

**التسلط الإداري والإشرافي المدرك وعلاقته بالعدوان السلبي  
لدى موظفي القطاع العام والقطاع الخاص: دراسة وصفية ارتباطية مقارنة  
التسلط الإداري والإشرافي المدرك وعلاقته بالعدوان السلبي لدى موظفي القطاع العام  
والقطاع الخاص: دراسة وصفية ارتباطية مقارنة  
الاسم/ عبدالرحمن بن محمد بن قاسم الشهراني**

الوظيفة / طالب دراسات عليا ماجستير

جامعة الملك عبدالعزيز بجدة / كلية العلوم الإنسانية قسم علم النفس  
المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التسلط الإداري والإشرافي المدرك متغير مستقل والعدوان السلبي متغير تابع لدى موظفي القطاع العام والقطاع الخاص: دراسة وصفية ارتباطية مقارنة. ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام مقياسين لجمع المعلومات بالطريقة العشوائية؛ عن طريق تطبيق نماذج قوئل Google Forms، على عينة قوامها (١٠٥٦) من موظفي القطاعين سعوديين وغير سعوديين ذكور وإناث، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي (الارتباطي / المقارن)، ومن أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- ١- وجود تسلط إداري وإشرافي مدرك وعدوان سلبي لدى موظفي القطاعين العام والخاص.
  - ٢- وجود ارتباط دال وموجب بين التسلط الإداري والإشرافي المدرك، والعدوان السلبي.
  - ٣- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التسلط الإداري والإشرافي المدرك وأبعاده الفرعية، والعدوان السلبي وأبعاده الفرعية لدى أفراد العينة من موظفي القطاعين في ضوء خصائصهم الحيوية والاجتماعية.
  - ٤- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التسلط الإداري والإشرافي المدرك وأبعاده الفرعية، والعدوان السلبي وأبعاده الفرعية لدى أفراد العينة من موظفي القطاع العام مقارنةً بموظفي القطاع الخاص في ضوء خصائصهم الحيوية والاجتماعية.
- وأوصت الدراسة: العمل على سن التشريعات والقوانين التي تُجرم سلوكيات التسلط، والتوعية بالعدوان السلبي في أماكن العمل. وتوجيه الاهتمام البحثي لدراسة ظاهرة التسلط الإداري والإشرافي وعلاقته بالعدوان السلبي في بيئات العمل المختلفة.

### المقدمة:

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

تسعى المنظمات الناجحة إلى مواكبة النمو والتطور في أعمالها؛ لذا تحرص على الاستثمار في مواردها البشرية، ورفع مستوى قدراتها ومهاراتها الوظيفية للوصول إلى أعلى مستوى من الأداء؛ الذي بدوره يساهم في تحقيق أهدافها المرسومة وميزتها التنافسية في عالم اليوم، والنجاح الذي تحققه المنظمة يعود بالدرجة الأولى إلى وجود إدارات قديرة ومتفهمة لطبيعة عملها وللبيئة العالمية والمحلية.

ومكان العمل محفوف بالعديد من الضغوط المهنية، ترتبط بطبيعة العمل، وتنوع الجمهور، إلا أن ضغوطاً إضافية قد تواجه الموظفين؛ يكون مصدرها التسلط الإداري والإشرافي. والتسلط والمشكلات المرتبطة به؛ قد تؤدي إلى عواقب خطيرة ووخيمة على الموظفين والمنظمة ككل. كما يرتبط التسلط بالإدارة والإشراف بشكل مباشر، فالعديد من الدراسات تشير إلى أن المدراء في المنظمات هم الجناة الرئيسيون للتسلط في مكان العمل. ومن المثير للاهتمام أن ضحية التسلط ليست هي الوحيدة التي تعاني من سوء المعاملة في مكان العمل وتتفاعل معها، فهناك معاناة للتسلط بالنيابة لمن حضر واقعة التسلط أو سمع عنها. ولخطورة التسلط سماه بعض الباحثين والمحللين سرطان مكان العمل، وبعضهم مثله بالوباء بقوله: أصبح التسلط في مكان العمل وباءً صامتاً، وهو يؤدي إلى تكاليف خفية هائلة من حيث رفاهية الموظف وإنتاجيته (Namie, 2017).

### مشكلة الدراسة:

نما الاهتمام البحثي حول التسلط في مكان العمل بشكل كبير على مدى العقدين الماضيين؛ لما له من آثار نفسية، صحية، مجتمعية، تنظيمية واقتصادية بالغة الخطورة، وكونه يعد أحد أهم العوامل المؤدية إلى سلوكيات العمل السلبية التي تؤثر على الأداء

**التسلط الإداري والإشرافي المدرك وعلاقته بالعدوان السلبي لدى موظفي القطاع العام والقطاع الخاص: دراسة وصفية ارتباطية مقارنة وإنتاجية.** فالتسلط في مكان العمل يؤدي إلى ارتفاع معدلات دوران العمل، زيادة استخدام الإجازات المرضية، الغياب، انخفاض المعنويات والإنتاجية، وتشويه سمعة المنظمة (Wang & Hsieh, 2016)، ويكلف التسلط في مكان العمل الشركات مليارات الدولارات سنوياً ويرهق صحة الضحايا (Pelletier, 2016, 1). وتشير إحصائيات العديد من الدراسات بوضوح إلى الأضرار البالغة الناتجة عن التسلط في مكان العمل ومنها ما يلي:

في عام 2014 أجرى معهد التسلط في مكان العمل دراسة استقصائية حول انتشار التسلط في مكان العمل في الولايات المتحدة، وقد توصل المسح إلى نتائج مذهلة جداً مفادها أن من بين ألف شخص، يتضرر 7 عمال من أصل 10 من التسلط في مكان العمل (Pelletier, 2016, 2).

فالقيادة والإشراف الإداري المتسلط يلعب دوراً في إنشاء بيئات تسحق الروح المعنوية، وتدمر ثقة الموظف بنفسه؛ مما يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية، فالتسلط يمكن أن يحول مكان العمل إلى مكان عمل وبيئة سامة؛ لعدم شعور الموظفين بقيمتهم واحترامهم، وفي أسوأ الحالات قد يتعدى مكان العمل المسمم بالتسلط إلى عدائية بيئة العمل (Lawrence, 2014, 2). مما يؤدي إلى سلوكيات العدوان السلبي، وردود الفعل العكسية مثل: انخفاض الروح المعنوية وتدني الأداء؛ وانخفاض إنتاجية المنظمة.

وبناءً على ما سبق ومما يشكل هاجساً نفسياً يلمسه الباحث من خلال عمله وخبرته، ومعايشته لواقع مكان العمل، وما لاحظته من بعض ممارسات وأشكال التسلط الإداري والإشرافي والتعسف بتطبيق الأنظمة الإدارية على الموظفين، ومن بعض ممارسات التسلط ومظاهره المتعددة: التحكم، السيطرة، التحقير، الصراخ، الشتائم، الاستهزاء، الإرهاب الوظيفي، الإهانة أمام الآخرين، والنظرة الفوقية من بعض المدراء والمشرفين.

ولوجود العديد من الفروق التنظيمية بين القطاعين العام والخاص منها: ملكية القطاع، اللوائح والأنظمة، الاستقرار الوظيفي، أنظمة الوظيفية، شروط العمل، الرواتب والأجور، فرص الترقية والضمانات الوظيفية. لذا عني الباحث بعينة الدراسة على عينات من القطاعين تأسيساً على أدبيات وأبحاث علم النفس ذات العلاقة بالقطاعين؛ حيث أشادت

عبدالرحمن بن محمد بن قاسم الشهراني

العديد من الدراسات منها: دراسة النمر (١٩٩٣م) ودراسة زيدان (١٩٩٤م) ودراسة Arora, Rawal, & Sethi (2014) بأن القطاع العام قطاع آمن يلوذ به الموظف لما يجده من أنظمة وظيفية، واستقرار وضمن وظيفي؛ مما دفع الباحث لدراسة التسلط الإداري والإشرافي المدرك وعلاقته بالعدوان السلبي لدى موظفي القطاع العام والخاص، لعقد المقارنات بينهما، وأكثر الأفراد تأثراً به وفقاً لمتغيرات الدراسة.

