

## الالتزام التنظيمي بوصفه متغيراً وسيطاً في العلاقة بين سلوك القيادة المدمرة وسلوكيات العمل المعوقة للإنتاج

جمال عبدالحميد داهش

جامعة حلوان  
جمهورية مصر العربية

### الملخص

هدفت الدراسة إلى بحث العلاقة المباشرة بين سلوك القيادة المدمرة (Destructive leadership) وسلوكيات العمل المعوقة للإنتاج (CWBs) (Counterproductive Work Behaviors) للعاملين في مديريات الخدمات بمحافظة المنيا، وغير المباشرة من خلال الالتزام التنظيمي بوصفه وسيطاً تداخلياً (mediator variable)، وتوصلت الدراسة من خلال استقصاء حالات (324) موظفاً بهذه المديريات إلى وجود ارتباط إيجابي بين سلوك القيادة المدمرة وسلوكيات العمل المعوقة لإنتاج العاملين، وأن أهم سلوكيات القيادة المدمرة التي تؤثر في سلوكيات العمل المعوقة للإنتاج بحسب ترتيبها هي (فقدان الأخلاق المهنية، الفساد، الإساءة للمرؤوسين)، كما أوضحت النتائج أن الالتزام التنظيمي بمكوناته الثلاثة (العاطفي، والمعياري، والمستمر) يتوسط جزئياً العلاقة بين سلوك القيادة المدمرة وانتشار سلوكيات العمل المعوقة للإنتاج.

### مصطلحات علمية

القيادة المدمرة، القيادة البناءة، القيادة الاستبدادية، القيادة المنحرفة، القيادة الداعمة الخائنة، القيادة الترسلية، الفساد، التحميل على المرؤوسين، الإساءة للمرؤوسين، فقدان الأخلاق المهنية، سلوكيات العمل المعوقة للإنتاج، الالتزام التنظيمي .

تعد محافظة المنيا إحدى محافظات جمهورية مصر العربية، وهي من أهم محافظات صعيد مصر، وذلك بسبب موقعها المتوسط وما تضمه من مواقع أثرية فريدة. وتنقسم المحافظة إدارياً إلى 9 مراكز إدارية تضم 9 مدن وهي (مغاغة، بني مزار، مطاي، شمالوط، مدينة المنيا، أبو قرقاص، ملوي، ديرمواس، العدوة)، و57 وحدة محلية قروية و346 قرية و1429 عزبة ونجع، بالإضافة إلى مدينة المنيا الجديدة.

وتبلغ عدد مديريات الخدمات بمحافظة المنيا (14) مديرية، وعدد العاملين بها (195948) منها ما هو دائم (192633)، وما هو مؤقت (3315) طبقاً لبيانات سجلات شؤون العاملين بديوان عام محافظة المنيا حسب الحالة 2016/11/29.

تم تسلم البحث في يناير 2017، وأجيز للنشر في يوليو 2017.

وبصفة عامة تقوم القيادة الإدارية بدور مهم في حياة المنظمات ومنها مديريات الخدمات، وخاصة لما لها من دور في التأثير على المرؤوسين وتوجيه سلوكهم، هذا ولقد تناولت كثير من الدراسات القيادة الناجحة أو الفعالة أو البناءة (Constructive leadership) في ظل افتراض أساسي بأن القيادة غير الفعالة تعكس تماماً غياب القيادة (Ashforth, 1994)، في حين نجد أن القليل من الدراسات التي تناولت الجانب المظلم من القيادة أو ما يعرف بالقيادة الهدامة أو المدمرة (Destructive leadership) والتي لها تأثير سلبي في سلوك العاملين بالمنظمات، ومنها (Einarsen *et al.*, 2000; Tepper, 2000; Bies & Tripp, 1998; Kelloway *et al.*, 2006; Duffy *et al.*, 2002).

استخدم كثير من المفاهيم لوصف القيادة المدمرة في كثير من الأبحاث منها على سبيل المثال الإشراف السيئ (Tepper, 2007)، والقيادة الاستبدادية (Ashforth, 1994)، العدوانية (Aryee *et al.*, 2007) أو السلطة القسرية (Elangovan & Xie, 2000) أو القيادة النرجسية أو الميكافيلية وغيرها (Aasland *et al.*, 2010)؛ (الكرداوي، 2015).

هذا ولقد أصبح مفهوم سلوكيات العمل المعوقة للإنتاج أو ما يطلق عليها بالسلوكيات المناوئة للعمل أو المعوقة للإنتاج (Counterproductive Work Behavior) من المفاهيم التي احتلت أهمية كبيرة في الآونة الأخيرة لدى الباحثين، وذلك نظراً لما يترتب عليها من نتائج وردود أفعال سلبية من الأفراد الذين تمارس ضدهم تلك السلوكيات، في شكل أمراض جسدية (LeBlanc & Kelloway, 2002, Goh, 2007)، أو كما أوضح (Tepper, 2000) أنها تسبب نتائج نفسية سلبية مثل الشعور بالإحباط، والتوتر، وانخفاض الثقة بالنفس، هذا بالإضافة إلى ما توصلت إليه دراسة (Mulki *et al.*, 2007) أن أكثر من 52% من العاملين يتصفون بسوء السلوك.

ولقد توصلت دراسة (yen *et al.*, 2013) من خلال استقصاء حالة (400) موظف يعملون في (20) شركة في مدينة هانوي بفيتنام إلى أن السلوكيات السلبية المدمرة للقيادة والتي تتمثل في (البلطجة، والتحرش، والاستغلال، والكذب، والخيانة، والتلاعب) قد تؤدي إلى انخراط المرؤوسين في مجموعة واسعة من السلوكيات السلبية والعدوانية.

هذا؛ وقد توصلت دراسة (yen *et al.*, 2014) من خلال استقصاء حالة (323) موظفاً في مدينة هانوي بفيتنام إلى أن سلوكيات القيادة المدمرة لها تأثير سلبي في كل من سلوك الصوت وولاء المرؤوسين والإهمال.

وعلى هذا تأتي هذه الدراسة لبحث العلاقة بين سلوك القيادة المدمرة وانتشار سلوكيات العمل المعيقة للإنتاج في ظل الالتزام التنظيمي بوصفه متغيراً وسيطاً في هذه العلاقة في مديريات الخدمات بمحافظة المنيا.

## مشكلة الدراسة

لقد ازدهر البحث العلمي في مجال القيادة خلال العقود الماضية، ولكن المتتبع للأدب الإداري في هذا المجال قد يلاحظ أن معظم تلك الدراسات ركزت على الجانب الفعال أو البناء (constructive leadership)، وتجاهلت الجانب المظلم منها، أو ما يعرف بالقيادة المدمرة أو الهدامة (destructive leadership) ولا سيما الدراسات العربية، هذا بالإضافة إلى انتشار كثير من السلوكيات السلبية التي ظهرت في الآونة الأخيرة في الوحدات محل التطبيق والتي من أهمها (انتشار الفساد، البلطجة بصورها المختلفة والمتمثلة في عدم احترام وقت العمل، ومحاولة تضيقه في أنشطة غير منتجة مثل: قراءة الصحف، والحديث مع الزملاء، وزيادة معدلات الغياب، وتعمد تعطيل أجهزة الحاسبات، وغيرها من السلوكيات السلبية).

ومع التسليم بأهمية دراسة العلاقة بين القيادة المدمرة وسلوكيات العمل المعوقة للإنتاج، فهي تعد قاصرة بفعل تجاهل المتغيرات الوسيطة (mediator variable)، ويعد الالتزام التنظيمي من المتغيرات المهمة التي يمكن أن تقوم بدور مهم في هذه العلاقة طبقاً لما أسفرت عنه الدراسة النظرية لهذا البحث.

وبالإضافة إلى ما سبق كشفت الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث في مديريات الخدمات بمحافظة المنيا عن وجود كثير من الظواهر السلبية داخل هذه المديريات ومن أهمها:

- عدم احترام وقت العمل، ومحاولة إضاعته في أنشطة غير ضرورية.
  - خروج العاملين من المديريات أثناء فترة الدوام لقضاء أعمال شخصية
  - تناول الوجبات أثناء الدوام الرسمي (الإفطار).
  - زيادة معدلات التأخير عن وقت العمل
  - التعامل غير اللائق مع طالبي الخدمة
  - استغلال الأجهزة (لا سيما الكمبيوتر) في مصالح شخصية
  - وجود بعض المشاحنات والبغضاء بين زملاء العمل
- كما تبين للباحث أيضاً بمراجعة الدراسات السابقة في هذا المجال - في حدود قراءته - بأن هناك نقصاً في الإنتاج الفكري في مجال الدراسات الإدارية التي تتعلق بمدى انتشار القيادة المدمرة في الوحدات محل التطبيق وتأثيرها على سلوكيات العمل المعوقة للإنتاجية في تلك الوحدات، وبخاصة في ظل توسط الالتزام التنظيمي في هذه العلاقة، وعلى ذلك يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤلات الآتية:

1 - ما مدى انتشار سلوك القيادة المدمرة في مديريات الخدمات بمحافظة المنيا؟

- 2 - ما أثر انتشار سلوك القيادة المدمرة في مديريات الخدمات بمحافظة المنيا على الالتزام التنظيمي للعاملين بتلك الوحدات؟
- 3 - ما أثر انتشار سلوك القيادة المدمرة في مديريات الخدمات بمحافظة المنيا في سلوكيات العمل المعوقة للإنتاج في تلك الوحدات؟
- 4 - ما طبيعة الدور الذي يمكن أن يقوم به الالتزام التنظيمي بوصفه متغيراً وسيطاً في العلاقة بين سلوك القيادة المدمرة في مديريات الخدمات بمحافظة المنيا و سلوكيات العمل المعوقة للإنتاج بتلك الوحدات؟

### أهداف البحث

- في ضوء مشكلة البحث والدراسات السابقة يسعى البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تتمثل في ما يأتي:
- 1 - التعرف إلى مدى إدراك العاملين لانتشار سلوك القيادة المدمرة في مديريات الخدمات بمحافظة المنيا
  - 2 - قياس أثر سلوك القيادة المدمرة في مديريات الخدمات بمحافظة المنيا في انتشار سلوكيات العمل المعوقة للإنتاج بتلك الوحدات.
  - 3 - قياس أثر سلوك القيادة المدمرة في مديريات الخدمات بمحافظة المنيا على الالتزام التنظيمي للعاملين بتلك الوحدات.
  - 4 - اختبار العلاقة بين سلوك القيادة المدمرة في مديريات الخدمات بمحافظة المنيا وانتشار سلوكيات العمل المعوقة للإنتاج بتلك الوحدات في ظل توسط الالتزام التنظيمي في هذه العلاقة.
  - 5 - اقتراح مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تسهم في خلق بيئة عمل إيجابية تقوم على الالتزام التنظيمي للعاملين والحد من انتشار سلوكيات العمل المعوقة للإنتاج.

### أهمية البحث

يستمد البحث أهميته من عدة اعتبارات علمية وعملية على الوجه الآتي:

**الأهمية العلمية:** يتناول البحث موضوعاً مهماً من وجهة نظر الباحث نال اهتماماً كبيراً من الباحثين في الآونة الأخيرة - لا سيما الدراسات الأجنبية؛ ألا وهو سلوك القيادة المدمرة وما لها من تأثير على سلوك العاملين، حيث أوضحت دراسة (Schyns & Schilling, 2013) أنها تنتشر بمعدل 11% تقريباً في المنظمات الهولندية، وأنها تؤثر في ما يقرب من 13.6% من قوة العمل الأمريكية؛ وبتكلفة مقدارها 23.8 بليون دولار سنوياً، والمتمثلة في ارتفاع نسبة غياب الموظفين، ارتفاع معدل دوران العمالة. هذا، بالإضافة إلى أنها لها

علاقة بانتشار السلوك المنحرف بين العاملين (Duffy *et al.*, 2002) ورفاهية الأفراد (Hoobler & Brass, 2006)، والرضا الوظيفي (Tepper, 2000). وعلى ذلك فإن هذه الدراسة قد تضيف إلى الأدب الإداري، وبخاصة أنها تتناول موضوع قد يكون حديثاً نسبياً وهو علاقة سلوك القيادة المدمرة بسلوكيات العمل المعوقة للإنتاج داخل بيئة الأعمال العربية.

**الأهمية العملية:** يستمد البحث أهميته العملية من خلال تحليل العلاقة بين سلوك القيادة المدمرة وانتشار سلوكيات العمل المعوقة للإنتاج في مديريات الخدمات بمحافظة المنيا موضع التطبيق، والتي يعمل بها عدد من العاملين يكاد يقترب من ربع مليون موظف. ومن ثم فإن تطبيق البحث على هذه الشريحة يمثل قطاعاً لا يستهان به، ولا سيما إذا ما أخذنا في الاعتبار مدى التشابه بين تلك المديريات مع نظيراتها في المحافظات الأخرى في مصر، حيث يمكن الاستفادة من النتائج التي يمكن التوصل إليها بالشكل الذي يحد من انتشار تلك السلوكيات في المديريات موضع التطبيق وكذلك في المديريات بالمحافظات الأخرى أيضاً.

### حدود البحث

- على الرغم من وجود كثير من المتغيرات التي يمكن أن تقوم بدور الوسيط في العلاقة بين سلوك القيادة المدمرة وسلوكيات العمل المعوقة للإنتاج، فإن هذه الدراسة اقتصرت فقط على الالتزام التنظيمي، وذلك لأن الالتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بكثير من النواحي السلوكية للعاملين، بالإضافة إلى أنه يساعد على خفض حدة المشكلات بين العاملين والإدارة (عيسى وأبازيد، 2014).
- لم يتم تناول دراسة أثر المتغيرات الديموجرافية على سلوكيات العمل المعوقة للإنتاج؛ وذلك لأن قائمة الاستقصاء تم صياغتها بالشكل الذي يُسأل فيه المستقصى منه عن مدى توافر سلوك القيادة المدمرة وسلوكيات العمل المعوقة للإنتاج وليس عن مدى ممارسته لها، نظراً لصعوبة اعتراف الأفراد في مجتمعنا بارتكاب تلك السلوكيات.

