



مجلة البحوث المالية والتجارية

المجلد (26) – العدد الثاني – أبريل 2025



تأثير القيادة السامة على سلوك الانسحاب الوظيفي: الدور الوسيط للقلق الوظيفي،
والدور المعدل للكفاءة الذاتية " دراسة ميدانية بمديريات الخدمات - محافظة بني
سوف "

**The Effect of Toxic Leadership on Job Withdrawal Behavior:
The Mediating Role of Job Anxiety and the Moderating Role
of Self-Efficacy “A Field Study in Service Directorates - Beni
Suef Governorate “**

د/ محمود بدوي أحمد كمال

مدرس إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة بني سوف

Mahmoud.badawy83@yahoo.com

2025-03-11	تاريخ الإرسال
2025-03-19	تاريخ القبول
https://jsst.journals.ekb.eg/ رابط المجلة:	



ملخص:

استهدف البحث بيان الدور الوسيط للقلق الوظيفي في العلاقة بين القيادة السامة وسلوكيات الانسحاب الوظيفي، كذلك الدور المعدل للكفاءة الذاتية، وقد تم اختيار عينة مكونة من 312 مفردة من العاملين بمديريات الخدمات – محافظة بني سويف، وتم تجميع البيانات عن طريق قوائم الاستقصاء، وبلغت نسبة الاستجابة 82%، وبالاعتماد على نمذجة المعادلات الهيكلية أظهرت النتائج إدراك مفردات البحث بشكل متوسط إلى مرتفع لأبعاد متغيرات البحث (القيادة السامة، القلق الوظيفي، سلوكيات الانسحاب الوظيفي، والكفاءة الذاتية)، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة تأثير إيجابية معنوية مباشرة بين القيادة السامة وكل من القلق الوظيفي، وسلوكيات الانسحاب الوظيفي، كذلك وجود علاقة تأثير إيجابية معنوية مباشرة بين القلق الوظيفي وسلوكيات الانسحاب الوظيفي بالإضافة إلى علاقة التأثير غير المباشرة للقيادة السامة على سلوكيات الانسحاب الوظيفي من خلال الدور الوسيط للقلق الوظيفي، وأخيراً توصلت نتائج الدراسة إلى أن الكفاءة الذاتية تسهم في تعديل العلاقات المقترحة لنموذج الدراسة.

الكلمات المفتاحية: القيادة السامة، القلق الوظيفي، الانسحاب الوظيفي، الكفاءة الذاتية، مديريات الخدمات

Abstract:

The research aims to test the mediating role of Job Anxiety in the relationship between Toxic Leadership and Job Withdrawal Behavior: the moderating role of Self-Efficacy applied to Employee Service Directorates - Beni Suef Governorate, numbered 312 individuals. The data has been collected through survey lists, with a response rate of 82%. Based on structural equation modeling, The Results indicate that the research sample has a moderate to high awareness of the dimensions of the research variables (Toxic Leadership, Job Anxiety, Job Withdrawal Behavior and Self-Efficacy). Moreover, the research results show the existence of a direct positive significant effect relationship between Toxic Leadership and Job Anxiety; between Job Anxiety and Job Withdrawal Behavior; and Toxic Leadership on Job Withdrawal Behavior, in addition to the indirect effect relationship of Toxic Leadership on Job Withdrawal Behavior through the mediating role of Job Anxiety, The results of the study also show that Self-Efficacy contributes to modifying the relationships proposed for the research model.

Keywords Toxic Leadership, Job Anxiety, Job Withdrawal Behavior, Self-Efficacy and Service Directorates - Beni Suef Governorate



– مقدمة:

يُعد نمط القيادة أحد أهم مكونات الفعالية التنظيمية وذلك على اعتبار أن القيادة تعكس القدرة على التأثير الإيجابي في المرؤوسين ودفعهم نحو الالتزام بتحقيق أهداف المنظمة (Haque, et al, 2019) وتتزايد الحاجة إلى دراسة نمط القيادة في المنظمات العامة لدورها في إحداث قدر من التوازن بين المتطلبات الإدارية والتغيرات المعاصرة (Muphy, et al, 2017) وفي إطار إحداث هذا القدر من التوازن يتصرف قادة بعض المنظمات بطريقة جافة مع مرؤوسيهـم خاصة في ظل ندرة الموارد، والحاجة إلى نظم العمل عالية الأداء (Rice, et al, 2021; Sharma, 2018) وعلى الرغم من تناول الكثير من الباحثين للتأثير الإيجابي لنمط القيادة إلا أنه قد تزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة بالجانب المظلم للقيادة أو ما يتم تسميته بالقيادة السامة. (Khan, et al, 2020; Dartey-Baah, et al, 2023)

تُعرف القيادة السامة بأنها مجموعة من السلوكيات تتمثل في القاء اللوم بشكل خاطئ على المرؤوسين، التهكم والسخرية ومطالبة المرؤوسين بمهام غير واقعية كذلك رفض الاعتراف بإنجازات المرؤوسين والترويج فقط للذات (Xuanfang, 2017) وتُعد القيادة السامة أحد أنواع الضغوط التي تُسبب أضرار للمنظمة حيث إن افتقار القيادة السامة للرعاية والاهتمام بالمرؤوسين يؤدي إلى انعدام معنى وقيمة العمل بالنسبة لهم، وهو ما يؤدي إلى الشعور بالقلق والتوتر، ويدفع المرؤوسين إلى سحب طاقاتهم النفسية والجسدية من أدوارهم الوظيفية استجابة للسخرية وعدم الاحترام من جانب قادتهم (Grandey & Gabriel, 2015; Nauman, et al, 2018) وفي بعض الأحيان يتجه المرؤوسين إلى سلوكيات مضادة للإنتاجية كرد فعل للسلوكيات المسيئة التي تصدر من قادة المنظمة (Shoss, et al, 2016).

في ضوء نظرية الحفاظ على الموارد "COR" التي تشير إلى أن الأفراد يمتلكون موارد نفسية وجسدية يتم استنفادها حينما يتعاملون مع الضغوط التي تُسببها القيادة السامة في بيئة العمل (Mei, et al, 2017; Zhao, et al, 2023) يمكن القول بأن الكفاءة الذاتية للمرؤوسين تعمل على تجديد أو تعويض الموارد المفقودة أثناء التوافق مع ضغوط القيادة السامة.

ومن ثم تساعد الكفاءة الذاتية في تخفيف الآثار السلبية للقيادة السامة المرتبطة بسلوكيات القلق والانسحاب الوظيفي.

في ضوء ما سبق يتناول البحث الحالي تأثير القيادة السامة على سلوكيات الانسحاب الوظيفي من خلال الدور الوسيط للقلق الوظيفي، والدور المعدل للكفاءة الذاتية.

أولاً- مشكلة البحث:

يتصف الكثير من مديري المنظمات بالنرجسية وسوء معاملة مرؤوسيههم، وإعطاء أولوية لمصالحهم الذاتية وتجاهل بيئة العمل (Bhandarker & Rai, 2019) وعلى الرغم من تناول العديد من الدراسات للتأثير الإيجابي لنمط القيادة إلا إنه مع إساءة استعمال السلطة لدى قادة بعض المنظمات خلال السنوات الأخيرة فقد تحول اهتمام الباحثين إلى الجانب المظلم للقيادة أو ما يتم تسميته بالقيادة السامة (Park, et al, 2020; Vogel, et al, 2016) والتي تؤدي إلى العديد من النتائج السلبية مثل انعدام الثقة، زيادة ضغوط العمل، انخفاض مستوى الولاء والالتزام، والرغبة في ترك العمل (Tezcan Uysal, 2019; Naeem & Khurram, 2020; Kayani & Alasan, 2021)

لقد أكدت دراسة (Hattab, et al, 2022) الدور الوسيط لنية ترك العمل في العلاقة بين القيادة السامة وسلوك العمل المضاد للإنتاجية، وتم تطبيق الدراسة على عينة قدرها 470 مفردة من العاملين بعدد من المنظمات العامة بإندونيسيا. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين القيادة السامة ونية ترك العمل، كما توصلت نتائج الدراسة إلى أن نية ترك العمل تتوسط العلاقة بين القيادة السامة وسلوك العمل المضاد للإنتاجية. وفي ذات السياق توصلت دراسة (Youssef H. Manaa, 2022) إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين القيادة السامة وكل من نية ترك العمل والسلوك المضاد للإنتاجية حيث تم تطبيق الدراسة على عينة قدرها 357 مفردة من العاملين بعدد من شركات الأدوية العاملة في مصر.

واستهدفت دراسة (Reyhanoglu & Akin, 2022) بيان الدور الوسيط لكل من " العدالة التنظيمية، والصوت التنظيمي في العلاقة بين القيادة السامة ونية ترك العمل، وتم تطبيق الدراسة على عينة قدرها 680 مفردة من العاملين بالقطاع الصحي بعدد من المستشفيات التعليمية بتركيا.



وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة سلبية معنوية بين القيادة السامة والعدالة التنظيمية، وعلاقة إيجابية بين القيادة السامة وكل من الصمت التنظيمي، ونية ترك العمل. كما توصلت دراسة (Sultan & Meltem, 2023) إلى وجود علاقة معنوية سلبية بين القيادة السامة والثقة التنظيمية، ووجود علاقة إيجابية معنوية بين القيادة السامة ونية ترك العمل وذلك على عينة قدرها 168 مفردة من العاملين بقطاع التمريض بعدد من المستشفيات العامة والجامعية بتركيا.

في ضوء ما سبق من دراسات يمكن القول بأنه على الرغم من تناول الكثير من الباحثين للنتائج السلبية للقيادة السامة إلا إنه لا تزال هناك حاجة لمعرفة المزيد من الآثار الضارة للقيادة السامة حتى يمكن تجنبها، وفي ضوء نظرية التبادل الاجتماعي فإن القيادة السامة تخرق المبدأ الأساسي لهذه النظرية والمعتمد على تبادل المنافع من خلال الأناية، الترويج للذات، والاستبداد من جانب القائد الذي قد يدفع المرؤوسين في النهاية إلى ترك العمل (Fizza & Khurram, 2020) واستناداً إلى ما تقدم يمكن القول بأن هناك فجوة بحثية معرفية تتعلق بتأثير القيادة السامة على سلوكيات الانسحاب الوظيفي من خلال الدور الوسيط للقلق الوظيفي، والدور المعدل للكفاءة الذاتية.

كما قام الباحث بدراسة استطلاعية بقطاع التطبيق للتعرف على مدركات العاملين لأبعاد كل من " القيادة السامة، القلق الوظيفي، سلوكيات الانسحاب الوظيفي، والكفاءة الذاتية" وذلك عن طريق المقابلات المخططة مع عينة ميسرة مكونة من 40 مفردة من العاملين بالمنظمات محل الدراسة، وذلك خلال الفترة من (8 يناير إلى 28 يناير 2025) وأسفرت نتائج الدراسة الاستطلاعية عما يلي:

- أفاد أكثر من 64% من عينة الدراسة الاستطلاعية بوجود بعض الممارسات السلبية من قبل قادة بعض المنظمات ومن أبرزها: الانفراد باتخاذ القرارات وتجاهل الآراء والاقتراحات المتعارضة، الاهتمام بالمصالح الشخصية على حساب العمل، الاعتقاد بأنه شخص استثنائي تفوق قدراته الآخرين، الرغبة أن يكون القائد هو بؤرة الاهتمام لمن حوله مع تحميل مرؤوسيه أعباء عمل إضافية، والسخرية والاستخفاف بقدرات مرؤوسيه.

- أفاد أكثر من 70% من عينة الدراسة الاستطلاعية بوجود بعض سلوكيات الانسحاب الوظيفي والتي من أبرزها: استخدام الانترنت لفترات طويلة خلال ساعات العمل الرسمية، مغادرة العمل قبل انتهاء وقت العمل الرسمي، تبادل الأحاديث مع الزملاء في أمور ليس لها علاقة بالعمل، والتغيب عن العمل دون عذر مقبول.
 - أفاد أكثر من 65% من عينة الدراسة الاستطلاعية بوجود بعض مؤشرات للقلق الوظيفي والتي من أبرزها: الشعور بالتشتت وعدم الاستقرار داخل العمل، العصبية أثناء تأدية مهام العمل، وانخفاض الرغبة في العمل.
 - أفاد أكثر من 75% من عينة الدراسة الاستطلاعية بالقدرة على أداء مهام العمل طبقاً لما هو مطلوب، فضلاً عن مواجهة الصعوبات والتحديات المرتبطة بالعمل، والتعامل مع المواقف والمشكلات الغامضة.
- في ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية وبناءً على الفجوة المعرفية في الدراسات السابقة تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤلات الآتية:
- 1- ما هو التأثير المباشر للقيادة السامة على كل من القلق الوظيفي، والانسحاب الوظيفي؟
 - 2- ما هو التأثير المباشر للقلق الوظيفي على سلوكيات الانسحاب الوظيفي؟
 - 3- هل يُفسر القلق الوظيفي كمتغير وسيط العلاقة بين القيادة السامة والانسحاب الوظيفي؟
 - 4- هل تُعدل الكفاءة الذاتية التأثير المباشر للقيادة السامة على كل من القلق الوظيفي، والانسحاب الوظيفي؟
 - 5- هل تُعدل الكفاءة الذاتية التأثير المباشر للقلق الوظيفي على الانسحاب الوظيفي؟
- ثانياً - أهداف البحث:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- قياس وتحديد التأثير المباشر للقيادة السامة على كل من القلق، والانسحاب الوظيفي لدى العاملين بمديريات الخدمات محل البحث.
- 2- قياس وتحديد التأثير المباشر للقلق الوظيفي على الانسحاب الوظيفي لدى العاملين بمديريات الخدمات محل البحث.



- 3- قياس وتحديد التأثير غير المباشر للقيادة السامة على الانسحاب الوظيفي من خلال القلق الوظيفي كمتغير وسيط لدى العاملين بمديريات الخدمات محل البحث.
- 4- اختبار معنوية الكفاءة الذاتية كمتغير معدل، يُعدل من التأثير المباشر للقيادة السامة على كل من القلق الوظيفي، والانسحاب الوظيفي لدى العاملين بمديريات الخدمات محل البحث.
- 5- اختبار معنوية الكفاءة الذاتية كمتغير معدل، يُعدل من التأثير المباشر للقلق الوظيفي على الانسحاب الوظيفي لدى العاملين بمديريات الخدمات محل البحث.
- 6- التوصل إلى بعض الدلالات النظرية والعملية التي قد تؤدي إلى توسيع قاعدة البحث في مجال القيادة السامة وتأثيرها على القلق، والانسحاب الوظيفي.

ثالثاً- أهمية البحث:

1- الأهمية العلمية للبحث:

- تناولت الدراسات السابقة متغيرات هذا البحث بشكل منفصل أو دراسة العلاقة بين متغيرين فقط وبالتالي لا توجد دراسة - في حدود علم الباحث - تناولت العلاقات بين القيادة السامة، القلق الوظيفي، الانسحاب الوظيفي، والكفاءة الذاتية في نموذج واحد يتم اختبار العلاقات بين متغيراته خاصة الدور الوسيط للقلق الوظيفي، والدور المعدل للكفاءة الذاتية.
- تُعد الدراسة الحالية امتداد للدراسات السابقة التي تناولت النتائج السلبية للقيادة السامة حيث تتناول الدراسة الحالية سلوكيات القلق، والانسحاب الوظيفي كنتائج للقيادة السامة.
- تُعد الدراسة الحالية امتداد للدراسات السابقة التي تسعى لمعرفة آليات الوساطة بين القيادة السامة وسلوكيات الانسحاب الوظيفي من خلال القلق الوظيفي كمتغير وسيط.
- يتناول البحث الحالي الكفاءة الذاتية كمتغير معدل في العلاقات المقترحة لنموذج الدراسة، وهو ما لم تطرق اليه الدراسات السابقة وذلك في حدود علم الباحث.

2- الأهمية العملية:

- يستمد البحث أهميته العملية من أهمية قطاع التطبيق حيث تُعد مديريات الخدمات هي المسؤولة عن تحسين مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين وتحقيق رؤية مصر "2030"

وفي سبيل ذلك تم إعداد " جائزة مصر للتميز الحكومي " والتي تهدف إلى الارتقاء بمستوى الأداء والالتزام بمعايير الجودة والتميز.

- تسهم الدراسة الحالية في توضيح مفهوم وأبعاد كل من " القيادة السامة، القلق الوظيفي، سلوكيات الانسحاب الوظيفي " وهو ما يساعد العاملين في مديريات الخدمات على تجنب التأثير السلبي للقيادة السامة.
- تسهم الدراسة الحالية في تعميق فهم العاملين بمديريات الخدمات لمفهوم الكفاءة الذاتية والذي يعمل على تخفيف التأثير السلبي للقيادة السامة وتعزيز سلوكيات العمل الإيجابية، وتحسين مستوى الأداء

رابعاً- الإطار النظري لمتغيرات البحث:

(1) القيادة السامة:

تسعى الكثير من البحوث والدراسات في مجال السلوك التنظيمي إلى معرفة سمات وسلوكيات القيادة الفعالة إلا أن إساءة استعمال السلطة في العديد من منظمات الأعمال أدى إلى تحول اهتمام الباحثين إلى الجانب المظلم للقيادة أو ما يمكن تسميته بالتأثير السلبي للقيادة (Itzkovich, et al, 2020; Milosevic, et al, 2020) واستخدم العديد من الباحثين مصطلحات متعددة لسلوكيات القيادة السلبية منها الإشراف المسيء، القيادة السلطوية، القيادة للأخلاقية، القيادة الاستبدادية، والجانب المظلم للقيادة (Kanwal, et al, 2019; Spain, et al, 2016) ويُعد مفهوم القيادة السامة هو أكثر المفاهيم انتشاراً واستخداماً للتعبير عن التأثير السلبي لهذا النمط والذي يظهر في مختلف المستويات الإدارية (Mathieu, et al, 2014; Pelletier, 2010).

