



**تأثير القيادة السامه علي التتمر فى مكان العمل الدور الوسيط
للإحباط الوظيفي
دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع شركة شمال الدلتا "
لتوزيع الكهرباء فى مصر "
إعداد**

د. احمد سليمان السعيد

مدرس إدارة الأعمال
بمعهد راية العالي للإدارة والتجارة الخارجية – دمياط الجديدة

**مجلة راية الدولية للعلوم التجارية
دورية علمية محكمة
المجلد (1) . العدد (1) . ابريل 2022**

<https://www.rijcs.org/>

الناشر

**معهد راية العالي للإدارة والتجارة الخارجية بدمياط الجديدة
المنشأ بقرار وزير التعليم العالي رقم 4890 بتاريخ 22 أكتوبر 2018 بجمهورية
مصر العربية**

تأثير القيادة السامه علي التنمر فى مكان العمل الدور الوسيط للإحباط الوظيفي

دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع شركة شمال الدلتا لتوزيع "
الكهرباء فى مصر "

إعداد

د. احمد سليلهان السعيد

مدرس إدارة الأعمال
بمعهد راية العالي للإدارة والتجارة الخارجية
دمياط الجديدة

هدف البحث الحالي إلى قياس التأثيرات
المباشرة وغير المباشرة لأبعاد القيادة السامة
(الإشراف المسيء ، الترويح الذاتى ، عدم
القدرة على التنبؤ ، النرجسية ، القيادة
السلطوية) على الاحباط الوظيفي (إحباط
العلاقات، إحباط الجدارة، الإحباط الذاتى)
عبر توسيط التنمر فى مكان العمل
بأبعاده(التنمر اللفظى، التنمر الجسدى،
التنمر بالعلاقات) ، وذلك من خلال تطبيقها

المستخلص

على العاملين بقطاع شركة شمال الدلتا لتوزيع الكهرباء في مصر.

وقام الباحث باتباع المنهج الوصفي التحليلي ، تم الاعتماد على استبيان باستخدام العينة العشوائية المنتظمة، حيث تم تجميع (303) استمارة صالحة للتحليل الإحصائي باستخدام أداة التحليل SPSS V.25 لاختبار التأثيرات المباشرة، واستخدام أداة التحليل Amos V.23 لاختبار التأثيرات غير المباشرة.

وقد توصلت نتائج البحث إلى وجود تأثير معنوي ايجابي للقيادة السامة على التنمر في مكان العمل ، كما توصلت إلى وجود تأثير معنوي ايجابي للتنمر في مكان العمل على الاحباط الوظيفي . وأكدت النتائج وجود تأثير معنوي ايجابي للقيادة السامة على الاحباط الوظيفي. بالإضافة إلى وجود تأثير معنوي ايجابي غير مباشر للقيادة السامة على الاحباط الوظيفي عند التنمر في مكان العمل . وفي ضوء ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج فقد أقتُرحت مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساهم في القضاء على التنمر في مكان العمل بالجهات الحكومية ..

**القيادة الساهمة ، التنمر في مكان العمل،
الاحباط الوظيفي**

الكلمات الرئيسية:

المقدمة

حظى مجال القيادة باهتمام عدد كبير من الباحثين حيث أُجريت العديد من الدراسات في هذا المجال وقد ركزت هذه الدراسات على أنماط القيادة الإيجابية (Hunter et al., 2007)، حيث تؤثر القيادة البناءة بشكل إيجابي على الموظفين، بينما تؤدي القيادة السامة إلى سلوكيات عمل عكسية وهدامة (Hattab et al., 2022) ويمكن للقائد السام أن يتسبب في الكثير من الأضرار التنظيمية. حيث تختلف خصائص القادة السامين، وتندرج في مجموعة من الفئات، وهي الأنانية، الفشل الأخلاقي، عدم الكفاءة، العصبية، المؤشرات المبكرة للقيادة السامة تظهر بشكل متكرر خلال السنة الأولى (Lunsford, 2015).

وتعتبر القيادة السامة سببا في فشل المشاريع الضخمة (Zaman et al., 2022)، وتؤدي ممارسات القيادة السامة إلى زيادة في سلوكيات التنمر في مكان العمل بين العاملين في المنظمات (Kurtulmu et al., 2021) ويُعد الإحباط الوظيفي واحداً من الموضوعات الرئيسية بأدبيات السلوك التنظيمي، وخاصة في إطار اتجاه المؤسسات للتوسع والانتشار، فبالتالي أصبحت بيئة العمل أكثر تعقيداً كما زادت حاجات ورغبات الموظفين وطموحاتهم عن أي وقت سابق. وبطبيعة الحال ربما تستطيع المؤسسات إشباع بعض رغباتهم وحاجاتهم في بعض الأوقات إلا أنها ربما لا تتمكن من إشباع ذلك في كل الأوقات وهو ما يؤدي لشعور الفرد بالإحباط. (Alex et al., 2018) وتمثل المهمة الأساسية للإدارة في تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها المنظمة، وتحقيقاً لهذه الأهداف فلا بد من توفر مجموعة من الموارد اللازمة وتنسيقها وتوجيهها بما يجعلها قادرة على تحقيق النتائج ومن أهم هذه الأهداف هو العنصر البشري (السعيد، 2018)

وتسعى المنظمات مهما كانت طبيعة أنشطتها إلى تحقيق أهدافها والتي تمكّنها من تحقيق الميزة التنافسية إلا أن هناك العديد من المعوقات التي تحد أو تبطئ من تحقيق هذه الأهداف، ومن ضمن هذه المعوقات هي سلوكيات التنمر في مكان العمل خصوصاً عندما يُمارَس من قبل المشرفين. (دمرجيان، 2018).

ويحدث التنمر في المؤسسات الأكاديمية غالباً من خلال سلوكيات غير جسدية ومؤذية، وذلك بأن يقوم فرد أو مجموعة من الأفراد باستهداف فرد أو مجموعة أخرى والتي تسمى في هذا السياق الضحية، ويتميز هذا السلوك بأنه سلوك عدواني متكرر من أجل اكتساب السلطة على حساب الآخرين أو الحصول على مكاسب أخرى مختلفة (Sweeey, 2007).

ويحظى موضوع التنمر باهتمام عالمي سواء على المستوى الفردي أو التنظيمي وما يمثله من تهديد خطير على الصحة النفسية للفرد والمجتمع، فهو يمثل ظاهرة سلبية ينتج عنها مجموعة من السلوكيات العدوانية المتكررة التي تصدر من فرد أو مجموعة من الأفراد تجاه فرد أو مجموعة أخرى (الضحية) وتكون عاجزة عن الدفاع عن نفسها نتيجة وجود اختلال في ميزان القوة بين، وقد يظهر التنمر في مكان العمل في صورة إيذاء نفسى ومعنوي، أو اعتداء لفظي أو جسدي وهو ما يترتب عليه مزيد من الآثار السلبية التي ينتج عنها بيئة عمل غير ملاءمة وغير مستقرة. (ابوالدهب، 2024).

وفي ضوء ذلك يتضح أهمية كلا من القيادة السامه، التنمر في مكان العمل، الاحباط الوظيفي، حيث تنبع أهمية هذا البحث في تناوله لمتغيرات حديثة نسبياً مثل: القيادة السامه، التنمر في مكان العمل، الاحباط الوظيفي، ونظراً لعدم وجود دراسات - في حدود علم الباحث - تناولت هذه المفاهيم بالدراسة والتحليل في نموذج واحد يأتي هذا البحث في محاولة للمساعدة في تحديد طبيعة العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين كل من القيادة السامه، التنمر في مكان العمل عند توسيط الاحباط الوظيفي، وذلك بالتركيز علي العاملين بقطاع شركة شمال الدلتا لتوزيع الكهرباء في مصر.

مصطلحات البحث :-

1- القيادة السامة Toxic Leadership

عرفها (Daniel, 2015) بأنها مزيج من السلوكيات التي تتسم بالأنانية ، ودوافع وسلوكيات لها آثار ضارة على المرؤوسين والمنظمة ، وهذا القائد يفتقر إلى الاهتمام بالآخرين ، الأمر الذي يؤدي إلى آثار سلبية على المنظمة والعاملين على المدى الطويل ويعمل على خداع ، تخويف ، إكراه المرؤوسين ، ويضعف من إرادة المرؤوسين وروحهم المعنوية.

2- التنمر في مكان العمل Workplace Bullying

عرف (Melinda & Jeannette, 2018) التنمر في مكان العمل على أنه السلوك السلبي غير المرغوب فيه والذي يحدث بشكل متكرر مما يسبب عدم الراحة على المستوى النفسي و العاطفي والبدني و يعتمد استبعاد الشخص اجتماعيا مما يعرض الفرد للعزلة والتهديد.

3- الاحباط الوظيفي Job Frustration

عرفه (Wang, 2014) بأنه العملية الشخصية العقلية، والتي تُشير لمرحلة عاطفية من الضغوط والتوتر، وتُشير للسلوك السلبي الذي يحدث حينما لا تتحقق الاحتياجات والدوافع الرئيسية نتيجة لوجود عقبات في مسار أهداف الأفراد .

الخلفية النظرية والدراسات السابقة

أ- الخلفية النظرية

1- الإطار المفاهيمي للقيادة السامة: Toxic Leadership

القيادة السامة منهج للقيادة يضر بالمرؤوسين والمنظمة من خلال إضعاف الروح المعنوية وروح العمل الجماعى والحماس والإبتكار (Doty and Fenlason, 2013)، وتُصنف القيادة السامة على أنها جانب مظلم للقيادة الذين يُظهرون سلوكيات وأفعال وسمات شخصية مُسيئة مثل الإيذاء والتخويف والعدوان التخريبي أو التلاعب لإجبار الموظفين على اتباعهم (Coakley,2021).

• ماهية القيادة السامة: Toxic Leaders

- عرفت (Wilson ., 2003) القيادة السامة بأنها منهج للقيادة يضر بالمرؤوسين من خلال تسميم المناخ و إضعاف الحماس والابتكار والتفكير الإبداعي كما يتسم سلوك هؤلاء القادة بإحكام السيطرة على مرؤوسهم.
- تعريف (Lipman .,2005) فإن هؤلاء القادة يسببون أذى وضرر خطير ومستمر على مرؤوسهم باستخدام سلوكيات مدمره تعمل على تدمير الروح المعنوية للمرؤوسين ، ودوافعهم، واحترام لذاتهم.
- عرف (Shmidt.,2008) القيادة السامة بأنها بناء متعدد الأبعاد يتكون من الإشراف المُسيء ، الترويج الذاتى ، عدم القدرة على التنبؤ، النرجسية، والقيادة السلطوية.

- عرف (Coakley, 2021) القيادة السامة على أنها نهج يقوم فيه القادة من خلال سماتهم المختلة وسلوكياتهم المدمرة بإلحاق ضرر دائم وخطير بمنظماتهم وأفرادها.

● أبعاد القيادة السامة

إن مشاكل القادة السامّين أصبحت أكثر وضوحاً من أي وقت مضى (Kurtulmu et al 2021)، وسوف يعتمد الباحث على مقياس (Schmidt, 2008) والتي اتفقت معه أكثر الدراسات ومنها (Musawir et al., 2017; Zhu et al., 2019).