### الإطار النظري للبحث وفروض الدراسة

يمكن للباحث تناول الإطار النظري لهذه الدراسة من خلال ثلاثة محاور أساسية تتمثل في مفهوم القيادة المدمرة أو الهدامة وأبعادها المختلفة، وكذلك آثار القيادة المدمرة على سلوكيات العاملين، ثم أخيراً الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين سلوكيات القيادة المدمرة وسلوكيات العمل المعوقة للإنتاج، ومن ثم صياغة فروض الدراسة وذلك على النحو الآتي:

## القيادة المدمرة أو الهدامة وأبعادها (Destructive leadership)

لقد استخدم كثير من المفاهيم لوصف القيادة المدمرة، فمنها ما ركز بشكل أساسي على الرقابة وبدرجة أقل على الخصائص السيئة للقيادة ومنها دراسة (Tepper, 2000) التي أشارت إليها بأنها تمثل الإشراف السيئ (Supervision Abusive)، أو كما أشارت إليه دراسة (Ashforth, 1994) بأنها تمثل القيادة الاستبدادية (Petty tyranny) مشيراً إلى هؤلاء القادة الذين يتصرفون بطريقة مدمرة تجاه المرؤوسين وكذلك من خلال تخويفهم أو إذلالهم على الملأ، كذلك أشارت إليها دراسة (Aryee *et al.*, 2007) بأنها العدوانية يتعرض المرؤوسون إلى العدوانية بطريقة شفوية، أو ما أشارت إليه دراسة (Bass, 1990) بأنها القيادة السلطوية (authoritarian)، أو أنها تشير إلى السلطة القسرية (Coercive power) وفقاً لما أشارت إليه دراسة (Elangovan, & Xie, 2000)، أو أنها تشير إلى السلوك الإداري غير الداعم (Unsupportive managerial behaviors) وفقاً لما أشارت إليه دراسة (Rooney & Gottlieb, 2007) أو الميكافيلية أو النرجسية كما أشارت إليه دراسة (الكرادوي، 2015)

كذلك هناك مجموعة من المفاهيم الخاصة بوصف القيادة المدمرة التي ركزت تركيزاً أساسياً في تأثيرها على المنظمة ومن المحتمل أن تؤدي إلى نتائج سلبية في ما يتعلق بتنفيذ المهام وجودة العمل والعلاقات مع العميل (Padilla *et al.*, 2007; Lipman, 2005; Kellerman, 2004) ومن أمثلتها ما ذكرته دراسة (Hogan, 1994) بأنها تمثل القيادة المعيبة (Flawed leadership)، أو ما وصفته دراسة (Shackleton, 1995) بأنها القيادة المنحرفة (Derailed leadership)، كذلك ما وصفته دراسة (Lipman, 2005) بأنها القيادة السامة (Toxic leadership).

هذا؛ وقد توصلت دراسة (Aasland *et al.*, 2010) إلى أن القيادة المدمرة ليست نوعاً واحداً من القيادة ولكنها تنطوي على مجموعة متنوعة من السلوك، والتي تبنت مفهوم (Einarsen *et al.*, 2007) الذي يعني بأنها: "سلوك منهجي ومتكرر من قبل القائد أو المدير أو المشرف ينتهك المصالح المشروعة للمنظمة من خلال تجاهل أو تخريب أهداف المنظمة والمهام والموارد وفعاليتها وكذلك الرضا الوظيفي ودافعية ورفاهية المرؤوسين."

وبناءً على المفهوم السابق فقد قدم (Einarsen *et al.*, 2007) نموذجاً للقيادة المدمرة عُرف بنموذج (DCL) (destructive and constructive leadership) ينطوي على ثلاثة أنماط للقيادة المدمرة وفقاً لبعدين (الاهتمام بالمرؤوسين، الاهتمام بالمنظمة) مستنداً في ذلك إلى نموذج (Blake & Mouton, 1985) والذي عرف بنموذج الشبكة الإدارية والتي تتمثل في الآتي:

### أ - سلوك القيادة الاستبدادية: (Trynnical leadership)

وهي تلك القيادة التي تهتم بالمنظمة على حساب عدم الاهتمام بالمرؤوسين، وهؤلاء القادة يتجاهلون الدافعية والرفاهية والرضا الوظيفي للمرؤوسين، وهذا السلوك ليس

بالضرورة مدمراً لأهداف المنظمة، ولكنها تتصرف وفقاً للأهداف والمهام وإستراتيجيات المنظمة للحصول على النتائج المرغوبة حتى ولو كان ذلك على حساب المرؤوسين من خلال إذلالهم، أو التقليل من شأنهم أو التصرف بعدوانية تجاه المرؤوسين بهدف القيام بوظائفهم (Tepper, 2007).

### ب - القيادة المنحرفة: (Derailed Leadership)

هؤلاء القادة يتخذون مجموعة من التصرفات المعادية للمرؤوسين؛ مثل البلطجة (bullying)، والإذلال (humiliation)، والتلاعب (deception)، والتحرش (harassment)، وكذلك مجموعة من التصرفات المعادية للمنظمة مثل التغيب عن العمل (Absenteeism)، والتهرب (shirking)، والغش (fraud)، أو السرقة (theft)، كذلك وصفها (Conger, 1990) بأنها تمثل الجانب المظلم من القيادة والتي تنتهك مصلحة المنظمة وذلك من خلال تجاهلها أو تخريبها لأهداف المنظمة ومواردها وتجاهلها لدافعية المرؤوسين أو الرضا الوظيفي.

### ج - القيادة الداعمة - الخائنة: (Supportive- disloyal, leadership)

وهي القيادة التي تأخذ في اعتبارها رفاهية المرؤوسين في حين تنتهك مصلحة المنظمة من خلال تجاهلها للمهام وتحقيق الأهداف وربما يقوم هؤلاء القادة بسرقة الموارد المادية والمالية وإهدار الوقت، وعلى الرغم من أن هؤلاء القادة لديهم القدرة على تكوين علاقات طيبة مع المرؤوسين وأنهم يكونون محبوبين من قبل مرؤوسيهم، إلا أنهم يعدون قادة تدميريين وبخاصة إذا ما كان سلوكهم ليس في مصلحة المنظمة (Einarsen et al., 2007).

إضافة إلى الأنماط الثلاثة السابقة للقيادة المدمرة قدمت دراسة (Kelloway et al., 2006, 2005) نمطاً آخر من القيادة المدمرة، ألا وهو القيادة الترسلية (Laissez-fair leadership) ويعني هذا النمط أن القائد يتنازل عن مسؤولياته وواجباته المحددة ويقوم ببذل الحد الأدنى من الجهد للحصول على العمل المطلوب بجانب الحد الأدنى من اهتمامه بمرؤوسيه. وقد حددت دراسة (Bass, 1990) مجموعة من الخصائص الخاصة بهؤلاء القادة التي تتمثل في (الإدارة بالاستثناء السيئة) والتي تعني أن القادة لا يتدخلون إلا عندما تقع مشكلات ويصبح من الصعب تجاهلها، كما أن هذا النمط يحاول تجنب صنع القرار والمسؤوليات المرتبطة بوظائفهم.

هذا؛ وقد وجدت دراسة (Aasland et al., 2010) أن كل الأنواع السابقة من القيادة المدمرة منتشرة في عينه مأخوذة من القوى العاملة النرويجية، وأن أكثر الأنواع الشائعة هو نمط القيادة الترسلية، ثم نمط القيادة الداعمة - الخائنة يليه نمط القيادة المنحرفة وأخيراً نمط القيادة الاستبدادية.

بينما توصلت دراسة (Shaw *et al.*, 2011) من خلال تصميم استقصاء لتحديد الخصائص السلوكية والشخصية للقيادة المدمرة من خلال عينة قوامها (707) مفردة مجمعة من الولايات المتحدة وأستراليا والمكون من (127) عنصراً مختارة من مقياس القيادة المدمرة (DLQ). وباستخدام التحليل العاملي تم تحديد (22) عنصراً للقيادة المدمرة منها (يقوم القائد باتخاذ القرارات على أساس معلومات غير كافية، يكذب ويتصرف بطريقة غير أخلاقية، لا يستطيع تحديد الأولويات .....)، والتي تم استخدامها أيضاً في دراسة سلوك القيادة المدمرة في إيران من قبل (shaw *et al.*, 2014).

هذا وقد طور (Thoroughgood *et al.*, 2012) نموذجاً يجمع بين الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة (السلبية، المظلمة، السيئة، المدمرة) وذلك لبناء هيكل عرف ب (DLB) (destructive leadership behaviors) وهو مكون من ثلاثة أنواع من السلوك للقيادة المدمرة والتي تشتمل على:

- أ - سلوك موجه للمنظمة ويتضمن انتهاك أهداف وسياسات المنظمة وبيئتها.
  - ب - سلوك موجه للمرؤوسين ويشمل تجنب الموضوعات المهمة للمرؤوسين والتدخل في خصوصيات المرؤوسين.
  - ج - التحرش الجنسي ويستهدف كل من المنظمة والأفراد من خلال الدخول في علاقات عاطفية في العمل.
- وكذلك توصلت دراسة (Hong lu *et al.*, 2012) من خلال عينة مقدارها 1.300 موظف في الصين، وباستخدام التحليل العاملي إلى أن القيادة المدمرة في المنظمات الصينية تتصف بأربعة أبعاد رئيسة تتعلق بسلوكياتهم على الوجه الآتي:

#### أ - الفساد : (Corruption)

وهو يشير إلى سلوك القادة الذي ينتهك مصلحة المنظمة من خلال استعمال السلطة الموكلة له لتحقيق مكاسب شخصية، والغش في أصول المنظمة وجمع الرشاوي واستخدام الأصول العامة لأغراض شخصية واستخدام أموال المنظمة في الأنشطة الترفيهية، وبذلك فإن الفساد يمثل العامل الأهم من جانب القيادة المدمرة وهو عمل تخريبي ضد المنظمات.

#### ب - التحميل على المرؤوسين (Excoriation on subordinates)

وهو ما يشير إلى سلوك القادة الذي يتضمن متطلبات قاسية وبشكل مفرط من المرؤوسين بدلاً من معاملتهم بحفاوة وخيرية (benevolence)، ومن أهم هذه السلوكيات (الطلب من المرؤوسين العمل الزائد أو عمل إضافي بلا مسوغ، عدم الفهم أو التعاطف مع الصعوبات التي تواجه المرؤوسين)، وذلك يعني أن هذا العامل يعني الاستغلال والقهر من

قبل القادة ضد المرؤوسين، وتجاهل الحدود العقلية والجسدية لهم، وكذلك رفاهيتهم، وهو الأمر الذي يترتب عليه كراهية المرؤوسين لهم.

#### ج - إساءة معاملة المرؤوسين (Abuse of subordinates)

وهي تشير إلى السلوك الإداري المخالف الذي يقوم على مهاجمة المرؤوسين من خلال (إجبار المرؤوسين على إنهاء العمل، والهجوم الشفهي على المرؤوسين، والتدخل في العلاقات الشخصية، والتمييز ضد المرؤوسين)، وهذا البعد يكشف عن إهانة واستبدادية هذا السلوك القيادي الذي يتصف بالعدوانية وتجاهل حياة المرؤوسين.

#### د - فقدان الأخلاق المهنية (The loss of professional morality)

ويشير هذا السلوك إلى قيام القادة بتخريب وانتهاك المبادئ الأخلاقية الاجتماعية وأخلاقيات المهنة وذلك من خلال (تقسيم المجموعات، المحسوبية، التشجيع على الصوت العالي، المصلحة الشخصية)، وهذا البعد من أبعاد القيادة المدمرة يعني انعدام الأخلاق الذاتية، وعدم انضباط هؤلاء القادة.

وفي ضوء ما تم تناوله، وللتعرف إلى درجة انتشار القيادة المدمرة في الوحدات موضع التطبيق يمكن صياغة الفرض الأول من فروض البحث على الوجه الآتي :

#### الفرض الأول:

"توجد اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين في مديريات الخدمات بمحافظة المنيا في ما يتعلق بانتشار سلوكيات القيادة المدمرة المتعلقة ب(الفساد، التحميل على المرؤوسين، إساءة معاملة المرؤوسين، فقدان الأخلاق المهنية " .

هذا؛ وقد تناول كثير من الدراسات تأثير المتغيرات الديموجرافية للتعرف إلى آراء العاملين في مدى انتشار القيادة المدمرة في المنظمات، ومنها دراسة (Aasland et al., 2010) التي اهتمت بدراسة العمر والمستوى الوظيفي، ودراسة (Shaw et al., 2011) التي اهتمت بدراسة المستوى الوظيفي، وكذلك دراسة (Yen et al., 2014) التي اهتمت بالنوع والعمر، المستوى التعليمي وسنوات الخبرة في معرفة تأثير القيادة المدمرة على كل من الولاء التنظيمي وصوت الموظف والإهمال، وكذلك دراسة (Yen et al., 2013) والتي اهتمت بالنوع والمستوى الوظيفي وسنوات الخبرة.

وبناءً على ما سبق فإنه يمكن دراسة المتغيرات الديموجرافية المتعلقة بالنوع وسنوات الخبرة بشأن آراء العاملين في الوحدات محل التطبيق في مدى انتشار سلوكيات القيادة المدمرة كما يلي:

### الفرض الثاني :

"لا توجد اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية بين إدراك عينة الدراسة وفقاً للخصائص الديموجرافية (النوع، سنوات الخبرة) في ما يتعلق بدرجة انتشار القيادة المدمرة في مديريات الخدمات بمحافظة المنيا ."

وينبثق عن هذا الفرض الفروض الفرعية الآتية:

**الفرض الفرعي الأول:** "لا توجد اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية بين إدراك كل من الذكور والإناث في ما يتعلق بدرجة انتشار القيادة المدمرة في مديريات الخدمات بمحافظة المنيا."

