



الانسحاب الوظيفي كمتغير وسيط بين القيادة السامة والارتباط الوظيفي بالتطبيق على العاملين بشركات قطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية

إعداد

د. محمد حمدي زكي عبد العال

مدرس بقسم إدارة الأعمال

المعهد التكنولوجي العالي بالعاشر من رمضان - فرع مطروح

mhz_zaki@yahoo.com

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية

كلية التجارة - جامعة دمياط

المجلد الرابع - العدد الأول - الجزء الثالث - يناير ٢٠٢٣

التوثيق المقترح وفقاً لنظام APA:

عبد العال، محمد حمدي زكي (٢٠٢٣). الانسحاب الوظيفي كمتغير وسيط بين القيادة السامة والارتباط الوظيفي بالتطبيق على العاملين بشركات قطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، ٤(١)، ٣٠٥-٣٥١.

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

الانسحاب الوظيفي كمتغير وسيط بين القيادة السامة والارتباط الوظيفي بالتطبيق على العاملين بشركات قطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية

د. محمد حمدي زكي عبد العال

الملخص:

هدفت الدراسة التعرف على الدور الوسيط للانسحاب الوظيفي في العلاقة بين القيادة السامة والارتباط الوظيفي، وذلك بالتطبيق على العاملين ببعض الشركات التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية، ولتحقيق هذا الهدف قامت الدراسة على إتباع المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم الاعتماد على أداة الاستبيان في جمع البيانات الأولية، وقد اعتمد الباحث أيضاً على استخدام أسلوب العينة لجميع العاملين التابعين للشركات محل الدراسة التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية، حيث تم توزيع (٣٦٦) استمارة استبيان، خضعت منها (٣٢٣) استمارة للمعالجة الإحصائية، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: وجود تأثير معنوي سلبي لأبعاد القيادة السامة على أبعاد الارتباط الوظيفي من وجهة نظر العاملين بالشركات محل الدراسة التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية، كما أوضحت النتائج أيضاً وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة السامة على أبعاد الانسحاب الوظيفي من وجهة نظر العاملين بالشركات محل الدراسة التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية. وأوصت الدراسة بضرورة اختيار القيادات الإدارية الذين تتوافر لديهم سمات القيادة التي تعمل على خلق المناخ الأخلاقي الإيجابي لتعزيز الثقة المتبادلة، والرغبة في مساعدة الآخرين، كما أوصت أيضاً بضرورة تغيير طريقة اختيار القيادات من الأقدمية إلى الجدارة، وتنمية وتطوير القيادات الإدارية.

الكلمات المفتاحية: القيادة السامة، الانسحاب الوظيفي، الارتباط الوظيفي.

المقدمة:

تعددت وتنوعت الدراسات والبحوث التي أجراها العلماء سعياً منهم في معرفة النمط القيادي الفعال الذي تتوافر لديه القدرة على إدارة الموارد المتاحة للمنظمة وتحقيق أهدافها، حيث يلعب النمط القيادي دوراً هاماً في نجاح أو فشل المنظمات، لما للقائد من دور فعال في التأثير على سلوك العاملين، وقد حظي موضوع القيادة السامة باهتمام كبير من جانب العديد من الباحثين، حيث يعد أحد الجوانب السيئة والمظلمة للسلوك القيادي، وأحد أبرز المقدمات لانتشار مجموعة من السلوكيات السلبية داخل مكان العمل، وينتج عن هذه التصرفات السلبية للقيادة العديد من الآثار السلبية: كارتفاع معدل دوران العمل، وانخفاض تقدير الذات والشعور بانخفاض الكفاءة الذاتية، وعدم المشاركة الفعالة وزيادة التغيب عن العمل، وانخفاض الرضا الوظيفي، فضلاً عن انخفاض الروح المعنوية للعاملين، وانخفاض سلوكيات المواطنة التنظيمية (Pelletier, 2010; Dobbs & Do, 2019).

ونالت ظاهرة الانسحاب الوظيفي اهتمام الباحثين في السنوات الأخيرة باعتبارها مشكلة منتشرة على نطاق واسع في مكان العمل، حيث يلجأ العامل في إتباع هذا السلوك كأحد ردود الأفعال الدفاعية عندما يشعر بالظلم والاضطهاد من مديره أو رئيسه المباشر من أجل ردع الظلم عن نفسه واسترداد حقه المسلوب (جودة، ٢٠١٣).

وأشارت دراسة كل من (Schmidt, 2014; Tavanti, 2016; Brown, 2019) إلى أن سلوكيات ضعف الارتباط الوظيفي يعد أحد ردود الفعل السلبية للعاملين اتجاه القيادة السامة، وتمثل مشكلة رئيسية بالنسبة للمنظمات، وتتراوح تلك السلوكيات في فقدان العاملين للحماس في أداء وظائفهم، وعدم شعورهم بالفخر في أداء العمل المكلفين بالقيام به، بالإضافة إلى انخفاض الروح المعنوية للعاملين وخلق مناخ سلبي يساهم في تحطيم الصحة النفسية والاجتماعية للعاملين، الأمر الذي قد يلحق الضرر بالمنظمة، ويقود في النهاية إلى انهيارها.

ويأمل الباحث أن تساعد نتائج هذا البحث – المنظمات المصرية بشكل عام، وشركات قطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية بشكل خاص على إدراك أهمية العلاقة التفاعلية بين القيادة السامة والانسحاب الوظيفي والارتباط الوظيفي.

أولاً: الإطار النظري والدراسات السابقة:

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

١- الإطار النظري:

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

١/١- القيادة السامة (Toxic Leadership):

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

ويراه (Fitzgibbons, 2018) بأنه نهج سلوكي إداري سيء يمارسه بعض المسؤولين عند شغلهم منصب قيادي يحتوي الإساءة للأفراد وتضليلهم، فهو يعزز عدم الكفاءة ويحرض على السلوكيات العدوانية، ويعرفه (Paul, 2017) بأنه نمط قيادي يركز على تحقيق أهداف ورغبات القائد دون الاهتمام باحتياجات المرؤوسين أو المنظمة، مما يؤثر سلباً على المرؤوسين والمنظمة علي المدى البعيد، ويشير (Magwenzi, 2018) بأنه نمط قيادي يؤثر على الصحة الجسدية، والنفسية للعاملين، ويؤدي إلى انخفاض الولاء والانتماء التنظيمي للمنظمة.

ويرى (Malik et al., 2018) بأنه نمط قيادي يفتقر إلى الاهتمام بالآخرين، ويتسم سلوكه بالأنانية وتغليب مصلحة القائد الشخصية على مصالح المرؤوسين والمنظمة، وعبر عنه (Dobbs & Do, 2019) بأنه نمط قيادي يضر بالمرؤوسين والمنظمة، حيث يستخدم سلوكيات تعمل على تدمير الروح المعنوية للمرؤوسين، ودوافعهم، واحترامهم لذاتهم.

وتخلص الباحث من خلال عرضه للتعريفات السابقة بأن القيادة السامة هي نمط قيادي غير أخلاقي ينتهج سلوك إداري سيء يمارسه بعض المسؤولين من أجل تحقيق بعض المصالح الشخصية على حساب مصالح المرؤوسين والمنظمة على المدى البعيد، حيث يستخدم سلوكيات تعمل على قتل الحس الإبداعي والابتكاري للعاملين وتدمير الروح المعنوية وانخفاض الولاء والانتماء المؤسسي لدى العاملين.

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

(Pelletier, 2010; Shaw et al., 2011; Lian et al., 2012; Schmidt, 2014; Garcia et al., 2015; Hitchcock, 2015; Park et al., 2015; Paul, 2017; Malik et al., 2018; Ezeh et al., 2018; Ince, 2018; Dobbs & Do, 2019; Ju et al., 2019; Lyu et al., 2019).

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

يعتبر الإشراف المسيء أحد صور القيادة الهدامة السامة على المستوى الإشرافي، فيظهر القائد وفق هذا النمط درجة كبيرة من النزعة إلي بعض التصرفات العدوانية في التعامل مع المرؤوسين، كالسخرية والاستخفاف وإهانة المرؤوسين علناً، والتقليل من شأنهم، والتأكيد على أوجه القصور في أدائهم وتوجيه اللوم لهم دائماً، وإحباط المبادرات الفردية، والتشكيك في قدراتهم وإنجازاتهم كما يتسم بالاعتداء على خصوصيتهم.

٢/١/١- النرجسية (Narcissism):

تشير النرجسية إلى مجموعة من السمات والتي تنطوي على حب الذات والغطرسة والنظرة الدونية للآخرين، حيث يتصرف القائد وفق هذا النمط استناداً إلي أنه أفضل من غيره، حيث يري نفسه في درجة أعلى من الآخرين، ولديه إحساساً مبالغاً فيه بحب وتقدير الذات، وعدم الاستعداد لتقبل النقد، ويسعى للهيمنة وتجاهل آراء الآخرين، كما يتسم بالأنانية.

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

إن الترويج للذات أو الاعتزاز بالذات ينطوي على قيام القائد بممارسة مجموعة من السلوكيات الهدف منها تعزيز مصلحته الشخصية والتقليل من شأن الآخرين حتى لا يمنحهم الفرصة لمنافسته وخاصة الموهوبين منهم، فيحاول القائد وفق هذا النمط أن ينسب الفضل في جميع النجاحات لنفسه، والتعظيم على فشله باللوم على الآخرين، كما تتغير شخصيته للأفضل في حضور القيادات الأعلى.

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

يتمثل هذا البعد في عدم قدرة المرؤوسين على التنبؤ أو التيقن بسلوك القائد، وذلك لأنه يتسم بالتردد والتذبذب بين أنماط سلوكية متنوعة، فيظهر القائد وفق هذا النمط تقلبات مزاجية وتغيرات سلوكية غير متوقعة، فيغضبون لأسباب غير معروفة، كما تؤثر حالته النفسية على مناخ العمل.

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

تشير القيادة السلطوية إلى سلوك القائد الذي يؤكد على السلطة المطلقة والسيطرة على المرؤوسين وإلزامهم بتنفيذ الأوامر والتعليمات أو المطالب دون أدنى مناقشة من جانبهم، فيسعي القائد وفق هذا النمط إلى السلطة والسيطرة المطلقة على مرؤوسيه وتجاهل أفكارهم، ويرى أن أداء العمل بطريقته هي الأفضل، وعلى المرؤوسين الامتثال والطاعة دون معارضة.

٢/١ - الانسحاب الوظيفي (Job Withdrawal):

يعد الانسحاب الوظيفي أحد السلوكيات الهامة التي يجب أن تحظى باهتمام المنظمة نظراً لتأثيرها على أداء المنظمة (Wang & Yi, 2012). وأشار (Redmond, 2010) إلى أن الانسحاب الوظيفي هو مجموعة من السلوكيات والممارسات التي يقوم بها الفرد وتعبّر عن الانفصال عن المنظمة وعدم رغبته العمل فيها، كما عرفه (Kaplan, 2009) بأنه مجموعة من السلوكيات والممارسات التي يقوم بها الموظف عندما يقرر عدم البقاء في عمله لأسباب خارجة عن إرادته بحيث يكون أقل انجازاً وأداءً ومشاركة في العمل.

وفي هذا الصدد أشار (Sims & Boytell, 2015) إلى أن الانسحاب الوظيفي عبارة عن مجموعة من السلوكيات التي تنشأ نتيجة وجود فجوة بين الموظف وظروف العمل غير المناسبة، بينما أشار (Erdemli, 2015) إلى أن الانسحاب الوظيفي هو أي سلوك يقوم به الموظف للتخلي عن جزء من واجباته ومسؤولياته نتيجة للفجوة التي تحدث بينه وبين المنظمة، كما أن الانسحاب الوظيفي أحد أشكال الاستجابة الإرادية الرادعة للموظف الناتجة عن زيادة الفجوة النفسية والجسدية بينه وبين المنظمة، فيما يرى (جودة وآخرون، ٢٠١٦) أن الانسحاب الوظيفي مجموعة من السلوكيات التي يقوم بها الموظف للتعبير عن شعوره بالظلم وعدم الرضا عن المنظمة، وهذه السلوكيات قد تكون جسدية أو نفسية.

ومما سبق يستخلص الباحث تعريف الانسحاب الوظيفي بأنه مجموعة من السلوكيات التي يقوم بها الموظف نتيجة وجود فجوة أو مسافة نفسية وجسدية بينه وبين المنظمة التي يعمل بها، وتنشأ هذه الفجوة بسبب شعور الموظف بالظلم وعدم الرضا عن العمل داخل المنظمة.

وبمراجعة العديد من الأدبيات السابقة للوقوف على أبعاد الانسحاب الوظيفي، أتضح أن غالبية هذه الأدبيات تتفق على أن هناك بعدين أساسيين للانسحاب الوظيفي وهما (الانسحاب النفسي، الانسحاب الجسدي)، ويمكن توضيح تلك الأبعاد على النحو التالي:

(Colquitt et al., 2010; Rafiean et al., 2013; Feiz, 2014; Kaur, 2014; Swider & Zimmerman, 2014; Erdemli, 2015; Sims & Boytell, 2015; Turan, 2015).

١/٢/١- الانسحاب النفسي (Psychological Withdrawal):

يعرف الانسحاب النفسي على أنه السلوكيات التي تغيب الموظف عقلياً عن عمله، وشعوره أنه ليس له مكان في المنظمة. فهو عدة سلوكيات يترتب عليها هروب الموظف ذهنياً من المنظمة أو ابتعاده عن الأضواء، بمعنى عدم أداء الموظف لمهامه بالرغم من أنه لا يزال يشغل منصبه في العمل.

٢/٢/١- الانسحاب الجسدي (Physical Withdrawal):

يعبر الانسحاب الجسدي على أنه الأفعال التي يقوم بها الموظف للهروب جسدياً من العمل سواء لفترة زمنية قصيرة أو طويلة، كما تشير هذه السلوكيات إلى الغياب الجسدي للموظف عن المنظمة، مما يقلل من وفائه بمسؤوليات ومهام عمله.

٣/١- الارتباط الوظيفي (Job Engagement):

هناك العديد من الباحثين الذين ركزوا على مفهوم الارتباط الوظيفي، حيث عرفه (Christian et al., 2011) على أنه مفهوم لتحفيز الأفراد لأداء الأعمال المرتبطة بالوظيفة بشكل فعال، ويعرفه (Welch, 2012) على أنه حالة ديناميكية ونفسية متغيرة تربط العاملين بمنظماتهم وتكشف عن أدائهم لدور معرفي وعاطفي ومادي في المنظمة، ويتم التعبير عن هذه الحالة نفسياً ومعرفياً وعاطفياً، ويرى (المغربي، ٢٠١٢) أن ارتباط الموظف بمنظمته يزداد عندما تتمتع المنظمة بقيم أصيلة وعدالة قائمة على أساس الاحترام المتبادل، حيث الوعود والالتزامات تكون بين الموظف ورئيسه في العمل، وأتفق (Ampofo, 2020) مع (Hammedi et al., 2021) على أن الارتباط الوظيفي هو الارتباط النفسي بين الفرد ووظيفته، حيث يشعر الفرد بالحيوية والحماس والتفاني والاستغراق في العمل، في حين أشار (Tensay & Singh, 2020) إلى أنه حالة ايجابية تعكس مدى ارتباط وحب الفرد الشديد لوظيفته، حيث تعد ذات بعد محوري في حياته وفي تقديره لذاته.

ويستخلص الباحث من التعريفات السابقة أن الارتباط الوظيفي هو علاقة ايجابية بين طرفين الموظف والمنظمة، يسعى من خلالها كل طرف بالوفاء بحاجات الطرف الآخر، بحيث يدعم كل منهما الآخر.

وبمراجعة العديد من الأدبيات السابقة للوقوف على أبعاد الارتباط الوظيفي، أتضح أن غالبية هذه الأدبيات تتفق على أن هناك ثلاثة أبعاد أساسية، هي (الحيوية، والتفاني، والاستغراق في العمل)، وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد على النحو الآتي:

(Bakker et al., 2012; Timms & Bough, 2013; Ampofo, 2020; Karatepe et al., 2020; Nazir & Islam, ٢٠٢٠; Radic et al., 2020; Srivastava & Singh, 2020; Tensay & Singh, 2020; Wang et al., 2020 ; Hammedi et al., 2021).

١/٣/١- الحيوية (الحماس في العمل) (Vigor):

تشير إلى النشاط والقدرة على مقاومة ضغوط العمل بشكل فعال، وكذلك الإصرار والمثابرة في مواجهة تلك الضغوط، ومدى استعداد الفرد لبذل المزيد من الجهد في عمله.

٢/٣/١- التفاني (الاهتمام بالدور) (Dedication):

يشير إلى جدية الفرد في إنجاز مهام العمل، وإحساسه بقيمة وأهمية العمل الذي يقوم به، وإحساسه بالفخر والتحدي عند ممارسة عمله.

