

## أثر القيادة السامة على القلق الوظيفي والدور الوسيط للتهكم التنظيمي دراسة على موظفي مصرف شمال أفريقيا فرع مصراتة

أ. خيرية محمد شيش<sup>1</sup>، إيلاف محمد الفقيه<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أستاذ محاضر بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية جامعة مصراتة

<https://orcid.org/0009-0001-6624-6295>

<sup>2</sup> طالبة بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية جامعة مصراتة

<https://orcid.org/0009-0005-7335-1914>

بريد المؤلف المراسل: <sup>1</sup> [K.shabash@eps.misuratau.edu.ly](mailto:K.shabash@eps.misuratau.edu.ly) <sup>2</sup> [eilafmohammedfaqih@gmail.com](mailto:eilafmohammedfaqih@gmail.com)

### الملخص:

يهدف البحث إلى دراسة أثر القيادة السامة على القلق الوظيفي، مع اختبار دور التهكم التنظيمي كمتغير وسيط، وذلك من خلال تطبيق البحث على موظفي مصرف شمال أفريقيا – فرع مصراتة. وقد اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لأهداف البحث، فيما استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من كامل أفراد مجتمع البحث، والبالغ عددهم (30) موظفًا، بأسلوب المسح الشامل. ولتحليل البيانات واختبار فرضيات البحث، تم استخدام برنامج **SmartPLS 4**، إلى جانب مجموعة من الأساليب الإحصائية، مثل: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتحليل الارتباط، والانحدار، بالإضافة إلى استخدام الأشكال والجدول التوضيحية. أظهرت نتائج البحث وجود تأثير دال إحصائيًا للقيادة السامة على القلق الوظيفي. كما تبين أن بُعد الترويج للذات كان الأعلى تأثيرًا ضمن أبعاد القيادة السامة على القلق الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط (0.50). وعند إدخال التهكم التنظيمي كمتغير وسيط، برز بُعد النرجسية كأقوى الأبعاد تأثيرًا، بمعامل (0.37). وأوضحت النتائج أن حجم تأثير القيادة السامة على القلق الوظيفي كان متوسطًا (0.411)، في حين كان تأثيرها على التهكم التنظيمي قويًا جدًا (1.422)، مما يشير إلى أن القيادة السامة تؤثر بشكل أكبر على التهكم التنظيمي مقارنةً بتأثيرها المباشر على القلق الوظيفي.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة السامة، القلق الوظيفي، التهكم التنظيمي، مصرف شمال أفريقيا فرع مصراتة.

### Abstract

The present study aims to examine the impact of toxic leadership on job anxiety, while exploring the role of organizational sarcasm as a mediating variable, through its application on the employees of North Africa Bank – Misrata Branch. A descriptive–analytical approach was adopted, given its suitability for achieving the study objectives. Data were collected using a questionnaire distributed to the entire study population, which consisted of 30 employees, employing a comprehensive survey method.

For data analysis and hypothesis testing, SmartPLS 4 software was utilized, along with various statistical techniques, including means, standard deviations, correlation analysis, and regression analysis. Illustrative figures and tables were also used to facilitate the presentation of the results.

The findings revealed a statistically significant effect of toxic leadership on job anxiety. Among the dimensions of toxic leadership, the self-promotion dimension showed the strongest influence on job anxiety, with a correlation coefficient of 0.50. When organizational sarcasm was introduced as a mediating variable, the narcissism dimension emerged as the most influential, with a coefficient of 0.37. Furthermore, the effect size of toxic leadership on job anxiety was moderate (0.411), whereas its effect on organizational sarcasm was very strong (1.422), indicating that toxic leadership exerts a greater impact on organizational sarcasm than on job anxiety directly.

**Keywords:** Toxic Leadership, Job Anxiety, Organizational Cynicism, North Africa Bank – Misrata Branch.

## 1. المقدمة:

تعد القيادة ركيزة أساسية تؤثر على نجاح المنظمات وتطورها، حيث تلعب دورًا محوريًا في تطوير العنصر البشري؛ الذي يمثل الميزة التنافسية الأهم لأي منظمة. وقد أشارت الدراسات إلى أن القيادة الإيجابية تساهم في تعزيز الانتماء، الثقة، الابتكار، والإنتاجية داخل بيئة العمل (معمار وآخرون، 2021؛ الرقيب، 2023).

في المقابل، تعاني بعض المنظمات من تأثيرات القيادة السامة، وهي أسلوب قيادي سلبي يؤثر بشكل مباشر على رفاهية الموظفين النفسية والجسدية، ويقوض قدرتهم على الأداء الفعال، ويتمثل هذا النمط في عدة أبعاد رئيسية، تشمل: الإشراف المسيء، النرجسية، الترويج للذات، صعوبة التنبؤ، والقيادة السلطوية (العشري، 2021). ويرتبط ظهور القيادة السامة بزيادة معدلات التهكم التنظيمي، وهو موقف سلبي يعكس فقدان الموظفين للثقة في منظماتهم، مما يؤدي إلى تقليل الإنتاجية وإضعاف الروح المعنوية (زكي، 2024). وينتج عن هذه البيئة الضاغطة انتشار القلق الوظيفي، وهو حالة من عدم الارتياح أو التوتر المستمر بسبب المخاوف المتعلقة بالعمل، كما أوضحه (الشربيني، 2020).

في ضوء ذلك، يسعى البحث إلى دراسة أثر القيادة السامة على القلق الوظيفي، مع اختبار الدور الوسيط للتهكم التنظيمي، وذلك على موظفي مصرف شمال أفريقيا فرع مصراتة.

## 2. الدراسات السابقة:

تعد الدراسات السابقة ركيزة أساسية لفهم أثر القيادة السامة على القلق الوظيفي، وتساعد على تحديد الفجوات البحثية؛ فقد توصلت دراسة عثمان (2024) والشلبي (2023) إلى أن أنماط القيادة السامة تؤثر في سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية وسلوكيات المواطنة التنظيمية. كما كشفت دراسات سنوسي (2023)، وأحمد والأهل (2023)، والحبشي (2022) عن تأثيرات سلبية مباشرة للقيادة السامة على الانحراف الوظيفي، والإحباط، والرسوخ الوظيفي، بينما أوضحت دراسة Christian et al. (2022) أثرها على رضا الموظف وأدائه في المنظمة.

يتضح من هذه الدراسات أن القيادة السامة لا تؤثر فقط على أداء الموظف، بل تمتد لتشكيل بيئة تنظيمية سلبية تؤثر على السلوكيات الجماعية، وهو ما يبرز أهمية دراسة الأبعاد المختلفة لهذه القيادة.

أما فيما يتعلق بالقلق الوظيفي، فقد أبرزت دراسة كمال (2025) الدور الوسيط للقلق بين القيادة السامة وسلوك الانسحاب الوظيفي، وأكدت الشريبي (2020) دور التهكم التنظيمي كوسيط في العلاقة بين القيادة السامة والقلق. كذلك بينت دراسة شعبان (2014) ومصطفى (2013) أن القلق يرتبط بانخفاض الاندماج والرضا المهني. فيما أظهرت دراسات زيادة (2023)، ومحمد (2023)، وزكي (2024)، وعشري (2021) أن التهكم التنظيمي يسهم في تعزيز السلوكيات الانحرافية ويؤثر على التنمية المستدامة داخل المنظمات.

تشير هذه النتائج إلى أن القلق الوظيفي وسلوكيات التهكم التنظيمي يمثلان آليات مهمة لتفسير كيفية انتقال آثار القيادة السامة إلى الموظفين، وهو ما يبرز الحاجة لنماذج بحثية متكاملة تدمج هذه المتغيرات معًا.

وفي ضوء ذلك، تتضح الفجوة البحثية في محدودية الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة السامة والقلق الوظيفي ضمن نموذج شامل يدمج التهكم التنظيمي كمتغير وسيط، إذ انحصرت معظم الدراسات السابقة في دراسة العلاقات الثنائية فقط. ومن هنا تأتي أهمية البحث الحالي الذي يسعى إلى بناء نموذج ثلاثي متكامل يُطبق على القطاع المصرفي الليبي، الذي يتأثر بشدة بالضغوط التنظيمية والنفسية، نتيجة طبيعة عمله المكثف والتعامل المباشر مع العملاء، مما يعزز من القيمة النظرية والتطبيقية للبحث.

### 3. مشكلة البحث:

يُعتبر القلق الوظيفي من أبرز المشكلات النفسية التي تواجه الموظفين في بيئات العمل، وخاصة في قطاع المصارف الذي يتميز بضغط العمل العالي وسرعة الأداء، مما يزيد من تحديات التعامل مع الضغوط النفسية والوظيفية، فقد أكدت دراسة (محمد، 2024) أن العديد من موظفي المصارف يعانون من ضغوط نفسية متزايدة نتيجة لتداخل عوامل متعددة من بينها أسلوب القيادة السام الذي يتعرضون له.

وأشارت دراسة (كمال، 2025) إلى أن هذه الأسلوب السلبي للقيادة قد يؤدي إلى تقادم مستويات القلق الوظيفي، مما يؤثر سلبًا على الأداء الوظيفي، والرضا المهني، والصحة النفسية للموظف، وكرد فعل لسلوكيات القيادة السامة يظهر التهكم التنظيمي على شكل موقف ساخر نقدي لسياسات القيادة وقراراتها (أبو الدهب، 2024). ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة اتضح أن القيادة السامة تتسم بسلوكيات تنقص من قيمة الموظفين، وتقلل من شعورهم بالثقة والاحترام، تسهم بشكل كبير في زيادة مستويات القلق الوظيفي بين العاملين (الشعراوي، 2022). وقد أظهرت دراسة (الدوسري والعشيدي، 2021؛ الحبشى، 2023؛ كمال، 2025) أن القيادة السامة تؤدي إلى زيادة التوتر الوظيفي وتهدد الرفاهية النفسية للموظفين في المؤسسات العربية، وتسهم في زيادة القلق الوظيفي وسلوك الانسحاب الوظيفي، مما يؤثر سلبًا على أدائهم العام. وعلاوة على ذلك، أكدت دراسة (محمد، 2024) أن سلوكيات القادة التي تتسم بالعدوانية والسلبية تؤثر بشكل إيجابي على التهكم الوظيفي، ويؤدي إلى شعور سلبي اتجاه المنظمة.

ومع ذلك، رغم وجود العديد من الدراسات التي تناولت تأثير القيادة بأماطها المختلفة على بيئة العمل، إلا أن الدراسات المتعلقة بالقيادة السامة لا تزال محدودة وفقًا لما هو موجود في الأدبيات المحلية السابقة. كما وتشير معظم الدراسات إلى أن القيادة السامة تساهم بشكل كبير في زيادة القلق الوظيفي وتدهور رفاهية الموظفين في بيئة العمل. إلا أن التركيز على دور التهكم الوظيفي كمتغير وسيط لا يزال نادرًا إلى حد بعيد، خصوصًا في السياقات المحلية مثل مصرف شمال أفريقيا مصراته حسب علم الباحثان. ووفقًا لما أشار إليه العديد

من الباحثين، فإن التهكم الوظيفي يمكن أن يلعب دورًا محوريًا في تعزيز أو تخفيف تأثير القيادة السامة على الموظفين. هذه الفجوة في الأدبيات تدعو لضرورة دراسة هذا الأثر بشكل أعمق في السياق الليبي، حيث من الممكن أن تتباين النتائج بسبب الفروقات الثقافية والتنظيمية. ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة، تم صياغة مشكلة البحث في التساؤلات التالية:

1. ما مستوى ممارسة أبعاد القيادة السامة لدى الموظفين في مصرف شمال أفريقيا؟
2. ما مستوى القلق الوظيفي لدى الموظفين في مصرف شمال أفريقيا؟
3. ما مستوى التهكم الوظيفي لدى الموظفين في مصرف شمال أفريقيا؟
4. ما أثر القيادة السامة بأبعادها على القلق الوظيفي لدى الموظفين في مصرف شمال أفريقيا؟
5. ما أثر القيادة السامة بأبعادها على القلق الوظيفي في وجود التهكم التنظيمي كمتغير وسيط في مصرف شمال أفريقيا؟

#### 4. فرضيات البحث:

استنادًا إلى الخلفية النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة، تتمثل فرضيات البحث فيما يلي:

H1 : يوجد أثر للقيادة السامة على القلق الوظيفي لدى الموظفين في مصرف شمال أفريقيا.

