



العلاقة بين الإشراف المسيء وصمت الموظف الدور الوسيط

للنبذ في مكان العمل

بالتطبيق على المعلمين في المدارس الحكومية بمحافظة الدقهلية
إعداد

عمر أحمد عثمان حجازي

أستاذ إدارة الأعمال المساعد - كليات الشرق العربي - الرياض

oohegazv@arabeast.edu.sa

مدرس إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة المنصورة

omar_ahmed713@mans.edu.eg

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية

كلية التجارة- جامعة دمياط

المجلد السادس - العدد الأول - الجزء الثالث - يناير ٢٠٢٥

التوثيق المقترح وفقاً لنظام APA:

حجازي، عمر أحمد عثمان (٢٠٢٥). العلاقة بين الإشراف المسيء وصمت الموظف الدور الوسيط للنبذ في مكان العمل بالتطبيق على المعلمين في المدارس الحكومية بمحافظة الدقهلية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، ٦(١)٣، ٩٢٩-٩٥٨.

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

العلاقة بين الإشراف المسيء وصمت الموظف الدور الوسيط

للنبذ في مكان العمل

بالتطبيق على المعلمين في المدارس الحكومية بمحافظة الدقهلية

عمر أحمد عثمان حجازي

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى بحث التأثير المباشرة وغير المباشرة للإشراف المسيء على صمت الموظف من خلال توسيط النبذ في مكان العمل بالتطبيق على المعلمين في المدارس الحكومية بمحافظة الدقهلية، بالاعتماد على نظرية المحافظة على الموارد ونظرية التبادل الاجتماعي. تم جمع البيانات من ٣٦٠ معلمًا من المدارس الحكومية في محافظة الدقهلية. وتم تحليل البيانات بأسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام برنامج (Amos V. 26). وتوصلت الدراسة لوجود تأثير معنوي إيجابي للإشراف المسيء على النبذ في مكان العمل وصمت الموظف، كما أكدت النتائج على وجود تأثير معنوي إيجابي للنبذ في مكان العمل على صمت الموظف. بالإضافة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي غير مباشر للإشراف المسيء على صمت الموظف عند توسيط النبذ في مكان العمل. وبالتالي تحاول هذه الدراسة معرفة تأثير الإشراف المسيء على صمت المعلمين في المدارس الحكومية بمحافظة الدقهلية عند توسيط النبذ في مكان العمل. وفي ضوء ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج فقد اقترحت مجموعة من التوصيات التي تهدف إلى تقليل مظاهر الإشراف المسيء والنبذ في بيئة العمل، وبالتالي تشجيع المعلمين على التعبير عن آرائهم ومخاوفهم بحرية.

الكلمات الرئيسية: الإشراف المسيء، النبذ في مكان العمل، صمت الموظف، المدارس الحكومية.

تمهيد:

تعتبر القيادة الأساس الذي يقوم عليه نجاح المنظمة، حيث تؤثر بشكل كبير على كيفية تفاعل الموظفين وسلوكياتهم في بيئة العمل، فعندما تكون القيادة فعالة وملهمة تساعد على الإنتاجية والابتكار وتعزز من رضا الموظفين ومشاركتهم في العمل، مما يساهم في تعزيز استمرارية المنظمة ونجاحها، أما إذا كانت القيادة غير فعالة أو سلبية، فقد تؤدي إلى انخفاض الأداء الوظيفي وزيادة معدلات ترك العمل والتعاملات السلبية في مكان العمل، مما يعرض استمرارية المنظمة ونجاحها للخطر (Xu et al., 2015). ولقد شهد مفهوم القيادة تطورًا متسارعًا عبر الزمن مواكبًا للتغيرات المتسارعة التي تشهدها المنظمات والبيئات المحيطة بها، وعلى الرغم من أهمية القيادة الفعالة في دفع عجلة التنمية وتحقيق أهداف المنظمات، إلا أن بعض الدراسات سلطت الضوء على ظاهرة القيادة غير الأخلاقية التي تجسدت في مفهوم الإشراف المسيء، الذي يؤثر سلبيًا على مختلف جوانب حياة الموظف، بما في ذلك الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والصحة النفسية، لذلك يمارس هؤلاء المشرفون سلوكيات عدوانية متنوعة، مثل السخرية والتحقير، مما يؤدي إلى تدهور المناخ التنظيمي وتقليل دافعية الموظفين (Chaudhry et al., 2023).

كما أدت التطورات التكنولوجية المتسارعة، إلى جانب التغيرات الاجتماعية والاقتصادية، إلى خلق بيئات عمل متسمة بالضغط والتنافسية العالية، حيث يعاني المعلمون بشكل خاص من هذه التحديات لأنهم يواجهون زيادة في أعباء العمل، وتدهورًا في العلاقات مع المشرفين، مما يؤثر سلبيًا على صحتهم النفسية ورضاهم الوظيفي. حيث يعاني أكثر من ٨٠٪ من المعلمين من ضغوط العمل،

و ٩٠٪ يعانون من إرهاق العمل، في حين أن أقل من ٢٠٪ يشعرون بالرضا عن وظائفهم، وبالتالي الحاجة إلى إيلاء اهتمام أكبر للبعد النفسي والاجتماعي في بيئات العمل وتطوير برامج دعم نفسي للمعلمين (Wang et al., 2023). أيضاً يؤدي الإشراف المسيء إلى خلق بيئة عمل سامة تتسم بالظلم، مما يدفع الموظفين إلى الشعور بالنبذ في مكان العمل، وبدوره يؤثر سلباً على أداء الموظفين وقد يدفعهم إلى ترك العمل، لذلك ينبغي توفير آليات دعم نفسي وتنظيمي مثل خطوط الإبلاغ السرية والتدريب على المهارات الاجتماعية التي تساهم في الحد من الآثار السلبية للإشراف المسيء وتحسين بيئة العمل (Srivastava et al., 2022).

ويشكل النبذ في مكان العمل ظاهرة نفسية واجتماعية تتجلى في الشعور بالتهميش والاستبعاد من قبل الآخرين. حيث يؤثر النبذ في مكان العمل سلباً على الرفاهية النفسية للموظفين وانخفاض الرضا الوظيفي وزيادة التوتر النفسي، ومن أشكال النبذ في مكان العمل التجاهل المتعمد والاستبعاد من الأنشطة الاجتماعية والتعليقات المهينة (Rabiul et al., 2023). كما يمكن أن يواجه الموظفون في بيئة العمل سلوكاً سلبياً من قاداتهم مثل استخدام كلمات غير ودية أو سلوكيات تظهر عدم احترامهم، وهذا السلوك يمكن أن يؤثر سلباً على احترام الموظفين لأنفسهم وثقتهم بقدراتهم مما ينتج عنه شعور بالإحباط والعجز (He et al., 2021). وتشير الدراسات السابقة لوجود علاقة سببية قوية بين الإشراف المسيء والنبذ في مكان العمل، فالإشراف المسيء يخلق بيئة عمل سامة تزرع الخوف وعدم الثقة، مما يدفع الموظفين إلى عزل أنفسهم عن زملائهم، وبدوره يعزز النبذ الشعور بالعزلة والوحدة لدى الضحية ويؤدي إلى تدهور أدائه وزيادة احتمالية تركه للعمل (Anjum et al., 2023). كما تشير الدراسات السابقة إلى أن فترات الأزمات - مثل جائحة كوفيد-١٩ - قد شهدت زيادة في حالات الإشراف المسيء، حيث يرتبط هذا الارتفاع بزيادة الضغط على المؤسسات، مما يدفع بعض المديرين إلى استخدام أساليب قيادية سلبية لتحفيز الموظفين، ولمواجهة هذا السلوك يلجأ الموظفون غالباً إلى استراتيجيات تكيفية مثل الصمت الدفاعي، حيث يختارون تجنب الصراع للحفاظ على مواردهم النفسية، هذه الاستراتيجية وإن كانت تبدو واقعية في المدى القصير إلا أنها قد تؤدي إلى عواقب سلبية على مستوى الالتزام الوظيفي والمشاركة في العمل على المدى الطويل (Osei et al., 2022). حيث أكدت دراسة (Creese et al., 2021) على الأثر السلبي المباشر للصمت التنظيمي على الإنتاجية ورضا الموظفين والاستمرارية الوظيفية. فالإشراف المسيء يخلق بيئة عمل تزيد من احتمالية لجوء الموظفين إلى الصمت، مما يؤثر سلباً على التفاعل بين الزملاء وعلى رضاهم الوظيفي، لذلك يجب على مديري المؤسسات العمل على منع هذه السلوكيات (Wang et al., 2020).

وينبع أهمية مجال التطبيق في المجال التعليمي بشكل عام والمدارس الحكومية بشكل خاص حيث تساهم في خلق بيئة عمل أكثر إيجابية من خلال التركيز على العوامل التي تؤثر سلباً على التفاعلات بين الموظفين، أيضاً يساعد في تحسين البيئة الوظيفية للمعلمين عبر فهم تأثير الإشراف المسيء على صمت الموظف، كما يساهم في تحليل دور النبذ في مكان العمل كعامل بسيط، مما يتيح وضع استراتيجيات للحد من هذه الظواهر السلبية وتعزيز الحوار المفتوح بين المعلمين والإدارة، كما يمكن للدراسة أن يوجه الإدارات التعليمية نحو تحسين السياسات الإشرافية وتقوية العلاقات المهنية، مما ينعكس إيجابياً على جودة التعليم والعملية التعليمية ككل (Yao et al., 2023; Wang et al., 2023; Anjum et al., 2023; Chaudhry et al., 2023). ومن ثم تسعى هذه الدراسة إلى تحليل التأثير المباشر وغير المباشر للإشراف المسيء على صمت الموظف من خلال النبذ في مكان العمل بالتطبيق على المعلمين في المدارس الحكومية بمحاظفة الدقهلية.

أولاً: مشكلة وتساؤلات وأهداف الدراسة:

ولتحديد طبيعة المشكلة قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية من خلال القيام بعدد من المقابلات الشخصية مع عينة عمدية ميسرة مكونة من ٣٠ مفردة من معلمي المدارس الحكومية بمحافظة الدقهلية، وقد شمل إطار المقابلة مناقشة المتغيرات محل الدراسة لاستطلاع آرائهم بشأنها. وفي ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية فقد تم تقسيم العينة وفقاً للوسط الحسابي إلى مجموعتين، الأولى أعلى من الوسط الحسابي، والثانية أقل من الوسط الحسابي، كما هو موضح في الجدول (١).

جدول (١)

نتائج تحليل بيانات الدراسة الاستطلاعية لمتغيرات الدراسة على أساس الوسط الحسابي

أقل من الوسط		أعلى من الوسط		المتغيرات
%	عدد المفردات	%	عدد المفردات	
٤٧%	١٤	٥٣%	١٦	الإشراف المسيء
٤٣%	١٣	٥٧%	١٧	النبذ في مكان العمل
٢٧%	٨	٧٣%	٢٢	صمت الموظف

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

ومن الجدول (١) يتضح أن ٥٣% من أفراد العينة يتعرضون لمستوى مرتفع من الإشراف المسيء، كما تعرض ٥٧% من أفراد العينة لمستوى مرتفع من النبذ والرفض في المدرسة من قبل المدير أو المشرف أو الزملاء في المدرسة، بينما يمارس ٧٣% من أفراد العينة سلوكيات الصمت بشكل مرتفع في المدرسة. وفي ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية يمكن للباحث صياغة مشكلة الدراسة في: "ارتفاع مستوى صمت المعلمين في المدارس الحكومية بمحافظة الدقهلية".

ولتحديد الفجوة البحثية قام الباحث بمراجعة الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة، حيث تبين دراسة العلاقة بين الإشراف المسيء كمتغير احادي البعد والنبذ في مكان العمل كمتغير احادي البعد (Rasheed et al., 2020; He et al., 2021; Srivastava et al., 2022; Anjum et al., 2023)، ودراسة العلاقة بين الإشراف المسيء كمتغير احادي البعد وبعدين للنبذ في مكان العمل هما: النبذ من المشرفين والنبذ من الزملاء (Wang et al., 2021)، كذلك دراسة العلاقة بين الإشراف المسيء مباشر العدوانية والنبذ في مكان العمل كمتغير احادي البعد (Özkan, 2022)، ودراسة العلاقة بين إدراك المرؤوس للنبذ من المشرف والإشراف المسيء (طه وعبد المطلب، ٢٠٢٣).

كما تناولت بعض الدراسات السابقة العلاقة بين النبذ في مكان العمل كمتغير احادي وصمت الموظف كمتغير احادي (Gkorezis et al., 2016; Imran et al., 2022; Sahabuddin et al., 2023; Al-Dhuhouri et al., 2024) (أحمد وآخرون، ٢٠٢٢)، ودراسة العلاقة بين بعدين للنبذ في مكان العمل هما: النبذ من المشرفين والنبذ من زملاء العمل وأربعة أبعاد لصمت الموظف هم: الصمت الخاضع والصمت الدفاعي والصمت الاجتماعي والصمت الوقائي (سعد ومهدي، ٢٠٢٤).

