



**The Impact of Toxic Leadership, Administrative Hypocrisy, and Organizational Injustice on Organizational Cynicism  
An Analytical Descriptive Study of the Opinions of a Sample of Employees at the Southern Region Customs Directorate / Iraq**

**Iman Fadhil Ismail**

University of Basrah – College of Administration and Economics

[Iman.fadhil@uobasrah.edu.iq](mailto:Iman.fadhil@uobasrah.edu.iq)

**Key words:**

Toxic Leadership, Organizational Hypocrisy, Organizational Injustice, Organizational Cynicism.

**ARTICLE INFO**

*Article history:*

Received | 16 Jan. 2025  
Accepted | 27 Jan. 2026  
Avaliabble online | 01 Jun. 2026

© 2026 THE AUTHOR(S). THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE DISTRIBUTED UNDER THE TERMS OF THE CREATIVE COMMONS ATTRIBUTION LICENSE (CC BY 4.0).

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



\*Corresponding author:

**Iman Fadhil Ismail**  
**University of Basrah**

**Abstract:**

This study aims to test a framework that examines the effect of toxic leadership, organizational hypocrisy, and organizational injustice on organizational cynicism, in order to measure and understand the psychological dimension of human resources in organizations due to its importance, and to clarify how negative organizational behaviors emerge, identify their underlying causes, and explore ways to address them. The study was conducted on employees working at the Southern Region Customs Directorate, with a sample of 218 individuals selected using a random sampling method. A questionnaire was used as the primary data collection instrument. Using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) through the SmartPLS 4 software, the research hypotheses were tested. The results indicated that two out of the three hypotheses concerning the effects of the independent variables on the dependent variable were supported, leading to a set of conclusions and recommendations. This study contributes to enhancing the understanding of the cognitive, emotional, and psychological dimensions of employee behavior desired by organizations, and to identifying the factors that hinder positive aspects and contribute to the emergence of negative organizational behaviors.

تأثير القيادة السامة والنفق الإداري والظلم التنظيمي في التهكم التنظيمي  
دراسة وصفية تحليلية لأراء عينة من العاملين في مديرية كمرک المنطقة الجنوبية/ العراق  
م.د. ايمان فاضل اسماعيل

جامعة البصرة - كلية الإدارة والاقتصاد

[Iman.fadhil@uobasrah.edu.iq](mailto:Iman.fadhil@uobasrah.edu.iq)

## المستخلص

يهدف هذا البحث الى اختبار الاطار المتضمن تأثير القيادة السامة والنفق التنظيمي والظلم التنظيمي في التهكم التنظيمي، من اجل قياس وفهم الجانب النفسي للمورد البشري في المنظمات لأهميته ولتوضيح كيفية نشوء السلوكيات التنظيمية السلبية ومحاولة الوقوف على اسبابها ومعالجتها، إذ طبق البحث على الافراد العاملين في مديرية كمرک المنطقة الجنوبية اذ بلغ عددهم 218 فرد تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، ومن خلال استخدام تحليل المعادلة الهيكلية ذات المربعات الصغرى بواسطة برنامج (Smart.PLS.4) جرى اختبار فرضيات البحث، إذ تبين قبول فرضيتين من الفرضيات الثلاث لتأثير المتغيرات المستقلة في المتغير التابع وتم التوصل الى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات. ويسهم هذا البحث في دعم الجانب النفسي الادراكي والعاطفي في سلوكيات العاملين التي ترغب بها المنظمة والوقوف على الاسباب التي تعيق الجانب الايجابي وتؤدي الى ظهور السلوكيات السلبية.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة السامة، النفق التنظيمي، الظلم التنظيمي، التهكم التنظيمي.

## المقدمة:

أن التهكم ليس تقنية اتصال رسمية او مناسبة، إلا انه على الرغم من ذلك منتشر في المنظمات، لذلك الامر يتطلب وجود سياق اجتماعي في منظمات الأعمال، ولأن السياق المعقد أصبح منتشرًا، بسبب التنوع المتزايد بشكل كبير في القوى العاملة والاختلافات في القيم والمعايير والخلفية الثقافية (Abdelmoteleb,2020:201). كما وأصبحت القيادة السامة ظاهرة متنامية باستمرار ولها نتائج كارثية على صحة المنظمة وفرادها (Mehta & Maheshwari, 2013:1). وعليه يعد التفاعل والتواصل البشري داخل المنظمة قائم على أسس المبادئ التنظيمية: كمبدأ الطاعة واحترام الرؤساء والخشوع، والتعامل مع الأقران بأدب ولطف، في إطار الشفافية، والرأي، والانفتاح، وتقديم المقترحات المفيدة للعمل ولكن هذه المبادئ تلاشت امام ظاهرة النفق التنظيمي بين زملاء العمل مع بعضهم البعض ومع القادة (Alawamleh,2013:120). فضلا عن ان بعض المديرين يستشعرون بينهم عدم المساواة بين الافراد على الرغم من اهمية الإنصاف المركزي للمنظمات لأن الآثار المترتبة على تصورات الظلم يمكن أن تؤثر على المواقف والسلوكيات الوظيفية في العمل.

## 1- المبحث الأول: منهجية البحث

### 1-1 مشكلة البحث

على وفق نظرية التبادل الاجتماعي التي قدمها (Blue 1963) تعاني المنظمات من مشكلات متعددة سواء على مستوى الافراد أو الهياكل التنظيمية، فأصبحت تعاني من مختلف الامراض النفسية والاجتماعية والاقتصادية، والسلوكيات اللااخلاقية عندما تقدم ما هو غير مناسب (شبيلي، 2020: 1046). فكثيراً ما يعبر الافراد بمواقف ساخرة حول المنظمة وقيادتها من خلال سلوكياتهم اللفظية او غير اللفظية (التعبيرية) (FitzGerald,2002:5). فقد تزايد الاهتمام بموضوع التهكم التنظيمي في التسعينات من القرن الماضي نتيجة تقادم وتزايد انعدام الامن والفضائح والسلوك

الانتهازي في بيئة العمل (Chiaburu et al., 2013: 189). نظراً لزيادة هذه السلوكيات المختلفة المدمرة والسامة من قبل أولئك الذين يشغلون مواقع القوة والنفوذ (Mehta & Maheshwari 2013:1). فضلاً عن استئراء النفاق التنظيمي الذي ينتج من السلوك المريض غير الصادق وغير النزيه داخل المنظمات وله آثار سلبية خطيرة على المدى الطويل في المنظمات (Kılıçoğlu,2017:119). ونظراً لأهمية الدور الذي يؤديه النمط القيادي في نجاح أو فشل المنظمات، وكما يتركز بقدرة القائد من التأثير في سلوك الافراد العاملين، فقد حظي موضوع القيادة السامة باهتمام كبير من الباحثين، إذ انها أحد الجوانب المظلمة للسلوك القيادي، وأحد أبرز المقدمات لانتشار مجموعة من السلوكيات السلبية في مكان العمل كالتهمك التنظيمي(عشري، 2021: 164). كذلك وبسبب زيادة الشعور بالظلم في العديد من المنظمات، إذ بدأت آثاره السلبية بالظهور في السلوكيات والتوجهات للأفراد العاملين وتحولت رغبتهم من القيام بالعمل إلى الرغبة في الابتعاد عن العمل (المعاينة والبشاشة، 2019: 109). وعليه تعد السلوكيات السلبية سلوكيات إرادية يقوم بها الافراد للاحاق الضرر بالمنظمة أو أعضائها أو كليهما فالسلوكيات السلبية تشكل ردة فعل سلوكية مؤثرة (Penney et al.,2011:58)

واستناداً إلى ما عرضته الأدبيات من تزايد مظاهر السلوكيات التنظيمية السلبية، ولغرض التحقق من تجلياتها في البيئة المحلية، قامت الباحثة بإجراء زيارات ميدانية إلى مديرية كمرك المنطقة الجنوبية، بهدف تنفيذ استطلاع أولي للواقع التنظيمي فيها. وقد تم ذلك من خلال الملاحظة المباشرة وإجراء لقاءات استطلاعية مع عدد من العاملين، فضلاً عن الاطلاع على طبيعة التفاعلات والسلوكيات السائدة في بيئة العمل. وأشارت نتائج هذا الاستطلاع إلى وجود مؤشرات تعكس شعوراً لدى بعض العاملين بعدم العدالة في التعاملات التنظيمية، وعدم الرضا عن بعض الممارسات القيادية إلى جانب بروز سلوكيات وتعبيرات تعكس مستويات من التهمك التنظيمي. وقد شككت هذه المؤشرات دافعاً علمياً للوقوف على طبيعة هذه الظواهر وتحليل العلاقات القائمة بينها بصورة منهجية. وعليه، تتحدد مشكلة البحث في التساؤل الرئيس الآتي:

(إلى أي مدى تؤثر القيادة السامة والنفاق التنظيمي والظلم التنظيمي في التهمك التنظيمي؟).

## 2-1 أهمية البحث

تتبع أهمية البحث من إسهامه في سد فجوة معرفية في أدبيات الموارد البشرية والسلوك التنظيمي من خلال دراسة تأثير كلا من القيادة السامة والنفاق التنظيمي والظلم التنظيمي في التهمك التنظيمي ضمن إطار تحليلي واحد، بما يعزز الفهم النظري لهذا السلوك التنظيمي السلبي ويسهم في إثراء الأدبيات العربية ذات الصلة.

وتتجلى الأهمية التطبيقية للبحث بالنسبة إلى مديرية كمرك المنطقة الجنوبية في كونه يسلط الضوء على بعض الممارسات القيادية والتنظيمية التي قد تسهم في تنامي مشاعر التهمك التنظيمي لدى العاملين، الأمر الذي ينعكس سلباً على مستوى الأداء الوظيفي والانضباط الإداري. كما يوفر البحث مؤشرات علمية تساعد القيادات الإدارية في المديرية على تشخيص مصادر السلوكيات السلبية، واتخاذ الإجراءات المناسبة للحد من آثار القيادة السامة والنفاق والظلم التنظيمي، بما يسهم في تحسين المناخ التنظيمي ورفع كفاءة الأداء المؤسسي.