كما أن العديد من الدراسات السابقة حول متغيرات الدراسة الحالية انتهت بمجموعة من التوصيات الهامة أبرزها: دراسة هريدي (٢٠٠٥م) إذ أوصت بإجراء دراسات تتعلق بالسلوك العدواني السلبي وعلاقته بمتغيرات وسيطة جديدة. لذا تُعد هذه التوصيات من المحفزات الرئيسية لدراسة متغيرات الدراسة الحالية، والتي يمكن صياغة مشكلتها في السؤال الرئيس التالي:

**ما العلاقة بين التسلط الإداري والإشرافي المدرك والعدوان السلبي لدى موظفي القطاع العام والخاص؟**

**أهداف الدراسة:**

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على: التسلط الإداري والإشرافي المدرك وعلاقته بالعدوان السلبي لدى موظفي القطاع العام والخاص، ويمكن ذكر أهم تلك الأهداف على النحو التالي:

- الكشف عن وجود تسلط إداري وإشرافي مدرك وعدوان سلبي لدى موظفي القطاعين العام والخاص.

- الكشف عن العلاقة بين التسلط الإداري والإشرافي المدرك وأبعاده الفرعية من جهة، والعدوان السلبي وأبعاده الفرعية من جهة أخرى، لدى موظفي القطاعين العام والخاص.

- الكشف عن الفروق الإحصائية في متوسطات درجات التسلط الإداري والإشرافي المدرك وأبعاده الفرعية لدى موظفي القطاعين العام والخاص في ضوء خصائصهم الحيوية والاجتماعية حسب (العمر، الجنس، الجنسية، المؤهل العلمي، القطاع، سنوات الخبرة، الدخل الشهري).

## التسلط الإداري والإشرافي المدرك وعلاقته بالعدوان السلبي

لدى موظفي القطاع العام والقطاع الخاص: دراسة وصفية ارتباطية مقارنة

- الكشف عن الفروق الإحصائية في متوسطات درجات التسلط الإداري والإشرافي المدرك وأبعاده الفرعية لدى موظفي القطاع العام مقارنةً بموظفي القطاع الخاص في ضوء خصائصهم الحيوية والاجتماعية.

- الكشف عن الفروق الإحصائية في متوسطات درجات العدوان السلبي وأبعاده الفرعية لدى موظفي القطاع العام والخاص في ضوء خصائصهم الحيوية والاجتماعية.

- الكشف عن الفروق الإحصائية في متوسطات درجات العدوان السلبي وأبعاده الفرعية لدى موظفي القطاع العام مقارنةً بموظفي القطاع الخاص في ضوء خصائصهم الحيوية والاجتماعية.

### أهمية الدراسة:

**أولاً: الأهمية النظرية:** تعتبر قضية التسلط الإداري والإشرافي من أهم القضايا التي تواجهها أماكن العمل في جميع قطاعات الأعمال في القطاعين العام والخاص؛ خاصةً في ظل ندره البحوث العربية في هذا الجانب. وقد تكون هذه الدراسة الأولى والوحيدة فيما يتعلق بموظفي القطاعين؛ لذا يأمل الباحث من خلال هذه الدراسة تقديم طرح نظري ووصفي، وإعطاء صور واضحة للتنفيذيين وأصحاب القرار حول العلاقة بين التسلط الإداري والإشرافي المدرك والعدوان السلبي لدى موظفي القطاعين؛ الذي يؤثر سلباً عليهم، ويؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية لديهم، ويقلل من الإنتاجية المطلوبة بقطاعات الأعمال.

**ثانياً: الأهمية التطبيقية:** تتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة الحالية فيما يلي:

- تصميم وبناء مقياسي الدراسة؛ مما قد يسهم في إثراء مكتبة القياس النفسي.
- التعرف على واقع التسلط الإداري والإشرافي المدرك والعدوان السلبي لدى موظفي القطاعين،
- مراعاة أخذ سمات الشخصية بعين الاعتبار عند اختيار وتعيين المدراء والمشرفين.

### فروض الدراسة:

عبدالرحمن بن محمد بن قاسم الشهراني

- يوجد تسلط إداري وإشرافي مدرك وعدوان سلبي لدى موظفي القطاعين العام والخاص.
- توجد علاقة ارتباطية موجبة ودالة بين التسلط الإداري والإشرافي المدرك وأبعاده الفرعية من جهة، والعدوان السلبي وأبعاده الفرعية من جهة أخرى، لدى موظفي القطاعين العام والخاص.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التسلط الإداري والإشرافي المدرك وأبعاده الفرعية لدى أفراد العينة من موظفي القطاعين العام والخاص في ضوء خصائصهم الحيوية والاجتماعية حسب (العمر، الجنس، الجنسية، المؤهل العلمي، القطاع، سنوات الخبرة، الدخل الشهري).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التسلط الإداري والإشرافي المدرك وأبعاده الفرعية لدى أفراد العينة من موظفي القطاع العام مقارنةً بموظفي القطاع الخاص في ضوء خصائصهم الحيوية والاجتماعية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في العدوان السلبي وأبعاده الفرعية لدى أفراد العينة من موظفي القطاعين العام والخاص في ضوء خصائصهم الحيوية والاجتماعية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في العدوان السلبي وأبعاده الفرعية لدى أفراد العينة من موظفي القطاع العام مقارنةً بموظفي القطاع الخاص في ضوء خصائصهم الحيوية والاجتماعية.

#### حدود الدراسة:

**الحدود الموضوعية:** التسلط الإداري والإشرافي المدرك متغير مستقل، وعلاقته بالعدوان السلبي متغير تابع.

**الحدود البشرية:** عينة مكونة من (١٠٦٥) من موظفي القطاعين العام والخاص.

**الحدود الزمانية:** تم إجراء الدراسة خلال العام الدراسي ١٤٤٢ هـ / ٢٠٢٠ م.

**الحدود المكانية:** تم تطبيق الدراسة الميدانية في المنطقة الإدارية لمكة المكرمة.

**التسلط الإداري والإشرافي المدرك وعلاقته بالعدوان السلبي لدى موظفي القطاع العام والقطاع الخاص: دراسة وصفية ارتباطية مقارنة**

**مصطلحات الدراسة:** تحددت مصطلحات الدراسة فيما يلي:

**التسلط الإداري والإشرافي المدرك:** عرفه هريدي (١٩٩٩م، ٧٢) بأنه: كافة الممارسات الإشرافية والإدارية من قبل المدير أو المشرف تجاه المرؤوسين، على نحو يتصف بالتصلب، الجمود، والالتزام الحرفي باللوائح، وسوء استخدام الصلاحيات، دون مراعاة للبعد الإنساني في المجال المهني.

**التعريف الإجرائي للتسلط الإداري والإشرافي المدرك:**

### **Perceived Administrative and Supervisory Authoritarianism**

كل ما يدركه الموظف في القطاع العام أو الخاص بحكم طبيعة عمله؛ من إساءة استغلال السلطة، وتعسف المدير أو المشرف عليه بطريقة مباشرة أو غير مباشرة والتأثير عليه عملياً، شخصياً، اجتماعياً، نفسياً، وجسدياً، وكما تقيسه أداة الدراسة الحالية.

**العدوان السلبي:** عرفه هريدي (٢٠٠٥م، ٢٩) بأنه: "كل سلوك يقدم عليه / يحجم عنه الشخص؛ على نحو شعوري / غير شعوري؛ بما يلحق الأذى المادي / المعنوي بطريقة مستترة بالآخر".

**التعريف الإجرائي للعدوان السلبي Passive Aggression :** السلوكيات السلبية في مكان العمل؛ الناتجة من آثار التسلط الإداري والإشرافي المدرك، كما تقيسه أداة الدراسة الحالية.

