



**الدور الوسيط للصمت الاجتماعي في العلاقة بين الإشراف المسيء
وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية: دراسة تطبيقية علي العاملين
بالشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي- قطاع وسط الدلتا**

**The mediating role of social silence in the relationship
between abusive supervision and anti-productive
work behaviors Applied to employees of the water
company in Kafr El Sheikh Governorate**

أ/ شيماء سعيد بسيوني النجار
مدير عام سلامة ومأمونية المياه والصرف الصحي
بشركة مياه الشرب بكفر الشيخ
shimaa.elnager.chi@gmail.com

د/ رضا شاكر عبد الكريم
مدرس إدارة الاعمال
كلية التجارة – جامعة كفر الشيخ

أ.د / علي أحمد عبد القادر
أستاذ ورئيس قسم إدارة الأعمال
كلية التجارة- جامعة كفر الشيخ

مجلة الدراسات التجارية المعاصرة

كلية التجارة – جامعة كفر الشيخ
المجلد التاسع - العدد السادس عشر- الجزء الثالث
يوليو ٢٠٢٣ م

رابط المجلة : <https://csj.journals.ekb.eg>

ملخص البحث:

يهدف هذا البحث الى استكشاف طبيعة العلاقة المباشرة بين الإشراف المسيء وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية واختبار الدور الوسيط للصمت الاجتماعي وذلك بالتطبيق علي عينة طبقية قدرها ٣٧٩ مفردة من العاملين بشركات المياه بمحافظات وسط الدلتا ، واختيار صحة فروض البحث تم الاستعانة ببعض الأساليب الإحصائية مثل أسلوب تحليل الارتباط البسيط (بيرسون) المتوفر بالحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية بالإعتماد علي برنامج (SPSS Ver. 25) ، بالإضافة إلي نمذجة المعادلة الهيكلية بطريقة الأرجحية العظمي (Maximum likelihood) التي توفرها حزمة أساليب التحليل الإحصائي (AMOS Ver. 25).

وأظهرت النتائج عن وجود ارتباط معنوي إيجابي بين بعدي الإشراف المسيء (الإشراف المسيء المباشر، والإشراف المسيء غير المباشر) وأبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية ، ووجود ارتباط معنوي إيجابي بين الصمت الاجتماعي وأبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية ، وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد الإشراف المسيء علي أبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية ، وتأثير معنوي مباشر للصمت الاجتماعي علي أبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية ، بالإضافة إلي وجود تأثير معنوي غير مباشر للصمت الاجتماعي علي العلاقة بين الإشراف المسيء وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية ، وفي ضوء تلك النتائج تم تقديم بعض التوصيات للحد من سلوكيات الإشراف المسيء وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بالشركات موضوع البحث.

الكلمات المفتاحية: (الإشراف المسيء المباشر، الإشراف المسيء غير المباشر، الصمت الاجتماعي، سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية).

Summary:

This research on the applied and natural ergonomics, the natural, the therapeutic method, the therapeutic method, the natural, the natural, the natural, the natural, the natural, the natural, the printing, and the printing (Pearson) the official statistics of dependence based on the program (SPSS Ver. 25), in addition to the modeling of the skeletal structure with the bone odds method (maximum likelihood) provided by the Statistical Analysis Modules (AMOS Ver. 25).

There is a correlation between a positive relationship between behaviors and behaviors associated with productivity. And it found an active significant effect of the dimensions of the abuser, the dimensions of national work behaviors, and a significant effect of silence on the dimensions of behaviors, in addition to the presence of a positive effect of social silence among the collective abusers, and in those results some activity was conducted from behavioral behaviors.

Keywords: (the identity of the abuser, direct supervision, indirect abuser, social silence, anti-productive work behaviors)

مقدمة Introduction

يميل الباحثون في السلوك التنظيمي إلى التركيز على السلوك الإيجابي للأفراد مثل زيادة مستويات الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، وزيادة الإنتاجية، وتماسك الفريق، غير أن الجانب المظلم من السلوك التنظيمي لم يحظى علي نفس الاهتمام، ونظراً للأهمية المتزايدة لهذه السلوكيات ركز الباحثون في الآونة الأخيرة عليها لكونها تترك أثراً سلبياً على المنظمة وأعضائها، وأن هناك العديد من الفرص أمام الموظفين للمساهمة في تحقيق قيمة مضافة لمنظماتهم، هناك أيضاً حالات يمكن للموظفين الاشتراك في السلوكيات السلبية التي تتعارض مع أهداف وقيم المنظمة (Kevin,2006) إن المتتبع لمنظمات الأعمال علي اختلاف أنواعها اليوم يجد أن تلك المنظمات تعاني العديد من المشكلات ، حيث يأتي في مقدمتها انتشار ما يطلق عليه " سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية " تلك السلوكيات الإرادية المقصودة التي تهدف إلي إلحاق الضرر بالمنظمات وأعضائها والمجتمع المحيط بها ، وعلي الرغم من محاولة معظم المنظمات في التصدي لهذه السلوكيات منذ فجر الثورة الصناعية وحتى يومنا هذا ، إلا أن هذه السلوكيات ما زالت منتشرة في أماكن العمل وتهدد العديد من المنظمات (Anthony& Ronald,2013).

وتؤكد العديد من الدراسات الأجنبية على التأثير السلبي لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية على كفاءة وفعالية المنظمة مثل: زيادة معدلات دوران العمل، وانخفاض الأداء الوظيفي، والتأثير السلبي على عمليات الجذب والاحتفاظ بالموظفين، وانخفاض جودة الخدمات المقدمة للعملاء وتشويه صورة المنظمة أمام العملاء والمجتمع، الأمر الذي يصل في بعض الأحيان إلى انهيار المنظمة بالكامل (Zhen& XU Meixin, 2012 ; Hakstian & Tweed,2002; Catabulge & Burtaverde, 2012)

في السنوات الأخيرة، تزايدت البحوث الموجه نحو أحد أنماط القيادة السلبية ألا وهو الإشراف المسيء لمعرفة محدداته وآثاره علي المرؤوسين والمنظمة (Tepper, 2007) وقد أشارت نتائج بعض الدراسات إلي أن للإشراف المسيء تأثيرات عديدة علي العاملين منها: الشعور بالغضب الشديد وعدم الإحساس بالاحترام والتقدير، وزيادة الميل إلي السلوكيات العدائية مثل التخريب (Wei & Si,2013) وانخفاض سلوكيات المواطنة التنظيمية (Stijn,2014). وتؤكد العديد من الدراسات الأجنبية علي التأثير السلبي للإشراف المسيء علي سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية (Nwani & Udechukwu, 2017)؛ (Ju, & Eschleman, et al., 2014 ; Spector, 2019)

وعلي الجانب الآخر تشجع المنظمات موظفيها علي تقديم إبداعاتهم وابتكاراتهم وتطلب منهم دراسة وانتقاد مختلف القضايا والشعور بالالتزام والمسئولية تجاه المنظمة بحيث يمكنها أن تتجح في المنافسة مع المنظمات الأخرى، لذلك يعتبر صمت الموظف مسألة هامة لإدارة المنظمة ينبغي دراستها وفي كثير من الأحيان يكون صمت الموظف ضار للغاية حيث يتسبب في ارتفاع مستوى عدم الرضا لدي العاملين، وكثرة الغياب، وانخفاض الروح المعنوية، وارتفاع معدل الوحدات المعيبة، وانخفاض مستوى الابتكار ونتيجة لذلك ينعكس علي الأداء العام للمنظمة (Bagheriet et al. , 2012).

علي الرغم من قيام العديد من الدراسات ببحث الدور الوسيط للعديد من المتغيرات في العلاقة بين الإشراف المسيء وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية علي سبيل المثال دراسة (Eschleman, et al., 2014) اختبرت العلاقة بين نية واستجابة المرؤوسين في العلاقة بين الإشراف المسيء وسلوكيات العمل التي تؤدي إلي نتائج عكسية ، أما دراسة (Wu, J., 2016) توصلت إلي أن تصورات المرؤوسين للإشراف المسيء تتوسط العلاقة بين شخصية المرؤوسين والسلوك العدواني، وأظهرت نتائج دراسة (Nwani & Udechukwu, 2017) أن الأشراف المسيء وتوتر العمل يزيد من الانخراط في الأعمال التي تؤدي إلي نتائج عكسية، إلا أنه لا توجد دراسة اختبرت الصمت كمتغير وسيط في العلاقة بين الإشراف المسيء وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية .

وفي ضوء ما سبق تسعى هذه الدراسة الحالية من خلال التقصي والتحليل إلي بحث نوع وقوة العلاقة بين الإشراف المسيء وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية واختبار الدور الوسيط للصمت الاجتماعي ، بالتطبيق علي العاملين بالشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي بقطاع وسط الدلتا ويشمل محافظات (كفر الشيخ – الغربية – المنوفية – الدقهلية) حيث يعتبر قطاع مرافق مياه الشرب أحد أهم القطاعات وأكثرها حيوية ، حيث أنه يمثل أحد ركائز التنمية والرقي ورفاهية المجتمع .

في تعديل قوة أو اتجاه العلاقة كما يمكن للدراسة أن تقدم بعض النتائج والتوصيات التي تساعد المؤسسات في تعديل النمط الإشرافي لدي المدراء والحد من انتشار سلوكيات العمل السلبية التي تنعكس علي بيئة العمل.

الإطار النظري والدراسات السابقة :

الإطار النظري Theoretical Framework

يشتمل البحث علي ثلاثة متغيرات وهما: الإشراف المسيء، والصمت الاجتماعي، وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، وفيما يلي عرض لمفاهيم البحث علي النحو التالي:

(١) الإشراف المسيء Abusive Supervision

نمت الأدبيات المتعلقة بالسلوكيات المسيئة للمشرف بشكل كبير خلال العقد الماضي (2013 ، 2007; Martinko et al, 2007; Tepper)، ورغم ذلك هناك العديد من الاختلافات بين الباحثين بشأن تعريف الإشراف المسيء، فقد عرفه (Tepper، 2000، 2007) على أنه تصورات المرؤوسين عن مدى انخراط المشرفين في العرض المتواصل للسلوكيات اللفظية وغير اللفظية المعادية، باستثناء الاتصال الجسدي، بينما أشار (Hoobler، 2002) إلى أن الإشراف المسيء، أحد أشكال العدوان غير المادي، وأن الإشراف المسيء هو نوع من السلوك التنظيمي العدواني، ووجد (Brass & Hoobler, 2006) أنه عندما يدرك المرؤوسين أن العقد النفسي قد انتهك، فمن المرجح أن ينظروا إلى المشرفين على أنهم مسؤولون.

وتتبنى الدراسة الحالية وجهة نظر (Harris et al., 2013; Peng et al., 2014; Clawson, 2015) للإشراف المسيء والذي حدد شكلين رئيسيين للإشراف المسيء هما: الأول: الإشراف المسيء المباشر . وهو يشير إلى تصورات المرؤوسين للتعرض إلى سوء معاملة هادفة وغير عادلة من قبل المشرف المباشر.

الثاني: الإشراف المسيء غير المباشر، والذي يشير إلى تجربة المرؤوسين للإشراف المسيء بشكل غير مباشر ، علي سبيل المثال ، يمكن للموظف أن يسمع عن تعرض زميل للعمل لإشراف مسيء ، وبالتالي من سوء المعاملة بشكل غير مباشر (Clawson,2015).

٢) الصمت الاجتماعي Prosocial Silence

ويكون عن طريق ابتعاد وانفصال الفرد عن المجتمع والثقافة مع الشعور بالعزلة وما يصاحبها من توتر وقلق وعدم ثقة بالآخرين والإحساس بالخوف، ويكون ذلك بسبب انعدام التكيف الاجتماعي أو لضعف الاتصال الاجتماعي للفرد، إذ إن الأشخاص الذين يحبون العزلة لا يهتمون أو يرون قيمة كبيرة للعديد من الأهداف والقيم والمبادئ التي ينميها المجتمع. (Cinar, Karcioglu & Aliogullari, 2013).

وتتبنى الدراسة الحالية وجهة نظر (Zehir & Erdogan,2011; Morrison & Milliken,2000; Beheshtifar et al.,2012 ;Deniz et al,2013;Wang & Hsieh,2013; Bagheri et al .,2012) للصمت الاجتماعي.

٣) سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية Counterproductive Work Behavior

عرفها (Na-Nan et al. (2020 أنه يمكن تعريف سلوك العمل المضاد للإنتاجية علي أنها تلك السلوكيات التي يظهروها الموظفون والتي تتمثل في عدم الامتثال للوائح والمعايير الاجتماعية والتي تؤثر سلباً علي كفاءة العمل علي المستويين الشخصي والتنظيمي .

وأتفق كلاً من (Hadlington et al.,2021; Runge et al.,2020 ; Seriki et al Bolton et al .,2010 ; 2020 علي تعريف سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية علي أنها سلوكيات طوعية ينتهك فيها الموظف السياسات والمعايير والمبادئ التنظيمية الهامة ، ويهدد بذلك سلامة ورفاهية المنظمة.

كما أتفق أيضا (Kozako et al.,2013 ; Dischner,2015 ;Cohen,2016 ; Miao et al.,2020 ; Chen et al.,2020 ; Yang & Treadway,2018 ; Huang et al.,2017 ; et al .,2017) علي تعريف السلوك المضاد للإنتاجية هي السلوكيات التي يتم إجراؤها عن قصد من قبل الموظفين وتؤدي المنظمة وأعضائها.

الدراسات السابقة Literature Review

قامت الباحثة بمراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة الحالية ، وذلك لتحديد مشكلة وأهداف البحث وسيتم عرض أهم ما توصلت إليه تلك الدراسات وذلك علي النحو التالي :

أ- الدراسات التي تناولت العلاقة بين الإشراف المسيء والصمت الاجتماعي :

بحثت دراسة (Kim, & Lee(2015) الدور الوسيط للصمت الاجتماعي في العلاقة بين الإشراف المسيء والالتزام التنظيمي، وذلك من خلال استلام استبيانات لعدد ٢٤١ مفردة من ٩ وكالات سفر في ولاية سيول الأمريكية ، وتوصلت النتائج إلي التأثير الإيجابي للإشراف المسيء علي كل من الصمت والالتزام التنظيمي.

بينما تناولت دراسة (Wang, & Jiang(2015) الدور الوسيط للعدالة التفاعلية في العلاقة بين الإشراف المسيء والصمت الاجتماعي، تم جمع البيانات من خلال إجراء دراستين على عدد من الموظفين في صناعات مختلفة، الدراسة الأولى تضمنت ١٩٦ مفردة ، الدراسة الثانية اشتملت على ٣٧٩ مفردة ، أشارت النتائج علي إن الإشراف المسيء كان له تأثير مباشر علي صمت - أي أنه عندما يكون المشرف من الأنماط التي تتعامل بطريقة غير مهنية يؤدي إلي خوف العاملين من التعبير عن آرائهم وتقديم مقترحاتهم فيما يخص قضايا العمل.

أما دراسة (Xu & Lam (2015) فقد استهدفت معرفة تأثير الإشراف المسيء علي الصمت الاجتماعي من خلال العلاقة المتبادلة بين القادة والأعضاء تم جمع البيانات على مرحلتين من ١٥٢ موظف في صناعة الخدمات مأكو، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، مشيراً إلى الكتب والدوريات وتصميم الاستبيان لخدمة الإطار النظري للدراسة، وأسفرت النتائج على أن المرؤوسين الذي يتم الإساءة إليهم يلجأون إلى التزام الصمت في مكان العمل نتيجة شعورهم بالإرهاق العاطفي مما ينعكس بالسلب على تصرفاتهم في العمل.

في حين أظهرت نتائج دراسة (Kareem, (2017) أن الموظفون الذين يعملون تحت إشراف مشرفين مسيئين ويدركون الظلم في مؤسستهم، وهو ما يحفزهم بدوره على حجب الأفكار والقضايا المهمة عن عمد والتي يمكن أن تؤدي إلى نتائج سلبية للمنظمة.

استهدفت دراسة (Ai-Hua & Guo, et al.(2018) اختبار تأثير السياسة التنظيمية في العلاقة بين الإشراف المسيء والصمت الاجتماعي والتعرف على التأثير المعتدل المتبادل بين القادة والأعضاء، تم جمع البيانات من خلال الاستبيان الموجه لعدد ٥٦٠ مفردة ، أسفرت نتائج الدراسة إلي أن الإشراف المسيء في مكان العمل له تأثير مباشر علي صمت الموظفين وامتناعهم عن التصريح بأفكارهم ومعلوماتهم لحماية لأنفسهم من أي أضرار مادية أو معنوية قد يتعرضون لها نتيجة ذلك .

بحثت دراسة (Ai-Hua& Guo-Tao (2018) تأثير الدور الوسيط لتصورات السياسة التنظيمية في العلاقة بين الإشراف المسيء وصمت الموظف - تم جمع البيانات من ٥٦٠ موظف -

توصلت الدراسة إلى الإشراف المسيء له تأثير إيجابي على صمت الموظف ، وأن التصورات السياسية التنظيمية لها تأثير وسيط جزئي في العلاقة ، وأن السلوك المسي والتعسف والتهديدات وسوء المعاملة للعاملين – ينتج عنه نتائج سلبية – حيث يلجأ العاملون إلى إلتزام الصمت للتعبير عن عدم رضاهم ولحماية أنفسهم – وأعتقدهم أن سلوك الصمت حماية لأنفسهم.

اختبرت دراسة (Park & Deng (2018) العلاقة بين الإشراف المسيء وصمت العاملين والدور الوسيط للإرهاق النفسي ، وذلك من خلال عينة مكونة من ٢٢٢ مشارك من الموظفين في صناعات مختلفة مثل (البنوك - الهندسة - التعلم - التصنيع) توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج (وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الإشراف المسيء وصمت العاملين ، وجود فروق بين الجنسين حول صمت العاملين ، حيث وجد أن النساء يميلون إلى سلوك الصمت بشكل أكبر مقارنة بالرجال).