## 3-1 اهداف البحث

تتلخص اهداف البحث بما يأتي:

1. اختبار تأثير القيادة السامة في التهمك التنظيمي
2. اختبار تأثير النفاق الاداري في التهمك التنظيمي
3. اختبار تأثير الظلم التنظيمي في التهمك التنظيمي

## 4-1 فرضيات البحث والمخطط الفرضي

#### 1-4-1 فرضية تأثير القيادة السامة في التهكم التنظيمي

ان القادة لهم الفرصة متاحة للإساءة للإفراد من خلال اساءة استخدام السلطة ( Vrendenburgh and Brender (1998) cited in Einarsen et al.,2007:209). يمثل القادة السامون تحديًا يوميًا يؤدي إلى قيم سلبية ويأس وضغوط تنظيمية غير ضرورية (Reed, 2004:68). يلحق الضرر بالمنظمات من خلال "تسمم الحماس والإبداع والاستقلالية والتعبير الإبداعي" (Aubrey,2012:14). ولان الفرد مرتبط بالتوقعات والعقد النفسي فإذا لم يتم تلبيةها يصبح ذو تنبؤات متشائمة نتيجة لتصرفات القيادة السامة في المنظمة فسيحدث تآكل الروح المعنوية للعاملين كونهم ينظرون إلى القادة السامين كممثلين للمنظمة بأكملها وهذا ينعكس بدوره الى انعدام الثقة وعدم الارتباط بالمنظمة فيقود إلى الشعور بالإحباط واليأس وخيبة الأمل، والازدراء و التهكم (Dobbs and Do,2019:8). فسلوكيات القيادة السامة لا يشترط ان تكون نشطة و ظاهرة، ولكن قد تشكل سلوكيات سلبية وغير مباشرة، كفضل القائد في حماية رفاهية العاملين (Neuman and Baron, 2005 cited in Einarsen et al.,2007:209). ودعمت ذلك ايضا دراسة (Harvey et al.,2007:264) بان القيادة السامة تؤثر بزيادة الشعور بالإرهاق العاطفي. وعليه بنيت فرضية البحث وكالاتي:

H1: يوجد تأثير ايجابي للقيادة السامة في التهكم التنظيمي

#### 2-4-1 فرضية تأثير النفاق التنظيمي في التهكم التنظيمي

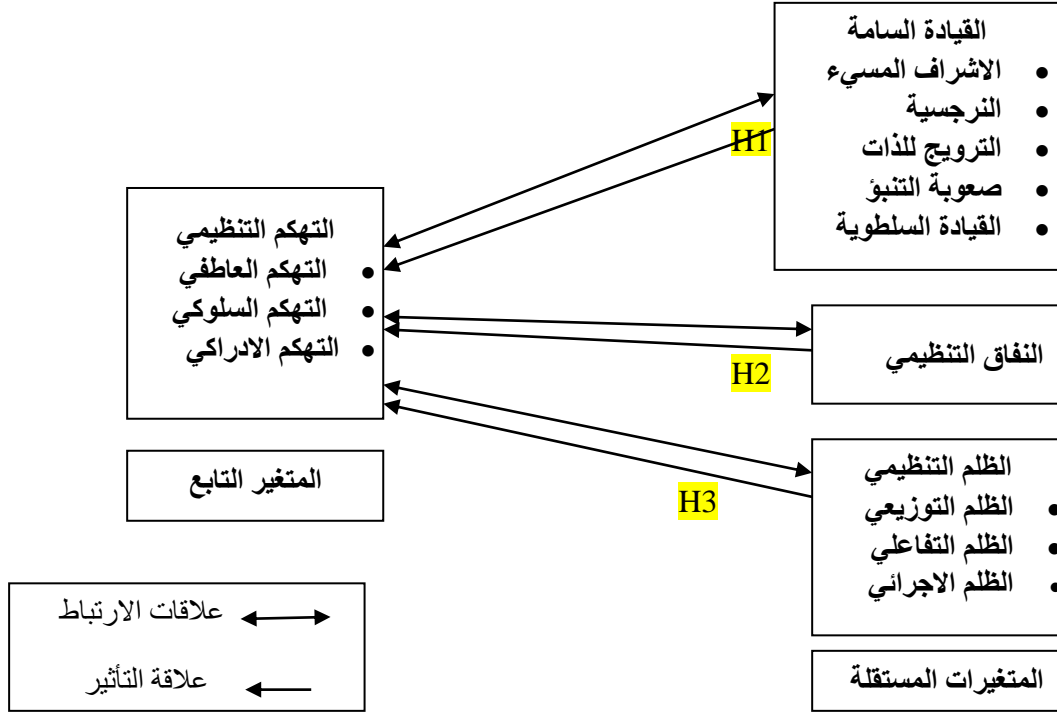
النفاق ظاهرة سامة كونه يتسبب في ضرر الآخرين (Younus et al.,2019:5) و يمهّد الطريق لمختلف السلوكيات التنظيمية المرضية ومنها التهكم التنظيمي الذي يظهر في المنظمات والتي يشيع فيها النفاق التنظيمي (Naus et al., 2007:698). النفاق التنظيمي يعزز التهكم بين الأعضاء والمراقبين في المنظمات، وهذا التهكم يؤدي إلى عدم الثقة بشكل واسع النطاق تجاه المنظمات وبدرجة عالية من الانفصال ويولد عواقب مرضية في المنظمات، مثل تراجع الجدارة بالثقة والشريعة (Han and Koo,2010:40). ولان النفاق يضعف مصداقية الافراد (Christensen et al.,2010:460). فان المعتقدات القائمة على تصورات أو تجارب التعامل غير الصادق أو غير العادل أو الافتقار إلى الاستقامة أو عدم الأمانة أو الصدق تجاه المنظمة تقود إلى زيادة التهكم التنظيمي (Naus et al., 2007:690). وعليه بنيت فرضية البحث الحالي وكالاتي :

H2: يوجد علاقة تأثير ايجابية للنفاق التنظيمي في التهكم التنظيمي.

#### 3-4-1 فرضية تأثير الظلم التنظيمي في التهكم التنظيمي

الظلم الملحوظ في مكان العمل يؤدي إلى ردود فعل غير مرغوب فيها (Francis and Barling,2005:250). إذ أن تصورات الظلم التوزيعي والإجرائي مرتبطة بزيادة أعراض الإجهاد النفسي، بما في ذلك الاكتئاب والإرهاق العاطفي والقلق (Tepper, 2001:200). تصورات الظلم الإجرائي والتوزيعي ارتبطت بزيادة التأثير السلبي والسلوك العكسي في مكان العمل وتجنب العمل، وانتقاد المنظمة (Fox et al., 2001:294). و اشار (FitzGerald,2002:2) انه كلما ازداد الظلم التنظيمي ارتفعت مستويات التهكم التنظيمي لان الافراد غالبا ما يعززون الاحداث السلبية الى الاطراف والمواقف الخارجية (موضع سيطرة خارجي) لذلك هم أكثر عرضة لتطوير موقف متهمك (ساخر) ردًا على الظلم التنظيمي. و اشار (Andersson, 1996:1398) أن تبني الموقف المتهمك هو رد فعل العاملين للتعامل مع تصور أن منظمته غير عادلة، وان الظلم التنظيمي عامل ضغط له اثر سلبيًا على قدرة العاملين وعلى رضاهم (Bilal et al.,2017:116). وعليه بنيت فرضية البحث التالية

H3: يوجد تأثير ايجابي للظلم التنظيمي في التهكم التنظيمي



شكل (1-1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر : من اعداد الباحثة استنادا الى الدراسات السابقة.

### 5-1 مقياس البحث

- 1- القيادة السامة: استخدمت الباحثة مقياس يضم خمسة ابعاد وهي (الإشراف المسيء، الترغسية، الترويج للذات، صعوبة التنبؤ، القيادة السلطوية) المتكون من (27) بنداً (محمد، 2025).
- 2-النفاق التنظيمي: تم اعتماد المقياس الاحادي المتكون من (6) بنداً (Babu et al, 2020).
- 3-الظلم التنظيمي : تم اعتماد مقياس متكون من ثلاث ابعاد وهي (الظلم التفاعلي، الظلم الاجرائي، الظلم التوزيقي) وتشكل في استمارة الاستبانة من (17) بنداً (Francis and Barling,2005).
- 4- التهكم التنظيمي: تم اعتماد المقياس المتكون من ثلاث ابعاد وهي (التهكم الادراكي، والتهكم العاطفي، والتهكم السلوكي) ويضم (12) بنداً (Nafei and Kaifi,2013)

### 6-1 منهج البحث

اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي الاستطلاعي إطاراً منهجياً لمعالجة موضوعها المتمثل في بحث أثر القيادة السامة والنفاق التنظيمي والظلم التنظيمي في التهكم التنظيمي. إذ تم في المرحلة الوصفية رصد مستوى توافر هذه المتغيرات داخل بيئة العمل محل البحث، والوقوف على أنماطها وتجلياتها كما تظهر في الواقع التنظيمي. ثم جرى تحليل البيانات إحصائياً للكشف عن طبيعة العلاقات والارتباطات بين القيادة السامة والنفاق التنظيمي والظلم التنظيمي من جهة، والتهكم التنظيمي من جهة أخرى، وتحديد اتجاه هذه العلاقات وقوتها بما يتيح تفسيرها في ضوء الأدبيات الإدارية والسلوكية ذات الصلة. كما أتاح البعد الاستطلاعي في هذا المنهج التعمق في فهم السياق التنظيمي الذي تتفاعل فيه هذه المتغيرات. وبذلك أسهم المنهج المعتمد في تقديم معالجة شمولية تجمع بين التشخيص الدقيق والتحليل المنهجي والاستكشاف المنظم للعلاقات القائمة بين متغيرات البحث.

**7-1 عينة البحث :** تم جمع البيانات من العاملين في مديرية كمرك المنطقة الجنوبية وتم تحديد المجتمع المتمثل بالإفراد العاملين والذين يبلغ عددهم 500 فرداً. ووفقاً لمعادلة (Thompson,2002) في تحديد حجم العينة إذ تم تحديد العينة من 218 فرد حسب المعادلة المدرجة في ادناه.

