



## تحليل الدور الوسيط للصمت التنظيمي في العلاقة بين الإشراف المسيء والسلوكيات المنحرفة في مكان العمل: بالتطبيق على العاملين بهيئة التمريض بالمستشفيات العامة بمحافظة بني سويف

د. خالد عبد القادر محمد عبد القادر

مدرس إدارة الأعمال  
كلية التجارة - جامعة بني سويف  
جمهورية مصر العربية

### الملخص

هدف البحث إلى اختبار التأثير المباشر للإشراف المسيء كمتغير مستقل على كلا من الصمت التنظيمي والسلوكيات المنحرفة في مكان العمل كمتغيرات تابعة، وكذلك التأثير المباشر للصمت التنظيمي كمتغير مستقل على السلوكيات المنحرفة في مكان العمل كمتغير تابع، وكذلك اختبار الدور الوسيط للصمت التنظيمي على العلاقة بين الإشراف المسيء والسلوكيات المنحرفة في مكان العمل. ولتحقيق ذلك الهدف قام الباحث باختيار عينة من (298) مفردة من العاملين بهيئة التمريض بالمستشفيات الحكومية بمحافظة بني سويف. وباستخدام أسلوب تحليل المسار للمعادلات الهيكلية، توصل الباحث إلى وجود تأثير طردي مباشر للإشراف المسيء على كلا من الصمت التنظيمي والسلوكيات المنحرفة في مكان العمل، كذلك توصل إلى وجود تأثير طردي مباشر للصمت التنظيمي على السلوكيات المنحرفة في مكان العمل. كما توصل الباحث أيضاً إلى وجود دور وساطة جزئية معنوية للصمت التنظيمي في العلاقة بين الإشراف المسيء والسلوكيات المنحرفة في مكان العمل. حيث يؤثر الإشراف المسيء طردياً على السلوكيات المنحرفة في مكان العمل، ولكن عند إدخال الصمت التنظيمي كمتغير وسيط ارتفع التأثير الكلي للإشراف المسيء على السلوكيات المنحرفة في مكان العمل.

الكلمات المفتاحية: الإشراف المسيء، الصمت التنظيمي، السلوكيات المنحرفة في مكان العمل، المستشفيات العامة.

### المقدمة

يمثل العنصر البشري أحد أهم موارد المنظمات، حيث يعتبر الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات في تحقيق أهدافها وزيادة كفاءتها، ولذلك ينظر إلى العاملين على أنهم أهم الأصول لدى المنظمات بفعل ما يمتلكونه من معارف وخبرات ومهارات وتصورات تسهم في رصد وتحليل ومعالجة المشكلات، وإدخال التغييرات التي تساهم في رفعة المنظمات وتحقيق أهدافها، وبالرغم من التطور التكنولوجي الكبير الذي مس مختلف القطاعات إلا أن غياب قيادات بشرية تتمتع بمستويات قيادية وأخلاقية عالية أدى في الحقيقة إلى تفشي العديد من الظواهر السلبية في المنظمات، وكان لذلك أثر كبير على نجاح المنظمات والعاملين بها (حسانين، عبد الحميد، 2019).

ولذلك سلطت أدبيات السلوك التنظيمي في الآونة الأخيرة الضوء على الجانب المظلم والهدام للسلوك القيادي في المنظمات والمتمثل في الإشراف المسيء للعاملين في مختلف القطاعات، والذي يتضمن نمطاً مستداماً من العداء وسوء المعاملة من الرؤساء تجاه المرؤوسين، كما أنه يعد مصدراً هاماً من مصادر ضغوط العمل، ويؤثر على الحالة النفسية والعاطفية والسلوكية للموظفين، كما أنه ينشئ نوعاً من العداء والكراهية بين الرئيس والمرؤوس، مما يؤدي إلى غياب التواصل الفعال بينهم وانخفاض الصوت التنظيمي للمرؤوس وانخراطه في الانحرافات السلوكية الشخصية والتنظيمية مما يؤثر سلباً على نجاح الأفراد والمنظمات (سنوسي، 2022).

وقد أدت ممارسة سلوكيات الإشراف المسيء على المرؤوسين في مختلف القطاعات إلى ظهور ما يعرف بالصمت التنظيمي، والذي لاقى اهتمام العديد من الباحثين في الآونة الأخيرة لدراسته والوقوف على أسبابه ومحاولة التوصل إلى



سبل علاجها، ويؤثر الصمت التنظيمي على المستوى الفردي والمستوى الجماعي والتنظيمي، كما أنه يؤثر على عملية التطوير والتغيير في المنظمات، فعندما يعم الصمت التنظيمي معظم أطراف المنظمة، فإن ذلك يؤثر سلباً على فعالية القرارات التنظيمية، مما يؤدي إلى عدم تحقيق أهدافها وخططها الموضوعية (مهدي، 2018).

وتعد السلوكيات المنحرفة ظاهرة سلبية منتشرة في الكثير من القطاعات والمنظمات، كما تعد إحدى الاستجابات السلوكية المترتبة على كل من الإشراف المسيء والصمت التنظيمي، حيث يفترض أن يترتب على سوء المعاملة للمرؤوسين والتقليل من شأنهم وتجاهلهم، انحرافات سلوكية مماثلة موجهة نحو المسيئين إليهم (المشرفين)، أو نحو أطراف أخرى كالزملاء والمنظمة (Burton, Hoobler, 2011). وفي ضوء ذلك يسعى البحث الحالي إلى التعرف على تحليل ودراسة الدور الوسيط للصمت التنظيمي في العلاقة بين الإشراف المسيء والسلوكيات المنحرفة في مكان العمل بالتطبيق على العاملين بهيئة التمريض في المستشفيات العامة بمحافظة بني سويف.

## أولاً- الإطار النظري لمتغيرات البحث

### الإشراف المسيء

#### 1- مفهوم الإشراف المسيء

يُعد (Tepper, 2000) هو أول من اخضع مصطلح الإشراف المسيء لأول مرة للبحث والدراسة، حيث عرفه بأنه يعبر عن إدراكات الأفراد تجاه رؤسائهم ومدى قيامهم بسلوكيات سيئة تجاههم، سواء كانت لفظية أو غير لفظية، وذلك باستثناء التعدي الجسدي. بينما قسم (Tepper, 2007) مفهوم الإشراف المسيء إلى بُعدين أساسيين أولهما: أن الإشراف المسيء هو شخصي ومشتق من تقييم المرؤوسين الشخصي لسلوك مشرفهم، وبالتالي فإن وصف الإشراف بالمسيء يتوقف على الاختلافات الفردية لكل من المرؤوس والمشرف مثل (المتغيرات الديموغرافية، الشخصية، وغيرها)، ثانيهما: أن الإشراف المسيء يشير إلى الاعتداءات غير المادية المزمّنة والمتواصلة التي ترتكب من قبل شخص أعلى في الهرم التنظيمي نحو مرؤوسيه. كذلك أشار (Tepper, 2007) إلى أن الإشراف المسيء عبارة عن إظهار المشرفين باستمرار لسلوكيات عدوانية وسلبية، وذلك كما يدرّكها العاملون بمنظمتهم. كما عرفه (Neuman, Barron, 1997) بأنه مجموعة من السلوكيات المتعمدة التي تسبب الضيق للمرؤوسين وترتكب عمداً حتى لو كانت النتيجة المترتبة عليها ليست بالضرورة إلحاق الضرر بالمرؤوس. وعرفه (Thau et al., 2009) بأنه إدراك الموظفين لسوء معاملة المشرف بطريقة مقصودة وغير عادلة. وعلى ذلك فإن هذا السلوك يتضمن خاصيتين رئيسيتين هما العمد من قبل المشرف والاستمرارية أي أنها ليست مجرد سوء معاملة في موقف معين أو في لحظة ما (النجار، 2018).

#### 2- أبعاد الإشراف المسيء

حددت العديد من الدراسات (Liu&Wu,2023;Dhali et al.,2023;Mitchell&Ambrose,2007;Thau et al.,2009) أن الإشراف المسيء ينطوي على بُعدين أساسيين هما:

- أولاً: الإشراف المسيء مباشر العدوانية: يصف العدوانية أو سوء المعاملة المباشر تجاه المرؤوسين مثل: انتقاد المشرف لأحد الموظفين بشكل مستمر أمام زملائه، لوم الموظفين بشكل غير لائق، الصراخ في وجه المرؤوسين لزيادة مستوى الأداء، اتهام المرؤوسين بعدم الكفاءة.
- ثانياً: الإشراف المسيء غير مباشر العدوانية: الذي يتضمن سوء المعاملة غير المباشرة مثل: انتهاك خصوصية المرؤوسين، وعدم الوفاء بالوعد تجاههم، أو الكذب الدائم عليهم، وعدم منح الاطمئنان في العمل.

#### 3- الآثار السلبية المترتبة على الإشراف المسيء:

أوضحت بعض الدراسات على أن هذا السلوك يترتب عليه العديد من النتائج الاتجاهية والسلوكية السلبية الخاصة بضحيا هذا النمط من الإشراف، وهي:

- انخفاض مستوى الرضا الوظيفي، وانخفاض الالتزام التنظيمي، وتدني مستويات الأداء الوظيفي، وتدني الثقة في المشرف، وزيادة مستوى مقاومة العاملين، وشعورهم بالاستنزاف الوجداني، وكذلك زيادة الضيق النفسي والصراع التنظيمي (Zhang et al., 2019؛ سنوسي، 2022).

- زيادة الإحباط والضغط لدى المرؤوسين، وتدني تقدير الذات، وانخفاض الأداء، بالإضافة إلى الانحرافات الشخصية والتنظيمية الموجهة نحو الرؤساء (Mitchell, Ambrose, 2007؛ شبانه، 2024).
- يؤثر الإشراف المسيء بالسلب على رفاهية الفرد، وكذلك رفاهيته النفسية، ويؤثر إيجاباً على نوايا المرؤوسين تجاه ترك العمل (Thau, et al., 2009؛ مهدي، 2018).
- الإحجام عن مشاركة وتبادل المعرفة، والإحجام عن الانخراط في سلوك المواطنة التنظيمية، والانحراف في مكان العمل (حسانين وإبراهيم، 2018).
- التأثير الإيجابي على سلوك إخفاء المعرفة، وزيادة الميول للانخراط في السلوكيات المضادة للإنتاجية (مرزوق، عبد الجواد، 2018).
- التأثير السلبي على الروح المعنوية للعاملين بما ينعكس سلباً على أداءهم الوظيفي، ومن ثم نقص الإنتاجية، وازدياد معدل الدوران، وانتشار ظاهرة الحضور السلبي (Tepper, 2007؛ مهدي، 2018).
- يعتبر الإشراف المسيء أحد مصادر الضغوط داخل بيئة العمل، ولذلك فإن الموظفين الذين يتعرضون لمستوى مرتفع من الإشراف المسيء، يشعرون بمستوى منخفض من الطاقة الإيجابية وتنخفض لديهم الرغبة في التعلم وتزداد لديهم الرغبة في تبني بعض السلوكيات السلبية كأحد أنواع العقاب للمنظمة أو لزملاء العمل بسبب ما يتعرضون له من سلوك إشرافي مسيء (Zhang et al., 2022).

#### 4- وسائل مواجهة سلوكيات الإشراف المسيء

- هناك بعض الجهود التي تهدف إلى مواجهة سلوكيات الإشراف المسيء أو على الأقل الحد من وقوعها (بركات، 2023)، نذكر منها على سبيل المثال:
- العمل على تدريب وتعليم الإدارة العليا بأهمية إتاحة العدالة للمشرفين والوفاء بالعقد النفسي لهم، وعدم إظهار السلوكيات المسيئة تجاههم.
  - إحاطة السلوك المسيء بعدد من الروادع والقوانين والقواعد الصارمة لمنع وقوعه والسيطرة على انتقاله وانتشاره وتكراره.
  - العمل على تبني الأنماط القيادية الإيجابية مثل القيادة الأخلاقية، حيث يزرع المشرفين لتبني أنماط القيادة التي تظهرها الإدارة العليا.
  - العمل على بناء وتطوير رأس المال النفسي لدى العاملين بأبعاده المتداخلة.
  - الحث على تقديم الزملاء الدعم الاجتماعي لبعضهم البعض والتشجيع على ذلك وتقديم فرص إظهار هذا الدعم من خلال الأنشطة الاجتماعية والترفيهية.

#### الصمت التنظيمي

##### 1- مفهوم الصمت التنظيمي

يعتبر سلوك الصمت التنظيمي من المفاهيم الحديثة نسبياً في علم الإدارة، والذي ينطوي على تفضيل العاملين لعدم التعبير عن آراءهم بشأن مشاكل المنظمة والصعوبات التي تواجهها، ولا يقتصر مفهوم الصمت التنظيمي على مجرد عدم التحدث بل يشمل بصفة عامة عدم التواصل مع الآخرين في المنظمة سواء عدم التحدث الشفهي أو عدم الكتابة أو عدم الحضور أو عدم المشاركة وكذلك الشعور بتدني الأهمية في المنظمة وما يتضمنه من الشعور بالتهميش والكبت والاستبعاد وبأنهم من ضمن أولئك المفروض عليهم الصمت (الريثي، 2021؛ مرسى، 2018).

وقد عرفنا كلاً من (Morisson & Milliken., 2000) الصمت التنظيمي بأنه يعبر عن أولئك الموظفين الذين لا يعبرون عن وجهات نظرهم وأفكارهم بشأن أحوال المنظمة والمشاكل التي تواجهها بشكل علني. وأشار (Brinsfied et al., 2009) إلى أن الصمت التنظيمي هو منع الأفكار والآراء والمعلومات وعدم إعلانها خوفاً من الآثار السلبية الناتجة عنها. ويرى (Deniz et al., 2013) أن الصمت التنظيمي هو المنع العمدي للأفكار والآراء والمعلومات حول الأحداث المتعلقة بالعمل في المنظمة. كما عرفه (Bagheri et al., 2012) بأنه الحالات التي يقوم فيها الموظف بحجب معلومات قد تكون مفيدة

للمنظمة التي ينتهي إليها سواء عن قصد أو غير قصد، وهذا يمكن أن يحدث إذا لم يتحدث الموظف إلى المشرف أو المدير. وعرفه (مهدي، 2018)، بأنه عبارة عن عدم رغبة وامتناع المرؤوسين في الإدلاء بالآراء والأفكار والمعلومات لرؤسائهم عن القضايا والمشكلات المتعلقة بالمنظمة، وذلك تجنباً لردود فعل سلبية من الرؤساء تهدد مركزهم وحياتهم الوظيفية.

## 2- أبعاد الصمت التنظيمي

اتفق معظم الباحثين على أن أبعاد الصمت التنظيمي تتمثل في (صمت الإذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي)، واعتمد الباحث في البحث الحالي على هذه الأبعاد، ويمكن عرضها على النحو التالي:

### أ- صمت الإذعان (الصمت الخاضع)

سلوك سلبي من خلاله يحجب الموظف المعلومات والآراء المتعلقة بأمور العمل اعتقاداً منه أنه غير قادر على التأثير أو السيطرة على الأحداث، أو التغيير في القرارات المتخذة من جانب المنظمة وغالباً ما يعوق التغيير التنظيمي (Beheshtifar et al., 2012). ويمارس الموظف هذا السلوك بناءً على أنه يعتقد بأن التعبير عن الرأي ليس له فائدة، وأن الحديث عن المشكلات التي تواجهها المنظمة والتصريح بها لن يحدث فارقاً (بلبل، 2021).

