

تأثير القيادة التعسفية في اداء تقديم الخدمة بتوسيط الاحتراق الوظيفي  
 بحث تحليلي في جامعة البصرة

**The Effect of Abusive Leadership on Customer service Provision under the mediation of Job Burnout: An analytic study at Basrah University**

أ.د. هادي عبد الوهاب الابرو  
 Prof. Dr. Hadi Abdel-Wahab Al-Abbru  
 كلية الادارة والاقتصاد / جامعة البصرة  
 Basrah University  
 College of Business & Economics  
[hauni\\_2000@yahoo.com](mailto:hauni_2000@yahoo.com)

م.د. عمار يوسف ضجر  
 teacher, Dr. Ammar Youssef, is bored  
 كلية الادارة والاقتصاد / جامعة البصرة  
 Basrah University  
 College of Business & Economics  
[Ammar.dhicher@uobasrah.edu.iq](mailto:Ammar.dhicher@uobasrah.edu.iq)

### المستخلص

إنّ الهدف من البحث الحالي هو لتسليط الضوء على الجانب السلبي للقيادة والسلوك التعسفي عن طريق معرفة تأثير سلوكيات القيادة التعسفية وتأثيرها السلبي على اداء تقديم الخدمة. حيث تكمن مشكلة البحث في تساؤلين رئيسيين هما "هل تؤثر السلوكيات التعسفية لرؤساء الاقسام على اداء التدريسيين لتقديم الخدمة لطلبة جامعة البصرة؟ وما هو تأثير الاحتراق الوظيفي في هذا التأثير؟ وللإجابة على هذين التساؤلين جرى تصميم مخطط فرضي للبحث وعلى ضوءه جرت صياغة فرضيات البحث. وقد استخدمت استمارة الاستبانة كوسيلة لجمع بيانات البحث. وجرى تحليل البيانات المُستحصلة باستخدام مجموعة من الاساليب الاحصائية لاستخراج النتائج باستخدام البرنامجين (SPSS V22) و (Amos V22). وأظهرت نتائج البحث أن هناك تأثير لسلوكيات القيادة التعسفية لرؤساء الاقسام على اداء التدريسيين لتقديم الخدمة بصورة مباشرة وغير مباشرة عن طريق المتغير الوسيط الاحتراق الوظيفي بابعاده الثلاث (الاجهاد الانفعالي، تبدل المشاعر و نقص الشعور بالانجاز الشخصي). وهذا يدل على أنّ تأثير سلوكيات القيادة التعسفية غير المباشر على اداء تقديم الخدمة. قدم البحث مجموعة من التوصيات وبعض التوجهات المستقبلية التي يمكن الاستفادة منها في الدراسات المستقبلية ايضاً .  
 الكلمات المفتاحية: القيادة التعسفية، الاحتراق الوظيفي، اداء تقديم الخدمة

### Abstract

The objective of the research is to shed light on the dark side of leadership and abusive behaviour through understanding the negative effect of abusive leadership on service provision performance. The problem of the research is formulated in two main questions which are "does the abusive leadership of the head departments influence service provision performance of teachers to Basrah university students? And what is the role of job burnout in this influence?" To answer these two questions, the theoretical framework is formulated building on the research hypotheses. A questionnaire is used as a tool for data collection. The data were analyzed by using a number of statistical methods to explore the results via using (SPSS V22) and (Amos V22). The results show there is a significant influence of abusive leadership behavior of the head departments on teachers' service provision performance under the mediation of job burnout through its dimentions (Emotional exhaustion, Depersonalization, and Diminished personal accomplishment). This means the influence of abusive leadership behaviours is indirect on service provision performance.

The research also provides some recommendations as well as future studies that may help in conducting future studies.

**Keywords:** Abusive leadership, Job burnout, Service provision.

## المقدمة

جاء هذه البحث مكملاً للبحوث والدراسات السابقة لتسليط الضوء على الآلية أو الكيفية التي تؤثر بها سلوكيات القيادة التعسفية على أداء تقديم الخدمة عن طريق المتغير الوسيط الاحتراق الوظيفي. وبما أن المؤسسات التعليمية عبارة عن منظمات تركز على أربع مرتكزات هي الاساتذة والطلبة والمناهج والوسائل التعليمية تهدف الى تقديم خدمة تعليمية ذات جودة عالية تتوافق مخرجاتها مع متطلبات سوق العمل (مصطفى، ياسين و احمد 2020: 227) ، فقد جرى اختيارها كمجتمع للبحث. وعليه فقد جاء هذا البحث ليسلط الضوء على بناء اطار فكري وميداني عبر وصف متغيرات البحث وتشخيصها ، فضلاً عن تحليل العلاقة والتأثير لتلك المتغيرات وتقديم التوصيات والمقترحات للمنظمة المبحوثة والباحثين في هذا الموضوع مستقبلاً. حيث جرى بناء نموذج فرضي يحدد طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل (سلوكيات القيادة التعسفية) ومتغير الاستجابة التابع (اداء تقديم الخدمة) في ضوء المتغير الوسيط (الاحتراق الوظيفي) والذي انبثق عنهم مجموعة من الفرضيات الرئيسية والتي جرى اختبارها باستخدام مجموعة من الوسائل الاحصائية للبيانات المجمعة من المنظمة المبحوثة وأكدت نتائجها دعماً لفرضيات البحث وأهدافها ونموذجها الفرضي. واستند البحث في تناول هذا الموضوع على المحاور الآتية:

المحور الأول: منهجية الدراسة

المحور الثاني: الاطار النظري

المحور الثالث: الاطار العملي

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

## المحور الأول

### منهجية البحث والجهود المعرفية السابقة

أولاً: منهجية البحث:

1. مشكلة البحث:

بينت بعض الدراسات أن القادة أحياناً يسيئون للأفراد العاملين بإتباع نمط قيادي سيئ ولا ينخرطون دائماً بسلوكيات التحفيز القيادية. مما يعكس سلبياً على الافراد الموظفين في المنظمة وتولد الاحتراق الوظيفي والذي بدوره قد يؤثر على أداء تقديم الخدمة. وعليه فقد جرت صياغة مشكلة البحث بالتساؤلين الآتيين:

1. هل تؤثر السلوكيات التعسفية لرؤساء الاقسام على أداء التدريسيين لتقديم الخدمة للطلبة في جامعة البصرة ؟

2. ما هو تأثير الاحتراق الوظيفي في تأثير السلوكيات التعسفية لرؤساء الاقسام على أداء التدريسيين لتقديم الخدمة للطلبة في جامعة البصرة ؟

2. اهمية البحث:

أ. الأهمية النظرية: يضيف البحث الحالي بعض الفوائد المعرفية التي يمكن أن تكمل البحوث السابقة من الناحية النظرية. فهو يجمع ما يتعلق بالافكار والآراء ذات العلاقة بسلوكيات القيادة التعسفية والاحتراق الوظيفي واداء تقديم الخدمة وربطها بنموذج فرضي واحد للبحث.

ب. تسليط الضوء على سلوكيات بعض القيادات الادارية السلبية التي تنعكس على تقديم الخدمات الى الزبائن وكذلك تضعف التحفيز لدى الموظفين وتأتي بتأثيرات معاكسة.

### 3. اهداف البحث:

أ. التعرف على مدى تأثير سلوكيات القيادة التعسفية على اداء تقديم الخدمة والاحترق الوظيفي والاخذ بالحسبان هذه المتغيرات مفاهيمياً.

ب. اغناء موضوع الجانب المظلم للقيادة او سلوكيات القيادة التعسفية الذي مازال في مرحلة المفهوم على صعيد عينة البحث وفتح المجال امام الباحثين مستقبلاً للمشاركة في تناول هذا المفهوم وربطه مع متغيرات اخرى.

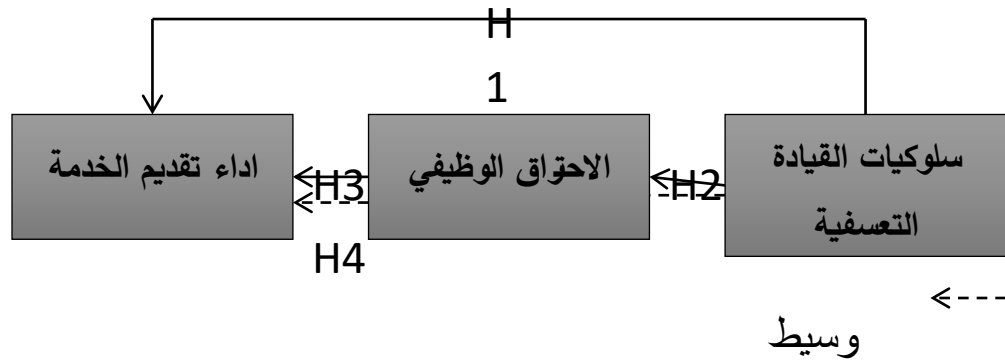
ت. اختبار صيغة العلاقة والتأثير بين سلوكيات القيادة التعسفية واداء تقديم الخدمة وتأثير الاحترق الوظيفي في هذه العلاقة وقياس مدى تأثيرها.

ث. يهدف البحث الحالي الى تسليط الضوء على مجتمع البحث المتمثل بالمؤسسات التعليمية وعينة البحث المتمثلة بجامعة البصرة وذلك لخصوصية المجتمع الاكاديمي خصوصاً وأن التدريسيين يتعرضون الى درجات متباينة من الضغوط النفسية والاجتماعية المتعلقة بالعمل حيث يكونوا كحلقة وصل بين سلوكيات القيادة التعسفية من جهة واداءهم لتقديم خدمات تعليمية للطلبة من جهة اخرى.

### 4. الانموذج الفرضي للبحث:

جرى تصميم انموذج البحث الفرضي على وفق مشكلة البحث وأهميته وأهدافه حيث يمثل انموذج البحث الفرضي العلاقة والتأثير بين المتغيرات وكما موضح في الشكل (1) الاتي. حيث قيسَت متغير سلوكيات القيادة التعسفية بالاعتماد على دراسة (Tepper, 2000) وقياس متغير الاحترق الوظيفي بالاعتماد على دراسة (Maslach, 1993) وقياس متغير اداء تقديم الخدمة بالاعتماد على دراسة (Jasmand, 2012).

الشكل (1) انموذج البحث الفرضي



المصدر : من اعداد الباحثان

### 5. منهج البحث:

اعتمد البحث الحالي المنهج الوصفي-التحليلي في اختبار فرضياته والذي يستند على تفسير ظاهرة او مشكلة لموضوع بحث بشكل وصفي تحليلي، ويقوم على التحليل الدقيق وكشف العلاقة بين متغيرات البحث وابعادها، اذ استخدم المنهج الوصفي في وصف بيانات البحث المتعلقة بعينته والمنهج التحليلي في تحليل البيانات وإيجاد العلاقة والتأثير بين متغيرات البحث.

## 6. فرضيات البحث:

بناءً على تساؤلات وانموذج البحث الفرضي جرى صياغة فرضيات البحث وكما يأتي:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة احصائية ومعنوية بين سلوكيات القيادة التعسفية لرؤساء الاقسام في جامعة البصرة واداء تقديم الخدمة للتدريسيين.

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة احصائية ومعنوية بين سلوكيات القيادة التعسفية لرؤساء الاقسام في جامعة البصرة والاحترق الوظيفي للتدريسيين.

الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة احصائية ومعنوية بين الاحترق الوظيفي واداء تقديم الخدمة للتدريسيين.

الفرضية الرئيسية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة احصائية ومعنوية بين سلوكيات القيادة التعسفية لرؤساء الاقسام في جامعة البصرة واداء تقديم الخدمة للتدريسيين عن طريق الاحترق الوظيفي كمتغير وسيط.

## 7. مجتمع البحث والعينة:

تمثل مجتمع البحث بتدريسيي جامعة البصرة ، حيث وزعت 160 استمارة استبيان وكانت الاستمارات المسترجعة 145 استمارة اما الصالحة للتحليل الاحصائي فكان 140 استمارة تمثل عينة البحث.