هدفت دراسة (النجار، ٢٠١٨) إلى تحديد الفروق بين آراء عينة الدراسة بديوان عام محافظة الدقهلية حول الإشراف المسيء وصمت العاملين وفقاً للنوع ومستوي التعليم والخبرة ، وقياس أثر أبعاد الإشراف المسيء على أبعاد الصمت التنظيمي، بالتطبيق على عينة مكونة من ٢٠٠ مفردة من العاملين بديوان عام محافظة الدقهلية ، وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق معنوية بين آراء عينة الدراسة تجاه الإشراف المسيء وفقاً للنوع ومستوي التعليم والخبرة ، وكذلك وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد الإشراف المسيء على أبعاد الصمت.

بحثت دراسة (Pangestu & Wulansari (2019) أثر الإشراف المسيء على الصمت الاجتماعي واختبار الدور الوسيط للعدالة التنظيمية، تم جمع البيانات من خلال الملاحظات والمقابلات والاستبيانات لعدد ١٩٩ مفردة من موظفين شركات المنسوجات والملابس في ولاية سيمارانج ، أشارت النتائج إلى أن الإشراف المسيء له تأثير إيجابي على صمت العاملين- أن التعرض للإشراف المسيء والإهانة والتعسف من قبل المرؤوسين يواجه بالعزلة وامتناع العاملين عن تقديم أي مقترحات تفيد المنظمة ، وأن شعور العاملين بالعدالة داخل المنظمة يقلل من سلوك الصمت التنظيمي. بينما هدفت دراسة (Wang & Wang (2020) اختبار الدور الوسيط للصمت الاجتماعي في العلاقة بين الإشراف المسيء ومشاركة الموظفين في العمل ورضاهم الوظيفي، تم جمع البيانات من ٢٣٣ موظف من شركات الخدمات الفندقية في تايوان، أجريت تحليلات المعادلة الهيكلية لاختبار الفرضيات، أسفرت نتائج الدراسة على وجود تأثير إيجابي ومعنوي للصمت الاجتماعي في العلاقة بين الإشراف المسيء ومشاركة الموظفين، إلى كلما زادت حدة الإشراف المسيء كلما زاد الصمت وأحجم العاملين عن التحدث في قضايا العمل.

وسعت دراسة (Phulpoto & Memon (2021) الكشف عن جوانب صمت الموظف في حالة الإشراف المسيء وتأثيره على الأداء التنظيمي ، وذلك على عينة مكونة من ١١٠ مفردة من العاملين في المؤسسات العامة في باكستان- وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج ، وجود تأثير إيجابي ومعنوي للإشراف المسيء والصمت الاجتماعي ، وجود تأثير إيجابي ومعنوي للإشراف المسيء والأداء التنظيمي، تقديم توصيات للتأكيد على القيادة التنظيمية المحافظة على معاملة عادلة لكل موظف وتقليل سلوك الإشراف المسيء في العمل من أجل زيادة الأرباح والسماح للموظفين باستخدام إبداعاتهم لتقديم أفضل النتائج التي تتوقعها المنظمة.

في حين حاولت دراسة Lai, & Jian (2022) معرفة تأثير العلاقة بين الإشراف المسيء والصمت الاجتماعي، من خلال جمع البيانات من ٢١ دراسة من الأدبيات التجريبية المتاحة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الإشراف المسيء يرتبط إيجابيا بالصمت الاجتماعي .

بينما استهدفت دراسة (Morsch & Kodden 2020) تحليل العلاقة المباشرة والغير المباشرة بين الإشراف المسيء وصمت العاملين من خلال العقد النفسي كمتغير وسيط ، تم جمع البيانات باستخدام استبيان عبر الإنترنت لعدد (٢٥٩) مشارك ، وصلت نسبة الاستجابة إلي ٦٦ % - كانت استجابة الذكور (٣٧ %) بينما نسبة استجابة الإناث (٦٣ %) تراوحت الأعمار من (١٦ سنة - ٨٤ سنة) وتوصلت نتائج الدراسة إلي إن القيادة المسيئة تؤثر بشكل مباشر علي خرق العقد النفسي ورفاهية وصمت العاملين.

هدفت دراسة (Osei, et al 2022) التعرف علي تأثير الإشراف المسيء للقيادة علي الموظفين وشخصية الموظفين من خلال صمت الموظف ، تم جمع البيانات من ٣٤٣ من العاملين الصحيين في ٥ مستشفيات في غانا - وتشير نتائج الدراسة إلي وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين كل من الإشراف المسيء والصمت التنظيمي بمعنى أن القادة الذين ينخرطون في سلوكيات الإشراف المسيء تجاه للعاملين يؤثر علي بيئة العمل ويزيد من صمت العاملين خوفاً من فقدان الوظيفة لديهم.

بحثت دراسة (Afshan , et al 2022) أثر الإشراف المسيء علي نوايا ترك العمل وتوسيط الصمت الهادي والرغبة في الانتقام ، وذلك علي عينة مكونة من ٣٥٠ مفردة من العاملين في الخدمات المصرفية في تايلاند ، أفادت نتائج الدراسة علي وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الإشراف المسيء والصمت التنظيمي ، أن الأنظمة يجب أن تراعي توفير حرية التحدث بإيجابية في العمل لتقليل صمت العاملين .

في حين تناولت دراسة (Islam& Ali 2022) أثر الإشراف المسيء علي صمت العاملين الدور الوسيط للملكية النفسية، تم جمع بيانات الدراسة من ٣٢٢ موظف يعملون في مجال التصنيع والخدمات من خلال نماذج google خلال فترة COVID-19 - تم الاتصال بالمستجيبين خلال هذه الفترة ، أسفرت النتائج علي أنه عندما يدرك الموظفون سلوكيات مسيئة من جانب رؤسائهم في العمل يتجنبون المواجهة وينخرطون في سلوك الصمت ، أما الموظفون الذين يتمتعون بمستوي عالي من الملكية النفسية هم أقل عرضه للرد علي المشرفين المسيئين ، لأنهم يفضلون الانتماء لأصالح منظماتهم.

ب- الدراسات التي تناولت العلاقة بين الإشراف المسيء وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية:

استهدفت دراسة (Sulea, et al. 2013) بحث العلاقة بين الإشراف المسيء وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية ، بالتطبيق علي عينة مكونة من ٢٣٦ مفردة في وظائف مختلفة ، وتوصلت نتائج الدراسة إلي أن الإشراف المسيء يؤثر بشكل مباشر علي سلوكيات العمل النقي تؤدي إلي نتائج عكسية.

في حين تناولت دراسة (Tran & Sankoh (2013 تأثير القيادة المدمرة على سلوكيات العاملين المنحرفة ، بالتطبيق على عينة مكونة من ٤٠٠ موظف من ٢٠ شركة في ولاية هانوي بفيتنام ، أسفرت النتائج على وجود تأثير إيجابي للقيادة المدمرة في الانخراط في الأعمال التي تؤدي إلى نواتج سلبية.

أما دراسة (Wei & Si (2013 اختبرت العلاقة بين الإشراف المسيء وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، بالتطبيق على عينة مكونة من ١٩٨ مفردة من شركات متعددة الجنسيات في الصين، وأظهرت نتائج الدراسة إلى وجود ارتباط إيجابي بين الإشراف المسيء وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية ، أن كلما زاد نمط الإشراف المسيء لدى القادة أو المشرفين كلما زاد انخراط العاملين في السلوكيات العدائية للمنظمة وللأفراد.

اختبرت دراسة (Eschleman, et al. (2014 بحث نية واستجابات المرؤوسين في العلاقة بين الإشراف المسيء وسلوكيات العمل التي تؤدي إلى نتائج عكسية، تم جمع البيانات في موجتين لمدة شهر تقريباً لعدد ٢٦٨ مفردة من العاملين في وظائف مختلفة في الولايات المتحدة ، وأسفرت نتائج الدراسة على أن الإشراف المسيء يرتبط بشكل إيجابي ومعنوي بسلوكيات العمل التي تؤدي إلى نتائج عكسية.

كما كشفت دراسة (An & Wang(2016 تأثير الإشراف المسيء على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية من خلال دراسات الأدبيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة واستخدام الاستبيان لتحليل المقاييس، تم جمع البيانات من خلال الاستبيان الموجه لعدد ٣٢١ مفردة من موظفين الشركات الصناعية. اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي واستخدام الارتباط والانحدار الخطي، وتوصلت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين الانحرافات التنظيمية وبين الإشراف التعسفي ، أن الموظفين الذين يتعرضون لسوء معاملة هم أكثر ميلاً للمشاركة في الانحرافات التنظيمية المضادة للإنتاجية.

بينما تناولت دراسة (Nwani & Udechukwu (2017 العلاقة بين الإشراف المسيء وتوتر العمل وسلوكيات العمل الذي تؤدي إلى نتائج عكسية بين ضباط الشرطة، شارك في هذه الدراسة ٢٥٠ ضابط تم اختيارهم بشكل عشوائي وتراوح أعمارهم ما بين (٢٤ سنة إلى ٦٠ سنة) في ولاية أيبوني ، اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي واستخدام الانحدار المتعدد، وتوصلت الدراسة إلى أن الإشراف المسيء وتوتر العمل مرتبطان بشكل إيجابي بسلوكيات العمل التي تؤدي إلى نتائج عدائية .

استهدفت دراسة (Greenbaum , et al. (2017 الاعتماد على نظرية تفعيل السمات الشخصية للتنبؤ بالسلوك الغير أخلاقي في المنظمات ، وعلى وجه الخصوص دراسة أثر الإشراف المسيء على تنشيط الحالة الميكافيلية للموظف ، باعتبارها سلوك غير أخلاقي ، أشارت إلى أن هناك أربعة جوانب أساسية للميكافيلية وهم (عدم الثقة في الآخرين ، الرغبة في السيطرة ، الرغبة في وضع أو مكانة مرموقة أو الترقى ، التلاعب للأخلاقي) وتم إجراء الدراسة على مرحلتين حيث بلغ حجم العينة في المرحلة الأولى ١٧٧ موظف بينما بلغ في المرحلة الثانية ١٧١ موظف – وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الإشراف المسيء وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية ، أن السلوكيات العمل المضادة للإنتاجية ترتفع كلما كان مستوي الإشراف مرتفع .

هدفت دراسة (مرزوق ، عبد الجواد ، ٢٠١٨) استكشاف طبيعة العلاقة بين الإشراف المسيء وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية واختبار الدور الوسيط للاحتراق الوظيفي في تعديل قوة واتجاه العلاقة بينهما، وذلك باستخدام عينة طبقية قدرها ٣٧٩ مفردة من المهندسين والإداريين والعاملين بثلاث شركات صناعية بالمنطقة الصناعية – وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباط إيجابي معنوي بين المتغيرات الثلاث ووجود تأثير معنوي مباشر بين الإشراف المسيء وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية ، وكذلك بين الاحتراق الوظيفي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية ، بالإضافة إلى وجود تأثير معنوي غير مباشر للاحتراق الوظيفي علي العلاقة بين الإشراف المسيء وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.

وتوصلت دراسة (Ju, & Spector (2019 التي أجريت لاكتشاف أثر الإشراف المسيء علي سلوكيات العمل السلبية ، وذلك من خلال تقارير نتائج دراستين متعددة المستويات للإشراف المسيء وسلوكيات العمل السلبية، اعتمدت الدراسة الأولى علي ٥٩٧ مفردة من بين (٣١) مجموعة عمل ، والدراسة الثانية علي ٣٤٥ مفردة موظف من بين (٦٢) مجموعة عمل، توصلت الدراسة إلي أن الإشراف المسيء مرتبط بشكل إيجابي بسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية .

في حين أظهرت نتائج دراسة (Meng (2019 إلى أن تأثير الإشراف المسيء يؤدي إلى الانحراف في مكان العمل، والانحراف في مكان العمل يؤدي إلى خسائر مالية للمنظمات، حيث قسم أبعاد سلوكيات العمل إلى بعدين (سلوك العمل بين الأشخاص الذي ينتج عنه نتائج عكسية - أو سلوك العمل التنظيمي).

وتناولت دراسة (Zhang , et al. (2019 معرفة أثر الإشراف المسيء علي سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بالتطبيق علي القطاع الصحي، تم جمع البيانات من خلال قائمة استقصاء تم توجيهها إلي عينة مكونة من ٣٣٧ ممرضة يعملون بالمستشفيات العامة في أقسام مختلفة بماليزيا- وتوصلت الدراسة إلي ارتفاع سلوكيات العمل لدي الممرضات الذين يتعرضون للظلم المباشر من جانب رؤسهم بالعمل.

سعت دراسة (Low & Ho (2019 إلي استكشاف العلاقة بين الإشراف المسيء وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية للممرضات في المستشفيات العامة، تم جمع البيانات من خلال الاستبيان الموجه لعدد ٣٣٧ مفردة من الممرضات الذين يعملون في المستشفيات العامة في أقسام مختلفة في ماليزيا، توصلت الدراسة إلى أن الإشراف المسيء يرتبط إيجابياً بسلوكيات العمل السلبية.

بحثت دراسة (Abbas& Dost (2021 تأثير الإشراف المسيء علي سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية ونية ترك العمل والإرهاق العاطفي وتأثير الدور المعدل للذكاء العاطفي .علي عينة مقدارها ٤٧٢ مفردة يعملون في البنوك التجارية بباكستان- أسفرت الدراسة علي مجموعة من النتائج منها (أن الإشراف المسيء له علاقة إيجابية بالإرهاق العاطفي للعاملين وسلوكيات العمل المضادة لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية- أن كلما زاد التعسف وسوء المعاملة من قبل رؤساء العمل زاد من إحباط العاملين والانخراط في السلوكيات العدائية في المنظمة، قدمت الدراسة

مجموعة من التوصيات للمدراء لمنع هذه السلوكيات من خلال تنفيذ القيادة الأخلاقية ووضع سياسات الموارد البشرية لدعم المرؤوسين للحد من سوء المعاملة بين العاملين.

ج- الدراسات التي تناولت العلاقة بين الصمت الاجتماعي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية:

وفي دراسة مرجعية لأبحاث الصمت ، قام بها كلاً من (Shahjehan & Yasir (2016) والتي اشتملت على دراسة المفاهيم السطحية والعميقة للصمت وتأثيرها على سلوكيات العمل التي تؤدي إلى نتائج سلبية، بالتطبيق على ١٦٨ أكاديمي يعملون في ثلاثة جامعات في مراحل مختلفة - توصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير سلبي للصمت التنظيمي على سلوكيات العمل التي تؤدي إلى نتائج عكسية - أن كلما زاد صمت العاملين كلما زادت السلوكيات السلبية ومنها (نقص المشاركة في العمل وتقديم الأفكار المقترحة ومقترحات لتطوير المنظمة - انخفاض مستوى الأداء العام للمنظمة) .

أما دراسة (Sholekar & Shoghi (2017 استهدفت التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية على الصوت والصمت لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الإسلامية بپهران، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الصوت والصمت التنظيمي هما استراتيجيتان هامتان مترابطتان في المنظمة، وأن الصمت التنظيمي يؤدي إلى نتائج سلبية تؤثر على الأداء العام للمنظمة.

كما أشارت نتائج دراسة (Kwon(2017 التي فحصت الدور الوسيط للصمت الاجتماعي والثقة في العلاقة بين أنماط القيادة وسلوكيات العمل التي تؤدي إلى نتائج عكسية ، وذلك بالتطبيق على عدد ٤٢٠ موظف من الشركات متوسطة الحجم في ولاية بوسان ، وتوصلت الدراسة إلى أن سلوك الصمت له آثار نتائج سلبية تنعكس على الأداء العام للمنظمة ومنها (انخفاض التزام الموظف، الانخراط في الأعمال السلبية، تباطؤ التطوير التنظيمي).

في حين استكشفت دراسة (Kim(2017 أثر الصمت الاجتماعي على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية وذلك بالتطبيق على عينة مكونة من ٢٣٤ موظف من موظفي الطهي في صناعة الخدمات الغذائية ، وتوصلت الدراسة إلى أن الصمت التنظيمي له تأثير إيجابي ومعنوي على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.

بحثت دراسة كلاً من (Jahanzeb & Fatima(2018 أثر الصمت الدفاعي والإرهاق العاطفي كمتغيرات وسيطة في العلاقة بين النبذ في مكان العمل والانحراف الشخصي وذلك بالتطبيق على ٣٢٠ موظف يعملون في قطاع الخدمات في باكستان، أسفرت النتائج عن وجود علاقة إيجابية بين الصمت الدفاعي وانحراف الموظف الذي ينتج عنه مجموعة واسعة من السلوكيات السلبية مثل (السرقة ، التخريب ، البلطجة ، الاستغلال ، التلاعب)

وفي دراسة أخرى، لكل من (Zubaidah , et al.(2019) أشارت نتائجها أن أهم العوامل المسببة لسلوكيات العمل التي تؤدي إلى نتائج عكسية هي (العوامل التنظيمية) ومنها (القيادة، العدالة التنظيمية، الثقافة التنظيمية، ضغوط العمل، الصمت التنظيمي، المناخ التنظيمي).

استهدفت دراسة (Jung & Yoon (2019) بحث العلاقة بين صوت وصمت الموظف علي السلوك المنحرف التنظيمي للموظفين العاملين في قسم الأغذية والمشروبات في (١٠) فنادق في ولاية سيول بكوريا الجنوبية ، تم اختيار عينة مكونة من ٥٠٠ موظف ، وتوصلت الدراسة إلي أن صوت الموظف لا يؤثر علي السلوك المنحرف للموظف ، بينما صمت الموظف يؤثر تأثير إيجابي مباشر علي انحراف سلوك الموظف والانخراط في الأعمال السلبية .

