

التهمك التنظيمي كوسيط بين القيادة السامة والقلق الوظيفي
دراسة ميدانية علي العاملين بمصنع الموردون المتحدون
بالسادس من أكتوبر

Organizational cynicism as a mediator between toxic leadership and job anxiety

إعداد

د/نها مجدي الشعراوي
مدرس بكلية التجارة وإدارة الأعمال
جامعة المستقبل

- ملخص البحث :

يهدف البحث الحالي إلى اختبار أثر القيادة السامة بوصفها متغيراً مستقلاً متعدد الأبعاد، والتهمك التنظيمي بوصفه وسيطاً تفاعلياً على القلق الوظيفي لدى العاملين بمصنع الموردون المتحدون لصناعة المواسير الصلب وهياكل السيارات النقل. وأجري البحث على عينة قوامها (355) مفردات، وتم جمع البيانات الأولية باستخدام قائمة استقصاء تم توزيعها على مفردات العينة، وبلغ عدد قوائم الاستقصاء الصحيحة (251) قائمة بمعدل استجابة (70.7) ومن خلال استخدام أسلوب المربعات الصغرى الجزئية (PLS). وتوصل البحث إلى وجود علاقة معنوية مباشرة بين القيادة السامة وكل من التهمك التنظيمي والقلق الوظيفي ، وكذلك تم التوصل إلى وجود علاقة معنوية مباشرة بين التهمك التنظيمي والقلق الوظيفي، بالإضافة إلى وجود أثر للتهمك التنظيمي في العلاقة بين القيادة السامة والقلق الوظيفي

الكلمات المفتاحية: القيادة السامة، التهمك التنظيمي، القلق الوظيفي .

Abstract:

The current research aims to test the effect of toxic leadership driving as a multi-dimensional independent variable, and organizational cynicism as an interactive mediator on job anxiety among workers at the United Suppliers Factory for the manufacture of steel pipes and pick-up truck structures. The research was conducted on a sample of (355) subjects, and the primary data was collected using a survey list that was distributed on the subjects, the number of correct survey lists was (251) lists with a response rate of (70.7) using the partial least squares regression method (PLS). The research concluded that there is a direct moral relationship between toxic leadership and both organizational cynicism and job anxiety, as well as a direct moral relationship between organizational cynicism and job anxiety, in addition to an effect of organizational cynicism on the relationship between toxic leadership and job anxiety.

Key words: toxic leadership, organizational cynicism. Job anxiety of employees.

- مقدمة:

تعد القيادة من المهام الهامة للموارد البشرية وخير ضمان لإستمرار نجاح وبقاء المنظمة في دنيا الأعمال، ومن ثم يجب على كل المنظمات أن تسعى بقوة لإزالة كل المعوقات التي تحول دون الوصول للأداء الوظيفي الأمثل (Adebayo,2012).

يؤدي 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، والقلق الوظيفي وينتج عن هذه التصرفات السلبية للقيادة 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).

حصلت ظاهرة التهكم التنظيمي علي اهتمام الباحثين في السنوات الأخيرة بإعتبارها مشكلة منتشرة علي نطاق واسع في مكان العمل تؤثر علي 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) إلي أن سلوكيات الإنحراف التنظيمي، والقلق الوظيفي 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 إلي السلوكيات بالغة الخطورة مثل السرقة، تخريب الممتلكات، الأمر الذي قد يلحق الضرر بالمنظمة، وتعود في النهاية لانهاية لانهاية المنظمة.

تسعي الباحثه أن تساعد نتائج هذا البحث - منظمات الأعمال بشكل عام، المصنوع محل التطبيق بشكل خاص على إدراك أهمية العلاقة التفاعلية بين القيادة السامة والتهكم التنظيمي، والقلق الوظيفي .

تستعرض الباحثه 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:

يشتمل 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:

- الإطار النظري:

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

- القيادة السامة (Toxic Leadership) :

عرف الكتاب والدراسات العلمية عدد من التعريفات للقيادة السامة، فعبر عنه (Hitchcock, 2015) بأنه نمط للقيادة يضر بالمرؤوسين من خلال إحكام السيطرة عليهم، والقضاء على روح الحماس والإبتكار والتفكير الإبداعي. كما يراه (Paul, 2017) بأنه نمط قيادي يركز على تحقيق أهدافه ورباطته دون الإهتمام بإحتياجات المرؤوسين أو المنظمة، مما يؤثر سلباً على المرؤوسين والمنظمة على المدى البعيد. وعرفه (Malik et al., 2018) بأنه نمط قيادي يفتقر إلى الإهتمام بالآخرين، ويتسم سلوكه بالأنانية وتغليب مصالحه الشخصية على مصالح المرؤوسين والمنظمة. كما عرفه (Dobbs & Do, 2019) بأنه نمط قيادي يضر بالمرؤوسين والمنظمة، حيث يستخدم سلوكيات تعمل على تدمير الروح المعنوية للمرؤوسين، ودوافعهم، احترامهم لذاتهم .

بمراجعة العديد من الأدبيات السابقة للوقوف على أبعاد القيادة السامة، إتضح أن 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:

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

1- الإشراف المسيء (Abusive – Supervision):

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

2- النرجسية (Narcissism):

يتعامل القائد وفق هذا النمط إستناداً إلي 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.

3- الترويج للذات (Self-promotion):

يتصرف 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.

4- صعوبة التنبؤ (Unpredictability):

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

5- القيادة السلطوية (Authoritarian Leadership):

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

ثانيا : التهمك التنظيمي (Organizational Cynicism) :

أظهرت الكتابات والدراسات العلمية عدد من التعريفات للتهمك التنظيمي، ويعد (Niederhoffer, 1976) أول من قدم مصطلح التهمك 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: الإعتقاد بأن المنظمة تقتصر 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 التهمك التنظيمي إتضح أن أغلبية هذه الأدبيات تتفق على أن هناك ثلاثة أبعاد أساسية هي التهمك المعرفي، والتهمك العاطفي، والتهمك السلوكي، وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد على النحو الآتي:

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

1- التهمك 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.

2/2/1- التهكم العاطفي (Emotional Cynicism):

يقصد به مجموعة من المشاعر السلبية تجاه المنظمة التي يعمل فيها الفرد كالإستياء والكراهية والشك والإحباط وعدم الراحة ، والقلق الدائم علي المستقبل وخاصة المستقبل الوظيفي .

3/2/1- التهكم السلوكي (Behavioral Cynicism):

المقصود 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 تتسجم مع المعتقدات والعواطف السلبية.

ثالثاً - القلق الوظيفي Job Anxiety

يوضح (Senghal , 2015) القلق هو العاطفة التي تتسم بزيادة نشاط النظام الذاتي للفرد، وبالتحديد تفعيل الجهاز العصبي ، زيادة معدل ضربات القلب ، وضغط الدم ، والتنفس وذلك نتيجة مشاعر ذاتية من التوتر والإدراك التي تنطوي على التوجس والخوف، وعلى الرغم من أن القلق لا يصحبه بالضرورة سلوكيات محددة إلا أنه غالباً ما ينتج عنه مؤشرات سلوكية ، مثل قصور في الكلام ، وتجنب الإتصال، أو رضوض أو رعشة يمكن ملاحظتها. بصفه عامة فالقلق هو حالة من عدم الارتياح أو التوتر الناجم عن مخاوف من محنة أو خطر محتمل في المستقبل ، رغبة شديدة أو شعف.

كما يشير (Zaleski, 1996) أن القلق الوظيفي يعبر عن حالة من الضيق والتوتر والشعور بالخوف وعدم الأمان الوظيفي نتيجة تشاؤم الفرد وتوقعة السيناريو الأسوأ تجاه مستقبله الوظيفي.

ويوضح (MacIntyre et al 2002) إلى أن مستوى القلق الوظيفي يرتبط بشخصية الفرد من حيث درجة قدرته على تحمل الضغوط التي يتعرض لها داخل مكان العمل، فعدم إمتلاك الفرد لميكانيزمات الكفاءة في إدارة تلك الضغوط التي تواجهه تعرضه بدرجة أكبر لحالة من القلق.

لقد حددت الجمعية الأمريكية للقلق والإكتئاب (ADAA) أهم الجوانب الوظيفية المؤثرة على شعور الفرد بالقلق الوظيفي حيث جاءت بيئة العمل في المقام الأول، ثم العلاقة مع زملاء العمل، يليها جودة الحياة الوظيفية، وأخيرة العلاقة مع المشرفين.

كما يوضح (منصورى ، ٢٠١٣) إلى أن أكثر المصادر تأثيرا في القلق الوظيفي هي صراع الدور ، وعبء العمل ، وظروف العمل ، و سوء العلاقة مع متلقي الخدمة.

ويشير (خضر ، ٢٠١٠) أنه يمكن تقليل مستوى الشعور بالقلق التنظيمي من خلال إهتمام المنظمات ببرامج ناجحة لجودة الحياة الوظيفية وزيادة مستوى الثقة بين الإدارة والعاملين.

كما يؤكد (Wu et al , 2017) على أن أحد مسببات القلق الوظيفي لدى العاملين هو الغزو التقني وأن كلا من الكفاءة الذاتية للفرد ودرجة إدراك الفرد للدعم التنظيمي تساهم في التغلب على مشاعر القلق الوظيفي.

2- الدراسات السابقة و الفجوة البحثية:

بمراجعة الدراسات السابقة- وجدت الباحثة أن بعض الدراسات السابقة تناولت العلاقة المباشرة بين القيادة السامة والتهكم التنظيمي. كما يلي :

قد أسفرت نتائج دراسة كل من (Ezeh et al., 2018; Park et al.,) (2015) 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 توصلت دراسة (Ince, 2018) إلى وجود علاقة ووجود تأثير إيجابي معنوي بين القيادة السامة والتهكم التنظيمي، كما أشارت إلي أن القيادة السامة واحدة من أبرز المقدمات التي تنتبأ بالتهكم التنظيمي. وتوصلت دراسة (Dobbs & Do, 2019) إلى وجود تأثير إيجابي معنوي بين القيادة السامة والتهكم التنظيمي، حيث أشارت إلي أن الطلاب الذين يدركون ممارسات قاداتهم السامة هم الأكثر تهكماً تجاه كلياتهم.

- دراسات تناولت القلق الوظيفي وعلاقته بالمتغيرات الأخرى

سعت دراسة (حسب الله ، ٢٠١٢) إلي فحص العلاقة بين كل من سمات الشخصية (الثقة، التطابق الإجتماعي) وفعالية الذات وبين قلق المستقبل المهني، بالتطبيق على عينة من طلاب كلية التربية بجامعة المنيا.

