

القيادة الأصيلة وأثرها في سلوكيات الاستقواء داخل مكان العمل
دراسة تطبيقية على العاملين في مصلحة الضرائب العامة بمحافظة الدقهلية

*Authentic Leadership and Its Impact on Workplace Bullying Behaviors
An Empirical study on General Tax Authority Employees in
Dakahlia a Governorate*

د. محمود عبد العزيز المنسي
مدرس بقسم إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة المنصورة - مصر

ملخص البحث:

استهدف البحث الحالي اختبار مدى وجود اختلافات بين العاملين في مأموريات مصلحة الضرائب العامة بمحافظة الدقهلية نحو درجة ممارسة القيادة الأصيلة، ومدى التعرض لسلوكيات الاستقواء داخل العمل، وذلك باختلاف بعض خصائصهم الديموغرافية (النوع، والعمر، ومدة الخدمة)، كذلك تحديد طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة الأصيلة وسلوكيات الاستقواء داخل مكان العمل، وأجري البحث على عينة قوامها (٣١٤) مفردة، وتم جمع البيانات الأولية باستخدام قائمة استقصاء تم توزيعها على مفردات العينة، وبلغ عدد قوائم الاستقصاء الصحيحة (٢٤٧) قائمة بمعدل استجابة (٧٨.٦٦%).

وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود اختلافات جوهرية بين اتجاهات العاملين في المأموريات موضع التطبيق نحو درجة ممارسة القيادة الأصيلة وفقاً للعمر ومدة الخدمة، في حين لم يثبت ذلك وفقاً للنوع، كما اتضح وجود اختلافات جوهرية بين اتجاهات العاملين بتلك المأموريات نحو تعرضهم لسلوكيات الاستقواء داخل مكان العمل وفقاً لخصائص النوع، والعمر، ومدة الخدمة، كذلك كشفت نتائج البحث أيضاً عن وجود علاقة معنوية سالبة بين أبعاد القيادة الأصيلة وسلوكيات الاستقواء داخل مكان العمل، وقدم البحث عدد من التوصيات التي يمكن للمأموريات موضع التطبيق الاستفادة منها في تحسين مستوى ممارسة القيادة الأصيلة، والحد من انتشار سلوكيات الاستقواء بما يساعدها على الوقاية أو منع أشكال سلوكيات الاستقواء المختلفة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الأصيلة، سلوكيات الاستقواء داخل مكان العمل، مصلحة الضرائب العامة.

Abstract

This research is aimed to test the extent of the differences between the employees of the general tax authority in dakahlia governorate towards the degree of authentic leadership. In addition, the exposure range of workplace bullying behaviors given their demographic differences such as gender, age, length of service. Moreover, to determine the nature of the relationship between authentic leadership and workplace bullying behaviors. Primary data was collected based on a questionnaire collected from a sample consisting of 314 employees, among them was 247 valid surveys with a response rate of 78.66%.

The research found a number of results, the most important of which are the existence of significant differences between the attitudes of the workers in general tax units to the extent of the authentic leadership practice according to age and length of service. In contrast, this was not proven according to gender. There were also significant differences between the attitudes of those working in general tax units towards their exposure to workplace bullying behaviors according to the characteristics of gender, age, length of service. Moreover, the study revealed a negative relationship between the dimensions of authentic leadership and workplace bullying behaviors. The study presented a number of recommendations which can be applied to improve the authentic leadership practice and limiting the spread of workplace bullying behaviors to help prevent or eliminate various forms of bullying behaviors.

Keywords: Authentic Leadership, Workplace Bullying Behaviors, General Tax Authority.

مقدمة:

استحوذ الاستقواء داخل مكان العمل على اهتمام العديد من الباحثين والمنظمات خلال السنوات الماضية بوصفه مشكلة مهمة في المنظمات المختلفة، حيث تدرك المنظمات التكاليف المرتبطة بهذه السلوكيات العدوانية وما يصاحبها من آثار سلبية نفسية وجسدية للفرد، وبرغم أن العديد من حالات الاستقواء لا يتم تسجيلها داخل مكان العمل نظراً لخوف الضحية من الإبلاغ عنها حتى لا تتعرض للعزل أو الإقصاء من العمل، فإن الإحصائيات وفقاً لمعهد إعداد دراسات سلوكيات الاستقواء الأمريكي (Workplace Bullying Institute [WBI]) تؤكد على أن ما يزيد على (٦٠) مليون موظف في الولايات المتحدة تعرضوا للاستقواء في مكان العمل، وأن واحد من كل خمس موظفين يتعرضوا لسلوكيات الاستقواء، كذلك بينت أن (٩%) من العاملين الأمريكيين تعرضوا لسلوكيات الاستقواء في مكان العمل خلال العام الماضي، وأن (١٠%) منهم تعرضوا في العام قبل الماضي للاستقواء، وأن (١٥%) كانوا شهود عيان على تعرض زملائهم لسلوكيات الاستقواء (Cassie and Crank, 2018; Einarsen *et al.*, 2018).

لقد بدأ الاهتمام بدراسة أنماط القيادة في ظل انتشار السلوكيات السلبية وارتفاع معدلاتها داخل مكان العمل لما لها من دور هام في تحسين واستدامة السلوكيات الأخلاقية الأمر الذي أدى إلى ظهور ما يسمى بنظريات القيادة الإيجابية التي تناقش الآثار الأخلاقية لسلوكيات القائد ومنها القيادة التحويلية، والقيادة الكاريزمية، والقيادة الأصيلة، وغيرها، وبالرغم من توافر العديد من أنماط القيادة في الدراسات والبحوث التنظيمية إلا أن الباحثين يعتقدون أن القيادة الأصيلة هي أحد الحلول المناسبة لأزمة القيادة في المنظمات المعاصرة لقدرتها على تعزيز القدرات النفسية الإيجابية لدى المرؤوسين، وخلق المناخ الأخلاقي الإيجابي بما يسهم في الحد من انتشار السلوكيات السلبية والعدوانية داخل مكان العمل (Davidson, 2017; Anderson, 2018).

وبناءً على الاهتمام الذي حظى به موضوع القيادة الأصيلة، والدور الذي يمكن أن يحققه في الحد من انتشار سلوكيات الاستقواء داخل مكان العمل فإن البحث الحالي يسعى إلى محاولة الكشف عن القيادة الأصيلة وأثرها في الحد من انتشار سلوكيات الاستقواء داخل مكان العمل بمأموريات مصلحة الضرائب العامة في محافظة الدقهلية؛ حيث يأمل أن تساعد نتائج هذا البحث المأموريات موضع التطبيق على الوقاية أو منع حدوث أنواع سلوكيات الاستقواء داخل مكان العمل، وما يستتبع ذلك من ضرورة الاهتمام بتحسين درجة ممارسة القيادة الأصيلة بتلك المأموريات.

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

أولاً: الإطار النظري والدراسات السابقة:

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

١- الإطار النظري:

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

١/١- القيادة الأصيلة (Authentic Leadership):

يعود مصطلح الأصالة (Authenticity) إلى الفلسفة اليونانية القديمة التي استخدمت هذا المصطلح للدلالة على "اعرف نفسك تكن أصيلاً" ، فتشير الأصالة إلى امتلاك الفرد للخبرات الشخصية والتصرف وفقاً للقيم والمعتقدات التي يؤمن بها، ولقد ظهرت القيادة الأصيلة كمتغير رئيس في بحوث القيادة الإيجابية منذ صياغة وطرح مفهومها في أواخر السبعينيات من القرن الماضي، والتوسع النظري لها كهيكلي جذري في نظرية القيادة الإيجابية خلال العقود الثلاثة الأخيرة، وذلك للتأكيد على ضرورة توافر الطابع الأخلاقي للقادة، واهتمامهم بالآخرين، وتوافق وتطابق أقوالهم مع أفعالهم (Arici, 2018; Ribeiro *et al.*, 2018)

وفي ضوء ذلك أوضحت الدراسات والبحوث العلمية تعريفات متعددة للقيادة الأصيلة، فبينت دراسة (Avolio and Gardner 2005) إلى أن جوهر القيادة الأصيلة يتمثل في توافر الصراحة، والنزاهة، والشفافية، والقدرات النفسية الإيجابية (مثل الثقة، والأمل، والتفاؤل)، والسلوكيات الأخلاقية العالية بين القادة والمرؤوسين، وأكدت دراسة (Jensen and Luthans, 2006) على أن القيادة الأصيلة تركز على السلوكيات الإيجابية التي تتضمن تعزيز الثقة بالنفس، والإخلاص، والمصداقية، والجدارة، والقيم الأخلاقية العالية التي تنعكس على تحسين العلاقة بين القائد ومرؤوسيه.

وعُرفت القيادة الأصيلة على أنها "نمط السلوك القيادي المُعزز للقدرات النفسية الإيجابية، والمناخ الأخلاقي الإيجابي، لتحقيق أكبر قدر من الوعي الذاتي، والقيم الأخلاقية، وتوفير المعلومات بشكل متوازن، وتحقيق الشفافية في العلاقات بين القادة ومرؤوسيهـم، وتعزيز التنمية الذاتية الإيجابية" (Walumbwa et al., 2008)، كما عرفت على أنها "العملية التي تُستمد من القدرات النفسية الإيجابية، والسياق التنظيمي البالغ التطور، والتي تؤدي إلى مزيد من الوعي الذاتي، والتنظيم الذاتي والسلوكيات الإيجابية لدى كل من القادة والمرؤوسين، مما ينعكس على تعزيز التنمية الذاتية الإيجابية" (Zamahani et al., 2011).

وفي ضوء ما سبق، يمكن القول أن تعريفات القيادة الأصيلة تجمعها عدة خصائص مشتركة تتمثل أهمها في كونها نمط من أنماط السلوك القيادي يتشكل من مجموعة من الأبعاد أهمها الوعي الذاتي، والمعالجة المتوازنة للمعلومات، والقيم الأخلاقية العالية، وتحقيق الشفافية في العلاقات بين القادة ومرؤوسيهـم، إضافةً إلى تركيز القيادة الأصيلة على تعزيز مجموعة من السلوكيات الإيجابية منها تحسين القدرات النفسية الإيجابية للعاملين (الثقة، والأمل، والتفاؤل، والمرونة)، والمناخ الأخلاقي الإيجابي، وسوف يعتمد البحث الحالي على التعريف الذي تبنته دراسة (Walumbwa et al., 2008) باعتباره أكثر التعاريف قبولاً، واعتماداً في الأدبيات المرتبطة بالقيادة الأصيلة، كذلك شموليته، واحتوائه على الأبعاد الفرعية للقيادة الأصيلة.

وبمراجعة العديد من الدراسات السابقة للوقوف على أبعاد القيادة الأصيلة اتضح تعدد واختلاف وجهات نظر الباحثين بشأن هذه الأبعاد؛ فقد حددت دراسة (Gardner et al., 2005) القيادة الأصيلة في مكونين أساسيين هما الوعي الذاتي (Self-awareness)، والتنظيم الذاتي (Self-regulation)، فالوعي الذاتي يشير إلى فهم القائد مواهبه ونقاط قوته، وتقبل قيمه الأساسية وعواطفه ومشاعره، وهوياته، ودوافعه وأهدافه، أما التنظيم الذاتي فيتضمن أربعة أبعاد هي التنظيم الداخلي، والمعالجة المتوازنة للمعلومات، والشفافية في العلاقات، والسلوك الأصيل، ويشير التنظيم الداخلي إلى عملية من خلالها يوازن القائد قيمه ومعتقداته مع نواياه وأفعاله، وتُعبّر المعالجة المتوازنة للمعلومات عن تجميع القائد البيانات الموضوعية والخالية من التشوية أو التحيز قبل اتخاذ القرار، وتشير الشفافية في العلاقات إلى مدى تواصل القادة بوضوح وصدق مع الآخرين، والتعبير عن حقيقة مشاعرهم، كذلك التعرف على ردود فعل الآخرين وتقبل انتقادات الآخرين لقرارتهم

وشخصياتهم، أما السلوك الأصلي فيشير إلى تصرف القائد بما يتوافق مع قيمه ومعتقداته، وليس لمجرد إرضاء الآخرين أو الحصول على مكافآت أو تجنب العقوبات.

أوضحت دراسة (Walumbwa *et al.*, 2008) أن القيادة الأصيلة تتضمن أربعة أبعاد هي الوعي الذاتي، والشفافية في العلاقات، والمعالجة المتوازنة للمعلومات، والمنظور الأخلاقي الداخلي، وأشارت الدراسة نفسها إلى أن الوعي الذاتي يشير إلى المدى الذي يدرك فيه القادة نقاط قوتهم، ودوافعهم، ومدى إدراكهم لآراء الآخرين حول قياداتهم، وتعني الشفافية في العلاقات تعزيز مستوى الانفتاح، والإفصاح وتبادل المعلومات مع الآخرين، وتُعبّر المعالجة المتوازنة عن قدرة القائد على تحليل البيانات بشكل موضوعي قبل اتخاذ أي قرار، ويشير المنظور الأخلاقي الداخلي إلى تصرف القائد وفقاً للمعايير والقيم الأخلاقية العالية.

كما أشارت دراسة (Tuttle, 2009) إلى أن هناك خمسة أبعاد أساسية للقيادة الأصيلة تتمثل في المنظور الأخلاقي الإيجابي، والوعي الذاتي، والمعالجة المتوازنة للمعلومات، والشفافية في العلاقات، والسلوك الأصلي، وأوضحت الدراسة أن المنظور الأخلاقي الإيجابي يشير إلى الدرجة التي من خلالها يحدد القائد معايير عالية من السلوكيات الأخلاقية عند اتخاذ القرارات المختلفة، ويُعبّر الوعي الذاتي عن مدى معرفة القادة بنقاط قوتهم، وأفكارهم، ومعتقداتهم، وقيمهم، وأهدافهم، وتعني المعالجة المتوازنة موضوعية القادة في التعامل مع البيانات المتاحة عند اتخاذ القرارات، والتوازن في ردود أفعالهم الشخصية الإيجابية أو السلبية تجاه الآخرين، وتشير الشفافية في العلاقات إلى العملية التي من خلالها يُظهر القائد ذاته وتعبيراته للآخرين سواء إيجابية أو سلبية، ويقصد بالسلوك الأصلي تصرف القائد وفقاً لقيمه ومعتقداته دون وجود ضغوط من الآخرين.

ويتضح من العرض السابق لبعض الأدبيات التي تناولت التصنيفات المختلفة لأبعاد القيادة الأصيلة أن القاسم المشترك فيما بينها يتمثل في الاتفاق على أن الوعي الذاتي، والشفافية في العلاقات، والمعالجة المتوازنة للمعلومات، والمنظور الأخلاقي الداخلي مازالت الأبعاد الأكثر شمولاً، وقبولاً، واستخداماً في العديد من الأدبيات التي تناولت القيادة الأصيلة والتي من بينها (Sehult, 2016; Xu *et al.*, 2017; Oh and Oh, 2017; Ling *et al.*, 2017; Joo and Jo, 2017; Alzghoul *et al.*, 2018; Braun *et al.*, 2018; Arici *et al.*, 2018; Ribeiro *et al.*, 2018; Plessis and Boshoff, 2018)، وانسجاماً مع ما هو متبع في معظم

الأدبيات السابقة سيعتمد البحث الحالي على هذه الأبعاد الأربعة في تناول القيادة الأصيلة، وفيما يلي توضيح لهذه الأبعاد:

١/١/١- الوعي الذاتي (Self-awareness):

يشير إلى المدى الذي يُدرك فيه القادة نقاط قوتهم ودوافعهم، وتقبل قيمه الأساسية، وعواطفه ومشاعره، وهوياته، ودوافعه وأهدافه، إضافةً إلى مدى إدراك القادة لآراء الآخرين حول قياداتهم، ومن ثم فإن الوعي الذاتي ينطوي على مرجعيات داخلية وخارجية، فتشير المرجعية الداخلية إلى المعرفة الذاتية المتوفرة لدى القائد مثل المعتقدات والقيم والرغبات والمشاعر، بينما تشير المرجعية الخارجية إلى إدراك القائد لتأثير معارفه وخبراته على الآخرين وفهم المتغيرات المحيطة به (Walumbwa et al., 2008; Arici et al., 2018).

٢/١/١- الشفافية في العلاقات (Relational Transparency):

تشمل شفافية العلاقات الكشف عن الذات الداخلية والأصيلة للفرد، وليست الوهمية أو المصطنعة، فمن خلال إظهار الذات الحقيقية يمكن للقادة اكتساب ثقة مرؤوسيههم، وتعزيز التزامهم تجاه القادة والمنظمة. إن الشفافية في العلاقات تعني كشف وإفصاح القائد عن ذاته الحقيقية سواء إيجابي أو سلبي تجاه الآخرين، والتواصل وتبادل المعلومات بوضوح وصدق مع الآخرين، كذلك التعرف على ردود الفعل تجاهه، وتقبل الانتقادات لشخصيته وقراراته (Gardner et al., 2011; Semedo et al., 2017).

٣/١/١- المعالجة المتوازنة (Balanced Processing):

تسمى المعالجة غير المتحيزة (Unbiased Processing) والتي تعني تحليل وتقييم القائد لجميع البيانات بموضوعية قبل التوصل إلى قرار، أو معالجة المواقف التي يتعرض لها بشكل موضوعي دون تحيز لطرف على حساب طرف آخر، والاستماع إلى وجهات النظر المختلفة، لذلك وصفت المعالجة المتوازنة على أنها أساس النزاهة الشخصية لما لها من تأثير هام على اتخاذ القرارات بشكل أفضل من قبل القادة (Tuttle, 2009; Ribeiro et al., 2018).

٤/١/١- المنظور الأخلاقي الداخلي (Internalized Moral Perspective):

يمثل المنظور الأخلاقي الداخلي أحد عناصر التنظيم الذاتي والذي يؤكد على تصرف القائد بما يتوافق مع قيمه ومعتقداته، وليس لمجرد إرضاء الآخرين أو الحصول على مكافآت أو تجنب العقوبات. أن تبنى القائد القيم والمعايير الأخلاقية في المنظمة من شأنه أن يساعد المرؤوسين

للتصرف أخلاقياً في مكان العمل، والشعور بمعنى أكبر لقيمة العمل من خلال التصرف بشكل يتوافق مع مبادئهم وقيمهم الأخلاقية (Avolio and Gardner, 2005; Ribeiro *et al.*,) (2018).

٢/١ - سلوكيات الاستقواء داخل مكان العمل (Workplace Bullying Behaviors):

قُدِّم مصطلح الاستقواء لأول مرة من قبل عالم النفس السويدي (Heinz Leymann) في عام ١٩٨٠ للإشارة إلى تعرض الأفراد إلى سلوكيات الاستقواء في حياتهم العملية، وفي بداية التسعينات من القرن الماضي زاد الاهتمام بهذا المصطلح بصدور أول كتاب يناقش سلوكيات الاستقواء داخل مكان العمل في المملكة المتحدة بعنوان "الاستقواء في مكان العمل: كيفية مواجهته، والتغلب عليه"، الأمر الذي دفع العديد من الباحثين والممارسين إلى الاهتمام بهذا المصطلح خلال السنوات الماضية في مختلف دول العالم (Rajalakshmi and Naresh, 2018).

وفي ضوء ذلك قدمت العديد من الدراسات والبحوث العلمية تعريفات للاستقواء داخل مكان العمل، فيشير الاستقواء داخل مكان العمل على أنه "الأوضاع التي يتعرض فيها الموظف بانتظام إلى سلوكيات سلبية وعدوانية خلال العمل، ويتعرض الضحية أو المستهدف من خلالها إلى الإساءة، والإهانة، والعقاب، والتخويف، والمعاداة حيث لا يوجد توازن في القوة بين الضحية والمستقوى" (Dilek and Aytolan, 2008)، وعُرف على أنه "السلوك الذي يعرض الفرد الضحية إلى مضايقة من الآخرين (المستقوى)، وتعتمد إهانتته، وعزله اجتماعياً داخل العمل، والتأثير السلبي على أدائه لعمله، ولكي يمكن القول أن هذا سلوك استقواء يجب أن يحدث بشكل متكرر ومنتظم (على الأقل أسبوعياً)، وعلى فترة من الزمن (حوالي ستة أشهر)، ويعتبر الاستقواء علمية تصاعديّة يواجه من خلاله الضحية مواقف تجعله يشعر بأنه دون المستوى ويصبح هدفاً للتصرفات الاجتماعية السلبية داخل المنظمة" (Einarsen *et al.*, 2009).

