

إختبار الدور الوسيط للإحتراق الوظيفي في العلاقة بين الإشراف المسئ وسلوكيات العمل المضادة للانتاجية ”دراسة تطبيقية على العاملين بشركات صناعه الالكترونيات“

د. عبد العزيز علي مرزوق *

أ: ثروت صبري العزب عبد الجواد **

(*) **د. عبد العزيز علي مرزوق:** حاصل على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال من كلية التجارة - جامعة المنوفية، ٢٠٠٨، تخصص موارد بشرية، يعمل حالياً أستاذ مساعد ورئيس قسم إدارة الأعمال ، كلية التجارة- جامعة كفر الشيخ . تتمثل إهتماماته البحثية في الموارد البشرية والسلوك التنظيمي.

E-mail: Abdelazizmarzook@yahoo.com

(**) **أ. ثروت صبري العزب عبد الجواد:** حاصل على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من كلية التجارة - جامعة المنوفية، ٢٠١٦، تخصص موارد بشرية، طالب دكتوراة بقسم إدارة الأعمال، كلية التجارة - جامعة المنوفية. تتمثل إهتماماته البحثية في الموارد البشرية والسلوك التنظيمي.

E-mail: Tharwatsabry92@gmail.com

ملخص الدراسة:

تمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في استكشاف طبيعة العلاقة المباشرة بين الإشراف المسئ وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، واختبار الدور الوسيط للإحتراق الوظيفي في تعديل قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرين، وذلك بالتطبيق على عينة طبقية قدرها ٣٧٩ مفردة من المهندسين والإداريين والفنيين العاملين بثلاث شركات صناعية بالمدينة الصناعية بمنطقة قويسنا بمحافظة المنوفية. واختيار صحة فروض هذه الدراسة، تم الاستعانة ببعض الأساليب الإحصائية مثل معامل ارتباط بيرسون، وتحليل الارتباط والانحدار المتعدد. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إرتباط معنوي بين متغيرات الدراسة الثلاثة، ووجود تأثير معنوي مباشر للإشراف المسئ على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، وتأثير معنوي مباشر للإحتراق الوظيفي على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، بالإضافة إلى وجود تأثير معنوي غير مباشر للإحتراق الوظيفي على العلاقة بين الإشراف المسئ وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية. وفي ضوء تلك النتائج تم تقديم بعض التوصيات والمقترحات للحد من سلوكيات الإشراف المسئ وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بالمنظمات موضع الدراسة.

Abstract:

This study aims mainly to explore the direct relationship between abusive supervision and Counterproductive Work Behavior, and examine the mediator role of Job Burnout in that relationship. The Data collected from Stratified Sample consist of 379 employees (Engineers, administrators and technicians) who are working at three industrial companies in Industrial zone Quesna city, Menoufia Governorate. Some statistical methods used to test study's hypotheses such as Pearson correlation coefficient and multiple correlation and regression analysis. Study's Results found a significant relationship between all variables, and there is a significant impact of Abusive Supervision on Counterproductive Work Behavior. Results also found a significant impact of Job Burnout on Counterproductive Work Behavior. In addition, there is a significant indirect impact of Job Burnout on relationship between Abusive Supervision and Counterproductive Work Behavior. According to those results, some recommendations and proposals suggested to reducing Abusive Supervision Behaviors and Counterproductive Work Behavior in organizations under study.

تمهيد:

مما لاشك فيه أن نجاح أى مؤسسة من المؤسسات يعزى بالدرجة الأولى إلى ما تملكه من موارد بشرية ، فتحقيق الأهداف التنظيمية لا يمكن أن يحدث فى غياب العنصر البشرى، وأى مؤسسة بدون عنصر بشرى لا تعدوا أن تكون مجموعة من المباني والمعدات والأثاث، وربما بعض الأرصد فى البنوك. إنهم الأفراد وليس المباني أو المعدات أو العلامة التجارية التى تصنع المؤسسات وتمهد لها الطريق للنمو والنجاح والاستمرار. (المرسى، ٢٠٠٠).

وانطلاقاً من هذه الحقيقة ، أولى العديد من الباحثين فى مجال السلوك التنظيمى والموارد البشرية اهتماماً كبيراً بدراسة سلوك العاملين كأفراد، وجماعات ، وكتنظيمات. وفى البداية ركزت معظم دراسات الباحثين على السلوكيات الإيجابية للعاملين، مثل الرضا الوظيفى، والالتزام التنظيمى، وسلوكيات المواطنة التنظيمية، والإبداع والابتكار. إلا أنه فى السنوات الأخيرة تحول إهتمام الباحثين من السلوكيات الطوعية الإيجابية إلى السلوكيات الطوعية السلبية للعاملين، والتى ربما تلحق ضرر بزملاء العمل أو بالمنظمات أو بكلاهما معا.

وقد استخدمت مصطلحات ومفاهيم عدة لوصف تلك السلوكيات الطوعية التى تصدر عن الموظف بغرض الإضرار بالمنظمة أو زملائه فى العمل أو هما معا ، منها على سبيل المثال انحراف الموظف employee Deviance ، السلوك المضاد للاجتماعية antisocial behavior، سوء السلوك التنظيمى organizational misbehavior ، سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية (Counterproductive Work Behaviors (CWBs)، (حسانين، ٢٠١١)، سلوكيات عدم التحضر (إبراهيم، وحسانين، ٢٠١٤)، السلوكيات المناوئة للعمل (عويس، ٢٠٠٨)، سلوكيات العمل المعوقة للإنتاج (الكردواى، ٢٠١٥، داهش، ٢٠١٧)، السلوكيات المضادة للأداء (نجم، وآخرون، ٢٠١٥)، سلوكيات العاملين السلبية (زين، ٢٠١٢).

ووفقاً (Ansair et al., 2013) تعد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية ، من أبرز الأشكال الحديثة لسلوكيات العمل السلبية. ولذا حظيت باهتمام العديد من الباحثين، ويرجع البعض هذا الإهتمام إلى آثارها السلبية على العاملين مثل الشعور بالإحباط ، والتوتر ، وانخفاض الثقة بالنفس، (Tepper, 2000)، وانخفاض انتاجية الفرد، وزيادة الميل لترك العمل (Henle et al., 2005). ومن جهة أخرى، يمكن لهذه السلوكيات أن تلحق الضرر بالمنظمة مثل: التدهور

المالى، وانتشار الشائعات ، والإضرار بمتلكات المنظمة، والإساءة إلى الآخرين (Coccia,1998).

ولمنع هذا الجانب المظلم من سلوك العاملين داخل بيئة العمل، فإنه يجب على المنظمات أن تولى مزيداً من الإهتمام لإيجاد طرق لتقليل تلك السلوكيات السلبية. ولما كانت القيادة الإدارية من أهم عناصر البيئة الداخلية تأثيراً فى سلوكيات واتجاهات العاملين، لذا تناولت العديد من الدراسات السابقة تأثير أنماط القيادة الإيجابية على سلوكيات العاملين مثل القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، القيادة الجديرة بالثقة، القيادة الأخلاقية، القيادة الملهمة (على سبيل المثال: نجم، وأخرون، ٢٠١٥، عواد، ٢٠١٥، حسانين، ٢٠١١، الكرداوى، ٢٠١١). فى حين لا يوجد إلا القليل من الدراسات التى بحثت الجانب المظلم من القيادة مثل: القيادة المدمرة، القيادة النرجسية أو الميكافيلية، القيادة الاستبدادية ، القيادة العدوانية، السلطة القسرية، الإشراف السيئ (على سبيل المثال: داهش، ٢٠١٧؛ الكرداوى، ٢٠١٥؛ Tepper,2000 ; Elangovan & Xie,2000; Aasland,2008 ; Aryee et al.,2007 ; Ashforth,1994). وفى السنوات الأخيرة ، تزايدت البحوث الموجه نحو أحد أنماط القيادة السلبية ألا وهو الإشراف المسيء لمعرفة محدداته وآثاره على المروؤسيين والمنظمه (Martinko et al. 2013; Tepper 2007)، وقد أشارت نتائج بعض الدراسات إلى أن للإشراف المسئ تأثيرات عدة على العاملين منها: الشعور بالغضب الشديد وعدم الاحساس بالاحترام والتقدير، وزيادة الميل الى السلوكيات العدائية مثل التخريب (Wei & Si, 2013)، وانخفاض سلوكيات الإبداع (Jianlin Wu et al.,2016)، وانخفاض سلوكيات المواطنة التنظيمية (Stijn,2014)، وزيادة سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية (حسانين، ٢٠١١؛ Melinda l,2010). وفى ضوء ماسبق، تسعى هذه الدراسة من خلال التقصى والتحليل إلى استكشاف طبيعة العلاقة بين الإشراف المسئ وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، بالإضافة إلى اختبار الدور الوسيط لاحتراق الوظيفى فى تعديل قوة أو اتجاه هذه العلاقة، وذلك بالتطبيق على قطاع صناعى وبيئة مغاير للبيئات الأخرى التى أجريت فيها دراسات سابقة.

المفاهيم النظرية للدراسة:

وتشتمل على ثلاثة مفاهيم وهي: الإشراف المسئ، والاحترق الوظيفي، وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، وفيما يلي تعريف مبسط لكل مفهوم من تلك المفاهيم الثلاثة وهي:

(١) الإشراف المسئ:

ينظر رائد أبحاث الإشراف المسئ (Tepper,2000) إليه على أنه تعبير عن مدى إدراك المرؤوسين لإنخراط المشرفين عليهم في أفعال أو تصرفات مستدامة من العدائية اللفظية أو السلوكية بهدف إخضاعهم والسيطرة عليهم. ويذكر أمثلة على تلك التصرفات أو الأفعال السسية التي قد تصدر من المشرف مثل: قيام المشرف بانتقاد أحد الموظفين باستمرار أمام زملائه، نوم الموظف بشكل غير لائق، الصراخ في وجه الموظفين لزيادة الانتاجية، انفعالات غاضبة، انتهاك خصوصية الموظفين، إذلال بعض الموظفين، إلا أنه حددا شرطاً هاماً لكي يطلق على هذا السلوكيات أو التصرفات التي تصدر من المشرف بأنها أسلوب إشرافي سئ ألا وهو أن تتسم تلك السلوكيات العدوانية بالاستمرارية مع الوقت، أي لا تصدر من المشرف تجاه الموظف مرة واحدة فقط.

وفي ضوء ماسبق، يمكن القول أن الإشراف المسئ يتسم بالخصائص التالية:

- أنه سلوك متعمد من قبل المشرف.
- أنه سلوك هادف، يسعى لإلحاق الضرر بالطرف الآخر.
- أنه تصور ذاتي، أي أن إدراكه وتفسيره يخضع لشخصية وذاتية المرؤوس، وبالتالي ربما يختلف إدراكه من شخص آخر.
- دوافع هذا السلوك مختلفة، قد يكون الدافع من ورائه إلحاق الضرر بالمرؤوس، أو تحفيز المرؤوس عند تدني أدائه الوظيفي.
- مصادر الإشراف السئ ربما تكون داخلية أو خارجية.
- أنه سلوك مستمر مع الوقت وليس لحظي.
- أنه يأخذ أشكالاً مختلفة مثل الصراخ ، أو الغضب، أو الانفعال ، أو الاذلال.

أخيراً، ربما ينظر بعض الباحثين إلى مصطلح الإشراف المسئ على أنه مرادف لبعض المصطلحات الأخرى مثل العدوانية ، والاستقواء في مكان العمل، باعتبار أنها جميعاً سلوكيات غير مرغوبة في مكان العمل. إلا أن النظرة الفاحصة لتلك المصطلحات تظهر وجود اختلاف كبير بينها، فالإشراف المسئ يصدر من أعلى إلى أسفل، بينما السلوكيات العدوانية أو

سلوكيات الاستقواء تصدر من جهات مختلفة. أيضا، لاتأخذ نوايا المعتدى في الإعتبار للحكم على الإشراف بأنه سيئ أم لا ، بينما في سلوك العدوانية أو الاستقواء في مكان العمل تعد نية المعتدى شرطا لاعتباره سلوكا سيئا من عدمه، بالإضافة إلى ماسبق، لا يدخل ضمن نطاق أو أشكال الإشراف المسئ الإيذاء البدني أو الجنسي، بينما يندرجا ضمن الأعمال العدوانية والاستقواء في مكان العمل (Tepper,2007; Kobar,2001).

