

الدور الوسيط للقهر الوظيفي في العلاقة بين القيادة المدمرة والخوف الوظيفي: دراسة تطبيقية في شركات السياحة فئة (أ) والفنادق الخمس نجوم بالقاهرة

بسام سمير الرميدي¹، مروة جمال أبو رية²، رضا محمود أبو زيد³

^{1,3} قسم الدراسات السياحية – كلية السياحة والفنادق – جامعة مدينة السادات

² قسم الدراسات الفندقية – كلية السياحة والفنادق – جامعة مدينة السادات

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر القيادة المدمرة وأبعادها على كل من القهر الوظيفي والخوف الوظيفي وأبعادهما لدى العاملين في شركات السياحة فئة (أ)، والفنادق الخمس نجوم بالقاهرة. كما هدفت الدراسة إلى استكشاف الدور الوسيط للقهر الوظيفي في العلاقة بين القيادة المدمرة وأبعادها الأربعة (الفساد، والتحميل على المرؤوسين، وإساءة معاملة المرؤوسين، وفقدان الأخلاق المهنية) والخوف الوظيفي. تم توزيع 1064 استمارة على عينة عشوائية من العاملين في شركات السياحة فئة (أ) والفنادق الخمس نجوم بالقاهرة، بينما تم الاعتماد على تحليل 876 استمارة صالحة. أوضحت نتائج الدراسة على وجود تأثير معنوي وإيجابي للقيادة المدمرة وأبعادها الأربعة على القهر الوظيفي والخوف الوظيفي وأبعادهما. كما أبرزت النتائج التأثير المعنوي والإيجابي للقهر الوظيفي على الخوف الوظيفي وأبعاده الثلاثة. كذلك بينت النتائج أن القهر الوظيفي يلعب دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين القيادة المدمرة والخوف الوظيفي، بينما لم يكن هناك للقهر الوظيفي في العلاقة بين كل من بُعدي الفساد والتحميل على المرؤوسين والخوف الوظيفي. أظهرت نتائج الدراسة أيضاً أن القهر الوظيفي يلعب دوراً وسيطاً كلياً في العلاقة بين إساءة معاملة المرؤوسين والخوف الوظيفي. وأخيراً أبرزت نتائج الدراسة أن القهر الوظيفي يلعب دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين بُعد فقدان الأخلاق المهنية والخوف الوظيفي.

الكلمات الدالة: القيادة المدمرة، القهر الوظيفي، الخوف الوظيفي، شركات السياحة، الفنادق، القاهرة.

مقدمة:

تلعب القيادة دوراً هاماً ومؤثراً في نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها، حيث تؤثر القيادة على الأداء وتتطوي على علاقات معقدة في مختلف المستويات التنظيمية (Aravena, 2019)، فالقائد الفعال هو الذي يمتلك تأثير كبير داخل المنظمة وليس بالضرورة أن يكون هذا التأثير دائم الإيجابية فقد يستغل نفوذه خلافاً للسلطة الممنوحة له مما ينتج عنه انهيار المنظمة (Leonard, 2014; Al-Romeed & Ozbek, 2022). لهذا زاد اهتمام الباحثين مؤخراً بدراسة الجانب المظلم من القيادة، فلا شك أن الممارسات السلبية للقيادات وإساءة استخدام السلطة في بعض المنظمات قد أعاد إحياء اهتمام الباحثين بالجانب المظلم من القيادة (Padilla et al., 2007). كما أن هناك مجموعة من الأنماط المظلمة أو المدمرة للقيادة والتي من بينها القيادة المدمرة، والقيادة المسيئة، والقيادة الاستبدادية، والقيادة السامة. وعلى الرغم من الاختلاف حول تلك المفاهيم، إلا أنه تم استخدامها لوصف نفس الظاهرة، وهي التأثيرات القيادية العدائية لمن في موضع السلطة، والتي تؤثر سلباً على العاملين والمنظمة (رضوان، 2019)، وتصبح النتيجة زيادة معدل دوران العاملين، وزيادة نسبة الغياب، وانعدام المساهمة والمشاركة الفعالة، وانخفاض الإنتاجية، مما يؤثر على الأداء الكلي للمنظمة (السيد، 2017). أشار Olls (2014) إلى أن القيادة المدمرة توجد على نطاق واسع، كما أن آثارها الضارة لا تقع على الموظفين فقط، بل تقع على المنظمات والمجتمع ككل، وهذا أمر بالغ الأهمية لتأثيراته الواضحة على جوانب مهمة كالأداء المالي، الفاعلية الإنتاجية، معنويات الموظفين، وغيرها (Gudmundsson & Southey, 2011). كذلك إن فهم القيادة المدمرة ليس مفيد لتعزيز وتطوير نظريات القيادة فحسب، لكن يمكن أن يكون عنصراً أساسياً في تطوير القادة وتوفير أفضل الممارسات التنظيمية لهم، وفي ذات الوقت هي ضارة للمرؤوسين ومكلفة للمنظمة (Sparks et al., 2015). تستخدم القيادة المدمرة لوصف السلوكيات السلبية لمن في موضع السلطة والتي تسبب أضراراً للأفراد والجماعات وتؤثر سلباً على النجاح التنظيمي (رضوان، 2019).

يعتمد تأثير القيادة المدمرة بصفة أساسية على المستوى الإداري الذي يقع فيه القائد في الهيكل التنظيمي في المنظمة، حيث أن القادة في المستوى الإداري الأول (الإشرافي) يسعون إلى تمييز فرق العمل من خلال سلوكهم، حيث يتضمن هذا السلوك (البطجة، التحرش، الاستغلال، الكذب، الخيانة، تجريد المرؤوسين من

الإنسانية)، وهو الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى انخراط المرؤوسين في ممارسة السلوكيات السلبية والعدوانية التي تعوق أداء الفريق. كما أنهم يمارسون أنشطة ضد القانون وأحياناً يستخدمون العنف المباشر، بينما القادة في مستوى الإدارة الوسطى يمكن أن يدمروا فرقهم من خلال صنع القرارات السيئة أو إصدار الأحكام السيئة، وقد يكون نطاق ضرر هذه السلوكيات محدودة نسبياً. بجانب أن القادة في المستوى الأعلى لهم تأثير مدمر أكبر بكثير من القادة في المستويات الأخرى وبخاصة أنهم يتخذون القرارات الإستراتيجية (داهش، 2017؛ طه، 2020). وفقاً لحد علم الباحثين؛ لا توجد دراسات سابقة تناولت أثر القيادة المدمرة على القهر الوظيفي والخوف الوظيفي في صناعة السياحة والضيافة بشكل عام وشركات السياحة والفنادق بشكل خاص. كما لا توجد دراسات سابقة فحصت الدور الوسيط للقهر الوظيفي في العلاقة بين القيادة المدمرة وأبعادها والخوف الوظيفي بشكل عام، وفي شركات السياحة والفنادق بشكل خاص. وفي ضوء ما سبق تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة على التساؤلات التالية:

1. هل تتبنى شركات السياحة فئة (أ) والفنادق الخمس نجوم بالقاهرة أبعاد القيادة المدمرة؟
2. هل تؤثر القيادة المدمرة على القهر الوظيفي والخوف الوظيفي لدى العاملين في شركات السياحة فئة (أ) والفنادق الخمس نجوم بالقاهرة؟
3. هل يلعب القهر الوظيفي دوراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة المدمرة وأبعادها والخوف الوظيفي؟

الإطار النظري

أولاً: القيادة المدمرة

تعددت المسميات التي أستخدمت لوصف القيادة المدمرة، حيث تم تسميتها بالإشراف السيئ، والقيادة الاستبدادية، والعدوانية، والقيادة السلطوية، والميكا فيلية أو النرجسية، والقيادة المعيبة، والقيادة المنحرفة، والقيادة السامة (داهش، 2017). وقد عرّف Einarsen et al. (2007) القيادة المدمرة بأنها سلوك منهجي ومتكرر من قبل القائد أو المدير أو المشرف، ينتهك المصالح المشروعة للمنظمة من خلال تجاهل أو تخريب أهداف المنظمة والمهام والموارد وفعاليتها، وكذلك الرضا الوظيفي، ودافعية ورفاهية المرؤوسين. كما عرّف Krasikova et al. (2013) القيادة المدمرة بأنها سلوك إداري من قبل المدير، يمكن أن يضر أو ينيو به الإضرار بالمنظمة أو العاملين بها، من خلال تشجيع العاملين على تحقيق المصالح الشخصية التي تتعارض مع المصالح المشروعة للمنظمة، أو استخدام أسلوب القيادة الذي ينطوي على استخدام أساليب التأثير الضارة مع العاملين، بغض النظر عن مبررات هذا السلوك. ويعرّف Aravena (2019) القيادة المدمرة بأنها ممارسة منهجية من قبل القائد تجاه العاملين ينتج عنها آثار سلبية غير مرغوب فيها تؤثر على أهداف المنظمة ومهامها وفعاليتها، كما تؤثر على الدافعية والرفاهية والرضا الوظيفي للعاملين. وبناءً على ما تقدم يمكن تعريف القيادة المدمرة بأنها نمط قيادي ذو دلالة سلبية يهدف إلى إلحاق الضرر بالمنظمة ومواردها سواء بصور مشروعة أم غير مشروعة. كما أن القيادة المدمرة كمفهوم علمي مستقل يجب أن يتسم بجملة من سمات، حيث أوضح Sparks et al. (2015) أن القادة التدميريين لا يتسمون بسلوكيات كاريزمية ومواصفات تتضمن تقديم الرؤية والمهارات الذاتية، ودرجة عالية من الحماس، خاصة أن لديهم حاجة وهوس نحو القوة ليس لتحقيق الأهداف التنظيمية، وإنما بقصد تعزيز وزيادة الترويج الذاتي. فيما أكد Einarsen et al. (2007) أن القيادة المدمرة تتسم بثلاث سمات هي:

- 1- سلوك منتظم ومكرر: بمعنى أنه سلوك مستمر الحدوث ومنتظم، مثل اتخاذ قرارات سيئة، أو التعامل بنحو عدواني مع العاملين بصورة ممنهجة.
- 2- لا وجود للنوايا: بمعنى أن سلوك القيادة المدمرة يتضمن نية إلحاق الضرر، بينما يستبعد البعض كونه غير مقصود حيث أن السمة الأساسية لا تتضمن النية في الحدوث لأن هذا يجعل القادة أقل إمكانية لحدوث التدمير وتخريب المنظمة وتقويض أهدافها ومواردها.
- 3- المصالح المشروعة للمنظمة: وفقاً لسلوكيات القيادة المدمرة فهي تنتهك المصالح المشروعة وهي التي تكون في حدود القانون ولها ما يبررها، عادة ما تتداخل هذه المصطلحات مع السلوكيات المنحرفة وغير القانونية.

كذلك أشار Gardner et al. (2016) إلى أن القائد التدميري هو قائد استبدادي، وغير فعال، وغير أخلاقي وديم الكفاءة. وهذا ما أكدته Omar et al. (2015) بأن هذا النوع من القادة دائماً ما يقلل التماسك، ويشجع على العجز والإحباط، والتوتر واليأس، والخوف والقهر بين المرؤوسين من خلال الحد من المبادرة والسيطرة عليها، وهذا ما ينتج بيئة عمل ضاغطة ينمو فيها التمادي في استخدام القوة.

كما أوضحت دراسة Lu et al. (2012) أن القادة التديرين يتمتعون بسلطات شخصية، ويفضلون الحياة السلبية كما يتميزون بالكرهية للآخرين. في حين أوضحت دراسة Robinson et al. (2009) أنه توجد سبعة خصائص شخصية يمكن أن تسهم في ظهور قادة الأعمال المدمرة، وهذه الخصائص تشمل النرجسية، والخوف، وعدم اليقين بشأن النتائج، ودوافع السلطة، والمعتقدات السيئة، والحياة السلبية، وعدم التنظيم الذاتي. وفيما يتعلق بأبعاد القيادة المدمرة؛ فقد ذكر كل من طه (2020) وداهش (2017) أن أبعاد القيادة المدمرة تتمثل فيما يلي:

- أ- الفساد: حيث يقوم القائد بالترجح بالغش والتلاعب في ممتلكات المنظمة، كما يتلقى القائد الرشوى والعمولات، ويستخدم القائد أصول المنظمة لأغراض شخصية، كما يقوم القائد باستخدام الأموال العامة للمنظمة في ممارسة الأنشطة الترفيهية الخاصة به، كذلك يستخدم القائد سلطته لتحقيق مكاسب شخصية.
- ب- التحميل على المرؤوسين: حيث يطلب القائد من العاملين القيام بأعمال زائدة عما هو موجود في بطاقة الوصف الوظيفي لهم وخارج وقت العمل ودون مبرر لذلك، كما يطلب منهم القيام بأعمال متعددة في نفس الوقت، وعندما يواجه الموظف أي مشكلة لا يتعاطف معه المدير أو يحاول حلها له.
- ج- إساءة معاملة المرؤوسين: حيث يقوم القائد بإجبار المرؤوسين على ترك مناصبهم، كما يستخدم معهم ألفاظا مسيئة، ويتدخل في العلاقات الشخصية للموظفين، بالإضافة إلى قيامه بأعمال انتقامية تجاه بعض العاملين الذين لا يطيعون أوامرهم، بجانب قيام المدير بالتمييز بين العاملين.
- د- فقدان الأخلاق المهنية: حيث يقوم القائد بانتهاك المبادئ الأخلاقية الاجتماعية، وأخلاقيات المهنة، وذلك عن طريق خلق التحيزات في المنظمة، والعمل على انتشار المحسوبية في المنظمة، وإشاعة ثقافة الضجيج والصوت العالي، وتشجيع العاملين على الأنانية وتفضيل المصالح الفردية على مصلحة المنظمة.

