



# تأثير القيادة السامه علي الرضا الوظيفي الدور الوسيط لضغط العمل

دراسه تطبيقيه علي البنوك التجاربه بجمهوريه مصر العربيه

إعداد

د/ نزار محمد فكري محمد

الأستاذ المساعد بالمعهد العالي للعلوم الإدارية بني سويف

المجلة الدولية للعلوم الإدارية والاقتصادية والهالية

دورية علمية محكمة

المجلد (٣) - العدد (١٠) - يوليو ٢٠٢٤

[https:// ijaefss.ekb.eg](https://ijaefss.ekb.eg)

الناشر

جمعية تكنولوجيا البحث العلمي والفنون

الهشمة برقم ٢٧١١ لسنة ٢٠٢٠، بجمهوريه مصر العربيه

<https://srtaeg.org/>

## تأثير القيادة السامه علي الرضا الوظيفي الدور الوسيط

### لضغوط العمل

### دراسه تطبيقيه علي البنوك التجاريه بجمهوريه مصر العربيه

#### إعداد

د/ نزار محمّد فكري محمّد

الأستاذ المساعد بالمعهد العالي للعلوم الإدارية ببني سويف

يهدف البحث الحالي إلى قياس تأثير القيادة

السامة على الرضا الوظيفي، مع توسيط ضغوط العمل،

بالتطبيق على البنوك التجارية بجمهورية مصر العربية.

## المستخلص

اعتمدت الدراسة على استبيان موجه لعينة مكونة من (٣٩١) من العاملين بالبنوك التجارية كما تم الإعتداد عى العينة العشوائية البسيطة ، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامجي (SPSS V26) و (AMOS V26) لاختبار فروض البحث.

توصلت نتائج البحث إلى وجود علاقة سلبية ذات دلالة معنوية بين القيادة السامة والرضا الوظيفي، حيث تبين أن القيادة السامة تؤثر بشكل سلبي على مستويات الرضا الوظيفي لدى الموظفين. كما أظهرت النتائج أن ضغوط العمل تلعب دورًا وسيطًا هامًا، حيث تسهم في تعزيز التأثير السلبي للقيادة السامة على الرضا الوظيفي.

كشفت الدراسة أيضًا أن ضغوط العمل العالية الناتجة عن السلوكيات السامة للقيادة تقلل من كفاءة الموظفين واندماجهم في العمل، مما يؤدي إلى انخفاض مستويات الرضا الوظيفي بشكل عام. في ضوء هذه النتائج، تؤكد الدراسة على أهمية تحسين أساليب القيادة، وتقليل ضغوط العمل، وخلق بيئة عمل إيجابية تعزز من رضا الموظفين ورفاهيتهم. الكلمات المفتاحية: القيادة السامة، الرضا الوظيفي، ضغوط العمل..

**Abstract:**

The aim of this research is to measure the impact of toxic leadership on job satisfaction, with the mediating role of work stress, applied to commercial banks in the Arab Republic of Egypt. The study relied on a questionnaire directed to a sample of 391 employees from commercial banks, using a simple random sampling method. Data analysis was performed using SPSS V26 and AMOS V26 software to test the hypotheses.

The results of the study revealed a significant negative relationship between toxic leadership and job satisfaction, indicating that toxic leadership has a detrimental effect on employees' job satisfaction levels. Additionally, the findings showed that work stress plays an important mediating role, contributing to the amplification of the negative impact of toxic leadership on job satisfaction.

The study also found that high work stress resulting from toxic leadership behaviors reduces employees' efficiency and engagement, leading to a general decline in job satisfaction levels. In light of these findings, the study emphasizes the importance of improving leadership styles, reducing work stress, and creating a positive work environment that enhances employee satisfaction and well-being.

**Keywords:** Toxic Leadership, Job Satisfaction, Work Stress

تمهيد:

قد بدأ العديد من الباحثين في دراسة أنماط القيادة السلبية , والبحث في كيفية تأثير هذه الأنماط القيادية السلبية على نتائج العمل (Conger, 1990; Fraher,2016; Higgs, 2009; Pyc,2011 Tepper et al., 2007; Krasikova et al.2013; Asnakew& Mekonnen,2019). وركزت العديد من الدراسات على نمط من القيادة السلبية يسمى القيادة السامة (Goldman, 2011; Lipman - Blumen, 2005; Gallus et al., 2013; Pelletier, 2009; Pelletier,2010 ; Özer et al.,2017; Dobbs & Do,2018; Malik et al,2019) وتزايد الاهتمام بدراسة هذا النمط من القيادة نظراً لما له من تأثير سلبي على المنظمات والعاملين بها، حيث تؤدي إلى ارتفاع معدل الدوران ، و إضعاف تماسك الإدارات وروح العمل

الجماعى ،انخفاض الإنتاجية ، الصراع بين الإدارات والتأثير على الروح الإبتكارية للعاملين (March, 2015; Wilson- Starks,2003; Reed & Oslan, 2010) ، كما تؤدى إلى انخفاض تقدير الذات ، انخفاض الرضا الوظيفى و أن المرؤوسين الذين يعملون فى ظل قيادة سامة هم أقل اشتراكاً فى سلوكيات المواطنة التنظيمية & (Tepper, 2007; Reed & Bullis, 2009; Rafferty & Restubog, 2011).

وتؤثر سلوكيات القادة التى تتسم بالعدوانية والسلبية بشكل إيجابى على التهمك . ( Leary, 2010) ، ويؤدى الشعور السلبى تجاه المشرف إلى شعور بالتهكم تجاه المنظمة، ويؤدى السلوك المستبد للقائد إلى اليأس والعجز والاعتراب وشعور الفرد بالانفصال عن مكان العمل كما يؤدى إلى السلوك المنحرف للموظفين فى مكان العمل workplace Dviant Behavior (Tepper et al., 2009; Burries et al., 2008 ; Ashforth, 1997; Jiang et al.,2017).

ويعد العمل من أهم المتطلبات الاجتماعية وهو من أهم محددات الهوية الاجتماعية والنفسية للفرد، حيث أنه لا يعد مصدراً لكسب المال فحسب بل هو بمثابة سبب مهم للاستقرار النفسى والاجتماعى للفرد. وفى ظل تغيير مسارات العمل ومواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة أصبح هناك عبء ثقيل على كاهل العاملين ومسئولية كبيرة مليئة بالضغوط اليومية الاستمرارية، ولذلك تهتم منظمات الأعمال بتحديد العوامل المؤثرة على ضغوط العمل ومحاولة تخفيف حدتها لتحقيق الأهداف التنظيمية وتكليفها بشكل يعتاد عليه العاملين (محمود، ٢٠٢١).

وإن اتجاهات وتصرفات الموظفين تجاه العمل تحتل مكانة حيوية داخل حياة المنظمات، وعلى الرغم أنه من المتوقع أن يُظهر الموظفون اتجاهات وسلوكيات إيجابية تجاه العمل نجد أن سلوكيات غير مفضلة هى التى تظهر مثل التأخير، و الغياب، وعدم إنجاز العمل، والمجادلة مع الزملاء فى العمل وبعض السلوكيات الغير مفضلة فى المنظمات، وفى هذه البيئة واحدة من المشاكل يجب أن تواجه بقوة هى سلوك الانسحاب للموظفين (Erdemli, 2015).

يعتبر العنصر البشرى من أهم الموارد التى تعتمد عليها المؤسسة، لذلك يجب الاهتمام بهذا المورد خاصة فى الوقت الحالى، حيث لم يعد ينظر إليه كباقي الموارد الأخرى، وذلك نظراً لدوره الأساسى فى رسم سياسات المؤسسة واستراتيجياتها و بناء مخططاتها وتحقيق أهدافها ، فالؤسسات اليوم وعلى اختلاف أشكالها تعمل على حسن إدارة وتسيير مواردها البشرية وذلك

باعتماد العديد من الأساليب التي تمكنها من الاستغلال الجيد لمختلف الكفاءات والمواهب التي تمتلكها، والتي تمكنها من تحقيق أهدافها الاستراتيجية، ولذلك تسعى هذه المؤسسات إلي المحافظة على مواردها وذلك من خلال تلبية الحاجات اللازمة لتحقيق استقرارها في العمل ومنه تدعيم نجاحها و تفوقها، كما تعمل على توفير مختلف الظروف المناسبة للإبداع و التميز و إعطاء المورد البشري فرص التطور والنمو لتزويده بكل ما يحتاج إليه من مهارات وقدرات تساعده على أداء مهامه، وكذا الاهتمام بضرورة منح التعويضات والحوافز المناسبة بمختلف أنواعها لمواردها البشرية والتي ترقى لمستوى تطلعاتهم وتزيد من مستوى الرضا الوظيفي لديهم . يعتبر الرضا الوظيفي من أهم المؤشرات التي تميز المؤسسات الناجحة، لذلك تسعى مختلف المؤسسات إلي تحقيق رضا الموظفين بها والمحافظة على الروح المعنوية لديهم، وبالتالي تحقيق التكامل والانسجام بين الفرد ووظيفته مما يجعله أكثر كفاءة وفعالية في أداء وظيفته (Amin et al., 2021)

يعتبر الرضا الوظيفي أحد الموضوعات التي حظيت باهتمام الكثير من علماء النفس وذلك لأن معظم الأفراد يقضون جزءاً كبيراً من حياتهم في العمل، وبالتالي من الأهمية بمكان أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية، كما أن هنالك وجهة نظر مفادها أن الرضا الوظيفي قد يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ويترتب عليه الفائدة بالنسبة للمؤسسات والعاملين مما زاد من أهمية دراسة هذا الموضوع (Titin et al., 2024)

وفي ضوء ذلك يتضح أهمية كل من القيادة السامه و الرضا الوظيفي و ضغوط العمل ، حيث تنبع أهمية هذا البحث في تناول متغيرات ذات أهمية مثل: القيادة السامه و الرضا الوظيفي و ضغوط العمل، ونظراً لعدم وجود دراسات- في حدود علم الباحث- تناولت هذه المفاهيم بالدراسة والتحليل في نموذج واحد يأتي هذا البحث في محاولة للمساعدة في تحديد طبيعة العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين كل من تأثير القيادة السامه علي الرضا الوظيفي الدور الوسيط لضغوط العمل دراسه تطبيقيه علي البنوك التجاربه بجمهورية مصر العربيه.

أولاً: مصطلحات البحث

١- المتغير المستقل: القيادة السامة:

أ- تعريف القيادة السامة:

عرفها (2015) Daniel بأنها مزيج من السلوكيات التي تتسم بالأنانية ، ودوافع وسلوكيات لها آثار ضارة على المرؤوسين والمنظمة ، وهذا القائد يفتقر إلى الاهتمام بالآخرين ، الأمر الذي يؤدي

إلى آثار سلبية على المنظمة والعاملين على المدى الطويل ويعمل على خداع ، تخويف ، إكراه المرؤوسين ، ويضعف من إرادة المرؤوسين وروحهم المعنوية.

وعرف (Coakley,2021) القيادة السامة على أنها نهج يقوم فيه القادة من خلال سماتهم المختلفة وسلوكياتهم المدمرة بإلحاق ضرر دائم وخطير بمنظماتهم وأفرادها.  
ب- أبعاد القيادة السامة:

وفي ضوء الدراسات السابقة فإن القيادة السامة تتضمن مجموعة من الأبعاد الأساسية اتفقت معظم الدراسات السابقة عليها ويلاحظ أنه يوجد اتفاق بين الباحثين على أبعاد القيادة السامة وسوف يعتمد الباحث على مقياس (Schmidt, 2008) والتي اتفقت معه أكثر الدراسات ومنها (Musawir et al., 2017; Zhu et al., 2019) ويمكن ايضاحها من خلال الاتي :

#### ١- الإشراف المُسيء: Abusive – Supervision

عرفه (Tepper, 2000; Tepper, 2007) بأنه مدى إدراك المرؤوسين لممارسة المشرفين لسلوكيات عدائية لفظية وغير لفظية بشكل منتظم ومستمر.

وقد أشار (Tepper et al, 2009) إلى أن الانحراف التنظيمي للمرؤوسين أحد أكثر النتائج إثارة للقلق التي ترتبط بشكل إيجابي مع الإشراف المُسيء ، حيث يؤثر الانحراف التنظيمي على أداء الموظف ، والروح المعنوية وهذه السلوكيات المنحرفة من جانب العاملين يقصد بها الإضرار بالمنظمة ، ونظراً لأن المشرفين يمثلون المنظمة فإن المرؤوسين قد يحملون المنظمة مسؤولية هذا الإشراف المُسيء ويسعون لاستهداف المنظمة بارتكاب سلوكيات منحرفة والانتقام من المشرف (Lian et al., 2012).

#### ٢- الترويج الذاتي: Self-Promotion

يشير إلى القادة الذين ينكرون الأخطاء في الوحدة المسؤولين عنها ، كما يعملون لمصلحتهم فقط ويفضلون أن تنسب إليهم نجاحات ليسوا مسؤولين عنها كما أنهم يلقون باللوم على المرؤوسين ، ويضعون احتياجاتهم الشخصية في ترتيب أولوياتهم (Schmidt, 2008).

#### ٣- عدم القدرة على التنبؤ: Unpredictability

تشير إلى القادة الذين يغضبون من مرؤوسهم لأسباب غير معروفة ، كما يؤثر مزاجهم الحالي على المناخ السائد في مكان العمل ، ولديهم نوبات متكررة من الانفجارات والغضب (Schmidt, 2008).

#### ٤- النرجسية : Narcissism

تُشير إلى القائد الذي يعتبر نفسه في درجة أعلى من الآخرين ، وأنه شخص غير عادي لديه إحساس بالذات ، ويعتقد في نفسه أنه أفضل من غيره في الصفات مثل: الذكاء ، الجاذبية ، ويبالغ في قدراته وإنجازاته، وهو شخص يسعى لتحقيق النجاح الشخصي والسلطة (Cambpell et al., 2011; Grijalva & Harms, 2014).

ويعتقد النرجسيون أنهم أفضل من غيرهم ويستحقون معاملة خاصة (Grijalva & Harms, 2014) ، ونادراً ما يجاملون أو يثنون على مرؤوسهم. ويسلكون سلوكاً يبدو كأنهم معصومون من الخطأ أو لا يمكن المساس بهم (Kimura, 2003).

#### ٥- القيادة السلطوية: Authoritarian Leadership

تشير إلى القادة الذين يتسمون بعدم المرونة ويتجاهلون أفكار مرؤوسهم والتحكم والسيطرة في كيفية إنجازهم لمهام العمل ، كما لا يسمحون لهم بتنفيذ أفكار جديدة في المنظمة (Schmidt, 2008).

وفي ظل القيادة السلطوية يكون على المرؤوسين الامتثال لأوامر القائد دون معارضة، وعلى المرؤوسين احترام التسلسل الهرمي ويؤكد القائد السلطوي على السلطة والسيطرة المطلقة على مرؤوسيه ، كما يطلب من مرؤوسيه الطاعة المطلقة لأوامره ويطلب منهم إطاعة أوامره وتعليماته تماماً ويعاقبهم عندما لا يتبعونها ، وفي ظل القيادة السلطوية يحافظ القائد على السلطة قوية والمرؤوسين يكونوا ملزمين بإطاعة الأنظمة (Guo et al, 2018).

#### ٢- المتغير الوسيط: ضغوط العمل

##### أ- تعريف ضغوط العمل

عرضت دراسة (مقراش، ٢٠١٩) تعريفاً لضغوط العمل على أنها رد فعل عاطفي ناتج عن تعرض الموظف لتوتر أو إجهاد عام في بيئة العمل بسبب التعرض المتكرر لعوامل تخل بالتوازن بين متطلبات الوظيفة وقدرات الموظف.

هذا وقد أشار (Adamovic, 2022) إلى ضغوط العمل على أنها استجابة ذاتية للموظف كرد فعل منه تجاه المطالب البيئية والوظيفية وتحدث ضغوط العمل فعلياً عندما لا يمتلك الموظف القدرات أو الموارد اللازمة للتعامل مع متطلبات الوظيفة.

وبعد التعرض لعدد من التعريفات لضغوط العمل، يرى الباحث أن ضغوط العمل هي تعرض الموظف لمحفزات سلبية تسبب له معوقات نفسية وجسدية مما تؤدي إلى شعوره بالإجهاد ويؤدي ذلك لفقدان الموظف لجزء كبير من قدراته الوظيفية .

#### ب- أبعاد ضغوط العمل

تطرق العديد من الدراسات إلى توضيح الأبعاد الخاصة لضغوط العمل، حيث أشارت دراسة (جمال الدين، ٢٠٢٠) لأبعاد ضغوط العمل وتشمل (صراع الدور، ظروف العمل، غموض الدور، عبء الدور، ملاءمة الدور)، كما اتفقت معها دراسة (عبد الرحمن، ٢٠٢٠) إلى أن أبعاد ضغوط العمل على أنهم ثلاث أبعاد وهم كما يلي :

#### ١- غموض الدور :

ينشأ من التوظيف السيئ للوظيفة أو غموض التعليمات من الرؤساء أو المشرفين أو التلميحات غير الواضحة من جانب زملاء العمل.

#### ٢- صراع الدور :

يحدث عندما تتضارب المستويات المختلفة للوظيفة مع بعضها البعض، وهذا مؤثر على غياب عنصر التنسيق والتكامل بين الأطراف المختلفة وعدم إحداث توازن بين الأدوار المختلفة والأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها.

#### ٣- عبء الدور:

يحدث عندما تتطلب الأعمال المتوقعة من الفرد قدرات تزيد عن قدرته الشخصية أو عندما تكون الأعمال المطلوبة كثيرة وتحتاج لوقت أكبر من الوقت المتاح له. ويتفق الباحث مع الأبعاد الثلاثة الموضحة من دراسة (عبد الرحمن، ٢٠٢٠) وهم غموض الدور، صراع الدور، وعبء الدور، وذلك باعتبارها الأكثر التصاقاً ببيئة العمل في الهيئات الحكومية من وجهة نظر الباحث.

