

## أثر جودة العلاقات المتبادلة بين القادة والمرؤوسين على سلوك الاستقواء بالتطبيق على العاملين بإدارات جامعة القاهرة

أمل عبد الرحمن السيد  
أستاذ إدارة الموارد البشرية بقسم إدارة الأعمال  
كلية التجارة  
جامعة القاهرة

سارة صلاح الدين محمد خليل  
مدرس مساعد بقسم إدارة الأعمال  
كلية التجارة  
جامعة القاهرة  
[sarah\\_salah@foc.cu.edu.eg](mailto:sarah_salah@foc.cu.edu.eg)

### مستخلص البحث

يهدف هذا البحث إلى دراسة التأثير المباشر لجودة العلاقات المتبادلة بين القادة والمرؤوسين والاستقواء في أماكن العمل، بالتطبيق على موظفي الإدارات المختلفة بجامعة القاهرة، وذلك من أجل تقديم مجموعة من التوصيات المقترحة للمسؤولين عن اتخاذ القرارات بهدف الحد من ظاهرة الاستقواء في أماكن العمل عن طريق تحسين جودة العلاقات المتبادلة بين القادة والمرؤوسين، وقد تم الاعتماد على عينة ميسرة من موظفي الإدارات العامة لجامعة القاهرة، باستخدام قائمة استقصاء هيكليه، وبلغ عدد القوائم الصحيحة الصالحة للتحليل ٢٩٠ قائمة، كما تم استخدام برنامج SPSS v.20 في التحليل الوصفي للعينة ولمتغيرات البحث، وأيضاً برنامج Smart PIs v.3.2.2 في التحليل الإحصائي لإختبار فروض البحث باستخدام أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية، وأظهرت النتائج وجود تأثير سلبي معنوي لجودة العلاقات المتبادلة بين القادة والمرؤوسين على الاستقواء بالإدارات المختلفة لجامعة القاهرة.

### الكلمات المفتاحية

جودة العلاقات المتبادلة بين القادة والمرؤوسين، الاستقواء في أماكن العمل، التعليم العالي، جامعة القاهرة.

تم استلام البحث في ٢٦ مايو ٢٠٢٣، وقبوله للنشر في ٢٤ نوفمبر ٢٠٢٣

## ١. مقدمة:

في الأونة الأخيرة استحوذ مفهوم العلاقات الإنسانية على إهتمام كبير من قبل الباحثين في مجال الدراسات المعاصرة، وذلك لأهميته في اغلب المجالات التي يتعرض لها الإنسان في مختلف مناحي الحياة. حيث تُعد العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري إحدى مقومات الجودة الشاملة للأداء، خاصة في المجال الخدمي، حيث تصبح العلاقات الإنسانية الأساس لبلوغ أعلى مستويات الجودة في العمل الفني والإداري، وعليه فإن مجالات العلاقات الإنسانية في العمل الإداري متعددة حيث تشمل العلاقات بين القائد ومروسيه، وعلاقات الفرد بالفرد، والفرد بالمجتمع، مما دفع ذلك الباحثين لدراسة العلاقات الشخصية في أماكن العمل وتأثيرها على الأفراد، وعليه فإن جودة هذه العلاقات لها آثار هامة على أداء المنظمة ككل (عبدالقادر وآخرون، ٢٠٢٠).

في هذا الصدد تُعتبر القيادة من أكثر العوامل الفعالة للحفاظ على المورد البشري وتحقيق المزايا التنافسية، علاوة على ذلك أسلوب القادة، ودافعهم، تصرفاتهم وأخلاقياتهم يحدد ما إذا كانت القيادة فعالة أم لا (Ahmadi et al, 2014).

وتُعد نظرية العلاقات المتبادلة بين القادة والمرؤوسين (LMX) (Leader- member exchange) من أهم النظريات في أدبيات القيادة، والتي تنص على أن نفس أسلوب القيادة لا يستخدم بالضرورة مع جميع المرؤوسين، فالقادة يتمتعون بسلطة ووقت وموارد محدودة داخل المنظمة، لذا تحاول هذه النظرية شرح كيف يستخدم القادة السلطة والوقت والموارد المحدودة عند إدارة العلاقات مع المرؤوسين وبناء علاقات قوية معهم عن طريق مشاركتهم المعلومات وصناعة القرارات ودعمها، بالتالي تتميز هذه النظرية بتطوير وتحسين العلاقات ذات الجودة المختلفة مع المرؤوسين، لذلك القادة الذين ينخرطون في علاقات متبادلة جيدة مع مرؤوسيهم يجنون التقدم والنجاح الاجتماعي. (Scott & Green, 2011; Ahmadi, et al, 2014; Yildiz, 2018; Xu et al., 2019; Richter-Killenberg & Volmer, 2022)

على النقيض من ذلك، يُعد الإشراف التعسفي من قبل الرؤساء من أهم أسباب ظهور سلوك الاستقواء في أماكن العمل (Suggala, et al 2020)، كما لاحظ (Schyns and Schilling, 2013) أن مثل هذا النوع من السلوك الإشرافي يعتبر الجانب المظلم للقيادة، فالقيادة التي تسيء معاملة المرؤوسين باستمرار من خلال السلوك الشخصي السلبي في العمل والتي تكون من قبل فرد في المنصب الإداري تسمى بالقيادة المدمرة (Suggala et al., 2020)، من ناحية أخرى تشير الدراسة التي أجراها (Lutgen- Sandvik et al., 2007) أن الاستقواء بين زملاء العمل يعتبر أقل ضرراً نفسياً للمستقوى عليه مقارنة بالاستقواء من قبل المديرين المباشرين.

ومن ناحية أخرى، يجب على الإدارة التعرف على المتغيرات التي يمكن أن تؤثر سلباً على أداء العاملين وأن تقوم بمحاولة التخلص من تلك المتغيرات أو التقليل من تأثيرها، وذلك حتى يمكن الحفاظ على العنصر البشري وتعظيم الاستفادة الممكنة منه داخل العمل.

ويعتبر الاستقواء داخل مكان العمل Work Place Bullying من ضمن المتغيرات السلبية المنتشرة في بيئة العديد من منظمات الأعمال، والذي يعني سوء المعاملة المتكررة والمتعمدة تجاه الأفراد والتي تُهيئ بيئات عمل معادية (Salin, 2003). حيث تؤثر سلباً على أداء العنصر البشري بتلك المنظمات، وبالتالي على أدائها، حيث يقلل الاستقواء من دافعية العاملين على العمل ويخفض من أدائهم وإنتاجيتهم داخل مكان العمل (ريان وآخرون، ٢٠١٣; yildirim, 2009).

وعادة ما يربط الباحثون الذين يدرسون سلوك الاستقواء في بيئة العمل بجوانب محددة في التنظيم مثل إدراك العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية إذ يترتب على هذا السلوك عواقب جسيمة تؤثر على الأفراد في مكان العمل كالتأثير على صحة الموظف الجسدية، النفسية، الإجهاد العاطفي، اضطراب ما بعد الصدمة وعدم التوفيق بين الحياة الأسرية والعمل وتلك التي تؤثر على المنظمة بشكل مباشر أو غير مباشر مثل: التغيب، الإجازات المرضية، السلوكيات العكسية (Counterproductive Behavior)، عدم الرضا الوظيفي، النية لترك العمل. (Mourssi-Alfash, 2014).

## ٢. الدراسة الاستطلاعية وصياغة مشكلة البحث:

قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية على بعض العاملين بإدارات جامعة القاهرة، بغرض المساهمة في بلورة مشكلة البحث، وتحديد أبعاد ومتغيرات البحث؛ كما هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى جودة العلاقات المتبادلة بين القادة والمرؤوسين ومدى تعرض هؤلاء المرؤوسين لسلوك الاستقواء في عملهم، وما إذا كان هناك علاقة بين هذه المتغيرات، وهل تتناسب بيئة العمل بإدارات الجامعة المختلفة مع احتياجات العاملين وتوقعاتهم أم لا.

ومن أجل تحقيق ذلك، أجرت الباحثة مجموعة من المقابلات مع عدد من العاملين في الإدارات المختلفة بجامعة القاهرة والذي بلغ عددهم ٢٠ موظفاً؛ وذلك باستخدام أسئلة شبه هيكلية لإدارة هذه المقابلات بالشكل الذي يثري البحث ويفتح المجال أمام الباحثة لاستطلاع مدى توافر المتغيرات المتعلقة بالظاهرة محل البحث في هذا القطاع، ويمكن توضيح هذه الأسئلة على النحو التالي:

- هل يعاملك مديرك بطريقة ودودة؟ هل تشعر أنه صديق لك؟
- إذا حدثت مشكلة بالعمل هل يهتم مديرك بإيجاد الحلول لها؟
- هل تبذل مجهود إضافي يفوق العمل المطلوب تنفيذه وهل يتم تقديرك على هذا المجهود سواء مادياً أو معنوياً؟

- هل تشعر بالمساواة في التعامل من قبل مديرك وبينك وبين زملائك؟
- هل يطلب منك مديرك القيام بأعمال تحتاج إلى خبرات أقل من الخبرات التي تتمتع بها؟
- هل يؤخذ برأيك لإتخاذ قرارات تخص العمل أم يتم تجاهله وهل يتم إخفاء معلومات هامة تؤثر على أدائك في العمل؟
- هل ينتقدك مديرك ويذكرك دائماً بأخطائك؟

من خلال طرح الأسئلة السابقة على العاملين بالإدارات المختلفة بجامعة القاهرة توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