(٢) الإحترق الوظيفي:

يعد طبيب النفس الأمريكي (Freudenberger,1974) أول من ذكر مصطلح الإحترق الوظيفي، وذلك في مقالة له بمجلة Journal of Social Issues ، وقد عرفه بأنه ضعف قدرة الفرد على أداء وظيفته بكفاءة كنتيجة للضغط المستمر والزائد المرتبط بالوظيفة. ومن منظور ظواهر أو مؤشرات الإحترق الوظيفي عرفه كل من (Maslach & Jackson,1981) بأنه إحساس الفرد بالإجهاد الإنفعالي، وتبدل المشاعر، وانخفاض الانجاز الشخصي. وفي نفس السياق، عرفته (Carolino,2010) بأنه حالة من التعب الجسدي والعاطفي تنتج عن ظروف العمل غير المناسبة. وهو حالة شعور Feeling State تكون مصاحبة بعبء زائد من الضغط تؤثر على دافعية الفرد واتجاهاته وسلوكياته (Kowalski et al., 2010). في حين عرفه (Lambert et al., 2012) بأنه استياء وقلق وألم نفسي ينتج من الملل في العمل ويؤدي إلى تعرض الشخص لاستنزاف عاطفي وجسدي في العمل.

وفي ضوء التعريفات السابقة، يمكن للباحثان تعريف الإحترق الوظيفي بأنه إحساس الفرد بالإجهاد الانفعالي، وتدنى الشعور بالإنجاز، وتبدل المشاعر، نتيجة لعدم توافر بيئة عمل صحية.

وفيما يتعلق بأبعاد الإحترق الوظيفي، يعد التصنيف الذي قدمه (Maslach & Jackson,1981) من أكثر التصنيفات قبولا بين الباحثين ويضم ثلاثة أبعاد وهي:

- الإنهاك العاطفي: ويشير إلى إحساس الفرد العامل باستنزاف موارده العاطفية والجسدية، والشعور بانخفاض الطاقة وعدم القدرة على أداء العمل، ويعد ضغط العمل هو المسبب الرئيسي لهذا الشعور.
- تبدل الشعور: ويعبر عن مشاعر الفرد السلبية تجاه زملائه والعملاء والعمل نفسه.

▪ تدنى الشعور بالإنجاز: ويشير إلى إحساس الفرد بانخفاض كفاءته وقدرته على التأثير في تحقيق الأهداف.

(٣) سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية:

تعددت تعريفات الباحثين لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، فقد عرفها (Robinson and Bennet, 1995) بأنها سلوكيات وتصرفات تصدر من العاملين وتنتهك المعايير والقواعد التنظيمية وتؤدي إلى تهديد سلامة المنظمة أو العاملين أو كلاهما، وتأخذ هذه السلوكيات أشكالاً متعددة مثل الإعتداء اللفظي والجسدي، والتخريب، وحجب الجهد، ورفض التعاون، والكذب والسرقة. وفي نفس السياق، عرفت من قبل (Dalal, 2005) بأنها مجموعة من السلوكيات المتعمدة وتتعارض مع المصالح المشروعة للمنظمة، وتضر بالأطراف أصحاب المصلحة كالمعلماء وزملاء العمل والمشرفين.

ومن وجهة نظر مغايرة يعرفها (Nafari, et al., 2013) بأنها هي تلك السلوكيات التي يمارسها العاملون دون قصد أو اعتقاد منهم بأنها سلوكيات ضارة، في حين يتم تفسير تلك السلوكيات من قبل الإدارة العليا للمنظمات على أنها سلوكيات ضارة ومضادة للإنتاجية.

ومن التعريفات السابقة، يمكن القول أن سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية هي سلوكيات إرادية اختيارية مقصودة تنتهك قواعد المنظمة وقوانينها يمارسها أعضاء المنظمة بهدف الإضرار بالمنظمة أو أعضائها.

الدراسات السابقة:

قام الباحثان بمراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة الحالية، وفي ضوء مشكلة البحث وأهدافه سيتم عرض أهم ما توصلت إليه تلك الدراسات، وذلك على النحو التالي:

أ- العلاقة بين الإشراف المسئ و سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية:

شهدت دراسة العلاقة بين أنمط القيادة وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية اهتماماً ملحوظاً من بعض الباحثين خلال السنوات القليلة الماضية. ومن تلك الدراسات، دراسة (Bruursema, 2004) والتي توصلت إلى أنه عندما يكون مصدر الصراع المشرف وليس العامل، فإن ذلك يؤدي إلى قيام العاملين ببعض السلوكيات المضادة للإنتاجية نحو المنظمة أكثر من تلك التي تستهدف الأفراد.

وفي دراسة مرجعية لأبحاث الإشراف المسئ، قام بها (Tepper,2007) وخلصت نتائجها إلى أن الإشراف المسئ له تأثير سلبي على كل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والأداء التنظيمي، وتأثير إيجابي على سلوكيات المرؤوسين العدوانية تجاه الرؤساء وزملاء العمل، بالإضافة إلى وجود علاقة إيجابية بين الإشراف المسئ والقلق والإكتئاب ونقص احترام الذات وضغوط العمل. وعلى نفس المنوال توصلت دراسة (Than, et al.,2009) إلى وجود علاقة بين الإشراف المسئ وسلوكيات العاملين المنحرفة، وأن هذه العلاقة تكون منخفضة عند تواجد حالة قوية من عدم التأكد، وتكون أقوى في حالة وجود حالة منخفضة من عدم التأكد.

كما أشارت نتائج (Melinda L. et al.,2010) إلى أن الإشراف المسئ ومناخ العدوان في مكان العمل يؤثران على نوايا الإنخراط في السلوكيات العدوانية بمكان العمل مقارنة بالإشراف الإيجابي والمناخ غير العدواني.

وفي الصين، توصلت دراسة (feng,2013) إلى وجود علاقة سلبية بين الإشراف المسئ وسلوكيات العمل السلبية مثل التخريب، والانسحاب، وانحراف الانتاج، والسرقة. وفي نفس الاتجاه ، أشارت نتائج دراسة (Decoster et al.,2013) إلى وجود تأثير سلبي للإشراف المسئ على رفاهية العاملين واتجاهاتهم وسلوكهم.

واتساقاً مع النتائج السابقة، توصلت دراسة (Yen, et al.,2013) أن تبني القادة لبعض السلوكيات المدمرة والمتمثلة في البلطجة، والتحرش، والاستغلال ، والكذب، والخيانة، والتلاعب ، تشجع المرؤوسين على الإنخراط في مجموعة واسعة من السلوكيات السلبية.

وفي دراسة أخرى، لكل من (Decoster et al.,2014) أشارت نتائجها أن هناك علاقة سلبية بين الإشراف المسئ وسلوكيات المواطنة التنظيمية تجاه المنظمة، كما أشارت إلى وجود علاقة سلبية بين الإشراف المسئ وعلاقات العمل بين الزملاء. وفي مصر توصلت دراسة (إبراهيم، حسانين، ٢٠١٤) إلى وجود علاقة معنوية بين الإشراف المسئ وعدم التحضر في مكان العمل، وأن تقدير الذات يلعب دوراً معدلاً في العلاقة بين المتغيرين. وفي نفس الإتجاه، بحثت دراسة (عواد، ٢٠١٥) تأثير القيادة الملهمة على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير عكسي لأبعاد القيادة الملهمة على أبعاد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.

وفي نفس السياق، توصل دراسة (نجم، وآخرون، ٢٠١٥) إلى وجود علاقة إرتباط معنوي بين القيادة الجديرة بالثقة والسلوكيات المضادة للأداء، ووجود تأثير معنوي للقيادة الجديرة بالثقة على أبعاد السلوكيات المضادة للأداء.

ويستدل من العرض السابق للدراسات التي تناولت العلاقة بين الإشراف المسئ وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، أن غالبية تلك أجريت في منظمات وبيئات أجنبية، وأنه لا توجد سوى دراسة (حسانين، ٢٠١١؛ إبراهيم وحسانين، ٢٠١٤) في البيئة العربية تطرقاً لدراسة العلاقة بين أسلوب الإشراف المسئ وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، والسلوكيات غير المتحضرة في مكان العمل، ولذا يمكن القول أن نوعية واتجاه العلاقة بين الإشراف المسئ وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، هي قضية لم تحسمها جهود الباحثين بعد.

ب- تأثير المتغيرات الوسيطة في العلاقة بين الإشراف المسئ وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية:

اهتمت بعض الدراسات بدراسة دور بعض المتغيرات الوسيطة أو المعدلة في العلاقة بين أنماط القيادة وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية. ففي دراسة قام بها (الكردواي، ٢٠١١) أشارت نتائجها أن التمكين النفسي يتوسط العلاقة جزئياً بين القيادة التحويلية والانحرافات السلوكية للعاملين داخل بيئة العمل. في حين توصلت دراسة (حسانين ، ٢٠١١) إلى أن الإشراف المسئ يعدل العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، وأن الإشراف المسئ يرتبط بعلاقة سالبة وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.

أما دراسة (Jeremy,2013) فتوصلت إلى أن تصورات المرؤوسين للإشراف المسئ تتوسط العلاقة بين شخصية المرؤوسين والسلوك العدواني. كما توصلت دراسة (Ansan,2013) إلى أن الاحتراق الوظيفي يرتبط بشكل إيجابي مع سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، بمعنى أنه كلما زاد شعور العاملين بالإحتراق الوظيفي كلما زاد ميلهم لممارسة سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية. وفي دراسة حديثة قام بها (داهش، ٢٠١٧) توصلت نتائجها إلى وجود علاقة بين سلوكيات القيادة المدمرة وسلوكيات العمل المعوقة لإنتاج العاملين، وأن الالتزام التنظيمي يتوسط العلاقة بينهما.

ويتضح من العرض السابق لأهم الدراسات التي تناولت تأثير المتغيرات الوسيطة على العلاقة بين الإشراف المسئ وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، أنه لا توجد دراسة واحدة - في حدود علم الباحث - على المستويين الأجنبي والعربي تناولت تأثير الاحتراق الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين الإشراف المسئ وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية رغم مطالبة بعض الدراسات السابقة ببحث طبيعة تلك العلاقة (عواد، ٢٠١٥).

مشكلة وأسئلة الدراسة:

لسنوات عديدة، انصب إهتمام العديد من الباحثين في مجال السلوك التنظيمي والموارد البشرية على السلوكيات الإيجابية للموظف في المنظمة ، والتي تشمل سلوك المواطنة التنظيمية، والالتزام التنظيمي، والإرتباط الوظيفي. إلا أنه في العشر سنوات الأخيرة تحول إهتمام الباحثين إلى دراسة السلوكيات السلبية في مكان العمل مثل نوايا ترك العمل والغياب، والعدوان والعنف والسرقة، والسلوكيات المضادة للإنتاجية، وسلوكيات الاستقواء في مكان العمل (Rader, 2015). وتعد الدراسة الحالية محاولة في هذا الاتجاه، حيث تسعى لتحديد أثر الإشراف المسئ على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، واختبار الدور الوسيط للإحتراق الوظيفي في هذه العلاقة ، وتشير مراجعة الدراسات السابقة، إلى وجود بعض الدراسات الأجنبية التي ربطت بين الإشراف المسئ وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، إلا أنه لا توجد دراسة عربية واحدة بحث العلاقة المباشرة بين المتغيرين معا، أما على المستويين العربي والأجنبي فلا توجد دراسة اختبرت الدور الوسيط للإحتراق الوظيفي في العلاقة بين المتغيرين.

