

العلاقة بين القيادة السامة والرسوخ الوظيفي دراسة ميدانية على قطاع الإتصالات

د. عصام لطفى سيد احمد *

د. محمد الدسوقي سيد الاهل **

(*) د. عصام لطفى سيد احمد : حاصل على دكتوراه الفلسفة في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة عام ٢٠١٤م). مدرس إدارة الأعمال، المعهد العالى للدراسات المتطورة بالهرم. له اهتمامات بحثية في مجال العلوم الإنسانية، في مجال إدارة الموارد البشرية.

Email :essamlotfy@hotmail.com

(**) د. محمد الدسوقي سيد الاهل : حاصل على دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال من كلية التجارة / جامعة حلوان عام ٢٠١٩) مدير الكلية العسكرية لعلوم الإدارة لضباط القوات المسلحة السابق ومدير كلية الدفاع الوطنى / أكاديمية ناصر العسكرية للدراسات العليا حالياً . له اهتمامات بحثية في مجال العلوم الإدارية وفي مجال إدارة الموارد البشرية.

Email :mrm.sayed.elahl@gmail.com

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين القيادة السامة والرسوخ الوظيفي في قطاع الإتصالات، ومن أجل تحقيق هدف الدراسة قام الباحثان بتقسيم القيادة السامة إلى أربع أبعاد تتمثل في: (الفساد، التحميل على المرؤوسين، إساءة معاملة المرؤوسين، فقدان الأخلاق المهنية)، كما قام الباحثان بتقسيم أبعاد الرسوخ الوظيفي إلى أربعة أبعاد تتمثل في: (التوافق مع المنظمة والخسارة المتعلقة بالمنظمة، التوافق مع المجتمع والخسارة المتعلقة بالمجتمع، الروابط مع المنظمة، الروابط مع المجتمع)؛ أتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم ذلك من خلال الدراسة الميدانية، حيث استخدم الباحثان قائمة الاستقصاء في جمع البيانات عن متغيرات الدراسة، وقام بتوزيعها على عينة عشوائية طبقية بلغت (٣٨٢) مفردة من أجل جمع البيانات اللازمة.

وقد أشارت نتائج الدراسة الميدانية إلى توافر أبعاد (التحميل على المرؤوسين، إساءة معاملة المرؤوسين، فقدان الأخلاق المهنية) كأبعاد للقيادة السامة، مع عدم توافر بعد الفساد كأحد أبعاد القيادة السامة لدى العاملين بالشركات محل الدراسة؛ كما توصلت الدراسة إلى توسط ثلاثة أبعاد للرسوخ الوظيفي لدى العاملين بالشركات محل الدراسة وهي بعد التوافق مع المنظمة والخسارة المتعلقة بالمنظمة، وبعد التوافق مع المجتمع والخسارة المجتمعية، وبعد الروابط مع المنظمة، مع عدم توافر بعد الروابط مع المجتمع؛ كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير جوهري للقيادة السامة على الرسوخ الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: القيادة السامة/ الفساد/ التحميل على المرؤوسين/ إساءة معاملة المرؤوسين/
فقدان الأخلاق المهنية/ الرسوخ الوظيفي/ التوافق مع المنظمة والخسارة المتعلقة بالمنظمة/ التوافق
مع المجتمع والخسارة المتعلقة بالمجتمع/ الروابط مع المنظمة/ الروابط مع المجتمع.

Abstract:

This study aimed to reveal the relationship between toxic leadership and Job Embeddedness in the telecommunications sector, and in order to achieve the goal of the study, the researchers divided toxic leadership into four dimensions: (corruption, burdening subordinates, mistreatment of subordinates, and loss of professional ethics). The researchers divided the dimensions of Job Embeddedness into four dimensions: (compatibility with the organization and loss related to the organization, compatibility with society and loss related to society, links with the organization, links with society); The researchers followed the analytical descriptive approach, and this was done through the field study, where the researchers used the survey list to collect data on the study variables, and distributed them to a stratified random sample of (382) individuals in order to collect the necessary data.

The results of the field study indicated the availability of dimensions (burdening subordinates, mistreatment of subordinates, and loss of professional ethics) as dimensions of toxic leadership, with the lack of corruption as one of the dimensions of toxic leadership among employees of the companies under study. The study also found the mediation of three dimensions of Job Embeddedness among employees of the companies under study, which are after compatibility with the organization and loss related to the organization, after compatibility with society and societal loss, and after links with the organization, with the absence of the dimension of links with society; The study also concluded that there is a significant effect of toxic leadership on Job Embeddedness.

key words: Toxic leadership/ corruption/ loading on subordinates/ mistreatment of subordinates/ loss of professional ethics/ Job Embeddedness , compatibility with the organization and loss related to the organization, compatibility with society and loss related to society, links with the organization, ties with society.

مقدمة:

إن الأنماط القيادية المناسبة بالمنظمات لها دور كبير في توجيه الموارد البشرية في المنظمة والسعي إلى تحقيق الأهداف المنشودة، كما أن السلوك القيادي المتبع في المنظمة له تأثير كبير على سلوك الموارد البشرية بها، وعلى الجانب الأخر، فالثقة عنصر محوري وأكثر المتغيرات المؤثرة في سلوكيات الموارد البشرية، وهي المفتاح الأساس للحفاظ عليها وخاصة خلال فترة الأزمات، فهي تعمل على تحويل ردود أفعال العاملين خلال الأزمات الصعبة التي تواجه المنظمات.

حرصت نظريات القيادة الناجحة على الفعالية والكفاءة لتحقيق الاستثمار الأمثل في موارد المنظمات بشمول تام؛ بما يضمن تحقيق توازن متناغم بين الإنتاج من جهة والعاملين من جهة أخرى؛ لذا فشملت نظريات المدرسة العلمية والمدرسة الإنسانية في الإدارة لإخلائهما بذلك التوازن الذى فطنت له نظريات القيادة الموقفية؛ وأصبح من الضروري دراسة كل الأساليب التى تسبب الفشل القيادي، وجعل قضايا القيادة دوما محل دراسة ويحث لحل إشكالاتها، وتجنب الوقوع فيها في المستقبل، ومن بين إشكالات الأنماط القيادية والأساليب الإدارية ما اصطلح عليه مؤخراً بالقيادة السامة. (Aldosari and Alrashidi, 2021)

توجد العديد من المسميات التى أستخدمت لوصف القيادة السامة، فمنهم من أطلق عليها القيادة العدوانية والسلطوية وآخرين أطلقوا عليها النرجسية أو الميكافيلية، والمعيبة، والقيادة المنحرفة، والبعض أطلق عليها المدمرة، وتعتبر القيادة السامة سلاح ذو حدين بمعنى إنه من الممكن أن تكون القيادة السامة إيجابية إذا تمت ملاحظة السلبيات الموجودة فى المنظمة وتصحيح هذه السلبيات وتقييمها فى كل مرة عند تنفيذ الأعمال، حيث يأتي الرؤساء ويذهبون ولكن الآثار السلبية للقيادة السامة فى المنظمة تبقى وقتاً طويلاً، عندما يدرك الموظفون أنهم يواجهون تجربة غير مقبولة وغير عادلة وسلوكيات غير حضارية من القادة أو زملاء العمل، من الممكن أن يؤدي ذلك إلى أهمالهم للعمل وقد يؤثر ذلك على سمعة المنظمة واتصالاتها التجارية (Biçer, C., 2020).

ويفترض أنه من خلال استكشاف الجانب السام للقيادة قد تظهر رؤية أكثر دقة والتي قد تساهم مرة أخرى في الفهم العام لفاعلية وتنمية القيادة، إلا أن هناك دعماً ساحقاً لفكرة إن الأحداث السلبية في التفاعلات الاجتماعية لها تأثير أقوى من الأحداث الإيجابية ومن ثم فإن فهم القيادة السامة ومنعها قد يكون بنفس أهمية أو حتى أكثر أهمية من فهم الجوانب الإيجابية للقيادة وتعزيزها. (Aasland et al., 2008)

القادة السامون غالباً ما ينخرطون في سلوكيات مثل إذلال مرؤوسيهـم وإظهار الغضب والعداء، وإظهار المحسوبية والتصرف بشكل مختلف تجاه الموظفين مع عدم الوفاء بوعودهم، كما أنه يوجد آثار سلبية للقيادة السامة على مواقف وسلوكيات الموظفين في مكان العمل، على سبيل المثال أن القيادة السامة أثرت على ما يقرب من ١٣.٦ ٪ من الموظفين في الولايات المتحدة الأمريكية بشكل سلبي مما أدى إلى تغيب و دوران الموظفين، وانخفاض الفعالية والكفاءة، كما أدى ذلك إلى عبء اقتصادي ضخم بتكلفة ٢٣.٨ مليار دولار سنوياً للشركات الأمريكية، بالإضافة إلى أن القيادة المدمرة تؤدي بشكل رئيسي إلى الانحراف الشخصي في فرق العمل والنظرة السلبية للعمل والتنظيم بشكل عام (Schyns & Schilling., 2013).

ومن جانب آخر يُعد الرسوخ الوظيفي للعاملين من أكثر المجالات البحثية التي تحظى باهتمام الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية؛ حيث يمثل الرسوخ الوظيفي مجموعة واسعة من التأثيرات التي تؤثر على قرارات العاملين من أجل البقاء في المنظمة، وهذه التأثيرات تشمل عوامل داخل العمل وعوامل خارج المنظمة (Reitz & Anderson, 2011).

كما تسعى المنظمات بشكل مستمر إلى البحث عن طرق جديدة تحافظ من خلالها على أفضل العاملين بها، لأن دوران العمل الطوعي يؤدي إلى تكاليف كبيرة تتحملها المنظمة لكل العاملين الذين يتركون العمل لديها ومن أمثلتها تكاليف التوظيف والإنتاج فضلاً عن تكاليف التدريب للعمالة الجديدة... إلخ، ومن أولويات الإدارة العليا بالمنظمات الحفاظ على العاملين وقد أظهرت العديد من البحوث إن زيادة الاهتمام بالرسوخ الوظيفي يؤدي إلى انخفاض معدل دوران العمل وزيادة الرضا الوظيفي مما يؤدي إلى تحقيق مستويات أعلى من الأداء. (الزيادي، ٢٠٢٠)

ومع الدراسات المستمرة في مجال إدارة الموارد البشرية، والسلوك التنظيمي فقد توصل الباحثين إلى أن يمكن ضمان الحفاظ على المورد البشري من خلال أن تقوم المنظمات بتبني الممارسات السليمة لإدارة الموارد البشرية، والتي يترتب على تبنيها تحقيق الإلتزام التنظيمي بين العاملين بتلك المنظمات، ومن ثم تحقق الرضا الوظيفي بين العاملين وضمان عدم تركهم للعمل، والذي يترتب عليه بدوره إلى الاحتفاظ بالعاملين والابقاء عليهم في منظماتهم؛ ومن ثم الوصول إلى تحقيق مفهوم الرسوخ الوظيفي. (Tian et al. 2016)

في ضوء ما سبق ونظراً لتنامي الإهتمام بأساليب وأنماط القيادة في المنظمات، وما لها من أثر على تحسين الاداء بشكل عام والرسوخ الوظيفي بشكل خاص، فقد ركزت الدراسة الحالية على

بحث العلاقة بين القيادة السامة والرسوخ الوظيفي في قطاع الإتصالات؛ للخروج ببعض النتائج والتوصيات التي من شأنها أن تحسن أداء العاملين بهذا القطاع.

أولاً: مصطلحات الدراسة:

١. القيادة السامة:

عبارة عن منهج للقيادة يضر بالمرؤوسين والمنظمة من خلال إضعاف الروح المعنوية وروح العمل الجماعي والحماس والإبتكار والتفكير الإبداعي. (Einarsen et al., 2007)

٢. الرسوخ الوظيفي:

عرف (Young et al., 2013) الرسوخ الوظيفي بأنه عبارة عن مجموعة من العوامل النفسية والاجتماعية والمالية المؤثرة على الاحتفاظ بالموظفين وهي عوامل متعلقة بالعمل مثل العلاقات مع زملاء العمل، والمواعمة بين مهارات الشخص ومتطلبات العمل، وأنشطة خدمة المجتمع التي تكون تحت رعاية المنظمة وعوامل أخرى غير متعلقة بالعمل مثل العوامل الشخصية والالتزامات تجاه الأسرة والمجتمع.

ثانياً: الخلفية النظرية والدراسات السابقة:

أ. القيادة السامة:

١. مفهوم القيادة السامة:

ظهرت القيادة السامة كمصطلح لأول مرة في عام (١٩٩٦) حيث تناولت دراسة (Whicker, 1996) مصطلح القائد السام لأول مرة، وعرفت القائد السام بأنه قائد غير متوافق مع نفسه وساخط وحاقق وخبيث وينجح في هدم المرؤوسين من خلال أساليب السيطرة والتحكم والإستبدادية؛ لكن حتى الآن لا يوجد تعريف موحد للقيادة السامة، فالبعض يطلق عليها مصطلح (القيادة المدمرة أو الهدامة أو المسيئة أو التخريبية). (Milosevic et al., 2020) وأصبحت القيادة السامة المصطلح الأكثر تفضيلاً لدى الباحثين، في إشارة إلى ذلك القائد الذي يلحق الضرر بأى منظمة.

شهدت القيادة السامة تعاريف عدة، حيث أنه تناولت العديد من الأبحاث والكتابات لهذا المفهوم، ولعل ذلك يعود لإرتباط القيادة السامة بمواضيع عدة مثل: (الإلتزام التنظيمي، والانحراف في مكان العمل، وسلوكيات العمل المعوقة للإنتاج، وإدارة الأزمات)، وغيرها من المواضيع الأخرى. وسوف يستعرض الباحثان في هذا الجزء أهم تعريفات القيادة السامة، وذلك حسب ترتيبها الزمني من الأقدم إلى الأحدث كما يلي:

جدول رقم (١) مفهوم القيادة السامة

المفهوم	الباحثين
عرفها بأنها ظاهرة شاملة واسعة النطاق تتطوي على أنواع مختلفة من سوء السلوك من قبل المديرين والمشرفين	(Einarsen, 2007)
عرفها بأنها هي القيادة الميكافيلية (Machiavellianism Leadership) أو القيادة النرجسية (Narcissistic Leadership).	(Aasland et al., 2010)
يعرفها بأنها سلوك طوعي وإرادي من قبل المشرف أو المدير أو القائد يهدف إلى إلحاق الضرر بالتابعين أو المنظمة من خلال تشجيع المرؤوسين على تحقيق أهداف تتعارض مع المصالح المشروعة للمنظمة بهدف تحقيق أهداف القائد.	(Krasikova et al, 2013)
القيادة السامة تتوافق مع انخفاض الالتزام ومستويات الرضا الوظيفي وزيادة نوايا دوران العمل؛ كما أنها السلوك المنهجي والمتكرر من قبل القائد أو المشرف أو المدير الذي ينتهك المصلحة المشروعة للمنظمة بالإضافة إلى تخریب أهداف المنظمة ومهامها ومواردها.	(Mehta, S., & Maheshwari, G. 2013)
عملية يتم خلالها تنفيذ الأنشطة على مدى فترة زمنية أطول ، نتيجة نقص الخبرات و العلاقات بين أعضاء الجماعة وذلك بشكل متكرر، و يتأثرون بمشرفهم بطريقة يُنظر إليها على أنها معادية و معوقة، يؤكد كلا التعريفين على أن السلوك يتكرر بمرور الوقت وأنه لا يحتاج أن يكون إراديًا، وأن عواقب السلوك هامة للغاية وليس النية الداخلية للمشرف أو الرئيس .	Schyns and (Schilling., 2013)
أن هؤلاء القادة لديهم جانب غير مرغوب فيه ومظلم، يتضمن القادة الفعالون والأصيلون أهدافاً متفق عليها بشكل متبادل مع أتباع يعملون على تحقيق الأهداف التنظيمية، وضح ان القادة المدمرون هم اشخاص يؤثرن على الآخرين من أجل الغرض الأساسي لهم وهو الحصول على القوة الشخصية خاصة بالنسبة للسلطة التي لا يتم مشاركتها مع الآخرين، من أجل تحقيق أهدافهم، واهتماماتهم الأنانية، وهذا يؤدي إلى نتائج سلبية عليهم وعلى التابعين والمتواطئين على المدى الطويل.	(Bhandarker, A., & Rai, S. 2019)
عرفها بأنها أحد أنماط القيادة الذي تتضمن الاعتماد المتبادل بين القائد والمرؤوسين في بيئة يكثر فيها الانحرافات وذلك بهدف تحقيق المصالح الشخصية على حساب مصالح المنظمة.	et al, (Farghaly 2023)

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على المراجع المذكورة .

ويرى الباحثان القادة السامون بأنهم هؤلاء القادة النرجسيون، القادة الذين يروجون لأنفسهم والذين من يمارسون الإشراف المسيء والساخر، ويتمتعون بعدم الكفاءة الإدارية والسلوكيات غير المنتظمة، ويميلون عمداً إلى تآكل إحترامهم لذاتهم، وإحراق الموظفين، وتولد نتائج عكسية بين القادة السامون وأداء المرؤوسين في المستقبل.