٣/٣/١- الاستغراق الوظيفي (الانهماك في العمل) (Absorption):

يشير إلى الشغف والاستغراق الشديد في العمل، فلا يشعر الفرد بمرور الوقت أثناء العمل، حيث يحتل العمل الجزء الأكبر من اهتمام الفرد.

٢- الدراسات السابقة والفجوة البحثية:

باستقراء الدراسات السابقة وجد الباحث أن هناك بعض الدراسات السابقة التي تناولت العلاقات المباشرة بين متغيرات الدراسة، حيث تم تقسيمها إلى:

١/٢- الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة السامة والانسحاب الوظيفي:

أشارت نتائج دراسة (خيال، ٢٠١٩) عن وجود تأثير إيجابي معنوي لأبعاد القيادة السامة على الانسحاب النفسي (أحد أبعاد الانسحاب الوظيفي)، وكان أكثر أبعاد القيادة السامة تأثيراً على الانسحاب النفسي للعاملين هو بعد عدم القدرة على التنبؤ (صعوبة التنبؤ) يليه الترويح الذاتي ثم القيادة السلطوية، كما وجدت دراسة (Bhattarai et al. 2020) أن هناك تأثير إيجابي للإشراف المسيء (أحد أبعاد القيادة السامة) على سلوكيات الانسحاب للعاملين، وتأثير القدرة على التوافق الوظيفي على سلوكيات الانسحاب لدى العاملين، وكشفت نتائج دراسة (Green, 2014) أن أحد علامات الإنذار المبكر للقيادة السامة ومن أبرزها هو الانسحاب الوظيفي للعاملين، كما أشارت دراسة (Mawritz et al. 2014) إلى وجود علاقة جوهرية موجبة بين سلوكيات الإشراف المسيء (أحد أبعاد القيادة السامة) وعدم التحضر في مكان العمل، وتوصلت دراسة (Hubbard, 2018) إلى أن القيادة السامة غير فعالة وتضر التنظيمات في مكان العمل، حيث تسهم في خلق وتزايد الإجهاد النفسي والجسدي لدى العاملين، أما دراسة (Van Niekerk, 2013) فتوصلت إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية معنوية بين ممارسات القيادة السامة وبين الضغوط النفسية للعاملين والتي تؤدي إلى الانسحاب، الاضطراب، القلق، الاكتئاب، الصراع بين العاملين.

٢/٢- الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة السامة والارتباط الوظيفي:

فوجد نتائج دراسة (Brown, 2019) توصلت إلى أن القيادة السامة أحد سبل قتل الحماس والحيوية لدى العاملين في مكان العمل، وتوصلت دراسة (Bell, 2017) إلى عدم وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد القيادة السامة وكلا من الارتباط النشط والتفكير النقدي، ووجدت دراسة (Wang et al. 2020) أن الإشراف المسيء (أحد أبعاد القيادة السامة) يؤثر على الارتباط الوظيفي للعاملين وعلى دوافعهم ومواقفهم في العمل، كما يؤثر الإشراف المسيء أيضاً على

مشاركة العاملين في العمل وعلى رضاهم الوظيفي، وأشارت دراسة (Tavanti, 2016) أن القيادة السامة تمثل حالة شائعة في المنظمات ولها سلوك تخريبي يولد مناخ سلبي يؤثر على المرؤوسين ويؤدي إلى مخاطر عالية على المنظمة تتمثل في ضعف الارتباط، الالتزام، الولاء، الانتماء التنظيمي في الأمد البعيد، كما توصلت دراسة (Schmidt, 2014) إلى وجود علاقة معنوية سلبية بين أبعاد القيادة السامة وبين النتائج التنظيمية كالرضا، الارتباط، الإنتاجية، الثقة، الالتزام التنظيمي، كما توصلت دراسة (Maclaren & Best, 2013) إلى أن القيادة النرجسية وهي أحد أنماط القيادة السامة تميل إلى انتهاك معايير النزاهة والأمانة، وهو ما قد يؤدي إلى عدم شعور المرؤوسين بالأمان والرضا الوظيفي، ويؤدي إلى خلق بيئة عمل مدمرة داخل المنظمة، بينما توصلت دراسة (Tian et al. 2020) إلى أن الإشراف المسيء (أحد أبعاد القيادة السامة) يؤثر بشكل سلبي على السلوك الابتكاري والكفاءة الذاتية والإبداعية للعاملين.

٣/٢- الدراسات التي تناولت العلاقة بين الانسحاب الوظيفي والارتباط الوظيفي:

كشفت نتائج دراسة (Alkusani & Sukaris, 2019) إلى أن الارتباط الوظيفي يؤثر سلباً على السلوك الانسحابي للعاملين، كما يوجد تأثير سلبي بين الارتباط الوظيفي والالتزام التنظيمي للعاملين، وأسفرت نتائج دراسة (خصاونة، ٢٠١٨) أن الانسحاب الوظيفي بنوعيه الجسدي والنفسي يلعبان دوراً هاماً في انخفاض الولاء التنظيمي، مما يزيد من خسائر المنظمات المتمثلة في عدم وجود ارتباط واستقرار وظيفي والذي سينعكس سلباً على مستوى الأداء الكلي للمنظمة، وتوصلت دراسة (Aggarwal et al. 2020) إلى أن العاملين الذين تربطهم علاقة عالية الجودة بقائدهم يتمتعون بتمكين نفسي مرتفع، وهم مرتبطون بالعمل بشكل كبير، وسلوكهم الانسحابي النفسي منخفض، كما توصلت الدراسة أيضاً إلى أن المستويات العالية من التمكين النفسي لها تأثير إيجابي على الارتباط الوظيفي للعاملين، مما يؤدي أيضاً إلى انخفاض سلوك الانسحاب النفسي، وتوصلت دراسة (إبراهيم، ٢٠١٨) إلى أن استغراق الموظف في مستويات مرتفعة من الانسحاب النفسي يؤدي إلى الاستسلام لشعور الوحدة والعزلة داخل بيئة العمل، وفقدان الحماس والشغف تجاه مهام العمل، وتضييع أوقات العمل في الدردشات مع الزملاء والتهرب من المهام.

وتأسيساً على ما سبق يرى الباحث:

- عدم وجود دراسات في حدود علم الباحث تناولت العلاقة بين المتغيرات محل الدراسة مجتمعة في دراسة واحدة.
- استهدفت الدراسات السابقة قياس العلاقات المباشرة بين المتغيرات محل الدراسة، في حين تستهدف الدراسة الحالية قياس العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين هذه المتغيرات.
- اختلفت الدراسات السابقة فيما بينها من حيث الأبعاد والمتغيرات التي تم التركيز عليها من جانب كل دراسة، مما أتاح الفرصة للباحث لاختيار أكثر المتغيرات مناسبة للمشكلة قيد الدراسة، في محاولة لفهم دور كل من مناخ القيادة السامة، والانسحاب الوظيفي على الارتباط الوظيفي للعاملين، وذلك في البيئة العربية عامة، والبيئة المصرية خاصة.
- كشفت الدراسات السابقة عن أهم آثار ونتائج القيادة السامة ومنها أنها قيادة مدمرة للمنظمات، وتدفع العاملين إلى التخلي عن وظائفهم نتيجة السلوك العدواني والإحساس

بالظلم، كما أن المناخ التنظيمي تحت القيادة السامة غير آمن وطارده، والمنظمات التي تعمل تحت هذا النوع من القيادة منخفضة الإنتاجية ومنخفضة الولاء والارتباط المؤسسي.

- زيادة عدد الدراسات الأجنبية التي تناولت متغيرات الدراسة، دليل مؤكد على أهمية ذلك النوع من الدراسات التي تهتم بأثر القيادة السامة على الارتباط الوظيفي للعاملين داخل المنظمة.

ثانياً: الدراسة الاستطلاعية:

لتحديد مشكلة الدراسة قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية، وذلك بالاعتماد على كل من الملاحظة والمقابلات الشخصية على عينة ميسرة قوامها (٤٠) مفردة من العاملين بالشركات محل الدراسة التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية، منها (١٦) مفردة من شركة الدلتا للأسمدة والصناعات الكيماوية، و(٨) مفردات من شركة مصر للزيوت والصابون بسندوب، و(٥) مفردات من شركة مضارب الدقهلية، و(١١) مفردة من شركة الدقهلية للغزل والنسيج، وتم إجراء مقابلات شخصية مع هذه المفردات اعتماداً على إطار للمقابلة الذي تم إعداده في ضوء الأدبيات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، وذلك لتكوين فكرة مبدئية عن مدى توافر أبعاد كل من (القيادة السامة، الانسحاب الوظيفي، الارتباط الوظيفي) لدي المفردات موضع التطبيق، كذلك التعرف على الدور الذي يمكن أن يلعبه الانسحاب الوظيفي في العلاقة بين القيادة السامة والارتباط الوظيفي لدي العاملين بشركات قطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية.

وقد كشفت الدراسة الاستطلاعية عن النتائج التالية:

١- عندما سنل العاملون عن أنماط السلوكيات القيادية السائدة في التعامل مع المرؤوسين، تبين وجود بعض الأنماط القيادية السامة الأخلاقية التي تسعى لتحقيق أهدافها على حساب الآخرين، وعلى حساب المنظمة ولا تولي اهتماماً للأبعاد الإنسانية للعاملين.

٢- عندما سنل العاملون عن مدى إدراكهم لنمط القيادة السامة الذي يمثل انتهاكاً أخلاقياً للقيم التنظيمية، تبين أنه يمثل أحد النماذج القيادية الأخلاقية، التي تجسد ظاهرة الاختلال الوظيفي والانفلات السلوكي، وتنتهك المصالح المشروعة للمنظمة، وتؤثر على ثقة العاملين بالمنظمة وتدفع المنظمة في اتجاه الفشل والانهيار.

٣- عندما سنل العاملون عن بعض المظاهر التي تعبر عن انتشار ممارسات القيادة السامة داخل الشركات محل الدراسة، تبين ما يلي:

- استخدام بعض المديرين للألفاظ المسيئة عند تعاملهم مع العاملين.
- تشجيع بعض العاملين على الأنانية وتفضيل المصلحة الشخصية على حساب العمل.
- تعرض العاملون لكثرة الانتقادات وتذكيرهم دائماً بأخطائهم.
- مبالغة بعض المديرين في استعراض انجازاتهم وقبولهم بأن تنسب إليهم بعض الانجازات التي لم يشاركوا فيها.
- تجاوز المديرين على الأنظمة والتعليمات وتغييرها وفقاً لأهوائهم الشخصية.

-
-
- تكليف العاملين بالقيام بأعباء إضافية تفوق قدراتهم وتحملهم.
 - تجاهل آراء ومقترحات العاملين المتعلقة بالعمل.
 - اعتماد بعض المديرين على الوساطة والمحسوبية في حركة الترقيات والنقل وتوزيع المهام وعدم الاعتماد على الكفاءة في العمل.
 - شيوع التجاهل والاستبعاد المتعمد بين زملاء العمل.
- ٤- **عندما سئل العاملون عن كيفية تعاملهم مع القائد السام، تبين أن وجود هذا النمط القيادي داخل المنظمات يفرض على العاملين تقبل أوضاع معينة لا تتفق مع مبادئهم، ولكن يقومون بها خوفاً من الأذى الذي سوف يلحق بهم إذا لم ينفذوا ما يطلبه هذا القائد، وهو ما يمثل جهداً وعملاً مضاعفاً يقوم به العاملون سعياً منهم لإرضاء هذا القائد.**
- ٥- **عندما سئل العاملون عن كيف يشجع سلوك العاملين وبيئة العمل على انتشار ممارسات القيادة السامة، أتضح أن وجود نوعية من المرؤوسين تسعى لتكييف مصالحها مع هذا النمط القيادي هو السبب الرئيسي في انتشار ممارسات القيادة السامة.**
- ٦- **عندما سئل العاملون عن أكثر سلوكيات الانسحاب الوظيفي التي يتبعها بعض العاملين داخل الشركات محل الدراسة، تبين ما يلي:**
- استخدام الانترنت بشكل يومي لفترات طويلة خلال ساعات العمل الرسمية.
 - مغادرة بعض العاملين مكان العمل قبل انتهاء الوقت الرسمي المحدد.
 - اختلاق بعض العاملين للأعذار لتجنب مشاركة الزملاء في أداء بعض الأعمال.
 - استغلال البعض أوقات العمل الرسمية لإتمام أعمالهم ومهامهم الشخصية.
 - تبادل الحديث مع الزملاء في بعض الأمور التي ليس لها علاقة بالعمل.
 - الوصول إلى العمل في أوقات متأخرة.
 - التغيب عن العمل دون عذر.
- ٧- **عندما سئل العاملون عن بعض السلوكيات المرتبطة بضعف الارتباط الوظيفي بالشركات محل الدراسة، أتضح ما يلي:**
- افتقاد الحيوية والحماس في أداء الوظيفة.
 - عدم توافر الرغبة الكافية للذهاب إلى العمل.
 - عدم رضا العاملين عن العمل الذي يقومون به.
 - أتضح أن الوظيفة لا تساعد العاملين على إبراز طاقاتهم.
 - افتقاد روح الإخلاص والتفاني في أداء العمل.

- الهروب من العمل والانشغال ببعض الأمور الأخرى التي ليس لها علاقة بالعمل لقتل الوقت.
 - الشعور بالملل والإرهاق في العمل.
 - عدم الرغبة في التعامل مع الزملاء.
- ٨- عندما سنل العاملون عن مدى تأثير القيادة السامة على الارتباط الوظيفي لديهم، أتضح أنه كلما زادت ممارسات القيادة السامة داخل الشركات موضع الدراسة كلما انخفضت معدلات الارتباط الوظيفي لدي العاملين.
- ٩- عندما سنل العاملون عن مدى تأثير القيادة السامة على الانسحاب الوظيفي، تبين وجود تأثير إيجابي بمعنى أنه كلما زادت ممارسات القيادة السامة، كلما زادت سلوكيات الانسحاب الوظيفي للعاملين بالشركات محل الدراسة.
- ١٠- عندما سنل العاملون عن مدى تأثير الانسحاب الوظيفي على الارتباط الوظيفي، تبين أنه كلما زادت ممارسات الانسحاب الوظيفي لدي العاملين كلما ساهم ذلك في ضعف ارتباطهم بالمنظمة.

ثالثاً: مشكلة وتساؤلات الدراسة:

تسعى الدولة المصرية ممثلة في وزارة القوى العاملة إلى إيجاد حلول لبعض المشكلات التي تواجه منظمات الأعمال المصرية، وتأتي مشكلة ترك العاملين لوظائفهم على رأس هذه المشكلات، وتبذل الدولة مجهودات واسعة من أجل تخفيض معدلات دوران العمالة داخل المنظمات والمؤسسات المصرية، حيث أوضحت الوزارة من خلال إجراء عدد من الدراسات أن معدل دوران العمل قد وصل إلى نسبة ٢٠% ويعد هذا المعدل كبير جداً إذا ما تم مقارنته مع معدلات الدوران في الدول الأخرى، والذي لا يزيد عن ١٣% (www.albawabhnews.com)، وتبين أن هناك العديد من الأسباب وراء ترك العاملين لأعمالهم، ويتمثل أهمها في: الإساءات المتكررة من قبل الرؤساء، والافتقار إلى الشغف في أداء العمل، وفقدان الحيوية والحماس، وكره العمل، وافتقاد الأمان والرضا الوظيفي، والإجهاد، وعدم الاتفاق مع ثقافة المنظمة، وضعف التقدير والاحترام، وتغير مهام وواجبات الوظيفة، والملل والروتين من الوظيفة والعمل، والإساءة في مكان العمل، وضعف مشاركة العاملين، وعدم الأخذ بأفكار وآراء ومقترحات العاملين (www.skynwsabia.com).

وقد جذبت ظاهرة التغيب أو الانقطاع عن العمل انتباه الباحثين، حيث كان ازدياد تكاليف التغيب أو الانقطاع عن العمل والعوامل المرتبطة به أساساً لاهتمام الدولة لإجراء العديد من الدراسات في هذا الشأن، حيث أظهرت تلك الدراسات أن نسب تغيب العاملين عن العمل تصل إلى ١٠%، وترتفع في بعض الأحيان الأخرى لتصل إلى ١٥%، كما أن الوقت الذي يتم إهداره في تناول الطعام واستخدام دورات المياه والجلوس مع الزملاء والتنقل بين المكاتب يصل إلى نسبة ١٣%، ويرتفع أحياناً ليصل إلى ١٧%، وهناك دراسات قد احتسبت الوقت المهدر في مصر في حدود ٢٠% من وقت الإنتاج (www.hdiscysson.com). كما أظهرت إحدى الدراسات التي أجريت داخل عدد من منظمات الأعمال المصرية أن هناك تأثير كبير لظاهرة

التسكع الإلكتروني على أداء وإنتاجية العاملين، حيث أوضحت تلك الدراسة أن أكثر من ٤٠% من العاملين يستخدمون الإنترنت بشكل يومي لأغراض شخصية خلال فترات العمل الرسمية، وأن ١٧% فقط من العاملين هم من يستخدمون الإنترنت في أغراض العمل.

