

الدور الوسيط للقهر الوظيفي في العلاقة بين القيادة المدمرة والخوف الوظيفي: دراسة تطبيقية في شركات السياحة فئة (أ) والفنادق الخمس نجوم بالقاهرة

بسام سمير الرميدي^١، مروة جمال أبو رية^٢، رضا محمود أبو زيد^٣

^{١٣} قسم الدراسات السياحية - كلية السياحة والفنادق - جامعة مدينة السادات

^٢ قسم الدراسات الفندقية - كلية السياحة والفنادق - جامعة مدينة السادات

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر القيادة المدمرة وأبعادها علي كل من القهر الوظيفي والخوف الوظيفي وأبعادهما لدي العاملين في شركات السياحة فئة (أ)، والفنادق الخمس نجوم بالقاهرة. كما هدفت الدراسة إلي استكشاف الدور الوسيط للقهر الوظيفي في العلاقة بين القيادة المدمرة وأبعادهما الأربعة (الفساد، والتحميل علي المرؤوسين، وإساءة معاملة المرؤوسين، وفقدان الأخلاق المهنية) والخوف الوظيفي. تم توزيع ١٠٦٤ استمارة علي عينة عشوائية من العاملين في شركات السياحة فئة (أ) والفنادق الخمس نجوم بالقاهرة، بينما تم الاعتماد علي تحليل ٨٧٦ استمارة صالحة. أوضحت نتائج الدراسة علي وجود تأثير معنوي وإيجابي للقيادة المدمرة وأبعادهما الأربعة علي القهر الوظيفي والخوف الوظيفي وأبعادهما. كما أبرزت النتائج التأثير المعنوي والإيجابي للقهر الوظيفي علي الخوف الوظيفي وأبعاده الثلاثة. كذلك بينت النتائج أن القهر الوظيفي يلعب دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين القيادة المدمرة والخوف الوظيفي، بينما لم يكن هناك للقهر الوظيفي في العلاقة بين كل من بُعدي الفساد والتحميل علي المرؤوسين والخوف الوظيفي. أظهرت نتائج الدراسة أيضاً أن القهر الوظيفي يلعب دوراً وسيطاً كلياً في العلاقة بين إساءة معاملة المرؤوسين والخوف الوظيفي. وأخيراً أبرزت نتائج الدراسة أن القهر الوظيفي يلعب دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين بُعد فقدان الأخلاق المهنية والخوف الوظيفي. الكلمات الدالة: القيادة المدمرة، القهر الوظيفي، الخوف الوظيفي، شركات السياحة، الفنادق، القاهرة.

مقدمة:

تلعب القيادة دوراً هاماً ومؤثراً في نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها، حيث تؤثر القيادة علي الأداء وتنطوي علي علاقات معقدة في مختلف المستويات التنظيمية (Aravena, 2019)، فالقائد الفعال هو الذي يمتلك تأثير كبير داخل المنظمة وليس بالضرورة أن يكون هذا التأثير دائم الإيجابية فقد يستغل نفوذه خلافاً للسلطة الممنوحة له مما ينتج عنه انهيار المنظمة (Leonard, 2014; Al-Romeed & Ozbek, 2022). لهذا زاد اهتمام الباحثين مؤخراً بدراسة الجانب المظلم من القيادة، فلا شك أن الممارسات السلبية للقيادات وإساءة استخدام السلطة في بعض المنظمات قد أعاد إحياء اهتمام الباحثين بالجانب المظلم من القيادة (Padilla et al., 2007). كما أن هناك مجموعة من الأنماط المظلمة أو المدمرة للقيادة والتي من بينها القيادة المدمرة، والقيادة المسيئة، والقيادة الاستبدادية، والقيادة السامة. وعلى الرغم من الاختلاف حول تلك المفاهيم، إلا أنه تم استخدامها لوصف نفس الظاهرة، وهي التأثيرات القيادية العدائية لمن في موضع السلطة، والتي تؤثر سلباً علي العاملين والمنظمة (رضوان، ٢٠١٩)، وتصبح النتيجة زيادة معدل دوران العاملين، وزيادة نسبة الغياب، وانعدام المساهمة والمشاركة الفعالة، وانخفاض الإنتاجية، مما يؤثر علي الأداء الكلي للمنظمة (السيد، ٢٠١٧).

أشار Olls (٢٠١٤) إلي أن القيادة المدمرة توجد علي نطاق واسع، كما أن آثارها الضارة لا تقع علي الموظفين فقط، بل تقع علي المنظمات والمجتمع ككل، وهذا أمر بالغ الأهمية لتأثيراته الواضحة علي جوانب مهمة كالأداء المالي، الفاعلية الإنتاجية، معنويات الموظفين، وغيرها (Gudmundsson & Southey, 2011). كذلك إن فهم القيادة المدمرة ليس مفيد لتعزيز وتطوير نظريات القيادة فحسب، لكن يمكن أن يكون عنصراً أساسياً في تطوير القادة وتوفير أفضل الممارسات التنظيمية لهم، وفي ذات الوقت هي ضارة للمرؤوسين ومكلفة للمنظمة (Sparks et al., 2015). تستخدم القيادة المدمرة لوصف السلوكيات السلبية لمن في موضع السلطة والتي تسبب أضراراً للأفراد والجماعات وتؤثر سلباً علي النجاح التنظيمي (رضوان، ٢٠١٩).

يعتمد تأثير القيادة المدمرة بصفة أساسية على المستوى الإداري الذي يقع فيه القائد في الهيكل التنظيمي في المنظمة، حيث أن القادة في المستوى الإداري الأول (الإشرافي) يسعون إلى تدمير فرق العمل من خلال سلوكهم، حيث يتضمن هذا السلوك (البطجة، التحرش، الاستغلال، الكذب، الخيانة، تجريد المرؤوسين من الإنسانية)، وهو الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى انخراط المرؤوسين في ممارسة السلوكيات السلبية والعوانية التي تعوق أداء الفريق. كما أنهم يمارسون أنشطة ضد القانون وأحياناً 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 محدودة نسبياً. بجانب أن القادة في المستوى الأعلى لهم تأثير مدمر أكبر بكثير من القادة في المستويات الأخرى وبخاصة أنهم يتخذون القرارات الإستراتيجية (داهش، ٢٠١٧؛ طه، ٢٠٢٠).

وفقاً لحد علم الباحثين؛ لا توجد دراسات سابقة تناولت أثر القيادة المدمرة علي القهر الوظيفي والخوف الوظيفي في صناعة السياحة والضيافة بشكل عام وشركات السياحة والفنادق بشكل خاص. كما لا توجد دراسات سابقة فحصت الدور الوسيط للقهر الوظيفي في العلاقة بين القيادة المدمرة وأبعادها والخوف الوظيفي بشكل عام، وفي شركات السياحة والفنادق بشكل خاص.

وفي ضوء ما سبق تسعى هذه الدراسة إلي الإجابة علي التساؤلات التالية:

- هل تتبنى شركات السياحة فئة (أ) والفنادق الخمس نجوم بالقاهرة أبعاد القيادة المدمرة؟
- هل تؤثر القيادة المدمرة علي القهر الوظيفي والخوف الوظيفي لدي العاملين في شركات السياحة فئة (أ) والفنادق الخمس نجوم بالقاهرة؟
- هل يلعب القهر الوظيفي دوراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة المدمرة وأبعادها والخوف الوظيفي؟

الإطار النظري

أولاً: القيادة المدمرة

تعددت المسميات التي أستخدمت لوصف القيادة المدمرة، حيث تم تسميتها بالإشراف السيئ، والقيادة الاستبدادية، والعوانية، والقيادة السلطوية، والميكافيلية أو النرجسية، والقيادة المعيبة، والقيادة المنحرفة، والقيادة السامة (داهش، ٢٠١٧). وقد عرّف Einarsen et al. (٢٠٠٧) القيادة المدمرة 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. كما عرّف Krasikova et al (٢٠١٣) القيادة المدمرة بأنها سلوك إداري من قبل المدير، يمكن أن يضر أو ينوي به الإضرار بالمنظمة أو العاملين بها، من خلال تشجيع العاملين علي تحقيق المصالح الشخصية التي تتعارض مع المصالح المشروعة للمنظمة، أو استخدام أسلوب القيادة الذي ينطوي على استخدام أساليب التأثير الضارة مع العاملين، بغض النظر عن مبررات هذا السلوك. ويعرّف Aravena (٢٠١٩) القيادة المدمرة بأنها ممارسة منهجية من قبل القائد تجاه العاملين ينتج عنها آثار سلبية غير مرغوب فيها تؤثر علي أهداف المنظمة ومهامها وفعاليتها، كما تؤثر علي الدافعية والرفاهية والرضا الوظيفي للعاملين. وبناءً على ما تقدم يمكن تعريف القيادة المدمرة بأنها نمط قيادي ذو دلالة سلبية يهدف إلى إلحاق الضرر بالمنظمة ومواردها سواء بصور مشروعة أم غير مشروعة.

كما أن القيادة المدمرة كمفهوم علمي مستقل يجب أن يتسم بجملة من سمات، حيث أوضح Sparks et al. (٢٠١٥) أن القادة التدميريين لا يتسمون بسلوكيات كاريزمية ومواصفات تتضمن تقديم الرؤية والمهارات الذاتية، ودرجة عالية من الحماس، خاصة أن لديهم حاجة وهوس نحو القوة ليس لتحقيق الأهداف التنظيمية، وإنما بقصد تعزيز وزيادة الترويج الذاتي. فيما أكد Einarsen et al. (٢٠٠٧) أن القيادة المدمرة تتسم بثلاث سمات هي:

- ١- **سلوك منتظم ومكرر** : بمعنى أنه سلوك مستمر الحدوث ومنتظم، مثل اتخاذ قرارات سيئة، أو التعامل بنحو عدواني مع العاملين بصورة ممنهجة.
- ٢- **لا وجود للنوايا**: بمعنى أن سلوك القيادة المدمرة يتضمن نية إلحاق الضرر، بينما يستبعد البعض كونه غير مقصود حيث أن السمة الأساسية لا تتضمن النية في الحدوث لأن هذا يجعل القادة أقل إمكانية لحدوث التدمير وتخريب المنظمة وتقويض أهدافها ومواردها.

٣- **المصالح المشروعة للمنظمة:** وفقا لسلوكيات القيادة المدمرة فهي تنتهك المصالح المشروعة وهي التي تكون في حدود القانون ولها ما يبررها، عادة ما تتداخل هذه المصطلحات مع السلوكيات المنحرفة وغير القانونية.

كذلك أشار Gardner et al. (٢٠١٦) إلى أن القائد التدميري هو قائد استبدادي، وغير فعال، وغير أخلاقي وعديم الكفاءة. وهذا ما أكدته Omar et al. (٢٠١٥) بأن هذا النوع من القادة دائماً ما يقلل التماسك، ويشجع على العجز والإحباط، والتوتر واليأس، والخوف والقهر بين المرؤوسين من خلال الحد من المبادرة والسيطرة عليها، وهذا ما ينتج بيئة عمل ضاغطة ينمو فيها التمادي في استخدام القوة.

كما أوضحت دراسة Lu et al. (٢٠١٢) أن القادة التدميريين يتمتعون بسلطات شخصية، ويفضلون الحياة السلبية كما يتميزون بالكرهية للآخرين. في حين أوضحت دراسة Robinson et al. (2009) أنه توجد سبعة خصائص شخصية يمكن أن تسهم في ظهور قادة الأعمال المدمرة، وهذه الخصائص تشمل النرجسية، والخوف، وعدم اليقين بشأن النتائج، ودوافع السلطة، والمعتقدات السيئة، والحياة السلبية، وعدم التنظيم الذاتي. وفيما يتعلق بأبعاد القيادة المدمرة؛ فقد ذكر كل من طه (٢٠٢٠) وداهش (٢٠١٧) أنها أبعاد القيادة المدمرة تتمثل فيما يلي:

أ- **الفساد:** حيث يقوم القائد بالتربح بالغش والتلاعب في ممتلكات المنظمة، كما يتلقي القائد الرشاوى والعمولات، ويستخدم القائد أصول المنظمة لأغراض شخصية، كما يقوم القائد باستخدام الأموال العامة للمنظمة في ممارسة الأنشطة الترفيهية الخاصة به، كذلك يستخدم القائد سلطته لتحقيق مكاسب شخصية.

ب- **التحميل علي المرؤوسين:** حيث يطلب القائد من العاملين القيام بأعمال زائدة عما هو موجود في بطاقة الوصف الوظيفي لهم وخارج وقت العمل ودون مبرر لذلك، كما يطلب منهم القيام بأعمال متعددة في نفس الوقت، وعندما يواجه الموظف أي مشكلة لا يتعاطف معه المدير أو يحاول حلها له.

ج- **إساءة معاملة المرؤوسين:** حيث يقوم القائد بإجبار المرؤوسين على ترك مناصبهم، كما يستخدم معهم ألفاظاً مسيئة، ويتدخل في العلاقات الشخصية للموظفين، بالإضافة إلى قيامه بأعمال انتقامية تجاه بعض العاملين الذين لا يطيعون أو امره، بجانب قيام المدير بالتمييز بين العاملين.

د- **فقدان الأخلاق المهنية:** حيث يقوم القائد بانتهاك المبادئ الأخلاقية الاجتماعية، وأخلاقيات المهنة، وذلك عن طريق خلق التحزبات في المنظمة، والعمل على انتشار المحسوبية في المنظمة، وإشاعة ثقافة الضجيج والصوت العالي، وتشجيع العاملين على الأنانية وتفضيل المصالح الفردية على مصلحة المنظمة.

ثانياً: الخوف الوظيفي

يأتي الخوف غالباً مع التطوير والتغيير، وأن هناك دافع كبير للاهتمام بالخوف الوظيفي كظاهرة يعاني منها بعض سواء فيما يتعلق بالخوف على مستقبلهم المهني أو الوظيفي (سلامة، ٢٠١٧). ويعرّف الخوف الوظيفي بأنه التباين في الشعور بالأمان بين ما يتوقع العامل أن تقدمه له الوظيفة وبين المستوى الذي يدركه العامل عن وضع وظيفته الحالية من أحاسيس ومشاعر. وللخوف وجهان إحداهما إيجابي، والآخر سلبي، حيث يستخدم الخوف كعلامة تحذير وتنبيه، وهنا يظهر الوجه الإيجابي للخوف، أما الوجه السلبي فيتمثل في الإحساس بالخطر على مدار الوقت بما يعكس ردود فعل جسمانية وذهنية سيئة (العطوي، ٢٠٠٧). كما عرفه Muschalla and Linden (٢٠١٤) بأنه أقصى أشكال القلق الذي يمكن أن يحدث نتيجة لمحفز أو إثارة فسيولوجية في مكان العمل. بينما يري Hofmann et al. (٢٠١٤) بأن الخوف الوظيفي هو انخفاض كبير بمستوى وقيمة الأداء بالمقارنة مع الآخرين وذلك نتيجة لاختلاف البيئات والأدوات وعلى أساس ما تقدم يمكن تعريف الخوف الوظيفي بأنه حالة من القلق المزمن غير المبرر التي ترافق سلوكيات الفرد عند الإقدام أو الاقتراب من أماكن أو أشخاص يعتقد أنهم يمثلون تهديداً على المستوى الشخصي أو التنظيمي.