#### ٣- المتغير التابع: الرضا الوظيفي:

#### أ- تعريف الرضا الوظيفي

يري جراح وآخرون (٢٠٢٢) الرضا الوظيفي هو شعور العاملين بالارتياح نحو بيئة العمل، والسعادة والرضا على مهامهم الوظيفية؛ وذلك بسبب ما حصلوا عليه من إشباع لحاجاتهم ورغباتهم ، وبالتالي تنتابهم حالة من القناعة والرضا بوظيفتهم .

يشير الرضا الوظيفي إلى مشاعر الفرد العامة من الرضا والراحة والسعادة والقبول فيما يتعلق بعمله. تتأثر هذه المشاعر بإدراك الفرد للظروف المختلفة المتعلقة بالعمل، بما في ذلك عوامل مثل الأجور وفرص الترقية والتقدم الوظيفي والوضع الاجتماعي غير الرسمي وعوامل مادية ومعنوية أخرى. يمكن تصنيف هذه العوامل كعناصر داخلية وخارجية تؤثر بشكل كبير على شعور الفرد بالرضا أو عدم الرضا عن وظيفته. (زنيبي، ٢٠٢١)

#### ب- أبعاد الرضا الوظيفي

هناك اتفاق بين الباحثين حول تحديد أبعاد قياس الرضا الوظيفي في الأبعاد التالية (الرضا عن الأجر، الرضا عن الوظيفة، الرضا عن فرص الترقى، الرضا عن الإشراف وعلاقات العمل)، ويمكن تعريفهم كالتالي

##### ١- الرضا عن الأجر

ويتمثل الأجر فيما يحصل عليه الفرد نظير قيامه بالعمل ويعتبر وسيلة أساسية لإشباع حاجات الأفراد، وهناك علاقة طردية بين الأجر والرضا الوظيفي فكلما زاد الأجر زاد مستوى رضا الفرد عن عمله، والعكس صحيح (Akhtar, 2024)

ويرى شلبي (٢٠٢٤) أنه الثمن الذي يحصل عليه العامل نظير الجهد العقلائي والجسماني الذي يبذله.

##### ٢- الرضا عن الوظيفة

ويشمل الرضا عن ما تتضمنه الوظيفة من مهام ومسؤوليات وما تتيحه للعامل من فرص لإظهار مهاراته وقدراته (Akhtar, 2024)

ويرى شلبي (٢٠٢٤) بأنه على الرغم من طبيعة ومحتوى المهام التي يقوم بها العمل تلعب دور كبير وهام في التأثير على مستوى رضا الوظيفي إلا أن الاهتمام بمحتوى العمل بعد حديث نسبياً مثل المسؤوليات وطبيعة أنشطة العمل وفرص الإنجاز وتقدير الآخرين.

##### ٣- الرضا عن العلاقات في العمل (Relations at Work)

ويضم هذا البعد رضا العامل عن علاقته بزملائه في العمل وأيضا الرضا عن الإشراف عليه وعلاقته برؤسائه في العمل. (Akhtar, 2024)

ويرى شلبي (٢٠٢٤) أن العلاقة بين المشرف والعاملين تلعب دوراً كبيراً في خلق الرضا عن العمل أو الاستياء إذا كان المشرف يقصر اهتمامه على الإنتاج وأهدافه وعدم الاهتمام بحاجاتهم ومشاعرهم في العمل.

## ٤- الرضا عن المسار الوظيفي / فرص الترقية

ويتضمن فرص النمو والترقي التي توفرها المنظمة للعاملين والتي تعد من الحاجات التي يرغب الأفراد في إشباعها مما يساعد على تحقيق الرضا الوظيفي. (Akhtar, 2024)

ويرى شلبي (٢٠٢٤) بأنه انتقال العامل في المنظمة من عمله الحالي إلى عمل آخر مع زيادة في المسؤوليات.

## ثانياً: الدراسات السابقة

## ١- الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة السامة ورضا الوظيفي

هدفت دراسة Noviantoroetal (2024) إلى فحص التأثيرات الوسيطة لضغط العمل ورضا العمل على العلاقة بين القيادة السامة ونية الاستقالة. وكشفت نتائج الدراسة أن القيادة السامة تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على نية الاستقالة من خلال ضغط العمل ورضا العمل. وتخلص الدراسة إلى وجود وساطة جزئية لجميع المتغيرات الوسيطة.

وهدفت دراسة Şevik(2024) إلى فحص تأثير القيادة السامة على رضا العمل باستخدام المناخ الأخلاقي المدرك كوسيط بين القيادة السامة ورضا العمل. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة سلبية معتدلة بين القيادة السامة ورضا العمل، وكذلك علاقة سلبية معتدلة بين القيادة السامة والمناخ الأخلاقي. كما تكشف أن المناخ الأخلاقي المدرك له تأثير وساطي جزئي في العلاقة بين القيادة السامة ورضا العمل.

بينما هدفت دراسة Budak & Erdal (2022) إلى التحقيق في دور متلازمة الإرهاق (BS) كوسيط بين القيادة السامة (TL) ورضا العمل (JS). وأشارت نتائج الدراسة إلى أن القيادة السامة تؤثر سلباً على متلازمة الإرهاق ورضا العمل. كما تظهر الدراسة الدور الوسيط للبعد الشخصي للإنجاز في متلازمة الإرهاق في تأثير القيادة السامة على رضا العمل.

وأيضاً هدفت دراسة Erdal & Budak(2021) إلى فحص دور الثقة التنظيمية كوسيط في تأثير القيادة السامة على رضا العمل. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة سلبية بين القيادة السامة والثقة التنظيمية، وكذلك بين القيادة السامة ورضا العمل. كما أوضحت العلاقة الإيجابية بين الثقة التنظيمية ورضا العمل.

وفي حين آخر هدفت دراسة (Bakkal et al (2019) إلى فحص تأثير القيادة السامة على نية الاستقالة من خلال الوساطة من خلال رضا العمل. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثيرات وساطية لرضا العمل بين القيادة السامة ونية الاستقالة.

كما هدفت دراسة (Uysal (2019) إلى فحص دور القيادة السامة كوسيط في تأثير ضغط العمل على رضا العمل، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة مهمة بين ضغط العمل ورضا العمل، مع اكتشاف أن القيادة السامة تعمل كوسيط جزئي بين تأثير ضغط العمل ورضا العمل.

و هدفت دراسة (Brouwers & Paltu (2020) إلى فحص العلاقة بين القيادة السامة، رضا العمل، نية الاستقالة، والالتزام، ومعرفة إذا كانت الثقافة التنظيمية وسيلة وسيطة في هذه العلاقة. وكشفت النتائج عن التأثيرات السلبية للقيادة السامة على رضا العمل ونية الاستقالة وافادت ان الثقة التنظيمية تشكل وساطه جزئية في هذه العلاقة

## ٢- الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة السامة وضغوط العمل

هدفت دراسة (Dwita (2022) إلى فحص تأثير القيادة السامة على نية ترك العمل، والقيادة السامة على ضغوط العمل، وضغوط العمل على نية ترك العمل في ثلاث شركات لوجستية في بيكاسي. استخدمت الدراسة تقنية العينة غير الاحتمالية بالعرض، وتم تحليل البيانات باستخدام طريقة النمذجة بالمعادلات الهيكلية باستخدام برنامج Smart PLS. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة السامة وضغوط العمل، وعلاقة إيجابية ذات دلالة بين ضغوط العمل وترك العمل. بينما لم تجد علاقة سلبية بين القيادة السامة وترك العمل. وأشارت النتائج إلى أن نية ترك العمل ترجع لعوامل داخلية كضغوط العمل وليس القيادة السلبية.

هدفت دراسة (Dwita et al. (2023) إلى دراسة تأثير القيادة السامة وضغوط العمل على نية ترك العمل في قطاع اللوجستيات، مع دور الإرهاق العاطفي كوسيط. شملت الدراسة ٢٠٠ موظف في مدينة بيكاسي. أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي للقيادة السامة وضغوط العمل على الإرهاق العاطفي، والذي بدوره يزيد من نية ترك العمل. وأوصت الدراسة بتطبيق استراتيجيات لتحسين بيئة العمل وإدارة الضغوط.

هدفت دراسة (Hadadian and Sayadpour (2018) إلى دراسة العلاقة بين القيادة السامة والرفاهية العاطفية المرتبطة بالعمل، ودور ضغوط العمل كوسيط في هذه العلاقة. شملت الدراسة ٢١٣ موظفًا في منظمات قائمة على المعرفة. استخدمت الدراسة مقياس الرفاهية

العاطفية المرتبطة بالعمل (JAWS) ومقياس ضغوط العمل (MJSS) ومقياس القيادة السامة (TLS). توصلت الدراسة إلى تأثير مباشر وغير مباشر ذو دلالة إحصائية للقيادة السامة على الرفاهية العاطفية المرتبطة بالعمل، مع مساهمة الضغوط مثل النزاعات الشخصية والعوائق التنظيمية والعبء الكمي.

هدفت دراسة (Noviantoro et al. (2024 إلى فحص الأثر الوسيط لضغوط العمل والرضا الوظيفي على العلاقة بين القيادة السامة ونية ترك العمل. استخدمت الدراسة المنهج الكمي والتحليل الهيكلي بمشاركة ١٢٦ موظفًا من قطاع مبيعات التجزئة في سومطرة. توصلت النتائج إلى تأثير مباشر وغير مباشر للقيادة السامة على نية ترك العمل من خلال ضغوط العمل والرضا الوظيفي، مع توصية بإجراء دراسات مستقبلية تركز على تدريب القيادة لتبني أساليب أكثر تكيفًا.

هدفت دراسة (Hadadian and Zarei (2016 إلى استكشاف العلاقة بين القيادة السامة وضغوط العمل لدى العاملين في مجال المعرفة. استخدمت الدراسة استبيانات لقياس القيادة السامة وضغوط العمل. توصلت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة السامة وزيادة ضغوط العمل، حيث كلما ازدادت القيادة السامة زادت مستويات الضغط.

### ٣- الدراسات التي تناولت العلاقة بين ضغوط العمل والرضا والوظيفي

هدفت دراسة (Singh et al (2019 إلى دراسة دور الإجهاد الوظيفي على الرضا الوظيفي. أوضحت الدراسة أن الإجهاد الوظيفي يمثل أحد التحديات الكبرى في المؤسسات الحديثة، حيث يؤدي إلى تدهور الصحة النفسية والجسدية للعاملين، ويؤثر سلباً على إنتاجيتهم ورضاهم عن العمل. توصلت الدراسة إلى أن الإجهاد الوظيفي يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي، مما ينعكس سلباً على التزام الموظفين وإنتاجيتهم.

هدفت دراسة (Hoboubi et al (2017 إلى تقييم تأثير الإجهاد الوظيفي والرضا الوظيفي على إنتاجية العاملين في إحدى شركات البتروكيماويات الإيرانية. شملت الدراسة ١٢٥ موظفًا واستخدمت استبيانات متخصصة لتقييم الإجهاد، الرضا، والإنتاجية. أظهرت النتائج أن الإجهاد الوظيفي يرتبط سلباً بالإنتاجية، بينما يرتبط الرضا الوظيفي إيجابياً بالإنتاجية. وأشارت الدراسة إلى أهمية دور الجدول الزمني للعمل وتوضيح الأدوار لتحسين الرضا والإنتاجية. هدفت دراسة (Wu et al (2021 إلى دراسة العلاقة بين الإجهاد الوظيفي والاحتراق الوظيفي

مع الأدوار الوسيطة للدعم الاجتماعي المدرك والرضا الوظيفي. شملت الدراسة ١٤٦٤ موظفاً في البنوك الصينية، وأظهرت النتائج أن الإجهاد الوظيفي يرتبط إيجابياً بالاحتراق الوظيفي وسلبياً بالرضا الوظيفي. كما أوضحت الدراسة أن الدعم الاجتماعي والرضا الوظيفي يساهمان في تخفيف آثار الإجهاد على الاحتراق الوظيفي.

هدفت دراسة (Ramlawati et al (2021 إلى تحليل تأثير البدائل الخارجية والإجهاد الوظيفي على الرضا الوظيفي ونوايا ترك العمل. شملت الدراسة ١٠٠ موظف في بنك إقليمي بإندونيسيا، وأظهرت النتائج أن البدائل الخارجية تؤثر إيجابياً على نوايا ترك العمل، بينما الإجهاد الوظيفي لا يؤثر على الرضا الوظيفي أو النوايا. توصلت الدراسة إلى أهمية تحسين سياسات العمل للحد من الإجهاد وتوفير بيئة عمل داعمة.

هدفت دراسة (Martin et al (2022 إلى تحليل تأثير استخدام الأدوات الرقمية على الرضا الوظيفي، الإجهاد الوظيفي، والإنتاجية أثناء وبعد فترات الإغلاق بسبب جائحة COVID-19. شملت الدراسة ٤٣٨ موظفاً في لوكسمبورغ. أظهرت النتائج أن الاستخدام المكثف للأدوات الرقمية زاد من الإنتاجية ولكنه أدى إلى زيادة الإجهاد وانخفاض الرضا الوظيفي، بينما الاستخدام المتوازن ساهم في تحسين النتائج.

التعليق على الدراسات السابقة

أوجه التشابه:

١. الموضوع الرئيسي:

جميع الدراسات تتناول القيادة السامة وتأثيرها السلبي على جوانب مثل الرضا الوظيفي، ضغوط العمل، ونية ترك العمل.

- الدراسة الحالية تركز على العلاقة بين القيادة السامة والرضا الوظيفي مع وساطة ضغوط العمل، وهو جزء مشترك مع العديد من الدراسات المذكورة، مثل (Noviantoro et al. (2024 و (Uysal (2019).

٢. الوسيط (ضغوط العمل):

- دراسات مثل (Hadadian and Zarei (2016 و (Dwita et al. (2023 تتناول تأثير القيادة السامة على ضغوط العمل كوسيط. وهذا ينسجم مع دور ضغوط العمل في الدراسة الحالية

## ٣. النتائج الأساسية:

- جميع الدراسات توضح التأثيرات السلبية للقيادة السامة على ضغوط العمل والرضا الوظيفي.

- الدراسة الحالية تهدف إلى تقديم نتائج مماثلة حول التأثير السلبي للقيادة السامة على الرضا الوظيفي من خلال ضغوط العمل.

## ٤. البيئة التنظيمية:

- بعض الدراسات تركز على بيئات عمل مشابهة للدراسة الحالية ، مثل البنوك على سبيل المثال، دراسة (Wu et al. (2021 عن البنوك الصينية.

أوجه الاختلاف:

## ١. السياق الجغرافي:

الدراسة الحالية تركز على البنوك التجارية في مصر، بينما السياقات الجغرافية للدراسات الأخرى متنوعة (إندونيسيا، إيران، الصين، وغيرها). هذا يمنح الدراسة الحالية ميزة تحليل القيادة السامة في بيئة عربية ومصرية تحديداً.

## ٢. المتغيرات الوسيطة والثانوية:

- الدراسة الحالية تركز فقط على ضغوط العمل كوسيط، بينما دراسات مثل Brouwers & Paltu (2020) وŞevik (2024) تضمنت متغيرات وسيطة إضافية مثل المناخ الأخلاقي، الالتزام، والثقافة التنظيمية.

- دراسة (Budak & Erdal (2022 تتناول متلازمة الإرهاق كوسيط، وهو بعد لم تتطرق إليه الدراسة الحالية

## ٣. التركيز على قطاع محدد:

- الدراسة الحالية تركز على البنوك التجارية، بينما معظم الدراسات تناولت قطاعات متنوعة مثل الصناعة، اللوجستيات، أو المؤسسات القائمة على المعرفة. هذا يجعل الدراسة الحالية أكثر خصوصية في قطاعها.

#### ٤. الهدف التطبيقي:

- الدراسة الحالية تهدف إلى تقديم توصيات لتحسين بيئة العمل في البنوك المصرية. بينما بعض الدراسات مثل (Martin et al. (2022 ركزت على الآثار المرتبطة بجائحة COVID-19 وليس على تطبيق عملي.

#### ٥. الإسهام العلمي للدراسة الحالية

لجمع بين متغيرات معروفة بسياق جديد: تضيف الدراسة الحالية إسهامًا جديدًا في فهم العلاقة بين القيادة السامة، ضغوط العمل، والرضا الوظيفي في السياق المصري، مما يعزز من الأدبيات الحالية.

التركيز على قطاع البنوك: يعتبر هذا الإطار العملي فريدًا مقارنة بمعظم الدراسات السابقة التي ركزت على قطاعات أخرى.

تصميم حلول محلية: الدراسة الحالية ستقدم حلولًا عملية لتحسين بيئة العمل في البنوك المصرية، وهو ما يميزها عن الدراسات النظرية أو العامة.

#### ثالثًا: مشكلة وتساؤلات البحث

للتأكد من مشكلة الدراسة من الناحية التطبيقية، قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية على عينة ميسرة من العاملين بالبنوك التجارية بجمهورية مصر العربية<sup>١</sup>، للتوصل إلى مشكلة الدراسة من الناحية التطبيقية، وبلغت ٣٥ مفردة، وذلك بهدف تحديد وصياغة مشكلة وتساؤلات البحث، في حين تمت الدراسة الاستطلاعية من خلال استطلاع رأي العينة. وقد أظهرت نتائج الدراسة الاستطلاعية مجموعة من المظاهر التي تشكل مشكلة بحثية وهي كما يلي:

- ٧٠٪ من العاملين يشعرون بضغوط العمل.
- أكثر من ٦٠٪ من أفراد العينة المشاركة في الدراسة الاستطلاعية لا يشعرون بالرضا الوظيفي.
- ٦٠٪ من المشاركين في الدراسة الاستطلاعية لا يدركون تأثير القيادة السامه.

<sup>١</sup> تمت المقابلة والملاحظة في الفترة ما بين ٢٠٢٤/٩/١٥ إلى ٢٠٢٤/١٠/٣٠ وذلك على عينة ميسرة مكونة من (٣٥) مفردة من عملاء مواقع التسوق الإلكتروني لأجهزه الهواتف المحمولة في مصر

- وفي ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية، يُمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:
- ١- ما طبيعية علاقة الارتباط بين أبعاد القيادة السامة و أبعاد الرضا الوظيفي وأبعاد ضغوط العمل ؟
  - ٢- ما تأثير القيادة السامة على أبعاد الرضا الوظيفي ؟
  - ٣- ما تأثير القيادة السامة على أبعاد ضغوط العمل ؟
  - ٤- ما تأثير ضغوط العمل على أبعاد الرضا الوظيفي ؟
  - ٥- ما التأثير غير المباشر لضغوط العمل في العلاقة بين القيادة السامة والرضا الوظيفي ؟
  - ٦- ما الاختلافات الإدراكية المؤثرة على آراء العاملين اتجاه المتغيرات تبعاً لاختلاف العوامل الديمغرافية والتنظيمية الخاصه بهم .

