملهمه علي مستوى الانتماء التنظيمي للعاملين.

وأبرزت نتائج دراسة (علي، ٢٠١٩) إلي أن هناك علاقة ارتباط وتأثير بين القيادة الملهمه وبين الصحة التنظيمية، وتوصلت دراسة (قنري، ٢٠١٢) إلي أن القيادة الملهمه تؤثر معنوياً في سلوكيات المواطنين التنظيمية، كما أن تبني نمط القيادة الملهمه داخل الشركات يؤثر علي ولاء العاملين للشركة وعدم تفكيرهم للانتقال لأي شركة أخرى منافسة (الموسوي وعبود، ٢٠٢٠). في حين أظهرت نتائج دراسة (Awad، ٢٠١٨) أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الملهمه وبين التوجه الريادي.

وتتمثل أبعاد نمط القيادة الملهمه فيما يلي:.

### ١. الثقة بالنفس

تمثل ثقة القائد بنفسه أحد المقومات التي تساعده علي تحقيق تفوق الشركة وتميزها بين المنافسين (كامل وآخرون، ٢٠١٩)، وتشير الثقة بالنفس إلي قدرة القائد أو المدير علي مواجهة كافة المشكلات التي تواجهه والعمل علي حلها بكفاءة (خليف ومحمد، ٢٠١٤)، كما يري (Mey et al., ٢٠١٤) أنها تمثل رغبة القائد في بناء علاقات اجتماعية قوية مع مرؤوسيه بما يضمن تحقيق الأهداف المطلوبة بشكل سليم.

### ٢. الرؤية المستقبلية

تعد الرؤية المستقبلية أحد السمات الهامة التي ينبغي أن يتميز بها القادة الملهمين (دحام وآخرون، ٢٠١٩)، وتشير إلي قدرة القائد علي توقع ما سيحدث في المستقبل، حتي يتسني له وضع الشركة في مكانة متميزة عن باقي منافسيها (العيسوي، ٢٠١٨).

### ٣. الحساسية تجاه القيود البيئية

يشير هذا البُعد إلي قدرة القائد الملهم وإمكانياته في اكتشاف أي نقص في المعلومات أو الاحتياجات لدي العاملين بالشركة، مما يساعده علي التصرف بشكل إيجابي تجاه القيود البيئية ويتعامل مع أي مشكلة بشكل سليم (كامل وآخرون، ٢٠١٩).

### ٤. الاعتراف به كأداة للتغيير

يعد التغيير أمراً ضرورياً داخل أي مؤسسة ترغب في التقدم والتميز، وعلي الرغم من أهميته إلا أنه يُواجه ببعض المقاومة (علي، ٢٠١٩)، لذا فالقائد الملهم عليه مسؤولية كبيرة في التعامل مع تلك المقاومة عن طريق بث روح التغيير لدي المرؤوسين وحثهم علي تحقيق أهداف الشركة (الموسوي وعبود، ٢٠٢٠).

### القيادة الاصيلية

تعد القيادة الاصيلية أحد أهم الأنماط القيادية الايجابية التي برزت في نهاية السبعينات من القرن الماضي كونها من أفضل الحلول المناسبة لأزمات القيادة التي تواجه الكثير من الشركات في الوقت الحالي (Arici, 2018 ; Ribeiro et al., 2018).

وذلك لقدرتها على مواجهة التحديات والاضطرابات الأخلاقية في بيئة العمل (الفريجات، ٢٠١٨)، وقلة الوعي الذاتي لدى المديرين، بجانب انخفاض مستوى الشفافية في العلاقات بين المديرين والعاملين (نجم وآخرون، ٢٠١٦)، بالإضافة إلى دورها في توفير ونهية مناخ تنظيمي جيد يساعد على الحد من انتشار السلوكيات التي تؤثر سلباً على أداء الشركات (Davidson, 2017; Anderson, 2018).

ويُعرف الشمري وآخرون (٢٠٢٠) القيادة الأصيلة بأنها أحد أنماط القيادة الذي ينطوي على مجموعة من الممارسات التي يقوم بها قائد الشركة تجاه العاملين من أجل خلق مناخ أخلاقي إيجابي داخل الشركة يدعم الثقة بين الإدارة والعاملين، وتعزيز القدرات النفسية الإيجابية، الأمر الذي يساعد على زيادة مستوى الوعي الذاتي وتبني القيم والمبادئ الأخلاقية، والمعالجة المتوازنة للمعلومات وتحقيق الشفافية في العلاقات بين القائد والمرؤوسين، مما يحفز العاملين على تحقيق أداء يفوق التوقعات يحقق أهداف الشركة بكل كفاءة وفاعلية. ويستند نمط القيادة الأصيلة على توافر مجموعة من المبادئ الأخلاقية الإيجابية لدى القادة مثل الصدق، والنزاهة، والشفافية، والأمانة، والعدالة، وال إخلاص والموضوعية (الرميدي وآخرون، ٢٠٢٠)، كما يجب أن يتمتع القائد الأصل بالثقة بمستوى عالٍ من الثقة بالنفس، والصراحة، والمرونة، والتفاوض (المنسي، ٢٠١٩)، والقدرة على تعزيز نقاط القوة لدى تابعيه وتحفيزهم من أجل تحقيق الأهداف المرجوة للشركة (مرسي، ٢٠١٠).

وتعد القيادة الأصيلة ذات أهمية كبيرة للمنظمات الراغبة في تحقيق النجاح والبقاء في دائرة المنافسة لأطول فترة ممكنة (محمود وصموئيل، ٢٠٢٠)، حيث تساهم في تحسين الحالة النفسية للعاملين وزيادة دوافعهم نحو تحقيق أهداف الشركة (محمود، ٢٠١٨)، وخلق مناخ تنظيمي يشجع على الإبداع والابتكار (الشمري وآخرون، ٢٠٢٠)، وزيادة مستوى الفاعلية التنظيمية (الجهني والزايدي، ٢٠١٩)، بجانب رفع مستوى رأس المال النفسي والذي يزيد من شعور العاملين بالرضا الوظيفي ويعزز سلوكيات المواطنة التنظيمية لديهم (محمود وصموئيل، ٢٠٢٠)، بالإضافة إلى تحسين مستوى العدالة التنظيمية (المنسي، ٢٠١٩؛ Al-Romeedy, 2017). كما تشجع القيادة الأصيلة العاملين على الإبلاغ عن المخالفات والأخطاء في العمل (Liu et al., 2015)، وتقلل مستوى الاحتراق الوظيفي للعاملين، مما يزيد من درجة ارتباطهم بالمنظمة (Adil and Kamal, 2018). ولقد أثبتت نتائج بعض الدراسات أهمية القيادة الأصيلة في تحقيق العديد من النتائج الإيجابية، حيث أثبتت دراسة الجهني والزايدي (٢٠١٩) وجود علاقة ارتباط بين ممارسة نمط القيادة الأصيلة ومستوى الصحة التنظيمية للعاملين، كما أثبتت دراسة Elfeky (٢٠١٧) وجود علاقة ارتباط موجبة معنوية بين القيادة الأصيلة وسلوك الصوت التنظيمي، وتوصلت دراسة إسماعيل (٢٠١٥) إلى وجود علاقة عكسية بين تبني نمط القيادة الأصيلة وبين مستوى التهكم التنظيمي، وتوصلت دراسة مرسي (٢٠١٠) أيضاً إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين أبعاد القيادة الأصيلة وبين جودة حياة العمل. كما أوضحت نتائج دراسة المنسي (٢٠١٩) وجود علاقة سلبية بين القيادة الأصيلة وبين الحد من انتشار سلوكيات الاستقواء داخل مكان العمل، بالإضافة إلى وجود تأثير إيجابي للقيادة الأصيلة على تحسين مستوى أداء العاملين، بالإضافة إلى ذلك، أثبتت دراسة الفريجات (٢٠١٨) وجود تأثير للقيادة الأصيلة على مستوى الإبداع لدى العاملين، كما أثبتت دراسة ماجد وعلي (٢٠٢٠) أن للقيادة الأصيلة تأثير كبير على تحقيق التوجه الريادي داخل الشركات.

وبالرغم من تباين آراء العلماء والباحثين في تحديد أبعاد نمط القيادة الأصيلة، إلا أن الدراسة الحالية اتفقت مع ما جاء في أغلب الدراسات السابقة والتي حددت أربعة أبعاداً للقيادة الأصيلة هي الوعي الذاتي، وشفافية العلاقات، والمنظور الأخلاقي الداخلي والمعالجة المتوازنة (Azanza et al., 2015; Alzghoul et al., 2018; Ayca, 2019; Shang et al., 2019). وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد:

**الوعي الذاتي:** يمثل الوعي الذاتي أحد أهم أبعاد القيادة الأصيلة، وهو عملية مستمرة يستطيع من خلالها القائد أن يدرك ويتعرف على نقاط القوة والضعف لديه، بجانب محاولة التعرف على مدي تقبل التابعين لقيمه ومعتقداته وأهدافه ومشاعره وانطباعاتهم عنه، الأمر الذي يزيد من ثقته في نفسه (ماجد وعلي، ٢٠٢٠). ويمكن الوعي الذاتي القادة من الإفصاح عن مشاعرهم بكل صدق وصراحة وشفافية، بالإضافة إلى الاعتراف بأية أخطاء تم الوقوع فيها دون الشعور بأي حرج أو إظهار مشاعر سلبية تجاه الآخرين (الرميدي وآخرون، ٢٠٢٠).

**شفافية العلاقات:** يعكس هذا البعد قدرة القائد على خلق مناخ قائم على الثقة المتبادلة بينه وبين المرؤوسين عن طريق الكشف عن وتبادل المعلومات والأفكار معهم بكل صدق وصراحة، وكذلك الكشف عن مشاعره ودوافعه تجاههم سواء كانت إيجابية أو سلبية (محمود، ٢٠١٨). وتمكن شفافية العلاقات القادة من إدراك ردود الأفعال المختلفة من المرؤوسين وتقديم الاقتراحات المناسبة لكافة المشكلات التي تواجههم (المنسي، ٢٠١٩؛ Semedo et al., 2017)، بجانب أنها تساهم في تحسين مستوى أداء العاملين داخل المنظمة (نجم وآخرون، ٢٠١٦).

**المنظور الأخلاقي الداخلي:** يعتبر المنظور الأخلاقي الداخلي أحد أهم أبعاد القيادة الأصيلة، فهو يمثل عملية تنظيم ذاتي تمكن القائد من التصرف واتخاذ القرارات المختلفة بناءً على قيمه ومعتقداته الداخلية ومبادئه الأخلاقية، وليس لإرضاء المرؤوسين (البردان، ٢٠١٧). ويرى الفريجات (٢٠١٨) أن تبني القائد للمعايير والمبادئ الأخلاقية يساعد على تعزيز الثقة بينه وبين المرؤوسين، الأمر الذي يحفزهم على بذل أقصى جهد ممكن لتحقيق أهداف المنظمة ويزيد من ارتباطهم بالعمل، كما أن القادة الذين يمتلكون مستوى عالٍ من المعايير الأخلاقية سيحققوا نتائج جيدة ومستدامة للمنظمة (الحجار، ٢٠١٧).

**المعالجة المتوازنة:** تشير المعالجة المتوازنة إلى قدرة قائد المنظمة علي جمع وتحليل وتقييم كافة البيانات المتاحة بشكل موضوعي ومناقشة نتائجها قبل اتخاذ القرار المناسب (الجهني والزايدي، ٢٠١٩)، كما تتضمن المعالجة المتوازنة الانصات إلي كافة الآراء ووجهات النظر المختلفة وعدم التحيز لطرف علي حساب آخر (الشمري وآخرون، ٢٠٢٠؛ Ribeiro et al., 2018)، ويسعي القائد الأصيل إلي الوصول إلي القرار الأفضل سواء للمنظمة أو للعاملين (الحجار، ٢٠١٧).

### سلوكيات التمر في مكان العمل

يمثل التمر في مكان العمل أحد المشاكل الأخلاقية والسلوكيات السلبية التي تشغل بال الكثير من العاملين في العديد من الشركات في الوقت الراهن (الحرايزة، ٢٠٢٠)، ويرجع ذلك إلي آثاره السلبية علي أداء العاملين ودافعيتهم نحو العمل، وانخفاض انتاجيتهم (العزوني، ٢٠٢٠)، الأمر الذي يؤثر بشكل سلبي علي أداء المنظمة ككل، وكذلك قدرتها علي تحقيق أهدافها بفعالية (عشري، ٢٠٢١). ويحدث التمر في مكان العمل عندما يقوم أحد الأشخاص بالاعتداء النفسي والمعنوي واستغلال سلطاته لإلحاق الضرر بغيره سواء كانوا أشخاص أو مجموعات (العتيق، ٢٠٢٠). ويشمل التمر مجموعة من السلوكيات السلبية والمسببة للفرء منها الإساءة اللفظية، والتهديد، والتخويف، والإذلال وتوجيه النقد الغير مبرر لغيره من العاملين (النشار والسواح، ٢٠٢٠). والتمر في مكان العمل لا يقتصر علي الرئيس ومرؤوسيه فقط، بل يمكن ان تتم ممارسة سلوكيات التمر بين الزملاء وبعضهم البعض، بالإضافة إلي انه في كثير من الحالات يحدث التمر من قبل المرؤوسين ضد رؤسائهم في العمل (الزبيدي والشمري، ٢٠٢١).