ويشتق من هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات التالية:

H1a: يوجد أثر لبعد الاشراف المسيء على القلق الوظيفي لدى الموظفين في مصرف شمال أفريقيا.

H1b: يوجد أثر لبعد النرجسية في القلق الوظيفي لدى الموظفين في مصرف شمال أفريقيا.

H1c: يوجد أثر لبعد الترويج للذات على القلق الوظيفي لدى الموظفين في مصرف شمال أفريقيا.

H1d: يوجد أثر لبعد صعوبة التنبؤ على القلق الوظيفي لدى الموظفين في مصرف شمال أفريقيا.

H1f: يوجد أثر لبعد القيادة السلطوية على القلق الوظيفي لدى الموظفين في مصرف شمال أفريقيا.

H2: يوجد أثر للقيادة السامة على القلق الوظيفي في وجود التهكم التنظيمي كمتغير وسيط لدى الموظفين في مصرف شمال أفريقيا.

ويشتق من هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات التالية:

H2a : يوجد أثر لبعد الاشراف المسيء على القلق الوظيفي في وجود التهكم التنظيمي كمتغير وسيط لدى الموظفين في مصرف شمال أفريقيا.

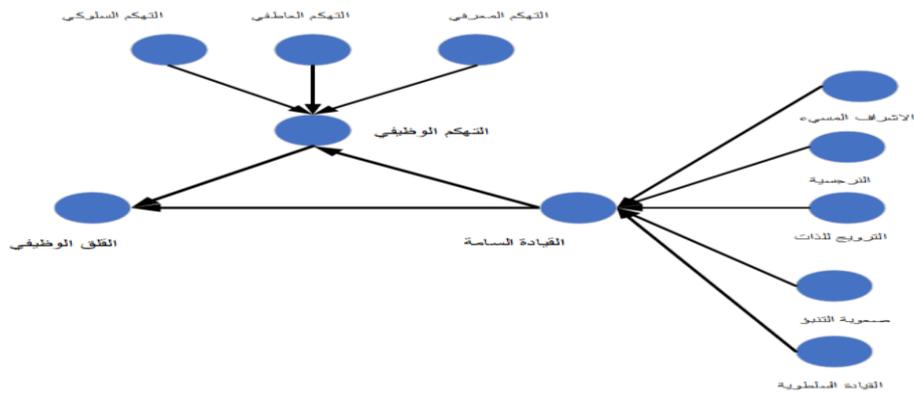
H2b: يوجد أثر لبعد النرجسية على القلق الوظيفي في وجود التهكم التنظيمي كمتغير وسيط لدى الموظفين في مصرف شمال أفريقيا.

H2c: يوجد أثر لبعء الترويج للذات على القلق الوظيفي في وجود التهكم التنظيمي كمتغير وسيط لدى الموظفين في مصرف شمال أفريقيا.

H2d: يوجد أثر لبعء صعوبة التنبؤ على القلق الوظيفي في وجود التهكم التنظيمي كمتغير وسيط لدى الموظفين في مصرف شمال أفريقيا.

H2f: يوجد أثر لبعء القيادة السلطوية على القلق الوظيفي في وجود التهكم التنظيمي كمتغير وسيط لدى الموظفين في مصرف شمال أفريقيا.

ويتمثل نموذج البحث في الشكل التالي:



الشكل رقم (1) نموذج البحث  
المصدر: برنامج SMART PLS4

يفترض النموذج أن القيادة السامة تؤثر على القلق الوظيفي، كما يلعب التهكم التنظيمي دور الوسيط الذي يعزز من أثر القيادة السامة على القلق الوظيفي، مما يوضح الكيفية التي تنتقل بها السلوكيات السامة من القادة، لتنعكس سلباً على الموظفين.

## 5. أهداف البحث

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. معرفة درجة ممارسة أبعاد القيادة السامة لدى الموظفين في مصرف شمال أفريقيا.
2. التعرف على مستوى القلق الوظيفي لدى الموظفين في مصرف شمال أفريقيا.
3. التعرف على مستوى التهكم الوظيفي لدى الموظفين في مصرف شمال أفريقيا.
4. تحديد تأثير كل بُعد من أبعاد القيادة السامة على القلق الوظيفي لدى الموظفين في مصرف شمال أفريقيا.
5. التعرف على أثر القيادة السامة على القلق الوظيفي، ودور التهكم التنظيمي كوسيط.
6. تقديم توصيات للمصرف حول كيفية تحسين بيئة العمل والتقليل من آثار القيادة السامة.

## 6. أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث في النقاط التالية:

1. الأهمية العلمية:

تكمن الأهمية العلمية لهذا البحث في كونه يثري الأدبيات المتعلقة بالقيادة السامة، حيث يقدم إطارًا معرفيًا يساعد على فهم أوسع لتأثير هذه القيادة على بيئة العمل. كما يوضح البحث الأبعاد المختلفة للقيادة السامة وكيفية انعكاسها على الموظفين، الأمر الذي يوفر إضافة نوعية للنظريات الإدارية والسلوكية. وإلى جانب ذلك، فإن البحث يسلط الضوء على دور التهكم التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة السامة والقلق الوظيفي، وهو جانب لم ينل القدر الكافي من الاهتمام في الدراسات السابقة، خاصة في السياق الليبي. هذا ما يجعل البحث ركيزة أساسية لبناء أبحاث مستقبلية أوسع وأكثر عمقًا، سواء في البيئة المحلية أو الدولية.

## 2. الأهمية العملية:

أما من الناحية العملية، فإن البحث يقدم حلولًا وتوصيات من شأنها مساعدة المؤسسات، وبالأخص المصارف، على التعرف على أنماط القيادة السامة والحد من آثارها السلبية. حيث يمكن للقيادة الإدارية الاستفادة من النتائج لتبني ممارسات قيادية أكثر إيجابية، بما يساهم في تحسين بيئة العمل وتعزيز رضا الموظفين، وتقليل مستويات القلق الوظيفي لديهم. كما يدعم البحث مصرف شمال أفريقيا في وضع استراتيجيات فعالة تستند إلى نتائج علمية تساهم في بناء بيئة عمل مستقرة ومنتجة. وبالإضافة إلى ذلك، يمد البحث المؤسسات المصرفية بأدوات معرفية تساعدها على تشخيص أسباب القلق الوظيفي ووضع خطط إدارية لمعالجتها، مما يساهم في تعزيز كفاءة الأداء العام للمؤسسة.

## 7. منهجية البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، كونه يتناسب مع الدراسات الإنسانية والاجتماعية ويدرس الظواهر كما هي في الواقع بما يحقق أهداف البحث (سيكاران، 2010)، مستخدم البيانات الأولية المجمعة عن طريق الاستبيان، والبيانات الثانوية من خلال الدراسات السابقة والمجلات والكتب العلمية ذات علاقة بموضوع البحث. وقد تم تبني أداة الاستبيان اعتمادًا على ما ورد في دراسة (الشعراوي، 2022؛ زيادة، 2023؛ كمال، 2025).

## 8. الأدب النظري:

ظل مفهوم القيادة لفترة طويلة مرتبطًا بالسمات الإيجابية، إلا أن اهتمام الباحثين اتجه مؤخرًا نحو استكشاف الجوانب السلبية لهذا المفهوم. وقد أظهرت الدراسات أن القيادة السلبية لا تقتصر على الأساليب القاسية في التعامل مع المرؤوسين، بل تُعد سلوكًا تنظيميًا ضارًا يتمثل في ممارسات استبدادية ونشر التوتر، وينعكس هذا النمط القيادي بآثار سلبية على بيئة العمل ضعف الثقة بين أعضاء المنظمة، وارتفاع مستويات الضغط النفسي لديهم، وانخفاض معدلات الإبداع والأداء الوظيفي بشكل عام.

كما لم يتوصل الباحث إلى تعريف محدد للقيادة السامة، فاستخدام الباحثون مصطلح "سام" للتعبير عن مجموعة من السلوكيات السلبية التي يتسم بها القائد مثل: التسلط، التعصب، الاستبدادية، مما جعل من الصعب وضع تعريف محدد للقيادة السامة (عبد الوهاب، 2024)، وقد عرف (رضوان، 2019) القيادة السامة بأنها قيادة نرجسية تعتمد على الاعتزاز المبالغ فيه بالذات. ويرى (الشربيني، 2020) أن القيادة السامة نمطًا يضر بالمرؤوسين من خلال السيطرة عليهم، والقضاء على روح الحماس والابتكار والتفكير الإبداعي. بينما يعرفها (الحبشي، 2022) على أنها القيادة التي تركز على الحفاظ على المنصب والسيطرة على الموظفين عن طريق محاولات التأثير السامة، وتتضمن إجراءات ثابتة وهادفة ومتعمدة من قبل القائد للإضرار بالمرؤوسين.

كما وضع (إسماعيل، 2023) القيادة السامة على أنها مجموعة من السلوكيات السلبية التي لمارسها القائد بصورة منتظمة مثل العدوان اللفظي وغير اللفظي وتهديد وإهانة المرؤوسين وإكراههم على أداء مهام معينة. وأضاف (أبو الدهب، 2024) أن القيادة السامة هي مجموعة من السلوكيات المدمرة التي تدفع القادة لتحقيق الأهداف والمزايا الشخصية وذلك من خلال الإضرار بمصالح الأفراد وفرق العمل والمنظمة ككل. كما يعرفها (أبو الدهب، 2024) أنها السلوك المنهجي والمتكرر من قبل المدير الذي ينتهك المصلحة المشروعة للمنظمة، من خلال التخريب والتقويض أهدافها ومهامها ومواردها وفعاليتها فضلاً عن هدر الدافع والرفاهية والسعادة والرضا الوظيفي لدى المرؤوسين.

ويعتبر القلق الوظيفي كأحد التحديات النفسية والاجتماعية شائع الظهور في مختلف الوظائف والمجالات، كونه توتر نفسي مستمر مرتبط بمكان العمل، الناتج من ضغوطات بيئة العمل أو مخاوف المستقبل الوظيفي، كالتطور التكنولوجي الذي يتطلب أداء عالي، وغيرها من معايير المنافسة في سوق العمل، بالإضافة إلى التوازن المطلوب بين العمل والحياة الشخصية، وبهذا لا يقتصر تأثيره على الجانب النفسي والتنظيمي فقط، بل يهدد أيضاً استقرار المجتمع بصفة عامة.

وبسبب التأثير السلبي للقلق الوظيفي تم تسليط الضوء عليه في عدت دراسات، فقد أشارت دراسة (شعبان، 2014) إلى أن القلق يرتبط حدوثه بمثيرات موجودة في مكان العمل، وله تأثير واضح على سلوك الفرد أثناء العمل وخارجه. فيعرف (الشعراوي، 2022) القلق الوظيفي بأنه حالة من عدم الأمان والشعور بالخوف والضيق والتوتر الوظيفي نتيجة التشاؤم الفرد وتوقعاته السلبية اتجاه مستقبله الوظيفي. وأضاف (العماري، 2023) أن القلق الوظيفي هو شعور العاملين بالخوف، والضيق، والأرق، وهي استجابة لخطر جسدي، أو نفسي محسوس.