## 8. خصائص عينة البحث:

يوضح الجدول (1) وصف لخصائص عينة البحث وكما يأتي.

جدول (1): وصف لخصائص عينة البحث

الجنس	الفئة	التكرار	%	العمر	الفئة	التكرار	%						
								ذكور	103	73.5	39-35	15	11
اناث	37	26.5	44-40	32	23								
Total	140	100.0	49-45	44	31								
			50- فاكثر	49	35								
			Total	140	100.0								
الشهادة	الفئة	التكرار	%	سنوات الخدمة	الفئة	التكرار	%						
								دكتوراه	85	61	14 - 10	22	15.7
								ماجستير	55	39	19 - 15	42	30
								Total	140	100.0	24 - 20	23	16.4
											25 - فاكثر	53	37.9
			Total	140	100.0								

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول (1) انف الذكر أن نسبة الذكور في عينة البحث كانت اعلى من نسبة الاناث حيث كانت نسبة الذكور 73.5% في حين أن نسبة الاناث 26.5% وهذا يدل على أن الذكور كان العامل الاكثر بروزا في العينة. وكانت نسبة حملة شهادة الدكتوراه 61% بينما حملة شهادة الماجستير 39% وتراوحت اعمار عينة البحث بين 35 و 50 سنة حيث كانت نسبة الاعمار ضمن فئة الاكثر من 50 سنة هم الاعلى نسبيا بنسبة 35% تليها الاعمار بين 45 و 49 سنة بنسبة 31% ومن ثم 40 و 44 سنة بنسبة 23% واخيراً فئة 35 و 39 سنة بنسبة 11%. ام سنوات الخدمة لمفردات عينة البحث فقد تراوحت بين 10 الى اكثر من 25 سنة وكان الذين لديهم سنوات خدمة اكثر من 25 سنة بنسبة 37.9% والتي تمثل اعلى نسبة في حين أن الذين لديهم اقل من 14 سنة خدمة بنسبة 15.7% اقل نسبة.

## 9. مقاييس البحث:

اعتمد البحث الحالي على مقاييس مستخدمة في دراسات سابقة وذات مصداقية عالية. ويظهر الجدول (2) توصيفاً حول ترميز كل متغير ومصدر الحصول على المقياس وعدد الفقرات.

جدول (2) توصيف وترميز متغيرات البحث

ت	متغيرات البحث	عدد الفقرات	الرمز	المصدر
1	القيادة التعسفية	15	ABL	(Tepper, 2000)
2	الاحتراق الوظيفي	22	JB	(Maslach, 1993)
6	اداء تقديم الخدمة	6	SP	(Jasmand, Blazevic and Ruyter, 2012)
المجموع				43

المصدر: من اعداد الباحثان

ومن اجل قياس استجابات الباحثين استخدم مقياس ليكرت الخماسي لفقرات الاستبانة لأنه يعد من اكثر المقاييس شيوعاً لدى الباحثين في البحوث الإدارية حيث كانت درجات المقياس كما موضح بالجدول (3) الاتي:

جدول (3) درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من اعداد الباحثان

## ثانياً: الجهود المعرفية السابقة:

إنّ اداء الافراد العاملين الذين يقدمون الخدمات في القطاع الخدمي يعد من اكثر العوامل المهمة ، إن لم يكن أهمها في تقييم اداء المنظمات الخدمية (Jian et al., 2012: 685). وقد يعود السبب في ذلك الى أنّ مقدمي الخدمة هم جوهر عملية تسويق الخدمة للزبون النهائي وطبيعة ادائهم لتقديم الخدمة والذي سوف يؤثر سلباً او ايجاباً على ادراكات الزبون اتجاه الخدمة المقدمة. ان الفشل في تقديم خدمات تتلاءم مع توقعات الزبون يؤدي الى نتائج سلبية مثل الخسارة المالية وخسارة الزبون، وعليه فعلى ادارات منظمات الخدمة ايجاد الطرق الفعالة لتحفيز مقدمي الخدمة ، والتأكد من أنّ اتجاهاتهم وسلوكياتهم موجهة لتقديم خدمة ذات جودة عالية للزبون (Chan and Wan, 2012: 119). لذلك فان العديد من الباحثين في ادارة التسويق عامة والتسويق الداخلي خاصة ركزوا في دراساتهم على العوامل المؤثرة في اداء تقديم الخدمة وخاصة النمط القيادي المتبع داخل المنظمة. فعلى سبيل المثال دراسة (Wieseke et al. 2009) ركزت على القيادة الكارزمية وتأثيرها في اداء مقدمي الخدمة. ودراسة (Morhart, Herzog, and Tomczak, 2009) ركزت على القيادة التحويلية والقيادة التعاقدية وتأثيرها في بناء سلوكيات العاملين الموجهة نحو العلامة التجارية. وبالرغم من هذه الدراسات فإن عدد من الباحثين لفتوا الانتباه إلى الجانب "السيئ" أو "المظلم" من القيادة "مثل استخدام مصطلح "القيادة السامة" (Lipman-Blumen, 2005) ، أو "القيادة المدمرة" (Hogan, 2007; Padilla et al., 2001) ، أو "القيادة المستبدة" (Ashforth, 1994) ، "القيادة التعسفية/التمييزية" (Tepper, 2000) ، أو "القيادة السلبية" (Kellerman, 2004; Padilla and Mulvey, 2008) . حيث اشارت هذه الدراسات الى أن القادة في

بعض الاحيان يستخدمون سلطتهم الى الاساءة الى الافراد العاملين ولا ينخرطون دائما بسلوكيات التحفيز القيادية ( Aryee et al., 2007:P 191). وعليه فانه يجب التأكيد على الدراسات التي تسلط الضوء على الجانب السلبي للقيادة بشكل عام والقيادة التعسفية بشكل خاص وتأثيرها السلبي على اداء تقديم الخدمة. علماً أنّ هناك بعض الدراسات التي اهتمت بالقيادة المدمرة ركزت على السلوكيات السلبية او السيئة للعاملين في مكان العمل (Mitchell and Ambrose, 2007: 1159) واخرى على الاداء المالي والفاعلية والإنتاجية ومعنويات الافراد العاملين (Gudmundsson and Southey, 2011:P 20) دون التطرق الى اداء تقديم الخدمات او الاحتراق الوظيفي. حيث يبين هذا البحث الالية التي عن طريقها قد تؤثر سلوكيات القيادة التعسفية على اداء تقديم الخدمة عن طريق توسط الاحتراق الوظيفي. وهذا الجانب على حد علم الباحثان لم يجري التطرق اليه في البحوث السابقة.