- الإشراف المُسيء: **Abusive – Supervision**

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

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

- الترويج الذاتي: Self-Promotion

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

- عدم القدرة على التنبؤ: Unpredictability

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

- النرجسية : Narcissism

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

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

القيادة السلطوية: Authoritarian Leadership -

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

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

الإطار المفاهيمي للتنمر في مكان العمل Workplace Bullying -2

التنمر في مكان العمل (Bullying Workplace) يشير إلى سلوكيات سلبية من خلال قيام فرد أو مجموعة من الأفراد باستهداف مجموعة آخر يطلق عليها ضحية التنمر بممارسة العديد من السلوكيات السلبية، ومنها الإيذاء والإساءة النفسية أو الجسدية الموجهة من قبل مجموعة من الأفراد تكون الأضعف في الغالب في الدرجة الوظيفية ، ويمكن أن يكون من خلال الاعتداء البدني أو اللفظي أو غيرها من أساليب الإكراه أو الإساءة في مكان العمل من المضايقات والإساءات اللفظية وتقليل من قيمة العاملين.

يجب على المديرين إقامة علاقات طيبة بالعاملين الجدد مع ضرورة دمجهم في الإطار الكلى للعمل وتوضيح أى غموض قد يواجههم وذلك عن طريق عقد عدد من الاجتماعات واللقاءات بين الموظف الجديد ورئيسه المباشر (طه، 2017).

● ماهية التنمر فى مكان العمل Workplace Bullying

- عرف (Namie & Namie, 2009) التنمر فى مكان العمل على أنه ضرر متكرر وإساءة معاملة شخص أو أكثر على شكل شفهي أو سلوك أو ينطوى على التهديد أو التخويف أو التخريب الذي يمنع إنجاز العمل.

- عرف (Einarsen et al., 2011) على أنه إساءة المعاملة للمرؤوس أو الزملاء أو الرئيس ، والذي قد يسبب مشاكل اجتماعية ونفسية وجسدية شديدة.

- عرف (Smith & Coel, 2018) التنمر على أنه مزيج من الإساءة العاطفية والاجتماعية وغيرها من وسائل الاتصال المدمرة التي تؤثر على الصحة التنظيمية وتضر برفاهية الموظف .

● أبعاد التنمر الوظيفي : Dimensions of Workplace Bullying

تتمثل في متطلبات التنمر الوظيفي و تعتمد الدراسة التالية على الأبعاد التي تناولتها دراسة (Aluedeet., 2008) والتي

اتفقت معها العديد من الدراسات وهي

(Takashi & Takuma, 2016:218Sischka) والتي تتمثل في :-

- التنمر اللفظي

أنه يمثل أحد أشكال التنمر الوظيفي وتتمثل سلوكياته في الإهانات ، والشتم وسوء المعاملة أو التهديد للعاملين ، أو التعنيف، أو الإشاعات الكاذبة ، أو إعطاء ألقاب ومسميات ، أو إعطاء تسمية عرقية أو تنبذ بألقاب سيئة (Pompeii et al., 2015)

- التنمر الجسدي

ذلك باستخدام الضرب والدفع والبصق والركل والحقا الضرر بالممتلكات الشخصية للموظف الضحية. والذي يعكس سلوكيات مثل العنف الجسدي ، و الأذى الجسدي وحركات جسدية. وغيرها الأخر وإيقاع الضرب، والدفع (Malik & Björkqvist, 2019)

- التنمر بالعلاقات

من خلال الاضرار بالعلاقات وبسمعة الموظف الضحية من خلال نشر القيل والقال واطلاق التسميات المشينة واستبعاد الفئات الاجتماعية .

• أثار التنمر الوظيفي : Dimensions of digital transformation

تتمثل أثار التنمر الوظيفي فى بيئة العمل (LaVan et al., 2010) فيما يلى:-

- 1- شعور ضحية التنمر بالتدهور النفسي
- 2- ايزاء مشاعره وتهديده و الرغبة فى ابتعاده خارج العمل
- 3- تهميش دوره الوظيفي وتقليص صلاحياته
- 4- الشعور بالعنف البدني وهو صورة أخرى للتنمر والتعدي على الآخر
- 5- التعرض لأساليب من القهر كلها تهدف إلى الإحباط

3- الإطار المفاهيمي للإحباط الوظيفي: Job Frustration

يظهر الإحباط الوظيفي حينما يُمنع الفرد من تحقيق هدفه بالعمل، ويتم إعاقة هذا الهدف على يد بعض السياسات التي لا يستطيع الفرد السيطرة عليها، فتعمل عدد من المؤسسات المعاصر داخل بيئات عمل أكثر شراسة وتقلبًا، وهو ما يؤدي لظهور هذه الأحداث والعقبات المتعارضة مع عمل الموظف واهدافه (Alex et al., 2018).

ويجب خلق جو من الرضا الوظيفي من انجاز الاعمال بكفاءة وخلق جو من الاستقرار فى العمل وزيادة الثقة لدى الموظفين وتفويض السلطة لهم وزيادة المكافآت (طه&السعيد، 2018)

● ماهية الاحباط الوظيفي: **Job Frustration**

عرف (مرزوق، 2017) بأنه عبارة عن حالة من شعور الأفراد بعجزهم وفقد توازنهم نتيجة لإدراكهم بوجود عدد من العوائق والعقبات والتي تحول بينهم وبين إشباع أهدافهم وحاجاتهم .
عرفه (Valle et al., 2017) بأنه ما هو إلا حالة نفسية تُصيب الأفراد حينما تواجهه عقبات تحول دون تحقيق أهدافه الوظيفية، وهو يُصيب الفرد العامل إلا أن آثاره ليست مُزمنة أو قوية، فربما تزول من خلال عامل الوقت أو مع مرور الزمن.

عرفه (Ntsiful et al., 2018) بأنه الشعور بالتأزم النفسي والذي يمر به الفرد نتيجة لوجود عقبات أو عوائق عديدة تحول بينه وبين تحقيق رغباته وغاياته.

عرفه (عبدالله، 2022) بأنه حالة من المشاعر والعواطف السلبية تتسم برغبة العامل في ترك العمل والشعور بالاحتراق الوظيفي وعدم الرضا .

● أبعاد الإحباط الوظيفي: **Job Frustration**

توجد مجموعة من الأبعاد المُمثلة للإحباط الوظيفي، والتي يُمكن تناولها على النحو التالي (Takashi & Takuma, 2016):

- إحباط العلاقات

يُقصد بها شعور الأفراد بالإحباط من ذوي الصلة بهم بالعمل، حيث يشعرون بأن علاقتهم بمن يحيط بهم من زملاء العمل ما هي إلا علاقة سطحية جدًا، كما يمتد الامر ليصل بإحساس الفرد بأنه غير محبوب وغير مرغوب به من الأفراد الذين يقضي معهم معظم اوقاته ويحس بأنهم يقصدون الابتعاد عنه وعزله عن الآخرين.

- إحباط الجدارة

يظهر هذا البعد وقت شعور الفرد بالفشل بسبب الأخطاء التي يقوم بارتكابها بعمله، فهو في العادة لا يثق في قدراته، حيث شعوره الدائم بخيبة الامل تجاه أدائه الوظيفي، بجانب شكه المستمر في قدراته على إتمام وإنجاز ما يُطلب منه على نحو جيد.

- الإحباط الذاتي

يُشير هذا البعد لشعور الفرد بعدم قدرته على فعل أي شيء يرغب فيه، حيث يشعر حينها بعدة ضغوطات لأدي الأعمال المطلوبة منه في عمله، وكذلك تُمثل له أعماله اليومية سلسلة من الالتزام التي يفعلها مُجبرًا على فعلها هي وأشياء لم يرغب أبدًا في اختيارها.

ب- الدراسات السابقة

قام الباحث بمراجعة الدراسات السابقة والتي قامت بدراسة العلاقة بين متغيرات البحث الحالي، وقد وجد الباحث ندرة في الدراسات السابقة والتي قامت بدراسة العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات البحث الحالي، ولذلك سيقوم الباحث بعرض الدراسات السابقة التي تخص متغيرات البحث الحالي وهي على النحو التالي:-

1- الدراسات المتعلقة بالعلاقة بين القيادة السامة والتنمر فى مكان العمل :

هدفت دراسة (ابوالدهب ، 2024) إلى قياس الأثر الوسيط لكلٍ من التنمر في مكان العمل والتهكم التنظيمي على العلاقة بين القيادة السامة وصمت العاملين داخل هيئة قناة السويس، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير مباشر ومعنوي للقيادة السامة على كلٍ من التنمر في مكان العمل والتهكم التنظيمي داخل هيئة قناة

السويس، كما تبين وجود تأثير مباشر لكلٍ من التنمر في مكان العمل والتهكم التنظيمي على صحت العاملين داخل الهيئة محل البحث، أما على مستوى التأثير غير المباشر فقد تبين أن التنمر في مكان العمل يتوسط العلاقة بين القيادة السامة وصحت العاملين بشكل جزئي، كما يتوسط التهكم التنظيمي العلاقة بين هذين المتغيرين بشكل جزئي، بينما يتوسط كلٌ من التنمر في مكان العمل والتهكم التنظيمي معاً العلاقة بين القيادة السامة وصحت العاملين بشكل كلي.

تهدف دراسة (Sim et al., 2021) إلى دراسة العلاقة بين القيادة السامة وانعدام الأمن الوظيفي والتنمر في مكان العمل ونية الدوران، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين التنمر في العمل ونية الدوران، كما أظهرت القيادة السامة علاقة ايجابية مهمة مع التنمر في العمل وانعدام الأمن الوظيفي، كما توصلت الدراسة الى أن انعدام الأمن الوظيفي يتوسط في العلاقة بين القيادة السامة والتنمر في العمل.

هدفت دراسة (Malik et al., 2019) إلى دراسة العلاقة بين التنمر في مكان العمل والانحراف في مكان العمل التأثير الوسيط للإرهاق العاطفي والاعتدال وتأثير القيادة السامة في العلاقة بين التنمر في مكان العمل والعاطفة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر للتنمر في مكان العمل بشكل كبير على الانحراف في مكان العمل والإرهاق العاطفي، ووجود علاقة بين القيادة السامة والتنمر في مكان العمل.

تسعى دراسة (Gheadamini et al., 2019) إلى قياس تأثير التنمر في مكان العمل على السلوكيات المنحرفة في مكان العمل من خلال القيادة الهدامة والقيادة السامة، وتوصلت الدراسة إلى أن التنمر في مكان العمل من خلال القيادة الهدامة له تأثير إيجابي وهام على السلوكيات المنحرفة في مكان العمل، ومن خلال القيادة السامة أثر إيجابي وهام على السلوكيات المنحرفة في مكان، كما توصلت إلى أن

التنمر في مكان العمل له تأثير إيجابي وهام على السلوكيات المنحرفة في مكان العمل.

سعت دراسة (Mohammeda et al., 2019) الى دراسة العلاقة بين التنمر في مكان العمل والقيادة السامة، وتوصلت الدراسة إلى أن سلوكيات التنمر في مكان العمل تتأثر بالسلوكيات السامة التي ينطوي عليها خصائص الموظف والذي يتعرض لتلك السلوكيات.

2- الدراسات المتعلقة بالعلاقة بين التنمر فى مكان العمل و الاحباط الوظيفي.

هدفت دراسة (جوده وآخرين ، 2021) إلى تحديد التأثير المباشر وغير المباشر لأبعاد التنمر الوظيفي (التنمر اللفظي، والتنمر الجسدي، والتنمر بالعلاقات) على أبعاد الارتباط بالعمل (الحيوية، والتفاني، والاستغراق) من خلال توسيط أبعاد الاحباط الوظيفي، وتوصلت الدراسة الى انه لا يوجد تأثير معنوي للتنمر الجسدي على الإحباط الوظيفي ، كما يوجد تأثير معنوي ايجابي للتنمر اللفظي على أبعاد الاحباط الوظيفي ، وايضا يوجد تأثير معنوي ايجابي للتنمر بالعلاقات على الاحباط الوظيفي ، كذلك يوجد تأثير معنوي سلبى للتنمر التنظيمي (التنمر اللفظي، والتنمر بالعلاقات، والتنمر الجسدي) على أبعاد الارتباط بالعمل ، كما يوجد تأثير معنوي غير مباشر لأبعاد التنمر على أبعاد الارتباط بالعمل عند توسيط أبعاد الإحباط الوظيفي بشكل جزئى.