يتوافق الأفراد العاملين الذين يختارون الصمت الخاضع مع السياق الذي يعيشون فيه ولا يرغبون في بذل أي جهد للتحدث أو الانخراط لمحاولة تغيير وضعهم الحالي، فعلى سبيل المثال قد يحجب الفرد أفكاره بسبب الاعتقاد بأن التحدث علانية لن يترتب عليه أية نتائج إيجابية ولن يحدث فرقاً (مرسي، 2018). كذلك يجوز للفرد الاحتفاظ بآرائه ومعلوماته لنفسه معتقداً أنه ليس له أي تأثير لتغيير الوضع الحالي (Kareem, 2018). وفي هذا السياق أكد كلاً من (Morisson & Milliken., 2000) أن صمت الإذعان هو سلوك انسحابي قائم على الاستسلام وعدم الرغبة في البحث عن بدائل جديدة لتحسين ظروف العمل.

### ب- الصمت الدفاعي

يمكن وصفه بالصمت الساكن أو الهادئ بسبب خوف الموظف من التحدث، فيرى فيه الموظف أن حجب المعلومات والآراء شكل من أشكال الحماية الذاتية لنفسه (Deniz et al., 2013). وعرفه (Morisson & Milliken., 2000) بأنه حجب الأفكار والمعلومات والآراء ذات صلة باعتبارها شكلاً من أشكال الحماية الذاتية القائمة على الخوف. ويشير الصمت الدفاعي إلى ذلك السلوك الواعي والاستباقي الذي يقوم به الفرد للدفاع عن نفسه ضد التهديدات الخارجية، حيث يتمتع الفرد عن التعبير عن أفكاره ومعلوماته بدافع الخوف، وهذا يعني أن الصمت الدفاعي هو الشعور بالخوف من النتائج المترتبة على الإفصاح عن رأيه واقتراح أي تغييرات يراها مناسبة من وجهة نظره (بلبل، 2021). ويعتبر هذا السلوك دفاعياً لأنه ينطوي على إدراك الفرد ووعيه ونظرة في البدائل المتاحة، ويتبعه قرار مُدرك بعدم الإفصاح عن الأفكار والمعلومات كأفضل بديل بسبب الخوف من المخاطر الشخصية، وأيضاً ربما يكون دافع الحماية الذاتية هذا بسبب الخوف من أن تُلحق به مسؤولية تحمل المشكلة، ويتضمن هذا النوع عدم الإفصاح عن الأخطاء الشخصية في العمل (Beheshtifar et al., 2012).

### ج- الصمت الاجتماعي

يشير الصمت الاجتماعي إلى حجب المعلومات المتعلقة بأمور المنظمة والعاملين بدافع التعاون مع الآخرين وعدم إيذائهم بإدلاء هذه المعلومات (Bagheri et al., 2012). وعُرف أيضاً بأنه ذلك الصمت الذي يهدف إلى الحفاظ على العلاقات الاجتماعية. ومرعاة مشاعر الآخرين، والخوف عليهم، والتعاون معهم، وإيثارهم، وحماية مصالح المنظمة ككل من أي أضرار قد تترتب على الخوض أو الحديث في قضايا وأسرار بيئة العمل، أي أن الهدف الرئيسي من هذا الصمت هو الحفاظ على علاقات جيدة مع زملاء العمل من ناحية، ومع المنظمة من ناحية أخرى (الريثي، 2021).

ويمثل الصمت الاجتماعي النوع الإيجابي من سلوك صمت العاملين وذلك على النقيض من الصمت الخاضع والدفاعي (Deniz et al., 2013). كما أشار (بلبل، 2021) أن الدافع الذي يؤدي إلى الصمت الاجتماعي هو الاهتمام بالآخرين سواء أفراد أو منظمات، حيث يري الفرد إن الإفصاح عن المعلومات السرية قد يؤدي إلى إلحاق الضرر بزملائه أو المنظمة ذاتها وهذا هو ما يدفعه إلى الصمت.

### 3- أسباب الصمت التنظيمي

يوجد العديد من الأسباب للصمت التنظيمي، ويمكن تقسيم هذه الأسباب إلى أسباب إدارية وأسباب شخصية وأسباب تنظيمية:

أ- الأسباب الإدارية: يمكن إيجاز الأسباب الإدارية فيما يلي (المجالي، 2007 ومهدي، 2018):

- المعتقدات الضمنية لدى المديرين ومرتبطة ببعض الأمور الخاصة بالعاملين في المنظمة.
- التغذية العكسية المستمرة من المشرفين تجاه المرؤوسين في المواقف التنظيمية،
- قلة معرفة الإدارة بتوقعات العاملين، - فقدان الثقة بالرؤساء.

ب- الأسباب الشخصية:

- الخوف من العزلة الاجتماعية،
- نقص الخبرة (خبرة الماضي): فنجد الأفراد الذين كانوا تحت تأثير التجربة السابقة التي مروا بها يتجنبون إثارة المشاكل أو مناقشتها مع زملائهم أو رؤسائهم المباشرين على الرغم من إدراكهم لأهمية الوقوف عليها في وقت مبكر، فيفضلون التفكير في عدم إثارة مثل هذه المشاكل التي قد لا يؤخذ بها وتكون سبباً في حدوث مشاكل أخرى مع مسؤوليهم (الجزار، 2021).
- الخوف من الإضرار بالعلاقات (Milliken, Morrison & Hewlin, 2003).

ج- الأسباب التنظيمية

ويمكن إيجاز أهم الأسباب التنظيمية فيما يلي (Milliken, Morrison, Hewlin, 2003):

- خوف المديرين من التغذية العكسية السلبية: شعور المديرين بالخوف من تلقي أي ردود فعل سلبية تتعلق بسلوكياتهم في المنظمة، أو بالمشكلات التنظيمية، ويحاولون تجنب تلقيها.
- الرسمية في السلطة: القوة التي يحصل عليها الفرد نتيجة لموقعه في الهرم الرسمي في المنظمة، ويستمد ذلك من القوانين والأنظمة والتعليمات.
- نقص المهارات الشخصية لدى الرؤساء: مثل مهارة الاتصال ومنها الاستماع، وكذلك عدم القدرة على تحليل المعلومات. وضعف الاتصالات الإدارية والعلاقات الإنسانية داخل المنظمة.
- جمود عملية صنع القرار: ويقصد بها عدم استجابة الإدارة لحصولها على معلومات من المرؤوسين، وهذا يؤدي إلى زيادة الجمود في عملية صنع القرار في المنظمة، والذي يترتب عليه تدني في مستوى الأداء التنظيمي، وبالتالي ظهور سلوك الصمت التنظيمي (عيسى، 2016).
- تضارب الأهداف: وينتج عن رغبة كلاً من العاملين والإدارة في تحقيق مكاسب على حساب الطرف الآخر، وعدم التعاون لإنجاز أهداف المنظمة، والذي يترتب عليه ظاهرة سلوك الصمت التنظيمي للعاملين (مهدي، 2018).

### السلوكيات المنحرفة في مكان العمل:

أثار موضوع السلوكيات السلبية المنحرفة في مكان العمل في الفترة الأخيرة اهتمام العديد من الكتاب والباحثين في مجال التنظيم (Muafi, 2011; Griffen & O'Leary-Kelly, 2004; Balton & Grawitch, 2011)، كما أوضح (مصطفى، 2014 وحسانين، إبراهيم، 2018 وإسماعيل، 2019) هذا الاهتمام كمجال بحثي جديد، وقبل عقد التسعينات من القرن الماضي كان هذا المفهوم يتم تناوله كسلوكيات متفرقة ومتباعدة مثل السرقة والغياب غير المبرر أو بدون سابق إنذار.

### 1- مفهوم السلوكيات المنحرفة في مكان العمل

عرف (Robinson & Bennett, 1995) السلوكيات المنحرفة بأنها مجموعة من السلوكيات الاختيارية التي تصدر من الفرد أو مجموعة من الأفراد بقصد انتهاك المعايير التنظيمية وإلحاق الضرر بالمنظمة أو العاملين بها. كذلك أشار (Khaleel & Chelliah, 2023) إلى أن سلوكيات العمل المنحرفة هي سلوك إرادي ينتهك العادات التنظيمية ويمثل تهديدات



مباشرة للعاملين والمنظمة نفسها. ووفقاً لـ (Lian et al., 2012) أنه تصرف مقصود من قبل أعضاء المنظمة ينتهك القواعد والتوقعات التنظيمية المشتركة والقيم والأعراف المجتمعية الأساسية ومعايير السلوك السليم. أي أن سلوكيات العمل المنحرفة تمثل هيكل سلوك غير سوي لا يتفق مع القيم والأعراف التنظيمية، وينتج عنه إلحاق الضرر بصورة مباشرة أو غير مباشرة بالمنظمة أو أعضائها أو كلاهما معاً (مصطفى، 2014).

ويعرفه (Dhali et al, 2023) بأنه العمل المتعمد أو السلوك الذي يرتكبه موظفو المنظمة لانتهاك قواعد المنظمة، مما يخلق سلوكاً غير جيد مع زملاء العمل ورفض إطاعة أوامر الرؤساء بطريقة تتنافى مع تعليمات المنظمة مما يؤدي إلى العديد من المشاكل التنظيمية، فالمديرون يريدون فهم مصدر الانحراف في مكان العمل من أجل تجنب بيئة عمل فوضوية. كذلك يعرف (Liu & Wu, 2023) السلوك المنحرف السلبي بأنه سلوك لا ينتهك القواعد أو السياسات فقط، بل أيضاً يشوه، ويضر بعمليات المنظمات.

## 2- أبعاد السلوكيات المنحرفة في مكان العمل

قسم (Robinson & Bennett, 1995) السلوكيات المنحرفة إلى بعدين رئيسيين: الأول: انحرافات سلوكية في العلاقات الشخصية: وهي الانحرافات السلوكية التي تستهدف الأفراد مثل: المحسوبية، الإساءة اللفظية، السرقة من زملاء العمل، تهديد زملاء العمل، والسخرية من الآخرين، وغيرها. الثاني: انحرافات تنظيمية: وهي الانحرافات السلوكية في مكان العمل التي تستهدف المنظمة مثل: تخريب المعدات، الإضرار بالممتلكات التنظيمية، قبول الرشاوي، ارتفاع معدلات ترك العمل مبكراً، الإفراط في أوقات الراحة، وتعهد البطء في العمل.

ويندرج عند الجمع بين البعدين الرئيسيين أنواع السلوك المنحرف المصنف إلى أربعة أنواع وهي:

- الانحراف في الإنتاج: ويشير إلى مجموعة السلوكيات التي تستهدف انتهاك القواعد والمعايير التنظيمية سواء فيما يتعلق بكمية أو جودة العمل، عدم الالتزام بمواعيد العمل الرسمية سواء في الحضور أو الانصراف، قضاء وقت العمل في أعمال غير منتجة، هدر الموارد، المماطلة، أخذ فواصل زمنية مفرطة.
- الانحراف في الملكية: وتصف مجموعة السلوكيات الموجهة للإضرار بالمنظمة وتشمل محاولة تخريب أصول المنظمة (الممتلكات والألات والمعدات) أو سرقتها أو تبديدها والميل نحو قبول الرشاوي والعمولات والهدايا من جمهور المتعاملين مع المنظمة.
- الانحرافات تجاه الأشخاص (العدوان الشخصي): وتشمل السلوكيات المرتبطة بالاعتداء على الآخرين، سرقة زملاء العمل، تعريض زملاء العمل للخطر، التهكم والسخرية، التسلط، الإساءة اللفظية، الاستقواء والتحرش الجنسي ومحاولة إلحاق الأذى النفسي أو المادي بالآخرين.
- الانحراف السياسي: وهي تصرفات موجهة نحو الأشخاص أيضاً مثل المحسوبية والنميمة على الزملاء وترويج الشائعات عنهم ومنافستهم بأساليب غير شريفة.

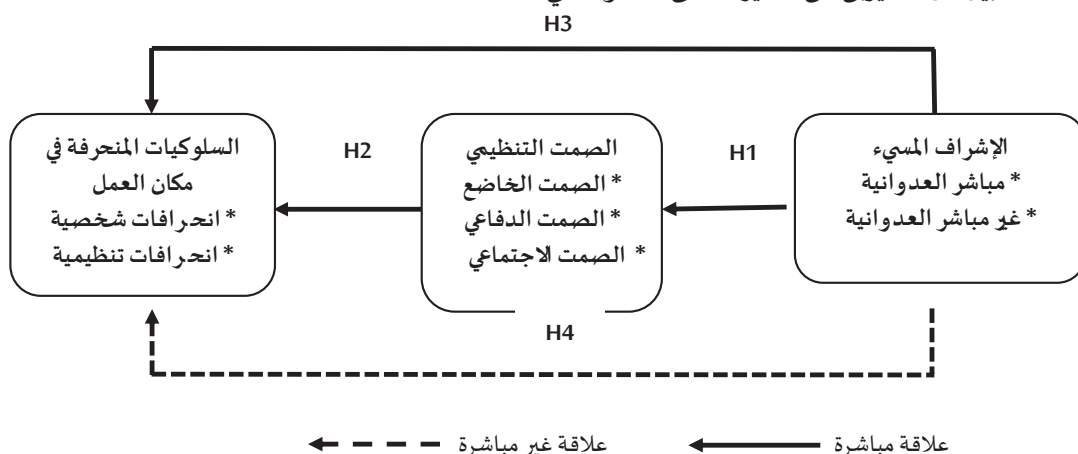
## 3- أسباب وقوع الأفراد في السلوكيات المنحرفة

أشار (Chirasha & Mahapa, 2012) أن هناك العديد من الأسباب التي تؤدي إلى وقوع الأفراد في السلوكيات المنحرفة، ترجع إلى مجموعة من العوامل الفردية، العوامل التنظيمية، العوامل المتعلقة بالعمل، والعوامل المتعلقة بعدم الرضا الوظيفي. بينما أكد (Kanoj et al., 2023) أن السلوكيات المنحرفة ترجع إلى بعض العوامل المتعلقة بالفرد مثل: السمات الشخصية كالغضب والقلق والتي لها علاقة إيجابية بهذا السلوك، والمشاركة والالتزام والتي لها علاقة سلبية بهذا السلوك. كذلك ذكر (Chirasha & Mahapa, 2012) أن هناك العديد من العوامل التنظيمية مثل المناخ التنظيمي، والعدالة التنظيمية، والدعم التنظيمي المدرك، والثقة في المنظمة، والعوامل المتعلقة بالعمل مثل: ضغوط العمل، وعدم وجود السلطة الكافية والتي تساهم في زيادة أو نقص مستوى الرضا الوظيفي والتي ينتج عنها بعض السلوكيات السلبية المنحرفة في مكان العمل.

إضافة إلى ما سبق أشار (Raza et al., 2023) أن ضغوط العمل أحد العوامل المؤثرة على السلوك المنحرف. ووفقاً لـ (Liu & Wu, 2023) أكد على أن أسلوب القيادة يؤثر على الانحرافات التنظيمية للعاملين بالمنظمة. وفي ضوء ذلك فقد اهتمت الدراسة الحالية بقياس السلوكيات المنحرفة في مكان العمل بشقيها الشخصي والتنظيمي.