ويمكن التعبير عن مشكلة البحث من خلال محاولة الإجابة على التساؤلات الرئيسية التالية:

- (١) ما مستوى توافر الإشراف المسئ بالشركات الصناعية محل الدراسة؟
- (٢) ما مستوى توافر سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية في الشركات الصناعية محل الدراسة؟
- (٣) ما هي درجة شعور العاملين بالإحتراق الوظيفي في الشركات الصناعية محل الدراسة؟
- (٤) هل هناك علاقة معنوية بين الإشراف المسئ والإحتراق الوظيفي لدى العاملين بالشركات محل الدراسة؟
- (٥) هل هناك علاقة بين الإحتراق الوظيفي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بالشركات محل الدراسة؟
- (٦) هل توجد علاقة بين الإشراف المسئ وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بالشركات محل الدراسة؟
- (٧) هل يتوسط الإحتراق الوظيفي العلاقة بين الإشراف المسئ وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بالشركات محل الدراسة؟

أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة الحالية في التعرف على طبيعة العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين الإشراف المسئ وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية من خلال توسط الإحتراق الوظيفي في العلاقة بينهما. إلا أنه يمكن تجزئة هذا الهدف العام إلى الأهداف الفرعية التالية:

- (١) مامدى توافر سلوكيات الإشراف المسئ ، وسلوكيات العمل المضادة للانتاجية بالشركات الصناعية موضع الدراسة.
- (٢) مامدى شعور العاملين بالشركات موضوع الدراسة بالاحترق الوظيفي.
- (٣) هل هناك تأثير مباشر للإشراف المسئ على سلوكيات العمل المضادة للانتاجية فى الشركات الصناعية موضع الدراسة.
- (٤) استكشاف درجة تأثير الإحترق الوظيفي كمتغير وسيط فى العلاقة بين الإشراف المسئ وسلوكيات العمل المضادة للانتاجية بالشركات الصناعية موضع الدراسة.

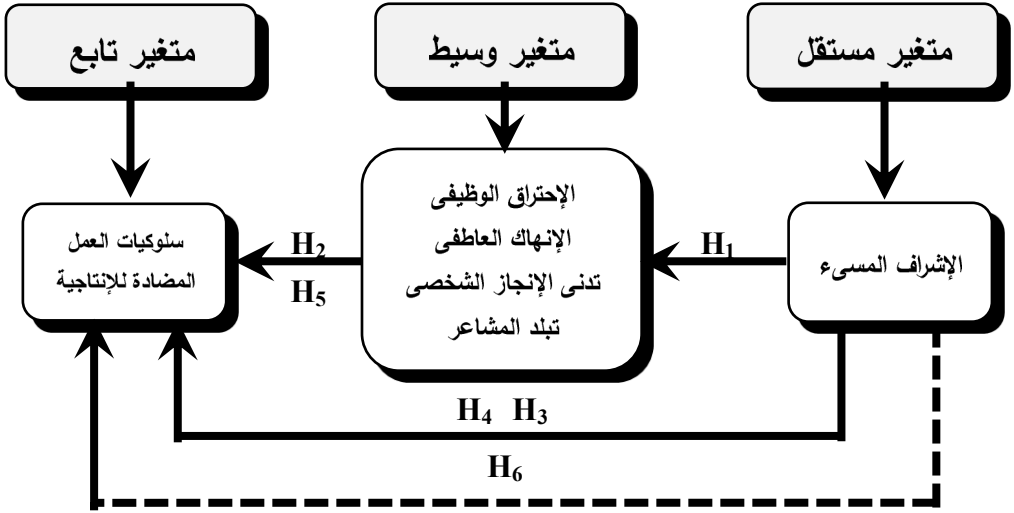
فروض الدراسة:

- فى ضوء مشكلة البحث وأهدافه وفى ضوء النموذج المقترح ، تم صياغة فروض الدراسة فى صيغة العدم على النحو التالى:
- (١) لا توجد هناك علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الإشراف المسئ وبين الإحترق الوظيفي.
 - (٢) لا توجد هناك علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الإحترق الوظيفي (الإنهاك العاطفي - تدنى الإنجاز الشخصي- تبدل المشاعر) وبين سلوكيات العمل المضادة للانتاجية.
 - (٣) لا توجد هناك علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للإشراف المسئ وبين سلوكيات العمل المضادة للانتاجية.
 - (٤) لا يوجد تأثير معنوى مباشر للإشراف المسئ على سلوكيات العمل المضادة للانتاجية.
 - (٥) لا يوجد تأثير معنوى مباشر لأبعاد الإحترق الوظيفي (الإنهاك العاطفي - تدنى الإنجاز الشخصي - تبدل المشاعر) على سلوكيات العمل المضادة للانتاجية.
 - (٦) لا يوجد تأثير معنوى غير مباشر لأبعاد الإحترق الوظيفي (الإنهاك العاطفي - تدنى الإنجاز الشخصي - تبدل المشاعر) كمتغيرات وسيطة على العلاقة بين الإشراف المسئ وبين سلوكيات العمل المضادة للانتاجية.

ويوضح شكل رقم (١) التالى النموذج المقترح للعلاقات بين متغيرات الدراسة:

شكل رقم (١)

النموذج المقترح للعلاقات بين متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثان.

أهمية الدراسة:

يستمد هذا البحث أهميته على المستويين العلمي والعملية من الاعتبارات التالية:

(١) رغم الإهتمام الكبير بموضوع الإشراف المسئ على المستوى العالمي، إلا أن الإهتمام بهذا الموضوع على المستوى العربي عامة والمستوى المصري خاصة يتسم بالندرة الشديدة، حيث لا توجد إلا دراسة واحدة - في حدود علم الباحثان - تناولت علاقة الإشراف المسئ وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية. ولذا فإن هذه الدراسة تعد إلى إضافة إلى المكتبة العربية، ويمكن أن تفتح المجال أمام الباحثين لمزيد من الدراسة والتحليل في مجال الإشراف المسئ وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.

(٢) من ناحية أخرى، يحظى موضوع الإشراف المسئ بإهتمام كبير من قبل الباحثين الآجانب في الآونة الأخيرة، وذلك نظراً لإرتفاع تكاليف الإشراف المسئ للمنظمات والمجتمع، ففي دراسة أجريبت عام ٢٠٠٦ في الولايات المتحدة الأمريكية أشارت نتائجها أن الإشراف المسئ يؤثر في ١٣.٦ من القوة العاملة في الولايات المتحدة الأمريكية، ويكلف

المنظمات بها حوالي ٢٤ مليار دولار سنوياً (Lambert,2006)، بالإضافة إلى أنه يسبب زيادة الضغوط النفسية للعاملين ويقوض الأسرة (Decoste,2014). (٣) من المتوقع أن تسهم هذه الدراسة في إلمام المسؤولين بالشركات الصناعية محل الدراسة بالمتغيرات التي لها علاقة مباشرة وغير مباشرة بسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية ، ومن ثم يمكن للمسؤولين عن رسم سياسة الموارد البشرية بتلك المستشفيات إجراء التعديلات الملائمة في بيئة العمل، وخاصة ما يتعلق منها بسلوكيات الإشراف المسئ ، والإحترق الوظيفي، للحد من سلوكيات العمل السلبية في بيئة العمل بصفة عامة، وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بالشركات الصناعية محل الدراسة بصفة خاصة.

منهجية الدراسة:

(١) البيانات المطلوبة ومصادر الحصول عليها:

يعتبر هذا البحث من البحوث الوصفية، ويستخدم نوعين من البيانات هما:

- بيانات ثانوية: عن الإشراف المسئ والإحترق الوظيفي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، بالإضافة إلى أعداد العاملين بالشركات محل الدراسة، وتم الحصول على هذه البيانات من الكتب والمراجع والدوريات العلمية المنشورة وغير المنشورة ، وكذلك سجلات إدارة شؤون العاملين بالشركات محل الدراسة.
- بيانات أولية: تتعلق بتحديد طبيعة العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة، وتم الحصول عليها من خلال قائمة استقصاء موجهة للعاملين بالشركات موضع الدراسة.

(٢) مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة الاستنتاجية في جميع العاملين من الفئات الثلاثة (الإداريين، المهندسين، الفنيين) بشركات صناعة الالكترونيات (العربي، يونيفيرسال، إلكتروستار) والبالغ عددهم (٢٥٩٦٧) مفردة، كما هو موضح بالجدول رقم (١). أما بالنسبة للعينة فقد تم استخدام الجداول الإحصائية لتحديد حجم العينة (بازرعة، ٢٠٠٨)، ونظراً لأن مجتمع البحث هو ٢٥٩٦٧ مفردة، وبافتراض أن حدود الخطأ ٥% وبالكشف في الجداول الإحصائية عند حجم مجتمع البحث وحدود الخطأ عند ٥% يكون حجم العينة هو (٣٧٩ مفردة). وتمثلت وحدة المعاينة في كل من يعمل إداري أو مهندسا أو فني بالشركات محل الدراسة. وقد بلغت نسبة الإستجابة داخل عينة

الدراسة ما يقرب من (٨٨%) كما هو موضح بالجدول رقم (١)، وتعتبر هذه النسبة مقبولة في مثل هذا النوع من البحوث.

الجدول رقم (١)

مجتمع وعينة الدراسة ونسبة الإستجابة داخل العينة

معدل الإستجابة	عدد القوائم المجمعة	حجم العينة	عدد العاملين	الشركة	
		العدد	العدد		
٨١%	٢٦	٣٢	٢٣٢٦	مجموعة العربي	الإداريين
٩١%	٢٢	٢٤	١٧٠١	مجموعة يونيفرسال	
٧٥%	٣	٤	١٦٣	مجموعة الكترولستار	
٨٥%	٥١	٦٠	٤١٩٠	إجمالي الإداريين	
٧٠%	٧	١٠	٧٧٥	مجموعة العربي	المهندسين
٦٧%	٦	٩	٦٦٢	مجموعة يونيفرسال	
١٠٠%	٢	٢	٦١	مجموعة الكترولستار	
٧١%	١٥	٢١	١٤٩٨	إجمالي المهندسين	
٨٥%	١٥٦	١٨٢	١٢٣٩٦	مجموعة العربي	الفنيين
٨٨%	٩٢	١٠٤	٧٠٨٧	مجموعة يونيفرسال	
٨٣%	١٠	١٢	٧٩٦	مجموعة الكترولستار	
٨٢%	٢٤٨	٢٩٨	٢٠٢٧٩	إجمالي الفنيين	
٨٨%	٣٣٤	٣٧٩	٢٥٩٦٧	الإجمالي	

المصدر: من إعداد الباحثان في ضوء تقارير إدارة الموارد البشرية بالشركات محل الدراسة، إبريل ٢٠١٧.

(٣) أداة وأسلوب جمع البيانات:

تم جمع البيانات من الفئات الثلاثة موضع الدراسة باستخدام أداة الاستقصاء. ثم توزيع الاستقصاء على عينة تتكون من (٣٧٩ مفردة) ، تضمن الاستقصاء عبارات لقياس تقديرات مفردات العينة لأسلوب الإشراف المسئ، وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، ولدراكم لأبعاد الاحتراف الوظيفي وهي: الاستنزاف العاطفي وتبدل المشاعر والإنجاز الشخصي الضعيف. أما فيما يتعلق بأسلوب جمع بيانات قائمة العاملين ، فقد تم من خلال المقابلة الشخصية القصيرة مع المستقصى منهم ، حيث تم تسليم قوائم الاستقصاء إليهم للإجابة عليها في القوات المناسب لا حقاً ، وذلك بعد شرح أهداف الاستقصاء للمستقصى منهم ، ثم تم جمعها منهم بعد ذلك ، وقد بلغت نسبة الردود ٩٦%.