وعُرف الاستقواء داخل مكان العمل على أنه "السلوكيات السلبية الموجهة من قبل أحد الزملاء أو الرؤساء نحو واحد أو أكثر من الأفراد في مكان العمل بشكل منتظم، ومتكرر، ولفترة من الزمن، والتي يمكن أن تشمل الإهانة العلنية، والإساءة الشفهية، وسلوكيات التهديد، والأشكال المتعددة من التخويف والترهيب (Tambur and Vadi, 2012)، كما عُرف على أنه "شكل من أشكال التفاعل السلبي، ويتراوح ما بين العدوانية الشفهية، والانتقاد الموجهة نحو شخص الضحية،

أو وضعه في عزله اجتماعيه في مكان العمل، ويواجه الضحية صعوبة في الدفاع عن نفسه ضد هذه السلوكيات لوجود اختلال في ميزان القوة بين الضحية والمستقوى" (Salahieh, 2015). ورغم تعدد تعريفات سلوكيات الاستقواء داخل مكان العمل إلا أنها تجمعها عدة خصائص مشتركة تتمثل في كونها سلوكيات مسيئة وغير مناسبة ومن أمثلتها الإساءة، والإهانة، والعزل الاجتماعي في مكان العمل، كما تحدث هذه السلوكيات بشكل منتظم (على الأقل أسبوعياً)، وخلال فترة ممتدة من الزمن (حوالي ستة أشهر)، كذلك عدم التوازن في القوة بين الطرفين – الضحية والمستقوى- مما يصعب على الضحية أو المستهدف حماية نفسه من تلك السلوكيات، وبذلك فإن الاستقواء يختلف عن الصراع الذي يكون بين أطراف متعادلة أو متوازنة القوة. وفي ضوء التعريفات السابقة سوف يعتمد البحث الحالي على التعريف الذي تبنته دراسة (Einarsen *et al.*, 2009) باعتباره أكثر التعاريف شمولاً، كذلك يعكس الأبعاد الفرعية المختلفة للاستقواء داخل مكان العمل.

وبمراجعة العديد من الدراسات السابقة للوقوف على سلوكيات الاستقواء داخل مكان العمل اتضح تعدد واختلاف وجهات نظر الباحثين في تناولها لأبعاد الاستقواء في مكان العمل، ووجود عدة تصنيفات للعديد من السلوكيات المباشرة وغير المباشرة التي يمكن اعتبارها بمثابة استقواء، فقد تمت قسمة دراسة (Jimenez *et al.*, 2007) لسلوكيات الاستقواء داخل مكان العمل إلى بُعدين هما الاستقواء الشخصي (مثل نشر الشائعات، والتحقير)، والاستقواء المرتبط بالعمل (مثل عبء العمل الزائد، وحجب المعلومات المهمة عن الضحية)، أما دراسة (Einarsen *et al.*, 2009) فبيّنت أن هناك ثلاثة أبعاد رئيسة لسلوكيات الاستقواء تتمثل في الاستقواء الموجه نحو العمل (حجب المعلومات، والتقليل من قيمة وأهمية العمل الذي يقوم به الضحية، وتجاهل آراء الضحية)، والاستقواء الموجه نحو الشخص (التجاهل، والإهانة، ونشر شائعات عن الضحية)، والاستقواء المرتبط بالمضايقات الجسدية (التهديد باستخدام العنف، والإيذاء الجسدي).

في حين أوضحت دراسة (Ekici and Beder, 2014) أن سلوكيات الاستقواء داخل مكان العمل تتضمن أربعة أبعاد تتمثل في العزل داخل مكان العمل (حجب المعلومات الهامة عن الضحية، وعدم إتاحة الفرص لإثبات الذات، والمقاطعة المستمرة وبشكل متكرر أثناء تحدث الضحية، وإخفاء مواعيد الاجتماعات عن الضحية)، والعدوان على الوضع المهني (توجيه اللوم إلى الضحية عن أعمال غير مسئول عنها، والتقليل من قيمة وأهمية العمل الذي يقوم به الضحية،

والتقييم السلبي للأداء بشكل دائم)، والعدوان على الشخصية (وجود الشائعات الكاذبة عن الحياة الخاصة للضحية، والتعرض للتهديدات اللفظية، والتعرض للمعاملة المهينة والسيئة في وجود الآخرين)، وأخيراً السلوكيات المباشرة السلبية (التعرض للعنف الجسدي، ومنع الزملاء في العمل من التحدث للفرد).

وأشارت دراسة (Barrow, 2015) إلى وجود خمس أبعاد لسلوكيات الاستقواء داخل مكان العمل تتمثل في تهديد الوضع المهني للفرد (التقليل من قيمة وأهمية العمل الذي يقوم به الضحية، والاتهام بعدم بذل الجهد المطلوب، وتعمد إهانة الفرد أمام زملائه)، وتهديد الوضع الشخصي للفرد (الإهانة، والتخويف، والتقليل من قيمة وأهمية الضحية)، والعزل في مكان العمل (حجب المعلومات، والعزل الاجتماعي)، وزيادة عبء العمل (الضغط غير المبرر على الفرد، والإزعاج غير المبرر للانتهاء من مهام العمل)، وعدم الاتزان في التعامل مع الضحية (تكليف الضحية بمهام لا معنى لها، والتذكير بالأخطاء بشكل متكرر).

وبناء على مراجعة العديد من الدراسات والبحوث العملية ذات الصلة بسلوكيات الاستقواء داخل مكان العمل يتضح أن غالبية هذه الدراسات تؤكد على أن القاسم المشترك فيما بينها يتمثل في الاتفاق على أن الاستقواء الموجه نحو العمل، والاستقواء الموجه نحو الشخص، والاستقواء المرتبط بالمضايقات الجسدية مازالت الأبعاد الأكثر شمولاً وقبولاً واعتماداً في العديد من الدراسات التي تناولت سلوكيات الاستقواء داخل المنظمات والتي من بينها (Erkutlu and Chafam, 2014; Dussault and Frenette, 2015; Peng *et al.*, 2016; Park *et al.*, 2017; Attell *et al.*, 2017; Ahmad, 2018; Einarsen *et al.*, 2018; Cassie and Crank, 2018; Najam *et al.*, 2018; Obeidat *et al.*, 2018; Gardner and Rasmussen, 2018; Agotnes *et al.*, 2018)، وانسجاماً مع ما هو متبع في أغلب الدراسات السابقة سيعتمد البحث الحالي على هذه الأبعاد الثلاثة في قياس سلوكيات الاستقواء داخل مكان العمل، وفي ما يأتي توضيح لهذه الأبعاد:

١/٢/١- الاستقواء الموجه نحو العمل (Work-related Bullying Behaviors):

يقصد به السلوكيات السلبية الموجهة للتأثير على أداء الضحية لعمله بغرض إفشاله داخل مكان العمل، وتتضمن هذه السلوكيات كل من حجب المعلومات الهامة واللازمة لأداء عمل الفرد المستهدف أو الضحية، وتجاهل رأي الضحية في الأمور المرتبطة بعمله، وتكليفه بأعمال يحدد لها

توقيتات عمل غير مناسبة، والتكليف بمهام خارج نطاق تخصص عمله، أو زيادة عبء العمل على الضحية، والرقابة المفرطة داخل مكان العمل، والتقليل من أهمية وقيمة العمل الذي يقوم به الضحية، والالتهام بعدم بذل الجهد المطلوب، وتحمل الفرد مسئولية النتائج السلبية للعمل الذي يقوم به آخرون في مكان العمل، كذلك إخفاء مواعيد الاجتماعات عن الفرد المستهدف أو تحديد مواعيد الاجتماعات في أوقات غير مناسبة للضحية بغرض إقصائه عن حضور هذه الاجتماعات (Einarsen *et al.*, 2009; Salahieh, 2015; Najam *et al.*, 2018).

٢/٢/١ - الاستقواء الموجه نحو الشخص (Person-related Bullying):

يشير إلى السلوكيات السلبية التي تهدف إلى التقليل من شخص الفرد المستهدف (الضحية)، وتشمل هذه السلوكيات على تعرض الضحية إلى الإهانة أو التحقير أو السخرية عند التعامل مع الآخرين في مكان العمل، كذلك نشر الشائعات عنه، والعدوان عليه بتعليقات مهينة ومسيئة لشخصه أو لأفكاره، أو لحياته الخاصة في مكان العمل، وتوجيه تلميحات أو إشارات من آخرين بأنه غير صالح للعمل وعليه ترك وظيفته، والتذكير الدائم بأخطائه وانتقاده بشكل مستمر بسبب تلك الأخطاء، والتعرض للنداء بسخرية من قبل الآخرين في العمل، كذلك التعرض لردود أفعال عدائية عند دخول الضحية على الآخرين في مكان العمل (Tambur and Vadi, 2012; Salahieh, 2015).

٣/٢/١ - الاستقواء المرتبط بالمضايقات الجسدية (Physically intimidating Bullying):

يقصد به السلوكيات السلبية التي تتسبب في الإيذاء الجسدي والمادي للضحية بشكل مستمر، وتتضمن هذه السلوكيات تعرض الضحية للحديث بصوت مرتفع والصراخ من قبل المستقوى، كذلك تعرض الضحية لسلوكيات التخويف والترهيب مثل دفع الضحية بقوة، واعتراض طريقه في مكان العمل، إضافةً إلى تهديد الضحية بالعنف والإيذاء أو الاعتداء الجسدي (Einarsen *et al.*, 2009; Tambur and Vadi, 2012; Obeidat *et al.*, 2018).

٢ - الدراسات السابقة:

أجريت العديد من الدراسات السابقة فيما يتعلق بكل من القيادة الأصلية، وسلوكيات الاستقواء داخل مكان العمل، ويمكن تصنيف هذه الدراسات في ثلاث مجموعات رئيسية، تتناول المجموعة الأولى الدراسات المتعلقة بالقيادة الأصلية، بينما تستعرض المجموعة الثانية الدراسات المتعلقة بسلوكيات الاستقواء داخل مكان العمل، أما المجموعة الثالثة فتعرض الدراسات التي تناولت

العلاقة بين القيادة الأصيلة وسلوكيات الاستقواء في مكان العمل، وفيما يأتي عرضاً موجزاً لهذه الدراسات:

١/٢ - الدراسات المتعلقة بالقيادة الأصيلة:

أجريت العديد من الدراسات بغرض دراسة تحديد طبيعة العلاقة بين القيادة الأصيلة وبعض المتغيرات التنظيمية، فتوصلت دراسة (Amunkete and Rothmann, 2015) أن توافر أبعاد القيادة الأصيلة يؤثر سلبياً، وبشكل مباشر في تقليل نوايا ترك العمل لدى العاملين بالمنظمات المختلفة في ناميبيا، وبشكل غير مباشر من خلال الدور الوسيط لكلٍ من رأس المال النفسي، والرضا الوظيفي، وأوضحت دراسة (نجم، وآخرون، ٢٠١٥) أن توافر أبعاد القيادة الأصيلة يؤثر سلبياً على مستوى السلوكيات المضادة للأداء في الشركات الصناعية متعددة الجنسيات بمدينة العاشر من رمضان والسادس من أكتوبر في مصر، كما بينت دراسة (Read and Laschinger, 2015) إلى أن توافر أبعاد القيادة الأصيلة يساعد على تحسين كلٍ من التمكين التنظيمي ورأس المال الاجتماعي الأمر الذي يسهم في تحسين الرضا الوظيفي لدى هيئة التمريض العاملة بالمستشفيات المختلفة في كندا، وأظهرت نتائج دراسة (Semedo et al., 2016) أن توافر أبعاد القيادة الأصيلة يؤثر إيجابياً، وبشكل مباشر في تحسين أداء العاملين بالمنظمات العاملة والخاصة في البرتغال، وبشكل غير مباشر من خلال الدور الوسيط لكلٍ من الالتزام العاطفي، وإبداع العاملين.

ووجدت دراسة (Seheult, 2016) إلى أن فئة الإناث هم الأكثر إدراكاً لممارسة المديرين لنمط القيادة الأصيلة من فئة الذكور، بينت الدراسة نفسها أن العاملين الأكبر عمراً هم الأكثر إدراكاً للممارسة المديرين لنمط القيادة الأصيلة، كذلك توصلت دراسة (McAuliffe, 2016) إلى نتائج شبيهة مفادها أن فئة الإناث، والعاملين الأكبر عمراً، والأطول في مدة الخدمة كانوا الأكثر إدراكاً لنمط القيادة الأصيلة، وبينت دراسة (صبح، ٢٠١٦) أن توافر أبعاد القيادة الأصيلة يؤثر إيجابياً، وبشكل مباشر في تحسين العدالة التنظيمية، وبشكل غير مباشر علي الاستغراق الوظيفي لدى الهيئة الطبية، وهيئة التمريض بالمستشفيات والمراكز الطبية التابعة لجامعة المنصورة في مصر، وأوضحت دراسة (Oh and Oh, 2017) أن توافر أبعاد القيادة الأصيلة يؤثر تأثيراً إيجابياً علي الالتزام العاطفي، والذي بدوره يؤدي إلى تقليل نوايا ترك العمل لدى العاملين بقطاعات مختلفة في كوريا الجنوبية، وتوصلت دراسة (Xu et al., 2017) إلى أن توافر أبعاد القيادة الأصيلة يؤثر

إيجابياً، بشكل مباشر في إبداع العاملين بالمنظمات المختلفة في تايوان، وبشكل غير مباشر من خلال بعض المتغيرات الوسيطة المتمثلة في جودة العلاقة بين القائد ومرؤوسيه، والمناخ النفسي الآمن.

ووجدت دراسة (Joo and Jo, 2017) أن توافر أبعاد القيادة الأصلية يرتبط إيجابياً بالتمكين النفسي، والذي بدوره يسهم في تحسين سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين بقطاعات مختلفة في كوريا، وأثبتت دراسة (Ling *et al.*, 2017) أن توافر أبعاد القيادة الأصلية لها القدرة على التنبؤ بالثقة التنظيمية، الأمر الذي يسهم في تحسين كلٍ من الالتزام التنظيمي، والارتباط الوظيفي، والأداء الوظيفي لدى العاملين بقطاع الفنادق الخمس نجوم في الصين، كما توصلت دراسة (Zubair and Kamal, 2017) وجود علاقة إيجابية مباشرة بين القيادة الأصلية والإبداع التنظيمي بقطاع البنوك في باكستان، وبشكل غير مباشر من خلال توافر أبعاد رأس المال النفسي، وأوضحت دراسة (Maric *et al.*, 2017) أن توافر أبعاد القيادة الأصلية يؤثر تأثيراً إيجابياً على التمكين النفسي لدى العاملين بمجالس البلدية في سلوفينيا، وتوصلت دراسة (البردان، ٢٠١٧) إلى أن توافر نمط القيادة الأصلية يؤثر إيجابياً في رأس المال النفسي الأمر الذي يؤدي إلى تحسين الارتباط الوظيفي لدى الهيئة الطبية وأعضاء هيئة التمريض ببعض المستشفيات التعليمية في مصر.

وأظهرت نتائج دراسة (Hlongwane and Olivier, 2017) وجود علاقة معنوية وإيجابية بين أبعاد القيادة الأصلية والالتزام التنظيمي لدى العاملين بالقطاع الصحي في جنوب أفريقيا، وأكدت دراسة (Alzghoul *et al.*, 2018) على الدور الهام لأبعاد القيادة الأصلية في تحسين الإبداع التنظيمي في قطاع الاتصالات بالأردن، وتوصلت دراسة (Arici *et al.*, 2018) إلى وجود علاقة سلبية بين أبعاد القيادة الأصلية ونوايا ترك العمل لدى العاملين بقطاع الفنادق في تركيا، وبينت الدراسة نفسها أن توافر نمط القيادة الأصلية يساعد على تقوية العلاقة بين إدراك دعم المشرف وتقليل نوايا ترك العمل بهذا القطاع، وأوضحت دراسة (Braun *et al.*, 2018) إلى أن فئة الإناث من العاملين بقطاعات مختلفة في ألمانيا كانوا الأكثر إدراكاً لنمط القيادة الأصلية وذلك مقارنة بفئة العاملين الذكور بتلك القطاعات، وتوصلت دراسة (Oh *et al.*, 2018) إلى وجود علاقة معنوية وإيجابية بين أبعاد القيادة الأصلية والارتباط الوظيفي لدى العاملين بقطاعات مختلفة في كوريا الجنوبية.

وأثبتت دراسة (Malik, 2018) أن توافر أبعاد القيادة الأصلية يؤثر إيجابياً على رأس المال النفسي، مما يسهم في تحسين الأداء السياقي (سلوكيات العامل التي تسهم في دعم البيئة التنظيمية، والاجتماعية، والنفسية اللازمة لأداء مهام العمل) لأعضاء هيئة التمريض بالمستشفيات في الهند، وأشارت دراسة (Ribeiro et al., 2018) إلى أن توافر نمط القيادة الأصلية يساعد على تحسين الالتزام العاطفي، مما ينعكس إيجابياً على الأداء الوظيفي للعاملين بالمنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم في البرتغال، وأشارت نتائج دراسة (Adil and Kamal, 2018) إلى أن توافر أبعاد القيادة الأصلية يؤثر سلبياً، وبشكل مباشر في الاحتراق الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الخاصة والحكومية في باكستان، وبشكل غير مباشر من خلال الدور الوسيط لكل من الملكية النفسية ورأس المال النفسي، وأظهرت دراسة (Plessis and Boshoff, 2018) أن توافر أبعاد القيادة الأصلية يؤثر تأثيراً إيجابياً على رأس المال النفسي، والذي بدوره يساعد على تحسين الارتباط الوظيفي لدى العاملين بقطاعات مختلفة في جنوب أفريقيا.

٢/٢ - الدراسات المتعلقة بسلوكيات الاستقواء داخل مكان العمل:

أجريت العديد من الدراسات بغرض تحديد طبيعة العلاقات بين عدد من المتغيرات التنظيمية وسلوكيات الاستقواء داخل مكان العمل، فقد أظهرت (ريان، وآخرون، ٢٠١٣) وجود علاقة سلبية بين كلٍ من العدالة الإجرائية، والتوزيعية، والتعاملات مع الاستقواء الموجه نحو عمل الضحية، ووجود علاقة سلبية بين كلٍ من عدالة التعاملات والمعلوماتية مع الاستقواء الموجه نحو شخص الضحية، كذلك وجود علاقة سلبية بين كلٍ من العدالة الإجرائية، والتعاملات مع الاستقواء المرتبط بالمضايقات الجسدية، وذلك لدى ممرضات مستشفيات جامعة أسيوط، وأوضحت دراسة (Erkutlu and Chafam, 2014) أن توافر أبعاد القيادة الأخلاقية تؤثر سلبياً بشكل مباشر في سلوكيات الاستقواء داخل مكان العمل، وبشكل غير مباشر من خلال بعض المتغيرات الوسيطة المتمثلة في الأمان النفسي، والوفاء بالعقود النفسية لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الخاصة في تركيا، وبينت دراسة (Samuels, 2015) أن عمر الضحية، وحالته الاجتماعية، وعدد سنوات عمله في وظيفته الحالية بالمستشفيات العامة بجنوب أفريقيا ليس لها علاقة بسلوكيات الاستقواء، وأكدت الدراسة نفسها أن نوع الضحية يؤثر على حدوث الاستقواء، فالإناث كانوا أكثر تعرضاً للاستقواء من الذكور بتلك المستشفيات.