وقد أوضحت الدراسة عن وجود علاقة ارتباط معنوية سالبة بين الثقة والتطابق الإجتماعي وبين قلق المستقبل، ووجود علاقة ارتباط طردى معنوى بين فعالية الذات الأكاديمية وبين قلق المستقبل المهني.

وقد جاءت دراسة (الحلبي، 2014) للتعرف على العلاقة الارتباطية بين القلق الوظيفي لدى القيادات الجامعية العليا وبين ادائهم الوظيفي بالتطبيق على عينة من القيادات الجامعية العليا في جامعة ميسان وعينه من الموظفين العاملين معهم بلغ عددهم (١٣٠) بواقع (50) من القيادات الجامعية، (٨٩) من الموظفين من الذكور والاناث.

وقد كشفت الدراسة إلى أن القيادات الجامعية التي شملتهم الدراسة يعانون من القلق الوظيفي وبدرجة داله احصائيا وكذلك يعانون من ضعف بأدائهم الوظيفي وبدرجة داله احصائيا ايضا ، كما توصلت الدراسة الى وجود علاقة داله احصائيا بين القلق الوظيفي وبين الأداء الوظيفي لدى القيادات الجامعية العليا.

بينما ركزت دراسة (عطا الله ، 2016) على الكشف عن العلاقة بين قلق المستقبل المهني وبين كل من الدافعية للإنجاز والرضا الوظيفي وذلك بالتطبيق على عينة من المعلمين المساعدين بمحافظة الدقهلية قوامها ٢٠٠ مفردة. وقد كشفت الدراسة عن وجود علاقة إرتباط معنوي عكسي بين قلق المستقبل المهني وبين كل من الدافعية للإنجاز وكذلك الرضا الوظيفي.

وقد قامت دراسة (Deer L. et al., 2017) بغرض تحديد الدور الوسيط للقلق في العلاقة بين الكفاءة الذاتية ونوايا البحث عن عمل أو تدريب بين طلاب الجامعات، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير معنوي إيجابي للكفاءة الذاتية للفرد في نوايا البحث عن عمل، في حين أن زيادة مستوى القلق أدى إلى إنخفاض نوايا الفرد في البحث عن عمل، بالإضافة إلى أن زيادة درجة القلق لدى الفرد أدت إلى إنخفاض درجة تأثير الكفاءة الذاتية في نوايا البحث عن عمل.

كما حاولت دراسة (Yildiz et al , 2017) التعرف على دور العوامل الخمس الكبرى للشخصية في العلاقة بين القلق والإكتئاب وبين إستراتيجية التكيف مع المرض وذلك بالتطبيق على عينة من المرضى قوامها ١٠٨ مفردة.

وقد كشفت الدراسة عن وجود علاقة عكسية بين مستوى القلق والإكتئاب وبين إستراتيجية التكيف مع المرض، كما أن إستراتيجية التكيف مع المرض ترتبط ارتباطاً عكسية بكل من نمط الشخصية العصابية وذات الضمير الحي وترتبط طردياً بنمطي الشخصية المنفتحة على الخبرة والشخصية ذات القبول، كما أن مستوى القلق والإكتئاب لدى المرضى ذوى الشخصية العصابية وذات الضمير قد سجلت درجات أعلى من الأنماط الأخرى.

كما قامت دراسة (De Clercq et al , 2018) بغرض التعرف على الدور الوسيط للقلق الوظيفي في العلاقة بين الكفاءة الذاتية للعاملين والأداء الوظيفي، مع وجود إدراكات العاملين للممارسات السلبية داخل بيئة العمل كمتغير معدل للعلاقة بين

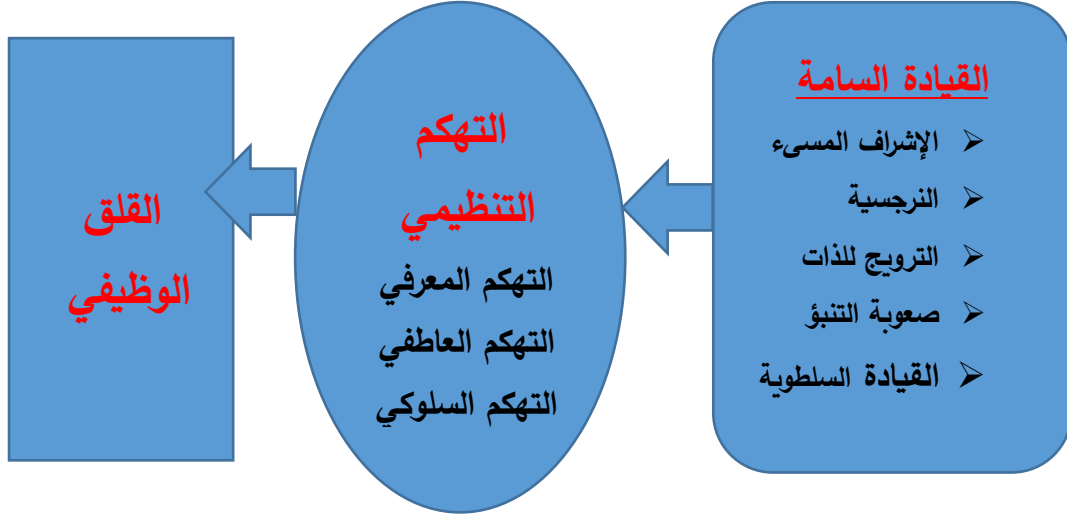
الكفاءة الذاتية والقلق الوظيفي ، وذلك بالتطبيق على عينة من العاملين والمشرفين في المنظمات الباكستانية.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إرتباط طردية بين الكفاءة الذاتية والأداء الوظيفي، وعلاقة إرتباط عكسية بين الكفاءة الذاتية ومشاعر القلق الوظيفي، كما أن زيادة درجة إدراك العاملين للسلوكيات السلبية داخل بيئة العمل قد أدت إلى التقليل من التأثير السلبي للقلق الوظيفي على مستوى الأداء الوظيفي.

وتأسيساً علي ما سبق وفي حدود معرفة الباحثه ترى الباحثه ما يلي:

- عدم وجود دراسات - في حدود علم الباحثه - 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
- إختلفت الدراسات السابقة فيما بينها من حيث الأبعاد والمتغيرات التي تم التركيز عليها من جانب كل دراسة، مما أتاح الفرصة للباحثه لإختيار أكثر المتغيرات مناسبة للمشكلة قيد الدراسة، والموضح في الشكل رقم(1) في محاولة لفهم دور كل من مناخ القيادة السامة، والتهكم التنظيمي في التنبؤ بالقلق الوظيفي، وذلك في البيئة العربية عامةً، والبيئة المصرية خاصةً ، ويوضح الشكل رقم(1) تصوراً للعلاقة.

الشكل رقم (1)
نموذج الدراسة



المصدر : إعداد الباحثة

- الدراسة الإستطلاعية:

لتحديد مشكلة الدراسة قامت الباحثة بإجراء دراسة إستطلاعية وذلك بالإعتماد على كل من الملاحظة والمقابلات الشخصية على عينة ميسرة قوامها (21) مفردة من العاملين بمصنع الموردون المتحدون لصناعة المواسير وهياكل السيارات ، ، وتم إجراء مقابلات شخصية مع هذه المفردات إعتماًداً 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 التهمك التنظيمي، ومدى توافر أبعاد القلق الوظيفي لدى المفردات موضع التطبيق، كذلك التعرف على الدور الذي يمكن أن يلعبه التهمك التنظيمي في العلاقة بين القيادة السامة والقلق الوظيفي لدى العاملين بمصنع الموردون المتحدون لصناعة المواسير وهياكل السيارات

- وقد كشفت هذه الدراسة الإستطلاعية عن مجموعة من المؤشرات الأولية تمثلت أهمها فيما يلي:

- وجود تفاوت بين العاملين بمصنع الموردون المتحدون لصناعة المواسير الصلب وهياكل السيارات، من حيث مستوى الممارسة لأبعاد القيادة السامة، فقد أعرب بعض العاملين الذين تمت مقابلتهم عن أن المدير يقوم أحيانا 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 المصنع.

- بدي واضحا للباحثه وجود تفاوت بين العاملين بمصنع الموردون المتحدون لصناعة المواسير الصلب وهياكل السيارات ، 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 .

- كما أظهرت الدراسة الإستطلاعية عن وجود تفاوت بين العاملين بمصنع الموردون المتحدون لصناعة المواسير الصلب وهياكل السيارات ، من حيث درجة توافر أبعاد القلق الوظيفي ، فقد أشار بعض العاملين الذين تمت مقابلتهم إلى محاولة البعض من زملائهم في المصنع إضاعة وقت العمل في أنشطة غير ضرورية، وكذلك إستغلال ممتلكات المصنع في قضاء مصالح شخصية، فضلاً عن عدم إحترام مواعيد الحضور والإنصراف .

- مشكلة وتساؤلات البحث:

إن المنظمات المتقدمة تبني أولاً بمواجهة الفساد، فالفساد هو العدو الأول لأي تقدم، وهو آفة أي طريق لبناء منظمة قوية، وتهتم المنظمات بل والدول أيضاً كثيراً بمكافحة الفساد ومسبباته، وعلى الرغم من ذلك انتشرت ظاهرة الفساد وتعارض

المصالح في منظمات الأعمال ونتج عنها ظاهرة القلق الوظيفي في الكثير من منظمات الأعمال في الآونة الأخيرة، حتى أصبحت سلوكاً إعتيادياً

- نبذة عن المصنع وأسباب إختياره كمجال التطبيق :

يقوم المصنع بإنتاج بعض أنواع من المواسير والتي تستخدم لأغراض صناعية، حيث تقوم الشركة بتغطية 60% من احتياجات السوق المحلي عن طريق 80% من إنتاجها والباقي يتم توجيهه للتصدير لليبيا، والسودان.

أيضا هناك مشروعات مشتركة بين المصنع وبين شركات جزائرية وسورية حيث تقوم الشركة بتوريد (سلعة نصف مصنعة)، أيضاً هناك مصانع للشركة كاستثمار أجنبي مباشر FDI في كل من الإمارات والسودان ولخدمة الأسواق في هذه المناطق ، والشركة حاصلة على العديد من شهادات الـ ISO ، .

أيضاً هناك توجه لاستخدام فكرة إعادة التدوير Recycling أو إعادة التصنيع Re-manufacturing، والعمل وفقاً لنظام Double-loop-supply chain. وذلك لتخفيض التكاليف من الخامات والشراء ، وهناك بالفعل تعامل مع بعض الـ Business-Buyer في ذلك الشأن الآن.