- ضعف العلاقة بين القادة ومروسيهم في بعض الإدارات دون البعض الآخر مثل المعاملة غير اللائقة من قبل بعض الرؤساء لموظفيهم، كثرة تذكيرهم بأخطائهم، كثرة التقليل من أدائهم لأعمالهم، تحميلهم أعباء عمل إضافية قد لا تتناسب مع مستوى خبراتهم، وذلك يؤثر سلباً على رغبتهم في أداء العمل وتطويره، وزيادة الرغبة في ترك العمل أو النقل إلى إدارات أخرى تكون بها معاملة ودودة ولائقة من قبل الرؤساء.
  - عدم الإكتراث بآراء العاملين في إتخاذ أى قرار متعلق بالعمل، وإخفاء بعض المعلومات الهامة التي تؤثر على أداء الموظف لعمله.
  - ❖ كما لاحظت الباحثة أن العاملين الأصغر سناً يشعرون أكثر بعدم الرضا عن وظائفهم، ويتعرضون لضغوط عمل كبيرة ويستكملون أعمالهم من المنزل أحياناً وأحياناً أخرى يعملون ساعات إضافية وكل ذلك دون أى تقدير لجهودهم سواء كان مادياً أو معنوياً، كما أكد العديد من الموظفين أن التقدير المعنوي لديهم أكثر تأثيراً من التقدير المادى. وهذا ما دعا الباحثة إلى القيام بهذه الدراسة خاصة في مجال جامعة القاهرة كونها أعرق الجامعات المصرية.
- لذلك في ضوء مراجعة الدراسات السابقة، التي تناولت موضوع البحث، وفي ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية، فإنه يمكن بلورة مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي:
- "ما مدى وجود تأثير مباشر بين جودة العلاقات المتبادلة بين القادة والمروسين وسلوك الاستقواء في الإدارات المختلفة لجامعة القاهرة؟"

### ٣. أهداف البحث:

تسعى الباحثة من إجراء هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١ - تحديد مدى التأثير المباشر لجودة العلاقات المتبادلة بين القائد والمرووس على سلوك الاستقواء في إدارات جامعة القاهرة.
- ٢ - التعرف على مدى إنتشار سلوك الاستقواء في إدارات جامعة القاهرة.
- ٣ - التوصل إلى مجموعة من التوصيات التي من شأنها الحد من إنتشار سلوكيات الإستقواء بين الرؤساء والمروسين بالإدارات المختلفة لجامعة القاهرة. ومن ثم خلق مناخ عمل صحى.

### ٤. المساهمة النظرية والتطبيقية للبحث:

يستمد هذا البحث أهميته من ناحيتين هما: المساهمة النظرية والتطبيقية للبحث

#### ١-المساهمة النظرية

- يُعد النموذج النظري المُقترح لهذا البحث، والذي يبحث العلاقة التأثيرية بين جودة العلاقات المتبادلة بين القائد والمرووس، الاستقواء لموظفى الإدارات المختلفة بجامعة القاهرة، من النماذج غير المختبرة من قِبل الدراسات العربية، وذلك وفقاً لما تم حصره والاطلاع عليه من دراسات عربية مرتبطة بموضوع البحث، مما يشير إلى أن اختبار هذا النموذج سيشكل إضافة علمية في مجال علم الإدارة، وإثراء المكتبة العربية ببحث يتعلق بقضية هامة من القضايا المثارة على الساحة العملية الآن.
- يستمد هذا البحث أهميته النظرية من خلال مساهمته في تقليل الفجوة التي ظهرت بشكل واضح بعد فحص الدراسات السابقة والتي تناولت موضوع البحث، وهو ما يستلزم القيام بهذا البحث لما لذلك من إضافة وإثراء لمجال إدارة الموارد البشرية، ليس فقط على مستوى البيئة المصرية بل أيضاً على مستوى البيئة العربية.

#### ٢ - المساهمة التطبيقية

- يرجع اختيار جامعة القاهرة لإجراء الدراسة الميدانية كونها أعرق الجامعات المصرية، وبالتالي يجب أن يكون لها الرياءة في البحث عن أفضل الطرق التي تستطيع من خلالها مواجهة المنافسة المتزايدة من المؤسسات التعليمية المختلفة، وذلك عن طريق تقديم أفضل الخدمات لعملائها- ( أعضاء هيئة التدريس، الطلبة، الباحثين، العاملين،...) - والبحث عن أفضل الطرق لتحسين الخدمة.



أن هناك أربعة أبعاد رئيسة لجودة العلاقات بين القادة والمرؤوسين التي سيتم الاعتماد عليها في هذه الدراسة والمتمثلة في: التأثير، الولاء، الساهمة، الاحترام المهني، ويمكن تسليط الضوء على تلك الأبعاد فيما يلي:

أ- **التأثير Effect**: ويُشير التأثير إلى المشاعر والعاطفة المتبادلة بين القادة والمرؤوسين، القائمة على العلاقات الشخصية في المقام الأول بدلاً من التركيز على علاقات العمل والقيم المهنية، وتظهر هذه المشاعر عندما يكون لكلٍ من القائد والمرؤوس نفس الإهتمامات خارج إطار العمل، مما يزيد من الصداقة وقوة العلاقات الإنسانية مقارنة بالعلاقات المرتبطة بالعمل.

ب- **الولاء Loyalty**: ويرمز هذا البعد إلى المدى الذي يدعم كل من القائد والمرؤوس بعضهما البعض بشكل علني وعلى المستويين المهني والشخصي، كما يميل القائد إلى إسناد المهام التي تتطلب قدر كبير من الاستقلالية وحسن التصرف إلى المرؤوسين ذوي الكفاءة والوفاق في قدراتهم الذين يتمتعون بالولاء.

ج- **المساهمة Contributions**: ويُعبر عن مقدار العمل ونوعيته الذي يأتي به كل فرد من أطراف العلاقة الثنائية بين القائد والمرؤوسين باتجاه تحقيق الأهداف المشتركة من أجل تطوير العلاقة التبادلية بينهم، فالمرؤوس يتحمل المسؤولية وينجز مهام تفوق المنصوص عليها في الوصف الوظيفي، في المقابل يوفر القائد الموارد والدعم المادي والمعنوي لإتمام تلك المهام. وبالتالي فإن مستوى المساهمة لكل عضو سوف يتأثر بصعوبة وأهمية المهام التي يقوم بها أعضاء العلاقة.

د- **الاحترام المهني Professional Respect**: ويُقصد به الاحترام المتبادل بين طرفي العلاقة الثنائية (أى القادة والمرؤوسين)، حين يسعى كل عضو من أعضاء المجموعة إلى بناء سمعة داخل المنظمة أو خارجها للتميز في مجال عمله.

## ٥-٢ الدراسات التي تناولت الاستقواء في أماكن العمل

ظهر الاستقواء على مدار العقدین الماضيين في مكان العمل كمجال مهم للبحث في الدراسات الإدارية من قبل الباحثين والممارسين في المجالات العلمية والإجتماعية المختلفة على المستوى المحلي والعالمي، وفي مختلف التخصصات مثل (الصحة، التعليم، السياحة، البنوك). مما أدى إلى تطوير فهم أعمق لهذا السلوك الضار المنتشر بكثرة والذي بدوره يؤثر سلباً على أداء العنصر البشري، ومن ثم على أداء المنظمات حيث يقلل من الرضا الوظيفي، الإلتزام التنظيمي، والأداء، بالتالي تنخفض الإنتاجية ويزيد من معدل دوران العمل ومعدلات الغياب. من هنا تعتبر قضية الاستقواء في أماكن العمل من القضايا بالغة الأهمية التي تتطلب تركيزاً بحثياً متزايداً لدراسة تأثير هذا المفهوم وانعكاساته في مكان العمل. (Rai & Agrawal, 2018; (مرزوق، ٢٠١٨، حيث تشير الأبحاث إلى أن ما بين ١٠٪ و ٢٠٪ من القوى العاملة يتعرضون لمعاملة سيئة بصفة مستمرة في مكان العمل (Ritzman, 2014). فقد أكد الباحثون أن الاستقواء في مكان العمل ظاهرة منتشرة عالمياً وتعد من القضايا الهامة التي يجب أخذها في الاعتبار في جميع أنحاء العالم. (Samnani & Singh, 2012)

لا يوجد إتفاق عام حول تعريف الاستقواء في أماكن العمل، وذلك نظراً للطبيعة المعقدة لهذه الظاهرة (Gupta et al, 2020; Suggala, et al 2020).

حيث تشير الدراسات السابقة أن المفاهيم الخاصة بظاهرة الاستقواء تختلف باختلاف البلدان نتيجة لاختلاف أطر العمل الثقافية، الإجتماعية، والصناعية، نظراً لإختلاف هذه المفاهيم استخدم الباحثون تعريفات متنوعة للاستقواء في أماكن العمل، فمن أكثر التعريفات استخداماً والمعتمدة من قبل الباحثين الأوروبيين هو تعريف (Einarsen et al., 2011) والذي ذكر أن هذا المصطلح يُعبر عن الأفعال السلبية المتكررة من الإهانة والإساءة اللفظية والعزلة الإجتماعية ذات التأثير السلبي على أداء العامل لعمله، وحتى يمكن القول بأن هذا السلوك يُعتبر من قبيل الاستقواء يجب أن يحدث بشكل متكرر ومنتظم (على الأقل أسبوعياً) ولفترة زمنية (٦ أشهر أو أكثر) ويعتبر الاستقواء عملية تصاعديّة يواجه من خلالها الضحية مواقف تجعله يشعر بأنه دون المستوى، ويصبح هدفاً للتصرفات والسلوكيات الإجتماعية السلبية داخل المنظمة (Laschinger et al., 2012; Rai & Agarwal, 2016; Spencer, 2020)، كما إتفق (Hodgins and McNamara, 2017) مع هذا التعريف وأضاف أن الإستقواء في أماكن العمل هو عملية متعمدة، هادفة وممنهجة. على النقيض من ذلك يرى بعض الباحثين أن سلوكيات الاستقواء لا تتكرر كثيراً، وأحياناً تكون بدون مدة زمنية محددة (Branch et al., 2013).

في نفس السياق أشار (Neuman and Baron 2005) الي أن الاستقواء في أماكن العمل هو ميل الأفراد للعداء الشخصي ضد الزملاء أو المرؤوسين في العمل ويُمكن أن يكون هذا العداء لفظي أو مادي أو نفسي ويكون بشكل متكرر ولفترات طويلة مما أدى لإختلال توازن القوى بين المستقوى والمستقوى عليهم، كذلك ينظر المركز الكندي للصحة والسلامة المهنية إلى سلوك الاستقواء على أنه حوادث متكررة وأنماط سلوكية تهدف الي إهانة، وتخويف أو إذلال شخص معين، فهو سيطرة وتأثير شخص معين يُعرف بالمستقوى على سلوك شخص آخر يعرف بالمستقوى عليه أو الضحية (Victim) (Fox & Cowan, 2015; Kravitz, 2014; Suggala, et al 2020). على النقيض من ذلك عندما يكون هناك نزاع بين طرفين متساويين تقريباً في "القوة" في هذه الحالة يسمى صراعاً وليس إستقواءً (Rai & Agarwal, 2016).