أما بالنسبة للعوامل التي تؤدي إلى شعور العاملين بالخوف الوظيفي؛ فهناك عدة عوامل تعمل على تنامي الخوف الوظيفي بمكان العمل ومنها ما أورده Macovei (٢٠١٦) بأن القلق العقلي والنفسي يساهمان في تطوير الخوف الوظيفي، وقد يكون هذا الخوف مختلف ومتنوع في طبيعته. كذلك فإن القلق وغيره من الاضطرابات النفسية التقليدية قد تسبب مشاكل مهنية خاصة في مكان العمل، وهذا ما أكدته Muschalla and

Linden (٢٠٠٩) في دراستهما للعوامل المسببة للخوف الوظيفي، والتي يمكن إجمالها بالآتي (النصراوي، ٢٠١٨):

- ١- مختلف سمات القلق الأولية واضطرابات العمل التقليدية.
 - ٢- الاضطرابات النفسية والجسدية أو أسلوب المواجهة الضعيف أو اللهجة الشخصية الركيكة.
- وفي ذات السياق توجد مجموعتين من العوامل التي تعمل على إثارة سلوك الخوف الوظيفي لدى الأفراد العاملين هي كما يلي (النصراوي، ٢٠١٨؛ Macovei, 2016):
- أولاً- العوامل الموجودة في جميع المنظمات: وتتضمن الآتي:
١. السلوكيات الفظة للقادة: مثل الصمت الطويل، والإجابات القصيرة والصعبة، وتجاهل المرؤوسين واللامبالاة في التعامل).
 ٢. السلوكيات التعسفية للقادة، مثل الإهانات والإذلال، الاحتقار، والتقليل من شأن الآخرين والهيمنة، والتلاعب، والصراخ، والتهديد.
 ٣. السلوكيات الغامضة للقادة: هذه الحالة تخلق نوعاً من الإرباك وعدم اليقين نتيجة الإهمال أو تجاوز القواعد التنظيمية المكتوبة وغير المكتوبة.
- ثانياً - العوامل المحددة لكل منظمة على حدة: وتتضمن الآتي :
- ١- المخاوف بشأن سلامة العمل واستقراره.
 - ٢- المخاوف المستمرة بشأن تأثير الوضع الاقتصادي الحالي والتكشف في الميزانية.
 - ٣- المخاوف من عدم تحديد بدائل قابلة للتطبيق المهني في حال خروج المنظمة عن النظام .
 - ٤- المخاوف المتعلقة بعدم المساواة في الفرص والتأثيرات الخارجية.
 - ٥- تقادم الأفكار والمبادئ في ممارسة العمل القيادي.

ثالثاً: القهر الوظيفي:

يعرّف القهر أيضاً بأنه تجربة الظلم المتكررة على نطاق واسع وبشكل منتظم، وليس بالضرورة أن تنطوي على التفرة العنصرية، وعدم وجود حق التصويت. كما أن القهر في أساسه يُرد إلى المؤسسات الاقتصادية والسياسية والثقافية الكبرى، حيث تكون الفئات المميزة هي المستفيدة من قهر واضطهاد الفئات الأخرى، وبالتالي يكون لديهم مصلحة في استمرار الوضع الراهن وهم لا يدركون أنفسهم كعوامل للقهر (Deutsch, 2006).

أوضح عبد الحميد (٢٠١٧) أنه يتولد لدى الموظف المقهور شعور بفقدان الثقة وحرية التصرف، وعدم القدرة على تحقيق وجوده، وتظهر عليه حالة من الحيرة والتردد بين انتزاع شخصية القاهر من ضميره أو الإبقاء عليها، وبين تحقيق تكامله الإنساني، أو أن يبقى في حالة من الشعور بالغرابة الذاتية، ويصبح غير قادر على الأداء والإبداع والابتكار والتجديد والتميز. وأوضح أن القهر ظاهرة مؤقتة تعكس حالة من الظلم يمارسها القاهر من خلال سلطته وسطوته على المقهورين، وهو ما يدفعهم للدفاع عن إنسانيتهم. ولكن من المنظور الإداري، أوضح طه (٢٠٢٠) أن القهر تحرش نفسي وتهميش للموظف، أو عدم وضعه في المكان الملائم لمؤهلاته، أو تعرضه للنقد الجارح بالشكل الذي يؤدي إلى شعوره بالإهانة، وفقدان القيمة والثقة بالنفس والشعور بعدم الأمان، وهذا قد يقوده إلى الرغبة في التمر.

مما سبق يتضح أن القهر الوظيفي هو ممارسة السلطة والسطوة من قبل مديري العمل بالشكل الذي يدفع الموظفين إلى الرضوخ والاستسلام والتسليم بالأمر الواقع، وتنفيذ التعليمات والأوامر كما يرغب المديرين، ودون مناقشة أو إبداء آراء أو مقترحات خوفاً من بطش المديرين، وحرصاً على رواتبهم لتلبية احتياجاتهم الشخصية والعائلية.

وفيما يتعلق بأبعاد القهر الوظيفي؛ فهناك أربعة أبعاد رئيسية لشعور العاملين بالقهر الوظيفي، والتي تتمثل فيما يلي:

- أ- **الغضب والتبرم:** حيث يشعر الموظف المقهور بالغضب الدائم، والشكوى، والإنقاد الدائم، والتسويق في العمل، والتوتر الشديد، والألم النفسي (Ekundayo, 2014).
- ب- **الهروب والانسحاب:** يميل الموظف المقهور إلى الهروب من المسؤوليات، وعدم المشاركة في صناعة القرارات، والتغيب عن العمل، والشعور بالعجز، وضعف التواصل مع الآخرين (Ramlee, 2016).
- ج- **اللامبالاة:** يتجه الموظف المقهور إلى الإهمال وعدم الاكتراث بما يدور في المنظمة، ويتحول إلى إنسان سلبي لا يرغب في المشاركة والمواجهة والمناقشة (ماهر، ٢٠٠٧).

- د- العدوانية: تظهر على الموظف المقهور ردود فعل مختلفة في شكل توتر وعصبية في التعامل، وتمتد إلى المشاحنات، وقد تصل إلى الرغبة في الاعتداء (ماهر، ٢٠٠٧).
- إن شعور الموظف بالقهر والعجز أمام السلوكيات والتصرفات السلبية لمديره، وانعدام مشاعر الأمن تؤدي إلى بروز مجموعة من الخصائص النفسية التي يتسم بها الموظف المقهور وظيفياً، والتي تتمثل فيما يلي (عبد الحميد، ٢٠١٧):
- أ- الشعور بالدونية، والاستسلام والمبالغة في تعظيم المدير.
 - ب- تحقير الذات.
 - ج- شيوع مظاهر الشك والحذر من الآخرين.
 - د- الميل للغضب السريع والعنف.
 - هـ- اضطراب مستمر وما يرتبط بها من هروب من الواقع.
 - و- الخضوع للغير.

الدراسة الميدانية أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة في جميع بياناتها علي استمارة الاستقصاء، والتي تكونت من ٤ محاور رئيسية علي النحو التالي:

- المحور الأول: بعنوان القيادة المدمرة في المؤسسات السياحية والفندقية (المتغير المستقل). يهدف هذا المحور إلي تقييم درجة تبني أبعاد القيادة المدمرة في شركات السياحة والفنادق الخمس نجوم بالقاهرة. تضمن هذا المحور ١٨ عبارة موزعة علي أربعة أبعاد هم الفساد (٥ عبارات)، والتحميل علي المرؤوسين (٤ عبارات)، وإساءة معاملة المرؤوسين (٥ عبارات)، وفقدان الأخلاق المهنية (٤ عبارات). تم إعداد عبارات هذا المحور بالاعتماد علي دراسة طه (٢٠٢٠).
- المحور الثاني: بعنوان القهر الوظيفي في المؤسسات السياحية والفندقية (المتغير الوسيط). يهدف هذا المحور إلي تقييم مستوي القهر الوظيفي لدي العاملين في شركات السياحة والفنادق الخمس نجوم بالقاهرة. تضمن هذا المحور ٢٤ عبارة موزعة علي أربعة أبعاد هم الغضب والتبرم (٧ عبارات)، والهروب والانسحاب (٥ عبارات)، والعدوانية (٧ عبارات)، واللامبالاة (٥ عبارات). تم إعداد عبارات هذا المحور بالاعتماد علي دراسة كل من رضوان (٢٠٢٠) ومشاركة ومصالح (٢٠٢٠).
- المحور الثالث: بعنوان الخوف الوظيفي في المؤسسات السياحية والفندقية (المتغير التابع). يهدف هذا المحور إلي تقييم مستوي الخوف الوظيفي لدي العاملين في شركات السياحة والفنادق الخمس نجوم بالقاهرة من خلال ١٧ عبارة موزعة علي ثلاثة أبعاد هم الخوف من فقدان الوظيفة (٦ عبارات)، والخوف من عدم الكفاءة الشخصية (٦ عبارات)، والخوف من القائد (٥ عبارات). تم إعداد عبارات هذا المحور بالاعتماد علي دراسة جودة وآخرون (٢٠٢١).
- المحور الرابع: بعنوان الخصائص الديموجرافية لعينة الدراسة. يهدف هذا المحور إلي التعرف علي الخصائص الديموجرافية لعينة الدراسة من العاملين في شركات السياحة والفنادق الخمس نجوم بالقاهرة من حيث مكان العمل، النوع، والعمر، والمؤهل، وعدد سنوات الخبرة.

مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في العاملين في مختلف المستويات الإدارية بشركات السياحة فئة (أ) والفنادق الخمس نجوم بمحافظة القاهرة. تم توزيع ١٠٦٤ استمارة بشكل ورقي وإلكتروني علي عينة عشوائية من هؤلاء العاملين خلال الفترة من يوليو ٢٠٢١ وحتى نهاية أكتوبر ٢٠٢١. ويبين جدول رقم (١) عدد الاستثمارات التي تم توزيعها، وعدد الاستثمارات المستردة، وعدد الاستثمارات التي تم استبعادها، وعدد الاستثمارات الصالحة للتحليل.

جدول رقم (١) بيان بعدد الاستثمارات

جهة التوزيع	عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات المستردة	عدد الاستثمارات المستبعدة	عدد الاستثمارات الصالحة	نسبة الاستثمارات الصالحة
شركات السياحة	٤٥٨	٤٢١	٣٨	٣٨٣	٨٣,٦%
الفنادق	٦٠٦	٥٣٧	٤٤	٤٩٣	٨١,٤%
الإجمالي	١٠٦٤	٩٥٨	٨٢	٨٧٦	٨٢,٣%

الأساليب الإحصائية المستخدمة

لاختبار فروض الدراسة؛ تم استخدام برنامجي SPSS V.26 و AMOS V.24 لتحليل بيانات الدراسة. تم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

- معامل الثبات والصدق الذاتي والبنائي: للتحقق من درجة ثبات أداة الدراسة وصدقها وصلاحياتها لقياس ما أعدت لقياسه.
- التكرارات والنسب المئوية: للتعرف ووصف الخصائص الديموجرافية لعينة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: للتعرف علي استجابات أفراد عينة الدراسة علي عبارات ومحاور استمارة الاستقصاء.
- مؤشرات جودة المطابقة: للتأكد من درجة مطابقة نموذج الدراسة المقترح مع بيانات عينة الدراسة.
- تحليل المسار: لقياس الأثر المباشر وغير المباشر للمتغير المستقل / المتغيرات المستقلة علي المتغير التابع.
- طريقة BOOTSTRAP: لتحديد إذا كان المتغير الوسيط يلعب دوراً في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

نتائج تحليل البيانات

أولاً: اختبار الثبات والصدق لأداة الدراسة

تم إجراء اختبارات الثبات والصدق الذاتي والصدق البنائي للتأكد من قدرة عبارات استمارة الاستقصاء علي قياس المتغيرات الموجودة، والتأكد من صدق تلك العبارات. يبرز جدول رقم (٢) نتائج اختبار كرونباخ ألفا، والتي كانت جميعها أكثر من (٠,٧٦)، وهي أعلى من النسبة المقدره بـ (٠,٧٠) (Hair et al., 2021; Al-Romeedy, 2019; Salem et al., 2022). بناء علي هذه النتيجة يتأكد الثبات والاتساق الداخلي لعبارات استمارة الاستقصاء، وصلاحياتها للاستخدام للتحقق من أهداف الدراسة، وبالتالي يمكن الاعتماد عليها في تجميع البيانات وتحليلها.

جدول رقم (٢) معامل الثبات لعبارات الاستبيان

معامل الثبات	المتغيرات وأبعادها
٠,٨٤٤	القيادة المدمرة
٠,٧٩٥	الفساد
٠,٧٧٢	التحميل علي المرؤوسين
٠,٨٠٣	إساءة معاملة المرؤوسين
٠,٨٦٢	فقدان الأخلاق المهنية
٠,٧٨٣	القهر الوظيفي
٠,٧٦٩	الغضب والتبرم
٠,٨٨١	الهروب والانسحاب
٠,٨١٥	العدوانية
٠,٨٣٤	اللامبالاة
٠,٧٩٩	الخوف الوظيفي
٠,٨٢٥	الخوف من فقدان الوظيفة
٠,٨١٣	الخوف من عدم الكفاءة الشخصية
٠,٨٧١	الخوف من القائد

كذلك يبين جدول رقم (٣) قيم الصدق الذاتي لمتغيرات الدراسة وأبعادها، والتي يتم حسابها من خلال حساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات. تبين النتائج بالجدول ارتفاع القيم لجميع المتغيرات والأبعاد، وهو ما يؤكد الصدق الذاتي لاستمارة الاستقصاء.

