

تحليل إتجاهات العاملين حول أثر القيادة السامة علي القلق الوظيفي والدور الوسيط
للتهم التنظيمي بالتطبيق على بمصنع الموردون المتحدون لصناعة المواسير الصلب
وهياكل السيارات بمدينة السادس من أكتوبر

Analysis of employees' attitudes towards Analysis of employee trends about the impact of toxic leadership on job anxiety and the mediating role of organizational cynicism by application to the United Suppliers Factory for the manufacture of steel pipes and car bodies in Cairo Governorate

المؤلف¹ عادل سعد خليل الشربيني

مدرس إدارة الأعمال بالكلية الكندية الدولية

Adel-saad@cic-cario.com

ملخص البحث :

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر القيادة السامة بوصفها متغيراً مستقلاً متعدد الأبعاد، والتهم التنظيمي بوصفه وسيطاً تفاعلياً على القلق الوظيفي لدى العاملين بمصنع الموردون المتحدون لصناعة المواسير الصلب وهياكل السيارات النقل. وأجري الدراسة على عينة قوامها (355) مفردات، وتم جمع البيانات الأولية باستخدام قائمة استقصاء تم توزيعها على مفردات العينة، وبلغ عدد قوائم الاستقصاء الصحيحة (251) قائمة بمعدل استجابة (70.7) ومن خلال استخدام أسلوب المربعات الصغرى الجزئية (PLS). وتوصل الدراسة إلى وجود علاقة معنوية مباشرة بين القيادة السامة وكل من التهم التنظيمي والقلق الوظيفي، وكذلك تم التوصل إلى وجود علاقة معنوية مباشرة بين التهم التنظيمي والقلق الوظيفي، بالإضافة إلى وجود أثر للتهم التنظيمي في العلاقة بين القيادة السامة والقلق الوظيفي .

الكلمات المفتاحية: القيادة السامة، التهم التنظيمي، القلق الوظيفي.

Abstract

The current research aims to test the effect of toxic leadership driving as an independent multidimensional variable, and organizational sarcasm as an interactive mediator on job anxiety among workers at the United Suppliers Factory for the manufacture of steel pipes and transport vehicle structures. The research was conducted on a sample of (355) vocabulary, and the primary data was collected using a survey list that was distributed to the sample vocabulary, and the number of correct survey lists was (251) list with a response rate of

elsherbinyjk@yahoo.com

(70.7) and using the partial least squares (PLS) method. The research concluded that there is a direct moral relationship between toxic leadership and both organizational sarcastic and job anxiety, as well as a direct moral relationship between organizational sarcasm and job anxiety, in addition to an effect of organizational sarcasm in the relationship between toxic leadership and job anxiety.

Key words: toxic leadership, organizational cynicism. Job anxiety of employees

مقدمة:

يلعب النمط القيادي دوراً هاماً في تطور أو اخفاق المنظمات، لما للفائد من دور فعال في التأثير على سلوك العاملين، وقد حظي موضوع القيادة السامة بإهتمام كبير من الكتاب والباحثين، حيث يعد أحد الجوانب المظلمة للسلوك القيادي، وأحد أبرز التهديدات لإنتشار مجموعة من السلوكيات السلبية في مكان العمل كالتهمك التنظيمي، والقلق الوظيفي وينتج عن هذه التصرفات السلبية للقادة العديد من الآثار السلبية منها: إرتفاع معدل دوران العمل، إنخفاض تقدير الذات والشعور بانخفاض الكفاءة الذاتية، وعدم المشاركة الفعالة وزيادة التغيب عن العمل، وإنخفاض الرضا الوظيفي، فضلاً عن إنخفاض الروح المعنوية للعاملين، وإنخفاض سلوكيات المواطنة التنظيمية (Pelletier, 2010; Dobbs & Do, 2019)، كذلك فإن مهمة الارتقاء بالأداء الوظيفي من خلال القيادة التنظيمية الراشدة من المهام الهامة للموارد البشرية خير ضمان لإستمرار نجاح وبقاء المنظمة في دنيا الأعمال، ومن ثم يجب على كل المنظمات أن تسعى بقوة لإزالة كل المعوقات التي تحول دون الوصول للأداء الوظيفي الأمثل (Adebayo, 2012).

وعلى الجانب الآخر حصلت ظاهرة التهمك التنظيمي علي اهتمام الباحثين في السنوات الأخيرة بإعتبارها مشكلة منتشرة علي نطاق واسع في مكان العمل تؤثر على مجموعة من متغيرات الأداء مثل سلوك المواطنة التنظيمية، والالتزام التنظيمي، ومستوى بذل الجهد، والنية لترك المنظمة، والإنحراف في مكان العمل، الأمر الذي يستحق اهتمام بحثي لمساعدة المسؤولين في المنظمات علي التصدي للتهمك بنجاح (Durrah et al., 2019; Yang et al., 2020)، وأشارت دراسة (Goodenough, 2008) إلي أن سلوكيات الإنحراف التنظيمي، والقلق الوظيفي أحد ردود الفعل السلبية للعاملين تجاه القيادة السامة، وتمثل مشكلة رئيسية بالنسبة للمنظمات، وتتراوح تلك السلوكيات ما بين البسيطة مثل التأخير عن العمل ونشر الشائعات والعمل بشكل أبطأ من المعتاد لإضاعة الوقت إلي السلوكيات بالغة الخطورة مثل السرقة، تخريب الممتلكات، الأمر الذي قد يلحق الضرر بالمنظمة، وتقود في النهاية لانهاية المنظمة. ، ومن ثم يسعى الباحث أن تساعد نتائج هذه

الدراسة منظمات الأعمال بشكل عام ،المنظمة محل التطبيق بشكل خاص على إدراك أهمية العلاقة التفاعلية بين القادة السامة والتهكم التنظيمي ،القلق الوظيفي .

الدراسة الاستطلاعية

عتمدت الدراسة الاستطلاعية على أسلوب المقابلات الفردية، وكذلك أسلوب المقابلات الجماعية مع عينة محدودة من كل من الإدارة العليا والوسطى بالمنظمة محل الدراسة، حيث تم إجراء المقابلات مع 30 مفردة من العاملين بمصنع الموردون المتحدون لصناعة المواسير وهياكل السيارات ، وتم إجراء مقابلات شخصية مع هذه المفردات إعتماً على إطار للمقابلة الذي تم إعداده في ضوء الأدبيات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة ،وقد تم إجراء هذه المقابلات لتغطية الجوانب التالية:

- تكوين فكرة مبدئية عن مدى توافر أبعاد القيادة السامة، ودرجة توافر أبعاد التهكم التنظيمي.
 - ومدى توافر أبعاد القلق الوظيفي لدى المفردات موضع التطبيق.
 - التعرف على الدور الذي يمكن أن يلعبه التهكم التنظيمي في العلاقة بين القيادة السامة والقلق الوظيفي لدى العاملين.
- وفي ضوء المقابلات المختلفة المشار إليها الى مجموعة من المؤشرات الأولية تمثلت أهمها فيما يلي:

- وجود تفاوت بين العاملين بمصنع الموردون المتحدون لصناعة المواسير الصلب وهياكل السيارات، من حيث مستوى الممارسة لأبعاد القيادة السامة، فقد أعرب بعض العاملين الذين تمت مقابلتهم عن أن المدير يقوم أحيانا باستخدام ألفاظ مسيئة عند التعامل مع بعض الموظفين، ويشجع المدير العاملين علي الأناثية وتفضيل المصلحة الشخصية علي حساب العمل، ويتعامل بشكل مختلف في وجود قيادات المصنع.
- بدي واضحاً للباحث وجود تفاوت بين العاملين بمصنع الموردون المتحدون لصناعة المواسير الصلب وهياكل السيارات ، من حيث درجة توافر أبعاد التهكم التنظيمي، فقد أشار بعض العاملين الذين تمت مقابلتهم إلى أن عدد من زملائهم يسخر من المبادرات التي تتبناها إدارة المنظمة التي يعمل بها، فضلاً عن شعور البعض بالغضب من الطريقة التي تتعامل بها إدارة المنظمة معهم .

- كما أظهرت الدراسة الإستطلاعية عن وجود تفاوت بين العاملين بمصنع الموردون المتحدون لصناعة المواسير الصلب وهياكل السيارات ، من حيث درجة توافر أبعاد القلق الوظيفي ، فقد أشار بعض العاملين الذين تمّت مقابلتهم إلى محاولة البعض من زملائهم في المصنع إضاعة وقت العمل في أنشطة غير ضرورية، وكذلك إستغلال ممتلكات المصنع في قضاء مصالح شخصية، فضلاً عن عدم إحترام مواعيد الحضور والإنصراف

مشكلة الدراسة

إن المنظمات المتقدمة تبنى أولاً بمواجهة الفساد، فالفساد هو العدو الأول لأي تقدم، وهو آفة أي طريق لبناء منظمة قوية، وتهتم المنظمات بل والدول أيضاً كثيراً بمكافحة الفساد ومسبباته، وعلى الرغم من ذلك انتشرت ظاهرة الفساد وتعارض المصالح في منظمات الأعمال ونتج عنها ظاهرة القلق الوظيفي في الكثير من منظمات الأعمال في الآونة الأخيرة، حتى أصبحت سلوكاً إعتيادياً ، وتأسيساً علي ما سبق، و في ضوء نتائج الدراسة الإستطلاعية يمكن للباحث صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

ما أثر القيادة السامة بوصفها متغيراً مستقلاً، والتهكم التنظيمي بوصفه متغيراً وسيطاً تفاعلياً على القلق الوظيفي لدى العاملين بمصنع الموردون المتحدون لصناعة المواسير الصلب وهياكل السيارات ؟

الأمر الذي يثير التساؤلات الدراسة ية التالية:

1. هل توجد علاقة بين أبعاد القيادة السامة وأبعاد التهكم التنظيمي لدى العاملين بمصنع الموردون المتحدون لصناعة المواسير الصلب وهياكل السيارات ؟
2. هل توجد علاقة بين أبعاد القيادة السامة والقلق الوظيفي لدى العاملين بمصنع الموردون المتحدون لصناعة المواسير الصلب وهياكل السيارات ؟
3. ما طبيعة العلاقة بين أبعاد التهكم التنظيمي والقلق الوظيفي لدى العاملين بمصنع الموردون المتحدون لصناعة المواسير الصلب وهياكل السيارات ؟
4. هل تؤثر أبعاد القيادة السامة علي أبعاد التهكم التنظيمي بشكل مباشر؟ وما نوع هذا التأثير؟
5. هل تؤثر أبعاد القيادة السامة علي القلق الوظيفي بشكل مباشر؟ وما نوع هذا التأثير؟
6. هل تؤثر أبعاد التهكم التنظيمي علي القلق الوظيفي بشكل مباشر؟ وما نوع هذا التأثير؟
7. هل يوجد تأثير اير مباشر لأبعاد القيادة السامة على القلق الوظيفي من خلال الدور الوسيط لأبعاد التهكم التنظيمي لدى العاملين بمصنع الموردون المتحدون لصناعة المواسير الصلب وهياكل السيارات بمدينة السادس من أكتوبر ؟

نبذة عن المصنع وأسباب إختياره كمجال التطبيق :

يقوم المصنع بإنتاج بعض أنواع من المواسير والتي تستخدم لأغراض صناعية، حيث تقوم الشركة بتغطية 60% من احتياجات السوق المحلي عن طريق 80% من إنتاجها والباقي يتم توجيهه للتصدير لليبيا، والسودان ، أيضا هناك مشروعات مشتركة بين المصنع وبين شركات جزائرية وسورية حيث تقوم الشركة بتوريد (سلعة نصف مصنعة)، أيضاً هناك مصانع للشركة كاستثمار أجنبي مباشر FDI في كل من الإمارات والسودان ولخدمة الأسواق في هذه المناطق ، والشركة حاصلة على العديد من شهادات الـ ISO ، أيضاً هناك توجه لاستخدام فكرة إعادة التدوير Recycling أو إعادة التصنيع Re-manufacturing، والعمل وفقاً لنظام Double-loop-supply chain. وذلك لتخفيض التكاليف من الخامات والشراء ، وهناك بالفعل تعامل مع بعض الـ Business-Buyer في ذلك الشأن الآن، وقد اختار الباحث مصنع الموردين المتحدون لصناعة المواسير الصلب وهياكل السيارات والحاصل على شهادة الايزو لإجراء الدراسة الميدانية بناء على عدة اعتبارات أبرزها:

- تتعدد الإدارات والقطاعات داخل المصنع كما يشتمل المصنع علي عدد كبير من العمالة بعضها من غير المصريين (عمالة أجنبية) ، كما هو الحال في المصانع القطاع العام والحكومي ، وقطاع الأعمال .
- يقوم المصنع بإنتاج المواسير الصلب بمختلف الأشكال والمقاسات ، وكذا هياكل السيارات النقل والميكوباص والمقطورات . فالمصنع كثيف العمالة ، ويتمتع بكثافة رأس المال متمثلاً في المعدات والألات .
- يسعى المصنع لتطبيق فلسفة just-in-time في عملياتها والذي انعكس على إستراتيجية الشراء والتوريد " Take-away " وتقليل الاستثمار في المخزون من الخدمات والمنتجات النهائية.

