



الدور الوسيط للتهكم التنظيمي في العلاقة بين التحدث السلبي عن زملاء العمل وسلوكيات الانسحاب النفسي: الرقابة الذاتية كمتغير معدل: دراسة تطبيقية على العاملين بالوحدات المحلية بمركز مدينة المنصورة

إعداد

د. محمد السعيد عبد الغفار

مدرس إدارة الأعمال بالمعهد العالي للدراسات النوعية

والحاسب الآلي برأس البر

E-mail: m-elsaeed@rbi.edu.eg

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية

كلية التجارة - جامعة دمياط

المجلد الثاني - العدد الثاني - الجزء الثالث - يوليو ٢٠٢١

التوثيق المقترح وفقا لنظام APA:

عبد الغفار، محمد السعيد (٢٠٢١). الدور الوسيط للتهكم التنظيمي في العلاقة بين التحدث السلبي عن زملاء العمل وسلوكيات الانسحاب النفسي: الرقابة الذاتية كممتغير معدل: دراسة تطبيقية على العاملين بالوحدات المحلية بمركز مدينة المنصورة. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، ٢(٢) ج٣، ٣١٠-٣٧٧.

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

الدور الوسيط للتهكم التنظيمي في العلاقة بين التحدث السلبي عن زملاء العمل وسلوكيات الانسحاب النفسي: الرقابة الذاتية كمتغير معدل: دراسة تطبيقية على العاملين بالوحدات المحلية بمركز مدينة المنصورة

د. محمد السعيد عبد الغفار

الملخص:

يهدف البحث إلى التعرف على التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للتحدث السلبي عن زملاء العمل على سلوكيات الانسحاب النفسي، وذلك بتوسيط التهكم التنظيمي (المعرفي، العاطفي، السلوكي) وذلك بالتطبيق على العاملين بالوحدات المحلية بمركز مدينة المنصورة، وتم استخدام المنهج الاستنباطي، وذلك على عينة قوامها (٢٩٦) مفردة، بمعدل استجابة قدرها (٨٦%)، وتوصلت النتائج الإحصائية إلى: وجود تأثير معنوي مباشر وإيجابي للتحدث عن الزملاء بشكل سلبي على التهكم التنظيمي، وكذلك وجود تأثير معنوي إيجابي للتهكم التنظيمي بأبعاده المختلفة على سلوكيات الانسحاب النفسي، وأيضاً وجود تأثير معنوي وإيجابي للتحدث السلبي عن زملاء العمل وسلوكيات الانسحاب النفسي، ووجود تأثير معنوي غير مباشر للتحدث السلبي عن زملاء العمل على سلوكيات الانسحاب النفسي بتوسيط التهكم التنظيمي، كما أنه يوجد دور معدل للرقابة الذاتية على العلاقة بين التحدث السلبي عن الزملاء والتهكم التنظيمي المعرفي والسلوكي فقط، وأوصت الدراسة أنه يجب على المديرين تعزيز الثقة بين الزملاء من خلال عقد الندوات والدورات التي تحت على الجانب الأخلاقي داخل محيط العمل، كما يجب على المديرين وضع العقوبات التي تقلل من السلوكيات السلبية داخل محيط العمل.

الكلمات الافتتاحية Key Words:

التحدث السلبي عن زملاء العمل، التهكم التنظيمي، الانسحاب النفسي، الرقابة الذاتية.

مقدمة Introduction:

توجد العديد من الأهداف التنظيمية التي يصعب تحقيقها في ظل العلاقات الرسمية التي يتم وضعها من جانب المنظمة الأمر الذي قد يؤدي إلى الاعتماد على العلاقات غير الرسمية بين العاملين من أجل تحقيق تلك الأهداف (Ellwardt et al., 2012)، وإحدى هذه السلوكيات التي تدعم العلاقات غير الرسمية بين زملاء العمل هي التحدث عن الآخرين (Kim et al., 2019; Tian et al., 2019; Dunbar, 2004; Ellwardt et al., 2012)، حيث إنه عادة ما يجذب الأفراد إلى الحديث عن الموضوعات التي لا تنتمي إلى عملهم الحالي (Tassiello, 2018)، وقد أثبتت الأبحاث السابقة أن ما بين ٦٠-٦٦% من المحادثات التي تتم بين الأفراد بشكل عام تكون حول أحد الموضوعات الاجتماعية المتعلقة بأشخاص غير موجودين بينما ١٤% من المحادثات التي تتم بين الموظفين داخل محيط العمل هي في حقيقة الأمر تتعلق بالتحدث عن الزملاء (Wert & Salovey, 2004; Kuo et al., 2015).

يُعتبر التحدث عن الزملاء داخل محيط العمل Workplace Gossip أحد الموضوعات الحديثة نسبيًا في مجال السلوك التنظيمي (Kuo et al., 2015 ; Kuo et al., 2018)، الأمر الذي أدى إلى اهتمام العديد من الباحثين به كأحد المجالات المهمة التي تعبر عن توافر المعايير الأخلاقية داخل محيط العمل (Wu et al., 2018)، حيث إن التحدث عن زملاء العمل لا يشترط أن يتم بصورة سلبية فحسب بل ربما يتم أيضًا بشكل إيجابي، مما يعني أنه ليس كل ما يتحدث به زملاء العمل عن زملائهم غير الموجودين له نتائج سلبية (Kuo et al., 2013)، وقد دعمت الأبحاث الحديثة هذا الرأي (Brady et al., 2017).

