

**أثر القيادة السامة علي الاغتراب في العمل: الدور الوسيط للتهكم التنظيمي
(بالطبيق على معاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة)**

**The Effect of Toxic Leadership On Work Alienation:
The Mediating Role of Organizational Cynicism
"Applied to Mansoura University Assistants Staff Members "**

د. وأئل محمود زهره
مدرس إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة المنصورة - مصر

ملخص البحث:

يهدف البحث الحالي إلى اختبار أثر كل من القيادة السامة والتهكم التنظيمي على الاغتراب في العمل لدى معاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة. وأجري البحث على عينة قوامها (٣٣٤) مفردات، وتم جمع البيانات الأولية باستخدام قائمة استقصاء تم توزيعها على مفردات العينة، وبلغ عدد قوائم الاستقصاء الصحيحة (٢٤٨) قائمة بمعدل استجابة (٧٤.٢٥%)، ومن خلال استخدام أسلوب المربعات الصغرى الجزئية (PLS). وتوصل البحث إلى وجود علاقة معنوية مباشرة بين القيادة السامة وكل من التهكم التنظيمي والاعتراب في العمل، وكذلك تم التوصل إلى وجود علاقة معنوية مباشرة بين التهكم التنظيمي والاعتراب في العمل، بالإضافة إلى وجود أثر للتهكم التنظيمي في العلاقة بين القيادة السامة والاعتراب في العمل .

الكلمات المفتاحية: القيادة السامة، التهكم التنظيمي، الاغتراب في العمل .

Abstract

The current study analyzes the direct effects of toxic leadership might have on Work Alienation, as well as the mediating role of organizational cynicism. The study collected data from the Assistants Staff Members (n=334) working in the Mansoura University, among them was 251 valid surveys with a response rate of 70.7%. and used Partial least squares structural equation modeling (PLS) to test our hypotheses. The results of this study confirmed our hypothesis concerning the mediation of organizational cynicism on the relationship between toxic leadership and work alienation. According to the results, we also found that organizational cynicism had direct effect on work alienation. After the above mediation effects were accounted for, we found that there remained an almost-nil association between toxic leadership and work alienation. Implications for management and future research are discussed

Keywords: Toxic Leadership, Organisational Cynicism, Work Alienation.

مقدمة:

يلعب النمط القيادي دوراً هاماً في التأثير على سلوك العاملين، ويعد نمط القيادة السامة أحد الجوانب المظلمة للسلوك القيادي، وأحد أبرز المقدمات لإنتشار مجموعة من السلوكيات السلبية في مكان العمل منها: إرتفاع معدل دوران العمل، وعدم المشاركة الفعالة، وزيادة التغيب عن العمل، وإنخفاض سلوكيات المواطنة التنظيمية وإنخفاض الرضا الوظيفي، فضلاً عن التهكم التنظيمي والسلوكيات المناوئة للعمل (Pelletier, 2010; Dobbs & Do, 2019).

ولقد حظي موضوع التهكم التنظيمي باهتمام الباحثين والممارسين علي حد سواء في الآونة الأخيرة، بإعتباره مشكلة متنامية علي نطاق واسع في مكان العمل، وتُحذ من التوقعات الإيجابية من الموظف، الأمر الذي ينعكس سلباً علي مجموعة من متغيرات الأداء مثل سلوك المواطنة التنظيمية، والالتزام التنظيمي، والاعتراب في مكان العمل، والانسحاب النفسي ونية ترك العمل، والسلوكيات المناوئة للعمل، الأمر الذي يستحق اهتمام بحثي لمساعدة المسؤولين في المنظمات علي فهم أسبابها ومحاولة التصدي لها (Yıldız & Şaylıkay, 2014 ; Yang et al., 2020).

وأشارت دراسة كل من (Chiaburu et & Vinokurov, 2020; Kozhina et al., 2014) إلي أن الاعتراب في مكان العمل يعكس شعوراً بعدم الرضا وخيبة أمل الموظف عن وضعه داخل المنظمة، ويمثل شكل من أشكال اللامبالاة والكراهية والإحباط، الأمر الذي ينجم عنه عواقب سلبية مدمرة بالنسبة للموظف كإنخفاض المشاركة في العمل، والتغيب، والعواقب الصحية (الإرهاق)، فضلاً عن إنخفاض إنتاجيته.

ويأمل الباحث أن تساعد نتائج هذا البحث – الجامعات المصرية بشكل عام، والكليات محل الدراسة بشكل خاص على إدراك أهمية العلاقة التفاعلية بين القادة السامة والتهكم التنظيمي والاعتراب في العمل .

ويعرض الباحث فيما يلي الإطار النظري والدراسات السابقة، ومشكلة البحث وتساؤلاته، وأهدافه، وأهميته، وفروضة، يلي ذلك توضيح لمنهجية البحث، وتقييم الصدق والثبات في المقاييس المستخدمة به، ثم عرض لنتائج البحث، ومناقشة لهذه النتائج وتفسيرها، وتوضيح لتوصيات البحث، وأخيراً محددات البحث، وتوجهات أبحاث مستقبلية.

أولاً: الإطار النظري والدراسات السابقة:

يتضمن الإطار النظري والدراسات السابقة توضيح لمفاهيم، وأبعاد متغيرات البحث، وعرض لعدد من الدراسات السابقة ذات الصلة المباشرة بهذه المتغيرات والتي أتاحت للباحث فرصة الإطلاع عليها، وذلك على النحو الآتي:

١- الإطار النظري:

وفيه يعرض الباحث مفاهيم، وأبعاد متغيرات البحث، وذلك على النحو الآتي:

١/١- القيادة السامة (Toxic Leadership) :

عبر عنه (Paul, 2017) بأنه ذلك النمط القيادي الذي يسعى لتحقيق أهدافه دون ان يهتم بإحتياجات الآخرين، الأمر الذي يعكس تأثيرات سلبية على المرؤوسين والمنظمة علي المدى البعيد.

ويعرفه كل من (Dobbs & Do, 2019) بأنه نمط قيادي يضر بمصلحة المرؤوسين والمنظمة، حيث يتصف سلوكه بالأنانية وتغليب مصلحته الذاتية على مصالح المرؤوسين والمنظمة، من خلال القضاء علي روح الحماس والتفكير الإبداعي لدى المرؤوسين، وكذلك احترامهم لذاتهم. وبمراجعة العديد من الأدبيات السابقة للوقوف على أبعاد القيادة السامة، إتضح أن غالبية هذه الأدبيات تتفق على أن هناك خمسة أبعاد أساسية هي الإشراف المسيء، والنرجسية، والترويج للذات، صعوبة التنبؤ، والقيادة السلطوية، ويمكن توضيح تلك الأبعاد على النحو التالي: (Pelletier, 2010; Lian et al., 2012; Park et al., 2015; Paul, 2017; Ezeh et al., 2018; Ince, 2018; Dobbs & Do, 2019; Ju et al., 2019;)

١/١/١- الإشراف المسيء (Abusive - Supervision):

يشير إلي تصرفات القائد بدوانية مع المرؤوسين، والسخرية وتوجيه اللوم لهم علناً، ومحاولاته الدائمة لإظهار أوجه القصور في أدائهم، والتعدي على خصوصيتهم، والتشكيك في قدراتهم وإنجازاتهم.

٢/١/١- النرجسية (Narcissism):

تشير إلي أن القائد يري نفسه في درجة أعلى من الآخرين، ولديه الشعور بتقدير الذات بشكل مبالغ فيه، فضلاً عن عدم إستعداده لتقبل النقد، والسعي للهيمنة وتجاهل آراء الآخرين.

٣/١/١- الترويج للذات (Self-promotion):

يشير إلي أن القائد ينسب الفضل في جميع النجاحات لنفسه، ويلقي باللوم على الآخرين في حالة الفشل، كما تتغير شخصيته للأفضل في حضور القيادات الأعلى.

٤/١/١- صعوبة التنبؤ (Unpredictability):

تشير إلي التقلبات المزاجية والسلوكيات غير المتوقعة، وغضب القائد لأسباب غير معروفة، وإنعكاس حالته النفسية علي مناخ العمل.

٥/١/١- القيادة السلطوية (Authoritarian Leadership):

تشير إلي سعي القائد إلي السلطة والسيطرة المطلقة على مرؤوسيه وتجاهل أفكارهم، وعلى المرؤوسين الإمتثال والطاعة دون معارضة.

٢/١- التهكم التنظيمي (Organisational Cynicism):

يُعد (Niederhoffer, 1976) أول من قدم مصطلح التهكم التنظيمي في مكان العمل، والذي عرفه علي أنه إتجاهاً يتسم بالغضب وخيبة الأمل، فضلاً عن عدم الثقة تجاه المنظمة، وهذا الإتجاه عرضة للتغيير بتغير الظروف في البيئة.

وعبر عنه (Yang et al., 2020) بأنه موقف سلبي يتخذه الفرد تجاه إدارة المنظمة التي تسعى إلي تحقيق مصالحها الذاتية علي حساب النزاهة، ومبادئ الصدق والإخلاص.

وبمراجعة العديد من الأدبيات السابقة للوقوف على أبعاد التهكم التنظيمي إتضح أن غالبية هذه الأدبيات تتفق على أن هناك ثلاثة أبعاد أساسية هي

التهكم المعرفي، والتهكم العاطفي، والتهكم السلوكي، وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد على النحو الآتي:

(Rubin et al., 2009 ; Chiaburu et al., 2013; Polatcan & Titrek, 2014; Sazkaya, 2014; Yıldız & Şaylıkay, 2014; Durrah et al., 2019; Yang et al., 2020).