**التعريف الإجرائي للموظفين:** جميع الموظفين والموظفات سعوديين وغير سعوديين العاملين في القطاعين العام والخاص.

**التعريف الإجرائي للقطاع العام:** جميع الأجهزة الحكومية: الوزارات، الهيئات، المؤسسات الحكومية، البلديات، المدارس، الجامعات، المعاهد، المستشفيات الحكومية، البنوك الحكومية مثل (بنك التنمية الاجتماعية، والبنك الزراعي)، صناديق التنمية، والمنشآت التي تنتج سلعاً أو خدمات، ويكون رأس مالها ملكاً للدولة، وتحت إشرافها، مثل: (الخطوط الجوية السعودية، المؤسسة العامة لخطوط السكك الحديدية، وشركة أرامكو) (الهيئة العامة للإحصاء ، ٢٠٢٠م، ٦).

عبدالرحمن بن محمد بن قاسم الشهراني  
التعريف الإجرائي للقطاع الخاص: جميع المنشآت التي تُنتج سلعاً أو خدمات، ولها موقع ثابت وكيان قانوني، وتعود ملكيتها إلى شخص أو مجموعة أشخاص، مثل: (الشركات الخاصة، المحلات التجارية، المدارس الخاصة، المستشفيات الخاصة، والبنوك التجارية) (الهيئة العامة للإحصاء ، ٢٠٢٠م، ٦).

### الإطار النظري والدراسات السابقة

يُعرف التسلط المدرك في مكان العمل بأنه: الحالة التي يتصور فيها الموظف بإصرار وعلى مدى فترة من الزمن، أنه يتم إساءة معاملته من قبل رؤسائه؛ ويجد أنه من الصعب الدفاع عن نفسه ضد أفعالهم (Einarsen & Nielsen, 2015,132).  
وفي هذه الدراسة تم استخدام مصطلح التسلط الإداري والإشرافي المدرك ليشمل كافة السلوكيات التسلطية المباشرة وغير المباشرة؛ التي قد تؤدي إلى إلحاق الأذى النفسي والمادي والمهني على الموظف الضحية، والتقليل والاستهانة بجهوده، سواءً كان مستهدفاً عن قصد أو شاهداً على التسلط في مكان العمل.

### أشكال التسلط الإداري والإشرافي:

تتعدد أشكال التسلط الوظيفي من مكان عمل إلى آخر؛ بحسب شخصية الموظف وراتبه ومستواه الوظيفي؛ ومن أهم هذه الأشكال: التعامل السيء مع الموظف وتعرضه لمختلف أنواع التهديدات من قبل المدير أو المشرف.

### النظريات والنماذج المفسرة للتسلط الإداري والإشرافي:

أولاً- نظرية وهرم ماسلو في الحاجات Maslow's Need-Hierarchy Theory:  
اقترح ابراهام ماسلو (١٩٦٥-١٩٧٠م) نظرية هرم الحاجات وتشمل خمس مستويات هي: الاحتياجات الفسيولوجية، الأمنية، الاجتماعية، التقدير، وتحقيق الذات.

**التسلط الإداري والإشرافي المدرك وعلاقته بالعدوان السلبي لدى موظفي القطاع العام والقطاع الخاص: دراسة وصفية ارتباطية مقارنة**

نظرية العدالة والمساواة **Equity Theory**: ووفقاً لهذه النظرية يجلب الفرد معه إلى الوظيفة مؤهلاته وخبرته وطاقته؛ وهو يتوقع الحصول على مقابل ذلك من: أجر، فوائد جانبية، شكر، ثناء، تقدير، ومردود مناسب (ريجيو، ٢٠١٣م، ٢٤٦-٢٤٧).

نظرية التوقعات فروم **Theory of Vroom**: اهتمت هذه النظرية بعوامل منها: أهداف الفرد، والعلاقة بين الجهد والأداء (التوقعات)؛ فمن غير المحتمل أن يُظهر الموظف أي قدر من الدافعية؛ لبذل أي مجهود لتجنب انتقادات المشرف؛ لأنها تبدو كما لو كانت حتمية ولا مفر منها (ريجيو، ٢٠١٣م، ٢٥٠-٢٥٤).

نظرية الهوية الاجتماعية: ويسلط هذا الإطار الضوء على أهمية العلاقات الاجتماعية وتأثيراتها على رفاهية الفرد في البيئات المجهدة مثل: التسلط في مكان العمل (Carroll & Lauzier, 2014, 86).

نموذج الأربعة مراحل للتسلط: وضع هاينز ليمان 1990 Leymann نموذج من أربع مراحل مختلفة للأحداث الحرجة يوضح طبيعة التسلط في مكان العمل وتطوره بشكل تدريجي ينتهي: بفصل الموظف أو استقالته طوعياً؛ نتيجةً لعملية التسلط (Leymann, 1990, 4-5).

ووفقاً لما سبق قسم الباحث أشكال التسلط الإداري والإشرافي المدرك إلى بعدين كما تقيسها أداة الدراسة الحالية كما يلي:

أولاً- التسلط المرتبط بالعمل: ويقصد به إيقاع الأذى والضرر على الموظف من قبل المدير أو المشرف باستخدام قوانين العمل بشكل تعسفي، وعدم المساواة بتطبيق الأنظمة الإدارية وعدم تكليف المهام على الجميع بعدل وإنصاف.

ثانياً- التسلط المرتبط بالشخص: يقصد به إيقاع الأذى على الموظف بطريقة لفظية: بالشتيم، السب، الصراخ، الألفاظ غير اللائقة والإهانة. أو بطريقة غير لفظية: تلميحات، إشارات أو التعامل بتعالي وسخرية، إذلال، تصيد الأخطاء، والتعامل بعنصرية وفقاً للجنس والشكل واللون.

أسباب التسلط الإداري والإشرافي وتتمثل في: أسباب تنظيمية، أسباب فردية: متعلقة بالمدير أو المشرف، أسباب متعلقة بالموظف الضحية، أساليب وأنماط القيادة الإدارية، وأساليب وأنماط الإشراف الإداري.

### آثار التسلط الإداري والإشرافي:

ركزت الدراسات والأبحاث بشكل أساسي على الآثار المحتملة للتسلط في أماكن العمل، ومنها: الآثار النفسية والصحية والاقتصادية والعائلية على الفرد، التأثير على زملاء العمل، الآثار التنظيمية.

وما سبق يؤكد خطورة التسلط الإداري والإشرافي في مكان العمل؛ مما يؤدي إلى سلوكيات سلبية مضادة؛ وما ينتج عنها من آثار جسيمة على الفرد والمنظمة والمجتمع بشكل عام، وهذا ما تسعى له الدراسة الحالية في الكشف عن العلاقة بين التسلط الإداري والإشرافي المدرك والعدوان السلبي.

**العدوان السلبي:** العدوان حقيقة قائمة بين البشر يمارسه الأفراد بأساليب مختلفة ومتنوعة. وعرفه شابلين Chaplin بأنه: "هجوم أو فعل معاد موجه نحو شخص ما أو شيء ما استجابةً للإحباط" (أبو قورة، ١٩٩٦م، ٢٠).

### العدوان السلبي. Passive Aggression.

معنى كلمة **Passive** كما وردت في المورد: كسول، بليد، غير فعال، كامن، مستتر، هامد، سلبي، موجود ولكنه غير فعال أو صريح (البعليكي ٢٠٠١م، ٦٦٢-٦٦٣). وتعرف السلبية بأنها "مقاومة المسؤوليات والضغوط حيث يفعل الشخص غير ما يطلب منه أو يتجنب فعله مثال ذلك: الصمت والمقاومة والمعارضة والرفض" (زهرا ٢٠٠٥م، ٤١).

**التسلط الإداري والإشرافي المدرك وعلاقته بالعدوان السلبي لدى موظفي القطاع العام والقطاع الخاص: دراسة وصفية ارتباطية مقارنة**  
ويعرف الباحث العدوان السلبي بأنه: جميع السلوكيات السلبية في مكان العمل؛ الناتجة من آثار التسلط الإداري والإشرافي المدرك، كما تقيسه أداة الدراسة الحالية.

