



مجلة البحوث المالية والتجارية

المجلد (26) – العدد الثالث – يوليو 2025



تأثير القيادة السامة على الإحترق الوظيفي: الدور المعدل للفضيلة التنظيمية –
دراسة ميدانية علي العاملين بهيئة التمريض بالمستشفيات العامة بمحافظة الفيوم

**The Impact of Toxic Leadership on Job Burnout: The Moderating
Role of Organizational Virtuousness - A Field Study on Nursing Staff
in Public Hospitals in Fayoum Governorate**

د. محمود بكار عبد التواب مجلي

مدرس إدارة الأعمال

كلية التجارة – جامعة بني سويف

drmahmoubakar@gmail.com

2025-05-19	تاريخ الإرسال
2025-06-17	تاريخ القبول
رابط المجلة: https://jsst.journals.ekb.eg/	



مستخلص البحث:

هدف البحث إلى إختبار تأثير القيادة السامة على الإحتراق الوظيفي، وكذلك اختبار تأثير الفضيلة التنظيمية على الإحتراق الوظيفي، وأخيرًا اختبار دور الفضيلة التنظيمية كمتغير معدل في العلاقة بين القيادة السامة والإحتراق الوظيفي السائد لدى العاملين بهيئة التمريض في المستشفيات العامة بمحافظة الفيوم. اعتمد البحث علي عينة مكونة من (335) مفردة، وتم تجميع البيانات من خلال الإستقصاء، وبلغت نسبة الردود (79.4%).

ووفي ضوء نتائج التحليل الإحصائي توصل البحث إلى وجود تأثير مباشر إيجابي ذو دلالة معنوية للقيادة السامة على الإحتراق الوظيفي السائد لدي العاملين بهيئة التمريض في المستشفيات محل البحث، وكذلك توصلت نتائج البحث إلى وجود تأثير سلبي مباشر ذو دلالة معنوية للفضيلة التنظيمية على الإحتراق الوظيفي السائد لدي العاملين بهيئة التمريض في المستشفيات محل البحث، كما توصلت النتائج إلى وجود دور معدل معنوي للفضيلة التنظيمية يعدل من التأثير الإيجابي للقيادة السامة على الإحتراق الوظيفي لدي العاملين بهيئة التمريض في المستشفيات محل البحث.

الكلمات المفتاحية: القيادة السامة، الفضيلة التنظيمية، الإحتراق الوظيفي، المستشفيات العامة بمحافظة الفيوم.

Abstract

The research aimed to test the effect of toxic leadership on job burnout, as well as to test the effect of organizational Virtuousness on job burnout, and finally to test the role of Organizational Virtuousness as a moderator variable in the relationship between Toxic leadership and job burnout among nursing staff in Public hospitals in Fayoum Governorate. The research relied on a sample of (335) individuals, and the data were collected through a questionnaire, and the response rate was (79.4%).

. The results show that: there is a direct significant positive effect of toxic leadership on job burnout among nursing staff.. There is also a direct, significant negative effect of Organizational Virtuousness on job burnout among nursing staff. The results also found that there is a significant moderating role for Organizational Virtuousness that modifies the positive effect of toxic leadership on job burnout among nursing staff.

Keywords: Toxic leadership, Organizational Virtuousness, Job Burnout, Public Hospitals in Fayoum Governorate.



مقدمة:

ترتبط القيادة ارتباطاً وثيقاً بقدرة القائد على تعزيز وتشجيع المرؤسين على أداء مهام محددة، ويتمثل الهدف الأساسي للقائد القوي في إنجاز المهام على المستويين الشخصي والتنظيمي، وذلك من خلال قيام القائد بإظهار الدعم واحترام الذات والمساواة بين المرؤسين، ومع ذلك، لا يمكن جميع القادة من توفير الدعم التنظيمي الذي يحتاجه المرؤسون (Lopes, et al., 2025).

وبالتالي، فإن إساءة استخدام السلطة من جانب القادة في بعض المنظمات سواء كانت منظمات عامة أو خاصة قد أدت إلى تزايد الاهتمام من قبل عدد من الكتاب والباحثين بالجانب المظلم من القيادة، حيث تناولت بعض الدراسات مجموعة متنوعة من الأنماط المظلمة أو المدمرة للقيادة، والتي من بينها القيادة السامة، القيادة المسيئة، القيادة الاستبدادية، والقيادة المدمرة، وعلى الرغم من إختلاف الباحثين حول تلك المفاهيم إلا أنهم استخدموها لوصف نفس الظاهرة، وهي التأثيرات القيادية العدائية لمن في موضع السلطة، والتي تؤثر سلباً على العاملين والمنظمة (Dobbs, 2014).

ويلعب النمط القيادي دوراً هاماً في التأثير على سلوك العاملين، ويعد نمط القيادة السامة أحد الجوانب المظلمة للسلوك القيادي، والتي ينتج عنها مجموعة من السلوكيات السلبية في مكان العمل منها ارتفاع معدل دوران العمل، وعدم المشاركة الفعالة، وزيادة التغيب عن العمل، وإنخفاض سلوكيات المواطنة التنظيمية وإنخفاض الرضا الوظيفي (Dobbs & Do, 2019). وبالتالي تساهم مكونات القيادة السامة في خلق بيئة يشعر فيها الموظفون بالعجز، وإنعدام الحافز، والتردد في التعبير عن المخاوف، مما يؤدي إلى إعاقة نجاح المنظمة (Ahmed., et al, 2024).

ويسعى العاملون في شتي المنظمات لبذل أقصى جهد ممكن لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها، ولكن يواجههم بعض المعوقات في مجال عملهم تحول دون قيامهم بدورهم بصورة كاملة، حيث يتعرض العاملون للعديد من المواقف الضاغطة التي تشعرهم بالضيق والتوتر، والتي تنتج أحياناً عن النمط القيادي السلبي داخل منظماتهم. الأمر الذي من شأنه أن يحدث تأثيراً سلبياً عليهم سواء في حياتهم بشكل عام أو في مجال عملهم بشكل خاص، ومن أهم الضغوطات التي تواجه العاملين ظاهرة الإحترق الوظيفي وتحدث هذه الظاهرة على نطاق واسع

وخاصة في قطاع الخدمات نظراً لما يتصف به هذا القطاع من تعامل مباشر مع المستفيدين (سعد وسالم، 2024).

وبالتالي، فإن الإحترق الوظيفي أحد أهم المخاطر المهنية النفسية، والاجتماعية في مجتمع اليوم فهو ظاهرة مهنية تنتج عن الضغوط المزمنة في مكان العمل، والتي ينتج عنها إنهاك جسدي وعاطفي ونفسي، مما يقلل من القدرة، والتحفيز على القيام بالعمل، وفقد القدرة على التعامل مع الضغوط، وتطور مفهوم الذات السلبي، والموقف السلبي تجاه العمل، والعلاقات السيئة مع العملاء أثناء أداء المهام (Nabizadeh, et al., 2020).

وفي ضوء ما سبق تزداد الحاجة لمدخل يساهم في تخفيف الآثار السلبية الناتجة عن القيادة السامة في بيئة العمل، ولذلك تعتبر الفضيلة التنظيمية كأحد المتغيرات التي يمكن أن تعتمد عليها المنظمة لتحقيق هذا الهدف، وذلك لأن الفضيلة من المتغيرات التنظيمية التي لها تأثيرات إيجابية على الصحة النفسية والذهنية والبدنية وحتى الاجتماعية للعاملين، كما أنها تحمي المنظمة وأعضائها من المواقف، والمشاعر، والسلوكيات السلبية والخطئة من خلال تعزيز المرونة والتضامن، كما أنها تعزز رأس المال الاجتماعي، وزيادة الأداء الفردي والتنظيمي، فضلاً عن أنها تساهم في زيادة الرضا الوظيفي، والانتماء لبيئة العمل، والالتزام، والبقاء، والإستقرار في المنظمة (Liang & Wong, 2023).

وتشير الفضيلة التنظيمية إلى الصفات الأخلاقية الجيدة بالثناء التي تتمتع بها المنظمة، والتي تعتبر المحرك الرئيسي لازدهارها وحيويتها. ومن المرجح أن تحظى المنظمة الفاضلة بتقدير موظفيها، مما يعزز التسامح بين الأعضاء ويشجع التفاعلات المتكررة مع المنظمة (أو قادتها) والأعضاء الآخرين، ويسهل هذا التفاعل المتكرر تبادل المعلومات والملاحظات والأفكار، مما يعطي شعوراً بالألفة والانتماء بين العاملين داخل المنظمة (Bashandy, et al., 2024).

كما تساعد الفضيلة التنظيمية كلاً من المنظمات والعاملين على خلق شعور بالانتماء والولاء للمنظمة، وتعمل على تعزيز مشاركة الموظفين ورفاهيتهم من خلال المشاعر الإيجابية الناجمة عن التفاعلات الاجتماعية بين زملاء العمل، كما يرتبط الشعور بالفضيلة بزيادة الرغبة في تحقيق فوائد جماعية للذات والمنظمة، وبالتالي، يمكن للفضيلة التنظيمية أن تساهم في الحد من الآثار السلبية في مكان العمل (Arshad, et al., 2024).



وفي ضوء ما سبق يتضح مدى أهمية وجود الفضيلة التنظيمية في تعزيز الولاء، والبقاء في المنظمة، والتخفيف من ظروف العمل غير المواتية، وبصفة خاصة بين العاملين في قطاع التمريض نظرًا لما يتعرضون له من ضغوط كبيرة خلال تعاملهم المباشر مع المرضى، والقادة داخل المنظمة، واستنادًا لما سبق، يأتي هذا البحث لاختبار دور الفضيلة التنظيمية في العلاقة بين القيادة السامة والإحترق الوظيفي في قطاع حيوى داخل مصر، وهو القطاع الصحي بصفة عامة، والمستشفيات العامة بصفة خاصة، وذلك نظرًا للدور الكبير الذي تلعبه هذه المستشفيات في تقديم الخدمة الطبية لعدد كبير من المرضى بشكل مستمر. ولذلك قام الباحث بهذا البحث لاختبار تأثير القيادة السامة على الإحترق الوظيفي السائد لدى العاملين بهيئة التمريض بالمستشفيات العامة بمحافظة الفيوم من خلال تحليل الدور المعدل للفضيلة التنظيمية في هذه العلاقة.

أولاً: مشكلة البحث

توصل الباحث في ضوء مراجعة الدراسات السابقة¹، إلى وجود فجوة بحثية، حيث، أن هناك محدودية في الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة السامة والإحترق الوظيفي في قطاع التطبيق، كما أن هناك محدودية في تناول الدراسات للعلاقة بين الفضيلة التنظيمية والإحترق الوظيفي بشكل عام، وفي القطاع الصحي بشكل خاص، كما ركزت معظم الدراسات السابقة على دراسة متغيرات البحث كُلى على حدة أو الربط بين متغيرين فقط.

وللتعرف على بعض الظواهر المرتبطة بمشكلة البحث في مجال التطبيق، قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية للتعرف على مدى إدراك العاملين بهيئة التمريض بالمستشفيات محل البحث لممارسة قيادتهم للسلوك القيادي السام، ومستوى الإحترق الوظيفي، والفضيلة التنظيمية لديهم، وذلك عن طريق المقابلات المخططة مع عينة ميسرة مكونة من (39) مفردة بالمستشفيات محل البحث خلال الفترة من 2025/1/2 وحتى 2025/1/30. وقد كشفت الدراسة الاستطلاعية عن عدة نتائج أولية أهمها:

- وجود تفاوت بين العاملين بقطاع التمريض من حيث ممارسة قيادتهم للسلوك القيادي السام حيث يرى (69%) منهم أن قادتهم يسيئون استخدام سلطاتهم، ويستخدمون ألفاظ مسيئة عند التعامل معهم، بينما يرى (72%) أن قائدهم ينفرد باتخاذ القرارات، ويتجاهل الآراء المتعارضة ويعمل على تحقيق المصلحة الشخصية على حساب المصلحة العامة للمنظمة، ويرى

¹ سيرد ذكرها لاحقاً

(84%) أن قائدهم يحملهم أعباء إضافية، وينسب النجاح لنفسه، ويلقى بأخطائه علي الآخرين للتهرب من تحمل المسؤولية.

- يري (68%) من العاملين بقطاع التمريض أنهم يسعون إلى تقديم خدمة طبية متميزة للمرضي، والحرص علي راحة المرضى، وقدرتهم على أداء العمل طبقاً لما هو مطلوب منهم، ومحاولة التغلب على المشاكل والتحديات التي تواجههم علي الرغم من عدم توافر بيئة عمل مناسبة ومحفزة لهم.

- يرى (32%) من العاملين بقطاع التمريض أن لديهم مشاعر سلبية تجاه المنظمة، ويشعرون دائماً بالإجهاد، والضغط اثناء أداء العمل، الامر الذي يؤثر بشكل كبير على الإنجاز الشخصي، وأداء العمل بالشكل المطلوب، وأنهم يفكرون في ترك العمل بالمستشفى في حالة توافر عمل بديل.

- أبدى (81%) من العاملين بقطاع التمريض استيائهم من بيئة العمل داخل المنظمة، وأن عملهم الحالي لا يحقق لهم آمالهم وطموحاتهم، وأن إدارة المستشفى لا تقدم الدعم المعنوي اللازم لهم.

ويعتبر قطاع الخدمات الصحية من القطاعات الهامة في أي مجتمع، وهو من أهم القطاعات وأكثرها حيوية لأنه يخدم أعدادا كبيرة من فئات الشعب المختلفة، وفي الخدمات الصحية فإن العاملين يتعرضون لضغوط العمل التي تؤدي إلى الشعور بالإحترق الوظيفي، ويعتبر الإحترق رد فعل وجداني على الضغوط المستمرة التي يواجهها الشخص في بيئة العمل، حيث ينظر الكثير من الباحثين إلى الإحترق على أنه اضطراب نفسي، حيث يؤدي التعرض للضغوط المستمرة إلى الإستنزاف التدريجي لموارد الطاقة الداخلية لدى الشخص؛ مما يؤدي إلى حدوث الإنهاك الوجداني والتعب البدني والإرهاق (Moyer, et al., 2017).

كما أن التمريض من المهن الصعبة والشاقة، لذا تتطلب من صاحبها أن يتمتع بمؤهلات نفسية تسمح له بأداء مهامه الوظيفية على أكمل وجه، فالمرضى يتعرضون في عملهم بشكل يومي إلى درجات مختلفة في مستوى الضغوط النفسية، وتزداد حدة تلك الضغوط في الوقت الذي لا يتناسب ثمن ما يؤديه مع حجم تلك الضغوط وهذا ما يصيبهم بحالة من الإحترق النفسي. فمهنة التمريض تتطلب مهاماً كثيرة حيث تعتبر من المهن الضاغطة على النفس، فهي تتطلب التعامل مع كثير من المرضى، مما يحتم على الممرضين السعي لمواجهة تلك الضغوط والتقليل منها، وذلك لزيادة الفعالية وتحسين جودة خدمة المرضى المقدمة، بما يضمن لهم الاستمرار في



حالة من الإلتزان النفسي والصحة الجيده، فالاحتراق الوظيفي يعد من المفاهيم المرتبطة بالصحة النفسية، والتي يظهر أكثر لدى الأفراد الذين يتعرضون لضغط وجهد في العمل بشكل متواصل (المطيري والهنوف، 2022).

وتعد القيادة السامة أحد أنماط القيادة السلبية، حيث تمثل مجموعة فريدة من الخصائص والسلوكيات المدمرة التي تؤثر على الرؤوسين بطريقة متعمدة ومقصودة ويمكن التنبؤ بها، كما أنها تساهم في ظهور وانتشار بعض السلوكيات السلبية الأخرى بين العاملين في المنظمة كالتمر في مكان العمل والتهكم التنظيمي وصمت العاملين، وهي السلوكيات التي تتسبب بدورها في العديد من الآثار السلبية كإنخفاض الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي وكذلك انخفاض الروح المعنوية وفقدان الثقة بالنفس ومن ثمَّ إرتفاع معدلات الغياب ومعدل دوران العمل، وبالتالي، تعتبر هذه مؤشرات على ظاهرة الإحتراق الوظيفي وتراجع أداء المنظمة ككل (Brouwers & Paltu, 2020).

ولا تقتصر آثار القيادة السامة على الأفراد فحسب، بل تمتد أيضًا إلى سمعة المؤسسة فعندما يغادر الموظفون البيئات السامة، غالبًا ما يشاركون تجاربهم السلبية عبر قنوات مختلفة، مثل شبكات التواصل الاجتماعي، مما قد يضر بسمعة المؤسسة ويصعب عليها جذب المواهب والاحتفاظ بها (Eliwa et al, 2025).

ويواجه العاملین بهيئة التمريض العديد من الضغوط والتحديات نتيجة العديد من المتغيرات التي أعقبتها جائحة كورونا Covid 19 ، والتي أدت الى زيادة أعباء العمل والضغوط النفسية لدى العاملين بهيئة التمريض، فهذه التحديات قد تعيق تحقيق أهدافهم، وتحد من اشباع دوافعهم ورغباتهم في العمل، وتختلف قدرة العاملين في التعامل مع هذه الضغوط والتحديات، فمنهم من يصاب بالإحباط والضغوط النفسية، وعدم القدرة على مواجهتها، ومنهم من لديه القدرة على مواجهة هذه التحديات والتغلب عليها من خلال تحويلها من تهديدات الى فرص للنمو والتعلم (Bekesiene, et al.,2023).

وهذا يدل على أن الموظفين سيظهرون أداءً أعلى إذا شعروا أن منظماتهم جديرة بالثقة وتتميز بالنزاهة والإحترام، وبالتالي فإن الفضيلة التنظيمية تؤثر على أداء الموظفين، ويميل الموظفون إلى بذل المزيد من الجهد في وظائفهم إذا كانوا يحترمون منظماتهم ويشعرون بالرضا عنها، وهذا يدل على أن الفضيلة التنظيمية تؤثر على قدرة الفرد على إدارة عمله بنفسه وتحقيق

المطلوب منه حتي وان كان يتعرض لبعض الضغوط داخل المنظمة (Setyoko & Kurniasih, 2022).

وفي ضوء ما سبق يسعى البحث الحالي إلى سد الفجوة البحثية من خلال تحليل تأثير القيادة السامة على الإحترق الوظيفي السائد لدى العاملين بهيئة التمريض بالمستشفيات المركزية بمحافظة الفيوم من خلال الدور المعدل للفضيلة التنظيمية. وبناءً على مراجعة الدراسات السابقة، ونتائج الدراسة الإستطلاعية، تتبلور مشكلة البحث في التساؤلات البحثية التالية:

- ما هو التأثير المباشر للقيادة السامة على الإحترق الوظيفي السائد لدى العاملين بهيئة التمريض في المستشفيات محل البحث؟
- ما هو التأثير المباشر للفضيلة التنظيمية على الإحترق الوظيفي السائد لدى العاملين بهيئة التمريض في المستشفيات محل البحث؟
- هل تعدل الفضيلة التنظيمية التأثير المباشر للقيادة السامة على الإحترق الوظيفي السائد لدى العاملين بهيئة التمريض في المستشفيات محل البحث؟

ثانيًا: أهداف البحث

في ضوء مشكلة البحث يمكن تحديد أهداف البحث كما يلي :

- 1- دراسة وتحليل التأثير المباشر للقيادة السامة علي الإحترق الوظيفي السائد لدى العاملين بهيئة التمريض في المستشفيات محل البحث.
- 2- دراسة وتحليل التأثير المباشر للفضيلة التنظيمية علي الإحترق الوظيفي السائد لدى العاملين بهيئة التمريض في المستشفيات محل البحث.
- 3- دراسة وتحليل تأثير الفضيلة التنظيمية كمتغير معدل في العلاقة بين القيادة السامة والإحترق الوظيفي السائد لدى العاملين بهيئة التمريض في المستشفيات محل البحث.
- 4- تقديم مجموعة من النتائج والتوصيات للمسؤولين بالمستشفيات محل البحث حول كيفية التعامل مع سلوكيات القيادة السامة، وتعزيز الفضيلة التنظيمية لدي العاملين بهيئة التمريض مما ينعكس بشكل إيجابي على الحد من مستوى الإحترق الوظيفي السائد لدى العاملين بهيئة التمريض في المستشفيات محل البحث.



ثالثاً: أهمية البحث

تتبع أهمية البحث من جانبين هما:

1- الأهمية النظرية

أ- يستمد هذا البحث أهميته من كونه يتناول متغيرات نالت اهتمام العديد من الباحثين في الأونة الأخيرة في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث تسعى الدراسة الحالية إلى التأسيس النظري لمتغيرات البحث، مما يمثل فجوة معرفية.

ب- هناك ندرة في الدراسات السابقة، (في حدود علم الباحث)، التي تناولت العلاقة بين الفضيلة التنظيمية والإحتراق الوظيفي، فهناك دراسة أجنبية واحدة تناولت العلاقة بين الفضيلة التنظيمية والإحتراق الوظيفي (Mujeeb, et al., (2022)، بالإضافة إلى وجود دراسة مصرية واحدة باللغة الإنجليزية فحصت هذه العلاقة (Younes et al, (2024)، بينما لا توجد دراسة فحصت هذه العلاقة في القطاع الصحي بصفة عامة مما يمثل فجوة معرفية وتطبيقية.

ج- رغم اهتمام العديد من الدراسات السابقة بأنماط القيادة السلبية مثل القيادة الإستبدادية والقيادة المدمرة والقيادة السامة والقيادة النرجسية، إلا أنه توجد ندرة في الدراسات السابقة (في حدود علم الباحث) وخاصة في البيئة المصرية التي تناولت نمط القيادة السامة وتأثيره على الإحتراق الوظيفي في القطاع الصحي بصفة عامة، والعاملين بهيئة التمريض بصفة خاصة، حيث أن أغلب الدراسات السابقة التي تناولت هذه العلاقة في البيئة المصرية ركزت على قطاعات أخرى بخلاف القطاع الصحي مثل المعاهد العليا و الشؤون الاجتماعية، مثل دراسات سلام، (2024)، سبع، (2022) مما يمثل فجوة معرفية وتطبيقية.