بينما استهدفت دراسة كلاً من (John & Manikandan (2019 التعرف علي مفهوم، وأبعاد، ومحددات، ونواتج سلوك الصمت ، وذلك من خلال مراجعة الأدبيات، توصلت نتائج الدراسة إلى إن الصمت له آثار سلبية تنعكس على الأداء العام للمنظمة، ومن هذه السلبيات : حرمان المنظمة من المعلومات وبالتالي ضعف الأداء (Detert,2013) زيادة معدلات الدوران الوظيفي (Deniz et al.,2013) ، ضعف الالتزام التنظيمي (Elci et al.,2014) انخفاض المبادرة والإبداع لدي العاملين بالمنظمة ، ضعف جودة القرارات للإدارة العليا، وضعف رضا وحماس العاملين للعمل وعدم الرغبة في تطوير حياتهم المهنية (Akbarian et al.,2015) .

أوضحت نتائج دراسة (Jung, & Yoon (2019 التي فحصت أثر التقويض الاجتماعي علي صوت وصمت الموظف والسلوك التنظيمي المنحرف ، وذلك من خلال الاستبيان الموجه لعدد ٣٤٤ موظف بالعاملين في الفنادق وتوصلت الدراسة إلي أن صمت الموظف يؤثر بشكل إيجابي ومعنوي علي انحراف سلوك الموظف والانخراط في الأعمال العدائية.

وتناولت دراسة (Dong & Chung (2020 تأثير الثقة كمتغير وسيط في العلاقة بين صمت الموظف والسلوك المنحرف ، من خلال عينة مكونة من ٢٣١ من العاملين ذوي الياقات البيضاء بالصين - أسفرت نتائج الدراسة علي أن كلما زاد سلوك الصمت لدي العاملين كلما زاد الانخراط في الأعمال العدائية تجاه العاملين والمنظمة .

بحثت دراسة (Saifa, Naveed, et al (2021 العلاقة بين النبذ في مكان العمل وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية من خلال الدور الوسيط للصمت الدفاعي والإرهاق العاطفي ، وذلك بالتطبيق علي ٥٠٠ موظف يعملون في البنوك التجارية في منطقة بانور بباكستان ، توصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج منها (يوجد تأثير إيجابي ومعنوي للنبذ في العمل علي سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية ، يوجد تأثير إيجابي ومعنوي للنبذ في العمل علي الصمت والإرهاق العاطفي ، يوجد تأثير إيجابي ومعنوي للصمت التنظيمي علي سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية ، يوجد تأثير إيجابي جزئي للصمت والإرهاق العاطفي كمتغيرات تتوسط العلاقة بين النبذ في العمل وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية) .

هدفت دراسة (Omran , et al (2021 دراسة أبعاد صمت الموظف علي سلوك العمل المضاد للإنتاجية في قطاع الاتصالات في مصر ، حيث تم جمع البيانات من خلال عينة عشوائية طبقية مكونة من ٢٣١ موظف من الإداريين والتفذين، وتوصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج منها (وجود تأثير إيجابي ومعنوي بين صمت العاملين وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، وجود تأثير سلبي غير معنوي بين الصمت الاجتماعي الإيجابي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية – بمعنى أن بعض العاملين يلجأون لسلوك الصمت ولكن لا ينخرطون في أي أعمال عدائية ضد المنظمة حفاظاً علي انتمائهم لديها) .

واستنادا إلى العرض السابق للدراسات ، يمكن استنتاج ما يلي :

- تناولت بعض الدراسات السابقة الإشراف المسيء كمتغير مستقل، في حين تناولتها دراسات أخرى كمتغير تابع مما ساهم في تكوين خلفية الباحثة النظرية.
- هناك اتفاق في معظم الدراسات السابقة حول أبعاد الإشراف المسيء والذي يتمثل في (الإشراف المسيء المباشر ، الإشراف المسيء غير المباشر) ومن هذه الدراسات (Pradhan, Harris ؛Peng et al., 2014؛ et al., 2018; Decoster et al., 2014; Zhao, 2018 et al., 2013).
- هناك اتفاق في معظم الدراسات السابقة حول أبعاد الصمت وهي (صمت الخضوع -الصمت الدفاعي - الصمت الاجتماعي) ومن هذه الدراسات (Akcin et al.,2017; Sholekar & Shoghi,2017; John & Manikandan, 2019; Shahjehan & Yasir, 2016; Dong & Chung, 2020).
- تناولت بعض الدراسات السابقة الصمت الاجتماعي متغيراً مستقلاً، في حين تناولته دراسات أخرى كمتغير تابع، كما تناولته دراسات أخرى كمتغير وسيط، كما اهتمت العديد من الدراسات السابقة بالصمت التنظيمي مما له آثار سلبية على الأداء العام للمنظمة.
- اهتمت معظم الدراسات التي تناولت ظاهرة الصمت بدراسة تأثيرها السلبي على بعض المتغيرات التنظيمية ومنها(حرمان المنظمة من المعلومات وبالتالي ضعف الأداء (Detert,2013) زيادة معدلات الدوران الوظيفي(Deniz et al.,2013)، ضعف الالتزام التنظيمي (Elci et al.,2014) انخفاض المبادرة والإبداع لدي العاملين بالمنظمة ، ضعف جودة القرارات للإدارة العليا، وضعف رضا وحماس العاملين للعمل وعدم الرغبة في تطوير حياتهم المهنية (Akbarian et al.,2015) ، ضعف علاقات الثقة بين العاملين، وقلة تقدير الذات والإحساس بالخوف واليأس (John & Manikandan,2019; Kwon,2017; Shahjehan & Yasir, 2016; Jung & Yoon,2019).
- يوجد اختلاف بين الباحثين حول أبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية إلا عن أغلب الدراسات تتفق على أن أهم أبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية هي (التخريب، والانسحاب، والانحراف في الإنتاج والسرقة) ومن هذه الدراسات (Spector et al . 2006; Sajid Bashir et al.2012; Everton et al.2015).
- تناولت معظم الدراسات سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بدراسة تأثيرها السلبي علي بعض المتغيرات التنظيمية مثل الأداء الوظيفي (Oluwakemi&Olanrewaju,2014) والالتزام التنظيمي والثقافة التنظيمية (Ramshida & Manikandan,2013) وسلوك المواطنة التنظيمية (Zaman et al.,2013) والارتباط الوظيفي (Dorothea, 2013) مما يدل علي أن سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لها تأثير كبير علي الأداء الكلي للمنظمة ، بل إن نجاح المنظمة مرتبط بالكشف عن هذه السلوكيات ومعالجتها.
- اعتمدت معظم الدراسات التي قامت بفحص العلاقة بين الإشراف المسيء وسلوكيات العمل علي وجود متغير وسيط علي سبيل المثال دراسة (Eschleman, et al., 2014) أشارت نتائجها إلي أن نية واستجابة المرؤوسين تتوسط العلاقة بين الإشراف المسيء وسلوكيات العمل التي تؤدي إلي نتائج عكسية، أما دراسة (Wu, J., 2016) توصلت إلى أن تصورات المرؤوسين للإشراف المسيء تتوسط العلاقة بين شخصية المرؤوسين والسلوك العدواني، مما

- يؤكد علي وجود علاقة غير مباشرة بين الإشراف المسيء وسلوكيات العمل التي تؤدي إلى نتائج عكسية.
- اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في مجال التطبيق ، حيث أنه لا يوجد دراسات سابقة عن الإشراف المسيء أو الصمت الاجتماعي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في قطاع مياه الشرب
- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في الهدف حيث تركز علي تحديد واقع ممارسات الإشراف المسيء (الإشراف المسيء المباشر ، الإشراف المسيء غير المباشر) ، وعلاقتها بسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية من خلال توظيف الوسيط الاجتماعي ، ومما سبق يتبين أنه لم يسبق دراسة متغيرات الدراسة الحالية في هذا القطاع الحيوي ، وهي الفجوة البحثية التي حاولت الدراسة سدها في البيئة العربية بصفة عامة ، والمصرية بصفة خاصة .
- في ضوء ما سبق توصلت الباحثة في حدود علمها بعدم وجود دراسات عربية أو أجنبية تناولت تأثير الصمت الاجتماعي كمتغير وسيط في العلاقة بين الإشراف المسيء وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بالتطبيق على العاملين بشركات المياه بقطاع الدلتا.

الدراسة الاستطلاعية :

- قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية ميدانية ، بهدف زيادة الإلمام بموضوع البحث والتحديد الدقيق لمشكلة البحث ، والمساعدة في صياغة فروض البحث بشكل سليم والتعرف علي خصائص مجتمع البحث ، وذلك من خلال توجيه قائمة استقصاء ميدانية لعينة قوامها ٣٠ مفردة من العاملين بشركات قطاع وسط الدلتا وأسفرت النتائج عن وجود مجموعة من المظاهر السلبية وهي :
- يري ٥٧ % من العينة أن هناك إساءة مباشرة لهم من جانب مشرفهم.
 - أعرب ٦٨ % من العينة أنهم لا يشاركون ولا يعبرون عن آرائهم وأفكارهم لأنهم يعتقدون أن حديثهم غير مجدي.
 - أعرب ٥٢ % من العينة أن الإدارة لا تناقش مع العاملين المقترحات الجديدة التي تعود بالفائدة علي العمل.
 - يعتقد ٦٢ % من العينة أن مديره يتعامل معه بأسلوب غير لائق.
 - يعتقد ٤٧ % من العينة أن مديره يعلق بالسلب علي زملائه في عدم حضورهم.
 - أكد ٥٢ % من العينة أنهم يحجبون المعلومات المتعلقة بالعمل خوفاً من تعرضهم لعواقب سلبية.
 - يري ٧٤ % من العينة أن الرواتب والمزايا الوظيفية التي يحصلون عليها غير عادلة ولا تتناسب مع حجم الجهد المبذول في العمل.
 - يري ٦٢ % من العينة أن بعض الزملاء يقضون الكثير من الوقت في التسلية والأحاديث الجانبية وإنجاز الأعمال الشخصية أثناء وقت العمل
 - أكد ٦٤ % من العينة أن بعض الزملاء يضيعون أوقات العمل في الدردشة على مواقع التواصل الاجتماعي وممارسة الألعاب على الكمبيوتر ، وتصفح الإنترنت أثناء وقت العمل.

مشكلة وتساؤلات البحث Research Questions

في ضوء الدراسات السابقة والدراسة الاستطلاعية فإن مشكلة البحث تتمثل في تحديد أثر الإشراف المسيء علي سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية ، واختبار الدور الوسيط للصمت الاجتماعي في هذه العلاقة، ويمكن التعبير عن مشكلة البحث من خلال محاولة الإجابة علي التساؤلات التالية:

- ١) هل توجد علاقة بين الإشراف المسيء ، والصمت الاجتماعي ، وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بالشركات محل الدراسة ؟
- ٢) هل يوجد تأثير لأبعاد الإشراف المسيء (الإشراف المسيء المباشر ، الإشراف المسيء غير المباشر) علي الصمت الاجتماعي بالشركات محل الدراسة ؟
- ٣) هل يوجد تأثير لأبعاد الإشراف المسيء (الإشراف المسيء المباشر ، الإشراف المسيء غير المباشر) علي سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بالشركات محل الدراسة ؟
- ٤) إلي أي مدي يؤثر الصمت الاجتماعي علي سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بالشركات محل الدراسة ؟
- ٥) هل يتوسط الصمت الاجتماعي العلاقة بين الإشراف المسيء وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بالشركات محل الدراسة ؟

أهداف البحث Objective of the Research

تسعي الباحثة من خلال هذا البحث إلي تحقيق الأهداف التالية :

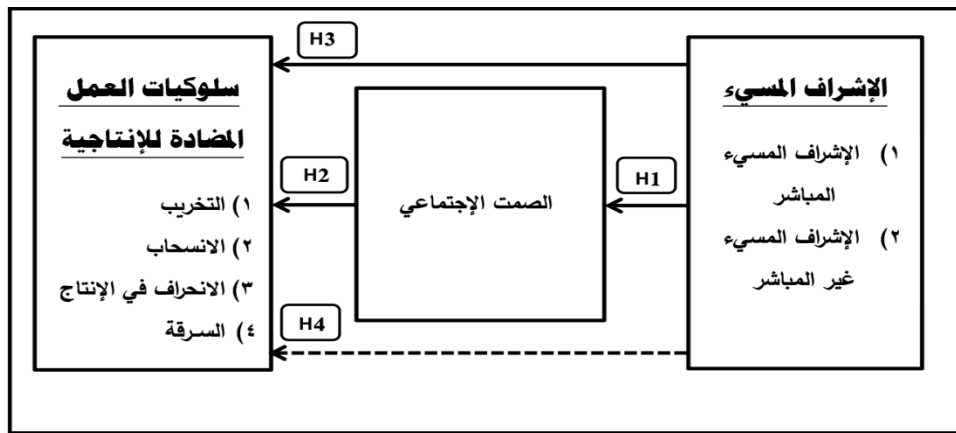
- تحديد نوع وقوة العلاقة بين كل من الإشراف المسيء ، والصمت الاجتماعي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية .
- تحديد التأثير المباشر للإشراف المسيء علي الصمت الاجتماعي .
- تحديد التأثير المباشر للإشراف المسيء علي سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية .
- تحديد التأثير المباشر للصمت الاجتماعي علي سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية .
- التعرف علي تأثير الصمت الاجتماعي كمتغير وسيط في العلاقة بين الإشراف المسيء وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.
- تقديم بعض التوصيات في ضوء النتائج التي تسفر عنها الدراسة مما يساهم في القضاء علي نمط الإشراف المسيء والحد من ظاهرة سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدي العاملين في الشركة محل الدراسة الذي ينعكس علي مستوي الأداء داخل الشركة.

فروض البحث Research Hyotheses

في ضوء مشكلة البحث وأهدافه وفي ضوء النموذج المقترح، تم صياغة فروض البحث في صياغة العدم علي النحو التالي :

- لا توجد علاقة معنوية بين كل من الإشراف المسيء ، والصمت الاجتماعي ، وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية .

- لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد الإشراف المسيء (الإشراف المسيء المباشر ، الإشراف المسيء غير المباشر) علي الصمت الاجتماعي .
 - لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد الإشراف المسيء (الإشراف المسيء المباشر ، الإشراف المسيء غير المباشر) علي سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.
 - لا يوجد تأثير معنوي للصمت الاجتماعي علي سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.
 - لا يوجد تأثير معنوي غير مباشر للصمت الاجتماعي في العلاقة بين الإشراف المسيء وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.
- ويوضح شكل رقم (١) التالي النموذج المقترح للعلاقة بين متغيرات البحث **Model Research**



← التأثير المباشر.
 ←----- التأثير غير المباشر.

أهمية البحث Research Significance

تتبع أهمية الدراسة مما يترتب عليه من مساهمات ذات فائدة من الناحيتين العلمية والعملية والقومية:

- (١) المساهمة في سد الفجوة العلمية في الدراسات السابقة التي تناولت الإشراف المسيء، والصمت الاجتماعي ، وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية من خلال تحليل العلاقة بين المتغيرات.
- (٢) تعد هذه الدراسة استجابة للاتجاهات المعاصرة التي تمت في الآونة الأخيرة والتي اهتمت بدراسة السلوكيات المؤثرة علي البيئة الداخلية للمنظمات.
- (٣) تقليل الفجوة بين الأبحاث الأجنبية التي تنسم بالغزارة والأبحاث العربية التي تنسم بالندرة في هذا المجال.
- (٤) المساهمة في التعرف علي التأثيرات الغير مباشرة للصمت الاجتماعي في العلاقة بين الإشراف المسيء وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية ن وهو ما لم تتطرق إليه أحد الدراسات العربية علي حد علم الباحثة.

- ٥) لفت انتباه المنظمات العاملة في البيئة المصرية والعربية إلى أهمية تبني مفهوم الإشراف المسيء، والصمت الاجتماعي، وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، كأحد المداخل الحديثة في إدارة المنظمات لتحسين بيئتها الداخلية.
- ٦) تساهم هذه الدراسة في إلمام المسؤولين بالشركة محل الدراسة بالمتغيرات التي لها علاقة مباشرة وغير مباشرة بسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية ومن ثم يمكن للمسؤولين رسم سياسة الموارد البشرية وإجراء التعديلات المناسبة في بيئة العمل وخاصة فيما يتعلق بسلوكيات الإشراف المسيء وظاهرة الصمت، للحد من سلوكيات العمل السلبية في بيئة العمل بصفة عامة، وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بصفة خاصة.
- ٧) تساهم هذه الدراسة في معرفة التأثيرات الغير مباشرة لصمت العاملين وتأثيرها في الشركات محل الدراسة.
- ٨) تقديم عدد من التوصيات التي تساهم في تعديل النمط الإشراف المسيء النمط الإشرافي للمديرين مما ينعكس بشكل إيجابي على العاملين ويحد من السلوكيات السلبية بالعمل ومن ظاهرة الصمت التنظيمي.
- ٩) وتزداد أهمية هذا البحث علي المستوى القومي بعد أن أكدت الإحصائيات التي ذكرتها الدراسات من تكبد الاقتصاد الأمريكي لمليارات الدولارات نتيجة وجود الإشراف المسيء وسلوكيات العمل السلبية في مؤسساتها وبالتالي يكون دراسة هذه السلوكيات أكثر أهمية للاقتصاد المصري.