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[ \left[ N-1 \times (d^2 \div z^2) \right] + p(1-p) \right]}$$

**8-1 طرائق جمع البيانات :** اعتمدت الباحثة على الاستبانة في هذا البحث في الجانب الميداني لجمع البيانات والمعلومات إذ تعد الاستبانة المصدر الأساس لجمع البيانات، وتألفت الاستبانة النهائية من (62) فقرة غطت أربع متغيرات رئيسية. وتم الاعتماد على مقياس (Likert) الخماسي الذي يتدرج وفق الاجابات التالية (لا اتفق تماماً "1", لا اتفق "2", اتفق إلى حد ما "3", اتفق "4", اتفق تماماً "5").

### 9-1 الأساليب الإحصائية المستخدمة

سيتم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية وتوظيفها لغرض وصف وتحليل البيانات الخاصة بمتغيرات البحث واختبار فرضياته، من خلال الاستعانة بالحاسوب في استخراج النتائج، وبالاعتماد على حزمة برامج التطبيقات الجاهزة (SPSS V.24)، ويمكن توضيح هذه الأساليب بما يأتي:

1. التوزيع الطبيعي (Skewness and Kurtosis): التأكد من التوزيع الطبيعي للبيانات لغرض استخدام الأساليب الإحصائية المعلمية واستخدام ذلك برنامج SPSS V. 24.
2. الوسط الحسابي (Means): استخدم لغرض تحديد مستوى استجابة عينة البحث حول المتغيرات الرئيسية وإبعادها. واستخدم لذلك برنامج SPSS V. 24.
3. الانحراف المعياري (Standard Deviation): الغرض منه معرفة وتحديد درجة تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي. واستخدم لذلك برنامج SPSS V. 24.
4. تحليل الارتباط (Pearson's Correlation): تحديد اتجاه العلاقة فيما بين متغيرات وأبعاد البحث لدعم الفرضيات واستخدام لهذا التحليل برنامج SPSS V. 24.
5. اختبار الفرضيات بنمذجة المعادلات الهيكلية باستعمال تقنية PLS.SEM ببرنامج SmartPLS.

### 2-المبحث الثاني: الجانب النظري

#### 1-2 القيادة السامة

تعددت مسميات القيادة السامة من قبل الباحثين كالطغيان الصغير، والقيادة المستبدة (Ashforth, 1994)، و الاشراف التعسفي والقيادة المسيئة (Tepper, 2000)، القيادة غير الأخلاقية أو السئية (Kellerman, 2004)، المتتمرون (Namie and Namie, 2009)، المدمرة (Lipman-Blumen, 2005)، القيادة الهدامة (Einarsen et al., 2007) وعلى الرغم من اختلاف المصطلحات المستخدمة من قبل الباحثين فقد تم استخدامها لوصف ذات الظاهرة وهي التأثيرات الشخصية والعداء التنازلي من قبل أولئك الذين في مواقع السلطة التي تؤثر سلبيًا على الأتباع وتقوض في نهاية المطاف مصلحة المنظمة (Dobbs and Do, 2019:6). وتعرف القيادة بأنها القدرة على التأثير بالآخرين لتحقيق الاهداف (Mehta and Maheshwari, 2013:2). اما القيادة السامة هي السلوك المنهجي والمتكرر من قبل قائد أو مشرف أو مدير ينتهك فيه المصلحة المشروعة للمنظمة من خلال تفويض أو تخريب أهداف المنظمة ومهامها ومواردها وفعاليتها والرفاه والرضا الوظيفي للمرؤوسين (Einarsen et al., 2007:208). ويعرفها (Thoroughgood et al., 2012:235) بأنها الأفعال التطوعية ضمن منصب قيادي أو إشرافي أو

إداري والتي يعدها معظم الافراد ضارة ومنحرفة تجاه التابعين أو المنظمة والتي يمكن أن تكون مباشرة أو غير مباشرة.

يتسم القائد السام بست سمات رئيسية وهي ان يكون قاسياً وغير اجتماعي (متمركز حول الذات)، وسريع الانفعال، وحيد، اناني وغير واضح، غير متعاون، استبدادي (Den Hartog et al., 1999:222)، و اضاف (Reed, 2004:67) بأنه غير منظم، وناقد، وغالباً ما يكون حاقداً، بل وخبيث و ينجح من خلال هدم الآخرين. وبأن هنالك ثلاثة عناصر رئيسية لمتلازمة القائد السام هي 1. عدم الاهتمام الواضح برفاهية المرؤوسين. 2. الشخصية أو أسلوب التعامل مع الآخرين التي تؤثر سلباً على المناخ التنظيمي 3. اقتناع المرؤوسين بأن الدافع الرئيسي للقائد هو المصلحة الذاتية. كذلك الافتقار للنزاهة، غير موثوق به، الطموح النهم لتحقيق المصالح الذاتية، الغرور والغطرسة، و اللااخلاقية، الجشع والتهور، والفشل في فهم المواقف القيادية (Lipman-Blumen, 2010:216). (217) ان القائد الذي تحدد تقلباته المزاجية مناخ العمل في أي يوم و الذي يجبر العاملين على الهمس وتشجيع النميمة والغيبة في الحجرات والممرات (Flynn, 2003 cited in Reed, 2004:67). فالقادة السامون هم أولئك الافراد الذين بسبب سلوكياتهم المدمرة وصفاتهم الشخصية المختلة تولد أثراً سامة خطيرة ودائمة (Lipman-Blumen, 2005:30).

تشير القيادة السامة إلى عملية يقوم فيها القادة بسبب سلوكهم الهدام أو خصائصهم الشخصية المختلة بالحاق ضرر جسيم ودائم بأتباعهم ومؤسساتهم وغير أتباعهم على حد سواء (Lipman-Blumen, 2010:214) فأنها النقص الواضح في الاهتمام برفاهية المرؤوسين، أو الشخصية أو الأسلوب الشخصي الذي يؤثر سلباً على المناخ التنظيمي، وقناعة المرؤوسين بأن القائد مدفوع في المقام الأول بالمصلحة الذاتية (Reed and Olsen, 2010:58). ويرى (Dobbs and Do, 2019:4) بأنها نمط قيادي يضر بالعاملين والمنظمة، اذ يستخدم سلوكيات تعمل على تدمير الروح المعنوية للأفراد، ودوافعهم، واحترامهم لذاتهم.

وتتكون القيادة السامة من العديد من الابعاد واتفقت العديد من الدراسات على أبعاد القيادة السامة وهي خمسة أبعاد أساسية (الإشراف المسيء، والنرجسية، والترويج للذات، صعوبة التنبؤ، والقيادة السلطوية) (Mitchell and Ambrose, 2007; Thau et al., 2009; Park et al., 2015; Malik et al., 2018; Dobbs and Do, 2019; Reed, 2004; Lyu et al., 2019; ابو شحاته، 2021؛ عشري، 2021؛ أبو الذهب، 2021؛

## 2-1-2-2 ابعاد القيادة السامة

2-1-2-1-1-2 الإشراف المسيء: يظهر القائد بعض التصرفات العدوانية في التعامل مع المرؤوسين، كالاستهزاء وإهانته علناً، والتقليل من شأنهم، والتأكيد على أوجه القصور في أدائهم وتوجيه اللوم لهم دائماً، وإحباط مبادراتهم، والتشكيك في قدراتهم وإنجازاتهم (عشري، 2021: 166). ويؤثر سلباً على السلوك الأخلاقي (Dobbs and Do, 2019:7). الإشراف المسيء هو الاستخدام المفرط للقوة والسلطة لإخضاع العاملين وغياب المنطق في اسباب هذه الاساءات (الجميلي، 2021: 363). و اظهار محنك للسلوكيات العدائية اللفظية وغير اللفظية باستثناء الاتصال الجسدي (Tepper, 2000:186).

2-1-2-2 النرجسية: يتصرف القائد بدرجة أعلى من الآخرين، ويسعى للهيمنة وتجاهل آراء الآخرين، كما يتسم بالأنانية ولديه إحساساً مبالغاً بحب وتقدير الذات، وعدم الاستعداد لتقبل النقد (عشري، 2021: 166). فهي تمثل حب الذات والغطرسة والنظرة الدونية للآخرين والانهماك في تحقيق النجاح والتفوق والاستعلاء وانساب نجاح الآخرين اليهم ونسب اخطائهم عليهم (الجميلي، 2021: 363). ويقدمها (Hook, 2007) بأنها الشعور المفرط بالأهمية الذاتية والتفرد وإحساس بالأحقية ليكون موضع الإعجاب واستغلال الآخرين لإرضاء الغرور والافتقار للتعاطف (عيد و الفقي، 2021: 360)

**3-2-1-1-2 الترويج للذات :** انساب الفضل جميعه للقائد وتجاهل جهود الاخرين والتعظيم على الفشل باللوم على الاخرين ، كما تتغير شخصيته للأفضل في حضور القيادات الاعلى (عشري، 2021 :166). فهو تلبية المصالح الذاتية على حساب مصلحة المنظمة، فتحدث نية الحفاظ على الصورة الايجابية لدى القيادات العليا(عيد والفقي، 2021: 361). فالاعتزاز بالذات يتضمن اجراء ممارسات كثيرة من قبل القائد لإظهار ذاته (ابو شحاته، 2021: 294).

**4-2-1-1-2 صعوبة التنبؤ :** يظهر القائد وفق هذا النمط تقلبات مزاجية وتغيرات سلوكية غير متوقعة، ويغضبون لأسباب غير معروفة ، كما تؤثر حالته النفسية علي مناخ العمل(عشري، 2021 :166). فالسلوكيات السلبية المفاجئة غير المتوقعة والتي تؤدي الى تفاقم الآثار السلبية (عيد والفقي، 2021: 361). لذا التقلب في مزاجية القائد يؤدي الى عدم القدرة على التنبؤ بسلوكياته مما يخلق التوتر والقلق في بيئة العمل ويقلل من حاله الاستقرار(Martinko et al.,2013:124).

