



توسيط الشعور بالاعتراب عن العمل في العلاقة بين الإشراف العقابي والصحة التنظيمية: الدور المعدل لقوة طريق وقوة إرادة العاملين في الشركات القابضة التابعة لوزارة قطاع الأعمال العام.

Mediating Work Alienation in the Relationship Between Punitive Supervision and Organizational Health: The Moderating Role of Waypower and Willpower for Employees in Holding Companies Affiliated to the Ministry of Public Business Sector.

د/ هاني محمد جلال عبد الشكور ضيف

مدرس بقسم إدارة الأعمال

المعهد العالي للعلوم الإدارية بالمنزلة

Hanygalal2012@Gmail.com

2023-03-12	تاريخ الإرسال
2023-03-26	تاريخ القبول
رابط المجلة: https://jsst.journals.ekb.eg/	

المستخلص:

إستناداً إلى نظرية المحافظة على الموارد Conservation of Resources Theory (COR) يهدف البحث الحالي إلى دراسة تأثير أسلوب القيادة المدمر الناشئ عن الإشراف العقابي وانعكاسه علي الصحة التنظيمية من خلال بحث الدور الوسيط للاغتراب عن العمل. وكذلك بحث التأثيرات غير المباشرة المشروطة بقوة طريق وإرادة العاملين كآليات للتعامل مع الآثار الضارة للإشراف العقابي. وأجري البحث على عينة مكونة (٣١١) مفردة من العاملين الإداريين والفنيين في الشركات القابضة للغزل والنسيج والملابس، وذلك لاختبار نموذج الوساطة المعدل/ الخاضع للتعديل Moderated Mediation Model المفترض للدراسة. وقد كشفت النتائج عن وجود تأثير سلبي للإشراف العقابي على الاغتراب عن العمل والذي يؤدي بدوره إلى ضعف أو قصور الصحة التنظيمية. كما دعمت النتائج صحة العلاقات الوسيطة والمعدلة. والتأثيرات غير المباشرة المشروطة بقوة طريق وإرادة العاملين. وهذا يؤكد بدوره علي أن قوة طريق وإرادة العاملين تقلل/ تطف من الآثار السلبية للإشراف العقابي على الصحة التنظيمية عبر الشعور بالاغتراب عن العمل. وأخيراً، يقدم البحث رؤية قيّمة للمديرين في الشركات موضع التطبيق حول صياغة استراتيجيات فعالة لتعزيز الصحة التنظيمية والقضاء على أو التقليل من النتائج العكسية للإشراف العقابي على العاملين.

كلمات مفتاحية:

الإشراف العقابي، الاغتراب عن العمل، قوة الطريق وقوة الإرادة، الصحة التنظيمية.



Abstract:

Based on the Conservation of Resources Theory (COR), the current research aims to study the impact of the destructive leadership style arising from punitive supervision on the level of organizational health by examining the mediating role of Work Alienation. As well as examining conditional indirect effects by introducing willpower and waypower as employees' coping mechanisms to deal with the damaging effects of punitive supervision. The research was conducted on a sample of (311) single employees' in the holding companies for spinning, weaving and clothing, used to test the hypothesized moderated mediation model. The results revealed that punitive supervision effects on Work Alienation, which leads to poor organizational health. The results supported the mediated and moderated relationships. and also supported Conditional indirect effects. This, in turn, confirms that the strength of the way and the strength of the will of employee reduce the negative effects of punitive supervision on organizational health through their feeling of Work Alienation. Finally, the research provides valuable insight for managers on formulating effective strategies to enhance organizational health and eliminate or minimize the adverse consequences of punitive supervision of employee in the companies.

Keywords:

Punitive Supervision; Organizational Health; Waypower and Willpower; Organizational Health.

١. مقدمة.

لا شك بأن العنصر البشري هو المورد الأهم في أي قطاع خدمي أو صناعي على حد سواء ويلعب دوراً حاسماً في النجاح التنظيمي. ويتوقف هذا النجاح على تحفيز أداء العاملين وتعزيز صحتهم النفسية داخل بيئة عملهم (Søvold et al., 2021; Cao et al., 2022). ويواجه العاملون بقطاع الأعمال العام ظروفاً صعبة وقاسية؛ منها تدني الأجور، والنمط الإشرافي المتبع. لذا، يُعتبر أحد القطاعات المرهقة أو المضرة بالصحة النفسية للعاملين. وهذا يستلزم زيادة تركيز الإدارة على صحة العاملين وفهم العوامل المساهمة في تحقيق رفاهيتهم (Koinig and Diehl, 2021). وتوجد العديد من البحوث النظرية والتطبيقية حول مخاطر الإشراف السلبي. حيث تم إجراء العديد من الأبحاث في هذا المجال حول الإشراف المسيء. ويشير (Martinko et al., 2021) في دراسته إلي أنه تم نشر حوالي ٨٢ دراسة حول "الإشراف المسيء" في الفترة بين عامي ٢٠٠٠ و ٢٠١٢. وفي المقابل حظي الإشراف العقابي Punitive Supervision باهتمام قليل من الباحثين في أدبيات السلوك التنظيمي علي الرغم من أن العديد من البحوث كشفت عن نتائج الأكثر ضرراً على العاملين والمنظمة (Sarwar et al., 2021; Cangiano et al., 2022).

وتشير الأدبيات السابقة التي تم إجراؤها في سياق الثقافات المختلفة إلى أن الإشراف العقابي يُعد أحد أنماط القيادة السلبية الذي تؤثر على مخرجات العمل الموقفية والسلوكية (Ghanbari et al., 2019; Sewell et al., 2023). وتوصي بضرورة إجراء المزيد من البحوث في هذا السياق. ويوجد اتفاقاً بين العديد من الباحثين على أن أسلوب الإشراف يؤثر على سلوك العاملين واتجاهاتهم، ويعممون معاملة مشرفينهم كمعاملة المنظمة بأكملها (Do et al., 2022; Carlo et al., 2020; Kim et al., 2021). وبالتالي تكون نتائج الإشراف العقابي أكثر عمقاً وبعيدة المدى على توجيه مواقف العاملين وسلوكهم. ونظراً لسلوكيات العمل السلبية الناشئة عن الإشراف العقابي على مخرجات العمل، فمن الأهمية دراسة أسلوب الإشراف العقابي ونتائجه. وبالتالي فإن من أهداف البحث الحالي هو توفير فهم أكثر عمقاً للعلاقة بين الإشراف العقابي والصحة التنظيمية والآليات التي يتم من خلالها تشكيل تلك العلاقة في السياق المصري. ويشير (Özer et al., 2019) إلي أنه لا بد من الاهتمام بنمط القيادة والسلوك الفردي والممارسات التنظيمية لتفعيل الصحة التنظيمية Organizational Health في بيئة العمل. ويؤكد (Fard et al., 2020) علي أن الصحة التنظيمية تعزز من إنتاجية العاملين وأدائهم. كما يؤكد (Lindert et al., 2022) علي أن حالات الصحة العقلية والجسدية للعاملين من



السمات الأساسية للمنظمات الناجحة. ويؤكد (Fard et al., 2020; Lindert et al., 2022) على أن المنظمة التي تتمتع بصحة تنظيمية جيدة فإنها تمتلك القدرة على خلق مناخ عمل يحفز ويشجع على العاملين على التمييز في مكان العمل. من ناحية أخرى، ارتبط ضعف الصحة التنظيمية بنتائج سلبية على مستوى العاملين والمنظمة. لذلك من الضروري لقادة اليوم رعاية ودعم الصحة التنظيمية (Toprak et al., 2015). وعلى الرغم من أن موضوع الصحة التنظيمية من الموضوعات قد جذب اهتمامًا بحثيًا كبيرًا في الآونة الأخيرة (Lupsa et al., 2022; Ali et al., 2020)، إلا أن هذه البحوث اهتمت بالتركيز على دراسة العوامل التنظيمية الإيجابية وأثرها على مستوى الصحة التنظيمية. بدلاً من التركيز على العوامل المؤثرة على ضعف أو قصور الصحة التنظيمية. وهذا يستدعي اهتمامًا ملحقًا من الباحثين لدراسة محددات ضعف الصحة التنظيمية.

واهتم العديد من الباحثين بالتعرف على دور القيادة باعتبارها أحد العوامل المؤثرة في تكوين سلوك العاملين ومواقفهم. وتم نشر العديد من البحوث التي ركزت على دور أنماط القيادة والأخلاقية والمهنية في تعزيز النتائج التنظيمية الإيجابية، وفي المقابل لم يلق تأثير القيادة غير الداعمين الذين ينتقدون العاملين ويلومونهم على أخطائهم اهتمامًا كبيرًا من الباحثين (Cangiano et al., 2019). ويفشل المشرف العقابي في توفير الوضوح للعاملين بشأن معايير الأداء ويلومونهم على النتائج السيئة بدلاً من تقديم تعليمات لتحسين أدائهم. وعلى الرغم من أن الأدبيات سلطت الضوء على النتائج التنظيمية السلبية الناشئة عن نمط الإشراف، إلا أن الآليات التي يتم من خلالها تطوير تلك العلاقات لا تزال قيد البحث. لذا، يهدف البحث إلى تطوير نموذج يربط بين الإشراف العقابي والصحة التنظيمية من خلال شعور العاملين بالاغتراب عن العمل Work Alienation والذي يمثل الجانب السلبي الذي يعاني منه العاملون والمنظمة (García-Contreras et al., 2022).

ويُعتبر الاغتراب عن العمل بمثابة الآلية التي من خلالها تؤثر سلوكيات القيادة المدمرة (أي الإشراف العقابي) على الصحة التنظيمية. وتحظى ظاهرة الاغتراب في مكان العمل باهتمام العديد من الباحثين في مجال السلوك التنظيمي (Singh and Randhawa, 2022). وعرفه (Liu et al. 2022) بأنه انخفاض قدرة الفرد على التعبير عن نفسه وشعوره بالغيرة في بيئة عمله. ويحدث الاغتراب عن العمل عندما لا يُظهر العاملون اهتمامًا بمهام عملهم (Sarwar et al., 2022). ويؤكد (Kakkar et al., 2022) على أن ظاهرة الاغتراب عن العمل ينتج عنها العديد من النتائج السلبية على العاملين والمنظمة على حد سواء (Mehta, 2022).

وتشير نظرية المحافظة على الموارد (COR) إلى أن الموارد المعرفية والعاطفية للأفراد تُستنزف عندما يواجهون الضغوط. ومن ثم فإن العاملين الذين يعانون من الإشراف العقابي يستنزفون مواردهم نتيجة لشعورهم بالاعتراب عن العمل (Contreras et al., 2022). لذا، فإن العاملون الذين يعانون من نقص الموارد يشعرون بضعف أو قصور الصحة التنظيمية. ويفترض البحث الحالي أن قوة طريق العاملين وقوة إرادتهم تلعب دور التخزين المؤقت ضد الشعور بالاعتراب عن العمل الناتج عن الإشراف العقابي. وتعتبر قوة الطريق وقوة الإرادة من الموارد الشخصية المهمة التي توفر للأفراد القدرة على تجربة طرق مختلفة ومتعددة لتخطيط أهداف عملهم وبذل الجهود لتحقيق تلك الأهداف (De Clercq et al., 2018). ويمكن التخفيف/ التلطيف من الآثار السلبية للإشراف العقابي على شعور العاملين بالاعتراب عن العمل عندما يمتلك العاملون قوة طريق و/ أو قوة إرادة تعكس تأثير الإشراف العقابي على مستوى الصحة التنظيمية.

وتفترض نظرية المحافظة على الموارد أن مواقف العاملين وسلوكياتهم مدفوعة برغباتهم في حماية مواردهم والمحافظة عليها (Halbesleben et al., 2014). وأن مواجهة هذه المواقف يؤدي إلى استنزاف مواردهم ومخزون طاقتهم، وبالتالي يؤثر على مواقفهم في العمل وصحتهم النفسية (Holmgreen et al., 2017). وبالمثل، قد يتعرض العاملون الذين يواجهون إشرافاً عقابياً لفقدان الموارد العاطفية مما يؤدي بدوره إلى ضعف الصحة التنظيمية. علاوة على ذلك، تشير أيضاً نظرية إلى أن الموارد الشخصية للعاملين تلعب دوراً مؤقتاً مهماً في مساعدتهم على التعامل مع الضغوطات والمواقف المرهقة (Fatima et al., 2018). ومن ثم، وبما يتفق مع الفكرة القائلة بأن الموارد الشخصية قد تعوض عن فقدان الموارد الناتجة عن المواقف المرهقة (Guo et al., 2022). لذا، يقترح البحث الحالي أن قوة طريق العاملين وإرادتهم تُعدل العلاقة الإيجابية بين الإشراف العقابي وشعور العاملين بالاعتراب عن العمل.

وفى ضوء ما تقدم؛ يمكن القول بأن أنظار الباحثين في البيئة الأجنبية اتجهت إلى دراسة هذا النوع من الإشراف والتعرف على نتائجه. واختبار الآليات الوسيطة والمعدلة له. ومن هذا المنطلق يُعد البحث الحالي سعى من الباحث في هذا الاتجاه.

ويعرض الباحث فيما يلي مشكلة البحث وتساؤلاته، وأهدافه، وأهميته، والعلاقة بين متغيراته وتنمية فروضه في ضوء أدبياته السابقة، يلي ذلك منهجية البحث، ثم تحليل بيانات البحث، واختبار فروضه، ومناقشة نتائجه، ثم بعد ذلك يتم توضيح الآثار النظرية والتطبيقية للبحث، وأخيراً محددات البحث ومقترحاته المستقبلية.



٢. مشكلة البحث وتساؤلاته

١/٢ الفجوة البحثية الأكاديمية

أ) لم يحظ نوع الإشراف العقابي باهتمام بحثي كافي في البيئة العربية على الرغم من أنه يُعد من أنواع الأشراف التي بدأت البحوث الأجنبية تسلط الضوء عليه مؤخرا (Sarwar et al., 2021; Cangiano et al., 2022; Zafar et al.,) (2022).