## مراجعة الدراسات السابقة وصياغة فروض البحث

يوضح الشكل (1) النموذج النظري للبحث والعلاقات المتوقعة بين متغيراته، ويتناول الباحث في هذا الجزء صياغة فروض بحثه بناءً على (1) التأصيل النظري للعلاقة بين متغيرات البحث. (2) نتائج الدراسات السابقة التطبيقية التي تناولت العلاقة بين كل متغيرين من متغيراته على النحو التالي:



شكل (1) النموذج النظري للبحث

### العلاقة بين الإشراف المسيء والصمت التنظيمي

وفقاً لنظرية التبادل الاجتماعي، يستجيب أطراف عملية التبادل الاجتماعي وفقاً للطريقة التي يتعامل بها كلاً منهما الآخر ووفقاً لذلك يتفاعل المرؤوسين مع السلوكيات السلبية للإشراف المسيء بشكل سلبي. وقد توصلت دراسة (Baloch et al., 2023) إلى أن الإشراف المسيء له آثار سلبية كبيرة على الرضا الوظيفي والارتباط بالعمل، كما أوضحت أن صمت الموظف يلعب دوراً وسيطاً مهماً في التخفيف من التأثير السلبي للإشراف المسيء على مشاركة الموظفين في العمل والرضا الوظيفي وأن صمت الموظف يساهم في التخفيف من الآثار السلبية للإشراف المسيء. وبالاتفاق مع ذلك أوضح (Cheng et al., 2023) أن الإشراف المسيء لا يعزز أداء الموظف ولكنه يعيق نموه، كما أوضح أن الصمت الدفاعي للموظفين يؤثر أيضاً على سلوك الموظف وله دور وسيط جزئي في العلاقة بين الإشراف المسيء وسلوك الموظف. كما أوضح (Phulpoto et al., 2021) أن العلاقة السلبية بين الإشراف المسيء والإنتاجية التنظيمية ستؤثر على المنظمات في نهجها التنافسي.

وفي سياق آخر أوضح كلاً من (بلبل، 2021)، (مرسي، 2018)، (Kareem, 2018) عن وجود علاقة ارتباط إيجابية معنوية بين أبعاد الإشراف المسيء وأبعاد الصمت التنظيمي، كما توصلوا إلى وجود علاقة ارتباط سلبية معنوية بين الإشراف المسيء والثقة في المشرف، وأخيراً أثبتت وجود علاقة ارتباط سلبية معنوية بين الثقة في المشرف وأبعاد الصمت التنظيمي. وقد توصلت دراسة (حسانين وعبد الحميد، 2019) إلى وجود علاقة ارتباط جوهرية موجبة بين الإشراف المسيء وبين صمت العاملين، وبالتالي يعد الصمت التنظيمي أحد النتائج المترتبة على الإشراف المسيء.

كذلك هدف كلاً من (النجار، 2018 ومهدي، 2018) إلى تحديد الاختلافات في إدراكات مفردات عينة الدراسة لكل من: الإشراف المسيء، وأبعاد الصمت التنظيمي، والتي ترجع للمتغيرات الديموغرافية وكذلك تحليل العلاقة بين الإشراف المسيء وأبعاد الصمت التنظيمي. وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود اختلافات في إدراكات مفردات عينة الدراسة لكل من: الإشراف المسيء، وأبعاد الصمت التنظيمي، ترجع للنوع، بينما توجد اختلافات في إدراكات مفردات عينة الدراسة ترجع لمتغيري الخبرة والدرجة العلمية، كما أوضحت وجود علاقة معنوية إيجابية بين الإشراف المسيء، وأبعاد الصمت التنظيمي. كذلك فحص كلا من (Ai-Hua et al., 2018 Kiewitz et al., 2016) طبيعة العلاقة بين الإشراف المسيء وصمت العاملين، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير إيجابية ومعنوية بين الإشراف المسيء والصمت التنظيمي. أيضاً توصلت دراسة (Park et al., 2016) إلى وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين الإشراف المسيء وصمت العاملين، وأن العدالة التفاعلية تتوسط العلاقة بينهما. بناءً على ما سبق توصل الباحث إلى صياغة الفرض التالي: الفرض الأول: «من المتوقع وجود علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة معنوية للإشراف المسيء على الصمت التنظيمي في المستشفيات محل البحث».

### العلاقة بين الصمت التنظيمي والسلوكيات المنحرفة في مكان العمل.

نتيجة لندرة الدراسات بين الصمت التنظيمي والسلوكيات المنحرفة في مكان العمل - في حدود اطلاع الباحث- فقد تم التوصل إلى دراسة (الطائي وصكر، 2017) التي هدفت إلى معرفة أثر الصمت التنظيمي على القدرات الرئيسة للسلوك التنظيمي الإيجابي. ولغرض تحقيق أهداف الدراسة تم بناء نموذج فرضي يحدد طبيعة العلاقة بين أبعاد الصمت التنظيمي (العزلة، ضعف دعم الإدارة العليا، الخوف من ردود الفعل السلبية، المخاوف المتعلقة بالعمل وضعف التجربة) وأبعاد القدرات الرئيسة للسلوك التنظيمي الإيجابي (الكفاءة الذاتية، التفاؤل، الأمل، والمرونة)، وتم إجراء الدراسة على عينة من ضباط الشرطة بمحافظة كربلاء بالعراق. توصلت الدراسة إلى أن وجود الصمت التنظيمي في المنظمات يسهم في انخفاض السلوك التنظيمي الإيجابي وبالتالي زيادة السلوكيات المنحرفة في مكان العمل، أي وجود علاقة تأثير عكسية ذات دلالة معنوية بين الصمت التنظيمي والقدرات الرئيسة للسلوك التنظيمي الإيجابي، واتضح أن ضعف دعم الإدارة العليا يعكس أقوى الأبعاد تأثيراً عكسياً على القدرات الرئيسة للسلوك التنظيمي الإيجابي. بناء على ذلك، وعلى الإطار النظري ومنطقية العلاقة، توصل الباحث إلى صياغة الفرض التالي:

الفرض الثاني: «من المتوقع وجود علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة معنوية للصمت التنظيمي على السلوكيات المنحرفة في مكان العمل في المستشفيات محل البحث».

### العلاقة بين الإشراف المسيء والسلوكيات الانحرافية في مكان العمل.

تفترض معظم الدراسات (شبانة، 2024) (Khalil et al., 2023; Raza et al., 2023) التي تناولت النتائج المترتبة على الإشراف المسيء أن الإشراف المسيء يؤثر طردياً على السلوكيات الانحرافية في مكان العمل، فالإشراف المسيء يشجع السلوكيات الانحرافية في مكان العمل، مما يؤدي إلى بيئة العمل العدائية مما ينعكس على نتائج المنظمة بالسلب. بالمثل ناقش (Kanoj et al., 2023; Liu & Wu, 2023) تأثير الإشراف المسيء على التسكع الإلكتروني وذلك استناداً إلى نظرية الإدراك الاجتماعي والتبادل الاجتماعي، وهذا يؤثر بدوره بشكل مباشر وغير مباشر على الرفاهية النفسية والإرهاق العاطفي وقد أثبتت النتائج أن الإشراف السيئ له تأثير إيجابي كبير على التسكع الإلكتروني. وناقش (Gümüştas & Karataş, 2023) تأثير الإشراف المسيء على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال التأثير الوسيط للإرهاق الوظيفي، وأثبتت الدراسة أن التأثير السلبي للإشراف المسيء يكون أقوى بالنسبة للموظفين ذوي الهوية التنظيمية الأعلى، مما يشير إلى أن المعاناة من الإشراف المسيء يمكن أن تكون أكثر إرهاقاً للموظفين الذين يرون أن منظماتهم جانب حيوي من هويتهم. ويرى الباحث أن امتناع الموظف عن القيام بسلوكيات المواطنة التنظيمية في حد ذاته يمثل سلوك غير جيد في مكان العمل ويعكس قيام الموظف بسلوكيات منحرفة.

وقد برهنت الدراسات التطبيقية السابقة على وجود تأثير طردي للإشراف المسيء على السلوكيات المنحرفة داخل مكان العمل، حيث هدفت دراسة (أحمد، 2021) إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الإشراف المسيء والانحراف في مكان العمل سواء كان هذا الانحراف موجهاً نحو المشرفين أو زملاء العمل، وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الإشراف المسيء والانحراف في مكان العمل حيث يعد الانحراف في مكان العمل أحد السلوكيات غير المرغوب فيها والتي يستجيب لها الموظفون بسبب الإشراف المسيء في مكان العمل، فيُظهر الموظفون سلوكاً عدوانياً وانتقامياً ضد سوء المعاملة الشخصية للمشرف، وفي النهاية يتفاعل الموظفون مع السلوك المنحرف.

وبالتطبيق على المنظمات التعليمية، تناولت دراسة (Irshad et al., 2021) أثر الإشراف المسيء على سلوك انحراف الموظفين في الجامعات الحكومية في بلوشستان، مع التأثير الوسيط لضغوط العمل والظلم التنظيمي، وأشارت النتائج إلى أن الإشراف المسيء يخلق ضغوط العمل والتي في النهاية لها علاقة إيجابية كبيرة مع سلوك انحراف الموظفين لدى موظفي جامعات القطاع العام في بلوشستان. وبالتطبيق على المنظمات المصرية اهتمت بعض الدراسات بالعلاقات بين بعض جوانب الإشراف المسيء وسلوك العمل المنحرف، حيث هدفت دراسة (حسب الله، 2018) إلى قياس تأثير أبعاد الإشراف المسيء على سلوكيات انحراف الموظف بشقيه التنظيمي والشخصي بالتطبيق على العاملين بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الدقهلية، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للإشراف المسيء مباشر العدوانية على سلوكيات الانحراف الشخصي، عدم وجود تأثير معنوي للإشراف المسيء غير مباشر العدوانية على سلوكيات الانحراف الشخصي،



وجود تأثير معنوي للإشراف المسيء مباشر العدوانية على سلوكيات الانحراف التنظيمي، وجود تأثير معنوي للإشراف المسيء غير مباشر العدوانية على سلوكيات الانحراف التنظيمي .

كذلك هدفت دراسة ( حسانين وإبراهيم، 2018 ) إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الإشراف المسيء والسلوكيات الانحرافية داخل مكان العمل سواء كانت هذه السلوكيات موجهة نحو المشرفين، أو زملاء العمل (انحراف في العلاقات الشخصية)، أو نحو المنظمة (انحراف تنظيمي)، وأجريت الدراسة على عينة من هيئة التمريض بمستشفيات جامعة أسيوط، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية معنوية موجبة بين الإشراف المسيء والانحراف في مكان العمل بأشكاله الثلاثة (الانحراف الموجه نحو المشرفين، والانحراف في العلاقات الشخصية، والانحراف الموجه نحو المنظمة)، كما في نفس الاتجاه فحص ( مرزوق وعبد الجواد، 2018) العلاقة المباشرة بين الإشراف المسيء وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية. وتم التطبيق على عينة من المهندسين والإداريين والفنيين العاملين بثلاثة شركات صناعية بالمدينة الصناعية بمنطقة قويسنا بمحافظة المنوفية، وتوصلت النتائج إلى وجود تأثير معنوي مباشر للإشراف المسيء على سلوكيات العمل المنحرفة.

بناء على ما سبق توصل الباحث إلى صياغة الفرض التالي:

الفرض الثالث: من المتوقع وجود علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة معنوية للإشراف المسيء على السلوكيات المنحرفة في مكان العمل في المستشفيات محل البحث.

#### الدراسات التي تناولت العلاقة بين متغيرات البحث الثلاثة.

في ضوء ما تم الاطلاع عليه من مراجع عربية وأجنبية، لم يتوصل الباحث إلى دراسات سابقة تناولت العلاقة بين المتغيرات الثلاثة للبحث -وذلك في حدود اطلاع الباحث- وهذا ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة. وفي ضوء ما تم مناقشته في الإطار النظري، وكذلك في ضوء منطوق العلاقة توصل الباحث إلى صياغة الفرض التالي:

الفرض الرابع: «من المتوقع أن يؤثر الصمت التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين الإشراف المسيء والسلوكيات المنحرفة في مكان العمل في المستشفيات محل البحث».

#### التعليق على الدراسات السابقة

#### جدول رقم (1)

#### الفجوة البحثية بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

| الدراسة الحالية                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | الفجوة البحثية                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | الدراسات السابقة                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| تسعى الدراسة الحالية إلى دراسة وتحليل الدور الوسيط للصمت التنظيمي في العلاقة بين الإشراف المسيء والسلوكيات المنحرفة في مكان العمل بالتطبيق على العاملين بهيئة التمريض في المستشفيات محل البحث. تسليط الضوء على أهمية الحد من الإشراف المسيء وسلوكيات الصمت التنظيمي والسلوكيات المنحرفة في قطاع التمريض بالمستشفيات من خلال تقديم بعض الحلول والتوصيات التي يمكن اللجوء إليها لمعالجة هذه المشكلات بقطاع التطبيق. | تمثلت الفجوة البحثية بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية فيما يلي:<br>- نقص وندرة الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت العلاقة بين الصمت التنظيمي والسلوكيات المنحرفة في مكان العمل وذلك في حدود اطلاع الباحث.<br>- ندرة الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت الصمت التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين الإشراف المسيء والسلوكيات المنحرفة في مكان العمل.<br>- ندرة الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت العلاقة بين المتغيرات الثلاثة للبحث بالتطبيق على قطاع التمريض بالمستشفيات، حيث توصل الباحث إلى دراسة واحدة (شبانة، 2024) تناولت العلاقة بين الإشراف المسيء والسلوكيات المنحرفة في مكان العمل في ضوء توسع متغيرات أخرى بخلاف الصمت التنظيمي وبالتطبيق على مديريات خدمات شملت القطاع الصحي. | - تناولت معظم الدراسات السابقة العلاقة بين الإشراف المسيء والسلوكيات المنحرفة في مكان العمل، وكذلك العلاقة بين الإشراف المسيء والصمت التنظيمي.<br>- تناولت العديد من الدراسات السابقة العلاقة بين الإشراف المسيء والسلوكيات المنحرفة في مكان العمل بأبعادهم مع متغيرات أخرى.<br>- تناولت بعض الدراسات السابقة مثل دراسة (حسانين، إبراهيم، 2018) العلاقة بين الإشراف المسيء والسلوكيات المنحرفة في مكان العمل بالتطبيق على قطاع التمريض بالمستشفيات.<br>- تناولت بعض الدراسات السابقة مثل دراسة (بلبل، 2021) العلاقة بين الإشراف المسيء والصمت التنظيمي بالتطبيق على قطاع التمريض بالمستشفيات.<br>- أظهرت جميع الدراسات السابقة وجود علاقة تأثير إيجابية بين الإشراف المسيء والسلوكيات المنحرفة في مكان العمل، وكذلك وجود علاقة تأثير إيجابية بين الإشراف المسيء والصمت التنظيمي. |

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء الاطلاع على نتائج الدراسات السابقة.