١/٢/١ - التهكم المعرفي (Cognitive Cynicism):

يقصد به إعتقاد الأفراد أن السلوكيات المجردة من المبادئ والمواقف غير الأخلاقية أصبحت العرف السائد في بيئة العمل، فضلاً عن وجود دوافع شخصية خفية للقرارات التنظيمية الرسمية التي تصدرها إدارة المنظمة.

٢/٢/١ - التهكم العاطفي (Emotional Cynicism):

يقصد به تلك المشاعر السلبية للفرد تجاه المنظمة التي يعمل بها كالإستياء والكراهية والشك والإحباط وعدم الراحة.

٣/٢/١ - التهكم السلوكي (Behavioral Cynicism):

يقصد به إتجاه الفرد إلى التحدث بشكل غير لائق عن المنظمة، وتوجيه انتقادات قوية تجاه سياساتها وممارساتها، فضلاً عن الاستخفاف بشعارات المنظمة وغيرها من السلوكيات التي تتسجم مع المعتقدات والعواطف السلبية.

٣/١ - الاغتراب في العمل (Work Alienation):

يعرفه (Miller, 2015) على أنه ظاهرة سلبية يشعر بها الموظف أثناء العمل وتجعله يفقد الانتماء للوظيفة التي يعمل بها فتجعله يشعر بالعزلة وعدم الارتباط بعمله وبالآخرين.

واتفق (Hsieh & Wang, 2016) مع (Turel, 2017) على أنه شعور يدفع الموظف إلى العمل في المقام الأول من أجل المقابل المادي (الراتب) لا من أجل تحقيق ذاته.

وبمراجعة العديد من الأدبيات السابقة للوقوف على أبعاد الاغتراب في العمل؛ إتضح أن غالبية هذه الأدبيات تتفق على أن هناك بعدان أساسيان، وفيما يلي توضيح لهذين البعدين على النحو الآتي:

(Korman et al. ,1981;Lang, 1985;Hirschfeld &Feild, 2000 ; Banai &Reisel, 2007; Nair & Vohra, 2010; Howard & Cordes 2010).

١/٣/١ - الاغتراب الشخصي (Personal Alienation):

يشير إلى عدم مشاركة الفرد في صنع القرارات، وشعوره بغموض الأمور وعدم قدرته على فهم الجوانب المختلفة المتصلة به في العمل، فضلاً عن عدم ممارسته للعمل بحرية واستقلالية، ومن ثم يشعر الفرد بأنه لا يحقق ذاته، فلا يدرك معنى لحياته، ولا ضرورة لوجوده.

٢/٣/١ - الاغتراب الاجتماعي (Social Alienation):

يشير إلى شعور الفرد بالوحدة وعدم وجود حالة من الاتصال الهادف مع الآخرين في مكان العمل أو الجماعة التي ينتمي إليها، كما يشير إلى انخفاض مستوي القبول الاجتماعي، والذي يحدث إذا انعزل الفرد عن زملائه في مكان العمل، أو إذا

كان يكره زملائه في العمل، أو هو نفسه مكروه من أقرانه في العمل، أو إذا كان الفرد لا يشعر بالانتماء إلى المنظمة التي يعمل بها.

٢- الدراسات السابقة و الفجوة البحثية:

بإستقراء الدراسات السابقة- وجد الباحث أن بعض الدراسات السابقة تناولت العلاقة المباشرة بين القيادة السامة والتهكم التنظيمي.

فوجد نتائج دراسة كل من (Park et al., 2015;Ezeh et al., 2018) قد أسفرت عن وجود تأثير إيجابي معنوي بين الإشراف المُسيء(أحد أبعاد القيادة السامة) والتهكم التنظيمي.

وكشفت دراسة كل من (Jiang et al., 2017) عن وجود تأثير إيجابي معنوي بين القيادة السلطوية (أحد أبعاد القيادة السامة) والتهكم التنظيمي.

كما أشارت دراسة (Ince, 2018) إلى وجود علاقة وجود تأثير إيجابي معنوي بين القيادة السامة والتهكم التنظيمي.

وأسفرت دراسة (Dobbs &Do, 2019) عن وجود تأثير إيجابي معنوي بين القيادة السامة والتهكم التنظيمي، حيث أشارت إلي أن الطلاب الذين يدركون ممارسات قاداتهم السامة هم الأكثر تهكماً تجاه كلياتهم.

كما تناولت بعض الدراسات السابقة العلاقة المباشرة بين القيادة السامة والاعتراب في العمل .

فأسفرت نتائج دراسة كل من (Jiang et al., 2017; Erdem, 2021) عن وجود تأثير إيجابي معنوي بين القيادة السلطوية (أحد أبعاد القيادة السامة) والاعتراب في مكان العمل.

بينما ركزت بعض الدراسات السابقة على تحديد طبيعة العلاقة المباشرة بين التهكم التنظيمي والاعتراب في العمل .

فأسفرت دراسة (Abraham,2000) عن وجود ارتباط إيجابي بين التهكم التنظيمي والاعتراب في مكان العمل.

وبينت دراسة (Yildiz & saylikay, 2014) وجود تأثير إيجابي معنوي بين كل من التهكم المعرفي والعاطفي والاعتراب الاجتماعي في مكان العمل، كما أشارت إلي عدم وجود تأثير معنوي بين التهكم السلوكي والاعتراب الاجتماعي في مكان العمل.

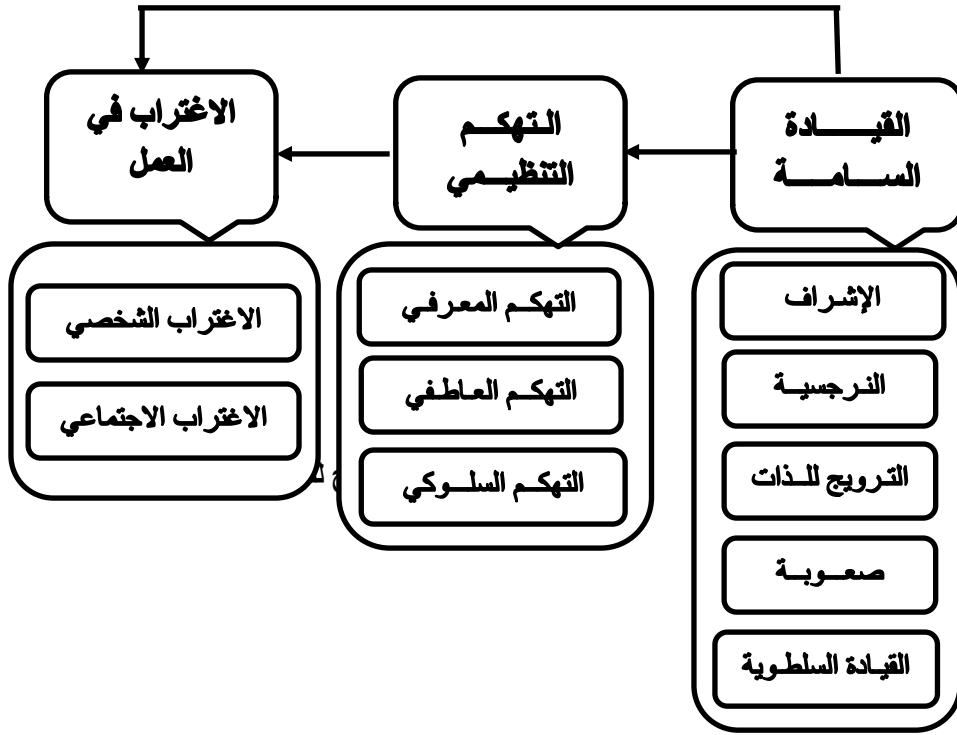
وكشفت دراسة كل من (Saeed et al., 2018; Aslan & Eren, 2014; Sazkaya, 2014) عن وجود تأثير إيجابي معنوي بين التهكم التنظيمي والاعتراب في مكان العمل.

وتوصلت دراسة (Jiang et al., 2017) إلي وجود تأثير إيجابي معنوي بين التهكم التنظيمي والاعتراب في مكان العمل.

وتأسيساً علي ما سبق يرى الباحث :

- عدم وجود دراسات - في حدود علم الباحث - تناولت العلاقة بين المتغيرات محل الدراسة مجتمعة في دراسة واحدة .

- استهدفت الدراسات السابقة قياس العلاقات المباشرة بين المتغيرات محل الدراسة، في حين تستهدف الدراسة الحالية قياس العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين هذه المتغيرات.
- اختلفت الدراسات السابقة فيما بينها من حيث الأبعاد والمتغيرات التي تم التركيز عليها من جانب كل دراسة، مما أتاح الفرصة للباحث لإختيار أكثر المتغيرات مناسبة للمشكلة قيد الدراسة، والموضح في الشكل رقم (١) في محاولة لفهم دور كل من سلوكيات القيادة السامة، والتهكم التنظيمي في التنبؤ بالاغتراب في العمل، وذلك في البيئة العربية عامة، والبيئة المصرية خاصة، ويوضح الشكل رقم (١) تصوراً للعلاقة.



المصدر: إعداد الباحث في ضوء الدراسات السابقة.

ثانياً: الدراسة الإستطلاعية:

- لتحديد مشكلة الدراسة قام الباحث بإجراء دراسة إستطلاعية وذلك بالإعتماد على كل من الملاحظة والمقابلات الشخصية على عينة ميسرة قوامها (١٩) مفردة من معاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة، منها (٢) مفردة من كلية التربية الرياضية، و(٢) مفردة من كلية الحاسبات، و(٣) مفردات من كلية الطب البيطري، و(٤) مفردات من كلية الزراعة، و(٣) مفردات من كلية الحقوق، و(٥) مفردات من كلية التجارة، وتم إجراء

مقابلات شخصية مع هذه المفردات اعتماداً على إطار للمقابلة الذي تم إعداده في ضوء الأدبيات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، وذلك لتكوين فكرة مبدئية عن مدى توافر أبعاد القيادة السامة، ودرجة توافر أبعاد التهكم التنظيمي، ومدى توافر أبعاد الاغتراب في العمل لدى المفردات موضع التطبيق، كذلك التعرف على الدور الذي يمكن أن يلعبه التهكم التنظيمي في العلاقة بين القيادة السامة والاعتراب في العمل لدى معاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة.