كذلك اهتمت بعض الدراسات السابقة بفحص العلاقة بين الإشراف المسيء كمتغير احادي البعد وصمت الموظف كمتغير احادي البعد (Al-Hawari et al., 2020; Wang et al., 2020)

; Xu et al., 2020; Islam et al., 2022; Lee et al., 2022; Osei et al., 2022; Cheng et al., 2023)، ودراسة العلاقة بين الإشراف المسيء كمتغير احادي البعد وثلاثة أبعاد لصمت الموظف هم: الصمت الخاضع والصمت الدفاعي والصمت الاجتماعي (Fatima et al., 2017; Yao et al., 2022) (حسانين وعبد الحميد، ٢٠١٩)، ودراسة العلاقة بين بعدين للإشراف المسيء (مباشر العدوانية، غير مباشر العدوانية) وثلاثة أبعاد لصمت الموظف هم: الصمت الخاضع والصمت الدفاعي والصمت الاجتماعي (النجار، ٢٠١٨: عبد القادر، ٢٠٢٤)،

وبمراجعة مجال التطبيق في الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين متغيرات الدراسة تبين أنها في مجالات وقطاعات وبلدان مختلفة، كالتطبيق على هيئة التمريض في مستشفى عام في قبرص (Gkorezis et al., 2016)، وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات العامة في باكستان (Fatima et al., 2017) والعاملين بديوان عام محافظة الدقهلية بمصر (النجار، ٢٠١٨) والعاملين في قطاع الضيافة داخل دولة الإمارات العربية المتحدة (Al-Hawari et al., 2020)، والموظفين في البنوك العامة والخاصة في باكستان (Rasheed et al., 2020)، والموظفين في التصنيع والخدمات التعليمية (He et al., 2021)، وموظفي قطاعي التصنيع والخدمات (Islam et al., 2022)، والعاملين في الخدمات المالية في باكستان (Imran et al., 2022)، والعاملين بالمجال الصحي في مستشفيات غانا (Osei et al., 2022)، وهيئة التمريض في المستشفيات العامة في إسطنبول (Özkan, 2022)، والموظفين العاملين في قطاع التجزئة وتكنولوجيا المعلومات في الهند (Srivastava et al., 2022)، والعاملين في مديريات الخدمات بمحافظة سوهاج (حسانين وعبد الحميد، ٢٠١٩)، ومنظمات صناعة الملابس الجاهزة بالمنطقة الحرة العامة ببورسعيد (أحمد وآخرون، ٢٠٢٢)، وعلى الموظفين والمعلمين في المدارس الثانوية الخاصة والعامة في قطاع التعليم في باكستان (Anjum et al., 2023)، والموظفين في صناعة خدمات السياحة بالصين (Cheng et al., 2023)، والموظفين في قطاع الخدمات في باكستان (Sahabuddin et al., 2023)، والموظفين في قطاع الخدمات في دولة الإمارات العربية المتحدة (Al-Dhuhouri et al., 2024)، والعاملين بهيئة التمريض بالمستشفيات الحكومية بمحافظة بني سويف (عبد القادر، ٢٠٢٤)، والعاملين بوظائف الإدارة العليا والإدارة الوسطى والإدارة الإشرافية، والعاملين بالوظائف النمطية في بعض شركات الأسمنت بالقاهرة (سعد ومهدي، ٢٠٢٤).

وبناءً على ما سبق فقد أغفلت الدراسات السابقة العربية والأجنبية تناول العلاقة بين متغيرات الدراسة الثلاثة (الإشراف المسيء والنبذ في مكان العمل وصمت الموظف) وذلك في حدود إطلاع الباحث، حيث لاحظ الباحث وجود دراسات فحصت العلاقة بين الإشراف المسيء والنبذ في مكان العمل، ووجود دراسات تناولت العلاقة بين النبذ في مكان العمل وصمت الموظف، أيضاً وجود دراسات تناولت العلاقة بين الإشراف المسيء وصمت الموظف من خلال توسيط متغيرات مختلفة عن النبذ في مكان العمل. كذلك تجاهلت الدراسات السابقة خاصة العربية تطبيق متغيرات الدراسة الثلاثة على قطاع التربية والتعليم في جمهورية مصر العربية، وبالتالي تسعى هذه الدراسة لمعرفة الدور الوسيط للنبذ في مكان العمل كمتغير احادي البعد في العلاقة بين الإشراف المسيء كمتغير احادي البعد وصمت الموظف كمتغير احادي البعد، بالتطبيق على المعلمين في المدارس الحكومية بمحافظة الدقهلية، وهو ما لم تتناوله الدراسات السابقة -في حدود علم الباحث- مما يمثل فجوة بحثية. وبناءً على هذه الفجوة البحثية، يتمثل التساؤل الرئيسي للدراسة في: "ما هو الدور الوسيط للنبذ في مكان العمل في العلاقة بين الإشراف المسيء وصمت الموظف بالتطبيق على المعلمين في المدارس

الحكومية بمحافظة الدقهلية؟"، وللإجابة على هذه التساؤل، تتبنى الدراسة الحالية مجموعة من الأهداف والتي تساهم في تحقيق إضافة علمية للدراسات السابقة وهي:

- (١) بيان تأثير الإشراف المسيء على النبذ في مكان العمل وصمت الموظف.
- (٢) اختبار تأثير النبذ في مكان العمل على صمت الموظف.
- (٣) تحديد التأثير غير المباشر للإشراف المسيء على صمت الموظف عند توسيط النبذ في مكان العمل.
- (٤) تقديم عدد من التوصيات على ضوء ما تسفر عنه الدراسة من نتائج.

ثانياً: أهمية الدراسة:

(١) الأهمية العلمية: تساهم هذه الدراسة في سد الفجوة البحثية في الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين الإشراف المسيء والنبذ في مكان العمل وصمت الموظف، حيث تأتي المساهمة الأولى في تحديد دور النبذ في مكان العمل كمتغير وسيط في العلاقة بين الإشراف المسيء وصمت الموظف، ثم المساهمة الثانية في معرفة تأثير الإشراف المسيء على النبذ في مكان العمل وصمت الموظف، والمساهمة الثالثة في تحديد تأثير النبذ في مكان العمل على صمت الموظف كمتغير أحادي البعد، وفي ضوء الفحص الذي تم للدراسات النظرية والبحوث الميدانية التي أتاحت للباحث إمكان استخلاص إطار مفاهيمي مبسط لمجموعة العلاقات والروابط التي تربط بين الإشراف المسيء والنبذ في مكان العمل وصمت الموظف.

(٢) الأهمية التطبيقية: يمثل الإشراف المسيء تحدياً كبيراً للمؤسسات التعليمية، ويؤدي إلى تدهور مناخ العمل وتقضي ثقافة الخوف، وهذا بدوره يؤثر سلباً على جودة العملية التعليمية، ويؤدي إلى فقدان الكفاءات التعليمية المؤهلة، علاوة على ذلك، فإن الإشراف المسيء قد يؤدي إلى سمعة سيئة للمؤسسة التعليمية، مما يؤثر على قدرتها على جذب وتعيين أفضل الكوادر، كما يؤدي الإشراف المسيء في المؤسسات التعليمية إلى آثار نفسية واجتماعية سلبية عميقة على المعلمين، حيث يتسبب في الشعور بالتوتر والقلق والخوف المستمر، هذا المناخ السام يؤثر سلباً على الصحة النفسية للمعلمين، ويقلل من مستوى الإنتاجية والإبداع لديهم، بالإضافة لذلك فإن عزل المعلمين عن بعضهم البعض وتقويض روح التعاون بينهم يؤدي إلى تدهور المناخ الاجتماعي في المؤسسة التعليمية، مما ينعكس سلباً على جودة العملية التعليمية (Wang et al., 2023).

وتبرز مشكلة الإشراف المسيء في المؤسسات التعليمية بشكل واضح في ثقافة العمل التي تسود العديد من هذه المؤسسات التي تشجع الأساليب القيادية التسلطية مما يؤدي إلى انتشار السلوكيات التهكمية والعوانية بين المعلمين، هذه السلوكيات السلبية تؤثر سلباً على أداء المعلمين ورضاهم الوظيفي، مما ينعكس بدوره على جودة العملية التعليمية، كما يرتبط الإشراف المسيء بسلوكيات أخرى مثل إخفاء المعرفة، وهذا يؤدي إلى ضعف التواصل وتدهور بيئة العمل، مما يحد من قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها (Chaudhry et al., 2023). وعلى الرغم من أهمية دراسة الإشراف المسيء في القطاع التعليمي إلا أنه يلاحظ محدودية في الدراسات السابقة التي تناولته، ولذلك يوجد حاجة ملحة إلى إجراء المزيد من الدراسات لتحديد العوامل التي يمكن تعديلها للحد من آثار الإشراف المسيء (Anjum et al., 2023).

وتشير دراسة (Parker, 2019) إلى أن نسبة ٦٦٪ من الموظفين يتعرضون لأشكال مختلفة من النبذ في مكان العمل، مما يؤكد انتشار هذه الظاهرة في بيئات العمل، ويترتب على النبذ في مكان العمل مجموعة من النتائج السلبية على مستوى الفرد والمنظمة، بما في ذلك انخفاض

الالتزام التنظيمي وزيادة السلوكيات المضادة للمنظمة وارتفاع معدلات دوران الموظفين وهذه النتائج تؤثر بشكل مباشر على أداء المنظمة وفعاليتها. ويعتبر المعلمون العامل الرئيسي في نجاح أي منظومة تعليمية، خاصة في مجال التربية والتعليم، فإذا اتخذوا سلوكيات سلبية مثل النبذ في مكان العمل أو الصمت تجاه المشاكل، فقد يتسببون في مشاكل كبيرة للمنظومة التعليمية، مما يؤدي إلى تدني في الإنتاجية والجودة وزيادة في الأخطاء، لذا يجب على المؤسسات التعليمية الحفاظ على بيئة عمل إيجابية وتشجيع السلوكيات البناءة لضمان تحقيق النجاح والاستدامة (Jamil et al., 2023). كما يُلاحظ أن نسبة ٨٥٪ من الموظفين يميلون إلى التزام الصمت حيال القضايا التنظيمية، مما يؤثر سلبًا ليس فقط على أدائهم الشخصي وإنما أيضًا على كفاءة المؤسسة التعليمية بأكملها (Hassan et al., 2019).

وبناء على ذلك يساعد تطبيق الدراسة على المعلمين بالمدارس الحكومية على فهم دور الإشراف المسيء في تعزيز ظاهرة النبذ في مكان العمل وصمت الموظف، فهذا يمكن أن يؤدي إلى تحديد العوامل المؤثرة وتطوير حلول فعالة لتحسين بيئة العمل ورعاية المعلمين والطلاب (Yao et al., 2023; Chaudhry et al., 2023). فإذا تعرض المعلمون للإشراف المسيء الذي يتمثل في التعامل غير اللائق أو العدائي من قبل المشرفين، فقد يؤدي ذلك إلى شعورهم بالإحباط، وهذا الإحباط يمكن أن يؤثر سلبًا على الطلاب، حيث قد يظهر المعلمون تدهورهم أو غضبهم في تعاملهم مع الطلاب، مما قد يؤثر على العملية التعليمية بشكل أسوأ من مجرد مواجهتهم لمشاكل مع المشرفين أنفسهم، لذلك فالتدخل لحل مشاكل الإشراف المسيء يساهم في تحسين البيئة التعليمية ويحمي الطلاب من التأثيرات السلبية (Anjum et al., 2023).

ثالثاً: الإطار النظري وبناء الفروض:

(١) الإشراف المسيء (Abusive Supervision):

أصبح الإشراف المسيء مؤخرًا موضوعًا شائعًا في الأبحاث المتعلقة بأساليب القيادة في مجال السلوك التنظيمي (Cheng et al., 2023). فالإشراف المسيء هو تصورات المرؤوسين لمشاركة المشرفين في سلوكيات عدائية مستمرة سواء كانت لفظية أو غير لفظية دون الاتصال الجسدي (Anjum et al., 2023). كما يمكن تعريف الإشراف المسيء بأنه سلوك منهجي ومتكرر يتبعه القائد أو المشرف أو المدير ينتهك من خلاله المصالح المشروعة للمنظمة بتقويض أو تدمير أهدافها ومهامها ومواردها وفعاليتها، مما يؤثر سلبًا على رضا الموظفين عن عملهم أو عن رضا المرؤوسين عن العمل (Einarsen et al., 2007). بينما تناول العديد من الباحثين تعريف الإشراف المسيء من خلال Tepper (2000) على أن الإشراف المسيء هو السلوك المنهجي والمتكرر الذي يُمارس على المرؤوس من قِبل المشرف أو القائد، والذي يتضمن السلوك اللفظي وغير اللفظي، باستثناء الاتصال الجسدي، ويهدف إلى إحباط أو تقويض المرؤوس من تحقيق أهدافه أو النمو المهني في المنظمة هو نوع من السلوك القيادي المختل الذي يتسبب بتأثير سلبي على أهداف الموظف وعلى المنظمة بشكل عام (Xu et al., 2015).