جدول رقم (٣) الصدق الذاتي لمتغيرات الدراسة

معامل الثبات	المتغيرات وأبعادها
٠,٩١٩	القيادة المدمرة
٠,٨٩٢	الفساد
٠,٨٧٩	التحميل علي المرؤوسين

المتغيرات وأبعادها	معامل الثبات
إساءة معاملة المرؤوسين	٠,٨٩٦
فقدان الأخلاق المهنية	٠,٩٢٨
القهر الوظيفي	٠,٨٨٥
الغضب والتبرم	٠,٨٧٧
الهروب والانسحاب	٠,٩٣٩
العدوانية	٠,٩٠٣
اللامبالاة	٠,٩١٣
الخوف الوظيفي	٠,٨٩٤
الخوف من فقدان الوظيفة	٠,٩٠٨
الخوف من عدم الكفاءة الشخصية	٠,٩٠٢
الخوف من القائد	٠,٩٣٣

كما يبرز جدول رقم (٤) نتائج اختبار الصدق البنائي لاستمارة الاستقصاء، والتي يتم حسابها من خلال حساب معامل الارتباط لكل متغير / بُعد مع الدرجة الكلية لاستمارة الاستقصاء. تبين النتائج بالجدول ارتفاع قيمة الارتباط بين متغيرات وأبعاد استمارة الاستقصاء، وأنها ذات دلالة إحصائية عند مستوي معنوية ٠,٠٠١. وهذا ما يؤكد الصدق البنائي لاستمارة الاستقصاء.

جدول رقم (٤) نتائج الصدق البنائي للاستبيان

المتغيرات وأبعادها	معامل الارتباط	المعنوية
القيادة المدمرة	٠,٧٦٥	٠,٠٠٠
الفساد	٠,٨٠٠	٠,٠٠٠
التحميل علي المرؤوسين	٠,٧٧٥	٠,٠٠٠
إساءة معاملة المرؤوسين	٠,٧٩٢	٠,٠٠٠
فقدان الأخلاق المهنية	٠,٦٦٨	٠,٠٠٠
القهر الوظيفي	٠,٨١٠	٠,٠٠٠
الغضب والتبرم	٠,٧٦٤	٠,٠٠٠
الهروب والانسحاب	٠,٧٩٢	٠,٠٠٠
العدوانية	٠,٧٤٤	٠,٠٠٠
اللامبالاة	٠,٧٨٧	٠,٠٠٠
الخوف الوظيفي	٠,٧١٦	٠,٠٠٠
الخوف من فقدان الوظيفة	٠,٧٧٧	٠,٠٠٠
الخوف من عدم الكفاءة الشخصية	٠,٧٢٣	٠,٠٠٠
الخوف من القائد	٠,٨٣١	٠,٠٠٠

الخصائص الديموجرافية لعينة الدراسة

وفيما يتعلق بالخصائص الديموجرافية والوظيفية لعينة الدراسة؛ يبين جدول رقم (٥) أن ٩٠,١% من عينة الدراسة كانوا ذكورا، بينما مثل الإناث ٩,٩% من العينة. كما أن أكثر من نصف عينة الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة بنسبة ٥٧,١%. ومثل المديرين ما نسبته ١٩% من عينة الدراسة، بينما مثل رؤساء الأقسام ٨١% من العينة. وأخيراً فهناك ٣٩,٩% من عينة الدراسة تتراوح سنوات خبرتهم ما بين ١٠ إلى أقل كم ١٥ سنة، كذلك هناك ٣٠,٣% من عينة الدراسة تتراوح سنوات خبرتهم ما بين ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات.

جدول رقم (٥) التحليل الوصفي للبيانات الديموجرافية لعينة الدراسة

الخصائص الديموجرافية	التكرار	النسبة المئوية
مكان العمل	شركة سياحة	٣٨٣
	فندق	٤٩٣
العمر	أقل من ٣٠ سنة	١١٣
	من ٣٠ > ٤٠ سنة	٣٥٢
	من ٤٠ > ٥٠ سنة	٣٤٩
	٥٠ سنة فأكثر	٦٢

المؤهل	متوسط	٢١٤	٢٤,٤%
	بكالوريوس	٦٠٢	٦٨,٧%
	دراسات عليا	٣٤	٣,٩%
	أخرى	٢٦	٣%
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	١٢٦	١٤,٤%
	من ٥ > ١٠ سنوات	٢٩٠	٣٣,١%
	من ١٠ > ١٥ سنة	٢٩٧	٣٣,٩%
	١٥ سنة فأكثر	١٦٣	١٨,٦%
المجموع		٨٧٦	١٠٠%

تبين النتائج بجدول رقم (٥) أن عينة الدراسة من العاملين في الفنادق الخمس نجوم بلغت ٤٩٣ فرد بنسبة ٥٦,٣%، في حين بلغت عينة الدراسة من العاملين في شركات السياحة فئة (أ) ٣٨٣ فرد بنسبة ٤٣,٧%. كما تبرز النتائج أن هناك ٤٠,٢% من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين (من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة)، يليهم من تبلغ أعمارهم ما بين (من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة) بنسبة ٣٩,٨%، ثم من تقل أعمارهم عن ٣٠ سنة بنسبة ١٢,٩%، وأخيراً من تبلغ أعمارهم ٥٠ سنة فأكثر بنسبة ٧,١%. وفيما يتعلق بالمؤهل؛ تبين النتائج أن حوالي ثلثي عينة الدراسة حاصلين علي مؤهل بكالوريوس بنسبة ٦٨,٧%، كما أن هناك ٢٤,٤% من عينة الدراسة حاصلين علي مؤهلات متوسطة، و ٣,٩% حاصلين علي مؤهلات دراسات عليا، وأخيراً ٣% حاصلين علي مؤهلات أخرى. أما بالنسبة لسنوات الخبرة؛ توضح النتائج أن هناك ٣٣,٩% من عينة الدراسة لديهم سنوات خبرة تتراوح ما بين (من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة)، و ٣٣,١% لديهم سنوات خبرة تتراوح ما بين (من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات)، و ١٨,٦% لديهم سنوات خبرة تبلغ ١٥ سنة فأكثر، و ١٤,٤% لديهم سنوات خبرة أقل من ٥ سنوات.

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

المحور الأول: درجة تبني أبعاد القيادة المدمرة في شركات السياحة والفنادق

جدول رقم (٦) درجة تبني أبعاد القيادة المدمرة في شركات السياحة والفنادق

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
٠,٨٢٥	١,٧٩	البُعد الأول: الفساد
٠,٩٢٣	١,٩٨	يقوم مديري في العمل بالتربح بالغش والتلاعب في ممتلكات الشركة
١,٠٦	١,٦٦	يقوم مديري بجمع العمولات والرشاوي
٠,٨٨٩	٢,٠١	يستخدم مديري في العمل أصول الشركة لأغراض شخصية
٠,٨٧٩	١,٧٤	يقوم مديري في العمل بالاختلاس من خلال التلاعب في دفاتر الشركة
٠,٩٥٦	١,٥٥	يستخدم مديري في العمل أموال الشركة في ممارسة الأنشطة الترفيهية الخاصة به
٠,٩٩٢	٢,١٨	البُعد الثاني: التحميل علي المرؤوسين
١,٠٣	٢,٦٦	يطلب مديري في العمل من المرؤوسين القيام بأعمال زائدة
١,١١	١,٧٨	يطلب مديري في العمل من المرؤوسين القيام بأعمال إضافية خارج وقت العمل دون مبرر لذلك
٠,٩٣٣	٢,١٤	يطلب مديري في العمل من المرؤوسين القيام بأعمال متعددة
١,٠٨	٢,١٥	لا يقوم مديري في العمل بالتعاطف أو إزالة أي غموض لدي العاملين عند مواجهتهم للمشاكل
٠,٨٩٣	٢,٠٨	البُعد الثالث: إساءة معاملة المرؤوسين
٠,٨٧٩	١,٨٢	يقوم مديري في العمل بإجبار بعض العاملين علي ترك عملهم
٠,٧٥٦	٢,٧٨	يستخدم مديري في العمل الألفاظ المسيئة للعاملين
٠,٨٠٢	١,٩٣	يتدخل مديري في العمل في العلاقات الشخصية للعاملين
٠,٨٣٧	١,٨٩	يمارس مديري في العمل أعمال انتقامية تجاه العاملين
٠,٧٤٢	٢,٠٠	يقوم مديري في العمل بالتمييز بين العاملين
٠,٨٨٦	٢,٠٧	البُعد الرابع: فقدان الأخلاق المهنية
٠,٩٩٧	١,٨٩	يقوم مديري في العمل بخلق التحيزات في العمل
٠,٨٣٠	٢,٠٣	يعمل مديري في العمل علي انتشار المحسوبية في العمل
٠,٨٨٨	١,٩٩	يشجع مديري في العمل العاملين علي الضحج والصوت العالي
٠,٧٩١	٢,٣٧	يشجع مديري في العمل العاملين علي الأناثية وتفضيل المصالح الشخصية

مستوي ممارسة أبعاد القيادة المدمرة		
٠,٧٧٦	٢,٠٣	

توضح النتائج بجدول رقم (٦) الانخفاض الواضح في درجة تبني القيادة المدمرة وأبعادها في شركات السياحة فئة (أ)، وكذلك الفنادق الخمس نجوم بالقاهرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٢,٠٣، وبلغ الانحراف المعياري ٠,٧٧٦. وهذا يدل على حرص تلك الشركات والفنادق على تبني أنماط القيادة الإيجابية وتجنب تطبيق ممارسات قيادية تؤثر سلباً على العاملين. كما كان هناك انخفاض في درجة تبني أبعاد القيادة المدمرة، حيث جاءت قيم المتوسطات الحسابية للأبعاد الأربعة المتمثلة في الفساد، والتحميل على المرؤوسين، وإساءة معاملة المرؤوسين، وفقدان الأخلاق المهنية منخفضة، وبلغت ١,٧٩ و ٢,١٨ و ٢,٠٨ و ٢,٠٧ على التوالي، كما بلغت قيم الانحراف المعياري ٠,٨٢٥ و ٠,٩٩٢ و ٠,٨٩٣ و ٠,٨٨٦.

المحور الثاني: مستوى القهر الوظيفي في شركات السياحة والفنادق

جدول رقم (٧) مستوى القهر الوظيفي في شركات السياحة والفنادق

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
٠,٨٩٢	٢,٢٤	البعد الأول: الغضب والتبرم
١,٠١	٢,٦٩	استخدم أسلوب الانتقاد والجدال
٠,٩٣٨	٢,٤١	أشعر بتوتر أعصابي لأسهل الأسباب
٠,٨٨٥	٢,٢٢	أفرط مؤخرأ في شرب القهوة والتدخين
٠,٩٥٧	٢,٠١	أصبحت أميل إلي تأجيل مهامي كرد فعل
٠,٧٩٦	٢,٤٤	أميل إلي الشكوي الدائمة لعدم شعوري بالعدالة
١,٠٦	٢,٠٠	أشعر بالغضب الدائم خلال وقت العمل
١,٠٠	١,٨٩	أشارك في نقل الشائعات دون التحقق منها
٠,٧٢٩	١,٩٩	البعد الثاني: الهروب والانسحاب
٠,٧٦٤	٢,٠٣	أشعر بأن العلاقات بين العاملين فاترة وغير حميمية
٠,٧٩٥	٢,٠١	أشعر بأن الزملاء يمارضون تهرباً من العمل
٠,٨٨٢	٢,٢٣	أرتاح بعض الشيء عند التغيب عن العمل
٠,٧٦٦	١,٩٢	أميل إلي العمل بمفردي وليس في مجموعة
٠,٩٣٣	١,٧٨	أفضل عدم المشاركة في صناعة القرارات
٠,٩٥٨	١,٨٢	البعد الثالث: العدوانية
٠,٩٩٣	١,٩٩	تحدث أحياناً شجارات مع زملائي بخصوص العمل
٠,٩٨١	١,٨٧	زادت مشاداتي حول المهام والمسئوليات
١,١٣	١,٧٧	أشعر أنني أنفعل بسرعة بسبب التعامل الحالي
٠,٦٧٤	١,٧٣	مستعد للتوجه للقضاء لحل خلافات العمل
٠,٧٩١	١,٦٩	أتعامل مع عائلتي بقسوة وعصبية
٠,٧٤٩	١,٩٣	أصبحت ميالاً للسب والشتم
٠,٩٠١	١,٧٧	أضطر أحياناً لاستخدام أساليب المكائد والدسائس
٠,٨٧٦	٢,٠٣	البعد الرابع: اللامبالاة
١,٠١	٢,٠١	أشعر بأن هناك وقتاً مهدراً خلال العمل
٠,٧٧٧	٢,٥١	ألاحظ عدم التزام زملائي بالمواعيد
٠,٨١٠	١,٩٩	أميل إلي اختلاق الأعذار لمغادرة العمل مبكراً
٠,٧٥٧	١,٨٣	أحاول عدم الالتزام بحضور الاجتماعات
٠,٧٩٦	١,٨١	أميل إلي تأجيل المهام المطلوبة مني
٠,٨٣١	٢,٠٢	مستوي القهر الوظيفي

يوضح جدول رقم (٧) انخفاض مستوى القهر الوظيفي لدي العاملين في شركات السياحة فئة (أ) والفنادق الخمس نجوم بالقاهرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمستوي القهر الوظيفي ٢,٠٢، وبلغ الانحراف المعياري ٠,٨٣١. كما تبين النتائج بالجدول انخفاض مستوى أبعاد القهر الوظيفي الأربعة لدي العاملين حيث بلغت ٢,٢٤

و ١,٩٩ و ١,٨٢ و ٢,٠٣ للغضب والتبرم، والهروب والانسحاب، والعدوانية، واللامبالاة علي الترتيب، كما بلغ الانحراف المعياري ٠,٨٩٢ و ٠,٧٢٩ و ٠,٩٥٨ و ٠,٨٧٦ علي التوالي.