وأظهرت نتائج دراسة (Dussault and Frenette, 2015) وجود علاقة إيجابية بين نمط القيادة غير المتدخل (Laissez-Faire) وسلوكيات الاستقواء في مكان العمل بمنظمات مختلفة في كندا، وأوضحت دراسة (An and Kang, 2016) أن أبعاد الثقافة التنظيمية (الثقافة الموجهة نحو التسلسل الهرمي، والثقافة الموجهة نحو العلاقات، والثقافة الموجهة نحو الابتكار، والثقافة الموجهة نحو المهام) تؤثر سلبياً على انتشار سلوكيات الاستقواء بين هيئة التمريض بالمستشفيات في كوريا، وتوصلت دراسة (Peng et al., 2016) إلى أن انتشار سلوكيات الاستقواء داخل مكان العمل يؤثر إيجابياً على الإجهاد العاطفي للعاملين بقطاع المستشفيات في تايوان، مما ينعكس إيجابياً على الانحرافات السلوكية داخل مكان العمل، وأشارت دراسة (Park et al., 2017) إلى أن انتشار سلوكيات الاستقواء في مكان العمل يؤثر إيجابياً على إدراك العاملين بالمنظمات المختلفة العاملة في كوريا بعدم الأمان الوظيفي، مما ينعكس سلبياً على درجة ارتباطهم الوظيفي، وتوصلت دراسة (السيد، ٢٠١٧) إلى وجود علاقة سلبية بين أبعاد القيادة الكاريزمية وسلوكيات الاستقواء في مجالس المدن بمحافظة الدقهلية، وبينت الدراسة نفسها عدم وجود فروق معنوية بين العاملين نحو سلوكيات الاستقواء في مكان العمل (مأخوذة بصورة إجمالية) وفقاً لبعض المتغيرات الديموغرافية (العمر، والمؤهل العلمي، ومدة الخدمة).

وتوصلت دراسة (Atteil et al., 2017) إلى أن انتشار سلوكيات الاستقواء داخل مكان العمل يؤثر إيجابياً بشكل مباشر على القلق الوظيفي، وبشكل غير مباشر من خلال إدراك ضغوط الوظيفة لدى العاملين في المنظمات المختلفة في أمريكا، وأوضحت الدراسة نفسها أن الإناث أكثر تعرضاً لسلوكيات الاستقواء من الذكور في مكان العمل، وأن الأفراد المنتمون للأقليات (عرق السود) أكثر تعرضاً للاستقواء من الأفراد المنتمين للأغلبية، ووجدت دراسة (Ahmad, 2018) أن توافر أبعاد القيادة الأخلاقية يؤثر إيجابياً على إدراك العاملين لعدالة التعاملات للعاملين بالمنظمات المختلفة في باكستان وأستراليا، وهو الأمر الذي يسهم في الحد من انتشار سلوكيات الاستقواء في مكان العمل، وبينت دراسة (Rossiter and Sochos, 2018) أن انتشار سلوكيات الاستقواء في مكان العمل يرتبط إيجابياً مع الاحتراق الوظيفي لدى العاملين بقطاعات مختلفة في إنجلترا، وتوصلت دراسة (Einarsen et al., 2018) إلى وجود علاقة سلبية بين سلوكيات الاستقواء في مكان العمل والارتباط الوظيفي لدى العاملين بشركات النقل في النرويج، وأكدت الدراسة نفسها على معنوية دور إدارة الصراع التنظيمي في تقليل التأثير السلبي لسلوكيات

الاستقواء في مكان العمل على الارتباط الوظيفي، وأوضحت دراسة (Cassie and Crank, 2018) أن انتشار سلوكيات الاستقواء في مكان العمل تؤثر تأثيراً إيجابياً على الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في منظمات الخدمات الاجتماعية بالولايات المتحدة الأمريكية، الأمر الذي ينعكس سلباً على الارتباط الوظيفي للعاملين بهذه المنظمات.

وتوصلت دراسة (Obeidat et al., 2018) إلى أن أكثر أنواع الاستقواء انتشاراً داخل المستشفيات في الأردن هو الاستقواء الموجه نحو الشخص، يليه الاستقواء الموجه نحو العمل، ثم الاستقواء المرتبط بالمضايقات الجسدية، كذلك بينت الدراسة نفسها أن الإناث، وأعضاء هيئة التمريض – من الذكور والإناث- الأقل عمراً، والأقل في سنوات الخبرة، كانوا الأكثر تعرضاً لسلوكيات الاستقواء داخل المستشفيات، وأظهرت دراسة (Najam et al., 2018) أن انتشار سلوكيات الاستقواء في مكان العمل تؤثر تأثيراً إيجابياً على الاحتراق الوظيفي، والتي بدورها تؤدي إلى ارتفاع نوايا ترك العمل لدى العاملين بالقطاع المصرفي في باكستان، وأظهرت نتائج دراسة (Agotnes et al., 2018) أن توافر نمط القيادة غير المتدخل يزيد من قوة العلاقة بين الصراع التنظيمي وانتشار سلوكيات الاستقواء في المنظمات المختلفة بالنرويج، كذلك أكدت دراسة (Glambek et al., 2018) إلى أن توافر نمط القيادة غير المتدخل يزيد من قوة العلاقة بين انتشار سلوكيات الاستقواء في مكان العمل وإدراك عدم الأمان الوظيفي لدى العاملين بالمنظمات المختلفة في النرويج، وبينت دراسة (Gardner and Rasmussen, 2018) أن توافر نمط القيادة المدمرة يؤدي إلى انتشار سلوكيات الاستقواء داخل مكان العمل، وهو ما ينعكس سلباً على الأداء الوظيفي، وإيجابياً على نوايا ترك العمل لدى الأطباء البيطريين في نيوزيلندا.

٣/٢ - الدراسات المتعلقة بالعلاقة بين القيادة الأصلية وسلوكيات الاستقواء داخل مكان العمل:

سعت بعض الدراسات السابقة للتعرف على الدور المحوري لأبعاد القيادة الأصلية في الحد من انتشار سلوكيات الاستقواء في مكان العمل بالمنظمات المختلفة، فوجدت دراسة (Laschinger et al., 2012) أن توافر أبعاد القيادة الأصلية يؤثر سلباً على انتشار سلوكيات الاستقواء داخل مكان العمل الأمر الذي ينعكس سلباً على نوايا ترك العمل لدى هيئة التمريض بالمستشفيات العاملة في كندا، وأظهرت نتائج دراسة (Nielsen, 2013) وجود علاقة معنوية سلبية بين أبعاد القيادة الأصلية وسلوكيات الاستقواء في عدد من المنظمات العاملة في النرويج، وتوصلت دراسة (Laschinger and Fida, 2014) إلى أن توافر أبعاد القيادة الأصلية يؤثر سلباً على الحد من

انتشار كل من سلوكيات الاستقواء في مكان العمل، والاحترق الوظيفي، الأمر الذي يسهم في تقليل معدلات نوايا ترك العمل لدى هيئة التمريض بالمستشفيات العاملة في كندا، وأثبتت دراسة (Warszewska-Makuch *et al.*, 2015) وجود علاقة معنوية سلبية بين أبعاد القيادة الأصيلة وانتشار سلوكيات الاستقواء داخل مكان العمل، وأكدت الدراسة نفسها على أنه في ظل توافر الدعم الاجتماعي من المشرفين يزداد أثر القيادة الأصيلة في الحد من انتشار سلوكيات الاستقواء في المنظمات المختلفة العاملة في بولندا.

وتوصلت دراسة (Bennett, 2015) إلى وجود علاقة معنوية سلبية بين أبعاد القيادة الأصيلة وانتشار سلوكيات الاستقواء في مكان العمل، وبينت الدراسة نفسها أن توافر القيادة الأصيلة يساعد على تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى هيئة التمريض بالمستشفيات العاملة في كندا، وأكدت دراسة (Davidson, 2017) أن توافر أبعاد القيادة الأصيلة يؤثر سلباً على انتشار سلوكيات الاستقواء بين هيئة التمريض بالمستشفيات العاملة بالولايات المتحدة الأمريكية، وأوضحت دراسة (Anderson, 2018) أن توافر أبعاد القيادة الأصيلة يؤثر إيجابياً على رأس المال النفسي، والذي بدوره يؤدي إلى الحد من انتشار سلوكيات الاستقواء بين طلاب كليات التمريض ببعض الجامعات في كندا، ووجدت دراسة (Yun and Kang, 2018) أن توافر أبعاد القيادة الأصيلة يؤثر سلباً على الحد من انتشار سلوكيات الاستقواء في مكان العمل، والذي بدوره يؤدي إلى تحسين رأس المال النفسي، وتقليل معدلات نوايا ترك العمل لدى هيئة التمريض العاملة بالمستشفيات في كوريا الجنوبية.

يخلص الباحث من العرض السابق للإطار النظري والدراسات السابقة إلى أن العديد من الدراسات السابقة تناولت القيادة الأصيلة وأثرها على عدد من المتغيرات مثل رأس المال النفسي (Zubair and Kamal, 2017; Malik, 2018; Adil and Kamal, 2018) والاحترق الوظيفي (Adil and Kamal, 2018)، ونوايا ترك العمل (Oh and Oh, 2017; Arici *et al.*, 2018)، والارتباط الوظيفي (Oh *et al.*, 2018; Plessis and Boshoff, 2018)، والالتزام التنظيمي (Hlongwane and Olivier, 2017; Ling *et al.*, 2017; Ribeiro *et al.*, 2018).

واهتمت العديد من الدراسات السابقة بالتعرف على طبيعة العلاقة بين المتغيرات التنظيمية وسلوكيات الاستقواء في مكان العمل، وكذلك التعرف على أثر هذه السلوكيات على الفرد

والمنظمة، ومن بين هذه المتغيرات التنظيمية نمط القيادة غير المتدخل (Agotnes *et al.*, 2018;)
Erkutlu and Chafram, 2014;) ونمط القيادة الأخلاقية (Glambek *et al.*, 2018)
والعدالة (Ahmad, 2018) ونمط القيادة المدمرة (Gardner and Rasmussen, 2018)
التنظيمية (ريان، وآخرون، ٢٠١٣، Ahmad, 2018) والاحتراق الوظيفي (Cassie and)
Einarsen *et al.*, 2018;) والارتباط الوظيفي (Crank, 2018; Najam *et al.*, 2018)
(Cassie and Crank, 2018).

وفيما يتعلق بالدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة الأصلية وسلوكيات الاستقواء داخل
مكان العمل على نحو محدد وخاص فوجد الباحث – في حدود علمه- عدد محدود من الدراسات
السابقة في البيئة العربية التي تناولت هذا الموضوع ومن بين هذه الدراسات (Laschinger and)
Fida, 2014; Bennett, 2015; Warszewska-Makuch *et al.*, 2015; Davidson,
2018; Yun and Kang, 2018; Anderson, 2018;)، مع غياب لمثل هذه الدراسات في
البيئة العربية، وعلى ذلك فإن ما يميز البحث الحالي هو تناول القيادة الأصلية ودورها في الحد من
انتشار سلوكيات الاستقواء داخل مكان العمل في البيئة العربية عامةً، والبيئة المصرية خاصةً،
فيسعى البحث الحالي إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة الأصلية وسلوكيات الاستقواء
داخل مكان العمل في مجال مخالف لمجالات الدراسات السابقة، فلم تتناول أي دراسة عربية – في
حدود علم الباحث – طبيعة هذه العلاقة في مصلحة الضرائب العامة بمحافظة الدقهلية، الأمر الذي
قد يسهم في تبني متغيرات البحث الحالي بقطاعات جديدة تختلف في طبيعتها، وظروفها البيئية
المحيطة بها عن القطاعات التي أجريت فيها الدراسات والبحوث السابقة.

ثانياً: مشكلة وتساؤلات البحث:

يؤثر نمط القيادة وأسلوبها في سلوك العاملين في المنظمات، كما أن له في الوقت نفسه
انعكاسات على الحد من السلوكيات السلبية التي تمارس ضد العاملين بشكل عام، وسلوكيات
الاستقواء داخل العمل بشكل خاص، وفي ضوء محدودية وندرة الدراسات السابقة التي تناولت أثر
القيادة الأصلية في سلوكيات الاستقواء داخل مكان العمل، لوحظ وجود فجوة بحثية في هذا السياق
الأمر الذي يستدعي البحث والاستقصاء لفهم الدور الذي يمكن أن تلعبه القيادة الأصلية في الحد من
انتشار سلوكيات الاستقواء في مكان العمل في البيئة العربية، ومن هذا المنطلق قام الباحث بإجراء
دراسة استطلاعية على عينة قوامها (٢١) مفردة من العاملين بمأموريات مصلحة الضرائب العامة

في محافظة الدقهلية بمصر، وتم إجراء مقابلات شخصية اعتماداً على إطار للمقابلة الذي تم إعداده في ضوء الأدبيات السابقة المتعلقة بموضوع البحث؛ وذلك لتكوين فكرة مبدئية عن مدى إدراك العاملين لممارسة المديرين للقيادة الأصيلة بالمأموريات موضع التطبيق، ومدى تعرض العاملون بتلك المأموريات لسلوكيات الاستقواء، كذلك التعرف على الدور الذي يمكن أن تلعبه أبعاد القيادة الأصيلة في الحد من انتشار سلوكيات الاستقواء داخل العمل بالمأموريات موضع التطبيق.

وقد كشفت هذه الدراسة عن مجموعة من المؤشرات الأولية تمثلت أهمها في:

١- انخفاض إدراك العاملين لحرص مديريهم على التعرف على ردود أفعال الآخرين تجاه قراراتهم أو تصرفاتهم، كذلك محدودية تشجيع العاملين للتعبير عن آرائهم وما يدور في أذهانهم، إضافةً إلى انفراد المديرين باتخاذ القرارات دون الاستماع لوجهات النظر المختلفة من جانب العاملين، في حين تم الكشف من خلال الدراسة الاستطلاعية عن اتفاق العاملين على اهتمام مديريهم بالتصرف واتخاذ القرارات وفقاً للمعايير الأخلاقية.

٢- تبيين أن العاملين الأكبر عمراً والأطول في مدة الخدمة هم الأكثر إدراكاً لدرجة ممارسة المديرين لأبعاد القيادة الأصيلة، وذلك مقارنةً بالعاملين الأصغر عمراً والأقل في مدة الخدمة بالمأموريات موضع تطبيق الدراسة.

٣- ارتفاع معدل تعرض سلوكيات الاستقواء داخل مكان العمل وأن أكثر أنواع الاستقواء انتشاراً داخل المأموريات موضع تطبيق الدراسة الاستقواء الموجه نحو العمل، يليه الاستقواء الموجه نحو الشخص، وأخيراً الاستقواء المرتبط بالمضايقات الجسدية.

٤- يتعرض العاملون من فئة الذكور، والأصغر عمراً، والأقل في مدة الخدمة إلى سلوكيات الاستقواء الموجه نحو العمل، وذلك مقارنةً بسلوكيات الاستقواء الأخرى.

٥- عدم الوضوح الكافي للدور الهام الذي يمكن أن يلعبه نمط القيادة الأصيلة، وأبعاده المختلفة في الحد من انتشار سلوكيات الاستقواء داخل مكان العمل بمأموريات مصلحة الضرائب العامة موضع التطبيق.

وفي ضوء ما تقدم فإن مشكلة البحث تتمثل بصورة رئيسة في الكشف عما إذا كان لأبعاد القيادة الأصيلة أثر في الحد من انتشار سلوكيات الاستقواء داخل مكان العمل بمأموريات مصلحة الضرائب العامة في محافظة الدقهلية، وهو الأمر الذي أمكن معه إيجاز تساؤلات هذا البحث فيما يلي:

١- هل تختلف اتجاهات العاملين بمأموريات مصلحة الضرائب العامة موضع التطبيق نحو ممارسة المديرين لأبعاد القيادة الأصلية، وذلك باختلاف بعض خصائصهم الديموغرافية (النوع، والعمر، ومدة الخدمة)؟.

٢- هل تختلف اتجاهات العاملين بمأموريات مصلحة الضرائب العامة موضع التطبيق نحو درجة تعرضهم لسلوكيات الاستقواء داخل مكان العمل، وذلك باختلاف بعض خصائصهم الديموغرافية (النوع، والعمر، ومدة الخدمة)؟.

٣- هل هناك علاقة بين أبعاد القيادة الأصلية وبين سلوكيات الاستقواء داخل مكان العمل بمأموريات مصلحة الضرائب موضع التطبيق؟، وما هي أهم تلك الأبعاد التي يمكن الاستفادة منها في الحد من انتشار سلوكيات الاستقواء في العمل بالمأموريات موضع التطبيق؟.

ثالثاً: أهداف البحث:

بناء على العرض السابق لمشكلة وتساؤلات البحث فإن أهداف البحث تتمثل فيما يلي:

١- الكشف عن درجة التشابه أو الاختلاف بين اتجاهات العاملين بمأموريات مصلحة الضرائب العامة نحو درجة ممارسة المديرين للقيادة الأصلية بأبعادها المختلفة، وذلك باختلاف بعض خصائصهم الديموغرافية (النوع، والعمر، ومدة الخدمة).

٢- التحقق من درجة التشابه أو الاختلاف بين اتجاهات العاملين بمأموريات مصلحة الضرائب العامة نحو درجة تعرضهم لسلوكيات الاستقواء داخل مكان العمل بأنواعها المختلفة، وذلك باختلاف بعض خصائصهم الديموغرافية (النوع، والعمر، ومدة الخدمة).

٣- الكشف عن طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة الأصلية (الوعي الذاتي، والشفافية في العلاقات، والمعالجة المتوازنة، والمنظور الأخلاقي الداخلي)، وبين سلوكيات الاستقواء داخل مكان العمل (الاستقواء الموجه نحو العمل، والاستقواء الموجه نحو الشخص، والاستقواء المرتبط بالمضايقات الجسدية)، وذلك بغرض الاستفادة من هذه الأبعاد في الحد من انتشار سلوكيات الاستقواء بالمأموريات موضع التطبيق.

رابعاً: أهمية البحث:

يستمد البحث أهميته من عدة اعتبارات علمية وعملية بيانها في ما يأتي:

١ - الأهمية العلمية:

- تعتبر القيادة الأصيلة، وسلوكيات الاستقواء داخل مكان العمل من أهم الموضوعات التي نالت اهتمام الباحثين في الآونة الأخيرة، وفي حدود علم الباحث فإن هناك عدد محدود من الدراسات السابقة في البيئة الغربية - حسب ما توافر لدى الباحث - التي تناولت دور القيادة الأصيلة في الحد من انتشار سلوكيات الاستقواء داخل مكان العمل، مع غياب لمثل هذه الدراسات في البيئة العربية بوجه عام، والبيئة المصرية بوجه خاص، لذا يسعى البحث الحالي إلى سد الفجوة بين الدراسات العربية والأجنبية للتعرف على القيادة الأصيلة وأثرها في الحد من انتشار سلوكيات الاستقواء.

- إلقاء المزيد من الضوء على القيادة الأصيلة، وسلوكيات الاستقواء داخل مكان العمل، بما يساعد على فتح المجال أمام الباحثين لمزيد من الدراسة والتحليل للتعرف على القيادة الأصيلة، وسلوكيات الاستقواء داخل مكان العمل، وطبيعة العلاقة بينهما في قطاعات صناعية، أو خدمية أخرى تختلف في طبيعتها وخصائصها عن مأموريات مصلحة الضرائب العامة موضع التطبيق.

٢ - الأهمية العملية:

- تساعد نتائج هذا البحث في توعية المسؤولين والعاملين بمأموريات مصلحة الضرائب العامة موضع التطبيق بمفهوم، وأبعاد القيادة الأصيلة، وكيف يمكن الاستفادة من النتائج التي يكشف عنها البحث في تحسين أبعاد القيادة الأصيلة بالشكل الذي يمكن أن يساعد على الحد من انتشار سلوكيات الاستقواء داخل مكان العمل بتلك المأموريات موضع التطبيق.

- يستمد البحث أهميته العلمية من أهمية مجال التطبيق المتمثل في قطاع الضرائب المصرية بشكل عام، والتي تعد من أهم القطاعات الخدمية الحكومية الداعمة للاقتصاد المصري لما تحمله من مسؤولية تمويل ما يقارب من ٧٠% من ميزانية الدولة (٦٠٣ مليار جنيه للعام المالي ٢٠١٧/٢٠١٨)، وبلغت نسبة مساهمة الضرائب العامة فقط ما يقارب من ٢٥٨ مليار جنيه لنفس العام المالي، ولما كان العاملون في قطاع الضرائب العنصر الهام في

تنمية الموارد المالية للدولة فإن الأمر يفرض ضرورة مساعدة هذا القطاع على توصيف الواقع الفعلي لسلوكيات الاستقواء في مكان العمل، وإلقاء الضوء على دور القيادة الأصيلة في الحد من انتشار تلك السلوكيات، والآثار السلبية المترتبة عليها في मामوريات المختلفة موضع التطبيق.