هدفت دراسة (محمد وآخرين، 2022) إلى إيجاد العلاقة بين التنمر وإحباط الحاجات النفسيه لدى الطلاب الممارسين للنشاط الرياضي بجامعة المنيا ، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين التنمر واحباط الحاجات النفسية لدى الطلاب الممارسين للنشاط الرياضي بجامعة المنيا .

ركزت دراسة (Santurio et al., 2020) على دراسة العلاقة بين التنمر والانقسام بين الرضا والإحباط للاحتياجات النفسية الأساسية ، وتوصلت الدراسة إلى أن الإيذاء يتنبأ سلباً بإرضاء الاحتياجات النفسية الأساسية الثلاثة للكفاءة والعلاقة والاستقلالية ، وإحباطهم الإيجابي وتُظهر هذه النتائج أهمية إنشاء سياقات تثقيفية موجبة لتعزيز زيادة الاحتياجات النفسية الأساسية للطلاب من الاستقلالية والعلاقة والكفاءة لمنع أو تقليل الآثار المحتملة للتنمر على ضحاياهم. وهدفت دراسة (Sischka et al., 2021) إلى دراسة انتهاك العقد وإحباط الاحتياجات الأساسية تتوسط العلاقة بين التعرض للتنمر في مكان العمل والرفاهية والنتائج السلوكية والسلوكية. وتوصلت الدراسة إلى أن الشعور بانتهاك العقد والإحباط من الاحتياجات الأساسية التي تمثل الرضا عن العمل والإرهاق والنشاط ونوايا الدوران وإن مساعدة الموظفين على التعامل بفعالية مع التعرض للتنمر في مكان العمل قد يخفف من آثاره السلبية ويقلل من إحباطهم من ذوي الخبرة للاحتياجات الأساسية .

3- الدراسات المتعلقة بالعلاقة بين القيادة السامة والاحباط الوظيفي

هدفت دراسة (Eissa & Lester., 2019) إلى دراسة العلاقة بين الإشراف المسيء في مكان العمل والاحباط الوظيفي ، وتوصلت الدراسة إلى أن عبء دور المشرف الزائد ، يؤدي إلى إحباط المشرف كرد فعل عاطفي سلبي شديد ، فإن الإحباط بدوره يدفع المشرفين إلى إظهار سلوكيات مسيئة في مكان العمل، ووجود علاقة بين الإحباط والإشراف المسيء.

هدفت دراسة (Yokanan., 2020) إلى تحليل تأثير متغيرات الإشراف المسيء على السلوك المنحرف من خلال الإحباط الوظيفي وتأثيره المباشر على السلوك المنحرف ، وتوصلت الدراسة أن الإشراف المسيء له تأثير مباشر إيجابي كبير على

الإحباط الوظيفي للعاملين ، كما يتوسط الإحباط الوظيفي بشكل إيجابي ويؤثر بشكل كبير على الإشراف المسيء وعلى السلوك ومن خلال استعراض الدراسات السابقة الخاصة بمتغيرات البحث الحالي والعلاقة فيما بينهم، يمكن للباحث استخلاص الفجوة البحثية وهي كما يلي:

قلة الدراسات التي قامت بدراسة العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات البحث الحالي، مما دفع الباحث نحو زيادة هذه الدراسات بالدراسة الحالية ، وعدم وجود دراسات - حسب علم الباحث - قامت بفحص وساطة التنمر فى مكان العمل فى العلاقة بين القيادة السامة و الاحباط الوظيفى وتجميع هذه المتغيرات فى نموذج بحثي واحد، وهو ما قام به الباحث.

مشكلة البحث وتساؤل البحث

قام الباحث بأجراء دراسة استطلاعية على عينة ميسرة من العاملين بقطاع شركة شمال الدلتا لتوزيع الكهرباء فى مصر للتوصل الى مشكلة الدراسة من الناحية التطبيقية وبلغت 30 مفردة، وذلك بهدف تحديد وصياغة مشكلة وتساؤلات البحث، فى حين تمت الدراسة الاستطلاعية من خلال استطلاع رأى العينة. وقد أظهرت نتائج الدراسة الاستطلاعية مجموعة من المظاهر التي تشكل مشكلة بحثية وهي كما يلي:

- 1- معظم العاملين لديهم مستوى على من التنمر الوظيفى .
- 2- معظم العاملين لديهم شعور بالإحباط الوظيفي
- 3- معظم العاملين يعانون من استخدام سلوكيات القيادة السامة تجاههم

وفي ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية، يُمكن صياغة مشكلة الدراسة فى التساؤلات التالية:

- 1- ما تأثير أبعاد القيادة السامة على أبعاد التنمر فى مكان العمل ؟
- 2- ما تأثير أبعاد التنمر فى مكان العمل على أبعاد الاحباط الوظيفى ؟
- 3- ما تأثير أبعاد القيادة السامة على أبعاد الاحباط الوظيفى ؟
- 4- ما تأثير أبعاد القيادة السامة على الاحباط الوظيفى عند توسط التنمر فى مكان العمل ؟

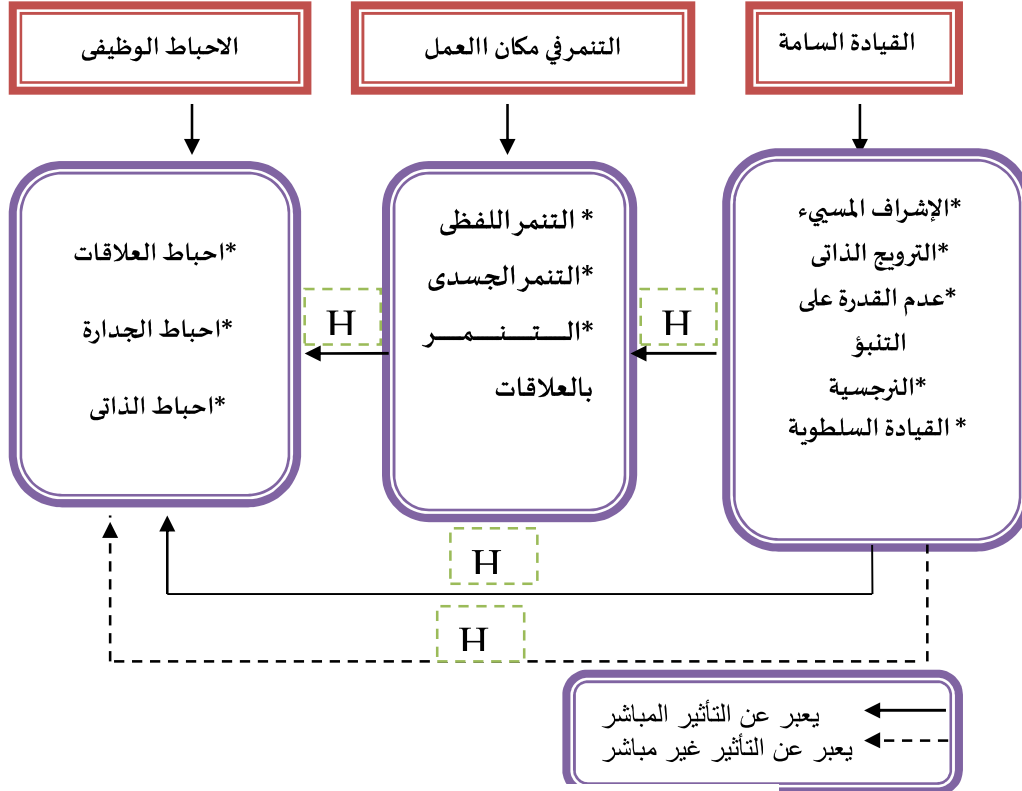
أهداف البحث

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

- 1- بيان التأثير المباشر لأبعاد القيادة السامة على أبعاد التنمر في مكان العمل.
- 2- فحص التأثير لأبعاد أبعاد التنمر في مكان العمل على أبعاد الاحباط الوظيفي.
- 3- قياس التأثير المباشر لأبعاد القيادة السامة على أبعاد الاحباط الوظيفي.
- 4- تحليل التأثير غير المباشر لأبعاد القيادة السامة على أبعاد الاحباط الوظيفي عند توسط أبعاد التنمر في مكان العمل.

فرضية البحث

وبناء على ما تقدم عرضه للعلاقات بين متغيرات الدراسة، و في ضوء مشكلة وتساؤلات البحث، تمكن الباحث من وضع نموذج للبحث يوضح العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات وذلك كما هو موضح بالشكل (1) على النحو التالي:



شكل (1): الاطار المفاهيمي للعلاقات بين متغيرات البحث

وفى ضوء الاطار المفاهيمي وفى ضوء الدراسات السابقة ، تمكن الباحث من صياغة الفروض التالية:

- H1: تؤثر أبعاد القيادة السامة تأثير إيجابي معنوي على أبعاد التنمر فى مكان العمل.
- H2: تؤثر أبعاد التنمر فى مكان العمل تأثير إيجابي معنوي على أبعاد الاحباط الوظيفي.
- H3: تؤثر أبعاد القيادة السامة تأثير إيجابي معنوي على أبعاد الاحباط الوظيفي.
- H4: يوجد تأثير غير مباشر لأبعاد القيادة السامة على أبعاد الاحباط الوظيفي توسط التنمر فى مكان العمل.

أهمية البحث

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

1- المستوى العلمي

- تكمن أهمية البحث فى ضرورة وحيوية الموضوع الذي يتناوله، وهو تأثير القيادة السامة علي الإحباط الوظيفي الدور الوسيط للتنمر فى مكان العمل دراسة تطبيقية علي العاملين بقطاع شركة شمال الدلتا لتوزيع الكهرباء فى مصر ، وسيكون هذا البحث بمثابة إضافة علمية للمكتبة العربية بالإضافة إلي أن ظاهرة التنمر فى مكان العمل تحتاج إلي المزيد من الأبحاث والدراسات بعدما أصبحت ظاهرة لها أبعاد وأهمية عالمية وليس علي المستوى المحلي فقط .
- ندرة الدراسات السابقة حيث لم يتوصل الباحث الى دراسة فحصت التأثير المباشر وغير المباشر أيضاً للقيادة السامة على الإحباط الوظيفي من خلال التنمر فى مكان العمل فى حدود علم الباحث ، وعبر تحقيق أهداف البحث فإنها ستسهم فى إضافة جديدة للمجال المعرفي المرتبط بالإحباط الوظيفي والقيادة السامة و التنمر فى مكان العمل.
- يعد البحث الحالي بمثابة استكمال للبحوث السابقة التي تناولت متغيرات البحث.

2- المستوى التطبيقي

- تستمد الأهمية التطبيقية للبحث من مجال التطبيق وهو العاملين بقطاع شركة شمال الدلتا لتوزيع الكهرباء في مصر وما تقدمه من خدمات ضرورية للمواطنين - تساهم نتائج البحث الحالي في محاولة استكشاف مستوى التنمر في مكان العمل الموجود لدى العاملين، ومن ثم معرفة مدى الاحباط الوظيفي من عدمه لدى هؤلاء العاملين .