ثانياً: الخوف الوظيفي

يأتي الخوف غالباً مع التطوير والتغيير، وأن هناك دافع كبير للاهتمام بالخوف الوظيفي كظاهرة يعاني منها بعض سواء فيما يتعلق بالخوف على مستقبلهم المهني أو الوظيفي (سلامة، 2017). ويعرّف الخوف الوظيفي بأنه التباين في الشعور بالأمان بين ما يتوقع العامل أن تقدمه له الوظيفة وبين المستوى الذي يدركه العامل عن وضع وظيفته الحالية من أحاسيس ومشاعر. وللخوف وجهان إحداهما إيجابي، والآخر سلبي، حيث يستخدم الخوف كعلامة تحذير وتنبيه، وهنا يظهر الوجه الإيجابي للخوف، أما الوجه السلبي فيتمثل في الإحساس بالخطر على مدار الوقت بما يعكس ردود فعل جسمانية وذهنية سيئة (العطوي، 2007). كما عرفه Muschalla and Linden (2014) بأنه أقصى أشكال القلق الذي يمكن أن يحدث نتيجة لمحفز أو إثارة فسيولوجية في مكان العمل. بينما يري Hofmann et al. (2014) بأن الخوف الوظيفي هو انخفاض كبير بمستوى وقيمة الأداء بالمقارنة مع الآخرين وذلك نتيجة لاختلاف البيئات والأدوات وعلى أساس ما تقدم يمكن تعريف الخوف الوظيفي بأنه حالة من القلق المزمن غير المبرر التي ترافق سلوكيات الفرد عند الإقدام أو الاقتراب من أماكن أو أشخاص يعتقد أنهم يمثلون تهديداً على المستوى الشخصي أو التنظيمي. أما بالنسبة للعوامل التي تؤدي إلى شعور العاملين بالخوف الوظيفي؛ فهناك عدة عوامل تعمل على تنامي الخوف الوظيفي بمكان العمل ومنها ما أورده Macovei (2016) بأن القلق العقلي والنفسي يساهمان في تطوير الخوف الوظيفي، وقد يكون هذا الخوف مختلف ومتنوع في طبيعته. كذلك فإن القلق وغيره من الاضطرابات النفسية التقليدية قد تسبب مشاكل مهنية خاصة في مكان العمل، وهذا ما أكدته Muschalla and Linden (2009) في دراستهما للعوامل المسببة للخوف الوظيفي، والتي يمكن إجمالها في: مختلف سمات القلق الأولية واضطرابات العمل التقليدية، الاضطرابات النفسية والجسدية أو أسلوب المواجهة الضعيف أو اللهجة الشخصية الركيكة (النصراوي، 2018).

وفي ذات السياق توجد مجموعتين من العوامل التي تعمل على إثارة سلوك الخوف الوظيفي لدى الأفراد العاملين هي كما يلي (النصراوي، 2018؛ Macovei, 2016):

أولاً- العوامل الموجودة في جميع المنظمات: وتتضمن الآتي:

1. السلوكيات الفظة للقادة: مثل الصمت الطويل، والإجابات القصيرة والصعبة، وتجاهل المرؤوسين واللامبالاة في التعامل).

2. السلوكيات التعسفية للقادة، مثل الإهانات والإذلال، الاحتقار، والتقليل من شأن الآخرين والهيمنة، والتلاعب، والصراخ، والتهديد.
3. السلوكيات الغامضة للقادة: هذه الحالة تخلق نوعاً من الإرباك وعدم اليقين نتيجة الإهمال أو تجاوز القواعد التنظيمية المكتوبة وغير المكتوبة.
- ثانياً - العوامل المحددة لكل منظمة على حدة: وتتضمن الآتي:
 - 1- المخاوف بشأن سلامة العمل واستقراره.
 - 2- المخاوف المستمرة بشأن تأثير الوضع الاقتصادي الحالي والتكشف في الميزانية.
 - 3- المخاوف من عدم تحديد بدائل قابلة للتطبيق المهني في حال خروج المنظمة عن النظام.
 - 4- المخاوف المتعلقة بعدم المساواة في الفرص والتأثيرات الخارجية.
 - 5- تقادم الأفكار والمبادئ في ممارسة العمل القيادي.

ثالثاً: القهر الوظيفي:

يعرّف القهر أيضاً بأنه تجربة الظلم المتكررة على نطاق واسع وبشكل منتظم، وليس بالضرورة أن تنطوي على التفرقة العنصرية، وعدم وجود حق التصويت. كما أن القهر في أساسه يُرد إلى المؤسسات الاقتصادية والسياسية والثقافية الكبرى، حيث تكون الفئات المميزة هي المستفيدة من قهر واضطهاد الفئات الأخرى، وبالتالي يكون لديهم مصلحة في استمرار الوضع الراهن وهم لا يدركون أنفسهم كعوامل للقهر (Deutsch, 2006). أوضح عبد الحميد (٢٠١٧) أنه يتولد لدى الموظف المقهور شعور بفقدان الثقة وحرية التصرف، وعدم القدرة على تحقيق وجوده، وتظهر عليه حالة من الحيرة والتردد بين انتزاع شخصية القاهر من ضميره أو الإبقاء عليها، وبين تحقيق تكامله الإنساني، أو أن يبقى في حالة من الشعور بالغربة الذاتية، ويصبح غير قادر على الأداء والإبداع والابتكار والتجديد والتميز. وأوضح أن القهر ظاهرة مؤقتة تعكس حالة من الظلم يمارسها القاهر من خلال سلطته وسطوته على المقهورين، وهو ما يدفعهم للدفاع عن إنسانيتهم. ولكن من المنظور الإداري، أوضح طه (2020) أن القهر تحرش نفسي وتهميش للموظف، أو عدم وضعه في المكان الملائم لمؤهلاته، أو تعرضه للنقد الجارح بالشكل الذي يؤدي إلى شعوره بالإهانة، وفقدان القيمة والثقة بالنفس والشعور بعدم الأمان، وهذا قد يقوده إلى الرغبة في التمر. مما سبق يتضح أن القهر الوظيفي هو ممارسة السلطة والسطوة من قبل مديري العمل بالشكل الذي يدفع الموظفين إلى الرضوخ والاستسلام والتسليم بالأمر الواقع، وتنفيذ التعليمات والأوامر كما يرغب المديرين، ودون مناقشة أو إبداء آراء أو مقترحات خوفاً من بطش المديرين، وحرصاً على رواتبهم لتلبية احتياجاتهم الشخصية والعائلية. وفيما يتعلق بأبعاد القهر الوظيفي؛ فهناك أربعة أبعاد رئيسية لشعور العاملين بالقهر الوظيفي، والتي تتمثل فيما يلي:

- أ- الغضب والتبرم: حيث يشعر الموظف المقهور بالغضب الدائم، والشكوى، والانتقاد الدائم، والتسويق في العمل، والتوتر الشديد، والألم النفسي (Ekundayo, 2014).
- ب- الهروب والانسحاب: يميل الموظف المقهور إلى الهروب من المسؤوليات، وعدم المشاركة في صناعة القرارات، والتغيب عن العمل، والشعور بالعجز، وضعف التواصل مع الآخرين (Ramlee, 2016).
- ج- اللامبالاة: يتجه الموظف المقهور إلى الإهمال وعدم الاكتراث بما يدور في المنظمة، ويتحول إلى إنسان سلبي لا يرغب في المشاركة والمواجهة والمناقشة (ماهر، ٢٠٠٧).
- د- العدوانية: تظهر على الموظف المقهور ردود فعل مختلفة في شكل توتر وعصبية في التعامل، وتمتد إلى المشاحنات، وقد تصل إلى الرغبة في الاعتداء (ماهر، ٢٠٠٧).

إن شعور الموظف بالقهر والعجز أمام السلوكيات والتصرفات السلبية لمديره، وانعدام مشاعر الأمن تؤدي إلى بروز مجموعة من الخصائص النفسية التي يتسم بها الموظف المقهور وظيفياً، والتي تتمثل فيما يلي (عبد الحميد، ٢٠١٧): الشعور بالدونية، والاستسلام والمبالغة في تعظيم المدير، تحقير الذات، شيوع مظاهر الشك والحذر من الآخرين، الميل للغضب السريع والعنف، اضطراب مستمر وما يرتبط بها من هروب من الواقع، الخضوع للغير.

الدراسة الميدانية

أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة في جميع بياناتها على استمارة الاستقصاء، والتي تكونت من 4 محاور رئيسية على النحو التالي: المحور الأول: بعنوان القيادة المدمرة في المؤسسات السياحية والفندقية (المتغير المستقل). يهدف هذا المحور إلى تقييم درجة تبني أبعاد القيادة المدمرة في شركات السياحة والفنادق الخمس نجوم بالقاهرة. تضمن هذا المحور 18 عبارة موزعة على أربعة أبعاد هم الفساد (5 عبارات)، والتحميل على المرؤوسين (4 عبارات)، وإساءة معاملة المرؤوسين (5 عبارات)، وفقدان الأخلاق المهنية (4 عبارات). تم إعداد عبارات هذا المحور بالاعتماد على دراسة طه (2020). المحور الثاني: بعنوان القهر الوظيفي في المؤسسات السياحية والفندقية (المتغير الوسيط). يهدف هذا المحور إلى تقييم مستوى القهر الوظيفي لدى العاملين في شركات السياحة والفنادق الخمس نجوم بالقاهرة. تضمن هذا المحور 24 عبارة موزعة على أربعة أبعاد هم الغضب والتبرم (7 عبارات)، والهروب والانسحاب (5 عبارات)، والعدوانية (7 عبارات)، واللامبالاة (5 عبارات). تم إعداد عبارات هذا المحور بالاعتماد على دراسة كل من رضوان (2020) ومشاركة ومصالح (2020). المحور الثالث: بعنوان الخوف الوظيفي في المؤسسات السياحية والفندقية (المتغير التابع). يهدف هذا المحور إلى تقييم مستوى الخوف الوظيفي لدى العاملين في شركات السياحة والفنادق الخمس نجوم بالقاهرة من خلال 17 عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد هم الخوف من فقدان الوظيفة (6 عبارات)، والخوف من عدم الكفاءة الشخصية (6 عبارات)، والخوف من القائد (5 عبارات). تم إعداد عبارات هذا المحور بالاعتماد على دراسة جودة وآخرون (2021). المحور الرابع: بعنوان الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة. يهدف هذا المحور إلى التعرف على الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة من العاملين في شركات السياحة والفنادق الخمس نجوم بالقاهرة من حيث مكان العمل، النوع، والعمر، والمؤهل، وعدد سنوات الخبرة.

مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في العاملين في مختلف المستويات الإدارية بشركات السياحة فئة (أ) والفنادق الخمس نجوم بمحافظة القاهرة. تم توزيع 1064 استمارة بشكل ورقي وإلكتروني على عينة عشوائية من هؤلاء العاملين خلال الفترة من يوليو 2021 وحتى نهاية أكتوبر 2021. ويبين جدول رقم (1) عدد الاستثمارات التي تم توزيعها، وعدد الاستثمارات المستردة، وعدد الاستثمارات التي تم استبعادها، وعدد الاستثمارات الصالحة للتحليل.

جدول رقم (1) بيان بعدد الاستثمارات

جهة التوزيع	عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات المستردة	عدد الاستثمارات المستبعدة	عدد الاستثمارات الصالحة	نسبة الاستثمارات الصالحة
شركات السياحة	458	421	38	383	83.6%
الفنادق	606	537	44	493	81.4%
الإجمالي	1064	958	82	876	82.3%

الأساليب الإحصائية المستخدمة

لاختبار فروض الدراسة؛ تم استخدام برنامجي SPSS V.26 و AMOS V.24 لتحليل بيانات الدراسة. تم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية: معامل الثبات والصدق الذاتي والبنائي: للتحقق من درجة ثبات أداة الدراسة وصدقها وصلاحياتها لقياس ما أعدت لقياسه، التكرارات والنسب المئوية: للتعرف ووصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: للتعرف على استجابات أفراد عينة

الدراسة على عبارات ومحاور استثمار الاستقصاء، مؤشرات جودة المطابقة: للتأكد من درجة مطابقة نموذج الدراسة المقترح مع بيانات عينة الدراسة.