#### رابعاً: أهداف البحث

وللإجابة عن تساؤلات البحث السابق ذكرها، يتبنى البحث الحالي الأهداف التالية:

- ١- الكشف عن طبيعية علاقة الارتباط بين أبعاد القيادة السامة و أبعاد الرضا الوظيفي وأبعاد ضغوط العمل
  - ٢- قياس تأثير القيادة السامة على أبعاد الرضا الوظيفي.
  - ٣- قياس تأثير القيادة السامة على أبعاد ضغوط العمل.
  - ٤- قياس تأثير ضغوط العمل على أبعاد الرضا الوظيفي.
  - ٥- قياس تأثير الغير المباشر لضغوط العمل في العلاقة بين القيادة السامة والرضا الوظيفي.
  - ٦- القياس الدقيق للاختلافات الإدراكية المؤثرة على آراء العاملين اتجاه المتغيرات تبعاً لاختلاف العوامل الديمغرافية والتنظيمية الخاصه بهم.
- خامساً: فروض البحث والاطار المفاهيمي لمتغيرات البحث .
- أ- فروض البحث
- H1 : توجد علاقة ارتباط معنوى بين أبعاد القيادة السامة و أبعاد الرضا الوظيفي وأبعاد ضغوط العمل.

H2: يوجد تأثير معنوي للقيادة السامة على أبعاد الرضا الوظيفي (الرضا عن الأجر، الرضا عن الوظيفة، الرضا عن فرص الترقى، الرضا عن الإشراف وعلاقات العمل)، وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:

H2/1: يوجد تأثير معنوي للقيادة السامة على الرضا عن الأجر.

H2/2: يوجد تأثير معنوي للقيادة السامة على الرضا عن الوظيفة.

H2/3: يوجد تأثير معنوي للقيادة السامة على الرضا عن فرص الترقى.

H2/4: يوجد تأثير معنوي للقيادة السامة على الرضا عن الإشراف وعلاقات العمل.

H3: يوجد تأثير معنوي للقيادة السامة علي ضغوط العمل.

H4: يوجد تأثير معنوي لضغوط العمل على أبعاد الرضا الوظيفي (الرضا عن الأجر، الرضا عن الوظيفة، الرضا عن فرص الترقى، الرضا عن الإشراف وعلاقات العمل)، وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:

H4/1: يوجد تأثير معنوي لضغوط العمل على الرضا عن الأجر.

H4/2: يوجد تأثير معنوي لضغوط العمل على الرضا عن الوظيفة.

H4/3: يوجد تأثير معنوي لضغوط العمل على الرضا عن فرص الترقى.

H4/4: يوجد تأثير معنوي لضغوط العمل على الرضا عن الإشراف وعلاقات العمل.

H5: يوجد تأثير غير المباشر لضغوط العمل في العلاقة بين القيادة السامة والرضا الوظيفي.

H6: يوجد اختلافات معنوية بين آراء العاملين اتجاه متغيرات الدراسة تبعاً لاختلاف العوامل الديمغرافية والتنظيمية الخاصه بهم (النوع - العمر - المؤهل الدراسي - الحالة الاجتماعية).

H6/1: يوجد اختلافات معنوية بين آراء العاملين اتجاه متغيرات الدراسة تبعاً لاختلاف العوامل الديمغرافية والتنظيمية الخاصه بهم وفقاً للنوع.

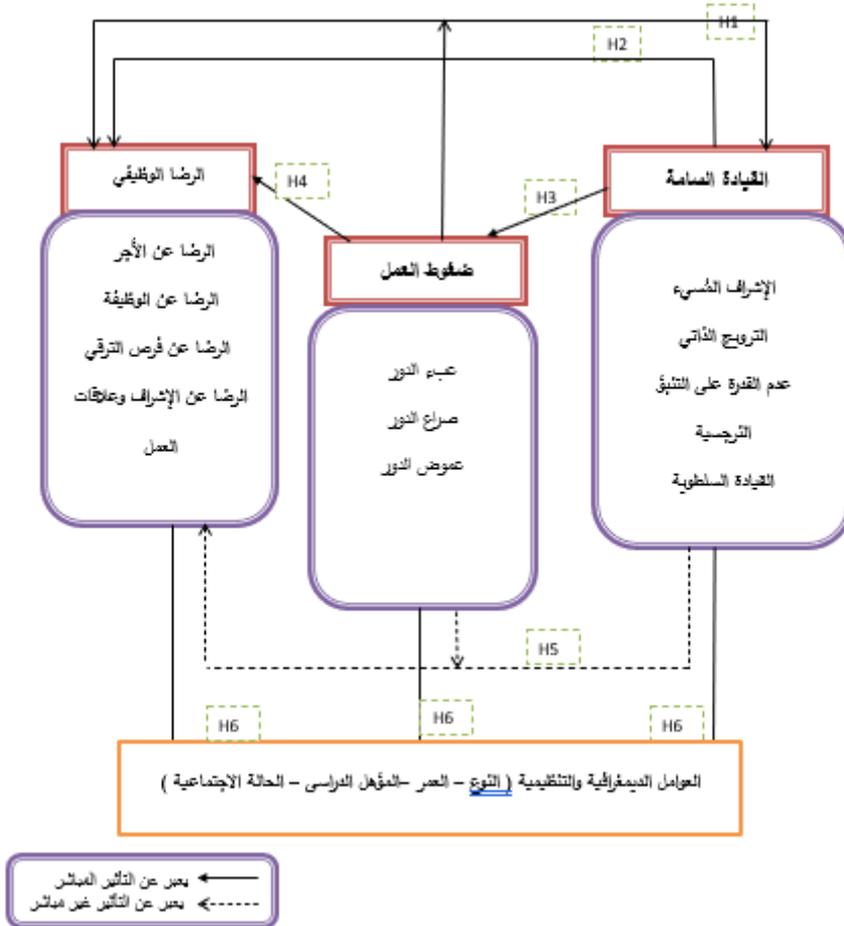
H6/2: يوجد اختلافات معنوية بين آراء العاملين اتجاه متغيرات الدراسة تبعاً لاختلاف العوامل الديمغرافية والتنظيمية الخاصه بهم وفقاً للعمر.

H6/3: يوجد اختلافات معنوية بين آراء العاملين اتجاه متغيرات الدراسة تبعاً لاختلاف العوامل الديمغرافية والتنظيمية الخاصه بهم وفقاً للمؤهل الدراسي.

H6/4: يوجد اختلافات معنوية بين آراء العاملين اتجاه متغيرات الدراسة تبعاً لاختلاف العوامل الديمغرافية والتنظيمية الخاصه بهم وفقاً للحالة الاجتماعية

وبناء على ما تقدم عرضه للعلاقات بين متغيرات البحث، وفي ضوء مشكلة وتساؤلات البحث، تمكن الباحث من وضع إطار مفاهيمي يوضح العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات وذلك كما هو موضح بالشكل (١) على النحو التالي

ب- الاطار المفاهيمي لمتغيرات البحث



شكل (١): نموذج البحث

المصدر: إعداد الباحث في ضوء الدراسات السابقة

#### سادساً: أهمية البحث

تتمثل أهمية البحث على الصعيدين العلمي والتطبيقي وذلك على النحو التالي:

##### ١- المستوى العلمي:

١/١ تنبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة في تناولها لمتغيرات حديثة نسبياً مثل: القيادة السامه والرضا الوظيفي وضغوط العمل.

٢/١ ندرة الدراسات السابقة؛ حيث لم يتوصل الباحث إلى دراسة فحصت التأثير المباشر وغير المباشر للقيادة السامة والرضا الوظيفي وضغوط العمل ، أيضاً في حدود علم الباحث، وعبر تحقيق أهداف البحث فإنها ستسهم في إضافة جديدة للمجال المعرفي المرتبط باستخدام القيادة السامة والرضا الوظيفي وضغوط العمل.

٣/١ يعد البحث الحالي بمثابة استكمال للبحوث السابقة التي تناولت متغيرات البحث.

##### ٢- المستوى التطبيقي:

تستمد الأهمية التطبيقية للبحث من مجال التطبيق وهو البنوك التجارية بجمهورية مصر

العربية حيث تلعب دوراً مهماً في السوق المحلي نظراً لعدة أسباب، منها:

فالقيادة السامة تؤدي إلى ضعف الأداء المالي للبنوك من خلال قلة الكفاءة التشغيلية، وقلة الإيرادات ، وزيادة النفقات عبر العمليات المؤتمتة. هذا يسهم في ضعف ربحية البنوك على المدى الطويل. وهذه الدراسة تساهم في تمكين البنوك من الابتعاد عن القيادة السامة، مما يعزز سمعة البنوك في السوق ويجعلها أكثر جاذبية للعملاء والمستثمرين.

##### سابعاً: منهج البحث

اعتمد الباحث على المنهج الاستنباطي، حيث اتجهت الدراسة من العام إلى الخاص، وذلك من خلال مراجعة الدراسات السابقة، وتحديد الأبعاد المختلفة وصياغة الفروض، ثم جمع البيانات وتحليلها لاختبار مدى صحة الفروض ويعد المنهج الاستنباطي هو الأنسب للبحث الحالي (Robson, 2002: Saunders, et al., 2009).

##### ثامناً: أسلوب الدراسة

يشمل أسلوب البحث على ما يلي:

أ. أنواع البيانات المطلوبة ومصادر الحصول عليها.

١) بيانات الثانوية: حيث تم معالجة الإطار النظري للبحث ومصادر البيانات الثانوية التي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير،

وكذلك الأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت متغيرات البحث، والبحث وزيارة مواقع الإنترنت المختلفة ذات العلاقة.

(٢) بيانات أولية: وتتمثل في البيانات التي تم تجميعها من خلال قائمة الاستقصاء من العاملين في الشركات محل البحث، وتفريغها، وتحليلها، بما تمكن الباحثة من اختبار صحة أو خطأ فروض البحث، والتوصل إلى النتائج.

### تاسعاً: مجتمع وعينة الدراسة Population & Sampling:

#### ١- مجتمع الدراسة:

يمكن تعريف المجتمع بأنه مجموعة من المفردات أو العناصر التي يتوافر فيها خصائص ظاهرة معينة، ونظراً لصعوبة تجميع البيانات من جميع أفراد المجتمع يمكن اختيار عينة ممثلة له (Saunders, et al., 2009). ويتمثل مجتمع هذه الدراسة في أكثر من ١٠٠,٠٠٠ من العاملين بالبنوك التجارية بجمهورية مصر العربية.

#### عينة الدراسة:

#### وتعرض الباحثة في النقاط التالية:

#### • نوع العينة:

اعتمدت الدراسة على استخدام عينة عشوائية بسيطة من العاملين بالبنوك التجارية بجمهورية مصر العربية، وتم الاعتماد على عينة عشوائية بسيطة بسبب توافر شروط استخدامها وهي: الشرط الأول الذي يتمثل في وجود درجة كبيرة من التجانس بين مفردات المجتمع فيما يتعلق بالخصائص المفروض دراستها، والشرط الثاني الذي يتمثل في عدم وجود اطار لمجتمع الدراسة.

#### • حجم العينة:

تم تحديد حجم العينة باستخدام برنامج sample size calculator، وذلك عند مستوى ثقة ٩٥٪ وحدود خطأ  $\pm ٥$ ، ونظراً لعدم توافر إطار محدد لمفردات مجتمع البحث، وانتشار مفرداته وزيادة المجتمع عن ١٠٠,٠٠٠ مفردة، ومن ثم يصبح الحد الأدنى لعينة الدراسة ٣٨٤ مفردة.

#### عاشراً: حدود البحث:

الحدود البشرية: العاملين بالبنوك التجارية بجمهورية مصر العربية

الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة خلال مدة زمنية محددة في الفترة ما بين ٢٠٢٤/٩/١٥

إلى ٢٠٢٤/١٠/٣٠

الحادى عشر: متغيرات الدراسة وأساليب القياس

يشمل أسلوب البحث المتغيرات التي يحتويها البحث الحالي علاوة على أساليب قياسها، إلى جانب مجتمع وعينة البحث، أسلوب جمع البيانات، البيانات المطلوبة للبحث ومصادر الحصول عليها، والأساليب الإحصائية اللازمة لتحليل البيانات واختبار الفروض، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (١) متغيرات البحث وقياسها

عدد العيانات	المقياس	الأبعاد الفرعية	المتغير
٣٠	(Schmidt, 2008)	الإشراف المُسيء	القيادة السامه
		الترويع الذاتي	
		عدم القدرة على التنبؤ	
		الترجسية	
		القيادة السلطوية	
١٥	(Krishna et al, 2015)	غموض الدور	ضغوط العمل
		صراع الدور	
		ظروف بيئة العمل	
٢٠	(عطا وآخرون، ٢٠١٣)	الرضا عن الأجر	الرضا الوظيفي
		الرضا عن الوظيفة	
		الرضا عن فرص الترقى الرضا	
		الرضا عن الإشراف وعلاقات العملاء	

المصدر: إعداد الباحث في ضوء الدراسات السابقة .

الثانى عشر: تحليل البيانات واختبار الفروض

١/١٠ الأساليب الإحصائية المستخدمة:

استخدمت الدراسة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS الإصدار ٢٦ في تحليل البيانات، وبرنامج أموس الإصدار ٢٦، وقد تم استخدام أساليب إحصائية عديدة في هذه الدراسة منها:

\* الأساليب الإحصائية الوصفية: حيث تم الاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لقياس مدى التشتت والاختلاف بين إجابات مفردات العينة حول متغيرات الدراسة.

\* الأساليب الإحصائية الاستدلالية: حيث اعتمدت الباحثة في اختبار فروض الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تتمثل في:

\* مقاييس الصدق: حيث تم الاعتماد على معاملات الصدق والثبات مستخدمة في ذلك معامل ألفا كرونباخ للتأكد من صدق العبارات المعروضة على أفراد العينة فيما يتعلق بقوائم الاستبيان. \* استخدام معاملات الارتباط: وذلك للتعرف على مدى وجود علاقات بين المتغيرات الخاضعة للاختبار.

\* استخدام معاملات الانحدار: وذلك للتعرف على مدى وجود تأثير بين المتغيرات الخاضعة للاختبار.

\* استخدام مجموعة من معادلات التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis (CFA)

\* استخدام أسلوب تحليل المسار: بغرض تحليل العلاقة بين المتغير المستقل والتابع والوسيط من خلال بناء النموذج الهيكلي وقياس دليل الصلاحية لمعاملات GFI, AGFI & RMSEA .

الثالث عشر- الإحصاء الوصفي:

١٣-١ الإحصاء الوصفي:

يحتوي البحث على ثلاث متغيرات أساسية وهم القيادة السامة والذي يمثل المتغير المستقل ويتضمن خمسة أبعاد تتمثل في (الإشراف المُسيء، والترويج الذاتي، وعدم القدرة على التنبؤ، والنجسية، والقيادة السلطوية)، إلى جانب ضغوط العمل الذي يمثل المتغير الوسيط للدراسة ويتضمن ثلاثة أبعاد تتمثل في (غموض الدور، وصراع الدور، وظروف بيئة العمل)، وأخيراً الرضا الوظيفي والذي يمثل المتغير التابع ويتضمن أربعة أبعاد تتمثل في (الرضا عن الأجر، والرضا عن الوظيفة، والرضا عن فرص الترقى، والرضا عن الإشراف وعلاقات العملاء)، ويمكن عرض نتائج التحليل الوصفي لهذه المتغيرات كما في الجدول رقم (٢) وذلك كما يلي:

## تأثير القيادة السامه علي الرضا الوظيفي الدور الوسيط لضغوط العمل

جدول رقم (٢): التحليل الوصفي لمتغيرات وأبعاد البحث (ن = ٣٩١)

المتغير	الرمز	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الالتواء	معامل التفرطح
الإشراف المسيء	X1	٣,٧٥٧	٠,٦٦٨	٠,٢٠٤-	٠,٨٤٠-
الترويج الذاتي	X2	٣,٧٨٢	٠,٦٦٠	٠,٢٥٧-	٠,٦٩٠-
عدم القدرة على التنبؤ	X3	٣,٧٨١	٠,٦٤٦	٠,٢٨٣-	٠,٦٧٨-
الترجسية	X4	٣,٧٧٠	٠,٦٦٧	٠,١٧٤-	٠,٨١٧-
القيادة السلطوية	X5	٣,٧٦٦	٠,٦٦٣	٠,١٦٩-	٠,٧٨٠-
المتغير المستقل: القيادة السامة	X	٣,٧٧١	٠,٥٨٤	٠,٠٤٨-	٠,٦٢٦-
غموض الدور	M1	٣,٨٥٦	٠,٦٩٩	٠,٤٠١-	٠,٧٣٤-
صراع الدور	M2	٣,٨٤٢	٠,٦٩٣	٠,٣٩٧-	٠,٧٣٤-
ظروف بيئة العمل	M3	٣,٨٣٤	٠,٧٠٤	٠,٤٦٧-	٠,٧٧٤-
المتغير الوسيط: ضغوط العمل	M	٣,٨٤٤	٠,٦٤٦	٠,٣٧٧-	٠,٧٥٧-
الرضا عن الأجر	Y1	٣,٩٢٩	٠,٧١٢	٠,٧٢٥-	٠,٣١٦-
الرضا عن الوظيفة	Y2	٣,٩٢٧	٠,٦٨٠	٠,٦٦٨-	٠,٣٦٤-
الرضا عن فرص الترقى	Y3	٣,٩٠١	٠,٧٢٢	٠,٧٤٢-	٠,٢٩٦-
الرضا عن الإشراف وعلاقات العملاء	Y4	٣,٩٠٤	٠,٦٨٢	٠,٥٦٩-	٠,٥٥٥-
المتغير التابع: الرضا الوظيفي	Y	٣,٩١٦	٠,٦٥٥	٠,٧٤٧-	٠,٣٠٩-

المصدر: من نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

ويتضح من الجدول (٢) ما يلي:

- حصلت أبعاد القيادة السامة على متوسطات تراوحت ما بين (٣,٧٥٧ : ٣,٧٨٢)، حيث حصل الإشراف المسيء على القيمة الأدنى للوسط الحسابي وبلغت ٣,٧٥٧ فيما حصل الترويج الذاتي على القيمة الأعلى للوسط الحسابي وقد بلغت ٣,٧٨٢، وهو ما يشير إلى توافر أبعاد القيادة السامة بدرجة عالية بين مفردات العينة.
- حصلت أبعاد ضغوط العمل على متوسطات تراوحت ما بين (٣,٨٣٤ : ٣,٨٥٦)، حيث حصلت ظروف بيئة العمل على القيمة الأدنى للوسط الحسابي وبلغت ٣,٨٣٤ فيما حصل غموض الدور على القيمة الأعلى للوسط الحسابي وقد بلغت ٣,٨٥٦، وهو ما يشير إلى توافر أبعاد ضغوط العمل بدرجة عالية بين مفردات العينة.

