



## Supportive leadership and its role in reducing job blackmail

### An analytical study of the opinions of a sample of workers in the Kufa Municipality

#### Directorate

#### القيادة الداعمة ودورها في الحد من الابتزاز الوظيفي

#### دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مديرية بلدية الكوفة

\*أ.م.د. ماجد جبار غزاي الفتلاوي

\*أ.م.د. عامر عبد كريم الذبحاوي

#### Abstract

From this research, we aim to reveal the relationship between supportive leadership through its following dimensions: (inspirational motivation, positive influence, ability to manage conflict) and job extortion through its dimensions (failure, inability to keep up with management aspirations, inability to face challenges, exploitation position, bribery, pressure). The research problem has been identified in several questions, and for this reason a hypothetical research model was formulated, and in order to verify the validity of the main hypothesis, it was subjected to multiple tests to ensure its validity. And where the research used the questionnaire as a means to obtain data, relying on the analytical descriptive approach as its approach, which consists of two measures: supportive leadership and job blackmail, and its description was to support and enhance these concepts and focus on workers in one of the most important public service organizations who have a role in dealing with customers directly.

\*-جامعة الفرات الاوسط التقنية - الكلية التقنية الادارية- كوفة .

The research applied the random sample in selecting (110) employees in the Kufa Municipality Directorate, and data was collected from the main sources of information using the questionnaire form. The data was analyzed through a number of statistical methods using the computer program (SPSS v.23), and one of the most prominent conclusions reached by the research is that supportive leadership represents one of the most important methods that leadership must follow in a way that greatly affects the performance of the organization and building work teams In the researched organization, as it had a role in supporting cooperation and harmony in the Kufa Municipality Directorate, which contributed to creating a wonderful work environment in harmony with all employees, and then its reflection on reducing job extortion that workers in the organization might be exposed to.

**المستخلص :** نروم من هذا البحث الكشف عن العلاقة بين القيادة الداعمة من خلال أبعادها الآتية: ( الدافع الالهامي، التأثير الايجابي، القدرة على ادارة الصراع) والابتزاز الوظيفي من خلال أبعاده كل من (الفشل، عدم القدرة على مواكبة تطورات الادارة، العجز في مواجهة التحديات، استغلال المنصب، الرشوة، الضغط). هذا ولقد تحددت مشكلة البحث في عدة تساؤلات، ولأجل ذلك تم صياغة أنموذج فرضي للبحث ، ومن أجل التأكد من صحة الفرضية الرئيسية خضعت لاختبارات متعددة للتأكد من مدى صحتها. وحيث استعمل البحث الاستبانة وسيلة للحصول على البيانات، معتمدا على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج له والذي يتألف من مقياسين هما القيادة الداعمة والابتزاز الوظيفي وكان توصيفه لتدعيم وتعزيز هذه المفاهيم والتركيز على العاملين في احد اهم منظمات الخدمة العامة ممن لهم دور في التعامل مع الزبائن بصورة مباشرة، وطبق البحث العينة العشوائية في اختيار (110) فرداً من الموظفين في مديرية بلدية الكوفة، وقد تم جمع البيانات من المصادر الرئيسية للمعلومات باستعمال استبانة الاستبانة. ولقد جرى تحليل البيانات من خلال عدد من الأساليب الإحصائية باستخدام البرنامج الحاسوبي ( SPSS v.23 )، ومن ابرز الاستنتاجات التي توصل إليها البحث ان القيادة الداعمة تمثل احد اهم الأساليب التي يجب أن تتبعها القيادة بالشكل الذي يؤثر وبشكل كبير على أداء المنظمة وبناء فرق العمل في المنظمة المبحوثة، حيث كان لها دور بدعم التعاون

والانسجام في مديرية بلدية الكوفة، مما أسهم في خلق بيئة عمل رائعة متناغمة مع جميع العاملين ومن ثم انعكاس ذلك على الحد من الابتزاز الوظيفي الذي قد يتعرض له العاملون في المنظمة.

**المقدمة :** تعد القيادة واحدة من أهم الوظائف الإدارية، كونها تسهم في تحقيق أقصى قدر ممكن من الكفاءة في دعم بيئة العمل وتحقيق الأهداف التي تعمل منظمات الاعمال على تحقيقها، حيث تؤدي القيادة دوراً هاماً على تحفيز فرق العمل والحرص على القيام بأداء وظائفهم على أكمل وجه؛ بالإضافة الى تقديم التوجيه والإشراف والرقابة، وتعمل القيادة على توفير جو من الثقة بين أعضاء الفريق الواحد والعمل على توفير بيئة عمل فاعلة تساعد على النمو السليم والمستقر للمنظمة، وبذلك فان القيادة الداعمة تمثل احد اهم أساليب القيادة العاطفية التي تعمل وفق أنماط قيادية مختلفة التي لها تأثيرها الواضح في استجابة فريق العمل وتعمل على تعزيز الرغبة في خلق تواصل اجتماعي قوي له أثره على خلق بيئة عمل متناغمة تسهم في دعم إنتاجية فرق العمل ذات الحماس والاخلاص والسعادة مما يؤثر إيجابياً في سير العمل وبناء الفريق وحل المشكلات التي تعترض العاملين في أدائهم لمهام عملهم، وان هذا الدور للقيادة الداعمة سيكون الرادع لكل حالات الابتزاز الوظيفي الذي يعده العديد من الكتاب والباحثين على انه اخطر أنواع التطرف لأنه يصيب الهيكل الإداري للمنظمة فيصيبها بالشلل ويجعلها غير قادرة على أداء المهام والواجبات فهو يؤثر في الحياة الوظيفية وتعد أفعال الابتزاز الوظيفي من الجرائم الخفية التي تتصف أحياناً بالسرية، والتي تطورت أساليبها مع تطور الحياة وتغير أساليبها، إذ نرى في الوقت الحاضر أشكالاً من الفساد أخذت تعتمد على تقنيات حديثة وآليات متطورة، لتحقيق غاياتها وأصبح مرتكبوها يعدون الوظيفة العامة سلطة يتاجرون بها، مستغلين سلطاتها لتحقيق أغراضهم ومصالحهم الشخصية على حساب المصلحة العامة. وفي بحثنا هذا ينقسم الى أربعة مباحث رئيسة هي المبحث الأول الذي خصص للمنهجية العلمية للبحث، اما المبحث الثاني فتناول اهم الفقرات الخاصة بالجانب النظري لمتغيرات البحث، اما المبحث الثالث فجاء بالجانب العملي وأخيراً استعرض المبحث الرابع لعرض اهم الاستنتاجات والتوصيات.

### **المبحث الأول - المنهجية العلمية للبحث**

يحاول هذا المبحث التعرف على مشكلة البحث وأهميته وهدفه والمخطط الفرضي والفرضيات وهي:

**أولاً :** مشكلة البحث - إن شدة التحديات وكثرتها التي تواجه منظمات الخدمة العامة لم أمراً يمكن مواجهته بالطرق التقليدية السائدة وإنما تحتاج هذه الدوائر إلى اتباع الأساليب القيادية التي يجب أن تؤثر بشكل كبير على أداء المنظمة، وبناء الفريق، إذ يجب على القيادة او الإدارة العليا

ايجاد بيئة عمل قائمة على اساس التعاون والانسجام والتقدير داخل المنظمة، مما يساهم في خلق بيئة عمل رائعة يتناغم جميع الأعضاء فيها، وان عدم اهتمام القيادة ببيئة العمل يؤدي الى خلق اجواء من عدم الثقة بين الموظفين ويضعف التواصل ويدمر فاعلية المنظمة ككل، حيث تعمل المؤسسات الخدمية بمرحلة حساسة حيث تتنافس من خلالها هذه المؤسسات للحصول على المكانة المرموقة لها بين المنظمات الخدمية، وان حالات الابتزاز والفساد الاداري بكل أبعاده يؤثر على بيئة العمل ويكون معرقل لكل التطورات ويشكل تحدي يؤثر على الدائرة من النهوض بأنشطتها الخدمية، لذلك يرى الباحثون هذه المشكلة تتطلب حاجة ماسة للاهتمام بقياس الابتزاز الوظيفي وان تعمل القيادة وفق مبدأ الدعم لتعزيز الشعور بالرضا الوظيفي بين أفراد الفريق الواحد في بيئة العمل، والعمل على رعاية الموظفين في العمل وتوفير بيئة عمل خاصة تشعرهم بالتقدير من الأمور الرائعة التي تساهم في تحسين الانتاجية، وزيادة مشاركة الموظفين في العمل. لذا تكمن مشكلة البحث في الإجابة على التساؤل الرئيس للبحث: هل لتبني أبعاد القيادة الداعمة دوراً في الحد من الابتزاز الوظيفي؟ ويتفرع عن هذا التساؤل التساؤلات الفرعية الآتية:

١- هل للدافع الالهامي دور في الحد من الابتزاز الوظيفي؟

٢- هل للتأثير الايجابي دور في الحد من الابتزاز الوظيفي؟

٣- هل للقدرة على ادارة الصراع دور في الحد من الابتزاز الوظيفي؟

**ثانياً : أهمية البحث -** إن موضوع القيادة الداعمة من الموضوعات التي ازدادت أهميتها في السنوات الأخيرة على المستوى العالمي والمحلي، حيث إن لدور ودعم القيادة لبيئة العمل له أهمية كبيرة، حيث القائد الداعم يعمل على تسهيل التواصل المفتوح بين الموظفين ومساعدتهم على تقديم أفكار جديدة مبتكرة لتحسين العمل، والعمل على مواجهة حالات الضغط والابتزاز مما يجعل منها بيئة عمل أكثر فاعلية واستجابة لمتطلبات المجتمع وسوق العمل، ويحتم التوجه نحو مزيد من الشفافية والنزاهة على وضع موازي للتحرك نحو مزيد من الالهام والتأثير الايجابي ومواجهة الصراع وهذا يؤدي الى التقليل من دوران العمل وتحقيق أعلى معدلات الاحتفاظ بالموظفين، وبذلك فان القيادة الداعمة تسهم في إنشاء الاتصالات الشخصية، وتوفير الاحتياجات العاطفية للموظفين وتعزيز الشعور لديهم بالتقدير والدعم، الأمر الذي يقلل من احتمال البحث عن عمل آخر من جانب والحد من حالات الابتزاز الوظيفي التي قد يتعرض لها العاملين أو الزبائن على حد سواء.

وبذلك تتجسد أهمية البحث من خلال تطرقها لأحد المواضيع المهمة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية ألا وهو القيادة الداعمة التي تسهم في تطوير وتعزيز ودعم بيئة العمل

من خلال برامج التدريب وفق طريقة فاعلة لتوجيه النقد البناء، والعمل على مساعدة الموظفين داخل الفريق الواحد ولتقديم أفضل ما لديهم فالقائد الواعي والقوي هو الذي يعطي انتقادات بناءة لمساعدة العاملين في التعرف على أخطائهم وتقديم المشورة لهم لتحسين وتطوير ادائهم، إلى جانب الحد من ظواهر الابتزاز الوظيفي وحالات التلاعب والاستغلال والفساد الإداري والمالي، وما قد تتعرض له المنظمة أحياناً من فقدان لسمعتها ومكانتها التنظيمية في المجتمع الذي تقدم خدماتها فيه، لذا أصبح من الضروري البحث عن الوسائل الأكثر نجاحاً في مواجهة مثل هذه التحديات والاختلالات والظواهر السلبية، ووضع الدوائر الخدمية على الطريق الصحيح لخدمة المجتمع بدعم من القيادة ومواجهة الابتزاز بكل أشكاله.

**ثالثاً: أهداف البحث -** زيادة الاهتمام بموضوع القيادة الداعمة في السنوات الأخيرة لاعتبارات أهمها إن القيادة تشكل التأثير الإيجابي المنظم لتحديد أهداف المنظمة وإدارة مواردها ومكوناتها وفق قواعد الشفافية والنزاهة والقدرة على إدارة الصراع والمساءلة بغية دعم المصلحة العامة ومواجهة التحديات والمشكلات الوظيفية المختلفة، إذ إن الهدف الأساسي من هذا البحث هو التعرف على مستوى تبني أبعاد القيادة الداعمة في مديرية بلدية الكوفة (عينة البحث) من وجهة نظر الموظفين بمختلف مستوياتهم الوظيفية، والتعرف على الفروق المختلفة في ممارسة أبعاد القيادة الداعمة وذلك لكون القيادة الداعمة تعمل على خلق الاتصالات الشخصية العميقة والمنتظمة بين الموظفين، وذلك من خلال السؤال عن أحوالهم مما يشعرهم بالاهتمام والتقدير، وبالتالي المساهمة في خلق مكان عمل أكثر سعادة واستقرار بعيداً عن حالات الابتزاز والاساليب السيئة التي تؤثر في بيئة العمل، وعليه يهدف بحثنا إلى الآتي :

١- معرفة الدور المهم للقيادة الداعمة في دعم منظمات الخدمة العامة ذات القدرة على مواكبة التطورات والتغيرات البيئية المستمرة في تقديمها للخدمة والعمل على مواجهة حالات الابتزاز داخل المنظمة.

٢- تحديد أبعاد القيادة الداعمة ومعرفة مدى تطبيقها في واقع البيئة العراقية لا سيما في المؤسسات الخدمية (مديرية بلدية الكوفة).

٣- تحليل النتائج التي تم الحصول عليها من خلال استمارة الاستبانة لمعرفة مدى توافر وتبني أبعاد القيادة الداعمة وتوافر أبعاد الابتزاز الوظيفي.

**رابعاً: فرضيات البحث -** صيغت فرضيات البحث في ضوء أنموذج البحث الفرضي وسيتم اختبارها عن طريق علاقات الارتباط والأثر لإثبات صحتها من خلفها .

١- الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد القيادة الداعمة والابتزاز الوظيفي.

أ. الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الدافع الالهامي والابتزاز الوظيفي.

ب. الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التأثير الايجابي والابتزاز الوظيفي.

ت. الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القدرة على ادارة الصراع والابتزاز الوظيفي.

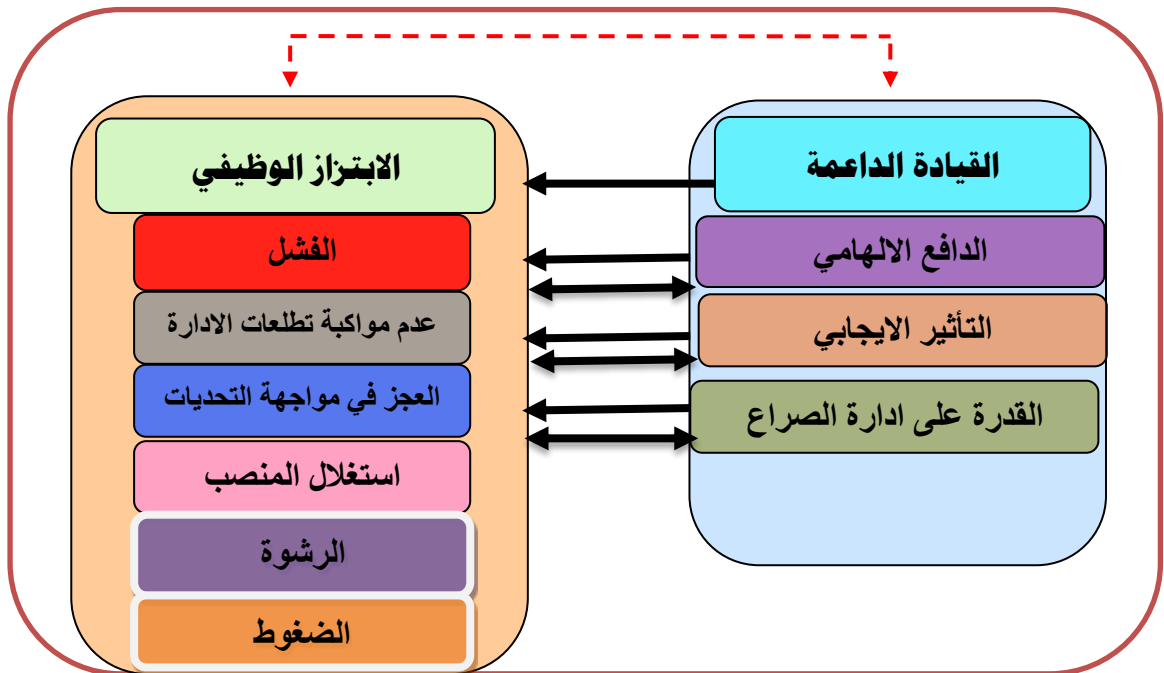
٢- الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين أبعاد القيادة الداعمة والابتزاز الوظيفي.

