

أثر الحساسية للبيئة والسلوك غير التقليدي للقائد الكاريزمي على سلوكيات البلطجة في مكان العمل

بالتطبيق على العاملين بمجالس المدن بمحافظة الدقهلية

أ. د/ عبدالحكيم أحمد نجم	د/ محمد محمود عبد اللطيف	هند السيد عثمان السيد
أستاذ إدارة الأعمال	مدرس إدارة الأعمال	معيد إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة المنصورة	كلية التجارة - جامعة المنصورة	كلية التجارة - جامعة المنصورة

الملخص

استهدفت هذه الدراسة اختبار العلاقة بين الحساسية للبيئة والسلوك غير التقليدي للقائد وسلوكيات البلطجة في مكان العمل بالتطبيق على العاملين بمجالس المدن بمحافظة الدقهلية، ولتحقيق هذا الهدف تم تصميم استقصاء مكون من ٢٩ عبارة، وبلغ حجم العينة ٣٧٣ مفردة، وتم تجميع الاستمارات من العاملين محل الدراسة وتحليلها إحصائياً. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية سلبية ضعيفة بين كلٍ من الحساسية للبيئة والسلوك غير التقليدي للقائد وأبعاد سلوكيات البلطجة في مكان العمل (البلطجة بالترهيب الجسدي، البلطجة الموجهة نحو الشخص، والبلطجة الموجهة نحو العمل)، كما أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي سلبي للحساسية للبيئة على كل أبعاد سلوكيات البلطجة في مكان العمل، في حين لا يوجد تأثير معنوي للسلوك غير التقليدي على البلطجة بالترهيب الجسدي وسلوكيات البلطجة الموجهة نحو الشخص.

Abstract:

This study examined the relationship between each of sensitivity to environment, unconventional leader behavior and workplace bullying applied to the employees in City Councils in Dakahlia Governorate. The data collected based on a survey which consists of 29 statements that distributed to 373 employees who work in city councils to achieve the purpose of this study. The results show that there is a weak significant correlation between each of sensitivity to the environment and unconventional behavior and all workplace bullying dimensions (physically intimidating bullying, personal-related bullying, and work-related bullying), and The findings show that sensitivity to the environment has a negative significant effect on all of workplace bullying dimensions but this significant effect didn't occur from unconventional behavior to leader on physically intimidating bullying and personal related bullying.

مقدمة:

استحوذت ظاهرة البلطجة في مكان العمل على اهتمام العديد من الباحثين (Devonish, 2013)، حيث أصبحت ظاهرة منتشرة في مكان العمل ويترتب عليها تكاليف كبيرة للضحية (الموظف الأقل قوة) والمنظمة والمجتمع، وتؤثر على الموظفين بشكل سلبي ومدمر جسدياً وعقلياً وعاطفياً، وتصبح النتيجة زيادة التغيب عن العمل وانعدام المساهمة والمشاركة الفعالة وانخفاض الإنتاجية، مما يؤثر على الأداء الكلي للمنظمة، فهي عبارة عن نوع من الاعتداء المتكرر الذي فيه تتعرض الضحية للشتم والتهديدات والسلوكيات المهينة والمُرَوَّعة التي تتداخل مع الأداء الوظيفي وتهدف إلى وضع صحة وسلامة الموظف في خطر (Basal and Elkazeh, 2014: Khan and Khan, 2012).

ويمكن إدارة السلوكيات غير المرغوب فيها في المنظمة من خلال القيادة (Khan and Khan, 2012)، لذلك لا بد من تحسين وتطوير سلوكيات القيادة لامتلاك منظمات صحية، وللقيادة أهمية ملموسة حيث أن القائد يلهم ويحفز الأفراد على الاستمرار في المشاركة في العمل، ويقضي الموظفون معظم وقتهم يومياً في الأنشطة التي تتأثر بالقائد، ومن هنا تستمد القيادة أهميتها (Gholamzaden and Khazaneh, 2012). ولقد ظهرت العديد من الأنماط القيادية الإيجابية مثل: القيادة التحويلية، والقيادة الخادمة، والقيادة الكاريزمية، والقيادة الروحية، والقيادة الأخلاقية، والقيادة الأصيلة (Avolio and Gardner, 2005)، وللقيادة الكاريزمية أهمية كبيرة حيث يترتب على سلوكيات القائد الكاريزمي تعزيز وإشباع احتياجات المرؤوسين (الإنجاز - الإنتماء - السلطة) وبالتالي تحسين أداء المهمة، وزيادة الرضا الوظيفي، وهوية اجتماعية أقوى وتماسك الفريق، وزيادة سلوكيات المواطنة التنظيمية (Choi, 2006)، أي تساعد على انتشار السلوكيات الإيجابية في مكان العمل. وسيتم التركيز في هذا البحث على الحساسية للبيئة والسلوك غير التقليدي للقائد الكاريزمي.

وإيماناً من الباحثين بالدور الحيوي الذي تلعبه مجالس المدن في تقديم خدمات للمواطنين باعتبارها من الوحدات المحلية الحاكمة التي تسعى إلى خدمة المجتمع، تهدف الدراسة الحالية إلى بحث تأثير السلوك غير التقليدي للقائد الكاريزمي وحساسيته للبيئة على أبعاد البلطجة في مكان العمل والاستفادة من نتائج تلك الدراسة في تحسين مناخ العمل بمجالس المدن بمحافظة الدقهلية بما ينعكس على خدمة المواطنين بالإيجاب.

أولاً: الخلفية النظرية وصياغة فروض الدراسة:

Sensitivity to environment

١- الحساسية للبيئة

وتعني أن القائد يُقيّم البيئة الخارجية للتعرف على فرص النمو المتاحة أمام المنظمة وينتقد الوضع الراهن ويقترح تغييرات جذرية من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية أي لديه حساسية متزايدة للفرص والقيود البيئية، (Groves, 2005; Rowold and Heinitz, 2007; Shastri et al., 2010).

وعرف (Conger and Kanungo (1998) الحساسية للبيئة بأنها السلوك الذي من خلاله يقوم القائد بجمع المعلومات عن البيئة الداخليه والخارجية للتعرف على الفرص والتحديات البيئية الجديدة، ولجمع معلومات متنوعة ودقيقة/عميقة يقوم القائد بمهمتين: مهمة الراصد (أي أن القائد يقوم بجمع معلومات من خلال الإعتماد على مجموعة متنوعة من المصادر الموثوق بها لتقييم أدق للظروف البيئية التي تتضمن حضور الاجتماعات، ومراجعة المذكرات، وتحليل التقارير وتقييم التكنولوجيا والاقتصاد والأحداث السياسية والخصائص الديموجرافية للسكان وذلك للحصول على معلومات متنوعة)، ومهمة حلقة الإتصال (أي أن القائد الكاريزمي لابد أن يكون له علاقات قوية مع الذين لديهم هذه المعلومات، أي لابد من تطوير علاقتهم مع مجموعة من الأفراد من خارج المنظمة للحصول على المعلومات اللازمة (Navarro, 2005). كما يقوم القائد

بتقييم الوضع الراهن للبيئة، ويحدد الفرص والموارد والقيود في البيئة الخارجية وتحديد احتياجات المرؤوسين لتحسين العمليات التنظيمية (Gunasekare, 2016).

٢- السلوك غير التقليدي للقائد **Unconventional behavior**

أوضح (Conger and Kanungo, 1987) أن القائد الكاريزمي ينخرط في السلوكيات الإبداعية التي تتعارض مع المعايير المتبعة في المنظمات والصناعات والمجتمعات في تحقيق الرؤية، كما أن الخطط والإستراتيجيات التي تستخدم في تحقيق التغيير والأعمال البطولية التي تنطوي على مخاطر شخصية وسلوكيات التضحية بالذات، لابد أن تكون مبتكرة وجديدة وغير عادية وغير مألوفة، ويستخدم القائد وسائل غير عادية ومبتكرة لتحقيق الرؤية (Groves, 2005).

ويرى (Newell et al. (1979 أن مفهوم التفكير الإبداعي هو عمل غير معتاد مطلوب لرفض أو تعديل الأفكار الموجودة سابقاً (Jaussi and Dionne, 2003) . كما يرى (Jaussi and Dionne, 2003) أنه إذا قام القائد بتكليف المرؤوسين بمهمة إبداعية، فالسلوك غير المعتاد للقائد يقدم نموذجاً أو صورة رمزية لما يمكن أن يكون عملاً مبدعاً أو خارج الصندوق في المنظمة، كما أن القائد كثيراً ما يظهر سلوكاً غير عادياً بما يدهش ويفاجيء أعضاء المنظمة ولا تتوافق مع توقعاتهم، وأيضاً يدعو المرؤوسين إلى إستخدام طرق وأساليب مبدعة عند تحقيق الأهداف، ولديه خبرة في استخدام أساليب غير تقليدية ومتعارضة مع الثقافة السائدة وغير متعارف عليها في تحقيق الأهداف.

