

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة الأعمال

عنوان البحث

تأثير القيادة الإستبدادية على أداء ورضا ومعدل دوران موظفي القطاع

الخاص

إعداد الطالب/

سعود عبد الله الدايل

إشراف/

اسماء ابوعنزه

العام الدراسي: ٢٠٢٣

شكر وتقدير:

أورد أن أعرب عن تقديري الذي لا نهاية له للمشرفين الأكاديميين لتزويدي بالدعم المطلوب خلال رحلتي الأكاديمية. لقد قدموا لي كل التعزيز والدعم الممكن الذي أثر علي بشكل كبير. أولاً، أشكر الله وأغتتم هذه الفرصة لأقدم امتناني وتحياتي للمشرفة الجامعية الأستاذة اسماء ابوعنزه، على توجيهها وتشجيعها المستمر. حيث أن هذه المساعدة والتوجيه الذي قدمته لي سيساعدني كثيرًا في رحلة الحياة التي أوشك أن أخوضها. أخيرًا، أشكر عائلاتي وأصدقائي على تشجيعهم المستمر.

فهرس المحتويات:

٢	شكر وتقدير:
٥	ملخص البحث:
٦	الفصل الأول
٦	الإطار العام للبحث
٧	المقدمة:
١٠	مشكلة الدراسة:
١٠	أهمية الدراسة:
١١	أهداف الدراسة:
١١	تساؤلات الدراسة:
١١	فروض الدراسة:
١٣	الفصل الثاني
١٣	الدراسات السابقة والإطار النظري
١٤	الدراسات السابقة:
١٦	الإطار النظري
٢٠	الفصل الثالث
٢٠	المنهجية وطرق البحث
٢١	المنهجية وطرق البحث:
٢٣	الاستبيان:
٢٤	جمع البيانات واختيار عينة الدراسة:
٢٥	النتائج:

٣٢	المناقشة:
٣٥	الفصل الرابع
٣٥	الآثار العملية والخاتمة
٣٦	الآثار العملية والخاتمة:
٣٦	الآثار العملية:
٣٦	الخاتمة:
٣٧	الملحق:
٤٦	المراجع:

ملخص البحث:

يهدف البحث الحالي إلى التحقيق في العلاقة بين القيادة الاستبدادية ودوران الموظفين والرضا الوظيفي كوسيط. البحث الحالي مهم للغاية لأنه يساعد المديرين على إدراك كيفية التعامل مع الموظفين وكيف يمكن لأسلوب القيادة الاستبدادي أن يعيق أداء المنظمة ككل. تستخدم الدراسة تصميم البحث الوصفي. سيتم جمع البيانات من خلال مسح. سيشارك في الدراسة حوالي ١٠٥ مشاركين من موظفي القطاع الخاص، الرياض، المملكة العربية السعودية. تشير النتائج إلى أن القيادة الاستبدادية تؤثر سلبًا على الرضا الوظيفي الذي أدى بدوره إلى زيادة معدل دوران الموظفين.

The current research aims at investigating the relationship between despotic leadership and employees' turnover and job satisfaction as a mediator. The current research is very important as it help managers to realize how to deal with employees and how despotic leadership style can impede the performance of the organization as whole. The study utilizes the descriptive research design. The data will be gathered through a survey. About 105 respondents from private sector employees will involve in the study as the population contains students and faculty members. The findings indicates that despotic leadership affect negatively on job satisfaction that in turn resulted in increased employees' turnover rate.

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

المقدمة:

تعتبر القيادة عملية أخلاقية تحقق السلام والعدالة والازدهار لجميع الأفراد المعنيين. تساعد القيادة على الحفاظ على مكان عمل سلمي وصحي حيث يمكن لأفراد المنظمة التعلم والمساهمة والاستمرار في تحقيق الأهداف المشتركة (Winston et al., 2006). تلعب القيادة دورًا أساسيًا في الاحتفاظ بالموظفين في أي منظمة. وفي هذا الصدد نشير إلى أن المؤسسات التعليمية في المملكة العربية السعودية ليست استثناء في هذا الصدد لأن أسلوب القيادة يلعب دورًا رئيسيًا في نجاح المحصلة النهائية لهذه المؤسسات من خلال الاحتفاظ بالموظفين إلى حد كبير. ويمثل قادة التعليم في هذا الشأن بمثابة الهيكل الرئيسي لتطوير المؤسسة بأكملها وهو ما يبرز من خلال قدرتهم على معالجة العديد من القضايا المرتبطة بالسياسة التعليمية بالإضافة إلى المشاكل المؤسسية (Sandbakken, 2006). حيث أننا نجد أن في المؤسسات التعليمية في المملكة العربية السعودية يؤثر أسلوب القيادة الاستبدادي سلبيًا على المؤسسة بأكملها. والجدير بالذكر أن هناك العديد من الدراسات التي تتناول عدة أنواع من سلوكيات القيادة وتأثيراتها المختلفة على الثقافة التنظيمية ودوران الموظفين (Brubaker et al., 2016). حيث أن القيادة الاستبدادية تؤسس النوايا والعواطف السلبية. فهذا النوع من القيادة يؤثر سلبيًا على مكان العمل التنظيمي ورفاهية الموظفين ويرتبط بشكل إيجابي بنوايا دوران الموظفين (Zhou et al., 2021).

تعتبر القيادة الاستبدادية واحدة من أساليب القيادة والتي تتميز بخصائص غير مرغوب فيها مثل التلاعب والغطرسة والاستبداد. حيث يركز القادة في هذا النوع على مخاوفهم الخاصة وليس رفاهية مرؤوسيه في مكان العمل. يتم تقديم القيادة الاستبدادية من قبل القيادة السلبية على أنها سلوك متعجرف (Naseer et al., 2016). كذلك يعطي هؤلاء القادة الأولوية للمصلحة الذاتية وليس لديه اهتمام عميق برفاهية الموظفين الآخرين وهو الأمر الذي قد يؤدي إلى تقليل الرضا الوظيفي في مكان العمل وزيادة مخاوف الموظفين بشأن قدرتهم على تحقيق أهدافهم التنظيمية (Asghar et al., 2019).

