

أثر المضايقة التنظيمية والثقة في المشرف كمتغيرين وسيطين في العلاقة بين الإشراف السيء والصمت التنظيمي

مرقت محمد السعيد مرسي *

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين الإشراف السيء والصمت التنظيمي، كما هدفت أيضا إلى تحديد ما إذا كان متغيرا المضايقة التنظيمية والثقة في المشرف بتوسطان هذا العلاقة أم لا. وتتجلى أهمية هذه الدراسة في تناولها لجميع المتغيرات السابقة في دراسة واحدة، فضلا عن التنوع في مصادر بياناتها، إذ تم جمعها من كل من الرؤساء والمرؤوسين. وعبر الاعتماد على دراسة ميدانية تمت على عينة قوامها 75 رئيسا و215 مرؤوسا من العاملين في شركة شرق الدلتا لإنتاج الكهرباء باستخدام قائمة استقصاء تم اعدادها استنادا إلى المقاييس الواردة في الدراسات السابقة وباستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة، انتهت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين الإشراف السيء والصمت التنظيمي، كما أوضحت النتائج أيضا أن متغيري المضايقة التنظيمية والثقة في المشرف يتوسطان جزئيا العلاقة بين الإشراف السيء والصمت التنظيمي.

الكلمات الدالة: المضايقة التنظيمية، الثقة في المشرف، الإشراف السيء، الصمت التنظيمي.

المقدمة

يمثل العنصر البشري أحد أهم مدخلات المنظمات الحديثة، بل ومن وأعظم القوى المؤثرة في تحديد هويتها ورسم معالم مستقبلها ومنه صنعت مسيرة حياة تلك المنظمات، وعليه أيضا تتحدد كفاءتها وفعاليتها، وتكمن أهمية هذا العنصر في قدرته على مجابهة المشاكل التنظيمية، عبر تقديمه حلول مبتكرة ورائدة لها (Dankoski et al., 2014).

لقد أفادت الدراسات والبحوث التنظيمية أنه على الرغم من امتلاك هذا العنصر للثقة في ذاته، إلا أنه يتردد أحيانا في التعبير عن آرائه وأفكاره ومعتقداته، وذلك لقناعته الراسخة بأن الانخراط في المشاركة والتعبير عن الآراء والمقترحات يشوبه قدر من الخطورة، وهو ما يدفعه إلى الصمت حيال عدد من الأحداث والمواقف التي تمر بها المنظمة والموضوعات

* أستاذ مساعد - كلية التجارة جامعة الأزهر (فرع تفهنا الإشراف للنبات).
mervat@azhar.edu.eg

تاريخ استلام البحث 2017/4/20 وتاريخ قبوله 2017/10/11.

والمشاكل المتعلقة بها (Eriguc et al., 2014).

وعندما يعم الصمت أرجاء المنظمة، ويكف أعضاؤها عن الحديث، يتسرب الإحباط لشبكاتهما الاجتماعية وتصبح مزاياها التفاضلية بلا معنى، وهو ما يؤثر سلبا على فعالية صنع قرارها التنظيمي، ويؤدي إلى فشل أهداف وخطط مديريها (Karaca, 2013)، ويقود في النهاية إلى عرقلة التغيير والتطوير التنظيمي الفعال وفقدان القدرة على دراسة وتصحيح الأخطاء (Zehir & Erdogan, 2011).

ويعبر الصمت التنظيمي عن عزوف العاملين عن التعبير عن نتائج تقييمهم الوجداني والإدراكي والسلوكي للمواقف التنظيمية المتنوعة (Pinder & Harlos, 2001)، وبمعنى آخر، فإنه يعبر عن العزوف المتعمد من جانب العاملين عن طرح الأسئلة أو الإدلاء بالأفكار والمعلومات المتعلقة بالقضايا والموضوعات التنظيمية (Brinsfield, 2009; Tangirala, 2008; Ramanujam & Deniz et al., 2013). ويعزى الصمت التنظيمي لعدد من الأسباب منها: الإشراف السيء

السائدة بالشركة².

- حدوث العديد من المشاجرات بين العاملين وبعضهم البعض، وصلت في بعض الأحيان إلى حد الاشتباك بالأيدي كنتيجة لسوء توزيع العمل وأماكنه³.
- إنعدام العدالة في توزيع الحوافز ومنحها لغير مستحقيها، مما حدا ببعض منهم إلى وصفها بالظالمة.
- سوء معاملة المسؤولين لمروؤسيهم وتعمد إهانتهم والإساءة إليهم.
- نقل عدد من العاملين تعسفياً لمعارضتهم آراء رؤسائهم، بالإضافة إلى المعاملة السيئة التي يلقونها⁴.
- ضعف ثقة العاملين في رؤسائهم.

وفي الواقع، فإن هذه المشكلات وغيرها إن دلت على شيء فإنما تدل على ممارسة مسؤولي الشركة محل الدراسة لأسلوب الإشراف السيء على عاملها وتوجيه المضايقات لهم، وهو ما أضعف من ثقة هؤلاء العاملين في رؤسائهم ودفعهم إلى الصمت التنظيمي. وهذا ما دعا الباحثة في دراستها الحالية إلى فحص العلاقة بين الإشراف السيء والصمت التنظيمي، وتحديد نحو ما إذا كان متغيرا المضايقة التنظيمية والثقة في المشرف يتوسطا هذه العلاقة أم لا، بغية الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في تقديم عدد من النتائج والتوصيات التي قد تسهم في التخفيف من حدة المشكلات التي يعاني منها العاملون في الشركة محل الدراسة، إذ تعتقد الباحثة أن تحسين ممارسات الإشراف والتخلص من سلوكياته السلبية وتدعيم الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين وعرقلة المضايقات التنظيمية من شأنه الاسهام في حث العاملين على الإبداع والآراء والأفكار والمقترحات وتحسين مناخ العمل بالشركة وهو ما يعود بالنفع على كل من الشركة وعاملها ويسهم في تحقيق فعاليتها التنظيمية.

2. أسئلة الدراسة

تسعى الدراسة الحالية للإجابة عن سؤال رئيسي مفاده: هل توجد علاقة بين الإشراف السيء والصمت التنظيمي؟ وهل

(Kiewitz et al., 2016) والمضايقة التنظيمية (Erdirencelebi & Şendogdu, 2016)، وإنعدام الثقة بين العاملين ومشرفيهم. أو قد ينشأ بسبب الخوف من الإقصاء أو الإضرار بعلاقتهم مع مديريهم (Gul & Özcan, 2011).

انطلاقاً مما سبق، وتقديراً للآثار السلبية الناجمة عن الصمت التنظيمي على كل من المنظمة وعاملها، فإن الدراسة الحالية تستهدف رصد العلاقة بين الإشراف السيء والصمت التنظيمي وتحديد أثرها، كما تهدف أيضاً إلى تحديد نحو ما إذا كان متغيرا المضايقة التنظيمية والثقة في المشرف يتوسطا هذه العلاقة أم لا وذلك لعينة من الرؤساء والمرؤوسين بشركة شرق الدلتا لإنتاج الكهرباء، وذلك بغية تقديم عدد من المقترحات والتوصيات التي قد تسهم في تقليل مستوى دافعية عاملها للصمت التنظيمي وحثهم على المشاركة بأرائهم وأفكارهم ومقترحاتهم في صنع القرار التنظيمي.

1. مشكلة الدراسة

من خلال ما قامت به الباحثة من زيارات استطلاعية ومقابلات شخصية لعدد من العاملين¹ بشركة شرق الدلتا لإنتاج الكهرباء، أمكن لها الوقوف على عدد من المشكلات التي يعانون منها، والتي دفعت الباحثة إلى التعامل معها، ومن ثم دراستها دراسة علمية للوقوف على حقيقتها، والتي تمثل أهمها فيما يلي: -

- التعنت والاضطهاد من جانب مسؤولي الشركة وإتباعهم لسياسة تكميد الأفواه، وغلغ قنوات الإتصال بينهم وبين مروؤسيهم، وهو ما دفع العاملين بهذه الشركة إلى رفع شعار "الشكوى ممنوعة والإستغاثات محظورة"¹.
- لم يتوقف التعنت عند غلق أبواب المسؤولين في وجه العاملين فقط، بل تعداه أيضاً إلى توقيح الجزاءات والعقوبات والحرمان من العلاوات أو الترقيات لكل من تسول له نفسه مخالفة آرائهم أو الإعتراض أو التذمر على الأوضاع

¹ مقابلة الباحثة مع عدد (57) مفردة من العاملين بالشركة خلال الفترة من 12 وحتى 20 أكتوبر عام 2016 م، وذلك بهدف استقصاء اتجاهاتهم حول متغيرات الدراسة وأهم المشكلات التي يعانون منها.

¹ جريدة النبا، 10 أكتوبر، 2016.

² جريدة الفجر، 28 مايو، 2014.

³ جريدة النبا، العدد السابق.

⁴ جريدة النبا، العدد السابق.

بحوالي من 23 بليون دولار، كنتيجة لغياب العاملين وارتفاع معدلات تركهم للعمل أو تقلص الإنتاجية (Tepper, 2000).

• كما تكمن أيضا أهميتها في تناولها لمفهوم الصمت التنظيمي، فعلى الرغم من الآثار السلبية والإيجابية المترتبة عليه، إلا أنه لازال يمثل مفهوما غامضا، كما أنه لم ينل من الكتاب والباحثين سوى إهتمام محدود (Shojaiea et al., 2011). ويؤكد كل من (Pinder & Harlos 2001) أن الصمت يتم تجاهله من قبل العديد من الباحثين على الرغم من تمدده ضمن العديد من المنظمات وأهميته القصوى.

• ومما يضيف أهمية لهذه الدراسة هو تنوع مصادر بياناتها، حيث عمدت الى جمع كل من المتغيرات المستقلة والوسيط من المرؤوسين، في حين تم جمع البيانات المتعلقة بالمتغير التابع من الرؤساء، وذلك تقاديا لمخاطر التباين المنهجي المشترك إستجابة لما أوصى به كل من Rego وزملائه بضرورة جمع البيانات من مصادر متنوعة وفي أوقات متنوعة (Rego et al., 2011).

4. الدراسات السابقة

تهدف الباحثة من خلال هذا الجزء إلى عرض عدد من الدراسات السابقة المتعلقة بمفاهيم الإشراف السيء والمضايقة التنظيمية والثقة في المشرف والصمت التنظيمي، ثم التعليق عليها، وذلك على النحو التالي: -

1.5. الدراسات السابقة المتعلقة بالإشراف السيء:

تناولت العديد من الدراسات السابقة متغير الإشراف السيء بالبحث والدراسة بهدف إستكشاف علاقته بالمتغيرات التنظيمية الأخرى والناتج المترتبة عليه، ومنها: -

دراسة (Poon, 2011) والتي استهدفت التعرف على التأثير المباشر للإشراف السيء على كل من دعم النظر والاندماج في العمل، وعبر الإعتماد على عينة قوامها 140 مفردة من العاملين في مجموعة من الشركات الماليزية المتنوعة، أفادت نتائجها بأن الإشراف السيء يرتبط سلبيا بدعم النظر، في حين يرتبط إيجابيا بمتغير الاندماج في العمل.

وتناولت دراسة (Ashraf & Ashraf, 2016) العلاقة بين الإشراف السيء والصراع الشخصي، كما تناولت أيضا الدور الوسيط لمتغير الإخلال بالعقد النفسي على العلاقة السابقة. وعبر دراسة ميدانية تمت على عينة قوامها (272)

يتوسط متغيرا المضايقة التنظيمية والثقة في المشرف هذه العلاقة أم لا؟ وينقسم هذا السؤال الرئيس إلى سبع أسئلة فرعية تشمل:

- هل توجد علاقة بين سلوكيات الاشراف السيء ومستوى الدافعية للصمت التنظيمي أم لا؟
- هل توجد علاقة بين سلوكيات الاشراف السيء ومستوى الشعور بالمضايقة التنظيمية أم لا؟
- هل توجد علاقة بين الشعور بالمضايقة التنظيمية ومستوى الدافعية للصمت التنظيمي أم لا.
- هل يتوسط الشعور بالمضايقة التنظيمية العلاقة بين سلوكيات الإشراف السيء والدافعية للصمت التنظيمي أم لا؟
- هل توجد علاقة بين سلوكيات الإشراف السيء ومستوى الثقة في الرؤساء أم لا؟
- هل توجد علاقة بين الثقة في الرؤساء ومستوى الدافعية للصمت التنظيمي أم لا؟
- هل يتوسط متغير الثقة في المشرف العلاقة بين سلوكيات الإشراف السيء والصمت التنظيمي أم لا؟

3. أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من الإعتبارات العلمية والعملية التالية:

• تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية مجال تطبيقها، ألا وهو مجال إنتاج الكهرباء، حيث تلعب الشركة محل الدراسة دورا مهما في توفير الطاقة الكهربائية المستدامة من كافة المصادر لكافة العملاء وفقا للمعايير العالمية وبأسعار تنافسية من خلال عمل مؤسسي يتبنى سياسات الجودة والاستخدام الأمثل للموارد للحفاظ على البيئة، إعتمادا على القدرات البشرية والتكنولوجية العالية الكفاءة، وإنجاز الأعمال بطريقة مسؤولة أخلاقيا، بما يحقق صالح العاملين والعملاء والمجتمع.

• تتبع أهمية هذه الدراسة أيضا من تناولها لمفهوم الإشراف السيء، والذي يحظى بقدر كبير من الأهمية نظرا لكون ما يقرب من 14% من العاملين في المنظمات يعانون من سلوكيات الإشراف السيء، والتي لا يقتصر أثرها فقط على التأثير السلبي على رفاهية الأفراد، بل قد يمتد أثره أيضا ليتسبب في تحمل المنظمات لتكاليف ضخمة تقدر تقريبا

وركزت دراسة (Elçi et al.,2014) على تناول أثر متغيري الصمت التنظيمي والمضايقة التنظيمية على النية لترك العمل، وعبر دراسة ميدانية تمت على عينة قوامها (1794) عاملا ب(39) منظمة تركية متنوعة، أفادت نتائجها بوجود تأثير إيجابي ومعنوي لكل من الصمت التنظيمي والمضايقة التنظيمية على النية لترك العمل.

وإستهدفت دراسة (Hüsrevşahi,2015) فحص العلاقة بين المضايقة التنظيمية والصمت التنظيمي، وعبر دراسة ميدانية تمت على عينة قوامها (312) مدرسا بالمدارس العامة التركية يعملون في (38) مدرسة ابتدائية وإعدادية بإسطنبول، أفادت نتائجها بوجود علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين سلوكيات المضايقة التنظيمية والصمت التنظيمي.

3.5. الدراسات السابقة المتعلقة بالثقة في المشرف

كذلك تناولت العديد من الدراسات السابقة العلاقة بين متغير الثقة في المشرف والعديد من المتغيرات التنظيمية الأخرى، كما بحثت أيضا تأثيره على العديد من النواتج الأخرى، ومنها: -

دراسة (Findikil et al.,2010) والتي فحصت العلاقة بين متغيرات التمكين النفسي والثقة في المنظمة والثقة في المشرف، وعبر دراسة ميدانية تمت على عينة قوامها (86) مفردة من العاملين في ثلاثة شركات تركية، أفادت نتائجها بوجود علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين الثقة في المشرف والثقة في المنظمة.

وإهتمت دراسة (Kim & Ko, 2014) بفحص الدور الوسيط لمتغير الثقة في المشرف في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية وسلوك مشاركة المعرفة، وعبر دراسة ميدانية تمت على عينتين قوامهما (222، 959) عاملا فيدراليا على التوالي، أوضحت نتائجها أن الثقة في المشرف تتوسط العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية وسلوك مشاركة المعرفة.

وركزت دراسة (Taboli & Abdallahzadeh,2016) على تناول الدور الوسيط لكل من الثقة في المشرف والأخلاقيات المهنية في العلاقة بين نمط القيادة الروحية والإستقامة التنظيمية، وعبر دراسة ميدانية تمت على عينة قوامها (215) مفردة من العاملين في منظمة تسجيل الوثائق في مدينة كرمان بباكستان، أفادت نتائجها أن الثقة في المشرف

مدرسا في القطاع التعليمي بباكستان، أفادت النتائج بعدم توسط متغير العقد النفسي للعلاقة بين الإشراف السيء والصراع الشخصي.