وخلال عام ٢٠١٩ نجحت هيئة الرقابة الإدارية المصرية والتي تمثل الجهة الأساسية المكلفة بالتحقيق في قضايا الفساد بإجراء التحريات عن عدد (٩٢٦٣) موظف عام مرشحين لشغل وظائف قيادية بقطاعات الدولة المختلفة، وأسفرت الدراسة عن عدم صلاحية (٣٢٧) منهم وذلك لأسباب مختلفة (www.aca.gov.eg). بالإضافة إلى احتلال مصر المرتبة الـ ١٣٠ عالمياً في مؤشر إنتاجية العاملين، حيث بلغ متوسط إنتاج العامل المصري ٣٠ دقيقة في اليوم وهو ما يحمل الاقتصاد المصري خسائر سنوية تقرب من ٥.١ تريليون جنيه سنوياً بسبب ضعف الإنتاجية وانخفاض معدل الإنتاج والجودة، ويرجع ذلك إلى عدم ملائمة مناخ العمل فهو جزء رئيسي في منظومة العمل في أي دولة وأن أي تشوه يصيب هذا المناخ ينعكس بالسلب على أداء العامل ومعدل إنتاجيته، كما أن غياب الشفافية وعدم تطبيق مبدأ الثواب والعقاب وتقييم أداء العاملين على أسس غير موضوعية، فضلاً عن التردّي في أوضاع البنية التحتية وعدم تطبيق الاشتراكات الصحية وغيرها، كلها عوامل تؤدي إلى وصول معدل إنتاجية العامل المصري إلى هذا المستوى المنخفض (www.pulpit.alwatanvoice.com).

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

ما أثر القيادة السامة بوصفها متغيراً مستقلاً، والانسحاب الوظيفي بوصفه متغيراً وسيطاً تفاعلياً على الارتباط الوظيفي لدى العاملين بشركات قطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية؟

الأمر الذي يثير التساؤلات البحثية التالية:

١- هل توجد علاقة بين أبعاد القيادة السامة وأبعاد الارتباط الوظيفي من وجهة نظر العاملين بالشركات محل الدراسة التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية؟

٢- ما هي طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة السامة وأبعاد الانسحاب الوظيفي من وجهة نظر العاملين بالشركات محل الدراسة التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية؟

٣- ما هي طبيعة العلاقة بين أبعاد الانسحاب الوظيفي وأبعاد الارتباط الوظيفي من وجهة نظر العاملين بالشركات محل الدراسة التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية؟

٤- ما هي قوة أو اتجاه العلاقة بين أبعاد القيادة السامة وأبعاد الارتباط الوظيفي من وجهة نظر العاملين بالشركات محل الدراسة التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية، نتيجة لوجود أبعاد الانسحاب الوظيفي كمتغير وسيط على المسار المباشر لهذه العلاقة؟

رابعاً: أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

١- الكشف عن طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة السامة وأبعاد الارتباط الوظيفي من وجهة نظر العاملين بالشركات محل الدراسة التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية.

- ٢- التعرف على طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة السامة وأبعاد الانسحاب الوظيفي من وجهة نظر العاملين بالشركات محل الدراسة التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية.
- ٣- دراسة واختبار العلاقة بين أبعاد الانسحاب الوظيفي وأبعاد الارتباط الوظيفي من وجهة نظر العاملين بالشركات محل الدراسة التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية.
- ٤- اختبار وساطة أبعاد الانسحاب الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين أبعاد القيادة السامة كمتغير مستقل وأبعاد الارتباط الوظيفي كمتغير تابع من وجهة نظر العاملين بالشركات محل الدراسة التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية.

خامساً: أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من عدة اعتبارات علمية وعملية بيانها فيما يلي:

١/٥ - الأهمية العلمية: تتضح الأهمية العلمية للدراسة في النقاط التالية:

- تسعى هذه الدراسة في المساهمة في تأصيل متغيرات الدراسة وبيان أبعادها، الأمر الذي يشجع الباحثين الآخرين على إجراء المزيد من الدراسات في هذا المجال.
- المساعدة في تحديد طبيعة العلاقة بين القيادة السامة والانسحاب الوظيفي والارتباط الوظيفي.
- تعد هذه الدراسة أول دراسة على حد علم الباحث تقوم بدراسة تأثير الدور الوسيط للانسحاب الوظيفي في العلاقة بين القيادة السامة والارتباط الوظيفي.
- تتضمن الدراسة الحالية مجموعة من السلوكيات التنظيمية السلبية، كما لها من مردودات شتى سواء على مستوى الأفراد أو المنظمات، وبالتالي فإن الدراسة الحالية تعمل على تحليل طبيعة كل منها والوقوف على مسبباتها حتى يمكن لصانعي القرارات التعامل معها بطريقة علمية.

٢/٥ - الأهمية العملية:

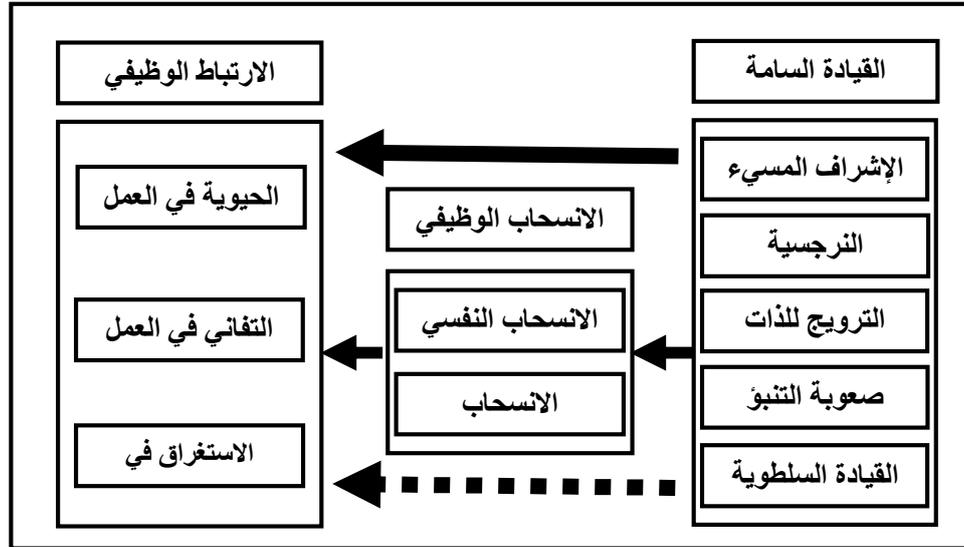
- تستمد الدراسة أهميتها العملية من أهمية مجال التطبيق المتمثل في شركات قطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية، حيث تحرص وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري في ضوء استراتيجية التنمية المستدامة (رؤية مصر ٢٠٣٠) على وضع رؤية للإصلاح الإداري تهدف إلى خلق جهاز إداري كفاء وفعال يحسن من إدارة موارد الدولة ويسهم في رفع كفاءة الخدمات المقدمة للمواطنين.
- تساهم نتائج هذه الدراسة في توعية المسؤولين في شركات قطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية بمفهوم وأبعاد القيادة السامة التي تعد أحد مقدمات كل من الانسحاب الوظيفي وعدم الارتباط بالوظيفة، وكيف يمكن الاستفادة من النتائج التي تكشف عنها الدراسة في مساعدة المسؤولين بشركات قطاع الأعمال العام بتحديد الاحتياجات التدريبية التي تمكنها من زيادة الفعالية الإدارية وتنمية مهارات التفاعل والاتصال في بيئة الأعمال، الأمر الذي ينتج عنه انخفاض مستوى كل من الانسحاب الوظيفي والارتباط الوظيفي.

سادساً: نموذج وفروض الدراسة:

١/٦- نموذج الدراسة:

أعتمد الباحث في بناء نموذج الدراسة على دراسة كل من (Schmidt, 2014; Hitchcock, 2015; Dobbs & Do, 2019) لتحديد أبعاد القيادة السامة، والمتمثلة في: (الإشراف المسيء، والنجسية، والترويج للذات، صعوبة التنبؤ، والقيادة السلطوية)، ودراسة كل من (Erdemli, 2015; Sims & Boytell, 2015)، لتحديد أبعاد الانسحاب الوظيفي، والمتمثلة في: (الانسحاب النفسي، الانسحاب الجسدي)، ودراسة كل من (Bakker et al., 2012; Srivastava & Singh, 2020; Tensay & Singh, 2020) لتحديد أبعاد الارتباط الوظيفي، والمتمثلة في: (الحيوية في العمل، التفاني في العمل، الاستغراق في العمل). وفي ضوء ما سبق أمكن صياغة نموذج الدراسة والذي يحتوي على علاقات مباشرة وعلاقات وسيطة ويمكن توقع العلاقات التالية:

- العلاقة المباشرة بين القيادة السامة (كمتغير مستقل) والارتباط الوظيفي (كمتغير تابع).
 - علاقة موجبة بين القيادة السامة وأبعاد الانسحاب الوظيفي.
 - علاقة موجبة بين الانسحاب الوظيفي والارتباط الوظيفي.
 - دور الوساطة التداخلية لأبعاد الانسحاب الوظيفي في العلاقة بين القيادة السامة، والارتباط الوظيفي.
- وبناءً على ذلك تم اقتراح نموذج الدراسة وفروضها على النحو التالي:



شكل رقم (١)

نموذج مقترح للعلاقات بين المتغيرات

- ← تشير إلى التأثير المباشر
- ←..... تشير إلى التأثير غير المباشر

٢/٦- فروض الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة، وتحقيقاً لأهداف الدراسة، قام الباحث بصياغة الفروض التالية:

- ١- يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة السامة على أبعاد الارتباط الوظيفي من وجهة نظر العاملين بالشركات محل الدراسة التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية.
 - أ- يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة السامة على الحيوية في العمل كأحد أبعاد الارتباط الوظيفي من وجهة نظر العاملين بالشركات محل الدراسة التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية.
 - ب- يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة السامة على التفاني في العمل كأحد أبعاد الارتباط الوظيفي من وجهة نظر العاملين بالشركات محل الدراسة التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية.
 - ج- يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة السامة على الاستغراق في العمل كأحد أبعاد الارتباط الوظيفي من وجهة نظر العاملين بالشركات محل الدراسة التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية.
- ٢- يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة السامة على أبعاد الانسحاب الوظيفي من وجهة نظر العاملين بالشركات محل الدراسة التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية.
 - أ- يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة السامة على الانسحاب النفسي كأحد أبعاد الانسحاب الوظيفي من وجهة نظر العاملين بالشركات محل الدراسة التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية.
 - ب- يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة السامة على الانسحاب الجسدي كأحد أبعاد الانسحاب الوظيفي من وجهة نظر العاملين بالشركات محل الدراسة التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية.
- ٣- يوجد تأثير معنوي لأبعاد الانسحاب الوظيفي على أبعاد الارتباط الوظيفي من وجهة نظر العاملين بالشركات محل الدراسة التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية.
 - أ- يوجد تأثير معنوي لأبعاد الانسحاب الوظيفي على الحيوية في العمل كأحد أبعاد الارتباط الوظيفي من وجهة نظر العاملين بالشركات محل الدراسة التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية.
 - ب- يوجد تأثير معنوي لأبعاد الانسحاب الوظيفي على التفاني في العمل كأحد أبعاد الارتباط الوظيفي من وجهة نظر العاملين بالشركات محل الدراسة التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية.
 - ج- يوجد تأثير معنوي لأبعاد الانسحاب الوظيفي على الاستغراق في العمل كأحد أبعاد الارتباط الوظيفي من وجهة نظر العاملين بالشركات محل الدراسة التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية.

٤- يزداد التأثير المعنوي لأبعاد القيادة السامة على الارتباط الوظيفي عند توسيط أبعاد الانسحاب الوظيفي، وذلك من وجهة نظر العاملين بالشركات محل الدراسة التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية.

أ- يزداد التأثير المعنوي لأبعاد القيادة السامة على الارتباط الوظيفي عند توسيط الانسحاب النفسي، وذلك من وجهة نظر العاملين بالشركات محل الدراسة التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية.

ب- يزداد التأثير المعنوي لأبعاد القيادة السامة على الارتباط الوظيفي عند توسيط الانسحاب الجسدي، وذلك من وجهة نظر العاملين بالشركات محل الدراسة التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية.

سابعاً: أسلوب الدراسة:

يتضمن أسلوب الدراسة عدة عناصر تتمثل في أنواع البيانات المطلوبة ومصادرها، ومجتمع وعينة الدراسة، وأداة جمع البيانات، ومتغيرات الدراسة وكيفية قياسها، وأساليب التحليل الإحصائي المستخدمة، وفيما يلي يستعرض الباحث هذه العناصر على النحو التالي:

١/٧- البيانات المطلوبة ومصادرها:

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على نوعين من البيانات وهما:

أ- **البيانات الثانوية:** وتتمثل في البيانات التي تم الحصول عليها عن طريق مراجعة الكتب والبحوث العربية والأجنبية التي تناولت متغيرات الدراسة بما يمكن الباحث من تأصيل المفاهيم وإعداد الإطار النظري للدراسة.

ب- **البيانات الأولية:** وتتمثل في البيانات التي تم جمعها من العاملين بالشركات محل الدراسة باستخدام قائمة استقصاء أعدت لهذا الغرض وتحليلها بما يمكن من اختبار صحة أو خطأ فروض الدراسة والتوصل إلى النتائج.

٢/٧- مجتمع وعينة الدراسة:

أ- **مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالمستويات الإدارية المختلفة بالشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية البالغ عددهم (٧٧٨٣) مفردة موزعين على أربع شركات بمحافظة الدقهلية (شركة الدلتا للأسمدة والصناعات الكيماوية، شركة مصر للزيوت والصابون بسندوب، شركة مضارب الدقهلية، شركة الدقهلية للغزل والنسيج)، وذلك وفقاً لسجلات شئون العاملين للشركات الأربعة لعام ٢٠٢٠.

ب- **عينة الدراسة:** ويعرضها الباحث على النحو التالي:

- **نوع العينة:** اعتمد الباحث على عينة عشوائية طبقية.

- **حجم العينة:** تم تحديد العينة باستخدام برنامج Sample Size Calculator بمعلومية حجم مجتمع الدراسة عند مستوى ثقة ٩٥% وحدود للخطأ ٥% ويبلغ عددها (٣٦٦) مفردة، تم

توزيعها على الشركات محل الدراسة اعتماداً على أسلوب النسبة والتناسب، وبلغت نسبة الاستجابة الكلية (٨٨%) بإجمالي (٣٢٣) قائمة موضحة بالجدول رقم (١).

- **وحدة المعاينة:** تتمثل في العاملين بالمستويات الإدارية المختلفة بالشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية لاستطلاع آراءهم حول توافر متغيرات الدراسة.

٣/٧- أداة جمع البيانات:

اعتمد الباحث في تجميع بيانات الدراسة الميدانية من مصادرها الأولية على قائمة استقصاء تم صياغتها بناءً على الدراسات السابقة وبالاعتماد على مقاييس من دراسات تمت في موضوع الدراسة مع إجراء بعض التعديلات عليها لتلاءم مجال التطبيق الخاص بهذه الدراسة، وتضمنت هذه القائمة مجموعة من العبارات التي تقيس متغيرات الدراسة، حيث اشتمل الاستقصاء على (٥٨) عبارة بواقع (٢٧) عبارة لقياس القيادة السامة، (١٦) عبارة لقياس الانسحاب الوظيفي، (١٥) عبارة لقياس الارتباط الوظيفي.

جدول رقم (١)

حجم مجتمع وعينة الدراسة وعدد القوائم الصحيحة ونسبة الاستجابة من الشركات محل الدراسة

م	الشركة	حجم المجتمع	حجم العينة	عدد القوائم الصحيحة	نسبة الاستجابة
١	الدلتا للأسمدة والصناعات الكيماوية	٣٦٥٩	١٧٢	١٤٩	٨٧%
٢	مصر للزيوت والصابون بسندوب	١٢١٥	٥٦	٥٣	٩٥%
٣	مضارب الدقهلية	٥٢٣	٢٥	٢٣	٩٢%
٤	الدقهلية للغزل والنسيج	٢٣٨٦	١١٣	٩٨	٨٧%
	الإجمالي	٧٧٨٣	٣٦٦	٣٢٣	٨٨%

المصدر: إعداد الباحث في ضوء سجلات شئون العاملين بالشركات محل الدراسة والجدول الإلكتروني.