(٤) متغيرات الدراسة وأساليب القياس:

تشتمل الدراسة الحالية على ثلاثة متغيرات رئيسية وهي:

١/٤- الإشراف المسئ (متغير مستقل): لقياس مستوى الإشراف المسئ الذي يتعرض له العاملين، تم الاعتماد على مقياس (Tepper, 2000) الذي يتمتع بدرجة عالية من الصدق والثبات، ويضم (١٥ عبارة). وفيما يتعلق بالقياس تم الاستعانة بمقياس ليكرت والمتدرج من خمس نقاط = ١ غير موافق تماماً، بينما = ٥ موافق تماماً مع وجود درجة حيادية في المنتصف.

٢/٤- الإحترق الوظيفي (متغير وسيط): تم الاستعانة بمقياس (Maslach and Jackson, 1981) والمكون من (٢٢) عبارة تغطي ثلاث أبعاد رئيسية، حيث يشتمل الإنهاك العاطفي على (٩ عبارات)، ويحتوي تندى الشعور بالإنجاز على (٨ عبارات)، وأخيراً يعبر عن تبلد الشعور في (٥ عبارات)، وتم استخدام مقياس ليكرت للموافقة وعدم الموافقة والذي يتراوح بين = غير موافق تماماً (١) موافق تماماً (٥)، حيث أن الدرجة الأعلى تشير إلى ارتفاع مستوى الإحترق الوظيفي لدى العاملين والعكس صحيح.

٣/٤- سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية (متغير تابع): تم قياس مدى إنتشار سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بين العاملين بالشركات محل الدراسة باستخدام قائمة الإستقصاء التي أعدها (حسانين، ٢٠١١) الاعتماد على مقياس (Kelloway et al., 2002) الذي يتمتع بدرجة عالية من الصدق والثبات، ويضم (٧ عبارة)، كما تم استخدام مقياس ليكرت للموافقة / وعدم الموافقة والذي يتراوح بين غير موافق تماماً (١) و موافق على الإطلاق (٥). حيث إن الدرجة الأعلى تشير إلى تفشي سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بين العاملين و العكس صحيح.

(٥) أساليب التحليل الإحصائي:

اعتمد الباحث في تحليل بيانات هذه الدراسة على عدد من الأساليب الإحصائية حسب نوع البيانات، وفروض البحث، وتم حسابها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، وهذه الأساليب هي:

■ بعض أساليب التحليل الوصفي كالمتوسطات والانحراف المعياري.

- معامل ارتباط ألفا لكرونباخ: لاختبار الثقة والاعتمادية لمحتويات مقياس صوت العاملين، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات و الولاء التنظيمي.
- معامل ارتباط بيرسون Pearson لتحديد مدى العلاقة الموجودة بين متغيرات الدراسة والدلالة الإحصائية لهذه العلاقة.
- تحليل الارتباط والانحدار المتعدد Multiple Regression and Correlation دراسة علاقة وتأثير الإشراف المسئ كمتغير مستقل، على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية كمتغير تابع من خلال الإحتراق الوظيفي بأبعاده كمتغيرات وسيطة في تلك العلاقة.

(٦) تقييم الاعتمادية والمصادقية لمقاييس الدراسة:

١/٦ - تقييم ثبات المقاييس:

للتأكد من تمتع المقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية بدرجة عالية من الثبات، تم استخدام أسلوب معامل الارتباط ألفا Gronbach's alpha باعتباره أكثر أساليب تحليل الاعتمادية دلالة في تقييم درجة التناسق الداخلي بين محتويات أو بنود مقاييس متغيرات البحث الخاضعة للاختبار (١٥ عبارة لقياس الإشراف المسئ) (٢٢ عبارة لقياس الإحتراق الوظيفي لدى العاملين تشكل في مجموعها ثلاثة أبعاد رئيسية) ، (٧ عبارات لقياس سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية)، وفي تحديد مدى تمثيل محتويات أو بنود المقاييس للبنية الأساسية المطلوب قياسها وليس شيئاً آخر. وفقاً للمبادئ العامة لتنمية واختبار المقاييس في البحوث الاجتماعية يستبعد أى متغير من المتغيرات الخاضعة لاختبار معامل ألفا يحصل على معامل ارتباط إجمالي بينه وبين المتغيرات الأخرى في نفس المقياس أقل من ٠.٣٠. ويفحص معاملات ألفا التي تم الحصول عليها كما هو موضح بالجدول رقم (٢) تبين أنها تتراوح ما بين ٠.٧٦ إلى ٠.٩٣ ، مما يدل على أن المقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاعتمادية.

٢/٦ - تقييم صدق المقاييس:

اعتمد الباحث على طريقة صدق المحكمين وذلك بعرض قائمة الإستقصاء بصورتها النهائية على عدد من أعضاء هيئة التدريس بقسم إدارة الأعمال بكلية التجارة ، وكذلك

عدد من العاملين بالشركات موضع الدراسة. وقد أبدى معظم المحكمون موافقتهم على وضوح عبارات المقياس وتماسكها وتكاملها، في حين تم تعديل بعض العبارات وفقاً لآرائهم. في ضوء النتائج السابقة، والخاصة بتقييم الثبات أو الاعتمادية والمصدقية في المقاييس المستخدمة في هذا البحث، يتضح إمكانية الاعتماد على ١٥ متغيراً لقياس الإشراف المسئ و ٢٢ متغيراً لقياس الإحترق الوظيفي، و ٧ متغيرات لقياس سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، حيث تتمتع جميعها بدرجة عالية من الثبات والمصدقية.

نتائج الدراسة:

يتناول الباحث في هذا الجزء عرض لنتائج الدراسة واختبار الفروض على النحو التالي:

(١) التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

يشير الجدول رقم (٢) إلى أن مستوى الإشراف المسئ وفقاً لآراء العاملين بالشركات محل الدراسة يعتبر منخفض نسبياً حيث بلغ الوسط الحسابي العام للإشراف المسئ (١,٩٤)، كما تشير نتائج الجدول رقم (٢) إلى أن المستوى الكلي للإحترق الوظيفي لدى العاملين كان منخفضاً نسبياً، حيث بلغ الوسط الحسابي له (١,٨٢). ويلاحظ أن جميع أبعاد الإحترق الوظيفي (الإرهاك العاطفي - تدنى الإنجاز الشخصي - تبدل المشاعر) كانت منخفضة هي الأخرى، حيث بلغ الوسط الحسابي لكل منهم ١,٨٣ و ١,٨٥ و ١,٧٤ على التوالي أما عن مستوى انتشار سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بين العاملين بالشركات محل الدراسة فتبين أنه منخفض، حيث بلغ الوسط الحسابي العام لولاء العاملين (٢,٠١).

(٢) العلاقة بين الإشراف المسئ وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية والإحترق الوظيفي للعاملين بالشركات محل الدراسة:

قبل البدء في اختبار فروض الدراسة الحالية، تم توصيف قوة واتجاه العلاقة ومعنوياتها بين متغيرات الدراسة، ولتحقيق هذا الهدف تم حساب معامل الارتباط البسيط (بيرسون Pearson) بين متغيرات الدراسة، ومن الجدول رقم (٢) يمكن إستخلاص النتائج التالية:

- وجود علاقات ارتباط موجبة ومعنوية بين جميع متغيرات الدراسة.
- أن الإشراف المسئ (متغير مستقل) يرتبط مع المتغير الوسيط (الإحترق الوظيفي) بدرجة أكثر من إرتباطه مع المتغير التابع (سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية)، حيث بلغ معامل الإرتباط بين الإشراف المسئ والإحترق الوظيفي (٠,٥١٣) وهي نسبة عالية إذا تم مقارنتها بمعامل إرتباط المتغير المستقل بالمتغير التابع، أما معامل الإرتباط بين الإشراف المسئ وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية فقد بلغ (٠,٣٤١)، وبالتالي فإنه يمكن رفض الفرض

العدم الأول للدراسة والذي ينص على " لا توجد هناك علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الإشراف المسئ وبين الإحترق الوظيفي ، وكذلك يمكن رفض الفرض العدم الثالث للدراسة والذي ينص على " لا توجد هناك علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية الإشراف المسئ وبين سلوكيات العمل المضادة للانتاجية " .

- بلغت درجة إرتباط المتغير الوسيط (الاحترق الوظيفي باباعده المختلفه "الإنهاك العاطفي - تدنى الإنجاز الشخصي - تبدل المشاعر") بالمتغير التابع (سلوكيات العمل المضادة للانتاجية) درجة أعلى من ارتباط المتغير المستقل به ، حيث بلغ معامل الارتباط بين الإحترق الوظيفي وسلوكيات العمل المضادة للانتاجية (٠,٦١٤)، انا عن معاملات إرتباط أبعاد الاحترق الوظيفي (الإنهاك العاطفي - تدنى الإنجاز الشخصي- تبدل المشاعر) مع سلوكيات العمل المضادة للانتاجية فكانت كالتالي ٠,٥٩٦ و ٠,٥٩٤ و ٠,٥٨٥ . على التوالي. ولذلك فإنه يمكن رفض الفرض العدم الثاني للدراسة والذي ينص على " لا توجد هناك علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الإحترق الوظيفي (الإنهاك العاطفي - تدنى الإنجاز الشخصي - تبدل المشاعر) وبين سلوكيات العمل المضادة للانتاجية " .

الجدول رقم (٢)

مصفوفة الإرتباط بين متغيرات الدراسة

المتغيرات	١	٢	٣	٤	٥	٦	الوسط الحسابي	الإحترق المعياري
الإشراف المسئ	١						١,٩٤	٠,٨٥٠
الإحترق الوظيفي	٠,٥١٣	١					١,٨٢	٠,٦٦٧
الإنهاك العاطفي	٠,٤٨٩	٠,٩٦٦	١				١,٨٣	٠,٦٩٢
تدنى الإنجاز الشخصي	٠,٤٩٧	٠,٩٧١	٠,٨٩٣	١			١,٨٥	٠,٦٧٠
تبدل المشاعر	٠,٥٠٣	٠,٩٥٤	٠,٨٧٤	٠,٩٢٢	١		١,٧٤	٠,٧٢٦
سلوكيات العمل المضادة للانتاجية	٠,٣٤١	٠,٦١٤	٠,٥٩٦	٠,٥٩٤	٠,٥٨٥	١	٢,٠١	٠,٩٨١
معامل ألفا لكروتباخ	٠,٩٥٧	٠,٩٥٩	٠,٩٠٥	٠,٨٧٤	٠,٨٧٦	٠,٩٤١	-	-

(٣) تأثير الإشراف المسئ على سلوكيات العمل المضادة للانتاجية من خلال الإحترق الوظيفي للعاملين بالشركات محل الدراسة:

تشير نتائج الجدول رقم (٣) إلى نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير الإشراف المسئ على الإحترق الوظيفي بإبعاده المختلفة (الإنهاك العاطفي- تدنى الإنجاز الشخصي - تبدل المشاعر)، بحيث تم إتباع طريقة Enter في الإحترق المتعدد، وتبين وجد تأثير إيجابي ومعنوي مباشر للإشراف المسئ علي مستوى الإحترق الوظيفي ككل (معامل الإحترق $\beta = 0,403$ ، بمستوى معنوية $P = 0,000$ ، معامل التحديد $R^2 = 0,263$). وكذلك تبين وجد تأثير إيجابي ومعنوي مباشر للإشراف المسئ علي جميع أبعاد الإحترق الوظيفي.