منهجية البحث Research Methodology

تتضمن منهجية البحث عدة عناصر وهي مجتمع وعينة البحث، البيانات المطلوبة للبحث ومصادرها، متغيرات البحث، وأساليب قياسها، أساليب تحليل البيانات واختبار الفروض، وفيما يلي عرض لهذه العناصر:

- مجتمع وعينة البحث :

يتمثل مجتمع البحث في العاملين بشركات المياه في محافظات قطاع وسط الدلتا (كفر الشيخ – الدقهلية – المنوفية – الغربية) والذي يبلغ عددهم (٢٦٤٢٨) مفردة، أما بالنسبة لنوع العينة، نظراً لكبر حجم المجتمع، وصعوبة الوصول لجميع مفرداته، إضافةً لقيود الوقت والتكلفة، تستند الباحثة لأسلوب العينات لجمع البيانات الأولية. حيث تم سحب عينة عشوائية طبقية ممثلة لمجتمع الدراسة بطريقة التمثيل النسبي لمفردات المجتمع (كل طبقة تمثل محافظة من المحافظات)، مع مراعاة سحب عينة عشوائية بسيطة داخل كل طبقة (إدريس ، ٢٠١٦).

تم تحديد حجم العينة باستخدام برنامج (Decision Analyst STATS 2.0)، وذلك بمعلومية حجم المجتمع والذي يبلغ (٢٦٤٢٨) مفردة، وبافتراض حدود خطأ ٥%، ومستوى ثقة ٩٥%، يبلغ حجم عينة الدراسة (٣٧٩) مفردة، تمثلت وحدة المعاينة في المفردة التي يتم توجيه قائمة الاستقصاء لها نظراً لتوافر الإجابات لديها، والتي وقع الاختيار عليها عند سحب عينة الدراسة، وتمثلت وحدة المعاينة للدراسة الحالية في العاملين بشركة مياه الشرب في محافظات قطاع وسط الدلتا، وقد بلغت نسبة الاستجابة داخل عينة البحث ما يقرب (٨٩%) وهي نسبة مقبولة في

البحوث الاجتماعية، حيث تعكس اهتمام المستقص منهم بموضوع الدراسة الحالية، إضافةً لبساطة الأسئلة الموجهة لهم ووضوح صياغتها. كما يتضح من الجدول أنه تم استبعاد عدد (٣٤) قائمة استقصاء لعدم اكتمال البعض منها أو لعدم ثقة الباحثة في إجابات البعض الآخر (كانت إجابات المستقص منهم في اتجاه واحد). وتأسيساً على ذلك بلغت عدد القوائم الصحيحة والصالحة لعملية التحليل الإحصائي (٣٠٢) قائمة استقصاء.

جدول رقم (١)

معدل استجابة عينة الدراسة على قوائم الاستقصاء

المحافظة	القوائم الموزعة	القوائم المستلمة	عدد القوائم المستبعدة	عدد القوائم الصحيحة	معدل الاستجابة
الدقهلية	١١٨	٩٧	٧	٩٠	٨٢٪
المنوفية	١٠٢	٩١	١٣	٧٨	٨٩٪
الغربية	٩٥	٨٤	١١	٧٣	٨٨٪
كفر الشيخ	٦٤	٦٤	٣	٦١	١٠٠٪
الإجمالي	٣٧٩	٣٣٦	٣٤	٣٠٢	٨٩٪

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء تقارير إدارة الموارد البشرية بالشركات محل البحث ٢٠٢٢.

البيانات المطلوبة ومصادرها :

اعتمدت الباحثة في إتمام الدراسة علي Mixed Method في جمع وتحليل البيانات بمعنى أن الدراسة استخدمت البيانات الثانوية والأولية كالتالي:

بيانات ثانوية : وتتمثل في البيانات التي سبق نشرها ، وتم الحصول عليها عن طريق مراجعة الكتب والدراسات والأبحاث الأجنبية التي تناولت متغيرات الدراسة والموضوعات المتعلقة بها بما يمكن الباحثة من تأصيل المفاهيم وإعداد الإطار النظري للدراسة ، كما تم الحصول علي البيانات الثانوية أيضاً من خلال بيانات الجهات الرسمية مثل تقارير إدارة الموارد البشرية بالشركات (كفر الشيخ ، والغربية ، والمنوفية ، والدقهلية) بما يمكن الباحثة من إجراء الدراسة الميدانية ، مما يعني أن الدراسة استخدمت الطريقة الوصفية لجمع وتحليل البيانات في مرحلة ما من الدراسة.

بيانات أولية : وتتعلق بتحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث، وتم الحصول عليها من خلال قائمة استقصاء موجهة للعاملين بالشركات محل الدراسة.

متغيرات البحث وأساليب القياس:

يشتمل البحث على ثلاثة متغيرات رئيسية وهي:

المتغير المستقل (الإشراف المسيء): تم قياسه بالاعتماد علي (Tepper, B. J. 2000) والذي يقيس (الإشراف المسيء المباشر، والإشراف المسيء غير المباشر)، وللتعرف علي أراء المستقصي منهم نحو الإشراف المسيء تم عمل قائمة استقصاء مكونة من (١٣) عبارة باستخدام

مقياس ليكرت الخماسي لإتاحة الفرصة لأفراد عينة الدراسة للتعبير عن آرائهم إزاء كل عبارة في قائمة الاستقصاء، حيث تم إعطاء كل إجابة درجة محددة تتدرج من (٥) موافق تماماً إلي (١) غير موافق تماماً علي هذه العبارات مع وجود درجة حيادية في المنتصف.

المتغير الوسيط (الصمت الاجتماعي): تم الاستعانة بمقياس (Zehir & Erdogan, 2011) والذي يقيس الصمت، وللتعرف علي آراء المستقصي منهم تم عمل قائمة استقصاء مكونة من (٢٠) عبارة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي لإتاحة الفرصة لأفراد عينة الدراسة للتعبير عن آرائهم إزاء كل عبارة في قائمة الاستقصاء ، حيث تم إعطاء كل إجابة درجة محددة تتدرج من (٥) موافق تماماً إلي (١) غير موافق تماماً علي هذه العبارات مع وجود درجة حيادية في المنتصف.

المتغير التابع (سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية) : تم قياس مدي انتشار سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بين العاملين بالشركات محل الدراسة بالاعتماد علي مقياس (Spector et al., 2006) والذي يقيس (التخريب – الانسحاب – الانحراف في الإنتاج – السرقة) ، وللتعرف علي آراء المستقصي منهم تم عمل قائمة استقصاء مكونة من (١٧) عبارة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي لإتاحة الفرصة لأفراد عينة الدراسة للتعبير عن آرائهم إزاء كل عبارة في قائمة الاستقصاء ، حيث تم إعطاء كل إجابة درجة محددة تتدرج من (٥) موافق تماماً إلي (١) غير موافق تماماً علي هذه العبارات مع وجود درجة حيادية في المنتصف.

أداة البحث وطرق جمع البيانات :

تمثلت أداة البحث وطريقة جمع البيانات في قائمة استقصاء موجهة للعاملين بشركة المياه في محافظات قطاع وسط الدلتا، والتي روعي في تصميمها الوضوح وترتيب الأسئلة حسب تسلسل متغيرات الدراسة، تم توزيع الاستقصاء علي عينة تتكون من (٣٧٩ مفردة) ، تضمن الاستقصاء عبارات لقياس تقديرات مفردات العينة لأسلوب الإشراف المسيء ، وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية ، والصمت الاجتماعي ، أما فيما يتعلق بأسلوب جمع بيانات قائمة العاملين ، فقد تم من خلال مقابلة شخصية القصيرة مراعاةً لظروف عملهم، حيث تم تسليم قوائم الاستقصاء لهم للإجابة عليها في الوقت المناسب لاحقاً، وذلك بعد توضيح المقصود بمتغيرات الدراسة وبيان أهداف الاستقصاء لهم.

أساليب التحليل الإحصائي :

تم إخضاع بيانات الدراسة الميدانية للتحليل الإحصائي بالاعتماد على عدد من الأساليب الإحصائية التي توفرها حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS Ver. 25)، وبرنامج (AMOS Ver. 25)، وذلك على النحو التالي:

- **أسلوب التحليل العاملي التوكيدي:** استندت الباحثة لهذا الأسلوب لتقدير القيم المعيارية لتشبعات العبارات/ المفردات على أبعادها بما يُمكن من حساب الصدق التقاربي لمقاييس الدراسة.
- **أسلوب معامل الارتباط ألفا كرونباخ :** استخدمت الباحثة أسلوب معامل الارتباط ألفا كرونباخ بغرض التحقق من ثبات مقاييس الدراسة، ويرجع اختيار الباحثة لهذا الأسلوب الإحصائي لكونه يركز على درجة التناسق الداخلي بين بنود المقياس الخاضع للاختبار.

- **أساليب التحليل الوصفي:** استعانت الباحثة ببعض أساليب التحليل الوصفي كالمتوسطات (كأحد مقاييس النزعة المركزية)، والانحراف المعياري (كأحد مقاييس التشتت) للوقوف على مدى توافر الإشراف المسيء، والصمت التنظيمي، وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية من وجهة نظر عينة الدراسة.
- **أسلوب تحليل الارتباط :** اعتمدت الباحثة على أسلوب معامل الارتباط البسيط (بيرسون Pearson) للوقوف على طبيعة علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة.
- **نمذجة المعادلة الهيكلية:** استخدمت الباحثة نمذجة المعادلة الهيكلية/ البنائية لقياس العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة (اختبار صحة فروض الدراسة).
- **تقييم الاعتمادية والمصادقية لمقاييس المستخدمة في البحث :** حرصاً من الباحثة على تقليل أخطاء القياس العشوائية، والتأكد من صلاحية (صدق) المقاييس المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة، كذلك الوقوف على درجة ثبات هذه المقاييس، بالإضافة إلى التوصل لمقاييس يمكن الاعتماد عليها في دراسات مستقبلية، قامت الباحثة بإجراء تقييم الصدق والثبات للمقاييس المستخدمة على النحو التالي:

تقييم صدق (صلاحية) المقاييس:

- المقياس صادقاً إذا قاس فعلاً ما يجب أن يقيسه، بمعنى قياس المفاهيم الرئيسة التي من المفترض قياسها وليس شيء آخر، ومن منطلق حرص الباحثة على زيادة درجة التحقق من مصادقية مقاييس الدراسة، تم تنفيذ أكثر من طريقة تحقق، وذلك على النحو التالي:
- أ- **الصدق الظاهري Face Validity:** يعكس الصدق الظاهري درجة ما يبدو للباحثة من قدرة المقياس على قياس ما يُفترض قياسه، وتم التحقق من الصدق الظاهري لمقاييس الدراسة عبر اتباع الخطوات التالية:
- عرض القائمة بصورتها الأولية على السادة المشرفين لإبداء الرأي حول سلامة العبارات وتماسكها وتكاملها، وتم تعديل القائمة وفقاً لتوجيهاتهم.
 - إخضاع القائمة للتحكيم من قبل عدد من أساتذة إدارة الأعمال (ملحق رقم ١)، وتم أخذ ملاحظات السادة المحكمين بعين الاعتبار.
 - توزيع عدد (٣٠) قائمة استقصاء على عينة عشوائية من مفردات مجتمع الدراسة للوقوف على مدى وضوح عبارات القائمة، وتقدير الوقت المستغرق في استيفاءها، إضافة للاستفادة من ملاحظاتهم بما يحقق سلامة الإعداد، وتم أخذ ملاحظاتهم بعين الاعتبار.
 - عرض القائمة في صورتها النهائية على السادة المشرفين بعد إتمام التعديلات المذكورة أعلاه للتأكد من صلاحية القائمة للعرض على مفردات عينة الدراسة.
- ب- **الصدق التقاربي Convergent Validity:** يتسم المقياس بالصدق التقاربي عندما تكون العبارات التي تقيس نفس البعد/ المتغير متقاربة فيما بينها، أي هناك قدر كبير من التباين المشترك بين المفردات/ العبارات التي تقيس نفس البعد/ المتغير، وتم التحقق من الصدق التقاربي لمقاييس الدراسة من خلال القيم المعيارية للتشبعات، والتي يجب أن يكون أغلبها أكبر من (0.7)، وعدد قليل منها تتراوح قيمته بين (0.5، 0.7)؛ إضافةً للتحقق من قيمة متوسط التباين المستخرج (AVE) والتي يجب أن تفوق قيمتها (0.5) (Hair et al., 2019).

ج- الصدق التمايزي Discriminant Validity: يتسم المقياس بالصدق التمايزي عندما يكون الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج لعبارات أي بُعد/ متغير ($\sqrt{AVE}$) أكبر من التباين المشترك (مربع الارتباط) بين هذا البُعد/ المتغير وأي بُعد/ متغير آخر (Hair et al., 2019).

تقييم ثبات (اعتمادية) المقاييس:

يتصف المقياس بالثبات إذا قاس نفس الشيء مرات متتالية وفي أوقات مختلفة وأعطى نفس القيم تقريباً، ولقد حرصت الباحثة على التأكد من مدى تمتع مقاييس الدراسة بالثبات/ الاعتمادية من خلال استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha/ α) باعتباره أكثر أساليب تحليل الاعتمادية دلالة في تقييم درجة التماسك الداخلي بين بنود أو محتويات المقاييس (إدريس، ٢٠١٦). إضافةً لمعامل الثبات المركب (Composite Reliability/ CR) للتأكد من مدى ترابط عبارات كل مقياس؛ وما يجدر ذكره أن المقياس يتسم بالثبات عندما تكون قيم (α ، CR) أكبر من (0.7) (Hair et al., 2019).

جدول (٢)

نتائج اختبار الصدق والثبات لمقياس الإشراف المسيء

الأبعاد	كود العبارات	التحميلات المعيارية	متوسط التباين المستخرج (AVE)	ألفا كرونباخ (α)	الثبات المركب (CR)
الإشراف المسيء المباشر	X11	**٠.٦٦١	٠.٥٨٦	٠.٧٩١	٠.٨٩٣
	X12	**٠.٨٢٤			
	X13	**٠.٧٥٥			
	X14	**٠.٨١٣			
	X15	**٠.٦٣٢			
	X16	**٠.٦٨٦			
	X17	**٠.٥٧٤			
	X18	**٠.٦٩٧			
	X19	**٠.٥٨٦			
الإشراف المسيء غير المباشر	X21	**٠.٧١٨	٠.٧٦٧	٠.٨١٤	٠.٩٢٩
	X22	**٠.٩٢٥			
	X23	**٠.٩٠٣			
	X24	**٠.٩٣٨			

المصدر: من إعداد: من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي. ** معنوية عند ٠.٠١

يتضح من جدول (٢) أن أغلب التحميلات المعيارية لعبارات المقاييس تفوق (٠.٧)، وكانت جميعها معنوية عند مستوى (٠.٠١)، وكانت قيم مؤشرات الملاءمة متوافقة مع ما أوصى به

Hu & Bentler (1999) ($GFI > 0.90$, $IFI > 0.95$, $RMSEA < 0.08$)؛ حيث كانت القيم لمقياس الإشراف المسمى ($GFI = 0.917$, $IFI = 0.969$, $RMSEA = 0.041$) كما يتضح أن قيم متوسط التباين المستخرج (AVE) تفوق (0.5)، ما يثبت الصدق التقاربي لمقاييس الدراسة. أيضاً، كانت قيم ألفا كرونباخ (α) والثبات المركب (CR) أكبر من (0.7)، ما يثبت ثبات مقاييس الدراسة.

جدول (٣)

نتائج اختبار الصدق والثبات لمقياس الصمت الاجتماعي

الأبعاد	كود العبارات	التحميلات المعيارية	متوسط التباين المستخرج (AVE)	ألفا كرونباخ (α)	الثبات المركب (CR)
الصمت الاجتماعي	M31	0.889**	0.574	0.705	0.859
	M32	0.729**			
	M33	0.643**			
	M34	0.618**			
	M35	0.792**			
	M36	0.612**			
	M37	0.653**			

المصدر: من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي. ** معنوية عند 0.01.

يتضح من جدول (٣) أن أغلب التحميلات المعيارية لعبارات المقاييس تفوق (0.7)، وكانت جميعها معنوية عند مستوى (0.01)، وكانت قيم مؤشرات الملاءمة متوافقة مع ما أوصى به Hu & Bentler (1999) ($GFI > 0.90$, $IFI > 0.95$, $RMSEA < 0.08$)؛ ولمقياس الصمت التنظيمي ($GFI = 0.941$, $IFI = 0.986$, $RMSEA = 0.009$) كما يتضح أن قيم متوسط التباين المستخرج (AVE) تفوق (0.5)، ما يثبت الصدق التقاربي لمقاييس الدراسة. أيضاً، كانت قيم ألفا كرونباخ (α) والثبات المركب (CR) أكبر من (0.7)، ما يثبت ثبات مقاييس الدراسة.

جدول (٤)

نتائج اختبار الصدق والثبات لمقياس سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية

الأبعاد	كود العبارات	التحميلات المعيارية	متوسط التباين المستخرج (AVE)	ألفا كرونباخ (α)	الثبات المركب (CR)
التخريب	Y11	0.649**	0.602	0.731	0.857
	Y12	0.791**			
	Y13	0.827**			
	Y14	0.822**			
الانسحاب	Y21	0.734**	0.539	0.745	0.874
	Y22	0.787**			
	Y23	0.693**			

الأبعاد	كود العبارات	التحميلات المعيارية	متوسط التباين المستخرج (AVE)	ألفا كرونباخ (α)	الثبات المركب (CR)
	Y24	**0.870	0.641	0.719	0.875
	Y25	**0.700			
	Y26	**0.691			
	Y31	**0.972			
الانحراف في الإنتاج	Y32	**0.729	0.618	0.722	0.827
	Y33	**0.745			
	Y34	**0.729			
السرقه	Y41	**0.821	0.618	0.722	0.827
	Y42	**0.869			
	Y43	**0.652			

المصدر: من إعداد: من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي. ** معنوية عند 0.01

يتضح من جدول (٤) أن أغلب التحميلات المعيارية لعبارات المقاييس تفوق (0.7)، وكانت جميعها معنوية عند مستوى (0.01)، وكانت قيم مؤشرات الملاءمة متوافقة مع ما أوصى به Hu (1999) & Bentler (0.90 < GFI, 0.95 < IFI, 0.08 < RMSEA)، ولمقياس سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية (0.911 = GFI, 0.958 = IFI, 0.053 = RMSEA). كما يتضح أن قيم متوسط التباين المستخرج (AVE) تفوق (0.5)، ما يثبت الصدق التقاربي لمقاييس الدراسة. أيضاً، كانت قيم ألفا كرونباخ (α) والثبات المركب (CR) أكبر من (0.7)، ما يثبت ثبات مقاييس الدراسة.