أهداف الدراسة

في ضوء المقدمات السابقة، وكذلك المشكلة التي تم عرضها حول الواقع الحالي للمنظمة محل الدراسة، وكذلك الواقع الملموس في العديد من منظمات الأعمال في سوق العمل، ولأسيما العاملين في مجال إدارة الموارد البشرية، فإن الدراسة الحالية تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. الكشف عن طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة السامة وأبعاد التهكم التنظيمي لدى العاملين بمصنع الموردين المتحدون لصناعة المواسير الصلب وهياكل السيارات بمدينة السادس من أكتوبر .
2. التعرف علي طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة السامة القلق الوظيفي لدى العاملين .
3. التعرف على طبيعة العلاقة بين أبعاد التهكم التنظيمي والقلق الوظيفي لدى العاملين.

4. تحديد التأثيرات المباشرة لأبعاد القيادة السامة على أبعاد التهكم التنظيمي لدى العاملين .
5. تحديد التأثيرات المباشرة لأبعاد القيادة السامة على القلق الوظيفي لدى العاملين .
6. تحديد التأثيرات المباشرة لأبعاد التهكم التنظيمي على القلق الوظيفي لدى العاملين .
7. تحديد التأثير اير المباشر لأبعاد القيادة السامة على القلق الوظيفي من خلال الدور الوسيط لأبعاد التهكم التنظيمي لدى العاملين .

أهمية الدراسة

يتوقف نجاح أي منظمة كانت (اقتصادية، اجتماعية،..) علي موردها البشري وذلك لما له من أهمية مكملة وجامعة لمجموع الموارد الثانوية، وباعتبار المنظمة جزء لا يتجزأ من المجتمع حيث تمثل مناط التفاعل الذي يتفاعل فيه الأفراد والجماعات في الجوانب الرسمية أو غير الرسمية لضمان سير المنظمة وكافة نشاطاتها ونتيجة لمجموع هذه التفاعلات تنتج لدينا مجموع ردود فعل او عناصر تؤثر تأثيرا مباشراً علي المنظمة سواء داخلياً او خارجياً يتضح منها ظاهرة الصراع (الشربيني، 2021)، وبناء على ما سبق يمكن عرض أهمية الدراسة الحالية فيما يلي:

1- الأهمية العلمية:

- السعي للمساهمة في التأصيل النظري لموضوع القيادة السامة والتهكم التنظيمي والقلق الوظيفي.
- المساعدة في تحديد طبيعة العلاقة بين القيادة السامة والتهكم التنظيمي والقلق الوظيفي.
- تعد هذه أول دراسة -على حد علم الباحث- تقوم بدراسة تأثير الدور الوسيط للتهكم التنظيمي في العلاقة بين القيادة السامة والقلق الوظيفي.
- تتضمن الدراسة الحالية مجموعة من السلوكيات التنظيمية السلبية، لما لها من مردودات شتي- سواء علي مستوي الأفراد أو المنظمات، وبالتالي فإن الدراسة الحالية تعمل علي تحليل طبيعة كل منها والوقوف علي مسبباتها حتي يمكن لصانعي القرارات التعامل معها بطريقة علمية.

2- الأهمية العملية:

يستمد الدراسة أهميته العملية من أهمية مجال التطبيق المتمثل في بمصنع الموردون المتحدون بالمنطقة الصناعية بمدينة السادس من أكتوبر لصناعة المواسير وهياكل السيارات النقل ، حيث تحرص إدارة المصنع علي وضع إستراتيجية التنمية المستدامة للمصنع .

- تساهم نتائج هذا الدراسة في توعية المسؤولين في المصنع موضع التطبيق بمفهوم وأبعاد القيادة السامة التي تعد أحد مقدمات كل من التهكم التنظيمي القلق الوظيفي ، وكيف يمكن الاستفادة من النتائج التي يكشف عنها الدراسة في مساعدة المسؤولين بهذه الإدارات المختلفة بالمصنع من تحديد الإحتياجات التدريبية التي تمكنها من زيادة الفعالية الإدارية وتنمية مهارات التفاعل والإتصال في بيئة الأعمال، الأمر الذي ينتج عنه إنخفاض مستوي كل من التهكم التنظيمي القلق الوظيفي.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

يناقش هذا الجزء الجهود الدراسية ذات الصلة بموضوع الدراسة، للوقوف على الأطر النظرية والمفاهيمية للمتغيرات قيد الدراسة وأهم النتائج التي توصل إليها الباحثين، حتى يمكن تحديد أهداف الدراسة الحالية، وإطارها وحدودها، وفروضها العلمية، وكذلك المقاييس الملائمة ، وتم تصنيف الدراسات السابقة وفقاً لكل متغير من متغيرات الدراسة والعلاقة بينهما على النحو التالي:

- أولاً: الإطار النظري ويشمل الدراسات التي تناولت مفاهيم، وأبعاد متغيرات الدراسة.
ثانياً: الدراسات السابقة ويشمل الدراسات التي تناولت علاقة متغيرات الدراسة.

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

1. ماهية وأبعاد القيادة السامة
2. ماهية وأبعاد التهكم التنظيمي
3. ماهية القلق الوظيفي

1. ماهية وأبعاد القيادة السامة (Toxic Leadership) :

عرف الكتاب والدراسات العلمية عدد من التعريفات للقيادة السامة، فعبّر عنه (Hitchcock, 2015) بأنه نمط للقيادة يضر بالمرؤوسين من خلال إحكام السيطرة عليهم، والقضاء علي روح الحماس والإبتكار والتفكير الإبداعي. ، كما يراه (Paul, 2017) بأنه نمط قيادي يركز على تحقيق أهدافه الشخصية دون الإهتمام بإحتياجات المرؤوسين أو المنظمة، مما يؤثر سلباً على المرؤوسين والمنظمة علي المدى البعيد، وعرفه (Malik et al., 2018) بأنه نمط قيادي يفتقر إلى الإهتمام بالآخرين، ويتسم سلوكه بالأنانية وتغليب مصالحه الشخصية على مصالح

المرؤوسين والمنظمة. ، كما عرفه (Dobbs & Do, 2019) بأنه نمط قيادي يضر بالمرؤوسين والمنظمة، حيث يستخدم سلوكيات تعمل على تدمير الروح المعنوية للمرؤوسين، ودوافعهم، احترام لذاتهم.

ويرى الباحث أنه أسلوب عدائي يسلكه بعض القادة أو المديرين تتسم بالحدة والأناية نحو توجيه أداء العاملين، حيث يفقد الى الدور الرئيسي في كونه حلقة الوصل بين الادارة العليا والملاك وبين العاملين بالمنظمة تحقيقاً لرؤية ورسالة المنظمة مما يطفى روح العدا بين أفراد المنظمة.

ابعاد القيادة السامة:

بمراجعة العديد من الأدبيات السابقة للوقوف على أبعاد القيادة السامة، إتضح أن البنية هذه الأدبيات تتفق على أن هناك خمسة أبعاد أساسية هي الإشراف المسيء، والنرجسية، والترويج للذات، صعوبة التنبؤ، والقيادة السلطوية، ويمكن توضيح تلك الأبعاد على النحو التالي: (Mitchell & Ambrose, 2007; Goodenough, 2008; Thau et al. 2009; Pelletier, 2010; Lian et al., 2012; Schmidt, 2014; Garcia et al., 2015; Hitchcock, 2015; Park et al., 2015; Paul, 2017; Malik et al., 2018; Ezeh et al., 2018; Ince, 2018; Dobbs & Do, 2019; Ju et al., 2019; Lyu et al., 2019)

أ. الإشراف المسيء (Abusive – Supervision):

يكون القائد وفق هذا النمط علي درجة كبيرة من النزعة إلي بعض التصرفات العدوانية في التعامل مع المرؤوسين، كالسخرية وإهانة المرؤوسين علناً، والتقليل من شأنهم، والتأكيد على أوجه القصور في أدائهم وتوجيه اللوم لهم دائماً، وإحباط المبادرات الفردية، والتشكيك في قدراتهم وإنجازاتهم كما يتسم بالإعتداء على خصوصيتهم.

ب. النرجسية (Narcissism): يتعامل القائد وفق هذا النمط إستناداً إلي أنه أفضل من غيره، حيث يري نفسه في درجة أعلى من الآخرين، ولديه إحساساً مبالغاً فيه بحب وتقدير الذات، وعدم الإستعداد لتقبل النقد، ويسعى للهيمنة وتجاهل آراء الآخرين.

ج. الترويج للذات ((Self-promotion): يتصرف القائد وفق هذا النمط أن ينسب الفضل في جميع النجاحات لنفسه، والتعظيم على فشله باللوم على الآخرين، كما تتغير شخصيته للأفضل في حضور القيادات الأعلى.

د. صعوبة التنبؤ (Unpredictability): يبدو من القائد وفق هذا النمط تقلبات مزاجية وتغيرات سلوكية غير متوقعة، ويغضبون لأسباب غير معروفة، كما تؤثر حالته النفسية علي مناخ العمل.

هـ. القيادة السلطوية (Authoritarian Leadership):

يسعى القائد وفق هذا النمط إلي السلطة والسيطرة المطلقة على مرؤوسيه وتجاهل أفكارهم، ويرى أن أداء العمل بطريقته هي الأفضل، وعلى المرؤوسين الإمتثال والطاعة دون معارضة.

2. ماهية وأبعاد التهكم التنظيمي (Organizational Cynicism):

أظهرت الكتابات والدراسات العلمية عدد من التعريفات للتهكم التنظيمي، ويعد (Niederhoffer, 1976) أول من قدم مصطلح التهكم التنظيمي في مكان العمل، والذي عرفه علي أنه موقفاً يتسم بالغضب وخيبة الأمل، فضلاً عن عدم الثقة تجاه المنظمة، وهذا الموقف عرضة للتغيير بتغير الظروف في البيئة،. وعبر عنه (Dean et al., 1998) بأنه إتجاه سلبي يكونه الشخص تجاه المنظمة التي يعمل فيها يضم ثلاثة أبعاد هي: الإعتقاد بأن المنظمة تفنقر إلى النزاهة، العاطفة السلبية تجاه المنظمة، الميل نحو السلوكيات المسيئة تجاه المنظمة. في حين يراه (Yang et al., 2020) بأنه إتجاه سلبي يكونه الشخص تجاه إدارة المنظمة التي تسعى إلي تحقيق مصالحها الذاتية علي حساب النزاهة، ومبادئ الصدق والإستقامة والإخلاص، وبمراجعة العديد من الأدبيات السابقة للوقوف على أبعاد التهكم التنظيمي إتضح أن أغلبية هذه الأدبيات تتفق على أن هناك ثلاثة أبعاد أساسية هي التهكم المعرفي، والتهكم العاطفي، والتهكم السلوكي، وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد على النحو الآتي:

(Naus et al., 2007; Rubin et al., 2009; Shahzad & Mahmood, 2012; Chiaburu et al., 2013; Mete, 2013; Polatcan & Titrek, 2014; Sazkaya, 2014; Yıldız & Şaylıkay, 2014; Bang & Reio Jr, 2017; Durrah et al., 2019; Kwantes & Bond, 2019; Yang et al., 2020).

أ. التهكم المعرفي (Cognitive Cynicism):

يقصد به إعتقاد العاملون من خلال التجارب والخبرات السلبية في بيئة العمل أن الأعمال والسلوكيات والممارسات المجردة من المبادئ والمواقف غير الأخلاقية أصبحت العرف السائد في المنظمة، وأن الإدارة تقوم على تغليب المصلحة الذاتية علي مصالح الموظفين، فضلاً عن وجود دوافع خفية للقرارات التنظيمية الرسمية التي تصدرها إدارة المنظمة.

ب. التهكم العاطفي (Emotional Cynicism):

يقصد به مجموعة من المشاعر السلبية تجاه المنظمة التي يعمل فيها الفرد كالإستياء والكراهية والشك والإحباط وعدم الراحة، والقلق الدائم علي المستقبل وخاصة المستقبل الوظيفي .

ج. التهكم السلوكي (Behavioral Cynicism)

المقصود به ميل الأفراد إلى القيام بسلوكيات مسيئة ساخرة تجاه المنظمة، ويتمثل ذلك في توجيه انتقادات قوية تجاه سياسات وممارسات المنظمة، واستخدام الفكاهة الساخرة، فضلاً عن الاستخفاف بشعارات المنظمة والتحدث بشكل اير لائق عن المنظمة، وإيرها من السلوكيات التي تتسجم مع المعتقدات والعواطف السلبية.