وعلى الرغم من أن هذا السلوك يُعد بمثابة العنصر الرئيس للسلوك الاجتماعي الذي يمارسه معظم العاملين في المنظمة من خلال الاستماع أو المساهمة بالرأي سواء بشكل إيجابي أو سلبي (Tassiello, 2018; Chang et al., 2013)؛ إلا إنه لا يوجد اهتمام كاف من جانب الباحثين في التعرف على التأثيرات الناتجة عنه ومنها التهكم التنظيمي (Kuo et al., 2015).

يُعتبر التهكم التنظيمي Organizational Cynicism أحد السلوكيات السلبية التي تعبر عن عدم الرضا من جانب العاملين تجاه المنظمة التي يعملون بها؛ مما يؤدي إلى احتمال حدوث العديد من النتائج السلبية والتي منها: انخفاض الالتزام التنظيمي، وانخفاض الأداء الوظيفي للعاملين، وكذلك التسكع أثناء أداء العمل، وظهور سلوكيات الانسحاب الوظيفي من جانب العاملين (Durrah, 2019; Nafei & Kaif, 2013; Simha et al., 2014)؛ وذلك نتيجة انخفاض الشعور بالفخر لدى المنظمة التي يعمل بها (Durrah et al., 2019).

تمثل سلوكيات الانسحاب مجموعة من الطرق التي يتبعها الموظف غير الراضي عن طبيعة العمل، وعن المواقف التي تحدث داخل بيئة المنظمة (Koslowsky & Krausz, 2002)، وتتمثل هذه السلوكيات في العديد من المظاهر مثل التغيب عن العمل، أو ارتفاع معدلات الدوران للعاملين (Carmeli, 2005)، بالإضافة إلى سوء علاقات العمل وظهور مشاعر الكراهية بين العاملين حول المنظمة (Sagie et al., 2002)، الأمر الذي يعني أن سلوكيات الانسحاب قد تتمثل في جوانب جسدية من خلال ترك الموظف للعمل، أو من خلال جوانب نفسية متمثلة في انقطاع العلاقات الاجتماعية بين العاملين وظهور مشاعر الكراهية تجاه بعضهم البعض، وكذلك تجاه المنظمة التي يعملون بها؛ مما يكون له انعكاس سلبي على الأداء التنظيمي بشكل عام، كما أن سلوكيات الانسحاب تساهم في ظهور ما يعرف بالخلل التنظيمي، والذي قد يكون بسبب عدم شعور العاملين بالأمان الوظيفي (Dekker & Schaufeli, 1995).

ومن ناحية أخرى فإن ظاهرة التحدث السلبي عن زملاء العمل قد تؤدي إلى ظهور العديد من النتائج السلبية التي تؤثر على أداء المنظمة بشكل عام، ومنها انخفاض سلوكيات المواطنة التنظيمية (Xie et al., 2019)، وكذلك ظهور التهكم التنظيمي (Kuo et al., 2013)، كما أنها قد تؤدي أيضًا إلى ظهور العديد من سلوكيات الانسحاب لدى العاملين، خاصة الانسحاب النفسي الذي يظهر في حالة عدم قدرة الموظف على ترك وظيفته.

في ضوء ما سبق، فقد تم تصميم هذا البحث عبر مجموعة من الخطوات البحثية التي تتمثل في: الدراسات السابقة وإعداد فروض البحث، ثم يليها تصميم البحث، وبعد ذلك شرح المنهجية المستخدمة في إعداد هذا البحث، ثم عرض النتائج المستخرجة من التحليل الإحصائي

والسعي نحو مناقشتها بشكل علمي، ثم وضع مجموعة من التوصيات التي تخدم المجتمع محل التطبيق، وذلك على النحو التالي:

١- الإطار النظري والفروض ونموذج البحث Theoretical Framework، hypotheses and research model

في هذه النقطة نقوم بعرض الإطار النظري الذي من خلاله يمكن صياغة فروض البحث، وذلك من خلال تقسيمه حسب العلاقة بين المتغيرات، على النحو التالي:

١/١: العلاقة بين التحدث عن الزملاء بشكل سلبي في مكان العمل والتهكم التنظيمي:

تعتبر سلوكيات التحدث عن الزملاء من ضمن السلوكيات الشائعة في العديد من البيئات الاجتماعية والتنظيمية المختلفة ، وذلك لأن معظم الأفراد يجوبون التحدث عن الآخرين (Wittek & Wielers,1998)؛ إلا أنه توجد ندرة في الدراسات التنظيمية والإدارية حول دراسة هذه الظاهرة داخل مواقع العمل (Ferrari,2015 ; Michelson et al.,2010 ; Kniffin & Wilson,2005) ، الأمر الذي يجعلنا نقوم بمحاولة التعرف على التأثيرات التي يمكن أن تحدث في حالة انتشارها بين العاملين ، وذلك لأنها تعتبر بمثابة جرس الانتباه للمديرين للتعرف على المشاكل المحتمل حدوثها مثل الصراعات داخل محيط العمل، وانعدام الثقة بين العاملين والمنظمة التي يعملون بها (Grosser et al.,2012) .