أ. الفرضية الفرعية الأولى : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الدافع الالهامي والابتزاز الوظيفي.

ب. الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التأثير الايجابي والابتزاز الوظيفي.

ت. الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين القدرة على ادارة الصراع والابتزاز الوظيفي.

خامساً: مخطط البحث - لتوضيح علاقات الارتباط للمتغير المستقل ومتغيراته الفرعية كافة والمتغير المعتمد ومتغيراته الفرعية كافة ايضاً فلقد تم تصميم نموذج البحث بصفته انموذجا فرضيا بما يتوافق مع مشكلة البحث وأهميته وأهدافه ومنهجه ، ويمكن توضيح ذلك كما في الشكل (1).



## شكل (1) مخطط البحث الفرضي

علاقة ارتباط ←→ المصدر: من اعداد الباحثان بالاستناد الى أداة القياس  
علاقة تأثير ←

**سادسا :** مجتمع وعينة البحث - إن الهدف من العينة هو انتخاب جزء من مكونات وعناصر المجتمع المبحوث كي تكون صالحة من الناحيتين العلمية والإحصائية لوضع الاستنتاجات التي تنطبق على المجتمع كاملاً، ومن هنا فقد شمل البحث مسحاً لعينة من العاملين في مديرية بلدية الكوفة في محافظة النجف الأشرف ، فلقد كان حجم العينة (n=110) من الموظفين في مديرية بلدية الكوفة وكان المجتمع الكلي (162) موظفاً.

**سابعاً:** الحدود الزمانية للبحث : تضمنت حدود البحث المدة المعتمدة في إجراء هذا البحث التي امتدت من تاريخ (٢٠٢٢/٩/١) ولغاية (٢٠٢٣/٣/١).

**ثامناً :** صدق وثبات أداة البحث : ولغرض الوصول إلى أفضل النتائج المتوخاة من البحث صممت الاستبانة بشكلها الأولي اعتماداً على ما تناوله الجانب النظري من آراء وأفكار للكاتب والباحثين في هذا المجال، ولغرض الوصول إلى الصدق الظاهري وصدق المحتوى تم تحكيم استمارة البحث من قبل (10) من الخبراء والمتخصصين في مجال العلوم الإدارية، أما الصدق الإحصائي فقد تم التوصل إليه باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) عبر حزمة البرنامج الإحصائي (spss v.23) حيث كانت النتائج كما هي مبينة في الجدول (١) الآتي:

### الجدول (1) اختبار أداة البحث

متغيرات البحث	الرمز	عدد الفقرات	Cronbach Alpha
الدافع الالهامي	IM	5	.830
التأثير الايجابي	PE	5	.890
القدرة على ادارة الصراع	AMC	5	.835
القيادة الداعمة	SL	15	.885
الفشل	F	5	.850
عدم القدرة على مواكبة الادارة	IKM	5	.800
العجز في مواجهة التحديات	IFC	5	.895
استغلال المنصب	PA	5	.900
الرشوة	B	5	.950
الضغط	P	5	.950
الابتزاز الوظيفي	JB	30	.900
كامل المقياس		45	.890

المصدر: الباحثين اعتماداً على مخرجات البرنامج (SPSS).

تشير معاملات (Corrbach Alpha) في الجدول (1) أن أداة قياس البحث اتسمت بالثبات الكبير على المستوى الكلي البالغ (91%) ، وان قيم المعاملات للأبعاد الفرعية تراوحت ما بين (0.800 – 0.950) وهذا مؤشر على إن المقياس المعتمد في البحث بجميع أبعاده يتسم بدرجة مرتفعة من الثبات والتناسق الداخلي بين فقراته.

### المبحث الثاني - الجانب النظري لمتغيرات البحث

#### أولاً: القيادة الداعمة (Supportive leadership)

١. مفهوم القيادة الداعمة (Concept of Supportive leadership): صاغ دانييل جولمان مصطلح "القيادة الداعمة" في عام ( ٢٠٠٠ ) كأحد الأساليب العاطفية الستة للقيادة، يتوافق مع خمسة أنماط قيادة مختلفة أخرى هي: ( الديمقراطية، والتدريبية، والحكيمة، والرشيده، والقسرية) كل من هذه الأساليب له تأثير واضح على العاملين في بيئة العمل سواء بشكل منفرد أو على فرق العمل ومدى استجابتهم لظروف العمل المختلفة ( Walumbwa, 4: 2016). وإن المتبع للفكر التنظيمي يعمل من خلال التغيرات الكلية للأنماط التسييرية إلى تحقيق انجازات جديدة وهذا ما حققته المنظمات اليابانية من تفوق وهو ما نبرزه من خلال تطرقنا لأهم ما تطرقت له النظرية وقد حددت معالم هذه النظرية بثلاثة مرتكزات أساسية تضمنت (Z) أفكار النظرية اليابانية في المنظمة والثقة والمهارة والمودة، وهذا يعني أنها تؤكد على الجوانب الإنسانية وتعميق المفاهيم في ميدان العمل وبذلك تبرز أهمية تأهيل الأفراد وتحسين الأداء وذلك من خلال التحفيز أو الدفع الإلهامي فهو العملية التي تركز على تصرفات القائد التي تولد في التابعين حب التحدي وأن تلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات وتشجع روح الفريق في العمل والالتزامات بالأهداف التنظيمية (Wang, 2021: 371). وتشمل خصائص القيادة الداعمة الرغبة في خلق اتصال اجتماعي وعاطفي قوي داخل المجموعة وهو يؤكد على بيئة العمل المتناغمة، وتسليط الضوء على بناء الفريق والرغبة في حل النزاعات داخل المجموعة وإن القيادة الداعمة تساعد على إنتاج فريق سعيد ومتحمس ومخلص، ويمكن أن يكون للقادة دور هام في أن يكونوا مسؤولين عن الأداء ونهج بيئة العمل في اتخاذ القرارات التي تخص بيئة العمل التنظيمي (Spector, 2011: 44) . وان أسلوب القيادة الداعمة يمتاز في بناء الفريق وفي صياغة بيئة تعاونية شاملة ومحترمة. ومن الفوائد التي يمكن أن يجلبها أسلوب القيادة الداعمة إلى المنظمة هي: تواصل أفضل حيث يخلق القائد الداعم بيئة من الثقة يشعر فيها الموظفون بالراحة في التواصل مع بعضهم البعض وقادرين على تقديم الافكار المبتكرة والخلاقة للمنظمة وزيادة الرضا الوظيفي لأعضاء الفريق من خلال رعاية الموظفين وتقديم أفضل ما لديهم وخلق بيئة يشعرون فيها بالتقدير، اذ يضع القادة الداعمون الأساس لرضا



أعلى للموظفين، وأعلى احتفاظ بالموظفين حيث تساعد الاتصالات الشخصية التي ينشئها القائد الداعم على تقليل دوران العمل وتحسين الاحتفاظ بالموظفين، والشمولية وهي الطريقة التي يركز بواسطتها القائد على التعامل مع الموظفين وتسهيل حل النزاعات وأن تكون بيئة أكثر شمولاً حيث يتم منح جميع الموظفين الفرصة للازدهار، وتحسين رفاهية الموظف من خلال الاهتمام بموظفيهم وتوفير مكان عمل أكثر انسجاماً، يمكن للقادة أن يساعدوا في تحسين الرفاهية في المنظمة (Preacher, 2010: 23).