منهجية البحث

يوجد منهجين لدراسة البحوث في مجال الأعمال وهما المنهج الاستقرائي Inductive Approach والمنهج الاستنباطي Deductive Approach. ويقوم المنهج الاستنباطي على خمسة مراحل متتابعة وهم استنتاج الفروض من النظريات، والتعبير عن الفروض في شكل اجرائي (يقترح العلاقة بين مفاهيم أو متغيرات محددة)، اختبار هذه الفروض، دراسة النتائج إذا لزم الأمر، تعديل النظرية في ضوء النتائج. ويعد المنهج الاستنباطي هو الأنسب للبحث الحالي (Robson, 2002: Saunders, et al., 2009)

أسلوب البحث

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

1- متغيرات البحث وأساليب قياسها

جدول رقم (1) متغيرات البحث وقياسها

عدد	المقياس	الابعاد الفرعية	المتغير
30	(Schmidt, 2008)	الإشراف المُسيء	القيادة السامة
		الترجسية	
		الترويج الذاتي	
		عدم القدرة على التنبؤ	
		القيادة السلطوية	
	(Aluedeet, 2008)	التنمر اللفظي	التنمر في مكان العمل
		التنمر الجسدى	
		التنمر بالعلاقات	
17	Takashi & (Takuma, 2016)	احباط العلاقات	الاحباط الوظيفي
		احباط الجدارة	
		الإحباط الذاتي	

2- مجتمع وعينة البحث

يتمثل مجتمع هذه الدراسة في كافة المديرين والعاملين بقطاعات شمال الدلتا لتوزيع الكهرباء وهي (الديوان العام ، قطاع جنوب الدقهلية ، قطاع شمال الدقهلية، قطاع دمياط ، قطاع كفر الشيخ)، ويبلغ عدد مفردات مجتمع البحث 8410 مفردة. وتم تحديد حجم العينة الذي بلغ 368 مفردة عند نسبة خطأ 5% ومستوى ثقة 95% بالاعتماد على (Saunders et al., 2009: p. 219) وقامت الباحثة بسحب العينة بطريقة عشوائية بسيطة من مجتمع البحث ، وكان عدد المستجيبين 303 مفردة بنسبة 82%، وبلغ عدد الاستمارات غير الصالحة 28 استمارة وتم استبعادهم.

3- أنواع البيانات ومصادر الحصول عليها:

اعتمد الباحث على أسلوبين لجمع البيانات وهما:

- البيانات الثانوية: عن طريق الاطلاع على الكتب والدوريات والرسائل العلمية العربية والأجنبية والتي تناولت متغيرات البحث وهي القيادة السامة، الاحباط الوظيفي ، التنمر في مكان العمل، فضلاً عن الاطلاع على الموضوعات المتعلقة بهذه المتغيرات مما يشكل تأصيلاً للمفاهيم وحتى يتمكن الباحث من إعداد الإطار النظري للبحث.
- البيانات الأولية: وتم جمعها من مجتمع البحث باستخدام قائمة استبيان صممها الباحث في ضوء الدراسات السابقة وتحليلها والتي من خلالها يستطيع الباحث اختبار الفروض والتأكد من صحتها أو خطأها للوصول إلى النتائج

حدود البحث

- 1- الحدود المكانية: تم تحديد بيئة الدراسة في مصر
- 2- الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة خلال مدة زمنية محددة استغرقت شهرين بدءاً من نوفمبر 2022 حتى ديسمبر 2022.
- 3- الحدود البشرية: تم تطبيق الدراسة على العاملين بقطاع شركة شمال الدلتا لتوزيع الكهرباء في مصر

تحليل البيانات واختبار الفروض

1- الأساليب الاحصائية المستخدمة:

تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الاحصائية المتمثلة في:

- الأساليب الاحصائية الوصفية: حيث تم الاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لقياس مدى التشتت والاختلاف بين اجابات مفردات العينة حول متغيرات الدراسة.

- الأساليب الاحصائية الاستدلالية: حيث اعتمد الباحث في اختبار فروض الدراسة على مجموعة من الأساليب الاحصائية التي تتمثل في:

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

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

2- اختبارات الصدق والثبات:

ويستخدم هذا الاختبار لمعرفة مدى إمكانية الاعتماد على قائمة الاستقصاء في جمع بيانات تتسم بالثبات، ويقصد به إمكانية الحصول على نفس البيانات عند إعادة الدراسة في نفس الظروف باستخدام نفس الأداة ونفس الأفراد (Adams, et al., 2007). ومعامل الثبات ألفا كرونباخ هي الطريقة التي استخدمها الباحث لحساب ثبات المقاييس وذلك باستخدام برنامج SPSS (V. 26)، وفي معظم الحالات يمكن اعتبار ألفا كرونباخ مؤشراً ملائماً وممتازاً لقياس ثبات المقياس ويعتبر من المعاملات التي من خلالها يمكن قياس مدى ثبات المقياس من خلال الاتساق الداخلي، حيث يرى (Hair, et al. (2014) أن قيم ألفا المقبولة هي التي تتراوح من 0.6 الى 0.7 في حين

أن القيم أكبر من 0.7 تشير إلى درجة عالية من الاعتمادية على المقاييس المستخدمة. بينما يستخدم اختبار الصدق الذاتي لبيان مدى صدق عبارات قائمة الاستقصاء في قياس ما صُممت من أجله، والتأكيد على أن عبارات القائمة تعطي للمستقصي منه نفس المعنى والمفهوم الذي يقصده الباحث (Adams, et al., 2007). وبالتالي، قام الباحث بإختبار الصدق والثبات لقائمة الاستقصاء باستخدام عينة الدراسة المكونة من 192 مفردة، وأظهرت نتائج التحليل الجدول التالي رقم (2):

جدول رقم (2): قيم معاملات الثبات والصدق الذاتي للاستبيان

المتغير	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق
الإشراف المسيئ	0.634	0.796
الترويج الذاتي	0.665	0.815
عدم القدرة على التنبؤ	0.727	0.853
الترجسية	0.675	0.822
القيادة السلطوية	0.696	0.834
المتغير المستقل: القيادة السامة	0.732	0.856
التنمر اللفظي	0.740	0.860
التنمر الجسدي	0.658	0.811
التنمر بالعلاقات	0.736	0.858
المتغير الوسيط: التنمر في مكان العمل	0.694	0.833
احباط العلاقات	0.640	0.800
احباط الجدارة	0.688	0.829
احباط الذات	0.725	0.851
المتغير التابع: الاحباط الوظيفي	0.705	0.840

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

ويتضح من الجدول رقم (2) ما يلي:

- فيما يخص مقياس المتغير المستقل (القيادة السامة) فقد تخطت قيم معامل ألفا كرونباخ لجميع أبعاد المتغير 0.6 وهي القيمة الأدنى لقبول واعتماد ثبات المقياس، حيث تراوحت قيم معامل الثبات لجميع الأبعاد ما بين (0.634:0.727) وهو ما يوضح وجود درجة مرتفعة من الاعتمادية على المقياس.
- بالنسبة لمقياس التنمر في مكان العمل والذي يمثل المتغير الوسيط اتضح أن قيم معامل ألفا كرونباخ لجميع الأبعاد قد تجاوزت 0.60 وهي الحد الأدنى لقبول واعتماد ثبات المقياس، حيث تراوحت قيم معامل الثبات لجميع الأبعاد من (0.658:0.740) وهو ما يشير إلى درجة عالية من الاعتمادية على المقياس.
- أما بالنسبة لمقياس الاحباط الوظيفي والذي يمثل المتغير التابع، اتضح أن قيم معامل ألفا كرونباخ لجميع الأبعاد قد تجاوزت 0.60 وتراوحت ما بين (0.640:0.725) وهذا ما يشير إلى وجود درجة عالية من الاعتمادية على المقياس.
- وفي ضوء ذلك، يتضح أن جميع المقاييس المستخدمة لقياس متغيرات البحث تحظى بصدق وثبات مرتفع.

3- الاحصاء الوصفي:

يحتوي البحث على ثلاث متغيرات أساسية وهم القيادة السامة والذي يمثل المتغير المستقل ويتضمن خمسة أبعاد (الإشراف المسيء، والترويح الذاتي، وعدم القدرة على التنبؤ، والنجسية، والقيادة السلطوية)، إلى جانب التنمر في مكان العمل كمتغير وسيط والذي يتضمن ثلاثة أبعاد (التنمر اللفظي، والتنمر الجسدي، والتنمر بالعلاقات)، وأخيراً الاحباط الوظيفي والذي يمثل المتغير

التابع بأبعاده الثلاثة (احباط العلاقات، واحباط الجدارة، واحباط الذات)، ويمكن عرض نتائج التحليل الوصفي لهذه المتغيرات كما في الجدول رقم (3) وذلك كما يلي:

جدول رقم (3): التحليل الوصفي لمتغيرات و أبعاد البحث (ن = 192)

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الالتواء	معامل التفرطح
الاشراف المسئي	3.74	0.46	1.232	0.719
الترويج الذاتي	4.32	0.67	1.234	0.890
عدم القدرة على التنبؤ	4.33	0.74	0.803	1.201
الترجسية	3.73	0.59	0.765	1.075
القيادة السلطوية	4.39	0.46	1.123	0.862
المتغير المستقل: القيادة السامة	4.40	0.90	0.985	1.015
التممر اللفظي	4.12	0.73	0.544	0.610
المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الالتواء	معامل التفرطح
التممر الجسدي	4.04	0.56	0.612	0.466
التممر بالعلاقات	4.54	0.46	0.710	1.000
المتغير الوسيط: التمر في مكان العمل	4.49	0.81	0.911	1.225
احباط العلاقات	4.36	0.71	0.512	0.876
احباط الجدارة	3.93	0.74	1.009	0.687
احباط الذات	3.99	0.84	0.819	0.566
المتغير التابع: الاحباط الوظيفي	4.39	0.77	1.080	1.064

المصدر: من نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

ويتضح من الجدول رقم (3) ما يلي:

- حصلت أبعاد القيادة السامة على متوسطات تراوحت ما بين (3.73:4.39)، حيث حصلت النرجسية على القيمة الأدنى للوسط الحسابي وبلغت 3.73 فيما حصلت القيادة السلطوية على القيمة الأعلى للوسط الحسابي وقد بلغت 4.39، وهو ما يشير إلى توافر أبعاد القيادة السامة بدرجة عالية بين مفردات العينة.
- تراوحت قيم الوسط الحسابي لأبعاد التنمر في مكان العمل ما بين (4.04:4.54)، حيث حصلت الجسدي على القيمة الأدنى للوسط الحسابي بين جميع الأبعاد والتي بلغت 4.04، بينما حصلت التنمر بالعلاقات على أعلى قيمة للوسط الحسابي بين جميع الأبعاد حيث بلغت قيمته 4.54، وهو ما يشير إلى توافر أبعاد التنمر في مكان العمل بدرجة مرتفعة بين مفردات العينة.
- سجلت أبعاد الاحباط الوظيفي وسط حسابي تراوح ما بين (3.93:4.36)، حيث حصل احباط الجدارة على القيمة الأدنى للوسط الحسابي والتي بلغت 3.93، في حين حصل احباط العلاقات على القيمة الأعلى للوسط الحسابي حيث بلغت قيمته 4.36، وهو ما يشير إلى توافر أبعاد الاحباط الوظيفي بدرجة مرتفعة بين مفردات العينة.
- كما يتبين من نتائج الجدول السابق أن جميع عبارات المقياس تميل الى التوزيع الطبيعي حيث تراوحت قيم معامل الالتواء ما بين (± 3) ، كما كانت قيم معامل التفرطح تتراوح ما بين (± 10) .