جدول (٥)

نتائج اختبار الصدق التمايزي لمقاييس الدراسة

المتغير	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)	(٦)	(٧)
(١)	0.766						
(٢)	0.456	0.876					
(٣)	0.285	0.234	0.758				
(٤)	0.199	0.166	0.283	0.778			
(٥)	0.122	0.338	0.370	0.305	0.734		
(٦)	0.368	0.170	0.413	0.491	0.310	0.801	
(٧)	0.271	0.319	0.465	0.291	0.304	0.445	0.786

لاحظ: (١) إشراف مسيء مباشر، (٢) إشراف مسيء غير مباشر، (٣) الصمت الاجتماعي، (٤) التخريب، (٥) الانسحاب، (٦) الانحراف، (٧) السرقه.

المصدر: من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول (٥) أن جميع قيم الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج ($\sqrt{AVE}$) لكل بُعد أكبر من التباين المشترك بين هذا البعد وباقي الأبعاد (مثلاً: الجذر التربيعي لمتوسط التباين

المستخرج لبُعد الإشراف المسيء المباشر (٠.٧٦٦) أكبر من كل قيم مربع الارتباطات (التباين المشترك) بين بُعد الإشراف المسيء المباشر وباقي الأبعاد (٠.٤٥٦، ٠.٢٨٥، ٠.١٩٩، ٠.١٢٢، ٠.٣٦٨، ٠.٢٧١)، مما يشير إلى أن المقاييس المستخدمة تتمتع جميعها بالصدق التمايزي.

- نتائج البحث الوصفي :

تتناول الباحثة في هذا الجزء عرض نتائج البحث واختبار الفروض ، وذلك علي النحو التالي:

نتائج التحليل الوصفي لعينة البحث : ويوضح الجدول رقم (٦) التحليل الوصفي لمتغيرات البحث ، وذلك باستخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري كما يلي :

جدول (٦)

نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	متغيرات الدراسة
٠.٤٢٠	٢.٧٦	الإشراف المسيء المباشر
٠.٦٧٢	٢.٦٤	الإشراف المسيء غير المباشر
٠.٤١٥	٢.٥٩	الإشراف المسيء
٠.٢٠٤	٣.٥٦	الصمت الاجتماعي
٠.٢٠٤	٣.٥٦	الصمت الاجتماعي
٠.٤٦٦	٣.٢١	التخريب
٠.٢٨٣	٣.٤٩	الانسحاب
٠.٣٩٤	٣.٣٨	الانحراف في الإنتاج
٠.٦١٧	٣.١٨	السرقه
٠.٢١٩	٣.٢٧	سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية

المصدر: من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

- **ويتضح من النتائج الواردة بالجدول رقم (٦) ما يلي:**
- يشير المتوسط الحسابي الإجمالي للإشراف المسيء البالغ (٢.٥٩) بانحراف معياري (٠.٤١٥) إلى أن العاملين بشركة مياه الشرب بقطاع وسط الدلتا يروا أن مشرفيهم يمارسون الإشراف المسيء بدرجة متوسطة تميل للانخفاض، ويسهم الإشراف المسيء المباشر بالقدر الأكبر في حدوث ذلك بمتوسط (٢.٧٦) وانحراف معياري (٠.٤٢٠)، ثم الإشراف المسيء غير المباشر بمتوسط (٢.٦٤) وانحراف معياري (٠.٦٧٢).
- يشير المتوسط الحسابي للصمت الاجتماعي بالقدر الأكبر في حدوث ذلك بمتوسط (٣.٥٦) وانحراف معياري (٠.٢٠٤).
- يشير المتوسط الحسابي الإجمالي لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية البالغ (٣.٢٧) بانحراف معياري يعادل (٠.٢١٩) إلى أن العاملين بشركة مياه الشرب في محافظات قطاع وسط الدلتا يروا أن هذه السلوكيات سائدة في الشركة بدرجة متوسطة تميل للإرتفاع، ويسهم الانسحاب بالقدر الأكبر في حدوث ذلك بمتوسط حسابي (٣.٤٩) وانحراف معياري (٠.٢٨٣)، يليه

الانحراف في الإنتاج بمتوسط (٣.٣٨) وانحراف معياري (٠.٣٩٤)، ثم التخريب بمتوسط (٣.٢١) وانحراف معياري (٠.٤٦٦)، وأخيراً السرقة بمتوسط (٣.١٨) وانحراف معياري (٠.٦١٧).

- تحليل الارتباط بين متغيرات البحث

استخدمت الباحثة أسلوب معامل الارتباط البسيط (بيرسون) المتوفر بحزمة البرامج الإحصائية (SPSS Ver. 25) للوقوف على طبيعة علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة. ويوضح الجدول (٧) مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد الإشراف المسيء، والصمت الاجتماعي، وأبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، وذلك على النحو التالي:

جدول (٧)

مصفوفة معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغيرات	الصمت الاجتماعي	التخريب	الانسحاب	الانحراف	السرقة
المباشر	**٠.٥٣٤	**٠.٤٤٦	**٠.٣٤٩	**٠.٦٠٧	**٠.٥٢١
غير المباشر	**٠.٤٨٤	**٠.٤٠٨	**٠.٥٨١	**٠.٤١٢	**٠.٥٦٥
الاجتماعي	١	**٠.٥٣٢	**٠.٦٠٨	**٠.٦٤٣	**٠.٧١٨

** معامل الارتباط ذو دلالة إحصائية عند ٠.٠١.

المصدر: من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي

- يتضح من جدول (٧) النتائج الواردة في مصفوفة معاملات الارتباط بين متغيرات البحث ما يلي:

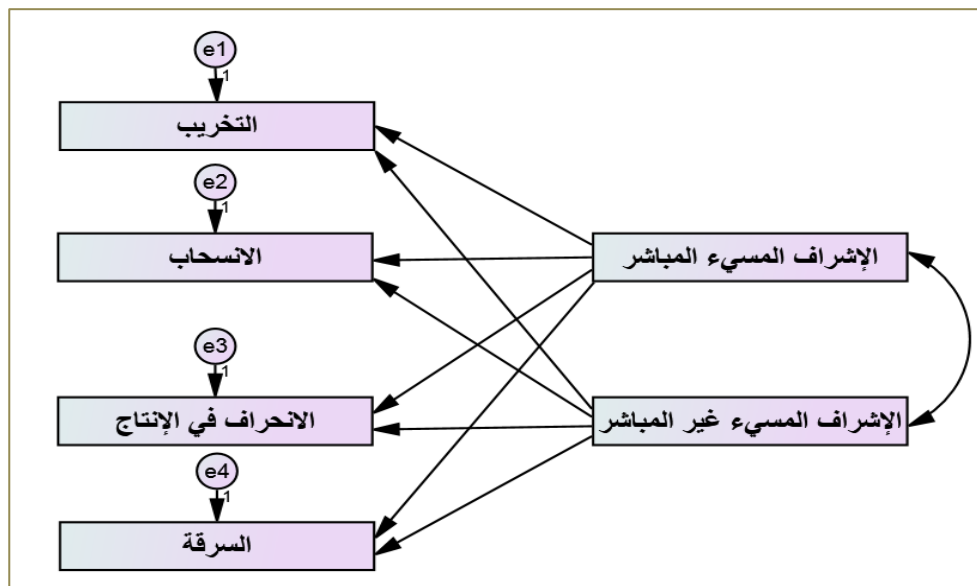
- يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين بعدي الإشراف المسيء (الإشراف المسيء المباشر، والإشراف المسيء غير المباشر) وبعدي التخريب بقيم (٠.٤٤٦، ٠.٤٠٨) على الترتيب؛ وبين بعدي الإشراف المسيء (الإشراف المسيء المباشر، والإشراف المسيء غير المباشر) وبعدي الانسحاب بقيم (٠.٣٤٩، ٠.٥٨١) على الترتيب؛ وبين بعدي الإشراف المسيء (الإشراف المسيء المباشر، والإشراف المسيء غير المباشر) وبعدي الانحراف في الإنتاج بقيم (٠.٦٠٧، ٠.٤١٢) على الترتيب؛ وبين بعدي الإشراف المسيء (الإشراف المسيء المباشر، والإشراف المسيء غير المباشر) وبعدي السرقة بقيم (٠.٥٢١، ٠.٥٦٥) على الترتيب؛ وكلها ارتباطات متوسطة ودالة إحصائياً عن مستوى معنوية (٠.٠١).

- يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين بعدي الإشراف المسيء (الإشراف المسيء المباشر، والإشراف المسيء غير المباشر) والصمت الاجتماعي بقيم (٠.٥٣٤، ٠.٤٨٤) على الترتيب؛ وكلها ارتباطات متوسطة ودالة إحصائياً عن مستوى معنوية (٠.٠١).
- يوجد ارتباط معنوي إيجابي للصمت الاجتماعي وُبعد التخريب بقيمة (٠.٥٣٢) ؛ وُبعد الانسحاب بقيمة (٠.٦٠٨) ؛ وُبعد الانحراف في الإنتاج بقيمة (٠.٦٤٣) ؛ وُبعد السرقة بقيمة (٠.٦٨٢) ؛ وكلها ارتباطات متوسطة ودالة إحصائياً عن مستوى معنوية (٠.٠١).

تحليل ومناقشة نتائج اختبار فروض البحث:

- اختبار صحة الفرض الأول للبحث:
- لاختبار صحة فروض الدراسة، استعانت الباحثة بنموذج المعادلة الهيكلية (SEM) بطريقة الأرجحية العظمى (Maximum likelihood) التي توفرها حزمة أساليب التحليل الإحصائي (AMOS Ver. 25). وتجدر الإشارة إلى أن الباحثة قد قام بتوصيف نموذج الدراسة عبر تحديد المتغيرات المستقلة والوسيطية والتابعة والعلاقات بينها في ضوء الدراسات السابقة، ثم تلى ذلك تقييم هذه النماذج عبر عدد من مؤشرات المطابقة والملائمة تتمثل في مؤشر جودة المطابقة (GFI)، والجذر التربيعي لمتوسط البواقي (RMR)، ومؤشر المطابقة المعياري (NFI)، ومؤشر المطابقة المقارن (CFI).
- وتجدر الإشارة إلى أن قيم مؤشرات المطابقة والملائمة تتراوح بين (٠ ، ١)، بحيث تشير القيمة المرتفعة لمؤشرات (جودة المطابقة، والمطابقة المعياري، والمطابقة المقارن)، والقيمة المنخفضة للجذر التربيعي لمتوسط البواقي إلى تطابق أفضل للنموذج المقترح مع بيانات العينة. كما أنه من المتعارف عليه إحصائياً أن النموذج المقترح يصبح مقبولاً إذا كان مؤشر جودة المطابقة أكبر من (٠.٩٠)، ومؤشري المطابقة المعياري والمقارن أكبر من (٠.٩٥)، والجذر التربيعي لمتوسط البواقي أقل من (٠.٠٦) (Hair et al., 2019).
- وتتناول الباحثة في هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاصة باختبار صحة الفرض الأول للدراسة والذي ينص على أنه: "يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد الإشراف المسيء على أبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية". واختبار صحة هذا الفرض، قامت الباحثة بصياغة النموذج المقترح لهذا الفرض كما في الشكل (٢)، وجاءت نتائج مؤشرات معنوية هذا النموذج كما هو موضح بالجدول (٨)، ونتائج التحليل الإحصائي كما بالجدول (٩) :

شكل (٢)
النموذج المقترح للفرض الأول للدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة. وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي

جدول (٨)
مؤشرات معنوية النموذج المقترح للفرض الأول

المؤشر	قيم القطع	القيمة المستخرجة
مؤشر جودة المطابقة (GFI)	$0.90 <$	0.991
الجذر التربيعي لمتوسط البواقي (RMR)	$0.06 >$	0.007
مؤشر المطابقة المعياري (NFI)	$0.95 <$	0.996
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	$0.95 <$	0.952

المصدر: من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من النتائج بجدول (٨) أن النموذج المقترح للفرض الأول قد نجح في اجتياز المؤشرات الأربعة، وهذا يشير إلى أن هذا النموذج يتوافق بصورة جيدة مع البيانات المجمعة، حيث كانت القيم المستخرجة أكبر من قيم القطع (Cut off values) عند (Hair et al. 2019).

جدول (٩)

نتائج التحليل الإحصائي للفرض الأول

المستقل	التابع	Estimate	S.E.	C.R.	P. value
الإشراف المسمي المباشر	التخريب	٠.٢٥٧	٠.٠٦٢	٣.٢٣٤	٠.٠١٢
الإشراف المسمي غير المباشر		٠.٢٢٩	٠.٠٢٠	٢.٨٩١	٠.٠١٦
الإشراف المسمي المباشر	الانسحاب	٠.٢٢١	٠.٠٣٧	٢.٠١١	٠.٠٤٣
الإشراف المسمي غير المباشر		٠.٣٨٨	٠.٠٢٣	٤.٤١٣	٠.٠٠٠
الإشراف المسمي المباشر	الانحراف	٠.٢١٣	٠.٠٥٢	٣.١١٤	٠.٠١٥
الإشراف المسمي غير المباشر		٠.٢٣٧	٠.٠٣٣	٢.٣٠١	٠.٠٣٦
الإشراف المسمي المباشر	السرقه	٠.٣٨٦	٠.٠٨٠	٤.٤١٢	٠.٠٠٠
الإشراف المسمي غير المباشر		٠.٢٩٥	٠.٠٥٠	٢.٧٥٥	٠.٠١٧

المصدر: من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

- يتضح من الجدول (٩) وجود تأثير معنوي إيجابي لبعدي الإشراف المسمي (الإشراف المسمي المباشر، والإشراف المسمي غير المباشر) على التخريب، وكان بُعد الإشراف المسمي المباشر هو الأكثر تأثيراً على التخريب بمعامل مسار (٠.٢٥٧)، ثم بعد الإشراف المسمي غير المباشر بمعامل مسار (٠.٢٢٩)، وكلاهما عند مستوى معنوية (٠.٠٥). كذلك يتضح وجود تأثير معنوي إيجابي لبعدي الإشراف المسمي (الإشراف المسمي المباشر، والإشراف المسمي غير المباشر) على الانسحاب، وكان بُعد الإشراف المسمي غير المباشر هو الأكثر تأثيراً على الانسحاب بمعامل مسار (٠.٣٨٨) عند مستوى معنوية (>0.01)، ثم بعد الإشراف المسمي المباشر بمعامل مسار (٠.٢٢١) عند مستوى معنوية (٠.٠٥).
- أيضاً، يتضح وجود تأثير معنوي إيجابي لبعدي الإشراف المسمي (الإشراف المسمي المباشر، والإشراف المسمي غير المباشر) على الانحراف في الإنتاج، وكان بُعد الإشراف المسمي غير المباشر هو الأكثر تأثيراً على الانحراف في الإنتاج بمعامل مسار (٠.٢٣٧)، ثم بعد الإشراف المسمي المباشر بمعامل مسار (٠.٢١٣)، وكلاهما عند مستوى معنوية (٠.٠٥). إضافة لذلك، يتضح وجود تأثير معنوي إيجابي لبعدي الإشراف المسمي (الإشراف المسمي المباشر، والإشراف المسمي غير المباشر) على السرقة، وكان بُعد الإشراف المسمي غير المباشر هو الأكثر تأثيراً على السرقة بمعامل مسار (٠.٣٨٦) عند مستوى معنوية (>0.01)، ثم بعد الإشراف المسمي غير المباشر بمعامل مسار (٠.٢٩٥) عند مستوى معنوية (٠.٠٥).

وفي ضوء ما تقدم، يتضح صحة الفرض الأول الذي ينص على أنه: "يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد الإشراف المسمي على أبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية".

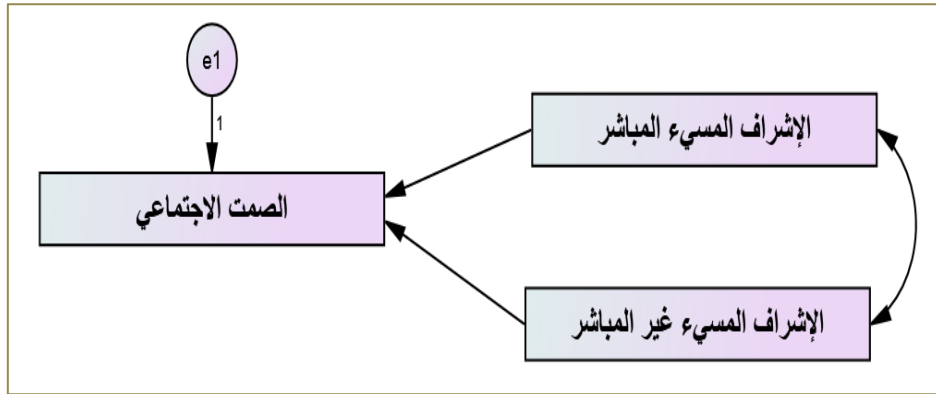
اختبار صحة الفرض الثاني للبحث :

تتناول الباحثة في هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاصة باختبار صحة الفرض الثاني للدراسة والذي ينص على أنه: "يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد الإشراف المسمي على الصمت

الاجتماعي". ولاختبار صحة هذا الفرض، قامت الباحثة بصياغة النموذج المقترح لهذا الفرض كما في الشكل (٣)، وجاءت نتائج مؤشرات معنوية هذا النموذج كما هو موضح بالجدول (١٠) ونتائج التحليل الإحصائي كما بالجدول (١١) :

شكل (٣)

النموذج المقترح للفرض الثاني للدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

جدول (١٠)

مؤشرات معنوية النموذج المقترح للفرض الثاني

المؤشر	قيم القطع	القيمة المستخرجة
مؤشر جودة المطابقة (GFI)	$0.90 <$	0.995
الجذر التربيعي لمتوسط البواقي (RMR)	$0.06 >$	0.004
مؤشر المطابقة المعياري (NFI)	$0.95 <$	0.958
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	$0.95 <$	0.982

المصدر: من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من النتائج بالجدول (١٠) أن النموذج المقترح للفرض الثاني قد نجح في اجتياز المؤشرات الأربعة، وهذا يشير إلى أن هذا النموذج يتوافق بصورة جيدة مع البيانات المجمعة، حيث كانت القيم المستخرجة أكبر من قيم القطع (Cut off values) عند Hair et al. (2019).