ب) على الرغم من أن السنوات الأخيرة شهدت موجة من اهتمام البحوث بالمتغيرات التي تعكس الجانب المظلم في مكان العمل ومن أبرزها النبذ في مكان العمل Workplace Ostracism، والوحدة في مكان العمل Work loneliness، والحسد في مكان العمل Workplace Envy، والإحباط في مكان العمل Work Frustration، واللامبالاة في مكان العمل Workplace Incivility، والملل في مكان العمل Workplace Boredom، والمضايقات في مكان العمل Workplace Mobbing، والاعتداء في مكان العمل Depression Workplace. والعنف في مكان العمل Workplace Violence. إلا أنه توجد ندرة في حدود علم الباحث في الدراسات السابقة التي تناولت متغير الاعتداء عن العمل بالبحث والتحليل.

ج) المتابع للدراسات في البيئة الأجنبية التي تناولت المتغيرات الوسيطة و/ أو المعدلة في العلاقة بين الإشراف العقابي والاعتداء عن العمل والصحة التنظيمية يلاحظ أنها قليلة نسبياً ومازالت في مهدها. ومن ثم يمكن القول بأن هناك فجوة بحثية في المعرفة المتاحة حول العلاقة بين الشعور بالاعتداء عن العمل الناشئ عن الإشراف العقابي وإنعكاسه علي الصحة التنظيمية من خلال بحث دور المتغيرات الوسيطة و/أو المعدلة في تلك العلاقة. كآليات للتعامل مع الآثار الضارة للإشراف العقابي.

د) اتجهت الجهود البحثية التي تناولت متغير الصحة التنظيمية إلي التركيز على مقدماته الإيجابية مثل الدعم التنظيمي المدرك، والتمكين، والعدالة التنظيمية (Lupsa et al., 2020; Singh and Jha., 2022). ونواتجه الإيجابية. مثل مشاركة المعرفة، ونية البقاء في العمل، والأداء والارتباط الوظيفي (Trong, 2019; Xiu et al., 2013). في حين أن البحث الحالي يتناول جانب آخر من العلاقات وهو الجانب السلبي الذي يعاني منه العاملين والمتمثل في الشعور بالاعتداء عن العمل الناشئ عن الإشراف العقابي وإنعكاسه علي الصحة التنظيمية.

٢/٢ الفجوة البحثية التطبيقية

للقوف علي مشكلة البحث من الناحية التطبيقية، قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية تمثلت في اجراء مقابلات فردية وجماعية مع عينة ميسرة قدرها ٤٥ مفردة من الإداريين والفنيين العاملين بالشركة القابضة للغزل والنسيج. وذلك خلال الفترة من ٢٠٢٢/٧/٩ إلي ٢٠٢٢/٨/٢٠ ودارات تلك المقابلات حول استطلاع آرائهم بشأن مستوى انتشار سلوك الاشراف العقابي وعلاقته بشعور العاملين بالاعتراب عن العمل. وأثر ذلك على ضعف أو قصور الصحة التنظيمية. ودور قوة طريق وقوة إرادة العاملين في تعديل تلك العلاقة، وكشفت المقابلات عن وجود بعض الظواهر الدالة على مشكلة البحث من الجانب التطبيقي ومنها مايلي:

- يركز المشرفين دائما علي اللوم والتوبيخ، بدلا من توجيههم بالنصائح.
- يغضب وينزعج المشرفين عند ارتكاب العاملين أى خطأ.
- يتولي المشرفين المسؤولية إذا قام أحد العاملين بأى أخطاء.
- يشعر العاملين بخيبة أمل بشأن عملهم، وفقدان الشغف لديهم.
- تكليف العاملين بمهام ومسئوليات تفوق طاقتهم.
- محدودية فرص النمو والتقدم الوظيفي داخل الشركات.
- ضبابية مستقبل المسار الوظيفي للعاملين، من خلال مسميات وظيفية فضفاضة.
- عدم الاهتمام بتدريب العاملين، والتميز على مستوى التدريب والترقيات.
- يشعر العاملين بالانفصال النفسي فى عملهم.
- يشعر العاملين بالانعزال الاجتماعي في مكان العمل.
- يشعر العاملين بعدم وجود أهداف لتحقيقها فى الشركة.
- لايمتلك العاملين طرق متعددة للتعامل مع المشاكل اليومية.
- عدم رغبة العاملين في بذل قصارى الجهد في العمل.
- يتجاهلون المشرفين مفهوم الصحة التنظيمية لأنهم يفتقرون معايير واضحة لقياسها.
- اختفاء روح المبادرة والمسئولية وضعف الأداء وانخفاض الانتاجية.

وتأسيساً على الفجوة البحثية الأكاديمية والتطبيقية؛ يأتي البحث الحالي ليؤكد على ضرورة دراسة هذه المتغيرات فى البيئة العربية لتسد بعض النقص/الفجوة البحثية فى المعرفة المتوفرة حول العلاقة بين الشعور بالاعتراب عن العمل الناشئ عن الاشراف العقابي وانعكاسه على الصحة التنظيمية من خلال بحث دور الآليات المعدلة (قوة الطريق، وقوة الإرادة) فى تلك



العلاقة. ولتصنيف أفاق جديدة من البحث استكمالاً للجهود البحثية التي تناولت هذه المتغيرات في مجال السلوك التنظيمي، وذلك من خلال محاولة الإجابة عن التساؤلات الآتية:

- هل يوجد تأثير للإشراف العقابي علي شعور العاملين بالاغتراب عن العمل؟
- هل يوجد تأثير للشعور بالاغتراب عن العمل على الصحة التنظيمية؟
- هل يتوسط الاغتراب عن العمل العلاقة بين الاشراف العقابي والصحة التنظيمية؟
- هل تُعدل قوة طريق وإرادة العاملين نوع وقوة العلاقة بين الإشراف العقابي وشعور العاملين بالاغتراب عن العمل؟
- هل تُعدل قوة طريق وإرادة العاملين العلاقة غير المباشرة بين الإشراف العقابي والصحة التنظيمية المشروطة بشعور العاملين بالاغتراب عن العمل؟

٣. أهداف البحث

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١/٣ التعرف علي العلاقة المباشرة بين الإشراف العقابي والشعور بالاغتراب عن العمل.
- ٢/٣ بحث العلاقة المباشرة بين الشعور بالاغتراب عن العمل والصحة التنظيمية.
- ٣/٣ الكشف عن طبيعة الدور الوسيط لشعور العاملين بالاغتراب عن العمل في العلاقة بين الإشراف العقابي وبين الصحة التنظيمية.
- ٤/٣ الكشف عن الدور المُعدل لقوة الإرادة وقوة الطريق في العلاقة بين الإشراف العقابي والشعور بالاغتراب عن العمل.
- ٥/٣ الكشف عن الدور الوسيط لـ (الاغتراب عن العمل) الخاضع للتعديل بـ (قوة طريق وإرادة العاملين) في العلاقة بين الإشراف العقابي والصحة التنظيمية.
- ٦/٣ التوصل إلي مجموعة من المساهمات النظرية والعملية التي قد تساهم في توسيع قاعدة البحث حول سلوك الإشراف العقابي وظاهرة الاغتراب عن العمل وكيفية التعامل معها في المنظمات كأحد محددات ضعف أو قصور الصحة التنظيمية.

٤. أهمية البحث

١/٤ الأهمية العلمية:

- أ) يستمد البحث الحالي أهميته من كونه من البحوث التي تتناول متغيرات حديثة نسبياً بأدبيات السلوك التنظيمي. وهما متغير الإشراف العقابي، والشعور بالاغتراب عن العمل، وقوة الطريق وقوة الإدارة، والصحة التنظيمية. والتي لم تحظى بالاهتمام الكافي في البيئة العربية والمصرية على وجه الخصوص - في حدود علم الباحث -، والتي سعي الجهود البحثية لاكتشاف طبيعة العلاقة المتوقع وجودها بينهم.

(ب) تنبع أهمية البحث من توصيات البحوث السابقة والتي توصي بضرورة تسليط الضوء على المتغيرات الوسيطة والمعدلة التي تفسر طبيعة العلاقة بين الإشراف العقابي وشعور العاملين بالاعتراب عن العمل وضعف الصحة التنظيمية.

(ج) يكتسب هذا البحث أهمية خاصة؛ لكونه من البحوث القليلة التي تحاول الربط بين متغيراته. إذ إن معظم البحوث التي اهتمت بتحليل العلاقة بين متغيرات البحث أجريت في المجتمعات الأجنبية. ولم يعثر الباحث علي دراسة عربية تتناول العلاقة بين متغيرات البحث مجتمعة، الأمر الذي يستدعي البحث في هذا المجال لسد هذه الفجوة.

٢/٤ الأهمية التطبيقية:

(أ) من المتوقع أن يقدم البحث لمتخذي القرار في الشركات القابضة موضع التطبيق نتائج عملية وواقعية حول علاقة الإشراف العقابي بشعور العاملين بالاعتراب عن العمل في المنظمات بالشكل الذي يؤثر سلبا علي الصحة التنظيمية. والدور المعدل لقوة الطريق وقوة الإرادة للعاملين في هذه العلاقة. الأمر الذي قد يساعد في الحد من شعور العاملين بالاعتراب في مكان العمل، وتعزيز الصحة التنظيمية.

(ب) من المؤمل أن يسهم بحث الإشراف العقابي وربطه بشعور العاملين بالاعتراب عن العمل في المنظمات وأثره علي ضعف أو قصور الصحة التنظيمية في فهم نوع وقوة العلاقة بينهما، ومن ثم تمكين المنظمات من اتخاذ الخطوات العملية لتهيئة البيئة التي تساعد الاستفادة من نتائج البحث، وهو ما سينعكس في نهاية الأمر، على فاعلية منظمات قطاع الأعمال العام وكفاءتها. بوجه عام.

٥. أدبيات البحث والعلاقة بين متغيراته وتنمية فروضه والنموذج المقترح

يعرض الباحث في هذا الجزء عرضاً لأدبيات البحث والمتمثلة في الإشراف العقابي والاعتراب عن العمل، وقوة الطريق والإرادة، والصحة التنظيمية، ثم العلاقة بين الإشراف العقابي والاعتراب عن العمل، ثم بين الإعتراب عن العمل والصحة التنظيمية، وأخيرا الدور المعدل لقوة الطريق والإرادة. من أجل تنمية فروض البحث. وذلك كما يلي:

١/٥ الإشراف العقابي

قُدّم مصطلح الإشراف العقابي لأول مرة من قبل كل من Day and Hamblin عام ١٩٤٦ ووصفوه بأنه سلوك القائد العدواني. حيث يلوم المشرفون موظفيهم ويعاقبونهم على أخطائهم ويتفاعلون معهم بشكل سلبي. وتم دراسة الإشراف العقابي في وقت سابق كجزء من القيادة الاستبدادية والتي تتميز بالعقوبة غير المشروطة (Ashkanasy et al., 2016).



وفي الآونة الأخيرة، بدأ موضوع الإشراف العقابي في جذب انتباه العديد من الباحثين في مجال السلوك التنظيمي باعتباره أحد العوامل التنظيمية التي تضعف من مستوى أداء العاملين والنتائج التنظيمية على حد سواء (Sarwar et al., 2021). فالإشراف العقابي واكتشاف الأخطاء له العديد من الآثار السلبية على العاملين، مثل ارتفاع معدل دوران العمل، وانخفاض الروح المعنوية، وعدم الرضا (Cangiano et al., 2019).

ويشير (Sarwar et al., 2022) إلى أن المشرف العقابي هو "درجه ميل المشرفين إلى رد الفعل السلبي/ أو التصرف بشكل سلبي تجاه العاملين وإلقاء اللوم على أخطائهم". فعندما تتم معاقبة العاملين وإلقاء اللوم عليهم ومعاملتهم بعدم احترام من قبل مشرفين، يكون من الصعب عليهم التركيز في عملهم بسبب انشغالهم بالأفكار والميل المرتبط بالاستجابة لاستراتيجيات المواجهة التي تتطلب طاقة كبيرة منه تؤدي إلى استنزاف مواردهم (Freire et al., 2020). وبالتالي يمكن النظر إلى الإشراف العقابي على بأنه المدى الذي ينظر فيه العاملون إلى المشرفين على أنهم يلومونهم على أخطائهم.

٢/٥ قوة الطريق

تؤكد نظرية COR علي أنه يمكن تقليل الآثار الضارة الناتجة عن المواقف النفسية الضاغطة إذا كان لدى الفرد موارد شخصية تعوضه فقدان الموارد المتوقعة (Hobfoll et al., 2018). ويُعرف (De Clercq et al., 2018) قوة الطريق بأنها ميل العاملين لابتكار طرق بديلة لتحقيق أهدافهم المرجوة في مكان عملهم وتعكس رأس مالهم النفسي.

٣/٥ قوة الإرادة

يشير (De Clercq et al., 2018) إلى أنه يمكن اعتبار قوة الإرادة مورد شخصي يساعد العاملين على تجنب النتائج السلبية لضغوط العمل وتحويل تركيزهم نحو هدفهم. ويؤكد كلا من (Chavannes and Meijer, 2021) علي أن العاملين الذين يتمتعون بمستوى عالٍ من قوة الإرادة قادرون على تعظيم جهودهم في تحقيق أهدافهم وتجنب أي ضغوط وانحرافات. ويُعرف (Cashier et al., 2019) قوة الإرادة على أنها ميل العاملين للتركيز على أهدافهم طويلة المدى وتخصيص طاقتهم لتحقيق تلك الأهداف.

٤/٥ الاغتراب عن العمل

ترجع جذور مصطلح "الاغتراب" في الكتابات المبكرة لهيجل وكارل ماركس (١٩٨٢)، ووصفوه بأنه البُعد أو الانفصال عن الآخرين. وحظي المفهوم باهتمام العديد من الباحثين في علم النفس المهني، ويشير إلى الشعور بالعجز، واللامعنى، والافتقار إلى المعايير الاجتماعية، والعزلة/ أو الانعزال عن الذات (Kakkar et al., 2019 ; Kerse and Babadag, 2019).