وقد اختارت الباحثه مصنع الموردين المتحدون لصناعة المواسير الصلب وهياكل السيارات والحاصل على شهادة الايزو لإجراء الدراسة الميدانية بناء على عدة اعتبارات أبرزها:

- تتعدد الإدارات والقطاعات داخل المصنع كما يشتمل المصنع علي عدد كبير من العمالة بعضها من غير المصريين (عمالة أجنبية) ، كما هو الحال في المصانع القطاع العام والحكومي ، وقطاع الأعمال .

- يقوم المصنع بإنتاج المواسير الصلب بمختلف الأشكال والمقاسات ، وكذا هياكل السيارات النقل والميكروباص والمقطورات . (فالمصنع كثيف العمالة ، ويتمتع بكثافة رأس المال متمثلاً في المعدات والألات .)
- يسعى المصنع لتطبيق فلسفة just-in-time في عملياتها والذي انعكس على إستراتيجية الشراء والتوريد " Take-away " وتقليل الاستثمار في المخزون من الخدمات والمنتجات النهائية.

وتأسيساً علي ما سبق، و في 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 القلق الوظيفي بوصفه متغيراً تابعاً لدى العاملين بمصنع الموردون المتحدون لصناعة المواسير الصلب وهياكل السيارات ؟

الأمر الذي يثير التساؤلات البحثية التالية:

1. هل تؤثر أبعاد القيادة السامة علي القلق الوظيفي بشكل مباشر؟ وما نوع هذا التأثير؟
2. هل تؤثر أبعاد القيادة السامة علي التهكم التنظيمي بشكل مباشر؟ وما نوع هذا التأثير؟
3. هل تؤثر أبعاد التهكم التنظيمي علي القلق الوظيفي بشكل مباشر؟ وما نوع هذا التأثير؟
4. هل يوجد تأثير مباشر لأبعاد القيادة السامة علي القلق الوظيفي من خلال الدور الوسيط لأبعاد التهكم التنظيمي لدى العاملين بمصنع الموردون المتحدون لصناعة المواسير الصلب وهياكل السيارات بمدينة السادس من أكتوبر ؟

رابعاً: أهداف البحث :

تسعى الباحثة من خلال البحث الحالي لتحقيق الأهداف الآتية:

1. الكشف عن طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة السامة وأبعاد التهكم التنظيمي لدى العاملين بمصنع الموردين المتحدون لصناعة المواسير الصلب وهياكل السيارات بمدينة السادس من أكتوبر .
2. التعرف على طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة السامة و القلق الوظيفي لدى العاملين بمصنع الموردين المتحدون لصناعة المواسير الصلب وهياكل السيارات بمدينة السادس من أكتوبر .
3. التعرف على طبيعة العلاقة بين أبعاد التهكم التنظيمي والقلق الوظيفي لدى العاملين بمصنع الموردين المتحدون لصناعة المواسير الصلب وهياكل السيارات بمدينة السادس من أكتوبر .
4. تحديد التأثيرات المباشرة لأبعاد القيادة السامة على أبعاد التهكم التنظيمي لدى العاملين بمصنع الموردين المتحدون لصناعة المواسير الصلب وهياكل السيارات بمدينة السادس من أكتوبر .
5. تحديد التأثيرات المباشرة لأبعاد القيادة السامة على القلق الوظيفي لدى العاملين بمصنع الموردين المتحدون لصناعة المواسير الصلب وهياكل السيارات بمدينة السادس من أكتوبر .
6. تحديد التأثيرات المباشرة لأبعاد التهكم التنظيمي على القلق الوظيفي لدى العاملين بمصنع الموردين المتحدون لصناعة المواسير الصلب وهياكل السيارات بمدينة السادس من أكتوبر .
7. تحديد التأثير المباشر لأبعاد القيادة السامة على القلق الوظيفي من خلال الدور الوسيط لأبعاد التهكم التنظيمي لدى العاملين بمصنع الموردين المتحدون لصناعة المواسير الصلب وهياكل السيارات بمدينة السادس من أكتوبر .

خامساً: أهمية البحث:

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

1- الأهمية العلمية:

- السعي للمساهمة في التأصيل النظري لموضوع القيادة السامة والتهكم التنظيمي والقلق الوظيفي.
- المساعدة في تحديد طبيعة العلاقة بين القيادة السامة والتهكم التنظيمي والقلق الوظيفي.
- تعد هذه أول دراسة -على حد علم الباحثه- تقوم بدراسة تأثير الدور الوسيط للتهكم التنظيمي في العلاقة بين القيادة السامة والقلق الوظيفي.
- تتضمن الدراسة الحالية مجموعة من السلوكيات التنظيمية السلبية، لما لها من مردودات شتي- 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.

2- الأهمية العملية:

- يستمد البحث أهميته العملية من أهمية مجال التطبيق المتمثل في بمصنع الموردون المتحدون بالمنطقة الصناعية بمدينة السادس من أكتوبر لصناعة المواسير وهياكل السيارات النقل ، حيث تحرص إدارة المصنع علي وضع إستراتيجية التنمية المستدامة للمصنع .
- تساهم نتائج هذا البحث في توعية المسؤولين في المصنع موضع التطبيق بمفهوم وأبعاد القيادة السامة التي تعد أحد مقدمات كل من التهكم التنظيمي و القلق الوظيفي ، وكيف يمكن الاستفادة من النتائج التي يكشف عنها البحث في مساعدة المسؤولين بهذه الإدارات المختلفة بالمصنع 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 والقلق الوظيفي.

سادساً: فروض البحث:

في ضوء مشكلة البحث، وتحقيقاً لأهداف الدراسة، قامت الباحثة بصياغة الفروض التالية:

1. يوجد اثر ذو دلالة احصائية لابعاد القيادة السامة علي القلق الوظيفي بشكل مباشر لدى العاملين المتحدون بالمنطقة الصناعية بمدينة السادس من أكتوبر .
2. يوجد اثر ذو دلالة احصائية لابعاد القيادة السامة علي أبعاد التهكم التنظيمي بشكل مباشر لدى العاملين المتحدون بالمنطقة الصناعية بمدينة السادس من أكتوبر.
3. يوجد اثر ذو دلالة احصائية لابعاد التهكم التنظيمي علي القلق الوظيفي بشكل مباشر لدى العاملين المتحدون بالمنطقة الصناعية بمدينة السادس من أكتوبر.
4. يوجد اثر ذو دلالة احصائية لابعاد القيادة السامة والتهكم التنظيمي علي القلق الوظيفي لدى العاملين المتحدون بالمنطقة الصناعية بمدينة السادس من أكتوبر.
5. يوجد تأثير مباشر وغير مباشر لابعاد التهكم التنظيمي (متغير وسيط) على ابعاد قياده السامه والقلق الوظيفي لدى العاملين المتحدون بالمنطقة الصناعية بمدينة السادس من أكتوبر.

- منهجية البحث:

تشتمل 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 تستعرض الباحثة هذه العناصر على النحو الآتي:

1- 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 إدارة المصنع عن أعداد العاملين بكل إدارة، أما النوع الثاني من البيانات (البيانات الأولية) فقد تم جمعها من المستقصى منهم المستهدفين في الدراسة الميدانية بإستخدام أسلوب الإستقصاء .

2- متغيرات البحث والقياس:

تتعلق البيانات الأولية اللازمة لهذا البحث بمجموعة من المتغيرات الرئيسية التي تتضمن عدد من الأبعاد الفرعية المرتبطة بها، واعتمدت الباحثة 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 (1= غير موافق تماماً) إلى (5= موافق تماماً)، وفيما يلي توضيح لمتغيرات البحث والمقاييس التي إعتمد عليها البحث:

1/2- القيادة السامة (متغير مستقل):

تم قياس هذا المتغير من خلال خمسة أبعاد هي الإشراف المسيء، النرجسية، الترويح للذات، صعوبة التنديؤ، القيادة السلطوية، وذلك بالإعتماد على المقياس الذي قدمته دراسة (Schmidt2014) بإعتباره المقياس الأكثر إستخداماً في الدراسات السابقة التي تم الإطلاع عليها والتي ثبت صدقها وثباتها، كما إعتمدت عليه العديد من الدراسات السابقة، وقد اشتمل هذا المقياس على (19) عبارة.

2/2- التهكم التنظيمي (متغير 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 إستخداماً في الدراسات السابقة

التي تم الإطلاع عليها والتي ثبت صدقها وثباتها، وقد اشتمل هذا المقياس على (12) عبارة.

3/2- القلق الوظيفي (متغير تابع):

تم قياس هذا المتغير (بصورة إجمالية)، من خلال (8) عبارة، وذلك بالإعتماد على المقياس الذي طوره دراسته (Wu, al et. J, 2017.) بإعتباره المقياس الأكثر استخداماً في الدراسات السابقة التي تم الإطلاع عليها والتي ثبت صدقها وثباتها، وقد قامت الباحثة بتعديل العبارات في الإستبيان بما يتوافق مع البحث الحالي ومجال التطبيق.

3- مجتمع وعينة البحث:

يشمل مجتمع البحث جميع العاملين بمصنع الموردون المتحدون لصناعة المواسير الصلب وهياكل السيارات ، وبلغ إجمالي العاملين (2517) 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 استخدامها وهما: عدم وجود تجانس بين مفردات المجتمع فيما يتعلق بالخصائص المطلوب دراستها،) ووجود إطار لمجتمع البحث) مكونة من (355) مفردة، وتم تحديدها بإستخدام برنامج Sample Size Calculator عند مستوى معنوية (5%) ، وحدود ثقة (95%) ، وتم توزيع هذه العينة بالإعتماد على أسلوب التوزيع النسبي الذي يأخذ في اعتباره التباين بين عدد المفردات داخل كل طبقة (كل طبقة تمثل إدارة من إدارات المصنع)، واعتمدت الباحثة في تحديد مفردات كل طبقة عن طريق الإختيار العشوائي للأقسام المختلفة داخل المصنع محل الدراسة، وفي فترات زمنية مختلفة، وذلك من أجل تخفيض تحيز الوقت والمكان.