**5-2-1-1-2 القيادة السلطوية :** يسعى القائد إلي السلطة والسيطرة المطلقة على مرؤوسيه وتجاهل أفكارهم، وطريقته بالعمل هي الأفضل ويجب الامتثال والطاعة دون معارضة من قبل المرؤوسين (عشري، 2021 :166). وبهذا النمط يتم الاهتمام بمصلحة المنظمة على حساب مصلحة المرؤوسين وعدم الاهتمام بهم فضلا عن اذلالهم والتقليل من شأنهم والتصرف بعدوانية تجاههم (داهش، 2017: 480) سلوك القائد يؤكد ويتحكم في السلطة على المرؤوسين ، ويطالب بالاحترام (Abbas et al., 2020:169).

## 2-2 النفاق التنظيمي

النفاق التنظيمي تعود جذوره إلى المسرح، إذ تتوافق كلمة المنافقين مع الممثلين المسرحيين الكلاسيكيين والمصطلح اليوناني Hypokrisis والذي يعني لعب دور من خلال التظاهر بشي غير موجود في حقيقة المرء (Runciman,2008:7). و يُعرّف قاموس أكسفورد النفاق بأنه "افتراض مظهر زائف للفضيلة أو الخير، مع إخفاء الشخصية الحقيقية أو الميول ، خاصة فيما يتعلق بالحياة الدينية أو المعتقدات ومن ثم بالمعنى العام، الإخفاء، التظاهر الزائف.

فالنفاق التنظيمي هو أحد أشكال السلوك السيء والذي يحدث في المنظمات ويُعد أحد مصادر الفساد و أحد نتائجه في الوقت ذاته، إذ أصبحت هذه الظاهرة تلقي بظلالها على الجوانب التنظيمية والعملية وتؤثر على مستوى كفاءة المنظمات وفعاليتها(Alawamleh,2013:121). ويعرف بأنه قبول الفرد لكل ما يقوله المدير خلافاً لرأيه في غياب المدير ( Harbi, 2008 cited in Alawamleh,2013:122). ويعني قل شيئاً ولكن افعَل شيئاً آخر(Barden et al.,2014:590). فالنفاق التنظيمي هو أحد مصادر الخداع الذي غالباً ما يمارسه المخادعون والانتهازيون لتحقيق المصالح الشخصية (Younus et al.,2019:1).

النفاق متكون من عنصرين اللذين يولدان هذه الممارسة السلوكية وهما الكذب (نقل معلومات غير صحيحة) والخداع (عدم التوافق بين النية والفعل)، فيتشكل النفاق بأنه سلوك يتعارض مع ما يدعي المرء أنه يعتقد أو يشعر به (Yaghi and Yaghi,2021:2). هنالك العديد من الصفات للنفاق مثل الافتقار إلى النزاهة، ومهاجمة الآخرين، والتسبب في الإقصاء الاجتماعي، وتعزيز عدم المساواة، والانقسام، وتهديد الآخرين، والتعسف(Yaghi and Yaghi,2021:3). يمكن أن يضر بقطاع الأعمال والمجتمع لأنه قد يكتف الفجوات بين الالتزامات والموارد، أو يقوض الإصلاحات، أو يفشل في حماية المجتمع من العوامل الخارجية (Lipson, 2007:85) فهو العلاقات المتناقضة في السلوك التنظيمي (Kılıçoğlu,2017:118). فالتناقض موجود إما بين سلوكين أو بين اعتقاد وسلوك قد يكون إدراك المخادعة بنفس أهمية إدراك التناقض فيما يتعلق بمفاهيم النفاق (Hale and Pillow, 2015:89) والذي يشير إلى السلوك الذي لا يلبي التوقعات المقبولة والقيم التي تم تأكيدها مسبقاً(Philippe and Koehler, 2005:14). وهذا يعد النوع الأساسي من السلوك في المنظمة السياسية: وهو التحدث بطريقة ترضي الطرف الاول، واتخاذ القرار بطريقة ترضي الطرف الثاني، والعمل بطريقة ترضي الطرف الثالث (Brunsson, 1989:27). فالنفاق يشير إلى القيم والمصالح

والأفكار غير المتسقة للأفراد التي تؤثر على أفعالهم في العمل (Kılıçoğlu, 2017:120). بما يعكس البيئة المضطربة التي تعمل فيها المنظمات (Brunsson, 2002:20) وفي الواقع، النفاق يفشل في ممارسة تقديم النصائح وما يعط به المرء، كونه يعكس التناقض السلوكي الذي ينبع من الخداع (Hale & Pillow, 2015:89). وغالبًا ما ينشأ النفاق في المنظمات من الاستجابات غير المنسقة للضغوط البيئية المتضاربة عن طريق عناصر تنظيمية داخلية غير مترابطة أو منفصلة (Weick, 1976 cited in Kılıçoğlu et al., 2019:55). وجوده يؤدي إلى تآكل الامن الوظيفي (Foote, 2001:30). فهو مجموعة من المكونات منها النية لخداع الآخرين، وضعف الإرادة، وخداع الذات، ودرجة التناقض (Alicke et al., 2013:676). فيجسد مجموعة من السلوكيات السلبية وغير الاخلاقية والتي تمارس على ثلاث مستويات وهي على المستوى الفردي، وعلى مستوى المسؤول أو المدير، وعلى المستوى التنظيمي وكل مستوى من هذه المستويات سوف يعكس سلوكا سلبياً على أداء وسمعة المنظمة (شيبلي، 2020: 1048).

### 3-2-3 الظلم التنظيمي

يتمثل الظلم التنظيمي بسلوكيات غير منصفة يتعرض لها الفرد من خلال القرارات الادارية أو الفردية التي يتخذها المسؤولون والتي تؤثر بشكل مباشر في سلوكياته واتجاهاته (المعايطة والبشاشة، 2019: 112). فهو يمثل شعور العاملين بأن منظماتهم غير عادلة من حيث النتائج التي يتلقونها، والعمليات المستخدمة لتحديد نتائجهم، والمعاملة الشخصية التي مروا بها (FitzGerald, 2002:2). فهو الموقف الذي يرى فيه العامل أن عمليات صنع القرار في المنظمة غير عادلة ويشعر بإساءة المعاملة من قبل مشرفه (Juvani et al., 2018:485). ويشير الظلم التنظيمي إلى ضغوط العمل التي تخلق تصورات عن الظلم في السياسات والبرامج في العمل التنظيمي وظلم الإجراءات المعتمدة في تطوير سياسات وبرامج العمل وظلم التعاملات (Kumar et al., 2019:131). يُعرف الظلم التنظيمي بأنه إيمان الفرد العامل بمعاملته بشكل غير عادل وظالم في منظمته (Ambrose et al., 2002:950). ويظهر الظلم من خلال الممارسات الإشرافية التعسفية، ويؤدي إلى مواقف يحتمل أن تحدث فيها الأمراض والإصابات المهنية (Marín et al., 2009:37). مما يخلف العديد من الخسائر العميقة واسعة الانتشار والعديد من العواقب العاطفية والنفسية وحتى الجسدية الضارة (Barclay and Saldanha, 2015:497). فالعاملين الذين يواجهون الظلم والمعاملة غير العادلة، فيصبحون غير راضين عن وظيفتهم وإدارتهم، وبالتالي يؤدي عدم رضاهم إلى تهديد للمنظمة (Furham and Siegal, 2011:202).

ويشير تصور الظلم التنظيمي إلى التقييم الذاتي للعاملين لمدى التوزيع والتخصيص لموارد مكان العمل والمكافآت والإجراءات المستخدمة لتحديد النتائج وكذلك جودة المعاملة بينهم (Ogunbamila and Udegbe, 2014:153). فيعمل كضغوط وظيفية ويثير المشاعر السلبية (Zohar, 1995 cited in Khattak et al., 2019:213). نتيجة لأدراك العاملين لعدم المساواة النفسية نتيجة للنتائج المتفاوتة غير العادلة، مما يجعلهم يعانون من إجهاد عاطفي شديد ويبدلون جهداً لاستعادة العدالة (Adam, 1965 cited in Ahmed et al., 2013: 147). وهو تصورات العاملين للظلم في مكان العمل مما تؤدي بهم إلى الشعور بالغضب والاستياء والعداء بسبب شعورهم بأنهم لا يتلقون الأشياء التي يستحقونها. (Clayton, 1992:72) فجميع أنواع الظلم هي مؤشرات مهمة للتنبؤ بالعواطف السلبية (Khattak et al., 2019:218). لان الظلم يسبب الكثير من الضيق، والاستياء، وسوء النية، والعداء، والغضب (Folger, 1993 cited in Judge & Colquitt, 2004:396). ويتمثل الظلم التنظيمي بثلاث ابعاد هي (الظلم الاجرائي، والظلم التفاعلي، و الظلم التوزيعي) حسب اتفاق الباحثين (Ogunbamila and Udegbe, 2014; Francis and Barling, 2005; Shapoval, 2019; Marín et al., 2009; Sulu et al., 2010; Ahmed et al., 2013; Francis and Barling, 2005 )

**1-3-2 ابعاد الظلم التنظيمي**

**1-1-3-2 الظلم الاجرائي** : مدى تصور العاملين بانعدام الإنصاف للإجراءات التي يتم من خلالها اتخاذ القرارات التنظيمية (Cropanzano & Greenberg, 1997 cited in Francis and Barling, 2005:251) فعندما تتخذ الإدارة القرارات بتجاهل آراء العاملين يعد ظلم اجرائي لان جوهر العدالة الاجرائية الاستماع بعناية لآراء الافراد العاملين ومقترحاتهم (Shapoval, 2019:113). فالظلم يتمثل بتنفيذ الإجراءات لبعض العاملين بظلم مقارنة بالآخرين (Marín et al., 2009:38).

**2-1-3-2 الظلم التوزيعي** : يتعلق بتصور العاملين بعدم العدالة في التوزيع فعندما لا يتمكنون من الحصول على ما يريدون في حالة ندرة وجود شيء ذي قيمة وفي حالة عدم القدرة اتخاذ القرار لتخصيص الموارد (Sulu et al., 2010:28-30). كذلك التوزيع غير العادل للنتائج (Marín et al., 2009:38). وان استخدام وسائل غير عادلة لتوزيع الموارد بين العاملين ينعكس بعدم تحقيق النتائج المتوقعة، لا سيما عند مقارنة نتائجهم مع الآخرين الذين لديهم نفس الوصف الوظيفي (Ford and Huang, 2014 cited in Bilal et al., 2017:119).