على الرغم من أن Grosser et al.(2012) يرى عدم وجود تعريف محدد للتحدث عن الآخرين ؛ إلا أنه بمراجعة الأدبيات وجدنا أن معظم الباحثين يركزون على أن التحدث عن الآخرين داخل محيط العمل تُعرف بالعملية القائمة على الحوار المتبادل بين طرفين كحد أدنى حول أشخاص غير موجودين (Ellwardt et al.,2012 ; Kuo et al.,2015 ; Gosser et al.,2012) ، من خلال تبادل معلومات شخصية وآراء حولهم (DiFonzo & Bordia ,2007) ، وذلك إما بصورة إيجابية أو سلبية (Kurland & Pelled ,2000 ; Gosser et al.,2012 ; Kniffin & Wilson,2005) ، فليس كل ما يتحدث به الآخرون عن زملائهم يتم بصورة سلبية (Noon & Delbridge,1993) ، حيث يرى (Alshehre (2017 أنه يمكن الاستفادة من هذه الحوارات غير الرسمية بين العاملين في توطيد العلاقات بينهم وزيادة مستوى الثقة بينهم، بالإضافة إلى إمكانية مشاركة الأفكار التي يمكن أن تحسن من العمل بدلاً من مشاركة الشائعات السلبية التي تضعف روح التعامل بين الأفراد؛ مما ينعكس سلباً على أدائهم داخل بيئة العمل .

مما سبق، نجد أن معظم الباحثين يتفقون أن التحدث عن زملاء العمل يمكن أن يحتوي على أربعة عناصر رئيسية هي:

- ١- التحدث يكون ناتجاً عن العلاقات غير الرسمية وليست العلاقات الرسمية (Ye et al.,2019).
- ٢- إن التحدث عن الآخرين يكون في صورة إيجابية أو سلبية (Foster,2004)، ومثال ذلك التحدث عن الزملاء الذين تتم ترقيتهم لوظيفة أعلى أو التحدث عن الزملاء بشكل سلبي مثل عدم تعاونهم مع الآخرين في مكان العمل (Ye et al.,2019).
- ٣- أن معظم الأفراد يميلون إلى الاستماع للأقوال السلبية عن الآخرين مقارنة بغيرها من الأقوال الإيجابية؛ وذلك لأن الحديث بشكل سلبي عادة ما يميل إلى بعض المعلومات

السرية التي تكون غير متاحة عن الشخص مما يجعلهم أكثر انتباهاً لاستماعها عنه (Ye et al., 2019).

٤- عادة ما يكون الحوار بين الزملاء حول أشخاص غير موجودين فعلياً وتربطهم علاقات عمل، وذلك من أجل توطيد العلاقات الاجتماعية بشكل غير رسمي بين المتحدثين (Kim et al., 2019).

إن سلوكيات التحدث عن زملاء العمل بشكل سلبي تؤدي إلى انخفاض المعايير الأخلاقية، وكذلك سوء العلاقات الاجتماعية بين الزملاء بالشكل الذي يساهم في التأثير على سمعة المنظمة بشكل سلبي (Kuo et al., 2013)؛ وذلك لأنها تؤثر على مشاعر العاملين (Ye et al., 2019)، حيث إنه قد يكون التحدث بشكل عام حول أحد الزملاء من خلال بعض القضايا المرتبطة به شخصياً مثل: المشاكل الأسرية والشخصية، أو التكاثر عن أداء المهام الوظيفية.. إلخ من الأحاديث غير الأخلاقية التي قد تثير مناخاً عدائياً بين العاملين داخل محيط العمل (Kuo et al., 2013)، ولذا فإنه وفقاً لنظرية الإدراك الاجتماعي Social Cognitive Theory فإنه عندما يدرك الأفراد النتائج المترتبة على سلوك معين فإن ذلك سوف يجعلهم يتذكرون هذه النتائج دائماً عندما يتصرفون في المرات اللاحقة (Bandura, 1989; Pajares et al., 2009)؛ خاصة وإن تعلق الأمر بالأداء الوظيفي، حيث يرى (Kuo et al., 2013) أن الكلمات السلبية تجعل العاملين يمارسون مهامهم الوظيفية بشكل ضعيف، في حين يرى كل من (Grosser et al., 2010); (Michelson, 2010) أن التحدث عن الزملاء بشكل سلبي سوف يساهم في انخفاض إنتاجيتهم، وكذلك انخفاض الروح المعنوية بينهم، وأيضاً ارتفاع معدلات دوران العمل، حيث إن - وفقاً لنظرية التبادل الاجتماعي - الموظف عندما يشعر بالضغط داخل محيط العمل، وتعرضه لمجموعة من الكلمات غير المرغوبة؛ فإنه قد يترك الوضع الحالي تجنباً للرد على الآخرين بشكل غير لائق، فشعوره بالإحراج ومس كرامته قد يؤديان إلى رفض ذلك الكلام السلبي، ومثل هذه الضغوط النفسية تؤثر حتماً على معدلات أدائه الوظيفي (Ming et al., 2016)؛ مما يؤدي ذلك إلى إحداث ضرر بالمنظمة (Grosser et al., 2010)، بالإضافة إلى أنه في حالة إذا كان الحوار يتعلق بطبيعة العمل الذي يقوم به زميل معين - فإن ذلك يشعره بالتهكم التنظيمي (Kuo et al., 2015)، مما يجعل بعض العاملين يأخذون مواقف سلبية تجاه المنظمة التي يعملون بها (Yıldız & Şaylıkay, 2014)، حيث إن العاملين كثيراً ما يشعرون بالتهكم التنظيمي في حالة إذا كانت البيئة التنظيمية تتسم بوجود مجموعة من السلوكيات السلبية (Chiaburu et al., 2013)، التي تؤدي إلى شعور العاملين بالاعتزاز التنظيمي (Polatcan & Titrek, 2014)، وبالتبعية انخفاض سلوكيات المواطنة التنظيمية (Çmar et al., 2014)، وانتشار السلوكيات المضادة للمنظمة بشكل مستمر (Simha et al., 2014)، بالإضافة إلى انتشار الإحباط الوظيفي الذي يؤدي إلى وجود مناخ عدائي داخل محيط العمل (Bashir & Nasir, 2013).