(2022). وقدّم هذا المفهوم لأول مرة في أدبيات الإدارة المعاصرة من قبل (Nair and Mehta et al., 2009). مطالبون تطوعيه في العمل. وفي هذا السياق يُعرف () (Vohra, 2009). (2022) الاعتراب عن العمل علي أنه شعور ينتاب الموظف تجاه عمله ينعكس على عدم ارتباطه/ أو انفصاله النفسي عن المنظمة التي يعمل بها. ويُعرّفه (Singh and Jha, 2022) بأنه ميل الموظف إلى الانسحاب من عمله وعدم اهتمامه بمهامه. وينشأ الاعتراب عن العمل عندما لا يكون الفرد قادرًا على التعبير عن نفسه في عمله، ويعكس الشعور بالاعتراب عن العمل التناقض بين طبيعة الفرد وعمله (Singh and Randhawa, 2021). وتؤدي طبيعة مهام العمل إلى تفاقم الاعتراب (Al Hosani et al., 2020; Yumuk et al., 2020). وحدد (نجم، ٢٠٠١) الاعتراب عن العمل في ثلاثة أبعاد هي المشاعر السلبية تجاه المنظمة، واضطراب العلاقات داخل المنظمة، والنظرة المتشائمة لمستقبل العمل في المنظمة. بينما حدده (الكرداوي، ٢٠٠٨) في خمسة أبعاد هي فقدان السيطرة أو حالة اللاقدرة، والشعر بقدان القيمة واللامعنى، والشعور باللامعيارية، والانعزال الاجتماعي، والاعتراب عن الذات. ويؤكد (Fedi et al., 2016; Galazova et al., 2018; Vanderstukken and Caniels, 2021) علي أن تزايد مشاعر الاعتراب عن العمل المنظمات تؤثر سلباً على العامل والمنظمة في صورة فقدان الحماس للعمل واختفاء روح المبادرة والمسئولية وضعف الأداء وانخفاض الإنتاجية. ويؤدي الاعتراب إلي شعور الموظف بالغبّة في موقع عمله، وفقدان الانتماء الوظيفي بسبب الانهماك في البيروقراطية والشعور بعدم الرضا وافتقاده للتفاعل الاجتماعي داخل محيط العمل وقصور العلاقات الانسانية. وبالتالي يمكن القول بأن الاعتراب عن العمل يشير إلى الحالة التي تسيطر على الموظف سيطرة تامة وتجعله يشعر بأنه غريب وبعيد عن عمله، ولديه قدرة منخفضة للتعبير عن نفسه في مكان عمله.

٥/٥ الصحة التنظيمية

يري (Singh and Jha (2022) أن المنظمات الصحية على أنها تلك المنظمات التي تعظم التكامل بين أهداف العامل من أجل رفاهيته وأهداف المنظمة من أجل تحقيق الربحية والإنتاجية، وفي هذا السياق ترتبط الصحة التنظيمية برضا العامل وصحته، علاوة على أداء المنظمة بالربحية والإنتاجية والتنافسية. ويُعبر (Lindert et al., 2022) مصطلح الصحة التنظيمية بشكل عام عن حالة المنظمة التي تتوافر فيها بيئة عمل يستطيع العاملين من خلالها أن يعملوا بنجاح في الوصول إلى مستوى أداء يحقق توقعاتهم في الأجل الطويل. ويؤكد (Charoghchian et al, 2022) علي أن المحافظة على صحة العاملين جزء مهم لا



يتجزأ عن العمل داخل المنظمة. كما يؤكد (Alashkar and Al-Kasasbeh, 2022) علي أن مفهوم الصحة التنظيمية مستمد من الاعتراف بأن أماكن العمل هي المصدر الرئيسي للمشاكل الصحية والعقلية المرتبطة بضغط العمل. وتشير (السعداوي، ٢٠٢٢) إلي أن وضع المنظمة إما أن يكون وضع محبط وغير جيد فيطلق عليه منظمة غير صحية، وإما أن يكون وضع المنظمات محفزاً وجيداً وصحياً فيطلق عليها منظمة صحية ومحفزة للعمل. ويُعرف (Xiu et al., 2019) الصحة التنظيمية بأنه قدرة المنظمة علي العمل بفعالية، والتكيف والتغيير بشكل والنمو من الداخل، بالتوفيق بين الأهداف الاستراتيجية لتحقيق أداء إيجابياً علي المدى الطويل. ويعرفها (Ali and Mahmood, 2022) بأنها قدرة المنظمات للعمل بكفاءة والتكيف بشكل ملائم والتغلب على المشكلات على نحو كاف لإحداث التغيير والنمو من الداخل. كما يُعرفها (Lupsa, 2020) بأنها حالة المنظمة التي يتوفر فيها بيئة عمل يستطيع الموظفون فيها أن يعملوا بنجاح في الوصول إلي مستوى أداء يحقق التوقعات على المدى البعيد". ويؤكد (Meggetto et al., 2020) علي أنه يمكن اعتبار الصحة التنظيمية بأنها الحالة التي تجعل المنظمة قادرة على تحقيق أهدافها وغاياتها ومراجعا بكفاءة وفاعلية والمحافظة على تماسك كيانها الداخلي، وتكيفه من بيئتها الداخلية والخارجية. ووصفها (Singh, 2022) بعدة سمات تؤثر على سلوك العاملين ورفاهيتهم مثل التواصل معهم ومشاركتهم وتمكينهم، والتعاون معهم. وأشار (إسماعيل، ٢٠٢٠) إلي أن الصحة التنظيمية تؤثر تأثيراً إيجابياً علي جودة علاقات العمل ورفع مستوى معنوية العاملين. ويؤكد (Çoban et al., 2022) علي أن الدعم التنظيمي لصحة العاملين من الجوانب المهمة لممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية للمنظمات، والتي تساعدها في الحصول على عائد أعلى على استثمارها في رأس المال البشري. وفي ضوء ما سبق؛ يتضح أن الصحة التنظيمية تعبر عن الحالة المثالية التي تكون سائده في المنظمة في كل ما يتعلق بشؤونها الداخلية وتعزيز مكانتها وقدرتها على التأقلم مع بيئتها، وذلك من خلال توفير وظائف واضحة المعني ومصممة بشكل جيد، وبيئة اجتماعية وتنظيمية داعمة، وفرص عادلة تُحسن المسار الوظيفي والحياة العملية.

٦/٥ الإشراف العقابي والاعتراب عن العمل

تتمثل السمات الرئيسية للإشراف العقابي في اللوم ومعاقبة العاملين وعدم منحهم السلطة (Cangiano et al., 2019). لذلك، يعاني العاملون الذين يعملون تحت الإشراف العقابي من الاعتراب عن العمل. وهذا ما تؤكد عليه الأدبيات أن السلطة لها علاقة ايجابية بشعور العاملين بالاعتراب عن العمل (Liu et al., 2022; Sarros et al., 2002).

وتشير نظرية المحافظة على الموارد إلى أن بيئة العمل العدائية تستنزف موارد العاملين وتهدر طاقاتهم (Hobfoll et al., 2018). وتؤدي طاقات العاملين المستنزفة إلى خفض قدرتهم للتعبير عن أنفسهم، وبالتالي، يشعرون بالاعتراب عن العمل. علاوة على ذلك، يعتبر العاملين الذين يعانون من الإشراف العقابي تعليقات مشرفيهم تعليقات مهينة، ويشعرون أن جهودهم في العمل لا تحظى بالتقدير. وتثير هذه المشاعر مزيداً من المخاوف بشأن جدوى عملهم، وتقلل من الشعور بتقديرهم لذاتهم ورضاهم الوظيفي (Gholamzadeh et al., 2018; Wolf, 2012; Ahmed et al., 2012; Fadilah et al., 2018). وفي المقابل، فإن العاملين الذين يعاملون باحترام من قبل المشرفين يكون لديهم مشاعر إيجابية ويشعرون بالتقدير من قبل مشرفيهم (Barling and Frone, 2017; Afshari, 2022). وبالتالي، يشير البحث الحالي إلى وجود علاقة إيجابية بين الإشراف العقابي وشعور العاملين بالاعتراب عن العمل، ومن ثم يمكن صياغة الفرض التالي:

ف ١: يوجد تأثير معنوي إيجابي للإشراف العقابي على الشعور بالاعتراب عن العمل.

٧/٥ الاعتراب عن العمل والصحة التنظيمية

الاعتراب عن العمل هو حالة تسبب السلبية التنظيمية والشخصية. ويقلل من دافع العاملين ويؤدي إلى ابتعادهم نفسياً عن العمل ويقلل من مشاركتهم (Singh and Randhawa., 2022; Öztürk Çiftci, 2021). وانخفاض الإنتاجية، والعدوانية نحو الأفراد والجماعات (Bhatnagar and Aggarwal, 2021). وينشأ الاعتراب عن العمل من خلال فقدان الرضا عن العمل والحياة، وضغوط العمل المرتفعة، والإخلاص المنخفض للعمل، وارتفاع دوران العمل، وعدم الرضا عن العمل، وبالتالي قصور أو ضعف الصحة التنظيمية المدركة (Dash and Vohra, 2019). ويشير الاعتراب عن العمل إلى ميل العاملين للانسحاب من أنشطة مكان العمل، حيث لا يشارك العاملون بشكل كامل في مهامهم الوظيفية ويبذلون القليل من الجهد في تحقيق أهداف عملهم (Vanderstukken and Caniëls, 2021). ويؤثر الإدراك السلبي للعاملين على سلوكهم (Moreo et al., 2020). فالعاملون الذين يشعرون بالاعتراب عن العمل لديهم مشاركة قليلة في عملهم. ويؤكد كلا من (Sun and Yang, 2017) أن الارتباط الوظيفي يؤثر بشكل إيجابي على مناخ الصحة التنظيمية والمواقف الإيجابية للعاملين تجاه منظماتهم. ومن ثم، يمكن القول بأن شعور العاملين بالاعتراب عن العمل يؤثر سلباً على الصحة التنظيمية. كما يمكن أن يفسر العلاقة بين الإشراف العقابي والصحة التنظيمية. ويعكس الشعور بالاعتراب عن العمل



جودة علاقات الأفراد مع الأعضاء الآخرين في المنظمة وقادتهم. وبالتالي من غير المتوقع أن يبني العاملين المنعزلون نفسياً علاقات عمل جيدة، مما قد يؤثر سلباً على الصحة التنظيمية. ومن ثم، يمكن القول بأن العاملين الذين يعانون من الإشراف العقابي معرضين للمزيد من الإغتراب عن العمل، وهم أكثر احتمالاً لتطوير مواقف واتجاهات سلبية تؤثر على الصحة التنظيمية. ومن ثم يمكن صياغة الفرضين التاليين:

ف٢: يوجد تأثير معنوي سلبي للشعور بالاغتراب عن العمل على الصحة التنظيمية.

ف٣: يتوسط الاغتراب عن العمل العلاقة بين الاشراف العقابي والصحة التنظيمية.

٨/٥ الدور المعدل لقوة الإرادة

تشير الأدبيات إلى أن شخصية العاملين تؤثر على سلوكهم (Delima et al., 2019). فالعاملون ذوو القدرات المعرفية المرتفعة قادرين على اكتشاف احتمالات مختلفة من أجل تحقيق أهداف عملهم. وبالتالي، تعتبر قوة الطريق مورداً شخصياً بالغ الأهمية في مساعدة العاملين على ابتكار حلول للتعامل مع تحديات الإشراف العقابي ويمكن للعاملين الذين يمتلكون قوة طريق عالية تشكيل استراتيجيات مختلفة لمواجهة المواقف المرهقة والوفاء بالتزاماتهم الوظيفية (De Clercq et al., 2018) على سبيل المثال، قد يحدد العاملون بعض الطرق المختلفة ويظهرون مزيداً من الكفاءة في تحقيق أهداف عملهم عن طريق منع الضغوط الناجمة عن المشرفين والتي تعطل واجباتهم (Hobfoll et al., 2018). علاوة على ذلك، فإن العاملين يتمتعون بسلطة أعلى الذين يقضون معظم وقتهم في تطوير العلاقات الاجتماعية مع زملائهم، مما يمكنهم من الحصول على المزيد من المدخلات للتعامل مع التحديات المختلفة التي تواجه المنظمات وتعزز من ثقتهم بأنفسهم وتمكنهم من الاستعداد لمواجهة التحديات (De Clercq et al., 2018). وبالتالي يمكن القول بأن هؤلاء العاملين يطورون مواقف واتجاهات منفردة عند تعرضهم للإشراف العقابي. لذا؛ أقترح صياغة الفرض التالي:

ف٤: العلاقة الإيجابية بين الإشراف العقابي وشعور العاملين بالاغتراب عن العمل تُعدل من خلال قوة طريقهم، بحيث تكون هذه العلاقة الإيجابية ضعيفة عند المستويات المرتفعة من قوة الطريق.

٩/٥ الدور المعدل لقوة الإرادة

إن العلاقة المباشرة بين الإشراف العقابي والاغتراب عن العمل تُعدل من خلال قوة إرادة العاملين والتي تشير إلى دوافعهم لتحقيق أهداف عملهم (Snyder, 2000). العاملون ذوو المستويات المرتفعة من قوة الإرادة هم أقل عرضة للشعور بالإرهاق عند تعرضهم للإشراف

العقابي (Hobfoll et al., 2018). وقد يستثمر العاملون الذين يمتلكون المزيد من قوة الإرادة مزيداً من الجهد للتراجع عن النتائج الضارة للإشراف وتطبيق قوة إرادتهم ومهاراتهم لتنفيذ مهامهم على الرغم من التعرض للإشراف العقابي (Snyder, 2000). علاوة على ذلك، تُمكن قوة إرادة العاملين من أداء أهداف العمل المرجوة وإيجاد حلول فعالة للمواقف المرهقة (De Haan and Van, 2015). ويُعتبر هؤلاء العاملون أن فرص التعلم تزيد من حماسهم لتعزيز المعرفة للتعامل مع المواقف المرهقة (Ryan and Deci, 2003). ومن ثم، فإن المستوى المرتفع من قوة إرادة العاملين تقلل من التأثير الذي يؤدي به الإشراف العقابي إلى زيادة شعور العاملين بالاعتراب عن العمل. في المقابل، لا يشعر العاملون ذو المستويات المنخفضة من قوة الإرادة بالرضا عن الجهود التي يحتاجون إليها لاستثمارها لتجنب الإرهاق التي يسببها المشرفون. وبالتالي، هم أكثر عرضة لتجربة الاعتراب عن العمل (Hobfoll et al., 2018). لذا؛ أقترح صياغة الفرض التالي:

ف ٥: العلاقة الإيجابية بين الإشراف العقابي وبين شعور العاملين بالاعتراب عن العمل تُعدل من خلال قوة إرادتهم، بحيث تكون هذه العلاقة الإيجابية ضعيفة عند المستويات المرتفعة من قوة الإرادة.