وقد كشفت هذه الدراسة الإستطلاعية عن مجموعة من المؤشرات الأولية تمثلت أهمها فيما يلي:

- وجود تفاوت بين معاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة، من حيث مستوى الممارسة لأبعاد القيادة السامة، فقد أعرب بعض الذين تمت مقابلتهم من بين معاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة، عن أن إدارة الكلية التي يعملون بها تتجاهل آرائهم وتقوم بالتشكيك في قدراتهم وإنجازاتهم، وتتعامل بشكل مختلف في وجود قيادات الجامعة.
- وجود تفاوت بين معاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة، من حيث درجة توافر أبعاد التهكم التنظيمي، فقد أشار بعض الذين تمت مقابلتهم إلى أن عدد من زملائهم يتحدثون عن إدارة الكلية التي يعملون بها بشكل غير لائق، فضلاً عن الاستخفاف بشعارات المنظمة، وشعور البعض بالإحباط وعدم الراحة.
- وجود تفاوت بين معاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة، من حيث درجة توافر أبعاد الاغتراب في العمل، فقد أشار البعض إلى غياب التواصل مع الآخرين حيث يميل البعض للعزلة والجلوس بمفرده، وكذلك غياب الاهتمام نحوهم من جانب إدارة الكلية.

ثالثاً: مشكلة وتساؤلات البحث:

وتأسيساً على ما سبق، وفي ضوء نتائج الدراسة الإستطلاعية يمكن للباحث صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:
ما أثر القيادة السامة بوصفها متغيراً مستقلاً، والتهكم التنظيمي بوصفه متغيراً وسيطاً على الاغتراب في العمل لدى معاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة؟

الأمر الذي يثير التساؤلات البحثية التالية:

- ١- هل توجد علاقة بين أبعاد القيادة السامة وأبعاد التهكم التنظيمي لدى معاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة؟
- ٢- هل توجد علاقة بين أبعاد القيادة السامة والاعتراب في العمل لدى معاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة؟

- ٣- ما طبيعة العلاقة بين أبعاد التهكم التنظيمي والاعتراب في العمل لدى معاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة؟
- ٤- هل تؤثر أبعاد القيادة السامة على أبعاد التهكم التنظيمي بشكل مباشر؟ وما نوع هذا التأثير؟
- ٥- هل تؤثر أبعاد القيادة السامة على الاعتراب في العمل بشكل مباشر؟ وما نوع هذا التأثير؟
- ٦- هل تؤثر أبعاد التهكم التنظيمي على الاعتراب في العمل بشكل مباشر؟ وما نوع هذا التأثير؟
- ٧- هل يوجد تأثير غير مباشر لأبعاد القيادة السامة على الاعتراب في العمل من خلال الدور الوسيط لأبعاد التهكم التنظيمي لدى معاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة؟

رابعاً: أهداف البحث:

يسعى البحث الحالي لتحقيق الأهداف الآتية:

- ١- الكشف عن طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة السامة وأبعاد التهكم التنظيمي لدى معاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة.
- ٢- التعرف على طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة السامة والاعتراب في العمل لدى معاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة.
- ٣- التعرف على طبيعة العلاقة بين أبعاد التهكم التنظيمي والاعتراب في العمل لدى معاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة.
- ٤- تحديد التأثيرات المباشرة لأبعاد القيادة السامة على أبعاد التهكم التنظيمي لدى معاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة.
- ٥- تحديد التأثيرات المباشرة لأبعاد القيادة السامة على الاعتراب في العمل لدى معاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة.
- ٦- تحديد التأثيرات المباشرة لأبعاد التهكم التنظيمي على الاعتراب في العمل لدى معاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة.
- ٧- تحديد التأثير غير المباشر لأبعاد القيادة السامة على الاعتراب في العمل من خلال الدور الوسيط لأبعاد التهكم التنظيمي لدى معاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة.

خامساً: أهمية البحث:

يستمد البحث أهميته من عدة إعتبرات علمية وعملية بيانها فيما يلي:

- ١- الأهمية العلمية:
 - السعي للمساهمة في التأسيس النظري لموضوع القيادة السامة والتهكم التنظيمي والاعتراب في العمل.
 - المساعدة في تحديد طبيعة العلاقة بين القيادة السامة والتهكم التنظيمي والاعتراب في العمل.
 - تعد هذه أول دراسة -على حد علم الباحث- تقوم بدراسة تأثير الدور الوسيط للتهكم التنظيمي في العلاقة بين القيادة السامة والاعتراب في العمل.

٢- الأهمية العملية:

- يستمد البحث أهميته العملية من أهمية مجال التطبيق، حيث تأتي هذه الدراسة بالتطبيق علي أعضاء الهيئة المعاونة من السادة المدرسون المساعدون والمعيدون بجامعة المنصورة، وهم نواة الأجيال المقبلة من أعضاء هيئة التدريس، ويمثلون ركيزة أساسية من ركائز تحقيق رسالة الجامعة؛ التي تتطلب أن يسود مناخ العمل بها القدر الكافي من الرعاية والعناية والتعاون، وما ينتج عن ذلك من نتائج إيجابية على المستوي الفردي والتنظيمي.
- تساهم نتائج هذا البحث في توعية المسؤولين في الكليات موضع التطبيق بمفهوم وأبعاد القيادة السامة التي تعد أحد مقدمات كل من التهكم التنظيمي والاغتراب في العمل، وكيف يمكن الاستفاداة من النتائج التي يكشف عنها البحث في مساعدة المسؤولين بهذه الكليات من تحديد الإحتياجات التدريبية التي تمكنها من زيادة الفعالية الإدارية وتنمية مهارات التفاعل والاتصال في بيئة الأعمال، الأمر الذي ينتج عنه إنخفاض مستوي كل من التهكم التنظيمي والاغتراب في العمل.

سادساً: فروض البحث:

في ضوء مشكلة البحث، وتحقيقاً لأهداف الدراسة، قام الباحث بصياغة الفروض التالية :

- ١- توجد علاقة إرتباط معنوية بين أبعاد القيادة السامة وأبعاد التهكم التنظيمي لدى معاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة.
- ٢- توجد علاقة إرتباط معنوية بين أبعاد القيادة السامة والاغتراب في العمل لدى معاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة.
- ٣- توجد علاقة إرتباط معنوية بين أبعاد التهكم التنظيمي والاغتراب في العمل لدى معاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة.
- ٤- يوجد تأثير معنوي مباشر لأبعاد القيادة السامة على أبعاد التهكم التنظيمي لدى معاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة.
- ٥- يوجد تأثير معنوي مباشر لأبعاد القيادة السامة على الاغتراب في العمل لدى معاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة.
- ٦- يوجد تأثير معنوي مباشر لأبعاد التهكم التنظيمي على الاغتراب في العمل لدى معاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة.
- ٧- يزداد التأثير المعنوي لأبعاد القيادة السامة على الاغتراب في العمل عند توسط أبعاد التهكم التنظيمي لدى معاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة.

سابعاً: منهجية البحث:

تتضمن منهجية البحث عدة عناصر تتمثل في أنواع البيانات المطلوبة ومصادرها، ومتغيرات البحث والقياس، ومجتمع وعينة البحث، وأداة البحث وطريقة جمع البيانات، وأساليب التحليل الإحصائي المستخدمة، وفيما يلي يستعرض الباحث هذه العناصر على النحو الآتي:

١- أنواع البيانات المطلوبة ومصادر الحصول عليها:

إعتمد البحث الحالي علي نوعين من البيانات هما البيانات الثانوية والأولية، وقد تم جمع النوع الأول من البيانات من دليل معاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة - عن أعداد الهيئة المعاونة بكل كلية، أما النوع الثاني من البيانات (البيانات الأولية) فقد تم جمعها من المستقصى منهم المستهدفين في الدراسة الميدانية بإستخدام أسلوب الإستقصاء.

٢- متغيرات البحث والقياس:

اعتمد الباحث في قياس متغيرات البحث وأبعادها الفرعية على مجموعة من المقاييس التي إحتوت كل منها علي مجموعة من العبارات لقياس كل متغير، وتم قياس الوزن النسبي لكل عبارة بإستخدام مقياس ليكرت الخماسي، وفيما يلي توضيح لمتغيرات البحث والمقاييس التي تم الاعتماد عليها:

١/٢- القيادة السامة (متغير مستقل):

تم قياس هذا المتغير من خلال خمسة أبعاد، وذلك بالإعتماد على المقياس الذي قدمته دراسة (Schmidt, 2014)، بإعتبره المقياس الأكثر إستخداماً في الدراسات السابقة التي تم الإطلاع عليها والتي ثبت صدقها وثباتها، وقد اشتمل هذا المقياس على (١٩) عبارة.

٢/٢- التهكم التنظيمي (متغير مستقل/ وسيط):

تم قياس هذا المتغير من خلال ثلاثة أبعاد، وذلك بالإعتماد على المقياس الذي طورته دراسة (Durrah et al., 2019)، بإعتبره المقياس الأكثر إستخداماً في الدراسات السابقة التي تم الإطلاع عليها والتي ثبت صدقها وثباتها، وقد اشتمل هذا المقياس على (١٢) عبارة.