3.1. تحديد حجم العينة

قام كلاً من كريجسي ومورجان بتقديم جدول لتحديد الحد الأدنى لحجم العينة المطلوب للمتغيرات النوعية Categorical variables ، وقد استخدمنا الصيغة الرياضية التالية في تصميم ذلك الجدول.

$$n = \frac{\chi^2 NP(1 - P)}{d^2(N + 1) + \chi^2 NP(1 - P)}$$

حيث:

n : حجم العينة المطلوب

χ^2 : قيمة مربع كاي الجدولية بدرجة حرية تساوي الواحد وبمستوى ثقة محددة $\alpha(1 - \alpha)\%$

N : حجم المجتمع.

P : نسبة الظاهرة في المجتمع

d : هامش الخطأ وهو الحد الأعلى لمقدار الخطأ المسموح به في التقدير وعادة تأخذ إحدى القيم 1%، 5%، 10%

4- 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 (251) قائمة بمعدل إستجابة (70.7%) .

هذا، وقد بلغت نسبة الذكور (53%) والإناث (47%) تقريباً، وبلغت نسبة مفردات العينة بالفئة العمرية أقل من 30 سنة (12%) ، وبالفئة العمرية من 30 سنة لأقل من 40 سنة (25%) ، وبالفئة العمرية من 40 سنة لأقل من 50 سنة (37%) ، وبالفئة العمرية 50 سنة فأكثر (26%) تقريباً، وفيما يتعلق بمستوى التعليم بلغت نسبة فئة مؤهل متوسط (29%) ، وفئة مؤهل جامعي (52%) تقريباً، وفئة دراسات عليا (دبلوم عالي-ماجستير) (19%) وأخيراً فيما يتعلق بمدى الخدمة فقد بلغت نسبة

مفردات العينة بالفئة من سنة لأقل من 10 سنوات (16%) ، وبالفئة من 10 سنوات لأقل من 20 سنة (28%) وبالفئة من 20 سنة لأقل من 30 سنة (35%) وبالفئة 30 سنة فأكثر (21%) تقريباً.

5- أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في البحث:

إعتمد البحث في تحليل البيانات الميدانية على:

1/5- التحليل العاملي الاستكشافي: للتحقق من صدق وثبات مقاييس متغيرات الدراسة، فمن خلاله تم تحري (صدق البناء) التقارب، والتميز (لعبارات وأبعاد الإستقصاء من خلال قيم (EVA) وجذرها التربيعي، وإيجاد مصفوفة معاملات الارتباط، وحساب قيمة ثبات التركيب لأبعاد الإستقصاء.

2/5 - معامل ألفا لكرونباخ: وذلك لإختبار درجة الثبات في المقاييس متعددة البنود في الدراسة الحالية، حيث يركز هذا الأسلوب على درجة التماسق الداخلي بين بنود أو متغيرات المقياس الخاضع للإختبار.

3/5 - الإنحدار الخطي المتعدد ANOVA:

ويعطي شكل العلاقة الخطية بين متغيرين يؤثر أحدهما وهو المتغير المستقل في الآخر وهو المتغير التابع وشكل العلاقة الخطية تأخذ مثلاً الشكل الآتي:

$$Y = c + b X$$

حيث:

$$\begin{aligned} Y &= \text{المتغير التابع} \\ X &= \text{المتغير المستقل} \\ c &= \text{قيمة الثابت} \\ b &= \text{معامل الانحدار} \end{aligned}$$

ويعطي برنامج SPSS قيمة معامل الانحدار والدلالة P-Value للمجاهيل c و b فإذا كانت قيمة الدلالة أصغر من قيمة المعنوية 5% هذا يعني وجود علاقة بين المتغيرين.

4/5 - معامل التحديد:

ويستخدم معامل التحديد لبيان النسبة المئوية للتفسيرات التي يستطيع تفسيرها المتغير المستقل للتغيرات التي تطرأ على المتغير التابع، ويرمز له بالرمز

(R^2) فإذا كانت القيمة 0.90 مثلاً فيمكن للمتغير المستقل تفسير نسبة 90% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع وهناك 10% وهو الباقي من هذه التغيرات تفسره عوامل أخرى .

- اختبار صلاحية وإعتمادية الأداء المستخدمة في قياس نتائج البحث لتحديد درجة صلاحية ومدى الإعتماد على الأداة المستخدمة في قياس استجابات مفردات العينة، قام الباحث باستخدام كل من معامل الاتساق الداخلي **Internal consistency** ويقاس درجة مصداقية النتائج المحققة لكل بند من بنود الاستقصاء، والذي يعتمد في المقام الأول على معامل الارتباط، وبالتالي فمن الضروري أن يكون المعيار الأساسي هو اختبار لمعنوية معامل الارتباط، ومعامل ألفا كرونباخ (α) : **Cronbach's Alpha** لقياس ثبات فقرات وأبعاد الإستقصاء.

أولاً: الصدق الداخلي لابعاد الدراسة :

قام الباحثة بعمل تحليل الإرتباط بين عبارات كل بعد مع درجة التبع نفسه لقياس الصدق الداخلي لكل عبارة وكانت النتائج كما يلي:

• الصدق الداخلي لابعاد القيادة السامة

نتائج تحليل الإرتباط الخاصة بعناصر بعد القيادة السامة، وبعد التهكم التنظيمي ، وبعد القلق الوظيفي كما في الجدول التالي:

جدول (1) معاملات الإرتباط لعناصر الابعاد الثلاثة

م	العبارات	معامل الإرتباط	معنوية (دلالة) الإرتباط	الصدق
	اولاً: الاشراف السئ			
1	- يسخر رئيسي في العمل من مرؤوسيه.	0.697	.000	يوجد صدق
2	- يستخف رئيسي في العمل بمرؤوسيه ويعمل على التقليل من شأنهم.	0.684	.000	يوجد صدق

3	- يذكر رئيسي في العمل مرؤوسيه بأخطائهم السابقة في مهام عملهم.	0.834	.000	يوجد صدق
4	- يتحدث رئيسي في العمل عن مرؤوسيه بطريقة سيئة أمام الآخرين في مكان العمل	0.719	.000	يوجد صدق
5	- يحمل رئيسي في العمل مرؤوسيه بأعباء وظيفية خارج نطاق الوصف الوظيفي.	0.751	.000	يوجد صدق
	نتائج إختبارات الصدق والثبات لبعده الإشراف المسيء: جميع قيم المعاملات المعيارية معنوية عند مستوى 0.05 ، ومعامل ألفا لكرونباخ $\alpha=0.847$ ، ومعامل الثبات المركب $(CR) = 0.782$ ، و متوسط التباين $(AVE) = 0.599$			
ثانياً: - النرجسية				
1	- يعتقد رئيسي في العمل أنه شخص إستثنائي .	0.764	.000	يوجد صدق
2	- يري رئيسي في العمل أن قدراته تفوق أي شخص آخر .	0.728	.000	يوجد صدق
3	- يستمتع رئيسي في العمل بكلمات المدح والتثناء عليه.	0.763	.000	يوجد صدق
4	- رئيسي في العمل في العمل شخص أناني.	0.786	.000	يوجد صدق
	نتائج إختبارات الصدق والثبات لبعد النرجسية: جميع قيم المعاملات المعيارية معنوية عند مستوى 0.05 ، و معامل ألفا ومعامل الفا لكرونباخ $\alpha=0.833$ ، ومعامل الثبات المركب $(CR) = 0.808$ ، و متوسط التباين $(AVE) = 0.626$			

ثالثا : الترويج للذات			
يوجد صدق	.000	0.779	1 - ينسب رئيسي في العمل النجاح لنفسه ويلقي بالفشل المسئول عنه علي الآخرين.
يوجد صدق	.000	0.725	2 - يقبل رئيسي في العمل أن ت نسب إليه إنجازات لم ي شارك فيها.
يوجد صدق	.000	0.693	3 - تتغير تصرفات رئيسي في العمل في حضور القيادات الأعلى.
يوجد صدق	.000	0,765	4 - يهتم رئيسي في العمل بمصلحته الشخصية علي حساب العمل.
			نتائج إختبارات الصدق والثبات لبعده الترويج للذات: جميع قيم المعاملات المعيارية معنوية عند مستوى 0.05 ، $\alpha=0.915$ ومعامل ألفا لكرونباخ ($CR=0.758$) ومعامل الثبات المركب ($AVE=0.754$) و متوسط التباين
رابعا: صعوبة التنبؤ			
يوجد صدق	.000	0.782	1 - تؤثر الحالة النفسية لرئيسي في العمل في مناخ العمل.
يوجد صدق	.000	0.687	2 - رئيسي في العمل سريع الانفعال.
يوجد صدق	.000	0.767	3 - يغضب رئيسي في العمل لأسباب غير معروفة.
			نتائج إختبارات الصدق والثبات لبعده صعوبة التنبؤ: جميع قيم المعاملات المعيارية معنوية عند مستوى 0.05 ، $\alpha=0.810$ ومعامل ألفا لكرونباخ ($CR=0.828$) ومعامل الثبات المركب ($AVE=0.620$) و متوسط التباين

خامسا : - القيادة السلطوية			
يوجد صدق	.000	0,874	1 - يتحكم رئيسي في العمل في كيفية إنجاز مرؤوسيه لمهام عملهم.
يوجد صدق	.000	0.783	2 - ينفرد رئيسي في العمل بإتخاذ كافة القرارات سواء هامة أو اير هامة.
يوجد صدق	.000	0.869	3 - يتجاهل رئيسي في العمل الأفكار والمقترحات التي تتعارض مع رأيه.
			نتائج إختبارات الصدق والثبات لب عد القيادة السلطوية: جميع قيم المعاملات المعيارية معنوية عند مستوى 0.05، ومعامل ألفا لكرونباخ $\alpha=0.796$ ، ومعامل الثبات المركب $CR= 0.870$ ، و متوسط التباين $AVE= 0.604$
			بعد التهمك التنظيمي
			- التهمك المعرفي
يوجد صدق	.000	0,766	1 - أعتقد أن إدارة المنظمة التي أعمل بها تقول شيئاً وتفعل شيئاً آخر .
يوجد صدق	.000	0.784	2 - عندما تخبرنا إدارة المنظمة بأنها ستقدم علي أمر معين، فإنني أشك أن ذلك سوف يحدث بالفعل .
يوجد صدق	.000	0,791	3 - أعتقد أن إدارة المنظمة التي أعمل بها تقتصر إلى النزاهة.
يوجد صدق	.000	0,759	4 - عندما تبذل جهدا في العمل، فإن إدارة المنظمة التي أعمل بها تستغل ذلك دون مقابل.