**3-1-3-2 الظلم التفاعلي** : يتعلق بتصور العاملين بعدم وجود انصاف في المعاملة الشخصية التي يتلقونها من المديرين (Bies & Moag, 1986 cited in Francis and Barling, 2005:251). فالظلم التفاعلي هو مصطلح أوسع من العدوان العام والعداء، ويشير إلى عدم وجود معاملة مناسبة للعاملين، وعندما يدركون ذلك سيؤدي إلى زيادة في السلوكيات غير المرغوبة (Shapoval, 2019:114). فيشعرون بالاستغلال وتقويض الكرامة الشخصية وعدم الاحترام مقارنة بالآخرين (Marín et al., 2009:38). فيتلقى العاملون معلومات غير كافية اسوة بالآخرين مما يضر بإعمالهم وزيادة شعورهم بسوء المعاملة من قبل الإدارة (Bilal et al., 2017:119).

**2-4-4 التهكم التنظيمي**

يعود اصل مصطلح التهكم الى الفلسفة اليونانية القديمة الى ما يقارب 311 قبل الميلاد ويتم التعبير عنه بأسلوب تفكير وطريقة للحياة، وقد استخدم بمختلف التخصصات (كاظم، 2016: 226). لكن اختلف الباحثين في تصنيف التهكم التنظيمي هل هو صفة شخصية مثل العواطف غير المستقرة يمكن أن تؤدي إلى التهكم التنظيمي او موقف ناتج من الذين لديهم شكوك؟ (Nafei and Kaif, 2013:132) العطوي، 2012:18). بينما الاشخاص الذين ينظرون الى الآخرين بأنهم انانيون وعدائيون يبقون متحفظون ولا يتقون بعلاقتهم مع الآخرين ويأخذون مواقف سلبية تجاههم فهذا يمثل سماتهم الشخصية (Dean et al., 1998: 342). ويوضح (Delken, 2004:9) بأن التهكم التنظيمي هو موقف وليس سلوكاً فالتهكم هو سمة شخصية فطرية تعكس المشاعر والتصورات السلبية بشكل عام مثل الإحباط تجاه السلوك البشري، بينما يشير التهكم التنظيمي إلى المواقف السلبية تجاه المنظمة التي تتكون من أبعاد ادراكية وعاطفية وسلوكية (Kılıçoğlu et al., 2019:58). ويوصفه (Abraham, 2000:271; Reichers et al., 1997:50) بأنه موقف دفاع عن النفس موجه ضد المنظمة التي يعمل بها العامل، وهو استجابة مُعرّفة على أنها موقف سلبي تجاه المنظمة التي يعمل بها و يتألف من ثلاثة مكونات الاعتقاد بان المنظمة تفتقر إلى النزاهة، ومشاعر سلبية تجاه المنظمة، والميل نحو السلوكيات المحرجة السلبية والانتقادية تجاه المنظمة (Dean et al., 1998: 345).. وينطوي التهكم على الاعتقاد بأن المنظمة تفتقر إلى النزاهة ومبادئ الصدق والإخلاص (Kılıçoğlu et al., 2019:58). و عرفه (Nafei and Kaifi, 2013:132) بأنه موقف سلبي يتبلور عن طريق المشاعر والاتجاهات السلوكية.

ويرتبط التهكم التنظيمي بالسلوكيات المنحرفة في العمل ويشكل مصدر قلق كبير للمنظمات لذا ينبغي إيجاد الحلول لمواجهة هذه المشكلة لغرض البقاء والاستمرار في بيئة العمل (مرزوق، 2020: 102). كذلك هنالك العديد من العوامل التي تخلق أو تزيد من التهكم التنظيمي لدى العاملين ومنها :

الإجهاد والخلاف مع التوقعات التنظيمية، والافتقار إلى الدعم الاجتماعي، وعدم وجود مشاركة في عملية صنع القرار، والتوزيع غير المتوازن للسلطة، فضلا عن ضعف الاتصالات (Nafei and Kaif, 2013:132). وتشير العديد من الدراسات ان التهكم التنظيمي هو متغير متعدد الابعاد وقد تم الاتفاق على ثلاثة ابعاد وهي (البعد الادراكي , والبعد العاطفي , والبعد السلوكي) . Dean et al. (2013, Nafei and Kaif, 2013; Stanley et al., 2005; al., 1998; العطوي، 2012)

#### 1-4-2 ابعاد التهكم التنظيمي

##### 1-4-2-1 التهكم الادراكي:

ويقصد به اعتقاد الأفراد أن المنظمة محرومة أو مجردة من الأمانة والصدق الذي يرتب عليه الشعور السلبي مثل الغضب والاحتقار والإدانة (مرزوق، 2020: 114). وهذه الاعتقادات مرسخة في اذهان العاملين والتي تؤدي الى انكار مصداقية افعال المنظمة وممارساتها والتشكيك بصحتها واخلاصها (العطوي، 2012: 20). وهو ادراك العامل بأن المنظمة مفتقدة للاستقامة والمصداقية (Dean et al., 1998: 345). ويشير (الفتلاوي وآخرون، 2019: 7) ان التهكم من وجهة نظر هذا البعد هو عدم الايمان بصدق الإجراءات المتبعة في المنظمة ويعتقدون بأن منظماتهم لا تقصح عن اعمالهم بسبب عدم وجود مبادئ مثل العدالة والصدق والإخلاص. ويعني انعدام ثقة العاملين بمنظماتهم نتيجة ممارساتها التنظيمية وعدم تطبيقها لمبادئ العدالة والمصداقية و الاخلاص (اباكر وآخرون، 2020: 531).

##### 1-4-2-2 التهكم العاطفي:

يقصد به ردود الفعل العاطفية كالشعور بالازدراء والغضب و الضيق والاشمئزاز والعار بشأن منظماتهم (Dean et al., 1998:346). يتضمن ردود الأفعال العاطفية القوية نحو المنظمة ، وردود الأفعال القوية هذه يمكن أن تثبت ان المتهمون يحسون بعدم الاحترام والغضب تجاه منظماتهم والكراهية والإزعاج عندما يفكرون بمنظماتهم (مرزوق، 2020: 114). فهو ظهور المشاعر السلبية كالإحباط وفقدان الأمل نتيجة لعدم تحقق التوقعات المتصلة بوجود الصدق والنزاهة والإنصاف من قبل المنظمة (العطوي، 2012: 20). ردود افعال عاطفية والشعور السلبي تجاه المنظمة المتمثل بعدم احترام والتوتر والخجل والكراهية والدمار الاخلاقي وخيبة الأمل (اباكر وآخرون، 2020: 532).

##### 1-4-2-3 التهكم السلوكي:

يتمثل بالميول نحو السلوك السلبي مثل السلوك المهين والتنبؤات المتشائمة حول المنظمة مما يحط من اهمية وقيمة المنظمة (Dean et al., 1998:346). ويؤدي ذلك الى ظهور السلوكيات السلبية لدى العاملين نتيجة المعتقدات والعواطف السلبية اتجاه المنظمة (العطوي، 2012: 20). فيتجسد بتحويل المشاعر السلبية الى سلوكيات مسيئة للمنظمة سواء كانت معلنة او سرية متمثلة بالألفاظ السيئة او تكون غير لفظية مفهومة من الطرف الاخر مثل النظرة المعروفة، الإيماءة بالعيون، وحركة الرأس و الابتسامة الساخرة (اباكر وآخرون، 2020: 532).

#### 3 المبحث الثالث: الجانب العملي

##### 1-3 اختبار التوزيع الطبيعي

لمعرفة استخدام اي من الطرق الاحصائية المعلمية او اللامعلمية ينبغي معرفة هل التوزيع طبيعي ام غير طبيعي لذلك سيتم استخدام طريقة (Skewness and Kurtosis) (Cooper & Schindler, 2014:612) ولهذا الاختبار يكون التوزيع طبيعيا عندما تكون القيم ضمن حدود معينة تدل على عدم وجود انحراف كبير عن التوزيع الطبيعي وهو ان تنحصر القيم بين (-1 و +1) (Massey, 1951:70) وفي الجدول (1-3) المدرج ادناه نتيجة اختبار التوزيع الطبيعي والتي توضح ان توزيع البيانات طبيعي اذ تقع جميعها ضمن الحدود.

## جدول رقم (1-3) اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات البحث

الاستنتاج	Skewness	Kurtosis	الابعاد	الاستنتاج	Skewness	Kurtosis	الابعاد
طبيعي	-.654	.019	الظلم التفاعلي	طبيعي	.213	.167	الاشراف المسيء
طبيعي	-.737	-.036	الظلم الاجرائي	طبيعي	.130	-.630	الترجسية
طبيعي	307-.	.657	الظلم التوزيعي	طبيعي	.054	-.098	الترويج للذات
طبيعي	-.784	.680	الظلم التنظيمي	طبيعي	-.252	-.360	صعوبة التنبؤ
طبيعي	-.110	.959	التهكم الادراكي	طبيعي	.028	.228	القيادة السلطوية
طبيعي	-.003	.849	التهكم العاطفي	طبيعي	-.159	.126	القيادة السامة
طبيعي	636-.	.285	التهكم السلوكي	طبيعي	-.184	-.211	النفاق التنظيمي
طبيعي	-.322	.514	التهكم التنظيمي				

المصدر: إعداد الباحثة بالاستناد إلى نتائج برنامج SPSS.V. 24 بعد إعادة تنظيمها.