٣/٢- الاغتراب في العمل (متغير تابع):

تم قياس هذا المتغير (بصورة إجمالية)، من خلال (٨) عبارات، وذلك بالإعتماد على المقياس الذي طورته دراسة (Nair & Vohra, 2010)، بإعتبره المقياس الأكثر إستخداماً في الدراسات السابقة التي تم الإطلاع عليها والتي ثبت صدقها وثباتها.

٣- مجتمع وعينة البحث:

يشمل مجتمع البحث جميع أعضاء الهيئة المعاونة من السادة المدرسون المساعدون والمعيدون بجامعة المنصورة، وبلغ إجمالي عددهم (٢٥١٦) مفردة، وتم الاعتماد على أسلوب العينات لتجميع البيانات المطلوبة لإتمام البحث، وذلك نظراً لكبير حجم المجتمع وانتشار مفرداته، وتم سحب عينة طبقية عشوائية (بسبب توافر شروط استخدامها وهما: عدم وجود تجانس بين مفردات المجتمع فيما يتعلق بالخصائص المطلوب دراستها، ووجود إطار لمجتمع البحث) مكونة من (٣٣٤) مفردة، وتم تحديدها بإستخدام برنامج Sample Size Calculator عند مستوى معنوية (٥%)، وحدود ثقة (٩٥%)، وتم توزيع هذه العينة بالاعتماد على أسلوب التوزيع النسبي، واعتمد الباحث في تحديد مفردات كل طبقة عن طريق الإختيار

العشوائي للأقسام المختلفة داخل الكليات محل الدراسة، وفي فترات زمنية مختلفة، وذلك من أجل تخفيض تحيز الوقت والمكان.

٤- أداة البحث وجمع البيانات:

تمثلت أداة البحث في قائمة الإستقصاء والتي تم تصميمها وتطويرها في ضوء الدراسات السابقة، وتم جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة الميدانية من خلال أسلوب الإستقصاء، وبلغ عدد قوائم الإستقصاء الصحيحة التي تم الحصول عليها (٢٤٨) قائمة بمعدل إستجابة (٧٤.٢٥%).

ويوضح الجدول رقم (١) حجم مجتمع البحث وتوزيع مفردات العينة وعدد الاستجابات الصحيحة من معاوني أعضاء التدريس بجامعة المنصورة.

جدول رقم (١)

توزيع مجتمع وعينة البحث وفق الكليات بجامعة المنصورة

م	الكلية	حجم المجتمع	النسبة المئوية	حجم العينة	القوائم الصحيحة
١	الطب	٦٨١	%٢٧	٩٠	٧٦
٢	طب الأسنان	١٧٣	%٧	٢٣	١٩
٣	الصيدلة	١١٣	%٤	١٣	٩
٤	الطب البيطري	٦٩	%٣	١٠	٦
٥	الهندسة	٢٦٦	%١١	٣٦	٢٧
٦	العلوم	١٦٥	%٦	٢٠	١٥
٧	الزراعة	٤٦	%٢	٧	٦
٨	الفنون الجميلة	٢٧	%١	٤	٢
٩	التمريض	١٤٩	%٦	٢٠	١٦
١٠	الحاسبات	٥٢	%٢	٧	٥
١١	التربية	٧٥	%٣	١٠	٦
١٢	الأداب	١٤٢	%٦	٢٠	١٤
١٣	الحقوق	٤٦	%٢	٧	٤
١٤	التجارة	١١٥	%٤	١٣	١١
١٥	تربية نوعية منية النصر	١٨	%١	٣	صفر
١٦	تربية نوعية مبيت غمر	١٦	%١	٣	١
١٧	سياحة وفنادق	٢٦	%١	٤	١
١٨	رياض الأطفال	٤٢	%٢	٧	٤
١٩	تربية رياضية	٢٩٥	%١١	٣٧	٢٦
	الإجمالي	٢٥١٦	%١٠٠	٣٣٤	٢٤٨

المصدر: إعداد الباحث في ضوء بيانات دليل معاوني أعضاء التدريس بجامعة المنصورة، واستجابة مفردات العينة.

٥- أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في البحث:

إعتمد البحث في تحليل البيانات الميدانية على:

١/٥- التحليل العاملي: وذلك لاختبار صدق مقاييس متغيرات الدراسة.

٢/٥ - معامل ألفا لكرونباخ: وذلك لإختبار درجة الثبات في المقاييس متعددة البنود في الدراسة الحالية، حيث يركز هذا الأسلوب على درجة التناسق الداخلي بين بنود أو متغيرات المقياس الخاضع للإختبار.

٣/٥ - معامل ارتباط بيرسون: ويستخدم لقياس العلاقة بين متغيرين أو أكثر مع تحديد نوع العلاقة وقوتها.

٤/٥ - طريقة المربعات الصغرى الجزئية – The Partial Least Square (PLS): التي تُعد أحد أساليب نماذج المعادلات الهيكلية (SEM)، ويستخدم لقياس العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات، وذلك باستخدام برنامج Warp PLS 7.0.

ثامناً: تقييم الصدق والثبات في المقاييس:

بعد القيام بالتصميم المبدئي لقائمة الإستقصاء وقبل الإعتماد عليها بشكل نهائي، قام الباحث بإجراء إختبارات الصدق والثبات عليها، وذلك على النحو الآتي:

١ - تقييم صدق المقاييس:

إستخدم لبيان مدى صدق عبارات قائمة الإستقصاء في قياس ما صممت من أجله، وأن هذه العبارات تعطي للمستقصي منه نفس المعنى والمفهوم الذي يقصده الباحث، واعتمد البحث في إجراء إختبار الصدق على ما يلي:

١/١ - **صدق المحتوى:** وذلك للتأكد من صلاحيتها سواء من الناحية العلمية

والتطبيقية حيث تم عرض عبارات قائمة الإستقصاء على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس بقسم إدارة الأعمال بكليات التجارة، إضافةً إلى (٥) مفردات من معاوني أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة المنصورة، وقد تم إجراء هذا الإختبار المبدئي من خلال مقابلات شخصية مع المحكمين، وقد أبدى هؤلاء المحكمون مجموعة من الملاحظات على بعض الألفاظ الواردة بعبارات الإستقصاء، وقام الباحث بتعديل القائمة وفقاً لملاحظاتهم.

٢/١ - **صدق التقارب:** وذلك لقياس المدي الذي تتقارب فيه العبارات التي تستخدم

في قياس المتغير أو أحد أبعاده، وتشير نتائج الجدول رقم (٢) أن قيم متوسط التباين المستخرج (AVE) لكل متغير أكبر من (٠.٥)، مما يدل وجود الصدق التقاربي على مستوي الأبعاد الفرعية والمتغيرات الرئيسية (Hair et al., 2019).

٣/١ - **صدق التمايز:** وذلك لقياس عدم تشابه المتغيرات وأن كل متغير يمثل نفسه،

وقد أظهرت النتائج الموضحة بالجدول رقم (٣) أن قيمة الجذر التربيعي لقيمة متوسط التباين المستخرج (AVE) أكبر من معاملات الارتباط بين المتغير وباقي المتغيرات الأخرى، مما يشير إلى عدم وجود الارتباط المتداخل أو المشترك بين متغيرين، كما تؤكد هذه النتيجة على أن أداة البحث تتصف بصدق التمايز (Hair et al., 2019).

٢- تقييم ثبات المقاييس:

إستخدم هذا الإختبار لقياس مدى إمكانية الإعتماد على قائمة الإستقصاء في الحصول على بيانات تتسم بالثبات، وقد تم إجراء هذا الإختبار للمقاييس المستخدمة في البحث بالإعتماد على ما يلي:

١/٢- ثبات المؤشر/ المقياس: تم حسابه عن طريق معاملات التحميل المعيارية

لكل عبارة من عبارات كل متغير من متغيرات الدراسة، وتشير النتائج الموضحة بالجدول رقم (٢) إلي أن المعاملات المعيارية لجميع العبارات أكبر من أو تساوي (٠.٧)، وجميع القيم معنوية عند مستوى معنوية (٠.٠٥)، مما يدل على وجود الصدق التقاربي على مستوى العبارات الخاصة بكل بُعد من الأبعاد الفرعية، وهي قيم مقبولة، وهو ما يشير إلي أن المقاييس المستخدمة يمكن الوثوق بها (Hair et al., 2019).

٢/٢- ثبات الاتساق الداخلي: تم قياسه من خلال كل من معامل ألفا لكرونباخ

لتركيزه على الإتساق الداخلي بين محتويات كل مقياس خاضع للإختبار، وكذلك معامل الثبات المركب (CR) للتأكد من مدى ترابط عبارات كل مقياس، وتظهر نتائج الجدول رقم (٢) أن قيمة كل من معامل الثبات ألفا (α)، ومعامل الثبات المركب أكبر من (٠.٧) مما يدل على ثبات المقاييس المستخدمة في البحث (Hair et al., 2019).