من المتوقع أيضاً؛ وجود التأثيرات الوسيطة المعدلة أو التأثيرات الوسيطة الخاضعة للتعديل Moderated Mediation، لمتغيرات قوة طريق والإرادة كمتغيرات تُلطف/ تُخفف من التأثير غير المباشر للإشراف العقابي على الصحة التنظيمية من خلال الشعور بالاعتراب عن العمل. وبالتالي فإن ربط الضغوط التي يسببها الإشراف العقابي بضعف أو قصور الصحة التنظيمية، يمكن تخفيفه عند مستويات عالية من الموارد الشخصية (على سبيل المثال: قوة الطريق وقوة الإرادة).

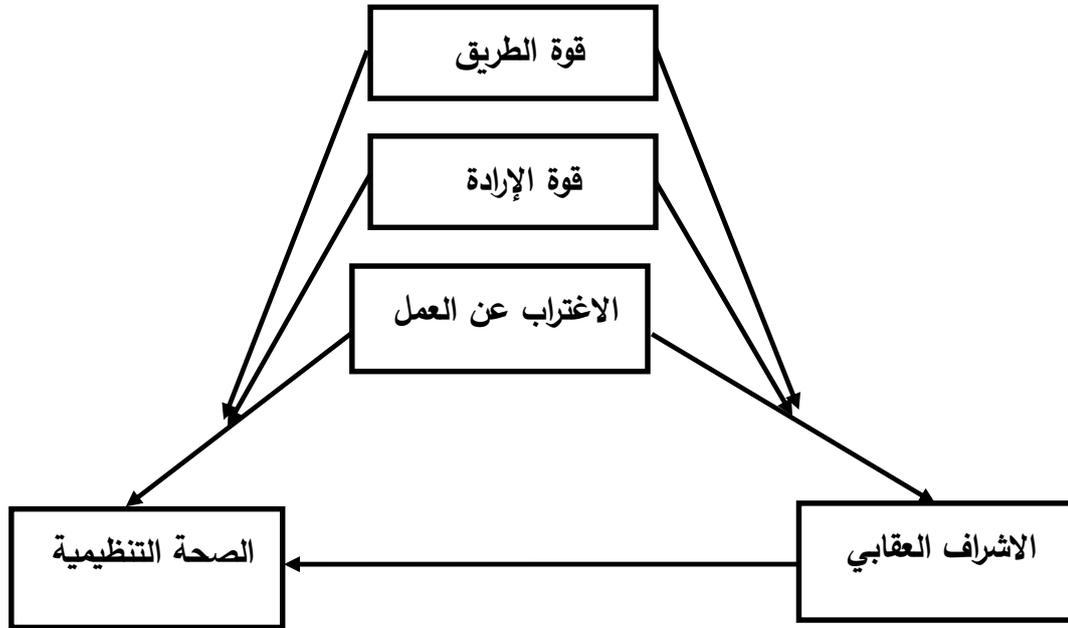
ووفقاً لنظرية COR، يتنبأ البحث الحالي بأن الموارد الشخصية (قوة الطريق، وقوة الإرادة) تضعف فقدان الموارد الناتجة عن الإشراف العقابي، وبالتالي تقلل من التأثير السلبي للإشراف العقابي على الصحة التنظيمية. في المقابل، فإن العاملين الذين يمتلكون قوة طريق وإرادة منخفضة هم أكثر حساسية وتأثراً بالصعوبات الناتجة عن الإشراف العقابي، لأنهم يشعرون بالمزيد من الاعتراب عن العمل؛ لذلك يقترح صياغة الفرضين التاليين:

ف ٦: العلاقة السلبية غير المباشرة بين الإشراف العقابي والصحة التنظيمية من خلال شعور العاملين بالاعتراب عن العمل يتم تعديلها من خلال قوة طريقهم، بحيث تكون هذه العلاقة غير المباشرة أضعف عند المستويات المرتفعة من قوة الطريق.



ف٧: العلاقة السلبية غير المباشرة بين الإشراف العقابي والصحة التنظيمية من خلال شعور العاملين الاغتراب عن العمل يتم تعديلها من خلال قوة إرادتهم، بحيث تكون هذه العلاقة غير المباشرة أضعف عند المستويات المرتفعة من قوة الإرادة.

وعليه؛ يمكن توضيح النموذج المفاهيمي للبحث في الشكل رقم (١).



شكل رقم (١): النموذج المفاهيمي للبحث

المصدر: إعداد الباحث في ضوء الأدبيات السابقة.

٦. منهجية البحث

١/٦ مجتمع وعينة البحث

يتكون مجتمع البحث من العاملين في الشركات القابضة التابعة لوزارة قطاع الأعمال العام والتي تضم ٧ شركات هي: (الشركة القابضة للصناعات المعدنية، والشركة القابضة للصناعات الكيماوية، والشركة القابضة للقطن والغزل والنسيج والملابس، والشركة القابضة للأدوية، والشركة القابضة للسياحة، والشركة القابضة للتشييد والتعمير، والشركة القابضة للتأمين). ونظرا لضخامة حجم مجتمع البحث ولقيود الوقت والتكلفة فإنه تقرر أن يقتصر البحث على العاملين بالشركة القابضة للقطن والغزل والنسيج والملابس تم اختيارها بطريقة عشوائية، ومن ثم تم اختبار مفردات عينة البحث من العاملين بالشركات التابعة للشركة القابضة للقطن والغزل والنسيج والملابس والبالغ عددهم وفقا للإحصائيات الرسمية المنشورة ٤٩١٢٣ عاملا (وزارة الاستثمار، مركز قطاع الأعمال العام، ٢٠٢٢). ونظرا لصعوبة جمع

البيانات كحصر شامل، اعتمد الباحث على أسلوب العينات. وقد اعتمد الباحث على أسلوب العينة الطبقيّة التناسبية العشوائية في اختيار مفردات العينة لاعتبارات وجود إطار كامل وغير متقدم بأسماء وعناوين مفردات العينة المدرجة في البحث. وبالرجوع إلى الجداول الإحصائية لتحديد حجم العينة تبين أن هذا الحجم يبلغ (٣٨٤) مفردة. وذلك بمستوي ثقة ٩٥%، وحدود خطأ معياري $\pm 5\%$ (إدريس، ٢٠٠٨). وقد قام الباحث بزيادة حجم العينة إلى ٤٠٠ مفردة، وذلك بغرض تقليل احتمالات خطأ عدم الاستجابة. واقترح الباحث على مساعدين في تلك الشركات تصميم قائمة استبيان إلكترونية بواسطة محرك البحث Google Forms. للتسهيل عليهم في إرسالها لزملائهم عبر مواقع التواصل الاجتماعي (مثل الفيس بوك، واتس اب)، وتم توزيع مفردات عينة البحث على الشركات طبقاً لعدد العاملين الدائمين في كل شركة من الشركات موضع التطبيق باستخدام التوزيع المتناسب. في الفترة من ١٥/٩/٢٠٢٢ حتى ٢٠/١٢/٢٠٢٢. ويوضح الجدول رقم (١) مجتمع ومفردات عينة البحث وتوزيعها المتناسب ونسبة الردود. هذا وقد تم تجميع ٣١١ استبانة صالحة للتحليل الإحصائي (أي ما نسبته ٧٨% من حجم العينة الأصلية).

جدول ١.

مجتمع ومفردات عينة البحث.

اسم الشركة	التوزيع المتناسب لعينة البحث		التوزيع المتناسب ونسبة الردود		عدد العاملين الدائمين
	النسبة %	القوائم الموزعة	قوائم غير صالحة للتحليل	نسبة الردود %	
مصر حلوان للغزل والنسيج	٠,٠٨	٣٢	٢٧	٥	٤٠٥٤
مصر للحريز الصناعي وألياف البوستر	٠,٠٣	١٣	١٠	٣	١٥٩١
الدقهلية للغزل والنسيج	٠,٠٤	١٧	-	١٧	٢١٤٥
مصر للغزل والنسيج بالمحلة الكبرى	٠,٣٣	١٣٢	-	١٣٢	١٦٢٨٥
الغزل والنسيج والصباغة بكفر الدوار	٠,٢٢	٨٥	٥	٨٠	١٠٥٧٩
وجه قبلي للغزل والنسيج	٠,٠٤	١٤	٧	٧	١٧٩٠
دمياط للغزل والنسيج	٠,٠٣	١٤	-	١٤	١٧٦٠
مصر شبين الكوم للغزل والنسيج	٠,١٥	٦٠	٤٠	٢٠	٧٤١٩
مصر لتجارة وحليج الأقطان	٠,٠٨	٣٣	-	٣٣	٣٥٠٠
المجموع	١٠٠ %	٤٠٠	٧٨	٣١١	٤٩١٢٣

المصدر: وزارة الاستثمار، ٢٠٢٢ / ٢٠٢٣، القاهرة: مركز معلومات قطاع الأعمال العام.



٢/٦ المقاييس

تم جمع البيانات باستخدام إستبانة صممت فى مجال البحث الحالي. وقد تضمنت الاستبانة بنود مقاييس البحث، وكذلك شملت مجموعة من المتغيرات الديمغرافية. وقد قام الباحث بترجمة مقاييس البحث من الإنجليزية إلى العربية. بعد ذلك تم عرض المقاييس بصورتها الأولية على عدد من السادة أعضاء هيئة التدريس فى مجال إدارة الموارد البشرية. وذلك لإبداء آرائهم فيها، من حيث دقتها من الناحية العلمية واللغوية. بعدها تم عرضها على مجموعة من موظفي الشركات التابعة للشركة القابضة للغزل والنسيج للتأكد من من سهولة فهمها وسلامتها. وبناءً على ذلك تم إجراء التعديلات المناسبة، وإعادة صياغة بنود الاستبانة في صورتها النهائية. وشملت (٣) أقسام هي: (١) خطاب تعريفي يصف الغرض من البحث مع طلب ملء الاستبيان مع التأكيد على ضمان سرية البيانات وعدم الكشف عن الهوية، و(٢) المتغيرات الديموغرافية الجنس (١ = ذكر، ٢ = أنثى)، العمر (١ = أقل من ٢٥، ٢ = ٢٦-٣٠، ٣ = ٣١-٣٥، ٤ = أكثر من ٣٥)، المؤهل (١ = متوسط، ٢ = بكالوريوس، ٣ = ماجستير) وخبرة العمل (١ = أقل من سنة، ٢ = ١-٥ سنوات، ٣ = ٦-١٠ سنوات) و(٣) بنود متغيرات البحث.

وتم قياس الإشراف العقابي من خلال الاعتماد علي مقياس مكون من ٣ بنود تم تطويرها بواسطة (Cangiano et al., 2019). ومن أمثلة البنود التي تضمنها المقياس: "يغضب أو يزرع مشرفيني إذا ارتكبنا أى خطأ". وتم قياس كل من قوة الإرادة والإرادة باستخدام مقياس مكون من ٣ بنود لكل منها تم اعتماده من الدراسات السابقة (Luthans et al., 2007; Rego et al., 2010). ومن أمثلة البنود التي تضمنها مقياس قوة الطريق: "يمكنني التفكير في العديد من الطرق للوصول إلى أهداف عملي الحالية"، بينما من أمثلة البنود التي تضمنها مقياس قوة الإرادة: "أتابع أهداف عملي بنشاط في الوقت الحالي". وتم قياس الاغتراب عن العمل باستخدام مقياس (Nair and Vohra, 2009). والمكون من ٨ بنود، ومن أمثلة البنود التي تضمنها المقياس: "مواجهة مهام وظيفتي اليومية هي تجربة مؤلمة ومملة". وتم قياس الصحة التنظيمية باستخدام مقياس (Della et al., 2008)، والمكون من ١٣ بنود، ومن أمثلة البنود التي تضمنها المقياس: "تتوافق برامج تعزيز البيئة الصحية للعمل مع أهداف أعمالنا". وتم تكوين جميع مقاييس الاستجابات لبنود المقاييس على شكل مقياس ليكرت المكون من ٥ نقاط، تتراوح بين ٥ (موافق للغاية) إلى ١ (غير موافق على الإطلاق).

ويعرض الجدول (٢) الخصائص الديموغرافية لمفردات عينة البحث. حيث كان حوالي ٧٨,٥٪ من الذكور، بينما ٢١,٥٪ إناث. غالبية المستجيبين كانوا أكبر سنا من ٣٥ سنة بنسبة ٥٦,٦٪ تليها ٣١-٣٥ سنة ويشكل العمر ٣١,٥٪ من العينة. ٢٤٠ مستجيبًا حاصلًا

على درجة بكالوريوس، في حين أن الغالبية لديهم خبرة وظيفية من ٦ - ١٠ سنوات، والتي تمثل ٧١,٣٪ من العينة.

جدول ٢.

الخصائص الديموغرافية لمفردات عينة البحث.