يعتبر السلوك الإيجابي للقائد هو مفتاح الرضا الوظيفي للمرؤوسين. ومع ذلك، من الضروري جدًا التحقيق في السلوك المظلم للقادة للحصول على مفهوم أفضل لسلوكياتهم وتأثيرها على تصرفات الموظفين (Schyns et al., 2013). الرضا الوظيفي هو بمثابة مدى رضا الموظف عن العمل. وسيكون الموظفون الأكثر إرضاءً أكثر قيمة من الموظفين غير الراضين (Saari and Judge, 2004). كان الموظفون الراضون عن مناصبهم أكثر إبداعًا وابتكارًا وازدهارًا وإظهار تغييرات إيجابية في مكان عملهم (Mwesigwa et al., 2020). وهناك العديد من الدراسات التي أشارت إلى وجود علاقة سلبية بين الرضا الوظيفي ودوران الموظفين، حيث من المرجح أن يغادر الموظفون غير الراضين المنظمة أكثر من الراضين (Khatri et al., 2010). على الرغم من أن الموظفين الذين لديهم استقرار عاطفي ونفسي منخفض قد يعتزمون الاستقالة لأسباب أخرى غير عدم الرضا عن وظائفهم أو عدم قدرتهم على أداء

وظائفهم بشكل جيد (Zimmerman, 2008). كما أن عدم الرضا الوظيفي هو السبب الرئيسي لدوران الموظفين (Dardaret al., 2011).

يعد دوران الموظفين أحد أهم اهتمامات المنظمات. نظرًا لأن معدل الدوران المرتفع يعطل العمليات التنظيمية ويؤدي إلى تكاليف في تعيين وتأهيل الموظفين الجدد (De Clercq et al., 2020). وفقًا للدراسات ذات الصلة، تشمل العوامل الأساسية التي تؤثر على دوران الموظفين الرفاهية النفسية والرواتب والمناخ الأخلاقي ونظام التوجيه واستقلالية الوظائف وعمليات صنع القرار العادلة وسلوكيات القيادة. تؤثر هذه العوامل بشكل كبير على رضا الموظفين ونوايا دورانهم. كما يعتبر مكان العمل عاملاً أساسياً يؤثر على أداء المنظمة (Park et al., 2015). يؤدي مناخ مكان العمل السام إلى حوادث مؤلمة للموظفين تؤثر بدورها على صحتهم الجسدية والعقلية. ومع ذلك، ولأسباب خاصة، فإن عددًا قليلاً فقط من الموظفين يسجلون بالفعل شكاوى رسمية ضد مثل هذه الحوادث. تسبب سلوكيات التجنب والصمت هذه صعوبات للباحثين الراغبين في التحقيق في هذا الموضوع. تمت الإشارة بالإجماع إلى أن ضحايا العنف في مكان العمل يفتقرون إلى الرفاهية مما يؤثر على نوايا دورانهم (Joo et al., 2015). تؤدي القيادة الاستبدادية إلى فقدان الموارد، وانخفاض مستويات الرضا بين المرؤوسين، وتأثير سلبي على تحديد المنظمة. وأشار إلى أن تجارب المرؤوسين مع القيادة الاستبدادية تؤدي إلى تقليص الطاقة وزيادة نية الدوران (Ali et al., 2019).

مشكلة الدراسة:

يتناول البحث الحالي تأثير القيادة الاستبدادية على دوران الموظفين في مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. ونظرًا لأن الدراسات الحالية ليست بكافية لتقديم نظرة ثاقبة حول تأثيرات أسلوب القيادة الاستبدادي (Zhou et al., 2021)، فإن الهدف الرئيسي للبحث الحالي هو تقديم نظرة ثاقبة على علاقة القيادة الاستبدادية ودوران الموظفين. لذلك فقد قمنا بإجراء البحث الحالي لمعرفة ما إذا كانت القيادة الاستبدادية لها تأثير سلبي كبير على دوران الموظفين. أيضًا، يبحث هذا البحث في العلاقة غير المباشرة للقيادة الاستبدادية والرضا الوظيفي من خلال المتغير الثالث المسمى، الرضا الوظيفي (كوسيط).

أهمية الدراسة:

- تساهم الدراسة الحالية في زيادة المعرفة الأكاديمية حيث أنها تعزز من فهمنا لتأثير أسلوب القيادة الاستبدادي على أداء الموظفين ورضاهم ودورانهم في منظمات القطاع الخاص.
- تقدم الدراسة الحالية تحليلًا عميقًا للتحديات التي تواجه موظفي القطاع الخاص في ظل وجود أسلوب القيادة الاستبدادية وكذلك الفرص المتاحة التي يمكن من خلالها تحسين أداء الموظفين ورضاهم وتقليل معدلات دوران الموظفين.
- تعزيز القدرة التشغيلية لمؤسسات القطاع الخاص وذلك من خلال تطوير الأساليب التي تساعد على تحسين أداء الموظفين.

- يمكن للنتائج والتوصيات التي تقدمها الدراسة الحالية أن تؤثر في تغيير أسلوب العديد من

مؤسسات القطاع الخاص في التعامل مع موظفيها.

أهداف الدراسة:

١. تحديد العلاقة بين القيادة الاستبدادية ودوران الموظفين.

٢. تحديد تأثير القيادة الاستبدادية على أداء الموظفين.

٣. تحديد العلاقة بين القيادة الاستبدادية والرضا الوظيفي.

تساؤلات الدراسة:

١. ما هو تأثير القيادة الاستبدادية على أداء الموظفين ؟

٢. ما هو تأثير القيادة الاستبدادية على رضا الموظفين ؟

٣. ما هو تأثير القيادة الاستبدادية على دوران الموظفين ؟

٤. هل لعب الرضا الوظيفي دور الوسيط بين القيادة الاستبدادية ودوران الموظفين؟

فروض الدراسة:

الفرضية الأولى

يؤثر أسلوب القيادة الاستبدادي سلبًا على أسلوب القيادة الاستبدادي للموظف ويؤثر سلبًا على معدل

دوران الموظفين.

الفرضية الثانية

القيادة الاستبدادية لها علاقة سلبية بالرضا الوظيفي.

الفرضية الثالثة

الرضا الوظيفي له علاقة سلبية بدوران الموظفين.