3. ماهية القلق الوظيفي Job Anxiety

يوضح (Senghal , 2015) القلق هو العاطفة التي تتسم بزيادة نشاط النظام الذاتي للفرد، وبالتحديد تفعيل الجهاز العصبي ، زيادة معدل ضربات القلب ، وضغط الدم ، والتنفس وذلك نتيجة مشاعر ذاتية من التوتر والإدراك التي تتطوي على التوجس والخوف، وعلى الرغم من أن القلق لا يصحبه بالضرورة سلوكيات محددة إلا أنه غالباً ما ينتج عنه مؤشرات سلوكية ، مثل قصور في الكلام ، وتجنب الإتصال، أو رضوض أو رعشة يمكن ملاحظتها. بصفه عامة فالقلق هو حالة من عدم الارتياح أو التوتر الناجم عن مخاوف من محنة أو خطر محتمل في المستقبل ، رغبة شديدة أو شغف ، كذلك فإن القلق الوظيفي يعبر عن حالة من الضيق والتوتر والشعور بالخوف وعدم الأمان الوظيفي نتيجة تشاؤم الفرد وتوقعة السيناريو الأسوأ تجاه مستقبله الوظيفي (Zaleski, 1996)، كما أن أحد أهم مسببات القلق الوظيفي لدى العاملين هو الغزو التقني وأن كلا من الكفاءة الذاتية للفرد ودرجة إدراك الفرد للدعم التنظيمي تساهم في التغلب على مشاعر القلق الوظيفي. (Wu , 2017) et al

ويشير (MacIntyre et al 2002) إلى أن مستوى القلق الوظيفي يرتبط بشخصية الفرد من حيث درجة قدرته على تحمل الضغوط التي يتعرض لها داخل مكان العمل، فعدم إمتلاك الفرد لميكانيزمات الكفاءة في إدارة تلك الضغوط التي تواجهه تعرضه بدرجة أكبر لحالة من القلق ، كذلك حددت الجمعية الأمريكية للقلق والإكتئاب (ADAA) أهم الجوانب الوظيفية المؤثرة على شعور الفرد بالقلق الوظيفي حيث جاءت بيئة العمل في المقام الأول، ثم العلاقة مع زملاء العمل، يليها جودة الحياة الوظيفية، وأخيرة العلاقة مع المشرفين، كما يعد أكثر المصادر تأثيراً في القلق الوظيفي هي صراع الدور ، وعبء العمل ، وظروف العمل، و سوء العلاقة مع متلقي الخدمة (منصورى ، ٢٠١٣) ، وأشار البعض يمكن تقليل مستوى الشعور بالقلق التنظيمي من خلال إهتمام المنظمات ببرامج ناجحة لجودة الحياة الوظيفية وزيادة مستوى الثقة بين الإدارة والعاملين (خضر ، ٢٠١٠).

ثانياً الدراسات السابقة:

تناولت الدراسة الدراسات السابقة العديد من الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة من حيث القيادة السامة والتهكم التنظيمي وما تربطهما من علاقة من حيث تحليل العناصر المتعلقة بكل

منهما من جانب والقلق الوظيفي من جانب اخر وبمراجعة الدراسات السابقة وجد الباحث أن بعض الدراسات السابقة تناولت العلاقة بين متغيرات الدراسة على النحو التالي:

1. الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة السامة والتهكم التنظيمي.
2. الدراسات التي تناولت العلاقة بين القلق الوظيفي والمتغيرات الأخرى.
3. تحديد الفجوة البحثية.

1. الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة السامة والتهكم التنظيمي.

قد أسفرت نتائج دراسة كل من (Park et al., 2015; Ezeh et al., 2018) عن وجود تأثير إيجابي معنوي بين الإشراف المسيء) أحد أبعاد القيادة السامة (والتهكم التنظيمي. وكشفت دراسة (Jiang et al., 2017) عن وجود تأثير إيجابي معنوي بين القيادة السلطوية (أحد أبعاد القيادة السامة) والتهكم التنظيمي. كما توصلت دراسة (Ince, 2018) إلى وجود علاقة وجود تأثير إيجابي معنوي بين القيادة السامة والتهكم التنظيمي، كما أشارت إلي أن القيادة السامة واحدة من أبرز المقدمات التي تنتبأ بالتهكم التنظيمي. وتوصلت دراسة (Dobbs & Do, 2019) إلى وجود تأثير إيجابي معنوي بين القيادة السامة والتهكم التنظيمي، حيث أشارت إلي أن الطلاب الذين يدركون ممارسات قاداتهم السامة هم الأكثر تهكماً تجاه كلياتهم.

2. الدراسات التي تناولت العلاقة بين القلق الوظيفي والمتغيرات الأخرى.

سعت دراسة (حسب الله ، ٢٠١٢) إلي فحص العلاقة بين كل من سمات الشخصية (الثقة، التطابق الإجتماعي) وفعالية الذات وبين قلق المستقبل المهني، بالتطبيق على عينة من طلاب كلية التربية بجامعة المنيا. ، وقد أوضحت الدراسة عن وجود علاقة ارتباط معنوية سالبة بين الثقة والتطابق الإجتماعي وبين قلق المستقبل، ووجود علاقة ارتباط طردى معنوي بين فعالية الذات الأكاديمية وبين قلق المستقبل المهني.،وقد جاءت دراسة (الحفي، 2014) للتعرف على العلاقة الارتباطية بين القلق الوظيفي لدى القيادات الجامعية العليا وبين ادائهم الوظيفي بالتطبيق على عينة من القيادات الجامعية العليا في جامعة ميسان وعينه من الموظفين العاملين معهم بلغ عددهم (١٣٠) بواقع (50) من القيادات الجامعية، (٨٩) من الموظفين من الذكور والاناث.، وقد كشفت الدراسة إلى أن القيادات الجامعية التي شملتهم الدراسة يعانون من القلق الوظيفي وبدرجة داله احصائيا وكذلك يعانون من ضعف بأدائهم الوظيفي وبدرجة داله احصائيا ايضا ، كما توصلت الدراسة الى وجود علاقة داله احصائيا بين القلق الوظيفي وبين الأداء الوظيفي لدى القيادات الجامعية العليا.،بينما ركزت دراسة (عطاالله ، 2016) على الكشف عن العلاقة بين قلق المستقبل المهني وبين كل من الدافعية للإنجاز والرضا الوظيفي وذلك بالتطبيق على عينة من المعلمين المساعدين بمحافظة

الدقهلية قوامها ٢٠٠ مفردة. وقد كشفت الدراسة عن وجود علاقة إرتباط معنوي عكسي بين قلق المستقبل المهني وبين كل من الدافعية للإنجاز وكذلك الرضا الوظيفي.

وقد قامت دراسة (Deer L. et al., 2017) بغرض تحديد الدور الوسيط للقلق في العلاقة بين الكفاءة الذاتية ونوايا الدراسة عن عمل أو تدريب بين طلاب الجامعات، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير معنوي إيجابي للكفاءة الذاتية للفرد في نوايا الدراسة عن عمل، في حين أن زيادة مستوى القلق أدى إلى إنخفاض نوايا الفرد في الدراسة عن عمل، بالإضافة إلى أن زيادة درجة القلق لدى الفرد أدت إلى إنخفاض درجة تأثير الكفاءة الذاتية في نوايا الدراسة عن عمل. كما حاولت دراسة (Yildiz et al , 2017) التعرف على دور العوامل الخمس الكبرى للشخصية في العلاقة بين القلق والإكتئاب وبين إستراتيجية التكيف مع المرض وذلك بالتطبيق على عينة من المرضى قوامها ١٠٨ مفردة، وقد كشفت الدراسة عن وجود علاقة عكسية بين مستوى القلق والإكتئاب وبين إستراتيجية التكيف مع المرض، كما أن إستراتيجية التكيف مع المرض ترتبط ارتباطاً عكسية بكل من نمط الشخصية العصابية وذات الضمير الحي وترتبط طردية بنمطي الشخصية المنفتحة على الخبرة والشخصية ذات القبول، كما أن مستوى القلق والإكتئاب لدى المرضى ذوي الشخصية العصابية وذات الضمير قد سجلت درجات أعلى من الأنماط الأخرى.

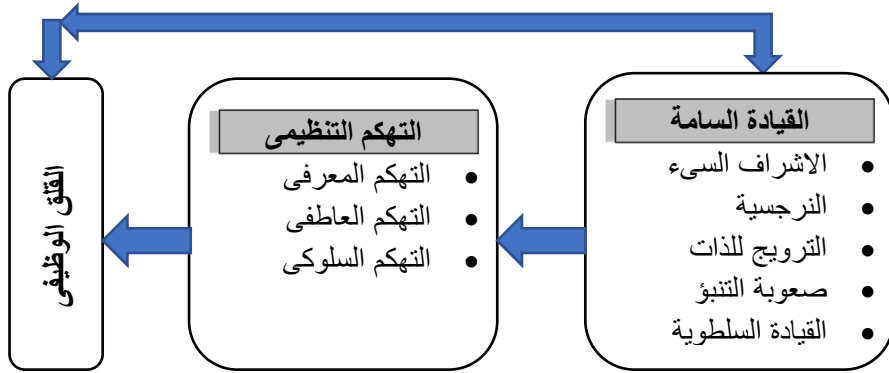
كما قامت دراسة (De Clercq et al , 2018) بغرض التعرف على الدور الوسيط للقلق الوظيفي في العلاقة بين الكفاءة الذاتية للعاملين والأداء الوظيفي، مع وجود إدراكات العاملين للممارسات السلبية داخل بيئة العمل كمتغير معدل للعلاقة بين الكفاءة الذاتية والقلق الوظيفي ، وذلك بالتطبيق على عينة من العاملين والمشرفين في المنظمات الباكستانية ، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إرتباط طردية بين الكفاءة الذاتية والأداء الوظيفي، وعلاقة إرتباط عكسية بين الكفاءة الذاتية ومشاعر القلق الوظيفي، كما أن زيادة درجة إدراك العاملين للسلوكيات السلبية داخل بيئة العمل قد أدت إلى التقليل من التأثير السلب للقلق الوظيفي على مستوى الأداء الوظيفي.

3. تحديد فجوة البحثية.

استناداً إلى الأهداف والنتائج السالف ذكرها في الدراسات السابقة فإنه يتضح للباحث وجود فجوة بحثية يمكننا التعرف عليها في النقاط التالية

- عدم وجود دراسات - في حدود علم الباحث - تناولت العلاقة بين المتغيرات محل الدراسة مجتمعة في دراسة واحدة.
- استهدفت الدراسات السابقة قياس العلاقات المباشرة بين المتغيرات محل الدراسة، في حين تستهدف الدراسة الحالية قياس العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين هذه المتغيرات

- اختلفت الدراسات السابقة فيما بينها من حيث الأبعاد والمتغيرات التي تم التركيز عليها من جانب كل دراسة، مما أتاح الفرصة للباحث لإختيار أكثر المتغيرات مناسبة للمشكلة قيد الدراسة، والموضح في الشكل رقم (1) في محاولة لفهم دور كل من مناخ القيادة السامة، والتهكم التنظيمي في التنبؤ بالقلق الوظيفي، وذلك في البيئة العربية عامةً، والبيئة المصرية خاصةً، ويوضح الشكل رقم (1) تصوراً للعلاقة.



شكل رقم (1): تصور العلاقة بين المتغيرات

المصدر: إعداد الباحث في ضوء الدراسات السابقة

فروض الدراسة :

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

1. توجد علاقة إرتباط معنوية بين أبعاد القيادة السامة وأبعاد التهكم التنظيمي لدى العاملين بمصنع الموردون المتحدون بالمنطقة الصناعية بمدينة السادس من أكتوبر.
2. توجد علاقة إرتباط معنوية بين أبعاد القيادة السامة والقلق الوظيفي لدى العاملين بمصنع الموردون المتحدون بالمنطقة الصناعية بمدينة السادس من أكتوبر.
3. توجد علاقة إرتباط معنوية بين أبعاد التهكم التنظيمي والقلق الوظيفي لدى العاملين بمصنع الموردون المتحدون بالمنطقة الصناعية بمدينة السادس من أكتوبر.
4. يوجد تأثير معنوي مباشر لأبعاد القيادة السامة على أبعاد التهكم التنظيمي لدى العاملين بمصنع الموردون المتحدون بالمنطقة الصناعية بمدينة السادس من أكتوبر.
5. يوجد تأثير معنوي مباشر لأبعاد القيادة السامة على القلق الوظيفي لدى العاملين بمصنع الموردون المتحدون بالمنطقة الصناعية بمدينة السادس من أكتوبر.
6. يوجد تأثير معنوي مباشر لأبعاد التهكم التنظيمي على القلق الوظيفي لدى العاملين بمصنع الموردون المتحدون بالمنطقة الصناعية بمدينة السادس من أكتوبر.

7. يزداد التأثير المعنوي لأبعاد القيادة السامة على القلق الوظيفي عند توسيط أبعاد التهكم التنظيمي لدى العاملين بمصنع الموردون المتحدون بالمنطقة الصناعية بمدينة السادس من أكتوبر.