المتغيرات	التكرارات	النسبة المئوية
	Frequency	Percentage
الجنس		
ذكر	٢٤٤	٧٨,٥
أنثى	٦٧	٢١,٥
العمر		
أقل من ٢٥	١٦	٥,١
من ٢٦ - ٣٠	٢١	٦,٨
من ٣١ - ٣٥	٩٨	٣١,٥
أكثر من ٣٥	١٧٦	٥٦,٦
التعليم		
متوسط	٤٨	١٥,٤
بكالوريوس	٢٤٠	٧٧,٢
ماجستير	٢٣	٧,٤
خبرة العمل		
أقل من سنة	٢٦	٨,٤
من ١ - ٥ سنة	٦٤	٢٠,٦
من ٦ - ١٠ سنوات	٢٢١	٧١,١

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

٧. النتائج

١/٧ نموذج القياس Measurement Model

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للبيانات أن قيم معامل الالتواء والتفرطح تراوحت ما بين (١±). مما يشير إلى أن بنود المقاييس تميل إلى التوزيع الطبيعي. وتم إجراء تحليل العامل التوكيدي **Confirmatory Factor Analysis (CFA)** على المتغيرات الكامنة لاختبار نموذج القياس، والذي شمل متغيرات البحث: الإشراف العقابي، والاعتراب عن العمل، وقوة الإرادة، وقوة الطريق، والصحة التنظيمية. ولاختبار جودة ملاءمة/ مطابقة النموذج المفترض للقياس. استخدم الباحث مؤشرات مخرجات التحليل العامل التوكيدي. لفحص ما إذا كان نموذج



البحث المقترح يتمتع بجودة مطابقة/ ملائمة أم لا؟. وتشير النتائج إلى أن مؤشرات جودة مطابقة أو ملائمة النموذج المكون من خمسة عوامل مقبولة احصائياً: $\chi^2/ DF = 2,35$ (الحد الأدنى للقبول أقل من 3)، مؤشر تاكر لويس (CFI) = 0,976 (الحد الأدنى 0,90 أو أعلى) ، مؤشر التوافق المقارن (CFI) = 0,976 (أو أكبر)، ومتوسط الخطأ التربيعي الجذر للتقريب (RMSEA) = 0,08. وهو ما يشير إلى أن النموذج المستند إلى نظرية يساند أو يؤيد بواسطة البيانات التي تم جمعها من مفردات العينة. ومن ثم يمكن القول بأن النموذج المقترح للبحث يُفسر العلاقات بين المتغيرات، ويتصف بالكفاءة ويمكن الاعتماد عليه وفقاً لما أوصي به (Hair et al., 2016).

كذلك تم التأكد من الصدق التقاربي والتمييزي للمتغيرات. فيما يتعلق بالصدق التقاربي يُظهر الجدول 3 متوسط قيم التباين المستخلص (Average Variance Extracted (AVE) لجميع المتغيرات أكبر من 0,5، مما يؤكد على تقارب البنود التي تستخدم في قياس المتغير أو أحد أبعاده، وذلك من خلال التأكد من وجود ارتباط قوي بين بنود المتغير أو البعد المطلوب قياسه وفقاً لما أوصي به هير وزملاؤه (Hair et al., 2016). وأيضاً تم التحقق من أن كل بُعد أو متغير مختلف عن البعد أو المتغير الآخر (الصدق التمييزي). لأن جميع القيم القطرية في الجدول 2 والتي تمثل الجذر التربيعي لقيم AVE أكبر من قيم الترابط بين المتغيرات ذات الصلة. كما تم التأكد من عدم وجود التحيز الذي يرجع إلى الأداة المستخدمة في القياس. أو ما يسمى بتباين/ تحيز الطريقة المشتركة Common Method Variance/Bias. وذلك باختبار العامل الفردي Harman. حيث تم إجراء التحليل العاملي الاستكشافي على جميع بنود المتغيرات. وتم التوصل إلى أنها تفسر ما نسبته 1,32% من التباين وهو أقل من 50%، وبالتالي يمكن القول بأنه لا يوجد تحيز للأداة المستخدمة في جمع البيانات (الاستبيان) وأنها جاهزة لمزيد من التحليل.

جدول ٣.

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والصدق التمايزي والثبات

ومعاملات الارتباط بين متغيرات البحث.

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)
(١) الإشراف العقابي.	٣,٦٣	٠,٥٨	٠,٧٩٣				
(٢) الاعتراب عن العمل.	٤,٤١	٠,٦٣	**٠,٦٨	٠,٧٢٨			
(٣) قوة الطريق.	٣,٨٨	٠,٣٩	**٠,٥٧-	**٠,٤٥-	٠,٨١٨		
(٤) قوة الإرادة.	٣,٩٣	٠,٤٨	**٠,٥٥-	**٠,٦٩-	**٠,٦٩	٠,٨٠٢	
(٥) الصحة التنظيمية.	٣,٢٠	٠,٧٠	**٠,٦٣-	**٠,٧١-	**٠,٧٤	**٠,٦٢	٠,٧٢
معامل ألفا (α)			٠,٧٠	٠,٨٥	٠,٧٦	٠,٧٢	٠,٩٠
الثبات المركب (CR)			٠,٨٣	٠,٨٩	٠,٨٦	٠,٨٤	٠,٩١
متوسط التباين المستخلص (AVE)			٠,٦٣	٠,٥٣	٠,٦٧	٠,٦٤	٠,٥٢

**p < 0.01, *p < 0.05, N = 311

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

٢/٧ الإحصاء الوصفي والارتباط Descriptive and correlation statistics

يُظهر الجدول ٣ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والثبات، ومعاملات الارتباط بين متغيرات البحث. وتبين قيم المتوسطات لجميع المتغيرات أنها أكبر من (٣) والتي تمثل منتصف المقياس. ويدل ذلك على وجود مستوى مرتفع من إدراك المستجيبين لجميع متغيرات البحث، حيث تبلغ قيمة المتوسط الحسابي لمتغير الإشراف العقابي (٣,٦٣)، والاعتراب عن العمل (٤,٤١)، وقوة الطريق (٣,٨٨)، وقوة الإرادة (٣,٩٣)، والصحة التنظيمية (٣,٢٠). والتي تبرر إمكانية اختبار العلاقات المفترضة في البحث. كما أظهرت درجات الانحراف المعياري التي تقل عن الواحد الصحيح وجود درجة مرتفعة من التوافق في الآراء بين المستجيبين حول متغيرات البحث. كما كانت قيم معامل Cronbach alpha، والثبات المركب لجميع المتغيرات أكبر من ٠,٧، وفقاً لمعايير القبول احصائياً. وكانت الارتباطات في الاتجاهات المتوقعة وفقاً لعلاقات النموذج المقترح للبحث. وعلى وجه التحديد، يرتبط الإشراف العقابي ارتباطاً إيجابياً بالاعتراب عن العمل (R=٠,٦٨). بينما يرتبط سلبياً بالصحة التنظيمية (R=٠,٥٧-). كما ترتبط قوة طريق العاملين سلبياً بشعور العاملين بالاعتراب عن العمل (R=٠,٤٥-). وإيجابياً بالصحة التنظيمية (R=٠,٧٢). كما ترتبط قوة الإرادة سلبياً بشعور العاملين بالاعتراب عن العمل (R=٠,٥٥-). وترتبط بشكل إيجابي بالصحة التنظيمية (R=٠,٦٢).



٣/٧ اختبار الفروض Hypothesis Testing

تم استخدام نمذجة المعادلة البنائية **Structural Equation Modeling** لاختبار نموذج القياس باستخدام البرنامج الإحصائي **WarpPLS 7.0**، كما تم اختبار الفروض من ١ إلى ٣ باستخدام برنامج التحليل الإحصائي **(Analysis of Moment Structure (AMOS)**، كما تم استخدام أسلوب **Hayes Process Macro for SPSS** لإختبار الدور المُعدّل **Moderated**، والمُعدّل المحمول بالوسيط **Moderated Mediation**. وتُعرف نمذجة المعادلة البنائية بأنها تقنية تستخدم مجموعة من الأساليب الإحصائية المترابطة التي تصف العلاقة بين مجموعة من المتغيرات المشاهدة **Manifest** والمتغيرات الكامنة **Latent** في أنماط مختلفة من النماذج النظرية. وتُعرف أيضاً بأنها عبارة عن تحليل المسار متعدد المتغيرات على مستوى متغير كامن يجمع بين جوانب التحليل العاملي التوكيدي لحساب مطابقة النموذج الإحصائي بالإضافة إلى تحليل الانحدار المتعدد لفحص العديد من الارتباطات المباشرة وغير المباشرة في وقت واحد (Hair et al., 2016).

ويعرض الجدول ٤ نتائج التحليل الإحصائي للفرضيات من ١ إلى ٣، والتي تظهر وجود تأثير إيجابي ودال إحصائياً للإشراف العقابي على الاغتراب عن العمل ($\beta=0.01, p<0.01$). بينما يوجد تأثير سلبي دال إحصائياً للاغتراب عن العمل على الصحة التنظيمية ($\beta=0.01, p<0.01$). مما يدعم الفرضيتين ١ و ٢. علاوة على ذلك، تم اختبار الدلالة الإحصائية للدور الوسيط (الاجتراب عن العمل) على العلاقة بين الإشراف العقابي وبين الصحة التنظيمية باستخدام البوتستراب **Bootstrapping** وهي عبارة عن أسلوب إحصائي مبني على أساس سحب عينات جزئية كبيرة جداً بالإرجاع ومن ثم اختبار الدلالة الإحصائية للتأثير سواء كان مباشراً أو غير مباشر. ويتضح من نتائج الجدول ٣ وجود تأثير غير مباشر دال إحصائياً للإشراف العقابي على الصحة التنظيمية من خلال توسيط الاغتراب عن العمل، نظراً لأن الحد الأدنى والأعلى للبوتستراب عند فترات الثقة ٩٥٪. يحملان نفس الإشارة ($\beta=0.01, p<0.01$ ؛ ٩٥٪ CI [٠,٤٢٢ : ٠,٢٨٣]). لذلك تم قبول الفرضية ٣.

جدول ٤.

التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للإشراف العقابي على الصحة التنظيمية واختبار البوتستراب للنموذج البنائي المفترض.

P		S.E	β	العلاقات		
٠,٠٠٠		٠,٠٣	٠,٥٦	PS→WA		
٠,٠٠٠		٠,٠٤	٠,٦١	WA →OH		
٠,٠٠٠		٠,٠٤	٠,١٩	PS→OH		
		تأثير غير مباشر Indirect Effect	تأثير مباشر (مع الوسيط) Direct Effect (with mediator)			
LL CI	UL CI	P	β	P	β	PS → WA → OH
٠,٢٨	٠,٤٢	٠,٠٠٣	٠,٣٤	٠,٠٠١	٠,٥٣	

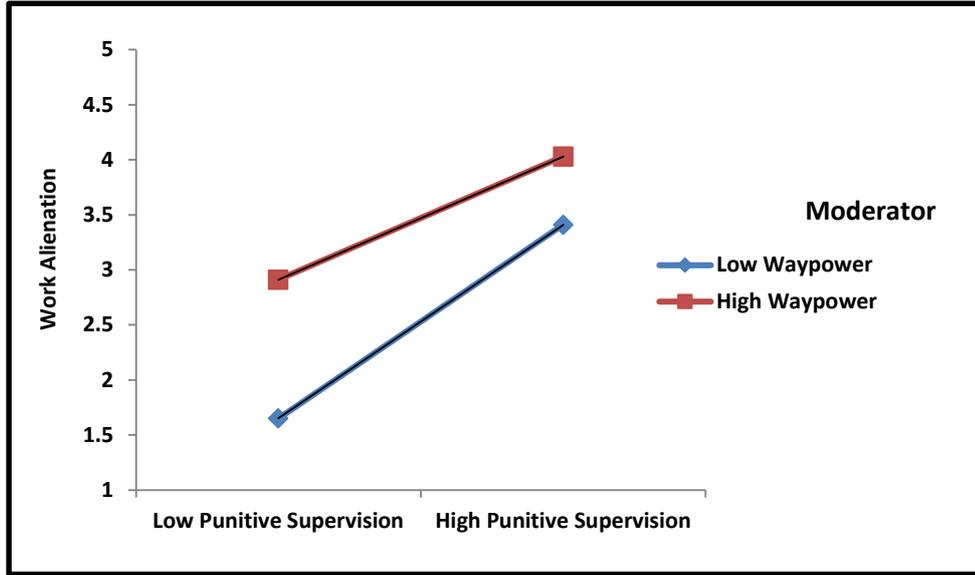
ملاحظات:

PS = الإشراف العقابي، WA = الاغتراب عن العمل، OH = الصحة التنظيمية، LL CI = الحد الأدنى لفترات الثقة، UL CI = الحد الأعلى لفترات الثقة ٩٥٪.

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

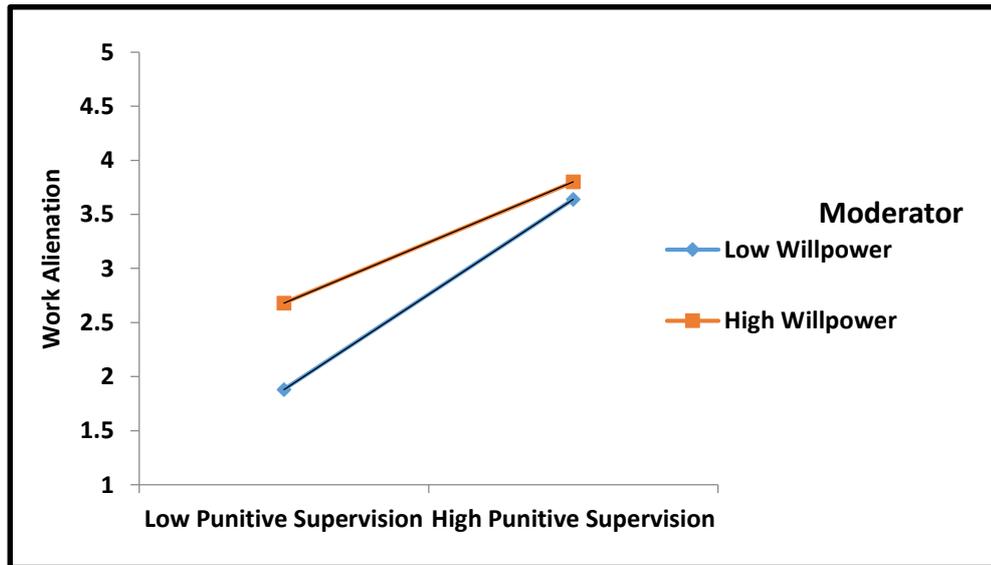
تم استخدام أسلوب Process Macro by Hayes For SPSS لاختبار التأثيرات المعدلة، والوسيلة المعدلة/ أو الخاضعة للتعديل Moderated Mediation. ويستخدم هذا الأسلوب على نطاق واسع لاختبار تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع عند قيم المستويات المرتفعة والمنخفضة للمتغير المعدل. ويعبر التفاعل (Interaction) على كيفية تغير تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع عندما يزداد المتغير المعدل أو ينقص بمقدار انحراف معياري واحد (+ و- SD١).