● حصلت أبعاد الرضا الوظيفي على متوسطات تراوحت ما بين (٣,٩٠١ : ٣,٩٢٩)، حيث حصل الرضا عن فرص الترقى على القيمة الأدنى للوسط الحسابي وبلغت ٣,٩٠١ فيما حصل الرضا عن الأجر على القيمة الأعلى للوسط الحسابي وقد بلغت ٣,٩٢٩، وهو ما يشير إلى توافر أبعاد الرضا الوظيفي بدرجة عالية بين مفردات العينة.

● كما يتبين من نتائج الجدول السابق أن جميع المقاييس تميل إلى التوزيع الطبيعي حيث تراوحت قيم معامل الالتواء ما بين (٣ ±)، كما كانت قيم معامل التفرطح تتراوح ما بين (١٠ ±).

### ١٣- ٢- اختبارات الصدق والثبات:

ويستخدم هذا الاختبار لمعرفة مدى إمكانية الاعتماد على قائمة الاستقصاء في جمع بيانات تتسم بالثبات، ويقصد به إمكانية الحصول على نفس البيانات عند إعادة الدراسة في نفس الظروف باستخدام نفس الأداة ونفس الأفراد (Adams, et al., 2007). ومعامل الثبات ألفا كرونباخ هي الطريقة التي استخدمها الباحث لحساب ثبات المقاييس وذلك باستخدام برنامج SPSS (V. 26)، وفي معظم الحالات يمكن اعتبار ألفا كرونباخ مؤشراً ملائماً وممتازاً لقياس ثبات المقياس ويعتبر من المعاملات التي من خلالها يمكن قياس مدى ثبات المقياس من خلال الاتساق الداخلي، حيث يرى (Hair, et al. (2014 أن قيم ألفا المقبولة هي التي تتراوح من ٠,٦ إلى ٠,٧، في حين أن القيم أكبر من ٠,٧ تشير إلى درجة عالية من الاعتمادية على المقاييس المستخدمة. بينما يستخدم اختبار الصدق الذاتي لبيان مدى صدق عبارات قائمة الاستقصاء في قياس ما صُممت من أجله وهو الجذر التربيعي لقيمة معامل ألفا، والتأكيد على أن عبارات القائمة تعطي للمستقصي منه نفس المعنى والمفهوم الذي يقصده الباحث (Adams, et al., 2007). وبالتالي، قام الباحث بإختبار الصدق والثبات لقائمة الاستقصاء باستخدام عينة الدراسة المكونة من ٣٩١ مفردة، وأظهرت نتائج التحليل الجدول التالي رقم (٣):

### جدول رقم (٣): قيم معاملات الثبات والصدق الذاتي للاستبيان

المتغير	الرمز	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق
الإشراف المسيء	X1	٠,٧٥٣	٠,٨٦٨
الترويج الذاتي	X2	٠,٧٣٧	٠,٨٥٨
عدم القدرة على التنبؤ	X3	٠,٧٣٦	٠,٨٥٨
الترجسية	X4	٠,٧٤٧	٠,٨٦٤
القيادة السلطوية	X5	٠,٧٤٦	٠,٨٦٤

## تأثير القيادة الساهبه علي الرضا الوظيفي الدور الوسيط لضغوط العمل

تابع جدول رقم (٣): قيم معاملات الثبات والصدق الذاتي للاستبيان

المتغير	الرمز	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق
المتغير المستقل: القيادة الساهبه	X	٠,٩٣٤	٠,٩٦٦
غموض الدور	M1	٠,٧٧٧	٠,٨٨١
صراع الدور	M2	٠,٧٧٧	٠,٨٨١
ظروف بيئة العمل	M3	٠,٧٩١	٠,٨٨٩
المتغير الوسيط: ضغوط العمل	M	٠,٩١٥	٠,٩٥٧
الرضا عن الأجر	Y1	٠,٨٤٦	٠,٩٢٠
الرضا عن الوظيفة	Y2	٠,٨٢١	٠,٩٠٦
الرضا عن فرص الترتي	Y3	٠,٨٤٤	٠,٩١٩
الرضا عن الاشراف وعلاقات العملاء	Y4	٠,٨١٩	٠,٩٠٥
المتغير التابع: الرضا الوظيفي	Y	٠,٩٥٣	٠,٩٧٦

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

ويتضح من الجدول رقم (٣) ما يلي:

- فيما يخص مقياس المتغير المستقل (القيادة الساهبه) فقد تخطت قيم معامل ألفا كرونباخ لجميع أبعاد المتغير ٠,٦٠ وهي القيمة الأدنى لقبول واعتماد ثبات المقياس، حيث تراوحت قيم معامل الثبات لجميع الأبعاد ما بين (٠,٧٣٦:٠,٧٥٣) وهو ما يوضح وجود درجة مرتفعة من الاعتمادية على المقياس.
- فيما يخص مقياس المتغير الوسيط (ضغوط العمل) فقد تخطت قيم معامل ألفا كرونباخ لجميع أبعاد المتغير ٠,٦٠ وهي القيمة الأدنى لقبول واعتماد ثبات المقياس، حيث تراوحت قيم معامل الثبات لجميع الأبعاد ما بين (٠,٧٧٧:٠,٧٩١) وهو ما يوضح وجود درجة مرتفعة من الاعتمادية على المقياس.
- وأخيراً بالنسبة للمتغير التابع (الرضا الوظيفي) فقد تخطت قيم معامل ألفا كرونباخ لجميع أبعاد المتغير ٠,٦٠ وهي القيمة الأدنى لقبول واعتماد ثبات المقياس، حيث تراوحت قيم معامل الثبات لجميع الأبعاد ما بين (٠,٨١٩:٠,٨٤٦) وهو ما يوضح وجود درجة مرتفعة من الاعتمادية على المقياس.

١٣- ٣ معاملات الارتباط الخطي الثنائي بين متغيرات الدراسة:

تم إجراء اختبار الارتباط الثنائي لبيرسون، وذلك لتحديد معنوية الارتباط بين متغيرات الدراسة ويعرض الجدول رقم (٤) قيم تلك الارتباطات:

جدول رقم (٤): معاملات الارتباط الخطي الثنائي بين متغيرات الدراسة (ن = ٣٩١)

المتغير التابع				المتغير الوسيط			المتغير المستقل					الرمز	
Y4	Y3	Y2	Y1	M3	M2	M1	X5	X4	X3	X2	X1		
											1	X1	الإشراف المسيء
										1	.747**	X2	الترويج الذاتي
									1	.735**	.712**	X3	عدم القدرة على التنبؤ
								1	.738**	.744**	.725**	X4	الترجسية
							1	.727**	.735**	.710**	.710**	X5	القيادة السلطوية
						1	.616**	.613**	.649**	.647**	.676**	M1	غموض الدور
					1	.796**	.635**	.636**	.627**	.637**	.688**	M2	صراع الدور
				1	.777**	.778**	.637**	.629**	.586**	.640**	.636**	M3	ظروف بيئة العمل
			1	.669**	.705**	.682**	.562**	.577**	.593**	.538**	.574**	Y1	الرضا عن الأجر
		1	.837**	.717**	.738**	.708**	.605**	.594**	.612**	.570**	.620**	Y2	الرضا عن الوظيفة
	1	.842**	.834**	.693**	.708**	.702**	.574**	.601**	.578**	.560**	.612**	Y3	الرضا عن فرص الترقى
1	.841**	.834**	.839**	.734**	.725**	.728**	.599**	.603**	.611**	.577**	.632**	Y4	الرضا عن الاشراف وعلاقات العملاء

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

يتضح من نتائج الجدول رقم (٤) وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية وقوية بين معظم متغيرات الدراسة، وكانت جميع معاملات الارتباط عالية بشكل عام على النحو المبين بالجدول أعلاه، كما تشير نتائج الارتباط الى الاتفاق مع اتجاهات العلاقة المفترضة بصورة أولية. وبالتالي، يمكن للباحث توضيح بعض الملاحظات على النحو التالي:

- تبلغ أقوى علاقة بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير الوسيط في العلاقة بين الاشراف المسيء وصراع الدور حيث يبلغ معامل الارتباط بينهما (ر = ٠,٦٨٨)، بينما تبلغ أضعف علاقة بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير الوسيط في العلاقة بين عدم القدرة على التنبؤ وظروف بيئة العمل حيث يبلغ معامل الارتباط بينهما (ر = ٠,٥٨٦).
- تبلغ أقوى علاقة بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع في العلاقة بين الاشراف المسيء والرضا عن الاشراف وعلاقات العملاء حيث يبلغ معامل الارتباط بينهما (ر = ٠,٦٣٢)، بينما تبلغ أضعف

علاقة بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع في العلاقة بين الترويج الذاتي والرضا عن الأجر حيث يبلغ معامل الارتباط بينهما ( $r = 0,538$ ).

• تبلغ أقوى علاقة بين المتغير الوسيط وأبعاد المتغير التابع في العلاقة بين صراع الدور والرضا عن الوظيفة حيث يبلغ معامل الارتباط بينهما ( $r = 0,738$ )، بينما تبلغ أضعف علاقة بين أبعاد المتغير الوسيط والمتغير التابع في العلاقة بين ظروف بيئة العمل والرضا عن الأجر حيث يبلغ معامل الارتباط بينهما ( $r = 0,669$ ).

• وبناء على النتائج السابق عرضها يمكن للباحث قبول الفرض الاحصائي الأول للدراسة على الشكل البديل التالي: توجد علاقة ارتباط معنوى بين أبعاد القيادة السامة وأبعاد الرضا الوظيفي وأبعاد ضغوط العمل.

١٣- ٤ نتائج اختبار فروض الدراسة باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية SEM:

وقد تم استخدام نموذج المعادلة الهيكلية لاختبار الفروض، حيث يتم أولاً تقدير نموذج القياس، ثم يتبعه تقدير للنموذج الهيكلي لاختبار نموذج الدراسة وفروضها.

#### أ- التحليل العاملي الاستكشافي:

تم استخدام التحليل العاملي الاستكشافي لتحديد العوامل الرئيسية التي حددت متغيرات الدراسة والتباين الذي تفسره العوامل المحددة، وذلك بالاعتماد على تحليل المكونات الأساسية والذي يعتمد على بناء نموذج تستند فيه العوامل الى التباين الكلي ومقياس KMO Kaiser- والذي يعتمد على بناء نموذج تستند فيه العوامل الى التباين الكلي ومقياس Meyer-Olkin والذي يسعى الى قياس كفاية العينة وملاءمتها، وحتى تكون البيانات صالحة للاستخدام يجب ألا تقل قيمته عن 0,5. وباستخدام التحليل العاملي الاستكشافي برنامج SPSS 7.26 لعينة قوامها (391 مفردة) وكانت نتائج التحليل العاملي وفقاً للجدول رقم (5) التالي:

رجل رقم (٥): نتائج مقياس KMO & Bartlett's Test لمتغيرات الدراسة

Bartlett's Test		معامل KMO	الأبعاد	المتغير
مستوى المعنوية	مربع كاي			
٠,٠٠٠	٤٣٥,١٢٨	٠,٨٢٥	الإشراف المُسيء	المتغير المستقل: القيادة السامة
٠,٠٠٠	٣٩٢,٧٦٥	٠,٨١٩	الترويج الذاتي	
٠,٠٠٠	٣٨٥,٣٢٤	٠,٨٢٣	عدم القدرة على التنبؤ	
٠,٠٠٠	٤١٣,٦٩١	٠,٨٢٣	الترجسية	
٠,٠٠٠	٤٢٥,٣٢٥	٠,٨١٥	القيادة السلطوية	
٠,٠٠٠	٤٤٧,٣٠٨	٠,٨٢٨	غموض الدور	المتغير الوسيط: ضغوط العمل
٠,٠٠٠	٤٥٦,١٥٠	٠,٨١٩	صراع الدور	
٠,٠٠٠	٤٩٤,٤٣٠	٠,٨٣٥	ظروف بيئة العمل	
٠,٠٠٠	٧٢٢,٠٤٨	٠,٨٦٣	الرضا عن الأجر	
٠,٠٠٠	٦٠٨,١١٥	٠,٨٤٥	الرضا عن الوظيفة	المتغير التابع: الرضا الوظيفي
٠,٠٠٠	٧٠٨,٧١٤	٠,٧٦٤	الرضا عن فرص الترقى	
٠,٠٠٠	٥٩٩,٦٥٨	٠,٨٤٢	الرضا عن الإشراف وعلاقات العملاء	

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (٥) أن مقياس KMO (هو إحصاء يشير إلى نسبة التباين في المتغيرات التي قد تكون ناجمة عن عوامل أساسية، وتشير القيم العالية (القريبة من ١,٠) بشكل عام إلى أن تحليل العوامل قد يكون مفيدًا مع البيانات) لكافة المتغيرات المدرجة بالدراسة أكبر من ٠,٥. بالإضافة إلى أن نتائج اختبار Bartlett's Test (يعتمد إجراء هذا الاختبار على الإحصاء الذي يكون توزيع عيناته عبارة عن توزيع مربع كاي تقريبًا بدرجات حرية (k-1) ، حيث k هو عدد العينات العشوائية، والتي قد تختلف في الحجم ويتم سحب كل منها من توزيعات طبيعية مستقلة) لكافة أبعاد ومتغيرات الدراسة معنوية، وبالتالي فإن البيانات ذات جودة عالية وصالحة لإجراء اختبار التحليل العاملي الاستكشافي.

#### ب- تحليل نموذج القياس الكلي لمتغيرات الدراسة Measurement Model:

تم تحليل نموذج القياس الكلي لمتغيرات الدراسة، وتم استخدام أبعاد المتغير المستقل (القيادة السامة)، والمتغير الوسيط (ضغوط العمل) والمتغير التابع (الرضا الوظيفي)، وتم استخدام هذه الأبعاد كمتغيرات ملاحظة، وذلك لتعقد نموذج القياس، وقد تم استخدام التحليل العاملي

## تأثير القيادة الساهبه علي الرضا الوظيفي الدور الوسيط لضغوط العمل

التوكيدي للتأكد من الصدق البنائي لمقياس الدراسة ومن صحة النموذج وصلاحيته، والتأكد من مطابقتها لبيانات الدراسة قبل اجراء اختبار الفروض وذلك من خلال صياغة النموذج النظري للدراسة وتقييمه ثم محاولة تعديله، عن طريق حذف العبارات التي تكون معاملات تحميلها على المتغيرات ضعيفة. وقد أسفرت نتائج التحليل الاحصائي عن النتائج التالية:

- مؤشرات جودة التوافق لنموذج القياس الكلي للدراسة:  
جدول رقم (٦): مؤشرات جودة التوافق لنموذج القياس الكلي للدراسة

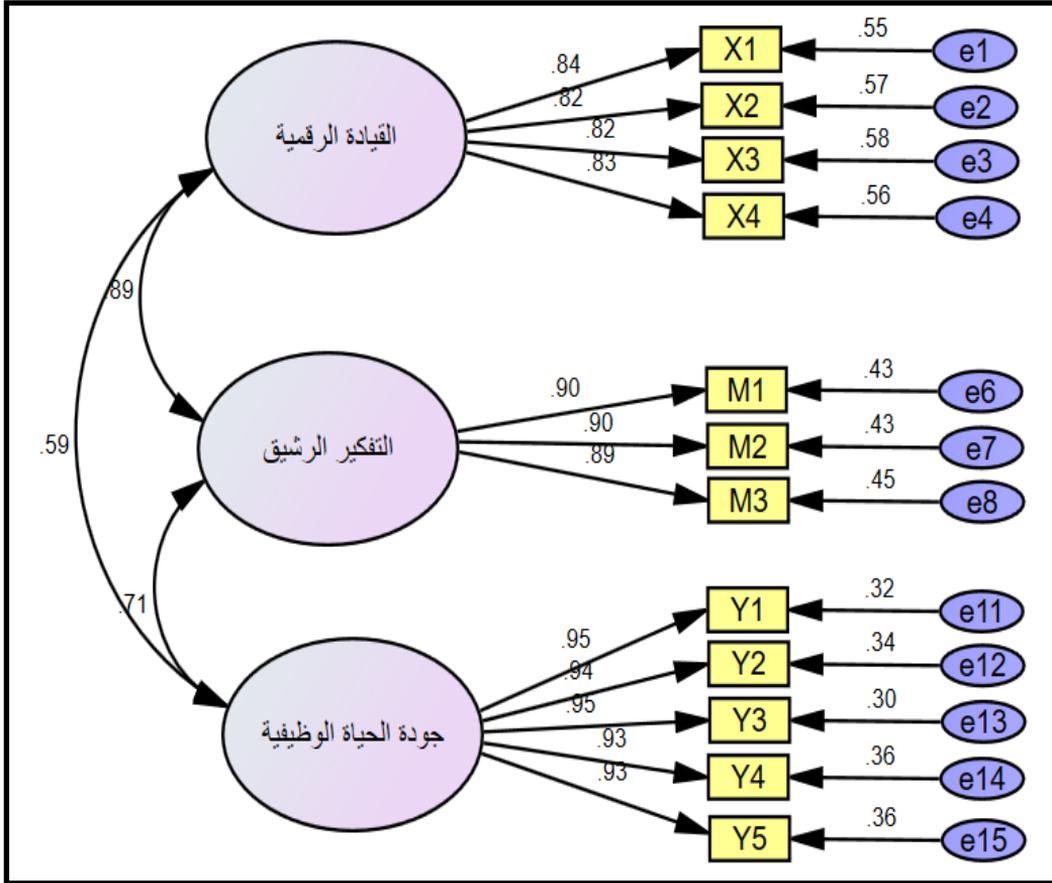
المؤشر	الرمز الاحصائي	القيمة	مدى القبول	معياري القبول
جودة المطابقة	GFI	٠,٩٧٢	مقبول	كلما اقترب من الواحد الصحيح
جذر متوسط مربعات البواقي	RMR	٠,٠٣٦	مقبول	كلما اقترب من الصفر
المطابقة المقارنة	CFI	٠,٩٧٣	مقبول	كلما اقترب من الواحد الصحيح
تاكر لوييس	TLI	٠,٩٧٤	مقبول	كلما اقترب من الواحد الصحيح
الجذر التربيعي لمتوسط مربع الخطأ التقاربي	RMSEA	٠,٠٣٤	مقبول	أقل من ٠,٠٨

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

تظهر النتائج المعروضة في الجدول رقم (٦) أن مؤشرات جودة التوافق لنموذج القياس الأساسي جيدة ولا تحتاج الى اجراء أي تعديل، حيث تظهر النتائج ما يلي:

- ارتفاع مؤشرات جودة التطابق، حيث بلغت قيمة  $GFI = 97.2\%$  &  $CFI = 97.3\%$  وهي أعلى من ٠,٩٠، كذلك انخفضت قيمة الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ حيث أن  $RMSEA = 0.034$
- ارتفاع مؤشر تاكر لوييس ( $TL = 0.974$ ) وهي أعلى من ٠,٩٠.