تُعرف القيادة السامة بأنها ذلك النمط من القيادة الذي يُظهر من خلاله القائد سلوكيات وتصرفات غير ملائمة تتصف بالحدة وتؤثر سلباً على المرؤوسين (Sabino, et al, 2024) كما تُعرف بالعداء غير المبرر من جانب أصحاب السلطة تجاه مرؤوسيهم والذي يؤثر سلباً على المرؤوسين ويضر بالصالح العام للمنظمة (Dobbs & Do, 2019) وتُعرف بأنها نمط قيادي يُركز على تحقيق أهداف ورغبات القائد دون الاهتمام باحتياجات المرؤوسين أو المنظمة، وهو ما يؤثر سلباً على المرؤوسين والمنظمة في المدى البعيد (Paul, 2017)



هذا وقد أوضح (Padilla, et al, 2007) أن القيادة السامة هي محصلة لتفاعل " القيادة، المرؤوسين، والثقافة التنظيمية " فالحاجة الملحة للسلطة أو بالأحرى الاستبداد والنجسية وعقلية الكراهية فضلا عن وجود مرؤوسين يدعمون فكر وقيم القيادة السامة أو يغضوا الطرف عن الاستخدام المفرط والمسيء للسلطة كذلك غياب الضوابط والإجراءات اللازمة للتعامل مع هذا النمط هو ما يؤدي في النهاية إلى ظهور ما يُسمى بالقيادة السامة (ورد في: Youssef, 2022)

(أ) أبعاد القيادة السامة:

يتفق أغلب الباحثين على خمسة أبعاد أساسية للقيادة السامة تتمثل في الإشراف المسيء، الاستبداد، النرجسية، الترويج للذات، وصعوبة التنبؤ (Hight, et al, 2019; Dogan & Singh, et al, 2017; Baloglu, 2019; Hoffman & Sergio, 2020) وذلك على النحو الآتي:

- الإشراف المسيء: قدّم (Shaw et al., 2011) وصفاً للإشراف المسيء بأنه أسلوب غير فعال للإشراف يعتمد على التعسف والتقليل من المرؤوسين والاستخفاف بهم وإجبارهم على العمل بأسلوب معين وإحباط المبادرات الفردية أي أن هذا البُعد يعكس التصرفات العدائية غير المبررة تجاه المرؤوسين مثل التهكم والسخرية.
- النرجسية: يعكس هذا البُعد الأنانية والترويج للذات، كما يعكس التقليل من قدرات الآخرين واحتقار جهودهم وعدم التعاطف معهم، وهو ما يؤثر على دوافع وطموحات المرؤوسين ويتسبب في العديد من المشاعر السلبية لدى المرؤوسين ويُحدث تأثير ضار بالمنظمة (Tezcan, 2019)
- الاستبداد: يعكس هذا البُعد سلوك القائد الذي يتصف بالسلطة المطلقة والسيطرة على المرؤوسين وإلزامهم بتنفيذ الأوامر والتعليمات دون أدنى مناقشة من جانبهم، وهو بذلك يعمل على تقييد المبادرات الذاتية والاستقلالية أو حرية الاختيار من جانب المرؤوسين. (Schmidt, 2014)

- صعوبة التنبؤ: يعكس هذا البُعد عدم قدرة المرؤوسين على التنبؤ أو توقع سلوكيات وتصرفات القائد لما يتسم به من تذبذب أو التردد بين أنماط سلوكية متنوعة حيث يُظهر هذا النمط تقلبات مزاجية وتغيرات سلوكية غير متوقعة فيغضبون لأسباب غير معروفة كما تؤثر حالته النفسية على مناخ العمل (عبد العال، 2023؛ رضوان، 2019)
- الترويج أو الاعتزاز بالذات: يعكس هذا البُعد مجموعة السلوكيات التي تهدف إلى تعزيز المصلحة الشخصية والتقليل من شأن الآخرين حتى لا يمنحهم الفرصة لمنافسته خاصة الموهوبين منهم فالقائد هنا لا يعنيه تنمية قدرات مرؤوسيه، ولكن ما يعنيه فقط ما سوف يصل إليه من مكانة أو مركز وظيفي. (Maxwell, 2015)

(2) سلوكيات الانسحاب الوظيفي:

لقد حظي موضوع سلوكيات الانسحاب الوظيفي باهتمام الكثير من الباحثين والممارسين للإدارة بصفة عامة لما له من تأثير على التكلفة التي تتحملها المنظمة (Belanger, et al, 2016) كما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية والدافعية لدى الأفراد وبالتبعية انخفاض مستوى الأداء وارتفاع معدلات الدوران (Schyns & Schilling, 2013; Chi & Liang, 2013) ويُشير الانسحاب الوظيفي إلى تجنب أو انفصال الفرد عن بيئة العمل أي أن الانسحاب الوظيفي يعكس الانفصال النفسي أو البدني عن المنظمة رغم بقاء الفرد عضواً بها (Wagstaff, et al, 2015; Yi, X. & Wang, 2015) كما يُعرف الانسحاب الوظيفي بأنه الاستجابة السلبية التي يقوم بها الفرد لتجنب ومقاومة الضغوط (Xu A, et al, 2022)

هذا ويلعب نمط القيادة دوراً رئيسياً في سلوكيات الانسحاب الوظيفي فالقيادة هي المصدر الرئيسي لدعم المرؤوسين أو تثبيط الأداء كما أن القيادة هي المصدر الرئيسي لتشكيل إدراك المرؤوسين نحو المنظمة (Thoroughgood, et al, 2018; Quade, et al, 2019) وفي ضوء نظرية الحفاظ على الموارد "COR" وهي إحدى نظريات الضغوط التي تفترض أن هناك دافع ذاتي لدى الفرد لحماية الموارد الحالية واكتساب موارد جديدة وأن فقدان أو احتمالية فقدان الموارد يُمثل تهديداً للأفراد، يمكن القول بأن الأفراد يواجهون فقدان الموارد



بتصرفات دفاعية عدائية تتمثل في سلوكيات الانسحاب الوظيفي التي يتم القيام بها استجابة للضغط الناتجة من القيادة السامة (Hobfoll, et al, 2018, Naseer, et al, 2016)

(أ) أبعاد الانسحاب الوظيفي:

في ضوء الأدبيات السابقة المرتبطة بالانسحاب الوظيفي يمكن القول بأن هناك اتفاق عام بين الباحثين حول بُعدين رئيسيين للانسحاب الوظيفي وهما الانسحاب النفسي والانسحاب الجسدي (Erdemli, 2015; Joplin, et al, 2019; Huang, et al, 2020; الجسدي Nauman, et al, 2021) وذلك على النحو الآتي:

- الانسحاب النفسي Psychological Withdrawal: يُشير هذا البُعد إلى الانسحاب غير المباشر عن العمل الذي يظهر في عدة سلوكيات مثل " الاضطراب وتشتت الانتباه داخل العمل، التظاهر بالانشغال، استخدام الانترنت وشبكات التواصل الاجتماعي أثناء العمل، استغلال وقت وموارد العمل في أداء مهام أخرى خارج العمل، اهدار وقت العمل في الحديث مع الآخرين حول قضايا وموضوعات خارج العمل. (Adami, et al, 2022; Hadi & Muhaisen, 2024)
- الانسحاب الجسدي Physical Withdrawal: يُشير هذا البُعد إلى الانسحاب المباشر عن العمل، ويعكس السلوكيات التي يقوم بها الفرد للهروب جسدياً من العمل سواء لفترة زمنية قصيرة أو طويلة مثل التأخير عن مواعيد العمل أو الانصراف مبكراً، استغراق وقت كبير للراحة، عدم حضور الاجتماعات الخاصة بالعمل، الغياب المبرر وغير المبرر أحياناً، والانقطاع عن العمل. (Berry, et al, 2012; Shapira-Lishchinsky, 2012)

(3) القلق الوظيفي:

تؤكد نظرية الحفاظ على الموارد بأن الأفراد لديهم الرغبة في اكتساب الموارد وحمايتها واتخاذ مواقف دفاعية للمحافظة عليها، وفي سبيل الدفاع عن الموارد يتولد لدى الفرد مستويات مختلفة من القلق الوظيفي (Byrne, et al, 2014) والذي يُعرف بأنه حالة عاطفية سلبية تتسم بمشاعر الخوف والتوتر ويحدث دائماً مع المواقف التي تتصف بعدم التأكد وفي أوقات الأزمات خاصة حينما تُمثل هذه المواقف تهديداً للفرد (Duru, et al, 2018; Rodriguez-Munoz, et al, 2015)

كما يُعرف القلق الوظيفي بأنه مشاعر التوتر والقلق والعصبية المرتبطة بأداء العمل، وينقسم إلى نوعين الأول هو قلق الحالة وهو ذلك النوع من القلق المرتبط بالمواقف المتكررة في بيئة العمل مثل الصراع اليومي بين زملاء العمل؛ والثاني هو قلق السمة وهو ذلك النوع من القلق المرتبط بالعوامل الداخلية الأكثر ثباتاً لدى الفرد مثل التقييم الذاتي للفرد (Xi, et al, 2017; Wu, et al, 2022) وكلا النوعين مترابطين فالشخص الذي يتصف بقلق السمة هو أكثر حساسية للضغوط أي أكثر عرضه لقلق الحالة، وفي المقابل فإن تراكم القلق الموقفي أو ما يُسمى قلق الحالة يمكن أن يؤدي إلى القلق السلوكي لدى الفرد أو ما يُسمى قلق السمة (Cheng, B.H. & McCarthy, 2018)

(4) الكفاءة الذاتية:

يُعد مفهوم الكفاءة الذاتية أحد المفاهيم الرئيسية في النظرية المعرفية الاجتماعية وتعكس قدرة الفرد على تنفيذ مهام العمل طبقاً لمتطلبات الموقف، والقدرة على إصدار مجموعة متنوعة من الأحكام التي تتطلبها الوظيفة الحالية لتحقيق ما هو مطلوب القيام به بنجاح (Zhou, 2022; Redifer, et al, 2021) وتُعرف بقدرة الفرد على أداء مهام العمل، وحل المشكلات والتغلب على التهديدات. (Manuell, et al, 2024) كما تُعرف الكفاءة الذاتية بالقدرة على أداء مهام العمل اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة (Sum, et al, 2018; Sosan & Siamak, 2016)

إن الكفاءة الذاتية هي مركز التحكم الحيوي الذي يوجه مستوى الدافعية لدى الفرد ويتحكم في الحالة العاطفية المطلوبة لتحقيق النتائج المتوقعة (Musenze, et al, 2022) وتُشجع الكفاءة الذاتية السلوكيات الإيجابية للفرد، وتنظم الوقت والجهد اللازم لتنفيذ المهام المطلوبة؛ وتعمل على تخفيض مستوى القلق، والاحتراق الوظيفي، والتغلب على الضغوط التي يتعرض لها الفرد (Chiesa, et al, 2016; Seggelen-Damen, & Dam, 2016)

يمكن زيادة مستوى الكفاءة الذاتية للفرد من خلال أربعة مصادر تتمثل في: الاتقان حيث تُسهم نتائج الأداء السابقة للفرد في تحسين مستوى الكفاءة الذاتية، تجربة البديل حيث تُسهم رؤية الفرد لأداء الآخرين في زيادة الكفاءة الذاتية، القناعة الذاتية حيث تُسهم التغذية المرتدة اللفظية والاجتماعية في تحسين الكفاءة الذاتية للفرد، وأخيراً الحالة الفسيولوجية حيث يتعين على الفرد



التعامل مع القلق والمواقف الصعبة وهو ما يعكس مستوى الكفاءة الذاتية (Zhou, et al, 2022; Msimango-Galawe & Mazonde, 2021; Joie-La Marle, et al, 2023)

لقد حددت الأدبيات السابقة نوعان للكفاءة الذاتية وهي الكفاءة الذاتية العامة وتعتبر عن الكفاءة الذاتية على المستوى الكلى أو العام في جميع المواقف، أي كفاءة الشخص وقدرته على التعامل مع أكبر قدر ممكن من المهام والأنشطة الواسعة التي تتصف بتحديات كبيرة، والكفاءة الذاتية الخاصة وتعتبر عن الكفاءة الذاتية للشخص في مزار معين، مثل الكفاءة الذاتية الهندسية أو التكنولوجية ... الخ (ورد في: سنوسي، 2020)

خامساً- الدراسات السابقة وصياغة الفروض:

1- دراسات تناولت العلاقة بين القيادة السامة والانسحاب الوظيفي:

تناولت دراسة (Demirkasimoğlu, 2018) العلاقة بين الإشراف المسيء وسلوكيات الانسحاب الوظيفي، وتم تطبيق الدراسة على عينة قدرها 330 مفردة من المعلمين بعدد من المدارس الحكومية بتركيا. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين الإشراف المسيء وسلوكيات الانسحاب الوظيفي.

كما تناولت دراسة (Rurkkhum, 2018) تأثير كل من التوافق بين الفرد والمنظمة، والتبادل بين القائد والعضو على سلوك الانسحاب الوظيفي، وتم تطبيق الدراسة على عينة قدرها 300 مفردة من العاملين بأكبر الجامعات الحكومية بتايلند. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة سلبية بين كل من " التوافق بين الفرد والمنظمة، والتبادل بين القائد والعضو " وسلوك الانسحاب الوظيفي، كما توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين الانسحاب الوظيفي ونية ترك العمل.

وبحثت دراسة (Huang, et al, 2020) تأثير القيادة السامة على سلوكيات الانسحاب الوظيفي، وتم تطبيق الدراسة على عينة قدرها 267 مفردة من العاملين بعدد من الصناعات التكنولوجية بتايوان. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين القيادة السامة وسلوكيات الانسحاب الوظيفي، كما أيدت نتائج الدراسة الدور الوسيط للإرهاق النفسي وكذلك الدور المعدل لتصميم الوظيفة في العلاقات المقترحة لنموذج الدراسة.

وتناولت دراسة (Nauman, et al, 2021) الدور الوسيط لسلوك الانسحاب الوظيفي في العلاقة بين القيادة الاستبدادية والأداء الوظيفي، وتم تطبيق الدراسة على عينة قدرها 195 مفردة من العاملين بالقطاع الصناعي في باكستان. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين القيادة الاستبدادية والانسحاب الوظيفي، كما توصلت نتائج الدراسة إلى أن الانسحاب الوظيفي يتوسط العلاقة بين القيادة الاستبدادية والأداء الوظيفي وأخيراً توصلت نتائج الدراسة إلى أن جودة حياة العمل تسهم في تعديل هذه العلاقة.

واستهدفت دراسة (عبد العال، 2023) التعرف على الدور الوسيط للانسحاب الوظيفي في العلاقة بين القيادة السامة والارتباط الوظيفي، وتم تطبيق الدراسة على عينة قدرها 323 مفردة من العاملين بعدد من الشركات التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين القيادة السامة والانسحاب الوظيفي، وعلاقة سلبية بين القيادة السامة والارتباط الوظيفي.

وحاولت دراسة (Abou Al Nile & Abdel-shakoor, 2023) التعرف على تأثير القيادة المُستغلة، والظلم التنظيمي كمتغيرات مستقلة على سلوكيات الانسحاب من العمل كمتغير تابع؛ كذلك الانفصال الأخلاقي كمتغير وسيط، وتم تطبيق الدراسة على عينة قدرها 200 مفردة من أطقم الرحلات النيلية بالأقصر وأسوان. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين كل من " القيادة المُستغلة، والظلم التنظيمي " وسلوكيات الانسحاب الوظيفي كما أيدت نتائج الدراسة الدور الوسيط للانفصال الأخلاقي.

وقدمت دراسة (Jiang, Z. & Qu, Y, 2023) الدور الوسيط لشعور الفرد بالامتنان نحو القائد في العلاقة بين التعليقات الإيجابية للقائد وسلوكيات الانسحاب الوظيفي كذلك الدور المعدل لجودة العلاقة التبادلية بين القائد والعضو، وتم تطبيق الدراسة على عينة قدرها 662 مفردة من العاملين بعدد من متاجر الأقسام بالصين. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة سلبية بين التعليقات الإيجابية للقائد وسلوكيات الانسحاب الوظيفي، كما أيدت نتائج الدراسة الدور الوسيط لشعور الفرد بالامتنان للقائد والدور المعدل لجودة العلاقة التبادلية بين القائد والعضو.