٣- سلوكيات البلطجة في مكان العمل **Workplace bullying**

ويتم تناولها على النحو التالي:

١-٣ مفهوم سلوكيات البلطجة في مكان العمل

تعددت مفاهيم سلوكيات البلطجة في مكان العمل حيث عرفها (Einarsen and skogstad, 1996) بأنها هي الموقف الذي فيه يتعرض الموظف أو المدير بانتظام لسوء

المعاملة أو الإيذاء من قِبَل موظف آخر أو مدير من خلال السلوكيات السلبية المتكررة كالتحرش والمضايقات والتحقير والإساءة والتي تحدث مراراً وتكراراً وعلى مدى فترة من الزمن ويواجه الشخص صعوبة في الدفاع عن نفسه مع وجود اختلال في ميزان القوة، بينما في حالة وجود توازن في القوة فيسمى صراعاً.

بينما عرفها (Leymann, 1996) بأنها التفاعل أو الإتصال العدائي وغير الأخلاقي الذي يتعرض فيه فرد واحد (قلما يكون أكثر من فرد) لهجوم من قِبَل فرد أو عدة أفراد (قلما يكونوا أكثر من أربعة) بشكل متكرر (على الأقل مرة في الأسبوع) ولفترات تصل لعدة أشهر (على الأقل ٦ أشهر) ويكون الشخص في موقف العاجز الذي لا يستطيع الدفاع عن نفسه. وأوضح (Einarsen, 1999) أن البلطجة توجد عندما يتعرض شخص ما في العمل بشكل منهجي أو منظم للسلوك العدواني من واحد أو أكثر من الزملاء أو الرؤساء على مدى فترة طويلة من الزمن في الوقت الذي يعجز فيه الضحية عن الدفاع عن نفسها أو الهروب من هذا الموقف، واعتمد على هذا المفهوم (Hansen et al., 2016; Persson et al., 2016; Nabe-Nielsen et al., 2016; Bonde et al., 2016).

وعرفها (Basal and Elkazeh, 2014) بأنها أي نوع من الاعتداء المتكرر الذي فيه تتعرض الضحية للشم والتهديدات والسلوكيات المهينة والمُرَوَّعة التي تتداخل مع الأداء الوظيفي وتهدف إلى وضع صحة وسلامة الضحية في خطر. كما عرفها (Lutgen-Sandvik et al., 2016) على أنها عبارة عن مجموعة من الرسائل العدائية والتصرفات المسيئة التي تستهدف شخص أو أكثر في مكان العمل بإستمرار.

ويخلص الباحثون من التعريفات السابقة إلى مجموعة من الخصائص المميزة لسلوكيات البلطجة في مكان العمل والتي تشمل: التكرارية، الاستمرارية، صعوبة دفاع الضحية عن النفس، عدم توازن القوة، بالإضافة إلى أنها سلوكيات سلبية تصدر من أحد الموظفين أو الرؤساء تجاه موظف آخر.

٢-٣ أبعاد سلوكيات البلطجة في مكان العمل

اعتمد الباحثون على مقياس (Einarsen et al., 2009) الذي تناولها في ثلاثة أبعاد تتمثل في: البلطجة الموجهة نحو العمل، البلطجة المعنوية المرتبطة بالشخص، والبلطجة الجسدية المرتبطة بالشخص، حيث أنه المقياس الأكثر استخداماً واعتمد عليه العديد من الباحثين (Bartlett and Bartlett, 2011; Glambek et al., 2014; Tambur and vadi, 2011, 2012; Gholamzaden and Khazaneh, 2012; Berry et al., 2012; Palaz, 2013; Nielsen et al., 2016; Pitney et al., 2016; Oh et al., 2016; Gardner et al., 2016; Einarsen et al., 2016; Glambek et al., 2016; Eriksen et al., 2016; Berry et al., 2016; Drüge et al., 2016; Ritzman, 2016; Dussault and Frenette, 2015; Olsen et al., 2017)، وفيما يلي بيان لمفهوم كلٍ من هذه الأبعاد:

أ. البلطجة الموجهة نحو العمل: **Work related bullying**

وهي السلوكيات السلبية التي تستهدف عمل الموظف وتتكون من السلوكيات المرتبطة مباشرة بالعمل والمسئوليات الوظيفية والتي تستهدف إفشال الشخص مثل حجب المعلومات اللازمة لأداء العمل وعدم إسناد مهام إلى الضحية، أو إسناد مهام عمل لا معنى لها ومهينة، وإسناد مهام ذات أهداف يصعب تحقيقها، تحقير الآراء، والإهانة المهنية أمام الزملاء، والإتهام بعدم بذل جهد، وانتقاد الأداء بشكل مستمر، ومحاولات غير لائقة لاصطياد الأخطاء، والتذكير المتكرر بالأخطاء، والرقابة بشكل مفرط على العمل، والتعرض للإهانة والسخرية عند الاتصال أو التفاعل في المنظمة، وتحميل عبء عمل يفوق قدرات وامكانيات الشخص أو زيادة عبء العمل على الضحية بهدف إفشاله عن عمد، وتحميل الشخص مسؤولية النتائج السلبية للعمل الذي قام به الآخرون، وتوجيه اللوم إلى الضحية عن أشياء غير مسئول عنها، والتشكيك في الكفاءة المهنية، والتقليل من قيمة وأهمية العمل الذي يقوم به، والتقييم السلبي الدائم للأداء، وإعطاء مواعيد نهائية مستحيلة، أعباء العمل التي لا يمكن السيطرة عليها، وتجاهل الآراء، وعدم الاعتراف بالإنجازات، النقد غير المبرر لأداء الضحية، وتحديد ميعاد للاجتماع في وقت غير مناسب للضحية بغرض إقصائه عن المناقشة، وتهديدات

الأمن الوظيفي، ومعاملة الرؤساء غير العادلة، والتكليف بمهام لم تكن جزء من الوصف الوظيفي، وذلك وفقاً لكل من:

(Leymann, 1990, 1996; Einarsen and Raknes, 1997; Rayner and Hoel, 1997; Quine, 1999, 2003; Ollafson and Johannsdottir, 2004; Djurkovic et al., 2008; Dilek and Aytolan, 2008; Oade, 2009; 5; Tambur and vadi, 2009; 2011; 2012; Gholamzaden and Khazaneh, 2012; Berry et al., 2012; Palaz, 2013)

ب. البلطجة الموجهة نحو الشخص: **Personal related bullying**

تناول (Beswick et al., 2006) سلوكيات البلطجة الموجهة للشخص في مجموعة من السلوكيات تتمثل فيما يلي: التجاهل، الإستبعاد، المعاملة الصامتة، العزل، الإشاعات المغرضة، النميمة، التصريحات التحقيرية، التعرض لنشر الأكاذيب، تهميش الرأي، الإذلال العلني، إظهار الشخص على أنه غبي، السخرية، الإهانة، التعرض للنكات، التعرض للنداء بسخرية، التهديد بالعنف والتهديدات بشكل عام، التعليقات المهينة عن الحياة الخاصة للضحية، الهجوم على معتقدات الشخص ومواقفه وأسلوب الحياة الخاصة به ومظهره، التقليل من قيمة الضحية بسبب النوع، الإتهام بالإضطراب العقلي، الانتقادات المستمرة أمام الآخرين، استخدام لغة وإيماءات وإشارات بذيئة وهجومية ضد الضحية، تشجيع العملاء على إنتقاد الضحية أو التجسس عليه، التعرض للحيل المغرضة، الترهيب والتخويف والتصرف بطريقة متعالية، التطفل على الخصوصية على سبيل المثال المطاردة والمضايقة عن طريق المكالمات، الاعتداء اللفظي، الإتهامات غير الدقيقة، النظرات السيئة، تشجيع الشعور بالذنب، التعرض للسرقة وتدمير الممتلكات الشخصية.

وتناول (Hogh et al., 2016) البلطجة المعنوية المرتبطة بالشخص في عنصرين هما: العزلة (التعرض للتجاهل والإستبعاد، توقف كل الزملاء عن الحديث عند دخول الموظف، نشر شائعات عن الموظف، التعرض لرد فعل عدائي عند الإقتراب)، والمضايقات المباشرة (التعرض للإذلال والسخرية، إصدار تصريحات مهينة ومسيئة عن الموظف، إصدار نكات عن الشخص، التعرض للإغظة المفردة والتهكم).