ويُقصد بالتمر في مكان العمل مجموعة من السلوكيات والأفعال الغير مقبولة التي يتعرض لها العاملون بشكل متكرر في مكان العمل سواء من الزملاء، أو الرؤساء، أو المرؤوسين، مما يخلق بيئة عمل غير جيدة تؤثر بشكل سلبي علي مستوي أداء العاملين وعلي شعورهم بالاستغراق الوظيفي (الأبيض وعبد العظيم، ٢٠٢٠)، كما يُعرفه (Vukelic et al. ٢٠١٩) علي أنه نمط من أنماط السلوك ينطوي علي وجود رغبة متعمدة في إيذاء شخص وترهيبه وإهانته، والتقليل من قيمته وقدرته علي أداء مهامه الوظيفية، بالإضافة إلي مجموعة أخرى من السلوكيات السلبية تشمل الإساءات اللفظية والمكتوبة، والمضايقات والسخرية، والممارسات العقابية غير العادلة، والاستبعاد من المناسبات الاجتماعية، والإكراه علي عمل فعل معين. وتتمثل سلوكيات التمر داخل الشركة في تعمد الحديث بصوت مرتفع أمام الزملاء أو حتي علي انفراد، ومنادة الأشخاص بأسماء وعبارة تفتقد إلي الاحترام، والانتقاص من شخصياتهم وتعتمد الإساءة إليهم (مغار، ٢٠١٥)، وكذلك الاستهزاء والتقليل من الجهد المبذول، والتهميش والاستبعاد من المناسبات الاجتماعية، وإجبار الفرد علي القيام بأعمال مجهدة ولست من اختصاصه وتهدده بالفصل أو الخصم (شحاته، ٢٠١٨)، بالإضافة إلي تجاهل الآراء والمقترحات فيما يتعلق بالعمل، وإخفاء بعض المعلومات الهامة حتي لا ينفذ العمل المطلوب علي أكمل وجه، وتكرار الإساءة والإيذاء ونشر الشائعات (إسماعيل، ٢٠١٧).

وتتعدد أنواع وصور سلوكيات التمر في مكان العمل إلي خمسة أنواع رئيسية، هي كما يلي:.

**التمر البدني أو الجسدي:** يعكس هذا النوع مجموعة من السلوكيات تتمثل في الضرب، والصفع، والتهديد بالإيذاء، وركل الأبواب أثناء الحديث (Malik and Bjorkqvist, 2019)، بالإضافة إلي اتلاف الممتلكات، وإجبار الأفراد علي فعل أشياء معينة (درنوني، ٢٠١٧). ويعاني ضحايا هذا النوع من مجموعة مشاكل مثل صعوبة النوم والقلق والاكتئاب والخوف (Litwiller and Brausch, 2013).

**التمر اللفظي:** يندرج تحت فئة التمر المباشر، ويشتمل علي مجموعة من السلوكيات المسببة تتمثل في توجيه السباب والشتم، وتعمد التهديد والاثارة، وسوء معاملة الآخرين، وإهانتهم باستخدام ألقاب ومسميات سيئة أو عرقية (المنديل وآخرون، ٢٠١٨).

**العزل أو السيطرة الاجتماعية:** يعتبر أحد أنواع التمر غير المباشر، وينطوي علي اقصاء الفرد ومنعه من ممارسة بعض الأنشطة، ورفض صداقته وتجاهله وعدم الحديث معه، وتشويه سمعته من خلال نشر الشائعات والأخبار الكاذبة عنه (النشار والسواح، ٢٠٢٠؛ Guillory, 2013).

**التمر الانفعالي أو العاطفي:** يتضمن سلوكيات وأفعال غير جيدة مثل المضايقة والتخويف، وإطلاق بعض النظرات والهجمات، وإذلال العاملين، بالإضافة إلي عدم احترامهم والتقليل من قيمتهم والانتقاص من شخصياتهم (بومشطة، ٢٠٢١).

**التمر الإلكتروني:** يحدث هذا النوع من التمر عن طريق استخدام وسائل الاتصال الالكترونية مثل مواقع التواصل الاجتماعي والبريد الإلكتروني والأجهزة المحمولة في إرسال رسائل نصية وصور وفيديوهات لغرض تشويه سمعة شخص أو نشر شائعات عنه (Fatima and Naseem, 2019؛ Ojeda et al., 2019).

وتنقسم أبعاد التمر في مكان العمل إلي ثلاثة أبعاد رئيسية، هي التمر المرتبط بالعمل، والتمر المرتبط بالشخص والتمر المرتبط بالجسد، وهي تشكل الأبعاد الأكثر شيوعاً واستخداماً في الدراسات السابقة (أحمد وعود، ٢٠١٩؛ عشري، ٢٠٢١؛ Daderman and Impola, 2019). وفيما يلي توضيح هذه الأبعاد:

**التنمر نحو العمل:** يتمثل التنمر نحو العمل في مجموعة من السلوكيات والممارسات السلبية التي تهدف إلى التأثير على أداء الفرد لمهام عمله، وتتضمن إخفاء المعلومات الضرورية التي تؤثر على أدائه لمهام عمله بشكل سليم، وتجاهل آرائه ومقترحاته (الشوابكة، ٢٠١٩)، وتمعد إفساله عن طريق تكليفه بمهام أقل من قدراته أو مهام يصعب تنفيذها، وتكليفه بأعمال يحدد لها أوقات غير منطقية لإنجازها، وكذلك مراقبته بشكل مستمر ومطالبته بأعمال وأنشطة خارج نطاق العمل، وتقييمه بشكل غير منطقي (الزبيدي والشمري، ٢٠٢١). وينتج عن التنمر المرتبط بالعمل بيئة عمل غير مستقرة، الأمر الذي يؤثر بشكل سلبي على مستوى أداء الفرد وكذلك المنظمة (الحرايزة، ٢٠٢٠).

**التنمر نحو الشخص:** هو مجموعة سلوكيات تستهدف إهانة شخصية الفرد والسخرية منه والتقليل من قيمته، والتهكم عليه وإذلاله بصفة مستمرة (أحمد و عواد، ٢٠٢٠)، وكذلك توجيه تعليقات مسيئة لشخصيته وأفكاره والتدخل في حياته الخاصة، وتعتمد معاملته بطريقة مهينة أمام الآخرين، بالإضافة إلى نشر الشائعات عنه وتجاهله وعدم الرد عليه وتذكيره المستمر بأخطائه (غنيم، ٢٠٢٠).

**التنمر نحو الجسد:** يشير هذا البعد إلى مجموعة سلوكيات وأفعال سلبية الغرض منها ترهيب وتخويف الآخرين بشكل مستمر مثل الصراخ بصوت مرتفع، والاعتداء الجسدي، والتهديد باستخدام العنف، مما يؤثر على فعالية أدائهم في مكان العمل (Rai and Agarwal, 2018).

وينتج عن سلوكيات التنمر في مكان العمل مجموعة من الآثار والنتائج السلبية، حيث يؤثر على صحة الأفراد ورفاهيتهم ويسبب لهم العديد من المشكلات النفسية والجسدية مثل القلق والاكتئاب والخوف والتوتر النفسي (Skuzinska et al. 2020; Jacobsen et al., 2018)، وانخفاض مستوى الإنتاجية نتيجة الغياب المستمر للعاملين، وتشويه سمعة المنظمة (علي ومحمد، ٢٠٢١)، وارتفاع معدل دوران العمل نتيجة تهميش دور ومهام العاملين وتقليص صلاحياتهم (العتيق، ٢٠٢٠)، بجانب انخفاض الروح المعنوية (الشوابكة، ٢٠١٩)، مما يولد انعدام الثقة بين العاملين والمنظمة (Bartlett, 2016). كما يترتب على سلوكيات التنمر في مكان العمل عدم شعور العاملين بالأمان الوظيفي (أحمد و عواد، ٢٠٢٠)، وانخفاض دافعيتهم نحو العمل وزيادة رغبتهم في ترك العمل (العتيق، ٢٠٢٠)، بالإضافة إلى أنها تؤثر بشكل سلبي على عملية الإبداع والابتكار (دمرجيان، ٢٠١٨)، مما يولد بيئة عمل غير آمنة تعاني من الاختلال الوظيفي (علي ومحمد، ٢٠٢١). وتوصلت دراسة النعيمي وعزيز (٢٠١٨) أن هناك علاقة سلبية بين التنمر في مكان العمل وبين الالتزام التنظيمي للعاملين، أي أن تقليل التنمر في مكان العمل يساهم في زيادة مستوى الالتزام التنظيمي لدي العاملين، كما توصلت دراسة كل من عبد العزيز (٢٠٢٠) و Vukelic et al. (٢٠١٩) التي وجود علاقة سلبية بين التعرض لسلوكيات التنمر في مكان العمل وبين مستوى الرضا الوظيفي، في حين أثبتت دراسة الحرايزة (٢٠٢٠) أن التنمر في مكان العمل يؤثر بشكل سلبي على مستوى الأداء الوظيفي، كما أثبتت دراسة علي ومحمد (٢٠٢١) أن سلوكيات التنمر تؤدي إلى ضعف الاستعراق الوظيفي لدي العاملين.

وحتى تتمكن المنظمات من الحد من الآثار السلبية لظاهرة التنمر في مكان العمل، فينبغي عليها أن توفر مناخ عمل صحي يتسم بالشفافية بين الإدارة والعاملين، ووضع سياسات واضحة تمنع ممارسة التنمر بين جميع العاملين داخل المنظمة (غنيم، ٢٠٢٠)، وتوزيع أعباء ومهام العمل بين جميع العاملين بشكل عادل، بجانب معاملتهم باحترام وتوفير الراحة والأمان الوظيفي لهم، وتشجيعهم على الإبلاغ عن حالات التنمر التي تحدث لهم والعمل على حل مشاكلهم (إسماعيل، ٢٠١٧)، وكذلك وضع ضوابط وعقوبات علي كل من يمارس أو يدعم سلوكيات التنمر داخل المنظمة (عبد العزيز، ٢٠٢٠).

## الدراسة الميدانية

### أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة في تجميع بياناتها على استمارة الاستقصاء التي انقسمت إلى أربعة محاور رئيسية علي النحو التالي:

- المحور الأول: يتناول البيانات الديموجرافية. ويتضمن هذا المحور النوع، والسن، والمؤهل، والوظيفة، وعدد سنوات الخبرة.
- المحور الثاني: يتناول تقييم مستوى تبني شركات السياحة لنمط القيادة الملهم. ويتضمن هذا المحور ٢٤ عبارة مقسمة علي أربعة أبعاد هم الثقة بالنفس (٦ عبارات)، والرؤية المستقبلية (٦ عبارات)، والاعتراف بالقائد كأداة للتغيير (٦ عبارات)، والحساسية تجاه القيود البيئية (٦ عبارات). وقد تم الاعتماد علي دراسة العيساوي (٢٠١٨) في إعداد عبارات هذا المحور.
- المحور الثالث: يتناول تقييم مستوى تبني شركات السياحة لنمط القيادة الأصيلة. ويتضمن هذا المحور ١٦ عبارة مقسمة علي أربعة أبعاد هم الوعي الذاتي (٤ عبارات)، وشفافية العلاقات (٤ عبارات)، والمنظور الأخلاقي الداخلي (٤ عبارات)، والمعالجة المتوازنة (٤ عبارات). وقد تم الاعتماد علي دراسة كل من إسماعيل (٢٠١٥) والمنسي (٢٠١٩) في إعداد عبارات هذا المحور.

- المحور الرابع: يتناول تقييم مستوى التتمر في مكان العمل داخل شركات السياحة. ويتضمن هذا المحور ٢٦ عبارة مقسمة علي ثلاثة أبعاد هم التتمر الموجه نحو العمل (١١ عبارة)، والتتمر الموجه نحو الشخص (١٢ عبارة)، والتتمر الموجه نحو الجسد (٣ عبارات). وقد تم الاعتماد علي دراسة كل من حسانيين وعبد الحميد (٢٠١٩) والحرايزة (٢٠٢٠) وعشري (٢٠٢١) في إعداد عبارات هذا المحور.

وقد تم تصميم الاستمارة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، الذي يعتمد علي وجود خمس درجات ما بين الموافقة وعدم الموافقة (٥= موافق تماماً، ٤= موافق، ٣= محايد، ٢= غير موافق، ١= غير موافق مطلقاً).