جدول رقم (٢): معاملات التحميل المعيارية ومعاملات الثبات والصدق التقاربي

المتغير (Construct)	البعد (Dimension)	كود العبارة Item) (Code	عوامل التحميل المعيارية (loadings)	الفا لكرونباخ (α)	لثبات المركب (CR)	لصدق التقاربي (AVE)
القيادة السامة	الإشراف المسيء	ABU1	٠.٧٤٠	.٦٧٣	.٨٧٠	.٧٢٧
		ABU2	٠.٦٨٤			
		ABU3	٠.٧٥٣			
		ABU4	٠.٦٤٩			
		ABU5	٠.٦٧٣			
	النرجسية	NAR1	٠.٧٢٦	.٧٣٤	.٨٠٩	.٧١٤
		NAR2	٠.٧٤٢			
		NAR3	٠.٦٥٤			
		NAR4	٠.٥٥٨			
	الترويج للذات	SEP1	٠.٧٢٠	.٧٩٥	.٨٣٧	.٦٧١
		SEP2	٠.٧١٨			
		SEP3	٠.٧٣١			
SEP4		٠.٦٢٧				

المتغير (Construct)	البعد (Dimension)	كود العبارة Item) (Code	عاملات التحميل المعيارية (loadings)	الفا لكرونباخ (α)	لثبات المركب (CR)	نصدق التقاربي (AVE)
القيادة السامة	صعوبة التنبؤ	UNP1	٠.٧٤٨	.٨١١	.٨٠٧	.٨١٨
		UNP2	٠.٨١٣			
		UNP3	٠.٧٣٤			
القيادة السلطوية		AU L1	٠.٧١٦	.٧٦٦	.٧٩٧	.٨٦٢
		AU L2	٠.٥٧٥			
		AU L3	٠.٦٤٥			
التهمك المعرفي		COC1	٠.٧٤٣	.٧٣٢	.٦٩٩	.٧٤٧
		COC2	٠.٧٠٦			
		COC3	٠.٦٤٤			
التهمك التنظيمي	التهمك العاطفي	EMC1	٠.٧١٦	.٧٩١	.٨٢٤	.٧٥٤
		EMC2	٠.٦٨٩			
		EMC3	٠.٥٨٦			
		EMC4	٠.٥٧٩			
التهمك السلوكي		BEC1	٠.٧٦٢	.٧٠٢	.٦٣٢	.٦٥٧
		BEC2	٠.٧٧٩			
		BEC3	٠.٨٠٧			
		BEC4	٠.٧٥١			
الإغتراب في العمل		WOAL1	٠.٦٣٣	.٧٦٧	.٨٢٤	.٨٣٧
		WOAL2	٠.٥٨٧			
		WOAL3	٠.٧٠٨			
		WOAL4	٠.٦٣١			
		WOAL5	٠.٦٦٩			
		WOAL6	٠.٥٩٩			
		WOAL7	٠.٧٤٣			
		WOAL8	٠.٦٩٧			
		WOAL9	٠.٥٩٣			
		WOAL10	٠.٦٣٧			

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على أدبيات البحث ونتائج التحليل الإحصائي

تاسعاً: نتائج البحث:

يمكن توضيح النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (٣)

مصفوفة معاملات الارتباط بين متغيرات البحث وصدق التمايز

م	الوسط الحسابي	الإحصاء المعياري	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩
١- الإشراف المسئ	٢,٢٨٢	٠,٥١٤	٠,٨٥٢								
٢- النرجسية	٢,٤٢٩	٠,٤٩٥	٠,٥٣٧	٠,٨٤٥							
٣- الترويج للذات	٢,٠٧٩	٠,٤٦١	٠,٣٥٦	٠,٤٩٤	٠,٨١٩						
٤- صعوبة التنبؤ	٢,٢٦٩	٠,٥٧٤	٠,٤٢٥	٠,٤٨٢	٠,٣٥٢	٠,٩٠٤					
٥- السلطوية	٢,٣٣٩	٠,٥٣٢	٠,٣٢٨	٠,٤٥٨	٠,٤٣٩	٠,٣٩٧	٠,٩٢٨				
٦- التهكم المرئي	٢,٣٣١	٠,٤٨٨	٠,٤٨٨	٠,٥٧٤	٠,٣٦٩	٠,٤٧٦	٠,٤٤٥	٠,٨٦٤			
٧- التهكم العاطفي	٢,٤٢٢	٠,٥٥٦	٠,٣٢٨	٠,٥١٧	٠,٤١٢	٠,٥٢٢	٠,٣٦١	٠,٣٤٢	٠,٨٦٨		
٨- التهكم السلوكي	٢,٢١٨	٠,٤٩٩	٠,٣٩٥	٠,٣٩٢	٠,٣٦٤	٠,٣٧٨	٠,٣٧١	٠,٤٥١	٠,٤٥٣	٠,٨١١	
٩- الأفتراب في العمل	٢,١٧٥	٠,٥٦٤	٠,٣٥٨	٠,٤٦١	٠,٤٤٦	٠,٣٢٢	٠,٣٣٧	٠,٣٧٢	٠,٣٧٩	٠,٣٦٤	٠,٩١٥

ملحوظة (١): قطر المصفوفة يمثل الجذر التربيعي لقيمة متوسط التباين المستخرج (AVE)

ملحوظة (٢): * جميع هذه القيم معنوية عند مستوى معنوية (٠,٠١)

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول رقم (٣) ما يلي:

١- التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة:

١/١- بالنظر إلى قيم المتوسطات الحسابية لأبعاد القيادة السامة، يتضح وجود تفاوت في آراء مفردات عينة الدراسة، وكانت أعلى قيمة خاصة ببعده النرجسية، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (٣,٤٢٩) وهو أعلى من المتوسط العام للمقياس (٣ درجة)، وهو ما يشير إلى أن القادة ليس لديهم استعداد لتقبل النقد، فضلاً عن تجاهلهم لآراء الآخرين لدي الكليات محل الدراسة بشكل مرتفع، وبلغت أقل قيمة (٣,٠٧٩) وهي خاصة ببعده الترويج للذات، وهو ما يشير إلى أن القادة ينسبون الفضل لأنفسهم، ويلقون باللوم على الآخرين في حالة الفشل بشكل متوسط في الكليات محل الدراسة.

٢/١- أما بالنسبة لقيم المتوسطات الحسابية لأبعاد التهكم التنظيمي، يتضح وجود تفاوت في آراء مفردات عينة الدراسة، حيث كانت أعلى قيمة خاصة ببعده التهكم العاطفي حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي له (٣,٤٢٢)، وهو ما يشير إلى أن الشعور بالإحباط وعدم الراحة يتوافر بشكل مرتفع لدي مفردات عينة الدراسة، وبلغت أقل قيمة (٣,٢١٨) وهي خاصة ببعده التهكم السلوكي، وهو ما يشير إلى أن التحدث بشكل غير لائق عن المنظمة أمام الغير يتوافر بشكل متوسط لدي مفردات عينة الدراسة.

٣/١- وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لمتغير الاغتراب في العمل (٣,١٢٥)، وهو ما يشير إلى أن عدم المشاركة في صنع القرارات وتفضيل الجلوس منفرداً والميل إلى قلة الحديث مع الآخرين يتوافر بشكل متوسط لدي مفردات عينة الدراسة.

٢- تحليل علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة:

أظهر التحليل الإحصائي الذي تم إجرائه باستخدام معامل ارتباط بيرسون النتائج الخاصة بنوع وقوة العلاقة بين أبعاد متغيرات الدراسة، كما هو موضح في جدول رقم (٣):

١/٢- يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين أبعاد القيادة السامة ممثلة في كل من الإشراف المسيء، النرجسية، الترويج للذات، صعوبة التنبؤ، القيادة السلطوية، وبعدهم التهكم المعرفي (أحد أبعاد التهكم التنظيمي) بالكليات محل الدراسة، كما يتضح أن أعلى هذه الأبعاد ارتباطاً كانت ما بين النرجسية والتهكم المعرفي، حيث بلغت قيمة معامل ارتباطهما (٠,٥٧٤) عند مستوى معنوية ٠,٠١، وكانت أقل هذه الأبعاد ارتباطاً ما بين الترويج للذات والتهكم المعرفي، حيث بلغت قيمة معامل ارتباطهما (٠,٣٦٩) عند مستوى معنوية ٠,٠١.

٢/٢- يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين أبعاد القيادة السامة ممثلة في كل من الإشراف المسيء، النرجسية، الترويج للذات، صعوبة التنبؤ، القيادة السلطوية، وبعدهم التهكم العاطفي (أحد أبعاد التهكم التنظيمي) بالكليات محل الدراسة، كما يتضح أن أعلى هذه الأبعاد ارتباطاً كانت ما بين صعوبة التنبؤ والتهكم العاطفي، حيث بلغت قيمة معامل ارتباطهما (٠,٥٣٢) عند مستوى معنوية ٠,٠١، وكانت أقل هذه الأبعاد ارتباطاً ما بين الإشراف المسيء والتهكم العاطفي، حيث بلغت قيمة معامل ارتباطهما (٠,٣٢٨) عند مستوى معنوية ٠,٠١.

٣/٢- يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين أبعاد القيادة السامة ممثلة في كل من الإشراف المسيء، النرجسية، الترويج للذات، صعوبة التنبؤ، القيادة السلطوية، وبعدهم التهكم السلوكي (أحد أبعاد التهكم التنظيمي) بالكليات محل الدراسة، كما يتضح أن أعلى هذه الأبعاد ارتباطاً كانت ما بين الإشراف المسيء والتهكم السلوكي، حيث بلغت قيمة معامل ارتباطهما (٠,٣٩٥) عند مستوى معنوية ٠,٠١، وكانت أقل هذه الأبعاد ارتباطاً ما بين الترويج للذات والتهكم السلوكي، حيث بلغت قيمة معامل ارتباطهما (٠,٣٦٤) عند مستوى معنوية ٠,٠١.

٤/٢- يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين أبعاد القيادة السامة ممثلة في كل من الإشراف المسيء، النرجسية، الترويج للذات، صعوبة التنبؤ، القيادة السلطوية، وبعدهم الاغتراب في العمل بالكليات محل الدراسة، كما يتضح أن أعلى هذه الأبعاد ارتباطاً كانت ما بين النرجسية والاعتراب في العمل، حيث بلغت قيمة معامل ارتباطهما (٠,٤٦١) عند مستوى معنوية ٠,٠١، وكانت أقل هذه الأبعاد ارتباطاً ما بين صعوبة التنبؤ والاعتراب في العمل، حيث بلغت قيمة معامل ارتباطهما (٠,٣٣٢) عند مستوى معنوية ٠,٠١.