#### **النظريات المفسرة للعدوان السلبي:**

**أولاً- النظرية الإنسانية أو الاتجاه الإنساني:** مفادها أن الإنسان يتأثر على نحو واضح بسلسلة من الدوافع التي تتجاوز الحاجات الغريزية، والإخفاق أو الفشل في إشباعها؛ يمنع الفرد من تنمية حاجاته اللاحقة.

**ثانياً- نظرية التحليل النفسي:** ووفقاً لهذه النظرية فالعدوان هو: عبارة عن التعبير المباشر لغريزة الموت والتدمير، وأن العدوان عبارة عن طاقة تُبنى داخل الفرد، وتعبّر عن نفسها خارجياً على شكل تعدي على الآخرين، أو الممتلكات، أو داخلياً على شكل تدمير الذات.  
**ثالثاً- نظرية التعلم الاجتماعي:** أكدت هذه النظرية على دور التعلم الاجتماعي وعلى دور المحاكاة؛ ووفقاً لهذه النظرية فإن التتمذج بالسلوك العدواني يلعب الدور الأساسي في تعلم العدوان (ربيع، ٢٠١٥م، ٢٧٠).

**رابعاً- نظرية الإحباط والعدوان:** تنطلق هذه النظرية من الفرضية القائلة: " أن حدوث السلوك العدواني يفترض مسبقاً، وعلى نحو دائم، وجود الإحباط، والعكس صحيح أيضاً أي أن وجود الإحباط يؤدي دائماً إلى شكل من أشكال العدوان" (فرويد وآخرون، د.ت، ٣٨).  
**خامساً- فرضية بيئة العمل:** مفاد هذه الفرضية بأن العوامل التنظيمية (أي بيئة العمل) تلعب دوراً في تطوير التسلط في مكان العمل (Leymann, 1996).

ومما سبق يتضح أن الكثير من النظريات ونماذج العدوان، ربطت بين الضغوطات في مكان العمل والغضب والإحباط، وأن العنصر الإدراكي مهم في الردود على الإحباط.

**أسباب سلوكيات العدوان السلبي في مكان العمل الناتجة عن التسلط الإداري والإشرافي:**  
يهتم الطب النفسي بتحديد دوافع وأسباب السلوك العدواني، ومن أهم هذه الأسباب ما يلي: الأساليب الإدارية، الإشراف التعسفي، ضغوط العمل، بيئة العمل السامة، الإحباط، معوقات التحفيز في العمل.

سلوكيات وأشكال العدوان السلبي في مكان العمل ويمكن تقسيم هذه السلوكيات كما يلي:  
أولاً- الحيل الدفاعية **Defensiveness**: ومنها: الكبت، النكوص، التبرير، الإسقاط، التسامي، التعويض، التقمص، الإزاحة، العدوان، السلبية، والانسحاب (الشرييني، دمهوري ومطحنة، ٢٠١٦م، ٥٨٣-٥٨٥).

ثانياً- سلوكيات الضحية العدوانية السلبية:

لا تتمكن حيل الدفاع اللاشعورية من استيعاب مجمل المشاعر السلبية بصورة تامة؛ بل يظل هناك قدراً منها يدفع سلوك المرء للانتقام الخفي من مصادر إحباطه أو بديلاتها.

ووفقاً لما سبق قسم الباحث أشكال العدوان السلبي المحتملة إلى ثلاثة أبعاد كما تقيسها أداة الدراسة الحالية كما يلي:

أولاً- انخفاض الروح المعنوية وتدني الأداء: ويقصد به ما ينتج من آثار التسلط الإداري والإشرافي المدرك المتمثلة في المعارضة بشكلٍ ملتوٍ وغامض مثل: التسويف، المماطلة، النسيان، عدم الكفاءة، الإهمال، العناد، الالتوائية في تنفيذ الاستياء، وسلوكيات المقاومة، إخفاء الغضب، المجاملة وعدم المواجهة.

ثانياً- البعد الاجتماعي: ويقصد به ما ينتج من آثار اجتماعية للتسلط الإداري والإشرافي المدرك المتمثلة في المضايقة، الإقصاء، الغيرة من نجاح الآخرين، الإذلال، التعامل بفوقية، الرغبة في الانتقام أو السيطرة على الآخرين، نشر الشائعات، تشويه السمعة، تحريض الآخرين ضد المتسلط عليه، وتوتر علاقة الفرد بزملائه وأسرته.

ثالثاً- البعد النفسي: ويقصد به ما ينتج من آثار نفسية للتسلط الإداري والإشرافي المدرك المتمثلة في: انعدام الأمن الوظيفي، انعدام الثقة بالنفس، الشعور بالخوف، الإحباط والظلم؛ مما يولد مشاعر الاكتئاب، الغضب والحزن.

العمل بالقطاع العام مقابل العمل بالقطاع الخاص

**التسلط الإداري والإشرافي المدرك وعلاقته بالعدوان السلبي**  
لدى موظفي القطاع العام والقطاع الخاص: دراسة وصفية ارتباطية مقارنة  
الفروق التنظيمية بين القطاعين العام والخاص: أهمها: الملكية، اللوائح والأنظمة الاستقرار  
الوظيفي الرواتب والأجور، الضمانات الوظيفية، فرص الترقية.

#### الدراسات السابقة:

**المحور الأول:** دراسات تتعلق بالتسلط الإداري والإشرافي المدرك والعدوان السلبي  
دراسة بلانكو (2008) Blando تناولت التسلط في مكان العمل وتأثيره على الرضا  
الوظيفي والإنتاجية؛ من خلال مسح لاستكشاف التسلط في مكان العمل من وجهة نظر  
الموظفين الذين تعرضوا للتخويف أو شهدوا التسلط في العمل، وتطبيق السلوك العدواني  
تجاه الرضا الوظيفي والإنتاجية، ومن أهم نتائجها ما يلي: (أ) تواتر التسلط في مكان  
العمل، (ب) فحص الأنواع المحددة من سوء المعاملة والأفعال السلبية التي تواجهها  
الأهداف، (ج) الإجهاد البدني والعقلي المرتبط بالتسلط، (د) كشفت عن العلاقة بين التسلط  
في مكان العمل وتأثيره على الرضا الوظيفي

**المحور الثاني:** دراسات تتعلق بالتسلط الإداري والإشرافي المدرك  
دراسة زاده وخزانة (2012) Zadeh & Khazaneh الغرض منها دراسة العلاقات بين  
أساليب القيادة والصحة التنظيمية والتسلط في مكان العمل، وأهم ما توصلت له الدراسة ما  
يلي:

- وجود علاقة بين أساليب القيادة، والصحة التنظيمية والتسلط في مكان العمل.
- التسلط في مكان العمل؛ يؤثر على الفعالية، الأداء، الرضا الوظيفي، التغيب عن العمل  
والدوران.
- يرتبط سلوك القيادة الفوضوية ارتباطاً وثيقاً بالتسلط في مكان العمل.

#### المحور الثالث: دراسات تتعلق بالعدوان السلبي

---

عبدالرحمن بن محمد بن قاسم الشهراني  
دراسة هريدي(٢٠٠٥م) هدفت للتعرف على طبيعة العلاقة بين الدفاعية (كمتغير وسيط) بين مدى إشباع الحاجات الإنسانية الأساسية (كمتغير مستقل) وبعض مظاهر السلوك العدوانى السلبى (كمتغير تابع) أسفرت الدراسة عن نتائج أهمها: ارتباط اللجوء للدفاعية على نحو سالب ودال بمدى إشباع الحاجات الإنسانية الأساسية، في حين ارتبطت الدفاعية على نحو موجب ودال بمظاهر السلوك العدوانى السلبى.