### مجتمع الدراسة وحجم العينة

تمثل مجتمع الدراسة في شركات السياحة فئة (أ) في القاهرة، والبالغ عددهم ١٢٥٤ شركة وفقاً لوزارة السياحة والآثار (٢٠٢١). وقد تمثلت عينة الدراسة في العاملين بهذه الشركات بمحافظة القاهرة. وتم اختيار هذه الشركات لكبر حجمها، وتنوع أعمالها ما بين سياحة خارجية وداخلية، وسياحة دينية، وتنوع ممارساتها الإدارية. وقد تم توزيع ٦٤٨ استمارة علي عينة عشوائية من العاملين في هذه الشركات. وتم استرداد ٥٢٩ استمارة، ووجد أن هناك ٥١ استمارة غير صالحة للتحليل، ووجد أن عدد الاستمارات الصالحة للتحليل هو ٤٧٨، بنسبة استجابة بلغت ٨١,٦٪.

### الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام برنامج SPSS V.25 في تحليل بيانات الدراسة واستخراج النتائج من خلال تطبيق الاختبارات الإحصائية المتمثلة في معامل ألفا كرونباخ، والتكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابي، والانحرافات المعيارية، ومعامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد.

### نتائج التحليل

اختبار الثبات والاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ)

جدول رقم (١) معامل الثبات والاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ)

| عدد العبارات | قيمة معامل الثبات | المتغير                        |
|--------------|-------------------|--------------------------------|
| ٦            | ٠,٨١٥             | الثقة بالنفس                   |
| ٦            | ٠,٧٩٦             | الروية المستقبلية              |
| ٦            | ٠,٨٢٢             | الإعتراف بالفائد كأداة للتغيير |
| ٦            | ٠,٨٩١             | الحساسية تجاه القيود البيئية   |
| ٢٤           | ٠,٨٨١             | القيادة الملهمة                |
| ٤            | ٠,٩١٣             | الوعي الذاتي                   |
| ٤            | ٠,٨٥٣             | شفافية العلاقات                |
| ٤            | ٠,٨٦٧             | المنظور الأخلاقي الداخلي       |
| ٤            | ٠,٩٠١             | المعالجة المتوازنة             |
| ١٦           | ٠,٨٨٩             | القيادة الأصيلة                |
| ١١           | ٠,٧٩٦             | التتمر الموجه نحو العمل        |
| ١٢           | ٠,٨٥٩             | التتمر الموجه نحو الشخص        |
| ٣            | ٠,٨١٣             | التتمر الموجه نحو الجسد        |
| ٢٦           | ٠,٨٠٩             | التتمر في مكان العمل           |
| ٦٦           | ٠,٨٤٤             | الثبات الكلي للاستبيان         |

يوضح جدول رقم (١) أن معامل الثبات لجميع المتغيرات يتراوح ما بين ٧٩٪ - ٩١٪، كما أن معامل الثبات للاستبيان ككل بلغ ٨٤٪، وهي نسبة أكبر من النسبة المقبولة. وتعتبر هذه القيم مقبولة بالشكل الذي يعكس توافر الاعتمادية والثقة لمتغيرات الدراسة، وتدعم هذه النتائج الثقة في متغيرات الدراسة، وتؤكد صلاحيتها لمراحل التحليل التالية.

### البيانات الديموجرافية لعينة الدراسة

جدول رقم (٢) توزيع عينة الدراسة وفقاً للخصائص الديموجرافية

| النسبة المئوية | التكرارات | المتغيرات     |
|----------------|-----------|---------------|
| ٦٧,٨٪          | ٣٢٤       | ذكر           |
| ٣٢,٢٪          | ١٥٤       | أنثى          |
| ٤٪             | ١٩        | أقل من ٢٥ سنة |

|                           |     |       |
|---------------------------|-----|-------|
| ٢٥ - أقل من ٣٥ سنة        | ١٢٤ | ٢٥,٩% |
| ٣٥ - أقل من ٤٥ سنة        | ٢٠٥ | ٤٢,٩% |
| ٤٥ - أقل من ٥٥ سنة        | ٩٨  | ٢٠,٥% |
| ٥٥ سنة فأكثر              | ٣٢  | ٦,٧%  |
| متوسط                     | ٥٢  | ١٠,٩% |
| بكالوريوس / ليسانس        | ٣٩٠ | ٨١,٦% |
| دبلوم                     | ١٤  | ٢,٩%  |
| ماجستير                   | ٩   | ١,٩%  |
| دكتوراه                   | ١   | ٠,٢%  |
| أخرى                      | ١٢  | ٢,٥%  |
| موظف بقسم الطيران         | ١٤٦ | ٣٠,٥% |
| موظف بقسم السياحة         | ١٢٢ | ٢٥,٥% |
| موظف بقسم السياحة الدينية | ٨٧  | ١٨,٢% |
| موظف بقسم التسويق         | ٤٦  | ٩,٦%  |
| موظف بقسم النقل السياحي   | ٣١  | ٦,٥%  |
| موظف بقسم الموارد البشرية | ١٧  | ٣,٦%  |
| أخرى                      | ٢٩  | ٦,١%  |
| أقل من ٥ سنوات            | ٤٩  | ١٠,٣% |
| ٥ - أقل من ٩ سنوات        | ٢٠٦ | ٤٣,١% |
| ١٠ - أقل من ١٤ سنة        | ١٣٠ | ٢٧,٢% |
| ١٥ - أقل من ٢٠ سنة        | ٧٧  | ١٦,١% |
| ٢٠ سنة فأكثر              | ١٦  | ٣,٣%  |

يوضح جدول رقم (٢) أن أكثر من ثلثي العينة كانوا ذكراً بواقع ٣٢٤ فرد وبنسبة ٦٧,٨٪، بينما بلغ عدد الإناث ١٥٤ فرد وبنسبة ٣٢,٢٪ من إجمالي عينة الدراسة. وفيما يتعلق بالسن؛ جاءت الفئة العمرية (٣٥ - أقل من ٤٥ سنة) في المرتبة الأولى بواقع ٢٠٥ فرد وبنسبة ٤٢,٩٪، يليها الفئة العمرية (٢٥ - أقل من ٣٥ سنة) بواقع ١٢٤ فرد وبنسبة ٢٥,٩٪، ثم الفئة العمرية (٤٥ - أقل من ٥٥ سنة) بواقع ٩٨ فرد وبنسبة ٢٠,٥٪، ثم الفئة العمرية (٥٥ سنة فأكثر) بواقع ٣٢ فرد وبنسبة ٦,٧٪، وأخيراً الفئة العمرية (أقل من ٢٥ سنة) بواقع ١٩ فرد وبنسبة ٤٪. أما بالنسبة للمؤهل؛ الغالبية العظمى من أفراد العينة حاصلين علي مؤهل بكالوريوس بواقع ٣٩٠ فرد وبنسبة ٨١,٦٪. أما بالنسبة للوظيفة؛ بلغ عدد العاملين بقسم الطيران ١٤٦ فرد وبنسبة ٣٠,٥٪، يليهم العاملين بقسم السياحة بواقع ١٢٢ فرد وبنسبة ٢٥,٥٪، ثم العاملين بقسم السياحة الدينية بواقع ٨٧ فرد وبنسبة ١٨,٢٪، ثم العاملين بقسم التسويق بواقع ٤٦ فرد وبنسبة ٩,٦٪، ثم العاملين بقسم النقل السياحي بواقع ٣١ فرد وبنسبة ٦,٥٪، ثم العاملين في وظائف أخرى (كالحسابات والتعاقدات) بواقع ٢٩ فرد وبنسبة ٦,١٪، وأخيراً العاملين في قسم الموارد البشرية بواقع ١٧ فرد وبنسبة ٣,٦٪. وفيما يتعلق بسنوات الخبرة؛ بلغ عدد العاملين الذين تتراوح سنوات خبرتهم (٥ - أقل من ٩ سنوات) ٢٠٦ فرد وبنسبة ٤٣,١٪، يليهم العاملين الذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (١٠ - أقل من ١٤ سنة) بواقع ١٣٠ فرد وبنسبة ٢٧,٢٪، ثم العاملين الذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (١٥ - أقل من ٢٠ سنة) بواقع ٧٧ فرد وبنسبة ١٦,١٪، ثم العاملين الذين تبلغ سنوات خبرتهم (أقل من ٥ سنوات) بواقع ٤٩ فرد وبنسبة ١٠,٣٪، وأخيراً من تبلغ سنوات خبرتهم (٢٠ سنة فأكثر) بواقع ١٦ فرد وبنسبة ٣,٣٪.

### التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

جدول رقم (٣) التحليل الوصفي لمحاور الدراسة

| المتغيرات                      | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|--------------------------------|-----------------|-------------------|
| القيادة الملهمة                | ٤,٠٥            | ٠,٨٨              |
| الثقة بالنفس                   | ٣,٩٧            | ٠,٨٤              |
| الرؤية المستقبلية              | ٣,٩٧            | ٠,٨٠              |
| الاعتراف بالقائد كأداة للتغيير | ٣,٩٠            | ٠,٨٦              |
| الحساسية تجاه القيود البيئية   | ٣,٩٧            | ٠,٨٣              |
| القيادة الأصيلة                | ٤,٠٤            | ٠,٧٨              |
| الوعي الذاتي                   | ٤,٠١            | ٠,٨٢              |
| شفافية العلاقات                | ٤,٠٧            | ٠,٨١              |
| المنظور الأخلاقي الداخلي       | ٣,٩٣            | ٠,٨١              |
| المعالجة المتوازنة             | ٤,٠٢            | ٠,٧٨              |
| التنمر في مكان العمل           | ١,٧٣            | ٠,٨٥              |
| التنمر الموجه نحو العمل        | ١,٦٥            | ٠,٧١              |



|                         |      |      |
|-------------------------|------|------|
| التنمر الموجه نحو الشخص | ١,٦٨ | ٠,٧٨ |
| التنمر الموجه نحو الجسد | ١,٦٨ | ٠,٦٠ |

يوضح جدول رقم (٣) ارتفاع درجة تبني شركات السياحة لنمطي القيادة الملهمة والقيادة الأصلية، بجانب انخفاض مستوى التنمر في مكان العمل. وفيما يتعلق بالقيادة الملهمة؛ تبين النتائج بالجدول أن شركات السياحة تتبني تطبيق نمط القيادة الملهمة بأبعاده الأربعة بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٤,٠٥، وبلغ الانحراف المعياري ٠,٨٨. وجاء بُعد الرؤية المستقبلية في المرتبة الأولى كأعلى الأبعاد بمتوسط حسابي بلغ ٣,٩٧ وانحراف معياري ٠,٨٠، يليه بُعد الحساسية تجاه القيود البيئية بمتوسط حسابي بلغ ٣,٩٧ أيضاً وبلغ الانحراف المعياري ٠,٨٣، يليه بنفس قيمة المتوسط الحسابي (٣,٩٧) بُعد الثقة بالنفس، وأخيراً جاء بُعد الاعتراف بالقائد كأداة للتغيير بمتوسط حسابي بلغ ٣,٩٠، وبلغ الانحراف المعياري ٠,٨٦.

وفيما يتعلق بالقيادة الأصلية؛ توضح النتائج أن شركات السياحة تتبني تطبيق نمط القيادة بدرجة واضحة، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٤,٠٤، وبلغ الانحراف المعياري ٠,٧٨. وجاء بُعد شفافية العلاقات في المرتبة الأولى كأعلى الأبعاد بمتوسط حسابي بلغ ٤,٠٧ وانحراف معياري بلغ ٠,٨١، يليه بُعد المعالجة المتوازنة بمتوسط حسابي بلغ ٤,٠٢ وانحراف معياري ٠,٧٨، ثم بُعد الوعي الذاتي بمتوسط حسابي ٤,٠١ وانحراف معياري ٠,٨٢، وأخيراً بُعد المنظور الأخلاقي الداخلي بمتوسط حسابي ٣,٩٣ وانحراف معياري ٠,٨١.

أما بالنسبة للتنمر في مكان العمل؛ تبرز النتائج انخفاض درجة التنمر في مكان العمل داخل شركات السياحة بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي ١,٧٣، وبلغ الانحراف المعياري ٠,٨٥. وجاء بُعد التنمر الموجه نحو العمل كأقل أبعاد التنمر بمتوسط حسابي ١,٦٥ وانحراف معياري ٠,٧١، يليه بُعد التنمر الموجه نحو الجسد بمتوسط حسابي ١,٦٨ وانحراف معياري ٠,٦٠، وأخيراً جاء بُعد التنمر الموجه نحو الشخص بمتوسط حسابي ١,٦٨ وانحراف معياري ٠,٧٨.