٢. أبعاد القيادة الداعمة Dimensions of Supportive leadership - يعد الوصول إلى مقياس لقياس متغير القيادة الداعمة أحد أهم التحديات التي تواجه القيادة الداعمة وهذا يختلف من بيئة إلى أخرى كل حسب طبيعة القوانين والإجراءات والقواعد التي تحكم هذه المنظمات، وفي بحثنا هذا سيتم الاعتماد على انموذج (Zaccaro, 2009: 75) في تحديد أبعاد القيادة الداعمة والتي تتألف من ثلاثة أبعاد رئيسية هي: (الدافع الإلهامي، التأثير الإيجابي، القدرة على إدارة الصراع)، وفيما يأتي توضيح مختصر لكل بُعد من هذه الأبعاد:

أ. الدافع الإلهامي: تعمل القيادة الداعمة وفق هذا البعد على التأكيد على الجوانب الإنسانية وتعميق المفاهيم في ميدان العمل ، وبذلك تبرز أهمية تأهيل الأفراد وتحسين الأداء وذلك من خلال التحفيز أو الدفع الإلهام، فهو العملية التي تركز على تصرفات القائد التي تولد في التابعين حب التحدي وأن تلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات وتشجع روح الفريق في العمل والالتزامات بالأهداف التنظيمية (Van, 2011: 116).

ب. التأثير الإيجابي: ويعني امتلاك القائد للرؤية والإحساس القوي بالرؤية والرسالة العليا للمنظمة، وغرس روح الفخر والاعتزاز في نفوس مرؤوسيه كما يؤدي إلى تحقيق الثقة والاحترام من قبلهم (Zaccaro, 2009: 75). فالتأثير الإيجابي يتمثل بكونه أنماط أو رموز والمنصب الذي يشغلونه القادة فالعاملون ينظرون إليهم على أنهم مثال للأخلاق والقيم ويبدون مشاعر الإعجاب والاحترام والثقة تجاههم، بجانب ذلك فإن سلوك القائد وممارسته التي تجسد الحرص على المصالح العامة تجعله أكثر تأثيراً على العاملين (Walumbwa, 2016: 4).

ج. القدرة على إدارة الصراع: أن الصراع لا وجود له وأن المدير صاحب القرار الرشيد وعلى الموظف طاعة المدير دون نقاش وإلا تعرض للعقاب أو الفصل، وبعض النظريات ترى أن الصراع أمر ضروري وحتمي في التنظيم ولا يمكن تجنبه وأن العنصر البشري ذو أهمية كبيرة في المنظمة، وأن القيادة لها دوراً مهماً في التأثير على السلوك وعلى الرضى الوظيفي فدعت إلى ضرورة إتباع الأسلوب الديمقراطي وأن للإنسان حاجات يسعى لتحقيقها (Wang, 2021: 378).

## ثانياً: الابتزاز الوظيفي Job blackmail

١- مفهوم الابتزاز الوظيفي ( Concept of Job blackmail ) يرى (Slutskiy,2021:1) ان الابتزاز جريمة قانونية وايضا يعبر عنه مثلاً على الاتفاق الطوعي بين طرفين يفضل كلاهما الدخول في الاتفاقية بدلاً من رفضها يجب أن يكون الابتزاز قانونياً لأنه غير عدواني والعقاب على عدم الاعتداء جريمة في حد ذاتها على الرغم من أن الحدس الأخلاقي للفرد قد يقود المرء إلى الاعتقاد بأن الابتزاز أمر مرفوض بدرجة كافية ليتم تجريمه ، إلا أنه لا يزال يتعين على الفرد أن يتذكر أن ما يسمى (بالحدس الأخلاقي) هو نتاج التنشئة الاجتماعية. ويرى (Block,2011:6) ان الابتزاز في الوظيفة أو بيئة العمل يمثل تهديداً مصحوباً بمطلب من اجل المال أو الحصول على المكاسب الوظيفية كان تكون عدم الالتزام بالدوام أو الفشل بأداء مهام العمل وعرقلة احتياجات الزبائن وعدم الوفاء بوعود ومتطلبات الزبون أو الخدمات المجتمعية، وعليه فان الابتزاز بالوظيفة يشكل تهديداً على المنظمة كونه فعل شيء غير قانوني بشكل واضح. ويوضح (عامر، ٢٠٢١: ٢) ان الابتزاز الوظيفي هو نوع من الخوف يمنع الموظف من الإفصاح عما بداخله وذلك لتعرضه لشيء من الابتزاز، ولاسيما الابتزاز الوظيفي الذي يهدد به المدير بأنها لن تحصل على التقدير الذي تستحقه إن فكرت برفضه أو حتى بالتحدث عن أي من تلك التحرشات. ومن صور الابتزاز الوظيفي ذلك الذي يمارسه بعض المديرين تجاه موظفيهم كتمنعهم من درجة متدنية في تقويم الأداء وعدم ترقيتهم مع أهليتهم في ذلك، وتصيّد الأخطاء الصغيرة، والإشاعة المضرة بالسمعة، وتعتمد إحالة الموظف للتحقيق، واللجوء إلى العقوبات الإدارية في ظل عدم وجود دواعٍ تتطلب ذلك فهناك الابتزاز الوظيفي من جانب بعض الموظفين تجاه مديريهم حيث إن لديهم أوراق ضغط يحملونها ضدهم ويهددون مديريهم بإشهارها في حال لم يتم تحقيق طلباتهم، مما يجعل المديرين عاجزين، بل خاضعين لتنفيذ طلباتهم و رغباتهم وإن لم يتسق ذلك مع مقتضيات مصلحة العمل (النهارى، ٢٠١٩: ٣).

ويرى (Johnstone& Mando,2015:22) ان الابتزاز الوظيفي واحداث المشكلات بين المنظمات يؤثر كثيرا على المجتمعات وعلى المصادقية حيث انتشرت بسبب عدم الالتزام بأخلاقيات المهنة وضعف النفس وعدم وجود رقابة مشددة وقانون نزيه يدافع عن هذه القضايا لأنها تؤدي أحيانا الى منحى آخر اذا تطورت حالة الابتزاز قد تسبب في اغلاق المنظمة نهائيا او تعطيل مصالحها التي تقوم بها ، ومن ناحية اخرى حيث يتدخل المديرون في جانب من الابتزاز الوظيفي و يقومون بتوظيف مناصبهم وقوتهم لتحقيق مصالحهم و احيانا تصل الى تصفية حساباتهم الشخصية تحت اطار العمل .

٢- أبعاد الابتزاز الوظيفي (Dimensions of Job blackmail): في بحثنا هذا ولتحديد الأبعاد الرئيسية للابتزاز الوظيفي سوف يعتمد الباحثون على انموذج (عامر، ٢٠٢١: ٢) الذي أشار إلى ستة أبعاد رئيسية وهي: (الفشل، عدم القدرة على مواكبة تطلعات الادارة، العجز في مواجهة التحديات، استغلال المنصب، الرشوة، الضغوط)، والتي سوف نوضحها باختصار وكما يأتي:

أ:الفشل : يتم استعمال الابتزاز اتجاه المدير متى ما احس الموظف بالفشل وعدم القدرة على الإنتاجية.

ب:عدم القدرة على مواكبة تطلعات الادارة: هنا ايضا اذا احس الموظف بعدم قدرته على مواكبة المدير من حيث التطور والجوانب الاخر فهو سيلجأ الى الابتزاز.

ت:العجز في مواجهة التحديات: عندما يكون الموظف عاجز تماما على التقدم وعدم قدرته على الابداع وعدم مواجهة الصعوبات التي تحدث له اثناء العمل فهو يلجأ الى الابتزاز.

ث:استغلال المنصب: وهذا يكون اتجاه الموظفين حيث يقوم المديرون واصحاب المناصب والنفوذ بأستغلال المكانة الموجود لمصلحته أي يقوم بأبتزاز الموظفين اذا لم يقوم بأي من الاعمال التي يرغب بها وتمكنوا من استخدام الوظيفة كسلطة يتاجرون بها.