الفرضية الرابعة

الرضا الوظيفي يتوسط بين القيادة الاستبدادية ودوران الموظفين.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة والإطار النظري

الدراسات السابقة:

- دراسة (Van Niekerk, 2014) استهدفت الكشف عن العلاقة بين ممارسات القيادة السامة (الاستبدادية، تقلب المزاج، القهر) وبين الضغوط النفسية للموظفين. حيث قد تبنت هذه الدراسة أبعاد القيادة السامة مثل الإشراف المسئ، والنجسية، والترويح الذاتي، وعدم القدرة على التنبؤ، القيادة الاستبدادية). وقد توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط ايجابية معنوية بين ممارسات القيادة السامة وبين الضغوط النفسية التي يتعرض لها الموظفون مثل القلق، والاضطراب، والاكتئاب، والصراع بين الموظفين.
- دراسة (Schmidt, 2014) حيث هدفت هذه الدراسة إلى توسيط فرق العمل بين العلاقة بين نمط القيادة السامة وبين مجموعة من النتائج التنظيمية مثل الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي. وقد توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة معنوية سلبية بين أبعاد القيادة السامة وبين النتائج التنظيمية، وأضافت كذلك أن تماسك جماعة فريق العمل يؤثر بشكل سلبي على القيادة السامة والنتائج التنظيمية.
- دراسة (Labrague et al., 2021) هدفت إلى الكشف على تنبؤات السلوك القيادي السام لدى مديري التمريض، وقد تنبأت هذه الدراسة أبعاد القيام السامة والتي تتمثل في (الإشراف المسئ، النرجسية، الترويح الذاتي، عدم القدرة على التنبؤ، القيادة الاستبدادية)، وقد أظهرت النتائج إلى

أن تقييم مديري التمريض على أنهم قادة غير سامين بصورة إجمالية، وبشكل تفصيلي جاءت آراء الممرضين الذين شغلوا الوظيفة بدوام جزئي، ومن لديهم خبرة أقل، ومن هم مسئولين عن عدد ممرض كبير عن وجود سلوكيات قيادية سامة بالمستشفيات مقارنة بزملائهم في العمل.

- دراسة (Ntsiful et al., 2018) هدفت إلى الكشف عن تأثير الاحباطات في مكان العمل على أداء الموظف وتقييم الآثار المرتبطة بالتجربة التطويرية ودعم الفريق على الإحباط في مكان العمل وعلاقة أداء الموظف، وقد تبنت هذه الدراسة أبعاد الإحباط الوظيفي (العدوانية، الانسحاب الوظيفي، الأثر الفسيولوجي نتيجة التأثير العاطفي للغضب، بالإضافة للتخلي عن الأهداف، وتقليل الانتاج، وتجربة سلوكيات بديلة للعمل). وقد أظهرت النتائج أن الاحباطات في مكان العمل ترتبط بشكل سلبي بأداء الموظفين.

- دراسة (Valle et al., 2018) دفت إلى الكشف عن الدور الوسيط للدعابة في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والاحباط الوظيفي لدى الموظفين في بعض المنظمات بجنوب شرق الولايات المتحدة الأمريكية، وقد تبنت هذه الدراسة أن الاحباط الوظيفي هو متغير أحادي البعد، وتوصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن الاحباط الوظيفي يتوسط العلاقة بين القيادة الأخلاقية والمزاج الإيجابي، بالإضافة إلى وجود تأثير إيجابي للدعابة كمتغير معدل في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والإحباط الوظيفي.

التعليق على الدراسات السابقة:

- اتفقت معظم هذه الدراسات على الابعاد المستخدمة في قياس القيادة السامة وهي الاشراف المسئ، والنرجسية، والترويج الذاتي، وعدم القدرة على التنبؤ، والقيادة الاستبدادية.
- اتفقت بعض الدراسات على أن الاحباط الوظيفي متغير أحادي البعد، والبعض الآخر منها على انه متغير متعدد الابعاد، وتبنى الباحث انه متغير احادي البعد لأن ذلك مناسب لمجال التطبيق.
- تقوم الدراسة الحالية على معرفة تأثير أسلوب القيادة الاستبدادي وأداء الموظفين ورضاهم ومعدل دورانهم في مؤسسات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، وهو ما لم يتم دراسته من قبل
- على حد علمنا - وبالتالي فإن ذلك يعد اسهاما في هذا الصدد.

الإطار النظري

القيادة الاستبدادية ودوران الموظفين

تتعلق القيادة بالقدرة على التأثير على سلوك الموظفين بشكل مباشر أو غير مباشر لتنفيذ مهام العمل مع مراعاة أهداف المنظمة. ويتولى تنفيذ هذه الأنشطة شخص يُعرف باسم القائد. يعتمد النجاح التنظيمي على أسلوب القيادة (Hutahayan & Yufra, 2019). يركز القادة المستبدون بشكل أساسي على المصلحة الذاتية. هذا النوع من السلوك الاستبدادي خطير على صحة المنظمة. وهذا يؤثر على نية الدوران الضارة بالمنظمة وأصحاب المصلحة الآخرين. لوحظت مثل هذه التأثيرات القيادية المظلمة في

باكستان (Nauman et al., 2018)، وبالتالي يمكن اقتراح صلة سلبية بين القيادة الاستبدادية ودوران الموظفين.

القيادة الاستبدادية والرضا الوظيفي

القائد المستبد يسيء استخدام سلطته بقسوة وقمع على مرؤوسيه حيث إنها ظاهرة يستخدم فيها القادة المستبدون سلطتهم مثل الديكتاتور والطاغية (Raja et al., 2020). يعمل القادة المستبدون على استخدام مرؤوسيه فقط للنمو الذاتي والاعتراف دون الاهتمام بالآخرين (Nauman, et al., 2018). كما أشير إلى أن الزعماء المستبدين لديهم اهتمام أقل بتطوير المنظمة ونادراً ما يشاركون المرؤوسين في عملية صنع القرار (Aronson, 2001). على الجانب الآخر، يعد الرضا الوظيفي للموظفين جانباً أساسياً للغاية للتطوير الذاتي ونمو المنظمة أيضاً. ومع ذلك، فإن مكان العمل يتعلق بحالة يجب أن يكون فيها المعاملة العادلة والتعاون والتفاني وتحقيق الذات ورضا الموظفين ضرورة ملحة (De Clercq et al., 2018). لكن أسلوب القيادة الاستبدادي يروج سلباً لمكان العمل ويدرك الموظفون عدم الرضا ويقللون من دوافعهم للعمل من أجل الأداء الذاتي والتنظيمي. وبالتالي، في البحث الحالي، يُفترض أن أسلوب القيادة الاستبدادي له علاقة سلبية بالرضا الوظيفي للموظفين.