واستهدفت دراسة (Aggarwal, et al, 2023) التعرف على الدور الوسيط للتمكين النفسي في العلاقة بين محددات التمكين " التبادل بين القائد والعضو " ونتائج التمكين السيكلوجي " الارتباط الوظيفي، وسلوكيات الانسحاب الوظيفي" وتم تطبيق الدراسة على عينة قدرها 454 مفردة من العاملين في عدد من شركات الأدوية بالهند. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن جودة العلاقة التبادلية بين القائد والعضو تسهم في تحقيق التمكين السيكلوجي، والذي يعمل بدوره على زيادة الارتباط الوظيفي، وتقليل سلوكيات الانسحاب الوظيفي.

وحاولت دراسة (Durrah, et al, 2024) بيان أثر القيادة السامة على الانسحاب الوظيفي " النفسي، والجسدي " وتم تطبيق الدراسة على عينة قدرها 413 مفردة من العاملين بعدد من المستشفيات الخاصة والعامة والمراكز الصحية بفرنسا. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين أبعاد القيادة السامة والانسحاب الوظيفي " النفسي، والجسدي ". في ضوء ما سبق من دراسات يمكن صياغة الفرض الأول على النحو الآتي:

الفرض الأول: تؤثر القيادة السامة تأثيراً إيجابياً معنوياً على سلوكيات الانسحاب الوظيفي لدى العاملين بمديريات الخدمات محل البحث.

2-دراسات تناولت العلاقة بين القيادة السامة والقلق الوظيفي:

تناولت دراسة (رضوان، 2019) الدور المعدل لعوامل الشخصية الخمس في العلاقة بين القيادة السامة والقلق الوظيفي، وتم تطبيق الدراسة على عينة قدرها 271 مفردة من العاملين بالهيئة العامة للتأمينات الاجتماعية محافظة الغربية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين القيادة السامة والقلق الوظيفي فيما عدا بُعدي النرجسية والترويج للذات، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين نمط الشخصية والقلق الوظيفي بالإضافة إلى الدور المعدل لنمط الشخصية في العلاقة بين القيادة السامة والقلق الوظيفي. واستهدفت دراسة (Nafei, 2019) التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة الروحية والقلق الوظيفي، وتم تطبيق الدراسة على عينة قدرها 377 مفردة من العاملين بعدد من الشركات الصناعية بمدينة السادات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة عكسية معنوية بين القيادة الروحية والقلق الوظيفي.

وحاولت دراسة (الشعراوي، 2022) التعرف على الدور الوسيط للتهكم التنظيمي في العلاقة بين القيادة السامة والقلق الوظيفي، وتم تطبيق الدراسة على عينة قدرها 355 مفردة من العاملين

بمصنع الموردون المتحدون بالسادس من أكتوبر. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية معنوية مباشرة بين القيادة السامة وكل من التهكم التنظيمي، والقلق الوظيفي، كما أيدت نتائج الدراسة الدور الوسيط للتهكم التنظيمي في العلاقة بين القيادة السامة والقلق الوظيفي.

وبحثت دراسة (Zeng Q & Liu X, 2022) الدور الوسيط للقلق الوظيفي في العلاقة بين القيادة الجادة وتقدير الذات، وتم تطبيق الدراسة على عينة قدرها 256 مفردة من العاملين بعدد من الشركات الصناعية بالصين. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة عكسية معنوية بين القيادة الجادة والقلق الوظيفي وعلاقة إيجابية بين القيادة الجادة وتحقيق الذات، كما أيدت نتائج الدراسة الدور الوسيط للقلق الوظيفي.

وفي سياق متصل تناولت دراسة (Panagiotis, et al, 2022) الدور الوسيط لكل من " القلق الوظيفي، الضغوط الشخصية، والعزلة في مكان العمل " في العلاقة بين القيادة التحويلية والاحترق الوظيفي، وتم تطبيق الدراسة على عينة قدرها 459 مفردة من مقدمي الخدمة بعدد من الفنادق باليونان وقدره 13 فندق وذلك أثناء فترة ال Covid- 19 وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة عكسية معنوية بين القيادة التحويلية وكل من " القلق الوظيفي، الضغوط الشخصية، والعزلة في مكان العمل " وكذلك الاحترق الوظيفي كما أيدت نتائج الدراسة الدور المعدل لأنشطة الموارد البشرية في هذه العلاقات.

واستهدفت دراسة (Huang & Tang, 2023) بيان الدور الوسيط للقلق الوظيفي في العلاقة بين الترويج للذات " كأحد أبعاد القيادة السامة " والقيادة الاستغلالية، وتم تطبيق الدراسة على عينة قدرها 370 مفردة من الدارسين في برامج ال MBA ويعملون مدراء في العديد من الشركات الصناعية بالصين. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية معنوية مباشرة بين الترويج للذات وكل من القلق الوظيفي، والقيادة الاستغلالية كما أيدت نتائج الدراسة الدور الوسيط للقلق الوظيفي كذلك الدور المعدل للقائد الميكافيلي.

وتناولت دراسة (Liang, et al, 2024) الدور الوسيط للقلق الوظيفي في العلاقة بين القيادة الشاملة ونية ترك العمل، وتم تطبيق الدراسة على عينة قدرها 407 مفردة من المعلمين بعدد من المدارس الحكومية بماليزيا. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة عكسية معنوية بين القيادة الشاملة وكل من القلق الوظيفي، ونية ترك العمل، وعلاقة إيجابية معنوية بين القلق الوظيفي ونية



ترك العمل. كما أيدت نتائج الدراسة الدور الوسيط للقلق الوظيفي في العلاقة بين القيادة الشاملة ونية ترك العمل.

في ضوء ما سبق من دراسات يمكن صياغة الفرض الثاني على النحو الآتي:

الفرض الثاني: تؤثر القيادة السامة تأثيراً إيجابياً معنوياً على القلق الوظيفي لدى العاملين بمديرية الخدمات محل البحث.

3- دراسات تناولت العلاقة بين القلق الوظيفي والانسحاب الوظيفي:

تناولت دراسة (Modaresnezhad, et al, 2021) تأثير القلق الوظيفي على كل من الرضا الوظيفي، ونية ترك العمل، وتم تطبيق الدراسة على عينة من العاملين بقطاع التمريض. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة عكسية معنوية بين القلق الوظيفي والرضا الوظيفي، وعلاقة إيجابية معنوية بين القلق الوظيفي ونية ترك العمل كما توصلت الدراسة إلى أن دعم القادة يُسهم في تعديل العلاقات المقترحة لنموذج الدراسة. كما تناولت دراسة (Yin, et al, 2023) النتائج المرتبطة بالقلق في بيئة العمل أثناء فترة Covid-19 وذلك على عينة قدرها 223 مفردة من العاملين بعدد من الفنادق بتايوان. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين القلق في مكان العمل وكل من " سلوك العمل الجاد، الإرهاق العاطفي، وسلوك الانسحاب الوظيفي".

وحاولت دراسة (Dong, et al, 2023) بيان الدور الوسيط لكل من " القلق، والسعادة الوظيفية " في العلاقة بين الصمت التنظيمي والانسحاب النفسي، وتم تطبيق الدراسة على عينة قدرها 257 مفردة من العاملين بعدد من الصناعات الخدمية المتنوعة بالصين.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين الصمت التنظيمي وكل من القلق الوظيفي، والانسحاب النفسي، كذلك وجود علاقة سلبية بين الصمت التنظيمي، والسعادة الوظيفية، كما توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين القلق الوظيفي والانسحاب النفسي وأخيراً أيدت نتائج الدراسة الدور الوسيط لكل من " القلق، والسعادة الوظيفية" والدور المعدل لاستخدام شبكات التواصل الاجتماعي.

وقدمت دراسة (Liu, et al, 2024) نموذجاً ثنائي الاتجاه لتوضيح أثر استخدام نظم الذكاء الصناعي على سلوكيات الأفراد، وتم تطبيق الدراسة على عينة قدرها 280 مفردة من العاملين بعدد من الفنادق بالصين. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن نظم الذكاء الصناعي تعمل على تحسين

الكفاءة التكنولوجية للأفراد، وبالتبعية القيام بسلوكيات استباقية؛ وعلى الجانب الآخر تؤثر هذه النظم (AI) على القلق الوظيفي للعاملين وبالتبعية تؤدي إلى الانسحاب الوظيفي.

واستهدفت دراسة (Kılınç & Çiçek, 2024) التعرف الدور الوسيط للقيادة الخادمة في العلاقة بين القلق الناتج من الإصابة بفيروس Covid-19 وكل من الاحتراق النفسي ونية ترك العمل، وتم تطبيق الدراسة على عينة قدرها 271 مفردة من العاملين بالقطاع الصحي بتركيا. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين القلق الوظيفي وكل من " الاحتراق النفسي، ونية ترك العمل" كما أيدت نتائج الدراسة الدور الوسيط جزئياً للقيادة الخادمة في العلاقات المقترحة.

في ضوء ما سبق من دراسات يمكن صياغة الفرض الثالث على النحو الآتي:

الفرض الثالث: يؤثر القلق الوظيفي تأثيراً إيجابياً معنوياً على سلوكيات الانسحاب الوظيفي لدى العاملين بمديرية الخدمات محل البحث.

4- دراسات تناولت الدور الوسيط للقلق الوظيفي:

تناولت دراسة (Wu M, et al, 2020) الدور الوسيط للقلق الوظيفي في العلاقة بين الاستقواء في مكان العمل والأداء الوظيفي، وتم تطبيق الدراسة على عينة قدرها 248 مفردة من العاملين بعدد من المنظمات المتنوعة بالصين. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة معنوية سلبية بين الاستقواء الوظيفي والأداء الوظيفي كما أيدت نتائج الدراسة الدور الوسيط للقلق الوظيفي في العلاقات المقترحة لنموذج الدراسة.

وحاولت دراسة (Chung, et al, 2022) بيان الدور الوسيط لكل من القلق، والسعادة الوظيفية في العلاقة بين العزلة في مكان العمل وكل من أداء المهمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وتم تطبيق الدراسة على عينة قدرها 227 مفردة من ضباط الشرطة بعدد من المراكز الشرطة بكوريا الجنوبية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى تأييد الدور الوسيط للقلق الوظيفي، والسعادة التنظيمية في العلاقات المقترحة لنموذج الدراسة.

واستهدفت دراسة (Mohsin, et al, 2022) بيان الدور الوسيط للقلق الوظيفي في العلاقة بين " عدم اللياقة، والاقصاء في مكان العمل " كمتغيرات مستقلة وسلوك إخفاء المعرفة كمتغير



تابع، وتم تطبيق الدراسة على عينة قدرها 275 مفردة من العاملين بعدد من الشركات الصغيرة والمتوسطة بأكبر 5 مدن في باكستان. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين " عدم اللياقة، والاقصاء في مكان العمل" كمتغيرات مستقلة وإخفاء المعرفة كمتغير تابع، كما أيدت نتائج الدراسة الدور الوسيط للقلق الوظيفي في العلاقات المقترحة لنموذج الدراسة.

وبحثت دراسة (Kemer & Kirici, 2023) الدور الوسيط للقلق الوظيفي في العلاقة بين الكفاءة التكنولوجية والشعور بعدم الأمان الوظيفي، وتم تطبيق الدراسة على عينة قدرها 337 مفردة من مدراء عدد من الفنادق بتركيا. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة معنوية سلبية بين الكفاءة التكنولوجية وكل من " القلق الوظيفي والشعور بعدم الأمان الوظيفي " كما توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة معنوية إيجابية بين القلق الوظيفي، والشعور بعدم الأمان وأخيراً أيدت نتائج الدراسة الدور الوسيط للقلق الوظيفي في العلاقة بين الكفاءة التكنولوجية وإدراك عدم الأمان الوظيفي.

في ضوء ما سبق من دراسات يمكن صياغة الفرض الرابع على النحو الآتي:

الفرض الرابع: يتوسط القلق الوظيفي العلاقة بين القيادة السامة والانسحاب الوظيفي لدى العاملين بمديرية الخدمات محل البحث.

5- دراسات تناولت الكفاءة الذاتية:

تناولت دراسة (Wang, et al, 2015) الدور الوسيط للكفاءة الذاتية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والصوت التنظيمي، وتم تطبيق الدراسة على عينة قدرها 295 مفردة من العاملين، وعدد قدره 59 مفردة من المدراء بعدد من المنظمات المتنوعة بالصين. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين القيادة الأخلاقية والصوت التنظيمي، كما توصلت الدراسة إلى أن الكفاءة الذاتية للعاملين تتوسط هذه العلاقة جزئياً. كما تناولت دراسة (Makara-Studzińska, et al, 2019) الدور المعدل للكفاءة الذاتية في العلاقة بين ضغوط العمل والاحتراق الوظيفي، وتم تطبيق الدراسة على عينة قدرها 580 مفردة من رجال الإطفاء بعدد من المدن البولندية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الكفاءة الذاتية تسهم في تعديل قوة واتجاه العلاقة بين ضغوط العمل والاحتراق الوظيفي.

واستهدفت دراسة (سنوسي، 2020) بيان الدور المعدل لكل من الكفاءة الذاتية، واليقظة الذهنية في العلاقة بين الضغوط التقنية وكل من الرضا والأداء الوظيفي، وتم تطبيق الدراسة على عينة قدرها 259 مفردة من العاملين بمكاتب البريد - محافظة الفيوم. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير سلبي مباشر ومعنوي لمسببات الضغوط التقنية وكل من الرضا والأداء الوظيفي، كما توصلت نتائج الدراسة إلى وجود دور معدل معنوي للكفاءة الذاتية أدى إلى تخفيف التأثير السلبي لمسببات الضغوط على الرضا والأداء.

وبحثت دراسة (Abdullah, M.R & Wider W, 2022) الدور المعدل للكفاءة الذاتية في العلاقة بين دعم القادة وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وتم تطبيق الدراسة على عينة قدرها 618 مفردة من العاملين بعدد من القطاعات العامة بماليزيا. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الكفاءة الذاتية تدعم سلوكيات المواطنة التنظيمية عند المستويات المرتفعة أو المنخفضة لدعم القادة، كما أيدت نتائج الدراسة الدور المعدل للكفاءة الذاتية في العلاقة بين دعم القادة وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

وحاولت دراسة (Sürücü, et al, 2022) بيان الدور الوسيط للكفاءة الذاتية في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي، وتم تطبيق الدراسة على عينة قدرها 524 مفردة من العاملين بعدد من الصناعات المتنوعة بتركيا. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي.

كما أيدت نتائج الدراسة الدور الوسيط للكفاءة الذاتية في العلاقة بين القيادة التحويلية والأداء الوظيفي كذلك أيدت نتائج الدراسة الدور المعدل لدعم القادة في العلاقات المقترحة لنموذج الدراسة. وفي سياق متصل تناولت دراسة (Alikhani & Shahriari, 2022) الدور الوسيط للكفاءة الذاتية والتوجه الريادي في العلاقة بين القيادة الخادمة والقدرة التنافسية، وتم تطبيق الدراسة على عينة قدرها 230 مفردة من العاملين بعدد من الصناعات المتعددة بإيران. وأيدت الدراسة الدور الوسيط للكفاءة الذاتية، والتوجه الريادي في العلاقة بين القيادة الخادمة والقدرة التنافسية في حين توصلت نتائج الدراسة إلى عدم معنوية العلاقة المباشرة بين القيادة الخادمة والقدرة التنافسية.

واستهدفت دراسة (Opolot, et al, 2024) بيان الدور المعدل للكفاءة الذاتية في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وتم تطبيق الدراسة على عينة قدرها 572 مفردة من الأكاديميين العاملين بعدد 8 جامعات بأوغندا. وأيدت نتائج الدراسة الدور المعدل للكفاءة الذاتية



في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي. كما حاولت دراسة (Nanjundeswaraswamy, et al, 2024) بيان الدور الوسيط للكفاءة الذاتية في العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وتم تطبيق الدراسة على عينة قدرها 452 مفردة من العاملين بمصانع الغزل والنسيج بإحدى مدن الهند. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، كما أيدت نتائج الدراسة الدور الوسيط للكفاءة الذاتية في العلاقة بين الرضا والالتزام الوظيفي.

واستهدفت دراسة (محمود، وسليم، 2025) تحديد آلية العلاقة بين القيادة المتواضعة والأداء التكيفي من خلال الدور الوسيط للسلامة النفسية والدور المعدل للكفاءة الذاتية، وتم تطبيق الدراسة على عينة قدرها 342 مفردة من العاملين بالمديريات الخدمية - محافظة الشرقية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين القيادة المتواضعة والأداء التكيفي، كما توصلت نتائج الدراسة إلى أن السلامة النفسية تتوسط جزئياً العلاقة بين القيادة المتواضعة والأداء التكيفي بالإضافة إلى الدور المعدل للكفاءة الذاتية في العلاقة بين السلامة النفسية والأداء التكيفي.