ج:الرشوة الوظيفية: اذا كانت هذه الظاهرة لها ما يبررها في زمن ما، عندما كانت الأجور متدنية في العقود السابقة مع إن تبرير الرشا خاطى في جميع الأحوال- لكن أجور الموظفين الراهنة تؤكد عدم حاجتهم لقبول الرشوة، واللجوء إلى أسلوب ابتزاز المواطن المراجع، وهو أسلوب رخيص يلجأ له بعض الموظفين الحكوميين، لإجبار المراجع على دفع المال لهم مقابل الإنجاز ، وعقد الرشوة ، في هذا السياق ، هو نفسه تمامًا مثل (عقد الابتزاز) ، إلا أنه يبدأ من قبل المبتز نتفق أنا وبرمان على هذا عندما يقترب من ثروة محتملة ويدفع له المال حتى لا يخبرنا بالسر ، يجب أن يكون هذا قانونيًا. كالمعتاد ، ومع ذلك ، فإن منطوق كل منا مختلف (Block,2011:111). وأشار ( Gorodnichenko & Peter,2007:1)المقدرة في المكاسب والنفقات المبلغ عنها لتحديد حجم التعويضات غير المرصودة (غير الرسمية) (أي الرشاوى) للموظفين .

د:الضغوط: ظهرت حالات دخيلة على المجتمع الوظيفي وتنامت بوساطة مافيات جعلت لنفسها قيمة داخل اجواء العمل الإداري من خلال التسلط والابتزاز لموظفيهم، حيث بدأت هذه المافيات

داخل منظومة العمل وخارجها باتباع اساليب الابتزاز المتعمد للعاملين من الإناث والذكور مستغلين بذلك انتهاكهم المتعمد والمتكرر للضوابط والقوانين الوظيفية من خلال استمالة النوايا الوظيفية الصادقة الى اعمال شيطانية غايتها المنفعة الخاصة على حساب سمعة العمل الوظيفي.

### المبحث الثالث - الجانب العملي للبحث

وصف متغيري البحث واختبار الفرضيات (العلاقة والأثر) - اعتماداً على انموذج الدراسة وفرضياتها وطبيعة العلاقة والأثر بين القيادة الداعمة والابتزاز الوظيفي في المنظمة المبحوثة استناداً الى البرنامج الاحصائي (SPSS) للتعرف على الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الانحراف وشدة الاجابة والنسب المئوية.

أولاً: وصف أبعاد القيادة الداعمة

١. الدفع الإلهامي: يتضح من نتائج الجدول (٢) ان نسبة الاتفاق (أتفق بشد، أتفق) على تساؤلاته بلغت ( 83%) ونسبة عدم الاتفاق ( لا أتفق، لا أتفق بشدة) بلغت(7%) ومحاييد بلغت (10%) وهذا ما يوضحه قيمة الوسط الحسابي (3.954) وبانحراف معياري هو ( 0.928 ) وبمعامل اختلاف (22.456) وكانت شدة الاجابة (78.98) ، ويعد المؤشر (X1) أكثر تفاعلاً في التساؤلات بنسبة اتفاق (٨٣%) وبوسط حسابي (4.11) وبانحراف معياري (0.88) ، ويشير التساؤل (X5) انه أقل اسهاماً في هذا البعد بنسبة اتفاق (٧٠%) وبوسط حسابي ( 3.75 ) وانحراف معياري ( 1.08 ) مما يعني ضعف دعم القيادة في توجهات العاملين للالتزام بتحقيق اهداف المنظمة.

### الجدول (٢) التحليل الاحصائي الوصفي لبعد الدفع الالهامي

البعد	التساؤلات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	شدة الاجابة %
الدفع الالهامي	X1	4.11	0.88	20.68	81.58
	X2	4.07	0.86	20.19	80.82
	X3	3.78	0.93	22.63	76.83
	X4	4.06	0.89	21.20	79.84
	X5	3.75	1.08	27.58	75.83
المعدل		3.954	0.928	22.456	78.98

المصدر: إعداد الباحثان اعتماداً على البرنامج (SPSS).

٢. التأثير الإيجابي: عبر عن قياس هذا البعد من خلال المؤشرات (X6 إلى X10)، وتكشف معطيات الجدول (٣) إلى اتفاق (أنتفج بشدة) (77.40%) من المبحوثين على إجمالي مؤشرات، ونسبة عدم الاتفاق (لا أنتفج، لا أنتفج بشدة) (8%) ومحاييد (14.60%) ويدعمه قيمة الوسط الحسابي (3.774) وبتانحراف معياري (0.864) وبمعامل اختلاف (22.35%) وكانت شدة الاستجابة (74.896%)، وبمتابعة النسب الموضحة في الجدول يتضح أن مؤشر (X8) حقق أعلى اسهامات الاتفاق بنسبة بلغت (73%) وبوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (0.93) والذي يشير إلى استخدام الإدارة العليا الى أساليب لها اثرها الكبير لدعم العاملين في تأديتهم لمهام عملهم ، فيما عدا المؤشر (X7) الأقل اسهاماً في هذا البعد بنسبة (63%) ووسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (0.91) مما يعني ضرورة تهيئة بيئة عمل إيجابية تتسم بدعم القيادة العليا في المنظمة لخلق أجواء من التعاون الداعمة لتحقيق الأهداف التنظيمية.

### الجدول (٣) التحليل الإحصائي الوصفي لبعد التأثير الإيجابي

البعد	التساويات	الوسط الحسابي	التانحراف المعياري	معامل الاختلاف	شدة الإجابة %
التأثير الإيجابي	X6	3.80	0.91	23.22	75.41
	X7	3.70	0.91	24.08	73.41
	X8	3.84	0.93	23.71	76.22
	X9	3.79	0.80	20.65	75.21
	X10	3.74	0.77	20.09	74.23
المعدل		3.774	0.864	22.35	74.896

المصدر: إعداد الباحثان اعتماداً على البرنامج (SPSS).

٣. القدرة على إدارة الصراع: تفصح نتائج مؤشرات بعد القدرة على إدارة الصراع والمتمثلة ب (X11 إلى X15) والموضحة في الجدول (٤) عن وجود اتفاق لدى (80.30%) من المبحوثين من إجمالي مؤشرات، وبلغت نسبة محايد (11.24%)، فيما بلغت نسبة عدم الاتفاق (8.46%)، وتدعم نسبة الاتفاق قيمة الوسط الحسابي البالغ (3.65) والتانحراف المعياري (0.94) وبمعامل اختلاف (25.422%) بشدة استجابة (73.60%)، وامتلك المؤشر (X11) أعلى نسبة اتفاق بلغت (74%) مدعوم بوسط حسابي قدره (3.82) وانحراف معياري (0.93) والتي تؤشر ان للإدارة العليا دوراً بارزاً ومتميزاً في القدرة على منع حدوث

المشكلات داخل بيئة العمل، وحقق المؤشر (X15) أدنى نسبة اتفاق بلغت (55%) بوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري (1.01) والذي يؤثر الضعف النسبي في ادارة الصراعات التي قد تحدث في بيئة العمل التنظيمي.

#### الجدول (٤) التحليل الاحصائي الوصفي لبعء القدرة على ادارة الصراع

البعد	التساؤلات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	شدة الاجابة %
القدرة على ادارة الصراع	X11	3.82	0.93	23.867	76.01
	X12	3.71	0.81	21.360	73.81
	X13	3.64	0.94	25.565	72.41
	X14	3.66	1.01	27.224	72.81
	X15	3.42	1.01	29.098	68.01
المعدل		3.65	0.94	25.4228	72.61

المصدر: إعداد الباحثان اعتماداً على البرنامج (SPSS).