## 2-3 الإحصاء الوصفي

لمعرفة الخصائص الأساسية للعينة يتم اعتماد الإحصاء الوصفي (Zikmund et al.,2010:413) والذي يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري

## جدول (2-3) الإحصاء الوصفي

Std. Deviation	Mean	الابعاد	Std. Deviation	Mean	الابعاد
.800	.153	الظلم التفاعلي	.516	.294	الاشراف المسيء
.953	.213	الظلم الاجرائي	.599	.434	الترجسية
.903	3.30	الظلم التوزيعي	.699	.394	الترويج للذات
.820	.223	الظلم التنظيمي	.700	.524	صعوبة التنبؤ
.911	.324	التهكم الادراكي	.616	.334	القيادة السلطوية
.888	.414	التهكم العاطفي	.498	.394	القيادة السامة
.797	.374	التهكم السلوكي	.587	4.53	النفاق التنظيمي
.791	.364	التهكم التنظيمي			

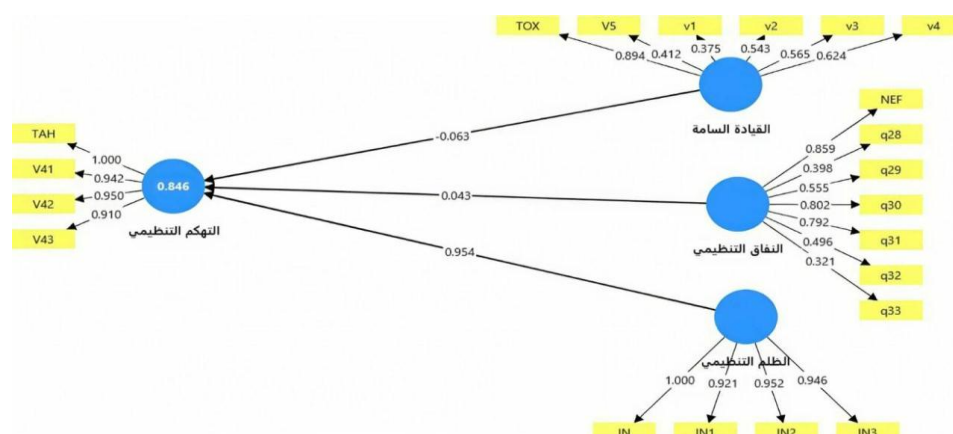
المصدر: إعداد الباحثة استناداً إلى مخرجات برنامج SPSS.V. 24 بعد إعادة تنظيمه.

من الجدول المذكور انفا يتضح أن بان المتغير (النفاق التنظيمي) حصل على أعلى وسط حسابي والبالغ (4.53) وبانحراف معياري قدره (.587). في حين حصل المتغير (الظلم التنظيمي) على أدنى وسط حسابي بين متغيرات البحث بلغ (3.22) وبانحراف معياري قدره (.820). وهذا يدل على انسجام اجابات عينة البحث.

## 3-3 الارتباط

يعد الارتباط احد اساليب الاحصاء الاستدلالي التي تصف قوة واتجاه وطبيعة العلاقة بين المتغيرات ويستخدم معامل ارتباط "Pearson" كأحد انواع معاملات الارتباط لقياس التغير الذي يطرأ على المتغير التابع نتيجة التغير في قيم المتغيرات المستقلة (Cooper & Schindler,2014:470) والجدول (3-3) يوضح معاملات الارتباط بين متغيرات وابعاد البحث.





الشكل (1-3) نموذج PLS-SEM

المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS.4

الجدول (4-3) اختبار الفرضيات

P value	T value	S.E	$\beta$	المسار
0.028	2.204	0.028	0.063	القيادة السامة --- < التهكم التنظيمي
0.266	1.112	0.038	0.043	النفاق التنظيمي --- < التهكم التنظيمي
0.000	50.671	0.019	0.954	الظلم التنظيمي --- < التهكم التنظيمي

المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS.4 بعد إعادة تنظيمها

توضح نتائج تحليل المسارات الواردة في الجدول (4-3) اختلافًا واضحًا في طبيعة وقوة تأثير المتغيرات المستقلة الثلاث في التهكم التنظيمي. فقد أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية للقيادة السامة في التهكم التنظيمي، إذ بلغت قيمة معامل المسار ( $\beta = 0.063$ )، مدعومة بقيمة ( $T = 2.204$ ) ومستوى دلالة إحصائية مقبول ( $P = 0.028$ )، وتشير هذه النتيجة إلى أن السلوكيات السلبية التي يتبناها القادة، مثل الإساءة أو التقليل من شأن العاملين، تسهم في تنامي التهكم التنظيمي لدى العاملين، بما يعكس حساسية المناخ التنظيمي لممارسات القيادة غير السليمة.

في المقابل، بيّنت النتائج عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للنفاق التنظيمي في التهكم التنظيمي، إذ بلغت قيمة معامل المسار ( $\beta = 0.043$ ) مع قيمة ( $T = 1.112$ ) ومستوى دلالة أعلى من الحد المقبول ( $P = 0.266$ ). ويشير ذلك إلى أن التناقض بين الأقوال والممارسات داخل المنظمة لا يُعد عاملاً مباشراً في تشكيل التهكم التنظيمي لدى العاملين ضمن عينة البحث، وقد يُفسّر هذا الأمر بأن البعض يرى النفاق ثقافة تنظيمية سلبية شائعة مما يحدّ من انعكاساته النفسية. من جهة أخرى، أظهرت النتائج أن الظلم التنظيمي يُعد العامل الأكثر تأثيراً في التهكم التنظيمي، إذ سجل معامل المسار قيمة مرتفعة جداً ( $\beta = 0.954$ ) مع قيمة ( $T = 50.671$ ) ومستوى دلالة إحصائية عالٍ ( $P = 0.000$ )، وتعكس هذه النتيجة أن إدراك العاملين لغياب العدالة في الإجراءات أو التوزيع أو المعاملة يشكل مصدراً رئيساً لتوليد مشاعر السخرية وفقدان الثقة بالمنظمة، الأمر الذي يؤكد أن العدالة التنظيمية تمثل حجر الأساس في بناء اتجاهات إيجابية ومستقرة لدى العاملين.

وعليه، يمكن القول إن التهكم التنظيمي يتأثر بدرجات متفاوتة بعوامل تنظيمية متعددة، إذ يسهم كل من القيادة السامة والظلم التنظيمي في تعزيزه، مع تفوق واضح لتأثير الظلم التنظيمي، في حين لا يظهر النفاق التنظيمي تأثيراً مباشراً معنوياً في هذا السياق. وتبرز هذه النتائج أهمية معالجة مظاهر الظلم التنظيمي والحد من الممارسات القيادية السامة بوصفها مدخلاً أساسياً مسبباً للتهكم التنظيمي داخل المنظمات.

**4-المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات****1-4 مناقشة النتائج:**

استنادا الى نتائج التحليل الاحصائي تم التوصل الى ما يأتي:

- 1- بينت نتائج التحليل الاحصائي التأثير الايجابي للقيادة السامة في التهكم التنظيمي لان القائد عندما يتصرف بطريقة سامة فانه يؤدي الآخرين و على الرغم من محاولته اخفاء ذلك إلا انه يظهر العديد من السمات السامة (Yaghi and Yaghi,2021:3). فتولد عدم الثقة والشك داخل بنيتها الداخلية للمنظمات ، والتي قد تسبب بدورها تهكماً تنظيمياً (Kılıçoğlu,2017:120). جاءت النتيجة متوافقة مع دراسة (عشري ، 2021 :187) بان القيادة السامة لها تأثير ايجابي في التهكم التنظيمي . فهناك روابط بين الإشراف المسيء والمؤشرات المختلفة للضيق النفسي واثارة القلق (Tepper ,2000:186).
- 2- افضت نتائج التحليل الاحصائي عدم وجود علاقة تأثير ايجابية للنفاق التنظيمي في التهكم التنظيمي لان النفاق ظاهرة منتشرة و هو شكل من أشكال الفساد الإداري او يؤثر في كفاءة وفعالية المنظمة (Alawamleh,2013:120) فالنفاق يظهر نتيجة ان العامل يظهر اراءه وأفعاله وأقواله ليست كما في الحقيقة، فيظهر الانحناء والتعظيم والانبهار خاصة للرؤوساء ونقل المعلومات للأقران وغيرهم ، والاقتراب من المسؤول ، ومحاولة لتحقيق مصالحه الشخصية (Alawamleh,2013:120) لذلك هو احد اسباب الانهيار التنظيمي (Younus et al.,2019:3). لكن في البحث الحالية لم يؤثر ايجاباً في النفاق التنظيمي ويمكن تفسير ذلك بأن قد يكون النفاق التنظيمي سلوكاً معتاداً ومُطَبَّعاً داخل بيئة العمل، بحيث لم يعد يُنظر إليه كسلوك صادم أو مستفز يستدعي ردود فعل تهكمية. فعندما يعتاد العاملون على التناقض بين الخطاب الرسمي والممارسات الفعلية، يتحول هذا السلوك إلى جزء من “الواقع التنظيمي” الذي تم التكيف معه بدل مقاومته أو السخرية منه.
- 3- بناء على نتائج التحليل الاحصائي فان الظلم التنظيمي ذو تأثير ايجابي في التهكم التنظيمي كون الظلم له آثار على مواقف ورفاه العاملين فيولد عواقب كضعف الروح المعنوية و التعيب عن العمل ودوران الأداء وانخفاض أداء السلوكيات الخارجية ( Tepper 2000:186). لان التهكم (السخرية) هو استجابة للتكيف مع الظلم التنظيمي المتصور وربما يكون ضرورياً نظراً لعدم وجود بدائل آمنة لمعالجة الظلم بشكل مباشر (FitzGerald,2002:3). ان إظهار العاملين لمشاعرهم السلبية والانخراط في التهكم كرد فعل كونه يساعد في التخفيف من الآثار السلبية للظلم على رفاهية العامل (Barclay and Skarlicki,2009:517). فالعدل هو الأساس للاحتفاظ بالعاملين المخلصين ويضمن بيئة عمل صحية لأعضاء المنظمة لذلك انعدام العدالة (الظلم) يؤدي الى بيئة عملية سامة وسلوكيات منحرفة والتهكم (Aslam et al., 2016:585).

**2-4 الاستنتاجات:**

استنادا الى نتائج التحليل الاحصائي تم التوصل الى الاستنتاجات الآتية:

1. أن التهكم التنظيمي لا يتأثر بجميع الممارسات التنظيمية السلبية بالدرجة نفسها، بل يتشكل بدرجة أكبر استجابةً للممارسات التي تمس شعور العاملين بالعدالة والإنصاف داخل المنظمة.
2. يُعد الظلم التنظيمي العامل الأكثر تأثيراً في التهكم التنظيمي، مما يعكس أن إدراك العاملين لغياب العدالة يمثل المحرك الرئيس لتحول مشاعر الاستياء إلى مواقف تهكمية تجاه المنظمة.