وبالاستناد على نظرية المحافظة على الموارد (COR)، يظهر أن الموارد الوظيفية مثل الدعم من المشرفين تعزز من مشاركة الموظفين في العمل، في حين يؤدي نقص الموارد الوظيفية (مثل عدم الحصول على الدعم من المشرفين) إلى انحسار مشاركة الموظفين في العمل لتقليل استهلاك

مواردهم الشخصية (Osei et al., 2022). ونظرًا للتأثير الضار الذي يمكن أن يكون للإشراف المسيء ينبغي على المنظمات أن تكون أكثر حسماً في وقف هذه السلوكيات، حيث يمكن تنفيذ نظام عقابي فعال للحد من السلوك العنيف وغير المقبول من المشرفين، وهذا يعزز رفاهية وسلامة الموظفين، كما ينبغي على المنظمات أن تأخذ بعين الاعتبار فلسفة القيادة أثناء اختيار وتطوير المشرفين، ومن الضروري مراقبة المشرفين الذين قد يبدون سلوكاً مسيئاً بشكل متكرر، مع التأكد من أن أساليبهم القيادية تتماشى مع رؤية وقيم المنظمة (Al-Hawari et al., 2020). لذلك ينبغي تقديم برامج تدريبية لتعزيز بناء الفرق لكل من المديرين والموظفين بهدف تحسين العلاقات الشخصية في مكان العمل، كما يجب تدريب المشرفين والمدراء على إدارة الغضب ومكافحة التحرش في العمل والتعاطف، لضبط سلوكهم العدواني والتعسفي، كما ينبغي تدريب الموظفين على التصدي بقوة ومواجهة التوتر وإدارة العلاقات الصعبة في مكان العمل، حيث يجب تقييم فعالية التدريب من خلال التفكير الذاتي على المستوى الشخصي وتغذية ردود فعل الموظفين حول التغييرات السلوكية بعد جلسات التدريب (Srivastava et al., 2022).

(٢) النبذ في مكان العمل (Workplace Ostracism):

يشير النبذ في مكان العمل إلى شعور الموظفين بالعزلة والرفض نتيجة لسلوكيات غير عادلة ومتسلطة في بيئة العمل (Kanwal et al., 2019). فالنبذ في مكان العمل يعبر عن شعور نفسي يعتمد بشكل كبير على كيفية تقييم الأفراد لتصرفات أو مواقف الآخرين، حيث يتم التعبير عن هذا النوع من النبذ بتجاهل الأفراد في بيئة العمل أو استبعادهم من التعاملات الاجتماعية، وهو ما يؤدي إلى شعور الأفراد بعدم الراحة النفسية (He et al., 2021). كما يمكن تعريف النبذ في مكان العمل على أنه سلوك صامت يعكس تجربة انعزال وانفصال الموظف عن زملائه في العمل، حيث يتم تجاهله وعزله وتقليل التفاعل الاجتماعي معه من قبل فرد أو مجموعة من الأشخاص، مما يتضمن تجنب التحدث معهم أو دعوتهم للمشاركة في الأنشطة الجماعية (Ferris et al., 2008).

جدير بالذكر أنه عندما يرى الموظفون أن القادة يتعاملون مع النبذ بعدالة وتعاطف، فمن المرجح أن يتبنوا سلوكيات اجتماعية إيجابية مماثلة، ففي بيئة العمل الإيجابية هذه، يشعر الموظفون المنبذون بالراحة في التحدث، حيث في ظل وجود قيادة غير أخلاقية، لا يكون لدى الموظفين المنبذين سلوك أخلاقي يمكن تقليده، مما يجعلهم أكثر عرضة للبقاء صامتين (Al-Dhuhouri et al., 2024). لذلك تُشير النتائج إلى أن النبذ المتصور من المشرف يرتبط بشكل إيجابي بنية دوران الموظفين الجدد، ويُعتبر عاملاً وسيطاً بين الإشراف المسيء ونية دوران الموظفين الجدد، وبالتالي يجب على المنظمات اتخاذ التدابير اللازمة للحد من آثار هذا السلوك السلبي، فعلى سبيل المثال، ينبغي على المشرفين التواصل بانتظام مع الموظفين الجدد لتسهيل التفاهم وبناء الثقة المتبادلة، والمحافظة على بيئة عمل إيجابية تمنع من سوء المعاملة (Wang et al., 2021). فمثل هذه العلاقات بين الموظفين والمشرفين تتأثر بشكل كبير عندما يكون هناك إشراف سلبي أو مسيء، فمثلاً إذا كان هناك مشرف يتصرف بشكل غير لائق أو عدائي تجاه الموظفين، فقد يؤدي ذلك إلى زيادة حدة النبذ وعدم التواصل بينهم، وهذا بدوره قد يؤدي إلى تدهور في مكان العمل وزيادة الرغبة في ترك العمل من قبل الموظفين (Özkan, 2022).

وبناء على ذلك يمكن استخلاص عدة نقاط أهمها أن (١) النبذ في مكان العمل لا يقتصر على مجموعة واحدة داخل المنظمة، بل يمكن للموظف أن يتعرض للنبذ من قبل الزملاء أو المشرفين أو

العملاء، (٢) يعتبر إدراك النبذ في مكان العمل أمراً نسبياً؛ حيث يُمكن أن يُدرك موظف عدم دعوته لتناول الغداء على أنه فعل من النبذ، ولكن بالنسبة لموظف آخر قد لا يكون له أهمية، (٣) يُمكن أن تكون التعاملات الشخصية مؤلمة ومدمرة وغير مرغوب فيها عندما يتعرض الفرد للنبذ في مكان العمل (Yao et al., 2022). ويقطع النبذ في مكان العمل الاتصالات والتعارف العاطفي بين الموظفين، مما يهدد حاجاتهم الأساسية للعاطفة والاعتمادية وتحمل عبء نفسي كبير، فبدلاً من التعبير مباشرة عن العواطف المؤلمة والاستياء، يميل الموظفون إلى اتخاذ آليات الدفاع لمقاومة التدخل العاطفي الضار، ثم يظهرون سلوكيات سلبية غير مرئية مثل انخفاض كفاءة العمل أو الأداء التنظيمي (He et al., 2021).

ومن وجهة نظر أخرى قد يكون النبذ في بعض الحالات له فوائد، حيث يُعتبر وسيلة لتعزيز تماسك المجموعات والحفاظ على قوتها، ويتم ذلك عن طريق إقصاء الأفراد الذين قد يكونون مصدرًا للتوتر أو الصراع داخل المجموعة، وبالتالي يتم تعزيز التناغم والتعاون بين الأعضاء المتبقين للتوتر (Wang et al., 2021). فعندما يتعرض الموظفون للنبذ في مكان العمل، فإن ذلك لا يؤثر فقط على مشاعرهم السلبية، بل يؤثر أيضاً على أدائهم في العمل. فبجانب الشعور بالإحباط والعزلة، يجد الموظفون صعوبة في تنفيذ مهامهم اليومية بفعالية، مما يؤثر على تحقيق الأهداف المنظمة بشكل عام (He et al., 2021).

(٣) صمت الموظف (Employee Silence):

يُعرف صمت الموظف بأنه تجاهل الموظف المتعمد (المقصود) للمشاركة في تبادل الآراء والأفكار والمعلومات المتعلقة بالجوانب المهمة المتعلقة بالعمل (Al-Hawari et al., 2020)، كما يشير إلى امتناع الموظفين عن مشاركة المعلومات المتعلقة بشكل متعمد أو عن تقديمها للآخرين في العمل (Tangirala & Ramanujam, 2008). فإذا اعتقد الموظفون أن التحدث قد يؤدي إلى خسارة المزيد من الموارد، فمن غير المرجح أن يتحدثوا في المواقف التي لا يتم فيها احترام آرائهم وقيمهم (Al-Dhuhouri et al., 2024). كذلك يشير صمت الموظف إلى الجهد المتعمد للامتناع عن تقديم المعلومات والأفكار والآراء والاستفسارات المتعلقة بتحسين القضايا التنظيمية أو الوظيفية (Bari et al., 2020). كما يعرف بأنه الامتناع عن التعبير بأي شكل من الأشكال عن تقييم أوضاع وطرق العمل، سواء كان ذلك فيما يتعلق بالسلوكيات أو الأفكار أو العواطف أمام الأشخاص الذين يُعتقد أن لديهم القدرة على التأثير على هذه الأوضاع أو تحسينها (Pinder & Harlos, 2001).

كما أن صمت الموظف هو تحفظ متعمد من الموظفين عن تقديم المعلومات الحيوية والمخاوف والاقتراحات والأسئلة والآراء حول القضايا المتعلقة بالعمل (Brinsfield, 2013). فسلوك الصمت داخل المنظمة بمثابة إخفاء مقصود للأفكار الإبداعية والاقتراحات القيمة المتعلقة بأداء العمل، مما ينتج عنه تقليل النشاطات المتعلقة بالأدوار المختلفة والتي تهدف إلى تعزيز قدرة المنظمة على المنافسة (Dyne et al., 2003). وتجدر الإشارة إلى أن النبذ في مكان العمل يُفضي إلى ممارسة الموظفين للصمت التنظيمي، مما يؤدي إلى انفصالهم وحجب المعلومات، ويقلل من دوافع التعلم والتنظيم الشامل، بناءً على نظرية التنظيم العاطفي، يُعتقد أن الموظفين الصامتين الذين يعانون من النبذ في مكان العمل ولكن لديهم القدرة على قمع عواطفهم، يُمكنهم التغلب على الآثار الضارة للنبذ، حيث يُمكنهم المساهمة في تحقيق مبادرات التعلم التنظيمي، ومع ذلك، عندما يصبح الموظفون منبوذين

وصامتين بشكل مزمن، فإن جهود القمع العاطفي لا تكون كافية للتخفيف من الآثار السلبية للنبذ في مكان العمل على التعلم التنظيمي (Imran et al., 2022).

وبطبيعة الحال يعبر صمت الموظفين عن تجنبهم عمداً التعبير عن أفكارهم ومشاعرهم في بيئة العمل، فهذا السلوك يظهر غالباً نتيجة للظروف غير الملائمة في مكان العمل، مثل الإشراف السلبي أو ثقافة التنظيم التي لا تشجع على التواصل المفتوح، يمكن أن يكون صمت الموظفين مشكلة خطيرة حيث يمكن أن يؤثر على تبادل المعلومات الحيوية حول حالة المرضى، مما يؤدي إلى تأثير سلبي على جودة الرعاية الصحية وسلامة المرضى (Creese et al., 2021). فعندما يتعرض الموظفون للإيذاء أو السلوك السلبي من قبل قادتهم، قد يجدون صعوبة في التعبير عن أفكارهم أو مشاعرهم بشكل مفتوح، ويمكن أن يكون الصمت هو رد فعل طبيعي يتبعه الموظفون لتجنب المزيد من الصدمة أو الاستفزاز، حيث يتمثل الصمت هنا في عدم المشاركة أو التحدث في المواقف التي يشعرون فيها بالاضطهاد أو الضغط، وهذا السلوك يمكن أن يكون شكلاً من أشكال الانسحاب، حيث يختار الموظفون الابتعاد عن المواقف التي تسبب لهم الإجهاد أو الأذى (Osei et al., 2022).

كما يشير سلوك الصمت لدى الموظفين إلى عدم مشاركتهم بنشاط في الأنشطة والمناقشات داخل المنظمة، حيث يحدث هذا الصمت عادةً عندما يشعر الموظفون بعدم الراحة أو الاستياء من التقييم الداخلي السلبي الذي يتلقونه، أو عندما يشعرون بعدم العدالة في المنظمة، مما يجعلهم يميلون إلى عدم التحدث أو تقديم المساهمات بنفس القوة والنشاط كما كانوا يفعلون في السابق (Lee et al., 2022). ولا يفوتنا أن ننوه إلى أن هناك مجموعة أخرى معرضة للصمت في بيئة العمل، وهم الذين يشعرون بالضعف في ثقافتهم المهنية ويخشون من أن التحدث قد يؤثر سلباً على سمعتهم المهنية (Creese et al., 2021).