٤/٧- قياس متغيرات الدراسة:

تحتوي الدراسة على ثلاث متغيرات رئيسية وهي:

أ- **المتغير المستقل: القيادة السامة:** اعتمد الباحث في قياس هذا المتغير على المقياس الذي وضعه (Schmidt, 2008)، حيث أنه يعتبر المقياس الأحدث واعتمدت عليه العديد من الدراسات الخاصة بالقيادة السامة، وقام الباحث بإجراء بعض التعديلات على المقياس ليلاءم البيئة المصرية ومجال التطبيق، ويشمل (٢٧) عبارة تم قياس الوزن النسبي لكل منها باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

ب- **المتغير الوسيط: الانسحاب الوظيفي:** اعتمد الباحث في قياس هذا المتغير على المقياس الذي اتفق عليه كل من (Colquitt et al., 2010; Feizi et al., 2012, Kaur, 2014)، حيث اعتمدت عليه العديد من الدراسات الخاصة بالانسحاب الوظيفي، ويشمل (١٦) عبارة تم قياس الوزن النسبي لكل منها باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

ج - المتغير التابع: الارتباط الوظيفي: اعتمد الباحث في قياس هذا المتغير على مقياس (المغربي، ٢٠١٢) والذي اعتمد في إعداده على مقياس (Schaufeli et al, 2002)، حيث اعتمدت عليه الكثير من الدراسات الخاصة بالارتباط الوظيفي، ويشمل (١٥) عبارة تم قياس الوزن النسبي لكل منها باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

٥/٧- أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في الدراسة:

تم إجراء التحليل الإحصائي للبيانات الواردة بقائمة الاستقصاء، من خلال الأساليب الإحصائية التالية:

١- **الإحصاءات الوصفية:** حيث تم الاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحليل البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

٢- تحديد واختبار نموذج القياس Measurement Model كما يلي:

أ- **قياس الصدق التقاربي Convergent Validity:** يشير إلى قياس الاتساق الداخلي للمقاييس، واعتمد الباحث على ثلاثة مؤشرات وهي:

- **الثبات الفردي للعبارة Individual Item Reliability:** ويتم من خلال التحليل العامل التوكيدي (CFA)، ويجب ألا يقل معامل التحميل عن ٠.٧٠ لكل عبارة من عبارات المقياس ويتم استبعاد العبارات ذات التحميل الأقل.

- **الثبات التركيبي Composite Reliability (CR):** يستخدم في قياس الاتساق الداخلي للمقياس، ويجب ألا يقل عن ٠.٧٠.

- **متوسط نسبة التباين المفسر Average Variance Extracted (AVE):** يقيس مستوى التباين بين المتغيرات والمؤشرات المستخدمة في القياس والتي ترجع إلى أخطاء القياس والتي يجب ألا تقل عن ٠.٥٠ لمتغيرات الدراسة.

ب- **قياس الصدق التمييزي Discriminant Validity:** يشير إلى مدى القدرة على تمييز المتغير عن غيره من المتغيرات.

٦/٧- منهجية الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي كمنهج عام للدراسة، وذلك من خلال الرجوع إلى المصادر والدوريات التي تناولت المفاهيم والعناصر التي تضمنتها الدراسة، كما تمت مراجعة أدبيات العديد من الدراسات السابقة والمقالات العلمية من أجل توصيف متغيرات الدراسة، كما تم الاعتماد أيضاً على المنهج الإحصائي التحليلي، وذلك باستخدام العينة العشوائية في توزيع الاستبيان، ومن ثم تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (Smart PLS v.3.2.7) كأداة لتحليل البيانات المتوفرة واختبار فرضيات الدراسة.

ثامناً: تحليل البيانات واختبار فروض الدراسة:

١/٨ - تحليل البيانات:

قام الباحث بعمل عرض كامل ومفصل لمختلف النتائج التي توصلت إليها الدراسة وتحليلها وتفسيرها إحصائياً، وذلك من خلال استعراض أداء المبحوثين التي كشفت عنها إجاباتهم على جميع فقرات أداة الدراسة وذلك باستخدام التقنيات الإحصائية اللازمة.

١/١/٨ - قياس الصدق التقاربي **Convergent Validity**:

قام الباحث بعرض نتائج اختبار الصدق التقاربي لمتغيرات وأبعاد الدراسة على النحو التالي:

جدول رقم (٢)

صلاحية أبعاد القيادة السامة لنموذج القياس (ن = ٣٢٣)

معاملات التحميل	الصلاحية التقاربية		معاملات الثبات		التحليل الوصفي		كود العبارة	المتغيرات
	AVE	CR	الثبات للفقرات	الثبات العام	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي		
٠.٢٣٨	٠.٦٩٨	٠.٩٠٣	٠.٨٣١	٠.٨٣٤	١.٢٤١	٢.٨٤٥	١	الإشراف المسيء
٠.٦٣٦			٠.٧٦٥		١.٢٧٩	٣.٢٥٤	٢	
٠.٨١٠			٠.٧٢١		١.٣٦٠	٢.٧٨٩	٣	
٠.٧٧٦			٠.٧٣٣		١.٣٢٥	٢.٧٣٤	٤	
٠.٨٢١			٠.٧١١		١.٤٢٩	٣.١٤٢	٥	
٠.٨٠٦			٠.٧٢٣		١.٢٠٤	٣.٦٥٣	٦	
٠.٨٧٦	٠.٦٢٦	٠.٨٠٨	٠.٦٥٤	٠.٧٤٨	١.١١٣	٣.٧٠٩	٧	الترجسية
٠.١١٢			٠.٨٠٤		٠.٩٩٠	٣.٩٣٥	٨	
٠.٢٦٧			٠.٧٩٩		١.١٨٨	٣.٦٥٣	٩	
٠.٧٦٢			٠.٧٢٠		١.٤٢٥	٣.١٦١	١٠	
٠.٩٠١			٠.٦٣٨		١.٢٤٩	٣.٥٠٢	١١	
٠.٨٢٤			٠.٧٧٤		١.١٥٧	٣.٧٣٥	١٢	
٠.٨٣٥	٠.٥٤٥	٠.٨٣٣	٠.٧٦٥	٠.٧٢٧	١.٢٣٩	٣.٤٧٧	١٣	الترويج للذات
٠.٨٢٠			٠.٧٥٣		١.٢٠٢	٣.٦٥٠	١٤	
٠.٨١٢			٠.٧٨٣		١.٠٩٩	٣.٨٠٢	١٥	
٠.٨٣٢			٠.٧٤٦		١.٢٠٧	٣.٦٥٦	١٦	
٠.٢٦٤			٠.٩٣١		١.١٤٤	٣.٧٣٤	١٧	
٠.٩٥٣	٠.٦٠٥	٠.٨٦٨	٠.٨٥٠	٠.٧٩٥	١.٠٩٧	٣.٨٠٢	١٨	صعوبة التنبؤ
٠.٨٢٦			٠.٨٥٩		١.٢١٤	٣.٥٢٣	١٩	
٠.٦٦٩			٠.٩٢١		١.٤٢٦	٣.١٥٨	٢٠	
٠.٩٤٩			٠.٨٥٢		١.١١١	٣.٧٤٦	٢١	
٠.٧١٠			٠.٨٦١		١.١٨٣	٣.٧٠٩	٢٢	
٠.٧٥٥	٠.٥٨٨	٠.٨٠٤	٠.٧٥٢	٠.٧٦٠	١.٢١٩	٣.٥٢٣	٢٣	السلطوية
٠.٨٠٧			٠.٦٨٨		١.٢٩٩	٣.٣٣٤	٢٤	
٠.٧٤٣			٠.٧١٥		١.١٤٦	٣.٧٠٤	٢٥	
٠.٨٠٥			٠.٧٠٣		١.٢٣٨	٣.٠٦٥	٢٦	
٠.٢٠٣			٠.٨٥٠		١.٢٩٧	٣.٣١٥	٢٧	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول رقم (٢) أنه اعتماداً على نتائج التحليل العاملي التوكيدي تم حذف العبارات التي حققت معدل تحميل عاملي أقل من ٠.٧٠، فوجد أنه قد تم حذف العبارات التالية في مقياس الإشراف المسيء: (العبارة ١) حيث حققت ٠.٢٣٨، و(العبارة ٢) حيث حققت ٠.٦٣٦، كما تم حذف (العبارة ٨) في مقياس النرجسية حيث حققت ٠.١١٢ في معامل التحميل، و(العبارة ٩) حيث حققت ٠.٢٦٧، كما تم حذف (العبارة ١٧) في مقياس الترويج للذات حيث حققت ٠.٢٦٤ في معامل التحميل، بالإضافة إلى (العبارة ٢٠) في مقياس صعوبة التنبؤ حيث حققت ٠.٦٦٩ في معامل التحميل، وأيضاً (العبارة ٢٧) في مقياس القيادة السلطوية حيث حققت ٠.٢٠٣ في معامل التحميل.

وأوضح أيضاً أن نتائج اختبار الثبات التركيبي CR ممتازة لجميع أبعاد القيادة السامة، حيث تعدت جميعها ٠.٧٠. وبالنسبة لنتائج اختبار متوسط التباين بين المقاييس لكل متغير AVE، يتضح أن نتائج الاختبار جيدة بالنسبة للأبعاد الخمسة لمتغير القيادة السامة حيث تجاوزت جميعها ٠.٥٠ مما يشير إلى جودة القياس لهذا المعيار.

جدول رقم (٣)

صلاحية أبعاد الانسحاب الوظيفي لنموذج القياس (ن = ٣٢٣)

المتغير	كود العبارة	التحليل الوصفي		معاملات الثبات		الصلاحية التقريبية	
		الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الثبات العام	الثبات للفقرات	CR	AVE
الانسحاب النفسي	العبارة ١	١.٣٨٥	٣.١٠٢	٠.٧٥٨	٠.٧٠٩	٠.٩١٨	٠.٦٩٦
	العبارة ٢	١.١٥٩	٣.٦٩٧		٠.٧٦٢		
	العبارة ٣	١.٠٠٥	٣.٩٤٤		٠.٧٠١		
	العبارة ٤	١.٢٣٦	٣.٠٤٦		٠.٦١٥		
	العبارة ٥	١.٢٩٣	٣.٠٠١		٠.٧٥٩		
	العبارة ٦	١.٣٨٠	٢.٨٠٥		٠.٧٥٨		
	العبارة ٧	١.٣١٨	٣.٠٥٦		٠.٦١١		
	العبارة ٨	١.٣٠١	٣.٠١٦		٠.٧٢٣		
الانسحاب الجسدي	العبارة ٩	١.٣١٧	٢.٩٤٧	٠.٨٧٣	٠.٧٩٣	٠.٨٤٥	٠.٧٧٩
	العبارة ١٠	١.٢٩٦	٣.٠٠٣		٠.٧٩٢		
	العبارة ١١	١.٢٩٠	٣.٠٠١		٠.٧٤٨		
	العبارة ١٢	١.٣٧٣	٣.٠٩٣		٠.٨٠٩		
	العبارة ١٣	١.٣٥١	٢.٦٨٣		٠.٦٥٠		
	العبارة ١٤	١.٣٠٢	٣.٣٣٢		٠.٧٤٦		
	العبارة ١٥	١.٢٤٢	٣.٠٤٦		٠.٧٢٤		
	العبارة ١٦	١.٣٦٢	٢.٧٩٣		٠.٧٦٨		

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول رقم (٣) أنه اعتماداً على نتائج التحليل العاملي التوكيدي تم حذف العبارات التي حققت معدل تحميل عاملي أقل من ٠.٧٠، وهي (العبارة ٣) في مقياس الانسحاب النفسي حيث حققت ٠.٥٦١، وأيضاً (العبارة ٨) من نفس المقياس حيث حققت ٠.٢٤٥. كما تم حذف (العبارة ١٣) في مقياس الانسحاب الجسدي حيث حققت ٠.٢٩٩، و(العبارة ١٦) من نفس

المقياس حيث حققت ٠.٤٥٨، كما أتضح أن نتائج اختبار الثبات التركيبي CR ممتازة لجميع أبعاد الانسحاب الوظيفي، وبالنسبة لنتائج اختبار متوسط التباين بين المقاييس لكل متغير AVE، يتضح أن نتائج الاختبار جيدة بالنسبة للأبعاد الاثنى لمتغير الانسحاب الوظيفي حيث تجاوزت ٠.٥٠ مما يشير إلى جودة القياس لهذا المعيار.

جدول رقم (٤)

صلاحية أبعاد الارتباط الوظيفي لنموذج القياس (ن = ٣٢٣)

معاملات التحميل	الصلاحية التقريبية		معاملات الثبات		التحليل الوصفي		كود العبارة	التصنيفات
	AVE	CR	الثبات للفقرات	الثبات العام	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي		
٠.٨٥٥	٠.٧٥٦	٠.٩٢٥	٠.٦٩٣	٠.٨٨١	١.٣٦٨	٣.١٨٦	١	الحيوية في العمل
٠.٩٠٢			٠.٧٦٩		١.٤٢٥	٣.١٦١	٢	
٠.٦٧١			٠.٧٨٥		١.١١٧	٣.٧٢٨	٣	
٠.٨٧٦			٠.٧٥٠		١.١٨٦	٣.٦٥٦	٤	
٠.٨٤٨			٠.٧٥٩		١.١١٥	٣.٧٣٩	٥	
٠.٨٣٨	٠.٧٠٤	٠.٩٦١	٠.٧٤٧	٠.٨٩٩	١.٣٦٩	٣.١٢١	٦	التفاني في العمل
٠.٧٤٤			٠.٧٥٨		١.٣٦١	٣.٠٧٤	٧	
٠.٧٨٤			٠.٨٠٧		١.٢٣٦	٣.٠٤٦	٨	
٠.٨٢٢			٠.٧١١		١.٠٥٥	٣.٨٥٥	٩	
٠.٧٠٢			٠.٧١٨		١.١٤٧	٣.٧٠٣	١٠	
٠.٧٠١	٠.٧٦٢	٠.٨٢٠	٠.٧٦٧	٠.٨٣٧	١.٣٥٣	٢.٩٩١	١١	الاستغراق في العمل
٠.٧٧٨			٠.٧٩٠		١.٤٠٤	٣.٢٠٤	١٢	
٠.٥٢٥			٠.٩٠٥		١.٢٠٩	٣.٦٣١	١٣	
٠.٧٨٤			٠.٧٦٨		١.٣٧٩	٣.٠٩٨	١٤	
٠.٨١٣			٠.٧٨٨		١.٢٢٩	٣.٠٦٢	١٥	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول رقم (٤) أنه اعتماداً على نتائج التحليل العاملي التوكيدي تم حذف العبارات التي حققت معدل تحميل عاملي أقل من ٠.٧٠ وهي (العبارة ٣) في مقياس الحيوية في العمل والتي حققت ٠.٦٧١، كما تم حذف (العبارة ١٣) في مقياس الاستغراق في العمل حيث حققت ٠.٥٢٥ في معامل التحميل، كما أتضح أن نتائج اختبار الثبات التركيبي CR ممتازة لجميع أبعاد الارتباط الوظيفي، حيث تجاوزت ٠.٧٠، وبالنسبة لنتائج اختبار متوسط التباين بين المقاييس لكل متغير AVE، يتضح أن نتائج الاختبار جيدة حيث تجاوزت ٠.٥٠ مما يشير إلى جودة القياس لهذا المعيار.

٢/١/٨ - قياس الصدق التمييزي Discriminate Validity:

حيث اعتمد الباحث على معيار الارتباط أو التداخل بين المتغيرات (Hair et al., 2017)، والذي يتم حسابه من خلال إيجاد الجذر التربيعي لمتوسط التباين بين المتغيرات (AVE)، وكما هو موضح في الجدول رقم (٥):

جدول رقم (٥)

مصفوفة معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة وصدق التمايز

المتغيرات	الإشراف المسمى	الترجسية	الانسحاب النفسي	الحيوية في العمل	الترويج للذات	صعوبة التنيق	الانسحاب الجسدي	التفاني في العمل	القيادة السلطوية	الاستغراق في العمل
الإشراف المسمى	٠.٧١٤									
الترجسية	٠.٧٧٦	٠.٦٤٣								
الانسحاب النفسي	٠.٧٩٤	٠.٧٨٧ -	٠.٦٠٦							
الحيوية في العمل	٠.٨٢٩ -	٠.٧٧٦ -	٠.٦٧٨ -	٠.٧٣٨						
الترويج للذات	٠.٧٣٠	٠.٨٧٣	٠.٨٠٥	٠.٧٢٢ -	٠.٧٧٩					
صعوبة التنيق	٠.٨٦٢	٠.٧٧٠	٠.٦٧٩	٠.٧٣٨ -	٠.٨١٧	٠.٦٩٩				
الانسحاب الجسدي	٠.٨٥٣	٠.٦٦٣	٠.٨٠٨ -	٠.٦٨٤	٠.٦٩٢	٠.٧٠٩	٠.٦١٣			
التفاني في العمل	٠.٧٦٩ -	٠.٨٢٤ -	٠.٨١٩ -	٠.٧٢٥	٠.٧٧١ -	٠.٧٢٣ -	٠.٧٤٨ -	٠.٧٩٧		
القيادة السلطوية	٠.٧٥٤	٠.٨٨٤	٠.٨٤٣	٠.٧٣٤ -	٠.٨٤١	٠.٨٠٢	٠.٧٣١	٠.٨١٧	٠.٦٦٧	
الاستغراق في العمل	٠.٨٥٩ -	٠.٨٦٩ -	٠.٨٦٧ -	٠.٧٥٢	٠.٨٠١ -	٠.٦٠٤ -	٠.٦٣٦ -	٠.٩٠٢	٠.٨٣٥ -	٠.٧٣٢

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول رقم (٥) أن جميع معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة جيدة، وبالتالي حققت مقاييس الدراسة متطلبات الثبات الداخلي للمتغيرات مما يعني إمكانية الاعتماد على المقاييس المستخدمة في قياس جميع متغيرات الدراسة.