منهجية الدراسة :

تشتمل منهجية الدراسة عدة عناصر تتمثل في أنواع البيانات المطلوبة ومصادرها، ومتغيرات الدراسة والقياس، ومجتمع وعينة الدراسة، وأداة الدراسة وطريقة جمع البيانات، وأساليب التحليل الإحصائي المستخدمة، وفيما يلي يستعرض الباحث هذه العناصر على النحو الآتي:

1- أنواع البيانات المطلوبة ومصادر الحصول عليها:

إعتمد الدراسة الحالي علي نوعين من البيانات هما البيانات الثانوية والأولية، وقد تم جمع النوع الأول من البيانات من إدارة المصنع عن أعداد العاملين بكل إدارة، أما النوع الثاني من البيانات (البيانات الأولية) فقد تم جمعها من المستقصى منهم المستهدفين في الدراسة الميدانية بإستخدام أسلوب الإستقصاء .

2- متغيرات الدراسة والقياس:

تتعلق البيانات الأولية اللازمة لهذا الدراسة بمجموعة من المتغيرات الرئيسية التي تتضمن عدد من الأبعاد الفرعية المرتبطة بها، واعتمد الباحث في قياس هذه المتغيرات وأبعادها الفرعية على مجموعة من المقاييس التي إحتوت كل منها علي مجموعة من العبارات لقياس كل متغير، وتم قياس الوزن النسبي لكل عبارة بإستخدام مقياس ليكرت الخماسي حيث تراوحت موافقة المستقصى منهم على عبارات كل مقياس ما بين (1= اير موافق تماماً) إلى (5= موافق تماماً)، وفيما يلي توضيح لمتغيرات الدراسة والمقاييس التي إعتمد عليها الدراسة :

1/2- القيادة السامة (متغير مستقل):

تم قياس هذا المتغير من خلال خمسة أبعاد هي الإشراف المسيء، النزجسية، الترويج للذات، صعوبة التنبؤ، القيادة السلطوية، وذلك بالإعتماد على المقياس الذي قدمته دراسة (Schmidt2014) بإعتباره المقياس الأكثر إستخداماً في الدراسات السابقة التي تم الإطلاع عليها والتي ثبت صدقها وثباتها، كما إعتمدت عليه العديد من الدراسات السابقة، وقد اشتمل هذا المقياس على (19) عبارة.

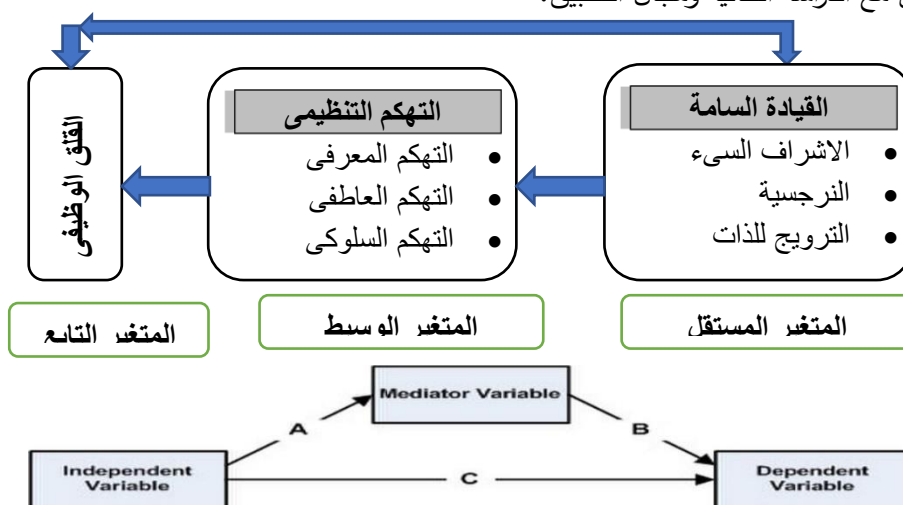
2/2- التهكم التنظيمي (متغير مستقل/ وسيط):

تم قياس هذا المتغير من خلال ثلاثة أبعاد هي التهكم المعرفي، التهكم العاطفي، التهكم السلوكي، وذلك بالإعتماد على المقياس الذي طورته دراسة (Durrah et al., 2019) بإعتباره

المقياس الأكثر استخداماً في الدراسات السابقة التي تم الإطلاع عليها والتي ثبت صدقها وثباتها، وقد اشتمل هذا المقياس على (12) عبارة.

3/2- القلق الوظيفي (متغير تابع):

تم قياس هذا المتغير (بصورة إجمالية)، من خلال (8) عبارة، وذلك بالإعتماد على المقياس الذي طوره دراسة (Wu, al et. J., 2017)) بإعتباره المقياس الأكثر استخداماً في الدراسات السابقة التي تم الإطلاع عليها والتي ثبت صدقها وثباتها، وقد قام الباحث بتعديل العبارات في الإستبيان بما يتوافق مع الدراسة الحالية ومجال التطبيق.



شكل (2) شكل توضيحي لفروض الدراسة
المصدر: إعداد الباحث في ضوء فروض الدراسة

3- مجتمع وعينة الدراسة :

يشمل مجتمع الدراسة جميع العاملين بمصنع الموردون المتحدون لصناعة المواسير الصلب وهياكل السيارات ، وبلغ إجمالي العاملين (2517) مفردة، ونظراً لكبر حجم المجتمع وانتشار مفرداته، فقد تم الإعتماد على أسلوب العينات لتجميع البيانات المطلوبة لإتمام الدراسة ، لذلك تم سحب عينة طبقية عشوائية بسبب توافر شروط إستخدامها وهما: عدم وجود تجانس بين مفردات المجتمع فيما يتعلق بالخصائص المطلوب دراستها، (وجود إطار لمجتمع الدراسة) مكونة من (355) مفردة، وتم تحديدها بإستخدام برنامج Sample Size Calculator عند مستوى معنوية (5%) ، وحدود ثقة (95%) ، وتم توزيع هذه العينة بالإعتماد على أسلوب التوزيع النسبي الذي يأخذ في إعتباره التباين بين عدد المفردات داخل كل طبقة (كل طبقة تمثل إدارة من إدارات المصنع)، واعتمد الباحث في تحديد مفردات كل طبقة عن طريق الإختيار العشوائي للأقسام

المختلفة داخل المصنع محل الدراسة، وفي فترات زمنية مختلفة، وذلك من أجل تخفيض تحيز الوقت والمكان.

4- أداة الدراسة وجمع البيانات:

تمثلت أداة الدراسة في قائمة الإستقصاء والتي تم تصميمها وتطويرها في ضوء الدراسات السابقة، وتم جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة الميدانية من خلال أسلوب الإستقصاء، وبلغ عدد قوائم الإستقصاء الصحيحة التي تم الحصول عليها (251) قائمة بمعدل إستجابة (70.7%) .، وقد بلغت نسبة الذكور (53%) والإناث (47%) تقريباً، وبلغت نسبة مفردات العينة بالفئة العمرية أقل من 30 سنة (12%) ، وبالفئة العمرية من 30 سنة لأقل من 40 سنة (25%) ، وبالفئة العمرية من 40 سنة لأقل من 50 سنة (37%) ، وبالفئة العمرية 50 سنة فأكثر (26%) تقريباً، وفيما يتعلق بمستوى التعليم بلغت نسبة فئة مؤهل متوسط (29%) ، وفئة مؤهل جامعي (52%) تقريباً، وفئة دراسات عليا (دبلوم عالي-ماجستير) (19%) وأخيراً فيما يتعلق بمدى الخدمة فقد بلغت نسبة مفردات العينة بالفئة من سنة لأقل من 10 سنوات (16%) ، وبالفئة من 10 سنوات لأقل من 20 سنة (28%) وبالفئة من 20 سنة لأقل من 30 سنة (35%) وبالفئة 30 سنة فأكثر (21%) تقريباً.

5- أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في الدراسة :

إعتمد الدراسة في تحليل البيانات الميدانية على:

1/5 - التحليل العاملي الاستكشافي: للتحقق من صدق وثبات مقاييس متغيرات الدراسة، فمن خلاله تم تحري (صدق البناء) التقارب، والتمييز (لعبارات وأبعاد الإستقصاء من خلال قيم (AVE) وجذرها التربيعي، وإيجاد مصفوفة معاملات الارتباط، وحساب قيمة ثبات التركيب لأبعاد الإستقصاء.

2/5 - معامل ألفا لكرونباخ: وذلك لإختبار درجة الثبات في المقاييس متعددة البنود في الدراسة الحالية، حيث يركز هذا الأسلوب على درجة التماسق الداخلي بين بنود أو متغيرات المقياس الخاضع للإختبار.

3/5 - معامل ارتباط بيرسون: ويستخدم لقياس العلاقة بين متغيرين أو أكثر مع تحديد نوع العلاقة وقوتها.

4/5 - طريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS) - The Partial Least Square : التي ت عد أحد أساليب نماذج المعادلات الهيكلية (SEM) ، ويستخدم لقياس العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات، وذلك بإستخدام برنامج Warp PLS 7.0.

- تقييم الصدق والثبات في المقاييس:

بعد القيام بالتصميم المبدئي لقائمة الإستقصاء وقبل الإعتماد عليها بشكل نهائي، قام الباحث بإجراء إختبارات الصدق والثبات عليها، وذلك على النحو الآتي:

1- تقييم صدق المقاييس:

ويستخدم لبيان مدى صدق عبارات قائمة الإستقصاء في قياس ما صممت من أجله، وأن هذه العبارات تعطى للمستقصي منه نفس المعنى والمفهوم الذي يقصده الباحث، واعتمد الدراسة في إجراء إختبار الصدق على ما يلي:

1/1- صدق المحتوى: وذلك للتأكد من صدق عبارات قائمة الإستقصاء سواء من الناحية العلمية والتطبيقية حيث تم عرضه على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس بقسم إدارة الأعمال بكليات التجارة.

إضافةً إلى (10) مفردات من إدارة الصيانة والمبيعات للمصنع موضع التطبيق، وقد تم إجراء هذا الإختبار المبدئي من خلال مقابلات شخصية مع هؤلاء العاملين وتم عرضها علي الأساتذة المحكمين، وقد أبدى هؤلاء المحكمون مجموعة من الملاحظات على بعض الألفاظ الواردة بعبارات الإستقصاء، وقام الباحث بتعديل القائمة وفقاً لهذه الملاحظات.

2/1- صدق التقارب : وذلك لقياس مدى التوافق بين العبارات أو الأبعاد المتعددة التي يشملها كل متغير من متغيرات الدراسة ، وتشير نتائج الجدول رقم(2) أن قيم المعاملات المعيارية لجميع العبارات تساوي أو أكبر من(0.7) ، وجميع القيم معنوية عند مستوى معنوية(0.5) مما يدل على وجود الصدق التقاربي على مستوى العبارات الخاصة بكل بعد من الأبعاد الفرعية، كما أن قيمة متوسط التباين(AVE) لكل متغير أكبر من(0.5) مما يدل وجود الصدق التقاربي على مستوى الأبعاد الفرعية والمتغيرات الرئيسية(Hair et al., 2010) .

3/1- صدق التمايز: وذلك لقياس عدم تشابه المتغيرات وأن كل متغير يمثل نفسه، وتم

حسابه من خلال الجذر التربيعي لقيمة متوسط التباين المستخرج (AVE) ، حيث يجب أن يكون قيمة هذا الجذر التربيعي أكبر من معاملات الارتباط بين المتغير نفسه وباقي المتغيرات الأخرى، وتوضح نتائج الجدول رقم(1-أ) أن قيمة الجذر التربيعي لقيمة متوسط التباين المستخرج أكبر من معاملات الارتباط بين المتغير وباقي المتغيرات الأخرى، مما يدل على أن أداة الدراسة تتصف بصدق التمايز، كما تؤكد هذه النتيجة على عدم وجود الارتباط المتداخل أو المشترك بين متغيرين (Hair et al., 2010).

جدول رقم (1) - أ

المتغيرات الرئيسة للدراسة وأبعادها الفرعية

المعاملات المعيارية	أولاً: القيادة السامة
	1- الإشراف المسيء : المعاملات المعيارية معنوية عند مستوى 05.0 ، ومعامل ألفا لكرونباخ $\alpha(=847.0)$ ومعامل الثبات المركب $(CR) = 782.0$ ، و متوسط التباين $(AVE) = 599.0$
0.697	يسخر رئيسي في العمل من مرؤوسيه.
0.684	يستخف رئيسي في العمل بمرؤوسيه ويعمل على التقليل من شأنهم.
0.834	يذكر رئيسي في العمل مرؤوسيه بأخطائهم السابقة في مهام عملهم.
0.719	يتحدث رئيسي في العمل عن مرؤوسيه بطريقة سيئة أمام الآخرين في مكان العمل
0.751	يحمل رئيسي في العمل مرؤوسيه بأعباء وظيفية خارج نطاق الوصف الوظيفي.
	2- النرجسية: نتائج إختبارات الصدق والثبات لبعد النرجسية: جميع قيم المعاملات المعيارية معنوية عند مستوى 05.0 ، وم عامل ألفا لكرونباخ $\alpha(=833.0)$ ، ومعامل الثبات المركب $(CR) = 808.0$ ، ومتوسط التباين $(AVE) = 626.0$
0.764	يعتقد رئيسي في العمل أنه شخص إستثنائي .
0.728	يري رئيسي في العمل أن قدراته تفوق أى شخص أخر.
0.763	يستمتع رئيسي في العمل بكلمات المدح والثناء عليه.
0.786	رئيسي في العمل في العمل شخص أناني.
	3- الترويج للذات: نتائج إختبارات الصدق والثبات لبعد الترويج للذات: جميع قيم المعاملات المعيارية معنوية عند مستوى 0.05 ، ومعامل ألفا لكرونباخ $\alpha(=915.0)$ ، ومعامل الثبات المركب $(CR) = 758.0$ ، و متوسط التباين $(AVE) = 754.0$
0.779	ينسب رئيسي في العمل النجاح لنفسه ويلقي بالفشل المسئول عنه علي الآخرين.
0.725	يقبل رئيسي في العمل أن ت نسب إليه إنجازات لم ي شارك فيها.
0.693	تتغير تصرفات رئيسي في العمل في حضور القيادات الأعلى.
0,765	يهتم رئيسي في العمل بمصلحته الشخصية علي حساب العمل.