وحيث إن التحدث عن زملاء العمل بشكل سلبي قد يتم من خلال انتشار الشائعات داخل العمل (Xie et al., 2019)، فإننا نتوقع احتمالية وجود علاقة بين الشعور بالتهكم التنظيمي ومثل هذه السلوكيات السلبية، ويرجع ذلك للأسباب التالية:

١- أن الكلمات السلبية التي تدور حول زملاء العمل غالباً ما تؤثر على سمعتهم (Foster, 2004).

- ٢- انتشار الكلمات السلبية بين زملاء العمل يساهم في الحد من النجاح للموظف بالإضافة إلى التأثير على حالته النفسية التي يحتاجها للانتماء لجماعات العمل (Ellwardt et al.,2012).
- ٣- انتشار الكلمات السلبية تجاه زملاء العمل يجعلهم يشعرون بالكراهية تجاه المنظمة التي يعملون بها وبالتالي الشعور بالاغتراب الوظيفي؛ الذي يجعلهم منعزلين عن زملاء العمل (Kuo et al.,2015).
- ٤- انتشار السلوكيات السلبية داخل محيط العمل والتي منها التحدث عن الزملاء بشكل غير أخلاقي؛ قد يؤدي إلى انخفاض الدعم من جانب العاملين للمنظمة نتيجة شعورهم بالمناخ التنظيمي السيء، مما ينعكس بشكل سلبي على مشاعرهم تجاه المنظمة، وتظهر سلوكيات الانحراف التي تهدد المنظمة (Chang et al.,2013).

مما سبق، يمكن صياغة الفرض التالي:

الفرض الأول: يوجد تأثير معنوي للتحدث عن الزملاء بشكل سلبي على التهكم التنظيمي (المعرفي، العاطفي، السلوكي) بالوحدات المحلية محل التطبيق.

٢/١: العلاقة بين التهكم التنظيمي وسلوكيات الانسحاب النفسي:

على الرغم من أن ظاهرة التهكم التنظيمي قديمة نسبياً؛ إلا إنه يوجد اهتمام نسبي من جانب العديد من الباحثين في مجال السلوك التنظيمي حول دراسة هذه الظاهرة في السنوات الأخيرة (Kökalan,2019 ; Durrah et al.,2019)، وذلك لارتباطها بالعديد من المشكلات التي قد تحدث داخل محيط العمل (Maslach & Leiter,2008)، فعندما يدرك العاملون عدم توافر العدالة، والنزاهة، والمصادقية وغيرها من الجوانب السلبية داخل محيط العمل؛ فإنه يتشكل لديهم سلوكيات التهكم التنظيمي التي تعبر عن عدم رضاهم عن المنظمة التي يعملون بها (Kuo et al.,2013 ; Çınar et al.,2014 ; Durrah et al.,2019)، الأمر الذي دعي البعض أن يُعرّف التهكم التنظيمي بأنه: تلك المواقف السلبية التي يحملها المرؤوس تجاه المنظمة التي يعمل بها نتيجة عدة عناصر وهي: الاعتقاد بعدم توافر النزاهة، الاعتقاد بوجود اتجاهات سلبية نحو المنظمة، انتشار السلوكيات المضادة التي تتوافق مع هذه المعتقدات (Çınar et al.,1998;Dean et al.,2012;Neves ,2014; al.)، انخفاض مستوى الأداء التنظيمي (Kökalan,2019)، انخفاض الرضا الوظيفي (Kwantes & Bond,2019)، وهناك من يصف التهكم التنظيمي بأبسط صورة على أنه: عدم الثقة في الإدارة (Abubakar et al.,2017)، الأمر يؤثر سلباً على علاقات العمل (Jiang et al.,2019)، حيث إن أكثر العوامل التي تؤثر على أداء العاملين هو مدى شعورهم بتوفير الدعم التنظيمي من عدمه (Ye et al.,2019).

يتفق هذا البحث مع Dean et al.,(1998); METE ,(2013); Yıldız & Şaylıkay,(2014); Kwantes & Bond ,(2019) بأن التهكم التنظيمي يتكون من ثلاثة أبعاد هي: التهكم المعرفي، التهكم العاطفي، التهكم السلوكي.

إن التهكم المعرفي Cognitive Cynicism هو الاعتقاد بأن المنظمة تفتقد إلى الصدق والشفافية (Nafei&Kaif,2013)، الأمر الذي يعني انتشار السلوكيات السلبية مثل الكذب والخداع داخل المنظمة، بالإضافة إلى عدم اتباع القواعد والمبادئ التنظيمية (Yıldız &

(Şaylıkay, 2014)، مما يجعلنا نرى أن ذلك المفهوم يحدث في حالة تكوين الجانب المعرفي لدى المتكلمين حول المنظمة التي يعملون بها؛ نتيجة غياب الثقافة الأخلاقية داخل محيط العمل، والسعي نحو تحقيق المصالح الذاتية للمنظمة، أو للعاملين بها من خلال استخدام العديد من الأساليب غير الأخلاقية مثل عدم الصدق، وغياب النزاهة، الأمر الذي قد ينعكس على الحالة النفسية للمتكلمين ويجعلهم يفكرون في ترك العمل أو الانسحاب نفسياً.

