



التأثيرات الغامضة: كيف يُشكل التلوث المظلم اجترار الموظفين تحت مظلة الإشراف العقابي بالفنادق الفاخرة؟

أحمد محمد غريب عباس

المعهد العالي للسياحة والفنادق - إيجوث - الإسماعيلية

معلومات المقالة	المُلخص
الكلمات المفتاحية	يهدف البحث إلى تسليط الضوء على تأثير الإشراف العقابي في الاجترار النفسي بين موظفي فنادق الخمس نجوم. كما يتحقق البحث من الدور الوسيط للتلوث المظلم لزميل العمل (الميكافيلية، السيكوباتية والنجسية) في العلاقة بين الإشراف العقابي والاجترار النفسي. تم الحصول على ٣٨٥ استجابة صالحة من موظفي الفنادق بالقاهرة الكبرى. تم تحليل البيانات المجمع باستخدام برنامج ADANCO v.2.4، حيث كشفت نتائج نمذجة المعادلات البنائية عن تأثير إيجابي ومعنوي للإشراف العقابي في الشخصية النرجسية، فيما أشارت النتائج إلى عدم وجود تأثير إيجابي ومعنوي للإشراف العقابي في كل من الشخصية الميكافيلية والسيكوباتية. فيما يتعلق بالدور الوسيط لشخصية التلوث المظلم، أوضحت النتائج أن هناك تأثير إيجابي ومعنوي للشخصية النرجسية في الاجترار النفسي بين موظفي الفنادق. كما أشارت النتائج لوجود تأثير إيجابي ومعنوي للشخصية الميكافيلية في الاجترار النفسي، وكذلك تأثير إيجابي ومعنوي للشخصية السيكوباتية في الاجترار النفسي بين موظفي الفنادق المستهدفة.
الإشراف العقابي؛ الاجترار النفسي؛ التلوث المظلم؛ موظفي الفنادق؛ القاهرة الكبرى.	
(JAAUTH)	
المجلد ٢٨، العدد ١، (يونيه ٢٠٢٥)، ص ٤٥-٦٥.	

المقدمة

يتعرض موظفو الفنادق الفاخرة بشكلٍ مستمرٍ لضغوطٍ بالغة نتيجة للتوقعات العالية لخدمة العملاء والبيئة التنافسية الشديدة (Peng et al., 2022)، إذ تشير الأدبيات السابقة إلى أن الإشراف العقابي يُعد أحد أنماط القيادة السلبية الذي تؤثر في المخرجات الموقفية والسلوكية (Sarwar et al., 2021; Zafar et al., 2022; Sarwar et al., 2022; Mehraein et al., 2023) كما هناك اتفاق واضح بين الباحثين على أن أسلوب الإشراف المتبع يؤثر في سلوك المرؤوسين واتجاهاتهم، إذ يعمم به معاملة مشرفهم كمعاملة المنظمة بأكملها (Rehman et al., 2020; Alheet et al., 2021)، وبالتالي قد تكون نتائج الإشراف العقابي بعيدة المدى على توجيه مواقف المرؤوسين وسلوكياتهم (ضيف، ٢٠٢٣).

على هذا النحو، يعتبر الإشراف العقابي أسلوب إدارة يركز على فرض الانضباط والامتثال من خلال النقد المستمر وتطبيق العقوبات القاسية عند حدوث الأخطاء (Otto, 2020). يُستخدم هذا النهج لفرض الرقابة الصارمة وضمان الالتزام بالمعايير التنظيمية (Sarwar et al., 2021). في بيئة العمل، يمكن للإشراف العقابي أن يؤدي لزيادة مستويات التوتر والقلق بين الموظفين، حيث قد يتسبب في خلق بيئة عمل سلبية تقتصر للدعم والتحفيز (Sarwar, 2022). قد تؤدي هذه البيئة السلبية لتدهور الحالة النفسية للموظفين وزيادة مستويات الاجترار النفسي لديهم (Fan et al., 2022)، مما يؤثر بشكل سلبي في أدائهم ورضاهم الوظيفي على المدى البعيد (Zafar et al., 2022).

تأسيساً على ما سبق، يُعد الاجترار النفسي حالة من التفكير الدائم حول مشكلة ما، إذ يستغرق فترة طويلة من الزمن، والتي تدخل للوعي عن غير قصد (Wänke & Schmid, 2013)، وقد يستخدمها الفرد في التكيف مع الحالة المزاجية السلبية (Papageorgiou, 2006). كما يُعدّ الاجترار النفسي "التفكير المتكرر في التجارب السلبية" أحد الاستجابات الشائعة للإشراف العقابي (Iser-Potempa et al., 2024) يؤدي هذا الاجترار إلى تأثيرات سلبية في الأداء الوظيفي والرضا النفسي.

من ناحية أخرى، تلعب سمات شخصية الثالث المظلم، التي تشمل النرجسية والماكيافيلية والسيكوباتية، دوراً معقداً في العلاقة بين الإشراف العقابي والاجترار النفسي. في سياق متصل، يتميز زملاء العمل ذوي هذه السمات بقدرة على التلاعب بالآخرين والتركيز على الذات (Lyons, 2019)، مما قد يمنحهم استجابات نفسية مختلفة تجاه الإشراف العقابي مقارنة بزملائهم (De Bruin & Finkelstein, 2023). يمكن لهذه السمات أيضاً أن تعمل كعوامل وسيطة تقلل أو تزيد من تأثير الإشراف العقابي في الاجترار النفسي بين موظفي القطاعات الخدمية (Barros, 2022).

في سياق الفنادق التي تتسم ببيئة عمل متميزة ومتطلبات عالية، أشارت الدراسات الحديثة إلى أن الإشراف العقابي الذي يتضمن تطبيق العقوبات والتدابير الصارمة كوسيلة لتحفيز الأداء، قد يؤدي لآثار سلبية على الصحة النفسية للموظفين (Sarwar et al., 2021; Sarwar et al., 2022; Raza et al., 2023; Chan et al., 2024). مع ذلك، لا تزال هناك فجوات معرفية حول فهم كيفية تأثير شخصية الثالث المظلم على هذا التفاعل، في سياق العمل الفندقي. بناءً على ذلك، لم يحظ نوع الإشراف العقابي باهتمام بحثي كاف في البيئة العربية، على الرغم من أنه يُعد من أنواع الإشراف التي بدأت البحوث السابقة في تسليط الضوء عليه مؤخراً (Sarwar et al., 2021; Cangiano et al., 2022; Zafar et al., 2022). تأسيساً على ما سبق، يأتي البحث الحالي ليؤكد على ضرورة دراسة هذه المتغيرات في البيئة العربية لتسد الفجوة البحثية في المعرفة المتوفرة حول الدور الوسيط لشخصية الثالث المظلم بين الإشراف العقابي والاجترار النفسي بين موظفي فنادق الخمس نجوم.

على هذا المنوال، يهدف البحث الحالي إلى تسليط الضوء على تأثير الإشراف العقابي في الاجترار النفسي بين موظفي فنادق الخمس نجوم في مصر. كما سيتحقق البحث الحالي من الدور الوسيط للثالث المظلم

لزميل العمل في العلاقة بين الإشراف العقابي والاجترار النفسي. بالإضافة إلى محاولة تقديم نتائج هذا البحث استراتيجيات وتوصيات لتحسين بيئة العمل وتعزيز الرفاهية النفسية لموظفي فنادق الخمس نجوم بناءً على نتائج الدراسة.

الإطار النظري للبحث

الإشراف العقابي Punitive supervision

قدم مصطلح الإشراف العقابي لأول مرة من قبل كل من Day and Hamblin عام ١٩٦٤ ووصفوه بأنه سلوك القائد العدوانى (Day & Hamblin, 1964)، حيث يلوم المشرفون موظفيهم ويعاقبونهم على أخطائهم ويتقاعلون معهم بشكل سلبي (Cangiano et al., 2019). تمت دراسة الإشراف العقابي في مسبقاً كجزء من القيادة الاستبدادية التي تتميز بالعقوبة غير المشروطة (Ashkanasy et al., 2016). في الآونة الأخيرة، بدأ موضوع الإشراف العقابي في جذب انتباه الباحثين لما له من العديد من الآثار السلبية كارتفاع معدل دوران العمل، انخفاض الروح المعنوية، عدم الرضا (Shahzadi, 2023; Shah et al., 2020; Zafar et al., 2022; Neale et al., 2023) et al., 2023) يصف Masalab (2020) الإشراف العقابي بأنه مفهوم إداري يتمثل في استخدام الرقابة الصارمة وتطبيق العقوبات كوسيلة لضمان الانضباط والامتثال في مكان العمل. يعتمد هذا الأسلوب على التركيز على الأخطاء والانحرافات، بدلاً من الإنجازات والنجاحات، بغية تصحيح السلوكيات غير المرغوبة ومنع تكرارها (Cangiano et al., 2019).