3. تسهم القيادة السامة في تعزيز التهكم التنظيمي رغم محدودية حجم تأثيرها، مما يدل على أن التفاعلات القيادية السلبية اليومية تترك آثارًا نفسية تراكمية تؤثر في اتجاهات العاملين وسلوكهم التنظيمي.
4. عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للنفق التنظيمي في التهكم التنظيمي، مما يشير إلى أن التناقض بين الخطاب والممارسة لا يُعد عاملاً مباشراً في تشكيل التهكم لدى العاملين.
5. يتبلور التهكم التنظيمي عندما يشعر العاملون بإخلال المنظمة بالعقد النفسي، ولا سيما في الجوانب المتعلقة بالعدالة والمعاملة اليومية، أكثر من تأثره بالممارسات الشكلية أو الخطابية.

### 3-4 التوصيات

- في ضوء النتائج والاستنتاجات التي توصلت إليها الباحثة تدرج جملة من التوصيات وكما يلي:
1. تعزيز العدالة التنظيمية من خلال ترسيخ مبادئ الإنصاف في جميع الممارسات الإدارية، ولا سيما ما يتعلق بتوزيع الأعباء والمكافآت، وآليات التقييم والترقية، لما لذلك من دور محوري في الحد من التهكم التنظيمي وتقليل الاتجاهات السلبية لدى العاملين.
  2. الحد من مظاهر الظلم التنظيمي من خلال توحيد معايير التقييم، وتحسين أنظمة الحوافز المادية والمعنوية، وتطبيق الإجراءات الإدارية بعدالة وشفافية، بما يسهم في تقليل مشاعر الاستياء وتعزيز الثقة التنظيمية.
  3. الحد من أنماط القيادة السامة من خلال تقليل الممارسات القيادية السلبية، مثل التقليل من شأن العاملين أو استخدام أساليب الضغط والسيطرة، إلى جانب تبني برامج تدريبية لتأهيل القباطات إدارياً وسلوكياً بما يعزز أساليب القيادة الإيجابية.
  4. التركيز على تعزيز الشفافية الإجرائية في القرارات والممارسات التنظيمية بدل الاكتفاء بالخطاب القيمي أو الأخلاقي، بما يعزز مصداقية الإدارة ويحد من الآثار السلبية غير المباشرة للنفق التنظيمي.
  5. بناء مناخ تنظيمي داعم قائم على الاحترام المتبادل والدعم النفسي، من خلال تمكين العاملين، وتفويض الصلاحيات، وتعزيز المشاركة في اتخاذ القرار، واعتماد سياسة الباب المفتوح، واستحداث قنوات رسمية لتلقي الشكاوى، وتشجيع دعم صوت العامل، بما يسهم في الحد من التهكم التنظيمي وتعزيز الانتماء والرضا الوظيفي.

### 5-المصادر

1. اباكر ، كوسرت محمد و شريف ، أحمد آزان و يوسف رنا نيسان (2020)، دور المهارات الناعمة في الحد من التهكم التنظيمي دراسة تحليلية لأراء عينة من المدراء في جامعة صالح الدين / أربيل ، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية / ( 61 ) 25، 544-523.
2. أبو الذهب ، محمد صبحي. (2021). أثر القيادة السامة على صمت العاملين : الدور الوسيط للتمتع في مكان العمل والتهكم التنظيمي-دراسة ميدانية .المجلة العربية للإدارة(44)، 4- 32.
3. أبو شحاتة ، ثناء معوض على. (2021). دور الإصلاح الإداري في العلاقة بين القيادة السامة وتطبيق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي دراسة ميدانية على الهيئة العامة للنقل النهري بمصر مجلة البحوث المالية والتجارية.(4) 22، 282- 356.
4. الجميلي ، مها بنت ناصر(2021)، انعكاس ممارسات القيادة السامة على الولاء التنظيمي بالمؤسسات التعليمية وسبل مواجهه، دراسات عربية في التربية وعلم النفس ، (131)، 357-386.

5. داهش، جمال عبدالحميد (2017)، الالتزام التنظيمي بوصفه متغيرا وسيطا في العلاقة بين سلوك القيادة المدمرة وسلوكيات العمل المعوقة للإنتاج المجلة العربية للعلوم الادارية جامعة الكويت مجلس النشر العلمي (24)3.
6. شبيلي، وهيبية (2020)، برامج تحسين نوعية حياة العمل كاستراتيجية للحد من ظاهرة النفاق الوظيفي داخل المؤسسات، مجلة العلوم الانسانية لجامعة أم البواقي (7)1038، 3 – 1054.
7. عشري، تامر إبراهيم السيد (2021)، التهكم التنظيمي كوسيط بين القيادة السامة والانحراف التنظيمي (بالطبيق على العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية)، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، (1)2 ج3، 163-202.
8. العطوي، عامر علي حسين (2012)، تفسير ظاهره التهكم التنظيمي في المنظمات من خلال الترابط البيئي لعمليات العقد النفسي والاحترام الداخلي، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية (14) 48-208.
9. عيد، ايمن عادل و الفقي، نهله ربيع محمود (2021)، القيادة السامة و تأثيرها على الالتزام التنظيمي المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، 357-392.
10. الفتلاوي، ميثاق هاتف، و السعيد، صفاء سعدون، و الخفاجي، ياسمين قاسم، (2019) العلاقة بين التهكم التنظيمي والتزام العاملين-بحث تحليلي لأراء منتسبي مديرية الدفاع المدني كربلاء، مجلة كلية الصفوة الجامعية 1-26.
11. كاظم، اميرة خضير، (2016) تأثير ضغط العمل في التهكم التنظيمي-دراسة استطلاعية تحليلية الرأ عينه من الملاك التمريضي في مشفى الصدر التعليمي في محافظة النجف، المجلة العراقية للعلوم الإدارية (2)31، 203-256.
12. مرزوق، فاروق جعفر عبد الحكيم. (2020). التهكم التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة دراسة تحليلية نقدية. مجلة كلية التربية بالمنصورة (1)109، 99-139.
13. المعايطه، انغام سليم والبشاشة، سامر عبد المجيد (2019)، أثر الظلم التنظيمي في دوران العمل لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الرسمية الأردنية. مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية و القانونية، (6)3، 109-125.

### 2-5 المصادر الأجنبية

#### Book

- 1) Brunsson N (1989) The Organization of Hypocrisy: Talk, Decisions and Actions in Organizations. New York: John Wiley & Sons.
- 2) Brunsson, N. (2002). The organization of hypocrisy: talk, decisions, and actions in organizations (2nd ed.). Copenhagen Business School Press.
- 3) Christensen, L., Morsing, M., & Thyssen, O. (2010). The polyphony of corporate social responsibility: Deconstructing accountability and transparency in the context of identity and hypocrisy. In G. Cheney, S. May, & D. Munshi (Eds.), The handbook of communication ethics (pp. 457–474). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- 4) Cooper, Donald R., & Schindler, Pamela S., (2014). "Business Research Methods" , 12th ed, McGraw-Hill education.
- 5) FitzGerald, M. R. (2002). Organizational cynicism: Its relationship to perceived organizational injustice and explanatory style. University of Cincinnati.
- 6) Furnham, A., & Siegel, E. M. (2011). Reactions to organizational injustice: Counter work behaviors and the insider threat. In Justice and conflicts (pp. 199-217). Springer, Berlin, Heidelberg.
- 7) Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. (2010) . Multivariate Data Analysis, 7 th ed, Pearson prentice Hall.
- 8) Kellerman, B. (2004). Bad leadership: What it is, how it happens, why it matters. Boston, MA: Harvard Business School Press.

- 9) Lipman-Blumen, J. (2005). *The allure of toxic leaders: Why we follow destructive bosses and corrupt politicians—And how we can survive them*. Oxford, England: Oxford University Press.
- 10) Lipman-Blumen, J. (2010). Toxic leadership: a conceptual framework. In *Handbook of top management teams* (pp. 214-220). Palgrave Macmillan, London.
- 11) Namie, G., & Namie, R. (2009). *Bully at work: What you can do to stop the hurt and reclaim your dignity on the job*. Sourcebooks, Inc..
- 12) Runciman, D. (2008). *Political hypocrisy: The mask of power, from Hobbes to Orwell and beyond*. Princeton, NJ: Princeton University Press
- 13) Schmidt, A. A. (2008). *Development and validation of the toxic leadership scale*. University of Maryland, College Park.
- 14) Thompson, S. K. (2002). *Sampling. 2nd ed., Wiley*.
- 15) Zikmund, W. G., Babin, B. J., Carr, J. C., & Griffin, M. (2010). *Business research methods*, 8th ed. Mason, HO: Cengage Learning

**Article**

- 16) Abbas, M., Habib, H., & Siddique, A. (2020). Impact of Paternalistic Leadership on Turnover Intention: Evidence from the Islamic Banking Industry of Karachi, Pakistan. *RADS Journal of Business Management*, 2(2), 167-176.
- 17) Abraham, R. (2000). Organizational cynicism: Bases and consequences. *Genetic, social, and general psychology monographs*, 126(3), 269.
- 18) Ahmed, W., Kiyani, A. A., & Hashmi, S. H. (2013). The study on organizational cynicism, organizational injustice & breach of psychological contract as the determinants of deviant work behavior. *Актуальні проблеми економіки*, (2), 145-154.
- 19) Alawamleh, H. S. (2013). The impact of the administrative hypocrisy on the career path from the perspective of the administrative staff at Al-Balqa' Applied University. *International Journal of Business and Social Science*, 4(11), 120-132.
- 20) Aliche, M., Gordon, E., & Rose, D. (2013). Hypocrisy: what counts?. *Philosophical Psychology*, 26(5), 673-701.
- 21) Ambrose, M. L., Seabright, M. A., & Schminke, M. (2002). Sabotage in the workplace: The role of organizational injustice. *Organizational behavior and human decision processes*, 89(1), 947-965.
- 22) Andersson, L. M. (1996). Employee cynicism: An examination using a contract violation framework. *Human relations*, 49(11), 1395-1418.
- 23) Ashforth, B. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human relations*, 47(7), 755-778.
- 24) Aslam, U., Ilyas, M., & Imran, M. K. (2016). Detrimental effects of cynicism on organizational change: an interactive model of organizational cynicism (a study of employees in public sector organizations). *Journal of Organizational Change Management*.(29)4,580-598.
- 25) Barclay, L. J., & Saldanha, M. F. (2015). Recovering from organizational injustice: New directions in theory and research.497-522.
- 26) Barclay, L. J., & Skarlicki, D. P. (2009). Healing the wounds of organizational injustice: Examining the benefits of expressive writing. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 511-523.
- 27) Barden, J., Rucker, D. D., Petty, R. E., & Rios, K. (2014). Order of actions mitigates hypocrisy judgments for ingroup more than outgroup members. *Group Processes and Intergroup Relations*, 17(5), 590–601.
- 28) Bilal, A. R., Rafi, N., & Khalid, S. (2017). Detrimental causes and consequences of organizational injustice in the workplace: evidence from public sector organizations. *Pakistan Business Review*, 19(1), 114-137.