وركزت دراسة (Park et al.,2016) على تحديد نحو ما إذا كان متغيرا الضيق النفسي والتنوع يتوسطا العلاقة بين الإشراف السيء والصمت التنظيمي أم لا، وعبر دراسة ميدانية تمت على عينة قوامها (222) مفردة من العاملين في مجموعة من الشركات الصينية المتنوعة، أفادت نتائجها بأن متغير الضيق النفسي يتوسط العلاقة بين الإشراف السيء والصمت التنظيمي.

بينما إستهدفت دراسة كل من (Kiewitz et al., 2016) العلاقة بين الإشراف السيء والصمت الدفاعي، كما هدفت أيضا إلى تناول العلاقة بين الإشراف السيء والخوف، وعبر ثلاث دراسات ميدانية تمت الأولى منها على عينة قوامها (143) عاملا بإحدى الشركات الصناعية الكبرى في الفلبين، والثانية على عينة قوامها (267) من الدارسين للماجستير، في حين بلغ قوام الثالثة (166) طالبا بالدراسات العليا، أفادت نتائجها وجود علاقة ارتباط معنوية بين الإشراف السيء والصمت الدفاعي.

2.5. الدراسات السابقة المتعلقة بالمضايقة التنظيمية

كذلك اقتصت العديد من البحوث والأدبيات السابقة بتناول متغير المضايقة التنظيمية بالبحث والدراسة بهدف التعرف على علاقته بالمتغيرات التنظيمية الأخرى، والوقوف على أهم النواتج المترتبة عليه، ومنها:

دراسة (Pelit & Pelit, 2014) والتي هدفت إلى فحص أثر الشعور بالمضايقة التنظيمية على السخرية التنظيمية، وعبر دراسة ميدانية تمت على عينة قوامها (936) مفردة من العاملين في الفنادق التركية، أفادت نتائجها أن الشعور بالمضايقة التنظيمية يؤثر معنويا على السخرية التنظيمية.

وتناولت دراسة (Civilidag,2014) العلاقة بين كل من المضايقة التنظيمية والاحترق الوظيفي والرضا الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك، وعبر دراسة ميدانية تمت على عينة قوامها (237) مفردة من العاملين بالفنادق التركية، أفادت نتائجها بأن المضايقة التنظيمية ترتبط إيجابيا بالاحترق الوظيفي وسلبيا بكل من الرضا الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك.

ومنها على سبيل المثال: (Pelit & Pelit, 2014; Poon, 2011; Civilidag, 2014; Elçi et al., 2014; Fatima et al., 2015).

- اتجاهها لقياس أثر الدور الوسيط لمتغير ما على العلاقة بين متغيرين، وهي في ذلك تشترك مع دراسات عدة منها على سبيل المثال (Lin et al., 2013; Ashraf & Ashraf, 2016; Parket al., 2016; Kim & Ko, 2014; Mirmohhamdi & Marefat, 2014).

- تناول أثر الإشراف السيء على الصمت التنظيمي، وهي في ذلك تشترك مع دراسات (Parket al., 2016; Kiewitz et al., 2016).

- تناول الدور الوسيط لمتغير الثقة في المشرف، وهي في ذلك تشترك مع دراسة (Taboli & Abdallahzadeh, 2016).

ب- لم ترصد الباحثة أيًا من الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين الإشراف السيء والثقة في المشرف، كما لا توجد أيًا من الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين الثقة في المشرف والصمت التنظيمي، إضافة إلى عدم وجود دراسات سابقة تناولت كل من المضايقة التنظيمية والثقة في المشرف كمتغيرين وسيطين. وبناء عليه، فإن الدراسة الحالية تتميز عن الدراسات السابقة في اتجاهها نحو الجمع بين المتغيرات الأربع السابقة، أي أنها تسهم في سد الفجوة البحثية في هذا المجال.

5. أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية بشكل رئيسي إلى رصد العلاقة بين الإشراف السيء والصمت التنظيمي، وتحديد نحو ما إذا كان متغيرا المضايقة التنظيمية والثقة في المشرف يتوسطان هذه العلاقة أم لا وذلك لعينة من العاملين بشركة شرق الدلتا لإنتاج الكهرباء. ولتحقيق هذا الهدف الرئيس قامت الباحثة بصياغة مجموعة من الأهداف الفرعية، والتي تمثلت فيما يلي:

- تحديد العلاقة بين سلوكيات الإشراف السيء ومستوى الدافعية للصمت التنظيمي.
- رصد العلاقة بين سلوكيات الإشراف السيء ومستوى الشعور بالمضايقة التنظيمية.
- فحص العلاقة بين الشعور بالمضايقة التنظيمية

تتوسط العلاقة بين القيادة الروحية والاستقامة التنظيمية.

4.5. الدراسات السابقة المتعلقة بالصمت التنظيمي

بالمثل أيضا تناولت الدراسات والبحوث السابقة الصمت التنظيمي وعلاقته بالعديد من المتغيرات الأخرى، كما تناولت أثره على العديد من النواتج التنظيمية الأخرى، ومنها:

دراسة (Eriguc et al., 2014) والتي استهدفت تحديد الأسباب التي تدفع الممرضات للصمت التنظيمي حيال مواضيع وقضايا معينة، وعبر دراسة ميدانية تمت على عينة قوامها (137) مفردة، أظهرت النتائج أن الخوف من الإقصاء والعوامل الإدارية والخوف من تقويض العلاقة يعدوا من أقوى الأسباب القابضة خلف الصمت التنظيمي.

وإهتمت دراسة (Hasani et al., 2016) بتناول العلاقة بين الأنماط القيادية والصمت التنظيمي، وعبر دراسة ميدانية تمت على عينة قوامها (196) مفردة من الموظفين والإداريين والعاملين في المجال التعليمي بمدينة إسلام شهر الإيرانية، أفادت نتائجها أن نمطي القيادة التحويلية والتبادلية يؤثران معنويا في الصمت التنظيمي.

وتناولت دراسة ERDİRENÇELEBİ & ŞENDOĞDU (2016) العلاقة بين المضايقة التنظيمية والصمت التنظيمي والأداء التنظيمي، وعبر دراسة ميدانية تمت على عينة قوامها (249) أكاديميا تركيا، أفادت نتائجها أن مدركات المضايقة التنظيمية تؤثر معنويا على الصمت التنظيمي.

وركزت دراسة (Mirmohhamdi & Marefat, 2014) على الدور الوسيط للصمت التنظيمي في العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وعبر دراسة ميدانية تمت على عينة قوامها (370) عاملا في مؤسسة Karaj الإيرانية، أفادت نتائجها أن الصمت التنظيمي لا يتوسط العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

5.5. التعليق العام على الدراسات السابقة

أ- تتفق الدراسة الحالية مع عدد من الدراسات السابقة في عدة نقاط، تتمثل فيما يلي:

- اتجاهها لقياس أثر متغير ما على الظاهرة المدروسة، وبمعنى آخر قياس أثر متغير ما مستقل على آخر تابع، وهي في ذلك تشترك مع العديد من الدراسات السابقة

ومستوى الدافعية للصمت التنظيمي.

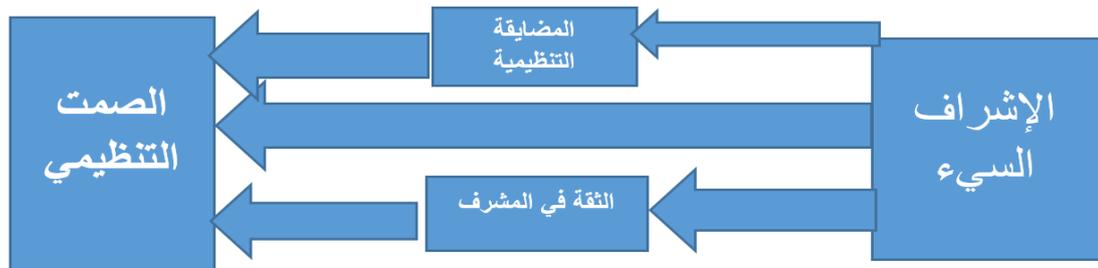
- توضيح أثر الشعور بالمضايقة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين سلوكيات الإشراف السيء ومستوى الدافعية للصمت التنظيمي.
- الوقوف على العلاقة بين سلوكيات الإشراف السيء ومستوى الثقة في الرؤساء.
- استكشاف العلاقة بين مستوى الثقة في الرؤساء

ومستوى الدافعية للصمت التنظيمي.

- التعرف على تأثير مستوى الثقة في الرؤساء كمتغير وسيط في العلاقة بين سلوكيات الإشراف السيء ومستوى الدافعية للصمت التنظيمي.

6. فروض الدراسة وخلفياتها النظرية

استنادا الى ما سبق، يمكن التعبير عن النموذج المقترح للدراسة الحالية في الشكل التالي:



الشكل رقم (1)

النموذج المقترح للدراسة الحالية

ف1: توجد علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين سلوكيات الإشراف السيء ومستوى الدافعية للصمت التنظيمي. أي أنه كلما إزداد مستوى مدركات العاملين لسلوكيات الإشراف السيء من قبل رؤسائهم، إزداد مستوى دافعيتهم للصمت التنظيمي والعكس صحيح.

الفرض الثاني: العلاقة بين الإشراف السيء والمضايقة التنظيمية

قد تدعم الديناميكيات التنظيمية -وبصفة خاصة القيادة والثقافة التنظيمية بما تحويه من قيم ومعتقدات - المضايقات في موقع العمل. وتشارك الإدارة بشكل أو باخر في مضايقة عاملها، سواء كان ذلك بشكل مباشر عبر توجيه المضايقات لهم، أو بشكل غير مباشر وذلك عندما تعلم بوجود مضايقات ولا تحرك ساكنا (Duffy & Sperry, 2007). ويستند مفهوم المضايقة التنظيمية إلى مفهوم عدم توازن السلطة بين طرفين، وتمثل المضايقات الصادرة من أعلى إلى أسفل الشكل الأكثر شيوعا للمضايقة. وعلى ذلك، فإن ممارسات الرؤساء لسلوكيات الإشراف السيء يزيد من شعور مرؤوسيهوم معانتههم من المضايقات التنظيمية. وعليه، فقد أمكن للباحثة إقتراح

وللتحقق من صحة النموذج المقترح، وتحقيقا لأهداف الدراسة الحالية، فقد أمكن للباحثة صياغة الفروض التالية: -
الفرض الأول: العلاقة بين الإشراف السيء والصمت التنظيمي

وفقا لـ Van Dyne وزملائه، فإن الصمت المؤيد إجتماعيا يمثل سلوكا مبادرا، وهو بذلك يماثل سلوكيات المواطنة التنظيمية من زاوية كونهما سلوكيات اختيارية تتبع من داخل الفرد ولا يكلف بها. وفي الواقع، فإن إتخاذ الفرد قرارا بالتعبير عن رأيه يتطلب منه توافر قدر كبير من الشجاعة، إضافة إلى توافر مناخ الأمان بالمنظمة. هذا، وتلعب سلوكيات القادة دورا مهما في ترسيخ مناخ الأمان بالمنظمة (Shin, 2012)، وأشارت دراسة Kiewitz et al., (2016) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين الصمت الدفاعي والإشراف السيء. وعليه، فإن مدركات العاملين لسلوكيات الإشراف السيء من قبل رؤسائهم ستؤثر على دافعيتهم للصمت التنظيمي خشية الآثار السلبية المترتبة على إفصاحهم عن آرائهم وأفكارهم ومقترحاتهم. ولذا، فقد أمكن للباحثة صياغة الفرض التالي:

الفرض التالي:

ف2: توجد علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين سلوكيات الإشراف السيء ومستوى الشعور بالمضايقة التنظيمية. أي أنه كلما ازداد إدراك مفردات العينة لسلوكيات الإشراف السيء من قبل رؤسائهم، ازداد مستوى شعورهم بالمضايقة التنظيمية الموجهة إليهم من قبل هؤلاء الرؤساء والعكس صحيح.

الفرض الثالث: العلاقة بين المضايقة التنظيمية والصمت

التنظيمي

تعتبر المضايقات التنظيمية عن سلسلة من الإيذاءات النفسية المتكررة والموجهة نحو أفراد معينين (Tetik, 2010, p. 81). وعندما تحدث المضايقات في المنظمة تتولد الصراعات والخلافات ويتقلص شعور العاملين بالانتماء وتندني رغبتهم في تحمل الصعاب، وهو ما يدفعهم إلى البحث عن منظمات أخرى تتيح لهم ظروف عمل أفضل (Tetik, 2010) وإذا ما بقي هؤلاء العاملين في المنظمة، فإن ذلك يزيد من مستوى دافعيتهم للصمت التنظيمي، وذلك لأن الصمت التنظيمي يمثل أحد ردود الأفعال المحتملة من جانب العاملين الذين توجه إليهم المضايقات التنظيمية (Taş et al., 2013). لقد أشارت الدراسة التي قام بها كل من (Erdirencelebi and Şendogdu, 2016) إلى أن مدركات الفرد للمضايقة التنظيمية تؤثر معنويًا على زيادة دافعيته للصمت التنظيمي. كذلك أوضحت دراسة (Hüsrevşahi, 2015) أنه توجد علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين سلوكيات المضايقة التنظيمية والصمت التنظيمي. وتأسيسًا على ما سبق، فقد أمكن للباحثة صياغة الفرض التالي: -

ف3: توجد علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين مستوى الشعور بالمضايقة التنظيمية ومستوى الدافعية للصمت التنظيمي. أي أنه كلما ازداد شعور مفردات العينة بالمضايقة التنظيمية الموجهة إليهم من قبل رؤسائهم، ازداد مستوى دافعيتهم للصمت التنظيمي والعكس صحيح.

الفرض الرابع: أثر المضايقة التنظيمية كمتغير وسيط في

العلاقة بين الإشراف السيء والصمت التنظيمي

إنطلاقًا مما سبق ذكره في الفرضين الثاني والثالث من الدراسة، من نحو وجود علاقة ارتباط بين الإشراف السيء

والمضايقة التنظيمية، وأيضًا وجود علاقة ارتباط بين المضايقة التنظيمية والصمت التنظيمي، يمكن افتراض أن المضايقة التنظيمية تتوسط العلاقة بين الإشراف السيء والصمت التنظيمي. وعليه، فقد أمكن للباحثة صياغة الفرض التالي:

ف4: تؤثر المضايقة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين الإشراف السيء والصمت التنظيمي. أي أنه كلما ازداد إدراك مفردات العينة لسلوكيات الإشراف السيء من قبل رؤسائهم، ازداد مستوى شعورهم بالمضايقة التنظيمية التي تصدر عن هؤلاء الرؤساء، وهو ما يزيد من مستوى دافعيتهم للصمت التنظيمي والعكس صحيح.

الفرض الخامس: العلاقة بين الإشراف السيء والثقة في

المشرف

تمثل الثقة أحد العناصر الأساسية لتحقيق التعاون، كما أنها تمثل أيضًا إحدى الآليات الأكثر فعالية لتمكين القادة من تحسين الفعالية التنظيمية (Kramer & Tyler, 1996). وكلما ازدادت مستوى ثقة الأفراد في رؤسائهم، دعم ذلك من تكوين علاقات أكثر تناغمًا في المنظمة وزاد من سلوكيات المواطنة التنظيمية وأدائهم الوظيفي (Barney & Hansen, 1994). وتشير الثقة في المشرف إلى "التوقعات الإيجابية التي يحملها الفرد حيال تصرفات ونوايا رئيسه، وهي تمثل شكلًا من أشكال الثقة الثنائية أو متعددة الأطراف (Wong et al., 2003, p. 483). وتستند الثقة في المشرف إلى ما يتميز به من خصائص شخصية، مثل: المسؤولية والنزاهة والشفافية والانفتاح والقدرة على التنبؤ وغيرها من الصفات الإيجابية، وبدون توافر هذه الصفات سينظر الفرد إلى رؤسائه باعتبارهم غير جديرين بالثقة، وسيؤدي مستوى التزامه التنظيمي (Xiong et al., 2016). وعليه، فإنه كلما أدرك الفرد ممارسة رؤسائه لسلوكيات الإشراف السيء، فإن ذلك يضعف من ثقته في هؤلاء الرؤساء. وبناءً على ما سبق، فقد أمكن للباحثة صياغة الفرض التالي:

ف5: توجد علاقة ارتباط سلبية ومعنوية بين سلوكيات الإشراف السيء ومستوى الثقة في المشرف. أي أنه كلما ازداد إدراك مفردات العينة لسلوكيات الإشراف السيء من قبل رؤسائهم، إنخفض مستوى ثقتهم في هؤلاء الرؤساء والعكس صحيح.