ج- البلطجة بالترهيب الجسدي Physically intimidating bullying

مثل الترويع بما يحدث أضراراً جسدية (Gholamzaden and Khazaneh, 2012)، والتهديد باستخدام العنف أو الاعتداء الجسدي (Palaz, 2013). كما أنها تشير إلى التهديد بالأعمال العدوانية جسدياً (Oh et al., 2016). كما أن التعرض لسلوكيات البلطجة في مكان العمل في شكل البلطجة بالترهيب الجسدي هو أحد عوامل الخطر للتفكير في الإنتحار على الرغم من الإنتشار المنخفض لهذا النوع من السلوكيات، لذلك يجب على المنظمة أن تأخذ الإجراءات المناسبة لمكافحة هذا النوع من البلطجة (Nielsen et al., 2016).

ثانياً: الفجوة البحثية:

في ضوء الفجوة البحثية المتمثلة في تركيز الدراسات السابقة على دراسة تأثير القيادة الإيجابية بأنواعها كالقيادة التحويلية (التي تمثل الكاريزما أحد مكوناتها الأساسية) والأصيلة والأخلاقية على سلوكيات البلطجة في مكان العمل وندرة الدراسات - على حد علم الباحثة- التي قامت بدراسة تأثير القيادة الكاريزمية (أحد أنواع القيادة الإيجابية) على السلوكيات السلبية في مكان العمل، سيتم التركيز في هذا البحث على دراسة تأثير حساسية القائد الكاريزمي للبيئة والسلوك غير التقليدي للقائد الكاريزمي على سلوكيات البلطجة في مكان العمل، ويمكن طرح التساؤلات البحثية التالية:

١- ما طبيعة العلاقة بين كلٍ من الحساسية للبيئة والسلوك غير التقليدي للقائد الكاريزمي وسلوكيات البلطجة في مكان العمل لدى العاملين بمجالس المدن بمحافظة الدقهلية؟

٢- هل يوجد تأثير لكلٍ من الحساسية للبيئة والسلوك غير التقليدي للقائد الكاريزمي على سلوكيات البلطجة في مكان العمل لدى العاملين بمجالس المدن بمحافظة الدقهلية؟ وما نوع هذا التأثير إن وُجدَ ؟

ثالثاً: أهداف الدراسة:

١- تحديد طبيعة علاقة الارتباط بين كلٍ من الحساسية للبيئة والسلوك غير التقليدي للقائد الكاريزمي وسلوكيات البلطجة في مكان العمل.

٢- تحديد تأثير لكلٍ من الحساسية للبيئة والسلوك غير التقليدي للقائد الكاريزمي على أبعاد سلوكيات البلطجة في مكان العمل.

رابعاً: فروض الدراسة:

١- لا يوجد ارتباط معنوي بين الحساسية للبيئة والسلوك غير التقليدي للقائد الكاريزمي وسلوكيات البلطجة في مكان العمل.

٢- لا يوجد تأثير معنوي للحساسية للبيئة والسلوك غير التقليدي للقائد الكاريزمي على أبعاد سلوكيات البلطجة في مكان العمل، وتم تقسيم هذا الفرض إلى الفروض التالية:

١/٢. لا يوجد تأثير معنوي للحساسية للبيئة والسلوك غير التقليدي للقائد الكاريزمي على سلوكيات البلطجة الموجهة نحو العمل.

٢/٢. لا يوجد تأثير معنوي للحساسية للبيئة والسلوك غير التقليدي للقائد الكاريزمي على سلوكيات البلطجة الموجهة نحو الشخص.

٣/٢. لا يوجد تأثير معنوي للحساسية للبيئة والسلوك غير التقليدي للقائد الكاريزمي على سلوكيات البلطجة بالترهيب الجسدي.

وبناءً على ما تقدم من استعراض الباحثين لمتغيرات الدراسة، يمكن توضيح

نموذج الدراسة المقترح في الشكل رقم (١).

خامساً: طريقة البحث:

تشتمل طريقة البحث على البيانات المطلوبة ومصادر الحصول عليها، فضلاً عن توضيح مجتمع وعينة الدراسة وطريقة سحب مفردات العينة، بالإضافة إلى قياس متغيرات الدراسة، واختباري الصدق والثبات. ويتم تناولها على النحو التالي:

أ- أنواع البيانات المطلوبة ومصادر الحصول عليها:

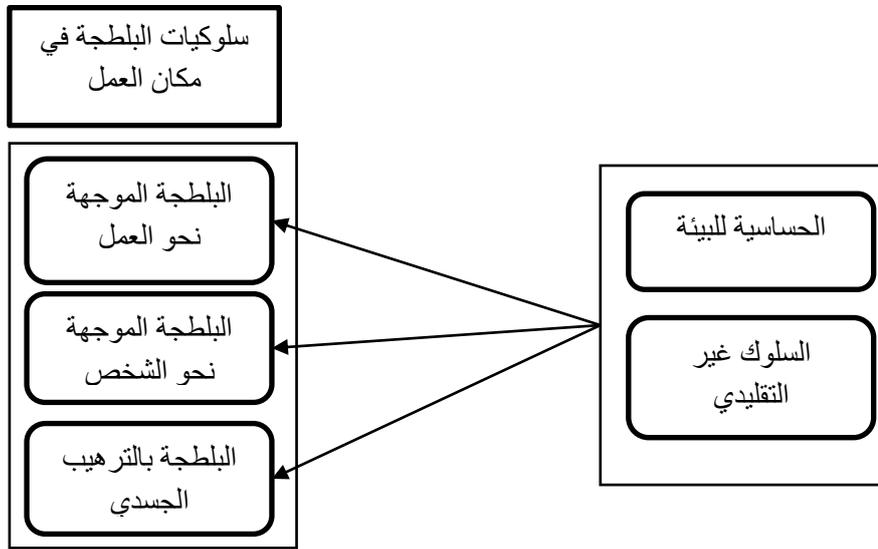
تم الاعتماد في هذه الدراسة على نوعين من البيانات هما:

١. البيانات الثانوية: وتتمثل في البيانات المنشورة التي تم الحصول عليها من

الكتب والبحوث التي تناولت متغيرات الدراسة بما يُمكن الباحثين من تأصيل

المفاهيم وإعداد الإطار النظري للدراسة، وتشمل أيضاً على البيانات الثانوية من سجلات قسم شئون العاملين بديوان عام محافظة الدقهلية عن أعداد العاملين بمجالس المدن بمحافظة الدقهلية بما يُمكن الباحثين من إجراء الدراسة الميدانية.

٢. **البيانات الأولية:** وتتمثل في البيانات التي تم تجميعها لأول مرة من مفردات العينة عن متغيرات الدراسة من خلال قائمة الاستقصاء، بما يُمكن الباحثين من اختبار صحة أو خطأ فروض الدراسة والتوصل إلى النتائج.



شكل رقم (١): النموذج المقترح للدراسة
المصدر: إعداد الباحثين

ب- مجتمع وعينة الدراسة:

(١) **مجتمع الدراسة:** ويتمثل في جميع العاملين بمجالس المدن بمحافظة الدقهلية والبالغ عددهم ١١٦٩٣ موزعة على ٢٠ مجلس مدينة بمحافظة الدقهلية.

(٢) **عينة الدراسة**

تم الاعتماد على العينة العشوائية الطبقية، بسبب توافر شروط استخدامها وهما: عدم وجود تجانس بين مفردات المجتمع فيما يتعلق بالخصائص المطلوب دراستها،

ووجود إطار لمجتمع البحث. كما تم تحديد حجم العينة باستخدام برنامج Sample Size Calculator وذلك بمعلومية حجم المجتمع الذي يبلغ ١١٦٩٣ مفردة، وعند مستوى ثقة ٩٥ % وحدود خطأ +٥%، وبإدخال هذه البيانات للبرنامج تم حساب حجم العينة وبلغ ٣٧٣ مفردة.

٣) طريقة سحب مفردات العينة

تم الإعتماد على طريقة السحب العشوائي داخل كل طبقة من طبقات المجتمع لكي تكون العينة ممثلة تمثيلاً حقيقياً لمجتمع الدراسة، حيث تم تقسيم مجتمع الدراسة على مستوى مجالس المدن بمحافظة الدقهلية إلى طبقات وفقاً لمدة الخدمة والمؤهل العلمي والعمر وتم سحب المفردات من كل طبقة بطريقة عشوائية؛ مع الأخذ في الاعتبار الوزن النسبي لعدد العاملين بكل طبقة.