**الفرض الفرعي الثاني:** "لا توجد اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين في مديريات الخدمات بمحافظة المنيا وفقاً لسنوات الخبرة في ما يتعلق بدرجة انتشار القيادة المدمرة."

### آثار القيادة المدمرة على المرؤوسين

إن تأثير القيادة المدمرة يعتمد اعتماداً أساسياً على المستوى الإداري الذي يقع فيه القائد في الهيكل التنظيمي في المنظمة، حيث أشارت دراسة (Yen et al., 2013) إلى أن القادة في المستوى الإداري الأول (الإشرافي) يسعون إلى تدمير فرق العمل من خلال سلوكهم، حيث يتضمن هذا السلوك (البلطجة، التحرش، الاستغلال، الكذب، الخيانة، تجريد المرؤوسين من الإنسانية) وهو الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى انخراط المرؤوسين انخراطاً واسعاً في ممارسة السلوكيات السلبية والعدوانية التي تعوق أداء الفريق، كما أنهم يمارسون أنشطة ضد القانون وفي بعض الأحيان يستخدمون العنف المباشر، بينما القادة في مستوى الإدارة الوسطى يمكن أن يدمروا فرقهم من خلال صنع القرارات السيئة أو إصدار الأحكام السيئة، وقد يكون نطاق ضرر هذه السلوكيات محدوداً نسبياً، هذا؛ وقد أشارت دراسة (Kaiser et al., 2008) إلى أن القادة في المستوى الأعلى لهم تأثير مدمر أكبر بكثير من القادة في المستويات الأخرى وبخاصة أنهم يتخذون القرارات الإستراتيجية.

### العلاقة بين سلوك القيادة المدمرة والالتزام التنظيمي للعاملين

توصلت دراسة (Yen et al., 2013) إلى أن هناك مجموعة من السلوكيات السلبية التي يتخذها القادة تؤثر تأثيراً سلبياً على الرضا الوظيفي للعاملين، في حين وجدت هذه الدراسة أن تأثيرها غير معنوي في معدل دوران العمالة، بينما توصلت دراسة (Yen et al., 2014) إلى أن القيادة المدمرة لها تأثير قوي في كل من سلوك الصوت، الولاء التنظيمي و الإهمال، كذلك توصلت دراسة (Schyns & Schilling, 2013) إلى وجود علاقة سلبية بين سلوكيات القيادة

الدمرة والسلوك والنتائج الإيجابية للعاملين ومنها اتجاهات للمرؤوسين نحو القادة، ورفاهية المرؤوسين، والأداء الفردي للمرؤوسين.

هذا؛ وقد توصلت دراسة (Herscovis & Barling, 2010) إلى وجود علاقة بين العدوانية الصادرة من المشرفين والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ومعدل دوران العمالة للعاملين.

كذلك توصلت دراسة (Tipper *et al.*, 2009) إلى وجود علاقة قوية بين الإشراف السيئ في المنظمات، وانحراف المرؤوسين، والانحراف التنظيمي بشكل عام. وبناءً على ما سبق يمكن للباحث صياغة الفرض الثالث الذي ينص على:

### الفرض الثالث:

"يوجد تأثير لسلوكيات القيادة المدمرة المتعلقة ب(الفساد، التحميل على المرؤوسين، إساءة معاملة المرؤوسين، فقدان الأخلاق المهنية) على الالتزام التنظيمي للعاملين (العاطفي، المعياري، المستمر) في مديريات الخدمات بمحافظة المنيا".

### العلاقة بين سلوك القيادة المدمرة وسلوكيات العمل المعوقة للإنتاج للعاملين

تشير سلوكيات العمل المعوقة للإنتاج (CWBs) (Counterproductive work behaviors) كما عرفها (Spector & fox, 2002) إلى أنه سلوك مقصود لإلحاق الضرر بالمنظمة أو أعضائها والذي يتمثل في تجنب المهام، العداء اللفظي، والاعتداء الجسدي، والتخريب، والقيام بالمهام على شكل غير صحيح، كما أوضحنا أن هناك خمسة أبعاد لسلوكيات العمل المعوقة للإنتاجية سواء الموجهة للمنظمة أو تلك الموجهة للأفراد وهي:

- الإساءة للآخرين Abuse against others
- انحراف الإنتاج production deviance
- السرقة theft
- الانسحاب withdrawal
- التخريب sabotage

هذا؛ وقد توصلت دراسة (Decoster *et al.*, 2013) إلى أن الإشراف السيئ له تأثير سلبي على كل من (رفاهية العاملين، اتجاهاتهم، سلوك العاملين)، كما أوضحت أن التماثل التنظيمي قد يقلل من هذه العلاقة.

كما أوضحت دراسة (Thau, *et al.*, 2009) أن هناك علاقة بين الإشراف السيئ وانحراف القوى العاملة وأن هذه العلاقة تكون منخفضة في حالة وجود حالة قوية من عدم التأكد، وتكون أقوى في حالة وجود حالة منخفضة من عدم التأكد.

أما دراسة (Maclaren & Best, 2013) فقد توصلت إلى أن القيادة النرجسية وهي أحد أنماط القيادة المدمرة، وتميل إلى انتهاك معايير النزاهة والأمانة، وهو ما قد يؤدي إلى عدم شعور المرؤوسين بالأمان الوظيفي، ويؤدي ذلك إلى خلق بيئة عمل مدمرة قد تشجع على تبني المرؤوسين لكثير من السلوكيات السلبية مثل (إدمان المخدرات، التحرش الجنسي، سوء استغلال الموارد).

وقد خلصت دراسة (Grijalva, & Newman, 2015) إلى أن نرجسية القادة هي من أهم أكبر المؤشرات في التنبؤ بسلوك العاملين غير المثمر والمعوق للإنتاج.

وقد كشفت دراسة (الكرداوي، 2015) عن أن ارتفاع مستوى نرجسية المديرين له تأثير معنوي في ارتفاع تبني مرؤوسيه للسلوكيات المعوقة للإنتاج، وأن شعور المرؤوسين بالنبذ يتوسط هذه العلاقة.

وبناءً على ما تقدم فإن الباحث يتوقع أن يكون هناك تأثير لسلوكيات القيادة المدمرة على سلوكيات العمل المعوقة للإنتاج؛ لذا يمكن صياغة الفرض الرابع على الوجه الآتي:

#### الفرض الرابع :

"يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لسلوكيات القيادة المدمرة المتعلقة ب(الفساد، التحميل على المرؤوسين، إساءة معاملة المرؤوسين، فقدان الأخلاق المهنية) على سلوكيات العمل المعوقة للإنتاج في مديريات الخدمات بمحافظة المنيا.

#### الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين سلوكيات القيادة المدمرة وسلوكيات العمل المعوقة للإنتاج

يعبر الالتزام التنظيمي عن اتجاه الفرد نحو المنظمة. ويشمل الرغبة القوية في البقاء عضواً فيها. ويظهر الالتزام في بذل العامل جهوداً إضافية في العمل، ويعد الأفراد الملتزمون تجاه منظماتهم مصدر قوة تساعد في بقائها ومنافستها للمنظمات الأخرى، وترجع أهمية الالتزام التنظيمي إلى عدة أسباب نذكر منها (عبد الباقي، 2005) :

- أن الالتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بكثير من النواحي السلوكية، ولا سيما معدل دوران العمل.
- زيادة تماسك الأفراد وثقتهم بالمنظمة، ومن ثم تحقيق الاستقرار التنظيمي.
- زيادة معدلات الأداء والإنتاجية.
- ارتفاع الروح المعنوية للأفراد بزيادة معدل التوازن بين الفرد والمنظمة.
- خفض حدة المشكلات بين العاملين والإدارة.

كذلك أوضحت دراسة (Erbasi *et al.*, 2012) من أن الالتزام التنظيمي يسهم إسهاماً كبيراً في تحقيق أهداف المنظمة، وذلك من خلال اندماج العاملين في العمل، وهو ما يحقق الأداء المتميز للمنظمة.

وقد أشارت نتائج الدراسات السابقة إلى وجود تأثير لسلوكيات القادة على تحقيق الالتزام التنظيمي للتابعين، سواء على المدى القصير أو المدى البعيد، وهو ما ينعكس على سلوكهم في العمل (Chong, 2014; Kleine, 2014; Senthamil, 2011; Lurton, 2010).

وعلى الجانب الآخر بينت الدراسات أن سلوك الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي متميز يكون احتمال ترك العمل لديهم ضئيلاً، وكذلك يكونون أكثر رغبة في التضحية من أجل المنظمة، حيث أشارت الدراسات (Agati, 2015)، (الصباغ، 2006) إلى أن الالتزام العاطفي والمعياري له تأثير إيجابي مباشر على سلوك المواطنة التنظيمية، بينما الالتزام المستمر ليس له تأثير في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين.

ويتضح مما سبق أن الالتزام التنظيمي يتأثر بنمط القيادة السائد، كما أنه في الوقت نفسه يؤثر في سلوك العاملين، ومن ثم يتوقع الباحث أن يؤدي الالتزام التنظيمي دوراً وسيطاً في العلاقة بين سلوك القيادة المدمرة وانتشار سلوكيات العمل المعوقة للإنتاج. لذا، فإنه يمكن صياغة الفرض الخامس على النحو الآتي:

#### الفرض الخامس:

"من المتوقع أن يتوسط الالتزام التنظيمي العلاقة بين سلوكيات القيادة المدمرة المتعلقة ب(الفساد، التحميل على المرؤوسين، إساءة معاملة المرؤوسين، فقدان الأخلاق المهنية) وانتشار سلوكيات العمل المعيقة للإنتاج للعاملين في مديريات الخدمات بمحافظة المنيا".

#### منهج البحث

اعتمد الباحث في إجراء هذه الدراسة على الأسلوب الوصفي التحليلي الكمي، والذي يقوم على وصف وتحليل الظاهرة محل الدراسة؛ ألا وهي علاقة سلوك القيادة المدمرة بسلوكيات العمل المعوقة للإنتاج في ظل وجود الالتزام التنظيمي بوصفه متغيراً وسيطاً في هذه العلاقة. من خلال جمع البيانات المتعلقة بهذا الموضوع؛ وذلك بتصميم استمارة استقصاء واحدة تغطي الجوانب المتعلقة بمتغيرات الدراسة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، وإجراء الاختبارات الإحصائية اللازمة للإجابة عن فروض الدراسة، ومن ثم تحليل النتائج بما يخدم أهداف الدراسة، ويمكن توضيحه على الوجه الآتي:

## التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث وكيفية قياسها :

### القيادة المدمرة (متغير مستقل)

ويقصد به ذلك السلوك المنهجي والمتكرر من قِبَل القائد أو المدير أو المشرف الذي ينتهك المصالح المشروعة للمنظمة. كما ينتهك الرضا الوظيفي ودافعية المرؤوسين ورفاهيتهم، وقد اعتمد الباحث في قياس إدراك العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة المنيا لسلوك القيادة المدمرة على المقياس (DLQ) (destructive leadership questionnaire) الذي وضعه (Hong Lu et al., 2012)، معتمداً على الدراسات السابقة في هذا المجال، مع تعديل في العبارات بما يتفق مع طبيعة البحث، والوحدات المبحوثة والمكونة من (20) عبارة كما هو موضح في (ثانياً) بقائمة الاستقصاء، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس مدى إدراك العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة المنيا لسلوك القيادة المدمرة.

### الالتزام التنظيمي بوصفه وسيطاً تداخلياً (mediator variable)

ويعرف الالتزام التنظيمي بمستوى الشعور الإيجابي المتولد لدى الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها، والإخلاص لها، وتحقيق أهدافها، مع شعوره المستمر بالارتباط والافتخار بالعمل فيها. اعتمد الباحث في قياس الالتزام التنظيمي على المقياس الذي صممه (Meyer, Allen and Gellatly, 1990) الذي طوره (Ali Yusob, 1999)، واستخدمته دراسة (داهش، 2014)، مع إجراء عدد من التعديلات بما يتوافق مع البيئة المصرية، ويتكون المقياس من (12) عبارة لتقيس أبعاد الالتزام التنظيمي الثلاثة (العاطفي أو الشعوري، المعياري، المستمر).

### سلوكيات العمل المعوقة للإنتاج (متغير تابع)

ويقصد بها كل الأفعال المقصودة من قِبَل الموظفين، والتي تلحق الضرر بالمنظمات أو الأطراف ذات المصلحة بتلك المنظمات. وقد اعتمد الباحث في قياس سلوكيات العمل المعوقة للإنتاجية بمديريات الخدمات بمحافظة المنيا على مقياس (CWB-C) (Counterproductive Work Checklist Behaviors)، الذي صممه (Spector et al., 2006)، والمكون من (33) عبارة، والذي استخدمته دراسة (Yang & Diefendorff, 2009)، ودراسة (داهش، 2014) مع إجراء عدد من التعديلات بما يتوافق مع البيئة المصرية كما يوضحها الجدول الآتي :

## جدول 1 متغيرات البحث وكيفية قياسها

المتغير	الأبعاد التي تضمها كل مجموعة	عبارات قائمة الاستقصاء
1. القيادة المدمرة " المتغير المستقل "	الفساد	العبارات من 1 إلى 6
(ثانياً بقائمة الاستقصاء)	التحميل على المرؤوسين الإساءة للمرؤوسين	العبارات من 7 إلى 10 العبارات من 11 إلى 15
2. الالتزام التنظيمي " المتغير الوسيط "	فقدان الأخلاق المهنية	العبارات من 16 إلى 20
(ثالثاً بقائمة الاستقصاء)	الالتزام العاطفي الالتزام المعياري الالتزام المستمر	العبارات من 1 إلى 4 العبارات من 5 إلى 8 العبارات من 9 إلى 12
3. سلوكيات العمل المعوقة للإنتاج " المتغير التابع "	الإساءة	العبارات من 1 إلى 18
(رابعاً بقائمة الاستقصاء)	إعاقة الإنتاج السرقية	العبارات من 19 إلى 21 العبارات من 22 إلى 26
	الانسحاب التخريب	العبارات من 27 إلى 30 العبارات من 31 إلى 33

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على الدراسات السابقة.