كما أن القيادة السامة هي القيادة التي تركز على الحفاظ على المنصب والسيطرة على الموظفين عن طريق محاولات التأثير السامة، على الرغم من ضررها غير المقصود نسبياً (أي نية منخفضة نسبياً لإحداث ضرر)، يعتبر ضرراً جسيماً من خلال السلوك المتهور، وكذلك من خلال عدم الكفاءة؛ تتضمن القيادة السامة إجراءات ثابتة وهادفة ومتعمدة من قبل القائد للإضرار بالشعور بالكرامة وتقدير الذات وفاعلية الفرد.

تصف القيادة السامة سلوكيات القائد وصفاته التي تعزز المصلحة الذاتية على حساب الآخرين وتلحق الأذى على كل من الموظفين والمنظمة والمجتمع ككل؛ يظهر القادة السامون نقص الاهتمام برفاهية الموظفين؛ حيث يؤثر أسلوبهم في القيادة سلباً على المناخ التنظيمي؛ وتوجد اختلافات في التصورات حول الكيفية التي ينظر بها إلى القادة السامون لأن القائد قد يكون ساماً لموظفون وبطولياً لآخرين.

٢. سلوكيات القيادة السامة:

يقسم بعض العلماء سلوكيات القيادة السامة إلى أشكال نشطة وغير نشطة (سلبية) تشمل السلوكيات النشطة على سبيل المثال: الغطرسة، الظلم أو التهديد أو معاقبة المرؤوسين كما يمكن تمثيل السلوكيات غير النشطة من خلال القادة الذين لا يظهرون اهتماماً نشطاً، ولا يجروون على مواجهة الآخرين أو يكونون فقراء في معرفة الهيكله والتخطيط بينما تمثل الأشكال النشطة أكثر تعدياً وتعتبر سلوكيات إرادية، كما تعتبر الأشكال السلبية بمثابة سلوكيات يستخدمها القادة عندما يكون لديهم أكثر أو أقل تنازلاً عن مسؤوليات وواجبات المشرف (Larsson et al., 2012).

وقد حدد (Labrague, L. J. 2021) نوعين من سلوكيات القيادة السامة، إما سلوكيات متعلقة بالمهام أو سلوكيات متعلقة بالعلاقات، ويمكن ذكرها فيما يلي:

• سلوكيات القيادة السامة المتعلقة بالمهام هي:

- الأفراط في السيطرة، وعدم إشراك الآخرين.
- الافتقار إلى الحسم، وتجنب المسؤولية.
- الغموض.
- تصيح السلوكيات متوترة، وتفقد السيطرة .

ويرى الباحثان أن سلوك السيطرة المفرطة وعدم إشراك الآخرين يُنظر إليه على أنه نتيجة للقيادة الذين يركزون على المهام أو الأهداف، فيتولى القائد مهام الآخرين ولا يعطى المجال لهم ليقوموا بالأطلاع وغالباً ما يوصف هؤلاء القادة بأنهم مفرطون في الطموح.

نتيجة هذا النوع من السلوك هو أن المرؤوسين يشعرون بأنهم مستبعدون وبذلك القائد ينحرف عن الهياكل، ويختار عدم استخدام الأدوار والوظائف المحددة مسبقاً ولكن بدلاً من ذلك يتولى أو يطلب من الأشخاص في الإدارات أو في القطاعات الأخرى تولي مهام المرؤوسين، وهنا يشعر المرؤوسين بالتجاهل وذلك لأنهم يتوقعون من القائد السماح لهم بذلك الدور من ممارسة المسؤوليات

التي تم تكليفهم بها أو إعدادهم لها. فتوجد خطة لكن لا يتم اتباعها أبداً، يختار المدير ببساطة عدداً قليلاً من الأشخاص البعض منهم خبراء والبعض منهم أيضاً زملاء [الرئيس]، يدخلون ويصلحون الأشياء ويقومون بإجراء مكالمات بدلاً من اتباع الخطة الموضوعية، أي إنه أسهل بالنسبة لهم لأنهم يعرفون بعضهم البعض، بالإضافة إلى إنه لا أحد يعرف ماذا يفعلون (Labrague, L. J. 2021).

• السلوكيات المتعلقة بالعلاقات:

- يشعر المرؤوسين بعدم الرضا الوظيفي.
- لا يُسمح لهم بالمشاركة وممارسة مسؤولياتهم.
- تؤثر سلباً على رفايتهم.
- الشعور بالإهانة عند الإقصاء، والضغط بسبب اتجاهات غير واضحة. (Webster et al., 2011)

ويرى الباحثان أنها سلوكيات لها عواقب سلبية على الرضا الوظيفي للمرؤوسين ورفائيتهم، حيث تؤثر السلوكيات المتعلقة بالعلاقات سلباً على المرؤوسين بشكل كبير.

كما يرى الباحثان أنه لا يمكن التعرف بسهولة على سلوكيات القائد السام وتتراوح بين كونها غير مقصودة من خلال عدم الكفاءة والجهل بعدم قدرتهم على القيادة، ويسعى إلى تدمير الآخرين ومع ذلك، فإن هذه السلوكيات سواء كانت مقصودة أو غير مقصودة لها عواقب وخيمة على المدى الطويل؛ والقادة السامين يميلون إلى إخفاء سلوكياتهم المدمرة عن الآخرين من أجل الحفاظ على شخصية محببة مع أقرب أصدقائهم ورؤسائهم.

لا يُستغرب عندما يتم تدمير المنظمات من قبل القادة السامين، أو حين يتسبب وجودهم فيها في تسرب الكوادر المتميزة أو قتل الميزة التنافسية أو غياب الإبداع والابتكار والتميز؛ وهناك ثلاثة عواقب للقيادة السامة من خلال القوة والسيطرة على رأس المال اللاملموس؛ الأولى على مستوى رأس المال الفكري، وهي خنق الإبداع والابتكار؛ الثانية على مستوى رأس المال العلاقتي، وهي قلة التواصل مع الآخرين من خلال عزل الأفراد والسيطرة الصارمة على المعلومات؛ الثالثة على مستوى رأس المال التنظيمي، فمن غير المرجح أن تتطور الأنظمة الإنتاجية في ظل القيادة السامة، ولذا فيمكن أن تؤدي القيادة السامة إلى تلف الأنظمة في جميع أنحاء المنظمة، ففي ظل القادة السامين؛ يكون لدى العاملين خياران إما المطابقة أو المغادرة.

٣. تحديد القادة السامين وكيفية التعامل معهم

يقترح كل من (Erickson et al., 2015) (Hattabet al., 2022) ثلاث مراحل يمكن من خلالها التعرف على القادة السامين والتعامل معهم، وهي:

• المرحلة الأولى:

من الضروري أن يعتاد الأشخاص المكلفون باختيار قادة جدد إلى التدريب على كيفية معرفة وتحديد سمات القيادة السامة. حيث إن الكشف عن بعض الخصائص مثل الشخصية النرجسية والميول نحو السلوكيات السامة المتعارف عليها سيكون مفيداً جداً، كما أنه من الضروري تدريب الموظفين الجدد (بغض النظر عن الوظيفة) على مهارات إتخاذ القرار الأخلاقي وتعريفهم بتوقعات السلوك عبر مدونة قواعد السلوك هذا يرسل رسالة واضحة لجميع الموظفين الجدد - وبالأخص القادة - بأن المتوقع والمعتاد عليه في المنظمة هو فعل الشيء الصحيح ومعاملة المرؤوسين بشكل صحيح.

• المرحلة الثانية:

استخدام بعض آليات ردود الفعل لضمان قدرة الموظفين على تقييم رؤسائهم دون الكشف عن هويتهم، حيث أن هذه الطريقة تتضمن المصادقية في التقييم. ومن الممكن أن تساهم آليات التعليقات هذه في ثقافة تمكين الموظفين والتعاون من خلال التأكيد على مساعلة القيادة، والتغذية المرتدة ومشاركة الموظفين والتواصل في عملية الإدارة.

كما سيمكن هذا النوع الإدارة العليا من تحديد القيادة السامة التي تحدث داخل المؤسسة قبل أن تؤثر بشكل كبير وسلبي على النتائج الفردية والجماعية والتنظيمية لذلك، فإن التدريب على المهارات للموارد البشرية والإدارة العليا أمر هام وضروري.

• المرحلة الثالثة:

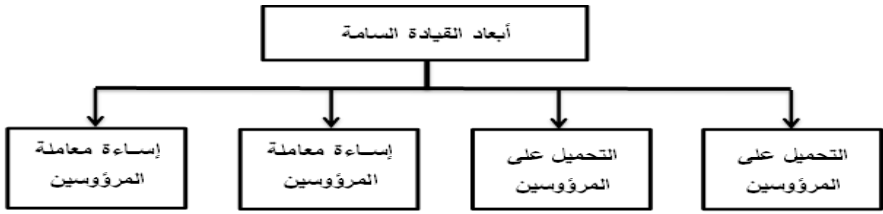
تحديد القيم المتوقعة في المنظمة بكل وضوح وصراحة يعد أمراً ضرورياً بالإضافة إلى انه يجب تحديد آراء العاملين دائماً حول الرضا الوظيفي والمناخ التنظيمي لتحديد العوامل المؤدية إلى القيادة السامة، كما يجب أن يكون لدى المنظمات آليات دعم مناسبة مطبقة بحيث يتم تدعيم أولئك الذين يبلغون عن قيادة سامة في المستويات الإدارية العليا، حيث يجب ألا يشعر الموظفون أن الطريقة الوحيدة للتعامل مع القادة المدمرين هي وضع حياتهم المهنية على المحك والتصرف كمبلغين عن المخالفات، ويجب أن يكون هناك مجموعة متنوعة من الضوابط والتوازنات في جميع

أنحاء المنظمة مثل اختبارات التوظيف ودورات التدريب الشاملة، وتعزيز وتوضيح الثقافة الأخلاقية والتعاونية للعاملين، ومراجعات الأداء الشاملة، والرقابة القوية من قبل الإدارة العليا، وبشكل عام يجب أن يرى الموظفون أن كبار المديرين يعملون بنشاط وباستمرار على الحد من وجود القيادة السامة من خلال مجموعة متنوعة من الطرق والتقنيات .

٤. أبعاد القيادة السامة:

تعددت الدراسات والأبحاث حول تحديد الأبعاد الخاصة بالقيادة السامة، وقد حدد الباحثان أبعاد القيادة السامة في أربعة أبعاد وهم: (الفساد، التحميل على المرؤوسين، إساءة معاملة المرؤوسين، فقدان الأخلاق المهنية) لقياس القيادة السامة وذلك وفقاً لدراسة لـ (Lu et al 2012)، ويمكن توضيح تلك الأبعاد في الشكل التالي:

• الفساد:



شكل رقم (١) أبعاد القيادة السامة

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على (Lu et al , 2012)

الفساد هو سلوك يقوم به القائد حيث ينتهك مصالح المنظمة ويتعدى عليها من خلال إساءة استخدامه لسلطاته ولمنصبه وذلك لتحقيق مكاسب شخصية وخاصة، ويشمل الفساد أيضاً بعض الأشياء مثل الكسب الغير المشروع، والتعدى على ممتلكات المنظمة عن طريق الغش وجمع العمولات واستخدام الجمهور بالإضافة إلى استخدام ممتلكات المنظمة لأغراضه الخاصة والاختلاس، وإساءة استخدام القائد للسلطة وذلك لتحقيق مكاسب شخصية وما إلى ذلك، ويعتبر الفساد هو السمة والصفة الأساسية والتمثيلية للقيادة السامة الهدامة، وهي تعتبر عمل فاسد وتخريبي ضد المنظمات (Indradevi, R. 2016).

• التحميل على المرؤوسين:

هو سلوك القائد الذي يتضمن بشكل مفرط على المعاملة القاسية للمرؤوسين بدلاً من معاملتهم بلطف أو مساعدتهم أو تقديم الخير لهم، وتشمل هذه السلوكيات بشكل أساسي على:

- مطالبة المرؤوسين أو أجبارهم على العمل الزائد أو العمل الإضافي بشكل غير مبرر.
- الإفراط في الطلب والعرض على المرؤوسين.
- لا يوجد فهم أو تعاطف مع الصعوبات الفعلية التي تواجه المرؤوسين سواء في العمل أو في حياتهم الخاصة.

يمثل هذا البعد للقيادة السامة سلوك الاستغلال والقمع الموجود في القادة السامين بالإضافة إلى أن بعض القادة في المنظمات يطلبون من المرؤوسين العمل أكثر وذلك تحت شعار مصالح المنظمة، أما في الواقع لا يظهر هؤلاء القادة الاهتمام بالمرؤوسين بل يتم تجاهل حدودهم العقلية والجسدية لأخذ مجهودهم حتى إن كان ذلك على حساب إجهادهم، ونتيجة لذلك تقل الرفاهية العقلية والجسدية للمرؤوسين، غالبًا ما يكون هؤلاء القادة موضع اشمئزاز وتدنى في نظر المرؤوسين. (Başkan, B, 2020)

• إساءة معاملة المرؤوسين:

تشير إساءة استخدام المرؤوسين إلى سلوك الإساءة أو الهجوم على المرؤوسين أثناء عملية الإدارة مثل:

- إجبار المرؤوسين على الإقلاع عن التدخين.
 - التعدى اللفظى على المرؤوسين، والتدخل في علاقات المرؤوسين.
 - العلاقات والانتقام من المرؤوسين والتمييز ضدهم لأسباب شخصية.
- يكشف هذا البعد للقيادة السامة عن طبيعة الإهانة والاستبداد الموجودان في الزعماء المدمرين المستبدين، والتدخل في كل ما يخص العمل وليس هذا فقط بل والتدخل في حياة المرؤوسين. (Bhandarker, A., & Rai, S. 2019)

• فقدان الأخلاق المهنية:

- يشير فقدان الأخلاق المهنية إلى سلوك القائد الذي ينتهك ويخرب المبادئ الأخلاقية والاجتماعية الأساسية والأخلاق المهنية، والتي يتميز بالأنشطة التالية: (Indradevi, R. 2016)
- تكوين التزمر والمحسوبية.
 - التشجيع على الزملاء.
 - التشجيع على الصوت العالى.
 - التشجيع على المصالح الذاتية والاستبداد والظلم.

- تقسيم العاملين الى مجموعات (الشلالية في العمل).

ب. الرسوخ الوظيفي:

١. مفهوم الرسوخ الوظيفي:

يمثل الرسوخ الوظيفي مجموعة واسعة من التأثيرات التي تؤثر على قرارات العاملين من أجل البقاء في المنظمة، وهذه التأثيرات تشمل عوامل داخل العمل مثل (الروابط مع أصدقاء العمل، المواعمة بين مهارات العامل ومتطلبات الوظيفة، وأنشطة خدمة المجتمع تحت رعاية المنظمة)، عوامل خارج المنظمة مثل (الالتزام تجاه الأفراد خارج المنظمة والعائلة والمجتمع).