بناءً على مراجعة الدراسات السابقة، لاحظ الباحث عدم وجود دراسة تتناول العلاقة بين المتغيرات الثلاثة للبحث، وذلك في حدود إطلاع الباحث على المراجع العربية والأجنبية المرتبطة بموضوع البحث الحالي، حيث لاحظ الباحث وجود دراسات تناولت العلاقة بين الإشراف المسيء والصمت التنظيمي، ووجود دراسات تناولت العلاقة بين الإشراف المسيء والسلوكيات المنحرفة في مكان العمل، وكذلك وجود دراسات تناولت العلاقة بين الإشراف المسيء والصمت التنظيمي، ووجود دراسات تناولت العلاقة بين الإشراف المسيء والسلوكيات المنحرفة في مكان العمل في ضوء توسط متغيرات أخرى بخلاف الصمت التنظيمي، كما لاحظ الباحث قلة وندرة الدراسات التي تناولت العلاقة بين الصمت التنظيمي والسلوكيات المنحرفة في مكان العمل حيث ذهبت الدراسات إلى تناول العلاقة بين الصمت التنظيمي وسلوكيات العمل الإيجابية.

كما استنتج الباحث من مراجعة الدراسات السابقة أن الإشراف المسيء والصمت التنظيمي تمثل عوامل مؤثرة تؤدي إلى وجود انحرافات سلوكية في بيئة العمل، وبالتالي يمكن للمنظمات الحد من الانحرافات السلوكية من خلال التقليل من مستويات الإشراف المسيء والصمت التنظيمي بها. أي أن الصمت التنظيمي يلعب دوراً وسيطاً في علاقة تأثير الإشراف المسيء على السلوكيات المنحرفة في مكان العمل، وهو ما لم تتناوله الدراسات السابقة -في حدود علم الباحث- مما يمثل فجوة بحثية، ويوضح الجدول (1) تلك الفجوة.

### مشكلة البحث

تعتبر الانحرافات السلوكية داخل بيئة العمل من أهم أسباب فشل المنظمات -بل وزيادة احتمالات إفلاسها- بسبب أثارها السلبية على المنظمة والعاملين فيها، حيث تظهر البيانات الإحصائية على المستوى الدولي أنه في الولايات المتحدة ينخرط ما بين (33-75%) من الموظفين في أشكال مختلفة من السلوك المنحرف في أماكن عملهم، بل وتصل حالات إفلاس الشركات في تلك الدولة حوالى (30%) بسبب تلك السلوكيات المنحرفة، وتشير إحصائية حديثة بالولايات المتحدة أن حوالى (500 ألف) موظف سنوياً يقعون ضحايا تلك السلوكيات المنحرفة، وهذا يكلف الدولة حوالى (1.2 مليون دولار) يومياً لمعالجة الآثار المترتبة على تلك السلوكيات المنحرفة (Farooq et al., 2023). ولذلك تمثل الانحرافات السلوكية في مكان العمل تحدياً بحثياً كبيراً بسبب أثارها السلبية العديدة على الموظفين والمنظمات والمجتمع ككل، حيث تؤثر على المنظمات من الناحيتين المالية والإنسانية.

ويعد قطاع الخدمات الصحية من القطاعات الهامة والتي لها دور حيوي في المجتمع، وفي هذا القطاع يعتبر العاملون بهيئة التمريض أهم عناصر رأس المال البشري، لأنهم على درجة اتصال عالية بالمرضى القائمين على خدمتهم ورعايتهم، إلا أن هذا القطاع يعاني من انتشار العديد من الانحرافات السلوكية بين العاملين، حيث يعتبر العاملون بقطاع التمريض من أكثر الفئات الطبية تعاملاً مع المرضى بشكل مباشر ومستمر، وبالتالي فإن انخفاض الوازع الديني والأخلاقي لديهم مع وجود الإشراف المسيء عليهم قد يدفعهم إلى ممارسة بعض السلوكيات السلبية التي تضر بجهة عملهم وكذلك بزملاء العمل (شبانة، 2024). كما يعاني العاملون بهيئة التمريض في المستشفيات من تدني الدعم والتوجيه من رؤسائهم، وهذا يقودهم إلى الامتناع عن تقديم آرائهم ومقترحاتهم وأفكارهم حول القضايا المختلفة داخل بيئة العمل، مما يؤدي إلى حدوث ظاهرة الصمت التنظيمي لبعض المرؤوسين في القطاع، مما يعرقل عملية التطوير والتغيير فيه، وينتج عن الصمت التنظيمي للعاملين تغير في مشاعرهم وأحاسيسهم وردود أفعالهم السلوكية تجاه المنظمة، كما يؤدي إلى انخفاض تقديرهم للمنظمة وعدم التزامهم نحوها، وينخفض رضاهم عنها ودافعيتهم للعمل بها، مما يضطرهم إلى التفكير في ترك العمل بالمنظمة (مهدي، 2018).

ويعتبر الإشراف المسيء أحد المتغيرات التي تؤدي إلى حدوث ظاهرة الصمت التنظيمي في المنظمات ونحوها، كما يترتب عليه الكثير من النتائج السلبية مثل انخفاض مستوى الرضا والالتزام لدى العاملين، والإقدام على الانحرافات السلوكية الشخصية والتنظيمية، ويقع على العاملين أيضاً في هيئة التمريض بالمستشفيات نتائج الإشراف المسيء من قبل رؤسائهم ومشرفيهم، وتؤدي في بعض الأحيان إلى صمت بعضهم عن الإدلاء بأرائهم وأفكارهم ومعتقداتهم نتيجة لما سياتر على من جزاءات وعقاب من مشرفيهم (Burton, Hoobler, 2011).

وحق يمكن التعرف على أبعاد مشكلة البحث عن قرب، فقد قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية اعتمد فيها على أسلوب المقابلة الشخصية مع عينة ميسرة قوامها (30) مفردة تم اختيارهم بشكل عشوائي من العاملين بهيئة التمريض في المستشفيات محل البحث، وقد توصل الباحث من خلال تحليل بيانات المقابلة الشخصية إلى مجموعة من النتائج

المبدئية التي تعكس مدى انتشار الإشراف المسيء والصمت التنظيمي والانحرافات السلوكية بين العاملين هيئة التمريض في المستشفيات محل البحث، أهمها ما يلي:

### جدول رقم (2)

#### نتائج الاستعلام بين العاملين هيئة التمريض وتصرفات المشرفين والرؤساء

| م | الانحرافات السلوكية بين العاملين هيئة التمريض في المستشفيات                          | الانحرافات السلوكية تجاه العاملين هيئة التمريض                                              | تصرفات المشرفين والرؤساء المباشرين المسيئين لمؤسستهم                                   |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | تعتمد العمل ببطء وتعطيل العمل عندما تستدعي الحاجة إلى سرعة الإنجاز في العمل.         | محاولة إلحاق الضرر بسمعة الآخرين من خلال نشر الشائعات المغرضة حولهم بهدف تحقيق مصالح شخصية. | تذكير المرؤوسين بأخطائهم والتشهير بهم أمام زملائهم وعدم منحهم فرصة لتصحيح هذه الأخطاء. |
| 2 | تعتمد تصفح المواقع الإلكترونية ومتابعة وسائل التواصل الاجتماعي خلال وقت العمل الرسمي | السخرية من زملاء العمل أو المرؤوسين والمساس السلبي بحياتهم الخاصة.                          | الانفراد بالقرار وتجاهل ما يقدمه المرؤوسون من أفكار قد تعود بالنفع على جهة العمل.      |
| 3 | استغلال موارد العمل في تحقيق منافع شخصية.                                            | الاستقواء على الزملاء في العمل والتقليل من شأنهم.                                           | الزجسية والاستعلاء على المرؤوسين والنظر إليهم نظرة دونية.                              |
| 4 | محاولة الحصول على مكافآت وحوافز بطرق ملتوية لا ترتبط بحجم الإنجاز.                   | نسب الأخطاء الشخصية إلى الآخرين وإلقاء اللوم عليهم.                                         | إلصاق الأخطاء الصادرة من المشرفين بمرؤوسهم دون مراعاة أي وازع ديني أو أخلاقي.          |
| 5 | عدم الالتزام بمواعيد العمل الرسمية سواء في الحضور أو الانصراف.                       |                                                                                             | ينسب المشرفون لهم أي نجاح يحققه المرؤوسون، وحال تحقيق أي فشل ينسبوه للمرؤوسين.         |
| 6 | كثرة الغياب عن العمل بدون مبرر.                                                      |                                                                                             |                                                                                        |
| 7 | التعامل بشكل غير لائق مع جمهور المرضى المترددين على هيئة التمريض بالمستشفيات.        |                                                                                             |                                                                                        |
| 8 | تعتمد إتلاف بعض أدوات العمل.                                                         |                                                                                             |                                                                                        |
| 9 | عدم الحفاظ على نظافة الأسرة وغرف المرضى وأدوات العمل.                                |                                                                                             |                                                                                        |

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية

وتأسيساً على ما سبق يمكن للباحث صياغة المشكلة في التساؤلات التالية:

- 1- هل يؤثر الإشراف المسيء تأثيراً مباشراً على الصمت التنظيمي بالنسبة للعاملين في هيئة التمريض بالمستشفيات محل البحث؟
- 2- هل يؤثر الصمت التنظيمي تأثيراً مباشراً على السلوكيات المنحرفة في مكان العمل بالنسبة للعاملين في هيئة التمريض بالمستشفيات محل البحث؟
- 3- هل يؤثر الإشراف المسيء تأثيراً مباشراً على السلوكيات المنحرفة في مكان العمل بالنسبة للعاملين في هيئة التمريض بالمستشفيات محل البحث؟
- 4- هل يؤثر الصمت التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين الإشراف المسيء والسلوكيات المنحرفة في مكان العمل بالنسبة للعاملين في هيئة التمريض بالمستشفيات محل البحث؟

### أهداف البحث

- يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:
- تحليل ودراسة تأثير الإشراف المسيء على الصمت التنظيمي بالنسبة للعاملين في هيئة التمريض بالمستشفيات محل البحث.
  - تحليل ودراسة تأثير الصمت التنظيمي على السلوكيات المنحرفة في مكان العمل بالنسبة للعاملين في هيئة التمريض بالمستشفيات محل البحث.
  - تحليل ودراسة تأثير الإشراف المسيء على السلوكيات المنحرفة في مكان العمل بالنسبة للعاملين في هيئة التمريض بالمستشفيات محل البحث.
  - تحليل ودراسة تأثير الصمت التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين الإشراف المسيء والسلوكيات المنحرفة في مكان العمل، بالنسبة للعاملين في هيئة التمريض بالمستشفيات محل البحث.

- تقديم مجموعة من المقترحات والتوصيات للمسؤولين بقطاع هيئة التمريض في المستشفيات بما يساهم في الحد من سلوكيات الإشراف المسيء التي تمارس على العاملين، والذي يساهم بدوره في تقليل سلوك الصمت التنظيمي لدى العاملين والحد من الانحرافات السلوكية بين العاملين بقطاع التطبيق.

## أهمية البحث

تنبع أهمية البحث النظرية والتطبيقية من الاعتبارات التالية:

### الأهمية النظرية للبحث

- تعد الدراسة الحالية إضافة جديدة للدراسات السابقة في هذا المجال، حيث تتناول تأثير الصمت التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين الإشراف المسيء والسلوكيات المنحرفة في مكان العمل بالتطبيق على العاملين بهيئة التمريض في المستشفيات محل البحث، والتي لم تتطرق إليها الدراسات السابقة وخاصة في الدراسات العربية وبالتحديد في البيئة المصرية - في حدود اطلاع الباحث -، فهناك ندرة في الدراسات التي تناولت الربط بين الصمت التنظيمي والسلوكيات المنحرفة في مكان العمل، وكذلك هناك ندرة في الدراسات التي تناولت الصمت التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين الإشراف المسيء والسلوكيات المنحرفة في مكان العمل بالمستشفيات محل البحث، حيث انه لم يتم معالجة هذه العلاقات في البحوث السابقة التي قام الباحث بالاطلاع عليها في هذا المجال، مما يمثل قصوراً في الدراسات السابقة من وجهة نظر الباحث، وبالتالي يحاول الباحث من خلال هذا البحث معالجة الفجوة البحثية في تلك العلاقات.
- توجد ندرة في البحوث العربية - في حدود علم الباحث - التي تهتم بموضوع السلوكيات المنحرفة في مكان العمل، حيث ذهبت معظم الدراسات السابقة لدراسة وتحليل سلوكيات العمل الإيجابية بالمنظمة مثل المواطنة التنظيمية.
- أهمية دراسة مفاهيم (الإشراف المسيء - الصمت التنظيمي - السلوكيات المنحرفة في مكان العمل) باعتبارهم من المفاهيم الحديثة نسبياً والتي لاقت اهتمام الباحثين في السنوات الأخيرة في دراسة طبيعة العلاقات بين المتغيرات محل البحث، ولما أثبتته نتائج الدراسات السابقة من تأثيرهم السلبي على الصحة النفسية والبدنية للعاملين وزيادة معدلات ترك العمل، وعلى الأداء العام للمنظمات.
- يمثل هذا البحث محاولة متواضعة لإثراء المكتبة العلمية وفتح آفاق جديدة للدراسة أمام الباحثين حول موضوع الإشراف المسيء والصمت التنظيمي وكذلك موضوع السلوكيات المنحرفة في مكان العمل.

### الأهمية التطبيقية للبحث

تنبع أهمية البحث من أهمية قطاع التطبيق حيث:

- يتم تطبيق هذا البحث على المنظمات الصحية، حيث يعتبر العاملين بهيئة التمريض بتلك المنظمات من أهم عناصر رأس المال البشري، نظراً للدور الهام الذي يقومون به في تقديم الخدمات الصحية داخل المستشفيات، ويجب على المسؤولين في تلك المستشفيات الاهتمام بهم والحفاظ عليهم عند تعرضهم لسلوكيات تؤثر على إنجازهم لأعمالهم.
- يتناول البحث العديد من مظاهر الانحرافات السلوكية داخل المستشفيات محل الدراسة، الأمر الذي يستدعي ضرورة تقصي أسباب المشكلة والتعرف على أبعادها تمهيداً لوضع حلول عملية للحد من الآثار السلبية لتلك الظاهرة.
- من المتوقع أن يقدم البحث لمخذي القرار في المستشفيات محل الدراسة نتائج عملية وواقعية حول مستوى الإشراف المسيء والانحرافات السلوكية في مكان العمل بأنواعهم المختلفة، والعلاقة المحتمل إثباتها بين الإشراف المسيء والسلوكيات المنحرفة في مكان العمل، وكذلك المتغير الوسيط لهذه العلاقة، مما يساعد على اتخاذ الإجراءات الكفيلة بالتقليل من أو إزالة هذه الأشكال للانحرافات السلوكية داخل محيط العمل.
- في حدود اطلاع الباحث لم يسبق القيام بدراسة الدور الوسيط للصمت التنظيمي في العلاقة بين الإشراف المسيء والسلوكيات المنحرفة في مكان العمل في البيئة العربية أو المصرية بشكل عام وفي المستشفيات محل الدراسة بشكل خاص.