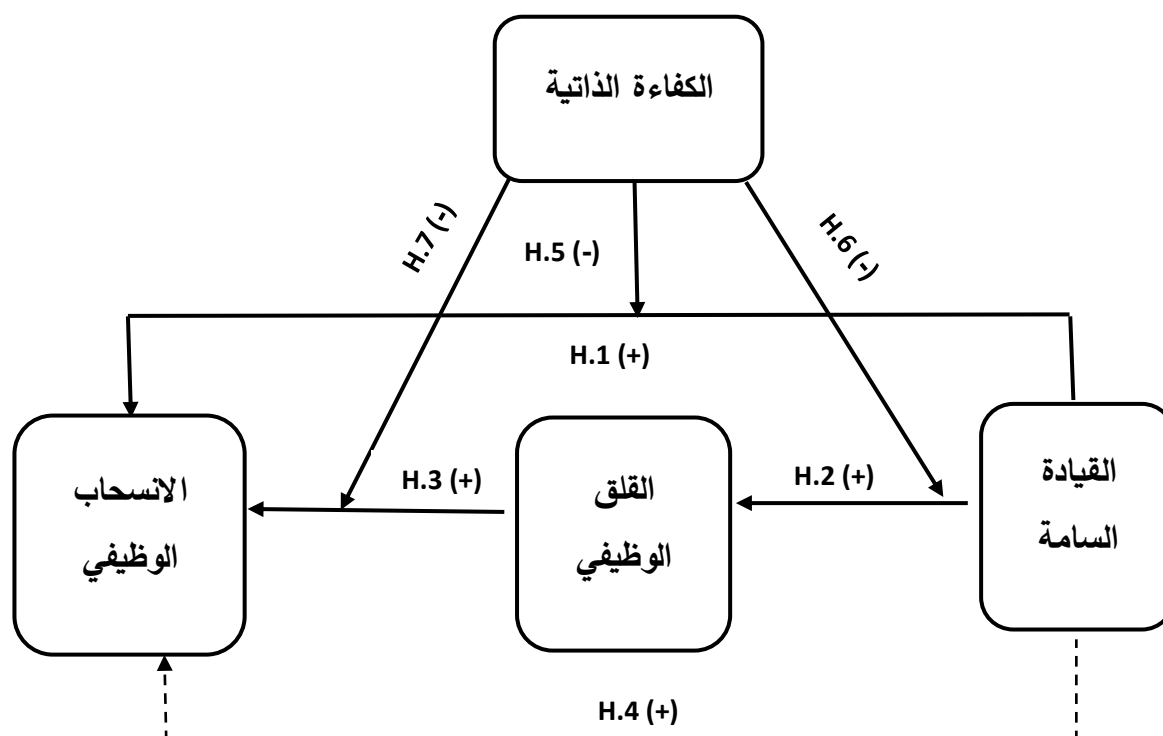
في ضوء ما سبق من دراسات يمكن صياغة الفروض (الخامس، السادس، والسابع) على النحو الآتي:

الفرض الخامس: تُعدل الكفاءة الذاتية التأثير الإيجابي للقيادة السامة على سلوكيات الانسحاب الوظيفي لدى العاملين بمديريات الخدمات محل البحث.

الفرض السادس: تُعدل الكفاءة الذاتية التأثير الإيجابي للقيادة السامة على القلق الوظيفي لدى العاملين بمديريات الخدمات محل البحث.

الفرض السابع: تُعدل الكفاءة الذاتية التأثير الإيجابي للقلق الوظيفي على سلوكيات الانسحاب الوظيفي لدى العاملين بمديريات الخدمات محل البحث.

وبناءً على التحليل السابق يمكن صياغة النموذج النظري لهذا البحث والعلاقات بين متغيراته، والتي سيتم اختبارها ميدانياً في الشكل الآتي:



شكل رقم (1): النموذج النظري للبحث

سادساً - منهج البحث:

لتحقيق أهداف البحث واختبار فروضه تم استخدام المنهج الاستنباطي **Deductive Approach** في تكوين الإطار النظري للبحث وتحديد المتغيرات التي تضمنها نموذج البحث بالاعتماد على الدراسات السابقة، وتحديد طرق قياس هذه المتغيرات وتطوير الإطار المقترح للعلاقات بينهما، كما استخدم الباحث المنهج الاستقرائي **Inductive Approach** حيث قام بتوجيه قائمة استقصاء لعينة من مجتمع البحث وقام بتحليل البيانات والتوصل من خلال ذلك لنتائج البحث ويتضمن منهج البحث ما يلي:

1- مجتمع وعينة البحث: يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين بمختلف الوظائف بمديريات الخدمات بمحافظة بني سويف بعد استبعاد مديري المديريات ونوابهم، ورؤساء الأقسام باعتبارهم وظائف قيادية لا تخضع للبحث، وبلغ عدد المديريات الخدمية (11) مديرية، وبلغ عدد العاملين بها (30248) مفردة خلال شهر أكتوبر 2024، وقد تم الحصول على إطار بمجتمع البحث من إدارة الموارد البشرية بالمديريات محل البحث، وبناءً على معادلة تحديد حجم العينة * عند درجة

*تم تحديد حجم العينة باستخدام الموقع الإلكتروني لتحديد حجم العينة:
<https://www.calculator.net/sample-size-calculator.htm>



ثقة 95%، ونسبة خطأ $\pm 5\%$ ، ونسبة توافر الظاهرة بالمجتمع 50% يكون حجم العينة الممثل لحجم المجتمع يساوي (380) مفردة، وقد تم توزيع هذا العدد بطريقة التوزيع المتناسب طبقاً لعدد العاملين بالمديريات الخدمية محل البحث، واعتمد الباحث على نوع العينة العشوائية البسيطة لتجميع البيانات من مفرداتها، ويوضح الجدول رقم (1) بيانات المجتمع والعينة والقوائم المستردة حيث بلغت نسبة الردود حوالي (82%) تقريباً، وكان عدد القوائم المستردة والصالحة للتحليل الإحصائي (312) بعد استبعاد (68) قائمة غير مكتملة أو بها أكثر من إجابة واحدة لنفس البند وذلك على النحو الآتي:

جدول رقم (1): توزيع العينة على مفردات مجتمع البحث

المديريات	عدد العاملين	النسبة المئوية	العينة	القوائم المستردة والصالحة
1- مديرية الشؤون الصحية	10949	36%	136	118
2- مديرية التنظيم والإدارة	59	0.19%	2	1
3- مديرية القوى العاملة والهجرة	202	0.66%	6	5
4- مديرية الشباب والرياضة	1411	4.66%	18	15
5- مديرية التضامن الاجتماعي	966	3%	12	8
6- مديرية التموين والتجارة الخارجية	321	1%	4	2
7- مديرية الطرق والنقل	181	0.60%	2	—
8- مديرية الطب البيطري	662	2.2%	8	7
9- مديرية الزراعة	2784	9.2%	34	26
10- مديرية الإسكان والمرافق	637	2.1%	8	6
11- مديرية وديوان التربية والتعليم	12076	40%	150	124
الإجمالي	30248	100%	383	312

المصدر: إعداد الباحث في ضوء البيانات الواردة من إدارة الموارد البشرية بالمديريات محل البحث (يناير، 2024).

2- متغيرات البحث وطرق قياسها:

وفقاً لنموذج البحث وفروضه يتضمن البحث أربع متغيرات وهي القيادة السامة، القلق الوظيفي، سلوكيات الانسحاب الوظيفي، والكفاءة الذاتية، وقد تم قياس هذه المتغيرات بالاعتماد على مقاييس تم استخدامها في العديد من الدراسات السابقة على النحو الآتي:

- قياس متغير القيادة السامة: اعتمد الباحث في هذه الدراسة على مقياس القيادة السامة الذي قدمه (Schmidit, 2008) وتم استخدامه في العديد من الدراسات العربية مثل (رضوان، 2019؛ الشعراوي، 2022) وكذلك دراسات أجنبية مثل (Reyhanoglu, & Akin, 2022; Hattab, et al, 2022; Youssef) ويشمل هذا المقياس 15 عبارة تقع في البند أولاً بقائمة الاستقصاء، وموزعة على 5 أبعاد (بُعد الإشراف المسيء: العبارات من 1-3، بُعد النرجسية: العبارات من 4-6، بُعد الترويج للذات: العبارات من 7-9، بُعد صعوبة التنبؤ: العبارات من 10-12، وبُعد السلطوية: العبارات من 13-15)
- قياس متغير القلق الوظيفي: اعتمد الباحث في هذه الدراسة على مقياس القلق الوظيفي الذي قدمه (Wu, J. et al., 2017) وهو مفهوم أحادي البُعد تم استخدامه في العديد من الدراسات العربية مثل (رضوان، 2019) وكذلك دراسات أجنبية مثل (Huang & Tang, 2023; Liang, et al, 2024) ويشمل هذا المقياس 8 عبارات تقع في البند ثانياً بقائمة الاستقصاء.
- قياس متغير الانسحاب الوظيفي: اعتمد الباحث في هذه الدراسة على مقياس الانسحاب النفسي الذي قدمه (Lehman and Simpson, 1992) وتم استخدامه في العديد من الدراسات العربية مثل (عبد العال، 2023) وكذلك دراسات أجنبية مثل (Nauman, et al, 2021; Hadi & Muhaisen, 2024; Jiang & Qu, 2023) ويشمل هذا المقياس 13 عبارة تقع في البند ثالثاً بقائمة الاستقصاء وموزعة على بُعدين (بُعد الانسحاب النفسي: العبارات من 1-7، بُعد الانسحاب الجسدي: العبارات من 8-13)
- قياس متغير الكفاءة الذاتية: اعتمد الباحث في هذه الدراسة على مقياس الكفاءة الذاتية الذي قدمه (Chen, et al, 2001) وهو مفهوم أحادي البُعد تم استخدامه في العديد من الدراسات العربية مثل (محمود، وسليم، 2025؛) وكذلك دراسات أجنبية مثل (Nilsson & Hansen, 2023; Makara-Studzińska, et al, 2019; Wang, et al, 2015) ويشمل هذا المقياس 10 عبارات تقع في البند رابعاً بقائمة الاستقصاء.

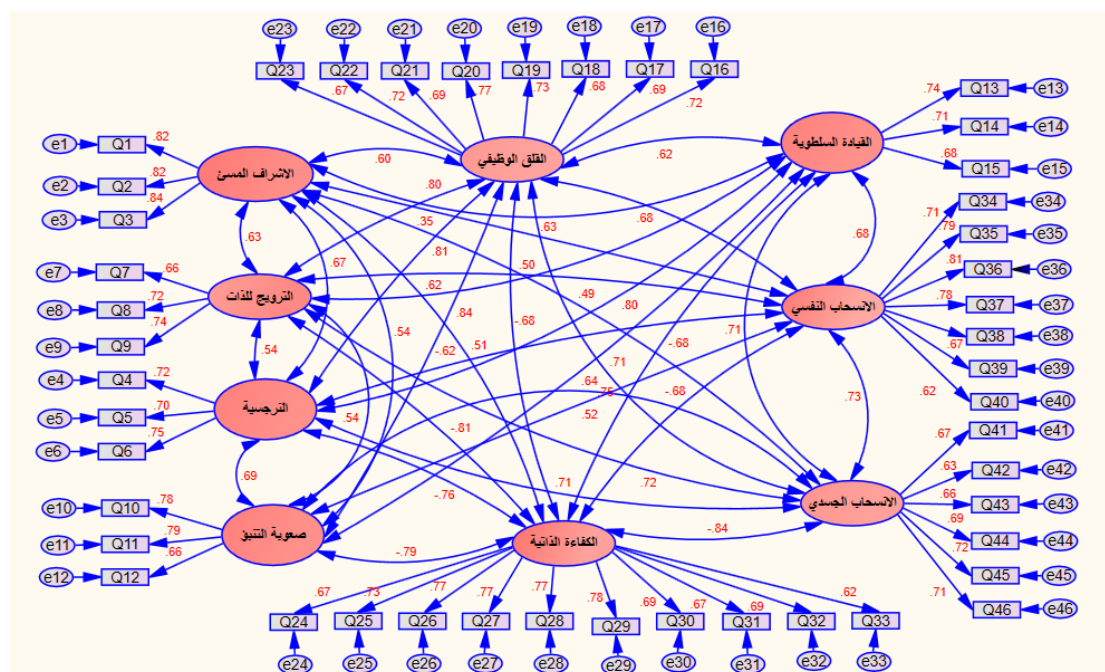


3- تصميم واختبار أداة الدراسة، وطريقة تجميع البيانات:

تم تصميم قائمة استقصاء تتضمن بنود مقياس الدراسة لجمع البيانات الأولية لاختبار فروض الدراسة، وقبل جمع البيانات بشكل نهائي، تمت مراجعتها مع بعض الأكاديميين في مجال إدارة الأعمال لتحديد صلاحية المحتوى، ثم خضعت لمجموعة من الاختبارات الإحصائية لتحديد ثبات واعتمادية وصلاحية المقياس المستخدمة، وتم إجراء التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis (CFA وحساب مقياس الثبات والاعتمادية والصلاحية، بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (Amos 26)، وكانت نتائج هذه الاختبارات على النحو التالي:

- أظهرت نتائج الاختبار درجات مرتفعة لمؤشرات توافق بيانات النموذج $CMIN/DF=2.923$, $CFI=0.925$, ($CMIN=2785.248$, $DF=953$, $RMSEA=0.049$, $NFI\ Delta = 0.924$, $IFI\ Delta2 = 0.950$ وتُشير جميع هذه المؤشرات إلى أن جودة نموذج القياس ممتازة وفقاً لمعايير (Hu and Bentler, 1999)

- معاملات تشبع (تحميل) بنود كل مقياس على متغيرها الكامن أكبر من (0.6)، حيث تراوحت معاملات تشبع بنود مقياس القيادة السامة على متغيرها الكامن بين (0.66 إلى 0.84)، وتراوحت معاملات تشبع بنود مقياس القلق الوظيفي على متغيرها الكامن بين (0.67 إلى 0.73)، أما معاملات تشبع بنود مقياس الكفاءة الذاتية على متغيرها الكامن فتراوحت بين (0.89 إلى 0.92)، وأخيراً تراوحت معاملات تشبع بنود مقياس سلوكيات الانسحاب الوظيفي على متغيرها الكامن (0.62 إلى 0.81)، مما يعني وجود درجة عالية من اتساق كل مقياس منها وبالتالي يمكن الاعتماد على نتائج تحليل نموذج القياس لاختبار ثبات وصدق وصلاحية المقياس، وفقاً لمعايير ملائمة نماذج القياس (Hu and Bentler 1999). ويُظهر الشكل رقم (2) معاملات تحميل بنود كل مقياس على متغيرها الكامن على النحو الآتي:



شكل رقم (2)

معاملات تحميل بنود كل مقياس على متغيرها الكامن

- تم اختبار الثبات المركب لمقاييس الدراسة (Composite Reliability (CR باستخدام ثبات ماكدونالد "أوميغا MacDonal'd's Omega Reliability، ويتحقق الثبات المركب للمقياس إذا كانت قيمة معاملته أكبر من (0.7)، واختبار الصدق التقاربي Convergent Validity من خلال حساب متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted (AVE، ويجب أن تكون قيمة (AVE) للمقياس أكبر من (0.5) وأقل من قيمة الثبات المركب (CR) واختبار الصدق التمايزي Discriminant Validity ويتحقق الصدق التمايزي عندما تكون قيمة (AVE) لكل متغير كامن أكبر من قيمة التباين المشترك الأكبر (MSV) بين المتغيرات الكامنة في نموذج القياس (Henseler, J., ET AL, 2015). ويوضح الجدول رقم (2) تحقق معاملات الثبات والصدق والصلاحية لجميع مقاييس الدراسة.



جدول (2): مؤشرات ثبات وصلاحية المقاييس

المقياس	الثبات CR المركب	الصدق التقاربي AVE	التباين المشترك MSV الأكبر	الصدق التمييزي
الإشراف المسيء	0.924	0.802	0.697	تحقق
النجسية	0.953	0.834	0.719	تحقق
الترويج للذات	0.950	0.827	0.565	تحقق
صعوبة التنبؤ	0.950	0.827	0.561	تحقق
القيادة السلطوية	0.916	0.731	0.724	تحقق
القلق الوظيفي	0.942	0.803	0.678	تحقق
الانسحاب النفسي	0.950	0.825	0.679	تحقق
الانسحاب البدني	0.930	0.768	0.719	تحقق
الكفاءة الذاتية	0.934	0.780	0.713	تحقق

المصدر: نتائج اختبار نموذج القياس باستخدام (Amos 24)

سابعاً- نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفروض:

1- اختبار تحيز الطريقة المشتركة للقياس (Common Method Bias (CMB

نظراً للاعتماد على نفس وحدات المعاينة لقياس جميع المتغيرات بأسلوب التقرير الذاتي - تم اختبار التحيز في طريقة القياس، بالاعتماد على اختبار هيرمان للعامل الكامن الواحد (Harman single-factor test)، وذلك بتحميل جميع بنود المقاييس لعامل كامن واحد، وقد بلغت نسبة التباين للعامل الكامن (٣٧,٦٦٪)، ووفقاً لهذا الاختبار يكون هناك تحيز في القياس إذا كانت هذه النسبة أكبر من أو تساوي ٥٠ (Podsakoff, et al, 2003)، لذلك تخلصنا من طريقة القياس في هذه الدراسة من تحيز الطريقة المشتركة للقياس. ويوضح جدول رقم (3) توصيف متغيرات الدراسة من حيث مستوى المتوسط العام لكل متغير والانحراف المعياري عن المتوسط.