وشهد مفهوم الرسوخ الوظيفي تعاريف عدة وقد قام الباحثان بعرض وجهات نظر الباحثين المختلفة لمفهوم الرسوخ الوظيفي في الجدول رقم (٢) التالي، وذلك بحسب ترتيبها الزمني من الأقدم إلى الأحدث وذلك كما يلي:

جدول رقم (٢) مفهوم الرسوخ الوظيفي من وجهة نظر الباحثين

المفهوم	الباحثين
مجموعة من التأثيرات الموجودة داخل العمل وخارجه والتي تجعل الأفراد منعكسين في شبكة اجتماعية قوية، وكلما كانت الشبكة أكثر اتساعاً كلما كان هناك العديد من المتعلقات والخطوط التي تربط حياة الفرد بجوانب أخرى بالشبكة، ومن هنا فإن الشبكة الأكثر اتساعاً سيكون لها تأثيراً قوياً على الأفراد حيث أن القرار الذي سيتخذه شخصاً ما في هذه الشبكة سيؤثر على جوانب الحياة لأشخاص آخرين في نفس الشبكة.	(Tanova & Holtom, 2008)
عقد يتكون من العلاقات بين العاملين ومنظمات العمل التي يعملون بها، والمجتمع الذي يسكن فيه العاملين، بالإضافة إلى أن الرسوخ الوظيفي أشمل من الرضا الوظيفي حيث أنه يتكون من عوامل خارج العمل بالإضافة إلى عوامل داخل العمل، علي عكس الرضا الوظيفي الذي يتكون من عوامل داخل العمل فقط.	(Wilson, 2010)
الرسوخ الوظيفي هو درجة ارتباط الموظف بوظيفته والاحتفاظ بها فضلاً عن إحساسه بأن أهدافه الذاتية والمستقبلية تتفق مع أهداف الوظيفة وإن عمله داخل المنظمة يحقق له مميزات وفرص لا يمكن الاستغناء عنها كما يعمل على تنمية الروابط تارسمية وغير الرسمية لديه بمجال العمل.	(Young et al., 2013)
الرسوخ الوظيفي يعتبر هو التطور الأخير لشرح معدل دوران الوظيفة، في العديد من المنظمات التي تسعى جاهدة لجعل موظفيها يشعرون بأنهم جزء لا يتجزأ من المنظمة.	(Lee et al., 2014)
يعتبر الرسوخ الوظيفي شبكة اجتماعية تربط الأفراد بالمنظمة، والأفراد الذين لديهم مستوى أعلى من الترابط مع المنظمة بطورون إحساساً أكبر بالالتزام بها ويواجهون صعوبة أكبر في مغادرة المنظمة.	(Kiazad et al., 2015)
الرسوخ الوظيفي يشير إلى درجة التطابق بين أهداف الموظف والأهداف/ القيم التنظيمية.	(Singh, R. 2016)
الرسوخ الوظيفي يعرف على أنه حالة إجتماعية وعاطفية تنتج من التفاعل بين الفرد والمنظمة التي يعمل بها، والذي يأخذ في الاعتبار العوامل النفسية والاجتماعية والمالية للفرد.	(Linder, C. 2019)
الرسوخ الوظيفي يمكن تعريفه بشكل عام على أنه نظرية منظمة لدراسة الأساليب أو الطرق التي يمكن من خلالها الاحتفاظ بالموظفين بالمنظمة.	(Karimi Mazidi et al., 2020)

من إعداد الباحثان اعتماداً على المراجع المذكورة بالجدول

إعتماداً على ما تم عرضه من تعريفات في الجدول رقم (٢) السابق يمكن للباحثان إستخلاص

ما يلي:

- الرسوخ الوظيفي هو مجموعة من القوى التى تبقى الموظفين بالمنظمة، ولا تؤدي هذه القوى فقط إلى بقاء الموظفين في المنظمة الحالية، ولكن أيضاً تشكل إطاراً شاملاً لفهم أفعالهم في المستقبل.
- الرسوخ الوظيفي له ثلاثة أبعاد أساسية: الارتباط (العلاقات الرسمية أو غير الرسمية مع الأشخاص والمنظمات والمجتمع)، الملائمة (التوافق أو الراحة مع العمل أو المجتمع والبيئة)، والتضحية (التكلفة المتصورة للفوائد المادية أو النفسية التي يخسرها الفرد عند ترك المنظمة).
- عندما يكون الرسوخ الوظيفي مرتفعاً لدى الموظف، قل احتمال استقالته من المنظمة التي يعمل بها.
- يتنبأ الرسوخ الوظيفي بمواقف الموظفين وسلوكيات العمل بما في ذلك العمل التطوعي للموظفين، معدل دوران العمل، الرضا الوظيفي، الألتزام التنظيمي، وأداء الموظفين، ... الخ.

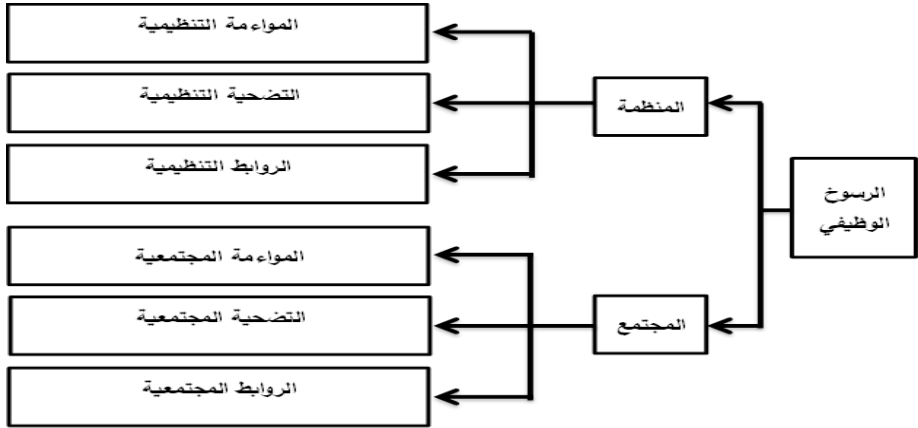
إعتماداً على سياق التعريفات السابقة يُعرف الباحثان الرسوخ الوظيفي: على أنه مجموعة من القوى التي تؤثر على استبقاء الموظفين في المنظمة، كما أنه يعبر عن حجم اندماج الموظف داخل نظام اجتماعي معين؛ ينتج عن هذا النظام الاجتماعي العديد من القوى السياقية التي يتم تصنيفها على أنها روابط وملاءمة وتضحية في المنظمة والمجتمع.

كما يشير الباحثان أنه يجب تمييز هذا المفهوم عن مفهوم معدل دوران العمل، لأنه بدلاً من التركيز على العوامل النفسية التي تدفع الموظفين إلى ترك المنظمة والبحث عن منظمة أخرى، يتم التركيز على العوامل التي تجعل الموظفين يحتفظون بالوظيفة؛ كما يجب الإشارة إلى أنه يختلف أيضاً عن مفهوم الإلتزام التنظيمي، فالرسوخ الوظيفي يعتبر مؤشر أقوى على النتائج السلوكية للموظفين، بينما يمثل الإلتزام التنظيمي واجب الموظف والإلتزام تجاه المنظمة.

٢. أبعاد الرسوخ الوظيفي:

انفتحت العديد من الدراسات مثل (Yao et al., 2004; Holtom et al., 2006; Mallol et al., 2007; Wilson, 2010; Kiazad et al., 2015; Linder, C. 2019) على أن

أبعاد الرسوخ الوظيفي كما أوردتها (Mitchell et al., 2001) في دراسته وهي المواءمة، والتضحية، والروابط؛ والشكل رقم (٢) التالي يوضح تلك الأبعاد وذلك كما يلي:



الشكل رقم (٢) أبعاد الرسوخ الوظيفي

Source: Ramesh, 2007. P30.

وبالتالي تتمثل أبعاد الرسوخ الوظيفي فيما يلي:

• **المواءمة Fit:**

- المواءمة المجتمعية Fit-Community
- المواءمة التنظيمية Fit-Organization

• **التضحية Sacrifice:**

- التضحية المجتمعية Sacrifice-Community
- التضحية التنظيمية Sacrifice-Organization

• **الروابط Links:**

- الروابط المجتمعية Links-Community
- الروابط التنظيمية Links-Organization

ويمكن عرض هذه الأبعاد بشيء من التفصيل كما يلي:

• **المواءمة Fit:**

عرف (Mitchell et al. 2001) المواءمة بأنها التوافق بين العاملين وعملهم ، وأنها شعور عام للفرد يرى فيه الصلاح للعمل، وبشكل أكثر تفصيلاً كلما كانت هناك مواءمة أفضل بين

العاملين وعملهم والمجتمع كلما قلت احتمالية ترك العاملين للعمل، وبالتالي فإن الموامة الجيدة داخل وخارج العمل تؤدي إلى الاحتفاظ بالعاملين ورسوخهم.

بينما عرف (Ramesh, 2007) الموامة بأنها درجة التوافق بين مصالح الفرد والمنظمة، داخل العمل وخارجه أو بعبارة أخرى، الموامة تعنى التوافق بين العامل والعمل أو التوافق بين العامل وما يحدث خارج العمل على سبيل المثال، يوجد مستوى مرتفع من الموامة التنظيمية عندما يكون العامل صديق للبيئة التي يعمل بها والعمل داخل منظمة مما ينعكس بشعور جيد لدى العامل، كما يوجد مستوى مرتفع من الموامة المجتمعية عندما يسكن العامل في مجتمع يتيح له مشاهدة الكثير من وسائل الترفيه، والموسيقى، والانضمام لممارسة الرياضة. فكلما ارتفع مستوى الموامة كلما ارتفع مستوى ثقة العامل بنفسه وشعوره بأنه جزء لا يتجزأ من المنظمة.

كما عرف (Reitz & Anderson, 2011) الموائمة بأنها مستوى الرفاهية أو التوافق الذي يحصل عليه العامل عند تعيينه في منظمة ما والعمل داخل مجتمع محدد.

وتنقسم الموامة إلى موامة مجتمعية وموامة تنظيمية وذلك كما يلي:

- الموامة المجتمعية: Community fit

تعرف الموامة المجتمعية بأنها الموامة المتصورة بين العاملين والمجتمع أو البيئة المحيطة على سبيل المثال، الموامة مع الطقس المحلي، وثقافة المجتمع، وسائل الترفيه، السياسات، والأنشطة الدينية. وكلما زادت الموامة بين العاملين والمجتمع، كلما قل احتمال البحث عن وظيفة أخرى لترك الوظيفة الحالية (Yao et al., 2004).

ويرى (Mitchell et al. 2001) أن العوامل التي تؤثر على الموامة خارج العمل قد تتمثل في نوع وحجم المدينة التي يعمل فيها العاملين، الموقع، المناخ، وسائل الراحة والأنشطة المتوفرة، فكل هذه العوامل تصبح ذات أهمية عند اتخاذ قرار ترك العمل.

كما يرى (Mallol et al., 2007) أنه على الرغم من وجود العديد من العوامل التي تؤثر على الموامة التنظيمية فليس من الضروري أن يؤثر كل عامل بمفرده في بقاء العاملين ولكنها مجتمعة تمثل عوامل تؤثر على الموامة التنظيمية ومن ثم بقاء العاملين، كما أن هذه العوامل تختلف في تأثيرها من مكان أو مجتمع لآخر وتتمثل تلك العوامل في الطقس، وسائل الراحة والثقافة العامة، والأنشطة الخارجية (مثل صيد الأسماك)، والمناخ الديني والسياسي، والأنشطة الترفيهية (مثل الجامعة، والرياضة، والموسيقى).

- المواءمة التنظيمية: Organizational Fit

عرف (Mitchell et al. 2001) المواءمة التنظيمية بأنها مستوى التوافق بين العاملين والمنظمة، على سبيل المثال، التوافق بين قيم وأهداف العاملين والمنظمة، وتتمثل العوامل التي تؤثر على المواءمة التنظيمية في التوافق بين العاملين وثقافة المنظمة، والتطلعات المهنية، وقيم المنظمة، والخطط، ومرونة العلاقة بين العاملين وجدولة الإنتاج.

وتفترض نظرية الرسوخ الوظيفي أن العاملين الذين يشعرون بأن المهارة، والموهبة الخاصة بهم ستوفر لهم الاستقلالية، والسلطة، والمسؤولية سوف يحققون مستويات مرتفعة من المواءمة التنظيمية.

كما أضاف (Reitz & Anderson, 2011) عوامل أخرى تؤدي إلى المواءمة التنظيمية مثل المعارف، والمهارات، والمتطلبات اللازمة لأداء الوظيفة.

• الروابط: Links

عرف (Kiazad et al., 2015) الروابط بأنها الاتصالات الرسمية وغير الرسمية فيما بين العاملين والمؤسسة أو أشخاص آخرين، أي عدد الاتصالات (الرسمية وغير الرسمية) التي يبنها الفرد مع المجتمع المحيط والمنظمة التي يعمل بها، كما يلاحظ أن العلاقات فيما بين العاملين والمنظمة قد تشمل الاتصالات مع أفراد أو مجموعات داخل المنظمة، في حين أن العلاقات الخاصة بالمجتمع تشمل مجموعة واسعة من الاتصالات مثل الاتصالات مع أسر العاملين والأصدقاء غير العاملين في المنظمة. فهناك علاقات موجودة بالمنظمة مثل الروابط بين العاملين في فريق عمل واحد وهناك علاقات موجودة بالمجتمع الواحد مثل الأقارب والأصدقاء والفئات الاجتماعية، وكلما زادت هذه الروابط بين الأفراد وبعضهم أو بينهم وبين المنظمة كلما كان الفرد مرتبطاً بالعمل، حيث أن المشرفين والهيئات (العمال) فريق واحد.

كما عرف (Zhang et al., 2012) الروابط بأنها التأثيرات الاجتماعية الرسمية وغير الرسمية بين العاملين والمنظمة، وفرق العمل، وأصدقائهم، والمجتمع.

ويمكن للفرد تصور هذه الروابط كشبكة من العلاقات تربطه بالأصدقاء، والعائلة، وفرق العمل، وجماعات المجتمع، وبالتالي فإن العدد الهائل من هذه الروابط يعد عاملاً مهماً جداً لبقاء العامل في وظيفته، وبشكل أكثر وضوحاً قد تكون بعض الروابط أكثر أهمية من الأخرى.

وتنقسم الروابط إلى روابط مجتمعية وروابط تنظيمية كما يلي:

- الروابط المجتمعية: Community Links

تتمثل الروابط المجتمعية في الأنشطة، والعلاقات، والعوامل البيئية التي يمكن أن تؤثر على نية العاملين للبقاء في العمل وتختلف تلك العوامل من بيئة لأخرى. على سبيل المثال أماكن العبادة، والأنشطة الترفيهية التي تتواجد بالمجتمع الذي تعمل فيه المنظمة، كما أن بعض المنظمات لديها سياسات مبتكرة لدعم وتنشيط الروابط المجتمعية، على سبيل المثال مساعدة العاملين في شراء مسكن، والتخفيضات التي تمنحها المنظمة للمجتمع على السلع والخدمات، وتخصيص المنظمة يوماً مجانياً لتقديم خدماتها للمجتمع (Young, 2012).

بينما عرفها (Wilson., 2010) بأنها الروابط التي تتمثل بصفة أساسية في العلاقات مع العائلة، والأصدقاء داخل المجتمع المحلي الذي تتواجد فيه المنظمة، كما أن العاملين المتزوجين والمقيمين في البيئة التي تتواجد بها المنظمة يصبحون أكثر رسوخاً .

وعرفها (Hamlin., 2013) بأنها الروابط الاجتماعية داخل المجتمع المحلي وتتمثل في العلاقات مع العائلة، والأقارب، والأصدقاء داخل المجتمع أو الارتباط بالأنشطة الاجتماعية مثل أماكن العبادة والهوايات الموجودة بالمجتمع.

- الروابط التنظيمية: Organizational Links

تتمثل الروابط التنظيمية في العلاقات بين الأفراد داخل المنظمة التي يعملون بها، على سبيل المثال العلاقات بين زملاء العمل، وبين العاملين داخل فريق عمل واحد (Mallol et al., 2007).

كما أن هذه الروابط التنظيمية قد تكون رسمية وغير رسمية، وتتمثل الروابط التنظيمية الرسمية في الانضمام إلى مجموعة عمل معينة، والروابط المهنية التي يكتسبها الأفراد خلال المنظمة أو الصناعة التي يعملون بها، بينما تتمثل الروابط التنظيمية غير الرسمية في أصدقاء العمل، والمعارف التي يكتسبها العاملون داخل العمل (Wilson, 2010). فكلما ارتفع مستوى الروابط داخل المنظمة كلما أدى ذلك إلى رسوخ العاملين داخل المنظمة.

وأوضحت دراسة (Mallol et al., 2007; Mitchell et al., 2001) أن زيادة الروابط الاجتماعية بين زملاء العمل من خلال الاستغراق في العمل داخل مجموعات العمل بالمنظمة، واتساع وتكامل الشبكة الاجتماعية سيؤدي إلى تعزيز الروابط بين العاملين والمنظمة على سبيل

المثال الأفراد الذين يشتركون بشكل مستمر مع فرق العمل داخل المنظمة، والعاملين الذين يعتمد عليهم زملائهم لإنجاز عملهم، ومن لديه العديد من الأصدقاء داخل العمل.

وأوضح (Maertz et al., 2012) أن العاملين يكون لديهم ارتباط قوى بالمنظمات ذات المكانة الجيدة، ويزداد الارتباط بالمنظمات ذات المكانة القوية حيث أن الارتباط بها جزء من هويتهم الشخصية التي تمنحهم مكانة بالمجتمع، ومن هنا فإن العاملين الذين لديهم شعوراً إيجابياً تجاه منظماتهم يصبحون أكثر ارتباطاً بالمنظمة مما يؤدي إلى تحسين رؤيتهم لهويتهم الشخصية، كما أن زيادة الارتباط بالمجتمع أو الموقع الجغرافي سيؤدي إلي زيادة الارتباط بالمنظمة.

• التضحية Sacrifice:

عرف (Ramesh, 2007) التضحية بأنها كل المنافع التي يتخلى عنها العامل عند ترك العمل، أو بصيغة أبسط كل المنافع المادية أو النفسية المتاحة حالياً أو التي ستتوافر مستقبلاً والتي سيخسرها العامل عند مغادرته للعمل. فعلي سبيل المثال، التخلي عن فرص الترقية، ومغادرة الجيران.

وتنقسم التضحية إلى تضحية مجتمعية وتضحية تنظيمية وذلك على النحو التالي:

- التضحية المجتمعية: Community sacrifices

تعرف التضحية المجتمعية بأنها "المنافع المادية والمعنوية التي يفقدها العاملون في حالة ترك العمل في مجتمع ما" (Yao et al., 2004)، على سبيل المثال تتمثل منافع مجتمع ما فيما يلي: جودة المدارس، وحسن الجيرة، وسهولة التنقل من وإلى العمل، كما أن الانتقال إلى وظيفة أخرى في مكان آخر قد يؤدي إلى خسارة تلك المنافع والتي تؤثر على قرار ترك العمل أو البقاء في الوظيفة الحالية.

