

# دور القيادة التمكينية في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في ظل الدور الوسيط للسخرية التنظيمية: دراسة ميدانية

محمد فوزي البردان  
جامعة مدينة السادات

ثروت صبري عبدالجواد  
جامعة المنوفية  
مصر

## الملخص

هدف الدراسة: استهدفت الدراسة تناول الدور الوسيط للسخرية التنظيمية في العلاقة بين القيادة التمكينية وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.

تصميم | منهجية | طريقة الدراسة: اعتمدت الدراسة على المدخل الكمي، متخذة من الاستقصاء أداة للدراسة، واستخدمت بعض الأساليب الإحصائية كالنمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM) وغيرها لاختبار فروض الدراسة.

عينة الدراسة و بياناتها: جمعت البيانات الأولية من عينة، قوامها (301) من العاملين بشركة مياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة المنوفية، وبلغت نسبة الاستجابة (83.4%).

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: أولاً - وجود تأثير معنوي سلبي مباشر للقيادة التمكينية وجميع أبعادها على السخرية التنظيمية. ثانياً - وجود تأثير معنوي سلبي مباشر للقيادة التمكينية وجميع أبعادها على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية. ثالثاً - وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر للسخرية التنظيمية بين العاملين على مستوى ممارستهم لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية. رابعاً - وجود تأثير معنوي سلبي غير مباشر للقيادة التمكينية وبتدعيمها (دعم التفكير الإيجابي، وتعزيز العمل التعاوني) فقط على مستوى ممارسة العاملين لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية من خلال السخرية التنظيمية كمتغير وسيط.

أصالة الدراسة: تعد هذه الدراسة من بين عدد قليل من الدراسات التطبيقية التي جمعت بين المتغيرات الثلاثة محل الدراسة، فضلاً عن كونها أول دراسة سعت إلى اختبار دور السخرية التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة التمكينية وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.

حدود الدراسة و تطبيقاتها: اقتصرت الدراسة على تناول كل من السخرية التنظيمية وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بشكل إجمالي والقيادة التمكينية بأبعادها الثلاثة وذلك بالتطبيق على العاملين بشركة مياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة المنوفية في مصر.

المصطلحات العلمية: القيادة التمكينية، السخرية التنظيمية، سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.

تصنيف JEL: M10, M12

تم تسلم البحث في 2020/2/2، التعديل الأول في 2020/8/9، التعديل الثاني في 2020/8/30، أجاز للنشر في 2020/10/6.

على مدى العقدين أو العقود الثلاثة الماضية، تزايد اهتمام العلماء في مجالات الإدارة بما يُمكن تسميته الجانب المظلم للمنظمات. وفي أعقاب الفضائح العامة للشركات تضاعف الاهتمام بالجوانب السلبية للحياة التنظيمية. ومنها ما تشهده البيئة المصرية من ظواهر تؤثر بالسلب على نتائج الأعمال، مثل السخرية التنظيمية (إسماعيل، 2015؛ حسانين، 2011، 2013؛ Nafe, 2013a)، وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية (ريان وآخرون، 2018؛ حسانين، 2011). وتعد السخرية إحدى المعضلات التي تتجاوز قروناً، وقد وُصفت - في الأصل - بأنها فلسفة يونانية قديمة تعطي الأولوية للفضيلة على كل شيء آخر. وحديثاً يستخدم مصطلح السخرية منطوياً على اعتقاد بأنه لا يجب الوثوق بالآخرين؛ لافتقارهم للفضيلة. وفي السياق التنظيمي، يحرص القادة على الحد من السخرية بين العاملين لما لها من آثار سلبية، تتطور - غالباً - من خلال سلسلة من التبادلات السلبية بين المؤسسة وممثليها (Thomas & Gupta, 2018).

وفقاً لنظرية التبادل الاجتماعي (Emerson, 1972; Blau, 1964)، يقوم الأفراد بتكوين علاقات مع الآخرين، والحفاظ عليها فقط لزيادة المنافع المتحصل عليها، وتشير تلك النظرية إلى أن الأفراد الذين يتلقون معاملة غير مواتية من المرجح أن يشعروا بالغضب والانتقام وعدم الرضا. وانسجاماً مع قواعد المعاملة بالمثل، قد ينخرط الأفراد غير الراضين في سلوكيات عمل سلبية مثل الوصول متأخراً إلى العمل، وأخذ أوقات استراحة أطول وغيرها. بالإضافة إلى ذلك، قد يتبادل الأفراد استياءهم من زملائهم في العمل من خلال الانخراط في سلوكيات عكسية موجهة لهم، مثل تبادل الشتائم، أو حتى تخريب العمل، ويطلق على تلك السلوكيات السلبية سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية (Puni et al., 2016). وتنتج تلك السلوكيات عن أسلوب القيادة الضعيف الذي يحمل دلالات سلبية نحو قدرة القيادة على تحفيز العاملين والاحتفاظ بهم مما يؤدي إلى أداء مؤسسي متدنٍ (Puni et al., 2016)؛ ومن ثمّ لا بد من اعتناق إدارة المنظمة لأحد أنماط القيادة الإيجابية الحديثة؛ مثل القيادة التمكينية للحد من تلك السلوكيات.

وجديرٌ بالذكر أن التمكين يُتيح للمنظمات القدرة على تحقيق المزايا التنافسية والمحافظة عليها في ظل بيئة عمل تتسم بالديناميكية، ويترتب على التمكين اتجاهات، ودوافع، وسلوكيات مواتية للعاملين؛ نظراً لإيمان العاملين المؤهلين بقدرتهم على أداء عمل ذي معنى، والتأثير على بيئات العمل؛ ومن ثم الميل إلى العمل بشكل مستقل مع إظهار سلوكيات تكيفية تتجاوز أوارهم الرسمية بالعمل (Kim et al., 2018a)؛ وتمثل القيادة التمكينية إستراتيجية واعدة للقادة من أجل تشكيل اتجاهات العاملين ودوافعهم وسلوكياتهم بشكل إيجابي (Lorinkova & Perry, 2017).

وبناء على ما سبق، تتناول الدراسة الحالية دور القيادة التمكينية في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في ظل الدور الوسيط للسخرية التنظيمية بالتطبيق على شركة مياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة المنوفية، بوصفها أحد قطاعات البنية التحتية والخدمية المهمة في دعم الاقتصاد المصري.

### مشكلة الدراسة وتسائلاتها

مع بداية القرن الحادي والعشرين، زاد توجه المنظمات لتطبيق أساليب قيادية جديدة تركز على تشجيع العمل الجماعي والمشاركة في صنع القرارات؛ فضلاً عن الاهتمام بالموارد البشرية والحرص على تطوير مهاراتها وقدراتها وتقويم سلوكياتها. ولسنوات عديدة، انصب الاهتمام على دراسة كيفية دعم السلوكيات الإيجابية للعاملين، التي تشمل سلوك المواطنة التنظيمية، والسلوك الابتكاري وغيرها. إلا أنه في السنوات الأخيرة تحول اهتمام الباحثين إلى دراسة السلوكيات السلبية بمكان العمل؛ مثل العدوان والعنف والسرقة، والسلوكيات المضادة للإنتاجية، والاستقواء بمكان العمل (Rader, 2015). وتعد الدراسة الحالية محاولة في هذا الاتجاه؛ حيث تسعى إلى اختبار دور القيادة التمكينية في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في ظل الدور الوسيط للسخرية التنظيمية.

وفي ضوء مراجعة الباحثين للأدبيات التي تناولت متغيرات الدراسة، اتضح وجود علاقة مباشرة بين القيادة التمكينية والسخرية التنظيمية (Lorinkova & Perry, 2017)، وكذلك علاقة مباشرة بين النمط القيادي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية (Brender-Ilan & Sheaffer, 2019; Jovanovich, 2018)، وعلاقة مباشرة أيضاً بين السخرية التنظيمية وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية (ريان وآخرون، 2018؛ Stavrova & Ehlebracht, 2016)، وعلى حد علم الباحثين، لا توجد دراسات تناولت العلاقات غير المباشرة بين هذه المتغيرات مجتمعة، وهو ما يمثل محاولة لسد هذه الفجوة البحثية، وبذلك يُعد البحث الحالي من أوائل البحوث التي تجمع بينها. فضلاً عن اتضاح وجود قدر من الاهتمام بمفهوم السخرية التنظيمية للباحثين من جانب الأكاديميين والممارسين بالبيئة العربية والأجنبية، في حين لا يوجد - في حدود علم الباحثين - دراسة تناولت دور القيادة التمكينية في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بشكل مباشر أو غير مباشر من خلال الدور الوسيط للسخرية التنظيمية. وعلى ذلك، يمكن صياغة المشكلة البحثية في التساؤلات الآتية:

- 1 - ما طبيعة الدور الذي تؤديه القيادة التمكينية في التقليل من مستوى السخرية التنظيمية لمفردات عينة البحث محل التطبيق؟
- 2 - إلى أي مدى تؤثر السخرية التنظيمية في سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لمفردات عينة البحث محل التطبيق؟

- 3 - إلى أي مدى تؤثر القيادة التمكينية في سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لمفردات عينة البحث محل التطبيق؟
- 4 - هل تتوسط السخرية التنظيمية العلاقة بين القيادة التمكينية وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لمفردات عينة البحث محل التطبيق؟

### الإطار النظري وتطوير فروض الدراسة

يشمل الإطار النظري مفهوم متغيرات الدراسة وأبعادها، مع بيان العلاقة بين تلك المتغيرات لتحديد الفجوة البحثية وتطوير الفروض على النحو الآتي:

#### 1 - مفهوم السخرية التنظيمية Organizational Cynicism:

يعود تاريخ السخرية إلى أوائل القرن الخامس عندما تم إنشاء "المدرسة الساخرة" في اليونان. وعلى الرغم من تغير المقصود بالسخرية بمرور الزمن، فلا يزال المجتمع ينظر إلى الساخرين على أنهم أشخاص منفصلون عن شرور المجتمع (Thomas & Gupta, 2018). ولغوياً، فإن كلمة سُخْرِيَّة - وفقاً لمعجم اللغة العربية المعاصرة - جذرها سَجَرَ، فهو ساخر، والمفعول مَسْخُورٌ به، وسَجَرَ من منافسه أي هزئ به، ولدَّعه بكلام تهكُّمي، واحتقره، وسَخَّرَهُ سَخْرِيًّا وسُخْرِيًّا بمعنى كَلَّفَهُ ما لا طاقة له به، وقَهَّرَهُ (عمر، 2008)؛ ومن ثم فالسخرية لغوياً تعني الهُزءُ. وتعكس السخرية استجابة مكتسبة بالتعلم، وليست تصرفاً قائماً على الشخصية. فضلاً عن أن الموظفين الساخرين ليسوا بالضرورة "أشخاصاً سلبيين". ولكن تتشكل اتجاهاتهم الساخرة من خلال التجارب في العمل. فضلاً عن انطواء السخرية على الإحباط؛ وخيبة أمل وعدم ثقة من المنظمة و/أو قادتها تحسباً للإجراءات المستقبلية من جانب تلك الكيانات (Lorinkova & Perry, 2017).

وفي السياق التنظيمي، تعددت تعريفات السخرية التنظيمية؛ إذ عرفتها Dean *et al.* (1998) على أنها الاتجاه السلبي نحو صاحب العمل من حيث ثلاثة أبعاد (المعرفي، العاطفي، والسلوكي). كما تعني الافتقار التام إلى الثقة في الإدارة العليا والاستجابة السلبية التي تستهدف الفشل التام. فالسخرية تعكس رد الفعل الطبيعي للعاملين نتيجة اللامبالاه، والإحباط، والشعور بخيبة الأمل؛ نظراً لفشل المنظمة في الوفاء بتوقعاتهم. ويمكن تناول السخرية التنظيمية على أنها خمسة أنواع، تتمثل في: سخرية "شخصية، اجتماعية، مهنية، العامل، نحو التغيير" (كاظم، 2016). ويُمكن القول: إن السخرية التنظيمية هي اتجاه دفاعي مُوجه نحو المنظمة حين تفنقر المنظمة إلى النزاهة، وعدم الوثوق بالإدارة العليا، والشعور بعدم المساواة، وخيبة الأمل، والإحباط التي يتسم بها العاملون الساخرون.