جدول (3): توصيف متغيرات الدراسة

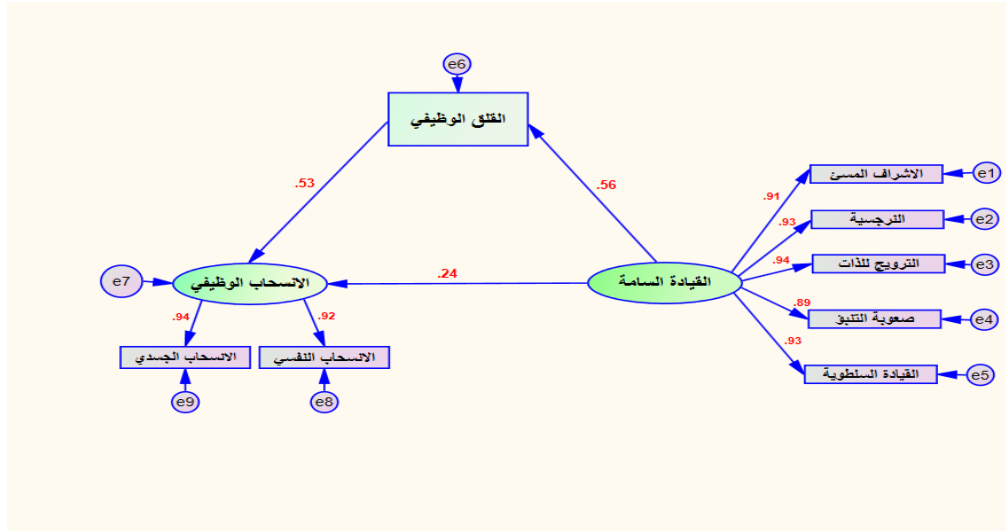
المتغيرات	العينة	المتوسط	الانحراف المعياري
القيادة السامة	312	3.6321	1.32164
القلق الوظيفي	312	3.8818	1.32298
الانسحاب الوظيفي	312	3.7080	1.6639
الكفاءة الذاتية	312	4.0785	1.35846

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية

- يلاحظ من جدول (3) أن جميع متغيرات الدراسة حصلت على متوسط حسابي فوق الدرجة المتوسطة لمقياس Likert الخماسي المستخدم في هذه الدراسة، ورغم تقارب هذه المتوسطات إلا أن المتغير المعدل (الكفاءة الذاتية) سجل أعلى متوسط يليه المتغير الوسيط (القلق الوظيفي) ثم المتغير التابع (الانسحاب الوظيفي) وأخيراً المتغير المستقل (القيادة السامة)

2- نتائج اختبار الفروض:

تم اختبار صحة الفروض من الفرض الأول حتى الفرض الرابع بالاعتماد على تحليل المسار لنموذج العلاقات المباشرة والوسيط، باستخدام برنامج (Amos 26)، ويوضح الشكل (3) والجداول (4،5) نتائج هذا التحليل:



شكل رقم (3)

نموذج تحليل مسار العلاقات لمتغيرات الدراسة

المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية

جدول (4)

التأثيرات الكلية والمباشرة وغير المباشرة بين متغيرات النموذج

القلق الوظيفي			القيادة السامة			المتغيرات
كلي	غير مباشر	مباشر	كلي	غير مباشر	مباشر	نوع التأثير
0.000	0.000	0.000	0.558	0.000	0.558	القلق الوظيفي
0.535	0.000	0.535	0.543	0.299	0.244	الانسحاب الوظيفي

المصدر: نتائج تحليل بيانات الدراسة الميدانية (تحليل المسار للنموذج عند درجة ثقة ٩٥٪)

جدول (5):

اختبار معنوية التأثيرات المباشرة وغير المباشرة باستخدام اختبار Bootstrap- Two Tailed Significance (BC) عند درجة ثقة 95%

القلق الوظيفي			القيادة السامة			المتغيرات
كلي	غير مباشر	مباشر	كلي	غير مباشر	مباشر	نوع التأثير
0.000	0.000	0.000	0.007	0.000	0.007	القلق الوظيفي
0.009	0.000	0.009	0.002	0.006	0.004	الانسحاب الوظيفي

المصدر: نتائج تحليل بيانات الدراسة الميدانية (تحليل) المسار للنموذج عند درجة ثقة (٩٥%)

- تشير البيانات الواردة بالشكل رقم (3) وبالجدول رقم (4) إلى وجود تأثير مباشر ايجابي للقيادة السامة على سلوكيات الانسحاب الوظيفي، بلغ معاملته (0.244) درجة، وهذا التأثير معنوي كما هو مبين بجدول (5)، مما يعنى أن ارتفاع مستوى القيادة السامة بمقدار درجة واحدة انحراف معياري، يؤدي إلى ارتفاع سلوكيات الانسحاب الوظيفي بمقدار (0.244) درجة انحراف معياري، وتؤكد نتائج تحليل المسار هذه صحة الفرض الأول.
- كما تؤيد البيانات الوردة بالشكل والجدولين السابقين صحة الفرض الثاني، فكلما ارتفع مستوى القيادة السامة بمقدار درجة واحدة انحراف معياري، كلما ارتفع مستوى القلق الوظيفي بمقدار (0.558) درجة انحراف معياري مما يعنى تأثير القيادة السامة الايجابي على القلق الوظيفي.
- كذلك تشير البيانات إلى أن معامل تأثير القلق الوظيفي على سلوكيات الانسحاب الوظيفي كان موجبا (0.535) وهو أيضا تأثير معنوي، مما يعنى أن القلق الوظيفي يُفسر بنسبة (0.535) من التباين في سلوكيات الانسحاب الوظيفي لدى مفردات العينة، وتؤيد هذه النتائج صحة الفرض الثالث لهذه الدراسة.



3- اختبار الدور الوسيط لسلوكيات للقلق الوظيفي في العلاقة بين القيادة السامة وسلوكيات الانسحاب الوظيفي:

تعلق الفرض الرابع لهذه الدراسة بدور القلق الوظيفي كمتغير وسيط في تفسير تأثير القيادة السامة على سلوكيات الانسحاب الوظيفي، وتوضح البيانات الواردة بالجدولين (4،5) أن معلمة مسار التأثير الإجمالي للقيادة السامة على سلوكيات الانسحاب الوظيفي بلغت (0.543)، في حين معلمة التأثير المباشر كانت (0.244) ، ويرجع الفرق بين معلمات التأثير إلى وجود تأثير غير مباشر ايجابي ومعنوي قيمته (0.299)، ونتج هذا التأثير غير المباشر نتيجة التأثير الايجابي للقيادة السامة على القلق الوظيفي، والذي يؤدي بدوره إلى التأثير ايجابياً على سلوكيات الانسحاب الوظيفي، ووفقاً لهذه النتائج، يتضح أن القلق الوظيفي نتيجة القيادة السامة يُفسر جزئياً التأثير الكلي للقيادة السامة على سلوكيات الانسحاب الوظيفي، مما يؤيد صحة الفرض الرابع لهذه الدراسة.

4- اختبار الدور المعدل للكفاءة الذاتية:

لاختبار صحة الفروض الخامس، والسادس، والسابع للدراسة، وتحليل الدور المعدل للكفاءة الذاتية على العلاقات الموضحة بنموذج الدراسة، استخدم الباحث الأداة التي طورها (Andrew F. Hayes, 2013) والمعروفة باسم (Hayes' Process for SPSS) وهي أداة تمكن من استخدام حزمة (SPSS) لإجراء "نمذجة تحليل المسار اللوجيستي المتغير"، وفيما يلي نتائج استخدام هذه الأدوات على بيانات هذه الدراسة:

(أ) اختبار صحة الفرض الخامس: الدور المعدل للكفاءة الذاتية للتأثير المباشر للقيادة السامة على سلوكيات الانسحاب الوظيفي، توضح البيانات الواردة بالجدولين (6،7) والشكل رقم (4) نتائج هذا الاختبار:

جدول (6):

نموذج المسار اللوجيستي لتأثير القيادة السامة، والكفاءة الذاتية على الانسحاب الوظيفي

R ² - Change	R ²	المعنوية	قيمة (T)	الخطأ المعياري	معامل التأثير	
	0.4902	0.000	12.2237	0.0405	0.4956	القيادة السامة
		0.000	9.7383-	0.0749	0.7291-	الكفاءة الذاتية
0.0245		0.0164	3.8479	0.0658	0.2533	التفاعل (تقاطع القيادة السامة مع الكفاءة الذاتية)

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

جدول (7):

التأثيرات الشرطية للتنبؤ البؤري عند قيم الوسيط للمتغير المعدل

القيم التنبؤية للكفاءة الذاتية	تأثير القيادة السامة على سلوكيات الانسحاب الوظيفي	الخطأ المعياري	قيمة (T)	المعنوية
0.5933-	0.6459	0.0689	15.2545	0.0000
المتوسط	0.4956	0.0405	12.2237	0.0000
0.5933	0.3453	0.0383	9.0163	0.0000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

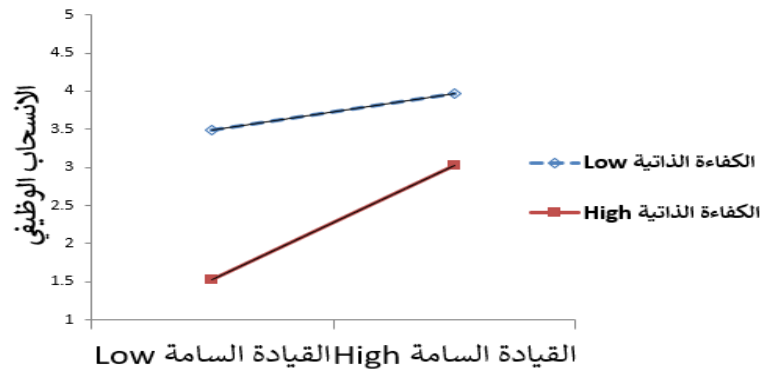
- توضح بيانات الجدول (6) وجود تأثير ايجابي معنوي للقيادة السامة، وتأثير سلبي للكفاءة الذاتية على سلوك الانسحاب الوظيفي، ولكن ما يهمنا هو التفاعل بين القيادة السامة والكفاءة الذاتية، وتأثير هذا التفاعل، وتشير بيانات الجدول إلى وجود تأثير إيجابي للتفاعل بينهما على سلوك الانسحاب الوظيفي قيمته (0.2533)، وهو تأثير معنوي إيجابي ($\beta = 0.2533; t = 3.8479; p < 0.05$)، وأن وجود الكفاءة الذاتية يُعدل من تأثير القيادة السامة على سلوكيات الانسحاب الوظيفي، حيث كانت قيمة (R^2 Change) قيمة معنوية وموجبة.

ولمعرفة قيم واتجاه تأثير المتغير المعدل، تم حساب التأثيرات الشرطية للتنبؤ البؤري لتأثير المتغير المستقل على التابع، وذلك عند ثلاث قيم للمتغير المعدل كما هي موضحة بجدول (7)، وتشير بياناته إلى: أنه عند درجة المتوسط للكفاءة الذاتية، كان تأثير القيادة السامة على سلوكيات الانسحاب الوظيفي ($\beta = 0.4956; t = 12.2237; p < 0.05$)، وبزيادة



درجة واحدة انحراف معياري، عند (0.5939) لمستوى الكفاءة الذاتية انخفض مستوى تأثير القيادة السامة المدركة على سلوك الانسحاب الوظيفي ($\beta = 0.3453; t = 9.0163; p < 0.05$)، وبتخفيض مستوى الكفاءة الذاتية دراجة واحدة انحراف معياري عن المتوسط، عند أدنى أعلى مستوى للكفاءة الذاتية (-0.5933 انحراف معياري) ارتفع تأثير القيادة السامة على سلوك الانسحاب الوظيفي ($\beta = -0.6459; t = 15.2545; p < 0.05$)، وهكذا تؤيد هذه النتائج صحة الفرض الخامس لهذه الدراسة.

وللمزيد من التوضيح لنتائج التنبؤ البؤري لتأثير المتغير المستقل (القيادة السامة) على المتغير التابع (سلوكيات الانسحاب الوظيفي) في وجود المتغير المعدل (الكفاءة الذاتية) يتضح من الشكل رقم (4) أن الكفاءة الذاتية تُضعف تأثير القيادة السامة على سلوكيات الانسحاب الوظيفي، وذلك على النحو الآتي:



شكل رقم (4)

الدور المعدل للكفاءة الذاتية في العلاقة بين القيادة السامة والانسحاب الوظيفي

- يعرض المحور الأفقي في الشكل رقم (4) قيم المستويات المنخفضة والمرتفعة لمتغير القيادة السامة، بينما يعرض المحور الرأسي مستويات الانسحاب الوظيفي. ويظهر تأثير القيادة السامة على الانسحاب الوظيفي عند المستويات المرتفعة من الكفاءة الذاتية بخط في المنتصف (بلون أحمر)، بينما يتم تمثيل التأثير عند المستويات المنخفضة من الكفاءة الذاتية بخط مختلف متقطع (بلون أزرق). ويتضح من الشكل أن الخط أكثر انحدارًا عند المستويات المنخفضة للكفاءة الذاتية مقارنة بالمستويات المرتفعة، مما يشير إلى أن مستويات الكفاءة الذاتية الأعلى تُضعف تأثير القيادة السامة على سلوك الانسحاب الوظيفي، كما يوضح الشكل أن تأثير القيادة السامة على سلوك الانسحاب الوظيفي يزداد عندما ينخفض مستوى الكفاءة الذاتية للأفراد داخل المنظمات محل البحث.

(ب) اختبار صحة الفرض السادس، وهو المتعلق بالدور المعدل للكفاءة الذاتية في علاقة القيادة السامة بالقلق الوظيفي، وبنفس الآلية المستخدمة في اختبار صحة الفرض السابق، توضح الجداول أرقام (8، 9)، والشكل رقم (5) نتائج هذه الاختبارات:

جدول (8)

نموذج المسار اللوجيستي لتأثير القيادة السامة والكفاءة الذاتية على القلق الوظيفي

R ² - Change	R ²	المعنوية	قيمة (T)	الخطأ المعياري	معامل التأثير	
	0.4104	0.0000	12.8198	0.0496	0.6362	القيادة السامة
		0.0000	4.5939-	0.0916	0.4210-	الكفاءة الذاتية
0.0426		0.0000	4.7186	0.0806	0.3802	التفاعل (تقاطع القيادة السامة مع الكفاءة الذاتية)

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

جدول (9)

التأثيرات الشرطية للتنبؤ البؤري عند قيم الوسيط للمتغير المعدل

القيم التنبؤية للكفاءة الذاتية	تأثير القيادة السامة على القلق الوظيفي	الخطأ المعياري	قيمة (T)	المعنوية
0.5933-	0.8618	0.0854	14.0876	0.0000
المتوسط	0.6362	0.0496	12.8191	0.0000
0.5933	0.4106	0.0469	8.7595	0.0000

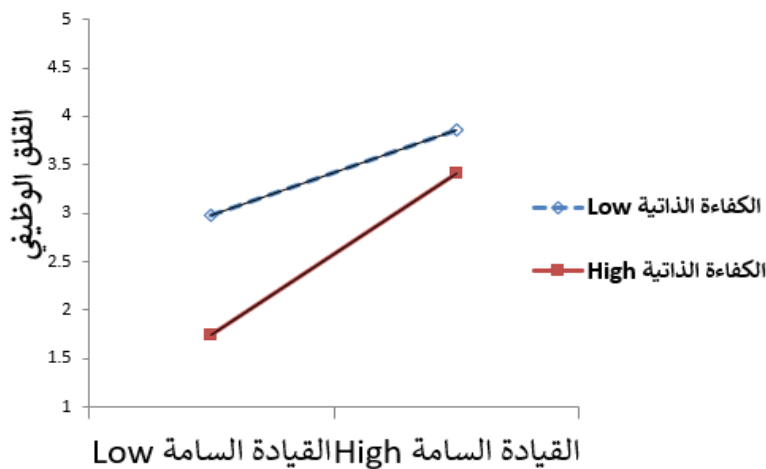
المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

- توضح بيانات الجدول (8) أنه في ظل التأثير الإيجابي المعنوي للقيادة السامة، والتأثير السلبي المعنوي للكفاءة الذاتية على القلق الوظيفي، كان تأثير التفاعل بين القيادة السامة والكفاءة الذاتية إيجابياً معنوياً في تأثيره على القلق الوظيفي مما يعني أن الكفاءة الذاتية تعمل على تخفيض التأثير الإيجابي للقيادة السامة على القلق الوظيفي ($\beta = 0.3802; t =$). كما توضح بيانات جدول (9) أن التأثير الإيجابي للقيادة السامة على القلق الوظيفي عند درجة المتوسط للكفاءة الذاتية (0.6362)، وعند أعلى مستوى (0.4106) وعند أقل مستوى للكفاءة الذاتية كانت (0.8618)، وجميعها تأثيرات معنوية، وهو



ما يعني أن ارتفاع مستوى الكفاءة الذاتية درجة واحدة انحراف معياري يعمل على تخفيض التأثير الإيجابي للقيادة السامة على القلق الوظيفي والعكس بالعكس. وتؤكد هذه النتائج صحة الفرض السادس لهذه الدراسة.