**المحور الرابع: دراسات نفسية عن العاملين بالقطاع العام، والعاملين بالقطاع الخاص.**  
دراسة **Arora, Rawal, & Sethi (2014)** هدفت إلى إجراء مقارنة للرضا الوظيفي بين موظفي القطاع العام والخاص، ومعرفة الأسباب الأساسية لعدم الرضا الوظيفي. أشارت النتائج إلى: أن موظفي القطاع العام أكثر رضاً من موظفي القطاع الخاص.  
علاقة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية:

بعد استعراض نتائج الدراسات السابقة يتضح أن هذه الدراسات لها علاقة وثيقة بموضوع الدراسة الحالية، من حيث البحث في مجال التسلط في بيئات العمل والسلوكيات السلبية، إلا أن الدراسات السابقة على عظم الجهود المبذولة فيها، والمتغيرات الكثيرة التي تناولتها في هذا المجال، لم يتناول أي منها متغيرات الدراسة الحالية، كما أن معظم الدراسات كانت في بيئات أجنبية، لذا فالدراسة الحالية تعتبر الأولى من نوعها على حد علم الباحث متكاملة من حيث اهتمامها بالتسلط الإداري والإشرافي المدرك وعلاقته بالعدوان السلبى بصورة شاملة؛ التطبيق على عينة مميزة تمثلت في موظفي القطاعين العام والخاص، والتي لم يسبق تناولها في الدراسات الأجنبية والعربية على حدٍ سواء، إضافةً إلى كونها جديدة في البيئة المحلية وتتناول موضوع غاية في الأهمية؛ الأمر الذي يجعل دراسة هذه المتغيرات من الالاح الذي دفع الباحث لتناولها في الدراسة الحالية.

**منهج الدراسة وإجراءاتها**

**التسلط الإداري والإشرافي المدرك وعلاقته بالعدوان السلبي لدى موظفي القطاع العام والقطاع الخاص: دراسة وصفية ارتباطية مقارنة**  
منهج الدراسة: تمثل المنهج العام لهذه الدراسة في استخدام المنهج الوصفي (الارتباطي) / المقارن؛ للتحقق من فروض الدراسة والإجابة على أسئلتها، وذلك للتعرف على طبيعة العلاقة بين التسلط الإداري والإشرافي المدرك وعلاقته بالعدوان السلبي، والفروق ذات الدلالة الإحصائية في ضوء الخصائص الحيوية والاجتماعية لعينتي الدراسة الاستطلاعية والأساسية.

### مجتمع وعينة الدراسة:

- مجتمع الدراسة: جميع موظفي القطاعين العام والخاص سعوديين وغير سعوديين من الذكور والإناث، في المنطقة الإدارية لمكة المكرمة.

- عينة الدراسة: تم حساب عينة عددها (١٠٦٥) من موظفي القطاعين العام والخاص سعوديين وغير سعوديين ذكور وإناث بالطريقة العشوائية عن طريق تطبيق نماذج قوئل Google Forms وتطبيق إجراءات الدراسة عليهم للتوصل إلى واقع التسلط الإداري والإشرافي المدرك لدى مجتمع عينة الدراسة، وعلاقته بالعدوان السلبي لديهم. أدوات الدراسة: اعتمد الباحث على المقاييس كوسيلة أساسية لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لأغراض الدراسة. مقياس التسلط الإداري والإشرافي المدرك، ومقياس العدوان السلبي (إعداد الباحث).

تم صياغة جميع فقرات المقياس في الاتجاه الموجب لمضمون البعد المراد قياسه، وتتم الإجابة عليها باختيار من خمس بدائل، يتم تصحيحها كما يلي (دائماً= ٥، غالباً= ٤، أحياناً= ٣، نادراً= ٢، أبداً= ١).

جمع بيانات الدراسة: تم نشر رابط الأداة بطريقة عشوائية بعد وضعها في تطبيق نماذج قوئل Google Forms، وقد بلغ عدد الردود الصالحة للتحليل (١٠٠٢) رداً من المجموع الكلي (١٠٦٧) للردود الواردة.

أساليب التحليل الإحصائي للبيانات: تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS؛ لمعالجة البيانات.

عبدالرحمن بن محمد بن قاسم الشهراني

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

الفرض الأول: يوجد تسلط إداري وإشرافي مدرك وعدوان سلبي لدى موظفي القطاعين العام والخاص.

أشارت النتائج إلى: وجود تسلط إداري وإشرافي مدرك وعدوان سلبي لدى موظفي القطاعين العام والخاص. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة منها: دراسة إبراهيم (٢٠١١م)، دراسة أرناوط (٢٠١٧م)، دراسة ميا ومزيق (٢٠١٦م)، وتقرير نامي ( Namie 2014) أنه: عندما يتمتع مرتكبو التسلط برتبة تنظيمية أعلى من الأهداف، فإن فرص إساءة استخدام السلطة تقدم نفسها.

الفرض الثاني: توجد علاقة ارتباطية موجبة ودالة بين التسلط الإداري والإشرافي المدرك وأبعاده الفرعية من جهة، والعدوان السلبي وأبعاده الفرعية من جهة أخرى، لدى موظفي القطاعين

أظهرت النتائج: وجود ارتباط دال وموجب بين أبعاد التسلط الإداري والإشرافي المدرك، وأبعاد العدوان السلبي عند مستوى دلالة (٠,٠١)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة رمان (Raman 2015) بأن السلوك الانتقامي التنظيمي يرتبط إيجابياً بالإشراف التعسفي. ودراسة سميع الله (Samiullah 2019) التسلط في مكان العمل له علاقة إيجابية وهامة مع السلوكيات المنحرفة في مكان العمل.

الفرض الثالث: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التسلط الإداري والإشرافي المدرك وأبعاده الفرعية لدى أفراد العينة من موظفي القطاع العام والخاص في ضوء خصائصهم الحيوية والاجتماعية حسب (العمر، الجنس، الجنسية، المؤهل العلمي، القطاع، سنوات الخبرة، الدخل الشهري).

١- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التسلط الإداري والإشرافي المدرك تبعاً للجنس عند مستوى (٠,٠٥) في جانب الإناث، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة إبراهيم (٢٠١١م) وجود اختلافاً بين الذكور والإناث فيما يتعلق بتعرضهم لسلوكيات التسلط، في جانب الإناث

**التسلط الإداري والإشرافي المدرك وعلاقته بالعدوان السلبي لدى موظفي القطاع العام والقطاع الخاص: دراسة وصفية ارتباطية مقارنة**  
وبرود أفعالهن، كما تتفق مع تقرير نامي (2017) Namie حيث كانت النساء أهدافاً في ٦٦٪ من الحالات.

٢- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التسلط الإداري والإشرافي المدرك تبعاً للجنسية عند مستوى (٠.٠٥) في جانب غير السعوديين، وتتفق هذه النتيجة مع ما ورد في أبحاث معهد التسلط في مكان العمل (WBI) حول الأساليب الشائعة للتسلط في مكان العمل ومنها: إلقاء إهانات على أساس الجنس، أو العرق، أو اللهجة، أو السن، أو اللغة، أو الإعاقة (Namie,2003b,6).

٣- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التسلط الإداري والإشرافي المدرك تبعاً للقطاع في جانب القطاع الخاص، وقد يرجع ذلك إلى ما توصلت له دراسة النمر (١٩٩٣م) بتفوق موظفي القطاع العام في متوسط الرضا عن أنظمة الوظيفة، والمستقبل الوظيفي.

٤- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد التسلط الإداري والإشرافي المدرك تبعاً للعمر عند مستوى دلالة أقل من (٠,٠٥) في جانب الفئتين العمريتين (من ٣٠ إلى أقل من ٤٠)، (من ٤٠ إلى أقل من ٥٠) وهذا يتفق مع دراسة إبراهيم (٢٠١١م) وجود اختلافاً معنوياً في التعرض لسلوكيات التسلط، باختلاف المرحلة العمرية للعاملين.