(٤) الإشراف المسيء والنبذ في مكان العمل:

وفقاً لنظرية العدالة التفاعلية (Interactional Justice Theory) فإن سلوك الإشراف المسيء والذي يتضمن معاملة الموظفين بعدم الاحترام أو الإنصاف يؤدي إلى الشعور بالظلم لدى الموظفين، هذا الشعور بالظلم بدوره يزيد من احتمالية تعرض الموظف للنبذ من قبل الزملاء والمشرفين. فوفقاً لهذه النظرية، يسعى الأفراد إلى استعادة الشعور بالعدالة عندما يشعرون بأنهم قد تعرضوا لمعاملة غير عادلة، وقد يتضمن ذلك سلوكيات انتقامية مثل تجاهل الآخرين أو تجنب التفاعل معهم، وبالتالي فإن السلوك الاستبدادي من قبل المشرفين يخلق بيئة عمل سامة تعزز الشعور بالعزلة والنبذ مما يؤثر سلباً على أداء الموظفين ورفاهيتهم النفسية (Anjum et al., 2023). كما أن الإشراف المسيء يؤدي إلى زيادة الشعور بالنبذ لدى الموظفين، عندما يتعرضون لسلوك قيادي سلبي ومهين، فإنهم يدركون أنهم يعاملون بشكل غير عادل وغير مستحق، مما يؤدي إلى تدهور احترامهم لذاتهم ومكانتهم الاجتماعية داخل المنظمة، وهذا التقييم السلبي لذاتهم يضعف تفاعلهم الاجتماعي ويؤدي إلى عزل أنفسهم عن زملائهم، مما يعزز الشعور بالنبذ والوحدة في بيئة العمل، وبالتالي فإن الإشراف المسيء يخلق حلقة مفرغة من السلبية حيث يؤدي إلى تدهور العلاقات بين الأفراد وزيادة الشعور بالنبذ، مما يؤثر سلباً على أداء الموظفين ورفاهيتهم (He et al., 2021).

أيضاً بالاعتماد على نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory) والمحافظة على الموارد (Conservation of Resource Theory) فإن السلوك الاستبدادي من قبل المشرفين يؤدي إلى ديناميكيات سلبية في العلاقات بين الموظفين في مكان العمل. فمن ناحية، تدفع

نظرية التبادل الاجتماعي بالموظفين إلى رد الجميل أو المعاملة السيئة التي يتلقونها، مما يعني أن الموظفين الذين يتعرضون للإساءة من قبل مشرفيهم يميلون إلى الانفصال عن مصدر الإجهاد هذا، بما في ذلك تجنب التفاعل معهم أو عزل أنفسهم عنهم. من ناحية أخرى، تعمل نظرية المحافظة على الموارد على تفسير سلوك زملاء العمل الذين يشهدون هذه الإساءة، حيث يميلون إلى حماية أنفسهم من الخسائر المحتملة من خلال تجنب الارتباط بالموظف المتضرر، خوفاً من التعرض للانتقام أو الإساءة من قبل المشرف، وبالتالي، فإن السلوك الاستبدادي يخلق بيئة عمل سامة تدفع الموظفين إلى عزل زملائهم الذين يتعرضون للإساءة، مما يؤدي إلى زيادة الشعور بالنبذ والعزلة لدى هؤلاء الموظفين (Srivastava et al., 2022).

كما تشير **نظرية الاستبعاد الاجتماعي (Social Exclusion Theory)** إلى أن الموظفين الذين يتعرضون للإساءة في مكان العمل وخاصة من قبل المشرفين ذوي السلطة والمكانة، يصبحون أكثر عرضة للنبذ من قبل زملائهم، وذلك لأن السلوك المسيء للمشرف يضعف من قيمة الضحية كعضو فعال في المجموعة، مما يجعله هدفاً سهلاً للاستبعاد، وفقاً لهذه النظرية، تسعى المجموعات إلى الحفاظ على تماسكها وقوتها عن طريق التخلص من الأعضاء الذين لا يساهمون بشكل فعال أو الذين يمثلون تهديداً للوحدة الجماعية، وبالتالي فإن الإشراف المسيء يخلق تفاعلات سلبية تؤدي إلى عزل الضحية، حيث يرى الزملاء أن استبعاد الضحية يخدم مصلحة المجموعة ويحافظ على استقرارها (Wang et al., 2021).

كذلك بالاستناد إلى **نظرية التعلم الاجتماعي (Social Learning Theory)** فإن سلوك النبذ في مكان العمل يمكن أن ينتشر ويتعلم من خلال الملاحظة المباشرة لسلوك الآخرين، فعندما يشهد الموظفون سلوكاً مسيئاً من قبل المشرفين تجاه زملائهم، فإنهم يكتسبون توقعات بأن هذا السلوك مقبول ويمكن تطبيقه على الآخرين، وبالتالي يصبحون أكثر ميلاً إلى عزل زملائهم أو تجاهلهم، معتقدين أن هذا هو السلوك المتوقع والمقبول في بيئة العمل، وبالتالي فإن الإشراف المسيء يعمل كنموذج سلبي يعزز سلوك العزلة لدى الموظفين، مما يخلق بيئة عمل سامة تؤثر سلباً على العلاقات بين الموظفين والإنتاجية في المنظمة (Özkan, 2022).

أيضاً وفقاً ل**نظرية تحديد الذات (Self-Determination Theory)** فإن الإشراف المسيء يؤدي إلى تآكل الاحتياجات النفسية الأساسية للموظفين وهي الكفاءة والانتماء والاستقلالية، فعندما يتعرض الموظفون لسلوك قيادي سلبي فإن ذلك يقوض شعورهم بالكفاءة في أداء مهامهم، ويضعف روابطهم الاجتماعية مع الزملاء، ويحد من قدرتهم على اتخاذ القرارات وهذا النقص في تلبية الاحتياجات النفسية الأساسية يؤدي إلى شعور الموظفين باليأس والإحباط، مما يدفعهم إلى الانسحاب اجتماعياً والبحث عن طرق للتعامل مع هذا الإحباط، مثل العزلة عن الزملاء، وبالتالي، فإن الإشراف المسيء يخلق بيئة عمل سامة تدفع الموظفين إلى الشعور بالنبذ والعزلة، مما يؤثر سلباً على أدائهم ورفاهيتهم (Rasheed et al., 2020). وتوصلت نتائج دراسة (Rasheed et al., 2020; He et al., 2021; Wang et al., 2021; Srivastava et al., 2022; Özkan, 2022; Anjum et al., 2023) لوجود تأثير معنوي إيجابي للإشراف المسيء على النبذ في مكان العمل، وبناء على ما سبق من دراسات يتوقع الباحث وجود علاقة بين الإشراف المسيء والنبذ في مكان العمل، حيث يمكن صياغة فرض الدراسة الأول كالتالي:

H1: يوجد تأثير معنوي للإشراف المسيء على النبذ في مكان العمل.

(٥) النبذ في مكان العمل وصمت الموظف:

يمكن تفسير العلاقة بين النبذ في مكان العمل وصمت الموظفين بالاستناد إلى نظرية **المحافظة على الموارد (COR)** التي تفترض أن الأفراد يسعون جاهدين لحماية وحفظ موارد شخصية ذات قيمة مثل احترام الذات والوضع الاجتماعي، وعندما يتعرضون للنبذ يؤدي ذلك إلى استنزاف هذه الموارد مما يدفعهم إلى تبني استراتيجيات مواجهة سلبية مثل الصمت (Gkorezis et al., 2016). وفقاً لهذه النظرية يوفر الصمت آلية حماية للموارد المتبقية، حيث يقلل من المخاطر المرتبطة بالتعبير عن الرأي أو المشاركة في الأنشطة التي قد تؤدي إلى مزيد من الاستنزاف، كما أن النبذ قد يحفز سلوكيات انتقامية مثل الصمت كرد فعل على المعاملة غير العادلة، وبالتالي فإن النبذ يخلق حالة من عدم الثقة وعدم الارتياح، مما يجعل من الصعب على الموظفين المشاركة بشكل فعال في العمل والتعبير عن آرائهم (Sahabuddin et al., 2023).

ويؤدي الشعور بالنبذ في مكان العمل والإهمال إلى تراجع الشعور بالأمان النفسي والاجتماعي لدى الموظفين، مما يدفعهم إلى حماية أنفسهم من المزيد من الضرر عن طريق التزام الصمت، هذا السلوك الدفاعي يتسق مع نظرية المحافظة على الموارد، حيث يسعى الأفراد للحفاظ على مواردهم النفسية والاجتماعية المتبقية في مواجهة المواقف المهددة لها، أن عدم ملائمة الفرد للمنظمة وانعدام الثقة بين الأفراد يؤدي إلى حدوث النبذ في مكان العمل مما يزيد من صمت الموظف، في ظل وجود قيادة أخلاقية تعمل على تخفيف هذا التأثير والحد منه، وتظهر قيمته في تهدئة العلاقات الضارة في مكان العمل (Al-Dhuhouri et al., 2024).

أن تجربة النبذ في مكان العمل تدفع الموظفين إلى تبني استراتيجية الصمت كآلية مواجهة، فعندما يشعر الموظف بالإقصاء والتهميش، فإنه يميل إلى حجب أفكاره وآرائه، خوفاً من العواقب السلبية مثل زيادة النبذ أو يُلقب بـ"مثير للمشاكل"، هذا السلوك المعروف بالصمت الدفاعي، ينبع من شعور بالعجز وعدم القدرة على تغيير الوضع، مما يدفع الموظف إلى الانسحاب اجتماعياً لحماية نفسه، حيث يخشى الموظف من تحدي السلطة أو التعبير عن آراء مخالفة، وبالتالي، فإن النبذ يخلق بيئة من الخوف وعدم الثقة مما يؤدي إلى تراجع مشاركة الموظفين وتدهور الأداء العام للمنظمة (Yao et al., 2022).

كما أن النبذ في مكان العمل يؤدي إلى تدهور الامان النفسي للموظفين الذي بدوره يدفعهم إما إلى الصمت الإيجابي كمحاولة للحفاظ على العلاقات أو الصمت السلبي كشكل من أشكال الاحتجاج (Jamil et al., 2023). أيضاً يؤدي النبذ في مكان العمل إلى خلق بيئة نفسية سلبية تجعل الموظفين يميلون إلى الصمت، ومع ذلك، يمكن للموظفين الذين يمتلكون مهارات عالية في القمع العاطفي أن يكتبوا مشاعرهم السلبية الناجمة عن النبذ، مما يتيح لهم المشاركة في الأنشطة التنظيمية بشكل أكثر فعالية وبالتالي يعمل القمع العاطفي كآلية دفاعية تساعد الموظفين على التكيف مع بيئات العمل السلبية (Imran et al., 2022).

وتوصلت نتائج دراسة (Gkorezis et al., 2016; Fatima et al., 2017; Imran et al., 2022; Yao et al., 2022; Jamil et al., 2023; Sahabuddin et al., 2023; Al-Dhuhouri et al., 2024) لوجود تأثير معنوي إيجابي للنبذ في مكان العمل على صمت الموظف، وبناء على ما سبق من دراسات يتوقع الباحث وجود علاقة بين النبذ في مكان العمل وصمت الموظف، حيث يمكن صياغة فرض الدراسة الثاني كالتالي:

H2: يوجد تأثير معنوي للنبذ في مكان العمل على صمت الموظف.

(٦) الإشراف المسيء وصمت الموظف:

وفقاً لنظرية المحافظة على الموارد (COR) التي تفترض أن الأفراد يسعون جاهدين للحفاظ على مواردهم المتنوعة (مادية، نفسية، اجتماعية)، فقد يؤدي الإشراف المسيء إلى استنزاف حاد لهذه الموارد، مما يدفع الموظفين إلى تبني استراتيجيات حماية ذاتية مثل الصمت ويُفسر الصمت في هذا السياق كألية دفاعية تهدف إلى تقليل الضغط النفسي الناتج عن الإشراف المسيء والحفاظ على الموارد المتبقية، وبالتالي، فإن نظرية المحافظة على الموارد توفر إطاراً نظرياً قوياً لشرح العلاقة بين الإشراف المسيء وصمت الموظفين، حيث يؤدي الإشراف إلى صمت الموظفين كاستجابة طبيعية لحماية الموارد المتناقصة (Osei et al., 2022).

بناءً على هذه النظرية فإن المرؤوسين الذين يتعرضون للإساءة يميلون إلى الالتزام بالصمت في مكان العمل وذلك بسبب شعورهم بالإرهاق العاطفي الذي بدوره يزيد من تقاوم التأثير السلبي للإشراف المسيء (Xu et al., 2015). حيث إن استخدام الإشراف المسيء من قبل المشرف أو الثقافة التنظيمية الاستبدادية يمكن أن تؤدي إلى ظهور سلوك الصمت، حيث يقلل الموظفون من كلماتهم وأفعالهم وبالتالي ينبغي على المشرفين بناء علاقات ثقة مع الموظفين، مما يمكنهم من تقييم أدائهم وسلوكهم بدون تحيزات شخصية (Lee et al., 2022). كما أن الإشراف المسيء لا يعزز أداء الموظفين، بل يعوق نموهم وبالتالي يؤثر على الصمت الدفاعي للموظفين (Cheng et al., 2023).