4- صعوبة التنبؤ: نتائج إختبارات الصدق والثبات لبعد صعوبة التنبؤ: جميع قيم المعاملات المعيارية معنوية عند مستوى 0.05 ، ومعامل ألفا لكرونباخ $\alpha=0.810$ ، ومعامل الثبات المركب $(CR)= 0.828$ ، و متوسط التباين $(AVE)= 0.620$	
0.782	تؤثر الحالة النفسية لرئيسى فى العمل فى مناخ العمل.
0.687	رئيسى فى العمل سريع الانفعال.
0.767	يغضب رئيسى فى العمل لأسباب اير معروفة.
5- القيادة السلطوية: نتائج إختبارات الصدق والثبات لب عد القيادة السلطوية: جميع قيم المعاملات المعيارية معنوية عند مستوى 0.05 ، ومعامل ألفا لكرونباخ $\alpha=0.796$ ، ومعامل الثبات المركب $(CR)= 0.870$ ، و متوسط التباين $(AVE)= 0.604$	
0,874	يتحكم رئيسى فى العمل فى كيفية إنجاز مرؤوسيه لمهام عملهم.
0.783	ينفرد رئيسى فى العمل بإتخاذ كافة القرارات سواء هامة أو اير هامة.
0.869	يتجاهل رئيسى فى العمل الأفكار والمقترحات التى تتعارض مع رأيه.

المصدر: إعداد الباحث إعتما داً على أدبيات الدراسة ونتائج التحليل الإحصائي.

جدول رقم (1) ب

المتغيرات الرئيسة للدراسة وأبعادها الفرعية

المعاملات المعيارية	ثانياً: التهكم التنظيمي
1- التهكم المعرفي : نتائج إختبارات الصدق والثبات لبعد التهكم المعرفي: جميع قيم المعاملات المعيارية معنوية عند مستوى 0.05 ، ومعامل ألفا لكرونباخ $\alpha=0.718$ ، ومعامل الثبات المركب $(CR)= 0.843$ ، و متوسط التباين $(AVE)= 0.781$	
0,766	أعتقد أن إدارة المنظمة التى أعمل بها تقول شيئاً وتفعل شيئاً آخر .
0.784	عندما تخبرنا إدارة المنظمة بأنها ستقدم علي أمر معين، فإنني أشك أن ذلك سوف يحدث بالفعل .
0,791	أعتقد أن إدارة المنظمة التى أعمل بها تنظر إلى النزاهة.
0,759	عندما تبذل جهدا فى العمل، فإن إدارة المنظمة التى أعمل بها تستغل ذلك دون مقابل.
2- التهكم العاطفي : نتائج إختبارات الصدق والثبات لب عد التهكم العاطفي: جميع قيم المعاملات المعيارية معنوية عند مستوى 0.05 ، ومعامل ألفا لكرونباخ $\alpha=0.816$ ، ومعامل الثبات المركب $(CR)= 0.879$ ، و متوسط التباين $(AVE)= 0.646$	

0,782	أشعر بالقلق عندما أفكر في المنظمة التي أعمل بها.
0.756	أشعر بعدم الراحة عندما أفكر في المنظمة التي أعمل بها.
0,768	التفكير في عملي يشعرنى بالغضب.
0.755	أشعر بالغضب من الطريقة التي تتعامل بها إدارة المنظمة التي أعمل بها مع الموظفين.
3- التهكم السلوكي : نتائج إختبارات الصدق والثبات لب عد التهكم السلوكي: جميع قيم المعاملات المعيارية معنوية عند مستوى 05.0 ، ومعامل ألفا لكرونباخ $\alpha=0.519$ ، ومعامل الثبات المركب $(CR)=847.0$ ، و متوسط التباين $(AVE)=855.0$	
0.776	أنتبادل نظرات مشتركة ذات مغزي معين مع زملائي عن أحوال العمل بالمنظمة .
0.792	أسخر من المبادرات والشعارات التي تتبناها إدارة المصنع التي أعمل بها.
0.763	أنتقد سياسات وممارسات إدارة المصنع أمام الآخرين.
0.867	أشكو لأصدقائي خارج المنظمة التي أعمل بها من الكيفية التي تدار بها الأمور داخل المنظمة.

المصدر: إعداد الباحث إعتما د أ على أدبيات الدراسة ونتائج التحليل الإحصائي.

جدول رقم(1) - ج

المتغيرات الرئيسية للدراسة وأبعادها الفرعية

المعاملات المعيارية	ثالثاً: القلق الوظيفي
ثالثاً: القلق الوظيفي: نتائج إختبارات الصدق والثبات لبعد القلق الوظيفي: جميع قيم المعاملات المعيارية معنوية عند مستوى 05.0 ، ومعامل ألفا لكرونباخ $\alpha=836.0$ ، ومعامل الثبات المركب $(CR)=902.0$ ، و متوسط التباين $(AVE)=762.0$	
819.0	- أشعر بالقلق والضيق في مكان عملي.
0.861	- أشعر بالعصبية أثناء تأدية مهام عملي.
0.773	- أشعر بالشد العصبي في مكان العمل.
0.762	- أشعر بعدم الارتياح أثناء وجودي في مكان العمل.
0,771	- ينتابني الكثير من التوتر بشأن مستقبلي الوظيفي.
0.734	- أشعر بعدم الإطمئنان داخل بيئة العمل.
0.779	- دائماً أتصور السيناريو الأسوأ تجاه مستقبلي الوظيفي.
0.747	- لا أشعر بالهدوء والإستقرار النفسي في مكان العمل.

المصدر: إعداد الباحث إعتما د أ على أدبيات الدراسة ونتائج التحليل الإحصائي.

جدول رقم (2)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومصفوفة معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة وصدق التمايز

م	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1- الإشراف المسئ	3.207	0.479	0.774								
2- النرجسية	3.244	0.588	0.540	0.791							
3- الترويج للذات	3.437	0.595	0.472	0.443	0.868						
4- صعوبة التنبؤ	3.156	0.494	0.463	0.462	0.449	0.787					
5- السلطوية	3.315	0.571	0.476	0.549	0.547	0.576	0.777				
6- التهكم المعرفي	3.241	0.479	0.626	0.548	0.582	0.473	0.587	0.883			
7- التهكم العاطفي	3.365	0.595	0.461	0.552	0.539	0.542	0.363	0.445	0.804		
8- التهكم السلوكي	3.479	0.615	0.534	0.486	0.384	0.452	0.574	0.659	0.642	0.924	
9- القلق الوظيفي	3.432	0.493	0.549	0.441	0.421	0.496	0.425	0.518	0.526	0.593	0.872

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي.

- قطر المصفوفة يمثل الجذر التربيعي لقيمة متوسط التباين المستخرج (AVE)

- ** جميع هذه القيم معنوية عند مستوى معنوية (0.01)

ومن الجدول السابق يتضح ما يلي :

بالنظر إلي قيم المتوسطات الحسابية لأبعاد القيادة السامة، يتضح وجود تفاوت في آراء مفردات عينة الدراسة، وكانت أعلى قيمة خاصة ببعده الترويج للذات، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (437.3) وهو أعلى من المتوسط العام للمقياس (3 درجة)، وهو ما يشير إلي إهتمام القادة بمصلحتهم الشخصية علي حساب العمل يتوافر بشكل مرتفع لدي المصنع محل الدراسة، وبلغت أقل قيمة (156.3) وهي خاصة ببعده صعوبة التنبؤ، وهو ما يشير إلي أن تأثير الحالة النفسية للقيادة في مناخ العمل يتوافر بشكل متوسط لدي المصنع محل الدراسة.

أما بالنسبة لقيم المتوسطات الحسابية لأبعاد التهكم التنظيمي، يتضح وجود تفاوت في آراء مفردات عينة الدراسة، حيث كانت أعلى قيمة خاصة ببعده التهكم السلوكي حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي له (3.479) وهو ما يشير إلي الميل نحو السلوكيات المسيئة تجاه المنظمة يتوافر بشكل مرتفع لدي مفردات عينة الدراسة، وبلغت أقل قيمة (3.241) وهي خاصة ببعده التهكم المعرفي، وهو ما يشير إلي أن الاعتقاد بأن المنظمة تفتقر إلي النزاهة يتوافر بشكل متوسط لدي مفردات عينة الدراسة.

وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لمتغير **القلق الوظيفي** (3.432) وهو ما يشير إلي أن مفردات عينة الدراسة ينخرطون في سلوكيات الإنحراف التنظيمي بشكل مرتفع، وذلك لكونه متغير يتأثر بإدراك العاملين لنمط القيادة السامة.

2- تقييم ثبات المقاييس:

يستخدم هذا الإختبار لقياس مدى إمكانية الإعتماد على قائمة الإستقصاء في الحصول على بيانات تتسم بالثبات، وقد تم إجراء هذا الإختبار للمقاييس المستخدمة في الدراسة بالإعتماد على كل من معامل ألفا لكرونباخ لتركيزه على الإتساق الداخلي بين محتويات كل مقياس خاضع للإختبار، ومعامل الثبات المركب للتأكد من مدى ترابط عبارات كل مقياس، وتظهر نتائج الجدول رقم (2) أن قيمة كل من معامل الثبات ألفا (α)، ومعامل الثبات المركب أكبر من (70) مما يدل على ثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة (Hair et al., 2010).

- نتائج الدراسة :

يمكن توضيح النتائج التي تم التوصل إليها لتحديد نوع و قوة العلاقة بين أبعاد متغيرات الدراسة، حيث قام الباحث بصياغة الفروض الثلاثة التالية من فروض الدراسة:

- 1- توجد علاقة إرتباط معنوية بين أبعاد القيادة السامة وأبعاد التهكم التنظيمي لدى العاملين بمصنع الموردين المتحدون لصناعة المواسير الصلب وهياكل السيارات.
 - 2- توجد علاقة إرتباط معنوية بين أبعاد القيادة السامة والقلق الوظيفي لدى العاملين بمصنع الموردين المتحدون لصناعة المواسير الصلب وهياكل السيارات.
 - 3- توجد علاقة إرتباط معنوية بين أبعاد التهكم التنظيمي والقلق الوظيفي لدى العاملين بمصنع الموردين المتحدون لصناعة المواسير الصلب وهياكل السيارات.
- وأظهر التحليل الإحصائي الذي تم إجرائه بإستخدام معامل إرتباط بيرسون النتائج الخاصة بهذه العلاقات كما هو موضح في جدول(2) .

- يوجد إرتباط معنوي إيجابي بين أبعاد القيادة السامة ممثلة في كل من (الإشراف المسيء، النرجسية، الترويج للذات، صعوبة التنبؤ، القيادة السلطوية، وب عد التهكم المعرفي) أحد أبعاد التهكم التنظيمي(بمصنع الموردين المتحدون محل الدراسة، كما يتضح أن أعلى هذه الأبعاد إرتباطاً كانت ما بين الإشراف المسيء والتهكم المعرفي، حيث بلغت قيمة معامل إرتباطهما (0.626) عند مستوى معنوية 0.01، وكانت أقل هذه الأبعاد إرتباطاً ما بين صعوبة التنبؤ والتهكم المعرفي، حيث بلغت قيمة معامل إرتباطهما (0.473) عند مستوى معنوية 0.01. النرجسية، الترويج للذات، صعوبة التنبؤ، القيادة السلطوية، ويعد التهكم العاطفي (أحد أبعاد التهكم التنظيمي) بالمصنع محل الدراسة ، كما يتضح أن أعلى هذه الأبعاد إرتباطاً كانت ما بين النرجسية والتهكم العاطفي، حيث بلغت قيمة معامل إرتباطهما (0.552) عند مستوى معنوية 0.01، وكانت أقل هذه الأبعاد إرتباطاً ما بين القيادة السلطوية والتهكم العاطفي، حيث بلغت قيمة معامل إرتباطهما (363.0) عند مستوى معنوية 0.01 (

- يوجد إرتباط معنوي إيجابي بين أبعاد القيادة السامة ممثلة في كل من الإشراف المسيء، النرجسية، الترويج للذات، صعوبة التنبؤ، القيادة السلطوية، وبعد التهكم السلوكي) أحد أبعاد التهكم التنظيمي(مصنع الموردين المتحدون للصلب محل الدراسة، كما يتضح أن أعلى هذه الأبعاد إرتباطاً كانت ما بين القيادة السلطوية والتهكم السلوكي، حيث بلغت قيمة معامل إرتباطهما(0.384) عند مستوى معنوية 0.01، وكانت أقل هذه الأبعاد إرتباطاً ما بين الترويج للذات والتهكم السلوكي، حيث بلغت قيمة معامل إرتباطهما(0.363) عند مستوى معنوية 0.01.