كما عرف (Kelleher 2017) سلوك الاستقواء على أنه الموقف الذي يرى فيه الفرد نفسه وعلى مدى فترة من الزمن، أنه الطرف المتلقى لأفعال سلبية من شخص واحد أو أكثر، حيث يجد صعوبة في الدفاع عن نفسه ضد هذه الأفعال.

وأضاف (Hogan et al, 2018) أن الاستقواء في أماكن العمل يكون على شكل إساءة لفظية أو جسدية أو اجتماعية أو نفسية من قبل شخص واحد أو مجموعة من الأشخاص.

تلخص الباحثة من التعريفات السابقة أن سلوك الاستقواء له عدة سمات : حيث يتسم الاستقواء بثلاث خصائص رئيسة تتمثل في الإصرار (persistence)، إنعدام التوازن في القوة (power disparities)، النية للإيذاء (Rai & Intent to Harm) (Agrawal, 2016).

إستناداً لما سبق ترى الباحثة أن سلوك الاستقواء في مكان العمل هو سلوك منتظم يُعبر عن الأفعال السلبية المتكررة من الإهانة والإساءة اللفظية والعزلة الاجتماعية ذات التأثير السلبي على أداء العامل لعمله، فهو سلوك مخطط وموجه نحو إلحاق الضرر بالآخرين سواء كان ضرراً معنوياً أو جسدياً، الذي يؤثر سلباً على الحالة النفسية للضحية. هذا السلوك السلبي المنحرف، الذي غالباً ما يكون مستهدف نحو تحقيق أهداف شخصية على حساب أهداف الآخرين ورغباتهم، يؤدي كل ذلك بالنهاية لفقدان المنظمة لسمعتها التنظيمية وتحويلها من بيئة جاذبة إلى بيئة طاردة. (Einarsen et al, 2011; Chadwick & Travaglia, 2017).

سوف تعتمد الباحثة على هذا التعريف نظراً لشموله على معظم الجوانب التي جاءت في الدراسات السابقة عن مفهوم الاستقواء.

من ناحية أخرى ذكر كلاً من (Hoel and Cooper, 2001; Beswick et al, 2006; Hershcovis et al., 2007; Mourssi-Alfash, 2014; Srivastava & Dey, 2019; May et al, 2021) وهناك بُعدين أساسيين للاستقواء في العمل وهما: الاستقواء المرتبط بالشخصية والاستقواء المرتبط بالعمل، وسوف يتم الاعتماد على هذين البُعدين في هذه الدراسة.

**فيما يلي توضيح كل بُعد من هذه الأبعاد:**

#### أ- الاستقواء المرتبط بالشخصية (Personal-Related Bullying)

ينطوي على السلوكيات السلبية مثل إذلال وإهانة المستقوى عليه عند التعامل مع الآخرين داخل العمل ، التذكير المتكرر بالأخطاء، وتوجيه التعليقات والملاحظات الهجومية والنقد المستمر لشخصه أو لأفكاره أو لحياته الخاصة داخل العمل .

#### ب- الاستقواء المرتبط بالعمل (Work-Related Bullying)

تنطوي على السلوكيات السلبية التي تشمل: حجب المعلومات الهامة التي تؤثر على عمل الموظف، أعباء العمل التي تفوق قدرات المرؤوس ، تحميله أعباء عمل إضافية ، رفض الأجازات، المراقبة الزائدة على عمله دون إعطائه مساحة من الحرية وتجاهل رأيه في الأمور المرتبطة بالعمل.

#### ٣-٥ الدراسات التي تناولت علاقة جودة العلاقات المتبادلة بين القادة والمرؤوسين بالاستقواء في أماكن العمل.

تُعتبر القيادة غير الفعالة من أهم مسببات سلوك الاستقواء في مكان العمل. (Francioli et al., 2018) حيث تتم ممارسة هذا السلوك من قبل الرؤساء و/ أو الزملاء والذي يكون سبب رئيس في انخفاض إدراك العدالة التفاعلية مما قد يؤدي إلى ارتفاع معدل الدوران ، والرضا الوظيفي ، والصراع بين الأسرة والعمل ، والضغط النفسي. (Tepper, 2000)

في هذا السياق، أشار (Yildiz, 2018) إلى أن القادة يُقيمون أداء المرؤوسين من خلال قيامهم بواجباتهم، بالتالي يتم تصنيف المرؤوسين إلى مجموعتين وفقاً لأدائهم (داخل وخارج المجموعة) حيث أن الموظفين داخل المجموعة يكون أدائهم مرتفعاً، على عكس الموظفين خارج المجموعة يكون أدائهم منخفضاً وكذلك علاقتهم مع الرؤساء تكون ضعيفة نتيجة لانخفاض الثقة ، و الدعم ، و التفاعلات ، كما ان الموظفين ذوو الأداء المنخفض الذين يتم التعامل معهم باعتبارهم خارج المجموعة يتعرضون لسلوكيات الاستقواء من قبل القادة، وبالمثل يمكن أن يخضع الموظفون الناجحون والمؤهلون بشكل جيد لسلوك الاستقواء من جانب رؤسائهم وذلك بسبب التهديدات المحتملة للمنافسة التي يشكلها هؤلاء الموظفون لمستويات أعلى من المناصب التنظيمية، وهذا ما أشار اليه (Kim and Glomb, 2010).

أيضاً عند وجود صراعات مزمنة ومتكررة بين القائد والمرؤوس، تنخفض جودة العلاقات بينهم مما يؤدي لظهور سلوكيات الاستقواء في أماكن العمل ويؤثر على نية الموظف لترك العمل. (Foster, 2012; Kim and Glomb, 2010)

واستكمالاً لما سبق، توصل (Yildiz, 2018) إلى وجود علاقة سلبية معنوية بين جودة العلاقات المتبادلة بين القائد والمرؤوس والاستقواء في أماكن العمل، وهذا ما جاءت به بعض الدراسات (Den Hartog et al, 2007; Foster, 2012; Nelson et al, 2014; Francioli et al, 2018; Porter et al, 2018; Liang, 2022) التي أكدت على أن هناك علاقة سلبية مباشرة قوية بين جودة العلاقات المتبادلة بين القائد والمرؤوس والاستقواء في أماكن العمل، كما أكدت على أن الجودة المنخفضة للعلاقة بين القائد والمرؤوس ترتبط ارتباطاً قوياً بسلوك الاستقواء من القائد تجاه المرؤوس. وبناءً على ذلك ، فإن خطر الاستقواء يزداد في بيئات العمل حيث تُعتبر قدرة القائد على توفير فرص التطوير ، وضمان الرضا الوظيفي ، وتطوير خطط العمل بكفاءة ، وحل النزاعات ضعيفه جداً.

وفي نفس السياق قام (Furnes et al., 2015) بدراسة لاستكشاف العلاقات السلبية بين القائد والمرؤوس ومؤشرات جودة بيئة العمل، حيث تم تجميع البيانات من المعلمين، والعمال الصناعيين، وسائق الحافلات في النرويج . أسفرت نتيجة هذه الدراسة

عن ارتباط الجودة المنخفضة للعلاقة بين القائد والمرؤوس بمستويات مرتفعة من الاستقواء في أماكن العمل، ضغوط العمل، صراع الدور، النية لتترك العمل، التمييز على أساس العمر؛ ومستويات منخفضة من الرضا الوظيفي، الالتزام، الاستقلالية، المشاركة، العدالة المدركة، والدعم الاجتماعي.

كما أكدت دراسة (Liang & Yeh, 2020) التي أجريت على ٤٤٧ من الموظفين والقادة بإحدى شركات التصنيع الكبرى والمنظمات العامة بتايوان، أن العلاقة الطيبة بين القادة والمرؤوسين ينتج عنها تلقي المرؤوسين لمستوى أعلى من الدعم والموارد من القائد والذي قد يقلل بدوره من احتمال تعرضهم لسلوكيات الاستقواء في أماكن العمل.

وفي ضوء ما تقدم، يُلاحظ وجود تأثير سلبي مباشر لجودة العلاقات المتبادلة بين القادة والمرؤوسين بالاستقواء في أماكن العمل، وعليه يُمكن تطوير الفرض التالي:

**يوجد تأثير سلبي مباشر لجودة العلاقات المتبادلة بين القادة والمرؤوسين على الاستقواء بإدارات جامعة القاهرة.**

#### ٤-٥ التعليق على الدراسات السابقة

في ضوء مراجعة الأدب الإداري في موضوع البحث توصلت الباحثة إلى الاستنتاجات التالية:

- ١- أشارت الدراسات السابقة إلى أهمية جودة العلاقات المتبادلة بين القادة والمرؤوسين، نظراً لأهميتها من أجل خلق بيئة عمل صحية والتي بدورها تؤدي إلى النجاح التنظيمي السريع، ولهذا السبب اكتسب هذا المجال اهتماماً كبيراً بالبحث العلمي. فالعلاقات ذات الجودة المرتفعة بنيت على الثقة، الالتزام، الود، والإحترام المتبادل بين القادة والمرؤوسين، بالإضافة إلى تحقيق العديد من النتائج التنظيمية الإيجابية والتي تتضمن: الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وزيادة الولاء للمنظمة، إنخفاض معدلات دوران العمل.
- ٢- تعددت أبعاد قياس جودة العلاقات المتبادلة بين القادة والمرؤوسين كما تم تناولها في العديد من الدراسات السابقة، لكن كان هناك اتفاق بين العديد من الدراسات أن هناك أربعة أبعاد رئيسة لجودة العلاقات بين القادة والمرؤوسين والمتمثلة في: التأثير، الولاء، المساهمة، الاحترام المهني، ترى الباحثة أن هناك ضرورة لتبني هذه الأبعاد لأنها الأكثر تأثيراً على العديد من المخرجات التنظيمية، ولا يمكن تجاهلها عند قياس جودة العلاقة بين القادة والمرؤوسين، وهو ما أكدت عليه أيضاً الدراسة الاستطلاعية التي قامت بها الباحثة.
- ٣- قلة الأبحاث التي درست أبعاد جودة العلاقات بين القائد والمرؤوس مجتمعاً معاً (المساهمة، التأثير، الولاء، والإحترام المهني) على كافة أبعاد العدالة التنظيمية (العدالة الإجرائية، التوزيعية، التفاعلية، المعلوماتية)، حيث تم التركيز على أبعاد محددة لقياس جودة العلاقة بين القائد والمرؤوس مثل (التأثير والإحترام المهني) على بُعد العدالة التفاعلية فقط.
- ٤- لاحظت الباحثة في ضوء علمها أن هناك ندرة نسبية في الدراسات خاصة الدراسات العربية التي تناولت العلاقة بين متغير جودة العلاقات المتبادلة بين القادة والمرؤوسين وسلوك الاستقواء في أماكن العمل.