بينما يعرف التهكم العاطفي Affective Cynicism بأنه تلك المشاعر السلبية التي يقوم بها المتكلمون تجاه المنظمة التي يعملون بها مثل التحول لشخص صعب المراس Trouble وإثارة الغضب لديه، وعدم احترام المنظمة وكرهيتها، وظهور مشاعر الإحباط الوظيفي (Kökalan, 2019; Sak, 2018; Yıldız & Şaylıkay, 2014; METE, 2013)، وذلك عندما يشعرون أن توقعاتهم بشأن توافر العدالة والمصادقية والميثاق الأخلاقي في التعامل داخل المنظمة ليس بالدرجة المرغوب فيها (Naus, 2007).

وفيما يتعلق بالبعد الأخير من أبعاد التهكم التنظيمي فيتمثل في التهكم السلوكي Behavioral Cynicism والذي يعني وجود رغبة من جانب المتكلمين في القيام بالعديد من السلوكيات السلبية تجاه المنظمة التي يعملون بها مثل الانتقاد الحاد للمنظمة، والتحدث بعبارات سلبية عنها؛ نتيجة شعورهم بعدم توافر العدالة، والمصادقية (Dean, 1998).

إن أبعاد التهكم التنظيمي في رأينا هي مراحل متتالية، فالعاملون بالمنظمة عندما تتكون لديهم معرفة حول عدم توافر المعايير الأخلاقية أو غياب العدالة التنظيمية - فإن ذلك قد يُشكل لديهم شعوراً سلبياً تجاه المنظمة، وبالتبعية القيام بالسلوكيات السلبية التي يصاحبها نتائج مماثلة تعود على المنظمة، مثل انخفاض الرضا الوظيفي، وانخفاض أداء العاملين (Fernández et al., 2018)، وانتشار سلوكيات الصراع التنظيمي (Nair & Kamalanabhan, 2010)، والاحتراق الوظيفي job burnout (Sak, 2018)، الأمر الذي يؤدي إلى الانسحاب الوظيفي للعاملين (Brandes & Das, 2006).

يعتبر سلوك الانسحاب من أكثر السلوكيات التي تعبر عن عدم الارتباط الوظيفي (Abubakar et al., 2017)، حيث يقصد به مجموعة السلوكيات السلبية التي يمارسها العاملون داخل محيط العمل مثل التأخر عن مواعيد العمل أو الغياب عن العمل أو النية في ترك العمل (Lishchinsky & Zohar, 2011)، ومثل هذه السلوكيات قد تكون مؤقتة ولكن هناك أشكالاً أخرى أكثر صعوبة داخل محيط العمل نتيجة عدم قدرة الموظف على ترك الوظيفة مثل الشعور بالانسحاب النفسي، وظهور مشاعر الإحباط الوظيفي، الذي قد تجعله يضر بالمنظمة من خلال عدم القدرة على التركيز في أداء المهام الوظيفية، أو القيام بالسلوكيات العدوانية مع الآخرين (Koslowsky & Krausz, 2002).

باختصار، فإن شعور العاملين بغياب العدالة وعدم المصادقية في التعامل، بالإضافة إلى عدم توفير الدعم التنظيمي - يفقد لديهم روح الحماس نحو خدمة مكان العمل؛ نتيجة فقدانهم الثقة في الإدارة، وبالتبعية فإن مشاعرهم تجاه المنظمة ستكون سلبية مما يجعلهم يتكلمون عليها، ويزيدون من سلوكيات الانسحاب النفسي لديهم.

مما سبق، يمكن صياغة الفرض التالي:
الفرض الثاني: يوجد تأثير معنوي للتهكم التنظيمي (المعرفي، العاطفي، السلوكي) على سلوكيات الانسحاب النفسي بالوحدات المحلية محل التطبيق.
٣/١: العلاقة بين التحدث عن الزملاء بشكل سلبي وسلوكيات الانسحاب النفسي:

يعتبر التحدث عن الآخرين جزء رئيس من الحياة الشخصية، أو التنظيمية (Tassiello et al., 2018)، وأخطر أنواع التحدث هي تلك العبارات السلبية التي تؤثر على الاستجابة للعمل، ومن ثم على معدلات الأداء الوظيفي (Babalola et al., 2019)، الأمر الذي يؤثر على مشاعر العاملين بشكل سلبي (Wu, 2018; Tian et al., 2019)، ويقلل من سلوكيات المواطنة التنظيمية (Kong, 2018)، بالإضافة إلى انخفاض الدوافع نحو القيام بأداء المهام الوظيفية؛ مما ينعكس على أداء المنظمة بشكل عام (Ye et al., 2019)، نتيجة لأن هذه السلوكيات السلبية تؤدي إلى حدوث الخلل التنظيمي (Georganta et al., 2014)، بالإضافة إلى ضعف علاقات العمل التي تؤثر بالتبعية على معدلات الغياب، وكذلك معدلات دوران العمل (VUUREN et al., 2005)، لأن هذه السلوكيات جديرة أن تشعر العاملين بالإحباط الوظيفي، وتقتل لديهم روح الانتماء للعمل (Ellwardt et al., 2012)، وبالتبعية انخفاض الرضا الوظيفي الذي يقلل من مستويات الثقة والإنتاجية لديهم (Difonzo & Bordia, 2007)، وذلك لأن تكرار السلوكيات السلبية يُسفر عن العديد من سلوكيات الانسحاب (Menzer et al., 2007; Difonzo & Bordia, 2012)، حيث إن سلوكيات الانسحاب تعتبر من السلوكيات التي يقوم بها العاملون لتخفيف حدة التوتر لديهم نتيجة شعورهم بوجود خلل داخل بيئة العمل (Koslowsky & Krausz, 2002).