جدول (١١)

نتائج التحليل الإحصائي للفرض الثاني للدراسة

المستقل	التابع	Estimate	.S.E	C.R.	P. value
الإشراف المسيء المباشر	الصمت الاجتماعي	٠.٣٢٠	٠.٠٢٧	٢.٦٩٨	٠.٠٣١
الإشراف المسيء غير المباشر		٠.٢٣٧	٠.٠١٧	٢.١٦٢	٠.٠٤٥

المصدر: من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي .

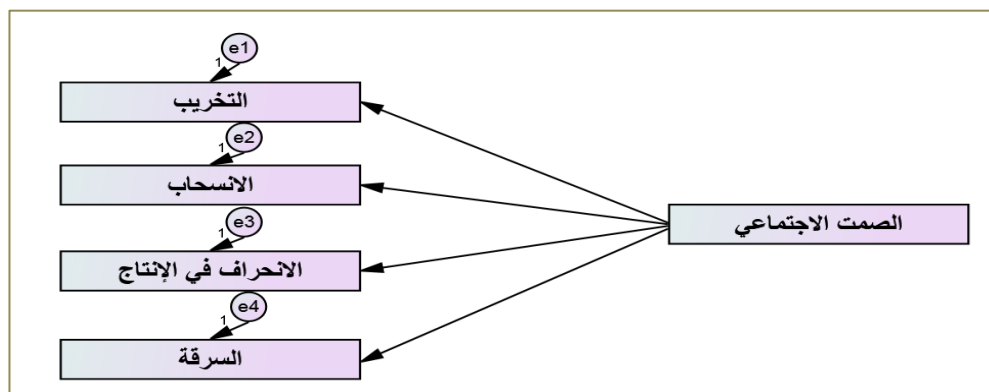
يتضح من الجدول (١١) وجود تأثير معنوي إيجابي لبعدي الإشراف المسيء (الإشراف المسيء المباشر، والإشراف المسيء غير المباشر) على الصمت الاجتماعي، وكان بُعد الإشراف المسيء المباشر هو الأكثر تأثيراً على الصمت الاجتماعي بمعامل مسار (٠.٣٢٠)، ثم بعد الإشراف المسيء غير المباشر بمعامل مسار (٠.٢٣٧)، وكلاهما عند مستوى معنوية (٠.٠٥).

وفي ضوء ما تقدم، يتضح صحة الفرض الثاني الذي ينص على أنه: "يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد الإشراف المسيء على الصمت الاجتماعي.

اختبار صحة الفرض الثالث للبحث:

تتناول الباحثة في هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاصة باختبار صحة الفرض الثالث للدراسة والذي ينص على أنه: "يوجد تأثير معنوي إيجابي للصمت الاجتماعي على أبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية". واختبار صحة هذا الفرض، قامت الباحثة بصياغة النموذج المقترح لهذا الفرض كما في الشكل (٤)، وجاءت نتائج مؤشرات معنوية هذا النموذج كما هو موضح بالجدول (١٢)، ونتائج التحليل الإحصائي كما بالجدول (١٣):

شكل (٤)
النموذج المقترح للفرض الثالث للدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

جدول (١٢)
مؤشرات معنوية النموذج المقترح للفرض الثالث

المؤشر	قيم القطع	القيمة المستخرجة
مؤشر جودة المطابقة (GFI)	$0.90 <$	0.994
الجذر التربيعي لمتوسط البواقي (RMR)	$0.06 >$	0.005
مؤشر المطابقة المعياري (NFI)	$0.95 <$	0.979
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	$0.95 <$	0.974

المصدر: من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من النتائج بالجدول (١٢) أن النموذج المقترح للفرض الثالث قد نجح في اجتياز المؤشرات الأربعة، وهذا يشير إلى أن هذا النموذج يتوافق بصورة جيدة مع البيانات المجمعة، حيث كانت القيم المستخرجة أكبر من قيم القطع (Cut off values) عند Hair et al. (2019).

جدول (١٣)
نتائج التحليل الإحصائي للفرض الثالث للدراسة

المستقل	التابع	Estimate	S.E.	C.R.	P. value
الصمت الاجتماعي	التخريب	0.261	0.087	2.911	0.019
	الانسحاب	0.202	0.071	2.997	0.004
	الانحراف في الإنتاج	0.298	0.099	3.988	0.003
	السرقه	0.503	0.050	4.024	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول (١٣) وجود تأثير معنوي إيجابي للصمت الاجتماعي على التخريب، بمعامل مسار (٠.٢٦١) عند مستوى معنوية (٠.٠٥)، كما يتضح وجود تأثير معنوي إيجابي للصمت الاجتماعي على الانسحاب، بمعامل مسار (٠.٢٠٢) وجميعها عند مستوى معنوية (٠.٠٥).

أيضاً، يتضح وجود تأثير معنوي إيجابي للصمت الاجتماعي على الانحراف في الإنتاج، بمعامل مسار (٠.٢٩٨) عند مستوى معنوية (٠.٠١)، كذلك يتضح وجود تأثير معنوي إيجابي للصمت الاجتماعي على السرقة، بمعامل مسار (٠.٥٠٣) عند مستوى معنوية (> ٠.٠١).

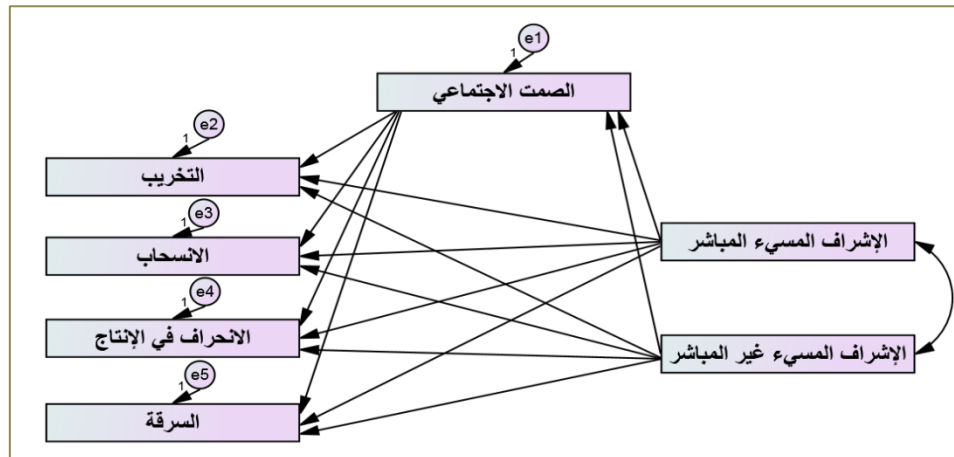
وفي ضوء ما تقدم، يتضح صحة الفرض الثالث الذي ينص على أنه: "يوجد تأثير معنوي إيجابي للصمت الاجتماعي على أبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية".

اختبار صحة الفرض الرابع للبحث :

تتناول الباحثة في هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاصة باختبار صحة الفرض الرابع للدراسة والذي ينص على أنه: "يتوسط الصمت التنظيمي العلاقة بين أبعاد الإشراف المسيء وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية". ولاختبار صحة هذا الفرض، قامت الباحثة بصياغة النموذج المقترح لهذا الفرض كما في الشكل (٤)، وجاءت نتائج مؤشرات معنوية هذا النموذج كما هو موضح بالجدول (١٤)، ونتائج التحليل الإحصائي كما بالجدول (١٥):

شكل (٤)

النموذج المقترح للفرض الرابع للدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

جدول (١٤)

مؤشرات معنوية النموذج المقترح للفرض الرابع

المؤشر	قيم القطع	القيمة المستخرجة
مؤشر جودة المطابقة (GFI)	$0.90 <$	0.993
الجذر التربيعي لمتوسط البواقي (RMR)	$0.06 >$	0.005
مؤشر المطابقة المعياري (NFI)	$0.95 <$	0.945
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	$0.95 <$	0.980

المصدر: من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من النتائج بالجدول (١٤) أن النموذج المقترح للفرض الرابع قد نجح في اجتياز المؤشرات الأربعة، وهذا يشير إلى أن هذا النموذج يتوافق بصورة جيدة مع البيانات المجمعة، حيث كانت القيم المستخرجة أكبر من قيم القطع (Cut off values) عند (Hair et al. (2019).

جدول (١٥)

نتائج التحليل الإحصائي للفرض الرابع للدراسة

المتغير	المستقل	الوسيط	التابع	التأثير المباشر	التأثير غير المباشر	التأثير الكلي	قيمة الدلالة
الصمت الاجتماعي	الإشراف المسيء المباشر	التخريب	التخريب	0.145	0.112	0.257	0.012
	الإشراف المسيء غ. المباشر			0.137	0.092	0.229	0.034
	الإشراف المسيء المباشر		الانسحاب	0.107	0.114	0.221	0.009
	الإشراف المسيء غ. المباشر			0.208	0.180	0.388	0.002
	الإشراف المسيء المباشر		الانحراف	0.112	0.101	0.213	0.010
	الإشراف المسيء غ. المباشر			0.134	0.103	0.237	0.014
	الإشراف المسيء المباشر		السرقه	0.154	0.232	0.386	0.000
	الإشراف المسيء غ. المباشر			0.173	0.122	0.295	0.001

المصدر: من إعداد الباحثة وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من النتائج بالجدول (١٥) توسط الصمت الاجتماعي جزئياً العلاقة بين (الإشراف المسيء المباشر، والإشراف المسيء غير المباشر) والتخريب بقيم (٠.١١٢، ٠.٠٩٢) على الترتيب عند مستوى معنوية (٠.٠٥). كما يتضح توسط الصمت الاجتماعي كلياً العلاقة بين الإشراف المسيء المباشر والانسحاب بقيمة (٠.١١٤) عند مستوى معنوية (٠.٠١)، في حين يتوسط الصمت التنظيمي جزئياً العلاقة بين الإشراف المسيء غير المباشر والانسحاب بقيمة (٠.١٨٠) عند مستوى معنوية (٠.٠١).

كذلك يتضح توسط الصمت الاجتماعي جزئياً العلاقة بين (الإشراف المسيء المباشر، والإشراف المسيء غير المباشر) والانحراف في الإنتاج بقيم (٠.١٠١، ٠.١٠٣) على الترتيب عند مستوى معنوية (٠.٠١). ويتضح توسط الصمت الاجتماعي كلياً العلاقة بين الإشراف المسيء المباشر والسرقة بقيمة (٠.٢٣٢) عند مستوى معنوية (>٠.٠١)، بينما يتوسط الصمت جزئياً العلاقة بين الإشراف المسيء غير المباشر والسرقة بقيمة (٠.١٢٢)، عند معنوية (٠.٠١).

وفي ضوء ذلك، يتضح صحة الفرض الرابع للبحث والذي ينص على: "يتوسط الصمت الاجتماعي العلاقة بين أبعاد الإشراف المسيء وأبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية".

توصيات البحث: Research Recommendation:

وبناءً على ما توصلت إليه نتائج البحث:

الجدول رقم (١٦)

يوضح خطة العمل التنفيذية لتطبيق توصيات البحث.

مسئولية التنفيذ	متطلبات وآليات التنفيذ	التوصية	مجال التوصية
مجلس إدارة الشركة - الموارد البشرية	- تشكيل لجان من خارج الشركة لتقييم المشرفين كل فترة وتحديد نقاط القوة وكيفية الاستفادة منها ونقاط الضعف وسبل تعزيزها. - عقد اجتماعات دورية للمشرفين للتعرف على القرارات التي يتم اتخاذها من قبل السلطات الأعلى. - عمل استقصاء بشكل دوري للتعرف على رؤية المشرف وقدراته ومهاراته. - مراجعة الإدارة العليا لقرارات المشرفين للتأكد من سلامتها.	تقييم المشرفين وتحديد أوجه الخلل في سلوكهم الإشرافي	الإشراف المسيء

مسئولية التنفيذ	متطلبات وآليات التنفيذ	التوصية	مجال التوصية
مجلس إدارة الشركة - إدارة الموارد البشرية	- عمل اختبارات نفسية وسلوكية للمرشحين لمناصب إشرافيه وقيادية. - الاهتمام بمعرفة السيرة الذاتية السلوكية عن المتقدمين لمناصب قيادية. - عمل استقصاء رأي للعاملين لمعرفة رأيهم في المشرفين المرتقبين قبل ترقيتهم إلي مناصب إشرافيه.	التدقيق في اختيار المشرفين	
مجلس إدارة الشركة - إدارة الموارد البشرية - إدارة التدريب	- من خلال عقد الدورات التدريبية وورش العمل واللقاءات، في مسعى لتحسين بيئة العمل وفتح مجال لإطلاق الطاقات الإبداعية، والسعي لإيجاد بيئة تسمح بالتطوير.	زيادة وعي القيادات الإدارية بالشركة بمفهوم سلوك الصمت التنظيمي وأثاره علي بيئة العمل	
مجلس إدارة الشركة - إدارة الموارد البشرية - إدارة التدريب	- إشراك العاملين في صنع القرار. - إعطائهم مساحة كافية لأبداء أفكارهم وتجاربهم - وذلك للتأمل والمناقشة مما يسهم في نقل المهارات والخبرات فيما بينهم. - تنظيم ورش عمل وندوات تهدف إلي تنمية المهارات في التعامل مع المواقف والأحداث الطارئة علي المستوي الفردي والتنظيمي. - حث العاملين علي تغيير طريقة تفكيرهم والنظر إلي الأحداث والمواقف علي أنها تنطوي علي فرص يجب استغلالها والاستفادة منها.	تنمية مهارات الاتصال والتواصل بين العاملين والإدارة العليا	الصمت الاجتماعي
مجلس إدارة الشركة - إدارة الموارد البشرية	- تشكيل لجان لدراسة أي مقترحات ومشكلات تطرح من قبل العاملين والالتزام بتنفيذ ما يصدر عنها من توصيات.	تحديد مسببات الصمت وتحديد سبل مواجهتها والتغلب عليها	الصمت الاجتماعي
مجلس إدارة الشركة - إدارة الموارد البشرية - إدارة التدريب	- إتاحة الفرص لحضور المؤتمرات العلمية لمتابعة آخر المستجدات في مجال عملهم. - تبني مبدأ التعليم المستمر والتطوير الذاتي للعاملين. - التأكيد علي دور المشرفين في تحديد فجوات المهارات لدي العاملين ومساعدتهم علي سد تلك الفجوة.	الاهتمام بالتطوير المهني للعاملين	

مسئولية التنفيذ	متطلبات وآليات التنفيذ	التوصية	مجال التوصية
مجلس إدارة الشركة إدارة الموارد البشرية إدارة التدريب	- عقد لقاءات دورية مع العاملين للتعرف على مشاكلهم واحتياجاتهم والعمل علي بناء توقعات إيجابية تجاه المنظمة. - الاستفادة من خبرات الآخرين الناجحة ونشرها. - عدم تقديم وعود لا يمكن الوفاء بها. - تحفيز المشرف للعامل بمدي إنجازة للمهام المنوطة به. - تشجيع العاملين وإقناعهم بأنهم يمتلكون قدرات ومهارات جيدة تمكنهم من أداء المهام المنوطة بهم .	تنمية الثقة لدي العاملين	
مجلس إدارة الشركة إدارة الموارد البشرية	- تقدير المدراء لمجهودات مرؤوسيههم من خلال تصميم نظام عادل للأجور والحوافز والمكافأة واستخدام نظام الحوافز المعنوية. - عدم معاقبة المرؤوسين علي الأخطاء غير المقصودة. - تشجيع العاملين وإقناعهم بأنهم يمتلكون قدرات ومهارات جيدة تمكنهم من أداء المهام. - التوعية بخطورة ممارسة السلوكيات المضادة للإنتاج وأضرارها السلبية التي تعود علي الموظف والمجتمع. - محاولة تطبيق الإدارة الإلكترونية، وتقديم الخدمات بشكل إلكتروني للحد من عمليات الرشوة والفساد. - وضع لائحة جزاءات معلنة وواضحة للتصدي لتلك السلوكيات – وتفعيل القوانين الرادعة للحد من هذه السلوكيات.	العمل علي الحد من السلوكيات السلبية التي تستهدف الشركة (الأعمال التخريبية – الانسحاب – الانحراف في الإنتاج – السرقة)	سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية
مجلس إدارة الشركة إدارة الموارد البشرية العلاقات العامة	- وضع نظام فعال لشكاوى العاملين يساهم في التحقيق العادل والشفاف بالشكاوى الواردة ضد الزملاء ورؤساء العمل. - عقد اجتماعات دورية مع العاملين للتعرف على مشاكلهم واحتياجاتهم ومناقشة قضاياهم الأخلاقية والسلوكية. - العمل علي إشعار العاملين بالتقدير والاحترام من قبل زملائهم ورؤسائهم . - تنمية روح الفريق والعمل الجماعي، وتشجيع العاملين علي بذل جهود إضافية غير رسمية وإلزام أنفسهم بإنجاز المهام الوظيفية كما هو مخطط. - تقوية العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين العاملين بالشركات محل الدراسة بعضهم البعض وذلك من خلال تنشيط اللقاءات وتنظيم رحلات ترفيهية لهم.	العمل علي الحد من السلوكيات السلبية التي تستهدف زملاء العمل	

مقترحات لبحوث مستقبلية Future Researches

- (١) إمكانية إجراء هذه الدراسة بالتطبيق على قطاعات أخيري غير قطاع (مرافق المياه) على سبيل المثال (القطاع الخاص ، القطاع المصرفي ، القطاع الصحي ، المنظمات التعليمية ، وغيرها من القطاعات).
- (٢) تمثل الدراسة الحالية Cross Sectional Study تم تجميع البيانات مرة واحدة في فترة زمنية معينة، ولم تتطرق إلى التحليل الطولي Longitudinal التي تمتد لفترة زمنية طويلة بغرض فحص التغيرات عبر الزمن.
- (٣) دور رأس المال النفسي كمتغير وسيط بين الإشراف المسيء وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.
- (٤) بحث الدور الوسيط للصوت التنظيمي في العلاقة بين الإشراف المسيء والسلوكيات السلبية للعمل.
- (٥) دراسة محددات ونواتج الإشراف المسيء.
- (٦) دراسة محددات ونواتج سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.
- (٧) تناولت الدراسة الحالية الدور الوسيط للصمت الاجتماعي في العلاقة بين الإشراف المسيء وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية – ومن ثم يقترح أن تركز البحوث المستقبلية على دراسة دور بعض المتغيرات المعدلة (الدعم التنظيمي المدرك، مرونة الموظف، خصائص الشخصية) في تلك العلاقة.
- (٨) تناولت الدراسة الحالية العلاقة بين الإشراف والصمت. لذلك يقترح دراسة بعض المتغيرات الأخرى مثل (الأداء الوظيفي، التراجع التنظيمي Organizational Decline ، الرفاهية الشخصية Subjective well- being) .
- (٩) تناولت الدراسة الحالية العلاقة بين الصمت وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية. لذلك يقترح دراسة بعض المتغيرات الأخرى مثل (القلق الوظيفي Job Anxiety ، ضغوط العمل Covid Stress ، والتباعد الاجتماعي Social Distancing).