٥/٢- يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين أبعاد التهكم التنظيمي ممثلة في التهكم المعرفي، التهكم العاطفي، التهكم السلوكي، وُبعد الاغتراب في العمل بالكليات محل الدراسة، كما يتضح أن أعلى هذه الأبعاد ارتباطاً كانت ما بين التهكم العاطفي والاعتراب في العمل، حيث بلغت قيمة معامل ارتباطهما (٠,٣٧٩) عند مستوى معنوية ٠,٠٠١، وكانت أقل هذه الأبعاد ارتباطاً ما بين التهكم السلوكي والاعتراب في العمل، حيث بلغت قيمة معامل ارتباطهما (٠,٣٦٤) عند مستوى معنوية ٠,٠٠١.

٣- تحديد التأثيرات المباشرة لمتغيرات الدراسة:
أظهر التحليل الإحصائي الذي تم إجرائه النتائج الخاصة بهذه التأثيرات كما هو موضح في جدول رقم (٤) التالي:
جدول رقم (٤)

نتائج تحليل التأثيرات المباشرة لمتغيرات الدراسة

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل المسار المباشر	P-value	معامل التحديد R ²	مدي صحة أو خطأ الفرض
١- الإشراف المسمى ٢- النرجسية ٣- الترويج للذات ٤- صعوبة التنبؤ ٥- السلطوية	التهكم المعرفي	**٠,٢٥٦	٠,٠٠٠	%٢٨,٣	ثبوت صحة الفرض
		**٠,٢٢٣	٠,٠٠٥		
		*٠,١٠٨	٠,٠١١		
		**٠,١٩٩	٠,٠٠٢		
		**٠,٢٦٣	٠,٠٠٥		
١- الإشراف المسمى ٢- النرجسية ٣- الترويج للذات ٤- صعوبة التنبؤ ٥- السلطوية	التهكم العاطفي	*٠,١٨٠	٠,٠٤٦	%٤٣,١	ثبوت صحة الفرض
		*٠,١٤٥	٠,٠١٢		
		**٠,٢٧١	٠,٠٠٤		
		**٠,٣٠٩	٠,٠٠٦		
		**٠,٢١٤	٠,٠٠٤		
١- الإشراف المسمى ٢- النرجسية ٣- الترويج للذات ٤- صعوبة التنبؤ ٥- السلطوية	التهكم السلوكي	*٠,١٦٢	٠,٠١٥	%٤٦,٩	ثبوت صحة الفرض
		**٠,١٩٨	٠,٠٠٢		
		**٠,٢٠١	٠,٠٠٨		
		*٠,١٠٨	٠,٠٢١		
		*٠,١٧٤	٠,٠٣٥		
١- الإشراف المسمى ٢- النرجسية ٣- الترويج للذات ٤- صعوبة التنبؤ ٥- السلطوية	الاعتراب في العمل	*٠,١٧٦	٠,٠٢٧	%٣٩,٧	ثبوت صحة الفرض
		*٠,١٥٩	٠,٠١٦		
		**٠,٣٧٣	٠,٠٠٠		
		**٠,٢٩٧	٠,٠٠٣		
		**٠,٣٠٥	٠,٠٠٠		
١- التهكم المعرفي ٢- التهكم العاطفي ٣- التهكم السلوكي	الاعتراب في العمل	*٠,١٨٨	٠,٠٣١	%٤٢,٢	ثبوت صحة الفرض
		**٠,٢٥٣	٠,٠٤٧		
		**٠,٢١٧	٠,٠٠٨		

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الجدول رقم (٤) ما يلي:

١/٣- وجود تأثير معنوي إيجابي لكل من بُعد السلطوية، يليه بُعد الإشراف المسئ، ثم بُعد النرجسية، ثم بُعد صعوبة التنبؤ، وأخيراً بُعد الترويج للذات -علي الترتيب من حيث أهميتها وقدرتها على التنبؤ ببُعد التهكم المعرفي وذلك وفقاً لمعاملات المسار، وقد بلغت قيمة معامل التحديد ٢٨.٣%، ومن ثم تسهم تلك الأبعاد بشكل إجمالي بنسبة ٢٨.٣% في تفسير التباين في بُعد التهكم المعرفي لدى معاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة، والنسبة المتبقية ترجع لمتغيرات أخرى لم يشملها النموذج.

٢/٣- وجود تأثير معنوي إيجابي لكل من بُعد صعوبة التنبؤ، يليه بُعد الترويج للذات، ثم بُعد السلطوية، ثم بُعد الإشراف المسئ، وأخيراً بُعد النرجسية -علي الترتيب من حيث أهميتها وقدرتها على التنبؤ ببُعد التهكم العاطفي وذلك وفقاً لمعاملات المسار، وقد بلغت قيمة معامل التحديد ٤٣.١%، ومن ثم تسهم تلك الأبعاد بشكل إجمالي بنسبة ٤٣.١% في تفسير التباين في بُعد التهكم العاطفي لدى معاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة، والنسبة المتبقية ترجع لمتغيرات أخرى لم يشملها النموذج.

٣/٣- وجود تأثير معنوي إيجابي لكل من بُعد الترويج للذات، يليه بُعد النرجسية، ثم بُعد السلطوية، ثم بُعد الإشراف المسئ، وأخيراً بُعد صعوبة التنبؤ -علي الترتيب من حيث أهميتها وقدرتها على التنبؤ ببُعد التهكم السلوكي وذلك وفقاً لمعاملات المسار، وقد بلغت قيمة معامل التحديد ٤٦.٩%، ومن ثم تسهم تلك الأبعاد بشكل إجمالي بنسبة ٤٦.٩% في تفسير التباين في بُعد التهكم السلوكي لدى معاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة، والنسبة المتبقية ترجع لمتغيرات أخرى لم يشملها النموذج.

٤/٣- وجود تأثير معنوي إيجابي لكل من بُعد الترويج للذات، يليه بُعد السلطوية، ثم بُعد صعوبة التنبؤ، ثم بُعد الإشراف المسئ، وأخيراً بُعد النرجسية -علي الترتيب من حيث أهميتها وقدرتها على التنبؤ ببُعد الاغتراب في العمل وذلك وفقاً لمعاملات المسار، وقد بلغت قيمة معامل التحديد ٣٩.٧%، ومن ثم تسهم تلك الأبعاد بشكل إجمالي بنسبة ٣٩.٧% في تفسير التباين في بُعد الاغتراب في العمل لدى معاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة، والنسبة المتبقية ترجع لمتغيرات أخرى لم يشملها النموذج.

٥/٣- وجود تأثير معنوي إيجابي لكل من بُعد التهكم العاطفي، يليه بُعد التهكم السلوكي، ثم بُعد التهكم المعرفي -علي الترتيب من حيث أهميتها وقدرتها على التنبؤ ببُعد الاغتراب في العمل وذلك وفقاً لمعاملات المسار، وقد بلغت قيمة معامل التحديد ٤٢.٢%، ومن ثم تسهم تلك الأبعاد بشكل إجمالي بنسبة ٤٢.٢% في تفسير التباين في بُعد الاغتراب في العمل لدى معاوني أعضاء

هيئة التدريس بجامعة المنصورة، والنسبة المتبقية ترجع لمتغيرات أخرى لم يشملها النموذج.

٤- تحديد التأثيرات غير المباشرة والكلية لمتغيرات الدراسة: أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الذي تم إجرائه- النتائج الخاصة بهذه التأثيرات كما هو موضح في جدول رقم (٥) التالي:

جدول رقم (٥)
نتائج تحليل التأثيرات المباشرة وغير المباشرة والكلية لأبعاد القيادة السامة على الاغتراب في العمل عند توسيط أبعاد التهكم التنظيمي

معامل التحديد R ²	معامل المسار الكلي	معامل المسار غير المباشر	معامل المسار المباشر	المتغير التابع	المتغير الوسيط	المتغير المستقل
٤١.٣%	**٠.٢٢٣	٠.٠٤٧	*٠.١٧٦	الاجتراب في العمل	التهكم المعرفي	١- الإشراف المسمى
	**٠.٢٧٢	٠.١١٣	*٠.١٥٩			٢- النرجسية
	**٠.٤٤٠	٠.٠٦٧	**٠.٣٧٣			٣- الترويج للذات
	**٠.٤٦٧	٠.١٧٠	**٠.٢٩٧			٤- صعوبة التنبؤ
	**٠.٤٥٣	٠.١٤٨	**٠.٣٠٥			٥- السلطوية
معامل التحديد R ²	**٠.٢٨٢	٠.١٠٦	*٠.١٧٦	الاجتراب في العمل	التهكم العاطفي	١- الإشراف المسمى
٥٢.٩%	**٠.٢٧٧	٠.١١٨	*٠.١٥٩			٢- النرجسية
	**٠.٤٥٣	٠.٠٨٠	**٠.٣٧٣			٣- الترويج للذات
	**٠.٣٠٤	٠.٠٠٧	**٠.٢٩٧			٤- صعوبة التنبؤ
	**٠.٤٥٩	٠.١٥٤	**٠.٣٠٥			٥- السلطوية
معامل التحديد R ²	**٠.٢٧٥	٠.٠٩٩	*٠.١٧٦	الاجتراب في العمل	التهكم السلوكي	١- الإشراف المسمى
٤٠.٤%	**٠.٢٦٦	٠.١٠٧	*٠.١٥٩			٢- النرجسية
	**٠.٤٨٤	٠.١١١	**٠.٣٧٣			٣- الترويج للذات
	**٠.٤١٩	٠.١٢٢	**٠.٢٩٧			٤- صعوبة التنبؤ
	**٠.٣٦٨	٠.٠٦٢	**٠.٣٠٥	٥- السلطوية		
	* مستوى معنوية عند (٠.٠٥)			** مستوى معنوية عند (٠.٠١)		

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

ويتضح من الجدول رقم (٥) ما يلي:

٤/١- تبين زيادة التأثير المعنوي لأبعاد القيادة السامة على الاغتراب في العمل عند توسيط بُعد التهكم المعرفي لدى معاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة؛ حيث يتحقق التأثير الوسيط عندما يستطيع متغير ما التأثير معنوياً على العلاقة بين متغيرين آخرين (Baron & Kenny, 1986)، وبمقارنة قيمة معامل التحديد (R²) عند توسيط بُعد التهكم المعرفي ٤١.٣% بقيمة معامل التحديد (R²) الناتجة عن العلاقة المباشرة بين أبعاد

القيادة السامة والاعترا ب في العمل التي بلغت ٣٩.٧% يتضح وجود زيادة بلغت ١.٦%، الأمر الذي يدل على وجود أهمية لتأثير بُعد التهكم المعرفي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة السامة والاعترا ب في العمل.