### مجتمع وعينة البحث

محافظة المنيا هي إحدى محافظات مصر. وهي واحدة من أهم محافظات صعيد مصر وذلك بسبب موقعها المتوسط وما تضمه من مواقع أثرية فريدة. وتنقسم المحافظة إدارياً إلى 9 مراكز إدارية تضم 9 مدن وهي (مغاغة، بني مزار، مطاي، سمالوط، مدينة المنيا، أبو قرقاص، ملوي، ديرمواس، العدوة) و57 وحدة محلية قروية و346 قرية و1429 عزبة ونجع، بالإضافة إلى مدينة المنيا الجديدة.

يشمل مجتمع البحث العاملين في مديريات الخدمات بمحافظة المنيا والبالغ عددها (14) مديرية بفروعها المختلفة على مستوى المحافظة. وقد قام الباحث باختيار عينة عشوائية بنسبة 30% منها، وكانت نتيجة الاختيار العشوائي هي: (مديرية التربية والتعليم، مديرية الصحة والسكان، مديرية الشباب والرياضة، مديرية التموين والتجارة الداخلية)، ثم تم اختيار عينة عشوائية طبقية احتسبت بافتراض أن الظاهرة محل الدراسة تتحقق في المجتمع بنسبة 50%. وبالتطبيق في معادلة حجم العينة باستخدام معادلة كريجس ومورجان (Krejcie & Morgan, 1970) بمعامل ثقة 95% (أي بخطأ 0.05) فإن حجم العينة عند حجم مجتمع أكبر من (100000) هو (384) مفردة، قام الباحث بزيادتها إلى (400) مفردة للاستفادة من مزايا زيادة حجم العينة ومواجهة النقص المحتمل في أثناء تجميع البيانات، تم توزيعها عشوائياً على العاملين في المديريات محل الدراسة من غير العاملين بمستويات الإدارة الثلاثة باستخدام أسلوب التوزيع المتناسب لحجم كل طبقة من طبقات الدراسة، وبلغت الاستثمارات الصحيحة (324) استمارة بنسبة استجابة 81%، وذلك كما هو موضح بالجدول الآتي:

جدول 2  
مجتمع وعينة البحث، ونسب الاستجابة

م	المديريات	حجم المجتمع	حجم العينة	عدد الردود السليمة	نسبة الاستجابة
1	التربية والتعليم	131093	343	288	84.05%
2	الصحة والسكان	17979	47	28	59.58%
3	الشباب والرياضة	2500	7	5	76.51%
4	التموين والتجارة الداخلية	1454	4	3	78.93%
	<b>الإجمالي</b>	<b>153026</b>	<b>400</b>	<b>324</b>	<b>81.00%</b>

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على بيانات سجلات شؤون العاملين بديوان عام محافظة المنيا حسب الحالة 2016/11/29

ويوضح الجدول الآتي وصف عينة الدراسة :

جدول 3  
توزيع عينة الدراسة (n = 324)

النسبة %	العدد		
88.9	288	التربية والتعليم	المديرية
8.6	28	الصحة	
1.5	5	الشباب والرياضة	
0.9	3	التموين	
65.4	212	ذكور	النوع
34.6	112	إناث	
31.8	103	أقل من 10 سنوات	سنوات الخبرة في المديرية
46.6	151	من 10 لأقل من 20	
21.6	70	20 سنة فأكثر	

المصدر: إعداد الباحث من واقع مخرجات برنامج SPSS.

ويتضح من الجدول السابق أن نسبة 88.9% من إجمالي عينة الدراسة يعملون في مديرية التربية والتعليم، ونسبة 8.6% من إجمالي عينة الدراسة يعملون في مديرية الصحة، ونسبة 65.4% من إجمالي العينة من الذكور، ونسبة 46.6% من إجمالي العينة تتراوح سنوات خبرتهم في المديرية من 10 لأقل من 20 سنة.

أنواع البيانات ومصادر توفيرها

البيانات الثانوية

تمثلت في اطلاع الباحث على المراجع الأجنبية والعربية من كتب ودوريات مرتبطة بموضوع البحث المتعلقة بالقيادة المدمرة بعناصرها الفرعية المختلفة والالتزام التنظيمي،

وكذلك سلوكيات العمل المعوقة للإنتاج، كما تم الاعتماد على الإحصاءات المتعلقة بموقف العاملين في مديريات الخدمات بمحافظة المنيا موضع التطبيق.

### البيانات الأولية

وتمثلت في البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية، والتي تعكس مدى إدراك العاملين لانتشار القيادة المدمرة بأبعادها المختلفة، ومدى توافر الالتزام التنظيمي للعاملين بالوحدات محل التطبيق، وكذلك البيانات التي تم الحصول عليها من العينة نفسها المتعلقة بسلوكيات العمل المعوقة للإنتاج في مديريات الخدمات بمحافظة المنيا، والتي تم توفيرها من خلال قائمة الاستقصاء التي تم إعدادها وفقاً لما سبق إيضاحه، والتي تم توزيعها على عينة الدراسة، وقد روجعت للتأكد من صلاحيتها للتحليل الإحصائي، ليصبح عدد الاستثمارات الصحيحة (324) استمارة، كما هو موضح سابقاً. وقد تم إجراء اختبارات الصدق الذاتي والثبات Validity and Reliability لقائمة الاستقصاء من خلال حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ (أو ما يسمى بمعامل الاعتمادية)، وذلك لبحث مدى إمكانية الاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية في تعميم ما يتم التوصل إليه في هذا الصدد، كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول 4  
معاملات الثبات والصدق لاستمارة الاستقصاء

المحور	البيانات	معامل الثبات (Alpha)	معامل الصدق
الأول	القيادة المدمرة	0.728	0.853
	الفساد	0.608	0.780
	التحميل على المرؤوسين	0.711	0.843
	الإساءة للمرؤوسين	0.680	0.825
	فقدان الأخلاق المهنية	0.667	0.817
الثاني	الالتزام التنظيمي	0.812	0.901
	الالتزام العاطفي	0.729	0.854
	الالتزام المعياري	0.801	0.895
	الالتزام المستمر	0.755	0.869
الثالث	سلوكيات العمل المعيقة للإنتاج	0.742	0.861
	الإساءة	0.682	0.826
	إعاقة الإنتاج	0.705	0.840
	السرقية	0.593	0.770
	الانسحاب	0.672	0.820
التخريب	0.609	0.780	

المصدر: إعداد الباحث من واقع مخرجات برنامج SPSS.

وباستعراض الجدول (4) يتضح أن قيم معامل الثبات مقبولة لجميع الأسئلة، حيث تضمنت قائمة الاستقصاء ثلاثة محاور رئيسة وكل محور يتكون من أكثر من عنصر تأخذ شكل ليكرت الخماسي، وتراوحت قيمة معامل الثبات بين (0.812) للمحور الثاني "الالتزام التنظيمي" و (0.593) للبعد الثالث من المحور الثالث "السرقة". كما تراوحت قيمة معامل الصدق الذاتي بين (0.770) للبعد الثالث من المحور الثالث "السرقة" و (0.901) للمحور الثاني "الالتزام التنظيمي" (حيث إن قيمة معامل الصدق الذاتي هي الجذر التربيعي لقيم معامل الثبات) (السيد، 1978)، ومن ثم يمكن القول إنها معاملات ذات دلالة جيدة لتحقيق أهداف البحث ويمكن الاعتماد عليها في تعميم المخرجات على المجتمع بوجه عام.

### أساليب تحليل البيانات

بعد ترميز وتفريغ البيانات، تم استخدام الإصدار الثاني والعشرين من البرنامج الإحصائي The Statistical Package for Social Sciences (SPSS) في إجراء التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية على الوجه الآتي:

- 1 - الإحصاء الوصفي؛ حيث تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتوضيح متوسط وتباين الآراء حول عناصر الاستقصاء.
- 2 - معامل الارتباط لبيرسون لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين المتغير المستقل والمتغيرات الوسيطة والمعدلة والتابعة.
- 3 - تحليل التباين (ANOVA)، وهو اختبار معلمي لاختبار مدى وجود فرق بين أكثر من متوسطين.
- 4 - الانحدار الخطي التدريجي الصاعد (stepwise) لقياس انحدار المتغيرات التابعة على المتغير المستقل والوسيط.
- 5 - الانحدار الهرمي Hierarchical Regression، وفيه تدخل المتغيرات المستقلة في المعادلة المقترحة تباعاً، ونحدد ترتيب دخول هذه المتغيرات في المعادلة المقترحة على أساس إحصائي نظري.

### تحليل النتائج واختبارات الفروض

#### الإحصاءات الوصفية ومعاملات الارتباط

يعرض جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، وكذلك معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة والتي تتمثل في القيادة المدمرة بأبعادها الأربعة (الفساد،

التحميل على المرؤوسين، الإساءة للمرؤوسين، فقدان الأخلاق المهنية)، والالتزام التنظيمي للعاملين وكذلك سلوكيات العمل المعوقة للإنتاج.

جدول 5  
الإحصاءات الوصفية ومعاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

م	المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	1	2	3	4	5	6	7
1	القيادة المدمرة	2.76	0.62	1						
2	الفساد	2.85	0.73	*.89	1					
3	التحميل على المرؤوسين	2.95	0.81	*.675	*.427	1				
4	الإساءة للمرؤوسين	2.84	0.69	*.912	*.594	*.621	1			
5	فقدان الأخلاق المهنية	2.40	0.59	*.884	*.613	*.613	*.652	1		
6	الالتزام التنظيمي	4.12	0.64	*.81	*.887	*.773	*.64	*.841	1	
7	سلوكيات العمل المعوقة للإنتاج	2.58	0.38	*.79	*.686	.628	*.578	*.729	*.768	1

\* معاملات معنوية عند مستوى معنوية 5%.

وتشير البيانات السابقة إلى أن معاملات الارتباط جاءت وفقاً لما هو متوقع؛ حيث وجدت علاقة ارتباط سلبية بين إدراك العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة المنيا لأبعاد القيادة المدمرة والالتزام التنظيمي لديهم ( $r = -.81, p < .05$ )، في الوقت الذي ظهر فيه وجود علاقة ارتباط إيجابية بين إدراك العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة المنيا لأبعاد القيادة المدمرة وانتشار سلوكيات العمل المعوقة للإنتاج ( $r = .79, p < .05$ )، كما وجدت علاقة ارتباط عكسية علاقة ارتباط سلبية بين الالتزام التنظيمي لدى العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة المنيا وانتشار سلوكيات العمل المعوقة للإنتاج ( $r = .768, p < .05$ ).

#### مدى إدراك العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة المنيا لأبعاد القيادة المدمرة

لمعرفة مدى إدراك العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة المنيا لأبعاد القيادة المدمرة الأربعة، فقد تم اختبار الفرض الأول والذي ينص على: "لا توجد اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين في مديريات الخدمات بمحافظة المنيا في ما يتعلق بانتشار سلوكيات القيادة المدمرة المتعلقة بـ (الفساد، التحميل على المرؤوسين، إساءة معاملة المرؤوسين، فقدان الأخلاق المهنية)".

حيث يعرض جدول (6) الإحصاء الوصفي لأبعاد القيادة المدمرة من وجهة نظر فئات الدراسة حسب المديرية (التربية والتعليم - الصحة - الشباب والرياضة - التموين). ويتضح

من الجدول ارتفاع متوسط إدراك العاملين في مديرتي الشباب والرياضة والتموين حول "الفساد" بوصفه أحد أبعاد القيادة المدمرة بمتوسط (3.93) بانحراف معياري (26). وبمتوسط (3.32) بانحراف معياري (60). للعاملين في مديرية التموين. ويمكن تفسير ذلك بأن هاتين المديرتين ينتشر فيهما كثير من السلوكيات السلبية، وبخاصة ما يتعلق بفساد القادة فيها (تأجير الملاعب، الملابس الرياضية، إعطاء كروت تموينية لغير المستحقين،...). وارتفع متوسط آراء العاملين في مديرية التربية والتعليم حول "التحميل على المرؤوسين" بوصفه أحد أبعاد القيادة المدمرة بمتوسط (2.57) بانحراف معياري (50). ويمكن تفسير ذلك بكثرة الأعباء والمهام المطلوبة مع النقص في الأفراد الموجود داخل هذه المديريات. فقد يلجأ القادة إلى التحميل على مرؤوسيهم بمهام وواجبات أكثر مما يستطيعون تحمله. وارتفع متوسط آراء العاملين في مديرية الصحة حول "الإساءة للمرؤوسين" بوصفه أحد أبعاد القيادة المدمرة بمتوسط (3.01) بانحراف معياري (10). ويمكن تبرير ذلك بأن القادة في هذه المديريات يكونون أكثر عرضة من غيرهم للضغط العصبي طوال فترة الدوام نظراً لما يواجهون من مشكلات، لا سيما ما يتعلق منها بصحة المرضى.

#### جدول 6

#### الإحصاء الوصفي لأبعاد القيادة المدمرة من وجهة نظر فئات الدراسة حسب المديرية

الأبعاد	التربية والتعليم		الصحة		الشباب والرياضة		التموين
	وسط حسابي	انحراف معياري	وسط حسابي	انحراف معياري	وسط حسابي	انحراف معياري	وسط حسابي
الفساد	2.56	0.50	2.42	0.51	3.93	0.26	3.32
التحميل على المرؤوسين	2.57	0.50	2.81	0.99	3.83	0.38	3.25
الإساءة للمرؤوسين	2.39	0.49	3.01	0.10	3.85	0.36	2.67
فقدان الأخلاق المهنية	2.00	0.00	2.42	0.51	3.29	0.46	2.47

المصدر: إعداد الباحث من واقع مخرجات برنامج SPSS.