المحور الثالث: مستوي الخوف الوظيفي في شركات السياحة والفنادق

جدول رقم (٨) مستوي الخوف الوظيفي في شركات السياحة والفنادق

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
١,٠٣	٢,١٣	البُعد الأول: الخوف من فقدان الوظيفة
٠,٩٤٥	٢,٠١	أخاف من فقدان وظيفتي في حالة إعادة الهيكلة
١,١١	١,٩٦	أشعر بعد الاستقرار الوظيفة نتيجة التناوب الوظيفي
٠,٩٨٩	١,٧٧	أشعر بالخوف تجاه سحب مسؤوليات وظيفتي تدريجياً
٠,٨٦٩	٢,٠١	أخاف من عدم قدرتي علي تعلم مهارات جديدة لوظيفتي
١,٠٥	٢,٣٣	أشعر بالخوف من نقلتي لوظيفة جديدة علي غير رغبتي
٠,٩٩٩	٢,٦٩	اشعر بالخوف من عدم الحصول علي ترقية مستحقة
٠,٩٣٦	٢,١٧	البُعد الثاني: الخوف من عدم الكفاءة الشخصية
١,٠٣	٢,٠١	أشعر بالخوف من عدم قدرتي علي تنفيذ مهام جديدة
١,٠٠	٢,١٣	أشعر بالخوف من تكلفتي بمهام تفوق إمكانياتي الشخصية
٠,٨٧٧	٢,٣٣	يقلقني عدم مراعاة المهارات عند توزيع المهام
٠,٩٣٢	٢,١٥	أشعر بالخوف من أن ابدو غير كفاء أثناء تنفيذ مهام عملي
٠,٨٢٤	٢,٠٣	أشعر بالخوف من ضعف كفاءتي الشخصية في العمل مع مرور الوقت
٠,٨٠١	٢,٣٤	أشعر بالخوف من ارتكاب أخطاء في عملي
٠,٧٢٢	٢,٢١	البُعد الثالث: الخوف من القائد
٠,٧٣٩	٢,٣٥	أحياناً أشعر بالخوف عن التعامل مع المدير
٠,٧٧٢	١,٩٩	عدم سماح مديري بطرحي أفكارتي وأرائتي يجعلني أشعر بالتوتر
٠,٧١٤	١,٩٣	أشعر بأن رئيسي المباشر يشوه صورتي أمام المدير
٠,٧٩٥	٢,٦٥	اشعر بأن رئيسي المباشر يتصيد لي الأخطاء عمداً
٠,٦٩٨	٢,١٤	أشعر بالتوتر لأن علاقتي مع مديري يشوبها بعض الغموض
٠,٧٦٥	٢,١٧	مستوي الخوف الوظيفي

تبين النتائج بجدول رقم (٨) انخفاض مستوي الخوف الوظيفي لدي العاملين في شركات السياحة فئة (أ) وكذلك الفنادق الخمس نجوم بالقاهرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٢,١٧، وبلغ الانحراف المعياري ٠,٧٦٥. كما تبرز النتائج انخفاض مستوي أبعاد الخوف الوظيفي الثلاثة المتمثلة في الخوف من فقدان الوظيفة، والخوف من عدم الكفاءة الشخصية، والخوف من القائد، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لكل بُعد ٢,١٣ و ٢,١٧ و ٢,٢١، وبلغت قيمة الانحراف المعياري ١,٠٣ و ٠,٩٣٦ و ٠,٧٢٢ علي التوالي.

مؤشرات حسن المطابقة

يوضح جدول رقم (٩) قيم مؤشرات مطابقة، والتي تشمل مربع كاي المعياري، ومؤشر المطابقة المقارن، ومؤشر حسن المطابقة، ومؤشر المطابقة المعياري، ومتوسط جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي.

جدول رقم (٩) مؤشرات حسن المطابقة

قيمة المؤشر	المصدر	قاعدة جودة المطابقة	مؤشرات حسن المطابقة
١,٦٣٨	Kline, 2011	أقل من ٥	مربع كاي المعياري
٠,٩٥٩	Schumacker & Lomax, 2010	أكبر من ٠,٩٥	مؤشر المطابقة المقارن
٠,٩٦٤	Chan et al., 2007, Mohamed et al., 2022	أكبر من ٠,٩٠	مؤشر حسن المطابقة
٠,٩٧١	Tabachnick & Fidell, 2001	أكبر من ٠,٩٠	مؤشر المطابقة المعياري
٠,٠٠٩	Hair et al., 2010	بين ٠,٠٥ - ٠,٠٨	متوسط جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي

يوضح جدول رقم (٩) أن جميع مؤشرات جودة المطابقة جاءت في حدود النسب المسموح بها، حيث بلغت قيمة مربع كاي المعياري بلغت ١,٦٣٨، وبلغت قيمة مؤشر المطابقة المقارن ٠,٩٥٩، كذلك بلغت قيمة مؤشر حسن المطابقة ٠,٩٦٤، كما بلغت قيمة مؤشر المطابقة المعياري ٠,٩٧١، وأخيراً بلغت قيمة مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي ٠,٠٠٩. وتؤكد هذه النتائج تطابق نموذج الدراسة المقترح مع بيانات العينة.

نتائج تحليل المسار

أولاً: تحليل المسار من القيادة المدمرة وأبعادها إلى القهر الوظيفي وأبعاده

جدول رقم (١٠) تحليل المسار لأثر القيادة المدمرة وأبعادها على القهر الوظيفي وأبعاده

المتغيرات	معاملات المسار المعيارية	الخطأ المعياري	قيمة ت	المعنوية
القيادة المدمرة <--- القهر الوظيفي	٠,٥٣١	٠,٠٥١	١٠,٤١٢	٠,٠٠٠
القيادة المدمرة <--- الغضب والتبرم	٠,٤٠٣	٠,٠٣٩	١٠,٣٣٣	٠,٠٠٠
القيادة المدمرة <--- الهروب والانسحاب	٠,٥٦٣	٠,٠٤١	١٣,٧٣٢	٠,٠٠٠
القيادة المدمرة <--- العدوانية	٠,٣٩٧	٠,٠٣٨	١٠,٤٤٧	٠,٠٠٠
القيادة المدمرة <--- اللامبالاة	٠,٤٩٦	٠,٠٤١	١٢,٠٩٨	٠,٠٠٠
الفساد <--- القهر الوظيفي	٠,٤٣١	٠,٠٤٧	٩,١٧٠	٠,٠٠٠
الفساد <--- الغضب والتبرم	٠,٣٧٥	٠,٠٣٥	١٠,٧١٤	٠,٠٠٠
الفساد <--- الهروب والانسحاب	٠,٣٦٥	٠,٠٢٩	١٢,٥٨٦	٠,٠٠٠
الفساد <--- العدوانية	٠,٣٧٧	٠,٠٣١	١٢,١٦١	٠,٠٠٠
الفساد <--- اللامبالاة	٠,٤٠١	٠,٠٣٨	١٠,٥٥٣	٠,٠٠٠
التحميل علي المرؤوسين <--- القهر الوظيفي	٠,٦٣٩	٠,٠٤٥	١٤,٢٠٠	٠,٠٠٠
التحميل علي المرؤوسين <--- الغضب والتبرم	٠,٥٩٩	٠,٠٣٩	١٥,٣٥٩	٠,٠٠٠
التحميل علي المرؤوسين <--- الهروب والانسحاب	٠,٦٧٤	٠,٠٤٢	١٦,٠٤٨	٠,٠٠٠
التحميل علي المرؤوسين <--- العدوانية	٠,٦١٣	٠,٠٥٢	١١,٧٨٨	٠,٠٠٠
التحميل علي المرؤوسين <--- اللامبالاة	٠,٤٨٨	٠,٠٤١	١١,٩٠٢	٠,٠٠٠
إساءة معاملة المرؤوسين <--- القهر الوظيفي	٠,٥٩٩	٠,٠٣٠	١٩,٩٦٧	٠,٠٠٠
إساءة معاملة المرؤوسين <--- الغضب والتبرم	٠,٥٣٨	٠,٠٤٣	١٢,٥١٢	٠,٠٠٠
إساءة معاملة المرؤوسين <--- الهروب والانسحاب	٠,٦٩٢	٠,٠٥١	١٣,٥٦٩	٠,٠٠٠
إساءة معاملة المرؤوسين <--- العدوانية	٠,٥٦٣	٠,٠٤٤	١٢,٧٩٥	٠,٠٠٠
إساءة معاملة المرؤوسين <--- اللامبالاة	٠,٤٨٨	٠,٠٣٩	١٢,٥١٣	٠,٠٠٠
فقدان الأخلاق المهنية <--- القهر الوظيفي	٠,٧٠١	٠,٠٦٢	١١,٣٠٦	٠,٠٠٠
فقدان الأخلاق المهنية <--- الغضب والتبرم	٠,٦٦٦	٠,٠٥٧	١١,٦٨٤	٠,٠٠٠
فقدان الأخلاق المهنية <--- الهروب والانسحاب	٠,٦٠٨	٠,٠٦٣	٩,٦٥١	٠,٠٠٠
فقدان الأخلاق المهنية <--- العدوانية	٠,٧٢٢	٠,٠٦٩	١٠,٤٦٤	٠,٠٠٠
فقدان الأخلاق المهنية <--- اللامبالاة	٠,٣٩٨	٠,٠٤١	٩,٧٠٧	٠,٠٠٠

يوضح جدول رقم (١٠) النتائج التالية:

- بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من القيادة المدمرة إلي القهر الوظيفي ٠,٥٣١، وبلغت قيمة المعنوية ٠,٠٠٠، وهذا يعني أن القيادة المدمرة تؤثر بشكل إيجابي علي القهر الوظيفي بنسبة ٥٣,١%. وبلغت قيمة الخطأ المعياري ٠,٠٥١. كما بلغت قيمة ت ١٠,٤١٢.
- بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من القيادة المدمرة إلي الغضب والتبرم ٠,٤٠٣، وبلغت قيمة المعنوية ٠,٠٠٠، وهذا يعني أن القيادة المدمرة تؤثر بشكل إيجابي علي الغضب والتبرم بنسبة ٤٠,٣%. وبلغت قيمة الخطأ المعياري ٠,٠٣٩. كما بلغت قيمة ت ١٠,٣٣٣.
- بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من القيادة المدمرة إلي الهروب والانسحاب ٠,٥٦٣، وبلغت قيمة المعنوية ٠,٠٠٠، وهذا يعني أن القيادة المدمرة تؤثر بشكل إيجابي علي الهروب والانسحاب بنسبة ٥٦,٣%. وبلغت قيمة الخطأ المعياري ٠,٠٤١. كما بلغت قيمة ت ١٣,٧٣٢.
- بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من القيادة المدمرة إلي العدوانية ٠,٣٩٧، وبلغت قيمة المعنوية ٠,٠٠٠، وهذا يعني أن القيادة المدمرة تؤثر بشكل إيجابي علي العدوانية بنسبة ٣٩,٧%. وبلغت قيمة الخطأ المعياري ٠,٠٣٨. كما بلغت قيمة ت ١٠,٤٤٧.
- بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من القيادة المدمرة إلي اللامبالاة ٠,٤٩٦، وبلغت قيمة المعنوية ٠,٠٠٠، وهذا يعني أن القيادة المدمرة تؤثر بشكل إيجابي علي اللامبالاة بنسبة ٤٩,٦%. وبلغت قيمة الخطأ المعياري ٠,٠٤١. كما بلغت قيمة ت ١٢,٠٩٨.
- بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من الفساد إلي القهر الوظيفي ٠,٤٣١، وبلغت قيمة المعنوية ٠,٠٠٠، وهذا يعني أن الفساد يؤثر بشكل إيجابي علي القهر الوظيفي بنسبة ٤٣,١%. وبلغت قيمة الخطأ المعياري ٠,٠٤٧. كما بلغت قيمة ت ٩,١٧٠.
- بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من الفساد إلي الغضب والتبرم ٠,٣٧٥، وبلغت قيمة المعنوية ٠,٠٠٠، وهذا يعني أن الفساد يؤثر بشكل إيجابي علي الغضب والتبرم بنسبة ٣٧,٥%. وبلغت قيمة الخطأ المعياري ٠,٠٣٥. كما بلغت قيمة ت ١٠,٧١٤.
- بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من الفساد إلي الهروب والانسحاب ٠,٣٦٥، وبلغت قيمة المعنوية ٠,٠٠٠، وهذا يعني أن الفساد يؤثر بشكل إيجابي علي الهروب والانسحاب بنسبة ٣٦,٥%. وبلغت قيمة الخطأ المعياري ٠,٠٢٩. كما بلغت قيمة ت ١٢,٥٨٦.
- بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من الفساد إلي العدوانية ٠,٣٧٧، وبلغت قيمة المعنوية ٠,٠٠٠، وهذا يعني أن الفساد يؤثر بشكل إيجابي علي العدوانية بنسبة ٣٧,٧%. وبلغت قيمة الخطأ المعياري ٠,٠٣١. كما بلغت قيمة ت ٧١٢,١٦١.
- بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من الفساد إلي اللامبالاة ٠,٤٠١، وبلغت قيمة المعنوية ٠,٠٠٠، وهذا يعني أن الفساد يؤثر بشكل إيجابي علي اللامبالاة بنسبة ٤٠,١%. وبلغت قيمة الخطأ المعياري ٠,٠٣٨. كما بلغت قيمة ت ١٠,٥٥٣.
- بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من التحميل علي المرؤوسين إلي القهر الوظيفي ٠,٦٣٩، وبلغت قيمة المعنوية ٠,٠٠٠، وهذا يعني أن التحميل علي المرؤوسين يؤثر بشكل إيجابي علي القهر الوظيفي بنسبة ٦٣,٩%. وبلغت قيمة الخطأ المعياري ٠,٠٤٥. كما بلغت قيمة ت ١٤,٢٠٠.
- بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من التحميل علي المرؤوسين إلي الغضب والتبرم ٠,٥٩٩، وبلغت قيمة المعنوية ٠,٠٠٠، وهذا يعني أن التحميل علي المرؤوسين يؤثر بشكل إيجابي علي الغضب والتبرم بنسبة ٥٩,٩%. وبلغت قيمة الخطأ المعياري ٠,٠٣٩. كما بلغت قيمة ت ١٥,٣٥٩.
- بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من التحميل علي المرؤوسين إلي الهروب والانسحاب ٠,٦٧٤، وبلغت قيمة المعنوية ٠,٠٠٠، وهذا يعني أن التحميل علي المرؤوسين يؤثر بشكل إيجابي علي الهروب والانسحاب بنسبة ٦٧,٤%. وبلغت قيمة الخطأ المعياري ٠,٠٤٢. كما بلغت قيمة ت ١٦,٠٤٨.
- بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من التحميل علي المرؤوسين إلي العدوانية ٠,٦١٣، وبلغت قيمة المعنوية ٠,٠٠٠، وهذا يعني أن التحميل علي المرؤوسين يؤثر بشكل إيجابي علي العدوانية بنسبة ٦١,٣%. وبلغت قيمة الخطأ المعياري ٠,٠٥٢. كما بلغت قيمة ت ١١,٧٨٨.

- بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من التحميل علي المرؤوسين إلي اللامبالاة ٠,٤٨٨، وبلغت قيمة المعنوية ٠,٠٠٠، وهذا يعني أن يؤثر بشكل إيجابي علي اللامبالاة بنسبة ٤٨,٨%. وبلغت قيمة الخطأ المعياري ٠,٠٤١. كما بلغت قيمة ت ١١,٩٠٢.
- بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من إساءة معاملة المرؤوسين إلي القهر الوظيفي ٠,٥٩٩، وبلغت قيمة المعنوية ٠,٠٠٠، وهذا يعني أن إساءة معاملة المرؤوسين تؤثر بشكل إيجابي علي القهر الوظيفي بنسبة ٥٩,٩%. وبلغت قيمة الخطأ المعياري ٠,٠٣٠. كما بلغت قيمة ت ١٩,٩٦٧.
- بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من إساءة معاملة المرؤوسين إلي الغضب والتبرم ٠,٥٣٨، وبلغت قيمة المعنوية ٠,٠٠٠، وهذا يعني أن إساءة معاملة المرؤوسين تؤثر بشكل إيجابي علي الغضب والتبرم بنسبة ٥٣,٨%. وبلغت قيمة الخطأ المعياري ٠,٠٤٣. كما بلغت قيمة ت ١٢,٥١٢.
- بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من إساءة معاملة المرؤوسين إلي الهروب والانسحاب ٠,٦٩٢، وبلغت قيمة المعنوية ٠,٠٠٠، وهذا يعني أن إساءة معاملة المرؤوسين تؤثر بشكل إيجابي علي الهروب والانسحاب بنسبة ٦٩,٢%. وبلغت قيمة الخطأ المعياري ٠,٠٥١. كما بلغت قيمة ت ١٣,٥٦٩.
- بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من إساءة معاملة المرؤوسين إلي العدوانية ٠,٥٦٣، وبلغت قيمة المعنوية ٠,٠٠٠، وهذا يعني أن إساءة معاملة المرؤوسين تؤثر بشكل إيجابي علي العدوانية بنسبة ٥٦,٣%. وبلغت قيمة الخطأ المعياري ٠,٠٤٤. كما بلغت قيمة ت ١٢,٧٩٥.
- بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من إساءة معاملة المرؤوسين إلي اللامبالاة ٠,٤٨٨، وبلغت قيمة المعنوية ٠,٠٠٠، وهذا يعني أن القيادة المدمرة تؤثر بشكل إيجابي علي اللامبالاة بنسبة ٤٨,٨%. وبلغت قيمة الخطأ المعياري ٠,٠٣٩. كما بلغت قيمة ت ١٢,٥١٣.
- بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من فقدان الأخلاق المهنية إلي القهر الوظيفي ٠,٧٠١، وبلغت قيمة المعنوية ٠,٠٠٠، وهذا يعني أن فقدان الأخلاق المهنية يؤثر بشكل إيجابي علي القهر الوظيفي بنسبة ٧٠,١%. وبلغت قيمة الخطأ المعياري ٠,٠٦٢. كما بلغت قيمة ت ١١,٣٠٦.
- بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من فقدان الأخلاق المهنية إلي الغضب والتبرم ٠,٦٦٦، وبلغت قيمة المعنوية ٠,٠٠٠، وهذا يعني أن فقدان الأخلاق المهنية يؤثر بشكل إيجابي علي الغضب والتبرم بنسبة ٦٦,٦%. وبلغت قيمة الخطأ المعياري ٠,٠٥٧. كما بلغت قيمة ت ١١,٦٨٤.
- بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من فقدان الأخلاق المهنية إلي الهروب والانسحاب ٠,٦٠٨، وبلغت قيمة المعنوية ٠,٠٠٠، وهذا يعني أن فقدان الأخلاق المهنية يؤثر بشكل إيجابي علي الهروب والانسحاب بنسبة ٦٠,٨%. وبلغت قيمة الخطأ المعياري ٠,٠٦٣. كما بلغت قيمة ت ٩,٦٥١.
- بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من فقدان الأخلاق المهنية إلي العدوانية ٠,٧٢٢، وبلغت قيمة المعنوية ٠,٠٠٠، وهذا يعني أن فقدان الأخلاق المهنية يؤثر بشكل إيجابي علي العدوانية بنسبة ٧٢,٢%. وبلغت قيمة الخطأ المعياري ٠,٠٦٩. كما بلغت قيمة ت ١٠,٤٦٤.
- بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من فقدان الأخلاق المهنية إلي اللامبالاة ٠,٣٩٨، وبلغت قيمة المعنوية ٠,٠٠٠، وهذا يعني أن فقدان الأخلاق المهنية يؤثر بشكل إيجابي علي اللامبالاة بنسبة ٣٩,٨%. وبلغت قيمة الخطأ المعياري ٠,٠٤١. كما بلغت قيمة ت ٧٩,٧٠٧.

تحليل المسار من القيادة المدمرة وأبعادها إلي الخوف الوظيفي وأبعاده

جدول رقم (١١) تحليل المسار لأثر القيادة المدمرة وأبعادها علي الخوف الوظيفي وأبعاده

المعنوية	قيمة ت	الخطأ المعياري	معاملات المسار المعيارية	المتغيرات
٠,٠٠٠	٩,٥٩١	٠,٠٦٦	٠,٦٣٣	القيادة المدمرة ---> الخوف الوظيفي
٠,٠٠٠	٩,٨٨٥	٠,٠٥٢	٠,٥١٤	القيادة المدمرة ---> الخوف من فقدان الوظيفة
٠,٠٠٠	١٢,١٢٥	٠,٠٤٨	٠,٥٨٢	القيادة المدمرة ---> الخوف من عدم الكفاءة الشخصية

المتغيرات	معاملات المسار المعيارية	الخطأ المعياري	قيمة ت	المعنوية
القيادة المدمرة <---> الخوف من القائد	٠,٤٤٣	٠,٠٤٤	١٠,٠٦٨	٠,٠٠٠
الفساد <---> الخوف الوظيفي	٠,٤٥٦	٠,٠٥١	٨,٩٤١	٠,٠٠٠
الفساد <---> الخوف من فقدان الوظيفة	٠,٥٦٩	٠,٠٢٩	١٩,٦٢١	٠,٠٠٠
الفساد <---> الخوف من عدم الكفاءة الشخصية	٠,٥٧١	٠,٠٥٢	١٠,٩٨١	٠,٠٠٠
الفساد <---> الخوف من القائد	٠,٦٦٣	٠,٠٦٩	٩,٦٠٩	٠,٠٠٠
التحميل علي المرؤوسين <---> الخوف الوظيفي	٠,٥٢٧	٠,٠٧١	٧,٤٢٣	٠,٠٠٠
التحميل علي المرؤوسين <---> الخوف من فقدان الوظيفة	٠,٤٩٩	٠,٠٥٢	٩,٥٩٦	٠,٠٠٠
التحميل علي المرؤوسين <---> الخوف من عدم الكفاءة الشخصية	٠,٤٣٩	٠,٠٤١	١٠,٧٠٧	٠,٠٠٠
التحميل علي المرؤوسين <---> الخوف من القائد	٠,٣٩٩	٠,٠٢٨	١٤,٢٥٠	٠,٠٠٠
إساءة معاملة المرؤوسين <---> الخوف الوظيفي	٠,٢٣٢	٠,١٣٩	١,٦٦٩	٠,٣٦٢
إساءة معاملة المرؤوسين <---> الخوف من فقدان الوظيفة	٠,٥٢٧	٠,٠٦٣	٨,٣٦٥	٠,٠٠٠
إساءة معاملة المرؤوسين <---> الخوف من عدم الكفاءة الشخصية	٠,٥٥٥	٠,٠٥٨	٩,٥٦٩	٠,٠٠٠
إساءة معاملة المرؤوسين <---> الخوف من القائد	٠,٦٠١	٠,٠٦٢	٩,٦٩٤	٠,٠٠٠
فقدان الأخلاق المهنية <---> الخوف الوظيفي	٠,٤٧٩	٠,٠٥٥	٨,٧٠٩	٠,٠٠٠
فقدان الأخلاق المهنية <---> الخوف من فقدان الوظيفة	٠,٥٥٦	٠,٠٤٢	١٣,٢٣٨	٠,٠٠٠
فقدان الأخلاق المهنية <---> الخوف من عدم الكفاءة الشخصية	٠,٦٢٠	٠,٠٦٩	٨,٩٨٦	٠,٠٠٠
فقدان الأخلاق المهنية <---> الخوف من القائد	٠,٦٧١	٠,٠٦٢	١٠,٨٢٣	٠,٠٠٠

يوضح جدول رقم (١١) النتائج التالية:

- بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من القيادة المدمرة إلي الخوف الوظيفي ٠,٦٣٣، وبلغت قيمة المعنوية ٠,٠٠٠، وهذا يعني أن القيادة المدمرة تؤثر بشكل إيجابي علي الخوف الوظيفي بنسبة ٦٣,٣%. وبلغت قيمة الخطأ المعياري ٠,٠٦٦. كما بلغت قيمة ت ٩,٥٩١.
- بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من القيادة المدمرة إلي الخوف من فقدان الوظيفة ٠,٥١٤، وبلغت قيمة المعنوية ٠,٠٠٠، وهذا يعني أن القيادة المدمرة تؤثر بشكل إيجابي علي الخوف من فقدان الوظيفة بنسبة ٥١,٤%. وبلغت قيمة الخطأ المعياري ٠,٠٥٢. كما بلغت قيمة ت ٩,٨٨٥.
- بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من القيادة المدمرة إلي الخوف من عدم الكفاءة الشخصية ٠,٥٨٢، وبلغت قيمة المعنوية ٠,٠٠٠، وهذا يعني أن القيادة المدمرة تؤثر بشكل إيجابي علي الخوف من عدم الكفاءة الشخصية بنسبة ٥٨,٢%. وبلغت قيمة الخطأ المعياري ٠,٠٤٨. كما بلغت قيمة ت ١٢,١٢٥.
- بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من القيادة المدمرة إلي الخوف من القائد ٠,٤٤٣، وبلغت قيمة المعنوية ٠,٠٠٠، وهذا يعني أن القيادة المدمرة تؤثر بشكل إيجابي علي الخوف من القائد بنسبة ٤٤,٣%. وبلغت قيمة الخطأ المعياري ٠,٠٤٤. كما بلغت قيمة ت ١٠,٠٦٨.
- بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من الفساد إلي الخوف الوظيفي ٠,٤٥٦، وبلغت قيمة المعنوية ٠,٠٠٠، وهذا يعني أن الفساد يؤثر بشكل إيجابي علي الخوف الوظيفي بنسبة ٤٥,٦%. وبلغت قيمة الخطأ المعياري ٠,٠٥١. كما بلغت قيمة ت ٨,٩٤١.

- بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من الفساد إلي الخوف من فقدان الوظيفة ٠,٥٦٩، وبلغت قيمة المعنوية ٠,٠٠٠، وهذا يعني أن الفساد يؤثر بشكل إيجابي علي الخوف من فقدان الوظيفة بنسبة ٥٦,٩%. وبلغت قيمة الخطأ المعياري ٠,٠٢٩. كما بلغت قيمة ت ١٩,٦٢١.
- بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من الفساد إلي الخوف من عدم الكفاءة الشخصية ٠,٥٧١، وبلغت قيمة المعنوية ٠,٠٠٠، وهذا يعني أن الفساد يؤثر بشكل إيجابي علي الخوف من عدم الكفاءة الشخصية بنسبة ٥٧,١%. وبلغت قيمة الخطأ المعياري ٠,٠٥٢. كما بلغت قيمة ت ١٠,٩٨١.
- بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من الفساد إلي الخوف من القائد ٠,٦٦٣، وبلغت قيمة المعنوية ٠,٠٠٠، وهذا يعني أن الفساد يؤثر بشكل إيجابي علي الخوف من القائد بنسبة ٦٦,٣%. وبلغت قيمة الخطأ المعياري ٠,٠٦٩. كما بلغت قيمة ت ٩,٦٠٩.
- بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من التحميل علي المرؤوسين إلي الخوف الوظيفي ٠,٥٢٧، وبلغت قيمة المعنوية ٠,٠٠٠، وهذا يعني أن التحميل علي المرؤوسين يؤثر بشكل إيجابي علي الخوف الوظيفي بنسبة ٥٢,٧%. وبلغت قيمة الخطأ المعياري ٠,٠٧١. كما بلغت قيمة ت ٧,٤٢٣.
- بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من التحميل علي المرؤوسين إلي الخوف من فقدان الوظيفة ٠,٤٩٩، وبلغت قيمة المعنوية ٠,٠٠٠، وهذا يعني أن التحميل علي المرؤوسين يؤثر بشكل إيجابي علي الخوف من فقدان الوظيفة بنسبة ٤٩,٩%. وبلغت قيمة الخطأ المعياري ٠,٠٥٢. كما بلغت قيمة ت ٩,٥٩٦.
- بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من التحميل علي المرؤوسين إلي الخوف من عدم الكفاءة الشخصية ٠,٤٣٩، وبلغت قيمة المعنوية ٠,٠٠٠، وهذا يعني أن التحميل علي المرؤوسين يؤثر بشكل إيجابي علي الخوف من عدم الكفاءة الشخصية بنسبة ٤٣,٩%. وبلغت قيمة الخطأ المعياري ٠,٠٤١. كما بلغت قيمة ت ١٠,٧٠٧.
- بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من التحميل علي المرؤوسين إلي الخوف من القائد ٠,٣٩٩، وبلغت قيمة المعنوية ٠,٠٠٠، وهذا يعني أن التحميل علي المرؤوسين يؤثر بشكل إيجابي علي الخوف من القائد بنسبة ٣٩,٩%. وبلغت قيمة الخطأ المعياري ٠,٠٢٨. كما بلغت قيمة ت ١٤,٢٥٠.
- بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من إساءة معاملة المرؤوسين إلي الخوف الوظيفي ٠,٢٣٢، وبلغت قيمة المعنوية ٠,٣٦٢، وهذا يعني أن عدم وجود أي تأثير لإساءة معاملة المرؤوسين علي الخوف الوظيفي. وبلغت قيمة الخطأ المعياري ٠,١٣٩. كما بلغت قيمة ت ١,٦٦٩.
- بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من إساءة معاملة المرؤوسين إلي الخوف من فقدان الوظيفة ٠,٥٢٧، وبلغت قيمة المعنوية ٠,٠٠٠، وهذا يعني أن إساءة معاملة المرؤوسين تؤثر بشكل إيجابي علي الخوف من فقدان الوظيفة بنسبة ٥٢,٧%. وبلغت قيمة الخطأ المعياري ٠,٠٦٣. كما بلغت قيمة ت ٨,٣٦٥.
- بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من إساءة معاملة المرؤوسين إلي الخوف من عدم الكفاءة الشخصية ٠,٥٥٥، وبلغت قيمة المعنوية ٠,٠٠٠، وهذا يعني أن إساءة معاملة المرؤوسين تؤثر بشكل إيجابي علي الخوف من عدم الكفاءة الشخصية بنسبة ٥٥,٥%. وبلغت قيمة الخطأ المعياري ٠,٠٥٨. كما بلغت قيمة ت ٩,٥٦٩.
- بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من إساءة معاملة المرؤوسين إلي الخوف من القائد ٠,٦٠١، وبلغت قيمة المعنوية ٠,٠٠٠، وهذا يعني أن إساءة معاملة المرؤوسين تؤثر بشكل إيجابي علي الخوف من القائد بنسبة ٦٠,١%. وبلغت قيمة الخطأ المعياري ٠,٠٦٢. كما بلغت قيمة ت ٦,٦٩٤.
- بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من فقدان الأخلاق المهنية إلي الخوف الوظيفي ٠,٤٧٩، وبلغت قيمة المعنوية ٠,٠٠٠، وهذا يعني أن فقدان الأخلاق المهنية يؤثر بشكل إيجابي علي الخوف الوظيفي بنسبة ٤٧,٩%. وبلغت قيمة الخطأ المعياري ٠,٠٥٥. كما بلغت قيمة ت ٨,٧٠٩.
- بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من فقدان الأخلاق المهنية إلي الخوف من فقدان الوظيفة ٠,٥٥٦، وبلغت قيمة المعنوية ٠,٠٠٠، وهذا يعني أن فقدان الأخلاق المهنية يؤثر بشكل إيجابي علي الخوف من فقدان الوظيفة بنسبة ٥٥,٦%. وبلغت قيمة الخطأ المعياري ٠,٠٤٢. كما بلغت قيمة ت ١٣,٢٣٨.

- بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من فقدان الأخلاق المهنية إلى الخوف من عدم الكفاءة الشخصية ٠,٦٢٠، وبلغت قيمة المعنوية ٠,٠٠٠، وهذا يعني أن فقدان الأخلاق المهنية يؤثر بشكل إيجابي علي الخوف من عدم الكفاءة الشخصية بنسبة ٦٢%. وبلغت قيمة الخطأ المعياري ٠,٠٦٩. كما بلغت قيمة ت ٨,٩٨٦.
- بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من فقدان الأخلاق المهنية إلى الخوف من القائد ٠,٦٧١، وبلغت قيمة المعنوية ٠,٠٠٠، وهذا يعني أن فقدان الأخلاق المهنية يؤثر بشكل إيجابي علي الخوف من القائد بنسبة ٦٧,١%. وبلغت قيمة الخطأ المعياري ٠,٠٦٢. كما بلغت قيمة ت ١٠,٨٢٣.

تحليل المسار من القهر الوظيفي وأبعاده إلى الخوف الوظيفي وأبعاده

جدول رقم (١٢) تحليل المسار لأثر القهر الوظيفي وأبعاده علي الخوف الوظيفي وأبعاده

المتغيرات	معاملات المسار المعيارية	الخطأ المعياري	قيمة ت	المعنوية
القهر الوظيفي <--- الخوف الوظيفي	٠,٤٤٣	٠,٠٦٦	٦,٧١٢	٠,٠٠٠
القهر الوظيفي <--- الخوف من الوظيفة	٠,٥٩٦	٠,٠٥١	١١,٦٨٦	٠,٠٠٠
القهر الوظيفي <--- الخوف من عدم الكفاءة الشخصية	٠,٤١٢	٠,٠٦١	٦,٧٥٤	٠,٠٠٠
القهر الوظيفي <--- الخوف من القائد	٠,٥٢٣	٠,٠٥٣	٩,٨٦٨	٠,٠٠٠
الغضب والتبرم <--- الخوف الوظيفي	٠,٦٦٣	٠,٠٦٧	٩,٨٩٦	٠,٠٠٠
الغضب والتبرم <--- الخوف من الوظيفة	٠,٧٠٥	٠,٠٧٧	٩,١٥٦	٠,٠٠٠
الغضب والتبرم <--- الخوف من عدم الكفاءة الشخصية	٠,٥٩٥	٠,٠٥٧	١٠,٤٣٩	٠,٠٠٠
الغضب والتبرم <--- الخوف من القائد	٠,٦١١	٠,٠٦١	١٠,٠١٦	٠,٠٠٠
الهروب والانسحاب <--- الخوف الوظيفي	٠,٥٨٧	٠,٠٥٩	٩,٩٤٩	٠,٠٠٠
الهروب والانسحاب <--- الخوف من الوظيفة	٠,٦٧١	٠,٠٥٨	١١,٥٦٩	٠,٠٠٠
الهروب والانسحاب <--- الخوف من عدم الكفاءة الشخصية	٠,٤٩٩	٠,٠٣٧	١٣,٤٨٦	٠,٠٠٠
الهروب والانسحاب <--- الخوف من القائد	٠,٤٠٢	٠,٠٥٥	٧,٣٠٩	٠,٠٠٠
العدوانية <--- الخوف الوظيفي	٠,٥٥٥	٠,٠٦٣	٨,٨١٠	٠,٠٠٠
العدوانية <--- الخوف من الوظيفة	٠,٧١٤	٠,٠٧٤	٩,٦٤٩	٠,٠٠٠
العدوانية <--- الخوف من عدم الكفاءة الشخصية	٠,٦٣٩	٠,٠٥٥	١١,٦١٨	٠,٠٠٠
العدوانية <--- الخوف من القائد	٠,٤٦٧	٠,٠٦٣	٧,٤١٣	٠,٠٠٠
اللامبالاة <--- الخوف الوظيفي	٠,٦٧٦	٠,٠٧١	٩,٥٢١	٠,٠٠٠
اللامبالاة <--- الخوف من الوظيفة	٠,٥٨٤	٠,٠٥٨	١٠,٠٦٩	٠,٠٠٠
اللامبالاة <--- الخوف من عدم الكفاءة الشخصية	٠,٥٩٣	٠,٠٦٦	٨,٩٨٥	٠,٠٠٠
اللامبالاة <--- الخوف من القائد	٠,٥٠٣	٠,٠٤١	١٢,٢٦٨	٠,٠٠٠

يبرز جدول رقم (١٢) النتائج التالية:

- بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من القهر الوظيفي إلى الخوف الوظيفي ٠,٤٤٣، وبلغت قيمة المعنوية ٠,٠٠٠، وهذا يعني أن القهر الوظيفي يؤثر بشكل إيجابي علي الخوف الوظيفي بنسبة ٤٤,٣%. وبلغت قيمة الخطأ المعياري ٠,٠٦٦. كما بلغت قيمة ت ٦,٧١٥.

- بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من القهر الوظيفي إلي الخوف من فقدان الوظيفة ٥٩٦,٠٠، وبلغت قيمة المعنوية ٠٠,٠٠٠، وهذا يعني أن القهر الوظيفي يؤثر بشكل إيجابي علي الخوف من فقدان الوظيفة بنسبة ٥٩,٦% . وبلغت قيمة الخطأ المعياري ٠,٠٥١ . كما بلغت قيمة ت ١١,٦٨٦ .
- بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من القهر الوظيفي إلي الخوف من عدم الكفاءة الشخصية ٤١٢,٠٠، وبلغت قيمة المعنوية ٠٠,٠٠٠، وهذا يعني أن القهر الوظيفي يؤثر بشكل إيجابي علي الخوف من عدم الكفاءة الشخصية بنسبة ٤١,٢% . وبلغت قيمة الخطأ المعياري ٠,٠٦١ . كما بلغت قيمة ت ٦,٧٥٤ .
- بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من القهر الوظيفي إلي الخوف من القائد ٥٢٣,٠٠، وبلغت قيمة المعنوية ٠٠,٠٠٠، وهذا يعني أن القهر الوظيفي يؤثر بشكل إيجابي علي الخوف من القائد بنسبة ٥٢,٣% . وبلغت قيمة الخطأ المعياري ٠,٠٥٣ . كما بلغت قيمة ت ٩,٨٦٨ .
- بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من الغضب والتبرم إلي الخوف الوظيفي ٦٦٣,٠٠، وبلغت قيمة المعنوية ٠٠,٠٠٠، وهذا يعني أن الغضب والتبرم يؤثر بشكل إيجابي علي الخوف الوظيفي بنسبة ٦٦,٣% . وبلغت قيمة الخطأ المعياري ٠,٠٦٧ . كما بلغت قيمة ت ٩,٨٩٦ .
- بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من الغضب والتبرم إلي الخوف من فقدان الوظيفة ٧٠٥,٠٠، وبلغت قيمة المعنوية ٠٠,٠٠٠، وهذا يعني أن الغضب والتبرم يؤثر بشكل إيجابي علي الخوف من فقدان الوظيفة بنسبة ٧٠,٥% . وبلغت قيمة الخطأ المعياري ٠,٠٧٧ . كما بلغت قيمة ت ٩,١٥٦ .
- بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من الغضب والتبرم إلي الخوف من عدم الكفاءة الشخصية ٥٩٥,٠٠، وبلغت قيمة المعنوية ٠٠,٠٠٠، وهذا يعني أن الغضب والتبرم يؤثر بشكل إيجابي علي الخوف من عدم الكفاءة الشخصية بنسبة ٥٩,٥% . وبلغت قيمة الخطأ المعياري ٠,٠٥٧ . كما بلغت قيمة ت ١٠,٤٣٩ .
- بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من الغضب والتبرم إلي الخوف من القائد ٦١١,٠٠، وبلغت قيمة المعنوية ٠٠,٠٠٠، وهذا يعني أن الغضب والتبرم يؤثر بشكل إيجابي علي الخوف من القائد بنسبة ٦١,١% . وبلغت قيمة الخطأ المعياري ٠,٠٦١ . كما بلغت قيمة ت ١٠,٠١٦ .
- بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من الهروب والانسحاب إلي الخوف الوظيفي ٥٨٧,٠٠، وبلغت قيمة المعنوية ٠٠,٠٠٠، وهذا يعني أن الهروب والانسحاب يؤثر بشكل إيجابي علي الخوف الوظيفي بنسبة ٥٨,٧% . وبلغت قيمة الخطأ المعياري ٠,٠٥٩ . كما بلغت قيمة ت ٩,٩٤٩ .
- بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من الهروب والانسحاب إلي الخوف من فقدان الوظيفة ٦٧١,٠٠، وبلغت قيمة المعنوية ٠٠,٠٠٠، وهذا يعني أن الهروب والانسحاب يؤثر بشكل إيجابي علي الخوف من فقدان الوظيفة بنسبة ٦٧,١% . وبلغت قيمة الخطأ المعياري ٠,٠٥٨ . كما بلغت قيمة ت ١١,٥٦٩ .
- بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من الهروب والانسحاب إلي الخوف من عدم الكفاءة الشخصية ٤٩٩,٠٠، وبلغت قيمة المعنوية ٠٠,٠٠٠، وهذا يعني أن الهروب والانسحاب يؤثر بشكل إيجابي علي الخوف من عدم الكفاءة الشخصية بنسبة ٤٩,٩% . وبلغت قيمة الخطأ المعياري ٠,٠٣٧ . كما بلغت قيمة ت ١٣,٤٨٦ .
- بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من الهروب والانسحاب إلي الخوف من القائد ٤٠٢,٠٠، وبلغت قيمة المعنوية ٠٠,٠٠٠، وهذا يعني أن الهروب والانسحاب يؤثر بشكل إيجابي علي الخوف من القائد بنسبة ٤٠,٢% . وبلغت قيمة الخطأ المعياري ٠,٠٥٥ . كما بلغت قيمة ت ٧,٣٠٩ .
- بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من العدوانية إلي الخوف الوظيفي ٥٥٥,٠٠، وبلغت قيمة المعنوية ٠٠,٠٠٠، وهذا يعني أن العدوانية تؤثر بشكل إيجابي علي الخوف الوظيفي بنسبة ٥٥,٥% . وبلغت قيمة الخطأ المعياري ٠,٠٦٣ . كما بلغت قيمة ت ٨,٨١٠ .
- بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من العدوانية إلي الخوف من فقدان الوظيفة ٧١٤,٠٠، وبلغت قيمة المعنوية ٠٠,٠٠٠، وهذا يعني أن العدوانية تؤثر بشكل إيجابي علي الخوف من فقدان الوظيفة بنسبة ٧١,٤% . وبلغت قيمة الخطأ المعياري ٠,٠٧٤ . كما بلغت قيمة ت ٩,٦٤٩ .
- بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من العدوانية إلي الخوف من عدم الكفاءة الشخصية ٦٣٩,٠٠، وبلغت قيمة المعنوية ٠٠,٠٠٠، وهذا يعني أن العدوانية تؤثر بشكل إيجابي علي الخوف من عدم الكفاءة الشخصية بنسبة ٦٣,٩% . وبلغت قيمة الخطأ المعياري ٠,٠٥٥ . كما بلغت قيمة ت ١١,٦١٨ .

- بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من العدوانية إلى الخوف من القائد ٠,٤٦٧، وبلغت قيمة المعنوية ٠,٠٠٠، وهذا يعني أن العدوانية تؤثر بشكل إيجابي على الخوف من القائد بنسبة ٤٦,٧%. وبلغت قيمة الخطأ المعياري ٠,٠٦٣. كما بلغت قيمة ت ٧,٤١٣.
- بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من اللامبالاة إلى الخوف الوظيفي ٠,٦٧٦، وبلغت قيمة المعنوية ٠,٠٠٠، وهذا يعني أن اللامبالاة تؤثر بشكل إيجابي على الخوف الوظيفي بنسبة ٦٧,٦%. وبلغت قيمة الخطأ المعياري ٠,٠٧١. كما بلغت قيمة ت ٩,٥٢١.
- بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من اللامبالاة إلى الخوف من فقدان الوظيفة ٠,٥٨٤، وبلغت قيمة المعنوية ٠,٠٠٠، وهذا يعني أن اللامبالاة تؤثر بشكل إيجابي على الخوف من فقدان الوظيفة بنسبة ٥٨,٤%. وبلغت قيمة الخطأ المعياري ٠,٠٥٨. كما بلغت قيمة ت ١٠,٠٦٩.
- بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من اللامبالاة إلى الخوف من عدم الكفاءة الشخصية ٠,٥٩٣، وبلغت قيمة المعنوية ٠,٠٠٠، وهذا يعني أن اللامبالاة تؤثر بشكل إيجابي على الخوف من عدم الكفاءة الشخصية بنسبة ٥٩,٣%. وبلغت قيمة الخطأ المعياري ٠,٠٦٦. كما بلغت قيمة ت ٨,٩٨٥.
- بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من اللامبالاة إلى الخوف من القائد ٠,٥٠٣، وبلغت قيمة المعنوية ٠,٠٠٠، وهذا يعني أن اللامبالاة تؤثر بشكل إيجابي على الخوف من القائد بنسبة ٥٠,٣%. وبلغت قيمة الخطأ المعياري ٠,٠٤١. كما بلغت قيمة ت ١٢,٢٦٨.