٢/٨ - اختبار فروض الدراسة:

يعرض الباحث في هذا الجزء اختبار فروض الدراسة باستخدام برنامج Smart PLS، وذلك كما يلي:

١- "يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة السامة على أبعاد الارتباط الوظيفي من وجهة نظر العاملين بالشركات محل الدراسة التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية".

قام الباحث بصياغة هذا الفرض لاختبار تأثير أبعاد القيادة السامة على أبعاد الارتباط الوظيفي، وذلك من خلال الفروض الفرعية الثلاثة التالية:

أ- "يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة السامة على الحيوية في العمل كأحد أبعاد الارتباط الوظيفي من وجهة نظر العاملين بالشركات محل الدراسة التابعة لقطاع الأعمال العام

بمحافظة الدقهلية"، ويمكن توضيح نتائج التحليل الإحصائي لاختبار المسار من خلال الجدول رقم (٦) كما يلي:

جدول رقم (٦)
نتائج اختبار التأثير المباشر لأبعاد القيادة السامة على الحيوية في العمل

م	المسار	قيمة معامل المسار	المعنوية	R ²	مدى صحة أو خطأ الفرض
١	الإشراف المسيء ← الحيوية في العمل	- ٠.٣٦٨	٠.٠٠١**	٠.٧٦٥	ثبوت صحة الفرض
٢	الترجسية ← الحيوية في العمل	- ٠.٤١٢	٠.٠٠٠**		
٣	الترويج للذات ← الحيوية في العمل	- ٠.٢٤٦	٠.٠٠٠**		
٤	صعوبة التنبؤ ← الحيوية في العمل	- ٠.٣٢٢	٠.٠٠١**		
٥	القيادة السلطوية ← الحيوية في العمل	- ٠.١٤٤	٠.٠٠٣**		

** مستوى معنوية عند (٠.٠١)

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول رقم (٦) نتائج التحليل الإحصائي بأنه يوجد تأثير سلبي معنوي لكل من الإشراف المسيء، والترجسية، والترويج للذات، وصعوبة التنبؤ، والقيادة السلطوية على الحيوية في العمل، وذلك عند مستوى معنوية ٠.٠١، وهذا يعني ثبوت صحة الفرض الفرعي الأول من الفرض الرئيسي الأول والذي ينص على " يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة السامة على الحيوية في العمل كأحد أبعاد الارتباط الوظيفي من وجهة نظر العاملين بالشركات محل الدراسة التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية".

ب- "يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة السامة على التفاني في العمل كأحد أبعاد الارتباط الوظيفي من وجهة نظر العاملين بالشركات محل الدراسة التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية" ويمكن توضيح نتائج التحليل الإحصائي لاختبار المسار من خلال الجدول رقم (٧) كما يلي:

جدول رقم (٧)
نتائج اختبار التأثير المباشر لأبعاد القيادة السامة على التفاني في العمل

م	المسار	قيمة معامل المسار	المعنوية	R ²	مدى صحة أو خطأ الفرض
١	الإشراف المسيء ← التفاني في العمل	- ٠.٤١٣	٠.٠٠٠**	٠.٦٤٥	ثبوت صحة الفرض
٢	الترجسية ← التفاني في العمل	- ٠.٤٤٩	٠.٠٠٠**		
٣	الترويج للذات ← التفاني في العمل	- ٠.٢٤٦	٠.٠٠٦**		
٤	صعوبة التنبؤ ← التفاني في العمل	- ٠.٣٢٨	٠.٠٠٠**		
٥	القيادة السلطوية ← التفاني في العمل	- ٠.٣٠٥	٠.٠١٥*		

** مستوى معنوية عند (٠.٠١)

* مستوى معنوية عند (٠.٠٥)

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول رقم (٧) نتائج التحليل الإحصائي بأنه يوجد تأثير سلبي لكل من الإشراف المسيء، والنرجسية، والترويج للذات، وصعوبة التنبؤ على التفاني في العمل، وذلك عند مستوى معنوية ٠.٠١، والقيادة السلطوية عند مستوى معنوية ٠.٠٥، وهذا يعني ثبوت صحة الفرض الفرعي الثاني من الفرض الرئيسي الأول والذي ينص على "يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة السامة على التفاني في العمل كأحد أبعاد الارتباط الوظيفي من وجهة نظر العاملين بالشركات محل الدراسة التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية".

ج- "يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة السامة على الاستغراق في العمل كأحد أبعاد الارتباط الوظيفي من وجهة نظر العاملين بالشركات محل الدراسة التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية"، ويمكن توضيح نتائج التحليل الإحصائي لاختبار المسار من خلال الجدول رقم (٨) كما يلي:

جدول رقم (٨)

نتائج اختبار التأثير المباشر لأبعاد القيادة السامة على الاستغراق في العمل

م	المسار	قيمة معامل المسار	المعنوية	R ²	مدى صحة أو خطأ الفرض
١	الإشراف المسيء ← الاستغراق في العمل	- ٠.٥٠١	٠.٠٠٠**	٠.٧٣٧	ثبوت صحة الفرض
٢	النرجسية ← الاستغراق في العمل	- ٠.٤٠٨	٠.٠٠٠**		
٣	الترويج للذات ← الاستغراق في العمل	- ٠.٢٩٤	٠.٠٠٨**		
٤	صعوبة التنبؤ ← الاستغراق في العمل	- ٠.٢٥٩	٠.٠٠٥**		
٥	القيادة السلطوية ← الاستغراق في العمل	- ٠.٥٥٦	٠.٠٠٠**		

** مستوى معنوية عند (٠.٠١)

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول رقم (٨) نتائج التحليل الإحصائي بأنه يوجد تأثير سلبي معنوي لكل من الإشراف المسيء، والنرجسية، والترويج للذات، وصعوبة التنبؤ، والقيادة السلطوية على الاستغراق في العمل، وذلك عند مستوى معنوية ٠.٠١، وهذا يعني ثبوت صحة الفرض الفرعي الثالث من الفرض الرئيسي الأول والذي ينص على "يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة السامة على الاستغراق في العمل كأحد أبعاد الارتباط الوظيفي من وجهة نظر العاملين بالشركات محل الدراسة التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية".

مما سبق يستنتج الباحث أنه كلما زادت ممارسات القيادة السامة المتمثلة في (الإشراف المسيء، والنرجسية، والترويج للذات، وصعوبة التنبؤ، القيادة السلطوية) داخل الشركات محل الدراسة التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية، كلما أنخفض مستوى الارتباط الوظيفي للعاملين، ويمكن تفسير ذلك باعتبار أن علاقة القائد بمروسيه تمثل أكثر العلاقات أهمية داخل المنظمة، لذا عندما يتعرض المرؤوسين لسوء المعاملة من جانب المديرين كالسخرية والاستخفاف بهم وتعتمد التقليل من شأنهم، والحديث معهم بصورة سيئة أمام الآخرين، والتعالي والمبالغة في استعراض إنجازاته، وإخفاء إنجازات المرؤوسين أو أنسابها لنفسه، واستغلال

المؤوسين للحصول على مكاسب شخصية، والإنفراد باتخاذ القرارات، وتجاهل أفكار ومقترحات المرؤوسين، كما أن زيادة السلوكيات المتعلقة بممارسات القيادة السامة تؤدي إلى ضعف الارتباط الوظيفي للعاملين داخل المنظمة، حيث أن ذلك سيقضي على حيوية وحماس العاملين في أدائهم لأعمالهم، كما سيفتقد العامل إلى روح الإخلاص والتفاني في أداءه لعمله، ومحاولة الهروب من العمل والتعلق ببعض الأمور الأخرى التي يسعى من خلالها الانشغال عن العمل وقتل الوقت، وذلك كنوع من التعبير عن مشاعر الغضب والاستياء التي يشعرون بها تجاه المنظمة نتيجة إتباع وتبني هذا النمط من القيادة.

٢- "يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة السامة على أبعاد الانسحاب الوظيفي من وجهة نظر العاملين بالشركات محل الدراسة التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية".

حيث قام الباحث بصياغة هذا الفرض لاختبار تأثير أبعاد القيادة السامة على أبعاد الانسحاب الوظيفي وذلك من خلال الفروض الفرعية التالية:

أ- "يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة السامة على الانسحاب النفسي كأحد أبعاد الانسحاب الوظيفي من وجهة نظر العاملين بالشركات محل الدراسة التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية"، ويمكن توضيح نتائج التحليل الإحصائي لاختبار المسار من خلال الجدول رقم (٩) كما يلي:

جدول رقم (٩)

نتائج اختبار التأثير المباشر لأبعاد القيادة السامة على الانسحاب النفسي

م	المسار	قيمة معامل المسار	المعنوية	R ²	مدى صحة أو خطأ الفرض
١	الإشراف المسيء ← الانسحاب النفسي	٠.٢٣٦	٠.٠٠٣**	٠.٧٧٠	ثبوت صحة الفرض
٢	الترجيحية ← الانسحاب النفسي	٠.١٩١	٠.٠٤٨*		
٣	الترويج للذات ← الانسحاب النفسي	٠.٢٢٥	٠.٠١٣**		
٤	صعوبة التنبؤ ← الانسحاب النفسي	٠.٢٥٩	٠.٠٠١**		
٥	القيادة السلطوية ← الانسحاب النفسي	٠.٣٠٨	٠.٠٠٢**		
		** مستوى معنوية عند (٠.٠١) * مستوى معنوية عند (٠.٠٥)			

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول رقم (٩) نتائج التحليل الإحصائي بأنه يوجد تأثير إيجابي معنوي لكل من الإشراف المسيء، والترويج للذات، وصعوبة التنبؤ، والقيادة السلطوية على الانسحاب النفسي، وذلك عند مستوى معنوية ٠.٠١، والترجيحية عند مستوى معنوية ٠.٠٥، وهذا يعني ثبوت صحة الفرض الفرعي الأول من الفرض الرئيسي الثاني والذي ينص على "يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة السامة على الانسحاب النفسي كأحد أبعاد الانسحاب الوظيفي من وجهة نظر العاملين بالشركات محل الدراسة التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية".

ب- "يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة السامة على الانسحاب الجسدي كأحد أبعاد الانسحاب الوظيفي من وجهة نظر العاملين بالشركات محل الدراسة التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية"، ويمكن توضيح نتائج التحليل الإحصائي لاختبار المسار من خلال الجدول رقم كما يلي جدول رقم (١٠) كما يلي:

جدول رقم (١٠)

نتائج اختبار التأثير المباشر لأبعاد القيادة السامة على الانسحاب الجسدي

م	المسار	قيمة معامل المسار	المعنوية	R ²	مدى صحة أو خطأ الفرض
١	الإشراف المسيء ← الانسحاب الجسدي	٠.٢٥١	٠.٠٠٣**		ثبوت صحة الفرض
٢	الترجسية ← الانسحاب الجسدي	٠.٢٥٣	٠.٠٢٩**		
٣	الترويج للذات ← الانسحاب الجسدي	٠.٤١٣	٠.٠٠٢**		
٤	صعوبة التنبؤ ← الانسحاب الجسدي	٠.٣٩٠	٠.٠٠١**		
٥	القيادة السلطوية ← الانسحاب الجسدي	٠.٢٥٦	٠.٠٤١*		
** مستوى معنوية عند (٠.٠١) * مستوى معنوية عند (٠.٠٥)					

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول رقم (١٠) نتائج التحليل الإحصائي بأنه يوجد تأثير إيجابي معنوي لكل من الإشراف المسيء، والترجسية، والترويج للذات، وصعوبة التنبؤ، على الانسحاب الجسدي، وذلك عند مستوى معنوية ٠.٠١، والقيادة السلطوية عند مستوى معنوية ٠.٠٥، وهذا يعني ثبوت صحة الفرض الفرعي الثاني من الفرض الرئيسي الثاني والذي ينص على "يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة السامة على الانسحاب الجسدي كأحد أبعاد الانسحاب الوظيفي من وجهة نظر العاملين بالشركات محل الدراسة التابعة لقطاع الأعمال بمحافظة الدقهلية".

ومما سبق يستنتج الباحث وجود تأثير إيجابي معنوي للقيادة السامة على الانسحاب الوظيفي. ويفسر الباحث ذلك بأنه كلما زادت السلوكيات والممارسات المرتبطة بأبعاد القيادة السامة المتمثلة في (الإشراف المسيء، والترجسية، والترويج للذات، وصعوبة التنبؤ، والقيادة السلطوية) كلما زادت سلوكيات الانسحاب الوظيفي لدى المرؤوسين، فعندما يتعرض المرؤوسين لسوء المعاملة من جانب المديرين، كالتخريب منهم والإساءة إليهم والاستخفاف بهم والتقليل من شأنهم، والتحدث معهم بطريقة سيئة أمام الآخرين، وتحميلهم بأعباء وظيفية خارج نطاق وظائفهم، وإخفاء إنجازات المرؤوسين وأنسابها لنفسه، والمبالغة في استعراض إنجازاته، واستغلال المرؤوسين للحصول على مكاسب شخصية، وتجاهل أفكار ومقترحات المرؤوسين، وبالتالي فإن ذلك يزيد من ممارسات وسلوكيات الانسحاب الوظيفي (الانسحاب النفسي، الانسحاب الجسدي) لدى العاملين كالتهرب من العمل، وإضاعة الوقت في الحديث مع الزملاء في مواضيع ليس لها علاقة بالعمل، واستخدام الانترنت فترات طويلة أثناء وقت العمل، والتغيب عن حضور العمل بدون عذر ومغادرة مكان العمل قبل انتهاء الوقت الرسمي، والتأخر عن مواعيد الحضور للعمل، واختلاق الأعذار لتجنب مشاركة الزملاء في العمل، وذلك كردة فعل من المرؤوسين تجاه الممارسات والمعاملات السيئة التي تصدر من الرؤساء والقيادة الذين ينتمون لهذا النوع من القيادة.

٣- "يوجد تأثير معنوي لأبعاد الانسحاب الوظيفي على أبعاد الارتباط الوظيفي من وجهة نظر العاملين بالشركات محل الدراسة التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية".

وقام الباحث بصياغة هذا الفرض لاختبار تأثير أبعاد الانسحاب الوظيفي على أبعاد الارتباط الوظيفي، وذلك من خلال الفروض الفرعية الثلاثة التالية:

أ- "يوجد تأثير معنوي لأبعاد الانسحاب الوظيفي على الحيوية في العمل كأحد أبعاد الارتباط الوظيفي من وجهة نظر العاملين بالشركات محل الدراسة التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية". ويمكن توضيح نتائج التحليل الإحصائي لاختبار المسار من خلال الجدول رقم (١١) كما يلي:

جدول رقم (١١)

نتائج اختبار التأثير المباشر لأبعاد الانسحاب الوظيفي على الحيوية في العمل

م	المسار	قيمة معامل المسار	المعنوية	R ²	مدى صحة أو خطأ الفرض
١	الانسحاب النفسي ← الحيوية في العمل	- ٠.٢٩٢	** ٠.٠٠٠	٠.٧٠٢	ثبوت صحة الفرض
٢	الانسحاب الجسدي ← الحيوية في العمل	- ٠.٣٤٨	** ٠.٠٠٢		
** مستوى معنوية عند (٠.٠١)					

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول رقم (١١) نتائج التحليل الإحصائي بأنه يوجد تأثير سلبي معنوي لكل من الانسحاب النفسي والانسحاب الجسدي على الحيوية في العمل، وذلك عند مستوى معنوية ٠.٠١، وهذا يعني ثبوت صحة الفرض الفرعي الأول من الفرض الرئيسي الثالث، والذي ينص على "يوجد تأثير معنوي لأبعاد الانسحاب الوظيفي على الحيوية في العمل كأحد أبعاد الارتباط الوظيفي من وجهة نظر العاملين بالشركات محل الدراسة التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية".