4- الاحصاء الاستدلالي:

يقوم الباحث في هذا الجزء بالتحليل المعتمد على نمذجة المعادلة الهيكلية. ويتم هذا التحليل من خلال مرحلتين أساسيتين، حيث تتمثل المرحلة الأولى في القيام بالتحليل العاملي الاستكشافي، بينما تتمثل المرحلة الثانية في اختبار

فروض الدراسة وذلك بالاعتماد على برنامج AMOS الاصدار 26 وذلك على النحو التالي:

1- وقد تم استخدام التحليل العاملي الاستكشافي في اطار الدراسة الحالية لتحديد العوامل الرئيسية التي حددت متغيرات الدراسة والتباين الذي تفسره العوامل المحدده، وذلك بالاعتماد على تحليل المكونات الأساسية والذي يعتمد على بناء نموذج تستند فيه العوامل الى التباين الكلي ومقياس KMO Kaiser-Meyer-Olkin والذي يسعى الى قياس كفاية العينة وملاءمتها، وحتى تكون البيانات صالحة للاستخدام يجب ألا تقل قيمته عن 0.5 وباستخدام التحليل العاملي الاستكشافي ببرنامج SPSS 26.7 لعينة قوامها (192 مفردة، 62 عبارة) موزعة الى 30 عبارة لقياس القيادة السامة، بالاضافة الى 15 عبارة لقياس التنمر في مكان العمل، وعدد 17 عبارة لقياس الاحباط الوظيفي، وكانت نتائج التحليل العاملي وفقاً للجدول رقم (4) التالي:

جدول رقم (4): نتائج مقياس KMO & Bartlett's Test لمتغيرات الدراسة

Bartlett's Test		معامل KMO	الأبعاد	المتغير
مستوى المعنوية	مربع كاي			
0.000	2111.235	0.680	الإشراف المسيئ	المتغير المستقل: القيادة السامة
0.000	2814.948	0.656	الترويج الذاتي	
0.000	1969.454	0.725	عدم القدرة على التنبؤ	
0.000	2246.299	0.719	الترجسية	
0.000	2858.673	0.659	القيادة السلطوية	
0.000	2581.549	0.682	التنمر اللفظي	المتغير الوسيط: التنمر في مكان العمل
0.000	2257.857	0.708	التنمر الجسدي	
0.000	2780.911	0.701	التنمر بالعلاقات	
0.000	2170.472	0.718	احباط العلاقات	المتغير التابع: الاحباط الوظيفي
0.000	2122.772	0.723	احباط الجدارة	
0.000	2438.203	0.704	احباط الذات	

يوضح الجدول السابق أن مقياس KMO لكافة المتغيرات المدرجة بالدراسة أكبر من 0.5 بالإضافة الى أن نتائج اختبار Bartlett's Test لكافة أبعاد ومتغيرات الدراسة معنوية، وبالتالي فان البيانات ذات جودة عالية وصالحة لاجراء اختبار التحليل العاملي الاستكشافي.

2- نتائج اختبارات فروض البحث:

يمكن للباحث بناء النموذج الهيكلي للدراسة لغرض اختبار فروض الدراسة، ويستند بناء النموذج الهيكلي على المتغيرات والأبعاد التي أسفر عنها كل من التحليل العاملي الاستكشافي، وفي ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج باستخدام AMOS V.26 يمكن توضيح مؤشرات الجودة الاحصائية للنموذج من خلال الجدول رقم (5) التالي:

جدول رقم (5): مؤشرات جودة النموذج الهيكلي للدراسة

المؤشر	الرمز الاحصائي	القيمة	مدى القبول	معياري القبول
جودة المطابقة	GFI	0.982	مقبول	كلما اقترب من الواحد الصحيح
جذر متوسط مربعات البواقي	RMR	0.032	مقبول	كلما اقترب من الصفر
المطابقة المقارنة	CFI	0.965	مقبول	كلما اقترب من الواحد الصحيح
تاكر لويس	TLI	0.978	مقبول	كلما اقترب من الواحد الصحيح
الجذر التربيعي لمتوسط مربع الخطأ التقاربي	RMSEA	0.612	مقبول	أقل من 0.8

وفيما يتعلق باختبارات فروض الدراسة وفقاً للنتائج الاحصائية وذلك في ضوء النموذج الهيكلي، يمكن توضيحها في الجدول رقم (6)، (7)، (8) للتأثيرات المباشرة والجدول رقم (9)، (10)، (11) للتأثيرات غير المباشرة وذلك على النحو التالي:

• نتائج التأثيرات المباشرة:

- نتيجة اختبار الفرض الأول:

قام الباحث باختبار هذا الفرض باستخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة تأثير أبعاد القيادة السامة (الاشراف المسيئ، والترويح الذاتي، وعدم القدرة على التنبؤ، والنجسية، والقيادة السلطوية) على أبعاد الاحباط الوظيفي (احباط العلاقات، واحباط الجدارة، واحباط الذات)، وذلك كما في الجدول رقم (6) كما يلي:

جدول رقم (6): نتائج اختبارات التأثيرات المباشرة لأبعاد القيادة السامة

على الاحباط الوظيفي وفقاً لنموذج الانحدار المتعدد

الفرض	المتغيرات المستقلة	المتغيرات التابعة	قيم المعاملات غير المعيارية	قيم المعاملات المعيارية	T	Sig	معامل التحديد R ²	F (Sig)
			(B)	Beta				
ف (1/1)	الاشراف المسيئ	احباط العلاقات	0.095	0.105	0.958	0.129	0.695	**88.521
	الترويح الذاتي		0.186	0.206	0.020			
	عدم القدرة على التنبؤ		0.278	0.309	0.013			
	النجسية		0.338	0.375	0.010			

تأثير القيادة السامه علي التتمر فى مكان العمل الدور الوسيط للإحباط الوظيفي

		0.244	0.281	0.091	0.082		القيادة السلطوية	
**115.369	0.715	0.103	0.729	0.084	0.076	احباط الجدارة	الاشراف المسئ	ف (2/1)
		0.024	2.750	0.120	0.108		الترويج الذاتي	
		0.040	2.555	0.151	0.136		عدم القدرة على التنبؤ	
		0.031	2.872	0.335	0.302		الترجسية	
		0.033	3.009	0.426	0.384		القيادة السلطوية	
**185.314	0.748	0.016	2.450	0.398	0.359	احباط الذات	الاشراف المسئ	ف (3/1)
		0.001	3.081	0.162	0.146		الترويج الذاتي	
		0.015	2.653	0.112	0.101		عدم القدرة على التنبؤ	
		0.003	3.132	0.273	0.246		الترجسية	
		0.040	3.128	0.438	0.395		القيادة السلطوية	

ويتضح من الجدول رقم (6) ما يلي:

- يوجد تأثير معنوي ايجابي لأبعاد القيادة السامة المتمثلة في (الترويج الذاتي، وعدم القدرة على التنبؤ، والنجسية) على احباط العلاقات كأحد أبعاد الاحباط الوظيفي باستثناء الاشراف المسيء والقيادة السلطوية، حيث بلغت قيمة ($F = 88.521$) وهو ما يعنى قبول الفرض الفرعي الأول جزئياً.
- يوجد تأثير معنوي ايجابي لأبعاد القيادة السامة المتمثلة في (الترويج الذاتي، وعدم القدرة على التنبؤ، والنجسية، والقيادة السلطوية) على احباط الجدارة كأحد أبعاد الاحباط الوظيفي باستثناء الاشراف المسيء، حيث بلغت قيمة ($F = 115.369$) وهو ما يعنى قبول الفرض الفرعي الثاني جزئياً.
- يوجد تأثير معنوي ايجابي لأبعاد القيادة السامة المتمثلة في (الاشراف المسيء، والترويج الذاتي، وعدم القدرة على التنبؤ، والنجسية، والقيادة السلطوية) على احباط الذات كأحد أبعاد الاحباط الوظيفي، حيث بلغت

قيمة ($F = 185.314$) وهو ما يعنى

قبول الفرض الفرعي الثالث كلياً.

- تفسر أبعاد القيادة السامة المتمثلة في (الإشراف المسيئ، والترويج الذاتي، وعدم القدرة على التنبؤ، والنجسية، والقيادة السلطوية) مجتمعة حوالي 69.5%، 71.5%، 74.8% من التغير الحادث في أبعاد الاحباط الوظيفي المتمثلة في: احباط العلاقات، واحباط الجدارة، واحباط الذات على التوالي، حيث أن قيم معامل التحديد R^2 تساوى 0.695، 0.715، 0.748 على التوالي، وهو ما يعنى أن النسبة المتبقية من التغير الحادث في المتغير التابع حوالي 30.5%، 28.5%، 25.2% تفسرها متغيرات أخرى لم يتضمنها نموذج الانحدار الحالي وبعض الأخطاء العشوائية الناتجة عن عدم دقة النتائج.
- مما سبق يتضح أنه: يوجد تأثير معنوي إيجابي لبعض أبعاد القيادة السامة (الإشراف المسيئ، والترويج الذاتي، وعدم القدرة على التنبؤ، والنجسية، والقيادة السلطوية) على بعض أبعاد الاحباط الوظيفي، مما يشير إلى قبول الفرض الأول جزئياً.

-نتيجة اختبار الفرض الثاني:

قام الباحث باختبار هذا الفرض باستخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة تأثير أبعاد القيادة السامة (الإشراف المسيئ، والترويج الذاتي، وعدم القدرة على التنبؤ، والرجسية، والقيادة السلطوية) على التنمر في مكان العمل (التنمر اللفظي، والتنمر الجسدي، والتنمر بالعلاقات)، وذلك كما في الجدول رقم (7) كما يلي:

جدول رقم (7): نتائج اختبارات التأثيرات المباشرة لأبعاد القيادة السامة على التنمر في مكان العمل

وفقاً لنموذج الانحدار المتعدد.

الفرص	المتغيرات المستقلة	المتغيرات التابعة	قيم المعاملات غير المعيارية (B)	قيم المعاملات المعيارية Beta	T	Sig	معامل التحديد R ² يد	F
							(Sig)	
ف (1/2)	الإشراف المسيئ	التنمر اللفظي	0.018	0.020	0.949	0.119	0.722	**227.314
	الترويج الذاتي		0.078	0.088	1.231	0.229		
	عدم القدرة على التنبؤ		0.157	0.177	2.501	0.002		
	الرجسية		0.256	0.289	2.551	0.029		
	القيادة السلطوية		0.333	0.376	2.687	0.023		
	الإشراف المسيئ		0.185	0.209	3.089	0.041	0.735	**215.478

تأثير القيادة السامه علي التمر فى مكان العمل الدور الوسيط للإجباط الوظيفي

		0.010	2.824	0.275	0.243	التمر الجسد ي	الترويج الذاتي	ف 2/2) (
		0.106	0.991	0.106	0.094		عدم القدرة على التنبؤ	
		0.018	2.764	0.360	0.319		الترجسية	
		0.044	2.620	0.158	0.140		القيادة السلطوية	
**251.472	0.718	0.120	0.532	0.015	0.013	التمر بالعلاق ات	الاشرف المسئ	ف 3/2) (
		0.039	3.265	0.207	0.183		الترويج الذاتي	
		0.036	2.663	0.206	0.182		عدم القدرة على التنبؤ	
		0.011	3.185	0.310	0.274		الترجسية	
		0.033	2.819	0.318	0.281		القيادة السلطوية	

ويتضح من الجدول رقم (7) ما يلي:

- يوجد تأثير معنوي ايجابي لأبعاد القيادة السامة المتمثلة في (عدم القدرة على التنبؤ، والترجسية، والقيادة السلطوية) على التمر اللفظي كأحد أبعاد التمر في مكان العمل باستثناء الاشراف المسئ والترويج الذاتي، حيث بلغت قيمة ($F = 227.314$)، وهو ما يعنى قبول الفرض الفرعي الأول جزئياً.