## المحور الثاني

### الاطار النظري

#### 1.1 سلوكيات القيادة التعسفية:

تشير سلوكيات القيادة التعسفية الى ادراكات الافراد العاملين عن مدى ممارسة القائد للسلوكيات العدائية اللفظية وغير اللفظية باستثناء الاعتداء الجسدي (Tepper, 2000 : 178). ويصف (Ashford, 1997: 128) المديرين التعسفين بأنهم أولئك الذين يستخدمون سلطتهم بشكل قاسٍ وتعسفي لإساءة معاملة الافراد العاملين. وتتمثل الاساءة باستخدام أسماء مهينة ، والصراخ والاستهزاء العلني ، والترهيب ، واللقاء اللوم غير اللائق والوقاحة وحجب المعلومات الضرورية عن موظفيهم، وإهانتهم والسخرية منهم (Keashly, 1998: 93; Tepper et al., 2006: 107). وهذه السلوكيات قد تؤدي الى نتائج غير مرغوبة بالعمل مثل عدم الرضا في العمل وفقدان الالتزام التنظيمي وضعف، بالإضافة الى الصراع التنظيمي وزيادة معدلات دوران العمل وانخفاض العدالة التنظيمية الاداء (Ashforth, 1997: 129; Tepper et al., 2009: 159). ومن هنا فان القائد التعسفي يجعل الموظف يشعر بالخوف مما يقيد اداءه الوظيفي الى التأثير المحدد له وكذلك يقلل من قدراته الابداعية في العمل. حيث اثبتت الدراسات الحديثة في هذا المجال علاقة سلبية بين سلوكيات القائد التعسفية الابداع والوظيفي (بناي و الظالمي، 2019:108). ويعد اسلوب القيادة التعسفية واحد من اساليب وسلوكيات القيادة السيئة او المظلمة والذي يستخدمه القائد التعسفي لمصالحه الذاتية. وتشير بعض الدراسات الى أنّ القادة التعسفيين يعملون في بيئة معقدة ويطالبون موظفيهم بالطاعة والخضوع ، الامر الذي يؤدي الى خلق جو من عدم المساواة في العلاقة القائمة بين القائد والموظف والذي يؤدي بالنتيجة الى خلق اثار سلبية على اداء الافراد العاملين ومواقفهم (Rasool et al. 2018: 786). بالإضافة الى هذا، فان الافراد العاملين الذين يعملون تحت قيادة تعسفية قد يشعرون بايجابية اقل تجاه عملهم (شعورهم بالاحباط او انخفاض الدعم التنظيمي الذي يتصورونه) ويتفاعلون بشكل سلبي مع اقرانهم في مكان العمل. فعلى سبيل المثال، اثبتت بعض الدراسات أن القيادة التعسفية تقلل من سلوك المواطنة التنظيمية ايضا (Zellars et al., 2002: 1070; Aryee et al., 2007: 394). ومن هنا فقد تتولد لدى الافراد العاملين الرغبة في تبادل المعاملة بالمثل لقائدهم، الا إنّ من الصعب القيام بذلك نتيجة الاختلافات في مراكز القوة والضوابط التنظيمية التي تشمل المكافآت والاثار المستقبلية (Harris et al., 2013: 41). ومع ذلك فقد ينخرطون في اعمال مضادة لاهداف المنظمة بصورة غير مباشرة لأنهم يوجهون لومهم الى القائد التعسفي على أنّه فشل اداري للمنظمة بأكملها (Bowling and Michel, 2011: 311). ويؤكد (Tepper, 2000: 181) أنّ الشعور بالتعسف هو شعور موقفي بمعنى أن التعسف في سلوك القائد قد يختلف لنفس الموظف حسب الموقف؛ اي إنّ نفس الموظف قد يرى سلوك القائد تعسفي في موقف معين وقد يراه أنّه غير تعسفي في موقف اخر ، هذا بالإضافة الى اختلاف الشعور بالتعسف بين الافراد العاملين في مكان العمل ايضا.

## 1.2. الاحتراق الوظيفي:

اصبحت اليوم المهن والوظائف في العالم لا تتفد بشكل حقيقي من غير رد فعل سلبي وبمقدار متفاوت للفرد الذي يسمى بالاحتراق Burnout، حيث باتت معدلات الاحتراق الوظيفي في ارتفاع متزايد وبشكل ملحوظ نتيجة لمجموعة من المتغيرات والتطورات الحاصلة في مجالات الحياة وطبيعة وضغوطات العمل. وخصوصا اقترن مصطلح الاحتراق الوظيفي بالخدمات الانسانية. ولقد اكتسب موضوع الاحتراق الوظيفي اهمية كبيرة لدى الباحثين في مجال الادارة والتطوير الاداري لانه يمثل احد المشاكل الادارية التي تواجه العاملين في المنظمات الحكومية وغير الحكومية والذي اصبح يمثل مؤشرا على مرور المنظمة بازمة يمكن أن تؤدي بها الى الفشل على المدى البعيد وذلك للآثار السلبية التي يولدها على العاملين والمنظمة ككل. وبالرغم من التعاريف المختلفة للاحتراق الوظيفي من وجهات نظر مختلفة الا إن التعريف الأكثر شيوعا هو تعريف (Maslach and Jackson, 1981: 101) الذين يعرفانه على أنه الشعور بالاجهاد الانفعالي وتبدل المشاعر ونقص الشعور بالانجاز الشخصي. وحسب التعريف فان (Maslach and Jackson, 1981: 102) وضعوا مقياسا سمي مقياس ماسلاش للاحتراق (Maslach Burnout Inventory-MBI) والذي يتكون من ثلاثة ابعاد هي:

- أ. الاجهاد الانفعالي: وهو فقدان الفرد المقدرة على الاداء ومواصلة العمل، حيث يمكن عدّه المرحلة الاولى من الاحتراق والتي يشعر بها الفرد باستنفاد كل طاقاته (Peery, 2006: 15).
  - ب. تبدل المشاعر: وهو شعور الفرد بالسلبية والصرامة واختلال الحالة المزاجية ونقص النزاهة والميول نحو اظهار السلوكيات المضادة للمنظمة والافراد. وهي المرحلة الثانية من الاحتراق.
  - ت. نقص الشعور بالانجاز الشخصي: ويشير الى الشعور بنقص الانجاز الشخصي والاعتقاد بان جهوده لا تلقى التقدير من الاخرين. وهي المرحلة الثالثة من الاحتراق وتؤدي الى قلة احترام الذات في اغلب الاحيان وغالبا ما تحدث عندما يشعر الفرد انه عاجز عن تحقيق اهدافه ومهامه الوظيفية.
- وبتفاعل هذه المكونات الثلاث سوية في حياة الفرد يؤدي الى عواقب وخيمة كالمشاكل المتعلقة بالعمل مثل التغيب عن العمل وانخفاض الروح المعنوية وزيادة معدل دوران العمل اي ترك العمل والمشاكل الصحية وعدم الرضا عن الحياة بصورة عامة (Maslach and Jackson, 1981: 109).

## 1.3. اداء تقديم الخدمة:

يعد اداء تقديم الخدمة من المواضيع المهمة في ادارة التسويق والتي جرى تسليط الضوء عليها ودراستها بكثرة لأنه يتعلق بنجاح المنظمة الخدمية (MacKenzie, Podsakoff and Ahearne, 1998: 89). كما ترجع اهمية اداء تقديم الخدمة الى ارتباطه بدورة حياة المنظمة بعدّه الناتج النهائي لمحصلة جميع الانشطة التي يقوم بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة (العامري والغالي، 2007: 467). وقد تعددت مفاهيم اداء تقديم الخدمة وفقا لآراء الباحثين في تقديم مفهومها واحدا والسبب في ذلك يرجع الى اختلاف منطلقاتهم وتصوراتهم الفكرية. فهناك من يعبر عنه بانه انعكاس لمدى نجاح الفرد او فشله في تحقيق الاهداف المتعلقة بالعمل مهما كانت نتيجته (Jowett and Rowtwell, 1988: 128). وبعضهم يعبر عنه بانه عملية لتأسيس فهم مشترك للقوى العاملة حول ما يجب تحقيقه على مستوى المنظمة (Tastan and Davoudi, 2015: 731). وبصورة عامة يقسم اداء تقديم الخدمة الى نوعين، الاول هو الاداء الرسمي In-role او الواجب الوظيفي والذي يشير إلى سلوكيات العمل التي تحددها الأدوار الوظيفية الرسمية اما الاداء الاضافي extra-role فيشير إلى سلوكيات العمل التي تتجاوز الأدوار الوظيفية الرسمية (Hui, Law, and Chen, 1999: 5). اما (Jasmand, Blazevic and Ruyter, 2012: 21) فأشاروا الى اداء تقديم الخدمة بانه تلك الانشطة التي يقوم بها مقدمي الخدمات والتي تهدف الى مساعدة الزبائن على تلبية احتياجاتهم عن طريق الخدمات المقدمة لهم. وهذا التعريف يتضمن التعامل اللطيف والهادئ مع شكاوى الزبائن ومحاولة تقديم الحلول المناسبة لها

بالإضافة الى الاصغاء الجيد لاسئلتهم ومحاولة الاجابة عليها بشكل دقيق. حيث سيعتمد الباحث هذا التعريف لملاءمته مع متطلبات البحث.

#### 1.4. طبيعة العلاقة بين المتغيرات:

لقد حظي موضوع سلوكيات القيادة وخصوصا القيادة السلبية والاحترق الوظيفي باهتمام الكثير من الباحثين في مجالات الادارة والسبب يعود الى ما يمكن ان ينتج عنه من اثار سلبية على اداء العاملين ومواقفهم وظائفهم ومنظمتهم. حيث تسعى اغلب المنظمات الى تحسين مستوى الاداء عن طريق التركيز على العوامل التي تساعد في تقليص العوامل التي تؤدي الى حدوث الاحتراق الوظيفي لما يمكن ان ينتج عنه من اثار سلبية على الاداء والتغيب عن العمل ونية ترك الوظيفة بالإضافة الى التأثير على كفاءة وفاعلية العاملين. حيث اثبتت بعض الدراسات ان سلوكيات القيادة التعسفية لها اثارا سلبية على حياة العاملين داخل العمل وخارجه وله علاقة مباشرة بالاحتراق الوظيفي (Carlson et al. 2012: 850) وبعض الدراسات وجدت تأثيرا للقيادة التعسفية على الاداء الوظيفي كأداء الواجب الاضافي Extra-role او سلوك المواطنة التنظيمية (Zellars et al., 2002:1069). لذلك وبالاعتماد على نتائج هذه الدراسات فان البحث الحالي يحاول تسليط الضوء على تأثير سلوكيات القيادة التعسفية على اداء تقديم الخدمة بتوسيط الاحتراق الوظيفي.

### المحور الثالث

#### الاطار العملي

#### أولاً: صدق وثبات المقاييس

لغرض التأكد من صدق وثبات مقاييس المتغيرات الثلاثة استخدمت عدة معايير. حيث اعتمأ على قيم التشبعات المعيارية (التي يجب ان تتجاوز 0.50 وبأفضل حالاتها تتجاوز 0.70) وقيم معدل التباين المستخرج AVE (التي يجب أن تتجاوز قيمها الـ 0.50) لغرض التأكد من الصدق (Hair et al., 2010: 71). في حين اعتمد على قيم الفا كرونباخ وقيمة الثبات المركب CR (التي تكون مقبولة احصائيا عند تجاوز قيمتهما الـ 0.70) لغرض التأكد من الثبات (Pallant, 2011: 100).