٥- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد التسلط الإداري والإشرافي المدرك تبعاً للمؤهل العلمي عند مستوى دلالة أقل من (٠,٠٥) في جانب المؤهلات العلمية (متوسط، ثانوي، دبلوم، جامعي)، وهذا يتفق مع ما أكدته تقرير بوتز، دولارد وتوكي Potter, Dollard & Tuckey (2016) وجود فرق في قوة التسلط؛ بين السلطة العليا والمناصب الدنيا.

٦- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد التسلط الإداري والإشرافي المدرك تبعاً لسنوات الخبرة عند مستوى دلالة أقل من (٠,٠٥) في جانب سنوات الخبرة الأقل، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العمري واليافي (٢٠١٧م) في أن الأقدمية في سنوات الخبرة ترتبط بزيادة مستويات الرضا الوظيفي.

٧- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد التسلط الإداري والإشرافي المدرك تبعاً للدخل الشهري عند مستوى دلالة أقل من (٠,٠٥) في جانب ذوي الدخل المنخفض وتتفق هذه النتيجة مع دراسة تسونو وآخرون (Tsunno et al., 2015) أن العمال ذوو الدخل الأدنى، والعمال في الطبقة الدنيا معرضين بشكل متزايد لخطر الإصابة بالتسلط في مكان العمل.

الفرض الرابع: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التسلط الإداري والإشرافي المدرك وأبعاده الفرعية لدى أفراد العينة من موظفي القطاع العام مقارنةً بموظفي القطاع الخاص في ضوء خصائصهم الحيوية والاجتماعية.

١- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد التسلط الإداري والإشرافي المدرك تبعاً للعمر بين القطاعين، إلا أن المتوسطات الحسابية متقاربة، ما يشير إلى أن إدراك وتعرض أفراد عينة الدراسة للتسلط الإداري والإشرافي يكاد يكون بنفس المستوى.

٢- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد التسلط الإداري والإشرافي المدرك تبعاً للجنس بين القطاعين، في جانب الإناث في القطاعين، ويؤكد ذلك ما توصل إليه تقرير بوتز، دولارد وتوكي (Potter, Dollard & Tuckey 2016) بأن النساء أكثر عرضة من الرجال للتسلط. وأكثر عرضة للتحرش الجنسي.

٣- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد التسلط الإداري والإشرافي المدرك تبعاً للجنسية بين القطاعين، إلا أن المتوسطات الحسابية متقاربة، مع الفرق في جانب غير السعوديين. هذا ما توصل إليه تقرير بوتز، دولارد وتوكي (Potter, Dollard & Tuckey 2016) أن نسبة ١٨.٣٪ في التسلط كانت معاملة غير عادلة بسبب تعليقات سلبية عنصرية بسبب العرق.

٤- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد التسلط الإداري والإشرافي المدرك تبعاً للمؤهل العلمي بين القطاعين، في جانب المؤهل العلمي المتوسط، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (Butterworth, Leach & Kiely 2016) بأنه لم يكن هناك اختلاف في التسلط المبلغ عنه عبر مستويات التحصيل العلمي.

التسلط الإداري والإشرافي المدرك وعلاقته بالعدوان السلبي  
لدى موظفي القطاع العام والقطاع الخاص: دراسة وصفية ارتباطية مقارنة

٥- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد التسلط الإداري والإشرافي المدرك تبعاً لسنوات الخبرة في العمل بين القطاعين، إلا أن المتوسطات الحسابية متقاربة، ويؤيد هذه النتيجة ما توصلت له دراسة أرناوط (٢٠١٧م) عدم وجود فروق دالة إحصائية باختلاف عدد سنوات الخبرة (أقل من ١٠ سنوات . أكثر من ١٠ سنوات) في التعرض للتسلط في مكان العمل.

٦- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد التسلط الإداري والإشرافي المدرك تبعاً للدخل الشهري بين القطاعين، إلا أن المتوسطات الحسابية متقاربة، وهذا يتفق مع دراسة Butterworth, Leach & Kiely (2016) بأنه لم يكن هناك اختلاف في التسلط المبلغ عنه عبر مستويات الدخل.

٧- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات القطاع العام والخاص فيما يتعلق بأبعاد التسلط الإداري والإشرافي المدرك إلا أن المتوسطات الحسابية تكاد تكون متساوية بشكلٍ عام؛ ما يعني تعرض أفراد عينة الدراسة في القطاعين العام والخاص للتسلط الإداري والإشرافي تقريباً بنفس الدرجة.

الفرض الخامس: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في العدوان السلبي وأبعاده الفرعية لدى أفراد العينة من موظفي القطاع العام والخاص في ضوء خصائصهم الحيوية والاجتماعية.

١- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد العدوان السلبي تبعاً للجنس عند مستوى (٠.٠٥) في جانب الإناث، وهذا يتفق مع نتيجة دراسة Roscigno, Lopez & Hodson (2009) أن النساء أبلغن عن معدلات تسلط أعلى من الرجال. ما يدل على أنهن أقل قدرة من الذكور على مواجهة المتسلط. وبالتالي قد يكن أكثر عدواناً سلبياً في مكان العمل بقطاعيه العام والخاص.

٢- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد العدوان السلبي تبعاً للجنسية عند مستوى (٠.٠٥) في جانب غير السعوديين، وهذا يتفق مع دراسة فوكس وآخرون Fox et al. (2001) أن المستويات العالية من الصراع والمستويات المنخفضة من العدالة المدركة، ترتبط مع المستويات العالية سلوكيات العمل السلبية.

٣- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد العدوان السلبي تبعاً للقطاع عند مستوى (٠.٠٥) في جانب القطاع الخاص، وقد أكدت دراسة Arora, Rawal, & Sethi (2014) بأن غالبية الموظفين في القطاع الخاص يواجهون ضغوطاً أكبر مقارنةً بالقطاع العام، فقد أشارت النتائج أن موظفي القطاع العام أكثر رضاً من موظفي القطاع الخاص.

٤- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد العدوان السلبي تبعاً للعمر عند مستوى دلالة أقل من (٠,٠٥)، في جانب الفئات العمرية الأصغر، وقد يرجع ذلك إلى أن الفئة العمرية (من ٥٠ وأكبر)، قد يكون أغلبهم في مناصب عمل أعلى من بقية الفئات، وبالتالي هم أقل عدواناً سلبياً في مكان العمل بقطاعيه

٥- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد العدوان السلبي تبعاً للمؤهل العلمي عند مستوى دلالة أقل من (٠,٠٥)، في جانب المؤهلات العلمية (ثانوي، دبلوم، جامعي)، ما يؤكد أن أصحاب المؤهلات العلمية أعلى من الجامعي؛ هم أقل عدواناً سلبياً في مكان العمل بقطاعيه. وقد يكون ذلك كما أشارت دراسة Roscigno, Lopez & Hodson (2009) قد تأتي هذه الحماية في شكل تعليم عالي، ولكن أيضاً معرفة أكبر واستعداد لاستخدام إجراءات التظلم وغيرها من تدابير حماية حقوق الموظفين.

٦- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد العدوان السلبي تبعاً لسنوات الخبرة عند مستوى دلالة أقل من (٠,٠٥)، في جانب سنوات الخبرة الأقل، ما يؤكد أن الموظفين الذين لديهم خبرة في العمل (١٥ سنة وما فوق)؛ هم أقل عدوانية سلبية في مكان العمل بقطاعيه. وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة Grizzle (2016) أن الموظفين الذين لديهم سنوات خدمة أكثر لديهم ميل أعلى للعدوانية في مكان العمل.

