

آلية للتوافق أم مزايا بدون عوائد: قياس دور الإتفاقيات  
التفاوضية في إطار العلاقة بين القيادة المُستغلة والإنسحاب  
النفسي - دراسة ميدانية على معاوني أعضاء هيئة التدريس  
في كليات جامعة الزقازيق

**A mechanism for compatibility or privileges without  
returns: Measuring idiosyncratic deals (i-deals) role in the  
relationship between exploitative leadership and  
psychological withdrawal - An empirical study on faculties'  
assistants in Zagazig University faculties**

إعداد

دكتورة/ مها محمد محمد البنوي

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

كلية التجارة - جامعة الزقازيق

Dr. Maha Mohamed El-Banawey

Maha\_elbanawey@yahoo.com

Tel. 01007754553

دكتور/ شريف سعيد متولي إسماعيل

مدرس إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة الزقازيق

Dr. Sherif Said Metwally Isma

sherif.metwally@ gmail.com

Tel. 01060034790

### الملخص:

تتنامى خطورة الآثار السلبية للقيادة المُستغلة كأحد أنماط القيادة المدمرة سواء على مستوى الفرد أو المنظمة. وعلى ذلك، فقد استهدفت الدراسة الحالية قياس أثر الإتفاقيات التفاوضية في إطار العلاقة بين القيادة المُستغلة والإنسحاب النفسي بين معاوني أعضاء هيئة التدريس في كليات جامعة الزقازيق؛ وإستندت الدراسة في تحقيق ذلك الهدف إلى تطوير ثلاثة فروض رئيسية. وباستخدام قائمة استقصاء تم تجميع البيانات الأولية المتعلقة بمتغيرات الدراسة عبر عينة طبقية عشوائية قوامها 256 مفردة من معاوني أعضاء هيئة التدريس في سبع من كليات جامعة الزقازيق.

وكشفت النتائج عن وجود علاقة تأثير طردية ومعنوية بين ممارسات القيادة المُستغلة والإنسحاب النفسي، كما أظهرت الأثر المُعدل للإتفاقيات التفاوضية في تخفيض مستوى الإنسحاب النفسي لمعاوني أعضاء هيئة التدريس حتى مع زيادة مستويات ممارسة القيادة المستغلة. وأخيراً بينت الدراسة وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين مسارات علاقة ذلك النمط القيادي والإنسحاب النفسي ترجع إلى فئات العمر، والنوع، والخبرة. واختتمت الدراسة بمناقشة النتائج ودلالاتها، وكذلك التطبيقات الإدارية لنتائجها، وأخيراً حدودها والدراسات المستقبلية المقترحة.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة المُستغلة، الإتفاقيات التفاوضية، الإنسحاب النفسي، معاوني أعضاء هيئة التدريس، كليات جامعة الزقازيق.

### Abstract:

The serious negative effects of exploited leadership are growing as a destructive pattern of leadership, both at the individual and organization level, thus the current research aimed to measure the effect of idiosyncratic deals on the relationship between exploitative leadership and psychological withdrawal among the Faculty assistants in faculties of Zagazig University. Three hypotheses have been developed and a questionnaire has been used to collect primary data from a stratified sample consisting of 256 faculties' assistants in seven Zagazig University faculties.

Results showed that there is a significant positive relationship between exploitative leadership practices and psychological withdrawal. Moreover, I-deals play a moderating role in decreasing psychological withdrawal levels even if exploitative leadership practices were high. Finally, there are significant differences due to age, gender, and experience in the relationship between exploitative leadership and psychological withdrawal. Results were discussed, implications were highlighted, and based on limitations, and future researches have been suggested.

**Keywords:** Exploitative Leadership, Psychological Withdrawal, I-deals, Faculty assistants, Faculties of Zagazig University.

## 1 - مقدمة:

تُفسر القيادة بين أغلب شاغري مقاعدها على أنها السلطة. ووفقاً للعديد من التعريفات فإن الاستخدام "غير المدمر" للسلطة يتضمن ممارستها في تحقيق أهداف تخدم مصالح الفرد والمنظمة معاً، ولا تميز بين أهداف فئة على حساب أخرى، Williams, (2014). وبالرغم من تعدد صور القيادة المدمرة Destructive Leadership ما بين صور تقييد فرص تحقيق أهداف المنظمة لصالح تحقيق أهداف القادة أنفسهم، وصور تؤذي دافعية ورفاهية ورضاء المرؤسين<sup>(1)</sup>، برز مفهوم القيادة المُستغلة Exploitative Leadership - كأحد صيغ القيادة المدمرة - بوصفه المكون الأشهر داخل أبعاد وعبارات أغلب تلك الصور.

وتتضمن فلسفة إتخاذ القرار وفقاً للقيادة المُستغلة حرص متخذ القرار علي أولوية تحقيق أهدافه الخاصة علي حساب تحقيق أهداف المنظمة أو رضاء ورفاهية مرؤسيه،

(1) كشفت المسوح الميدانية عن تنامي مؤشرات الفساد الإداري - والذي يرتبط بعلاقة تبادلية مع الصيغ المختلفة للقيادة المدمرة في بيئة العمل الحكومية المصرية ؛ وهو ما ساهم في شيوع عدم العدالة والتحيز ، غياب الذات الجمعية (وتتضمن: الاهتمام الشديد بالمصلحة الفردية ، انخفاض الثقة ، انتشار الغموض وعدم الإفصاح) ، القلق والاحباط والوهن الأخلاقي ، محدودية آفاق المستقبل (لجنة الشفافية والنزاهة، 2010).

فضلاً عن استخدامه لكل ما تتيحه له سلطته الرسمية أو مميزات مكانته الوظيفية من وسائل لتنفيذ تلك الأهداف (Schmid et al., 2019).

وبالرغم من أن الآثار السلبية تُعد السمة الغالبة ، والممتدة لمنتهي هذا النوع من القيادة علي الأداء التنظيمي بشكل عام وإتجاهات وسلوكيات رؤسيتهم بشكل خاص ، قدمت الأدبيات بدائل أخري أقل عدائية لسلوكيات القادة المُستغلة - استندت أغلبها الي فلسفة الأنوية المستنيرة لإتخاذ القرار<sup>(2)</sup>، ومنها: نزوع بعضهم الي دعم رؤسيتهم أملاً في الإفادة من إنجازاتهم ، أو استغلال هؤلاء القادة لمكانتهم الوظيفية في تحقيق مزايا ذاتية لأنفسهم ، ولكن لا علاقة لها بالعمل ، وبالتالي فإن هذا السلوك يحمل أثراً محايداً - يختلف عن سابقة - علي الأداء الفردي والتنظيمي (Williams, 2014). وكدالة فيما سبق، قد لا يجد المرؤسين إلا النزوع لممارسات تتعلق بمحاولة التهريب من التكاليف القائمة، أو تجنب الإشتراك في أخري جديدة، أو الإنفصال ذهنياً وجسدياً عن مناخ العمل لمواجهة تلك الممارسات أو محاولة التوافق معها، فيما يُطلق عليه سلوكيات الانسحاب الوظيفي (مرسي، 2014).

ويُعد الانسحاب النفسي psychological withdrawal أحد أنماط الانسحاب الوظيفي في بيئة العمل؛ وتتضمن صورته: إظهار مجهود أقل في العمل، وإضاعة وقت العمل في أمور أو مناقشات شخصية مع الزملاء، والإفراط في استخدام وسائل التواصل الإجتماعي وتطبيقاتها في وقت العمل الرسمي، وأحلام اليقظة (Erdemli, 2015).

وبالرغم من الأراء التي روجت الي عدم تأثير الانسحاب النفسي علي الأداء التنظيمي استناداً الي أنه بطبيعته إجراءً علاجياً ؛ يُعطي المرؤسين فرصة للتعافي من ضغوط العمل المختلفة ، ويساعد في إحياء دافعيتهم نحو العمل (Shapira- Lishchinsky & Even-Zohar, 2011)، رجح آخرون أن الانسحاب النفسي

(2) عرف عواد ورشاد (2014) الأنوية المستنيرة illuminate باعتبارها أحد مشتقات فلسفة الأنوية الأخلاقية ، وفيها يسعى صانع أو متخذ القرار الي تحقيق منافع للأخريين في الأجل القصير ، وذلك لخدمة مصالحه الذاتية علي الأجل الطويل.

- كأول مراحل الانسحاب الوظيفي - يمثل جرس إنذار ، يجب أن ينتبه صانع القرار التنظيمي لأسبابه ، وكذلك آليات حصاره ، حتي لا يتقادم ، ويؤثر علي الأداء الفردي الرسمي أو التطوعي ، ومن ثم تنافسية المنظمة (غنيم وزملاؤه، 2017).

وفي سياق متصل، فقد شهدت العقود الأخيرة تحول اهتمام مسؤولي إدارات الموارد البشرية نحو التركيز على مفهوم الفردية وتطبيقاته الإدارية<sup>(1)</sup> - وتحديداً دراسة مدي عمق واتساع التغيرات التي طرأت على طبيعة عقود العمل بين الفرد والمنظمة (Liao et al., 2016). حيث تشمل العقود التقليدية للعمل على تقديم المنظمة حزمة من المنافع لأفرادها على مقابل أدائهم العمل وفقاً للجداول الزمنية المحددة، وفي مكان العمل، وفي إطار الرقابة الرسمية المعتادة، مع توقعات متبادلة باستمرار العمل وفقاً لتلك الظروف (Kalleberg et al., 2000). وهنا، فإن الإخلال "بالتراضي" عن أي شرط من الشروط السابقة يُعد خرقاً لعقود العمل التقليدية لصالح ترتيبات جديدة يُطلق عليه الاتفاقيات التفاوضية بين الفرد والمنظمة *idiosyncratic deals* (Rousseau, 2001).

وبالرغم من أن الآثار السلبية طويلة الأجل لهذه الاتفاقيات ، والتي تتمثل في إستفادها لموارد المنظمة ، وتوليد مناخ تتراجع فيه مؤشرات العدالة والثقة المتعلقة بآلية صناعة القرار التنظيمي ، إلا أن تعدد مزاياها كأحد أهم أشكال الحوافز غير المادية ، وكونها إجراءً علاجياً للعديد من التداعيات النفسية المتعلقة بممارسات القادة والزملاء، وآلية هامة للتوافق مع العديد من المشكلات الإجرائية في الواقع التنظيمي المعاصر (Rousseau et al., 2016) ، جعل منها الأداة المناسبة - من وجهة نظر الدراسة الحالية - في إعطاء بُعداً جديداً للعلاقة بين القيادة المُستغلة والانسحاب النفسي.

(1) يؤكد مفهوم الفردية *individualism* على القيمة المعنوية للفرد، ويدعو بشكل جذري إلى الترويج لممارسة أهداف الفرد ورغباته وقيمه في المجتمع ، فضلاً عن دعم استقلاليته واعتماده علي نفسه (Teng & Yazdanifard, 2015).

وفي ضوء ما سبق، تسعى الدراسة الحالية نحو رصد مظاهر القيادة المُستغلة والإنسحاب النفسي بين معاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق<sup>(1)</sup>، فضلاً عن التعرف على طبيعة دور الاتفاقيات التفاوضية في إطار العلاقة بينهما.

## 2- الدراسة الاستطلاعية<sup>(2)</sup>:

استهدفت تلك الدراسة التوصل لبعض المؤشرات المتعلقة بمدى إدراك معاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق لطبيعة ممارسات القيادة المُستغلة في بيئة عملهم، وكذلك مدى قدرتهم على القيام باتفاقيات تفاوضية (تتعلق بمهام عملهم أو مرونة أداء هذا العمل أو فرص التطوير)، وأخيراً مدى انخراطهم في ممارسة سلوكيات الانسحاب النفسي، وذلك في الفترة ما بين منتصف يناير 2020 وحتى نهاية شهر فبراير 2020، ويعرض الجدول رقم (1) تفصيلاً للمؤشرات الخاصة بمتغيرات تلك الدراسة:

جدول رقم (1): نتائج مؤشرات الدراسة الاستطلاعية المتعلقة بمتغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	متواجهه بدرجه كبيرة	متواجهه بدرجه متوسطة	متواجهه بدرجه صغيرة
القيادة المُستغلة	35%	15%	50%
الإتفاقيات التفاوضية	35%	47%	18%
الإنسحاب النفسي	15%	32%	53%

(1) أبرزت العديد من الشواهد (وذلك كما سيأتي في عرض أهمية الدراسة ومؤشرات الدراسة الاستطلاعية) معاناة معاوني أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية المختلفة من نواتج صور القيادة المدمرة والمُستغلة، ومنها الإنسحاب النفسي.

(2) اعتمدت تلك الدراسة على أسلوب المقابلات الشخصية المتعمقة - وباستخدام دليل يتضمن مجموعة من الأسئلة ذات النهايات المفتوحة والمغلقة. ولقد جري تنفيذها على عينة ميسرة قوامها 50 مفردة، وفي خمس من كليات جامعة الزقازيق، وهم: كلية الحقوق، وكلية العلوم، وكلية الهندسة، وكلية التكنولوجيا والتنمية، وكلية الطب البشري.

- بالنسبة لمؤشرات القيادة المُستغلة، أشارت نتائج الجدول رقم (1) الى انقسام بين معاوني أعضاء هيئة التدريس فيما يتعلق بإدراكهم لحجم ممارسات القيادة المُستغلة في بيئة عملهم. فبينما أكد 50% منهم على وجود تلك الممارسات بشكل كبير ومتوسط، رأي الآخرون (وتبلغ نسبتهم 50%) توافر تلك الممارسات بشكل صغير.

- بالنسبة لمؤشرات الاتفاقيات التفاوضية، كشفت النتائج عن أن نسبة 82% من إجمالي مفردات تلك الدراسة مارسوا الإتفاقيات التفاوضية بنجاح مع رؤسائهم بشكل كبير ومتوسط، بينما نجحت 18% فقط في ممارستها بشكل صغير. كما تبين أن بُد تعديل مهام العمل كان الأصعب في تلك الإتفاقيات مقارنةً بُبُعدي المرونة في جداول وأماكن العمل، والتطوير.

- بالنسبة لمؤشرات الانسحاب النفسي، أوضحت نتائج الجدول السابق ميل مفردات الدراسة الي عدم ممارسة أنشطة الانسحاب النفسي. حيث بلغت نسبة من أحجموا عن ممارسة تلك الأنشطة 53% تقريباً، بينما انخرط 47% تقريباً في ممارسة أنشطته بشكل كبير ومتوسط. وبمراجعة نتائج المؤشرات للحالات الثلاثة (التواجد بمقدار كبير ومتوسط وصغير) تظهر ملامح علاقة تجمع بين المتغيرات الثلاثة. حيث يصاحب تراجع مؤشرات القيادة المُستغلة تراجع في مؤشرات الانسحاب النفسي بالنسبة لحالة التواجد الكبير والمتوسط، والعكس صحيح في حالة التواجد الصغير. أيضاً فإن مؤشرات العلاقة العكسية بين الاتفاقيات التفاوضية والانسحاب النفسي في حالات التواجد الكبير والمتوسط (بمعني أن تراجع مستويات الانسحاب النفسي يصاحبه تزايد في مستويات الاتفاقيات التفاوضية)، والعكس صحيح في حالة التواجد الصغير تُشجع على دراسة دور الاتفاقيات التفاوضية في إطار العلاقة بين القيادة المُستغلة والانسحاب النفسي.

### 3 - مشكلة الدراسة:

أظهرت مراجعة العديد من الأدبيات المتعلقة بنظريات ومداخل القيادة وبخاصة العربية تعرض القليل منها لتأصيل الصور المختلفة للقيادة المدمرة - ومنها القيادة الباحثة عن تحقيق مصالحها الشخصية (المُستغلة)، أو دراسة أثارها السلبية على المنظمة والفرد مقارنةً بذلك الحجم من الدراسات الذي ركز على استكشاف وتحليل مفاهيم مثل: القيادة الفعالة، أو القيادة البناءة، أو القيادة الناجحة (Einarsen et al., 2007). وبالرغم من الاهتمام الذي حازته صيغة القيادة المُستغلة مقارنةً بباقي الصيغ، فقد ركزت أغلب الدراسات التي تناولتها على رصد محدداتها؛ وتحديدًا: تعوّل السُلطة (DeCelles et al., 2012; Wisse & Rus, 2012)، وقصور أدوات محاسبة القادة (Rus et al., 2012)، وندرة موارد المنظمة، وخصائص القائد الشخصية (Krasikova et al., 2013)، دون أن تولي اهتماماً مماثلاً لفحص نواتجه على المستوي الفردي (Mao et al., 2019a).

وبمراجعة نتائج الدراسات التي تناولت آثار هذا المفهوم على مستوى الفرد نجد أنها ليست واضحة، كما يصعب التنبؤ بها. فمن ناحية، قد يتساهل المرؤسين مع ممارسات القيادة المُستغلة أو يقبلوا بها في حالة حصولهم علي منافع مباشرة كنتيجة لقبولهم به (Decoster et al., 2014)، أو لأنهم لا يدركون أن تنفيذهم لتعليمات قادتهم قد ساهم في تحقيق منافع ذاتية لهؤلاء القادة علي حساب الآخرين ، أو لأنهم لا يعانون بشكل مباشر من تلك الممارسات (Anand et al., 2005). أو لأن ولأنهم العميق لهؤلاء القادة قد يبرر التسامح أو بعبارة أخرى التغافل عن تلك الممارسات (Krasikova et al., 2013) <sup>(1)</sup>، أو لأن تقييم المرؤسين هو أن تلك الممارسات تقل كثيراً عن الممارسات المُستغلة للقادة السابقين.

(1) رد الفعل "ولاء Loyal" في نموذج EVLN يتعرض بوضوح لهذا المعني (Rusbult et al., 1988).



ومن ناحية أخرى ، يري **ماو وزملاؤه (Mao et al., 2019b)** أن تنافس القادة المُستغلة مع مرؤسيهم علي موارد المنظمة - القليلة بطبيعتها ، واستغلال موقعهم التنظيمي وإمكاناتهم غير الرسمية في تحقيق مصالحهم الشخصية ، أو تطويع قدرات مرؤسيهم لتحقيق غايتهم يخلق صراعاً للدور ، وبيئة عمل مُعتلة ، ومناخ عمل هدام ؛ مما يترتب عليه تراجع مستويات الثقة والأمان الوظيفي (**Kutsyuruba & Walker, 2017**) ، وتراجع مستويات الأداء التطوعي للأفراد ولكن ليس بالشكل الذي يترتب عليه عقوبات إدارية (**Decoster et al., 2014**)، وتراجع تقدير الذات والدافعية علي العمل (**Schilling, 2009**) ، وتنامي حالات الإجهاد strain والضغط الوظيفية (**Krasikova et al., 2013**) وكدالة في هذا المناخ يميل المرؤسين الى التحفظ، وكراهية إظهار أية سلوكيات اجتماعية أو تطوعية تصب في مصلحة العمل (**Liu et al., 2017**)، كما قد يساهم قصور إمكاناتهم في مواجهة تلك الممارسات الي مبادلة شعورهم بالإستياء الشديد بسلوكيات تتدرج من الانسحاب النفسي الي ممارسة السلوكيات المضادة للإنتاجية الي الانسحاب الجسدي بترك العمل (**Mao et al., 2019a**). ولقد فرضت ظروف سوق العمل، وندرة الوظائف المتاحة الانسحاب النفسي كأفضل الخيارات المتاحة للمرؤسين في مواجهة الممارسات المُستغلة للقادة (**جودة، 2013**)، وتبين عبر مراجعة الأدبيات في هذا المجال قلة الدراسات التي تناولت سلوكيات الانسحاب في سياق صور القيادة المدمرة، فضلاً عن تأكيد عدد ليس بالقليل منها على الأهمية التطبيقية لتعيين محددات سلوكيات الانسحاب الوظيفي ولاسيما الانسحاب النفسي (**Rurkkhum, 2018**). وبرغم قلة الدراسات التي حاولت تعيين محددات الانسحاب النفسي، فقد ركز بعضها على توضيح طبيعة العلاقة المباشرة بين عدداً من المتغيرات والانسحاب النفسي، ومنها: القيادة التبادلية (**مرسي، 2014**)، وسلوك المواطنه القهري (**Shaheen et al, 2019**)، والسلوكيات المضادة للإنتاجية (**Carpenter & Berry, 2017**)،

والتوافق Fit بين الفرد والمنظمة (Rurkkum, 2018)، والدعم التنظيمي المدرك (Joy & Chiramel, 2016). بينما ركز البعض الآخر على تفسير آلية العلاقة بين تلك المحددات وسلوكيات الانسحاب النفسي (e.g., Chen et al., 2015; Van Yperen et al., 2016) من خلال قياس أثر بعض المتغيرات الوسيطة أو المعدلة؛ ومنها: التمكين النفسي (Aggarwal et al., 2020)، والمشاعر السلبية (Liu et al, 2019)، وعدم التماثل المهني (Schaubroeck, 2018) على تلك العلاقة.