			نتائج إختبارات الصدق والثبات لبعدهم التهمك المعرفي: جميع قيم المعاملات ، 0.05 المعيارية معنوية عند مستوى ، $\alpha=0.718$ ومعامل ألفا لكرونياخ $CR=0.843$ ومعامل الثبات المركب () $AVE=0.781$ ، و متوسط التباين
			- التهمك العاطفي
يوجد صدق	.000	0,782	1 - أشعر بالقلق عندما أفكر في المنظمة التي أعمل بها.
يوجد صدق	.000	0.756	2 - أشعر بعدم الراحة عندما أفكر في المنظمة التي أعمل بها.
يوجد صدق	.000	0,768	3 - التفكير في عملي يشعرنى بالغضب.
يوجد صدق	.000	0.755	4 - أشعر بالغضب من الطريقة التي تتعامل بها إدارة المنظمة التي أعمل بها مع الموظفين.
			نتائج إختبارات الصدق والثبات لبعدهم التهمك العاطفي: جميع قيم المعاملات ، 0.05 المعيارية معنوية عند مستوى ، $\alpha=0.816$ ومعامل ألفا لكرونياخ ، $CR=0.879$ ، ومعامل الثبات المركب $AVE=0.646$ و متوسط التباين)
			- التهمك السلوكي
يوجد صدق	.000	0.776	1 - أتبادل نظرات مشتركة ذات مغزي معين مع زملائي عن أحوال العمل بالمنظمة .

يوجد صدق	.000	0.792	2 - أسخر من المبادرات والشعارات التي تتبناها إدارة المصنع التي أعمل بها.
يوجد صدق	.000	0.763	3 - أنتقد سياسات وممارسات إدارة المصنع أمام الآخرين.
يوجد صدق	.000	0.867	4 - أشكو لأصدقائي خارج المنظمة التي أعمل بها من الكيفية التي تدار بها الأمور داخل المنظمة.
			نتائج إختبارات الصدق والثبات لب عد التهمك السلوكي: جميع قيم المعاملات ، 0.05 المعيارية معنوية عند مستوى ، $\alpha=519.0$ ومعامل ألفا لكرونباخ ، $CR=(0.847)$ ومعامل الثبات المركب ، $AVE=0.855$ ومتوسط التباين
			بعد القلق الوظيفي
يوجد صدق	.000	819.0	1 أشعر بالقلق والضيق في مكان عملى.
يوجد صدق	.000	0.861	2 أشعر بالعصبية أثناء تأدية مهام عملى.
يوجد صدق	.000	0.773	3 أشعر بالشد العصبي في مكان العمل.
يوجد صدق	.000	0.762	4 أشعر بعدم الارتياح أثناء وجودي في مكان العمل.
يوجد صدق	.000	0,771	5 ينتابني الكثير من التوتر بشأن مستقبلي الوظيفي.
يوجد صدق	.000	0.734	6 أشعر بعدم الإطمئنان داخل بيئة العمل.
يوجد صدق	.000	0.779	7 دائما أتصور السيناريو الأسوأ تجاه مستقبلي الوظيفي.

يوجد صدق	.000	0.747	8 . لا أشعر بالهدوء والإستقرار النفسي في مكان العمل.
			نتائج إختبارات الصدق والثبات لبعد القلق الوظيفي: جميع قيم المعاملات المعيارية معنوية عند مستوى 05.0 ، ومعامل ألفا لكرونباخ $\alpha=836.0$ ، ومعامل الثبات المركب (CR) = 902.0 ، و متوسط التباين (AVE) = 762.0

** تشير إلي معنوية معامل الارتباط عند مستوي معنوية 0.01.

المصدر : من إعداد الباحثه إستناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي SPSS .

أكدت نتائج الجدول السابق على :

- صلاحية جميع العناصر الخاصة بالبعاد كلا من القيادة السامة والتهمك التنظيمي والقلق الوظيفي حيث أكدت على ذلك قيم معاملات الارتباط والتي تراوحت بين (0.684 : 0.869) وقد جاءت جميعها معنوية عند مستوي 0.01 ،ومن نتائج الجدول أعلاه يتبين ان جميع العناصر صالحة لقياس بعد القيادة السامة ،وبعد التهمك التنظيمي ، وبعد القلق الوظيفي ، بمعنى أن هذه القائمة صادقة فيما صممت من أجل قياسه.

جدول (2) معاملات ألفا كرونباخ لمتغيرات وأبعاد الدراسة

متغيرات و أبعاد الدراسة	عدد العبارات ألفا كرونباخ	معامل ألفا كرونباخ
المتغير المستقل: القيادة السامة	19	.851
البعد الاول	5	.646
البعد الثاني	4	.665
البعد الثالث	4	.668
البعد الرابع	3	.632
البعد الخامس	3	.690
المتغير الوسيط: التهمك التنظيمي	12	.663
البعد الاول	4	.662
البعد الثاني	4	.654
البعد الثالث	4	.602
المتغير التابع: التهمك التنظيمي	8	0.862
المقياس ككل	48	.862

المصدر : من إعداد الباحث إستناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي SPSS .

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- أن معامل ألفا كرونباخ أكبر من 60% لجميع إبعاد الدراسة، بالإضافة الى ان معامل ألفا كرونباخ للمقياس ككل أكبر من 80%، حيث جاء يساوى (0.862) للمتغير التابع وعلى ذلك يُمكن الإعتماد عليها في قياس ابعاد الدراسة. وهذا يؤكد على ان الاستبيان يقيس ما بني من أجله وان جميع البنود والابعاد واضحة للمبحوثين وليس فيها غموض ولو قام الباحث بتطبيق الاستبيان مرة ثانية على نفس العينة ستعطي نفس النتائج تقريبا.

- التحليل العاملي الاستكشافي Exploratory Factor Analysis(EFA)

يعمل هذا التحليل على اكتشاف وتحديد المتغيرات الممثلة لكل عامل ، حيث يقوم بتقسيم المتغيرات المشاهدة ووضع كل متغير في خانة العامل الذى مثله بالنسبة

لإجابات العينة ، كما يساعد على تخفيض المتغيرات من خلال حذف المتغيرات المشاهدة غير المعبره من كل عامل .

ويظهر ايضا ان كان المتغير يشترك مع عامل اخر غير عامله الاساسى ويبين نسبة اشتراكته او ارتباطه مع العامل الاخر (البراق،2013)

ويتميز التحليل العاى الاستكشافى ايضا بلاضافة الى انه يوضح كل عنصر الى اى عامل يتبع

فانه يحدد معاملات الارتباط بين العوامل المشاهدة ، ويشترط ان يكون قيمة المحدد Determinate اكبر من الواحد الصحيح ، حيث اذا كانت قيمة المحدد اقل من الواحد الصحيح وجب حذف بعض المتغيرات التى بينهما معامل ارتباط اكبر من 80% واجراء التحليل مره اخرى (Alireza etal.,2012).

وقد تم اجراء التحليل العاى الاستكشافى لعبارات المقياس البالغ عددها (38عباره) باستخدام اسلوب تحليل المكونات الرئيسية Principle components analysis ، وتدوير المحاور التى تعنى اعاده ترتيب المتغيرات للوصول الى العدد الامثل من العوامل ،ثم اجراء التحليل مره اخرى وهناك عده طرق للتدوير منها طريقة تدوير varimax التى تهدف الى استقلالية العوامل عن بعضها البعض وطريقة تدوير None التى تعنى اجراء عملى تحليل دون تدوير ، وتم استخدام طريقة promax وتعتبر طريقة (Replace with mean) (احلال القيم المفقوده بالمتغير ، وهى افضل الطرق للتعامل مع القيم المفقوده missing data ، وتعنى اننا نطلب من البرنامج ان ياخذ متوسط القيم ويضعها محل القيم المفقوده . وتم حذف المتغيرات التى بلغ معامل تحميلها على العوامل اقل من 50% ثم اعاده التحليل مره اخرى وذلك باستخدام حزمة البرامج الاحصائية (spss).

ويعتمد ثبات نتائج التحليل العاملى الاستكشافى على حجم العينة ،لذلك لابد من استخدام بعض المقاييس لتحقق من مدى ملائمة البيانات لشروط التحليل الاستكشافى و تشمل مقياس كفاية العينة Kaiser-Meyer Olkin Measure of sampling Adequacy (KMO)،ويجب الا تقل قيمة هذا المقياس عن (0.50)،ويجب ان يكون مستوى الدلالة لنتائج الاختبار Bartlett's test of sphericity اقل من (0.50) ويستخدم كمؤشر للعلاقة بين المتغيرات (Black et al.,2009)

التحليل العاملى الاستكشافى للمتغير المستقل ابعاد القيادة السامة (الإشراف المسيء - النرجسية الترويج للذات - صعوبة التنبؤ - القيادة السلطوية)

ويظهر الجدول التالى (3) نتائج مقياس (KMO) لقياس كفاية وجوده حجم العينة ، واختبار Bartlett's

KMO and Bartlett's Test ^a		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.786
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3248.451
	df	435
	Sig.	.000
a. Based on correlations		

يوضح الجدول قيمة (KMO) (0.786) وهى اكبر من القيمة المقبولة عند (0.50)، وهذا يعنى وجود دلالة احصائية وارتباط قوى ما بين بنود او متغيرات الدراسة واستخدام التحليل الاستكشافى العاملى يعتبر مناسباً لبيانات هذه الدراسة وان جوده القياس جيد لانها اعلى من (0.50) وتشير قيمه sig اقل من (0.000) تعنى انه معنوى وفعال

جدول رقم (4) نتائج مصفوفة العوامل التحليلى العاملى الاستكشافى والمتغيرات التى تشبعت بكل عامل وقيمة تشبع كل متغير.

Factor loading						الرمز	العوامل
6	5	4	3	2	1		
				0.987	0.736	S3	الإشراف المسيء
					0.669	S2	
					0.618	S1	
					0.551	S6	
					0.540	S4	
						S5	
					0.666	P2	الترجسية
				0.633	P1		
				0.590	P3		
				0.604	P4		
					0.721	C1	الترويج للذات
				0.660	C2		
				0.616	C3		
				0.548	C4		
					0.830	T1	صعوبة التنبؤ
				0.625	T2		
				0.474	T3		
				0.732 0.575	1.28	R1	القيادة السلطوية
					1.265	R2	
					1.11	R3	

من النتائج الموضحة من الجدول.

التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة:

1. التحليل العاملي التوكيدي لابعاد المتغير المستقل (القيادة السامة):
في إجراء عملية التحليل (AMOS) تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي العاملي التوكيدي للنموذج ، ويستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين ابعاد القيادة السامة (الإشراف المسيء ، النرجسية، الترويج للذات، صعوبة التنبؤ، القيادة السلطوية) والعناصر الكامنة لها كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة النموذج على التعبير عن مجموعة البيانات وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج بهذا المجال.