المراجع References

أولاً: المراجع العربية

- إدريس، ثابت عبد الرحمن (٢٠٠٨). بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض. الدار الجامعية، الإسكندرية.
- الإمام، وفقى السيد (٢٠١٠) البحث العلمي إعداد مشروع البحث وكتابة التقرير النهائي، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة.
- أماني موسى عبدالجليل وعادل ريان محمد ريان (٢٠١٩): دور إدراك العاملين لنمط القيادة الأخلاقية في العلاقة بين التهكم التنظيمي وكل من سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية والاغتراب في العمل: دراسة تطبيقية، رسالة دكتوراه، جامعة اسيوط، كلية التجارة، مصر، ص ١ - ٤٥٢.
- حسانين، أسامة أحمد (٢٠١١): تحليل العلاقة بين القيادة الأخلاقية و سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية: دراسة ميدانية، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، جامعة سوهاج - كلية التجارة، مج ٢٥، ع ١، ص ٢ - ٥.
- حسانين، أسامة أحمد (٢٠١١): تحليل العلاقة بين القيادة الأخلاقية و سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية: دراسة ميدانية، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، جامعة سوهاج - كلية التجارة، مج ٢٥، ع ١، ص ٢ - ٥١.
- حسانين، أسامة أحمد (٢٠١١). تحليل العلاقة بين القيادة الأخلاقية و سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية: دراسة ميدانية. مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة - جامعة سوهاج، مجلد (٤)، العدد (١)، ص: ٢ - ٥١.
- حسب الله، إسلام مصطفى فتحي. (٢٠١٨). أثر الإشراف المسيء على سلوكيات انحراف الموظف بالتطبيق على العاملين بمدرسة التربية والتعليم بمحافظة الدقهلية. رسالة ماجستير، كلية التجارة - جامعة المنصورة.
- حسن، أحمد علي محمد (٢٠١٦)، دور القيادة الإدارية في مواجهة سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية: دراسة تطبيقية علي قطاع الصناعات الدوائية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس- كلية التجارة، ع ٤، ص ٣١١ - ٣٤.
- رضوان، طارق رضوان محمد، (٢٠١٧)، "أثر أبعاد صمت العاملين في الاحتراق الوظيفي"، مجلة التجارة والتمويل، العدد ٤، كلية التجارة، جامعة طنطا.
- ريان، عادل ريان محمد محمد علي، نادية أمين عبد الجليل، أماني موسى. (٢٠١٨) "العلاقة بين التهكم التنظيمي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية: دراسة تطبيقية". المؤتمر الدولي الثاني: إدارة المنظمات الصناعية والخدمات الممارسات الحالية والتوجهات المستقبلية، جامعة جنوب الوادي- كلية التجارة، المجلد، م ٤٧٨-٥٠٨.
- ريان، عادل ريان محمد (٢٠١٨): العلاقة بين التهكم التنظيمي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية: دراسة تطبيقية، جامعة جنوب الوادي - كلية التجارة، مج ١، ص ٤٧٨-٥٠٨.
- الزناتى، نهال محمد ربيع، (٢٠١٤)، "أثر محددات الصمت التنظيمي على اتجاهات العاملين نحو التغيير" رسالة ماجستير، كلية التجارة - جامعة طنطا.

- شرين، رمضان، ٢٠١٨: أثر ممارسات إدارة المواهب على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة " دراسة تطبيقية على الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، العدد الرابع يونيو .
- الصباغ، شوقي محمد، (٢٠١٠)، "محددات صمت العاملين عن قضايا العمل الهامة وانعكاس ذلك على الرضا الوظيفي -دراسة تطبيقية على بنك التنمية والائتمان الزراعي "افاق جديدة للدراسات التجارية، جامعة المنوفية، العدد الثالث والرابع.
- عبدالسلام، رمضان محمود، العقدة، محمود سمير محمود يوسف، أبو وردة، شيرين حامد محمد (٢٠١٨): أثر ممارسات إدارة المواهب على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية تجاه المنظمة " دراسة تطبيقية على الوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة"، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، جامعة كفر الشيخ - كلية التجارة، ص ٧٠ - ١١٣.
- محمود، أسامة أحمد حسانين (٢٠١١) تحليل العلاقة بين القيادة الأخلاقية و سلوكيات العمل المضادة : دراسة ميدانية، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، جامعة سوهاج - كلية التجارة، مج ٢٥، ع ١، ص ٢ - ٥.
- محمود، أشرف محمود أحمد، محمد، سيدة سلامة (م. مشارك)، رياض، طارق رشاد (م. مشارك) (٢٠١٩): واقع سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بمدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة البحر الأحمر، مجلة العلوم التربوية، جامعة جنوب الوادي - كلية التربية بالغردقة، ع ٢، ص ٤٨٣ - ٥١٢.
- مرزوق، عبد العزيز على، عبد الجواد، ثروت صبري. (٢٠١٨). اختبار الدور الوسيط للاحتراق الوظيفي في العلاقة بين الإشراف المسيء وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية: دراسة تطبيقية على العاملين بشركات صناعة الإلكترونيات. المجلة العلمية للبحوث التجارية - كلية التجارة - جامعة المنوفية، العدد (٢)، ص: ١٢٣.
- مرزوق، عبدالعزيز علي (٢٠١٨): اختبار الدور الوسيط للاحتراق الوظيفي في العلاقة بين الإشراف المسيء وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية : دراسة تطبيقية على العاملين بشركات صناعة الإلكترونيات، المجلة العلمية للبحوث التجارية، جامعة المنوفية - كلية التجارة، العدد: س ٢٤٥، ع ١، ص ١٢٣ - ١٥.
- النجار، حميدة محمد. (٢٠١٨). تأثير الإشراف المسيء على الصمت التنظيمي بالتطبيق على العاملين بديوان عام محافظة الدقهلية. مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة اسكندرية، العدد الأول، المجلد (٥٥)، الجزء الأول، ص: ١٢٦-١٥٨.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Acaray, A., & Akturan, A. (2015). The Relationship between Organizational Citizenship Behaviour and Organizational Silence. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 207, 472-482.
- Ai-Hua, H., Yang, L., & Guo-Tao, G. (2018). Abusive supervision and employee silence: The mediating effect of perceptions of organizational politics and the moderating effect of LMX. Journal of Global Business Insights, 3(1), 19-37.

- Akbarian, A., Ansari, M., Shaemi, A., & Keshtiaray, N. (2015). Review Organizational Silence Factors. Journal of Scientific Research and Development, 2(1), 178-181.
- Akbarian, A., Ansari, M., Shaemi, A., & Keshtiaray, N. (2015). Review Organizational Silence Factors. Journal of Scientific Research and Development, 2(1), 178-181.
- Akin, U., & Ulusoy, T. (2016). The Relationship between Organizational Silence and Burnout among Academicians: A Research on Universities in Turkey. International Journal of Higher Education, 5(2), 46-58.
- Ambrose, M. L., & Schminke, M. (2003). Organization structure as a moderator of the relationship between procedural justice, interactional justice, perceived organizational support, and supervisory trust. Journal of Applied Psychology, 88: No. 2, 295.
- An, F., & Wang, B. (2016). Abusive supervision and counterproductive work behavior: Moderating effect of negative affectivity. Journal of Service Science and Management, 9(1), 66-73.
- Ansari, M. E., Maleki, S., & Mazraeh, S. (2013). An analysis of factors affected on employees' counterproductive work behavior: The moderating role of job burnout and engagement. Journal of American Science, 9(1), 350-359.
- Aquino, K. (2000). Structural and individual determinants of workplace victimization: The effects of hierarchical status and conflict management style. Journal of Management, 26, 171-193.
- Aryee, S., Chen, Z. X., Sun, L., & Debrah, Y. A. (2007). Antecedents and outcomes of abusive supervision: Test of a trickle-down model. Journal of Applied Psychology, 92, 191-201.
- Ashforth, B. E. (1994). Petty tyranny in organizations. from the SAGE Social Science Collections, Human Relations, vol. 47, No. 7, 755-778.
- Bagheri, G., Zarei, R., & Aeen, M. N. (2012). Organizational silence (basic concepts and its development factors). Ideal Type of management, 1(1), 47-58.
- Bagheri, G., Zarei, R., & Aeen, M. (2012). Organizational silence -Basic concept and its Development Factors. Ideal Type of Management, 1(1).
- Barnes, C. M., Lucianetti, L., Bhave, D. P., & Christian, M. S. (2015). You wouldn't like me when i'm sleepy: Leader sleep, daily abusive

- supervision, and work unit engagement. *Academy of Management Journal*, 58, 1419-1437.
- Beheshtifar, M., Borhani, H., & Moghadam, M. N. (2012). Destructive role of employee silence in organizational success. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(11), 275.
 - Beheshtifar, M., Borhani, H., & Moghadam, M... (2012). Destructive Role of Employee Silence in Organizational Success. *International journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(11), 70-92.
 - Bibi, Zainab and Jahanvash Karim (2013). "Workplace Incivility and Counterproductive Work Behavior: Moderating Role of Emotional Intelligence, University of Baluchistan, Pakistan Journal of Psychological Research, Vol. 28, No. 2, 317-334
 - Biron, M. (2010). Negative reciprocity and the association between perceived organizational ethical values and organizational deviance. *Human Relations*, 63, 875-897.
 - Bogosian, R., & Stefanchin, E. (2013). Silence is Not Always Consent: Employee Silence as a Barrier to Knowledge Transfer. In *Proceedings of the International Conference on Organisational Learning, Knowledge and Capabilities* (pp. 1-21).
 - Brees, Jfremyra. (2012). The Relationship Between Subordinates' Individual Differences and Their Perceptions of Abusive Supervision. A dissertation submitted to the Department of Management in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy.
 - Buss, A. (1961). *The psychology of aggression*. Book, New York: John Wiley.
 - Chan, M. L. E., & McAllister, D. J. (2014). Abusive supervision through the lens of employee state paranoia. *Academy of Management Review*, 39, 44-66.
 - Çınar, O., Karcioğlu, F., & Alioğulları, Z. (2013). The Relationship between Organizational Silence and Organizational Citizenship Behavior: A Survey Study in the Province of Erzurum, Turkey. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 314-321.
 - Clawson, Michelle C. (2015). Leadership Malpractice in Higher Education: Effects of Organizational Ethical Culture and Followers' Perceived Organizational Support on Abusive

Supervision and Vicarious Abusive Supervision. Submitted to Regent University School of Business & Leadership In partial fulfillment of the

- Collins, M. D., & Jackson, C. J. (2015). A process model of self-regulation and leadership: How attentional resource capacity and negative emotions influence constructive and destructive leadership. *Leadership Quarterly*, 26, 386-401.
- Colquitt, J. A., Noe, R. A., & Jackson, C. L. (2002). Justice in teams: Antecedents and consequences of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, 55, 83-109.
- Cooke, R. A., & Szumal, J. L. (1987). Interpreting the cultural styles measured by the OCI in organizational culture inventory. In R. Cooke (Ed.), *Level V, Leader's manual* 27-56.
- Coralia Sulea & Saul Fine et., al,(2013), "Abusive Supervision and Counterproductive Work Behaviors The Moderating Effects of Personality," West University of Timisoara, Romania, Midot Ltd., Bnei Brak, Israel, *Journal of Personnel Psychology*, Vol. 12(4):196–200.
- Cristina C., & Vlad, B. (2012). Correlative study between mental health, physical health, pro-organizational behaviors and counterproductive behaviours in a telephonic company from Chisinau, Moldavia Republic. *Romanian journal of experimental applied psychology*, 3(3).
- Daugherty, S. R., Baldwin, D. C., & Rowley, B. D. (1998). Learning, satisfaction, and mistreatment during medical intern- ship: A national survey of working conditions. *Journal of the American Medical Association*, 279, 1194-1199.
- Decoster, Stijn. Camps, Jeroen. & Stouten, Jeroen. (2014). The mediating role of LMX between abusive supervision and work behaviors, *American Journal of Business*, 29: No. 1: 61 – 75
- Deniz, N., Noyan, A., & Ertosun, O. (2013). The Relationship between Employee Silence and Organizational Commitment in a Private Healthcare Company. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 691-700.
- Deniz, N., Noyan, A., & Ertosun, Ö. G. (2013). The relationship between employee silence and organizational commitment in a private healthcare company. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 691-700.

- Dong, X. T., & Chung, Y. W. (2020). The Mediating Effect of Perceived Stress and Moderating Effect of Trust for the Relationship Between Employee Silence and Behavioral Outcomes. *Psychological Reports*.
- Donovan, S., O'Sullivan, M., Doyle, E., & Garvey, J. (2016). Employee Voice and Silence in Auditing Firms. *Employee Relations*, 38(4), 563-577.
- Douglas, S.C., Kiewitz, C., Martinko, M.J., Harvey, P., Kim, Y. & Chun, J. (2008), "Cognitions, emotions, and evaluations: an elaboration likelihood model for workplace aggression", *Academy of Management Review*, 33: No. 2, 425-451.
- Duffy, M. K., Ganster, D., & Pagon, M. (2002). Social undermining in the workplace. *Academy of Management Journal*, 45: 331-351.
- Elçi, M., Erdilek, M., Alpkan, L., & Şener, İ. (2014). The Mediating Role of Mobbing On the Relationship between Organizational Silence and Turnover Intention. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 455464.
- Eschleman, K. J., Bowling, N. A., Michel, J. S., & Burns, G. N. (2014). Perceived intent of supervisor as a moderator of the relationships between abusive supervision and counterproductive work behaviours. *Work & Stress*, 28(4), 362-375.
- Farshad Azari, Morteza Doosti, Seyed Jafar Moosavi. (2014). "The Relationship between Organizational Silence Attitude and Staff Organizational Commitment Mazandaran Province Sports and the Youth headquarters and offices. *Applied mathematics in Engineering, Management and Technology*, 2(3), 183- 193.
- Gu, J., Song, J., & Wu, J. (2016). Abusive supervision and employee creativity in China. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Hansbrough, T. K., & Jones, G. E. (2014). Inside the minds of narcissists how narcissistic leaders' cognitive processes contribute to abusive supervision. *Zeitschrift Fur Psychologie-Journal of Psychology*, 222, 214-220.
- Harris, K., Harvey, P., Harris, R., & Cast, M. (2013). An investigation of abusive supervision, vicarious abusive supervision, and their joint impacts. *The Journal of Social Psychology*, 153: No. 1, 38-50.

- Henle, C. A., & Gross, M. A. (2014). What have I done to deserve this? Effects of employee personality and emotion on abusive supervision. *Journal of Business Ethics*, 122: No. 3, 461–474.
- Hershcovis, M. S., Turner, N., Barling, J., Arnold, K. A., Dupré, K. E., Inness, M., LeBlanc, M. M., & Sivanathan, N. (2007). Predicting workplace aggression: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92, 228-238.
- Hoel, H., & Cooper, C. L. (2000). Destructive conflict and bullying at work. Unpublished report, Manchester School of Management, University of Manchester Institute of Science and Technology, UK.
- Hoel, H., & Cooper, C. L. (2001). Origins of bullying: Theoretical frameworks for explaining workplace bullying. In N. Tehrani (Ed.), *Building a culture of respect: Managing bullying at work*: 3-19. London: Taylor & Francis.
- Hoel, H., Rayner, C., & Cooper, C. L. (1999). Workplace bullying. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.) *International review of industrial and organizational psychology*, 14, 195-230. London: Wiley.
- Hoobler, J., & Brass, D. (2006). Abusive supervision and family undermining as displaced aggression. *Journal of Applied Psychology*, 91, 1125-1133.
- Hoobler, Jenny M. (2002). *Abusive Supervision in The Workplace A Restorative Justice Perspective*. A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in the College of Business and Economics at the University of Kentucky.
- Hoveyda, Hamid Reza, and Seyed Mostafa Seyedpoor. (2015). "The Relationship between psychological capital and organizational silence. *Jurnal UMP Social Sciences and Technology Management*, 3(2).
- Hu, Lingyan. Liu, Yan. (2016). Abuse for status: A social dominance perspective of abusive supervision. *Human Resource Management Review* 27: (2017), 328–337.
- Idiakheua, E. O., & Obetoh, G. I. (2012). Counterproductive work behaviour of Nigerians: An insight into make-up theory. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(7), 1.