- يوجد إرتباط معنوي إيجابي بين أبعاد القيادة السامة ممثلة في كل من الإشراف المسيء، النرجسية، الترويج للذات، صعوبة التنبؤ، القيادة السلطوية ،وبعد والقلق الوظيفي بالمصنع محل الدراسة، كما يتضح أن أعلى هذه الأبعاد إرتباطاً كانت ما بين الإشراف المسيء

والقلق الوظيفي ، حيث بلغت قيمة معامل ارتباطهما (0.549) عند مستوى معنوية 0.01، وكانت أقل هذه الأبعاد ارتباطاً ما بين الترويج للذات والقلق الوظيفي ، حيث بلغت قيمة معامل ارتباطهما (0.421) عند مستوى معنوية 0.01.

- يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين أبعاد التهكم التنظيمي ممثلة في التهكم المعرفي، التهكم العاطفي، التهكم السلوكي، وبعد والقلق الوظيفي بالمصنع محل الدراسة، كما يتضح أن أعلى هذه الأبعاد ارتباطاً كانت ما بين التهكم السلوكي والقلق الوظيفي ، حيث بلغت قيمة معامل ارتباطهما (0.593) عند مستوى معنوية 0.01، وكانت أقل هذه الأبعاد ارتباطاً ما بين التهكم المعرفي والقلق الوظيفي، حيث بلغت قيمة معامل ارتباطهما (0.518) عند مستوى معنوية 0.01

ولتحديد التأثيرات المباشرة لمتغيرات الدراسة (القيادة السامة، التهكم التنظيمي ، القلق الوظيفي)، قام الباحث بصياغة الفروض الثلاثة التالية من فروض الدراسة:

- يوجد تأثير معنوي مباشر لأبعاد القيادة السامة على أبعاد التهكم التنظيمي لدى العاملين بمصنع الموردين المتحدون لصناعة المواسير الصلب وهياكل السيارات.
- يوجد تأثير معنوي مباشر لأبعاد القيادة السامة على القلق الوظيفي لدى العاملين بمصنع الموردين المتحدون لصناعة المواسير الصلب وهياكل السيارات.
- يوجد تأثير معنوي مباشر لأبعاد التهكم التنظيمي على القلق الوظيفي لدى العاملين بمصنع الموردين المتحدون لصناعة المواسير الصلب وهياكل السيارات.
- وأظهر التحليل الإحصائي الذي تم إجرائه النتائج الخاصة بهذه العلاقات كما هو موضح في جدول رقم (3) التالي :

جدول رقم(3)

نتائج تحليل التأثيرات المباشرة لمتغيرات الدراسة

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل المسار المباشر	معامل التحديد R ²	مدي صحة أو خطأ الفرض
1- الإشراف المسئ	التهكم المعرفي	*.0209	19.6 %	ثبوت صحة الفرض
2- النرجسية		*.0198		
3- الترويج للذات		*.0154		

		*.0113		4- صعوبة التنبؤ
		*.0186		5- السلطوية
ثبوت صحة الفرض	% 17.8	*0.239	التهكم العاطفي	1- الإشراف المسئ
		* 0.215		2- النرجسية
		* 0.153		3- الترويج للذات
		* 0.187		4 - صعوبة التنبؤ
		**0.221		5- السلطوية
ثبوت صحة الفرض	% 21.1	* 0.195	التهكم السلوكي	1- الإشراف المسئ
		* 0.178		2- النرجسية
		* 0.139		3- الترويج للذات
		* 0.166		4- صعوبة التنبؤ
		* 0.174		5- السلطوية
ثبوت صحة الفرض	% 54.2	* 0.176	القلق الوظيفي	1- الإشراف المسئ
		* 0.132		2- النرجسية
		* 0.165		3- الترويج للذات
		* 0.135		4- صعوبة التنبؤ
		* 0.179		5- السلطوية
	% 43.9	* 0.211	القلق الوظيفي	1- التهكم المعرفي

ثبوت صحة الفرض		* 0.197	2- التهكم العاطفي
		** 0.237	3- التهكم السلوكي
* مستوى معنوية عند (0.05)			** مستوى معنوية عند (0.01)

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول رقم (3) ما يلي:

- وجود تأثير معنوي إيجابي لكل من بعد الإشراف المسئ، يليه بعد النرجسية، ثم بعد السلطوية، ثم بعد الترويج للذات، وأخيراً بعد صعوبة التنبؤ-علي الترتيب من حيث أهميتها وقدرتها على التنبؤ ببعدهم التهكم المعرفي وذلك وفقاً لمعاملات المسار، وقد بلغت قيمة معامل التحديد 6.19%، ومن ثم تسهم تلك الأبعاد بشكل إجمالي بنسبة 6.19% في تفسير التباين في بعد التهكم المعرفي لدى العاملين بمصنع الموردين المتحدون لصناعة المواسير وهياكل السيارات، والنسبة المتبقية ترجع لمتغيرات أخرى لم يشملها النموذج.
- وجود تأثير معنوي إيجابي لكل من بعد الإشراف المسئ، يليه بعد السلطوية، ثم بعد النرجسية، ثم بعد صعوبة التنبؤ، وأخيراً بعد الترويج للذات-علي الترتيب من حيث أهميتها وقدرتها على التنبؤ ببعدهم التهكم العاطفي وذلك وفقاً لمعاملات المسار، وقد بلغت قيمة معامل التحديد 8.17%، ومن ثم تسهم تلك الأبعاد بشكل إجمالي بنسبة 8.17% في تفسير التباين في بعد التهكم العاطفي لدى العاملين بمصنع الموردين المتحدون لصناعة المواسير وهياكل السيارات، والنسبة المتبقية ترجع لمتغيرات أخرى لم يشملها النموذج.
- وجود تأثير معنوي إيجابي لكل من ب عد الإشراف المسئ، يليه بعد النرجسية، ثم بعد السلطوية، ثم ب عد صعوبة التنبؤ، وأخيراً ب عد الترويج للذات-علي الترتيب من حيث أهميتها وقدرتها على التنبؤ ببعدهم التهكم السلوكي وذلك وفقاً لمعاملات المسار، وقد بلغت قيمة معامل التحديد 1.21%، ومن ثم تسهم تلك الأبعاد بشكل إجمالي بنسبة 1.21% في تفسير التباين في بعد التهكم السلوكي لدى بمصنع الموردين المتحدون لصناعة المواسير وهياكل السيارات، والنسبة المتبقية ترجع لمتغيرات أخرى لم يشملها النموذج.
- وجود تأثير معنوي إيجابي لكل من ب عد السلطوية، يليه بعد الإشراف المسئ، ثم بعد الترويج للذات، ثم بعد صعوبة التنبؤ، وأخيراً بعد النرجسية-علي الترتيب من حيث أهميتها وقدرتها

على التنبؤ ببعء القلق الوظيفي وذلك وفقاً لمعاملات المسار، وقد بلغت قيمة معامل التحديد 2.54%، ومن ثم تسهم تلك الأبعاد بشكل إجمالي بنسبة 2.54% في تفسير التباين في بعء القلق الوظيفي لدى العاملين بمصنع الموردون المتحدون لصناعة المواسير وهياكل السيارات، والنسبة المتبقية ترجع لمتغيرات أخرى لم يشملها النموذج.

- هناك تأثير معنوي إيجابي لكل من ب عد التهكم السلوكي، يليه بعء التهكم المعرفي، ثم بعء التهكم العاطفي-علي الترتيب من حيث أهميتها وقدرتها على التنبؤ ببعء القلق الوظيفي وذلك وفقاً لمعاملات المسار، وقد بلغت قيمة معامل التحديد 9.43%، ومن ثم تسهم تلك الأبعاد بشكل إجمالي بنسبة (43.9%) في تفسير التباين في بعء القلق الوظيفي لدى العاملين بمصنع الموردون المتحدون لصناعة المواسير وهياكل السيارات، والنسبة المتبقية ترجع لمتغيرات أخرى لم يشملها النموذج.

ولتحديد التأثيرات غير المباشرة والكلية لأبعاد القيادة السامة على القلق الوظيفي عند توسيط أبعاد التهكم التنظيمي، قام الباحث بصياغة الفرض التالي من فروض الدراسة:

7- يزداد التأثير المعنوي لأبعاد القيادة السامة على القلق الوظيفي عند توسيط أبعاد التهكم التنظيمي لدى العاملين بمصنع الموردون المتحدون لصناعة المواسير وهياكل السيارات، وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي الذي تم إجرائه- النتائج الخاصة بهذه العلاقة كما هو موضح في جدول رقم (4) التالي :

جدول رقم(4)

نتائج تحليل التأثيرات المباشرة وغير المباشرة والكلية لأبعاد القيادة السامة على القلق الوظيفي عند توسيط أبعاد التهكم التنظيمي

المتغير المستقل	المتغير الوسيط	المتغير التابع	معامل المسار المباشر	معامل المسار المباشر	معامل المسار الكلي	معامل التحديد R ²
1- الإشراف المسئ	التهكم المعرفي	القلق الوظيفي	0.176*	0.018	0.194*	54.9%
			0.132*	0.023	0.155*	
			0.165*	0.054	0.219*	
			0.135*	0.038	0.173*	
2- النرجسية						
3- الترويج للذات						
4- صعوبة التنبؤ						

	*0.198	0.019	*0.179			5- السلطوية
معامل التحديد R ²	*0.184	0.008	*0.176	القلق الوظيفي	التهكم العاطفي	1- الإشراف المسئ
%55.7	*0.219	0.087	*0.132			2- النرجسية
	*0.176	0.011	*0.165			3- الترويح للذات
	*0.169	0.034	*0.135			4- صعوبة التنبؤ
	**0.246	0.067	*0.179			5- السلطوية
معامل التحديد R ²	**0.264	0.088	*0.176	القلق الوظيفي	التهكم السلوكي	1- الإشراف المسئ
%56.2	*0.155	0.023	*0.132			2- النرجسية
	*0.214	0.049	*0.165			3- الترويح للذات
	*0.151	0.016	*0.135			4- صعوبة التنبؤ
	**0.277	0.098	*0.179			5- السلطوية
	** مستوى معنوية عند (0.01) * مستوى معنوية عند (0.05)					

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

ويتضح من الجدول رقم (4) ما يلي:

- تبين زيادة التأثير المعنوي لأبعاد القيادة السامة على القلق الوظيفي عند توسيط بعد التهكم المعرفي لدى العاملين بمصنع الموردون المتحدون لصناعة المواسير الصلب وهياكل السيارات ؛ حيث يتحقق التأثير الوسيط التفاعلي عندما يستطيع متغير ما التأثير معنوياً على العلاقة بين متغيرين آخرين إما بنقوية هذه العلاقة أو إضعافها (Baron & Kenny, 1986) وبمقارنة

قيمة معامل التحديد (R^2) عند توسيط بعد التهكم المعرفي 9.54% بقيمة معامل التحديد (R^2) (الناتجة عن العلاقة المباشرة بين أبعاد القيادة السامة والقلق الوظيفي التي بلغت 2.54% يتضح وجود زيادة بلغت 7.0%، الأمر الذي يدل على وجود أهمية لتأثير بعد التهكم المعرفي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة السامة والقلق الوظيفي.

• تبين زيادة التأثير المعنوي لأبعاد القيادة السامة على القلق الوظيفي عند توسيط بعد التهكم العاطفي لدى العاملين بمصنع الموردين المتحدون لصناعة المواسير الصلب وهياكل السيارات، وبمقارنة قيمة معامل التحديد (R^2) عند توسيط بعد التهكم العاطفي 7.55% بقيمة معامل التحديد (R^2) الناتجة عن العلاقة المباشرة بين أبعاد القيادة السامة والقلق الوظيفي التي بلغت 2.54% يتضح وجود زيادة بلغت 5.1%، الأمر الذي يدل على وجود أهمية لتأثير بعد التهكم العاطفي كمتغير وسيط في العلاقة بين أبعاد القيادة السامة والقلق الوظيفي.