ب- "يوجد تأثير معنوي لأبعاد الانسحاب الوظيفي على التفاني في العمل كأحد أبعاد الارتباط الوظيفي من وجهة نظر العاملين بالشركات محل الدراسة التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية"، ويمكن توضيح نتائج التحليل الإحصائي لاختبار المسار من خلال الجدول رقم (١٢) كما يلي:

جدول رقم (١٢)

نتائج اختبار التأثير المباشر لأبعاد الانسحاب الوظيفي على التفاني في العمل

م	المسار	قيمة معامل المسار	المعنوية	R ²	مدى صحة أو خطأ الفرض
١	الانسحاب النفسي ← التفاني في العمل	- ٠.٣٩٥	٠.٠٠٢**	٠.٧٦٩	ثبوت صحة الفرض
٢	الانسحاب الجسدي ← التفاني في العمل	- ٠.٥٨١	٠.٠٠٠**		ثبوت صحة الفرض
** مستوى معنوية عند (٠.٠١)					

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول رقم (١٢) نتائج التحليل الإحصائي بأنه يوجد تأثير سلبي معنوي لكل من الانسحاب النفسي والانسحاب الجسدي على التفاني في العمل، وذلك عند مستوى معنوية ٠.٠١، وهذا يعني ثبوت صحة الفرض الفرعي الثاني من الفرض الرئيسي الثالث والذي ينص "يوجد تأثير معنوي لأبعاد الانسحاب الوظيفي على التفاني في العمل كأحد أبعاد الارتباط الوظيفي من وجهة نظر العاملين بالشركات محل الدراسة التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية".

ج- "يوجد تأثير معنوي لأبعاد الانسحاب الوظيفي على الاستغراق في العمل كأحد أبعاد الارتباط الوظيفي من وجهة نظر العاملين بالشركات محل الدراسة التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية" ويمكن توضيح نتائج التحليل الإحصائي لاختبار المسار من خلال الجدول رقم (١٣) كما يلي:

جدول رقم (١٣)

نتائج اختبار التأثير المباشر لأبعاد الانسحاب الوظيفي على الاستغراق في العمل

م	المسار	قيمة معامل المسار	المعنوية	R ²	مدى صحة أو خطأ الفرض
١	الانسحاب النفسي ← الاستغراق في العمل	- ٠.٣٦٦	٠.٠٠١**	٠.٢٢٠	ثبوت صحة الفرض
٢	الانسحاب الجسدي ← الاستغراق في العمل	- ٠.٤١٩	٠.٠٠٠**		ثبوت صحة الفرض
** مستوى معنوية عند (٠.٠١)					

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول رقم (١٣) نتائج التحليل الإحصائي بأنه يوجد تأثير سلبي معنوي لكل من الانسحاب النفسي والانسحاب الجسدي على الاستغراق في العمل، وذلك عند مستوى معنوية ٠.٠١، وهذا يعني ثبوت صحة الفرض الفرعي الثالث من الفرض الرئيسي الثالث والذي ينص على "يوجد تأثير معنوي لأبعاد الانسحاب الوظيفي على الاستغراق في العمل كأحد أبعاد الارتباط الوظيفي من وجهة نظر العاملين بالشركات محل الدراسة التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية".

ومما سبق يستنتج الباحث وجود تأثير سلبي معنوي للانسحاب الوظيفي على الارتباط الوظيفي، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر سلبي معنوي للانسحاب النفسي والانسحاب الجسدي على كل من الحيوية في العمل، والتفاني في العمل، والاستغراق في العمل، وتعتبر هذه النتيجة منطقية، حيث أنه كلما زادت ممارسات العاملين لسلوكيات الانسحاب الوظيفي المتمثلة في (الانسحاب النفسي، والانسحاب الجسدي) كالتصفح عبر الانترنت، والدرشة مع الزملاء، وبذل مجهود أقل من المعتاد، والتمرد وزيادة الرغبة في التخريب، واللامبالاة، وفقدان الهوية، والهروب من العمل والتأخر عن العمل، ومغادرة العمل قبل انتهاء الوقت المحدد، والتغيب عن الحضور، واختلاق الأعذار، والتفكير الدائم بترك العمل، كلما انخفض الارتباط الوظيفي للمرؤوسين والمتمثل في (الحياة والتفاني والاستغراق في العمل)، والذي يؤدي بدوره إلى قتل الحيوية والحماس لدى العاملين وفقدان العاملين لروح الإخلاص والتفاني في أداء أعمالهم، وتظهر تلك السلوكيات كنتيجة طبيعية فجاج المنظمات وبقائها يعتمد اعتماداً وثيقاً على سلامة بيئتها الداخلية، والأهم من ذلك ففاجها يعتمد على مقدار ما يظهره المرؤوسين من سلوك صحي يخدم أهداف والتزام منظماتهم، لذلك فممارسة العاملين لسلوكيات الانسحاب الوظيفي سيقلل من ولاء العاملين وارتباطهم ورضاهم عن العمل، وبالتالي عدم شعورهم بالمسؤولية تجاه العمل وهو ما سوف ينعكس على أداء المنظمة وإنتاجيتها.

٤- "يزداد التأثير المعنوي لأبعاد القيادة السامة على الارتباط الوظيفي عند توسيط أبعاد الانسحاب الوظيفي، وذلك من وجهة نظر العاملين بالشركات محل الدراسة التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية".

وقام الباحث بصياغة هذا الفرض لاختبار الدور الوسيط للانسحاب الوظيفي على تأثير كل من (الإشراف المسيء، والنرجسية، والترويج للذات، وصعوبة التنبؤ، والقيادة السلطوية) على الارتباط الوظيفي.

جدول رقم (١٤)

نتائج تحليل التأثيرات المباشرة وغير المباشرة والكلية لأبعاد القيادة السامة على الارتباط الوظيفي عند توسيط أبعاد الانسحاب الوظيفي

معامل التحديد R ²	معامل المسار الكلي	قيمة المسار غير المباشر	قيمة المسار المباشر	المتغير التابع	المتغير الوسيط	المتغير المستقل
٠.٣١٠	٠.١٢٤*	٠.٠٩٦	٠.٠٢٨	الارتباط الوظيفي	الانسحاب النفسي	الإشراف المسيء
	٠.٢١٨**	٠.١٩٠*	٠.٠٢٩			النرجسية
	٠.٣١٠**	٠.١٨٠**	٠.١٣٠			الترويج للذات
	٠.٣٢٦**	٠.٢٦١**	٠.٠٦٥			صعوبة التنبؤ
	٠.٥٢٦**	٠.٣٣٣**	٠.١٩٣			القيادة السلطوية
٠.٧٧٨	٠.٣٢٨**	٠.٢٥٧**	٠.٠٧١		الانسحاب الجسدي	الإشراف المسيء
	٠.٤٩٣	٠.٠٢١	٠.٤٧٢			النرجسية
	٠.٣٠٢*	٠.١٨٨*	٠.١١٤			الترويج للذات
	٠.١٧٦*	٠.٠٩٤*	٠.٠٨٢			صعوبة التنبؤ
	٠.٦٧٩**	٠.٢٤٩**	٠.٤٣٠			القيادة السلطوية

* مستوى معنوية عند (٠.٠٥)

** مستوى معنوية عند (٠.٠١)

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول رقم (١٤) ما يلي:

- يتبين زيادة التأثير المعنوي لأبعاد القيادة السامة على الارتباط الوظيفي عند توسيط بعد الانسحاب النفسي، وذلك من وجهة نظر العاملين بالشركات محل الدراسة التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية، حيث يتحقق التأثير الوسيط التفاعلي عندما يستطيع متغير ما التأثير معنوياً على العلاقة بين متغيرين آخرين أما بتقوية هذه العلاقة أو إضعافها، وبالنظر إلى معامل (R^2) عند توسيط بعد الانسحاب النفسي نجد أنها ٦٦.٨% ويدل ذلك على وجود أهمية لتأثير بعد الانسحاب النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة السامة والارتباط الوظيفي. وهذا يعني قبول الفرض الفرعي الأول من الفرض الرئيسي الرابع والذي ينص على "يزداد التأثير المعنوي لأبعاد القيادة السامة على الارتباط الوظيفي عند توسيط الانسحاب النفسي، وذلك من وجهة نظر العاملين بالشركات محل الدراسة التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية".
- يتبين زيادة التأثير المعنوي لأبعاد القيادة السامة على الارتباط الوظيفي عند توسيط بعد الانسحاب الجسدي، وذلك من وجهة نظر العاملين بالشركات محل الدراسة التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية، حيث بلغت قيمة (R^2) عند توسيط الانسحاب الجسدي ٧٢.٣%، ويدل ذلك على وجود أهمية لتأثير بعد الانسحاب الجسدي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة السامة والارتباط الوظيفي، وهذا يعني قبول الفرض الفرعي الثاني من الفرض الرئيسي الرابع والذي ينص على "يزداد التأثير المعنوي لأبعاد القيادة السامة على الارتباط الوظيفي عند توسيط الانسحاب الجسدي، وذلك من وجهة نظر العاملين بالشركات محل الدراسة التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية".

تاسعاً: النتائج والتوصيات ومحددات وتوجهات الدراسة:

١/٩ - مناقشة نتائج الدراسة:

فيما يلي أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- ١- يوجد تأثير معنوي سلبي لأبعاد القيادة السامة ممثلة في كل من (الإشراف المسيء، والنرجسية، والترويج للذات، صعوبة التنبؤ، والقيادة السلطوية) على أبعاد الارتباط الوظيفي ممثلة في كل من (الحيوية في العمل، التفاني في العمل، الاستغراق في العمل) من وجهة نظر العاملين بالشركات محل الدراسة التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية، وبمقارنة هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة يلاحظ أنها تتفق مع ما توصلت إليه دراسة كل من (Tavanti, 2016; Brown, 2019; Wang et al. 2020; Tian et al. 2020)، والتي أشارت إلى وجود تأثير معنوي سلبي بين القيادة السامة والارتباط الوظيفي. وفي الواقع هذا يدل على أن للقيادة الدور الأبرز في تقوية أو ضعف الارتباط

الوظيفي لدى العاملين، على اعتبار أنها تضع الخطط والسياسات والبرامج، والتي تستطيع من خلالها أن تعكس رؤيتها وفلسفتها وأفكارها في خلق مناخ عمل إيجابي قائم على الود والمشاركة في تنفيذ هذه الأفكار والرؤى، أو خلق مناخ عمل سلبي قائم على تعرض المرؤوسين لسلوكيات القيادة السامة بما تتضمنه من ممارسات تنسم بالعوانية والأنانية، وعدم إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات، والتأكيد على أوجه القصور في أدائهم وتوجيه اللوم لهم دائماً، الأمر الذي يجعل المرؤوسين يظهرون بعض السلوكيات التي تعبر عن ضعف ارتباطهم الوظيفي كافتقار الحيوية والحماس في أداء وظائفهم وعدم توافر الرغبة الكافية للذهاب للعمل وافتقار روح الإخلاص والتفاني في أداء العمل والشعور الدائم بالملل والإرهاق في العمل، مما يؤدي إلى ضعف معدلات الارتباط الوظيفي لدى العاملين بالشركات محل الدراسة.

٢- يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة السامة ممثلة في كل من (الإشراف المسيء، والنرجسية، والترويج للذات، صعوبة التنبؤ، والقيادة السلطوية) على أبعاد الانسحاب الوظيفي ممثلة في كل من (الانسحاب النفسي، الانسحاب الجسدي) من وجهة نظر العاملين بالشركات محل الدراسة التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية، وبمقارنة هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة يلاحظ أنها تتفق مع ما توصلت إليه دراسة كل من (خيال، ٢٠١٩، Bhattarai et al. 2020، Mawritz et al. 2014، Van Niekerk, 2013)، والتي أشارت إلى وجود تأثير إيجابي معنوي بين مناخ القيادة السامة والانسحاب الوظيفي، وهذا يعطي مؤشر للشركات محل الدراسة بأن السعي للهيمنة والسيطرة المطلقة على المرؤوسين، الأمر الذي يجعل المرؤوسين يظهرون سلوكيات الانسحاب الوظيفي كالتغيب والتأخر المستمر عن العمل، ومغادرة العمل قبل انتهاء الوقت الرسمي المحدد، وإضاعة الوقت بتبادل الحديث مع الزملاء، واستخدام الانترنت لفترات طويلة خلال ساعات العمل، واختلاق الأعذار بشكل دائم، كرد فعل طبيعي واستجابة لما يتعرضون له من تجاهل أفكارهم، وانسياب القرارات من أعلى، والتركيز على امتثالهم وطاعتهم دون معارضة، مما يؤدي إلى ارتفاع معدلات الانسحاب الوظيفي للعاملين بالشركات محل الدراسة.

٣- يوجد تأثير معنوي سلبي لأبعاد الانسحاب الوظيفي ممثلة في كل من (الانسحاب النفسي، الانسحاب الجسدي) على أبعاد الارتباط الوظيفي ممثلة في كل من (الحيوية في العمل، التفاني في العمل، الاستغراق في العمل) من وجهة نظر العاملين بالشركات محل الدراسة التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية، وهو ما أتفق مع ما توصلت له دراسة كل من (Alkusan & Sukaris, 2019؛ إبراهيم، ٢٠١٨) والتي أشارت إلى أن الانسحاب الوظيفي كسلوك يؤثر وبشكل قوي على ارتباط العاملين بالمنظمة، ويمكن تفسير ذلك بأن ضعف الارتباط الوظيفي للعاملين يعد أحد النواتج السلبية للانسحاب الوظيفي، ومن ثم فإن ميل الأفراد إلى القيام بسلوكيات الانسحاب الوظيفي تجاه المنظمة يمكن أن يترجم في

النهاية في شكل سلوكيات تمثل عدم ارتباط العاملين بوظائفهم، والتي قد تلحق الضرر والأذى بالمنظمة.

٤- ارتفاع ملحوظ في النسب المئوية لمعاملات التحديد (R^2) عند توسيط كل من أبعاد الانسحاب الوظيفي (الانسحاب النفسي، الانسحاب الجسدي)، حيث يمكن القول أن أبعاد الانسحاب الوظيفي تلعب دوراً وسيطاً تفاعلياً بين أبعاد القيادة السامة والارتباط الوظيفي، وبمقارنة هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة يلاحظ أنها تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (Xin et al. 2017) والتي أشارت إلى أن الانسحاب الوظيفي يلعب دوراً وسيطاً تفاعلياً بين ممارسات القادة وبعض السلوكيات السلبية في المنظمة كسلوك ضعف الارتباط الوظيفي للعاملين، مما يشير إلى أن هناك متغيرات أخرى قد تتوسط تلك العلاقة ويمكن تفسيرها بها.

ومن خلال عرض النتائج السابقة يمكن القول، أن الانسحاب الوظيفي ومن ثم ضعف الارتباط الوظيفي للعاملين يمثلان نهايتين حتميتين لإدراك المرؤوسين لممارسات القيادة السامة التي تتسم بالعدوانية والسلبية والسلوك المستبد، فالقيادة السامة بفعل تصرفاتها العدائية تجاه المرؤوسين والتقليل من شأنهم الممثل لبعد الإشراف المسيء، وتجاهلهم لأفكار المرؤوسين الممثلة لبعد النرجسية، وتغليبهم لمصلحتهم الذاتية على حساب مصلحة المنظمة الممثل لبعد الترويج للذات، وتأثير تقلباتهم المزاجية على مناخ العمل الممثلة لبعد صعوبة التنبؤ، ورجبتهم في السيطرة المطلقة والطاعة العمياء من قبل المرؤوسين الممثل لبعد القيادة السلطوية. وبناءً على ما تقدم، يفتقر المرؤوسين إلى المشاركة في صنع القرارات التنظيمية، وينحصر دورهم في طاعة الأوامر والتعليمات، مما يجعلهم يشعرون بالغضب والإحباط وخيبة الأمل فضلاً عن عدم الثقة في إدارة المنظمة، وهذه كلها عوامل مسؤولة عن ارتفاع معدلات الانسحاب الوظيفي لدى المرؤوسين، فيلجأون إلى استهداف المنظمة بارتكاب مجموعة من السلوكيات المعبرة عن عدم ارتباطهم الوظيفي كافتقار روح الإخلاص والتفاني في أداء العمل وغياب الحماس والحيوية في أداء العمل والهروب من العمل والانشغال ببعض الأمور الأخرى التي ليس لها علاقة بالعمل.