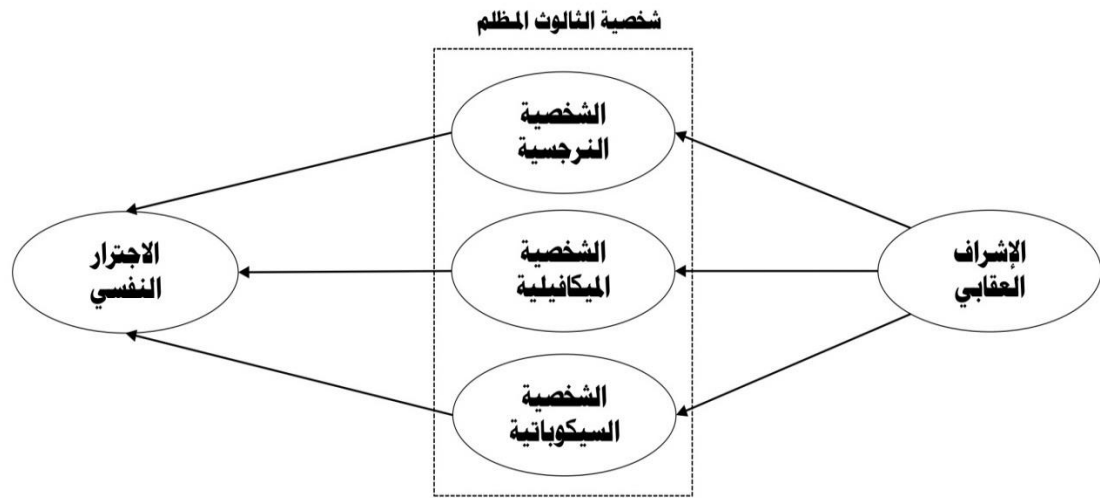
كما يوصف الإشراف العقابي بأنه درجة ميل المشرفين إلى رد الفعل السلبي أو التصرف بشكل سلبي وإلقاء اللوم على أخطاء الغير، فعندما تتم معاقبة الموظفين وإلقاء اللوم عليهم، ومعاملتهم بعدم احترام من قبل المشرفين أو زملاء العمل، يكون من الصعب عليهم التركيز في عملهم (Sarwar et al., 2021). بسبب ميلهم المرتبط بالاستجابة لاستراتيجيات المواجهة التي تتطلب طاقة أكبر منه، بما يؤدي لاستنزاف مواردهم (Freire et al., 2020)، وبالتالي النظر إلي الإشراف العقابي بأنه المدى الذي ينظر فيه الموظفين إلى مشرفيهم أو زملائهم على أنهم يلومونهم على أخطائهم المتكررة.

علاوة على ذلك، يشمل الإشراف العقابي تقديم ردود فعل سلبية بشكل مستمر، فرض عقوبات تأديبية واستخدام التهديد بالعقاب كوسيلة للتحفيز (Fitzgibbon et al., 2017). على نقيض ذلك، قد يحقق هذا النهج بعض النتائج على المدى القصير، إلا أنه غالباً ما يؤدي لآثار سلبية على المدى البعيد كزيادة مستويات التوتر المهني (Shahzadi, 2023)، تدهور الحالة النفسية للموظفين، مع انخفاض الدافعية والإبداع (Feng & Wang, 2019).

الثالوث المظلم Dark triad

وضع (Paulhus & Williams, 2002) مصطلح الثالوث المظلم بناءً على مراجعتهم لأدبيات ثلاث سمات من السمات الشخصية: النرجسية، الميكيفيللية والسايكوباتية، فقد لاحظنا أن النتائج التي تتوصل إليها الأبحاث حول هذه السمات تعيد في وجود تداخل بين الميكيفيللية والسايكوباتية (McHoskey et al., 1998) وبين

النرجسية والسايكوباتية (Fossati et al., 2014)، وبين الميكيافيلية والنرجسية (Persson, 2019). في سياق متصل، يتميز الأفراد الذين يسجلون معدلات عالية على مقياس الثالث المظلم بأنهم نرجسيون ويميلون للاحتيال على الآخرين لتحقيق أهدافهم مع تأنيب الضمير بشكل ضئيل (Set, 2020). توصف النرجسية بأنها التلاعب والقسوة مع الشعور المتضخم بالذات، بينما الميكافيلية بأنها تصرفات تلاعبية وقاسية وتتمتع بصفات تصرفات استراتيجية، مع ذلك السايكوباتية تُعرف بأنها تصرفات تلاعبية وقاسية ذات طبيعة قصيرة الأمد ومعادية للمجتمع (Tackett, 2018). في هذا السياق، سيتم التحقق من العلاقة الكامنة بين الإشراف العقابي والاجترار النفسي في فنادق الخمس نجوم، بعد استعراض ما توصلت إليه الدراسات السابقة، وما تركته من فجوات بحثية يُمكن الاستناد عليها في بناء فرضيات جديدة لم يتم دراستها من قبل بناءً على الإطار المفاهيمي الوارد بشكل ١.



شكل ١. نموذج البحث

نرجسية زميل العمل Coworker narcissism

ترجع النرجسية إلى أسطورة إغريقية قديمة، وتُنسب إلى شخصية نرسيس الذي وقع في حب ذاته عندما نظر إلى انعكاس صورته على صفحة إحدى البحيرات (بوسنة وزهير، ٢٠١٨)، وتتمحور الشخصية النرجسية حول ذاتها، مع شعور بالعظمة والتفوق على الآخرين (Pulver, 1970). ولا تظهر النرجسية بوصفها اضطرابًا نفسيًا، إلا مع تجاوزها مستويات النرجسية الصحية، فكل شخصية تسجل نسبةً معينة على مقياس النرجسية (Pincus & Lukowitsky, 2010)، ومن ثم ظهر تمييز أساسي بين التقدير الذاتي والنرجسية المبالغ فيها (الشرقاوي، ٢٠٢١). في هذا الصدد، يسعى النرجسيون بشكلٍ دائمٍ للحصول على الثناء والإعجاب من الآخرين، ويصعب عليهم فهم مشاعر واحتياجات الآخرين.

وعليه، يمكن أن يؤدي الإشراف العقابي إلى زيادة السلوكيات النرجسية لدى زميل العمل، حيث أظهرت الدراسات أن هذا النوع من الإشراف يساهم في خلق بيئة سلبية تعزز مشاعر الاستياء والتمرد (Zafar et al., 2022; De Bruin & Finkelstein, 2023; Ferreira, 2024). قد يلجأ الأفراد إلى

إظهار سلوكيات نرجسية لتعويض الشعور بالتقليل من شأنهم أو للتكيف مع الضغوط النفسية الناتجة عن الإشراف العقابي (De Bruin & Finkelstein, 2023). بناءً على ذلك، يمكن صياغة الفرض التالي:

H1a: يؤثر الإشراف العقابي سلبياً ومعنوياً في نرجسية زميل العمل.

ميكافيلية زميل العمل Coworker Machiavellian

ظهر مصطلح الميكافيلية نسبةً إلى الكاتب الإيطالي نيكولا ميكافيلي، بناءً على عمله "الأمير"، حيث وضع فيه أهم النصائح والإرشادات لحكم قوي ومهيمن لا يتزعزع دون أي اعتبارات إنسانية تحت شعار الغاية تبرر الوسيلة (Ferrero, 1938). يعرف (Amir & Malik, 2016) الميكافيلية بأنها سلوك يقوم فيه الفرد بخداع الآخرين واستخدامهم كأدوات لبلوغ مآربهم الشخصية. تتركز الشخصية الميكافيلية حول مصالحها الذاتية، وتظهر عدم اكتراث بالقيم الأخلاقية عند السعي لبلوغ مآربها (Jonason et al., 2015)، ولا تمنع من استغلال الآخرين والإيقاع بهم وعقد التحالفات أياً كانت في سبيل المصلحة الذاتية (Musarra et al., 2023)، كما تظهر هذه الشخصية برودة عاطفية وقسوة عند التعامل مع أي موقفٍ يواجهها دون أي اعتبارات إنسانية (Jakbowitz & Egan, 2006). فالميكافيلي قد يركز على الاستراتيجيات والأهداف بعيد الأمد، مع أخذ التكتيكات القريبة زمنياً لخدمة أهدافه بعيدة المدى (Shah et al., 2022).

الإشراف العقابي، الذي يتسم بالصرامة والقمع والتحكم الشديد، يمكن أن يؤدي إلى تعزيز السلوكيات الميكافيلية لدى الموظفين (De Bruin & Finkelstein, 2023). ميكافيلية الزملاء تتجلى في التلاعب بالآخرين واستغلالهم لتحقيق أهداف شخصية، وهي سمة ترتبط غالباً ببيئات العمل السلبية التي تفتقر إلى الدعم والتقدير (Pilch & Turska, 2015). بناءً على ذلك، فإن الموظفين الذين يتعرضون لإشراف عقابي يميلون إلى تطوير سلوكيات ميكافيلية كآلية للتكيف مع الضغط المستمر والتهديدات التي يواجهونها من قبل المشرفين، وهذا السلوك الدفاعي قد يظهر كرد فعل مباشر على الإشراف العقابي. بناءً على ذلك، يمكن صياغة الفرض التالي:

H1b: يؤثر الإشراف العقابي سلبياً ومعنوياً في ميكافيلية زميل العمل.