وللمزيد من التوضيح لنتائج التنبؤ البؤري لتأثير المتغير المستقل (القيادة السامة) على المتغير الوسيط (القلق الوظيفي) في وجود المتغير المعدل (الكفاءة الذاتية) يتضح من الشكل رقم (5) أن الكفاءة الذاتية تُضعف تأثير القيادة السامة على القلق الوظيفي، وذلك على النحو الآتي:



شكل رقم (5)

الدور المعدل للكفاءة الذاتية في العلاقة بين القيادة السامة والقلق الوظيفي

- يعرض المحور الأفقي في الشكل رقم (5) قيم المستويات المنخفضة والمرتفعة لمتغير القيادة السامة، بينما يعرض المحور الرأسي مستويات القلق الوظيفي. ويظهر تأثير القيادة السامة على القلق الوظيفي عند المستويات المرتفعة من الكفاءة الذاتية بخط في المنتصف (بلون أحمر)، بينما يتم تمثيل التأثير عند المستويات المنخفضة من الكفاءة الذاتية بخط مختلف متقطع (بلون أزرق). ويتضح من الشكل أن الخط أكثر انحداراً عند المستويات المنخفضة للكفاءة الذاتية مقارنة بالمستويات المرتفعة، مما يشير إلى أن مستويات الكفاءة الذاتية الأعلى تُضعف تأثير القيادة السامة على القلق الوظيفي، كما يوضح الشكل أن تأثير القيادة السامة على القلق الوظيفي يزداد عندما ينخفض مستوى الكفاءة الذاتية للأفراد داخل المنظمات محل البحث.

(ج) اختبار صحة الفرض السابع: الدور المعدل للكفاءة الذاتية في العلاقة بين القلق الوظيفي وسلوكيات الانسحاب الوظيفي، حيث تم اختبار الفرض بنفس الآلية السابقة، وذلك كما هو مبين في الجدولين (10، 11)، والشكل رقم (6) وذلك على النحو الآتي:

جدول (10)

نموذج المسار اللوجستي لتأثير القلق الوظيفي والكفاءة الذاتية على الانسحاب الوظيفي

R ² - Change	R ²	المعنوية	قيمة (T)	الخطأ المعياري	معامل التأثير	
	0.5262	0.0000	13.3951	0.0416	0.5572	القلق الوظيفي
		0.0000	7.1845-	0.0735	0.5280-	الكفاءة الذاتية
0.0164		0.0012	3.2644	0.0655	0.2138	التفاعل (تقاطع القلق الوظيفي مع الكفاءة الذاتية)

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

جدول (11)

التأثيرات الشرطية للتنبؤ البؤري عند قيم الوسيط للمتغير المعدل

المعنوية	قيمة (T)	الخطأ المعياري	تأثير القلق الوظيفي على سلوكيات الانسحاب الوظيفي	القيم التنبؤية للكفاءة الذاتية
0.0000	15.8113	0.0697	0.6841	0.5933-
0.0000	13.3950	0.0416	0.5572	المتوسط
0.0000	10.6969	0.0402	0.4304	0.5933

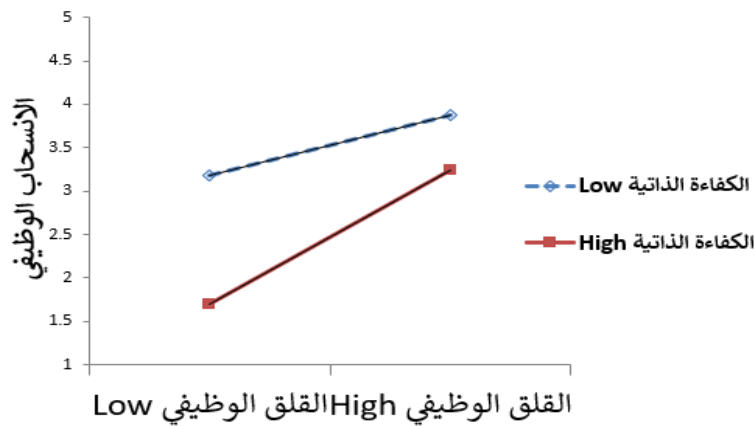
المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

- توضح بيانات الجدول (10) أنه في ظل التأثير الإيجابي المعنوي للقلق الوظيفي، والتأثير السلبي المعنوي للكفاءة الذاتية على الانسحاب الوظيفي، كان تأثير التفاعل بين القلق الوظيفي والكفاءة الذاتية إيجابياً معنوياً في تأثيره على سلوك الانسحاب الوظيفي مما يعني أن الكفاءة الذاتية تعمل على تخفيض التأثير الإيجابي للقلق الوظيفي على الانسحاب الوظيفي ($\beta = 0.2138; t = 3.2644; p < 0.05$)، كما توضح بيانات جدول (11) أن التأثير الإيجابي للقلق الوظيفي على سلوكيات الانسحاب الوظيفي عند درجة المتوسط للكفاءة الذاتية (0.5572)، وعند أعلى مستوى (0.4304) وعند أقل مستوى للكفاءة الذاتية المدركة كانت (0.6841)، وجميعها تأثيرات



معنوية، وهو ما يعني أن ارتفاع مستوى الكفاءة الذاتية درجة واحدة انحراف معياري يعمل على تخفيض التأثير الإيجابي للقلق الوظيفي على سلوكيات الانسحاب الوظيفي والعكس بالعكس، وتؤيد هذه النتائج صحة الفرض السابع لهذه الدراسة.

وللمزيد من التوضيح لنتائج التنبؤ البؤري لتأثير المتغير الوسيط (القلق الوظيفي) على المتغير التابع (الانسحاب الوظيفي) في وجود المتغير المعدل (الكفاءة الذاتية) يتضح من الشكل رقم (6) أن الكفاءة الذاتية تُضعف تأثير القلق الوظيفي على الانسحاب الوظيفي، وذلك على النحو الآتي:



شكل رقم (6)

الدور المعدل للكفاءة الذاتية في العلاقة بين القلق الوظيفي والانسحاب الوظيفي

- يعرض المحور الأفقي في الشكل رقم (6) قيم المستويات المنخفضة والمرتفعة لمتغير القلق الوظيفي، بينما يعرض المحور الرأسي مستويات الانسحاب الوظيفي.

ويظهر تأثير القلق الوظيفي على الانسحاب الوظيفي عند المستويات المرتفعة من الكفاءة الذاتية بخط في المنتصف (بلون أحمر)، بينما يتم تمثيل التأثير عند المستويات المنخفضة من الكفاءة الذاتية بخط مختلف متقطع (بلون أزرق). ويتضح من الشكل أن الخط أكثر انحدارًا عند المستويات المنخفضة للكفاءة الذاتية مقارنة بالمستويات المرتفعة، مما يُشير إلى أن مستويات الكفاءة الذاتية الأعلى تُضعف العلاقة بين القلق الوظيفي والانسحاب الوظيفي، كما يوضح الشكل أن تأثير القلق الوظيفي على الانسحاب الوظيفي يزداد عندما ينخفض مستوى الكفاءة الذاتية للأفراد داخل مديريات الخدمات محل البحث.

ثامناً - مناقشة النتائج:

تناولت هذه الدراسة اختبار العلاقات التأثيرية بين أربع متغيرات، هي القيادة السامة، القلق الوظيفي، الكفاءة الذاتية، وسلوكيات الانسحاب الوظيفي، وحاولت الدراسة تحليل الدور الوسيط للقلق الوظيفي في العلاقة بين القيادة السامة وسلوكيات الانسحاب الوظيفي، وكذلك اختبار الدور المعدل للكفاءة الذاتية في هذه العلاقات. واختبرت الدراسة (7) فروض تم اشتقاقها بناءً على الدراسات السابقة والأطر النظرية مثل نظرية التبادل الاجتماعي، ونظرية الاحتفاظ بالموارد، ونظرية خرق العقد النفسي، وتم اختبار الفروض بناءً على بيانات تم تجميعها من عينة عشوائية (312) من العاملين بمديريات الخدمات - محافظة بني سويف، وتوصلت الدراسة إلى صحة فروضها السبعة على النحو الآتي:

- توصلت الدراسة إلى أن القيادة السامة لها تأثير إيجابي معنوي مباشر على سلوك الانسحاب الوظيفي ($\beta = 0.244; p < 0.05$)، كما تؤدي إلى القلق الوظيفي، حيث كان معامل تأثير القيادة السامة على القلق الوظيفي ايجابيا ومعنويا ($\beta = 0.558; p < 0.05$)، كذلك توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي معنوي بين القلق الوظيفي، وسلوكيات الانسحاب الوظيفي بلغ معامله ($\beta = 0.299; p < 0.05$)، ومن ثم ازداد التأثير الإيجابي للقيادة السامة على سلوكيات الانسحاب الوظيفي ليصل التأثير الكلي إلى ($\beta = 0.543; p < 0.05$)، وخلصت الدراسة إلى أن القلق الوظيفي يُفسر جزئياً تأثير القيادة السامة على سلوكيات الانسحاب الوظيفي. كما توصلت الدراسة إلى أن الكفاءة الذاتية تعمل على تخفيض التأثير المباشر الإيجابي للقيادة السامة على كل من القلق الوظيفي، وسلوك الانسحاب الوظيفي، كما تعمل على تخفيض التأثير المباشر الإيجابي للقلق الوظيفي على الانسحاب الوظيفي، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع الأطر النظرية، وبعض نتائج الدراسات السابقة، وهذا ما سوف نناقشه في الجزء التالي مباشرة في الدلالات النظرية والتطبيقية للدراسة.



تاسعاً – دلالات الدراسة:

تقدم هذه الدراسة عدة مساهمات نظرية، تتمثل في:

- تسهم الدراسة الحالية في ربط سلوكيات الانسحاب الوظيفي بنظرية خرق العقد النفسي المرتبطة بنظرية التبادل الاجتماعي حيث يُعد العقد النفسي التزام تبادلي بين الفرد والمنظمة (Conway, N. & Clinton, 2024; Chen, T.-J. and Wu, 2017) ويظهر خرق العقد النفسي حينما تحدث فجوة بين ما هو مأمول أو متوقع مثل الشعور بالأمان الوظيفي وما هو مدرك مثل سوء المعاملة، ومن ثم فإن سوء معاملة القائد لمروسيه تمثل نوعاً من الضغوط الوظيفية تدفعهم إلى سلوكيات الانسحاب الوظيفي، وتتفق هذه النتيجة مع دراسات (Kayani & Alasan, 2021; Huang, et al, 2020; Durrah, et al, 2024) التي أيدت العلاقة الإيجابية بين القيادة السامة وسلوكيات الانسحاب الوظيفي.
- تسهم الدراسة الحالية في ربط القلق الوظيفي بنموذج الرسوخ الوظيفي الذي قدمه (Mitchell, et al, 2001) فالموظف يبقى لفترات طويلة في العمل حينما يشعر بالارتباط والاحتواء داخل المنظمة وأنه جزء رئيسي في هذه المنظمة (Karimi, et al, 2021; Coetzer, et al, 2017) إلا أن القيادة السامة تخلق شعور لدى الفرد بالقلق والتوتر وعدم الارتباط وبالتبعية تؤدي إلى سلوكيات الانسحاب الوظيفي وبالتالي تُقدم هذه الدراسة فهماً لآلية التي تؤثر بها القيادة السامة على سلوكيات الانسحاب الوظيفي من خلال الوساطة الجزئية للقلق الوظيفي، وتتفق هذه النتيجة مع دراسات (Bhandarker, A. & Rai, 2019; Karatepe, et al, 2024) التي أيدت التأثير الإيجابي للقيادة السامة على الجوانب النفسية للمروسين.
- تسهم الدراسة الحالية في ربط الكفاءة الذاتية للفرد بنظرية الاحتفاظ بالموارد التي قدمها (Hobfoll, 89) التي تُشير إلى أن الأفراد يمتلكون موارد نفسية وجسدية يتم استنفادها حينما يتعاملون مع الضغوط التي تسببها القيادة السامة في بيئة العمل (Bui, et al, 2025; Kumar, et al, 2024) وهو ما يخلق لديهم مستويات مختلفة من القلق والتوتر، والقيام بتصرفات دفاعية عدائية تتمثل في سلوكيات الانسحاب الوظيفي، وهنا يأتي دور الكفاءة الذاتية للمروسين التي تعمل على تجديد أو تعويض الموارد المفقودة أثناء التوافق مع ضغوط القيادة السامة، ومن ثم تُساعد في تخفيف الآثار السلبية للقيادة السامة المرتبطة بسلوكيات القلق والانسحاب الوظيفي، وتتفق هذه النتيجة مع دراسات (Makara-Studzińska, et al,

(2019; Opolot, et al, 2024) والتي أيدت الدور المعدل للكفاءة الذاتية في العلاقة بين ضغوط العمل والاحتراق الوظيفي.

عاشراً - التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة ودلالاتها يمكن للباحث اقتراح بعض التوصيات في صورة دليل استرشادي للعاملين بمديريات الخدمات على النحو الآتي:

التوصية	الإجراءات اللازمة للتنفيذ والإطار الزمني	المسؤول عن التنفيذ
التركيز على الأنماط الإيجابية للقيادة وتجنب الممارسات السلبية	في ضوء نتائج الدراسة الميدانية والتي توصلت إلى وجود تأثير ايجابي للقيادة السامة على سلوكيات الانسحاب الوظيفي توصي الدراسة الحالية بتجنب الممارسات السلبية للقيادة والتركيز على الجوانب الإيجابية وذلك من خلال: • وضع أسس ومعايير لاختيار القيادات القادرة على إحداث التوازن بين متطلبات العمل والجوانب الإنسانية بما يضمن مناخ من الثقة المتبادل بين القائد ومرؤوسيه. • تنمية المهارات السلوكية للقيادات من خلال برامج تدريب تدعو للتخلي عن الأنانية وحب الذات وحسن معاملة المرؤوسين. • التقييم المستمر لأداء القيادات من خلال استطلاع آراء المرؤوسين حول طريقة تعامل القائد مع مرؤوسيه. • منح المرؤوسين المزيد من الحرية والاستقلالية في اتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل دون خوف أو تردد. (يمكن تنفيذ هذه التوصية خلال مدة زمنية تتراوح من عام إلى عامين)	الإدارة العليا متمثلة في الوزراء المختصين، ورؤساء قطاعات الموارد البشرية.



التوصية	الإجراءات اللازمة للتنفيذ والإطار الزمني	المسؤول عن التنفيذ
الاهتمام بالجوانب النفسية للعاملين	في ضوء نتائج الدراسة الميدانية والتي توصلت إلى وجود تأثير إيجابي للقيادة السامة على القلق الوظيفي توصي الدراسة الحالية بالاهتمام بالجوانب النفسية للعاملين وذلك من خلال: • تنمية شعور العاملين بالتفاؤل نحو مستقبلهم الوظيفي والاهتمام بتنمية مهاراتهم وهو ما يعمل على تخفيض شعور الموظف بالقلق وعدم الأمان. • تحسين بيئة العمل المادية والمعنوية من خلال عدالة الأجور، وإتاحة الفرص للتقدم والتقدم وهو ما يعمل على تخفيض شعور الموظف بالقلق. • المساهمة في حل مشكلات العمل ودعم العلاقات الاجتماعية بما يضمن تعظيم شعور الموظف بالانتماء وتقليل الشعور بالقلق. (يمكن تنفيذ هذه التوصية خلال مدة زمنية تتراوح من عام إلى عامين)	رؤساء قطاعات الموارد البشرية، ومسؤولي التدريب بالوزارات المختصة.
خلق مناخ للعمل يساهم في تقليل سلوكيات الانسحاب ويدعم سلوكيات الولاء والانتماء.	في ضوء نتائج الدراسة الميدانية والتي توصلت إلى وجود تأثير إيجابي للقلق الوظيفي على سلوكيات الانسحاب الوظيفي توصي الدراسة الحالية بدعم سلوكيات الولاء والانتماء وذلك من خلال: • خلق مناخ من الثقة المتبادلة بين الرئيس ومروسيه من خلال قنوات اتصال مفتوحة تدعم الولاء والانتماء للمنظمة. • تقوية الروابط والعلاقات الإنسانية بين الرئيس ومروسيه من خلال لقاءات دورية	رؤساء قطاعات الموارد البشرية بالوزارات المختصة.

المسؤول عن التنفيذ	الإجراءات اللازمة للتنفيذ والإطار الزمني	التوصية
	للتعرف على مشاكل وصعوبات العمل والعمل على حلها. • تطبيق مبدأ الشفافية والنزاهة في تقييم أداء المرؤوسين والابتعاد عن المحسوبية بما يضمن مناخ من الثقة والأمان يُسهم في تخفيض الشعور بالقلق وبالتبعية الانسحاب الوظيفي. (يمكن تنفيذ هذه التوصية خلال مدة زمنية من عام إلى عامين)	
	في ضوء نتائج الدراسة الميدانية والتي توصلت إلى أن الكفاءة الذاتية تُسهم في تعديل علاقة القيادة السامة بكل من القلق والانسحاب الوظيفي، كما تُسهم في تعديل علاقة القلق بالانسحاب الوظيفي توصي الدراسة الحالية بتعزيز الكفاءة الذاتية للعاملين من خلال: • الإقناع اللفظي: حيث تُساعد التغذية المرتدة الإيجابية للقائد سواء كانت لفظية أو اجتماعية في تعزيز الكفاءة الذاتية لدى المرؤوسين. • تشجيع الاتقان في العمل: حيث تُسهم سياسة اتقان العمل في تعزيز الكفاءة الذاتية لدى المرؤوسين وتنمية الشعور بتقدير واحترام الذات. • التجارب البديلة: حيث تُسهم رؤية الفرد لأداء الآخرين في زيادة الكفاءة الذاتية. (يمكن تنفيذ هذه التوصية خلال عام)	تعزيز الكفاءة الذاتية للعاملين بالتركيز على بناء الثقة والمهارات وسيادة مناخ الاتقان.