- تحليل المسار: لقياس الأثر المباشر وغير المباشر للمتغير المستقل / المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.
- طريقة BOOTSTRAP: لتحديد إذا كان المتغير الوسيط يلعب دوراً في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

نتائج تحليل البيانات

أولاً: اختبار الثبات والصدق لأداة الدراسة

تم إجراء اختبارات الثبات والصدق الذاتي والصدق البنائي للتأكد من قدرة عبارات استثمار الاستقصاء على قياس المتغيرات الموجودة، والتأكد من صدق تلك العبارات. يبرز جدول رقم (2) نتائج اختبار كرونباخ ألفا، والتي كانت جميعها أكثر من (0.76)، وهي أعلى من النسبة المقدرة بـ (0.70) (Hair et al., 2021; Al-Romeedy, 2019; Salem et al., 2022). بناء على هذه النتيجة يتأكد الثبات والاتساق الداخلي لعبارات استثمار الاستقصاء، وصلاحيته للاستخدام للتحقق من أهداف الدراسة، وبالتالي يمكن الاعتماد عليها في تجميع البيانات وتحليلها.

جدول رقم (2) معامل الثبات لعبارات الاستبيان

المتغيرات وأبعادها	معامل الثبات
القيادة المدمرة	0.844
الفساد	0.795
التحميل على المرووسين	0.772
إساءة معاملة المرووسين	0.803
فقدان الأخلاق المهنية	0.862
القهر الوظيفي	0.783
الغضب والتبرم	0.769
الهروب والانسحاب	0.881
العدوانية	0.815
اللامبالاة	0.834
الخوف الوظيفي	0.799
الخوف من فقدان الوظيفة	0.825
الخوف من عدم الكفاءة الشخصية	0.813
الخوف من القائد	0.871

كذلك يبين جدول رقم (3) قيم الصدق الذاتي لمتغيرات الدراسة وأبعادها، والتي يتم حسابها من خلال حساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات. تبين النتائج بالجدول ارتفاع القيم لجميع المتغيرات والأبعاد، وهو ما يؤكد الصدق الذاتي لاستثمار الاستقصاء.

جدول رقم (3) الصدق الذاتي لمتغيرات الدراسة

المتغيرات وأبعادها	معامل الثبات
القيادة المدمرة	0.919
الفساد	0.892

المتغيرات وأبعادها	معامل الثبات
التحميل على المرؤوسين	0.879
إساءة معاملة المرؤوسين	0.896
فقدان الأخلاق المهنية	0.928
القهر الوظيفي	0.885
الغضب والتبرم	0.877
الهروب والانسحاب	0.939
العدوانية	0.903
اللامبالاة	0.913
الخوف الوظيفي	0.894
الخوف من فقدان الوظيفة	0.908
الخوف من عدم الكفاءة الشخصية	0.902
الخوف من القائد	0.933

كما يبرز جدول رقم (4) نتائج اختبار الصدق البنائي لاستمارة الاستقصاء، والتي يتم حسابها من خلال حساب معامل الارتباط لكل متغير / بُعد مع الدرجة الكلية لاستمارة الاستقصاء. تبين النتائج بالجدول ارتفاع قيمة الارتباط بين متغيرات وأبعاد استمارة الاستقصاء، وأنها ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.001. وهذا ما يؤكد الصدق البنائي لاستمارة الاستقصاء.

جدول رقم (4) نتائج الصدق البنائي للاستبيان

المتغيرات وأبعادها	معامل الارتباط	المعنوية
القيادة المدمرة	0.765	0.000
الفساد	0.800	0.000
التحميل على المرؤوسين	0.775	0.000
إساءة معاملة المرؤوسين	0.792	0.000
فقدان الأخلاق المهنية	0.668	0.000
القهر الوظيفي	0.810	0.000
الغضب والتبرم	0.764	0.000
الهروب والانسحاب	0.792	0.000
العدوانية	0.744	0.000
اللامبالاة	0.787	0.000
الخوف الوظيفي	0.716	0.000
الخوف من فقدان الوظيفة	0.777	0.000
الخوف من عدم الكفاءة الشخصية	0.723	0.000
الخوف من القائد	0.831	0.000

الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

وفيما يتعلق بالخصائص الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة؛ يبين جدول رقم (5) أن 90.1% من عينة الدراسة كانوا ذكوراً، بينما مثل الإناث 9.9% من العينة. كما أن أكثر من نصف عينة الدراسة تتراوح

أعمارهم ما بين 40 إلى أقل من 50 سنة بنسبة 57.1%. ومثل المديرين ما نسبته 19% من عينة الدراسة، بينما مثل رؤساء الأقسام 81% من العينة. وأخيراً فهناك 39.9% من عينة الدراسة تتراوح سنوات خبرتهم ما بين 10 إلى أقل من 15 سنة، كذلك هناك 30.3% من عينة الدراسة تتراوح سنوات خبرتهم ما بين 5 إلى أقل من 10 سنوات.

جدول رقم (5) التحليل الوصفي للبيانات الديموغرافية لعينة الدراسة

الخصائص الديموغرافية	التكرار	النسبة المئوية
مكان العمل		
شركة سياحة	383	43.7%
فندق	493	56.3%
العمر		
أقل من 30 سنة	113	12.9%
من 30 > 40 سنة	352	40.2%
من 40 > 50 سنة	349	39.8%
50 سنة فأكثر	62	7.1%
المؤهل		
متوسط	214	24.4%
بكالوريوس	602	68.7%
دراسات عليا	34	3.9%
أخرى	26	3%
سنوات الخبرة		
أقل من 5 سنوات	126	14.4%
من 5 > 10 سنوات	290	33.1%
من 10 > 15 سنة	297	33.9%
15 سنة فأكثر	163	18.6%
المجموع	876	100%

تبين النتائج بجدول رقم (5) أن عينة الدراسة من العاملين في الفنادق الخمس نجوم بلغت 493 فرد بنسبة 56.3%، في حين بلغت عينة الدراسة من العاملين في شركات السياحة فئة (أ) 383 فرد بنسبة 43.7%. كما تبرز النتائج أن هناك 40.2% من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين (من 30 إلى أقل من 40 سنة)، يليهم من تبلغ أعمارهم ما بين (من 40 إلى أقل من 50 سنة) بنسبة 39.8%، ثم من تقل أعمارهم عن 30 سنة بنسبة 12.9%، وأخيراً من تبلغ أعمارهم 50 سنة فأكثر بنسبة 7.1%. وفيما يتعلق بالمؤهل؛ تبين النتائج أن حوالي ثلثي عينة الدراسة حاصلين على مؤهل بكالوريوس بنسبة 68.7%، كما أن هناك 24.4% من عينة الدراسة حاصلين على مؤهلات متوسطة، و 3.9% حاصلين على مؤهلات دراسات عليا، وأخيراً 3% حاصلين على مؤهلات أخرى. أما بالنسبة لسنوات الخبرة؛ توضح النتائج أن هناك 33.9% من عينة الدراسة لديهم سنوات خبرة تتراوح ما بين (من 10 إلى أقل من 15 سنة)، و 33.1% لديهم سنوات خبرة تتراوح ما بين (من 5 إلى أقل من 10 سنوات)، و 18.6% لديهم سنوات خبرة تبلغ 15 سنة فأكثر، و 14.4% لديهم سنوات خبرة أقل من 5 سنوات.

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

المحور الأول: درجة تبني أبعاد القيادة المدمرة في شركات السياحة والفنادق

جدول رقم (6) درجة تبني أبعاد القيادة المدمرة في شركات السياحة والفنادق

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
البُعد الأول: الفساد	1.79	0.825
يقوم مديري في العمل بالترجيح بالغش والتلاعب في ممتلكات الشركة	1.98	0.923

1.06	1.66	يقوم مديري بجمع العمولات والرشاوي
0.889	2.01	يستخدم مديري في العمل أصول الشركة لأغراض شخصية
0.879	1.74	يقوم مديري في العمل بالاختلاس من خلال التلاعب في دفاتر الشركة
0.956	1.55	يستخدم مديري في العمل أموال الشركة في ممارسة الأنشطة الترفيهية الخاصة به
0.992	2.18	البُعد الثاني: التحميل على المرؤوسين
1.03	2.66	يطلب مديري في العمل من المرؤوسين القيام بأعمال زائدة
1.11	1.78	يطلب مديري في العمل من المرؤوسين القيام بأعمال إضافية خارج وقت العمل دون مبرر لذلك
0.933	2.14	يطلب مديري في العمل من المرؤوسين القيام بأعمال متعددة
1.08	2.15	لا يقوم مديري في العمل بالتعاطف أو إزالة أي غموض لدى العاملين عند مواجهتهم للمشاكل
0.893	2.08	البُعد الثالث: إساءة معاملة المرؤوسين
0.879	1.82	يقوم مديري في العمل بإجبار بعض العاملين على ترك عملهم
0.756	2.78	يستخدم مديري في العمل الألفاظ المسيئة للعاملين
0.802	1.93	يتدخل مديري في العمل في العلاقات الشخصية للعاملين
0.837	1.89	يمارس مديري في العمل أعمال انتقامية تجاه العاملين
0.742	2.00	يقوم مديري في العمل بالتمييز بين العاملين
0.886	2.07	البُعد الرابع: فقدان الأخلاق المهنية
0.997	1.89	يقوم مديري في العمل بخلق التحيزات في العمل
0.830	2.03	يعمل مديري في العمل على انتشار المحسوبية في العمل
0.888	1.99	يشجع مديري في العمل العاملين على الضجيج والصوت العالي
0.791	2.37	يشجع مديري في العمل العاملين على الأنانية وتفضيل المصالح الشخصية
0.776	2.03	مستوي ممارسة أبعاد القيادة المدمرة

توضح النتائج بجدول رقم (6) الانخفاض الواضح في درجة تبني القيادة المدمرة وأبعادها في شركات السياحة فئة (أ)، وكذلك الفنادق الخمس نجوم بالقاهرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.03، وبلغ الانحراف المعياري 0.776. وهذا يدل على حرص تلك الشركات والفنادق على تبني أنماط القيادة الإيجابية وتجنب تطبيق ممارسات قيادية تؤثر سلباً على العاملين. كما كان هناك انخفاض في درجة تبني أبعاد القيادة المدمرة، حيث جاءت قيم المتوسطات الحسابية للأبعاد الأربعة المتمثلة في الفساد، والتحميل على المرؤوسين، وإساءة معاملة المرؤوسين، وفقدان الأخلاق المهنية منخفضة، وبلغت 1.79 و 2.18 و 2.08 و 2.07 على التوالي، كما بلغت قيم الانحراف المعياري 0.825 و 0.992 و 0.893 و 0.886.

المحور الثاني: مستوى القهر الوظيفي في شركات السياحة والفنادق جدول رقم (7) مستوى القهر الوظيفي في شركات السياحة والفنادق

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
0.892	2.24	البُعد الأول: الغضب والتبرم
1.01	2.69	استخدم أسلوب الانتقاد والجدال
0.938	2.41	أشعر بتوتر أعصابي لأسهل الأسباب
0.885	2.22	أفطر مؤخراً في شرب القهوة والتدخين
0.957	2.01	أصبحت أميل إلى تأجيل مهامك كرد فعل
0.796	2.44	أميل إلى الشكوى الدائمة لعدم شعوري بالعدالة
1.06	2.00	أشعر بالغضب الدائم خلال وقت العمل
1.00	1.89	أشارك في نقل الشائعات دون التحقق منها
0.729	1.99	البُعد الثاني: الهروب والانسحاب
0.764	2.03	أشعر بأن العلاقات بين العاملين فاترة وغير حميمية
0.795	2.01	أشعر بأن زملاء يتمازحون تهرباً من العمل
0.882	2.23	أرتاح بعض الشيء عند التغيب عن العمل
0.766	1.92	أميل إلى العمل بمفردي وليس في مجموعة

0.933	1.78	أفضل عدم المشاركة في صناعة القرارات
0.958	1.82	البعد الثالث: العدوانية
0.993	1.99	تحدث أحياناً شجارات مع زملائي بخصوص العمل
0.981	1.87	زادت مشاداتي حول المهام والمسؤوليات
1.13	1.77	أشعر أنني أنفعل بسرعة بسبب التعامل الحالي
0.674	1.73	مستعد للتوجه للقضاء لحل خلافات العمل
0.791	1.69	أتعامل مع عائلتي بقسوة وعصبية
0.749	1.93	أصبحت ميالاً للسب والشتم
0.901	1.77	أضطر أحياناً لاستخدام أساليب المكائد والدسائس
0.876	2.03	البعد الرابع: اللامبالاة
1.01	2.01	أشعر بأن هناك وقتاً مهدراً خلال العمل
0.777	2.51	ألاحظ عدم التزام زملائي بالمواعيد
0.810	1.99	أميل إلى اختلاق الأعذار لمغادرة العمل مبكراً
0.757	1.83	أحاول عدم الالتزام بحضور الاجتماعات
0.796	1.81	أميل إلى تأجيل المهام المطلوبة مني
0.831	2.02	مستوي القهر الوظيفي

يوضح جدول رقم (7) انخفاض مستوى القهر الوظيفي لدى العاملين في شركات السياحة فئة (أ) والفنادق الخمس نجوم بالقاهرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمستوي القهر الوظيفي 2.02، وبلغ الانحراف المعياري 0.831. كما تبين النتائج بالجدول انخفاض مستوى أبعاد القهر الوظيفي الأربعة لدى العاملين حيث بلغت 2.24 و 1.99 و 1.82 و 2.03 للغضب والتبرم، والهروب والانسحاب، والعدوانية، واللامبالاة على الترتيب، كما بلغ الانحراف المعياري 0.892 و 0.729 و 0.958 و 0.876 على التوالي.