ج- قياس متغيرات الدراسة:

اعتماداً على الدراسات السابقة؛ قام الباحثون بتصميم قائمة استقصاء لجمع البيانات الأولية لغرض هذا البحث، تحتوي على ٢٩ عبارة لقياس متغيرات الدراسة وهي ٤ عبارات للحساسية للبيئة و ٣ عبارات للسلوك غير التقليدي للقائد الكاريزمي وفقاً لمقياس (Conger and Kanungo, 1998; Cited in: Conger et al., 2000)، ٢٢ عبارة لسلوكيات البلطجة في مكان العمل وفقاً لمقياس (Einaresn et al., 2009).

د - اختباري الصدق والثبات

Validity Assessment

(١) اختبار الصدق

١/١. صدق المحتوى **Content Validity**: تم عرض قائمة الاستقصاء في صورتها الأولية علي بعض المحكمين من السادة أعضاء هيئة التدريس^(١)، وذلك للتأكد من صلاحيتها من الناحية العلمية، وقد أبدى هؤلاء المحكمون مجموعة من الملاحظات على العبارات الواردة بقائمة الاستقصاء. كما تم عرضها على مجموعة من المستقي منهم للتأكد من فهمهم الصحيح لما تشير إليه عبارات قائمة الاستقصاء، وقام الباحثون بتعديل القائمة وفقاً لهذه الملاحظات، ثم تجميع بيانات الدراسة الميدانية.

١/٢. التحليل العاملي التوكيدي **Confirmatory Factor Analysis**: بعد إجراء صدق المحتوى وتعديل الباحثين لقائمة الاستقصاء، قام الباحثون بإجراء التحليل العاملي التوكيدي الذي يتيح الفرصة للتأكد من أن عبارات المقياس تقيس ما أعدت من أجله، وقام الباحثون بإجراء هذا التحليل لكل متغير من متغيرات الدراسة باستخدام برنامج AMOS 23 وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي والتي يوضحها الجدول رقم (١) ما يلي:

• بالنسبة لمقياس الحساسية للبيئة والسلوك غير التقليدي للقائد الكاريزمي، فقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن جميع المعاملات المعيارية Standardized loading مقبولة -حيث يرى (Hair et al., 2006) أن قيم المعاملات المعيارية المقبولة لا بد أن تكون مساوية أو أكبر من ٠.٥٠، لذلك لم يتم حذف أي عبارة من عبارات المقياس. وقد

١ تم تحكيم القائمة من السادة أعضاء هيئة التدريس الآتي أسماؤهم:

- (١) أ.د/ عبد المحسن عبد المحسن جودة-أستاذ إدارة الأعمال بكلية التجارة - جامعة المنصورة.
- (٢) أ.د/ رمضان عبد السلام -أستاذ إدارة الأعمال بكلية التجارة-جامعة كفر الشيخ.
- (٣) أ.د/ ذكي محمود صقر-أستاذ إدارة الأعمال بكلية التجارة-جامعة الزقازيق.
- (٤) أ.د/ شيرين حامد أبو وردة-أستاذ إدارة الأعمال بكلية التجارة- جامعة كفر الشيخ.
- (٥) أ.م.د/ ناجي خشبة-أستاذ مساعد إدارة الأعمال بكلية التجارة - جامعة المنصورة.
- (٦) أ.م.د/ طارق رضوان محمد رضوان -أستاذ مساعد إدارة الأعمال بكلية التجارة-جامعة طنطا.
- (٧) أ.م.د/ عبد العزيز علي مرزوق-أستاذ مساعد إدارة الأعمال بكلية التجارة-جامعة كفر الشيخ.
- (٨) أ.م.د/ عبير عثمان عطا الله-أستاذ مساعد إدارة الأعمال بكلية التجارة-جامعة الزقازيق.
- (٩) أ.م.د/ حميدة محمد النجار -أستاذ مساعد إدارة الأعمال بكلية التجارة-جامعة المنصورة.
- (١٠) د/ أحمد السطوحى- مدرس إدارة الأعمال كلية التجارة-جامعة المنصورة.

أظهر التحليل أن قيم مؤشر جودة المطابقة (GFI (Goodness of fit index) بلغت قيمته (٠.٩١٦) (حيث تتراوح قيمته بين الصفر والواحد الصحيح، وكلما اقترب من الواحد الصحيح كلما كان النموذج معنوياً)، كما كانت قيم مؤشر المطابقة المقارن (CFI (Comparative Fit Index بلغت قيمته (٠.٩٦٢) (حيث تتراوح قيمته بين الصفر والواحد الصحيح، وكلما اقترب من الواحد الصحيح كلما كان النموذج معنوياً). كما بلغت قيم الجذر التربيعي لمتوسط البواقي (RMR (Root Mean Square Residual) (٠.٠٥٦) (حيث تتراوح قيمته بين الصفر والواحد الصحيح، وكلما اقترب من الصفر كلما كان النموذج معنوياً)، ويدل ذلك على معنوية المقياس وأن العبارات تقيس ما أعدت من أجله.

• أما بالنسبة لمقياس سلوكيات البلطجة في مكان العمل فقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن جميع المعاملات المعيارية مقبولة، وقد أظهر التحليل أن قيم مؤشر جودة المطابقة بلغت قيمته (٠.٧٨٨)، كما كانت قيم مؤشر المطابقة المقارن بلغت قيمته (٠.٨٢٥)، كما بلغت قيم الجذر التربيعي لمتوسط البواقي (٠.٠٣٤) ويدل ذلك على معنوية المقياس وأن العبارات تقيس ما أعدت من أجله.

٢- اختبار الثبات Reliability Assessment:

قام الباحثون بإجراء اختبار الثبات عن طريق معامل ألفا لكرونباخ للحساسية للبيئة والسلوك غير التقليدي للقائد الكاريزمي وسلوكيات البلطجة في مكان العمل، وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي والتي يوضحها الجدول رقم (١) ما يلي:

• بالنسبة لمقياس الحساسية للبيئة والسلوك غير التقليدي للقائد الكاريزمي فقد تبين أن معامل ألفا للحساسية للبيئة ٠.٨١٧، والسلوك غير التقليدي ٠.٨٨٠، وهو ما يشير إلى درجة عالية من الإعتدالية على المقاييس المستخدمة.

• أما بالنسبة لمقياس سلوكيات البلطجة في مكان العمل فقد تبين أن معامل ألفا للبلطجة الموجهة نحو العمل ٠.٨١٦، والبلطجة الموجهة نحو الشخص ٠.٩١١، والبلطجة بالترهيب الجسدي ٠.٧٦٨، وهو ما يشير إلى درجة عالية من الإعتدالية على المقاييس المستخدمة.

جدول (١): المعاملات المعيارية والثبات.

النموذج	معامل ألفا (α)	المعاملات المعيارية	كود العبارة	البعد	المتغير (Construct)
GFI = ٠.٩١٦, CFI = ٠.٩٦٢, RMR = ٠.٠٥٦	(١) القيادة الكاريزمية (CL)				
	٠.٨١٧	٠.٦٩١	CL1	أ. الحاسوبية للبيئة	
		٠.٦٤٦	CL2		
		٠.٧٥٢	CL3		
		٠.٨٠٩	CL4		
	٠.٨٨٠	٠.٨٥٩	CL5	د. السلوك غير التقليدي	
		٠.٩٢١	CL6		
		٠.٧٥٤	CL7		
GFI = ٠.٧٨٨, CFI = ٠.٨٢٥, RMR = ٠.٠٣٤	(٢) سلوكيات البلطجة في مكان العمل (WB).				
	٠.٨١٦	٠.٥٧٢	WB1	أ. البلطجة الموجهة نحو العمل.	
		٠.٦٢٤	WB2		
		٠.٦٣٦	WB3		
		٠.٥٨٥	WB4		
		٠.٧٣٤	WB5		
		٠.٦١٣	WB6		
		٠.٦٠٤	WB7		
	٠.٩١١	٠.٦١٨	WB8	ب. البلطجة الموجهة نحو	
		٠.٦٧٨	WB9		

النموذج	معامل ألفا (α)	المعاملات المعيارية	كود العبارة	البعد	المتغير (Construct)
		٠.٦٠٤	WB10	الشخصية	
		٠.٦٦٩	WB11		
		٠.٧٨٢	WB12		
		٠.٦٤٩	WB13		
		٠.٦٠٥	WB14		
		٠.٦٩٣	WB15		
		٠.٧٠٨	WB16		
		٠.٧٤٩	WB17		
		٠.٧٢٩	WB18		
		٠.٧٨٧	WB19		
		٠.٧٦٨	WB20	ج. البطجة بالترهيب الجسدي	
		٠.٧٧٢	WB21		
		٠.٧٣٨	WB22		

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

سادساً: نتائج الدراسة:

أ- التحليل الوصفي للبيانات:

قام الباحثون بإجراء تحليل وصفي لمتغيرات الدراسة باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS 22)، وذلك للتعرف على طبيعة البيانات وقيم المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة. ويوضح الجدول رقم (٢) نتائج التحليل الوصفي.