كذلك عندما يدرك الموظفون أن قادتهم أو مشرفيهم يمارسون الإشراف المسيء، فإنهم يميلون إلى تجنب المواجهة ويلتزمون بالصمت، مما يعزز بشكل إيجابي سلوكهم في إخفاء المعرفة، حيث إن الموظفين الذين يتمتعون بمستوى عالٍ من الشعور بالملكية النفسية أقل احتمالاً للرد على المشرفين المسيئين بالصمت، لأنهم يشعرون بانتماء أكبر ويفضلون إفادة مؤسستهم (Islam et al., 2022). حيث يزداد احتمال لجوء الموظفين إلى الصمت كلما زاد تعرضهم لسلوكيات إشرافية سلبية، أن هذا الصمت المرتبط بالإشراف المسيء يؤثر سلباً على قدرة الموظفين على تقديم خدمة عملاء فعالة، ويبدو أن هذا التأثير يتضاعف في البيئات التنظيمية التي لا تعطي الأولوية لرضا العملاء (AI- (Hawari et al., 2020).

وتوصلت نتائج دراسة (Al-Hawari et al., 2020; Wang et al., 2020; Xu et al., 2020; Islam et al., 2022; Lee et al., 2022; Osei et al., 2022; Cheng et al., 2023) لوجود تأثير معنوي إيجابي للإشراف المسيء على صمت الموظف، وبناء على ما سبق من دراسات يتوقع الباحث وجود علاقة بين الإشراف المسيء وصمت الموظف، حيث يمكن صياغة فرض الدراسة الثالث كالتالي:

H3: يوجد تأثير معنوي إيجابي للإشراف المسيء على صمت الموظف.

(٧) الدور الوسيط للنبذ في مكان العمل:

باستعراض الدراسات السابقة، تم اكتشاف أن النبذ في مكان العمل يُستخدم كمتغير وسيط في عدة علاقات وفقاً للعديد من الدراسات، حيث تم دراسة الدور الوسيط للنبذ في مكان العمل كوسيط في العلاقة بين السياسات التنظيمية المدركة وسلوك العمل السلبية (Ugwu et al., 2023)، والعلاقة بين الرومانسية في مكان العمل والصراع بين الأشخاص (Feng et al., 2023)، أيضاً العلاقة بين عدم

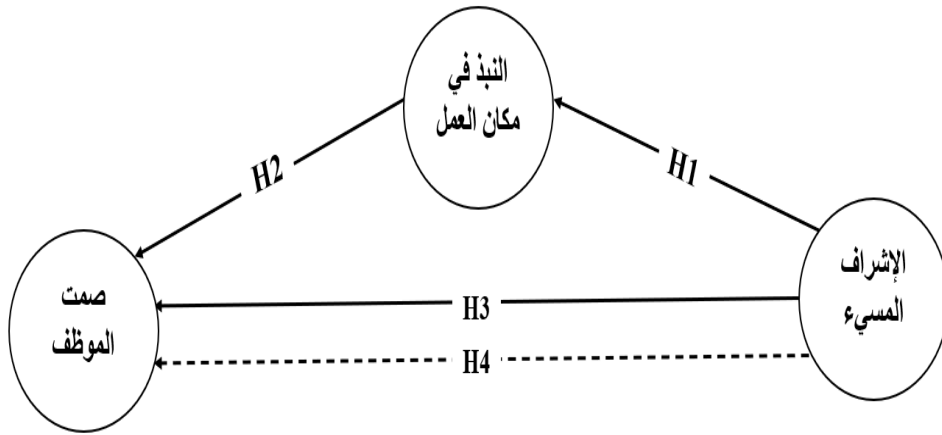
الثقة بين الأشخاص وإخفاء المعرفة (Al-Dhuhouri & Shamsudin, 2023)، كذلك العلاقة بين فضاظة القيادة وانعدام الأمن الوظيفي ونية ترك العمل (Raza & Kazmi, 2022). كما تم دراسة النبذ في مكان العمل كوسيط مع الإشراف المسيء كمتغير مستقل، حيث تمت دراسة الدور الوسيط للنبذ في مكان العمل كوسيط في العلاقة بين الإشراف المسيء والصراع بين الأشخاص (Rasheed et al., 2020)، والعلاقة بين الإشراف المسيء والأداء الوظيفي (Anjum et al., 2023)، أيضاً العلاقة بين الإشراف المسيء ونية ترك العمل وسوء سلوك الموظف (Srivastava et al., 2022)، والعلاقة بين الإشراف المسيء ونية ترك العمل للموظفين الجدد (Wang et al., 2021)، كذلك العلاقة بين الإشراف المسيء ونية ترك العمل (Özkan, 2022)، والعلاقة بين الإشراف المسيء وسلوك المماطلة في العمل (He et al., 2021). في حين تمت دراسة النبذ في مكان العمل كوسيط مع صمت الموظف كمتغير تابع، حيث تمت دراسة الدور الوسيط للنبذ في مكان العمل كوسيط في العلاقة بين عدم الثقة بين الأشخاص وعدم توافق الفرد مع المنظمة وصمت الموظف (Al-Dhuhouri et al., 2024)، وبناء على ما سبق من دراسات يتوقع الباحث وجود علاقة بين الإشراف المسيء وصمت الموظف عند توسيط النبذ في مكان العمل، حيث يمكن صياغة فرض الدراسة الرابع كالتالي:

H4: يوجد تأثير معنوي غير مباشر للإشراف المسيء على صمت الموظف عند توسيط النبذ في مكان العمل.

وبناءً على ما تقدم من عرض للعلاقات بين متغيرات الدراسة، فإن الإطار المفاهيمي لهذه المتغيرات يمكن توضيحه في الشكل (١):

شكل (١)
الإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة

المصدر: إعداد الباحث.



رابعاً: منهجية الدراسة:

قام الباحث باستخدام المنهج الاستنتاجي (Deduction) القائم على شرح العلاقات السببية بين المتغيرات عند جمع البيانات لأول مرة، وتحديد المتغيرات بطريقة يمكن قياسها كميًا واختبار الفروض لتأكد من صحتها أو رفضها وتعميم نتائج الدراسة من العينة المختارة للمجتمع ككل (Afsar et al., 2020). وفي ضوء أهداف الدراسة والمنهج الاستنتاجي، فإن الأسلوب المناسب للدراسة الحالية هو الأسلوب الكمي (Quantitative Method)، وذلك لأن هذه الدراسة تسعى إلى الاعتماد على جمع البيانات من العينة المستهدفة، وتحليل البيانات من أجل اختبار التأثيرات المختلفة بين متغيرات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة (Saunders et al, 2019). ولأن الباحث يقوم بجمع البيانات من العينة مرة واحدة، ومن ثمّ يكون المدى الزمني المناسب للدراسة الحالية هو الدراسة المقطعية (Sekaran & Bougie, 2010). وتتضمن منهجية الدراسة التالي:

(١) أنواع البيانات: اعتمد الباحث في هذه الدراسة على نوعين من البيانات هما البيانات الأولية من خلال جمع البيانات حول متغيرات الدراسة عن طريق الاستبيان من المعلمين في المدارس الحكومية بمحافظة الدقهلية، بالإضافة إلى تجميع البيانات من المصادر الثانوية التي تم جمعها من قبل من مراجعة الكتب والدراسات والبحوث العربية والأجنبية التي تناولت متغيرات الدراسة والموضوعات المتعلقة بهم.

(٢) أسلوب جمع البيانات: ونظراً لأن هذه الدراسة تسعى للتعرف على تأثير الإشراف المسيء على صمت الموظف من خلال توسيط النبذ في مكان العمل، فإن الأمر يتطلب جمع البيانات من عينة الدراسة حول المتغيرات موضع الدراسة لأول مرة وذلك لنقص البيانات حول المتغيرات، وبالتالي فإن أسلوب جمع البيانات المناسب للدراسة هو أسلوب الاستبيان.

(٣) مجتمع وعينة الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في جميع المعلمين في المدارس الحكومية بمحافظة الدقهلية والبالغ عددهم (٥٥٨٢٤) موزعين على ١٠ مراحل وتم اختيار عينة عشوائية طبقية ممثلة لمجتمع الدراسة على أساس التوزيع النسبي لكل مرحلة كما هو موضح في الجدول (٢) وتم تحديد المفردات بشكل عشوائي بسيط داخل كل مرحلة. كما تم تحديد حجم العينة باستخدام برنامج يسمى Sample Size Calculator وذلك بمعلومية حجم المجتمع الذي يبلغ ٥٥٨٢٤ مفردة، وعند مستوى ثقة ٩٥٪ وحدود خطأ $\pm ٥\%$ ، وبإدخال هذه البيانات للبرنامج تم حساب حجم العينة وبلغ عدد مفردات العينة ٣٨٢ مفردة موزعة على مجتمع الدراسة بالمدارس الحكومية بمحافظة الدقهلية.

(٤) نسبة استجابة مفردات العينة: تم جمع البيانات باستخدام المقابلة الشخصية مع مفردات عينة الدراسة في المدارس التي شملتها الدراسة، حيث تم توزيع ٤١٥ استمارة استقصاء، وقد بلغت نسبة الاستجابة الكلية ٨٧٪ وهي نسبة مقبولة، حيث بلغ عدد قوائم الاستقصاء المملوءة والصحيحة ٣٦٠ قائمة، كما هو موضح في الجدول (٢).

(٥) خصائص عينة الدراسة: نسبة الذكور كانت أكبر من نسبة الإناث حيث بلغت نسبة الذكور ٥٠,٣٪ (١٨١) بينما بلغت نسبة الإناث ٤٩,٧٪ (١٧٩)، وكذلك حوالي ٣٤,٢٪ (١٢٣) من حجم العينة تقع في المدى العمري أقل من ٣٠ سنة، بالإضافة لأن ٢٧,٥٪ (٩٩) من حجم العينة خبراتهم الوظيفية تقع في المدى من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنوات، كما هو موضح في الجدول رقم (٣).

جدول (٢)

حجم المجتمع والعينة والقوائم الموزعة والصحيحة وفقاً لكل مرحلة

المرحلة	المجتمع	العينة	القوائم الموزعة	القوائم الصحيحة
ما قبل الابتدائي	٢٢٠٤	١٥	١٦	١٣
الابتدائي	٢٢٣٤٩	١٥٣	١٥٧	١٤١
التعليم المجتمعي	٣٦٦	٣	٥	٣
الإعدادي	١٤٠٥٤	٩٦	١٠٠	٩١
الثانوي	٤٩٧٠	٣٤	٣٦	٣٣
الثانوي الصناعي	٩٠٨٩	٦٢	٧٧	٦٠
الثانوي الزراعي	٥٨٢	٤	٥	٤
الثانوي التجاري	١٥٩٩	١١	١٤	١١
الثانوي الفندقية	٩٧	١	١	١
التربية الخاصة	٥١٤	٣	٤	٣
مج	٥٥٨٢٤	٣٨٢	٤١٥	٣٦٠

المصدر: الإدارة العامة لقواعد البيانات المركزية لوزارة التربية والتعليم/ كتاب الإحصاء السنوي للعام الدراسي ٢٠٢٣/٢٠٢٤.

جدول (٣)

خصائص عينة الدراسة

المتغير	التكرار	النسبة
النوع	٣٦٠	٪١٠٠
ذكر	١٨١	٪٥٠,٣
أنثى	١٧٩	٪٤٩,٧
العمر	٣٦٠	٪١٠٠
أقل من ٣٠ سنة	١٢٣	٪٣٤,٢
من ٣٠ سنة إلى أقل من ٤٠ سنة	١١٦	٪٣٢,٢
من ٤٠ سنة إلى أقل من ٥٠ سنة	٩٦	٪٢٦,٧
من ٥٠ سنة فأكثر	٢٥	٪٦,٩
الخبرة	٣٦٠	٪١٠٠
أقل من ٥ سنوات	٩٢	٪٢٥,٦
من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	٩٧	٪٢٦,٩
من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنوات	٩٩	٪٢٧,٥
من ١٥ سنة فأكثر	٧٢	٪٢٠

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

(٦) قياس متغيرات الدراسة: اعتمد الباحث في تجميع بيانات الدراسة الميدانية من مصادرها الأولية على قائمة استقصاء قام بإعدادها خصيصاً لهذا الغرض بالاعتماد على مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة مع تطوير الأسئلة لكي تناسب أهداف الدراسة، كما قام الباحث

بإجراء بعض التعديلات على المقياس ليتناسب مع أهداف الدراسة ويلئم مجال التطبيق، وتحتوي هذه الدراسة على ثلاثة أنواع من المتغيرات تتمثل في:

الإشراف المسيء: يتبنى الباحث مقياس (Tepper (2000) المكون من ١٥ عبارة كمتغير احادي البعد وتم قياس الوزن النسبي لكل منها باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، وقد ثبت صدق وثبات هذا المقياس وسبق استخدامه في العديد من الدراسات (Xu et al., 2020; Rasheed et al., 2020; Wang et al., 2020; Osei et al., 2022; Lee et al., 2022; Anjum et al., 2023; Cheng et al., 2023; Wang et al., 2023).