#### نتائج معامل ارتباط بيرسون

#### أولاً: العلاقة بين القيادة الملهمة والتنمر في مكان العمل وأبعاده

جدول رقم (٤) العلاقة بين القيادة الملهمة والتنمر في مكان العمل س

| العلاقات  | قيمة الارتباط | المعنوية |
|---|---------------|----------|
| العلاقة بين القيادة الملهمة والتنمر في مكان العمل                   | ٠,٨٠٠- **     | ٠,٠٠٠    |
| العلاقة بين القيادة الملهمة والتنمر الموجه نحو العمل                | ٠,٧٥١- **     | ٠,٠٠٠    |
| العلاقة بين القيادة الملهمة والتنمر الموجه نحو الشخص                | ٠,٧٨٣- **     | ٠,٠٠٠    |
| العلاقة بين القيادة الملهمة والتنمر الموجه نحو الجسد                | ٠,٩٠٢- **     | ٠,٠٠٠    |
| العلاقة بين الثقة بالنفس والتنمر في مكان العمل                      | ٠,٨٣٩- **     | ٠,٠٠٠    |
| العلاقة بين الثقة بالنفس والتنمر الموجه نحو العمل                   | ٠,٨٠١- **     | ٠,٠٠٠    |
| العلاقة بين الثقة بالنفس والتنمر الموجه نحو الشخص                   | ٠,٨٢٥- **     | ٠,٠٠٠    |
| العلاقة بين الثقة بالنفس والتنمر الموجه نحو الجسد                   | ٠,٩١٠- **     | ٠,٠٠٠    |
| العلاقة بين الرؤية المستقبلية والتنمر في مكان العمل                 | ٠,٧٨٦- **     | ٠,٠٠٠    |
| العلاقة بين الرؤية المستقبلية والتنمر الموجه نحو العمل              | ٠,٧٤٠- **     | ٠,٠٠٠    |
| العلاقة بين الرؤية المستقبلية والتنمر الموجه نحو الشخص              | ٠,٧٧٠- **     | ٠,٠٠٠    |
| العلاقة بين الرؤية المستقبلية والتنمر الموجه نحو الجسد              | ٠,٨٩٢- **     | ٠,٠٠٠    |
| العلاقة بين الاعتراف بالقائد كأداة للتغيير والتنمر في مكان العمل    | ٠,٧٦٨- **     | ٠,٠٠٠    |
| العلاقة بين الاعتراف بالقائد كأداة للتغيير والتنمر الموجه نحو العمل | ٠,٧٠٦- **     | ٠,٠٠٠    |
| العلاقة بين الاعتراف بالقائد كأداة للتغيير والتنمر الموجه نحو الشخص | ٠,٧٤٦- **     | ٠,٠٠٠    |
| العلاقة بين الاعتراف بالقائد كأداة للتغيير والتنمر الموجه نحو الجسد | ٠,٨٧٢- **     | ٠,٠٠٠    |
| العلاقة بين الحساسية تجاه القيود البيئية والتنمر في مكان العمل      | ٠,٧٣١- **     | ٠,٠٠٠    |
| العلاقة بين الحساسية تجاه القيود البيئية والتنمر الموجه نحو العمل   | ٠,٦٨٦- **     | ٠,٠٠٠    |
| العلاقة بين الحساسية تجاه القيود البيئية والتنمر الموجه نحو الشخص   | ٠,٧١٦- **     | ٠,٠٠٠    |
| العلاقة بين الحساسية تجاه القيود البيئية والتنمر الموجه نحو الجسد   | ٠,٨٤٩- **     | ٠,٠٠٠    |

تبين النتائج بجدول رقم (٤) وجود علاقة ارتباط معنوية وعكسية قوية بين القيادة الملهمة وأبعاده مع التنمر في مكان العمل وأبعاده الثلاثة. فيما يتعلق بالعلاقة بين القيادة الملهمة والتنمر في مكان العمل؛ بلغت قيمة معامل الارتباط بين القيادة الملهمة والتنمر في مكان العمل ٠,٨٠٠- وكانت العلاقة أقوى بين القيادة الملهمة و"بُعد التنمر الموجه نحو الجسد" كأحد أبعاد التنمر في مكان العمل حيث بلغت قيمة الارتباط -٠,٩٠٢، يليها العلاقة بين القيادة الملهمة والتنمر الموجه نحو الشخص حيث بلغت قيمة الارتباط -٠,٧٨٣، وأخيراً العلاقة بين القيادة الملهمة والتنمر الموجه نحو العمل حيث بلغت قيمة الارتباط -٠,٧٥١.

كما تبرز النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية وعكسية قوية بين بُعد الثقة بالنفس مع التنمر في مكان العمل وأبعاده الثلاثة. فيما يتعلق بالعلاقة بين الثقة بالنفس والتنمر في مكان العمل؛ بلغت قيمة معامل الارتباط بين الثقة بالنفس والتنمر في مكان العمل

٠,٨٣٩. وكانت العلاقة أقوى بين الثقة بالنفس والتنمر الموجه نحو الجسد حيث بلغت قيمة الارتباط -٠,٩١٠، يليها العلاقة بين الثقة بالنفس والتنمر الموجه نحو الشخص حيث بلغت قيمة الارتباط -٠,٨٢٥، وأخيراً العلاقة بين الثقة بالنفس والتنمر الموجه نحو العمل حيث بلغت قيمة الارتباط -٠,٨٠١.

كذلك توضح النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية وعكسية قوية بين بُعد الرؤية المستقبلية مع التنمر في مكان العمل وأبعاده الثلاثة. فيما يتعلق بالعلاقة بين الرؤية المستقبلية والتنمر في مكان العمل؛ بلغت قيمة معامل الارتباط بين الرؤية المستقبلية والتنمر في مكان العمل -٠,٧٨٦. وكانت العلاقة أقوى بين الرؤية المستقبلية والتنمر الموجه نحو الجسد حيث بلغت قيمة الارتباط -٠,٨٩٢، يليها العلاقة بين الرؤية المستقبلية والتنمر الموجه نحو الشخص حيث بلغت قيمة الارتباط -٠,٧٧٠، وأخيراً العلاقة بين الرؤية المستقبلية والتنمر الموجه نحو العمل حيث بلغت قيمة الارتباط -٠,٧٤٠.

بالإضافة إلى ذلك؛ تُظهر النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية وعكسية قوية بين بُعد الاعتراف بالقائد كأداة للتغيير مع التنمر في مكان العمل وأبعاده الثلاثة. فيما يتعلق بالعلاقة بين الاعتراف بالقائد كأداة للتغيير والتنمر في مكان العمل؛ بلغت قيمة معامل الارتباط بين الاعتراف بالقائد كأداة للتغيير والتنمر في مكان العمل -٠,٧٦٨. وكانت العلاقة أقوى بين الاعتراف بالقائد كأداة للتغيير والتنمر الموجه نحو الجسد حيث بلغت قيمة الارتباط -٠,٨٧٢، يليها العلاقة بين الاعتراف بالقائد كأداة للتغيير والتنمر الموجه نحو الشخص حيث بلغت قيمة الارتباط -٠,٧٤٦، وأخيراً العلاقة بين الاعتراف بالقائد كأداة للتغيير والتنمر الموجه نحو العمل حيث بلغت قيمة الارتباط -٠,٧٠٦.

وأخيراً؛ تبرز النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية وعكسية قوية بين بُعد الحساسية تجاه القيود البيئية مع التنمر في مكان العمل وأبعاده الثلاثة. فيما يتعلق بالعلاقة بين الحساسية تجاه القيود البيئية والتنمر في مكان العمل؛ بلغت قيمة معامل الارتباط بين الحساسية تجاه القيود البيئية والتنمر في مكان العمل -٠,٧٣١. وكانت العلاقة أقوى بين الحساسية تجاه القيود البيئية والتنمر الموجه نحو الجسد حيث بلغت قيمة الارتباط -٠,٨٤٩، يليها العلاقة بين الحساسية تجاه القيود البيئية والتنمر الموجه نحو الشخص حيث بلغت قيمة الارتباط -٠,٧١٦، وأخيراً العلاقة بين الحساسية تجاه القيود البيئية والتنمر الموجه نحو العمل حيث بلغت قيمة الارتباط -٠,٦٨٦.

#### ثانياً: العلاقة بين القيادة الأصلية والتنمر في مكان العمل وأبعاده

جدول رقم (٥) العلاقة بين القيادة الأصلية والتنمر في مكان العمل

| العلاقات  | قيمة الارتباط | المعنوية |
|---|---------------|----------|
| العلاقة بين القيادة الأصلية والتنمر في مكان العمل             | -٠,٨٣٤**      | ٠,٠٠٠    |
| العلاقة بين القيادة الأصلية والتنمر الموجه نحو العمل          | -٠,٧٧٤**      | ٠,٠٠٠    |
| العلاقة بين القيادة الأصلية والتنمر الموجه نحو الشخص          | -٠,٨١١**      | ٠,٠٠٠    |
| العلاقة بين القيادة الأصلية والتنمر الموجه نحو الجسد          | -٠,٩١٨**      | ٠,٠٠٠    |
| العلاقة بين الوعي الذاتي والتنمر في مكان العمل                | -٠,٨٠٨**      | ٠,٠٠٠    |
| العلاقة بين الوعي الذاتي والتنمر الموجه نحو العمل             | -٠,٧٤٠**      | ٠,٠٠٠    |
| العلاقة بين الوعي الذاتي والتنمر الموجه نحو الشخص             | -٠,٧٨٢**      | ٠,٠٠٠    |
| العلاقة بين الوعي الذاتي والتنمر الموجه نحو الجسد             | -٠,٨٩٠**      | ٠,٠٠٠    |
| العلاقة بين شفافية العلاقات والتنمر في مكان العمل             | -٠,٨٣٤**      | ٠,٠٠٠    |
| العلاقة بين شفافية العلاقات والتنمر الموجه نحو العمل          | -٠,٧٨٦**      | ٠,٠٠٠    |
| العلاقة بين شفافية العلاقات والتنمر الموجه نحو الشخص          | -٠,٨١٧**      | ٠,٠٠٠    |
| العلاقة بين شفافية العلاقات والتنمر الموجه نحو الجسد          | -٠,٩٠٥**      | ٠,٠٠٠    |
| العلاقة بين المنظور الأخلاقي الداخلي والتنمر في مكان العمل    | -٠,٧٩٧**      | ٠,٠٠٠    |
| العلاقة بين المنظور الأخلاقي الداخلي والتنمر الموجه نحو العمل | -٠,٧٢٩**      | ٠,٠٠٠    |
| العلاقة بين المنظور الأخلاقي الداخلي والتنمر الموجه نحو الشخص | -٠,٧٧٠**      | ٠,٠٠٠    |
| العلاقة بين المنظور الأخلاقي الداخلي والتنمر الموجه نحو الجسد | -٠,٨٨٤**      | ٠,٠٠٠    |
| العلاقة بين المعالجة المتوازنة والتنمر في مكان العمل          | -٠,٨٠٠**      | ٠,٠٠٠    |
| العلاقة بين المعالجة المتوازنة والتنمر الموجه نحو العمل       | -٠,٧٥٣**      | ٠,٠٠٠    |
| العلاقة بين المعالجة المتوازنة والتنمر الموجه نحو الشخص       | -٠,٧٨٤**      | ٠,٠٠٠    |
| العلاقة بين المعالجة المتوازنة والتنمر الموجه نحو الجسد       | -٠,٨٨٧**      | ٠,٠٠٠    |

توضح النتائج بجدول رقم (٥) وجود علاقة ارتباط معنوية وعكسية قوية بين القيادة الأصلية وأبعادهما مع التنمر في مكان العمل وأبعاده الثلاثة. فيما يتعلق بالعلاقة بين القيادة الأصلية والتنمر في مكان العمل؛ بلغت قيمة معامل الارتباط بين القيادة الأصلية والتنمر في مكان العمل -٠,٨٣٤. وكانت العلاقة أقوى بين القيادة الأصلية والتنمر الموجه نحو الجسد حيث بلغت قيمة الارتباط -٠,٩١٨، يليها العلاقة بين القيادة الأصلية والتنمر الموجه نحو الشخص حيث بلغت قيمة الارتباط -٠,٩١١، وأخيراً العلاقة بين القيادة الأصلية والتنمر الموجه نحو العمل حيث بلغت قيمة الارتباط -٠,٧٧٤.

وتبين النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية وعكسية قوية بين بُعد الوعي الذاتي مع التتمير في مكان العمل وأبعاده الثلاثة. فيما يتعلق بالعلاقة بين الوعي الذاتي والتتمير في مكان العمل؛ بلغت قيمة معامل الارتباط بين الوعي الذاتي والتتمير في مكان العمل -0,808. وكانت العلاقة أقوى بين الوعي الذاتي والتتمير الموجه نحو الجسد حيث بلغت قيمة الارتباط -0,890، يليها العلاقة بين الوعي الذاتي والتتمير الموجه نحو الشخص حيث بلغت قيمة الارتباط -0,782، وأخيراً العلاقة بين الوعي الذاتي والتتمير الموجه نحو العمل حيث بلغت قيمة الارتباط -0,740.