د- تناولت الدراسات السابقة متغيرات هذا البحث بشكل منفصل، أو دراسة العلاقة بين متغيرين منها فقط، وبالتالي لا توجد دراسة أجنبية أو عربية في (حدود إطلاع الباحث)، تجمع بين القيادة السامة والفضيلة التنظيمية والإحتراق الوظيفي في نموذج واحد يتم اختبار العلاقات بين متغيراته، لذا يسعى البحث الحالي إلى سد الفجوة البحثية من خلال التعرف على طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث في المستشفيات المركزية بمحافظة الفيوم، مما يشير إلى وجود فجوة معرفية وتطبيقية.

2- الأهمية التطبيقية

أ- تلعب المستشفيات المركزية دوراً هاماً وفعالاً من خلال تقديم الرعاية الصحية لعدد كبير من المواطنين، وقد تم اختيار المستشفيات المركزية بمحافظة الفيوم كمجال للتطبيق لما تقدمه من خدمات طبية متنوعة لعدد كبير من مواطني المحافظة حيث تم تقديم 6.8 مليون خدمة طبية بالمنشآت الصحية بمحافظة الفيوم خلال عام 2024 (الهيئة العامة للإستعلامات، وزارة الصحة والسكان، يناير 2025 <https://sis.gov.eg/Story/295547>).

ب- يتوقع الباحث أن تساعد نتائج هذا البحث علي تعميق فهم المسؤولين في المنظمات محل البحث، لطبيعة العلاقة بين القيادة السامة والإحترق الوظيفي، وكذلك حول الفضيلة التنظيمية ودورها كمتغير معدل في هذه العلاقة، مما يساعد في العمل على التقليل من الآثار السلبية وتعزيز السلوكيات الإيجابية وتحسين مستوى الأداء.

رابعاً: الإطار النظري لمتغيرات البحث

1- القيادة السامة:

أ- مفهوم القيادة السامة:

تعتبر القيادة عاملاً مهماً في تحقيق الأهداف التنظيمية وتنسيق العاملين وتوجيه موارد المنظمة لتحسين الكفاءة والأداء، وقد ركز العديد من الباحثين على أهمية القيادة وكيف أثرت على الموظفين والمنظمة. وركزت الكثير من تلك الدراسات على أنماط القيادة الإيجابية مثل القيادة الخادمة أو القيادة الديمقراطية أو القيادة التحويلية وتأثيرها الإيجابي على بعض المخرجات التنظيمية مثل الرضا الوظيفي والإنتاجية والأداء والإبداع (Younis, et al., 2022)، (Burns, 2017).

واستخدم مصطلح القيادة لأول مرة من جانب Whicker, (1996) حيث ميزت بين ثلاثة أنماط للقيادة، هي: القادة الجديرون بالثقة Trustworthy، والقادة المتغيرون Transitional، والقادة السامون Toxic Leaders. ووصفت نمط القائد السام بأنه قائد غير متسق مع ذاته، ساخط، وعنيف، وغالباً ما يكون خبيث وحقد، ويعتمد في نجاحه على الاستقواء وهدم الآخرين، وأنهم قادة أنانيون لديهم براعة كبيرة في الخداع، مدفوعون في تصرفاتهم بمصالحهم الشخصية على حساب مصالح وأهداف المنظمة والآخرين، ويدمرون الأداء (عساس، 2023).



ومع ظهور بعض الأنماط السلبية للقادة داخل المنظمات بدأ الإهتمام بدراسة أنماط القيادة الضارة أو المدمرة وتأثيرها السلبي على الموظفين والمنظمة، حيث أن اتجاهات وسلوكيات الأفراد تتأثر بالجوانب السلبية أكثر من الجوانب الإيجابية، مما يعني أن القائد الضار يؤثر على الموظفين أكثر من القائد الصالح أو الكاريزمي أو الخادم، ولذلك أولت الدراسات الحديثة اهتماماً كبيراً بدراسة القيادة السلبية أو الضارة على الموظفين والمنظمات. وعلى النقيض من القيادة التمكينية، فإن تصنيف القيادة السلبية يشمل مفاهيم مختلفة، مثل القيادة المسيئة، والقيادة المدمرة، والقيادة السامة. وفيما يتعلق بالقيادة السامة، ركزت الأبحاث بشكل أساسي على أنماط القيادة السامة، وسمات القادة، وسلوكهم المدمر وبالتالي فالقيادة السامة هي نوع من القيادة غير المتوافقة والساخطة والحاكمة، حيث يلحق الفرد، بحكم سلوكه المدمر وخصائصه غير الوظيفية، ضرراً خطيراً ودائماً بالأفراد والمجموعات والمنظمات والمجتمعات (Semedo, et al., 2022).

واستناداً إلى نظرية البناء الاجتماعي، أكد (Semedo, et al., 2022) أن تصورات الموظفين لفعالية أو سمية القائد قد تختلف وفقاً للجوانب النفسية للمُقيم أو العلاقة القائمة بين القائد والمُروّوس ومن ثم، في بعض الحالات، قد لا يرفض المروّوسين اتباع القادة السامين فحسب، بل يعملون أيضاً على تقليل أو تحييد آثارهم الضارة. وهناك ثلاث سمات رئيسة تصاحب متلازمة القيادة السامة وهي (Zaabi et al., 2018):

- الافتقار الواضح إلى الاهتمام برهاية المروّوسين.
 - اقتناع المروّوسين بأن القائد مدفوع في المقام الأول بالمصلحة الذاتية.
 - أن ممارسات الشخصية السامة تؤثر بشكل سلبي على المناخ التنظيمي للمؤسسة.
- ووفقاً لنظرية الحفاظ على الموارد، تُسهم السلوكيات السامة في استنزاف الموارد النفسية للموظفين، كالطاقة الوجدانية والدافعية، مما يزيد من مستويات ضغوط العمل ويقلل من قدرتهم على الأداء الفعال. كما أن القيادة السامة تؤثر على الأداء التنظيمي من خلال زيادة معدل دوران الموظفين، وانخفاض الرضا الوظيفي، وتدهور الإنتاجية، وضعف الالتزام التنظيمي (AI-) (Hassani, 2025).

وفي حين لا توجد نظرية محددة تشرح كيف نشأت القيادة السامة، فقد طور Milosevic et al. (2020) نموذج القيادة السامة لتوضيح ظهور القيادة السامة وعملياتها ونواياها ونتائجها. ووفقاً لهذا النموذج، فإن القادة السامون، عند مقارنتهم بأنماط أخرى من القيادة

المظلمة (مثل القيادة المدمرة والمسيئة والنرجسية)، يفتقرون إلى نية محددة لإيذاء الآخرين؛ وبالتالي، تكون النتائج أقل حدة. وغالبًا ما تكون نية القائد السام موجهة ذاتيًا، في المقام الأول لإخفاء عدم كفاءته والحفاظ على منصبه، على عكس القادة المدمرين والمسيئين الذين لديهم نية كبيرة لإحداث الضرر بالآخرين.

وبالتالي فإن القيادة السامة هي سلسلة من الأفعال المتعمدة أو غير المتعمدة التي تقلل وتنشط من عزيمته هؤلاء الأتباع الذين يسعون بصدق إلى تنفيذ مهمة ورؤية المنظمة، والذين يصبحون بعد ذلك مقيدون في عملية الإنجاز من قبل القادة الأنانيين الذين يضعون المكاسب الشخصية فوق احتياجات المرؤوسين، مما يخلق حالة من الإحباط تؤدي إلى تدهور المنظمات من الداخل إلى الخارج (Gandolfi & Stone, 2024).

ويعرّف Prasetyo et al. (2020) القيادة السامة بأنها أسلوب قيادة يؤكد على المصالح الشخصية ويتجاهل رفاهية فريق العمل. وأضاف Andriyani et al. (2021) أن القيادة السامة تخلق بيئة عمل معادية وتعيق التنمية التنظيمية. كما كشف Harper et al. (2020) أن القيادة السامة يشار إليها بالقيادة الطاغية أو القيادة المسيئة ويؤكد هذا المصطلح على خصائص القيادة التي تركز على الأفعال الخطيرة والتلاعبية التي تضر بأعضاء المنظمة.

ولذلك يمكن القول أنه في ظل القيادة السامة يستخدم القائد سلوكيات مدمرة منظمة ومنهجية ومستمرة قد تلحق الضرر بالمنظمة بأكملها (Labrague, 2024). كذلك يمكن تعريف القيادة السامة بأنها ممارسة سلبية للقيادة تظهر عندما ينخرط القائد في سلوكيات مدمرة تنتج ضررًا مباشرًا أو غير مباشر للآخرين وللمنظمة بشكل عام (Eliwa et al, 2025).

وفي ضوء ما سبق يمكن القول أن القيادة السامة تتميز بعدة خصائص رئيسية فقد أوضح Ong et al. (2018) أن القادة السامين يميلون إلى امتلاك شخصيات نرجسية واستبدادية، ويشعرون بالتفوق على الآخرين، ويفتقرون إلى التعاطف مع الفريق. وأضاف أن القادة السامون يستخدمون سلطتهم لتخويف الفريق والسيطرة عليه من خلال التهديدات والتلاعب. ومن ثم يجب اكتشاف علامات القيادة السامة في وقت مبكر لمنع التأثيرات السلبية على ثقافة العمل.

وعرفها عبد العال، (2023) بأنها نمط قيادي غير أخلاقي ينتهج سلوك إداري سيء يمارسه بعض المسؤولين من أجل تحقيق بعض المصالح الشخصية على حساب مصالح



المرووسين والمنظمة على المدى البعيد، حيث يستخدم سلوكيات تعمل على قتل الحس الإبداعي، والابتكاري للعاملين، وتدمير الروح المعنوية، وانخفاض الولاء، والانتماء المؤسسي لدى العاملين.

ووصفها مهدي، (2023) بأنها نمط قيادي يحتوي على مجموعة سلوكيات يغلب عليها صفات شخصية مدمرة من خلال الضرر بمصالح الآخرين، وعدم الاهتمام برضا ورفاهية المرووسين، والتأثير السلبي على المناخ التنظيمي للمنظمة ككل. وبالتالي فإن القائد السام هو أي شخص يظهر نمطاً من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية التي تُضعف الأفراد والفرق وحتى المنظمات على المدى الطويل (Dobbs, 2014).

ويعتبر القادة السامون، في العديد من المنظمات، من أكثر الأشياء التي تلحق ضرراً بالمنظمة والعاملين، فهم يؤثرون على مناخ العمل والأداء من خلال استخدام سلوكهم المدمر والضرار. ولقد حدد (Kellerman, 2004)، (Lipman 2005)، (Younis et al., 2022) عدة سمات مشتركة للقادة السامين على النحو التالي:

1- عدم الكفاءة: يعتقد القائد السام أنه الأفضل في المنظمة، لكنه غير كفء وقد يكافح لاتخاذ أبسط القرارات والقيام بأبسط المهام.

2- التشدد: حيث أن القادة السامون غالباً غير قادرين أو غير راغبين في التكيف مع الأفكار الجديدة أو المعلومات الجديدة أو الأوقات المتغيرة.

3- قسوة القلب: القائد وبعض أتباعه يتجاهلون أفكار وآراء ورغبات واحتياجات ومتطلبات معظم الأشخاص في المنظمة، وخاصة المرووسين، كما أنهم لا يعترفون بأخطائهم، ويقومون بإلقاء اللوم على الآخرين وعدم القدرة على التمييز بين الصواب والخطأ.

4- الافتقار إلى النزاهة: حيث أن القائد السام وبعض أتباعه يكذبون أو يغشون في بعض الأحيان ويضعون مصلحتهم فوق المصلحة العامة.

5- إنعزالي: لا يهتم القائد وبعض أتباعه بالروح المعنوية ورفاهية الأشخاص الآخرين خارج المجموعة التي يتحملون مسؤولية إدارتها وتوجيهها.

وبالتالي، فإن القيادة السامة تُعرّف بأنها شكل من أشكال التحكم والسيطرة الذي يتم فيه إظهار سلوكيات مدمرة منظمة ومنهجية ودائمة يمكن أن تلحق الضرر بالمنظمة بأكملها تشمل هذه السلوكيات التنمر، والغيرة، والإستخفاف، والمعاملة غير العادلة، والنرجسية، والسلوك غير

الأخلاقي، والسلوك الاستبدادي، وعدم الثقة في الآخرين، والعدوان، والترهيب، والتلاعب، وعدم الكفاءة، وإخفاء المعلومات عمدًا (Türkmen & Özduyan, 2024).

وفي ضوء ما سبق يرى الباحث أن القيادة السامة أحد أنماط القيادة السلبية والتي تتضمن مجموعة من السلوكيات السلبية التي تُلحق الضرر بالعاملين المنظمة، ويتميز القادة السامون بالعديد من السمات، مثل النرجسية المفرطة أو الرغبة في السيطرة على الآخرين أو التلاعب بهم لتحقيق مصالحهم على حساب أهداف المنظمة ككل. ويخلق القادة السامون بيئة عمل سامة، تتسم بالتوتر وانعدام الثقة، مما يُفسد العلاقة بين الموظفين ويُضر بالروح المعنوية لهم.

ب- أبعاد القيادة السامة:

حددت دراسات (Schmidt, 2008)، (Eliwa, et al., Malik, et al., 2019)، (Hoffman & Sergio, 2020)، (2025) وكذلك دراسات عسعاس، (2023)، سلام، (2024)، سبع، (2022) أبعاد القيادة السامة في خمسة أبعاد توضح سلوكيات القائد السام وهي:

- الإشراف المسيء: يشير إلى قيام القائد بمجموعة من السلوكيات العدوانية تجاه مرؤوسيه سواء بشكل لفظي أو غير لفظي، مثل التهكم أو السخرية، التنمر، الغضب، القهر، وهو أسلوب غير فعال في الإشراف حيث يشير إلى تصرفات القائد بعدوانية مع المرؤوسين وتوجيه اللوم لهم علنًا، ومحاولاته الدائمة لإظهار أوجه القصور في أدائهم، والتعدي على خصوصياتهم، وإحباط المبادرات الفردية لهم والتشكيك في قدراتهم وإنجازاتهم، وفرض العقوبات غير المبررة، وإلقاء اللوم عليهم بشأن أخطاء لم يرتكبونها.

- النرجسية: تشير إلى مجموعة من السمات التي تنطوي على حب الذات، والغطرسة، والنظرة الدونية للآخرين، ويرى القائد نفسه في مرتبة أعلى من الآخرين، كما أنه لا يقبل النقد، وبذلك فالنرجسية في حد ذاتها ليست سلوكًا مدمرًا، ولكن القائد الذي لديه هذه الصفة عادة ما يقوم باتخاذ القرارات، والاجراءات التي تعزز مكانته، ويطلب الطاعة المطلقة من مرؤوسيه، وهنا قد تتعرض المنظمة للمعاناة والخطر من السلوكيات.

- الترويج للذات: يُشار إلى الترويج للذات بأنه قيام القائد بمجموعة من السلوكيات هدفها تعزيز مصلحته الشخصية، ولا يمنح لأحد الفرصة للحوار وخاصة الموهوبين منهم، ويضع اهتماماته ومصلحه الشخصية في قمة أولوياته، ويستخدم التمويه للتعتيم على أخطائه، وإخفاء



نقاط ضعفه عن الآخرين، كما أنه ينسب الفصل لنفسه في جميع نجاحات المنظمة، ويلقي باللوم على الآخرين في حالة الفشل، كما تتغير شخصيته للأفضل في حضور القيادات الأعلى.

- القيادة الإستبدادية: هي نمط قيادي يتميز بسعي القائد إلى امتلاك السلطة بشكل كامل، والسيطرة الكاملة على المرؤوسين، واتخاذ القرارات النهائية دون مراعاة لأي مشاركة أو اعتراض من جانب العاملين أو الأقسام الأخرى في المنظمة، وتعتمد القيادة الإستبدادية على السيطرة الكاملة والقرارات الفردية دون الالتفات إلى النقاش أو الشفافية في عملية اتخاذ القرار، وتتضمن سلوكيات القيادة الإستبدادية تجاهل أو تقديم الرأي الفردي فوق الرأي الجماعي، وتقليل حرية الرأي والتعبير، وعدم مشاركة العاملين في عمليات اتخاذ القرار، والإستماع القليل لمشاكل واحتياجات الآخرين، وهذا النمط من القيادة يمكن أن يؤدي إلى ضغط على العاملين وعدم ارتياحهم، وتدهور العلاقات الداخلية في المنظمة، وتقليل الفعالية التنظيمية بشكل عام.

- صعوبة التنبؤ: يشير إلى التقلبات المزاجية والسلوكيات غير المتوقعة، وغضب القائد لأسباب غير معروفة، وانعكاس حالته النفسية على مناخ المنظمة، وبالتالي عدم قدرة المرؤوسين على توقع أو التنبؤ بسلوك قائدهم بسبب تقلبه بين عدة أنماط سلوكية مختلفة، حيث يكون لدى القائد نوبات متكررة من الغضب، ومن ثم تأثير حالته النفسية على بيئة العمل.

2- الفضيلة التنظيمية:

أ- مفهوم الفضيلة التنظيمية :

يُعد مصطلح الفضيلة التنظيمية هو مصطلح أنشأه الباحث كامرون (Cameron)، وكانت بدايات الإشارة إلى المصطلح في عام (2003) للتأكيد على العناصر الإيجابية في المنظمة، والتي تستخدم لتحسين الأداء وتحقيق التميز الأخلاقي، ووفقاً لما ذكره الباحث فإن الفضيلة تكون مرتبطة بما يطمح إليه الأفراد والمنظمات عندما يكونون في أفضل حالاتهم، وبالتالي، فإن السلوكيات التي يقوم بها الأفراد، أو المساعي الجماعية، أو الإجراءات التي تمكن من نشر الفضيلة والحفاظ عليها داخل الشركة كلها مشمولة في تعريف واسع للفضيلة (Cameron, et al., 2004).

وغالبًا ما يتم ذكر مفهوم الفضيلة مع مفاهيم كالثقة، والإحترام، والصدق، والتسامح، وتشمل الفضيلة التنظيمية الإجراءات الجماعية للأفراد التي تسمح بتعميم والحفاظ على السلوك الفاضل، وبالتالي ستزداد الفضيلة عندما يتم تشجيع الموظفين أو دعمهم، وستدعم زيادة الفضيلة في المنظمات زيادة الإنجاز والنجاح داخل المنظمة (Shahid & Muchiri, 2019).

وتعتبر الفضيلة التنظيمية مظهرًا من مظاهر الصحة التنظيمية التي تركز على إيجاد، ونشر، وتشجيع، وحماية، وإثراء السلوك الإنساني، وتأسيس العادات، والممارسات، والاتجاهات السامية في المنظمة، وتحقيق انتماء، وولاء الفرد والجماعة لها، وزيادة التزامهم التنظيمي نحو تحقيق أهدافها، والقيام بالأعمال الصحيحة، وبالطرق الصحيحة في الوقت المناسب، ومن قبل أفراد لديهم الخبرات والكفاءات والمهارات المتميزة (الحويله وآخرون، 2023).

كذلك أوضح (Meyer, 2018) أنه يمكن فهم الفضيلة التنظيمية على أنها الوسط التنظيمي الذي يتم فيه مزج السمات الأساسية مثل التسامح، والرحمة، والنزاهة، والتفائل، والثقة على المستوى المجتمعي الشخصي، والتنظيمي كونها تعتبر المصدر الأساسي لتحقيق الازدهار الفردي والتنظيمي ، لذلك فإن إدراك الموظفين للفضيلة داخل المنظمة يدفعهم إلى إظهار سلوكيات إيجابية بهدف تحقيق الاستقرار في عمل المنظمات أثناء التنافس في بيئة عمل تمتاز بالحركة المستمرة في أعمالها.

وأشارت دراسة (Abbas, 2022) إلى أن للفضيلة التنظيمية ثلاث سمات تعريفية وهي:

- الخير الأخلاقي المعني مثل الحب أو الحكمة أو الإنجاز .
- الازدهار الفردي، والشخصية الأخلاقية التي تتجلى في القوة، والتحكم في النفس، والمرونة، والغرض الهادف والمبادئ السامية.
- التحسين الاجتماعي غير المشروط الذي يهتم بإيجاد منفعة للآخرين تتجاوز المصلحة الذاتية دون اعتبار للمعاملة بالمثل أو المكافأة ، بالإضافة إلى مجرد المشاركة في العمل التطوعي المنصوص عليه معيارياً.

كذلك يمكن القول أن الفضيلة التنظيمية هي مدخل تنظيمي يرتبط بالتأثير الإنساني، والأخلاق الفاضلة، والتحسين والتطوير المؤسسي في مختلف الجوانب، كما تقوم الفضيلة بتعزيز الأمل، والتفائل، والعادات الجيدة، والرحمة، والنزاهة بين الموظفين في المنظمات على المستويين الفردي والاجتماعي (فهميم ورفاعي، 2023).

ووصف (Al-Abedi, 2017) الفضيلة التنظيمية بأنها القيام ببعض السلوكيات التي تساهم في زيادة حماس العاملين لتحقيق أعلى الطموحات، فهي تخلق مشاعر إيجابية، وسلوكًا اجتماعيًا إيجابيًا، وممارسات أخلاقية في المنظمة، وتزيد من ولاء الموظفين أثناء الأزمات المالية التي تواجه المنظمة.



كما أشار (Williams et al., 2015) إلى العديد من المزايا المترتبة على الفضيلة التنظيمية مثل زيادة مستويات السعادة، والتفاؤل، والاحترام، والنزاهة، والصدق، والتسامح، والرحمة، والإهتمام، والتعاطف بين العاملين داخل المنظمة. كما أن الفضيلة التنظيمية قد تساعد في تعزيز السلوكيات الإيجابية للموظفين، وتثبيط السلوكيات السلبية، وغير الأخلاقية في المنظمة (Asadullah, et al., 2024).