هذا ويوضح الشكل رقم (١) النموذج النهائي للقياس الكلي لمتغيرات الدراسة



شكل رقم (١): النموذج النهائي للقياس الكلي لمتغيرات الدراسة

لحساب الصديق والثبات لمتغيرات الدراسة وفقاً لنموذج القياس وبعد اثبات التوافق الجيد لنموذج القياس الكلي لمتغيرات الدراسة، تم حساب الثبات المركب، والصديق المشترك للمتغيرات، كما تم حساب الصديق التمييزي من خلال نتائج التحليل العاملي التوكيدي، وذلك كما يظهر في الجدولين رقم (٧، ٨) التاليين:

## تأثير القيادة الساهبه علي الرضا الوظيفي الدور الوسيط لضغوط العمل

جدول رقم (٧): نتائج التحليل العاملي التوكيدي لنموذج القياس الكلي للدراسة

المتغير	معاملات التحميل المعيارية	قيمة ت (CR)	التباين المستخلص AVE	الثبات المركب CR
المتغير المستقل: القيادة الساهبه			٠,٨٥٤	٠,٩٠٧
الإشراف المسيء	٠,٨٥٦	ثابت		
الترويج الذاتي	٠,٨٦٠	**١٤,٨٥٤		
عدم القدرة على التنبؤ	٠,٨٥٣	**١٥,٣٣١		
الترجسية	٠,٨٥٨	**١٣,٥١٥		
القيادة السلطوية	٠,٨٤١	**١٢,٩٧٢		
المتغير الوسيط: ضغوط العمل			٠,٨٨٥	٠,٨٩٥
غموض الدور	٠,٨٨٨	ثابت		
صراع الدور	٠,٨٩٥	**١٥,١٠١		
ظروف بيئة العمل	٠,٨٧٣	**١٥,٣٩٤		
المتغير التابع: الرضا الوظيفي			٠,٩١٥	٠,٩٤٥
الرضا عن الأجر	٠,٩٠٨	ثابت		
الرضا عن الوظيفة	٠,٩١٨	**١٤,٩٠٨		
الرضا عن فرص الترقى	٠,٩١٥	**١٣,٩٣١		
الرضا عن الإشراف وعلاقات العملاء	٠,٩٢٠	**١٣,٧٧٦		

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

وفقاً للنتائج المعروضة في الجدول رقم (٧) يتضح أن

- جميع المعاملات المعيارية مقبولة حيث يرى (Hair, et al., 2014) أن قيم المعاملات المعيارية المقبولة لا بد وأن تكون مساوية أو أكبر من ٠,٥، ومن ثم لن يتم حذف أي عبارة من عبارات قائمة الاستقصاء.
- تظهر قيم ت (CR) أن جميع التحويلات المعيارية معنوية احصائياً عند (٠,٠٠١)، كما أن قيم الصدق التقاربي المعبر عنه بمتوسط التباين المستخلص (AVE) والثبات المركب (CR) ذات قيم كبيرة، حيث كانت قيم الثبات المركب أكبر من ٠,٦، ومن ثم قبول الصدق التقاربي للنموذج وذلك لارتفاع متوسط التباين عن ٠,٥ حيث أن قيم AVE المقبولة لا بد وأن تكون

مساوية أو أكبر من ٠,٥. وهذا يعني أن المتغير الضمني قادر على تفسير ٥٠٪ فأكثر من التباين في المتغيرات الظاهرة وأن الباقي يرجع الى خطأ في القياس مما يعتبر دليلاً على أن جميع الأبعاد تقبىس المتغيرات المرتبطة بها وتؤكدده الصدق المشترك

#### • الصدق التمييزي لمتغيرات الدراسة:

يشير الصدق التمييزي الى مدى تميز أو تباين المتغيرات الضمنية، ويتم حسابه من خلال مقارنة قيم الارتباط بين المتغير مع غيره من المتغيرات بمتوسط التباين المستخلص AVE لهذا المتغير، ويتوفر الصدق التمييزي عندما يكون متوسط التباين المستخلص للمتغير أكبر من أي قيمة من متوسط قيم الارتباط بين هذا المتغير وغيره من المتغيرات. وتم حساب الصدق التمييزي بين متغيرات الدراسة من خلال حساب التباين المشترك بين المتغيرات والتأكد من أن هذه التباينات أقل من متوسط التباين المحسوب لكل متغير، ويعرض الجدول رقم (٨) مصفوفة التباين المشترك بين متغيرات الدراسة.

جدول رقم (٨): مصفوفة التباين المشترك بين متغيرات الدراسة

المتغير التابع: جودة الحياة الوظيفية	المتغير الوسيط: التفكير الرشيق	المتغير المستقل: القيادة الرقمية	
		٠,٩٢٤	المتغير المستقل: القيادة السامة
	٠,٩٤١	٠,٧٧٨	المتغير الوسيط: ضغوط العمل
٠,٩٥٧	٠,٨١٨	٠,٧١١	المتغير التابع: الرضا الوظيفي

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

وفقاً للنتائج المعروضة في الجدول رقم (٨) يتضح أن قيم متوسط التباين المحسوب لكل متغير أكبر من قيم التباين المشترك بين هذا المتغير وغيره من المتغيرات الأخرى، أن قيم التباين المستخلص  $\leq 0,5$ ، وهذا يعني أن المتغير الضمني قادر على تفسير ٥٠٪ من التباين في المتغيرات الظاهرة والباقي يرجع الى الخطأ في القياس.

ت- اختبار النموذج الهيكلي للدراسة (فروض الدراسة):

بناء على مؤشرات جودة التوافق المقبولة لنموذج القياس، بالإضافة الى تمام التأكد من صلاحية جميع المتغيرات في نموذج القياس من حيث الثبات، والصدق المشترك (متوسط التباين المشترك)، والصدق التمييزي. تأتي مرحلة اختبار النموذج الهيكلي. وتعتبر المرحلة الأساسية والثانية للتحليل، ويهدف النموذج الهيكلي أو البنائي الى اختبار فروض الدراسة، حيث يتكون من المتغيرات الخارجية Exogenous، وهي متغيرات القيادة الرقمية، والمتغيرات التابعة Endogenous وتمثل في متغير جودة الخدمة المقدمة، والمتغير الوسيط التداخلي Mediator وهو ادارة المعرفة. ولتقييم النموذج الهيكلي تم تقييم جودة التوافق لهذا النموذج وذلك لتحديد ما اذا كان النموذج المفترض يوافق البيانات أم لا. وذلك كما يعرضها الجدول رقم (٩) التالي:

جدول رقم (٩): مؤشرات جودة النموذج الهيكلي للدراسة

المؤشر	الرمز الاحصائي	القيمة	مدى القبول	معيار القبول
جودة المطابقة	GFI	٠,٩٧١	مقبول	كلما اقترب من الواحد الصحيح
جذر متوسط مربعات البواقي	RMR	٠,٠٣٢	مقبول	كلما اقترب من الصفر
المطابقة المقارنة	CFI	٠,٩٧٤	مقبول	كلما اقترب من الواحد الصحيح
تاكر لويس	TLI	٠,٩٧٧	مقبول	كلما اقترب من الواحد الصحيح
الجذر التربيعي لمتوسط مربع الخطأ التقاربي	RMSEA	٠,٠٢٩	مقبول	أقل من ٠,٠٨

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

تظهر النتائج المعروضة في الجدول رقم (٩) أن مؤشرات جودة التوافق للنموذج الهيكلي جيدة ولا تحتاج الى اجراء أي تعديل، حيث تظهر النتائج ارتفاع مؤشرات جودة التطابق، حيث بلغت قيمة (GFI = 97.1% & CFI = 97.4%) وهي أعلى من ٠,٩٠، كذلك انخفضت قيمة الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ حيث أن (RMSEA = 0.029) بالإضافة الى ارتفاع مؤشر تاكر لويس (TL = 0.977) حيث أنها أعلى من ٠,٩.

وفيما يتعلق باختبارات فروض الدراسة وفقاً للنتائج الاحصائية وذلك في ضوء النموذج الهيكلي، ويمكن توضيحها في الجدول رقم (١٠، ١١، ١٢) للتأثيرات المباشرة والجدول رقم (١٣) للتأثيرات غير المباشرة وذلك على النحو التالي:

• نتائج التأثيرات المباشرة:

تحتوي الدراسة على أربعة فروض رئيسية لقياس الأثر المباشر ينبثق منها فروض فرعية، ويبين الجدول رقم (٩) قيم معاملات المسار لهذه الفروض في النموذج الهيكلي للدراسة كما يلي:

• نتيجة اختبار الفرض الاحصائي الرئيسي الثاني للدراسة:

جدول رقم (١٠): نتائج اختبارات التأثيرات المباشرة في النموذج الهيكلي للدراسة (الفرض الثاني)

Sig	CR	الخطأ المعياري	قيم المعاملات	أبعاد المتغير التابع	أبعاد المتغير المستقل
			المعيارية Beta		
٠,٠٠٥	٢,٨٢٥	٠,٠٧١	٠,١٨٨	الرضا عن الأجر	الإشراف المُسيء
٠,٨٩١	٠,١٣٧	٠,٠٧٤	٠,٠٠٩		الترويج الذاتي
٠,٠٠١	٣,٤٧٤	٠,٠٧٥	٠,٢٣٥		عدم القدرة على التنبؤ
٠,٠١٥	٢,٤٤٧	٠,٠٧٣	٠,١٦٧		الترجسية
٠,٠٥٣	١,٩٤٣	٠,٠٧١	٠,١٢٨		القيادة السلطوية
٠,٠٠٠	٣,٨٥٧	٠,٠٦٥	٠,٢٤٦	الرضا عن الوظيفة	الإشراف المُسيء
٠,٧٣٩	٠,٣٣٣	٠,٠٦٨	٠,٠٢٢		الترويج الذاتي
٠,٠٠٢	٣,٠٥٠	٠,٠٦٨	٠,١٩٨		عدم القدرة على التنبؤ
٠,٠٦٢	١,٨٧٤	٠,٠٦٧	٠,١٢٣		الترجسية
٠,٠٠٥	٢,٨٥٦	٠,٠٦٥	٠,١٨٠		القيادة السلطوية
٠,٠٠٠	٤,٠٥٨	٠,٠٧٠	٠,٢٦٤	الرضا عن فرص الترتي	الإشراف المُسيء
٠,٦٤٩	٠,٤٥٦	٠,٠٧٤	٠,٠٣١		الترويج الذاتي
٠,٠٦٠	١,٨٨٤	٠,٠٧٤	٠,١٢٥		عدم القدرة على التنبؤ
٠,٠٠٢	٣,٠٦٧	٠,٠٧٢	٠,٢٠٥		الترجسية
٠,٠٥٥	١,٩٢٤	٠,٠٧٠	٠,١٢٤		القيادة السلطوية
٠,٠٠٠	٤,٣٣٩	٠,٠٦٥	٠,٢٧٤	الرضا عن الإشراف وعلاقات العملاء	الإشراف المُسيء
٠,٦٧١	٠,٤٢٥	٠,٠٦٨	٠,٠٢٨		الترويج الذاتي
٠,٠٠٥	٢,٨٤٢	٠,٠٦٨	٠,١٨٣		عدم القدرة على التنبؤ
٠,٠٣١	٢,١٦١	٠,٠٦٦	٠,١٤١		الترجسية
٠,٠١٩	٢,٣٥٦	٠,٠٦٤	٠,١٤٧		القيادة السلطوية

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

ويتضح من الجدول رقم (١٠) ما يلي:

- ينص الفرض الثاني على أنه "يوجد تأثير معنوي للقيادة السامة بأبعادها (الاشراف المسيئ، والترويح الذاتي، وعدم القدرة على التنبؤ، والنجسية، والقيادة السلطوية) كمتغيرات مستقلة على الرضا الوظيفي بأبعادها (الرضا عن الأجر، والرضا عن الوظيفة، والرضا عن فرص الترقى، والرضا عن الاشراف وعلاقات العملاء) كمتغير تابع". وينبثق من هذا الفرض أربعة فروض فرعية تبعاً للمتغير التابع:
    - الفرض الفرعي الأول فقد تم اثبات صحته جزئياً بالنسبة للقيادة السامة، حيث يشير الجدول رقم (٩) الى قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين المتغيرات المستقلة (الاشراف المسيئ، وعدم القدرة على التنبؤ، والنجسية) والمتغير التابع الرضا عن الأجر حيث أن  $(\beta = 0.188, 0.235, 0.167; CR = 2.825, 3.474, 2.447)$ .
    - الفرض الفرعي الثاني فقد تم اثبات صحته جزئياً بالنسبة للقيادة السامة، حيث يشير الجدول رقم (٩) الى قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين المتغيرات المستقلة (الاشراف المسيئ، وعدم القدرة على التنبؤ، والقيادة السلطوية) والمتغير التابع الرضا عن الوظيفة حيث أن  $(\beta = 0.246, 0.198, 0.180; CR = 3.857, 3.050, 2.856)$ .
    - الفرض الفرعي الثالث فقد تم اثبات صحته جزئياً بالنسبة للقيادة السامة، حيث يشير الجدول رقم (٩) الى قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين المتغيرات المستقلة (الاشراف المسيئ، والنجسية) والمتغير التابع الرضا عن فرص الترقى حيث أن  $(\beta = 0.264, 0.205; CR = 4.058, 3.067)$ .
    - الفرض الفرعي الرابع فقد تم اثبات صحته جزئياً بالنسبة للقيادة السامة، حيث يشير الجدول رقم (٩) الى قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين المتغيرات المستقلة (الاشراف المسيئ، وعدم القدرة على التنبؤ، والنجسية، والقيادة السلطوية) والمتغير التابع الرضا عن الاشراف وعلاقات العملاء حيث أن  $(\beta = 0.274, 0.183, 0.141, 0.147; CR = 4.339, 2.842, 2.161, 2.356)$ .
- وبناء على النتائج السابقة يمكن للباحث قبول الفرض الاحصائي الرئيسي الثاني للدراسة جزئياً على الشكل البديل التالي: يوجد تأثير معنوي للقيادة السامة بأبعادها (الاشراف المسيئ،

والترويج الذاتي، وعدم القدرة على التنبؤ، والنجسية، والقيادة السلطوية) كمتغيرات مستقلة على الرضا الوظيفي بأبعادها (الرضا عن الأجر، والرضا عن الوظيفة، والرضا عن فرص الترقى، والرضا عن الاشراف وعلاقات العملاء) كمتغير تابع.

• نتيجة اختبار الفرض الاحصائي الرئيسي الثالث للدراسة:

جدول رقم (١١): نتائج اختبارات التأثيرات المباشرة في النموذج الهيكلي للدراسة (الفرض الثالث)

Sig	CR	الخطأ المعياري	قيم المعاملات المعيارية	أبعاد المتغير التابع	أبعاد المتغير المستقل
			Beta		
٠,٠٠٠	٥,٠٥٩	٠,٠٦٢	٠,٣٠١	غموض الدور	الإشراف المسيء
٠,٠٠٨	٢,٦٧٩	٠,٠٦٥	٠,١٦٥		الترويج الذاتي
٠,٠٠١	٣,٣٥٦	٠,٠٦٦	٠,٢٠٤		عدم القدرة على التنبؤ
٠,٠٤٣	٠,٨٠٣	٠,٠٦٤	٠,٠٤٩		النجسية
٠,٠٩٣	١,٦٨٢	٠,٠٦٢	٠,٠٩٩		القيادة السلطوية
٠,٠٠٠	٥,٥٧٨	٠,٠٦١	٠,٣٣٠	صراع الدور	الإشراف المسيء
٠,٠٧٠	١,٨١٦	٠,٠٦٤	٠,١١١		الترويج الذاتي
٠,٠٨١	١,٧٥٠	٠,٠٦٥	٠,١٠٦		عدم القدرة على التنبؤ
٠,٠٤٠	٢,٠٦٤	٠,٠٦٣	٠,١٢٦		النجسية
٠,٠٠٩	٢,٦٠٨	٠,٠٦١	٠,١٥٢		القيادة السلطوية
٠,٠٠١	٣,٢٧٥	٠,٠٦٥	٠,٢٠٠	ظروف بيئة العمل	الإشراف المسيء
٠,٠٠١	٣,٢٠٦	٠,٠٦٨	٠,٢٠٣		الترويج الذاتي
٠,٨٨٨	٠,١٤١	٠,٠٦٨	٠,٠٠٩		عدم القدرة على التنبؤ
٠,٠١١	٢,٥٦٥	٠,٠٦٦	٠,١٦١		النجسية
٠,٠٠٠	٣,٧٤٤	٠,٠٦٤	٠,٢٢٦		القيادة السلطوية

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

ويتضح من الجدول رقم (١١) ما يلي:

• ينص الفرض الثالث على أنه "يوجد تأثير معنوي للقيادة السامة بأبعادها (الإشراف المسيء، والترويج الذاتي، وعدم القدرة على التنبؤ، والنجسية، والقيادة السلطوية) كمتغيرات

مستقلة على ضغوط العمل بأبعادها (الرضا عن الأجر، والرضا عن الوظيفة، والرضا عن فرص الترقى، والرضا عن الاشراف وعلاقات العملاء) كمتغير تابع". وينبثق من هذا الفرض ثلاثة فروض فرعية تبعاً للمتغير التابع:

- الفرض الفرعي الأول فقد تم اثبات صحته جزئياً بالنسبة للقيادة السامة، حيث يشير الجدول رقم (١٠) الى قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين المتغيرات المستقلة (الاشراف المسيء، والترويج الذاتي، وعدم القدرة على التنبؤ) والمتغير التابع غموض الدور حيث أن  $(\beta = 0.301, 0.165, 0.204; CR = 5.059, 2.679, 3.356)$ .