كما تظهر التضحية المجتمعية عندما تتطلب الوظيفة الجديدة الانتقال إلى مكان آخر للقرب منها، فغالباً قد تمثل التضحية بالمجتمع والانتقال إلى مجتمع آخر مستوى مرتفع من الخسارة التي يتحملها العامل (Young, 2012).

ويرى الباحثان أن المجتمع هو من يجعل العامل يقدم التنازلات، فإذا كان المجتمع الذي يعيش فيه جيداً سيتحمل العامل أية معوقات داخل عمله من أجل عدم التضحية به وتركه والانتقال إلى غيره وفقدان ما به من زملاء، وأقارب، ووسائل ترفيه، وثقافة مجتمعية قد يصعب تعويضها.

- التضحية التنظيمية: Organizational sacrifices

تمثل التضحية التنظيمية خسارة المنافع المادية والمعنوية المتاحة حالياً والمتوقع وجودها مستقبلاً، فعند ترك العمل بالمنظمة سوف يفقد العامل كل هذه المزايا، كما أن المنافع المادية مثل حصص المشاركة في الأسهم أو ما يسمى خطط المنافع قد تدفع العامل للبقاء في العمل (Mitchell et al, 2001).

وقد تأخذ التضحية التنظيمية العديد من الأشكال على سبيل المثال: صعوبة حصول العامل على وظيفة مماثلة للوظيفة التي تركها، فعلى الرغم من وجود العديد من أشكال التضحية التنظيمية غير الواضحة فيجب على العاملين الأخذ في الاعتبار بعض صور التضحية التنظيمية غير الواضحة على سبيل المثال، قيود ومزايا النقاعد التي لا يمكن تعويضها عند الانتقال إلى وظيفة جديدة، بالإضافة إلى ذلك فقدان المنافع الصحية، والعلاقات مع زملاء العمل، والفوائد التعليمية، وفرص الترقى، وقرب وسائل الراحة من موقع العمل، وفقدان الأمن (Young, 2012).

بعد العرض السابق لأراء الباحثين حول أبعاد الرسوخ الوظيفي، يجب الإشارة إلى أن الباحثان قد اعتمدت على دراسة (Özçelik, G., & Cenkci, T.2014) في تحديد وقياس أبعاد الرسوخ الوظيفي وقد حددهم في أربعة أبعاد وهم: (التوافق مع المنظمة والخسارة المتعلقة بالمنظمة، التوافق مع المجتمع والخسارة المتعلقة بالمجتمع، الروابط مع المنظمة، الروابط مع المجتمع) وفيما يلي شرحاً لهذه الأبعاد:

• البعد الأول: التوافق مع المنظمة Organization Fit والخسارة المتعلقة بالمنظمة

Organization Sacrifice

يعرف التوافق التنظيمي على أنه الأنسجام المدرك بين قيم الفرد وأهدافه وبين المنظمة، وكلما زاد التوافق بين الفرد والمنظمة زاد ارتباط الفرد بالمنظمة، وكلما صعب عليه ترك العمل. كما يُنظر إلى التوافق التنظيمي على أنه درجة التطابق المتصور أو الأنسجام المدرك بين قيم الفرد وأهدافه وتلك الخاصة بالمنظمة، وكلما زاد هذا التطابق أو الأنسجام بين الفرد والمنظمة، كلما أدرك الفرد أنه يتناسب مع المنظمة، والموظف الذي يتمتع بدرجة عالية من التوافق سيكون أكثر ارتباطاً بالمنظمة، مما يجعل من الصعب قطع العلاقات مع المنظمة وترك العمل. كما عرف (Ramesh, 2007) التوافق التنظيمي بأنه درجة التوافق بين مصالح الفرد والمنظمة، داخل العمل أو بعبارة أخرى، التوافق بين العامل والعمل على سبيل المثال، يوجد مستوى

مرتفع من التوافق التنظيمي عندما يكون العامل صديق للبيئة الداخلية التي يعمل بها مما ينعكس بشعور جيد لدى العامل، فكلما ارتفع مستوى التوافق مع المنظمة كلما ارتفع مستوى ثقة العامل بنفسه وشعوره بأنه جزء لا يتجزأ من المنظمة.

أما الخسارة المتعلقة بالمنظمة فهي كل المنافع التي يتخلى عنها العامل عند ترك العمل، أو بصيغة أبسط كل المنافع المادية أو النفسية المتاحة حالياً أو التي ستتوافر مستقبلاً والتي سيخسرهما العامل عند مغادرته للعمل؛ فعلي سبيل المثال، التخلي عن فرص الترقية، الرواتب المرتفعة، المعاشات، أو مغادرة زملاء العمل. (Andresen, 2015)

• البعد الثاني: التوافق مع المجتمع **Community Fit** والخسارة المتعلقة بالمجتمع

Community Sacrifice

يعرف التوافق المجتمعي على أنه التوافق المتصور بين العاملين والمجتمع أو البيئة المحيطة على سبيل المثال، التوافق مع ثقافة المجتمع، ووسائل الترفيه، والسياسات، والأنشطة الدينية، وكلما زاد التوافق بين العاملين والمجتمع كلما قل احتمال البحث عن وظيفة أخرى لترك الوظيفة الحالية. (Yao et al., 2004)

كما يوصف التوافق المجتمعي بأنه التوافق المتصورة للفرد مع المجتمع الذي يعيش فيه، وهذا يشمل تصور التوافق بين الموظف وثقافة مجتمعه، ومدى استمتاعه بالمناخ داخل المجتمع، ووسائل الراحة المتاحة التي يوفرها الموقع الجغرافي، ويفترض الرسوخ الوظيفي أنه كلما زاد التطابق بين رغبات الفرد واحتياجات مجتمعه وما يقدمه المجتمع فعلياً ، زادت احتمالية رغبة الفرد في الحفاظ على هذا التطابق لأنه مفيد للفرد. (Andresen, 2015)

ويتفق معه (Ramesh, 2007) حيث يرى أن التوافق المجتمعي بأنه درجة التوافق بين مصالح الفرد والمجتمع خارج العمل، أو التوافق بين العامل وما يحدث خارج العمل على سبيل المثال، يوجد مستوى مرتفع من التوافق المجتمعي عندما يكون العامل صديق للبيئة الخارجية التي يعمل بها ، كما يوجد مستوى مرتفع من التوافق المجتمعي عندما يسكن العامل في مجتمع يتيح له مشاهدة الكثير من وسائل الترفيه، والموسيقى، والانضمام لممارسة الرياضة.

أما الخسارة المتعلقة بالمجتمع فهي كل التضحيات التي يضحي بها الفرد في حالة ترك العمل مثل: ترك وسائل نقل مريحة، أو فقدان العلاقات الاجتماعية التي أكتسبها من عمله، أو اضطرابه إلى بيع منزله لشراء منزل آخر قريب من مكان عمله الجديد. (Andresen, 2015)

• البعد الثالث: الروابط مع المنظمة (Links - Organization)

تعني العلاقات الرسمية وغير الرسمية التي يكونها الفرد مع فرق وجماعات العمل، حيث يكون هناك عدد من خيوط الاتصال بين الموظف وأعضاء فريق العمل أو أي جماعة تنظيمية ينتمي إليها، وكلما زاد عدد الروابط بين الفرد وبين هذه الشبكة كلما زاد انتمائه للعمل وللمنظمة. (Andresen, 2015)

• البعد الرابع: الروابط مع المجتمع (Community - Organization)

تتمثل الروابط مع المجتمع في الأنشطة، والعلاقات، والعوامل البيئية التي من الممكن أن تؤثر على نية العاملين للبقاء في العمل وتختلف هذه العوامل من بيئة إلى أخرى؛ على سبيل المثال الأنشطة الترفيهية، وأماكن العبادة التي تتواجد في محيط مجتمع عمل المنظمة، كما أن بعض المنظمات لديها سياسات مبتكرة لدعم وتنشيط الروابط المتعلقة بالمجتمع، على سبيل المثال، مساعدة العاملين في شراء منزل قريب من العمل، والتخفيضات التي تمنحها المنظمة للمجتمع على السلع والخدمات، وتخصيص يوماً مجانياً لتقديم خدماتها للمجتمع أو بمعنى آخر المشاركة المجتمعية للمنظمة. (Andresen, 2015)

ثالثاً: الدراسة الإستطلاعية:

قد قام الباحثان بإجراء دراسة استطلاعية للوقوف على مشكلة الدراسة وأبعادها المختلفة وتكوين الفروض، وتحديد البيانات اللازمة لإختبار هذه الفروض، وتحديد مجتمع البحث ووحدة المعاينة، في الفترة من ٢٠٢٢/١٢/١م حتى ٢٠٢٢/١٢/٥م.

وقد اعتمد الباحثان في إجراء هذه الدراسة على مراجعة وتحليل البيانات الثانوية المتاحة، بالإضافة للكتب والمراجع والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، وقد قسم الباحثان الدراسة الإستطلاعية إلى قسمين:

القسم الأول: التعريف بقطاع الإتصالات:

يتمثل قطاع الإتصالات بشركات مساهمة تعمل في مجال خدمات الإتصالات وتكنولوجيا المعلومات، كما يُعد هذا القطاع أحد الركائز الأساسية في تحقيق التطوير والتنمية المستدامة، كما يُساهم في تحسين إجمالي الدخل القومي للدولة. وفي عام ٢٠١٩م بلغت مساهمة قطاع تكنولوجيا المعلومات والإتصالات في إجمالي الناتج المحلي المصري (٩٣,٤) مليار جنيه مصرى (ما يقرب

من ٤٪ من إجمالي الناتج المحلي) بزيادة قدرها (١٤,٣) نقطة مئوية مقارنة بعام ٢٠١٨ م. (الموقع الرسمي لوزارة الإتصالات وتكنولوجيا المعلومات، ٢٠٢٢م)

هذا، ويعد التحول الرقوى فى مصر جزءاً أساسياً من خطة قطاع الإتصالات الرامية للتتويج الاقتصادي وتمثل الاستراتيجية الوطنية للتنمية المستدامة ٢٠٣٠م التى وضعتها وزارة الإتصالات وتكنولوجيا المعلومات بمثابة مبادئ توجيهية تهدف إلى تحويل مصر إلى محوراً مركزياً للإتصالات والتكنولوجيا على المستويين الإقليمى والعالمى. وفى إطار تحقيقه لهذا الهدف، يسعى الجهاز القومى لتنظيم الإتصالات إلى وضع لوائح عملية قابلة للتطبيق لضمان وجود بيئة تنافسية مفعمة بالفرص المتكافئة فى مختلف أسواق قطاع الإتصالات.

ويشير الباحثان لبعض الخصائص والإنجازات المرتبطة بقطاع وشركات الإتصالات طبقاً لما جاء بالتقرير السنوى لمؤشرات قطاع الإتصالات وتكنولوجيا المعلومات الصادر عن وزارة الإتصالات وتكنولوجيا المعلومات خلال شهر يوليو ٢٠٢١م وهى كما يلى:

جدول رقم (٣) مؤشرات البنية الأساسية لقطاع الإتصالات فى مصر

المتغير	الوحدة	يونيو ٢٠٢٠	مايو ٢٠٢١	يونيو ٢٠٢١	معدل النمو الشهرى %	معدل النمو السنوى %
إجمالى المشتركين فى الهاتف المحمول	مليون خط	٩٦.٥٨	٩٩.٩٠	٩٨.٦٠	-١.٣٠	٢.٠٨
نسبة إنتشار الهاتف المحمول	%	٩٥.٧٣	٩٧.٣٧	٩٥.٩٦	-١.٤١	٠.٢٣
معدل إنتشار الهاتف الثابت	%	٧.٧٣٢	٧.٨١	٧.٧٩	-٠.٢٦	٠.٠٦
مستخدمو الانترنت عن طريق المحمول	مليون مستخدم	٤١.٧٩	٥٨.٧٨	٥٩.٦٦	١.٤٨	٤٢.٧٧
مشركو USB Modem	مليون مستخدم	٢.٢٤	٣.١٥	٣.١٩	١.٠٩	٤٢.١
مشركو الانترنت فائق السرعة ADSL	مليون مشترك	٧.٩٩	٩.٣٨	٩.٥٠	١.٢٥	١٨.٨٩
إجمالى سعة السنترالات	مليون خط	٢٥.٠٢	٢٥.٠٥	٢٥.١١	٠.٢٢	٠.٣٥
مشركو الهاتف الثابت	مليون مشترك	٩.٨٩	٨٦.١٠	٣٠.١٠	-٥.٢٠	٤.٠٨
معدل إنتشار الهاتف الثابت	%	٧.٧٣٢	٧.٨١	٧.٧٩	-٠.٢٦	٠.٠٦
عدد السنترالات	سنترال	١٥١١	١٥١١	١٥١١	٠	٠
السنترالات فى الريف المصرى	سنترال	١٠٥٢	١٠٥٢	١٠٥٢	٠	٠

المصدر : وزارة الإتصالات وتكنولوجيا المعلومات - الشركة المصرية للإتصالات

تعمل كل من الحكومة المصرية وشركات تشغيل الإتصالات على تطوير البنية الأساسية للإتصالات فى مصر التى كانت وستظل هى المحرك لسوق الأجهزة الشخصية. كما منح الجهاز

القومى لتنظيم الإتصالات (NTRA) رخصة تشغيل خدمة الجيل الرابع (4G) للهواتف المحمولة لشركات تشغيل الإتصالات المصرية الأربعة، وهم المصرية للإتصالات وأورانج وفودافون وإتصالات. وتم منح رخصة للمصرية للإتصالات لإنشاء وتشغيل شبكات الجيل الرابع (4G) للهواتف المحمولة فى مصر، الرخصة التى تقدر بنحو (٧.٠٠٨) مليار جنيه جعلت المصرية للإتصالات تدخل سوق تشغيل الهواتف المحمولة، حيث أنها ستقدم خدمات الجيل الرابع بترددات جديدة.

وقد تم دخول شركة المصرية للإتصالات كشركة تشغيل هواتف محمولة جديدة فى السوق المصرى سيزيد التنافس بين شركات تنظيم الإتصالات، والذى سيؤدى بدوره إلى تحقيق الإستفادة للمستخدمين عن طريق رفع مستوى جودة الخدمات وتحسين الأسعار. (الموقع الرسمى لوزارة الإتصالات وتكنولوجيا المعلومات، ٢٠٢٢م)

منح الجهاز القومى لتنظيم الإتصالات رخصة لإنشاء وتشغيل شبكات الجيل الرابع على الهواتف المحمولة لأورانج مصر بقيمة (٤٨٤) مليون دولار وفودافون مصر بقيمة (٣٣٥) مليون دولار وإتصالات مصر بقيمة (٥٣٥.٣) مليون دولار. بالإضافة إلى ذلك تم منح ترخيص خدمات الثابت الافتراضى للشركات الثلاثة بقيمة (١١.٢٦٢) مليون دولار لكل منهم. وكانت شبكة الجيل الثانى (2G) مناسبة لإجراء المكالمات وإرسال الرسائل النصية، أما شبكة الجيل الثالث (3G) جعلت تصفح الإنترنت باستخدام الهواتف المحمولة ممكناً بفعالية أكثر، أما شبكة الجيل الرابع (4G) فهى مثالية للخدمات التى تحتاج قدرة أعلى مثل مشاهدة الفيديوها واستخدام الخرائط وتصفح مواقع التواصل الإجتماعى. (الموقع الرسمى لوزارة الإتصالات وتكنولوجيا المعلومات، ٢٠٢٢م)

القسم الثانى: الدراسة الإستطلاعية الميدانية:

قام الباحثان بإجراء مقابلات شخصية مبرمجة (موحدة الأسئلة) على عينة عشوائية طبقية قوامها (٤٠ مفردة) من العاملين فى المستويات الإدارية (الإدارة المتوسطة، الإدارة التنفيذية) بقطاع الإتصالات، وقد تم إستبعاد القيادات نظراً لوجود متغير هام فى الدراسة وهو القيادة السامة؛ وكانت الأسئلة كالتالى:

جدول رقم (٤) محاور الدراسة الاستطلاعية لعينة حجمها (٤٠ مفردة)

م	العبرة	موافق		غير موافق	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة
المتغير المستقل (القيادة السامة)					
١.	يحمل رئيسي في العمل مروؤسيه بمسئوليات خارجة عن نطاق وصف وظائفهم.	٢٩	٥٨%	٢١	٤٢%
٢.	يستخف رئيسي في العمل بمروؤسيه ويعمل على التقليل من شأنهم.	١٨	٣٦%	٢٢	٦٤%
٣.	يقبل رئيسي في العمل أن تنسب إليه إنجازات لم يشارك فيها.	٣٥	٧٠%	١٥	٣٠%
٤.	يغضب رئيسي في العمل من مروؤسيه لأسباب غير معروفة.	٣٢	٦٤%	١٨	٣٦%
٥.	يعتقد رئيسي في العمل أنه أكثر كفاءة من أي شخص آخر.	٤٠	٨٠%	١٠	٢٠%
٦.	ينتهك رئيسي في العمل خصوصية المروؤسين.	٢٨	٥٦%	٢٢	٤٤%
٧.	لا يسمح رئيسي في العمل لمروؤسيه بتنفيذ مهام العمل بطرق جديدة.	٢٦	٥٢%	٢٤	٤٨%
٨.	لا يستمع رئيسي في العمل إلى الأفكار والمقترحات التي تتعارض مع رأيه.	٣٠	٦٠%	٢٠	٤٠%
المتغير التابع (الرسوخ الوظيفي)					
١.	احب زملائي في فريق العمل الذي أعمل به بالشركة.	١٥	٥٠%	١٥	٥٠%
٢.	اشعر بالتوافق مع ثقافة الشركة.	١٣	٤٣%	١٧	٥٧%
٣.	احب المكان الذي أعيش فيه.	١٨	٦٠%	١٢	٤٠%
٤.	تتوافر الأنشطة الترفيهية بمكان سكني.	٢١	٧٠%	٩	٣٠%
٥.	تقدم لي الشركة امتيازات وحوافز مناسبة.	١٨	٦٠%	١٢	٤٠%
٦.	سوف افقد الكثير من المكاسب إذا تركت العمل.	١٥	٥٠%	١٥	٥٠%
٧.	يحترموني الأفراد في المجتمع الذي أعيش فيه.	١٦	٥٣%	١٤	٤٧%

المصدر: من إعداد الباحثان

وقد كشفت نتائج الدراسة الإستطلاعية بعض الظواهر والمعوقات التنظيمية والبشرية يمكن إجمال هذه المشكلات والمعوقات في النقاط التالية:

١. يرى ٧٢% من العينة أن القيادة العليا تتبع أسلوب القيادة السامة في التعامل معهم.
٢. ٧٥% من العينة ليس لديهم المعرفة الكاملة بمفهوم كل من القيادة السامة الرسوخ الوظيفي، وإن كان ٣٠% يطبقون معظم أبعادهم.