خامساً: فروض البحث:

في ضوء مشكلة البحث وأهدافه فإن البحث يسعى إلى اختبار مدى صحة الفروض الآتية:

١- يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين بمأموريات مصلحة الضرائب العامة موضع التطبيق نحو درجة ممارسة القيادة الأصيلة (الوعي الذاتي، والشفافية في العلاقات، والمعالجة المتوازنة، والمنظور الأخلاقي الداخلي) وفقاً لبعض خصائصهم الديموغرافية (النوع، والعمر، ومدة الخدمة).

٢- يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين بمأموريات مصلحة الضرائب العامة موضع التطبيق نحو تعرضهم لسلوكيات الاستقواء داخل العمل (الاستقواء الموجه نحو العمل، والاستقواء الموجه نحو الشخص، والاستقواء المرتبط بالمضايقات الجسدية) وفقاً لبعض خصائصهم الديموغرافية (النوع، والعمر، ومدة الخدمة).

٣- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الأصيلة (الوعي الذاتي، والشفافية في العلاقات، والمعالجة المتوازنة، والمنظور الأخلاقي الداخلي)، وبين سلوكيات الاستقواء داخل مكان العمل بمأموريات مصلحة الضرائب العامة موضع التطبيق، وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:

١/٣- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الأصيلة وبين سلوكيات الاستقواء الموجه نحو العمل في مأموريات مصلحة الضرائب العامة موضع التطبيق.

٢/٣- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الأصيلة وبين سلوكيات الاستقواء الموجه نحو الشخص في مأموريات مصلحة الضرائب العامة موضع التطبيق.

٣/٣- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الأصيلة وبين سلوكيات الاستقواء المرتبط بالمضايقات الجسدية في مأموريات مصلحة الضرائب العامة موضع التطبيق.

سادساً: منهجية البحث:

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

١- منهج البحث:

اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على وصف وتحليل الظاهرة محل البحث والدراسة، وهي العلاقة بين القيادة الأصلية وسلوكيات الاستقواء داخل مكان العمل، وذلك بمراجعة الأدبيات والدراسات السابقة لبناء الإطار النظري، وتصميم قائمة استقصاء تغطي الجوانب المتعلقة بمتغيرات البحث لجمع البيانات المطلوبة، وإجراء الاختبارات الإحصائية اللازمة للإجابة على فرضيات البحث، ومن ثم تحليل النتائج بما يخدم أهداف البحث (إدريس، ٢٠٠٨).

٢- أنواع البيانات المطلوبة ومصادر الحصول عليها:

اعتمد البحث الحالي نوعين من البيانات هما البيانات الثانوية والأولية، وقد تم جمع النوع الأول من البيانات من المراجع والدوريات العلمية المحلية والعالمية بما يمكن من تأصيل المفاهيم، وإعداد الإطار النظري للبحث، إضافةً إلى البيانات والتقارير الصادرة عن مصلحة الضرائب العامة بمحافظة الدقهلية والمأموريات التابعة لها، أما النوع الثاني من البيانات (البيانات الأولية) فقد تم جمعها من المستقصى منهم المستهدفين في الدراسة الميدانية باستخدام أسلوب الاستقصاء.

٣- متغيرات البحث والقياس:

تتعلق البيانات الأولية اللازمة لهذا البحث بمجموعة من المتغيرات الرئيسية، واعتمد الباحث في قياس هذه المتغيرات على مجموعة من المقاييس التي احتوت كل منها مجموعة من العبارات لقياس كل متغير، وتم قياس الوزن النسبي لكل عبارة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي حيث تراوحت موافقة المستقصى منهم على عبارات كل مقياس من (غير موافق تماماً= ١) إلى (موافق تماماً= ٥)، وفيما يلي توضيح لمتغيرات البحث والمقاييس التي اعتمد عليها البحث:

١/٢- القيادة الأصلية:

اعتمد البحث في قياس هذا المتغير على المقياس الذي طوره دراسة (Walumbwa et al., 2008)، واستخدمته العديد من الدراسات السابقة الأجنبية منها على سبيل المثال (Seheult,)

2016; Semedo *et al.*, 2016; Joo and Jo, 2017; Ling *et al.*, 2017; Adil and Kamal, 2018; Plessis and Boshoff, 2018; Arici *et al.*, 2018; Ribeiro *et al.*, 2018)، كذلك الدراسات السابقة العربية منها دراسة (نجم، وآخرون، ٢٠١٥؛ صبح، ٢٠١٦؛ البردان، ٢٠١٧) على اعتبار أن هذا المقياس من أكثر المقياس التي ثبت صدقها وثباتها، ويتكون المقياس من ١٦ عبارة موزعة على أربعة أبعاد تعكس القيادة الأصيلة، منها (٤) عبارات لقياس بُعد الوعي الذاتي، و(٥) عبارات لقياس بُعد الشفافية في العلاقات، و(٣) عبارات لقياس بُعد المعالجة المتوازنة، و(٤) عبارات لقياس المنظور الأخلاقي الداخلي.

٢/٢ - سلوكيات الاستقواء داخل مكان العمل:

اعتمد البحث في قياس هذا المتغير على المقياس الذي طورته دراسة (Einarsen *et al.*, 2009)، واستخدمته العديد من الدراسات السابقة الأجنبية منها على سبيل المثال (Peng *et al.*, 2016; An and Kang, 2016; Park *et al.*, 2017; Attell *et al.*, 2017; Rossiter and Sochos, 2018; Cassie and Crank, 2018; Glambek *et al.*, 2018)، كذلك الدراسات السابقة العربية منها دراسة (ريان، وآخرون، ٢٠١٣؛ السيد، ٢٠١٧) لتركيزه في القياس على استجابات الفرد للسلوكيات السلبية التي تمارس ضده خلال فترة الستة شهور الأخيرة، وعلى اعتبار أن هذا المقياس من أكثر المقياس التي ثبت صدقها وثباتها، ويتكون المقياس من ٢٢ عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد تعكس سلوكيات الاستقواء في مكان العمل، منها (٧) عبارات لقياس بُعد الاستقواء الموجه نحو العمل، و(١٢) عبارة لقياس بُعد الاستقواء الموجه نحو الشخص، و(٣) عبارات لقياس بُعد الاستقواء المرتبط بالمضايقات الجسدية.

٤ - مجتمع وعينة البحث:

يتألف مجتمع البحث من مجموع العاملين بمصلحة الضرائب العامة في محافظة الدقهلية والذين يبلغ عددهم (١٧٠٩) موظفاً وفقاً مركز التخطيط والمتابعة وتنظيم المعلومات بمصلحة الضرائب المصرية، (٢٠١٧)، ونظراً لكبر حجم المجتمع وانتشار مفرداته، إضافةً إلى قيود الوقت، والتكلفة المصاحبة للوصول إلى جميع مفردات العينة، فقد تم الاعتماد على أسلوب العينات لتجميع البيانات المطلوبة لإتمام البحث، لهذا سحبت عينة عشوائية طبقية مكونة من (٣١٤) مفردة، وتم تحديدها باستخدام برنامج Sample Size Calculator عند مستوى معنوية (٥%)، وحدود ثقة (٩٥%)، وتم توزيع هذه العينة بالاعتماد على أسلوب التوزيع النسبي الذي يأخذ في اعتباره التباين

بين عدد المفردات داخل كل مأمورية، وتمثلت وحدة المعاينة في الموظف العامل بمأموريات مصلحة الضرائب العامة في محافظة الدقهلية موضع التطبيق.

٥- أداة البحث وجمع البيانات:

تمثلت أداة البحث في قائمة الاستقصاء والتي تم تصميمها وتطويرها في ضوء الدراسات السابقة، وتم جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة الميدانية من خلال أسلوب الاستقصاء، وقد قام الباحث بتوزيع قائمة الاستقصاء على كل مفردة من مفردات العينة بطريقة مباشرة، واستغرقت عملية جمع البيانات ثلاثة أشهر وذلك خلال الفترة من بداية يونيو ٢٠١٨ إلى نهاية أغسطس ٢٠١٨، وبلغ عدد قوائم الاستقصاء الصحيحة التي تم الحصول عليها (٢٤٧) قائمة بمعدل استجابة (٧٨.٦٦%).

ويوضح الجدول رقم (١) حجم مجتمع البحث وتوزيع مفردات العينة وعدد الاستجابات الصحيحة من مأموريات مصلحة الضرائب العامة في محافظة الدقهلية موضع التطبيق.

جدول رقم (١)

توزيع مجتمع وعينة البحث وفق مأموريات مصلحة الضرائب العامة موضع التطبيق

م	المأموريات	حجم المجتمع	النسبة المئوية	حجم العينة	القوائم الصحيحة
١	مأمورية المنصورة أول	١٥٢	٠.٠٩	٢٨	٢١
٢	مأمورية المنصورة ثالث	١٣٦	٠.٠٨	٢٥	١٨
٣	مأمورية دكرنس	١٦٦	٠.١٠	٣١	٢٦
٤	مأمورية بلقاس	١٠٠	٠.٠٦	١٨	١٤
٥	مأمورية شربين	١٠٣	٠.٠٦	١٩	١٧
٦	مأمورية المنزلة	١٠٥	٠.٠٦	١٩	١٤
٧	منطقة الدقهلية أول	١٠١	٠.٠٦	١٩	١٢
٨	مأمورية المنصورة ثاني	١٥٥	٠.٠٩	٢٨	٢٥
٩	مأمورية ميت غمر أول	١٤١	٠.٠٨	٢٦	١٩
١٠	مأمورية ميت غمر ثاني	١٥٣	٠.٠٩	٢٨	٢١
١١	مأمورية السنبلوين	١٣٠	٠.٠٨	٢٤	١٨
١٢	مأمورية أجا	٥٨	٠.٠٣	١١	٩
١٣	مأمورية طلخا	١٠٣	٠.٠٦	١٩	١٧
١٤	منطقة الدقهلية ثاني	١٠٦	٠.٠٦	١٩	١٦
	المجموع	١٧٠٩	١	٣١٤	٢٤٧

المصدر: إعداد الباحث في ضوء بيانات مركز التخطيط والمتابعة وتنظيم المعلومات بمصلحة الضرائب المصرية، واستجابة مفردات العينة.

هذا وقد بلغ عدد الذكور في عينة البحث ١١٦ مفردة (٤٧%) والإناث ١٣١ مفردة (٤٣%) تقريباً، وبلغ عدد مفردات العينة بالفئة العمرية أقل من ٣٠ سنة ٥٣ مفردة (٢٢%)، وبالفئة

العمرية من ٣٠ سنة لأقل من ٤٠ سنة ١٠٨ مفردة (٤٤%)، وبالفئة العمرية من ٤٠ سنة لأقل من ٥٠ سنة ٧٠ مفردة (٢٨%)، وبالفئة العمرية ٥٠ سنة فأكثر ١٦ مفردة (٧%) تقريباً، وأخيراً فيما يتعلق بمدى الخدمة فقد بلغ عدد مفردات العينة بالفئة أقل من ٥ سنوات ٤٦ مفردة (١٩%)، وبالفئة من ٥ سنوات لأقل من ١٥ سنة ٩٨ مفردة (٤٠%)، وبالفئة من ١٥ لأقل من ٢٥ سنة ٩١ مفردة (٣٧%)، وبالفئة من ٢٥ سنة فأكثر ١٢ مفردة (٥%).

٦- أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في البحث:

تم تحليل البيانات باستخدام البرامج الإحصائية (SPSS and AMOS)، وتم إجراء المعالجة الإحصائية للبيانات من خلال هذه البرامج باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية، وتمثلت هذه الأساليب فيما يلي:

١/٦- اختبار (ت) (T-Test): تم الاعتماد على هذا الاختبار بغرض الكشف عن مدى الاختلاف بين اتجاهات العاملين بمأموريات مصلحة الضرائب العامة في محافظة الدقهلية موضع التطبيق نحو كل من درجة ممارسة القيادة الأصيلة، ومدى التعرض لسلوكيات الاستقواء داخل مكان، وذلك باختلاف النوع (ذكر وأنثى).

٢/٦- أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه (One-way ANOVA Analysis): تم الاعتماد على هذا الأسلوب بغرض الكشف عن مدى الاختلاف بين اتجاهات العاملين بمأموريات مصلحة الضرائب العامة في محافظة الدقهلية موضع التطبيق نحو كل من درجة ممارسة القيادة الأصيلة، ومدى التعرض لسلوكيات الاستقواء داخل مكان، وذلك باختلاف بعض الخصائص الديموغرافية (العمر، ومدة الخدمة).

٣/٦- أسلوب تحليل الانحدار المتدرج (Stepwise Regression Analysis): تم الاعتماد على هذا الأسلوب بهدف تحديد أثر المتغيرات المستقلة (أبعاد القيادة الأصيلة) على المتغير التابع (سلوكيات الاستقواء داخل مكان العمل) بمأموريات مصلحة الضرائب العامة في محافظة الدقهلية موضع التطبيق، كذلك تحديد أهم أبعاد القيادة الأصيلة الأكثر تنبؤاً وتفسيراً للتباين في سلوكيات الاستقواء داخل مكان العمل.

سابعاً: تقييم الصدق والثبات في المقاييس:

بعد القيام بالتصميم المبدئي لقائمة الاستقصاء وقبل الاعتماد عليها بشكل نهائي، قام الباحث بإجراء اختبارات الصدق والثبات عليها وذلك على النحو الآتي:

١ - تقييم صدق المقاييس:

استخدم هذا الاختبار لبيان مدى صدق عبارات قائمة الاستقصاء في قياس ما صممت من أجله، وأن هذه العبارات تعطي للمستقصي منه نفس المعنى والمفهوم الذي يقصده الباحث، واعتمد البحث في إجراء اختبار الصدق على ما يلي:

١/١ - **صدق المحتوى (Content Validity):** وذلك للتأكد من صدق عبارات قائمة الاستقصاء سواء من الناحية العلمية والتطبيقية حيث تم عرضه على مجموعة من أساتذة الإدارة بكليات التجارة في مصر، إضافةً إلى (١٤) مفردة من مأموريات مصلحة الضرائب العامة موضع التطبيق، وقد تم إجراء هذا الاختبار المبدئي من خلال مقابلات شخصية مع المحكمين، وقد أبدى هؤلاء المحكمون مجموعة من الملاحظات على بعض الألفاظ الواردة بعبارات الاستقصاء، وقام الباحث بتعديل القائمة وفقاً لهذه الملاحظات.

٢/١ - **أسلوب التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis):** ويُعد هذا الأسلوب من الأساليب شائعة الاستخدام لتقييم المتغيرات متعددة الأبعاد والمؤشرات، والقادر على توفير أداة قياس أعلى صدقاً وثباتاً وتعميماً، ولقد استخدم هذا الأسلوب لقياس كل من صدق التقارب، وصدق التمايز لمتغيرات البحث، ويمكن توضيحهما كما يلي:

– **صدق التقارب (Convergent Validity)** وذلك لقياس مدى التقارب أو التوافق بين العبارات المتعددة التي يشملها كل متغير من متغيرات البحث، وتشير نتائج الجدول رقم (٢) أن قيم المعاملات المعيارية (Factor loadings) لجميع العبارات أكبر من (٠.٧)، وأن جميع هذه القيم معنوية عند مستوى معنوية (٠.٠٥)، ما عدا ثلاث عبارات من العبارات التي اشتملت عليها مقاييس البحث، وتم استبعاد هذه العبارات الثلاث، وتمثلت العبارة الأولى المستبعدة من المقياس في "إظهار المدير انفعالاته الحقيقية التي تبين مشاعره وأحاسيسه"، والعبارة الثانية في "التعرض لاستبدال مهام رئيسة في العمل بمهام لا قيمة لها"، أما العبارة الثالثة هي "التعرض لادعاءات مسيئة في العمل"، كذلك تبين أن قيمة متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted- AVE) لكل متغير أكبر من (٠.٥)، مما يدل على أن أداة البحث تتصف بصدق التقارب (Hair et al., 2010).

جدول رقم (٢)

متغيرات البحث ونتائج التحليل العاملية التوكيدي والاتساق الداخلي

م	العبارات	المعاملات المعيارية	معامل ألفا لكرونباخ (α)	الثبات المركب (CR)	التباين المستخرج (AVE)
١	حرص المدير على التعرف على ردود أفعال الآخرين لتحسين العلاقات معهم.	٠.٨٣٥	٠.٨٨٣	٠.٨٦٢	٠.٥٥٦
٢	إدراك المدير بدقة كيف ينظر الآخرون إلى قدراته وإمكاناته.	٠.٧٣٦			
٣	إدراك المدير الوقت المناسب لإعادة تقييم مواقفه في القضايا الهامة.	٠.٧٠٩			
٤	إدراك المدير كيف تؤثر أفعاله وتصرفاته على الآخرين.	٠.٨٢٦			
١	تشجيع المدير للجميع على التعبير عن آرائهم وما يدور في أذهانهم.	٠.٧٤٧	٠.٨٢٦	٠.٧٧٨	٠.٦٤٦
٢	يقول المدير بدقة ماذا يعني أو يقصد.	٠.٧٦٦			
٣	اعتراف المدير بالأخطاء التي تحدث في العمل.	٠.٧٤٥			
٤	أخبار المدير العاملين بالحقيقة مهما كانت درجة صعوبتها	٠.٧٩١			
٥	إظهار المدير انفعالاته الحقيقية التي تبين مشاعره وأحاسيسه.	٠.٤٠٦			
١	تحليل المدير للبيانات المتعلقة بأي موضوع قبل التوصل لقرار	٠.٧٨٢	٠.٨٢٤	٠.٧٣٧	٠.٥٤٠
٢	تقبل المدير الآراء التي تختلف وتتعارض مع آرائه لمهامه الوظيفية.	٠.٧٦٢			
٣	يسمع المدير باهتمام لوجهات النظر المختلفة قبل التواصل إلى أي استنتاجات.	٠.٨٠١			
١	إظهار المدير معتقداته التي تتفق مع أفعاله.	٠.٧٧٨	٠.٨٧١	٠.٨٣٠	٠.٦٣٨
٢	اتخاذ المدير القرارات اعتماداً على القيم التي يؤمن بها.	٠.٧٥٧			
٣	يطلب المدير من العاملين أن يقوموا بالأعمال أو تقبل الوظائف التي تتفق مع قيمهم.	٠.٧٥٩			
٤	اتخاذ المدير للقرارات الصعبة اعتماداً على المعايير الأخلاقية	٠.٨٣١			
١	حجب المعلومات الهامة المؤثرة على الأداء.	٠.٨١٢	٠.٨٤٩	٠.٨٢٠	٠.٥٨٥
٢	القيام بعمل أقل من مستوى الكفاءة.	٠.٧٩٧			
٣	التعرض لتجاهل الآراء في العمل.	٠.٨٠٣			
٤	طلب الانتهاء من مهام العمل في مواعيد غير مناسبة (مدة قصيرة).	٠.٧٧٠			
٥	التدخل والتحكم المفرط في العمل.	٠.٧٢٥			
٦	وجود ضغوط لعدم المطالبة بحق من الحقوق (مثل الإجازة المرضية، والإجازات المستحقة).	٠.٧٤٠			
٧	تحمل عبء عمل لا يمكن القيام به.	٠.٧٦٥			

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على أدبيات البحث ونتائج التحليل الإحصائي.