وحدد (Fahrni, et al., 2025) عدة عوامل يمكن أن تؤثر على الفضيلة التنظيمية، ومن أبرزها:

- القيادة: يلعب القادة دورًا حاسمًا في بناء ثقافة فاضلة وتوفير أساس أخلاقي للموظفين، ولديهم القدرة على التأثير على الفضائل أو الرذائل والحفاظ عليها من خلال علاقاتهم مع الآخرين وأفعالهم.

- الثقافة التنظيمية: تساعد الثقافة القائمة على الأخلاق، والشفافية، والصدق، والمعاملة بالمثل والاحترام المتبادل بين المديرين والموظفين المنظمة على تحقيق فوائدها.

- المشاركة المجتمعية: يجب على الشركة الجيدة أن تبني وتحافظ على علاقات قوية مع المجتمع الذي تعمل فيه، بما في ذلك توظيف الموظفين المحليين وإجراء الأعمال التجارية مع الشركات المحلية.

وإضافة إلى ما سبق أوضح (Bashandy, et al., 2024) أن الفضيلة التنظيمية هي السمات والسلوكيات الإيجابية الجماعية التي تدعمها المنظمة وتتميز بها، وتعزز الرفاهية والأداء الأمثل بين العاملين داخل المنظمة. ومن ثم، فإن مفهوم الفضيلة يعني الإنخراط في أفعال تدعم العلاقات وتحافظ عليها من خلال سلوكيات مثل التعاطف، والإخلاص، والتسامح، والثقة، والولاء على المستويين الفردي والجماعي، ويمكن أن تتجلى هذه الفضائل من خلال الأفعال الفردية، أو العمل الجماعي، أو الممارسات الثقافية، أو الاستراتيجيات التي تعزز وتشجع التميز داخل المنظمة (Fahrni, et al., 2025).

من ناحية أخرى، تساعد الفضيلة التنظيمية الموظفين على تحسين أدائهم من خلال تشجيع السلوكيات التي تعزز الأداء الفردي والتنظيمي، في حين تميل المنظمات التي يُنظر إليها على أنها عادلة إلى أن يكون أداء الموظفين أفضل نسبيًا (Pires & Nunes, 2018).

و هناك مؤشرات تعكس مدى وجود الفضيلة التنظيمية داخل أي منظمة ومن أبرزها (Tiarany, 2022):

- يعمل الموظفون لأنهم يشعرون بالارتباط بأهداف المنظمة.
 - يثق الموظفون ببعضهم البعض.
 - تولي الشركة اهتمامًا بالموظفين الذين يحتاجون إلى الدعم المعنوي والمادي.
 - الصدق والمصادقية هي "السمات المميزة" للمنظمة.
 - لدى المنظمة نظام للمكافآت والعقوبات.
- وبالتالي فإن الفضيلة التنظيمية داخل المنظمة لها القدرة على توليد المشاعر الإيجابية، وتعزيز رأس المال الاجتماعي، وتشجيع السلوكيات الاجتماعية الإيجابية. ، فضلاً عن تحسين سلوك الموظفين (Fahrni, et al., 2025).

وفي ضوء ما سبق يمكن للباحث القول أن الفضيلة التنظيمية هي مجموعة من السلوكيات والفضائل الإيجابية المنتشرة بين العاملين في مكان العمل مثل الرحمة، والتسامح، والنزاهة، والثقة، والتفاؤل والتي تنعكس على المستوى الفردي والجماعي، وتجعل العاملين أكثر إبداعاً والتزاماً، وأكثر حرصاً على تحقيق الجودة، والتميز في أداء الأعمال، وأكثر قدرة على مواجهة المشاكل والتحديات .

ب- أبعاد الفضيلة التنظيمية:

اتفقت العديد من الدراسات السابقة ومنها دراسة (Cameron et al, 2004) ، Shahid &) ، Fahrni, et al.,(202)،Arshad, et al., (2024 Muchiri,(2019)،(Mujeeb, et al., 2022) ، (Younes, et al., (2024 ، (Abbas, (2022) ، Bashandy, et al., (2024) ، فهم ورفاعي، (2023) علي أن أبعاد الفضيلة التنظيمية تتمثل في ما يلي:

- التفاؤل : يشير التفاؤل إلى إحساس الموظفين بالايان بمهمتهم وهدف منظمته، وأنهم سينجحون في فعل الخير، حتى في المواقف الصعبة وبالتالي يمكن القول أن الموظفين الأكثر تفاؤلاً وفاعلية وقدرة على الصمود قد يكونون أكثر عرضة للتغلب على مواجهة الصعوبات في ظل البيئة الديناميكية التي تتسم بالتغيرات والتي تواجه معظم المنظمات اليوم أكثر من منافسيهم وفي ظل رأس المال النفسي المنخفض (Ho, et al., (2023) ، Fahrni, et al.,(2025). كما ينطوي التفاؤل على اعتراف الموظف وإيمانه بقدراته الذاتية؛ وحرصه الدائم



على الالتزام بعمل الخير، وأداء مهام العمل بطريقة جيدة، لبلوغ النجاح الجماعي، وإن تصاعدت بعض التحديات التنظيمية الكبرى (Arshad, et al., 2024).

- الرحمة: تعني الرحمة أن الموظفين يهتمون ببعضهم البعض وأن أفعال الكرم، والاحسان، واليقظة والتي يفترض أن تكون شائعة في هذه المنظمة، يمكن ان تحسن العلاقات الإنسانية بين الافراد العاملين، والسلوك الجيد يؤدي الى المزيد من الترابط بين اعضاء المنظمة. كما أن الرحمة تعبر عن أعمال اللطف واللين والاهتمام بالآخرين. كذلك تعني الرحمة أن الناس يُظهرون الرعاية والاهتمام تجاه بعضهم البعض (Fahrni, et al., 2025) ، (Arshad, et al., 2024).

ويمكن تعزيز الرحمة من خلال الشجاعة الفردية التي تجعل متبنيها يتجنبون الصدام الإدراكي والعاطفي، والسلوكي، والتخلي عن المشاعر السلبية تجاه المخطئ، واستعادة العلاقات التعاونية بين أعضاء المنظمة ببيئة العمل (Cameron, et al., 2004).

- النزاهة: يرتبط مفهوم النزاهة بالصدق والأمانة والشرف ودرجة عالية من الاستقامة الأخلاقية، ويمكن النظر الى النزاهة على أنها أحد المكونات التي تتعلق بالفضيلة التنظيمية وهي تضمن كمفهوم المعتقدات الإيجابية للموظفين حول شفافية السياسات والإجراءات في العمل كونها تتسم بالصدق والجدارة بالثقة وهي السمات المميزة الموجودة داخل المنظمة (Fahrni, et al., 2025). كما عرف (Khasawneh, et al., 2020) النزاهة التنظيمية بأنها مقدار الصدق، والشرف، والأمانه الذي ينتشر في المنظمة، ويحكم التفاعلات الفردية والجماعية، وهذا يؤدي إلى زيادة تقدير الذات بين أعضاء المنظمة ورفاهيتهم.

- التسامح : يشير التسامح إلى الرغبة في تقديم التنازلات عن الحقوق التي تخص الإستهاء، والحكم السلبي، والسلوك اللامبالي تجاه أولئك الاشخاص الذين يؤذوننا بشكل غير عادل مع تعزيز سمات التعاطف والحب تجاههم (Campbell, 2017). وبالتالي يعكس التسامح القدرة على إظهار التعاطف والقدرة على التسامح مع الأخطاء من خلال القيام بتصحيح تلك الأخطاء، واستخدام تلك الأخطاء كفرص للتعلم، وعدم تكرارها مستقبلا، والنظر إليها على أنها فرص للتعلم والتحسين (Fahrni, et al., 2025).

- الثقة: تؤكد الثقة على أهمية إنشاء علاقات قائمة على الثقة المتبادلة بين أعضاء المنظمة، ويشمل ذلك معاملة الآخرين بكرامة ورعاية واحترام (Fahrni, et al., 2025). وتتأثر الثقة التنظيمية بعدد من العوامل كقدرة المؤسسة على تحقيق الدعم، والعدالة التنظيمية،

وتوفير بيئة عمل إيجابية تسمح بتنمية قدرات العاملين، وتحسين مهاراتهم الوظيفية، والإرتقاء بمستوى كفاءتهم، فضلاً عن منحهم استقلالية تنظيمية مناسبة تعزز هويتهم الاجتماعية، وثقتهم في أنفسهم، كما تعد الثقة أيضاً أحد مرتكزات رأس المال الاجتماعي، إذ تسمح للعاملين بالاطمئنان والهدوء، لأنهم ليسوا بحاجة إلى الشك في تصرفات ودوافع زملائهم في العمل (Goswami & Agrawal, 2023).

3- الإحترق الوظيفي:

أ- مفهوم الإحترق الوظيفي:

ظهر مصطلح الإحترق الوظيفي لأول مرة عام (1974) من خلال المعالج النفسي فرويدنبرغ (Freudenberg)، بعد دراسة حالات عديدة من المتطوعين الذين عملوا معه في عيادات الرعاية الصحية في مدينة نيويورك، حيث أشار إلى أن حالات الإحترق الوظيفي تظهر عندما يُصبح الفرد متعباً جسدياً، وعقلياً، ويشعر بالإستنزاف النفسي، وتشمل أعراض الإحترق الوظيفي الشعور بالتعب المستمر، وفقدان الاهتمام، والرغبة في العمل، والشعور بالإحباط، وزيادة التوتر والقلق، والشعور بالعجز عن التعامل مع مطالب العمل (سلام، 2024).

ويشير الإحترق الوظيفي إلى حالة من الإرهاق الجسدي، والعقلي التي يصاب بها الأفراد خلال مسار عملهم المهني، ويتسم بتفكك الشخصية، والاكتئاب، وعدم الاستجابة لمتطلبات الحياة والعمل، وانخفاض الدافع للعمل. والإحترق الوظيفي هو متلازمة ناتجة عن الإجهاد المزمن في العمل الذي يؤثر على صحة الموظفين، والمستويات العالية منه يمكن أن تقلل من جودة حياة الموظفين (Yi, et al., 2022).

ويري (Angelini, 2023) أن الإحترق الوظيفي حالة من الإرهاق الجسدي، والعاطفي المزمن، وغالباً ما تكون مصحوبة بمشاعر السخرية، والانفصال عن العمل، وهو استجابة للتعرض لفترات طويلة لضغوط العمل، ويتفق (Eseadi, et al., 2023) مع التعريف السابق في رؤيته إلى الإحترق الوظيفي باعتباره حالة من الإرهاق الشديد، وانخفاض الإنتاجية وتبدد الشخصية الذي يمكن أن يحدث نتيجة لمتطلبات مكان العمل والضغط النفسي لفترات طويلة.

ووصفه (Nabizadeh et al., 2020) بأنه الإنهاك الجسدي، والعاطفي، والذهني، والاجتماعي الناتج عن التأثير السلبي لعدم إدارة ضغوطات العمل، وقصور بالدعم الاجتماعي والإداري، مما ينتج عنه انخفاض الدافعية، والشغف بالعمل، مما يولد مشاعر سلبية تجاه النفس والعملاء والعمل بشكل عام.



وأكد (Tununu and Martin, 2020) أن آليات التأقلم غير الكافية والإجهاد المستمر المرتبط بالعمل هي عوامل رئيسية تؤدي إلى شعور العاملين بالإحترق الوظيفي. من ناحية أخرى يمكن أن يؤدي الإجهاد الناتج عن الإفراط في العمل إلى مجموعة من الأعراض الجسدية، والنفسية المعروفة باسم الإحترق الوظيفي (Zeng et al., 2020).

وعرفه (Tang et al., 2023) بأنه الحالة النفسية التي تنتج عن شعور الموظفين بالإجهاد في العمل، وعدم قدرتهم على تحقيق أهدافهم نتيجة استنزاف الموارد العقلية والجسدية للفرد، مما يؤدي إلى شعورة بالتعب.

من ناحية أخرى عرّف (Irfan, et al, 2021) الإحترق الوظيفي بأنه الإجهاد في العمل الذي يتسبب في إرهاق الشخص جسدياً أو عاطفياً، وقد يؤدي هذا إلى اكتئاب شديد، وانخفاض الإنتاجية، وزيادة قابلية الإصابة بأمراض خطيرة وما إلى ذلك، ويتسبب الإجهاد في العمل في شعور الشخص بالملل والانزعاج وقلة التواصل مع العملاء، والزملاء.

وإضافة إلى ما سبق أشار سلام، (2024) إلى الإحترق الوظيفي بأنه حالة تعب شديد جسدياً وعاطفياً تنشأ نتيجة التفاعل السلبي، وعدم التمكن من التعامل بفعالية مع ضغوط العمل، فهو حالة نفسية وعاطفية تصيب العاملين في مكان العمل، وتتسم بالعديد من الأعراض السلبية التي تؤثر على كفاءتهم وجودتهم في العمل.

وفي ضوء ما سبق يمكن للباحث القول أن الإحترق الوظيفي هو الحالة التي يصل إليها الفرد ويفقد فيها الرغبة في العمل، علاوة على تدنى الإنتاجية، والتطوير في أداء أعماله نتيجة زيادة أعباء العمل، وعدم القدرة على مواجهة متطلباته، مع وجود وقصور بالدعم الاجتماعي والإداري في مكان العمل مما ينتج عنه شعور بعدم الفعالية ونقص الدافعية والقدرة على الإنجاز لدى العاملين.

ب- أبعاد الإحترق الوظيفي

اتفقت العديد من الدراسات السابقة ومنها دراسات (Maslach & Jackson, 1981)، (Younes,)، (Nunes & Palma-Moreira, 2024)، (Budak & Erdal, 2022)، (et al., 2024)، وكذلك دراسات عبد المنعم، (2024)، سلام، (2024)، سبيع، (2022) أن أبعاد الإحترق الوظيفي تتمثل في ما يلي:

- الإنهاك العاطفي: يُشير إلى شعور العاملين بفقدان أو نقص الطاقة، وعدم قدرتهم على الاستمرار في بذل المجهود المطلوب لتلبية احتياجات أعمالهم أو زملائهم، وتعد الزيادة المستمرة

في أعباء العمل، وكذلك صراعات العمل من الأسباب الرئيسية للإرهاك العاطفي، والذي يؤدي إلى استنزاف موارد الفرد الذاتية، مما يؤدي إلى شعوره بالإرهاك وعدم القدرة على بذل أي جهد إضافي للوفاء بمتطلبات عمله، وبالتالي ينأى العاملون الذين يعانون من الإرهاق العاطفي بأنفسهم عن مهمتهم عاطفياً وإدراكياً في محاولة للتغلب على ضغوط عملهم.

- تبدل المشاعر: يشير إلى الشعور بفقدان الارتباط بالبيئة، وانعدام الاهتمام، وفقدان الشعور الإنساني في التعامل مع الآخرين، وتتضمن اتجاهات الموظف السلبية الانتقادية أو الساخرة نحو الآخرين، وتعد محاولة من قبل الفرد للتكيف مع الظروف المحيطة، إذ يفضل الفرد ذاته عن الأفراد المتعاملين معه من خلال التجاهل المستمر لسماتهم الشخصية والتعامل معهم كأشياء مجردة. ومع مرور الوقت بعد حدوث الانهك العاطفي، يبدأ الفرد في التفاعل بشكل عدائي مع الآخرين كوسيلة للحماية الشخصية ومواجهة ضغوط العمل، ويقوم الفرد بالابتعاد عن التفاعل مع زملائه والمواقف المتعلقة بالعمل، بالإضافة إلى ذلك، يتميز الفرد بتبدل مشاعره، وزيادة الشك، والارتياح تجاه دوافع وسلوكيات الآخرين، ويصبح ميوله نحو التشاؤم متزايد، ويزيد من انتقاده للآخرين والجهات المستفيدة من الخدمة والمنظمة التي يعمل فيها.

- ضعف الإنجاز الشخصي : ويشير إلى افتقار الفرد للإنجاز الشخصي، وذلك نتيجة فقدان الموظف ثقته بنفسه وكفاءته في أداء العمل المطلوب منه في وظيفته وعدم القدرة على الإنتاجية، وبالتالي يشعر الفرد أنه غير قادر على تحقيق أهدافه ومسؤولياته الوظيفية، وتظهر عليه أيضاً أعراض التوتر والاكتئاب.

خامساً: التأسيس النظري ومراجعة الدراسات السابقة وبناء نموذج البحث وفروضه

1- العلاقة بين القيادة السامة والإحترق الوظيفي:

يُظهر القادة السامون سلوكاً مسيئاً يتضمن عدم الاحترام للآخرين، مما يخلق بيئات عمل معادية، والتي يمكن أن تؤثر على احترام الموظفين لذواتهم ومستويات الدافع والرضا لديهم، وأكد Maslach and Leiter, (2016) أن الافتقار الملحوظ للتقدير والدعم من القيادة عامل حاسم في تطور متلازمة الإحترق، فعندما يدرك الموظفون أنهم لا يتم تقديرهم أو الاعتراف بهم، وبما يقدمونه للمنظمة، تظهر لديهم حالة من الإحترق الوظيفي. كما أن متطلبات العمل المتزايدة، جنباً إلى جنب، مع الافتقار إلى الدعم الكافي، هي إحدى الطرق الرئيسية التي يمكن أن تؤدي بها القيادة السامة إلى الإحترق.



وأوضح Karthikeyan, (2017) أن هناك مجموعة من النتائج المترتبة على وجود أنماط القيادة الضارة داخل المنظمات ومن أبرزها الحالة المزاجية العاطفية السلبية، والشعور بالغضب بين المرؤسين، وفقدان الأمل، والإحباط، والتشاؤم، وانتشار العشوائية، والسلوك المدمر، وغير المنتج، والانسحاب الجسدي والعاطفي للموظف مثل التغيب، ونقص الإنتاجية، ونية ترك العمل، والسلوك المنحرف غير الأخلاقي، والمتمثل في السرقة، والإحتيال، والتخريب، والافتقار إلى الالتزام التنظيمي، والافتقار إلى الروح المعنوية (للفريق)، والرضا الوظيفي، وعدم الرضا عن الحياة بشكل عام، وبالتالي يُعد تجنب القيادة السامة أمرًا بالغ الأهمية لإنشاء بيئة عمل صحية تعمل على منع حدوث الإرهاق المتتالي في مكان العمل.

كذلك يرتبط الإشراف المُسيء، وهو أحد المكونات الرئيسية للقيادة السامة، بزيادة الضغط النفسي، والإرهاق العاطفي بين الموظفين، ويعود ذلك أساسًا إلى التصورات السلبية التي تسود مكان العمل، والتي تشوبها حالة من نقص الدعم من القائد، مما يستنزف موارد الموظفين النفسية (Al-Hassani, 2025).

وتؤكد نتائج الدراسات التطبيقية السابقة على أن القيادة السامة تؤثر تأثيرًا إيجابيًا على شعور العاملين بالإحترق الوظيفي. ومنها دراسة (Koropets, et al, 2020)، والتي قامت باستكشاف العلاقات بين العناصر الرئيسية للإدارة السامة ومتلازمة الإحترق لدى الموظفين، وشارك فيها (170) شخصًا تتراوح أعمارهم بين 23 و55 عامًا، وأكدت نتائج الدراسة أن الإدارة السامة تزيد من مستوى الإحترق المرتبط بالعمل، وتؤثر على ظهور متلازمة الإحترق التي تنتج عن التوازن غير الصحي بين العمل والحياة. بينما قامت دراسة (Budak & Erdal, 2022) بدراسة التأثير الوسيط لمتلازمة الإحترق في العلاقة بين القيادة السامة والرضا الوظيفي في الأعمال التجارية. باستخدام عينة من (412) مفردة يعملون في المستشفيات العامة في تركيا بمدينة إسطنبول، وأكدت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي للقيادة على متلازمة الإحترق. كذلك قامت دراسة سبع، (2022) بدراسة التأثير المباشر لأبعاد القيادة السامة (الترويح الذاتي، الإشراف المسيء، عدم القدرة على التنبؤ النرجسية، القيادة السلطوية) على سلوكيات انحراف الموظف، بالإضافة إلى دراسة التأثير المباشر لأبعاد القيادة السامة على الأبعاد المختلفة للإحترق الوظيفي ودراسة التأثير غير المباشر لأبعاد القيادة السامة على سلوكيات انحراف الموظف عبر توسيط أبعاد الإحترق الوظيفي. بالاعتماد على عينة مكونة من (321) مفردة من العاملين بالشئون الاجتماعية بمحافظة الدقهلية، وكانت أهم نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد القيادة السامة فيما عدا الإشراف على أبعاد الإحترق الوظيفي، وكذلك تأثير غير

مباشر لبعض أبعاد الإحترق الوظيفي في العلاقة بين بعض أبعاد القيادة السامة وبعض أبعاد انحراف الموظف.