ونبهت الأدبيات الي القصور الذي شاب دراسة العوامل الداخلية لاسيما الديموجرافية كعوامل ضابطة (e.g., Jung & Yoon, 2013; Maynard & Parfyonova, 2013) في سياق الانسحاب النفسي ، بالإضافة إلى أهمية التعرف علي دور عوامل داخلية content أخرى - بخلاف ما سردته الدراسات السابقة - (ومنها: خصائص الوظيفة مثلاً Hornoung et al., 2014) في تفسير العلاقة بين ممارسات القيادة المدمرة (ومنها: القيادة المُستغلة) وإتجاهات وسلوكيات الأفراد (ومنها: الانسحاب النفسي).

أيضاً، فقد تنامي اهتمام الباحثين بمفهوم الاتفاقيات التفاوضية كأحد الاستراتيجيات ذات الوزن في بناء ودعم إلتزام المرؤسين تجاه وظائفهم ومنظمتهم (Ng & Feldman, 2015). وعلي الرغم من قلة الدراسات الميدانية التي تناولت الآثار المحتملة لهذا المفهوم على مخرجات الأداء التنظيمي الفردي، إلا أن مؤشراتنا ألمحت الي تباين نتائجها (Marescaux et al., 2019b).

فمن ناحية، يُعد هذا المفهوم أحد أدوات المنظمة للتوافق مع واقع سوق العمل؛ عبر جذب وحفز والإبقاء على موظفيها - وخاصة المتميزين والمؤثرين منهم. ولقد كشفت الدراسات الميدانية عن الدور المباشر الذي تلعبه الاتفاقيات التفاوضية في تحسين مستويات الرضاء الوظيفي (Hornung et al., 2010)، والإلتزام التنظيمي (Ng & Feldman, 2015) ، وسلوكيات المواطنة التنظيمية (Anand et al.,

(2010) ، والسلوكيات التطوعية الإستباقية (1) (Liu et al., 2013) ، وجودة الحياة الشخصية والوظيفية للمرؤسين (Liao et al., 2016) ، وذلك استناداً الى نظرية التبادل الاجتماعي (2) (Singh & Vidyarthi, 2018).

ومن ناحية أخرى، أبرزت الدراسات الميدانية - على قلتها- المخاطر المرتبطة بتنفيذ هذا المفهوم على باقي الأفراد الذين لا يحظون بمثل تلك المزايا، وذلك اعتماداً على نظريتي المقارنات الإجتماعية (3) والعدالة التوزيعية (Marescaux et al., 2019a, b) حيث ينزع بعضهم الى ممارسة السلوكيات المضادة للإنتاجية (e.g., Van den Hout, 2012)، كما تتعاطم لديهم نية ترك العمل، فضلاً عن سيادة مشاعر عدم العدالة والتحيز كدالة في تراجع مستويات الثقة في منهج الإدارة وفلسفتها داخل منظماتهم (e.g., Rousseau et al., 2016).

وبخلاف الآثار المباشرة للاتفاقيات التفاوضية، رصدت الدراسات الميدانية - على قلتها- الآثار غير المباشرة المرتبطة بهذا المفهوم، ومنها: دراسة فان دين هوت (Van den Hout 2012) والتي تناولت دوره في التخفيف من نية ترك العمل بتوسيط مهنية الأفراد. وكذلك دراستي ليو وزملاؤه (Liao et al. (2016) وسنج وفيديارث (Singh & Vidyarthi (2018) والتي قامتا بتوسيط مفهومي العلاقة التبادلية بين المدير- الفرد والدعم التنظيمي المُدرَك في تعزيز العلاقة بين الإتفاقيات التفاوضية وكل من الرضاء الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية. أيضاً دراسة جيوريرو وزملاؤه (Guerrero et al. (2014) والتي اهتمت بتناول الأثر المُعدل للاتفاقيات

(1) وكمثال على تلك السلوكيات: السلوكيات المبادئة proactive behavior ، والسلوكيات المتحمسة voice behavior لإحداث تغييرات إيجابية في المنظمة.  
(2) ذهبت نظرية التبادل الاجتماعي social exchange theory الي أن الأفراد يتفاعلون ويتعاونون مع أنماط مختلفة من الزملاء والقادة في بيئة العمل ، وإستناداً الي أثر هذا التفاعل عليهم - وبخاصة إذا كان إيجابياً - فإنهم يشعرون بالترام حقيقي ، ورغبة في فعل شيء إيجابي مقابل ما تلقوه (Singh & Vidyarthi, 2018).  
(3) نفترض تلك النظرية أن الأفراد يميلون الي مقارنة أنفسهم بزملاؤهم من أجل تعريف موقعهم في منظماتهم ، أو تقييم أنفسهم ، أو تقليل حالة عدم التأكد بشأن إمكاناتهم ، أو تعزيز ذاتهم self-enhancement في منظماتهم (Marescaux et al., 2019b).

التفاوضية في إطار العلاقة بين خرق العقد النفسي بين الفرد ومنظّمته، ودرجة ثقّتهم والتزامهم المعياري نحوها.

وإجمالاً، فقد أظهرت مراجعة نتائج الدراسة الإستطلاعية فجوة تطبيقية ركزت أبرز مؤشراتها على تواجد ملحوظ لكل من الاتفاقيات التفاوضية الناجحة وكذلك ممارسات القيادة المُستغلة يصاحبهما تراجع ملحوظ لمؤشرات الانسحاب النفسي بين معاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق. كما كشفت مراجعة الدراسات السابقة عن فجوة بحثية تمثلت في قلة - أن لم يكن ندره - تناول مفهوم الإتفاقيات التفاوضية كمتغير مُعدل، أو بعبارة أخرى كإجراء تصحيحي (علاجي) يخفف من الآثار السلبية التي تسببها ممارسة الصور المُختلفة للقيادة المدمرة - ومنها القيادة المُستغلة - على إدراكات ومشاعر الأفراد، ومن ثم إتجاههم نحو ممارسة سلوكيات الإنسحاب النفسي في بيئة العمل.

وتأسيساً على ما سبق، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي: ما هو دور الاتفاقيات التفاوضية في إطار العلاقة بين القيادة المُستغلة والإنسحاب النفسي بالنسبة لمعاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق؟

حيث يمكن الإجابة على التساؤل السابق من خلال الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ما هي طبيعة العلاقة بين القيادة المُستغلة والإنسحاب النفسي؟
- 2- ما هو طبيعة الدور التنبئي للاتفاقيات التفاوضية في إطار العلاقة بين القيادة المُستغلة والإنسحاب النفسي؟
- 3- الي أي مدى توجد اختلافات معنوية بين مسارات علاقة القيادة المُستغلة والإنسحاب النفسي - وفقاً لفئات النوع والعمر والخبرة؟

#### 4- الإسهام العلمي للدراسة الحالية:

يُسهّم مضمون ونتائج الدراسة الحالية في إلقاء الضوء على عدة مفاهيم معاصرة، وهم: القيادة المدمرة والقيادة المُستغلة والاتفاقيات التفاوضية؛ حيث تعاني الأدبيات العربية والمصرية من ندرة شديدة - في حدود علم الباحثان - في تناولها. وكذلك استخدام أحد متغيرات المحتوى التنظيمي (الاتفاقيات التفاوضية) - بشكل لم تتناوله الأدبيات - في التخفيف من حالة الانسحاب النفسي لمعاوني أعضاء هيئة التدريس كدالة في ممارسات القيادة المُستغلة. وأخيراً وضع أساس لتفسير العلاقة بين القيادة المُستغلة والانسحاب النفسي - إستناداً الى نظرية الحفاظ علي الموارد والنظرية المعرفية للضغوط والتوافق، والبناء عليه في التنبؤ بطبيعة العلاقة بين ممارسات القيادة المُستغلة واتجاهات الأفراد.

#### 5- أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة الحالية أهميتها من طبيعة المفاهيم التي تناقشها، فضلاً عن الآثار المترتبة على نتائجها علمياً وعملياً. حيث يمكن تصور مبرراتها استناداً الى ما يلي:

#### 1/5- الأهمية التطبيقية:

1- يخضع معاوني أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية المصرية لأغلب أحكام وإجراءات العمل الحكومي، وبالتالي فمن الطبيعي أن يتعرضوا - بشكل عام (مهدي، 2018)، وعلى مستوى جامعة الزقازيق بشكل خاص (مرسي، 2014) - للنتائج السلبية للصور المختلفة للقيادة المدمرة في الجامعات المصرية<sup>(1)</sup>؛ ومنها: تنامي حالات الاحباط، وعدم التحضر في مكان العمل، والضغوط الوظيفية، والصمت التنظيمي، والاحتراق الوظيفي، والانسحاب الوظيفي النفسي والسلوكي.

(1) حدد حسن (2014) و مهدي (2018) بعض مظاهر تلك الصور فيما يلي: سوء توزيع الحوافز ومنحها لغير المستحقين ، ضعف الثقة بل وانعدامها في الرؤساء والمشرفين ، توقيع الجزاءات والعقوبات الجزافية والحرمان من المكافآت لكل من يحاول الاختلاف أو الإعتراض علي قرارات الرؤساء ، سوء المعاملة وتعمد الإهانة بشكل مُعلن وغير مُعلن.

2- يترتب على الانسحاب النفسي آثاراً وتكاليفاً لا يمكن تجاهلها بالنسبة لمعاوني أعضاء هيئة التدريس (تشمل: تراجع فرص تقدمهم "ترقيتهم" وتطورهم المهني، وأحرمانهم من فرص الانخراط في أنشطة تساهم في زيادة دخولهم)، وأوبالنسبة للكليات التي ينتمون إليها (وتتضمن خسارة الاستثمارات المباشرة فيهم، والمتمثلة في التدريب والتأهيل الأكاديمي والإداري). تلك الآثار وأن كانت تؤثر سلباً علي جودة الأداء المقدم من معاوني أعضاء هيئة التدريس لأساتذتهم ولطلابهم، فضلاً عن التأثير على فرص كلياتهم في اللحاق بركب الجودة والتميز، فإنها تجذب الإنتباه الي ضرورة الوقوف على مسبباتها، والعمل على ابتكار أوتبني ممارسات تهبط بها الى أدني مستوياتها.

3- تكتسب نتائج الدراسة الحالية أهمية عملية كدالة في إمكانية الإسترشاد بنتائجها في تطوير إجراءات التعامل مع أحد أهم مكونات المجتمع الجامعي أو إعادة النظر فيها؛ وهم معاوني أعضاء هيئة التدريس. وذلك في ظل واقع الجهود البحثية العربية والمصرية الذي لم يعكس نفس الاهتمام الذي أولته الأدبيات الأجنبية في محاولة رصد وتحليل طبيعة العلاقة بين مفهومي القيادة الباحثة عن تحقيق مصالحها الشخصية وسلوكيات الأفراد (مرسي، 2014)، أو تحري دور الاتفاقيات التفاوضية في التأثير على تلك العلاقة - والذي لم تتناوله أي من الدراسات ذات الصلة في حدود علم الباحثان من قبل.

## 2/5- الأهمية الأكاديمية:

1- أضحت الإتفاقيات التفاوضية أحد الأدوات التنظيمية المفضلة للأكاديميين والممارسين علي حد سواء للإرتقاء بدافعية وإلتزام الأفراد؛ وذلك عبر إعطائهم سيطرة أكبر وخيارات أوفر لأداء مهامهم الرسمية أو الانخراط في أدوار أخرى تطوعية (Ng & Feldman, 2015) ، لا سيما في ضوء ما كشفت عنه نتائج المسوح الميدانية من أن ما يزيد عن 30% من العمالة المتميزة لا يملكون مشاعر ارتباط حقيقية تجاه منظماتهم ، كما سجلت معدلات الإلتزام التنظيمي تراجعاً مستمراً (Guerrero et al., 2014).

2- أيضاً، تُعد الإتفاقيات التفاوضية فرصة جيدة لفهم التوجهات الحديثة في القيادة بشكل تطبيقي. حيث فرضت ظروف سوق العمل الحالي تزايد النزعة نحو أنماط قيادية تحمل في جوهرها توجهها لدعم مرونة أداء العمل، والتركيز على حل المشكلات، واعتماد أساليب كالتفاوض وتعزيز اختيارات المرؤسين، وكذلك إتاحة فرص التطور والنمو والإبتكار لهم، وذلك على حساب الأنماط الكلاسيكية للقيادة - ومنها: القيادة الكارزمية والخادمة - ويهدف استقطاب الكفاءات والمواهب، فضلاً عن الحفاظ عليها (Liao et al., 2016).

## 6- أهداف الدراسة:

تسعي الدراسة الحالية نحو تحقيق الأهداف التالية:

- 1- التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة المُستغلة والانسحاب النفسي، وتوصيف الواقع الفعلي لوجودهما بين معاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق.
- 2- قياس الدور التنبئي للاتفاقيات التفاوضية في إطار العلاقة بين القيادة المُستغلة والانسحاب النفسي.
- 3- رصد مدى وجود اختلافات معنوية بين مسارات علاقة القيادة المُستغلة والانسحاب النفسي - وفقاً لفئات المتغيرات الديموغرافية (النوع، والعمر، وفترة البقاء في العمل).

## 7- الخلفية النظرية وتطوير فروض الدراسة:

كشف شمد وزملائه (Schmid et al. (2019 عن تكرار الإشارات - بل وتزايدها - حول قيام بعض القادة بإنتهاج سلوكيات مدمرة يمكن وصفها بالمُستغلة، أو الباحثة عن خدمة مصالحهم الشخصية self-serving على حساب الأفراد أو المنظمة (أو الاثنين معاً) ، وإن بدت موجهة لتحقيق مصالح المنظمة ، وبشكل افتقر الى الدراسة والتأصيل النظري والميداني. وعلي ذلك تسعي الدراسة في الأجزاء التالية نحو التأصيل النظري لمفهوم القيادة المدمرة - كمدخل لفهم ماهية القيادة المُستغلة، وتأصيل جذورها العلمية، ووصف أبرز خصائصها.

## 1/7 - القيادة المدمرة:

أبدي الباحثون اهتماماً متزايداً بالعديد من الصيغ التي يمكن وصفها "بالمدمرة"، والذي مثل التداخل وعدم الوضوح نظرياً وإجرائياً السمة الغالبة لأكثرها. وفي هذا السياق، فقد أجمال المهتمين بأدبيات القيادة تأثير تلك الصيغ علي كل من: الفرد - وتضمنت الممارسات التي تتطوي علي التحقير والإساءة من القائد لمؤسسه لتتفذي تكليفات رسمية، أو التلاعب والإكراه المادي والمعنوي وإخفاء المعلومات والترهيب بهدف تحقيق القائد لمنفعه ذاته علي حساب مؤسسه، ومنها: الإشراف المسيء (Tepper, 2000)، والقيادة الطاغية petty tyranny (Ashforth, 1994)، والإستقواء (التمر) (Namie, 2003)، والرؤساء غير المحتملين intolerable (Lombardo & McCall, 1984)، والقائد المريض نفسياً psychopaths (Furnham & Taylor, 2004)<sup>(1)</sup>، والقائد المتحرش (Lee, 2018). وكذلك المنظمة - وتضمنت الممارسات الموجهة نحو تحقيق أهداف تختلف - بوضوح - عما تم تعريفه أو الإتفاق عليه سلفاً، ومنها: القيادة السامة (Lipman-Blumen, 2005)، والقيادة المَعْطلة derailment (Aasland et al., 2010). أو الممارسات التي تستهدف رفاهية الفرد ومصالح المنظمة في نفس الوقت، ومنها: القيادة المُستَغلة (Schmid et al., 2019)، والقائد الذي يعتمد علي الجاذبية الذاتية (الكاريزما) في تحقيق أهدافه (House & Howell, 1992). وتُعزى نشأة الصيغ المختلفة المتداولة للقيادة المدمرة الي ثلاثة مداخل. يعتمد الأول علي دراسة آشفورث (Ashforth, 1994) ودراسة تيبير (Tepper, 2000) عن مفهومي القيادة المستبدة (الطاغية) والإشراف المسيء علي التوالي؛ حيث اكتفتا بتناول القيادة المدمرة عبر وصف سلوكيات القادة فقط، وآثارها علي الفرد والمنظمة، دون تبرير مسبباتها.

(1) وتضمنت تلك الفئة: المدير الميكيافيلي (Geis & Moon, 1981)، والقائد النرجسي (Kets de Vries & Miller, 1985)، والقائد الأنوي egoistic (Popper, 2002).



بينما اعتمد المدخل الثاني بشكل كبير على مجموعة الدراسات التي قدمها أين آرسن و زملاؤه (Einarsen et al., 2007)، والمتعلقة بافتراض رئيس مؤداه أن نقص القيادة البناء في المنظمات يُنتج قيادة مدمرة. حيث صاغوا إطاراً نظرياً يعتمد على محورين؛ ناقشا: مدي التوافق مع أهداف المنظمة وخدمة مصالحها، ومدي جودة معاملة المرؤسين. هذين المحورين مثلا الفلسفة الذي يمكن الاستناد إليها في تفسير بعض الصور المتداولة للقيادة المدمرة.

**المدخل الثالث** ومثله الدراسات التي تحدثت عن أنماط القيادة التي تُسخر موارد المنظمة وموظفيها لتحقيق ذاتها أو منافعها الشخصية ( ومنها: القيادة التي تستخدم الجاذبية لتحقيق منافعها ، القيادة المُستغلة ، القيادة النرجسية والأنوية والميكيافيلية) (Schilling, 2009) ، تلك الأنماط تُعد امتداداً للمدخل الثاني الذي يستند الى الفلسفة وليس السلوك في تفسير الصيغ المختلفة للقيادة المدمرة ، إلا أنها تختلف عنه في أن فلسفتها موجهه بالأساس نحو خدمة مصالح الشخصية ، بعكس المدخل الثاني الذي قد تكون فلسفة استخدامه للنمط المدمر للقيادة هو تحقيق مصالح المنظمة. وبعض النظر عن الحدائة النسبية لهذا المفهوم، إلا أن الدراسات ذات الصلة عرفت ثلاث مشكلات بنائية ارتبطت به، وتمثلت في: عدم وجود تعريف واضح لهذا المفهوم يساهم في تحديد أبعاده إجرائياً. وتعدد الصيغ المعبرة عنه، والتي يمكن أن تقود الى سلوكيات هدامة أو مدمرة - وذلك كما تم الإشارة في الفقرة السابقة. وغيبة إطار نظري يحظي بإجماع أو فهم مشترك لما يمكن أن يكون قيادة مدمرة (Krasikova et al., 2013). وعلي ذلك، تتمثل أبرز الخصائص التي تميز مفهوم القيادة المدمرة فيما يلي:

أولاً أن الطبيعة المؤذية للقيادة المدمرة يمكن أن تتقاطع - من جانب النتائج - مع العديد من صيغ السلوك المنحرف؛ ومنها: العنف في بيئة العمل، الاستقواء، السلوك المضاد للإنتاجية. وهنا يجب التركيز على أن القيادة المدمرة هي بالأساس سلوكاً يقوم به القائد أو متخذ القرار (بعض النظر عن مركزه الوظيفي)، وأن السلوك المدمر

الظاهر لتلك القيادة متضمن في عملية القيادة ذاتها وليس في مخرجاتها فقط (Aasland et al., 2010). ثانياً يمكن وصف القيادة المدمرة في القائد الذي يصيغ أهداف تتعارض مع مصالح أو سياسة المنظمة ويحث رؤسياه على تحقيقها<sup>(1)</sup>، أو يستخدم سلوكيات مدمرة (ومنها: التهيب، الإكراه، التحقير، الاستقواء) ليحشد رؤسياه نحو تحقيق الأهداف التي قام بصياغتها - بغض النظر عن مدي شرعيتها (Krasikova et al., 2013).

ثالثاً على عكس تصور تيبير (Tepper (2000) القائم على إقصار الإشراف المسئ على الإساءة اللفظية فقط، توسعت أغلب صور القيادة المدمرة لتتضمن الإساءة اللفظية والمادية أيضاً. حيث أوضح أين آرسن وزملاؤه (Einarsen et al., 2007) أن الصور المختلفة من القيادة المدمرة لا بد وأن تحتوي على مدي متفاوت من الأبعاد الثلاثة التالية<sup>(2)</sup>: بُعد الإساءة المادية - الإساءة المعنوية، وبُعد العدوان لتحقيق أهداف إيجابية - العدوان لتحقيق أهداف سلبية، وبُعد العدوان المباشر - العدوان غير المباشر في بيئة العمل.

رابعاً ركزت التعريفات المقدمة للقيادة المدمرة على أنها سلوكيات تتصف بالانتظام وسعة الانتشار وارتفاع تكلفتها على المنظمة، وبالتالي فإن هذا المفهوم يستثني السلوكيات غير المتكررة، ومنها ثورة الغضب الطارئة للقائد في مواجهة أحداث استثنائية (Schyns & Schilling, 2013).

خامساً في الوقت الذي أهتم فيه البعض بتضمين نية إلحاق الضرر كأحد خصائص القيادة المدمرة باعتبارها حجر الأساس في التفرقة بين القيادة المدمرة والمفاهيم الأخرى

(1) فعلي سبيل المثال عندما تنادي المنظمة بمستوي أمان مرتفع كأهم أولويتها ، فإن المدير الذي يُحرض رؤسياه علي إنتاج وتوزيع أكبر قدر من المنتجات بغض النظر عن عنصر الأمان ينتهج سلوكاً مدمراً (Krasikova et al., 2013).  
(2) فيما يلي أمثلة علي الإساءة السلبية المادية غير المباشرة: تعمد المدير الفشل في حماية رؤسياه ، في ظل بيئة عمل تتصف بالخطورة وتراجع معدلات الأمان. وكذلك أمثلة علي الإساءة السلبية اللفظية غير المباشرة: تعنت المدير في امداد رؤسياه بمعلومات تعينهم علي أداء تكليفاتهم ، أو معلومات تتعلق بتقييم أدائهم في العمل (Einarsen et al., 2007).