الرضا الوظيفي ودوران الموظفين

الرضا الوظيفي هو الحالة العاطفية السارة الناشئة عن تصور أن عمل المرء يساهم في أو يسهل تحقيق قيم العمل. فالرضا الوظيفي هو مجموعة من المواقف المواتية وغير المواتية التي ينظر بها الموظفون إلى عملهم. إنه ينقل درجة التوافق بين ما يتوقعه الشخص من عمله والمزايا التي يتلقاها منه. يشير معدل دوران الموظفين إلى ما إذا كان الموظف قد نظر أو يخطط لمغادرة صاحب العمل الحالي طوعية أم لا. نظرًا لأن سلوك دوران الموظفين الفعلي يعتمد على نوايا الموظف الفعلية لمغادرة المنظمة، فإن الرضا الوظيفي ودوران الموظفين مرتبطان ارتباطًا وثيقًا. المؤشر الأكثر مباشرة لسلوك الدوران الفعلي هو رضا الموظفين. وبالتالي، يجب النظر بجدية في نية الموظفين مغادرة المنظمة لأنها ستؤثر على أداء المنظمة وتقلل من كفاءة الإنتاج (Raja et al., 2020).

التأثير الوسيط للرضا الوظيفي

أسلوب القيادة الاستبدادي يتسبب بشكل رئيسي في تقليل الرضا الوظيفي. نظرًا لأن المصلحة الشخصية التي تسعى إلى سلوك القيادة الاستبدادية تجعل الموظفين يشعرون بالاستغلال، لأنهم يعرفون أنهم لا يعملون لصالح المنظمة ولكنهم يعملون من أجل المصلحة الشخصية للقائد (Baeriswyl et al., 2016). يمكن أن يؤدي القادة المستبدون إلى استياء الموظفين مما يؤدي بدوره إلى دوران الموظفين (Asegid et al., 2014). ويرجع الدافع وراء دوران الوظائف إلى عدم رضا الموظفين عن بعض

جوانب مكان العمل بما في ذلك العمل أو زملاء العمل أو المنظمة)، أو المنظمة التي لديها جانب من

جوانب الموظف مثل ضعف الأداء أو الحضور (Bigliardi et al., 2005).

الفصل الثالث

المنهجية وطرق البحث

المنهجية وطرق البحث:

تصميم البحث:

يستخدم تصميم الدراسة الاستقصائية الشاملة لعدة قطاعات لإجراء الدراسة الحالية.

عينة الدراسة:

يستخدم البحث الحالي أساليب البحث الكمية والنوعية لمعالجة مسائل البحث. تتضمن المنهجية استكشاف العلاقة بين القيادة الاستبدادية ودوران الموظفين: دور الوساطة للرضا الوظيفي. يستخدم البحث الحالي مسحاً وصفيًا نوعيًا وكميًا. حيث أن الوصف النوعي والكمي يتعلق بتحديد مدى العلاقة القائمة بين المتغيرات. يستخدم الباحثون هذا التصميم لدراسة وتحديد العلاقة بين القيادة الاستبدادية ودوران الموظفين. وتستخدم أداة الاستبيان لجمع البيانات. وبالتالي، جعله مناسباً لتصميم البحث.

إعداد البحث:

سيتم اختيار العينة بشكل عشوائي من عدة شركات في القطاع الخاص في الرياض، المملكة العربية السعودية، للتأكد من أن الدراسة الحالية ستكون ممثلة لموظفي القطاع الخاص ككل. بعد اختيار العينة، سيتم إخبارهم شخصيًا عن الغرض من البحث وطبيعته.

أدوات الدراسة:

أداة جمع البيانات:

سيستخدم البحث الحالي الاستبيان لجمع البيانات من عينة الدراسة.

تحليل البيانات:

سيتم استخدام أداة SPSS لتحليل البيانات التي تم الحصول عليها من عينة الدراسة.

الاعتبارات الأخلاقية:

سيشارك الموظفون في الدراسة الحالية طوعية بعد الحصول على موافقتهم اللفظية.

مجالات الدراسة:

أجريت الدراسة في الرياض بالمملكة العربية السعودية. ويتم ذلك بمشاركة موظفي القطاع الخاص فقط.

يتم جمع بيانات الدراسة في غضون ٣ أشهر.

حدود الدراسة:

يركز البحث الحالي على موظفي القطاع الخاص فقط وهو الأمر الذي قد يحد من إمكانية تعميم النتائج. أيضًا، كان هناك وصول محدود إلى عينة الدراسة. وعلاوة على ذلك، لم يكن الوقت كافيًا لجمع البيانات من المشاركين في الدراسة.

الاستبيان:

تركز الدراسة الحالية على الطريقة الكمية. فيما يتعلق بأداة الاستبيان، استخدمنا موقع لتطوير الاستبيان عبر الإنترنت <https://www.google.com/forms/about>. حيث قمنا بإرسال رابط إلى زملائنا في الفصل والأصدقاء وأعضاء هيئة التدريس، نسمح لهم بالإجابة على الاستبيان الذي أعدناه. وبعد ذلك جمعنا الردود من الموقع المذكور أعلاه.

قياس المتغير المعتمد:

بعد جمع مجموعة الاستبيانات، قام الباحث بجدولتها لتكون جاهزة للتحليل الإحصائي. من أجل الكشف عن العلاقة بين القيادة الاستبدادية ودوران الموظفين: سيتم تحليل دور الوساطة للرضا الوظيفي باستخدام المتوسط المرجح. وفيما يلي نطاق المتوسط المرجح:

القيم الوصفية	القيم الرقمية
موافق بشدة	6
موافق	5

7	محايد
3	غير موافق
2	غير موافق بشدة

الجدول ١: قياسات المتغير

جمع البيانات واختيار عينة الدراسة:

سيكون المستجيبون للدراسة الحالية من أعضاء هيئة التدريس والطلاب في جامعة اليمامة بالمملكة العربية السعودية. سيتم اختيارهم باستخدام نهج عشوائي بسيط لأخذ العينات للحصول على البيانات الأكثر موثوقية، طلب الباحث الإذن منهم تحت إشراف عميد الجامعة. بعد الحصول على الموافقة المذكورة، سيتم إدارة الاستبيان للمجيبين. وسيرد على الاستبيان ما مجموعه ١٠٥ من المجيبين وسيتاح لهم الوقت الكافي للرد على الاستبيان بالكامل.