تحليل المسار من القيادة المدمرة وأبعادها إلى الخوف الوظيفي في وجود القهر الوظيفي كمتغير وسيط أولاً: الدور الوسيط للقهر الوظيفي في العلاقة بين القيادة المدمرة والخوف الوظيفي

جدول رقم (١٣) نتائج تحليل المسار للتحقق من الأثر المباشر وغير المباشر للقيادة المدمرة على الخوف الوظيفي في وجود القهر الوظيفي كمتغير وسيط

القيم	المسار المباشر	المسار غير المباشر
	القيادة المدمرة ---> الخوف الوظيفي	القيادة المدمرة ---> القهر الوظيفي ---> الخوف الوظيفي
معاملات المسار المعيارية	٠,٦٣٣	٠,٢٥٧
المعنوية	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠

يبرز جدول رقم (١٣) أن القهر الوظيفي يلعب دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين القيادة المدمرة والخوف الوظيفي لدى العاملين في شركات السياحة فئة (أ) والفنادق الخمس نجوم، ويرجع ذلك إلى أن كل من العلاقة المباشرة وغير المباشرة كانتا ذات دلالة إحصائية عند مستوي ٠,٠١، وهو ما يعني التوسط الجزئي للقهر الوظيفي في العلاقة بين المتغيرين. كذلك يتضح من الجدول أن قيمة الأثر غير المباشر للقيادة المدمرة على الخوف الوظيفي في وجود القهر الوظيفي كمتغير وسيط بلغت ٠,٢٥٧، وهي أقل من قيمة التأثير المباشر للقيادة المدمرة على الخوف الوظيفي في عدم وجود القهر الوظيفي كمتغير وسيط والتي بلغت ٠,٦٣٣. وهذا يؤكد أن القهر الوظيفي يلعب دور وسيط (جزئي) في العلاقة بين القيادة المدمرة والخوف الوظيفي لدى العاملين في شركات السياحة فئة (أ) والفنادق الخمس نجوم.

ثانياً: الدور الوسيط للقهر الوظيفي في العلاقة بين الفساد والخوف الوظيفي

جدول رقم (١٤) نتائج تحليل المسار للتحقق من الأثر المباشر وغير المباشر للفساد على الخوف الوظيفي في وجود القهر الوظيفي كمتغير وسيط

القيم	المسار المباشر	المسار غير المباشر
	الفساد ---> الخوف الوظيفي	الفساد ---> القهر الوظيفي ---> الخوف الوظيفي
معاملات المسار المعيارية	٠,٤٥٦	٠,١٧٤
المعنوية	٠,٠٠٠	٠,٥١٨

يوضح جدول رقم (١٤) أن القهر الوظيفي لا يلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين الفساد والخوف الوظيفي لدى العاملين في شركات السياحة فئة (أ) والفنادق الخمس نجوم، ويرجع ذلك إلى أن العلاقة المباشرة بين المتغير المستقل (الفساد) والمتغير التابع (الخوف الوظيفي) كانت معنوية، ومع دخول المتغير الوسيط (القهر الوظيفي)

أصبحت العلاقة غير المباشرة بين المتغير المستقل (الفساد) والمتغير التابع (الخوف الوظيفي) غير معنوية (المعنوية = ٠,٥١٨)، وهو ما يعني عدم وجود أي دور وسيط للقهر الوظيفي في العلاقة بين المتغيرين.

ثالثاً: الدور الوسيط للقهر الوظيفي في العلاقة بين التحميل علي المرؤوسين والخوف الوظيفي

جدول رقم (١٥) نتائج تحليل المسار للتحقق من الأثر المباشر وغير المباشر للتحميل علي المرؤوسين علي
الخوف الوظيفي في وجود القهر الوظيفي كمتغير وسيط

القيم	المسار المباشر	المسار غير المباشر
	التحميل علي المرؤوسين <-->	التحميل علي المرؤوسين <---> القهر الوظيفي <-->
	- الخوف الوظيفي	- الخوف الوظيفي
معاملات المسار المعيارية	٠,٥٢٧	٠,٣٤١
المعنوية	٠,٠٠٠	٠,١١٤

يبين جدول رقم (١٥) أن القهر الوظيفي لا يلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين التحميل علي المرؤوسين والخوف الوظيفي لدي العاملين في شركات السياحة فئة (أ) والفنادق الخمس نجوم، ويرجع ذلك إلي أن العلاقة المباشرة بين المتغير المستقل (التحميل علي المرؤوسين) والمتغير التابع (الخوف الوظيفي) كانت معنوية، ومع دخول المتغير الوسيط (القهر الوظيفي) أصبحت العلاقة غير المباشرة بين المتغير المستقل (التحميل علي المرؤوسين) والمتغير التابع (الخوف الوظيفي) غير معنوية (المعنوية = ٠,١١٤)، وهو ما يعني عدم وجود أي دور وسيط للقهر الوظيفي في العلاقة بين المتغيرين.

رابعاً: الدور الوسيط للقهر الوظيفي في العلاقة بين إساءة معاملة المرؤوسين والخوف الوظيفي

جدول رقم (١٦) نتائج تحليل المسار للتحقق من الأثر المباشر وغير المباشر لإساءة معاملة المرؤوسين علي
الخوف الوظيفي في وجود القهر الوظيفي كمتغير وسيط

القيم	المسار المباشر	المسار غير المباشر
	إساءة معاملة المرؤوسين <--->	إساءة معاملة المرؤوسين <---> القهر الوظيفي <-->
	الخوف الوظيفي	- الخوف الوظيفي
معاملات المسار المعيارية	٠,٢٣٢	٠,١٩٥
المعنوية	٠,٣٦٢	٠,٠٢١

يبرز جدول رقم (١٦) أن القهر الوظيفي يلعب دوراً وسيطاً كلياً في العلاقة بين إساءة معاملة المرؤوسين والخوف الوظيفي لدي العاملين في شركات السياحة فئة (أ) والفنادق الخمس نجوم، ويرجع ذلك إلي أن العلاقة المباشرة بين المتغير المستقل (إساءة معاملة المرؤوسين) والمتغير التابع (الخوف الوظيفي) كانت غير معنوية (المعنوية = ٠,٣٦٢)، بينما كانت غير العلاقة المباشرة بين المتغير المستقل (إساءة معاملة المرؤوسين) والمتغير التابع (الخوف الوظيفي) ذات معنوية (المعنوية = ٠,٠٢١)، وهو ما يعني التوسط الكلي للقهر الوظيفي في العلاقة بين المتغيرين. كذلك يتضح من الجدول أن قيمة الأثر غير المباشر لإساءة معاملة المرؤوسين علي الخوف الوظيفي في وجود القهر الوظيفي كمتغير وسيط بلغت ٠,١٩٥، وهي أقل من قيمة التأثير المباشر لإساءة معاملة المرؤوسين علي الخوف الوظيفي في عدم وجود القهر الوظيفي كمتغير وسيط والتي بلغت ٠,٢٣٢. وهذا يؤكد أن القهر الوظيفي يلعب دور وسيط (كلي) في العلاقة بين إساءة معاملة المرؤوسين والخوف الوظيفي لدي العاملين في شركات السياحة فئة (أ) والفنادق الخمس نجوم.

خامساً: الدور الوسيط للقهر الوظيفي في العلاقة بين فقدان الأخلاق المهنية والخوف الوظيفي

جدول رقم (١٧) نتائج تحليل المسار للتحقق من الأثر المباشر وغير المباشر لفقدان الأخلاق المهنية علي
الخوف الوظيفي في وجود القهر الوظيفي كمتغير وسيط

القيم	المسار المباشر	المسار غير المباشر
	فقدان الأخلاق المهنية <--->	فقدان الأخلاق المهنية <---> القهر الوظيفي <-->
	الخوف الوظيفي	الخوف الوظيفي
معاملات المسار المعيارية	٠,٤٧٩	٠,٢٠١
المعنوية	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠

يبرز جدول رقم (١٧) أن القهر الوظيفي يلعب دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين فقدان الأخلاق المهنية والخوف الوظيفي لدي العاملين في شركات السياحة فئة (أ) والفنادق الخمس نجوم، ويرجع ذلك إلى أن كل من العلاقة المباشرة وغير المباشرة كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوي ٠,٠١، وهو ما يعني التوسط الجزئي للقهر الوظيفي في العلاقة بين المتغيرين. كذلك يتضح من الجدول أن قيمة الأثر غير المباشر لفقدان الأخلاق المهنية علي الخوف الوظيفي في وجود القهر الوظيفي كمتغير وسيط بلغت ٠,٢٠١، وهي أقل من قيمة التأثير المباشر لفقدان الأخلاق المهنية علي الخوف الوظيفي في عدم وجود القهر الوظيفي كمتغير وسيط والتي بلغت ٠,٤٧٩. وهذا يؤكد أن القهر الوظيفي يلعب دور وسيط (جزئي) في العلاقة بين فقدان الأخلاق المهنية والخوف الوظيفي لدي العاملين في شركات السياحة فئة (أ) والفنادق الخمس نجوم.

النتائج والتوصيات

هدفت هذه الدراسة إلي قياس أثر القيادة المدمرة وأبعادها علي كل من القهر الوظيفي والخوف الوظيفي وأبعادهما لدي العاملين في شركات السياحة فئة (أ)، والفنادق الخمس نجوم بالقاهرة. كما هدفت الدراسة إلي استكشاف الدور الوسيط للقهر الوظيفي في العلاقة بين القيادة المدمرة وأبعادها الأربعة (الفساد، والتحميل علي المرؤوسين، وإساءة معاملة المرؤوسين، وفقدان الأخلاق المهنية) والخوف الوظيفي. توصلت نتائج الدراسة إلي عدد من النتائج المرتبطة بأهداف الدراسة. أولاً: أبرزت نتائج الدراسة انخفاض كبير في درجة تبني القيادة المدمرة وأبعادها في شركات السياحة فئة (أ) والفنادق الخمس نجوم بالقاهرة، وقد جاء بُعد التحميل علي المرؤوسين في المرتبة الأولى، يليه بُعد إساءة معاملة المرؤوسين، ثم بُعد فقدان الأخلاق المهنية، وأخيراً بُعد الفساد. ثانياً: أوضحت نتائج الدراسة الانخفاض الواضح في مستوي شعور العاملين في تلك الشركات والفنادق بالقهر الوظيفي، وجاء بُعد الغضب والتبرم في المرتبة الأولى، يليه بُعد اللامبالاة، ثم بُعد الهروب والانسحاب، وأخيراً بُعد العدوانية. ثالثاً: بينت نتائج الدراسة الانخفاض الكبير في شعور العاملين بالخوف الوظيفي في تلك الشركات والفنادق، وجاء بُعد الخوف من القائد في المرتبة الأولى، يليه بُعد الخوف من عدم الكفاءة الشخصية، وأخيراً الخوف من فقدان الوظيفة.

رابعاً: أكدت نتائج الدراسة علي وجود تأثير معنوي وإيجابي للقيادة المدمرة علي القهر الوظيفي وأبعاده الأربعة، وكان تأثير القيادة المدمرة الأعلى علي بُعد الهروب والانسحاب، ثم علي بُعد اللامبالاة، ثم علي بُعد الغضب والتبرم، وأخيراً علي بُعد العدوانية. كما أوضحت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي وإيجابي لأبعاد القيادة المدمرة الأربعة المتمثلة في الفساد، والتحميل علي المرؤوسين، وإساءة معاملة المرؤوسين، وفقدان الأخلاق المهنية علي القهر الوظيفي، وكان تأثير بُعد فقدان الأخلاق المهنية الأعلى علي القهر الوظيفي، يليه تأثير بُعد التحميل علي المرؤوسين، ثم تأثير بُعد إساءة معاملة المرؤوسين، وأخيراً تأثير بُعد الفساد. علاوة علي ذلك؛ بينت النتائج وجود تأثير معنوي وإيجابي لكل بُعد من أبعاد القيادة المدمرة علي الأبعاد الأربعة للقهر الوظيفي والمتمثلة في الغضب والتبرم، والهروب والانسحاب، والعدوانية، واللامبالاة.

خامساً: أوضحت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي وإيجابي للقيادة المدمرة علي الخوف الوظيفي وأبعاده الأربعة، وكان تأثير القيادة المدمرة الأعلى علي بُعد الخوف من عدم الكفاءة الشخصية، ثم علي بُعد الخوف من فقدان الوظيفة، وأخيراً علي بُعد الخوف من القائد. كما أكدت نتائج الدراسة علي وجود تأثير معنوي وإيجابي لأبعاد القيادة المدمرة الثلاثة المتمثلة في الفساد، والتحميل علي المرؤوسين، وفقدان الأخلاق المهنية علي الخوف الوظيفي، وكان تأثير بُعد التحميل علي المرؤوسين الأعلى علي الخوف الوظيفي، يليه تأثير بُعد فقدان الأخلاق المهنية، وأخيراً تأثير بُعد الفساد. بينما لم يكن هناك تأثير معنوي لإساءة معاملة المرؤوسين علي الخوف الوظيفي. كذلك أبرزت النتائج وجود تأثير معنوي وإيجابي لكل بُعد من أبعاد القيادة المدمرة علي الأبعاد الثلاثة للخوف الوظيفي والمتمثلة في الخوف من فقدان الوظيفة، والخوف من عدم الكفاءة الشخصية، والخوف من القائد.

سادساً: أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر معنوي وإيجابي للقهر الوظيفي علي الخوف الوظيفي وأبعاده الثلاثة، وكان تأثير القهر الوظيفي الأعلى علي بُعد الخوف من الوظيفة، يليه التأثير علي بُعد الخوف من القائد، وأخيراً التأثير علي بُعد الخوف من عدم الكفاءة الشخصية. بينت النتائج أيضاً وجود أثر معنوي وإيجابي لأبعاد القهر الوظيفي الأربعة علي الخوف الوظيفي، وكان تأثير بُعد اللامبالاة الأعلى في التأثير علي الخوف الوظيفي، يليه تأثير بُعد الغضب والتبرم، ثم تأثير بُعد الهروب والانسحاب، وأخيراً تأثير بُعد العدوانية. بالإضافة إلي ذلك؛ أوضحت النتائج وجود تأثير معنوي وإيجابي لكل بُعد للقهر الوظيفي علي كل بُعد للخوف الوظيفي.