المحور الثالث: مستوى الخوف الوظيفي في شركات السياحة والفنادق

جدول رقم (8) مستوى الخوف الوظيفي في شركات السياحة والفنادق

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
1.03	2.13	البعد الأول: الخوف من فقدان الوظيفة
0.945	2.01	أخاف من فقدان وظيفتي في حالة إعادة الهيكلة
1.11	1.96	أشعر بعد الاستقرار الوظيفة نتيجة التناوب الوظيفي
0.989	1.77	أشعر بالخوف تجاه سحب مسؤوليات وظيفتي تدريجياً
0.869	2.01	أخاف من عدم قدرتي على تعلم مهارات جديدة لوظيفتي
1.05	2.33	أشعر بالخوف من نقلي لوظيفة جديدة على غير رغبتني
0.999	2.69	أشعر بالخوف من عدم الحصول على ترقية مستحقة
0.936	2.17	البعد الثاني: الخوف من عدم الكفاءة الشخصية
1.03	2.01	أشعر بالخوف من عدم قدرتي على تنفيذ مهام جديدة
1.00	2.13	أشعر بالخوف من تكليفي بمهام تفوق إمكانياتي الشخصية
0.877	2.33	يقلقني عدم مراعاة المهارات عند توزيع المهام
0.932	2.15	أشعر بالخوف من أن أبدو غير كفء أثناء تنفيذ مهام عملي
0.824	2.03	أشعر بالخوف من ضعف كفاءتي الشخصية في العمل مع مرور الوقت
0.801	2.34	أشعر بالخوف من ارتكاب أخطاء في عملي
0.722	2.21	البعد الثالث: الخوف من القائد
0.739	2.35	أحياناً أشعر بالخوف عن التعامل مع المدير
0.772	1.99	عدم سماح مديري بطرحي أفكارتي وأرائي يجعلني أشعر بالتوتر
0.714	1.93	أشعر بأن رئيسي المباشر يشوه صورتي أمام المدير
0.795	2.65	أشعر بأن رئيسي المباشر يتصيد لي الأخطاء عمداً
0.698	2.14	أشعر بالتوتر لأن علاقتي مع مديري يشوبها بعض الغموض
0.765	2.17	مستوي الخوف الوظيفي

تبين النتائج بجدول رقم (8) انخفاض مستوي الخوف الوظيفي لدي العاملين في شركات السياحة فئة (أ) وكذلك الفنادق الخمس نجوم بالقاهرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.17، وبلغ الانحراف المعياري 0.765. كما تبرز النتائج انخفاض مستوي أبعاد الخوف الوظيفي الثلاثة المتمثلة في الخوف من فقدان الوظيفة، والخوف من عدم الكفاءة الشخصية، والخوف من القائد، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لكل بُعد 2.13 و 2.17 و 2.21، وبلغت قيمة الانحراف المعياري 1.03 و 0.936 و 0.722 على التوالي.

مؤشرات حسن المطابقة

يوضح جدول رقم (9) قيم مؤشرات مطابقة، والتي تشمل مربع كاي المعياري، ومؤشر المطابقة المقارن، ومؤشر حسن المطابقة، ومؤشر المطابقة المعياري، ومتوسط جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي.

جدول رقم (9) مؤشرات حسن المطابقة

قيمة المؤشر	المصدر	قاعدة جودة المطابقة	مؤشرات حسن المطابقة
1.638	Kline, 2011	أقل من 5	مربع كاي المعياري
0.959	Schumacker & Lomax, 2010	أكبر من 0.95	مؤشر المطابقة المقارن
0.964	Chan et al., 2007, Mohamed et al., 2022	أكبر من 0.90	مؤشر حسن المطابقة
0.971	Tabachnick & Fidell, 2001	أكبر من 0.90	مؤشر المطابقة المعياري
0.009	Hair et al., 2010	بين 0.05 – 0.08	متوسط جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي

يوضح جدول رقم (9) أن جميع مؤشرات جودة المطابقة جاءت في حدود النسب المسموح بها، حيث بلغت قيمة مربع كاي المعياري بلغت 1.638، وبلغت قيمة مؤشر المطابقة المقارن 0.959، كذلك بلغت قيمة مؤشر حسن المطابقة 0.964، كما بلغت قيمة مؤشر المطابقة المعياري 0.971، وأخيراً بلغت قيمة مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي 0.009. وتؤكد هذه النتائج تطابق نموذج الدراسة المقترح مع بيانات العينة.

نتائج تحليل المسار

أولاً: تحليل المسار من القيادة المدمرة وأبعادها إلى القهر الوظيفي وأبعادها

جدول رقم (10) تحليل المسار لأثر القيادة المدمرة وأبعادها على القهر الوظيفي وأبعادها

المتغيرات	معاملات المسار المعيارية	الخطأ المعياري	قيمة ت	المعنوية
القيادة المدمرة <--- القهر الوظيفي	0.531	0.051	10.412	0.000
القيادة المدمرة <--- الغضب والتبرم	0.403	0.039	10.333	0.000
القيادة المدمرة <--- الهروب والانسحاب	0.563	0.041	13.732	0.000
القيادة المدمرة <--- العدوانية	0.397	0.038	10.447	0.000
القيادة المدمرة <--- اللامبالاة	0.496	0.041	12.098	0.000
الفساد <--- القهر الوظيفي	0.431	0.047	9.170	0.000
الفساد <--- الغضب والتبرم	0.375	0.035	10.714	0.000
الفساد <--- الهروب والانسحاب	0.365	0.029	12.586	0.000
الفساد <--- العدوانية	0.377	0.031	12.161	0.000

المتغيرات	معاملات المسار المعيارية	الخطأ المعياري	قيمة ت	المعنوية
الفساد <--- اللامبالاة	0.401	0.038	10.553	0.000
التحميل على المرؤوسين <--- القهر الوظيفي	0.639	0.045	14.200	0.000
التحميل على المرؤوسين <--- الغضب والتبرم	0.599	0.039	15.359	0.000
التحميل على المرؤوسين <--- الهروب والانسحاب	0.674	0.042	16.048	0.000
التحميل على المرؤوسين <--- العدوانية	0.613	0.052	11.788	0.000
التحميل على المرؤوسين <--- اللامبالاة	0.488	0.041	11.902	0.000
إساءة معاملة المرؤوسين <--- القهر الوظيفي	0.599	0.030	19.967	0.000
إساءة معاملة المرؤوسين <--- الغضب والتبرم	0.538	0.043	12.512	0.000
إساءة معاملة المرؤوسين <--- الهروب والانسحاب	0.692	0.051	13.569	0.000
إساءة معاملة المرؤوسين <--- العدوانية	0.563	0.044	12.795	0.000
إساءة معاملة المرؤوسين <--- اللامبالاة	0.488	0.039	12.513	0.000
فقدان الأخلاق المهنية <--- القهر الوظيفي	0.701	0.062	11.306	0.000
فقدان الأخلاق المهنية <--- الغضب والتبرم	0.666	0.057	11.684	0.000
فقدان الأخلاق المهنية <--- الهروب والانسحاب	0.608	0.063	9.651	0.000
فقدان الأخلاق المهنية <--- العدوانية	0.722	0.069	10.464	0.000
فقدان الأخلاق المهنية <--- اللامبالاة	0.398	0.041	9.707	0.000

يوضح جدول رقم (10) النتائج التالية:

- بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من القيادة المدمرة إلى القهر الوظيفي 0.531، وبلغت قيمة المعنوية 0.000، وهذا يعني أن القيادة المدمرة تؤثر بشكل إيجابي على القهر الوظيفي بنسبة 53.1%. وبلغت قيمة الخطأ المعياري 0.051. كما بلغت قيمة ت 10.412.
- بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من القيادة المدمرة إلى الغضب والتبرم 0.403، وبلغت قيمة المعنوية 0.000، وهذا يعني أن القيادة المدمرة تؤثر بشكل إيجابي على الغضب والتبرم بنسبة 40.3%. وبلغت قيمة الخطأ المعياري 0.039. كما بلغت قيمة ت 10.333.
- بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من القيادة المدمرة إلى الهروب والانسحاب 0.563، وبلغت قيمة المعنوية 0.000، وهذا يعني أن القيادة المدمرة تؤثر بشكل إيجابي على الهروب والانسحاب بنسبة 56.3%. وبلغت قيمة الخطأ المعياري 0.041. كما بلغت قيمة ت 13.732.
- بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من القيادة المدمرة إلى العدوانية 0.397، وبلغت قيمة المعنوية 0.000، وهذا يعني أن القيادة المدمرة تؤثر بشكل إيجابي على العدوانية بنسبة 39.7%. وبلغت قيمة الخطأ المعياري 0.038. كما بلغت قيمة ت 10.447.
- بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من القيادة المدمرة إلى اللامبالاة 0.496، وبلغت قيمة المعنوية 0.000، وهذا يعني أن القيادة المدمرة تؤثر بشكل إيجابي على اللامبالاة بنسبة 49.6%. وبلغت قيمة الخطأ المعياري 0.041. كما بلغت قيمة ت 12.098.

- بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من الفساد إلى القهر الوظيفي 0.431، وبلغت قيمة المعنوية 0.000، وهذا يعني أن الفساد يؤثر بشكل إيجابي على القهر الوظيفي بنسبة 43.1%. وبلغت قيمة الخطأ المعياري 0.047. كما بلغت قيمة ت 9.170.
- بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من الفساد إلى الغضب والتبرم 0.375، وبلغت قيمة المعنوية 0.000، وهذا يعني أن الفساد يؤثر بشكل إيجابي على الغضب والتبرم بنسبة 37.5%. وبلغت قيمة الخطأ المعياري 0.035. كما بلغت قيمة ت 10.714.
- بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من الفساد إلى الهروب والانسحاب 0.365، وبلغت قيمة المعنوية 0.000، وهذا يعني أن الفساد يؤثر بشكل إيجابي على الهروب والانسحاب بنسبة 36.5%. وبلغت قيمة الخطأ المعياري 0.029. كما بلغت قيمة ت 12.586.
- بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من الفساد إلى العدوانية 0.377، وبلغت قيمة المعنوية 0.000، وهذا يعني أن الفساد يؤثر بشكل إيجابي على العدوانية بنسبة 37.7%. وبلغت قيمة الخطأ المعياري 0.031. كما بلغت قيمة ت 712.161.
- بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من الفساد إلى اللامبالاة 0.401، وبلغت قيمة المعنوية 0.000، وهذا يعني أن الفساد يؤثر بشكل إيجابي على اللامبالاة بنسبة 40.1%. وبلغت قيمة الخطأ المعياري 0.038. كما بلغت قيمة ت 10.553.
- بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من التحميل على المرؤوسين إلى القهر الوظيفي 0.639، وبلغت قيمة المعنوية 0.000، وهذا يعني أن التحميل على المرؤوسين يؤثر بشكل إيجابي على القهر الوظيفي بنسبة 63.9%. وبلغت قيمة الخطأ المعياري 0.045. كما بلغت قيمة ت 14.200.
- بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من التحميل على المرؤوسين إلى الغضب والتبرم 0.599، وبلغت قيمة المعنوية 0.000، وهذا يعني أن التحميل على المرؤوسين يؤثر بشكل إيجابي على الغضب والتبرم بنسبة 59.9%. وبلغت قيمة الخطأ المعياري 0.039. كما بلغت قيمة ت 15.359.
- بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من التحميل على المرؤوسين إلى الهروب والانسحاب 0.674، وبلغت قيمة المعنوية 0.000، وهذا يعني أن التحميل على المرؤوسين يؤثر بشكل إيجابي على الهروب والانسحاب بنسبة 67.4%. وبلغت قيمة الخطأ المعياري 0.042. كما بلغت قيمة ت 16.048.
- بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من التحميل على المرؤوسين إلى العدوانية 0.613، وبلغت قيمة المعنوية 0.000، وهذا يعني أن التحميل على المرؤوسين يؤثر بشكل إيجابي على العدوانية بنسبة 61.3%. وبلغت قيمة الخطأ المعياري 0.052. كما بلغت قيمة ت 11.788.
- بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من التحميل على المرؤوسين إلى اللامبالاة 0.488، وبلغت قيمة المعنوية 0.000، وهذا يعني أن يؤثر بشكل إيجابي على اللامبالاة بنسبة 48.8%. وبلغت قيمة الخطأ المعياري 0.041. كما بلغت قيمة ت 11.902.

- بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من إساءة معاملة المرؤوسين إلى القهر الوظيفي 0.599، وبلغت قيمة المعنوية 0.000، وهذا يعني أن إساءة معاملة المرؤوسين تؤثر بشكل إيجابي على القهر الوظيفي بنسبة 59.9%. وبلغت قيمة الخطأ المعياري 0.030. كما بلغت قيمة ت 19.967.
- بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من إساءة معاملة المرؤوسين إلى الغضب والتبرم 0.538، وبلغت قيمة المعنوية 0.000، وهذا يعني أن إساءة معاملة المرؤوسين تؤثر بشكل إيجابي على الغضب والتبرم بنسبة 53.8%. وبلغت قيمة الخطأ المعياري 0.043. كما بلغت قيمة ت 12.512.
- بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من إساءة معاملة المرؤوسين إلى الهروب والانسحاب 0.692، وبلغت قيمة المعنوية 0.000، وهذا يعني أن إساءة معاملة المرؤوسين تؤثر بشكل إيجابي على الهروب والانسحاب بنسبة 69.2%. وبلغت قيمة الخطأ المعياري 0.051. كما بلغت قيمة ت 13.569.
- بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من إساءة معاملة المرؤوسين إلى العدوانية 0.563، وبلغت قيمة المعنوية 0.000، وهذا يعني أن إساءة معاملة المرؤوسين تؤثر بشكل إيجابي على العدوانية بنسبة 56.3%. وبلغت قيمة الخطأ المعياري 0.044. كما بلغت قيمة ت 12.795.
- بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من إساءة معاملة المرؤوسين إلى اللامبالاة 0.488، وبلغت قيمة المعنوية 0.000، وهذا يعني أن القيادة المدمرة تؤثر بشكل إيجابي على اللامبالاة بنسبة 48.8%. وبلغت قيمة الخطأ المعياري 0.039. كما بلغت قيمة ت 12.513.
- بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من فقدان الأخلاق المهنية إلى القهر الوظيفي 0.701، وبلغت قيمة المعنوية 0.000، وهذا يعني أن فقدان الأخلاق المهنية يؤثر بشكل إيجابي على القهر الوظيفي بنسبة 70.1%. وبلغت قيمة الخطأ المعياري 0.062. كما بلغت قيمة ت 11.306.
- بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من فقدان الأخلاق المهنية إلى الغضب والتبرم 0.666، وبلغت قيمة المعنوية 0.000، وهذا يعني أن فقدان الأخلاق المهنية يؤثر بشكل إيجابي على الغضب والتبرم بنسبة 66.6%. وبلغت قيمة الخطأ المعياري 0.057. كما بلغت قيمة ت 11.684.
- بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من فقدان الأخلاق المهنية إلى الهروب والانسحاب 0.608، وبلغت قيمة المعنوية 0.000، وهذا يعني أن فقدان الأخلاق المهنية يؤثر بشكل إيجابي على الهروب والانسحاب بنسبة 60.8%. وبلغت قيمة الخطأ المعياري 0.063. كما بلغت قيمة ت 9.651.
- بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من فقدان الأخلاق المهنية إلى العدوانية 0.722، وبلغت قيمة المعنوية 0.000، وهذا يعني أن فقدان الأخلاق المهنية يؤثر بشكل إيجابي على العدوانية بنسبة 72.2%. وبلغت قيمة الخطأ المعياري 0.069. كما بلغت قيمة ت 10.464.
- بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من فقدان الأخلاق المهنية إلى اللامبالاة 0.398، وبلغت قيمة المعنوية 0.000، وهذا يعني أن فقدان الأخلاق المهنية يؤثر بشكل إيجابي على اللامبالاة بنسبة 39.8%. وبلغت قيمة الخطأ المعياري 0.041. كما بلغت قيمة ت 79.707.

تحليل المسار من القيادة المدمرة وأبعادها إلى الخوف الوظيفي وأبعاده

جدول رقم (11) تحليل المسار لأثر القيادة المدمرة وأبعادها على الخوف الوظيفي وأبعاده

المتغيرات	معاملات المسار المعيارية	الخطأ المعياري	قيمة ت	المعنوية
القيادة المدمرة <--- الخوف الوظيفي	0.633	0.066	9.591	0.000
القيادة المدمرة <--- الخوف من فقدان الوظيفة	0.514	0.052	9.885	0.000
القيادة المدمرة <--- الخوف من عدم الكفاءة الشخصية	0.582	0.048	12.125	0.000
القيادة المدمرة <--- الخوف من القائد	0.443	0.044	10.068	0.000
الفساد <--- الخوف الوظيفي	0.456	0.051	8.941	0.000
الفساد <--- الخوف من فقدان الوظيفة	0.569	0.029	19.621	0.000
الفساد <--- الخوف من عدم الكفاءة الشخصية	0.571	0.052	10.981	0.000
الفساد <--- الخوف من القائد	0.663	0.069	9.609	0.000
التحميل على المرؤوسين <--- الخوف الوظيفي	0.527	0.071	7.423	0.000
التحميل على المرؤوسين <--- الخوف من فقدان الوظيفة	0.499	0.052	9.596	0.000
التحميل على المرؤوسين <--- الخوف من عدم الكفاءة الشخصية	0.439	0.041	10.707	0.000
التحميل على المرؤوسين <--- الخوف من القائد	0.399	0.028	14.250	0.000
إساءة معاملة المرؤوسين <--- الخوف الوظيفي	0.232	0.139	1.669	0.362
إساءة معاملة المرؤوسين <--- الخوف من فقدان الوظيفة	0.527	0.063	8.365	0.000
إساءة معاملة المرؤوسين <--- الخوف من عدم الكفاءة الشخصية	0.555	0.058	9.569	0.000
إساءة معاملة المرؤوسين <--- الخوف من القائد	0.601	0.062	9.694	0.000
فقدان الأخلاق المهنية <--- الخوف الوظيفي	0.479	0.055	8.709	0.000
فقدان الأخلاق المهنية <--- الخوف من فقدان الوظيفة	0.556	0.042	13.238	0.000
فقدان الأخلاق المهنية <--- الخوف من عدم الكفاءة الشخصية	0.620	0.069	8.986	0.000
فقدان الأخلاق المهنية <--- الخوف من القائد	0.671	0.062	10.823	0.000

يوضح جدول رقم (11) النتائج التالية:

- بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من القيادة المدمرة إلى الخوف الوظيفي 0.633، وبلغت قيمة المعنوية 0.000، وهذا يعني أن القيادة المدمرة تؤثر بشكل إيجابي على الخوف الوظيفي بنسبة 63.3%. وبلغت قيمة الخطأ المعياري 0.066. كما بلغت قيمة ت 9.591.
- بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من القيادة المدمرة إلى الخوف من فقدان الوظيفة 0.514، وبلغت قيمة المعنوية 0.000، وهذا يعني أن القيادة المدمرة تؤثر بشكل إيجابي على الخوف من فقدان الوظيفة بنسبة 51.4%. وبلغت قيمة الخطأ المعياري 0.052. كما بلغت قيمة ت 9.885.
- بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من القيادة المدمرة إلى الخوف من عدم الكفاءة الشخصية 0.582، وبلغت قيمة المعنوية 0.000، وهذا يعني أن القيادة المدمرة تؤثر بشكل إيجابي على الخوف من عدم الكفاءة الشخصية بنسبة 58.2%. وبلغت قيمة الخطأ المعياري 0.048. كما بلغت قيمة ت 12.125.

- بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من القيادة المدمرة إلى الخوف من القائد 0.443، وبلغت قيمة المعنوية 0.000، وهذا يعني أن القيادة المدمرة تؤثر بشكل إيجابي على الخوف من القائد بنسبة 44.3%. وبلغت قيمة الخطأ المعياري 0.044. كما بلغت قيمة ت 10.068.
- بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من الفساد إلى الخوف الوظيفي 0.456، وبلغت قيمة المعنوية 0.000، وهذا يعني أن الفساد يؤثر بشكل إيجابي على الخوف الوظيفي بنسبة 45.6%. وبلغت قيمة الخطأ المعياري 0.051. كما بلغت قيمة ت 8.941.
- بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من الفساد إلى الخوف من فقدان الوظيفة 0.569، وبلغت قيمة المعنوية 0.000، وهذا يعني أن الفساد يؤثر بشكل إيجابي على الخوف من فقدان الوظيفة بنسبة 56.9%. وبلغت قيمة الخطأ المعياري 0.029. كما بلغت قيمة ت 19.621.
- بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من الفساد إلى الخوف من عدم الكفاءة الشخصية 0.571، وبلغت قيمة المعنوية 0.000، وهذا يعني أن الفساد يؤثر بشكل إيجابي على الخوف من عدم الكفاءة الشخصية بنسبة 57.1%. وبلغت قيمة الخطأ المعياري 0.052. كما بلغت قيمة ت 10.981.
- بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من الفساد إلى الخوف من القائد 0.663، وبلغت قيمة المعنوية 0.000، وهذا يعني أن الفساد يؤثر بشكل إيجابي على الخوف من القائد بنسبة 66.3%. وبلغت قيمة الخطأ المعياري 0.069. كما بلغت قيمة ت 9.609.
- بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من التحميل على المرؤوسين إلى الخوف الوظيفي 0.527، وبلغت قيمة المعنوية 0.000، وهذا يعني أن التحميل على المرؤوسين يؤثر بشكل إيجابي على الخوف الوظيفي بنسبة 52.7%. وبلغت قيمة الخطأ المعياري 0.071. كما بلغت قيمة ت 7.423.
- بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من التحميل على المرؤوسين إلى الخوف من فقدان الوظيفة 0.499، وبلغت قيمة المعنوية 0.000، وهذا يعني أن التحميل على المرؤوسين يؤثر بشكل إيجابي على الخوف من فقدان الوظيفة بنسبة 49.9%. وبلغت قيمة الخطأ المعياري 0.052. كما بلغت قيمة ت 9.596.
- بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من التحميل على المرؤوسين إلى الخوف من عدم الكفاءة الشخصية 0.439، وبلغت قيمة المعنوية 0.000، وهذا يعني أن التحميل على المرؤوسين يؤثر بشكل إيجابي على الخوف من عدم الكفاءة الشخصية بنسبة 43.9%. وبلغت قيمة الخطأ المعياري 0.041. كما بلغت قيمة ت 10.707.
- بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من التحميل على المرؤوسين إلى الخوف من القائد 0.399، وبلغت قيمة المعنوية 0.000، وهذا يعني أن التحميل على المرؤوسين يؤثر بشكل إيجابي على الخوف من القائد بنسبة 39.9%. وبلغت قيمة الخطأ المعياري 0.028. كما بلغت قيمة ت 14.250.
- بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من إساءة معاملة المرؤوسين إلى الخوف الوظيفي 0.232، وبلغت قيمة المعنوية 0.362، وهذا يعني أن عدم وجود أي تأثير لإساءة معاملة المرؤوسين على الخوف الوظيفي. وبلغت قيمة الخطأ المعياري 0.139. كما بلغت قيمة ت 1.669.

- بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من إساءة معاملة المرؤوسين إلى الخوف من فقدان الوظيفة 0.527، وبلغت قيمة المعنوية 0.000، وهذا يعني أن إساءة معاملة المرؤوسين تؤثر بشكل إيجابي على الخوف من فقدان الوظيفة بنسبة 52.7%. وبلغت قيمة الخطأ المعياري 0.063. كما بلغت قيمة ت 8.365.
- بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من إساءة معاملة المرؤوسين إلى الخوف من عدم الكفاءة الشخصية 0.555، وبلغت قيمة المعنوية 0.000، وهذا يعني أن إساءة معاملة المرؤوسين تؤثر بشكل إيجابي على الخوف من عدم الكفاءة الشخصية بنسبة 55.5%. وبلغت قيمة الخطأ المعياري 0.058. كما بلغت قيمة ت 9.569.
- بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من إساءة معاملة المرؤوسين إلى الخوف من القائد 0.601، وبلغت قيمة المعنوية 0.000، وهذا يعني أن إساءة معاملة المرؤوسين تؤثر بشكل إيجابي على الخوف من القائد بنسبة 60.1%. وبلغت قيمة الخطأ المعياري 0.062. كما بلغت قيمة ت 6.694.
- بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من فقدان الأخلاق المهنية إلى الخوف الوظيفي 0.479، وبلغت قيمة المعنوية 0.000، وهذا يعني أن فقدان الأخلاق المهنية يؤثر بشكل إيجابي على الخوف الوظيفي بنسبة 47.9%. وبلغت قيمة الخطأ المعياري 0.055. كما بلغت قيمة ت 8.709.
- بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من فقدان الأخلاق المهنية إلى الخوف من فقدان الوظيفة 0.556، وبلغت قيمة المعنوية 0.000، وهذا يعني أن فقدان الأخلاق المهنية يؤثر بشكل إيجابي على الخوف من فقدان الوظيفة بنسبة 55.6%. وبلغت قيمة الخطأ المعياري 0.042. كما بلغت قيمة ت 13.238.
- بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من فقدان الأخلاق المهنية إلى الخوف من عدم الكفاءة الشخصية 0.620، وبلغت قيمة المعنوية 0.000، وهذا يعني أن فقدان الأخلاق المهنية يؤثر بشكل إيجابي على الخوف من عدم الكفاءة الشخصية بنسبة 62%. وبلغت قيمة الخطأ المعياري 0.069. كما بلغت قيمة ت 8.986.
- بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من فقدان الأخلاق المهنية إلى الخوف من القائد 0.671، وبلغت قيمة المعنوية 0.000، وهذا يعني أن فقدان الأخلاق المهنية يؤثر بشكل إيجابي على الخوف من القائد بنسبة 67.1%. وبلغت قيمة الخطأ المعياري 0.062. كما بلغت قيمة ت 10.823.

تحليل المسار من القهر الوظيفي وأبعاده إلى الخوف الوظيفي وأبعاده

جدول رقم (12) تحليل المسار لأثر القهر الوظيفي وأبعاده على الخوف الوظيفي وأبعاده

المتغيرات	معاملات المسار المعيارية	الخطأ المعياري	قيمة ت	المعنوية
القهر الوظيفي <--- الخوف الوظيفي	0.443	0.066	6.712	0.000
القهر الوظيفي <--- الخوف من الوظيفة	0.596	0.051	11.686	0.000
القهر الوظيفي <--- الخوف من عدم الكفاءة الشخصية	0.412	0.061	6.754	0.000
القهر الوظيفي <--- الخوف من القائد	0.523	0.053	9.868	0.000
الغضب والتبرم <--- الخوف الوظيفي	0.663	0.067	9.896	0.000
الغضب والتبرم <--- الخوف من الوظيفة	0.705	0.077	9.156	0.000
الغضب والتبرم <--- الخوف من عدم الكفاءة الشخصية	0.595	0.057	10.439	0.000

المتغيرات	معاملات المسار المعيارية	الخطأ المعياري	قيمة ت	المعنوية
الغضب والتبرم --> الخوف من القائد	0.611	0.061	10.016	0.000
الهروب والانسحاب ---> الخوف الوظيفي	0.587	0.059	9.949	0.000
الهروب والانسحاب ---> الخوف من الوظيفة	0.671	0.058	11.569	0.000
الهروب والانسحاب ---> الخوف من عدم الكفاءة الشخصية	0.499	0.037	13.486	0.000
الهروب والانسحاب --> الخوف من القائد	0.402	0.055	7.309	0.000
العدوانية ---> الخوف الوظيفي	0.555	0.063	8.810	0.000
العدوانية ---> الخوف من الوظيفة	0.714	0.074	9.649	0.000
العدوانية ---> الخوف من عدم الكفاءة الشخصية	0.639	0.055	11.618	0.000
العدوانية ---> الخوف من القائد	0.467	0.063	7.413	0.000
اللامبالاة ---> الخوف الوظيفي	0.676	0.071	9.521	0.000
اللامبالاة ---> الخوف من الوظيفة	0.584	0.058	10.069	0.000
اللامبالاة ---> الخوف من عدم الكفاءة الشخصية	0.593	0.066	8.985	0.000
اللامبالاة ---> الخوف من القائد	0.503	0.041	12.268	0.000

يبرز جدول رقم (12) النتائج التالية:

- بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من القهر الوظيفي إلى الخوف الوظيفي 0.443، وبلغت قيمة المعنوية 0.000، وهذا يعني أن القهر الوظيفي يؤثر بشكل إيجابي على الخوف الوظيفي بنسبة 44.3%. وبلغت قيمة الخطأ المعياري 0.066. كما بلغت قيمة ت 6.715.
- بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من القهر الوظيفي إلى الخوف من فقدان الوظيفة 0.596، وبلغت قيمة المعنوية 0.000، وهذا يعني أن القهر الوظيفي يؤثر بشكل إيجابي على الخوف من فقدان الوظيفة بنسبة 59.6%. وبلغت قيمة الخطأ المعياري 0.051. كما بلغت قيمة ت 11.686.
- بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من القهر الوظيفي إلى الخوف من عدم الكفاءة الشخصية 0.412، وبلغت قيمة المعنوية 0.000، وهذا يعني أن القهر الوظيفي يؤثر بشكل إيجابي على الخوف من عدم الكفاءة الشخصية بنسبة 41.2%. وبلغت قيمة الخطأ المعياري 0.061. كما بلغت قيمة ت 6.754.
- بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من القهر الوظيفي إلى الخوف من القائد 0.523، وبلغت قيمة المعنوية 0.000، وهذا يعني أن القهر الوظيفي يؤثر بشكل إيجابي على الخوف من القائد بنسبة 52.3%. وبلغت قيمة الخطأ المعياري 0.053. كما بلغت قيمة ت 9.868.
- بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من الغضب والتبرم إلى الخوف الوظيفي 0.663، وبلغت قيمة المعنوية 0.000، وهذا يعني أن الغضب والتبرم يؤثر بشكل إيجابي على الخوف الوظيفي بنسبة 66.3%. وبلغت قيمة الخطأ المعياري 0.067. كما بلغت قيمة ت 9.896.

- بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من الغضب والتبرم إلى الخوف من فقدان الوظيفة 0.705، وبلغت قيمة المعنوية 0.000، وهذا يعني أن الغضب والتبرم يؤثر بشكل إيجابي على الخوف من فقدان الوظيفة بنسبة 70.5%. وبلغت قيمة الخطأ المعياري 0.077. كما بلغت قيمة ت 9.156.
- بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من الغضب والتبرم إلى الخوف من عدم الكفاءة الشخصية 0.595، وبلغت قيمة المعنوية 0.000، وهذا يعني أن الغضب والتبرم يؤثر بشكل إيجابي على الخوف من عدم الكفاءة الشخصية بنسبة 59.5%. وبلغت قيمة الخطأ المعياري 0.057. كما بلغت قيمة ت 10.439.
- بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من الغضب والتبرم إلى الخوف من القائد 0.611، وبلغت قيمة المعنوية 0.000، وهذا يعني أن الغضب والتبرم يؤثر بشكل إيجابي على الخوف من القائد بنسبة 61.1%. وبلغت قيمة الخطأ المعياري 0.061. كما بلغت قيمة ت 10.016.
- بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من الهروب والانسحاب إلى الخوف الوظيفي 0.587، وبلغت قيمة المعنوية 0.000، وهذا يعني أن الهروب والانسحاب يؤثر بشكل إيجابي على الخوف الوظيفي بنسبة 58.7%. وبلغت قيمة الخطأ المعياري 0.059. كما بلغت قيمة ت 9.949.
- بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من الهروب والانسحاب إلى الخوف من فقدان الوظيفة 0.671، وبلغت قيمة المعنوية 0.000، وهذا يعني أن الهروب والانسحاب يؤثر بشكل إيجابي على الخوف من فقدان الوظيفة بنسبة 67.1%. وبلغت قيمة الخطأ المعياري 0.058. كما بلغت قيمة ت 11.569.
- بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من الهروب والانسحاب إلى الخوف من عدم الكفاءة الشخصية 0.499، وبلغت قيمة المعنوية 0.000، وهذا يعني أن الهروب والانسحاب يؤثر بشكل إيجابي على الخوف من عدم الكفاءة الشخصية بنسبة 49.9%. وبلغت قيمة الخطأ المعياري 0.037. كما بلغت قيمة ت 13.486.
- بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من الهروب والانسحاب إلى الخوف من القائد 0.402، وبلغت قيمة المعنوية 0.000، وهذا يعني أن الهروب والانسحاب يؤثر بشكل إيجابي على الخوف من القائد بنسبة 40.2%. وبلغت قيمة الخطأ المعياري 0.055. كما بلغت قيمة ت 7.309.
- بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من العدوانية إلى الخوف الوظيفي 0.555، وبلغت قيمة المعنوية 0.000، وهذا يعني أن العدوانية تؤثر بشكل إيجابي على الخوف الوظيفي بنسبة 55.5%. وبلغت قيمة الخطأ المعياري 0.063. كما بلغت قيمة ت 8.810.
- بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من العدوانية إلى الخوف من فقدان الوظيفة 0.714، وبلغت قيمة المعنوية 0.000، وهذا يعني أن العدوانية تؤثر بشكل إيجابي على الخوف من فقدان الوظيفة بنسبة 71.4%. وبلغت قيمة الخطأ المعياري 0.074. كما بلغت قيمة ت 9.649.
- بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من العدوانية إلى الخوف من عدم الكفاءة الشخصية 0.639، وبلغت قيمة المعنوية 0.000، وهذا يعني أن العدوانية تؤثر بشكل إيجابي على الخوف من عدم الكفاءة الشخصية بنسبة 63.9%. وبلغت قيمة الخطأ المعياري 0.055. كما بلغت قيمة ت 11.618.

- بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من العدوانية إلى الخوف من القائد 0.467، وبلغت قيمة المعنوية 0.000، وهذا يعني أن العدوانية تؤثر بشكل إيجابي على الخوف من القائد بنسبة 46.7%. وبلغت قيمة الخطأ المعياري 0.063. كما بلغت قيمة ت 7.413.
- بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من اللامبالاة إلى الخوف الوظيفي 0.676، وبلغت قيمة المعنوية 0.000، وهذا يعني أن اللامبالاة تؤثر بشكل إيجابي على الخوف الوظيفي بنسبة 67.6%. وبلغت قيمة الخطأ المعياري 0.071. كما بلغت قيمة ت 9.521.
- بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من اللامبالاة إلى الخوف من فقدان الوظيفة 0.584، وبلغت قيمة المعنوية 0.000، وهذا يعني أن اللامبالاة تؤثر بشكل إيجابي على الخوف من فقدان الوظيفة بنسبة 58.4%. وبلغت قيمة الخطأ المعياري 0.058. كما بلغت قيمة ت 10.069.
- بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من اللامبالاة إلى الخوف من عدم الكفاءة الشخصية 0.593، وبلغت قيمة المعنوية 0.000، وهذا يعني أن اللامبالاة تؤثر بشكل إيجابي على الخوف من عدم الكفاءة الشخصية بنسبة 59.3%. وبلغت قيمة الخطأ المعياري 0.066. كما بلغت قيمة ت 8.985.
- بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من اللامبالاة إلى الخوف من القائد 0.503، وبلغت قيمة المعنوية 0.000، وهذا يعني أن اللامبالاة تؤثر بشكل إيجابي على الخوف من القائد بنسبة 50.3%. وبلغت قيمة الخطأ المعياري 0.041. كما بلغت قيمة ت 12.268.

تحليل المسار من القيادة المدمرة وأبعادها إلى الخوف الوظيفي في وجود القهر الوظيفي كمتغير وسيط
أولاً: الدور الوسيط للقهر الوظيفي في العلاقة بين القيادة المدمرة والخوف الوظيفي

جدول رقم (13) نتائج تحليل المسار للتحقق من الأثر المباشر وغير المباشر للقيادة المدمرة على الخوف

الوظيفي في وجود القهر الوظيفي كمتغير وسيط

القيم	المسار المباشر	المسار غير المباشر
	القيادة المدمرة ---> الخوف الوظيفي	القيادة المدمرة ---> القهر الوظيفي ---> الخوف الوظيفي
معاملات المسار المعيارية	0.633	0.257
المعنوية	0.000	0.000

يبرز جدول رقم (13) أن القهر الوظيفي يلعب دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين القيادة المدمرة والخوف الوظيفي لدى العاملين في شركات السياحة فئة (أ) والفنادق الخمس نجوم، ويرجع ذلك إلى أن كل من العلاقة المباشرة وغير المباشرة كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوي 0.01، وهو ما يعني التوسط الجزئي للقهر الوظيفي في العلاقة بين المتغيرين. كذلك يتضح من الجدول أن قيمة الأثر غير المباشر للقيادة المدمرة على الخوف الوظيفي في وجود القهر الوظيفي كمتغير وسيط بلغت 0.257، وهي أقل من قيمة التأثير المباشر للقيادة المدمرة على الخوف الوظيفي في عدم وجود القهر الوظيفي كمتغير وسيط والتي بلغت 0.633. وهذا يؤكد أن القهر الوظيفي يلعب دور وسيط (جزئي) في العلاقة بين القيادة المدمرة والخوف الوظيفي لدى العاملين في شركات السياحة فئة (أ) والفنادق الخمس نجوم.