- الفرض الفرعي الثاني فقد تم اثبات صحته جزئياً بالنسبة للقيادة السامة، حيث يشير الجدول رقم (١٠) الى قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين المتغيرات المستقلة (الاشراف المسيء، والترجسية، والقيادة السلطوية) والمتغير التابع صراع الدور حيث أن  $(\beta = 0.330, 0.126, 0.152; CR = 5.578, 2.064, 2.608)$ .

- الفرض الفرعي الثالث فقد تم اثبات صحته جزئياً بالنسبة للقيادة السامة، حيث يشير الجدول رقم (١٠) الى قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين المتغيرات المستقلة (الاشراف المسيء، والترويج الذاتي، والترجسية، والقيادة السلطوية) والمتغير التابع ظروف بيئة العمل حيث أن  $(\beta = 0.200, 0.203, 0.161, 0.226; CR = 3.275, 3.206, 2.565, 3.744)$ .

وبناء على النتائج السابقة يمكن للباحث قبول الفرض الاحصائي الرئيسي الثالث للدراسة جزئياً على الشكل البديل التالي: يوجد تأثير معنوي للقيادة السامة بأبعادها (الاشراف المسيء، والترويج الذاتي، وعدم القدرة على التنبؤ، والترجسية، والقيادة السلطوية) كمتغيرات مستقلة على ضغوط العمل بأبعادها (الرضا عن الأجر، والرضا عن الوظيفة، والرضا عن فرص الترقى، والرضا عن الاشراف وعلاقات العملاء) كمتغير تابع.

• نتيجة اختبار الفرض الاحصائي الرئيسي الرابع للدراسة:

جدول رقم (١٢): نتائج اختبارات التأثيرات المباشرة في النموذج الهيكلي للدراسة (الفرض الرابع)

Sig	CR	الخطأ المعياري	قيم المعاملات المعيارية	أبعاد المتغير التابع	أبعاد المتغير المستقل
			Beta		
٠,٠٠٠	٣,٨٦٣	٠,٠٦٣	٠,٢٣٩	الرضا عن الأجر	غموض الدور
٠,٠٠٠	٥,٦٨١	٠,٠٦٣	٠,٣٥١		صراع الدور
٠,٠٠٠	٣,٥٤٤	٠,٠٦٠	٠,٢١١		ظروف بيئة العمل
٠,٠٠٠	٣,٥٦٣	٠,٠٥٦	٠,٢٠٦	الرضا عن الوظيفة	غموض الدور
٠,٠٠٠	٦,٢٠٩	٠,٠٥٦	٠,٣٥٨		صراع الدور
٠,٠٠٠	٥,٠٣٤	٠,٠٥٤	٠,٢٧٩		ظروف بيئة العمل
٠,٠٠٠	٤,٤٤٠	٠,٠٦٢	٠,٢٦٨	الرضا عن فرص الترقى	غموض الدور
٠,٠٠٠	٤,٩٥٥	٠,٠٦٣	٠,٢٩٨		صراع الدور
٠,٠٠٠	٤,٣٨٠	٠,٠٥٩	٠,٢٥٤		ظروف بيئة العمل
٠,٠٠٠	٤,٨٠٦	٠,٠٥٥	٠,٢٧٣	الرضا عن الاشراف وعلاقات العملاء	غموض الدور
٠,٠٠٠	٤,٥٨٠	٠,٠٥٦	٠,٢٦٠		صراع الدور
٠,٠٠٠	٥,٨٤٥	٠,٠٥٣	٠,٣٢٠		ظروف بيئة العمل

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

ويتضح من الجدول رقم (١٢) ما يلي:

- ينص الفرض الرابع على أنه "يوجد تأثير معنوي لضغوط العمل بأبعاده (غموض الدور، وصراع الدور، وظروف بيئة العمل) كمتغيرات مستقلة على الرضا الوظيفي بأبعاده (الرضا عن الأجر، والرضا عن الوظيفة، والرضا عن فرص الترقى، والرضا عن الاشراف وعلاقات العملاء) كمتغير تابع". وينبثق من هذا الفرض أربعة فروض فرعية تبعاً للمتغير التابع:

– الفرض الفرعي الأول فقد تم اثبات صحته كلياً بالنسبة لضغوط العمل، حيث يشير الجدول رقم (١١) الى قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين المتغيرات المستقلة (غموض

الدور، وصراع الدور، وظروف بيئة العمل) والمتغير التابع الرضا عن الأجر حيث أن  $(\beta = 0.239, 0.351, 0.211; CR = 3.863, 5.681, 3.544)$

– الفرض الفرعي الثاني فقد تم اثبات صحته كلياً بالنسبة لضغوط العمل، حيث يشير الجدول رقم (١١) الى قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين المتغيرات المستقلة (غموض الدور، وصراع الدور، وظروف بيئة العمل) والمتغير التابع الرضا عن الوظيفة حيث أن  $(\beta = 0.206, 0.358, 0.279; CR = 3.563, 6.209, 5.034)$

– الفرض الفرعي الثالث فقد تم اثبات صحته كلياً بالنسبة لضغوط العمل، حيث يشير الجدول رقم (١١) الى قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين المتغيرات المستقلة (غموض الدور، وصراع الدور، وظروف بيئة العمل) والمتغير التابع الرضا عن فرص الترقى حيث أن  $(\beta = 0.268, 0.298, 0.254; CR = 4.440, 4.955, 4.380)$

– الفرض الفرعي الرابع فقد تم اثبات صحته كلياً بالنسبة لضغوط العمل، حيث يشير الجدول رقم (١١) الى قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين المتغيرات المستقلة (غموض الدور، وصراع الدور، وظروف بيئة العمل) والمتغير التابع الرضا عن الاشراف وعلاقات العملاء حيث أن  $(\beta = 0.273, 0.260, 0.320; CR = 4.806, 4.580, 5.845)$ .

وبناء على النتائج السابقة يمكن للباحث قبول الفرض الاحصائي الرئيسي الرابع للدراسة جزئياً على الشكل البديل التالي: يوجد تأثير معنوي لضغوط العمل بأبعاده (غموض الدور، وصراع الدور، وظروف بيئة العمل) كمتغيرات مستقلة على الرضا الوظيفي بأبعاده (الرضا عن الاجر، والرضا عن الوظيفة، والرضا عن فرص الترقى، والرضا عن الاشراف وعلاقات العملاء) كمتغير تابع.

• نتيجة اختبار الفرض الاحصائي الرئيسي الخامس للدراسة (نتائج الأثر غير

المباشر):

يهدف الفرض الخامس للدراسة الى اختبار التأثير غير المباشر من خلال توسيط ضغوط العمل بأبعادهما بين القيادة السامة بأبعادهما والرضا الوظيفي، وقد أسفرت نتائج التحليل الاحصائي عن الجدول رقم (١٣) التالي:

جدول رقم (١٣): نتائج اختبارات التأثيرات غير المباشرة في النموذج الهيكلي للدراسة (توسيط ضغوط العمل بأبعاده)

Sig	CR	قيم المعاملات المعيارية	أبعاد المتغير التابع	أبعاد المتغير التابع	أبعاد المتغير المستقل
		Beta			
***	٤,٢٧٣	٠,١٥٢	الرضا الوظيفي	غموض الدور	الإشراف المُسيء
***	٣,٩٥٦	٠,٠٨٣			الترويج الذاتي
***	٤,١٨٨	٠,١٠٢			عدم القدرة على التنبؤ
NS	٠,٦٥٦	٠,٠٢٥			الترجسية
NS	٠,٦٧١	٠,٠٥٠			القيادة السلطوية
***	٤,٩٨٨	٠,١٧٥		صراع الدور	الإشراف المُسيء
NS	١,١٤٢	٠,٠٥٩			الترويج الذاتي
NS	١,٣١٩	٠,٠٥٦			عدم القدرة على التنبؤ
NS	١,٧٢٧	٠,٠٦٧			الترجسية
***	٤,٥٣٥	٠,٠٨١			القيادة السلطوية
***	٣,٧٨٣	٠,١٠٢		ظروف بيئة العمل	الإشراف المُسيء
***	٤,٢٢١	٠,١٠٣			الترويج الذاتي
NS	٠,٨٣٢	٠,٠٠٤			عدم القدرة على التنبؤ
***	٤,٥٨٦	٠,٠٨٢			الترجسية
***	٤,٨٠٠	٠,١١٥			القيادة السلطوية

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

ويتضح من الجدول رقم (١٣) ما يلي:

- ينص الفرض الخامس على أنه "يوجد تأثير معنوي غير مباشر لضغوط العمل بأبعادها (منهجية حل المشكلات التسويقية، وتصميم الأعمال والأنشطة التسويقية، وإدارة التغيير في العمليات التسويقية) كمتغير وسيط على العلاقة بين القيادة الرقمية بأبعادها (القيادة الحكيمية، وثقافة التعلم في العصر الرقمي، والتميز في الممارسة الرقمية، والمواطنة الرقمية) كمتغيرات مستقلة على جودة الحياة الوظيفية كمتغير تابع". وينبثق من هذا الفرض ثلاثة فروض فرعية تبعاً للمتغير الوسيط:

- الفرض الفرعي الأول فقد تم اثبات صحته جزئياً بالنسبة لأبعاد القيادة السامة المتمثلة في (الإشراف المسيئ، والترويح الذاتي، وعدم القدرة على التنبؤ)، حيث أن  $(\beta = 0.152, 0.083)$ ، في ظل وساطة غموض الدور، حيث يشير الجدول رقم (١٢) الى أن هناك تأثيراً معنوياً غير مباشراً للقيادة السامة عبر متغير الوسيط التداخلي (غموض الدور كأحد أبعاد ضغوط العمل) على الرضا الوظيفي.

- الفرض الفرعي الثاني فقد تم اثبات صحته جزئياً بالنسبة لأبعاد القيادة السامة المتمثلة في (الإشراف المسيئ، والقيادة السلطوية)، حيث أن  $(\beta = 0.175, 0.081)$ ، في ظل وساطة صراع الدور، حيث يشير الجدول رقم (١٢) الى أن هناك تأثيراً معنوياً غير مباشراً للقيادة السامة عبر متغير الوسيط التداخلي (صراع الدور كأحد أبعاد ضغوط العمل) على الرضا الوظيفي.

- الفرض الفرعي الثالث فقد تم اثبات صحته جزئياً بالنسبة لأبعاد القيادة السامة المتمثلة في (الإشراف المسيئ، والترويح الذاتي، والنجسية، والقيادة السلطوية)، حيث أن  $(\beta = 0.102, 0.103, 0.082, 0.115)$ ، في ظل وساطة ظروف بيئة العمل، حيث يشير الجدول رقم (١٢) الى أن هناك تأثيراً معنوياً غير مباشراً للقيادة السامة عبر متغير الوسيط التداخلي (ظروف بيئة العمل كأحد أبعاد ضغوط العمل) على الرضا الوظيفي.

وبناء على النتائج السابقة للفروض الفرعية يمكن للباحث قبول الفرض الاحصائي الرئيسي الخامس للدراسة جزئياً على الشكل البديل التالي: يوجد تأثير معنوي غير مباشر لضغوط العمل بأبعادها (منهجية حل المشكلات التسويقية، وتصميم الأعمال والأنشطة التسويقية، وإدارة التغيير في العمليات التسويقية) كمتغير وسيط على العلاقة بين القيادة الرقمية بأبعادها (القيادة الحكيمة، وثقافة التعلم في العصر الرقمي، والتميز في الممارسة الرقمية، والمواطنة الرقمية) كمتغيرات مستقلة على جودة الحياة الوظيفية كمتغير تابع.

### ١٣- ٥ نتائج اختبارات الفروق الجوهرية:

ينص الفرض الاحصائي السادس على " يوجد اختلافات معنوية بين آراء العاملين اتجاه متغيرات الدراسة تبعاً لاختلاف العوامل الديمغرافية والتنظيمية الخاصة بهم (النوع - العمر - المؤهل الدراسي - الحالة الاجتماعية)" ولغرض اختبار الفرض الاحصائي السابق

اعتمد الباحث على اجراء اختبار الفروق الجوهرية One Way ANOVA وقد أسفرت نتائج التحليل الاحصائي عن الجدول رقم (١٤) التالي:

جدول رقم (١٤): نتائج اختبارات الفروق الجوهرية

الحالة الاجتماعية		المؤهل الدراسي		العمر		النوع		المتغير
Sig.	F-Value	Sig.	F-Value	Sig.	F-Value	Sig.	F-Value	
٠,٤٩١	١,١٤٨	٠,٤٨٩	١,٠٨١	٠,٢٣١	١,٤٣٨	٠,٥٢٦	٠,٤٠٤	الإشراف المسيء
٠,٤٤٧	١,٥٠٠	٠,٢٤٤	٠,٩٥٤	٠,٤٨١	٠,٨٢٤	٠,٥١٦	٠,٤٢٣	الترويج الذاتي
٠,٢٤٢	١,١٢٣	٠,٢٤٧	١,٤٠٩	٠,٢١٦	١,٤٩٥	٠,٨٩٧	٠,٠١٧	عدم القدرة على التنبؤ
٠,٢٣٩	١,١٢٩	٠,٣٥٩	١,٢٥٧	٠,٣١٠	١,١٩٩	٠,٢٠٢	١,٦٣٤	الترجسية
٠,١٩٠	١,١٨١	٠,٤٩٧	١,١٤٠	٠,١٥٣	١,٧٦٧	٠,١٥٤	٢,٠٤١	القيادة السلطوية
٠,٣٩٤	١,١٣٥	٠,٣٢٨	١,٢٥٠	٠,١٩٢	١,٥٨٩	٠,٣٥٠	٠,٨٧٦	المتغير المستقل: القيادة السامة
٠,٢٤٤	١,١٠٨	٠,٣٦٦	١,٠١٥	٠,٩٠٠	٠,١٩٥	٠,١٢١	٢,٤١٤	غموض الدور
٠,٤١٠	١,٤٨٠	٠,٤٢٤	١,٤٢٤	٠,٢٠٠	١,٥٥٦	٠,١٨٣	١,٧٨١	صراع الدور
٠,٤٩٨	١,٢٨٨	٠,٣٠٢	٠,٩٧٨	٠,٢٥٨	١,٣٤٨	٠,٥٦٦	٠,٢٨٠	ظروف بيئة العمل
٠,١٨٠	٠,٨٩٣	٠,٢٠٤	٠,٩٩٧	٠,٤٠١	٠,٩٨٣	٠,٣٢٩	٠,٨٢٧	المتغير الوسيط: ضغوط العمل
٠,٣٦٠	١,٥٠٧	٠,٢٣٠	١,٤٣٢	٠,٣٩٢	١,٠٠٢	٠,١٨٦	١,٧٥٢	الرضا عن الأجر
٠,١٩٦	١,٤١٢	٠,٣٢١	١,١٩٣	٠,٧٣٧	٠,٤٢٣	٠,١٨٥	١,٧٦١	الرضا عن الوظيفة
٠,٢٧٢	٠,٩٣٣	٠,٤٨٦	١,٠٣٦	٠,٣٥٨	١,٠٨٠	٠,٤٨٠	٠,٥٠٠	الرضا عن فرص الترقى
٠,٥٠٦	١,١٩٢	٠,٤٤٦	١,٣٠٨	٠,٢٩٩	١,٢٢٩	٠,٠٦١	٣,٥٤٣	الرضا عن الاشراف وعلاقات العملاء
٠,٢٩٤	١,٠١٥	٠,٤٤٨	٠,٨٩١	٠,٤٥٢	٠,٨٧٨	٠,١٦٦	١,٩٢٧	المتغير التابع: الرضا الوظيفي

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

ويتضح للباحث من خلال الجدول رقم (١٤) لنتائج اختبارات الفروق الجوهرية الموضحة بالجدول رقم (١٣) مجموعة من الملاحظات التي يمكن توضيحها فيما يلي:

- عدم معنوية قيمة F وفقاً للنوع لكافة المتغيرات الرئيسية والأبعاد الفرعية للبحث (القيادة السامة بأبعادها، وضغوط العمل بأبعاده، والرضا الوظيفي بأبعاده) حيث أن قيمة المعنوية لكافة المتغيرات أكبر من ٥٪، وبالتالي لا يوجد تأثير معنوي لاختلاف النوع على كافة متغيرات البحث أي أن مفردات العينة باختلاف نوعها تتفق على متغيرات البحث وأبعادها. أي أنه لا توجد فروق معنوية بين آراء مفردات العينة حول متغيرات الدراسة (القيادة السامة

بأبعاده، وضغوط العمل بأبعاده، والرضا الوظيفي بأبعاده) وفق المتغير الديموغرافي الخاص بالنوع.