البيانات الديموغرافية للمشاركين في الاستبيان:

سيكون المجيبون على الدراسة الحالية من الجنسين (ذكور وإناث). أيضًا، سيكون مستواهم التعليمي بعد التخرج أو التخرج أو الدراسات العليا. علاوة على ذلك، ستكون مناصبهم من كبار المديرين أو المديرين المتوسطين أو الموظفين الإداريين. وعلاوة على ذلك، ستتراوح خبرتهم العملية بين أقل من ٥ سنوات وما فوق ١٠ سنوات.

الجنس	التعليم	المنصب	خبرات العمل
ذكر	لم يتخرج بعد	كبار المديرين	أقل من ٥ سنوات
أنثى	متخرج	مديرين متوسطين	من ٥ إلى ١٠ سنوات
	دراسات عليا	موظفين إداريين	أكبر من ١٠ سنوات

الجدول ٢: البيانات الديموغرافية

النتائج:

نوع المشاركين في الدراسة:

الجدول ٣: عدد ونسبة المشاركين في الدراسة فيما يتعلق بالنوع:

النوع	العدد	النسبة المئوية
ذكر	٥٧	54.3%
أنثى	48	45.7%
الإجمالي	105	100%

كما هو مبين في الجدول المذكور أعلاه، فإن ٤٨ من المشاركين في الدراسة هم من الإناث، في حين

أن ٥٧ منهم من الذكور. يشير هذا إلى أن غالبية المشاركين في الدراسة هم من الذكور.

التعليم:

الجدول ٤ : عدد ونسبة المشاركين في الدراسة فيما يتعلق بالتعليم

التعليم	العدد	النسبة المئوية
لم يتخرج بعد	32	30.5%
متخرج	44	41.9%
دراسات عليا	29	27.6%
الإجمالي	105	100%

وكما هو مبين في الجدول المذكور أعلاه، فإن ٢٩ من المشاركين في الدراسة هم من خريجي الدراسات

العليا، و ٣٢ هم من الطلاب الجامعيين، في حين أن ٤٤ من المشاركين في الدراسة هم من الخريجين.

هذا يشير إلى أن غالبية المشاركين في الدراسة تخرجوا.

الجدول ٥ : عدد ونسبة المشاركين في الدراسة فيما يتعلق بالمنصب

التعليم	العدد	النسبة المئوية
كبار المديرين	34	32.4%
مديرين متوسطين	36	34.3%
موظفين اداريين	32	30.5%
طلاب	١	%١

الإجمالي	105	100%
----------	-----	------

وكما هو مبين في الجدول المذكور أعلاه، فإن غالبية المشاركين في الدراسة من المديرين المتوسطين.

الجدول ٦: عدد ونسبة المشاركين في الدراسة فيما يتعلق بسنوات العمل

التعليم	العدد	النسبة المئوية
أقل من ٥ سنوات	53	50.5%
من ٥ إلى ١٠ سنوات	30	28.6%
أكبر من ١٠ سنوات	22	20.9%
الإجمالي	105	100%

وكما هو مبين في الجدول المذكور أعلاه، يعمل ٥٣ من المشاركين في الدراسة لمدة تقل عن ٥ سنوات،

ويعمل ٣٠ منهم لفترة تتراوح بين ٥ و ١٠ سنوات، بينما يعمل ٢٢ منهم لمدة تزيد عن ١٠ سنوات.

يشير هذا إلى أن غالبية المشاركين في الدراسة ما زالوا جددًا في مكان عملهم.

القيادة الاستبدادية

البيان	التفسير
مشرفي يعاقب ؛ ليس لديه أي شفقة.	غير موافق بشدة (٤١,٩%)
مشرفي هو المسؤول ؛ عدم التسامح مع الخلاف، يعطي الأوامر.	غير موافق بشدة (٤٥,٧%)
مشرفي يتصرف مثل الطاغية أو الطاغية ؛ مستبدة	غير موافق بشدة (٤٨,٣%)
يميل مشرفي إلى عدم الرغبة في التخلي عن السيطرة على المشاريع.	غير موافق بشدة (٣٩%)
يتوقع مشرفي طاعة لا جدال فيها من المرؤوسين	غير موافق بشدة (٤٧,٦%)
مشرفي لا يرحم ؛ يسعى للانتقام عندما يكون هناك خطأ.	غير موافق بشدة (٤١%)

كما هو مبين في الجدول المذكور أعلاه، فإن العبارة "مشرفي يعاقب"، "مشرفي لا يتسامح مع الاختلاف أو إصدار الأوامر"، يتصرف مشرفي مثل الطاغية، "يميل مشرفي إلى عدم الرغبة في التخلي عن السيطرة على المشاريع"، "يتوقع مشرفي طاعة لا جدال فيها من المرؤوسين"، و"مشرفي لا يرحم ويسعى للانتقام عند وضع الخطأ"، يشير غالبية المشاركين في الدراسة إلى أنهم يختلفون بشدة مع هذه العبارات التي تشير إلى أن المشرفين عليهم يتعاملون معهم بطريقة جيدة. كما تظهر ردود المشاركين في الدراسة

إلى أن المشرفين عليهم فعالون ويركزون على تحسين أدائهم ومكان عملهم ككل. علاوة على ذلك، تظهر ردودهم أن المشرفين عليهم ليسوا طغاة. وأخيراً، تظهر ردود المشاركين في الدراسة أن المشرفين عليهم يركزون على تصحيح الأخطاء بدلاً من السعي للانتقام عند وقوع الأخطاء.

الرضا الوظيفي:

البيان	التفسير
أنا راضٍ عن ظروف العمل البدني.	غير موافق بشدة (٢٦,٧٪)
أنا راضٍ عن حرية اختيار أسلوب العمل الخاص في العمل	غير موافق بشدة (٢٩,٥٪)
أنا راضٍ عن زملائي العمال	غير موافق بشدة (٢٩,٥٪)
أنا راضٍ عن التقدير الذي أحصل عليه للعمل الجيد	غير موافق بشدة (٢٩,٥٪)
أنا راضٍ عن رئيسي	غير موافق بشدة (٢٩,٥٪)
أنا راضٍ عن معدل راتبي	غير موافق بشدة (٣١,٤٪)
أنا راضٍ عن فرصة استخدام قدراتي	غير موافق بشدة (٣٣,٣٪)
أنا راضٍ عن الطريقة التي تدار بها مؤسستي	غير موافق بشدة (٣٩٪)
أنا راضٍ عن الاهتمام بالاقتراحات التي أقدمها	غير موافق بشدة (٣٥,٢٪)