ذات الصلة (ومنها: القيادة غير الكفاء، والقيادة المتساهلة، والقيادة الباحثة على تحقيق منافع للمؤسسين علي حساب مصلحة المنظمة supportive – disloyal)، عمد الكثير الي استثنائها باعتبار أن مُخرج هذا المفهوم من سلوكيات مدمرة هو الأهم بالدراسة الحالية (Einarsen et al., 2007).

## 2/7- القيادة المُستغلة:

كشفت مراجعة أدبيات القيادة، ونتائج العديد من البحوث التجريبية عن إنحياز عدد ليس بالقليل من القادة الي تحقيق مصالحهم الشخصية على حساب الآخرين، فضلاً عن سعيهم نحو جنّي مكاسب أدبية، أو السطو على تلك القائمة - حتى وإن لم يساهموا فيها (De Cremer & Van- Dijk, 2005).

كذلك، فعند مناقشة الصور المتعددة للقيادة المدمرة، برزت صيغتين من أكثر هذه الصور تداولاً، وهما القيادة الميكيافيلية والقيادة النرجسية. هاتين الصورتين تستندا في جوهرهما الي تصورات القيادة الباحثة عن منفعتها الشخصية على حساب الآخرين، فالقائد الميكيافيلي غالباً ما يلجأ الي استخدام أساليب بها الكثير من التحايل لتحقيق مصالحه الشخصية، ويتصف القائد النرجسي بكونه متعجرف ومستغل للآخرين ولديه رغبة دائمة في السطو على نجاحاتهم. أيضاً، وعلي الرغم من أن أغلب صور القيادة المدمرة لا تتضمن بشكل واضح البحث عن تحقيق المصالح الشخصية في تعريفها النظري، إلا أن أدوات قياسها تضمنت عبارات أو أبعاد مثلت أحد مظاهر استغلال القادة لمنظمتهم أو لمروؤوسيه (Schmid et al., 2019).

وفيما يتعلق بماهية القيادة المُستغلة، فقد تناولتها الأدبيات الأقل حداثة من منطلق أنها مرادف لنمط / لصيغة القيادة الباحثة عن تحقيق مصلحتها الشخصية على حساب المنظمة أو الفرد (DeCelles et al., 2012; Decoster et al., 2014). وعلي الرغم من شيوع هذا التوجه، إلا أن نقاط تماسه مع مضمون الصيغ المختلفة للقيادة المستبدة كانت متعددة - فكل صيغ القيادة المدمرة تقريباً تعطي مصلحتها

الشخصية الأولوية الأولى، ودون تعيين خصائص محددة للقيادة المستغلة تميزها عن باقي تلك الصيغ.

وحديثاً قدمت دراسة شمد وزملائه (Schmid et al., 2019) تصوراً أكثر وضوحاً واتساعاً للقيادة المُستغلة؛ حيث عرفت على أنه ذلك القائد الذي يقدم مصلحته أولاً علي ما دونها (من خلال التصرف بأنانية، فضلاً عن التلاعب بمروسيه لتحقيق مصلحه) ، ويعامل مروسيه علي أنهم أداة لتحقيق تلك المصلحة فقط (عبر ممارسة الضغوط عليهم، أو تحميلهم أعباء إضافية).

ووفقاً للتعريف السابق يمكن رصد أبرز خصائص القيادة المُستغلة فيما يلي: أولاً من الحقائق المرتبطة بهذا المفهوم أن القادة الأكثر تفضيلاً لمصلحتهم الشخصية على حساب الفريق غالباً ما تتصف تصرفاتهم بالأنانية - لا سيما في ضوء ندرة الموارد المتاحة، فضلاً عن السطو على نجاحات الآخرين أو محاولة مشاركتهم بها بدون وجه حق (De Cremer & Van Dijk, 2005). ثانياً في ضوء إتصاف هذا القائد بالأنانية، فإن أسلوبه في إدارة العمل يمثل مزيجاً من تحميل المرؤسين بتكليفات أو ضغوط متزايدة، وكذلك التلاعب بيهم لتنفيذ مهام قد تتصف بأنها رسمية (أي لخدمة مصالح المنظمة)، أو غير رسمية (لخدمة مصلحه الشخصية).

ثالثاً يبادر بعض هؤلاء القادة بتكليف مروسيه بمهام جديدة، أو تحميلهم بأعباء إضافية، وذلك ليس بغرض التعامل الإنساني معهم، ولكن بسبب أن مصلحته قد تم استيفائها (Tepper, 2000). رابعاً يتعمد هؤلاء القادة عدم توليد صف ثان للقيادة، عبر تكليف مروسيهم بمهام لا تُضيف إليهم، أو تكليفهم بمهام تقليدية أو مملة، أو الوقوف في طريق تطورهم داخل وظيفتهم أو مهنتهم، باختصار هم يقدمون رؤية تناقض تماماً مفهوم القيادة الخادمة (Schmid et al., 2019).

خامساً وكنتيجة لما سبق، فقد عرّف وليامز (Williams 2014) ثلاثة انماط للسلوك المُستغِل للقيادة في بيئة العمل، وهم: السلوك المُستغِل الإيجابي (عندما يقرر القائد منح مكافآت إجابة، فيمنح لنفسه مع مروسيه)، والسلوك المُستغِل السلبي (عندما يخصص

القائد مكافآت الإجابة لنفسه على حساب مرؤسيه)، والسلوك المُستغلّ المحايد (عندما يختار القائد مورد من بين أحد الموردين طمعاً في الحصول على مزايا غير مرتبطة بالعمل، ومنها: تذاكر لعروض رياضية أو مسرحية). ويُضيف نفس الكاتب، أنه على الأجل الطويل لن تستطيع المنظمة الحصول على أداء متميز أو نجاحات مؤثرة من القادة المُستغلين بشكل عام - حتى أصحاب التوجه الإيجابي أو المحايد منهم. ووفقاً لما سبق، يمكن حصر أهم أبعاد القيادة المُستغلة في البنود الخمسة التالية: التصرف إتخاذ القرارات بشكل أناني، وممارسة الضغوط على المرؤسين (أو وضع ضغوط جديدة عليهم)، تحقير المرؤسين (بأن يُعهد إليهم بمهام لا تضيف جديداً الي مستوى مهنتهم profession ability، فضلاً عن حجب فرص النمو والتقدم عنهم)، استغلالهم والإفادة منهم، التلاعب بهم (من خلال تحريض بعضهم علي بعض) (Schmid et al., 2019).

وتاريخياً، فقط ارتبطت جذور سلوكيات القيادة الساعية لتعظيم مصالحها الشخصية علي حساب الآخرين بالفلسفة أو الهوية الأخلاقية لمتخذ القرارات (DeCelles et al., 2012)؛ وتحديدًا الفلسفة الغائية teleological لتفسير وتوجيه السلوك الأخلاقي لمتخذ القرار<sup>(1)</sup>، وما انبثق عنها من رؤيتين أساسيتين، وهما: الأنوية الأخلاقية egoism والنفعية الأخلاقية utilitarianism (Reidenbach & Robin, 1991).

ووفقاً للأنوية الأخلاقية ، فإن السلوكيات المُستغلة للقادة تمثل دالة في شعورهم بأنهم يستحقون مزايا أكثر مما يستحقها سواهم في المنظمة (Decoster et al., 2014) ، أو بعبارة أخرى فإن نظرتهم لذاتهم self-representation أو القوالب الذاتية self-schemas المؤسسة لإتخاذهم للقرارات مرتكزة علي استقلاليتهم، وتقتهم الشديدة

(1) يؤكد أنصار تلك الفلسفة أن اخلاقية السلوك تتحقق عندما تؤدي ممارسته الي ميل أكبر للنفع عن الضرر مقارنةً بالبدائل الأخرى المتاحة لإتخاذ القرار ، وبغض النظر عن التبرير الأخلاقي المجرد لهذا السلوك (Reidenbach & Robin, 1991).

بنفسهم باعتبارهم كيانات متميزة تؤثر في الآخرين ولا تتأثر بهم **Wisse & Rus, (2012)**، ولقد رجحت العديد من الدراسات مدي ممارسة السلوكيات المستغلة "الأنوية" كدالة في وجود موارد هامة أو نادرة علي المحك **(Rus et al., 2012)**، أو تزايد مستويات السلطة مقابل مستويات المحاسبة المتاحة لهم **(De Cremer & Van Dijk, 2005)**. يتفق هذا التأسيس مع الإطار الذي قدمه أين آرسن وزملاؤه **(Einarsen et al. (2007)** لتفسير السلوكيات المُستغلة للقادة وبالتحديد محور التقارب السلوكي **pro-organization** والتباعد السلوكي **anti-organization** مع تحقيق أهداف ومهام المنظمة في هذا الإطار؛ حيث يمثل بُعد التباعد السلوكي مع تحقيق أهداف المنظمة في مقابل التركيز على تحقيق الأهداف والمصالح الشخصية تجسيداً لمفهوم الأنوية الأخلاقية لمنتسبي هذا النمط من القيادة.

أما النفعية الأخلاقية - والتي يري أنصارها أن أخلاقية القرار التنظيمي تتولد عندما يقدم القرار نتائج أكثر نفعاً من القرارات الاخرى المتاحة لأغلب من يتأثرون من تبعاته (المنظمة والفرد معاً) - فتتحقق عنددما يشعر القائد بأنه جزء من المنظمة، وبالتالي فإن قراراته ينبغي أن تراعي مصلحة المجموعة التي يُعد أحد أهم أفرادها - بغض النظر عن وسائل إنفاذها **(Wisse & Rus, 2012)**. يتفق هذا التصور مع إطار أين آرسن وزملاؤه **(Einarsen et al. (2007)** وتحدد في بُعد التقارب السلوكي مع تحقيق أهداف ومهام المنظمة؛ حيث يُجسد مفهوم النفعية الأخلاقية بالتطبيق على هؤلاء القادة تفسيراً لبعض الممارسات المُستغلة للقادة - ليس لتحقيق منافع شخصية وإنما لتحقيق منافع عامة.

### 3/7- الانسحاب النفسي:

تمتد جذور سلوكيات الانسحاب الوظيفي إلى أدبيات الرضاء الوظيفي **(Hanisch (1985)** وفي هذا السياق، فقد أشار **Spendolini & Hulin, 1990, 1991** إلى أن سلوكيات الانسحاب الوظيفي تُعد أحد انماط استجابة الفرد للمعوقات الموقفية ؛ والتي تؤدي بدورها إلى التباعد المادي والنفسي بين الفرد

والمنظمة. وعلي نحو مشابه؛ فقد بينَ أو (1995) Oh أن السلوكيات الانسحابية تمثل إستجابة مباشرة للفرد غير الراضي عن بيئة العمل. وبشكل عام، ساد التوجه نحو وصف سلوكيات الانسحاب الوظيفي باعتبارها ممارسات فردية / جماعية، تتضمن تكاسل أو تخلي الأفراد عن مسؤولياتهم كنتيجة للتباعد أو الانفصال الحادث بينهم وبين مكان عملهم، وبما يترتب عليه تحمل المنظمات للكثير من التكاليف المباشرة وغير المباشرة جراء تلك السلوكيات-Shapira (Berry et al., 2012; Shapira-Lishchinsky & Even-Zohar, 2011; Sliter et al., 2012).

وتتطوي تلك السلوكيات على التأخير، والغياب، وتراجع المشاركة في ممارسات العمل التطوعية أو غير الرسمية، وتزايد نية ترك المنظمة، وتكرار حالات الانفصال الذهني عن جو العمل، وأخيراً المغادرة الفعلية للعمل (الانسحاب الجسدي) (Kaplan et al., 2009). واتساقاً مع العرض السابق، صنف العديد من الباحثين (e.g., Garg & Singh, 2019; Rurkkhum, 2018) سلوكيات الانسحاب الوظيفي إطار مجموعتين، وهما: سلوكيات الانسحاب المادي، وسلوكيات الانسحاب النفسي.

وفي سياق متصل، اقترح البعض أربعة نماذج توضح طبيعة العلاقة بين هذه السلوكيات؛ حيث أكد جوي (2016) Joy أنه وفقاً للنموذج المستقل تُعد سلوكيات الانسحاب (النفسي والجسدي) نتاج لأسباب مختلفة؛ وبالتالي لا توجد أي علاقة فيما بينهم. كما اقترح النموذج الممتد وجود علاقة إيجابية فيما بين هذه السلوكيات، مع نفيه وجود علاقات متتابعة فيما بينها (أي ترتب سلوك على سلوك سابق له) (Wood & Michaelides, 2016). كذلك اقترح النموذج البديل وجود علاقة سلبية فيما بين هذه السلوكيات (Harrison et al., 2006). وأخيراً، فقد أكد النموذج التقدمي - والذي يمثل النموذج الأكثر شيوعاً - على أن سلوكيات الانسحاب تحدث بشكل تطوري؛ حيث تبدأ بصور بسيطة تمثل الانسحاب النفسي وتتطور لصور أكثر خطورة؛ مثل: الغياب ودوران العمل (Benson & Pond, 1987).

وعلى الرغم من تعدد صور الانسحاب النفسي - والذي يُوصف باعتباره حضور الفرد جسدياً في العمل، وغيابه عنه ذهنياً (Lehman & Simpson, 1992) - إلا أن تركيز الدراسة الحالية سوف ينصب على الصور الأكثر شيوعاً لهذا المفهوم، وذلك على النحو التالي:

- **أحلام اليقظة:** وتعني انفصال الفرد عن عالم الواقع بشكل مؤقت إلى عالم الخيال، حتى يتمكن من تحقيق ما عجز عنه في الواقع. وتشير إلى أن الفرد قد يبدي أداءه لعمله على الرغم من استغراقه في أفكار واهتمامات أخرى لا تتعلق به، وبالتالي فهي وسيلة لمعالجة الضغوط التي يتعرض لها الفرد في محيط عمله (سويسي، 2017؛ خصاونة، 2018).

- **بناء العلاقات غير الرسمية:** وتتضمن استغراق الفرد في توليد صداقات، وتوطيد علاقاته الاجتماعية بزملائه من خلال الأحاديث الجانبية التي لا تتعلق عادة بالعمل أثناء وقت العمل الرسمي، مما يؤثر سلباً على مستوى أداءه (سويسي، 2017؛ خصاونة، 2018).

- **القيام بوظائف جانبية:** وتشير إلى قيام الفرد باستغلال وقت وموارد عمله لإتمام أو إنجاز مهام أخرى شخصية خارج نطاق العمل (Lim, 2002).

- **التظاهر بالإنشغال:** وتعني أن يعتمد الفرد أن يبدو مستغرقاً في أداء عمله، بينما لا يؤدي أي من مهامه؛ وذلك تقادياً لتكليفه بمهام إضافية (Hanish & Hulin, 1991).

- **الإبحار في الأنترنت:** ويمثل أكثر صور الانسحاب النفسي شيوعاً فيما بين الأفراد داخل المنظمة، ويشير إلى استخدام الفرد للأنترنت ووسائل التواصل الاجتماعي المختلفة أثناء وقت العمل الرسمي لأغراض شخصية، ودون العمل على إنجاز مهام عمله (Usman et al., 2019).



## 4/7- العلاقة بين القيادة المُستغلة والإنسحاب النفسي للأفراد في

### مكان العمل:

كشفت أدبيات علم النفس الإجتماعي عن أن أفضل مفسرات العدوانية المضادة هي كون الجاني (ويمثل هنا الفرد المنسحب نفسياً نتيجة ممارسات تنظيمية) قد تعرض مبكراً لممارسات عدوانية، أو كان هدفاً مباشراً لها (إبراهيم وحسانين، 2104). وفي هذا السياق، فقد ألمحت الدراسات ذات الصلة الى حساسية العلاقة بين مفهوم الإنسحاب النفسي والقيادة الباحثة عن تعظيم منافعها الذاتية (المُستغلة) (De Cremer & Van-Dijk, 2005) ؛ فهذا المفهوم دالة في الكثير من النواتج المرتبطة بممارسات القيادة المُستغلة، ومنها<sup>(1)</sup>: الضغوط الوظيفية وتراجع الاهتمام برفاهية الأفراد (Schyns & Schilling, 2013) ، والنفاق الوظيفي والتوتر في علاقات العمل (جودة، 2013) ، والإجهاد النفسي (Chi & Liang, 2013)، ووجوده يؤثر علي تراجع انخراط الأفراد في الممارسات التطوعية والأداء غير الرسمي داخل المنظمة ، وبالتالي التأثير علي تنافسيتها.

أيضاً يلجأ غالبية الأفراد إلى هذا المفهوم لعدم واقعية الانسحاب الجسدي في ظل ظروف سوق العمل الحالي وندرة الوظائف (جودة، 2013)، ولعدم قدرة بعضهم على المطالبة بحقوقه أو استردادها في مواجهة هؤلاء القادة (غنيم وآخرون، 2017). وإجمالاً، فإن العلاقة بين هذين المفهومين يمكن تفسيرها في ضوء النظرية المعرفية للضغوط والتوافق، ونظرية الحفاظ على الموارد.

وتعد النظرية المعرفية للضغوط والتوافق Cognitive Theory of Stress and Coping أول المرتكزات في تفسير العلاقة بين ممارسات القيادة المُستغلة (كأحد الأحداث الضاغطة في بيئة العمل) والإنسحاب النفسي للأفراد. حيث عرّفت تلك النظرية الضغوط باعتبارها: أية قوة تشكل عبء على الفرد، كما أن الاستجابة لها

(1) تُعد تلك المحددات نتاج المسوح الميدانية المتعلقة بتأثير العديد من الصيغ المختلفة للقيادة المدمرة (ومنها: القيادة المُستغلة) علي الأداء التنظيمي الفردي.

(ردود الفعل الفردي تجاه تلك الضغوط) دالة في تفسير الفرد أو تقييمه لمدى الأذى أو التهديد الذي يواجهه. وبالتالي فإن الأحداث الضاغطة وفقاً لهذه النظرية لا يمكن التنبؤ بها، كما أنها تمثل نتيجة لعلاقة تفاعل ديناميكية وتبادلية بين الفرد وبيئته. ولقد اقترحت هذه النظرية عمليتين بينيتين توسطتا العلاقة بين الأحداث الضاغطة واستجابات الأفراد، وهما: عمليتي التقييم المعرفي، والتوافق (Folkman et al., 1986 a).

وأشارت عملية التقييم المعرفي إلى عدد من العمليات التي يُقيم الفرد من خلالها مدي توافق الأحداث الضاغطة (ممارسات القيادة المُستغلة) مع مستوي رفايته أو تأثيرها علي أدائه في العمل؛ حيث أنطوت تلك العملية علي مستويين من التقييم الإدراكي؛ هما: التقييم الأولي ويتعرف فيه الفرد علي ماهية الأحداث الضاغطة التي تواجهه (وتتضمن: منافع، تحديات، فرص، أضرار)، ويُقيم مدي تأثيرها علي رفايته في عمله. والتقييم الثانوي ويتناول اعتقاد الفرد بامتلاكه الموارد أو الوسائل التي تعينه على التعامل مع تلك الأحداث (وتتضمن: تخطي - منع). أما عملية التوافق فاشتملت على مجموعة من الجهود السلوكية والنفسية التي يقوم بها الفرد بهدف إدارة الضغوط بالشكل الذي يحافظ على صحة العلاقات التبادلية بينه وبين والبيئة، وتتضمن عنوانين رئيسيين؛ الأول مجموعة من الاستراتيجيات الموجه نحو التحكم في المشكلة المتسببة في الضغط أو تعديلها problem-focus. اما الثاني فيتناول الاستراتيجيات المتعلقة بحجم وطبيعة الانفعال (ردة الفعل) emotion-focus، والتي تتدرج من تحمل الفرد للمسؤولية وتوجيه اللوم لذاته الي تناوله المواد الكحولية وإنكاره للواقع (Folkman et al., 1986 b).

واتساقاً مع النتائج المتواترة عن طبيعة القيادة المُستغلة، ونواتجها على المستوي الفردي (Schmid et al., 2019)، تري الدراسة الحالية بأن تقييم الأفراد للأحداث الضاغطة "هي أنها تمثل ضغطاً عليهم وانتقاصاً من رفايتهم". وذلك لتزواج مستويات مرتفعة من التقييم الأولي (ويتضمن الأضرار الواقعة على الأفراد من ممارسات قادتهم،

والمتمثلة في التحقير والتلاعب والسطو علي الإنجازات والإستغلال) والتقييم الثانوي (ويتضمن ضعف أو انعدام أساليب التعامل مع تلك الممارسات علي أرض الواقع). وبالتالي فمن المتوقع أن يتصرف الأفراد بشكل لايعكس التوجه نحو التحكم في الأحداث الضاغطة أو محاولة تعديلها (التوجه الأولي)، وإنما يعكس رد فعلهم السلبي نحو بيئة العمل (التوجه الثانية)؛ والذي يتمثل في الرغبة من الهروب النفسي من الواقع، أو الإنخراط في الممارسات التي تساعد عليه، وذلك لأرتفاع تكلفة الهروب الجسدي منه، وصعوبة مواجهة صناع تلك الممارسات أو اقناعهم بتعديلها.