الجدول رقم (٣)

نتائج تحليل الإحترق المتعدد لتأثير الإشراف المسئ على الإحترق الوظيفي للعاملين وأبعاده بالشركات محل الدراسة

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الإحترق B	قيمة ت	المعنوية
الإشراف المسئ	الإحترق الوظيفي	٠,٤٠٣	١٠,٨٩٦	٠,٠٠٠
معامل الارتباط $R = 0,513$ & معامل التحديد $R^2 = 0,263$ & التباين $F = 118,719$ & المعنوية $p = 0,000$				
الإشراف المسئ	الإنهاك العاطفي	٠,٣٩٨	١٠,٢٢١	٠,٠٠٠
معامل الارتباط $R = 0,489$ & معامل التحديد $R^2 = 0,239$ & التباين $F = 104,478$ & المعنوية $p = 0,000$				
الإشراف المسئ	تدنى الإنجاز الشخصي	٠,٣٩٢	١٠,٤٣٤	٠,٠٠٠
معامل الارتباط $R = 0,497$ & معامل التحديد $R^2 = 0,247$ & التباين $F = 108,866$ & المعنوية $p = 0,000$				
الإشراف المسئ	تبدل المشاعر	٠,٤٣٠	١٠,٦٠٨	٠,٠٠٠
معامل الارتباط $R = 0,503$ & معامل التحديد $R^2 = 0,253$ & التباين $F = 112,525$ & المعنوية $p = 0,000$				

في حين يشير النموذج رقم (١) بالجدول رقم (٥) إلي وجود تأثير إيجابي ومعنوي للإشراف المسئ على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية (معامل الإحترق $\beta = 0,394$ ، بمستوى معنوية $P = 0,000$ ، معامل التحديد $R^2 = 0,116$)، وبالتالي فإنه يمكن رفض الفرض العدم الرابع للدراسة والذي ينص على " لا يوجد تأثير معنوي مباشر للإشراف المسئ على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية ".

وللتعرف على تأثير أبعاد الإحترق الوظيفي (الإنهاك العاطفي - تدنى الإنجاز الشخصي - تبدل المشاعر) على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، فوفقاً لجدول رقم (٤) تم الاستعانة بأسلوب الإحترق المتعدد باستخدام طريق Stepwise وتظهر النتائج وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر للإحترق الوظيفي علي مستوى سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية المنتشرة بين العاملين بالشركات محل الدراسة، حيث كان الإنهاك العاطفي هو أكثر الأبعاد تأثيراً على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية (معامل الإحترق $\beta = 0,406$ ، بمستوى معنوية $P = 0,000$) يليه تدنى

الانجاز الشخصي (معامل الإنحدار $\beta = 0,283$ ، بمستوى معنوية $P = 0,000$) وأخيراً تبدل المشاعر (معامل الإنحدار $\beta = 0,211$ ، بمستوى معنوية $P = 0,000$) ، وبالتالي فإنه يمكن رفض الفرض العدم الخامس للدراسة والذي ينص على " لا يوجد تأثير معنوي مباشر لأبعاد الإحترق الوظيفي (الإنهاك العاطفي - تدنى الإنجاز الشخصي - تبدل المشاعر) على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية "

الجدول رقم (٤)

نتائج تحليل الإنحدار البسيط لتأثير أبعاد الإحترق الوظيفي على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بالشركات محل الدراسة

المتغير التابع : سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية				
المتغيرات	معامل الإنحدار B	قيمة ت	المعنوية	
الإنهاك العاطفي	٠,٤٠٦	٢,٨٤٨	٠,٠٠٥	نموذج (١)
تدنى الإنجاز الشخصي	٠,٢٨٣	١,٥٢٨	٠,٠٠٠	
تبدل المشاعر	٠,٢١١	١,٣٣٤	٠,٠٠٢	
معامل الارتباط $R = 0,614$ & معامل التحديد $R^2 = 0,377$ & التباين $F = 66,648$ & المعنوية $p = 0,000$				

أما عن الدور الوسيط لأبعاد الإحترق الوظيفي كمتغيرات وسيطة على العلاقة بين الإشراف المسئ وبين سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، تشير نتائج النموذج الثاني بالجدول رقم (٥) لوجود تأثير إيجابي غير معنوي غير مباشر للإشراف المسئ على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية من خلال الأحتراق الوظيفي ككل (معامل الإنحدار $\beta = 0,041$ ، بمستوى معنوية $P = 0,484$) ، بالإضافة لوجود تأثير إيجابي غير معنوي غير مباشر للإشراف المسئ على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية من خلال الانهاك العاطفي (معامل الإنحدار $\beta = 0,075$ ، بمستوى معنوية $P = 0,197$) ، وكذلك وجود تأثير إيجابي غير معنوي غير مباشر للإشراف المسئ على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية من خلال تدنى الإنجاز الشخصي (معامل الإنحدار $\beta = 0,071$ ، بمستوى معنوية $P = 0,228$) ، وأخيراً تبين وجود تأثير إيجابي غير معنوي غير مباشر للإشراف المسئ على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية من خلال تبدل المشاعر (معامل الإنحدار $\beta = 0,072$ ، بمستوى معنوية $P = 0,224$ تعنى تلك النتيجة أن الإحترق الوظيفي بأبعاده يتوسط العلاقة بين الإشراف المسئ و سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.

الجدول رقم (٥)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير الإشراف المسئ والإحترق الوظيفي بابعاده المختلفة على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بالشركات محل الدراسة

المتغير التابع : سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية

المتغيرات	معامل الانحدار B	قيمة ت	المعنوية
الإشراف المسئ	٠,٣٩٤	٦,٦١٥	٠,٠٠٠
معامل الارتباط $R = ٠,٣٤١$ & معامل التحديد $R^2 = ٠,١١٦$ & التباين $F = ٤٣,٧٦٣$ & المعنوية $p = ٠,٠٠٠$			
الإشراف المسئ	٠,٠٤١	٠,٧٠١	٠,٤٨٤
الإحترق الوظيفي	٠,٨٧٦	١١,٧٩٩	٠,٠٠٠
معامل الارتباط $R = ٠,٦١٥$ & معامل التحديد $R^2 = ٠,٣٧٨$ & التباين $F = ١٠٠,٦٠$ & المعنوية $p = ٠,٠٠٠$ & التغيير في قيمة معامل التحديد $R^2 = ٠,٢٦٢$			
الإشراف المسئ	٠,٠٧٥	١,٢٩٤	٠,١٩٧
الإنهك العاطفي	٠,٧٩٩	١١,١٧٥	٠,٠٠٠
معامل الارتباط $R = ٠,٥٩٩$ & معامل التحديد $R^2 = ٠,٣٥٨$ & التباين $F = ٩٢,٤٨٢$ & المعنوية $p = ٠,٠٠٠$ & التغيير في قيمة معامل التحديد $R^2 = ٠,٢٤٢$			
الإشراف المسئ	٠,٠٧١	١,٢٠٨	٠,٢٢٨
تدنى الإنجاز الشخصي	٠,٨٢٥	١١,٠٧١	٠,٠٠٠
معامل الارتباط $R = ٠,٥٩٦$ & معامل التحديد $R^2 = ٠,٣٥٥$ & التباين $F = ٩١,١٨٠$ & المعنوية $p = ٠,٠٠٠$ & التغيير في قيمة معامل التحديد $R^2 = ٠,٢٣٩$			
الإشراف المسئ	٠,٠٧٢	١,٢١٨	٠,٢٢٤
تبلد المشاعر	٠,٧٤٨	١٠,٧٦٣	٠,٠٠٠
معامل الارتباط $R = ٠,٥٨٨$ & معامل التحديد $R^2 = ٠,٣٤٦$ & التباين $F = ٨٧,٣٦٩$ & المعنوية $p = ٠,٠٠٠$ & التغيير في قيمة معامل التحديد $R^2 = ٠,٢٢٩$			

وللتعرف على طبيعة التأثيرات غير المباشرة للإشراف المسئ على سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية من خلال أبعاد الاحترق الوظيفي كمتغيرات وسيطة، تشير نتائج الجدول رقم (٧) إلي أن هناك تأثير ناتج عن دخول أبعاد الاحترق الوظيفي كمتغيرات وسيطة، في العلاقة بين الإشراف المسئ وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، حيث تغيرت قوة العلاقات، في حين ظلت اتجاهات العلاقات كما هي بالنسبة لباقي المتغيرات. وتتمثل تلك التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بالشكل رقم (٢) والذي يمثل النموذج النهائي للدراسة.

الجدول رقم (٧)

تأثير المتغير الوسيط على العلاقة بين الإشراف المسئ وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية

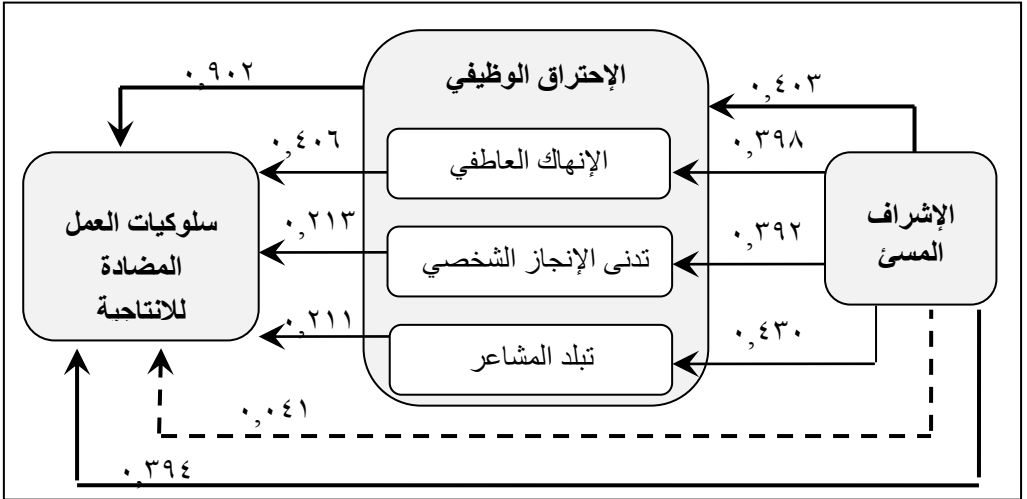
باستخدام تحليل الارتباط المتعدد بطريقة Stepwise

المتغير التابع	المتغير المستقل	التأثير المباشر	التأثير غير المباشر	التأثير الكلي
الإحتراق الوظيفي	الإشراف المسئ	٠,٤٠٣		٠,٤٠٣
الإنهك العاطفي	الإشراف المسئ	٠,٣٩٨		٠,٣٩٨
تدنى الإنجاز الشخصي	الإشراف المسئ	٠,٣٩٢		٠,٣٩٢
تبلد المشاعر	الإشراف المسئ	٠,٤٣٠		٠,٤٣٠
سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية	الإشراف المسئ	٠,٣٩٤	٠,٠٤١	٠,٤٣٥
	الإحتراق الوظيفي	٠,٩٠٢		٠,٩٠٢
	الإنهك العاطفي	٠,٤٠٦		٠,٤٠٦
	تدنى الإنجاز الشخصي	٠,٢١٣		٠,٢١٣
	تبلد المشاعر	٠,٢١١		٠,٢١١

وفى ضوء تلك النتائج ، يمكن رفض الفرض العدم السادس للدراسة والذي ينص على " لا يوجد تأثير معنوى غير مباشر لأبعاد الإحتراق الوظيفي (الإنهك العاطفي - تدنى الإنجاز الشخصي - تبلد المشاعر) كمتغيرات وسيطة على العلاقة بين الإشراف المسئ وبين سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية".

الشكل رقم (٢)

النموذج النهائي للدراسة



المصدر: من إعداد الباحث.