كما يتعرض المرؤوسين في العمل إلى سلوكيات مهينة من قبل مرؤوسهم، مما يولد لديهم مشاعر الإحباط والاستياء تجاه المؤسسة أو إدارتها. وتتعاكس هذه المشاعر بدورها على التهكم التنظيمي المتمثل في إطلاق تعليقات ساخرة أو متهمكة تنتقد السياسات، أو القرارات الإدارية، أو ثقافة العمل بشكل غير مباشر. كل ذلك يؤثر بالسلب على أداء المنظمة. حيث يعتبر التهكم التنظيمي أسلوب تواصل سلبي داخل المنظمة، يقوم على السخرية والاستهزاء من قبل المرؤوسين اتجاه المنظمة، كرد فعل لعدم ولاء المنظمة بوعودها ومبادئها وشعاراتها، مما يؤدي إلى زوال ثقة العاملين بها وانخفاض روحهم المعنوية، وكنتيجة لذلك يتدنأ أداء المنظمة، فيعد التهكم التنظيمي موقف سلبي يكونه الفرد اتجاه المنظمة التي يعمل فيها، ويتكون هذا الموقف من ثلاث عناصر هي: الاعتقاد بافتقار المنظمة التي يعمل فيها للنزاهة والعدالة والموضوعية، والمشاعر السلبية اتجاه المنظمة، والميل نحو سلوك الاستخفاف والانتقاد اتجاه المنظمة (العامري، 2020). ويعرف (الصباح، 2020) التهكم التنظيمي بأنه أسلوب من أساليب التعبير التي تهدف إلى الاستهزاء بالمخاطب وإيقاع السخرية به. بينما عرفه (الزيادة، 2023) بأنه مجموعة من الأفكار والاتجاهات السلبية التي يتبناها العاملون اتجاه المنظمة، بعد إدراكهم أن ممارسات منظماتهم غير عادلة وتفتقر إلى النزاهة والعدالة والذي ينطوي على ثلاثة جوانب الأساسية هي: فقدان الثقة بالنفس والصدق المنظمي، والتوجه نحو التفردية مقابل التوجه نحو المنظمة، والميل إلى السلبية اتجاه العمل. كما يعرفه (محمد، 2024) بأنه عبارة عن رد الفعل الذي يظهره العامل نتيجة الإحباط واللامبالاة وخيبة الأمل، وبالتالي يكون لديه اتجاهات إيجابية أقل تجاه المنظمة، حيث أن فشل المنظمات في الوفاء باحتياجات العاملين وتلبية توقعاتهم يطلق عليه خيبة الأمل والإحباط والذي يسبب التهكم التنظيمي.

## 9. الجانب العملي:

### مجتمع البحث:

تم توزيع الاستبيانات على مجتمع البحث المكوّن من (30) موظفًا، وذلك وفقًا للبيانات الصادرة عن مكتب إدارة الموارد البشرية بالمصرف، وتم استردادها جميعًا، وقد تبين صلاحيتها للتحليل الإحصائي بعد الفحص. وقد تم استخدام كامل العدد في التحليل، وذلك لاعتماد البحث على أسلوب المسح الشامل، الذي يُعد أحد الأساليب المنهجية الموثوقة في جمع البيانات، لما يوفره من دقة في تمثيل خصائص مجتمع البحث بالكامل، وذلك للحصول على معلومات دقيقة وشاملة من خلال تحليل المجتمع كله، كما وضحه (عليان، 2014).  
اختبار صدق وثبات المقياس:

يتضح من خلال الجدول رقم (1) أن معامل ألفا كرونباخ ظهر ب Cronbach's Alpha (0.982)، وهذا يشير إلى أن الأداة ذات درجة عالية جدًا من الثبات الداخلي، وهذا يعني أن جميع الفقرات في الأداة تقيس المتغيرات المطلوبة بشكل متسق ودقيق، ويمكن الاعتماد على هذه الأداة في الأبحاث والدراسات المختلفة التي تستخدم هذه الأداة كأداة لجمع البيانات.

الجدول رقم (1) الثبات الداخلي لفقرات البحث

عدد الفقرات بالمحاور	الفا كرونباخ
40	0.982

المصدر: اعداد الباحثان من مخرجات التحليل الاحصائي SMART.PLS4

فقد تجد أن الجدول رقم (1) أن ألفا كرونباخ لعدد الفقرات البالغة 40 فقرة هو ألفا كرونباخ 0.982 والتي تعتبر قيمة عالية جدًا، مما يشير إلى موثوقية داخلية ممتازة لمجموعة الفقرات.

التحليل الإحصائي لبيانات مجتمع البحث:

لدراسة المجتمع الذي تم عليه البحث وجب دراسة صفاتهم وهي كالتالي:

المجتمع حسب الجنس:

يوضح الجدول التالي توزيع المجتمع حسب نوع الجنس.

الجدول رقم (1) توزيع المجتمع حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	20	66.7
أنثى	10	33.3
المجموع	30	100.0

المصدر: اعداد الباحثان من مخرجات التحليل الاحصائي SMART.PLS4

يتضح من الجدول (2) أن أغلب المشاركين في من الرجال بنسبة (66.7%)، بينما نسبة النساء أقل (33.3%). وهو ما يعكس التركيبة الديموغرافية للقوى العاملة في المصرف.

المجتمع حسب العمر

يوضح الجدول التالي توزيع المجتمع حسب العمر.

الجدول رقم (3) توزيع حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	6	20.0
من 30 إلى أقل من 35 سنة	6	20.0
من 35 إلى أقل من 45 سنة	14	46.7

6.7	2	من 45 إلى أقل من 55 سنة
6.7	2	من 55 سنة فأكثر
100.0	30	المجموع

المصدر: اعداد الباحثان من مخرجات التحليل الاحصائي SMART.PLS4

تشير نتائج الجدول رقم (3) إلى أن أغلبية المشاركين تقع ضمن الفئة العمرية (35 - أقل من 45 سنة) بنسبة 46.7%، وهو ما يعكس تركيز القوى العاملة في المصرف ضمن منتصف العمر الوظيفي الذي يجمع بين الخبرة والكفاءة.

#### المجتمع حسب المدة العمل

يوضح الجدول التالي توزيع المجتمع حسب المدة العمل.

الجدول رقم (4) توزيع حسب مدة العمل

النسبة	التكرار	مدة العمل
16.7	5	أقل من 5 سنوات
26.7	8	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
56.7	17	من 10 سنوات فأكثر
100.0	30	المجموع

المصدر: الباحثان من مخرجات التحليل الاحصائي SMART.PLS4

يتضح من جدول رقم (4) أن أغلب المشاركين (مدة العمل تزيد عن 10 سنوات) بنسبة (56.7%)، مما يعكس تركز الموظفين ذوي الخبرة الطويلة في المصرف وقدرتهم على أداء المهام بكفاءة. أما الفئة (مدة العمل أقل من 5 سنوات) فبلغت نسبتها (16.7%)، فيما بلغت نسبة المشاركين في الفئة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) بنسبة (26.7%)، مما يشير إلى وجود تنوع في مستويات الخبرة بين موظفي المصرف، وهو عامل مهم في تحليل أداء الموظفين وسلوكياتهم داخل المصرف.

#### قياس اتجاه أفراد المجتمع لفقرات الاستبيان

قياس اتجاه أفراد المجتمع تجاه فقرات الاستبيان هو عملية تهدف إلى تقييم توجه الأفراد نحو مجموعة من العبارات أو الفقرات المرتبطة بمجال معين من الدراسة. يُستخدم هذا النوع من القياس في مجالات أكاديمية وإحصائية واجتماعية ونفسية متعددة، حيث يساعد في تحديد

مواقف الأفراد تجاه موضوع محدد وفهم مدى اتجاههم العام بشأنه. (Fishbein, M., & Ajzen, I., 2010)

الجدول رقم (5) ميزان تقديري وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي

النتيجة	المتوسط المرجح والاوزان	مقياس ليكرت
ضعيف	من 1 إلى 1.79	غير موافق بشدة
	من 1.80 إلى 2.59	غير موافق
متوسط	من 2.60 إلى 3.39	محايد
عالي	من 3.40 إلى 4.19	موافق
	من 4.20 إلى 5.00	موافق بشدة

المصدر: (Fishbein, M., & Ajzen, I. (2010))

### 1- التحليل الاحصائي لفقرات المتغير المستقل (بعد الإشراف المسيء)

يوضح الجدول التالي تحليل الاحصائي لفقرات المتغير المستقل (القيادة السامة) بعد الإشراف المسيء.

الجدول رقم (6) اتجاه المجتمع للبعد الأول بعد الإشراف المسيء

المتوسط الحسابي	المجموع	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الفقرة
2.90	30	3	7	7	10	3	يسخر رئيسي في العمل من مرؤوسيه
		10.0%	23.3%	23.3%	33.3%	10.0%	
3.10	30	3	8	12	3	4	يستخف رئيسي في العمل بمرؤوسيه
		10.0%	26.7%	40.0%	10.0%	13.3%	
3.50	30	8	9	5	6	2	يذكر رئيسي في العمل مرؤوسيه بأخطائهم
		26.7%	30.0%	16.7%	20.0%	6.7%	
2.97	30	5	6	5	11	3	يتحدث رئيسي في العمل عن مرؤوسيه بطريقة سبئية
		16.7%	20.0%	16.7%	36.7%	10.0%	
3.00	30	5	8	3	10	4	يكلف رئيسي في العمل مرؤوسيه بأعباء خارجية
		16.7%	26.7%	10.0%	33.3%	13.3%	
3.09	المحور الكلي لبعد الإشراف المسيء						

المصدر: من اعداد الباحثان من مخرجات التحليل الاحصائي SMART.PLS4

تشير نتائج التحليل المبينة في الجدول رقم (6) لفقرات البعد الأول (بعد الإشراف المسيء) من القيادة السامة إلى وجود توجه معتدل لدى أفراد المجتمع تجاه هذا البعد، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.09)، كما تعكس البيانات أن بعض العبارات، مثل "يذكر رئيسي في العمل مرؤوسيه بأخطائهم"، حصلت على أعلى متوسط (3.50)، مما يدل على قبول أكبر لهذه الممارسة. بينما حصلت عبارة "يسخر رئيسي في العمل من مرؤوسيه" على متوسط أقل (2.90)، مشيرة إلى تفضيل طفيف لعدم الموافقة. هذه النتائج تعكس قلقاً ملحوظاً بشأن أساليب الإشراف المسيء، مما يتطلب اهتماماً من الإدارة لتحسين بيئة العمل وتعزيز العلاقات بين القادة ومرؤوسيه.

### 2- التحليل الاحصائي لفقرات المتغير المستقل (بعد النرجسية)

يوضح الجدول التالي تحليل الاحصائي لفقرات المتغير المستقل (القيادة السامة) بعد النرجسية.

الجدول رقم (7) اتجاه المجتمع لبعد النرجسية

المتوسط الحسابي	المجموع	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الفقرة
3.20	30	6	10	5	2	7	يري رئيسي في العمل أن قدراته تفوق أي شخص آخر
		20.0%	33.3%	16.7%	6.7%	23.3%	
3.27	30	6	9	6	5	4	يستمتع رئيسي في العمل بكلمات المدح والثناء عليه
		20.0%	30.0%	20.0%	16.7%	13.3%	
3.07	30	6	5	8	7	4	رئيسي في العمل شخص أناني
		20.0%	16.7%	26.7%	23.3%	13.3%	
3.23	30	6	9	4	8	3	يرفض رئيسي في العمل أي نقد موجه له
		20.0%	30.0%	13.3%	26.7%	10.0%	

3.19

البعد الكلي لفقرات النرجسية

المصدر: اعداد الباحثان من مخرجات التحليل الاحصائي SMART.PLS4

بناءً على تحليل بعد النرجسية في الجدول رقم (7) تشير نتائج تحليل البعد الثاني (بعد النرجسية) من القيادة السامة إلى وجود توجه معتدل لدى أفراد المجتمع تجاه هذا البعد، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.19)، مما يستدعي انتباهاً لتحسين العلاقة بين القادة ومرؤوسيهم وتعزيز بيئة العمل.

### 3- التحليل الاحصائي لفقرات المتغير المستقل (بعد الترويج للذات)

يوضح الجدول التالي تحليل الاحصائي لفقرات المتغير المستقل (القيادة السامة) بعد الترويج للذات.