كما تبرز النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية وعكسية قوية بين بُعد شفافية العلاقات مع التتمير في مكان العمل وأبعاده الثلاثة. فيما يتعلق بالعلاقة بين شفافية العلاقات والتتمير في مكان العمل؛ بلغت قيمة معامل الارتباط بين شفافية العلاقات والتتمير في مكان العمل -0,834. وكانت العلاقة أقوى بين شفافية العلاقات والتتمير الموجه نحو الجسد حيث بلغت قيمة الارتباط -0,905، يليها العلاقة بين شفافية العلاقات والتتمير الموجه نحو الشخص حيث بلغت قيمة الارتباط -0,817، وأخيراً العلاقة بين شفافية العلاقات والتتمير الموجه نحو العمل حيث بلغت قيمة الارتباط -0,786.

علاوة على ذلك؛ تُظهر النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية وعكسية قوية بين بُعد المنظور الأخلاقي الداخلي مع التتمير في مكان العمل وأبعاده الثلاثة. فيما يتعلق بالعلاقة بين المنظور الأخلاقي الداخلي والتتمير في مكان العمل؛ بلغت قيمة معامل الارتباط بين المنظور الأخلاقي الداخلي والتتمير في مكان العمل -0,797. وكانت العلاقة أقوى بين المنظور الأخلاقي الداخلي والتتمير الموجه نحو الجسد حيث بلغت قيمة الارتباط -0,884، يليها العلاقة بين المنظور الأخلاقي الداخلي والتتمير الموجه نحو الشخص حيث بلغت قيمة الارتباط -0,770، وأخيراً العلاقة بين المنظور الأخلاقي الداخلي والتتمير الموجه نحو العمل حيث بلغت قيمة الارتباط -0,729.

وأخيراً؛ تبين النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية وعكسية قوية بين بُعد المعالجة المتوازنة مع التتمير في مكان العمل وأبعاده الثلاثة. فيما يتعلق بالعلاقة بين المعالجة المتوازنة والتتمير في مكان العمل؛ بلغت قيمة معامل الارتباط بين المعالجة المتوازنة والتتمير في مكان العمل -0,800. وكانت العلاقة أقوى بين المعالجة المتوازنة والتتمير الموجه نحو الجسد حيث بلغت قيمة الارتباط -0,887، يليها العلاقة بين المعالجة المتوازنة والتتمير الموجه نحو الشخص حيث بلغت قيمة الارتباط -0,784، وأخيراً العلاقة بين المعالجة المتوازنة والتتمير الموجه نحو العمل حيث بلغت قيمة الارتباط -0,753.

### تحليل الانحدار البسيط

#### أولاً: أثر أبعاد القيادة الملهمّة على التتمير في مكان العمل

جدول رقم (٦) أثر أبعاد القيادة الملهمّة على التتمير في مكان العمل

| Sig.  | f       | R <sup>2</sup> | Sig.  | t المحسوبة | B      | الأثر                          |
|-------|---------|----------------|-------|------------|--------|--------------------------------|
| 0,000 | 712,900 | 0,828          | 0,000 | 43,493     | 4,209  | ثابت الانحدار                  |
|       |         |                | 0,000 | 26,700-    | 0,624- | الثقة بالنفس                   |
| 0,000 | 351,781 | 0,704          | 0,000 | 28,022     | 4,990  | ثابت الانحدار                  |
|       |         |                | 0,000 | 18,756-    | 0,806- | الثقة بالنفس                   |
| 0,000 | 264,253 | 0,641          | 0,000 | 25,867     | 4,266  | ثابت الانحدار                  |
|       |         |                | 0,000 | 16,256-    | 0,647- | الثقة بالنفس                   |
| 0,000 | 315,159 | 0,680          | 0,000 | 27,142     | 4,654  | ثابت الانحدار                  |
|       |         |                | 0,000 | 17,753-    | 0,735- | الثقة بالنفس                   |
| 0,000 | 573,639 | 0,795          | 0,000 | 39,000     | 4,218  | ثابت الانحدار                  |
|       |         |                | 0,000 | 23,951-    | 0,639- | الرؤية المستقبلية              |
| 0,000 | 239,513 | 0,618          | 0,000 | 23,481     | 4,859  | ثابت الانحدار                  |
|       |         |                | 0,000 | 15,476-    | 0,790- | الرؤية المستقبلية              |
| 0,000 | 178,759 | 0,547          | 0,000 | 21,764     | 4,126  | ثابت الانحدار                  |
|       |         |                | 0,000 | 13,370-    | 0,625- | الرؤية المستقبلية              |
| 0,000 | 215,511 | 0,593          | 0,000 | 22,841     | 4,524  | ثابت الانحدار                  |
|       |         |                | 0,000 | 14,680-    | 0,717- | الرؤية المستقبلية              |
| 0,000 | 471,277 | 0,761          | 0,000 | 34,958     | 4,306  | ثابت الانحدار                  |
|       |         |                | 0,000 | 21,709-    | 0,660- | الاعتراف بالقائد كأداة للتغيير |
| 0,000 | 212,970 | 0,590          | 0,000 | 21,941     | 4,962  | ثابت الانحدار                  |
|       |         |                | 0,000 | 14,594-    | 0,814- | الاعتراف بالقائد كأداة للتغيير |
| 0,000 | 147,412 | 0,499          | 0,000 | 19,733     | 4,150  | ثابت الانحدار                  |

|       |         |       |       |         |        |                                |  |
|-------|---------|-------|-------|---------|--------|--------------------------------|--|
|       |         |       | ٠,٠٠٠ | ١٢,١٤١- | ٠,٦٣٠- | الإعتراف بالقائد كأداة للتغيير | أثر الإعتراف بالقائد كأداة للتغيير علي التتمر الموجه نحو الشخص |
|       |         |       | ٠,٠٠٠ | ٢١,٠٤٦  | ٤,٥٩٢  | ثابت الانحدار                  | أثر الإعتراف بالقائد كأداة للتغيير علي التتمر الموجه نحو الجسد |
| ٠,٠٠٠ | ١٨٥,٣٣٥ | ٠,٥٥٦ | ٠,٠٠٠ | ١٣,٦١٤- | ٠,٧٣٣- | الإعتراف بالقائد كأداة للتغيير | أثر الإعتراف بالقائد كأداة للتغيير علي التتمر في مكان العمل    |
|       |         |       | ٠,٠٠٠ | ٣٢,٩٤٧  | ٤,٠٠٧  | ثابت الانحدار                  | أثر الحساسية تجاه القيود البيئية علي التتمر في مكان العمل      |
|       |         |       | ٠,٠٠٠ | ١٩,٥٥٨- | ٠,٥٩٦- | الحساسية تجاه القيود البيئية   | أثر الحساسية تجاه القيود البيئية علي التتمر الموجه نحو العمل   |
| ٠,٠٠٠ | ٣٨٢,٥١٩ | ٠,٧٢١ | ٠,٠٠٠ | ٢٠,٥٤٥  | ٤,٥٢٨  | ثابت الانحدار                  | أثر الحساسية تجاه القيود البيئية علي التتمر الموجه نحو العمل   |
|       |         |       | ٠,٠٠٠ | ١٣,٠١٨- | ٠,٧١٨- | الحساسية تجاه القيود البيئية   | أثر الحساسية تجاه القيود البيئية علي التتمر في مكان العمل      |
| ٠,٠٠٠ | ١٦٩,٤٧٧ | ٠,٥٣٤ | ٠,٠٠٠ | ١٩,٥٥١  | ٣,٨٦١  | ثابت الانحدار                  | أثر الحساسية تجاه القيود البيئية علي التتمر الموجه نحو الشخص   |
|       |         |       | ٠,٠٠٠ | ١١,٤٨٣- | ٠,٥٦٨- | الحساسية تجاه القيود البيئية   | أثر الحساسية تجاه القيود البيئية علي التتمر الموجه نحو الشخص   |
| ٠,٠٠٠ | ١٣١,٨٥٣ | ٠,٤٧١ | ٠,٠٠٠ | ٢٠,٢٣٩  | ٤,٢٢٦  | ثابت الانحدار                  | أثر الحساسية تجاه القيود البيئية علي التتمر الموجه نحو الجسد   |
|       |         |       | ٠,٠٠٠ | ١٢,٤٨٨- | ٠,٦٥٣- | الحساسية تجاه القيود البيئية   | أثر الحساسية تجاه القيود البيئية علي التتمر الموجه نحو الجسد   |
| ٠,٠٠٠ | ١٥٥,٩٥٥ | ٠,٥١٣ | ٠,٠٠٠ |         |        |                                |  |

يوضح جدول رقم (٦) أن هناك تأثير معنوي وعكسي لأبعاد نمط القيادة الملهمه علي التتمر في مكان العمل. بالنسبة لأثر بُعد الثقة بالنفس علي التتمر في مكان العمل وأبعاده؛ توضح النتائج أن بُعد الثقة بالنفس يؤثر معنوياً وعكسياً بنسبة ٨٢,٨٪ علي التتمر في مكان العمل، وهذا يعني أن الثقة بالنفس تؤدي إلي تخفيض مستوي التتمر في مكان العمل بنسبة ٨٢,٨٪ لدي العاملين في شركات السياحة المصرية فئة "أ". كما توضح النتائج أن تأثير بُعد الثقة بالنفس معنوياً وعكسياً في التتمر الموجه نحو العمل كان الأعلى بنسبة ٧٠,٤٪، يليه تأثير الثقة بالنفس علي التتمر الموجه نحو الجسد بنسبة ٦٨٪، وأخيراً تأثير الثقة بالنفس علي التتمر الموجه نحو الشخص بنسبة ٦٤,١٪.

فيما يتعلق بأثر الرؤية المستقبلية علي التتمر في مكان العمل وأبعاده؛ توضح النتائج أن بُعد الرؤية المستقبلية يؤثر معنوياً وعكسياً بنسبة ٧٩,٥٪ علي التتمر في مكان العمل، وهذا يعني أن الرؤية المستقبلية تؤدي إلي تخفيض مستوي التتمر في مكان العمل بنسبة ٧٩,٥٪ لدي العاملين في شركات السياحة المصرية فئة "أ". كما توضح النتائج أن تأثير بُعد الرؤية المستقبلية معنوياً وعكسياً في التتمر الموجه نحو العمل كان الأعلى بنسبة ٦١,٨٪، يليه تأثير الرؤية المستقبلية علي التتمر الموجه نحو الجسد بنسبة ٥٩,٣٪، وأخيراً تأثير الرؤية المستقبلية علي التتمر الموجه نحو الشخص بنسبة ٥٤,٧٪.

وفيما يتعلق بأثر الإعتراف بالقائد كأداة للتغيير علي التتمر في مكان العمل وأبعاده؛ توضح النتائج أن بُعد الإعتراف بالقائد كأداة للتغيير يؤثر معنوياً وعكسياً بنسبة ٧٦,١٪ علي التتمر في مكان العمل، وهذا يعني أن الإعتراف بالقائد كأداة للتغيير يؤدي إلي تخفيض مستوي التتمر في مكان العمل بنسبة ٧٦,١٪ لدي العاملين في شركات السياحة المصرية فئة "أ". كما توضح النتائج أن تأثير بُعد الإعتراف بالقائد كأداة للتغيير معنوياً وعكسياً في التتمر الموجه نحو العمل كان الأعلى بنسبة ٥٩٪، يليه تأثير الإعتراف بالقائد كأداة للتغيير علي التتمر الموجه نحو الجسد بنسبة ٥٥,٦٪، وأخيراً تأثير الإعتراف بالقائد كأداة للتغيير علي التتمر الموجه نحو الشخص بنسبة ٤٩,٩٪.

وأخيراً فيما يتعلق بأثر الحساسية تجاه القيود البيئية علي التتمر في مكان العمل وأبعاده؛ توضح النتائج أن بُعد الحساسية تجاه القيود البيئية يؤثر معنوياً وعكسياً بنسبة ٧٢,١٪ علي التتمر في مكان العمل، وهذا يعني أن الحساسية تجاه القيود البيئية تؤدي إلي تخفيض مستوي التتمر في مكان العمل بنسبة ٧٢,١٪ لدي العاملين في شركات السياحة المصرية فئة "أ". كما توضح النتائج أن تأثير بُعد الحساسية تجاه القيود البيئية معنوياً وعكسياً في التتمر الموجه نحو العمل كان الأعلى بنسبة ٥٣,٤٪، يليه تأثير الحساسية تجاه القيود البيئية علي التتمر الموجه نحو الجسد بنسبة ٥١,٣٪، وأخيراً تأثير الحساسية تجاه القيود البيئية علي التتمر الموجه نحو الشخص بنسبة ٤٧,١٪.