## 2 - مفهوم القيادة التمكينية Empowering Leadership :

تعددت المصطلحات الأجنبية التي أشارت إلى القيادة التمكينية، ومنها سلوك تمكين القيادة Leadership Empowerment Behavior، والقيادة التمكينية Empowering Leadership، وسلوك تمكين القائد Leader Empowering Behavior. وتم تطوير هذا المفهوم ليوأكب تيار المعرفة الإيجابية. وقد تزايد الاهتمام بمدى فعالية القيادة التمكينية لنتائجها التنظيمية الإيجابية (Lee, 2018). وتُعرف القيادة التمكينية على أنها أحد أنماط القيادة المحددة لسلوكيات مشاركة المرؤوسين في السلطة (Vecchio et al., 2010)؛ حيث لا تقتصر الفكرة وراء تمكين العاملين على تشجيع الإدارة الذاتية عن طريق تفويض السلطة للمرؤوسين فحسب؛ بل تمتد لتشجيع العاملين على تقديم الأفكار، والآراء، والمقترحات البناءة (Jada & Mukhopadhyay, 2019). ويرى (Amundsen & Martinsen (2014 أنها مجموعة إجراءات وأفعال يتخذها القائد لتفويض سلطات اتخاذ القرار للمرؤوسين. كما تُعرفها (Park et al. (2017 بأنها عملية تحفيزية أكثر من كونها تفويض السلطة للمرؤوسين لرفع مستوى التحفيز الجوهري لهم.

ونخلص مما سبق إلى وجود اتفاق على أن القيادة التمكينية هي عملية مشاركة للسلطة، وتخصيص الاستقلالية والمسؤوليات للتابعين من خلال مجموعة محددة من سلوكيات القائد الموجهة للعاملين من أجل تعزيز الدافع الداخلي وتحقيق النجاح في العمل (Cheong et al., 2019).

لقد تباينت أبعاد القيادة التمكينية؛ إذ تناولها بعض الباحثين على أنها بُعدان فقط، هما: دعم الاستقلالية، ودعم التنمية (Amundsen & Martinsen, 2014). في حين تناولها (Vecchio et al. (2010 على أنها ثلاثة أبعاد: (سلوك العمل المستقل، دعم التفكير الإيجابي، تعزيز العمل التعاوني)، بينما تناولتها دراسة (Pigeon et al. (2017 على أنها ثلاثة أبعاد أخرى: (التفويض، التدريب، الاعتراف)، في حين تناولتها دراسات (مرزوق وآخرين، 2017؛ Hassi, 2019; Rayan et al., 2018; Li & Zhang, 2016) على أنها أربعة أبعاد، هي: (تعزيز معنى العمل، تعزيز فرص المشاركة في صنع القرارات، إظهار الثقة في الأداء العالي، الإمداد بالاستقلالية من القيود البيروقراطية)، بينما تناولها (Lee et al. (2014 على أنها خمسة أبعاد: (قدرة يحتذى به، المشاركة في صنع القرارات، التدريب، الإعلام، إظهار الاهتمام). واعتمدت الدراسة الحالية على مقياس (Vecchio et al., 2010) المُكوّن من ثلاثة أبعاد؛ كونه الأكثر استخداماً من جانب الباحثين وتمتعه بدرجة عالية من الصدق والثبات. وفيما يلي شرح موجز لتلك الأبعاد:

- **سلوك العمل المستقل Independent action**: يشير إلى مدى الحرية التي يشعر بها العامل خلال أدائه لعمله وفق الطريقة التي تناسبه، وبحسب أولوياته دون أن تُفرض عليه (Bowditch et al., 2007). ووفقاً لذلك يُعد هذا السلوك بمنزلة سلوك العامل الذي يمارس

خلاله مهام عمله بحرية تامة، ويمكنه من استخدام القوة التنظيمية التقديرية لجدوله، وتحديد إجراءات عمله بما يزيد من شعوره بالمسؤولية تجاه نتائج عمله، ويؤدي إلى تعظيم الإنتاجية ورفع مستوى كفاءة الأداء ويدفعه لتبني السلوكيات الإيجابية نحو العمل.

- **دعم التفكير الإيجابي** Opportunistic thinking: يُنظر إلى التفكير الإيجابي على أنه استعمال العقل بطريقة فعّالة تُضفي إيجابية على بيئة العمل وتعظم نتائجه، من خلال استغلال طاقاته وإمكاناته دون وضع أية قيود سلبية تعوق الأفكار والمشاعر والسلوكيات الإيجابية بالعمل (Pinder, 2014). ويشير تعزيز التفكير الإيجابي إلى مدى قدرة القائد على تشجيع العاملين وتحفيزهم لاستغلال طاقاتهم وإمكاناتهم دون الالتفات إلى المعوقات؛ والتغلب عليها بما يعظم نتائج الأعمال.

- **تعزيز العمل التعاوني** Cooperative action: يعكس العمل التعاوني قدرة العاملين على التعاون الفعال لتحقيق أهداف محددة (Pinder, 2014). وهو يمثل قدرة القائد على توحيد رؤى العاملين بفرق العمل ومجهوداتهم، وتعظيم رغبتهم في التعاون البناء والتواصل المثمر لتحقيق الأهداف المحددة.

### 3 - مفهوم سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية (CWB) Counterproductive Work Behavior:

تشير سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية إلى تصرفات العاملين المتعمدة التي تنتهك المصالح التنظيمية والقواعد المُنظمة، وتهدد المنظمة نفسها و/أو أعضاءها؛ فهي تمثل سلوكيات إضافية متعمدة لإلحاق الضرر بشخص أو منظمة ما، كما أنها نقيض سلوكيات المواطنة التنظيمية (Zhang et al., 2019). ويشير مرزوق وعبدالجواد (2018) إلى أنها سلوكيات إرادية اختيارية مقصودة تنتهك قواعد المنظمة وقوانينها ويمارسها أعضاء المنظمة بهدف الإضرار بالمنظمة أو أعضائها. ويرى Griep et al. (2018) أنها سلوكيات العامل الاختيارية التي تنتهك المعايير التنظيمية المهمة، وتتعارض مع المصالح المشروعة للمنظمة وتُهدد رفاهية المنظمة أو أعضائها أو كليهما. ويُمكن تناول سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية على أنها مفهوم بنائي واحد شامل وليس متعدد الأبعاد، على الرغم من تضمينها جوانب متعددة (مثل السرقة، والتخريب، وإساءة معاملة الآخرين، الغياب)، أو تستهدف المنظمة أو أعضائها. وينسجم هذا المفهوم مع ملاحظة أن الجوانب المختلفة المدعمة لسلوكيات العمل السلبية قد ترتبط بعدة محددات تنظيمية، ويمكن الباحثين من تجميع المظاهر المختلفة لمثل هذه السلوكيات؛ مما يزيد من فرص اكتشافها والتعامل معها (De Clercq et al., 2019; Kelloway et al., 2002).

ونخلص من ذلك إلى أن سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية سلوكيات اختيارية طوعية، وأن انخراط العاملين في تلك السلوكيات له عواقب سلبية على المنظمة والعاملين أنفسهم أو كليهما؛ حيث تؤدي إلى تعطيل الأداء الداخلي للمنظمة، وتوليد تكاليف كبيرة

بسبب فقدان الإنتاجية، وتراجع الروح المعنوية والأخلاقية بين العاملين؛ فعندما يتخذ العاملون إجراءات تُضر بمنظمتهم قد يعانون أيضاً؛ حيث إن تقييمات أدائهم، وأفاقهم الوظيفية تعتمد - في الغالب - على كيفية مساهمتهم في زيادة الفعالية التنظيمية بدلاً من تقويضها (De Clercq *et al.*, 2019).

#### 4 - دور القيادة التمكينية في الحد من السخرية التنظيمية:

توصلت دراسة (Lorinkova & Perry (2017) إلى أن القيادة التمكينية خفضت من مستوى السخرية التنظيمية بشكل مباشر وغير مباشر من خلال التمكين النفسي، كما توجد علاقة إيجابية معنوية بين القيادة التمكينية والتمكين النفسي للموظف، ويتحقق ذلك فقط عندما يتمتع القائد بعلاقة عالية الجودة مع رئيسه. وفي المقابل، ارتبطت السخرية التنظيمية بزيادة سرقة الوقت؛ مما يشير إلى أن الموظفين قد يقابلون تجارب محبطة من خلال الانسحاب بطرق بسيطة، لكنها مؤثرة وشديدة الانحراف، في الجهود المبذولة لموازنة العلاقة التبادلية مع المنظمة. وعلى ذلك؛ يمكن صياغة الفرض الأول على النحو الآتي:

**الفرض الأول:** يوجد تأثير معنوي سلبي مباشر للقيادة التمكينية وجميع أبعادها على مستوى السخرية التنظيمية لدى العاملين بالشركات محل الدراسة.

#### 5 - دور القيادة التمكينية في الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية:

تعددت دراسات الأنماط القيادية وعلاقتها بسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية؛ فقد توصلت (Puni *et al.* (2016) إلى وجود ارتباط إيجابي معنوي بين أسلوب القيادة الاستبدادية ونوايا دوران العاملين وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية. وكذلك وجود علاقة سلبية معنوية بين أساليب القيادة الديمقراطية ونوايا دوران العاملين وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية (Zheng *et al.*, 2017; Puni *et al.*, 2016). فيما كشف حسانين (2011) عن العلاقة السلبية بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية من ناحية، وكذلك الدور المُعدّل للسخرية التنظيمية في تلك العلاقة؛ إذ كانت العلاقة أضعف بين العاملين ذوي المستوى المرتفع من السخرية التنظيمية.

في حين أوضح (Pyc *et al.* (2017) وجود علاقة إيجابية بين نوعين من الإشراف غير الفعال: (الإشراف التعسفي، والقيادة الاستبدادية) وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية (الإرهاق، الأعراض الجسدية، عدم الرضا الوظيفي، النية لترك العمل، وضعف الأداء الوظيفي) في ظل الدور الوسيط للقلق والاكتئاب في العلاقة بين القيادة غير الفعالة وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية. كما توصلت (Jovanovich (2018 إلى وجود علاقة سلبية بين العلاقة التبادلية بين القائد ومروؤسيه وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بالمنظمات الأمريكية. فيما كشف (Khokhar & Zia-ur-Rehman (2017 عن العلاقة الإيجابية المباشرة

بين القيادة الأخلاقية وأداء العاملين، بالإضافة إلى توسط سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بشكل جزئي تلك العلاقة.

في حين أشار Brender-Ilan & Sheaffer (2019) إلى أن الاستقلال والكفاءة الذاتية يُخففان من التأثير السلبي للقيادة المدمرة على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية. وعلى الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت العلاقة بين أنماط القيادة المختلفة (الإيجابية أو السلبية) وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، التي يتضح منها أن الأنماط الإيجابية للقيادة تساعد على الحد من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، فإنه لا توجد دراسة – على حد علم الباحثين – تناولت العلاقة بين القيادة التمكينية وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية. وانسجماً مع ما سبق، يمكن توقع التأثير السلبي للقيادة التمكينية على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية؛ ومن ثم يمكن صياغة الفرض الثاني على النحو الآتي:

**الفرض الثاني:** يوجد تأثير معنوي سلبي مباشر للقيادة التمكينية وجميع أبعادها على مستوى ممارسة العاملين لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بالشركات محل الدراسة.

#### 6 - السخرية التنظيمية وعلاقتها بسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية:

توصل حسانين (2013) إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين السخرية التنظيمية وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، وذلك بالتطبيق على العاملين في قطاع الصناعات المعدنية والكيميائية والغزل والنسيج والملابس الجاهزة. كما أشارت Stavrova & Ehlebracht (2016)، في العلاقة الإيجابية بين السخرية التنظيمية وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، إلى أن ارتفاع مستوى السخرية التنظيمية يؤدي إلى زيادة انخراط العاملين في مثل هذه السلوكيات. كما كشف ريان وآخرون (2018) ارتباط السخرية التنظيمية إيجابياً ومعنوياً بسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية؛ فقد كان الارتباط الأقوى لبُعد السلوك، يليه بُعد الشعور، بينما لم يثبت وجود علاقة مع بُعد الاعتقاد. وبناء على ماتقدم، يمكن صياغة الفرض الثالث على النحو الآتي:

**الفرض الثالث:** يوجد تأثير معنوي إيجابي مباشر للسخرية التنظيمية للعاملين على مستوى ممارستهم لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بالشركات محل الدراسة.