ولقد أيدت النتائج الميدانية واقعية هذا الطرح، حيث عرّف روسبليت وزملاؤه **Rusbult et al. (1988)** في نموذج EVLN - أحد أشهر نماذج وأوسعها انتشاراً في دراسة استجابة الأفراد تجاه عدم الرضاء الوظيفي في بيئة العمل - رد الفعل المهمل neglect، والذي يرصد ردود أفعال تتصف بالامبالاه، أو تبدل المشاعر depersonalization تجاه الأحداث التي تثير عدم الرضاء في بيئة العمل وتعكس عدم قدره الأفراد أو ضعفها على التصدي لها، كما استخدمته العديد من الدراسات في قياس الإنسحاب النفسي.

أيضاً، استندت الدراسة الحالية إلى نظرية الحفاظ على الموارد <sup>(1)</sup> Conservation of Resource (COR) Theory في تفسير طبيعة العلاقة بين ممارسات القيادة المُستغلة والانسحاب النفسي للأفراد. ووفقاً لهوبفول وزملاؤه **Hobfoll et al. (2018)** تركز تلك النظرية على افتراض أساسي؛ مؤداه أن الأفراد غالباً ما يكافحون لأجل الحصول على، أو استرجاع، أو تعزيز، أو حماية الموارد التي تمثل قيمة لهم، كما أن إدراكهم لقيمة تلك الموارد ديناميكي، ومتحيز، وذاتي؛ سواء في تعظيم قيمة بعض الموارد المفقودة أو التدنية من قيمة بعض الموارد المكتسبة.

(1) تُعد هذه النظرية أحد الإتجاهات الحديثة في نظريات الضغوط ؛ حيث تختلف النظرية المعرفية للضغوط والتوافق في قدرتها علي التنبؤ بالضغوط وليس مجرد انتظار وقوعها ، كما أنها تنظر للطبيعة الموضوعية للأحداث الضاغطة وليس فقط إدراك الأفراد الذاتي لماهية تلك الأحداث ، وطبيعة تأثيرها عليهم (Hobfoll et al., 2018).

واشتملت تلك النظرية أربعة فروض رئيسية؛ هي: أن خسارة الموارد القائمة أهم من جني موارد جديدة، وأولوية استثمار الأفراد لمواردهم الحالية لحماية مواردهم القائمة، وأولوية جذب موارد جديدة في ظل ظروف تجعل احتمال خسارة الموارد القائمة كبيرة، وأخيراً فإن لجوء الأفراد الي استراتيجيات دفاعية أو عنيفة أو غير رشيدة يُعد مقبولاً إذا ما تعرضت موارد الأفراد للإرهاك أو الاستغلال.

واتساقاً مع الافتراض الأخير، فإن شعور الأفراد أنهم تحت ضغوط مستمرة - كنتيجة مباشرة للممارسات المُستغلة - يقلل كثيراً من دافعيتهم للعمل (Chi & Liang, 2013)، ويصيبهم بنوع من الإحترق الوظيفي والإرهاك النفسي والكبت الذي يستنفذ مواردهم النفسية والعاطفية، ويوجههم بشكل دفاعي الي ممارسة سلوكيات الإنسحاب النفسي، كرد فعل لا يعرضهم المساءلة (إبراهيم وآخرون، 2018)، أو يمثل تحدياً للقيادة الممارسة للسلوكيات المُستغلة (Schmid et al., 2019). وفي ضوء وجود العديد من الأدلة النظرية والميدانية التي تدعم وجود علاقة بين ممارسات القيادة المُستغلة والإنسحاب النفسي، يمكن صياغة الفرض التالي:

**الفرض الأول: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة المُستغلة والإنسحاب النفسي لمعاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق.**

وفي سياق متصل، فقد بيّنت الدراسات النظرية والميدانية وجود اختلافات بين الفئات المختلفة لبعض المتغيرات الديموغرافية؛ وتحديداً: العمر، والنوع، والخبرة فيما يتعلق بكل من الإنسحاب النفسي للأفراد (منها: غنيم و آخرون، 2017؛ مرسى، 2014) وبعض أبعاد القيادة المُستغلة (e.g., Aasland et al., 2010; Decoster et al., 2014)

فبالنسبة للنوع، كشفت العديد من الدراسات العربية والاجنبية عن وجود تباين بين الذكور والإناث في إدراكهم لطبيعة الممارسات المُستغلة لقادتهم في بيئة العمل. ففي الوقت الذي أوضحت في دراسة مهدي (2018) ودراسة ميكيلسين وواين أرسن (2002) Mikkelsen & Einarsen أن نوع المستقضي منه ليس له علاقة

بممارسات القيادة المدمرة، أوضحت دراسة النجار (2018) ودراسة أولافسون وجوهانسدوتير (2004) Jóhannsdóttir & Ólafsson أن نوع المستقضي منه يؤثر في إدراك بعض صيغ القيادة المدمرة. وبينما أوضحت نتائج بعض الدراسات أن الإناث أكثر تعرضاً لبعض ممارسات القيادة المدمرة، ذهب آخرون الي أن الذكور هم الأكثر تعرضاً لتلك الممارسات مقارنةً بالإناث (إبراهيم، 2011). وبالنسبة لممارسات الصمت والانسحاب النفسي، فقد أوضحت الدراسات (ومنها: النجار، 2018) وجود اختلاف بين فئتي النوع لصالح الإناث، وذلك كونهن أكثر ميلاً الي حماية أنفسهن والبعد عن مشكلات العمل، فضلاً عن تراجع إدراكهن بقدرتهن على السيطرة لصالح التوافق مع ظروف العمل، أو تعديل مسارات صناعة القرار القائمة. وبالنسبة للخبرة، فقد أبرزت أغلب الدراسات العربية والاجنبية وجود اختلافات معنوية بين فئات الخبرة بالنسبة لبعض أبعاد الانسحاب النفسي والقيادة المُستغلة. تلك الإختلافات يمكن إيعازها الي أن زيادة سنوات الخبرة تسهل من استيعاب الأمور الخلافية داخل العمل بل ومناقشتها، بينما تُعري حادثة الخبرة أصحابها بارتكاب مخالفات يمكن للقادة استغلالها لمصالحهم الذاتية، كما تمنعهم من الإعتراض على ممارسات القادة خوفاً من المسائلة والعقاب (النجار، 2018؛ مهدي، 2018). وبالنسبة للعمر، ذهبت غالبية الدراسات ذات الصلة الي عدم وجود اتفاق حول مدي وجود فروق معنوية بين فئات العمر فيما يتعلق بأبعاد القيادة المُستغلة (إبراهيم، 2011). بينما غابت الأدلة على مدي وجود هذا التوافق بين فئات العمر فيما يتعلق بأبعاد الانسحاب النفسي. وفي ضوء ما سبق، يمكن صياغة الفرض التالي:

الفرض الثاني: توجد اختلافات ذات دلالة احصائية بين ممارسات القيادة المُستغلة والانسحاب النفسي لمعاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق فيما يتعلق بالمتغيرات الديمغرافية (العمر، النوع، الخبرة).

## 5/7- الاتفاقيات التفاوضية:

تطور تصميم الوظائف تاريخياً من التركيز على وضع تصورات عامة تستهدف استكشاف الوظائف المطلوبة داخل المنظمة وتكوين فئاتها، الي وضع تصورات خاصة - تتضمن مبادرات ذات طابع يتوافق مع تطبيقات مفهوم الفردية - تستهدف إجراء تغييرات أو تعديلات في الوظائف تناسب طموحات الأفراد أو أهدافهم الشخصية (Hornung et al., 2014).

وإستناداً الي الافتراض بأن التصميم المعاصر للوظائف يرتبط بشكل لصيق بطبيعة علاقات وظروف العمل، فقد ظهر مفهوم الاتفاقيات التفاوضية كدالة في التوافق الرسمي بين ظروف التوظيف السائدة، ومرتكزات تصميم الوظائف القائمة، ومدى قبول التفاوض zone of negotiations بين الرؤساء ومرؤسيهم (Hornung et al., 2010). وبالرغم من كونه ظاهرة تنظيمية تم تجاهلها لعدة سنوات، فإن هذا المفهوم يعتبر جزءاً من حياة المنظمة أشارت إليه العديد من المفاهيم الإدارية السابقة، ومنها: الوظائف التفاوضية idiosyncratic jobs<sup>(1)</sup>، والعلاقة التبادلية بين المدير والفرد، المرونة في بيئة العمل، والعقود النفسية بين المنظمة وأفرادها.

ويمثل هذا المفهوم تغييراً نوعياً في آليات تصميم الوظائف، يفتح آفاقاً جديدة للتطور والمرونة بالنسبة للفرد، ويحسن من جودة الوظيفة والحياة داخل المنظمة مقارنةً بالمقترحات التي نادى بإحداث هذا التغيير فيمن أعلى الي أسفل (مثال: مفهوم إعادة تصميم خصائص الوظيفة) (Hackman & Oldham, 1975; Miner, 1987)، أو من أسفل الي أعلى مثل مفهوم إعادة صياغة الوظيفة job crafting (1987)، ومفهوم التمكين الوظيفي النفسي (Wrzesniewski & Button, 2001)، والجدول رقم (2) يعقد مقارنة بين الآليات المختلفة لتصميم الوظائف.

(1) وتشير الي الوظائف أو المواقع التنظيمية التي يتم إنشاؤها خصيصاً للإفادة من قدرات ومواهب فرد أو مجموعة من الأفراد يعملون داخل المنظمة (Miner, 1987).

## جدول رقم (2)

### مقارنة بين الآليات المختلفة لتصميم الوظائف

الأبعاد	إعادة تصميم خصائص الوظيفة	إعادة صياغة الوظيفة	الإتفاقيات التفاوضية
المبادر بالتغيير	الإدارة - ومن أعلي الي أسفل	المرؤسين - ومن أسفل الي أعلي	عادة من جانب المرؤسين - ومن أسفل الي أعلي
كيفية تنفيذ التغيير	بشكل مخطط	يرجع الي تقدير الموظف الشخصي	يرجع الي تفاوض الإدارة مع المرؤس
السلطة الموجهه للتغيير	رسمية	دالة في مدي قبول السلطة الرسمية للتغيير	مُصرح بها من الجانب الرسمي
دور المرؤسين	عادة مُستقبل للتغيير	صانع التغيير	صانع ومُستقبل للتغيير
التركيز	بعض أبعاد الوظيفة	موقع أو طبيعة أو علاقات الوظيفة	موقع أو طبيعة أو علاقات الوظيفة
الهدف من التغيير	زيادة دافعية العمل الداخلية	الوفاء بإحتياجات الفرد فقط	منافع مشتركة بين الفرد والمنظمة
تأثير التصميم الحالي في الإجراءات	بعض خصائص الوظيفة	بعض مهام وعلاقات العمل	كافة جوانب الوظيفة
المصاحبة للتغيير	غير مترابطة	تتم بشكل مستمر	تتم علي فترات متقطعة

المصدر: من إعداد الباحثان، اعتماداً على (Miller, 2015).

وتُعرف الاتفاقيات التفاوضية باعتبارها أحد أشكال الترتيبات غير الروتينية (غير المتكررة)، والتي تتم غالباً بشكل تطوعي، ومبدأً من جانب الأفراد، وتتصف بالخصوصية بين المرؤسين ورؤسائهم (أي لا يمكن تعميمه على كل الأفراد، وتختص بكل فرد على حدا)، وتحظى بقبول رسمي (Rousseau, 2001). وعادةً ما تمثل الاتفاقيات التفاوضية الخيار الأفضل لكل من الفرد والمنظمة لتصميم الوظائف ، وذلك كنتيجة مباشرة للمزايا التي تحققها لكل منهما مقابل ، فبالنسبة للفرد تُعد تلك الاتفاقيات أحد وسائل تحقيق التوافق بين الفرد وبيئته المحيطة (الوظيفة والمنظمة) ، أيضاً تتيح له تلك الاتفاقيات الوفاء باحتياجاته الوظيفية (مثال: تطور مستوى مهنيته ، زيادة فرصه للترقية ، مشاركته في صناعة القرارات التنظيمية) ، وأخيراً تُضيف له قيمة value داخل عمله (مثال: شعوره بالاستقلالية ، والمرونة في تخطيط وتنفيذ عمله) (Miller, 2015).

وبالنسبة للمنظمة تمثل الاتفاقيات التفاوضية - في أوقات الرواج الإقتصادي - أحد وسائل جذب وحفز والإبقاء على الأفراد في سوق عمل مضطرب، ملئ بالمواهب، وضغوط المنافسة. كما تمثل أحد وسائل تعامل الرؤساء مع احتجاجات الأفراد - وبخاصة في المجتمعات التي ينشط بها عمل نقابات العمال (Rousseau et al., 2006)، أو في ظل سيادة حالة من عدم الأمان الوظيفي يصعب معها تنفيذ المنظمة لبنود عقدها النفسي مع الأفراد (Rousseau, 2001). أما في أوقات الكساد الاقتصادي فتُعد تلك الاتفاقيات أحد البدائل المعنوية لحفز الأفراد، واستعادة دافعيتهم نحو العمل (Rousseau et al., 2016).

وكنتيجة لذلك لم يعد ذلك المفهوم قاصراً - كما كان من قبل - على فئات استثنائية من العاملين بل أصبح متاحاً أمام غالبية الأفراد بشرط أن يملكوها ما يستطيعوا التفاوض به، كما جعل الاتفاقيات التفاوضية الخيار الأكثر قبولاً والأوسع انتشاراً بين الأفراد ومسؤولي إدارة الموارد البشرية على حد سواء مقارنةً بالبدائل الأخرى.



وبالعودة الي تعريف الإتفاقيات التفاوضية، فقد تضمن هذا التعريف ملامح خصائص هذا المفهوم (Liao et al., 2016; Rousseau et al., 2006) ، والتي يمكن حصرها فيما يلي: تنتج الخاصية الأولى عندما يتفاوض الأفراد مع رؤساؤهم علي ترتيبات تختلف عما بدأت به عقود التوظيف المبدئية ، وبشكل فردي. وهنا يختلف هذا المفهوم بشكل جذري عن مترادفين آخرين؛ وهما: المحسوبية (المحاباه)<sup>(1)</sup>، والترتيبات المشبوهة<sup>(2)</sup>. وتتمثل الخاصية الثانية في عدم التجانس، وتعني أن اختلاف ظروف توقيت بداية الإتفاقيات التفاوضية وطبيعتها من فرد لأخر تجعل من الصعب حصول الأفراد على نفس الشروط التفاوضية.

وتتضمن الخاصية الثالثة تحقيق منافع متبادلة لأطراف التفاوض، فعلي الرغم من أن تلك الاتفاقيات التفاوضية دالة في قيمة الفرد بالنسبة للمنظمة، إلا أنها ليست آلية لإستفاد موارد المنظمة لصالح فئة ما من الأفراد فقط. وبالإضافة الي أنها أحد أدوات حفز الأفراد وتعزيز توافقهم مع المنظمة - وبخاصة في أوقات الأزمات، إلا أنها ليست أداة لاستغلال الأفراد لتحقيق أهداف المنظمة فقط. أما الخاصية الرابعة فتشير إلى تنوع مدي الترتيبات داخل كل بُعد من الأبعاد الثلاثة للاتفاقيات التفاوضية، فمن المحتمل أن يتفاوض الفرض على كل الأبعاد مجتمعة، أو يتفاوض على بعضها، أو يتفاوض على نسب متساوية أو مختلفة داخل كل بُعد مقارنةً بباقي الأبعاد.

وفي سياق متصل، فقد ميزت الأدبيات بين أنواع الإتفاقيات التفاوضية استناداً الي معيارين، تضمنا: الزمن والمحتوي. بالنسبة للزمن فقد عرفت روسيو وزملاؤها Rousseau et al. (2016) ثلاثة أنواع من الإتفاقيات التفاوضية، هم: الإتفاقيات

(1) وفيها يفضل المسؤول أحد المرؤسين علي باقي زملاؤه استناداً الي معايير غير موضوعية ، وغالباً ما تصب منافع تلك الترتيبات في مصلحة الرئيس ، وتتمثل أبرز عيوبها في سيادة مناخ عدم الثقة وعدم العدالة بين زملاء صاحب تلك الترتيبات.

(2) وفيها يتحصل المرؤس علي ترتيبات - بدون وجه حق usurp - تضمن له استغلال أفضل لموارد المنظمة ، أو حصوله علي مميزات في العمل بشكل غير رسمي ، وغير مُصرح به ، وإن كان غير خافٍ عن رئيسه الذي يكتفي بشجب تلك الترتيبات في العلن مع إقرارها في الخفاء.

التفاوضية قبل الإلتحاق بالوظيفة *ex ante* وهي الأسهل، والإتفاقيات التفاوضية بعد الإلتحاق بالوظيفة *ex post* وهي الأصعب، لأن نجاحها يعتمد على رصيد متراكم من الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤس لضمان تنفيذ ما تم الإتفاق عليه، والإتفاقيات التفاوضية لتفادي تسرب المواهب وتحمل في طياتها تهديد ضمني من المواهب يتطلب تقديم حوافز إليهم لضمان استمرارهم في المنظمة. أما بالنسبة للمحتوي فقد عرّفت الأدبيات ثلاثة أبعاد رئيسة للاتفاقيات التفاوضية، هي: **بُعد التطوير** ويهتم بمدى امكانية حصول الفرد علي فرص متميزة لتطوير مساره الوظيفي أو تنمية مهاراته أو إعادة اكتشاف نفسه، و**بُعد المرونة** ويلقي الضوء علي مدى استعداد الفرد للتفاوض بشأن جداول العمل (ساعات وأيام العمل، والاحتياجات التدريبية خارج مكان العمل)، وبشأن مكان العمل (داخله أم خارجه)، وبشأن الأمور المالية (آلية تحصيل المكافآت والحوافز الخاصة)، و**بُعد المهام** وينطوي علي التفاوض علي أمور تتعلق بتغيير محتوى الوظيفة (مهام، أو أعباء، أو مسؤوليات العمل، Miller, 2015). حيث مثلت الأبعاد الثلاثة السابقة الأساس الذي تم الاستناد إليه في تطوير أداة قياس هذا المفهوم.

## 6/7- العلاقات المتداخلة بين الاتفاقيات التفاوضية والقيادة المُستغلة والانسحاب النفسي للأفراد:

تبنت الدراسة الحالية توجهاً أساسياً، مفاده أن الإنهاك النفسي يمثل عنصراً حاكماً في تفسير طبيعة العلاقة بين القيادة المُستغلة والانسحاب النفسي. فالأفراد الذين يعانون من الإنهاك النفسي غالباً ما يكونوا مُستهلكين *worn out* ، مما يعوق استكمال تكليفاتهم بنجاح، وهنا فإن دخول الأفراد في إتفاقيات تفاوضية مع رؤسائهم من شأنه تقليل إنهاكهم النفسي (Bal & Boehm, 2019)، ومن ثم انسحابهم النفسي. واتساقاً مع افتراضات نظرية التكيف مع العمل *Work Adjustment Theory* تستطيع الاتفاقيات التفاوضية أن تقلل من الإنهاك النفسي للأفراد عبر تسهيل التوافق بين متطلبات أداء العمل واحتياجات الأفراد وقدراته ، وذلك من خلال إعطائهم الفرصة

لإعادة ترتيب جداول العمل ومهامه ، فضلا عن إتاحة الفرص لهم نحو تطوير أنفسهم ، الأمر الذي يكسبهم موارد تعيد إليهم توازنهم في ظل مناخ تنظيمي محبط ، وتحميمهم من تنامي مشاعر الإحترق والإنهاك (Bakker et al., 2014) التي تشجعهم علي الانخراط في سلوكيات الانسحاب النفسي.

وكنتيجة لما سبق ، فإن قدرة الأفراد علي التفاوض - ونجاحهم فيه - يعطيهم خبرات إيجابية قادرة علي امدادهم بمشاعر إيجابية - أبرزها الإنجاز - تساعد علي التوافق مع ظروف عملهم ، وتقلل من شعورهم بالإنهاك النفسي (Ng & Feldman, 2015) ، أيضاً فإن الاتفاقيات التفاوضية تؤسس لموارد إضافية (منها: المرونة ، الإستقلالية ، وضوح الدور) من شأنها مساعدة الأفراد في النمو والتطور داخل وظائفهم ، فضلاً عن التعامل بنجاح مع مسؤوليات وظائفهم ، والتوازن نفسياً مع الواقع التنظيمي (Rousseau et al., 2006).

وبالإجمال ، فإن الاتفاقيات التفاوضية تُعد بمثابة إجراء تعويضي أو علاجي ، يُشعر الفرد بالإنجاز المتمثل في إنتزاع مزايا من قادتهم "المستغلين" تصب بشكل عام في مصلحتهم ، الأمر الذي يقلل من احتراقهم الوظيفي وإجهادهم النفسي كدالة في ممارسات القيادة المُستغلة ، ويُعظم من تقديرهم لذاتهم المؤسس تنظيمياً ، وبالتالي يقلل من انخراطهم في ممارسات الانسحاب النفسي . وفي ضوء ما سبق ، يمكن صياغة الفرض التالي:

الفرض الثالث: تعمل الاتفاقيات التفاوضية كمتغير مُعدل في إطار العلاقة بين القيادة المُستغلة والانسحاب النفسي لمعاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق.