جدول (٢)

نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للمتغيرات بالوسط الحسابي والانحراف المعياري

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغيرات
٠.٩٣١	٣.٩٤٠	الحساسية للبيئة
١.١٤٥	٣.٤٧٥	السلوك غير التقليدي
٠.٦٣١	١.٦٢٥	البطجة الموجهة نحو العمل
٠.٤٦٦	١.٢٦٧	البطجة الموجهة نحو الشخص
٠.٤٧٤	١.١٧٦	البطجة بالترهيب الجسدي
٠.٤٦٣	١.٣٦٨	سلوكيات البطجة في مكان العمل

* ن = ٣٧٣ المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول رقم (٢) ما يلي:

١. بلغ الوسط الحسابي لكلٍ من الحساسية للبيئة والسلوك غير التقليدي (٣.٩٤٠، ٣.٤٧٥) على التوالي على درجات مقياس ليكرت بانحراف معياري مقداره (٠.٩٣١، ١.١٤٥) على التوالي وهذا يشير إلى أن مستوى آراء مفردات العينة لكل من الحساسية للبيئة والسلوك غير التقليدي أعلى من المتوسط، كما أن الحساسية للبيئة وفقاً لآراء عينة الدراسة هو الأعلى وفقاً للوسط الحسابي، بينما السلوك غير التقليدي للقائد أقل توافراً وفقاً لآراء مفردات العينة. ويتضح من ذلك أن المديرين محل الدراسة يدركون المعوقات في البيئة الداخلية والخارجية للوحدة المحلية والتي تعيق تحقيق أهدافها مثل المعوقات التكنولوجية ونقص الموارد والمشكلات التي يواجهها المرؤوسون في الوحدة المحلية عند قيامهم بأداء مهامهم في الوحدة المحلية، كما يدركون قدرات ومهارات المرؤوسين في الوحدة المحلية مما يجعلهم يستغلون ذلك ويساعدونهم على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب الذي يتوافق مع قدراته وتكليفه بالمهام المتلائمة

مع قدراته ومهاراته، وفقاً لآراء مفردات العينة بدرجة فوق المتوسط. وبلغ أقل متوسط حسابي ٣.٤٧٥ بانحراف معياري مقداره ١.١٤١ ويتعلق بالسلوك غير التقليدي، ويتضح من ذلك أن المديرين محل الدراسة يستخدمون أساليب وطرق مبتكرة في آدائهم لمهامهم عند تحقيق أهداف الوحدة المحلية بدرجة فوق المتوسط وفقاً لآراء مفردات العينة.

٢. بلغ الوسط الحسابي لسلوكيات البلطجة في مكان العمل (١.٣٦٨) بانحراف معياري مقداره ٠.٤٦٣، وتراوح متوسطات أبعاد سلوكيات البلطجة في مكان العمل ما بين ١.٦٢٥ و ١.١٧٦ درجة على درجات مقياس ليكرت، حيث بلغ أكبر متوسط حسابي ١.٦٢٥ بانحراف معياري مقداره ٠.٦٣١ ويتعلق ببعد البلطجة الموجهة نحو العمل، وهو ما يعبر عن مستوى منخفض من التعرض لهذا النوع من السلوكيات، ويتضح من ذلك أن الموظفين محل الدراسة نادراً ما يتعرضون لحجب المعلومات الهامة التي تؤثر على آدائهم، ونادراً ما يُطلب منهم القيام بمهام تقل عن مستوى كفاءتهم أو مهام لا يستطيعون القيام بها، ونادراً ما يتم تجاهل آرائهم في العمل، وأيضاً نادراً ما يُطلب منهم تسليم أعمالهم في وقت قصير مما يجعلهم يتعرضون لضغوط العمل كل ذلك بدرجة أقل من المتوسط. وبلغ أقل متوسط حسابي ١.١٧٦ بانحراف معياري مقداره ٠.٤٧٤ ويتعلق ببعد البلطجة بالترهيب الجسدي، وهو ما يعبر عن مستوى منخفض من التعرض لهذا النوع من السلوكيات، ويتضح من ذلك أن الموظفين محل الدراسة لا يتعرضون للحديث معهم بصوت مرتفع عند الغضب، كما أنهم لا يتعرضون للترهيب والتخويف من خلال الدفع بقوة أو اعتراض طريقهم من قِبَل أحد زملائهم أو التهديد بالعنف أو الإعتداء الجسدي أو الضرب، وإن حدث ذلك فيكون بين الحين والآخر بشكل نادر بدرجة أقل من المتوسط.

ب- تحليل علاقة الارتباط بين الحساسية للبيئة والسلوك غير التقليدي للقائد

وأبعاد سلوكيات البلطجة في مكان العمل

لتحديد علاقة الارتباط بين متغيري الدراسة، قام الباحثون بصياغة الفرض الأول من فروض الدراسة والذي ينص على أنه "لا يوجد ارتباط معنوي بين الحساسية للبيئة والسلوك غير التقليدي للقائد الكاريزمي وأبعاد سلوكيات البلطجة في مكان العمل لدى العاملين بمجالس المدن بمحافظة الدقهلية".

وأظهر التحليل الإحصائي الذي تم إجراؤه باستخدام معامل ارتباط بيرسون النتائج الخاصة بهذه العلاقة كما هو موضح بالجدول رقم (٣).

١. يوجد ارتباط معنوي موجب قوي بين الحساسية للبيئة والسلوك غير التقليدي بمعامل ارتباط ٠.٥٢٣.

٢. يوجد ارتباط معنوي موجب بين أبعاد سلوكيات البلطجة في مكان العمل، حيث تبين أن أكثر أبعاد سلوكيات البلطجة ارتباطاً هي البلطجة بالترهيب الجسدي والبلطجة الموجهة نحو الشخص بمعامل ارتباط قوي ٠.٨٢٧، يليه الارتباط بين البلطجة الموجهة نحو الشخص والبلطجة الموجهة نحو العمل بمعامل ارتباط قوي ٠.٦٤١، ثم الارتباط بين البلطجة الموجهة نحو العمل والبلطجة بالترهيب الجسدي بمعامل ارتباط متوسط ٠.٤٩٢.

٣. توجد علاقة ارتباط معنوية سلبية ضعيفة بين الحساسية للبيئة وكل من البلطجة الموجهة نحو العمل والبلطجة بالترهيب الجسدي بمعاملات ارتباط (-٠.٢٨٥، -٠.٢٦٧)، وعلاقة ارتباط معنوية سلبية متوسطة مع البلطجة الموجهة نحو الشخص بمعامل ارتباط -٠.٣٠٣ عند مستوى معنوية ٠.٠٠١.

٤. توجد علاقة ارتباط معنوية سلبية ضعيفة بين السلوك غير التقليدي وكل من البلطجة الموجهة نحو العمل والبلطجة الموجهة نحو الشخص والبلطجة بالترهيب الجسدي بمعاملات ارتباط (-٠.٢٥٤، -٠.١٩٣، -٠.١٥٠) على التوالي عند مستوى معنوية ٠.٠١.

جدول (٣): معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة *

المتغيرات	الحساسية للبيئة	السلوك غير التقليدي	سلوكيات البطجة الموجهة نحو العمل	سلوكيات البطجة الموجهة نحو الشخص	سلوكيات الترهيب الجسدي
الحساسية للبيئة	١				
السلوك غير التقليدي	**٠.٥٢٣	١			
سلوكيات البطجة الموجهة نحو العمل	**٠.٢٨٥-	**٠.٢٥٤-	١		
سلوكيات البطجة الموجهة نحو الشخص	**٠.٣٠٣-	**٠.١٩٣-	**٠.٦٤١	١	
سلوكيات الترهيب الجسدي	**٠.٢٦٧-	**٠.١٥٠-	**٠.٤٩٢	**٠.٨٢٧	١

** معنوي عند ٠.٠١ المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

ج- تحليل تأثير الحساسية للبيئة والسلوك غير التقليدي للقائد الكاريزمي على

أبعاد سلوكيات البطجة في مكان العمل.

لمعرفة علاقة التأثير بين متغيري الدراسة، قام الباحثون بصياغة الفرض الثاني من فروض الدراسة والذي ينص على أنه " لا يوجد تأثير معنوي للحساسية للبيئة والسلوك غير التقليدي للقائد الكاريزمي على أبعاد سلوكيات البطجة في مكان العمل". وتم تقسيم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:

١/٣. لا يوجد تأثير معنوي للحساسية للبيئة والسلوك غير التقليدي للقائد الكاريزمي على البطجة الموجهة نحو العمل.