- تسهم الدراسة في تقديم مجموعة من المقترحات والتوصيات التي تساعد المسؤولين في المستشفيات محل البحث في الحد من سلوكيات الإشراف المسيء والصمت التنظيمي، ومحاولة إيجاد الحلول العملية للحد من ظاهرة انتشار السلوكيات المنحرفة بقطاع التمريض في المستشفيات محل البحث.

### تصميم البحث

اعتمد البحث على المنهج الاستنباطي (Deductive Approach) في تكوين الإطار النظري للبحث وتحديد العلاقات بين المتغيرات التي تضمنها نموذج البحث بالاعتماد على الدراسات السابقة، وتحديد طرق قياس هذه المتغيرات وتطوير النموذج المقترح للعلاقة بينهم. كما استخدم الباحث المنهج الاستقرائي (Inductive Approach) من خلال توجيه قائمة استقصاء لعينة من مجتمع البحث للحصول على البيانات اللازمة للبحث، والتوصل من خلال ذلك لنتائج البحث، ويتضمن منهج البحث ما يلي.

### مجتمع وعينة البحث وطريقة اختيار مفرداتها

يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين بهيئة التمريض في المستشفيات الحكومية المركزية التابعة لمديرية الصحة بمحافظة بني سويف والبالغ عددها (6) مستشفيات مركزية وهي (مستشفى الواسطى المركزي، مستشفى ناصر المركزي، مستشفى إهناسيا المركزي، مستشفى سمسطا المركزي، مستشفى ببا المركزي، مستشفى الفشن المركزي)، وبلغ عدد العاملين بهيئة التمريض بهذه المستشفيات (1310) موظف كما هو موضح في الجدول رقم (2/1). وبناءً على معادلة تحديد حجم العينة عند درجة ثقة 95%، ونسبة خطأ  $\pm 5\%$ ، ودرجة توافر الخصائص المرغوب دراستها في مجتمع البحث 50%، بلغ حجم العينة الممثل لحجم المجتمع (298) مفردة من العاملين بهيئة التمريض بالمستشفيات محل البحث. وتمثل وحدة المعاينة في الممرض / الممرضة في المستشفيات الحكومية المركزية بمحافظة بني سويف.

ويوضح الجدول (3) بيانات المجتمع والعينة والقوائم المستردة، حيث بلغت نسبة الردود حوالي 95% تقريبا، وكانت عدد القوائم الصالحة للتحليل الإحصائي (280) بعد استبعاد (5) قوائم غير مكتملة أو بها أكثر من إجابة واحدة لنفس البند.

### مقاييس متغيرات البحث وأداة جمع البيانات

وفقاً لنموذج البحث وفروضه يتضمن البحث ثلاثة متغيرات وهي الإشراف المسيء والصمت التنظيمي والسلوكيات المنحرفة في مكان العمل، وقد تم قياس هذه المتغيرات بالاعتماد على مقاييس تم استخدامها في الدراسات السابقة، على النحو التالي:

- تم قياس متغير الإشراف المسيء بالاعتماد على المقياس الذي اعتمدت عليه عدة دراسات عربية (النجار، 2018، وحسانين، عبد الحميد، 2019، والريثي، 2021، ومحمد، عثمان، 2023، وشبانة، 2024) ويتكون من (10) بنود تقيس كلاً من (الإشراف المسيء مباشر العدوانية والإشراف المسيء غير مباشر العدوانية).
- تم قياس متغير الصمت التنظيمي بالاعتماد على المقياس الذي اعتمدت عليه عدة دراسات عربية (النجار، 2018، وسنوسي، 2022، ومحمد، عثمان، 2023) ويتكون من (15) بند تقيس كلاً من (الصمت الخاضع / الصمت الإذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الاجتماعي).
- تم قياس متغير السلوكيات المنحرفة في مكان العمل بالاعتماد على المقياس الذي اعتمدت عليه عدة دراسات عربية (مصطفى، 2014، وحسانين، إبراهيم، 2018، وإسماعيل، 2019، وشبانة، 2024) ويتكون من (15) بند تقيس تأثير كلاً من (الانحرافات السلوكية في العلاقات الشخصية والانحرافات التنظيمية).

### جدول رقم (3)

#### توزيع مفردات مجتمع البحث على عدد المستشفيات

| م | المستشفى               | عدد العاملين ++ | النسبة % | العينة القوائم المستردة +++ |
|---|------------------------|-----------------|----------|-----------------------------|
| 1 | مستشفى الواسطى المركزي | 251             | 19%      | 56                          |
| 2 | مستشفى ناصر المركزي    | 184             | 14%      | 42                          |
| 3 | مستشفى إهناسيا المركزي | 181             | 14%      | 42                          |
| 4 | مستشفى سمسطا المركزي   | 212             | 16%      | 48                          |
| 5 | مستشفى ببا المركزي     | 232             | 18%      | 54                          |
| 6 | مستشفى الفشن المركزي   | 250             | 19%      | 56                          |
|   | الإجمالي               | 1310            | 100%     | 298                         |

المصدر: ++مركز المعلومات والتوثيق بمديرية الصحة بمحافظة بني سويف (2023).

+++تم تحديد حجم العينة باستخدام الموقع الإلكتروني لتحديد حجم العينة: <https://www.calculator.net/sample-size-calculator.htm>



جدول رقم (4)  
مقاييس متغيرات البحث

| الترتيب<br>عدد البنود<br>بالقائمة | الأبعاد                                       | مصدر المقياس                                                                 | المقياس                                   |
|-----------------------------------|-----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| 5-1                               | الإشراف المسيء<br>مباشر العدوانية             | (النجار، 2018)<br>(شبانه، 2024)                                              | الإشراف<br>المسيء                         |
| 10-6                              | الإشراف المسيء غير<br>مباشر العدوانية         | (محمد، عثمان، 2023)<br>(سنوسي، 2022)                                         |                                           |
| 15-11                             | الصمت الخاضع                                  | (النجار، 2018)                                                               | الصمت<br>التنظيمي                         |
| 20-16                             | الصمت الدفاعي                                 | (حسانين، عبد الحميد،<br>2019)                                                |                                           |
| 25-21                             | الصمت الاجتماعي                               | (الريثي، 2021)                                                               |                                           |
| 30-26                             | الانحرافات السلوكية<br>في العلاقات<br>الشخصية | (حسانين، إبراهيم، 2018)<br>(شبانه، 2024)<br>(مصطفى، 2014)<br>(إسماعيل، 2019) | السلوكيات<br>المنحرفة<br>في مكان<br>العمل |
| 40-31                             | الانحرافات التنظيمية                          |                                                                              |                                           |

المصدر: إعداد الباحث في ضوء الدراسات السابقة.

جدول رقم (5)

مؤشرات جودة المطابقة لنموذج المعادلات الهيكلية

| م | المؤشر                                                 | قاعدة<br>المطابقة | المصدر                      |
|---|--------------------------------------------------------|-------------------|-----------------------------|
| 1 | النسبة بين قيمة كا2 إلى<br>درجات الحرية ( $X^2 / df$ ) | أقل<br>من 5       | Bentler and<br>Bonett, 1980 |
| 2 | حسن المطابقة<br>Goodness of Fit Index (GFI)            | أكبر من<br>0,90   | Bollen, 1989                |
| 3 | مؤشر المطابقة المعياري<br>Normed Fit Index (NFI)       | أكبر من<br>0,90   | Arbuckle,<br>2007           |
| 4 | مؤشر المطابقة المقارن<br>Comparative Fit Index (CFI)   | أكبر من<br>0,95   | Arbuckle,<br>2007           |
| 5 | مؤشر المطابقة المتزايد<br>Incremental Fit Index (IFI)  | أكبر من<br>0,95   | Hoyle, 1995                 |
| 6 | جذر متوسط مربعات الخطأ<br>التقريبي RMSEA               | أقل من<br>0,08    | Arbuckle,<br>2007           |

المصدر: إعداد الباحث، في ضوء الدراسات الواردة بذات الجدول.

وقد تم جمع البيانات من خلال قائمة استقصاء موحدة تم تجميعها لجميع مفردات العينة والتي تتضمن أبعاد المتغيرات المشار إليها مسبقاً (عينة من العاملين بمهنة التمريض في المستشفيات العامة بمحافظة بني سويف)، وتضمنت القائمة 40 عبارة، العبارات (10-1) لقياس الإشراف المسيء، والعبارات (25-11) لقياس الصمت التنظيمي، والعبارات (40-26) لقياس السلوكيات المنحرفة في مكان العمل، وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي. ويوضح الجدول (4) بيان لهذه المقاييس.

#### اختبار صلاحية واعتمادية أداة جمع البيانات

قام الباحث في هذا الجزء بالتحقق من صلاحية واعتمادية أداة البحث، وذلك كما يلي:

#### - الصلاحية: تم استخدام صلاحية المحتوى

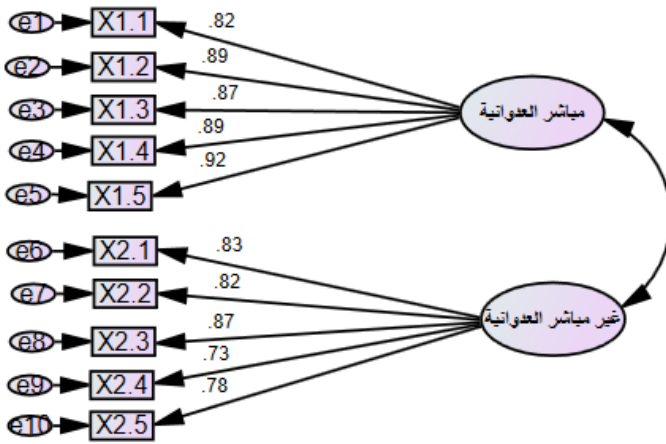
للتأكد من مناسبة العبارات المستخدمة لقياس أبعاد متغيرات البحث، كذلك تم استخدام اختبار الصدق البنائي Construct Validity والاتساق الداخلي، من خلال استخدام برنامج التحليل العاملي التوكيدي. ويُقصد بالصلاحية (الصدق) أن المقياس يُقيس ما يجب قياسه، أو ما وضع لقياسه، وتحقيقاً لهذا الغرض، استخدم الباحث في هذا الصدد كلاً من الصدق الظاهري، وصدق البناء للتأكد من صلاحية المقياس.

- **الصدق الظاهري Content Validity:** ويُشير الصدق الظاهري إلى أن جميع العبارات التي استخدمت لقياس أبعاد متغيرات البحث، واضحة المعاني، والصياغة. وللتأكد من الصدق الظاهري لمقياس متغيرات البحث قام الباحث بالاستعانة بنخبة من الأكاديميين في مجال إدارة الأعمال، وفي ضوء ذلك استقر الرأي على المقياس بعد إجراء التعديلات عليه إضافةً وحذفاً.

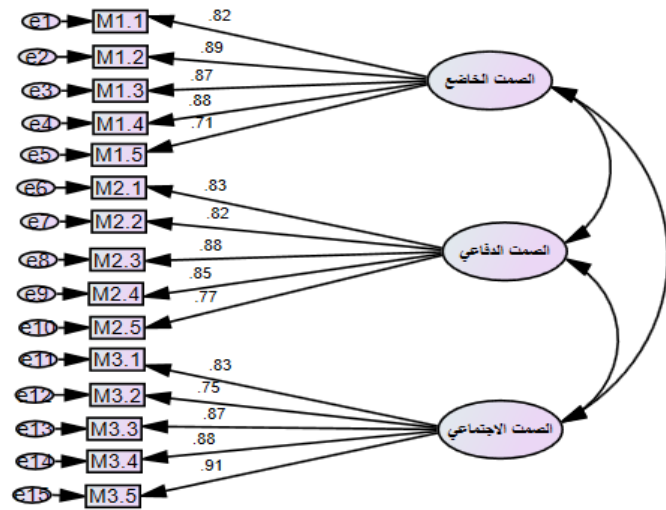
- **صدق البناء والاتساق الداخلي Construct Validity:** للتأكد من صلاحية وصدق وثبات مقاييس متغيرات الدراسة، قام الباحث بإجراء التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis (CFA) باستخدام برنامج (Amos 24)، وفي ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج عدة مؤشرات يمكن الحكم بها على جودة هذه المطابقة، أي تحدد مدى قبول أو رفض النموذج المفترض للبيانات، كما هي موضحة بالجدول (5).

ويهدف التحليل العاملي التوكيدي لتحليل مسار العلاقات بين البنود التي تكون مقياس المتغير وتحديد درجة التأثيرات المختلفة لهذه البنود، للتنبؤ بقيمة المتغير الكامن المراد قياسه. كذلك يساعد التحليل العاملي التوكيدي على معرفة ما إذا كانت مجموعة من البنود تشكل مركباً عامماً، يعكس قياس متغير معين أو اختصاره لعدد أقل من المتغيرات أو العوامل.

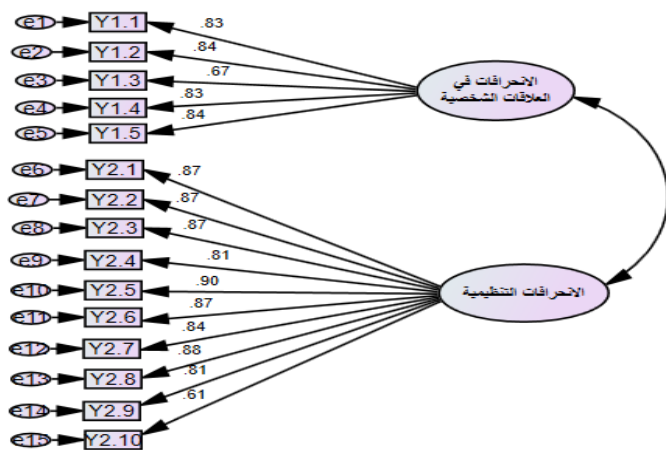
وهكذا يهدف هذا التحليل إلى معرفة نمط الارتباطات بين مجموعة من المتغيرات التي تم قياسها، ومن ثم يساعد في وضع الفروض حول العلاقات السببية بين المتغيرات التي تم تضمينها في النموذج المراد دراسته واختباره، وعلى ذلك ومن خلال استخدام أسلوب التحليل العاملي التوكيدي تمكن الباحث من الآتي:



المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي  
شكل (2) التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل الإشراف المسيء



المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي  
شكل (3) تحليل العاملي التوكيدي للمتغير الوسيط الصمت التنظيمي



المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي  
شكل (4) تحليل العاملي التوكيدي للمتغير التابع السلوكيات المنحرفة في مكان العمل

- قياس درجة الثبات فضلاً عن الصدق لعبارات قائمة الاستقصاء المستخدمة، فيما يتعلق بكل متغير من متغيرات البحث لاختبار درجة ثبات ومصدقية مقاييس البحث.
- اختبار نموذج البحث وفروضه، وتحديد علاقات الارتباط ومعدل التحميل بين كل من العبارات التي تقيس كل متغير من المتغيرات الثلاثة وأبعاده الفرعية، وفيما يلي يعرض الباحث التحليل العاملي التوكيدي لكل متغير من متغيرات البحث

### 1- المتغير المستقل (الإشراف المسيء)

قام الباحث بأجراء التحليل العاملي لبنود قياس الإشراف المسيء، لاستخلاص البنود التي تلائم قياس هذه الأبعاد، ويوضح الشكل (2) معاملات التحميل لبنود كل مقياس، حيث تراوحت معاملات تشعب بنود مقياس الإشراف المسيء على متغيرها الكامن بين (0,73 إلى 0,92) وهذا ما يدل على ارتفاع معاملات التحميل. كما تدل مؤشرات جودة المطابقة إلى صحة ترابط بنود القياس ( $CMIN=151.862$ ,  $df = 33$ ,  $CMIN/DF = 4.601$ ),  $IFI = 0.962$ ,  $CFI = 0.962$ ,  $NFI = 0.953$ ,  $GFI = 0.914$ ,  $RMSEA = 0.075$ )، وفي ضوء معاملات التحميل المبينة فوق الأسهم التي تربط المتغير الكامن بكل فقرة من فقرات قياسه، يتضح اتساق عبارات المقياس لأن جميع العبارات أكبر من (0,40).