ثانياً: الدور الوسيط للقهر الوظيفي في العلاقة بين الفساد والخوف الوظيفي

جدول رقم (14) نتائج تحليل المسار للتحقق من الأثر المباشر وغير المباشر للفساد على الخوف الوظيفي في وجود القهر الوظيفي كمتغير وسيط

القيم	المسار المباشر	المسار غير المباشر
	الفساد <--- الخوف الوظيفي	الفساد <--- القهر الوظيفي <--- الخوف الوظيفي
معاملات المسار المعيارية	0.456	0.174
المعنوية	0.000	0.518

يوضح جدول رقم (14) أن القهر الوظيفي لا يلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين الفساد والخوف الوظيفي لدى العاملين في شركات السياحة فئة (أ) والفنادق الخمس نجوم، ويرجع ذلك إلى أن العلاقة المباشرة بين المتغير المستقل (الفساد) والمتغير التابع (الخوف الوظيفي) كانت معنوية، ومع دخول المتغير الوسيط (القهر الوظيفي) أصبحت العلاقة غير المباشرة بين المتغير المستقل (الفساد) والمتغير التابع (الخوف الوظيفي) غير معنوية (المعنوية = 0.518)، وهو ما يعني عدم وجود أي دور وسيط للقهر الوظيفي في العلاقة بين المتغيرين.

ثالثاً: الدور الوسيط للقهر الوظيفي في العلاقة بين التحميل على المرووسين والخوف الوظيفي

جدول رقم (15) نتائج تحليل المسار للتحقق من الأثر المباشر وغير المباشر للتحميل على المرووسين على الخوف الوظيفي في وجود القهر الوظيفي كمتغير وسيط

القيم	المسار المباشر	المسار غير المباشر
	التحميل على المرووسين <--- الخوف الوظيفي	التحميل على المرووسين <--- القهر الوظيفي <--- الخوف الوظيفي
معاملات المسار المعيارية	0.527	0.341
المعنوية	0.000	0.114

يبين جدول رقم (15) أن القهر الوظيفي لا يلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين التحميل على المرووسين والخوف الوظيفي لدى العاملين في شركات السياحة فئة (أ) والفنادق الخمس نجوم، ويرجع ذلك إلى أن العلاقة المباشرة بين المتغير المستقل (التحميل على المرووسين) والمتغير التابع (الخوف الوظيفي) كانت معنوية، ومع دخول المتغير الوسيط (القهر الوظيفي) أصبحت العلاقة غير المباشرة بين المتغير المستقل (التحميل على المرووسين) والمتغير التابع (الخوف الوظيفي) غير معنوية (المعنوية = 0.114)، وهو ما يعني عدم وجود أي دور وسيط للقهر الوظيفي في العلاقة بين المتغيرين.

رابعاً: الدور الوسيط للقهر الوظيفي في العلاقة بين إساءة معاملة المرووسين والخوف الوظيفي

جدول رقم (16) نتائج تحليل المسار للتحقق من الأثر المباشر وغير المباشر لإساءة معاملة المرووسين على الخوف الوظيفي في وجود القهر الوظيفي كمتغير وسيط

القيم	المسار المباشر	المسار غير المباشر
	إساءة معاملة المرووسين <--- الخوف الوظيفي	إساءة معاملة المرووسين <--- القهر الوظيفي <--- الخوف الوظيفي
معاملات المسار المعيارية	0.232	0.195
المعنوية	0.362	0.021

يبرز جدول رقم (16) أن القهر الوظيفي يلعب دوراً بسيطاً كلياً في العلاقة بين إساءة معاملة المرؤوسين والخوف الوظيفي لدى العاملين في شركات السياحة فئة (أ) والفنادق الخمس نجوم، ويرجع ذلك إلى أن العلاقة المباشرة بين المتغير المستقل (إساءة معاملة المرؤوسين) والمتغير التابع (الخوف الوظيفي) كانت غير معنوية (المعنوية = 0.362)، بينما كانت غير العلاقة المباشرة بين المتغير المستقل (إساءة معاملة المرؤوسين) والمتغير التابع (الخوف الوظيفي) ذات معنوية (المعنوية = 0.021)، وهو ما يعني التوسط الكلي للقهر الوظيفي في العلاقة بين المتغيرين. كذلك يتضح من الجدول أن قيمة الأثر غير المباشر لإساءة معاملة المرؤوسين على الخوف الوظيفي في وجود القهر الوظيفي كمتغير وسيط بلغت 0.195، وهي أقل من قيمة التأثير المباشر لإساءة معاملة المرؤوسين على الخوف الوظيفي في عدم وجود القهر الوظيفي كمتغير وسيط والتي بلغت 0.232. وهذا يؤكد أن القهر الوظيفي يلعب دور وسيط (كلي) في العلاقة بين إساءة معاملة المرؤوسين والخوف الوظيفي لدى العاملين في شركات السياحة فئة (أ) والفنادق الخمس نجوم.

خامساً: الدور الوسيط للقهر الوظيفي في العلاقة بين فقدان الأخلاق المهنية والخوف الوظيفي

جدول رقم (17) نتائج تحليل المسار للتحقق من الأثر المباشر وغير المباشر لفقدان الأخلاق المهنية على الخوف الوظيفي في وجود القهر الوظيفي كمتغير وسيط

القيم	المسار المباشر	المسار غير المباشر
	فقدان الأخلاق المهنية <--->	فقدان الأخلاق المهنية <---> القهر الوظيفي <---> الخوف الوظيفي
معاملات المسار المعيارية	0.479	0.201
المعنوية	0.000	0.000

يبرز جدول رقم (17) أن القهر الوظيفي يلعب دوراً بسيطاً جزئياً في العلاقة بين فقدان الأخلاق المهنية والخوف الوظيفي لدى العاملين في شركات السياحة فئة (أ) والفنادق الخمس نجوم، ويرجع ذلك إلى أن كل من العلاقة المباشرة وغير المباشرة كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوي 0.01، وهو ما يعني التوسط الجزئي للقهر الوظيفي في العلاقة بين المتغيرين. كذلك يتضح من الجدول أن قيمة الأثر غير المباشر لفقدان الأخلاق المهنية على الخوف الوظيفي في وجود القهر الوظيفي كمتغير وسيط بلغت 0.201، وهي أقل من قيمة التأثير المباشر لفقدان الأخلاق المهنية على الخوف الوظيفي في عدم وجود القهر الوظيفي كمتغير وسيط والتي بلغت 0.479. وهذا يؤكد أن القهر الوظيفي يلعب دور وسيط (جزئي) في العلاقة بين فقدان الأخلاق المهنية والخوف الوظيفي لدى العاملين في شركات السياحة فئة (أ) والفنادق الخمس نجوم.

النتائج والتوصيات

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر القيادة المدمرة وأبعادها على كل من القهر الوظيفي والخوف الوظيفي وأبعادهما لدى العاملين في شركات السياحة فئة (أ)، والفنادق الخمس نجوم بالقاهرة. كما هدفت الدراسة إلى استكشاف الدور الوسيط للقهر الوظيفي في العلاقة بين القيادة المدمرة وأبعادها الأربعة (الفساد، والتحميل على المرؤوسين، وإساءة معاملة المرؤوسين، وفقدان الأخلاق المهنية) والخوف الوظيفي. توصلت نتائج الدراسة إلى عدد من النتائج المرتبطة بأهداف الدراسة. أولاً: أبرزت نتائج الدراسة انخفاض كبير في درجة تبني القيادة المدمرة وأبعادها في شركات السياحة فئة (أ) والفنادق الخمس نجوم بالقاهرة، وقد جاء بُعد التحميل على المرؤوسين في المرتبة الأولى، يليه بُعد إساءة معاملة المرؤوسين، ثم بُعد فقدان الأخلاق المهنية، وأخيراً بُعد الفساد. ثانياً: أوضحت نتائج الدراسة الانخفاض الواضح في مستوى شعور العاملين في تلك الشركات والفنادق بالقهر الوظيفي، وجاء بُعد الغضب والتبرم في المرتبة الأولى، يليه بُعد اللامبالاة، ثم بُعد الهروب والانسحاب، وأخيراً بُعد العدوانية. ثالثاً: بينت نتائج الدراسة الانخفاض الكبير في شعور العاملين بالخوف الوظيفي في تلك

الشركات والفنادق، وجاء بُعدُ الخوف من القائد في المرتبة الأولى، يليه بُعدُ الخوف من عدم الكفاءة الشخصية، وأخيراً الخوف من فقدان الوظيفة.

رابعاً: أكدت نتائج الدراسة على وجود تأثير معنوي وإيجابي للقيادة المدمرة على القهر الوظيفي وأبعاده الأربعة، وكان تأثير القيادة المدمرة الأعلى على بُعد الهروب والانسحاب، ثم على بُعد اللامبالاة، ثم على بُعد الغضب والتبرم، وأخيراً على بُعد العدوانية. كما أوضحت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي وإيجابي لأبعاد القيادة المدمرة الأربعة المتمثلة في الفساد، والتحميل على المرؤوسين، وإساءة معاملة المرؤوسين، وفقدان الأخلاق المهنية على القهر الوظيفي، وكان تأثير بُعد فقدان الأخلاق المهنية الأعلى على القهر الوظيفي، يليه تأثير بُعد التحميل على المرؤوسين، ثم تأثير بُعد إساءة معاملة المرؤوسين، وأخيراً تأثير بُعد الفساد. علاوة على ذلك؛ بينت النتائج وجود تأثير معنوي وإيجابي لكل بُعد من أبعاد القيادة المدمرة على الأبعاد الأربعة للقهر الوظيفي والمتمثلة في الغضب والتبرم، والهروب والانسحاب، والعدوانية، واللامبالاة.

خامساً: أوضحت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي وإيجابي للقيادة المدمرة على الخوف الوظيفي وأبعاده الأربعة، وكان تأثير القيادة المدمرة الأعلى على بُعد الخوف من عدم الكفاءة الشخصية، ثم على بُعد الخوف من فقدان الوظيفة، وأخيراً على بُعد الخوف من القائد. كما أكدت نتائج الدراسة على وجود تأثير معنوي وإيجابي لأبعاد القيادة المدمرة الثلاثة المتمثلة في الفساد، والتحميل على المرؤوسين، وفقدان الأخلاق المهنية على الخوف الوظيفي، وكان تأثير بُعد التحميل على المرؤوسين الأعلى على الخوف الوظيفي، يليه تأثير بُعد فقدان الأخلاق المهنية، وأخيراً تأثير بُعد الفساد. بينما لم يكن هناك تأثير معنوي لإساءة معاملة المرؤوسين على الخوف الوظيفي. كذلك أبرزت النتائج وجود تأثير معنوي وإيجابي لكل بُعد من أبعاد القيادة المدمرة على الأبعاد الثلاثة للخوف الوظيفي والمتمثلة في الخوف من فقدان الوظيفة، والخوف من عدم الكفاءة الشخصية، والخوف من القائد.

سادساً: أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر معنوي وإيجابي للقهر الوظيفي على الخوف الوظيفي وأبعاده الثلاثة، وكان تأثير القهر الوظيفي الأعلى على بُعد الخوف من الوظيفة، يليه التأثير على بُعد الخوف من القائد، وأخيراً التأثير على بُعد الخوف من عدم الكفاءة الشخصية. بينت النتائج أيضاً وجود أثر معنوي وإيجابي لأبعاد القهر الوظيفي الأربعة على الخوف الوظيفي، وكان تأثير بُعد اللامبالاة الأعلى في التأثير على الخوف الوظيفي، يليه تأثير بُعد الغضب والتبرم، ثم تأثير بُعد الهروب والانسحاب، وأخيراً تأثير بُعد العدوانية. بالإضافة إلى ذلك؛ أوضحت النتائج وجود تأثير معنوي وإيجابي لكل بُعد للقهر الوظيفي على كل بُعد للخوف الوظيفي.

سابعاً: أوضحت النتائج أن القهر الوظيفي يلعب دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين القيادة المدمرة والخوف الوظيفي لدي العاملين في شركات السياحة فئة (أ)، وكذلك الفنادق الخمس نجوم بالقاهرة. كما بينت نتائج الدراسة عدم وجود دور وسيط للقهر الوظيفي في العلاقة بين كل من بُعدي الفساد والتحميل على المرؤوسين والخوف الوظيفي. في حين أظهرت نتائج الدراسة أن القهر الوظيفي يلعب دوراً وسيطاً كلياً في العلاقة بين إساءة معاملة المرؤوسين والخوف الوظيفي. وأخيراً أبرزت نتائج الدراسة أن القهر الوظيفي يلعب دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين بُعد فقدان الأخلاق المهنية والخوف الوظيفي.