سيكوباتية زميل العمل Coworker psychopathy

ظهرت السيكوباتية بالألمانية مع كتاب فيوختر سلبين في منتصف القرن التاسع عشر ليصف كل الاعتلالات النفسية دون تمييز (von Feuchtersleben, 1847)، ثم عاد المصطلح للظهور منتصف القرن العشرين لكنه ما زال محل جدل (Horley, 2014) كونها الشخصية المعادية للمجتمع والمفتقدة للتعاطف والشعور بالذنب، إلى جانب العدوانية والسعي نحو الإثارة (Skeem et al, 2011)، فالسيكوباتي شخص يتهرب من تحمل مسئولية أفعاله حين تسوء الأمور (Black, 2022)، وفي الغالب ينجح في الأهداف قصيرة الأجل، بينما أهدافه طويلة الأجل لا تحقق النجاح لذاته مُطلقاً (Klarskov & Leder, 2016).

الإشراف العقابي، الذي يتسم بالقسوة والتسلط (Zheng et al., 2020)، يمكن أن يؤدي إلى تعزيز السلوكيات السيكوباتية بين الزملاء في بيئة العمل. فالسيكوباتية، التي تشمل التلاعب العاطفي، اللامبالاة بمشاعر الآخرين،

والسعي لتحقيق المصالح الشخصية على حساب الآخرين (Crego,2022)، قد تتفاقم كرد فعل على البيئة القمعية التي يخلقها الإشراف العقابي (Jurjako et al.,2022). بناء على ذلك فإن بيئة العمل التي تقتصر إلى الدعم الإيجابي وتعزز الخوف والعقاب، قد يلجأ الأفراد إلى التصرفات السيكوباتية كألية دفاعية للحفاظ على الذات والنجاة من الأجواء السلبية المحيطة بهم، وبالتالي يمكن صياغة الفرض التالي:

H1c: يؤثر الإشراف العقابي سلبياً ومعنوياً في سيكوباتية زميل العمل.

الاجترار النفسي Psychological rumination

يوضح (Bauerband & Galpo,2014) أن الاجترار النفسي عبارة عن استجابة للضغوط النفسية التي يتعرض لها الفرد، وينظر إليها بأنها استراتيجية مواجهة لهذه الضغوط متمركزة حول الانفعال. فالأشخاص الاجتراريون يركزون دائماً على المشكلة والتفكير على الجوانب السلبية منها، دون محاولة إيجاد حلول لهذه المشكلة (Watkins & Roberts, 2020; Knipfer & Kump, 2022). يشير عبد الستار (٢٠١٧) إلى أن الاجترار يمثل مجموعة من الأفكار المستمرة والمتكررة التي تستحوذ على انتباه الفرد، باعتباره أسلوب يتضمن التركيز على المشكلة والحالة السلبية الناتجة منها.

يجادل (Ciarocco, et al.(2010) أن هناك ثلاث فئات من الاجترار. أولاً، الفعل الموجه نحو المهمة وهو التركيز على كيفية تحقيق الهدف وتصحيح الأخطاء الماضية. ثانياً، اجترار أفكار الحالة، التي يركز فيها الفرد على المشاعر الحالية والآثار الناتجة عن الاخفاق أو الفشل. ثالثاً، اجترار الافكار غير المتعلق بالمهمة، والذي يعمل على تشتيت الانتباه عن المشكلة الفعلية والتفكير في الأشخاص الذين ليس لهم علاقة بالهدف المنشود. يستنتج الباحث مما سبق أن الاجترار النفسي هو عملية ذهنية حيث يقوم الشخص بالتفكير المستمر والمتكرر في الأفكار السلبية أو التجارب السلبية، دون التوصل إلى حل أو تخفيف للقلق. يمكن أن يكون هذا الاجترار مؤذياً للصحة النفسية ويزيد من الإصابة بالاكئاب والقلق (Wilkinson et al.,2013; Watkins & Roberts, 2020).

تشير الأدبيات إلى أن الأفراد الذين يظهرون سمات نرجسية يميلون إلى الانشغال المفرط بذواتهم وصورتهم أمام الآخرين (Casale et al.,2016; Day et al.,2020; Ornstein,2022; Mason & DeShong, 2024)، مما يجعلهم عرضة للاجترار النفسي. الاجترار النفسي، وهو التفكير المستمر والمتكرر في تجارب سلبية أو مشاعر معينة، يمكن أن يكون نتيجة مباشرة لتضخم الأنا والانشغال المفرط بالذات المرتبط بالنرجسية (Krizan, Z., & Johar, O. (2015)). وعليه، يمكن أن تؤدي نرجسية زميل العمل إلى خلق بيئة تنافسية مليئة بالتوتر، مما يدفع الزملاء الآخرين إلى التفكير بشكل مفرط في مواقفهم ومقارنة أنفسهم بشكل مستمر، ما يؤدي إلى زيادة الاجترار النفسي، بناءً على ذلك، يمكن صياغة الفرض التالي:

H2a: تؤثر نرجسية زميل العمل إيجابياً ومعنوياً في الاجترار النفسي.

الميكافيلية، التي تتسم بالمكر، التلاعب، والاهتمام البالغ بتحقيق الأهداف الشخصية دون اعتبار للوسائل، (Jahangir et al.,2024)، قد يسهم ذلك في تعزيز الاجترار النفسي لدى الزملاء في بيئة العمل. زميل العمل الذي يظهر سمات ميكافيلية قد يتلاعب بمشاعر الآخرين أو يستغلهم لتحقيق أهدافه الخاصة، مما يخلق جوًا من عدم الثقة والقلق. هذا الجو المليء بالضغط النفسية قد يدفع الزملاء إلى الانغماس في التفكير المتكرر حول المواقف والقرارات التي يتخذونها، سعياً لفهم أو مواجهة السلوكيات الميكافيلية (Belschak et al.,2015). وبالتالي فإن الشعور الدائم بالتهديد أو الخيانة أو عدم الثقة الناتج عن الشخصية الميكافيلية قد يؤدي إلى زيادة الاجترار النفسي. بناءً على ذلك يمكن صياغة الفرض التالي:

H2b: تؤثر ميكافيلية زميل العمل إيجابياً ومعنوياً في الاجترار النفسي.

السيكوباتية، التي تتسم بغياب التعاطف، الاندفاعية، والسعي لتحقيق الأهداف الشخصية على حساب الآخرين، يمكن أن تؤدي إلى بيئة عمل سامة (Moreira et al.,2014; Smith & Lilienfeld, 2013). قد تزيد هذه البيئة السامة من الاجترار النفسي لدى الزملاء. لذلك فإن زميل العمل السيكوباتي قد يستخدم القسوة العاطفية أو الاستغلال لتحقيق أهدافه، مما يخلق بيئة عمل مليئة بالتوتر والخوف. هذا التوتر المستمر قد يدفع الزملاء إلى التفكير بشكل متكرر في تصرفات الزميل السيكوباتي وكيفية التعامل معه، مما يؤدي إلى زيادة الاجترار النفسي. بناءً على ذلك يمكن صياغة الفرض التالي:

H2c: تؤثر سيكوباتية زميل العمل إيجابياً ومعنوياً في الاجترار النفسي.

عندما يتم معاقبة الموظفين بشكل مستمر على أخطائهم دون الحصول على الدعم أو التوجيه الإيجابي، يمكن أن يؤدي إلى زيادة الاجترار النفسي (Zhu et al.,2023)، حيث يركز الموظفون على أخطائهم ويشعرون بالخوف من العقوبات المستقبلية (Cangiano et al.,2019). إن التفكير المستمر في الأخطاء والعقوبات يمكن أن يؤثر سلباً في الأداء والرفاهية النفسية للموظفين. فالموظفون الذين يشعرون بالضغط والخوف من العقاب قد يكون لديهم دافعية أقل للعمل بجدية أو قد يصبحون أكثر عرضة للخطأ. يمكن أن تؤدي بيئة العمل التي يسيطر عليها الإشراف العقابي إلى تدهور العلاقات بين الموظفين ومدرائهم (O'Moore & Lynch, 2007). كما يمكن أن يشعر الموظفون بالغضب أو الإحباط، مما يؤدي لتراجع الثقة والتعاون بين فريق العمل.