المناقشة والتوصيات:

يشهد العام الحالي ٢٠١٧ م انطلاقة لصناعة الإلكترونيات في مصر تنفيذاً لمبادرة تشدين وتطوير صناعة الإلكترونيات في مصر تحت عنوان "مصر تصنع الإلكترونيات" بهدف جعل مصر مركزاً ومصنعاً إقليمياً وعالمياً لتصميم وتصنيع الإلكترونيات المتطورة قبل نهاية ٢٠٣٠ م. وترتكز استراتيجية تصنيع الإلكترونيات على تصنيع منتجات إلكترونية واعدة لها مردود سريع وقوي، وتتميز بتعاطف الطلب المحلي والإقليمي وتحديث الصناعات المغذية لها، بجانب تمكين البحث والتطوير والإبداع، وتقوية التحالفات بين الشركات والجهات البحثية مع تشجيع الصادرات وتعظيم الاستفادة من اتفاقيات التجارة الحرة، علاوة على تنمية قدرات الموارد البشرية لتلبية احتياجات الصناعة من العمالة الماهرة والمتخصصة، بالإضافة إلى الترويج لمصر كمركز للتصميمات المبدعة، الأمر الذي يتطلب وجود أفراد أكثر حرصاً ومسؤولية تجاه منظماتهم، أفراد يسعون إلى بذل المزيد من الجهود والأدوار الإيجابية التي تضمن بقاء واستمرار ونمو المنظمات.

وانطلاقاً من ضرورة الإهتمام بالعنصر البشري لعظم دوره في السياق التنظيمي، فقد سعت الدراسة الحالية للتعرف على دور نمط الإشراف المسئ على سلوكيات العاملين المضادة للإنتاجية، بالإضافة إلى دور أبعاد الإحترق الوظيفي للعاملين (الإنهاك العاطفي - تدنى الإنجاز الشخصي - تبدل المشاعر) كمتغيرات وسيطة على العلاقة بين الإشراف المسئ وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.

وتشير نتائج الدراسة الحالية إلى أن مستوى إنتشار نمط الإشراف المسئ وفقاً لأراء العاملين بالشركات محل الدراسة يعتبر منخفض نسبياً، أي أن إظهار المشرفون وبشكل مستمر للسلوكيات العدوانية السلبية عند تعاملهم مع العاملين كان منخفض نسبياً وفقاً لإدراكات العاملين. حيث يحرص المشرفون على إحترام العاملين والبعد عن تعمد الإساءات، والسلوكيات التي تحمل تمني وقوع الضرر على العاملين أو الحقد الدفين عليهم، بالإضافة إلى حرصهم على التقييم العادل لأداء العاملين وعدم السطو على إنجازاتهم بنسبها إليه، فضلاً عن عدم إجبارهم على أداء المهام الشاقة أو تحميلهم المسؤولية عن أخطاء لم يقترفونها (إبراهيم وحسانين، ٢٠١٤؛ Breaux, 2010)، كما لا يعمد المشرفين إلى المشاركة في العرض المستمر للسلوكيات اللفظية وغير اللفظية العدائية (Eissa and Lester, 2017)، وقد يعود ذلك المستوى المنخفض لإنتشار نمط الإشراف المسئ بالشركات محل الدراسة إلى شدة وصرامة القوانين الرافضة لتلك السلوكيات السلبية، فيما تعود النسبة الموجودة إلى السمات الشخصية لبعض المشرفين كالعصبية والتي تتقبل تلك السلوكيات و تتصرف وفقاً لها (Xu et al., 2010; Camps, et al., 2016; Breevaart and de Vries, 2017). كما أن مستوى الضغوط الوظيفية التي يتعرض لها المشرفين (عبء وعدم وضوح الدور) يؤدي إلى إحباط المشرفين كرد فعل عاطفي سلبي

مكثف نحو العمل مما يؤدي إلى ظهور سلوكيات الإشراف السلبية المسيئة (Eissa and Lester, 2017)

وعلى الرغم من وصف (Genly, 2015; Maslach and Jackson, 1981) العصر الحالي بأنه عصر الضغوط النفسية والإحترق الوظيفي، إلا أن المستوى الكلي للإحترق الوظيفي لدى العاملين كان منخفضاً نسبياً بجيع أبعاده (الإنهك العاطفي- تدنى الإنجاز الشخصي - تبدل المشاعر)، أى أن مستوى شعور العاملين فى الشركات محل الدراسة بالضيق وانخفاض الإنتاجية وعدم الرغبة فى العمل كان منخفض ، ويرجع ذلك إلى وجود قوانين واضحة وبسيطة تدعم العمل وتخفف من حدة الارهاق النفسي (Fernet et al., 2017; Labrague et al., 2017)، بينما يعود الشعور بالاستنزاف خلال العمل واللامبالاة من قبل العاملين تجاه الآخرين (وان كان منخفضاً) إلى إعادة هيكلة الاجور التى تمت خلال الفترة السابقة، والتى ارتفعت فيها مستوى الاجور للعمال الجديدة فيما لما يحظى أصحاب الخبرة بنصيب واضح من تلك الزيادات، الأمر الذى جعل العامل يفصل نفسه عن احتياجات العمل ويبدأ فى الاهتمام المتزايد بتحقيق رغباته الشخصية فقط (Paul, 2011) نتيجة للضغوط التى يتعرض لها. كما ان المستويات الوظيفية قد تعد سب وراء شعور العاملين بالاحترق الداخلي الامر الذى يتعكس على مستوى أدائهم و رضائهم و إلتزامهم تجاه العمل ويزيد من حدة الصراع السلبي مما يدفعهم لتترك العمل (Kim et al., 2017; Labrague et al., 2017; Shaukat et al., 2017; Yin, 2017)

فيما تعد سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية سلوكيات منحرفة يمارسه العاملون عن طريق انتهاك القيم والمعايير التنظيمية بالشكل الذى يلحق الضرر بالغير والتي تتراوح بين مخالفات بسيطة نسبياً مثل سوء استعمال الوقت إلى مخالفات كبيرة مثل السرقة والتخريب والاعتداء (الأيرو والنور، ٢٠١٧; Litzky et al., 2006). ووفقاً لنتائج الدراسة الحالية فإن مستوى انتشار سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بين العاملين بالشركات محل الدراسة كان منخفض نسبياً أى أنه ينحصر في المخالفات البسيطة والتي تتمثل فى إهدار الوقت و الموارد ولا تتعداها للسرقات وغيرها،

ويلاحظ ان تلك السلوكيات تنتشر بين الفنيين بشكل ملحوظ ويرجع ذلك إلى تعمد البعض تبني تلك السلوكيات كمحاولة للإنتقال للعمل بمراكز الخدمة خاصة مع صعوبة وقتة الفرصة للترقية إلى مشرفين أو رئيس وريدىة. كما أن البعض يتعمد ذلك نتيجة شعوره بعدم العدالة فى التعاملات من قبل المشرفين أو نتيجة لمناخ العمل غير الملانم (من وجهه نظر البعض) وما يترتب عليه من مشاعر سلبية وضغوط لدى العاملين (Lin and Johnson, 2017; Huangfu et al., 2017; Gültaş and Tüzüner, 2017; Zhang et al., 2016; Wu et al., 2016)

كما تلعب السمات الشخصية دوراً في إقبال العاملين على ممارسة تلك السلوكيات كنوع من التكيف (Spector, 2011; Penney et al., 2011; Bowling and Eschleman, 2010)، حيث يعتقدون أن هذه السلوكيات مفيدة لتنظيم المشاعر بهدف الاستجابة لضغوط العمل وذلك وفقاً لنظرية التكيف أو التأقلم. (Shoss et al., 2016)، إلا أن تلك السلوكيات تظل في إطار المخالفات البسيطة لصرامة قوانين ولوائح العمل بتلك الشركات.

ومن جهة أخرى، توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقات ارتباط موجبة ومعنوية بين جميع متغيرات الدراسة، حيث تبين وجود علاقة معنوية إيجابية بين الإشراف المسئ والإحترق الوظيفي بجميع أبعاده، حيث ينعكس شعور العاملين بعدم المساواة في الموقف والقوة والمعايير الاجتماعي بالإضافة إلى تجربة الإساءة والإستقواء من قبل المشرفين المسيئين إلى إحداث تغيير في الطريقة التي ينظر بها المرؤوسون لأنفسهم، حيث يشعرون بفقدان مؤقت لاحترام الذات والشعور بالمزيد من الإحباط (Li et al., 2016; Scheuer, 2013; Carlson et al., 2012; Yagil, 2006) إلا أن العاملين يخشون الانتقام من المشرف إذا أعبروا عن الغضب أو الاستياء من أسلوبه في العمل بدلا من ذلك يقدم العاملين علي إخفاء مشاعرهم الحقيقية (Carlson et al., 2012).

كما توصلت النتائج إلى وجود علاقة معنوية إيجابية بين الإشراف المسئ وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، ويتفق ذلك مع نظرتي التعلم الاجتماعي، حيث تنحدر السلوكيات من المستوى الإداري الأعلى إلى المستوى الأدنى فيتعلم العاملون السلوكيات المقبولة من خلال ملاحظة الكيفية التي يتصرف بها الآخرون وخاصة المشرفون (إبراهيم وحسانين، ٢٠١٤؛ An and Wang, 2016)، ووفقاً لنظرية التبادل الاجتماعي، فإن قاعدة المعاملة بالمثل تحظى بأهمية كبيرة حيث يميل العاملون إلى تبني السلوكيات التطوعية الإيجابية عندما يحصلون على الاحترام، وأن السلوك العدواني للموظفين من المرجح أن يكون ناجماً عن الإشراف المسئ حيث يقدم العاملون عليه كنوع من الإنتقامك من المشرفين ومن المنظمة التي سمحت بتعرضهم لتلك السلوكيات المسيئة (An and Wang, 2016; Cropanzano and Mitchell, 2005; Masterson et al., 2000)، كما تتسق تلك النتيجة مع نظرية التشغيل الاجتماعي للمعلومات، حيث يميل العاملون إلى التكيف سلوكياً بشكل يلائم السياق الاجتماعي المباشر الذي يقوم المشرفون بصياغته من خلال تصرفاتهم وسلوكياتهم اليومية (إبراهيم وحسانين، ٢٠١٤). وخوفاً من التعرض للعقاب يميل المرؤوسين إلى نقل السلوكيات السلبية العدوانية التي يتعرضون لها من قبل المشرفين إلى أطراف أخرى كزملاء العمل إستناداً إلى نظرية العدوانية المزاحة (Mitchell and Ambrose, 2007).

وفي نفس الإتجاه كشفت النتائج عن وجود علاقة معنوية إيجابية بين الإحترق الوظيفي بأبعاده (الإنهاك العاطفي- تدنى الإنجاز الشخصي - تبدل المشاعر) وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، ويتسق ذلك مع (Ugwu et a., 2017; Smoktunowicz et al., 2015; Ansari et al., 2013; Uchenna, 2013) حيث تشير الأدبيات إلى أن الإحترق الوظيفي يمثل انسحاب طفيف من المنظمة بسبب السلوكيات غير المناسبة التي يتعرض لها العاملين وتؤثر على الصحة النفسية للعاملين ومستوى إنجازهم الشخصي (Peng et al., 2016; Bakker and Costa, 2014)، ودائماً ما يرتبط بالعديد من ردود الفعل السلبية مثل عدم الرضا الوظيفي (Peng et al., 2016; Lu and Gursoy, 2016)، وانخفاض الإلتزام التنظيمي، وزيادة معدلات الغياب ودوران العمل (Lu and Gursoy, 2016).