#### 1. متغير القيادة التعسفية (ABL):

الجدول (4) يبين مقياس الصدق والثبات لمتغير القيادة التعسفية وكما موضح من الجدول الاتي:

جدول (4): صدق وثبات المقاييس لمتغير القيادة التعسفية

CR	الفا كرونباخ	AVE	قيم التشبعات	المسار
0.879	0.763	0.854	0.938**	Q1 ←- ABL
			0.932**	Q2 ←- ABL
			0.927**	Q3 ←- ABL
			0.915**	Q4 ←- ABL
			0.827**	Q5 ←- ABL
			0.855**	Q6 ←- ABL
			0.941**	Q7 ←- ABL
			0.976**	Q8 ←- ABL
			0.867**	Q9 ←- ABL
			0.932**	Q10 ←- ABL
			0.923**	Q11 ←- ABL
			0.934**	Q12 ←- ABL
			0.926**	Q13 ←- ABL
			0.911**	Q14 ←- ABL
			0.943**	Q15 ←- ABL

المصدر: مخرجات برنامج SPSS & Amos (\*\* مستوى مغنوبة  $p < 0.01$ )



## 2. الاحتراق الوظيفي (JB):

الجدول (5) يبين مقياس الصدق والثبات لمتغير الاحتراق الوظيفي وكما موضح من الجدول الآتي:

جدول (5): صدق وثبات المقاييس لمتغير الاحتراق الوظيفي

CR	الفا كرونباخ	AVE	قيم التشبعات	المسار	
0.911	0.889	0.820	0.931**	Q16 ←-	JB
			0.911**	Q17 ←-	JB
			0.876**	Q18 ←-	JB
			0.900**	Q19 ←-	JB
			0.871**	Q20 ←-	JB
			0.819**	Q21 ←-	JB
			0.877**	Q22 ←-	JB
			0.919**	Q23 ←-	JB
			0.928**	Q24 ←-	JB
			0.912**	Q25 ←-	JB
			0.922**	Q26 ←-	JB
			0.943**	Q27 ←-	JB
			0.911**	Q28 ←-	JB
			0.818**	Q29 ←-	JB
			0.955**	Q30 ←-	JB
			0.959**	Q31 ←-	JB
			0.848**	Q32 ←-	JB
0.889**	Q33 ←-	JB			
0.896**	Q34 ←-	JB			
0.848**	Q35 ←-	JB			
0.966**	Q36 ←-	JB			
0.951**	Q37 ←-	JB			

المصدر: مخرجات برنامج SPSS & Amos (\*\* مستوى معنوية  $p < .01$ )

## 3. اداء تقديم الخدمة (SP):

الجدول (6) يبين مقياس الصدق والثبات لمتغير اداء تقديم الخدمة وكما موضح من الجدول الآتي:

جدول (6): صدق وثبات المقاييس لمتغير اداء تقديم الخدمة

CR	الفا كرونباخ	AVE	قيم التشبعات	المسار	
0,901	0.911	0.855	0.813**	Q38 ←-	SP
			0.812**	Q39 ←-	SP
			0.935**	Q40 ←-	SP
			0.933**	Q41 ←-	SP
			0.836**	Q42 ←-	SP
			0.877**	Q43 ←-	SP

المصدر: مخرجات برنامج SPSS & Amos (\*\* مستوى معنوية  $p < .01$ )

## ثانياً: الإحصاء الوصفي للمتغيرات ومعامل الارتباط:

استُخدم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لغرض وصف استجابات عينة البحث تجاه متغيرات البحث الرئيسية. النتائج في الجدول (7) تشير الى ان الأوساط الحسابية كانت في حدود ومستوى متوسط، كما ان قيم الانحراف المعياري كانت منخفضة

وبما يشير الى تشتت قليل للبيانات. اما معامل الارتباط بين المتغيرات الثلاثة كانت اغلبها ذات ارتباط إيجابي مرتفع وبمستوى دلالة معنوية 0.01 وهذا يقدم دعما اوليا لفرضيات البحث.

جدول (7): الإحصاء الوصفي والارتباط بين المتغيرات

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	1	2	3
1- القيادة التعسفية	4.29	.938	1		
2- الاحتراق الوظيفي	4.13	.911	.761**	1	
3- اداء تقديم الخدمة	4.05	.899	-.713**	-.823**	1

المصدر: مخرجات برنامج SPSS (\*\* مستوى معنوية  $p < 0.01$ )

### ثالثاً: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج:

لغرض التأكد من فرضيات التأثير المباشرة وغير المباشرة في اختبار الفرضيات، استُخدم تحليل المسار Path analysis. فإذا تجاوزت قيمة C.R. (التي تمثل قيمة t في تحليل الانحدار)  $\pm 1.96$  يجري قبول الفرضية وان قيمة P (التي تمثل معنوية الاختبار) لا تتجاوز الـ 0.05. والجدول (8) يوضح النتائج التي جرى التوصل اليها.