رابعاً: مشكلة الدراسة:

يعد قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أحد أهم القطاعات الاقتصادية التي اهتمت بها مصر في الفترة الأخيرة، حيث تسعى مصر نحو بناء مصر الرقمية الأكثر مواكبة للتطور والتقدم التكنولوجي، الذي تمر به كافة دول العالم. وقد ساعد ظهور وباء كورونا على مزيد من الاهتمام بهذا القطاع، فأصبح جزء كبير من الاقتصاد يدار بتحركات إلكترونية يحكمها توافر المعلومات

وتقنيات التواصل عبر الانترنت. وبدأت تكتسب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات دوراً رئيسياً في تفعيل التغيير ضمن عالم أصبح يتواصل بشكل متزايد. ومن هذا المنطلق، لا بد أن يوفر هذا القطاع لموظفيه جودة حياة العمل المطلوبة لتحقيق تلك الأهداف.

مما سبق، وبناء على الدراسة الأستطلاعية الميدانية التي قام بها الباحثان، بالإضافة للاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة، يمكن للباحث صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

١. ما مدى إدراك العاملين لأبعاد القيادة السامة في قطاع الإتصالات؟
٢. هل تتوافر أبعاد الرسوخ الوظيفي (التوافق مع المنظمة والخسارة المتعلقة بالمنظمة، التوافق مع المجتمع والخسارة المتعلقة بالمجتمع، الروابط مع المنظمة، الروابط مع المجتمع) في قطاع الإتصالات؟

٣. ما هي طبيعة العلاقة بين القيادة السامة والرسوخ الوظيفي في قطاع الإتصالات؟

خامساً: أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. تأصيل مفاهيم متغيرات الدراسة وأبعادها نظراً لحدوثها، وهي القيادة السامة (المتغير المستقل)، الرسوخ الوظيفي (المتغير التابع).
٢. دراسة وتحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة.
٣. تقديم بعض التوصيات بناء على ما تم التوصل إليه من نتائج، والتي يمكن أن تسهم في تحقيق الرسوخ الوظيفي للعاملين بقطاع الإتصالات، من خلال الحد من سلوكيات القيادة السامة.

سادساً: أهمية الدراسة:

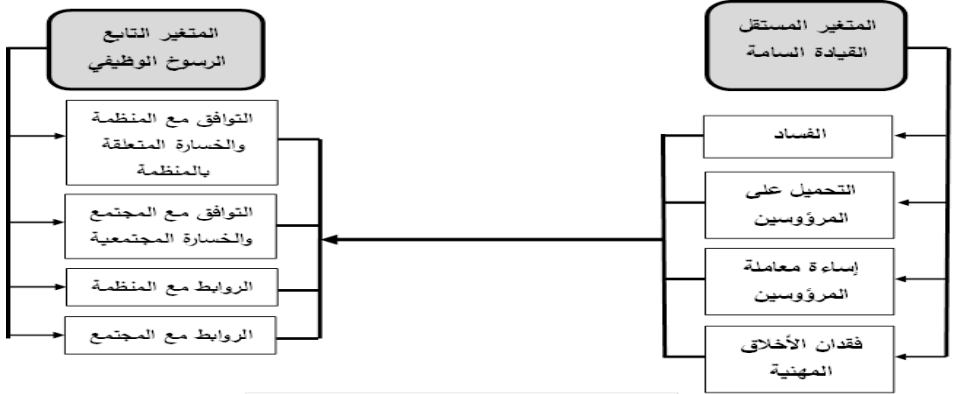
على الرغم من تعدد الأبحاث والدراسات السابقة الأجنبية والكتب التي تناولت متغيرات الدراسة كلاً على حدة، فإن الدراسات السابقة العربية والأجنبية تفقر إلى ما يجمع بين هذه المتغيرات معاً على حد علم الباحث، وهذا ما يزيد من أهمية تلك الدراسة من خلال الربط بين القيادة السامة، والرسوخ الوظيفي.

أ- أهمية الدراسة من المنظور العلمي تتمثل في:

- تعتبر هذه الدراسة محاولة جادة لتوفير إطار نظري عن القيادة السامة، والرسوخ الوظيفي.

- توفر الدراسة أساس للمقارنة يمكن إستخدامه من قبل الدراسات المستقبلية، حيث أنه لا توجد دراسة عربية - على حد علم الباحثان - عن العلاقة بين القيادة السامة والرسوخ الوظيفي.
- ب- الأهمية التطبيقية:**
- تتبع أهمية الدراسة من أهمية الدراسة الميدانية ومجال التطبيق، إن الإهتمام بتطوير وتحسين الكفاءة للمؤسسات الصناعية والخدمية بشكل عام، وقطاع الإتصالات بشكل خاص، ودراسة السبل الكفيلة بتحقيق دوره التنموي للاقتصاد المصري من الموضوعات التي حظيت باهتمام كبير في العصر الحالي، ولاسيما في ظل التحديات المعاصرة التي تواجه مجتمعنا المصري، وضرورة مواجهتها بحلول إبداعية غير تقليدية تراعي الظروف الحياتية، والمتغيرات المحلية، والإقليمية، والدولية، وتضع العميل في بؤرة الاهتمام؛ لذلك يجب الاهتمام بكفاءة قطاع الإتصالات.
- لذلك تأتي الأهمية العملية للدراسة من أهمية تقديم حل لمشكلة إنخفاض الرسوخ الوظيفي في قطاع الإتصالات، وذلك بسبب وجود سلوكيات القيادة السامة، والذي تؤثر بدورها على أداء العاملين بهذا القطاع، وينعكس كذلك على مستوى تقديم الخدمات المقدمة للجمهور والعملاء.
- سابعاً: متغيرات الدراسة:**
- القيادة السامة (متغير مستقل): تناوله الباحثان من خلال الأبعاد التالية: (الفساد، التحميل على المرؤوسين، إساءة معاملة المرؤوسين، فقدان الأخلاق المهنية)، تماشياً مع (Lu, H et al., 2012).
 - الرسوخ الوظيفي (متغير تابع): تناوله الباحثان من خلال الأبعاد التالية: (التوافق مع المنظمة والخسارة المتعلقة بالمنظمة، التوافق مع المجتمع والخسارة المجتمعية، الروابط مع المنظمة، الروابط مع المجتمع)، وذلك وفقاً لـ (Ozcelik & Cenkci, 2014).

بناء على ذلك يصبح النموذج الخاص بمتغيرات الدراسة ومدى تأثير القيادة السامة في الرسوخ الوظيفي كما هو موضح بالشكل رقم (٣) الآتي:



شكل رقم (٣) نموذج الدراسة المقترح
من إعداد الباحث اعتماداً على الدراسات السابقة

ثامناً: فروض الدراسة:

في ضوء نتائج الدراسات السابقة وفي إطار نتائج الدراسة الإستطلاعية ولتحقيق أهداف الدراسة يمكن صياغة الفروض على النحو التالي:

الفرض الرئيس:

"لا يوجد تأثير جوهري للقيادة السامة بأبعادها (الفساد، التحميل على المرؤوسين، إساءة معاملة المرؤوسين، فقدان الأخلاق المهنية) على الرسوخ الوظيفي بأبعاده (التوافق مع المنظمة والخسارة المتعلقة بالمنظمة، التوافق مع المجتمع والخسارة المجتمعية، الروابط مع المنظمة، الروابط مع المجتمع) بقطاع الإتصالات. ويتفرع من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

- لا يوجد تأثير جوهري للقيادة السامة بأبعادها (الفساد، التحميل على المرؤوسين، إساءة معاملة المرؤوسين، فقدان الأخلاق المهنية) على التوافق مع المنظمة والخسارة المتعلقة بالمنظمة كأحد أبعاد الرسوخ الوظيفي بقطاع الإتصالات.
- لا يوجد تأثير جوهري للقيادة السامة بأبعادها (الفساد، التحميل على المرؤوسين، إساءة معاملة المرؤوسين، فقدان الأخلاق المهنية) على التوافق مع المجتمع والخسارة المجتمعية كأحد أبعاد الرسوخ الوظيفي بقطاع الإتصالات.

- لا يوجد تأثير جوهري للقيادة السامة بأبعادها (الفساد، التحميل على المرؤوسين، إساءة معاملة المرؤوسين، فقدان الأخلاق المهنية) على الروابط مع المنظمة كأحد أبعاد الرسوخ الوظيفي بقطاع الإتصالات.
- لا يوجد تأثير جوهري للقيادة السامة بأبعادها (الفساد، التحميل على المرؤوسين، إساءة معاملة المرؤوسين، فقدان الأخلاق المهنية) على الروابط مع المجتمع كأحد أبعاد الرسوخ الوظيفي بقطاع الإتصالات.

تاسعاً: منهجية الدراسة:

لتحقيق اهداف الدراسة واختبار فروضها اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، ولتكوين الإطار النظري الخاص بالدراسة، قام الباحثان بالإطلاع على المتاح من المصادر التالية: الكتب والمراجع العربية والأجنبية، والرسائل العلمية المنشورة وغير المنشورة، والمقالات والدوريات المتخصصة والنشرات، وشبكة الإنترنت.

أ. مجتمع وعينة الدراسة:

١. مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المستويات الإدارية الثلاثة (الإدارة العليا، الإدارة الوسطي، الإدارة التنفيذية)، بقطاع الإتصالات في الأربع شركات (شركة فودافون، شركة إتصالات مصر، شركة أورنج، الشركة المصرية للإتصالات)، وعددهم (٧٣٩١١) موظف، وقد تم إستبعاد القيادات نظراً لوجود متغير هام في الدراسة وهو القيادة السامة وعددهم (٢٤١١)، وبذلك يكون حجم المجتمع (٧١٥٠٠) موظف كما هو موضح بالجدول رقم (٥) التالي:

جدول رقم (٥) مجتمع الدراسة - عدد العاملين بقطاع الإتصالات

م	أسم الشركة	عدد المديرين			نسبة عدد العاملين للإجمالي
		العليا	المتوسطة	التنفيذية	
١	المصرية للإتصالات (WE)	١٧٠	٢٥٥	٤٢٥	٧٤%
٢	فودافون	٧٨	١١٨	١٩٦	٩%
٣	أورانج	١٠٩	١٦٣	٢٧٢	٩.٧%
٤	إتصالات مصر	١٢٥	١٨٨	٣١٢	٧.٣%
	إجمالي	٤٨٢	٧٢٤	١٢٠٥	١٠٠%

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على بيانات الشركات محل الدراسة لعام ٢٠٢٢م.

٢. وحدة المعاينة: هي المفردة التي توجه إليها قائمة الاستقصاء؛ ومن ثم، فإن وحدة المعاينة في هذه الدراسة هي العاملين بقطاع الإتصالات.

٣. حجم ونوع العينة: لكي تكون عينة الدراسة ممثلة لمجتمع الدراسة تمثيلاً جيداً، فقد كان أنسب اختيار لنوع المعاينة هو المعاينة العشوائية الطبقيّة Stratified Random Sampling المتناسبة مع حجم طبقات مجتمع الدراسة (عدد العاملين في المستويات الإدارية الثلاثة بقطاع الإتصالات). وقد تم تحديد حجم العينة التي تم إجراء الدراسة عليها؛ استناداً إلى المعادلة الآتية: (أبو جمعة، ٢٠٠٩).
عند مستوى معنوية (٥ %)، وحدود ثقة (٩٥ %).

$$N = \frac{C(C-1)}{C(C-1) + 2A}$$

حيث إن: N = حجم العينة

$C = (٥٠ \%)$ للحصول على نسبة أكبر للعينة .
 $A = B \div 1.96$ ، حيث B = أقصى خطأ مسموح به: (الفرق بين النسبة في مجتمع البحث والنسبة في العينة عند مستوى ثقة (٠.٩٥)).
بتطبيق المعادلة :

$$N = \frac{(0.50 - 1) \cdot 0.50}{\left[\frac{0.50}{1.96} \right]^2 + \frac{(0.50 - 1) \cdot 0.50}{71500}}$$

٤. اعتمد الباحثان على أسلوب الإستقصاء في جمع البيانات الد

تصميم وإعداد قائمة استقصاء في ضوء العديد من الدراسات التي تضمنتها أدبيات الدراسة، مع إجراء تعديلات تتناسب مع مجال التطبيق، بحيث توجه إلى وحدات المعاينة الخاصة بالعينة، للحصول على البيانات اللازمة للتحقق من الفروض، والوصول إلى أهداف الدراسة، وهي مكونة من ثلاثة أقسام، يمكن توضيحها فيما يلي:

- القسم الأول: يشمل على البيانات الديموجرافية للعاملين بقطاع الإتصالات. ويشمل على (النوع، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة).

- **القسم الثاني:** يختص باختبار وجود القيادة السامة في أسلوب قادة المبحوثين، ومدى إدراكهم لها؛ ويتكون من (١٢) عبارة، شملت الأبعاد الأربعة للقيادة السامة. وذلك اعتماداً على (Lu, H et al., 2012).
- **القسم الثالث:** يختص بقياس إدراك واستخدام العاملين التي شملتهم عينة الدراسة للرسوخ الوظيفي؛ ويتكون من (١٦) عبارة، شملت الأبعاد الأربعة للرسوخ الوظيفي. وذلك اعتماداً على (Ozcelik & Cenkci, 2014)
- تم توزيع (٣٨٢) استقصاء، وقد تم تفرغ قوائم الاستقصاء الصالحة للتحليل وتكويدها، حيث تم الاستجابة على (٣٧٠) أستمارة وكان الصالح منها (٣٦٠)، وهو ما يمثل نسبة استجابة (٩٤.٢%)، ثم تم تشغيل وتحليل البيانات الأولية التي تم تجميعها بالاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.25)، وكذلك برنامج (AMOS.25)

٥. محددات الدراسة:

- **الحدود المكانية:** تم تطبيق الدراسة على قطاع الإتصالات.
- **الحدود الزمانية:** تمت الدراسة في الفترة من مارس (٢٠٢٢م) إلى يناير (٢٠٢٣م).
- **الحدود البشرية:** تم استبعاد كل من يشغل وظيفة قيادية على مستوى كل من الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، والإدارة التنفيذية (رؤساء الأقسام والوحدات)، وذلك لتحقيق متطلبات الدراسة.
- **الحدود الموضوعية:** ركزت الدراسة بصفة أساسية على متغيرين وهما: (القيادة السامة كمتغير مستقل، والرسوخ الوظيفي كمتغير تابع).