متغيرات البحث ونتائج التحليل العاملي التوكيدي والاتساق الداخلي
تابع جدول رقم (٢)

م	العبارات	المعاملات المعيارية	معامل ألفا لكرونباخ (α)	الثبات المركب (CR)	التباين المستخرج (AVE)
١	التعرض للإهانة والسخرية في العمل.	٠.٨٢٨	٠.٨٥٧	٠.٧٨٤	٠.٧١٧
٢	التعرض لاستبدال مهام رئيسية في العمل بمهام لا قيمة لها.	٠.٣٣٦			
٣	التعرض لنشر شائعات غير صحيحة في العمل.	٠.٧٦١			
٤	التعرض للإقصاء أو التجاهل في العمل.	٠.٧٣٢			
٥	التعرض للتصريحات المهينة أو المسيئة حول الشخصية، والاتجاهات، والحياة الخاصة.	٠.٧٤٤			
٦	التعرض لتلميحات من الآخرين بضرورة ترك الوظيفة.	٠.٧٢١			
٧	التعرض للتذكير بالأخطاء بشكل مستمر ومتكرر.	٠.٧٧٥			
٨	التعرض للتجاهل أو رد فعل عدائي عند التعامل مع الزملاء في العمل.	٠.٧١٧			
٩	التعرض للانتقادات المستمرة لأخطائي في العمل.	٠.٨٢٧			
١٠	التعرض للنداء بسخرية (إصدار نكات عني) من قبل آخرين في مكان العمل.	٠.٧٩٤			
١١	التعرض للمضايقات والسخرية المفرطة.	٠.٧٨٤			
١٢	التعرض لادعاءات مسيئة في العمل.	٠.٤٦٩			
١	التعرض للحديث بصوت مرتفع والصراخ في الوجه.	٠.٨٠٩	٠.٨٣٩	٠.٨١٨	٠.٦٠٢
٢	التعرض للتخويف والترهيب مثل الدفع بقوة داخل العمل، واعتراض طريق الفرد.	٠.٧١٦			
٣	التعرض للتهديد بالعنف مثل التهديد بالاعتداء الجسدي أو الإيذاء الفعلي داخل مكان العمل.	٠.٧٧٣			

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على أدبيات البحث ونتائج التحليل الإحصائي.

– صدق التمايز (Discriminant Validity) وذلك لقياس عدم تشابه المتغيرات وأن كل متغير يمثل نفسه، وتم حسابه من خلال الجذر التربيعي لقيمة متوسط التباين المستخرج (AVE)، حيث يجب أن يكون قيمة هذا الجذر التربيعي أكبر من معاملات الارتباط بين المتغير نفسه وباقي المتغيرات الأخرى، وتوضح نتائج الجدول رقم (٣) أن قيمة الجذر التربيعي لقيمة متوسط التباين المستخرج أكبر من معاملات الارتباط بين المتغير وباقي المتغيرات الأخرى، مما يدل على أن أداة البحث تتصف بصدق التمايز، كما تؤكد هذه النتيجة على عدم وجود الارتباط المتداخل أو المشترك بين متغيرين (Hair et al., 2010) (Multicollinearity).

جدول رقم (٣)

مصفوفة معاملات الارتباط بين متغيرات البحث، وصدق التمايز^(a)

م	المتغيرات	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧
١	الوعي الذاتي	٠.٧٤٦						
٢	الشفافية في العلاقات	٠.٣١١	٠.٨٠٤					
٣	المعالجة المتوازنة	٠.٢٠٦	٠.٣٤٦	٠.٧٣٥				
٤	المنظور الأخلاقي	٠.٢١٧	٠.٣٣٧	٠.٤٢٠	٠.٧٩٩			
٥	الاستقواء نحو العمل	٠.٣٧٩-	٠.٣٨٠-	٠.٤٢٢-	٠.٤٣٨-	٠.٧٦٥		
٦	الاستقواء نحو الشخص	٠.٤٨٦-	٠.٣٤١-	٠.٤٦٣-	٠.٤٢٧-	٠.٢٨٤	٠.٨٤٧	
٧	المضايقات الجسدية	٠.٣٧٢-	٠.٢٠٢-	٠.٣٩٨-	٠.٣٩٩-	٠.٣٩٧	٠.٢٥٦	٠.٧٧٦

جميع معاملات الارتباط معنوية عند مستوى ٠.٠٥.
^(a) صدق التمايز تم قياسه من خلال الحصول على الجذر التربيعي لقيم متوسط التباين المستخرج (AVE) كما توضح القيم القطرية المظللة بالجدول.

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

٢- تقييم ثبات المقاييس:

استخدم هذا الاختبار لقياس مدى إمكانية الاعتماد على قائمة الاستقصاء في الحصول على بيانات تتسم بالثبات أو الاتساق الداخلي، وقد تم إجراء هذا الاختبار للمقاييس المستخدمة في البحث (كل بُعد من أبعاد متغيرات البحث) بالاعتماد على كل من معامل ألفا لكرونباخ (Cronbach's Alpha) لتركيزه على الاتساق الداخلي بين محتويات كل بُعد خاضع للاختبار، ومعامل الثبات المركب (Composite Reliability) للتأكد من مدى ترابط عبارات كل بُعد من أبعاد متغيرات البحث، وتظهر نتائج الجدول رقم (٣) أن قيمة كل من معامل الثبات ألفا (α)، ومعامل الثبات المركب (CR) أكبر من (٠.٧) مما يدل ثبات المقاييس المستخدمة في البحث (Hair et al., 2010).

ثامناً: نتائج البحث:

يمكن توضيح النتائج التي تم التوصل إليها في ضوء التحليل الإحصائي واختبار فروض البحث، على النحو الآتي:

١- اتجاهات العاملين في مأموريات مصلحة الضرائب موضع التطبيق نحو درجة ممارسة القيادة الأصيلة وفقاً لبعض خصائصهم الديموغرافية:

تم صياغة الفرض الأول من فروض هذا البحث الذي ينص على أنه " يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين بمأموريات مصلحة الضرائب العامة موضع التطبيق نحو

درجة ممارسة القيادة الأصيلة (الوعي الذاتي، والشفافية في العلاقات، والمعالجة المتوازنة، والمنظور الأخلاقي الداخلي) وفقاً لبعض خصائصهم الديموغرافية (النوع، والعمر، ومدة الخدمة)، ويفيد اختبار مدى صحة هذا الفرض في تحقيق الهدف الأول من أهداف هذا البحث، ويمكن توضيح نتائج تحليل التباين لتحديد الاختلافات بين اتجاهات العاملين في أموريات مصلحة الضرائب العامة بمحافظة الدقهلية موضع التطبيق نحو درجة ممارسة القيادة الأصيلة مأخوذة بشكل إجمالي، ونحو كل بُعد من أبعادها كل على حدة، وفقاً لبعض خصائصهم الديموغرافية (النوع، والعمر، ومدة الخدمة)، وذلك على النحو الآتي:

فيما يتعلق باتجاهات العاملين في أموريات مصلحة الضرائب العامة موضع التطبيق نحو درجة ممارسة أبعاد القيادة الأصيلة وفقاً للنوع، أوضحت نتائج الجدول رقم (٤) عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين في الأموريات موضع التطبيق نحو درجة ممارسة القيادة الأصيلة مأخوذة بشكل إجمالي، ونحو كل بُعد من أبعادها الأربعة، وذلك باختلاف النوع عند مستوى معنوية ٠.٠٥، الأمر الذي يعني أن العاملين (ذكور وإناث) متفقين في اتجاهاتهم وآرائهم نحو مستوى ممارسة القيادة الأصيلة في أموريات مصلحة الضرائب العامة موضع التطبيق.

جدول رقم (٤)

نتائج اختبار (ت) للاختلافات بين العاملين حول درجة ممارسة القيادة الأصيلة وفقاً للنوع

تحليل اختبار (ت)	الوسط الحسابي وفقاً للنوع			مستوى المعنوية
	المتوسط الإجمالي	أنثى	ذكر	
الوعي الذاتي	٣.٦٩٢	٣.٧٢٥	٣.٦٥٩	٠.٠٨٨
الشفافية في العلاقات	٣.٥١٦	٣.٦١٣	٣.٤١٨	٠.٠٨٥
المعالجة المتوازنة	٣.٧٠٧	٣.٥٨٩	٣.٨٢٤	٠.١٢٣
المنظور الأخلاقي	٣.٥٠٢	٣.٤٦٢	٣.٥٤٢	٠.٣٠٢
إجمالي القيادة الأصيلة	٣.٦٠٤	٣.٥٩٧	٣.٦١١	٠.٧٦٤

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

أما بالنسبة لاتجاهات العاملين في أموريات مصلحة الضرائب العامة موضع التطبيق نحو درجة ممارسة أبعاد القيادة الأصيلة وفقاً للعمر، فأكدت نتائج الجدول رقم (٥) على وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين في الأموريات موضع التطبيق نحو ممارسة القيادة الأصيلة مأخوذة بشكل إجمالي، ونحو كل بُعد من أبعادها باستثناء بُعد المنظور الأخلاقي الداخلي، حيث لا يوجد اختلاف معنوي بين اتجاهات العاملين نحو هذا البعد، وذلك باختلاف العمر عند مستوى معنوية ٠.٠٥، كما اتضح أيضاً أن المتوسطات الحسابية لإجمالي القيادة الأصيلة

وأبعادها الثلاثة (الوعي الذاتي، والشفافية في العلاقات، والمعالجة المتوازنة) تتجه لصالح الفئات العمرية الأكبر، مما يعنى أن العاملين الأكبر عمراً كانوا الأكثر إدراكاً لممارسة المديرين للقيادة الأصلية من العاملين الأقل عمراً.

جدول رقم (٥)

نتائج اختبار التباين للاختلافات بين العاملين حول ممارسة القيادة الأصلية وفقاً للعمر

تحويل التباين	الوسيط الحسابي وفقاً للعمر						
	المعنوية	قيمة (ف)	الإجمالي	من ٥٠ فأكثر	من ٤٠ لأقل من ٥٠	من ٣٠ لأقل من ٤٠	أقل من ٣٠ سنة
٠.٠٠٠	٧.٦١٨	٣.٦٣٥	٣.٧٨٢	٣.٦٤٩	٣.٦٣٨	٣.٤٧١	الوعي الذاتي
٠.٠٠٠	٦.٩٠٥	٣.٣٧٧	٣.٦٧٢	٣.٤٧٥	٣.٢٤٩	٣.٢١٣	شفافية العلاقات
٠.٠٠٠	٧.١٤٣	٣.٣٠٣	٣.٤٤٨	٣.١٧٦	٣.٣٦٨	٣.٢١٨	المعالجة المتوازنة
٠.٤٠٨	٠.٩٧٠	٣.٥٧٦	٣.٥٧٧	٣.٦٤٤	٣.٦١٨	٣.٤٦٥	المنظور الأخلاقي
٠.٠٠٣	٤.٦٥٨	٣.٤٧٩	٣.٦٢٠	٣.٤٨٦	٣.٤٦٨	٣.٣٤٢	إجمالي القيادة الأصلية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

فيما يتعلق باتجاهات العاملين في مصلحة الضرائب العامة موضع التطبيق نحو درجة ممارسة القيادة الأصلية وفقاً لمدة الخدمة، فأظهرت نتائج الجدول رقم (٦) على وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين في المأموريات موضع التطبيق نحو ممارسة القيادة الأصلية مأخوذة بشكل إجمالي، ونحو كل بُعد من أبعادها باستثناء بُعد المنظور الأخلاقي الداخلي، حيث لا يوجد اختلاف معنوي بين اتجاهات العاملين نحو هذا البعد، وذلك باختلاف مدة الخدمة عند مستوى معنوية ٠.٠٥، كما اتضح أيضاً أن المتوسطات الحسابية لإجمالي القيادة الأصلية وأبعادها الثلاثة (الوعي الذاتي، والشفافية في العلاقات، والمعالجة المتوازنة) تتجه لصالح فئات مدة الخدمة الأكبر، مما يعنى أن العاملين الأطول في مدة الخدمة كانوا الأكثر إدراكاً لممارسة المديرين للقيادة الأصلية من العاملين الأقل في مدة الخدمة.

جدول رقم (٦)

نتائج اختبار التباين للاختلافات بين العاملين حول ممارسة القيادة الأصلية وفقاً لمدة الخدمة

المعنوية	تحليل التباين	الوسط الحسابي وفقاً لمدة الخدمة					أقل من ٥ سنوات
		الإجمالي	من ٢٥ فأكثر	من ١٥ لأقل من ٢٥	من ٥ لأقل من ١٥	أقل من ٥ سنوات	
٠.٠٠٠	٧.٨٩٤	٣.٤٦٣	٣.٦٣٥	٣.٥٢٣	٣.٤٦٩	٣.٢٢٦	الوعي الذاتي
٠.٠٠٠	٠.٧٣٥	٣.٣٠٥	٣.٣٤٤	٣.٣٣٩	٣.٣٢٧	٣.٢٠٩	شفافية العلاقات
٠.٠٠٢	٤.٩٩٢	٣.٤٦٩	٣.٦٦٢	٣.٤٧٩	٣.٣٨٥	٣.٣٥١	المعالجة المتوازنة
٠.١٧٤	١.٦٦٩	٣.٦١٦	٣.٧٠٥	٣.٦١٨	٣.٥٩٨	٣.٥٤٤	المنظور الأخلاقي
٠.٠٠١	٥.٤٨٣	٣.٤٦٣	٣.٥٨٧	٣.٤٩٠	٣.٤٤٥	٣.٣٣٣	إجمالي القيادة الأصلية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

وفي ضوء النتائج السابقة فإنه تقرر قبول الفرض الأول من فروض هذا البحث جزئياً، بعد أن تبين من نتائج التحليل الإحصائي عدم وجود اختلافات بين العاملين بمأموريات مصلحة الضرائب العامة موضع التطبيق نحو درجة ممارسة القيادة الأصلية (مأخوذة بشكل إجمالي)، ونحو أبعادها الفرعية وفقاً للنوع، وأن هناك اختلافات بين العاملين بتلك المأموريات نحو درجة ممارسة القيادة الأصلية (مأخوذة بشكل إجمالي)، ونحو كل بُعد من أبعادها باستثناء بُعد المنظور الأخلاقي الداخلي، وذلك وفقاً لخصائص العمر، ومدة الخدمة.

٢- اتجاهات العاملين في مأموريات مصلحة الضرائب موضع التطبيق نحو تعرضهم لسلوكيات الاستقواء داخل مكان العمل وفقاً لبعض خصائصهم الديموغرافية:

تم صياغة الفرض الثاني من فروض هذا البحث الذي ينص على أنه " يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين بمأموريات مصلحة الضرائب العامة موضع التطبيق نحو تعرضهم لسلوكيات الاستقواء داخل مكان العمل (الاستقواء الموجه نحو العمل، والاستقواء الموجه نحو الشخص، والاستقواء المرتبط بالمضايقات الجسدية) وفقاً لبعض خصائصهم الديموغرافية (النوع، والعمر، ومدة الخدمة)"، ويفيد اختبار مدى صحة هذا الفرض في تحقيق الهدف الثاني من أهداف هذا البحث، ويمكن توضيح نتائج تحليل التباين لتحديد الاختلافات بين اتجاهات العاملين في مأموريات مصلحة الضرائب العامة بمحافظة الدقهلية موضع التطبيق نحو تعرضهم لسلوكيات الاستقواء في مكان العمل مأخوذة بشكل إجمالي، ونحو كل بُعد من أبعادها كل على حدة، وفقاً لبعض خصائصهم الديموغرافية (النوع، والعمر، ومدة الخدمة)، وذلك على النحو الآتي:

فيما يتعلق باتجاهات العاملين في مصلحة الضرائب العامة موضع التطبيق نحو تعرضهم لسلوكيات الاستقواء داخل مكان العمل وفقاً للنوع، فأوضحت نتائج الجدول رقم (٧) وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث العاملين بمأموريات مصلحة الضرائب العامة نحو درجة تعرضهم لسلوكيات الاستقواء داخل مكان العمل مأخوذة بشكل إجمالي، وكل بُعد من أبعادها باستثناء سلوكيات الاستقواء الموجه نحو عمل الضحية، حيث لا يوجد اختلاف معنوي بين الذكور والإناث في تعرضهم لتلك السلوكيات، وذلك عند مستوى معنوية ٠.٠٥، كما اتضح أن المتوسطات الحسابية لسلوكيات الاستقواء داخل مكان العمل (مأخوذة بشكل إجمالي)، وعناصرها الفرعية للعاملين الذكور أكبر منها لدى العاملين الإناث، مما يدل على أن الذكور أكثر تعرضاً لسلوكيات الاستقواء من الإناث.

جدول رقم (٧)

نتائج اختبار (ت) للاختلافات بين العاملين حول تعرضهم لسلوكيات الاستقواء وفقاً للنوع

تحليل اختبار (ت)	الوسط الحسابي وفقاً للنوع			المتوسط الإجمالي	قيمة (ت)	المعنوية
	ذكر	أنثى	المتوسط الإجمالي			
الاستقواء نحو العمل	١.٥٧٤	١.٤٦٩	١.٥٢٢	١.١٨٤	٠.٢٣٨	
الاستقواء نحو الشخص	١.٤٨٢	١.٢٠٣	١.٣٤٣	٣.٥٨١	٠.٠٠٢	
الاستقواء المرتبط بالمضايقات	١.٧٣٥	١.٤١٣	١.٥٧٤	٣.٦١١	٠.٠٠٠	
إجمالي الاستقواء في العمل	١.٥٩٧	١.٣٦٢	١.٤٧٩	٣.٢٤٠	٠.٠٠١	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

أما بالنسبة لاتجاهات العاملين في مصلحة الضرائب العامة موضع التطبيق نحو تعرضهم لسلوكيات الاستقواء في مكان العمل وفقاً للعمر، فأظهرت نتائج الجدول رقم (٨) وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين بمأموريات مصلحة الضرائب العامة موضع التطبيق نحو تعرضهم لسلوكيات الاستقواء داخل مكان العمل (مأخوذة بشكل إجمالي)، ونحو أبعادها الثلاثة، وذلك باختلاف العمر عند مستوى معنوية ٠.٠٥، كما اتضح أيضاً أن المتوسطات الحسابية لإجمالي سلوكيات الاستقواء وأبعادها الثلاثة تتجه لصالح الفئات العمرية الأصغر عمراً، مما يعني أن العاملين الأصغر عمراً أكثر تعرضاً لأبعاد سلوكيات الاستقواء داخل مكان العمل من العاملين الأكبر عمراً.

جدول رقم (٨)

نتائج اختبار التباين للاختلافات بين العاملين حول تعرضهم لسلوكيات الاستقواء وفقاً للعمر

المعنوية	قيمة (ف)	الإجمالي	الوسط الحسابي وفقاً للعمر				
			أقل من ٣٠ سنة	من ٣٠ من لأقل من ٤٠	من ٤٠ من لأقل من ٥٠	من ٥٠ فأكثر	
٠.٠٠٠	١٣.٠٩٤	١.٣٤١	١.١١٩	١.٢٣١	١.٤٦٢	١.٥٥٢	الاستقواء نحو العمل
٠.٠٠١	٥.٤٥٩	١.٣٨٧	١.٢٥٣	١.٢٧٥	١.٣٦٤	١.٦٥٤	الاستقواء نحو الشخص
٠.٠١٨	٣.٤١٥	١.٣١٥٥	١.١٨٦	١.٢٨٥	١.٣٥٧	١.٤٣٤	الاستقواء المرتبط بالمضايقات
٠.٠٠٥	٤.٣٥٦	١.٣٤٨	١.١٨٦	١.٢٦٤	١.٣٩٤	١.٥٤٧	إجمالي الاستقواء في العمل

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

فيما يتعلق باتجاهات العاملين في مصلحة الضرائب العامة موضع التطبيق نحو تعرضهم لسلوكيات الاستقواء وفقاً لمدة الخدمة، فبينت نتائج الجدول رقم (٩) وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين بمأموريات مصلحة الضرائب العامة موضع التطبيق نحو تعرضهم لسلوكيات الاستقواء داخل مكان العمل (مأخوذة بشكل إجمالي)، ونحو أبعادها الثلاثة، وذلك باختلاف لمدة الخدمة عند مستوى معنوية ٠.٠٥، كما اتضح أيضاً أن المتوسطات الحسابية لإجمالي سلوكيات الاستقواء وأبعادها الثلاثة تتجه لصالح فئات مدة الخدمة الأقل، مما يعني أن العاملين الأقل في مدة الخدمة كانوا الأكثر تعرضاً لأبعاد سلوكيات الاستقواء في مكان العمل من العاملين الأطول في مدة الخدمة.