٢/٤- تبين زيادة التأثير المعنوي لأبعاد القيادة السامة على الاعترا ب في العمل عند توسط بُعد التهكم العاطفي لدى معاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة، وبمقارنة قيمة معامل التحديد (R^2) عند توسط بُعد التهكم العاطفي ٥٢.٩% بقيمة معامل التحديد (R^2) الناتجة عن العلاقة المباشرة بين أبعاد القيادة السامة والاعترا ب في العمل التي بلغت ٣٩.٧% يتضح وجود زيادة بلغت ١٣.٢%، الأمر الذي يدل على وجود أهمية لتأثير بُعد التهكم العاطفي كمتغير وسيط في العلاقة بين أبعاد القيادة السامة والاعترا ب في العمل.

٣/٤- تبين زيادة التأثير المعنوي لأبعاد القيادة السامة والاعترا ب في العمل عند توسط بُعد التهكم السلوكي لدى معاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة، وبمقارنة قيمة معامل التحديد (R^2) عند توسط بُعد التهكم السلوكي ٤٠.٤% بقيمة معامل التحديد (R^2) الناتجة عن العلاقة المباشرة بين أبعاد القيادة السامة والاعترا ب في العمل التي بلغت ٣٩.٧% يتضح وجود زيادة بلغت ٠.٧%، الأمر الذي يدل على وجود أهمية لتأثير بُعد التهكم السلوكي كمتغير وسيط في العلاقة بين أبعاد القيادة السامة والاعترا ب في العمل.

عاشراً: مناقشة النتائج والتوصيات:

يمكن توضيح أهم النتائج التي تم التوصل إليها وتفسيرها، كذلك تقديم مجموعة من التوصيات، وذلك على النحو الآتي:

١- مناقشة نتائج البحث وتفسيرها:

توصلت نتائج الدراسة إلي ما يلي:

١/١- يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة السامة ممثلة في كل من (الإشراف المسئ، النرجسية، الترويج للذات، صعوبة التنبؤ، السلطوية) على أبعاد التهكم التنظيمي ممثلة في كل من (التهكم المعرفي، التهكم العاطفي، التهكم السلوكي)، وبمقارنة هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة يلاحظ أنها تتفق كلياً مع ما توصلت إليه دراسة كل من (Ince, 2018; Dobbs &Do, 2019)، والتي أشارت إلي وجود تأثير إيجابي معنوي بين القيادة السامة والتهكم التنظيمي. وفي الواقع؛ هذا يدل على أن للقيادة الدور الأبرز في تعزيز أو العمل على الحد من انتشار سلوكيات التهكم التنظيمي بالكليات محل الدراسة.

٢/١- يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة السامة ممثلة في كل من (الإشراف المسئ، النرجسية، الترويج للذات، صعوبة التنبؤ، السلطوية) علي بُعد الاغتراب في العمل، ويُعد بُعد الترويج للذات الأكثر تأثيراً في بُعد الاغتراب في العمل، وبمقارنة هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة يلاحظ أنها تتفق كلياً مع ما توصلت إليه دراسة كل من (Jiang et al., 2017; Erdem, 2021)، والتي أشارت إلي وجود تأثير إيجابي معنوي بين مناخ القيادة السامة والاغتراب في مكان العمل. وهذا يعطي مؤشر للكليات محل الدراسة بأن السعي للهيمنة والسيطرة المطلقة على المرؤوسين، الأمر الذي يجعل المرؤوسين يشعرون بعدم الرضا وخيبة أمل كرد فعل طبيعي وإستجابة لما يتعرضون له من تجاهل أفكارهم، والتركيز علي طاعتهم للأوامر دون معارضة، مما يؤدي إلى ارتفاع وتعزيز مستوي الاغتراب في مكان العمل بالكليات محل الدراسة.

٣/١- يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد التهكم التنظيمي ممثلة في كل من التهكم المعرفي، التهكم العاطفي، التهكم السلوكي علي بُعد الاغتراب في مكان العمل، ويُعد بُعد التهكم العاطفي الأكثر تأثيراً في بُعد الاغتراب في العمل، وهو ما اتفق كلياً مع ما توصلت إليه دراسة كل من (Abraham,2000; Sazkaya, 2017; Jiang et al., 2014)، والتي أشارت إلي أن التهكم التنظيمي كسلوك يؤثر وبشكل قوي في تعزيز الشعور بالاغتراب في مكان العمل، ويمكن تفسير ذلك بأن التهكم التنظيمي يمكن أن يُترجم في النهاية في شكل من أشكال اللامبالاة والكراهية وفقد الانتماء لمكان العمل، في حين اتفق جزئياً مع ما توصلت له دراسة (Yildiz & saylikay, 2014) والتي أشارت إلي وجود تأثير إيجابي معنوي لكل من التهكم المعرفي والعاطفي علي الاغتراب الاجتماعي في مكان العمل، كما أشارت إلي عدم وجود تأثير معنوي للتهكم السلوكي علي الاغتراب الاجتماعي في مكان العمل.

٤/١- ارتفاع ملحوظ في النسب المئوية لمعاملات التحديد (R^2) عند توسيط كل من أبعاد التهكم التنظيمي؛ حيث يمكن القول أن أبعاد التهكم التنظيمي تلعب دوراً وسيطاً بين أبعاد القيادة السامة والاغتراب في العمل، مما يشير إلى أن هناك متغيرات أخرى قد تتوسط تلك العلاقة بينهما ويمكن تفسيرها بها.

ومن خلال عرض النتائج السابقة يمكن القول، أن التهكم التنظيمي ومن ثم الاغتراب في العمل يمثلان نهايتين حتميتين لإدراك المرؤوسين لممارسات القيادة السامة، فالنقليل من شأن المرؤوسين الممثل لبُعد الإشراف المسئ، وتجاهل آرائهم الممثلة لبُعد النرجسية، وتغليب المصلحة الذاتية علي حساب مصلحة الآخرين الممثل لبُعد الترويج للذات، وتأثير التقلبات المزاجية علي مناخ العمل الممثلة لبُعد صعوبة التنبؤ، والرغبة في السلطة المطلقة والطاعة العمياء من قبل المرؤوسين الممثل لبُعد السلطوية. وبناء على ما تقدم؛ ينحصر دورهم المرؤوسين في طاعة الأوامر والتعليمات، مما يجعلهم يشعرون بالاستياء وخيبة الأمل، وكلها مقدمات مسؤولة عن ارتفاع مستوى الاغتراب في مكان العمل لدى المرؤوسين، فيلجأون إلى

التغيب، عدم المشاركة الفعالة، والميل إلى العزلة وعدم التواصل مع الآخرين والعمل منفرداً.

٢- توصيات البحث:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، والإطلاع على نتائج عدد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وما أُدم من إقتراحات في ذلك الصدد، يهدف هذا الجزء إلى طرح مجموعة من التوصيات بما ينسجم مع ما تقدم من استنتاجات، وتتحدد هذه التوصيات فيما يلي:

- تبين من نتائج البحث وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة السامة على أبعاد التهكم التنظيمي، وهذا يستوجب ما يلي:
 - ضرورة إختيار القيادات ذات السمات الإيجابية البعيدة عن السلوكيات العدائية تجاه معاوني أعضاء هيئة التدريس، والتي تقوم بتطبيق عقوبات لا علاقة لها بمستوى الأداء، وتجاهل وجهات نظر الآخرين وإغفالاً لجهودهم ، وإستخدام السلطة المطلقة في إجبار المرؤوسين لتنفيذ الأوامر والتعليمات دون أدنى مناقشة، مما يؤدي إلى خفض مستوى التهكم التنظيمي ، والعمل على إعلاء مبادئ النزاهة والصدق والإخلاص في العمل.
 - ضرورة عقد دورات تدريبية تهدف إلى كسب مهارات قيادية تتسم بالإيجابية تجاه المرؤوسين من خلال تشجيعهم على إبداء الرأي وعرض مقترحاتهم وأفكارهم وتقبل مناقشاتهم، وتوضيح مدى أهمية هذه السمات القيادية الإيجابية على تقليل مستوى التهكم التنظيمي لدى معاوني أعضاء هيئة التدريس وإحساسهم بالإنتماء والإرتباط بالعمل وبالأخرين.
- تبين من نتائج البحث وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة السامة على أبعاد الاغتراب التنظيمي، مما يستوجب ما يلي:
 - ضرورة أن تتسم القيادات بسمات أخلاقية مدعمة لمعاوني أعضاء هيئة التدريس، زيادة الوعي لديهم بضرورة الاهتمام بإحتياجاتهم ورفع الروح المعنوية لهم، والعمل على تشجيعهم على التفكير الإبداعي وتوليد الأفكار البناءة، حتى لا يزيد لديهم الإحساس بالإنتماء للمنظمة والشعور بالإستقلالية، وإشعارهم بأن آرائهم ومقترحاتهم محل تقدير وإهتمام، وأن ذلك يؤدي إلى خفض مستوى الاغتراب التنظيمي.
- تبين من نتائج البحث وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد التهكم التنظيمي على أبعاد الاغتراب التنظيمي، مما يستوجب ما يلي :
 - ضرورة أن يتفق أقوال القيادات مع أفعالهم وأن تتسم بالنزاهة، وأن تتخلى عن المشاعر السلبية تجاه المنظمة، حتى لا يشعر معاوني أعضاء هيئة التدريس بالإغتراب ويزداد إحساسهم بعدم الحرية والإستقلالية والإحساس بالعزلة عن الآخرين في مكان العمل وعدم الإنتماء إلى المنظمة التي يعملون بها.