- يوجد تأثير معنوي ايجابي لأبعاد القيادة السامة المتمثلة في (الإشراف المسيئ، والترويج الذاتي، والنجسية، والقيادة السلطوية) على التنمر الجسدي كأحد أبعاد التنمر في مكان العمل باستثناء عدم القدرة على التنبؤ، حيث بلغت قيمة $F = 215.478$ ، وهو ما يعنى قبول الفرض الفرعي الثاني جزئياً.
- يوجد تأثير معنوي ايجابي لأبعاد القيادة السامة المتمثلة في (الترويج الذاتي، وعدم القدرة على التنبؤ، والنجسية، والقيادة السلطوية) على التنمر بالعلاقات كأحد أبعاد التنمر في مكان العمل باستثناء الإشراف المسيئ، حيث بلغت قيمة $F = 251.472$ ، وهو ما يعنى قبول الفرض الفرعي الثالث جزئياً.
- تفسر أبعاد القيادة السامة المتمثلة في (الإشراف المسيئ، والترويج الذاتي، وعدم القدرة على التنبؤ، والنجسية، والقيادة السلطوية) مجتمعة حوالي 72.2%، 73.5%، 71.8% من

التغير الحادث في أبعاد التنمر في مكان العمل المتمثلة في: التنمر اللفظي، والتنمر الجسدي، والتنمر بالعلاقات على التوالي، حيث أن قيم معامل التحديد R^2 تساوى 0.722، 0.735، 0.718 على التوالي، وهو ما يعنى أن النسبة المتبقية من التغير الحادث في المتغير التابع حوالي 27.8%، 26.5%، 28.2% تفسرها متغيرات أخرى لم يتضمنها نموذج الانحدار الحالي وبعض الأخطاء العشوائية الناتجة عن عدم دقة النتائج.

■ مما سبق يتضح أنه: يوجد تأثير معنوي إيجابي لبعض أبعاد القيادة السامة (الإشراف المسئئ، والترويج الذاتي، وعدم القدرة على التنبؤ، والترجسية، والقيادة السلطوية) على بعض أبعاد التنمر في مكان العمل، مما يشير إلى قبول الفرض الثاني جزئياً

- نتيجة اختبار الفرض الثالث

قام الباحث باختبار هذا الفرض باستخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة تأثير أبعاد التنمر في مكان العمل (التنمر اللفظي، والتنمر الجسدي، والتنمر بالعلاقات) على أبعاد الاحباط الوظيفي (احباط العلاقات، واحباط الجدارة، واحباط الذات)، وذلك كما في الجدول رقم (8) كما يلي:

جدول رقم (8): نتائج اختبارات التأثيرات المباشرة لأبعاد التنمر في مكان العمل على الاحباط

الوظيفي وفقاً لنموذج الانحدار المتعدد

الفرض	المتغيرات المستقلة	المتغيرات التابعة	قيم المعاملات غير المعيارية (B)	قيم المعاملات المعيارية Beta	T	Sig	معامل التحديد R ²	F
ف (1/3)	التنمر اللفظي	احباط العلاقات	0.175	0.214	3.212	0.040	0.695	**105.461
	التنمر الجسدي		0.016	0.020	0.643	0.221		
	التنمر بالعلاقات		0.322	0.393	3.097	0.035		
ف (2/3)	التنمر اللفظي	احباط الجدارة	0.333	0.406	2.543	0.017	0.705	**118.651
	التنمر الجسدي		0.340	0.415	3.274	0.043		
	التنمر بالعلاقات		0.066	0.081	0.816	0.229		
ف (3/3)	التنمر اللفظي	احباط الذات	0.254	0.310	3.078	0.010	0.698	**110.631
	التنمر الجسدي		0.269	0.328	3.234	0.019		
	التنمر بالعلاقات		0.300	0.366	3.069	0.039		

ويتضح من الجدول رقم (8) ما يلي:

- يوجد تأثير معنوي ايجابي لأبعاد التنمر في مكان العمل المتمثلة في (التنمر اللفظي، والتنمر بالعلاقات) على احباط العلاقات كأحد أبعاد الاحباط الوظيفي باستثناء التنمر الجسدي، حيث بلغت قيمة ($F = 105.461$) وهو ما يعنى قبول الفرض الفرعي الأول جزئياً.
- يوجد تأثير معنوي ايجابي لأبعاد التنمر في مكان العمل المتمثلة في (التنمر اللفظي، والتنمر الجسدي) على احباط الجدارة كأحد أبعاد الاحباط الوظيفي باستثناء التنمر بالعلاقات، حيث بلغت قيمة ($F = 118.651$) وهو ما يعنى قبول الفرض الفرعي الثاني جزئياً
- يوجد تأثير معنوي ايجابي لأبعاد التنمر في مكان العمل المتمثلة في (التنمر اللفظي، والتنمر الجسدي، والتنمر بالعلاقات) على احباط الذات كأحد أبعاد الاحباط الوظيفي، حيث بلغت قيمة ($F = 110.631$) وهو ما يعنى قبول الفرض الفرعي الثالث كلياً

- تفسر أبعاد التنمر في مكان العمل المتمثلة في (التنمر اللفظي، والتنمر الجسدي، والتنمر بالعلاقات) مجتمعة حوالي 69.5%، 70.5%، 69.8% من التغير الحادث في أبعاد الاحباط الوظيفي المتمثلة في: احباط العلاقات، واحباط الجدارة، واحباط الذات على التوالي، حيث أن قيم معامل التحديد R^2 تساوي 0.695، 0.705، 0.698 على التوالي، وهو ما يعنى أن النسبة المتبقية من التغير الحادث في المتغير التابع حوالي 30.5%، 29.5%، 30.2% تفسرها متغيرات أخرى لم يتضمنها نموذج الانحدار الحالي وبعض الأخطاء العشوائية الناتجة عن عدم دقة النتائج
- مما سبق يتضح أنه: يوجد تأثير معنوي إيجابي لبعض أبعاد التنمر في مكان العمل المتمثلة في (التنمر اللفظي، والتنمر الجسدي، والتنمر بالعلاقات) على بعض أبعاد الاحباط الوظيفي، مما يشير إلى قبول الفرض الثالث جزئياً

• نتائج التأثيرات غير المباشرة

قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل المسار لاختبار التأثير غير المباشر لأبعاد القيادة السامة (الإشراف المسيئ، والترويج الذاتي، وعدم القدرة على التنبؤ، والنجسية، والقيادة السلطوية) على الاحباط الوظيفي من خلال توسيط التنمر في مكان العمل وذلك على ثلاث مراحل كل منها يضم أحد أبعاد المتغير التابع الخاص بالاحباط الوظيفي، ويمكن توضيح ذلك كما في الجدول رقم (9، 10، 11) على النحو التالي:

- العلاقة بين أبعاد القيادة السامة واحباط العلاقات كأحد أبعاد الاحباط الوظيفي في ظل توسيط التنمر في مكان العمل:

جدول رقم (9): نتائج اختبار التأثير غير المباشر بين المتغيرات لبعد احباط العلاقات كأحد

أبعاد الاحباط الوظيفي

مستوى المعنوي	معامل المسار الكلي	معامل المسار غير المباشر	معامل المسار المباشر	المتغيرات التابعة	المتغيرات الوسيطة	المتغيرات المستقلة	
0.233	0.128	0.023	0.105	احباط العلاقات	التنمر اللفظي	الإشراف المسيئ	ف (1/1/4)
0.027	0.251	0.044	0.206			الترويج الذاتي	
0.027	0.375	0.066	0.309			عدم القدرة على التنبؤ	
0.023	0.455	0.080	0.375			النجسية	
0.341	0.110	0.019	0.091			القيادة السلطوية	
0.336	0.108	0.002	0.105		الإشراف المسيئ		

0.145	0.211	0.004	0.206	التنمر الجسدي	الترويج الذاتي	ف 2/1/4) (
0.423	0.315	0.006	0.309		عدم القدرة على التنبؤ	
0.327	0.383	0.008	0.375		الزجسية	
0.420	0.093	0.002	0.091		القيادة السلطوية	
0.041	0.147	0.041	0.105	التنمر بالعلاقات	الاشراف المسئي	ف 3/1/4) (
0.048	0.288	0.081	0.206		الترويج الذاتي	
0.036	0.430	0.121	0.309		عدم القدرة على التنبؤ	
0.025	0.523	0.147	0.375		الزجسية	
0.338	0.127	0.036	0.091		القيادة السلطوية	

ويتضح من الجدول (9) ما يلي:

- يتوسط التنمر اللفظي العلاقة بين أبعاد القيادة السامة المتمثلة في (الترويج الذاتي، وعدم القدرة على التنبؤ، والزجسية) واحباط العلاقات كأحد أبعاد الاحباط الوظيفي عند مستوى معنوية 5%، وهو ما يعنى قبول الفرض الفرعي الأول جزئياً
- لا يتوسط التنمر الجسدي العلاقة بين أبعاد القيادة السامة المتمثلة في (الترويج الذاتي، وعدم القدرة على التنبؤ، والزجسية) واحباط العلاقات كأحد أبعاد الاحباط الوظيفي عند مستوى

تأثير القيادة الساهمة علي التنمر فى مكان العمل الدور الوسيط للإحباط الوظيفي

معنوية 5%، وهو ما يعنى رفض

الفرض الفرعي الثاني كلياً

■ يتوسط التنمر بالعلاقات العالقة

بين أبعاد القيادة السامة المتمثلة

في (الإشراف المسيئ، والترويح

الذاتي، وعدم القدرة على التنبؤ،

والنرجسية) واحباط العلاقات

كأحد أبعاد الاحباط الوظيفي عند

مستوى معنوية 5%، وهو ما يعنى

قبول الفرض الفرعي الثالث جزئياً

■ مما سبق يتضح أنه: يتوسط

التنمر في مكان العمل العالقة بين

أبعاد القيادة السامة واحباط

العلاقات كأحد أبعاد الاحباط

الوظيفي، ولذلك تم قبول الفرض

الفرعي الأول من الفرض الرابع

جزئياً

- العالقة بين أبعاد القيادة السامة واحباط

الجدارة كأحد أبعاد الاحباط الوظيفي في

ظل توسيط التنمر في مكان العمل

جدول رقم (10): نتائج اختبار التأثير غير المباشر بين المتغيرات لبعدها الاحباط الجدارة كأحد

أبعاد الاحباط الوظيفي

الفرض	المتغيرات المستقلة	المتغيرات الوسيطة	المتغيرات التابعة	معامل المسار المباشر	معامل المسار غير المباشر	معامل المسار الكلي	مستوى المعنوية
	الإشراف المسيئ			0.084	0.034	0.119	0.126

0.015	0.169	0.049	0.120	احباط الجدارة	التنمر اللفظي	الترويج الذاتي	ف (1/2/4)	
0.041	0.212	0.061	0.151			عدم القدرة		
0.024	0.471	0.136	0.335			الترجسية		
0.017	0.599	0.173	0.426			القيادة السلطوية		
0.126	0.119	0.035	0.084		التنمر الجسدي	الاشراف المسيئ	ف (2/2/4)	
0.017	0.170	0.050	0.120			الترويج الذاتي		
0.028	0.214	0.063	0.151			عدم القدرة		
0.023	0.474	0.139	0.335			الترجسية		
0.020	0.603	0.177	0.426		القيادة السلطوية	التنمر بالعلاقا ت	الاشراف المسيئ	ف (3/2/4)
0.140	0.091	0.007	0.084		الترويج الذاتي			
0.134	0.130	0.010	0.120		عدم القدرة على التنبؤ			
0.145	0.163	0.012	0.151		الترجسية			
0.238	0.362	0.027	0.335	القيادة السلطوية				
0.136	0.461	0.034	0.426					