## 8- منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الاستنباطي في اختبار فروضها والإجابة على أسئلتها البحثية. حيث يقوم هذا المنهج - وفقاً للدراسة الحالية - على تطوير ثلاثة فروض تتعلق بتفسير طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة (المستقل والتابع والمعدل) استناداً إلى خلفية نظرية ملائمة، ثم العمل على اختبار مدى صحة هذه الفروض في مجتمع الدراسة (العاصي، 2017).

## 9- مجتمع الدراسة:

ينطوي مجتمع الدراسة الحالي على 2338 مفردة، وهم يمثلون جميع معاوني أعضاء هيئة التدريس (وينصب هذا الوصف على المعيدين والمدرسين المساعدين) القائمين بالعمل في جميع كليات ومعاهد جامعة الزقازيق؛ والبالغ عددها 22 كلية ومعهد<sup>(1)</sup>.

## 10- عينة الدراسة:

نظراً لأن الدراسة الحالية لا تقوم على أسلوب الحصر الشامل، فقد تم تحديد حجم وحدات عينة الدراسة على مستوى الكليات والأفراد استناداً إلى مرحلتين متكاملتين. الأولى تتضمن تحديد وحدات العينة الأساسية - وتتطوي على عينة الكليات من إجمالي عدد الكليات التي يتضمنها مجتمع الدراسة. والثانية تتضمن تحديد وحدات العينة الثانوية - وتشير إلى عينة الأفراد التي تنتمي إلى وحدات العينة الأساسية للدراسة (العاصي، 2017).

## أولاً- تحديد وحدات العينة الأساسية:

استندت الدراسة في تحديد وحدات العينة الأساسية من الكليات إلى معادلة تحديد حجم العينة (عناي وموسي، 2010)؛ والتي تعتمد على أربعة محددات، هم: مجتمع الدراسة (ويبلغ 16 كلية)، ونسبة الخطأ المسموح به (وبلغ 20% في الدراسة الحالية)، والدرجة المعيارية (وبلغت 1,96 عند معامل ثقة 95%)، ونسبة عدد المفردات التي تتوفر فيها الخاصية موضوع الدراسة (وبلغت في الدراسة الحالية 50%). وبتطبيق المعادلة وفقاً للمحددات السابقة فإن وحدات العينة الأساسية للدراسة الحالية بلغت 7 كليات، سوف يتم اختيارها عشوائياً من إجمالي مجتمع في صورته النهائية.

(1) تجدر الإشارة إلى أن الدراسة الحالية قد استبعدت (ستة) كليات ومعاهد من مجتمع الدراسة ، وهم: المعهد الأسبوي ، ومعهد الحضارات ، وكلية الطفولة المبكرة ، وكلية الآثار ، وكلية علوم ذوي الإعاقة ، وكلية طب الأسنان. وذلك نظراً لحدثة إنشائهم وبالتالي عدم وجود معاونين لأعضاء هيئة التدريس بهم ، أو لوجود عدد قليل جداً لا يتجاوز (خمسة) مفردات من معاوني أعضاء هيئة التدريس بهم ، وبالتالي سوف يتألف إطار مجتمع الدراسة الفعلي من 16 كلية فقط.

### ثانياً- تحديد وحدات العينة الثانوية:

تم تحديد حجم وحدات العينة الثانوية بعدد 331 مفردة، تم سحبها وفقاً لأسلوب العينة الطبقية العشوائية نظراً لتباين المجال الوظيفي للكليات السبعة السابق الإشارة إليها. ويستند هذا الحجم الى ما يشير إليه تحديد حجم العينة باستخدام جدول تحديد حجم العينة (Sekaran & Bougie, 2016) وكذلك برنامج Sample Size Calculation - عند معامل ثقة 95%، ومدي خطأ مسموح به 5% - من أن الحجم المناسب للعينة إذا ما بلغت مفردات مجتمع الدراسة 2338 مفردة هو 331 مفردة تقريباً.

كذلك جري توزيع حجم وحدات العينة الثانوية النهائي على الكليات السبعة باستخدام طريقة التوزيع المتناسب (عناي وموسي، 2010). والجدول رقم (3) يعرض أعداد وحدات العينة محل الدراسة بكل كلية، وكذلك أعداد القوائم المستوفاة، ومعدلات الاستجابة.

وكشفت مراجعة تكرارات فئات البيانات الوصفية عن بلوغ نسبي الذكور والإناث (53%) و (47%) بالنسبة لوحدات عينة الدراسة الحالية على الترتيب. كذلك بلغت نسبة من يقل عمرهم عن 25 سنة (33%)، ومن يتراوح عمرهم بين 25 الي أقل من 30 سنة (20%)، ومن هم بين 30 الي أقل من 35 سنة (34%)، ومن يزيد عمرهم عن 35 سنة (13%). أيضاً بلغت نسبة من يقل معدل خبرتهم عن 5 سنوات (36%)، ومن يتدرج معدل خبرتهم بين 5 الي أقل من 10 سنوات (22%)، ومن تتراوح خبرتهم بين 10 الي أقل من 15 سنة (33%)، ومن تزيد خبرتهم عن 15 سنة (9%).

### جدول رقم (3)

#### عينة الدراسة ومعدلات الإستجابة

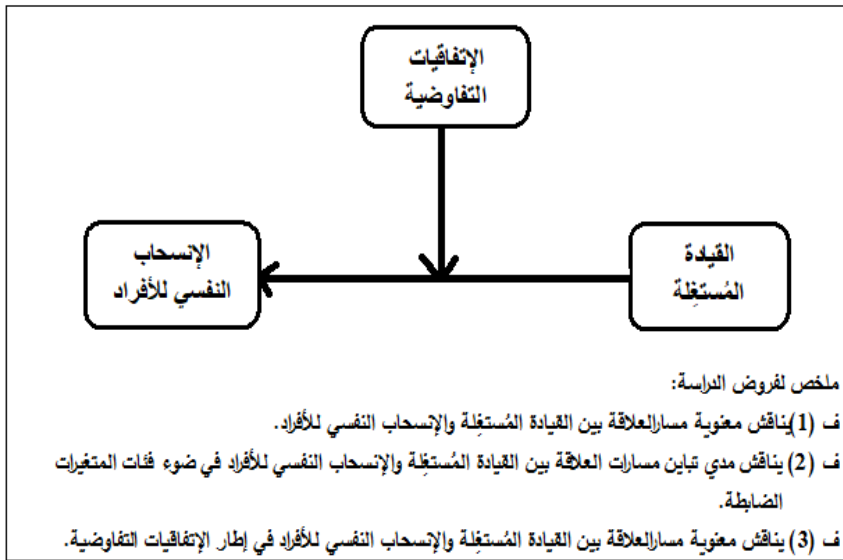
م	الكليات	أعداد معاوني أعضاء هيئة التدريس القائمين بالعمل	أعداد وحدات العينة الثانوية المطلوبة	القوائم المستوفاه	معدل الإستجابة (%)
1	التربية	90	42	33	5,78
2	التكنولوجيا والتنمية	49	23	18	2,78
3	الحقوق	38	18	13	2,72
4	الزراعة	101	50	39	78
5	الطب البيطري	87	39	32	82
6	العلوم	95	43	33	7,76
7	الهندسة	250	116	88	9,75
	الإجمالي	710	331	256	77

**المصدر:** سجلات شؤون أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق في يناير 2020. وإجمالاً، فإن طريقة سحب عينة الدراسة - بنوعيتها، وكذلك مستوي تمثيل فئات وحدات العينة الثانوية وفقاً للنسب السابقة تمثل مؤشراً هاماً للصدق الخارجي لنتائج الدراسة الحالية، وترجع إمكانية تعميم نتائجها.

### 11- متغيرات الدراسة:

تسعي الدراسة الحالية الى التعرف على طبيعة دور الإتفاقيات التفاوضية في إطار العلاقة بين القيادة المُستغلة والإنسحاب النفسي لمعاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق. وعلى ذلك، فقد اشتملت الدراسة الحالية على أربعة أنواع من المتغيرات، وهم:

المتغير المستقل: القيادة المُستغلة، والمتغير التابع: الإنسحاب النفسي، والمتغير المتداخل (المُعدّل): الإتفاقيات التفاوضية، والمتغيرات الضابطة (الديموغرافية): النوع، العمر، فترة البقاء في الوظيفة. والشكل رقم (1) يعرض نموذج الدراسة، ويقدم عرضاً مختصراً لفروضها في ضوء العلاقات التي تعكسها مسارات هذا النموذج.



شكل رقم (1):

نموذج الدراسة الحالية

## 12- قياس متغيرات الدراسة:

- اعتمدت الدراسة في قياس متغير القيادة المُستغلة على المقياس الذي قدمته دراسة شَمد وزملاؤه (Schmid et al. (2019). حيث أنطوي هذا المقياس على 15 عبارة، تقع تحت خمسة أبعاد؛ حُصص لكل منها ثلاث عبارات، وهم: بُعد الأنوية، وبُعد الضغط على الموظفين، وبُعد تحقير الموظفين، وبُعد استغلال الموظفين، وبُعد

التلاعب بالموظفين. كما أشتمل المقياس على تدرج خماسي يبدأ من "دائماً" وتأخذ القيمة (5)، وينتهي عند "نهائياً" وتأخذ القيمة (1).

ولقد أتم هذا المقياس بارتفاع مؤشرات اتساقه الداخلي وصدقه البنائي؛ حيث تراوحت قيمة معاملات إعتماديه "ألفا" ما بين (0.81) و (0.88)، كما بلغ معامل الثبات الإجمالي للمقياس (0.94). أما بالنسبة لصدق المقياس فقد كشفت مؤشرات صدقه العملي عن وجود اختلافات بين الأبعاد الخمسة للمقياس فضلاً عن وجود ترابط بين عبارات كل بُعد، وهو ما يشير الى أن الأبعاد الخمسة تعبر إجرائياً عن التعريف النظري لمفهوم القيادة المُستغلة (Schmid et al., 2019).

- استخدمت الدراسة في قياس متغير الاتفاقيات التفاوضية على المقياس الذي قدمته دراسة ميلر (Miller 2015). ولقد أشتمل هذا المقياس على 16 عبارة، وزعت على ثلاثة أبعاد، وهم: بُعد مهام العمل ومسؤولياته (7 عبارات)، بُعد مرونة جداول وموقع العمل (5 عبارات)، بُعد التطوير (4 عبارات). ولقد أشتمل المقياس على تدرج خماسي يبدأ من "موافق تماماً" وتأخذ القيمة (5)، وينتهي عند "غير موافق على الإطلاق" وتأخذ القيمة (1).

ويُعد هذا المقياس من الأدوات المميزة في قياس هذا المتغير لما يلي: أولاً استرشاده في تطوير هذا المقياس بالأداتين الأشهر في قياس هذا المفهوم، وهما: (Hornung) (Rosen et al., 2013) و (2008). عدم إكتفائه بجودة الجوانب السيكومترية للنسخة الألمانية من هذا المقياس - والتي عرضتها الدراستين السابقتين، وأما عمد الى التوثق من جودة الجوانب السيكومترية للمقياس الحالي. حيث تدرجت قيمة معاملات "ألفا" لأبعاده ما بين (0.83) و (0.90)، كما تم تحري صدقه البنائي - وتحديدأ صدقه التمييزي - وكشفت المؤشرات عن خلو المقياس من الأخطاء، وصلاحيته لقياس ما صُمم من أجل قياسه (Miller, 2015).

- استندت الدراسة في قياس متغير الإنسحاب النفسي الي المقياس الذي قدمته دراسة خصاونة (2018). حيث تضمن هذا المقياس 26 عبارة، وزعت على خمسة



أبعاد، هم: بُعد أحلام اليقظة (6 عبارات)، وبُعد الإبحار في استخدام الإنترنت (7 عبارات)، وبُعد التظاهر بالإنشغال (4 عبارات)، وبُعد بناء علاقات غير رسمية (5 عبارات)، وبُعد القيام بوظيفة جانبية (4 عبارات). ولقد أشتمل المقياس على تدرج خماسي يبدأ من "دائماً" وتأخذ القيمة (5)، وينتهي عند "نهائياً" وتأخذ القيمة (1). ولقد كشفت المؤشرات السيكومترية لهذا المقياس عن صدقه وثباته. فبالنسبة للصدق، سجلت جميع قيم معاملات ارتباط العبارات المختلفة داخل كل بُعد من أبعاده الثلاثة قيماً معنوية، وذلك فضلاً عن صدقه الظاهري وصدق مضمونه. وبالنسبة للثبات، فقد تراوحت قيم معامل الاعتمادية "ألفا" لكرونباخ للأبعاد الثلاثة ما بين (0,77) و (.94).

### 13- التحقق من الجوانب السيكومترية لأداة جمع البيانات الأولية:

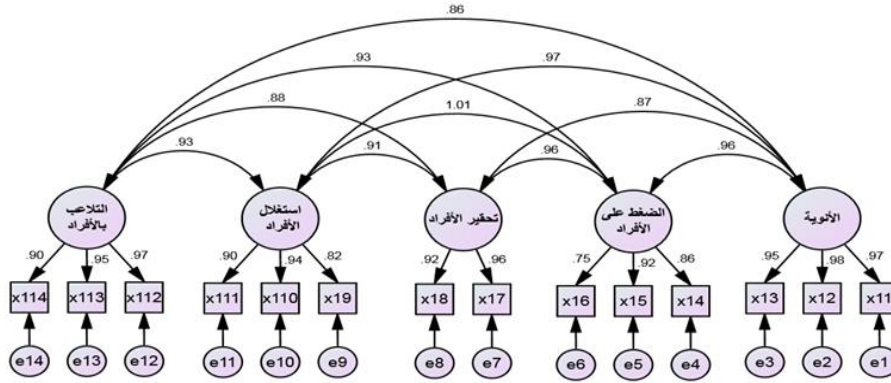
تعتمد القياسات السيكومترية على الكم في الحكم على دقة أدوات القياس في البحوث التطبيقية أو الميدانية، أو بعبارة أخرى التحقق من صدق تلك الأدوات وثباتها. ولقد انطوت قائمة الاستقصاء في الدراسة الحالية على ثلاثة أجزاء رئيسية؛ اهتمت بقياس القيادة المُستغلة والانسحاب النفسي والاتفاقيات التفاوضية على الترتيب، بالإضافة الى جزء أخير لقياس فئات المتغيرات الضابطة الثلاثة.

#### 1/13- اختبار صدق أداة جمع البيانات الأولية:

يشير مفهوم صدق القياس الى أن المقياس المُستخدم يقيس فعلاً المفهوم الذي أعد من أجل قياسه. وللتحقق من ذلك، فقد تم اختبار صدق المقاييس التي اشتملت عليها أداة جمع البيانات الأولية في ضوء مرحلتين متكاملتين؛ تضمنت الأولى عرض مسودة الاستقصاء على عدد من المحكمين الأكاديميين والمتخصصين (من مفردات العينة الثانوية) للتأكد من صدقها الظاهري، وصدق مضمونها (العاصي، 2017). حيث أسفر هذا الاختبار عن تعديل صياغة وترتيب بعض العبارات، كما جري حذف بعض العبارات من تلك المقاييس ليصبح العدد النهائي لعبارات كل مقياس كما يلي: بالنسبة

لمقياس القيادة المُستغلة أصبح عدد عباراته 14 عبارة، وبالنسبة لمقياس الانسحاب النفسي أصبح عدد عباراته 20 عبارة، وبالنسبة لمقياس الاتفاقيات التفاوضية أصبح عدد عباراته 16 عبارة.

أما الثانية فقد أنطوت على استخدام أسلوب التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis عبر الإصدار 24 من تطبيق AMOS للتأكد

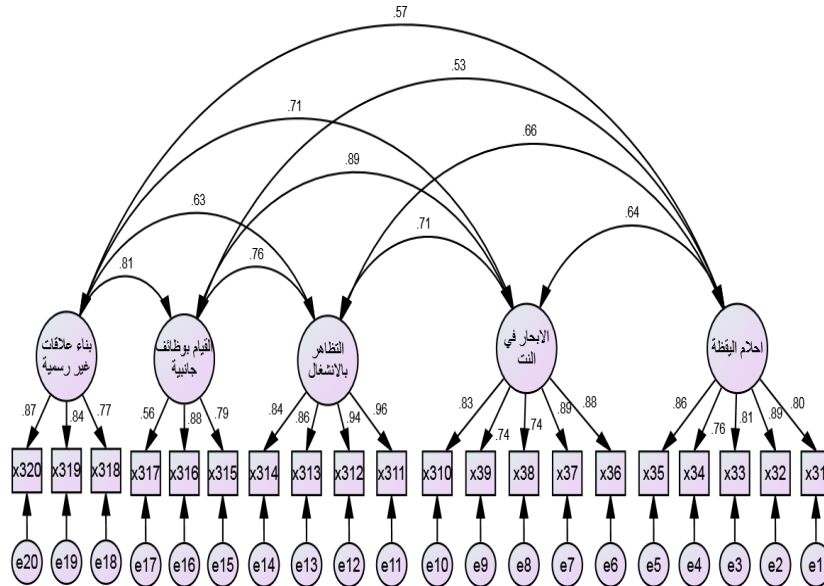


من جودة مؤشرات الصدق التقاربي لمقاييس الدراسة ، والأشكال رقم (2، 3، 4) تستعرض قيم معاملات التشعب لمتغيرات الدراسة الثلاثة.

## الشكل رقم (2)

### معاملات التشعب لأبعاد القيادة المُستغلة

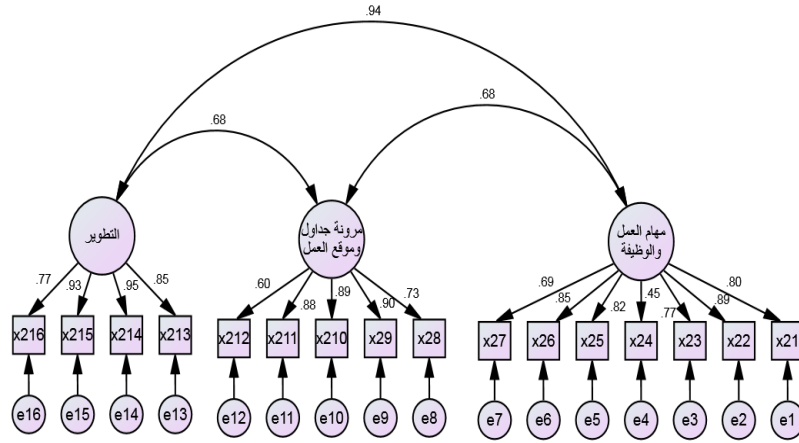
ووفقاً لهير وزملاؤه (Hair et al. 2014) يمكن اعتبار العبارات داخل كل بُعد صادقة إذا تخطى معامل تشعبها قيمة (0,4)، ولقد أشارت النتائج الي تراوح معاملات التشعب في متغير القيادة المُستغلة ما بين (.75) و(.97)، بينما تراوحت معاملات التشعب في متغير الانسحاب النفسي ما بين (.55) و(.95).



الشكل رقم (3)

معاملات التشيع لأبعاد الانسحاب النفسي

واخيراً تراوحت معاملات التشبع في متغير الإتفاقيات التفاوضية ما بين (.45) و (.94)؛ وكانت جميعها مقبولة عند مستوي معنوية (أقل من .001). أيضاً، كشفت مؤشرات جودة الصندق البنائي التقاربي لمقاييس متغيرات الدراسة الثلاثة عن توافق أغلبها مع الحدود المعيارية المقبولة لتلك المؤشرات<sup>(1)</sup>. وبالرغم من عدم توافق بعضها مع الحدود المعيارية المقبولة، إلا أن ذلك لا يمنع من التأكيد على الصندق العملي لأبعاد وعبارات تلك المقياس.



الشكل رقم (4)

معاملات التشبع لأبعاد الاتفاقيات التفاوضية

(1) تضمنت تلك المؤشرات: نسبة مربع كاي/ درجة الحرية CMIN/DF - مؤشر حسن المطابقة CFI - مؤشر المطابقة المقارن GFI - مؤشر المطابقة المعياري NFI - جذر متوسط مربعات الخطأ المعياري RMSEA (Hair et al., 2014).

## 2/13- اختبار ثبات أداة جمع البيانات الأولية:

يشير ثبات المقياس الى مدى خلو درجات المقياس من الأخطاء العشوائية (النتيجة عن صياغة الأسئلة) بحيث يؤدي الى نفس النتائج أو نتائج متوافقة معها في كل مرة يتم استخدامه. ولقد اعتمدت الدراسة على أسلوب الاتساق الداخلي في اختبار ثبات المقاييس التي تضمنتها أداة جمع البيانات الأولية (العاصي، 2017)؛ حيث تم استخدام معامل "ألفا" لكرونباخ في التعرف على مدى التجانس بين إجمالي عبارات كل مقياس بشكل عام. والجدول رقم (4) يعرض نتائج هذا الاختبار.