#### ٦. النموذج المقترح للبحث:

بناءً على مراجعة الدراسات السابقة، وفي إطار سعي الباحثة إلى إستكمال المعالجة المنهجية لمشكلة البحث، وتحقيقاً لأهدافه، تم بناء النموذج المقترح للبحث والمبين في الشكل رقم (١) التالي؛ ليعبر عن متغيرات البحث واتجاهات التأثير بينها، وهو ما سيتم اختباره من خلال الدراسة الميدانية.

ويتضح من الشكل المشار إليه، أن البحث سيهدف إلى دراسة جودة العلاقات المتبادلة بين القادة والمرؤوسين (المتغير المستقل) وتأثيرها على سلوك الاستقواء في أماكن العمل (المتغير التابع)، كالتالي:



شكل (١): النموذج المقترح للبحث

المصدر: من إعداد الباحثة

#### ٧. منهجية البحث:

في ضوء طبيعة المشكلة والأهداف التي تسعى الباحثة إلى تحقيقها من خلال البحث وفروضه، يُعد المنهج الوصفي التحليلي هو المنهج المناسب لهذا البحث، حيث يعتمد على دراسة المشكلة كما هي بالواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويُعبر عنها تعبيراً

كيفية بوصفها، وتوضيح خصائصها، كما يُعبر عنها كمياً (رقمياً) بما يوضح حجمها، ودرجة ارتباطها مع غيرها من المشكلات الأخرى، وهذا المنهج لا يهدف إلى وصف المشكلات كما هي فقط، بل إعدادها للوصول إلى استنتاجات تُسهم في فهم الواقع وتطويره (Sekaran, 2003; Malhotra, 2010).

## ٨. أداة البحث:

تم جمع البيانات الأولية من خلال تصميم قائمة استقصاء مهيكله معدة لهذا الغرض self-administered questionnaire كوسيلة متاحة لتحقيق أغراض البحث، وذلك من خلال قيام الباحثة بتوزيع القائمة بشكل شخصي على موظفي الإدارات العامة بجامعة القاهرة.

قامت الباحثة بتصميم القائمة اعتماداً على نتيجة مراجعة الدراسات السابقة، وتحليل البيانات الثانوية، والمقابلات الشخصية مع بعض من مفردات البحث المستهدفة، وقد تضمنت القائمة مجموعة من العبارات مكونة من ٣٠ عبارة، منهم ١٢ عبارة للمتغير المستقل و١٨ عبارة للمتغير التابع. وتجدر الإشارة أن المقاييس المستخدمة في هذا البحث لاقت قبولاً واستخداماً كبيراً، كما تمتعت بدرجة كبيرة من الثبات والصلاحية في العديد من الأبحاث والدراسات العربية والأجنبية السابقة؛ لذلك تم الاعتماد عليها وترجمتها للغة العربية، وقد تم إختبار مدى صلاحية الشكل Face validity والذي يعكس قدرة القياس على تناول الموضوع العام الذي تنتمي إليه الظاهرة محل القياس ويتم قياسه بشكل حكمي بواسطة الخبراء المتخصصين، وذلك عند إعداد قائمة الاستقصاء قبل البدء في عملية جمع البيانات، وقد تم عرضها على أربعة من الأساتذة في تخصص إدارة الموارد البشرية بقسم إدارة الأعمال كلية التجارة - جامعة القاهرة بهدف تحكيمها وبيان الصدق الظاهري لفقراتها، من أجل التأكد من وضوح وسهولة العبارات والتأكيد على التدقيق اللغوي لكل عبارة، ومدى ارتباط الاسئلة بمشكلة البحث وفروضة، وقد تم مراعاة كافة الملاحظات الواردة منهم، من خلال تعديل بعض العبارات المدرجة بالقائمة بما يتناسب مع تعديلات المحكمين المقترحة، وبالتالي تم التوصل للشكل النهائي لقائمة الاستقصاء قبل البدء في توزيعها وملئها من العينة محل البحث، وقد استغرقت عملية جمع البيانات حوالي ثلاثة أشهر من (٢٠٢٢/٤/١) إلى (٢٠٢٢/٧/١).

وقد بلغ عدد القوائم المستلمة ٣٦٠ قائمة وتم استبعاد القوائم غير المكتملة حيث بلغت (٢٠) قائمة غير مكتملة بالتالي تم حذفهم، فأصبح عدد القوائم المكتملة (340) بمعدل إستجابة %94.4، ثم وجدت الباحثة (٥٠) قائمة تأخذ نفس نمط الاستجابة من قبل المستقصى منهم، وبناء على ذلك تم حذف هذه القوائم لتحسين جودة البيانات، بالتالي بلغ عدد القوائم الصحيحة الصالحة للتحليل ٢٩٠ قائمة أي بمعدل %80.5 من إجمالي القوائم المستلمة.

## ٩. الدراسة التطبيقية:

في ضوء العلاقات المبنية بنموذج البحث المقترح، ووفقاً لما تم عرضه من صياغة الفرض الرئيس للبحث، يمكن بيان متغيرات البحث وأبعادها، وعوامل قياسها، ومصدر كل مقياس، كما هو مبين في الجدول التالي رقم (١):

جدول (١) متغيرات البحث وعوامل قياسها

المتغير	نوع المتغير	أبعاد المتغير التي سيتم استخدامها في القياس	المقياس
جودة العلاقات المتبادلة بين القائد والمرؤوس	مستقل	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ التأثير</li> <li>■ الولاء</li> <li>■ المساهمة</li> <li>■ الإحترام المهني</li> </ul>	(Liden&Maslyn,1998) والذي تم تطويره بواسطة (Gottfredson, et al, 2020) يحتوي على 12 عبارة تغطي الأربعة أبعاد ٣ عبارات لقياس بُعد التأثير ٣ عبارات لقياس بُعد الولاء 3 عبارة لقياس بُعد المساهمة ٣ عبارات لقياس بُعد الإحترام المهني تم استخدام أداة ليكرت المكونة من خمس مسافات تتراوح بين (١) غير موافق على الإطلاق و (5) موافق تماماً
سلوك الاستقواء في أماكن العمل	تابع	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ الاستقواء المرتبط بالعمل</li> <li>■ الاستقواء المرتبط بالشخصية</li> </ul>	The Negative acts Questionnaire Revised (Einarsen et al, 2009) مقياس (Einarsen et al, 2009) يحتوي على ١٨ عبارة ٨ عبارات لبُعد الاستقواء المرتبط بالعمل ١٠ عبارة لبُعد الاستقواء المرتبط بالشخصية، تم استخدام أداة ليكرت المكونة من خمس مسافات تتراوح بين (١) غير موافق على الإطلاق و (5) موافق تماماً

المصدر: من إعداد الباحثة.



## ١٠. مجتمع البحث:

يتمثل مجتمع البحث في إجمالي الموظفين العاملين في الإدارات العامة المختلفة لجامعة القاهرة والبالغ عددهم ٥٠٥٧\* يرجع أسباب اختيار جامعة القاهرة دون الجامعات الحكومية الأخرى لإتمام الجانب التطبيقي لهذا البحث :

- ١- كونها أعرق الجامعات المصرية، وبالتالي يجب أن يكون لها الريادة في البحث عن أفضل الطرق التي تستطيع من خلالها مواجهة المنافسة المتزايدة من المؤسسات التعليمية المختلفة، وذلك عن طريق تقديم أفضل الخدمات لعملائها- أعضاء هيئة التدريس، الطلبة، الباحثين، العاملين، الخ - والبحث عن أفضل الطرق لتحسين الخدمة.
- ٢- تعد جامعة القاهرة ضمن أفضل الجامعات العالمية بكافة التصنيفات الدولية المعروفة لعام ٢٠٢٢؛ وذلك ما بينه التقرير حول وضع الجامعة في التصنيفات العالمية لأفضل جامعات العالم خلال الـ ٤ سنوات الماضية، وما تم بها من تقدم كبير خلال هذه الفترة بالرغم من ظروف جائحة فيروس كورونا وتأثيرها على التعليم والمؤسسات التعليمية على مستوى العالم.

## ١١. حجم ونوع العينة:

نظراً لصعوبة الوصول لإطار المعاينة، مع عدم تجانس مفردات المجتمع، ويرجع عدم التجانس بين مفردات مجتمع البحث إلى ما توصلت إليه الباحثة من الدراسة الاستطلاعية من وجود اختلاف بأراء الموظفين في الإدارات المختلفة حول معاملة الرؤساء لهم، فقد إتمدت الباحثة على أسلوب العينات غير الاحتمالية - العينة الميسرة، للتيسير على الباحث الحصول على بيانات البحث مع مراعاة عدم تعميم النتائج على غير مفردات البحث. كما قامت الباحثة بمقابلة مفردات العينة بشكل شخصي.