عاشراً: الدراسة الميدانية واختبار الفروض:

يتناول الباحثان في هذا الجزء تحليل وتفسير نتائج التحليل الإحصائي، يلي ذلك اختبار فروض الدراسة، ثم عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

١. التحليل العملي التوكيدي للقيادة السامة:

تم إجراء التحليل العملي التوكيدي لجميع عبارات أو فقرات مقياس القيادة السامة وعددها ١٢ عبارة، موزعة كما أشرنا. وقد اتضح من نتائج التحليل العملي التوكيدي الأولي عدم انخفاض

مؤشرات جودة توفيق النموذج، وذلك لعدم وجود أي عبارة من عبارات الاستبيان لها درجة تشبع منخفضة لذلك لن يتم استبعاد أي عبارة من عبارات الاستبيان.

ويوضح الجدول التالي نتائج مسارات التحليل العامل التوكيدي لعبارات مقياس أبعاد القيادة السامة من خلال توضيح معاملات الانحدار غير المعيارية Unstandaradized Coefficients (U.C) ، ومعاملات الانحدار المعيارية (S.C) Standaradized Coefficients ، والخطأ المعياري (S.E) Standard Error ، واختبار T test (C.R) ، ومستوى معنوية P value لكل مسار .

جدول رقم (٦) نتائج مسارات التحليل العامل التوكيدي لعبارات مقياس أبعاد القيادة السامة

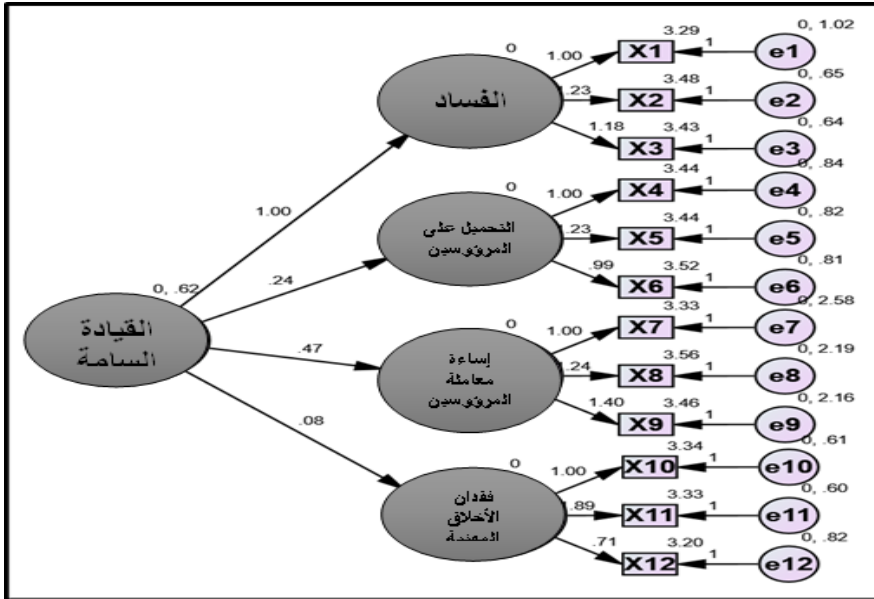
رقم العبارة	العبارة	البعد	معامل الانحدار غير المعيارى	معامل الانحدار المعيارى	الخطأ المعيارى	اختبار ت (C.R)	(P value)
X1	يقوم رئيسى فى العمل بالتريح والتلاعب فى ممتلكات الشركة.	الفساد	.616	—	—	—	—
X2	يستخدم رئيسى فى العمل الممتلكات الخاصة بالشركة لمصالحه الشخصية.		.769	1.228	.119	10.353	***
X3	يستغل رئيسى فى العمل سلطاته لتحقيق مكاسب شخصية.		.759	1.177	.114	10.321	***
X4	يقوم رئيسى فى العمل بطلب أعمال متعددة بغض النظر عن طبيعة عملى.	التحميل على المرؤوسين	.504	—	—	—	—
X5	يطلب رئيسى فى العمل أعمال إضافية خارج وقت العمل دون مبرر لذلك.		.553	1.235	.438	2.821	.005
X6	عند وجود مشكلة لا يقوم رئيسى بإزالة الفوضى حولها حتى تتمكن من التفكير فى حلول لها.		.506	.989	.386	2.565	.010
X7	يقوم رئيسى باستخدام ألفاظ مسيئة عند التحدث مع العاملين.	إساءة معاملة المرؤوسين	.525	—	—	—	—
X8	يميز رئيسى بين المرؤوسين على أساس المصالح الشخصية.		.597	1.242	.387	3.209	.001
X9	يقوم رئيسى بأعمال انتقامية تجاه المرؤوسين.		.534	1.404	.420	3.347	***
X10	يقوم رئيسى بتشجيع المرؤوسين على تحقيق مصالح شخصية له.	فقدان المهنية الاخلاقى	.579	—	—	—	—
X11	يسمح لبعض المرؤوسين بالصوت العالى والضجيج.		.549	.885	.123	7.211	***
X12	أتمتع من خلال وظيفتي فى الشركة بإتصالات مفتوحة لجميع الاتجاهات.		.549	.711	.191	3.723	***

* تشير إلى أن القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١%

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOOS.

من النتائج الموضحة فى الجدول السابق يمكن تقييم نموذج القياس Measurement Model لأبعاد (القيادة السامة) كما يلي:

- العلاقة بين بُعد (الفساد) وكل فقرة من الفقرات التى تقيسه تعتبر علاقة معنوية وذات دلالة إحصائية، حيث إن مستوى المعنوية أقل من (٠.٠٥).
 - العلاقة بين بُعد (التحميل على المرؤوسين) وكل فقرة من الفقرات التى تقيسه تعتبر علاقة معنوية وذات دلالة إحصائية، حيث إن مستوى المعنوية أقل من (٠.٠٥).
 - العلاقة بين بُعد (إساءة معاملة المرؤوسين) وكل فقرة من الفقرات التى تقيسه تعتبر علاقة معنوية وذات دلالة إحصائية، حيث إن مستوى المعنوية أقل من (٠.٠٥).
 - العلاقة بين بُعد (فقدان الاخلاق المهنية) وكل فقرة من الفقرات التى تقيسه تعتبر علاقة معنوية وذات دلالة إحصائية، حيث إن مستوى المعنوية أقل من (٠.٠٥).
- كما يوضح شكل (٤) نموذج التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس أبعاد القيادة السامة، وذلك كما يلي:



الشكل رقم (٤) نموذج التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس أبعاد القيادة السامة

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOOS.

ولمزيد من التوضيح يوضح جدول (٧) مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس القيادة السامة، وذلك كما يلي:

جدول رقم (٧) مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس القيادة السامة

المؤشر	القيمة المعيارية	قيمة المؤشر
مؤشر مربع كاي المعياري (Normed Chi-square (CMIN/DF)	أقل من أو تساوي ٣	2.045
الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ التقدير Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	أقل من 0.08	.003
مؤشر جودة التوفيق أو حسن المطابقة Goodness of Fit Index (GFI)	كلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل ذلك على تطابق أفضل للنموذج مع بيانات عينة البحث	0.980
مؤشر جودة التوفيق المقارن Comparative Fit Index (CFI)		0.994
مؤشر جودة التوفيق المعياري Normed of Fit Index (NFI)		0.914
مؤشر توكر لويس Tucker-Lewis Index (TLI)		0.981

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOOS.

ويتضح من الجدول السابق أن جميع مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس القيادة السامة مقبولة إحصائياً.

كما يوضح جدول (٨) معامل الثبات ومعامل الصدق لمقاييس أبعاد لمقياس القيادة السامة:

جدول (٨) معاملات الثبات والصدق لمقاييس أبعاد لمقياس استراتيجيات تقليص العمالة

المتغير	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق الذاتى
الفساد	3	.761	0.872
التحميل على المرؤوسين	3	.790	0.888
إساءة معاملة المرؤوسين	3	.747	0.864
فقدان الأخلاق المهنية	3	.729	0.853
الإجمالي	12	.915	0.956

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

ويتضح من الجدول السابق أن قيم معامل Cronbach's alpha للثبات (٠.٧٦١، ٠.٧٩٠، ٠.٧٤٧، ٠.٧٢٩)، أي أن جميعها يزيد عن ٠.٧، بما يؤكد التماسك الداخلي لعبارات مقياس أبعاد القيادة السامة. كما أن قيم معامل الصدق (٠.٨٧٢، ٠.٨٨٨، ٠.٨٦٤، ٠.٨٥٣)، بما يؤكد أن عبارات قياس أبعاد القيادة السامة تقيس فعلاً ذلك البعد الذي صممت من أجل قياسه.

٢. التحليل العامل التوكيدي للرسوخ الوظيفي:

تم إجراء التحليل العامل التوكيدي لجميع عبارات أو فقرات مقياس الرسوخ الوظيفي وعددها ١٦ عبارة. وقد اتضح من نتائج التحليل العامل التوكيدي الأولي انخفاض بعض مؤشرات جودة توفيق النموذج، وذلك لتواجد عبارة لها درجة تشبع منخفضة على البعد الخاص بكل منها وهي العبارة Y8 والخاصة ببعد التوافق مع المجتمع والخسارة المجتمعية (إن المنطقة التي أسكن فيها يتوافر فيها الأنشطة الترفيهية التي أحبها - رياضة، مساحات خضراء، أحداث ثقافية، فنون). وقد تم استبعاد هذه العبارة وذلك لتحسين جودة توفيق النموذج، وعلى الرغم من تواجد عبارة أخرى لها درجة تشبع منخفضة على البعد الخاص بها وهي العبارة رقم ١٦ والخاصة ببعد الروابط مع المجتمع، إلا أنه لم يتم حذف هذه العبارة حتى لا يقاس هذا البعد بعبارة واحدة.

ويوضح الجدول التالي نتائج مسارات التحليل العامل التوكيدي لعبارات مقياس أبعاد الرسوخ الوظيفي من خلال توضيح معاملات الانحدار غير المعيارية، ومعاملات الانحدار المعيارية، والخطأ المعياري، واختبار ت، ومستوى معنوية ت لكل مسار.

جدول رقم (٩) نتائج مسارات التحليل العامل التوكيدي لعبارات مقياس أبعاد الرسوخ الوظيفي

رقم العبارة	العبارة	البعد	معامل الانحدار غير المعيارى (U.C)	معامل الانحدار المعيارى (S.C)	الخطأ المعياري (S.E)	اختبارات (C.R)	مستوى معنوية ت (P value)
Y1	إذا بقيت في شركتي، فسوف أكون قادرًا على تحقيق معظم أهدافي العملية والشخصية.	التوافق مع المنظمة والخسارة المجتمعية بالمنظمة	1.000	0.925	—	—	—
Y2	أشعر وكأنني متناغم جيدًا مع شركتي.		0.852	0.869	0.033	26.098**	0.000
Y3	أعتقد أن احتمال بقائي بشكل دائم في شركتي مرتفع جدًا.		1.006	0.915	0.033	30.426**	0.000
Y4	لدي حرية كبيرة في وظيفتي للسعي وراء تحقيق أهدافي.		0.888	0.880	0.033	27.040**	0.000
Y5	إن وظيفتي تستخدم مهاراتي ومواهبتي بشكل جيد.		0.861	0.856	0.034	25.111**	0.000

تابع جدول رقم (٩) نتائج مسارات التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس أبعاد الرسوخ الوظيفي

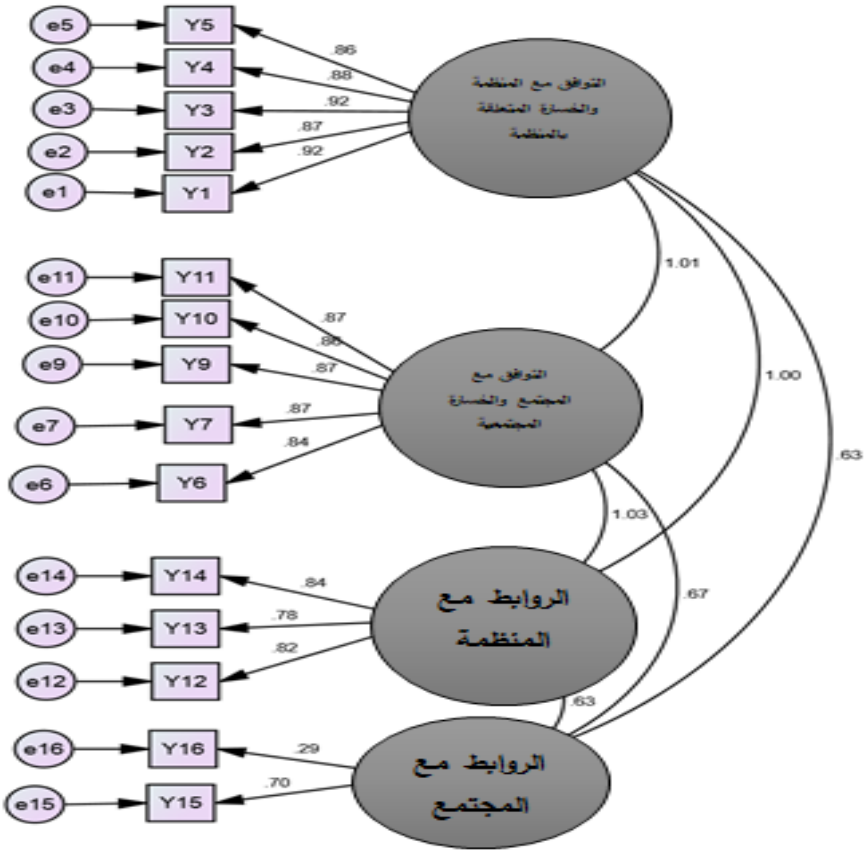
رقم العبارة	العبارة	البعد	معامل الانحدار غير المعياري (U.C)	معامل الانحدار المعياري (S.C)	الخطأ المعياري (S.E)	اختبارات (C.R)	مستوى معنوية (P value)
Y6	أحب فعلاً المكان الذي أسكن فيه.	التوافق بين المجتمع والقيادة المجتمعية	1.000	0.844	—	—	—
Y7	أشعر وكأنني متناغم جيداً مع المكان الذي أسكن فيه.		1.074	0.872	0.049	21.904**	0.000
Y9	إذا تركت المكان الذي أسكن فيه فسوف أفقد أصدقائي من خارج العمل (أصدقاء المنطقة السكنية).		1.038	0.873	0.047	21.935**	0.000
Y10	إذا تركت المكان الذي أسكن فيه، فسوف أفقد جيرانى.		1.073	0.857	0.051	21.231**	0.000
Y11	إن ترك المكان الذي أسكن فيه هو أمر صعب بالنسبة لى.		1.052	0.871	0.048	21.850**	0.000
Y12	أنتفاع باستمرار في وظيفتى مع أعضاء جماعة عملى.	الروابط مع المنظمة	1.000	0.821	—	—	—
Y13	أعمل بشكل حميم مع زملاي فى العمل.		0.913	0.776	0.053	17.363**	0.000
Y14	أنا عضو فى جماعة عمل فعالة.		0.995	0.840	0.051	18.538**	0.000
Y15	أنا عضو فعال فى أحد أو بعض المنظمات المجتمعية فى المنطقة التى أسكن فيها (الدينية، أو الرياضية، أو الثقافية).	الروابط مع المجتمع	1.000	0.703	—	—	—
Y16	أشارك فى الأنشطة الثقافية والترفيهية فى المنطقة التى أسكن فيها.		0.409	0.285	0.119	3.429**	0.000

** تشير إلى أن القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١%.

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOOS.

كما يوضح شكل (٥) نموذج التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس أبعاد الرسوخ

الوظيفي:



شكل (٣/٣) نموذج التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقاييس أبعاد الرسوخ الوظيفي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج AMOOS.

ويتضح مما سبق ارتفاع جميع قيم معاملات الانحدار المعيارية عن ٠.٥ باستثناء العبارة رقم ١٦ والتي بلغ معامل الانحدار المعياري لها ٠.٢٨٥ ، إلا أن حذف هذه العبارة لم يؤثر تأثيراً جوهرياً في تحسين مؤشرات جودة توفيق نموذج التحليل العاملي لمقاييس أبعاد الرسوخ الوظيفي، كما يفضل عدم حذفها حتى لا يقاس بعد الروابط مع المجتمع بعبارة واحدة وهي العبارة رقم ١٥. ومن ثم تم الإبقاء على هذه العبارة.

ويوضح جدول (١٠) مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الرسوخ الوظيفي:

جدول رقم (١٠) مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الرسوخ الوظيفي

المؤشر	القيمة المعيارية	المؤشر
2.513	أقل من أو تساوي ٣	مؤشر مربع كاي المعياري Normed Chi-square (CMIN/DF)
0.075	أقل من 0.08	الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ التقدير Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)
0.907	كلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح دل ذلك على تطابق أفضل للنموذج مع بيانات عينة البحث	مؤشر جودة التوفيق أو حسن المطابقة Goodness of Fit Index (GFI)
0.961		مؤشر جودة التوفيق المقارن Comparative Fit Index (CFI)
0.946		مؤشر جودة التوفيق المعياري Normed of Fit Index (NFI)
0.951		مؤشر توكير لويس Tucker-Lewis Index (TLI)

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS.

ويتضح من الجدول السابق أن جميع مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الرسوخ الوظيفي مقبولة إحصائياً.