جدول رقم (١٥)

خطة عمل إرشادية لتنفيذ التوصيات الموجهة للشركات محل الدراسة

م	التوصية	آلية التنفيذ	المسئول عن التنفيذ
١	العمل على ضرورة تعظيم الأنماط الإيجابية للقيادة والحد من انتشار سلوكيات القيادة السامة من خلال:		أعضاء الإدارة العليا، إدارة الموارد البشرية
	اختيار القيادات الإدارية الذين تتوفر لديهم سمات القيادة التي تعمل على خلق المناخ الأخلاقي الإيجابي لتعزيز الثقة المتبادلة، والرغبة في مساعدة الآخرين، وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية.	من خلال توافر عدة معايير للاختيار يتمثل أهمها في السجل الوظيفي للعامل، والكفاءة القيادية والإدارية، والسمات الشخصية، والتمتع بالمهارات، والقدرات القيادية، والإدارية.	
	تغيير طريقة اختيار القيادات من الأقدمية إلى الجدارة.	عن طريق تحسين أسلوب اختيار القيادات بالمنظمة، وانتهاج آلية موضوعية تكفل ترشيح الوصول إلى المناصب القيادية العليا، كإجراء بعض القياسات والاختبارات الخاصة بالأداء والمهارة والسمات للمرشحين.	
	عدم مبالغة القيادات الإدارية في الشركات موضع الدراسة في القيام بإجراءات رقابة صارمة على العاملين عند القيام بأداء أعمالهم.	عن طريق العمل على نشر ثقافة الرقابة الذاتية لدى العاملين.	
	تنمية وتطوير القيادات الإدارية	من خلال إعداد مجموعة من البرامج التدريبية التي تعمل على تحفيز القيادات للتخلي عن روح الأنانية وحب الذات، والاستعداد لتقبل آراء الآخرين، وتقبلهم لاختلاف الآراء، والتواصل البناء مع المرؤوسين والاهتمام بمصالحهم وتوضيح الفوائد الإيجابية التي تعود عليهم من وراء ذلك.	إدارة التدريب، إدارة الموارد البشرية، بيوت الخبرة المتخصصة في التنمية الإدارية
	تصميم مؤشرات أداء رئيسية للقيادات.	من خلال إخضاع سلوك القيادة للرقابة والتقييم المستمر واستطلاع آراء المرؤوسين حول طبيعة علاقاتهم بقيادتهم، بالإضافة إلى ربط جزء من أجر القيادات بمؤشرات الأداء الرئيسية.	أعضاء الإدارة العليا، إدارة الموارد البشرية
	إفصاح الحرية للمرؤوسين لتقديم الشكاوى والتعبير عن آراءهم بحرية في علاقتهم برؤسائهم.	من خلال تأمين حرية الرأي وإزالة الخوف لدى المرؤوسين.	إدارة الموارد البشرية، لجنة الشكاوى

الحد من انتشار سلوكيات الانسحاب الوظيفي من خلال:	
إدارة العلاقات العامة، إدارة الموارد البشرية، أعضاء الإدارة العليا	<p>عن طريق فتح قنوات اتصالات غير رسمية وتقليل كافة القيود المفروضة على العاملين والتي من شأنها أن تمكنهم من بناء الثقة المتبادلة وبناء علاقات جيدة مع المنظمة بما يساهم في تخفيض مشاعر السلبية في العلاقات.</p> <p>الاهتمام بتنمية وتدعيم علاقات الثقة المتبادلة بين الرؤساء والعاملين.</p>
إدارة العلاقات العامة، إدارة الموارد البشرية، أعضاء الإدارة العليا	<p>عن طريق عقد اجتماعات دورية مع العاملين للتعرف على أهم المشكلات والصعوبات التي تواجههم ومشاركتهم مشاعرهم، وإعطائهم الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات والمسئولية عن التخطيط وعن نتائج أداء الوظيفة.</p> <p>تقوية الروابط والعلاقات الإنسانية بين المديرين والمرؤوسين.</p>
إدارة الموارد البشرية	<p>من خلال إتباع الطرق العلمية الحديثة والعادلة لتقييم الأداء مثل (مقياس التدرج على الأساس السلوكي، مقياس الملاحظات السلوكية، طريقة الأداء بالأهداف، طريقة مراكز التقييم)، مما يخلق حالة من الثقة والأمان لدى العاملين اتجاه المنظمة.</p> <p>٢ تبنى مبدأ الشفافية والنزاهة في عملية تقييم أداء العاملين.</p>
إدارة الموارد البشرية، إدارة التدريب	<p>عن طريق عقد دورات وندوات وورش يحاضر بها متخصصين، بهدف توعية جميع العاملين بخطورة وتكاليف الانسحاب الوظيفي بنوعيه النفسي والجسدي على العاملين والمنظمة.</p> <p>التعريف بالسلوك الانسحابي للعاملين.</p>
إدارة الموارد البشرية، إدارة العلاقات العامة، أعضاء الإدارة العليا	<p>من خلال إتباع طرق موضوعية مدروسة تساهم في تحقيق رضا العاملين كإنشاء علاقات جيدة مع العاملين، وتوفير ظروف العمل المناسبة والصحية، وإشعارهم بالأمان الوظيفي، وتعزيز الثقة المتبادلة، وتقوية علاقات فريق العمل، ومراقبة الأداء وتقديم فرص التطور الوظيفي، وتشجيع المبادرات التحفيزية.</p> <p>إتباع سياسات عادلة للموارد البشرية داخل المنظمة على جميع المستويات.</p>
أعضاء الإدارة العليا، إدارة الموارد البشرية، إدارة التدريب، لجنة شكاوي العاملين	<p>عن طريق القيام بتصميم برامج إرشادية للعاملين وعلاج العوائق النفسية والجسدية من خلال وضع سياسات محددة تتصف باللامركزية للتعامل مع شكاوي العاملين والتعرف على كافة احتياجاتهم ومشكلاتهم وبصفة مستمرة.</p> <p>تهيئة المناخ وظروف العمل المناسبة لتشجيع وتحفيز كافة العاملين للعمل بكامل طاقتهم.</p>

ضرورة العمل على مواجهة والحد من انتشار السلوكيات الناتجة عن ضعف الارتباط الوظيفي للعاملين بالمنظمة، وذلك من خلال:	
إدارة الموارد البشرية، إدارة العلاقات العامة	<p>الاهتمام بالجانب السلوكي والأخلاقي للعاملين وتعزيز السلوكيات الإيجابية داخل الشركات محل الدراسة.</p> <p>عن طريق تكريم النماذج المثالية أصحاب السلوكيات الإيجابية</p>
إدارة الموارد البشرية	<p>إعادة النظر في تصميم الوظائف بحيث يشعر العاملون بأهميتهم ويثير روح التحدي والمتعة لديهم، بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة ارتباط واستغراق العاملين بوظائفهم.</p> <p>عن طريق مراجعة دورية لبطاقات الوصف الوظيفي ومراعاة المهام والأنشطة الحديثة والتوزيع العادل للأعباء والواجبات الوظيفية والتصميم الجيد للوظائف وتصميم جداول عمل مرنة قدر الإمكان.</p>
	<p>تفهم أعمق لحاجات العاملين من أجل الحفاظ عليهم ومساعدتهم على النمو والتطوير والتفكير الخلاق.</p> <p>من خلال إتاحة المزيد من فرص النمو والنهوض بالعاملين من أجل المساهمة في إشباع طموحات العاملين المتطلعين منهم للتقدم داخل المنظمة.</p>
أعضاء الإدارة العليا، ومديري ورؤساء الأقسام	<p>اهتمام الرؤساء بالعاملين وتقديم الدعم لهم.</p> <p>عن طريق إدراك الفروق بينهم والتعامل مع كل مروض بطريقة معينة، وتقديم الدعم المعنوي للعاملين، من خلال تقديم التكريم المناسب لهم أمام الآخرين تقديرا لإنجازاتهم، وتقديم جوائز للمتميزين منهم، والثناء على جهودهم وتشجيعهم على بذل المزيد من الجهود، وتقديم الإبداعات اللازمة مما ينعكس على تطور المنظمة وفعاليتها.</p>
إدارة الموارد البشرية	<p>تحقيق الملائمة والتوافق بين الاحتياجات الفردية والتنظيمية لرفع الروح المعنوية للعاملين.</p> <p>من خلال توافر مجموعة من القرارات والإجراءات التنظيمية التي تهيئ فرص العمل المناسبة، والمفيدة للفرد والمنظمة على مدار حياة الفرد الوظيفية.</p>
إدارة الموارد البشرية، إدارة التخطيط والمتابعة	<p>إسناد وتكليف العاملين بأعمال يحدد لها توقيتات عمل منطقية ومحددة.</p> <p>عن طريق تحديد واضح للأعمال المطلوبة منهم مع وضع وقت محدد للقيام بها بما يتناسب مع الأعمال المطلوبة منهم.</p>

٣/٩- محددات الدراسة وتوجهات لبحوث مستقبلية:

تم إعداد الدراسة في ضوء عدد من المحددات التي يمكن توضيحها حيث يمثل كل محدد منهم فرصة لإجراء المزيد من البحوث المستقبلية وهذه المحددات هي:

- ١- **محددات تطبيقية:** ركزت الدراسة التطبيقية لهذا البحث على الشركات التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية دون التطرق لباقي المحافظات الأخرى بجمهورية مصر العربية، ومن ثم يقترح الباحث إجراء المزيد من الدراسات لتطوير مجال التطبيق بحيث يمتد ليشمل باقي المحافظات الأخرى في جمهورية مصر العربية، وكذلك يمكن تغيير مجال التطبيق ليشمل قطاعات أخرى مثل المستشفيات، والبنوك، والجامعات، ومصحة الضرائب، والهيئة القومية للتأمين الاجتماعي، والمراكز الطبية الحكومية والخاصة، والمجالس المحلية.
- ٢- **محددات بشرية:** تم جمع بيانات الدراسة التطبيقية لهذه الدراسة من قبل العاملين بالشركات محل الدراسة التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية، حيث تم قياس ممارسات القيادة السامة وسلوكيات الانسحاب الوظيفي، والارتباط الوظيفي من وجهة نظر العاملين بالشركات موضع الدراسة.
- ٣- **محددات موضوعية:** تناولت الدراسة المتغيرات التي أشتمل عليها الإطار المقترح للدراسة والمتمثلة في القيادة السامة، والانسحاب الوظيفي، والارتباط الوظيفي، ومن ثم يقترح الباحث إعادة النظر في متغيرات هذه الدراسة ليشمل دراسة متغيرات وسيطة تفاعلية أخرى بخلاف الانسحاب الوظيفي، كما يمكن أن تتضمن الدراسة مجموعة جديدة من المتغيرات التابعة بخلاف الارتباط الوظيفي مثل الولاء التنظيمي، والأمان الوظيفي، والأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي، والانتماء التنظيمي، والالتزام التنظيمي، والمواطنة التنظيمية، والاعتزاز الوظيفي، والاستغراق الوظيفي، والانحراف التنظيمي.
- ٤- **محددات زمانية:** تم إجراء الدراسة الميدانية خلال الفترة من أول مارس وحتى منتصف شهر سبتمبر لعام ٢٠٢١.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- إبراهيم، سالي سمير؛ شوشة، أمير علي؛ دويدار، محمود علي. (٢٠١٨). "دور السلوك الانسحابي للموظف كمتغير وسيط بين الفضاظة التنظيمية وسلوك المواطنة في مديريات الخدمات بمحافظة دمياط"، *مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية*، المجلد (٥٥)، العدد (٢)، ص ص ٤٣-١.
- جودة، عبد المحسن عبد المحسن؛ حماد، أنجي أحمد أمين؛ الشربيني، صفاء أحمد. (٢٠١٦). "الانسحاب الوظيفي كمتغير وسيط بين ضغوط الدور والأداء الوظيفي بالتطبيق على المعلمين بالمدارس الحكومية بمدينة المنصورة"، *مجلة الدراسات والبحوث التجارية*، جامعة بنها، كلية التجارة، ص ص ٦٥١-٦٧٩.
- جودة، عبد المحسن عبد المحسن. (٢٠١٣). "سيكولوجية الموظف المظلوم"، المكتبة العصرية، المنصورة.

-
-
- خصاونة، بشائر حاتم. (٢٠١٨). "أثر الانسحاب النفسي والجسدي على الولاء التنظيمي من وجهة نظر الممرضين العاملين في المستشفيات الحكومية في الأردن"، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.
 - خيال، هدى عبد الحليم. (٢٠١٩). "التحكم التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة السامة والانسحاب النفسي بالتطبيق على قطاعي التعليم والمستشفيات بجامعة المنصورة"، رسالة دكتوراه، منشورة، جامعة المنصورة، كلية التجارة.
 - المغربي، عبد الحميد. (٢٠١٢). "أثر الثقافة التنظيمية على الارتباط الوظيفي بالتطبيق على الأجهزة الحكومية السعودية"، *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، جامعة المنصورة، المجلد (٣٦)، العدد (٣)، ص ص. ١-٥٠.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Aggarwal, Arun; Jhamb, Deepika; Chand, P. Kumar and Mittal, Amit. (2020). "Leader - Member Exchange, Work Engagement, and Psychological Withdrawal Behavior: The Mediating Role of Psychological Empowerment", Vol.(11), No.(5), pp. 1-17.
- Alkusani, Alkusani and Sukaris, Sukaris. (2019). "Pengaruh Job-Engagement Terhadap Perilaku Withdrawal Melalui Komitmen Organisasi", **Journal Riset Entrepreneurship**, Vol.(2), No. (1), pp. 43-51.
- Ampofo, Emmanuel T. (2020). "Mediation Effects of Job Satisfaction and Work Engagement on the Relationship Between Organizational Embeddedness and Affective Commitment among Frontline Employees of Star-Rated Hotels in Accra". **Journal of Hospitality and Tourism Management**, Vol.(44), No.(4), pp. 253-262.
- Ashley, Van N. (2013). "The Relationship Between Destructive Leadership and Psychological Distress in South African Organizations: the Moderating Effect of Gender", **Doctoral dissertation**, University of Pretoria.
- Bakker, Arnold B.; Demerouti, Evangelia and Schaufeli, Wilmar B. (2009). "The Crossover of Work Engagement Between Working Couples A Closer look at the Role of Empathy", **Journal of Managerial Psychology**, Vol.(24), No.(3), pp. 220- 236.

-
-
- Bhattarai, Ganesh; Pokharel, Dhruva R; Dahal, Rewan K. and Sharma, Sumedha. (2020). "Abusive Supervision and Withdrawal Behaviors: Defensive Role of Ability-Job-Fit", **The Saptagandaki Journal**, Vol. (11), pp. 99- 121.
 - Brown, Courtney P. (2019). "The Employee Perspective: A Phenomenological Approach to the After Effects of Toxic Leadership", Sullivan University, **Pro Quest Dissertations Publishing**,. 13810500.
 - Chih-Chieh Wang; Hui-Hsien Hsieh and Yau-De Wang. (2020). "Abusive Supervision and Employee Engagement and Satisfaction: the Mediating Role of Employee Silence", **Personnel Review**, Vol. (49), No. (9), pp. 1845-1858. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2019-0147>.
 - Dobbs, James. M. (2014). "The Relationship Between Perceived Toxic Leadership Styles, Leader Effectiveness, and Organizational Cynicism", **Doctoral Dissertation**, University of San Diego.
 - Dobbs, James. M. and Do, James. J. (2019). "The Impact of Perceived Toxic Leadership on Cynicism in Officer Candidates. Procedia – Armed Forces & Society", journals.sagepub.com/home/afs, Vol.(45), No.(1), pp. 3-26.
 - Erdemli, Ozge. (2015). "Teachers' Withdrawal Behaviors and their Relationship with Work Ethic", **Eurasian Journal of Educational Research**, Vol.(15), No.(60), pp.
 - Ezech, Leonard N.; Etodike, Chukwuemeka E. and Chukwura, Emmanuel. N. (2018). "Abusive Supervision and Organizational Cynicism as Predictors of Cyberloafing Among Federal Civil Service Employees in Anambra State, Nigeria". **European Journal of Human Resource Management Studies**, Vol.(1), No.(2), pp. 19 –35.
 - Farh, Jiing L.; Cheng, B.S.; Chou, Li F. and Chen, X.P., (2006). "Authority and Benevolence: Employees' Responses to Paternalistic Leadership in China. In: Tsui, A.S., Bian, Y., Cheng, L. (Eds.), *China's Domestic Privat Firms: Multidisciplinary Perspectives on Management and Performance*. Sharpe", New York, pp. 230- 260.

-
-
- Feizi, Soheili M. (2014). "Surveying the Relationship Between Job Stressors and Withdrawal Behaviors (In Health and Social Security office of Ardebil City)". **Jurnal online**.
 - Ferris, Lian H. and Brown, DJ. (2012). "Does Taking the Good with the bad Make things Worse? How Abusive Supervision and Leader–Member Exchange Interact to Impact need Satisfaction and Organizational Deviance". **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Vol.(117), No.(1), pp. 41–52.
 - Fitzgibbons, Kevin A. (2018). "Toxic Leadership and Organizational Climate". **PhD Studies in Global Leadership**. College of Professional Studies. Indiana Institute of Technology. Published by ProQuest.
 - Garcia, P. R.; Wang, L.; Lu, V., Kiazad, K. and Restubog, S. L. (2015). "When Victims Become Culprits: The Role of Subordinates' Neuroticism in the Relationship Between abusive Supervision and Workplace Deviance". **Personality and Individual Differences**, Vol.(72),No.(2), pp. 225 –229.
 - Green, James E. (2014). "Toxic Leadership in Educational Organizations". **Education Leadership Review**, Vol.(15), No.(1), pp.18-33.
 - Hair, Joseph. F; Hult, Tomas M.; Ringle, Christion M. and Sarstedt, Marko. (2017). "**Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling**" (PLS-SEM) (2nd ed.). Thousand Oaks: Sage.
 - Hammedi, Wafa; Thomas, Leclercq; Poncin, Ingrid and Alkire, Linda. (2021). "Uncovering the Dark side of Gamification at Work: Impacts on Engagement and Well-Being". **Journal of Business Research**, Vol.(122), No.(4), pp. 256-269.
 - Hitchcock, Melanie J. (2015). "The Relationship Between Toxic Leadership, Organizational Citizenship, and Turnover Behaviors among San Diego Nonprofit paid Staff". **Ph. D. Dissertation**, University of San Diego.