جدول رقم (8) الاتجاه العام لبعء الترويج للذات

المتوسط الحسابي	المجموع	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الفقرة
3.17	30	6	6	7	9	2	ينسب رئيسي في العمل النجاح مرؤوسيه لنفسه
		20.0%	20.0%	23.3%	30.0%	6.7%	
3.33	30	5	9	8	7	1	يلقي رئيسي في العمل بالفشل المسئول عنه على الآخرين
		16.7%	30.0%	26.7%	23.3%	3.3%	
3.47	30	6	11	6	5	2	يقبل رئيسي في العمل أن تتسبب إليه إنجازات لم يشارك فيها
		20.0%	36.7%	20.0%	16.7%	6.7%	
3.03	30	5	8	3	11	3	تتغير تصرفات رئيسي في العمل في حضور القيادات الأعلى
		16.7%	26.7%	10.0%	36.7%	10.0%	
3.13	30	8	7	1	9	5	يهتم رئيسي في العمل بمصلحته الشخصية على حساب مصلحة العمال.
		26.7%	23.3%	3.3%	30.0%	16.7%	
3.2267	البعد الكلي لفقرات الترويج للذات						

المصدر: اعداد الباحثان من مخرجات التحليل الاحصائي SMART.PLS4

تشير نتائج تحليل البعد الثالث (بعد الترويج للذات) من القيادة السامة في الجدول رقم (8) إلى وجود توجه معتدل لدى أفراد المجتمع تجاه هذا البعد، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.23).

### 4- التحليل الاحصائي لفقرات المتغير المستقل (بعد صعوبة التنبؤ)

يوضح الجدول التالي تحليل الاحصائي لفقرات المتغير المستقل (القيادة السامة) بعد صعوبة التنبؤ.

الجدول رقم (9) الاتجاه العام لبعء صعوبة التنبؤ

المتوسط الحسابي	المجموع	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الفقرة	
3.50	30	6	13	4	4	3	تؤثر الحالة النفسية لرئيسي في مناخ العمل	
		20.0%	43.3%	13.3%	13.3%	10.0%		
3.53	30	5	12	8	4	1	قرارات رئيسي في العمل تتغير بشكل مفاجئ	
		16.7%	40.0%	26.7%	13.3%	3.3%		
3.33	30	2	15	5	7	1	يعتبر رئيسي في العمل سريع الانفعال	
		6.7%	50.0%	16.7%	23.3%	3.3%		
3.23	30	3	10	10	5	2	بغضب رئيسي في العمل لأسباب غير معروفة	
		10.0%	33.3%	33.3%	16.7%	6.7%		
3.4000		البعء الكلي (بعد صعوبة التنبؤ)						

المصدر: اعداد الباحثان من مخرجات التحليل الاحصائي SMART.PLS4

من خلال تحليل بيانات الجدول رقم (9) حول البعد الرابع (بعد صعوبة التنبؤ)، تشير النتائج إلى وجود توجه معتدل إلى إيجابي لدى أفراد المجتمع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 3.40.

#### 5- تحليل الاحصائي لفقرات المتغير المستقل (بعد القيادة السلطوية)

يوضح الجدول التالي تحليل الاحصائي لفقرات المتغير المستقل (القيادة السامة) بعد القيادة السلطوية.

الجدول رقم (10) الاتجاه العام لبعء القيادة السلطوية

المتوسط الحسابي	المجموع	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الفقرة
3.50	30	5	13	6	4	2	يتحكم رئيسي في العمل في كيفية إنجاز مرؤوسه لمهام عملهم
		16.7%	43.3%	20.0%	13.3%	6.7%	
3.47	30	8	11	3	3	5	ينفرد رئيسي في العمل باتخاذ كافة القرارات سواء هامة أو غير هامة
		26.7%	36.7%	10.0%	10.0%	16.7%	
3.63	30	7	13	5	2	3	يتجاهل رئيسي في العمل الأفكار والمقترحات التي تتعارض مع رأيه
		23.3%	43.3%	16.7%	6.7%	10.0%	
3.33	30	5	11	6	5	3	أحصل على أجر ضعيف مقابل ما أؤديه من عمل

		16.7%	36.7%	20.0%	16.7%	10.0%
3.4833		البعد الكلي لفقرات (بعد القيادة السلطوية)				

المصدر: اعداد الباحثان من مخرجات التحليل الاحصائي SMART.PLS4

من الجدول السابق نستنتج التالي: تشير نتائج تحليل البعد الخامس (بعد القيادة السلطوية) من القيادة السامة إلى وجود توجه إيجابي لدى أفراد المجتمع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.48).

تحليل أبعاد المتغير الوسيط (التهكم التنظيمي)

### 1- التحليل الاحصائي لفقرات المتغير الوسيط (بعد التهكم المعرفي)

يوضح الجدول التالي التحليل الاحصائي لفقرات المتغير الوسيط (التهكم التنظيمي) بعد التهكم المعرفي  
الجدول رقم (11) الاتجاه العام لبعد التهكم المعرفي

المتوسط الحسابي	المجموع	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الفقرة
3.27	30	5	10	5	8	2	أعتقد أن إدارة المصرف التي أعمل بها تقول شيئاً وتفعل شيئاً آخر
		16.7%	33.3%	16.7%	26.7%	6.7%	
3.07	30	4	6	9	10	1	عندما تخبرنا إدارة المصرف بأنها ستقدم على أمر معين، فإنني أشك أن ذلك سوف يحدث بالفعل.
		13.3%	20.0%	30.0%	33.3%	3.3%	
3.10	30	5	9	6	4	6	أعتقد أن إدارة المصرف التي أعمل بها تفتقر إلى النزاهة
		16.7%	30.0%	20.0%	13.3%	20.0%	
3.07	30	5	8	5	8	4	عندما تبذل جهداً في العمل، فإن إدارة المصرف تستغل المرؤوسين استغلالاً بدون مقابل
		16.7%	26.7%	16.7%	26.7%	13.3%	
3.17	30	3	10	8	7	2	أرى أن قرارات إدارة المصرف لا تتسم بالوضوح
		10.0%	33.3%	26.7%	23.3%	6.7%	
3.1333		البعد الكلي (التهكم المعرفي)					

المصدر: اعداد الباحثان من مخرجات التحليل الاحصائي SMART.PLS4

تشير نتائج تحليل البعد المتعلق بالتهكم المعرفي إلى وجود توجه معتدل لدى أفراد المجتمع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.13).

### 2- التحليل الاحصائي لفقرات المتغير الوسيط بعد التهكم العاطفي

يوضح الجدول التالي التحليل الاحصائي لفقرات المتغير الوسيط (التهكم التنظيمي) بعد التهكم العاطفي.

المتوسط الحسابي	المجموع	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الفقرة
2.93	30	2	8	9	8	3	التفكير في عملي يشعرني بالغضب
		6.7%	26.7%	30.0%	26.7%	10.0%	
3.03	30	0	11	10	8	1	أشعر بعدم الراحة عندما أفكر في المصرف التي أعمل بها
		0.0%	36.7%	33.3%	26.7%	3.3%	
3.07	30	0	13	8	7	2	أشعر بالغضب من الطريقة التي تتعامل بها إدارة المصرف
		0.0%	43.3%	26.7%	23.3%	6.7%	
3.0111		البعد الكلي لفقرات البعد التهكم العاطفي					

الجدول رقم (12) الاتجاه العام للبعد الثاني التهكم العاطفي

المصدر: اعداد الباحثان من مخرجات التحليل الاحصائي SMART.PLS4

تشير نتائج تحليل البعد المتعلق بالتهكم العاطفي إلى وجود توجه معتدل لدى أفراد المجتمع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.01).

### 3- التحليل الاحصائي لفقرات المتغير الوسيط بعد التهكم السلوكي

يوضح الجدول التالي التحليل الاحصائي لفقرات المتغير لوسيط (التهكم التنظيمي) بعد التهكم السلوكي.

جدول رقم (13) الاتجاه العام للبعد الثالث التهكم السلوكي

المتوسط الحسابي	المجموع	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الفقرة	
3.07	30	3	10	8	4	5	أبتادل نظرات مشتركة ذات مغزى معين مع زملائي عن أحوال العمل بالمصرف	
		10.0%	33.3%	26.7%	13.3%	16.7%		
2.87	30	2	4	16	4	4	غالباً ما أسخر من المبادرات والشعارات التي تنتبها إدارة المصرف	
		6.7%	13.3%	53.3%	13.3%	13.3%		
3.17	30	2	11	9	6	2	أنتقد سياسات وممارسات إدارة المصرف أمام الآخرين	
		6.7%	36.7%	30.0%	20.0%	6.7%		
3.03	30	4	9	6	6	5	أشكوا لأصدقائي خارج مكان العمل عن الكيفية التي تدار بها الأمور داخل المصرف	
		13.3%	30.0%	20.0%	20.0%	16.7%		
3.0333		البعد الكلي لفقرات التهكم السلوكي						

المصدر: اعداد الباحثان من مخرجات التحليل الاحصائي SMART.PLS4

تشير نتائج تحليل البعد المتعلق بالتهكم السلوكي إلى وجود توجه معتدل لدى أفراد المجتمع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.03)

، مما يشير إلى ميل الموظفين لمشاركة تجاربهم السلبية مع الآخرين.

### التحليل الاحصائي لفقرات (القلق الوظيفي)

الجدول رقم (14) الاتجاه العام لتحليل فقرات متغير القلق الوظيفي

المتوسط الحسابي	المجموع	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الفقرة
2.90	30	1	9	10	6	4	أشعر بالقلق والضيق عندما أفكر في العمل
		3.3%	30.0%	33.3%	20.0%	13.3%	
2.50	30	0	6	7	13	4	أشعر بالعصبية أثناء تأدية مهام عملي
		0.0%	20.0%	23.3%	43.3%	13.3%	
2.23	30	0	7	3	10	10	أشعر بالذعر عندما يستدعيني المشرف من أجل عملي
		0.0%	23.3%	10.0%	33.3%	33.3%	
2.63	30	2	4	8	13	3	أشعر أن كفاءتي بالعمل الذي أقوم به غير كافية
		6.7%	13.3%	26.7%	43.3%	10.0%	
2.73	30	0	7	11	9	3	أشعر بعدم الارتياح أثناء وجودي في مكان العمل
		0.0%	23.3%	36.7%	30.0%	10.0%	
2.93	30	3	11	3	7	6	ينتابني الكثير من التوتر بشأن مستقبلي الوظيفي
		10.0%	36.7%	10.0%	23.3%	20.0%	

2.6556

## المتغير الكلي القلق الوظيفي

المصدر: اعداد الباحثان من مخرجات التحليل الاحصائي SMART.PLS4

من خلال تحليل فقرات متغير القلق الوظيفي في الجدول رقم (14)، تشير نتائج تحليل فقرات متغير القلق الوظيفي إلى وجود توجه سلبي لدى أفراد المجتمع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 2.66، مما يعكس شعوراً بعدم الكفاءة لدى الموظفين.

## اختبار التوزيع الطبيعي

ثم استخدام اختبار Shapiro-Wilk نستنتج منه بأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، حيث أن قيمة sig أكبر من 0.05، Brown, R., & Davis, S. (2015)

جدول رقم (15) اختبار التوزيع الطبيعي

Sig	الاحتمالية المحسوبة (Sig)	إحصاء الاختبار	ألفا كرونباخ	متغيرات البحث
0.944	< 0.05	3.45	0.944	القيادة السامة
0.934	< 0.05	2.87	0.934	التهم التنظيمي
0.868	< 0.05	4.12	0.868	القلق الوظيفي

المصدر: اعداد الباحثان من مخرجات التحليل الاحصائي SMART.PLS4

يوضح الجدول السابق أن ألفا كرونباخ جميع القيم أكبر من 0.7، مما يشير إلى موثوقية عالية لكل متغير، وإحصاء الاختبار: تشير القيم إلى قوة العلاقة أو التأثير لكل متغير.

الاحتمالية المحسوبة: (Sig.) جميع القيم أكبر من 0.05، مما يدل على دلالة إحصائية قوية. كما نستنتج أن بنتائج اختبار Shapiro-Wilk وقيمة sig التي تظهر به البيانات أكبر من 0.05، وذلك يعني أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

## التحليل الاحصائي للارتباط بين المتغيرات

يهدف تحليل الارتباط إلى قياس قوة العلاقة بين متغيرين أو أكثر. يمكن استخدام تحليل الارتباط لفهم كيفية تأثير متغير واحد على متغير آخر.