ولاختبار مدى وجود فروق معنوية بين آراء فئات الدراسة حول أبعاد القيادة المدمرة حسب المديرية، تم استخدام تحليل التباين ANOVA، وهو اختبار معلمي لاختبار مدى وجود فرق بين أكثر من متوسطين، يعرض جدول (7) نتائج هذا الاختبار.

## جدول 7

## نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات إدراك العاملين لسلوكيات القيادة المدمرة حسب مديريات الخدمات

Sig.	F	متوسط مجموع المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات		
.000	119.021	30.883	3	92.648	بين المجموعات	الفساد
		0.2595	320	83.031	داخل المجموعات	
			323	175.680	كلي	
.000	37.7756	18.683	3	56.049	بين المجموعات	التحميل على المرؤوسين
		0.4946	320	158.265	داخل المجموعات	
			323	214.314	كلي	
.000	85.3850	22.987	3	68.961	بين المجموعات	الإساءة للمرؤوسين
		0.2692	320	86.149	داخل المجموعات	
			323	155.110	كلي	
.000	83.9662	16.837	3	50.512	بين المجموعات	فقدان الأخلاق المهنية
		0.2005	320	64.168	داخل المجموعات	
		30.883	323	114.680	كلي	

المصدر: إعداد الباحث من واقع مخرجات برنامج SPSS.

ويتضح من جدول (7) معنوية الفرق بين متوسط آراء فئات الدراسة حول جميع أبعاد القيادة المدمرة عند مستوى معنوية 5%، حيث إن قيمة Sig أقل من مستوى المعنوية، وهو ما يدل على وجود فروق ذات دلالة معنوية العاملين في مديريات الخدمات بمحافظة المنيا حول أبعاد القيادة المدمرة.

#### مما سبق يتضح عدم صحة الفرض الأول وصحة الفرض البديل:

"توجد اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين في مديريات الخدمات بمحافظة المنيا في ما يتعلق بانتشار سلوكيات القيادة المدمرة المتعلقة ب (الفساد، التحميل على المرؤوسين، إساءة معاملة المرؤوسين، فقدان الأخلاق المهنية)".

أثر بعض الخصائص الديموجرافية للعاملين على آرائهم تجاه انتشار نمط القيادة المدمرة في مديريات الخدمات بمحافظة المنيا:

تم في هذا الجزء اختبار الفرض الثاني الذي ينص على: "لا توجد اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية بين إدراك عينة الدراسة وفقاً للخصائص الديموجرافية (النوع، سنوات الخبرة) في ما يتعلق بدرجة انتشار القيادة المدمرة في مديريات الخدمات بمحافظة المنيا".

**أثر النوع على آراء العاملين تجاه انتشار نمط القيادة المدمرة في مديريات الخدمات بمحافظة المنيا:**

تم في هذه الجزئية اختبار الفرض الفرعي الأول من الفرض الثاني الذي ينص على:  
 " لا توجد اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية بين إدراك كل من الذكور والإناث في ما يتعلق بدرجة انتشار القيادة المدمرة في مديريات الخدمات بمحافظة المنيا."

يعرض جدول (8) الإحصاء الوصفي ونتائج الاختبار لأبعاد القيادة المدمرة من وجهة نظر فئتي الدراسة حسب النوع (ذكور - إناث)، ويتضح من الجدول ارتفاع متوسط آراء الذكور حول "التحميل على المرؤوسين" بوصفه أحد أبعاد القيادة المدمرة بمتوسط (3.18) بانحراف معياري (0.78)، وارتفع متوسط آراء الإناث حول "الإساءة للمرؤوسين" بوصفه أحد أبعاد القيادة المدمرة بمتوسط (2.79) بانحراف معياري (0.63)، ولاختبار وجود فرق معنوي بين آراء فئتي الدراسة حول أبعاد القيادة المدمرة، تم استخدام اختبار  $t$ ، وهو اختبار معلمي لاختبار وجود فرق بين متوسطين، يعرض جدول رقم (8) نتائج الاختبار.

**جدول 8**

**نتائج اختبار ت لمتوسط إدراك العاملين لسلوكيات القيادة المدمرة حسب النوع**

الأبعاد	ذكور		إناث		نتائج الاختبار	
	وسط حسابي	انحراف معياري	وسط حسابي	انحراف معياري	T	Sig.
الفساد	3.02	0.70	2.53	0.70	6.069	.000
التحميل على المرؤوسين	3.18	0.78	2.52	0.71	7.436	.000
الإساءة للمرؤوسين	2.86	0.72	2.79	0.63	.771	.441
فقدان الأخلاق المهنية	2.52	0.61	2.16	0.48	5.85	.000

المصدر: إعداد الباحث من واقع مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من جدول (8) معنوية الفرق بين متوسط آراء فئتي الدراسة حول معظم أبعاد القيادة المدمرة عند مستوى معنوية 5%، حيث إن قيمة Sig أقل من مستوى المعنوية، باستثناء البعد الثالث "الإساءة للمرؤوسين"، ويدل ذلك على وجود فروق ذات دلالة معنوية بين إدراك فئتي الدراسة لأبعاد القيادة المدمرة حسب النوع.

مما سبق يتضح عدم صحة الفرض الفرعي الأول من الفرض الثاني وصحة الفرض

**البديل:**

" توجد اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية بين إدراك كل من الذكور والإناث في ما يتعلق بدرجة انتشار القيادة المدمرة في مديريات الخدمات بمحافظة المنيا."

**أثر الخبرة على آراء العاملين تجاه انتشار نمط القيادة المدمرة في مديريات الخدمات بمحافظة المنيا:**

تم في هذه الجزئية اختبار الفرض الفرعي الثاني من الفرض الثاني الذي ينص على: "لا توجد اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين في مديريات الخدمات بمحافظة المنيا وفقاً لسنوات الخبرة في ما يتعلق بدرجة انتشار القيادة المدمرة." يعرض جدول (9) الإحصاء الوصفي لأبعاد القيادة المدمرة من وجهة نظر فئات الدراسة حسب سنوات الخبرة، ويتضح من الجدول ارتفاع متوسط آراء من لهم سنوات خبرة أقل من 10 سنوات حول "الإساءة للمرؤوسين" بمتوسط (3.01) بانحراف معياري (1.10)، وارتفع متوسط آراء من لهم سنوات خبرة من 10 لأقل من 20 سنة حول "التحميل على المرؤوسين" بمتوسط (3.22) بانحراف معياري (0.54)، وارتفع متوسط آراء من لهم سنوات خبرة 20 سنة فأكثر حول "الفساد" بمتوسط (3.94) بانحراف معياري (0.23).

**جدول 9**

**الإحصاء الوصفي لأبعاد القيادة المدمرة من وجهة نظر فئات الدراسة حسب سنوات الخبرة**

الأبعاد	أقل من 10 سنوات		من 10 لأقل من 20		20 سنة فأكثر	
	وسط حسابي	انحراف معياري	وسط حسابي	انحراف معياري	وسط حسابي	انحراف معياري
الفساد	2.02	0.19	2.93	0.25	3.94	0.23
التحميل على المرؤوسين	2.04	0.17	3.22	0.54	3.81	0.39
الإساءة للمرؤوسين	3.01	0.10	2.28	0.45	3.77	0.42
فقدان الأخلاق المهنية	2.02	0.19	2.26	0.47	3.24	0.43

ولاختبار وجود فرق معنوي بين آراء فئات الدراسة حول أبعاد القيادة المدمرة حسب سنوات الخبرة، تم استخدام تحليل التباين ANOVA، وهو اختبار معلمي لاختبار وجود فروق معنوية بين أكثر من متوسطين، يعرض جدول (10) نتائج الاختبار.

جدول 10

نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات إدراك العاملين لسلوكيات القيادة المدمرة حسب سنوات الخبرة

Sig.	F	متوسط مجموع المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات		
.000	1491.131	79.304	2	158.608	بين المجموعات	الفساد
		0.0532	321	17.072	داخل المجموعات	
			323	175.680	كلي	
.000	429.1427	77.989	2	155.978	بين المجموعات	التحميل على المرؤوسين
		0.1817	321	58.336	داخل المجموعات	
			323	214.314	كلي	
.000	409.819	55.729	2	111.458	بين المجموعات	الإساءة للمرؤوسين
		0.136	321	43.651	داخل المجموعات	
			323	155.110	كلي	
.000	229.8576	33.764	2	67.528	بين المجموعات	فقدان الأخلاق المهنية
		0.1469	321	47.152	داخل المجموعات	
			323	114.680	كلي	

المصدر: إعداد الباحث من واقع مخرجات برنامج SPSS.

ويتضح من جدول (10) معنوية الفرق بين متوسط آراء فئات الدراسة حول جميع أبعاد القيادة المدمرة عند مستوى معنوية 5%، حيث إن قيمة Sig أقل من مستوى المعنوية، ويدل ذلك على وجود فروق ذات دلالة معنوية العاملين في مديريات المنيا حول أبعاد القيادة المدمرة حسب سنوات الخبرة.

وعلى ذلك يمكن رفض الفرض الفرعي الثاني من الفرض الثاني وقبول الفرض البديل:

"توجد اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين في مديريات الخدمات بمحافظة المنيا وفقاً لسنوات الخبرة في ما يتعلق بدرجة انتشار القيادة المدمرة."

مما سبق يتضح عدم صحة الفرض الثاني وصحة الفرض البديل:

"توجد اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية بين إدراك عينة الدراسة وفقاً للخصائص الديموجرافية (النوع، سنوات الخبرة) في ما يتعلق بدرجة انتشار القيادة المدمرة في مديريات الخدمات بمحافظة المنيا."

## أثر سلوك القيادة المدمرة على الالتزام التنظيمي للعاملين في مديريات الخدمات بمحافظة المنيا

لاختبار وجود تأثير معنوي لسلوكيات القيادة المدمرة على الالتزام التنظيمي تم استخدام الانحدار المتدرج، وذلك لاختبار الفرض الثالث الذي ينص على:

"يوجد تأثير نو دلالة إحصائية لسلوكيات القيادة المدمرة المتعلقة ب(الفساد، التحميل على المرؤوسين، إساءة معاملة المرؤوسين، فقدان الأخلاق المهنية) على الالتزام التنظيمي للعاملين (العاطفي، المعيارى، المستمر) في مديريات الخدمات بمحافظة المنيا".

حيث يعرض جدول (11) تقديرات نموذج الانحدار المتدرج لانحدار المتغير التابع (متوسط آراء العينة حول الالتزام التنظيمي) على سلوكيات القيادة المدمرة بوصفها متغيرات مستقلة، ويتضح من الجدول معنوية نموذج الانحدار المقدر من خلال قيمة  $F (935.115)$  وقيمة  $(sig=0.000)$ ، كما يتضح معنوية معاملات الانحدار والحد الثابت عند مستوى معنوية 5%.

جدول 11  
تقديرات نموذج الانحدار المتدرج

Sig.	T	التقديرات		F (sig.)	معامل التحديد R <sup>2</sup>
		$\beta$	Constant		
.000	143.961	7.018	Constant	935.115 (0.000)	0.829
.000	-30.294	-.628	الفساد		
.000	-15.832	-.332	الإساءة للمرؤوسين		
.042	-2.043	-.069	فقدان الأخلاق المهنية		

المصدر: إعداد الباحث من واقع مخرجات برنامج SPSS.

ويتضح من الجدول السابق أن أهم سلوكيات القيادة المدمرة التي تؤثر في الالتزام التنظيمي بحسب ترتيبها في النموذج هي:

- الفساد
- الإساءة للمرؤوسين
- فقدان الأخلاق المهنية

ويتضح أيضاً أن النموذج قد استبعد بعد (التحميل على المرؤوسين) وذلك لضعف أهميته في التأثير، وأن إشارات معاملات الانحدار جميعها سالبة، وهو ما يدل على أن سلوكيات القيادة المدمرة تؤثر تأثيراً عكسياً في الالتزام التنظيمي، كما بلغت قيمة معامل التحديد (0.829)، وهو ما يدل على أن المتغيرات المستقلة في النموذج تفسر %82.9 من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (متوسط آراء العينة حول الالتزام التنظيمي).

مما سبق يتضح صحة الفرض الثالث:

"يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لسلوكيات القيادة المدمرة المتعلقة ب (الفساد، إساءة معاملة المرؤوسين، فقدان الأخلاق المهنية) على الالتزام التنظيمي للعاملين (العاطفي، المعياري، المستمر) في مديريات الخدمات بمحافظة المنيا".

أثر سلوك القيادة المدمرة على انتشار السلوكيات المعوقة للإنتاج للعاملين في مديريات الخدمات بمحافظة المنيا

لاختبار وجود تأثير معنوي لسلوكيات القيادة المدمرة على انتشار السلوكيات المعوقة للإنتاج للعاملين في مديريات الخدمات بمحافظة المنيا، تم استخدام الانحدار المتدرج، وذلك لاختبار الفرض الرابع الذي ينص على:

"يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لسلوكيات القيادة المدمرة المتعلقة ب(الفساد، التحميل على المرؤوسين، إساءة معاملة المرؤوسين، فقدان الأخلاق المهنية) على انتشار سلوكيات العمل المعوقة للإنتاج في مديريات الخدمات بمحافظة المنيا".

يعرض جدول (12) تقديرات نموذج الانحدار المتدرج لانحدار المتغير التابع (متوسط آراء العينة حول سلوكيات العمل المعوقة للإنتاج) على سلوكيات القيادة المدمرة بوصفها متغيرات مستقلة، ويتضح من الجدول معنوية نموذج الانحدار المقدر من خلال قيمة F (177.122) وقيمة (sig=0.000)، كما يتضح معنوية معاملات الانحدار والحد الثابت عند مستوى معنوية 5%.