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التباين للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة ، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها .والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة

جدول (5) مؤشرات جودة المطابقة

Measure	Estimate
CMIN	1835.973
DF	395
CMIN/DF	4.648
GFI	.779
CFI	.506
TLI	.456
RMR	.099
RMSEA	.102

المصدر: من إعداد الباحثه إستناداً إلى نتائج برنامج التحليل الإحصائي AMOS.

ما يلي: نلاحظ من الجدول السابق

- ان قيمة نسبة (CMIN/DF) بلغت (4.648) واوصى العلماء ان هذه النسبة كلما كانت اقل من 3 دل ذلك ان النموذج ذو ملاءمة جيدة ، واذا تراوحت القيمة بين (3 : 5) كان ذلك مقبول.
 - قيمة مؤشر الجودة Goodness of Fit Index (GFI) بلغت (0.779) وتشير هذه القيمة الى ان جودة النموذج مثالية .
 - ان قيمة مؤشر الجودة النسبية (CFI) The Comparative Fit Index بلغت (0.506) وحيث ان هذا المؤشر ينحصر بين الصفر والواحد وكلما اقتربت قيمته من الواحد دل ذلك ان جودة النموذج جيدة جدا.
 - ان قيمة مؤشر جذر متوسط مربع البواقي The root mean square residual (RMR) بلغت (0.099) وحيث ان هذا المؤشر كلما كان أصغر كان ذلك أفضل، وتشير قيم (RMR) المساوية للصفر إلى ملاءمة مثالية.
 - ان قيمة معامل تاكر لويس (TLI) The Tucker-Lewis coefficient بلغت (0.456) وحيث يقع النطاق النموذجي لهذا المعامل بين الصفر والواحد، وتشير قيم (TLI) القريبة من 1 إلى ان النموذج ذو ملاءمة جيدة جدًا.
 - ان قيمة (RMSEA) بلغت (0.102) وكلما كانت قيمة (RMSEA) اقل من 0.05 كان ذلك افضل واذا تراوحت القيمة بين (0.05:0.08) كان ذلك مقبول اما اذا كانت القيمة اكبر من 0.08 كان ذلك غير مقبول.
- اظهرت النتائج ان هناك علاقة بين ابعاد القيادة السامة (الإشراف المسيء ، النرجسية، الترويج للذات، صعوبة التنبؤ، القيادة السلطوية) والعناصر الكامنة لها وايضا جميع مؤشرات جودة النموذج حققت المستوى المطلوب والمقبول به وبعضها جاء قريب من المستوى المطلوب.

التحليل العاُملي الاستكشافي للمتغير الوسيط ابعاد التهمك التنظيمي (التهمك
-المعرفي- التهمك العاطفي -- التهمك السلوكي)

ويظهر الجدول التالي (6) نتائج مقياس (KMO) لقياس كفايه وجوده حجم العينة، واختبار Bartlett's

KMO and Bartlett's Test ^a		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.845
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	4756.632
	df	586
	Sig.	.000
a. Based on correlations		

يوضح الجدول قيمة (KMO) (0.845) وهي اكبر من القيمة المقبولة عند (0.50)، وهذا يعني وجود دلالة احصائية وارتباط قوى ما بين بنود او متغيرات الدراسة واستخدام التحليل الاستكشافي العاُملي يعتبر مناسباً لبيانات هذه الدراسة وان جوده القياس جيد لانها اعلى من (0.50) وتشير قيمه sig اقل من (0.000) تعنى انه معنوى وفعال

جدول رقم (7) نتائج مصفوفة العوامل التحليلي العاملى الاستكشافى والمتغيرات التى تشبعت بكل عامل وقيمة تشبع كل متغير .

Factor loading						الرمز	العوامل
6	5	4	3	2	1		
					0.842	M1	التهكم المعرفي
						M2	
					0.742	M3	
						M4	
					0.666		
					0.596		
					0.741	N2	التهكم العاطفي
						N1	
					0.842	N3	
						N4	
					0.698		
					0.458		
					0.845	O1	التهكم السلوكي
						O2	
					0.709	O3	
						O4	
					0.608		
					0.485		

من النتائج الموضحة من الجدول

التحليل العاملى التوكيدي لمتغيرات الدراسة:

2. التحليل العاملى التوكيدي لابعاد المتغير الوسيط (التهكم التنظيمى):

في إجراء عملية التحليل (AMOS) تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي العاملى التوكيدي للنموذج ، ويستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين ابعاد التهكم التنظيمى (التهكم المعرفي- التهكم العاطفي -- التهكم السلوكي) والعناصر الكامنة لها كما يستخدم التحليل العاملى

التوكيدي كذلك في تقييم قدرة النموذج على التعبير عن مجموعة البيانات وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج بهذا المجال.

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التباين للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة ، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة

جدول (8) مؤشرات جودة المطابقة

Measure	Estimate
CMIN	2365.951
DF	521
CMIN/DF	5.584
GFI	.842
CFI	.674
TLI	.621
RMR	.098
RMSEA	.111

المصدر: من إعداد الباحثه إستناداً إلى نتائج برنامج التحليل الإحصائي AMOS.

ما يلي: نلاحظ من الجدول السابق

- ان قيمة نسبة (CMIN/DF) بلغت (5.584) واوصى العلماء ان هذه النسبة كلما كانت اقل من 3 دل ذلك ان النموذج ذو ملاءمة جيدة ، واذا تراوحت القيمة بين (3 : 5) كان ذلك مقبول.
- قيمة مؤشر الجودة Goodness of Fit Index (GFI) بلغت (.842) وتشير هذه القيمة الى ان جودة النموذج مثالية .

- ان قيمة مؤشر الجودة النسبية (CFI) The Comparative Fit Index بلغت (.674). وحيث ان هذا المؤشر ينحصر بين الصفر والواحد وكلما اقتربت قيمته من الواحد دل ذلك ان جودة النموذج جيدة جدا.

- ان قيمة مؤشر جذر متوسط مربع البواقي The root mean square residual (RMR) بلغت (.098). وحيث ان هذا المؤشر كلما كان أصغر كان ذلك أفضل، وتشير قيم (RMR) المساوية للصفر إلى ملاءمة مثالية.

- ان قيمة معامل تاكر لويس (TLI) The Tucker-Lewis coefficient بلغت (.621) وحيث يقع النطاق النموذجي لهذا المعامل بين الصفر والواحد، وتشير قيم (TLI) القريبة من 1 إلى ان النموذج ذو ملاءمة جيدة جدًا.

- ان قيمة (RMSEA) بلغت (.111) وكلما كانت قيمة (RMSEA) اقل من 0.05 كان ذلك افضل واذا تراوحت القيمة بين (0.05:0.08) كان ذلك مقبول اما اذا كانت القيمة اكبر من 0.08 كان ذلك غير مقبول.

اظهرت النتائج ان هناك علاقة بين ابعاد القيادة السامة (التهكم المعرفي- التهكم العاطفي -- التهكم السلوكي) والعناصر الكامنه لها وايضا جميع مؤشرات جودة النموذج حققت المستوى المطلوب والمقبول به وبعضها جاء قريب من المستوى المطلوب

3. التحليل العاملي التوكيدي لابعاد المتغير التابع (القلق الوظيفي):

في إجراء عملية التحليل (AMOS) تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي العاملي التوكيدي للنموذج ، ويستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين فقرات (القلق الوظيفي) التي يملكها المصنع والعناصر الكامنة لها كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة النموذج على التعبير عن مجموعة البيانات وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج بهذا المجال

جدول (9) مؤشرات جودة المطابقة

Measure	Estimate
CMIN	621.654
DF	156
CMIN/DF	4.652
GFI	.952
CFI	.745
TLI	.595
RMR	.084
RMSEA	.089

المصدر: من إعداد الباحثة إستناداً إلى نتائج برنامج التحليل الإحصائي AMOS.

ما يلي: نلاحظ من الجدول السابق

- ان قيمة نسبة (CMIN/DF) بلغت (4.652) واوصى العلماء ان هذه النسبة كلما كانت اقل من 3 دل ذلك ان النموذج ذو ملاءمة مقبولة واذا كانت اكبر من 3 دل ذلك ان النموذج ذو ملاءمة غير كافية.
- قيمة مؤشر الجودة Goodness of Fit Index (GFI) بلغت (.952) وتشير هذه القيمة الى ان جودة النموذج مثالية .
- ان قيمة مؤشر الجودة النسبية (CFI) The Comparative Fit Index بلغت (.745) وحيث ان هذا المؤشر ينحصر بين الصفر والواحد وكلما اقتربت قيمته من الواحد دل ذلك ان جودة النموذج جيدة جدا.
- ان قيمة مؤشر جذر متوسط مربع البواقي The root mean square residual (RMR) بلغت (.084) وحيث ان هذا المؤشر كلما كان أصغر كان ذلك أفضل، وتشير قيم (RMR) المساوية للصفر إلى ملاءمة مثالية.

- ان قيمة معامل تاكر لويس (TLI) The Tucker-Lewis coefficient بلغت (0.595). وحيث يقع النطاق النموذجي لهذا المعامل بين الصفر والواحد، وتشير قيم (TLI) القريبة من 1 إلى ان النموذج ذو ملاءمة جيدة جدًا.

- ان قيمة (RMSEA) بلغت (0.089). وكلما كانت قيمة (RMSEA) اقل من 0.05 كان ذلك افضل واذا تراوحت القيمة بين (0.05:0.08) كان ذلك مقبول اما اذا كانت القيمة اكبر من 0.08 كان ذلك غير مقبول.

اظهرت النتائج ان هناك علاقة بين ابعاد مستوي الميزة التنافسية التي يملكها المصنع (القلق الوظيفي) والعناصر الكامنه لها ، وايضا معظم مؤشرات جودة النموذج حققت المستوى المطلوب والمقبول به وبعضها جاء قريب من المستوى المطلوب.

- نتائج البحث:

يمكن توضيح النتائج التي تم التوصل إليها البحث لتحديد الاثر بين أبعاد متغيرات الدراسة :

1. فرضيه البحث الاولى وتنص على " يوجد اثر ذو دلالة احصائية لابعاد القيادة السامة علي القلق الوظيفي بشكل مباشر" ، حيث قامت الباحثة بعمل الانحدار البسيط لقياس الاثر بين المتغير المستقل القيادة السامة والمتغير التابع القلق الوظيفي .