والجدول (٥) الاتي يوضح لنا الخلاصة للأبعاد الرئيسة للقيادة الداعمة، حيث نجد ان بعد الدفع الالهامي يأخذ المرتبة الأولى يليه بعد التأثير الإيجابي وأخيراً بعد القدرة على إدارة الصراع:

#### جدول (٥) الترتيب لأبعاد القيادة الداعمة من وجهة نظر العينة المبحوثة في المنظمة

ت	الأبعاد	الاتفاق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	نسبة الاستجابة
1	الدفع الإلهامي	83%	3.954	0.928	22.456	78.98
2	التأثير الإيجابي	77.40%	3.774	0.864	22.35	74.896
3	القدرة على إدارة الصراع	80.30%	3.65	0.94	25.4228	72.61

المصدر: اعدا الباحثان اعتماداً على الجداول (٢،٣،٤)

#### ثانياً: وصف أبعاد الابتزاز الوظيفي

١. الفشل: تكشف معطيات الجدول (٦) عن اتفاق (59%) من المبحوثين على المؤشرات الخاصة بهذا البعد والمتمثلة (X16 إلى X20) ومحايد بنسبة (25%) فيما بلغت نسبة عدم الاتفاق (16%) وتدعم نسبة الاتفاق على هذه المؤشرات قيمة الوسط الحسابي البالغة (3.416) وانحراف معياري (0.988) ومعامل اختلاف (27.174%) وشدة استجابة (67.73%). ويعد مؤشر (X16) من أبرز المؤشرات التي حققت أعلى نسبة إتفاق بلغت

(66%) ووسط حسابي(3.56) وإنحراف معياري (0.96) والذي يشير إلى وجود دور للإدارة العليا للحد من حالات الفشل التي يتعمدها عدد من المتسلطين في المنظمة والتي تهدف إلى حدوث نوع من الابتزاز على الآخرين ، بينما حصل المؤشر (X19) على أدنى نسبة اتفاق والتي بلغت (49%) وبوسط حسابي (3.31) وإنحراف معياري (1.10) مما يعني اعتماد المنظمة المبحوثة آليات متعددة للحد من حالات الفشل المتعمدة التي يكون لها الأثر السلبي على إجراءات بيئة العمل.

#### الجدول (٦) التحليل الاحصائي الوصفي لبعء الفشل

البعد	التساويات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	شدة الاجابة %
الفشل	X16	3.56	0.96	25.28	70.61
	X17	3.34	1.01	27.79	66.21
	X18	3.43	0.96	26.38	68.01
	X19	3.31	1.10	31.64	65.61
	X20	3.44	0.91	24.78	68.21
المعدل		3.416	0.988	27.174	67.73

المصدر: إعداد الباحثان اعتماداً على البرنامج (SPSS).

٢. عدم القدرة على مواكبة تطلعات الإدارة: عبر عن هذا البعد بالمؤشرات (X21 و X25) إذ تشير معطيات الجدول (٧) إلى توجه إجابات المبحوثين نحو الإتفاق على هذه المؤشرات إجمالاً وبنسبة بلغت (57%) ومحاييد بنسبة (30%) فيما بلغت نسبة عدم الاتفاق (13%) وتدعم نسبة الاتفاق على هذه المؤشرات قيمة الوسط الحسابي البالغة (3.488) وانحراف معياري (0.98) ومعامل إختلاف (27.448) وشدة استجابة (70.00% ) . واسهم مؤشر (X24) بأعلى نسبة إتفاق بلغت (60% ) ووسط حسابي(3.71) وإنحراف معياري (0.76) والذي يشير إلى دور الإدارة العليا في دعم الموظفين ليأخذوا دورهم في التطور ودعم اهداف وتطلعات المنظمة ، بينما حصل المؤشر (X23) أدنى نسبة اتفاق اذ بلغت (42%) وبوسط حسابي(3.34) وإنحراف معياري(1.00) مما يعني وجود تلكؤا في قيام المنظمة في دعم الموظفين وتطلعاتهم في الحصول على حقوقهم كاملة والتي لها انعكاس على حياتهم الاجتماعية.

الجدول (٧) التحليل الاحصائي الوصفي لبعء عدم القدرة على مواكبة تطلعات الادارة

البعد	التساؤلات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	شدة الاجابة %
عدم القدرة على مواكبة تطلعات الإدارة	X21	3.44	1.11	31.81	68.00
	X22	3.45	1.06	29.87	68.21
	X23	3.34	1.00	29.12	66.01
	X24	3.71	0.76	19.61	73.41
	X25	3.50	0.97	26.83	69.41
المعدل		3.488	0.98	27.448	69.008

### المصدر: إعداد الباحثان اعتماداً على البرنامج (spss)

٣. العجز في مواجهة التحديات: تؤثر معطيات الجدول (٨) عن هذا البعد بالمؤشرات (X26) و (X30) إلى توجه إجابات المبحوثين نحو الاتفاق (اتفق بشدة واتفق) على هذه المؤشرات إجمالاً وبنسبة بلغت (45%) ومحايد بنسبة (40%) فيما بلغت نسبة عدم الاتفاق ( لا اتفق، ولا اتفق بشدة (15%) وتدعم نسبة الاتفاق على هذه المؤشرات قيمة الوسط الحسابي البالغة (3.22) وانحراف معياري (0.964) ومعامل إختلاف (29.81%) وشدة استجابة (63.366%). واسهم مؤشر (X29) بأعلى نسبة إتفاق بلغت (49%) ووسط حسابي (3.46) وإنحراف معياري (0.87) والذي يشير إلى قدرة الإدارة العليا على مواجهة التحديات الطارئة على تحدث في بيئة العمل ، بينما حصل المؤشر (X27) أدنى نسبة أفاق والتي بلغت (26%) وبوسط حسابي (2.71) وإنحراف معياري (1.02) مما يعني اعتماد المنظمة المبحوثة على اشخاص دون غيرهم لمواجهة التحديات والمشكلات التي تخرق بيئة العمل التنظيمي.

### الجدول (٨) التحليل الاحصائي الوصفي لبُعد العجز في مواجهة التحديات

البُعد	التساؤلات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	شدة الاجابة %
العجز في مواجهة التحديات	X26	3.10	1.00	32.56	61.17
	X27	2.71	1.02	35.49	55.42
	X28	3.42	1.03	30.91	64.41
	X29	3.46	0.87	24.41	68.41
	X30	3.41	0.90	25.68	67.42



المعدل	3.22	0.964	29.81	63.366
--------	------	-------	-------	--------

المصدر: إعداد الباحثان اعتماداً على البرنامج (SPSS).

٤. استغلال المنصب: توضح معطيات الجدول (٩) من خلال المؤشرات (X31 - X35) إلى ميول إجابات العينة المبحوثة نحو الاتفاق (أتفق، أتفق بشدة) إجمالاً، إذ حققت نسبة بلغت (40%) ومحايد بنسبة (35%)، بينما بلغت نسبة عدم الاتفاق إلى (25%)، وتدعم نسبة الاتفاق الوسط الحسابي المتحقق (3.122) وانحراف معياري (0.898) ومعامل اختلاف (31.806%) وشدة الاستجابة (58.764%)، وقد حقق التساؤل (X40) أعلى وسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (0.89) وأعلى نسبة بلغت (37%) والذي يؤشر على قيام الإدارة العليا بوضع عقوبات صارمة بحق من يعمل على استغلال منصبه في الضغط على الآخرين لغايات شخصية، فيما حقق التساؤل (X37) أدنى وسط حسابي (2.78) وبانحراف معياري (1.00) وبأقل نسبة اتفاق (28%) مما يدل على ضعف الإجراءات التي تتخذها المنظمة المبحوثة في محاسبة من يدعون انهم اهل سطوة وعلاقة متينة مع القيادات العليا في المنظمة.

الجدول (٩) التحليل الاحصائي الوصفي لبعد استغلال المنصب

البعد	التساؤلات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	شدة الاجابة %
استغلال المنصب	X31	3.17	0.95	24.45	60.18
	X32	3.40	0.87	35.49	54.32
	X33	2.84	0.85	30.91	52.43
	X34	2.69	0.93	30.32	58.42
	X35	3.51	0.89	37.86	68.47
المعدل		3.122	0.898	31.806	58.764

المصدر: إعداد الباحثان اعتماداً على البرنامج (SPSS).