● عدم معنوية قيمة F وفقاً للعمر لكافة المتغيرات الرئيسية والأبعاد الفرعية للبحث (القيادة السامة بأبعاده، وضغوط العمل بأبعاده، والرضا الوظيفي بأبعاده) حيث أن قيمة المعنوية لكافة المتغيرات أكبر من ٥٪، وبالتالي لا يوجد تأثير معنوي لاختلاف العمر على كافة متغيرات البحث أي أن مفردات العينة باختلاف نوعها تتفق على متغيرات البحث وأبعاده. أي أنه لا توجد فروق معنوية بين آراء مفردات العينة حول متغيرات الدراسة (القيادة السامة بأبعاده، وضغوط العمل بأبعاده، والرضا الوظيفي بأبعاده) وفق المتغير الديموغرافي الخاص بالعمر.

● عدم معنوية قيمة F وفقاً للمؤهل الدراسي لكافة المتغيرات الرئيسية والأبعاد الفرعية للبحث (القيادة السامة بأبعاده، وضغوط العمل بأبعاده، والرضا الوظيفي بأبعاده) حيث أن قيمة المعنوية لكافة المتغيرات أكبر من ٥٪، وبالتالي لا يوجد تأثير معنوي لاختلاف المؤهل الدراسي على كافة متغيرات البحث أي أن مفردات العينة باختلاف نوعها تتفق على متغيرات البحث وأبعاده. أي أنه لا توجد فروق معنوية بين آراء مفردات العينة حول متغيرات الدراسة (القيادة السامة بأبعاده، وضغوط العمل بأبعاده، والرضا الوظيفي بأبعاده) وفق المتغير الديموغرافي الخاص بالمؤهل الدراسي.

● عدم معنوية قيمة F وفقاً للحالة الاجتماعية لكافة المتغيرات الرئيسية والأبعاد الفرعية للبحث (القيادة الرقمية بأبعاده، والتفكير الرشيق بأبعاده، وجودة الحياة الوظيفية بأبعاده) حيث أن قيمة المعنوية لكافة المتغيرات أكبر من ٥٪، وبالتالي لا يوجد تأثير معنوي لاختلاف الحالة الاجتماعية على كافة متغيرات البحث أي أن مفردات العينة باختلاف نوعها تتفق على متغيرات البحث وأبعاده. أي أنه لا توجد فروق معنوية بين آراء مفردات العينة حول متغيرات الدراسة (القيادة السامة بأبعاده، وضغوط العمل بأبعاده، والرضا الوظيفي بأبعاده) وفق المتغير الديموغرافي الخاص بالحالة الاجتماعية.

وتأسيساً على النتائج السابق عرضها يمكن للباحث رفض الفرض الاحصائي السادس للدراسة وقبوله جزئياً على الشكل العدم التالي: لا توجد فروق معنوية بين آراء مفردات العينة حول

متغيرات الدراسة (القيادة السامة بأبعادها، وضغوط العمل بأبعاده، والرضا الوظيفي بأبعاده) وفق المتغيرات الديموغرافية (النوع، العمر، والمؤهل الدراسي، والحالة الاجتماعية). أخيراً مناقشة النتائج والتوصيات

#### أ- مناقشة النتائج

##### الفرض الإحصائي الأول:

نص الفرض الأول: توجد علاقة ارتباط معنوي بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية وأبعاد الارتباط بالعمل وأبعاد السعادة الوظيفية.

نتائج الدراسة الحالية تؤكد وجود علاقة ارتباط معنوي بين جودة الحياة الوظيفية والارتباط بالعمل والسعادة الوظيفية. هذه النتيجة تتسق مع دراسة (Fancha et al. (2024 التي أكدت أهمية جودة الحياة الوظيفية في تحسين الأداء الوظيفي وتقليل معدل دوران الموظفين. كما تدعمها دراسة (Irwanto et al. (2024 التي أبرزت دور جودة البيئة الوظيفية في تحسين مشاركة الموظفين ورفاهيتهم.

##### الفرض الإحصائي الثاني:

نص الفرض الثاني: يوجد تأثير معنوي لجودة الحياة الوظيفية على أبعاد الارتباط بالعمل (الحماس، التفاني، الاستيعاب).

أظهرت النتائج أن جودة الحياة الوظيفية تؤثر إيجابياً على أبعاد الارتباط بالعمل. هذه النتائج مدعومة بدراسات مثل (Wieczorek-Szymańska (2024 و (Gaur (2024 التي أثبتت أن تحسين جودة الحياة الوظيفية يعزز من الحماس والتفاعل الوظيفي، مما يؤدي إلى رفع الإنتاجية.

##### الفرض الإحصائي الثالث:

نص الفرض الثالث: يوجد تأثير معنوي لجودة الحياة الوظيفية على أبعاد السعادة الوظيفية (الرضا الوظيفي، الرفاهية العاطفية).

أثبتت الدراسة تأثير جودة الحياة الوظيفية على السعادة الوظيفية، وهو ما يدعم نتائج دراسة (Jafari et al. (2023 التي أوضحت أن بيئة العمل الإيجابية تساهم في تعزيز الرضا العاطفي للموظفين، مما يحسن الأداء العام.

#### الفرض الإحصائي الرابع:

نص الفرض الرابع : يوجد تأثير معنوي للسعادة الوظيفية على أبعاد الارتباط بالعمل (الحماس، التفاني، الاستيعاب).

أكدت النتائج أن السعادة الوظيفية تعزز من ارتباط الموظفين بالعمل، وهو ما يتفق مع دراسة Brobst (2024) التي بينت أن الموظفين السعداء أكثر تفانيًا وحماسًا، مما يساهم في تحسين الإنتاجية وزيادة الولاء الوظيفي.

#### الفرض الإحصائي الخامس:

نص الفرض الخامس : يوجد تأثير غير مباشر للسعادة الوظيفية في العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والارتباط بالعمل.

أكدت النتائج وجود تأثير غير مباشر للسعادة الوظيفية كمتغير وسيط، وهو ما توافق مع دراسة Nagar et al. (2024) التي أظهرت أهمية السعادة كوسيط يعزز من العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والارتباط بالعمل.

#### الفرض الإحصائي السادس:

نص السادس : يوجد اختلافات معنوية بين آراء العاملين تجاه متغيرات الدراسة تبعاً لاختلاف العوامل الديمغرافية والتنظيمية الخاصة بهم.

تم قبول الفرض جزئيًا، حيث لم تظهر فروق معنوية واضحة إلا في بعض المتغيرات. هذا يدعم نتائج دراسات مثل Hadadian and Zarei (2016) التي بينت أن المتغيرات الديموغرافية مثل النوع والعمر قد تؤثر على استجابات العاملين لمتغيرات العمل، لكنها ليست العامل الوحيد المؤثر.

#### جدول ١٥ ملخص للتساؤلات والفروض والأهداف والنتائج

النتيجة	الأسلوب الإحصائي	الفروض	الأهداف	التساؤلات
قبول الفرض الأول	أسلوب تحليل الانحدار	H1 : توجد علاقة ارتباط معنوي بين أبعاد القيادة السامه و أبعاد الرضا الوظيفي و أبعاد ضغوط العمل.	الكشف عن طبيعية علاقة الارتباط بين أبعاد القيادة السامه و أبعاد الرضا الوظيفي و أبعاد ضغوط العمل	ما طبيعية علاقة الارتباط بين أبعاد القيادة السامه و أبعاد الرضا الوظيفي و أبعاد ضغوط العمل ؟

تابع جدول ١٥ ملخص للتساؤلات والفروض والأهداف والنتائج

النتيجة	الأسلوب الإحصائي	الفروض	الأهداف	التساؤلات
قبول الفرض الثاني	أسلوب تحليل الانحدار	H2: يوجد تأثير معنوي للقيادة السامة على أبعاد الرضا الوظيفي (الرضا عن الأجر، الرضا عن الوظيفة، الرضا عن فرص الترقى، الرضا عن الإشراف وعلاقات العمل) ،	قياس تأثير القيادة السامة على أبعاد الرضا الوظيفي.	ما تأثير القيادة السامة على أبعاد الرضا الوظيفي ؟
قبول الفرض الثالث	أسلوب تحليل الانحدار	H3: يوجد تأثير معنوي للقيادة السامة علي ضغوط العمل .	قياس تأثير القيادة السامة على أبعاد ضغوط العمل.	ما تأثير القيادة السامة على أبعاد ضغوط العمل ؟
قبول الفرض الرابع	أسلوب تحليل الانحدار	H4: يوجد تأثير معنوي لضغوط العمل على أبعاد الرضا الوظيفي (الرضا عن الأجر، الرضا عن الوظيفة، الرضا عن فرص الترقى، الرضا عن الإشراف وعلاقات العمل) ،	قياس تأثير ضغوط العمل على أبعاد الرضا الوظيفي.	ما تأثير ضغوط العمل على أبعاد الرضا الوظيفي ؟
قبول الفرض الخامس	أسلوب تحليل الانحدار	H5: يوجد تأثير غير المباشر لضغوط العمل في العلاقة بين القيادة السامة والرضا الوظيفي.	قياس تأثير الغير المباشر لضغوط العمل في العلاقة بين القيادة السامة والرضا الوظيفي.	ما التأثير غير المباشر لضغوط العمل في العلاقة بين القيادة السامة والرضا الوظيفي ؟
قبول الفرض السادس	أسلوب تحليل المسار	H6: يوجد اختلافات معنوية بين آراء العاملين اتجاه متغيرات الدراسة تبعاً لاختلاف العوامل الديمغرافية والتنظيمية الخاصة بهم (النوع - العمر - المؤهل الدراسي - الحالة الاجتماعية).	القياس الدقيق للاختلافات الادراكية المؤثرة على آراء العاملين اتجاه المتغيرات تبعاً لاختلاف العوامل الديمغرافية والتنظيمية الخاصة بهم.	ما الاختلافات الادراكية المؤثرة على آراء العاملين اتجاه المتغيرات تبعاً لاختلاف العوامل الديمغرافية والتنظيمية الخاصة بهم .

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج البحث والدراسات السابقة

ب : التوصيات واليات التنفيذ:

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة، يمكن للباحث تقديم التوصيات التالية وألية تنفيذها على النحو التالي:

جدول (١٦) توصيات الدراسة

المسئول عن التنفيذ	آلية التنفيذ	التوصية
إدارة الموارد البشرية، قسم التدريب، المديرون التنفيذيون	تطوير برامج تدريبية للمديرين والقيادات العليا حول مهارات القيادة الإيجابية، تقييم مستمر لأداء القادة.	تعزيز القيادة الإيجابية
قسم الموارد البشرية، أقسام التدريب، الإدارة العليا	إجراء دراسات استقصائية لقياس مستوى ضغوط العمل. تقديم ورش عمل ودورات تدريبية للموظفين. تحديد عدد ساعات العمل بما يتناسب مع قدرة الموظفين.	تقليل ضغوط العمل
إدارة الموارد البشرية، فريق المراجعة الداخلية	إنشاء آلية دورية لجمع ردود الفعل من الموظفين. تحليل نتائج الاستطلاعات وتقديم حلول لمعالجة أوجه القصور.	مراقبة مستوى الرضا الوظيفي بشكل دوري
قسم الموارد البشرية، إدارة العلاقات العامة، الإدارات العليا	إنشاء قنوات اتصال سرية وأمنة للموظفين. تنظيم اجتماعات منتظمة بين الموظفين والإدارة.	تحسين التواصل بين الموظفين والإدارة
الإدارة العليا، قسم المراجعة الداخلية، قسم الموارد البشرية	وضع سياسة واضحة للمساءلة والشفافية في التعامل مع القضايا المتعلقة بالقيادة السامة. تعزيز الثقة بين الموظفين والإدارة.	تعزيز ثقافة الشفافية والمساءلة
قسم الموارد البشرية، قسم التوظيف	تطوير اختبارات وتقييمات لتحديد مهارات القيادة خلال عملية التوظيف. التركيز على اختيار مرشحين قادرين على التعامل بشكل إيجابي مع فرق العمل.	تحسين استراتيجيات التوظيف والاختيار
قسم الموارد البشرية، الإدارة العليا، مستشارون متخصصون	إنشاء برامج دعم نفسي مجانية أو بأسعار مخفضة للموظفين. تعيين مستشارين متخصصين لتقديم الدعم النفسي في مكان العمل.	الدعم النفسي والاستشارات للموظفين

## تابع جدول (١٦) توصيات الدراسة

المستول عن التنفيذ	آلية التنفيذ	التوصية
إدارة الموارد البشرية، الإدارة العليا	تطبيق نظام مكافآت يحفز الموظفين على تحسين أدائهم. تنظيم فعاليات منتظمة للاحتفال بإنجازات الموظفين.	إنشاء ثقافة تقدير الأداء
قسم الموارد البشرية، إدارة العمل	تطبيق سياسات العمل عن بُعد أو ساعات العمل المرنة. دعم الموظفين في احتياجاتهم الشخصية والعائلية من خلال برامج مرنة.	توفير بيئة عمل مرنة
قسم التدريب، إدارة الموارد البشرية	إدخال برامج تدريبية متخصصة في الذكاء العاطفي للقيادات والموظفين. تنظيم ورش عمل لتعليم مهارات التواصل الفعال وحل النزاعات.	تعزيز التدريب على الذكاء العاطفي

المصدر: من اعداد الباحث في ضوء الدراسات السابقة

## ج) مقترحات لبحوث مستقبلية

تناول الباحث تأثير تأثير القيادة السامه علي الرضا الوظيفي الدور الوسيط لضغوط العمل دراسة تطبيقية علي البنوك التجارية بجمهورية مصر العربية واقتراح الباحث بإجراء المزيد من الدراسات التي من شأنها أن تثرى المكتبات العربية فيما يخص متغيرات البحث باعتبارها متغيرات لها أهمية بالنسبة لمجال التطبيق الخاصة ب العاملين بالبنوك التجارية بمصر وكذلك لأي مجال تطبيقي آخر، ويمكن للباحث اقتراح مجموعة من العناوين والتي يمكن أن تفيد الباحثين المهمتين بالبحث في هذا المجال البحثي:

١. تأثير القيادة السامة على الابتكار والإبداع في بيئات العمل الحديثة: دراسة تطبيقية في المؤسسات المالية"
٢. "دور الذكاء العاطفي في تقليل ضغوط العمل وتحسين الرضا الوظيفي في الشركات الكبرى"
٣. "تحليل العلاقة بين ثقافة المؤسسة ورضا الموظفين في بيئات العمل ذات الضغوط العالية"
٤. "استراتيجيات القيادة الإيجابية وأثرها في تعزيز الأداء الوظيفي وتقليل ضغوط العمل: دراسة مقارنة بين القطاعات"

٥. "تأثير العمل عن بُعد على التوازن بين الحياة المهنية والشخصية وضغوط العمل: دراسة في الشركات التقنية"
٦. "دور التدريب القيادي في تعزيز القدرة على إدارة ضغوط العمل في بيئات العمل المرهقة"
٧. "تحليل العوامل التي تؤثر في رضا الموظفين في القطاع المصرفي في ظل القيادة السامة"
٨. "استراتيجيات تطوير بيئة العمل في المؤسسات المالية لتحسين الرضا الوظيفي وتقليل ضغوط العمل"
٩. "التغيرات التنظيمية وتأثيرها على ضغوط العمل والرضا الوظيفي في شركات التأمين"
١٠. "أثر القيادة الأخلاقية على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل ورفاهية الموظفين في القطاع العام"
١١. إجراء دراسة مقارنة بين الهيئات الحكومية والقطاع الخاص لاختبار متغيرات الدراسة الحالية.
١٢. إجراء دراسة مقارنة بين البنوك المختلفة لاختبار متغيرات الدراسة الحالية

## المراجع

## أولاً: المراجع العربية:

- جراح، علي؛ المطيري، سلطان؛ الفارس، علي؛ العتيبي، فرحان؛ المسلم، فاضل؛ المطيري، بسام؛ صميلى، إبراهيم؛ الفهيد، ذكرى. (2022). أثر الحوافز المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي للمرضين في القطاع الصحي السعودي بالمستشفيات الحكومية في مدينة الرياض. املجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ٦(٢٨).
- جمال الدين، هناء محمد جلال، (٢٠٢٠). ضغوط العمل وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية، مجلة كلية التربية ببنها، المجلد ٢، العدد ١١٨، ص ص ١٤٧-٢٠٠.
- زيني، فريدة. (٢٠٢١). تأثير القيادة الإدارية على تحقيق الرضا الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي، دراسة ميدانية على عينة من الأساتذة الجامعيين بجامعة الشلف. مجلة الحقيقة للعلوم الإجتماعية والانسانية، ٢٠ (٣)، ٢٧٢-٢٤٥.
- شليبي، السعيد. (٢٠١٥). نظم المعلومات الإدارية ركيزة هامه للنهضة الصناعية في الدول العربية، الثقافة العربية، ط ٤، القاهرة؛ جامعة القاهرة.
- عبد الرحمن، العتيبي، جاسر الرويس، (٢٠٢٠). تأثير الضغوط الحياتية على الصلابة النفسية لدى نزلاء السجون، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية - جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- محمود، سماح حامد على، (٢٠٢١). ضغوط العمل للمعلمين: التصورات النظرية ومنهجية القياس، مجلة الإرشاد النفسي - جامعة عين شمس، العدد ٦٦، ص ص ١٦٧-٢٠٢.
- مقراش، فوزية، (٢٠١٩). أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي: دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية لولاية جيجل، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، المجلد ٥، العدد ١، ص ص ١١٩-١٣٨.

## ثانياً: المراجع الإنجليزية:

- Adamovic, M. (2022). How does employee cultural background influence the effects of telework on job stress? The roles of power distance, individualism, and beliefs about telework. International Journal of Information Management.