في حين حاولت دراسة Koc, et al., (2022) الكشف عن آثار القيادة السامة على الإرهاق العاطفي لدى العاملين بالرعاية الصحية، والكشف عن احتمالية الدافع الداخلي لتقليل انعكاسات القيادة السامة على الإرهاق العاطفي، وذلك بالتطبيق (600) ممرضة يعملن في مؤسسات الرعاية الصحية الموجودة في إسطنبول كعينة مستهدفة، وأشارت نتائج الدراسة أن القيادة السامة مرتبطة بشكل إيجابي بالإرهاق العاطفي. وهدفت دراسة (Waal,et al.,(2023 إلى تحليل العلاقات بين القيادة السامة، والإحترق، والرضا الوظيفي. واعتمدت الدراسة على عينة مكونة من (109) مفردة من منظمات مختلفة في جنوب إفريقيا، وأكدت الدراسة على وجود تأثير إيجابي للقيادة السامة على شعور العاملين بالإحترق الوظيفي . وتناولت دراسة (Angulo,(2024) تأثير القيادة السامة على الإحترق الوظيفي بين الممرضات، والعاملين في مجال الصحة العقلية، وتم جمع البيانات من (158) مشاركًا، وأشارت النتائج إلى أن الممرضات، والعاملين في مجال الصحة العقلية عانوا من مستويات عالية بشكل ملحوظ من الإحترق، وخاصة في المجالات الشخصية والمتعلقة بالعمل. من ناحية أخرى قامت دراسة (Nunes& Palma, (2024) باختبار تأثير القيادة السامة على نية ترك العمل وما إذا كان هناك دور وسيط للإحترق هذه العلاقة على عينة مكونة من (309) مشاركًا يعملون في منظمات مقرها في البرتغال وأنجولا وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة السامة تؤثر بشكل إيجابي شعور العاملين بالإحترق الوظيفي وتدفعهم الي نية ترك العمل.

وفي بيئة العمل بالمنظمات المصرية إهتمت بعض الدراسات بالعلاقة بين ابعاد القيادة السامة والإحترق الوظيفي، حيث قامت دراسة سلام،(2024) بفحص أثر القيادة السامة بأبعادها (الإشراف المسيء، الترويج الذاتي، عدم قدرة الرؤوسين على التنبؤ بسلوكيات قادتهم، النرجسية، القيادة الإستبدادية) على الإحترق الوظيفي بأبعاده (الإنهاك العاطفي، تبدل المشاعر ، ضعف الإنجاز الشخصي)، ودراسة الدور الوسيط للصمت التنظيمي في العلاقة بين القيادة السامة والإحترق الوظيفي ، على عينة مكونة من (423) مفردة من العاملين بالمعاهد التجارية العليا الخاصة بوسط الدلتا، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير ايجابي للقيادة السامة بأبعادها المختلفة إيجابيا ومعنويا على الإحترق الوظيفي، ويزداد التأثير المعنوي لأبعاد القيادة السامة بأبعادها على الإحترق الوظيفي عند توسط الصمت التنظيمي. وحاولت دراسة علي، (2024) استكشاف الدور الوسيط لمتلازمة الإحترق الوظيفي بين القيادة السامة والرضا الوظيفي في



البلديات حيث تم جمع البيانات من عينة مكونة من موظفي البلديات في عدة مناطق. وأظهرت النتائج أن هناك تأثيراً سلبياً معنوياً للقيادة السامة على الرضا الوظيفي، وأيضاً تأثيراً إيجابياً معنوياً للقيادة السامة على مستوى الإحترق الوظيفي، كما تبين أن متلازمة الإحترق الوظيفي تلعب دوراً وسيطاً بين القيادة السامة والرضا الوظيفي.

كما إهتمت بعض من الدراسات السابقة بدراسة العلاقة بين بعض أنماط القيادة السلبية والإحترق الوظيفي ومنها دراسة (Badar, et al., (2023 والتي هدفت إلى تحليل تأثير القيادة الإستبدادية، والقيادة النرجسية على نوايا دوران العمل لدى الممرضات من خلال وجود الإرهاق العاطفي كمتغير وسيط، بالاعتماد على عينة مكونة من (731) ممرضة يعملان في المستشفيات الفلسطينية، وتوصلت الدراسة إلى أن كلاً من القيادة النرجسية والإستبدادية ترتبط بنوايا دوران العمل بشكل مباشر وغير مباشر من خلال الإرهاق العاطفي. وكذلك دراسة (Palvimo, et al., (2023 والتي تناولت تحليل الارتباطات بين القيادة المدمرة ومتطلبات العمل والموارد والإحترق النفسي بين الممرضات في فنلندا وذلك بالاعتماد على عينة مكونة من (247) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي للقيادة المدمرة على الإحترق النفسي، وعلاوة على ذلك، قللت موارد العمل من الإحترق النفسي من خلال تقليل الآثار السلبية للقيادة المدمرة، ومتطلبات العمل. وقامت دراسة (Kule, et al., (2024 بفحص العلاقة بين أسلوب القيادة الإستبدادية لمديري المدارس وإحترق المعلمين في المدارس الثانوية في بلدية إيباندا، مقاطعة إيباندا، أوغندا. وتم جمع البيانات من (217) معلماً، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين أسلوب القيادة الإستبدادية وإحترق المعلمين.

وفي قطاع التطبيق في البيئة المصرية هدفت دراسة فراج، (2017) إلى تحليل العلاقة بين أنماط القيادة والإحترق الوظيفي من خلال الاستقواء في أماكن العمل كمتغير وسيط، وتم تطبيقها على عينة قوامها (384) مفردة من العاملين بهيئة التمريض بمستشفيات الجامعة (القصر العيني القديم، والقصر الفرنسي) خلال العام (2016 م- 2017 م). وجاءت نتائج الدراسة مؤكدة على وجود تأثير إيجابي للقيادة التبادلية على الإرهاق العاطفي كأحد أبعاد الإحترق الوظيفي من خلال سلوكيات الاستقواء المرتبط بالعمل. كذلك استهدفت دراسة الحريري، (2017) تحديد طبيعة العلاقة بين أنماط القيادة السائدة وبين الشعور بأبعاد الإحترق الوظيفي، وقد بلغ حجم العينة (316) مفردة من العاملين في مستشفيات القطاع العام والقطاع الخاص (الأطباء وهيئة التمريض). و أظهرت نتائج الدراسة وجود اختلافات بين أبعاد تصنيف أنماط القيادة فيما يتعلق بأبعاد الإحترق الوظيفي في مستشفيات القطاع العام والقطاع الخاص

بالنسبة للأطباء، بينما لا توجد اختلافات بين أبعاد تصنيف أنماط القيادة فيما يتعلق بأبعاد الإحترق الوظيفي في مستشفيات القطاع العام والقطاع الخاص بالنسبة لهيئة التمريض.

وبناء على نتائج الدراسات السابقة توصل الباحث إلى صياغة الفرض التالي :

الفرض الرئيس الأول H1: تؤثر القيادة السامة تأثيرًا إيجابيًا معنويًا على الإحترق الوظيفي السائد لدى العاملين بهيئة التمريض في المستشفيات محل البحث.

وينبثق من هذا الفرض، الفروض الفرعية التالية :

- الفرض الفرعي الاول (H1a): تؤثر القيادة السامة تأثيرًا إيجابيًا معنويًا على الإنهاك العاطفي السائد لدى العاملين بهيئة التمريض في المستشفيات محل البحث .

-الفرض الفرعي الثاني (H1b): تؤثر القيادة السامة تأثيرًا إيجابيًا معنويًا على تبدل المشاعر السائدة لدى العاملين بهيئة التمريض في المستشفيات محل البحث.

- الفرض الفرعي الثالث(H1c): تؤثر القيادة السامة تأثيرًا إيجابيًا معنويًا على ضعف الإنجاز الشخصي السائد لدى العاملين بهيئة التمريض في المستشفيات محل البحث.

2- العلاقة بين الفضيلة التنظيمية والإحترق الوظيفي:

تعد الفضيلة التنظيمية مدخلًا من مداخل الإدارة التي تدعم أخلاقيات المهنة، ومن المفاهيم الهامة في علم النفس الإيجابي، حيث تعمل على تحقيق التفاؤل للقيادة، والموظفين في المنظمات المعاصرة، مما يزيد من سلوكيات المواطنة التنظيمية لديهم، وتحقيق الرضا الوظيفي، وزيادة شعورهم بالسعادة، والرفاهية، مما يجعل الموظفين يبذلون المزيد من الجهد في أداء واجباتهم ومسؤولياتهم الوظيفية، ويصبحون أكثر ثباتًا، وشجاعة في مواجهة التحديات، والتغلب على المشكلات، والضغط التي تواجههم، وزيادة الكفاءة التنظيمية (فهم ورفاعي، 2023).

ولا يعزز هذا النهج كرامة الإنسان فحسب، بل يعزز أيضًا المرونة، والنتائج الإيجابية خلال الأوقات الصعبة، وهو أمر حيوي للحفاظ على بيئة عمل صحية، وتتجلى الفضيلة داخل المنظمة في تحسن الأداء الفردي والرفاهية الشخصية، وهما المحركان الرئيسيان لنجاح المنظمة، كما أن الفضيلة التنظيمية تعزز الرضا العاطفي، والنفسي للموظفين، مما يؤدي إلى مستويات أعلى من الأداء الوظيفي (Fahruni. et al., 2025).

وبالتالي، عندما يتبنى أعضاء المنظمة الفضيلة التنظيمية، فإنهم يشكلون روابط نفسية أقوى مع المنظمة وغالبًا ما يتجاوزون المهام الموكلة إليهم، ويعزز مشاعر الإمتنان، ويدفع إلى



سلوكيات تفيد المنظمة بأكملها، ويشجع على إظهار سلوك المواطنة التنظيمية، ومواءمة أفعالهم مع قيم المنظمة. ومن ثم، فإنهم يطورون سلوكيات إيجابية تعزز هويتهم بالمنظمة، وتعمل على زيادة الولاء، والثقة، والالتزام العام، وبالتالي تعزيز الأداء التنظيمي (Weber, et al., 2020).

وعلى الجانب الآخر أكدت بعض الدراسات السابقة ومنها دراسة (Chemali, et al., 2019)، (Elbarazi, et al., 2017) أن ظاهرة الاحتراق الوظيفي تلاحظ بشكل كبير على العاملين في صناعة الخدمات بصفه عامة، و لدى العاملين في القطاع الصحي بصفه خاصة، حيث أن هناك إنتشار لظاهرة الإحتراق الوظيفي بين الأطباء، وهيئة التمريض، وغيرهم من المتخصصين في تقديم الخدمة الصحية بدول الشرق الأوسط بشكل كبير، ووفقاً لمراجعة العديد من الأبحاث والدراسات التي تناولت مستوى الإحتراق الوظيفي لدى العاملين في تقديم الخدمات الصحية بدول الشرق الأوسط، وأكدت أغلبها على وجود حاجة ملحة لتصميم وتنفيذ برامج لمعالجة انتشار ظاهرة الاحتراق الوظيفي بين العاملين في القطاع الصحي بالمنطقة.

وأكدت نتائج الدراسات التطبيقية السابقة على تأثير الفضيحة التنظيمية سلبياً على الإحتراق الوظيفي ومنها الدراسة التي أجراها (Huhtala, et al., 2015)، والتي شملت (245) وحدة عمل في منظمات القطاع العام، وأكدت أنه كلما زاد إدراك العاملين لثقافة الفضائل الأخلاقية فإن ذلك يؤدي إلى انخفاض الإحتراق الوظيفي. وكذلك دراسة (Mujeeb, et al., 2022) والتي هدفت إلى تحديد دور الفضيحة التنظيمية في الالتزام العاطفي والإحتراق النفسي بين موظفي مراكز الاتصال في اسلام آباد من خلال عينة مكونة من (450) مفردة، وأظهرت النتائج أن الفضيحة التنظيمية ترتبط بشكل إيجابي بالالتزام العاطفي وبشكل سلبي بالإحتراق الوظيفي، كما أن الالتزام العاطفي يقلل من التأثير السلبي بين الفضيحة التنظيمية والإحتراق الوظيفي. من ناحية أخرى تناولت دراسة (Younes et al, 2024) تأثير الفضيحة التنظيمية على الإحتراق الوظيفي والإرتباط بالعمل، مع التركيز على التأثير المعدل للدعم التنظيمي، واعتمدت الدراسة على عينة مكونة من (334) مفردة من موظفي الفنادق الخمس نجوم ووكالات السفر من الفئة (أ) في مصر، وكانت أبرز النتائج وجود علاقة سلبية بين الفضيحة التنظيمية والإحتراق الوظيفي

وتناولت العديد من الدراسات السابقة العلاقة بين الفضيحة التنظيمية وبعض النتائج السلبية داخل المنظمات ومنها دراسة هاشم وآخرون، (2023)، والتي تناولت تأثير الفضيحة التنظيمية بأبعادها (التفاؤل، الثقة والتعاطف، النزاهة والتسامح) على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية (السلوكيات المضادة للإنتاجية التي تستهدف الأفراد)، (السلوكيات المضادة للإنتاجية التي

تستهدف المنظمة)، وذلك بالاعتماد على عينة مكونة (377) مفردة من العمالة الإدارية بالجامعات الحكومية بشمال الصعيد، وأظهرت نتائج الدراسة أن السلوكيات المضادة للإنتاجية التي تستهدف الأفراد تتأثر تأثيراً عكسياً بأحد أبعاد الفضيلة التنظيمية وهو بعد التفاؤل، في حين تتأثر تأثيراً طردياً م ب بعد الثقة والتعاطف، بينما لا تتأثر مغنوياً ب بعد النزاهة والتسامح.

ودراسة (Aubouin-Bonnaventure, et al., (2024) والتي حاولت استكشاف العلاقات بين الممارسات التنظيمية الفاضلة من ناحية، وحاجة الموظفين إلى التعافي ونوايا الدوران من ناحية أخرى، مع اختبار الدور الوسيط للقدرة على العمل بينهما. بالاعتماد على عينة من (521) فرداً يعملون في منظمات فرنسية، وتوصلت الدراسة إلى أن الممارسات التنظيمية الفاضلة كانت مرتبطة سلباً بحاجة الموظفين إلى التعافي ونوايا الدوران، كما أن الممارسات التنظيمية الفاضلة يمكن أن توفر تأثيراً وقائياً من خلال تعزيز القدرة على العمل، مما قد يقلل بدوره من الحاجة إلى نوايا ترك العمل. وفحصت دراسة (Singh, et al., (2024) الدور المعدل لإدراك الفضيلة التنظيمية والقيادة الأصيلة في تفسير العلاقة بين النبذ في مكان العمل ونوايا ترك العمل، وتم جمع البيانات من (686) موظفاً بدوام كامل في شركات تكنولوجيا المعلومات في الهند، وأشارت النتائج إلى أن الفضيلة التنظيمية والقيادة الأصيلة تعدل من العلاقة بين النبذ في مكان العمل ونوايا ترك العمل .

وبناء على نتائج الدراسات السابقة توصل الباحث إلى صياغة الفرض التالي :

الفرض الرئيس الثاني H2: تؤثر الفضيلة التنظيمية تأثيراً سلبياً مغنوياً على الإحترق الوظيفي السائد لدى العاملين بهيئة التمريض في المستشفيات محل البحث.

وينبثق من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية :

الفرض الفرعي الأول (H2a): تؤثر الفضيلة التنظيمية تأثيراً سلبياً مغنوياً على الإنهاك العاطفي السائد لدى العاملين بهيئة التمريض في المستشفيات محل البحث .

الفرض الفرعي الثاني (H2b) : تؤثر الفضيلة التنظيمية تأثيراً سلبياً مغنوياً على تبدل المشاعر السائدة لدى العاملين بهيئة التمريض في المستشفيات محل البحث.

الفرض الفرعي الثالث (H2c): تؤثر الفضيلة التنظيمية تأثيراً سلبياً مغنوياً على ضعف الإنجاز الشخصي السائد لدى العاملين بهيئة التمريض في المستشفيات محل البحث.



3- الدور المعدل للفضيلة التنظيمية في العلاقة بين القيادة السامة والإحترق الوظيفي:

استناداً إلى العلاقة الإيجابية المتوقعة بين القيادة السامة والإحترق الوظيفي، (كما ناقشها الباحث أعلاه)، بالإضافة إلى توقع التأثير السلبي للفضيلة التنظيمية على الإحترق الوظيفي (وفقاً لما تم مناقشته في صياغة الفرض الثاني)، يفترض الباحث وجود دور معدل لمستوى الفضيلة التنظيمية بين العاملين بهيئة التمريض في المستشفيات محل البحث يعدل من التأثير السلبي للقيادة السامة على الإحترق الوظيفي.

وتناولت العديد من الدراسات السابقة العلاقة بين القيادة السامة والإحترق الوظيفي من خلال وجود عدة متغيرات معدلة أو وسيطة، ومنها دراسة (Ghanbari & Majooni, 2022) والتي هدفت إلى معرفة العلاقة بين القيادة السامة والإحترق النفسي من خلال الدور الوسيط للعرقلة التنظيمية والصمت التنظيمي. وقد أظهرت النتائج أن القيادة السامة لها علاقة مباشرة وإيجابية بمتغيرات الإحترق النفسي والعرقلة التنظيمية والصمت التنظيمي. أما القيادة السامة الناتجة عن العرقلة التنظيمية لها علاقة غير مباشرة وإيجابية بالإحترق، وعلاوة على ذلك فإن القيادة السامة الناتجة عن الصمت التنظيمي لها علاقة غير مباشرة وإيجابية وهامة بالإحترق النفسي. وبالتالي يمكن القول أن العرقلة التنظيمية والصمت التنظيمي لعبا دوراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة السامة والإحترق النفسي.

وسعت دراسة (Dwita, et al., 2023) إلى استكشاف الدور الوسيط للإرهاق العاطفي في العلاقات بين القيادة السامة وضغوط العمل ونوايا ترك العمل، وتم جمع البيانات من (200) موظف يعملون في صناعة الخدمات اللوجستية في بيكاسي، وأشارت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي كبير للقيادة السامة وضغوط العمل على نوايا ترك العمل بين الموظفين في صناعة الخدمات اللوجستية. كما أن الأفراد الذين يواجهون قيادة سامة وضغوطاً في العمل من المرجح أن يعانون من الإرهاق العاطفي، مما يزيد بدوره من احتمالية رغبتهم في ترك مناصبهم. بينما قامت دراسة (Waldiya, 2023) بمحاولة فحص دور القيادة السامة (مع الأخذ في الاعتبار عوامل أخرى مثل الإرهاق والوقاحة في مكان العمل) وكيف تساهم القيادة السامة والمتغيرات الأخرى في الرفاهية الذاتية للموظف، وتم جمع البيانات من (339) من المهنيين العاملين، وأشارت النتائج إلى عدم وجود علاقة سلبية بين سلوكيات القيادة السامة والرفاهية الذاتية. كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة السامة والإرهاق.

كذلك تناولت دراسة (Raza, et al., 2024) تأثير القيادة السامة والإرهاق العاطفي والافتقار إلى التوازن بين العمل والحياة على نوايا دوران الموظفين، مع التركيز على الدور الوسيط للتوتر الوظيفي. وتم جمع البيانات من (300) مفردة من الموظفين عبر مختلف الصناعات، وكانت أبرز نتائج الدراسة أن القيادة السامة مرتبطة بشكل إيجابي بالإرهاق العاطفي، والافتقار إلى التوازن بين العمل والحياة، وكلاهما يساهم بشكل كبير في توتر العمل. كما أشارت النتائج إلى أن المنظمات بحاجة إلى معالجة سلوكيات القيادة السامة، وتعزيز برامج التوازن بين العمل والحياة، وتخفيف الإرهاق العاطفي لتقليل التوتر في العمل وتقليل نوايا دوران الموظفين. بينما قامت دراسة (Ahmed, et al., 2024) باستكشاف كيفية ارتباط القيادة السامة والانحراف في مكان العمل في قطاع التمريض من خلال وجود الإرهاق العاطفي كمتغير وسيط والتهكم التنظيمي كمتغير معدل، وذلك بالتطبيق على عينة مكونة من (234) ممرضة في المستشفيات الجامعية بالفيوم والاسكندرية والزقازيق. وتوصلت الدراسة إلى أن الإرهاق العاطفي يؤثر بشكل غير مباشر على العلاقة بين القيادة السامة والانحراف في مكان العمل، كما تظهر النتائج ان القيادة السامة لها تأثيرًا إيجابيًا كبيرًا على الإرهاق العاطفي والتهكم التنظيمي.

وتناولت دراسة عثمان، (2024) قياس أثر القيادة المدمرة على الصمت التنظيمي عن طريق الدور الوسيط للإحترق الوظيفي من وجهة نظر أعضاء هيئة التمريض في مستشفيات منظومة التأمين الصحي الشامل ببورسعيد. و تم إجراء البحث على عينة مكونة من (272) مفردة من (6) مستشفيات تابعة لهيئة التأمين، وأشارت أبرز نتائج البحث إلى وجود تأثير مباشر معنوي لأبعاد القيادة المدمرة على الإحترق الوظيفي، وتعزيز الإنهاك العاطفي، والشعور بالسلبية في العلاقات، والشعور بتدني الإنجاز، أما على مستوى التأثير غير المباشر تشير النتائج إلى أن القيادة المدمرة بأبعادها المختلفة، تؤدي إلى زيادة مستويات الإحترق الوظيفي الذي بدوره يعزز ثقافة الصمت بين الموظفين.