الجدول رقم (16) الارتباط بين المتغيرات

المتغيرات	التهم التنظيمي	القيادة السامة	القلق الوظيفي
التهم التنظيمي	1	0.899**	0.878**
Sig. (2-tailed)		0.000	0.000
N	30	30	30
القيادة السامة	0.899**	1	0.779**
Sig. (2-tailed)	0.000		0.000
N	30	30	30
القلق الوظيفي	0.878**	0.779**	1
Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	
N	30	30	30

المصدر: اعداد الباحثان من مخرجات التحليل الاحصائي SMART.PLS4

بناءً على نتائج تحليل معامل الارتباط (Pearson Correlation) الموضحة في الجدول رقم (16) نستنتج وجود ارتباط قوي جداً (0.899) بين التهم التنظيمي والقيادة السامة، وكذلك وجود ارتباط قوي (0.878) بين التهم التنظيمي والقلق الوظيفي، وأيضاً وجود

ارتباط معتدل (0.779) بين السلوك القيادة السامة والقلق الوظيفي. كما يتضح أن جميع القيم أقل من (0.01)، مما يدل على أن جميع الارتباطات ذات دلالة إحصائية قوية.

### تحليل البناء

"Outer loading" هو مقياس يستخدم في تحليل البناء (Factor Analysis) ، ويعني الارتباط بين المتغير الذي يتم قياسه وبين الفقرة الذي يرمز إليه. وبشكل أكثر تحديداً، فإن "Outer loading" هو القيمة الناتجة عن حساب الارتباط بين المتغير والفقرة الذي يتم قياسه في تحليل فقرة البناء، وتتراوح قيمة "Outer loading" بين 1- و 1+، حيث تشير القيم القريبة من 1+ إلى وجود ارتباط قوي بين المتغير والفقرة، في حين تشير القيم القريبة من 0 إلى وجود عدم وجود ارتباط بين المتغير والفقرة، وتشير القيم القريبة من 1- إلى وجود ارتباط سلبي بين المتغير والفقرة. (Hair,2013)

### قيم التحميل الخارجي (Outer Loadings) لأبعاد القيادة السامة

يوضح الجدول التالي قيم التحميل الخارجي لأبعاد المتغير المستقل (القيادة السامة)

الجدول رقم (17) قيم التحميل لكل فقرة لأبعاد المتغير القيادة السامة

Outer Loadings	الفقرات	الأنواع
0.85	يسخر رئيسي في العمل من رؤوسيه	بعد الإشراف المسيء
0.88	يستخف رئيسي في العمل برؤوسيه ويعمل على التقليل من شأنهم	
0.82	يذكر رئيسي في العمل برؤوسيه بأخطائهم السابقة في مهام عملهم	
0.87	يتحدث رئيسي في العمل عن رؤوسيه بطريقة سيئة أمام الآخرين	
0.84	يكلف رئيسي في العمل رؤوسيه بأعباء وظيفية خارج نطاق الوصف الوظيفي	بعد الترويجية
0.89	يرى رئيسي في العمل أن قدراته تفوق أي شخص آخر	
0.90	يستمتع رئيسي في العمل بكلمات المدح والثناء عليه	بعد الترويج لذات
0.85	رئيسي في العمل شخص أناني	
0.88	يرفض رئيسي في العمل أي نقد موجه له	
0.86	ينسب رئيسي في العمل النجاح لرؤوسيه لنفسه	
0.84	يلقي رئيسي في العمل بالفشل المسئول عنه على الآخرين	بعد الصعوبة التنبؤ
0.87	يقبل رئيسي في العمل أن تنسب إليه إنجازات لم يشارك فيها	
0.85	تتغير تصرفات رئيسي في العمل في حضور القيادات الأعلى	
0.82	يهتم رئيسي في العمل بمصلحته الشخصية على حساب مصلحة العمال	
0.83	تؤثر الحالة النفسية لرئيسي في مناخ العمل	بعد القيادة السلطوية
0.81	قرارات رئيسي في العمل تتغير بشكل مفاجئ	
0.79	يعتبر رئيسي في العمل سريع الانفعال	
0.80	يغضب رئيسي في العمل لأسباب غير معروفة	
0.88	يتحكم رئيسي في العمل في كيفية إنجاز رؤوسه لمهام عملهم	
0.87	ينفرد رئيسي في العمل باتخاذ كافة القرارات سواء هامة أو غير هامة	
0.86	يتجاهل رئيسي في العمل الأفكار والمقترحات التي تتعارض مع رأيه	
0.85	أحصل على أجر ضعيف مقابل ما أؤديه من عمل	

المصدر: اعداد الباحثتان من مخرجات التحليل الاحصائي SMART.PLS4

يتبين من البيانات المقدمة في الجدول رقم (17)، التالي:

1- بعد الإشراف المسيء: تشير القيم العالية (0.82 - 0.88) إلى أن هذه الفقرات تعكس بشكل جيد سلوك الإشراف المسيء،

مما يساهم في فهم تأثيره السلبي على بيئة العمل.

- 2- بعد النرجسية: تعكس القيم (0.85 - 0.90) تأثير النرجسية في القيادة، مما يشير إلى أن القادة النرجسيين يميلون إلى تقدير أنفسهم بشكل مفرط ويتجاهلون النقد.
- 3- بعد الترويج للذات: تشير القيم (0.82 - 0.87) إلى أن القادة الذين يروجون لأنفسهم يجعلون النجاح مرتبطاً بهم، مما يؤثر على العلاقات داخل الفريق.
- 4- بعد صعوبة التنبؤ: تشير القيم (0.79 - 0.83) إلى عدم استقرار قرارات القائد، مما يؤدي إلى بيئة عمل غير مستقرة ويزيد من التوتر لدى الموظفين.
- 5- بعد القيادة السلطوية: تشير القيم (0.85 - 0.88) إلى أن القادة السلطويين يميلون إلى التحكم الكامل في قرارات الموظفين، مما يؤدي إلى إحباط الموظفين ونقص الإبداع.

### قيم التحميل الخارجي (Outer Loadings) لفقرات المتغير التابع (القلق الوظيفي)

يوضح الجدول التالي قيم التحميل الخارجي لفقرات المتغير التابع (القلق الوظيفي)

جدول (18) قيم التحميل الخارجي لفقرات المتغير التابع (القلق الوظيفي)

Outer Loadings	الفقرات	المتغير
0.84	أشعر بالقلق والضيق عندما أفكر في العمل	القلق الوظيفي
0.87	أشعر بالعصبية أثناء تأدية مهام عملي.	
0.82	أشعر بالذعر عندما يستدعيني المشرف من أجل عملي	
0.85	أشعر أن كفاءتي بالعمل الذي أقوم به غير كافية	
0.81	أشعر بعدم الارتياح أثناء وجودي في مكان العمل	
0.88	ينتابني الكثير من التوتر بشأن مستقبلتي الوظيفي	

المصدر: اعداد الباحثان من مخرجات التحليل الاحصائي SMART.PLS4

نستنتج من جدول رقم (18) الآتي:

1. قيم التحميل الخارجي: جميع القيم تتراوح بين (0.81 و 0.88)، مما يشير إلى أن جميع الفقرات تعكس القلق الوظيفي بشكل جيد.
2. الارتباط القوي: الفقرة "ينتابني الكثير من التوتر بشأن مستقبلتي الوظيفي" حصلت على أعلى قيمة تحميل (0.88)، مما يدل على أنها تعكس القلق الوظيفي بشكل كبير.
3. الفقرات ذات التحميل الجيد: الفقرات الأخرى أيضاً تعكس بشكل جيد شعور القلق، مما يعزز موثوقية هذا المتغير في البحث.

أهم الفقرات المؤثرة في القلق الوظيفي تشمل "ينتابني الكثير من التوتر بشأن مستقبلتي الوظيفي (Outer Loading: 0.88)"، حيث تشير إلى أن التوتر بشأن المستقبل له تأثير كبير على القلق الوظيفي. كما تعكس فقرة "أشعر بالعصبية أثناء تأدية مهام عملي" (0.87) شعور القلق المرتبط بالأداء الوظيفي، بينما تدل فقرة "أشعر أن كفاءتي بالعمل الذي أقوم به غير كافية" (0.85) على تأثير نقص الثقة في الكفاءة على القلق. بالإضافة إلى ذلك، تعكس فقرة "أشعر بالقلق والضيق عندما أفكر في العمل" (0.84) القلق العام المرتبط بالعمل، وتظهر فقرة "أشعر بعدم الارتياح أثناء وجودي في مكان العمل" (0.81) تأثير بيئة العمل على مستوى القلق. هذه الفقرات توضح أن القلق الوظيفي يتأثر بشكل كبير بالتوتر بشأن المستقبل والكفاءة الشخصية، مما يؤكد على أهمية توفير بيئة عمل داعمة وتعزيز الثقة بالنفس بين الموظفين.

### 3.12.3 قيم التحميل الخارجي (Outer Loadings) لفقرات المتغير الوسيط (التهمك التنظيمي)

يوضح الجدول التالي قيم التحميل الخارجي لفقرات المتغير الوسيط التهمك التنظيمي بأبعاده الثلاثة.

جدول (19) قيم التحميل الخارجي (Outer Loadings) لفقرات المتغير الوسيط (التهمك التنظيمي)

Outer Loadings	الفقرات	الأبعاد
0.86	اعتقد أن إدارة المصرف التي أعمل بها تقول شيئاً وتفعل شيئاً آخر	بعد التهكم المعرفي
0.84	عندما تخبرنا إدارة المصرف بأنها ستقدم على أمر معين، فإنني أشك أن ذلك سوف يحدث بالفعل	
0.88	أعتقد أن إدارة المصرف التي أعمل بها تفتقر إلى الإدارة النزاهة	
0.85	عندما تبذل جهداً في العمل، فإن إدارة المصرف تستغل المرؤوسين استغلالاً بدون مقابل	
0.83	أرى أن قرارات إدارة المصرف لا تتسم بالوضوح	
0.82	التفكير في عملي يشعرنني بالغضب	بعد التهكم العاطفي
0.81	أشعر بعدم الراحة عندما أفكر في المصرف التي أعمل بها	
0.87	أشعر بالغضب من الطريقة التي تتعامل بها إدارة المصرف التي أعمل بها مع الآخرين	
0.79	أبتدل نظرات مشتركة ذات مغزى معين مع زملائي عن أحوال العمل بالمصرف	بعد التهكم السلوكي
0.81	غالباً ما أسخر من المبادرات والشعارات التي تتبناها إدارة المصرف	
0.85	أنتقد سياسات وممارسات إدارة المصرف أمام الآخرين	
0.80	أشكو لأصدقائي خارج مكان العمل عن الكيفية التي تدار بها الأمور داخل المصرف	

المصدر: اعداد الباحثان من مخرجات التحليل الاحصائي SMART.PLS4

من الجدول وبناءً على البيانات الواردة في الجدول (19) يمكن استخلاص الملاحظات التالية:

**بعد التهكم المعرفي:** الفقرة التي تحمل أعلى قيمة تحميل هي "أعتقد أن إدارة المصرف التي أعمل بها تفتقر إلى الإدارة النزاهة" (0.88)، مما يشير إلى أن شعور الموظفين بعدم نزاهة الإدارة يؤثر بشكل كبير على التهكم المعرفي. بينما الفقرة الأقل هي "أعتقد أن إدارة المصرف التي أعمل بها تقول شيئاً وتفعل شيئاً آخر" (0.86)، مما يدل على وجود إدراك واضح للتناقض بين الأقوال والأفعال، لكنه ليس بنفس القوة.

**بعد التهكم العاطفي:** الفقرة الأعلى تحميلاً هي "أشعر بالغضب من الطريقة التي تتعامل بها إدارة المصرف التي أعمل بها مع الآخرين" (0.87)، مما يشير إلى أن طريقة تعامل الإدارة تؤثر بشكل كبير على مشاعر الغضب لدى الموظفين. أما الفقرة الأقل تحميلاً هي "أشعر بعدم الراحة عندما أفكر في المصرف التي أعمل بها" (0.81)، مما يدل على شعور أقل حدة بالرغم من أنه لا يزال مؤثراً.