٢/٣. لا يوجد تأثير معنوي للحساسية للبيئة والسلوك غير التقليدي للقائد الكاريزمي على البطجة الموجهة نحو الشخص.

٣/٣. لا يوجد تأثير معنوي للحساسية للبيئة والسلوك غير التقليدي للقائد الكاريزمي على البطجة بالترهيب الجسدي.

وقد أظهر التحليل الإحصائي الذي تم إجرائه باستخدام أسلوب الانحدار المتعدد المترج (Stepwise) ما يلي:

١. بالنسبة للفرض الفرعي الأول والذي ينص على أنه " لا يوجد تأثير معنوي لكل من الحساسية للبيئة والسلوك غير التقليدي للقائد على سلوكيات البلطجة الموجهة نحو العمل".

أظهرت نتائج التحليل الاحصائي خطأ الفرض الفرعي الأول، حيث يوجد تأثير معنوي سلبي لكل الحساسية للبيئة والسلوك غير التقليدي للقائد على بُعد البلطجة الموجهة نحو العمل وذلك عند مستوى معنوية ٠.٠٠١، ويعني ذلك أنه كلما زاد مستوى إدراك أفراد عينة الدراسة للحساسية للبيئة والسلوك غير التقليدي للقائد كلما أدى إلى انخفاض مستوى التعرض لسلوكيات البلطجة الموجهة نحو العمل. ويوضح الجدول رقم (٥) النتائج الخاصة بهذه العلاقة.

ويتضح من الجدول رقم (٥) أن النموذج معنوياً حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (١٩.٧٢٨) عند مستوى معنوية ١%، وقد بلغت قيمة معامل التحديد للنموذج (R2) ٩.٦% مما يشير إلى أن الحساسية للبيئة والسلوك غير التقليدي للقائد يفسرون ٩.٦% من التغيير في سلوكيات البلطجة الموجهة نحو العمل، أما الباقي ٩٠.٤% فيرجع لعوامل أخرى لم يشملها النموذج.

جدول (٥): معاملات الانحدار المتعدد المترج لتأثير الحساسية للبيئة والسلوك غير التقليدي للقائد على سلوكيات البلطجة الموجهة نحو العمل

الترتيب	Sig.	R ²	T	Beta	المتغيرات المستقلة
الأول	**٠.٠٠٠	٠.٠٨١	٣.٦١١-	٠.٢٠٩-	الحساسية للبيئة
الثاني	*٠.٠١٣	٠.٠١٥	٢.٤٩٢-	٠.١٤٥-	السلوك غير التقليدي
		١٩.٧٢٨			F
		٠.٠٠٠			Sig
		٠.٠٩٦			R ²

**معنوي عند ٠.٠١ *معنوي عند ٠.٠٥ المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

٢. بالنسبة للفرض الفرعي الثاني والذي ينص على أنه " لا يوجد تأثير معنوي للحساسية للبيئة والسلوك غير التقليدي للقائد على سلوكيات البطجة الموجهة نحو الشخص".

أظهرت نتائج التحليل الاحصائي صحة الفرض الفرعي الثاني جزئياً، حيث يوجد تأثير معنوي سلبي للحساسية للبيئة على بُعد سلوكيات البطجة المرتبطة بالشخص وذلك عند مستوى معنوية ٠.٠١، في حين لم يثبت وجود تأثير معنوي للسلوك غير التقليدي للقائد على سلوكيات البطجة المرتبطة بالشخص. ويعني ذلك أنه كلما زاد مستوى إدراك حساسية القائد للبيئة لأفراد عينة الدراسة كلما قل مستوى التعرض لسلوكيات البطجة المرتبطة بالشخص. ويوضح الجدول رقم (٦) النتائج الخاصة بهذه العلاقة.

ويتضح من الجدول رقم (٦) أن النموذج معنوياً حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (٣٧.٥٨٨) عند مستوى معنوية ١%، وقد بلغت قيمة معامل التحديد للنموذج (R2) بـ ٩.٢% مما يشير إلى أن تأثير حساسية القائد للبيئة تفسر ٩.٢% من التغير في سلوكيات البطجة الموجهة نحو الشخص، أما الباقي ٩٠.٨% فيرجع لعوامل أخرى لم يشملها النموذج.

٣. بالنسبة للفرض الفرعي الثالث والذي ينص على أنه " لا يوجد تأثير معنوي لحساسية القائد للبيئة والسلوك غير التقليدي للقائد الكاريزمي على سلوكيات الترهيب الجسدي".

أظهرت نتائج التحليل الاحصائي ثبوت صحة الفرض الفرعي الثاني جزئياً، حيث يوجد تأثير معنوي سلبي للحساسية للبيئة على بُعد سلوكيات الترهيب الجسدي وذلك عند مستوى معنوية ٠.٠١، في حين لم يثبت وجود تأثير معنوي للسلوك غير التقليدي للقائد على سلوكيات الترهيب. ويعني ذلك أنه كلما زاد مستوى إدراك حساسية القائد

للبيئة لأفراد عينة الدراسة كلما قل مستوى التعرض لسلوكيات الترهيب. ويوضح الجدول رقم (٧) النتائج الخاصة بهذه العلاقة.

ويتضح من الجدول رقم (٧) أن النموذج معنوياً حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (٢٨.٣٨٢) عند مستوى معنوية ١%، وقد بلغت قيمة معامل التحديد للنموذج (R2) بـ ٧.١% مما يشير إلى أن تأثير الحساسية للبيئة للقائد يفسر ٧.١% من التغير في سلوكيات البلطجة بالترهيب الجسدي، أما الباقي ٩٢.٩% فيرجع لعوامل أخرى لم يشملها النموذج.

جدول (٦): معاملات الانحدار المتعدد المتدرج لتأثير الحساسية للبيئة والسلوك غير التقليدي للقائد على سلوكيات البلطجة الموجهة نحو الشخص

المتغيرات المستقلة	Beta	T	Sig.
الحساسية للبيئة	٠.٣٠٣-	٦.١٣١-	**٠.٠٠٠
السلوك غير التقليدي	-	-	-
F	٣٧.٥٨٨		
Sig	٠.٠٠٠		
R2	٠.٠٩٢		

**معنوي عند ٠.٠١. المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

جدول (٧): معاملات الانحدار المتعدد المتدرج لتأثير الحساسية للبيئة والسلوك غير التقليدي للقائد على سلوكيات البلطجة بالترهيب الجسدي

المتغيرات المستقلة	Beta	T	Sig.
الحساسية للبيئة	٠.٢٦٧-	٥.٣٢٧-	**٠.٠٠٠
السلوك غير التقليدي	-	-	-
F	٢٨.٣٨٢		
Sig	٠.٠٠٠		
R2	٠.٠٧١		

**معنوي عند ٠.٠١. المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

سابعاً: المناقشة والتوصيات:

ويتم تناولها في النقاط التالية:

١- مناقشة نتائج الدراسة:

توصلت هذه الدراسة إلى وجود تأثير معنوي للحساسية للبيئة والسلوك غير التقليدي للقائد الكاريزمي على سلوكيات البلطجة الموجهة نحو العمل لدى العاملين بمجالس المدن بمحافظة الدقهلية، وهذا يعني أنه كلما زاد إدراك العاملين لحساسية القائد للبيئة والسلوك غير التقليدي للقائد كلما قل مستوى التعرض لسلوكيات البلطجة الموجهة نحو العمل، حيث أنه كلما زادت قدرة القائد على تحديد المشكلات في البيئة الداخلية للمنظمة وتحديد قدرات ومهارات المرؤوسين وبالتالي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب والوظيفة التي تتناسب مع قدراته ومهاراته مما لا يفسح مجالاً أمام تعرض أي موظف لتحميله أو تكليفه بمهام تزيد أو تقل عن مستوى كفاءته، كل ذلك يساعد القائد على صياغة رؤية استراتيجية واضحة وواقعية ويمكن تحقيقها بناءً على دراية بالبيئة سواء الداخلية والخارجية، وحتى لا يكون هناك مقاومة لهذه الرؤية التي تتعارض مع الوضع الراهن يقوم القائد بإشراك مرؤوسيه في وضع هذه الرؤية مع تشجيعه لاستخدام أساليب غير تقليدية ومبتكرة في تحقيق هذه الرؤية مما يؤدي إلى زيادة الثقة في القائد لدى المرؤوسين والاحترام المتبادل وزيادة الهوية الجماعية وزيادة سعي الموظفين لتحقيق هذه الرؤية المشتركة إيماناً بها وبالتالي زيادة التعاون فيما بينهم وانخفاض السلوكيات السلبية التي يمكن أن تؤثر على تحقيق هذه الرؤية المشتركة مثل حجب أحد الموظفين للمعلومات الهامة التي قد تؤثر على أداء موظف آخر.

كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي للحساسية للبيئة على كل من سلوكيات البلطجة الموجهة نحو الشخص وسلوكيات التهيب الجسدي، وعدم وجود تأثير للسلوك غير التقليدي للقائد على سلوكيات البلطجة الموجهة نحو الشخص وسلوكيات التهيب الجسدي، أي أنه كلما زادت قدرة القائد على معرفة واستغلال فرص النمو المتاحة أمام الوحدة المحلية، وكلما زادت قدرته على معرفة قدرات ومهارات

مرؤوسيه والمشكلات التي تواجههم أثناء آدائهم لمهامهم، وكلما زاد إدراكه للاختلافات الثقافية والإجتماعية التي توجد في الوحدة المحلية وسعى للتوفيق بينهما وتحقيق العدالة بما يمكنه من وضع رؤية بناءً على إدراكه للظروف البيئية للوحدة المحلية سواء الداخلية أو الخارجية وبناء على معرفته بقدرات ومهارات مرؤوسيه بما يمكنه من وضعهم في المكان المناسب لمهاراتهم وعدم تكليف أحدهم بمهام تافهة ثقلياً منه، كل ذلك يؤدي إلى احترام المرؤوسين للقائد وشعورهم بالرضا والهوية الجماعية وبالتالي شعور الفرد أنه جزء من المجموعة وبالتالي انتشار السلوكيات الإيجابية بين المرؤوسين وانخفاض تعرض المرؤوسين للإذلال والسخرية والاقصاء والتجاهل أو التعرض لتلميحات بضرورة النقل من العمل، أو التعرض بشكل متكرر للتذكير بالأخطاء والانتقادات المستمرة لها أو التعرض لردود فعل عدائية عند التعامل أحد الزملاء، أو التعرض للسخرية والحديث بصوت عالي والصراخ في الوجه أو التهديد بالعنف والاعتداء الجسدي والدفع بقوة واعتراض الطريق.

٢- توصيات الدراسة

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة، تم وضع مجموعة من التوصيات التي تهدف إلى الوقاية من التعرض لسلوكيات البلطجة في مكان العمل من أجل تحسين أوضاع العاملين بمجالس المدن بمحافظة الدقهلية لأنها من الوحدات المحلية الحاكمة مما ينعكس على تقديم الخدمات للمواطنين، ويمكن للباحثة تقديم تلك التوصيات وآلية تنفيذها على النحو التالي:

فيما يتعلق بالتعرض لسلوكيات البلطجة الموجهة نحو العمل؛ توصلت الدراسة لوجود تأثير معنوي سلبي لكلٍ من الحساسية للبيئة والسلوك غير التقليدي على سلوكيات البلطجة الموجهة نحو العمل، وقد كان للحساسية للبيئة التأثير الأكبر، لذلك لابد من الحفاظ على هذا المستوى المنخفض من التعرض لسلوكيات البلطجة الموجهة نحو العمل من خلال زيادة مستوى حساسية القائد الكاريزمي للبيئة والسلوك غير التقليدي، ولذا يوصي الباحثون بضرورة زيادة مستوى حساسية القائد الكاريزمي

للبيئة وظهور السلوك غير التقليدي للقائد، للحفاظ على المستوى المنخفض من التعرض لسلوكيات البلطجة الموجهة نحو العمل.

أما فيما يتعلق بالتعرض لسلوكيات البلطجة الموجهة نحو الشخص؛ توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي سلبي لحساسية القائد للبيئة على التعرض لسلوكيات البلطجة الموجهة نحو الشخص، ولذلك لابد من زيادة مستوى حساسية القائد للبيئة، ولذا يوصي الباحثون بضرورة زيادة مستوى حساسية القائد الكاريزمي للبيئة، للحفاظ على المستوى المنخفض من التعرض لسلوكيات البلطجة الموجهة نحو الشخص.

أما فيما يتعلق بالتعرض لسلوكيات البلطجة بالترهيب الجسدي؛ فقد أظهرت الدراسة أن مستوى تعرض العاملين بمجالس المدن بمحافظة الدقهلية لسلوكيات البلطجة بالترهيب الجسدي منخفض، أي لا يتعرض الموظفون لاعتراض الطريق والدفع بقوة والصراخ في الوجه والتهديد بالاعتداء الجسدي والعنف، وتوصلت الدراسة لوجود تأثير معنوي سلبي للحساسية للبيئة على بُعد سلوكيات البلطجة بالترهيب الجسدي، ولذا يوصي الباحثون بضرورة زيادة مستوى حساسية القائد الكاريزمي للبيئة، للحفاظ على المستوى المنخفض من التعرض لسلوكيات البلطجة الموجهة نحو الشخص.

ويمكن تحقيق ذلك من خلال الآليات التالية:

(١) التدريب:

أ. تدريب المديرين على كيفية تحديد المشكلات والتهديدات في البيئة الخارجية للوحدة المحلية، وكذلك كيفية تحديد المشكلات في البيئة الداخلية للوحدة المحلية وكيفية التعامل معها.

ب. تدريب المديرين على كيفية تحديد الفرص في البيئة الخارجية، واستغلالها مما يؤدي إلى تطوير الوحدة المحلية.

ت. تدريب المديرين على كيفية تحديد قدرات ومهارات المرؤوسين بشكل دقيق.

ث. تدريب المديرين على كيفية إدارة التنوع والاختلافات الثقافية والاجتماعية.

- ٢) تقليل القيود على القائد والمرؤوسين والسعي لإستخدام أساليب جديدة ومبتكرة في أداء العمل.
- ٣) التشجيع على الأداء المبتكر عن طريق وضع علاوة أو مكافآت وربطها بالأداء المبتكر.
- ٤) إيجاد مناخ إجتماعي منفتح ويسوده الاحترام والتسامح مع التنوع.
- ٥) عقد اجتماعات مع الموظفين للمتابعة والتقييم وتعزيز صورة المنظمة داخلياً وخارجياً، وتعزيز اتجاهات العمل الإيجابية، ومشاركتهم في أفكار مستقبلية.

المراجع

- Avolio, B. J., and Gardner, W. L. (2005) Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership, *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.
- Bartlett, J. E., and Bartlett, M. E. (2011) Workplace bullying: An integrative literature review, *Advances in Developing Human Resources*, 13(1), 69-84.
- Basal, A. A., and Elkazeh, E. A. E. E. (2014) Nursing Students' Perception and Experience of Bullying Behavior in the Faculty of Nursing, *Nature and Science*, 12(1), 20-27.
- Berry, P. A., Gillespie, G. L., Gates, D., and Schafer, J. (2012) Novice nurse productivity following workplace bullying, *Journal of Nursing Scholarship*, 44(1), 80-87.
- Berry, P., Gillespie, G., Fisher, B., Gormley, D., and Haynes, J. (2016) Psychological Distress and Workplace Bullying Among Registered Nurses, *OJIN: The Online Journal of Issues in Nursing*, 21(3), 1-9.
- Beswick, J., Gore, J., and Palferman, D. (2006) Bullying at work: a review of the literature WPS/06/04, *Derbyshire: Health and Safety Laboratories*, 14, 1-59.
- Bonde, J. P., Gullander, M., Hansen, Å. M., Grynderup, M., Persson, R., Hogh, A., Willert M. V., Kaerlev, L., Rugulies, R. and Kolstad, H. A. (2016) Health correlates of workplace bullying: a 3-wave prospective follow-up study, *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 42(1), 17-25.
- Choi, J. (2006) A motivational theory of charismatic leadership: Envisioning, empathy, and empowerment, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(1), 24-43.
- Conger, J. A., Kanungo, R. N., and Menon, S. T. (2000) Charismatic leadership and follower effects, *Journal of organizational behavior*, 21, 747-767.
- Devonish, D. (2013) Workplace bullying, employee performance and behaviors: The mediating role of psychological well-being, *Employee Relations*, 35(6), 630-647.
- Dilek, Y., and Aytolan, Y. (2008) Development and psychometric evaluation of workplace psychologically violent behaviours instrument, *Journal of Clinical Nursing*, 17(10), 1361-1370.