النبذ في مكان العمل: يتبنى الباحث مقياس (Ferris et al. (2008) المكون من ١٠ عبارات، وتم قياس الوزن النسبي لكل منها باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، وقد ثبت صدق وثبات هذا المقياس وسبق استخدامه في العديد من الدراسات (Gkorezis et al., 2016; Fatima et al., 2017; Imran et al., 2022; Özkan, 2022; Yao et al., 2022; Sahabuddin et al., 2024).

صمت الموظف: يتبنى الباحث مقياس (Dyne et al. (2003) المكون من ١٠ عبارات وتم قياس الوزن النسبي لكل منها باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، وقد ثبت صدق وثبات هذا المقياس وسبق استخدامه في العديد من الدراسات (Gkorezis et al., 2016; Al-Hawari et al., 2020; Xu et al., 2020; Lee et al., 2022; Yao et al., 2022; Cheng et al., 2023; Sahabuddin et al., 2023; Al-Dhuhouri et al., 2024).

(٧) **أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في الدراسة:** اعتمد الباحث على التحليل الإحصائي الوصفي لإيجاد الوسط الحسابي والانحراف المعياري، وتحليل الارتباط بمعامل ارتباط بيرسون باستخدام برنامج SPSS V.26 وتحليل البيانات القائم على أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) باستخدام برنامج Amos V 26 لكونه يسمح بدراسة العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة، كما يسمح باختبار مجموعة من العلاقات بين واحد أو أكثر من المتغيرات المستقلة وواحد أو أكثر من المتغيرات المستقلة وواحد أو أكثر من المتغيرات التابعة في نموذج واحد.

خامساً: تحليل البيانات:

لاختبار فروض الدراسة قام الباحث بما يلي:

(١) **الإحصاء الوصفي والارتباط لمتغيرات الدراسة:** بلغ المتوسط الحسابي للإشراف المسيء (٢,٦٧) والنبذ في مكان العمل (٢,٦٠) وصمت الموظف (٣,٠٣)، وتوصلت الدراسة لوجود ارتباط معنوي إيجابي بين الإشراف المسيء وكل من: النبذ في مكان العمل ($r = ٠,٧٨$) وصمت الموظف ($r = ٠,٥٦$)، كذلك يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين النبذ في مكان العمل وصمت الموظف ($r = ٠,٥٥$)، كما هو موضح في جدول (٤).

جدول (٤)

الإحصاء الوصفي ومعاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغير	M	SD	AS	OW	SE
---------	---	----	----	----	----

		1	1.15	2.67	الإشراف المسيء
	1	0.78**	1.09	2.60	النبد في مكان العمل
1	0.55**	0.56**	1.11	3.03	صمت الموظف

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي. ** p < 0.01 Significance:

(٢) تقييم نموذج القياس: قام الباحث في هذا الجزء باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية (SEM) Structural Equation Modeling، للتأكد من الصدق البنائي لمقياس الدراسة، ومن صحة النموذج وصلاحيته والتأكد من مطابقته لبيانات الدراسة قبل إجراء اختبار الفروض وذلك من خلال اتباع الخطوات التالية:

حساب معاملات التحميل (Loadings): ويتضح من جدول (٥) أن جميع معاملات التحميل مقبولة، حيث يرى (Hair et al., 2010) أن قيم معاملات التحميل المقبولة لا بد أن تكون مساوية أو أكبر من ٠,٥٠.

حساب معامل الثبات المركب (Composite Reliability): ومعامل ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) للوقوف على ثبات الاتساق الداخلي للمقياس، وكما هو موضح بجدول (٢) أظهرت نتائج اختبار الثبات أن معامل ألفا لكرونباخ لكل من الإشراف المسيء والنبد في مكان العمل وصمت الموظف كان ٠,٩٧٣، ٠,٩٦١، ٠,٩٥٢ على الترتيب، ومن ثم فإن جميع معاملات ألفا لكرونباخ مقبولة حيث يرى (Hair et al., 2010) أن قيم ألفا المقبولة تكون أكبر من ٠,٧. يشير إلى درجة عالية من الاعتمادية على المقاييس المستخدمة. أما عن ثبات المكونات (CR) Composite Reliability فقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي والتي يوضحها جدول (٢) أن جميع قيم (CR) مقبولة، حيث يرى أن قيم (CR) المقبولة لا بد أن تكون مساوية أو أكبر من ٠,٧٠ (Hair et al., 2010).

قياس الصدق التقاربي (Convergent Validity): ويشير إلى المدى الذي تتقارب فيه العبارات التي تقيس البعد أو المتغير، أو يمكن تحميلها معاً على بعد أو متغير واحد، ويتم قياسه عن طريق متوسط التباين المستخرج (AVE) Average Variance Extracted، والذي لا بد أن تزيد قيمته عن ٠,٥٠ لكل بعد أو متغير يتم قياسه. وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي والتي يوضحها الجدول رقم (٥) أن جميع قيم (AVE) مقبولة.

الصدق التمايزي (Discriminant Validity): ويشير إلى المدى الذي يكون فيه كل بعد أو كل متغير مختلف عن البعد أو المتغير الآخر، ويتم قياسه عن طريق الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج (square root of (AVE))، حيث أنه لا بد أن يزيد ارتباط البعد أو المتغير بنفسه عن قيمه ارتباطه بباقي متغيرات الدراسة الأخرى. وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي والتي يوضحها الجدول رقم (٦) أن جميع القيم مقبولة.

(٣) تقييم النموذج الهيكلي: قام الباحث باستخدام البرنامج الإحصائي Amos V.26 حيث تم صياغة النموذج الهيكلي للدراسة في الشكل (٢)، وكذلك تم اختبار فروض الدراسة ومعرفة معاملات المسار بين متغيرات الدراسة ومستوي معنوية العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة. ويتضح أن مؤشرات جودة تطابق النموذج كانت مقبولة، $\chi^2(531) = 1310.64$ ، $\chi^2/df = 2.47$ ، $CFI=0.941$ ، $SRMR=0.035$ ، $RMSEA=0.064$

جدول (٥)

معاملات التحميل والثبات والصدق التقاربي

المتغير	كود العبارة	معاملات التحميل	الصدق التقاربي	معامل ألفا	الثبات المركب
الإشراف المسيء (AS)	AS1	.826	0.702	0.973	0.972
	AS2	.797			
	AS3	.850			
	AS4	.865			
	AS5	.881			
	AS6	.817			
	AS7	.861			
	AS8	.840			
	AS9	.830			
	AS10	.764			
	AS11	.850			
	AS12	.844			
	AS13	.847			
	AS14	.853			
	AS15	.839			
النبت في مكان العمل (WO)	WO1	.779	0.692	0.961	0.957
	WO2	.787			
	WO3	.863			
	WO4	.727			
	WO5	.888			
	WO6	.846			
	WO7	.881			
	WO8	.864			
	WO9	.878			
	WO10	.787			
صمت الموظف (ES)	ES1	.859	0.660	0.952	0.951
	ES2	.804			
	ES3	.794			
	ES4	.800			
	ES5	.773			
	ES6	.819			
	ES7	.838			
	ES8	.817			
	ES9	.801			
	ES10	.815			

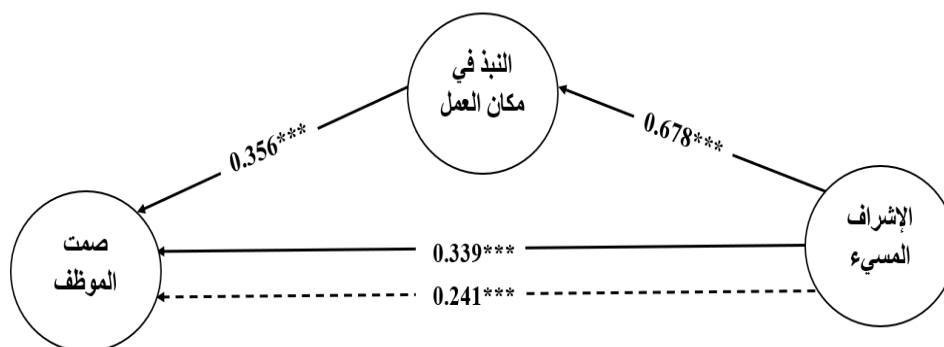
المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

جدول (٦)

الصدق التمايزي باستخدام الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج (AVE).

المتغير	الإشراف المسيء	النذب في مكان العمل	صمت الموظف
الإشراف المسيء	0.838***		
النذب في مكان العمل	0.798***	0.832***	
صمت الموظف	0.592***	0.585***	0.812***

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي. Significance: *** p < 0.001



الشكل (٢) النموذج الهيكلي للدراسة

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

جدول (٧)

نتائج تحليل معاملات المسار

الفرض	المستقل	الوسيط	التابع	معامل المسار	نتيجة الفرض
H1	AS	WO		0.678***	قبول الفرض
H2		WO	ES	0.356***	قبول الفرض
H3	AS		ES	0.339***	قبول الفرض
H4	AS	WO	ES	0.241***	قبول الفرض

Model Fit Indices

$\chi^2(531) = 1310.64$, $\chi^2/df = 2.47$, CFI=0.941, SRMR=0.035, RMSEA=0.064

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي. Significance: *** p < 0.001

ويتضح من الجدول (٧) نتائج اختبار التحليل الإحصائي للنموذج الهيكلي للدراسة حيث يوجد تأثير معنوي إيجابي للإشراف المسيء على النذب في مكان العمل، حيث بلغت قيمة معامل المسار (٠,٦٧٨) عند مستوى معنوية ٠,٠٠١، وعليه يتم قبول الفرض الأول، كذلك تُظهر النتائج وجود تأثير معنوي إيجابي للنذب في مكان العمل على صمت الموظف، حيث بلغت قيمة معامل المسار (٠,٣٥٦) عند مستوى معنوية ٠,٠٠١، وعليه يتم قبول الفرض الثاني، كما تشير النتائج لوجود تأثير معنوي إيجابي مباشر للإشراف المسيء على صمت الموظف، حيث بلغت قيمة معامل المسار (٠,٣٣٩) عند مستوى معنوية ٠,٠٠١. وعليه يتم قبول الفرض الثالث، كذلك تشير نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود تأثير معنوي غير مباشر للإشراف المسيء على صمت الموظف عند توسط

النبد في مكان العمل، حيث بلغت قيمة معامل المسار (٠,٢٤١) عند مستوى معنوية ٠,٠٠١، حيث يتوسط النبد في مكان العمل توسطاً جزئياً، وعليه يتم قبول الفرض الرابع.

سادساً: مناقشة وتفسير النتائج:

يتناول هذا الجزء مناقشة وتفسير نتائج الدراسة في النقاط التالية:

(١) **العلاقة بين الإشراف المسيء والنبد في مكان العمل:** تشير نتائج الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للإشراف المسيء على النبد في مكان العمل، وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (Rasheed et al., 2020; He et al., 2021; Wang et al., 2021; Srivastava et al., 2022; Özkan, 2022; Anjum et al., 2023) التي درست تأثير الإشراف المسيء على النبد في مكان العمل، حيث يؤثر الإشراف المسيء تأثيراً إيجابياً على النبد في مكان العمل، حيث عندما يتعرض المعلمون لسلوكيات إشراف مسيئة، قد يشعرون بالعزلة بسبب رفض وعدم رغبة مجموعة من زملائهم في العمل أو في الإدارة (المشرفين) بالتحدث إليهم أو مشاركتهم في الأنشطة الاجتماعية، مما يؤدي إلى شعورهم بالنبد في البيئة المدرسية، هذا الشعور يمكن أن يتفاقم إذا كانت هناك تفاعلات سلبية مستمرة مع زملائهم والمشرفين، مما يؤثر سلباً على جودة التعليم، وبالتالي قد تصبح البيئة المدرسية غير مريحة أو متوترة، مما يؤثر على العلاقات بين المعلمين والإدارة وكذلك بين المعلمين وطلابهم، أيضاً عندما يتأثر المعلمون بالإشراف المسيء يزيد بذلك النبد في المدارس، فإن ذلك يمكن أن يؤثر على تجربة الطلاب التعليمية، فقد ينقل المعلمون مشاعرهم السلبية إلى الطلاب، مما يؤدي إلى تأثيرات سلبية على التحصيل الدراسي والراحة النفسية للطلاب. كما أن المعاملة غير العادلة والمهينة من قبل المشرفين تؤدي إلى الشعور بالظلم لدى المعلمين، مما يدفعهم إلى سلوكيات انتقامية تتجلى في تجنب التفاعلات الاجتماعية مع الزملاء والمشرفين، وهذا السلوك الانتقامي، بدوره، يعزز من الشعور بالعزلة والنبد، علاوة على ذلك، فإن الإشراف المسيء يؤدي إلى تدهور احترام الذات لدى المعلمين، مما يقلل من رغبتهم في التفاعل الاجتماعي ويؤدي إلى عزل أنفسهم عن الزملاء. وبالتالي، فإن ممارسات الإشراف المسيء تخلق بيئة عمل سامة تعزز الشعور بالنبد وتؤثر سلباً على الرفاهية النفسية والمهنية للمعلمين.