### 2- المتغير الوسيط (الصمت التنظيمي)

قام الباحث بأجراء التحليل العاملي لبنود قياس الصمت التنظيمي، وذلك لاستخلاص البنود التي تلائم قياس هذه الأبعاد، ويوضح الشكل (3) معاملات التحميل لبنود كل مقياس، حيث تراوحت معاملات تشعب بنود مقياس الصمت التنظيمي على متغيرها الكامن بين (0,71 إلى 0,91) وهذا ما يدل على ارتفاع معاملات التحميل، كما تدل مؤشرات جودة المطابقة إلى صحة ترابط بنود القياس ( $CMIN = 395.492$ ,  $df = 84$ ,  $CMIN/DF = 4.708$ ),  $IFI = 0.940$ ,  $CFI = 0.939$ ,  $NFI = 0.927$ ,  $GFI = 0.927$ ,  $RMSEA = 0.066$ )، وفي ضوء معاملات التحميل المبينة فوق الأسهم التي تربط المتغير الكامن بكل فقرة من فقرات قياسه، يتضح اتساق عبارات المقياس، لأن جميع العبارات أكبر من (0,40).

## 3- مقياس المتغير التابع السلوكيات المنحرفة في مكان العمل

قام الباحث بأجراء التحليل العاملي لبنود قياس السلوكيات المنحرفة في مكان العمل، وذلك لاستخلاص البنود التي تلائم قياس هذه الأبعاد، ويوضح الشكل (4) معاملات التحميل لبنود كل مقياس، حيث تراوحت معاملات تشعب بنود مقياس السلوكيات المنحرفة في مكان العمل على متغيرها الكامن بين (0,61 إلى 0,90) وهذا ما يدل على ارتفاع معاملات التحميل. كما تدلل مؤشرات جودة المطابقة إلى صحة ترابط بنود القياس (IFI = 4.757, CMIN/DF = 89, CMIN = 423.450, GFI = 0.919, NFI = 0.922, CFI = 0.935, RMSEA = 0.069,  $\chi^2 = 935$ )، وفي ضوء معاملات التحميل المبينة فوق الأسهم التي تربط المتغير الكامن بكل فقرة من فقرات قياسه، يتضح اتساق عبارات المقياس، لأن جميع العبارات أكبر من (0,40).

الاعتمادية Reliability تم اختبار الاعتمادية للأبعاد الخاصة بمتغيرات البحث، عن طريق استخدام اختبار Cronbach's Alpha وذلك للتحقق من ثبات المقاييس التي جاءت بقائمة الاستقصاء. ويُشير الثبات في القياس إلى استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أن المقياس يُعطى نفس النتائج إذا أُعيد تطبيقه على نفس العينة، وتحت نفس الظروف مع اختلاف التوقيت الزمني، وتم قياس الثبات بواسطة معامل الثبات Cronbach's Alpha. وينبغي الإشارة إلى أنه كلما اقتربت نتيجة هذا المعامل من الواحد الصحيح، كلما كان المقياس أكثر ثباتاً. فضلاً عن أنه تم استخدام معامل الصدق الذاتي (الجذر التربيعي لمعامل الثبات Cronbach's Alpha) لاختبار مدى قدرة المقياس على قياس ما وضع لقياسه.

## جدول رقم (6)

## معاملات الثبات Cronbach's Alpha

ومعاملات الصدق الذاتي لمقاييس متغيرات البحث

| متغيرات البحث                    | العبارات في قائمة الاستقصاء | معامل الثبات | معامل الصدق الذاتي |
|----------------------------------|-----------------------------|--------------|--------------------|
| الإشراف المسيء                   | 10-1                        | 0,901        | 0,949              |
| الصمت التنظيمي                   | 25-11                       | 0,978        | 0,988              |
| السلوكيات المنحرفة في مكان العمل | 40-26                       | 0,934        | 0,966              |
| الثبات والصدق العام للاستقصاء    | 40 عبارة                    | 0,976        | 0,987              |

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي برنامج SPSS.

## جدول رقم (7)

مستويات إدراك العاملين بالإدارة تجاه متغيرات البحث

| المتغير                          | العينة المتوسطة* | الانحراف المعياري |
|----------------------------------|------------------|-------------------|
| الإشراف المسيء                   | 3.8800           | 280               |
| الصمت التنظيمي                   | 3.6345           | 280               |
| السلوكيات المنحرفة في مكان العمل | 3.6257           | 280               |

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي برنامج SPSS. \* متوسط متغيرات البحث محسوب من واقع القياس باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

## التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

تم استخدام الحزمة البرمجية IBM SPSS Statistics V. 26 لتحديد المتوسط العام لمتغيرات البحث، والانحراف المعياري للتقدير، ويوضح الجدول (7) المتوسط العام والانحراف المعياري لمتغيرات البحث. يلاحظ من الجدول (7) تقارب معظم المتوسطات الحسابية بين متغيرات البحث والتي تراوحت بين (3.62 و 3.88)، ووفقاً لفترات -مدى- مقياس ليكرت الخماسي (1-1.79-1.8-2.59-2.6-3.39-3.40-4.19-4.2-5) ورغم هذا التقارب إلا أنه يلاحظ وقوع المتوسط العام لجميع المتغيرات في الفئة الرابعة لفترات مقياس ليكرت مما يعنى ارتفاع مستوى إدراك العينة لهذه المتغيرات. وقد جاء متوسط الإشراف المسيء في أعلى مستوى والسلوكيات المنحرفة في مكان العمل في أدنى مستوى وفقاً للمتوسط العام للمتغيرات.

يُبين الجدول (7)، قيم المتوسط لجميع أبعاد متغيرات البحث، حيث سجلت جميع القيم درجة أعلى من المتوسط النسبي (3)، وهذا يُدلل إلى أنه يتم ممارسة كلا من الإشراف المسيء والصمت التنظيمي والانحرافات السلوكية في مكان العمل في المستشفيات محل البحث، فضلاً عن أن الانحرافات المعيارية لجميع الأبعاد جاءت منخفضة، مما يُشير إلى انخفاض التشتت في استجابات مفردات العينة.

### تحليل الارتباط بين متغيرات البحث

### جدول رقم (8)

#### مصفوفة الارتباط بين متغيرات البحث

| المتغيرات          | الإشراف المسيء التنظيمي المنحرفة | الصمت التنظيمي المنحرفة | الإشراف المسيء |
|--------------------|----------------------------------|-------------------------|----------------|
| الإشراف المسيء     | 1                                |                         |                |
| الصمت التنظيمي     | 0.777 <sup>1</sup>               | 1                       |                |
| السلوكيات المنحرفة | 0.610                            | 0.644                   | 1              |

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي برنامج SPSS.

1 داله عند مستوى معنوية اقل من 0.01

استخدم الباحث معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation لقياس قوة واتجاه علاقة الارتباط بين متغيرين، ومعرفة ما إذا كان هناك علاقة معنوية بين متغيرات البحث عن طريقة معرفة معنوية الارتباط، ويوضح جدول (8) معاملات الارتباط بين أبعاد متغيرات البحث.

يتضح من الجدول (8) ما يلي:

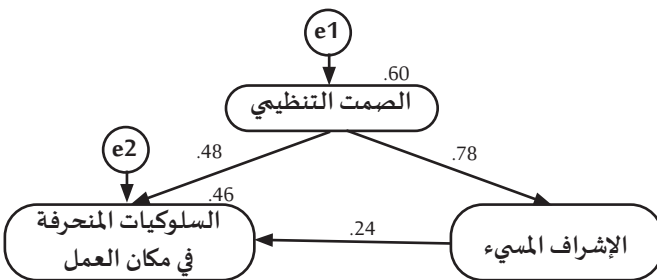
- توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين الإشراف المسيء والصمت التنظيمي وبلغت قيمة معامل الارتباط (0.777) مما يدل على قوة العلاقة.
- توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين الإشراف المسيء والسلوكيات المنحرفة في مكان العمل، وبلغت قيمة معامل الارتباط (0.610) مما يدل على قوة العلاقة
- توجد علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين الصمت التنظيمي والسلوكيات المنحرفة في مكان العمل، وبلغت قيمة معامل الارتباط (0.644) مما يدل على قوة العلاقة.

### نتائج اختبار فروض البحث

لاختبار فروض البحث، تم تصميم واختبار نموذج للعلاقات بين متغيرات البحث، يختبر كلا من علاقات التأثير المباشرة بين متغيرات البحث (الفرض الأول، والثاني، والثالث)، وكذلك علاقات التأثير غير المباشرة المرتبطة بدور الوساطة للصمت التنظيمي والتي يتم اختبارها من خلال الفرض الرابع بالبحث، وتم اختبار هذا النموذج باستخدام أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية ببرنامج (AMOS V.25)، ويوضح الشكل (6) هذا النموذج ومعلمات قيم مسار العلاقات بين متغيراته. وذلك على النحو التالي:

### نتائج اختبار الفروض التي تعكس العلاقات المباشرة (الفروض: 1، 2، 3)

تم اختبار العلاقات المباشرة من خلال تصميم نموذج للمعادلات الهيكلية، يتضمن الإشراف المسيء كمتغير مستقل جنباً إلى جنب لقياس تأثيره على الصمت التنظيمي، والسلوكيات المنحرفة في مكان العمل كمتغير تابع. كما هو موضح في الشكل (5). ويوضح الجدول (9) معلمات المسارات المعيارية بين متغيرات النموذج ومعنويتها.



المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

شكل (5) معلمات تحليل مسار العلاقات لنموذج البحث

### جدول رقم (9)

#### معلمات المسار بين متغيرات نموذج البحث ومستوى معنويتها

| مسار العلاقة                        | معلمة المسار $\beta$ | معلمة الخطأ المعياري SE | قيمة المعنوية (T) | المعنوية (P) |
|-------------------------------------|----------------------|-------------------------|-------------------|--------------|
| الإشراف المسيء ← الصمت التنظيمي     | 0.777                | 0.045                   | 20.774            | 0.000        |
| الصمت التنظيمي ← السلوكيات المنحرفة | 0.479                | 0.030                   | 6.936             | 0.000        |
| الإشراف المسيء ← السلوكيات المنحرفة | 0.238                | 0.035                   | 3.445             | 0.000        |

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

تشير البيانات الواردة بالشكل (5) وبالجدول (9) إلى وجود تأثير مباشر إيجابي ومعنوي للإشراف المسيء على الصمت التنظيمي ( $t = 20.774$ ;  $p < 0.05$ )، وهذا يعني أن التباين في

الإشراف المسيء يفسر (78%) تقريبا من التباين في متغير الصمت التنظيمي لدى مفردات العينة، وبمعنى آخر، كلما ارتفع مستوى الإشراف المسيء بدرجة واحدة انحراف معياري، كلما ارتفع مستوى إدراك الصمت التنظيمي بمقدار (0.78) درجة، عما بأن هذا التأثير مباشر كما هو موضح



بجدول (9)، وتؤكد هذه النتائج صحة الفرض الأول لهذا البحث الذي ينص على «من المتوقع وجود علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة معنوية للإشراف المسيء على الصمت التنظيمي في المستشفيات محل البحث».

وباتباع نفس التفسير، تؤيد البيانات صحة الفرض الثاني للبحث، حيث كان معامل التأثير الكلي والمباشر للصمت التنظيمي على السلوكيات المنحرفة في مكان العمل تأثيراً إيجابياً ومعنوياً ( $\beta = 0.48$ ;  $t = 6.936$ ;  $p < 0.05$ ). وهذا يعني أن التباين في الصمت التنظيمي يفسر (48%) تقريباً من التباين في متغير السلوكيات المنحرفة في مكان العمل لدى مفردات العينة، وبمعنى آخر، كلما ارتفع مستوى الصمت التنظيمي بدرجة واحدة انحراف معياري، كلما ارتفع مستوى ممارسة السلوكيات المنحرفة في مكان العمل بمقدار (0.48) درجة، عما بأن هذا التأثير مباشر كما هو موضح بجدول (9)، وتؤيد هذه النتائج صحة الفرض الثاني لهذا البحث الذي ينص على «من المتوقع وجود علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة معنوية للصمت التنظيمي على السلوكيات المنحرفة في مكان العمل في المستشفيات محل البحث».

كذلك تؤيد البيانات صحة الفرض الثالث للبحث، حيث كان معامل التأثير الكلي والمباشر للإشراف المسيء على السلوكيات المنحرفة في مكان العمل ( $\beta = 0.78$ ;  $t = 20.774$ ;  $p < 0.05$ )، وهذا يعني أن التباين في الإشراف المسيء يفسر (78%) تقريباً من التباين في متغير السلوكيات المنحرفة في مكان العمل لدى مفردات العينة، وبمعنى آخر، كلما ارتفع مستوى الإشراف المسيء بدرجة واحدة انحراف معياري، ارتفع مستوى إدراك السلوكيات المنحرفة في مكان العمل بمقدار (0.78) درجة، علمًا بأن هذا التأثير مباشر كما هو موضح بجدول (9)، وتدعم هذه النتائج صحة الفرض الثالث لهذا البحث

الذي ينص على «من المتوقع وجود علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة معنوية للإشراف المسيء على السلوكيات المنحرفة في مكان العمل في المستشفيات محل البحث».

جدول رقم (10)

التأثيرات الكلية المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات البحث

| المتغيرات                        | الإشراف المسيء |           | الصمت التنظيمي |           | السلوكيات المنحرفة |
|----------------------------------|----------------|-----------|----------------|-----------|--------------------|
|                                  | مباشر          | غير مباشر | مباشر          | غير مباشر |                    |
| الصمت التنظيمي                   | 0.777          | 0.777     | .....          | .....     | .....              |
| السلوكيات المنحرفة في مكان العمل | 0.238          | 0.327     | 0.610          | 0.479     | 0.479              |

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

نتائج اختبار الفرض الرابع الذي يعكس العلاقات غير المباشرة

تم اختبار العلاقات غير المباشرة من خلال تصميم نموذج للمعادلات الهيكلية، يتضمن الصمت التنظيمي كمتغير وسيط في

علاقة تأثير الإشراف المسيء كمتغير مستقل على السلوكيات المنحرفة في مكان العمل كمتغير تابع. كما هو موضح في الجدول (10) معلمات المسارات غير المباشرة بين متغيرات البحث.