• تبين زيادة التأثير المعنوي لأبعاد القيادة السامة والقلق الوظيفي عند توسيط بعد التهكم السلوكي لدى مصنع الموردين المتحدون لصناعة المواسير الصلب وهياكل السيارات، وبمقارنة قيمة معامل التحديد (R^2) عند توسيط بعد التهكم السلوكي 3.56% بقيمة معامل التحديد (R^2) الناتجة عن العلاقة المباشرة بين أبعاد القيادة السامة والقلق الوظيفي التي بلغت 2.54% يتضح وجود زيادة بلغت 21.2%، الأمر الذي يدل على وجود أهمية لتأثير بعد التهكم السلوكي كمتغير وسيط في العلاقة بين أبعاد القيادة السامة والقلق الوظيفي

- مناقشة النتائج والتوصيات:

يمكن توضيح أهم النتائج التي تم التوصل إليها وتفسيرها، وأيضاً تقديم مجموعة من التوصيات، وذلك على النحو الآتي:

1- مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها:

توصلت نتائج الدراسة إلي ما يلي:

1/1- يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة السامة ممثلة في كل من (الإشراف المسئ، النرجسية، الترويج للذات، صعوبة التنبؤ، السلطوية) علي أبعاد التهكم التنظيمي ممثلة في كل من (التهكم المعرفي، التهكم العاطفي، التهكم السلوكي)، ويعد كل من بعدي (الإشراف المسئ، والنرجسية) الأكثر تكراراً في التأثير علي التهكم التنظيمي، وبمقارنة هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة يلاحظ أنها تتفق كلياً مع ما توصلت إليه دراسة كل من

(Park et al., 2015; Ezeh et al., 2018; Ince, 2018; Dobbs & Do, 2019)

والتي أشارت إلي وجود تأثير إيجابي معنوي بين القيادة السامة والتهكم التنظيمي.

وفي الواقع هذا يدل على أن للقيادة الدور الأبرز في تعزيز أو العمل على الحد من انتشار سلوكيات التهكم التنظيمي، على إعتبار أنها تضع الخطط والسياسات والبرامج، والتي تستطيع من خلالها أن تعكس رؤيتها وفلسفتها وأفكارها في خلق مناخ عمل إيجابي قائم على الود والمشاركة في تنفيذ هذه الأفكار والرؤى، أو خلق مناخ عمل سلبي قائم على تعرض المرؤوسين لسلوكيات القيادة السامة بما تتضمنه من ممارسات تتسم بالعوانية والأناية، وعدم إشراك المرؤوسين في إتخاذ القرارات، والتأكيد على أوجه القصور في أدائهم وتوجيه اللوم لهم دائماً، الأمر الذي يجعل المرؤوسين يظهرون سلوكيات التهكم التنظيمي كآلية للدفاع ووسيلة للتكيف، مما يؤدي إلى ارتفاع وتعزيز مستوى التهكم التنظيمي بالمصنع محل الدراسة .

2/1- يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة السامة ممثلة في كل من (الإشراف المسمى، النرجسية، الترويج للذات، صعوبة التنبؤ، السلطوية) علي بعد القلق الوظيفي، ويليه بعد القيادة السلطوية الأكثر تأثيراً في بعد القلق الوظيفي ، وبمقارنة هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة يلاحظ أنها تتفق كلياً مع ما توصلت إليه دراسة كل من (Tepper et al., 2009; Lian et al., 2012; Garcia et al., 2015) والتي أشارت إلي وجود تأثير إيجابي معنوي بين مناخ القيادة السامة والقلق الوظيفي. وهذا يعطي مؤشر لإدارات المصنع محل الدراسة بأن السعي للهيمنة والسيطرة المطلقة على المرؤوسين، الأمر الذي يجعل المرؤوسين يظهرون سلوكيات العمل المنحرفة الموجهة نحو المنظمة من تخريب وسرقة ممتلكات وإهدار موارد كرد فعل طبيعي وإستجابة لما يتعرضون له من تجاهل أفكارهم، وإنسياب القرارات من أعلي، والتركيز علي إمتثالهم وطاعتهم دون معارضة، مما يؤدي إلى ارتفاع وتعزيز مستوى القلق الوظيفي بمصنع الموردين المتحدون لصناعة المواسير الصلب وهياكل السيارات .

3/1- يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد التهكم التنظيمي ممثلة في كل من التهكم المعرفي، التهكم العاطفي، التهكم السلوكي علي بعد القلق الوظيفي، و يعد بعد التهكم السلوكي الأكثر تأثيراً في بعد القلق الوظيفي ، وهو ما اتفق مع ما توصلت له دراسة كل من (Shahzad & Mahmood, 2012; Rayan et al., 2018) والتي أشارت إلي أن التهكم التنظيمي كسلوك يؤثر وبشكل قوي علي سلوكيات العمل المنحرفة الموجهة للمنظمة، ويمكن تفسير ذلك بأن القلق الوظيفي يعد أحد النواتج السلبية للتهكم التنظيمي، ومن ثم فإن ميل الأفراد إلى القيام بسلوكيات التهكم تجاه المنظمة يمكن أن يترجم في النهاية في شكل إظهار سلوكيات منحرفة قد تلحق الضرر والأذى بالمنظمة.

1/ 4- ارتفاع ملحوظ في النسب المئوية لمعاملات التحديد (R^2) عند توسيط كل من أبعاد التهكم التنظيمي؛ حيث يمكن القول أن أبعاد التهكم التنظيمي تلعب دوراً وسيطاً تفاعلياً بين أبعاد القيادة السامة والقلق الوظيفي، وبمقارنة هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة يلاحظ أنها تتفق كلياً مع

ما توصلت إليه دراسة (Chiaburu et al., 2013)، والتي أشارت إلي أن التهكم التنظيمي يلعب دوراً وسيطاً تفاعلياً بين ممارسات القادة وبعض السلوكيات السلبية في المنظمة كالقلق الوظيفي. ، مما يشير إلى أن هناك متغيرات أخرى قد تتوسط تلك العلاقة ويمكن تفسيرها بها .

ومن خلال عرض النتائج السابقة يمكن القول، أن التهكم التنظيمي ومن ثم القلق الوظيفي يمثلان نهايتين حتميتين لإدراك المرؤوسين لممارسات القيادة السامة التي تتسم بالعدوانية والسلبية والسلوك المستبد، فالقيادة السامة بفعل تصرفاتها العدائية تجاه المرؤوسين والتقليل من شأنهم الممثل لبعده الإشراف المسئ، وتجاهلهم لأفكار المرؤوسين الممثلة لبعده النرجسية، وتغليبهم لمصلحتهم الذاتية علي حساب مصلحة المنظمة الممثل لبعده الترويج للذات، وتأثير تقلباتهم المزاجية علي مناخ العمل الممثلة لبعده صعوبة التنبؤ، وربتهم في السيطرة المطلقة والطاعة العمياء من قبل المرؤوسين الممثل لبعده السلطوية.

وبناء على ما تقدم؛ يفنقر المرؤوسون إلى المشاركة في صنع القرارات التنظيمية، وينحصر دورهم في طاعة الأوامر والتعليمات، مما يجعلهم يشعرون بالغضب والإحباط وخيبة الأمل فضلاً عن عدم الثقة في إدارة المنظمة، وكلها عوامل مسؤولة عن ارتفاع مستوى التهكم التنظيمي لدى المرؤوسين، فيلجأون إلى إستهداف المنظمة بإرتكاب مجموعة من السلوكيات المنحرفة كالتأخر عن مواعيد العمل، وإضاعة وقت العمل في المزاح، والإستيلاء علي ممتلكات المنظمة وسؤ استخدامها وغيرها من التصرفات السلبية والعدوانية .

2- توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، والإطلاع على نتائج عدد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة ، وما تقدم من إقتراحات في ذلك الصدد، يهدف هذا الجزء إلى طرح مجموعة من التوصيات بما ينسجم مع ما تقدم من استنتاجات، وتحدد هذه التوصيات فيما يلي:

وفيما يلي عرض لأهم هذه التوصيات:

1/2- أكدت الدراسة علي تأثير القيادة السامة في التهكم التنظيمي، وكذلك تأثيرها في القلق الوظيفي، ومن ثم يجب على المصنع محل الدراسة بإدارته المختلفة ضرورة تعظيم الأنماط الإيجابية للقيادة. ولتحقيق ذلك يتطلب الأمر تنفيذ الآليات التالية:

- اختيار القيادات الإدارية الذين تتوافر لديهم سمات القيادة التي تعمل على خلق المناخ الأخلاقي الإيجابي لتعزيز الثقة المتبادلة، والرغبة في مساعدة الآخرين، وتغليب المصلحة العامة علي المصلحة الشخصية، والحرص علي الرفاهية للمرؤوسين والزملاء والمنظمة.

- يعد التدريب بمثابة حجر الزاوية في تنمية الموارد البشرية، لذا من الأهمية بمكان أن تكون في قمة أولويات المصنع محل الدراسة إعداد مجموعة من البرامج التدريبية تعمل على تحفيز قادتها علي التخلي عن روح الأنانية وحب الذات، والإستعداد لتقبل آراء الآخرين ،وقبولهم لإختلاف في الرؤي، والتواصل البناء مع المرؤوسين والإهتمام بمصالحهم، مع ضرورة بيان الفوائد الايجابية من ذلك. الأمر الذي قد ينتج عنه فيما بعد أن تترجم سلوكيات القادة في كافة تصرفاتهم المرتبطة بالعمل .
- 2/2- كما أن نتائج الدراسة بما أكدته من أن توسيط التهكم التنظيمي في المصنع محل الدراسة يزيد من التأثير المعنوي للقادة السامة على القلق الوظيفي ،ومن ثم يجب على المصنع محل الدراسة مواجهة والحد من انتشار سلوكيات التهكم التنظيمي. الأمر الذي يتطلب تنفيذ الآليات التالية:
 - تبني مبدأ الشفافية والنزاهة بين الإدارة والعاملين لخلق حالة من الثقة لدى العاملين في الإدارة.
 - عقد إجتماعات دورية مع الموظفين للتعرف على مشكلاتهم الشخصية ومشاركتهم مشاعرهم، لتقوية الروابط العاطفية بين المديرين والمرؤوسين .
 - ضرورة فتح قنوات اتصال وإتباع سياسة الباب المفتوح بين الإدارة والعاملين لخلق بيئة عمل جيدة وروابط اجتماعية أقوى .
- 3/2- ضرورة العمل علي مواجهة والحد من انتشار سلوكيات العمل المنحرفة الموجهة نحو المنظمة، وذلك من خلال تنفيذ الآليات التالية:
 - الجانب الأكبر من الأجور بالمصنع محل الدراسة يتمثل في أجور متغيرة، لذا يجب إعادة النظر في هياكل الأجور والمكافآت، وربط الأجور المتغيرة بالأداء الفعلي، بما يساهم في رفع مستوياتها وعدالة توزيعها.
 - ورفع مستوي الوعي بخطورة السلوكيات المنحرفة في مكان العمل، وأهمية مكافحتها لبناء ثقة العاملين في الإدارة ،وذلك من خلال تلقي المرؤوسين برامج تدريبية في مجال أخلاقيات العمل، تهدف إلى التعريف بأخلاقيات الوظيفة، والتي تركز على خلق حالة من التوازن بين حقوقه وحقوق عمله، وبين واجباته تجاه عمله وواجباته الأسرية.
 - وجود قنوات إتصال واضحة وفعالة بين جمهور المتعاملين (العملاء) وقادة المصنع محل الدراسة لحل أي مشكلة، والتحقق بشكل جاد وفوري في الشكاوي المتعلقة بسوء تقديم المنتج .
 - توقيع عقوبات رادعة وناجزة في حالة وجود مخالفات، مع مكافأة المنضبطين في العمل مادياً أو معنوياً، حتى يكون ذلك حافزاً لغير المنضبطين للاقتداء بهم ومنافستهم.

محددات الدراسة وتوجهات لبحوث مستقبلية:

تم إعداد الدراسة في ضوء عدد من المحددات التي يمكن توضيحها، ومع ذلك، يمثل كل محدد منهم فرصة لمزيد من الدراسة المستقبلي على النحو الآتي:

1. محددات تطبيقية: تركزت الدراسة التطبيقية لهذا الدراسة على العاملين بمصنع

الموردون المتحدون لصناعة المواسير الصلب وهياكل السيارات دون التطرق لباقي المنظمات الأخرى بجمهورية مصر العربية، ومن ثم يقترح الباحث إجراء المزيد من البحوث لتطوير مجال التطبيق - بحيث يمتد ليشمل باقي منظمات الأعمال الأخرى بجمهورية مصر العربية، وكذلك يمكن تغيير مجال التطبيق ليشمل قطاعات أخرى مثل الجامعات، البنوك، والمستشفيات والمراكز الطبية والحكومية والخاصة، ومصحة الضرائب المصرية، والمجالس المحلية .

2. محددات بشرية: تم جمع بيانات الدراسة التطبيقية لهذا الدراسة من العاملين بمصنع

الموردون المتحدون لصناعة المواسير الصلب وهياكل السيارات محل الدراسة، وتم قياس سلوكيات التهكم التنظيمي، والقلق الوظيفي من وجهة نظر الشهود على حدوث هذه السلوكيات (كملاحظ لها)، وليس من وجهة نظر القائمين بهذه السلوكيات، لإتاحة الفرصة للتعبير عن الرأي بحرية.