### ثانياً: أثر أبعاد القيادة الأصيلة علي التتمر في مكان العمل

جدول رقم (٧) أثر أبعاد القيادة الأصيلة علي التتمر في مكان العمل

| Sig.  | f       | R <sup>2</sup> | Sig.  | t المحسوبة | B      | الأثر         |
|-------|---------|----------------|-------|------------|--------|---------------|
| ٠,٠٠٠ | ٥٦١,٤٤١ | ٠,٧٩١          | ٠,٠٠٠ | ٣٧,٣٦٦     | ٤,٤٦٣  | ثابت الانحدار |
|       |         |                | ٠,٠٠٠ | ٢٣,٦٩٥-    | ٠,٦٨٨- | الوعي الذاتي  |
| ٠,٠٠٠ | ٢٧٨,٣٦٨ | ٠,٦٥٣          | ٠,٠٠٠ | ٢٤,٣٧٤     | ٥,٢٦٥  | ثابت الانحدار |
|       |         |                | ٠,٠٠٠ | ١٦,٦٨٤-    | ٠,٨٧٦- | الوعي الذاتي  |
| ٠,٠٠٠ | ١٧٨,٧٩٠ | ٠,٥٤٧          | ٠,٠٠٠ | ٢١,٠٦٢     | ٤,٣٧١  | ثابت الانحدار |
|       |         |                | ٠,٠٠٠ | ١٣,٣٧١-    | ٠,٦٧٤- | الوعي الذاتي  |

|       |         |       |       |         |        |                          |                               |
|-------|---------|-------|-------|---------|--------|--------------------------|-------------------------------|
| ٠,٠٠٠ | ٢٣٢,٦٥١ | ٠,٦١١ | ٠,٠٠٠ | ٢٢,٩٠٢  | ٤,٨٥٤  | ثابت الانحدار            | أثر الوعي الذاتي علي التمر    |
| ٠,٠٠٠ | ٦٧٢,٤٦٩ | ٠,٨٢٠ | ٠,٠٠٠ | ١٥,٢٥٣- | ٠,٧٨٦- | الوعي الذاتي             | الموجه نحو الجسد              |
| ٠,٠٠٠ | ٣٣٨,٤٩٦ | ٠,٦٩٦ | ٠,٠٠٠ | ٤١,٤٦٠  | ٤,٣٤٩  | ثابت الانحدار            | أثر شفافية العلاقات علي التمر |
| ٠,٠٠٠ | ٢٣٨,٧٦٥ | ٠,٦١٧ | ٠,٠٠٠ | ٢٥,٩٣٢- | ٠,٦٦٤- | شفافية العلاقات          | في مكان العمل                 |
| ٠,٠٠٠ | ٢٩٦,٠١٩ | ٠,٦٦٧ | ٠,٠٠٠ | ٢٧,٠٦٣  | ٥,١٦٩  | ثابت الانحدار            | أثر شفافية العلاقات علي التمر |
| ٠,٠٠٠ | ٥٢٨,٥٨٥ | ٠,٧٨١ | ٠,٠٠٠ | ١٨,٣٩٨- | ٠,٨٥٨- | شفافية العلاقات          | الموجه نحو العمل              |
| ٠,٠٠٠ | ٢٥٧,٦٥٧ | ٠,٦٣٥ | ٠,٠٠٠ | ٢٤,٢٧٥  | ٤,٣٧٤  | ثابت الانحدار            | أثر شفافية العلاقات علي التمر |
| ٠,٠٠٠ | ١٦٨,١٣٧ | ٠,٥٣٢ | ٠,٠٠٠ | ١٥,٤٥٢- | ٠,٦٨٠- | شفافية العلاقات          | الموجه نحو الشخص              |
| ٠,٠٠٠ | ٢١٦,١٢٩ | ٠,٥٩٤ | ٠,٠٠٠ | ٢٥,٩١٨  | ٤,٨٠٣  | ثابت الانحدار            | أثر شفافية العلاقات علي التمر |
| ٠,٠٠٠ | ٥٤٧,٧٦١ | ٠,٧٨٧ | ٠,٠٠٠ | ١٧,٢٠٥- | ٠,٧٧٨- | شفافية العلاقات          | الموجه نحو الجسد              |
| ٠,٠٠٠ | ٢٦٢,٢٦٢ | ٠,٦٣٩ | ٠,٠٠٠ | ٣٦,٦٦٨  | ٤,٣٧٥  | ثابت الانحدار            | أثر المنظور الأخلاقي الداخلي  |
| ٠,٠٠٠ | ١٩٣,٦٧١ | ٠,٥٦٧ | ٠,٠٠٠ | ٢٢,٩٩١- | ٠,٦٦١- | المنظور الأخلاقي الداخلي | علي التمر في مكان العمل       |
| ٠,٠٠٠ | ٢٣٥,٩٤٦ | ٠,٦١٥ | ٠,٠٠٠ | ٢٣,٧٣٧  | ٥,١٢٨  | ثابت الانحدار            | أثر المنظور الأخلاقي الداخلي  |
| ٠,٠٠٠ | ١٦٨,١٣٧ | ٠,٥٣٢ | ٠,٠٠٠ | ١٦,٠٥٢- | ٠,٨٣٥- | المنظور الأخلاقي الداخلي | علي التمر الموجه نحو العمل    |
| ٠,٠٠٠ | ٢١٦,١٢٩ | ٠,٥٩٤ | ٠,٠٠٠ | ٢٠,٧١٧  | ٤,٢٦٥  | ثابت الانحدار            | أثر المنظور الأخلاقي الداخلي  |
| ٠,٠٠٠ | ٥٤٧,٧٦١ | ٠,٧٨٧ | ٠,٠٠٠ | ١٢,٩٦٧- | ٠,٦٤٣- | المنظور الأخلاقي الداخلي | علي التمر الموجه نحو الشخص    |
| ٠,٠٠٠ | ٢٦٢,٢٦٢ | ٠,٦٣٩ | ٠,٠٠٠ | ٢٢,٣٦٧  | ٤,٧٢٨  | ثابت الانحدار            | أثر المنظور الأخلاقي الداخلي  |
| ٠,٠٠٠ | ١٩٣,٦٧١ | ٠,٥٦٧ | ٠,٠٠٠ | ١٤,٧٠١- | ٠,٧٤٨- | المنظور الأخلاقي الداخلي | علي التمر الموجه نحو الجسد    |
| ٠,٠٠٠ | ٢٣٥,٩٤٦ | ٠,٦١٥ | ٠,٠٠٠ | ٣٧,٨٠٦  | ٤,٢٧٨  | ثابت الانحدار            | أثر المعالجة المتوازنة علي    |
| ٠,٠٠٠ | ١٦٨,١٣٧ | ٠,٥٣٢ | ٠,٠٠٠ | ٢٣,٤٠٤- | ٠,٦٥٩- | المعالجة المتوازنة       | التمر في مكان العمل           |
| ٠,٠٠٠ | ٢١٦,١٢٩ | ٠,٥٩٤ | ٠,٠٠٠ | ٢٤,٢١٧  | ٥,٠٠٣  | ثابت الانحدار            | أثر المعالجة المتوازنة علي    |
| ٠,٠٠٠ | ٥٤٧,٧٦١ | ٠,٧٨٧ | ٠,٠٠٠ | ١٦,١٩٥- | ٠,٨٣٣- | المعالجة المتوازنة       | التمر الموجه نحو العمل        |
| ٠,٠٠٠ | ٢٦٢,٢٦٢ | ٠,٦٣٩ | ٠,٠٠٠ | ٢٢,٢٧٦  | ٤,٢٤٢  | ثابت الانحدار            | أثر المعالجة المتوازنة علي    |
| ٠,٠٠٠ | ١٩٣,٦٧١ | ٠,٥٦٧ | ٠,٠٠٠ | ١٣,٩١٧- | ٠,٦٦٠- | المعالجة المتوازنة       | التمر الموجه نحو الشخص        |
| ٠,٠٠٠ | ٢٣٥,٩٤٦ | ٠,٦١٥ | ٠,٠٠٠ | ٢٣,٨٢٥  | ٤,٦٥٨  | ثابت الانحدار            | أثر المعالجة المتوازنة علي    |
| ٠,٠٠٠ | ١٦٨,١٣٧ | ٠,٥٣٢ | ٠,٠٠٠ | ١٥,٣٦١- | ٠,٧٥٧- | المعالجة المتوازنة       | التمر الموجه نحو الجسد        |

يبين جدول رقم (٧) أن هناك تأثير معنوي وعكسي لأبعاد نمط القيادة الأصيلة علي التمر في مكان العمل. بالنسبة لأثر بُعد الوعي الذاتي علي التمر في مكان العمل وأبعاده؛ توضح النتائج أن بُعد الوعي الذاتي يؤثر معنوياً وعكسياً بنسبة ٧٩,١٪. علي التمر في مكان العمل، وهذا يعني أن الوعي الذاتي يؤدي إلي تخفيض مستوي التمر في مكان العمل بنسبة ٧٩,١٪. لدي العاملين في شركات السياحة المصرية فئة "أ". كما توضح النتائج أن تأثير بُعد الوعي الذاتي معنوياً وعكسياً في التمر الموجه نحو العمل كان الأعلى بنسبة ٦٥,٣٪، يليه تأثير الوعي الذاتي علي التمر الموجه نحو الجسد بنسبة ٦١,١٪، وأخيراً تأثير الوعي الذاتي علي التمر الموجه نحو الشخص بنسبة ٥٤,٧٪.

فيما يتعلق بأثر شفافية العلاقات علي التمر في مكان العمل وأبعاده؛ توضح النتائج أن بُعد شفافية العلاقات يؤثر معنوياً وعكسياً بنسبة ٨٢٪ علي التمر في مكان العمل، وهذا يعني أن شفافية العلاقات تؤدي إلي تخفيض مستوي التمر في مكان العمل بنسبة ٨٢٪ لدي العاملين في شركات السياحة المصرية فئة "أ". كما توضح النتائج أن تأثير بُعد شفافية العلاقات معنوياً وعكسياً في التمر الموجه نحو العمل كان الأعلى بنسبة ٦٩,٦٪، يليه تأثير شفافية العلاقات علي التمر الموجه نحو الجسد بنسبة ٦٦,٧٪، وأخيراً تأثير شفافية العلاقات علي التمر الموجه نحو الشخص بنسبة ٦١,٧٪.

وفيما يتعلق بأثر المنظور الأخلاقي الداخلي علي التمر في مكان العمل وأبعاده؛ توضح النتائج أن بُعد المنظور الأخلاقي الداخلي يؤثر معنوياً وعكسياً بنسبة ٧٨,١٪ علي التمر في مكان العمل، وهذا يعني أن المنظور الأخلاقي الداخلي يؤدي إلي تخفيض مستوي التمر في مكان العمل بنسبة ٧٨,١٪ لدي العاملين في شركات السياحة المصرية فئة "أ". كما توضح النتائج أن تأثير بُعد المنظور الأخلاقي الداخلي معنوياً وعكسياً في التمر الموجه نحو العمل كان الأعلى بنسبة ٦٣,٥٪، يليه تأثير المنظور الأخلاقي الداخلي علي التمر الموجه نحو الجسد بنسبة ٥٩,٤٪، وأخيراً تأثير المنظور الأخلاقي الداخلي علي التمر الموجه نحو الشخص بنسبة ٥٣,٢٪.

وأخيراً فيما يتعلق بأثر المعالجة المتوازنة علي التمر في مكان العمل وأبعاده؛ توضح النتائج أن بُعد المعالجة المتوازنة يؤثر معنوياً وعكسياً بنسبة ٧٨,٧٪ علي التمر في مكان العمل، وهذا يعني أن المعالجة المتوازنة تؤدي إلي تخفيض مستوي التمر في مكان العمل بنسبة ٦٣,٩٪ لدي العاملين في شركات السياحة المصرية فئة "أ". كما توضح النتائج أن تأثير بُعد المعالجة المتوازنة معنوياً وعكسياً في التمر الموجه نحو العمل كان الأعلى بنسبة ٥٣,٦١,٥٪، يليه تأثير المعالجة المتوازنة علي التمر الموجه نحو الجسد بنسبة ٥٦,٧٪، وأخيراً تأثير المعالجة المتوازنة علي التمر الموجه نحو الشخص بنسبة ٤٧,١٪.

#### تحليل الانحدار المتعدد

أولاً: أثر القيادة الملهمه علي التمر في مكان العمل

جدول رقم (٨) أثر القيادة الملهمة علي التنمر في مكان العمل

| Sig.  | f       | R <sup>2</sup> | Sig.  | t المحسوبة | B      |                                |
|-------|---------|----------------|-------|------------|--------|--------------------------------|
| ٠,٠٠٠ | ١٨٨,٠١٠ | ٠,٨٦٨          | ٠,٠٠٠ | ٤١,٣٥١     | ٤,٢٧٧  | ثابت الانحدار                  |
|       |         |                | ٠,٠٠٠ | ٦,١٢١-     | ٠,٤٢٨- | الثقة بالنفس                   |
|       |         |                | ٠,٠٠٠ | ٢,٩٦٦-     | ٠,٢٢١- | الرؤية المستقبلية              |
|       |         |                | ٠,٠٠٠ | ٤,١٥٨-     | ٠,٣٠١- | الاعتراف بالقائد كأداة للتغيير |
|       |         |                | ٠,٠٠٠ | ٦,٨١٤-     | ٠,٤٣٣- | الحساسية تجاه القيود البيئية   |

يوضح جدول رقم (٨) أن هناك تأثير معنوي وعكسي لنمط القيادة الملهمة علي التنمر في مكان العمل. توضح النتائج أن أبعاد القيادة الملهمة مجتمعة تؤثر معنوياً وعكسياً علي التنمر في مكان العمل بنسبة ٨٦,٨٪، وهذا يعني أن تطبيق القيادة الملهمة يساهم في تقليل مستوي التنمر في مكان العمل لدي العاملين في شركات السياحة المصرية فئة "أ" بنسبة ٨٦,٨٪.