رؤسائهم، تدنى مستوى ثقتهم في هؤلاء الرؤساء وارتفع مستوى دافعتهم للصمت التنظيمي والعكس صحيح.

7. الإطار النظري للدراسة

1.8 - الإشراف السيء *Abusive supervision*

على مدى القرن الماضي، حازت الموضوعات المتعلقة بـ " السلوكيات السلبية " على إهتمام الكتاب والباحثين في مجال السلوك التنظيمي (Griffin & Lopez, 2005) ، ومنها على سبيل المثال: سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية (Fox & Spector , 2005). وسوء السلوك التنظيمي (Vardi & Wiener, 1996) والسلوك المنحرف (Robinson & Bennett, 1995). وقد صاحب هذا الإهتمام المتزايد من قبل الباحثين بالسلوكيات السلبية حدوث تحول جوهري في أدبيات القيادة للإتجاه نحو التركيز على السلوكيات السلبية للقيادة، ومنها الإشراف السيء (Tepper, 2000; 2007). بدلا من التركيز على سلوكيات القيادة الفعالة (Wu, 2008). ويشكل الإشراف السيء أحد الجوانب المظلمة للقيادة، والذي يترتب عليه العديد من الآثار الضارة على العاملين (Aryee et al., 2007) نظرا لكونه سلوكا معاكسا (Tepper, 2007) والذي أصبح يمثل مشكلة شائعة في غالبية المنظمات (Kiewitz, et al., 2012; Mitchell & Ambrose, 2007).

ويعد (Tepper, 2000) من أوائل الكتاب والباحثين الذين تناولوا مفهوم الإشراف السيء بالبحث والدراسة، حيث عرفه بأنه يعبر عن " مدركات الأفراد نحو مدى قيام رؤسائهم بإظهار سلوكيات عدائية نحوهم، سواء كانت هذه السلوكيات لفظية أو غير لفظية، باستثناء الإيذاء البدني " (Tepper, 2000, p. 178). وعليه، فإن سلوكيات الإشراف السيء تمثل في المقام الأول سلوكيات معنوية موجهة الى المرؤوسين تتصف بالعدوانية والإستمرار (Tepper, 2000)، وهي بمثابة تقييم شخصي للفرد للحكم على سلوكيات رؤسائه ومشرفيه (Hoobler & Brass, 2006). وتتجلى سلوكيات الإشراف السيء في العديد من المظاهر السلبية، منها: السخرية العلنية من المرؤوس وتوجيه اللوم والتوبيخ إليه على أخطاء لم يرتكبها، أو إلتزام الصمت أثناء التعامل معه (Ahmed & Muchiri, 2014)، أو إنتهاك خصوصيته

الفرض السادس: العلاقة بين الثقة في المشرف والصمت

التنظيمي

تعبّر الثقة عن مدى إستعداد الفرد للإعتماد على غيره، مع كونه معرضا للخطر جراء هذا الإعتماد (Frost et al., 1978)، وتشير الثقة في المشرف إلى تلك الحالة النفسية التي تشمل كافة التوقعات الإيجابية حول نوايا المشرف وتصرفاته في ظل ظروف تحمل قدرا من الخطورة (Boon & Holmes, 1991). لقد إستنتجت الدراسات والبحوث السابقة أن إنعدام ثقة الأفراد في مشرفيهم تقود إلى الصمت التنظيمي (Gul & Özcan, 2011). ومن ناحية أخرى، أشارت دراسات (Terwel et al., 2010; Lee et al., 2000) إلى أن الثقة في المشرف تؤثر إيجابيا على الصوت التنظيمي، وتقلل من مستوى الدافعية للصمت التنظيمي. لقد ذكر (Miliken et al., 2003). أن الصمت التنظيمي يعزى إلى عدم ثقة العاملين في مشرفيهم (رؤسائهم المباشرين) وشعورهم بخطورة الحديث وخوفهم من الإقصاء وتقويض العلاقات بينهم. وتأسيسا على ما سبق، فقد أمكن للباحثة صياغة الفرض التالي: -

ف6: توجد علاقة ارتباط سلبية ومعنوية بين مستوى الثقة في الرؤساء والدافعية للصمت التنظيمي. أي أنه كلما إزداد مستوى ثقة مفردات العينة في رؤسائهم، تدنى مستوى دافعتهم للصمت التنظيمي والعكس صحيح.

الفرض السابع: أثر الثقة في المشرف كمتغير وسيط في

العلاقة بين الإشراف السيء والصمت التنظيمي.

إستنادا إلى ما استنتجه كل من Dirks, 1999 ; (Simons & Peterson, 2000) من أن الثقة في الرؤساء تلعب دورا وسيطا في العمليات التنظيمية. وإنطلاقا مما سبق ذكره في الفرضين الخامس والسادس من كون الإشراف السيء يرتبط سلبا بالثقة في الرؤساء، وكون الثقة في الرؤساء ترتبط أيضا سلبا بالصمت التنظيمي، يمكن افتراض أن الثقة في الرؤساء تتوسط العلاقة بين الإشراف السيء والصمت التنظيمي. وعليه، فقد أمكن للباحثة صياغة الفرض التالي: -

ف7: تؤثر الثقة في الرؤساء كمتغير وسيط في العلاقة بين الإشراف السيء والصمت التنظيمي. أي أنه كلما إزداد إدراك مفردات العينة لسلوكيات الإشراف السيء من قبل

عند إدخال غريب بينهم (Erdoğan, 2009). ثم استخدم فيما بعد من قبل العالم السويدي Parter Paul Heinmann للتعبير عن العنف الموجه من الطلاب الأقوياء إلى زملائهم ضعاف البنية الجسمانية (Davenport, Schwartz, & ve Elliott, 1996; Leymann, 2003).

وفي أواخر عام 1980 م، تم استخدام مفهوم المضايقة لأول مرة في موقع العمل من قبل علماء النفس Heniz, Leymann, German، حيث كان Leymann من أوائل الباحثين الذين تعاملوا مع مفهوم المضايقة التنظيمية باعتباره قضية تنظيمية ملحة، حيث أكد على أن المنظمات تعاني أيضا من السلوكيات السلبية مثلما تعاني منها المدارس، وأن هذه السلوكيات قد تصدر عن أحد العاملين أو العديد منهم داخل المنظمة، سواء قصد ذلك أم لم يقصد. مثل هذه السلوكيات يمكن وصفها بالمزعجة أو المقلقة، والتي يترتب عليها العديد من المشاكل التنظيمية، ومن ثم تؤدي إلى تقليص مستوى أداء العمل وإرباكه (Einarsen et al., 1999; Smith et al., 2003).

ولقد ذكر (Leymann, 1996) أن المشاغبة Bulling تشمل الإعتداء الجسدي والعنف والتهديد، وأشار إلى أن حدوث الإيذاء والعنف الجسدي والتعرض لهما يكون محدودا جدا، وربما يندر وجوده، عدا حالات المشاجرة والأحداث السلبية التي تقع في المنظمات، وهذا ما دعا Leymann (1990; 1996) إلى إقتراح استخدام مصطلح المشاغبة للتعبير عن السلوكيات السلبية في المدارس، واستخدام مصطلح المضايقة mobbing للتعبير عن السلوكيات السلبية في موقع العمل.

ويقصد بالمضايقة التنظيمية " كافة أنواع الاتجاهات الحادة والعدائية التي يترتب عليها الكثير من النواتج السلبية، والتي قد يصل مداها إلى حد إيقاف ضحيتها عن العمل ومعاناته من الاضطرابات النفسية والبدنية" (Zapf et al., p. 1177).

وتأخذ سلوكيات المضايقة التنظيمية العديد من الأشكال والصور التالية (Leymann, 1996, p. 170). ومنها:

- منع الفرد من التعبير عن رأيه (الإفصاح الذاتي) والحيلولة دون التواصل معه، ومقاطعته في الكلام وتوبيخه

ورفع الصوت عليه، أو الغضب منه دون سبب (Tepper, 2000).

لقد أورد الباحثون عددا من الخصائص المهمة التي تميز الإشراف السيء عن غيره من المفاهيم الأخرى، والتي تشمل:

- الإتجاهات والسلوكيات السلبية للرؤساء نحو مرؤوسيه، ذلك أن كل من الإشراف السيء والظلم يترتب عليه العديد من الإتجاهات والسلوكيات السلبية للرؤساء نحو مرؤوسيه، والتي تؤدي إلى عدم شعور العاملين بالراحة (Ashforth, 1994).

- إدراك المرؤوسين للنوايا العدوانية لدى رؤسائهم، وهو يمثل شرطا وركنا أساسيا للإشراف السيء (Tepper, 2000).

وجدير بالذكر، أنه ينجم عن الإشراف السيء العديد من الآثار السلبية، والتي تتضمن: تقليص مستويات الرضا الوظيفي والرضا عن الحياة والالتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وكذا زيادة مستويات كل من مقاومة العاملين والشعور بالاستنزاف الوجداني والضيق النفسي والصراع بين العمل والأسرة (Tepper, 2000; Duffy et al., 2002). وأضاف (Ashforth, 1997) أن شعور المرؤوسين بالإحباط والضغط وتدني مستوى تقدير الذات وإنخفاض مستوى الأداء وتدني مستوى تأييد القادة، فضلا عن الانحراف في الانحرافات الشخصية والتنظيمية الموجهة نحو الرؤساء (Mitchell & Ambrose, 2007). كما يؤثر الإشراف السيء سلبا على رفاهية الفرد ورفاهيته النفسية وإيجابيا على نواياه نحو ترك العمل (Schat et al., 2006). وتجنب التغذية المرتدة والسلوكيات المنحرفة (Thau et al., 2009; Whitman et al., 2014).

2.8 . المضايقة التنظيمية Organizational

Mobbing

تعود الجذور التاريخية لكلمة Mobbing إلى الكلمة اللاتينية "Mobile Vulgus"، والتي تعبر عن الحشود الغامضة والجماعات التي تميل إلى العنف، ويعبر فعل mob عن العديد من المعاني منها الحشد والمهاجمة والإزعاج. ولقد استخدم مفهوم المضايقة للمرة الأولى في عام 1960 م على يد العالم الأسترالي Kandard Lorenz للتعبير عن سلوك الشغب بين الحيوانات

تسهم جميعها في خلق مناخ عدم الثقة (Zabihi, 2015)، وهذا ما يدعونا إلى الادعاء بغياب عنصر الثقة عن مجتمعاتنا الحديثة (Tayyebi, 2008).

لقد أشارت الدراسات والبحوث التنظيمية التي أجريت حول الثقة الشخصية في المنظمات إلى أنه يوجد نوعان رئيسيان لها، هما: الثقة بين الفرد ورئيسه (الثقة الرأسية) والثقة بين الزملاء (الثقة الأفقية). وتعتبر الثقة في المشرف (الثقة الرأسية) Vertical Trust ضرورية لتحقيق الكفاءة الشخصية والتنظيمية. وهي تشير إلى "إستعداد الفرد لأن يكون معرضا للخطر جراء الإعتماد على رئيسه، إستنادا إلى توقعاته لنوايا وتصرفات وسلوك هذا الرئيس (Afsar & Saeed, 2011). وترتبط الثقة في الرئيس وجدانيا بين الفرد ورئيسه (Bennis & Nanus, 1985)، فضلا عن تحقيق التعاون بينهما في تحقيق الأهداف التنظيمية وزيادة الكفاءة الإنتاجية (Semerciöz et al., 2010; Brower et al., 2009). ورفع مستويات أداءه الفردي وسلوك المواطنة التنظيمية وتشجيعه على الحفاظ على العلاقة مع رئيسه والبقاء في المنظمة (Colquitt, et al., 2007). كما تزيد من شعوره بالمسؤولية (Cropanzano & Mitchell, 2005)، وتحسن مستوى إلتزامه التنظيمي (Brower et al., 2009)، كما تزيد أيضا من توقعاته المستقبلية للنفع وتزيد من مستوى دافعيته للعمل، وتدفعه إلى بذل قصارى جهده في العمل (Dirks & Ferrin, 2002)، ومن ناحية أخرى، فإن الفرد الذين يفتقر إلى الثقة في مشرفه لن يشعر بالدافعية لبذل جهود إضافية لأداء دوره بشكل مناسب أو تحمل المزيد من المسؤوليات الإضافية (Pierce & Gardner, 2004). وترتبط الثقة في الرئيس بالعديد من النواتج التنظيمية مثل: الإلتزام التنظيمي والرضا الوظيفي (Dirks & Ferrin, 2002) والرضا عن القادة والتبادل بين القائد والعضو وقبول التأثير وعدم الحاجة إلى الرقابة والتعلم التبادلي وتعاون العاملين (Dirks & Ferrin, 2002).

4.4. الصمت التنظيمي Organizational Silence

بداية، يعود الفضل في تسليط الضوء على هذا المتغير والتعامل معه باعتباره متغيرا مهما إلى عالم الاجتماع Alpert Hirshman في عام 1970 م، ثم إتسع الاهتمام به

بصوت عال وتوجيه الإنتقادات المستمرة له.

- الإساءة للعلاقات الاجتماعية للأفراد، ومن أمثلتها: منع الفرد من التواصل مع الآخرين وعزله وعدم احترام حقوقه، أو الادعاء بتغييبه عن العمل وعدم حضوره.
- الإساءة لسمعة الموظف وإستهدافه بشائعات لا أساس لها من الصحة، وهو ما يترتب عليها العديد من الآثار السلبية
- الإساءة لجودة حياة الفرد ومكانته المهنية، وسلبه الوظيفة اللاتقة له، وتكليفه بأعمال تفتقد إلى المعنى والأهمية، أو العمل على إعاقة نجاحه وكذا تكليفه بأعمال أقل من مستوى قدراته ومهاراته، وقد يتضمن ذلك أيضا تغيير وظيفته أو العمل على تقييد واجباته.
- تكليف الفرد بأعمال ومهام صعبة وكثيرة تتجاوز مستوى قدراته ومهاراته، وتهديده بالإيذاء البدني إن لم يستطيع القيام بها، وهو ما ينعكس سلبا على صحة الفرد النفسية والبدنية.

- الإساءة لكرامة الفرد: الإساءة للتقدير الذاتي للفرد والتهكم والسخرية من معتقداته الدينية والسياسية وإغتيابه بما ليس فيه من صفات، وكذا نعتة بألقاب وصفات تسيء إليه.

3.8 . الثقة في المشرف Trust in supervisor⁵

في الآونة الأخيرة، إزداد تعقد بيئة الأعمال الحديثة وباتت أكثر غموضا، وهو ما يقتضي ضرورة توافر الثقة الشخصية بين أعضاء المنظمة لتحقيق الفعالية التنظيمية (Thompson, 1967). ذلك أن الثقة باتت تمثل عاملا مهما لتحقيق النجاح على المستويين الفردي والتنظيمي (Mardani, 2007).

غير أنه في المنظمات المعاصرة، وبصفة خاصة العامة منها، توجد فجوة معنوية بين العاملين ورؤسائهم، وكنتيجة لهذه الفجوة، يعاني الرؤساء من العديد من المشكلات الإدارية في عملية صنع القرار، نظرا لاختلاف مرووسيهيم في مستوى أدائهم التنفيذي لهذه القرارات، وعدم ثقة هؤلاء المرووسين فيهم وافتقادهم للرغبة في المشاركة في عملية صنع القرارات، والتي

⁵ تم استخدام مصطلحات الثقة في المشرف، الثقة في الرئيس والثقة في الرؤساء كمترادفات في الدراسة الحالية.