جدول 12  
تقديرات نموذج الانحدار المتدرج

التقديرات		F	معامل التحديد
Sig.	T	(sig.)	R <sup>2</sup>
.000	17.436	177.12	0.621
.004	2.894	2	
.000	8.230	(0.000)	
.000	5.728		

ويتضح من الجدول السابق أن أهم سلوكيات القيادة المدمرة التي تؤثر في سلوكيات العمل المعوقة للإنتاج بحسب ترتيبها في النموذج هي:

- فقدان الأخلاق المهنية
- الفساد
- الإساءة للمرؤوسين

كما بلغت قيمة معامل التحديد (0.621)، وهو ما يدل على أن المتغيرات المستقلة في النموذج تفسر %62.1 من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (متوسط آراء العينة حول سلوكيات العمل المعوقة للإنتاج)، كما اتضح أيضاً أن النموذج قد استبعد بعد (التحميل على المرؤوسين) وذلك لأهميته الضعيفة في التأثير، وأن إشارات معاملات الانحدار موجبة، وهو ما يدل على أن سلوكيات القيادة المدمرة تؤثر تأثيراً طردياً في سلوكيات العمل المعوقة للإنتاج.

#### مما سبق يتضح صحة الفرض الرابع:

"يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لسلوكيات القيادة المدمرة لسلوكيات القيادة المدمرة المتعلقة ب(الفساد، إساءة معاملة المرؤوسين، فقدان الأخلاق المهنية) على سلوكيات العمل المعوقة للإنتاج في مديريات الخدمات بمحافظة المنيا."

#### الالتزام التنظيمي بوصفه متغيراً وسيطاً في العلاقة بين سلوك القيادة المدمرة وسلوكيات المعوقة للإنتاج:

لمعرفة الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين سلوك القيادة المدمرة بوصفه متغيراً مستقلاً وانتشار السلوكيات المعوقة للإنتاج بوصفه متغيراً تابعاً فقد تم اختبار الفرض الخامس الذي ينص على:

"من المتوقع أن يتوسط الالتزام التنظيمي العلاقة بين سلوكيات القيادة المدمرة ب(الفساد، التحميل على المرؤوسين، إساءة معاملة المرؤوسين، فقدان الأخلاق المهنية) والسلوكيات المعوقة للإنتاج في مديريات الخدمات بمحافظة المنيا"، وذلك باتباع الإجراءات الآتية:

أولاً: اعتمد الباحث لاختبار الفرض السابق على استخدام أسلوب الانحدار الهرمي المتعدد بغرض قياس الدور الوسيط، وفقاً للشروط التي قدمتها دراسة (Baron & Kenny, 1986) على الوجه الآتي:

(أ) وجود علاقة تأثير بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط

(ب) وجود علاقة تأثير بين المتغير المستقل والمتغير التابع

(ج) وجود علاقة تأثير بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط والمتغير التابع

حيث يتضمن الشرط الثالث ما يأتي:

- إذا انخفضت قيمة معامل الانحدار (Beta coefficient) فذلك يعني أن هناك وساطة جزئية للمتغير الوسيط في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.
- أما إذا بلغت قيمة معامل الانحدار (صفر) فذلك يعني أن هناك وساطة كلية للمتغير الوسيط في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

ثانياً: تم إدخال المتغيرات الرقابية (النوع، الخبرة) إلى نموذج الانحدار الهرمي كما يوضحه النموذج الأول، ثم إدخال المتغير الوسيط (سلوك القيادة المدمرة) والذي يحتوي أربعة أبعاد (الفساد، التحميل على المرؤوسين، الإساءة للمرؤوسين، فقدان الأخلاق المهنية) كما في النموذج الثاني، وأخيراً تم إدخال المتغير الوسيط (الالتزام التنظيمي)، وذلك كما هو موضح في الجدول (13).

### جدول 13

نتائج الانحدار الهرمي لاختبار التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لسلوك القيادة المدمرة على انتشار السلوكيات المعيقة للإنتاج

سلوكيات العمل المعيقة للإنتاج			المتغيرات
النموذج (3)	النموذج (2)	النموذج (1)	
			المتغيرات الرقابية
			النوع
-09	-.12*	-.19*	الخبرة
-.04*	-.20	-.17*	المتغير المستقل
			الفساد
.130**	.230**		التحميل على المرؤوسين
.029	.043*		الإساءة للمرؤوسين
.124*	.162*		فقدان الأخلاق المهنية
.105*	.132*		المتغير الوسيط (الالتزام التنظيمي)
-.138			R2
.79	.621	.12	ΔR2
.169	.501	.12	قيمة F ل R2 Δ
25.19	30.9	5.76	

\* معنوية عند 5%، \*\* معنوية عند 1%.

ويتضح من الجدول السابق ما يأتي:

- يتوسط الالتزام التنظيمي جزئياً العلاقة بين الفساد بوصفه أحد أبعاد سلوك القيادة المدمرة وسلوكيات العمل المعوقة للإنتاج، حيث انخفضت قيمة معامل الانحدار المعياري من (0.230) إلى (0.130). وهي معنوية عند مستوى (1%)، وهو ما يعني وجود وساطة جزئية للمتغير الوسيط في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.
- يتوسط الالتزام التنظيمي كلياً العلاقة بين التحميل على المرؤوسين بوصفه أحد أبعاد سلوك القيادة المدمرة وسلوكيات العمل المعوقة للإنتاج؛ حيث انخفضت قيمة معامل الانحدار المعياري من (0.043) وهي معنوية عند مستوى (5%) إلى (0.029) وهي غير

معنوية، ويعني ذلك وجود وساطة كلية للمتغير الوسيط في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع. ومن ثم أصبح التحميل على المرؤوسين بوصفه أحد أبعاد سلوك القيادة المدمرة غير معنوي في تأثيره على سلوكيات العمل المعوقة للإنتاج عند دخول الالتزام التنظيمي في هذه العلاقة.

- يتوسط الالتزام التنظيمي جزئياً العلاقة بين الإساءة للمرؤوسين بوصفه أحد أبعاد سلوك القيادة المدمرة وسلوكيات العمل المعوقة للإنتاج؛ حيث انخفضت قيمة معامل الانحدار المعياري من (162). إلى (124). وهي معنوية عند مستوى (5%)، ويعني ذلك وجود وساطة جزئية للمتغير الوسيط في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.
  - يتوسط الالتزام التنظيمي جزئياً العلاقة بين فقدان الأخلاق المهنية بوصفه أحد أبعاد سلوك القيادة المدمرة وسلوكيات العمل المعوقة للإنتاج؛ حيث انخفضت قيمة معامل الانحدار المعياري من (132). إلى (105). وهي معنوية عند مستوى (5%)، وهو ما يعني وجود وساطة جزئية للمتغير الوسيط في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.
- مما سبق يتضح صحة الفرض الخامس الذي ينص على:

"من المتوقع أن يتوسط الالتزام التنظيمي العلاقة بين سلوكيات القيادة المدمرة ب(الفساد، التحميل على المرؤوسين، إساءة معاملة المرؤوسين، فقدان الأخلاق المهنية) وانتشار السلوكيات المعوقة للإنتاج في مديريات الخدمات بمحافظة المنيا"

## مناقشة النتائج والتوصيات

### مناقشة نتائج الدراسة

استهدفت الدراسة بحث العلاقة بين سلوك القيادة المدمرة و انتشار السلوكيات المعوقة للإنتاج في ظل توسط الالتزام التنظيمي في مديريات الخدمات بمحافظة المنيا، ويمكن عرض أهم نتائج الدراسة على الوجه الآتي:

أظهرت نتائج الفرض الأول والذي يتعلق بوجود اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية بين إدراك العاملين في مديريات الخدمات بمحافظة المنيا في ما يتعلق بانتشار سلوكيات القيادة المدمرة المتعلقة ب(الفساد، التحميل على المرؤوسين، إساءة معاملة المرؤوسين، فقدان الأخلاق المهنية)، حيث توصلت الدراسة في هذا الشأن إلى الآتي:

- ارتفاع متوسط آراء العاملين في مديرية الشباب والرياضة والتموين حول "الفساد" بوصفه أحد أبعاد القيادة المدمرة بمتوسط (3.93) بانحراف معياري (26). للعاملين في مديرية الشباب والرياضة.
- بلغت قيمة متوسط آراء العاملين قيمة متوسطة في كل من (مديرية التربية والتعليم حول

"التحميل على المرؤوسين" بوصفه أحد أبعاد القيادة المدمرة بمتوسط (2.57) بانحراف معياري (50)، وبمتوسط (3.32) بانحراف معياري (60). للعاملين في مديرية التموين. ويمكن للباحث تفسير ذلك بسبب التضخم الوظيفي في هذه المديرية، ومن ثم انخفاض الأعباء الإدارية الموكولة للعاملين في تلك الوحدات، وفي مديرية الصحة حول "الإساءة للمرؤوسين" بوصفه أحد أبعاد القيادة المدمرة بمتوسط (3.01) بانحراف معياري (10).

- باستخدام تحليل التباين ANOVA تبين معنوية الفرق بين متوسط آراء فئات الدراسة حول جميع أبعاد القيادة المدمرة عند مستوى معنوية 5% في مديريات الخدمات بمحافظة المنيا حول جميع أبعاد القيادة المدمرة.

بينت نتائج اختبار الفرض الثاني المتعلقة بوجود اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية بين إدراك عينة الدراسة وفقاً للخصائص الديموجرافية (النوع، سنوات الخبرة) في ما يتعلق بدرجة انتشار القيادة المدمرة في مديريات الخدمات بمحافظة المنيا ما يأتي:

- في ما يتعلق بالنوع، تبين وجود فرق معنوي بين آراء فئتي الدراسة حول أبعاد القيادة المدمرة، حيث ارتفع متوسط آراء الذكور حول "التحميل على المرؤوسين" بوصفه أحد أبعاد القيادة المدمرة بمتوسط (3.18) بانحراف معياري (78)، وقد يرجع ذلك إلى أن الذكور أكثر تدمراً من النساء في حالة إلقاء المزيد من العبء أو التحميل عليهم بواجبات أكثر، وارتفع متوسط آراء الإناث حول "الإساءة للمرؤوسين" بوصفه أحد أبعاد القيادة المدمرة بمتوسط (2.79) بانحراف معياري (63)، وقد يرجع ذلك إلى أن طبيعة النساء لا تتحمل الإساءة من قبل أي فرد سواء كان المسيء فرداً أو قائداً.

- في ما يتعلق بسنوات الخبرة، تبين وجود فرق معنوي بين آراء فئات الدراسة حول أبعاد القيادة المدمرة، حيث ارتفع متوسط آراء من لهم سنوات خبرة أقل من 10 سنوات حول "الإساءة للمرؤوسين" بمتوسط (3.01) بانحراف معياري (10). ويمكن تفسير ذلك بأن هؤلاء الأفراد مستجدون في هذه المنظمات وعند تعرضهم للإساءة من قادتهم فإن ذلك يكون بخلاف توقعاتهم، وارتفع متوسط آراء من لهم سنوات خبرة من 10 لأقل من 20 سنة حول "التحميل على المرؤوسين" بمتوسط (3.22) بانحراف معياري (54)، ويمكن تبرير ذلك بأن هؤلاء الفئة تكون قد قضت كثير من الوقت داخل هذه المديرية، ومن ثم فإنهم أكثر تعرضاً من غيرهم لقيام القادة بتحميلهم بمهام وواجبات أكثر من الآخرين. وارتفع متوسط آراء من لهم سنوات خبرة 20 سنة فأكثر حول "الفساد" بمتوسط (3.94) بانحراف معياري (23).

- تتفق النتيجتان السابقتان مع ما توصلت إليه الدراسات، دراسة (Yen et al., 2014)، والتي اهتمت بدراسة النوع، العمر، المستوى التعليمي وسنوات الخبرة في معرفة تأثير القيادة المدمرة على كل من الولاء التنظيمي وصوت الموظف والإهمال، وكذلك دراسة (Yen et al., 2013) والتي اهتمت بالنوع والمستوى الوظيفي وسنوات الخبرة.

- ومن خلال النتيجة السابقتين يمكن القول بتحقق الهدف الأول من الدراسة الخاص بالتعرف إلى مدى إدراك العاملين لانتشار سلوك القيادة المدمرة في مديريات الخدمات بمحافظة المنيا.

توصلت نتائج اختبار الفرض الثالث إلى أن سلوكيات القيادة المدمرة تؤثر تأثيراً عكسياً في الالتزام التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (0.829)، وأن أهم سلوكيات القيادة المدمرة التي تؤثر في الالتزام التنظيمي بحسب ترتيبها في نموذج الانحدار التدريجي هي (الفساد، الإساءة للمرؤوسين، فقدان الأخلاق المهنية)، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Yen et al., 2014) من أن القيادة المدمرة لها تأثير قوي في الولاء التنظيمي والإهمال، وكذلك مع ما توصلت إليه دراسة (Schyns & Schilling, 2013) من أن وجود علاقة سلبية بين سلوكيات القيادة المدمرة والسلوك والنتائج الإيجابية للعاملين.

ومن خلال النتيجة السابقة يمكن القول بتحقق الهدف الثاني من الدراسة الخاص بقياس أثر سلوك القيادة المدمرة في مديريات الخدمات بمحافظة المنيا في انتشار سلوكيات العمل المعوقة للإنتاج.