#### ثانياً: أثر القيادة الأصلية علي التنمر في مكان العمل

جدول رقم (٩) أثر القيادة الأصلية علي التنمر في مكان العمل

| Sig.  | f       | R <sup>2</sup> | Sig.  | t المحسوبة | B      |                          |
|-------|---------|----------------|-------|------------|--------|--------------------------|
| ٠,٠٠٠ | ٢٠٥,٨٠٨ | ٠,٨٥٠          | ٠,٠٠٠ | ٤٣,٠١٧     | ٤,٤٧٨  | ثابت الانحدار            |
|       |         |                | ٠,٠٠٠ | ٢,٢٨١-     | ٠,٢٥٩- | الوعي الذاتي             |
|       |         |                | ٠,٠٠٣ | ٣,٠٣٣-     | ٠,٣٤١- | شفافية العلاقات          |
|       |         |                | ٠,٠٠٠ | ٣,٩٧٥-     | ٠,٢٨٨- | المنظور الأخلاقي الداخلي |
|       |         |                | ٠,٠٠١ | ٣,٣٦١-     | ٠,٢٢٨- | المعالجة المتوازنة       |

يبين جدول رقم (٩) أن هناك تأثير معنوي وعكسي لنمط القيادة الأصلية علي التنمر في مكان العمل. توضح النتائج أن أبعاد القيادة الأصلية مجتمعة تؤثر معنوياً وعكسياً علي التنمر في مكان العمل بنسبة ٨٥٪، وهذا يعني أن تطبيق القيادة الأصلية يساهم في تقليل مستوي التنمر في مكان العمل لدي العاملين في شركات السياحة المصرية فئة "أ" بنسبة ٨٥٪.

#### نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج يمكن عرضها علي النحو التالي:

- تتبني شركات السياحة المصرية تطبيق نمط القيادة الملهمة بدرجة كبيرة، وقد جاء بُعد الرؤية المستقبلية في المرتبة الأولى كأعلى الأبعاد، يليه بُعد الحساسية تجاه القيود البيئية، يليه الثقة بالنفس، وأخيراً جاء بُعد الاعتراف بالقائد كأداة للتغيير.
- تتبني شركات السياحة المصرية تطبيق نمط القيادة الأصلية بدرجة كبيرة، وقد جاء بُعد شفافية العلاقات في المرتبة الأولى، يليه بُعد المعالجة المتوازنة، ثم بُعد الوعي الذاتي، وأخيراً بُعد المنظور الأخلاقي الداخلي.
- هناك مستوي منخفض جداً من التنمر في مكان العمل داخل شركات السياحة، حيث أبرزت النتائج انخفاض الأبعاد الثلاثة للتنمر في مكان العمل والمتمثلة في التنمر الموجه نحو العمل، والتنمر الموجه نحو الجسد والتنمر الموجه نحو الشخص.
- هناك علاقة ارتباط معنوية وعكسية قوية بين القيادة الملهمة وأبعادها وكذلك القيادة الأصلية وأبعادها مع التنمر في مكان العمل وأبعاده الثلاثة داخل شركات السياحة المصرية.
- هناك تأثير معنوي وسلبي قوي لتبني نمطي القيادة الملهمة وأبعادها والقيادة الأصلية وأبعادها علي مستوي التنمر في مكان العمل داخل شركات السياحة المصرية.

#### التوصيات

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، يقترح الباحثان التوصيات التالية:

- ينبغي علي شركات السياحة الاهتمام والتوسع في تبني وتطبيق الأنماط القيادية الحديثة والابتعاد عن الأنماط والأساليب التقليدية مثل نمطي القيادة الملهمة والقيادة الأصلية، لما لهم من دور بارز في تحسين أداء العاملين وزيادة دافعيتهم نحو العمل، وتعزيز التزامهم تجاه الشركة، مما يساعد علي تحقيق كافة أهداف الشركة بكفاءة وفعالية، والمحافظة علي وضعها التنافسي في بيئة العمل.
- ضرورة اهتمام شركات السياحة بتوفير بيئة عمل ملائمة وتشجيع العمل بروح الفريق، الأمر الذي يعزز ولاء العاملين ويزيد من ارتباطهم ببعض وكذلك ارتباطهم بالشركة.
- السعي المستمر لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات والمشاركة في وضع الخطط والأهداف والسياسات التنظيمية المتعلقة بالعمل، وتوفير الدعم المادي والمعنوي المناسب لهم.
- يجب علي مديري شركات السياحة التزام الصدق والأمانة والعدالة عند التعامل مع العاملين داخل الشركة، والابتعاد عن كافة السلوكيات الزائفة التي من شأنها التأثير سلباً علي العاملين.

- نشر الوعي بين جميع العاملين داخل الشركة حول الأضرار النفسية والجسدية والمادية الناتجة عن سلوكيات التنمر في مكان العمل من خلال توفير برامج توعية توضح ماهية التنمر وأنواعه وكيفية التعامل معه.
- ينبغي علي شركات السياحة وضع سياسات واضحة وفعالة لجميع العاملين لمنع ممارسة التنمر في مكان العمل، وعدم التهاون مع المتنمرين بهدف إيجاد بيئة عمل آمنة وداعمة للإبداع والابتكار.

## المراجع

## أولاً: المراجع العربية

- أبو النجا، مي؛ عواد، عمرو ومحمد، عنايات (٢٠٢٠) أثر القيادة الملهمة علي البراعة التنظيمية دراسة ميدانية علي شركة سيباك للبناء والتشييد، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٣، ١٩٣-٢٢١.
- الأبيض، محمد وعبد العظيم، هاني (٢٠٢٠) القيادة الخادمة لدي مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالانتماء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين، مجلة أبحاث، ٢٠، ٣٠٥-٣٤٣.
- أحمد، أمنية وعواد، عمرو (٢٠٢٠) أثر التتمير في مكان العمل علي الأداء السياقي دراسة ميدانية علي البريد المصري، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٣، ١٦٣-١٩٢.
- إسماعيل، عمار (٢٠١٥) دور القيادة الأصلية كمتغير وسيط في العلاقة بين الإخلاء بالعقد النفسي والتهكم التنظيمي دراسة تطبيقية، مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، ٣، ١٠٤-١٦٠.
- إسماعيل، عمار (٢٠١٧) دور القيادة الروحية في خفض سلوكيات التتمير الوظيفي للعاملين بجامعة مدينة السادات دراسة تطبيقية، مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، ١، ١-٤٧.
- البردان، محمد (٢٠١٧) دور رأس المال النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأصلية والارتباط بالعمل دراسة ميدانية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات.
- الجهني، أحمد والزايدي، أحمد (٢٠١٩) سلوك القيادة الأصلية لدي قادة مدارس التعليم العام بمحافظة ينبع وعلاقته بالصحة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، مجلة كلية التربية بالمنصورة، كلية التربية، جامعة المنصورة، ١٠٨(١)، ١-٣٩.
- الحجار، رائد (٢٠١٧) درجة ممارسة القيادة الأصلية لدي مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة وعلاقتها ببعض المتغيرات، مجلة جامعة الأقصى، ٢١(٢)، ٢٠٧-٢٣٤.
- الحرابزة، يزن (٢٠٢٠) التتمير في مكان العمل وأثره في أداء أعضاء الهيئة التدريسية دراسة تطبيقية علي الجامعات الأردنية الخاصة، مجلة المنارة للبحوث والدراسات، ٢٦(٢)، ٤٦٧-٤٩٢.
- الرميدي، بسام (٢٠١٩) أثر تطبيق نمطي القيادة الموزعة والقيادة الملهمة علي التهكم التنظيمي دراسة تطبيقية علي شركات السياحة المصرية، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، ٩، ٧١-٨٩.
- الرميدي، بسام؛ طلحي، فاطمة وطه، هني (٢٠٢٠) أثر القيادة الأصلية علي مخرجات العمل الموقفية والسلوكية والأدائية في شركات السياحة المصرية، مجلة الاقتصاد والقانون، ٧، ١٠١-١٩.
- الزبيدي، ناظم والشمري، ولاء (٢٠٢١) تأثير مناخ العمل الأخلاقي في التتمير الوظيفي بحث تحليلي في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، مجلة الدنانير، ٢٣(١)، ٨٠٥-٨٣٣.
- الشمري، أحمد؛ عبود، رشا والطرقي، علاء (٢٠٢٠) تأثير المقدرات الديناميكية في دعم مقومات القيادة الأصلية من خلال مرونة الموارد البشرية دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء مجالس الكليات الأهلية في محافظة كربلاء، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، ١٢(١)، ٢٩٩-٣٢٨.
- الشوابكة، عرين (٢٠١٩) أثر سلوكيات التتمير في مكان العمل علي دوران العمل الطوعي المناخ التنظيمي متغير معدل دراسة ميدانية علي المستشفيات الخاصة بالعاصمة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- الصويحي، هند (٢٠١٧) أثر القيادة الملهمة في تنمية القدرات الإبداعية من وجهة نظر العاملين في صندوق الضمان الاجتماعي بنغازي، المؤتمر العلمي الأول بعنوان السياسات الاقتصادية ومستقبل التنمية المستدامة في ليبيا، كلية الاقتصاد والتجارة، جامعة المرقب، ١١-١٣ ديسمبر.
- العتيق، أمل (٢٠٢٠) أثر التتمير الوظيفي في نية ترك العمل في ظل الصراع التنظيمي دراسة ميدانية علي المستشفيات الأردنية الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت.
- العزوني، هدي (٢٠٢٠) أثر التتمير الوظيفي علي كفاءة أداء العنصر البشري في المؤسسات الاقتصادية، مجلة بحوث الشرق الأوسط، ٥٧، ١٧٣-٢٠٢.



- العيساوي، محمد (٢٠١٨) القيادة الملهمة وأثرها على الالتزام التنظيمي لدي الموظفين في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت.
- الفريجات، لانا (٢٠١٨) أثر القيادة الأصيلة في إبداع الموظفين بشركة زين للاتصالات في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية.
- المنديل، صيته؛ السلمي، رباب والشماسي، أريج (٢٠١٨) السمات الشخصية وأثرها في تفشي ظاهرة التمر في بيئة العمل دراسة ميدانية علي الإدارات بجامعة الملك عبدالعزيز بجدة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ٢(٩)، ٦٨-٩٤.
- المنسي، محمود (٢٠١٩) القيادة الأصيلة وأثرها في سلوكيات الاستقواء داخل مكان العمل دراسة تطبيقية علي العاملين في مصلحة الضرائب العامة بمحافظة الدقهلية، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، ٤١(١)، ١٦٠-٢١٩.
- الموسوي، ميمونة وعبود، انوار (٢٠٢٠) تأثير القيادة الملهمة في الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية علي الكليات الاهلية في محافظات الفرات الاوسط (بابل، كربلاء، النجف)، مجلة الإدارة والاقتصاد، ٩(٣٥)، ١٩٧-٢١٥.
- النشار، نجلاء والسواح، إلهام (٢٠٢٠) التمر الوظيفي في بيئة العمل وعلاقته بالكفاءة الإنتاجية لرعاية الأسرة العاملة، المجلة المصرية للاقتصاد المنزلي، ٣٦(١)، ١-٣٦.
- النعيمي، صلاح وعزيز، شعيب (٢٠١٨) تأثير التمر الوظيفي في الالتزام التنظيمي دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في المديرية العامة لتربية بابل، مجلة تنمية الرافدين، ٣٧(١١٩)، ٢٢٥-٢٤٦.
- بومشقة، نوال (٢٠٢١) سلوك التمر عبر مواقع التواصل الاجتماعي انتقال من العالم الواقعي إلي الفضاء الإلكتروني دراسة وصفية، مجلة تطوير، ٨(١)، ١٥٣-١٦٨.
- خليف، سلطان؛ محمد، وزيرة (٢٠١٤) القيادة الملهمة والمفاجأة الاستراتيجية دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في عدد من دوائر محافظة نينوي، مجلة دراسات إدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، ٧(١٣)، ٤٣-٧٠.
- دحام، دحام؛ عطيه، طارق وخضر، رعد (٢٠١٩) القيادة الملهمة وأثرها في الحد من الصراع التنظيمي لدي العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة، مجلة كلية المعارف الجامعة، ٢٨(١)، ٥١٧-٥٣٤.
- درنوني، هدي (٢٠١٧) واقع التمر في الإدارة الجامعية، مجلة العلوم الإنسانية، ٤٨، ٣٥٩-٣٧٦.
- درويش، محمد (٢٠١٩) القيادة الملهمة لدي معلمي ومعلمات التربية الرياضية، المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان ٨٥، ١-٢٧.
- دمرجيان، سارين (٢٠١٨) أثر إستراتيجية علاقات العمل علي سلوكيات التمر في مكان العمل الدور المعدل لممارسات الإدارة بالتجوال دراسة ميدانية في فنادق الخمس نجوم في عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- رضوان، وائل (٢٠١٧) بناء مقياس القيادة الملهمة للمدرب الرياضي، المجلة الأوربية لتكنولوجيا علوم الرياضة، الأكاديمية الدولية لتكنولوجيا الرياضة، ٧(١٠)، ٢٩٩-٣١٢.
- زكي، سارة وخطاب، عايدة (٢٠١٧) أثر القيادة الملهمة علي الانتماء التنظيمي دراسة تطبيقية علي مصلحة الرقابة الصناعية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢، ١٣-٣٢.
- زنداح، سامي (٢٠١٦) أثر القيادة الملهمة في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية علي وزارة الصحة الفلسطينية قطاع غزة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢، ٤٧-٦٥.
- حسانين، أسامة وعبد الحميد، ممدوح (٢٠١٩) إنتهاك العقد النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين الإستقواء في مكان العمل والسلوك الإبتكاري للعاملين دراسة ميدانية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٣، ١٢٧-١٨٤.
- شحاته، صفاء (٢٠١٨) تصور مقترح من منظور الممارسة العامة للتخفيف من المشكلات المترتبة علي التمر الوظيفي، المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية، ٨(١)، ١١٦-١٦٥.