### جدول رقم (4)

#### نتائج اختبار الثبات لمقاييس متغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	الأبعاد التي يتضمنها كل متغير	عدد العبارات لكل متغير	قيمة معامل الثبات "ألفا"	معامل الثبات الإجمالي للمتغير
القيادة المستغلة	الأنوية	3	.97	.98
	الضغط على الأفراد	3	.88	
	تحقير الأفراد	2	.94	
	استغلال الأفراد	3	.91	
	التلاعب بالأفراد	3	.96	
الانسحاب النفسي	أحلام اليقظة	5	.908	.95
	الإبحار في استخدام الأنترنت	5	.906	
	التظاهر بالإنشغال	4	.95	
	القيام بوظائف جانبية	3	.76	
	بناء علاقات غير رسمية	3	.87	
الاتفاقيات التفاوضية	مهام العمل والوظيفة	7	.902	.96
	مرونة تحديد جداول وموقع العمل	5	.904	
	التطوير	4	.95	

وتشير النتائج السابقة الي ارتفاع مستوى الاتساق الداخلي لعبارات وأبعاد متغيرات الدراسة؛ حيث تراوحت قيمة معاملات "ألفا" لأبعاد تلك المقاييس ما بين (0.76) و (0.96) ، كما بلغ معامل الثبات الإجمالي لمتغيرات القيادة المُستغلة والإنسحاب النفسي والاتفاقيات التفاوضية (0.98) و(0.95) و(0.96) علي التوالي. وبما يشير الي وضوح هذه المقاييس، وخلوها من الأخطاء، وبعبارة أخرى ثبات مقاييس الدراسة الحالية.

#### 14- نتائج الدراسة الميدانية:

يوضح الجزء التالي من الدراسة النتائج التي تم التوصل إليها في ضوء التحليل الإحصائي للبيانات الأولية، واختبار فروض الدراسة، وذلك على النحو التالي:

#### 1/14- اختبار الفرض الأول للدراسة:

ينص الفرض الأول للدراسة على "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة المُستغلة والإنسحاب النفسي لمعاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق". ولقد جري اختبار هذا الفرض اعتماداً على أسلوب الانحدار الخطي البسيط داخل الإصدار 22 من برنامج SPSS، وباستخدام متوسطات إجابات المستقضي منهم عن السؤالين رقم (1) و(3) من قائمة الإستقصاء، والجدول رقم (5) يلخص نتائج اختبار تلك العلاقات.

جدول رقم (5): نتائج اختبار الفرض الأول للدراسة باستخدام أسلوب الانحدار

#### الخطي البسيط

العلاقات موضوع الدراسة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل التحديد المعدل	قيمة F المحسوبة	مستوي المعنوية P value
القيادة المُستغلة - الإنسحاب النفسي	0,38 (+)	0,144	0,141	42,878	أقل من 0,001
المتوسط الحسابي للقيادة المُستغلة في مجتمع الدراسة: 3,28					
المتوسط الحسابي للإنسحاب النفسي في مجتمع الدراسة: 2,16					
المتوسط الحسابي للاتفاقيات التفاوضية في مجتمع الدراسة: 3,45					

ووفقاً لنتائج الجدول رقم (5) فإن إشارة معامل الارتباط بين القيادة المُستغلة والانسحاب النفسي لمعاوني أعضاء هيئة التدريس موجبة، وهو ما يعكس علاقة ارتباط طردية بين المتغيرين، وإن كانت ضعيفة؛ حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما 0.38، تلك القيمة ساهمت في تراجع قيمة معامل التحديد في تلك العلاقة ليبلغ 14%. وهو ما يعني أن المتغير المستقل (القيادة المُستغلة) قادر علي تفسير ما قدره 14% تقريباً من التباين في المتغير التابع (الانسحاب النفسي) فقط، وأن حوالي 86% من التباينات في المتغير التابع ترجع الي عوامل أخرى لم يكشف عنها هذا الاختبار. كذلك كشفت النتائج عن معنوية العلاقة السابقة؛ حيث بلغ مستوى معنوية قيمة F المحسوبة (والتي بلغت 42,878) قيمة أقل من 0.001، وفي ضوء ما سبق، يمكن القول بقبول الفرض الأول للدراسة، والذي ينص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة المُستغلة والانسحاب النفسي لمعاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق.

#### 2/14- اختبار الفرض الثاني للدراسة:

باستخدام أسلوب تحليل المسار Path Analysis داخل الإصدار 24 من برنامج AMOS جري اختبار الفرض الثاني للدراسة ، والذي ينص علي "توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة المُستغلة والانسحاب النفسي لمعاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق فيما يتعلق بالمتغيرات الديموغرافية (العمر ، النوع ، الخبرة)" ، وذلك عبر قياس مدي معنوية الفروق بين قيم معاملات مسارات العلاقات بين القيادة المُستغلة والانسحاب النفسي بالنسبة لفئات المتغيرات الديموغرافية الثلاثة. والجدول الثلاثة التالية تعرض ملخصاً لنتائج اختبار ذلك الاختبار .

بالنسبة لفئتي النوع ، فقد تباينت قيم معاملات الارتباط والتأثير بينهما في إطار العلاقة بين القيادة المُستغلة والانسحاب النفسي. حيث أشارت النتائج الى وجود ارتباط ضعيف موجب (بلغت قيمة معاملها 0.15)، وتأثير أضعف (بلغت قيمة معامل تحديده 2%)، وعلاقة غير معنوية (بلغت قيمة مستوى معنويتها 0.07). تجمع بين متغيري

الدراسة المستقلة والتابع بالنسبة للذكور. أيضاً كشفت النتائج عن ارتباط موجب فوق المتوسط (بلغت قيمة معاملته 0,62)، وتأثير متوسط (بلغت قيمة معاملته 40% تقريباً)، وعلاقة معنوية (بلغت قيمة مستوي معنويتها أقل من 0,001) تجمع بين متغيري الدراسة المستقلة والتابع بالنسبة للإناث.

### جدول رقم (6)

نتائج تحليل المسار لمتغيري الدراسة المستقلة والتابع وفقاً لفئتي النوع باستخدام

#### برنامج AMOS

معاملات الفرق		P value	C.R.	S.E.	R <sup>2</sup>	R	فئات النوع
المطلق لفئتي النوع	الإناث						
	الذكور	0,078	1,764	0,051	0,023	0,150	الذكور
0,000	4,718	أقل من 0,001	8,543	0,050	0,380	0,616	الإناث

(\* ) يُعد الفرق معنوياً بين مساري علاقة القيادة المُستغلة والإنسحاب النفسي وفقاً لفئتي النوع إذا ما زادت قيمة معامل الفرق المُطلق بين المسارين عن 1,96 (Hilal, 2019)، والعكس صحيح إذا انخفضت قيمة معامل الفرق المُطلق بين المسارين عن القيمة المعيارية السابقة.

وأبرزت النتائج وجود اختلافات بين مساري علاقة القيادة المُستغلة والإنسحاب النفسي لصالح الإناث؛ حيث تخطت قيمة معامل الفرق المُطلق لفئتي النوع (والبالغ 4,718) القيمة المعيارية المُقدرة لهذا الاختبار والبالغة 1,96 مما يشي بوجود فروق بين المسارين. كما زاد مستوي معنوية، وكذلك معامل تأثير علاقة متغير الدراسة المُستقل بالتابع للإناث على الذكور.



وبالنسبة لفئات العمر الأربعة، أوضحت نتائج الجدول رقم (7) تباينت قيم معاملات الارتباط والتأثير بين فئات العمر في إطار العلاقة بين القيادة المُستغلة والإنسحاب النفسي. حيث أشارت النتائج الي وجود ارتباط قوي موجب (بلغت قيمة معاملته 0.7)، وتأثير متوسط (بلغت قيمة معاملته 43%)، وعلاقة معنوية (بلغت قيمة مستوي معنويتها أقل من 0.001). تجمع بين متغيري الدراسة المستقل والتابع في الفئة العمرية أقل من 25 سنة. أيضاً بينت النتائج وجود ارتباط موجب ضعيف (بلغت قيمة معاملته 0.2)، وتأثير ضعيف (بلغت قيمة معاملته 6%)، وعلاقة غير معنوية (بلغت قيمة مستوي معنويتها 0.07). تجمع بين متغيري الدراسة المستقل والتابع في الفئة العمرية التي تتحصر بين 25 الي أقل من 30 سنة.

كذلك أوضحت النتائج وجود ارتباط متوسط موجب (بلغت قيمة معاملته 0.4 تقريباً)، وتأثير ضعيف (بلغت قيمة معاملته 13%)، وعلاقة معنوية (بلغت قيمة مستوي معنويتها أقل من 0.001). تجمع بين متغيري الدراسة المستقل والتابع في الفئة العمرية التي تتحصر بين 30 الي أقل من 35 سنة. وأخيراً ابرزت النتائج - بشكل غير متوقع - وجود ارتباط متوسط سالب (بلغت قيمة معاملته -0.4 تقريباً)، وتأثير ضعيف (بلغت قيمة معاملته 13%)، وعلاقة معنوية (بلغت قيمة مستوي معنويتها 0.03). تجمع بين متغيري الدراسة المستقل والتابع في الفئة العمرية التي تزيد عن 35 سنة.

وكشفت النتائج عن وجود اختلافات بين مسارات علاقة القيادة المُستغلة والإنسحاب النفسي بالنسبة لفئات العمر مجتمعة لصالح الفئة العمرية الأولى (أقل من 25 سنة)؛ حيث تخطت قيم معاملات الفرق المُطلق لفئات العمر القيمة المعيارية لهذا الاختبار وقيمتها 1,96، كما سجلت الفئة العمرية الأولى أعلى قيمة لمعاملتي الارتباط والتأثير مقارنةً بباقي الفئات، فضلاً عن معنويتها.

جدول رقم (7)

نتائج تحليل المسار لمتغيري الدراسة المستقل والتابع وفقاً لفئات العمر باستخدام

برنامج AMOS

معاملات الفرق المطلق لفئات العمر				P value	R <sup>2</sup>	R	فئات العمر
الرابعة	الثالثة	الثانية	الأولى				
			.,000	أقل من .,001	.,433	.,658	أقل من 25
		.,000	3,9 (-)	.,077	.,058	.,240	من 25 إلى أقل من 30
	.,000	.,876	3,5 (-)	أقل من .,001	.,139	.,373	من 30 إلى أقل من 35
.,000	4,1 (-)	2,8 (-)	7,2 (-)	.,027	.,134	.,366 (-)	أكثر من 35

(\* ) يُعد الفرق معنوياً بين مسارات علاقة القيادة المُستغلة والإنسحاب النفسي وفقاً لفئات العمر إذا ما زادت قيمة معامل الفرق المطلق بين المسارات عن 1,96 (Hilal, 2019) , والعكس صحيح إذا انخفضت قيمة معامل الفرق المطلق بين المسارات عن القيمة المعيارية السابقة.

أيضاً أوضحت النتائج عدم وجود اختلافات بين مساري علاقة القيادة المُستغلة بالإنسحاب النفسي للفئة العمرية الثانية (التي تنحصر بين 25 الي أقل من 30 سنة) والفئة العمرية الثالثة (التي تنحصر بين 30 الي أقل من 35 سنة). حيث انخفضت قيمة معامل الفرق المُطلق بينهما (والبالغ 0.876) عن القيمة المعيارية المُقدرة لهذا الاختبار والبالغة 1,96 مما يشي بتجانس المسارين.

وبالنسبة لفئات الخبرة، أوضحت نتائج الجدول رقم (8) اختلاف قيم معاملات الارتباط والتأثير بين فئات الخبرة في إطار العلاقة بين القيادة المُستغلة والإنسحاب النفسي. حيث أشارت النتائج الى وجود ارتباط قوي موجب (بلغت قيمة معاملته 0.7 تقريباً)، وتأثير متوسط (بلغت قيمة معامل تحديده 43%)، وعلاقة معنوية (بلغت قيمة مستوي معنويتها أقل من 0.001). تجمع بين متغيري الدراسة المستقل والتابع في فئة الخبرة أقل من 5 سنوات. أيضاً بيّنت النتائج وجود ارتباط موجب ضعيف جداً (بلغت قيمة معاملته 0.08)، وتأثير ضعيف جداً (بلغت قيمة معامل تحديده 1% تقريباً)، وعلاقة غير معنوية (بلغت قيمة مستوي معنويتها 0.519). تجمع بين متغيري الدراسة المستقل والتابع في فئة الخبرة التي تنحصر بين 5 الي أقل من 10 سنوات.

كذلك أوضحت النتائج وجود ارتباط متوسط موجب (بلغت قيمة معاملته 0.4 تقريباً)، وتأثير ضعيف (بلغت قيمة معامل تحديده 18%)، وعلاقة معنوية (بلغت قيمة مستوي معنويتها أقل من 0.001). تجمع بين متغيري الدراسة المستقل والتابع في فئة الخبرة التي تنحصر بين 10 الي أقل من 15 سنة. وأخيراً ابرزت النتائج - بشكل غير متوقع - وجود ارتباط متوسط سالب (بلغت قيمة معاملته -0.5 تقريباً)، وتأثير ضعيف (بلغت قيمة معامل تحديده 22%)، وعلاقة معنوية (بلغت قيمة مستوي معنويتها 0.03). تجمع بين متغيري الدراسة المستقل والتابع بين من تزيد خبرتهم عن 15 سنة.

### جدول رقم (8)

نتائج تحليل المسار لمتغيري الدراسة المستقل والتابع وفقاً لفئات الخبرة باستخدام

#### برنامج AMOS

معاملات الفرق المطلق لفئات الخبرة				P value	R <sup>2</sup>	R	فئات الخبرة
الرابعة	الثالثة	الثانية	الأولي				
			.,000	أقل من .,001	.,430	.,656	أقل من 5 سنوات
		.,000	4,7 (-)	.,519	.,007	.,086	من 5 إلى أقل من 10
	.,000	2,2	2,8 (-)	أقل من .,001	.,182	.,426	من 10 إلى أقل من 15
.,000	4,7 (-)	2,3 (-)	7,2 (-)	.,027	.,223	.,47 (-)	أكثر من 15 سنة

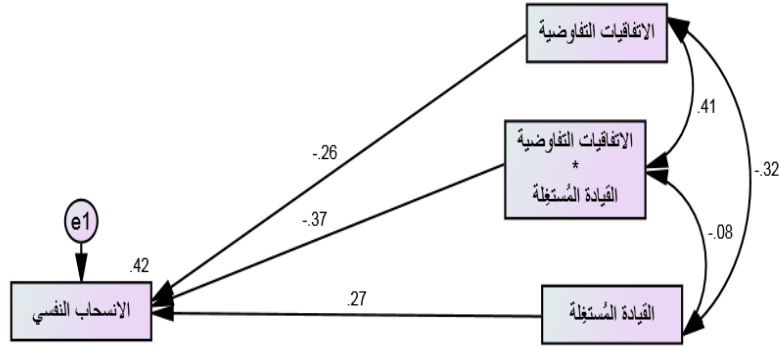
(\* ) يُعد الفرق معنوياً بين مسارات علاقة القيادة المُستغلة والإنسحاب النفسي وفقاً لفئات الخبرة إذا ما زادت قيمة معامل الفرق المطلق بين المسارات عن 1,96 (Hilal, 2019) , والعكس صحيح إذا انخفضت قيمة معامل الفرق المطلق بين المسارات عن القيمة المعيارية السابقة.

وكشفت النتائج عن وجود اختلافات بين مسارات علاقة القيادة المُستغلة والانسحاب النفسي بالنسبة لفئات الخبرة مجتمعة لصالح فئة الخبرة الأولي (أقل من 5 سنوات)؛ حيث تخطت قيم معاملات الفرق المُطلق لفئات الخبرة القيمة المعيارية لهذا الاختبار وقيمتها 1,96، كما سجلت فئة الخبرة الأولي أعلى قيمة لمعاملي الارتباط والتأثير مقارنةً بباقي الفئات، فضلاً عن معنويتها.

وإجمالاً تشير نتائج الجدول رقم (6) و(7) و(8) مجتمعة الي وجود اختلافات حقيقية بين كافة فئات المتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بالعلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع - باستثناء فئة واحدة فقط في متغير العمر، وبالتالي يمكن القول بقبول الفرض الثاني للدراسة، والذي ينص على وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين القيادة المُستغلة والانسحاب لمعاوني أعضاء هيئة التدريس وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (النوع، والعمر، والخبرة) في جامعة الزقازيق.

### 3/14- اختبار الفرض الثالث للدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية على نموذج المعادلة الهيكلية Structure Equation Model (SEM) عبر الإصدار 24 من تطبيق AMOS في التعرف على مدي معنوية مسار العلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة والمُعدلة والتابعة مُجتمعة. حيث جري اختبار الفرض الثالث للدراسة؛ والذي ينص على " تعمل الاتفاقيات التفاوضية كمتغير مُعدل في إطار العلاقة بين القيادة المُستغلة والانسحاب النفسي لمعاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق" اعتماداً على متوسطات إجابات المستقسي منهم علي الأسئلة الأول والثاني والثالث من قائمة الإستقصاء، والشكل رقم (4) والجدول رقم (9) يلخصان نتائج هذا الاختبار.



الشكل رقم (5)

نتائج اختبار الأثر المعدل للاتفاقيات التفاوضية في إطار العلاقة بين القيادة المُستغلة والانسحاب النفسي

بينت نتائج الشكل رقم (5) - اتساقاً مع نتائج تحليل الانحدار في الفرض الأول - وجود علاقة ارتباط موجبة (بلغ قيمة معاملها 0,27) ومعنوية في مسار علاقة القيادة المُستغلة والانسحاب النفسي، وأن المتغير المستقل قد فسر ما يقرب من 15 % من التباين في المتغير التابع.

جدول رقم (9)

نتائج اختبار العلاقة بين القيادة المُستغلة والاتفاقيات التفاوضية والانسحاب

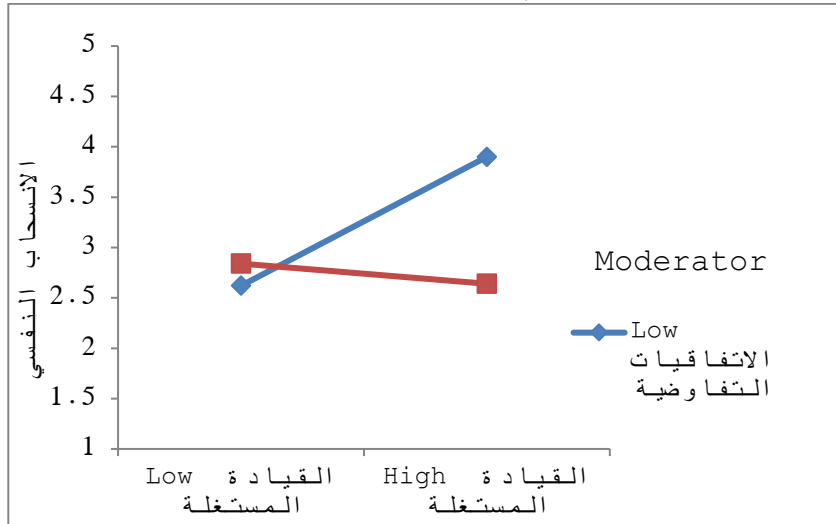
النفسي باستخدام برنامج AMOS v.24

المسارات	R	R <sup>2</sup>	P value
القيادة المُستغلة -> الانسحاب النفسي	0,266	0,144	أقل من 0,001
الاتفاقيات التفاوضية -> الانسحاب النفسي	(-) 0,26	---	أقل من 0,001
القيادة المُستغلة -> الاتفاقيات التفاوضية -> الانسحاب النفسي	(-) 0,37	0,415	أقل من 0,001

وكشفت نتائج الجدول رقم (9) عن أن إدخال الاتفاقيات التفاوضية كمتغير مُعدل في إطار العلاقة بين القيادة المُستغلة والانسحاب النفسي قد ساهم في زيادة قدرة المتغير

المستقل على تفسير تباين المتغير التابع بشكل دال معنوياً عند مستوى أقل من 0.001. (من 14% الي 42% تقريباً).

كما أكدت الإشارة السالبة لقيمة معامل ارتباط مسار العلاقة بين القيادة المُستغلة والاتفاقيات التفاوضية والانسحاب النفسي الي أن الاتفاقيات التفاوضية تخفض من العلاقة الإيجابية - التي كشف عنها الفرض الأول ، أو بعبارة أخرى فإن وجود الاتفاقيات التفاوضية سوف يقلل من انسحاب معاوني أعضاء هيئة التدريس النفسي حتي من زيادة إدراكهم لممارسات القيادة المُستغلة في بيئة العمل (في الوقت الذي تفرض فيه نتيجة الفرض الأول للدراسة زيادة ممارسات الانسحاب النفسي مع تنامي إدراك مؤشرات القيادة المُستغلة في بيئة العمل) ، والشكل رقم (6) يلخص هذه النتيجة.