ويتضح من الجدول (10) ما يلي:

- يتوسط التنمر اللفظي العلاقة بين أبعاد القيادة السامة المتمثلة في (الترويج الذاتي، وعدم القدرة على التنبؤ، والترجسية، والقيادة السلطوية) واحباط الجدارة كأحد أبعاد الاحباط الوظيفي عند مستوى معنوية 5%، وهو ما يعنى قبول الفرض الفرعي الأول جزئياً
- يتوسط التنمر الجسدي العلاقة بين أبعاد القيادة السامة المتمثلة في (الترويج الذاتي، وعدم القدرة

- على التنبؤ، والنجسية، والقيادة السلطوية) واحباط الجدارة كأحد أبعاد الاحباط الوظيفي عند مستوى معنوية 5%، وهو ما يعنى رفض الفرض الفرعي الثاني جزئياً
- لا يتوسط التنمر بالعلاقات العلاقة بين أبعاد القيادة السامة المتمثلة في (الاشراف المسئئ، والترويح الذاتي، وعدم القدرة على التنبؤ، والنجسية، والقيادة السلطوية) واحباط الجدارة كأحد أبعاد الاحباط الوظيفي عند مستوى معنوية 5%، وهو ما يعنى رفض الفرض الفرعي الثالث كلياً
- مما سبق يتضح أنه: يتوسط التنمر في مكان العمل العلاقة بين أبعاد القيادة السامة واحباط الجدارة كأحد أبعاد الاحباط الوظيفي، ولذلك تم قبول الفرض الفرعي الثاني من الفرض الرابع جزئياً

- العلاقة بين أبعاد القيادة السامة واحباط الذات كأحد أبعاد الاحباط الوظيفي في ظل توسيط التنمر في مكان العمل:

جدول رقم (11): نتائج اختبار التأثير غير المباشر بين المتغيرات لبعد احباط الذات كأحد أبعاد الاحباط الوظيفي

مستوى المعنوية	معامل المسار الكلي	معامل المسار غير المباشر	معامل المسار المباشر	المتغيرات التابعة	المتغيرات الوسيطة	المتغيرات المستقلة	الفرض
0.128	0.019	0.005	0.015	احباط الذات	التنمر اللفظي	الاشراف المسئ	ف (1/3/4)
0.015	0.271	0.064	0.207			الترويج الذاتي	
0.034	0.269	0.064	0.206			عدم القدرة على التنبؤ	
0.022	0.406	0.096	0.310			الترجسية	
0.030	0.416	0.098	0.318			القيادة السلطوية	
0.139	0.020	0.005	0.015		التنمر الجسدي	الاشراف المسئ	ف (2/3/4)
0.037	0.275	0.068	0.207			الترويج الذاتي	
0.022	0.273	0.067	0.206			عدم القدرة على التنبؤ	
0.034	0.411	0.102	0.310			الترجسية	
0.036	0.422	0.104	0.318			القيادة السلطوية	
0.142	0.020	0.005	0.015	التنمر بالعلاقات	الاشراف المسئ	ف (3/3/4)	
0.037	0.282	0.076	0.207		الترويج الذاتي		

تأثير القيادة الساهمة علي التمر في مكان العمل الدور الوسيط للإحباط الوظيفي

0.047	0.281	0.075	0.206			عدم القدرة على التنبؤ
0.048	0.423	0.113	0.310			الترجسية
0.046	0.434	0.116	0.318			القيادة السلطوية

ويتضح من الجدول (11) ما يلي:

- يتوسط التمر اللفظي العلاقة بين أبعاد القيادة السامة المتمثلة في (الترويج الذاتي، وعدم القدرة على التنبؤ، والترجسية، والقيادة السلطوية) واحباط الذات كأحد أبعاد الاحباط الوظيفي عند مستوى معنوية 5%، وهو ما يعنى قبول الفرض الفرعي الأول جزئياً
- يتوسط التمر الجسدي العلاقة بين أبعاد القيادة السامة المتمثلة في (الترويج الذاتي، وعدم القدرة على التنبؤ، والترجسية، والقيادة السلطوية) واحباط الذات كأحد أبعاد الاحباط الوظيفي عند مستوى معنوية 5%، وهو ما يعنى رفض الفرض الفرعي الثاني جزئياً
- يتوسط التمر بالعلاقات العلاقة بين أبعاد القيادة السامة المتمثلة في (الترويج الذاتي، وعدم القدرة على التنبؤ، والترجسية، والقيادة السلطوية) واحباط الذات كأحد أبعاد الاحباط

الوظيفي عند مستوى معنوية 5%، وهو

ما يعنى رفض الفرض الفرعي الثالث

جزئياً

■ مما سبق يتضح أنه: يتوسط التنمر في

مكان العمل العلاقة بين أبعاد القيادة

السامة واحباط الذات كأحد أبعاد

الاحباط الوظيفي، ولذلك تم قبول

الفرض الفرعي الثالث من الفرض الرابع

جزئياً

استناداً الى نتيجة العلاقات التي تم التوصل اليها من

الجداول رقم (9)، و(10)، و(11) يتضح لدى الباحث

الوساطة الجزئية للتنمر في مكان العمل بين أبعاد

القيادة السامة وأبعاد الاحباط الوظيفي. وبالتالي، يمكن

للباحث قبول الفرض الرابع للدراسة على الشكل البديل

التالي:-

يتوسط جزئياً التنمر في مكان العمل العلاقة بين أبعاد

القيادة السامة وأبعاد الاحباط الوظيفي.

الاستنتاجات والتوصيات

بعد مراجعة نتائج الدراسات السابقة ومقارنتها بنتائج البحث الحالي، توصلت الباحثة

إلى ما يلي:

أ- النتائج

1. فيما يخص تأثير القيادة السامة على التنمر في مكان العمل:

تبين من نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي معنوي للقيادة السامة على التنمر في

مكان العمل. وقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (Malik et al., 2019) في وجود

علاقة بين للقيادة السامة على التنمر في مكان العمل ، وكذلك دراسة (Mohammeda

(et al., 2019) حيث وجود تأثير بين القيادة السامة والتنمر في مكان العمل وتتفق معهم دراسة (ابوالدهب، 2024) وبالتالي ثبوت صحة الفرض الأول

2. فيما يخص تأثير التنمر في مكان العمل على الاحباط الوظيفي :

أوضحت نتائج البحث الحالي وجود تأثير للاحباط الوظيفي على التنمر في مكان العمل. وتدعم نتائج الدراسة الحالية ما توصلت اليه دراسة (جوده وآخرين ، 2021) في وجود تأثير معنوي مباشر إيجابي لابعاد الاحباط الوظيفي على أبعاد التنمر في مكان العمل ، كما اتفقت معها دراسة (محمد وآخرين ، 2022) ، ويرى (Santurio et al., 2020) وجود علاقة بين التنمر الوظيفي والاحباط الوظيفي وبالتالي ثبوت صحة الفرض الثاني

3. فيما يخص تأثير القيادة السامة على الاحباط الوظيفي:

توصلت نتائج البحث الحالي إلى وجود تأثير معنوي للقيادة السامة على الاحباط الوظيفي . وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع دراسة (Eissa & Lester., 2019) في وجود علاقة بين الاشراف المسيء وهو أحد ابعاد القيادة السامة وبين الاحباط الوظيفي واتفقت معها دراسة ((Yokanan., 2020) وبالتالي ثبوت صحة الفرض الثالث. هناك مكونات عديدة لرأس المال الفكري لا يوجد تحديد دقيق للمساهمات النسبية لهذه المكونات أو العناصر في توليد رأس المال.

4. فيما يخص تأثير لابعاد القيادة السامة على أبعاد التنمر في مكان العمل عند توسيط الاحباط الوظيفي .

تبين من نتائج البحث وجود تأثير ايجابي معنوي تأثير معنوي لأبعاد القيادة السامة (الإشراف المسيء ، الترويح الذاتي ، عدم القدرة على التنبؤ ، النرجسية ، القيادة السلطوية) على على التنمر في مكان العمل بأبعاده (التنمر اللفظي ، التنمر الجسدي ، التنمر بالعلاقات). وكذلك وجود تأثير معنوي لابعاد التنمر في مكان العمل (التنمر اللفظي ، التنمر الجسدي ، التنمر بالعلاقات) على لابعاد الاحباط الوظيفي (إحباط العلاقات ، إحباط الجدارة ، الإحباط الذاتي).

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسات السابقة من وجود علاقات بين للقيادة السامة على الاحباط الوظيفي (Eissa & Lester., 2019) ، بالإضافة إلى وجود علاقة بين للإحباط الوظيفي والتنمر في مكان العمل (محمد وآخرين ، 2022) ودراسة (Santurio et al., 2020) ، كما توجد علاقة مباشرة بين القيادة السامة والتنمر في مكان العمل (ابوالدهب ، 2024) ، ، ودراسة (Mohammeda et al., 2019) فإن البحث الحالي وجد توسط للاحباط الوظيفي في العلاقة بين أبعاد القيادة السامة والتنمر في مكان العمل .

ب - التوصيات

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

النتيجة	التوصية	ألية التنفيذ
وجود تأثير معنوي للقيادة السامة على الاحباط الوظيفي عند توسط التنمر في مكان العمل	ينبغي على المديرين بقطاع شركة شمال الدلتا لتوزيع الكهرياء في مصر العمل على عدم استخدام اسلوب القيادة السامة وكذلك زيادة انتماء العاملين	توفير برامج تدريبية للقيادات للعمل على تحسين مهارات الاتصال والعلاقات الشخصية والتفاعل لديهم مما يحقق إكسابهم مهارات إدارة العاملين بشكل أكثر كفاءة وفعالية.
		- توفير برامج تدريبية للقيادات لتطوير مهاراتهم والقدرة على التعامل مع التحديات التي تواجههم والتعرف على نقاط الضعف في أدائهم مما يمكن من المساعدة في تطوير مهاراتهم ووضع خطط لعلاج تلك السلوكيات السلبية وتنمية السلوكيات الإيجابية للقائد وهذا يُمكن أن يساعد في منع انتشار السلوكيات السلبية للقيادة .
		عقد اجتماعات دورية مع العاملين وتوفير المعلومات عن القرارات والالتزام بتنفيذها.
		توفير نظام فعال لتلقى شكاوى العاملين والعمل على سرعة حلها والعمل على تحقيق جودة الاتصالات بين العاملين والقيادات مما يخلق حالة من جودة العلاقة بينهما.
		إتاحة الفرصة لمزيد من حرية الرأي ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم والاستماع إلى آرائهم وأفكارهم ومقترحاتهم وتوفير المناخ الملائم للإبداع.