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج؛ توصي الدراسة بضرورة اهتمام وحرص الإدارة العليا بشركات السياحة والفنادق الخمس نجوم على توزيع الأعباء الوظيفية على العاملين بما يتناسب مع قدراتهم ومهاراتهم، وكذلك توزيعها بشكل عادل، والمساواة في توزيع المهام لعدم شعور بعض العاملين بالتحيز والمحابة في تحميل بعض العاملين بأعباء وظيفية أقل منهم، وهو ما ينعكس على شعورهم بالضغط الوظيفية والاحترق الوظيفي، ويؤدي إلى شعورهم بالقهر والخوف الوظيفي. وفي ضوء نتائج الدراسة التي أوضحت الارتفاع النسبي لاستجابات أفراد العينة على "استخدام مديريهم في العمل لألفاظ مسيئة للعاملين"؛ توصي الدراسة بضرورة سيادة علاقات قوية بين الإدارة والعاملين، وتكون قائمة على الاحترام والثقة المتبادلة، وعدم توجيه أية إهانات أو ألفاظ تسبب أذى نفسي للعاملين وتسئ لهم، لأن ذلك سيؤدي إلى خلق نوع من المشاكل والصراعات في العمل، ويؤدي في النهاية إلى الانسحاب الوظيفي للعاملين. كما ينبغي على تلك الشركات والفنادق تبني دليل للأخلاقيات الحميدة والسلوكيات الإيجابية التي يجب أن يتحلى بها جميع العاملين في المستويات الإدارية لتعزيز العلاقات الطيبة بين الجميع. علاوة على ذلك؛ ينبغي تشجيع وتحفيز العاملين على المشاركة والمناقشة والحوار بأسلوب ديمقراطي وهادئ، والابتعاد عن استخدام أساليب الانتقاد والجدال، لأن ذلك قد يخلق نوعاً من الضيق والصراع بين العاملين بعضهم البعض وبين العاملين والإدارة، وهو ما قد يؤدي إلى امتناع العاملين عن المشاركة بأرائهم ومقترحاتهم سواء في حل مشكلات العمل أو تطوير الأداء. كذلك ينبغي تبني أسلوب المتابعة والرقابة القائم على رصد الانحرافات في الأداء وتقييمها وتصحيحها ودعم أداء العاملين بشكل يعزز من نقاط

قوتهم ويعالج نقاط ضعفهم وقصورهم، وليس تطبيق المتابعة والرقابة لتصيد أخطاء العاملين وعقابهم عليها، لأن ذلك سيؤدي إلى شعورهم بالقلق والخوف الوظيفي، وهو ما يؤثر سلباً على أدائهم. بالإضافة على ذلك؛ هناك ضرورة لوجود نظام عادل وموضوعي للترقيات، وأن تكون الترقيات والحوافز على أساس الأداء وإنجاز المهام، وليس على أساس الوساطة والتحيز للبعض على حساب الآخرين لعدم شعور العاملين بالظلم والقهر الوظيفي.

المراجع

أولا المراجع باللغة العربية:

1. السيد، هند (2017) العلاقة بين القيادة الكاريزمية وسلوكيات البلطجة في مكان العمل: بالتطبيق على العاملين بمجالس المدن بمحافظة الدقهلية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنصورة.
2. العطوي، عامر (٢٠٠٧) أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي - دراسة تحليلية الآراء أعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 9(3)، 146-170.
3. النصاروي، حامد (٢٠١٨) القيادة المدمرة ودورها في تنمية الرهاب لدى الأفراد العاملين: دراسة حالة لعينة من العاملين في معمل أسمنت الكوفة في محافظة النجف الأشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 15(2/4)، 627-660.
4. جودة، عبد المحسن؛ عبد الهادي، أميرة وخشبة، ناجي (2021) الخيانة كمتغير وسيط في العلاقة بين الخوف التنظيمي والأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بمجالس المدن بمحافظة الدقهلية، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، 41(4)، 273-292.
5. داهش، جمال (٢٠١٧) الالتزام التنظيمي بوصفه متغيراً وسيطاً في العلاقة بين سلوك القيادة المدمرة وسلوكيات العمل المعوقة للإنتاج، المجلة العربية للعلوم الإدارية، 24(3)، 475-518.
6. رضوان، طارق (2019) الدور المعدل لنمط الشخصية في العلاقة بين القيادة السامة والقلق الوظيفي: دراسة تطبيقية. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، 7، 557-593.
7. رضوان، علاء (2020) أثر القهر الوظيفي في العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية وصمت العاملين دراسة تطبيقية على العاملين بالمستشفيات العامة التابعة لمديرية الصحة بمحافظة المنوفية، مجلة التجارة والتمويل، 3، 72-124.
8. سلامة، زكريا (2017): أثر التوتر الوظيفي في أداء العاملين في ظل الثقافات المتعددة للإدارة، دار نور للنشر والتوزيع، سوريا.
9. طه، منى (2020). دور القيادة المدمرة في تدعيم سلوكيات البلطجة في مكان العمل (دراسة تطبيقية). المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، 6(1)، 1-41.
10. عبد الحميد، هند (٢٠١٧): إيذاء النفسي في ضوء القهر الوظيفي وعلاقته بالقدرة على حل المشكلات في ضوء نظريات السلوك الإبداعي لدى معلمي المدارس الخاصة بالمنيا، مجلة الإرشاد النفسي، 3(4)، 110-142.
11. ماهر، أحمد (٢٠٠٧) إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
12. مشاركة، عودة الله ومصلح، عطية (٢٠٢٠) ضغوط العمل وعلاقتها بالقهر الوظيفي لدى العاملين في الوظيفة العمومية الفلسطينية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 16(3)، 588-618.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

1. Al-Romeedy, B. & Talhi, F. (2019). Are The Egyptian Travel Agencies Learning Organization?. *Strategy and Development Review*, 9(16), 64-87.
2. Al-Romeedy, B. (2019). Green human resource management in Egyptian travel agencies: constraints of implementation and requirements for success. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 18(4), 529-548.

3. Al-Romeedy, B. (2019). Strategic Agility as a Competitive Advantage in Airlines - Case Study: Egypt Air. *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City*, 3(1), 1-15.
4. Al-Romeedy, B. (2019). The role of job rotation in enhancing employee performance in the Egyptian travel agents: the mediating role of organizational behavior. *Tourism Review*, 74(4), 1003-1020.
5. Al-Romeedy, B., & Ozbek, O. (2022). The effect of authentic leadership on counterproductive work behaviors in Egyptian and Turkish travel agents: Workplace incivility as a mediator. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 11(2), 409-425.
6. Aravena, F. (2019). Destructive leadership behavior: An exploratory study in Chile. *Leadership and policy in schools*, 18(1), 83-96.
7. Chan, F., Lee, G. K., Lee, E. J., Kubota, C., & Allen, C. A. (2007). Structural equation modeling in rehabilitation counseling research. *Rehabilitation Counseling Bulletin*, 51(1), 44-57.
8. Deutsch, M. (2006). A framework for thinking about oppression and its change. *Social Justice Research*, 19(1), 7-41.
9. Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The leadership quarterly*, 18(3), 207-216.
10. Ekundayo, J. A. (2014). Occupational stress and employees productivity in the workplace. *International Journal of Scientific Research in Education*, 7(2), 157-165.
11. Gardner, D., O'Driscoll, M., Cooper-Thomas, H. D., Roche, M., Bentley, T., Catley, B., ... & Trenberth, L. (2016). Predictors of workplace bullying and cyber-bullying in New Zealand. *International journal of environmental research and public health*, 13(5), 448.
12. Gudmundsson, A., & Southey, G. (2011). Leadership and the rise of the corporate psychopath: what can business schools do about the 'snakes inside'?. *e-Journal of Social and Behavioural Research in Business*, 2(2), 18-27.
13. Hair Jr., Hult, G., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2021). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage publications.
14. Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2010). *Multivariate Data Analysis*. 7th ed., Pearson prentice Hall.
15. Hofmann, S. G., & DiBartolo, P. M. (Eds.). (2014). *Social anxiety: Clinical, developmental, and social perspectives*. Elsevier.
16. Kline, R. (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. 3rd ed., The Guilford Press, New York.
17. 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.
18. Leonard, J. B. (2014). *The Dissolution of Effective Leadership: A Multiple-Case Study Analysis of Destructive Leadership* (Master Thesis, University of Tennessee).
19. 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.
20. Macovei, C. M. (2016, June). Measuring job anxiety in military organization. In *International Conference Knowledge-based Organization* (Vol. 22, No. 2, pp. 451-456).
21. Mohamed, M., Farahat, E., & Al-Romeedy, B. (2022). The Mediating Role of Marketing Effectiveness in the Relationship between Artificial Intelligence and

- Destination Competitiveness. *Minia Journal of Tourism and Hospitality Research*, 14(1), 113-129.
22. Mohamed, M., Farahat, E., & Al-Romeedy, B. (2022). Artificial intelligence applications and its impact on the competitiveness of the Egyptian tourist destination. *Research Journal of the Faculty of Tourism and Hotels Mansoura University*, 11(2), 57-93.
23. Muschalla, B., & Linden, M. (2009). Workplace phobia—a first explorative study on its relation to established anxiety disorders, sick leave, and work-directed treatment. *Psychology, Health & Medicine*, 14(5), 591-605.
24. Muschalla, B., & Linden, M. (2014). Workplace phobia, workplace problems, and work ability among primary care patients with chronic mental disorders. *The Journal of the American Board of Family Medicine*, 27(4), 486-494.
25. Olls, C. W. (2014). *Relations Among Leader Personality Traits and Subordinates: Perceptions of Destructive Leadership* (Master Thesis, North Carolina State University).
26. Omar, Z., Mokhtar, M., & Hamzah, S. R. A. (2015). Prevalence of workplace bully in selected public service agency in Malaysia: Do destructive leadership behaviour matters. *International Journal of Education and Training*, 1(1), 1-9.
27. Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The leadership quarterly*, 18(3), 176-194.
28. Ramlee, N., Osman, A., Salahudin, S. N., Yeng, S. K., Ling, S. C., & Safizal, M. (2016). The influence of religiosity, stress and job attitude towards organizational behavior: evidence from public universities in Malaysia. *Procedia Economics and Finance*, 35, 563-573.
29. Robinson, D., Harvey, M., & Yupitun, M. (2009). Destructive leadership in family businesses: modelling social exchange between generations. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 8(2), 1-26.
30. Salem, E., Fahmy, T., & Al-Romeedy, B. (2022). The impact of pilot seat design on aviation safety. *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City*, 6(2/2), 47-61.
31. Salem, E., Fahmy, T., & Al-Romeedy, B. (2022). The effect of human engineering in cockpit design on aviation safety. *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City*, 6(2/2), 31-46.
32. Schumacker, R., & Lomax, R. (2010). *Structural Equation Modeling*. 3rd ed., Routledge, New York.
33. Sparks, G., Wolf, P., & Zurick, A. (2015). Destructive Leadership: The Hatfield and McCoy Feud. *American Journal of Business Education*, 8(4), 307-326.
34. Tabachnick, B., & Fidell, L. (2010). *Using Multivariate Statistics*. 4th ed., Boston Allyn and Bacon.

The Mediating Role of Job Oppression in the relationship between Destructive Leadership and Job Fear: An Empirical Study in Category (A) Tourism Companies and Five-Star Hotels in Cairo

Abstract

This study aimed to measure the effect of destructive leadership and its dimensions on both job oppression and job fear and their dimensions among employees in category (A) tourism companies and five-star hotels in Cairo. The study also aimed to explore the mediating role of job oppression in the relationship between destructive leadership and its four dimensions (corruption, burdening subordinates, mistreatment of subordinates, and loss of professional ethics) and job fear. 1064 questionnaires were distributed to a random sample of employees in category (A) tourism companies and five-star hotels in Cairo, while the analysis was based on 876 valid questionnaires. The results showed that there is a significant and positive effect of destructive leadership and its four dimensions on job oppression and job fear and their dimensions. The results also highlighted the significant and positive effect of job oppression on job fear and its three dimensions. As well, the results revealed that job oppression plays a partial mediating role in the relationship between destructive leadership and job fear, while there was no mediating role for job oppression in the relationship between each of the two dimensions of corruption, burdening subordinates, and job fear. The results indicated that job oppression plays a full mediating role in the relationship between mistreatment of subordinates and job fear. Finally, the results concluded that job oppression plays a partial mediating role in the relationship between the dimension of loss of professional ethics and job fear.

Keywords: Destructive Leadership, Job Oppression, Job Fear, Tourism Companies, Hotels, Cairo.