فيما تناولت بعض الدراسات السابقة الفضيلة التنظيمية كمتغير وسيط أو معدل مع بعض المتغيرات الأخرى، ومنها دراسة جودة وأحمد، (2023) والتي استهدفت تحديد التأثير المباشر وغير المباشر لمناخ الأمان النفسي على النواتج التنظيمية من خلال توظيف الفضيلة التنظيمية بالتطبيق على العاملين الدائمين بمديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية، واعتمدت الدراسة على (362) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لمناخ الأمان النفسي على الفضيلة التنظيمية، كما توصلت إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لمناخ الأمان النفسي على النواتج التنظيمية، ووجود تأثير معنوي إيجابي للفضيلة التنظيمية على النواتج التنظيمية، كما

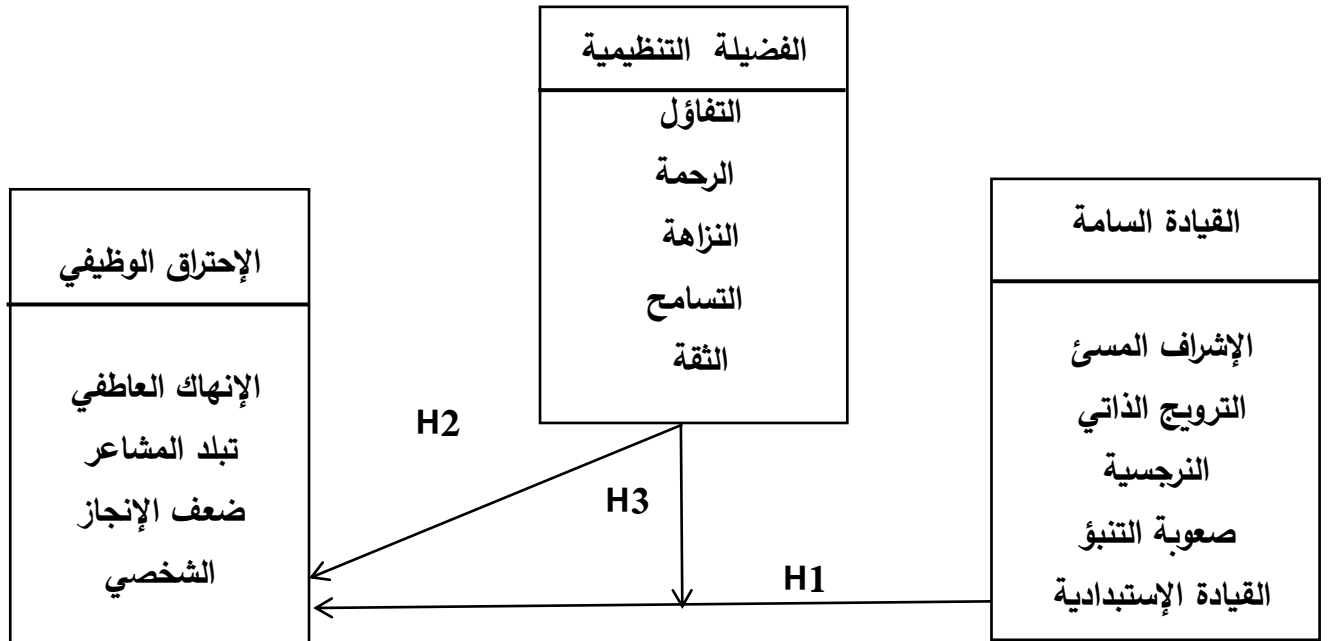


يوجد تأثير معنوي غير مباشر لمناخ الأمان النفسي على النواتج التنظيمية من خلال توسط الفضيلة التنظيمية. و دراسة (Asadullah, et al., (2024، والتي تناولت الدور المعدل للفضيلة التنظيمية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس في باكستان. وتكونت عينة الدراسة من (385) عضوًا من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات، وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة الأخلاقية تخلق ثقافة تنظيمية فاضلة وتعزز سلوك المواطنة التنظيمية. كما ثبت أيضًا الدور الوسيط للفضيلة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية بسبب القيادة الأخلاقية.

وهدف دراسة هاشم، (2024) إلى التعرف على الدور المعدل للفضيلة التنظيمية في العلاقة بين القيادة السامة وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية. واعتمدت الدراسة على عينة مكونة من (377) مفردة من الإداريين بالجامعات الحكومية المصرية بشمال الصعيد، وتوصلت الدراسة إلى أن بُعد السلوكيات المضادة للإنتاجية التي تستهدف الأفراد يتأثر تأثيرًا طرديًا معنويًا بأربعة من أبعاد القيادة السامة وهي القيادة الاستبدادية، والنرجسية، والترويج الذاتي، وعدم القدرة على التنبؤ، في حين أن السلوكيات المضادة للإنتاجية التي تستهدف الأفراد تتأثر تأثيرًا عكسيًا معنويًا بأحد أبعاد الفضيلة التنظيمية وهو بعد التفاؤل، في حين تتأثر تأثيرًا طرديًا معنويًا ببعد الثقة والتعاطف، بينما لا تتأثر معنويًا ببعد النزاهة والتسامح. كما وجد أن التفاؤل يعدل سلبيا من العلاقة بين القيادة السامة وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، بينما الثقة والتعاطف لا تعدل العلاقة .. وعليه، يمكن للباحث صياغة الفرض التالي:

الفرض الثالث H3: تُعدل الفضيلة التنظيمية العلاقة التأثيرية الإيجابية بين القيادة السامة والإحترق الوظيفي السائد لدى العاملين بهيئة التمريض في المستشفيات محل البحث.

وبناء على التحليل السابق يمكن صياغة النموذج النظري لهذا البحث، والعلاقات بين متغيراته، والتي سيتم اختبارها ميدانيًا، في الشكل رقم (١).



شكل رقم (1) النموذج النظري للبحث

المصدر: إعداد الباحث

سادسًا: منهج البحث

قام الباحث باستخدام المنهج الاستنباطي في تحديد العلاقات بين المتغيرات التي تضمنها نموذج البحث بالاعتماد على الدراسات السابقة، وتحديد طرق قياس هذه الأبعاد، وتطوير النموذج المقترح للعلاقات بين متغيرات البحث، بالرجوع إلى الكتب والمراجع والدوريات العلمية العربية والأجنبية والمواقع الإلكترونية، كذلك استخدم الباحث المنهج الاستقرائي حيث قام بإجراء العديد من المقابلات الشخصية وتوجيه قائمة استقصاء لعينه من مجتمع البحث للحصول على البيانات اللازمة للبحث، والتي لا يمكن توفيرها عن طريق الدراسة المكتبية، وقام بتحليل البيانات، والتوصل من خلال ذلك لنتائج البحث. ويتضمن منهج البحث مايلي:

1- توصيف مجتمع وعينة البحث:

أ- مجتمع البحث

يشمل مجتمع البحث جميع العاملين بهيئة التمريض في المستشفيات العامة بمحافظة الفيوم، والبالغ عددهم (7) مستشفيات، كما هو موضح في جدول (1)، وقد تم اختيار المستشفيات العامة كقطاع للتطبيق باعتبارها من أقدم المستشفيات بل وأكبرها على مستوى المحافظة، حيث يبلغ عدد المستشفيات (7) مستشفيات، بالإضافة لمساهمة هذه المستشفيات في معالجة عدد كبير من المرضى على مستوى المحافظة .



جدول (1) بيان بأعداد العاملين بهيئة التمريض في المستشفيات العامة بمحافظة الفيوم

م	المستشفى	عدد العاملين بهيئة التمريض
1	مستشفى الفيوم العام	950
2	مستشفى صدر الفيوم	206
3	مستشفى التأمين الصحي	318
4	مستشفى أبشواى	308
5	مستشفى اطسا	265
6	مستشفى سنورس	192
7	مستشفى طامية	352
الاجمالى		2591

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على البيانات الواردة من إدارات شئون العاملين بالمستشفيات محل البحث ، 2025.

ب- عينة البحث

في ضوء توافر إطار لمجتمع البحث وأمكانية تكوينه من قبل الباحث، فقد اعتمد الباحث على العينة العشوائية البسيطة، وقد بلغ عدد العاملين بهيئة التمريض بالمستشفيات محل البحث (2591) مفردة، وتم تحديد حجم العينة بناءً على جداول العينات وبلغ حجم العينة (335) مفردة¹، وتم توزيع حجم العينة على المستشفيات محل البحث بطريقة التوزيع المتناسب، والذي يأخذ في اعتباره التباين بين عدد العاملين في كل مستشفى، وفي حالة عدم تمكن الباحث من الوصول للمفردة العشوائية تم استبدالها بمفردة أخرى عشوائياً. وتمثلت وحدة المعاينة في جميع العاملين بهيئة التمريض بمختلف مستوياتهم في المستشفيات محل البحث سواء كان ذكر أو أنثى. ويوضح جدول (2) توزيع عينة البحث وعدد القوائم الموزعة والمستردة.

¹ تم تحديد حجم العينة (عند درجة ثقة 95%، وحدود خطأ $\pm 5\%$ ، وحجم المجتمع = 2591) باستخدام الموقع الإلكتروني <https://www.calculator.net/sample-size-calculator.html>

جدول (2) توزيع عينة البحث وعدد القوائم الموزعة والمستردة

م	المستشفى	عدد القوائم الموزعة			القوائم المستردة	
		عدد العاملين بهيئة التمريض	نسبة العاملين إلى إجمالي العاملين	العينة	عدد القوائم المستردة	نسبة الردود
1	مستشفى الفيوم العام	950	36.7%	123	101	82.1%
2	مستشفى صدر الفيوم	206	7.9%	27	22	81.5%
3	مستشفى التأمين الصحي	318	12.3%	41	30	73.2%
4	مستشفى أبشواى	308	11.9%	40	28	70%
5	مستشفى اطسا	265	10.2%	34	27	79.4%
6	مستشفى سنورس	192	7.4%	25	21	84%
7	مستشفى طامية	352	13.6%	45	37	82.2%
	الإجمالي	2591	100%	335	266	79.4%

المصدر : اعداد الباحث

2- متغيرات البحث وطرق قياسها

أ- مقياس القيادة السامة:

تم قياس القيادة السامة بالإعتماد على المقياس الذي قدمه (Schmidt, 2008) وقد تم استخدامه في دراسات (Malik, et al., 2019)، (Hoffman & Sergio, 2020)، (Eliwa, et al., 2025)، وكذلك دراسات عسعاس، (2023)، سلام، (2024). وتشمل عبارات قياس المتغير (25) عبارة في قائمة الإستقصاء، حيث خصصت العبارات من (١-5) لقياس بُعد الإشراف المسئ، والعبارات (6-10) لقياس بُعد الترويج الذاتي، والعبارات من (11-15) لقياس بُعد النرجسية، بينما خصصت العبارات من (16-20) في لقياس بُعد صعوبة التنبؤ، والعبارات من (21-25) لقياس بُعد القيادة الاستبدادية.

ب- مقياس الفضيلة التنظيمية:

تم قياس الفضيلة التنظيمية بالإعتماد على المقياس الذي قدمه (Cameron et al, 2004) وقد تم استخدامه في دراسات (Arshad, et al., 2024)، (Fahrni, et al., 2025)، (Shahid & Muchiri, 2019)، (Mujeeb, et al., 2022)،



(2024), Younes, et al., فهميم ورفاعي، (2023)، وتشمل عبارات قياس المتغير (15) عبارة في قائمة الاستقصاء، حيث خصصت العبارات من (26-28) لقياس بُعد التفاؤل، والعبارات من (29-31) لقياس بُعد الثقة، والعبارات من (32-34) لقياس بُعد الرحمة، بينما خصصت العبارات من (35-37) لقياس بُعد النزاهة، والعبارات من (38-40) في قائمة الاستقصاء لقياس بُعد التسامح.

ج- مقياس الاحتراق الوظيفي:

تم قياس الإحترق الوظيفي بالاعتماد على المقياس الذي قدمه (Maslach & Jackson, 1981)، وقد تم استخدامه في دراسات (Nunes Budak & Erdal, 2022)، (Younes, et al., 2024)، (Palma-Moreira, 2024)، سيع، (2022). وتشمل عبارات قياس المتغير (15) عبارة، حيث خصصت العبارات من (41-45) لقياس بُعد الإنهاك العاطفي، والعبارات من (46-49) لقياس بُعد تبلد المشاعر، والعبارات من (50-55) لقياس بُعد ضعف الإنجاز الشخصي.

3- أداة البحث وجمع البيانات

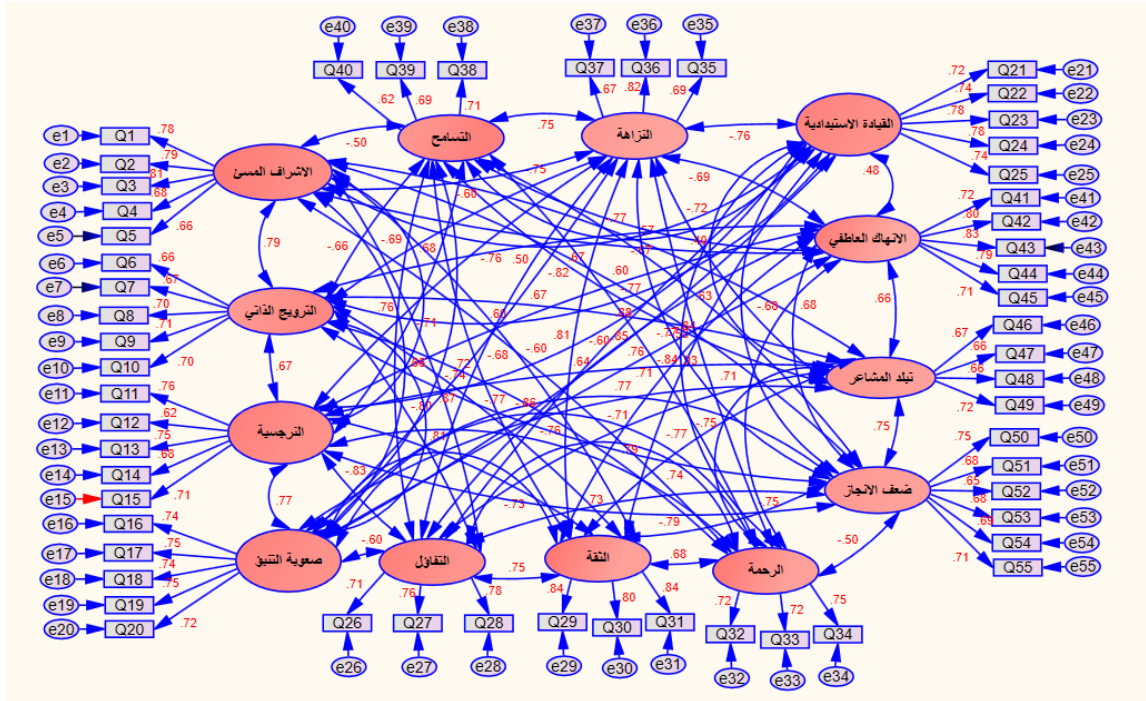
لجمع البيانات الأولية من وحدة المعاينة تم استخدام قائمة الاستقصاء أعدت لهذا الغرض، وتضمنت القائمة عدد (55) عبارة لقياس متغيرات البحث، وصممت جميع مقاييس البحث علي مقياس ليكرت الخماسي (غير موافق تماما = 1، غير موافق = 2، محايد = 3، موافق = 4، موافق تماما = 5). وتم توزيع قوائم الاستقصاء علي العاملين بهيئة التمريض في المستشفيات محل البحث مع شرح كيفية ملء القائمة، واستمرت عملية تجميع البيانات لمدة ثلاثة أشهر تقريبا من فبراير 2025 وحتى أبريل 2025، وعند انتهاء فترة التجميع تم الحصول على (291) قائمة استقصاء، وبعد مراجعة القوائم تم استبعاد (25) قائمة لا تصلح للتحليل الإحصائي نتيجة عدم اكتمال الإجابة على كل الأسئلة التي احتوتها قائمة الاستقصاء، أو قيام بعض العاملين بكتابة تعليق على بعض العبارات، أو شطب بعضها، وبذلك بلغ عدد القوائم المستوفاة والصالحة للتحليل (266) قائمة، حيث بلغت نسبة الإستجابات حوالي (79.4%) تقريبا.

4- كفاءة النموذج وثبات وصلاحيه المقاييس

تم اختبار درجة كفاءة النموذج Model Fit ومدى إمكانية الاعتماد على نتائج التحليل لتفسير العلاقات، ويتحقق ذلك من خلال عدة مؤشرات لقياس كفاءة النموذج المقترح باستخدام

برنامج (Amos V.25)، وبالنظر الى مؤشرات جودة النموذج، يجد الباحث أن مؤشر كا المعياري = (2.167) حيث تمثلت قيم كا، ودرجات الحرية كما يلي: $\chi^2 = 2930.287$ علماً بأن حد القبول لهذا المؤشر أقل من القيمة (5) ليدل على إمكانية مطابقة النموذج الفعلي للنموذج المقدر، كما بلغ مؤشرات $CFI = 0.946$; $IFI = 0.945$ وتعتبر جميع المؤشرات جيدة لأنها أكبر من (0.90). بينما بلغت قيمة $RMSEA = 0.046$ ، وكلما كانت قيمة $RMSEA$ أقل من (0.08) دل ذلك على جودة توافق النموذج المقدر لبيانات عينة البحث. وبناءً على ما سبق نجد أن جميع المؤشرات تشير إلى أن كفاءة نموذج القياس ممتازة وفقاً لمعايير (Hu & Bentler, 1999). وبالتالي يمكن اختبار فروض البحث.

كذلك للتأكد من ثبات وصلاحيه وصدق مقاييس متغيرات البحث، تم استخدام طريقة صلاحية المحتوى **Content Validity**، حيث تمت المراجعة مع بعض الأكاديميين في مجال إدارة الأعمال، وقد تم في ضوء ذلك إعادة صياغة بعض العبارات، ويدعم صلاحية المقاييس أنها استخدمت في الدراسات السابقة، كما تم القيام باختبار الصدق الاصطلاحي **Construct Validity** باستخدام التحليل العاملي **Factor Analysis**، لكل مقياس باستخدام برنامج **Amos v.25**، كما هو موضح بالشكل (2)، وتظهر مخرجات التحليل الإحصائي لإختبار نموذج القياس معاملات التحميل لبنود المقاييس، ومعاملات الارتباط بين متغيرات نموذج القياس، وتشير بيانات نتائج إختبار نموذج القياس إلى أن معاملات تشبع بنود كل مقياس على متغيرها الكامن أكبر من (0.60) (Costello & Osborne, 2005)، حيث تراوحت بنود تشبع مقياس القيادة السامة ما بين (0.62) إلى (0.81)، وتراوحت بنود تشبع مقياس الفضيلة التنظيمية ما بين (0.62) إلى (0.84)، وتراوحت بنود تشبع مقياس الإحترق الوظيفي ما بين (0.65) إلى (0.83)، مما يعنى وجود درجة عالية من إتساق كل مقياس منهما، وبالتالي يمكن الإعتماد على نتائج تحليل نموذج القياس لإختبار ثبات وصدق المقاييس، وفقاً لمعايير ملائمة نموذج القياس (Hu & Bentler, 1999).



شكل رقم (2) التحليل العاملي التوكيدي لمقاييس نموذج البحث

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لنموذج القياس باستخدام برنامج Amos v.25.

وبالإعتماد على نموذج القياس، تم إجراء مجموعة من الاختبارات لتحديد درجة ثبات وصلاحية كل مقياس، وتتضمن اختبار الثبات المركب لمقاييس البحث Composite Reliability (CR)، ويهدف هذا الاختبار إلى التحقق من الاتساق الداخلي، وثبات المقياس باستخدام "الثبات ماكدونالد أوميغا" MacDonal'd's Omega Reliability، وهو اختبار بديل لكرونباخ ألفا، ويتحقق الثبات المركب إذا كانت قيمة معاملته أكبر من (0.70)، Hair, et al., (2021). وهذا ما تحقق في نتائج التحليل الإحصائي كما هو موضح في جدول (3)، حيث تراوحت قيم الثبات المركب لأبعاد القيادة السامة ما بين (0.851 - 0.898)، ولأبعاد الفضيلة التنظيمية ما بين (0.861 - 0.923)، لأبعاد الإحتراق الوظيفي ما بين (0.832 - 0.894).

وكذلك إختبار الصدق التقاربي Convergent validity، والذي يشير إلى مدى تقارب وتوافق عبارات المقياس مع بعضها البعض عند قياس نفس البعد أو المتغير، ويتم ذلك من خلال التحقق من أن قيمة متوسط التباين المستخرج / المفسر Average Variance Extracted (AVE) لكل متغير أكبر من (0.5) وأقل من قيمة الثبات المركب (CR) في نفس الوقت Hair, et al., (2021). وهذا ما تحقق في نتائج التحليل الإحصائي كما هو موضح

في جدول (3)، حيث تراوحت قيم الصدق التقاربي لأبعاد القيادة السامة ما بين (0.620-0.742)، ولأبعاد الفضيلة التنظيمية ما بين (0.634-0.754)، ولأبعاد الإحترق الوظيفي ما بين (0.525-0.693). وكذلك إختبار الصدق التمايزي Discriminant Validity، ويشير إلى عدم تشابه المتغيرات والمدي الذي يكون فيه كل بعد أو متغير مختلف عن البعد أو المتغير الآخر، وأن كل متغير يمثل ذاته، وتم اختبار الصدق التمايزي من خلال استخراج قيمة الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج square root of AVE لكل متغير كامن، ومقارنته بالتباين المشترك الأكبر بين المتغيرات الكامنة (MSV) Maximum Shared Variance، ويتحقق الصدق التمايزي عندما تكون قيمة (AVE) أكبر من قيمة التباين المشترك الأكبر (MSV). (Henseler, et al., 2015)، وهذا ما تحقق في نتائج التحليل الإحصائي كما هو موضح في جدول (3).

جدول (3): مؤشرات ثبات وصلاحية المقاييس

الصدق التمايزي	التباين المشترك الأكبر MSV	الصدق التقاربي AVE	الثبات المركب CR	رقم العبارات في قائمة الاستقصاء	متغيرات البحث	
تحقق	0.551	0.649	0.858	5-1	الإشراف المسئ	القيادة السامة
تحقق	0.608	0.742	0.898	10-6	الترويج الذاتي	
تحقق	0.604	0.739	0.893	15-11	الانرجسية	
تحقق	0.543	0.620	0.851	20-16	صعوبة التنبؤ	
تحقق	0.569	0.738	0.853	25-21	القيادة الاستبدادية	
تحقق	0.549	0.735	0.905	28-26	التفاؤل	الفضيلة التنظيمية
تحقق	0.631	0.674	0.861	31-29	الثقة	
تحقق	0.543	0.634	0.865	34-32	الرحمة	
تحقق	0.543	0.734	0.923	37-35	النزاهة	
تحقق	0.532	0.754	0.921	40-38	التسامح	
تحقق	0.432	0.611	0.832	45-41	الانهك العاطفي	الإحترق الوظيفي
تحقق	0.465	0.525	0.846	49-46	تبلد المشاعر	
تحقق	0.565	0.693	0.894	55-50	ضعف الإنجاز الشخصي	

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج اختبار نموذج القياس باستخدام برنامج Amos v.25



سابعًا: نتائج البحث

1- النتائج الوصفية

تم استخدام الحزمة البرمجية IBM SPSS Statistics V.25 لتحديد المتوسط العام لمتغيرات البحث، والانحراف المعياري، وتشير البيانات الواردة بجدول (4) أن المتوسط لجميع المتغيرات محل البحث أعلى من المتوسط النسبي ثلاث نقاط، والتي تراوحت بين (3.52 الي (4.07)، وفقًا لفئات مدى مقياس ليكرت الخماسي (1-1.79، 1.8 - 2.59، 2.6 - 3.39، 3.40 - 4.19، 4.2-5)، وعلى الرغم من وجود تقارب كبير بين المتوسطات الحسابية لمتغيرات البحث، إلا أن هناك ارتفاع ملحوظ في مستوى إدراك عينة البحث لمتغير الفضيلة التنظيمية، يليه متغير الإحتراق الوظيفي ثم القيادة السامة، وبالنظر إلى الانحراف المعياري لكافة المتغيرات نجد أنها منخفضة مما يدل على انخفاض التشتت في استجابات العينة.