- عبد العزيز، حمدي (٢٠٢٠) دور القيادة الأخلاقية في تقليل سلوكيات التمر الوظيفي للعاملين بجامعة حلوان، مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، ٢١(٤)، ٣٩٢-٣٢٢.
- عبدالحافظ، سارة (٢٠١٧) أثر القيادة الملهمة علي الانتماء التنظيمي دراسة تطبيقية علي مصلحة الرقابة الصناعية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- عشري، تامر (٢٠٢١) توسيط التمر في مكان العمل في العلاقة بين السمات الخمسة الكبرى للشخصية ونية ترك العمل بالتطبيق علي العاملين بمجالس المدن بمحافظة الدقهلية، مجلة جامعة الاسكندرية للعلوم الإدارية، ٥٨(١)، ٢٢١-٢٥١.
- علي، حمدي ومحمد، وفاء (٢٠٢١) التمر في بيئة العمل والانغماس الوظيفي دراسة سيوسولوجية علي عينة من الأكاديميين ومعاونيهم والموظفين الإداريين في جامعة سوهاج، ١٠(١)، ٩١-١٤٣.
- علي، عالية (٢٠١٩) أثر القيادة الملهمة في تحقيق الصحة التنظيمية في المنظمات العراقية بحث ميداني في وزارة الثقافة العراقية، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، ٢٥(١١٥)، ٢٣٤-٢٥٧.
- عواد، عمرو (٢٠١٥) تأثير القيادة الملهمة في السلوكيات المضادة للإنتاجية دراسة ميدانية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٣، ٢٢٩-٢٧١.
- غنيم، صلاح الدين (٢٠٢٠) التمر في مكان العمل بالأجهزة الحكومية دراسة تطبيقية في البيئة المصرية، مجلة الإدارة التربوية، ٧(٢٨)، ١٣-٨٢.
- فري، نور (٢٠١٢) أثر القيادة الملهمة علي سلوكيات المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية علي مركز المؤتمرات في القاهرة، مجلة فكر وإبداع، ٦٥، ٥٧١-٥٩٥.
- كامل، سهاد؛ مهدي، حوراء وكمونة، علي (٢٠١٩) القيادة الملهمة ودورها في تحقيق التميز التنظيمي دراسة إستطلاعية في المدارس الإعدادية الحكومية في مدينة كربلاء المقدسة، مجلة الإدارة والاقتصاد، ٨(٣٠)، ٦٣-٣٥.
- ماجد، هدي وعلي، عالية (٢٠٢٠) إمكانية تبني سلوكيات القيادة الأصيلة لتحقيق التوجه الريادي بحث ميداني في وزارة الإسكان والإعمار والبلديات والأشغال العامة، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، ١٦(٥٢)، ٣٦٤-٣٤٦.
- محمود، الفرحتي وصموئيل، أماني (٢٠٢٠) علاقة ممارسة القيادة الأصيلة برأس المال النفسي والجهد الانفعالي في التدريس لدي معلمي المرحلة الابتدائية، المجلة المصرية للدراسات النفسية، ٣٠(١٠٨)، ٥١-١٠٢.
- محمود، مي (٢٠١٨) دور التمكين النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأصيلة وسلوك الصمت التنظيمي دراسة ميدانية، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة سوهاج، ٣٢(٤)، ٢٨٤-٣٢٣.
- مرسي، مرفت (٢٠١٠) أثر مركز التحكم كمتغير وسيط علي العلاقة بين القيادة الأصيلة وجودة حياة العمل دراسة ميدانية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٤، ٣٦٠-٣٣٣.
- مغار، عبد الوهاب (٢٠١٥) التمر الوظيفي مقارنة نظرية، مجلة العلوم الإنسانية، ٤٣، ٥١١-٥٢١.
- نجم، عبدالحكيم؛ شحاتة، صالح وأحمد، محمود (٢٠١٦) العلاقة بين القيادة الأصيلة وكل من محورية العمل ووقت الفراغ بالتطبيق علي العاملين بالإدارة العامة للموارد المائية والري بشرق الدقهلية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، ٤٠(٢)، ٢١٥-٢٤٩.

## ثانياً: المراجع الأجنبية

- Adil, A., & Kamal, A. (2018). Impact Of Perceived Authentic Leadership and Psychological Capital On Burnout: Mediating Role of Psychological Ownership, *Psychological Studies*, 63(3), 243-252.
- Al-Romeedy, B. (2017). The Effect of Organizational Justice on Organizational Commitment in the Egyptian Travel Agencies–From Employees Perspectives, *Minia Journal of Tourism and Hospitality Research*, 2(1), 38-56.
- Al-Romeedy, B. (2019). Strategic Agility as a Competitive Advantage in Airlines–Case Study: Egypt Air. *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City*, 3(1), 1-15.
- Al-Romeedy, B. S. (2019). Green Human Resource Management In Egyptian Travel Agencies: Constraints of Implementation and Requirements for Success, *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 18(4), 529-548.
- Al-Romeedy, B. S. (2019). The Role Of Job Rotation In Enhancing Employee Performance in The Egyptian Travel Agents: The Mediating Role of Organizational Behavior, *Tourism Review*, 74(4), 1003-1020.
- Alzghoul, A., Elrehail, H., Emeagwali, O. & Alshboul, M. (2018). Knowledge Management Workplace Climate, Creativity and Performance: The Role of Authentic Leadership, *Journal of Workplace Learning*, 30(8), 592-612.
- Anderson, L. (2018). The Influence Of Authentic Leadership On Fourth Year Nursing Students Experience of Workplace Bullying and Withdrawal Intentions. Ph.D. Dissertation, Western University.
- Arici, H. (2018). Perceived Supervisor Support and Turnover Intention: Moderating Effect of Authentic Leadership, *Leadership & Organization Development Journal*, 39(7), 899-913.
- Awad, O. (2018). The Relationship between the Inspirational Leadership and the Entrepreneurship in the Small and Medium-sized Enterprises in Gaza Strip Applied study in the Clothing sector, Master Thesis, Faculty of Commerce. The Islamic University-Gaza.
- Ayca, B. (2019). the Impact of Authentic Leadership Behavior on Job Satisfaction: A Research on Hospitality Enterprises, *Procedia Computer Science*, 158, 790-801
- Azanza, G., Moriano, J., Molero, F., & Levy, J. (2015) the Effects of Authentic Leadership on Turnover Intention, *leadership & organization development journal*, 36(8), 955-971.
- Bartlett, J. (2016). Workplace Bullying: A Silent Epidemic, *Library Leadership & Management*, 32(1), 1-4.
- Cassie, K. & Crank, A. (2018). Bullies In Our Midst: Workplace Bullying among Social Service Workers in Long Term Care Facilities, *Human Service Organization Management Leadership and Governance*, 42(4), 417-431.
- Daderman, A., & Impola, C. (2019). Workplace Bullies, not Their Victims, Score High on the Dark Triad and Extraversion, and Low on Agreeableness and Honesty-Humility, *Heliyon* 5, 1-9.
- Davidson, E. (2017). Presence Of Authentic Leadership And Bullying in the Nursing Workplace: A Correlational Study, Ph.D. Dissertation, University of Arkansas for Medical Sciences.
- Einarsen, S., Skogstad, A., Rorvik, E., Lande, A., & Nielsen, M. (2018). Climate for Conflict Management, Exposure to Workplace Bullying and Work Engagement: A Moderated Mediation Analysis, *The International Journal of Human Resource Management*, 29(3), 549-570.
- Elfeky, M. (2017). The Relationship between Authentic Leadership and Employee Voice: The Role of Organizational Identification As a Mediator and Personality Type As a Moderator, IASTEM International Conference, Egypt, 11<sup>th</sup>-12<sup>th</sup> October 2017.

- Fatima, T., & Naseem, U. (2019). Mediating Role of Work Alienation between Workplace Bullying and Its Outcomes, *ASBBS Proceedings*, 26, 201-218.
- Guillory, L. (2013). An Exploratory Study of Students and Teachers Attitudes Toward Three Types of Bullying: Physical, Verbal and Social Exclusion, Doctoral Dissertation, University of Kentucky.
- Jacobsen, D., Nielsen, M., Einarsen, S., & Gjerstad, J. (2018). Negative Social Acts and Pain: Evidence of a Workplace Bullying and 5-HTT Genotype Interaction, *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 44(3), 283-290.
- Litwiller, B., & Brausch, A. (2013). Cyber Bullying and Physical Bullying in Adolescent Suicide: the Role of Violent Behavior and Substance Use, *Journal of youth and Adolescence*, 42(5), 675-684.
- Liu, S., Liao, J., & Wei, H. (2015). Authentic Leadership and Whistleblowing: Mediating Roles of Psychological Safety and Personal Identification, *Journal of Business Ethics*, 131, 107-119.
- Malik, N., & Bjorkqvist, K. (2019). Workplace Bullying and Occupational Stress among University Teachers: Mediating and Moderating Factors, *Europe's journal of Psychology*, 15(2), 240
- Mey, M., Werner, A. & Theron, A. (2014). The Influence of Perceptions of Organizational Trust and Fairness on Employee Citizenship, *Problems and Perspectives in Management*, 12(3), 99-105.
- Ojeda, M., Del Rey, R., & Hunter, S. (2019). Longitudinal Relationships between Sexting and Involvement in Both Bullying and Cyberbullying, *Journal of Adolescence*, 77, 81-89.
- Rai, A., & Agarwal, U. (2018). A Review Of Literature on Mediators and Moderators of Workplace Bullying: Agenda for Future Research, *Management Research Review*, 41(7), 822-859.
- Ribeiro, N., Gomes, D., & Kurian, S. (2018). Authentic Leadership and Performance: The Mediating Role of Employees Effective Commitment, *Social Responsibility Journal*, 14(1), 213-225.
- Semedo, A., Coelho, A., & Ribeiro, N. (2017). Authentic Leadership and Creativity: The Mediating Role of Happiness, *International Journal of Organizational Analysis*, 25(3), 395-412.
- Shang, Y., Chong, M. P., Xu, J., & Zhu, X. (2019). Authentic Leadership and Creativity in China: The Role of Students' Regulatory-Focused Behaviors and Supervisors' Power Sources, *Thinking Skills and Creativity*, 34, 100592.
- Skuzinska, A., Plopa, M., & Plopa, W. (2020). Bullying at Work and Mental Health: The Moderating Role of Demographic and Occupational Variables, *Advances in Cognitive Psychology*, 16(1), 13-23.
- Vukelic, M., Cizmic, S., & Petrovic, I. (2019). Acceptance of Workplace Bullying Behaviors and Job Satisfaction: Moderated Mediation Analysis with Coping Self-Efficacy and Exposure to Bullying, *Psychological Reports*, 122(5), 1883-190.
- Zaki, H. and Al-Romeedy (2019). The Effect of High-Performance Work Practices on the Creative Performance and Talented Employee Retention: The Mediating Role of Job Embeddedness, *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels, Alexandria University*, 16(1), 48-68.