**بعد التهكم السلوكي:** الفقرة التي تحمل أعلى قيمة تحميل هي "أنتقد سياسات وممارسات إدارة المصرف أمام الآخرين" (0.85)، مما يدل على أن الموظفين يشعرون بحرية في التعبير عن انتقاداتهم تجاه الإدارة. في حين أن الفقرة الأقل تحميلاً هي "أشكو لأصدقائي خارج مكان العمل عن الكيفية التي تدار بها الأمور داخل المصرف" (0.80)، مما يشير إلى أن الشكوى الخارجية أقل تأثيراً مقارنة بالانتقادات المباشرة.

### 13.3 اختبار معاملات المسارات لتحليل الفرضيات

معاملات المسارات (Path Coefficients) هي قيم إحصائية تُظهر قوة واتجاه العلاقات بين المتغيرات في نموذج تحليل المسار (Path Analysis). هذه المعاملات تُستخدم لاختبار الفرضيات في الدراسة والتحقق من صحتها.

في تحليل المسار، يتم تقدير معاملات المسارات باستخدام تقنيات الانحدار المتعدد. كل معامل مسار يُمثل التأثير المباشر لمتغير مستقل على متغير تابع. وتُقاس هذه المعاملات بمقياس القوة النسبية للعلاقة بين المتغيرات.

#### معاملات المسارات لتحليل ابعاد القيادة السامة

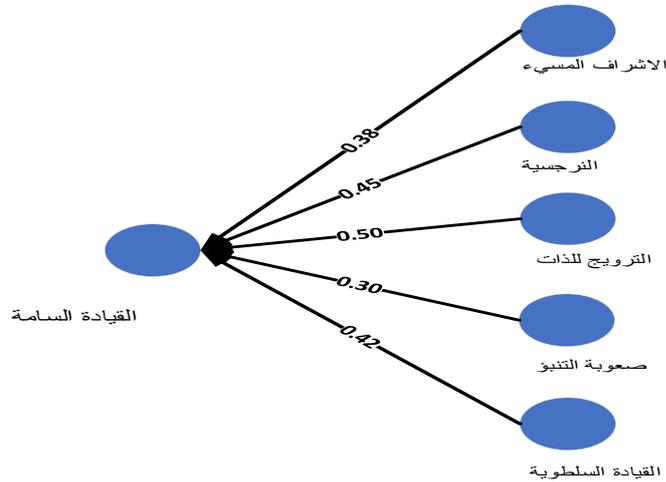
يوضح الجدول التالي معاملات المسارات لتحليل الأبعاد الخمسة للقيادة السامة.

الجدول رقم (20) معاملات المسارات لتحليل الفرضيات

Path coefficients	معاملات المسارات لتحليل ابعاد القيادة السامة
0.38	بعد الإشراف المسيء -> القيادة السامة

0.45	بعد النرجسية -> القيادة السامة
0.50	بعد الترويج للذات -> القيادة السامة
0.30	بعد صعوبة التنبؤ -> القيادة السامة
0.42	بعد القيادة السلطوية -> القيادة السامة

المصدر: اعداد الباحثان من مخرجات التحليل الاحصائي SMART.PLS4



شكل رقم (5) معاملات لمسار بين الأبعاد والقيادة السامة

المصدر: اعداد الباحثان من مخرجات التحليل الاحصائي SMART.PLS4

بناءً على المعلومات الواردة في الجدول (20) والشكل (5) التوضيحي له حول معاملات المسارات لتحليل أبعاد القيادة السامة، نستنتج ما يلي:

تشير معاملات المسارات إلى قوة العلاقة بين الأبعاد المختلفة للقيادة السامة والقيادة السامة نفسها. يحمل **بعد الترويج للذات** ل معامل (0.50)، مما يدل على أن السلوكيات المرتبطة بالترويج الذاتي تؤثر بشكل كبير على القيادة السامة. يليه **بعد النرجسية** (0.45) و**بعد القيادة السلطوية** (0.42)، مما يشير إلى أن النرجسية والقيادة السلطوية تعزز أيضًا من السلوكيات السامة. **بعد الإشراف المسيء** (0.38) له تأثير ملحوظ، ولكنه أقل من الأبعاد السابقة، بينما **بعد صعوبة التنبؤ** (0.30) يحمل أقل معامل، مما يدل على أن عدم القدرة على التنبؤ بالقرارات لا يؤثر بشكل كبير على القيادة السامة مقارنة ببقية الأبعاد. تشير هذه النتائج إلى أن تعزيز الوعي بالسلوكيات النرجسية والترويجية يمكن أن يكون له تأثير كبير في تقليل القيادة السامة في بيئات العمل. كما أن جميع معاملات المسارات تظهر علاقات إيجابية بين أبعاد القيادة السامة.

#### معاملات المسارات للمتغيرين لتحليل الفرضية (H1)

يوضح الجدول معاملات المسارات للمتغيرين لتحليل الفرضية (H1) التي تنص على "يوجد أثر للقيادة السامة في القلق الوظيفي"

الجدول رقم 2 معاملات المسارات للمتغيرين لتحليل الفرضية (H1)

Path coefficients	معاملات المسارات للمتغيرين لتحليل الفرضيات
0.668	القيادة السامة -> القلق الوظيفي

المصدر: اعداد الباحثان من مخرجات التحليل الاحصائي SMART.PLS

تشير نتيجة معامل المسار (0.668) إلى وجود أثر للقيادة السامة على القلق الوظيفي، مما يعني أن زيادة السلوكيات السامة لدى القادة تؤدي إلى ارتفاع مستويات القلق الوظيفي لدى الموظفين.

## معاملات المسارات للمتغيرين لتحليل الفرضية (H2)

يوضح الجدول معاملات المسارات للمتغيرين لتحليل الفرضية (H2) التي تنص على "يوجد أثر للقيادة السامة في القلق الوظيفي في وجود التهكم التنظيمي"

الجدول رقم (22) معاملات المسارات للمتغيرات لتحليل الفرضية (H2)

Path coefficients	معاملات المسارات للمتغيرات لتحليل الفرضيات
0.725	القيادة السامة -> التهكم التنظيمي
0.668	القيادة السامة -> القلق الوظيفي
0.787	التهكم التنظيمي -> القلق الوظيفي

المصدر: اعداد الباحثان من مخرجات التحليل الاحصائي: SMART.PLS4

تشير معاملات المسارات إلى وجود أثر واضح بين المتغيرات، ويدل معامل المسار 0.725 بين القيادة السامة والتهكم التنظيمي على أن السلوكيات السامة للقيادة تسهم بشكل كبير في زيادة التهكم التنظيمي بين الموظفين. كما يظهر معامل المسار 0.668 بين القيادة السامة والقلق الوظيفي أن القيادة السامة تؤثر أيضًا بشكل مباشر على مستويات القلق لدى الموظفين.

أما معامل المسار 0.787 بين التهكم التنظيمي والقلق الوظيفي، فيشير إلى أن السلوكيات التهكمية في بيئة العمل لها تأثير قوي على زيادة القلق الوظيفي، مما يبرز أهمية معالجة كل من القيادة السامة والتهكم التنظيمي لتحسين الصحة النفسية والرفاهية الوظيفية للموظفين. توضح هذه النتائج أن القيادة السامة لا تقتصر آثارها على التأثير المباشر على القلق الوظيفي، بل يتوسط التهكم التنظيمي هذه العلاقة، مما يؤدي إلى تعزيز مستويات القلق بين الموظفين بشكل ملحوظ.

## اختبار R-square

ويمكن استخدام اختبار R-square في تقييم جودة النماذج التحويلية المستخدمة في البحوث العلمية، وتحديد مدى قدرة هذه النماذج على تفسير التغير في المتغيرات المستقلة. ويتراوح قيمة R-square بين 0 و 1، حيث تعني القيم القريبة من الصفر أن المتغيرات المستقلة المستخدمة في النموذج لا تستطيع تفسير التغير في المتغير التابع، بينما تعني القيم القريبة من الواحد أن المتغيرات المستقلة تستطيع تفسير التغير في المتغير التابع بشكل كامل.

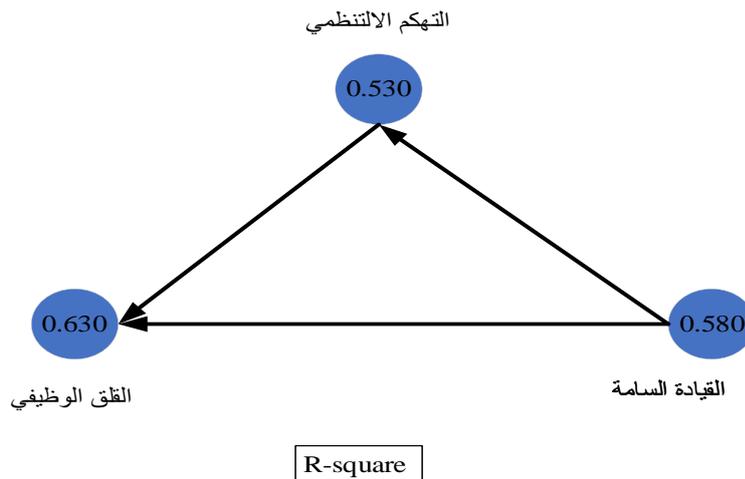
الجدول رقم (23) اختبار R-square

R Square Adjusted	R Square	المتغيرات
0.530	0.550	التهكم التنظيمي
0.580	0.600	القيادة السامة
0.630	0.650	القلق الوظيفي

المصدر: اعداد الباحثان من مخرجات التحليل الاحصائي SMART.PLS4

**R Square**: تشير القيمة إلى النسبة المئوية للتباين في المتغير التابع التي يمكن تفسيرها بواسطة المتغيرات المستقلة. ، قيمة R Square للقلق الوظيفي (0.650) تعني أن (65%) من التباين في القلق الوظيفي يمكن تفسيره من خلال المتغيرات المستقلة القيادة السامة و الوسيط التهكم التنظيمي.

**R Square Adjusted**: تعكس هذه القيمة تعديل R Square بناءً على عدد المتغيرات المستقلة المستخدمة في النموذج. القيم المعدلة تكون أكثر دقة عند المقارنة بين نماذج مختلفة.



شكل رقم (6) اختبار R-square

المصدر: اعداد الباحثان من مخرجات التحليل الإحصائي SMART.PLS4

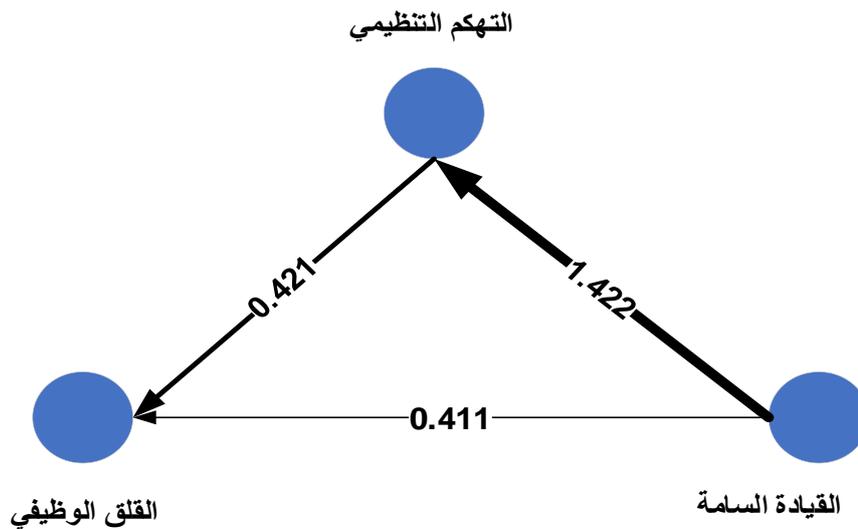
تشير النتائج الواردة في الجدول (22) والشكل (6) إلى أن النموذج التحويلي المستخدم في تحليل العلاقات بين القيادة السامة، التهكم التنظيمي، والقلق الوظيفي يفسر بشكل ملحوظ التغيرات في المتغير التابع. حيث بلغت قيمة  $R^2$  للقلق الوظيفي 0.650، مما يعني أن 65% من التباين في القلق الوظيفي يمكن تفسيره بواسطة القيادة السامة والتهكم التنظيمي، مما يعكس تأثيراً قوياً لهما. كما تؤكد قيم  $R^2$  المعدلة دقة النموذج وموثوقية النتائج، مشيرة إلى أن المتغيرات المستقلة تلعب دوراً رئيسياً في تفسير التغيرات في القلق الوظيفي، وهو ما يبرز أهمية فهم هذه العلاقات لتحسين بيئة العمل.