٥. الرشوة: توضح معطيات الجدول (١٠) من خلال التساؤلات (X41 - X45) إلى ميول إجابات العينة المبحوثة نحو الاتفاق (أتفق، أتفق بشدة) إجمالاً، إذ حققت نسبة بلغت (40%) ومحايد بنسبة (36%)، بينما بلغت نسبة عدم الاتفاق إلى (24%)، وتدعم نسبة الاتفاق الوسط الحسابي المتحقق (3.1) وانحراف معياري (0.948) ومعامل اختلاف (27.956%) وشدة

الاستجابة(61.39% )، وقد حقق التساؤل(X41) أعلى وسط حسابي (3.61) وإنحراف معياري (1.04) وأعلى نسبة بلغت (63%) والذي يدل ان الاجراءات المتخذة بحق من يتعاطون الرشوة كنوع من أنواع الابتزاز الوظيفي هي إجراءات ضعيفة وغير رادعة بشكل يتناسب مع حجم التحديات، فيما حقق التساؤل (X45) ادنى وسط حسابي (2.78) وبإنحراف معياري (1.00) وبأقل نسبة اتفاق(27%) وهذا يدل على سعي المنظمة المبحوثة الى القضاء على كل حالات الابتزاز ذات الصلة بالرشوة وفق القوانين والأنظمة النافذة.

#### الجدول (١٠) التحليل الاحصائي الوصفي لبعء الرشوة

البعد	التساؤلات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	شدة الاجابة %
الرشوة	X36	3.61	1.04	20.65	72.43
	X37	3.31	0.95	26.49	62.63
	X38	3.00	0.89	28.63	57.03
	X39	2.80	0.86	31.06	57.63
	X40	2.78	1.00	32.95	57.23
المعدل		3.1	0.948	27.956	61.39

المصدر: إعداد الباحثان اعتماداً على البرنامج (SPSS).

٦.الضغوط: توضح معطيات الجدول(١١) من خلال المؤشرات(X46 - X50) إلى ميول إجابات العينة المبحوثة نحو الاتفاق ( أتفق، أتفق بشدة) إجمالاً، إذ حققت نسبة بلغت (48%) ومحاييد بنسبة (30%)، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق إلى (22%)، وتدعم نسبة الاتفاق الوسط الحسابي المتحقق (3.072) وانحراف معياري (0.942) ومعامل اختلاف (26.75) وشدة الاستجابة (60.994%)، وقد حقق التساؤل (X46) أعلى وسط حسابي (3.40) وإنحراف معياري (1.03) وأعلى نسبة بلغت (35%) والذي يدل على تعمل المنظمة تعمل على القضاء على كل الضغوط التي يمارسها أصحاب القرار في بيئة العمل، فيما حقق التساؤل (X50) ادنى وسط حسابي (2.80) وبإنحراف معياري (1.03) وبأقل نسبة اتفاق (25%) مما يدل على ان المنظمة المبحوثة تمارس صلاحياتها في مواجهة الأشخاص الذين يمارسون الضغط والابتزاز على الاخرين من اجل مصالح شخصية.

#### الجدول (١١) التحليل الاحصائي الوصفي لبعء الضغوط

النوع	التساويات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	شدة الإجابة %
الضغوط	X41	3.40	1.03	22.65	73.41
	X42	3.22	0.98	25.49	61.53
	X43	3.04	0.83	28.62	58.05
	X44	2.90	0.84	29.04	56.73
	X45	2.80	1.03	27.95	55.25
المعدل		3.072	0.942	26.75	60.994

المصدر: إعداد الباحثان اعتماداً على البرنامج (SPSS).

والجدول (١٢) يوضح ترتيب ابعاد متغير الابتزاز الوظيفي، حيث حصل بُعد عدم القدرة على مواكبة تطلعات الإدارة المرتبة الأولى من بين الابعاد، اما بُعد استغلال المنصب حصل على المرتبة السادسة والأخيرة في ترتيب الابعاد.

### جدول (١٢) ترتيب أبعاد الابتزاز الوظيفي

ت	الابعاد	الاتفاق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	نسبة الإجابة %
1	الفشل	59%	3.416	0.988	27.174	67.73
2	عدم القدرة على مواكبة تطلعات الإدارة	57%	3.488	0.98	27.448	69.008
3	العجز في مواجهة التحديات	45%	3.22	0.964	29.81	63.366
4	استغلال المنصب	40%	3.122	0.898	31.806	58.764
5	الرشوة	40%	3.1	0.948	27.956	61.39
6	الضغوط	48%	3.072	0.942	26.75	60.994

المصدر/ من اعداد الباحثان استنادا الى الجداول (١١، ١٠، ٩، ٨، ٧، ٦)

ثالثاً: اختبار طبيعة علاقات الارتباط بين متغيري البحث - يتضح من خلال الجدول (١٣) أدناه من خلال تحليل طبيعة علاقة الارتباط بين القيادة الداعمة وأبعاد الابتزاز الوظيفي (الفشل، عدم القدرة، العجز في مواجهة التحديات، استغلال المنصب، الرشوة، الضغوط) بالاستناد إلى الفرضية الرئيسية ( وجود علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الداعمة وأبعاد الابتزاز الوظيفي (الفشل، عدم القدرة، العجز في مواجهة التحديات، استغلال المنصب، الرشوة، الضغوط)

الجدول (١٣) نتائج الارتباط بين أبعاد القيادة الداعمة ومجموعة وأبعاد الابتزاز الوظيفي منفردة

أبعاد الابتزاز الوظيفي						المتغير المعتمد
الضغوط	الرشوة	استغلال المنصب	العجز في مواجهة	عدم القدرة	الفشل	المتغير المستقل

			التحديات			
0.315**	0.320**	0.513**	0.614**	0.454**	0.436**	القيادة الداعمة

المصدر: إعداد الباحثان باستخدام برنامج (SPSS,Ver.26) **\*\*P≤ 0.05** n=110

يبدو من خلال الجدول (١٤) أدناه من خلال تحليل طبيعة علاقة الارتباط بين القيادة الداعمة وأبعاد الابتزاز الوظيفي (الفتل، عدم القدرة، العجز في مواجهة التحديات، استغلال المنصب، الرشوة، الضغوط) استناد إلى الفرضية الرئيسية ( وجود علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الداعمة) الدفع الالهامي، التأثير الإيجابي، القدرة على ادارة الصراع) والابتزاز الوظيفي مجتمعاً.

#### الجدول (١٤) نتائج الارتباط بين أبعاد القيادة الداعمة منفردة والابتزاز الوظيفي

أبعاد القيادة الداعمة			المتغير المستقل المتغير المعتمد الابتزاز الوظيفي
القدرة على ادارة الصراع	التأثير الإيجابي	الدفع الالهامي	
0.543**	0.540**	0.460**	

المصدر: إعداد الباحثان باستخدام برنامج (SPSS,Ver.26) **\*\*P≤ 0.05** n=110

رابعاً: اختبار طبيعة علاقات الأثر بين متغيري البحث - يتضح من خلال تحليل علاقات الأثر لأبعاد القيادة الداعمة في الابتزاز الوظيفي في المنظمة المبحوثة الذي يستند على الفرضية الرئيسية) وجود علاقة أثر ذات دلالة احصائية معنوية بين أبعاد القيادة الداعمة) الدفع الالهامي، التأثير الإيجابي، القدرة على إدارة الصراع) في الابتزاز الوظيفي .