جدول (4) المتوسط العام والانحراف المعياري لمتغيرات البحث

الانحراف المعياري	المتوسط	العينة	المتغيرات
1.308	3.432	266	الإشراف المسئ
1.343	3.561	266	الترويج الذاتي
1.214	3.464	266	الانرجسية
1.241	3.628	266	صعوبة التنبؤ
1.160	3.542	266	القيادة الإستبدادية
1.191	3.527	266	القيادة السامة
0.554	4.285	266	التفاؤل
0.750	4.047	266	الثقة
0.691	4.075	266	الرحمة
0.745	3.995	266	النزاهة
0.769	3.985	266	التسامح
0.599	4.079	266	الفضيلة التنظيمية
0.949	3.709	266	الإنهاك العاطفي
1.220	3.754	266	تبلد المشاعر
1.213	3.459	266	ضعف الإنجاز الشخصي
1.066	3.642	266	الإحتراق الوظيفي

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS V. 25

2- تحليل الارتباط بين متغيرات البحث

استخدم الباحث معامل ارتباط بيرسون لقياس درجة الارتباط متغيرين، ومعرفة ما إذا كان هناك علاقة معنوية بين متغيرات البحث عن طريقة معرفة معنوية الارتباط، ويوضح جدول (5) معاملات الارتباط بين متغيرات البحث.

جدول (5) معاملات الارتباط بين متغيرات البحث

المتغيرات	القيادة السامة	الفضيلة التنظيمية	الإحترق الوظيفي
القيادة السامة	1		
الفضيلة التنظيمية	-0.774 **	1	
الإحترق الوظيفي	0.643 **	-0.676 **	1

** دالة عند مستوى معنوية أقل من (0.01).

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS V. 25.

ويستنتج الباحث في ضوء البيانات الواردة بجدول (5) وجود علاقة ارتباط معنوية بين المتغيرات الثلاث للبحث، وذلك عند مستوى معنوية أقل من (0.01)، وبالتالي يرى الباحث أنه في ضوء ثبوت هذه الارتباطات بين متغيرات البحث، وأنها لا ترجع إلى الصدفة فإن ذلك يتفق مع العلاقات المبدئية التي افترضها الباحث، مما يشير إلى إمكانية اختبار هذه العلاقات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية.

3- نتائج اختبار فروض البحث

لاختبار فروض البحث، تم تصميم واختبار نموذج البحث والعلاقات التأثيرية بين متغيراته باستخدام أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية ببرنامج (AMOS V.25)، واختبار صحة الفرض الأول تم حساب معامل التأثير للمتغير المستقل (القيادة السامة) على المتغير التابع (الإحترق الوظيفي) كإحذار بسيط لاستخراج قيم النموذج الأول، ويوضح الشكل رقم (3)، و الجدول رقم (6) معلمات المسارات المعيارية بين متغيرات النموذج ومعنويتها، وكذلك أيضًا لاختبار صحة الفرض الثاني تم حساب معامل التأثير للمتغير المعدل (الفضيلة التنظيمية) على المتغير التابع (الإحترق الوظيفي) كإحذار بسيط لاستخراج قيم النموذج الأول، ويوضح الشكل رقم (4)، والجدول رقم (7) معلمات المسارات المعيارية بين متغيرات النموذج ومعنويتها. واختبار صحة الفرض الثالث استخدم الباحث الأداة المعروفة باسم (Hayes' Process for SPSS)



(Macro) وهي تمكن من استخدام حزمة برنامج SPSS لإجراء نمذجة تحليل المسار اللوجستي المتغير.

- اختبار صحة الفرض الأول: تؤثر القيادة السامة تأثيرًا إيجابيًا معنويًا على الإحترق الوظيفي السائد لدى العاملين بهيئة التمريض في المستشفيات محل البحث. فقد أيدت نتائج الدراسة الميدانية بالبيانات الواردة بالجدول (6)، والشكل (3) أن القيادة السامة تؤثر تأثيرًا إيجابيًا مباشرًا على الإحترق الوظيفي السائد لدى العاملين بهيئة التمريض في المستشفيات محل البحث، حيث بلغت قيمة معلمة المسار (0.705)، والخطأ المعياري (0.055)، وقيمة (ت) بلغت (C.R.= 12.137)، وهي قيمة أكبر من (1.96)، وهذا التأثير ذو دلالة إحصائية، حيث أن (P=0.000)، وهذا يعني أن زيادة القيادة السامة بمقدار درجة واحدة انحراف معياري، يؤدي إلى زيادة مستوى الإحترق الوظيفي السائد لدى العاملين بهيئة التمريض في المستشفيات محل البحث بمقدار (0.70) درجة انحراف معياري، والنسبة المتبقية ترجع لعوامل أخرى، مما يؤيد صحة الفرض الرئيس الأول لهذا البحث.

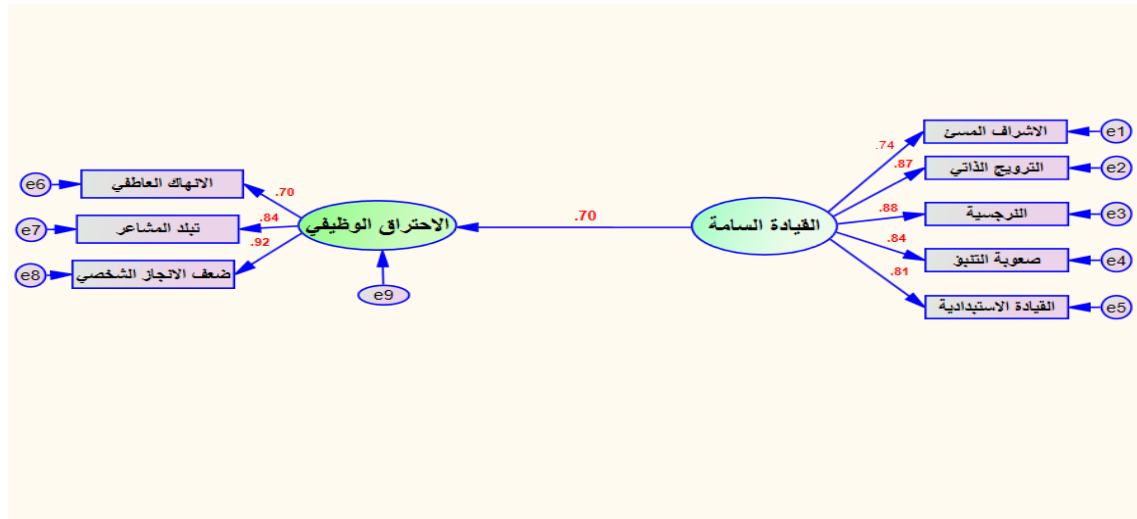
وقد قام الباحث باختبار الفروض الفرعية على النحو التالي:

- اختبار صحة الفرض الفرعي الأول: تؤثر القيادة السامة تأثيرًا إيجابيًا معنويًا على الإنهاك العاطفي السائد لدى العاملين بهيئة التمريض في المستشفيات محل البحث. فقد أيدت نتائج الدراسة الميدانية بالبيانات الواردة بالجدول (6)، والشكل (3) أن القيادة السامة تؤثر تأثيرًا إيجابيًا مباشرًا على الإنهاك العاطفي السائد لدى العاملين بهيئة التمريض في المستشفيات محل البحث، حيث بلغت قيمة معلمة المسار (0.493)، والخطأ المعياري (0.052)، وقيمة (ت) بلغت (C.R.= 8.111)، وهي قيمة أكبر من (1.96)، وهذا التأثير ذو دلالة إحصائية حيث أن (P=0.000)، وهذا يعني أن زيادة القيادة السامة بمقدار درجة واحدة انحراف معياري، يؤدي إلى زيادة الإنهاك العاطفي السائد لدى العاملين بهيئة التمريض في المستشفيات محل البحث بمقدار (0.49) درجة انحراف معياري، والنسبة المتبقية ترجع لعوامل أخرى، مما يعني قبول الفرض الفرعي الأول للفرض الرئيس الأول لهذا البحث.

- اختبار صحة الفرض الفرعي الثاني: تؤثر القيادة السامة تأثيرًا إيجابيًا معنويًا على تبدل المشاعر السائدة لدى العاملين بهيئة التمريض في المستشفيات محل البحث. فقد أيدت نتائج الدراسة الميدانية بالبيانات الواردة بالجدول (6)، والشكل (3) أن القيادة السامة تؤثر تأثيرًا إيجابيًا مباشرًا على تبدل المشاعر السائدة لدى العاملين بهيئة التمريض في المستشفيات محل

البحث، حيث بلغت قيمة معلمة المسار (0.590)، والخطأ المعياري (0.058)، وقيمة (ت) بلغت (C.R.= 10.595)، وهي قيمة أكبر من (1.96)، وهذا التأثير ذو دلالة إحصائية حيث أن (P=0.000)، وهذا يعني أن زيادة القيادة السامة بمقدار درجة واحدة انحراف معياري، يؤدي إلى زيادة تلبد المشاعر السائدة لدى العاملين بهيئة التمريض في المستشفيات محل البحث بمقدار (0.59) درجة انحراف معياري، والنسبة المتبقية ترجع لعوامل أخرى، مما يعني قبول الفرض الفرعي الثاني للفرض الرئيس الأول لهذا البحث.

- اختبار صحة الفرض الفرعي الثالث: تؤثر القيادة السامة تأثيراً إيجابياً معنوياً على ضعف الإنجاز الشخصي السائد لدى العاملين بهيئة التمريض في المستشفيات محل البحث. فقد أيدت نتائج الدراسة الميدانية بالبيانات الواردة بالجدول (6)، والشكل (3) أن القيادة السامة تؤثر تأثيراً إيجابياً مباشراً على ضعف الإنجاز الشخصي السائد لدى العاملين بهيئة التمريض بالمستشفيات محل البحث، حيث بلغت قيمة معلمة المسار (0.650)، والخطأ المعياري (0.063)، وقيمة (ت) بلغت (C.R.= 11.536)، وهي قيمة أكبر من (1.96)، وهذا التأثير ذو دلالة إحصائية حيث أن (P=0.000)، وهذا يعني أن زيادة القيادة السامة بمقدار درجة واحدة انحراف معياري، يؤدي إلى زيادة ضعف الإنجاز الشخصي السائد لدى العاملين بهيئة التمريض في المستشفيات محل البحث بمقدار (0.65) درجة انحراف معياري، والنسبة المتبقية ترجع لعوامل أخرى، مما يعني قبول الفرض الفرعي الثالث للفرض الرئيس الأول لهذا البحث.



شكل (3) تقدير العلاقات بين القيادة السامة والإحترق الوظيفي باستخدام برنامج Amos v.25

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج Amos v.25



جدول (6) معلمات المسارات بين القيادة السامة والإحترق الوظيفي وأبعاده ومستوى معنويتها

معنوية (P) *** (2)	اختبار (T)	الخطأ المعياري	معلمة المسار (1)	مسار العلاقة
***	12.173	0.055	0.705	القيادة السامة <---- الإحترق الوظيفي
***	8.111	0.052	0.493	القيادة السامة <---- الانهاك العاطفي
***	10.595	0.058	0.590	القيادة السامة <---- تبدل الشاعر
***	11.536	0.063	0.650	القيادة السامة <---- ضعف الإنجاز الشخصي

** دالة إحصائية عند مستوى معنوية (5%)

المصدر: اعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (AMOS V.25).

- اختبار صحة الفرض الثاني: تؤثر الفضيحة التنظيمية تأثيراً سلبياً معنوياً على الإحترق الوظيفي السائد لدى العاملين بهيئة التمريض في المستشفيات محل البحث. فقد أيدت نتائج الدراسة الميدانية بالبيانات الوارد بالجدول (7) والشكل (4) أن الشعور بالفضيحة التنظيمية للعاملين بهيئة التمريض يؤثر تأثيراً سلبياً مباشراً على مستوى الإحترق الوظيفي السائد لدى العاملين بهيئة التمريض بالمستشفيات محل البحث، حيث بلغت قيمة معلمة المسار (0.740) والخطأ المعياري (0.055)، وقيمة (ت = -12.111) وهي قيمة أكبر من (1.96)، وهذا التأثير ذو دلالة إحصائية حيث أن (P=0.000)، وهذا يعني أن زيادة الشعور بالفضيحة التنظيمية بمقدار درجة واحدة انحراف معياري، يؤدي إلى انخفاض مستوى الإحترق الوظيفي السائد لدى العاملين بهيئة التمريض في المستشفيات محل البحث بمقدار (0.74) درجة انحراف معياري، والنسبة المتبقية ترجع لعوامل أخرى، مما يعني قبول الفرض الرئيس الثاني لهذا البحث.

¹ - تعبر هذه القيمة عن درجة معامل التأثير، وتعني انه إذا حدث تغير بمقدار واحد صحيح، فإن المتغير التابع يتغير بقيمة معامل التأثير إيجاباً، أو سلباً، ولذلك إذا زادت القيادة السامة بقيمة قدرها (1) فإن الإحترق الوظيفي يزداد بقيمة قدرها (0.70).

² - مستوى المعنوية 05, p < .

وقد قام الباحث باختبار الفروض الفرعية على النحو التالي:

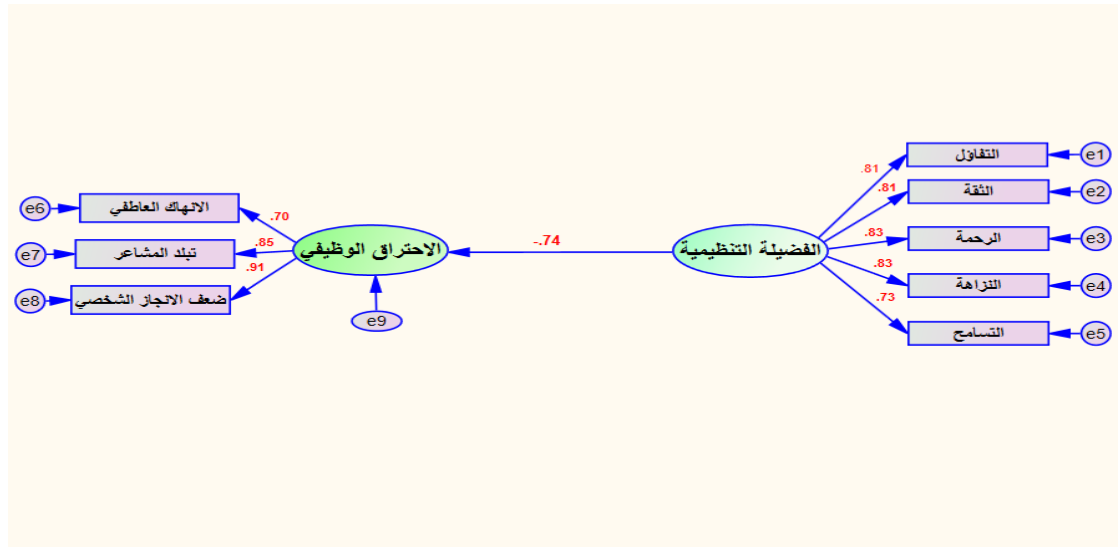
- اختبار صحة الفرض الفرعي الأول: تؤثر الفضيلة التنظيمية تأثيراً سلبياً معنوياً على الإنهاك العاطفي السائد لدى العاملين بهيئة التمريض في المستشفيات محل البحث. فقد أيدت نتائج الدراسة الميدانية بالبيانات الوارد بالجدول (5)، والشكل (4) أن الشعور بالفضيلة التنظيمية للعاملين يؤثر تأثيراً سلبياً مباشراً على الإنهاك العاطفي السائد لدى العاملين بهيئة التمريض في المستشفيات محل البحث، حيث بلغت قيمة معلمة المسار (-0.520) والخطأ المعياري (0.060)، وقيمة (ت = -9.172) وهي قيمة أكبر من (1.96)، وهذا التأثير ذو دلالة إحصائية حيث أن ($P=0.000$)، وهذا يعني أن زيادة الشعور بالفضيلة التنظيمية بمقدار درجة واحدة انحراف معياري، يؤدي إلى انخفاض مستوى الإنهاك العاطفي السائد لدى العاملين بهيئة التمريض في المستشفيات محل البحث بمقدار (0.52) درجة انحراف معياري، والنسبة المتبقية ترجع لعوامل أخرى، مما يعني قبول الفرض الفرعي الأول للفرض الرئيس الثاني لهذا البحث.

- اختبار صحة الفرض الفرعي الثاني: تؤثر الفضيلة التنظيمية تأثيراً سلبياً معنوياً على تبدل المشاعر السائدة لدى العاملين بهيئة التمريض في المستشفيات محل البحث. فقد أيدت نتائج الدراسة الميدانية بالبيانات الوارد بالجدول (7) والشكل (4) أن الشعور بالفضيلة التنظيمية يؤثر تأثيراً سلبياً مباشراً على تبدل المشاعر السائدة بالمستشفيات محل البحث، حيث بلغت قيمة معلمة المسار (-0.626) والخطأ المعياري (0.052)، وقيمة (ت = -10.224) وهي قيمة أكبر من (1.96)، وهذا التأثير ذو دلالة إحصائية حيث أن ($P=0.000$)، وهذا يعني أن زيادة الشعور بالفضيلة التنظيمية بمقدار درجة واحدة انحراف معياري، يؤدي إلى انخفاض مستوى تبدل المشاعر السائدة لدى العاملين بهيئة التمريض في المستشفيات محل البحث بمقدار (0.63) درجة انحراف معياري، والنسبة المتبقية ترجع لعوامل أخرى، مما يعني قبول الفرض الفرعي الثاني للفرض الرئيس لهذا البحث.

- اختبار صحة الفرض الفرعي الثالث: تؤثر الفضيلة التنظيمية تأثيراً سلبياً معنوياً على ضعف الإنجاز الشخصي السائد لدى العاملين بهيئة التمريض في المستشفيات محل البحث. فقد أيدت نتائج الدراسة الميدانية بالبيانات الوارد بالجدول (7) والشكل (4) أن الشعور بالفضيلة التنظيمية يؤثر تأثيراً سلبياً مباشراً على ضعف الإنجاز الشخصي السائد لدى العاملين بهيئة التمريض بالمستشفيات محل البحث، حيث بلغت قيمة معلمة المسار (-0.674) والخطأ المعياري (0.061)، وقيمة (ت = -10.535) وهي قيمة أكبر من 1.96، وهذا التأثير ذو



دلالة إحصائية حيث أن ($P=0.000$)، وهذا يعني أن زيادة الشعور بالفضيلة التنظيمية بمقدار درجة واحدة انحراف معياري، يؤدي إلى انخفاض ضعف الإنجاز الشخصي السائد لدى العاملين بهيئة التمريض بالمستشفيات محل البحث بمقدار (0.67) درجة انحراف معياري، والنسبة المتبقية ترجع لعوامل أخرى، مما يعنى قبول الفرض الفرعي الثالث للفرض الرئيس الثاني لهذا البحث.



شكل (4) تقدير العلاقات بين الفضيلة التنظيمية والإحترق الوظيفي باستخدام برنامج Amos v.25

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي لاختبار النموذج باستخدام Amos v.25
جدول (7): معلمات المسارات بين الفضيلة التنظيمية والإحترق الوظيفي وأبعاده ومستوى معنويتها

المعنوية (P)	اختبار (T)	الخطأ المعياري	معلمة المسار	مسار العلاقة
***	-12.111	0.055	-0.740	الفضيلة التنظيمية <--- الإحترق الوظيفي
***	-9.172	0.060	-0.520	الفضيلة التنظيمية <--- الإنهاك العاطفي
***	-10.224	0.052	-0.626	الفضيلة التنظيمية <--- تبلد المشاعر
***	-10.535	0.061	-0.674	الفضيلة التنظيمية <--- ضعف الإنجاز الشخصي

** دالة إحصائية عند مستوى معنوية (5%)

المصدر: اعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (AMOS V.25).

- اختبار صحة الفرض الثالث: تُعدل الفضيلة التنظيمية العلاقة التأثيرية الإيجابية بين القيادة السامة والإحترق الوظيفي السائد لدى العاملين بهيئة التمريض في المستشفيات محل البحث. فقد وضحت بيانات جدول (8) وجود تأثير إيجابي معنوي للقيادة السامة على الإحترق الوظيفي، في حين يوجد تأثير سلبي ومعنوي للفضيلة التنظيمية على الإحترق الوظيفي. وما يهمنا هو التفاعل بين كل من القيادة السامة والفضيلة التنظيمية وتأثير هذا التفاعل. وتشير النتائج الواردة في الجدول رقم (8) أن هناك تأثير سلبي للتفاعل بين القيادة السامة والفضيلة التنظيمية على الإحترق الوظيفي قيمته (-0.137) وهو تأثير سلبي معنوي ($\beta = -0.137, T = -3.955, p < 0.05$). حيث إن وجود الفضيلة التنظيمية يعدل (يضعف) العلاقة الإيجابية بين القيادة السامة والإحترق الوظيفي السائد لدى العاملين بهيئة التمريض في المستشفيات محل البحث.