#### قياس حجم التأثير (f-square)

هو مقياس إحصائي يستخدم لتحديد مدى تأثير المتغير المستقل بأبعاده على المتغير التابع في النموذج الإحصائي، يتم حساب مقياس (f-square) من خلال قسمة تغير المتغير المعتمد الذي يمكن تفسيره بواسطة المتغيرات المستقلة في النموذج على تغير المتغير المعتمد الكلي.

الجدول رقم (24) قياس حجم التأثير

القلق الوظيفي	القيادة السامة	التهكم التنظيمي	
0.421			التهكم التنظيمي
<b>0.411</b>		<b>1.422</b>	القيادة السامة
			القلق الوظيفي



شكل رقم (7) قياس حجم التأثير

المصدر: اعداد الباحثان من مخرجات التحليل الاحصائي SMART.PLS4

مقياس حجم التأثير (f-square) هو مقياس إحصائي يقيس مدى تأثير المتغير المستقلة على المتغير التابع في النموذج الإحصائي نجد أن التهمك التنظيمي يؤثر بشكل معتدل على القلق الوظيفي (0.421). كما ان القيادة السامة لها تأثير كبير على التهمك التنظيمي (1.422)، وأيضاً تأثير معتدل على القلق الوظيفي (0.411) .

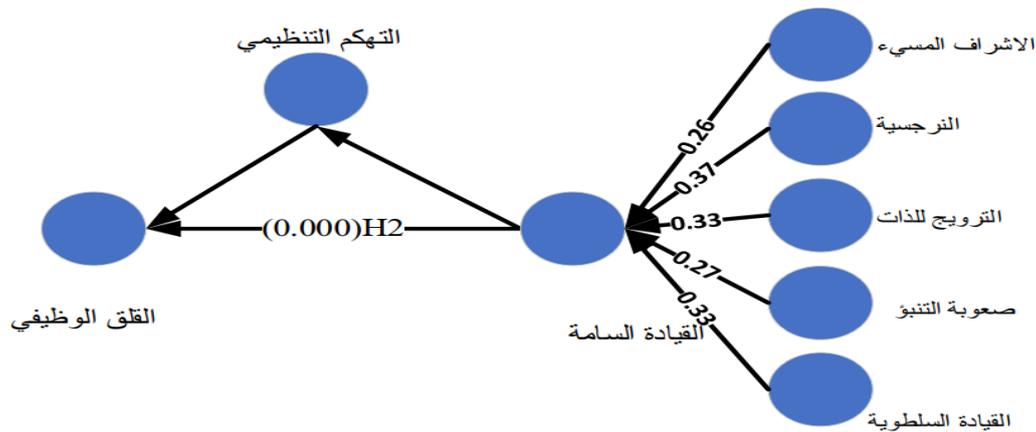
اختبار معامل المسار بين المتغيرات لاختبار الفرضيات

يستخدم اختبار المعامل المسار Path Coefficient لتحديد العلاقة بين المتغيرات المستخدمة في البحث، وقد تم حساب المعاملات المسار في الجدول المقدم بناءً على النتائج الإحصائية المتعلقة بالفرضيات المختلفة، وتم استخدام المعاملات المسار في الجدول لتقييم الارتباط بين المتغيرات وتحديد ما إذا كانت الفرضيات المذكورة تتحقق أم لا. وهذا الاختبار يتم بين أبعاد القيادة السامة بوجود المتغير الوسيط اختبار الفرضيات الفرعية.

الجدول رقم 3 اختبار المعامل المسار

p-value	Path coefficients	الفرضيات
0.26	الإشراف المسيء - القيادة السامة - التهمك التنظيمي - القلق الوظيفي	H2a
0.37	الnerجسية - القيادة السامة - التهمك التنظيمي - القلق الوظيفي	H2b
0.33	الترويج للذات - القيادة السامة - التهمك التنظيمي - القلق الوظيفي	H2c
0.27	صعوبة التنبؤ - القيادة السامة - التهمك التنظيمي - القلق الوظيفي	H2d
0.33	القيادة السلطوية - القيادة السامة - التهمك التنظيمي - القلق الوظيفي	H2f

المصدر: اعداد الباحثان من مخرجات التحليل الاحصائي SMART.PLS4



شكل رقم (8) اختبار المعامل المسار  
المصدر: اعداد الباحثان من مخرجات التحليل الاحصائي SMART.PLS4  
من الجدول (24) والشكل (8) السابق الاختبار المعامل المسار واختبار الفرضيات

**H2b:**الانرجسية لديها أعلى معامل مسار (0.37) ، مما يشير إلى تأثير قوي على القيادة السامة.

**H2c:**الترويج للذات يظهر تأثيراً معتدلاً (0.33) .

**H2d :** القيادة السلطوية أيضاً تؤثر بشكل معتدل (0.33) .

**H2a:**الإشراف المسيء يظهر تأثيراً أقل نسبياً (0.26) .

**H2f :** صعوبة التنبؤ تؤثر بشكل معتدل (0.27) .

#### نتائج البحث:

تناول البحث اختبار العلاقات التأثيرية بين ثلاثة متغيرات رئيسية: القيادة السامة، القلق الوظيفي، والتهكم التنظيمي، حيث سعى إلى استكشاف الدور الوسيط الذي يلعبه التهكم التنظيمي في أثر القيادة السامة على القلق الوظيفي. تم اختبار فرضيتين أساسيتين و(10) فرضيات فرعية، استناداً إلى الأدبيات السابقة، وبنيت التحليلات على بيانات تم جمعها من خلال المسح الشامل لموظفي مصرف شمال أفريقيا - فرع مصراته، وفق الآتي:

أولاً: يوجد أثر للقيادة السامة على القلق الوظيفي.

أظهرت النتائج وجود أثر للقيادة السامة على القلق الوظيفي، حيث أفاد أكثر من 70% من الموظفين بأنهم يشعرون بالقلق أو التوتر نتيجة السلوكيات السلبية لقادتهم. وبلغ معامل المسار بين المتغيرين 0.668، في حين كان حجم التأثير المتوسط للقيادة السامة على القلق الوظيفي 0.411، مما يشير إلى أن بيئة العمل التي تتسم بالقيادة السامة تولد ضغطاً مستمراً وخوفاً لدى الموظفين، ويسهم ذلك في رفع مستويات القلق لديهم.

وتبين أن بُعد الترويج للذات، أي استغلال القادة لمناصبهم لأغراض شخصية، كان الأعلى تأثيراً ضمن أبعاد القيادة السامة، حيث يعكس غياب الاعتراف بمجهودات الموظفين والتركيز على مصلحة القائد، ما يزيد من شعورهم بالإحباط والضغط النفسي.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة الشعراوي (2022) ، التي أكدت أن التعرض للقيادة السامة، وبالأخص مظاهر الترويج للذات، يزيد من احتمالية القلق النفسي بنسبة تصل إلى 60%، ما يدعم أهمية تبني بيئة عمل عادلة وشفافة للحد من الآثار النفسية السلبية للقيادة السامة.

### ثانياً: تأثير كل بعد من أبعاد القيادة السامة على القلق الوظيفي:

أظهر التحليل الإحصائي أن أبعاد القيادة السامة تختلف في درجة تأثيرها على القلق الوظيفي، حيث تصدّر بعد الترويج للذات التأثير (معامل مسار = 0.50)، مما يعكس أن التركيز على مكافآت واعترافات القادة فقط يفاقم شعور الموظفين بعدم التقدير ويؤثر سلباً على شعورهم بالأمان النفسي، مما يرفع مستوى القلق. جاء بعد النرجسية في المرتبة الثانية (معامل مسار = 0.45)، إذ تتسم هذه السلوكيات بالتركيز المفرط على الذات ونقص التعاطف، وهو ما يُضاعف من شعور الموظفين بالاستياء والقلق.

أما بعد القيادة السلطوية (معامل مسار = 0.42)، فيؤدي إلى تقييد حرية الموظف وتقليل مشاركته في اتخاذ القرار، مما يعزز شعوره بالعجز وعدم السيطرة، وبالتالي زيادة القلق الوظيفي. فيما جاء بعد الإشراف المسيء (معامل مسار = 0.38) بدرجة أقل، إذ يخلق بيئة عمل عدائية، لكن تأثيره أقل مقارنة بالأبعاد الأخرى ربما بسبب طبيعة التفاعل المباشر بين القائد والموظف.

وأخيراً، كان بعد صعوبة التنبؤ الأقل تأثيراً (معامل مسار = 0.30)، ويعود ذلك إلى احتمال تعوّد الموظفين على غياب الاستقرار أو مرونتهم في التعامل مع التغيرات، مما يقلل من أثره النفسي المباشر. ويعكس هذا الترتيب أن بعض أبعاد القيادة السامة تؤثر على القلق الوظيفي بشكل أكثر حدة من غيرها، وأن فهم طبيعة كل بعد يساعد في تفسير كيفية تفاعل القلق داخل بيئة العمل.

### ثالثاً: يوجد أثر للقيادة السامة في القلق الوظيفي في وجود التهكم التنظيمي كمتغير وسيط.

أظهرت النتائج أن التهكم التنظيمي يُشكّل وسيطاً فعالاً يعزز أثر القيادة السامة على القلق الوظيفي، حيث بلغ معامل المسار (0.725)، وهو أعلى من الأثر المباشر للقيادة السامة على القلق الوظيفي. كما أن تأثير القيادة السامة على التهكم التنظيمي كان قوياً جداً، إذ بلغ معامل المسار (1.422)، مما يدل على أن البيئة السامة تشجّع الموظفين على تبني سلوكيات تهكمية باعتبارها وسيلة للتعبير عن الاستياء أو المقاومة النفسية.

يمكن تفسير ذلك بأن التهكم التنظيمي يعكس مناخاً سلبياً في بيئة العمل يتجسد في فقدان الثقة بين الموظفين والإدارة، وهو ما يجعل الأفراد أكثر وعياً بمظاهر السلوكيات السامة للقادة، مثل النرجسية أو الاستغلال أو التقليل من قيمة الآخرين. هذا الوعي المتزايد يضاعف من حدة المشاعر السلبية ويؤدي إلى ارتفاع مستويات القلق الوظيفي.

وعليه، فإن التهكم التنظيمي لا يقتصر دوره على كونه مجرد رد فعل تجاه القيادة السامة، بل يُعد عاملاً معززاً لهذه الآثار؛ حيث يحوّل الاستياء الفردي إلى حالة جماعية من السخرية والاستخفاف، مما يقلل من الإحساس بالأمان النفسي ويضعف روح الانتماء والدافعية. وهذا ما يفسر الزيادة الملحوظة في القلق الوظيفي عند اقتران القيادة السامة بمستويات مرتفعة من التهكم التنظيمي.

ومن اللافت أن التهكم التنظيمي أثر على ترتيب أبعاد القيادة السامة، إذ أصبح بُعد النرجسية الأكثر تأثيراً على القلق الوظيفي في ظل وجود الوسيط، متقدماً على بُعد الترويج للذات. ويشير ذلك إلى أن الموظفين أكثر حساسية تجاه القادة النرجسيين مع ارتفاع مستويات التهكم، الذي بدوره يضاعف من القلق النفسي لديهم.

تتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة أبو الذهب (2024)، التي أكدت أن التهكم التنظيمي لا يُعد مجرد سلوك سلبي، بل يُمثل مؤشراً على خلل قيادي عميق يستوجب المعالجة.