توصلت نتائج اختبار الفرض الرابع إلى أن سلوكيات القيادة المدمرة تؤثر تأثيراً إيجابياً في سلوكيات العمل المعوقة للإنتاج، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (0.621)، وأن أهم سلوكيات القيادة المدمرة التي تؤثر في سلوكيات العمل المعوقة للإنتاج بحسب ترتيبها في نموذج الانحدار التدريجي هي (فقدان الأخلاق المهنية، الفساد، الإساءة للمرؤوسين)، ويمكن للباحث تفسير ذلك بأن العاملين يمارسون مثل هذه السلوكيات بوصفها رد فعل منهم تجاه منظماتهم لما يواجهون من إساءة من قادتهم، أو بوصفها نوعاً من التقليد الأعمى لقادتهم الفاسدين أو الفاقدين للأخلاق المهنية. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Decoster et al., 2013)، من أن الإشراف السيئ له تأثير سلبي على سلوك العاملين، ودراسة (Thau et al., 2009) التي توصلت إلى وجود علاقة بين الإشراف السيئ وانحراف القوى العاملة، ودراسة (Maclaren & Best, 2013) التي توصلت إلى أن القيادة النرجسية - وهي أحد أنماط القيادة المدمرة التي تميل إلى انتهاك معايير النزاهة والأمانة - قد تشجع على تبني المرؤوسين لكثير من السلوكيات السلبية مثل (إدمان المخدرات، التحرش الجنسي، سوء استغلال الموارد)، وكذلك دراسة (Grijalva & Newman, 2015) التي توصلت إلى أن نرجسية القادة هي من أهم أكبر المؤشرات في التنبؤ بسلوك العاملين المعوق للإنتاج.

ومن خلال النتيجة السابقة يمكن القول بتحقق الهدف الثالث من الدراسة الخاص بقياس أثر سلوك القيادة المدمرة في مديريات الخدمات بمحافظة المنيا على الالتزام التنظيمي للعاملين بتلك الوحدات.

تشير نتائج الفرض الخامس إلى توسط الالتزام التنظيمي جزئياً في العلاقة بين سلوك القيادة المدمرة و انتشار السلوكيات المعوقة للإنتاج باستثناء بعد "التحميل على

المرووسين" بوصفه أحد أبعاد سلوك القيادة المدمرة الذي يتوسط كلياً في هذه العلاقة. ويمكن للباحث تفسير ذلك بأن هذا البعد هو الأقل تأثيراً في انتشار السلوكيات المعوقة للإنتاج، وفي الالتزام التنظيمي على وجه الخصوص، هذا بالإضافة إلى أن انتشار سلوك القيادة داخل هذه المديرية يؤدي إلى انخفاض درجة الالتزام لديهم، وهو ما ينعكس على ازدياد انتشار السلوكيات المعوقة للإنتاج داخل هذه المنظمات. وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه الدراسات السابقة إلى وجود تأثير لسلوكيات القادة في تحقيق الالتزام التنظيمي للتابعين، سواء على المدى القصير أو المدى البعيد، وهو ما ينعكس على سلوكهم في العمل (Chong, 2014; Kleine, 2014; Senthamil, 2011; Lurton, 2010).

ومن خلال النتيجة السابقة يمكن القول بتحقيق الهدف الرابع من الدراسة الخاص باختبار العلاقة بين سلوك القيادة المدمرة في مديريات الخدمات بمحافظة المنيا وانتشار سلوكيات العمل المعوقة للإنتاج بتلك الوحدات في ظل توسط الالتزام التنظيمي في هذه العلاقة.

### دلالات الدراسة

أسفرت مناقشة نتائج الدراسة الحالية عن وجود بعض الدلالات على المستويين: النظري والتطبيقي؛ كما يتضح في ما يأتي:

- تم تقديم تصور للعلاقة بين خصائص القيادة المدمرة وسلوكيات العمل المعوقة للإنتاجية، والدور الملطف الذي يمكن أن يقوم به الالتزام التنظيمي في هذه العلاقة، حيث لم يرصد الباحث أي سبق في هذا الصدد، سواء في بيئة إدارة الأعمال العربية بشكل عام، أو بيئة جمهورية مصر العربية بشكل خاص، بالرغم من أن الأدب الإداري على الصعيد العالمي ربما يزرخ بغير قليل من الدراسات في هذا الشأن، وبذلك قد يعد ما قدمناه إضافة إلى الأدبيات السابقة في هذا المجال.

- أكدت الدراسة الحالية على العلاقة العكسية بين سلوكيات القيادة المدمرة والالتزام التنظيمي، كما أنها قدمت ترتيباً لسلوكيات القيادة المدمرة الأكثر تأثيراً في الالتزام التنظيمي والتي تمثلت في (الفساد، الإساءة للمرووسين، فقدان الأخلاق المهنية) على الترتيب، وأن السلوكيات المدمرة للقيادة التي ورد ذكرها بهذا الترتيب تعطي دلالة على المستوى القومي بالبلاد من ضرورة نهوض المؤسسات الدينية والتربوية ومؤسسات المجتمع المدني بالعمل في اتجاه تحسين أخلاقيات القيادة وأخلاقيات العمل بوجه عام ضمن برامجها والأدوار المنوطة بها؛ لأن الأمر قد يتعدى منظمات الأعمال ليؤثر في مستقبل البلاد ومسيرة التنمية بها

- ثمة دلالة أخرى؛ إذ توصلت الدراسة الحالية إلى أن سلوكيات القيادة المدمرة تؤثر تأثيراً إيجابياً في سلوكيات العمل المعوقة للإنتاجية، وأن أهم هذه السلوكيات الأكثر تأثيراً كما جاء في الدراسة هي على الترتيب (فقدان الأخلاق المهنية، الفساد، الإساءة للمرووسين).

- إضافة إلى ما سبق فإن نتائج الدراسة الحالية بما أكدته من وجود تأثير للالتزام التنظيمي بوصفه متغيراً وسيطاً وملطفاً في العلاقة بين القيادة المدمرة وسلوكيات العمل المعوقة للإنتاجية تعطي دلالة أنه للحد من ذلك التأثير فإنه لابد على القائمين على إدارة مديريات الخدمات بمحافظة المنيا من تنمية مبدأ الرقابة الذاتية لدى العاملين بهذه المديريات وبناء وإشاعة ثقافة حب العمل وروح الانتماء لدى العاملين بها، وذلك لرفع درجة الالتزام لديهم.

## التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإنه يمكن وضع بعض التوصيات التي يمكن أن تساعد على السيطرة على السلوكيات المعوقة للإنتاج بمديريات الخدمات بوجه عام ومديريات الخدمات بمحافظة المنيا على وجه الخصوص، وهو ما قد يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة على الوجه الآتي :

- نظراً للدور الذي تقوم به القيادة المدمرة في التأثير على انتشار سلوكيات العمل المعوقة للإنتاج، فإنه ينبغي على القائمين بتعيين هؤلاء القادة مراعاة الجانب الأخلاقي عند اختيار وتعيين القادة في مديريات الخدمات، واعتبار الممارسات الأخلاقية جزءاً أساسياً عند تقييم القادة وترقياتهم.

- أن يعمل المسؤولون بمديريات الخدمات على تطوير الجوانب الأخلاقية للقادة، وذلك من خلال إعداد وتصميم مجموعة من برامج التدريب المتعلقة بموضوع القيادة الأخلاقية والمدمرة، ولا سيما بالنسبة للعاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى بمديريات الخدمات لإعطاء تصور واضح عن تأثير سلوك القيادة المدمرة في انتشار سلوكيات العمل المعوقة للإنتاج، وكذلك غرس القيم الأخلاقية الإيجابية في هؤلاء القادة، مثل الاهتمام بالعمل، وإجادته، والاهتمام بالوقت وحسن إدارته، والمشاركة الإيجابية وغيرها.

- الاهتمام بتعزيز السلوكيات الإيجابية للعاملين من خلال تشجيع الأفراد على ممارستها عن طريق المكافآت، وإعلامهم بمدى التحسن في سلوكهم بدلاً من التركيز على اللوم والتوبيخ من القادة على السلوكيات السلبية والذي يؤدي بدوره إلى استمرارية تلك السلوكيات وربما ظهور آثار سلبية أخرى مثل الخوف والكرهية والعدوانية، وهذا لا يعني عدم معاقبة الأفراد الذين يرتكبون الأخطاء باستمرارية حتى لا يفقد نظام الثواب والعقاب مصداقيته.

- تشجيع الأفراد على التمسك بالقيم الدينية السمحة مثل الأمانة، والعفو عند المقدرة، والإخاء، والتعاطف، والبشاشة في وجه الرؤساء والزملاء، وتقديم المساعدة إما بشكل طوعي أو عندما يطلبها الآخرون وغيرها، والتي من شأنها أن تقلل من سلوكيات العمل المعوقة للإنتاج.

- نظراً لما للالتزام التنظيمي من دور مهم في العلاقة بين سلوك القيادة المدمرة والسلوك الأخلاقي للعاملين فإنه ينبغي على إدارة تلك الوحدات ما يأتي:
- تنمية مبدأ الرقابة الذاتية لدى العاملين.
- تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية، والافتناع بأن الجهود المبذولة في صالح الجميع.
- بناء وإشاعة ثقافة حب العمل وروح الانتماء للمنظمة ونظرتهم إليها على أنها مصدر رزقهم، ونجاحها يعد نجاحاً لهم.
- بناء علاقات طيبة مع العاملين لتعزيز بيئة عمل آمنة وصحية يسودها الاحترام المتبادل بين الجميع.
- يجب تفعيل وتقوية الأجهزة الرقابية خاصة جهاز الكسب غير المشروع، جهاز الرقابة الإدارية، جهاز مكافحة الأموال العامة، هيئة النيابة الإدارية، لكشف الانحرافات في هذه الوحدات، ومحاربة انتشار الفساد الإداري في الجهاز الإداري للدولة بوجه عام ومديريات الخدمات على وجه الخصوص.

### مقترحات لبحوث مستقبلية

- ركزت الدراسة الحالية على دراسة العلاقة بين القيادة المدمرة وسلوكيات العمل المعوقة للإنتاجية في ظل توسط الالتزام التنظيمي في هذه العلاقة، ولعله من الموضوعات التي تحتاج مزيداً من البحوث، ومن ثم يمكن اقتراح بعض البحوث المستقبلية على الوجه الآتي:
- يقترح الباحث دراسة أثر طرق اختيار القادة في الحد من سلوكيات القيادة المدمرة.
  - أيضاً دراسة دور الرقابة الذاتية لدى العاملين في الحد من السلوكيات المعوقة للإنتاجية
  - يقترح الباحث إجراء دراسات تأخذ في اعتبارها متغيرات وسيطة أخرى مثل (بيئة العمل، التماثل التنظيمي، الحجم التنظيمي، ..... إلخ).
  - بحث تأثير سلوكيات القيادة المدمرة على كثير من المتغيرات، غير سلوكيات العمل المعوقة للإنتاجية مثل (الرضا الوظيفي، الأداء التنظيمي، رفاهية العاملين، ..... إلخ).
  - ركزت الدراسة الحالية على قطاع مديريات الخدمات بمحافظة المنيا، ولذلك يقترح تطبيقها على قطاعات أخرى غير قطاع الخدمات مثل القطاع الأمني أو القطاع المصرفي أو الصحي أو غيرها.

## المراجع

- أحمد محمد عيسى ورياض أحمد أبازيد، 2014، دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، دراسات، العلوم الإدارية، م 41، ع 2: 362-374.
- داهش، جمال عبد الحميد، 2014، أثر استخدام الحوافز السلبية على الالتزام التنظيمي وانتشار السلوكيات السلبية "دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع البنوك التجارية، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، المجلد 54، ع 3: 403-447.
- شوقي محمد الصباغ، 2006، دراسة أثر كل من العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية بالتطبيق على مستشفيات وزارة الصحة بدولة الإمارات العربية المتحدة، آفاق جديدة للدراسات التجارية، مصر، مجلد 18، ع 1: 227-251.
- صلاح الدين عبد الباقي، 2005، مبادئ السلوك التنظيمي، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- طارق رضوان محمد رضوان، 2014، الثقة التنظيمية كمحدد للعلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية، مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، مصر، ع 4: 1-51.
- لازم نياض محل، 2014، أثر التمكين التنظيمي في الالتزام التنظيمي في قطاع الكهرباء في العراق، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن.
- محمد أبو القمصان محمد عبدالوهاب، 2008، العلاقة بين خصائص الهوية التنظيمية والتوحد والالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على الأطباء بالمستشفيات الحكومية بمدينة كفر الشيخ، مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، ع 1: 249-311.
- مصطفى محمد الكرداوي، 2015، أثر نرجسية المديرين على تبني مرؤوسيههم للسلوكيات المعوقة للإنتاج: دراسة لدور بعض المتغيرات الوسيطة، المجلة العربية للعلوم الإدارية، م22، ع 3، 349-387.
- Aasland, M. S., A. Skogstad and S. Einarsen. 2008. The dark side of leadership: defining and describing destructive forms of leadership behaviour', *Organizations and People*, 15: 20-28.
- Allen, N. & Meyer, J. 1990. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization", *Journal of Occupational Psychology*, 63: 61-78.
- Aryee, S., Z. X. Chen, L. Sun and Y. A. Debrah. 2007. Antecedents and outcomes of abusive supervision: test of a trickle-down model', *Journal of Applied Psychology*, 92: 191-201.
- Ashforth, B., .1994. Petty tyranny in organizations', *Human Relations*, 47, : 755-778.

- Baron, R., & Kenny, D. 1986. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6): 1173-1182
- Bass, B. M. (1990b). 'Laissez-faire leadership versus motivation to manage'. In B. M. Bass (ed.), *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership. Theory, Research and Managerial Applications*: New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1990a). 'Authoritarianism, power orientation, Machiavellianism, and leadership'. In B. M. Bass (ed.), *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership. Theory, Research, and Managerial Applications*, New York: Free Press.
- Bies, R. J. and T. M. Tripp. 1998. 'Two faces of the powerless. Coping with tyranny in organizations'. In R. M. Kramer and M. A. Neale (eds), *Power and Influence in Organizations*, London: Sage.
- Conger, J. A. 1990. 'The dark side of leadership', *Organizational Dynamics*, 19: 44-55.
- Decoster, Stijn et al., 2013. 'Standing by Your Organization: The Impact of Organizational Identification and Abusive Supervision on Followers Perceived Cohesion and Tendency to Gossip', *Journal of Business Ethics*, 118(3): 623 - 634.
- Duffy, M. K., Ganster, D. C. & Pagon, M. 2002. Social undermining in the workplace. *Academy of Management Journal*, 45: 331-351.
- Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A.,. 2007. Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *Leadership Quarterly*, 18: 207-216.
- Einarsen, S., M. S. Aasland and A. Skogstad. 2007. Destructive leadership behaviour: a definition and a conceptual model', *Leadership Quarterly*, 18: 207-216.
- Elangovan, A. R., & Xie, J. L. 2000. Effects of perceived power of supervisor on subordinate work attitudes. *Leadership and Organization Development Journal*, 21 : 319-328.
- Goh, A. 2007. An attribution analysis of counterproductive work behavior (CWB) in response to occupational stress, Unpublished doctoral dissertation, University of South Florida.
- Grijalva, E. and Newman, D. A. 2015. Narcissism and Counterproductive Work Behavior (CWB): Meta-Analysis and Consideration of Collectivist Culture, Big Five Personality, and Narcissism's Facet Structure. *Applied Psychology: An International Review*, 64: 93-126.