#### 7 - الدور الوسيط للسخرية التنظيمية في العلاقة بين القيادة التمكينية وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية:

تعددت الدراسات التي تناولت العلاقة المباشرة بين الأنماط الإيجابية للقيادة وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، مثل دراسات (حسانين، 2011؛ Puni et al., 2016؛ Zheng et al., 2017)، وقد توصلت جميعها إلى أنه كلما توافر أحد أنماط القيادة الإيجابية انخفض انخراط العاملين في سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، وهناك دراسات محدودة تناولت العلاقة المباشرة بين القيادة التمكينية والسخرية التنظيمية (Lorinkova & Perry, 2017)، وقد توصلت إلى انخفاض

مستوى السخرية التنظيمية في ظل وجود نمط القيادة التمكينية، وكذلك العلاقة المباشرة بين السخرية التنظيمية وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية (ريان وآخرون، 2018؛ حسانين، 2013؛ حسانين، 2011). إلا أنه - في حد علم الباحثين - لا توجد دراسات تناولت العلاقات بين هذه المتغيرات مجتمعة؛ ومن ثم، يمكن صياغة الفرض الرابع على النحو الآتي:

**الفرض الرابع:** يوجد تأثير معنوي سلبي غير مباشر للقيادة التمكينية وجميع أبعادها على مستوى ممارسة العاملين لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية من خلال السخرية التنظيمية كمتغير وسيط بالشركات محل الدراسة.

#### - الفجوة البحثية ونموذج البحث المقترح:

1 - أكدت أغلب الدراسات النتائج الإيجابية المترتبة على القيادة التمكينية، مثل مشاركة المعرفة، وأداء فرق العمل (Lee et al., 2014)، وسلوك المواطنة التنظيمية (مرزوق وآخرون، 2017)، وسلوك العمل الابتكاري (Gkorezis, 2019; Rao et al., 2019)، وصوت العاملين (Jada & Mukhopadhyay, 2018; Gao et al., 2019)، والإبداع (Li & Zhang, 2016)، والتمكين النفسي (Rayan et al., 2018; Kundu et al., 2019)، والابتكار الإداري (Hassi, 2019)، والرفاهية الشخصية للعاملين (Kim et al., 2018)، والأداء الوظيفي (Kundu et al., 2019)، والمشاركة في صنع القرارات (Pigeon et al., 2017)، وأداء الخدمة والازدهار في العمل (Aryee et al., 2019).

2 - تناولت عدة دراسات محددات سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، سواء المحددات الإيجابية التي تقلل منها مثل القيادة الأخلاقية (حسانين، 2011)، والعلاقة التبادلية بين القائد ومروؤسيه (Jovanovich, 2018)، والسياسات التنظيمية المدركة (Meisler et al., 2019)، أو المحددات السلبية التي تجعل العامل ينخرط في تلك السلوكيات مثل السخرية التنظيمية (ريان، 2018؛ حسانين، 2013)، والقيادة النرجسية (Braun et al., 2018)، والقيادة المدمرة (Brender-Ilan & Sheaffer, 2019)، وخرق العقد النفسي (Griep et al., 2019)، وتعارض الدور (Zhao et al., 2018)، وضغوط العمل (De Clercq et al., 2019)، والإشراف المسيء (Ju et al., 2019)، والثقافة التنظيمية الميكيفيلية (Zheng et al., 2017)، والإشراف التعسفي (Pyc et al., 2017).

3 - تشير الأدبيات إلى التأثير السلبي للسخرية التنظيمية على عديد من سلوكيات واتجاهات العاملين، مثل الرضا الوظيفي (Akar, 2019; Kökalan, 2019)، والالتزام التنظيمي (Akar, 2019; Toheed et al., 2019)، رأس المال الاجتماعي بأبعاده "الثقة، التعاون، الالتزام" (مزعل، 2018)، والتماثل التنظيمي (Akar, 2019)، والأداء الوظيفي (Arslan & Roudaki, 2019). وكذلك التأثير الإيجابي للسخرية التنظيمية على بعض المتغيرات؛ ومنها الاحتراق الوظيفي (محمود، 2018)، والاغتراب الوظيفي (Akar, 2019).

كما أن السخرية التنظيمية تتأثر سلباً بالعديد من المتغيرات، ومنها القيادة الأصلية (إسماعيل، 2015؛ Bakari *et al.*, 2019)، القيادة الموزعة، والقيادة الملهمه (الريميدي، 2019)، القيادة الأخلاقية (Akar, 2019)، العدالة التنظيمية المدركة (حسن، 2015؛ Akar, 2019)، الثقة التنظيمية المدركة (Akar, 2019؛ Aslam *et al.*, 2016)، والدعم التنظيمي (Akar, 2019)، القيم الروحية التنظيمية (Kökalan, 2019)، والسمات الشخصية للعاملين (Acaray & Yildirim, 2017). وتتأثر بشكل إيجابي ببعض المتغيرات، ومنها الإخلال بالعقد النفسي (إسماعيل، 2015؛ حسن، 2015)، التنوع الثقافي "الاتصال التنظيمي، والتمييز المرتبط بالعمل" (Mousa, 2018)، القيادة المكيافيلية (Stradovnik & Stare, 2018).

4 - من استقراء الدراسات السابقة اتضح وجود علاقة مباشرة بين القيادة التمكينية والسخرية التنظيمية (Lorinkova & Perry, 2017)، وكذلك علاقة مباشرة بين الأنماط القيادية المتنوعة وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية (حسانين، 2011؛ Brender-Ilan & Sheaffer, 2019؛ Jovanovich, 2018؛ Khokhar & Zia-ur-Rehman, 2017؛ Pyc *et al.*, 2017) وعلاقة مباشرة أيضاً بين السخرية التنظيمية وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية (ريان وآخرون، 2018؛ حسانين، 2013؛ حسانين، 2011؛ Stavrova & Ehlebracht, 2016). وعلى حد علم الباحثين لا توجد دراسات تناولت العلاقات غير المباشرة بين هذه المتغيرات مجتمعة، وهو ما يمثل محاولة لسد هذه الفجوة البحثية؛ وبذلك يعد البحث الحالي من أوائل البحوث التي تجمع بينها.

### أهداف الدراسة وأهميتها

استهدفت الدراسة الحالية، بشكل رئيس، التعرف على طبيعة الدور الذي تؤديه القيادة التمكينية في تخفيض مستوى السخرية التنظيمية وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، بالإضافة إلى تحديد طبيعة الدور الوسيط للسخرية التنظيمية في العلاقة بين القيادة التمكينية وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لمفردات عينة البحث محل الدراسة.

وبذلك تتحقق أهمية الدراسة من حيث توصيف الواقع الفعلي للدور الذي تؤديه القيادة التمكينية في التقليل من مستوى السخرية التنظيمية، وتحديد التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للقيادة التمكينية على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بالشركات محل التطبيق في ظل الدور الوسيط للسخرية التنظيمية؛ وذلك بغرض سد الفجوة البحثية في الدراسات العربية فيما يتعلق بدور القيادة التمكينية في تقليل مستوى السخرية التنظيمية، فلم تتناول دراسة عربية - على حد علم الباحثين - هذا النموذج للعلاقات بين تلك المتغيرات. وكذلك لم تتناول أية دراسة على حد علم الباحثين العلاقة بين القيادة التمكينية وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بشكل مباشر أو غير مباشر. فضلاً عن مساعدة

الشركات محل الدراسة في إدراك أهمية القيادة التمكينية بوصفها أحد أنماط القيادة الحديثة ودورها للحد من السخرية التنظيمية، وتشجيع العاملين على عدم الانخراط في سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بالشركات محل التطبيق.

## منهجية الدراسة

نظراً لكون هذه الدراسة تركز على اختبار مجموعة فروض تم بناؤها في ضوء الأدبيات، فإن المنهج الكمي يعد أكثر ملاءمة لغرض الدراسة وطبيعة البيانات محل التحليل، ويشير المنهج الكمي إلى دراسة الظواهر ارتكازاً على عدد من الأساليب الإحصائية الملائمة لطبيعة البيانات؛ وذلك بهدف تطوير أو اختبار النظريات والفروض. كما تعتمد الدراسة الحالية على المدخل الوصفي لوصف واقع المتغيرات محل الدراسة والعلاقات بينها. ووفقاً لذلك تتضمن المنهجية عدة عناصر تتمثل فيما يأتي:

### 1 - أنواع البيانات المطلوبة ومصادر الحصول عليها:

اعتمدت الدراسة الحالية على نوعين من البيانات، هما: البيانات الثانوية، وتم الحصول عليها من خلال الدوريات والأبحاث والمراجع العلمية بما يساعد على بناء الإطار النظري للدراسة، بالإضافة للبيانات والإحصاءات المنشورة التي تم الحصول عليها من سجلات إدارة شؤون العاملين بشركة مياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة المنوفية لعام 2019. والبيانات الأولية، وتم جمعها من المستقصى منهم بفروع الشركة محل الدراسة باستخدام الاستقصاء.

### 2 - متغيرات الدراسة والقياس:

تشتمل الدراسة الحالية على ثلاثة متغيرات رئيسية، اعتمد الباحثان خلالها على مجموعة من المقاييس العلمية المتضمنة عدداً من العبارات لقياس كل متغير، وتمت الاستعانة بمقياس ليكرت الخماسي للموافقة وعدم الموافقة، وهو يراوح بين غير موافق تماماً (=1) وموافق تماماً (=5)، ويستعرض الباحثان متغيرات الدراسة والمقاييس المستخدمة في قياسها فيما يأتي:

- القيادة التمكينية (المتغير المستقل): تعرف إجرائياً بأنها عملية توجيه يمارسها القادة لأجل تعزيز الدافع الداخلي للعاملين وتحقيق النجاح، من خلال المشاركة في السلطة، وتحديد المسؤوليات والحفاظ على استقلالية المرؤوسين، وفرق العمل من خلال مجموعة من سلوكيات القادة الموجهة للعاملين. وقد اعتمد الباحثان لقياس مدى ممارسة القيادة الإدارية لسلوكيات القيادة التمكينية من وجهة نظر العاملين على المقياس الذي طوره (Vecchio et al., 2010) بالاعتماد على دراسات (Pearce & Sims, 2002; Mumford et al., 1995) Dansereau, 2000، وهو مكون من عشر عبارات، تمثل ثلاثة أبعاد رئيسية، هي:

تشجيع سلوك العمل المستقل (4 عبارات)، ودعم التفكير الإيجابي (3 عبارات)، وتعزيز العمل التعاوني (3 عبارات).

- **السخرية التنظيمية (المتغير الوسيط):** تعرف إجرائياً بأنها اتجاه سلبي موقفي مصحوب بمشاعر الإحباط وفقدان الأمل، ويتكون لدى العاملين تجاه منظماتهم أو قادتهم لافتقادهم للجدارة والاستقامة والمثالية. ولقياس مدى اتجاه العاملين نحو السخرية التنظيمية، اعتمد الباحثان على مقياس (Dean et al., 1998) الذي استُخدم في العديد من الدراسات، منها دراسة (حسانين، 2011) ولتمتعه بدرجة عالية من الصدق والثبات، ويضم (8 عبارات).

- **سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية (المتغير التابع):** تعرف إجرائياً بأنها سلوكيات إرادية اختيارية مقصودة تنتهك قواعد المنظمة وقوانينها، ويمارسها أعضاء المنظمة بهدف الإضرار بالمنظمة أو أعضائها. ولقياس مدى انتشار تلك السلوكيات بين العاملين تم الاعتماد على مقياس (Kelloway et al., 2002) لتمتعه بدرجة عالية من الصدق والثبات، ويضم (7 عبارات)، وقد قام بتعريبه (حسانين، 2011).