يُظهر الجدول ٤ أن وجود تأثير تفاعلي معنوي لقوة الطريق (-٠,١٣٨، β ، $p < 0.05$ ؛ ٩٥٪ CI [-٠,٢٥١ : -٠,٠١٣])، وكذلك وجود تأثير تفاعلي معنوي لقوة الإرادة في العلاقة بين الإشراف العقابي والشعور بالاغتراب عن العمل (-٠,١٦٠، β ، $p < 0.05$ ؛ ٩٥٪ CI [-٠,٢٣٨ : -٠,٠٣٤]). مما يشير إلى أن قوة طريق وإردرة العلاقة يُعدلان العلاقة السلبية بين الإشراف العقابي وبين شعور العاملين بالاغتراب عن العمل. وتم رسم التفاعلات المعنوية عندما يزداد المتغير المعدل أو ينقص بمقدار انحراف معياري واحد (+ و- SD١). ويبين الشكل (٤،٣). أن قوة طريق العاملين وقوة إرادتهم تضعف من التأثير السلبي للإشراف العقابي على شعور العاملين بالاغتراب عن العمل. مما يدعم الفرضية ٤ والفرضية ٥.



الشكل ٣.

التأثير غير المباشر المشروط بقوة الطريق في العلاقة بين الإشراف العقابي والشعور بالاعتراض عن العمل.



الشكل ٤.

التأثير غير المباشر المشروط بقوة الإرادة في العلاقة بين الإشراف العقابي والشعور بالاعتراض عن العمل.

وأخيرًا، تم اختبار الفرضيتين ٦ و ٧ والتي تقترح التأثير غير المباشر المشروط بقوة طريق وإرادة العاملين في العلاقة بين الإشراف العقابي وبين الصحة التنظيمية من خلال الاغتراب عن العمل. ويوفر ماكرو Hayes Process اختبار التأثيرات الوسيطة المعدلة/ أو الخاضعة للتعديل مع فترات ثقة Bootstrap التي تحدد مقدار العلاقة بين المتغير المعدل وحجم التأثير غير المباشر من خلال الوسيط بشكل مباشر. ومن ثم يوصى بإجراء اختبار التأثير الوسيط/المحمولة بالمعدل.

وتحدث الوساطة الخاضعة للتعديل عند تفاعل متغير معدل مع متغير وسيط بحيث تتغير قيمة التأثير بناء على قيمة المتغير المعدل. في هذه الحالة يشار إليها أيضا على أنها تأثير غير مباشر مشروط لأن قيمة التأثير غير المباشر مشروطة بقيمة المتغير المعدل، أي أن العلاقة التي تربط بين المتغير المستقل والتابع من خلال وسيط هي في حد ذاتها موظفة في متغير آخر. فيمكن القول بأن هذه العلاقة معدلة بواسطة هذا المتغير.

ويظهر الجدول ٥ أن مؤشرات التأثير غير المباشر المشروط بقوة طريق العاملين في العلاقة بين الإشراف العقابي وبين الصحة التنظيمية عن طريق الاغتراب عن العمل معنوية ($p < 0.05, \beta = 0.127$ ، CI ٩٥% [٠,٠٠٥ : ٠,١٢٧])، وكذلك معنوى التأثير غير المباشر المشروط بقوة الإرادة ($p < 0.01, \beta = 0.107$ ، CI ٩٥% [٠,٠٠٩ : ٠,١٠٧]). مما يشير إلى وجود تأثيرات وسيطة معدلة. علاوة على ذلك، من أجل وصف اتجاه التأثيرات الوسيطة المعدلة، فإنه يجب أن نأخذ بعين الاعتبار التأثير غير المباشر عبر الوسيط بالقيم المرتفعة والمنخفضة للمتغير المعدل. وأظهرت النتائج وجود تأثير معنوى وقوى للإشراف العقابي على الصحة التنظيمية ($p < 0.05, \beta = 0.192$ ، CI ٩٥% [٠,٢٩٢ - : ٠,١٠١])، عندما تكون قوة الطريق منخفضة ($p < 0.05, \beta = 0.175$ ، CI ٩٥% [٠,٠٠٦ : ٠,١٧٥])، وتصبح غير معنوية عندما تكون قوة الإرادة مرتفعة ($+SD$). وبالمثل، تبين وجود تأثير غير مباشر معنوى للإشراف العقابي على الصحة التنظيمية ($p < 0.05, \beta = 0.137$ ، CI ٩٥% [٠,٢٩٤ - : ٠,٠٨٤])، عندما تكون قوة الإرادة منخفضة ($p < 0.05, \beta = 0.061$ ، CI ٩٥% [٠,٠٨٤ - : ٠,٠٠٧])، وتصبح غير معنوية عندما تكون قوة الإرادة مرتفعة ($+SD$). من هنا تم قبول الفرضية ٦ والفرضية ٧.



جدول ٥.

نتائج تحليل التأثيرات المعدلة، والتأثيرات الوسيطة الخاضعة للتعديل من خلال قوة الطريق وقوة الإرادة.

UL CI	LL CI	p	β	المسار Path
الإشراف العقابي ---> الاغتراب في العمل				
٠,٧٤	٠,٢٦	٠,٠٠	٠,٥٠	PS → WA
٠,٩٥	٠,٥٠	٠,٠٠	٠,٤٧	WAY → WA
٠,٧٧	٠,٣٠	٠,٠٠	٠,٣٤	WILL → WA
٠,٠١-	٠,٢٥-	٠,٠٢	٠,١٣-	PS x WAY → WA
٠,٠٣-	٠,٢٣-	٠,٠٣	٠,١٦-	PS x WILL → WA
الإشراف العقابي --> الاغتراب في العمل --> الصحة التنظيمية				
٠,٢٥-	٠,١٤-		٠,١٩-	Waypower Low - 1 SD قوة طريق منخفضة
٠,٠١	٠,٢٥-		٠,١٥-	Waypower High +1 SD قوة طريق مرتفعة
٠,١٢	٠,٠٧		٠,٠٩	Moderated Mediation مؤشرات التأثير الوسيط المعدل
الإشراف العقابي --> الاغتراب في العمل --> الصحة التنظيمية				
٠,٢٨-	٠,١٥-		٠,١٨-	Willpower Low - 1 SD قوة إرادة منخفضة
٠,٠١	٠,٣٥-		٠,٢٠-	Willpower High +1 SD قوة إرادة مرتفعة
٠,١١	٠,٠٧		٠,١٠	Moderated Mediation مؤشرات التأثير الوسيط المعدل

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

٨. المناقشة

لقد كان موضوع الاغتراب في العمل محل اهتمام ملحوظ من الباحثين في مجال السلوك التنظيمي وموضع سجال فكري فيما بينهم. وتشير الدلائل إلى أن هذا الاهتمام يتزايد مع مرور الأيام، حيث إن الإغتراب في العمل يُعد أكثر مفاهيم السلوك التنظيمي تحدياً. وهو ما أثار الحماسة لدى الكثير من الباحثين لدراسة طبيعة مفهوم الاغتراب عن العمل والبحث عن محدداته ونتائجه واختبار الآليات الوسيطة والمعدلة له.

اقترح البحث الحالي إطاراً نظرياً لدراسة كيف يقلل الإشراف العقابي من الصحة التنظيمية من خلال الاغتراب عن العمل. ومن هنا يمتد نطاق البحث حول الإشراف العقابي من خلال تعزيز فكرة الأدبيات السابقة التي تشير إلى أن الإشراف السلبي يضعف من الصحة التنظيمية (Su et al., 2022; Yuan et al., 2022). وتتفق أيضاً نتائج البحث مع نظرية COR والتي تؤكد بأن العاملين يعتبرون الإشراف العقابي بمثابة ضغط يهدد مواردهم النفسية. وقد يؤدي فقدان الموارد الناتج عن الإشراف العقابي للعاملين إلى تنمية مشاعر الاغتراب عن عملهم.

وبعبارة أخرى، يؤدي حدوث الإرهاق إلى الشعور بإرهاق آخر عن طريق استهلاك الموارد (Hobfoll et al., 2018). لذا، فإن العاملين الذين استنفدت مواردهم بسبب الإشراف العقابي هم أكثر عرضة للشعور بالاعتراب عن العمل بسبب فقدانهم للموارد. علاوة على ذلك، يعاني العاملون من التوتر وعدم الرضا بسبب الضغوطات في المنظمات التي تفقد مواردها المعرفية (Cibrian-Llenderal et al., 2018; Rantanen et al., 2021). مما يؤدي إلي زيادة شعورهم بالاعتراب عن العمل.

كما تشير نتائج هذا البحث إلى أن الاعتراب عن العمل يؤدي إلي ضعف الصحة التنظيمية. ويقلل الاعتراب من دوافع العاملين مما يؤدي إلى فك ارتباطهم نفسياً بعملهم. كما أنه يقلل من مشاركتهم في العمل (Henschen et al., 2020) ويقلل من رضاهم عن العمل (Siron et al., 2018). ومن ثم، اقترح البحث الحالي التعرف على تأثير الاعتراب عن العمل واختباره تجريبياً كواحد من المتغيرات الوسيطة التي تشرح كيف يقلل الإشراف العقابي من الصحة التنظيمية. واتساقاً مع البحوث السابقة، يمكن القول بأن الموارد الشخصية للعاملين تساعدهم على تجديد مواردهم المستنفذة (Menon et al., 2022). واعتماداً على نظرية COR أظهرت نتائج البحث أن قوة طريق وقوة إرادة العاملين اثنان من الموارد التي تقلل/ تخفف من الآثار الضارة للإشراف العقابي على الاعتراب عن العمل والصحة التنظيمية.

وتظهر الأدبيات السابقة أن ثقافة مكان العمل في الدول العربية أكثر عرضة للمواقف والأوضاع المرهقة للغاية بسبب خصائصها الجماعية ومسافة السلطة العالية (Elsaid and Mansour et al., 2019; Obeidat et al., 2012; Elsaid, 2012). ومن ثم، وبالنظر إلى السياق الثقافي المصري مع وجود مسافة السلطة العالية بين المشرفين والعاملين، فإن هذا البحث يساهم بشكل كبير في الأدبيات من خلال دعم إمكانية تطبيق نموذج الوساطة الخاضع للتعديل في البيئة المصرية. لأنه من المتوقع أن يعاني العاملون من نمط الإشراف العقابي. وتدعم النتائج التي تم التوصل إليها قابلية التعميم، وأهمية التحقق من الإشراف العقابي في السياق المصري. وتوسيع نطاق البحث حول الأدبيات السابقة المتعلقة بالإشراف العقابي والصحة التنظيمية من خلال توفير الدعم لتطبيق هذه النظريات في السياق المصري. وبالنظر إلى انتشار القيادة المدمرة في البلدان النامية (Brink et al., 2019; Zafar and Muhammad, 2022). والتأثير المعنوي للإشراف العقابي على الصحة التنظيمية في القطاع الصناعي، فإن الرؤية التي قدمها هذا البحث تضع الأسس اللازمة لمزيد من البحث المستقبلي عن هذه الموضوعات الرئيسية في القطاع الصناعي والخدمي.



وتعتبر الصحة التنظيمية منظورا آخر لفحص المناخ التنظيمي، فالمنظمة ذات المستوى الصحة المرتفع تتسم بخصائص متعدد منها: انجاز أهدافها، والحفاظ على نفسها داخليا، والتكيف/ والموائمة مع بيئتها (Özer et al., 2019). وهذه الخصائص تدعو إلى القول بأن المنظمة ذات المستوى الصحي المرتفع يجب أن تكون فعالة ولديها القدرة على التكيف بطريقة مستمرة. وعلى ذلك تُعد الصحة التنظيمية أحد المداخل الإدارية لدراسة بيئة العمل (and Sharma Kumra, 2021). وتكون بمثابة دليل أو مرشد للعلاقات الشخصية فيما بين المديرين والمرؤوسين في المنظمات. وتعتبر أحد العوامل الرئيسية التي تساهم في تحسين الأداء الوظيفي والتنظيمي (and Bronkhorst , Vermeeren, 2016). وبالتالي أصبح تعزيز المستوى الصحي المرتفع التحدي الأكبر للمنظمات مما شجعها على توظيف موارد كبيرة لتحسين مستوى المناخ التنظيمي الصحي.

١/٨ الآثار النظرية للبحث

يشكل البحث الحالي إضافة إلى أدبيات السلوك التنظيمي؛ بإلقاءه المزيد من الضوء على نظرية المحافظة الموارد. والتي تفسر التأثيرات المعدلة لقوة طريق وقوة إرادة العاملين في العلاقة بين نمط الإشراف العقابي وشعور العاملين بالاغتراب عن العمل، وذلك من شأنه أن يضفي المزيد من التحليل على فهم التأثيرات المباشرة أو التأثيرات غير المباشرة بين المتغيرات. ويبدو هذا مهماً على وجه الخصوص للأدبيات في بيئاتنا العربية، والتي تتطلب وجود دراسات تربط بين متغيرات البحث مجتمعه. لا سيما أن معظم الدراسات العربية تناولت فقط العلاقات المباشرة بين من هذه المتغيرات.

ويساهم البحث الحالي في الأدبيات بطرق متعددة. أولاً، يستكشف نتائج الإشراف العقابي، وهو أسلوب إشراف لم يتم استكشافه نسبياً في البيئة العربية. ثانياً، ركزت الأدبيات السابقة على أساليب القيادة الإيجابية. بينما يهدف البحث إلى تغيير التركيز على أساليب القيادة المدمر (الإشراف العقابي) والذي يؤثر سلباً على الصحة التنظيمية. وأخيراً، كيف يمكن أن تخفف الموارد الشخصية للعاملين مثل قوة طريقهم وقوة إرادتهم (Clercq et al., 2018) من الآثار السلبية للإشراف العقابي على الصحة التنظيمية. ويتسبب الإشراف العقابي في استنزاف طاقات العاملين ويفقدوا مواردهم الشخصية في شكل ضغوطات. وبالتالي يزداد شعورهم بالاغتراب عن العمل. علاوة على ذلك، يوسع البحث الحالي نطاق الأدبيات حول موضوع الصحة التنظيمية. من خلال توضيح النتائج السلبية للإشراف العقابي والآليات التي يؤثر من خلالها على الصحة التنظيمية، وتعزيز الرؤية حول علم النفس الصحي المهني Occupational Health Psychology. والذي يهتم بصحة العمال وسلامتهم. ويتناول مجموعة كبيرة من

المواضيع المهمة ويسعى إلى معالجتها، منها تأثير كل من الضغوطات المهنية والعطالة الإلزامية على الصحة العقلية والجسدية، وتحقيق التوازن بين العمل والأسرة، والعنف في مكان العمل وغيره من أشكال المعاملة السيئة، والحوادث وطرق السلامة، والمداخلات التي تهدف إلى تحسين صحة العاملين وحياتهم.