- بمراعاة حجم مجتمع البحث وعدد المتغيرات المستقلة والأساليب الإحصائية المناسبة لنموذج البحث؛ ونظراً لأن الأسلوب الإحصائي المستخدم هو أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية Structural Equations Modeling والذي يعتمد على تحديد الحد الأدنى للعينة من خلال تحديد المتغير صاحب أكبر عدد أسئلة (بنود) وضرب عدد هذه البنود \* ١٠ (Hair et al., 2014; P.20)، بالنظر لنموذج البحث وجدت الباحثة أن متغير الاستقواء في أماكن العمل يشمل عدد بنود قياسه على ١٨ بند وهي تمثل أكبر عدد بنود في نموذج البحث بالتالي يتم ضرب عدد البنود (١٨) \* (١٠) هنا يكون الحد الأدنى لحجم العينة لهذا البحث يجب أن يكون ١٨٠ مفردة، لكن سعت الباحثة لزيادة حجم العينة حيث تم توزيع ٣٦٠ قائمة على مختلف الموظفين بجميع الإدارات العامة لجامعة القاهرة، بما يمكنها من تحليل البيانات في البرامج الإحصائية بدقة مثل تحليل العامل التوكيدي الذي يفترض ان يكون حجم العينة أكبر من ٢٠٠ مفردة للوصول لنتائج دقيقة (Hair et al., 2010).

## ١٢. التحليل الاحصائي

### ١٢-١ التحليل الوصفي لبنود قياس المتغيرات.

أ- أظهرت النتائج أنه فيما يتعلق بالمتغير المستقل "جودة العلاقات المتبادلة بين القادة والمرؤوسين" يتراوح توجه إجابات مفردات العينة بين الموافقة والموافقة التامة على أبعاد هذا المتغير المكونة من ( التأثير-الولاء-المساهمة-الإحترام المهني)، مما يدل على العلاقة الطيبة والمعاملة الودودة المحترمة بين الرؤساء والعاملين بالإدارات المختلفة لجامعة القاهرة بصفة عامة؛ مع شعور هؤلاء العاملين أن رئيسهم في العمل يمكن التعامل معه كصديق؛ حيث يجد العاملين الدعم والمساندة من قبل رؤسائهم في العمل خاصة عند تعرضهم للمشاكل أو وقوعهم في أخطاء غير متعمدة فيجدون رؤسائهم يدافعون عنهم، بالتالي يكون الجهد المبذول من قبل العاملين لإنجاز أعمالهم يفوق ما نص عليه الوصف الوظيفي؛ وذلك من أجل تحقيق أهداف ومصالح العمل.

ب- أما فيما يتعلق بالمتغير التابع الخاص "بالاستقواء في أماكن العمل" تتجه إجابات مفردات العينة نحو عدم الموافقة والحياد على عبارات أبعاد هذا المتغير، حيث تميل مفردات العينة إلى عدم الموافقة على العبارات الخاصة ببعده (الاستقواء المرتبط بالشخصية)، وهذا يعني عدم وجود استقواء مرتبط بالمرؤوس مثل عدم تعرضه للمضايقات أو السخرية من المحيطين به في العمل، وذلك لوجود معاملة طيبة عادلة بين الرئيس ومرؤوسيه؛ بينما تميل إجابات مفردات العينة على بُعد (الاستقواء المرتبط بالعمل) نحو الحياد وهذا يشير إلى أن في بعض الأحيان يُكلف المرؤوس بأعمال أقل من مستوى كفاءته، في أوقات أخرى يتم تكليفه بمهام عمل يطلب تنفيذها في وقت قصير قد لا يتناسب مع حجم هذه المهام، مع تجاهل رأيه في بعض الموضوعات التي تخص عمله.

\* الموقع الرسمي للإدارة العامة لمركز المعلومات و التوثيق [http://id.cu.edu.eg/Statistics\\_Dep%202.htm](http://id.cu.edu.eg/Statistics_Dep%202.htm)

- وبما أن عينة هذا البحث تجاوزت ال 200 مفردة، كم إتضح أن كل قيم الالتواء لا تزيد عن (٣) كقيمة مطلقة، وكل القيم التفرطح لا تزيد عن (١٠) كقيمة مطلقة وبالتالي هذا الانحراف مقبول ويمكن اعتبار البيانات تتبع التوزيع الطبيعي؛ ومن ثمّ يمكن الاعتماد على هذه البيانات للقيام بالتحليل الاستنتاجي كما يلي:

## ٢-١٢ التحليل الاستنتاجي

تناولت الباحثة في هذا الجزء التحليل الاستنتاجي من خلال تحليل نمذجة المعادلة الهيكلية Structure Equation Modeling (SEM) ، ويشمل هذا التحليل مرحلتين أساسيتين، الأولى: تحليل العامل التوكيدي Confirmatory Factor Analysis (CFA) لتحليل صلاحية متغيرات البحث وثباتها قبل اختبار الفروض. المرحلة الثانية: وهي اختبار فروض البحث، باستخدام برنامج Smart PLS v.3.2.2K

### ❖ المرحلة الأولى: تحليل العامل التوكيدي "CFA" Confirmatory Factor Analysis

يختبر هذا التحليل الإحصائي صلاحية متغيرات البحث واعتماديتها قبل إجراء اختبار الفروض التي تكونها هذه المتغيرات، وذلك من خلال صياغة النموذج النظري (Theoretical Model) وتقييمه، ثم التعديل فيه بحذف بنود قياس المتغيرات، والتي تكون معاملات تحميلها على المتغيرات التي تقيسها ضعيفة جداً، أو متعددة التحميل على أكثر من متغير في نفس الوقت. ثم الوصول إلى نموذج القياس (Measurement Model) ، ثم يتم اختبار الفروض وفقاً للنموذج الهيكلي (Structure Model)

#### ١ - تقييم النموذج النظري

هو نموذج البحث الذي تمّ التوصل إليه من خلال مراجعة الدراسات السابقة، وتمّ تقييمه وفقاً لبعض المعايير التي قررها (Hair et al., 2014)، وهي كما يلي: (أ) معاملات التحميل (Factors loading) المعيارية لبنود القياس، (ب) الصلاحية التقاربية (Convergent validity)، (ج) الاعتمادية (Reliability)، (د) صلاحية التمييزية (Discriminated validity).

أ- معاملات التحميل: بالنسبة للمتغير جودة العلاقات المتبادلة بين القادة والمرؤوسين فقد حققت معظم بنوده قيمة تحميل عالية تجاوزت 0.71، إلا أن هناك بعض البنود التي تتراوح قيمها المعيارية بين 0.40:0.71 وهي LMX7-cntrib1 و LMX8-contrib2 وبالتالي فهي مرشحة للحذف، وذلك على خلاف بند LMX9-contrib3 والذي تقل قيمته المعيارية عن 0.40 وبالتالي يجب حذفه لكن لا يتم الحذف لأن قيمة هذا البند تقترب بشكل كبير من 0.40، وتجدر الإشارة إلى أنه، لا يتم الحذف إلا بعد استكمال الوقوف على باقي المعايير والنظر في أي المتغيرات تحتاج لحذف بعض البنود لتحسين مؤشرات الصلاحية والاعتمادية الخاصة بها.

- أما متغير الاستقواء في أماكن العمل أيضاً حققت معظم بنوده قيمة تحميل عالية تجاوزت 0.71، إلا أن هناك بعض البنود التي تتراوح قيمها المعيارية بين 0.40:0.71 وهي Bull2- Wrk B2، Bull1- Wrk B1، Bull3- Wrk B3، Bull4- Wrk B4، Bull5- Wrk B5، Bull6- Wrk B6، Bull11- PerB3، Bull13- PerB5 وبالتالي فهي مرشحة للحذف.

ب- الصلاحية التقاربية لمقاييس النموذج النظري: تشير إلى درجة ارتباط المتغيرات الظاهرة (عناصر القياس) إيجابياً بعضها البعض لنفس المتغير الكامن الذي تقيسه، ويتم قياس الصلاحية التقاربية كأحد معايير تقييم النموذج النظري لكل متغير على حدة، حيث يجب أن لا تقل قيمة Average Variance Extracted AVE عن 0.5، ونلاحظ من جدول (٢) أن متغير جودة العلاقات المتبادلة بين القادة والمرؤوسين، ومتغير الاستقواء في أماكن العمل يتمتع بالصلاحية التقاربية لأن قيمة AVE أعلى من 0.5

جدول (٢) نسبة متوسط التباين/التغاير المستخرج (AVE) لمقاييس النموذج النظري

متوسط التباين/التغاير المستخرج (AVE)	المتغيرات
0.532	جودة العلاقات المتبادلة بين القادة والمرؤوسين
0.508	الاستقواء في أماكن العمل

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج PLS

ج- الاعتمادية لمقاييس النموذج النظري: تقاس اعتمادية المتغير بمقياسين هما معامل كرونباخ ألفا Cronbach Alpha وكذلك الثبات المركب Composite reliability ، وفي كل منها يجب ألا تقل القيمة عن 0.6، ويفضل أن تكون أكبر من 0.7 (Malhotra, 2010)، ويلاحظ من جدول (٣) أن معامل كرونباخ ألفا وقيم الثبات المركب لجميع المتغيرات وأبعادها تجاوزت نسبة ال 70٪ أي أن هناك اتساق عالي لبنود هذه المقاييس بنسبة تتجاوز ال 70%.

جدول (٣) تقييم الثبات والاعتمادية لمتغيرات النموذج النظري

المتغير	كرونباخ ألفا Cronbach Alpha	الثبات المركب Composite reliability
جودة العلاقات المتبادلة بين القادة والمرؤوسين	0.913	0.928
الاستقواء في أماكن العمل	0.942	0.948

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج PLS

د- **الصلاحية التمييزية**: تشير إلى مدى قدرة المقياس المستخدم على تمييز المتغير الذي يقيسه عن المتغيرات الأخرى في البحث، ويمكن قياسها من خلال عدم وجود معامل تحميل متعدد لأي بند على أكثر من عامل، وأيضاً يمكن قياسها بمعامل HTMT لكل متغير والذي يجب أن يكون أقل من 0.9 مع باقي المتغيرات في نفس النموذج (Henseler et al., 2019; Hair et al., 2015). وذلك كما هو موضح في الجدول (4)، أن جميع متغيرات النموذج النظري تتمتع بالصلاحية التمييزية

جدول (٤) معامل HTMT لقياس صلاحية التمييز للنموذج النظري

المتغير a	الاستقواء في أماكن العمل
جودة العلاقات المتبادلة بين القادة والمرؤوسين	0.354
الاستقواء في أماكن العمل	-

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج PLS

٢- **نموذج القياس**: اتضح بعد تقييم النموذج النظري انه قابل للقياس، وبالتالي يتكون النموذج الهيكلي للبحث، الذي تمتاز بنوده بالصلاحية والاعتمادية حيث يمكن إجراء إختبارات الفروض البحثية عليه.