جدول (8) نموذج المسار اللوجستي لتأثير القيادة السامة والفضيلة التنظيمية على الإحترق الوظيفي

المتغير	معامل التأثير	الخطأ المعياري	قيمة (T)	المعنوية	R2	R2 change
القيادة السامة	0.296	0.026	5.656	0.000	0.786	0.0227
الفضيلة التنظيمية	-0.470	0.052	-8.564	0.000		
التفاعل (تقاطع القيادة السامة مع الفضيلة التنظيمية)	-0.137	0.054	-3.955	0.001		

المصدر: اعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (AMOS V.25).

ولمعرفة قيم واتجاه تأثير المتغير المعدل تم حساب التأثيرات الشرطية للتنبؤ البؤري لتأثير المتغير المستقل (القيادة السامة) على المتغير التابع (الإحترق الوظيفي) وتم ذلك عند ثلاث قيم للمتغير المعدل (الفضيلة التنظيمية) كما هو موضح في الجدول رقم (9).



جدول (9) التأثيرات الشرطية للتنبؤ البؤري لأثر القيادة السامة على الإحترق الوظيفي عند قيم المتغير المعدل (الفضيلة التنظيمية)

القيم التنبؤية للفضيلة التنظيمية	تأثير القيادة السامة على الإحترق الوظيفي	الخطأ المعياري	قيمة (T)	قيمة (P)	المعنوية
- 0.687	0.390	0.056	6.928	0.000	معنوي
0000	0.296	0.052	5.656	0.000	معنوي
0.687	0.202	0.058	3.439	0.007	معنوي

المصدر: اعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (AMOS V.25).
وتشير النتائج أنه عندما كانت قيمة المتوسط للمتغير المعدل (الفضيلة التنظيمية) = صفر، كان تأثير القيادة السامة على الإحترق الوظيفي قد بلغ ($\beta=0.296$) وعند أعلى مستوى للفضيلة التنظيمية (0.687 انحراف معياري) انخفض تأثير القيادة السامة على الإحترق الوظيفي إلى ($\beta=0.202$)، وعند أدنى مستوى للفضيلة التنظيمية (-0.687 انحراف معياري) ارتفع تأثير القيادة السامة على الإحترق الوظيفي إلى ($\beta=0.390$).

كما يوضح الشكل رقم (5) أن الفضيلة التنظيمية تخفف العلاقة الإيجابية بين القيادة السامة والإحترق الوظيفي، حيث يعرض المحور الأفقي في الشكل رقم (5) قيم المستويات المنخفضة والمرتفعة لمتغير القيادة السامة (المتغير المستقل)، بينما يعرض المحور الرأسي مستويات الإحترق الوظيفي (المتغير التابع). ويظهر تأثير القيادة السامة على الإحترق الوظيفي عند المستويات المرتفعة من الفضيلة التنظيمية بخط في المنتصف (بلون أحمر)، بينما يتم تمثيل التأثير عند المستويات المنخفضة من الفضيلة التنظيمية بخط مختلف متقطع (بلون أزرق). ويتضح من الشكل أن الخط أكثر انحدارًا عند المستويات المرتفعة للفضيلة التنظيمية مقارنة بالمستويات المنخفضة، مما يشير إلى أن مستويات الفضيلة التنظيمية الأعلى لها تأثير أقوى على تخفيض العلاقة بين القيادة السامة والإحترق الوظيفي. ويوضح هذا أن العلاقة بين القيادة السامة والإحترق الوظيفي تكون أضعف عندما يزداد مستوى الفضيلة التنظيمية داخل المستشفيات محل البحث. حيث تعزز الفضيلة التنظيمية قدرة العاملين بهيئة التمريض بالمستشفيات على التعامل مع القيادة السامة، مما يقلل من مستويات الإحترق الوظيفي السائد بالمستشفيات محل البحث. وبناءً على ما سبق يتضح أن الفضيلة التنظيمية تعدل العلاقة التأثيرية الإيجابية بين القيادة السامة والإحترق الوظيفي، وبالتالي يمكن قبول الفرض الثالث للبحث.



باستغلالهم من قبل القادة، ومن ثم زيادة مستوى شعورهم بالإحترق الوظيفي داخل المنظمة . كذلك فإن القيادة السامة تؤثر بشكل أكبر على ضعف الإنجاز الشخصي ، ثم تبدل المشاعر ثم الإنهاك العاطفي ، ويعزو الباحث ذلك إلى أن السلوك القيادي السام يخلق لدى العاملين شعور بعدم العدالة والمصادقية من جانب المنظمة مما يؤدي إلي ظهور بعض ردود الأفعال من جانب العاملين مثل الضيق، والغضب، وضعف الرغبة في العمل تجاه المنظمة. حيث يمكن للقادة السامين إحداث أضرار في جميع أنحاء المنظمة، وتحت إشراف القادة السامين يكون لدى العاملين بديلان رئيسيان: أما الأمتثال أو المغادرة، وغالبًا ما تتسبب القيادة السامة في معدل دوران مرتفع، وانخفاض في الإنتاجية، وقلة الإبداع، والصراع بين الإدارات، وزيادة في الانحراف في مكان العمل من قبل المرؤوسين مع ارتفاع مستوى الإحترق الوظيفي لديهم.

2- مناقشة النتائج الخاصة بتأثير الفضيحة التنظيمية على الإحترق الوظيفي السائد لدى العاملين بهيئة التمريض في المستشفيات محل البحث: أيدت نتائج الدراسة الميدانية صحة الفرض الثاني، حيث بلغت معلمة المسار (-0.740)، وبالتالي استطاع الباحث تحقيق ثاني أهداف بحثه، وهو تحليل تأثير الفضيحة التنظيمية على الإحترق الوظيفي السائد لدى العاملين بهيئة التمريض في المستشفيات محل البحث، وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسات (Younes et al, 2024)، (Mujeeb,, et al, 2022).

كما توصل الباحث الى أن الفضيحة التنظيمية لها تأثير سلبي وذو دلالة معنوية على جميع أبعاد الإحترق الوظيفي السائد لدى العاملين بهيئة التمريض بالمستشفيات محل البحث وفقاً للترتيب التالي: الإنهاك العاطفي (-0.52)، تبدل المشاعر (-0.62)، ضعف الإنجاز الشخصي (-0.67). ويعزو الباحث ذلك إلى أن الفضيحة التنظيمية تعتبر مصدر هام وحاسم للقدرة على تحمل الضغوط، وترتبط سلبًا بالضغوطات، وترتبط بشكل إيجابي بالتفاؤل والثقة بالنفس والتسامح مع الآخرين، والتكيف مع البيئة المحيطة ، وبالتالي يمكن أن تساعد الأفراد على تحسين استجابتهم لبيئة العمل، حيث يُعتقد أن العاملين أصحاب المستويات العالية من الفضيحة التنظيمية لديهم قدرة أكبر على السيطرة على الضغوط التي تفرضها بيئة العمل، ولديهم ثقة في قدرتهم على الالتزام تجاه تقديم مساهمات كبيرة في عملهم والمشاركة مع الآخرين ، كما ان لديهم قدر كبير من الرحمة والتسامح مما يجعلهم يميلون إلى تفسير الأوضاع الغير متوقعة بطريقة إيجابية مقارنة بالعاملين ذوي المستويات المنخفضة من الفضيحة التنظيمية ، وبالتالي تساعد الفضيحة التنظيمية على تقليل شعور العاملين بالإحترق الوظيفي. كذلك نجد أن الفضيحة التنظيمية تؤثر بشكل أكبر على ضعف الإنجاز الشخصي ، ثم تبدل

المشاعر ثم الإنهاك العاطفي ، ويعزو الباحث ذلك إلى أن هذه السلوكيات السلبية هي حصيلة، ونتيجة مترتبة على الإنطباعات، والمعتقدات السلبية التي تكونت لدى العاملين تجاه المنظمة، والتي تساعد الفضيلة التنظيمية في الحد من أثارها. وبالتالي يمكن القول أن الفضيلة التنظيمية وثيقة الصلة برأس المال الاجتماعي، وذلك لأن القيم الأخلاقية كالتسامح، والتواضع، والإمتنان الوظيفي؛ تسعى نحو بث طاقة عمل إيجابية بين أعضاء المنظمة، وتظهر مؤشراتهما في سهولة سريان، وتبادل المعلومات، والموارد، وتيسير عمليات التنسيق والتعاون المؤسسي، وخفض التكلفة المادية، والزمنية للإجراءات الإدارية، فضلاً عن تعزيز كل من: الإلتزام والولاء التنظيميين، ودعم مبادرات التعلم الفردي والتنظيمي للعاملين الأمر الذي يساهم بشكل كبير في الحد من شعورهم بالإحترق الوظيفي.

3- مناقشة النتائج الخاصة بتأثير الفضيلة التنظيمية كمتغير معدل في العلاقة بين القيادة السامة والإحترق الوظيفي السائد لدى العاملين بهيئة التمريض في المستشفيات محل البحث: توصل الباحث إلى أن الفضيلة التنظيمية عدلت العلاقة التأثيرية المباشرة بين القيادة السامة والإحترق الوظيفي حيث كانت معلمة المسار المباشرة (0.70)، ولكن عندما تم اختبار نموذج العلاقات التفاعلية؛ وجد أن الفضيلة التنظيمية عدلت من هذه العلاقة، حيث إنخفض التأثير الإيجابي للقيادة السامة على الإحترق الوظيفي إلى (0.29)، ويرجع ذلك الى الدور التفاعلي للفضيلة التنظيمية والقيادة السامة. حيث إن وجود الفضيلة التنظيمية يعدل (يضعف) العلاقة الإيجابية بين القيادة السامة والإحترق الوظيفي السائد لدى العاملين بهيئة التمريض بالمستشفيات محل البحث. وبالتالي استطاع الباحث تحقيق ثالث أهداف بحثه، وهو تحليل تأثير الفضيلة التنظيمية كمتغير معدل في العلاقة بين القيادة السامة والإحترق الوظيفي السائد لدى العاملين بهيئة التمريض في المستشفيات محل البحث، وهذا يتفق مع ما توصلت اليه دراسات (Aubouin-Bonnaventure, et al., 2024)، هاشم، (2024)، والتي تشير إلى أن الفضيلة التنظيمية تساهم في تقليل رد فعل العاملين تجاه المعتقدات، والمشاعر، والسلوكيات السلبية السائدة في بيئة العمل بخلاف متغيرات البحث، وبالتالي يمكن القول أنه عندما يزداد مستوى الفضيلة التنظيمية لدى العاملين بهيئة التمريض بالمستشفيات محل البحث يؤدي ذلك إلى إنخفاض تأثير القيادة السامة على الإحترق الوظيفي، حيث وجد أن العاملين الذين لديهم مستويات مرتفعة من الفضيلة التنظيمية ينخفض لديهم الشعور بالإحترق الوظيفي في المستشفيات محل البحث، نتيجة ممارسات القادة للسلوك القيادي السام في التعامل مع العاملين بالمستشفيات محل البحث، بينما نجد أن العاملين الذين لديهم مستويات منخفضة من الفضيلة



التنظيمية، يزداد لديهم الشعور بالإحترق الوظيفي، نتيجة ممارسات القادة للسلوك القيادي السام في التعامل مع العاملين بالمستشفيات محل البحث.

تاسعاً: توصيات البحث

في ضوء ما عرضه الباحث من نتائج لبحثه ومناقشتها، يقترح مجموعة من التوصيات يمكن الأخذ بها في المنظمات محل البحث، والمنظمات المماثلة لها، وذلك كما يلي:

1- توصلت نتائج البحث الحالي إلى إرتفاع مستوى إدراك العاملين بهيئة التمريض لسلوكيات القيادة السامة، وكذلك التأثير الإيجابي لسلوكيات القيادة السامة على الإحترق الوظيفي. لذلك يوصى البحث المسؤولين في المستشفيات محل البحث بالعمل علي الحد من الآثار السلبية للقيادة السامة، والتركيز على أنماط القيادة الإيجابية القادرة على خلق مناخ عمل ملائم مثل القيادة الأبوية، والقيادة التحويلية، والقيادة الأصيلة، والقيادة الجديرة بالثقة، والقيادة الأخلاقية، ويمكن تنفيذ ذلك من خلال:

أ- إعداد وتنفيذ برامج تدريبية للمديرين في الإدارة العليا، والوسطى بالمستشفيات محل البحث، لتقديم تصور واضح عن القيادة السامة وأبعادها، وكيفية تأثيرها على مستوى الإحترق الوظيفي لدي العاملين، وتعزيز قيم القيادة الأخلاقية ومردودها، وغرس القيم الأخلاقية في هؤلاء القادة.

ب- اهتمام الإدارة العليا بإعداد وتنفيذ مجموعة من البرامج التدريبية تعمل على تحفيز قادتها علي التخلي عن روح الأنانية وحب الذات، والإستعداد لتقبل آراء الآخرين، وقبولهم لإختلاف الرؤي، والتواصل البناء مع المرؤوسين والإهتمام بمصالحهم، مع ضرورة بيان الفوائد الإيجابية من ذلك.

ج- اهتمام إدارة الموارد البشرية بالمستشفيات محل البحث، بإجراء عدة اختبارات نفسية بهدف اكتشاف سمات القيادة السامة أثناء إجراءات الترقية وشغل المناصب القيادية، والعمل على تجنب توظيفهم ومنحهم المزيد من السلطة.

د- وضع وتنفيذ برامج لإعداد كوادر الصف الثاني للقيادة في المستشفيات محل البحث تعمل علي غرز الجوانب الايجابية للقيادة لديهم.

2- توصلت نتائج البحث إلي ارتفاع مستوي إدراك العاملين للفضيلة التنظيمية بالمستشفيات محل البحث، وأن الفضيلة التنظيمية تساهم في الحد من الشعور بالإحترق

الوظيفي، لذلك يوصي البحث المسؤولين بالمستشفيات محل البحث بالعمل علي تدعيم الفضيلة التنظيمية لدي العاملين بهيئة التمريض، حيث تعتبر الفضيلة التنظيمية بأبعادها الخمسة (التفاؤل - الثقة - الرحمة - النزاهة - التسامح) أداه هامة تساهم في الحد من الآثار السلبية في بيئة العمل، ويتم ذلك من خلال:

أ- عقد لقاءات دورية مع العاملين بهيئة التمريض بهدف بث روح التفاؤل لديهم، مما يساعدهم في مواجهة التحديات، ويدفعهم إلي تقديم الخدمات الطبية ومساعدة المرضى، وتشجيعهم على التعلم من الأخطاء في الماضي والبحث المستمر عن الفرص المستقبلية.

ب- العمل علي خلق مناخ يتسم بالثقة في المستشفيات محل البحث، وذلك من خلال:

- تقديم الدعم للعاملين وبناء علاقات مبنية على الثقة، والتواصل الشفاف لمنع سوء الفهم بين المنظمة والعاملين.

- تطبيق عدالة الإجراءات، وعدالة التعامل بين جميع أعضاء هيئة التمريض بالمستشفيات محل البحث.

- تطبيق مبدأ الإدارة بالثقة وتفويض بعض السلطات لأعضاء هيئة التمريض مما يساعدهم على تحسين آدائهم.

ج- العمل على تنمية مشاعر الرحمة في بيئة العمل من جانب المسؤولين بالمستشفيات محل البحث، وذلك من خلال:

- عقد اجتماعات دورية لأعضاء هيئة التمريض لمناقشة أى إجراءات مقترح أن يتم تطبيقها، والعمل على معرفة آرائهم ومقترحاتهم حول هذه الإجراءات.

- عقد لقاءات دورية مع أعضاء هيئة التمريض للتعرف على المشاكل التي قد تواجههم، ومساعدتهم في حلها.

- تقديم جوائز مادية ومعنوية من فترة لأخرى لأعضاء هيئة التمريض الملتزمين بالقيم الأخلاقية، وتقديم المساعدات للمرضى مما يعظم الشعور بالنجاح لديهم .

د- العمل علي تعزيز النزاهة التنظيمية داخل المستشفيات محل البحث من خلال وضع قوانين وقرارات مكتوبة ومعلنة ويتم تطبيقها على أعضاء هيئة التمريض بحيادية.

هـ- العمل علي تطبيق نوع من التسامح بالمستشفيات محل البحث، وذلك من خلال:



– عقد لقاءات دورية مع العاملين بهيئة التمريض للتعرف على الأخطاء الشائع إنتشارها، وتقديم برامج تدريبية توضح كيفية معالجة هذه الأخطاء، وأهم الطرق والأساليب لمواجهة أي تحديات مستقبلية.

– وضع معايير محددة لأداء كل عضو من أعضاء هيئة التمريض وذلك للمساهمة في تقليل نسب الوقوع في الخطأ، وتركيز كل عضو على المهام الخاصة به.

3- أكدت نتائج البحث إرتفاع مستوى إدراك العاملين للإحتراق الوظيفي في المستشفيات محل البحث، لذلك يوصي البحث المسؤولين بالمستشفيات محل البحث بالإهتمام بهذه الظاهرة، ومحاولة الحد من الآثار السلبية لها، وذلك من خلال ما يلي:

أ- تعزيز قنوات وطرق التواصل بين المسؤولين بالمستشفيات وأعضاء هيئة التمريض، وذلك بهدف معرفة أهم المشاكل المرتبطة ببيئة العمل، ووضع الحلول المناسبة لها، وتشجيعهم للتعبير عن آرائهم، وأفكارهم، وانطباعاتهم عن العمل داخل المظمة، الأمر الذي يولد لديهم شعور بأن آرائهم محل تقدير، ووجهات نظرهم تؤخذ في الإعتبار، وبالتالي تنخفض لديهم المشاعر السلبية، ويزداد مستوى الرضا والالتزام تجاه المنظمة.

ب- إنشاء مراكز للتدريب والتأهيل الإداري داخل المستشفيات محل البحث بهدف إكساب القيادات المهارات اللازمة للتعامل مع الرؤسين، كذلك إكساب الرؤسين المهارات اللازمة للتعامل مع قادتهم وخاصة نمط القيادة السامة والتكيف مع ظروف وبيئة العمل.

ج- عدم تحميل عضو هيئة التمريض بأعباء وظيفية أكثر من اللازم سواء من ناحية الكم أو تحميله بمهام تفوق مهاراته.

د- الإهتمام بالجوانب النفسية والإنسانية لأعضاء هيئة التمريض، وتشجيعهم على الاعتراف بالخطأ وإعتباره فرصة للتعلم والنمو وإتخاذ الإجراءات التصحيحية بشكل سريع، وتشجيع العمل الجماعي، وتدعيم فريق العمل مما يساعد على تقليل الشعور بالسلبية في التعامل مع الآخرين.

4- في ضوء ما توصل إليه البحث من حيث دور الفضيحة التنظيمية في تعديل التأثير الإيجابي للقيادة السامة على الإحتراق الوظيفي، يوصى البحث بإنشاء برامج تدريبية تعمل على تدعيم الفضيحة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التمريض، وكيفية التعامل مع الآثار السلبية في بيئة العمل، الأمر الذي يساعد على تطوير قدراتهم في التعامل مع سلوكيات القيادة السامة والحد من ظاهرة الإحتراق الوظيفي، والتركيز علي الجوانب الإيجابية في وظائفهم.

عاشراً: محددات البحث والبحوث المستقبلية

هناك عدد من المحددات للبحث، والتي تمثل آفاق للبحوث المستقبلية، وهي كالآتي:

- 1- اقتصر هذا البحث على دور الفضيلة التنظيمية كمتغير معدل، يفسر التأثير الإيجابي للقيادة السامة على الإحترق الوظيفي، إلا أنه من المثير للاهتمام استكشاف متغيرات معدلة أخرى قد تقدم تفسيراً لهذه العلاقة مثل: الدعم التنظيمي المدرك، نمط الشخصية، الكفاءة الذاتية.
- 2- يقترح الباحث دراسة بعض المتغيرات المعدلة في العلاقة بين الفضيلة التنظيمية والإحترق الوظيفي مثل الارتباط الوظيفي، والرضا الوظيفي.
- 3- اقتصر البحث الحالي على تناول الإحترق الوظيفي كأحد نواتج نمط القيادة السامة دون التطرق لنواتج أخرى، لذلك يقترح الباحث أن تتناول الدراسات المستقبلية نتائج أخرى للقيادة السامة مثل الإحباط الوظيفي، الإنسحاب الوظيفي، نية ترك العمل.
- 4- لم يتناول البحث أي متغيرات حاکمة قد تؤثر على طبيعة العلاقة بين متغيراته، سواء كانت متغيرات ديموغرافية أو تنظيمية، لذلك يجب أن تهتم البحوث المستقبلية بفحص تأثير المتغيرات الديموغرافية، والتنظيمية على العلاقات بين متغيرات البحث.
- 5- اقتصر المجال التطبيقي للبحث على المستشفيات المركزية بمحافظة الفيوم، لذلك يمكن إعادة البحث من خلال تطبيقه على بعض المستشفيات بمحافظات أخرى.
- 6- يقترح الباحث إجراء دراسة مقارنة بين المستشفيات الحكومية والمستشفيات الخاصة، كما يمكن إعادة اختبار نموذج البحث في قطاعات خدمية أخرى مثل مديريات الخدمات والجامعات.
- 7- اقتصر البحث على عينة من العاملين بهيئة التمريض بالمستشفيات المركزية بمحافظة الفيوم، وبالتالي يمكن إعادة البحث من خلال أخذ عينة أخرى من الأطباء والفنيين.



حادي عشر: قائمة المراجع

1- المراجع العربية

الحري، ديانا أحمد عيسى. (2017). دراسة العلاقة بين مكونات القيادة والاحترق الوظيفي لدى العاملين بقطاع الخدمات الصحية بمحافظة الشرقية: دراسة مقارنة. مجلة البحوث التجارية، مج39، ع2، 190 – 218.