أنا راضٍ عن ساعات عملي	غير موافق بشدة (٣٠,٥%)
أنا راضٍ عن مقدار التنوع في وظيفتي	غير موافق بشدة (٢٧,٦%)
أنا راضٍ عن أمني الوظيفي	غير موافق بشدة (٣١,٤%)
أنا راضٍ عن مقدار المسؤولية الممنوحة لي	غير موافق بشدة (٣٨,١%)

كما هو مبين في الجدول المذكور أعلاه، فإن المشاركين في الدراسة يختلفون بشدة مع البيان «أنا راضٍ عن ظروف العمل البدني»، «أنا راضٍ عن حرية اختيار طريقة عملي الخاصة»، «أنا راضٍ عن زملائي العمال»، «أنا راضٍ عن التقدير الذي أحصل عليه للعمل الجيد»، «أنا راضٍ عن رئيسي»، «أنا راضٍ عن معدل راتبي»، «أنا راضٍ عن فرصة استخدام قدراتي»، «أنا راضٍ عن الطريقة التي تدار بها مؤسستي»، «أنا راضٍ عن الاهتمام المولى للاقتراحات التي أقدمها»، «أنا راضٍ عن ساعات عملي» «أنا راضٍ عن مقدار التنوع في وظيفتي»، «أنا راضٍ عن أمني الوظيفي»، و «أنا راضٍ عن مقدار المسؤولية الممنوحة لي». يشير هذا إلى أن غالبية المشاركين في الدراسة غير راضين عن وظائفهم. أما بالنسبة لأسباب مختلفة، فهم لا يشعرون بالرضا الوظيفي سواء بسبب الطريقة غير اللائقة لإدارة المؤسسة، أو الافتقار إلى الأمن الوظيفي، أو معدل الأجور، أو ساعات العمل، أو المسؤوليات الضخمة المخصصة لهم.

دوران الموظفين

البيان	التفسير
مديري المباشر يشجع/يقدر عملي	غير موافق بشدة (٢٦,٧٪)
أنا فخور بالعمل في مؤسستي المباشرة	غير موافق بشدة (٢٨,٦٪)
مؤسستي مهتمة برعاية الموظفين على المدى الطويل	غير موافق بشدة (٢٧,٦٪)
يتعامل مشرفي المباشر مع جميع الموظفين بشكل عادل	غير موافق بشدة (٢٦,٧٪)
أنا سعيد بالثقافة التنظيمية وبيئة العمل	غير موافق (٢٤,٨٪)
اتصالي الذي تلقيته من المؤسسة جاء في الوقت المناسب	غير موافق بشدة (٢٩,٥٪)
أتلقي التعاون من جميع الأقسام الأخرى	غير موافق بشدة (٣١,٤٪)
مشرفي مهتم بتقديم خدمات عالية الجودة	غير موافق بشدة (٣٣,٣٪)

كما هو مبين في الجدول المذكور أعلاه، فإن المشاركين في الدراسة يختلفون بشدة مع البيانات «رئيسي

المباشر يشجع/يقدر عملي»، «أنا فخور بالعمل في مؤسستي المباشرة»، «مؤسستي مهتمة برعاية

الموظفين على المدى الطويل»، «يتعامل مشرفي المباشر مع جميع الموظفين بإنصاف»، «اتصالي

الذي تلقيته من المؤسسة جاء في الوقت المناسب»، «أتلقي تعاونًا من جميع الإدارات الأخرى»، و

«مشرفي مهتم بتقديم خدمات عالية الجودة». وهذا يدل على أن غالبية المشاركين في الدراسة غير راضين عن ظروف مؤسساتهم. وأشاروا إلى أنهم يفتقرون إلى رعاية الفريق في مؤسساتهم. كما أشاروا إلى أنهم لا يتلقون تعاونًا من جميع الإدارات الأخرى في المؤسسة. وأخيرًا، أشاروا إلى أنهم ليسوا فخورين بمؤسساتهم المباشرة.

المناقشة:

الفرضية الأولى: يؤثر أسلوب القيادة الاستبدادي سلبيًا على معدل دوران الموظفين

كانت الفرضية الأولى للبحث الحالي هي استكشاف تأثير القيادة الاستبدادية على دوران الموظفين للمشاركين في الاستطلاع. أشارت نتائج الاستطلاع إلى وجود علاقة سلبية بين القيادة الاستبدادية ودوران الموظفين. الزعيم المستبد يسيء استخدام سلطته بقسوة وقمع على مرؤوسيه ؛ إنها ظاهرة أن الزعماء المستبدين يستخدمون سلطتهم مثل الديكتاتور والطاغية. كما أن أسلوب القيادة الاستبدادي يعزز سلبيًا مكان العمل ويدرك الموظفون عدم الرضا ويقلل من دوافعهم للعمل من أجل الأداء الذاتي والتنظيمي. تتماشى النتائج الحالية مع نتائج الدراسات السابقة مثل (Partk et al.، 2021) و (Nauman et al.، 2018).

الفرضية الثانية: القيادة الاستبدادية لها علاقة سلبية بالرضا الوظيفي

كانت الفرضية الثانية للبحث الحالي هي استكشاف تأثير القيادة الاستبدادية على الرضا الوظيفي. تم استكشاف هذه العلاقة بين القيادة الاستبدادية والرضا الوظيفي في جامعة اليمامة وتم قبول هذه الفرضية. أشارت نتائج الاستطلاع إلى أنه في حالة عدم قيام القادة برعاية موظفيهم واستخدام مهاراتهم ومعارفهم وخبراتهم من أجل المصلحة الذاتية والاعتراف بالذات، فإن مستوى الرضا الوظيفي للموظفين ينخفض. وبالتالي، توصي الدراسة الحالية بضرورة وجود أسلوب إيجابي للقيادة لنمو المؤسسة بشكل عام بدلاً من إظهار أسلوب القيادة الاستبدادي. تمت مواءمة نتائج الاستطلاع مع نتائج الدراسات السابقة مثل (Nauman et al.، 2018) و (Raja et al.، 2020) التي أشارت إلى أن القيادة الاستبدادية ترفض الرضا الوظيفي للموظفين.