المنظمة، فان ذلك لن يبطئ فقط من عمليات التطوير التنظيمي، ولكنه سيترتب عليه أيضا تقليص مستويات الالتزام الداخلية ويحد من فعالية عملية صنع القرار، كما يعرقل عمليتي الابتكار والتغيير ويحد من وصول التغذية المرتدة الإيجابية والسلبية للإدارة، فضلا عن إضعاف الدافعية والروح المعنوية لدى العاملين، علاوة على زيادة معدلات الغياب والتأخر عن العمل وترك العمل والتي تؤثر جميعها سلبا على الفرد والأنشطة التنظيمية (Morrison & Milliken, 2000). إضافة الى فقدان القدرة على ابتكار أفكار جديدة، وتقليص الشعور بالالتزام التنظيمي والانتماء والثقة والتقدير والدعم والإستياء من العمل وزيادة مستوى رغبتهم في ترك العمل، وتدنى مستوى شعور الفرد بقيمته الذاتية (فقدان الشعور بالقيمة) والشعور بالعجز (Detert & Edmondson, 2005)، وهو ما يؤدي الى ضعف مستويات الأداء (Morrison & Milliken, 2000). فضلا عن إتجاه العاملين نحو اللامبالاة، والتأثير السلبى على جودة العمل، وعندما يتم تجاهل الصمت التنظيمي من قبل المسؤولين والقادة، فان ذلك يزيد من السلوكيات الطائشة من جانب العاملين والتي تضر بهم و بالمنظمة (Nikmaram et al., 2012).

ويمكن تقسيم الصمت التنظيمي إلى أربعة أنواع وفقا للأسباب الكامنة خلفه، والتي تشمل: -

■ **صمت القبول أو الإذعان Acquiscent Silence**: ويمثل هذا النوع من الصمت سلوكا حرا وسليبا من قبل العاملين، حيث يمسون ألسنتهم عن الحديث والكلام ليس بسبب الخوف أو فارق المعرفة، ولكن كنتيجة للمبالاة واليأس (Pinder & Harlos, 2001). ويعبر هذا النوع من الصمت عن إمتناع الفرد عن الإدلاء بأفكاره وآراءه ومعلوماته إذعانا للظروف والمواقف التنظيمية، وينصرف الأفراد الصامتين عبر هذا النوع بشكل سلبى (Van Dyne et al., 2003). وينأون بأنفسهم بعيدا عن الأحداث (Pinder & Harlos, 2001)، حيث يشعرون بأن حديثهم لن يترتب عليه أي فارق، ومن ثم، فان هذا النوع من الصمت يعتمد على الاتجاهات الواعية للعاملين نحو المنظمة التي ينتمون إليها (ÇAVUŞ et al., 2015).

فيما بعد ليشمل العديد من العلوم والمجالات الأخرى (Tulubas & Celep, 2012) ومن بينها السلوك التنظيمي، حيث تم فحصه ودراسته باعتباره سلوكا إيجابيا مقصودا وهادفا، يمثل مؤشرا لولاء الأفراد نحو رؤسائهم ومنظماتهم (Eriguçet al., 2014). غير أنه في الأساس يمثل سلوكا سلبيا نظرا لأن الأفراد يحجبون عن قصد المعلومات والمعارف المتعلقة بالمشاكل التنظيمية (Çakıcı et al., 2010).

ويعد الصمت التنظيمي ظاهرة اجتماعية شائعة في غالبية المنظمات (Dimitris & Vokala, 2007). كما أنه يمثل الخيار الصعب الذي يلجأ إليه بعض الأفراد للحفاظ على آرائهم وأفكارهم، إضافة إلى تجنب المشاركة في القرارات التنظيمية (Deniz et al., 2013).

ولقد أوضح كل من (Henriksen & Dayton, 2006) أن الصمت التنظيمي يعبر عن ظاهرة جماعية أو المحاولات المحدودة للغاية للاستجابة للمشكلات المهمة التي تواجهها المنظمة. ويعبر الصمت التنظيمي عن إفتقار العاملين إلى القدرة عن التعبير عن آرائهم وأفكارهم ومعلوماتهم بشكل عمدي (Tulubas & Celep, 2012).

وعلى الرغم من إختلاف وتنوع التعاريف التي أوردها الباحثون لتعريف الصمت التنظيمي، إلا أنه يوجد اتفاق بينهم على أن الصمت التنظيمي ينطوي على الحجب المتعمد للأسئلة والإستفسارات والأفكار والإهتمامات والمعلومات والآراء حيال المشكلات التنظيمية والوظيفية (Brinsfield, 2008; Tangirala & Ramanujam, 2009; إستنادا إلى ما سبق، فإن الصمت التنظيمي يمثل عملية تنظيمية غير فعالة، مكلفة للمنظمة ومضبغة للوقت و الجهد، والتي يترتب عليها العديد من الآثار السلبية للمنظمة، والتي تأخذ العديد من الصور والأشكال المتنوعة، ومنها: إلتزام الصمت في الإجتماعات وتدنى مستوى المشاركة في التصويت الجماعي وعدم المشاركة في إعداد الخطط (Maria, 2006)، فالصمت التنظيمي لا يعني فقط إمتناع الفرد عن الكلام وإنما يشمل أيضا عدم الكتابة وعدم المشاركة في الإجتماعات والإتجاهات السلبية والتجاهل وعدم الإنصات إلى الرؤساء (Laeque & Bakhtawari, 2014).

وتجدر الإشارة هنا الى أنه عندما يعم الصمت أرجاء

8. منهجية الدراسة

ينطوي إطار الدراسة الميدانية الحالية على ما يلي:

- أساليب جمع البيانات - مجتمع الدراسة وعينتها
- أداة جمع البيانات - ثبات المقاييس وصدقها
- أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة.

1.9. أساليب جمع البيانات

تقوم الدراسة الحالية على الجمع بين نوعين رئيسيين من البيانات، هما: -

- **البيانات الثانوية:** تم استخدام البيانات الثانوية في تغطية الجانب النظري للمتغيرات الأربعة: الإشراف السيء والمضايقة التنظيمية والثقة في المشرف والصمت التنظيمي، وذلك بالإعتماد على المراجع العربية والأجنبية والرسائل والدراسات والبحوث التي تخدم موضوع الدراسة من جوانبه المختلفة والمعلومات المتوفرة في السجلات حول أعداد العاملين بالشركة محل الدراسة، وذلك بهدف تكوين الإطار النظري والأكاديمي للدراسة الحالية.

- **البيانات الأولية:** اعتمدت الباحثة في جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة الحالية على أسلوب الإستقصاء لكونه الأسلوب الأكثر شيوعاً في الدراسات الإنسانية والاجتماعية.

2.9. مجتمع الدراسة وعينتها: -

يتمثل مجتمع الدراسة الحالية في شركة شرق الدلتا لإنتاج الكهرباء، والتي تختص بعدة أعمال منها:

- إنتاج الطاقة الكهربائية من محطات توليد الكهرباء الحرارية التابعة لها.

- إدارة وتشغيل وصيانة محطات توليد الكهرباء التابعة لها وتنفيذ عمليات الإحلال والتجديد اللازمة لهذه المحطات.
- بيع الطاقة الكهربائية من محطات التوليد التابعة لها إلى الشركة المصرية لنقل الكهرباء.
- تنفيذ المشروعات الخاصة بإنتاج الطاقة الكهربائية من المحطات الحرارية.

- القيام بأعمال الدراسات والبحوث في مجال نشاط الشركة.

وتتمثل وحدة المعاينة في جميع العاملين بالشركة محل

■ صمت الحماية الذاتية self-protective :

silence وفقاً لهذا النوع يلتزم العاملون الصمت لحماية أنفسهم من النتائج والعواقب المترتبة على الإفصاح عن آرائهم وأفكارهم حيال المشاكل والأحداث والموضوعات التنظيمية (Erdirencelebi & Şendogdu, 2016). وبمعنى آخر ، فإنه يعبر عن تفضيل الفرد للبقاء صامتا بسبب التخوف من النواتج السلبية للتعبير عن آرائه (Pinder & Harlos, 2001). وهو يعد أكثر تكتيكية من صمت الإذعان، ويتضمن المعارف الكاملة والتدبر والتأمل حول الخيارات التي يتخذ العاملون من خلالها قراراً برفض التعبير عن وجهات نظرهم ومعارفهم ومعلوماتهم إلى الآخرين (Milliken et al., 2003).

■ الصمت الموجه بعوامل أخرى Other-oriented

silence: ويطلق عليه أيضاً الصمت المؤيد للمجتمع Pro-social silence أو الصمت لنفع المنظمة. والذي يظهره العامل عندما يحجب متعمداً معلومات وأفكاراً وظيفية سرية بغية تحقيق النفع للمنظمة ككل (Pinder & Harlos, 2001). وتعود جذور هذا النوع من الصمت إلى أدبيات سلوك المواطنة التنظيمية، حيث يبنى على الإيثار والتعاون (Mirmohamdi & Marefat, 2014). ويمكن الدافع خلف هذا النوع من الصمت في الاهتمام بالآخرين، حيث يفضل الفرد البقاء صامتا خوفاً من النتائج الوخيمة التي قد تترتب على الإفصاح عن هذه المعلومات المهمة والسرية، لذا يمكن القول أن تفكير الفرد في الآخرين وفي تحقيق النفع لمنظمتهم هو ما يدفعه إلى الصمت.

■ الصمت الموجه للآخرين (صمت الحفاظ على

العلاقات): وفقاً لهذا النوع من الصمت يرغب الفرد في الإفصاح عن آرائه وأفكاره ومعتقداته والمشاركة في اقتراح حلول للمشاكل التنظيمية، ولكنه يمتنع عن ذلك تماشياً مع رفض الآخرين لذلك. ويعكس هذا النوع من الصمت دافعية الفرد للحفاظ على علاقته مع صناع القرار ورؤسائه في المنظمة (Hüsrevşahi, 2015). وهو يتشابه أيضاً مع سلوكيات المواطنة التنظيمية، من حيث كونه سلوكاً مقصوداً يركز على الآخرين، كما أنه ينبع اختياريًا من الفرد ولا يكلف به (Van Dyne et al., 2003).

فقد تم تجميع البيانات الخاصة بالدراسة الحالية عبر قائمتين مستقلتين وعلى مرحلتين، القائمة الأولى مخصصة للمرؤوسين، وتضمنت مقاييس كل من: الإشراف السيء والمضايقة التنظيمية والثقة في المشرف والمعلومات الشخصية (متضمنة: النوع والعمر). وجدير بالذكر، أنه قد تم توزيع هذه القائمة على الفئة المعنية بها خلال المرحلة الأولى من الدراسة. وفي المرحلة الثانية، قامت الباحثة بتوزيع القائمة الثانية المخصصة للرؤساء المباشرين، وذلك لتقييم سلوكيات الصمت التنظيمي لدى مرؤوسيهم الذين يقعون تحت إشرافهم المباشر (وذلك عقب 59 يوما من المرحلة الأولى).

وتجدر الإشارة هنا إلى أنه خلال المرحلة الأولى من عملية تجميع البيانات، قامت الباحثة بتوزيع عدد (274)⁸ قائمة، ولقد بلغ العدد الإجمالي للاستبانات الواردة (262) استمارة بنسبة 77.37% من إجمالي القوائم الموزعة، وبعد أن قامت الباحثة بفرز ومراجعة القوائم الواردة تم إستبعاد عدد (47) قائمة منها لعدم إستكمال البيانات الخاصة بها، وبالتالي أصبح عدد القوائم الواردة الصحيحة التي تم تفرغها وتحليلها (215) قائمة بنسبة 87.46%. ويعتبر معدل الاستجابة هذه من المعدلات المرتفعة باعتباره يفوق الحدود المتعارف عليها، والتي تتراوح بين 15%، 75%. ولعل هذا الارتفاع النسبي للردود يمكن إيعازه إلى المتابعة المستمرة من جانب الباحثة لمفردات العينة للحصول على إجاباتهم على القائمة.

وفي المرحلة الثانية من عملية تجميع البيانات، قامت الباحثة بتوزيع عدد (90) قائمة على الرؤساء المباشرين في الشركة، ولقد بلغ العدد الإجمالي للاستبانات الواردة (82) قائمة بنسبة 91% من إجمالي القوائم الموزعة، وبعد أن قامت الباحثة بفرز ومراجعة القوائم الواردة تم استبعاد عدد (7) قوائم منها، لعدم استكمال البيانات الخاصة بها، وبذلك أصبح عدد القوائم الواردة الصحيحة التي تم تفرغها وتحليلها يساوي (75) قائمة بنسبة 83.3% من إجمالي القوائم المرسله، ويعتبر معدل الاستجابة هذا من المعدلات المرتفعة.

الدراسة والبالغ عددهم (6982)⁶ مفردة، ونظرا لتعذر أسلوب الحصر الشامل في جمع البيانات الخاصة بالدراسة الحالية لإعتبارات الوقت والجهد والتكلفة، فقد تم الإعتماد على أسلوب العينات وذلك بإستخدام التطبيق الإلكتروني الجاهز لمعادلة روبرت ماسون لتحديد حجم العينة والتي تنص على:

$$N = \frac{M}{1 + \left[\frac{S^2 \times (M-1)}{Pq} \right]}$$

حيث:

N = حجم العينة

M = إجمالي عدد العاملين بالشركة محل الدراسة ويساوي (6982) مفردة.

P = نسبة عدد المفردات التي تتوافر بها الخصائص موضوع الدراسة، ويفترض أن هذه النسبة تساوي 50%، باعتباره يمثل أكبر احتمال ممكن للحصول على أكبر حجم ممكن للعينة.

q = نسبة الخصائص المكتملة وتساوي 50%.

S = قيمة الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة ، أي قسمة نسبة الخطأ 0.05 على 1.96.

وبتطبيق المعادلة السابقة يكون لدينا حجم العينة يساوي (364) مفردة.

هذا، ولقد حصلت الباحثة من إدارة الشركة محل الدراسة على قائمة بأسماء الرؤساء والمرؤوسين الذين يقعون تحت إشرافهم وذلك لإدارات وأقسام الشركة المتنوعة. ثم قامت الباحثة فيما بعد باختيار عدد (90)⁷ رئيسا مباشرا، يتراوح نطاق إشرافهم من 7-49 فردا من القائمة. ولضمان تحقيق الموازنة بين إستجابات المستقصي منهم من كل من الرؤساء ومرؤوسيهم، فقد قامت الباحثة بتخصيص كود معين لقوائم الاستقصاء المستوفاة من كل من الرؤساء المباشرين ومرؤوسيهم.

ولتقليل الخطأ المنهجي الشائع common method bias طبقا لتوصيات كل من (Podsakoff et al., 2003).

⁶ سجلات شؤون العاملين بالشركة

⁷ يبلغ عدد الرؤساء المباشرين بالشركة محل الدراسة (1726) مفردة، وبتطبيق قانون العينة المتناسب، يكون عدد الرؤساء المباشرين =

$364 \times \frac{1726}{6982} = 90$ مفردة.

⁸ يبلغ عدد المرؤوسين في الشركة محل الدراسة (5256) مفردة وبتطبيق

قانون العينة المتناسب، يكون حجم العينة من المرؤوسين يساوي

$364 \times \frac{5256}{6982} = 274$ مفردة.

القسم الثالث: ويحتوي هذا القسم على سبعة عشر عبارة، تبدأ من العبارة رقم 16 وحتى العبارة رقم 32 بالقائمة، وذلك لقياس مدى شعور مفردات العينة بالمضايقة التنظيمية الموجهة إليهم من قبل رؤسائهم، وذلك بالاعتماد على المقياس الذي أعده (Pranjić et al., 2006) لقياس متغير المضايقة التنظيمية.

القسم الرابع: وينطوي هذا القسم على ثماني عبارات، تبدأ من العبارة رقم 33 وحتى العبارة رقم 40 بالقائمة، وذلك لقياس مدى ثقة المستقضي منهم في رؤسائهم المباشرين، وذلك بالاعتماد على المقياس الذي صممه (Inelmen, 2006) لقياس ثقة الأفراد في مشرفيهم.

القسم الخامس: ويتضمن هذا القسم خمسة عشر عبارة، تبدأ من العبارة رقم 1 وحتى العبارة رقم 15 بالقائمة، وذلك لقياس دافعية العاملين للصمت التنظيمي، وقد تم الاعتماد في ذلك على المقياس الذي صممه (Dyne et al., 2003) لقياس الصمت التنظيمي.

ولقد قامت الباحثة بالاختبار المبدئي لقائمة الاستقصاء، وذلك بتوزيعها على عدد (7) رؤساء وعدد (23) مرؤوسا بالشركة محل الدراسة، وذلك للتحقق من مدى فهمهم وإستيعابهم للعبارات الواردة بها، وقد أسفر ذلك عن إجراء بعض التعديلات على القائمة وخاصة لبعض مفاهيمها ومصطلحاتها، حتى تتماشى مع المفاهيم السائدة لمفردات العينة وتزيد من مستوى فهمهم وإستيعابهم لها.