جدول رقم (11)

اختبار معنوية التأثيرات غير المباشرة باستخدام اختبار: Bootstrap- Two Tailed Significance (BC) عند درجة ثقة 95%

| الإشراف المسيء  | المتغير                          |
|-----------------|----------------------------------|
| مباشر غير مباشر | الصمت التنظيمي                   |
| 000.            | السلوكيات المنحرفة في مكان العمل |
| 009.            |                                  |

المصدر: إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

تشير بيانات جدول (10)، (11) إلى وجود تأثير إيجابي مباشر للإشراف المسيء على السلوكيات المنحرفة في مكان العمل، حيث بلغت معلمة المسار المباشر للعلاقة التأثيرية (0.238) وهو تأثير معنوي؛ عند درجة ثقة 95% ( $p \geq 0.05$ )، وهذا يعني أنه كلما ارتفعت قيمة المتغير «الإشراف المسيء» بمقدار درجة واحدة انحراف معياري، كلما ارتفع مستوى «السلوكيات المنحرفة في مكان العمل» بمقدار (0.24) درجة انحراف معياري، ويزداد هذا الارتفاع في مستوى السلوكيات المنحرفة في مكان العمل بمقدار 32.7% (حيث بلغت معلمة المسار للعلاقة غير المباشرة 0.327) إذا ما توسط الصمت التنظيمي تلك العلاقة التأثيرية، عند درجة ثقة 95% ( $p \geq 0.05$ )، حيث بلغت معنوية العلاقة (0.009) باستخدام تحليل (BC).

بمعنى آخر يسهم الإشراف المسيء في التأثير بشكل مباشر على السلوكيات المنحرفة في مكان العمل لهيئة التمريض بنسبة 24% وفي حال وجود الصمت التنظيمي لدى هيئة التمريض بنسبة 32.7% وبالتالي يؤثر الإشراف المسيء على السلوكيات المنحرفة في مكان العمل لهيئة التمريض بشكل كلي بنسبة 61% (حيث بلغت معلمة الكلي 0.610).



بناء على ما سبق اتضح عند اختبار الفرض الرابع أن الإشراف المسيء يؤثر طردياً على السلوكيات المنحرفة في مكان العمل، ولكن عند إدخال الصمت التنظيمي كمتغير وسيط ارتفع التأثير الكلي للإشراف المسيء على السلوكيات المنحرفة في مكان العمل، ومن ثم حدوث تأثير تفاعلي أدى إلى ارتفاع تأثير المتغير المستقل على التابع.

ويمكن للباحث القول بان الوساطة المحققة في هذا الفرض هي وساطة جزئية، فالعلاقة تكون وساطة جزئية بين المتغيرات في حالة إذا كانت التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للمتغير المستقل على المتغير التابع ذات دلالة معنوية، ويجب أن تكون قيمة التأثير غير المباشر للمتغير المستقل على المتغير التابع أكبر من قيمة التأثير المباشر للمتغير المستقل على المتغير التابع، وهذا ما تحقق في البحث حيث بلغ معامل التأثير المباشر (0.240) بينما بلغ معامل التأثير غير المباشر (0.372) (Zhao et al., 2010). وتؤكد هذه النتائج صحة الفرض الرابع لهذا البحث.

## مناقشة نتائج البحث

بناء على مشكلة البحث وعلى الدراسة الاستطلاعية استطاع البحث الوقوف على وجود ظاهرة الإشراف المسيء في المستشفيات الحكومية عينة البحث، والتي تنعكس بشكل مباشر على سلوك الصمت التنظيمي للعاملين بهيئة التمريض، والسلوكيات المنحرفة في مكان العمل التي قد يمارسونها نتيجة الإشراف المسيء، ورغم وجود الضوابط القانونية والأخلاقية للحد من ممارسات الإشراف المسيء إلا أنها ما زالت شائعة. لذلك هدف هذا البحث إلى اختبار كيفية تأثير إدراكات هيئة التمريض للإشراف المسيء على صمتهم التنظيمي وسلوكياتهم المنحرفة في مكان العمل، وكذلك ركز البحث على الصمت التنظيمي كمتغير وسيط يمكن أن يفسر العلاقة بين الإشراف المسيء كمتغير مستقل والسلوكيات المنحرفة في مكان العمل كمتغير تابع.

وبناء على الجدول النظري، وعلى نتائج الدراسات السابقة، فيما يتعلق بالعلاقات بين متغيرات البحث، اشتققنا عدة فروض للعلاقات بين متغيرات البحث وهي: (1) قد يترتب على إدراكات العاملين بهيئة التمريض لتعرضهم للإشراف المسيء من قبل رؤسائهم احتمال انخراط هؤلاء العاملين في سلوك الصمت التنظيمي، (2) انخراط العاملين بهيئة التمريض في الصمت التنظيمي قد يترتب عليه مشاعر سلبية، تؤدي إلى انخراطهم في سلوكيات منحرفة في مكان العمل، (3) قد يمثل انخراط الموظف في السلوكيات المنحرفة في مكان العمل رداً مباشراً لتعرضهم للإشراف المسيء.

بناء على ما سبق، ولتحقيق أهدافه، اختبر هذا البحث أربعة فروض للعلاقات بين ثلاثة متغيرات تضمنها نموذج البحث، هي: الإشراف المسيء، الصمت التنظيمي، السلوكيات المنحرفة في مكان العمل، ومن خلال الدراسة التطبيقية توصل البحث إلى تأييد صحة فروضه الأربعة. فقد أيدت نتائج الدراسة التطبيقية وجود تأثير إيجابي مباشر لمدرجات هيئة التمريض للإشراف المسيء على الصمت التنظيمي، وتتفق هذه النتيجة مع افتراضات نظرية التبادل الاجتماعي، وقواعد المعاملة بالمثل، كما تتفق مع افتراضات نظرية العدالة. كذلك تتفق هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات السابقة (Cheng et al., 2023; Phulpoto et al., 2021; Kareem, 2018; Ai-Hua et al., 2018; Kiewitz et al., 2016; Park et al., 2016) وكذلك تتفق مع نتائج دراسة (بلبل، 2021؛ مرمي، 2022؛ حسنين وعبد الحميد، 2019؛ النجار، 2018؛ مهدي، 2018). كذلك، أيدت نتائج هذا البحث صحة الفرض الثاني، والذي يشير لوجود تأثير إيجابي للصمت التنظيمي على السلوكيات المنحرفة في مكان العمل، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (الطائي وصكر، 2017) بأن وجود الصمت التنظيمي في المنظمات يسهم في انخفاض السلوك التنظيمي الإيجابي وبالتالي زيادة السلوكيات المنحرفة في مكان العمل. وتمثل هذه النتيجة أحد الإسهامات الرئيسية لهذا البحث نظراً- وفي حدود اطلاع الباحث- لندرة الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين الصمت التنظيمي والسلوكيات المنحرفة في مكان العمل.

إضافة إلى ما سبق توصل هذا البحث إلى وجود تأثير إيجابي للإشراف المسيء على السلوكيات المنحرفة في مكان العمل، مؤكداً صحة فرضه الثالث، وتتفق هذه النتيجة، أيضاً مع نتائج الدراسات السابقة (Khaleel & Chelliah, 2023; Raza et al., 2023; Irshad et al., 2021; Burton & Hoobler, 2011; Tepper et al., 2009; Mitchell & Ambrose, 2007) وكذلك تتفق مع نتائج دراسة (شبان، 2024؛ أحمد، 2021؛ حسب الله، 2018؛ حسنين وإبراهيم، 2018؛ مرزوق وعبد الجواد، 2018). كذلك قد توصلت نتائج البحث إلى صحة الفرض الرابع والذي يشير إلى أن الإشراف المسيء يؤثر طردياً على السلوكيات المنحرفة في مكان العمل من خلال تأثيره الطردي على الصمت التنظيمي، فقد أكدت النتائج الدور الوسيط للصمت

التنظيمي، وانه دور وساطة جزئية أدى لوجود تأثير طردي غير مباشر- إضافي للإشراف المسيء على السلوكيات المنحرفة في مكان العمل لدي هيئة التمريض (ويتفق ذلك مع التحليلات السابق عرضها في الدراسات السابق الخاصة بتلك العلاقات).

## التوصيات

- في ضوء ما عرضه الباحث من نتائج لبحثه ومناقشتها، يقترح مجموعة من التوصيات يمكن الأخذ بها في المنظمات محل الدراسة، والمنظمات المماثلة لها، وذلك كما يلي:
- 4- توصلت نتائج البحث الحالي إلى ارتفاع مستوى إدراك هيئة التمريض للإشراف المسيء، وكذلك التأثير الطردي للإشراف المسيء على الصمت التنظيمي والسلوكيات المنحرفة في مكان العمل، لذلك يوصي البحث المسؤولين في وزارة الصحة المصرية بالتركيز على ضرورة اتخاذ كافة التدابير اللازمة للحد من ظاهرة الإشراف المسيء والذي بدوره يقلل من الصمت التنظيمي للعاملين بهيئة التمريض والذي ينعكس بشكل سلبي في سلوكياتهم، ويمكن تنفيذ ذلك من خلال ما يلي:
    - إعادة هيكلة سياسة التدريب من خلال تدريب المشرفين على الأنماط القيادية الإيجابية والتي تراعي العدالة والإنصاف ومصالح العاملين، وتحرص على امتداد أوصل الثقة مع كافة العاملين، بالإضافة إلى ضرورة تضمين السلوكيات الأخلاقية للمشرفين كمعايير للاختيار والتعيين والترقية.
    - تضمين برامج التدريب دورات تركز على تنمية الوازع الأخلاقي لدى المشرفين والمرؤوسين، والاعتماد على أساليب تدريبية غير تقليدية تستهدف زيادة العائد من التدريب على الجوانب الأخلاقية لدى المشرفين والمرؤوسين.
    - إعادة النظر في سياسات اختيار وتعيين وتقييم أداء المشرفين وترقياتهم، وذلك من خلال وضع معايير أخلاقية عند اختيار المشرفين، واعتبار الممارسات الأخلاقية جزء لا يتجزأ من سياسة تقييم أداء المشرفين وترقيتهم، ووضع ميثاق أخلاقي لتعامل المشرفين مع مرؤوسهم، وإجراء اختبارات دورية للمشرفين للتأكد من اتباعهم للمعايير الأخلاقية عند تعاملهم مع مرؤوسهم.
  - 5- في ضوء ما توصل إليه البحث الحالي من نتائج تعكس ارتفاع مستوى الصمت التنظيمي للعاملين بهيئة التمريض نتيجة تعرضهم للإشراف المسيء يوصي الباحث بما يلي:
    - إتاحة الفرصة للعاملين بهيئة التمريض في المستشفيات لعرض وجهات نظرهم المختلفة عن رؤسائهم وأنها شيء مرحب به في إدارة المستشفى بما ينعكس بشكل إيجابي على صمت العاملين وبما يعزز من ثقتهم بأنفسهم.
    - ضرورة قيام إدارة المستشفيات محل الدراسة بتحديد مسببات الصمت التنظيمي ومحاولة معالجته لما له من تأثير على سلوكيات العاملين بهيئة التمريض في هذه المستشفيات وذلك من خلال فتح باب المناقشة والمشاركة الجماعية في تحديد الأهداف والواجبات الخاصة بهيئة التمريض وكذلك التقليل من المخاوف المتعلقة بالعمل التي يعاني منها العاملين بالهيئة.
    - ضرورة لفت نظر القيادات الحالية بقطاع هيئة التمريض بالمستشفيات محل الدراسة إلى ضرورة تعزيز ثقة هيئة التمريض بهم ونيل تقديرهم واحترامهم من خلال معرفة احتياجاتهم ومساعدتهم للحصول عليها، ونشر روح التفاؤل بينهم، ومراعاة الاختلافات الفردية بينهم عند التعامل معهم، وتشجيعهم على استخدام طرق وأساليب جديدة ومبدعة في أداء الأعمال المكلفين بها.
  - 6- في ضوء ما توصل له هذا البحث من نتائج توضح ارتفاع مستوى السلوكيات المنحرفة في مكان العمل، يوصي البحث بما يلي:
    - يجب على المسؤولين في المستشفيات محل البحث الاهتمام برصد ومتابعة السلوكيات السلبية التي يقع فيها العاملون بهيئة التمريض أولاً بأول، والمتعلقة بعلاقتهم مع زملائهم في العمل، أو تتعلق بالعمل داخل المنظمة، وذلك لتحليلها ومعرفة أسبابها وتحديد أهم الطرق لمعالجتها قبل شيوعتها في المنظمة.
    - لفت نظر المسؤولين بالمستشفيات محل البحث بأن ممارسة سلوكيات القيادة الأخلاقية على مرؤوسهم من العاملين بهيئة التمريض سوف يساهم بشكل مباشر في تقليل نسبة السلوكيات الشخصية والتنظيمية المنحرفة التي قد يلجأ إليها بعض هؤلاء المرؤوسين في العمل.

- ضرورة اهتمام المسؤولين بتعزيز قيم النزاهة والأمانة لدى العاملين بهيئة التمريض، وتعريفهم بالعقوبات المترتبة على كل مخالفة لقواعد العمل، والاعتماد على وسائل حديثة لمراقبة أدائهم وسلوكياتهم مع زملائهم في العمل وذلك للتقليل من ادعاء بعض العاملين زورًا على زملائهم.
- تفعيل دور الجهات الرقابية- الرقابة الإدارية، وجهاز الكسب غير المشروع، وجهاز مكافحة الأموال العامة، لكشف الانحرافات في هذه الجهات، ويجب أن يكون الجزاء مكافئ للسلوك، لمحاربة انتشار الفساد الإداري بالجهاز الإداري للدولة.

### حدود البحث

- يرى الباحث أن بحثه هذا لا يخلو من عدة محددات، وتقدم هذه المحددات فرص للبحوث المستقبلية، وهي كالتالي:
- 1- اقتصر هذا البحث على دور الصمت التنظيمي كمتغير وسيط، يفسر التأثير الإيجابي للإشراف المسيء السامة على السلوكيات المنحرفة في مكان العمل. إلا أنه من المثير للاهتمام استكشاف دور متغيرات وسيطة أخرى قد تقدم تفسيرًا لهذه العلاقة مثل: القيادة السامة، الانفصال النفسي، والتهكم التنظيمي.
  - 2- تناول البحث تأثير الإشراف المسيء كبناء واحد على المتغيرات الأخرى، ولم يحدد أي أبعاد الإشراف المسيء كانت أكثر تأثيرًا، لذلك يقترح الباحث إجراء بحوث تهتم بتأثير أبعاد الإشراف المسيء بشكل تفصيلي على نواتج العمل سواء السلوكيات الإيجابية أو السلبية.
  - 3- تشير نتائج البحث إلى ارتفاع مستوى إدراك العاملين للإشراف المسيء، لذلك يقترح الباحث إمكانية إجراء بحوث مستقبلية تتناول أثر طرق اختيار المشرفين في الحد من سلوكيات الإشراف المسيء.
  - 4- اعتمد هذا البحث في قياس متغيراته على تجميع البيانات بأسلوب التقرير الذاتي (ورغم اختبار البيانات لخلوها من تحيز الطريقة العامة للقياس)، إلا أن هذا يمثل محدد مهم، لأن الأفراد قد لا يعبرون عن المستويات الحقيقية لسلوكهم المنحرف في مكان العمل، وبالتالي يجب أن تفكر البحوث المستقبلية في الاعتماد على طريقة أكثر موضوعية لقياس سلوك العاملين (على سبيل المثال: تقييمات القادة، وتقييمات زملاء العمل) للتحقق من صحة النتائج.
  - 5- لم يتناول هذا البحث أي متغيرات حاكمة Control Variables قد تؤثر على طبيعة العلاقة بين متغيراته، سواء كانت متغيرات ديموغرافية أو تنظيمية، لذلك يجب أن تولى البحوث المستقبلية اهتمامها بفحص تأثير المتغيرات الديموغرافية والتنظيمية على العلاقات بين متغيرات هذا البحث.