جدول (8): اختبار الفرضيات

الفرضيات	Estimate	S.E.	C.R.	P	النتيجة
Direct effect المباشر					
H1 القيادة التعسفية ←- اداء تقديم الخدمة	-.412	.075	- 4.895	0.00	تقبل
H2 القيادة التعسفية ←- الاحتراق الوظيفي	.863	.051	22.013	0.00	تقبل
H3 الاحتراق الوظيفي ←- اداء تقديم الخدمة	-.606	.070	- 7.150	0.00	تقبل
Indirect effect التأثير غير المباشر					
H4 القيادة التعسفية ←- اداء تقديم الخدمة	-.468	.083	-5.313	0.00	تقبل

المصدر: مخرجات برنامج Amos

بناءً على ما هو موضح في الجدول (8) يتبين لنا الآتي:

- 1- وجود تأثير سلبي ومباشر وذو دلالة معنوية واحصائية للقيادة التعسفية في اداء تقديم الخدمة عند مستوى دلالة معنوية  $(P < 0.01)$ .
- 2- وجود تأثير إيجابي ومباشر وذو دلالة معنوية واحصائية للقيادة التعسفية في الاحتراق الوظيفي عند مستوى دلالة معنوية  $(P < 0.01)$ .
- 3- وجود تأثير سلبي ومباشر وذو دلالة معنوية واحصائية للاحتراق الوظيفي في اداء تقديم الخدمة عند مستوى دلالة معنوية  $(P < 0.01)$ .
- 4- وجود تأثير وساطة ايجابي جزئي للاحتراق الوظيفي في علاقة تأثير القيادة التعسفية على اداء تقديم الخدمة عند مستوى دلالة معنوية  $(P < 0.01)$ . أي إنّ القيادة التعسفية تؤثر بشكل غير مباشر في اداء تقديم الخدمة عن طريق الاحتراق الوظيفي بوساطة جزئية (وذلك لقبول الفرضية الأولى التي تشير الى تأثير المتغير المستقل "القيادة التعسفية" في المتغير التابع "اداء تقديم الخدمة").

5- يتضح كذلك أنّ التأثير غير المباشر (الفرضية الرابعة) بمعامل تأثير اكبر من التأثير المباشر وبما يعزز أهمية المتغير الوسيط (الاحترق الوظيفي) في انموذج البحث الحالي.

## المحور الرابع

### الاستنتاجات والتوصيات

#### أولا الاستنتاجات

تتجلى اهم استنتاجات البحث الحالي بالنقاط الآتية:

1. توضح نتائج البحث ان القيادة التعسفية لها تأثيراً معنوياً سالباً على اداء تقديم الخدمة. وهذا يدل على انه بزيادة سلوكيات القيادة التعسفية لدى المديرين فان اداء تقديم الخدمات يقل والعكس صحيح.
2. سلوكيات القيادة التعسفية لها اثرا معنوياً موجباً على الاحتراق الوظيفي وهذا يدل على أنّ المناخ التنظيمي هو مناخ يفتقر الى العدالة التنظيمية وزيادة حدة التعصب في المنظمة والتي تؤدي الى زيادة ظاهرة الاحتراق الوظيفي.
3. اظهرت نتائج البحث أنّ الاحتراق الوظيفي يؤثر تأثيراً معنوياً سلبياً على اداء تقديم الخدمة. وهذا يدل على أنّ المنظمات الخدمية عامة وجامعة البصرة خاصة تعاني من ظاهرة الاحتراق الوظيفي والتي تتضمن الاجهاد الانفعالي وتبدل المشاعر ونقص الشعور بالانجاز الشخصي لدى بعض التدريسيين والتي تقود الى ضعف اداء تقديم الخدمة.
4. تشير نتائج البحث الى أنّ اداء تقديم الخدمة للتدريسيين في جامعة البصرة يتاثر سلبياً بسلوكيات القيادة التعسفية لرؤساء الاقسام عن طريق ازدياد الاحتراق الوظيفي للتدريسيين وهذا يدل على أن تأثير سلوكيات القيادة التعسفية غير مباشر على اداء تقديم الخدمة.

#### ثانياً: التوصيات:

اعتماداً على استنتاجات البحث فالباحثان يوصيان بالنقاط الآتية:

1. يجب على المنظمات الخدمية أن تعمل على وضع صفات ومعايير لاختيار القادة في المنظمة و بناء أنظمة تدريب خاصة لهم لتبني سمات قيادة ايجابية بعيدة عن التعسف كتقبل اللوم أو مسؤولية الأشياء والاعتراف بالاطء عند وقوعها وزيادة ادراكهم . إنّ سلوكياتهم السلبية (كالقيادة التعسفية) لها اثراً سلبياً على اداء تقديم الخدمة بصورة صحيحة.
2. بث ثقافة العدالة التنظيمية التي من شأنها أن تعمل على تحسين سلوكيات القادة والمرؤوسين لان المرؤوسين في هذه الحالة سيدركون ان السلوكيات السيئة او التعسفية تؤدي الى بناء جو يسوده التعصب والذي يؤثر على اداء تقديم الخدمة.
3. العمل على اقامة دورات تدريبية وتوعوية لتدريب التدريسيين على التعامل مع الاحتراق الوظيفي عن طريق المشاركة في اتخاذ القرارات ومعالجة المشاكل المتعلقة باداء تقديم الخدمة.
4. يوصي البحث باستخدام مبدأ المرونة في العمل وبناء مناخ تنظيمي بالاضافة الى تعزيز امكانيات التدريسيين النفسية في بيئة العمل لتقليل السلوكيات السلبية التي تزيد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي ومن ثم تؤدي الى تقليل جودة اداء تقديم الخدمة في الجامعة.

#### التوجهات المستقبلية:

- 1- نظراً لتركيز البحث على المنظمات الخدمية وخصوصاً جامعة البصرة، يمكن للباحثين اجراء بحوث مشابهة للبحث الحالي في بيئات مختلفة ومنظمات اخرى والتي قد تعزز او تؤكد نتائج البحث الحالي.

2- من الممكن اجراء بحوث مستقبلية للمقارنه بين بيئتين مختلفتين ومعرفة الآلية التي تؤثر بها سلوكيات القيادة التعسفية على اداء تقديم الخدمة او تسليط الضوء على متغيرات اخرى كسلوك المواطنة التنظيمية او الصراع التنظيمي.