ج- مقترحات لبحوث مستقبلية

توصى الباحث بإجراء المزيد من الدراسات المتعمقة والتي من شأنها أن تثرى المكتبات العربية فيما يخص متغيرات البحث باعتبارها متغيرات لها أهمية بالنسبة لمجال التطبيق الخاصة بقطاع شركة شمال الدلتا لتوزيع الكهرباء في مصر وكذلك لأي مجال تطبيقي آخر، ويمكن للباحث اقتراح مجموعة من العناوين والتي يمكن أن تفيد الباحثين المهمتين بالبحث في هذا المجال البحثي:

- 1- توسيط عدم الامان الوظيفي فى العلاقة بين القيادة السامة ونية ترك العمل.
- 2- إجراء دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والخاصة لاختبار متغيرات الدراسة الحالية.
- 3- الدور الوسيط للفساد الادارى فى العلاقة بين القيادة السامة والاحباط الوظيفي
- 4- تأثير القيادة السامة على الرضا الوظيفي الدور الوسيط للتنمر فى مكان العمل

المراجع

• المراجع العربية

- أبو الذهب & محمد صبحي. (2024). أثر القيادة السامة على صحت العاملين: الدور الوسيط للتنمر في مكان العمل والتهكم التنظيمي—دراسة ميدانية. المجلة العربية للإدارة
- السعيد ، احمد سليمان (2018)، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتأثيرها على الأداء الوظيفي " بالتطبيق على العاملين بالمستشفيات العامة والمركزية التابعة لمديرية الصحة بمحافظة الدقهلية "، رسالة ماجستير منشورة ، جامعة المنصورة ، كلية التجارة
- دمرجيان ، سارين شانت،(2018)،"أثر استراتيجيات علاقات العمل على سلوكيات التنمر في مكان العمل"، جامعة الشرق الاوسط، كلية الاعمال، ص10.
- عبد الله ، محمد حمزة أمين (2020): الدعم التنظيمي المدرك والإحباط الوظيفي (24)66
- عبد المحسن جودة، ع. ا.، عبد المحسن، أبو المجد كامل، محمود & اسماعيل عبد الغنى الرفاعي. (2021). الإحباط الوظيفي كمتغير وسيط بين التنمر التنظيمي والارتباط

- بالعمل (دراسة تطبيقية على الممرضات بمستشفيات وزاره الصحة بالمنصورة). (المجلة المصرية للدراسات التجارية، 45، (4)، 251-277
- طه، فتحى السيد & السعيد، احمد سليمان (2018)، أثر الانضباط الادارى على النجاح الوظيفى "دراسة تطبيقية على مديرية الشئون الاجتماعية بمحافظة الدقهلية"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والادارية، جامعة مدينة السادات، كلية التجارة، 2، (1)، 177-200.
- طه، فتحى السيد، (2017)، أثر الإخلال بالعقد النفسى على الانسحاب الوظيفي "بالتطبيق على العاملين بالشركات الصناعية المساهمة الخاصة بمحافظة الدقهلية" رسالة ماجستير منشورة، جامعة المنصورة، كلية التجارة
- مرزوق، عبد العزيز (2017): علاقة جودة حياة العمل بالإحباط الوظيفي، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد 47، العدد 4، (جامعة عين شمس، كلية التجارة)، 99 – 146.
- محمد، وليد جمال عبدالعزيز، عبدة، حسن حسن، علي، & ياسر احمد. (2022). التنمر وعلاقته بإحباط الحاجات النفسيه لدي الطلاب الممارسين للنشاط الرياضي بجامعة المنيا. مجلة علوم الرياضة.

• المراجع الاجنبية

- Alex.,N (2018): Frustration at Work, Developmental Experience, Perceived Team Support and Employee Performance: Evidence from Emerging Economies, Journal of Business Management, 2(2)
- Adams, J., Khan, H. T., Raeside, R., & White, D. I. (2007). Research methods for graduate business and social science students. SAGE publications India
- AluedeO.at,al,(2008) "characteristic and effects of bullying behavior in schools, Journal of instructional psycology ,35 (2),151

- Campbell, W. K., Hoffman, B. J., Campbell, S. M., & Marchisio, G. (2011). "Narcissism in organizational contexts." *Human Resource Management Review*, 21(4), 268-284
- Coakley, N. (2021), "The relationship between toxic leadership behavior and employee silence: a quantitative study"
- Daniel, T. A., & Metcalf, G. S. (2015). "Crossing the Line: An Examination of Toxic Leadership in the US Army"
- Doty, J., & Fenlason, J. (2013). "Narcissism and toxic leaders." *Army Combined Arms Center Fort Leavenworth KS, Military Review*
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (Eds.). (2011). *Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research, and practice* (2nd ed.). London: CRC Press
- Eissa, G., & Lester, S. W. (2017). Supervisor role overload and frustration as antecedents of abusive supervision: The moderating role of supervisor personality. *Journal of Organizational Behavior*, 38(3), 307-326
- Gheadamini Harouni, A., Ebrahimzadeh Dastjerdi, R., & Ebrahimpour, A. R. (2022). Investigating the effect of bullying in the workplace on deviant behaviors in the workplace through Toxic leadership and destructive leadership (Case study: Islamic Azad University of Isfahan (Khorasgan)). *Sociological studies*, 15(54), 35-59
- Guo, L., Decoster, S., Babalola, M. T., De Schutter, L., Garba, O. A., & Riisla, K. (2018). Authoritarian leadership and employee creativity: The moderating role of psychological capital and the mediating role of fear and defensive silence. *Journal of Business Research*, 92, 219-230
- Hair, Jr J. F., Black, W.C., Babin, J. B. and A. (2014). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson Prentice Hall

- Hattab, S., Wirawan, H., Salam, R., Daswati, D. and Niswaty, R. (2022), "The effect of toxic leadership on turnover intention and counterproductive work behaviour in Indonesia public organisations", *International Journal of Public Sector Management*, 35 (3), 317-333
- Hunter, S. T., Bedell-Avers, K. E., & Mumford, M. D. (2007)." The typical leadership study: Assumptions, implications, and potential remedies." *The Leadership Quarterly*, 18(5), 435-446
- Kimura, H. (2003). "Overcome toxic management." *Nursing management*, 34(1), 26-29
- Kurtulmuş, B. E. (2021). Toxic leadership and workplace bullying: The role of followers and possible coping strategies. *The Palgrave Handbook of Workplace Well-Being*, 1-20
- LaVan ,Helen; William ,Martin ;(2010)," Workplace Bullying: A Review of Litigated Cases", *Employ Respons Rights*,pp1-21
- Lian, H., Ferris, D. L., & Brown, D. J. (2012). "Does taking the good with the bad make things worse? How abusive supervision and leader–member exchange interact to impact need satisfaction and organizational deviance." *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 117(1), 41-52
- Lipman-Blumen, Jean. (2005) "The allure of toxic leaders: Why followers rarely escape their clutches." *Ivey Business Journal*, 69,(3), 1-40
- Lunsford , L.G,(2015), *Destructive and toxic leadership*, publication, , 1-2
- Malik, M. S., Sattar, S., Younas, S., & Nawaz, M. K. (2019). The workplace deviance perspective of employee responses to workplace bullying: the moderating effect of toxic leadership and mediating effect of emotional exhaustion. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 8(1), 33-50

- Malik Naima ., Björkqvist Kaj.,(2019)," Workplace Bullying and Occupational Stress Among University Teachers: Mediating and Moderating Factors", Europe's Journal of Psychology, , 15(2), 240–259
- Melinda & Jeannette, (2018) " Work place Bullying and Turnover intention: Exploring work engagement as potential mediator" psychological reports .. 121,375-392
- Mohammeda, S. J., Al-Jubourib, A. A., & Abdulhasan, I. (2020). Toxic and Bullying Behaviour in the Workplace: The Relationship and Impact
- Musawir, A., Serra, C.E.M., Zwikael, O. and Ali, I. (2017), "Project governance, benefit management, and project success: towards a framework for supporting organizational strategy implementation", International Journal of Project Management, 35 (8), 1658-1672
- Namie, G., & Namie, R. (2009). The bully at work. Naperville, IL: Sourcebooks
- Ntsiful, A., Ahiakpor, L., Damoah, J., & Wee, G. S. M. (2018): Frustration at work, Developmental experience, perceived team support and employee performance: evidence from emerging economies, Pan-African Journal of Business Management, 2(2), 1-36
- Robson, C. (2002). Real World Research: A Resource for Social Scientists and Practitioner-Researchers (2nd ed.). Oxford: Blackwell Publishers Ltd
- Santurio, J. I. M., Fernández-Río, J., Estrada, J. A. C., & González-Víllora, S. (2020). Connections between bullying victimization and satisfaction/frustration of adolescents' basic psychological needs. Revista de Psicodidáctica (English ed.), 25(2), 119-126
- Saunders, M., Thornhill, A. & Lewis, P. (2009). Research methods for business students. London: Financial Times Prentice Hall

- Schmidt, A. A. (2008). "Development and validation of the toxic leadership scale." Master Theses , University of Maryland
- Sischka, P. E., Melzer, A., Schmidt, A. F., & Steffgen, G. (2021). Psychological contract violation or basic need frustration? Psychological mechanisms behind the effects of workplace bullying. *Frontiers in psychology*, 12, 627-968
- Sim, B. Y. H., Lee, M. C. C., Kwan, S. S. M., & Tuckey, M. R. (2021). The Relationship Between Toxic Leadership, Job Insecurity, Workplace Bullying and Turnover Intention in the Malaysian Context: A Multilevel Mediation Perspective. In *Asian Perspectives on Workplace Bullying and Harassment* , 181-210
- Smith, F. L., & Coel, C. R. (2018). Workplace bullying policies, higher education and the First Amendment: Building bridges not walls. *First Amendment Studies*, 52(1-2), 96-111
- Sweey, P. (2007) "organizational chaos and relative powerlessness, Breeding ground for bullies" Research Brief .Academy of managementpers perspective P: P.27-28
- Takuma, T., & Kase, W (2016): Robust and directive quadruped locomotion on rough terrain without requiring sensing and actuation, In 2016 IEEE International Conference on Robotics and Biomimetics (ROBIO) , 755-760
- Tasneem ,Fatima ,Uzma ,Naseem., (2019), Mediating Role of Work Alienation Between Workplace Bullying and its Outcomes", *Asbbs Proceedings of the 26th Annual Conference*
- Tepper, Bennett J. (2000) "Consequences of abusive supervision" *Academy of management journal*, 43(2): 178-190
- Tepper, Bennett J. (2007) "Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda." *Journal of Management*, 33(3): 261-289

- Tepper, B. J., Carr, J. C., Breaux, D. M., Geider, S., Hu, C., & 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
- Pompeii, L ., Schoenfisch, L., Lipscomb, J, Dement M., Smith., Upadhyaya, (2015), Physical assault, physical threat, and verbal abuse perpetrated against hospital workers by patients or visitors in six US hospitals", *American journal of Industrial Medicine*, 58(11), 1194-1204
- Valle, M., Kacmar, M., & Andrews, M. (2018): Ethical leadership, frustration, and humor: a moderated-mediation model, *Leadership & Organization Development Journal*, 39(5), 665-678
- Wang PH, Chou FHC & Hsc Hy: (2014): Concept analysis of Frustration, *The Kaohsiung Journal of Nursing*, PP 31:39–49
- Wilson-Starks, K. Y., & Transleadership, C. (2003)." Toxic leadership." *Transleadership, Inc*
- Yokanan, R. T. (2020). Pengaruh Abusive Supervision Terhadap Deviance Behavior Dengan Job Frustration Sebagai Variabel Intervening Karyawan Perusahaan. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis*, 15(1), 63-71
- Zaman, U., Florez-Perez, L., Anjam, M., Ghani Khwaja, M. and Ul-Huda, N. (2022), "At the end of the world, turn left: examining toxic leadership, team silence and success in mega construction projects", *Engineering, Construction and Architectural Management*
- Zhu, F., Wang, L., Yu, M., Müller, R. and Sun, X. (2019), "Transformational leadership and project team members' silence: the mediating role of feeling trusted", *International Journal of Managing Projects in Business*, 12 (4) , 845-868