- Djurkovic, N., McCormack, D., and Casimir, G. (2008) Workplace bullying and intention to leave: the moderating effect of perceived organisational support, *Human Resource Management Journal*, 18(4), 405-422.
- Drüge, M., Schleider, K., and Rosati, A. S. (2016) Bullying and Harassment of Trainee Teachers, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 228, 118-122.
- Dussault, M., and Frenette, É. (2015) Supervisors' Transformational Leadership and Bullying in the Workplace, *Psychological reports*, 117(3), 724-733.
- Einarsen, S. (1999) The nature and causes of bullying at work, *International journal of manpower*, 20(1/2), 16-27.
- Einarsen, S., and Raknes, B. I. (1997) Harassment in the workplace and the victimization of men, *Violence and victims*, 12(3), 247-263.
- Einarsen, S., and Skogstad, A. (1996) Bullying at work: Epidemiological findings in public and private organizations, *European journal of work and organizational psychology*, 5(2), 185-201.
- Einarsen, S., Hoel, H., and Notelaers, G. (2009) Measuring exposure to bullying and harassment at work: Validity, factor structure and psychometric properties of the Negative Acts Questionnaire-Revised, *Work and Stress*, 23(1), 24-44.
- Einarsen, S., Skogstad, A., Rørvik, E., Lande, Å. B., and Nielsen, M. B. (2016) Climate for conflict management, exposure to workplace bullying and work engagement: a moderated mediation analysis, *The International Journal of Human Resource Management*, 1-22.
- Eriksen, T. L. M., Hogh, A., and Hansen, Å. M. (2016) Long-term consequences of workplace bullying on sickness absence, *Labour Economics*, 43, 129-150.
- Gardner, D., O'Driscoll, M., Cooper-Thomas, H. D., Roche, M., Bentley, T., Catley, B., Teo, S. T. T. and Trenberth, L. (2016) Predictors of workplace bullying and cyber-bullying in New Zealand, *International journal of environmental research and public health*, 13(5), 1-14.
- Gholamzaden, D., and Khazaneh, A. (2012) Surveying the Relationships between Leadership Styles, Organizational Health and Workplace Bullying, *Journal of Global Strategic Management*, 12, 5-22
- Glabek, M., Matthiesen, S. B., Hetland, J., and Einarsen, S. (2014) Workplace bullying as an antecedent to job insecurity and intention to leave: a 6-month prospective study, *Human Resource Management Journal*, 24(3), 255-268.

- Glambek, M., Skogstad, A., and Einarsen, S. (2016) Do the bullies survive? A five-year, three-wave prospective study of indicators of expulsion in working life among perpetrators of workplace bullying, *Industrial health*, 54(1), 68-73.
- Groves, K. S. (2005) Linking leader skills, follower attitudes, and contextual variables via an integrated model of charismatic leadership, *Journal of Management*, 31(2), 255-277.
- Gunasekare, U. L. T. P. (2016) Self Determination Theory to Explain Charismatic Leadership in Virtual Teams: Proposing an Integrated Model, *International Journal of Business Administration*, 7(3), 1-8.
- Hair, J.F. Jr, Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E. and Tatham, R.L. (2006) Multivariate Data Analysis, 6th ed., *Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ*.
- Hansen, Å. M., Gullander, M., Høgh, A., Persson, R., Kolstad, H. A., Willert, M. V., Bonde J. P., Kaerlev L., Rugulies R. and Grynderup, M. B. (2016) Workplace bullying, sleep problems and leisure-time physical activity: a prospective cohort study, *Scandinavian journal of work, environment and health*, 42(1), 26-33.
- Høgh, A., Conway, P. M., Grynderup, M. B., Gullander, M., Willert, M. V., Mikkelsen, E. G., Persson, R., Bonde, J. P., Kolstad, H. A., Mors, O., Rugulies, R., Kaerlev, L. and Hansen, A. M. (2016) Negative acts at work as potential bullying behavior and depression: examining the direction of the association in a 2-year follow-up study, *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 58(3), 72-79.
- Jaussi, K. S., and Dionne, S. D. (2003) Leading for creativity: The role of unconventional leader behavior, *The Leadership Quarterly*, 14(4), 475-498.
- Khan, A., and Khan, R. (2012) Understanding and managing workplace bullying, *Industrial and Commercial Training*, 44(2), 85-89.
- Leymann, H. (1990) Mobbing and psychological terror at workplaces, *Violence and victims*, 5(2), 119-126.
- Leymann, H. (1996) The content and development of mobbing at work, *European journal of work and organizational psychology*, 5(2), 165-184.
- Lutgen-Sandvik, P., Hood, J. N., and Jacobson, R. P. (2016) The Impact of Positive Organizational Phenomena and Workplace Bullying on Individual Outcomes. *Journal of Managerial Issues*, 28 (1-2), 30-49.

- Nabe-Nielsen, K., Grynderup, M. B., Lange, T., Andersen, J. H., Bonde, J. P., Conway, P. M., Garde, A. H., Høgh, A., Kaerlev, L., Rugulies, R. and Hansen, Å. M. (2016) The role of poor sleep in the relation between workplace bullying/unwanted sexual attention and long-term sickness absence, *International archives of occupational and environmental health*, 89, 967–979.
- Navarro, D. (2005) The Influence of National Culture on Charismatic Leadership Perceptions: An Exploratory Study of Mexico, Poland and the United States of America, *PhD Dissertation*, George Washington University.
- Nielsen, M. B., Einarsen, S., Notelaers, G. and Nielsen, G. H. (2016) Does exposure to bullying behaviors at the workplace contribute to later suicidal ideation? A three-wave longitudinal study. *Scandinavian journal of work, environment and health*, 42(3), 246-250.
- Oade, A. (2009) *Managing workplace bullying: How to identify, respond to and manage bullying behaviour in the workplace*, Springer.
- Oh, H., Uhm, D. C., and Yoon, Y. J. (2016) Workplace Bullying, Job Stress, Intent to Leave, and Nurses' Perceptions of Patient Safety in South Korean Hospitals, *Nursing research*, 65(5), 380-388.
- Ólafsson, R. F. and Jóhannsdóttir, H. L., (2004) Coping with bullying in the workplace: the effect of gender, age and type of bullying, *British Journal of Guidance and Counselling*, 32(3), 319-333.
- Olsen, E., Bjaalid, G., and Mikkelsen, A. (2017) Work climate and the mediating role of workplace bullying related to job performance, job satisfaction, and work ability: A study among hospital nurses, *Journal of Advanced Nursing*, doi: 10.1111/jan.13337.
- Palaz, S. (2013) Turkish nursing students' perceptions and experiences of bullying behavior in nursing education, *Journal of Nursing Education and Practice*, 3(1), 23-30.
- Persson, R., Høgh, A., Grynderup, M. B., Willert, M. V., Gullander, M., Hansen, Å. M., Kolstad, H. A., Mors, O., Mikkelsen, E. G., Kristensen, A. S., Kaerlev, L., Rugulies, R., Bonde, J. P. E. (2016) Relationship between changes in workplace bullying status and the reporting of personality characteristics, *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 58(9), 902-910.
- Pitney, W. A., Weuve, C., and Mazerolle, S. (2016) Experiences with and perceptions of workplace bullying among athletic trainers in the secondary school setting, *Journal of athletic training*, 51(10), 1-8.

- Quine, L. (1999) Workplace bullying in NHS community trust: staff questionnaire survey, *Bmj*, 318(7178), 228-232.
- Quine, L. (2003) Workplace bullying, psychological distress, and job satisfaction in junior doctors, *Cambridge Quarterly of Healthcare Ethics*, 12(1), 91-101.
- Rayner, C., and Hoel, H. (1997) A summary review of literature relating to workplace bullying, *Journal of community and applied social psychology*, 7(3), 181-191.
- Ritzman, M. E. (2016) Bullying behind bars: a preliminary study of human resources professionals and workplace bullying in corrections, *Journal of Aggression, Conflict and Peace Research*, 8(2), 137-146.
- Rowold, J., and Heinitz, K. (2007) Transformational and charismatic leadership: Assessing the convergent, divergent and criterion validity of the MLQ and the CKS, *The Leadership Quarterly*, 18(2), 121-133.
- Shastri, R. K., Mishra, K. S., and Sinha, A. (2010) Charismatic leadership and organizational commitment: An Indian perspective. *African journal of business management*, 4(10), 1946-1953.
- Tambur, M., and Vadi, M. (2009) Bullying at work: research in Estonia using the Negative Acts Questionnaire Revised (NAQ-R), *Review of International Comparative Management*, 10(4), 791-805.
- Tambur, M., and Vadi, M. (2011) Bullying at work: do industries differ in the Estonian case? Kas psühholoogilise töövägivalla levik on majandussektorites erinev: olukord Eestis?, *Estonian Discussions on Economic Policy*, 19(2), 2-16.
- Tambur, M., and Vadi, M. (2012) Workplace bullying and organizational culture in a post-transitional country, *International Journal of Manpower*, 33(7), 754-768.