في ضوء ما سبق، يتوقع الباحث ظهور العديد من سلوكيات الانسحاب وخاصة الانسحاب النفسي لدي العاملين في حالة التحدث عنهم بشكل غير لائق؛ مما يؤدي إلى صياغة الفرض التالي:

الفرض الثالث: يوجد تأثير معنوي للتحدث عن الزملاء بشكل سلبي على سلوكيات الانسحاب النفسي بالوحدات المحلية محل التطبيق.

٤/١: العلاقة بين التحدث عن الزملاء بشكل سلبي وسلوكيات الانسحاب النفسي بتوسيط التهكم التنظيمي:

عادة ما يحتاج العاملون أثناء قيامهم بالمهام الوظيفية إلى وجود علاقات تدعم الاحتياجات الاجتماعية أو النفسية لديهم (Kuo et al., 2015)، ولكن في حالة ظهور السلوكيات السلبية فإن ذلك يسفر عن وجود التهكم التنظيمي (Çımar et al., 2014; Neves, 2012)، ومن البديهي أن أحد السلوكيات السلبية الخطيرة داخل محيط العمل هي التحدث عن الزملاء بشكل غير لائق، وعلى الرغم من عدم كثرة الدراسات السابقة التي تناولت العلاقات المباشرة بين المتغيرات؛ إلا إنه توجد دراسات توصلت إلى وجود تأثير للتحدث عن زملاء العمل والتهكم التنظيمي ومن هذه الدراسات (Kuo et al., 2013; Kuo et al., 2015)، كما أن نتائج الدراسات السابقة توصلت إلى وجود تأثير للتهكم التنظيمي على سلوكيات الانسحاب النفسي ومن هذه الدراسات (Abubakar et al., 2017; Aslam et al., 2016)، وأخيراً توصلت دراسة (Menzer et al., 2012) إلى أن التحدث عن الآخرين يؤدي إلى شعورهم بالانسحاب، ونظراً لأن الدراسات السابقة لم تتناول العلاقات غير المباشرة بين المتغيرات، فإنه يمكن صياغة الفرض التالي:

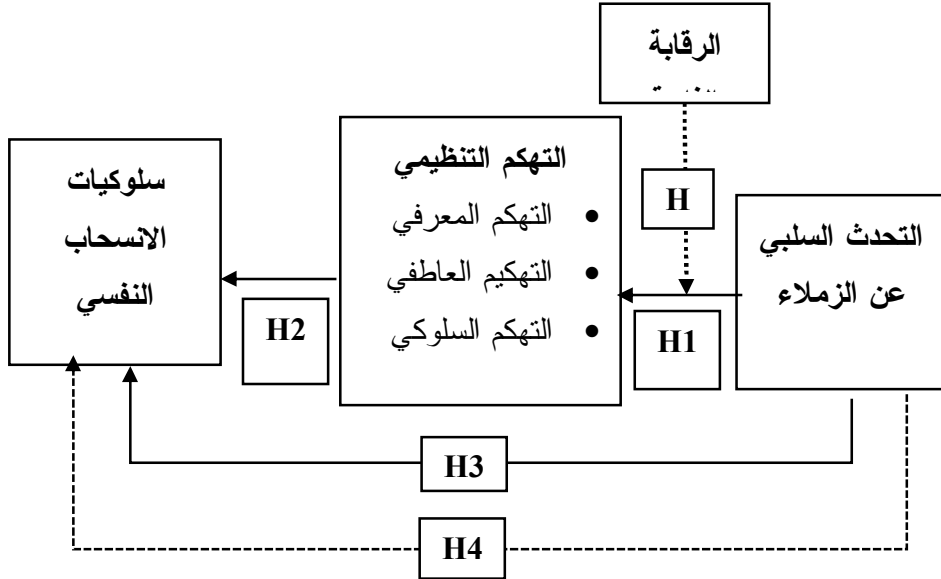
الفرض الرابع: يوجد تأثير معنوي غير مباشر للتحدث عن الزملاء بشكل سلبي على سلوكيات الانسحاب النفسي بتوسيط التهكم التنظيمي (المعرفي، العاطفي، السلوكي) بالوحدات المحلية محل التطبيق.

٥/١: الدور المعدل للرقابة الذاتية:

إن قدرة الشخص على التحكم في أقواله وأفعاله عند التحدث مع الآخرين هو مبدأ أساسي لجميع نظريات التفاعل الاجتماعي (Snyder, 1979)، الأمر الذي يعني أن الأشخاص الذين لديهم قدرة عالية للرقابة الذاتية هم أكثر الناس انتقاءً للتعبيرات اللفظية عند التعامل مع الآخرين عن الذين يفتقرون لتلك الرقابة الذاتية (Snyder, 1986)، وبالتالي فإن الأشخاص من ذوي الرقابة الذاتية العالية عندما يدركون كلمات سلبية حول الآخرين داخل محيط العمل فإنهم يتجنبون ذلك الحديث حفاظاً على مظهرهم العام، وأدوارهم الإضافية تجاه المنظمة (Xie et al., 2019)، وحيث إن الرقابة الذاتية تعني مراقبة الأفراد لتصرفاتهم اللفظية وغير اللفظية عند تعاملهم مع الآخرين (Lee & Workman, 2013) فإننا نتوقع أنه يمكن للرقابة الذاتية أن تعدل من العلاقة بين التحدث السلبي عن الزملاء، والشعور بالتهكم التنظيمي داخل محيط العمل. وبناءً عليه، يمكن صياغة الفرض التالي:

الفرض الخامس: يوجد دور معدل للرقابة الذاتية في العلاقة بين التحدث السلبي عن الزملاء والتهكم التنظيمي (المعرفي، العاطفي، السلوكي) بالوحدات المحلية محل التطبيق.