فيما سبق ذكره، أوضح الباحث أن شخصية الثالث المظلم تتكون من ثلاثة عناصر رئيسية: النرجسية، الميكافيلية، والسايكوباتية. تؤثر هذه العناصر بشكل ملحوظ في أسلوب الإشراف العقابي ومستويات الاجترار النفسي بين الموظفين. قد يؤدي وجود زميل عمل نرجسي إلى بيئة عمل قائمة على العقاب والنقد المستمر (Young et al.,2016)، حيث يسعى هذا الزميل للحفاظ على صورة الذات المتفوقة، ويعاقب أي تهديد محتمل لتلك الصورة (Maccoby,2017). كما أن زملاء العمل الذين يتصفون بالميكافيلية قد يستخدمون العقاب لزملائهم كوسيلة للتحكم والتلاعب بهم لتحقيق أهدافهم المرجوة (Greenbaum et al.,2017). علاوة على ذلك،

فإن زملاء العمل السايكوباتيون قد يستخدمون العقاب بطرق عدوانية وغير متوقعة، مما يزيد من الخوف والقلق بين الآخرين (Carter et al.,2024). قد يكون هذا النوع من الإشراف ضاراً لأنه يمكن أن يؤدي لتدهور بالغ في الرفاهية النفسية لزملائهم.

من ناحية أخرى، الموظفون الذين يعملون مع زملائهم النرجسيون قد يجدون أنفسهم في حالة دائمة من الاجترار النفسي (Greenbaum et al.,2024)، حيث يعيدون التفكير في النقد والعقوبات التي تلقوها وكيف يمكنهم تجنبها مستقبلاً. كما إن التلاعب المستمر من قبل هؤلاء الزملاء الميكافيليين يمكن أن يؤدي لزيادة الاجترار النفسي بين الموظفين، الذين قد يشعرون بالقلق حول كيفية تلبية توقعات المدير وتجنب العقوبات (Greenbaum et al.,2017). في سياق متصل، فإن الموظفين الذين يعملون تحت مع زملاء سايكوباتيين قد يعانون من شعور دائم بعدم الأمان والخوف من العقوبات غير المتوقعة (Gillespie,2017). هذا يمكن أن يدفعهم إلى اجترار الأحداث والتفكير المفرط في كيفية التعامل مع التصرفات العدوانية لهؤلاء الزملاء. بناءً على ذلك، يمكن صياغة الفرض التالي:

H3: العلاقة بين الإشراف العقابي والاجترار النفسي يتوسطها معنوياً وجزئياً (أ) نرجسية زميل العمل، (ب) ميكافيلية زميل العمل (ج) سيكوباتية زميل العمل.

منهجية البحث

تم استخدام المنهج الكمي القائم على اختبار العلاقات المحتملة بين المتغيرات مع إمكانية اختيار أفراد العينة عشوائياً من المجتمع الأصلي للبحث، وبالتالي سيكون من المحتمل تعميم النتائج المستخرجة على مجتمعات بحثية أخرى. تم استخدام الاستبيان الإلكتروني القائم على Google Form الذي تضمن جميع عبارات المقاييس المقترحة في النموذج البحثي استناداً إلى الدراسات السابقة، حيث تم صياغة خمس فقرات لتقييم الإشراف العقابي من مقياس (Sarwar et al. (2021)، كما تم توظيف خمسة عشرة فقرة لشخصية الثالث المظلم تم استدعاؤها من "مقياس شخصية الثالث المظلم من إعداد (Jones,2014) حيث تم تخصيص خمس فقرات لتقييم الشخصية النرجسية، بينما تمت الاستعانة بخمس فقرات لتقييم الشخصية الميكافيلية، وتم تقييم مؤشرات الشخصية السيكوباتية بخمس فقرات.

تم صياغة خمس فقرات لتقييم الاجترار النفسي من مقياس (Bauerband & Galupo, 2014) تم توظيف مقياس ليكرت الخماسي لتقييم استجابات المشاركين لجميع المقاييس ما بين ٥ = أوافق بشدة و ١ = لا أوافق بشدة، تم جمع البيانات خلال الفترة من ٢٠ مايو وحتى ١٥ يوليو ٢٠٢٤ من خلال استخدام الاستبيان الإلكتروني القائم على Google Form تمكن الباحث من الحصول على استجابات عدد ٣٨٥ مفردة من عينة الدراسة المستهدفة وهو العاملين بالفندق الخمس نجوم بالقاهرة، وبذلك أصبح العدد النهائي لحجم العينة ٣٨٥ استمارة صالحة للتحليل الإحصائي.

تم اختيار ٢٥ فندقاً من فنادق الخمس نجوم بالقاهرة الكبرى، نظراً لكون هذه الفنادق تقدم مجموعة من الخدمات المختلفة ذات الجودة العالية واتباعها أساليب الإدارة الحديثة في التعامل بين الموارد البشرية داخل بيئات الأعمال المختلفة، إلى جانب تقديمها للخدمة الراقية بما قد يحقق مزيداً من الراحة النفسية في أعلى مستوياتها للعملاء المحتملين. في هذا الصدد، سيتم جمع البيانات من العاملين والموظفين بتلك الفنادق المستهدفة بواقع استهداف عشرين موظف بكل فندق من هذه الفنادق الـ ٢٥ المحددة مسبقاً أي ما يمثل ٥٠٠ مفردة تحليلية.

تم استخدام نهج PLS لنمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) لتحليل البيانات كتقنية نمذجة من الجيل الثاني (Becker et al., 2023). يقوم هذا النهج بتقييم صلاحية الفقرات وارتباطاتها المقترحة في آن واحد، على عكس نهج SEM القائم على التغيرات (مثل LISREL و AMOS). كما يسمح بدراسة درجة تأثيرات الاعتدال في التأثير المحتمل بين المتغيرات المتنبئة وعواقبها (Guenther et al., 2023). بالإضافة إلى ذلك، يعد هذا النهج خياراً مناسباً لتحليل مسارات إحصائية مباشرة وغير مباشرة في إطار واحد (Usakli and Rasoolimanesh, 2023). بناءً على ذلك، تم توظيف PLS-SEM باستخدام برنامج Adanco v.2.4 لتقييم نموذج القياس والنموذج الهيكلي.

النتائج وتحليل البيانات

الملف الديموغرافي للمستجيبين

يتضح من جدول ١ أن خصائص أفراد العينة (N = 385) تمثلت في إجمالي التكرارات والنسب المئوية لها.

جدول 1. خصائص المشاركين

الخصائص	الفئة	النسبة	التكرارات	الخصائص	الفئة	النسبة	التكرارات
النوع	ذكر	77.9%	300	المستوى التعليمي	بكالوريوس	75.3%	٢٩٠
	أنثى	22.1%	85		فوق متوسط	٢٤.٧%	٩٥
الفئة العمرية (السنوات)	أقل من ٣٥	20.8%	٨٠	الخبرة المهنية (السنوات)	أقل من ٥	23.٤%	٩٠
	٣٥-٤٤	39%	١٥٠		٥-٧	29.٩%	١١٥
	٤٤-٥٤	31.2%	١٢٠		٨-١٠	36.3%	١٤٠
	٥٥ فأكثر	9%	٣٥		١٠ فأكثر	10.٤%	٤٠

يتضح من جدول ١ أن معظم المشاركين (٧٧.٩%) كانوا من فئة الذكور، وهذا يبين أن غالبية الفنادق المختارة توظف هذه الفئة في مختلف الوظائف، وفيما يتعلق بالفئة العمرية للمشاركين، كان هناك ٣٩% من البالغ أعمارهم ما بين ٣٥ و ٤٤ عام كما كشفت النتائج عن أن غالبية المشاركين (٧٥.٣%) حاصلين على درجة البكالوريوس (مؤهل عالي). أخيراً، أظهرت النتائج أن الخبرة المهنية للمشاركين تراوحت ما بين غالبية الفئات المقترحة لعدد السنوات المنقضية: ٣٦.٣% منهم لديهم ما بين ثمان حتى عشر سنوات، ويليهم ٢٩.٩% منهم لديهم ما بين خمس وسبع سنوات.

تقييم نموذج القياس

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ للتحقق من مدى الاتساق بين الفقرات والدرجة الكلية المنتمية إليها، حيث يجب أن تتجاوز قيمة ٠.٧٠ (Becker et al., 2023). كما تم استخدام تشبع الفقرات بحيث يجب أن يتجاوز 0.708 لكل فقرة؛ لإثبات مدى انتماؤها للمؤشر المقاسة عليه (Hair et al., 2020). علاوة على ذلك، تم الاعتماد على حساب متوسط التباين المستخرج للإشارة إلى المدى المفسر لتباين كل مؤشر عن المؤشرات الإحصائية الأخرى بحيث يجب أن تزيد عن ٥٠% من مستوى التباين الكلي (Sarstedt & Moisescu, 2024). يعرض جدول ٢ نتائج تقييم نموذج القياس كما يلي:

جدول ٢. نتائج تقييم نموذج القياس

متوسط التباين المستخرج	معامل كرونباخ ألفا	تشبع الفقرة	المتغيرات
0.6932	0.8890	0.7950	الإشراف العقابي
		0.8548	
		0.8129	
		0.8718	
		0.8261	
0.7901	0.9333	0.8382	الشخصية النرجسية
		0.9072	
		0.8981	
		0.9010	
0.8495	0.9554	0.8980	الشخصية الميكافيلية
		0.9418	
		0.8903	
		0.9524	
		0.9469	
0.7175	0.9010	0.8743	الشخصية السيكيوباتية
		0.7870	
		0.8826	
		0.8430	
		0.8820	
0.6924	0.9165	0.8370	الاجترار النفسي
		0.8929	
		0.8067	
		0.7877	
		0.8906	
		0.7748	

أظهرت نتائج جدول ٢ أن قيم تشبع الفقرات قد تجاوزت ٠.٧٧٤، وكذلك تخطت قيم كرونباخ ألفا قيمة ٠.٧٠، وقيم متوسط التباين المستخرج تجاوزت قيمة ٠.٥٠، مما يبين أن نموذج القياس يتمتع بصدق تقاربي قوي (Becker et al., 2023).