### المصادر

#### أولاً: المصادر العربية

1. بناي، ضياء فالح، الظالمي، محمد جبار. (2019). القيادة الاستبدادية و تأثيرها في السلوك غير الاخلاقي المؤيد للتنظيم: بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في الشركة المتقدمة للصناعات الغذائية *Warith Journal of Scientific Research*, 1(1), 96-111.
2. صالح، رشا مهدي (2017). أثر تمكين العاملين على الاحتراق الوظيفي دراسة ميدانية في الشركة العامة للموانئ العراقية في البصرة. *JOURNAL of ADMINISTRATIVE AND ECONOMICS*, (23)6, 58-76.
3. العامري، صالح مهدي محسن ، والغالي، طاهر محسن منصور، (2007) ، الادارة والاعمال دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الاردن.
4. مصطفى، بياض و ياسين، عبد الله و احمد، دن. (2020). الثقافة التنظيمية و دورها في تحسين جودة الخدمة التعليمية بالمركز الجامعي تندوف من وجهة نظر الأساتذة *Journal of Economics and Administrative Sciences*، 26(120)، 236-226.

#### ثانياً: المصادر الاجنبية

1. Aryee, S., Chen, Z. X., Sun, L.-Y., & Debrah, Y. A. (2007). Antecedents and outcomes of abusive supervision: Test of a trickle-down model. *Journal of Applied Psychology*, 92, 191-201.
2. Ashforth, Blake. "Petty tyranny in organizations." *Human relations* 47.7 (1994): 755-778.
3. Ashforth, B. E. (1997). Petty tyranny in organizations: A preliminary examination of antecedents and consequences. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 14(2), 126-140.
4. Bowling, N. A., & Michel, J. S. 2011. Why do you treat me badly? The role of attributions regarding the cause of abuse in subordinates' responses to abusive supervision. *Work and Stress*, 25(4): 309-320.
5. Carlson, D., Ferguson, M., Hunter, E., & Whitten, D. (2012). Abusive supervision and work-family conflict: The path through emotional labor and burnout. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 849-859.
6. Chan, K. W., & Wan, E. W. (2012). How can stressed employees deliver better customer service? The underlying self-regulation depletion mechanism. *Journal of Marketing*, 76(1), 119-137.
7. Gudmundsson, A., & Southey, G. (2011). Leadership and the rise of the corporate psychopath: What can business schools do about the 'snakes inside'?. *E-Journal of Social & Behavioural Research in Business*, 2(2), 18-27.
8. Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., and Anderson, R.E. (2010). *Multivariate Data Analysis*. 7th ed., Pearson Prentice Hall.
9. Harris, K. J., Harvey, P., Harris, R. B., & Cast, M. 2013a. An investigation of abusive supervision, vicarious abusive supervision, and their joint impacts. *Journal of Social Psychology*, 153(1): 38-50.

10. Hogan, R., & Hogan, J. (2001). Assessing leadership: A view from the dark side. *International Journal of Selection and assessment*, 9(1-2), 40-51.
11. Hui, C., Law, K. S., & Chen, Z. X. (1999). A structural equation model of the effects of negative affectivity, leader-member exchange, and perceived job mobility on in-role and extra-role performance: A Chinese case. *Organizational behavior and human decision processes*, 77(1), 3-21.
12. Jasmand, C., Blazevic, V., & De Ruyter, K. (2012). Generating sales while providing service: A study of customer service representatives' ambidextrous behavior. *Journal of Marketing*, 76(1), 20-37.
13. Jian, Z., Kwan, H. K., Qiu, Q., Liu, Z. Q., & Yim, F. H. K. (2012). Abusive supervision and frontline employees' service performance. *The Service Industries Journal*, 32(5), 683-698.
14. Jowett, P., & Rotwell, M. (1988) *performance Indicators In the public sector*, Macmillan press, London, Springer.
15. Keashly, L. (1998). Emotional abuse in the workplace: Conceptual and empirical issues. *Journal of Emotional Abuse*, 1, 85-117.
16. Kellerman, B. (2004). *Bad leadership: What it is, how it happens, why it matters*. Harvard Business Press.
17. Lipman-Blumen, J. (2005). The allure of toxic leaders: Why followers rarely escape their clutches. *Ivey Business Journal*, 69(3), 1-40.
18. MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Ahearne, M. (1998). Some possible antecedents and consequences of in-role and extra-role salesperson performance. *Journal of Marketing*, 62(3), 87-98.
19. Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of organizational behavior*, 2(2), 99-113.
20. Maslach, C.: 1993, 'Burnout: A multidimensional perspective', in W.B. Schaufeli, C. Maslach and T. Marek (eds.), *Professional Burnout* (Taylor & Francis, Washington, DC), pp. 19-32.
21. Mitchell, M. S., & Ambrose, M. L. (2007). Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1159.
22. Morhart, F. M., Herzog, W., & Tomczak, T. (2009). Brand-specific leadership: Turning employees into brand champions. *Journal of Marketing*, 73(5), 122-142.
23. Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The leadership quarterly*, 18(3), 176-194.
24. Pallant, J. (2011) *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using the SPSS program*. 4th Edition, Allen & Unwin, Berkshire.
25. Peery, I. A. (2006). "Caring and Burnout in Registered Nurses: What's the Connection", *Doctoral Dissertation*, NC State University.
26. Rasool, G., Naseer, S., Syed, F., & Ahmed, I. (2018). Despotic leadership and employee's outcomes: Mediating effect of impression management. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 12(3), 784-806.
27. Tastan, S., & Davoudi, S. M. M. (2015). A research on the relevance of intellectual capital and employee job performance as measured with distinct constructs of in-role and extra-role behaviors. *Indian Journal of Science and Technology*, 8(7), 724-734.
28. Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of management journal*, 43(2), 178-190.
29. Tepper, B. J., Carr, J. C., Breaux, D. M., Geider, S., Hu, C., & Hua, W. (2009). Abusive supervision, intentions to quit, and employees' workplace deviance: A power/dependence analysis. *Organizational behavior and human decision processes*, 109(2), 156-167.

30. Tepper, B. J., Duffy, M. K., Henle, C. A., & Lambert, L. S. (2006). Procedural injustice, victim precipitation, and abusive supervision. *Personnel Psychology*, 59(1), 101-123.
31. Wieseke, J., Ahearne, M., Lam, S. K., & Van Dick, R. (2009). The role of leaders in internal marketing. *Journal of marketing*, 73(2), 123-145.
32. Zellars, K. L., Tepper, B. J., & Duffy, M. K. (2002). Abusive supervision and subordinates' organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 87, 1068–1076.