جدول رقم (10) نموذج الانحدار الخطي البسيط

معامل التحديد R^2	F. test		t. test		المعلمة المقدره β_i	α	المتغير المستقل
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة			
.953	.000	7090.444	.000	84.205	1.645	0.842	القيادة السامة

المصدر: من إعداد الباحثه إستناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

$$\text{القلق الوظيفي} = \alpha + (\text{القيادة السامة}) \beta_i + \varepsilon$$

$$\text{القلق الوظيفي} = 0.842 + (1.645) \beta_i$$

وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده القيادة السامة على القلق الوظيفي لدى العاملين المتحدون بالمنطقة الصناعية بمدينة السادس من أكتوبر .

- وذلك بناءً على معنوية إختبار (T) حيث نجد أن مستوى الدلالة أقل من (1%)، كما أكدت على ذلك إحصاءات إختبار (F) والتي جاءت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (1%) ، أي أن النموذج الخاص بالتقدير معنوي وذو دلالة عالية جداً.

- يلاحظ أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت قيمته (0.95) أي أن المتغير المستقل (القيادة السامة) يفسر (95%) من التغير الكلي في المتغير التابع (القلق الوظيفي) ، وباقي النسبة ترجع إلى الخطأ العشوائي أو ربما ترجع لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج .

وبناءً على نتائج الجدول السابق نقبل الفرض أى أنه يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لبعء القيادة السامة علي القلق الوظيفي لدى العاملين المتحدون بالمنطقة الصناعية بمدينة السادس من أكتوبر .

2. فرضيه البحث الثانية وتنص على " يوجد اثر ذو دلالة احصائية لابعاد القيادة السامة علي أبعاد التهكم التنظيمي بشكل مباشر " ، حيث قامت الباحثة بعمل الانحدار البسيط لقياس الاثر بين المتغير المستقل القيادة السامة والمتغير التابع ابعاد التهكم التنظيمي .

جدول رقم (11) نموذج الانحدار الخطي البسيط

معامل التحديد R ²	F. test		t. test		المعطيات المقدره β_i	α	المتغير المستقل
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة			
.96	.000	8555.593	.000	92.496	1.548	0.956	القيادة السامة

المصدر: من إعداد الباحثة إستناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

$$\text{التهكم التنظيمي} = \alpha + (\text{القيادة السامة}) \beta_i + \varepsilon$$

$$\text{القلق الوظيفي} = 0.956 + (1.548) \beta_i + \varepsilon$$

- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء القيادة السامة على ابعاد التهكم التنظيمي لدى العاملين المتحدون بالمنطقة الصناعية بمدينة السادس من أكتوبر ، وذلك بناءً على معنوية إختبار (T) حيث نجد أن مستوى الدلالة أقل من (1%)، كما أكدت على ذلك إحصاءات إختبار (F) والتي جاءت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (1%) ، أي أن النموذج الخاص بالتقدير معنوي وذو دلالة عالية جداً.

- يلاحظ أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت قيمته (0.96) أي أن المتغير المستقل (القيادة السامة) يفسر (96%) من التغير الكلي في المتغير التابع (ابعاد التهكم التنظيمي)، وبإقاي النسبة ترجع إلى الخطأ العشوائي أو ربما ترجع لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج. وبناءً على نتائج الجدول السابق نقبل الفرض أي أنه يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لبعده القيادة السامة على المتغير ابعاد التهكم التنظيمي لدى العاملين المتحدون بالمنطقة الصناعية بمدينة السادس من أكتوبر.

3. فرضيه البحث الثالثة وتنص على " يوجد أثر ذو دلالة احصائية لابعاد التهكم التنظيمي على القلق الوظيفي بشكل مباشر"، حيث قامت الباحثة بعمل الانحدار البسيط لقياس الأثر بين المتغير المستقل ابعاد التهكم التنظيمي والمتغير التابع القلق الوظيفي. جدول رقم (12) نموذج الانحدار الخطي البسيط

معامل التحديد R^2	F. test		t. test		المعلمة المقدره β_i	α	المتغير المستقل
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة			
943	.000	10358.495	.000	101.777	1.464	1.01	ابعاد التهكم التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحثة إستناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

$$\text{القلق الوظيفي} = \alpha + (\text{التهكم التنظيمي}) \beta_i + \varepsilon$$

$$\text{التهكم التنظيمي} = 1.01 + (1.464) \beta_i + \varepsilon$$

- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبعدها ابعاد التهمك التنظيمي على القلق الوظيفي ، وذلك بناءً على معنوية إختبار (T) حيث نجد أن مستوى الدلالة أقل من (1%) . كما أكدت على ذلك إحصاءات إختبار (F) والتي جاءت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (1%) ، أي أن النموذج الخاص بالتقدير معنوي وذو دلالة عالية جداً .
- يلاحظ أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت قيمته (0.943) أي أن المتغير المستقل (ابعاد التهمك التنظيمي) يفسر (94.3%) من التغير الكلي في المتغير التابع (القلق الوظيفي) ، وباقي النسبة ترجع إلى الخطأ العشوائي أو ربما ترجع لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج .
- وبناءً على نتائج الجدول السابق نقبل الفرض أي أنه يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لبعدها التهمك التنظيمي على المتغير التابع القلق الوظيفي لدى العاملين المتحدون بالمنطقة الصناعية بمدينة السادس من أكتوبر .

4-فرضيه البحث الرابعة وتنص على " يوجد اثر ذو دلالة احصائية لأبعاد القيادة السامة والتهمك التنظيمي على القلق الوظيفي لدى العاملين المتحدون بالمنطقة الصناعية بمدينة السادس من أكتوبر . " ، حيث قامت الباحثة بعمل الانحدار المتعدد لقياس الاثر بين المتغير المستقل ابعاد التهمك التنظيمي، القيادة السامة والمتغير التابع القلق الوظيفي

جدول رقم (13) نموذج الانحدار المتعدد التدريجي

معامل التحديد R^2	F. test		t. test		المعلومات المقدرة β_i	α	المتغير المستقل
	مستوى المعنوية	القيمة	مستوى المعنوية	القيمة			
.965	.000	3273.430	.000	8.862	.441	0.	القيادة السامة
			.000	5.802	.349	295	التهمك التنظيمي

. S المصدر: من إعداد الباحثة إستناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

$$\text{القلق الوظيفي} = +(\text{القيادة السامة}) \beta_i + +(\text{التهكم التنظيمي}) \varepsilon +$$

$$\text{القلق الوظيفي} = 0.295 + \beta_i (0.441) + + \beta_i (.349) + \varepsilon +$$

- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لابعاد القيادة السامة ،التهكم التنظيمي على القل الوظيفي ، وذلك بناءً على معنوية إختبار (T) حيث نجد أن مستوى الدلالة أقل من (1%)، كما أكدت على ذلك إحصاءات إختبار (F) والتي جاءت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (1%) ، أي أن النموذج الخاص بالتقدير معنوي وذو دلالة عالية جداً .
- يلاحظ أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت قيمته (0.965) أي أن المتغير المستقل (القيادة السامة ، والتهكم التنظيمي) يفسر (96.5%) من التغير الكلي في المتغير التابع (القلق الوظيفي) ، وباقي النسبة ترجع إلى الخطأ العشوائي أو ربما ترجع لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج .

وبناءً على نتائج الجدول السابق نقبل الفرض أي أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية حول القيادة السامة و التهكم التنظيمي على المتغير التابع (القلق الوظيفي) في العاملين المتحدون بالمنطقة الصناعية بمدينة السادس من أكتوبر محل البحث والدراسة.

5-فرضيه البحث الخامسة وتنص على يوجد تاثير مباشر وغير مباشر لابعاد التهكم التنظيمي (متغير وسيط) على ابعاد القيادة السامة والقلق الوظيفي عند مستوى معنويه ($\alpha=0.05$).

جدول رقم (14) التأثيرات المباشرة وغيرالمباشرة والكلية لابعاد التهكم التنظيمي على القيادة السامة والقلق الوظيفي

معامل التحديد R ²	معامل المسار الكلبي	معامل المسار غير المباشر	معامل المسار المباشر	المتغير التابع	المتغير الوسيط	المتغير المستقل
%54.9	*0.194	0.018	*0.176	القلق الوظيفي	التهمك المعرفي	1- الإشراف المسئ
	*0.155	0.023	*0.132			2- النرجسية
	*0.219	0.054	*0.165			3- الترويج للذات
	*0.173	0.038	*0.135			4- صعوبة التنبؤ
	*0.198	0.019	*0.179			5- السلطوية
معامل التحديد R ²	*0.184	0.008	*0.176	القلق الوظيفي	التهمك العاطفي	1- الإشراف المسئ
%55.7	*0.219	0.087	*0.132			2- النرجسية
	*0.176	0.011	*0.165			3- الترويج للذات
	*0.169	0.034	*0.135			4- صعوبة التنبؤ
	**0.246	0.067	*0.179			5- السلطوية
معامل التحديد R ²	**0.264	0.088	*0.176	القلق الوظيفي	التهمك السلوكي	1- الإشراف المسئ
%56.2	*0.155	0.023	*0.132			2- النرجسية
	*0.214	0.049	*0.165			3- الترويج للذات
	*0.151	0.016	*0.135			4- صعوبة التنبؤ
	**0.277	0.098	*0.179			5- السلطوية
	* مستوى معنوية عند (0.05)			** مستوى معنوية عند (0.01)		

ويتضح من الجدول رقم(14) ما يلي:

- تبين زيادة التأثير المعنوي لأبعاد القيادة السامة على القلق الوظيفي عند توسيط بعد التهكم المعرفي لدى العاملين بمصنع الموردون المتحدون لصناعة المواسير الصلب وهياكل السيارات ؛ 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(R2) عند توسيط بعد التهكم المعرفي 9.54% بقيمة معامل التحديد (R2) الناتجة عن العلاقة المباشرة بين أبعاد القيادة السامة والقلق الوظيفي التي بلغت 2.54% يتضح وجود زيادة بلغت 7.0%، الأمر الذي يدل على وجود أهمية لتأثير بعد التهكم المعرفي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة السامة والقلق الوظيفي.
- تبين زيادة التأثير المعنوي لأبعاد القيادة السامة على القلق الوظيفي عند توسيط بعد التهكم العاطفي لدى العاملين بمصنع الموردون المتحدون لصناعة المواسير الصلب وهياكل السيارات ، وبمقارنة قيمة معامل التحديد(R²) عند توسيط بعد التهكم العاطفي 7.55% بقيمة معامل التحديد (R²) الناتجة عن العلاقة المباشرة بين أبعاد القيادة السامة والقلق الوظيفي التي بلغت 2.54% يتضح وجود زيادة بلغت 5.1%، الأمر الذي يدل على وجود أهمية لتأثير بعد التهكم العاطفي كمتغير وسيط في العلاقة بين أبعاد القيادة السامة والقلق الوظيفي.
- تبين زيادة التأثير المعنوي لأبعاد القيادة السامة والقلق الوظيفي عند توسيط بعد التهكم السلوكي لدى بمصنع الموردون المتحدون لصناعة المواسير الصلب وهياكل السيارات، وبمقارنة قيمة معامل التحديد(R2) عند توسيط