وجدير بالذكر، أنه قد تم تصميم قائمة الاستقصاء على غرار مقياس ليكرت الخماسي، حيث تتراوح القياسات بين " موافق جدا" و" غير موافق على الإطلاق"، مع إعطاء أوزان نسبية متدرجة من اعلى إلى أسفل حسب المستويات التالية وعلى التوالي 5= موافق جدا 4= موافق 3= محايد 2= غير موافق، 1= غير موافق على الإطلاق. وجدير بالذكر، أنه في حالة العبارات السلبية يتم عكس هذه الأوزان فتعطى الاستجابة "موافق جدا" درجة واحدة، ثم تتدرج صعودا إلى أن تعطى الاستجابة غير موافق على الإطلاق 5 درجات.

إضافة لذلك وتلافيا لما يسمى بالتباين المنهجي المشترك للأداة البحثية، فقد عمدت الباحثة إلى جمع البيانات المتعلقة بالمتغيرات المستقلة والوسيطية والتابعة الخاصة بالدراسة

وفيما يتعلق بالاعتبارات الأخلاقية، تؤكد الباحثة أن جميع المستقضي منهم على إختلاف فئاتهم قد شاركوا في الدراسة طواعية ودون إجبار من أحد، وأن عملية جمع البيانات قد تمت في محل عمل المستقضي منهم عبر المقابلة الشخصية بواسطة الباحثة نفسها ودون أي تدخل من أحد، إضافة إلى كفل سرية إجابات المستقضي منهم. وجدير بالذكر، أن عملية تجميع البيانات قد دامت لمدة خمسة أشهر، بدءا من سبتمبر 2016 وحتى يناير 2017 م.

3.9. أداة جمع البيانات

تتمثل أداة جمع البيانات التي إعتمدت عليها الباحثة في الحصول على البيانات الأولية اللازمة للدراسة الحالية في قائمة استقصاء تم إعدادها وتطويرها بناء على المقاييس التي صاغها الباحثون للمتغيرات الأربعة، وهي: الإشراف السيء والمضايقة التنظيمية والثقة في المشرف والصمت التنظيمي (Pranjić et al., 2006; Inelmen, 2006; Tepper, 2000; Van Dyne et al., 2003). تم توزيعها على مفردات العينة بمقر الشركة، وقد قامت الباحثة بنفسها بتوزيع استمارات الاستقصاء على مفردات العينة والرد على استفساراتهم وتجميعها منعمهم.

وتحتوي قائمة الاستقصاء على عبارات مغلقة ومحددة الإجابة حتى يسهل على أفراد العينة تسجيل تقديراتهم عليها بدقة، كما تساعد على تحليل ومعالجة البيانات إحصائيا، وهي موزعة على خمس أقسام رئيسية، هي:

القسم الأول: نظرا لأن متغيري النوع والعمر قد جرى ضبطهما في العديد من الدراسات السابقة التي تناولت الصمت التنظيمي ومنها على سبيل المثال دراستي (Wang & Hsieh, 2013; Dedahanov & Rhee, 2015) فقد جرى ضبطهما أيضا في الدراسة الحالية، وعليه فقد اشتمل القسم الأول من القائمة على المعلومات المتعلقة بنوع المستقضي منه وفننته العمرية.

القسم الثاني: وينطوي هذا القسم على خمسة عشر عبارة، تبدأ من العبارة رقم 1 وحتى العبارة رقم 15 بالقائمة، وذلك لقياس مدركات العاملين نحو سلوكيات الإشراف السيء التي يقوم بها رؤسائهم، وذلك بالاعتماد على المقياس الذي صاغه (Tepper, 2000) لقياس الإشراف السيء.

أسلوب شمولية محتوى القائمة في تقدير درجة صدق أداة القياس. وفي هذا الصدد، قامت الباحثة بعرض مسودة أداة القياس على مجموعة من المحكمين من أساتذة إدارة الموارد البشرية ملتزمة منهم مراجعة المقاييس التي تضمنتها، وذلك للتحقق من صدق مضمونها، وقد أسفر ذلك عن إعادة تعديل صياغة بعض العبارات لتأخذ القائمة شكلها النهائي. وتجدر الإشارة هنا إلى أن هذه المرحلة قد سبقت الإختبار المبدئي للقائمة على مفردات العينة.

• **الصدق الإحصائي:** للتحقق من الصدق الإحصائي للإستبانة، قامت الباحثة بإجراء التحليل العاملي الإستكشافي Exploratory Factor analysis باستخدام طريقة العناصر الرئيسية بالتدوير المتعامد، والذي يختص بتحديد أبعاد المتغير الذي يجري فحصه وتحليله. وفيما يلي يوضح الجدول رقم (1) نتائج التحليل العاملي للمتغيرات الأربع للدراسة الحالية، وذلك على النحو التالي:

الحالية على فترات زمنية متباعدة، وذلك لتقليل اتجاه مفردات العينة نحو السعي إلى تحقيق تماثل الإجابات والحفاظ على تناسقها (Rego & Cunha, 2008).

4.9. اختبارات الصدق والثبات للمقاييس المستخدمة

يمثل صدق قائمة الاستقصاء إحدى الركائز الرئيسية التي تقوم عليها عملية تصميم أداة جمع البيانات، وذلك لمواجهة عوائق قياس متغيرات الدراسة، وهو يعبر عن: مدى تغطية القائمة لأهداف الدراسة وكفايتها لإختبار فروضها. وللتحقق من صدق قائمة الاستقصاء المستخدمة في الدراسة الحالية فقد اعتمدت الباحثة على أسلوب الصدق الظاهري والإحصائي للقائمة على النحو التالي:

• **الصدق الظاهري:** على الرغم من أن كافة المقاييس التي تضمنتها قائمة الاستقصاء قد تم تأسيسها على مقاييس طورت وإستخدمت في دراسات سابقة مشابهة، إلا أن اختلاف البيئة المصرية عن البيئات التي تمت فيها تلك الدراسات وإختلاف اللغة التي صيغت بها، دعا الباحثة إلى استخدام

الجدول رقم (1)

نتائج التحليل العاملي لمتغيرات الدراسة

Construct (% of total of variance loadings)	اختبار			KMO	Bartlett's of Sphercity & DF	العبارات
	IL 3 (12.10)	IL 2 (22.9)	IL 1 (37.5)			
				0.786	2791.962**	الإشراف السوء
	0.086	0.112	0.918			1-أعاني من سخرية رئيسي المباشر مني.
	0.22	0.10	0.89			2-يطرح على رئيسي المباشر أفكارا وآراء لا يمكن وصفها إلا بالغبية.
	0.52	0.11	0.59			3-لا يتحدث إلى رئيسي المباشر أثناء تعامله معي.
	0.21	0.04	0.91			4-يتعمد رئيسي المباشر الإساءة إلى أمام الآخرين.
	0.35	0.04-	0.74			5-يعمد رئيسي المباشر دائما إلى انتهاك خصوصياتي.
	0.82	0.13-	0.25			6-يذكرني رئيسي المباشر دائما بأخطائي واخفاقاتي السابقة.
	0.877	0.17	0.09			7-لا يمنحني رئيسي المباشر ثقته وهو ما يقلل من رغبتني في بذل مزيد من الجهد.
	0.87	0.12	0.29			8-يلومني رئيسي المباشر إذا ما نأيت بنفسني عن الحرج.
	0.93	0.05	0.23			9-يخلف رئيسي المباشر وعوده التي يقطعها على نفسه.

Construct (% of total of variance loadings)				KMO	اختبار Bartlett's of Sphercity & DF	العبارات
	0.09	0.87	0.01-			10-ينفعل على رئيسي المباشر عندما يكون غاضبا لسبب آخر لم ارتكبه ولا علاقة لي به.
	0.04-	0.61	0.18			11-يغتائبي رئيسي المباشر بما ليس في.
	0.06	0.94	0.03-			12-إن رئيسي المباشر فظ في التعامل معي
	0.04	0.43	0.05			13-يعوق رئيسي المباشر اتصالاتي وتفاعلاتي مع الآخرين.
	0.01	0.85	0.01			14-يخدمني رئيسي المباشر دائما باني لست مؤهل لأداء العمل.
	0.08	0.77	0.28			15-يعمد رئيسي المباشر دوما إلى الكذب علي.
M4 (6.38)	M 3 (9.81)	M 2 (23.12)	M 1 (30.42)	0.682	2713.404**	المضايقة التنظيمية
0.11-	0.49	0.40	0.31			16-يعمد رئيسي المباشر إلى توجيه المضايقات والبذاءات إلى.
0.189	0.742	0.35	0.11-			17-ينظر رئيسي المباشر إلى الاستقامة والنزاهة باعتبارها صفات مشيئة.
0.95-	0.611	0.418	0.19			18-يجب عني رئيسي المباشر المعلومات المهمة بالنسبة لي.
0.011	0.786	0.221	0.03			19-يعمد رئيسي المباشر إلى تجاهلني دائما
0.02-	0.85	0.105	0.01-			20-يضييق نطاق مسؤوليتي عن استشارة الإدارة العليا في الأمور الشائكة.
0.07-	0.319	0.668	0.188-			21-يتم نسب أفكاري إلى الآخرين.
0.138	0.098	0.881	0.179			22-يوجه إلى رئيسي المباشر التهديدات الشفهية والسلوكية.
0.05-	0.352	0.846	0.109			23-يعاملني رئيسي المباشر بشكل مخز أمام الآخرين.
0.09-	0.325	0.880	0.027			24-أعرض لقدر كبير من الضغوط غير القانونية أثناء أدائي لعملتي.
228.	0.042-	0.239	0.804			25-يحول رئيسي المباشر دون استشارتي للإدارة العليا بالشركة حيال الأمور الشائكة التي تواجهني.
0.037	0.196	0.220-	639.			26-يستخدم رئيسي المباشر سلطاته وصلاحياته في توجيه التهديدات إلي.
0.283	0.109-	0.118	0.872			27-تتجاوز المهام التي يتم تكليفي بها مستوى قدراتي ومهاراتي.
0.04-	0.109	0.018-	0.487			28-يتقول على رئيسي المباشر بما ليس في.
0.429	0.095-	0.157	0.751			29-لا تتيح لي إدارة الشركة التدريب والأساليب التحفيزية اللازمة لتحسين أدائي الوظيفي.

Construct (% of total of variance loadings)				KMO	اختبار Bartlett's of Sphercity & DF	العبارات
0.001	0.007-	0.049	0.794			30-يستند توزيع الأجور والمكافآت في الشركة على مقدار الجهد المبذول.
0.878	0.001	0.226-	0.156			31-يعتمد رئيسي المباشر دائما إلى التقليل من شأنني أمام الآخرين.
0.870	0.043	0.100-	0.212			32-يعتمد رئيسي المباشر إلى توجيه الإساءات الشخصية إلى أثناء التعامل معه.
			TS (85.483)	0.868	4100.421**	الثقة في المشرف
			0.971			33-إذا أديت عملا ناجحا حتما سيكافئني رئيسي المباشر.
			0.977			34-يعتمد رئيسي المباشر في تقييمه إلى على أدائي الوظيفي فقط.
			0.971			35-لدي ثقة في أن رئيسي المباشر سيعطيني إذا كنت على صواب.
			0.965			36-أرى أن رئيسي المباشر يستحق المكانة الوظيفي التي يشغلها.
			0.907			37-توجد بعض الأمور الوظيفية التي أود التشاور بشأنها مع مسئولني هذه الشركة.
			0.709			38-تتنسق أقوال رئيسي المباشر مع أفعاله.
			0.907			39-أشعر بالقلق حيال سلطات رئيسي المباشر.
			0.975			40-أثق في آراء ومقترحات رئيسي المباشر.
	S 3 (15.714)	S 2 (25.493)	S 1 (34.619)	0.674	1283.780**	الصمت التنظيمي
	0.095	0.829	0.047-			1-لا يرغب مرؤوسي في الإلقاء بآية مقترحات حيال عملية التغيير كنتيجة لعدم اكتراثهم بها.
	0.208	0.810	0.240-			2-لرغبتهم في الانتقال لقسم آخر يحجب المرؤوسين سلبيا أفكارهم وآرائهم.
	0.007-	0.884	0.186			3-يميل المرؤوسون إلى الاحتفاظ بآرائهم ومقترحاتهم سلبيا لأنفسهم.
	0.039	0.802	0.312-			4-لعدم قدرتهم على تحقيق التميز، يميل المرؤوسون إلى الاحتفاظ بآرائهم ومقترحاتهم حيال عملية التحسين.
	0.131	0.859	0.199-			5-لعدم اكتراثهم، يميل المرؤوسون إلى حجب مقترحاتهم حيال تحسين العمل.

Construct (% of total of variance loadings)			KMO	اختبار Bartlett's of Sphercity & DF	العبارات
0.770	0.133	0.342-			6-بدافع الخوف، ربما لا يرغب المرؤوسون في الإلقاء بمقترحاتهم حيال عملية التغيير .
0.940	0.081	0.125			7-بدافع الخوف، يميل المرؤوسون إلى حجب المعلومات السرية.
0.918	0.186	0.158			8-لحماية أنفسهم، يميل المرؤوسين إلى حجب الحقائق والمعلومات السرية.
0.953	0.176	0.022			9-لحماية أنفسهم، يميل المرؤوسين إلى حجب الأفكار المتعلقة بعملية التحسين.
0.201	0.154	0.702			10-بسبب الخوف، يميل المرؤوسين إلى حجب مقترحاتهم لحل المشاكل التي تواجههم.
0.371-	0.224	0.244-			11-بدافع التعاون، يميل المرؤوسون إلى حجب المعلومات السرية المتعلقة بالشركة.
0.040-	0.053-	0.937			12--لا يصرح المرؤوسون بالمعلومات السرية بهدف تحقيق النفع للشركة.
0.076-	0.247-	0.880			13--لا يصرح المرؤوسون بأية معلومات سرية تخص الشركة مهما تعرضوا لآية ضغوط.
0.146	0.163-	0.769			14-يتمتع المرؤوسون عن التصريح بأية معلومات قد تضر بالشركة.
0.051-	0.283	0.918			15-بدافع قلقهم على الشركة، يحرص المرؤوسون على الحفاظ على المعلومات السرية التي تخصها.

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي.

عبارات شملت العبارات من 5 إلى 8 بالمقياس، وتراوحت معاملات التشعب بين 0.81 و0.93، وجميعها أعلى من القيمة القاطعة، ويفسر هذا البعد 22.9 % من التباين في المتغير الكلي.

3. **الإساءة الشخصية:** وتشبعت على هذا البعد ست عبارات، تضمنت العبارات من 9 إلى 15 بالمقياس، إذ تراوحت معاملات التشعب بين 0.43 و0.87، وجميعها أعلى من القيمة القاطعة، ويفسر هذا البعد 42.10 % من التباين في المتغير الكلي.

بالنسبة لمتغير الثقة في المشرف: أشارت النتائج الواردة بالجدول السابق إلى تشعب جميع عباراته على بعد واحد، حيث

وبمراجعة البيانات الواردة بالجدول السابق، يتضح أن: -
بالنسبة لمتغير الإشراف السري: فقد أشارت النتائج إلى تشعب عباراته الخمسة عشر على ثلاثة أبعاد رئيسية، تضمنت: -

1. **السخرية:** وتشبعت على هذا البعد العبارات الخمس الأول من المقياس بحيث تراوحت معاملات تشعبها بين 0.59 و0.92، وجميعها أعلى من القيمة القطعة The cutoff value والتي تساوي 0.40 وفقا لما اقترحه Hair, Black, & Anderson (2010). ويفسر هذا البعد 37.5 % من التباين في المتغير الكلي.

2. **إساءة التعامل:** وتشبعت على هذا البعد أربع

هذا البعد 25.49% من التباين في المتغير الكلي، وجدير بالذكر أن العبارة رقم 11 فقد تم حذفها من المقياس، نظرا لإنخفاض قيمتها عن القيمة القاطعة.

وبوجه عام، جاءت جميع قيم إختبار Bartlett's test of sphericity للمتغيرات الأربع (الإشراف السيء والمضايقة التنظيمية والثقة في المشرف والصمت التنظيمي) معنوية، حيث بلغت على التوالي 2791.962^{**} , 4100.421^{**} , 2713.404^{**} , 1238.78^* ، كما جاءت جميع قيم معاملات KMO 0.674, 0.682, 0.786, 0.868، أكبر من 0.50، وهو ما يدل على كفاءة عينة البحث.