جدول رقم (٩)

نتائج اختبار التباين للاختلافات بين العاملين حول تعرضهم لسلوكيات الاستقواء وفقاً لمدة الخدمة

المعنوية	قيمة (ف)	الإجمالي	الوسط الحسابي وفقاً لمدة الخدمة				
			أقل من ٥ سنوات	من ٥ لأقل من ١٥	من ١٥ من لأقل من ٢٥	من ٢٥ فأكثر	
٠.٠٠٠	١١.٦٨٨	١.٣٧٩	١.٢٨٩	١.٣٧٨	١.٣٩١	١.٤٥٨	الاستقواء نحو العمل
٠.٠٠١	٥.٣٣٥	١.٣١٠	١.١٩٩	١.٢٦٧	١.٣٧٦	١.٣٩٧	الاستقواء نحو الشخص
٠.٠٠٤	٤.٤٦٣	١.١٨٦	١.١٢١	١.١٨٠	١.٢٠٩	١.٢٣٢	الاستقواء المرتبط بالمضايقات
٠.٠٣١	٢.٩٩٦	١.٢٩١	١.٢٠٣	١.٢٧٥	١.٣٢٥	١.٣٦٢	إجمالي الاستقواء في العمل

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

وفي ضوء النتائج السابقة فإنه تقرر قبول الفرض الأول من فروض هذا البحث جزئياً، بعد أن تبين وجود اختلافات بين اتجاهات العاملين بمأموريات مصلحة الضرائب العامة موضع التطبيق نحو تعرضهم لسلوكيات الاستقواء داخل مكان العمل (مأخوذة بشكل إجمالي)، ونحو كل بُعد من

أبعادها باستثناء بُعد الاستقواء الموجه نحو عمل الضحية وذلك وفقاً للنوع، كذلك تبين وجود اختلاف بين اتجاهات العاملين نحو تعرضهم لسلوكيات الاستقواء في مكان العمل (مأخوذة بشكل إجمالي)، ونحو كل بُعد من أبعادها وفقاً لخصائص العمر، ومدة الخدمة.

٣- طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة الأصلية وسلوكيات الاستقواء داخل مكان العمل بمأموريات مصلحة الضرائب العامة موضع التطبيق:

تم صياغة الفرض الثالث من فروض هذا البحث الذي ينص على أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الأصلية (الوعي الذاتي، والشفافية في العلاقات، والمعالجة المتوازنة، والمنظور الأخلاقي الداخلي)، وبين سلوكيات الاستقواء داخل مكان العمل بمأموريات مصلحة الضرائب العامة موضع التطبيق"، ويفيد اختبار مدى صحة هذا الفرض في تحقيق الهدف الثالث من أهداف هذا البحث، ولأغراض التحليل الإحصائي تم تقسيم هذا الفرض إلى ثلاثة فروض فرعية، وبغرض التحقق من العلاقة بين أبعاد القيادة الأصلية وسلوكيات الاستقواء داخل مكان العمل بمأموريات مصلحة الضرائب العامة موضع التطبيق تم تطبيق أسلوب تحليل الانحدار المتدرج، وذلك لتحديد نوع وقوة هذه العلاقة، وكذلك الأهمية النسبية لأبعاد القيادة الأصلية وفقاً لعلاقتها بسلوكيات الاستقواء في مكان العمل، وذلك على النحو الآتي:

فيما يتعلق بالفرض الفرعي الأول الذي ينص على أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الأصلية وبين سلوكيات الاستقواء الموجه نحو العمل في مأموريات مصلحة الضرائب العامة موضع التطبيق"، فأظهرت نتائج التحليل الواردة بالجدول رقم (١٠) معنوية نموذج الانحدار حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة ١٣٩.٢٧١ وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠١، كذلك بلغت قيمة معامل التحديد ٢٦% عند مستوى معنوية ٠.٠١ وهو ما يعنى أن الأبعاد الأربعة للقيادة الأصلية تسهم بنسبة ٢٦% في تفسير التباين في سلوكيات الاستقواء الموجه نحو الشخص، والنسبة المتبقية ترجع لمتغيرات أخرى. وتبين أيضاً أن جميع معاملات الانحدار لأبعاد القيادة الأصلية ذات إشارة سالبة وفقاً لاختبار (ت) عند مستوى معنوية ٠.٠١، وهو ما يعني وجود علاقة سلبية ومعنوية بين أبعاد القيادة الأصلية وسلوكيات الاستقواء الموجه نحو العمل. ويمكن ترتيب هذه الأبعاد من حيث أهميتها وقدرتها على التنبؤ بالمتغير التابع (سلوكيات الاستقواء الموجه نحو العمل) إلى بُعد الوعي الذاتي حيث احتل المرتبة الأولى وفسر (١٦%) من التباين في سلوكيات الاستقواء الموجه نحو العمل، يليه بُعد المعالجة المتوازنة وفسر ما يقارب (٥%)، ثم بُعد

الشفافية في العلاقات وفسر (٣%)، وأخيراً بُعد المنظور الأخلاقي الداخلي وفسر (٢%) من التباين في سلوكيات الاستقواء الموجه نحو العمل.

جدول رقم (١٠)

نتائج تحليل الانحدار المتدرج لاختبار أثر القيادة الأصيلة على سلوكيات الاستقواء بالمأموريات موضع التطبيق

قيمة (F) والمعنوية	التغير في R ²	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	قيمة (T) والمعنوية	معامل الانحدار (β)	الاستقواء في العمل	أبعاد القيادة الأصيلة (الأكثر تأثيراً في التابع)
*١٣٩.٢٧١	٠.١٦١	٠.١٦١	٠.٤٠١-	*٣.٧٨٣-	٠.٢٥٩-	الاستقواء الموجه نحو العمل	الوعي الذاتي
	٠.٠٤٧	٠.٢٠٨	٠.٤٥٦-	*٣.٤٢١-	٠.٢٢٦-		المعالجة المتوازنة
	٠.٠٣٢	٠.٢٤٠	٠.٤٩٠-	*٢.٦٧٢-	٠.١٧٣-		الشفافية في العلاقات
	٠.٠٢١	٠.٢٦١	٠.٥١١-	*٢.١٠٩-	٠.١٦٨-		المنظور الأخلاقي
*١٣٣.٧٤٥	٠.١٩٤	٠.١٩٤	٠.٤٤١-	*٤.٣١٥-	٠.٢٣٨-	الاستقواء الموجه نحو الشخص	الشفافية في العلاقات
	٠.٠٤٣	٠.٢٣٧	٠.٤٨٧-	*٣.٦٩٣-	٠.٢١٧-		المنظور الأخلاقي
	٠.٠١٩	٠.٢٥٦	٠.٥٠٦-	*٢.٥٦٧-	٠.٢٠٨-		الوعي الذاتي
	٠.٠١٧	٠.٢٧٣	٠.٥٢٢-	*٣.١٩٨-	٠.٢٠١-		المعالجة المتوازنة
*١٢٦.٠٦٦	٠.١٨٣	٠.١٨٣	٠.٤٢٨-	*٣.٥١٤-	٠.٢٥٩-	الاستقواء المرتبط بالمضايقات	المنظور الأخلاقي
	٠.٠٣٣	٠.٢١٦	٠.٤٦٥-	*٢.٥٧٢-	٠.١٤٣-		المعالجة المتوازنة
	٠.٠٢٦	٠.٢٤٢	٠.٤٩٢-	*٢.٨٥٨-	٠.١٦٧-		الوعي الذاتي
*١٤٥.٤١٤	٠.٢٠٦	٠.٢٠٦	٠.٤٥٤-	*٤.٢٦٤-	٠.٢١٧-	الاستقواء داخل مكان العمل	المنظور الأخلاقي
	٠.٠٤٨	٠.٢٥٤	٠.٥٠٤-	*٣.٣٢٨-	٠.١٩٢-		الوعي الذاتي
	٠.٠٢٤	٠.٢٧٨	٠.٥٢٧-	*٣.٢٢٦-	٠.١٨٣-		المعالجة المتوازنة
	٠.٠١٣	٠.٢٩١	٠.٥٣٩-	*٣.١٤٩-	٠.١٦٤-		الشفافية في العلاقات

* معنوي عند مستوى ٠.٠١

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

أما فيما يتعلق بالفرض الفرعي الثاني الذي ينص على أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الأصيلة وبين سلوكيات الاستقواء الموجه نحو الشخص في مأموريات مصلحة الضرائب العامة موضع التطبيق"، فأظهرت نتائج التحليل الواردة بالجدول رقم (١٠) معنوية نموذج الانحدار حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة ١٣٣.٧٤٥ وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠١، كذلك بلغت قيمة معامل التحديد ٢٧% عند مستوى معنوية ٠.٠١ وهو ما يعني أن الأبعاد الأربعة للقيادة الأصيلة تسهم بنسبة ٢٧% في تفسير التباين في سلوكيات الاستقواء الموجه نحو الشخص، والنسبة المتبقية ترجع لمتغيرات أخرى. واتضح أيضاً أن جميع معاملات الانحدار لأبعاد القيادة الأصيلة ذات إشارة سالبة وفقاً لاختبار (ت) عند مستوى معنوية ٠.٠١، وهو ما يعني وجود علاقة سلبية ومعنوية بين أبعاد القيادة الأصيلة وسلوكيات الاستقواء الموجه نحو الشخص، ويمكن ترتيب هذه الأبعاد من حيث أهميتها وقدرتها على التنبؤ بالمتغير التابع (سلوكيات الاستقواء

الموجه نحو الشخص) إلى بُعد الشفافية حيث فسر (١٩%) من التباين في سلوكيات الاستقواء الموجه نحو الشخص، يليه بُعد المنظور الأخلاقي الداخلي وفسر (٤%)، ثم بُعد الوعي الذاتي وفسر (٢%)، وأخيراً بُعد المعالجة المتوازنة وفسر ما يقارب (٢%) من التباين في سلوكيات الاستقواء الموجه نحو الشخص.

أما فيما يتعلق بالفرض الفرعي الثالث الذي ينص على أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الأصيلة وبين سلوكيات الاستقواء المرتبط بالمضايقات الجسدية في أموريات مصلحة الضرائب العامة موضع التطبيق"، فأظهرت نتائج التحليل الواردة بالجدول رقم (١٠) معنوية نموذج الانحدار فيما يتعلق بتأثير ثلاث أبعاد للقيادة الأصيلة فقط في المتغير التابع (سلوكيات الاستقواء المرتبط بالمضايقات الجسدية)، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة ١٢٦.٠٦٦ وهى ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠١، كذلك بلغت قيمة معامل التحديد ٢٤% عند مستوى معنوية ٠.٠١ وهو ما يعنى أن الأبعاد الثلاثة للقيادة الأصيلة تسهم بنسبة ٢٤% في تفسير التباين في سلوكيات الاستقواء المرتبط بالمضايقات الجسدية، والنسبة المتبقية ترجع لمتغيرات أخرى. واتضح أيضاً جميع معاملات الانحدار للأبعاد الثلاثة للقيادة الأصيلة ذات إشارة سالبة وفقاً لاختبار (ت) عند مستوى معنوية ٠.٠١، وهو ما يعنى وجود علاقة سلبية ومعنوية بين أبعاد القيادة الأصيلة وسلوكيات الاستقواء المرتبط بالمضايقات الجسدية، ويمكن ترتيب هذه الأبعاد الثلاثة من حيث أهميتها وقدرتها على التنبؤ بالمتغير التابع إلى بُعد المنظور الأخلاقي الداخلي حيث فسر (١٨%) من التباين في سلوكيات الاستقواء المرتبط بالمضايقات الجسدية، يليه بُعد المعالجة المتوازنة وفسر (٣%)، وأخيراً بُعد الوعي الذاتي ما يقارب (٣%)، في حين لم يثبت وجود تأثير معنوي لبُعد الشفافية في العلاقات على سلوكيات الاستقواء المرتبط بالمضايقات الجسدية.

فيما يتعلق بالفرض الرئيس الثالث الذي ينص على أنه "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الأصيلة (الوعي الذاتي، والشفافية في العلاقات، والمعالجة المتوازنة، والمنظور الأخلاقي الداخلي)، وبين سلوكيات الاستقواء في مكان العمل بمأموريات مصلحة الضرائب العامة موضع التطبيق" أظهرت نتائج التحليل الواردة بالجدول رقم (١٠) معنوية نموذج الانحدار حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة ١٤٥.٤١٤ وهى ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠١، كذلك بلغت قيمة معامل التحديد ٢٩% عند مستوى معنوية ٠.٠١ وهو ما يعنى أن الأبعاد الأربعة للقيادة الأصيلة تسهم بنسبة ٢٩% في تفسير التباين في سلوكيات الاستقواء داخل مكان العمل، والنسبة

المتبقية ترجع لمتغيرات أخرى. وتبين أيضاً أن جميع معاملات الانحدار لأبعاد القيادة الأصلية ذات إشارة سالبة وفقاً لاختبار (ت) عند مستوى معنوية ٠.٠١، وهو ما يعني وجود علاقة سلبية ومعنوية بين أبعاد القيادة الأصلية وسلوكيات الاستقواء داخل مكان العمل. ويمكن ترتيب هذه الأبعاد من حيث أهميتها وقدرتها على التنبؤ بالمتغير التابع (سلوكيات الاستقواء داخل مكان العمل) إلى بُعد المنظور الأخلاقي الداخلي حيث فسر ما يقارب (٢١%) من التباين في المتغير التابع، يليه بُعد الوعي الذاتي وفسر ما يقارب (٥%)، ثم بُعد المعالجة المتوازنة وفسر (٢%)، وأخيراً بُعد الشفافية في العلاقات وفسر (١%) من التباين في سلوكيات الاستقواء داخل مكان العمل.

ويخلص الباحث من النتائج السابقة إلى قبول الفرض الرئيس الثالث من فروض هذا البحث بعد أن تبين من نتائج اختبار تحليل الانحدار المتدرج وجود علاقة معنوية وسالبة بين أبعاد القيادة الأصلية (الوعي الذاتي، والشفافية في العلاقات، والمعالجة المتوازنة، والمنظور الأخلاقي الداخلي)، وبين سلوكيات الاستقواء داخل مكان العمل (مأخوذ بصورة إجمالية) في أموريات مصلحة الضرائب العامة موضع التطبيق، كذلك تقرر قبول الفروض الفرعية لهذا الفرض حيث تبين وجود علاقة ذات معنوية وسالبة بين أبعاد القيادة الأصلية وبين كل بُعد من أبعاد سلوكيات الاستقواء داخل مكان العمل (مأخوذ بصورة فردية) في أموريات مصلحة الضرائب العامة موضع التطبيق.

تاسعاً: مناقشة النتائج وتفسيرها:

١- توصلت نتائج اختبار الفرض الأول إلى عدم وجود اختلافات بين اتجاهات العاملين بمأموريات مصلحة الضرائب العامة في محافظة الدقهلية موضع التطبيق نحو درجة ممارسة القيادة الأصلية (مأخوذة بصورة إجمالية)، ونحو كل بُعد من أبعادها وذلك وفقاً للنوع، في حين تبين وجود اختلافات بين اتجاهات العاملين بتلك المأموريات موضع التطبيق نحو درجة ممارسة القيادة الأصلية (مأخوذة بصورة إجمالية) ونحو كل بُعد من أبعادها باستثناء بُعد المنظور الأخلاقي الداخلي، وذلك وفقاً لخصائص العمر، ومدة الخدمة، ويمكن توضيح نتائج اختبار هذا الفرض بشكل مفصل على النحو الآتي:

- عدم وجود اختلافات جوهرية بين اتجاهات العاملين بمأموريات مصلحة الضرائب العامة في محافظة الدقهلية موضع التطبيق نحو درجة ممارسة القيادة الأصلية ونحو كل بُعد من أبعادها (الوعي الذاتي، والشفافية في العلاقات، والمعالجة المتوازنة، والمنظور الأخلاقي

الداخلي) وذلك وفقاً للنوع، حيث بينت النتائج التقارب في مستوى إدراك الذكور والإناث لدرجة ممارسة القيادة الأصلية بالمأموريات موضع التطبيق، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات منها (عبد العزيز، ٢٠١٦)، وتختلف مع دراسات أخرى منها (Seheult, 2016; Braun et al., 2018)، وقد يرجع ذلك إلى أنه في ظل المساواة بين الرجال والإناث في مسؤوليات وسلطات العمل، والتأكيد على مبدأ تكافؤ الفرص بين جميع العاملين دون تمييز -خاصةً على أساس النوع- يجعل من الصعب وجود اختلاف بين إدراك الذكور والإناث بالمأموريات موضع التطبيق نحو درجة ممارسة القيادة الأصلية.

- وجود اختلافات جوهرية بين اتجاهات العاملين نحو درجة ممارسة القيادة الأصلية (مأخوذة بشكل إجمالي)، ونحو كل بُعد من أبعادها باستثناء بُعد المنظور الأخلاقي الداخلي، وذلك وفقاً للعمر، حيث تبين أن العاملين في الفئات الأكبر عمراً (من ٥٠ سنة فأكثر) أكثر إدراكاً لدرجة ممارسة هذه الأبعاد مقابل العاملين في الفئات العمرية الأقل، وتختلف تلك النتائج مع ما توصلت إليه بعض الدراسات منها (عبد العزيز، ٢٠١٦) من عدم وجود اختلافات بين العاملين نحو درجة ممارسة المديرين لبُعد المعالجة المتوازنة، بينما تتفق تلك النتائج جزئياً مع ما توصلت إليه بعض الدراسات منها (Seheult, 2016; McAuliffe, 2016; Braun et al., 2018)، ويمكن إيجاز أهم مصادر الاختلاف بين الفئات العمرية بتلك المأموريات نحو درجة ممارسة الأبعاد الثلاثة للقيادة الأصلية (الوعي الذاتي، والشفافية في العلاقات، والمعالجة المتوازنة) في حرص المديرين على التعرف على ردود أفعال العاملين الأكبر عمراً، وكيفية تأثير قراراتهم وتصرفاتهم على الفئة العمرية الأكبر لتحسين العلاقات معهم، كذلك تشجيع المديرين تلك الفئة العمرية للتعبير عن آرائهم وما يدور في أذهانهم، وتقبل آرائهم التي قد تختلف أو تتعارض مع آراء المديرين، واهتمام المديرين بسماع وجهات نظر الفئات العمرية الأكبر قبل التوصل لأي استنتاجات أو قرارات، وذلك مقارنةً بالفئات العمرية الأقل (أقل من ٣٠ سنة)، وفيما يتعلق بعدم وجود اختلافات بين الفئات العمرية بتلك المأموريات نحو درجة ممارسة بُعد المنظور الأخلاقي الداخلي فهذا الأمر يؤكد على إدراك العاملين في مختلف المراحل العمرية للالتزام المديرين بالمعايير الأخلاقية والاجتماعية المقبولة بشكل عام في المجتمع، والتصرف واتخاذ

القرارات في ضوء القيم والمعايير الأخلاقية، وحرصهم على توافق أقوالهم مع أفعالهم وتصرفاتهم داخل مكان العمل.

- وجود اختلافات جوهرية بين اتجاهات العاملين نحو درجة ممارسة القيادة الأصيلة (مأخوذة بشكل إجمالي)، ونحو كل بُعد من أبعادها باستثناء بُعد المنظور الأخلاقي الداخلي، وذلك وفقاً لمدة الخدمة، حيث تبين أن العاملين في الفئات الأطول في مدة الخدمة (٢٥ سنة فأكثر) أكثر إدراكاً لدرجة ممارسة هذه الأبعاد مقابل العاملين في الفئات الأقل في مدة الخدمة، تتفق تلك النتائج جزئياً مع ما توصلت إليه بعض الدراسات منها (Seheult, 2018; McAuliffe, 2016; Braun et al., 2016)، ويرجع التباين بين العاملين في الفئات المختلفة لمدة الخدمة بتلك الأموريات نحو درجة ممارسة الأبعاد الثلاثة للقيادة الأصيلة (الوعي الذاتي، والشفافية في العلاقات، والمعالجة المتوازنة) إلى سعي المديرين للتعرف على كيفية تأثير قراراتهم على العاملين الأطول في مدة الخدمة، وكيف ينظر أصحاب هذه الفئة - الأطول في مدة الخدمة- إلى قدرات وإمكانات المديرين، كذلك اعتراف المديرين للعاملين بتلك الفئة بالأخطاء التي يمكن أن تحدث في العمل، وتقبل المديرين لآراء العاملين (٢٥ سنة فأكثر) التي تختلف وتتعارض مع آرائهم عند تنفيذ مهام العمل، وذلك مقارنةً بالفئات مدة الخدمة الأقل (أقل من ٥ سنوات)، وفيما يتعلق بعدم وجود اختلافات بين فئات مدة الخدمة بتلك الأموريات نحو درجة ممارسة بُعد المنظور الأخلاقي الداخلي فهذا يعني إدراك العاملين في جميع فئات مدة الخدمة لتوافق معتقدات وقيم المديرين مع أفعالهم وتصرفاتهم، وحرصهم على اتخاذ القرارات المختلفة اعتماداً على القيم التي يؤمنون بها، والمستندة على المعايير الأخلاقية.