### رابعاً: تأثير كل بعد من أبعاد القيادة السامة على القلق الوظيفي في وجود التهكم التنظيمي كمتغير وسيط:

أظهرت نتائج التحليل غير المباشر بوجود التهكم التنظيمي كمتغير وسيط، أن بُعد النرجسية للقيادة السامة كان الأكثر تأثيراً على القلق الوظيفي (معامل مسار = 0.37)، يليه بعد الترويج للذات والقيادة السلطوية (معامل مسار = 0.33)، حيث يوضح الأول أهمية

الاعتراف بمجهودات الموظفين وليس التركيز على القائد فقط، بينما يعكس الثاني الحد من الحرية المهنية وتأثيره السلبي على سلوكيات التهكم والقلق. كما جاء بعد صعوبة التنبؤ في المرتبة الثالثة (معامل مسار = 0.27)، فيما كان بعد الإشراف المسيء الأقل تأثيراً (معامل مسار = 0.26)، وهو ما قد يُعزى إلى طبيعة التفاعل الاجتماعي بين الموظف والقائد في بيئة العمل. وأظهرت المتوسطات الحسابية لمستوى ممارسة أبعاد القيادة السامة أن القيم تراوحت بين (3.09 للإشراف المسيء و3.48 للقيادة السلطوية)، مما يعكس وجود درجة مرتفعة من الممارسات القيادية السامة. كما بينت نتائج أبعاد التهكم التنظيمي انتشار سلوكيات التهكم بدرجة متوسطة بين (3.01-3.13)، في حين بلغ متوسط القلق الوظيفي (2.65)، مما يشير إلى معاناة الموظفين من مستوى متوسط من القلق المرتبط بسياق العمل.

وتلخص النتائج أن نحو 65% من القلق الوظيفي يُعزى إلى القيادة السامة والتهكم التنظيمي، بينما تعود النسبة الباقية (35%) لعوامل أخرى. ويبدو أن السياق الليبي يعزز هذه الظاهرة بسبب غياب ثقافة المساءلة والشفافية وضعف ممارسات القيادة الأخلاقية، مما يؤدي إلى تفاقم التأثير النفسي للقيادة السامة وتحول التهكم إلى وسيلة دفاعية تخفي وراءها القلق العميق والشعور بالاغتراب لدى الموظفين.

### توصيات البحث:

استناداً إلى نتائج البحث، تم تقديم مجموعة من التوصيات الهادفة إلى الحد من آثار القيادة السامة وتحسين بيئة العمل، وهي على النحو التالي:

- 1- **تعزيز الوعي بسلوكيات القيادة السامة:** يتعين على إدارة المصرف تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية دورية لرفع مستوى الوعي لدى الموظفين والقادة حول مظاهر القيادة السامة وتأثيرها السلبي على الصحة النفسية والبيئة التنظيمية.
- 2- **تطوير مهارات القادة:** تفعيل برامج تدريبية تركز على تنمية مهارات القيادة الإيجابية، وتعزيز أساليب التواصل الفعال، والذكاء العاطفي لدى المديرين.
- 3- **إنشاء قنوات فعالة للتغذية الراجعة:** ينبغي توفير منصات تواصل آمنة وشفافة تمكّن الموظفين من التعبير عن آرائهم وملاحظاتهم حول أداء القيادة، بما يعزز من الثقة ويُسهّم في تحسين جودة العلاقة بين الإدارة والموظفين.
- 4- **تعزيز ثقافة العمل الإيجابي:** يتوجب على إدارة المصرف ترسيخ قيم التعاون والدعم المتبادل بين الزملاء، بما يعزز مناخ العمل الصحي ويقلل من السلوكيات السلبية.
- 5- **إجراء تقييمات دورية لسلوكيات القيادة:** يُوصى بإجراء تقييمات منتظمة لأداء القادة وسلوكياتهم الإدارية، بهدف التأكد من التزامهم بالمعايير الأخلاقية والمهنية، ومعالجة أية انحرافات سلوكية مبكراً.
- 6- **توفير خدمات الدعم النفسي للموظفين:** يتعين على إدارة المصرف توفير خدمات الاستشارات النفسية والدعم المهني للموظفين الذين يعانون من القلق الوظيفي، بما يساهم في تعزيز صحتهم النفسية والإنتاجية.
- 7- **خلق بيئة عمل داعمة ومطمئنة:** من المهم العمل على بناء علاقات إنسانية متينة بين القادة ومرؤوسيه، تقوم على الثقة المتبادلة والتواصل المفتوح، من خلال عقد لقاءات دورية ومشاركة الموظفين في صنع القرار.

### الدراسات المستقبلية:

بناءً على نتائج هذا البحث، يُقترح إجراء عدد من الدراسات المستقبلية لتوسيع المعرفة العلمية في هذا المجال، كما يلي:

### 1- تنوع المجال والسياق التنظيمي:

نظرًا لأن هذا البحث اقتصر على (مصرف شمال أفريقيا)، يمكن إجراء دراسة مشابهة في منظمات خاصة أو في مجالات مهنية أخرى كالمجال الصحي، مثل: "أثر القيادة السامة على القلق الوظيفي في المؤسسات الطبية".

## 2-توسيع نطاق المتغيرات:

ركز البحث الحالي على أبعاد القيادة السامة دون التعمق في أبعاد القلق الوظيفي، لذلك يمكن اقتراح دراسة بعنوان: "دور التهكم التنظيمي كوسيط في العلاقة بين القيادة السامة وأبعاد القلق الوظيفي".

## 3-إدراج متغيرات إيجابية مضادة:

لمواجهة الآثار السلبية، يمكن إدراج متغيرات إيجابية، كما في الدراسات المقترحة:

- (1) أثر البرمجة التنظيمية في التخفيف من تأثير القيادة السامة على القلق الوظيفي.
- (2) دور الدعم التنظيمي المدرك في الحد من التأثير السلبي للقيادة السامة على القلق الوظيفي.
- (3) أثر الذكاء العاطفي للقيادة في التخفيف من العلاقة بين القيادة السامة والقلق الوظيفي..
- (4) دور الثقافة التنظيمية الإيجابية في تقليل آثار القيادة السامة على القلق الوظيفي.

## 4-التركيز على الآثار الاقتصادية:

يمكن التوسع في دراسة الأثر المالي للقلق الوظيفي على أداء المؤسسات، مثل: "تأثير القلق الوظيفي على الخسائر الاقتصادية في بيئة العمل".

## 5-دراسة أبعاد القيادة السامة كمتغيرات مستقلة:

يمكن لكل بُعد من أبعاد القيادة السامة أن يكون موضوعًا لدراسة مستقلة، ومن ذلك:

- (1) صعوبة التنبؤ بسلوك القائد وأثرها على الاستقرار النفسي للموظفين.
- (2) العلاقة بين نرجسية القيادة والأداء الوظيفي: الدور الوسيط للقلق الوظيفي.
- (3) القيادة السلطوية وتأثيرها على انتشار التهكم التنظيمي.

## قائمة المراجع:

- أبو الذهب، محمد، (2024)، أثر القيادة السامة على صمت العاملين، المجلة العربية للإدارة، مجلد 44 العدد 4، الصفحة 225-254.
- أحمد، عصام، والاهل، محمد، (2023)، العلاقة بين القيادة الشامة والرسوخ الوظيفي، المجلة العلمية للبحوث التجارية العدد الثالث، الصفحة 948-900.
- إسماعيل، سها، (2023)، الدور الوسيط لسلوكيات التسكع الالكتروني في العلاقة بين القيادة السامة والارتباط الوظيفي، مجلة الدراسات المالية والتجارية العدد الثالث، الصفحة601-636.
- الدوسري، شارع والرشيدي، أنوار، (2021)، درجة ممارسة قادة المدارس الحكومية بمدينة الرياض للقيادة والسامة وعلاقتها بمستوى الرفاه النفسي للمعلمين، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد5، العدد6، صفة 1-18.

- الشربيني، عادل، (2020)، أثر القيادة السامة على القلق الوظيفي والدور الوسيط للتهكم التنظيمي، كلية التجارة، جامعة جنوب الوادي، الصفحة 38-1.
- الشعراوي، نها، (2022)، التهكم التنظيمي كوسيط بين القيادة السامة والقلق الوظيفي، مجلة العلمية للاقتصاد، العدد الرابع، الصفحة 43-104.
- الحبشي، أميرة، (2022)، العلاقة بين القيادة السامة والإحباط الوظيفي، كلية التجارة جامعة المنصورة.
- الصباح، إسرائ، (2020)، التهكم التنظيمي وانعكاساته على جودة الخدمة الصحية: دراسة استطلاعية في مستشفى السلام التعليمي في مدينة الموصل، كلية الادارة والاقتصاد قسم ادارة الاعمال.
- زكي، سارة (2024) أثر جودة الحياة الوظيفية على التهكم التنظيمي، مجلة اسكندرية للبحوث الإدارية ونظم المعلومات، 82-101.
- زيادة، رانية، (2023)، تأثير أبعاد التهكم التنظيمي على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، مجلة العلمية للتجارة والتمويل العدد الاول، الصفحة 754-788.
- سيكاران، أوما، (2010) طرق البحث في الإدارة: مدخل لبناء المهارات البحثية، دار المريخ، ترجمة بسيوني، إسماعيل على.
- سنوسي، حامد، (2023)، تأثير القيادة السامة على سلوك العمل الانحرافي، مجلة الدراسات المالية والتجارية العدد الأول، الصفحة 674-743.
- شعبان، عرفات صالح، (2014)، القلق الوظيفي وعلاقته بالاندماج في العمل، المجلة المصرية للدراسات النفسية مجلد 24 العدد 82، الصفحة 149-235.
- شليبي، سهى، (2023)، أثر نمط القيادة السامة عبر الدور الإشرافي، مجلة البحوث الإدارية المجلد الحادي والأربعون، العدد الثاني، الصفحة 1-33.
- عبد الوهاب، إنتصار (2024)، سياسات القيادة السامة وتأثيرها على الالتزام التنظيمي (نظريات وتحليلات)، مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية، مجلد 4، عدد 7، الصفحة 2569-2571.
- عثمان، منى، (2024)، القيادة السامة لدى القيادات الإدارية وعلاقتها بسلوكيات العمل، مجلة كلية التربية جامعة بني سويف، مجلد 120، عدد يناير الجزء الثاني، الصفحة 396-491.
- عشري، تامر، (2021)، التهكم التنظيمي كوسيط بين القيادة السامة والانحراف التنظيمي، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، مجلد 2 العدد 1، الصفحة 163-202.
- عمر، أحمد والسيد، حمادة، (2023)، القيادة السامة وعلاقتها بالسمات الشخصية لدى مديري مراكز الشباب بمحافظة بالقليوبية، مجلة الوادي الجديد لعلوم الرياضة، الصفحة 1-34.
- عليان، ربحي، (2014) طرق جمع البيانات والمعلومات لأغراض البحث العلمي، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع.
- محمد، ياسمين، (2024)، أثر التهكم التنظيمي على التنمية المستدامة، مجلة البحوث الإدارية المجلد 42، العدد 2، الصفحة 1-25.
- محمد، نزار، (2024)، تأثير القيادة السامة على الرضا الوظيفي الدور الوسيط لضغوط العمل، المجلة الدولية للعلوم الإدارية والاقتصادية والمالية، المجلد 3، العدد 10، الصفحة 290-352.
- مصطفى، منصور، (2013)، مصادر الضغوط المهنية وعلاقتها بالقلق والرضا المهني، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد العاشر، الصفحة 283-297.
- معمار، صلاح واليماحي، مروة وشهوان، أميمة والكعبي، أمينة، (2021) دور القيادة الإيجابية في الرضا الوظيفي، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية المجلد الخامس - العدد 22، الصفحة 231-259.

كمال، محمود، (2025)، تأثير القيادة السامة على سلوك الانسحاب الوظيفي: الدور الوسيط للقلق الوظيفي، والدور المعدل للكفاءة الذاتية، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد 26، العدد 2، الصفحة 760-821.

Christian Wiradendi Wolor, Ardiansyah Ardiansyah, Rofi Rofaida, Ahmad Nurkhin, and Mahmoud Ali Rababah(2022): Impact of Toxic Leadership on Employee Performance, Health psychology research Journal, vol(10)4.

Brown, R., & Davis, S. (2015). The Role of Large Samples in Statistical Analysis. *Statistical Methods in Research*, 62(3), 123-145.

Fishbein, M., & Ajzen, I. (2010). *Measurement of attitude, affect, and behavior: Methods in research and practice*. Psychology Press.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2013). *Multivariate data analysis (Vol. 7)*. Upper Saddle River, NJ: Pears