٣- **النموذج الهيكلي ومؤشر R<sup>2</sup> لتقييمه**: بعد التأكد من كل معايير التقييم لنموذج القياس يتم اختبار العلاقات على هذا النموذج وينتج لنا ما يسمى بالنموذج الهيكلي.

- قبل النظر إلى نتائج اختبار الفروض هناك بعض المؤشرات التي من شأنها تعزيز تقييم النموذج الهيكلي، ومنها **تقدير قيمة R<sup>2</sup>** حيث وتتراوح قيمه R<sup>2</sup> بين (٠ : ١)، وكلما اقتربت من ١ يدل ذلك على مستويات عالية من التنبؤ، وقد تم ملاحظة أن جودة العلاقات المتبادلة بين القادة والمرؤوسين فسرت حوالي 15% لمتغير الاستقواء في إدارات جامعة القاهرة.

❖ المرحلة الثانية: اختبار فروض البحث

فيما يلي عرض نتائج إختبار تأثير المتغير المستقل (جودة العلاقات المتبادلة بين القادة والمرؤوسين) على المتغير التابع (الاستقواء في أماكن العمل)، ويمكن توضيح ذلك من خلال جدول (٥) التالي:

جدول (٥) نتائج اختبار تأثير جودة العلاقات المتبادلة بين القادة والمرؤوسين على الاستقواء في أماكن العمل

الفرض	القيمة المعيارية	قيمة ت المحسوبة T value	مستوى المعنوية P value	نتيجة اختبار الفروض
جودة العلاقات المتبادلة بين القادة والمرؤوسين-الاستقواء في أماكن العمل	-0.329	6.953	< 1%	قبول***

اتضح من جدول (٥) وجود تأثير سلبي معنوي لجودة العلاقات المتبادلة بين القادة والمرؤوسين على الاستقواء في أماكن العمل، بمقدار ٣٢,٩٪ عند مستوى ثقة ٩٩,٩٪ وبالتالي **تم قبول هذا الفرض** والذي ينص على أنه يوجد تأثير سلبي معنوي مباشر لجودة العلاقات المتبادلة بين القادة والمرؤوسين على الاستقواء في أماكن العمل.

† علماً بأن مستويات الثقة:

\*\*\*\* مستوى ثقة ٩٩.٩٪؛ حيث إن قيم p value تكون أقل من ٠.٠٠٠١، وتكون قيمة (ت) المحسوبة أكبر من ٣.٢٩± (مستوى القول في التجارب العلمية).

## ١٣. النتائج والتوصيات

### ١٣-١ مناقشة نتائج البحث وتفسيرها

يهدف هذا البحث لمعرفة تأثير جودة العلاقات المتبادلة بين القادة والمرؤوسين على الاستقواء في أماكن العمل لذلك تم وضع الفرض التالي: وجود تأثير سلبي معنوي مباشر لجودة العلاقات المتبادلة بين القادة والمرؤوسين على الاستقواء في أماكن العمل" (وقد تم قبوله)، وهذا يعني أنه عندما يشعر موظفي الإدارات المختلفة بجامعة القاهرة بالإحترام والتقدير والود والمعاملة الطيبة وإيجاد الدعم المستمر من قبل رؤوسائهم ذلك يجعلهم يبذلون قصارى جهدهم لإنجاز عملهم من أجل تحقيق أهداف ومصالح العمل، مع وجود إجراءات وسياسات عادلة تنظم سير العمل، بالإضافة لإعطاء الحق للموظفين للمشاركة في إتخاذ أى قرارات تتعلق بعملهم والاهتمام بنظام الشكاوى بالإدارات المختلفة هذا من شأنه يقلل من الصراعات والسلوكيات العدائية في بيئة العمل- مثل الشعور بالاستقواء داخل مكان العمل- ويجعلها بيئة عمل آمنة صحية يسودها جو من المحبة والود. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتائج دراسة كل من (Den Hartog et al, 2007; Kim and Glomb, 2010; Foster, 2012; Furnes et al, 2015; Francioli et al, 2018; Yildiz, 2018; Liang & Yeh, 2020; Liang, 2022; )

### ١٣-٢ التوصيات

تقوم الباحثة بتقديم مجموعة من التوصيات المقترحة للمسؤولين عن إتخاذ القرارات من رؤساء الأقسام، المديرين المباشرين، مدير إدارة الموارد البشرية بجامعة القاهرة، وذلك للحد من ظاهرة الاستقواء في أماكن العمل عن طريق تحسين جودة العلاقات المتبادلة بين القادة والمرؤوسين، وهو ما يمكن بيانه على النحو التالي بجدول (٦):

جدول (٦) التوصيات المُقترحة وآليات تنفيذها والمسئول عن التنفيذ

م	التوصيات المُقترحة	آليات التنفيذ	المسئول عن التنفيذ
١	خلق بيئة عمل آمنة وصحية من خلال الحد من إنتشار سلوك الاستقواء بالإدارات المختلفة بجامعة القاهرة	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ إعداد دورات تدريبية للمديرين بجميع إدارات جامعة القاهرة تعمل على تزويدهم بالمهارات المختلفة مثل المهارات الشخصية Soft Skills (مهارات الاتصال الفعال، التحفيز، القيادة الفعالة، وإتخاذ القرار) وأيضاً تدريبهم على كيفية حل النزاعات وإدارة الضغوط وبناء الفريق.</li> <li>■ فى نفس الوقت تتحمل إدارة الموارد البشرية مسؤولية زيادة الوعي بمفهوم الاستقواء في مكان العمل بين الموظفين، والتوعية بمخاطر هذه الظاهرة وما تسببه من أضرار للفرد والمنظمة والمجتمع وتقديم إرشادات واضحة لكيفية الإبلاغ عن حوادث الاستقواء وإدارتها وكيفية التعامل معها.</li> <li>■ وضع اللوائح والقوانين التى تُمكن من الحد من هذه الظاهرة ومنع إنتشارها ، وفرض العقوبات على من يخالف هذه القوانين.</li> <li>■ يجب أن تكون سبل الاتصال مفتوحة داخل المنظمات بين القادة والمرؤوسين، لمناقشة حوادث الاستقواء في مكان العمل، كما يمكن للمنظمات أيضاً إجراء منتديات مفتوحة للموظفين للتعبير عن مخاوفهم.</li> <li>■ يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تقلل من احتمالية وقوع سلوك الاستقواء من خلال معالجة المصادر الشائعة لإحباط الموظف، وتقليل عوامل الخطر المعروفة مثل: الغموض الوظيفي وهو ما يمكن تحقيقه من خلال تطوير أدوار وظيفية محددة بوضوح، استخدام موقع الموارد البشرية الاستراتيجي للدعوة إلى تقليل عبء العمل وتطوير البرامج التي تساعد الموظفين في زيادة الوصول إلى الدعم الاجتماعي.</li> </ul> <p>❖ يجب على إدارة الموارد البشرية إتباع عدة استراتيجيات وسياسات واضحة لعلاج ظاهرة الاستقواء والحد من ظهورها مثل:</p>	رؤساء الأقسام، المديرين المباشرين بالإدارات المختلفة، إدارة الموارد البشرية

\*\*\* مستوى ثقة ٩٩٪؛ حيث إن قيم p value تكون أقل من ٠.٠٠١ وتكون قيمة (ت) المحسوبة أكبر من  $± ٠.٢٠٥$ . (مستوى القبول في التجارب العلمية).

\*\* مستوى ثقة ٩٥٪؛ حيث إن قيمة P value تكون أقل من ٠.٠٠٥ وتكون قيمة (ت) المحسوبة أكبر من  $± ٠.١٩٦$ . (مستوى القبول في البحوث الاجتماعية).

\* مستوى ثقة ٩٠٪؛ حيث إن قيمة P value تكون أقل من ٠.٠١ وتكون قيمة (ت) المحسوبة أكبر من  $± ٠.١٦٥$ . (مستوى القبول في البحوث الاستكشافية) (Hair et al., 2014)