في ضوء عرض البحوث السابقة، يمكن للباحث صياغة العلاقة المقترحة بين متغيرات البحث في الشكل التالي:



شكل رقم (١) النموذج المفاهيمي للعلاقة بين المتغيرات

المصدر: إعداد الباحث في ضوء الدراسات السابقة.

٢- مشكلة البحث:

يمكن توضيح مشكلة الدراسة من جانبين: الجانب الأكاديمي والجانب التطبيقي وذلك على النحو التالي:

١-٢: الجانب الأكاديمي:

وذلك من خلال توضيح الفجوة البحثية، حيث إنه بمراجعة البحوث السابقة، يمكن للباحث أن يبدي الملاحظات التالية:

أ- فيما يتعلق بالمتغير المستقل " التحدث السلبي عن زملاء العمل"، فقد تناولت معظم البحوث السابقة علاقته مع بعض المتغيرات الإدارية منها على سبيل المثال: سلوكيات المواطنة التنظيمية، معدلات دوران العمل، الدافعية، الإجهاد العاطفي، سمعة المنظمة، وذلك كما في دراسة كل من (Wu et al., 2019; Xie et al., 2019; Ye et al., 2019; Michelson, 2010; Grosser et al., 2010; al., 2018).

ب- فيما يتعلق بالمتغير الوسيط " التهمك التنظيمي"، فقد تناولت البحوث السابقة العلاقة بينه وبين بعض المتغيرات الإدارية منها على سبيل المثال: الاحترق الوظيفي، الالتزام التنظيمي، الفخر التنظيمي، وذلك كما في دراسة كل من (Durrah et al., 2019; Simha et al., 2014; Nafei & Kaif, 2013).

ج- فيما يتعلق بالمتغير التابع " سلوكيات الانسحاب النفسي"، فقد تناولت البحوث السابقة العلاقة بينه وبين بعض المتغيرات الإدارية منها على سبيل المثال: عدم الأمان الوظيفي، الصراع التنظيمي، التهمك التنظيمي، التحدث السلبي عن زملاء العمل، الأداء الوظيفي وذلك كما في دراسة كل من (Fernández et al., 2018; Nair & Kamalanabhan, 2010; Dekker & Schaufeli, 1995).

ح- فيما يتعلق بالمتغير المعدل " الرقابة الذاتية"، فقد أسفرت البحوث السابقة أن مراقبة الأفراد لتصرفاتهم من العوامل التي قد تسهم في تعديل السلوكيات السلبية داخل محيط العمل (Lee & Workman, 2013).

وبناءً على ما سبق، فإن البحث الحالي يختلف عن البحوث السابقة في النقاط التالية:

أ- تناول البحث الحالي العلاقة بين التحدث السلبي عن زملاء العمل والتهمك التنظيمي بأبعاده الثلاثة، وبالتالي فهو يختلف عن البحث الذي قام به كل من (Kuo et al., 2015; Kuo et al., 2013) والذي ركز على التهمك بصورته الكلية دون تقسيمه إلى أبعاد، بالإضافة إلى أن البحث الحالي يركز على التحدث السلبي داخل محيط العمل فقط بينما بحث (Kuo et al., 2015; Kuo et al., 2013) تعرض إلى التحدث المرتبط بالأمر الشخصية.

ب- تناول البحث الحالي التهمك التنظيمي كمتغير وسيط بين التحدث السلبي وسلوكيات الانسحاب النفسي حيث لا توجد دراسة تناولت هذه المتغيرات معاً.

ج- تناول البحث الحالي للرقابة الذاتية كمتغير معدل في العلاقة بين التحدث السلبي والتهمك التنظيمي حيث لا توجد دراسة قامت باختبار هذه العلاقة.

٢-٢: الجانب التطبيقي:

في ضوء البحوث السابقة والفجوة البحثية، فإن البحث الحالي يسعى إلى الإجابة على التساؤلات التالية:

- ١- ما التأثير المباشر للتحدث السلبي عن زملاء العمل على التهكم التنظيمي بأبعاده المختلفة؟
 - ٢- ما التأثير المباشر للتهكم التنظيمي بأبعاده المختلفة على سلوكيات الانسحاب النفسي للعاملين بمجال التطبيق؟
 - ٣- ما التأثير المباشر للتحدث السلبي عن زملاء العمل على سلوكيات الانسحاب النفسي للعاملين بمجال التطبيق؟
 - ٤- ما التأثير غير المباشر للتحدث السلبي عن زملاء العمل على سلوكيات الانسحاب النفسي بتوسيط التهكم التنظيمي بأبعاده المختلفة؟
 - ٥- كيف يمكن للرقابة الذاتية أن يكون لها تأثير معدل في العلاقة بين التحدث السلبي عن زملاء العمل والتهكم التنظيمي للعاملين بمجال التطبيق؟
- ٣- **أهداف البحث:** يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:
- أ- اختبار التأثير المباشر للتحدث السلبي عن زملاء العمل على التهكم التنظيمي بأبعاده المختلفة.
 - ب- توضيح التأثير المباشر للتهكم التنظيمي بأبعاده المختلفة على سلوكيات الانسحاب النفسي.
 - ج- بيان التأثير المباشر للتحدث السلبي عن زملاء العمل على سلوكيات الانسحاب النفسي.
 - د- قياس التأثير غير المباشر للتحدث السلبي عن زملاء العمل على سلوكيات الانسحاب النفسي بتوسيط التهكم التنظيمي بأبعاده المختلفة.
 - هـ- اختبار التأثير المعدل للرقابة الذاتية في العلاقة بين التحدث السلبي عن زملاء العمل والتهكم التنظيمي.
- ٤- **أهمية البحث:** يمكن توضيح البحث من الناحية العلمية والتطبيقية على النحو التالي:
- أ- **الأهمية العلمية:** تنبع الأهمية العلمية للبحث من الآتي:
 - ١- يعتبر البحث استجابة لما أوصى به (Wu et al., 2018) حيث إن التعرف على الآثار الناتجة عن التحدث عن زملاء العمل يحتاج إلى المزيد من البحوث الأكاديمية.
 - ٢- تناول البحث لمتغيرات حديثة نسبياً بالشكل الذي يساهم في سد الفجوة البحثية من خلال تناول التأثير المباشر وغير المباشر للتحدث السلبي عن زملاء العمل على سلوكيات الانسحاب النفسي بتوسيط التهكم التنظيمي بأبعاده المختلفة، حيث لا يوجد بحث تناول العلاقة بين هذه المتغيرات من قبل.
 - ٣- تناول البحث للدور المعدل للرقابة الذاتية على العلاقة بين التحدث السلبي عن زملاء العمل والتهكم التنظيمي بأبعاده المختلفة، حيث لا يوجد بحث تناول هذه العلاقة بين هذه المتغيرات من قبل، الأمر الذي يعني أن هذا البحث يمكن أن يساهم في سد الفجوة بين البحوث السابقة حول موضوع البحث.