بعد التهكم السلوكي 3.56% بقيمة معامل التحديد (R^2) الناتجة عن العلاقة المباشرة بين أبعاد القيادة السامة والقلق الوظيفي التي بلغت 2.54% يتضح وجود زيادة بلغت 21.21%، الأمر الذي يدل على وجود أهمية لتأثير بعد التهكم السلوكي كمتغير وسيط في العلاقة بين أبعاد القيادة السامة والقلق الوظيفي

مناقشة النتائج والتوصيات:

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

1- مناقشة نتائج البحث وتفسيرها:

توصلت نتائج البحث إلي ما يلي:

1/1- يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة السامة ممثلة في كل من (الإشراف المسئ، النرجسية، الترويج للذات، صعوبة التنبؤ، السلطوية) على أبعاد التهكم التنظيمي ممثلة في كل من (التهكم المعرفي، التهكم العاطفي، التهكم السلوكي)، ويعد كل من بعدي (الإشراف المسئ، والنرجسية) الأكثر تكراراً في التأثير على 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 إعتبار 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 تتسم بالعدوانية والأنانية، وعدم إشراك المرؤوسين في إتخاذ القرارات،

والتأكيد على أوجه القصور في أدائهم وتوجيه اللوم لهم دائماً، الأمر الذي يجعل المرؤوسين يظهرون سلوكيات التهكم التنظيمي كآلية للدفاع ووسيلة للتكيف، مما يؤدي إلى ارتفاع وتعزيز مستوى التهكم التنظيمي بالمصنع محل البحث.

2/1- يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة السامة ممثلة في كل من (الإشراف المسئ، النرجسية، الترويج للذات، صعوبة التنبؤ، السلطوية) علي بعد القلق الوظيفي، ويليه بعد القيادة السلطوية الأكثر تأثيراً في بعد القلق الوظيفي ، 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 والقلق الوظيفي. وهذا يعطي مؤشر لإدارات المصنع محل البحث بأن السعي للهيمنة والسيطرة المطلقة على المرؤوسين، الأمر الذي يجعل المرؤوسين يظهرون 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 مستوى القلق الوظيفي بمصنع الموردون المتحدون لصناعة المواسير الصلب وهياكل السيارات .

3/1- يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد التهكم التنظيمي ممثلة في كل من التهكم المعرفي، التهكم العاطفي، التهكم السلوكي علي بعد القلق الوظيفي، و يعد بعد التهكم السلوكي الأكثر تأثيراً في بعد القلق الوظيفي ، 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 القلق الوظيفي يعد أحد النواتج السلبية للتهكم التنظيمي، ومن ثم فإن ميل الأفراد إلى

القيام بسلوكيات التهمك تجاه المنظمة يمكن أن يترجم في النهاية في شكل إظهار سلوكيات منحرفة قد تلحق الضرر والأذى بالمنظمة.

1/ 4- ارتفاع ملحوظ في النسب المئوية لمعاملات التحديد (R^2) عند توسيط كل من أبعاد التهمك التنظيمي؛ حيث يمكن القول أن أبعاد التهمك التنظيمي تلعب دوراً وسيطاً تفاعلياً بين أبعاد القيادة السامة والقلق الوظيفي، وبمقارنة هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة يلاحظ أنها تتفق كلياً مع ما توصلت إليه دراســــة (Chiaburu et al., 2013)، والتي أشارت إلي أن التهمك التنظيمي يلعب دوراً وسيطاً تفاعلياً بين ممارسات القادة وبعض السلوكيات السلبية في المنظمة كالقلق الوظيفي.

مما يشير إلى أن هناك متغيرات أخرى قد تتوسط تلك العلاقة ويمكن تفسيرها بها

ومن خلال عرض النتائج السابقة يمكن القول، أن التهمك التنظيمي ومن ثم القلق الوظيفي يمثلان نهايتين حتميتين لإدراك المرؤوسين لممارسات القيادة السامة التي تتسم بالعدوانية والسلبية والسلوك المستبد، فالقيادة السامة بفعل تصرفاتها العدائية تجاه المرؤوسين والتقليل من شأنهم الممثل لبعـد الإشراف المسئ، وتجاهلهم لأفكار المرؤوسين الممثلة لبعـد النرجسية، وتغليبهم لمصلحتهم الذاتية علي حساب مصلحة المنظمة الممثل لبعـد الترويج للذات، وتأثير تقلباتهم المزاجية علي مناخ العمل الممثلة لبعـد صعوبة التنبؤ، ورغبتهم في السيطرة المطلقة والطاعة العمياء من قبل المرؤوسين الممثل لبعـد 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 التهمك التنظيمي لدى المرؤوسين، فيلجأون إلى إستهداف المنظمة بإرتكاب مجموعة من السلوكيات المنحرفة كالتأخر عن

مواعيد العمل، وإضاعة وقت العمل في المزاح، والإستيلاء علي ممتلكات المنظمة وسؤ استخدامها وغيرها من التصرفات السلبية والعدوانية .

2- توصيات البحث:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، والإطلاع على نتائج عدد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وما تقدم 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:

1/2- أكدت الدراسة علي تأثير القيادة السامة في التهمك التنظيمي، وكذلك تأثيرها في القلق الوظيفي، ومن ثم يجب على المصنع محل البحث بإدارته المختلفة ضرورة تعظيم الأنماط الإيجابية للقيادة. ولتحقيق ذلك يتطلب الأمر تنفيذ الآليات التالية:

- اختيار القيادات الإدارية الذين تتوفر 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 المصنع محل البحث إعداد مجموعة من البرامج التدريبية تعمل على تحفيز قادتها علي التخلي عن روح الأنانية وحب الذات، والإستعداد لتقبل آراء الآخرين ،وقبولهم لإختلاف في 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 .

- 2/2- كما أن نتائج الدراسة بما أكدته من أن توسيط التهمك التنظيمي في المصنع محل البحث يزيد من التأثير المعنوي للقيادة السامة على القلق الوظيفي ،ومن ثم يجب على المصنع محل البحث مواجهة والحد من انتشار سلوكيات التهمك 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 .
- 3/2- ضرورة العمل علي مواجهة والحد من انتشار سلوكيات العمل المنحرفة الموجهة نحو المنظمة، وذلك من خلال تنفيذ الآليات التالية:
- الجانب الأكبر من الأجور بالمصنع 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 .
 - ورفع مستوى الوعي بخطورة السلوكيات المنحرفة في مكان العمل، وأهمية مكافحتها لبناء ثقة العاملين في الإدارة ،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 (العملاء) وقادة المصنع محل البحث لحل أي مشكلة، والتحقق بشكل جاد وفوري في الشكاوي المتعلقة بسوء تقديم المنتج .

- 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.

- حدود 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:

1. حدود تطبيقية: تركزت الدراسة التطبيقية لهذا البحث على العاملين

بمصنع الموردين المتحدون لصناعة المواسير الصلب وهياكل السيارات دون التطرق لباقي المنظمات الأخرى بجمهورية مصر العربية، ومن ثم تقترح الباحثة إجراء المزيد من البحوث لتطوير مجال التطبيق - بحيث يمتد ليشمل باقي منظمات الأعمال الأخرى بجمهورية مصر العربية، وكذلك يمكن تغيير مجال التطبيق ليشمل قطاعات أخرى مثل الجامعات، البنوك، والمستشفيات والمراكز الطبية والحكومية والخاصة، ومصحة الضرائب المصرية، والمجالس المحلية .

2. حدود بشرية: تم جمع بيانات الدراسة التطبيقية لهذا البحث من

العاملين بمصنع الموردين المتحدون لصناعة المواسير الصلب وهياكل السيارات محل الدراسة، وتم قياس سلوكيات التهمك التنظيمي، والقلق الوظيفي من وجهة نظر الشهود على حدوث هذه السلوكيات (كملاحظ لها)، وليس من وجهة نظر القائمين بهذه السلوكيات، لإتاحة الفرصة للتعبير عن الرأي بحرية.

3. حدود موضوعية: تناول البحث المتغيرات التي إشتمل عليها الإطار

المقترح للبحث والمتمثلة في القيادة السامة، والتهمك التنظيمي، والقلق الوظيفي، ومن ثم يقترح إعادة النظر في متغيرات هذا البحث ليشمل دراسة متغيرات وسيطة تفاعلية أخرى بخلاف التهمك التنظيمي، كما

يمكن أن يتضمن البحث مجموعة جديدة من المتغيرات التابعة بخلاف القلق الوظيفي مثل الأداء الوظيفي، والانسحاب النفسي، وسلوكيات المواطنة التنظيمية، والإرتباط الوظيفي، والالتزام التنظيمي، ونية ترك العمل، والإغتراب في مكان العمل.

- المراجع باللغة العربية :
- خضر, ش. أ., شهاب أحمد, الباشقالي, & محمود محمد أمين. (2015). اختبار العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والقلق التنظيمي: دراسة تطبيقية لآراء الكوادر الوظيفية في عينة من كليات جامعة دهاوك. *المجلة العربية للإدارة*, 35(1), 335-357.
- أحمد ميلي, بن رجم, عبد الغفار, منصورى, & حمزة. (2013). دور الاتصال الداخلي في تطوير الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة.
- عيد, إ. م., حسب الله, ر. ا., & رعدة السيد. (2012). المعايير التصميمية لمستشفيات الأمراض النفسية في مصر. *ERJ. Engineering Research Journal*, 35(1), 75-83.

References:

- 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.
- 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.
- 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
- 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 taskoriented 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.

- 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.
- 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.
- 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.
- Schmidt, A. A. (2014). An examination of toxic leadership, job outcomes, and the impact of military deployment. Ph. D. Dissertation, University of Maryland.
- 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.
- 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