تقييم الصدق التمييزي

يتم تقييم الصدق التمييزي من خلال نسبة (HTMT) Heterotrait-Monotrait في هذا البحث، والتي تمثل الارتباط بين الفقرات التي تقيس البنى المذكورة وتلك الفقرات التي تقيس نفس البناء، حيث يجب ألا تتخطى قيمة ٠.٨٥ للبنى المتباينة مفاهيميًا (Becker et al., 2023)، وذلك كما موضح بجدول ٣.

جدول ٣. نتائج الصدق التمييزي

المتغيرات	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)
١. الإشراف العقابي					
٢. الشخصية النرجسية	0.4512				
٣. الشخصية الميكافيلية	0.0250	0.0003			
٤. الشخصية السيكوباتية	0.0400	0.0422	0.6771		
٥. الاجترار النفسي	0.5493	0.5616	0.2502	0.2617	

بينت نتائج جدول ٣ أن جميع قيم HTMT لم تتجاوز قيمة ٠.٨٥، مما يؤكد أن نموذج القياس يتمتع بصدقٍ تمييزي قوي (Becker et al., 2023).

تقييم النموذج الهيكلي

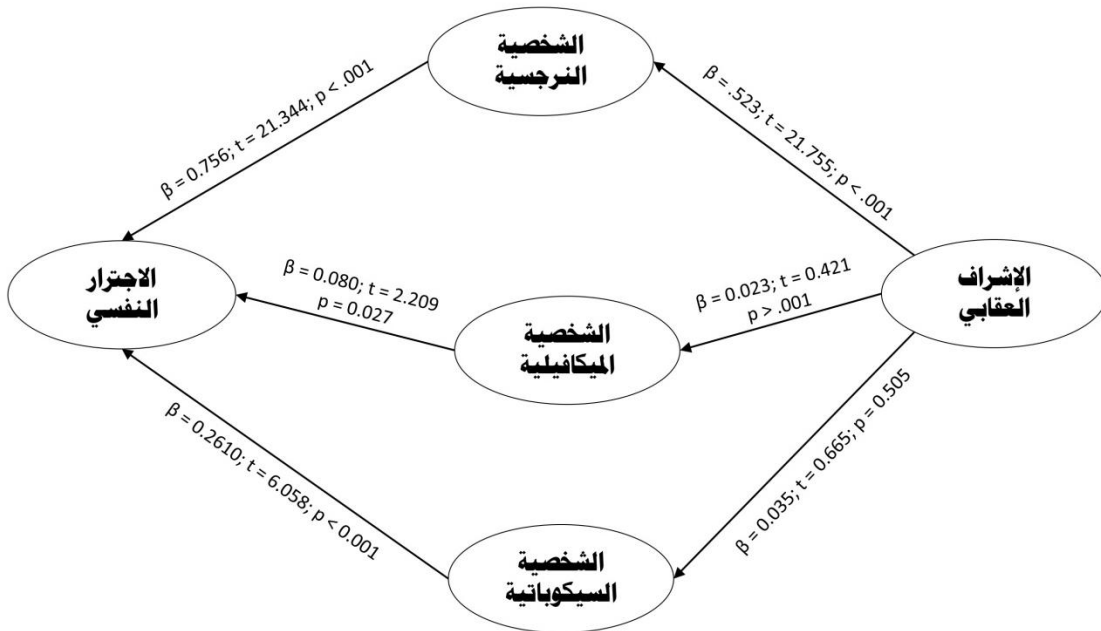
يبين جدول (٤) قيم حجم التأثير (f^2) للتعرف على مدى تأثير كل بناء مستقل في البناء التابع، فالقيم التي تتخطى قيمة 0.02 تمثل أحجام تأثير مقبولة (Hair et al., 2020). بالإضافة إلى ذلك، تم الاعتماد على معامل التحديد (R^2) لفحص ملائمة النموذج للبيانات من خلال تفسير نسبة التباين في البناء التابع (Becker et al., 2023)، فإن القيم التي تتخطى قيمة ١٠% تعتبر مقبولة في أبحاث العلوم الاجتماعية.

جدول ٤. نتائج اختبار العلاقات المباشرة

النتيجة الفرض	Cohen's f	قيمة p	قيمة T	الخطأ المعياري	قيمة β	المسار
قبول الفرض	0.880	0.000	21.755	0.031	0.684	H1a الإشراف العقابي ← الشخصية النرجسية
رفض الفرض	0.000	0.673	0.421	0.054	0.023	H1b الإشراف العقابي ← الشخصية الميكافيلية
رفض الفرض	0.001	0.505	0.665	0.053	0.035	H1c الإشراف العقابي ← الشخصية السيكوباتية
قبول الفرض	1.568	0.000	21.344	0.035	0.756	H2a الشخصية النرجسية ← الاجترار النفسي
قبول الفرض	0.010	0.027	2.209	0.036	0.080	H2b الشخصية النرجسية ← الاجترار النفسي
قبول الفرض	0.113	0.000	6.058	0.043	0.261	H2c الشخصية النرجسية ← الاجترار النفسي

أشارت نتائج جدول (٤) إلى وجود تأثير إيجابي ومعنوي للإشراف العقابي في الشخصية النرجسية (β) أحجام تأثير مقبولة للمتغيرات المستقلة في المتغيرات الوسيطة حيث كانت 0.8804 . كما كشفت نتائج جدول (٤) عن عدم وجود التأثير إيجابي ومعنوي للإشراف العقابي علي الشخصية الميكافيلية ($\beta = 0.023$; $t = 0.421$; $p > .001$)، مما يدل على رفض **H1b**. من ناحية أخرى، أشارت نتائج f^2 إلي عدم وجود أحجام تأثير مقبولة للمتغيرات المستقلة في المتغيرات الوسيطة حيث كانت 0.000 . علاوة على ذلك، بينت نتائج جدول (٤) أن الإشراف العقابي لا يؤثر إيجابيًا ومعنويًا في الشخصية السيكوباتية ($\beta = 0.035$; $t = 0.665$; $p = 0.505$)، مما يدل على رفض الفرض **H1c**. من ناحية أخرى، أشارت نتائج f^2 إلي عدم وجود أحجام تأثير مقبولة للمتغيرات المستقلة في المتغيرات الوسيطة حيث كانت 0.001 .

كما أشارت نتائج جدول (٤) إلى وجود تأثير إيجابي ومعنوي للشخصية النرجسية في الاجترار النفسي (β) وجود أحجام تأثير مقبولة للمتغيرات الوسيطة في المتغيرات التابعة، حيث كانت 1.568 ، إذ أوضحت نتائج جدول (٤) لوجود تأثير إيجابي ومعنوي للشخصية الميكافيلية في الاجترار النفسي ($\beta = 0.080$; $t = 2.209$; $p = 0.027$)، وذلك يدل على قبول **H2b**. كما أشارت نتائج جدول (٤) إلى وجود تأثير إيجابي ومعنوي للشخصية السيكوباتية في الاجترار النفسي ($\beta = 0.2610$; $t = 6.058$; $p < 0.001$) وذلك يدل على قبول **H2c**. من ناحية أخرى، أشارت نتائج f^2 عن وجود أحجام تأثير مقبولة للمتغيرات الوسيطة في المتغيرات التابعة حيث كانت 0.113 .



شكل ٢. نتائج العلاقات المباشرة

جدول ٥. نتائج اختبار العلاقة غير المباشرة

نتيجة الفرض	قيمة p	قيمة T	الخطأ المعياري	قيمة β	المسار
قبول الفرض	0.0000	11.7228	0.0451	0.528	H3 الإشراف العقابي ← الثالث المظلم ← الاجترار النفسي

أشارت نتائج جدول (٥) إلى وجود تأثير إيجابي ومعنوي للإشراف العقابي في الاجترار النفسي بوساطة شخصية الثالث المظلم حيث كانت ($\beta = 0.528; t = 11.722; p < .001$)، مما يشير إلى قبول H3.