الحويله، عبد الهادي خالد عبدالله، رفاعي، ممدوح عبدالعزيز محمد، و عبدالله، إخلص علي. (2023). أثر الفضيحة التنظيمية على الأداء الوظيفي في شركة نفط الكويت . المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع3، 487 – 520.

المطيري، نوف خليفة، المطيري، منى خليفة، و المطيري، الهنوف خليفة. (2022). الاحتراق النفسي وعلاقته بالرضا الوظيفي للممرضين بالقطاع الصحي الحكومي بمدينة الرياض. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج6، ع28، 140 – 156.

جودة، عبدالمحسن عبدالمحسن حسن، و أحمد، آية محمد رأفت. (2023). أثر المناخ الأمان النفسي على النواتج التنظيمية بتوسيط الفضيحة التنظيمية بالتطبيق على العاملين الدائمين بمديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية. المجلة المصرية للدراسات التجارية، مج47، ع3، 1-22.

سبع، سنية محمد أحمد (٢٠٢٢) ، توسيط الاحتراق الوظيفي في العلاقة بين القيادة السامة وسلوكيات انحراف الموظف "دراسة ميدانية على العاملين بالشئون الاجتماعية بمحافظة الدقهلية"، مجلة الشروق للعلوم التجارية، المعهد العالي للحاسبات وتكنولوجيا المعلومات، أكاديمية الشروق، ع14، ص ٦١ – ١١٠.

سعد، بهاء الدين مسعد، و سالم، شيماء مهدي إبراهيم محمد. (2024). الصمت التنظيمي والاحتراق الوظيفي كمتغيرين وسيطين في العلاقة بين النبذ في مكان العمل والأداء الإبداعي: دراسة تطبيقية على بعض شركات الإسمنت. مجلة البحوث المالية والتجارية، ع3، 245 – 322.

سلام، أسامة محمد محمد. (2024) .الدور الوسيط للصمت التنظيمي في العلاقة بين القيادة السامة والاحتراق الوظيفي :دراسة تطبيقية على عينة من العاملين بالمعاهد التجارية العليا الخاصة بوسط الدلتا.المجلة العلمية للبحوث التجارية،مج 11، ع 4، 240 – 319.

عبد العال، محمد حمدي زكي. (٢٠٢٣). الانسحاب الوظيفي كمتغير وسيط بين القيادة السامة والارتباط الوظيفي بالتطبيق على العاملين بشركات قطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية (. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، مج4، ع (1) ، 305-351.

عبد المنعم، مصطفى سيد خلف الله. (2024). تأثير الصراع بين العمل والأسرة على الإحترق الوظيفي: دور الدعم التنظيمي المدرك كمتغير معدل - دراسة ميدانية مُطبقة على أعضاء هيئة التمريض بمستشفيات جامعة أسيوط ، مجلة الدراسات المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بني سويف، مج 34، ع 3، 227-316.

عثمان، مروه السد مهران. (2024). الإحترق الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة المدمرة والصمت التنظيمي: دراسة ميدانية على مستشفيات منظومة التأمين الصحي الشامل ببورسعيد، مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، مج 25، ع 4، 226-288.

عسعاس، حامد زعزوع سنوسي. (2023). تأثير القيادة السامة على سلوك العمل الانحرافي: الدور الوسيط لانتهاك العقد النفسي، والدور المعدل للانفصال الأخلاقي - دراسة تطبيقية على العاملين بمجالس المدن والوحدات المحلية بمحافظة الفيوم، ، مجلة الدراسات المالية والتجارية، مج 37، ع 1، 674 - 743.

علي، هبة مصطفى، (2024)، الدور الوسيط لمتلازمة الإحترق الوظيفي بين القيادة السامة والرضا الوظيفي في البلديات، مجلة المجتمع العربي لنشر الدراسات العلمية، مج 61، 952-975.

فراج، هبة أحمد محمد. (2017). دراسة وتحليل العلاقة بين أنماط القيادة والإحترق الوظيفي: الاستقواء في أماكن العمل كمتغير وسيط: دراسة تطبيقية .مجلة إدارة الأعمال المصرية، مج 7، ع 9 ، 539 - 590.

فهميم، مي أحمد محمد، و رفاعي، ممدوح عبد العزيز محمد. (2023). تأثير الفضيلة التنظيمية على الارتباط بالعمل: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التمريض بالمستشفيات الجامعية التعليمية المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع4، 13 - 46.

مهدي، محمد حسن أحمد. (2023). سلوكيات القيادة السامة وتأثيرها على الصمت التنظيمي: دراسة ميدانية .مجلة البحوث الإدارية، مج41، ع2، 1-40.



هاشم، أحمد محمد عبداللطيف، و عواد، عمرو محمد أحمد. (2024). أثر الفضيحة التنظيمية على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية: دراسة ميدانية على العمالة الإدارية بالجامعات الحكومية بشمال الصعيد.المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع 1، 73 – 110.

هاشم، أحمد محمد عبداللطيف. (2024). دور الفضيحة التنظيمية كمتغير معدل في العلاقة بين القيادة السامة وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية: دراسة ميدانية على العمالة الإدارية بالجامعات الحكومية بشمال الصعيد.رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة عين شمس.

2- المراجع الأجنبية

- Abbas, A. A. (2022). The Role of Organizational Virtuousness in Reinforcement Proactive Work Behavior. *Management of Organizations: Systematic Research*, 87(1), 1-20.
- Ahmed, A. K., Atta, M. H. R., El-Monshed, A. H., & Mohamed, A. I. (2024). The effect of toxic leadership on workplace deviance: the mediating effect of emotional exhaustion, and the moderating effect of organizational cynicism. *BMC nursing*, 23(1), 1-14.
- Al-Abedi, A. (2017). The Workplace Fun as Moderator Variable between Leadership Virtuousness and Organizational Brilliance (Applied study at the University of Kufa) . *Journal of Economic and Administrative Sciences*,23 (97), 153–173.
- Al-Hassani, K. (2025). The Effect of Toxic Leadership on Job Stress and Organizational Commitment: The Moderating Role of Coworker Support. *Indiana Journal of Economics and Business Management*, 5(1), 52-63.
- Andriyani, R., Prasetyo, T., & Setiawan, A. (2021). The impact of toxic leadership on employee performance. *Journal of Applied Psychology*, 9(1), 33-45.
- Angelini, G. (2023). Big five model personality traits and job burnout: a systematic literature review. *BMC psychology*, 11(1), 1-35.
- Angulo, R. (2024). Toxic Leadership, Burnout, and Feedback-Seeking: Effects on Nurses and Mental Health Workers (Doctoral dissertation, The Chicago School of Professional Psychology).
- Arshad, B., Hassan, H. and Azam, A. (2024), "The impact of perceived organizational virtuousness on employees' innovative

behavior", *International Journal of Ethics and Systems*,. 1-19.
<https://doi.org/10.1108/IJOES-11-2023-0261>

- Asadullah, M., Rehman, K., Shah, M. I., Mughal, I., & Batool, S. (2024). Mediating Effect of Organizational Virtuousness in Ethical Leadership and Organizational Citizenship Behavior Relationship: A Study of Higher Education Sector in Pakistan. *Qlantic Journal of Social Sciences and Humanities*, 5(1), 270-280.
- Aubouin-Bonnaventure, J., Chevalier, S., Lahiani, F. J., & Fouquereau, E. (2024). Preventing workers' need for recovery and turnover intentions: The protective effect of virtuous organizational practices through work ability. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 39(3), 347-369.
- Badar, K., Aboramadan, M., & Plimmer, G. (2023). Despotism vs narcissistic leadership: differences in their relationship to emotional exhaustion and turnover intentions. *International Journal of Conflict Management*, 34(4), 818-837
- Bashandy, E. A. M., Hassan, A. A. A., & Ali, R. M. N. (2024). Nurses Perception of Organizational Virtuousness and Identification as a Mediating Role of Community at Work. *Tanta Scientific Nursing Journal*, 34(3), 94-113
- Bekesiene, S., Smaliukienė, R., & Kanapeckaitė, R. (2023). The relationship between psychological hardness and military performance by reservists: a moderation effect of perceived stress and resilience. In *Healthcare* , 11(9), 1-22.
- Brouwers, M. & Paltu, A. (2020). "Toxic leadership : Effects on job satisfaction, commitment, turnover intention and organisational culture within the South African manufacturing industry", *SA Journal of Human Resource Management* ,18 (1), 1-11
- Budak, O., & Erdal, N. (2022). The mediating role of burnout syndrome in toxic leadership and job satisfaction in organizations. *South East European Journal of Economics and Business*, 17(2), 1-17.
- Burns Jr, W. A. (2017). A Descriptive Literature Review of Harmful Leadership Styles: Definitions, Commonalities, Measurements, Negative Impacts, and Ways to Improve These Harmful Leadership Styles. *Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership*, 3(1), 33-52.



- Cameron, K., Bright, D., & Caza, A. (2004). Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 766–790.
- Campbell, A. (2017). Forgiveness and reconciliation as an organizational leadership competency within restorative transitional justice instruments. *International Journal of Servant Leadership*, 1-40.
- Chemali, Z., Ezzeddine, F. L., Gelaye, B., Dossett, M. L., Salameh, J., Bizri, M., & Fricchione, G. (2019). Burnout among healthcare providers in the complex environment of the Middle East: a systematic review. *BMC public health*, 19, 1-21.
- Costello, A. & Osborne, J. (2005), " Best Practices in Exploratory Factor Analysis: Four Recommendations for Getting the Most from Your Analysis", *Practical Assessment Research & Evaluation*, 10 (7), 1-9.
- Dobbs, J. M. (2014). The relationship between perceived toxic leadership styles, leader effectiveness, and organizational cynicism, Doctoral Thesis, San Diego Üniversitesi.
- Dobbs, J. M., and Do, J. J. (2019). The Impact of Perceived Toxic Leadership on Cynicism in Officer Candidates. *Procedia - Armed Forces & Society*, 45(1):3–26.
- Dwita, F., Suhud, U., Parimita, W., Santoso, B., & Agustine, L. (2023). The Impact of Toxic Leadership and Job Stress on Employees' Intentions to Leave within the Logistics Sector: Exploring How Emotional Exhaustion Serves as a Mediator. *Journal Office of Special Casting and Nonferrous Alloys*, 30(4), 18-33.
- Elbarazi, I., Loney, T., Yousef, S., & Elias, A. (2017). Prevalence of and factors associated with burnout among health care professionals in Arab countries: a systematic review. *BMC health services research*, 17, 1-10.
- Eliwa, S. A., Mohamed, W. M., & Amer, H. A. (2025). Toxic Leadership Practices and its Relation to Turnover Intention among Nurses at Zagazig University Hospitals. *Zagazig Nursing Journal*, 21(1), 1-12.
- Fahrni, R. R., Artiningsih, D. W., & Widyanti, R. (2025). The Influence of Perceived Organizational Support and Organizational Virtuousness on Performance Mediated by

- Employee Well-Being in a Glass Packaging Beverage Company. *At-Tadbir: jurnal ilmiah manajemen*, 9(1), 61-83.
- Gandolfi, F., Stone, S., Gano, M., & Nasrah, S. K. M. (2024). Toxic Engagement: Identifying Toxic Leadership Through Employee Engagement to Benefit the SDGs. *Journal of Lifestyle and SDGs Review*, 5(1), 1-24.
- Ghanbari, S., & Majooni, H. (2022). Investigating the relationship between toxic leadership and teacher burnout due to the mediating role of organizational obstruction and silence. *Strategic Research on Social Problems*, 11(1), 55-80
- Goswami, A. K., & Agrawal, R. K. (2023). Does ethical leadership and psychological capital promote knowledge creation? An empirical study of research organizations. *VINE Journal of Information and Knowledge Management* , Vol. 53 No. 6, 1307-1331
- Hair, J., Hult, G., Ringle, C., Sarstedt, M. (2021). "Partial least squares structural equation modeling." *Handbook of market research*. Cham: Springer International Publishing. 587-632.
- Harper, M., Brown, K., & Taylor, D. (2020). Exploring the dimensions of toxic leadership. *Journal of Leadership Studies*, 14(1), 29-43.
- Henseler, J., Ringle, C., & 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).115–135.
- Ho, H. C., Hou, W. K., Poon, K. T., Leung, A. N., & Kwan, J. L. (2023). Being virtuous together: A one-year prospective study on organizational virtuousness, well-being, and organizational commitment. *Applied Research in Quality of Life*, 18(1), 521-542.
- Hoffman, E. P., & Sergio, R. P. (2020). Understanding the effects of toxic leadership on expatriates' readiness for innovation: an Uzbekistan case. *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*, 7(1), 26-38.
- Hu, L., Bentler, P. (1999), "Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives" *SEM*, Vol. 6(1), 1-55.



- Huhtala, M., Tolvanen, A., Mauno, S., & Feldt, T. (2015). The associations between ethical organizational culture, burnout, and engagement: A multilevel study. *Journal of Business and Psychology*, 30, 399-414.
- Irfan, M., Khalid, R., Kaka Khel, S., Maqsoom, A., & Sherani, I. (2021). Impact of work–life balance with the role of organizational support and job burnout on project performance. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 30(1), 154–171.
- Karthikeyan, C. (2017). An exploratory study on toxic leadership and its impact on organisation; a leadership perspective. *International Journal of Research in Social Sciences*, 7(3), 336-362.
- Kellerman, B. (2004). *Bad leadership: What it is, how it happens, why it matters*. Harvard Business schoolpress, Boston, Massachusetts.
- Khasawneh, S., Al-Jaradat, M. K., Hailat, S., & Bataineh, O. (2020). The perception of faculty members to organisational virtuousness in the university setting: the case for Jordan. *International Journal of Management in Education*, 14(1), 18-35.
- Koc, O., Bozkurt, S., Taşdemir, D. D., & Günsel, A. (2022). The moderating role of intrinsic motivation on the relationship between toxic leadership and emotional exhaustion. *Frontiers in Psychology*, 13, 1-12.
- Koropets, O., Fedorova, A., & Dvorakova, Z. (2020). The Impact of Toxic Management on Staff Burnout/In the collection: *Proceedings of the International Scientific Conference" FarEastCon .Series: Advances in Economics, Business and Management Research*. Vladivostok.
- Kule, J., Muhammad, T., Joseph, W. G., Johnson, A., & Ugwu, J. N. (2024). The Relationship between Head Teachers' Authoritarian Leadership Style and Teachers' Burnout in Secondary Schools in Ibanda Municipality, Ibanda District, Uganda. *MANAGEMENT (NIJCIAM)*, 5(1), PP.26-40.
- Labrague, L. J. (2024). Toxic leadership and its relationship with outcomes on the nursing workforce and patient safety: a

- systematic review. *Leadership in Health Services*, 37(2), 192-214.
- Liang ,C.X. & Wong Ming Wong ,W.M. (2023) . Organizational virtuousness and work engagement: mediated by employee well-being in China , *Oncology and Radiotherapy* , 17(12) , 954-959 .
- Lipman, J. (2005). Toxic leadership: When grand illusions masquerade as noble visions. *Leader to Leader*, (36), 29-36
- Lopes, T., Soares, A., & Palma-Moreira, A. (2025). Toxic Leadership and Turnover Intentions: Emotional Intelligence as a Moderator of This Relationship. *Administrative Sciences*, 15(1), 1-22.
- Malik, M. S., Sattar, S., Younas, S., & Nawaz, M. K. (2019). The workplace deviance perspective of employee responses to workplace bullying: the moderating effect of toxic leadership and mediating effect of emotional exhaustion. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 8(1), 33-50.
- Maslach, C. & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior* , 2, 99-113.
- Maslach, C & Leiter, M . (2016). Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*, 15(2), 103-111. <https://doi.org/10.1002/wps.20311>
- Meyer, M. (2018), “The evolution and challenges of the concept of organizational virtuousness in positive organizational scholarship”, *Journal of Business Ethics*, 153 (1), 245-264.
- Milosevic, I., Maric, S. and Loncar, D. (2020), “Defeating the toxic boss: the nature of toxic leadership and the role of followers”, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 27 (2), 117-137.
- Moyer, F., Aziz, S., & Wuensch, K. (2017). From workaholism to burnout: psychological capital as a mediator. *International Journal of Workplace Health Management*, 10(3), 213-227.
- Mujeeb, A., Zubair, A., & Saeed, Q. (2022). Organizational Virtuousness and Burnout among Call Center Employees:



- Moderating Role of Affective Commitment. Foundation University Journal of Psychology, 6(2).1-12
- Nabizadeh, G, Z., Adib-Hajbaghery, M., & Bolandianbafghi, S. (2020). Nurses' Job Burnout: A Hybrid Concept Analysis. Journal of Caring Sciences, 9(3), 154–161.
- Nunes, A., & Palma-Moreira, A. (2024). Toxic leadership and turnover intentions: The role of burnout syndrome. Administrative Sciences, 14(12), 340.
- Ong, LM, Lee, KY, & Tan, YP (2018). Toxic leadership and employee well-being. Asian Journal of Business Research, 8(3),67-79.
- Palvimo, T., Vauhkonen, A., & Hult, M. (2023). The Associations among Destructive Leadership, Job Demands and Resources, and Burnout among Nurses: A Cross-Sectional Survey Study. Journal of Nursing Management, (1), 1-10..
- Prasetyo, D., Raharjo, S., & Putra, E. (2020). Toxic leadership and its impact on organizational culture. Journal of Management Science, 18(2), 112-129.
- Pires, M. L., & Nunes, F. (2018). The mediating role of virtuousness in human resource management and job outcomes. Revista de Administração de Empresas, 58(4), 380-392.
- Raza, B., Saleem, H., & Kamran, M. (2024). Impact of toxic leadership, emotional exhaustion & lack of work life balance on turn over intention: mediation role of job stress. Gomel University Journal of Research, 40(4), 398-410.
- Schmidt, A. A. (2008) .Development and validation of the toxic leadership scale. Master Degree, University of Maryland, College Park.
- Semedo, C. S., Salvador, A., Dos Santos, N. R., Pais, L., & Mónico, L. (2022). Toxic leadership and empowering leadership: relations with work motivation. Psychology Research and Behavior Management, 1885-1900.
- Setyoko, P. I., & Kurniasih, D. (2022). The Role of perceived organizational support (POS), organizational virtuousness (OV) on performance and employee well-being (EWB) of non-profit organizations in the post-pandemic period. Journal of Pharmaceutical Negative Results, 13(8), 1940-1944.

- Shahid, S., & Muchiri, M. (2019). Positivity at the workplace: Conceptualising the relationships between authentic leadership, psychological capital, organisational virtuousness, thriving and job performance. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(3), 494-523.
- Singh, S., Subramani, A. K., David, R., & Jan, N. A. (2024). Workplace ostracism influencing turnover intentions: Moderating roles of perceptions of organizational virtuousness and authentic leadership. *Acta Psychologica*, 243, 104136.
- Tang, Y., Wang, Y., Zhou, H., Wang, J., Zhang, R., & Lu, Q. (2023). The relationship between psychiatric nurses' perceived organizational support and job burnout: Mediating role of psychological capital. *Frontiers in Psychology*, 14, 1-12.
- Tiarany, A.G. (2022). Employee Well-Being Memediasi Pengaruh Perceived Organizational Support and Organizational Virtuousness, PhD thesis, University of Islamic, Indonesia.
- Tununu, A. F., & Martin, P. (2020). Prevalence of burnout among nurses working at a psychiatric hospital in the Western Cape. *Curationis*, 43(1), 1-7.
- Türkmen, K, S., & Özduyan K, M. (2024). Investigation of the relationship between nurses' perception of toxic leadership and their organizational trust levels and turnover intentions. *Journal of Advanced Nursing*, 80(5), 1859-1867.
- Waal, M., Ronnie, L., & du Plessis, M. (2023). Leadership's dark side: Examining the links between toxic leadership, burnout, and job satisfaction in South African organisations., 1-17.
- Waldiya, V. (2023). Toxic Leadership and its effect on Employees' Subjective Well-Being. Master's thesis, Faculty of California State University, San Bernardino.
- Weber, W. G., Unterrainer, C., & Höge, T. (2020). Psychological research on organisational democracy: A meta-analysis of individual, organisational, and societal outcomes. *Applied Psychology*, 69(3), 1009-1071.
- Whicker, M.L. (1996). Toxic Leaders When Organizations Go Bad. Westport, CT: Praeger Publishers
- Williams, P., Kern, M. L., Waters, L. (2015). A Longitudinal Examination of The Association Between Psychological



Capital, Perception of Organizational Virtues and Work Happiness in School Staff // Psychology of WellBeing, 5(1), 1–18.

- Yi, X., Li, X., Ma, X., & Li, F. (2022). The relationship between occupational stress and job burnout in coal miners: interactions between GCCR and SLC6A4 gene polymorphisms and the environment. *Journal of affective disorders*, 297, 76-82.
- Younes, M. H., Elsayalhy, H., Elzek, Y., & Al-Saied, M. (2024). The impact of Organizational Virtuousness on Job Burnout and Work Engagement in the Tourism and Hospitality Industry: The Moderating role of Organizational Support. *Faculty of Tourism and Hotels Journal - Sadat City University*, 8(1), 239-259.
- Zaabi, H. H. A.; Elanain, H. M. A. & Ajmal, M. M. (2018). “Impact of toxic leadership on work outcomes: An empirical study of public banks in the UAE”, *International Journal of Public Sector Performance Management* , 4 (3), 373-392.
- Zeng, X., Zhang, X., Chen, M., Liu, J., & Wu, C. (2020). The influence of perceived organizational support on police job burnout: a moderated mediation model. *Frontiers in Psychology*, 8 (1) . 239-259.

3- المواقع الإلكترونية

<https://www.calculator.net/sample-size-calculator.html>

<https://sis.gov.eg/Story/295547>