إحادي عشر: محددات البحث وتوجهات لبحوث مستقبلية:

تم إعداد البحث في ضوء عدد من المحددات التي يمكن توضيحها، ومع ذلك، يمثل كل محدد منهم فرصة لمزيد من البحث المستقبلي على النحو الآتي:

١- **محددات تطبيقية:** تركزت الدراسة التطبيقية لهذا البحث على كليات جامعة المنصورة دون التطرق للجامعات الأخرى بجمهورية مصر العربية، ومن ثم يقترح الباحث إجراء المزيد من البحوث لتطوير مجال التطبيق- بحيث يمتد ليشمل باقي الجامعات الأخرى بجمهورية مصر العربية، وكذلك يمكن تغيير مجال التطبيق ليشمل قطاعات أخرى مثل الجامعات الخاصة، البنوك، والمستشفيات والمراكز الطبية الحكومية والخاصة، ومصحة الضرائب المصرية، والمجالس المحلية.

٢- **محددات بشرية:** تم جمع بيانات الدراسة التطبيقية لهذا البحث من معاوني أعضاء هيئة التدريس بكليات جامعة المنصورة محل الدراسة، وتم قياس سلوكيات التهكم التنظيمي، والاعتراب في العمل من وجهة نظر الشهود على حدوث هذه السلوكيات (كملاحظ لها)، وليس من وجهة نظر القائمين بهذه السلوكيات، لإتاحة الفرصة للتعبير عن الرأي بحرية.

٣- **محددات موضوعية:** تناول البحث المتغيرات التي إشتمل عليها الإطار المقترح للبحث والمتمثلة في القيادة السامة، والتهكم التنظيمي، والاعتراب في العمل، ومن ثم يُقترح إعادة النظر في متغيرات هذا البحث ليشمل دراسة متغيرات وسيطة أخرى بخلاف التهكم التنظيمي، كما يمكن أن يتضمن البحث مجموعة جديدة من المتغيرات التابعة بخلاف الاعتراب في العمل مثل الأداء الوظيفي، والانسحاب النفسي، وسلوكيات المواطنة التنظيمية، والإرتباط الوظيفي، والإلتزام التنظيمي، ونية ترك العمل.

قائمة المراجع

- Adebayo, J., Olayide, R., and Saheed, O. (2012). Influence of Leadership Styles and Emotional Intelligence on Job Performance of Local Government Workers in Osun State, Nigeria. *Journal of Alternative Perspectives in the Social Sciences*, 3(4):973–996.
- Banai, M., and Reisel, W. D. (2007). The influence of supportive leadership and job characteristics on work alienation: A six-country investigation. *Journal of World Business*, 42(4):463–476.
- Baron, R. M. and Kenny, D. A. (1986). The moderator- Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6):1173–1182.
- Chiaburu, D. S., Peng, A. C., Oh, I. S., Banks, G. C., and Lomeli, L. C. (2013). Antecedents and consequences of employee organizational cynicism: A Meta-Analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 83:181–197.
- Chiaburu, D. S., Thundiyil, T. G., and Wang, J. (2014). Alienation and its correlates: A meta-analysis. *European Management Journal*, 32(1):24–36.
- Dean, J. W., Brandes, P. and Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management review*, 23(2):341–352.
- Dobbs, J. M., and Do, J. J. (2019). The Impact of Perceived Toxic Leadership on Cynicism in Officer Candidates. *Procedia - Armed Forces & Society*, 45(1):3–26.
- Durrah, O., Chaudhary, M., and Gharib, M. (2019). Organizational Cynicism and Its Impact on Organizational Pride in Industrial Organizations. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 60(5):683 –718.
- Erkutlu, H., and Chafra, J. (2017). Leaders' narcissism and organizational cynicism in healthcare organizations. *International Journal of Workplace Health Management*, 10(5):346 –363.
- Ezeh, L. N., Etodike, C. E., and Chukwura, E. N. (2018). Abusive supervision and organizational cynicism as predictors of cyber-loafing among federal civil service employees in Anambra State, Nigeria. *European Journal of Human Resource Management Studies*, 1(2):19 –35.
- Hair J. F. , Hult, G. T. M. , Ringle, C., and Sarstedt, M. (2019). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). *Sage Publications*.
- Hirschfeld, R. R., and Feild, H. S. (2000). Work centrality and work alienation: Distinct aspects of a general commitment to work. *Journal of Organizational Behavior*, 21: 789–800

- Hsieh, H., and Wang, Y.(2016). Linking perceived ethical climate to Work Alienation: The cognitive, affective, and attitudinal mechanisms. *Journal of Business Research*, 69: 3600 –3608.
- Howard, L. W., and Cordes, C. L. (2010). Flight from unfairness: Effects of perceived injustice on emotional exhaustion and employee withdrawal. *Journal of Business & Psychology*, 25(3) : 409– 428.
- Ince, F.(2018). Toxic leadership as a predictor of perceived organizational cynicism. *International Journal of Recent Scientific Research*, 9(2):24343–24349.
- Jiang, H., Chen, Y., Sun, P., and Yang, J. (2017). The Relationship between Authoritarian Leadership and Employees' Deviant Workplace Behaviors: The Mediating Effects of Psychological Contract Violation and Organizational Cynicism. *Frontiers in Psychology*, 8:1–12.
- Ju, D., Huang, M., Liu, D., Qin, X., Hu, Q., and Chen, C.(2019).Supervisory consequences of abusive supervision: An investigation of sense of power, managerial self-efficacy, and task-oriented leadership behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*,154: 80 –95.
- Korman, A.K.,Wittig-Berman,U.and Lang,D.(1981). Career success and personal failure: Alienation in professionals and managers. *Academy of Management Journal*, ,24(2): 342-360.
- Kozhina, A. A., and Vinokurov, L. V. (2020). Work Alienation During COVID-19: Main Factors and Conditions (An Ex-ample of University Professors). *Psychology in Russia: State of the Art*, ,13(4) :106–118.
- Lang, D. (1985). Preconditions of three types of alienation in young managers and professionals. *Journal of Occupational Behavior*, 6: 171–182.
- Lian, H., Ferris, D. L., and Brown, D. J. (2012). Does taking the good with the bad make things worse? How abusive supervision and leader–member exchange interact to impact need satisfaction and Work Alienation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*,117(1):41–52.
- Miller, B. K. (2015). Entitlement and conscientiousness in the prediction of Work Alienation Personality and Individual Differences. *Personality and Individual Differences*,82:114 –119.
- Mousa, M., Abdelgaffar, H., Aboramadan, M., and Chaouali, W. C.(2020). Narcissistic Leadership, Employee Silence, and Organizational Cynicism: A Study of Physicians in Egyptian Public Hospitals. *International Journal of Public Administration*,:1–10.

- Nair, N., and Vohra, N. (2010). An exploration of factors predicting work alienation of knowledge workers. *Management Decision*, 48(4):600–615.
- Özer, Ö., Ugurluoglu, Ö., Kahraman, G., and Avci, K. (2017). A Study on Toxic Leadership Perceptions of Healthcare Workers. *Global Business and Management Research: An International Journal*,9(1):12–23.
- Park, H. S., Chung, H. S., and Park, D. G. (2015). The effect of supervisors' abusive supervision on organizational cynicism. *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 28(2): 225 –248.
- Paul, A. L. (2017). Perceptual differences of retired army recruiters, regarding and concerning spiritual and toxic leadership organizational outcomes.*Ph. D. Dissertation*, University of Phoenix.
- Pelletier, K. L. (2010). Leader toxicity: An empirical investigation of toxic behavior and rhetoric. *Leadership*,6(4):373–389.
- Polatcan, M., and Titrek, O. (2014). The Relationship between Leadership Behaviors of School Principals and their Organizational Cynicism Attitudes. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*,141:1291–1303.
- Rubin, R. S., Dierdorff, E. C., Bommer, W. H., and Baldwin, T. T. (2009). Do leaders reap what they sow? Leader and employee outcomes of leader organizational cynicism about change. *The Leadership Quarterly*,20:680– 688.
- Sazkaya, M. K. (2014). Cynicism as a Mediator of Relations between Job Stress and Work Alienation: A Study from a Developing Country – Turkey.*Global Business and Management Research: An International Journal*,6(1):683–718.
- Schmidt, A. A. (2014). An examination of toxic leadership, job outcomes, and the impact of military deployment. *Ph. D. Dissertation*,University of Maryland.
- Turel, O. (2017). Work Alienation via social networking site use: The roles of inhibition, stress and sex differences. *Personality and Individual Differences*, 119:311–316.
- Yang, C., Chen, Y., Roy, A. S. and Mattila, A. S. (2020). Unfolding deconstructive effects of negative shocks on psychological contract violation, organizational cynicism, and turnover intention.*International Journal of Hospitality Management*,89:1–10.
- Yıldız, S., and Şaylıkay, M. (2014). The effect of organizational cynicism on alienation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*,109:622–627.