مناقشة النتائج

ألقى البحث الحالي الضوء على تأثير الإشراف العقابي بوساطة شخصية الثالث المظلم على الاجترار النفسي للعاملين في فنادق الخمس نجوم بالقاهرة الكبرى. ويعتبر هذا البحث بمثابة دراسة أولى للعلاقة بين الإشراف العقابي والاجترار النفسي بوساطة شخصية الثالث المظلم، الأمر الذي يعتبر مساهمة فعلية لإثراء واصالة هذا البحث. وأوضحت نتائج هذه الدراسة أن معظم المشاركين (٧٧.٩%) كانوا من فئة الذكور، وهذا يبين أن غالبية الفنادق المختارة توظف هذه الفئة في مختلف الوظائف، وفيما يتعلق بالفئة العمرية للمشاركين أوضحت نتائج الدراسة أن كان هناك ٣٩% من البالغ أعمارهم ما بين ٣٥ و ٤٤ عام ملتحقين بالعمل في الفنادق المستهدفة. كما كشفت النتائج عن أن غالبية المشاركين (٧٥.٣%) حاصلين على درجة البكالوريوس. كما أشارت نتائج الدراسة أن الخبرة المهنية للمشاركين تراوحت ما بين غالبية الفئات المقترحة لعدد السنوات المنقضية ٣٦.٣% منهم لديهم ما بين ثمان حتى عشر سنوات، ويليهم ٢٩.٩% منهم لديهم ما بين خمس وسبع سنوات. هذا يدل على توافر العمالة المدربة التي تتقن ممارسات وأساليب العمل في بيئة الفنادق، الأمر الذي يساعدهم على اتخاذ قرارات مصيرية سواء كانت إيجابية أو سلبية تجاه أنفسهم أو زملائهم في العمل أو مشرفيهم.

في سياق متصل، تشير نتائج البحث الحالي إلى أن الإشراف العقابي يلعب دوراً محورياً في تعزيز سلوكيات الثالث المظلم (النجسية، الميكيافيلية، والسيكوباتية) بين زملاء العمل، مما يؤدي بدوره إلى تقادم مستويات الاجترار النفسي بين موظفي فنادق الخمس نجوم في مصر. أولاً، أوضحت النتائج أن الإشراف العقابي يؤثر سلباً وبشكل كبير في نرجسية زميل العمل. هذه النتيجة تتفق مع ما أشار إليه (De Bruin & Finkelstein, 2023) بأن الإشراف العقابي يعزز من السلوكيات النرجسية كرد فعل دفاعي لدى الأفراد الذين يشعرون بالتقليل من شأنهم نتيجة للضغوط النفسية الناتجة عن هذا النوع من الإشراف. ثانياً، أظهرت النتائج أن هناك علاقة معنوية وسلبية بين الإشراف العقابي وميكيافيلية زميل العمل. هذه النتيجة تدعم ما أشار إليه (Shah et al., 2022) بأن البيئة القمعية والمتسلطة التي ينشئها الإشراف العقابي تؤدي إلى تعزيز السلوكيات الميكيافيلية، حيث يلجأ الأفراد إلى التلاعب بالآخرين كآلية للتكيف مع الضغوط المستمرة والتهديدات التي يواجهونها من قبل المشرفين.

ثالثاً، كشفت النتائج أن الإشراف العقابي يؤثر سلبيًا وبشكل كبير في سيكوباتية زميل العمل. هذه النتيجة تتماشى مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة (Zheng et al., 2020; Crego, 2022) من أن السيكوباتية، التي تتسم بالتلاعب العاطفي واللامبالاة بمشاعر الآخرين، تتفاقم كرد فعل على البيئة القمعية التي يخلقها الإشراف العقابي، حيث يلجأ الأفراد إلى هذه السلوكيات كآلية دفاعية للحفاظ على الذات في بيئة عمل سلبية تقتصر على الدعم. رابعاً، أظهرت النتائج أن هناك تأثيراً سلبياً ومعنوياً للإشراف العقابي على الاجترار النفسي بين موظفي فنادق الخمس نجوم. هذه النتيجة تتفق مع ما ذكره (Watkins & Roberts, 2020; Knipfer & Kump, 2022) بأن الأشخاص الذين يتعرضون لضغوط نفسية من خلال الإشراف العقابي يميلون إلى الاجترار النفسي، حيث يركزون على الجوانب السلبية للمشكلات دون محاولة إيجاد حلول، مما يؤدي إلى تدهور الحالة النفسية العامة.

المساهمات النظرية والتطبيقية

يساهم البحث الحالي في الأدبيات الموجودة بصناعة الضيافة نظرياً من خلال تقديم رؤى جديدة حول كيفية تأثير شخصية الثالث المظلم كمتغير وسيط بين الإشراف العقابي والاجترار النفسي. هذا قد يساهم في إثراء الأدبيات العلمية في مجالات علم النفس التنظيمي وإدارة الموارد البشرية. كما إن التركيز على دراسة متغيرات نفسية محددة (الانرجسية، الماكيايلية، السيكوباتية) وتأثيرها في سياق الإشراف العقابي، قد يساهم في توسيع نطاق الفهم حول كيفية تأثير هذه السمات على تجربة الموظفين. على هذا النحو، فإن المساهمة في سد الفجوات البحثية بالأدبيات المتعلقة بالإشراف العقابي والاجترار النفسي في سياق العمل الفندقي والبيئة الثقافية العربية التي قد تكون أقل دراسة، تحتاج إلى وجود نظرية داعمة يمكن تطبيقها بسهولة. علاوة على ذلك، يوفر البحث إطاراً نظرياً يمكن استخدامه لتطوير نماذج جديدة لفهم كيفية تأثير الشخصية والإشراف العقابي في الحالة النفسية للموظفين، بما يعزز قدرة الباحثين لإجراء دراسات مستقبلية.

من الناحية التطبيقية، يحاول البحث الحالي تقديم أساليب الإشراف العقابي بناءً على فهم كيفية تأثير شخصية الثالث المظلم في الاجترار النفسي، مما يمكن مدراء الفنادق من تطوير استراتيجيات إشراف أكثر فعالية. من خلال فهم العلاقة بين الإشراف العقابي وشخصية الثالث المظلم، يمكن للمديرين والموظفين وضع استراتيجيات لمعالجة الإجهاد النفسي وتعزيز الرفاهية النفسية في بيئة العمل. كما يمكن استخدام نتائج البحث لتصميم برامج تدريبية موجهة للمديرين والموظفين حول كيفية التعامل مع الآثار النفسية للإشراف العقابي وكيفية تحسين بيئة العمل. علاوة على ذلك، تساعد نتائج هذا البحث في فهم كيفية تأثير سمات شخصية الثالث المظلم على تجربة الإشراف، مما يمكن الشركات الفندقية من تخصيص استراتيجيات للتعامل مع هذه السمات بشكل أكثر فعالية.

من ناحية أخرى، يمكن أن تسهم النتائج في تحسين بيئة العمل الفندقية من خلال تقديم استراتيجيات لمواجهة الآثار السلبية للإشراف العقابي وضمان تجربة عمل أكثر إيجابية. كما يقدم البحث رؤى قيمة تساعد في توجيه السياسات والإجراءات الفندقية؛ لتكون أكثر شمولاً وتفهماً لاحتياجات الموظفين، مما يعزز من أدائهم ورضاهم الوظيفي. بناءً على ذلك، يسعى البحث الحالي في تقديم توصيات فعالية من الناحية المجتمعية. على

سبيل المثال، ضرورة عقد مؤتمرات وورش عمل بالجامعات تناقش شخصية الثالث المظلم ودورها في الاجترار النفسي. كما يتحتم تقديم برامج تدريبية للإدارة والموظفين حول كيفية التعرف على سمات الثالث المظلم والتعامل معها بفعالية. بالإضافة إلى تعزيز الوعي النفسي بين الموظفين حول تأثير الثالث المظلم في الصحة النفسية وكيفية التحكم في الاجترار النفسي.

تأسيساً على ذلك، يمكن التركيز على تطوير أساليب الإشراف التي تركز على الدعم والتوجيه بدلاً من العقاب، مما يقلل من احتمالية حدوث الاجترار النفسي. كما يمكن تعزيز نظام المكافآت والتقدير للموظفين الملتزمين والذين يساهمون في بيئة عمل إيجابية، مما يزيد من الرضا الوظيفي ويقلل من الاجترار النفسي. في نهاية المطاف، يحاول البحث الحالي إشراك الباحثين المستقبليين في استكمال القيود البحثية التي لم يتم تغطيتها بشكل أكبر ضمن النتائج المستخرجة من خلال دراسة أثر شخصية الثالث المظلم في الأداء المهني للعاملين، وكذلك التحقق من الاسهام النسبي لشخصية الثالث المظلم في الشعور بالأمان النفسي لدي العاملين في المطاعم السياحية. علاوة على ذلك، يمكن للدراسات المستقبلية أن تدرس الدور الفعال للثالث المظلم في تبديد الشخصية وعلاقته بالابتكار في بيئة العمل المختلفة.