- Hershcovis, M. S., & Barling, J. 2010. Towards a multi-foci approach to workplace aggression: A meta-analytic review of outcomes from different perpetrators. *Journal of Organizational Behavior*, 31: 24-44.
- Hong Lu, et al. 2012. A Chinese perspective on the content and structure of destructive leadership , *Chinese Management Studies*, 6 (2): 271 - 283.
- Hoobler, J. M., & Brass, D. J. 2006. Abusive supervision and family undermining as displaced aggression. *Journal of Applied Psychology*, 91: 1125-1133.
- Kellerman, B. 2004. *Bad Leadership. What it is, How it Happens, Why it Matters*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kelloway, E. K., J. Mullen and L. Francis. 2006. 'Divergent effects of transformational and passive leadership on employee safety', *Journal of Occupational Health Psychology*, 11: 76-86.
- Kelloway, E. K., N. Sivanathan, L. Francis and J. Barling. 2005. 'Poor leadership'. In J. Barling, E. K. Kelloway and M. R. Frone (eds), *Handbook of Work Stress*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kleine, C. 2014. Leadership impact on organizational commitment: the mediating role of management control systems choice, *Journal of Management Control*, 24(3):56-72.
- LeBlanc, M.M., & Kelloway, E.K. 2002. Predictors and outcomes of workplace violence and aggression. *Journal of Applied Psychology*, 87: 444-453.
- Lipman-Blumen, J.,. 2005. *The Allure of Toxic Leaders. Why We Follow Destructive Bosses and Corrupt Politicians - and How We Can Survive Them*. Oxford: Oxford University Press.
- Lurton, B. 2010. *Transformational Leadership and Organizational Commitment: A study of UNC system business school department chairs. PHD. Thesis*, Capella University.
- Maclaren, v.v. and Best, I.a. 2013. disagreeable narcissism mediates an effect of BAS on addictive Behavior, *personality and individual differences*,55:101-105.
- Melody P.M. Chong. 2014. Influence behaviors and organizational commitment: a comparative study. *Leadership and Organization Development Journal*, 35(1): 62-78.
- Padilla, A., R. Hogan and R. B. Kaiser. 2007. The toxic triangle: destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments', *Leadership Quarterly*, 18: 176-194.

- Kaiser, R. B., Hogan, R. and Craig, S. B. 2008. Leadership and the Fate of organizations,” *American Psychologist*, 63(2): 96.
- Rooney, J. A., & Gottlieb, B. H. 2007. Development and initial validation of a measure of supportive and unsupportive managerial behaviors. *Journal of Vocational Behavior*, 71: 186-203.
- Schyns, B., Schilling, J. 2013. How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes, *The Leadership Quarterly*, 24: 138-158.
- Senthamil, A. Raja and Palanichamy, P. 2011. Leadership Styles and its Impact on Organizational Commitment, *The Journal of Commerce*, 3(4):86-102.
- Shaw, J.B., Erickson, A. and Harvey, M. 2011. A Method for measuring destructive leadership and identifying types of destructive leaders in organizations. *Leadership Quarterly*, 22 (4): 575-590.
- Spector, P.E., & Fox, S. 2002. An emotion-centered model of voluntary work behavior: Some parallels between counterproductive work behavior (CWB) and organizational citizenship behavior. *Human Resources Management Review*, 12: 269-292.
- Tepper, B. J. 2007. ‘Abusive supervision in work organizations: review, synthesis, and research agenda’, *Journal of Management*, 33: 261-289.
- Tepper, B. J., 2000. Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43: 178-190.
- Thau, S., Bennett, R. J., Mitchell, M. S., & Marrs, M. B. 2009. How management style moderates the relationship between abusive supervision and workplacedeviance: An uncertainty management theory perspective. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108: 79-92.
- Thoroughgood, C. N., Tate, B. W., Sawyer, K. B., & Jacobs, R. 2012. Bad to the bone: Empirically defining and measuring destructive leader behavior. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19: 230-255.
- Yen, Tran Quang, et al. 2013. ‘The Impact of Prevalent Destructive Leadership Behaviour on Subordinate Employees in a Firm’, *American Journal of Industrial and Business Management*, 3: 595-600.
- Yen, Tran Quang, et al. 2014. ‘Impact of destructive leadership on Subordinate behavior via voice behavior loyalty and neglect in Hanoi, Vietnam”, *Journal of Applied sciences*, 14, (19): 2320 - 2330.

جمال داهش

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي الفاضل .....

أختي الفاضلة .....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بإعداد دراسة ميدانية تتعلق بدراسة دور الالتزام التنظيمي في العلاقة بين سلوك القيادة المدمرة وسلوكيات العمل المعيقة للإنتاجية في مديريات الخدمات بمحافظة المنيا

وقد وقع الاختيار على سيادتكم للاستفادة من آرائكم، ونؤكد لسيادتكم أن البيانات والآراء سرية ولن تستخدم إلا في مجال البحث العلمي فقط ودون الإشارة لأية بيانات شخصية أو وظيفية ونشكر لكم حسن تعاونكم معنا.

ونشكر لكم حسن تعاونكم معنا

وأرجو قبول خالص تحياتي وفائق إحترامى

أولاً: تصف العبارات الآتية بعض الجوانب التي يظهرها القائد المباشر لك في المديرية التي تعمل بها، أرجو من سيادتكم وضع علامة (✓) أمام الإجابة التي ترونها مناسبة لرأيكم:

غير موافق على الإطلاق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	العبارات	البعد
					1. يقوم رئيسي في العمل بالترجيح بالغش والتلاعب في ممتلكات المنظمة	
					2. يقوم رئيسي في العمل بجمع العمولات والرشاوي	
					3. يستخدم رئيسي في العمل أصول المنظمة العامة لأغراض شخصية	الفساد
					4. يقوم رئيسي في العمل بالاختلاس من خلال التلاعب في دفاتر المنظمة	
					5. يستخدم رئيسي في العمل الأموال العامة للمنظمة في ممارسة الأنشطة الترفيهية الخاصة به	
					6. يستخدم رئيسي في العمل سلطته في تحقيق مكاسب شخصية	
					7. يطالب رئيسي في العمل المرؤوسين بأعمال زائدة	
					8. يقوم رئيسي في العمل بمطالبة المرؤوسين بأعمال متعددة	
					9. يطالب رئيسي في العمل المرؤوسين بأعمال إضافية خارج وقت العمل دون مبرر لذلك	التحميل على المرؤوسين
					10. لا يقوم رئيسي في العمل بالتعاطف أو إزالة أي غموض لدى المرؤوسين عند مواجهتهم للمشاكل	
					11. يقوم رئيسي في العمل بإجبار بعض المرؤوسين على ترك منصبه	
					12. يستخدم رئيسي في العمل الألفاظ المسيئة للمرؤوسين	الإساءة للمرؤوسين
					13. يتدخل رئيسي في العمل في العلاقات الشخصية للمرؤوسين	
					14. يمارس رئيسي في العمل أعمال انتقامية تجاه المرؤوسين	
					15. يقوم رئيسي في العمل بالتمييز بين المرؤوسين	
					16. يقوم رئيسي في العمل بخلق العصبية في المنظمة	
					17. يعمل رئيسي في العمل على انتشار المحسوبية في المنظمة	
					18. يشجع رئيسي في العمل الزملاء على الضجيج والصوت العالي	فقدان الأخلاق المهنية
					19. يشجع رئيسي في العمل الزملاء على الأثانية وتفضيل المصالح الفردية	
					20. يميل رئيسي في العمل إلى اتباع النمط الأوتوقراطي في القيادة	

ثانياً: أرجو من سيادتكم وضع علامة (✓) أمام الإجابة التي ترونها مناسبة لرأيكم في درجة توافر الالتزام التنظيمي في المديرية التي تعملون بها:

البعـد	العـبـارة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
الالتزام الشعوري	1. يشعر العاملون وبجدية بأن مشاكل هذه المديرية وكأنها مشاكلهم الخاصة بي					
	2. يشعر العاملون بإحساس قوي بالانتماء لهذه المديرية					
	3. يشعر العاملون بأنهم جزء من عائلة في هذه المديرية					
	4. يشعر العاملون بالفخر والاعتزاز عندما يخبر الآخريين بأنه يعمل في هذه المديرية					
الالتزام المعياري	5. العاملون مستعدون للقيام بأية مهمة من أجل الاستمرار في العمل في هذه المديرية					
	6. يري العاملون أن هذه المديرية تستحق إخلاصهم وولائهم لها					
	7. سمعة ومستقبل المديرية تنال اهتمام العاملين بها					
	8. يبذل العاملون جهد أكثر مما هو متوقع، من أجل مساعدة هذه المديرية على تحقيق الأهداف التي تسعى إليها					
الالتزام المستمر	9. يسبب مغادرة العاملين هذه المديرية حالياً العديد من المشاكل والاضطرابات لهم					
	10. يشعر العاملون بأن لديهم خيارات وفرص قليلة جداً للنظر في مغادرة هذه المديرية					
	11. الفوائد التي يحصل عليها العاملون في هذه المديرية هي إحدى الأسباب الرئيسية لاستمرارهم في العمل فيها					
	12. بقاء العاملون في عملهم الحالي يعكس حاجتهم للعمل					

ثالثاً: أرجو من سيادتكم وضع علامة (✓) أمام الإجابة التي ترونها مناسبة لرأيكم عن مدى وجود السلوكيات التالية في المديرية التي تعملون بها.

البعـد	العـبـارة	لا على الإطلاق	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
الإساءة	1. يخبر البعض الناس خارج المديرية أن المكان الذي تعملون به قذراً.					
	2. يلحق البعض الضرر بالآخرين من خلال إطلاق الشائعات عليهم.					
	3. يقلل البعض من العمل الذي يؤديه الآخرون.					

البعد	العبرة	لا على الإطلاق	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
		4. يتخذ البعض من الحياة الشخصية للزملاء مادة للسخرية منهم.				
		5. قد يتجاهل البعض زملائهم في العمل.				
		6. يخطئ البعض ويلقون باللوم على الآخرين.				
		7. يسيئ البعض بالقول لزملائهم في العمل.				
		8. ربما يهدد البعض زملاءهم بإلحاق الأذى بهم.				
		9. يعتمد البعض التفوه بكلمات غير لائقة في العمل بحيث تجعل الآخرين في حالة سيئة.				
		10. يقوم البعض بتصرفات بحيث يبدو الآخرون في موقف محرج.				
الإساءة		11. ربما يطلع البعض على أوراق تخص زملائهم بدون إذن.				
		12. قد يضرب شخص ما زميله في العمل.				
		13. قد يسخر البعض من شخص ما في العمل ليقال من أهميته أمام الآخرين.				
		14. يرفض البعض تحمل تكاليفات عمل عندما يطلب منهم ذلك.				
		15. لا يهتم البعض بالإبلاغ عن المشكلات للدرجة التي تصبح معها المشكلات على نحو أسوأ.				
		16. يتظاهر البعض بالانشغال بينما هو لا يفعل شيئاً.				
		17. يرفض البعض تقديم المساعدة لزملائهم.				
		18. قد يحجب البعض معلومات يحتاجها زملاؤهم.				
انحراف الإنتاج		19. قد يؤدي البعض عمداً العمل بطريقة غير صحيحة.				
		20. يعتمد البعض العمل ببطء عندما تكون هناك حاجة إلى السرعة في إنجاز العمل.				
		21. لا يلتزم البعض بتطبيق التعليمات عمداً.				
		22. قد يستفيد البعض من موارد المديرية في مصلحه الخاصة.				
		23. ربما يأخذ البعض أدوات العمل إلى المنزل لاستخدامها.				
السرقه		24. قد يحصل البعض على مكافآت أو حوافز بطرق ملتوية.				
		25. قد يختلس البعض أموالاً من المديرية.				
		26. قد يسرق البعض أشياء تخص زملائهم في العمل.				



ABSTRACT

**Organizational Commitment as a Mediator Variable between  
Destructive Leadership Behavior and Counterproductive  
Work Behaviors**

Gamal A. Dahesh  
*Helwan University*

The study aimed to examine the direct relationship between the destructive leadership behavior and spread of counterproductive work behaviors (CWBs) for workers in the service districts in Minia Governorate, and the indirect role of organizational commitment as a mediator variable. Through the survey of (324) employees, the findings indicate a positive correlation between destructive leadership behavior and spread of counterproductive work behaviors of workers, and that the most important destructive leadership behaviors in this regard are loss of professional morality, corruption and abuse of subordinates. The results also showed that all three components of organizational commitment (affective, normative and continuous) partially mediate between destructive leadership behavior and spread of counterproductive work behavior.

جمال عبد الحميد داهش (دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال،  
جامعة حلوان، مصر، 2006)، أستاذ مساعد بقسم إدارة الأعمال،  
كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، يعمل حالياً أستاذاً  
مشاركاً بكلية الشريعة والدراسات الإسلامية بالإحساء، جامعة  
الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية، له  
اهتمامات بحثية تتركز حول القضايا المتعلقة بالسلوك التنظيمي  
والموارد البشرية. gamal\_dahesh@yahoo.com