(٢) **العلاقة بين النبد في مكان العمل وصمت الموظف:** توصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للنبد في مكان العمل على صمت الموظف، وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (Gkorezis et al., 2016; Fatima et al., 2017; Imran et al., 2022; Yao et al., 2022; Jamil et al., 2023; Sahabuddin et al., 2023; Al-Dhuhouri et al., 2024) حيث أن المعلمون الذين يشعرون بالنبد في المدارس قد يخشون من أن التعبير عن آرائهم أو مشاعرهم يمكن أن يؤدي إلى المزيد من الانتقادات أو الرفض لهم، مما يزيد من ميلهم للصمت، كما أن النبد قد يؤدي إلى فقدان الثقة في الزملاء أو الإدارة، مما يجعل المعلم يشعر بعدم الأمان في البيئة التي يعمل فيها وبالتالي قد يختار الصمت كوسيلة لحماية نفسه، أيضاً المعلم الذي يصمت عن أفكاره أو مخاوفه قد يساهم في تدني مستوى أداء عمله حيث سيفتقر إلى المعلومات الهامة أو التغذية العكسية التي كان سيحصل عليها من زملائه في حالة المشاركة والتحدث معهم، أيضاً عدم القدرة على التعبير عن الآراء أو المخاوف يمكن أن يؤدي إلى مشاعر الإحباط، مما ينعكس سلباً على الجو العام للمعلمين في المدارس. كما يمكن تفسير هذه النتيجة وفقاً لنظرية المحافظة على الموارد في أن الشعور بالنبد يؤدي إلى استنزاف الموارد الشخصية للمعلمين، مثل احترام

الذات والوضع الاجتماعي، مما يدفعهم إلى اتخاذ استراتيجيات حماية ذاتية مثل الصمت في مكان العمل، الذي يوفر للمعلمين وسيلة للحفاظ على ما تبقى من مواردهم النفسية، وذلك بتجنب المواقف التي قد تعرضهم لمزيد من الضغط النفسي أو الاستنزاف، بالإضافة إلى ذلك فإن النبذ قد يحفز سلوكيات انتقامية سلبية مثل الصمت كرد فعل على المعاملة غير العادلة التي يتعرضون لها، وبالتالي فإن النبذ يخلق بيئة عمل غير سليمة تقلل من مشاركة المعلمين وتؤثر سلبيًا على أدائهم ورفاهيتهم.

(٣) **العلاقة بين الإشراف المسيء وصمت الموظف:** تؤكد نتائج الدراسة على وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر للإشراف المسيء على صمت الموظف، وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (Al-Hawari et al., 2020; Wang et al., 2020 ; Xu et al., 2020; Islam et al.,) (2022; Lee et al., 2022; Cheng et al., 2023) حيث أن الإشراف المسيء يُولد شعورًا بالخوف لدى المعلمين من الإبلاغ عن مشاعرهم أو مشاركتهم بأفكارهم، فقد يخافون من أن التعبير عن آرائهم يمكن أن يؤدي إلى المزيد من السلوكيات المسيئة أو الانتقادات، ومع تكرار الإشراف المسيء يفقد المعلمون الثقة في المشرفين وفي زملائهم، هذا النقص في الثقة يمكن أن يدفعهم لاختيار الصمت كوسيلة لحماية أنفسهم، أيضاً الإشراف المسيء يمكن أن يؤدي إلى مشاعر القلق والاكتئاب، مما يُثبط المعلمين عن المشاركة في المناقشات أو التعبير عن آرائهم، فعندما يختار المعلمون الصمت، يفقدون فرص التعبير عن أفكارهم أو تقديم اقتراحات مما يؤدي إلى تدني مستوى أداء عملهم في المدارس.

(٤) **الدور الوسيط للنبذ في مكان العمل:** توصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير معنوي غير مباشر للإشراف المسيء على صمت الموظف عند توسيط النبذ في مكان العمل، ويرى الباحث أن وجود تأثير معنوي غير مباشر للإشراف المسيء على صمت الموظف عند توسيط النبذ في مكان العمل، ينتج عندما يتعرض المعلمون للإشراف المسيء، فإنهم سوف يشعرون غالبًا بالتهديد والإحباط نتيجة لسلوكيات المشرفين السلبية، وهذه المشاعر تؤدي إلى شعور المعلم بالنبذ في المدرسة، حيث قد يشعر بأنه غير مرحب به أو أنه مُستبعد من التفاعلات الاجتماعية والمهنية، ويتسبب هذا النبذ في تعزيز مشاعر العزلة والرفض، مما يجعل المعلم أكثر ميلاً للاحتفاظ بأفكاره ومشاعره لنفسه (صمت الموظف)، وبالتالي يتحول النبذ الناتج عن الإشراف المسيء إلى عامل يسهم في صمت الموظف، وفي ظل هذه الظروف يخشى المعلم التعبير عن آرائه أو المشاركة في النقاشات، معتقداً أن صوته لن يُسمع أو سيواجه انتقادات، لذلك فإن العلاقة غير المباشرة للإشراف المسيء على صمت الموظف تتجلى في كيفية تأثير المشاعر السلبية الناتجة عن الإشراف المسيء على الشعور بالنبذ، والذي بدوره يعزز من الصمت والابتعاد عن المشاركة الفعالة في بيئة العمل.

سابعاً: مساهمات الدراسة:

(١) **المساهمات النظرية:** تقدم هذه الدراسة مساهمات نظرية متعددة، أولاً: تدعم هذه الدراسة نظرية المحافظة على الموارد من خلال إظهار أن الإشراف المسيء يستهلك موارد الموظفين ويؤدي إلى سلوكيات دفاعية مثل الصمت. ثانياً: تساهم الدراسة في فهم أعمق لدور النبذ في مكان العمل كوسيط في العلاقة بين الإشراف المسيء وصمت الموظفين، مما يشير إلى أن النبذ يمثل آلية للتكيف مع بيئة عمل سلبية حيث يعتبر الصمت استراتيجية لحفظ الموارد المتبقية. ثالثاً: توسع

الدراسة فهنا لعوامل صمت الموظفين، حيث تؤكد على دور الإشراف المسيء كعامل مهم يؤدي إلى هذا السلوك.

(٢) **المساهمات التطبيقية:** تتميز هذه الدراسة بمساهمات تطبيقية جوهرية، بالإضافة إلى إسهاماتها النظرية، تقدم الدراسة توصيات عملية لتحسين بيئة العمل في المدارس الحكومية. وتشير النتائج إلى أن الإشراف المسيء يؤدي إلى زيادة صمت المعلمين، مما يؤثر سلبيًا على أداء المؤسسة التعليمية. وبالتالي، فإن الدراسة تدعو إلى ضرورة تطوير برامج تدريبية للمشرفين التربويين تهدف إلى رفع مستوى وعيهم بأثر سلوكهم على أداء المعلمين وتحفيزهم على تبني أساليب إشراف داعمة. كما توصي الدراسة بضرورة توفير قنوات آمنة للمعلمين للإبلاغ عن أي حالات إشراف سيء، وتطبيق إجراءات صارمة لمحاسبة المسؤولين عن مثل هذه السلوكيات. من خلال تطبيق هذه التوصيات، يمكن للمدارس الحكومية أن تخلق بيئة عمل أكثر إيجابية، مما يساهم في تحسين جودة التعليم ورفاهية المعلمين. وفي ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة والمساهمات النظرية والعملية، يمكن للباحث تقديم التوصيات التالية وآليات التنفيذ والمسؤول عن التنفيذ والتوقيت المقترح على النحو التالي في جدول (٨).

ثامنًا: مقترحات البحوث المستقبلية وحدود الدراسة:

تفتح هذه الدراسة آفاقًا جديدة للبحث المستقبلي، حيث يمكن للباحثين أن يتوسعوا في دراسة هذه العلاقة من خلال النظر في سياقات ثقافية مختلفة، مثل مقارنة نتائج الدراسة الحالية بدراسات مشابهة تجرى في دول أخرى ذات ثقافات مختلفة. كما توجد بعض القيود التي ينبغي مراعاتها أثناء تقييم نتائج هذه الدراسة أولاً: تم جمع البيانات من معلمي المدارس الحكومية بمحافظة الدقهلية، وبالتالي لا يمكن تعميم هذه النتائج على جميع معلمي المدارس الحكومية بجمهورية مصر العربية، لذلك ينبغي على البحوث المستقبلية تكرار هذه النتائج في محافظات مختلفة أو في بلدان مختلفة. ثانيًا: تم قياس متغيرات الدراسة الثلاثة (الإشراف المسيء والنبذ في مكان العمل وصمت الموظف) بشكل أحادي البعد، وبالتالي يمكن للنتائج أن تختلف خاصة عند قياس متغير صمت الموظف كمتغير متعدد الأبعاد (الصمت الخاضع والصمت الدفاعي والصمت الاجتماعي) في مجالات وقطاعات مختلفة أو بلدان مختلفة.

ثالثًا: يمكن للأبحاث المستقبلية أن تعزز من فهم العلاقة بين الإشراف المسيء ونتائج الموظفين المختلفة (صمت الموظف)، من خلال إضافة متغيرات وسيطة أخرى (مثل عدم المشاركة والإرهاق) أو نتائج الموظفين المختلفة (مثل الأداء الوظيفي أو نية ترك العمل). رابعًا: توصلت هذه الدراسة لوجود نتائج معنوية بين الإشراف المسيء وصمت الموظف، وبالتالي يمكن للبحوث المستقبلية استكشاف الدور المعدل لمتغيرات أخرى إيجابية كالمرونة النفسية والدعم التنظيمي المدرك في تعديل العلاقة بين الإشراف المسيء وصمت الموظف خاصة في سياق التعليم المصري. خامسًا: يمكن للباحثين أن يدرسوا نتائج الإشراف المسيء والصمت على أداء المعلمين ورضائهم الوظيفي، كما يمكنهم استكشاف الآثار المترتبة على الصمت التنظيمي في سياق التعليم، مثل تأثيره على تبادل المعرفة والابتكار.

جدول (٨)

توصيات الدراسة وآليات التنفيذ والمسؤول عن التنفيذ والتوقيت المقترح

التوصية	آليات التنفيذ	مسؤول التنفيذ	التوقيت المقترح
تدريب المشرفين والمديرين	تنظيم برامج تدريبية مكثفة للمشرفين التربويين تركز على مهارات القيادة الإيجابية والتواصل الفعال وحل الصراعات.	قسم التطوير المهني في الوزارة أو الإدارة التعليمية	بشكل دوري (مرة كل عام)
بناء ثقافة تنظيمية إيجابية	تنظيم ورش عمل وفعاليات تهدف إلى تعزيز روح الفريق والتعاون بين المعلمين والإدارة. وتشجيع المبادرات التي تعزز التواصل بدون قيود. وتطوير نظام مكافأة يعزز السلوكيات الإيجابية.	لجان مشتركة من المعلمين والإدارة	على مدار العام
توفير قنوات أمانة للإبلاغ	إنشاء خط ساخن أو صندوق اقتراحات آمن للإبلاغ عن أي سلوكيات إشراف مسيئة. وضمان السرية والحماية للمبلغين.	قسم الشؤون القانونية أو قسم الموارد البشرية	فوراً، مع تقييم دوري كل شهر
برامج دعم نفسي للمعلمين	توفير برامج دعم نفسي للمعلمين الذين تعرضوا للإشراف المسيء. ويمكن أن تشمل هذه البرامج جلسات استشارية فردية أو جماعية، وورش عمل لتطوير مهارات التأقلم.	قسم الصحة النفسية في الوزارة أو بالتعاون مع مؤسسات صحية	على مدار العام، مع توفير جلسات دورية للمعلمين الجدد أو المنقولين
تقييم أداء المشرفين	تطوير أدوات تقييم شاملة لأداء المشرفين (تساعدنا على الحصول على صورة واضحة ومفصلة عن أداء المشرفين، هذه الأدوات لا تقتصر على قياس النتائج التي يحققها المشرف، بل تتعمق في تقييم السلوكيات والمهارات التي يستخدمها في عمله)، مع التركيز على مهاراتهم في القيادة والتواصل وحل المشكلات. وربط نتائج التقييم بفرص التطوير المهني.	قسم التقييم في الوزارة أو الإدارة التعليمية	مرة كل عام
برامج توعية	تنظيم حملات توعية واسعة النطاق حول آثار الإشراف المسيء والنزب على بيئة العمل وأداء المؤسسة. ويمكن استخدام وسائل مختلفة للتوعية مثل المنشورات والمحاضرات وورش العمل.	قسم العلاقات العامة في الوزارة أو الإدارة التعليمية	بشكل دوري (مرة كل فصل دراسي)

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على نتائج الدراسة.