المراجع

المراجع العربية

- الشرقاوي، السعيد عبد العظيم طلبة، (٢٠٢١)، أثر السمات الشخصية عند المحاسبين والمراجعين على مواقفهم من بعض الممارسات المهنية غير الأخلاقية: الثالث المظلم نموذج، مجلة المحاسبة والمراجعة لاتحاد الجامعات العربية ، العدد ٣، ٢١٦-٢٢٠.
- بوسنة ، عبد الوافي وزهير، سعاد بن جديدي، (٢٠١٨) ، النرجسية : مقارنة نظرية ، مجلة علوم الانسان والمجتمع ، ٢٨ ، ٣٢٩-٣٥٠.
- ضيف، هاني محمد جلال عبد الشكور، (٢٠٢٣)، توسيط الشعور بالاغتراب عن العمل في العلاقة بين الإشراف العقابي والصحة التنظيمية: الدور المعدل لقوة طريق وقوة إرادة العاملين في الشركات القابضة التابعة لوزارة قطاع الأعمال العام، مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة بور سعيد ، المجلد ٢٤، العدد ٢، ص ١٩٦.
- عبد الستار، رشا محمد، (٢٠١٧)، الفروق في العالقة بين التسامح واجترار الافكار لدي المعنفات وغير المعنفات ، مجلة الدراسات النفسية ، رابطة الاخصائيين النفسيين ، العدد ٣ المجلد ٢٧.

المراجع الأجنبية

- Alheet, A., Adwan, A., Areiqat, A., Zamil, A., & Saleh, M. (2021). The effect of leadership styles on employees' innovative work behavior. *Management Science Letters*, 11(1), 239-246.
- Amir, T. S., & Malik, A. A. (2016). Machiavellianism and counterproductive behaviors at workplace. *Journal of Education & Social Sciences*, 4(1), 14-29.

- Ashkanasy, N. M., Bennett, R. J., & Martinko, M. J. (2016). Understanding the high performance workplace: Introduction. In *Understanding the High Performance Workplace* (pp. 19-30). Routledge.
- Barros, L. D. O., Bonfá-Araujo, B., & Noronha, A. P. P. (2022). The relationship between character strengths and the dark triad. *Estudos de Psicologia (Campinas)*, 39, e190180.
- Bauerband, L. A., & Galupo, M. P. (2014). The gender identity reflection and rumination scale: Development and psychometric evaluation. *Journal of Counseling & Development*, 92(2), 219-231.
- Becker, J. M., Cheah, J. H., Gholamzade, R., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2023). PLS-SEM's most wanted guidance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(1), 321-346.
- Belschak, F. D., Den Hartog, D. N., & Kalshoven, K. (2015). Leading Machiavellians: How to translate Machiavellians' selfishness into pro-organizational behavior. *Journal of Management*, 41(7), 1934-1956.
- Black, D. W. (2022). *Bad Boys, Bad Men 3rd edition: Confronting Antisocial Personality Disorder (Sociopathy)*. Oxford University Press.
- Cangiano, F., Parker, S. K., & Yeo, G. B. (2019). Does daily proactivity affect well-being? The moderating role of punitive supervision. *Journal of Organizational Behavior*, 40(1), 59-72.
- Carter, M. Z., Cole, M. S., Bernerth, J. B., Harms, P. D., Wilhau, A., & Palmer, J. C. (2024). Rotten apples in bad barrels: Psychopathy, counterproductive work behavior, and the role of social context. *Journal of Organizational Behavior*.
- Casale, S., Fioravanti, G., Rugai, L., Flett, G. L., & Hewitt, P. L. (2016). The interpersonal expression of perfectionism among grandiose and vulnerable narcissists: Perfectionistic self-presentation, effortless perfection, and the ability to seem perfect. *Personality and Individual Differences*, 99, 320-324.
- Chan, E. K., Li, S., Way, S. A., & Donahue, R. (2024). The intuitive and counterintuitive effects of supportive and abusive supervision on hotel employees. *Cornell Hospitality Quarterly*, 65(3), 304-320.
- Ciarocco, N. J., Vohs, K. D., & Baumeister, R. F. (2010). Some good news about rumination: Task-focused thinking after failure facilitates performance improvement. *Journal of social and clinical psychology*, 29(10), 1057-1073.
- Crego, C. (2022). Psychopathy and Personality Disorders. In *The Complexity of Psychopathy* (pp. 293-326). Cham: Springer International Publishing.
- Day, N. J., Townsend, M. L., & Grenyer, B. F. (2020). Living with pathological narcissism: a qualitative study. *Borderline Personality Disorder and Emotion Dysregulation*, 7, 1-14.
- Day, R. C., & Hamblin, R. L. (1964). Some effects of close and punitive styles of supervision. *American journal of Sociology*, 69(5), 499-510.
- De Bruin, R., & Finkelstein, L. M. (2023). Reactions from the dark side: how does the Dark Tetrad affect responses to daily abusive supervision today and tomorrow?. *The Journal of Psychology*, 157(3), 160-191.
- Fan, L., Zhou, X., Ren, J., Ma, J., Yang, Y., & Shao, W. (2022). A self-regulatory perspective on the link between customer mistreatment and employees' displaced workplace deviance: the buffering role of mindfulness. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(7), 2704-2725.

- Feng, J., & Wang, C. (2019). Does abusive supervision always promote employees to hide knowledge? From both reactance and COR perspectives. *Journal of Knowledge Management*, 23(7), 1455-1474.
- Ferreira, J. M. A. (2024). Reflecting on Unraveling the Dance of Daily Proactivity: Impacts on Well-being under the Shadow of Punitive Supervision in Group Processes, Social Cognition and Boredom. *Journal of Boredom Studies*, (2).
- Ferrero, G. (1938). Machiavelli and machiavellism. *Foreign Aff.*, 17, 569.
- Fitzgibbon, W., Graebisch, C., & McNeill, F. (2017). Pervasive punishment: Experiencing supervision. In *Routledge international handbook of visual criminology* (pp. 305-319). Routledge.
- Fossati, A., Pincus, A. L., Borroni, S., Munteanu, A. F., & Maffei, C. (2014). Are pathological narcissism and psychopathy different constructs or different names for the same thing? A study based on Italian nonclinical adult participants. *Journal of Personality Disorders*, 28(3), 394-418.
- Freire, C., Ferradás, M. D. M., Regueiro, B., Rodríguez, S., Valle, A., & Núñez, J. C. (2020). Coping strategies and self-efficacy in university students: A person-centered approach. *Frontiers in psychology*, 11, 841.
- Gillespie, D. (2017). *Taming toxic people: The science of identifying and dealing with psychopaths at work & at home*. Macmillan Publishers Aus.
- Greenbaum, R. L., Gray, T. W., Hill, A. D., Lima, M., Royce, S. S., & Smales, A. A. (2024). Coworker narcissism: Employee emotional and behavioral reactions as moderated by bottom-line mentality and trait competitiveness. *Journal of Management*, 50(4), 1295-1330.
- Greenbaum, R. L., Hill, A., Mawritz, M. B., & Quade, M. J. (2017). Employee Machiavellianism to unethical behavior: The role of abusive supervision as a trait activator. *Journal of Management*, 43(2), 585-609.
- Guenther, P., Guenther, M., Ringle, C. M., Zaefarian, G., & Cartwright, S. (2023). Improving PLS-SEM use for business marketing research. *Industrial Marketing Management*, 111, 127-142.
- Hair, J. F., Howard, M. C., & Nitzl, C. (2020). Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis. *Journal of Business Research*, 109, 101-110.
- Horley, J. (2014). The emergence and development of psychopathy. *History of the human sciences*, 27(5), 91-110.
- Iser-Potempa, J., Neshor Shoshan, H., & Sonnentag, S. (2024). Investigating daily abusive supervision as antecedent of subordinates' low psychological detachment and relaxation during nonwork time: A diary study. *Journal of Occupational Health Psychology*.
- Jahangir, M., Shah, S. M., Zhou, J. S., Lang, B., & Wang, X. P. (2024). Machiavellianism: Psychological, Clinical, and Neural Correlations. *The Journal of Psychology*, 1-14.
- Jakobwitz, S., & Egan, V. (2006). The dark triad and normal personality traits. *Personality and Individual Differences*, 40(2), 331-339.
- Jonason, P. K., Strosser, G. L., Kroll, C. H., Duineveld, J. J., & Baruffi, S. A. (2015). Valuing myself over others: The Dark Triad traits and moral and social values. *Personality and Individual Differences*, 81, 102-106.