-
-
- Hubbard, Priscilla M. (2018). "Assessing the Effect and Impact Associated with Toxic and Ineffective Leadership" . Northcentral University, San Diego, California .**ProQuest Dissertations Publishing**, 10935558.
 - Ince, Fatma. (2018). "Toxic Leadership as a Predictor of Perceived Organizational Cynicism", **International Journal of Recent Scientific Research**, Vol.(9), No.(2), pp.24343–24349.
 - Ju, D.; Huang, M.; Liu, D.; Qin, X.; Hu, Q. and Chen, C.(2019). "Supervisory Consequences of Abusive Supervision: An Investigation of Sense of power, Managerial Self-Efficacy, and Taskoriented Leadership Behavior". **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Vol. (154), No.(2), pp 80 –95.
 - Karatepe, O. M.; Rezapour Aghdam H.; and Hassannia, R. (2020). "Job Insecurity, Work Engagement and their Effects on Hotel Employees' Non-Green and Nonattendance Behaviors". **International Journal of Hospitality Management**, Vol.(87), pp.1-12.
 - Kaur, H. (2014)."Emotional Intelligence and on- the- Job Behavior", **Journal of Strategic Human Resource Management**, Vol.(3), No.(2). pp. 10- 26.
 - Lyu, Dongmei; Ji, Lingling; Zheng, Qiulan; Yu, Bo, and Fan, Y. (2019). "Abusive Supervision and Turnover Intention: Mediating Effects of Psychological Empowerment of Nurses". **International Journal of Nursing Sciences**,Vol.(6), No.(2), pp.198 –203.
 - Maclaren, Vance V. and Best, Lisa A. (2013). "Disagreeable narcissism Mediates an Effect of BAS on Addictive Behavior", **Personality and Individual Differences**, Vol.(55), pp. 101- 105.
 - Magwenzi, Barbara V.(2018)." The Toxic Triangle: Exploring Toxic Leadership in Nursing Administration". **ATheoretical Dissertation Submitted to the College of Graduate Health Studies In Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Health Administration**. A. T. Still University. Published by ProQuest.

-
-
- Malik, MS; Younas, Sattar, S. and MK, Nawaz. (2018). "The Workplace Deviance Perspective of Employee Responses to Workplace Bullying: The Moderating Effect of Toxic Leadership and Mediating Effect of Emotional Exhaustion". **Review of Integrative Business and Economics Research**, Vol.(8), No.(1), pp. 33–50.
 - MB, Mawritz, R Folger and GP, Latham.. (2014). "Supervisors "Exceedingly Difficult Goals and Abusive Supervision: The Mediating Effects of Hindrance Stress, Anger, and Anxiety", **Journal of Organizational Behavior**, Vol.(35), pp. 358- 372.
 - Nazir, Owais N. and Islam, Jamid U. (2020). "Effect of CSR Activities on Meaningfulness, Compassion, and Employee Engagement: A Sense-Making Theoretical Approach". **International Journal of Hospitality Management**, Vol.(90), pp. 1-10.
 - Park, Hyun S. ; Chung, Hyun S.; Park; Dong G. (2015). "The Effect of Supervisors' Abusive Supervision on Organizational Cynicism". **Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology**, Vol.(28), No.(2), pp. 225 –248.
 - Paul, Amy L. (2017). "Perceptual Differences of Retired army Recruiters, Regarding and Concerning Spiritual and Toxic Leadership Organizational Outcomes". **Ph. D. Dissertation**, University of Phoenix.
 - Pelletier, Kathie L. (2010). "Leader Toxicity: An Empirical Investigation of Toxic Behavior and Rhetoric". **Leadership Journal**, Vol.(6), No.(4), pp. 373–389.
 - Radic, A.; Arjona-Fuentes; JM, Ariza-Montes; A., Han, H. and Law, R. (2020). "Job Demands–Job Resources (JD-R) Model, Work Engagement, and well-being of Cruise ship Employees". **International Journal of Hospitality Management**, Vol.(88), pp.1-9.
 - Schaufeli, Wilmar B. ; Salanova, Marisa; Gonzalez Rom V.; Schaufeli, Arnold B. (2002). "The Measurement of Engagement and Burnout: A two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach", **Journal of Happiness Studies**, Vol.(3), pp. 71-92.
 - Schmidt, Andrew A. (2008). "Development and Validation of the Toxic Leadership Scale". **Master of Science. Department of Psychology**, The Faculty of the Graduate School of the University of Maryland.

-
-
- Schmidt, Andrew A. (2014). "An Examination of Toxic Leadership, Job Outcomes, and the Impact of Military Deployment". **Ph. D. Dissertation**, University of Maryland.
 - Shaw, James B.; Erickson, Anthony; Harvey, Michael. (2011). "A Method for Measuring Destructive Leadership and Identifying Types of Destructive Leaders in Organizations", **The Leadership Quarterly**, Vol (22), No.(4), pp. 575-590.
 - Sims, R. L., and Boytell, J. J. (2015). "The Relation Between Goal Orientation and Occupational Withdrawal. Leadership", **Organization Development Journal**, Vol.(36), No.(7), pp. 816-832.
 - Srivastava, Shilini and Singh, Sonali. (2020). "Linking Personal Growth Initiative and Organizational Identification to Employee Engagement: Testing the Mediating- Moderating Effects in Indian Hotel Industry", **Journal of Hospitality and Tourism Management**, Vol.(45), PP. 79-89.
 - Swider, Brian W. and Zimmerman, R. D. (2014). "Prior and Future Withdrawal and Performance: A Meta-analysis of their Relations in Panel Studies". **Journal of Vocational Behavior**, Vol.(84), No.(3), pp. 225- 236.
 - Tavanti, Marco. (2012), "Managing Toxic Leaders: Dysfunctional Patterns in Organizational Leadership and How to Deal with Them".
 - Tensay, Authors A.; and Manjit, Singh. (2020)" . **The Nexus Between HRM, Employee Engagement and Organizational Performance of Federal Public Service Organizations in Ethiopia**". Heliyon, Vol.(6), pp. 1-15.
 - Wang, C.; Xu, J.; Zhang, T. C. and Li, QM. (2020). "Effects of Professional Identity on Turnover Intention in China's Hotel Employees: The Mediating Role of Employee Engagement and Job Satisfaction". **Journal of Hospitality and Tourism Management**, Vol.(45), pp. 10-22.
 - Wang, S., and Yi, x. (2012). "Organizational Justice and Work Withdrawal in Chinese Companies: The Moderating Effects of Allocentrism and Idiocentrism. **International Journal of Cross Cultural Management**, Vol.(12), No.(2), pp. 211- 228.

قائمة استقصاء

الانسحاب الوظيفي كمتغير وسيط بين القيادة السامة والارتباط الوظيفي بالتطبيق على
العاملين بشركات قطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية

عزيزي المستقصى منه

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بعمل دراسة بعنوان " الانسحاب الوظيفي كمتغير وسيط بين القيادة السامة والارتباط الوظيفي بالتطبيق على العاملين بشركات قطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية "، ويتطلب إتمام هذه الدراسة الحصول على رأي سيادتكم في بعض النقاط المتعلقة بموضوع الدراسة.

وتتضمن قائمة الاستقصاء ثلاث أجزاء، وتحتوي على عدد من العبارات وتتمثل مشاركتكم في بيان درجة موافقتكم على كل منها ووضع علامة (√) أمام درجة الموافقة التي ترونها مناسبة.

هذا ويحدونا كبير الأمل في الحصول على صادق تعاونكم حتى يتسنى لنا التوصل إلى نتائج دقيقة ونؤكد لسيادتكم أن إجاباتكم على هذا الاستقصاء سوف تكون سرية للغاية ولن تستخدم إلا في مجال البحث العلمي فقط، وهذا ونأمل من سيادتكم عدم ترك أي عبارة دون إجابة، حيث أنه لا توجد إجابات خاطئة.

مع شكري وتقديري لمساهمتمكم القيمة،

الباحث

الجزء الأول: فيما يلي مجموعة من العبارات الخاصة بالقيادة السامة. الرجاء قراءتها جيداً ووضع علامة (√) في المكان المناسب والذي يعبر عن وجهة نظرك:

غير موافق تماماً	غير موافق	غير محدد	موافق	موافق تماماً	العبارات
أ- الإشراف المسيء:					
					١ يسخر رئيسي في العمل من مرؤوسيه.
					٢ يعتمد رئيسي في العمل بتذكير مرؤوسيه بأخطائهم السابقة في مهام عملهم.
					٣ يستخف رئيسي في العمل بمرؤوسيه ويحاول دائماً التقليل من شأنهم.
					٤ يتجاوز رئيسي في العمل على الأنظمة والتعليمات ويغيرها وفقاً لأهوائه.
					٥ يتحدث رئيسي في العمل عن مرؤوسيه بطريقة سيئة أمام الآخرين في مكان العمل.
					٦ يحمل رئيسي في العمل مرؤوسيه بأعباء وظيفية خارج نطاق الوصف الوظيفي.
ب- الترجسية:					
					٧ يعتقد رئيسي في العمل أنه شخص استثنائي ويتميز عن الآخرين.
					٨ يري رئيسي في العمل أن قدراته تفوق أي شخص آخر.
					٩ يببالغ رئيسي في العمل في استعراض إنجازاته.
					١٠ يحتكر رئيسي في العمل الحديث ويتصرف بأسلوب متعالي.
					١١ يستمتع رئيسي في العمل بكلمات المدح والثناء عليه.
					١٢ يستغل رئيسي في العمل الآخرين للحصول على مكاسب مادية ومعنوية.
ج- الترويج للذات:					
					١٣ ينسب رئيسي في العمل النجاح لنفسه ويلقي بالفشل المسئول عنه على الآخرين.
					١٤ يقبل رئيسي في العمل أن تنسب إليه إنجازات لم يشارك فيها.
					١٥ تتغير تصرفات رئيسي في العمل في حضور القيادات الأعلى.
					١٦ يدعي دوماً أنه على حق وهو أقوى وأعظم من الآخرين.
					١٧ يهتم رئيسي في العمل بمصلحته الشخصية على حساب العمل.
د- صعوبة التنبؤ:					
					١٨ تؤثر الحالة النفسية لرئيسي في العمل على تردده وتذبذبه في بعض القرارات.
					١٩ رئيسي في العمل سريع الغضب والانفعال.

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية (م ٤، ع ١٤، ج ٣، يناير ٢٠٢٣)

د. محمد حمدي زكي عبد العال

٢٠	يغضب رئيسي في العمل لأسباب غير معروفة.				
٢١	المزاج الشخصي هو المحدد الأساسي لمناخ العمل.				
٢٢	لا يعتمد رئيسي في العمل على معيار محدد للحكم على أداء العاملين.				
هـ القيادة الساطوية:					
٢٣	يتحكم رئيسي في العمل في كيفية إنجاز مرؤوسيه لمهام عملهم.				
٢٤	ينفرد رئيسي في العمل باتخاذ كافة القرارات سواء هامة أو غير هامة.				
٢٥	يتجاهل رئيسي في العمل الأفكار والمقترحات التي تتعارض مع رأيه.				
٢٦	يلزم رئيسي في العمل مرؤوسيه بتنفيذ الأوامر والتعليمات دون أدنى مناقشة من جانبهم.				
٢٧	نادراً ما يعهد رئيسي في العمل إلى العاملين مهام أو أعمال هامة.				

الجزء الثاني: فيما يلي مجموعة من العبارات الخاصة بالانسحاب الوظيفي. الرجاء قراءتها جيداً ووضع علامة (√) في المكان المناسب والذي يعبر عن وجهة نظرك:

العبارات	تماماً موافق	موافق	غير محدد	غير موافق	غير موافق تماماً
أ- الانسحاب النفسي:					
١					
أشعر بالعزلة فكرياً عن زملائي بالعمل.					
٢					
أواجه صعوبة بالتركيز ذهنياً أثناء أداء عملي.					
٣					
دائماً ما يأخذني التفكير في مستقبلي الوظيفي أثناء أداء عملي.					
٤					
لا أستطيع التركيز طويلاً في إنجاز مهامي الوظيفية.					
٥					
استخدم الانترنت بشكل يومي خلال ساعات العمل.					
٦					
أتهرب من تقديم المساعدة لزملائي في العمل عند الحاجة لي متظاهراً أنني مشغول.					
٧					
أقوم باستغلال أوقات العمل الرسمية لإتمام أعمال ومهام شخصية.					
٨					
أبادل الحديث مع زملائي عن مواضيع لا علاقة لها بالعمل.					
ب- الانسحاب الجسدي:					
٩					
أقوم بمغادرة مكان العمل قبل انتهاء الوقت الرسمي المحدد.					
١٠					
أقضي وقتاً طويلاً في الاستراحة أثناء العمل.					
١١					
أتغيب عن حضور العمل دون عذر.					
١٢					
ليس لدي الرغبة في حضور الاجتماعات الرسمية للعمل.					
١٣					
أفكر كثيراً في ترك العمل.					

١٤	أشعر أن عملي الحالي لا يوفر لي الأمان الوظيفي لذلك أبحث عن وظيفة أخرى.
١٥	أختلق الأعذار لتجنب مشاركة زملائي في أداء بعض الأعمال.
١٦	أصل إلى عملي غالباً في وقت متأخر.

الجزء الثالث: فيما يلي مجموعة من العبارات الخاصة بالارتباط الوظيفي. الرجاء قراءتها جيداً ووضع علامة (√) في المكان المناسب والذي يعبر عن وجهة نظرك:

العبارات		تماماً موافق	موافق	غير محدد	غير موافق	غير موافق تماماً
أ- الحيوية والحماس:						
١	عندما استيقظ في الصباح أشعر برغبة في الذهاب إلى العمل.					
٢	أشعر أن لدي طاقة كبيرة في العمل.					
٣	أنا دائماً مثابر في عملي حتى عندما لا تسير الأمور بشكل جيد.					
٤	اتسم بالمرونة في أداء عملي بما لا يخل بمشروعية هذا العمل.					
٥	يمكنني مواصلة العمل لفترات طويلة جداً أن دعت الحاجة إلى ذلك.					
ب- التفاني (الإخلاص) في العمل:						
٦	تساعدني وظيفتي على إبراز كل طاقتي.					
٧	تمثل وظيفتي مصدر تحفيزي وإلهامي.					
٨	أتحمس دائماً للقيام بوظيفتي لأنها ذات معنى.					
٩	أنا فخور بالعمل الذي أقوم به.					
١٠	أرى أن عملي مليء بالمعاني والأهداف.					
ج- الاستغراق في العمل:						
١١	عندما أقوم بعملتي أنسى كل شيء من حوالي.					
١٢	يمر الوقت سريعاً عندما أقوم بعملتي.					
١٣	أركز في القيام بعملتي فقط دون الانشغال بأشياء أخرى.					
١٤	أشعر بالاستغراق الشديد في عملي.					
١٥	من الصعب فصل نفسي عن وظيفتي.					

مع خالص شكري وتقديري،
الباحث

Job Withdrawal as a Mediating Variable Between Toxic Leadership and Job Engagement to the Application on Workers in Public Business Sector Companies in Dakahlia Governorate

Dr. Mohamed Hamdy Zaki Abd El-Aal

Abstract:

The study aimed to identify the mediating role of job withdrawal in the relationship between toxic leadership and job engagement, by applying it to workers in some companies affiliated with the public business sector in Dakahlia Governorate, To achieve this goal, the study relied on the analytical descriptive approach, Where the questionnaire tool was relied on to collect the primary data, the researcher also relied on the use of the sample method for all employees of the companies under study affiliated with the public business sector in Dakahlia Governorate, Where (366) questionnaires were distributed, of which (323) were subjected to statistical treatment, The study reached several results, the most important of which are: There is a negative significant effect of the dimensions of toxic leadership on the dimensions of job engagement from the point of view of employees of the companies under study affiliated with the public business sector in Dakahlia Governorate, The results also showed a positive significant effect of the dimensions of toxic leadership on the dimensions of job withdrawal from the point of view of workers in the companies under study affiliated with the public business sector in Dakahlia Governorate, The study recommended the necessity of selecting administrative leaders who possess leadership traits that create a positive moral climate to enhance mutual trust and the desire to help others, It also recommended the necessity of changing the method of selecting leaders from seniority to merit, and developing administrative leaders.

Keywords: Toxic Leadership, Job Withdrawal, Job engagement.