سابعاً: أوضحت النتائج أن القهر الوظيفي يلعب دوراً بسيطاً جزئياً في العلاقة بين القيادة المدمرة والخوف الوظيفي لدي العاملين في شركات السياحة فئة (أ)، وكذلك الفنادق الخمس نجوم بالقاهرة. كما بينت نتائج الدراسة عدم وجود دور وسيط للقهر الوظيفي في العلاقة بين كل من بُعدي الفساد والتحميل علي المرؤوسين والخوف الوظيفي. في حين أظهرت نتائج الدراسة أن القهر الوظيفي يلعب دوراً بسيطاً كلياً في العلاقة بين إساءة معاملة المرؤوسين والخوف الوظيفي. وأخيراً أبرزت نتائج الدراسة أن القهر الوظيفي يلعب دوراً بسيطاً جزئياً في العلاقة بين بُعد فقدان الأخلاق المهنية والخوف الوظيفي.

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج؛ توصي الدراسة بضرورة اهتمام وحرص الإدارة العليا بشركات السياحة والفنادق الخمس نجوم علي توزيع الأعباء الوظيفية علي العاملين بما يتناسب مع قدراتهم ومهاراتهم، وكذلك توزيعها بشكل عادل، والمساواة في توزيع المهام لعدم شعور بعض العاملين بالتحيز والمحاباة في تحميل بعض العاملين بأعباء وظيفية أقل منهم، وهو ما يعكس علي شعورهم بالضغط الوظيفية والاحتراق الوظيفي، ويؤدي إلي شعورهم بالقهر والخوف الوظيفي. وفي ضوء نتائج الدراسة التي أوضحت الارتفاع النسبي لاستجابات أفراد العينة علي "استخدام مديريهم في العمل لألفاظ مسيئة للعاملين"؛ توصي الدراسة بضرورة سيادة علاقات قوية بين الإدارة والعاملين، وتكون قائمة علي الاحترام والثقة المتبادلة، وعدم توجيه أية إهانات أو ألفاظ تسبب أذي نفسي للعاملين وتسيء لهم، لأن ذلك سيؤدي إلي خلق نوع من المشاكل والصراعات في العمل، ويؤدي في النهاية إلي الانسحاب الوظيفي للعاملين. كما ينبغي علي تلك الشركات والفنادق تبني دليل للأخلاقيات الحميدة والسلوكيات الإيجابية التي يجب أن يتحلي بها جميع العاملين في المستويات الإدارية لتعزيز العلاقات الطيبة بين الجميع. علاوة علي ذلك؛ ينبغي تشجيع وتحفيز العاملين علي المشاركة والمناقشة والحوار بأسلوب ديمقراطي وهادئ، والابتعاد عن استخدام أساليب الانتقاد والجدال، لأن ذلك قد يخلق نوعاً من الضيق والصراع بين العاملين بعضهم البعض وبين العاملين والإدارة، وهو ما قد يؤدي إلي امتناع العاملين عن المشاركة بأرائهم ومقترحاتهم سواء في حل مشكلات العمل أو تطوير الأداء. كذلك ينبغي تبني أسلوب المتابعة والرقابة القائم علي رصد الانحرافات في الأداء وتقويمها وتصحيحها ودعم أداء العاملين بشكل يعزز من نقاط قوتهم ويعالج نقاط ضعفهم وقصورهم، وليس تطبيق المتابعة والرقابة لتصيد أخطاء العاملين وعقابهم عليها، لأن ذلك سيؤدي إلي شعورهم بالقلق والخوف الوظيفي، وهو ما يؤثر سلباً علي أدائهم. بالإضافة علي ذلك؛ هناك ضرورة لوجود نظام عادل وموضوعي للترقيات، وأن تكون الترقيات والحوافز علي أساس الأداء وإنجاز المهام، وليس علي أساس الوساطة والتحيز للبعض علي حساب الآخرين لعدم شعور العاملين بالظلم والقهر الوظيفي.

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

١. السيد، هند (٢٠١٧) العلاقة بين القيادة الكاريزمية و سلوكيات البلطجة في مكان العمل : بالتطبيق علي العاملين بمجالس المدن بمحافظة الدقهلية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنصورة.
٢. العطوي، عامر (٢٠٠٧) أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي - دراسة تحليلية الآراء أعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، ٩(٣)، ١٤٦-١٧٠.
٣. النصاروي، حامد (٢٠١٨) القيادة المدمرة ودورها في تنمية الرهاب لدى الأفراد العاملين : دراسة حالة لعينة من العاملين في معمل أسمنت الكوفة في محافظة النجف الأشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، ١٥(٢/٤)، ٦٢٧-٦٦٠.
٤. جودة، عبد المحسن؛ عبد الهادي، أميرة وخشبة، ناجي (٢٠٢١) الخيانة كمتغير وسيط في العلاقة بين الخوف التنظيمي والأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية علي العاملين بمجالس المدن بمحافظة الدقهلية، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، ٤١(٤)، ٢٧٣-٢٩٢.
٥. داهش، جمال (٢٠١٧) الالتزام التنظيمي بوصفه متغيراً وسيطاً في العلاقة بين سلوك القيادة المدمرة وسلوكيات العمل المعوقة للإنتاج، المجلة العربية للعلوم الإدارية، ٢٤(٣)، ٤٧٥-٥١٨.
٦. رضوان، طارق (٢٠١٩) الدور المعدل لنمط الشخصية في العلاقة بين القيادة السامة والقلق الوظيفي: دراسة تطبيقية. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، ٧، ٥٥٧-٥٩٣.

٧. رضوان، علاء (٢٠٢٠) أثر القهر الوظيفي في العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية وصمت العاملين دراسة تطبيقية على العاملين بالمستشفيات العامة التابعة لمديرية الصحة بمحافظة المنوفية، مجلة التجارة والتمويل، ٣، ٧٢-١٢٤.
٨. سلامة، زكريا (٢٠١٧): أثر التوتر الوظيفي في أداء العاملين في ظل الثقافات المتعددة للإدارة، دار نور للنشر والتوزيع، سوريا.
٩. طه، منى (٢٠٢٠). دور القيادة المدمرة في تدعيم سلوكيات البلطجة في مكان العمل (دراسة تطبيقية). *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، ٦(١)، ٤١-١.
١٠. عبد الحميد، هند (٢٠١٧): إيذاء النفسي في ضوء القهر الوظيفي وعلاقته بالقدرة على حل المشكلات في ضوء نظريات السلوك الإبداعي لدى معلمي المدارس الخاصة بالمنيا، *مجلة الإرشاد النفسي*، ٣(٤)، ١١٠-١٤٢.
١١. ماهر، أحمد (٢٠٠٧) إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
١٢. مشاركة، عودة الله ومصالح، عطية (٢٠٢٠) ضغوط العمل وعلاقتها بالقهر الوظيفي لدى العاملين في الوظيفة العمومية الفلسطينية، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، ١٦(٣)، ٦١٨-٥٨٨.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

1. Al-Romeedy, B. & Talhi, F. (2019). Are The Egyptian Travel Agencies Learning Organization?. *Strategy and Development Review*, 9(16), 64-87.
2. Al-Romeedy, B. (2019). Green human resource management in Egyptian travel agencies: constraints of implementation and requirements for success. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 18(4), 529-548.
3. Al-Romeedy, B. (2019). Strategic Agility as a Competitive Advantage in Airlines - Case Study: Egypt Air. *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City*, 3(1), 1-15.
4. Al-Romeedy, B. (2019). The role of job rotation in enhancing employee performance in the Egyptian travel agents: the mediating role of organizational behavior. *Tourism Review*, 74(4), 1003-1020.
5. Al-Romeedy, B., & Ozbek, O. (2022). The effect of authentic leadership on counterproductive work behaviors in Egyptian and Turkish travel agents: Workplace incivility as a mediator. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 11(2), 409-425.
6. Aravena, F. (2019). Destructive leadership behavior: An exploratory study in Chile. *Leadership and policy in schools*, 18(1), 83-96.
7. Chan, F., Lee, G. K., Lee, E. J., Kubota, C., & Allen, C. A. (2007). Structural equation modeling in rehabilitation counseling research. *Rehabilitation Counseling Bulletin*, 51(1), 44-57.
8. Deutsch, M. (2006). A framework for thinking about oppression and its change. *Social Justice Research*, 19(1), 7-41.
9. Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The leadership quarterly*, 18(3), 207-216.
10. Ekundayo, J. A. (2014). Occupational stress and employees productivity in the workplace. *International Journal of Scientific Research in Education*, 7(2), 157-165.
11. Gardner, D., O'Driscoll, M., Cooper-Thomas, H. D., Roche, M., Bentley, T., Catley, B., ... & Trenberth, L. (2016). Predictors of workplace bullying and cyber-bullying in New Zealand. *International journal of environmental research and public health*, 13(5), 448.
12. Gudmundsson, A., & Southey, G. (2011). Leadership and the rise of the corporate psychopath: what can business schools do about the 'snakes inside'?. *e-Journal of Social and Behavioural Research in Business*, 2(2), 18-27.

13. Hair Jr., Hult, G., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2021). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage publications.
14. Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2010). *Multivariate Data Analysis*. 7th ed., Pearson prentice Hall.
15. Hofmann, S. G., & DiBartolo, P. M. (Eds.). (2014). *Social anxiety: Clinical, developmental, and social perspectives*. Elsevier.
16. Kline, R. (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. 3rd ed., The Guilford Press, New York.
17. Krasikova, D. V., Green, S. G., & LeBreton, J. M. (2013). Destructive leadership: A theoretical review, integration, and future research agenda. *Journal of management*, 39(5), 1308-1338.
18. Leonard, J. B. (2014). *The Dissolution of Effective Leadership: A Multiple-Case Study Analysis of Destructive Leadership* (Master Thesis, University of Tennessee).
19. Lu, H., Ling, W., Wu, Y., & Liu, Y. (2012). A Chinese perspective on the content and structure of destructive leadership. *Chinese Management Studies*, 6(2), 271–283.
20. Macovei, C. M. (2016, June). Measuring job anxiety in military organization. In *International Conference Knowledge-based Organization* (Vol. 22, No. 2, pp. 451-456).
21. Mohamed, M., Farahat, E., & Al-Romeedy, B. (2022). The Mediating Role of Marketing Effectiveness in the Relationship between Artificial Intelligence and Destination Competitiveness. *Minia Journal of Tourism and Hospitality Research*, 14(1), 113-129.
22. Mohamed, M., Farahat, E., & Al-Romeedy, B. (2022). Artificial intelligence applications and its impact on the competitiveness of the Egyptian tourist destination. *Research Journal of the Faculty of Tourism and Hotels Mansoura University*, 11(2), 57-93.
23. Muschalla, B., & Linden, M. (2009). Workplace phobia—a first explorative study on its relation to established anxiety disorders, sick leave, and work-directed treatment. *Psychology, Health & Medicine*, 14(5), 591-605.
24. Muschalla, B., & Linden, M. (2014). Workplace phobia, workplace problems, and work ability among primary care patients with chronic mental disorders. *The Journal of the American Board of Family Medicine*, 27(4), 486-494.
25. Olls, C. W. (2014). *Relations Among Leader Personality Traits and Subordinates: Perceptions of Destructive Leadership* (Master Thesis, North Carolina State University).
26. Omar, Z., Mokhtar, M., & Hamzah, S. R. A. (2015). Prevalence of workplace bully in selected public service agency in Malaysia: Do destructive leadership behaviour matters. *International Journal of Education and Training*, 1(1), 1-9.
27. Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The leadership quarterly*, 18(3), 176-194.
28. Ramlee, N., Osman, A., Salahudin, S. N., Yeng, S. K., Ling, S. C., & Safizal, M. (2016). The influence of religiosity, stress and job attitude towards organizational behavior: evidence from public universities in Malaysia. *Procedia Economics and Finance*, 35, 563-573.
29. Robinson, D., Harvey, M., & Yupiter, M. (2009). Destructive leadership in family businesses: modelling social exchange between generations. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 8(2), 1-26.

30. Salem, E., Fahmy, T., & Al-Romeedy, B. (2022). The impact of pilot seat design on aviation safety. *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City*, 6(2/2), 47-61.
31. Salem, E., Fahmy, T., & Al-Romeedy, B. (2022). The effect of human engineering in cockpit design on aviation safety. *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City*, 6(2/2), 31-46.
32. Schumacker, R., & Lomax, R. (2010). *Structural Equation Modeling*. 3rd ed., Routledge, New York.
33. Sparks, G., Wolf, P., & Zurick, A. (2015). Destructive Leadership: The Hatfield and McCoy Feud. *American Journal of Business Education*, 8(4), 307-326.
34. Tabachnick, B., & Fidell, L. (2010). *Using Multivariate Statistics*. 4th ed., Boston Allyn and Bacon.

The Mediating Role of Job Oppression in the relationship between Destructive Leadership and Job Fear: An Empirical Study in Category (A) Tourism Companies and Five-Star Hotels in Cairo

Abstract

This study aimed to measure the effect of destructive leadership and its dimensions on both job oppression and job fear and their dimensions among employees in category (A) tourism companies and five-star hotels in Cairo. The study also aimed to explore the mediating role of job oppression in the relationship between destructive leadership and its four dimensions (corruption, burdening subordinates, mistreatment of subordinates, and loss of professional ethics) and job fear. 1064 questionnaires were distributed to a random sample of employees in category (A) tourism companies and five-star hotels in Cairo, while the analysis was based on 876 valid questionnaires. The results showed that there is a significant and positive effect of destructive leadership and its four dimensions on job oppression and job fear and their dimensions. The results also highlighted the significant and positive effect of job oppression on job fear and its three dimensions. As well, the results revealed that job oppression plays a partial mediating role in the relationship between destructive leadership and job fear, while there was no mediating role for job oppression in the relationship between each of the two dimensions of corruption, burdening subordinates, and job fear. The results indicated that job oppression plays a full mediating role in the relationship between mistreatment of subordinates and job fear. Finally, the results concluded that job oppression plays a partial mediating role in the relationship between the dimension of loss of professional ethics and job fear.

Keywords: Destructive Leadership, Job Oppression, Job Fear, Tourism Companies, Hotels, Cairo.