الاتفاقيات التفاوضية تقلل العلاقة الإيجابية بين القيادة المُستغلة والانسحاب النفسي

الشكل رقم (6): الأثر النهائي للإتفاقيات التفاوضية في إطار علاقة القيادة المُستغلة بالانسحاب النفسي

كذلك اوضحت النتائج وجود ارتباط متوسط موجب (بلغت قيمة معاملته 0,4 تقريباً)، وتأثير ضعيف (بلغت قيمة معاملته 18%)، وعلاقة معنوية (بلغت قيمة مستوي معنويتها أقل من 0,001). تجمع بين متغيري الدراسة المستقل والتابع في فئة الخبرة التي تتحصر بين 10 الي أقل من 15 سنة. وأخيراً ابرزت النتائج - بشكل غير متوقع - وجود ارتباط متوسط سالب (بلغت قيمة معاملته -0,5 تقريباً)، وتأثير ضعيف (بلغت قيمة معاملته 22%)، وعلاقة معنوية (بلغت قيمة مستوي معنويتها 0,03 تقريباً) تجمع بين متغيري الدراسة المستقل والتابع بين من تزيد خبرتهم عن 15 سنة.

### 15- دلالات نتائج الدراسة:

يحاول الجزء التالي إلقاء الضوء على دلالات النتائج الميدانية للدراسة الحالية، ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة، وكذلك مغزاها فيما يتعلق بواقع متغيراتها في مجتمع الدراسة.

1- كشفت مراجعة نتائج الدراستين الاستطلاعية والميدانية - والموضحة بجدول رقم (1) ورقم (5) على التوالي - عن اتساق مستوي إدراك معاومي أعضاء هيئة التدريس فيما يتعلق بمدى تواجد متغيرات الدراسة الثلاثة في كليات جامعة الزقازيق. أيضاً ابرزت نتائج الدراسة الحالية اتساق قيمة متوسط إدراك المستقسي منهم لممارسات القيادة المُستغلة (والبالغ 3,28) مع زيادة متوسط نمط الإشراف المسئ بجامعة سوهاج (والبالغ 4,01) (مهدي، 2018) وتراجع متوسط إدراك هذا النمط بجامعة الزقازيق (والبالغ 2,46) (مرسي، 2014)، وهو ما يتسق ما سبق الإشارة إليه من نقشي مظاهر القيادة المدمرة في الجامعات المصرية الحكومية.

2- أيضاً، يشير اختلاف متوسط إدراك المستقسي منهم للانسحاب النفسي (والبالغ 2,16) في الدراسة الحالية عن متوسط إدراك المستقسي منهم لذات المتغير بذات الجامعة (والبالغ 3,16) في دراسة مرسي (2104) الي انتهاج معاومي أعضاء هيئة التدريس لإستراتيجيات أخرى لتخفيف مظاهر القيادة المدمرة عاماً والمستغلة



خاصة عليهم بدلاً من انسحابهم نفسياً، وهي انخراطهم في الاتفاقيات التفاوضية - والتي بلغ متوسط ممارسة أبعادها بين مفردات عينة الدراسة الحالية (3,45).  
3- تُعد الدراسة الحالية من بواكير الدراسات التي ناقشت تأثير القيادة المُستغلة - بشكل مباشر وغير مباشر - على الانسحاب النفسي للأفراد عربياً وأجنبياً. حيث أوضحت نتائجها وجود علاقة ارتباط طردي ومتوسط ، وكذلك تأثير معنوي يجمع بين متغيريها المستقل والتابع (بمعني أن زيادة مستويات القيادة المستغلة يؤدي الي زيادة سلوكيات الانسحاب النفسي) ، وبشكل يتسق مع ما أبرزته نتائج الدراسات ذات الصلة من الآثار السلبية للقيادة المُستغلة علي إتجاهات وسلوكيات الأفراد ؛ والتي تمثلت في تزايد مستويات الإحترق الوظيفي والسلوكيات المنحرفة في بيئة العمل (Mao et al., 2019a; Schmid et al., 2019)، تراجع مستويات الرضاء الوظيفي والإلتزام التنظيمي (Schmid et al., 2019)، تراجع معدلات سلوكيات العمل التطوعية ومنها: سلوك المواطنة التنظيمية، والسلوكيات المتحمسة (Decoster et al., 2014).

4- نجحت الدراسة الحالية في استخدام افتراضات نظرية الحفاظ على الموارد والنظرية المعرفية للضغوط والتوافق في تفسير العلاقة المباشرة بين القيادة المُستغلة والانسحاب النفسي لمعاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق، وكذلك الإنهاك الشعوري في سياق مفهوم الإتفاقيات التفاوضية في تفسير العلاقة غير المباشرة بين القيادة المُستغلة والانسحاب النفسي وبشكل لم تتطرق إليه الدراسات ذات الصلة من قبل.

5- أكدت نتائج الدراسة الميدانية - بشكل لم تتطرق له الدراسات ذات الصلة (1) - وجود اختلافات معنوية بين مسارات علاقة القيادة المُستغلة والانسحاب

(1) حرصت العديد من الدراسات العربية (إبراهيم وآخرون، 2018 ؛ مهدي، 2018) والأجنبية (Mao et al., 2019a; Shapira-Lishchinsky & Even-Zohar, 2011) علي رصد مدي وجود تباين بين فئات النوع والعمر والخبرة لمتغيرات مثل الإشراف المسئ ، والقيادة المُستغلة ، ونية ترك العمل ، والصمت التنظيمي علي حدا بدون التطرق الي محاولة رصد مدي وجود هذا التباين في مسارات علاقة تلك المتغيرات مع متغيرات أخرى.

النفسي وفقاً لفئات النوع والعمر والخبرة لصالح الفئات الأصغر سناً والأقل خبرة. بمعنى أن تلك الفئات هي الأكثر تأثراً بالعلاقة الإيجابية بين هذين المتغيرين. وتمثل تلك النتيجة رسالة للقائمين على صناعة واتخاذ القرارات تتضمن أن الثقافة التنظيمية الحالية - والقائمة على مفردات مثل (التلاعب والإستغلال والتحقير والأنوية) - تعني ببساطة أن مستقبل كليات جامعة الزقازيق العلمي والتعليمي في خطر.

6- جذبت نتائج اختبار الفرض الثاني للدراسة الانتباه الي وجود علاقة عكسية تجمع بين القيادة المُستغلة والإنسحاب النفسي لصالح أصحاب العمر الأكبر. تلك النتيجة يمكن تفسيرها في ضوء قدرة أصحاب العمر المرتفع على الإفادة من ممارسات القيادة المُستغلة لصالحهم (مثال: حصولهم على مزايا أو مكانة) هو ما قد يجعل هذه العلاقة سلبية.

7- أظهرت نتائج الدراسة الحالية أن الاتفاقيات التفاوضية تُعد أحد آليات التوافق، أو أحد الإجراءات التصحيحية في بيئة العمل الجامعي، وأن التكاليف التي تتحملها المنظمة جراء تنفيذها لها ما يبررها؛ حيث نجحت في تقليل مستوى الانسحاب النفسي لمعاوني أعضاء هيئة التدريس حتى مع زيادة إدراكهم للممارسات المُستغلة لقادتهم. هذا، وتُعد النتيجة السابقة امتداداً للآثار الإيجابية المباشرة (1) وغير المباشرة (2) للاتفاقيات التفاوضية على مخرجات الأداء التنظيمي الفردي.

(1) ومنها: تنامي مستويات الإلتزام التنظيمي (Singh & Vidyarthi, 2018) ، وزيادة الرضاء الوظيفي والدافعية علي العمل والانخراط في سلوكيات المواطنة التنظيمية (Hornung et al., 2014) ، وتراجع مؤشرات نية ترك العمل (Bal & Boehm, 2019) (2) وذلك من خلال متغيرات بينية (وسيطية أو مُعدلة) ، ومنها: الثقة (Guerrero et al., 2014) ، والإستقلالية والدعم التنظيمي المُدرّك وتقدير الذات المدعوم مؤسسياً (Miller, 2015) ، والقيادة التبادلية (Liao et al., 2016).

## 16- التطبيقات العلمية والعملية لنتائج الدراسة:

في ضوء النتائج الميدانية للدراسة الحالية ، يري الباحثان ضرورة أن يضطلع القائمين على صناعة واتخاذ القرارات بكلليات جامعة الزقازيق بدورهم في التعامل مع تلك النتائج، ومن خلال:

### • بالنسبة للقيادة المُستغلة:

اتساقاً مع انتشار ممارسات القيادة المُدمرة في بيئة الأعمال , **Aasland et al., (2010)** ، أشارت نتائج الدراسة الاستطلاعية والميدانية الي وجود يزيد عن المتوسط لممارسات القيادة المُستغلة بين معاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق. وفيما يلي عدداً من المقترحات لتحجيم الآثار السالبة لتلك الممارسات:

1- تجدر الإشارة الي أن القيادة المدمرة هي بالأساس سلوكيات ضارة، ولا ينبغي النظر إليها بغير ذلك، وبالتالي فإن التوجه باعتبار القيادة المُستغلة احدي الخصائص الشخصية القائد، يفرض - كإجراء مبدئي - الاعتماد على جهود القائد ذاته؛ من خلال مفهوم "الرقابة الذاتية" - والذي يتضمن توطين القائد لنفسه على الإلتزام بقيم كليته وثقافتها المتراكمة، وهو ما سوف يُصعّب عليه انتهاج سلوكيات تعارض تلك الثقافة. ويُعد اختيار القيادات وفقاً لهذا المعيار (عبر المقابلات أو المواقف الاختبارية المُصممة للتعرف على تماثلهم التنظيمي) أحد وسائل تحقيق الرقابة الذاتية بشكل إستباقي.

2- تقترح الدراسة الحالية أن يتضمن الحد من ممارسات القيادة المُستغلة إجراء مراقبة بيئة متعمقة، تستهدف كشف المواطن التي يمكن أن تنفذ منها الممارسات المُستغلة، وإحكام السيطرة عليها؛ عبر أحدي وسيلتين: الأولى العقاب (ويتضمن خفض الدرجة الوظيفية أو العزل من الوظيفة إذا ما ظهر مؤشرات الإستغلال)، . والمكافآت (تغيير هيكل الحوافز لصالح الأفراد علي حساب القادة، تغيير طرق التقييم بحيث تحدد المساهمات المختلفة (رقمياً) لكل فرد في تحقيق الأهداف المطلوبة).

3- يمكن أيضاً استخدام مفهوم مثل الرقابة اليقظة *vigilance* ، والذي يعطي الفرصة لكافة أفراد الكلية في رقابة الجميع ، والإبلاغ عن المخالفات أو السلوكيات غير المرغوبة داخل الكلية. وهنا يجب التنبيه علي أن خوف بعض المعاونين من الإبلاغ عن المخالفات خوفاً من قادتهم، يفرض تصميم آليات أكثر أماناً لإيصال تقاريرهم لمواقع إتخاذ القرار .

4- زيادة مستوى الممارسات المُستغلة يتطلب إجراء تنظيمي يتمثل في تنميط ممارسات العمل *standardization of work practices* أو الرقابة البيروقراطية *Bureaucratic control* ، وبشكل يضمن تقليل الممارسات المُستغلة كدالة في تنميط وتوزيع سلطة إتخاذ القرار .

#### ● بالنسبة للاتفاقيات التفاوضية:

كشفت النتائج الميدانية عن تواجد يزيد عن المتوسط للاتفاقيات التفاوضية الناجحة داخل كليات جامعة الزقازيق، وبالتالي فإن التوصيات التالية موجه لدعم وجودها، أو فعالية تنفيذها مستقبلاً، وذلك كما يلي:

1- في البداية، ينبغي الإشارة الي أن المكاسب التي يحققها الأفراد والمنظمات جراء تنفيذ الاتفاقيات التفاوضية، تعتمد على أن يميز هذا التنفيذ بينها وبين الأشكال الأخرى من إتفاقيات الظل *shady deals* التي تقتر الي العدالة وتدعو الي التحيز لفئة بعينها؛ ومنها الاتفاقيات المؤسسة على المحاباه أو الإبتزاز.

2- إن ردود أفعال زملاء العمل (أو ما يُطلق عليه الطرف الثالث للاتفاقيات التفاوضية) تجاه تلك الإتفاقيات تُصنف كدالة في جودة نوعين من العلاقات، الأولي تتطوي علي جودة العلاقة مع القادة أو المشرفين المباشرين، تلك العلاقة تؤمن ثقة رؤسيتهم في قراراتهم، وتفسر تلك القرارات كإجراء عادل يحقق الصالح العام للمنظمة والأفراد معاً. أما الثانية فتتطوي علي جودة العلاقة مع الزملاء الذين حصلوا علي تلك الإتفاقيات *i-dealers* ، فكلما زادت مئانة العلاقة بينما ؛ سهّل ذلك من اقتناعهم

وتقبلهم للأعباء التي قد يتحملوها نتيجة تلك الإتفاقيات (ومنها: تعديل جداول العمل ، أو تعديل محتوى الوظائف رأسياً أو أفقياً).

3- يتطلب الحصول على إتفاقيات ناجحة، قيام معاوني أعضاء هيئة التدريس بجهود قبل وأثناء وبعد الحصول علي الصفقات التفاوضية؛ وذلك كما يلي:

1/3- إشراك الرؤساء المباشرين في كافة المشاكلات (داخل وخارج العمل)، وبيان مدي تأثيرها على كفاءة أداء التكاليف الوظيفية، وكذلك طلب المعونة في حلها. تلك التحركات تجعل من السهل تمرير منطق التفاوض، وجعله مقبولاً - من الأساس - عند متخذ القرار.

2/3- جمع المعلومات حول طبيعة المفاوضات التي يجربها الزملاء في نفس القسم أو أقسام أخرى، ومدي النجاح الذي حققوه في إقرارها، وكذلك رد الفعل تجاه الإتفاقيات الناجحة.

3/3- دراسة النواتج قصيرة وطويلة الأجل لتلك الاتفاقيات حال إقرارها، ومراعاة ذلك عند الشروع في إجراءات التفاوض.

4/3- يجب الإستعداد للإجابة على أسئلة المسؤولين عنك وظيفياً حول جدوى تلك الترتيبات - والتي سوف تؤثر بلا شك على زملائك - بالنسبة للكلية، أو بعبارة أخرى ما العائد المحقق للكلية من إقرار تلك الترتيبات كميزة بالنسبة لك؟

5/3- ينبغي توخي الحذر عند الشروع في تنفيذ بنود الإتفاقيات من تجاهل مشاعر الزملاء؛ والتأكد من أن دعمهم هو ما سوف يجعل الترتيبات الجديدة ناجحة على أرض الواقع.

6/3- تقلص الاتفاقيات التفاوضية- بشكل عام - من فرص التقدم في الوظيفة، لأنها تستنفذ من رصيد الفرد "الإيجابي" لدي رؤسائه، وبالتالي يُفضل لمن ينتوي البقاء في وظيفته فترة كبيرة أن يقلل من المطالبة بتلك الترتيبات.

4- بالنسبة للقائمين على إتخاذ القرار، يوجد الكثير الذي يمكن عمله لجعل الاتفاقيات التفاوضية استراتيجية ناجحة للفرد والمنظمة معاً، فعلي سبيل المثال:

1/4- ينبغي أن يتناسب مضمون الاتفاقيات مع المبادئ والأخلاقيات السائدة؛ وبما يتيح تبرير بنودها للأطراف الداخلية (الطرف الثالث) والخارجية (الملاك) المتعاملة مع المنظمة.

2/4- يجب أن تكون بنود الاتفاقيات مكتوبة أو موثقة بالشكل الذي يتيح الرجوع الي بنودها حال الاختلاف على تنفيذها، أو كإجراء استرشادي للاتفاقيات القادمة.

3/4- مراعاة الطرف الثالث عند صياغة بنود الإتفاقيات، فهو - بلا شك - سوف يتحمل نصيبه من أعباء تنفيذها، وبالتالي لا بد من أخذ رأيه في الاعتبار عند صياغتها، وتعريفه بالمزايا المحققة جراء تطبيقها.

4/4- لتقليل الضغط الواقع على متخذ القرار، يمكن اعتبار تلك الإتفاقيات أحد أشكال تجارب تحسين الأداء في بيئة العمل، وعند نجاحها، يمكن إقرارها كاستراتيجية لإدارة العمل بشكل أكثر مرونة.

5/4- ينبغي الإشارة الي أن تلك الإتفاقيات غير مُحصنة، بمعنى ضرورة مراجعة بنودها كل فترة زمنية، وإجراء ما يناسب من تعديلات وفقاً لظروف العمل والأفراد.

6/4- أخيراً، يجب التنبيه على أن تلك الإتفاقيات ينبغي أن تتطوي على مواعيد محددة لبدائها ونهايتها، كما أن تغيير الإدارة ينبغي أن يصاحبه مراجعة لإلتزامات الإدارة السابقة، ومنها بنود الإتفاقيات التفاوضية مع الأفراد.

### ● بالنسبة للانسحاب النفسي:

كشفت مراجعة نتائج الدراسة الميدانية فيما يتعلق بمتغير الانسحاب النفسي عن تراجع متوسطة الحسابي ليلغ (2,16) مقابل متوسطة البالغ (3,16) في دراسة مرسى (2104) والتي جرت على ذات مجتمع الدراسة الحالية. تلك النتيجة وإن عكست تحسناً واضحاً في الحالة النفسية لمعاوني أعضاء هيئة التدريس، فإن الإبقاء عليها يحتاج إجراءات إضافية؛ يمكن تصورها فيما يلي:

- 1- التعريف بالسلوك الانسحابي - عبر ندوات وورش يحاضر بها متخصصين - بهدف توعية الجميع بخطورته وتكاليفه على الفرد والمنظمة معاً.

- 2- حث القادة على تبني ما يُعرف بالمناخ الأخلاقي للعمل، وتفعيل دور إدارة الموارد البشرية في تشجيع ذوقيات وأداب التعامل بين الزملاء بعضهم والبعض، أو بين الرؤساء والزملاء لتجنب عدم التحضر incivility وسوء الفهم.
- 3- عقد دورات تدريبية للقادة، بهدف تنمية مهارات الملاحظة والتدقيق في آراء مرؤسيهم ومقترحاتهم، وسلوكياتهم.
- 4- العمل على وضع آليات تكفل حماية أفكار وابتكارات معاوني أعضاء هيئة التدريس من الإستغلال.
- 5- تتفق الدراسة مع توصيات مرسى (2014) في استثمار برامج تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس في دعم كفاءة المعاونين والنهوض بمهنتهم، وكذلك بث الثقة فيهم لمواجهة الممارسات غير المسببة داخل كلياتهم.

## 17- حدود الدراسة وتوجهاتها البحثية المستقبلية:

- تعرض الدراسة في الجزء التالي لحدود نتائجها، وكذلك للدراسات المستقبلية الداعمة لجوانبها النظرية والميدانية، وذلك كما يلي:
- 1- ركزت الدراسة الحالية على القطاع الجامعي كمجال تطبيقي، وعلي ذلك تقترح الدراسة الحالية أن تتناول الدراسات المستقبلية قطاعات تطبيقية أخرى سواء خدمية (المستشفيات الجامعية) أو إنتاجية، وذلك لتقييم أوسع لحساسية نموذج الدراسة، فضلا عن توسيع دائرة المصادقية الخارجية له.
  - 2- تقترح الدراسة الحالية التحقق من الكيفية (وتعني العمليات process)، والظروف التي تدفع بالقادة الي ممارسة السلوكيات المدمرة بشكل عام والمُستغلة بشكل خاص؛ وهل هي ظروف تتعلق بطبيعة شخصية القائد نفسه أم ظروف موقفية تتعلق بمحدودية موارد المنظمة أو ضعف امكانات افرادها.
  - 3- تنبه الدراسة الي أهمية دراسة نمط شخصية المرؤسين، وأل التعامل معه كمتغير ضابط control في الدراسات المتعلقة بنمط القيادة المُستغلة. فنمط

الشخصية المغرورة narcissistic - على سبيل المثال - يسيء فهم تصرفات القيادة، ويوهم صاحبه أن أي نجاح يحققه المرؤس سوف ينسبه القائد لنفسه.

4- تقترح الدراسة الحالية استخدام الدراسات الممتدة **Logitudinal**، أو شبه التجريبية **Quasi-Experment** لدراسة فرضية السببية بين متغيرات الدراسة، فضلاً عن توسيع نطاق الدراسات المتعلقة بالاتفاقيات التفاوضية لتشمل دور إدارة الموارد البشرية في دعم وتطوير الاتفاقيات التفاوضية، وجعلها جزء من الجينات التنظيمية **DNA**.

5- يُقترح أن يركز البحث المستقبلي المرتبط بالاتفاقيات التفاوضية على دراسة تأثير المتغيرات الموقفية (ومنها: درجة الشفافية **transparency** والندرة **secrecy**) على بناء وتطوير تلك الاتفاقيات، أو دورها المحتمل في تفسير الأداء التنظيمي الفردي، أو اقتراح نظريات تساهم في تفسير علاقتها بمخرجاتها (ومنها: نظرية المقارنات الاجتماعية **social comparison**)

6- تقترح الدراسة الحالية أن تركز البحوث المستقبلية علي الآثار المحتملة للجانب المظلم للاتفاقيات التفاوضية علي المنظمات، أو علي الطرف الثالث لتلك الترتيبات (زملاء العمل)؛ ومنها مفهوم الإنفصام (التباعد) الأخلاقي **moral disengagement** للأفراد<sup>(1)</sup>.

(1) يُنظر الي هذا المفهوم باعتباره دفاعية أو عملية تنظيم ذاتي **self-regulatory** - وتُعد كذلك أحد محفزات عملية الإنسحاب النفسي ، يقوم بها الفرد لحماية نفسه في حالة اختراق أو توقع اختراق معايير الأخلاقية (Shao et al., 2008).