3. محددات موضوعية: تناول الدراسة المتغيرات التي إشم على الإطار المقترح

لدراسة والمتمثلة في القيادة السامة، والتهكم التنظيمي، والقلق الوظيفي، ومن ثم يقترح إعادة النظر في متغيرات هذا الدراسة ليشمل دراسة متغيرات وسيطة تفاعلية أخرى بخلاف التهكم التنظيمي، كما يمكن أن يتضمن الدراسة مجموعة جديدة من المتغيرات التابعة بخلاف القلق الوظيفي مثل الأداء الوظيفي، والانسحاب النفسي، وسلوكيات المواطنة التنظيمية، والإرتباط الوظيفي، والإلتزام التنظيمي، ونية ترك العمل، والإغتراب في مكان العمل.

المراجع:

المراجع باللغة العربية :

1. أحمد ميلي, بن رجم, عبد الغفار, منصورى, & حمزة. (2013). دور الاتصال الداخلي في تطوير الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة.
2. الشربيني, عادل(2021) ، تحليل اتجاهات العاملين نحو تطبيق استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي ودور المتغيرات الديموغرافية في الأداء الوظيفي بالتطبيق على قطاع النقل والهندسة بمحافظة الإسكندرية ، المجلة الادارة، جامعة سوهاج

3. خضر, ش. أ., شهاب أحمد, الباشقالي, & محمود محمد أمين. (2015). اختبار العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والقلق التنظيمي: دراسة تطبيقية لآراء الكوادر الوظيفية في عينة من كليات جامعة دهبوك. *المجلة العربية للإدارة*, 35(1), 335-357.
4. عيد, إ. م., حسب الله, ر. أ., & رعدة السيد. (2012). المعايير التصميمية لمستشفيات الأمراض النفسية في مصر. *ERJ. Engineering Research Journal*, 35(1), 75-83.

المراجع الأجنبية:

1. Adebayo, J., Olayide, R., and Saheed, O. (2012). Influence of Leadership Styles and Emotional Intelligence on Job Performance of Local Government Workers in Osun State, Nigeria. *Journal of Alternative Perspectives in the Social Sciences*, 3(4):973-996.
2. Amin, S., Adriani, Z., Khaeruddin., and Habibi, A.(2020). Dataset for validation the relationship between workplace spirituality, organizational commitment, and workplace deviance. <https://doi.org/10.1016/j.dib.2020.105872,1-8>.
3. Aquino, K., Lewis, M. U., and Bradfield, M. (1999). Justice constructs, negative affectivity, and employee deviance: A proposed model and empirical test. *Journal of Organizational Behavior*, 20:1073- 1091
4. Bang, H. and Reio Jr, T. G. (2017). Examining the role of cynicism in the relationships between burnout and employee behavior. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 33:217-227.
5. Baron, R. M. and Kenny, D. A. (1986). The moderator- Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6):1173-1182.
6. Bennett, R.(1998). Taking The Sting Out of The Whip: Reactions to Consistent Punishment for Unethical Behavior. *Journal of Experimental Psychology*, 4 (3):248-262.
7. Chen, L. L., Yin Fah, B. C., and Jin, T. C. (2016). Perceived Organizational Support and Workplace Deviance in the Voluntary Sector. *Procedia Economics and Finance*, 35:468 - 475
8. Chiaburu, D. S., Peng, A. C., Oh, I. S., and Banks, G. C., and Lomeli, L. C. (2013). Antecedents and consequences of employee organizational cynicism: A Meta-Analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 83:181-197.
9. Dean, J. W., Brandes, P. and Dharwadkar, R.(1998). Organizational cynicism. *Academy of Management review*, 23(2):341-352.

10. de-Lara, P. Z.(2011). Predicting nonlinear effects of monitoring and punishment on employee deviance: The role of procedural justice. *European Management Journal*, 29:272 –282.
11. Dobbs, J. M., and Do, J. J. (2019). The Impact of Perceived Toxic Leadership on Cynicism in Officer Candidates. *Procedia - Armed Forces & Society*,45(1):3–26.
12. Durrah, O., Chaudhary, M., and Gharib, M. (2019). Organizational Cynicism and Its Impact on Organizational Pride in Industrial Organizations. *International Journal of Environmental Research and Public Health*,60(5):683 –718
13. Erkutlu, H., and Chafra, J. (2017). Leaders' narcissism and organizational cynicism in healthcare organizations. *International Journal of Workplace Health Management*,10(5):346 –363.
14. Ezeh, L. N., Etodike, C. E., and Chukwura, E. N. (2018). Abusive supervision and organizational cynicism as predictors of cyberloafing among federal civil service employees in Anambra State, Nigeria. *European Journal of Human Resource Management Studies*,1(2):19 – 35.
15. Ferris, D. L., Brown, D. J., and Heller, D. (2009). Organizational supports and organizational deviance: The mediating role of organization-based self-esteem. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*,108:279 –286.
16. Garcia, P. R., Wang, L., Lu, V., Kiazad, K., and Restubog, S. L. (2015). When victims become culprits: The role of subordinates' neuroticism in the relationship between abusive supervision and workplace deviance. *Personality and Individual Differences*,72:225 –229
17. Gils, S. V., Quaquebeke, N. V., Knippenberg, D. V., Dijke, M. V., and Cremer, D. D. (2015). Ethical leadership and follower organizational deviance: The moderating role of follower moral attentiveness. *The Leadership Quarterly*, 26:190 –203.
18. Goodenough, P. L. (2008). Ethical leadership, values congruence, and workplace deviance: An exploratory study. Ph. D. Dissertation, Webster University.
19. Gruys, M. and Sackett, P.(2003).Investigating the Dimensionality of Counterproductive Work Behavior,*International Journal of Selection & Assessment*,11(1):30–42
20. Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. and Anderson, R.E. (2010). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*, (7th ed) Prentice Hall, New Jersey, NJ. Pearson.
21. Hitchcock, M. J. (2015). The Relationship between toxic leadership, organizational citizenship, and turnover behaviors among San Diego nonprofit paid staff. Ph. D. Dissertation, University of San Diego.

22. Hsieh, H., and Wang, Y.(2016). Linking perceived ethical climate to organizational deviance: The cognitive, affective, and attitudinal mechanisms. *Journal of Business Research*, 69: 3600 –3608.
23. Ince, F.(2018). Toxic leadership as a predictor of perceived organizational cynicism. *International Journal of Recent Scientific Research*, 9(2):24343–24349
24. Jiang, H., Chen, Y., Sun, P., and Yang, J. (2017). The Relationship between Authoritarian Leadership and Employees' Deviant Workplace Behaviors: The Mediating Effects of Psychological Contract Violation and Organizational Cynicism. *Frontiers in Psychology*, 8:1–12.
25. Jin, D., Kim, K., and DiPietro, R. B.(2020). Workplace incivility in restaurants: Who 's the real victim? Employee deviance and customer reciprocity. *International Journal of Hospitality Management*,86:1–10.
26. Ju, D., Huang, M., Liu, D., Qin, X., Hu, Q., and Chen, C.(2019).Supervisory consequences of abusive supervision: An investigation of sense of power, managerial self-efficacy, and taskoriented leadership behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*,154: 80 –95
27. Kwantes, C. T., and Bond, M. H. (2019). Organizational justice and autonomy as moderators of the relationship between social and organizational cynicism. *Personality and Individual Differences*,151:1–10
28. Lian, H., Ferris, D. L., and Brown, D. J. (2012). Does taking the good with the bad make things worse? How abusive supervision and leader–member exchange interact to impact need satisfaction and organizational deviance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*,117(1):41–52.
29. Lyu, D., Ji, L., Zheng, Q., Yu, B., Hu, Q., and Fan, Y. (2019). Abusive supervision and turnover intention: Mediating effects of psychological empowerment of nurses. *International Journal of Nursing Sciences*,6(2):198 –203
30. Malik, M. S., Sattar, S., Younas, S., and Nawaz, M. K. (2018). The Workplace Deviance Perspective of Employee Responses to Workplace Bullying: The Moderating Effect of Toxic Leadership and Mediating Effect of Emotional Exhaustion. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 8(1):33–50.
31. Mete, Y. A. (2013). Relationship between Organizational Cynicism and Ethical Leadership Behavior: A Study at Higher Education. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*,89:476 – 483.
32. Miller, B. K. (2015). Entitlement and conscientiousness in the prediction of organizational deviance Personality and Individual Differences. *Personality and Individual Differences*,82:114 –119.

33. Mitchell, M. S., and Ambrose, M. L. (2007). Abusive Supervision and Workplace Deviance and the Moderating Effects of Negative Reciprocity Beliefs. *Journal of Applied Psychology*,92(4):1159 – 1168.
34. Mount, M., Ilies, R., Johnson, E.(2006). Relationship Of Personality Traits and Counterproductive Work Behaviors: The Mediating Effects Of Job Satisfaction. *Personnel Psychology*,59(3):591– 622
35. Mousa, M., Abdelgaffar, H., Aboramadan, M., and Chautala, W. C. (2020). Narcissistic Leadership, Employee Silence, and Organizational Cynicism: A Study of Physicians in Egyptian Public Hospitals. *International Journal of Public Administration*,1–10
36. Mulki, J. P., Jaramillo, F., and Locander, W. B. (2006). Emotional exhaustion and organizational deviance: Can the right job and a leader's style make a difference? *Journal of Business Research*, 59:1222–1230.
37. Naus, F., Iterson, A. V., and Roe, R. A. (2007). Organizational cynicism: Extending the exit, voice, loyalty, and neglect model of employees' responses to adverse conditions in the workplace. *Human Relations*,60(5):683 –718.
38. O'Neill, T. A., Lewis, R. J., and Carswell, J. J.(2011). Employee personality, justice perceptions, and the prediction of workplace deviance. *Personality and Individual Differences*,51:595– 600.
39. Özer, Ö., Ugurluoglu, Ö., Kahraman, G., and Avci, K. (2017). A Study on Toxic Leadership Perceptions of Healthcare Workers. *Global Business and Management Research: An International Journal*,9(1):12–23.
40. Park, H. S., Chung, H. S., and Park, D. G. (2015). The effect of supervisors' abusive supervision on organizational cynicism. *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 28(2): 225 –248.
41. Paul, A. L. (2017). Perceptual differences of retired army recruiters, regarding and concerning spiritual and toxic leadership organizational outcomes.Ph. D. Dissertation, University of Phoenix.
42. Pelletier, K. L. (2010). Leader toxicity: An empirical investigation of toxic behavior and rhetoric. *Leadership*,6(4):373–389.
43. Polatcan, M., and Titrek, O. (2014). The Relationship between Leadership Behaviors of School Principals and their Organizational Cynicism Attitudes. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*,141:1291– 1303.
44. Rayan, A. M., Aly, N. A., and Abdelgalel, A. M. (2018). Organizational Cynicism and Counterproductive Work Behaviors: An Empirical Study. *European Journal of Business and Management*,10 (27):70 –79
45. Rubin, R. S., Dierdorff, E. C., Bommer, W. H., and Baldwin, T. T. (2009). Do leaders reap what they sow? *Leader and employee*

- outcomes of leader organizational cynicism about change. *The Leadership Quarterly*,20:680– 688.
46. Sazkaya, M. K. (2014). Cynicism as a Mediator of Relations between Job Stress and Work Alienation: A Study from a Developing Country –Turkey. *Global Business and Management Research: An International Journal*,6(1):683–718.
47. Schmidt, A. A. (2014). An examination of toxic leadership, job outcomes, and the impact of military deployment. Ph. D. Dissertation, University of Maryland.
48. Shahzad, A. and Mahmood, Z. (2012). The Mediating - Moderating Model of Organizational Cynicism and Workplace Deviant Behavior: (Evidence from Banking Sector in Pakistan). *Middle East Journal of Scientific Research*,12 (5):580-588.
49. Tepper, B. J., Carr, J. C., Breaux, D. M., Geider, S., Hu, C., and Hua, W.(2009). Abusive supervision, intentions to quit, and employees' workplace deviance: A power/dependence analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*,109(2):156–167.
50. Thau, S., Bennett, R. J., Mitchell, M. S., and Marrs, M. B. (2009). How management style moderates the relationship between abusive supervision and workplace deviance: An uncertainty management theory perspective. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*,108(1):79–92.
51. Turel, O. (2017). Organizational deviance via social networking site use: The roles of inhibition, stress and sex differences. *Personality and Individual Differences*, 119:311–316.
52. Yang, C., Chen, Y., Roy, A. S. and Mattila, A. S. (2020). Unfolding deconstructive effects of negative shocks on psychological contract violation, organizational cynicism, and turnover intention. *International Journal of Hospitality Management*,89:1–10
53. Yıldız, S., and Şaylıkay, M. (2014). The effect of organizational cynicism on alienation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*,109:622–627.
54. Zhuang, W. L., Chen, K. Y., Chang, C. L., Guan, X., and Huan, T. C.(2020). Effect of hotel employees' workplace friendship on workplace deviance behavior: Moderating role of organizational identification. *International Journal of Hospitality Management*,88:1–10