٧- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد العدوان السلبي تبعاً للدخل الشهري عند مستوى دلالة أقل من (٠,٠٥)، في جانب ذوي الدخل المنخفض (أقل من ٥٠٠٠ ريال)؛ ما يشير إلى أن الموظفين ذوي الدخل المنخفض لديهم عدوانية سلبية أكثر في مكان العمل بقطاعيه. ، وهذا يتفق مع ما توصلت له دراسة Roscigno, Lopez & Hodson (2009) قد يكون العمال الذين يتقاضون رواتب منخفضة أهدافاً سهلة لعدم الاحترام والتسلط

**التسلط الإداري والإشرافي المدرك وعلاقته بالعدوان السلبي لدى موظفي القطاع العام والقطاع الخاص: دراسة وصفية ارتباطية مقارنة**  
من قبل المشرفين، على العكس من ذلك، قد يتم حماية الموظفين الذين يتقاضون رواتب جيدة من خلال مناصب مهنية أقرب إلى مناصب المشرفين عليهم.  
الفرض السادس: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في العدوان السلبي وأبعاده الفرعية لدى أفراد العينة من موظفي القطاع العام مقارنةً بموظفي القطاع الخاص في ضوء خصائصهم الحيوية والاجتماعية.

١- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد العدوان السلبي تبعاً للعمر بين القطاعين، إلا أن المتوسطات الحسابية متقاربة وهذا يختلف مع دراسة النمر (١٩٩٣م) إذ توصلت إلى: ارتباط متغير العمر بشكل دال إحصائياً مع الرضا الوظيفي في كلا القطاعين؛ فكلما تقدم العمر ارتفع الرضا الوظيفي.

٢- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد العدوان السلبي تبعاً للجنس بين القطاعين، في جانب الإناث في القطاعين، ويؤكد ذلك دراسة Roscigno, Lopez & Hodson (2009) بأن هناك اختلافات بين الجنسين في التسلط بشكل عام؛ قد يكون في الواقع نتائج الاختلافات المهنية بين الذكور والإناث.

٣- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد العدوان السلبي تبعاً للجنسية بين القطاعين، في جانب غير السعوديين، ويؤكد ذلك دراسة Roscigno, Lopez & Hodson (2009) بأن جنس الأقلية في مجموعة العمل هو أكثر عرضة للتسلط، بغض النظر عما إذا كان الجنس ذكراً أم أنثى. وقد أكدت دراسة محمد (٢٠٠٦م) بأن إدراك العاملين من غير الكويتيين للضغوط الوظيفية تفوق زملائهم من الكويتيين.

٤- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد العدوان السلبي تبعاً للمؤهل العلمي بين القطاعين، في جانب المؤهل العلمي المتوسط في القطاعين، ما يشير إلى وجود عدوان سلبي لدى أفراد عينة الدراسة في المؤهل المتوسط مقابل المؤهلات العلمية الأخرى.

٥- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد العدوان السلبي تبعاً لسنوات الخبرة في العمل بين القطاعين، والفروق الأعلى تتضح للخبرة (أقل من ٥ سنوات) في القطاعين، وقد

عبدالرحمن بن محمد بن قاسم الشهراني

بينت نتائج دراسة محمد (٢٠٠٦م) أن زيادة مدة الخدمة في المنظمة؛ يصاحبها زيادة في درجة الشعور بالدعم الوظيفي، وانخفاض في درجة الشعور بالضغط الوظيفية.

٦- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد العدوان السلبي تبعاً للدخل الشهري بين القطاعين، إلا أن المتوسطات الحسابية متقاربة، ما يشير إلى وجود عدوان سلبي لدى أفراد العينة.

٧- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات القطاع العام والخاص فيما يتعلق بأبعاد العدوان السلبي؛ ما يعني وجود العدوان السلبي لدى أفراد عينة الدراسة في القطاعين بنفس الدرجة تقريباً.

وللتعليق على النتائج السابقة: فالموظفون في القطاعين الذين يدركون ويتعرضون للتسلط الإداري والإشرافي وما يتبعه من ضغوط نفسية واجتماعية؛ هم أكثر عرضة للتعامل مع وضعهم من خلال سلوكيات العدوان السلبي؛ كرد فعل دفاعي، ويؤكد ذلك دراسة هريدي (٢٠٠٥م) بارتباط الدفاعية على نحو موجب ودال بمظاهر السلوك العدواني السلبي.

#### الاستنتاجات

- ١- وجود تسلط إداري وإشرافي مدرك وعدوان سلبي لدى موظفي القطاعين العام والخاص.
- ٢- وجود ارتباط دال وموجب بين التسلط الإداري والإشرافي المدرك، والعدوان السلبي.
- ٣- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التسلط الإداري والإشرافي المدرك وأبعاده الفرعية لدى العينة من موظفي القطاع العام والخاص في ضوء خصائصهم الحيوية والاجتماعية.
- ٤- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التسلط الإداري والإشرافي المدرك وأبعاده الفرعية لدى العينة من موظفي القطاع العام مقارنةً بموظفي القطاع الخاص في ضوء خصائصهم الحيوية والاجتماعية.
- ٥- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في العدوان السلبي وأبعاده الفرعية لدى أفراد العينة من موظفي القطاع العام والخاص في ضوء خصائصهم الحيوية والاجتماعية.

**التسلط الإداري والإشرافي المدرك وعلاقته بالعدوان السلبي لدى موظفي القطاع العام والقطاع الخاص: دراسة وصفية ارتباطية مقارنة**

٦- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في العدوان السلبي وأبعاده الفرعية لدى العينة من موظفي القطاع العام مقارنةً بموظفي القطاع الخاص في ضوء خصائصهم الحيوية والاجتماعية.

#### التوصيات:

- ١- العمل على سن التشريعات والقوانين التي تُجرم سلوكيات التسلط، وتوضح المسؤولية الكبيرة على المنظمات في حماية الأفراد من التعرض لسلوكيات التسلط في أماكن العمل.
- ٢- نشر الوعي من خلال عقد الندوات والدورات التدريبية؛ لكافة الموظفين من الجنسين حول العدوان السلبي في مكان العمل، ومظاهره وطرق الوقاية منه.

#### المقترحات:

توجيه الاهتمام البحثي لدراسة ظاهرة التسلط الإداري والإشرافي وعلاقته بالعدوان السلبي في بيئات العمل المختلفة وإجراء دراسات مقارنة بينها.

#### (أ) قائمة المراجع:

إبراهيم، منى محمد سيد (٢٠١١م). سلوكيات الاستقواء في المنظمات الحكومية: دراسة ميدانية بإحدى المحافظات المصرية. *المجلة العربية للعلوم الإدارية*. مج ١٨، ع ٣ ص ٤٣٥-٤٧٠

أبو قورة، خليل قطب (١٩٩٦م). *سيكولوجية العدوان*. القاهرة: مكتبة الشباب.

أرنأوط، بشرى إسماعيل أحمد (٢٠١٧م). التمر في بيئة العمل وعلاقته بكل من جودة القيادة والاكنتاب لدى أعضاء هيئة التدريس. *مجلة آداب نبي قار*، جامعة ذي قار: كلية الآداب ع٢٣: ٣٥٠ - ٤٢٤.

البعليكي، منير (٢٠٠١م) *المورد قاموس انجليزي - عربي*. ط٣٥، بيروت: دار العلم للملايين.

ربيع، محمد شحاتة (٢٠١٥م). *أصول علم النفس*. ط٣، الأردن: عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

ريجيو، ي، رونالد (٢٠١٣م). *المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي*. ط١، الإصدار الثاني، ترجمة فارس حلمي، الأردن: عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع.  
زهران، حامد عبد السلام (٢٠٠٥م). *الصحة النفسية والعلاج النفسي*. ط٤، القاهرة: عالم الكتب.

زيدان، محمد أبو العلا محمد (١٩٩٤م). الرضا الوظيفي لدي موظفي الحكومة والقطاع الخاص دراسة ميدانية مقارنة في سلطنة عمان. *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، مج١٨، ع٣٤، جامعة المنصورة: كلية التجارة.

الشربيني، زكريا أحمد. ودمهوري، رشاد صالح. ومطحنة، السيد خالد (٢٠١٦م). *مسارات إلى علم النفس المفاهيم والمبادئ والأسس*. ط٤، الرياض: مكتبة الشقري.