## المراجع

### ثانياً- المراجع باللغة العربية:

- إبراهيم، عبد الناصر طه؛ وحسانين، أسامة أحمد، (2014)، «تحليل العلاقة بين الإشراف المسيء وعدم التحضر في مكان العمل واختبار الدور المعدل لتقدير الذات المؤسس في المنظمة في هذه العلاقة: دراسة ميدانية»، *مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة سوهاج*، (28) 1، 96-51.
- أحمد، محمود على محمود، (2021)، «تحليل العلاقة بين الإشراف المسيء والانحراف في مكان العمل ودور عدم الأمان الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك في هذه العلاقة»، *مجلة سوهاج لشباب الباحثين، كلية التربية، جامعة سوهاج*، (15) 1، 17-2.
- إسماعيل، إيمان فاضل، (2019)، «تأثير الضغط الوظيفي والعدالة التنظيمية في تقليل سلوك العمل المنحرف من خلال الدور الوسيط للرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية في المديرية العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية في البصرة»، *مجلة العلوم الاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة*، (14) 53، 129-99.
- بركات، سحر عاطف محمد، (2023)، «تحليل العلاقة بين الإشراف المسيء والانسحاب النفسي»، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة، جامعة قناة السويس*، (14) 3، 496-515.
- بلبل، محمد محمد أحمد، (2021)، «أثر الثقة في المشرف كمتغير وسيط في العلاقة بين الإشراف المسيء والصمت التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين بمستشفيات جامعة المنصورة»، *رسالة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة المنصورة*.
- الجزائر، رانيا سمير ذكي، (2021)، «الصمت التنظيمي: أسبابه وسبل التغلب عليه: دراسة تحليلية»، *مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة بنها*، (32) 123، 388-371.
- حسانين، أسامة أحمد؛ وإبراهيم، عبد الناصر طه، (2018)، «تحليل العلاقة بين الإشراف المسيء والانحراف في مكان العمل»، *مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، كلية التجارة، جامعة أسيوط*، (18) 65، 7-71.
- حسانين، أسامة أحمد؛ وعبد الحميد، ممدوح عبد الحفيظ، (2019)، «تحليل العلاقة بين الإشراف المسيء وصمت العاملين واختبار الدور الوسيط للاستنزاف العاطفي في هذه العلاقة: دراسة ميدانية»، *مجلة الدراسات المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بني سويف*، (8) 1، 56-1.
- حسب الله، إسلام مصطفى فتحي، (2018)، «أثر الإشراف المسيء على سلوكيات انحراف الموظف: بالتطبيق على العاملين بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الدقهلية»، *رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنصورة*.
- الريثي، عبد الله محمد، (2021)، «أسباب ميل العاملين لسلوك الصمت التنظيمي»، *مجلة دراسات في التعليم العالي، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة أسيوط*، (8) 19، 15-192.
- سنوسي، حامد زعزوع، (2022)، «سلوك إخفاء المعرفة كمتغير وسيط في علاقة الإشراف المسيء بسلوك العمل الابتكاري: دراسة تطبيقية على العاملين بالبنوك بالفيوم»، *مجلة الدراسات المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بني سويف*، (32) 3، 788-730.
- شبانه، مها مصباح محمد، (2024)، «الانفصال الأخلاقي كمتغير وسيط في العلاقة بين الإشراف المسيء والانحرافات السلوكية داخل بيئة العمل: دراسة ميدانية على العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة دمياط»، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط*، (5) 1، 1372-1319.
- الطائي، فيصل علوان؛ وصكر، عبد الله على، (2017)، «أثر الصمت التنظيمي على القدرات الرئيسية للسلوك التنظيمي الإيجابي: دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي مديرية شرطة محافظة كربلاء المقدسة»، *مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء*، (6) 21، 93-53.
- عيسى، أحمد السيد، (2016)، «أثر الصمت التنظيمي على الاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي: دراسة تطبيقية»، *مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بورسعيد*، (8) 3، 370-332.

- المجالي، آمال ياسين (2007)، «أثر الصمت التنظيمي في عملية صنع القرارات: دراسة ميدانية تحليلية للمؤسسات العامة الأردنية»، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية.
- محمد، حسن خليفة؛ وعثمان، أماني درويش، (2023)، «تأثير الإشراف المسيء على الإبداع الضار: دراسة ميدانية على متاجر التجزئة في مصر»، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، كلية التجارة، جامعة عين شمس، (12) 3، 217-254.
- مرزوق، عبد العزيز علي؛ وعبد الجواد، ثروت صبري العزب، (2018)، «اختبار الدور الوسيط للاحتراق الوظيفي في العلاقة بين الإشراف المسيء وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية: دراسة تطبيقية على العاملين بشركات صناعة الإلكترونيات»، *المجلة العلمية للبحوث التجارية*، كلية التجارة، جامعة المنوفية، (5) 2، 123-158.
- مرسي، مرفت محمد السعيد، (2018)، «أثر المضايقة التنظيمية والثقة في المشرف كمتغيرين وسيطين في العلاقة بين الإشراف السيئ والصمت التنظيمي»، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، (14) 2، 285-316.
- مصطفى، أبو بكر فكري، (2014)، «العلاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية وضغوط الدور المدركة وأثرهما على السلوكيات المنحرفة في مكان العمل: بالتطبيق على العاملين بهيئة التمريض بالمستشفيات الجامعية بالقاهرة والتابعة لجامعة القاهرة»، *مجلة الدراسات والبحوث التجارية*، كلية التجارة، جامعة بنها، (34) 4، 55-118.
- مهدي، محمد حسن أحمد، (2018)، «العلاقة بين الإشراف المسيء والصمت التنظيمي متعدد الأبعاد: دراسة ميدانية بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم بجامعة سوهاج»، *مجلة البحوث التجارية المعاصرة*، كلية التجارة، جامعة سوهاج، (32) 4، 207-243.
- النجار، حميدة محمد، (2018)، «تأثير الإشراف المسيء على الصمت التنظيمي بالتطبيق على العاملين بديوان عام محافظة الدقهلية»، *مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية*، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، (5) 1، 125-154.

#### ثانياً - المراجع باللغة الأجنبية:

- Ahmad, A. & Omar, Z. (2014). Reducing deviant behavior through workplace spirituality and job satisfaction. *Asian Social Science*, 10 (19), 107.
- Ai-Hua, H., Yang, L. & Guo-Tao, G. (2018). Abusive supervision and employee silence: The mediating effect of perceptions of organizational politics and the moderating effect of LMX. *Journal of Global Business Insights*, 3 (1), 19-37.
- Bagheri, G., Zarei, R. & Aeen, M. N. (2012). Organizational silence (basic concepts and its development factors). *Ideal Type of management*, 1 (1), 47-58.
- Baloch, Q. B., Shah, S. N., Kiran, S. & Mahar, S. (2023). Impact of Abusive Supervision on Work Engagement and Job Satisfaction in the Tourism Industry: The Mediating Role of Employee Silence. *International Journal of Kashmir Studies*, 5 (1).
- Beheshtifar, M., Borhani, H. & Moghadam, M. N. (2012). Destructive role of employee silence in organizational success. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2 (11), 275.
- Bentler, P. M. & Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88 (3), 588.
- Bollen, K.A. (1989). A new incremental fit index for general structural equation models. *Sociological Methods & Research*, 17 (3), 303-316.
- Bolton, L. R. & Grawitch, M. J. (2012). Counterproductive work behaviors in response to emotional exhaustion: A moderated mediational approach. *Stress and Health*, 28 (3), 222-233.
- Brinsfield, C. T., Edwards, M. S. & Greenberg, J. (2009). Voice and silence in organizations: Historical review and current conceptualizations. *Voice and Silence in Organizations*, 1.



- Burton, J. P. & Hoobler, J. M. (2011). Aggressive reactions to abusive supervision: The role of interactional justice and narcissism. *Scandinavian journal of psychology*, 52(4), 389-398.
- Cheng, J., Choi, M. C., & Park, J. S. (2023). Social Capital—Can It Weaken the Influence of Abusive Supervision on Employee Behavior? *Sustainability*, 15(3), 2042.
- Chirasha, V. & Mahapa, M. (2012). An analysis of the causes and impact of deviant behaviour in the workplace. The case of secretaries in state universities. *Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences*, 3(5), 415-421.
- Deniz, N., Noyan, A. & Ertosun, Ö. G. (2013). The relationship between employee silence and organizational commitment in a private healthcare company. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 691-700.
- Dhali, K., Al Masud, A., Hossain, M. A., Lipy, N. S. & Chaity, N. S. (2023). The effects of abusive supervision on the behaviors of employees in an organization. *Social Sciences & Humanities Open*, 8(1), 100695.
- Dhali, K., Al Masud, A., Hossain, M. A., Lipy, N. S. & Chaity, N. S. (2023). The effects of abusive supervision on the behaviors of employees in an organization. *Social Sciences & Humanities Open*, 8(1), 100695.
- Farooq, W., Khalid Bhatti, O., Ishaq, R. & Kashif, S. (2023). Investigating the non-work antecedents of workplace deviance. *Cogent Business & Management*, 10(1), 2171559.
- Griffin, R. W. & O'Leary-Kelly, A. M. (2004). An introduction to the dark side. *The Dark Side of Organizational Behavior*, 1-19.
- Gümüştaş, C. & Gümüştaş, N. K. (2023). Abusive supervision and organizational citizenship behavior: Moderated mediation model of burnout and organizational identity. *Central European Business Review*, 12(4), 135.
- Huang, M., Ju, D., Yam, K. C., Liu, S., Qin, X. & Tian, G. (2023). Employee humor can shield them from abusive supervision. *Journal of Business Ethics*, 186(2), 407-424.
- Irshad, M., Hussain, M. & Qureshi, M. A. (2021). Abusive supervision: A catalyst for the employee deviance work behavior. *Reviews of Management Sciences*, 3(2), 114-130.
- Kareem, J. M. (2018). Employee silence an outcome of offensive supervision: An investigation of mediating role of justice perception. *The Journal of Social Sciences Research*, 11-15.
- Khaleel, M. & Chelliah, S. (2023). Does hostile environment encourage abusive supervision and deviant work behaviours: A mediation approach. *International Journal of Business Governance and Ethics*, 17(1), 99-110.
- Kiewitz, C., Restubog, S. L. D., Shoss, M. K., Garcia, P. R. J. M. & 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(5), 731.
- Lian, H., Ferris, D. L. & Brown, D. J. (2012). Does power distance exacerbate or mitigate the effects of abusive supervision? It depends on the outcome. *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 107.
- Liu, Y. & Wu, W. (2023). The effects of abusive supervision on cyberloafing behavior. In: *SHS Web of Conferences*, Vol. 166, p. 01007. EDP Sciences.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W. & Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1476.

- Park, J. H., Carter, M. Z., DeFrank, R. S. & Deng, Q. (2018). Abusive supervision, psychological distress, and silence: The effects of gender dissimilarity between supervisors and subordinates. *Journal of Business Ethics*, 153, 775-792.
- Phulpoto, K., Phulpoto, N. H., Brohi, M. A. & Memon, S. (2021). Abusive supervision and its influence on employee silence and organizational productivity: Evidence from Pakistan. *Journal of Entrepreneurship, Management, and Innovation*, 3(2), 355-384.
- Radzali, F. M., Ahmad, A. & Omar, Z. (2013). Workload, job stress, family-to-work conflict and deviant workplace behavior. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(12), 109.
- Raza, B., St-Onge, S. & Ullah, S. (2023). Abusive supervision and deviance behaviors in the hospitality industry: The role of intrinsic motivation and core self-evaluation. *Tourism Management*, 98, 104748.
- Robinson, S. L. & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555-572.
- Sridadi, A. R., Admojo, R. T. C., Himmawan, M. F. & Fuciu, M. (2022). The effect of abusive supervision on employee silence with the mediation role of emotional exhaustion and moderate leader-member exchange. *BISMA (Bisnis dan Manajemen)*, 15(1), 78-95.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190.
- Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 33(3), 261-289.
- Tepper, B. J., Carr, J. C., Breaux, D. M., Geider, S., Hu, C. & Hua, W. (2009). Abusive supervision, intentions to quit, and employees' workplace deviance: A power/dependence analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 109(2), 156-167.
- Tepper, B. J., Moss, S. E., Lockhart, D. E. & Carr, J. C. (2007). Abusive supervision, upward maintenance communication, and subordinates' psychological distress. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1169-1180.
- Wang, W., Kang, S. W. & Choi, S. B. (2022). Servant leadership and creativity: A study of the sequential mediating roles of psychological safety and employee well-being. *Frontiers in Psychology*, 12, 807070.
- Zhang, X., Yang, Q., Yan, Y. & Liang, S. (2022). Family-supportive supervisor behavior and employees' workplace deviant behavior: Moral disengagement as a mediator. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 50(7), 1-12.
- Zhang, Y., Liu, X., Xu, S., Yang, L. Q. & Bednall, T. C. (2019). Why abusive supervision impacts employee OCB and CWB: A meta-analytic review of competing mediating mechanisms. *Journal of Management*, 45(6), 2474-2497.
- Zhao, X., Lynch Jr, J. G., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 197-206.

## Analyze The Mediating Role of Organizational Silence in the Relationship Between Abusive Supervision and Workplace Deviance Behaviors: Applying on Nursing Staff in Public Hospitals at Beni-Suef Governorate

**Dr. Khaled Abdel Kader Mohamed Abdel Kader**

Business Administration Teacher

Faculty of Commerce - Beni Suef University

Arab Republic of Egypt

yasenk682@gmail.com

### ABSTRACT

The research aimed to test the direct effect of abusive supervision as an independent variable on both organizational silence and Workplace Deviance Behaviors as dependent variables, as well as the direct effect of organizational silence as an independent variable on Workplace Deviance Behaviors as a dependent variable, as well as testing the mediating role of organizational silence on the relationship between abusive supervision. and Workplace Deviance Behaviors.

To achieve this goal, the researcher selected a sample of (298) individuals working in the nursing staff in Egyptian government hospitals in Beni Suef Governorate. Using the structural equations path analysis method, the research found that there is a direct positive effect of abusive supervision on both organizational silence and Workplace Deviance Behaviors. It also found that there is a direct positive effect of organizational silence on Workplace Deviance Behaviors. The research also found a significant partial mediating role for organizational silence in the relationship between abusive supervision and Workplace Deviance Behaviors.

Abusive supervision directly affects Workplace Deviance Behaviors, but when organizational silence was introduced as a mediating variable, the total effect of abusive supervision on Workplace Deviance Behaviors increased.

**Keywords:** *Abusive Supervision, Organizational Silence, Workplace Deviance Behaviors, Public Hospitals.*