ونظرا لأن المقياس المتذبذب لا يمكن الاعتماد عليه ولا الأخذ بنتائجه، لأنه يعطي نتائج مضللة وغير مطمئنة، لذا فقد اعتمدت الباحثة في تقييمها لثبات أداة القياس على معامل ألفا كرونباخ، وذلك للتحقق من ثبات المقياس وخلوه من الأخطاء وبصفة خاصة العشوائية منها. وفيما يلي يوضح الجدول التالي نتائج معاملات ألفا كرونباخ ومعاملاتها على النحو التالي:

**الجدول رقم (2)
نتائج ألفا كرونباخ**

عدد العبارات	قيم معامل ألفا كرونباخ	المتغيرات
15	0.831	الإشراف السيء
17	0.794	المضايقة التنظيمية
8	0.964	الثقة في المشرف
13	0.769	الصمت التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي.

ويمرجة البيانات الواردة في الجدول (2) يتضح أن معاملات الثبات لمقاييس الدراسة قد تجاوزت الحد الأدنى المطلوب لإختبارات الثبات المعروفة (70%)، وهو ما يشير إلى تمتع مقاييس الدراسة بدرجة ثبات جيدة، إضافة إلى صلاحية إستخدامها كمقاييس للدراسة الحالية لتحديد العلاقة بين متغيراتها.

5.9. أساليب التحليل الإحصائي: -

اعتمدت الباحثة في تحليل بيانات الدراسة واختبار صحة

تراوحت جميع معاملاته بين 0.709 و 0.977، وجميعها أعلى من القيمة القاطعة، ويفسر هذا البعد 85.48% من التباين الكلي في المتغير.

بالنسبة لمتغير المضايقة التنظيمية: أشارت النتائج الواردة بالجدول السابق إلى تشبع عباراته السبعة عشرة على أربعة أبعاد رئيسية، شملت:

- **الإيذاء النفسي:** وتشبعت على هذا البعد العبارات الخمس الأول لمتغير المضايقة التنظيمية، حيث تراوحت معاملاتها بين 0.49 و 0.85، وجميعها تتجاوز القيمة القاطعة، ويفسر هذا البعد 9.81% من إجمالي التباين في المتغير الكلي.

- **الإهانة:** وتشبعت على هذا البعد أربع عبارات شملت العبارات من 21 إلى 24 بالقائمة، إذ تراوحت معاملاتها من 0.668 إلى 0.881، ويفسر هذا البعد (23.12) % من التباين في المتغير الكلي.

- **الإساءة لجودة حياة الفرد ومكانته المهنية:** وتشبعت على هذا البعد ست عبارات، شملت العبارات من 25 حتى 30 بالقائمة، تراوحت معاملاتها من 0.487 إلى 0.872، وجميعها أعلى من القيمة القاطعة، ويفسر هذا البعد 30.42% من التباين في المتغير الكلي.

- **الإساءة لكرامة الفرد:** وتشبعت على هذا البعد عبارتان هما العبارتين رقمي 31 و 32 بالقائمة، حيث بلغت معاملتهما 0.878 و 0.870، ويفسر هذا البعد 6.38 % من التباين في المتغير الكلي.

- **بالنسبة لمتغير الصمت التنظيمي:** فقد أشارت النتائج الواردة بالجدول السابق إلى تشبع عباراته الخمسة عشرة على ثلاث أبعاد رئيسية، شملت:

- **صمت الإذعان:** وتشبعت على هذا البعد الست عبارات الأول من المقياس، حيث تراوحت معاملاتها بين 0.51 و 0.791، ويفسر هذا البعد 34.62% من التباين في المتغير الكلي.

- **الصمت الدفاعي والمؤيد اجتماعيا:** وتشبعت على هذا البعد ثماني عبارات، هي العبارات (7،8،9،10،12،13،14،15)، حيث تراوحت معاملاتها بين 0.428 و 0.84، وجميعها أعلى من القيمة القاطعة، ويفسر

كتغيرين وسيطين في العلاقة بين الإشراف السيء والصمت التنظيمي.

- **معامل ارتباط بيرسون:** وذلك للتعرف على العلاقة بين المتغيرات الأربع للدراسة الحالية.

6.9. إختبار فروض الدراسة: -

للتحقق من مدى صحة فروض الدراسة، قامت الباحثة باستخدام معامل ارتباط بيرسون، والذي توضح نتائجه بيانات الجدول التالي:

الفروض على مجموعة من أساليب التحليل الإحصائي التي تضمنها البرنامج الإحصائي الجاهز SPSS V16. وتمثلت هذه الأساليب فيما يلي: -

• **التحليل العاملي:** وذلك للتعرف على مدى صدق أداة الدراسة.

• **تحليل الثبات وفقا لاختبار ألفا كرونباخ:** وذلك للوقوف على معامل ثبات أداة الدراسة.

• **تحليل الانحدار بطريقة المربعات الصغرى العادية:** وذلك للتعرف على أثر المضايقة التنظيمية والثقة في المشرف

الجدول رقم (3)

نتائج معامل ارتباط بيرسون

المتغيرات	النوع	العمر	الإشراف السيء	المضايقة التنظيمية	الثقة في المشرف	الصمت التنظيمي
النوع	1	-0.13	0.034	0.084	-0.054	-0.081
العمر		1	0.124*	0.111	-0.718**	0.386**
الإشراف السيء			1	0.553**	-0.279**	0.170**
المضايقة التنظيمية				1	-0.320**	0.190**
الثقة في المشرف					1	-0.672**
الصمت التنظيمي						1

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي.

الإرتباط ($R=0.553^{**}$)، وهو ما إن دل على شيء فإنما يدل على أن مدركات مفردات العينة لسلوكيات الإشراف السيء من قبل رؤسائهم تزيد من مستوى شعورهم بالمضايقة التنظيمية.

وفيما يتعلق بالفرض الثالث، فقد أوضحت النتائج صحته، حيث أشارت إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين المضايقة التنظيمية والصمت التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R=0.190^{**}$)، وهو ما يعني أنه كلما إزداد شعور مفردات العينة بالمضايقة التنظيمية الموجهة إليهم من قبل رؤسائهم زاد ذلك من دافعيتهم للصمت التنظيمي.

وفيما يخص بالفرض الخامس، فقد أكدت النتائج على صحته، حيث أوضحت وجود علاقة ارتباط سلبية ومعنوية بين الإشراف السيء والثقة في المشرف، حيث بلغت قيمة

وإمراجعة البيانات الواردة بالجدول (3)، يتضح وجود علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين الإشراف السيء والصمت التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R=0.170^{**}$)، وهو ما إن دل على شيء فإنما يدل على أن مدركات مفردات العينة لسلوكيات الإشراف السيء من قبل رؤسائهم، تزيد من مستوى دافعيتهم للصمت التنظيمي، وعليه يمكن التذليل على صحة الفرض الأول للدراسة والذي ينص على وجود علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين متغيري الإشراف السيء والصمت التنظيمي.

وفيما يتعلق بالفرض الثاني، فقد أشارت النتائج إلى صحته، حيث أسفرت عن وجود علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين الإشراف السيء والمضايقة التنظيمية، إذ بلغت قيمة معامل

للإفصاح عن آرائهم وأفكارهم ومعلوماتهم. هذا، ولفحص الأثر الوسيط لكل من متغيري المضايقة التنظيمية والثقة في المشرف في العلاقة بين الإشراف السيء والصمت التنظيمي، فقد اعتمدت الباحثة على استخدام تحليل الانحدار العادي بطريقة المربعات الصغرى Ordinary Least Square اعتماداً على أسلوب ماكينون، والذي يمثل إمتداداً لمدخل (Baron & Kenny (1986). والذي توضح نتائجه بيانات الجدول التالي:

معامل الارتباط ($R=-0.279^{**}$)، وهو ما إن دل على شيء فإنما يدل على أنه كلما إزداد إدراك مفردات العينة لسلوكيات الإشراف السيء من قبل رؤسائهم، إنخفض مستوى ثقتهم بهم. وفيما يختص بالفرض السادس، أفادت نتائج الدراسة بصحته، حيث بينت النتائج وجود علاقة ارتباط سلبية ومعنوية بين الثقة في المشرف والصمت التنظيمي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط ($R=-0.672^{**}$)، وهو ما إن دل على شيء فإنما يدل على أنه كلما ارتفع مستوى ثقة مفردات العينة في مشرفيهم، تبنى مستوى صمتهم التنظيمي وارتفعت دافعيتهم

الجدول رقم (4)

القيم المعيارية لتحليل الانحدار الخاص بأثر متغيري المضايقة التنظيمية والثقة في المشرف كمتغيرين وسيطين في العلاقة بين الإشراف السيء والصمت التنظيمي

الصمت التنظيمي				الثقة في المشرف	المضايقة التنظيمية	المتغيرات
النموذج الرابع	النموذج الثالث	النموذج ثاني	النموذج الأول			
-0.097	0.096-	-0.077	-0.076	-0.060	0.067	النوع
0.146	0.146	0.382**	0.385**	-0.706**	0.047	العمر
-0.012		0.022		-0.109**	0.523**	الإشراف السيء
-0.006	-0.012					المضايقة التنظيمية
-0.334**	-0.334**					الثقة في المشرف
0.207	0.207	0.155	0.154	0.532	0.289	R^2
0.193	0.196	0.146	0.149	0.527	0.281	Adj R^2
0.207	0.207	0.155	0.154	0.532	0.289	ΔR^2
14.866**	18.637**	17.535**	26.302**	108.754**	38.794**	F

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

حيث بلغت قيمة معامل الانحدار ($B=-0.109^{**}$). وعند إدخال متغيري المضايقة التنظيمية والثقة في المشرف كوسيطين في العلاقة بين متغيري الإشراف السيء والصمت التنظيمي، ظلت العلاقة بين الإشراف السيء والصمت التنظيمي غير معنوية كما كانت من قبل، إلا أنها أصبحت سلبية، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار ($B=-0.012$) وظل

وبمراجعة البيانات الواردة بالجدول (4)، أفادت النتائج أن تأثير الإشراف السيء على الصمت التنظيمي كان إيجابياً وغير معنوي، حيث بلغ معامل التأثير ($B=0.022$)، في حين أن تأثيره على المضايقة التنظيمية كان إيجابياً ومعنوياً، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار ($B=0.520^{**}$). أما بالنسبة لتأثيره على الثقة في المشرف فجاء سلبياً ومعنوياً،

التنظيمية حول متغيرات الإشراف السيء والمضايقة التنظيمية والثقة في المشرف والصمت التنظيمي، إلا أن أيًا منها لم يحاول الجمع بينها في نموذج واحد مستهدفاً فحص العلاقة بينهم. ولذا، فقد إنصب هدف الدراسة الحالية وتركز محور إهتمامها على سد هذه الفجوة البحثية، وبالتالي فقد ارتكز مسعاها على تقصي الأثر الوسيط لمتغيري المضايقة التنظيمية والثقة في المشرف كمتغيرين وسيطين في العلاقة بين الإشراف السيء والصمت التنظيمي. ومن هنا، فإن الدراسة الحالية تعد من أولى الدراسات الميدانية (في حدود علم الباحثة) التي تناولت العلاقة بين المتغيرات الأربع المذكورة، فضلاً عن محاولتها الإسهام في هذا المجال الجديد والناشئ على النحو التالي:

- إقتصرت الدراسة في تناولها لمتغير المضايقة التنظيمية على تلك الصادرة من الرؤساء ولم تتطرق مطلقاً إلى تلك الصادرة من الزملاء، كذلك إقتصرت الدراسة في تناولها لمتغير الثقة في المشرف على الثقة في الرؤساء ولم تتطرق إلى تلك الخاصة بالثقة في الزملاء.
- أوضحت نتائج الدراسة أنه توجد علاقة ارتباط إيجابية بين الإشراف السيء والصمت التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R=0.170^{**}$)، وهو ما يعني أن مدركات مفردات العينة لسلوكيات الإشراف السيء من قبل رؤسائهم، تزيد من مستوى صمتهم التنظيمي، وتغزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن قيام الرؤساء بالشركة محل الدراسة بإظهار سلوكيات عدائية سواء كانت لفظية أو غير لفظية نحو مرؤوسيتهم، يزيد من خوف هؤلاء المرؤوسين من عواقب التعبير عن آرائهم وأفكارهم ومقترحاتهم، وخاصة إذا ما تعارضت مع تلك الخاصة برؤسائهم، وهو ما ينعكس بدوره على زيادة مستوى دافعيتهم للصمت التنظيمي وميلهم للاحتفاظ بهذه الآراء لأنفسهم وعدم التصريح بها. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسات (Park et al., 2016; Kiewitz, et al., 2016). من أن الثقة في المشرف تؤثر إيجابياً على الصمت التنظيمي.

- أكدت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين الإشراف السيء والمضايقة التنظيمية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R=0.553^{**}$)، وهو ما إن دل

تأثير المضايقة التنظيمية على الصمت التنظيمي سلبياً وغير معنوي، حيث بلغت قيمتي معامل الانحدار $(B=-0.012, -0.006)$ في كلا النموذجين الثالث والرابع، كذلك ظل تأثير الثقة في المشرف على الصمت التنظيمي سلبياً ومعنوياً، حيث بلغت قيمتا معامل الانحدار $(B=-0.334^{**}, -0.334^{**})$. وبناء على ما سبق، يتضح أن متغيري المضايقة التنظيمية والثقة في المشرف يتوسطان جزئياً العلاقة بين الإشراف السيء والصمت التنظيمي. وعليه، يمكن قبول الفرض الرابع والسابع جزئياً.

7.9. نتائج الدراسة وتوصياتها:

تعرض الباحثة فيما يلي لعدد من نتائج وتوصيات الدراسة التي أمكن استخلاصها من الدراسة الميدانية على النحو التالي:

1.7.9 نتائج الدراسة

انتهت الباحثة من دراستها إلى النتائج التالية: -

- وجود علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين الإشراف السيء والصمت التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R=0.170^{**}$).
- وجود علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين الإشراف السيء والمضايقة التنظيمية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R=0.553^{**}$).
- وجود علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين المضايقة التنظيمية والصمت التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R=0.190^{**}$).
- كشفت نتائج الدراسة أن متغير المضايقة التنظيمية يتوسط جزئياً العلاقة بين الإشراف السيء والصمت التنظيمي.
- إنتهت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط سلبية ومعنوية بين الإشراف السيء والثقة في المشرف، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R=-0.279^{**}$).
- أفادت نتائج الدراسة بوجود علاقة ارتباط سلبية ومعنوية بين الثقة في المشرف والصمت التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R=-0.672^{**}$).
- توصلت الدراسة إلى أن متغير الثقة في المشرف يتوسط جزئياً العلاقة بين الإشراف السيء والصمت التنظيمي.

2.7.9 مناقشة النتائج وتفسيرها

على الرغم من توافر العديد من الدراسات والبحوث

ومعنوية بين الإشراف السيء والثقة في المشرف، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R=-0.279^{**}$)، وهو ما يعني أن إدراك مفردات العينة لسلوكيات الإشراف السيء من قبل رؤسائهم يقلل من مستوى ثقتهم في هؤلاء الرؤساء. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن السلوكيات العدائية والمعاملة السيئة التي تصدر من هؤلاء الرؤساء نحو مرؤوسيهـم تدفع هؤلاء المرؤوسين إلى تكوين معتقدات سلبية حيال نزاهة رؤسائهم ومصداقيتهم وشخصياتهم وقدراتهم، وهو ما يفقد المرؤوسين الرغبة والاستعداد لتحمل أي مخاطر أو أعباء جراء الثقة فيهم والاعتماد عليهم، إذ كيف يتأنى للفرد الاعتماد على من يسيء معاملته ويلحق به الضرر والأذى.

• كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباط سلبية ومعنوية بين الثقة في المشرف والصمت التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R=-0.672^{**}$)، ويقصد بهذه النتيجة أنه كلما ازدادت ثقة مفردات العينة في رؤسائهم المباشرين، تقلص مستوى رغبتهم في الصمت التنظيمي، وذلك أنه كلما ازدادت ثقة الفرد في رئيسه، ازدادت رغبته في الإفصاح عن آرائه وأفكاره ومعارفه دون أي خشية أو قلق من تعارضها مع تلك الخاصة برئيسه ومن أية عواقب سلبية قد تترتب على هذا الأمر، وتقل في ذات الوقت من رغبته في الإحجام عن التعبير عن آرائه وأفكاره ومعارفه، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Milliken et al., 2003) من أن عدم الثقة في المشرف تمثل أحد الأسباب المفسرة للصمت التنظيمي.