٢/٨ الآثار التطبيقية للبحث

يبدو أن نتائج البحث ستكون مفيدة للمديرين وفرصة لتطوير ممارسات قيادية إيجابية وفعالة قادرة على تشجيع السلوكيات الإيجابية للعاملين. من خلال تسليط الضوء على النتائج السلبية للإشراف العقابي وكيفية التعامل معها. وتشجع نتائج البحث على تقييم أسلوب الإشراف العقابي في قيادة العاملين وآثاره السلبية على الصحة التنظيمية. وتسليط الضوء على أهمية توفير المزيد من البيئات الداعمة للعاملين، فالمشرفين مسؤولين عن سوء معاملة موظفيهم. وعلى وجه التحديد يجب على المنظمات تزويد العاملين بتعليمات واضحة حول كيفية التعامل مع سوء معاملتهم، وتقليل النتائج النفسية للإشراف العقابي، وتوعيتهم وتعزيز قوة طريقهم وإرادتهم في مواجهة العوامل المسببة لضغوط العمل. علاوة على ذلك، أبرزت نتائج البحث التأثير السلبي للإشراف العقابي على الصحة التنظيمية. وبالتالي؛ يجب بذل المزيد من الجهد لزيادة الموارد الإيجابية للعاملين، وتوفير بيئة آمنة لصحتهم النفسية. وفي ضوء هذه النتائج يمكن تقديم مجموعة من التوصيات للشركات الصناعية، وآلية تنفيذها. وذلك على النحو التالي:

١. البحث عن كافة السبل التي من شأنها التقليل من انتشار سلوك الإشراف العقابي، ويمكن تنفيذ هذه التوصيات من خلال اتباع الآليات التالية:

- مراعاة الجانب الأخلاقي عند اختيار وتعيين المشرفين، واعتبار الممارسات الأخلاقية والسلوكية جزءاً أساسياً عند تقييم المشرفين وترقياتهم.
- تطوير الجوانب الأخلاقية للمشرفين، وذلك من خلال إعداد وتصميم مجموعة من برامج التدريب المتعلقة لأعطاء تصور واضح عن تأثير سلوك الإشراف العقابي في انتشار شعور الاعتراب عن العمل، وكذلك غرس القيم الأخلاقية الإيجابية في هؤلاء المشرفين.
- اهتمام المشرفين بتدعيم السلوكيات الإيجابية للعاملين من خلال تشجيعهم على ممارستها من خلال المكافآت، وإخبارهم بمدى التحسن في سلوكهم بدلا من التركيز على اللوم والتوبيخ من المشرفين مما يؤدي بدوره إلى استمرارية تلك السلوكيات السلبية، وربما ظهور آثار سلبية أخرى مثل العدوانية والعنف والكراهية، وهذا لايعنى عدم معاقبة العاملين الذي يرتكبون الأخطاء باستمرار حتى لايفقد نظام الثواب والعقاب مصداقيته.



٢. يجب العمل على التخفيف من شعور العاملين بالاغتراب عن العمل، ويمكن تنفيذ هذه التوصيات من خلال اتباع الآليات التالية:

- توفير جو اجتماعي ونفسي وتنظيمي لتشجيع العاملين على أداء أعمالهم بكفاءة وفعالية.
- توفير الاستقرار الوظيفي للعاملين وتهيئة الجو المناسب للعمل، وتنمية روح الفريق بينهم.
- توفير بيئة تسمح للعاملين بإبداء آرائهم وتقديم الملاحظات لمشرفيهم.
- الاهتمام بمبدأ الإثراء الوظيفي في العمل مما يضمن تنوع أنشطة ومهام العاملين، وعدم إنتشار مظاهر اليأس والاستسلام للفشل.
- وضع أسس لتقييم الأداء الجماعي بناء على قيم إيجابية تؤكد على العدالة والمشاركة والتخلص من الروتين في بيئة العمل، مما يقلل من شعورهم بالغرابة في عملهم.
- تجنب السخرية والإهانة وعدم احترام العاملين.
- تقدير العاملين وتشجيعهم على العمل الجيد عن طريق المكافآت والحوافز.
- تحديد المسؤوليات والصلاحيات تحديداً دقيقاً، وتنظيم وقت العمل.
- تجنب صراع وغموض الدور والأعباء الوظيفية، ومحدودية فرص التقدم والنمو الوظيفي.
- مراجعة سياسة التعويضات والرواتب والأجور والحوافز المعنوية.
- دعم اللقاءات الرسمية وغير الرسمية بين أعضاء أعلى الهرم التنظيمي وأدناه.
- تشجيع الاحترام المتبادل بين العاملين.
- عقد لقاءات دورية بين العاملين لتحقيق الترابط والتواصل فيما بينهم.
- تشجيع التواصل الاجتماعي الإيجابي بين جميع العاملين
- تشجيع العاملين على تقديم آرائهم ومقترحاتهم.
- استغلال قدرات العاملين وإمكانياتهم واستعدادهم في تحسين أداء العمل، بغرض البقاء والاستمرار في العمل وزيادة ولائهم وانتمائهم.

٣. الاهتمام بتعزيز ودعم مفهوم الصحة التنظيمية في الشركات الصناعية موضع التطبيق، ويمكن تنفيذ هذه التوصية من خلال اتباع الآليات التالية:

- توفير كافة الامكانيات والتسهيلات التي تمكن العاملون من أداء عملهم بفعالية، مما يزيد من دافعيتهم وحماسهم نحو العمل. الأمر الذي يقتضي معه استحداث نظم حديثة لرفاهيتهم وسعادتهم وتوفير بيئة عمل صحية ومريحة لهم.
- عقد جلسات عصف ذهني بحضور كافة العاملين للتعرف على خصائص الشركة الصحية بشكل واقعي، على أن يكون المشرفون هم أصحاب المبادرة، وهم الذي ينبغي أن يصلوا

- بالشركة إلى مستوى صحي مرتفع، وبالتالي يتولون إقناع العاملين، عن طريق اللقاءات المكثفة على أسس رسمية وغير رسمية لمناقشة الأمور المتعلقة بالصحة التنظيمية.
- نشر القيم الثقافية كالمشاركة، والالتزام، والثقة المتبادلة، وإتاحة الفرصة للعاملين في التعبير عن آرائهم والدفاع عن وجهات نظرهم، وتشجيعهم على الحوار والمناقشات البناءة، وربط ثقافة التعاون بجودة العمل.
- توجيه سلوك العاملين نحو تحقيق الأهداف بحيث يخلق لديهم حب العمل والاستمرار، والعمل على إقناع العاملين الذين يختلفون في سماتهم الشخصية واحتياجاتهم بضرورة العمل التعاوني من أجل تحقيق الأهداف المرجوة، ويتطلب ذلك تجميع معلومات عن العاملين وربطها بالأهداف وتوفير مهارة تطبيق تلك المعلومات ومعرفة لماذا يختار العاملين فعلاً معيناً أو يسلكون سلوكاً معيناً دون الآخر.
- تشجيع العاملين على روح المبادرة والتفكير الإبداعي، وعدم الخوف من التجربة والخطأ، مما يولد لديهم دافعية قوية وتحمل أكبر للمسئولية وتحقيق مستويات أداء مرتفعة.
- تغيير نظام تفكير العاملين وتأهيلهم لتبنى نماذج عقلية تتناسب مع التطورات الحديثة المقبلة عليها المنظمات، وبالتالي يجب أن تتحول الشركات إلى شركات متعلمة قادرة على خلق واكتساب ونقل المعرفة وتعديل ممارستها بما يتفق مع المعارف الحديثة المكتسبة، وهذا يتطلب الاهتمام ببرامج تدريب العاملين التي تهدف إلى رفع قدرات العاملين في تشخيص المشكلات بأسلوب علمي منظم، بحيث يتعلم العاملون طرقاً علمية حديثة للتفكير في مشكلات العمل.
- تبنى التنظيمات الأفقية التي تتطلب مزيداً من التفويض للعاملين وتسود من خلاله الثقافة التنظيمية التي فيها تتشكل فرق العمل من العاملين في جميع الإدارات ويتم تنظيمها ذاتياً وتمارس العمل التطوعي، ومن ثم لا يحتاج العاملين من يتابعهم فهم يندفعون نحو العمل بفاعلية. وبالتالي يتم التحول من الاتكال على الآخرين إلى الاعتماد على الذات.
- يوصي الباحث المسئولين بالشركات الصناعية بتبني أبعاد قياس الصحة التنظيمية التي قدمها وزملاؤه (Miler et al., 1999) ضمن ثلاث مجموعات، الأولى: ترتبط بالوظيفة، وتتضمن (وضوح الأهداف، وفاعلية الاتصالات، وتوازن السلطة) ، أما المجموعة الثانية: ترتبط بالحالة الداخلية للشركة واحتياجات العاملين وتتضمن (توفير الموارد، والتماسك، والمعنويات)، وأخيراً ترتبط المجموعة الثالثة: بالنمو والتغير، وتتضمن (الإبداع، والاستقلالية، والتكيف، وحل المشكلات، والثقة).



- تشكيل فرق عمل يتولى دراسة المستوى الصحي للشركة من خلال عمل استقصاءات عن أبعاد الصحة التنظيمية، وتفريغها لتحديد أوجه الاختلاف بين مستوى إدراك المشرفين والعمالين لمستوى الصحة في الشركة، عقد لقاءات لتقريب وجهات النظر بين المشرفين والعمالين للوقوف على الوضع الفعلي لمستوى صحة المنظمة. وتحديد مستوى استعداد العمالين للعمل التطوعي في تحسين المستوى الصحي للشركة، ونقل العمالين إلي مستويات مرغوبة من الاستعداد للتعاون.
- يجب تحديد الفجوة ما بين يجب على الشركة عمله لتحسين مستوى الصحة وما باستطاعتها عمله بالفعل وبناءً عليه يتم تحديد أولويات تحسين المستوى الصحي للشركة وفي نفس الوقت يتم اتباع أساليب مناسبة لإثارة دافعيه العمالين، بحيث إن ما يحدث من تحسين تدريجي في مستوى الصحة للشركة يقابله تحسين تدريجي لمستوى الدافعية لدى العمالين، ثم تصمم خطة لتنفيذ أولويات دعم وتحسين الصحة.
- متابعة المشرفين لتنفيذ خطط تحسين الصحة التنظيمية. والتعرف على مدى ممارستهم للسلوكيات الايجابية التي تتناسب مع الخطط المحددة مقدماً. لأن العمالين دائماً ما يميلون الرجوع إلي السلوكيات التي كانت تمارسها سابقاً. وفي اطار تطبيق خطط تحسين الصحة للشركات يعقد فريق عمل سلسلة من الندوات وورش العمل في مواعيد دورية يتم من خلالها: الإعلان عن تفاصيل خطط تحسين الصحة بالشركة، وتحديد ما يخص كل قسم أو إدارة من خطط تحسين الصحة، والمراجعة الدورية لأداء الوحدات والأقسام.

٣/٨ البحوث المستقبلية

علي الرغم من الآثار الإدارية والعملية للبحث؛ فإنني أعترف بوجود بعض القيود تفتح آفاقاً للبحوث المستقبلية. فأولاً، يمكن اختبار العلاقة بين متغيرات البحث الحالي على الوزارات والمصالح الحكومية الأخرى أو المؤسسات العامة/ أو الخاصة في المناطق الجغرافية الأخرى بما قد يوسع نطاق تعميم نتائج البحث. ثانياً، يمكن للبحوث المستقبلية أن تستكشف أنماطاً أخرى من العلاقات بين الإشراف وبين الصحة التنظيمية، من بينها العلاقة بين الإشراف الفعال **Effective** أو غير الرسمي **Informal** وبين الصحة التنظيمية. ثالثاً، علي الرغم من أن نتائج البحوث السابقة، أظهرت تأثير الإشراف العقابي على الصحة التنظيمية من خلال الشعور بالاعتراب عن العمل. فإنه يمكن أيضاً للبحوث المستقبلية أن تبحث عن بعض النتائج السلبية الأخرى للإشراف العقابي لأن السياق المصري يختلف عن السياقات الأخرى. فالأفراد الذين يعيشون في الثقافة الجماعية أكثر حساسية تجاه علاقتهم مع المشرفين، وهذا يقوى من الآثار الضارة للإشراف العقابي على العاملين. ومن ثم قد ينظر الباحثون المستقبليون في تأثيرات هذا النوع من الإشراف في سياقات أخرى لمقارنة النتائج والتباين بينها. علاوة على ذلك، يجب أن تستكشف البحوث المستقبلية مقدمات ونتائج أخرى للصحة التنظيمية. كما يجب مراعاة آليات الوساطة بين الإشراف العقابي وبين الصحة التنظيمية. فعلى سبيل المثال يمكن بحث تأثير كل من متغيرات العنف في مكان العمل **Workplace Violence**، والفظاظة المدركة **Perceived Incivility**، والاكتئاب في مكان العمل **Workplace Depression** بوصفها متغيرات وسيطة في العلاقة بين الإشراف العقابي والصحة التنظيمية، وكذلك بحث دور رأس المال النفسي **Psychological Capital** والامتنان **Gratitude**، وتقدير الذات التنظيمية، والدعم التنظيمي المدرك بوصفها متغيرات معدلة في تلك العلاقة.



قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- إدريس، ثابت عبد الرحمن، (٢٠٠٨). **بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض**. الدار الجامعية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
- إسماعيل، عمار فتحي موسى. (٢٠٢٢). **المناعة النفسية كمتغير وسيط في العلاقة بين الصحة التنظيمية والإحترق الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية الحكومية: دراسة تطبيقية**. *المجلة العلمية للبحوث التجارية*، س٩، ١٤، ٢٢٣ - ٢٩٠.
- السعداوي، إيمان فيصل السيد. (٢٠٢٢). **التأثير المعدل للمهارات الناعمة في العلاقة بين الصحة التنظيمية والإحباط الوظيفي: دراسة تطبيقية**، *مجلة الدراسات المالية والتجارية*، العدد (٢)، ٢٠٧ - ٢٥٩.
- عبدالجليل، أماني موسى، علي، نادية أمين محمد، وريان، عادل ريان محمد (٢٠١٩) **دور إدراك العاملين لنمط القيادة الأخلاقية في العلاقة بين التهكم التنظيمي وكل من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية والاعتراب في العمل: دراسة تطبيقية**، رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة أسيوط.
- الكرداوي، مصطفى محمد أحمد (٢٠٠٨). **أثر الذكاء الوجداني على مستوى شعور المرؤوسين بالاعتراب داخل محيط العمل: دراسة تطبيقية على العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية**، *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، المجلد (٣٥)، العدد (٣٢)، ٤٨١ - ٥٣٣.
- نجم، عبدالحكيم أحمد ربيع. (٢٠٠١). **العلاقة بين العدالة التنظيمية والاعتراب في العمل: دراسة تطبيقية**، *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، المجلد (٢٥)، العدد (٢)، ٣٢١ - ٣٤٨.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Afshari, L. (2022). Idealized influence and commitment: A granular approach in understanding leadership. *Personnel Review*, 51(2), 805-822.
- Ahmed, M. A. (2012). The role of self-esteem and optimism in job satisfaction among teachers of private universities in Bangladesh. *Asian Business Review*, 1(2), 114-120.
- Al Hosani, Y., Jabeen, F., Paul, J., & Stachowicz-Stanusch, A. (2020). Antecedents of employee alienation and its impact on individual work performance during post-merger integration (PMI). *Journal of Organizational Change Management*, 33(6), 1085-1110.
- Alashkar, A., & Al-Kasasbeh, M. (2022). The effect of organizational health on the employee performance in the extractive industries. *Management Science Letters*, 12(4), 229-236.

- Ali, M. H., & Mahmood, R. H. (2022). The Effects of Organizational Health on the Knowledge Sharing. *Qalaai Zanist Journal*, 7(4), 812-854.
- Ashkanasy, N. M., Bennett, R. J., & Martinko, M. J. (2016). Understanding the high performance workplace: Introduction. In *Understanding the High Performance Workplace*, **Routledge**, 19-30.
- Barling, J., & Frone, M. R. (2017). If only my leader would just do something! Passive leadership undermines employee well-being through role stressors and psychological resource depletion. *Stress and Health*, 33(3), 211–222.
- Bhatnagar, J., & Aggarwal, P. (2020). Meaningful work as a mediator between perceived organizational support for environment and employee eco-initiatives, psychological capital and alienation. *Employee Relations: The International Journal* , 42(6), 100–118.
- Bronkhorst, B., & Vermeeren, B. (2016). Safety climate, worker health and organizational health performance: Testing a physical, psychosocial and combined pathway. *International Journal of Workplace Health Management*, 9(3), 270-289.
- 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.
- Cao, X., Zhang, H., Li, P., & Huang, X. (2022). The influence of mental health on job satisfaction: mediating effect of psychological capital and social capital. *Frontiers in Public Health*, 10, 8. 211-215.
- Charoghchian Khorasani, E., Tavakoly Sany, S. B., Mahdizadeh, M., Doosti, H., Tehrani, H., Moghzi, M., & Peyman, N. (2022). Attributes of Organizational Health Literacy in Health Care Centers in Iran: A Qualitative Content Analysis Study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(4), 10- 23.
- Cibrian-Llenderal, T., Melgarejo-Gutierrez, M., & Hernandez-Baltazar, D. (2018). Stress and cognition: Psychological basis and support resources. *Health and academic achievement*, 11, 18-28.
- Çoban, B. N., & İnal Önal, E. (2022). Determination of health workers' perceptions of the disaster management process and gender inequality: the case of a state hospital in Turkey. *International Journal of Emergency Services*.
- Cotton P, Hart PM. Occupational Wellbeing and Performance: a Review of Organizational Health Research. *Aust Psychol*. 2003;38(2):118–127.
- Dash, S. S., & Vohra, N. (2019). The leadership of the school principal: Impact on teachers' job crafting, alienation and commitment. *Management Research Review*, 42(3), 352-369.
- De Clercq, D., Haq, I. U., Azeem, M. U., & Raja, U. (2018). Family incivility, emotional exhaustion at work, and being a good soldier: The buffering roles of waypower and willpower. *Journal of Business Research*, 89, 27-36.
- De Haan, T., & Van Veldhuizen, R. (2015). Willpower depletion and framing effects. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 117, 47-61.



- Delima, V. J. (2019). Impact of Personality Traits on Employees' Job Performance in Batticaloa Teaching Hospital. Available at SSRN 418-423.
- Della, L. J., DeJoy, D. M., Goetzl, R. Z., Ozminkowski, R. J., & Wilson, M. G. (2008). Assessing management support for worksite health promotion: psychometric analysis of the leading by example (LBE) instrument. *American Journal of Health Promotion*, 22(5), 359-367.
- Elsaid, E., & Elsaid, A. M. (2012). Culture and leadership: Comparing Egypt to the GLOBE study of 62 societies. *Business and Management Research*, 1(2), 19-28.
- Fadilah, M. F., Siswanto, E., Nora, E., & Juariyah, L. (2018). The Effect of Self-efficacy and Self-esteem Towards the Pt Garuda Food Indonesia Employee's Job Satisfaction. *KnE Social Sciences*, 79-90.
- Fard, S. J., Soleimani, N., & Keshmir, F. (2020). Investigating the Relationship between Organizational Spirituality and Organizational Health (A Systematic Review). *Journal of Pizhūhish dar dīn va salāmat*, 5(4), 127-138.
- Fatima, T., Majeed, M., & Shah, S. Z. (2018). Jeopardies of aversive leadership: A conservation of resources theory approach. *Frontiers in psychology*, 9, 19-35.
- Fedi, A., Pucci, L., Tartaglia, S., & Rollero, C. (2016). Correlates of work-alienation and positive job attitudes in high-and low-status workers. *Career Development International*, 21(7), 713-725.
- 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.
- Galazova, S. S. (2018). Scientific Projections of K. Marx's "Concept of Alienation". In Contemporary Issues in Business and Financial Management in Eastern Europe. *Emerald Publishing Limited*.
- García-Contreras, R., Muñoz-Chávez, J. P., Muñoz-Chávez, R. L., Lezama-León, E., & Barrios-Quiroz, H. (2022). Work alienation, deviant workplace behavior and performance in public sector. *Sustainability*, 14(17), 2-13.
- Gholamzadeh D, Khazaneh AT. (2012) Surveying the relationships between leadership styles, organizational health and workplace bullying. *J Global Strategy Manage*. 2012; 12:5-22.
- Guo, L., Cheng, K., Luo, J., & Zhao, H. (2022). Trapped in a loss spiral: How and when work alienation relates to knowledge hiding. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(20), 4004-4033.
- Halbesleben, J. R., Neveu, J. P., Paustian-Underdahl, S. C., & Westman, M. (2014). Getting to the "COR" understanding the role of resources in conservation of resources theory. *Journal of management*, 40(5), 1334-1364.
- Henschen, T. (2020). Marx on alienation and employee capital participation. *The European Journal of the History of Economic Thought*, 27(2), 230-247.

- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 5, 103-128.
- Holmgreen, L., Tirone, V., Gerhart, J., & Hobfoll, S. E. (2017). Conservation of resources theory: Resource caravans and passageways in health contexts. *The handbook of stress and health: A guide to research and practice*, 443-457.
- Kakkar, S., Kuril, S., Singh, S., Saha, S., & Dugar, A. (2022). The influence of remote work communication satisfaction and CSR association on employee alienation and job satisfaction: a moderated-mediation study. *Information Technology & People*, (ahead-of-print).
- Kerse, G., & Babadag, M. (2019). A path from bullying at work to alienation: a multi-level view. *Management Research Review*, 42(10), 1201-1215.
- Koinig, I., & Diehl, S. (2021). Healthy leadership and workplace health promotion as a pre-requisite for organizational health. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(17), 60-72.
- Lindert, L., Kühn, L., Kuper, P., & Choi, K. E. (2022). Organizational Health Literacy in the Context of Employee Health: An Expert-Panel-Guided Scoping Review Protocol. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(7), 43-81.
- Liu, N., Zhang, M., & Feng, B. (2022). The effect of work area on work alienation among China's grassroots judicial administrators. *Scientific Reports*, 12(1), 184-198.
- Lupsa, D., Baci, L., & Virga, D. (2020). Psychological capital, organizational justice and health: The mediating role of work engagement. *Personnel Review*, 49(1), 87-103.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel psychology*, 60(3), 541-572.
- Mansour, I. H. F., Diab, D. M. E., Shibeika, A. M., & Mohamed, H. E. (2019). Investigating dimensions of Sudanese national culture: a comparative outlook. *International Journal of Recent Academic Research*, 1(8), 445-452.
- Martinko, M. J., Harvey, P., Brees, J. R., & Mackey, J. (2013). A review of abusive supervision research. *Journal of Organizational Behavior*, 34(1), 120-137.
- Meggetto, E., Kent, F., Ward, B., & Keleher, H. (2020). Factors influencing implementation of organizational health literacy: a realist review. *Journal of health organization and management*, 34(4), 385-407.
- Mehta, P. (2022). Work alienation as a mediator between work from home-related isolation, loss of task identity and job insecurity amid the COVID-19 pandemic. *International Journal of Workplace Health Management*, 34(4), 287-306.



- Meijer, E., & Chavannes, N. H. (2021). Lacking willpower? A latent class analysis of healthcare providers' perceptions of smokers' responsibility for smoking. *Patient Education and Counseling*, 104(3), 620-626.
- Menon, G. R., Yadav, J., Aggarwal, S., Singh, R., Kaur, S., Chakma, T., ... & Panda, S. (2022). Psychological distress and burnout among healthcare worker during COVID-19 pandemic in India—A cross-sectional study. *Technique Social Sciences Journal*, 17(3), 211- 221.
- Miler RL, Griffin MA, Hart P. (1999) Personality and organizational health: the role of conscientiousness. *Work Stress.*;13(1):7–19.
- Moreo, A., Cain, L., & Chang, W. (2020). Antecedents and consequences of anger among restaurant employees. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 45, 37–47.
- Obeidat, B. Y., Shannak, R. O., Masa'deh, R. E. M. D. T., & Al-Jarrah, I. (2012). Toward better understanding for Arabian culture: Implications based on Hofstede's cultural model. *European Journal of Social Sciences*, 28(4), 512-522.
- Özer, Ö., Uğurluoğlu, Ö., Saygılı, M., & Songur, C. (2019). The impact of work alienation on organizational health: A field study in health sector. *International Journal of Healthcare Management*, 12(1), 18-24.
- Öztürk Çiftci, D. (2021). Emotional exhaustion as a mediator among workplace loneliness, work alienation and turnover intention. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 24(2), 93-106.
- Rantanen, J., Lyyra, P., Feldt, T., Villi, M., & Parviainen, T. (2021). Intensified job demands and cognitive stress symptoms: The moderator role of individual characteristics. *Frontiers in Psychology*, 12, 172-183.
- Rego, A., Marques, C., Leal, S., Sousa, F., & Pina e Cunha, M. (2010). Psychological capital and performance of Portuguese civil servants: Exploring neutralizers in the context of an appraisal system. *International Journal of Human Resource Management*, 21(9), 1531–1552.
- Sarros, J. C., Tanewski, G. A., Winter, R. P., Santora, J. C., & Densten, I. L. (2002). Work alienation and organizational leadership. *British Journal of Management*, 13(4), 285-304.
- 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.
- Sharma, P. K., & Kumra, R. (2020). Relationship between workplace spirituality, organizational justice and mental health: mediation role of employee engagement. *Journal of Advances in Management Research*, 17(5), 627-650.

- Singh, A. (2022). Linking empowerment, engagement, communication and organizational health: moderated mediation model. *Management Research Review*, 45(2), 261-280.
- Singh, A., & Jha, S. (2022). Relationship between employee well-being and organizational health: symbiotic or independent? *Industrial and Commercial Training*, 54(2), 231-249.
- Singh, S., & Randhawa, G. (2022). Good soldier syndrome. Do organizational cynicism and work alienation matter? In Evidence-based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship, *Emerald Publishing Limited*. (10),2, 189-205.
- Siron, R. B., Muttar, A. K., & Ahmad, Z. A. (2018). The relationship between work alienation and job satisfaction among the academic staff in the Iraqi technical colleges and institutes. *European Journal of Social Sciences*, 48(1), 63-72.
- Sjøvold, L. E., Naslund, J. A., Kousoulis, A. A., Saxena, S., Qoronfleh, M. W., Grobler, C., & Günter, L. (2021). Prioritizing the mental health and well-being of healthcare workers: an urgent global public health priority. *Frontiers in public health*, 9, 1-10.
- Su, W., Yuan, S., & Qi, Q. (2022). Different Effects of Supervisor Positive and Negative Feedback on Subordinate In-Role and Extra-Role Performance: The Moderating Role of Regulatory Focus. *Frontiers in Psychology*, 12, 757-768.
- Toprak, M., Inandi, B., & Colak, A. L. (2015). Do leadership styles influence organizational health? A study in educational rganizations. *International Journal of Educational Methodology*, 1(1), 19-26.
- Vanderstukken, A., & Caniëls, M. C. (2021). Predictors of work alienation: differences between hierarchical levels. *Career Development International*, 26(5), 640-656.
- Xiu, L., Dauner, K. N., & McIntosh, C. R. (2019). The impact of organizational support for employees' health on organizational commitment, intent to remain and job performance. *In Evidence-based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship.*, 26(5), 640-656.
- Yuan, K. S., Ng, T., & Wu, T. J. (2022). How Do Employees Understand Negative Leadership? The Non-linear Relationship Between Abusive Supervision and Employee Innovation Behavior: Job Performance as a Moderator. *Frontiers in Psychology.*, 16(13), 867-862.
- Yumuk, Y., & Kurgun, H. (2020). The role of organizational culture types on person-organization fit and organizational alienation levels of hotel workers. *In Sustainable Hospitality Management Emerald Publishing Limited*, 24(13), 83-104.
- 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.