	<p>سياسة "عدم التسامح مطلقاً مع الاستقواء في أماكن العمل" zero toleranc policy فهذه السياسة تقوم على شراكة تعاونية واستشارية بين أصحاب العمل والموظفين فيما يتعلق بصحة وسلامة ورفاهية الموظفين في العمل.</p> <p>سياسة التدخل المبكر والمناسب لمنع الاستقواء قبل السماح للأمر بالتفاقم، حيث يتم التدخل المبكر من خلال الحصول على معلومات فورية حول السلوك غير المقبول، حيث يعتبر فحص بيئة العمل ومراقبة الموظفين عاملاً مهماً في استراتيجيات منع الاستقواء، علاوة على ذلك توفر مناقشات التقييم الرسمية وغير الرسمية مع الموظفين واستطلاعات رأى الموظفين المنتظمة معلومات مفيدة وتساعد على ضمان التدخل المبكر لمنع الاستقواء.</p> <p>التدريب عن طريق تقديم الدورات التدريبية وورش العمل للمديرين والمؤوسين للتوعية بمخاطر ظاهرة الاستقواء وما تسببه من أضرار للفرد والمنظمة، من ناحية أخرى يؤدي التدريب وظائف متعددة؛ مثل الوعي بحقوق الضحية، وجعل القائمين بالاستقواء على دراية بسلوكهم وعواقبه، ومساعدة المديرين على الاستعداد بشكل أفضل للتدخل المبكر لمنع الاستقواء. ومن ثم تطوير السياسات، إعادة تصميم العمل، ومعالجة الثقافة التنظيمية والقيادة البناءة والفعالة.</p>	
<p>إدارة الموارد البشرية، المديرين المباشرين بالإدارات المختلفة</p>	<p>عدم توظيف الأفراد الذين لديهم ميول سلوكية عدائية والتي تؤدي للاستقواء في المنظمة، عن طريق استخدام الخلفية والمعلومات المرجعية لقياس ما إذا كان هناك تاريخ من السلوك السلبي بين الأشخاص.</p> <p>وضع آليات صارمة لاختيار القادة الملهمين والمؤثرين، الذين لديهم القدرة على توفير بيئة عمل أخلاقية.</p> <p>عدم ترقية أو مكافأة الموظفين الذين تقدموا وحققوا إنجازات في مكان العمل من خلال إيذاء الموظفين الآخرين وإساءة معاملتهم والتلاعب بهم للقيام بذلك.</p> <p>يجب أن تكون السياسة والإجراءات التنظيمية في مكانها الصحيح لتوجيه ممارسات تقييم الموظفين بالتالي منع المديرين من التقييم الذاتي لأداء الموظفين والذي يشمل المراقبة المفرطة للعمل، والحكم على العمل بشكل شخصي، وتقديم النقد غير العادل، ومنع الأفراد من الترقية من خلال تقييمات الأداء الضعيفة. وعليه يجب على متخصصي الموارد البشرية وغيرهم من المسؤولين عن تقييمات الأداء التأكد من أن أهداف الاستقواء في مكان العمل مرتبطة بتقييم أداء الموظف.</p>	<p>يجب على المنظمات التأكد من أن أهدافها المتعلقة بالحد من الاستقواء في مكان العمل والسلوكيات السلبية الأخرى بين الأشخاص مرتبطة بعملية التوظيف والتقييم.</p>
<p>المديرين المباشرين بالإدارات المختلفة، إدارة الموارد البشرية</p>	<p>عقد اجتماعات دورية مع المؤوسين من أجل الاستماع للشكاوى والمشاكل التي يواجهونها أثناء العمل، كما يجب الاستماع لمقترحاتهم للتوصل لحلول مناسبة.</p> <p>بناء الثقة المتبادلة بين القادة والمؤوسين من خلال تفويض السلطة للمؤوس عن طريق السماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بعملهم، مما يشعرهم بأهميتهم وقيمتهم بالمنظمة، وأن آرائهم ووجهات نظرهم ذات قيمة ويُعتد بها.</p> <p>تدعيم العلاقات غير الرسمية من خلال تنظيم الرحلات الاجتماعية للعاملين وأسرها مما يوطد من روح الود والمحبة بين القادة والمؤوسين.</p> <p>توفير الدعم والمساندة من خلال مساعدة المؤوسين سواء من خلال إمدادهم بالمعلومات الهامة التي تخص عملهم، أو توفير الموارد اللازمة، وتوفير الدعم النفسي مما يزيد من فاعلية السلوك القيادي.</p> <p>تكليف المؤوسين بالمهام التي تتفق مع قدراتهم ومهاراتهم، والتي تمكنهم من إنجاز المهام الموكلة إليهم والتي تساهم في حل بعض المشكلات.</p> <p>التشجيع على العمل الجماعي: وذلك من خلال تشجيع الفريق على العمل سوياً وتحقيق الهدف المشترك، وتوفير فرص لتحقيق ذلك بوضع أهداف مشتركة.</p>	<p>تعزيز أساليب القيادة الداعمة وتحسين جودة العلاقة المتبادلة بين القادة والمؤوسين</p>

## ١٤. محددات البحث

- ١) يقتصر البحث على موظفي جامعة القاهرة فقط بجميع إداراتها.
- ٢) يقتصر البحث على دراسة سلوك الاستقواء على مستوى الفرد فقط دون التطرق لدراسة الآثار المترتبة لهذا السلوك على المستوى التنظيمي.
- ٣) إجراء الدراسة من وجهة نظر المرؤوسين وليس الرؤساء وذلك إستجابة لطبيعة وأهداف الدراسة الحالية.
- ٤) تم جمع بيانات البحث الأولية باستخدام عينة ميسرة عن طريق قائمة استقصاء موجهة لموظفي الإدارات المختلفة بجامعة القاهرة، لذلك لا بد من الحذر من تعميم النتائج على غير مفردات البحث.

## ١٥. الدراسات المستقبلية المقترحة:

- في ضوء الدراسات السابقة التي قامت الباحثة بالإطلاع عليها وتحليلها من خلال البحث الحالي، وفي ضوء نتائج البحث، يمكن للباحثة وضع مجموعة من المقترحات للبحوث المستقبلية المرتبطة بمتغيرات البحث، وهو ما سيتم توضيحه فيما يلي:
- إجراء دراسة مقارنة لمتغيرات هذه الدراسة بين الجامعات الحكومية من ناحية والجامعات الخاصة من ناحية أخرى ، لما يحققه ذلك من استفادة كبيرة من الناحية العلمية والعملية.
  - إعادة اختبار الجزء التطبيقي لهذا البحث على الجامعات الحكومية الأخرى لتحديد إذا كان هناك إختلاف في النتائج التي تم التوصل إليها .
  - دراسة موضوع البحث في قطاعات أخرى بخلاف الجامعات، مثل قطاع المستشفيات، شركات الاتصالات، وشركات الأدوية والبنوك.
  - دراسة عوامل أخرى مؤثرة على الاستقواء في أماكن العمل بخلاف التي تم اختبارها في هذا البحث مثل ( الصراعات، الصفات الشخصية، صوت الموظف، القيادة الأخلاقية، صراع الدور، غموض الدور، الثقافة التنظيمية، التغيير التنظيمي، سلوك المواطنة التنظيمية)
  - التعرف على الأسباب والآثار المترتبة على سلوكيات الاستقواء على مستوى الفرد والمنظمة.
  - أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على العدالة التنظيمية وسلوك الاستقواء في أماكن العمل.
  - دراسة تأثير جودة العلاقات المتبادلة بين القادة والمرؤوسين على سلوك الاستقواء في أماكن العمل من خلال ضغوط العمل كمتغير وسيط.
  - تأثير العوامل الجغرافية على الاستقواء في أماكن العمل.
  - دراسة أبعاد متغير جودة العلاقات المتبادلة بين القادة والمرؤوسين بشكل تفصيلي على متغير الاستقواء في أماكن العمل.

## المراجع

### أولاً: مراجع باللغة العربية:

- ريان، عادل ريان محمد، الحيشي، محمد نادى، على، نادية أمين محمد (٢٠١٣)، "العلاقة بين العدالة التنظيمية وأشكال الاستقواء في أماكن العمل: دراسة ميدانية بالتطبيق على الممرضات العاملات بمستشفيات جامعة أسيوط"، *المجلة العلمية، كلية التجارة-جامعة أسيوط، ج.م.ع، العدد(٥٥)، ص ٢٧٧-٣٠٨.*
- عبدالقادر، علي أحمد، السندوني، منى محمد، الأحول، نهال إبراهيم محمد (٢٠٢٠)، " أثر العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه على الصوت الداعم للعاملين بتوسيط الصداقة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بالمستشفيات الحكومية بمحافظة الغربية"، *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ، ج.م.ع، ع (٩)، ص ٧٠٨-٧٤١.*
- عشري، تامر إبراهيم السيد (٢٠٢١)، " تأثير القيادة الأبوية على جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه بالتطبيق على العاملين بالإدارة العامة للموارد المائية والري بشرق الدقهلية"، *مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة-جامعة بورسعيد، ج.م.ع، 22 (١)، ٢٩٢-٣٢٤.*
- مرزوق، عبدالعزيز علي(٢٠١٨)، "تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على سلوكيات الاستقواء في مكان العمل بالتطبيق على العاملين في المستشفيات الحكومية بمحافظة كفر الشيخ"، *المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة-جامعة المنصورة، ج.م.ع، مجلد ٤٢، العدد ٢، ص ٢-٤٥.*

## ثانياً: مراجع باللغة الإنجليزية:

- Ahmadi, S. A. A., Tajabadi, S. H., Nagahi, M., & Nagahisarchoghaei, M. (2014). Effect of leader-member exchange on perceived organizational support. *International Journal of Research in Organizational Behavior and Human Resource Management*, 2(1), 98-122.
- Anand, S., Vidyarthi, P., & Rolnicki, S. (2018). Leader-member exchange and organizational citizenship behaviors: Contextual effects of leader power distance and group task interdependence. *The Leadership Quarterly*, 29(4), 489-500.
- Bauer, T. N., & Erdogan, B. (Eds.). (2015). *The Oxford handbook of leader-member exchange*. Oxford university press.
- Bernerth, J. B., Armenakis, A. A., Feild, H. S., Giles, W. F., & Walker, H. J. (2007). Leader-member social exchange (LMSX): Development and validation of a scale. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 28(8), 979-1003.
- Beswick, J., Gore, J., & Palerman, D. (2006). Bullying at work: a review of the literature WPS/06/04. *Health and safety laboratory*, 14.
- Branch, S., Ramsay, S., & Barker, M. (2013). Workplace bullying, mobbing and general harassment: A review. *International Journal of Management Reviews*, 15(3), 280-299.
- Chadwick, S., & Travaglia, J. (2017). Workplace bullying in the Australian health context: a systematic review. *Journal of health organization and management*, 31(3), 286-301.
- Cropanzano, R., Dasborough, M. T., & Weiss, H. M. (2017). Affective events and the development of leader-member exchange. *Academy of Management Review*, 42(2), 233-258.
- Dai, Y. D., Zhuang, W. L., Ko, A., & Okumus, F. (2020). The 'if-then' rules matter more? The roles of regulatory focus and leader-member exchange. *International Journal of Hospitality Management*, 90, 102602.
- Den Hartog, D. N., De Hoogh, A. H., & Keegan, A. E. (2007). The interactive effects of belongingness and charisma on helping and compliance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1131.
- Einarsen, S., Hoel, H., & 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.
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (2011). The concept of bullying and harassment at work: The European tradition. *Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research, and practice*, 2, 3-40.
- Emirza, S., & Katrinli, A. (2022). Great minds think alike: does leader-follower similarity in construal level of the work enhance leader-member exchange quality?. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Erdogan, B., & Bauer, T. N. (2014). Leader-member exchange (LMX) theory: The relational approach to leadership. *The Oxford handbook of leadership and organizations*, 407-434.
- Ertürk, A., & Albayrak, T. (2019). Empowerment and organizational identification: the mediating role of leader-member exchange and the moderating role of leader trustworthiness. *Personnel Review*, 49(2), 571-596.
- Feng, Y., Ayub, A., Fatima, T., Irfan, S., & Sarmad, M. (2022). I cannot be creative due to my exploitative leader! A moderated mediation interplay of leader-member exchange quality and knowledge hiding. *Journal of Organizational Change Management*.