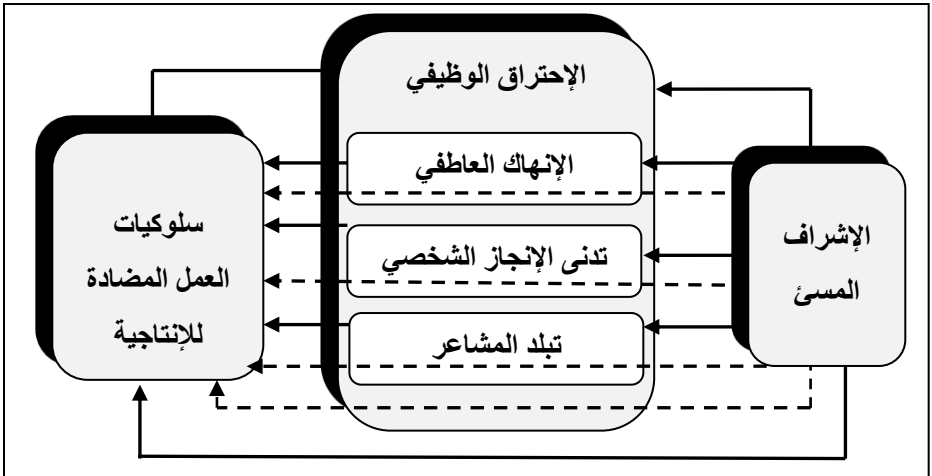
وأخيراً توصلت الدراسة إلى أن الإحترق الوظيفي للعاملين وأبعاده المختلفة (الإنهاك العاطفي - تدنى الإنجاز الشخصي - تبدل المشاعر) تتوسط العلاقة بين الإشراف المسئى وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، مما يعنى أن سلوكيات العاملين المنحرفة والمضادة للإنتاجية فى أشكالها المختلفة كالتهريب والسرقاات وهدار الموارد وغيرها تأتي كرد فعل طبيعي وإستجابة نفسية لما يتعرضون له من سلوكيات وإهانات لفظية وغير لفظية من قبل المشرفين مما يدفعهم وفقاً لنظرية العدوانية المزاحة إلى نقل تلك السلوكيات السلبية إلى زملاء العمل أو العملاء أو المنظمة ذاتها.

وبناء على النتائج السابقة توصي الدراسة بما يلي:

- يجب على المسؤولين بالشركات محل الدراسة تنمية إدراكات المشرفين بالعدالة والسلوكيات الاخلاقية والتطوعية الإيجابية، وذلك حرصاً على أن تظهر فى سلوكياتهم وتصرفاتهم مع العاملين بالشكل الذى يجعل العاملين أكثر إلتزاماً بها وفقاً لنظريتي التعلم الإجتماعي والتشغيل الإجتماعي للمعلومات.
- يفضل إعادة النظر فى سياسة الاجور المتبعة، ووضع نظام يضمن للعاملين جزء من أرباح الشركة مما يجعلهم أكثر حرصاً على ممتلكاتهم و مصالحها.
- يجب على المسؤولين فى الشركات محل الدراسة القضاء على نمط الإشراف المسيء من خلال إستراتيجية عقاب رادعة فعالة تراعي سرعة توقيع العقاب على المشرفين المسيئين مع مراعاة العدالة فى التطبيق لكافة القواعد الحاكمة لضمان فاعلية العقوبة.
- الاهتمام بتدريب المشرفين لأنماط القيادة الإيجابية والتي تراعي العدالة والإنصاف ومصالح العاملين وتحرص على إمتداد أوصل الثقة مع كافة العاملين، بالشكل الذي يجعلهم قدوة ومثال يحتذى به من قبل العاملين فى السلوك الأخلاقي البناء وليس

- للسلوكيات العدوانية الهدامة المعوقة للإنتاجية. بالإضافة إلى ضرورة تضمين السلوكيات الأخلاقية للمشرفين كمعايير للإختيار والتعيين والترقية.
- تهيئة مناخ تنظيمي داعم لمشاركة العاملين وتعزيز الإلتزام التنظيمي والسلوكيات الإيجابية وتحد من إنتشار السلوكيات المنحرفة والهدامة من خلال مراعاة المعايير الأخلاقية ومبادئ الشفافية والعدالة في التعامل مع العاملين، والبعد عن المحسوبية والمحاباة وعدم العدالة سواء في الإجراءات أو المعاملات أو نظم تقييم الأداء.
 - يجب على المسؤولين بالشركات محل الدراسة تبني النمط الأبوي في الإدارة المرتكزة على إقامة شبكة علاقات جيدة مع العاملين في إطار من الإحترام المتبادل والتركيز على قواعد ومعايير العمل في ظل مناخ أخلاقي يرسخ للتقدير والثقة المتبادلة مع العاملين.
 - يجب على المسؤولين في الشركات محل الدراسة اتخاذ الإجراءات الضرورية لتنمية شعور العاملين بتقدير الذات في المنظمة وذلك من خلال إظهار السلوكيات الداعمة والاهتمام بمصالح العاملين وتنمية العلاقات الإيجابية المتبادلة بينهما، ومحاولة إثراء الوظائف التي تتيح لهم الشعور بالجدارة والاستقلال في العمل.
 - في ضوء طبيعة وأغراض الدراسة ونتائج التحليل ودلالاتها، تقدم الدراسة الحالية نموذجاً عملياً (أنظر شكل رقم ٣) يمكن لقادة المؤسسات محل الدراسة الاسترشاد به لمعالجة ظاهرة إنتشار سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بين العاملين بالمؤسسات محل الدراسة.

شكل رقم (٣)



مقترحات لدراسات مستقبلية:

إهتمت الدراسة الحالية بالتعرف على تأثير الإحتراف الوظيفي للعاملين وأبعاده المختلفة (الإنهاك العاطفي - تدنى الإنجاز الشخصي - تبدل المشاعر) على العلاقة بين الإشراف المسئ وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، إلا أنه هناك العديد من القضايا الأخرى، والتي تستحق الدراسة، ومن أهمها:

■ طبقت الدراسة الحالية على شركات صناعة الإلكترونيات، ويتوقع أن إختلاف مجال تطبيقها يمكن أن يؤثر على متغيرات البحث والعلاقة بينها ، لذا يقترح تطبيق الدراسة الحالية على قطاعات خدمية، وشركات عائلية.

■ إهتمت الدراسة الحالية بالتعرف على تأثير الإحتراف الوظيفي للعاملين وأبعاده المختلفة (الإنهاك العاطفي- تدنى الإنجاز الشخصي- تبدل المشاعر) في العلاقة بين الإشراف المسئ وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، حيث تم تناول سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بشكل إجمالي، ولذا تقترح الدراسة الحالية إعادة الدراسة مع قيس سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بشكل أكثر تفصيلاً معتمدة على مقاييس متعددة الأبعاد، حيث يعتقد أن ذلك سوف يساعد في الوصول إلى نماذج أكثر شمولاً وعمقاً.

■ دراسة تأثير أنماط الشخصية ومناخ العمل والحسد والنميمة في مكان العمل على النموذج المقترح بالدراسة الحالية.

■ استخدمت الدراسة الحالية المنهج الكمي لدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة، إلا أن إجراء دراسة كيفية للتعرف على واقع سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية من حيث المحددات و الأبعاد والنتائج في البيئة العربية أمر بالغ الأهمية، وكذلك الحال بالنسبة للمتغيرات الدراسة الأخرى.

■ لم تحظى محددات الإشراف المسئ بإهتمام كبير من قبل الباحثين، ولذا من المهم التعرف على تلك المحددات في بيئات عمل وثقافات مختلفة.

- إجراء دراسة للتعرف على تأثير كل من الإنتقام والكرامة في مكان العمل بالإضافة إلى التعسف والإستقواء في مكان العمل على سلوكيات واتجاهات العاملين في القطاعات الخدمية وغير الخدمية.

مراجع البحث

المراجع العربية:

- إبراهيم، عبد الناصر طه؛ حسانين، أسامة أحمد (٢٠١٤)، تحليل العلاقة بين الاشراف المسيء وعدم التحضر في مكان العمل و اختبار الدور المعدل لتقدير الذات المؤسس في المنظمة في هذه العلاقة : دراسة ميدانية، مجلة البحوث التجارية المعاصرة ، كلية التجارة جامعة سوهاج ، مج. ٢٨ ، ع. ١ ، ص. ٥١-٩٦.
- الأيرو، هادي عبد الوهاب؛ النور، الحمزة مالك (٢٠١٧)، أثر موضع السيطرة وجودة العلاقة في سلوك العمل المنحرف من خلال الثقة في القائد والتمكين النفسي دراسة تطبيقية على العاملين في مستشفيات البصرة الحكومية، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، الأردن، مج. ١٣ ، ع. ٢ ، ص. ٢٠١-٢٣١.
- الكرداوى، مصطفى محمد (٢٠١١) ، التمكين النفسى للعاملين بوصفه متغيراً وسيطاً فى العلاقة بين القيادة التحويلية والإنحرافات السلوكية داخل بيئة العمل الحكومى فى مصر، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد ١٨، عدد ٢ مايو، ص ٢٨٣-٣٢٤.
- الكرداوى، مصطفى محمد(٢٠١٥)، أثر نرجسية المديرين على تبنى مرؤوسيهم للسلوكيات المعوقة للإنتاج، دراسة لدرول بعض المتغيرات الوسيطة، المجلة العربية للعلوم الإدارية، م٢٢، ع٣، ٣٤٩-٣٨٧.
- بازعة، محمود صادق (٢٠٠٨)، بحوث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية، جده، مكتبة خوارزم.
- المرسي، جمال الدين محمد(٢٠٠٠)، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل للقرن الحادى والعشرين، غير مبين مكان النشر والناشر.
- حسانين، أسامة أحمد (٢٠١١)، تحليل العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية : دراسة ميدانية، مجلة البحوث التجارية المعاصرة ، كلية التجارة جامعة سوهاج ، مج. ٢٥ ، ع. ٢ ، ص. ١-٥٢.

- داهش، جمال عبد الحميد (٢٠١٧)، الالتزام التنظيمي بوصفة متغيراً وسيطاً في العلاقة بين سلوك القيادة المدمرة وسلوكيات العمل المعوقة للإنتاج ، *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، الكويت، مجلد، ٢٤، ع ٣، ص ٤٧٥ - ٥١٨.
- زين، شيماء منير على قاسم (٢٠١٢)، محددات الإحباط الوظيفي وآثرها على سلوكيات العاملين السلبية: دراسة تطبيقية على مديريات الخدمات الحكومية بمدينة طنطا، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التجارة - جامعة طنطا.
- عواد، عمرو محمد أحمد (٢٠١٥)، تأثير القيادة الملهمة في السلوكيات المضادة للإنتاجية: دراسة ميدانية، *المجلة العلمية للاقتصاد والإدارة*، كلية التجارة جامعة عين شمس، العدد ٣، ص ٢٧١ - ٢٢٩.
- عويس، ممدوح زكي (٢٠٠٨)، دراسة تحليلية للسلوكيات المناوئة للعمل وبعض العوامل التنظيمية المؤثرة فيها بالتطبيق على مديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية ، *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، كلية التجارة - جامعة المنصورة، المجلد ٣٢، العدد ٢، ص ١ - ٣٠.
- نجم، عبد الحكيم أحمد ربيع؛ عشرى، تامر إبراهيم؛ النجار، حميدة محمد محمد بدوى (٢٠١٥)، أثر القيادة الجديرة بالثقة على سلوكيات العمل المضادة للأداء بالتطبيق على الشركات الصناعية متعددة الجنسيات بالمدن الصناعية بمصر، *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، كلية التجارة جامعة المنصورة، مجلد ٣٩ العدد ٤، ص ٢٨٩ - ٣١٣.

المراجع الأجنبية:

- An, F., & Wang, B. (2016). Abusive Supervision and Counterproductive Work Behavior: Moderating Effect of Negative Affectivity. *Journal of Service Science and Management*, 9 (01), 66.
- Ansan, M. E., Maleki, S., & Mazraeh, S. (2013). An analysis of factors affected on employees' counterproductive work behavior: The moderating role of job burnout and engagement. *Journal of American Science*, 9 (1), 350-359.
- Aryee, S., Z. X. Chen, L. sun and Y.A. Debrah.(2007). Antecedents and outcomes of abusive Supervision: test of a trickle- down model, *Journal of Applied psychology*, 92:191 - 201 .
- Ashforth, B., (1994). Petty tyranny in organizations, *Human relations*, 47; 755- 778.