٢- توصلت نتائج اختبار الفرض الثاني إلى وجود اختلافات بين اتجاهات العاملين بمأموريات مصلحة الضرائب العامة في محافظة الدقهلية موضع التطبيق العاملين نحو تعرضهم لسلوكيات الاستقواء داخل مكان العمل (مأخوذة بصورة إجمالية)، ونحو كل بُعد من أبعادها باستثناء بُعد الاستقواء الموجه نحو عمل الضحية وذلك وفقاً للنوع، في حين تبين وجود اختلاف بين اتجاهات العاملين بالمأموريات موضع التطبيق نحو تعرضهم لسلوكيات الاستقواء داخل مكان العمل (مأخوذة بصورة إجمالية)، ونحو كل بُعد من أبعادها وفقاً لخصائص العمر، ومدة الخدمة، ويمكن توضيح نتائج اختبار هذا الفرض بشكل مفصل على النحو الآتي:

- وجود اختلافات جوهرية بين اتجاهات العاملين نحو تعرضهم لسلوكيات الاستقواء داخل مكان العمل (مأخوذة بشكل إجمالي)، ونحو كل بُعد من أبعادها باستثناء بُعد سلوكيات الاستقواء الموجه نحو العمل، وذلك وفقاً للنوع، حيث تبين أن الذكور يتعرضون لسلوكيات الاستقواء الموجه نحو شخص الضحية، والاستقواء المرتبط بالمضايقات الجسدية أكثر من الإناث، وتختلف تلك النتائج جزئياً مع ما توصلت إليه بعض الدراسات منها (Attell et al., 2018; Obeidat et al., 2017)، وتدعم ما توصلت إليها دراسة (إبراهيم، ٢٠١١) عدم وجود اختلافات معنوية بين الذكور والإناث نحو بُعد الاستقواء الموجه نحو عمل الضحية، ويمكن إيجاز أهم مصادر الاختلاف بين الذكور والإناث بتلك الأموريات نحو درجة تعرضهم لسلوكيات الاستقواء داخل مكان العمل (الاستقواء الموجه نحو شخص الضحية، والاستقواء المرتبط بالمضايقات الجسدية) في تعرض الذكور بشكل أكبر من الإناث للإقصاء أو التجاهل في العمل، والانتقادات المستمرة للأخطاء في العمل، والتعرض للتصريحات المسيئة حول شخصية الضحية، كذلك تعرض الذكور للحديث بصوت مرتفع والصراخ في الوجه بشكل أكبر من الإناث، ويمكن تفسير هذه الاختلافات إلى طبيعة عادات وتقاليد المجتمعات العربية التي تجعل من غير المقبول توجيه مضايقات جسدية من جانب المستقوي تجاه الإناث لما قد يتعرض له من انتقادات شديدة من جانب الآخرين، وفيما يتعلق بعدم وجود اختلافات بين الذكور والإناث نحو درجة تعرضهم لسلوكيات الاستقواء الموجه نحو عمل الضحية وقد يرجع ذلك إلى أنه في ظل زيادة عدد الإناث في قوة العمل، والمساواة بين الرجال والإناث في مسؤوليات وسلطات العمل، يجعل من الصعب وجود اختلاف في درجة تعرضهم لهذا النوع من الاستقواء.

- وجود اختلافات جوهرية بين اتجاهات العاملين نحو تعرضهم لسلوكيات الاستقواء داخل مكان العمل (مأخوذة بشكل إجمالي)، ونحو كل بُعد من أبعادها، وذلك وفقاً للعمر، حيث تبين أن العاملين في الفئات الأصغر عمراً (أقل من ٣٠ سنة) أكثر تعرضاً لأنواع سلوكيات الاستقواء داخل مكان العمل مقارنةً بالفئات العمرية الأكبر (من ٥٠ سنة فأكثر)، وتتفق تلك النتيجة مع ما توصلت إليه بعض الدراسات منها (Obeidat et al., 2018)، في حين تختلف مع دراسات أخرى منها (Samuels, 2015)، ويمكن إيجاز أهم مصادر التباين بين الفئات العمرية بتلك الأموريات نحو درجة تعرضهم لأبعاد سلوكيات الاستقواء داخل

مكان العمل في تعرض العاملين الأصغر عمراً لحجب المعلومات الهامة المؤثرة على الأداء، والتعرض لتجاهل الآراء في العمل، والتدخل المفرط في الأعمال التي يقومون بها، كذلك تعرضهم للسخرية، والإقصاء أو التجاهل في العمل، وللتصريحات المسيئة حول شخصيتهم، والتعرض للحديث بصوت مرتفع والصراخ في الوجه، ويمكن تفسير هذه الاختلافات بين الفئات العمرية إلى أن العاملين الأصغر عمراً يكونون أقل خبرة في العمل ومن ثم لا يمتلكون نفس القوة والسمات الشخصية التي يمتلكها العاملون الأكبر عمراً، وبذلك يكون الأصغر عمراً هدفاً أسهل للمستوى مقارنة بالأكبر عمراً.

- وجود اختلافات جوهرية بين اتجاهات العاملين نحو تعرضهم لسلوكيات الاستقواء داخل مكان العمل (مأخوذة بشكل إجمالي)، ونحو كل بُعد من أبعادها، وذلك وفقاً لمدة الخدمة، حيث تبين أن العاملين في الفئات الأقل في مدة الخدمة (أقل من ٥ سنوات) أكثر تعرضاً لأنواع سلوكيات الاستقواء داخل مكان العمل مقارنةً بالفئات الأطول في مدة الخدمة (من ٢٥ سنة فأكثر)، وتتفق تلك النتيجة مع ما توصلت إليه بعض الدراسات منها (Obeidat et al., 2018)، في حين تختلف مع دراسات أخرى منها (Samuels, 2015)، ويمكن توضيح أهم مصادر الاختلاف بين العاملين وفقاً لفئات مدة الخدمة نحو تعرضهم لسلوكيات الاستقواء إلى أن العاملين الأقل في مدة الخدمة يُطلب منهم الانتهاء من مهام العمل في مواعيد غير مناسبة (مدة قصيرة)، والتعرض لضغوط لعدم المطالبة بحق من حقوقهم المشروعة، وحجب المعلومات الهامة المؤثرة على الأداء، كذلك تعرضهم لتلميحات من آخرين في العمل بضرورة ترك الوظيفة، والنداء بسخرية من قبل آخرين في مكان العمل، إضافةً إلي تعرضهم للحديث بصوت مرتفع والصراخ في الوجه، ويمكن تفسير هذه الاختلافات في أن العاملين الأقل في مدة الخدمة أقل خبرة في العمل ومن ثم لا يمتلكون القوة والسلطة، والمؤهلات، والخبرات التي يمتلكها العاملون الأطول في مدة الخدمة، وبذلك يكونوا هدفاً أسهل للمستوى مقارنةً بالفئات الأخرى.

٣- أوضحت نتائج اختبار الفرض الرئيس الثالث وجود علاقة معنوية سلبية بين أبعاد القيادة الأصيلة وسلوكيات الاستقواء داخل مكان العمل (مأخوذة بصورة إجمالية)، هو ما يساعد على استنتاج أنه كلما ارتفع مستوى إدراك العاملين لممارسة المديرين لأبعاد القيادة الأصيلة ساعد ذلك على الحد من انتشار سلوكيات الاستقواء في مكان العمل بمأموريات مصلحة الضرائب

موضع التطبيق، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات السابقة ذات الصلة المباشرة التي أثبتت وجود علاقة معنوية سلبية بين أبعاد القيادة الأصيلة وسلوكيات الاستقواء في مكان العمل (Warszewska-Makuch *et al.*, 2015; Bennett, 2015; Davidson, 2017;) (Anderson, 2018; Yun and Kang, 2018)، كذلك بينت النتائج التفصيلية أن أكثر الأبعاد أهمية وقدرة على تفسير التباين في سلوكيات الاستقواء داخل مكان العمل هو بُعد المنظور الأخلاقي الداخلي، يليه الوعي الذاتي، ثم المعالجة المتوازنة، والشفافية في العلاقات، ويمكن تفسير ذلك على أن إدراك العاملين لحرص مديرهم على التصرف واتخاذ القرارات وفقاً للقيم والمعتقدات الأخلاقية، وسعيهم للتعرف على ردود أفعال الآخرين تجاه تصرفاتهم من أجل تحسين العلاقات معهم، كذلك إدراك العاملين الاهتمام المديرين للاستماع إلى وجهات النظر المختلفة قبل التوصل إلى استنتاجات أو قرارات، إضافةً إلى تشجيع العاملين على التعبير عن آرائهم وما يدور في أذهانهم كل ذلك من شأنه أن يساعد على الحد من انتشار سلوكيات الاستقواء داخل مكان العمل بالمأموريات موضع التطبيق.

وأظهرت نتائج اختبار الفروض الفرعية للفرص الرئيس الثالث ما يأتي:

- وجود علاقة معنوية سلبية بين درجة ممارسة المديرين للقيادة الأصيلة (الوعي الذاتي، والمعالجة المتوازنة، والشفافية في العلاقات، والمنظور الأخلاقي الداخلي) وسلوكيات الاستقواء الموجه نحو عمل الضحية بالمأموريات موضع التطبيق، وهو ما يساعد على استنتاج أنه كلما إدراك العاملين ممارسة المديرين لأبعاد القيادة الأصيلة ساعد ذلك على الحد من انتشار سلوكيات الاستقواء الموجه نحو عمل الضحية، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات السابقة في هذا الشأن منها على سبيل المثال (Bennett, 2015; Davidson, 2017; Anderson, 2018; Yun and Kang, 2018) كذلك بينت النتائج التفصيلية أن الأبعاد الأربعة للقيادة الأصيلة فسرت (٢٦%) من التباين في سلوكيات الاستقواء الموجه نحو عمل الضحية (المتغير التابع)، وأن أكثر الأبعاد أهمية وقدرة على تفسير التباين في سلوكيات الاستقواء الموجه نحو عمل الضحية هو بُعد الوعي الذاتي حيث فسّر ما يقارب من (١٦%) من التباين في المتغير التابع، وتشير تلك النتيجة إلى أن إدراك العاملين بمأموريات مصلحة الضرائب موضع التطبيق لحرص المديرين على التعرف لكيفية تأثير تصرفاتهم على الآخرين، وبالتالي التعرف على ردود أفعال

الآخرين من أجل تحسين التفاعلات والعلاقات مع العاملين، كذلك إدراك العاملين لقدرة المديرين على تحديد الوقت المناسب لإعادة تقييم المواقف بخصوص القضايا الهامة بالمأمورية كل ذلك من شأنه أن يساعد على الحد من انتشار سلوكيات الاستقواء الموجه نحو عمل الضحية خاصةً فيما يتعلق بحجب المعلومات من قبل الآخرين في العمل، والتعرض لتجاهل الآراء في الأمور المرتبطة بالعمل، كذلك الحد من تكليف الفرد بأعمال يحدد لها أوقات غير مناسبة (مدة قصيرة) أو تكليفه بمهام خارج نطاق تخصص عمله، إضافةً إلى تقليل الرقابة المفرطة للفرد داخل مكان العمل، والحد من زيادة عبء العمل الذي يقوم به الفرد.

– وجود علاقة معنوية سلبية بين درجة ممارسة المديرين للقيادة الأصيلة (الشفافية في العلاقات، والمنظور الأخلاقي الداخلي، والوعي الذاتي، والمعالجة المتوازنة) وسلوكيات الاستقواء الموجه نحو شخص الضحية بالمأموريات موضع التطبيق، وهو ما يساعد على استنتاج أنه كلما إدراك العاملين ممارسة المديرين لأبعاد القيادة الأصيلة ساعد ذلك على الحد من انتشار سلوكيات الاستقواء الموجه نحو شخص الضحية، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات السابقة في هذا الشأن منها على سبيل المثال (Bennett, 2015; Davidson, 2017; Anderson, 2018; Yun and Kang, 2018)، كذلك بينت النتائج التفصيلية أن الأبعاد الأربعة للقيادة الأصيلة فسرت (٢٧%) من التباين في سلوكيات الاستقواء الموجه نحو شخص الضحية (المتغير التابع)، وأن أكثر الأبعاد أهمية وقدرة على تفسير التباين في سلوكيات الاستقواء الموجه نحو عمل الضحية هو بُعد الشفافية في العلاقات حيث فسر ما يقارب من (١٩%) من التباين في المتغير التابع، وتشير تلك النتيجة إلى أن إدراك العاملين بمأموريات مصلحة الضرائب موضع التطبيق لتشجيع المديرين لهم للتعبير عن آرائهم وما يدور في أذهانهم، كذلك إدراك العاملين لحرص مديرهم على التعبير بكل دقة عن ما يعنيه ويقصده، وإظهار انفعالاتهم التي تبين مشاعرهم الحقيقية، واعترافهم بالأخطاء التي تحدث في العمل، وقدرتهم على أخبار العاملين بحقيقة الأمور مهما كانت درجة صعوبتها كل ذلك من شأنه أن يساعد على الحد من انتشار سلوكيات الاستقواء الموجه نحو شخص الضحية من خلال الحد من تعرض الفرد إلى التحقير أو السخرية عند التعامل مع الآخرين في مكان العمل، ومنع وتقليل

التلميحات والإشارات الموجه من الآخرين نحو للفرد على أنه غير صالح للعمل وعليه ترك وظيفته، كذلك الحد من التعرض للنداء بسخرية من قبل الآخرين في العمل، أو التعرض للتذكير بالأخطاء السابقة بشكل متكرر ومستمر، ومنع الهجوم والعدوان على أي فرد في مكان العمل بتعليقات مهينة ومسيئة لشخصه أو لأفكاره، أو لحياته الخاصة في مكان العمل.

– وجود علاقة معنوية سلبية بين درجة ممارسة المديرين للقيادة الأصيلة (المنظور الأخلاقي الداخلي، والمعالجة المتوازنة، والوعي الذاتي) وسلوكيات الاستقواء المرتبطة بالمضايقات الجسدية بالمأموريات موضع التطبيق، وهو ما يساعد على استنتاج أنه كلما إدراك العاملين ممارسة المديرين لأبعاد القيادة الأصيلة ساعد ذلك على الحد من انتشار سلوكيات الاستقواء المرتبطة بالمضايقات الجسدية، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات السابقة في هذا الشأن منها على سبيل المثال (Bennett, 2015; Davidson, 2017; Anderson, 2018; Yun and Kang, 2018)، كذلك بينت النتائج التفصيلية أن ثلاثة أبعاد للقيادة الأصيلة فسرت (٢٤%) من التباين في سلوكيات الاستقواء المرتبطة بالمضايقات الجسدية (المتغير التابع)، وأن أكثر الأبعاد أهمية وقدرة على تفسير التباين في سلوكيات الاستقواء المرتبطة بالمضايقات الجسدية هو بُعد المنظور الأخلاقي الداخلي حيث فسر ما يقارب من (١٨%) من التباين في المتغير التابع وتشير تلك النتيجة إلى أن إدراك العاملين لحرص مديرهم على التصرف واتخاذ القرارات وفقاً للقيم والمعتقدات الأخلاقية، وتوافق أقوال مديرهم مع أفعالهم وتصرفاتهم، كذلك إدراك العاملين لتشجيع مديرهم لهم على القيام بالأعمال والأفعال التي تتفق مع قيمهم كل ذلك من شأنه أن يساعد على الحد من انتشار سلوكيات الاستقواء المرتبطة بالمضايقات الجسدية، وذلك من خلال تقليل السلوكيات التخويف والترهيب بين العاملين والتي من بينها الحديث بصوت مرتفع، واعتراض طريق الفرد في مكان العمل.

عاشراً: توصيات البحث:

في ضوء النتائج التي توصل إليها البحث الحالي، ومن خلال الاطلاع على نتائج عديد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وما قُدم من اقتراحات في ذلك الصدد، يمكن تقديم بعض التوصيات التي من شأنها تحسين درجة ممارسة المديرين لنمط القيادة الأصيلة، والحد من

انتشار سلوكيات الاستقواء في مكان العمل بمأموريات مصلحة الضرائب العامة في محافظة الدقهلية، ومن ثم يقترح البحث الحالي ما يأتي:

١- ضرورة توجيه مزيد من الاهتمام نحو تحسين مستوى ممارسة المديرين لأبعاد القيادة الأصلية بمأموريات مصلحة الضرائب موضع التطبيق، ويُقترح أن تركز جهود التحسين على أبعادها الأربعة المتمثلة في الوعي الذاتي، والشفافية في العلاقات، والمعالجة المتوازنة، والمنظور الأخلاقي الداخلي، وذلك على النحو الآتي:

١/١- التركيز على تنمية وتحسين الوعي الذاتي لدى المديرين بالمأموريات موضع التطبيق وذلك من خلال تطوير وتنمية المعارف والخبرات والمهارات المختلفة، والتعرف على ردود أفعال العاملين بصورة مستمرة لتحسين التفاعل معهم، والتعرف على أثر القرارات التي يتخذها المديرين على العاملين، وتحديد الوقت المناسب لإعادة تقييم أدائهم في القضايا أو الموضوعات الهامة، إضافةً إلى ضرورة اهتمام المديرين بتوجيه العاملين نحو تنمية أنفسهم ذاتياً وتحقيق الإيثار والعطاء للغير بما يسهم في تطوير وتحسين أداء مأموريات مصلحة الضرائب من خلال التغييرات الناجمة من اكتساب العاملين المهارات والخبرات والمعارف الجديدة.

٢/١- ضرورة تحسين الشفافية في العلاقات داخل مكان العمل من خلال حرص المديرين على تشجيع العاملين للتعبير عن آرائهم وذلك بعقد اجتماعات دورية معهم لتبادل المعلومات، كذلك التأكيد على اهتمام كل من المديرين والعاملين بضرورة التعبير بكل دقة عن ما يقصدوه في مكان العمل، إضافةً إلى ضرورة التزام المديرين بتحديد الأخطاء في مكان العمل حال ارتكابها والتعامل معها بشكل سريع، مع مصارحة العاملين بأخطائهم في العمل لتجنب حدوثها مستقبلاً.

٣/١- التزام المديرين بإتباع التوازن في التعاملات مع العاملين داخل مكان العمل وذلك من خلال عقد المناقشات المفتوحة مع العاملين، والتعرف على الآراء التي قد تخالف قرارات المديرين والاستماع إلى وجهات النظر المختلفة، مع ضرورة تحليل البيانات ذات العلاقة بالقضايا أو الموضوعات الهامة بشكل موضوعي قبل التوصل لأي استنتاجات أو اتخاذ قرارات بما يحقق صالح المنظمة.

٤/١- تركيز المديرين على غرس السلوكيات والقيم الأخلاقية والدينية والاجتماعية في العاملين بمأموريات مصلحة الضرائب موضع التطبيق من خلال منح الحوافز المادية والمعنوية للذين يتصرفون في ضوء هذه السلوكيات والقيم بما يسهم في انتشارها على مستوى المأموريات ككل، كذلك ضرورة عقد بعض الاختبارات السلوكية للمرشحين لشغل وظائف قيادية للتأكد من قدرتهم على تبني السلوكيات الإيجابية والبعد عن مظاهر السلوكيات السلبية، إضافةً إلى الاهتمام بعقد ورش عمل دورية تجمع بين المديرين والعاملين والمتعلقة بالجوانب الأخلاقية داخل بيئة العمل بما يُمكن من تنمية السلوكيات الأخلاقية في المأموريات موضع التطبيق.

٢- ضرورة توجيه الاهتمام الكافي نحو الحد من انتشار سلوكيات الاستقواء في مأموريات الضرائب العامة موضع التطبيق، بما يساعدها على الوقاية أو منع أشكال سلوكيات الاستقواء المتمثلة في الاستقواء الموجه نحو عمل الضحية، والاستقواء الموجه نحو شخص الضحية، والاستقواء المرتبط بالمضايقات الجسدية، وذلك على النحو الآتي:

١/٢- التركيز على الوقاية من حدوث سلوكيات الاستقواء في مكان العمل وذلك من خلال إتباع بعض الآليات الفاعلية في هذا الشأن والتي من بينها الآتي:

– وضع سياسة مكتوبة واضحة للجميع تشتمل على السلوكيات التي يمكن اعتبارها استقواءً في العمل، مع تحديد العقوبات التي يمكن التعرض لها عند قيام الفرد بتلك السلوكيات.