### 3 - مجتمع الدراسة وعينتها:

لتحقيق أهداف الدراسة الحالية، اتخذ الباحثان من شركة مياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة المنوفية مجالاً للتطبيق؛ إذ إنها شركة اقتصادية تدار بطريقة مثلى، ويبلغ رأسمال الشركة ما يقرب من 1.5 مليار جنيه مصري. وفي ضوء رسالتها المتمثلة في توفير خدمات مياه الشرب والصرف الصحي بالكم والكيف الأمثل وبطريقة اقتصادية، تقدم الشركة خدماتها إلى ما يقرب من أربعة ملايين مواطن مغطاة 10 مدن و315 قرية؛ وذلك لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركة، ومن بينها تقديم الخدمة المتميزة للمواطنين، والارتقاء بجودة مياه الشرب للوصول إلى المعايير والمقاييس الدولية، وتحقيق التوازن المالي للشركة، وتدعيم التنمية البشرية للعاملين بالشركة.

وتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بفروع شركة مياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة المنوفية، البالغ عددها (11) فرعاً، بالإضافة إلى المقر الرئيس للشركة، وضم هذا المجتمع (5780) عاملاً. ونظراً لضخامة حجم المجتمع وانتشار مفرداته قرر الباحثان الاعتماد على أسلوب العينات، ولهذا سحبت عينة عشوائية بسيطة بالاعتماد على معادلة ستيفن ثامبسون لتحديد حجم العينة (إدريس، 2008) وقد بلغ حجمها (361) عاملاً. وقد وزعت تلك العينة بالاعتماد على أسلوب التوزيع النسبي القائم على التباين في عدد العاملين داخل كل فرع. وتمثلت وحدة المعاينة في كل من يعمل بمقر إدارة شركة مياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة المنوفية أو أحد فروعها بغض النظر عن طبيعة عمله.

جدول 1  
توزيع مجتمع الدراسة وعينتها وفقاً لفروع شركة مياه الشرب والصرف الصحي  
بمحافظة المنوفية

م	فروع الشركة	حجم المجتمع	النسبة المئوية	حجم العينة	عدد القوائم الصحية
1	مقر إدارة الشركة	568	0.099	35	29
2	شبين الكوم	925	0.161	58	43
3	أشمون	720	0.125	45	37
4	قويسنا	541	0.093	34	29
5	الباجور	544	0.094	34	31
6	مركز السادات	127	0.021	8	7
7	مدينة السادات	306	0.53	19	16
8	بركة السبع	526	0.091	33	26
9	تلا	459	0.079	28	22
10	سرس الليان	115	0.020	7	6
11	منوف	512	0.089	33	30
12	الشهداء	437	0.075	27	25
	<b>الإجمالي</b>	<b>5780</b>	<b>100%</b>	<b>361</b>	<b>301</b>

المصدر: سجلات إدارة شؤون العاملين بشركة مياه الشرب والصرف الصحي، محافظة المنوفية، 2019.

وقد جمعت البيانات من مفردات عينة الدراسة خلال شهرَي نوفمبر وديسمبر 2019، واتضح أن مفردات الاستجابة داخل عينة الدراسة، وفقاً لمتغيراتهم الديموجرافية، شملت: 177 ذكراً بنسبة (58.8%) و124 أنثى بنسبة (41.2%). وكانت الفئة العمرية التي تراوح أعمارها بين 30 سنة و40 سنة الفئة الشائعة داخل العينة بنسبة بلغت (58.8%)، تلتها الفئة العمرية من سن 40 إلى أقل من 50 سنة بنسبة بلغت (15.2%)، ثم الفئة العمرية الأقل من 30 سنة بنسبة بلغت (14%)، تلتها فئة 50 سنة فأكثر بنسبة بلغت (12%). كما كانت فئة المؤهل الجامعي الأعلى تمثيلاً؛ إذ بلغت نسبتها (54.8%)، تلتها فئة المؤهل الأعلى من الجامعي بنسبة بلغت (25.2%). في حين كانت فئة خبرة العاملين الأكثر شيوعاً هي التي تراوح من 10 إلى أقل من 20 سنة خبرة بالعمل بنسبة بلغت (45.2%)، تلتها فئة العاملين ذوي الخبرة الأقل من 10 سنوات بنسبة قدرها (35.5%)، بينما بلغت نسبة العاملين ذوي الخبرة التي تراوح بين 20 سنة إلى أقل من 30 سنة ما مقداره (13.3%).

#### 4 - أساليب التحليل الإحصائي للبيانات واختبار فروض الدراسة:

لاختبار فروض الدراسة اعتمد الباحثان على البرامج الإحصائية & AMOS V.23 (SPSS V.23) لتطبيق عدد من أساليب التحليل الإحصائي، ونوضحها فيما يأتي:

- أسلوب معامل الارتباط ألفا Alpha Correlation Cefficient: وقد استخدم للتحقق من درجة الاعتمادية والثبات في المقاييس متعددة المحتوى، واختير هذا الأسلوب الإحصائي لتركيبه على درجة التناسق الداخلي بين المتغيرات التي يتكون منها المقياس الخاضع للاختبار.
- معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation: استخدم لتحديد نوع وقوة العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- أسلوب تحليل المسار ونموذج المعادلة الهيكلية Path Analysis method & SEM: وقد استخدم لاختبار فروض الدراسة الحالية.

#### 5 - تقييم الصدق والثبات في المقاييس المستخدمة:

بعد القيام بالتصميم المبدئي لقائمة الاستقصاء، وقبل الاعتماد عليها بشكل نهائي، قام الباحثان بإجراء اختبارات الصدق والثبات عليها، وذلك على النحو الآتي:

#### 1/5 - تقييم صدق المقاييس:

اعتمد الباحثان في اختبار الصدق على ما يأتي:

- صدق المحتوى Content Validity: وذلك للتأكد من صدق عبارات الاستقصاء، سواء من الناحية العلمية والتطبيقية، تم عرض الاستقصاء على عدد من أساتذة إدارة الأعمال بكليات التجارة بجمهورية مصر العربية، فضلاً عن عرضها على 20 مفردة من العاملين محل الدراسة، وقد أجري الاختبار المبدئي من خلال مقابلة المحكمين وروعت ملاحظاتهم على بعض الألفاظ والتعبيرات الواردة بقائمة الاستقصاء؛ ومن ثم عدلت بناء على تلك الملاحظات، وبما يخدم طبيعة الدراسة.

#### جدول 2

#### متغيرات البحث ونتائج اختبار الصدق والثبات

المعاملات المعيارية	العبرة	م
القيادة التمكينية		
0.727	يشجعني المدير على إيجاد حلول للمشكلات دون تدخل مباشر منه.	1
0.745	يشجعني المدير على تحمل مسؤوليات العمل.	2
0.771	يحثني المدير على حل المشكلات وقت وقوعها دون انتظار الموافقة.	3
0.821	يشجعني المدير على الاعتماد على نفسي في البحث عن حلول واقتراحات دون إشراف.	4
نتائج اختبارات الصدق والثبات لسلوك العمل المستقل: جميع المعاملات المعيارية معنوية عند مستوى 0.05		
معامل ألفا لكرونباخ ( $\alpha$ ) = 0.889 معامل الثبات المركب (CR) = 0.849 متوسط التباين (AVE) = 0.585		
0.802	يساعدني المدير على التفكير والتعامل مع المشكلات بوصفها فرصاً وليس كتحديات وعقبات.	5
0.765	ينصحنني المدير بالبحث عن الفرص في المشكلات التي تواجهني.	6
0.884	ينصحنني المدير بالنظر إلى إخفاقات الأداء على أنها فرص للتعلم.	7

تابع / جدول 2

متغيرات البحث ونتائج اختبار الصدق والثبات

المعاملات المعيارية	العبارة	م
	نتائج اختبارات الصدق والثبات لدعم التفكير الإيجابي: جميع المعاملات المعيارية معنوية عند مستوى 0.05	
	معامل ألفا لكرونباخ $(\alpha) = 0.813$ معامل الثبات المركب $(CR) = 0.858$ متوسط التباين $(AVE) = 0.669$	
0.821	8 يحثني المدير على العمل مع الزملاء بوصفنا فريقاً واحداً.	
0.822	9 يشجعني المدير على العمل جنباً إلى جنب مع زملاء العمل.	
0.832	10 ينصحني المدير بتنسيق الجهود مع زملاء العمل.	
	نتائج اختبارات الصدق والثبات لتعزيز العمل التعاوني: جميع المعاملات المعيارية معنوية عند مستوى 0.05	
	معامل ألفا لكرونباخ $(\alpha) = 0.909$ معامل الثبات المركب $(CR) = 0.864$ متوسط التباين $(AVE) = 0.680$	
	نتائج اختبارات الصدق والثبات لمتغير القيادة التمكينية: جميع المعاملات المعيارية معنوية عند مستوى 0.05	
	معامل ألفا لكرونباخ $(\alpha) = 0.936$ معامل الثبات المركب $(CR) = 0.946$ متوسط التباين $(AVE) = 0.639$	
	سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية	
0.835	1 يعتمد بعض العاملين تخريب ممتلكات الشركة أو إساءة استخدامها أو إتلافها.	
0.879	2 يعتمد بعض العاملين إيذاء غيره بالقول والفعل.	
0.858	3 لا يطيع بعض العاملين الأوامر والتعليمات والتوجيهات بالشركة.	
0.894	4 دائماً ما يوجه بعض العاملين التَّؤدُّ الهَدَام للغير.	
0.873	5 يحرص بعض العاملين على نشر الشائعات المُعْرِضَة حول الشركة والإدارة.	
0.866	6 يتسبب بعض العاملين في إثارة النزاع والصراع مع الغير.	
0.830	7 يعتمد بعض العاملين أداء العمل والمهام بطريقة غير صحيحة.	
	نتائج اختبارات الصدق والثبات لمتغير سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية: جميع المعاملات المعيارية معنوية عند مستوى 0.05	
	معامل ألفا لكرونباخ $(\alpha) = 0.942$ معامل الثبات المركب $(CR) = 0.953$ متوسط التباين $(AVE) = 0.743$	
	السخرية التنظيمية	
0.839	1 أعتقد أن إدارة الشركة تقول شيئاً وتفعل شيئاً آخر.	
0.840	2 أشعر بعدم الراحة والقلق والتوتر والضيق عندما أفكر في الشركة.	
0.875	3 عندما تصرح الشركة أنها سوف تقدم على أمر ما، فإنني أشك في حدوثه.	
0.864	4 أرى فجوة بين ما تقوله إدارة الشركة وما تفعله على أرض الواقع.	
0.863	5 أشكو إلى أصدقائي خارج العمل من الكيفية التي تدار بها الأمور داخل الشركة.	
0.751	6 أتبادل نظرات الفهم المشترك مع زملائي في العمل.	
0.774	7 أنتقد ممارسات الشركة وسياساتها أمام الآخرين.	
0.810	8 أشعر بالسخرية تجاه الشعارات والمبادرات التي تطلقها الشركة.	
	نتائج اختبارات الصدق والثبات لمتغير السخرية التنظيمية: جميع المعاملات المعيارية معنوية عند مستوى 0.05	
	معامل ألفا لكرونباخ $(\alpha) = 0.901$ معامل الثبات المركب $(CR) = 0.945$ متوسط التباين $(AVE) = 0.685$	

- **صدق التقارب Convergent Validity**: يشير صدق التقارب إلى مدى تقارب عبارات القياس وتوافقها بعضها مع بعض عند قياس البُعد أو المتغير نفسه، كما يشير إلى أن المقاييس المرتبطة نظرياً يجب أن تكون مرتبطة في الواقع العملي. ويتم ذلك من خلال التحقق من قيم معاملات التشعب أو المعاملات المعيارية Factor Loadings التي يجب ألا تقل عن (0.7)، كما يجب أن تكون قيمة متوسط التباين المستخرج (AVE) Average Variance Extracted لكل متغير أكبر من (0.5) (Hair et al., 2010; 2017). ويشير جدول (2) إلى أن قيم المعاملات المعيارية Factor Loadings لجميع العبارات أكبر من 0.7، وجميع هذه القيم معنوية عند مستوى معنوية (0.05)، كما أن قيمة متوسط التباين المستخرج Average Variance Extracted (AVE) لكل متغير أكبر من (0.50) للدلالة على أن عبارات أداة الدراسة المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة تتصف بصدق التقارب وأنها مترابطة في الواقع التطبيقي.
- **صدق التمايز Discriminant Validity**: وذلك لقياس التباعد أو عدم تشابه المتغيرات بين المقاييس المستخدمة لقياس كل متغير من متغيرات الدراسة، وأن كل متغير يمثل ذاته. ويمكن حساب صدق التمايز عن طريق معامل Fornell-Larcker الذي يتم حسابه من خلال الجذر التربيعي لمتوسط قيمة التباين المستخرج AVE؛ حيث يجب أن يكون قيمة معامل Fornell-Larcker أكبر من معاملات الارتباط بين المتغير نفسه وباقي المتغيرات الأخرى (Hair et al., 2010; 2017). ويوضح جدول (3) أن قيمة معامل Fornell-Larcker (القيمة المظللة) أكبر من معاملات الارتباط بين المتغير وباقي المتغيرات الأخرى في الصفوف والأعمدة، ويدل ذلك على أن أداة الدراسة تتصف بصدق التمايز، كما يؤكد عدم وجود ترابط متداخل أو مشترك بين متغيرات الدراسة.