الفرضية الثالثة: الرضا الوظيفي له علاقة سلبية بدوران الموظفين

كانت الفرضية الثالثة للبحث الحالي هي استكشاف العلاقة بين الرضا الوظيفي ودوران الموظفين. أشارت النتائج الحالية إلى أن المؤشر الأكثر مباشرة لسلوك الدوران الفعلي هو رضا الموظفين. نظرًا لأنه كلما زاد رضا الموظفين، قل احتمال مغادرتهم المؤسسة لمصل عملهم. ومن ثم فإن النتائج الحالية توصي بضرورة النظر بجدية في نية الموظفين مغادرة المؤسسات التي يعملون فيها لأن ذلك سيؤثر على أداء المنظمة ويقلل من كفاءة الإنتاج. تتماشى النتائج الحالية مع (Raja et al.، 2020).

الفرضية الرابعة: الرضا الوظيفي يتوسط بين القيادة الاستبدادية ودوران الموظفين

كانت الفرضية الرابعة للبحث الحالي هي قياس الدور الوسيط للرضا الوظيفي بين القيادة الاستبدادية ودوران الموظفين. أشارت النتائج الحالية إلى أن سلوكيات القادة المستبدين يمكن أن تؤدي إلى استياء الموظفين مما يؤدي إلى زيادة معدل الدوران. كانت نتائج المسح متماشية مع النتائج الواردة في الدراسات السابقة مثل (Panisoara et al.، 2020).

الفصل الرابع

الآثار العملية والخاتمة

الآثار العملية والخاتمة:

الآثار العملية:

يعد الاحتفاظ بالموظفين من أبرز المشاكل في أي منظمة. تتمثل المساهمة الرئيسية للبحث الحالي في استكشاف المتنبئين بنية دوران الموظفين وهو مجال ذو أهمية نظرية وعملية عالية. ومع ذلك، فقد حقق الباحثون في نية دوران الموظفين في العديد من القطاعات التنظيمية في مناطق مختلفة من العالم، وحقق البحث الحالي في العلاقة المباشرة بين القيادة الاستبدادية والرضا الوظيفي وكيف يمكن أن يؤثر ذلك على استبقاء دوران الموظفين في بيئة محدودة (جامعة اليمامة). تتناول الآثار الرئيسية للبحث الحالي نية دوران الموظفين وتقترح أن القيادة التنظيمية يجب أن توفر مناهج التقييم الذاتي لتحديد متى ولماذا وكيف يتحول القادة إلى استبداد. أيضًا، يجب على قيادة الجامعة مراقبة بيئة مكان العمل للحفاظ على نية دوران الموظفين منخفضة. وعلاوة على ذلك، ينبغي لإدارة الموارد البشرية أن تعزز تنمية القيادة لجني الفوائد الطويلة الأجل لاستدامة المنظمة ونموها. أخيرًا، يجب تحديث السياسات التنظيمية لتقليل السوابق المباشرة وغير المباشرة لنية دوران الموظفين ومعالجة القيادة الاستبدادية والسمية في مكان العمل والعوامل التي تؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي.

الخاتمة:

في الختام، بحثت الدراسة الحالية في تأثير القيادة الاستبدادية على معدل دوران الموظفين: التوسط في دور الرضا الوظيفي. تم اكتشاف أن الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بين القيادة الاستبدادية ودوران

الموظفين. تسلط النتائج الحالية الضوء على العواقب المهمة للباحثين والأكاديميين. كما تم اكتشاف أن هناك حاجة لاستكشاف القيادة الاستبدادية وبيئة الأعمال السامة والرضا الوظيفي ودوران الموظفين. تم اكتشاف أن القيادة الاستبدادية ونية دوران الموظفين لها تأثير مباشر على نية دوران الموظفين. أثرت بيئة مكان العمل السامة بشكل مباشر على تلك العلاقة. ينتج عن مكان العمل السام وجود موظفين غير راضين وبالتالي التوسط في العلاقة بين القيادة الاستبدادية ودوران الموظفين.

الملحق:

ملاحظة: سيتم الاحتفاظ بالمعلومات التي تم جمعها من خلال هذا الاستبيان في غاية السرية وسيتم استخدامها لأغراض البحث فقط.

Instructions: Please respond to each of the following questions:

التعليمات: الرجاء الرد على كل من الأسئلة التالية:

Very	Strongly	Agree	Neutral	Disagree	strongly	Very
strongly	Agree				disagree	strongly
agree						disagree

لا أتفق بشدة	لا أتفق	لا أتفق بشدة	عادي	أتفق	أتفق جداً	أتفق بشدة جداً
7	6	5	4	3	2	1

Female أنثى	☐	Male ذكر	☐	Gender: الجنس
Graduate جامعي	☐	Undergraduate أقل من جامعي	☐	Education: التعليم
Middle Managers مدير متوسط	☐	Senior Managers مدير أول	☐	Position: المنصب
		Administrative Staff طاقم إداري	☐	
years ١٠-٥	☐	Less than 5 years أقل من ٥ سنوات	☐	

Working	☐	Above 10 years		
Experience: سنوات		أعلى من ١٠ سنوات		
الخبرة				

Sr. No	Questions/ الاسئلة	لا أتفق بشدة جداً	لا أتفق بشدة	لا أتفق	عادي	أتفق	أتفق جداً	أتفق بشدة
Despotic Leadership القيادة الاستبدادية								
1.	My supervisor is punishing; has no pity. المشرف الخاص بي يعاقب؛ ليس لديه شفقة.	7	6	5	4	3	2	1
2.	My supervisor is in charge; intolerant to disagreement, gives orders. مشرفي هو المسؤول. لا يتسامح مع الخلاف، ويعطي الأوامر	7	6	5	4	3	2	1

3.	My supervisor acts like a tyrant or despot; imperious يتصرف مشرفي كطاغية	1	2	3	4	5	6	7
4.	My supervisor tends to be unwilling to relinquish control of projects. يميل مشرفي إلى عدم الرغبة في التخلي عن السيطرة على المشاريع.	1	2	3	4	5	6	7
5.	My supervisor expects unquestioning obedience from subordinates يتوقع مشرفي الطاعة المطلقة من المرؤوسين	1	2	3	4	5	6	7
6.	My supervisor is unforgiving; seeks revenge when wronged.	1	2	3	4	5	6	7