- Foster, P. J. (2012). *Leader-member-exchange and the workplace bully* (Doctoral dissertation, Kansas State University).
- Fox, S., & Cowan, R. L. (2015). Revision of the workplace bullying checklist: the importance of human resource management's role in defining and addressing workplace bullying. *Human Resource Management Journal*, 25(1), 116-130.
- Francioli, L., Conway, P. M., Hansen, Å. M., Holten, A. L., Grynderup, M. B., Persson, R., ... & Høgh, A. (2018). Quality of leadership and workplace bullying: The mediating role of social community at work in a two-year follow-up study. *Journal of Business Ethics*, 147(4), 889-899.
- Furnes, T., Mykletun, R., Einarsen, S., & Glasø, L. (2015). Do low-quality leader-member relationships matter for subordinates? Evidence from three samples on the validity of the Norwegian LMX scale.
- George, R. T., & Hancer, M. (2005). Leader-member exchange quality: an empirical investigation in restaurants. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 3(2), 85-99.
- Gooty, J., & Yammarino, F. J. (2016). The leader-member exchange relationship: A multisource, cross-level investigation. *Journal of Management*, 42(4), 915-935.
- Gottfredson, R. K., Wright, S. L., & Heaphy, E. D. (2020). A critique of the Leader-Member Exchange construct: Back to square one. *The Leadership Quarterly*, 31(6), 101385.
- Greguras, G. J., & Ford, J. M. (2006). An examination of the multidimensionality of supervisor and subordinate perceptions of leader-member exchange. *Journal of occupational and organizational psychology*, 79(3), 433-465.
- Gupta, P., Gupta, U., & Wadhwa, S. (2020). Known and Unknown Aspects of Workplace Bullying: A Systematic Review of Recent Literature and Future Research Agenda. *Human Resource Development Review*, 19(3), 263-308.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications.
- Hair, Jr, Black, Babin, & Anderson (2010). *Multivariate data analysis*, 7th edition, Pearson Prentice Hall.
- Henseler, J., Ringle, C.M. and Sarstedt, M. (2015), "A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 43 No. 1, pp. 115-135.
- Hershcovis, M. S., Turner, N., Barling, J., Arnold, K. A., Dupré, K. E., Inness, M., LeBlanc, M. M, & Sivanathan, N. (2007). Predicting workplace aggression: a meta-analysis. *Journal of applied Psychology*, 92(1), 228-238.
- Hodgins, M., & Mannix McNamara, P. (2017). Bullying and incivility in higher education workplaces: Micropolitics and the abuse of power. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 12(3), 190-206.
- Hoel, H., & Cooper, C. L. (2001). Origins of bullying. *Building a Culture of Respect-Managing Bullying at Work*, 3-21.
- Hogan, R., Orr, F., Fox, D., Cummins, A., & Foureur, M. (2018). Developing nursing and midwifery students' capacity for coping with bullying and aggression in clinical settings: Students' evaluation of a learning resource. *Nurse education in practice*, 29, 89-94.
- Kelleher, A. (2017). *Gendered Intent to Turnover Resulting from Workplace Bullying in Nursing and Medical Fields* (Doctoral dissertation, Capella University).



- Kim, E., & Glomb, T. M. (2010). Get smarty pants: cognitive ability, personality, and victimization. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 889.
- Kravitz, P. (2014). My manager took my lunch money: A look at workplace bullying. *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 4(2), 65-70.
- Laschinger, H. K. S., Wong, C. A., & 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.
- Liang, H. L. (2022). Façade Creation and Workplace Bullying: A Mediated Moderation Model. *SAGE Open*, 12(4), 1-14
- Liang, H. L., & Yeh, T. K. (2020). The effects of employee voice on workplace bullying and job satisfaction: The mediating role of leader-member exchange. *Management Decision*, 58(3), 569-582.
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of management*, 24(1), 43-72.
- Lutgen-Sandvik, P., Tracy, S. J., & Alberts, J. K. (2007). Burned by bullying in the American workplace: Prevalence, perception, degree and impact. *Journal of Management Studies*, 44(6), 837-862.
- Malhotra, N. K. (2010). *Marketing research an applied orientation*, 6<sup>th</sup> Global edition, Upper Saddle River, NJ : Pearson.
- Martin, R., Epitropaki, O., Thomas, G., & Topakas, A. (2010). A review of leader-member exchange research: Future prospects and directions.
- May, R. W., Fincham, F. D., Sanchez-Gonzalez, M. A., & Firulescu, L. (2021). Forgiveness: protecting medical residents from the detrimental relationship between workplace bullying and wellness. *Stress*, 24(1), 19-28.
- Mourssi-Alfash, M. F. (2014). Workplace bullying and its influence on the perception of organizational justice and organizational citizenship behavior among faculty and staff in the public higher education in Minnesota system. *Capella University: Capella University*.
- Nelson, S. A., Azevedo, P. R., Dias, R. S., Sousa, S. M. D., Carvalho, L. D. D., Silva, A. C., & Rabelo, P. P. (2014). The influence of bullying on the wellbeing of Brazilian nursing professionals. *Public Money & Management*, 34(6), 397-404.
- Neuman, J. H., & Baron, R. A. (2005). *Aggression in the Workplace: A Social-Psychological Perspective*.
- Othman, R., Ee, F. F., & Shi, N. L. (2010). Understanding dysfunctional leader-member exchange: antecedents and outcomes. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Porter, T. H., Day, N., & Meglich, P. (2018). City of discontent? The influence of perceived organizational culture, LMX, and newcomer status on reported bullying in a municipal workplace. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 30(2), 119-141.
- Rai, A., & Agarwal, U. A. (2016). Workplace bullying: A review and future research directions. *South Asian Journal of Management*, 23(3), 27.
- Rai, A., & Agarwal, U. A. (2018). A review of literature on mediators and moderators of workplace bullying: Agenda for future research. *Management Research Review*.
- Richter-Killenberg, S., & Volmer, J. (2022). How leaders benefit from engaging in high-quality leader-member exchanges: a daily diary study. *Journal of Managerial Psychology*.

- Ritzman, M. E. (2014). *Human resource professionals and workplace bullying: A systems approach to performance improvement intervention in criminal justice agencies*. The University of Toledo.
- Salin, D. (2003). Ways of explaining workplace bullying: A review of enabling, motivating and precipitating structures and processes in the work environment. *Human relations*, 56(10), 1213-1232.
- Samnani, A. K., & Singh, P. (2012). 20 years of workplace bullying research: a review of the antecedents and consequences of bullying in the workplace. *Aggression and Violent Behavior*, 17(6), 581-589.
- Schyns, B., & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 138-158.
- Scott, J., Craven, A. E., & Green, C. (2011). A meta-analysis of organizational citizenship behavior and leader-member exchange. *Journal of Business & Economics Research (JBER)*, 4(11).
- Sekaran, U. (2003). *Research methods for business* (4th ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Selvarajan, T. T., Singh, B., & Solansky, S. (2018). Performance appraisal fairness, leader member exchange and motivation to improve performance: A study of US and Mexican employees. *Journal of Business Research*, 85, 142-154.
- Sin, H. P., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2009). Understanding why they don't see eye to eye: An examination of leader-member exchange (LMX) agreement. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 1048.
- Spencer, L. (2020). *Workplace Bullying in Small Business Organizations: A Qualitative Inquiry* (Doctoral dissertation, Capella University).
- Srivastava, S., & Dey, B. (2019). Workplace bullying and job burnout: A moderated mediation model of emotional intelligence and hardiness. *International Journal of Organizational Analysis*, 28(1), 183-204
- Suggala, S., Thomas, S., & Kureshi, S. (2020). Impact of workplace bullying on employees' mental health and self-worth. *The Palgrave Handbook of Workplace Well-Being*, 1-20.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of management journal*, 43(2), 178-190.
- Terpstra-Tong, J., Ralston, D. A., Treviño, L. J., Naoumova, I., de la Garza Carranza, M. T., Furrer, O., ... & Darder, F. L. (2020). The quality of leader-member exchange (LMX): A multilevel analysis of individual-level, organizational-level and societal-level antecedents. *Journal of International Management*, 26(3), 100760.
- Wang, H., Law, K. S., & Chen, Z. X. (2008). Leader-member exchange, employee performance, and work outcomes: An empirical study in the Chinese context. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(10), 1809-1824.
- Xu, A. J., Loi, R., Cai, Z., & Liden, R. C. (2019). Reversing the lens: How followers influence leader-member exchange quality. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92(3), 475-497.
- Yıldırım, D. (2009). Bullying among nurses and its effects. *International Nursing Review*, 56(4), 504-511.
- Yildiz, S. M. (2018). An empirical analysis of the leader-member exchange and employee turnover intentions mediated by mobbing: evidence from sport organisations. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 31(1), 480-497.

# Quality of Leader Member exchange and its Impact on Bullying Behavior applied on employees at Cairo University

**Sarah Salah El Din Mohamed**

Assistant Lecturer in Business Administration  
Department  
Faculty of Commerce  
Cairo University  
[sarah\\_salah@foc.cu.edu.eg](mailto:sarah_salah@foc.cu.edu.eg)

**Amal Abdel-Rahman Elsayed**

Professor in Human Resource Management  
Faculty of Commerce  
Cairo University

## Abstract

*This research aims to study the direct effect of the quality of Leader Member Exchange and bullying in the workplace, by applying it to employees of different departments at Cairo University, in order to present a set of proposed recommendations to those responsible for Decision-making in order to reduce the phenomenon of bullying in the workplace by improving the quality of Leader Member Exchange, The researcher collected primary data from convenience sample of the public administrations employees at Cairo University and the number of valid questionnaires for analysis was 290 questionnaires, as well, Data were analyzed by SPSS v.20 program for descriptive analysis of the sample and the research variables, as well as the Smart Pls v.3.2.2 program for statistical analysis to test the research hypotheses using the structural equation modeling method, and the results of the statistical analysis showed that a significant negative effect of the quality of Leader Member Exchange on bullying behavior in the different departments of Cairo University.*

## Keywords

*Quality of Leader Member Exchange, workplace bullying, Higher education, Cairo University*