## 2/5 - تقييم ثبات المقاييس:

استخدم الباحثان هذا الاختبار لبيان مدى إمكانية الاعتماد على قائمة الاستقصاء في الحصول على بيانات تتسم بالثبات، ولذا تم إجراء هذا الاختبار للمقاييس المستخدمة في الدراسة بالاعتماد على معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha لتركيبه على الاتساق الداخلي بين محتويات كل مقياس خاضع للاختبار، ومعامل الثبات المركب Composite Reliability (CR) للتأكد من مدى ترابط عبارات كل مقياس، ويوضح جدول (2) أن قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ ( $\alpha$ ) ومعامل الثبات المركب (CR) أكبر من (0.8)؛ وهو ما يدل على ثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية (Hair et al., 2010).

## 6 - نتائج الدراسة:

يتناول الباحثان في هذا الجزء عرضاً لنتائج توصيف متغيرات الدراسة واختبار الفروض، على النحو الآتي:

1/6 - توصيف متغيرات الدراسة:

قام الباحثان بإجراء تحليل وصفي لبيانات الدراسة باستخدام (SPSS V.23)، ويُظهر جدول (3) قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة ومعاملات الارتباط بينها.

جدول 3

الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة ومصفوفة معاملات الارتباط

م	المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	1	2	3	4	5	6
1	سلوك العمل المستقل	3.479	0.970	0.765					
2	دعم التفكير الإيجابي	3.495	0.896	0.799**	0.818				
3	تعزيز العمل التعاوني	3.839	0.927	0.663**	0.734**	0.825			
4	القيادة التمكينية	3.592	0.874	0.923**	0.921**	0.872**	0.799		
5	سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية	2.687	0.734	-0.146*	-0.180*	-0.157*	-0.127*	0.862	
6	السخرية التنظيمية	2.645	0.946	-0.316**	-0.275**	-0.276**	-0.322**	0.404**	0.828

\*\* معنوي عند مستوى معنوية 1%.

\* معنوي عند مستوى معنوية 5%.

ملحوظة: القطر الرئيس للمصفوفة يمثل الجذر التربيعي لقيمة متوسط التباين (Average Variance Extracted (AVE).

ويتضح من جدول (3) ما يأتي:

- أن الوسط الحسابي للقيادة التمكينية وأبعادها الثلاثة أعلى من المتوسط العام للمقياس (3 درجات)، ويعني ذلك ارتفاع مستوى ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات القيادة التمكينية من وجهة نظر العاملين. وأن الوسط الحسابي لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية والسخرية التنظيمية أقل من المتوسط العام للمقياس (3 درجات)، ويشير ذلك إلى تدني مستوى ممارسة العاملين لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية. وانخفاض مستوى السخرية التنظيمية بين العاملين. في حين تشير درجات الانحراف المعياري، التي تقل جميعها عن الواحد الصحيح، إلى عدم وجود درجة عالية من التباين في الآراء بين مفردات العينة حول متغيرات الدراسة.

- تشير معاملات الارتباط إلى علاقة الارتباط المعنوية السلبية بين القيادة التمكينية وكل من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية والسخرية التنظيمية. وقد بلغت معاملات الارتباط (-0.276) و(-0.322) على التوالي، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية سلبية بين جميع أبعاد القيادة التمكينية (سلوك العمل المستقل، دعم التفكير الإيجابي، تعزيز العمل التعاوني) وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، وقد بلغت معاملات الارتباط (-0.146)

و(-0.180) و(-0.157) على التوالي. وأخيراً، تبين وجود علاقة ارتباط معنوية سلبية بين جميع أبعاد القيادة التمكينية (سلوك العمل المستقل، دعم التفكير الإيجابي، تعزيز العمل التعاوني) والسخرية التنظيمية.

## 2/6 - اختبار فروض الدراسة:

استخدم الباحثان أسلوب تحليل المسار Path Analysis لتعرف معنوية العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات النموذج باستخدام طريقة الإمكان الأعظم Maximum Likelihood، بالإضافة إلى الاعتماد على مجموعة من المؤشرات لتعرف معنوية النموذج ككل، وهي: مؤشر قيمة جودة النموذج (Goodness of Fit Index (GFI)؛ إذ إنه كلما اقتربت جودة النموذج من الواحد الصحيح كان ذلك النموذج معنوياً، ومؤشر المطابقة المقارن Comparative Fit Index (CFI)، وتراوح قيمته بين (الصفر والواحد الصحيح)، وتشير القيمة المرتفعة إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة والمدى المثالي للمؤشر هو أكبر من 0.90، ومؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) ويمثل أحد أهم مؤشرات المطابقة، ويُعد النموذج مطابقاً تماماً للبيانات إذا كانت قيمة RMSEA أقل من 0.05 أو تساويها، وإذا كانت قيمته أكبر من 0.05 وأقل من 0.08 أو تساويها دل ذلك على مطابقة النموذج لبيانات العينة بدرجة كبيرة، ولكن إذا زادت قيمته على 0.1 يرفض النموذج. ويوضح جدول (4) نتائج تحليل المسار للتأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة.

### جدول 4

العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة  
(مخرجات أسلوب تحليل المسار Path Analysis)

المسار	قيمة معامل المسار	قيمة ت	مستوى الدلالة	دلالة المعلمة	مستوى الوساطة
<b>التأثيرات المباشرة</b>					
سلوك العمل المستقل ← السخرية التنظيمية	-0.234	-4.606	0.009	دال	--
دعم التفكير الإيجابي ← السخرية التنظيمية	-0.211	-4.055	0.014	دال	--
تعزيز العمل التعاوني ← السخرية التنظيمية	-0.181	-3.477	0.031	دال	--
القيادة التمكينية ← السخرية التنظيمية	-0.348	12.891	0.001	دال	--
سلوك العمل المستقل ← سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية	-0.176	-2.451	0.028	دال	--
دعم التفكير الإيجابي ← سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية	-0.247	-3.957	0.007	دال	--

تابع / جدول 4  
العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة  
(مخرجات أسلوب تحليل المسار Path Analysis)

المسار	قيمة معامل المسار	قيمة ت	مستوى الدلالة	دلالة المعلمة	مستوى الوساطة
تعزيز العمل التعاوني ← سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية	-0.197	-2.867	0.012	دال	--
القيادة التمكينية ← سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية	-0.524	-9.124	0.017	دال	--
السخرية التنظيمية ← سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية	0.486	7.265	0.001	دال	--
<b>التأثيرات غير المباشرة</b>					
سلوك العمل المستقل ← السخرية التنظيمية ← سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية	-0.017	-1.759	0.192	غير دال	--
دعم التفكير الإيجابي ← السخرية التنظيمية ← سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية	-0.134	-2.125	0.011	دال	جزئية
تعزيز العمل التعاوني ← السخرية التنظيمية ← سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية	-0.093	-1.875	0.038	دال	جزئية
القيادة التمكينية ← السخرية التنظيمية ← سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية	-0.177	-3.263	0.008	دال	جزئية

ويتضح من جدول (4) ما يأتي:

- وجود تأثير معنوي سلبي مباشر للقيادة التمكينية ككل على مستوى السخرية التنظيمية؛ فقد بلغ معامل المسار (-0.348) عند مستوى معنوية (0.001)، في حين بلغت قيمة مؤشر جودة المطابقة (0.921) وبلغ مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (0.039) بينما بلغت قيمة مؤشر المطابقة المقارن (0.896)، وهي نسب مقبولة للدلالة على معنوية النموذج. كما تبين وجود تأثير معنوي سلبي مباشر لجميع أبعاد القيادة التمكينية (سلوك العمل المستقل، دعم التفكير الإيجابي، تعزيز العمل التعاوني) على السخرية التنظيمية؛ حيث بلغت قيمة معامل المسار لها (-0.234) و(-0.211) و(-0.181) على التوالي عند مستوى معنوية 0.05، في حين بلغت قيمة مؤشر جودة المطابقة (0.932)، وبلغ مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (0.046)، بينما بلغت قيمة مؤشر المطابقة المقارن (0.905)، وهي نسب مقبولة للدلالة على معنوية النموذج. وفي ضوء ذلك يتضح صحة الفرض الأول للدراسة بوجود تأثير معنوي سلبي مباشر للقيادة التمكينية وجميع أبعادها على السخرية التنظيمية.

- وجود تأثير معنوي سلبي مباشر للقيادة التمكينية ككل على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية؛ فقد بلغ معامل المسار (-0.524) عند مستوى معنوية (0.05)، في حين بلغت

قيمة مؤشر جودة المطابقة (0.954)، وبلغ مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (0.052)، بينما بلغت قيمة مؤشر المطابقة المقارن (0.928)، وهي نسبة مقبولة للدلالة على معنوية النموذج. كما تبين وجود تأثير معنوي سلبي مباشر لجميع أبعاد القيادة التمكينية (سلوك العمل المستقل، دعم التفكير الإيجابي، تعزيز العمل التعاوني) على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية؛ فقد بلغت قيمة معامل المسار لها (-0.176) و(-0.247) و(-0.197) على التوالي عند مستوى معنوية 0.05، في حين بلغت قيمة مؤشر جودة المطابقة (0.893)، وبلغ مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (0.058)، بينما بلغت قيمة مؤشر المطابقة المقارن (0.882)، وهي نسب مقبولة للدلالة على معنوية النموذج. وفي ضوء ذلك، تتضح صحة الفرض الثاني للدراسة بوجود تأثير معنوي سلبي مباشر للقيادة التمكينية وجميع أبعادها على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.

- وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر للسخرية التنظيمية على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية؛ فقد بلغ معامل المسار (0.486) عند مستوى معنوية (0.001)، في حين بلغت قيمة مؤشر جودة المطابقة (0.972)، وبلغ مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (0.034)، بينما بلغت قيمة مؤشر المطابقة المقارن (0.928)، وهي نسبة مقبولة للإشارة إلى معنوية النموذج. وفي ضوء ذلك، تتضح صحة الفرض الثالث للدراسة بوجود تأثير معنوي إيجابي مباشر للسخرية التنظيمية بين العاملين على مستوى ممارستهم لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.

- وجود تأثير معنوي سلبي غير مباشر للقيادة التمكينية ككل على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية من خلال السخرية التنظيمية (وساطة جزئية)؛ فقد بلغ معامل المسار غير المباشر (-0.177) عند مستوى معنوية (0.05)، في حين بلغت قيمة مؤشر جودة المطابقة (0.898)، وبلغ مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (0.073)، بينما بلغت قيمة مؤشر المطابقة المقارن (0.886)، وهي نسب مقبولة للدلالة على معنوية النموذج. كما تبين وجود تأثير معنوي سلبي غير مباشر لجميع أبعاد القيادة التمكينية (عدا سلوك العمل المستقل) على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية من خلال السخرية التنظيمية (وساطة جزئية)؛ فقد بلغت قيمة معامل المسار لبعدين فقط من أبعاد القيادة التمكينية: (دعم التفكير الإيجابي، وتعزيز العمل التعاوني): (-0.134) و(-0.093) على التوالي عند مستوى معنوية 0.05، في حين بلغت قيمة مؤشر جودة المطابقة (0.883)، وبلغ مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (0.078)، بينما بلغت قيمة مؤشر المطابقة المقارن (0.867)، وهي نسبة مقبولة على معنوية النموذج. وفي ضوء ذلك، تتضح صحة الفرض الرابع للدراسة بشكل جزئي بعد أن تبين وجود تأثير معنوي سلبي غير مباشر للقيادة التمكينية وبعديها: (دعم التفكير الإيجابي، وتعزيز العمل التعاوني) فقط على مستوى

ممارسة العاملين لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية من خلال السخرية التنظيمية بوصفها متغيراً وسيطاً.

### مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها

ركزت الدراسة الحالية بشكل رئيس على تحديد دور السخرية التنظيمية بوصفها متغيراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة التمكينية بأبعادها المختلفة وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، وقد توصل الباحثان إلى مجموعة من النتائج تتمثل فيما يأتي:

- وجود علاقة سلبية بين القيادة التمكينية وكل من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية والسخرية التنظيمية، ووجود علاقة سلبية بين جميع أبعاد القيادة التمكينية (سلوك العمل المستقل، دعم التفكير الإيجابي، تعزيز العمل التعاوني) وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية. وأخيراً، وجود علاقة سلبية بين جميع أبعاد القيادة التمكينية والسخرية التنظيمية.
- توصلت نتائج اختبار الفرض الأول إلى وجود تأثير معنوي سلبي مباشر لجميع أبعاد القيادة التمكينية (سلوك العمل المستقل، دعم التفكير الإيجابي، تعزيز العمل التعاوني) على السخرية التنظيمية، وتتفق هذه النتيجة مع الرأي الراسخ بأن سلوكيات القيادة التمكينية قد تؤثر على نتائج الموظف الفردية بشكل إيجابي، وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة (Lorinkova & Perry, 2017). وفي ضوء هذه النتائج، يمكن القول إنه كلما زاد مستوى تبني أبعاد القيادة التمكينية تدنى مستوى السخرية التنظيمية لدى العاملين، ويمكن تفسير ذلك برغبة إدارة فروع الشركة محل البحث في تطبيق أبعاد القيادة التمكينية المتمثلة في سلوك العمل المستقل؛ ومن ثم شعور العاملين بالمسؤولية تجاه تحقيق نتائج العمل بالشركة؛ وتعظيم الإنتاجية وكفاءة الأداء، فضلاً عن دعم التفكير الإيجابي لأجل استغلال طاقات وإمكانيات العاملين، بالإضافة إلى تعزيز العمل التعاوني وتوحيد رؤى العاملين، وتعميق الرغبة في التعاون البناء لتحقيق رؤية الشركة ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية وتخفيض شعور العاملين بالسخرية التنظيمية لأدنى حد ممكن.
- توصلت نتائج اختبار الفرض الثاني إلى وجود تأثير معنوي سلبي مباشر للقيادة التمكينية وجميع أبعادها على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، ويمكن تفسير ذلك بأنه كلما توافرت أبعاد القيادة التمكينية، المتمثلة في سلوك العمل المستقل، ودعم التفكير الإيجابي، بالإضافة إلى تعزيز العمل التعاوني بين العاملين، أدى ذلك بالتبعية إلى تخفيض مستوى السخرية التنظيمية، وهذا يؤكد العلاقة السلبية بين أنماط القيادة الإيجابية والسخرية التنظيمية كنمط القيادة الأخلاقية (حسانين، 2011)، والقيادة الأصلية (إسماعيل، 2015؛ Bakari et al., 2019)، والقيادة الموزعة، والقيادة الملهمة (الريميدي، 2019)، وكذلك تأكيد العلاقة الإيجابية بين أنماط القيادة السلبية والسخرية التنظيمية مثل القيادة النرجسية (Braun et al., 2018)، والقيادة الميكيافيلية (Stradovnik & Stare, 2018).

- توصلت نتائج اختبار الفرض الثالث إلى وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر للسخرية التنظيمية بين العاملين على مستوى ممارستهم لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسات (ريان وآخرون، 2018؛ حسانين، 2013؛ حسانين، 2011؛ Stavroka & Ehlebracht, 2015)، وتشير هذه النتائج إلى رغبة إدارة فروع الشركة محل البحث في تقليل مستوى السخرية التنظيمية وكذلك انخراط العاملين في سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لما يترتب عليهما من نتائج سلبية تهدد رفاهية الشركة أو العاملين بها أو كليهما؛ إذ إنه كلما زاد مستوى السخرية التنظيمية بين العاملين زادت ممارستهم لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.
- توصلت نتائج اختبار الفرض الرابع إلى وجود تأثير معنوي سلبي غير مباشر للقيادة التمكينية وبعديها (دعم التفكير الإيجابي، وتعزيز العمل التعاوني) فقط على مستوى ممارسة العاملين لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية من خلال توسيط السخرية التنظيمية في تلك العلاقة. وتدعم هذه النتيجة ما توصلت إليه بعض الدراسات من وجود علاقات مباشرة معنوية بين متغيرات الدراسة المتمثلة في العلاقة السلبية المعنوية بين القيادة التمكينية والسخرية التنظيمية كما في دراسة (Lorinkova & Perry, 2017)، وكذلك العلاقة المباشرة بين الأنماط القيادية الإيجابية المتنوعة وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية (حسانين، 2011؛ Khokhar & Zia-ur- Jovanovich, 2018; Brender-Ilan & Sheaffer, 2019؛ Rehman, 2017; Pyc et al., 2017)، وكذلك العلاقة الإيجابية المعنوية المباشرة بين السخرية التنظيمية وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية (ريان وآخرون، 2018؛ حسانين، 2013؛ حسانين، 2011؛ Stavrova & Ehlebracht, 2016). وفي ضوء هذه النتائج يمكن القول: إن السخرية التنظيمية تؤدي دوراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة التمكينية وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بشكل جزئي، فدخل السخرية التنظيمية في هذه العلاقة أدى إلى تحسين معنوية التأثير السلبي لبعدي القيادة التمكينية (دعم التفكير الإيجابي، وتعزيز العمل التعاوني) على السخرية التنظيمية؛ ومن ثم سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية؛ وهو الأمر الذي يعني أن إدارة فروع الشركة محل البحث تسعى إلى زيادة مستوى القيادة التمكينية لأجل تخفيض ممارسة سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية من جانب العاملين في ظل تخفيض مستوى السخرية التنظيمية بين العاملين بالشركة.

### توصيات الدراسة

- أمكن للباحثين بلورة توصيات الدراسة في خطة عمل تنفيذية، على النحو الآتي:
- 1 - نظراً لما أشارت إليه نتائج الدراسة الحالية من وجود تأثير معنوي سلبي مباشر للقيادة التمكينية على كل من السخرية التنظيمية وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية فإن ذلك يقتضي من إدارة الشركة العمل على تنمية القدرات المعرفية والمهارات لدى

القيادات والعاملين بالشركة بأبعاد القيادة التمكينية وأهميتها، لحث القيادات الإدارية على تبني نمط القيادة التمكينية، ووفقاً لذلك يتوجب على الإدارة العليا بالشركة وإدارة الموارد البشرية تنفيذ الآليات الآتية:

- تصميم وتنفيذ برامج تدريبية وورش عمل وندوات للمديرين والعاملين بالشركة؛ لتنمية الوعي بأبعاد القيادة التمكينية (تشجيع سلوك العمل المستقل، دعم التفكير الإيجابي، تعزيز العمل التعاوني) وفوائدها للعاملين والشركة معاً.
- تدريب القيادات بالشركة محل الدراسة على العمل التعاوني وكيفية تعزيزه بين العاملين.
- إعادة التوصيف الوظيفي لأدوار القادة الإداريين حتى يبرز بها دور القائد بوصفه مستشاراً لمروؤوسيه؛ بما يتيح لهم الصلاحيات والمسؤوليات كافة عن مهام أعمالهم دون تصيد للأخطاء.
- تبني إدارة الموارد البشرية لسياسة المكافآت والحوافز الداعمة لممارسة سلوكيات القيادة التمكينية.
- إدراج معايير القائد التمكيني ضمن آليات اختيار القيادات الإدارية بالمستويات التنظيمية المختلفة، وكذلك خلال عملية تقييم الأداء.
- تشجيع القادة على مد أواصر الثقة مع العاملين كافة، بالشكل الذي يجعل منهم قدوة ومثالاً يحتذى به في السلوك الأخلاقي البناء، وليس للسلوكيات العدوانية الهدامة المُعوقّة للإنتاجية.
- 2 - نظراً لما توصلت إليه نتائج الدراسة الحالية من وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر للسخرية التنظيمية على مستوى ممارسة العاملين لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية؛ وكذلك تأثير معنوي سلبي غير مباشر للقيادة التمكينية على مستوى ممارسة العاملين لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية من خلال توسيط السخرية التنظيمية في تلك العلاقة، فإن ذلك يقتضي من إدارة الشركة محل الدراسة ضرورة العمل على الحد من مستوى السخرية التنظيمية بين العاملين، ووفقاً لذلك يتوجب على الإدارة العليا بالشركة وإدارة الموارد البشرية تنفيذ الآليات الآتية:
- تهيئة مناخ تنظيمي داعم لمشاركة العاملين الفعالة في اتخاذ القرارات، وحثهم على التقدم بمقترحات بناءة لتحسين نتائج الأعمال.
- إجراء تقييم سلوكي دوري للعاملين للحد من أي صراعات نفسية أو اضطرابات سلوكية قد تنشأ نتيجة ضغوط العمل أو ظروفه المتغيرة.
- الحرص على التوضيح الشامل لمختلف القرارات الإدارية للعاملين؛ حتى لا يحدث لبس عليهم في فهمها؛ مما ينتج عنه سُخرية واستهزاء بها وبمن يتخذها.

- تشجيع فرق العمل على العمل التعاوني البناء، وإتاحة النقاش حول مختلف القضايا التنظيمية ومراعاة آرائهم عند اتخاذ القرارات.
- مراعاة القيادات الإدارية للذكاء العاطفي خلال إملاء قراراتهم، والحرص على توطيد العلاقة المتبادلة مع المرؤوسين مما يحد من حالات السخرية.
- الاهتمام بالحد من أي صراع قد ينشأ بين مصالح العمل ومصالح أسر العاملين، وذلك بالتحكم في متطلبات الوظيفة ومواردها، والشعور بمزيد من الأمان الوظيفي.
- تنمية سلوكيات الرقابة الذاتية بين العاملين للتمسك بالسلوكيات الإيجابية والبُعد عن السلبية منها.
- تنمية العلاقات الإيجابية المتبادلة بين القيادات الإدارية والعاملين، ومحاولة إثراء الوظائف التي تتيح للعاملين الشعور بالاستقلال في العمل.
- مراعاة المعايير الأخلاقية ومبادئ الشفافية والعدالة في التعامل مع العاملين، والبُعد عن المحسوبية والمحاباة وعدم العدالة سواء في الإجراءات أو المعاملات أو نظم تقييم الأداء.
- تعزيز السلوكيات الأخلاقية والعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة.
- الاستماع والإنصات لآراء المرؤوسين ومشكلاتهم، وتقدير الظروف والمشكلات التي يواجهونها والتعاطف معهم.

### إسهامات الدراسة

أسفرت مناقشة نتائج الدراسة الحالية عن وجود بعض الإسهامات يمكن بيانها فيما يأتي:

#### 1 - إسهامات على مستوى النظرية:

أكدت الدراسة الحالية الدور الوسيط المهم للسخرية التنظيمية في العلاقة بين القيادة التمكينية وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية للعاملين في الشركات محل الدراسة؛ ومن ثم تضيف الدراسة الحالية إلى الأدبيات القليلة نسبياً والمتاحة في هذا المجال - حيث لم يرصد الباحثان أي سبق لتناول النموذج الذي تم تناوله في الدراسة الحالية في بيئة إدارة الأعمال المصرية - بما يعمل على توسيع القاعدة البحثية في هذا الجانب من بحوث السلوك التنظيمي.

#### 2 - إسهامات على مستوى التطبيق:

- تعطي نتائج الدراسة الحالية وما أكدته من علاقات معنوية بين متغيرات الدراسة (القيادة

التمكينية، والسخرية التنظيمية، وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية) دلالة على أن انخفاض مستوى انخراط العاملين في سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لا يعتمد على مستوى توافر نمط القيادة التمكينية بالشركة فقط؛ بل على تدني مستوى السخرية التنظيمية بوصفها متغيراً وسيطاً أيضاً؛ إذ إنه مع انخفاض مستوى السخرية التنظيمية، وكذلك ارتفاع مستوى تطبيق نمط القيادة التمكينية، ينخفض مستوى انخراط العاملين في ممارسة سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بالشركة.