	شرفي لا يرحم؛ يسعى للانتقام عندما يكون هناك خطأ							
Job Satisfaction الرضا الوظيفي								
7.	I am satisfied with the physical work conditions. أنا راضٍ عن ظروف العمل البدنية.	1	2	3	4	5	6	7
8.	I am satisfied with the freedom to choose my own method of working أنا راضٍ عن حرية اختيار طريقة العمل الخاصة بي	1	2	3	4	5	6	7
9.	I am satisfied with my fellow workers أنا راضٍ عن زملائي في العمل	1	2	3	4	5	6	7
10.	I am satisfied with the	1	2	3	4	5		

	recognition I get for good work أنا راضٍ عن التقدير الذي يجب أن نتعامل معه						6	7
11.	I am satisfied with my boss أنا راضٍ عن رئيسي	1	2	3	4	5	6	7
12.	I am satisfied with my rate of pay أنا راضٍ عن معدل راتبي	1	2	3	4	5	6	7
13.	I am satisfied with the opportunity to use my abilities أنا راضٍ عن الفرصة التي أتيت لي لاستخدام قدراتي	1	2	3	4	5	6	7
14.	I am satisfied with the way my institution is managed أنا راضٍ عن الطريقة التي تدار بها مؤسستي	1	2	3	4	5	6	7

15.	I am satisfied with the attention paid to suggestions I make أنا راضٍ عن الاهتمام بالاقتراحات التي أقدمها	1	2	3	4	5	6	7
16.	I am satisfied with my hours of work أنا راضٍ عن ساعات عملي	1	2	3	4	5	6	7
17.	I am satisfied with the amount of variety in my job أنا راضٍ عن مقدار التنوع في عملي	1	2	3	4	5	6	7
18.	I am satisfied with my job security أنا راضٍ وأشعر بالأمان في وظيفتي	1	2	3	4	5	6	7
19.	I am satisfied with the amount	1	2	3	4	5	6	7

	of responsibility given to me أنا راضٍ عن حجم المسؤولية الممنوحة لي							
Employee Turnover دوران الموظفين								
20.	My immediate boss encourages / appreciates my work مديري المباشر يشجع/يقدر عملي	1	2	3	4	5	6	7
21.	I am proud to work for my immediate institution أنا فخور بالعمل في مؤسستي	1	2	3	4	5	6	7
22.	My institution is concerned with the long term welfare of the employees تهتم مؤسستي برعاية الموظفين على المدى الطويل	1	2	3	4	5	6	7

23.	My immediate supervisor deals with all employees fairly يتعامل المشرف المباشر مع جميع الموظفين بشكل عادل	1	2	3	4	5	6	7
24.	I am happy with organizational culture and work environment أنا سعيد بالثقافة التنظيمية وبيئة العمل	1	2	3	4	5	6	7
25.	My communication I received from the institution is timely يتم التواصل معي من جانب المؤسسة دائما في الوقت المناسب	1	2	3	4	5	6	7
26.	I receive co-operation from all other departments أتلقي التعاون من جميع الأقسام الأخرى	1	2	3	4	5	6	7

27.	My supervisor is concerned for providing quality services							
	المشرف الخاص بي مهتم بتقديم خدمات عالية الجودة	1	2	3	4	5	6	7

Thank you for your cooperation and time

شكرا على تعاونكم ووقتكم

المراجع:

1. Ali, H. (2019). Impact of Despotic Leadership on Employee's Performance with the Mediating Role of Anger Rumination and Moderating Role of Trait Anxiety. Capital University.
2. Asghar, M.Z.; Gul, F.; Seitamaa-Hakkarainen, P.; Tasdemir, M.Z. (2019). Validating Entrepreneurial Intentions Questionnaire to Assess the Impact of Entrepreneurship Education. E`gitim Bilim 383–399.
3. Brubaker, T.A.; Bocamea, M.C.; Patterson, K.; Winston, B.E. (2016). Servant leadership and organizational citizenship in Rwanda: A moderated mediation model. Servant Leadersh. Theory Pract. 2, 3.
4. De Clercq, D. et al. (2020). The stress-reducing effect of coworker support on turnover intentions: Moderation by political ineptness and despotic leadership', Journal of Business Research, 111(C), pp. 12–24.

5. De Clercq, D.; Azeem, M.U.; Haq, I.U.; Bouckenooghe, D. (2020). The stress-reducing effect of coworker support on turnover intentions: Moderation by political ineptness and despotic leadership. *J. Bus. Res.* 111, 12–24.
6. Hosseini, S.H.; Hajipour, E.; Kaffashpoor, A.; Darikandeh, A. (2019). The mediating effect of organizational culture in the relationship of leadership style with organizational learning. *J. Hum. Behav. Soc. Environ.* 30, 279–288.
7. Joo, B.-K.; Hahn, H.-J.; Peterson, S.L. (2015). Turnover intention: The effects of core self-evaluations, proactive personality, perceived organizational support, developmental feedback, and job complexity. *Hum. Resour. Dev. Int.* 18, 116–130.
8. Labrague, L., Lorica, J., Nwafor, C., & Cummings, G. (2021). Pre-dictors of toxic leadership behavior among nurse managers: A cross-sectional study. *Journal of Nursing Management*, 29(2), 165-176.
9. Paais, M.; Pattiruhu, J.R. (2020). Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance. *J. Asian Financ. Econ. Bus.* 7, 577–588.
10. Park, J.H.; Newman, A.; Zhang, L.; Wu, C.; Hooke, A. (2015). Mentoring functions and turnover intention: The mediating role of perceived organizational support. *Int. J. Hum. Resour. Manag.* 27, 1173–1191.
11. Schmidt, A. (2014). “An examination of toxic leadership: job outcomes and the impact of military deployment”. (Doctoral dissertation). The Faculty of the Graduate School of the University of Maryland.
12. Tufail, Muhammad, Zafar, Hamza. (2021). Despotic Leadership and Job Satisfaction: Mediating role of Emotional Exhaustion.

13. Valle, M., Kacmar, M., & Andrews, M. (2018). Ethical leadership, frustration, and humor: a moderated-mediation model. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(5), 665-678.
14. Van Niekerk, A. (2014). "The relationship between destructive leadership and psychological distress in South African organizations: the moderating effect of gender". (Doctoral dissertation, University of Pretoria).
15. Winston, B.E.; Patterson, K. (2016). An Integrative Definition of Leadership. *Int. J. Leadersh. Stud.* 2006, 1, 6–66.
16. Zhou, X.; Rasool, S.; Yang, J.; Asghar, M. (2021). Exploring the Relationship between Despotic Leadership and Job Satisfaction: The Role of Self Efficacy and Leader–Member Exchange. *Int. J. Environ. Res. Public Health.* 18, 5307.