• أسفرت نتائج الدراسة عن أن الثقة في المشرف تتوسط جزئياً العلاقة بين الإشراف السيء والصمت التنظيمي، وتشير هذه النتيجة إلى أن إدراك مفردات العينة لسلوكيات الإشراف السيء من قبل رؤسائهم ربما يقلل من مستوى ثقتهم في هؤلاء الرؤساء ويزيد من مستوى دافعتهم للصمت التنظيمي. وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن إدراك مفردات العينة لسلوكيات العدوانية وسلوكيات الإشراف السيء من قبل رؤسائهم، يزيد من دافعتهم للصمت التنظيمي وعدم الإفصاح عن آرائهم وأفكارهم خشية تعارضها مع تلك الخاصة برؤسائهم والعواقب الوخيمة والسلبية المترتبة على الإفصاح عنها، وذلك بغض النظر عن مستوى الثقة في هؤلاء الرؤساء، ولذا كان

على شيء فإنما يدل على أن إدراك مفردات العينة لسلوكيات الإشراف السيء يزيد من مستوى شعورهم بالمضايقة التنظيمية. وتبدو هذه النتيجة منطقية، نظراً لأن السلوكيات السلبية للرؤساء المباشرين ومعاملتهم السيئة لمرؤوسيهـم وتوجيه الإهانات المتكررة لهم يزيد من شعورهم بالمضايقة التنظيمية، وبالتالي فإنه كلما ازداد إدراك مفردات العينة لسلوكيات الإشراف السيء من قبل رؤسائهم، ازداد شعور مرؤوسيهـم بالمضايقة التنظيمية الموجهة إليهم من قبل هؤلاء الرؤساء.

• أسفرت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين المضايقة التنظيمية والصمت التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R=0.190^{**}$)، وهو ما يعني أنه كلما ازداد شعور مفردات العينة بالمضايقة التنظيمية الموجهة إليهم من قبل رؤسائهم، ازداد مستوى دافعتهم للصمت التنظيمي. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن التصرفات والأفعال العدوانية من قبل الرؤساء وما تسببه من معاناة نفسية لدى المرؤوسين تدفعهم إلى الصمت خشية تعارض أفكارهم وآرائهم ومقترحاتهم مع تلك الخاصة برؤسائهم تخوفاً من ردادات الفعل السلبية وتوجيه المزيد من المضايقات لهم. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسات (Elçi et al., 2014; Gul & Özcan, 2011; Hüsrevşahi, 2015). من وجود علاقة ارتباط إيجابية بين المضايقة التنظيمية والصمت التنظيمي.

• إنتهت نتائج الدراسة إلى أن متغير المضايقة التنظيمية يتوسط جزئياً العلاقة بين الإشراف السيء والصمت التنظيمي، وتعني هذه النتيجة أنه عندما تدرك مفردات العينة سلوكيات الإشراف السيء من قبل رؤسائهم، فإن ذلك يزيد من دافعتهم للصمت التنظيمي ولربما يكون ذلك نابعاً من شعورهم بالمضايقة التنظيمية. وتبدو هذه النتيجة منطقية وذلك لأن إدراك مفردات العينة لممارسات الإشراف السيء من قبل رؤسائهم يزيد من دافعتهم للصمت التنظيمي خشية العواقب المترتبة على الإفصاح عن آرائهم وأفكارهم بغض النظر عن تعرضهم أو شعورهم بالمضايقة التنظيمية أم لا، ولذا كان توسط متغير المضايقة التنظيمية جزئياً.

• أفادت نتائج الدراسة بوجود علاقة ارتباط سلبية

توسط هذا المتغير جزئياً.

3.7.9. دلالات الدراسة

أسفرت مناقشة نتائج الدراسة الحالية عن وجود بعض الدلالات على مستوى النظرية والتطبيق، كما يتضح فيما يلي:

• **على مستوى النظرية:** أكدت الدراسة الحالية على الوساطة الجزئية لكل من متغيري المضايقة التنظيمية والثقة في المشرف في العلاقة بين الإشراف السيء والصمت التنظيمي. وكما سبق ذكره، فإن هذه الدراسة تعد من أولى الدراسات التي فحصت العلاقات بين المتغيرات الأربع، حيث لم يجر إختبارها مسبقاً في أي من الدراسات العربية والأجنبية. ومن ثم، فإن الدراسة الحالية تضيف إلى الأدبيات المتعلقة بهذه المتغيرات الأربع، خاصة وأن الباحثة لم ترصد في حدود علمها أي سبق في هذا المجال، بما يعمل على إثراء قاعدة البحث في هذا الجانب من دراسات السلوك التنظيمي، والتي وصفها البعض بأنها غير كافية نظراً للانتشار الواسع لظاهرة الصمت التنظيمي في العديد من المنظمات، وما يحمله من آثار ضارة وعواقب وخيمة بالنسبة لها (Morrison & Milliken, 2000). يضاف إلى ما سبق، أن الدراسة الحالية تساهم في الإهتمام المتزايد حالياً في الآونة الأخيرة لظاهرة الصمت التنظيمي في المؤسسات العامة والمؤسسات غير الحكومية بين الباحثين الأكاديميين، وباتت تمثل موضوعاً بحثياً في الأدبيات الأجنبية (Elçi et al., 2014).

• **على مستوى التطبيق:** إن نتائج الدراسة الحالية بما أكدت عليه من الوساطة الجزئية لمتغيري المضايقة التنظيمية والثقة في المشرف في العلاقة بين الإشراف السيء والصمت التنظيمي، يعطي دلالة على أن سبيل المنظمة في الحد من سلوكيات الصمت التنظيمي لعاملها يتأتى من خلال تحفيز الرؤساء على اتباع سلوكيات الإشراف الإيجابية وتجنب السلبية والكف عن سلوكيات المضايقة الموجهة إلى مرؤوسيهـم والمعاينة عليها إن حدثت، فضلاً عن ضرورة العمل على دعم الثقة الشخصية بين الرؤساء والمرؤوسين.

• سلطت هذه الدراسة الضوء على عدد من السلوكيات السلبية وهي سلوكيات الإشراف السيء والمضايقة التنظيمية والصمت التنظيمي، وما يترتب عليها من آثار تتمثل في عدم الشعور بالإرتياح وفقدان الشعور بالانتماء للمنظمة. وتزايد

فرص حدوث سلوكيات المضايقة في ظل وجود القيادة الضعيفة وغموض الأهداف، وهي ترتبط بالعنف في موقع العمل، كما أن سلوكيات الصمت التنظيمي وإحجام العاملين عن التعبير عن آرائهم وأفكارهم تؤدي إلى حدوث اضطرابات في المنظمة (Elçi et al., 2014).

4.7.9 . توصيات الدراسة

في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج، أمكن للباحثة التقدم بالتوصيات التالية: -

• تحفيز العاملين وتشجيعهم على الإدلاء بآرائهم وأفكارهم ومقترحاتهم، وذلك عبر منحهم المكافآت المادية جراء مساهمتهم في تطوير أساليب العمل بالشركة.

• عقد المناقشات والإجتماعات بين أفراد الشركة على أن يقوم الرؤساء بطرح مشكلة أو موضوع معين ثم يطلب من كل عضو الإدلاء بدلوه، مع التأكيد على أهمية رأيه لإدارة الشركة في تطوير الأداء والعمل بها.

• ينبغي على الرؤساء إشعار مرؤوسيهـم بأهميتهم في المنظمة، وأهمية آرائهم وأفكارهم ومقترحاتهم لحل المشاكل وتطوير أساليب العمل بها.

• عندما يشكو أحد المرؤوسين من سوء معاملة رئيسه أو معاناته من المضايقة التي يسببها له، فلا بد من معاينة هذا الرئيس حتى لا يتمادى في تصرفاته.

• بناء قنوات اتصال مفتوحة بين الإدارة والعاملين، حتى يتمكنوا من الإتصال بالإدارة العليا ومشاورتها والشكوى من كافة ما يزعجهم.

• ضرورة العمل على إتاحة التدريب السلوكي لمن يشغلون الوظائف الإدارية بمستوياتها المتنوعة، وذلك لتنمية سلوكهم على التعامل بشكل إيجابي مع العاملين.

• ضرورة ربط الحوافز بالأداء

• عقد الحفلات واللقاءات التي تعزز العلاقات الاجتماعية بين الرؤساء والمرؤوسين وتدعم الثقة بينهم.

• أن يراعى عند اختيار العمالة المستقبلية الإستناد إلى معايير وصفات الصدق والنزاهة والقيم الشخصية الإيجابية.

الحرص على احتواء العاملين واحترام أفكارهم وآرائهم وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في إتخاذ القرارات.

المراجع

- Acaray, A., and Akturan, A. (2015). The Relationship between Organizational Citizenship Behaviour and Organizational Silence. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207, 472 – 482.
- Afsar, B., and Saeed, B. B. (2011). SUBORDINATE'S TRUST IN THE SUPERVISOR AND ITS IMPACT ON ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS. *PORTUGUESE JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES*, XVI, 13-28.
- Ahmed, E., & Muchiri, M. (2014, September). Effects of Psychological Contract Breach, Ethical Leadership and Supervisors' Fairness on Employees' Performance and well-being. *World Journal of Management*, 5, 1 – 13.
- Akın, 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, 46-58.
- Aryee, S., Chen, Z. X., Sun, L. -Y., & 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. (1994). Petty tyranny in organizations. . *Human Relations*, 47, 755-778.
- Ashforth, B. (1997). Petty tyranny in organizations: A preliminary examination of antecedents and consequences. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 14, 126-140.
- Ashraf, S., and Ashraf, N. (2016). Impact of Abusive Supervision on Interpersonal Conflict; Mediating Role of Breach of Psychological Contract and Moderating Role of Locus of Control. *Jinnah Business Review*, 4, 53-63.
- Barney, J. B., and Hansen, M. H. (1994). Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, 15, 175-190.
- Baron, R. M., and Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Beduk, A. (2012). *Karşılaştırmalı İşletme Yönetim Terimleri Sözlüğü*, 3. Baskı, Atlas Kitabevi, Konya.
- Bennis, W. G., & Nanus, J. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper Perennial.
- Boon, S. D., & Holmes, J. G. (1991). *The dynamics of interpersonal trust: Resolving uncertainty in face of risk*. In R. A. Hinde & J. Groebel (Eds.), *Cooperation and prosocial behavior* (pp. 190-211). Cambridge, UK: Cambridge University press .
- Brinsfield, C. (2009). *Employee Silence: Investigation of Dimensionality, Development of Measures and*. Unpublished dissertation: The Ohio State University.
- Brockner, J., Siegel, P. A., Daly, J. P., Tyler, T., & Martin, C. (1997). When trust matters: The moderating effect of outcome favorability. *Administrative Science Quarterly*, 42, 558-583.
- Brower, H. H., Lester, S. W., Korsgaard, M. A., & Dinen, B. R. (2009). A Closer Look at Trust between Managers and Subordinates: Understanding the Effects of Both Trusting and Being Trusted on Subordinate Outcomes. *Journal of Management*, 35, 327-347.
- Butler, J. J. (1991). „Toward understanding and measuring conditions of trust: Evolution of a conditions of trust inventory. , *Journal of Management*, 17, 643-663.
- Çakıcı, A. (2010). *Örgütlerde işgören sessizliği*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- ÇAVUŞ, M. F., DEVELİ, A., & SARIOĞLU, G. S. (2015). Mobbing ve Örgütsel Sessizlik: Enerji Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, Cilt: 3, Sayı: 1., 10-20.
- Civilidag, A. (2014). HOTEL EMPLOYEES' MOBBING, BURNOUT, JOB SATISFACTION AND PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT: A RESEARCH ON

- HOSPITALITY IN TURKEY. *European Scientific Journal*, 10, 1857 – 7881.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., and Le Pine, J. A. (2007). Propensity: A Meta-analytic Test of Their Unique Relationships with Risk Taking and Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 92, 902-927.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31, 874.
- Dankoski, M. E., Bickel, J., & Gusic, M. E. (2014). Discussing the undiscussable with the powerful: Why and how faculty must learn to counteract organizational silence. *Academic Medicine*, 89, 1610-1613.
- Davenport, N., Schwartz, R. D., & ve Elliott, G. P. (2003).) *Mobbing İşyerinde Duygusal Taciz Çeviren*. Ankara: Osman Cem ÖNERTOY Sistem Yayıncılık.
- Dedahanov, A. K., and Rhee, J. (2015). Centralization and communication opportunities as predictors of acquiescent or prosocial silence. *Social Behavior and Personality: An international journal*, 43, 481-492.
- Deluga, R. (1995). The relation between trust in the supervisor and subordinate organizational citizenship behavior. *Military Psychology*, 7, p. 1–16.
- Deniz, N., Noyan , A., Ertosun, A., and Oznur , G. (2013). The Relationship between Employee Silence and Organizational Commitment in a Private Healthcare Company. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 99, 693.
- Detert, J. R., and Edmondson, A. C. (2005). No exit, no voice: The bind of risky voice opportunities in organizations. *Academy of Management Proceedings*, 1-6. Retrieved May 22, 2013 from <http://proceedings.aom.org/content/2005/1/O1.4.short>.
- Dimitris, B., and Vokala, M. (2007). Organizational Silence: A New Challenge For Human Resource Management. *athense university of*, 1-19.
- Dirks, K. T. (1999). The effects of interpersonal trust on work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 84, 445-455.
- Dirks, K. T. (2000). Trust in leadership and team performance: evidence from NCAA basketball. *Journal of Applied Psychology*, 85, 1004–1012.
- Dirks, K. T., and Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87, 611–628.
- Duffy, M. K., Ganster, D., & Pagon, M. (2002). Social undermining and social support in the workplace. *Academy of Management Journal*, 45, 331–351.
- Duffy, M., & Sperry, L. (2007). Workplace mobbing: Individual and Family Health Consequences. *The Family Journal*, 15, 398.
- Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40, 1359-1392.
- Elfagr newspaper, 28 May, 2014.
- Einarsen, S. (2000). Harassment and Bullying at Work, A Review of the Scandinavian Approach. *Aggression and Violent Behavior*, 5, 379-401.
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., and Cooper, C. (1999). The concept of bullying at work: The European tradition. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. Cooper (Eds.) *Bullying and emotional abuse in the workplace. International perspectives in research and practice*, 3-30.
- Elçi, M., Erdilek, M. K., Alpan, L., & Şener, I. (2014). The Mediating Role of Mobbing on the Relationship between Organizational Silence and Turnover Intention. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 455 – 464.
- Ellis, K., & Shockley-Zalabak, P. (2001). Trust in top management and immediate supervisor: The relationship to satisfaction, perceived organizational effectiveness, and information receiving. *Communication Quarterly*, 49, 383-398.
- Erdirencelebi, M., & Şendogdu, A. A. (2016). EFFECTS OF MOBBING AND ORGANIZATIONAL SILENCE