قائمة المراجع:

- النجار، حميدة محمد، (٢٠١٨). تأثير الإشراف المسيء على الصمت التنظيمي بالتطبيق على العاملين بديوان عام محافظة الدقهلية، *مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية*، (٥)، ١، ١٢٥ - ١٥٤.
- عبد القادر محمد عبد القادر، خالد، (٢٠٢٤). 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، *المجلة العربية للإدارة*، (٤٤)، ٥، ٢٨١ - ٣٠١.
- حسانين، أسامة أحمد وعبد الحميد، ممدوح عبد الحفيظ، (٢٠١٩). تحليل العاقبة بين الإشراف المسيء وصمت العاملين واختبار الدور الوسيط لاستنزاف العاطفي في هذه العلاقة: دراسة ميدانية، *مجلة الدراسات المالية والتجارية*، (٨)، ١، ٥٦ - ٥٦.
- طه، هبه إبراهيم محمد شفيق وعبد المطلب، إيمان علي، (٢٠٢٣). دور الإشراف المسيء في العلاقة بين إدراك المرؤوس للنزب من المشرف وسلوكيات إخفاء المعلومات. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، (١)، ٤، ٨٠٥ - ٨٤١.
- سعد، بهاء الدين مسعد ومهدي، (٢٠٢٤). الصمت التنظيمي والاحترق الوظيفي كمتغيرين وسيطين في العلاقة بين النزب في مكان العمل والأداء الإبداعي، *مجلة البحوث المالية والتجارية*، ٢٥، (٣)، ٣٢٢ - ٢٤٥.
- احمد نور الدين، عمرو وشلبي، سهى عبد المنعم والحريري، بسمة محمد إدريس، (٢٠٢٢). تأثير النزب في مكان العمل على نية ترك العمل: الدور الوسيط للصمت التنظيمي وسلوك إخفاء المعرفة-دراسة ميدانية في منظمات الملابس الجاهزة بالمنطقة الحرة العامة ببورسعيد، *مجلة البحوث المالية والتجارية*، (٤)، ٢٣، ١٩٠ - ٢٣٤.
- Afsar, B., & Umrani, W. A. (2020). Transformational leadership and innovative work behavior: The role of motivation to learn, task complexity and innovation climate. *European Journal of Innovation Management*, 23(3), 402-428.
- Al-Dhuhouri, F. S., Mohd-Shamsudin, F., & Bani-Melhem, S. (2024). Feeling ostracized? Exploring the hidden triggers, impact on silence behavior and the pivotal role of ethical leadership. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 27(1), 35-54.
- Al-Hawari, M. A., Bani-Melhem, S., & Quratulain, S. (2020). Abusive supervision and frontline employees' attitudinal outcomes: the multilevel effects of customer orientation. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(3), 1109-1129.
- Anjum, S., Ahmad, I., Ullah, M., & Al Gharaibeh, F. (2023). Impact of abusive supervision on job performance in education sector of Pakistan: Moderated mediation of emotional intelligence and workplace ostracism. *Global Business Review*, 1-25.
- Bari, M. W., Ghaffar, M., & Ahmad, B. (2020). Knowledge-hiding behaviors and employees' silence: mediating role of psychological contract

- breach. *Journal of knowledge management*, 24(9), 2171-2194.
- Brinsfield, C. T. (2013). Employee silence motives: Investigation of dimensionality and development of measures. *Journal of Organizational Behavior*, 34(5), 671-697.
- Chaudhry, M. G., Hameed, Z., & Ahmed, F. (2023). Effect of abusive supervision on organizational cynicism (Cognitive, affective, behavioral) mediating effect of playing dumb. *Plos one*, 18(4).
- 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), 20-42.
- Creese, J., Byrne, J. P., Matthews, A., McDermott, A. M., Conway, E., & Humphries, N. (2021). “I feel I have no voice”: hospital doctors' workplace silence in Ireland. *Journal of Health Organization and Management*, 35(9), 178-194.
- Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of management studies*, 40(6), 1359-1392.
- Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The leadership quarterly*, 18(3), 207-216.
- Fatima, T., Ilyas, M., Rehman, C. A., & Imran, M. K. (2017). Empirical investigation of relationship between workplace ostracism and employee silence: A test of mediating effects of self-esteem and meaningful existence in context of public sector universities in Punjab. *Abasyn Journal of Social Sciences*, 10(1), 111-128.
- Feng, Y., Rana, A. M., Bashir, H., Sarmad, M., Rasheed, A., & Ayub, A. (2023). What's love got to do with it? How does workplace romance provoke workplace ostracism and interpersonal conflict. *International Journal of Conflict Management*, 34(4), 773-800.
- Ferris, D. L., Brown, D. J., Berry, J. W., & Lian, H. (2008). The development and validation of the Workplace Ostracism Scale. *Journal of applied psychology*, 93(6), 13- 48.
- Gkorezis, P., Panagiotou, M., & Theodorou, M. (2016). Workplace ostracism and employee silence in nursing: the mediating role of organizational identification. *Journal of advanced nursing*, 72(10), 2381-2388.
- Hair Jr, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2010). SEM: An introduction. *Multivariate data analysis: A global perspective*, 629-686.
- Hassan, S., DeHart-Davis, L., & Jiang, Z. (2019). How empowering leadership reduces employee silence in public organizations. *Public Administration*, 97(1), 116-131.

-
-
- He, Q., Wu, M., Wu, W., & Fu, J. (2021). The effect of abusive supervision on employees' work procrastination behavior. *Frontiers in psychology*, 12, 1-12.
- Imran, M. K., Iqbal, J., Fatima, T., Iqbal, S. M. J., Jamal, W. N., & Nawaz, M. S. (2022). Why do I contribute to organizational learning when I am ostracized? A moderated mediation analysis. *Journal of Management & Organization*, 28(2), 261-282.
- Islam, T., Asif, A., Jamil, S., & Ali, H. F. (2022). How abusive supervision affect knowledge hiding? The mediating role of employee silence and moderating role of psychological ownership. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, doi:<http://dx.doi.org/10.1108/VJKMS-11-2021-0274>.
- Jamil, M., Siddique, M. U., Lodhi, R., Arshad, Z., & Aslam, M. B. (2023). Relationship Between Workplace Ostracism and Employee Silence: Mediating Effect of Psychological Safety at Private Healthcare Organizations in Lahore (Pakistan). *Journal of Asian Development Studies*, 12(3), 586-597.
- Kanwal, I., Lodhi, R. N., & Kashif, M. (2019). Leadership styles and workplace ostracism among frontline employees. *Management Research Review*, 42(8), 991-1013.
- Lee, W. R., Kang, S. W., & Choi, S. B. (2022). Abusive supervision and employee's creative performance: a serial mediation model of relational conflict and employee silence. *Behavioral Sciences*, 12(5), 156.
- Osei, H. V., Ofori, H., Otsen, E., Adjei, T., & Odoom, L. (2022). The effects of leaders' abusive supervision on employees' work engagement: a moderated-mediation model of employees' silence and employees' proactive personalities. *Leadership in Health Services*, 35(4), 519-536.
- Özkan, A. H. (2022). Abusive supervision climate and turnover intention: Is it my coworkers or my supervisor ostracizing me?. *Journal of Nursing Management*, 30(6), 1462-1469.
- Parker, M., 2019. Business & Society: USU Research Shows Feeling Ostracized at Work Negatively Impacts Families available at: <https://www.usu.edu/today/story/usu-research-shows-feeling-ostracized-at-work-negatively-impacts-families>. (Accessed 24 December 2020)
- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. In *Research in personnel and human resources management* (pp. 331-369). Emerald Group Publishing Limited.

-
-
- Rabiul, M. K., Al Karim, R., & Ahmed, S. U. M. (2023). Task performance of hotel employees: Role of ostracism, meaningfulness, and emotional exhaustion. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 56, 314-321.
- Rasheed, T., Zaheer, A., & Manzoor, S. (2020). Do Narcissists Tend to Reduce Interpersonal Conflicts in Organizations? The Effects of Abusive Supervision on Ostracism and Interpersonal Conflicts. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 12(6), 43-58.
- Raza, S., Usmani, S., & Kazmi, A. (2022). Impact of leadership incivility on employee leaving Intention and job insecurity: Mediating role of workplace ostracism. *Reviews of Management Sciences*, 4(1), 139-154.
- Sahabuddin, M., Tan, Q., Ayub, A., Fatima, T., Ishaq, M., & Khan, A. J. (2023). Workplace ostracism and employee silence: an identity-based perspective. *Kybernetes*, 52(1), 97-120.
- Saunders, M. N., Lewis, P., Thornhill, A., & Bristow, A. (2019). Research Methods for Business Students (Chapter 4) "Understanding research philosophy and approaches to theory development.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2010). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach* (5th Edition). New York: John Wiley and Sons Limited.
- Srivastava, S., Pradhan, S., Singh, L. B., & Madan, P. (2022). Consequences of abusive supervision on Indian service sector professionals: A PLS-SEM-based approach. *International Journal of Conflict Management*, 33(4), 613-636.
- Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2008). Employee silence on critical work issues: The cross level effects of procedural justice climate. *Personnel psychology*, 61(1), 37-68.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of management journal*, 43(2), 178-190.
- Ugwu, F., Nwali, A. C., Ugwu, L. E., Okafor, C. O., Ozurumba, K. C., & Onyishi, I. E. (2023). Mediating roles of employee cynicism and workplace ostracism on the relationship between perceived organizational politics and counterproductive work behavior. *Career Development International*, 28(3), 314-332.
- Wang, C. C., Hsieh, H. H., & Wang, Y. D. (2020). Abusive supervision and employee engagement and satisfaction: the mediating role of employee silence. *Personnel Review*, 49(9), 1845-1858.
- Wang, X. B., Huang, Z., Xu, X. S., Zhang, Y. F., & Yan, Y. (2023). Abusive Supervision and Teachers' Job Vocational Schools: The Mediating Effect of Emotion Regulation Strategies. *The International Journal*

-
-
- of Educational Organization and Leadership*, 30(2), 19.
- Wang, Z., Du, J., Yu, M., Meng, H., & Wu, J. (2021). Abusive supervision and newcomers' turnover intention: a perceived workplace ostracism perspective. *The Journal of General Psychology*, 148(4), 398-413.
- Xu, A. J., Loi, R., & Lam, L. W. (2015). The bad boss takes it all: How abusive supervision and leader-member exchange interact to influence employee silence. *The Leadership Quarterly*, 26(5), 763-774.
- Xu, Q., Zhao, Y., Xi, M., & Li, F. (2020). Abusive supervision, high-performance work systems, and subordinate silence. *Personnel Review*, 49(8), 1637-1653.
- Yao, L., Ayub, A., Ishaq, M., Arif, S., Fatima, T., & Sohail, H. M. (2022). Workplace ostracism and employee silence in service organizations: the moderating role of negative reciprocity beliefs. *International Journal of Manpower*, 43(6), 1378-1404.
- Yao, Y., Dong, F., & Qiao, Z. (2023). Perceived abusive supervision and graduate students' suicidal ideation: from the perspective of interpersonal psychological theory of suicide. *BMC psychology*, 11(1), 80.

**Relationship Between Abusive Supervision and
Employee Silence: Mediating Role of Workplace Ostracism
Applied to Teachers in Public Schools in Dakahlia Governorate.**

Omar Ahmed Othman Hegazy

Assistant Professor of Business Administration - Arab East colleges - Riyadh

oohegazy@arabeast.edu.sa

**Lecturer of Business Administration- Faculty of Commerce - Mansoura
University.**

omar_ahmed713@mans.edu.eg

Abstract:

The present study aims to investigate the direct and indirect relationship between abusive supervision and employee silence applied to teachers in public schools in Dakahlia Governorate. Though the direct relationship was investigated in past studies; however, the indirect effect of the said relationships via workplace ostracism based on the conservation of resource theory and social exchange theory were hardly explored. Data was collected from 360 teachers in public schools in Dakahlia Governorate. The data was analyzed using structural equation modeling through the statistical program (AMOS V26). The study found a significant positive effect of abusive supervision on workplace ostracism. The results also confirmed a significant positive effect of workplace ostracism on employee silence. Additionally, there was a significant indirect positive effect of abusive supervision on employee silence when mediating workplace ostracism. Therefore, this study provides an advanced understanding of how abusive supervision affects the silence of teachers in public schools in Dkahlia Governorate when mediating workplace ostracism.

Keywords: Abusive Supervision, Workplace Ostracism, Employee Silence, Public Schools.