- Bakker, A. B., & Costa, P. L. (2014). Chronic job burnout and daily functioning: A theoretical analysis. *Burnout Research*, 1(3), 112-119.
- Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85, 349–360.
- Berry, C. M., Ones, D. S., & Sackett, P. R. (2007). Interpersonal deviance, organizational deviance, and their common correlates: A review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92, 410–424.
- Bowling, N. A., & Eschleman, K. J. (2010). Employee personality as a moderator of the relationships between work stressors and counterproductive work behavior. *Journal of occupational health psychology*, 15 (1), 91 .
- Breaux, D. M. (2010). An experimental investigation of abusive supervision as an emotional reaction to injustice. *Unpublished Doctoral Thesis*, The Florida State University.
- Breevaart, K., & de Vries, R. E. (2017). Supervisor's HEXACO personality traits and subordinate perceptions of abusive supervision. *The Leadership Quarterly*, 28 (5), 691–700.
- Bruursema, k.(2004). Leadership style and the link with counterproductive work behavior (CWB); An Investigation using the job-Stress/ CWB model. *Unpublished master Thesis*, University of South Florida.
- Camps, J., Stouten, J., & Euwema, M. (2016). The relation between supervisors' big five personality traits and employees' experiences of abusive supervision. *Frontiers in psychology*, 7 (112).
- Carlson, D., Ferguson, M., Hunter, E., & Whitten, D. (2012). Abusive supervision and work–family conflict: The path through emotional labor and burnout. *The Leadership Quarterly*, 23 (5), 849-859.
- Coccia, C.,(1998). Avoiding a toxic organization, *Nursing Management*, 29 (5), 32- 34.
- Corolina, D.S.,(2010). Correlates of job related burnout in nurse managers working in hospitals, *Ph. D*, Rutgers/ the state university of New Jersey.

- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of management*, 31(6), 874-900.
- Dala, R., (2005). A Meta- Analysis of the Relationship Between organizational Citizenship Behavior and Counterproductive Work Behavior, *Journal of Applied psychology*, 90 (6), 1241 - 1255.
- Decoster, S., Camps, J., & Stouten, J. (2014). The mediating role of LMX between abusive supervision and work behaviors: A replication and extension. *American Journal of Business*, 29(1), 61 -75.
- Decoster, Stijn et al.,(2013). Standing by your Organization: The impact of organizational Identification and abusive Supervision on followers perceived Cohesion and Tendency to Gossip, *Journal of Business Ethics*, 118(3), 623 – 634.
- Eissa, G., & Lester, S. W. (2017). Supervisor role overload and frustration as antecedents of abusive supervision: The moderating role of supervisor personality. *Journal of Organizational Behavior*, 38 (3), 307-326.
- Elangovan, A. R.,& Xie, J.L.(2000). Effects of perceived power of Supervisor on subordinate work attitude, *Leadership and organization Development Journal*, 21 :319 – 328.
- Fernet, C., Chanal, J., & Guay, F. (2017). What fuels the fire: Job-or task-specific motivation (or both)? On the hierarchical and multidimensional nature of teacher motivation in relation to job burnout. *Work & Stress*, 31 (2), 145-163.
- Freudenberger, H. (1974). Staff burnout. *Journal of Social Issues*, 30, 159-165.
- Genly, B. (2016). Safety & Job Burnout: Understanding Complex Contributing Factors. *Professional Safety*, 61 (10), 45.
- Gültaş, İ., & Tüzüner, V. L. (2017). The Effect of Five Factor Personality Traits and Cognitive Ability on Counterproductive Work Behavior. *Istanbul University Journal of the School of Business*, 46(1), 47-61 .
- Henle, C, a., giacalone, r. a, and jurkiewicz, c,l.(2005). The Role of ethical ideology in Workplace deviance. *Journal of business ethics*, 56 (3), 219 – 240.

- Huangfu, G., Lv, F., Sheng, C., & Shi, X. (2017). Effect of workplace environment cleanliness on judgment of counterproductive work behavior. *Social Behavior and Personality an international journal*, 45 (4), 599-604.
- Jianlin Wu, et al., (2016). Abusive Supervision and employee creativity in China: Departmental Identification as mediator and face as moderator, *Leadership & organization Development Journal*, 37(8),1187-1204.
- Kelloway, E. K., Loughlin, C., Barling, J., & Nault, A. (2002). Self-reported counterproductive behaviors and organizational citizenship behaviors: Separate but related constructs. *International journal of Selection and Assessment*, 10 (1-2), 143-151.
- Kim, W. H., Ra, Y. A., Park, J. G., Kwon, B. (2017). Role of burnout on job level, job satisfaction, and task performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 38 (5), 630-645.
- Kowalski, C., Ommen, O., Driller, E., Ernstmann, N., Wirtz, M., Kohler, T., & Pfaff, H. (2010). Burnout in nurses: The relationship between social capital in hospitals and emotional exhaustion. *Journal of Clinical Nursing*, 19, 1654-1663.
- Labrague, L. J., McEnroe-Petitte, D. M., Gloe, D., Tsaras, K., Arteche, D. L., & Maldia, F. (2017). Organizational politics, nurses' stress, burnout levels, turnover intention and job satisfaction. *International nursing review*, 64 (1), 109-116.
- Lambert, E., Hogan, N., Barton-Bellessa, S., & Jiang, S. (2012). Examining the relationship between supervisor and management trust and job burnout among correctional staff. *Criminal Justice and Behavior*, 39(7), 938-957.
- Li, X., Qian, J., Han, Z. R., & Jin, Z. (2016). Coping with abusive supervision: the neutralizing effects of perceived organizational support and political skill on employees' burnout. *Current Psychology*, 35 (1), 77-82.
- Lin, S. H. J., & Johnson, R. E. (2017). Opposing Affective and Cognitive Effects of Prevention Focus on Counterproductive Work Behavior. *Journal of Business and Psychology*, 1-14.
- Litzky, B. E., Eddleston, K. A., & Kidder, D. L. (2006). The good, the bad, and the misguided: How managers inadvertently encourage

- deviant behaviors. *The Academy of Management Perspectives*, 20 (1), 91-103.
- Lu, A. C. C., & Gursoy, D. (2016). Impact of job burnout on satisfaction and turnover intention: do generational differences matter? , *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 40 (2), 210-235.
 - Martinko, M. J., Harvey, P., Brees, J. R., & Mackey, J. (2013). A review of abusive supervision research. *Journal of Organizational Behavior*, 34, S120–S137
 - Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of organizational behavior*, 2(2), 99-113.
 - Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management journal*, 43 (4), 738-748.
 - Melinda L. Scheuer, M.S., M.A.,(2010). A climate for workplace Aggression: the influence of Abusive supervision, organizational factor, and subordinate predispositions, department of psychology, Northern Illinois university, Christopher p. Parker, Director.
 - Mitchell, M. S., & Ambrose, M. L. (2007). Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs. *Journal of Applied Psychology*, 92 (4), 1159.
 - Nafari, N., Darbin, M. and Khalili, M. (2013). The study of the effect of organizational justice on anti productive behavior of the staff national Iranian Company, *Life science Journal*, 10, 587- 592.
 - Paul, R. J. (2011). Measuring dimensions of burnout buffers among psychologists: An exploratory factor analytic, multitrait-multimethod study (Doctoral dissertation, Texas Woman's University).
 - Peng, J., Li, D., Zhang, Z., Tian, Y., Miao, D., Xiao, W., & Zhang, J. (2016). How can core self-evaluations influence job burnout? The key roles of organizational commitment and job satisfaction. *Journal of health psychology*, 21(1), 50-59.
 - Penney, L. M., Hunter, E. M., & Perry, S. J. (2011). Personality and counterproductive work behaviour: Using conservation of resources theory to narrow the profile of deviant employees. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84 (1), 58-77.

- Rader, Martha Milan., (2015). Effects of Authentic Leadership on Job Satisfaction and Younger Worker Turnover Intentions Title of your Document, PHD, Dissertation, the Chicago School of professional Psychology.
- Robison, s. h. and Bennett, r.j.(1995). A typology of deviant workplace behavior: A multiple – level model of empowerment, performance and satisfaction, *Academy of management Journal*, 47; 332- 350.
- Scheuer, M. L. (2013). Linking abusive supervision to engagement and burnout: An application of the differentiated job demands-resource model, *Doctoral dissertation*, Northern Illinois University.
- Shaukat, R., Yousaf, A., Sanders, K., (2017). Examining the linkages between relationship conflict, performance and turnover intentions: Role of job burnout as a mediator. *International Journal of Conflict Management*, 28 (1), 4-23.
- Shoss, M. K., Jundt, D. K., Kobler, A., & Reynolds, C. (2016). Doing bad to feel better? An investigation of within-and between-person perceptions of counterproductive work behavior as a coping tactic. *Journal of Business Ethics*, 137 (3), 571 -587.
- Smith, E.R., Mackie, D.M. and Claypool, H.M., 2014. Social psychology. Psychology Press.
- Smoktunowicz, E., Baka, L., Cieslak, R., Nichols, C. F., Benight, C. C., & Luszczynska, A. (2015). Explaining counterproductive work behaviors among police officers: the indirect effects of job demands are mediated by job burnout and moderated by job control and social support. *Human Performance*, 28 (4), 332-350.
- Spector, P. E. (2011). The relationship of personality to counterproductive work behavior (CWB): An integration of perspectives. *Human Resource Management Review*, 21(4), 342-352.
- 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.
- Than, S., Bennett, R.J., Mitchell, M.s., & Marrs, M.B.(2009). How management style moderates the Relationship between abusive

- supervision and Workplace deviance: An uncertainty management theory perspective. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108, 79 – 92.
- Uchenna, C. O. (2013). Counterproductive Work Behavior among Employees in Emotionally Demanding Jobs: The Roles of Perceived Organizational Support, Job Burnout, and Age. *Nigerian Journal of Applied Behavioral Sciences*, 1, 105-114.
 - Ugwu, L. I., Enwereuzor, I. K., Fimber, U. S., & Ugwu, D. I. (2017). Nurses' burnout and counterproductive work behavior in a Nigerian sample: The moderating role of emotional intelligence. *International Journal of Africa Nursing Sciences*, 7, 106 -113.
 - Wei, F., & Si, S. (2013). Tit for tat? Abusive supervision and counterproductive work behaviors: The moderating effects of locus of control and perceived mobility. *Asia Pacific Journal of Management*, 30 (1), 281–296.
 - Wu, M., Sun, X., Zhang, D., Wang, C. (2016). Moderated mediation model of relationship between perceived organizational justice and counterproductive work behavior. *Journal of Chinese Human Resource Management*, 7 (2), 64-81 .
 - Xu, X., Yu, F., & Shi, J. (2010,). Personality and abusive supervision: A study on leadership in the healthcare industry in China. In *Biomedical Engineering and Informatics (BMEI), 2010 3rd International Conference on*, 6, 2489-2493.
 - Yagil, D. (2006). The relationship of abusive and supportive workplace supervision to employee burnout and upward influence tactics. *Journal of emotional abuse*, 6 (1), 49 - 65.
 - Yen, Tran Quang, et al.,(2013). The Impact of prevalent Destructive Leadership Behavior on Subordinate Employees in a Firm; *American Journal of Industrial and Business Management*, 3,595- 600.
 - Yin, N. (2017). The Effect of Job Engagement on Job Burnout and Job Performance: The Moderating Effect of Organizational Justice. *International Journal of Business and Management*, 12 (5), 177.
 - Zhang, R., Redfern, K., Newman, M. A., & Ferreira-Meyers, K. (2016). If You Are Emotionally Intelligent: The effects of customer-related social stressors on counterproductive work behavior for front-line service employees. *International Journal of Selection and Assessment*, 24 (3), 260-271 .