العمرى، محمد بن سعيد. واليافي، رندة سلامة (٢٠١٧م). أثر عناصر جودة الحياة الوظيفية على أداء الموظف العام: دراسة تطبيقية على موظفي الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، مج١٣، ع١، الجامعة الأردنية: عمادة البحث العلمي. ص ص ٦٥ - ٩٤

التسلط الإداري والإشرافي المدرك وعلاقته بالعدوان السلبي  
لدى موظفي القطاع العام والقطاع الخاص: دراسة وصفية ارتباطية مقارنة  
فرويد، لورنر، ولترز، سيرز، ميلر وآخرون (د.ت). *سيكولوجية العدوان بحوث في  
ديناميكية العدوان لدى الفرد، الجماعة، الدولة*. ترجمة عبدالكريم ناصيف ٢٠١٣م،  
ط١، سوريا: دمشق، دار التكوين للتأليف والترجمة والنشر.

محمد، علي حسين (٢٠٠٦م). العلاقة بين الضغوط الوظيفية والشعور بالإجهاد الوظيفي،  
ودور الدعم الوظيفي في هذه العلاقة دراسة مطبقة على العاملين في القطاع الخاص  
الكويتي. *المجلة العربية للعلوم الإدارية*. مج١٣، ٣٤، جامعة الكويت: مجلس النشر  
العلمي. ص ص ٢٨٥-٣٠٣

النمر، سعود بن محمد (١٩٩٣م). الرضا الوظيفي للموظف السعودي في القطاع العام  
والخاص. *مجلة جامعة الملك سعود*، م٥، العلوم الإدارية (١). ص ص ٦٣-١٠٩

هريدي، عادل محمد (١٩٩٩م). *علم النفس التنظيمي والإداري*. شبين الكوم: دار الحسين  
للطباعة والنشر.

\_\_\_\_\_ (٢٠٠٥). الدفاعية كوسيط بين مدى اشباع الحاجات الانسانية الاساسية وبعض  
مظاهر السلوك العدوانى السلبي. القاهرة. *دراسات عربية في علم النفس*. مج٤،  
٢٤، ص ص ١١-٥٣

الهيئة العامة للإحصاء (٢٠٢٠م). *منهجية إحصاءات سوق العمل*. المملكة العربية  
السعودية.

Arora, P., Rawal, S., & Sethi, D. (2014) Comparative Study of Job Satisfaction in Private and Public Sector. *Ijtkm, Icfem*, May 2014 pp. 193–196

Blando, J.L.F (2008). ***Workplace Bullying: Aggressive Behavior and Its Effect on Job Satisfaction and Productivity.*** A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Management in Organizational Leadership, University of Phoenix.

Butterworth, P., Leach, L.S. & Kiely, K.M. (2016). ***Workplace bullying and mental health.*** Australia: Canberra, The Australian National University, Research School of Population Health, Centre for Research on Ageing, Health and Wellbeing.

Carroll, T. L., & Lauzier, M. (2014). Workplace Bullying and Job Satisfaction: The Buffering Effect of Social Support. ***Universal Journal of Psychology***, 2(2), 81–89. doi: 10.13189/ujp.2014.020205

Einarsen, S., & Nielsen, M. B. (2015). Workplace bullying as an antecedent of mental health problems: A five–year prospective and representative study. ***International Archives of Occupational and Environmental Health***, 88(2), pp131–142

Fox, S., Spector., Paul E.& Miles, D. (2001). Counterproductive Work Behavior (CWB) in Response to Job Stressors and Organizational Justice: Some Mediator and Moderator Tests for Autonomy and Emotions. *Journal of Vocational Behavior* 59, doi:10.1006/jvbe.2001.1803, PP 291–309

Grizzle, T. L. (2016). *Relationship between Workplace Aggression and Employee Job Satisfaction*. Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Health Leadership, United States: Walden University.

Lawrence, Kirk (2014). *How to Cleanse a Toxic Workplace*. UNC kenan– flagler Business school Executive Development.

Leymann, H. (1990). Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence and Victims*, 5, No 2, pp 119–126.

Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organisational Psychology*, 5(2), pp 165–184.

Namie, G. (2003b). **2003 Report on Abusive Workplaces.**  
Workplace Bullying Institute, Research Studies.

Namie, G. (2014) **2014 WBI U.S. Workplace Bullying Survey.**  
Workplace Bullying Institute,

Namie, G. (2017). **2017 Workplace Bullying Institute U.S.  
Workplace Bullying Survey.** Workplace Bullying Institute, LLC.

Pelletier, P. (2016). **Workplace Bullying Prevention, Management  
and Elimination Strategies for Human Resource  
Professionals.** company's register. P. Barnes.

Potter, R.E., Dollard, M. F.& Tuckey, M. R. (2016). **Bullying &  
Harassment in Australian Workplaces: Results from the  
Australian Workplace Barometer Project 2014/15.** ISBN  
978-1-76028-919-5 (PDF).

Roscigno, J. V., Lopez, H. S.& Hodson, R. (2009). Supervisory  
Bullying, Status Inequalities and Organizational Context. **Social  
Forces** 87(3). March 2009. PP 1561- 1589

Samiullah. (2019). **Impact of Workplace Bullying on Workplace  
Deviant Behaviors: The Mediating Role of Negative**

التسلط الإداري والإشرافي المدرك وعلاقته بالعدوان السلبي  
لدى موظفي القطاع العام والقطاع الخاص: دراسة وصفية ارتباطية مقارنة

***Affectivity and Moderating Role of Internal Locus of Control.*** Master of Science, Islamabad: Capital University of Science & Technology, Faculty of Management and Social Sciences, Department of Management Sciences.

Tsuno, K., Kawakami, N., Tsutsumi, A., Shimazu, A., Inoue, A., Odagiri, Y., Yoshikawa, T., Haratani, T., Shimomitsu, T., & Ichiro Kawachi, I. (2015). Socioeconomic Determinants of Bullying in the Workplace: A National Representative Sample in Japan. ***PLoS ONE*** 10(3): e0119435. doi:10.1371/ journal. pone.0119435.

Wang, M. L., & Hsieh, Y. H. (2016). Do gender differences matter to workplace bullying? ***Work***, 53(3), pp 631–638

Zadeh, D. G., & Khazaneh, A. T. (2012). Surveying the relationships between leadership styles, organizational health and workplace bullying. ***Journal of Global Strategic Management***. V. 6, N. 2 ,2012 December, PP 5–22

### Abstract

The study aimed to identify the relationship between Perceived Administrative and Supervisory Authoritarianism as an independent variable and Passive Aggression as a dependent variable among public versus private sector employees: a descriptive, correlational and comparative study. To achieve this goal, two measures were administrated to collect to collect participants data, who are (1065) public and private sector employees, Saudis and non-Saudis, males and females, randomly by applying Google Forms, and by using appropriate statistical treatments. The most important results of the study are:

- 1- The presence of perceived administrative and supervisory authoritarianism and passive aggression among public and private sector employees.
- 2- There is a significant and positive correlation (0.01) between perceived administrative and supervisory authoritarianism, and passive aggression.
- 3- The presence of statistically significant differences in perceived administrative and supervisory authoritarianism and its sub-dimensions among the sample members of the public and private sector employees in according to their vital and social characteristics (age, gender, nationality, educational qualification, sector, years of experience, monthly income).
- 4- The presence of statistically significant differences in perceived administrative and supervisory authoritarianism and its

sub-dimensions among the sample members of public sector employees compared to private sector employees according to their vital and social characteristics.

5- The presence of statistically significant differences in passive aggression and its sub-dimensions among the sample members of the public and private sector employees in light of their vital and social characteristics.

6- The presence of statistically significant differences in passive aggression and its sub-dimensions among the sample members of public sector employees compared to private sector employees according to their vital and social characteristics.

The study recommended: Work to enact legislations and laws that criminalize authoritarianism behaviors and raise awareness about passive aggression in the workplace. And directing researchers attention to study the phenomenon of administrative and supervisory authoritarianism and its relationship to passive aggression in different work environments and conduct comparative studies between them.

Key words: administrative and supervisory authoritarianism, passive aggression, public and private sectors.