- سلّطت الدراسة الضوء على أحد الأنماط الإيجابية المتمثلة في القيادة التمكينية، وما يترتب عليها من آثار إيجابية وتسهيل الضوء على الآلية التي من خلالها تحد من مستوى السخرية التنظيمية لدى العاملين، وكذلك تناولت الدراسة إحدى السلوكيات السلبية المتمثلة في سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية وكيف تحد سلوكيات القيادة التمكينية منها في ظل وساطة السخرية التنظيمية.

### حدود الدراسة والبحوث المستقبلية المقترحة

أعدت الدراسة في ضوء عدد من الحدود التي يمكن توضيحها؛ ومن ثم اقتراح عدد من البحوث المستقبلية على النحو الآتي:

- طبقت الدراسة الحالية على العاملين بالمقر الرئيس وفروع شركة المياه والصرف الصحي بمحافظة المنوفية، ويتوقع الباحثان أن اختلاف مجال التطبيق يمكن أن يؤثر على العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة الحالية؛ لذا يقترح الباحثان تطبيق هذه الدراسة على قطاعات خدمية أخرى مثل قطاع التعليم، وقطاع السياحة، وقطاع الصحة.

- اعتمدت الدراسة الحالية في اختبار صحة فروضها على المسح الميداني باستخدام قوائم الاستقصاء التي تم جمعها والحصول عليها في فترة زمنية محددة خلال شهري نوفمبر وديسمبر 2019؛ ومن ثم تبقى هذه الدراسة معتمدة - بشكل رئيس - على وجهات نظر العاملين المستقصى منهم محل البحث، ومن ثم يقترح الباحثان إجراء بحوث ودراسات تمتد لفترات زمنية متعاقبة أو مختلفة (Longitudinal study) لأجل زيادة فهم العلاقات بين متغيرات الدراسة وتوضيحها.

- انتهجت الدراسة الحالية المنهج الكمي لبحث العلاقة بين متغيرات الدراسة، إلا أن إجراء دراسة كيفية لتعرف واقع السخرية التنظيمية، وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية من حيث الأبعاد والمحددات والنتائج المترتبة عليها والعوامل الكامنة وراء تبني العاملين لتلك السلوكيات، وبخاصة في البيئة العربية، أمر بالغ الأهمية.

- اقتصر الباحثان على دراسة كل من السخرية التنظيمية وسلوكيات العمل المضادة

للإنتاجية بشكل إجمالي، ولذا يعتقدان أن إعادة إجراء الدراسة مع استخدام مقاييس متعددة الأبعاد للمتغيرين السابقين قد يثري النتائج ويعظم الدلالة التطبيقية والنظرية للبحث.

- يمكن لدراسات أخرى أن تستخدم النموذج الحالي المستخدم؛ ولكن مع إضافة متغيرات أخرى لم تستخدم في الدراسة الحالية؛ ومن ثم يقترح الباحثان إجراء دراسات تتناول بعض المتغيرات الوسيطة الأخرى في العلاقة بين القيادة التمكينية وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، مثل الرسوخ الوظيفي، الاحتراق الوظيفي، تقدير الذات التنظيمية، الرقابة الذاتية.
- يمكن لدراسات أخرى مستقبلية أن تتناول نموذجاً مقترحاً لمحددات السخرية التنظيمية والنتائج المترتبة عليها في البيئة المصرية، وفي قطاعات خدمية وصناعية أخرى.

## المراجع

- أحمد مختار عمر، 2008، معجم اللغة العربية المعاصرة، عالم الكتب، القاهرة، الطبعة الأولى.
- أسامة أحمد حسنين، 2011، تحليل العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية: دراسة ميدانية، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة سوهاج، المجلد 25، العدد 2: 1-52.
- أسامة أحمد حسنين، 2013، خرق العقد النفسي ومدركات السلوك السياسي كمحددتين للتهكمية التنظيمية وعلاقتها بسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية: دراسة ميدانية، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة سوهاج، المجلد السابع والعشرون، المجلد 27، العدد 1: 71-111.
- أميرة خضير كاظم، 2016، تأثير ضغط العمل في التهكم التنظيمي: دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من الملاك التمريضي في مشفى الصدر التعليمي في محافظة النجف، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 12، العدد 50: 215-246.
- بسام سمير الرميدي، 2019، أثر تطبيق نمطي القيادة الموزعة والقيادة الملهمة على التهكم التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات السياحة المصرية، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، العدد 9: 71-89.
- ثابت عبد الرحمن إدريس، 2008، بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض، الإسكندرية، الدار الجامعية للطبع والنشر.
- رمضان محمود عبد السلام؛ شرين حامد أبو وردة؛ محمود سمير العقدة، 2018، أثر ممارسات إدارة المواهب على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة: دراسة

تطبيقية على الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ، العدد 4: 70-113.

سامية السيد محمود، 2018، أثر السخرية التنظيمية على الاحتراق الوظيفي في الوحدات الحكومية بمحافظة الشرقية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، المجلد 55، العدد 2: 1-37.

عادل ريان ريان؛ نادية أمين محمد علي؛ أماني موسى عبد الجليل، 2018، العلاقة بين التهمك التنظيمي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية: دراسة تطبيقية، المؤتمر الدولي الثاني، إدارة المنظمات الصناعية والخدمية والممارسات الحالية والتوجهات المستقبلية، كلية التجارة، جامعة جنوب الوادي، المجلد 1: 478-508.

عبد العزيز علي مرزوق؛ إيناس محمد العباسي؛ محمد فاروق محمد الروبي، 2017، أثر القيادة التمكينية على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة: دراسة تطبيقية على وحدات الحكم المحلي بمحافظة كفرالشيخ، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ، العدد 3: 218-249.

عبد العزيز علي مرزوق؛ ثروت صبري عبد الجواد، 2018، اختبار الدور الوسيط للاحتراق الوظيفي في العلاقة بين الإشراف المسيء وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية: دراسة تطبيقية على العاملين بشركات صناعة الإلكترونيات، المجلة العلمية للبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة المنوفية، السنة 5، العدد 1 و2: 124-158.

عمار فتحي موسى إسماعيل، 2015، دور القيادة الأصلية كمتغير وسيط في العلاقة بين الإخلال بالعقد النفسي والتهمك التنظيمي: دراسة تطبيقية، مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، المجلد 16، العدد 3: 104-160.

محمد مظهر مزعل، 2018، أثر التهمك التنظيمي على رأس المال الاجتماعي بالمصارف العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، المجلد 19، العدد 2: 205-223.

مرفت حسين حسن، 2015، خرق العقد النفسي كوسيط في العلاقة بين إدراك العدالة التنظيمية والتهمك التنظيمي: دراسة ميدانية على مصلحة الضرائب العامة المصرية، مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، العدد 3: 452-488.

Acaray, A., and Yildirim, S. 2017. The Impact of Personality Traits on Organizational Cynicism in The Education Sector. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 13(1): 65-76.

- Akar, H..2019. A Meta-Analytic Review on The Causes And Consequences of Organizational Cynicism. *International Online Journal of Educational Sciences*, 11(2): 1-16.
- Amundsen, S., and Martinsen, æ. L. 2014. Empowering Leadership: Construct Clarification, Conceptualization, and Validation of a New Scale. *The Leadership Quarterly*, 25(3): 487-511.
- Arslan, M., and Roudaki, J. 2019. Examining The Role of Employee Engagement In The Relationship Between Organizational Cynicism And Employee Performance. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 39(1/2): 118-137.
- Aryee, S., Kim, T. Y., Zhou, Q., and Ryu, S. 2019. Customer Service at Altitude: Effects of Empowering Leadership. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 31(9): 3722-3741.
- Aslam, U., Ilyas, M., Imran, M. K., & Rahman, U. U. 2016. Detrimental Effects of Cynicism on Organizational Change: An Interactive Model of Organizational Cynicism: A Study of Employees in Public Sector Organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 29(4): 580-598.
- Bakari, H., Hunjra, A. I., Jaros, S., and Khoso, I. 2019. Moderating Role of Cynicism about Organizational Change between Authentic Leadership and Commitment to Change In Pakistani Public Sector Hospitals. *Leadership in Health Services*, 32(3): 387-404.
- Blau, P. M. 1964. Exchange and Power in Social Life. New York: *John Wiley & Sons*.
- Bowditch, J. L., Buono, A. F., and Stewart, M. M. 2007. A Primer on Organizational Behavior. *John Wiley & Sons*.
- Braun, S., Aydin, N., Frey, D., and Peus, C. 2018. Leader Narcissism Predicts Malicious Envy and Supervisor-Targeted Counterproductive Work Behavior: Evidence from Field and Experimental Research. *Journal of Business Ethics*, 151(3): 725-741.
- Brender-Ilan, Y., and Sheaffer, Z. 2019. How Do Self-Efficacy, Narcissism and Autonomy Mediate The Link Between Destructive Leadership and Counterproductive Work Behaviour. *Asia Pacific Management Review*, 24(3): 212-222.
- Cheong, M., Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Spain, S. M., and Tsai, C. Y. 2019. A Review of The Effectiveness of Empowering Leadership. *The Leadership Quarterly*, 30(1): 34-58.

- Dansereau, F. 1995. A Dyadic Approach to Leadership: Creating and Nurturing This Approach under Fire. *The Leadership Quarterly*, 6(4): 479-490.
- De Clercq, D., Haq, I. U., and Azeem, M. U. 2019. Time-Related Work Stress and Counterproductive Work Behavior. *Personnel Review*. 48(7): 1756-1781.
- Dean Jr, J. W., Brandes, P., & Dharwadkar, R. 1998. Organizational Cynicism. *Academy of Management Review*, 23(2): 341-352.
- Emerson, R. M. 1972. Exchange Theory, Part II: Exchange Relations and Networks. In J. Berger, M. Zelditch Jr., & B. Anderson (Eds.), *Sociological Theories in Progress*. Boston: Houghton Mifflin, 2: 58-87.
- Gao, A., Jiang, J., and Yang, B. 2019. Perceived Empowering Leadership, Harmonious Passion and Employee Voice: The Moderating Role of Job Autonomy. *Frontiers in Psychology*, 10: 1484- 1453.
- Gkorezis, P. 2016. Principal Empowering Leadership and Teacher Innovative Behavior: A Moderated Mediation Model. *International Journal of Educational Management*, 30(6): 1030-1044.
- Griep, Y., Vantilborgh, T., and Jones, S. K. 2018. The Relationship between Psychological Contract Breach and Counterproductive Work Behavior in Social Enterprises: Do Paid Employees and Volunteers Differ?. *Economic and Industrial Democracy*, 1-19.
- Hair, J.F., Black, W. C., Babin, B. J. and Anderson, R. E. 2010. Multivariate Data Analysis, (7th Ed). *Prentice Hall*, New Jersey.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. and Sarstedt, M. 2017. A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). (2th Ed). *Sage Publications*.
- Hassi, A. 2019. Empowering Leadership and Management Innovation in The Hospitality Industry Context: The Mediating Role of Climate for Creativity. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(4): 1785-1800.
- Hur, W. M., Moon, T. W., and Lee, H. G. 2018. Employee Engagement in CSR Initiatives and CustomerDirected Counterproductive Work Behavior (CWB): The Mediating Roles of Organizational Civility Norms and Job Calling. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(6): 1087-1098.
- Jada, U. R., and Mukhopadhyay, S. 2018. Empowering Leadership and Constructive Voice Behavior: A Moderated Mediated Model. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(2): 226-241.