كما يوضح جدول (١١) معامل الثبات ومعامل الصدق لمقاييس أبعاد الرسوخ الوظيفي:

جدول رقم (١١) معاملات الثبات والصدق لمقاييس أبعاد الرسوخ الوظيفي

أبعاد الرسوخ الوظيفي				المعاملات
الروابط مع المجتمع	الروابط مع المنظمة	التوافق مع المجتمع والخسارة المجتمعية	التوافق مع المنظمة والخسارة المتعلقة بالمنظمة	
0.734	0.851	0.896	0.949	معامل Cronbach's alpha قبل الحذف
0.734	0.851	0.936	0.949	معامل Cronbach's alpha بعد الحذف
0.857	0.922	0.967	0.974	معامل الصدق

ويتضح من الجدول السابق أن قيم معامل Cronbach's alpha للثبات تتراوح بين ٠.٧٣٤ و ٠.٩٤٩ (أي أن كل منها يزيد عن ٠.٧) ، بما يؤكد التماسك الداخلي لعبارات مقياس أبعاد الرسوخ

الوظيفي. كما أن قيم معامل الصدق تتراوح بين ٠.٨٥٧ و ٠.٩٧٤، بما يؤكد أن عبارات قياس أبعاد الرسوخ الوظيفي تقيس فعلاً ذلك البعد الذي صممت من أجل قياسه.

٣. نتائج الدراسة الميدانية لمتغيرات الدراسة:

يقدم الجدول التالي رقم (١٢) عرضاً لنتائج استجابات عينة الدراسة لأبعاد جميع المتغيرات:

جدول رقم (١٢) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات العينة لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري	قيمة ت	اختبار معنوية ت	الاتجاه العام
الفساد	4.03	.466	.028	-36.537	.000	غير متوفر
التحميل على المرؤوسين	4.10	.453	.027	40.117	.000	متوفر
إساءة معاملة المرؤوسين	4.23	.327	.019	62.177	.000	متوفر
فقدان الأخلاق المهنية	4.05	.415	.025	41.560	.000	متوسط
التوافق مع المنظمة والخسارة المتعلقة بالمنظمة	4.06	.369	.022	47.279	.000	متوسط
التوافق مع المجتمع والخسارة المجتمعية	4.53	.324	.019	77.618	.000	متوسط
الروابط مع المنظمة	4.36	.459	.027	48.823	.000	متوسط
الروابط مع المجتمع	4.28	.320	.019	65.552	.000	غير متوفر

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

بتحليل بيانات الجدول السابق، يتضح لنا مدى إدراك العاملين بشركات الإتصالات في مصر للأهمية النسبية لكل متغير من متغيرات الدراسة وذلك من خلال النتائج التالية:

- عدم توافر بعد الفساد كأحد أبعاد القيادة السامة من وجهة نظر العاملين بالشركات محل الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي ٤.٠٣ بانحراف معياري ٠.٤٦٦.
- توافر بعد التحميل على المرؤوسين كأحد أبعاد القيادة السامة من وجهة نظر العاملين بالشركات محل الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي ٤.١٠ بانحراف معياري ٠.٤٥٣.
- توافر بعد إساءة معاملة المرؤوسين كأحد أبعاد القيادة السامة من وجهة نظر العاملين بالشركات محل الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي ٤.٢٣ بانحراف معياري ٠.٣٢٧.
- توسط بعد فقدان الأخلاق المهنية كأحد أبعاد القيادة السامة من وجهة نظر العاملين بالشركات محل الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي ٤.٠٥ بانحراف معياري ٠.٤١٥.
- توسط بعد التوافق مع المنظمة والخسارة المتعلقة بالمنظمة كأحد أبعاد الرسوخ الوظيفي من وجهة نظر العاملين بالشركات محل الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي ٤.٠٦ بانحراف معياري ٠.٣٦٩.

- توسط بعد التوافق مع المجتمع والخسارة المجتمعية كأحد أبعاد الرسوخ الوظيفي من وجهة نظر العاملين بالشركات محل الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي ٤.٥٣ بانحراف معياري ٠.٣٢٤.
- توسط بعد الروابط مع المنظمة كأحد أبعاد الرسوخ الوظيفي من وجهة نظر العاملين بالشركات محل الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي ٤.٣٦ بانحراف معياري ٠.٤٥٩.
- عدم توافر بعد الروابط مع المجتمع كأحد أبعاد الرسوخ الوظيفي من وجهة نظر العاملين بالشركات محل الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي ٤.٢٨ بانحراف معياري ٠.٣٢٠.

٣. إختبار الفروض:

- اختبار الفرض الرئيس الأول: "لا يوجد تأثير جوهري للقيادة السامة بأبعادها (الفساد، التحميل على المرؤوسين، إساءة معاملة المرؤوسين، فقدان الأخلاق المهنية) على الرسوخ الوظيفي بأبعادها (التوافق مع المنظمة والخسارة المتعلقة بالمنظمة، التوافق مع المجتمع والخسارة المجتمعية، الروابط مع المنظمة، الروابط مع المجتمع) بقطاع الإتصالات. ويتفرع من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:
- لا يوجد تأثير جوهري للقيادة السامة بأبعادها (الفساد، التحميل على المرؤوسين، إساءة معاملة المرؤوسين، فقدان الأخلاق المهنية) على التوافق مع المنظمة والخسارة المتعلقة بالمنظمة كأحد أبعاد الرسوخ الوظيفي بقطاع الإتصالات.
- لا يوجد تأثير جوهري للقيادة السامة بأبعادها (الفساد، التحميل على المرؤوسين، إساءة معاملة المرؤوسين، فقدان الأخلاق المهنية) على التوافق مع المجتمع والخسارة المجتمعية كأحد أبعاد الرسوخ الوظيفي بقطاع الإتصالات.
- لا يوجد تأثير جوهري للقيادة السامة بأبعادها (الفساد، التحميل على المرؤوسين، إساءة معاملة المرؤوسين، فقدان الأخلاق المهنية) على الروابط مع المنظمة كأحد أبعاد الرسوخ الوظيفي بقطاع الإتصالات.
- لا يوجد تأثير جوهري للقيادة السامة بأبعادها (الفساد، التحميل على المرؤوسين، إساءة معاملة المرؤوسين، فقدان الأخلاق المهنية) على الروابط مع المجتمع كأحد أبعاد الرسوخ الوظيفي بقطاع الإتصالات.

استخدم الباحثان تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) الذي يوضح علاقة أبعاد المتغير المستقل ودرجة تأثيرها على كل بعد من أبعاد المتغير التابع، وتظهر النتائج في الجدول التالي رقم (١٣) التالي:

جدول رقم (١٣) نتائج الإنحدار المتعدد بين القيادة السامة والرسوخ الوظيفي

المتغير التابع	المتغير المستقل (القيادة السامة)	B	أختبار ت T-Test		معامل الإرتباط R	معامل التحديد R ²	أختبار ف F-Test	
			القيمة	المعنوية			القيمة	المعنوية
الرسوخ الوظيفي	الفساد	-.052	-.814	.416	.568a	.322	39.270	.000b
	التحميل المرووسين	.452	7.306	.000				
	إساءة المرووسين	.353	5.707	.000				
	فقدان الأخلاق المهنية	-.110	-2.246	.025				
التوافق مع المنظمة والخسارة المتعلقة بالمنظمة	الفساد	-.169	-4.276	.060	.647a	.419	63.922	.000b
	التحميل المرووسين	.145	3.911	.000				
	إساءة المرووسين	.110	2.655	.008				
	فقدان الأخلاق المهنية	.188	4.995	.000				
التوافق مع المجتمع والخسارة المجتمعية	الفساد	-.365	-10.07	.081	.802a	.643	119.430	.000b
	التحميل المرووسين	.304	1.673	.000				
	إساءة المرووسين	.392	7.104	.000				
	فقدان الأخلاق المهنية	.105	2.683	.008				
الروابط مع المنظمة	الفساد	-.147	-4.252	.901	.761a	.580	91.430	.000b
	التحميل المرووسين	.093	2.570	.011				
	إساءة المرووسين	.440	8.364	.000				
	فقدان الأخلاق المهنية	.137	3.672	.000				
الروابط مع المجتمع	الفساد	-.106	-2.221	.077	.773a	.598	98.625	.000b
	التحميل المرووسين	.339	6.789	.000				
	إساءة المرووسين	.647	8.875	.000				
	فقدان الأخلاق المهنية	.041	.785	.433				

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يظهر الجدول السابق نتائج تحليل الإنحدار والتباين ومعامل التحديد للعلاقة بين أبعاد المتغير المستقل (القيادة السامة) وأبعاد المتغير التابع (الرسوخ الوظيفي)، والتي اظهرت ما يلي:

- **القوة التفسيرية للنموذج:** بلغت قيمة معامل التحديد (R2) (0.322)، أي أن المتغير المستقل القيادة السامة بأبعادها (الفساد، التحميل على المرؤوسين، إساءة معاملة المرؤوسين، فقدان الأخلاق المهنية) مجتمعة، تفسر (32.2%) من التباين في المتغير التابع (الرسوخ الوظيفي)، أما النسبة الباقية (67.8%) فقد ترجع إلى الخطأ العشوائي، أو لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى مسؤولة عن تفسير جزء من المتغير التابع؛ كما بلغت القوة التفسيرية لمعامل التحديد (R2) لأبعاد الرسوخ الوظيفي (التوافق مع المنظمة والخسارة المتعلقة بالمنظمة، التوافق مع المجتمع والخسارة المجتمعية، الروابط مع المنظمة، الروابط مع المجتمع)، على الترتيب (0.419، 0.643، 0.058، 0.098)، أي أن القيادة السامة بأبعادها (الفساد، التحميل على المرؤوسين، إساءة معاملة المرؤوسين، فقدان الأخلاق المهنية)، تفسر التباين الذي يحدث لأبعاد الرسوخ الوظيفي، بالنسب التالية على الترتيب (41.9%، 64.3%، 58.0%، 59.8%).

- **معنوية معامل الارتباط (R):** بلغت قيمة معامل الارتباط للنموذج ككل (0.568)، وهي تشير إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين المتغير المستقل القيادة السامة بأبعادها (الفساد، التحميل على المرؤوسين، إساءة معاملة المرؤوسين، فقدان الأخلاق المهنية)، والمتغير التابع (الرسوخ الوظيفي). كما تشير نتيجة اختبار F إلى أن الأنحدار يعتبر معنويا وذا دلالة إحصائية، حيث أن مستوى المعنوية أقل من (0.05%).

- **معنوية المتغير المستقل:** بلغت قيمة معامل الأنحدار (B) للمتغير المستقل القيادة السامة بأبعادها (الفساد، التحميل على المرؤوسين، إساءة معاملة المرؤوسين، فقدان الأخلاق المهنية)، على الترتيب (0.052، 0.452، 0.353، -0.110)، وهي تشير إلى وجود علاقة طردية بين هذا المتغير فيما يخص بُعدى (التحميل على المرؤوسين، إساءة معاملة المرؤوسين) وعلاقة عكسية بالنسبة لبُعدى (الفساد، فقدان الأخلاق المهنية) والمتغير التابع (الرسوخ الوظيفي). كما تشير نتيجة اختبار T إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المتغير يعتبر تأثيراً معنويا وذا دلالة إحصائية فيما يخص أبعاد (التحميل على المرؤوسين، إساءة معاملة المرؤوسين، فقدان الأخلاق المهنية)، حيث إن المعنوية أقل من (0.05%)، وبالنسبة لبُعد (الفساد) فإن هذه العلاقة تعتبر غير معنوية وليبس هناك تأثير لهذا البعد على الرسوخ الوظيفي، حيث إن المعنوية أكبر من (0.05%).

- أن أبعاد المتغير المستقل القيادة السامة الخاصة بـ (التحميل على المرؤوسين، إساءة معاملة المرؤوسين، فقدان الأخلاق المهنية) لها تأثير معنوي على (بعد التوافق مع المنظمة والخسارة المتعلقة بالمنظمة)، حيث أن مستوى المعنوية أقل من (٠.٠٥%)، أما بُعد (الفساد) ليس له تأثير معنوي حيث أن مستوى المعنوية أكبر من (٠.٠٥%).
 - أن أبعاد المتغير المستقل القيادة السامة الخاصة بـ (التحميل على المرؤوسين، إساءة معاملة المرؤوسين، فقدان الأخلاق المهنية) لها تأثير معنوي على (بعد التوافق مع المجتمع والخسارة المجتمعية)، حيث أن مستوى المعنوية أقل من (٠.٠٥%)، أما بُعد (الفساد) ليس له تأثير معنوي حيث أن مستوى المعنوية أكبر من (٠.٠٥%).
 - أن أبعاد المتغير المستقل القيادة السامة الخاصة بـ (التحميل على المرؤوسين، إساءة معاملة المرؤوسين، فقدان الأخلاق المهنية) لها تأثير معنوي على (بعد الروابط مع المنظمة)، حيث أن مستوى المعنوية أقل من (٠.٠٥%)، أما بُعد (الفساد) ليس له تأثير معنوي حيث أن مستوى المعنوية أكبر من (٠.٠٥%).
 - أن أبعاد المتغير المستقل القيادة السامة الخاصة بـ (التحميل على المرؤوسين، إساءة معاملة المرؤوسين) لها تأثير معنوي على (بعد الروابط مع المجتمع)، حيث أن مستوى المعنوية أقل من (٠.٠٥%)، أما أبعاد (الفساد، فقدان الأخلاق المهنية) ليس لهما تأثير معنوي حيث أن مستوى المعنوية أكبر من (٠.٠٥%).
- بناءً على ما سبق، يتم رفض الفرض الرئيس الأول جزئياً، وهو ما يعني أنه يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة السامة على الرسوخ الوظيفي بأبعاده. أي تم رفض الفرض العدم وقبول الفرض البديل. وفيما يخص بالفروض الفرعية تم رفضهم جميعاً بشكل جزئي.

٤. نتائج إختبار الفروض:

يوضح الجدول التالي رقم (١٤) ملخص نتائج إختبار الفروض:

جدول رقم (١٤) ملخص نتائج إختبار الفروض

النتيجة	إختبار مدى صحة الفروض	الفروض
رفض الفرض الرئيس الأول جزئياً	لا يوجد تأثير جوهري للقيادة السامة بأبعاده (الفساد، التحميل على المرؤوسين، إساءة معاملة المرؤوسين، فقدان الأخلاق المهنية) على الرسوخ الوظيفي بأبعاده (التوافق مع المنظمة والخسارة المتعلقة بالمنظمة، التوافق مع المجتمع والخسارة المجتمعية، الروابط مع المنظمة، الروابط مع المجتمع).	الفرض الرئيس الأول

تابع جدول رقم (١٤) ملخص نتائج إختبار الفروض

النتيجة	إختبار مدى صحة الفروض	الفروض
رفض الفرض جزئياً	لا يوجد تأثير جوهري للقيادة السامة بأبعادها (الفساد، التحميل على المرؤوسين، إساءة معاملة المرؤوسين، فقدان الأخلاق المهنية) على التوافق مع المنظمة والخسارة المتعلقة بالمنظمة كأحد أبعاد الرسوخ الوظيفي بقطاع الاتصالات.	الفرض الفرعي الأول
رفض الفرض جزئياً	لا يوجد تأثير جوهري للقيادة السامة بأبعادها (الفساد، التحميل على المرؤوسين، إساءة معاملة المرؤوسين، فقدان الأخلاق المهنية) على التوافق مع المجتمع والخسارة المجتمعية كأحد أبعاد الرسوخ الوظيفي بقطاع الاتصالات.	الفرض الفرعي الثاني
رفض الفرض جزئياً	لا يوجد تأثير جوهري للقيادة السامة بأبعادها (الفساد، التحميل على المرؤوسين، إساءة معاملة المرؤوسين، فقدان الأخلاق المهنية) على الروابط مع المنظمة كأحد أبعاد الرسوخ الوظيفي بقطاع الاتصالات.	الفرض الفرعي الثالث
رفض الفرض جزئياً	لا يوجد تأثير جوهري للقيادة السامة بأبعادها (الفساد، التحميل على المرؤوسين، إساءة معاملة المرؤوسين، فقدان الأخلاق المهنية) على الروابط مع المجتمع كأحد أبعاد الرسوخ الوظيفي بقطاع الاتصالات.	الفرض الفرعي الرابع

المصدر: من إعداد الباحثان

الحادي عشر: نتائج وتوصيات الدراسة:

أ. النتائج العامة للدراسة:

توصل الباحثان للنتائج التالية:

- أن القيادة السامة من الأنماط التي تركز علي السلطة والسيطرة المطلقة، وتساعد في تنمية الاتجاهات السلبية لدي المرؤوسين، خاصة عندما يتعامل القائد مع المرؤوسين بصيغة الأمر، مما يقلل من ثقة المرؤوسين، ويقلل من الدوافع الذاتية بداخلهم لتطوير كفاءاتهم، ويولد لديهم إحساس بضعف الاستعداد لبذل جهد إضافي من أجل تحقيق مصلحة العمل، وضعف الرغبة لإنجاز المهام بشكل يفوق ما هو منصوص عليه في الوصف الوظيفي، فالقائد المستبد لا يوفر المجال لبناء علاقات اجتماعية.
- هناك علاقة بين القيادة السامة والرسوخ الوظيفي من خلال (مشاكل العلاقات الشخصية، صعوبة قيادة الفريق، وصعوبة التغيير او التكيف، والفشل في تحقيق الأهداف، والتوجه الوظيفي الضيق)، وتتعكس ممارسة القادة لتحيزاتهم سلباً على عدم الوصول للإنجاز المتوقع، مما يجعل شركات الاتصالات تفقد الكثير من الفرص، كما أن عدم حكم القادة على الأمور بشكل عادل، وتقييمهم للآخر بدون مصادقية كافية، يؤثر سلباً على العلاقات الشخصية بين الأفراد والمديرين، ويجعل فرق العمل غير منسجمة بالشكل المطلوب؛ بالإضافة إلى أن عدم

- تقبل القادة للتدريب وتطوير قدراتهم نتيجة تقييمهم لذاتهم بشكل غير واقعي، يجعلهم لا يتكيفوا مع المستجدات التي تفرزها بيئة العمل المتغيرة، فضلاً عن عدم وضع الحلول التي تتناسب وحجم المشكلة.
٣. إن مشكلة القيادة السامة ليس في وجودها، ولكن في الميل إلى افتراض أنه لا يوجد ما يمكن فعله حيالها، بمعنى أن رفض الذين يشغلون مناصب قيادية لقبول الإعتراض أنهم يمارسوا سلوكيات القيادة السامة، حله الوحيد هو إنتظار رحيل هؤلاء القادة، وهو حل فيه مضیعة للوقت وغير فعال، حيث يمكن أن يحدث الكثير من الضرر في هذه الأثناء، لأن الأفراد والمنظمات والمجتمعات بأكملها تعاني من جراء ذلك.
٤. توسط ثلاثة أبعاد للرسوخ الوظيفي لدى العاملين بالشركات محل الدراسة وهي بعد التوافق مع المنظمة والخسارة المتعلقة بالمنظمة، وبعد التوافق مع المجتمع والخسارة المجتمعية، وبعد الروابط مع المنظمة، مع عدم توافر بعد الروابط مع المجتمع؛ حيث لا تقوم الشركات محل الدراسة بتوفير العوامل التي من الممكن أن تعمل على تحسين الروابط مع المجتمع، حيث تبين أن معظم العاملين بهذه الشركات أماكن سكنهم بعيدة جداً عن الشركة، فضلاً عن عدم توافر أماكن أو أنشطة ترفيهية بجانب الشركة.
٥. يشير الرسوخ الوظيفي إلى ارتباط الموظفين بالمنظمات والوظائف التي يعملون بها، لذلك ينشئ الموظفون المرتبطون بمنظماتهم درجة روابط عالية مع الأشخاص ومجموعات العمل، وتحقيق التوافق الوظيفي الجيد، كما أنه يواجه تضحيات عديدة عند تركه للمنظمة، كما أن نهج القيادة له أهمية كبيرة في تعزيز أو تقييد الفرص لرسوخ الموظف وتقوية إرتباطه بالمنظمة؛ فالقادة السامون والذين ينظر إليهم على أنهم بعيدين عاطفياً عن موظفيهم، من غير المرجح أن يشجعوا المرؤوسين على توسيع روابطهم الاجتماعية في مكان العمل، حيث أن موقفهم المسيطر وإصرارهم على الطاعة المطلقة من قبل المرؤوسين قد يكون بمثابة قيد رئيسي على دوافع المرؤوسين لتطوير خطط مهنية طويلة الأجل أو متابعة مسار وظيفي يدمجهم في مجال العمل الذي يستمتعون به ويعتبرونه مصدر الهوية الذاتية لهم.

ب. مدى تحقق أهداف الدراسة:

ويوضح الجدول التالي أساليب ومجالات تحقيق أهداف الدراسة:

جدول رقم (١٥) أهداف الدراسة ومجالات تحقيقها

رقم الهدف	مضمون الهدف	مجال تحقيقه	النتيجة
الهدف الأول	تأصيل مفاهيم متغيرات الدراسة وأبعادها نظراً لحداثتها، وهي القيادة السامة (المتغير المستقل)، الرسوخ الوظيفي (المتغير التابع).	<ul style="list-style-type: none"> الإطار النظري والدراسات السابقة. الدراسة الاستطلاعية. المقابلات الشخصية. 	تم تحقيقه
الهدف الثاني	دراسة وتحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة.	<ul style="list-style-type: none"> نتائج التحليل الوصفي. نتائج اختبار الفروض. 	تم تحقيقه
الهدف الثالث	تقديم بعض التوصيات بناء على ما تم التوصل إليه من نتائج، والتي يمكن أن تسهم في تحقيق الرسوخ الوظيفي للعاملين بقطاع الاتصالات، من خلال الحد من سلوكيات القيادة السامة.	<ul style="list-style-type: none"> توصيات الدراسة. وآليات تنفيذ توصيات الدراسة. 	تم تحقيقه

المصدر: من إعداد الباحثان

ج. توصيات الدراسة:

يوضح الجدول التالي رقم (١٦) توصيات الدراسة وآليات تنفيذها مع توضيح المسئول عن

تنفيذها:

جدول رقم (١٦) التوصيات المقترحة وآليات التنفيذ

م	التوصيات المقترحة للتنفيذ	إجراءات / آليات تنفيذ التوصية	مسئولية التنفيذ	الإطار الزمني
١	ضرورة إهتمام القادة بالمرؤوسين، حيث ينبغي على القادة الموازنة بين مصالح المرؤوسين ومصالحهم وعدم تفصيل مصالحهم الخاصة على مصالح الآخرين.	<ul style="list-style-type: none"> مشاركة القادة في إظهار الأخلاق في التعامل مع العاملين من خلال التعامل بصدق ونزاهة وعادلة، والاهتمام برضايتهم. إستخدام القادة الوسائل والأساليب والإجراءات والعبارة الواضحة للمرؤوسين التي تتمحور حول أهمية العاملين داخل الشركة واعتبارهم من أهم الموارد لنجاح الشركة، وتلبية احتياجاتهم الشخصية والاجتماعية واعطائهم أولوية لرفع الروح المعنوية. 	الإدارة العليا/ رؤساء الأقسام	بشكل دوري
٢	زيادة وعى الموظفين من قبل القادة بأهمية الدور الذي يقوموا به والعمل على رفع مستوى كفايتهم والتزامهم تجاه العمل.	<ul style="list-style-type: none"> التحفيز على الإبداع والإبتكار. حرية التعبير عن آراء ومقترحات الموظفين. مشاركة الموظفين فى صنع وإتخاذ القرارات. الإستماع إلى شكاوى الموظفين والتعامل معها بكل حيادية. 	الإدارة العليا/ رؤساء الأقسام	بشكل دوري

م	التوصيات المقترحة للتنفيذ	إجراءات / آليات تنفيذ التوصية	مسئولية التنفيذ	الإطار الزمني
٣	تشجيع الموظفين على وجود علاقات اجتماعية جيدة ومميزة فيما بينهم.	<ul style="list-style-type: none"> من خلال تكوين صداقات مع زملائهم في العمل لأن وجود مثل هذا النوع من العلاقات يساعد على زيادة التزامهم في العمل ويزيد من ارتباطهم بالمنظمة. 	إدارة الموارد البشرية	بشكل دوري
٤	التعرف على العوامل سواء كانت عوامل داخلية أو عوامل خارجية التي تؤثر على قرارات الموظفين للبقاء في الشركة وزيادة الرسوخ الوظيفي لهم.	<ul style="list-style-type: none"> تنويع الأنشطة الترفيهية للعاملين بالشركة. تقديم المزيد من المكافآت المالية والعينية للعاملين بالشركة. تفعيل نظام عادل للترقية للعاملين المتميزين. إنشاء مسابقات سنوية ويكون لها جائزة سنوية تمنح لأفضل عامل في الشركة. 	الإدارة العليا/ إدارة الموارد البشرية	بشكل دوري
٥	تمكين الموظفين من تحقيق التوازن بين مهام العمل والتزاماتهم الشخصية ومهام حياتهم الأخرى.	<ul style="list-style-type: none"> وضع جداول عمل مرنة وتحديد فترات مناسبة من الوقت لبدء وإنهاء أعمالهم. توفير أوقات كافية للإستمتاع وتجديد نشاطهم وتأدية واجباتهم الحياتية الأخرى. 	إدارة الموارد البشرية	شهرياً
٦	تنظيم حفلات دورية لتنشيط حركة العمل وزيادة ولاء الموظفين ومشاركتهم في النجاحات الخاصة بالعمل.	<ul style="list-style-type: none"> عمل حفلات سنوية بمناسبة تحقيق الأهداف ونجاح خطة العمل. تنظيم احتفالات للموظفين خاصة بالمناسبات التقليدية العامة مثل الأعياد. 	الإدارة العليا/ إدارة الموارد البشرية	سنوياً
٧	توفير الفرصة للنمو الوظيفي والشخصي.	<ul style="list-style-type: none"> التدريب والتعليم المستمر للموظفين. الثقة في إمكانياتهم من خلال إسناد المهام الصعبة لهم والإعتماد عليهم في العمل مما يزيد من مسؤوليتهم تجاه العمل ويعزز من إحساسهم بأهمية الدور الذي يقومون به. 	إدارة الموارد البشرية	مرة كل ٣ شهور

المصدر: من إعداد الباحثان

د. توصيات تخص الدراسات المستقبلية:

- دراسة أثر القيادة الأبوية على الإستغراق الوظيفي.
- دراسة العلاقة بين القيادة السامة واستدامة الموارد البشرية.
- دراسة أثر القيادة السامة على الصحة التنظيمية.
- دراسة أثر القيادة الخادمة على الإستغراق الوظيفي.
- دراسة أثر الاستقواء في مكان العمل على الإستغراق الوظيفي.

المراجع

- الزيادي، بسنت عادل رمضان (٢٠٢٠)، "أثر الرسوخ الوظيفي في دعم سمعة المنظمة: دراسة ميدانية"، *المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية*، مج ٤٠، ع ٤، ص ٢.
- Aasland, M. S., Skogstad, A., & Einarsen, S. (2008). The dark side: defining destructive leadership behaviour. *Organisations and People*, 15(3), 19-26.
- Aasland, M. S., Skogstad, A., Notelaers, G., Nielsen, M. B., & Einarsen, S. (2010). The prevalence of destructive leadership behaviour. *British Journal of management*, 21(2), 438-452.
- Aldosari, S. A. M., & Alrashidi, A. H. (2021). The Degree of Practicing Toxic Leadership by School Principals and its Relationship to the Level of Psychological Well-being out of Teachers Perspective in public schools. *Psychology and Education Journal*, 58(3), 733-750.
- Andresen, M. (2015), "What determines expatriates' performance while abroad? The role of job embeddedness", *Journal of Global Mobility*, Vol. 3 No. 1, pp. 62-82. <https://doi.org/10.1108/JGM-06-2014-0015>
- Başkan, B. (2020). Toxic Leadership in Education. *International Journal of Educational Administration, Management, and Leadership*, 97-104.
- Bhandarker, A., & Rai, S. (2019). Toxic leadership: emotional distress and coping strategy. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 22(1), 65-78.
- Biçer, C. (2020). Destructive Leadership: "Boss From Hell", How Not To Be One?. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(1), 295-308.
- Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 207-216
- Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 207-216
- Erickson, A., Shaw, B., Murray, J., & Branch, S. (2015). Destructive leadership. *Organizational Dynamics*, 4(44), 266-27
- Farghaly Abdelaliam, S. M., & Abou Zeid, M. A. G. (2023). The relationship between toxic leadership and organizational performance: the mediating effect of nurses' silence. *BMC nursing*, 22(1), 1-12.
- Hamlin, a. (2013). *Nursing Educator Retention: The Relationship between Job Embeddedness and Intent to Stay Among Nursing Educators*. Doctoral Dissertation, CAPELLA UNIVERSITY.
- Hattab, S., Wirawan, H., Salam, R., Daswati, D., & Niswaty, R. (2022). The effect of toxic leadership on turnover intention and counterproductive work behaviour in Indonesia public organisations. *International Journal of Public Sector Management*.

- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., & Lee, T. W. (2006). Increasing human and social capital by applying job embeddedness theory. *Organizational dynamics*, 35(4), 316-331.
- Indradevi, R. (2016). Toxic leadership over the years—a review. *PURUSHARTHA-A journal of Management, Ethics and Spirituality*, 9(1), 106-110.
- Karimi Mazidi, A., Rahimnia, F., Mortazavi, S. and Lagzian, M. (2020), "Cyberloafing in public sector of developing countries: job embeddedness as a context", *Personnel Review*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2020-0026>
- Kiazad, K., Holtom, B. C., Hom, P. W., & Newman, A. (2015). Job embeddedness: A multifoci theoretical extension. *Journal of Applied Psychology*, 100(3), 641.
- Krasikova, D. V., Green, S. G., & LeBreton, J. M. (2013). Destructive leadership: A theoretical review, integration, and future research agenda. *Journal of management*, 39(5), 1308-1338
- Labrague, L. J. (2021). Influence of nurse managers' toxic leadership behaviours on nurse-reported adverse events and quality of care. *Journal of Nursing Management*, 29(4), 855-863.
- Larsson, G., Brandebo, M. F., & Nilsson, S. (2012). Destrudo-L: Development of a short scale designed to measure destructive leadership behaviours in a military context. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Lee, T.W., Burch, T.C. and Mitchell, T.R. (2014), "The story of why we stay: a review of job embeddedness", *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Vol. 1 No. 1, pp. 199-216.
- Linder, C. (2019), "Expatriates' motivations for going abroad: The role of organisational embeddedness for career satisfaction and job effort", *Employee Relations*, Vol. 41 No. 3, pp. 552-570. <https://doi.org/10.1108/ER-11-2017-0284>
- Lu, H., Ling, W., Wu, Y., & Liu, Y. (2012). A Chinese perspective on the content and structure of destructive leadership. *Chinese Management Studies*, 6(2), 271-283.
- Maertz, c., Boyar, S., and Pearson, A. (2012). Extending the 8 forces frame work of attachment and voluntary turnover, *Journal of Business and Management*, 18 (1).
- Mallol, C. M., Holtom, B. C., & Lee, T. W. (2007). Job embeddedness in a culturally diverse environment. *Journal of Business and Psychology*, 22, 35-44.
- Mehta, S., & Maheshwari, G. C. (2013). Consequence of Toxic leadership on Employee Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Journal of Contemporary Management Research*, 8(2).

- Milosevic, I., Maric, S., & Lončar, D. (2020). Defeating the toxic boss: the nature of toxic leadership and the role of followers. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(2), 117-137.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablynski, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of management journal*, 44(6), 1102-1121.
- Özçelik, G., & Cenkci, T. (2014). Moderating effects of job embeddedness on the relationship between paternalistic leadership and in-role job performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 872-880.
- Ramesh, A. (2007). Replicating and extending job embeddedness across cultures: Employee turnover in India and the United States (Doctoral dissertation). University of Maryland, College Park, p 30.
- Reitz, O. E., & Anderson, M. A. (2011). An overview of job embeddedness. *Journal of Professional Nursing*, 27(5), 320-327.
- Schyns, B., & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 138-158
- Singh, R. (2016). Predicting organisational embeddedness through employee personality and their community embeddedness. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 16(3-4), 176-195.
- Tanova, C, and Holtom, B. (2008). Using Job Embeddedness to Explain Voluntary Turnover in Four European Countries. *The International Journal of Human Resource Management*. 19(9).
- Tian, A.W., Cordery, J. and Gamble, J. (2016), "Staying and performing: How human resource management practices increase job embeddedness and performance", *Personnel Review*, Vol. 45 No. 5, pp. 947-968.
- Webster, V., Brough, P., Daly, K., & Myors, B. (2011). Consequences of toxic leadership behaviours: A qualitative investigation. Australia and New Zealand Academy of Management.
- Wilson, J. (2010). Examining Job Embeddedness Survey Items for an Adventure Education Population. Doctoral Dissertation. INDIANA UNIVERSITY.
- Yao, X., Lee, T., Mitchell, T., Burton, J., and Sablynski, C. (2004). Job embeddedness: Current research and future directions. *Understanding Employee Retention and Turnover*. 47(5).
- Young, Jeffery A., James Stone, Oscar Aliaga and Brad Shuck. (2013) "Job Embeddedness Theory: Can It Help Explain Employee Retention Among Extension Agents?", *Journal of Extension* 51(4): 1-7. It can be access online via the publisher's website here: <https://joe.org/joe/2013august/a7.php>
- Zhang, M., FRIED, D., and Griffeth, R. W. (2012). A review of job embeddedness: Conceptual, measurement issues, and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 22 (3).