- 29) Chiaburu, D. S., Peng, A. C., Oh, I. S., Banks, G. C., & Lomeli, L. C. (2013). Antecedents and consequences of employee organizational cynicism: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 83(2), 181-197.
- 30) Clayton, S. D. (1992). The experience of injustice: Some characteristics and correlates. *Social Justice Research*, 5(1), 71-91.
- 31) Dean, J. W., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management Review*, (23).2, 341-352.
- 32) Den Hartog, D. N., House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Abdalla, I. A., ... & Zhou, J. (1999). Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories: Are attributes of charismatic/transformational leadership universally endorsed?. *The leadership quarterly*, 10(2), 219-256.
- 33) Dobbs, J. M., & Do, J. J. (2019). The Impact of Perceived Toxic Leadership on Cynicism in Officer Candidates. *Procedia - Armed Forces & Society*,45(1):3–26.
- 34) Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *Leadership Quarterly*, 18, 207–216.
- 35) Foote, D. (2001). The question of ethical hypocrisy in human resource management in the UK and Irish charity sectors. *Journal of Business Ethics*, 34(1), 25-38.
- 36) Fox, S., Spector, P. E., & Miles, D. (2001). Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of vocational behavior*, 59(3), 291-309.
- 37) Francis, L., & Barling, J. (2005). Organizational injustice and psychological strain. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 37(4), 250-261.
- 38) Goswami, S., Ha-Brookshire, J., & Bonifay, W. (2018). Measuring perceived corporate hypocrisy: Scale development in the context of US retail employees. *Sustainability*, 10(12), 4756.
- 39) Hale, W. J., & Pillow, D. R. (2015). Asymmetries in perceptions of self and others' hypocrisy: Rethinking the meaning and perception of the construct. *European Journal of Social Psychology*, 45, 88–98.
- 40) Han, J., & Koo, J. (2010). Institutional isomorphism and decoupling among Korean firms: Adoption of performance compensation system. *Korean Journal of Sociology*, 44(3), 27–44.
- 41) Harvey, P., Stoner, J., Hochwarter, W., & Kacmar, C. (2007). Coping with abusive supervision: The neutralizing effects of ingratiation and positive affect on negative employee outcomes. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 264-280.
- 42) Judge, T. A., & Colquitt, J. A. (2004). Organizational justice and stress: the mediating role of work-family conflict. *Journal of applied psychology*, 89(3), 395-404.
- 43) Juvani, A., Oksanen, T., Virtanen, M., Salo, P., Pentti, J., Kivimäki, M., & Vahtera, J. (2018). Clustering of job strain, effort– reward imbalance, and organizational injustice and the risk of work disability: a cohort study. *Scandinavian journal of work, environment & health*, 44(5), 485-495.
- 44) Khattak, M. N., Khan, M. B., Fatima, T., & Shah, S. Z. A. (2019). The underlying mechanism between perceived organizational injustice and deviant workplace behaviors: Moderating role of personality traits. *Asia Pacific management review*, 24(3), 201-211.
- 45) Kılıçoğlu, G. (2017). Consistency or discrepancy? Rethinking schools from organizational hypocrisy to integrity. *Management in Education*, 31(3), 118-124.

- 46) Kılıçoğlu, G., Kılıçoğlu, D. Y., & Karadağ, E. (2019). Do schools fail to “walk their talk”? Development and validation of a scale measuring organizational hypocrisy. *Leadership and Policy in Schools*, 18(1), 52-82.
- 47) Kumar, A., Ali Arain, G., & Ahmed Channa, K. (2019). Relationship between organizational injustice and work interference with family: the role of social support. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 6(2), 129-155.
- 48) Lipman-Blumen, J. (2005). Toxic leadership: When grand illusions masquerade as noble visions. *Leader to Leader*, 2005(36), 29-36.
- 49) Lipson, M. (2007). A garbage can model of UN peacekeeping. *Global Governance*, 13, 79-97.
- 50) Lyu, D., Ji, L., Zheng, Q., Yu, B., & Fan, Y. (2019). Abusive supervision and turnover intention: Mediating effects of psychological empowerment of nurses. *International Journal of Nursing Sciences*, 6(2), 198-203.
- 51) 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.
- 52) Marín, A. J., Grzywacz, J. G., Arcury, T. A., Carrillo, L., Coates, M. L., & Quandt, S. A. (2009). Evidence of organizational injustice in poultry processing plants: possible effects on occupational health and safety among Latino workers in North Carolina. *American journal of industrial medicine*, 52(1), 37-48.
- 53) Martinko, M. J., Harvey, P., Brees, J. R., & Mackey, J. (2013). A review of abusive supervision research. *Journal of organizational behavior*, 34(S1), S120-S137.
- 54) Mehta, S., & Maheshwari, G. C. (2013). Consequence of Toxic leadership on Employee Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Journal of Contemporary Management Research*, 8(2), 1-23.
- 55) 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), 1159-1168.
- 56) Nafei, W.A., & Kaifi .B.A., (2013), " The Impact of Organizational Cynicism on Organizational Commitment: An Applied Study on Teaching Hospitals in Egypt", *European Journal of Business and Management*, (5)12, 131-147.
- 57) Naus, F., Van Iterson, A., & Roe, R. (2007). Organizational cynicism: Extending the exit, voice, loyalty, and neglect model of employees' responses to adverse conditions in the workplace. *Human relations*, 60(5), 683-718.
- 58) Ogungbamila, B., & Udegbe, I. B. (2014). Gender differences in the effects of perception of organizational injustice on workplace reactivity. *Europe's Journal of Psychology*, 10(1), 150-167.
- 59) Park, H., Chung, H., & Park, D. (2015). The effect of supervisors' abusive supervision on organizational cynicism: Mediated moderation effect of supervisors' work performance level through employee's silence. *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 28(2), 225-248.
- 60) Philippe, T. W., & Koehler, J. W. (2005). A factor analytical study of perceived organizational hypocrisy. *SAM Advanced Management Journal*, 70(2), 13-20.
- 61) Reed, G. E. (2004). Toxic leadership. *Military review*, 84(4), 67-71.
- 62) Reed, G. E., & Olsen, R. A. (2010). Toxic leadership: Part deux. *ARMY COMBINED ARMS CENTER FORT LEAVENWORTH KS MILITARY REVIEW*.58-64

- 63) Reichers, A. E., Wanous, J. P., & Austin, J. T. (1997). Understanding and managing cynicism about organizational change. *Academy of management perspectives*, 11(1), 48-59.
- 64) Shapoval, V. (2019). Organizational injustice and emotional labor of hotel front-line employees. *International Journal of Hospitality Management*, 78, 112-121.
- 65) Stanley, D. J., Meyer, J. P., & Topolnytsky, L. (2005). Employee cynicism and resistance to organizational change. *Journal of Business and Psychology*, (19) 4, 429-459.
- 66) Sulu, S., Ceylan, A., & Kaynak, R. (2010). Work alienation as a mediator of the relationship between organizational injustice and organizational commitment: Implications for healthcare professionals. *International Journal of Business and Management*, 5(8), 27-38.
- 67) Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of management journal*, 43(2), 178-190.
- 68) Tepper, B. J. (2001). Health consequences of organizational injustice: Tests of main and interactive effects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 197-215.
- 69) Thau, S., Bennett, R. J., Mitchell, M. S., & Marrs, M. B. (2009). How management style moderates the relationship between abusive supervision and workplace deviance: An uncertainty management theory perspective. *Organizational behavior and human decision processes*, 108(1), 79-92.
- 70) Thoroughgood, C. N., Tate, B. W., Sawyer, K. B., & Jacobs, R. (2012). Bad to the bone: Empirically defining and measuring destructive leader behavior. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(2), 230-255.
- 71) Yaghi, A., & Yaghi, M. (2021). Evaluating Organizational Hypocrisy within Universities as Toxic Leadership Behavior. *Public Integrity*, 1-16.
- 72) Younus, T. S., Reyaz Ahmmad, D., Radrakrishnan, L., Wahba, H., & Al Bourini, F. (2019). The relationship between administrative hypocrisy and the organization disorder: Diagnostic approach. *HexaTech*, 2(1), 1-10.
- 73) Abdelmoteleb, S. (2020). Sarcasm in Organizations: A Review and Research Agenda. *مجلة البحوث المالية والتجارية* (21)2, 201-226.
- 74) Massey, F.J. (1951). "The Kolmogorov-Smirnov Test for Goodness of Fit", *Journal of the American Statistical Association*, Vol. 46, No.253, pp:68-78
- 75) Penney, L. M., Hunter, E. M., & Perry, S. J. (2011). Personality and counterproductive work behaviour: Using conservation of resources theory to narrow the profile of deviant employees. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(1), 58-77.

#### **Theses and Dissertations**

- 76) Aubrey, D. W. (2012). The effect of toxic leadership. ARMY WAR COLL CARLISLE BARRACKS PA. This manuscript is submitted in partial fulfillment of the requirements of the Master of Strategic Studies Degree.
- 77) Delken, M. (2004). Organizational cynicism: A study among call centers. A thesis submitted to the University of Maastricht. In Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Master Of Economics.