- Jada, U. R., and Mukhopadhyay, S. 2019. Empowering Leadership and LMX as the Mediators between Leader's Personality Traits and Constructive Voice Behavior. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(1): 74-93.
- Jovanovich, M. J. 2018. Relationship between Leader-Member Exchange and Counterproductive Work Behavior, *Doctoral Dissertation*, North central University.
- Ju, D., Xu, M., Qin, X., and Spector, P. 2019. A Multilevel Study of Abusive Supervision, Norms, and Personal Control on Counterproductive Work Behavior: A Theory of Planned Behavior Approach. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 26(2): 163-178.
- Kelloway, E. K., Loughlin, C., Barling, J., and Nault, A. 2002. Self-Reported Counterproductive Behaviors and Organizational Citizenship Behaviors: Separate but Related Constructs. *International Journal of Selection and Assessment*, 10 (12): 143-151.
- Khokhar, A. M., and Zia-Ur-Rehman, M. 2017. Linking Ethical Leadership to Employees' Performance: Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior and Counterproductive Work Behavior. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 11(1): 222-251.
- Kim, D., Moon, C. W., and Shin, J. 2018b. Linkages between Empowering Leadership and Subjective Well-Being and Work Performance via Perceived Organizational and Co-Worker Support. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(7): 844-858.
- Kim, M., Beehr, T. A., and Prewett, M. S. 2018a. Employee Responses to Empowering Leadership: A Meta-Analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(3): 257-276.
- Kökalan, Ö. 2019. The Effect of Organizational Cynicism on Job Satisfaction: Testing The Mediation Role of Perceived Organizational Spirituality. *Management Research Review*, 42(5): 625-640.
- Kundu, S. C., Kumar, S., and Gahlawat, N. 2019. Empowering Leadership and Job Performance: Mediating Role of Psychological Empowerment. *Management Research Review*, 42(5): 605-624.
- Lee, A., Willis, S., and Tian, A. W. 2018. Empowering Leadership: A Meta-Analytic Examination of Incremental Contribution, Mediation, and Moderation. *Journal of Organizational Behavior*, 39(3): 306-325.

- Lee, J., Lee, H., and Park, J. G. 2014. Exploring The Impact of Empowering Leadership on Knowledge Sharing, Absorptive Capacity and Team Performance in IT Service. *Information Technology & People*, 27(3): 366-386.
- Li, M., and Zhang, P. 2016. Stimulating Learning By Empowering Leadership: Can We Achieve Cross-Level Creativity Simultaneously?, *Leadership & Organization Development Journal*, 37(8): 1168-1186.
- Lorinkova, N. M., and Perry, S. J. 2017. When is Empowerment Effective? The Role of Leader-Leader Exchange in Empowering Leadership, Cynicism, and Time Theft. *Journal of Management*, 43(5): 1631-1654.
- Meisler, G., Drory, A., and Vigoda-Gadot, E. 2019. Perceived Organizational Politics and Counterproductive Work Behavior: The Mediating Role of Hostility. *Personnel Review*. On Press.
- Mousa, M. 2018. The Effect of Cultural Diversity Challenges on Organizational Cynicism Dimensions: A Study from Egypt. *Journal of Global Responsibility*, 9(3): 280-300.
- Mumford, M. D., Dansereau, F., and Yammarino, F. J. 2000. Followers, Motivations, and Levels of Analysis on The Case of Individualized Leadership. *Leadership Quarterly*, 11: 313
- Nafei, W. A. 2013a. Examining The Relationship Between Organizational Cynicism and Organizational Change: A Study from Egyptian Context. *Journal of Business Administration Research*, 2(2): 1-12.
- Nafei, W. A. 2013b. The Effects of Organizational Cynicism on Job Attitudes an Empirical Study on Teaching Hospitals in Egypt. *International Business Research*, 6(7): 52.-69.
- Naqshbandi, M. M., Tabche, I., and Choudhary, N. 2019. Managing Open Innovation: The Roles of Empowering Leadership and Employee Involvement Climate. *Management Decision*, 57(3): 703-723.
- Palmer, J. C., Komarraju, M., Carter, M. Z., and Karau, S. J. 2017. Angel on One Shoulder: Can Perceived Organizational Support Moderate The Relationship between The Dark Triad Traits and Counterproductive Work Behavior?. *Personality and Individual Differences*, 110: 31-37.
- Park, J., Gyu Park, J., Sik Kim, J., Sik Kim, J., Yoon, S.W., Yoon, S.W., Joo, B.K. and Joo, B.K. 2017, "The Effects of Empowering Leadership on Psychological

- Well-Being and Job Engagement: The Mediating Role of Psychological Capital”, *Leadership and Organization Development Journal*, 38 (3): 350-367.
- Pearce, C. L., and Sims Jr, H. P. 2002. Vertical versus Shared Leadership as Predictors of The Effectiveness of Change Management Teams: an Examination of Aversive, Directive, Transactional, Transformational, and Empowering Leader Behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6(2): 172-197.
- Pigeon, M., Montani, F., and Boudrias, J. S. 2017. How Do Empowering Conditions Lead to Empowered Behaviors? Test of a Mediation Model. *Journal of Managerial Psychology*, 32(5): 357-372.
- Pinder, C. C. 2014. *Work Motivation in Organizational Behavior*. Psychology Press.
- Puni, A., Agyemang, C. B., and Asamoah, E. S. 2016. Leadership Styles, Employee Turnover Intentions and Counterproductive Work Behaviours. *International Journal of Innovative Research and Development*, 5(1): 1-7.
- Pyc, L. S., Meltzer, D. P., and Liu, C. 2017. Ineffective Leadership and Employees’ Negative Outcomes: The Mediating Effect of Anxiety and Depression. *International Journal of Stress Management*, 24(2): 196.
- Rader, M. M. 2015. Effects of Authentic Leadership on Job Satisfaction and Younger Worker Turnover Intentions Title of Your Document. *Doctoral dissertation*, The Chicago School of Professional Psychology.
- Rao Jada, U., Mukhopadhyay, S., and Titiyal, R. 2019. Empowering Leadership and Innovative Work Behavior: A Moderated Mediation Examination. *Journal of Knowledge Management*, 23 (5): 915-930.
- Rayan, A. R., Sebaie, A. S., and Ahmed, N. A. 2018. The Mediating Role of Psychological Empowerment in The Relationship between The Empowering Leadership Behavior and Work Engagement: A Study Applied on The Cement Sector in Upper Egypt. *International Journal of Business and Management*, 13(12): 18-30.
- Stavrova, O., and Ehlebracht, D. 2016. Cynical Beliefs about Human Nature and Income: Longitudinal and Cross-Cultural Analyses. *Journal of Personality and Social Psychology*, 110(1): 116-132.
- Stradovnik, K., and Stare, J. 2018. Correlation between Machiavellian Leadership and Emotional Exhaustion of Employees: Case Study: Slovenian Municipalities. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(8): 1037-1050.

- Thomas, N., and Gupta, S. 2018. Organizational Cynicism-What Every Manager Needs To Know. *Development and Learning in Organizations*, 32(2): 16-19.
- Toheed, H., Turi, J. A., and Ramay, M. I. 2019. Exploring The Consequences of Organizational Cynicism. *International Journal of European Studies*, 3(1): 1-7.
- Vecchio, R. P., Justin, J. E., and Pearce, C. L. 2010. Empowering Leadership: An Examination of Mediating Mechanisms within a Hierarchical Structure. *The Leadership Quarterly*, 21(3): 530-542.
- Yu, K., Liu, C., and Li, Y. 2019. Beyond Social Exchange: Career Adaptability Linking Work Stressors and Counterproductive Work Behavior. *Frontiers in Psychology*, 10: 1-12.
- Zhang, Y., Crant, J. M., and Weng, Q. D. 2019. Role Stressors and Counterproductive Work Behavior: The Role of Negative Affect and Proactive Personality. *International Journal of Selection and Assessment*. 7: 267-279.
- Zhao, J., Xiao, S., Mao, J., and Liu, W. 2018. The Buffering Effect of Machiavellianism on The Relationship between Role Conflict and Counterproductive Work Behavior. *Frontiers in Psychology*, 9: 1-10.
- Zheng, W., Wu, Y. C. J., Chen, X., and Lin, S. J. 2017. Why Do Employees Have Counterproductive Work Behavior? The Role of Founder's Machiavellianism and the Corporate Culture in China. *Management Decision*, 55(3): 563-578.

## ABSTRACT

### **The Role of Empowering Leadership in Reducing Counterproductive Work Behaviors, The Mediating Role of Organizational Cynicism: An Empirical Study**

Mohamed F. Elbardan  
*University of Sadat City*

Tharwat S. Abd Elgawad  
*Menoufia University*

**Purpose:** This study aimed to address the mediating role of organizational cynicism in the relationship between empowering leadership and counterproductive work behaviors

**Study design/methodology/approach:** The study relied on the quantitative approach, in addition to a survey as a study tool. Several statistical analysis techniques, such as structural equation modeling (SEM), were used to test study hypotheses.

**Sample and data:** Primary data were collected from a sample of (301) employees in a drinking water and sanitation company in Menoufia Governorate, with a response rate of (83.4%).

**Results:** There are several results. Firstly, a direct negative significant impact of empowering leadership is found on organizational cynicism. Secondly, there is a direct negative significant effect of empowering leadership and all on counterproductive work behaviors. Thirdly, a direct positive significant effect of organizational cynicism among workers is found on the level of their practice of counterproductive work behaviors. Finally, there is an indirect negative significant impact of empowering leadership and its aftermath (supporting opportunistic thinking and promoting cooperative actions) only at the level of workers practicing counterproductive work behaviors through organizational cynicism as a mediating variable.

**Originality/value:** This study is among the few applied studies that combine the three variables under study, in addition to being the first study investigating and reporting on the role of organizational cynicism as a mediating variable in the relationship between empowering leadership and counterproductive work behaviors.

**Research limitations/implications:** The study was limited to dealing with both organizational cynicism, counterproductive work behaviors in general, and empowering leadership in its three dimensions, by applying to the employees of the drinking water and wastewater company in Menoufia Governorate in Egypt.

محمد فوزي البردان، حاصل على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال من جامعة مدينة السادات، عام 2017. مدرس إدارة الأعمال بكلية التجارة جامعة مدينة السادات، من اهتماماته البحثية: العدالة التنظيمية، سلوكيات المواطنة التنظيمية، تقدير الذات التنظيمية، القيادة الأصيلة، رأس المال النفسي، الارتباط بالعمل، نظم العمل عالية الأداء، مرونة الموارد البشرية، الميزة التنافسية، سلوكيات العمل الابتكاري. (m\_fawzy\_1020@yahoo.com)

**ORCID**

<http://orcid.org/0000-0001-7098-0778>

ثروت صبري عبدالجواد، حاصل على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من كلية التجارة، جامعة المنوفية، عام 2016، تخصص موارد بشرية، باحث دكتوراه بقسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة المنوفية. تتمثل اهتماماته البحثية في الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، أنماط القيادة، القيادة الأبوية، القيادة الأخلاقية، سلوكيات المواطنة التنظيمية، سلوك صوت العاملين، الإشراف المسيء، الاحتراق الوظيفي، جودة حياة العمل، ولاء العاملين، وسلوك المستهلك. (tharwatsabry92@gmail.com)

**ORCID**

<http://orcid.org/0000-0003-0444-3303>

# مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية



مجلة علمية فصلية محكمة تصدر عن مجلس النشر العلمي - جامعة الكويت  
صدر العدد الأول منها في يناير عام 1975م

رئيس التحرير

أ. د. عثمان حمود الخضر

ترحب المجلة بنشر البحوث والدراسات العلمية المتعلقة بشؤون  
منطقة الخليج والجزيرة العربية في مختلف المجالات العلمية.

## ومن أبوابها

- البحوث العربية
- البحوث الإنجليزية
- البحوث الفرنسية

## الاشتراكات

ترسل قيمة الاشتراك مقدماً بشيك لأمر - جامعة الكويت  
مسحوب على أحد المصارف الكويتية

داخل دولة الكويت : للأفراد : 3 دنانير - للمؤسسات : 15 ديناراً  
الدول العربية : للأفراد : 4 دنانير - للمؤسسات : 15 ديناراً  
الدول الغير عربية : للأفراد : 4 دنانير - للمؤسسات : 15 ديناراً

توجه جميع المراسلات باسم رئيس تحرير مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية

ص.ب: 170073 الخالدية - الرمز البريدي: 72451 الكويت

تلفون: 24984067 - 24984066 - 24833705 (965)

البريد الإلكتروني: [jgaps@ku.edu.kw](mailto:jgaps@ku.edu.kw)

موقع المجلة: [www.pubcouncil.kuniv.edu.kw/jgaps](http://www.pubcouncil.kuniv.edu.kw/jgaps)

f : [jgaps.kuniv](https://www.facebook.com/jgaps.kuniv)

t : [jgaps\\_ku](https://twitter.com/jgaps_ku)

@ : [jgaps.ku](https://www.instagram.com/jgaps.ku)