حادي عشر- محددات البحث وآفاق لبحوث ودراسات مستقبلية:

1- محددات موضوعية:

- اقتصر البحث الحالي على تناول نمط القيادة السامة كمتغير مستقل يؤثر في القلق الوظيفي، والانسحاب الوظيفي، وهو من أنماط القيادة السلبية لذلك يمكن تناول أنماط قيادية أخرى إيجابية مثل القيادة الأبوية، القيادة الأخلاقية، القيادة الأصيلة.
- اقتصر البحث الحالي على تناول سلوكيات الانسحاب الوظيفي كإحدى نتائج القيادة السامة دون التطرق لنتائج أخرى، ولذلك يمكن أن تتناول الدراسات المستقبلية نتائج أخرى للقيادة السامة مثل نية ترك العمل، والسلوك المضاد للإنتاجية.
- اقتصر البحث الحالي على تناول القلق الوظيفي كمتغير وسيط يُفسر جزئياً تأثير القيادة السامة على سلوكيات الانسحاب الوظيفي، ولذلك يمكن أن تتناول الدراسات المستقبلية متغيرات وسيطة أخرى تُسهم في تفسير هذه العلاقة مثل الصمت التنظيمي، والعدالة التنظيمية، والارتباط الوظيفي.
- اقتصر البحث الحالي على تناول الكفاءة الذاتية كمتغير معدل يُسهم في تعديل العلاقات المقترحة لنموذج الدراسة، ولذلك يمكن أن تتناول الدراسات المستقبلية متغيرات معدلة أخرى مثل جودة حياة العمل، ومناخ الأمان الوظيفي، والاستحقاق النفسي.

2- محددات بشرية: لم تتطرق الدراسة الحالية إلى المتغيرات الديموغرافية لعينة البحث محل الدراسة والمتمثلة في " العمر، مستوى التعليم، الخبرة، والنوع... إلخ ولذلك من الممكن أن يتم إعادة متغيرات البحث مع الأخذ في الاعتبار العوامل الديموغرافية كمتغير معدل للعلاقات المقترحة في نموذج الدراسة.

3- محددات تطبيقية: اقتصر البحث الحالي على العاملين بمديريات الخدمات وهي قطاعات خدمية غير هادفة للربح، ولذلك من الممكن إعادة الدراسة على قطاعات أخرى متنوعة هادفة للربح وأخرى غير هادفة للربح أو قطاعات صناعية بما يؤدي إلى إمكانية الوصول لنتائج مختلفة.

ثاني عشر - المراجع:

1- المراجع باللغة العربية

رضوان، طارق محمد. (2019). الدور المعدل لنمط الشخصية في العلاقة بين القيادة السامة والقلق الوظيفي: دراسة تطبيقية. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ، (7) 557-593.

سنوسي، حامد زعزوع. (2020). تأثير ضغوط تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الرضا والأداء الوظيفي للعاملين: الأدوار المعدلة للكفاءة الذاتية واليقظة الذهنية - دراسة على العاملين بالبريد المصري بمحافظة الفيوم. *Journal of Environmental Studies and Research*, 10(4), 1410-1455.

الشعراوي، نهى مجدي كامل. (2022). التهكم التنظيمي كوسيط بين القيادة السامة والقلق الوظيفي: دراسة ميدانية على العاملين بمصنع الموردون المتحدون بالسادس من أكتوبر. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، (4) 104-43.

عبد العال، محمد حمدي ذكي. (2023). الانسحاب الوظيفي كمتغير وسيط بين القيادة السامة والارتباط الوظيفي بالتطبيق على العاملين بشركات قطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية. المجلة العلمية للبحوث والدراسات المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، 4 (1) 351-305.

محمود، سامية السيد، سليم، محمد السيد موسى. (2025). كيف تؤثر القيادة المتواضعة على الأداء التكيفي للعاملين في مديريات الخدمات الحكومية بمحافظة الشرقية؟ الدور الوسيط للسلامة النفسية، والدور المعدل للكفاءة الذاتية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، 6 (1) 731-687.



2- المراجع باللغة الأجنبية:

- Abdullah, M.R & Wider W. (2022) The moderating effect of self-efficacy on supervisory support and organizational citizenship behavior. *Front. Psychol.* 13:961270.
- Abou Al Nile, R.A & Abdel-shakoor, H.M.G., (2023). The Effect of Exploitative Leadership and Perceived Organizational Injustice on Work Withdrawal Behaviors: The Mediating Role of Moral Disengagement, *المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة ، جامعة حلوان*، 37 (2) ص 1724-1755.
- Adami, H., Tungga, I, Buan & swati, S,(2022). Effect Job Satisfaction, Workload and Organizational Commitment to Withdrawal Behavior in Non-Government Employees in State Employees in Television and Radio Parliament. *Journal of Economics, Finance and Management Studies*, 5(8) 2234-2241.
- Aggarwal A, Chand PK, Jhamb D & Mittal A (2020) Leader–Member Exchange, Work Engagement, and Psychological Withdrawal Behavior: The Mediating Role of Psychological Empowerment. *Front. Psychol.* 11:423.
- Alikhani, Z., & Shahriari, M. (2022). The effect of servant leadership on competitiveness of startups: The mediating role of entrepreneurial orientation and self-efficacy. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*,0(0) 1-14.
- Belanger, J.J., Pierro, A., Mauro, R., Falco, A., De Carlo, N. & Kruglanski, A.W. (2016). It's about time: the role of locomotion in withdrawal behavior. *Journal of Business and Psychology*, 31 (2), pp. 265-278.
- Berry, C.M., Lelchhook, A.M. & Clark, M.A. (2012). A meta-analysis of the interrelationships between employee lateness, absenteeism, and turnover: implications for models of withdrawal behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 33 (5), pp. 678-699.
- Bhandarker, A. & Rai, S. (2019). Toxic leadership: emotional distress and coping strategy. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 22 (1), pp. 65-78.

- Byrne, A., Dionisi, A.M., Barling, J., Akers, A., Robertson, J., Lys, R., Wylie, J. & Dupre, K. (2014). The depleted leader: the influence of leaders diminished psychological resources on leadership behaviors. *The Leadership Quarterly*, 25 (2) pp. 344-357.
- Chen, T.-J. & Wu, C.-M. (2017). Improving the turnover intention of tourist hotel employees: Transformational leadership, leader-member exchange, and psychological contract breach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29 (7), pp. 1914-1936.
- Cheng, B.H. and McCarthy, J.M. (2018). Understanding the dark and bright sides of anxiety: a theory of workplace anxiety. *Journal of Applied Psychology*, 103 (5) pp. 537-560.
- Chi, S.-C.S. & Liang, S.-G. (2013). When do subordinates' emotion-regulation strategies matter? Abusive supervision, subordinates' emotional exhaustion, and work withdrawal. *The Leadership Quarterly*, 24 (1), pp. 125-137.
- Chiesa, R., Toderi, S., Dordoni, P., Henkens, K., Fiabane, E.M. & Setti, I. (2016). Older workers: stereotypes and occupational self-efficacy. *Journal of Managerial Psychology*, 31 (7) pp.1152-1166.
- Chung, Y.W., Dong, X.T. & Yun, J.K. (2022). A study on the mediating effects of anxiety and happiness for workplace loneliness and behavioral outcomes of Korean police officers", *Policing: An International Journal*, Vol. 45 No. 6, pp. 924-938.
- Coetzer, A., Inma, C. & Poisat, P. (2017). The job embeddedness-turnover relationship: effects of organization size and work group cohesion. *Personnel Review*, 46 (6), pp. 1070-1088.
- Conway, N. and Clinton, M.E. (2024). Dilemmatic commitments following psychological contract breach and their contrasting implications for voluntary turnover and organizational citizenship behavior. *Journal of Managerial Psychology*.
- Dartey-Baah, K., Quartey, S.H. & Asante, K.G. (2023). Examining toxic leadership, pay satisfaction and LMX among nurses: evidence from Ghana. *Industrial and Commercial Training*, 55 (3), pp. 388-401.



- Demirkasımoğlu, N. (2018). The role of abusive supervision in predicting teachers' withdrawal and revenge responses. *Culture and Education*, 30(4), 693-729.
- Dobbs, J. M., & Do, James J. (2019). The Impact of Perceived Toxic Leadership on Cynicism in Officer Candidates. *Armed Forces & Society*, 45(1), 3-26.
- Dogan, O., & Baloglu, N. (2019). Toxic Leadership: A Quantitative Analysis Based on the Opinions of Vocational School Students. *International Journal of Eurasia Social Sciences*, 10(36), 669-680.
- Dong, X. T., Chung, Y. W., & Yun, J. K. (2023). The Mediating Effects of Anxiety and Happiness and the Moderating Effect of Social Network Services for Employee Silence and Psychological Withdrawal Behavior. *Sage Open*, 13(4).
- Durrah O, Alkhalaf T & Sharbatji O. (2024). Toxic leadership as a predictor of physical and psychological withdrawal behaviors in the healthcare sector. *The Journal of Social Psychology*, 164(6):1159-1177.
- Duru, P., Ocaktan, M. E., Elen, U., & Rsal, Z. (2018). The effect of workplace bullying perception on psychological symptoms: a structural equation approach. *Saf. Health Work* 9, 210–215.
- Erdemli, Ö. (2015). Teachers' withdrawal behaviors and their relationship with work ethics. *Eurasian Journal of Educational Research*, 60, 201-220.
- Fizza, N., & Khurram, S. (2020). Influence of toxic leadership on turnover intention: The mediating role of psychological wellbeing and employee engagement. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 14(3), 682-713.
- Grandey, A.A. and Gabriel, A.S. (2015). Emotional labor at a crossroads: where do we go from here? *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2 (1), pp. 323-349.

- Hadi, M.j., & Muhaisen, H.S., (2024). Conscious Leadership and its Impact on Reducing Job Withdrawal Behaviors; an Analytical Study of the Opinions of Sample of University Leaders in the Faculties of Warith Al- Anbiya University. *International Journal of Studies in Business Management, Economics and Strategies*, 3(3) 199-223.
- Haque, A., Fernando, M. & Caputi, P. (2019). The relationship between responsible leadership and organizational commitment and the mediating effect of employee turnover intentions: an empirical study with Australian employees. *Journal of Business Ethics*, 156 (3), pp. 759-774.
- Hattab, S., Wirawan, H., Salam, R., Daswati, D. & Niswaty, R. (2022). The effect of toxic leadership on turnover intention and counterproductive work behaviour in Indonesia public organizations. *International Journal of Public Sector Management*, 35 (3), pp. 317-333.
- Hight, S.K., Gajjar, T. & Okumus, F. (2019). Managers from ‘Hell’ in the hospitality industry: how do hospitality employees’ profile bad managers. *International Journal of Hospitality Management*, (77), pp. 97-107.
- Hobfoll, S., Halbesleben, J., Neveu, J., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: the reality of resources and their consequences. *Annu. Rev. Organ. Psychol.* 5, 103–128.
- Hoffman, E. P., & Sergio, R. P. (2020). Understanding the effects of toxic leadership on expatriates’ readiness for innovation: an Uzbekistan case. *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*, 7(1), 26-38.
- Huang, J., Li, Y. & Tang, C. (2023). Leader's desire for promotion, workplace anxiety and exploitative leadership: the moderating effect of Machiavellianism. *Career Development International*, 28 (6/7), pp. 706-720.
- Huang, L.-C., Lin, C.-C. & Lu, S.-C. (2020). The relationship between abusive supervision and employee's reaction: the job demands-resources model perspective. *Personnel Review*, 49 (9), pp. 2035-2054.



- Itzkovich, Y., Heilbrunn, S. & Aleksic, A. (2020). Full range indeed? The forgotten dark side of leadership. *Journal of Management Development*, 39 (7/8), pp. 851-868.
- Jiang, Z. & Qu, Y.(E). (2023) Leader favorable feedback and withdrawal behavior: a moderated mediation model of gratitude and leader-member exchange. *Personnel Review*, 52 (4) pp. 972-991.
- Joie-La Marle, C., Parmentier, F., Weiss, P.-L., Storme, M., Lubart, T., & Borteyrou, X. (2023). Effects of a new soft skills metacognition training program on self-efficacy and adaptive performance. *Behavioral Sciences*, 13(3), 202.
- Joplin, T., Greenbaum, R.L., Wallace, J.C. & Edwards, B.D. (2019). Employee entitlement, engagement, and performance: the moderating effect of ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, pp. 1-14.
- Kanwal, I., Lodhi, R.N. & Kashif, M. (2019). Leadership styles and workplace ostracism among frontline employees. *Management Research Review*, 42 (8), pp. 991-1013.
- Karatepe, O.M., Çolakoğlu, Ü., Yurcu, G. & Kaya, Ş. (2024). Do financial anxiety and generalized anxiety mediate the effect of perceived organizational support on service employees' career commitment? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 36 (4), pp. 1087-1113.
- Karimi Mazidi, A., Rahimnia, F., Mortazavi, S. & Lagzian, M. (2021), Cyberloafing in public sector of developing countries: job embeddedness as a context. *Personnel Review*, 50 (7/8), pp. 1705-1738.
- Kayani, M. B., & Alasan, I. I. (2021). Impact of Toxic Leadership on Counterproductive Work Behavior with the Mediating role of Psychological Contract Breach and Moderating role of Proactive Personality. *Studies Applied Economics*, 39(4), 1-22.
- Kemer, E. & Kırıcı Tekeli, E. (2023). The mediating role of trait anxiety in the impact of digital competence perception on job insecurity: an application for hotel managers. *Management Research Review*, 46 (6) pp. 914-930.

- Khan, A.N., Khan, N.A., Bodla, A.A. & Gul, S. (2020). Impact of psychopathy on employee creativity via work engagement and negative socioemotional behavior in the public health sector: role of abusive supervision. *Personnel Review*, 49 (8), pp. 1655-1675.
- Kılınç, E. & Çiçek, B. (2024). COVID again? Health workers' burnout and turnover intentions: possible impacts of coronavirus-induced anxiety and first-level servant leaders. *Leadership in Health Services*, 37 (3), pp. 442-458.
- Kumar, S.S., Tubuna, K., Lal, A.A., Prasad, R.R. and Lingam, S. (2024), Employee Learning Agility as an Antecedent of Knowledge Sharing in the Supply Chain: An Examination Through the Lens of Conservation of Resource Theory. *Advances in Environmental Accounting & Management*, 12
- Liang, H., Omar, M.K., Yang, B & Qibin, Z. (2024). Work Anxiety as A Mediator on The Relationship Between Inclusive Leadership and Turnover Intention Among High School Teachers. *International Journal of Academic Research in Business Social Sciences*, 14 (8) Pp 120-132.
- Liu, Y., Li, Y., Song, K.S & Chu, F., (2024). The two faces of Artificial Intelligence (AI): Analyzing how AI usage shapes employee behaviors in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, (122) 1-10.
- Makara-Studzińska M, Golonka K, & Izydorczyk B. (2019). Self-Efficacy as a Moderator between Stress and Professional Burnout in Firefighters. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 10(2)1-16.
- Manual ii, M.C. & Capistrano, E.P.S. (2024). Self-Efficacy and attitudes toward healthcare technology use: empirical evidence from the Philippines Asia Pacific management review.
- Mathieu, C., Neumann, C.S., Hare, R.D. & Babiak, P. (2014). A dark side of leadership: corporate psychopathy and its influence on employee well-being and job satisfaction. *Personality and Individual Differences*, 59 (1), pp. 83-88.
- Maxwell, S. M. (2015). An exploration of human resource personnel and toxic leadership. (Doctoral dissertation). College of Management and Technology, Walden University.



- Mei, H., Ma, Z., Jiao, S., Chen, X., Lv, X. & Zhan, Z. (2017). The sustainable personality in entrepreneurship: the relationship between big six personality, entrepreneurial self-efficacy, and entrepreneurial intention in the Chinese context”, *Sustainability*, 9 (9) p. 1649.
- Milosevic, I., Maric, S. & Loncar, D. (2020). Defeating the toxic boss: the nature of toxic leadership and the role of followers. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 27 (2) pp. 117-137.
- Modaresnezhad M, Andrews MC, Mesmer-Magnus J, Viswesvaran C, & Deshpande S. (2021). Anxiety, job satisfaction, supervisor support and turnover intentions of mid-career nurses: A structural equation model analysis. *Journal of Nursing Management*, 29 (1) 931-942.
- Mohsin, M., Jamil, K., Naseem, S., Sarfraz, M., & Ivascu., L. (2022) Elongating Nexus Between Workplace Factors and Knowledge Hiding Behavior: Mediating Role of Job Anxiety, *Psychology Research and Behavior Management*, (15) 441-457.
- Msimango-Galawe, J. & Mazonde, N.B. (2021). Entrepreneurial self-efficacy and performance of women- Owned SMEs. *African Review of Economics and Finance*, 13 (1) 239-263.
- Murphy, J., Rhodes, M.L., Meek, J.W. & Denyer, D. (2017). Managing the entanglement: complexity leadership in public sector systems. *Public Administration Review*, 77 (5), pp. 692-704.
- Musenze, I.A., Mayende, T.S., Kalenzi, A. & Namono, R. (2022). Perceived organizational support, self-efficacy and work engagement: testing for the interaction effects. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 38 (2), pp. 201-228.
- Naeem, F., & Khurram, S. (2020). Influence of toxic leadership on turnover intention: The mediating role of psychological wellbeing and employee engagement. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 14(3), 682-713.
- Nafei, W.A. (2019). The Role of Spiritual Leadership in Reducing Workplace Anxiety: A Study on the Industrial Companies in Egypt. *Case Studies Journal*, 8 (2) Pp 20-34.