- Jahanzeb, S., & Fatima, T. (2018). How workplace ostracism influences interpersonal deviance: The mediating role of defensive silence and emotional exhaustion. *Journal of Business and Psychology*, 33(6), 779-791.
- Jianlin Wu, et al . , (2016). Abusive supervision and employee creativity in China Departmental identification as mediator and face as moderator. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(8), 1187-1204.
- John, S. P., & Manikandan, K. (2019). Employee Silence: A Meta-Analytic Review.
- Ju, Dong, et al. "A Multilevel Study of Abusive Supervision, Norms, and Personal Control on Counterproductive Work Behavior: A Theory of Planned Behavior Approach." *Journal of Leadership & Organizational Studies* 26.2 (2019): 163-178
- Jung, H. S., & Yoon, H. H. (2019). The effects of social undermining on employee voice and silence and on organizational deviant behaviors in the hotel industry. *Journal of Service Theory and Practice*.
- Kanten, P and Er Ülker, F (2013). "The Effect of Organizational Climate on Counterproductive Behaviors: An Empirical Study on the Employees of Manufacturing Enterprises". *The Macrotheme Review: A multidisciplinary journal of global macro trends*, Vol. 2, No.4, Pp:144-160.
- Kanten, Pelin and Funda Er Ülker (2013), "The Effect of Organizational Climate on Counterproductive Behaviors: An Empirical Study on the Employees of Manufacturing Enterprises", Mehmet Akif Ersoy University, School of Tourism and hotel Management, Burdur, Turkey, *The Macrotheme Review A multidisciplinary journal of global macro trends*, 2(4).
- Kareem, J. M. (2017). The Role of Abusive Supervision on Employee Silence and Mediating Role of Justice Perception: A Case of Banks in Iraq. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(12), 838-858
- Kelloway, E. Kevin; Francis, Lori; Prosser, Matthew; Cameron, James E. (2010). "Counterproductive work behavior as protest". *Human Resource Management Review* 20. Pp 18-25.

- Kevin Impelman,(2006) " Predicting Counter-productive Workplace Behavior: Item Level Analysis of an Integrity Test" Master of Science, University of North Texas.
- Kim, P. Y., & Lee, Y. L. (2015). Effects of abusive supervision on organizational silence and organizational commitment in travel agency. The Journal of the Korea Contents Association, 15(5), 507-514.
- Kim, Y. J. (2017). The influence of foodservice industry culinary staff's workplace harassment in organizational silence, counterproductive work behavior and turnover intent: Focus on moderating effects on gender and staff's job status. Culinary science and hospitality research, 23(3), 15-28.
- Kostihk, D. (2012). silence the reasons why people not communitte. Columbia: University Missouni.
- Köylüoğlu, A., Bedük, A., Duman, L., & Büyükbayraktar, H. (2015). Analyzing the Relation between Teachers' Organizational Silence Perception and Whistle Blowing Perception. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 207, 536-545.
- Kwon, H. G. (2017). A study on the structural relationship between authentic leadership, trust in superiors, organizational silence, turnover intention, and counterproductive work behaviors. Journal of the Korea Industrial Information Systems Research, 22(4), 131-147.
- Lai, Y., Zhu, J., & Jian, H. (2020, April). The Relationship Between Abusive Supervision and Employee Silence: A Meta-analysis. In International Conference on Arts, Humanity and Economics, Management (ICAHM 2019) (pp. 211-220).
- Lapierre, L. M., Spector, P. E., & Leck, J. D. (2005). Sexual versus nonsexual workplace aggression and victims' overall job satisfaction: A meta-analysis. Journal of Occupational Health Psychology, 10, 155-169.
- Lester, J. (2009). Not your child's playground: Workplace bullying among community college faculty. Community College Journal of Research and Practice, 33: No. 5, 444-462.
- Liang, L. H., Lian, H., Brown, D., Ferris, D. L., Hanig, S., & Keeping, L. (2015). Why are abusive supervisors abusive? A dual- system self-control model. Academy of Management Journal, amj. 2014.0651.

- Lin, Szu-Han. (2017). The Antecedents of Abusive Leader Behaviors: Why Leaders Internationally Engage in Abusive Leader Behaviors. Submitted to Michigan State University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Business Administration, Doctor of Philosophy.
- LIU Zhen & XU Meixin, (2012)," Preliminary Exploring the Influence of Person-Organization Fit on Counterproductive Work Behavior", International Journal Business and Management, Vol. 4, No. 2, pp. 133-139.
- Liu, D., Liao, H. & Loi, R. (2012). The dark side of leadership: A three-level investigation of the cascading effect of abusive supervision on employee creativity. Academy of Management Journal, 55: No 5, 1187-1212.
- Low, Y. M., Sambasivan, M., & Ho, J. A. (2019). Impact of abusive supervision on counterproductive work behaviors of nurses. Asia Pacific Journal of Human Resource.
- Mackey, Jeremy D., Frieder, Rachel E., Brees, Jeremy R., & Martinko, Mark J. (2015). Abusive Supervision: A Meta-Analysis and Empirical Review. Journal of Management, 1–26.
- Maria, W. (2006). brother secret sister silence. USA: business ethics.
- Martinko , M. J., Harvey, P., Brees , J.R., & Mackey , j. (2013) . A review of abusive supervision research. Journal of Organizational Behavior , 34 , S120 – S137.
- Martinko, M. J., Douglas, S. C., & Harvey, P. (2006). Attributional theory in industrial and organizational psychology: A review. In G. P. Hodgkinson and J. K. Ford (Ed.), International Review of Industrial and Organizational Psychology, 21, 127-187.
- Martinko, M. J., Harvey, P., Brees, J. R., & Mackey, J. (2013). A review of abusive supervision research. Journal of Organizational Behavior, 34, S120-S137.
- MENG, H. (2019). The Impact of Abusive Supervision on Interpersonal Counterproductive Work Behavior.
- Mitchell, M., & Ambrose, M. (2007). Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs. Journal of Applied Psychology, 92: No. 4, 1159-1168.
- Morrison, E. (2014). Employee Voice and Silence. Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav., 1(1), 173-197.

- Morsch, J., van Dijk, D., & Kodden, B. (2020). The Impact of Perceived Psychological Contract Breach, Abusive Supervision, and Silence on Employee Well-being. *Journal of Applied Business and Economics*, 22(2).
- Motowidlo, S. J. (1986). Information processing in personnel decisions. In K. M. Rowland & G. R. Ferris (Eds.), *Research in*
- Nafari, N., Darbin, M. and Khalil, M. (2013) . The study of the effect of organizational justice on anti-productive behavior of the staff national Iranian Company, *Life Science Journal*10, 587- 592.
- Namie, G., Christensen, D., & Phillips, D. (2014). 2014 WBI U.S. workplace bullying survey. Retrieved from <http://workplacebullying.org/multi/pdf/WBI-2014-US-Survey.pdf>
- Nikmaram, Sahar, et al. (2012). "Study on relationship between organizational silence and commitment in Iran. *World Applied Sciences Journal*, 17(10), 1271-1277.
- Nwani, E. B., Ofoke, M. S., Eze, E. O., & Udechukwu, D. C. (2017). Abusive supervision and work tension as predictors of counterproductive work behaviour among Nigerian police. *Journal of Psychology and Sociological Studies*, 1(1).
- O'Leary-Kelly, A. M., Griffin, R.W., & Glew, D.J. (1996). Organization-motivated aggression: A research framework. *Academy of Management Review*, 21, 225- 253.
- Onyishi, I. E. (2012). Abusive supervision and prosocial organizational behavior: A study of workers in the banking industry in Nigeria. *The African Symposium*, 12, 96-103.
- Pangestu, R. N., & Wulansari, N. A. (2019). The Effect of Abusive Supervision on Employee Silence using Emotional Exhaustion and Organizational Justice as a Mediation Variable. *Management Analysis Journal*, 8(1), 58-67.
- Park, J. H., Carter, M. Z., DeFrank, R. S., & Deng, Q. (2018). Abusive supervision, psychological distress, and silence: The effects of gender dissimilarity between supervisors and subordinates. *Journal of Business Ethics*, 153(3), 775-792.
- Peng, A., Schaubroeck, J., & Li, Y. (2014). Social exchange implications of own and coworkers' experiences of supervisory abuse. *Academy of Management Journal*, 57: No. 5, 1385-1405.

- Porath, C., & Erez, A. (2009). Overlooked but not untouched: How reduces onlookers performance on routine and creative tasks. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*
- Pozelvand ,A.Z. and Karimi ,F., 2016 .The Relationship between Organizationalclimate and the organizational Silence of Administrative staff in Education Department *International Education studies* ,9(6),120-129.
- Pyc, Lindsay S. (2011). The Moderating Effects of Workplace Ambiguity and Perceived Job Control on the Relations between Abusive Supervision and Employees' Behavioral, Psychological, and Physical Strains. Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy, Department of Psychology Hofstra College of Liberal Arts and Sciences Hofstra University, Hempstead, New York.
- Ramshida, A. P. (2013). "Organizational Commitment as a Mediator of Counterproductive Work Behavior and Organizational Culture" *International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research*, Vol.2 (2).
- Richman, J. A., Flaherty, J. A., Rospenda, K. M., & Christensen,M. L. (1992). Mental health consequences and cor- relates of medical student abuse. *Journal of the American Medical Association*, 267, 692-294.
- Robinson, S. L. & Bennett, R. J. (1995). "A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study". *Academy of Management Journal*, 38, Pp 555–572.
- Robinson, S.and, Bennett, R. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: a Multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38 (2), 555- 572.
- Rospenda, K. M., Richman, J. A., Ehmke, J. L. Z., & Zlapoter, K.W. (2005). Is workplace harassment hazardous to your health? *Journal of Business and Psychology*, 20, 95-110.
- Rospenda, K. M., Richman, J. A., Wislar, J. S., & Flaherty, J. A. (2000). Chronicity of sexual harassment and generalized work-place abuse: Effects on drinking outcomes. *Addiction*, 95, 1805-1820.
- Sajid Bashir, et. Al ,. (2012). Dimensionality of counterproductive work behaviors in public sector organizations of Pakistan. *Public Organization Review*, 12(4), 357-366.

- Scheuer, Melinda L. (2010). A Climate for Workplace Aggression: The Influence of Abusive Supervision, Organizational Factors, and Subordinate Predispositions. A Thesis Submitted to The Graduate School in Partial Fulfillment of The Requirements for The Degree Master of Arts, Department of Psychology.
- Schriesheim, C. A., House, R. J., & Kerr, S. (1976). Leader initiating structure: A reconciliation of discrepant research results and some empirical tests. *Organizational Behavior and Human Performance*, 15, 297-321.
- Schyns, B., & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24, 138-158.
- Şevket, Y. (2012). Analysis of the Hotel Personnel's Conceptions of Organizational Justice, Organizational Silence, Mobbing, Organizational Commitment In Terms Of Demographic Variables.
- Seyed R. & Mehdi A. (2014). " Effect of Organizational culture on organizational silence: the mediating role of organizational commitment. " *International Journal of Management and Humanity Sciences*, 3 , 3306-3313.
- Shahjehan, A., & Yasir, M. (2016). Surface and deep conceptualizations of silence and voice paradoxes: An empirical analysis of women behavior at workplace. *Cogent Business & Management*, 3(1), 1221560.
- Shao, P., Resick, C. J., & Hargis, M. B. (2011). Helping and harming others in the workplace: The roles of personal values and abusive supervision. *Human Relations*, 64: No. 8, 1051–1078.
- Spector et Al., (2006). " The dimensionality of counter productivity: Are all counterproductive behaviors created equal?. *Journal of vocational behavior*, 68(3), 446-460.
- Spector,et.al. (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal? *Journal of Vocational Behavior*, 68: 446-460.
- Sulea, C., Fine, S., Fischmann, G., Sava, F. A., & Dumitru, C. (2013). Abusive supervision and counterproductive work behaviors. *Journal of Personnel Psychology*.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43, 178-190.

- Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of management*, 33(3), 261-289.
- Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 33: No. 3, 261-289.
- Tepper, B. J., & Henle, C. A. (2011). A case for recognizing distinctions among constructs that capture interpersonal mistreatment in work organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 487- 498.
- Tepper, B. J., Moss, S. E., & Duffy, M. K. (2011). Predictors of abusive supervision: Supervisor perceptions of deep-level dissimilarity,
- Tepper, B. J., Moss, S. E., Lockhart, D. E., & Carr, J. C. (2007). Abusive supervision, upward maintenance communication, and subordinates' psychological distress. *Academy of Management Journal*, 50, 1169-1180.
- Thau, S., Bennett, R. J., Mitchell, M. S., & Marrs, M. B. (2009). How management style moderates the relationship between abusive supervision and workplace deviance: An uncertainty management theory perspective. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108, 79-92.
- Tran, Q., Tian, Y., & Sankoh, F. P. (2013). The impact of prevalent destructive leadership behaviour on subordinate employees in a firm. *American Journal of Industrial and Business Management*, 3(07), 595.
- Tulubas, T., & Celep, C. (2012). Effect of Perceived Procedural Justice on Faculty Members' Silence: The Mediating Role of Trust in Supervisor. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 47, 1221-1231.
- Umar, M., & Hassan, Z. (2013). Antecedents and Outcomes of Voice and Silence Behaviours of Employees of Tertiary Educational Institutions in Nigeria. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 97, 188-193.
- W. F. Casco, Costing Human resources: The financial impact of behavior in organizations paws Kent, Boston, 1991, pp. 20 – 30.
- Walter, F., Lam, C. K., van der Vegt, G. S., Huang, X., & Miao, Q. (2015). Abusive supervision and subordinate performance: Instrumentality considerations in the emergence and consequences

- of abusive supervision. *Journal of Applied Psychology*, 100, 1056-1072.
- Wang, C. C., Hsieh, H. H., & Wang, Y. D. (2020). Abusive supervision and employee engagement and satisfaction: the mediating role of employee silence. *Personnel Review*.
 - Wang, R., & Jiang, J. (2015). How abusive supervisors influence employees' voice and silence: The effects of interactional justice and organizational attribution. *The Journal of social psychology*, 155(3), 204-220.
 - Wei, F., & Si, S. (2013). Tit for tat? Abusive supervision and counterproductive work behaviors: The moderating effects of locus of control and perceived mobility. *Asia Pacific Journal of Management*, 30(1), 281-296.
 - Wei, F., & Si, S. (2013). Tit for tat? Abusive supervision and counterproductive work behaviors: The moderating effects of locus of control and perceived mobility. *Asia Pacific Journal of Management*, 30(1), 281-296.
 - Wislar, J. S., Richman, J. A., Fendrich, M., & Flaherty, J. A. (2002). Sexual harassment generalized workplace abuse and drinking outcomes: The role of personality vulnerability. *Journal of Drug Fall*: 1071-1088.
 - Wood, R., & Bandura, A. (1989). Social cognitive theory of organizational management. *Academy of Management Review*, 14, 361-384.
 - Wu, T., & Hu, C. (2009). Abusive supervision and employee emotional exhaustion: Dispositional antecedents and boundaries. *Group & Organization Management*, 34: No. 2, 143-169.
 - Xiaqi, D., Kun, T., Chongsen, Y., & Sufang, G. (2012). Abusive supervision and LMX: Leaders' emotional intelligence as antecedent variable and trust as consequence variable. *Chinese Management Studies*, 6: No. 2, 257-270.
 - Xu, A. J., Loi, R., & Lam, L. W. (2015). The bad boss takes it all: How abusive supervision and leader-member exchange interact to influence employee silence. *The Leadership Quarterly*, 26(5), 763-774.
 - Yinqiu, M. A., Meng, X. I., Qin, X. U., Shuming, Z. H. A. O., & Univiersity, N. (2017). How Does Abusive Supervision Affect

- Subordinate's Counterproductive Work Behavior? A Perspective of Social Cognitive Theory. Chinese Journal of Management, (8), 8.
- Zahng, Y., Liao, J., & Zhao, J. (2011). Research on the organizational citizenship behavior continuum and its consequences. Frontiers of Business Research in China
 - Zaman, G., Ali, N., & Afridi, F. (2011). Relationship between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior: Empirical evidence from Pakistani Banks. Abasyn University Journal of Social Sciences, 4(1), 1-8
 - Zaman, Gohar & Nazim Ali (2013), "Relationship between Counterproductive Work Behavior and Organizational Citizenship Behavior: Empirical Evidence from Pakistani Banks, Abasyn Journal of Social Sciences Vo. 4 No.1
 - Zellars, K. L., Tepper, B. J. & Duffy, M. K. (2002). Abusive supervision and subordinates' organizational citizenship behavior. Journal of Applied Psychology, 86, 1068-1076.
 - The Impact of Rumors on Social Media Sites in Behavior of Purchasing Food Products in the Egyptian Market HEDFM Abdelkader, Ali Ahmed
 - International Journal of Customer Relationship Marketing and Management...Integrating Smartphone Talking Applications, Trust, Switching Cost and Customer Switching Behaviour in the Mobile Phone Market: The Case of Egyptin the Mobile Phone Market The A Abdelkader International Journal of Customer Relationship Marketing and Management...
 - Decomposing Customer Engagement Effect Between Marketer- and User-Generated Content and Repurchase Intention in the Online Airline Service Community AAARS , Ebrahim International Journal of Online Marketing 11 (4), 1-22.