- ON EMPLOYEE'S PERFORMANCE. *The Macrotheme Review*, 5, 101-113.
- Erdirencelebi, M., & Şendogdu, A. A. (2016). EFFECTS OF MOBBING AND ORGANIZATIONAL SILENCE ON EMPLOYEE'S PERFORMANCE. *The Macrotheme Review*, 5(special), 101-116.
- Erdoğan, G. (2009). Mobbing İşyerinde Psikolojik Taciz. *T.B.B Dergisi*, Sayı 83.
- Eriguc, G., Ozer, O., Turac, I. S., and Songur, C. (2014). Organizational Silence among Nurses: A Study of Structural Equation Modeling. *International Journal of Business, Humanities and Technology*.
- Ertürk, A. (2011). *İlköğretim okullarında görevli öğretmen ve yöneticilere yönelik duygusal yıldırma davranışlarının incelenmesi [Analysis of mobbing behavior that teachers and managers exposed in primary schools]. (Master's thesis, Gazi University, Ankara, Turkey)*.
- Erturk, A. (2015). Organizational Citizenship and Mobbing Behavior of Secondary School Teachers. *Anthropologist*, 22, 113-124.
- Fatima, A., Salah-Ud-Din, S., Khan, S., Hassan, M., and Hoti, H. A. (2015, September). Impact of Organizational Silence on Organizational Citizenship Behavior: Moderating Role of Procedural justice. *Journal of Economics, Business and Management*, 3, 846-850.
- Findikil, M. A., Gulden, A., and Semercioz, F. (2010). SUBORDINATE TRUST IN SUPERVISOR AND ORGANIZATION: EFFECTS ON SUBORDINATE PERCEPTIONS OF PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT. *INTERNATIONAL JOURNAL OF BUSINESS AND MANAGEMENT STUDIES*, 2, 55-67.
- Fitzroy, T. (2007). The Importance of Organizational Trust. Retrieved on September3, 2016, from: <http://www.articlesbase.com/non-fiction-articles/the-importance-of-organizational-trust-193096.html>.
- Fox, S., and Spector , P. E. (2005). *Introduction. In S. Fox & P. E. Spector (Eds.), Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets (pp. 3-10)*. Washington: DC: American Psychological Association.
- Frost, T., Stimpson, D. V., and Maughan, M. R. (1978). . Some correlates of trust. *Journal of psychology*, 99, 103-108.
- Griffin, R. W., and Lopez, Y. P. (2005). Bad behavior” in organizations: A review and typology for future research. *Journal of Management*, 31, 988-1005.
- Gul, H., & Özcan, N. (2011). Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler: Karaman İl Özel İdaresinde Görgül Bir Çalışma. *KSÜ İİBF Dergisi*, Cilt, 1, 107-134.
- Hair, J. J., Black , W. C., and Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis: A global perspective (7th ed.)*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Hasani, T., Sharifian, L., & Sousahabi, P. (2016, October). Relationship between Leadership Styles and Organizational Silence in Educational and Administrative Staff of Second Period Secondary Schools in Islamshahr. *Turkish Journal of Psychology*, 31, 48-53.
- Henriksen, K., and Dayton, E. (2006). Organizational silence and hidden threats to patient safety. *Health services research*, 41, 1539-1554.
- Hirigoyen, M. F. (2000). *Manevi Taciz: Günümüzde Sapkın Şiddet. (Çev: H.Bucak)*. İstanbul: Güncel.
- Hoobler, J. M., & Brass, D. J. (2006). Abusive supervision and family undermining as displaced aggression. *Journal of Applied Psychology*, 91, 1125-1133.
- Hüsrevşahi, S. P. (2015). Relationship between Organizational Mobbing and Silence Behavior among Teachers. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 15, 1179-1188.
- Inelmen, K. (2006). Subordinates' Trust toward Their Supervisors in High-End Hotels,” in S. *Work Values and Behavior, Proceedings of the 10th ISSWOV Conference*, (pp. 145-151).
- Johannesen, R. L. (1974). The functions of silence: A plea

- for communication research. *Western Journal of Communication (includes Communication Reports)*, 38, 25-35.
- Karaca, H. (2013). An Exploratory Study On The Impact Of Organizational Silence In Hierarchical Organizations: Turkish National Police Case. *European Scientific Journal*, 9.
- Keashly, L., Trott, V., and MacLean, L. M. (1994). Abusive behavior in the workplace: A preliminary investigation. *Violence and Victims*, 9, 341-357.
- Kiewitz, C., Restubog, S. L., Zagenczyk, T. J., Scott, K. D., Garcia, P. J., and Tang, R. L. (2012). Sins of the parents: Self-control as a buffer between supervisors' previous experience of family undermining and subordinates' perceptions of abusive supervision. *Leadership Quarterly*, 23, 869 – 882.
- Kiewitz, C., Restubog, S. L., Shoss, M. K., Garcia, P. R., and Tang, R. L. (2016). Suffering in Silence: Investigating the Role of Fear in the Relationship Between Abusive Supervision and Defensive Silence. *Journal of Applied Psychology*, 101, 731–742.
- Kim, Y. W., and Ko, J. (2014). HR Practices and Knowledge Sharing Behavior: Focusing on the Moderating Effect of Trust in Supervisor. *Public Personnel Management*, 43, 585-607.
- Kramer, R. M., and Tyler, T. R. (1996). *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*. Thousand Oaks, CA.: Sage Publications.
- Laeque, S. H., and Bakhtawari, N. Z. (2014, JUNE). Employee silence as a determinant of organizational commitment: Evidence from the higher Education sector of Pakistan. *INTERNATIONAL JOURNAL OF MODERN MANAGEMENT & FORESIGHT*, 1(7), 196-203.
- Lee, C., Pillutla, M., and Law, K. (2000). Power-Distance, gender and organizational justice. *Journal of Management*, 685-704.
- Lewicki, R. J., Edward, C. T., and Nicole, G. (2006). Models of interpersonal trust development: Theoretical approaches, empirical evidence and future directions. *Journal of Management*, 32, 991-1022.
- Leymann, H. (1996). The Content and Development of Mobbing at Work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 165-184.
- Leymann, H. (1990). Mobbing and Psychological Terror at Workplaces. *Violence and Victims*, 5, 119-126.
- Lin, W., Wang, L., and Chen, S. (2013). Abusive Supervision and Employee Well-Being: The Moderating Effect of Power Distance Orientation. *APPLIED PSYCHOLOGY: AN INTERNATIONAL REVIEW*, 62, 308–329.
- Mardani, H. (2007). *The study of Sociological Factors of Perceived Organizational Injustice among Teachers of City Esfahan*, Master of art Thesis in Sociology, College of Literature and Humanities Sciences, University Esfahan.
- Maria, W. D. (2006). Brother Secret, Sister Silence: Sibling Conspiracies against Managerial Integrity. *Journal of Business Ethics*, 65, 219–234.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., and Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20, 709–734.
- Miao, Q., Newman, A., Schwarz, G., and Xu, L. (2013). Participative Leadership and the Organizational Commitment of Civil Servants in China: The Mediating Effects of Trust in Supervisor. *British Journal of Management*, 24, S76–S92.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., and Hewlin, P. (2003). An exploratory study of employee silence: What employees do not say to their bosses and why. *Journal of Management Studies*, 40, 1453-1476.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., and Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of management studies*, 40, 1453-1476.
- Mirmohamdi, S. M., & Marefat, A. (2014, September). The Effect of Perceived Justice and Organizational Silence on organizational commitment. *International*

- Review of Management and Business Research*, 3(3), 1773-1789.
- Mitchell, M. S., and Ambrose, M. L. (2007). Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1159–1168.
- Morrison, E. W., and Milliken, F. G. (2000). Organisational Silence: A Barrier To Change And Development in Pluralistic World. *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Morrison, E. W., and Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management review*, 25, 706-725.
- Nikmaram, S., Yamchi, H. G., Shojaii, S., Zahrani, M. A., & Alvani, S. M. (2012). Study on relationship between organizational silence and commitment in Iran. *World Applied Sciences Journal*, 17, 1271-1277.
- Nabaa newspaper, 10 Oct, 2016.
- Noelle-Neumann, E. (1974). The Spiral of Silence. A Theory of Public Opinion. *Journal of Communication*, 24, 43-51.
- Park, J. H., Carter, M. Z., DeFrank, R. S., and Deng, Q. (2016). Abusive Supervision, Psychological Distress, and Silence: The Effects of Gender Dissimilarity Between Supervisors and Subordinates. *J Bus Ethics*.
- Pelit, E., and Pelit, N. (2014). The Effects of Mobbing on Organizational Cynicism: A Study on Hotels in Turkey. *International Journal of Human Resource Studies*, 4, 34-56.
- Pierce, J. L., and Gardner, D. G. (2004). Self-esteem within the work and organizational context: A review of the organization-based self-esteem literature. *Journal of Management*, 30, 591-622.
- Pinder, C. C., and Harlos, K. P. (2001). *Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice*. In Rowland, K. M. and Ferris, G. R. (Eds). New York: JAI Press.
- Pinder, C. C., and Harlos, K. P. (2001). *Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice*. In Rowland, K. M. and Ferris, G. R. (Eds), *Research in Personnel and Human Resources Management*. New York: JAI Press.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., and Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88, 879-903.
- Poon, J. L. (2011). Effects of Abusive Supervision and Coworker Support on Work engagement. *2nd International Conference on Economics, Business and Management. IPEDR22*, pp. 65-70. Singapore: IACSIT Press.
- Pranjić, N., Maleš-Bilić, U., Beganlić, A., & Mustajbegović, A. (2006). Mobbing, stress, and work ability index among physicians in Bosnia and Herzegovina: survey study. *CMJ*, 47, 750-8.
- Rego, A., and Cunha, M. P. (2008). Authentizotic climates and employee happiness: Pathways to individual performance? *Journal of Business Research*, 61, 739-752.
- Robbins, S., and Coulter, M. (2012). *Management* (11Th ed.). Upper Saddle River, Nj: Pearson Education.
- Robinson, S. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41, 574-590.
- Robinson, S. L., and Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38, 555-572.
- Rotter, J. B. (1967). A new scale for measurement of interpersonal trust. *Journal of Personality*, 35, 651-655.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: Across-discipline view of trust. *The Academy of Management Review*, 23, 393-404.
- Ryan, K. D., and Oestreich, D. K. (1991). *Driving Fear Out of the Workplace: How to Overcome the Invisible*

- Barriers to Quality, Productivity, and Innovation*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Schat, A. C., Desmarais, S., and Kelloway, E. K. (2006). Exposure to workplace aggression from multiple sources: Validation of a measure and test of a model.
- Semerciöz, F., Hassan, M., & Vatansver, N. (2010, April). Antecedents and Consequences of Interpersonal Trust: an Empirical Study. *Journal of US-China Public Administration*, 7, 73-85.
- Shin, Y. (2012). CEO ethical leadership, ethical climate, climate strength, and collective organizational citizenship behavior. *Journal of Business Ethic*, 108, 299-312.
- Shojaiea, S., Zaree Matin, H., and Ghasem , B. (2011). Analyzing the Infrastructures of Organizational Silence and Ways to Get Rid of it. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 30, 1731- 1735.
- Simons, T. L., and Peterson , R. S. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intra-group trust. *Journal of Applied Psychology*, 85, 102-111.
- Smith, P. K., Singer, M., Hoel, H., and Cooper, C. L. (2003). Victimization in the School and the Workplace. *British Journal of Psychology*, 94, 175-188.
- Taboli, H., and Abdallahzadeh, S. (2016). The mediating role of trust in supervisor and professional ethics in the relationship between spiritual leadership and organizational virtuousness. *International Business Management*, 10, 2214-2221.
- Tan, C. (2014). Organizational justice as a predictor of organizational silence. *Educational Research and Reviews*, 9, 1190-1202.
- Tan, H., and Tan, C. (2000). Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126, 241–261.
- Tangirala , S., and Ramanujam , R. (2008). Employee silence on critical work issues: The cross level effects of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, 61, 37-68.
- Taş, A., Ergeneli, A., Akyol, A., and Demirel, H. (2013). Mobbing ile Tükenmişlik Arasındaki İlişkide Örgütsel Sessizliğin Etkisi. *Örgütsel Davranış Kongresi*, 341-345.
- Tayyebi, M. (2008). *Interpersonal Trust in the Koran and its impact on human training . Master's Thesis , Quran and Hadith Sciences. Tarbiat Modares University , Terran , Iran.*
- Tengilimoğlu, D., and Mansur, F. A. (2009). İşletmelerde uygulanan mobbingin (psikolojik şiddet) örgütsel bağlılığa etkisi. *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 1, 69-84.
- Tepper , B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 33, 261-289.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43, 178–190.
- Terwel, B. W., Harinck, F., Ellemers, N., & Daamen, D. D. (2010). Voice in Political Decision-Making: The Effect of Group Voice on Perceived Trustworthiness of Decision Makers and Subsequent Acceptance of Decisions. *Journal of Experimental Psychology: Applied*, 16, 173 - 186.
- Tetik, S. (2010). Mobbing concept and its importance in terms of individuals. *Karamanoglu Mehmetbey University Journal of Social and Economic Research*, 12, 81-89.
- Thau, S., Bennett, R. J., Mitchell, M. S., and 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.
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*. New York: NY: McGraw Hill.
- Tikici, M., Derin, N., and Kalkın, G. (2011). Örgütsel sessizliğin duygusal tükenmişliğe etkisi.7.Kobi'ler ve

- Verimlilik Kongresi Bildiri Kitabı, T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları Yayın No: 155.
- TINAZ, P. (2006). İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing). *Çalışma ve Toplum*, 4, 13-28.
- Tulubas, T., and 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.
- TUTAR, H. (2004). *İşyerlerinde Psikolojik Şiddet 3.Baskı*. Ankara: Platin Yayıncılık.
- Van Dyne, L., Ang, S., and Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 40, 1359-1392.
- Vardi, Y., and Wiener, Y. (1996). Misbehavior in organizations: A motivational framework. *Organization Science*, 7, 151-165.
- Vartia, M. V. (2003). Workplace Bullying- A Study on the Work Environment, Wellbeing and Health. *Unpublished PhD Thesis, Helsingfors.*
- Wang , Y.-D., and Hsieh , H.-H. (2013). Organizational ethical climate, perceived organizational support, and employee silence: A cross-level investigation. *Human Relations*, 66, 783–802.
- Whitman, M. V., Halbesleben, J. R., and Holmes, O. (2014). Abusive supervision and feedback avoidance: The mediating role of emotional exhaustion. *Journal of Organizational Behavior*, 35, 38–53.
- Wong, Y. T., Ngo, H. Y., and Wong, C. S. (2003). Antecedents and outcomes of employees' trust in Chinese joint ventures. *Asia Pacific Journal of Management*, 20, 481–499.
- Wu , T. -Y. (2008). Abusive supervision and emotional exhaustion: The mediating effects of subordinate justice perception. *Chinese Journal of Psychology*, 50, 201-221.
- Wu, T. Y., and Hu, C. (2009). Abusive supervision and employee emotional exhaustion dispositional antecedents and boundaries. *Group and Organization Management*, 34, 143-169.
- Xiong, K., Lin, W., Li, J. C., and Wang, L. (2016). Employee Trust in Supervisors and Affective Commitment: The Moderating Role of Authentic Leadership. *Psychological Reports*, 0, 1-20.
- Yüceler, A., Sahin, E., Sahin, I. E., and Demirel , M. T. (2013). THE RELATIONSHIP BETWEEN MOBBING AND ORGANIZATIONAL SILENCE IN ESTABLISHMENTS. *Humanities and Social Sciences Review*, 2, 153-161.
- Zabihi, M. (2015). *Human Resource Management behavioral variable effect on personal trust within organizational Saderat Bank Master Thesis, Islamic Azad university of Naragh , Kashan.*
- Zapf, D., Knorz, C., and Kulla, M. (1996). On the Relationship Between Mobbing Factors and Job Content, Social Work Environment and Health Outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 215-237.
- Zaitouni, M., and Nassar, M. (2015, September). Perceived Supervisor Support as a Mediator between Organizational Justice and Trust in Supervisor: Evidence from Kuwaiti Banks. *International Review of Business Research Papers*, 11, 170 – 188.
- Zehir, C., & Erdogan, E. (2011). The association between organizational silence and ethical leadership through employee performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 1389-1404.

Effect of Organizational Mobbing and Trust in the Supervisor As Mediating Variables on the Relationship between Abusive Supervision and Organizational Silence

*Mervat Mohamed Elsaied Morsy **

ABSTRACT

This study aimed to examine the relationship between abusive supervision and organizational silence. In addition, it also aimed to determine whether organizational mobbing and trust in the supervisor mediate this relationship or not. Therefore, its significance stems from combining all the obvious variables in one study, since no previous study combined them. Moreover, its data was collected from multiple sources (both supervisors and subordinates). A field study was conducted on two samples (215 subordinates and 75 supervisors) who work in the East Delta Company for producing electricity, by using a questionnaire which was constructed depending on previous studies and suitable statistical techniques. The results showed that there is a positive and significant relationship between abusive supervision and organizational silence. Moreover, the researcher concluded that both organizational mobbing and trust in the supervisor partially mediate the relationship between abusive supervision and organizational silence.

Keywords: Abusive supervision, Organizational mobbing, Trust in the supervisor, Organizational silence.

* Faculty of Commerce, Al-Azhar University (Tafahna Elashraf Branch for girls). mervat@azhar.edu.eg

Received on 20/4/2017 and Accepted for Publication on 11/10/2017.