- Nanjundeswaraswamy, T.S., P., N., Bharath, S. & K.M., V. (2024). The mediating role of self-efficacy in the relationship between job satisfaction and commitment of employees working in the textile industry. *Research Journal of Textile and Apparel*, 28 (4), pp. 1031-1050.
- Naseer, S., Raja, U., Syed, F., Donia, M.B. & Darr, W. (2016). Perils of being close to a bad leader in a bad environment: exploring the combined effects of despotic leadership, leader member exchange, and perceived organizational politics on behaviors. *The Leadership Quarterly*, 27 (1), pp. 14-33.
- Nauman, S., Fatima, T. & Haq, I. (2018). How despotic leadership harms employee life: the roles of emotional exhaustion and trait anxiety. Paper Presented at the Academy of Management Proceedings, Academy of Management, New York.
- Nauman, S., Zheng, C. & Basit, A.A. (2021). How despotic leadership jeopardizes employees' performance: the roles of quality of work life and work withdrawal. *Leadership & Organization Development Journal*, 42 (1), pp. 1-16.
- Opolot, J.S., Lagat, C., Kipsang, S.K. & Muganzi, Y.K. (2024). Organisational culture and organisational commitment: the moderating effect of self-efficacy. *Journal of Humanities and Applied Social Sciences*, 6 (3), pp. 280-296.
- Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle; Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *Leadership Quarterly*, 18, 176- 194.
- Panagiotis V. Kloutsiniotis, Dimitrios M. Mihail, Naoum Mylonas & Adamantia Pateli. (2022). Transformational Leadership, HRM practices and burnout during the COVID-19 pandemic: The role of personal stress, anxiety, and workplace loneliness. *International Journal of Hospitality Management*, (102) 1-14.
- Park, H., Choi, W. & Kang, S.W. (2020). When is the negative effect of abusive supervision on task performance mitigated? An empirical study of public service officers in Korea. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17 (12), pp. 1-10.



- Paul, Amy L. (2017). *Perceptual Differences of Retired army Recruiters, Regarding and Concerning Spiritual and Toxic Leadership Organizational Outcomes*. PhD. Dissertation, University of Phoenix.
- Pelletier, K.L. (2010). Leader toxicity: an empirical investigation of toxic behavior and rhetoric. *Leadership*, 6 (4), pp. 373-389.
- Quade, M.J., Perry, S.J. & Hunter, E.M. (2019). Boundary conditions of ethical leadership: exploring supervisor-induced and job hindrance stress as potential inhibitors. *Journal of Business Ethics*, 158 (4), pp. 1165-1184.
- Redifer, J.L., Bae, C.L. & Zhao, Q. (2021). Self-efficacy and performance feedback: impacts on cognitive load during creative thinking. *Learning and Instruction*, 71 (101395), pp. 1-7.
- Reyhanoglu, M. & Akin, O. (2022). Impact of toxic leadership on the intention to leave research on permanent and contracted hospital employees. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 38 (1) pp. 156-177.
- Rice, D.B., Letwin, C., Taylor, R. & Wo, X. (2021). Extending the trickle-down model of abusive supervision. The role of moral disengagement. *The Journal of Social Psychology*, 161 (1), pp. 40-46.
- Rodriguez-Munoz, A., Moreno-Jimenez, B., & Sanz-Vergel, A. I. (2015). Reciprocal relations between workplace bullying, anxiety, and vigor: a two-wave longitudinal study. *Anxiety Stress Coping* 28, 514–530.
- Rurkkhum, S. (2018). The impact of person-organization fit and leader-member exchange on withdrawal behaviors in Thailand. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 10 (2/3), pp. 114-129.
- Sabino, A., Cesário, F. & Antunes, A. (2024). Linking toxic leadership to exit, voice, silence and neglect: the mediating role of loyalty. *Management Research*, 22 (1), pp. 18-34.
- Schmidt, A.A. (2014). *An examination of toxic leadership: job outcomes and the impact of military deployment*. (Doctoral dissertation). The Faculty of the Graduate School of the University of Maryland.

- Schyns, B. & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24 (1), pp. 138-158.
- Seggelen-Damen, I. & Dam, K. (2016). Self-reflection as a mediator between self-efficacy and wellbeing. *Journal of Managerial Psychology*, 31 (1) pp. 18-33.
- Shapira-Lishchinsky, O. (2012). Teachers' withdrawal behaviors: integrating theory and findings. *Journal of Educational Administration*, 50 (3), pp. 307-326.
- Sharma, P.N. (2018). Moving beyond the employee: the role of the organizational context in leader workplace aggression. *Leadership Quarterly*, 29 (1), pp. 203-217.
- Shaw, J.B., Erickson, A., Harvey, M., (2011). A method for measuring destructive leadership and identifying types of destructive leaders in organizations, *The Leadership Quarterly*, 22 (4) 575-590.
- Shoss, M.K., Jundt, D.K., Kobler, A. & Reynolds, C. (2016). Doing bad to feel better? An investigation of within-and between-person perceptions of counterproductive work behavior as a coping tactic", *Journal of Business Ethics*, 137 (3), pp. 571-587.
- Singh, N., Sengupta, S., & Dev, S. (2017). Toxicity in leadership: exploring its dimensions in the Indian context. *International Journal of Management Practice*, 10(2), 109-130.
- Sosan, K. & Siamak, S. (2016). Psychometric properties of teacher self-efficacy scale. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 217, pp. 618-621.
- Spain, S.M., Harms, P.D. & Wood, D. (2016). Stress, Well-Being, and the Dark Side of Leadership", *The Role of Leadership in Occupational Stress. Research in Occupational Stress and Well Being*, Emerald Group Publishing Limited, Leeds, (14) pp. 33-59.
- Sultan Türkmen Keskin & Meltem Özduyan Kiliç (2023). Investigation of the relationship between nurses' perception of toxic leadership and their organizational trust levels and turnover intentions. *Journal of Advanced Nursing*, 80(5)1859-1867.



- Sum, K.W.R., Wallhead, T. & Ha, S.C.A. (2018). Effects of physical education continuing professional development on teachers' physical literacy and self-efficacy and students' learning outcomes. *International Journal of Educational Research*, 88, pp. 1-8.
- Sürücü, L., Maslakçi, A. & Sesen, H. (2022), "Transformational leadership, job performance, self-efficacy, and leader support: testing a moderated mediation model", *Baltic Journal of Management*, Vol. 17 No. 4, pp. 467-483.
- Tezcan Uysal, H. (2019). The Mediation role of toxic leadership in the effect of job stress on job satisfaction. *International Journal of Business*, 24 (1), pp. 55-73.
- Thoroughgood, C.N., Sawyer, K.B., Padilla, A. & Lunsford, L. (2018). Destructive leadership: a critique of leader-centric perspectives and toward a more holistic definition. *Journal of Business Ethics*, 151 (3), pp. 627-649.
- Vogel, R., Homberg, F. & Gericke, A. (2016), "Abusive supervision, public service motivation, and employee deviance: the moderating role of employment sector", *Evidence-Based HRM*, Vol. 4 No. 3, pp. 214-231.
- Wagstaff, M.F., Triana, M.D.C., Kim, S. & Al-Riyami, S. (2015). Responses to discrimination: relationships between social support seeking, core self-evaluations, and withdrawal behaviors. *Human Resource Management*, 54 (4), pp. 673-687.
- Wang, D., Gan, C., Wu, C., & Wang, D. (2015). Ethical Leadership and Employee Voice: Employee Self-Efficacy and Self-Impact as Mediators. *Psychological Reports*, 116(3), 751-767. توثيق تمام
- Wu M, He Q, Imran M & Fu J (2020) Workplace Bullying, Anxiety, and Job Performance: Choosing Between "Passive Resistance" or "Swallowing the Insult"? *Front. Psychol.* 10:2953.
- Wu, J., Wang, N., Mei, W., & Liu, L. (2017). Does Techno invasion Trigger Job Anxiety? Moderating Effects of Computer Self-efficacy and Perceived Organizational Support. In *WHICEB* (p. 42).

- Xi, M., He, W., Fehr, R. & Zhao, S. (2022). Feeling anxious and abusing low performers: a multilevel model of high-performance work systems and abusive supervision. *Journal of Organizational Behavior*, 43 (1) pp. 91-111.
- Xu A, Zeng H, Zheng Q & Su X (2022) The influence of leader–signaled knowledge hiding on tourism employees’ work withdrawal behavior: A moderated mediating model. *Front. Psychol.* 13:1032845.
- Xuanfang, H. (2017). Multilevel influence of destructive leadership on millennial generation employees’ innovative behavior. *Social Behavior & Personality: An International Journal*, 45(7), 113-125.
- Yi, X. & Wang, S. (2015). Revisiting the curvilinear relation between job insecurity and work withdrawal: the moderating role of achievement orientation and risk aversion. *Human Resource Management*, 54 (3), pp. 499-515.
- Yin, J., Ji, Y., & Ni, Y. (2023). Anxious hotel employees in China: Engaged or exhausted? Multiple effects of workplace anxiety. *International Journal of Hospitality Management*, (114) 1-10.
- Youssef H. Manaa. (2022). The Effect of Toxic Leadership on Counter-Productive Work Behaviors and Intention to Leave: An Empirical Study. *International Business Research*, 15 (11) Pp1-10.
- Zeng Q & Liu X (2022) How Workaholic Leadership Affects Employee Self-Presentation: The Role of Workplace Anxiety and Segmentation Supplies. *Front. Psychol.* 13:889270.
- Zhao, H., Li, J., Gao, W. and Weng, Q. (2023). Why and when does a person-entrepreneurship misfit promote entrepreneurial exit intention? A conservation of resources perspective. *Current Psychology*, 42 (23), pp.19752-19766.
- Zhou X (2022) Mental health self-efficacy as a moderator between the relationship of emotional exhaustion and knowledge hiding: Evidence from music educational students. *Front. Psychol.* 13:979037.



ملحق رقم (1) قائمة استقصاء

الأستاذة الفاضلة/

الأستاذ الفاضل/

يقوم الباحث بإعداد دراسة حول "تأثير القيادة السامة على سلوكيات الانسحاب الوظيفي: الدور الوسيط للقلق الوظيفي، والدور المعدل للكفاءة الذاتية - دراسة ميدانية على العاملين بمديريات الخدمات - محافظة بني سويف. وقد تم اختيار سيادتكم ضمن مفردات عينة الدراسة لذا نأمل منكم التعاون حيث إن تعاونكم هو أساس نجاح الدراسة علمًا بأنه لا توجد إجابة صحيحة وأخرى خاطئة، وإنما الإجابة الصحيحة هي التي تُعبر عن وجهة نظركم بدقة، ونود أن نؤكد لسيادتكم أن الإجابات التي تُقدمونها لا تُستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط.

شاكرًا لكم مقدمًا حسن تعاونكم،

الباحث

أولاً القيادة السامة: تصف العبارات التالية بعض التصرفات التي قد تصدر من المدير في منطمتك يُرجى وضع علامة (√) لتحديد درجة موافقتكم أمام كل عبارة بحيث تحصل العبارة الأعلى موافقة على (5) موافق تماماً، والعبارة الأقل موافقة تحصل على (1) غير موافق تماماً.

العبارة	موافق تماماً (5)	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق (2)	غير موافق تماماً (1)
1- يُحملني رئيسي في العمل بأعباء وظيفية خارج إطار الوصف الوظيفي.					
2- يستخف رئيسي المباشر بقدراتي أمام الآخرين.					
3- يعتمد رئيسي المباشر أن يُذكرني بأخطائي السابقة.					
4- يرى رئيسي في العمل نفسه متميزاً عن الآخرين.					
5- يعتقد رئيسي المباشر أن قدراته تفوق الآخرين.					
6- يعتقد رئيسي المباشر بأنه شخص استثنائي.					
7- ينسب رئيسي في العمل النجاح لنفسه ويلقي بالفشل على الآخرين.					
8- تتغير تصرفات رئيسي المباشر بشكل كبير في حضور القيادات الأعلى.					
9- يهتم رئيسي المباشر بمصلحته الشخصية على حساب العمل.					
10- يغضب رئيسي المباشر في العمل لأسباب غير معروفة.					
11- المزاج الشخصي لرئيسي المباشر هو المحدد الأساسي لمناخ العمل.					
12- لا يوجد معيار محدد لرئيسي المباشر للحكم على أدائي في العمل.					
13- يتحكم رئيسي في العمل في كيفية إنجاز مؤوسيه لمهام عملهم.					



					14- ينفرد رئيسي في العمل باتخاذ كافة القرارات بغض النظر عن أهميتها.
					15- يتجاهل رئيسي في العمل الآراء والمقترحات التي تتعارض مع رأيه.

ثانياً القلق الوظيفي: تصف العبارات التالية بعض مشاعر التوتر والقلق والعصبية المرتبطة بأداء العمل يُرجى وضع علامة (√) لتحديد درجة موافقتكم أمام كل عبارة بحيث تحصل العبارة الأعلى موافقة على (5) موافق تماماً، والعبارة الأقل موافقة تحصل على (1) غير موافق تماماً.

العبارة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
1- أشعر بالقلق والضيق في مكان عملي.					
2- أشعر بالعصبية أثناء تأدية مهام عملي.					
3- أشعر بالشد العصبي في مكان العمل.					
4- أشعر بعدم الارتياح أثناء وجودي في مكان العمل.					
5- ينتابني الكثير من التوتر بشأن مستقبلي الوظيفي.					
6- أشعر بعدم الاطمئنان داخل بيئة العمل.					
7- دائماً أتصور السيناريو الأسوأ تجاه مستقبلي الوظيفي.					
8- لا أشعر بالهدوء والاستقرار النفسي في مكان العمل.					

ثالثاً الانسحاب الوظيفي: تصف العبارات التالية بعض السلوكيات التي قد يقوم بها الفرد أثناء العمل يُرجى وضع علامة (√) لتحديد درجة موافقتكم أمام كل عبارة بحيث تحصل العبارة الأعلى موافقة على (5) موافق تماماً، والعبارة الأقل موافقة تحصل على (1) غير موافق تماماً.

غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	العبارة
					1- أفكر دائماً في مستقبلي الوظيفي أثناء أداء مهام عملي.
					2- أستخدم الانترنت بشكل يومي خلال ساعات العمل.
					3- أقوم بأداء مهام وأعمال شخصية في أوقات العمل الرسمية.
					4- أتبادل الحديث مع زملائي في مواضيع ليس لها علاقة بالعمل.
					5- أتهرب من تقديم المساعدة لزملائي في العمل.
					6- لا أستطيع التركيز طويلاً أثناء تأدية مهام العمل.
					7- أشعر بالعزلة فكرياً عن زملائي بالعمل.
					8- أغادر مكان عملي قبل انتهاء وقت العمل الرسمي.
					9- أقضي وقتاً طويلاً في الاستراحة أثناء العمل.
					10- أتغيب عن العمل دون عذر.
					11- ليس لدي الرغبة في حضور اجتماعات العمل الرسمية.
					12- أفكر كثيراً في ترك العمل.
					13- أفكر دائماً في الحصول على إجازة من العمل.

رابعاً الكفاءة الذاتية: تصف العبارات التالية مدى قدرة الفرد على أداء مهام العمل بنجاح يُرجى وضع علامة (√) لتحديد درجة موافقتكم أمام كل عبارة بحيث تحصل العبارة الأعلى موافقة على (5) موافق تماماً، والعبارة الأقل موافقة تحصل على (1) غير موافق تماماً.



غير موافق تمامًا	غير موافق	محايد	موافق	موافق تمامًا	العبارة
					1- أستطيع التعامل مع المواقف والمشكلات الغامضة
					2- أستطيع أداء مهام عملي بسهولة ويسر.
					3- أمتلك مستوى مناسب من الإرادة والقوة.
					4- أمتلك القدرة على التعامل مع الآخرين.
					5- أتمتع بقدر عالي من التسامح.
					6- أثق في قدرتي على حل مشاكل العمل.
					7- أبذل المزيد من الجهد لتحقيق لنجاح العمل.
					8- أمتلك رؤية واضحة حول أهداف العمل.
					9- أستطيع مواجهة الصعوبات والتحديات المرتبطة بالعمل.
					10- أستفيد من الأخطاء في تحقيق نجاحات مستقبلية.