#### الجدول (١٥) تأثير أبعاد القيادة الداعمة منفردة في أبعاد الابتزاز الوظيفي مجتمعة

الابتزاز الوظيفي						المتغير المعتمد	
T		B	B0	F		R <sup>2</sup>	المعطيات
المجدولة	المحسوبة			المجدولة	المحسوبة		المتغير المستقل
1.976	6.979**	0.451	1.440	3.944	47.697**	0.343	القيادة الداعمة
1.976	7.188**	0.576	1.057	3.944	50.658**	0.356	التأثير الإيجابي
1.976	8.702**	0.478	1.482	3.944	74.715**	0.447	القدرة على ادارة الصراع

المصدر: إعداد الباحثان باستخدام برنامج (SPSS,Ver.26) **\*\*P≤ 0.05** df1.98 n=110

يتضح في الجدول (١٦) أدناه من خلال تحليل علاقات الأثر لأبعاد القيادة الداعمة في الابتزاز الوظيفي في المنظمة المبحوثة الذي يستند على الفرضية الرئيسية (وجود علاقة أثر ذات دلالة احصائية معنوية بين أبعاد القيادة الداعمة في الابتزاز الوظيفي بمتغيراته الفرعية (الفشل، عدم القدرة على إدارة الصراع، العجز في مواجهة التحديات، استغلال المنصب، الرشوة، الضغوط)

**الجدول (١٦) تأثير أبعاد القيادة الداعمة مجتمعة في أبعاد الابتزاز الوظيفي منفردة**

T		B	B0	F		R <sup>2</sup>	المعطيات	المتغير المعتمد
المجدولة	المحسوبة			المجدولة	المحسوبة		الأبعاد	الابتزاز الوظيفي
1.976	8.424**	0.527	1.956	3.944	69.952**	0.431	الفشل	
1.976	5.374**	0.445	2.210	3.944	27.864**	0.239	عدم القدرة على إدارة الصراع	
1.976	8.269**	0.598	1.853	3.944	37.367**	0.422	العجز في مواجهة التحديات	
1.976	7.107**	0.441	2.490	3.944	49.496**	0.422	استغلال المنصب	
1.976	3.729**	0.360	2.625	3.944	12.889**	0.351	الرشوة	
1.976	8.137	0.575	1.757	3.944	37.266	0.135	الضغوط	

المصدر: إعداد الباحثان باستخدام برنامج (SPSS, Ver.26) df1.98 \*\*P ≤ 0.05 n=110

#### المبحث الرابع - الاستنتاجات والتوصيات

##### أولاً: الاستنتاجات

١. اتضح إن مستوى اهتمام المنظمة المبحوثة بمتغير القيادة الداعمة له اثره الفاعل في الحد من حالات الابتزاز الوظيفي .
٢. لم يحضى بُعدي الدفع الالهامي والقدرة على إدارة الصراع بالاهتمام الكافي من قبل المسؤولين في المنظمة المبحوثة على الرغم من أهميتهما في تقديم الدعم والحد من الابتزاز في بيئة العمل.
٣. إن الإجراءات المتبعة من قبل مديرية البلدية والخاصة بتبني أبعاد القيادة الداعمة على المستوى العام مؤثرة في الحد من الابتزاز الوظيفي وتسهم بتحقيق أهداف الخدمة للمجتمع.
٤. تبين إن الأساليب الإدارية المعتمدة في المنظمة المبحوثة والخاصة بتشجيع الموظفين على طرح الأفكار الجديدة وإشراك الموظفين بالقرارات الرئيسية، إن هذه الأساليب تسهم في

تقديم الدعم الكامل لهم وتخلق بيئة عمل داعمة بعيدة عن حالات الفساد والشبهات التي قد تحدث..

٥. إن النظم والأساليب المتبعة في المنظمة المبحوثة والخاصة بالقدرة على ادارة الصراع والتأثير في الاخرين يجب ان تركز على تعزيز التبادل المعرفي والمهاراتي والخبرات ودعم بيئة العمل وفق التعليمات والقوانين وعدم تجاوز هذه المبادئ التي لها اثرها في الحد من الابتزاز الوظيفي.

#### ثانياً: التوصيات

١. إيلاء الاهتمام الحقيقي للمتطلبات الخاصة بالموظفين وتقديم الدعم المناسب لهم من قبل الإدارة العليا واعتبارها ثقافة تنظيمية داعمة للمساهمة في الحد من الابتزاز الوظيفي الذي قد يتعرض العاملون له.

٢. ضرورة اعتماد مديرية بلدية الكوفة (عينة البحث) على الاساليب الادارية الفعالة في اتخاذ القرارات ومراجعة أساليبها الحالية وجعلها منسجمة مع تطلعاتها في تحقيق أهدافها.

٣. على المنظمة المبحوثة الاعتماد على الاجراءات القانونية والقواعد التي تحكم العمل في مواجهة حالات الابتزاز الوظيفي وعدم التساهل في هذا الموضوع نهائياً.

٤. زيادة الاهتمام باستقلالية الدائرة وعدم تأثرها بالضغوطات الخارجية والعمل بالقواعد والقوانين التي لها دورها الكبير في مواجهة هذه الضغوط.

٥. المحافظة على مستوى اهتمام المنظمة المبحوثة بمشاركة العاملين باتخاذ القرارات والعمل على توسعة مشاركتهم في القضايا الخاصة بعملهم لأنها تنعكس ايجاباً على أدائهم وجودة الخدمة المنشودة بعيدا عن كل الحالات المشبوهة (كالفساد الإداري والمالي).

#### المصادر

##### اولاً: المصادر العربية

١. النهاري، جواهر بنت عبد العزيز (٢٠١٩)، "الابتزاز الوظيفي .. آفة الابداع والاضافة" مجلة البلاد، بحث منشور.

٢. عامر، عادل. (٢٠٢١)، "الابتزاز الوظيفي". مقالة منشورة.

##### ثانياً: المصادر الاجنبية

1.Preacher, K. J., Zyphur, M. J., & Zhang, Z. (2010). A general multilevel SEM framework for assessing multilevel mediation. *Psychological Methods*, 15, 209-233. doi: 10.1037/a0020141

2. Spector, P. E., & Brannick, M. T. (2011). Methodological urban legends: The misuse of statistical control variables. *Organizational Research Methods*, 14, 287-305. doi: 10.1177/1094428110369842
3. Van Dijk, D., & Kluger, A. N. (2011). Task type as a moderator of positive/negative feedback effects on motivation and performance: A regulatory focus perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 1084-1105. doi: 10.1002/job.725
4. Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A., & Oke, A. (2016). Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior: A cross-level investigation. *Journal of Applied Psychology*, 95, 517- 529. doi: 10.1037/a0018867
5. Wang, X, & Howell, J. M. (2021). A multilevel study of transformational leadership, identification, and follower outcomes. *Leadership Quarterly*, 23, 775-790. doi: 10.1016/j.leaqua.2012.02.001
6. Zaccaro, S. J., Heinen, B., & Shuffler, M. (2009). Team leadership and team effectiveness. In E. Salas, G. F. Goodwin, & C. S. Burke (Eds.), *Team effectiveness in complex organizations: Cross-disciplinary perspectives and approaches* (pp. 83- 111). New York: Routledge.
7. Compa, Lance. (2022). Job Blackmail [Review of the book *Fear at Work: Job Blackmail, Labor, and the Environment* ]. *Articles & Chapters*.
8. Block, Walter. (2011). *Berman on Blackmail: Taking Motives Fervently*.

- 9.Kempen, A. (2021). Community safety tips-do your homework properly before buying (or selling) a second-hand vehicle. *Servamus Community-based Safety and Security Magazine*, 114(3), 52-54.
- 10.Hamdoon, S. N. (2021). The marketing blackmail and its effect on customer's satisfaction: An exploratory study of the opinions of a sample of beneficiaries from Financial banking offices in Mosul city. *Muthanna Journal of Administrative and Economic Sciences*, 11(3).
- 11.Adisa, W. B., & Alabi, T. A. (2021). An empirical investigation of court users' encounters with bribery, judicial extortion and corruption victimisation in Lagos State. *Crime, Law and Social Change*, 75(2), 141-163.
- 12.Slutskiy, P. (2021). Blackmail. In *Communication and Libertarianism* (pp. 305-318). Springer, Singapore.
- 13.Lindgren, J. (1988). Secret rights: A comment on Campbell's theory of blackmail. *Conn. L. Rev.*, 21, 407.
- 14.Gorodnichenko, Y., & Peter, K. S. (2007). Public sector pay and corruption: Measuring bribery from micro data. *Journal of Public economics*, 91(5-6), 963-991.
- 15.Santoro, D., & Kumar, M. (2018). Public Interest and the Threat of Corruption: A Case for Civic Whistleblowing. In *Speaking Truth to Power-A Theory of Whistleblowing* (pp. 55-81). Springer, Cham.
- 16.Johnstone, B., & Mando, J. (2015). Proximity and journalistic practice in environmental discourse: Experiencing 'job blackmail'in the news. *Discourse & Communication*, 9(1), 81-101.