- Akhtar, M. N. (2024). Relative Value of Point-of-Care Ultrasound in Person Specification of UK Consultant Job Advertisements Across Multiple Acute Specialties. *Cureus, 16*(7).
- Amin, Farah Azaliney Binti Mohd, Mokhtar , Noorsuraya Mohd, Ibrahim , Farah Adibah binti & Nordin , Nishaalni, Mohd Norazmi bin , (2021) , A Review Of The Job Satisfaction Theory For Special Education Perspective , Turkish Journal of Computer and Mathematics Education ,12(11), (2021), 5224-5228 .
- Ashforth Blake E. (1997) *"Petty Tyranny In Organizations: A Preliminary Examination of Antecedents And Consequences"* , Canadian Journal Of Administrative Sciences, 4(2) ,: 126-140.
- Asnakew, Z., & Mekonnen, Y. (2019). *Unethical Leadership and Followers' Deviance: The Mediating Role of Perception of Politics and Injustice*. The Journal of Values-Based Leadership, 12(1), 12.
- Bakkal, E., Serener, B., & Myrvang, N. A. (2019). Toxic leadership and turnover intention: Mediating role of job satisfaction. *Revista de cercetare si interventie sociala*, 66, 88.
- Brouwers, M., & Paltu, A. (2020). Toxic leadership: Effects on job satisfaction, commitment, turnover intention and organisational culture within the South African manufacturing industry. *SA Journal of Human Resource Management*, 18(1), 1-11.
- Budak, O., & Erdal, N. (2022). The mediating role of burnout syndrome in toxic leadership and job satisfaction in organizations. *South East European Journal of Economics and Business*, 17(2), 1-17.
- Burris, E. R., Detert, J. R., & Chiaburu, D. S. (2008). *"Quitting before leaving: the mediating effects of psychological attachment and detachment on voice*. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 912

- Campbell, W. K., Hoffman, B. J., Campbell, S. M., & Marchisio, G. (2011). "Narcissism in organizational contexts." *Human Resource Management Review*, 21(4), 268-284.
- Coakley, N. (2021), "The relationship between toxic leadership behavior and employee silence: a quantitative study".
- Conger, Jay A. (1998) "*The dark side of leadership.*" *Leading organizations: Perspectives for a new era*", *Journal Of Organizational Dynamics*: 250-260.
- Daniel, T. A., & Metcalf, G. S. (2015). "Crossing the Line: An Examination of Toxic Leadership in the US Army".
- Dobbs, J. M., & Do, J. J. (2018). The Impact of Perceived Toxic Leadership on Cynicism in Officer Candidates. *Armed Forces & Society*, 1-24.
- Dwita, F. (2022). The Effect Of Toxic Leadership And Job Stress On Turnover Intention In Logistic Courier Bekasi City. *Airlangga J. Innov. Manag*, 3(2), 10.
- Dwita, F., Suhud, U., Parimita, W., Santoso, B., & Agustine, L. (2023). The Impact of Toxic Leadership and Job Stress on Employees' Intentions to Leave within the Logistics Sector: Exploring How Emotional Exhaustion Serves as a Mediator.
- Erdal, N. U. R. G. Ü. L., & Budak, O. (2021). The mediating role of organizational trust in the effect of toxic leadership on job satisfaction. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147-4478), 10(3).
- Erdemli, O. (2015), "Teachers' withdrawal behaviors and their relationship with work ethic" , *Eurasian Journal of Educational Research* Vol. 60, pp. 201-220.
- Fraher, A. L. (2016). *A toxic triangle of destructive leadership at Bristol Royal Infirmary: A study of organizational Munchausen syndrome by proxy.* *Leadership*, 12(1), 34-52.
- Gallus, J. A., Walsh, B. M., van Driel, M., Gouge, M. C., & Antolic, E. (2013). "*Intolerable cruelty: A multilevel examination of the impact of toxic*

- leadership on US military units and service members.*" Military Psychology, 25(6), 588.
- Goldman, Alan. (2006) *"High toxicity leadership: Borderline personality disorder and the dysfunctional organization."* Journal of Managerial Psychology , 21(8): 733-746.
- Grijalva, Emily, and Peter D. Harms. (2014) *"Narcissism: An integrative synthesis and dominance complementarity model."* The Academy of Management Perspectives, 28(2), 108-127.
- Guo, L., Decoster, S., Babalola, M. T., De Schutter, L., Garba, O. A., & Riisla, K. (2018). *Authoritarian leadership and employee creativity: The moderating role of psychological capital and the mediating role of fear and defensive silence.* Journal of Business Research, 92, 219-230
- Hadadian, Z., & Sayadpour, Z. (2018). Relationship between toxic leadership and job related affective well-being: The mediating role of job stress. European Online Journal of Natural and Social Sciences: Proceedings, 7(1 (s)), pp-137.
- Hadadian, Z., & Zarei, J. (2016). Relationship between toxic leadership and job stress of knowledge workers. Studies in Business and Economics, 11(3), 84-89
- Higgs, M. (2009). *The good, the bad and the ugly: Leadership and narcissism.* Journal of change management, 9(2), 165-178.
- Hoboubi, N., Choobineh, A., Ghanavati, F. K., Keshavarzi, S., & Hosseini, A. A. (2017). The impact of job stress and job satisfaction on workforce productivity in an Iranian petrochemical industry. *Safety and health at work*, 8(1), 67-71.
- Jiang, H., Chen, Y., Sun, P., & Yang, J. (2017). *The Relationship between Authoritarian Leadership and Employees' Deviant Workplace Behaviors: The Mediating Effects of Psychological Contract Violation and Organizational Cynicism.* Frontiers in psychology, 8, 732.

- Kimura, H. (2003). "Overcome toxic management." *Nursing management*, 34(1), 26-29.
- Krasikova, D. V., Green, S. G., & LeBreton, J. M. (2013). *Destructive leadership: A theoretical review, integration, and future research agenda*. *Journal of Management*, 39(5), 1308-1338.
- Leary, Terence G. (2010) *"The Relationship Among Dysfunctional Leadership Dispositions, Employee Engagement, Burnout, and Job Satisfaction"* , Unpublished Doctoral Dissertation, . Texas A & M University.
- Lian, H., Ferris, D. L., & Brown, D. J. (2012). "Does taking the good with the bad make things worse? How abusive supervision and leader–member exchange interact to impact need satisfaction and organizational deviance." *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 117(1), 41-52.
- Lipman-Blumen, Jean. (2005) *"The allure of toxic leaders: Why followers rarely escape their clutches."* *Ivey Business Journal*, Vol 69, No.3: 1-40.
- Malik, M. S., Sattar, S., Younas, S., NUML, M. C., & Nawaz, M. K. (2019). *The Workplace Deviance Perspective of Employee Responses to Workplace Bullying: The Moderating Effect of Toxic Leadership and Mediating Effect of Emotional Exhaustion*, *Review of Integrative Business and Economics Research*, 8( 1).
- March III, Richard P., (2015) *Toxic Leadership and Voluntary Employee Turnover: A Critical Incident Study*, Unpublished Doctoral Dissertation, George Washington University .
- Martin, L., Hauret, L., & Fuhrer, C. (2022). Digitally transformed home office impacts on job satisfaction, job stress and job productivity. COVID-19 findings. *Plos one*, 17(3), e0265131.

- Musawir, A., Serra, C.E.M., Zwikaël, O. and Ali, I. (2017), "Project governance, benefit management, and project success: towards a framework for supporting organizational strategy implementation", *International Journal of Project Management*, 35 ( 8), 1658-1672.
- Noviantoro, D., Septiana, S., & Sakarina, S. (2024). Understanding Toxic Leadership: The role of Job Stress and Job Satisfaction in Mediating Turnover Intention. *Asian Journal of Management, Entrepreneurship and Social Science*, 4(02), 1352-1376.
- Özer, Ö., Ugurluoglu, Ö., Kahraman, G., & Avci, K. (2017). *A Study on Toxic Leadership Perceptions of Healthcare Workers*. *Global Business and Management Research*, 9(1), 12.
- Pelletier, Kathie L. (2010) "***Leader toxicity: An empirical investigation of toxic behavior and rhetoric.***" *Leadership*, 6 (4). 373-389.
- Pelletier, Kathie L.( 2009) "***The effects of favored status and identification with victim on perceptions of and reactions to leader toxicity.***", Unpublished Doctoral Dissertation, The Claremont Graduate University.
- Psychology, health & medicine*, 26(2), 204-211.
- Ramlawati, R., Trisnawati, E., Yasin, N., & Kurniawaty, K. (2021). External alternatives, job stress on job satisfaction and employee turnover intention. *Management Science Letters*, 11(2), 511-518.
- Pyc, Lindsay S. ( 2011) "***The Moderating Effects of Workplace Ambiguity and Perceived Job Control on the Relations between Abusive Supervision and Employees' Behavioral, Psychological, and Physical Strains.***" Unpublished Doctoral Dissertation, Hofstra University .
- Rafferty, A. E., & Restubog, S. L. D. (2011). "***The influence of abusive supervisors on followers' organizational citizenship behaviours: The hidden costs of abusive supervision.***" *British Journal of Management*, 22(2), 270-285.

- Reed, G. E., & Bullis, R. C. (2009). *The impact of destructive leadership on senior military officers and civilian employees*. *Armed Forces & Society*, 36(1), 5-18.
- Reed, G. E., & Olsen, R. A. (2010). " *Toxic leadership: Part deux*." Army Combined Arms Center fort Leavenworth KS, Military Review.
- Robson, C. (2002). *Real World Research: A Resource for Social Scientists and Practitioner-Researchers* (2nd ed.). Oxford: Blackwell Publishers Ltd.
- Saunders, M., Thornhill, A. & Lewis, P. (2009). *Research methods for business students*. London: Financial Times Prentice Hall.
- Schmidt, A. A. (2008). "Development and validation of the toxic leadership scale." Master Theses , University of Maryland.
- Şevik, Ü. (2024). Investigating the mediating effect of perceived ethical climate between toxic leadership and job satisfaction. *Middle East Journal of Management*, 11(6), 589-604.
- Singh, M. M., Amiri, M., & Sabbarwal, S. (2019). Role of job stress on job satisfaction. *International Journal of Management Studies*, 6(4), 57-60.
- Tepper, Bennett J. (2000) "Consequences of abusive supervision" *Academy of management journal*, 43(2): 178-190.
- Tepper, Bennett J. (2007) "*Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda*." *Journal of Management*, 33(3): 261-289.
- Titin, T., Sirait, E., Kalalo, R. R., Mulyadi, M., & Samsuddin, H. (2024). The Job Specification As A Moderating Variable On The Effect Of Job Description Variables On Employee Performance. *EKOMBIS REVIEW: Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis*, 12(3), 3073-3082.
- Uysal, H. T. (2019). The mediation role of toxic leadership in the effect of job stress on job satisfaction. *International Journal of Business*, 24(1), 55-73.

Wilson-Starks, K. Y., & Transleadership, C. (2003). " *Toxic leadership.*"  
Transleadership, Inc.

Wu, F., Ren, Z., Wang, Q., He, M., Xiong, W., Ma, G., ... & Zhang, X. (2021). The  
relationship between job stress and job burnout: the mediating effects of  
perceived social support and job satisfaction.

Zhu, F., Wang, L., Yu, M., Müller, R. and Sun, X. (2019). "Transformational leadership  
and project team members' silence: the mediating role of feeling  
trusted", *International Journal of Managing Projects in Business*, 12 ( 4 ) , 845-868.

قائمة استقصاء

الأخ الفاضل / الأخت الفاضلة

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان:

تأثير القيادة السامة علي الرضا الوظيفي الدور الوسيط لضغوط العمل  
دراسة تطبيقه علي البنوك التجارية بجمهورية مصر العربية

لذلك فإن الباحث يطمع في تعاونكم ومساعدتكم في إتمام دراسته من خلال هذه الدراسة الاستطلاعية، وذلك عبر الإجابة على الأسئلة الواردة بهذه القائمة، مع العلم أن هذه البيانات لن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين سلفاً حسن تعاونكم واهتمامكم

الباحث .

## تأثير القيادة الساهبه على الرضا الوظيفي الدور الوسيط لضغوط العمل

**القسم الأول: (المتغير المستقل):** القيادة السامية يهدف هذا القسم إلى التعرف على القيادة

السامية من خلال قياس العبارات التالية:

فيما يلي بعض العبارات، من فضلك ضع علامة (٧) أمام الإجابة التي تتفق مع رأيك، بحيث تحصل العبارة الأعلى موافقة على موافق تمامًا (٥)، والأقل موافقة على غير موافق تمامًا (١).

أولاً: القيادة السامية

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
القيادة السامية:						
١. الترجسية						
١	يعتقد رئيسي في العمل أنه شخص غير عادي .					
٢	يعتقد رئيسي في العمل أنه أكثر كفاءة من أي شخص آخر.					
٣	يستمتع رئيسي في العمل بكلمات المدح والمجاملات .					
٤	يرى رئيسي في العمل أنه يجب أن يكون في أعلى المناصب في المنظمة .					
٥	رئيسي في العمل شخص أناني .					
٢. القيادة الاستبدادية:						
٦	ينفرد رئيسي في العمل باتخاذ كافة القرارات سواء كانت هامة أو غير هامة .					
٧	ينتهك رئيسي في العمل خصوصية المرؤوسين.					
٨	يتحكم رئيسي في العمل في كيفية إنجاز مرؤوسيه لمهام عملهم.					
٩	يتسم رئيسي في العمل بالجمود حتى في الظروف الطارئة.					
١٠	يمنع رئيسي في العمل لمرؤوسيه بتنفيذ					

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	مهام العمل بطرق جديدة.					
١١	يتجاهل رئيسي في العمل إلي الأفكار والمقترحات التي تتعارض مع رأيه.					
٣. الإشراف المسئ: :						
١٢	يسخر رئيسي في العمل من مرؤوسيه.					
١٣	يحمل رئيسي في العمل مرؤوسيه بمسئوليات خارجة عن نطاق وصف وظائفهم.					
١٤	لا يهتم رئيسي في العمل بالتزاماتنا خارج نطاق العمل.					
١٥	يتحدث رئيسي في العمل عن مرؤوسيه بطريقه سيئة أمام الآخرين في مكان العمل					
١٦	يخبر رئيسي في العمل المرؤوسين بأنهم غير أكفاء.					
١٧	يذكر رئيسي في العمل مرؤوسيه بأخطائهم السابقة في مهام عملهم.					
١٨	يستخف رئيسي في العمل بمرؤوسيه ويعمل على التقليل من شأنهم					
٤. الترويج الذاتي :						
١٩	يُخفي رئيسي في العمل الأخطاء التي تحدث في الإدارة المسئول عنها.					
٢٠	يقدم رئيسي في العمل المساعدة فقط للأفراد الذين يساعده على التقدم في عمله.					
٢١	يقبل رئيسي في العمل أن تنسب إليه إنجازات لم يشارك فيها.					
٢٢	يعمل رئيسي في العمل من أجل					

## تأثير القيادة الساهبه علي الرضا الوظيفي الدور الوسيط لضغوط العمل

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
	مصالحته الشخصية والسعي للحصول على الترقية.					
٢٣	تغيير تصرفات رئيسي في العمل عند حضور رئيسه الأعلى.					
٥. صعوبة التنبؤ:						
٢٤	تتحكم الحالة النفسية لرئيسي في العمل في مناخ العمل.					
٢٥	يغضب رئيسي في العمل من مرؤوسيه لأسباب غير معروفة.					
٢٦	تؤثر الحالة النفسية لرئيسي في العمل على درجة ونبره صوته.					
٢٧	لا أستطيع التنبؤ بالحالة المزاجية لرئيسي في العمل					
٢٨	يؤثر رئيسي في العمل على مشاعر مرؤوسيه عندما يكون منفعلاً.					
٢٩	يتسم مزاج رئيسي في العمل بالتقلب.					

فيما يلي بعض العبارات التي تتعلق بمتغيرات البحث ، من فضلك ضح علامة (√) أمام الإجابة التي تناسبك، بحيث تحصل العبارة الأعلى موافقة على موافق تماماً (٥)، والأقل موافقة على غير موافق تماماً (١):

ثانياً ضغوط العمل :

م	العبارة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق تماماً	غير موافق تماماً
صراع الدور						
	عملي في المنظمة يؤثر على التزاماتي العائلية					
	أعمل في ظل سياسات وارشادات متعارضة					

م	العبارة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
	يطلب مني انجاز بعض الاعمال بطريقة اعتقد انها غير صحيحة					
	اتلقى أوامر غير متوافقة من رؤسائي في العمل					
عبء العمل						
	اعرف مسؤوليات عملي بالتحديد					
	انا غير متأكد من حدود صلاحياتي في وظيفتي الحالية					
	أحياناً لا اعرف ما المطلوب مني القيام به في عملي					
	العمل الذي ينبغي على تأديته واضح جداً					
	حجم العمل الذي اقوم به أكثر من اللازم					
	وقت العمل المخصص لا يسمح باداء كل ما هو متوقع مني					
	مسؤوليات عملي متغيرة وغير ثابتة					
	يضايقني تضحيتي بوقت راحتي في سبيل انجاز متطلبات عملي					
	كمية العمل الملقاة على عاتقي تفوق قدراتي					

فيما يلي بعض العبارات التي تتعلق بمتغيرات البحث ، من فضلك ضح علامة (√) أمام الإجابة التي تناسبك، بحيث تحصل العبارة الأعلى موافقة على موافق تماماً (٥)، والأقل موافقة على غير موافق تماماً (١):

تأثير القيادة الساهمه علي الرضا الوظيفي الدور الوسيط لضغوط العمل

ثالثاً: الرضا الوظيفي :

م	العبارة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
<b>الرضا عن الأجر</b>						
	أنا راضي عن مستوى الأجر الذي أتقاضاه مقارنةً بجهودتي في العمل.					
	أشعر أن الأجر الذي أتلقاه يعكس بشكل عادل قيمة العمل الذي أقوم به.					
	الأجر الذي أتقاضاه كافٍ لتلبية احتياجاتي الأساسية.					
	الأجر الذي أستلمه يتناسب مع الأجور المقدمة في الوظائف المشابهة.					
	أشعر بالرضا عن المكافآت أو الحوافز المالية التي أحصل عليها في العمل.					
<b>الرضا عن فرص الترقى</b>						
	أشعر أن هناك فرصاً واضحة للترقية والتقدم في هذا البنك .					
	أعتقد أن الأداء الجيد يتيح لي فرصاً للترقي.					
	أشعر أن المؤسسة تقدّر خبراتي وتوفر لي فرصاً للنمو الوظيفي.					
	يوجد نظام عادل وشفاف للترقية في هذه المؤسسة.					
	أشعر بالرضا عن الفرص المتاحة لي لتطوير مسيرتي المهنية هنا.					
<b>الرضا عن الإشراف وعلاقات العمل</b>						
	أحظى بدعم وتوجيه كافٍ من المشرفين على عملي.					