## مراجع الدراسة

- إبراهيم، سالي سمير أحمد؛ شوشة، أمير علي؛ دويدار، محمود علي عوض (2018) ، "دور السلوك الإنسحابي للموظف كمتغير وسيط بين الفضاظة التنظيمية وسلوك المواطنة في مديرات الخدمات بمحافظة دمياط" ، *مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية* ، الإسكندرية ، المجلد 55 ، العدد الثاني ، ص ص: 1-43.
- إبراهيم، عبد الناصر طه ؛ حسانين، أسامة محمد (2014) ، "تحليل العلاقة بين الإشراف المسيء وعدم التحضر في مكان العمل واختبار الدور المعدل لتقدير الذات المؤسس في المنظمة في هذه العلاقة: دراسة ميدانية" ، *مجلة البحوث التجارية المعاصرة* ، سوهاج ، المجلد 28 ، العدد الأول ، ص ص: 51-96.
- إبراهيم، مني محمد سيد (2011) ، "سلوكيات الإستقواء في المنظمات الحكومية: دراسة ميدانية بأحدي المحافظات المصرية" ، *المجلة العربية للعلوم الإدارية* ، الكويت ، المجلد 18 ، العدد الثالث ، ص ص: 435-470.
- العاصي، شريف أحمد شريف (2017). *مناهج البحث العلمي: منظور إداري تسويقي* ، القاهرة ، دار الفجر للنشر والتوزيع.
- النجار، حميدة محمد (2018) ، "تأثير الإشراف المسيء علي الصمت التنظيمي بالتطبيق علي العاملين بديوان عام محافظة الدقهلية" ، *مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية* ، الإسكندرية ، المجلد 55 ، العدد الأول ، ص ص: 1-34.
- جودة، عبد المحسن عبد المحسن (2013) ، *سيكولوجية المدير الإرهابي* ، القاهرة ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- حسن، مرفت حسين (2014) ، "العلاقة بين المناخ التنظيمي والصمت التنظيمي: دراسة ميدانية بالتطبيق علي أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بجامعة بني سويف" ، *مجلة البحوث التجارية المعاصرة* ، سوهاج ، المجلد 28 ، العدد الثاني ، ص ص: 133-180.

- خصاونة، بشائر حاتم (2018) ، "أثر الإنسحاب النفسي والجسدي علي الولاء التنظيمي من وجهة نظر الممرضين العاملين في المستشفيات الحكومية بالأردن" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك - كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية.
- سويسي، دحمان (2017) ، "واقع الانسحاب النفسي من العمل كأحد أشكال سوء السلوك التنظيمي لدى الموظفين ، دراسة ميدانية على عينة من موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية بالجلفة" ، مجلة آفاق للعلوم ، جامعة زيان عاشور بالجلفة ، العدد 9 ، ص ص: 66-74.
- عاشور، سمير كامل ؛ سالم، سامية أبو الفتوح (2002) ، العرض والتحليل الإحصائي باستخدام SPSS ، الجزء الأول ، "المدخل والاساسيات" ، غير محدد مكان النشر ، بدون ناشر.
- عناني، محمد عبد السميع؛ موسى، مديحة السيد (2010). أساسيات الإحصاء التطبيقي ، الزقازيق ، مكتبة المدينة.
- عواد، عمرو محمد أحمد ؛ راشد، شيماء علي فريج (2014) ، "الرضاء عن الأجر كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والسلوك الأخلاقي: دراسة تطبيقية على الشركة المصرية للاتصالات" ، مجلة البحوث الإدارية ، المجلد 32 ، العدد الأول ، ص ص: 131-199.
- غنيم، أحمد محمد السيد ؛ خشبة، ناجي فوزي ؛ السيد، فتحي السيد طه (2017) ، "أثر الإخلال بالعقد النفسي علي الإنسحاب الوظيفي: بالتطبيق علي العاملين بالشركات الصناعية المساهمة الخاصة بمحافظة الدقهلية" ، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، المنصورة ، المجلد 41 ، العدد الثالث ، ص ص: 413-442.
- لجنة الشفافية والنزاهة (2010) ، تعزيز جهود الشفافية والنزاهة ، التقرير رقم (3) ، وزارة الدولة للتنمية الإدارية، جمهورية مصر العربية ، ص ص: 1-97.

مريسي، مرفت محمد السعيد (2014) ، أثر القيادة التبادلية في الشعور بعدم الأمان الوظيفي والإنسحاب النفسي من العمل: دراسة ميدانية" ، *المجلة الاردنية في إدارة الأعمال* ، الاردن ، المجلد العاشر ، العدد الثاني ، ص ص: 198-165.

مهدي، محمد حسن أحمد (2018) ، "العلاقة بين الإشراف المسئ والصمت التنظيمي متعدد الأبعاد: دراسة ميدانية بالتطبيق علي أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة سوهاج" ، *مجلة البحوث التجارية المعاصرة* ، سوهاج ، المجلد 32 ، العدد الرابع ، ص ص: 243-207.

**Aasland, M. S., Skogstad, A., Notelaers, G., Nielsen, M. B., & Einarsen, S.** (2010). The prevalence of destructive leadership behaviour. *British Journal of Management*, 21(2), 438-452.

**Aggarwal, A., Chand, P.K., Jhamb, D. and Mittal, A.,** (2020). Leader-Member Exchange, Work Engagement and Psychological Withdrawal Behaviour: The Mediating Role of Psychological Empowerment. *Frontiers in Psychology*, 11, p.423-434.

**Anand, S., Vidyarthi, P. R., Liden, R. C., & Rousseau, D. M.** (2010). Good citizens in poor-quality relationships: Idiosyncratic deals as a substitute for relationship quality. *Academy of management journal*, 53(5), 970-988.

**Anand, V., Ashforth, B. E., & Joshi, M.** (2005). Business as usual: The acceptance and perpetuation of corruption in organizations. *Academy of Management Perspectives*, 18(2), 39-53.

**Ashforth, B.** (1994). Petty tyranny in organizations. *Human relations*, 47(7), 755-778.

**Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I.** (2014). Burnout and work engagement: The JD-R approach. *Annual review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 389-411.

**Bal, P. M., & Boehm, S. A.** (2019). How do i-deals influence client satisfaction? The role of exhaustion, collective commitment, and age diversity. *Journal of Management*, 45(4), 1461-1487.

**Benson, P. G., & Pond, S. B.** (1987). An investigation of the process of employee withdrawal. *Journal of Business and Psychology*, 1(3), 218-229.

**Berry, C.M., Lelchook, A.M. and Clark, M.A.,** (2012). A meta-analysis of the interrelationships between employee lateness, absenteeism, and turnover: Implications for models of withdrawal behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 33(5), pp.678-699.

**Carpenter, N.C. and Berry, C.M.,** (2017). Are counterproductive work behavior and withdrawal empirically distinct? A meta-analytic investigation. *Journal of Management*, 43(3), pp.834-863

**Chen, B., Vansteenkiste, M., Beyers, W., Boone, L., Deci, E.L., Van der Kaap-Deeder, J., Duriez, B., Lens, W., Matos, L., Mouratidis, A. and Ryan, R.M.,** (2015). Basic psychological need satisfaction, need frustration, and need strength across four cultures. *Motivation and emotion*, 39(2), pp.216-236.

**Chi, S. C. S., & Liang, S. G.** (2013). When do subordinates' emotion-regulation strategies matter? Abusive supervision, subordinates' emotional exhaustion, and work withdrawal. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 125-137.

**De Cremer, D., & Van Dijk, E.** (2005). When and why leaders put themselves first: Leader behaviour in resource allocations as a function of feeling entitled. *European Journal of Social Psychology*, 35(4), 553-563.

**DeCelles, K. A., DeRue, D. S., Margolis, J. D., & Ceranic, T. L.** (2012). Does power corrupt or enable? When and why power facilitates self-interested behavior. *Journal of applied psychology*, 97(3), 681-697.

**Decoster, S., Stouten, J., & M. Tripp, T.** (2014). Followers' reactions to self-serving leaders: the influence of the organization's budget policy. *American Journal of Business*, 29(3/4), 202-222.

- Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A.** (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 207-216.
- Erdemli, Ö.** (2015). Teachers' withdrawal behaviors and their relationship with work ethic. *Eurasian Journal of Educational Research*, 15(60), 201-220.
- Folkman, S., Lazarus, R.S., Dunkel-Schetter, C., DeLongis, A. and Gruen, R.J.,** (1986 b). Dynamics of a stressful encounter: Cognitive appraisal, coping, and encounter outcomes. *Journal of personality and social psychology*, 50(5), pp.992-1003.
- Folkman, S., Lazarus, R.S., Gruen, R.J. and DeLongis, A.,** (1986 a). Appraisal, coping, health status, and psychological symptoms. *Journal of personality and social psychology*, 50(3). Pp.571-579.
- Furnham, A., & Taylor, J.** (2004). The dark side of behaviour at work: Understanding and avoiding employees leaving, thieving and deceiving. *Springer*.
- Garg, N. and Singh, P.,** (2019). Work engagement as a mediator between subjective well-being and work-and-health outcomes. *Management Research Review*, pp. 2040-8269.
- Geis, F. L., & Moon, T. H.** (1981). Machiavellianism and deception. *Journal of personality and social psychology*, 41(4), 766-781.
- Guerrero, S., Bentein, K., & Lapalme, M. È.** (2014). Idiosyncratic deals and high performers' organizational commitment. *Journal of Business and Psychology*, 29(2), 323-334.
- Hackman, J.R. and Oldham, G.R.** (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied psychology*, 60(2), p p.159-170.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. & Anderson, R.E.** (2014). *Multivariate data analysis*, (7<sup>th</sup> edition), Upper addle River, NJ: Prentice Hall.
- Hanisch, K.A. and Hulin, C.L.,** (1990). Job attitudes and organizational withdrawal: An examination of retirement and

other voluntary withdrawal behaviors. *Journal of Vocational Behavior*, 37(1), pp.60-78.

----- (1991). General attitudes and organizational withdrawal: An evaluation of a causal model. *Journal of vocational behavior*, 39(1), pp.110-128.

**Harrison, D.A., Newman, D.A. and Roth, P.L.,** (2006). How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences. *Academy of Management journal*, 49(2), pp.305-325.

**Hilal, Omnia A. A.** (2019). The Influence of Social Media Marketing on Customer Brand Relationship the Effect of Demographics and Psychographics – An applied Study on smartphone users in Egypt. *Unpublished Doctoral Dissertation*, Faculty of commerce, Zagazig University, Egypt.

**Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P., & Westman, M.** (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 103-128.

**Hornung, S., Rousseau, D. M., Glaser, J.** (2008). Creating flexible work arrangements through idiosyncratic deals. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 655-664.

**Hornung, S., Rousseau, D. M., Glaser, J., Angerer, P., & Weigl, M.** (2010). Beyond top-down and bottom-up work redesign: Customizing job content through idiosyncratic deals. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 187-215.

**Hornung, S., Rousseau, D. M., Weigl, M., Mueller, A., & Glaser, J.** (2014). Redesigning work through idiosyncratic deals. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(4), 608-626.

**House, R. J., & Howell, J. M.** (1992). Personality and charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, 3(2), 81-108.

**Jóhannsdóttir, H. L., & Ólafsson, R. F.** (2004). Coping with bullying in the workplace: The effect of gender, age and type of

bullying. *British Journal of Guidance & Counselling*, 32(3), 319-333.

**Joy, M.M. and Chiramel, M.J.,** (2016). Importance of Perceived Organizational Support in Controlling Employee withdrawal Behaviors. *International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences*, 4(12), pp.37-41.

**Jung, H.S. and Yoon, H.H.,** (2013). The effects of organizational service orientation on person-organization fit and turnover intent. *The Service Industries Journal*, 33(1), pp.7-29.

**Kalleberg, A. L., Reskin, B. F., & Hudson, K.** (2000). Bad jobs in America: Standard and nonstandard employment relations and job quality in the United States. *American sociological review*, 256-278.

**Kaplan, S., Bradley, J.C., Luchman, J.N. and Haynes, D.,** (2009). On the role of positive and negative affectivity in job performance: A meta-analytic investigation. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), p.162- 176.

**Kets de Vries, M. F. K., & Miller, D.** (1985). Narcissism and leadership: An object relations perspective. *Human Relations*, 38(6), 583-601.

**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.

**Kutsyuruba, B., & Walker, K. D.** (2017). The destructive effects of distrust: leaders as brokers of trust in organizations. *Advances in Educational Administration*, 26, 133-154.

**Lee, J.** (2018). Passive leadership and sexual harassment. *Personnel Review*, 47(3), 594-612.

**Lehman, W. E. K., and Simpson, D. D.** (1992). Employee Substance Use and On-the Job Behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 77 (3), 309-321.

**Liao, C., Wayne, S. J., & Rousseau, D. M.** (2016). Idiosyncratic deals in contemporary organizations: A qualitative and meta-

analytical review. *Journal of Organizational Behavior*, 37, S9-S29.

**Lim, V.K.**, (2002). The IT way of loafing on the job: Cyberloafing, neutralizing and organizational justice. *Journal of organizational behavior: the international journal of industrial, occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(5), pp.675-694.

**Lipman-Blumen, J.** (2005). Toxic leadership: When grand illusions masquerade as noble visions. *Leader to Leader*, 2005(36), 29-42.

**Liu, C.E., Yuan, X., Zhang, M.N. and Hu, C.H.**, (2019). Work-related Identity Discrepancy and Work Withdrawal Behavior: the Mediation Effect of Negative Emotion. *International Journal of Business and Social Science*, 10(07), pp.229-236.

**Liu, H., Chiang, J. T. J., Fehr, R., Xu, M., & Wang, S.** (2017). How do leaders react when treated unfairly? Leader narcissism and self-interested behavior in response to unfair treatment. *Journal of Applied Psychology*, 102(11), 1590-1603.

**Liu, J., Lee, C., Hui, C., Kwan, H. K., & Wu, L. Z.** (2013). Idiosyncratic deals and employee outcomes: The mediating roles of social exchange and self-enhancement and the moderating role of individualism. *Journal of Applied Psychology*, 98(5), 832-853.

**Lombardo, M. M., & McCall, M. W.** (1984). *Coping with an intolerable boss*. Center for Creative Leadership.

**Mao, J. Y., Chiang, J. T. J., Chen, L., Wu, Y., & Wang, J.** (2019b). Feeling safe? A conservation of resources perspective examining the interactive effect of leader competence and leader self-serving behaviour on team performance. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92(1), 52-73.

**Mao, J. Y., Zhang, Y., Chen, L., & Liu, X.** (2019a). Consequences of supervisor self-interested behavior: a moderated mediation. *Journal of Managerial Psychology*. 34(3), 126-138.

**Marescaux, E., De Winne, S., & Rofcanin, Y.** (2019b). Co-worker reactions to i-deals through the lens of social comparison:



The role of fairness and emotions. *Human Relations*, 0018726719884103.

**Marescaux, E., De Winne, S., & Sels, L.** (2019a). Idiosyncratic deals from a distributive justice perspective: Examining co-workers' voice behavior. *Journal of Business Ethics*, 154(1), 263-281.

**Mikkelsen, E. G. E., & Einarsen, S.** (2002). Basic assumptions and symptoms of post-traumatic stress among victims of bullying at work. *European journal of work and organizational psychology*, 11(1), 87-111.

**Miller, M.** (2015). Relationships Between Job Design, Job Crafting, Idiosyncratic Deals, and Psychological Empowerment. *Unpublished Doctoral Dissertation*, Walden University, U.S.A.

**Miner, A. S.** (1987). Idiosyncratic jobs in formalized organizations. *Administrative Science Quarterly*, 327-351.

**Namie, G.** (2003). Workplace bullying: Escalated incivility. *Ivey Business Journal*, 68(2), 1-6.

**Ng, T. W., & Feldman, D. C.** (2015). Idiosyncratic deals and voice behavior. *Journal of Management*, 41(3), 893-928.

**Oh, K.H.**, (1995). The impact of job satisfaction and organizational commitment on withdrawal: A cross-cultural approach, (*Doctoral dissertation*). University of Illinois, California

**Popper, M.** (2002). Narcissism and attachment patterns of personalized and socialized charismatic leaders. *Journal of Social and Personal Relationships*, 19(6), 797-809.

**Reidenbach, R. E., & Robin, D. P.** (1991). A conceptual model of corporate moral development. *Journal of Business Ethics*, 10(4), 273-284.

**Rosen, C. C., Slater, D. J., Chang, C-H., & Johnson, R. E.** (2013). Let's make a deal: development and validation of the ex post i-deals scale. *Journal of Management*, 39(3), 709-742.

**Rousseau, D. M.** (2001). Flexibility versus fairness?. *Organizational Dynamics*, 29(4), 260-273.

- Rousseau, D. M., Ho, V. T., & Greenberg, J.** (2006). I-deals: Idiosyncratic terms in employment relationships. *Academy of Management Review*, 31(4), 977-994.
- Rousseau, D. M., Tomprou, M., & Simosi, M.** (2016). Negotiating flexible and fair idiosyncratic deals (i-deals). *Organizational Dynamics*, 45(3), 185-196.
- Rurkkhum, S.** (2018). The impact of person-organization fit and leader-member exchange on withdrawal behaviors in Thailand. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*.
- Rus, D., van Knippenberg, D., & Wisse, B.** (2012). Leader power and self-serving behavior: The moderating role of accountability. *The Leadership Quarterly*, 23(1), 13-26.
- Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G., & Mainous III, A. G.** (1988). Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: An integrative model of responses to declining job satisfaction. *Academy of Management journal*, 31(3), 599-627.
- Schaubroeck, J.M., Lam, L.W., Lai, J.Y., Lennard, A.C., Peng, A.C. and Chan, K.W.**, (2018). Changing experiences of work dirtiness, occupational disidentification, and employee withdrawal. *Journal of Applied Psychology*, 103(10), pp.1086-1100.
- Schilling, J.** (2009). From ineffectiveness to destruction: A qualitative study on the meaning of negative leadership. *Leadership*, 5(1), 102-128.
- Schmid, E. A., Pircher Verdorfer, A., & Peus, C.** (2019). Shedding light on leaders' self-interest: theory and measurement of exploitative leadership. *Journal of Management*, 45(4), 1401-1433.
- Schyns, B., & Schilling, J.** (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 138-158.
- Sekaran, U & Bougie, R.** (2016) *Research methods for business: A skill building approach* .John Wiley & Sons
- Shaheen, K., Bashir, M., Shabbir, R. and Saleem, S.**, (2019). An Investigation of the Relationship between Compulsory

Citizenship Behaviour and Psychological Withdrawal. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 8(2), pp. 331-355.

**Shapira-Lishchinsky, O., & Even-Zohar, S.** (2011). Withdrawal behaviors syndrome: An ethical perspective. *Journal of Business Ethics*, 103(3), 429-445.

**Shao, R., Aquino, K., & Freeman, D.** (2008). Beyond moral reasoning: A review of moral identity research and its implications for business ethics. *Business Ethics Quarterly*, 18(4), 513-540.

**Singh, S., & Vidyarthi, P. R.** (2018). Idiosyncratic deals to employee outcomes: Mediating role of social exchange relationships. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(4), 443-455.

**Sliter, M., Sliter, K. and Jex, S.,** (2012). The employee as a punching bag: The effect of multiple sources of incivility on employee withdrawal behavior and sales performance. *Journal of Organizational Behavior*, 33(1), pp.121-139.

**Spendolini, M. J.** (1985). Employee withdrawal behavior: Expanding the concept (Turnover, Absenteeism), (*Doctoral dissertation*). California Üniversitesi, Irvine.

**Spreitzer, G. M.** (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, 38(5), 1442-1465.

**Teng, N. C., & Yazdanifard, R.** (2015). Managing organizational change and resistance from an individualist vs. collectivist perspective. *International Journal of Management, Accounting & Economics*, 2(9), 1065-1074.

**Tepper, B. J.** (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190.

**Usman, M., Javed, U., Shoukat, A. and Bashir, N.A.,** (2019). Does meaningful work reduce cyberloafing? Important roles of affective commitment and leader-member exchange. *Behaviour & Information Technology*, pp.1-15.

**Van den Hout, A.** (2012). I-deals: A worthwhile investment in your employees? . **Unpublished M.Sc. thesis**, Faculty of social and behavioral Sciences, Tilburg University.

**Van Yperen, N.W., Wörtler, B. and De Jonge, K.M.,** (2016). Workers' intrinsic work motivation when job demands are high: The role of need for autonomy and perceived opportunity for blended working. *Computers in Human Behavior*, 60, pp.179-184.

**Williams, M. J.** (2014). Serving the self from the seat of power: Goals and threats predict leaders' self-interested behavior. *Journal of Management*, 40(5), 1365-1395.

**Wisse, B., & Rus, D.** (2012). Leader self-concept and self-interested behavior. *Journal of Personnel Psychology*, 11(1): 40-48

**Wood, S.J. and Michaelides, G.,** (2016). Challenge and hindrance stressors and wellbeing-based work-nonwork interference: A diary study of portfolio workers. *human relations*, 69(1), pp.111-138.

**Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E.** (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201.