- Jones, D. N. (2014). Risk in the face of retribution: Psychopathic individuals persist in financial misbehavior among the Dark Triad. *Personality and Individual Differences*, 67, 109-113.
- Klarskov Jeppesen, K., & Leder, C. (2016). Auditors' experience with corporate psychopaths. *Journal of Financial Crime*, 23(4), 870-881.
- Knipfer, K., & Kump, B. (2022). Collective rumination: When "problem talk" impairs organizational resilience. *Applied Psychology*, 71(1), 154-173.
- Lyons, M. (2019). *The dark triad of personality: Narcissism, machiavellianism, and psychopathy in everyday life*. Academic Press.
- Maccoby, M. (2017). Narcissistic leaders: The incredible pros, the inevitable cons. In *Leadership perspectives* (pp. 31-39). Routledge.
- Masalab, A. F. (2020). Problems of development of state control and supervision in the context of legislative reform. *Pravoprimerenie= Law Enforcement Review*, 4(4), 94-101.
- Mason, C. K., & DeShong, H. L. (2024). Comparing conceptualizations of narcissism in predicting negative thinking styles. *Journal of Psychopathology and Behavioral Assessment*, 46(1), 126-136.
- McHoskey, J. W., Worzel, W., & Szyarto, C. (1998). Machiavellianism and psychopathy. *Journal of personality and social psychology*, 74(1), 192.
- Mehraein, V., Visintin, F., & Pittino, D. (2023). The dark side of leadership: A systematic review of creativity and innovation. *International Journal of Management Reviews*, 25(4), 740-767.
- Moreira, D., Almeida, F., Pinto, M., & Fávero, M. (2014). Psychopathy: A comprehensive review of its assessment and intervention. *Aggression and Violent Behavior*, 19(3), 191-195.
- Musarra, G., Robson, M. J., & Katsikeas, C. S. (2023). Machiavellianism in alliance partnerships. *Journal of Marketing*, 87(2), 168-189.
- Neale, N. R., Butterfield, K. D., Goodstein, J., & Tripp, T. M. (2020). Managers' restorative versus punitive responses to employee wrongdoing: A qualitative investigation. *Journal of Business Ethics*, 161, 603-625.
- O'Moore, M., & Lynch, J. (2007). Leadership, working environment and workplace bullying. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 10(1), 95-117.
- Ornstein, P. H. (2022). Thoughts on narcissism and narcissistic rage. In *The search for the self* (pp. 615-658). Routledge.
- Otto, D. D. (2020). *A Leadership Framework for Consistency of Decision-making in Disciplinary Procedures at a Nigerian University*. University of Johannesburg (South Africa).
- Papageorgiou, C. (2006). Worry and rumination: Styles of persistent negative thinking in anxiety and depression. *Worry and its psychological disorders: Theory, assessment and treatment*, 21-40.
- Paulhus, D. L., & Williams, K. M. (2002). The dark triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. *Journal of research in personality*, 36(6), 556-563.
- Peng, J., Yang, X., & Huan, T. C. (2022). The effects of empowering leadership on employee adaptiveness in luxury hotel services: Evidence from a mixed-methods research. *International journal of hospitality management*, 101, 103113.

- Persson, B. N. (2019). Searching for Machiavelli but finding psychopathy and narcissism. *Personality Disorders: Theory, Research, and Treatment*, 10(3), 235.
- Pincus, A. L., & Lukowitsky, M. R. (2010). Pathological narcissism and narcissistic personality disorder. *Annual review of clinical psychology*, 6(1), 421-446.
- Pulver, S. E. (1970). Narcissism: The term and the concept. *Journal of the American Psychoanalytic Association*, 18(2), 319-341.
- Raza, B., St-Onge, S., & Ullah, S. (2023). Abusive supervision and deviance behaviors in the hospitality industry: The role of intrinsic motivation and core self-evaluation. *Tourism Management*, 98, 104748.
- Rehman, S. U., Shahzad, M., Farooq, M. S., & Javaid, M. U. (2020). Impact of leadership behavior of a project manager on his/her subordinate's job-attitudes and job-outcomes. *Asia Pacific Management Review*, 25(1), 38-47.
- Sarstedt, M., & Moisescu, O. I. (2024). Quantifying uncertainty in PLS-SEM-based mediation analyses. *Journal of Marketing Analytics*, 12(1), 87-96.
- Sarwar, A., Muhammad, L., & Sigala, M. (2021). Unraveling the complex nexus of punitive supervision and deviant work behaviors: findings and implications from hospitality employees in Pakistan. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(5), 1437-1460.
- Sarwar, A., Zakariya, R., Afshari, L., & Ishaq, E. (2022). But I've got my powers: Examining a moderated mediation model of punitive supervision, work alienation and well-being in hospitality industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 51, 303-311.
- Set, Z. (2020). Social malicious personalities: The dark triad. *Psikiyatride Guncel Yaklasimlar*, 12(3), 318-329.
- Shah, S. B., Afshan, G., Mirani, M. A., & Solangi, R. (2023). Effect of supervisors' stress on subordinates' unethical behavior: moderating role of managers' despotic leadership. *Management Research Review*, 46(1), 148-171.
- Shah, S. I., Shahjehan, A., & Afsar, B. (2022). Leading Machiavellians on the road to better organizational behavior. *Personnel Review*, 51(5), 1604-1626.
- Shahzadi, M. (2023). Effect of Punitive Supervision on nurses' Turnover Intention: the mediating role of stress and moderating role of Resilience. *Jinnah Business Review*, 11(2).
- Skeem, J. L., Polaschek, D. L., Patrick, C. J., & Lilienfeld, S. O. (2011). Psychopathic personality: Bridging the gap between scientific evidence and public policy. *Psychological Science in the Public Interest*, 12(3), 95-162.
- Smith, S. F., & Lilienfeld, S. O. (2013). Psychopathy in the workplace: The knowns and unknowns. *Aggression and Violent Behavior*, 18(2), 204-218.
- Tackett, S. P. (2018). *Differentiating Narcissism From the Dark Triad* (Master's thesis, University of Louisiana at Monroe).
- Usakli, A., & Rasoolimanesh, S. M. (2023). Which SEM to use and what to report? A comparison of CB-SEM and PLS-SEM. In *Cutting edge research methods in hospitality and tourism* (pp. 5-28). Emerald Publishing Limited.
- von Feuchtersleben, E. F. (1847). *The Principles of Medical Psychology: Being the Outlines of a Course of Lectures* (Vol. 10). Sydenham Society.

- Wänke, M., & Schmid, J. (2013). Rumination: When all else fails. In *Ruminative thoughts* (pp. 177-187). Psychology Press.
- Watkins, E. R., & Roberts, H. (2020). Reflecting on rumination: Consequences, causes, mechanisms and treatment of rumination. *Behaviour research and therapy*, 127, 103573.
- Wilkinson, P. O., Croudace, T. J., & Goodyer, I. M. (2013). Rumination, anxiety, depressive symptoms and subsequent depression in adolescents at risk for psychopathology: a longitudinal cohort study. *BMC psychiatry*, 13, 1-9.
- Young, S. M., Du, F., Dworkis, K. K., & Olsen, K. J. (2016). It's all about all of us: The rise of narcissism and its implications for management control system research. *Journal of Management Accounting Research*, 28(1), 39-55.
- Zafar, R., Abid, G., Rehmat, M., Ali, M., Hassan, Q., & Asif, M. F. (2022). So hard to say goodbye: Impact of punitive supervision on turnover intention. *Total Quality Management & Business Excellence*, 33(5-6), 614-636.
- Zheng, Y., Huang, X., Graham, L., Redman, T., & Hu, S. (2020). Deterrence effects: The role of authoritarian leadership in controlling employee workplace deviance. *Management and Organization Review*, 16(2), 377-404.
- Zhu, Y., Zhao, C., & Zhuang, J. Y. (2023). Examination of daily abusive supervision effects on next-day employee wellbeing: a spillover perspective. *Australian journal of psychology*, 75(1), 2264938.



Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality (JAAUTH)

journal homepage: <http://jaauth.journals.ekb.eg/>



Shadowy Influences: How Dark Triad Shapes Employee Rumination under Punitive Supervision in Luxury Hotels?

Ahmed Mohamed Gharieb Abbas

Hospitality Management Department - Higher Institute of Tourism and Hotels IGOTH – Ismailia

ARTICLE INFO ABSTRACT

Keywords:

Punitive
supervision;
rumination;
dark triad;
hotel employees;
Greater Cairo.

(JAAUTH)
Vol. 28, No. 1,
(June 2025),
PP. 45-65.

The study aims to shed light on the effect of punitive supervision on rumination among employees of five-star hotels. It also investigates the mediating role of the coworker's dark triad traits (Machalleivian, psychopathy, and narcissism) in the relationship between punitive supervision and rumination. A total of 385 valid responses were obtained from employees of five-star hotels in Greater Cairo. The collected data were analyzed using ADANCO v.2.4 software. Structural equation modeling findings also revealed a positive and significant effect of punitive supervision on the narcissistic personality, while results indicated the absence of positive and significant effect of punitive supervision on Machiavellian and psychopathic personalities. With regard to the mediating role of dark triad personality, results showed a positive and significant effect of narcissism on psychological rumination among hotel employees. Findings also indicated a positive and significant effect of Machiavellian personality on psychological rumination, as well as a positive and significant effect of psychopathic personality on psychological rumination among employees working at targeted hotels.