– نشر الوعي بين العاملين حول الأضرار الجسدية والنفسية والمادية التي يخلفها الاستقواء في مكان العمل وذلك من خلال تقديم برامج توعوية توضح للعاملين ماهية سلوكيات الاستقواء، وأنواعها المختلفة، وكيفية التعامل معها.

٢/٢- التعامل مع حالات الاستقواء التي تحدث في مكان العمل باعتبارها وسائل للعلاج، وبالشكل الذي يقلل من الآثار السلبية لتلك السلوكيات، وذلك على النحو الآتي:

– تشجيع العاملين على الإبلاغ عن حالات الاستقواء التي يتعرضون لها، وذلك بطمأننتهم بدراسة تلك الحالات بعناية واهتمام، والتأكيد على قدرة المنظمة على حمايتهم وتوقيع العقوبات المناسبة على المستقوي.

– سرعة التدخل لمعالجة الاستقواء في العمل قبل أن ينتشر بدرجة كبيرة في المنظمة، فسرعة التدخل من الإدارة لا تهدف فقط مساعدة الضحية، ولكن إرسال رسالة واضحة لجميع العاملين أن هذه السلوكيات غير مقبولة ولن يتم التساهل معها على وبغض النظر عن من يقوم بها.

حادي عشر: محددات البحث:

على الرغم من أن البحث الحالي يسهم في الإضافة إلى الأدبيات المتوافرة باللغة العربية عن القيادة الأصيلة وسلوكيات الاستقواء داخل مكان العمل، إلا أن البحث قد تم إعداده في ضوء عدد من المحددات التي يمكن توضيحها في الآتي:

١- تم دراسة سلوكيات الاستقواء داخل مكان العمل من وجهة نظر العاملين بالمأموريات موضع التطبيق دون التعرض لمصدر الاستقواء رئيساً، أو زميلاً، أو مرؤوساً، لإتاحة الفرصة للضحية للتعبير عن رأيه بموضوعية ودون تحيز.

٢- اقتصرت الدراسة التطبيقية للبحث الحالي على مأموريات مصلحة الضرائب العامة في محافظة الدقهلية دون التطرق إلى غيرها من مأموريات الضرائب العامة في المحافظات الأخرى، ودون النظر إلى قطاعات الضرائب الأخرى.

٣- تناول البحث القيادة الأصيلة وأثرها على سلوكيات الاستقواء داخل مكان العمل، كذلك تحديد الاختلافات في اتجاهات العاملين نحو كل من القيادة الأصيلة، وسلوكيات الاستقواء، وذلك باختلاف بعض خصائصهم الديموغرافية (النوع، والعمر، ومدة الخدمة) حيث تم تنمية واختيار تلك الخصائص في ضوء الدراسات السابقة.

ثاني عشر: مقترحات لبحوث مستقبلية:

سلط البحث الحالي الضوء على العلاقة بين القيادة الأصيلة وسلوكيات الاستقواء داخل مكان العمل في مصلحة الضرائب العامة بمحافظة الدقهلية، وهو موضوع يستحق المزيد من البحوث والدراسات العربية في المستقبل، ومنها الآتي:

١- إجراء المزيد من البحوث والدراسات لتطوير مجال التطبيق بحيث يمتد ليشمل قطاعات الضرائب الأخرى مثل قطاع ضرائب القيمة المضافة، وقطاع الضرائب العقارية سواء داخل محافظة الدقهلية أو خارجها، كذلك يمكن تغيير مجال التطبيق لتشمل قطاعات أخرى مثل المستشفيات والمراكز الطبية، وشركات الاتصالات، والجامعات، والبنوك.

٢- إجراء دراسات تأخذ بعين الاعتبار دراسة العلاقة بين القيادة الأصيلة وبعض المتغيرات التنظيمية الأخرى (مثل الارتباط الوظيفي، والرسوخ الوظيفي، والإبداع التنظيمي، والتهكم التنظيمي)، كما يمكن إجراء دراسات تستهدف التعرف على أثر بعض المتغيرات - بخلاف القيادة الأصيلة- على سلوكيات الاستقواء داخل مكان العمل (القيادة الأخلاقية، وجودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه، والقيادة المدمرة)، كذلك يمكن إجراء دراسات تسعى إلى التعرف على أثر سلوكيات الاستقواء داخل مكان على مجموعة من المتغيرات (مثل انعدام الأمان الوظيفي، والاحترق الوظيفي، ونوايا ترك العمل).

٣- إجراء دراسات مستقبلية تتناول دراسة الاختلافات في اتجاهات العاملين نحو كل من درجة ممارسة القيادة الأصيلة، والتعرض إلى سلوكيات الاستقواء، وذلك باختلاف بعض خصائصهم الديموغرافية الأخرى مثل نوع الوظيفة (دائم، ومؤقت)، أو المؤهل العلمي (متوسط، وفوق المتوسط، جامعي، دراسات عليا).

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- ١- البردان، محمد فوزي أمين، (٢٠١٧). "دور رأس المال النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأصلية والارتباط بالعمل: دراسة ميدانية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات، مصر.
- ٢- السيد، هند السيد عثمان، (٢٠١٧). "العلاقة بين القيادة الكاريزمية وسلوكيات البلطجة في مكان العمل بالتطبيق على العاملين بمجالس المدن بمحافظة الدقهلية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر.
- ٣- إبراهيم، منى محمد سيد، (٢٠١١). "سلوكيات الاستقواء في المنظمات الحكومية دراسة ميدانية بإحدى المحافظات المصرية"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، ١٨ (٣): ٤٣٥-٤٧٠.
- ٤- إدريس، ثابت عبد الرحمن، (٢٠٠٨). "بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض"، الدار الجامعية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
- ٥- ريان، عادل ريان محمد؛ الحبشي، محمد نادي؛ علي، نادية أمين محمد، (٢٠١٣). "العلاقة بين العدالة التنظيمية وأشكال الاستقواء داخل مكان العمل: دراسة ميدانية بالتطبيق على الممرضات العاملات بمستشفيات جامعة أسيوط"، المجلة العلمية، كلية التجارة، جامعة أسيوط، ٢ (٥٥): ٢٧٧-٣٠٨.
- ٦- صبح، نوال محمود النادي، (٢٠١٦). "توسيط العدالة في العلاقة بين القيادة الجديرة بالثقة والاستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على المستشفيات والمراكز الطبية بجامعة المنصورة"، مجلة مركز صالح عبد الله كامل للاقتصاد الإسلامي، جامعة الأزهر، ٢٠ (٥٨): ١٥-٧١.
- ٧- عبد العزيز، محمود عبد العزيز أحمد، (٢٠١٦). "العلاقة بين القيادة الأصلية وأخلاقيات العمل بالتطبيق على العاملين بالإدارة العامة للموارد المائية والري بشرق الدقهلية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر.
- ٨- نجم، عبد الحكيم أحمد ربيع؛ عشري، تامر إبراهيم؛ النجار، حميدة محمد محمد، (٢٠١٥). "أثر القيادة الجديرة بالثقة على السلوكيات المضادة للأداء بالتطبيق على الشركات الصناعية

متعددة الجنسيات بالمدن الصناعية بمصر"، *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، كلية التجارة، جامعة المنصورة، ٣٩ (٤): ٢٨٩-٣١٣.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1- Adil, A. and Kamal. A. (2018). "Impact of Perceived Authentic Leadership and Psychological Capital on Burnout: Mediating Role of Psychological Ownership", **Psychological Studies**, 63 (3): 243-252.
- 2- Agotnes, K., Einarsen, S., Hetland, J. and Skogstad, A. (2018). "The moderating effect of laissez-faire leadership on the relationship between co-worker conflicts and new cases of workplace bullying: A true prospective design", **Human Resource Management Journal**, 28(4): 555-568.
- 3- Ahmad, S. (2018). "Can ethical leadership inhibit workplace bullying across East and West: Exploring cross-cultural interactional justice as a mediating mechanism", **European Management Journal**, 36 (2): 223-234.
- 4- Alzghoul, A., Elrehail, H., Emeagwali, O. and AlShboul, M. (2018). "Knowledge management, workplace climate, creativity and performance: The role of authentic leadership", **Journal of Workplace Learning**, 30 (8): 592-612.
- 5- Amunkete, S. and Rothmann, S. (2015). "Authentic leadership, psychological capital, job satisfaction and intention to leave in state-owned enterprises", **Journal of Psychology in Africa**, 25 (4): 271-281.
- 6- An, Y. and Kang, J. (2016). "Relationship between Organizational Culture and Workplace Bullying among Korean Nurses", **Asian Nursing Research**, 10 (3): 234-239.

- 7- Anderson, L. (2018). "The Influence of Authentic Leadership on Fourth Year Nursing Students' Experience of Workplace Bullying and Withdrawal Intentions", **Ph. D. Dissertation**, Western University.
- 8- Arici, H. (2018). "Perceived supervisor support and turnover intention: moderating effect of authentic leadership", **Leadership & Organization Development Journal**, 39 (7):899-913.
- 9- Attell, B., Brown, K. and Treiber, L. (2017), "Workplace bullying, perceived job stressors, and psychological distress: Gender and race differences in the stress process", **Social Science Research**, 65: 210-221.
- 10- Avolio, B.J. and Gardner, W.L. (2005). "Authentic leadership development: getting to the root of positive forms of leadership", **The Leadership Quarterly**, 16 (3): 315-338.
- 11- Barrow, L. M. (2015). "Workplace Bullying: The Perceptions of Canadian University Students", **World Journal of Management**, 6 (2): 199-213.
- 12- Bennett, K. (2015). "Exploring the Relationship between Job Satisfaction, Bullying, and Authentic Leadership among Medical-Surgical Nurses", **M. Sc. Thesis**, The University of Manitoba.
- 13- Braun, S., Peus, C. and Frey, D. (2018). "Connectionism in action: Exploring the links between leader prototypes, leader gender, and perceptions of authentic leadership", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 149: 129–144.
- 14- Cassie, K.M. and Crank, A. K. (2018). "Bullies in our midst: workplace bullying among social service workers in long term care facilities",

Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance, 42 (4): 417-431.

- 15-Davidson, E. S. (2017). "Presence of Authentic Leadership and Bullying in the Nursing Workplace: A Correlational Study", **Ph. D. Dissertation**, University of Arkansas for Medical Sciences.
- 16-Dilek, Y and Aytolan, Y. (2008). "Development and psychometric evaluation of workplace psychologically violent behaviours instrument", **Journal of Clinical Nursing**, 17: 1361–1370.
- 17-Dussault, M. and Frenette, E. (2015). "Supervisors' Transformational Leadership and Bullying in the Workplace", **Psychological Reports: Employment Psychology & Marketing**, 117 (3): 724-733.
- 18-Einarsen, S., Hoel, H. and Notelaers, G. (2009). "Measuring exposure to bullying and harassment at work: Validity, factor structure and psychometric properties of the Negative Acts Questionnaire-Revised", **Work & Stress**, 23 (1): 24-44.
- 19-Einarsen, S., Skogstad, A., Rorvik, E. Lande, A. and Nielsen, M. (2018). "Climate for conflict management, exposure to workplace bullying and work engagement: a moderated mediation analysis", **The International Journal of Human Resource Management**, 29 (3): 549-570.
- 20-Ekici, D. and Beder, A. (2014). "The effects of workplace bullying on physicians and nurses", **Australian Journal of Advanced Nursing**, 31 (4): 24-33.

- 21-Erkutlu, H. and Chafram J. (2014). " Ethical Leadership and Workplace Bullying in Higher Education", **H. U. Journal of Education**, 29 (3): 55-67.
- 22-Gardner, D. and Rasmussen, W. (2018). "Workplace bullying and relationships with health and performance among a sample of New Zealand veterinarians", **New Zealand Veterinary Journal**, 66 (2): 57-63.
- 23-Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F. May, D. Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development", **The Leadership Quarterly**, 16 (3): 343-372.
- 24-Gardner, W.L., Cogliser, C.C., Davis, K.M. and Dickens, M.P. (2011), "Authentic leadership: a review of the literature and research agenda", **The Leadership Quarterly**, 22 (6):1120-1145.
- 25-Glambek, M., Skogstad, A. and Einarsen, S. (2018). "Workplace bullying, the development of job insecurity and the role of laissez-faire leadership: A two-wave moderated mediation study", **Work & Stress**, 32 (3): 297-312.
- 26-Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. and Anderson, R.E. 2010. **Multivariate Data Analysis**, (7 th ed) Prentice Hall, New Jersey, NJ.
- 27-Hlongwane, V. and Olivier, B. (2017). "Authentic leadership influences on organisational commitment in a South African state hospital", **Journal of Psychology in Africa**, 27(5): 400-404.
- 28-Jensen, S. and Luthans, F. (2006). "Relationship between Entrepreneurs' psychological Capital and their Authentic leadership", **Journal of Managerial Issues**, 18(2): 254-273.

- 29- Jimenez, B. M., Munoz, A. R. and Gamarra, M. M. (2007). "Assessing Workplace Bullying: Spanish Validation of a Reduced Version of the Negative Acts Questionnaire", **The Spanish Journal of Psychology**, 10 (2): 449-457.
- 30- Joo, B. and Jo, S. (2017). "The effects of perceived authentic leadership and core self-evaluations on organizational citizenship behavior: The role of psychological empowerment as a partial mediator", **Leadership & Organization Development Journal**, 38 (3): 463-481.
- 31- Laschinger, H. and Fida, R. (2014). "A time-lagged analysis of the effect of authentic leadership on workplace bullying, burnout, and occupational turnover intentions", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 23(5): 739-753.
- 32- Laschinger, H. k., Wong, C. A. and Grau, A.L. (2012). "The influence of authentic leadership on newly graduated nurses' experiences of workplace bullying, burnout and retention outcomes: A cross-sectional study", **International Journal of Nursing Studies**, 49 (10): 1266-1276.
- 33- Ling, Q., Liu, F. and Wu, X. (2017). "Servant Versus Authentic Leadership: Assessing Effectiveness in China's Hospitality Industry", **Cornell Hospitality Quarterly**, 58(1): 53-68.
- 34- Malik, N. (2018). "Authentic leadership – an antecedent for contextual performance of Indian nurses", **Personnel Review**, 47 (6):1244-1260.
- 35- Maric, M., Miglic, G. and Jordan, G. (2017). "The Impact of Authentic Leadership on Psychological Empowerment of the Employees in the Slovenian Local Self-Government Institutions", **Lex Localis – Journal of Self- government**, 15 (3): 625-645.

- 36-McAuliffe, N. J. (2016). "Examining Authentic Leadership Behaviors, Structural Distance, Trust, and Non- Manager Employee Engagement: A Correlational Study", **Ph. D. Dissertation**, University of Phoenix.
- 37-Najam, U., Ishaque, S., Shoukat, S. Awan, M. and Ansari, N. (2018). "Interactive effect of CCM between the relationship of workplace bullying, burnout, and turnover intentions", **Cogent Business & Management**, 5 (1): 1-13.
- 38-Nielsen, M. B. (2013). "Bullying in work groups: The impact of leadership", **Scandinavian Journal of Psychology**, 54: 127-136.
- 39-Obeidat, R., Qan'ir, Y. and Turaani, H. (2018). "The relationship between perceived competence and perceived workplace bullying among registered nurses: A cross sectional survey", **International Journal of Nursing Studies**, 88: 71–78.
- 40- Oh, J. and Oh, S. (2017). "Authentic leadership and turnover intention: does organizational size matter?", **Leadership & Organization Development Journal**, 38 (7): 912-926.
- 41- Oh, J., Cho, D. and Lim, D. (2018). "Authentic leadership and work engagement: the mediating effect of practicing core values", **Leadership & Organization Development Journal**, 39 (2):276-290.
- 42-Park, J. and Ono, M. (2017). "Effects of workplace bullying on work engagement and health: the mediating role of job insecurity", **The International Journal of Human Resource Management**, 28 (22): 3202-3225.
- 43-Peng, Y., Chen, L., Chang, C. and Zhuang, W. (2016). "Workplace bullying and workplace deviance: The mediating effect of emotional

- exhaustion and the moderating effect of core self-evaluations", **Employee Relations**, 38 (5): 755-769.
- 44-Plessis, M. and Boshoff, A. (2018). "Authentic leadership, followership, and psychological capital as antecedents of work engagement", **Journal of Psychology in Africa**, 28 (1): 26-32.
- 45-Rajalakshmi, M. and Naresh, B. (2018), "Influence of psychological contract on workplace bullying", **Aggression and Violent Behavior**, 41:90-97.
- 46-Read, E. and Laschinger, H. (2015). "The influence of authentic leadership and empowerment on nurses' relational social capital, mental health and job satisfaction over the first year of practice", **Journal of Advanced Nursing**, 71(7): 1611–1623.
- 47-Ribeiro, N., Gomes, D. and Kurian, S. (2018). "Authentic leadership and performance: the mediating role of employees' affective commitment", **Social Responsibility Journal**, 14 (1): 213-225.
- 48-Rossiter, L. and Sochos, A. (2018). "Workplace Bullying and Burnout: The Moderating Effects of Social Support", **Journal of Aggression, Maltreatment & Trauma**, 27 (4): 386-408.
- 49-Salahieh, Z. (2015). "The Moderating Role of Perceived Organizational Support on The Relationship between Bullying and Work Behaviors", **M. SC. Thesis**, The Faculty of the Department of Psychology, San Jose State University.
- 50-Samuels, A. (2015). "Workplace bullying among nurses at a psychiatric hospital in the Western Cape". **M. Sc. Thesis**, Faculty of Community and Health Sciences, University of the Western Cape.

- 51-Seheult, E. M. (2016). "A Quantitative Examination of Authentic Leadership, Tenure, and Propensity for Knowledge Sharing Behavior in Organizations", **Ph. D. Dissertation**, School of Business and Technology, Capella University.
- 52-Semedo, A., Coelho, A. and Ribeiro, N. (2016). "Effects of authentic leadership, affective commitment and job resourcefulness on employees' creativity and individual performance", **Leadership & Organization Development Journal**, 37 (8):1038-1055.
- 53-Semedo, A., Coelho, A. and Ribeiro, N. (2017). "Authentic leadership and creativity: the mediating role of happiness", **International Journal of Organizational Analysis**, 25 (3): 395-412.
- 54-Tambur, M. and Vadi, M. (2012). "Workplace bullying and organizational culture in a post-transitional country", **International Journal of Manpower**, 33 (7): 754-768.
- 55-Tuttle, M. D. (2009). "True North or Traveled Terrain?: An Empirical Investigation of Authentic Leadership", **Ph. D. Dissertation**, University of South Florida.
- 56-Walumbwa, F., Avolio, B., Gardner W. Wernsing, T. and Peterson, S. (2008). "Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure", **Journal of Management**, 34 (1): 89-126.
- 57-Warszewska-Makuch, M., Bedynska, S. and Zołnierczyk-Zreda, D. (2015). "Authentic leadership, social support and their role in workplace bullying and its mental health consequences", **International Journal of Occupational Safety and Ergonomics**, 21(2): 128-140.

- 58- Xu, B., Zhao, S., Li, C. and Lin, C. (2017) "Authentic leadership and employee creativity: testing the multilevel mediation model", **Leadership & Organization Development Journal**, 38 (3):482-498.
- 59- Yun, S. and Kang, J. (2018). "Influencing Factors and Consequences of Workplace Bullying among Nurses: A Structural Equation Modeling", **Asian Nursing Research**, 12 (1): 26-33.
- 60- Zamahani, M., Ghorbani, V. and Rezaei, F. (2011). "Impact of Authentic Leadership and Psychological Capital on Followers' Trust and Performance", **Australian Journal of Basic and Applied Sciences**, 5(12): 658-667.
- 61- Zubair, A. and Kamal, A. (2017). "Perceived Authentic Leadership, Psychological Capital, and Creative Work Behavior in Bank Employees", **Pakistan Journal of Psychological Research**, 32 (1): 35-53.