ب- الأهمية التطبيقية: تتبع الأهمية التطبيقية للبحث من الآتي:

١- يتناول موضوع البحث في قطاع حيوي وهو قطاع المحليات والذي بدوره يلعب دوراً محورياً في توفير كافة الخدمات التي يحتاج إليها المواطن المصري، الأمر الذي يعني ضرورة الاهتمام بالسلوكيات السلبية التي يتعرض لها العاملون بهذه الوحدات، ومحاولة وضع سبل تجنبها؛ وذلك سعياً لتوفير المناخ التنظيمي الذي يؤهلهم في تقديم خدمات تنعكس فعاليتها على المجتمع.

٢- التعرف على السلوكيات السلبية داخل أحد القطاعات الحكومية الحيوية يعتبر بمثابة مرشد لباقي القطاعات لكيفية تجنب مثل هذه السلوكيات، التي تؤثر على الانسحاب النفسي للعاملين بالشكل الذي سيؤثر حتماً على الخدمات المقدمة للمواطنين.

٥- منهجية البحث Research Methodology: ويتضمن ما يلي:

٥-١: منهج البحث Research Approach:

يعتبر المنهج الاستنباطي هو المنهج المناسب للبحث الحالي؛ وذلك لأننا نسعى إلى تبرير العلاقة بين المتغيرات بالشكل الذي يمكن من خلاله قبول أو رفض الفروض، بالإضافة إلى أن المنهج الاستنباطي يرتبط بالأسلوب الكمي، الذي يساعد على فهم مجتمع الدراسة وتحليل العلاقة بين المتغيرات؛ بهدف الوصول إلى النتائج والتوصيات.

٥-٢: تصميم البحث Research Design:

يعتبر الغرض من البحث هو التعرف على التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للتحدث السلبي عن الزملاء داخل محيط العمل على سلوكيات الانسحاب النفسي بتوسيط التهكم التنظيمي، وذلك لدى العاملين بالوحدات المحلية بمركز مدينة المنصورة، الأمر الذي يعني أن البحث يحاول الإجابة على هذا التساؤل: لماذا بعض المتغيرات لها تأثير على متغيرات أخرى؟ مما يعني محاولة تفسير العلاقة بين السبب والنتيجة بالشكل الذي يمكن من خلاله تفسير مسببات حدوث المشكلة داخل مجال التطبيق، وبالتالي فإن الغرض من البحث المناسب لذلك هو البحث التفسيري أو السببي؛ وذلك لمحاولة تفسير العلاقة بين المتغيرات محل الاختبار.

٥-٣: الإجراءات والعينة Sample and Procedures:

يتمثل مجتمع البحث في جميع العاملين بالوحدات المحلية بمركز مدينة المنصورة وقد بلغ حجم المجتمع (٣١٥٦) مفردة، ونظراً لكبر حجم المجتمع فقد تم استخدام أسلوب العينة من خلال برنامج Sample Size^(*) في ظل مستوى معنوية ٥% ومعامل ثقة ٩٥% فقد أصبحت العينة (٣٤٣) مفردة، والجدول التالي يوضح توزيع مجتمع وعينة البحث من العاملين بالوحدات المحلية بمركز مدينة المنصورة.

(*) يمكن الرجوع إلى <https://www.surveysystem.com/sscalc.htm>

جدول رقم (١) توزيع مجتمع وعينة البحث

العينة	المجتمع	الفئة	المنطقة
١٥٧	١٤٤٦	ذكور	مركز المنصورة
٦٣	٥٨٠	إناث	
٤٨	٤٣٩	ذكور	حي شرق مدينة المنصورة
٢٥	٢٣٤	إناث	
٣٤	٣١٠	ذكور	حي غرب مدينة المنصورة
١٦	١٤٧	إناث	
٣٤٣	٣١٥٦	الإجمالي	

المصدر: جهاز التنظيم والإدارة بمحافظة الدقهلية (٢٠١٩ - ٢٠٢٠).

تعد قوائم الاستبيان أحد الأساليب التي يمكن استخدامها في جمع البيانات (Saunders et al., 2009, p.367)، وفي سبيل ذلك، قام الباحث بتجميع البيانات من خلال مجموعة من الخطوات، حيث تمثلت الخطوة الأولى في إجراء دراسة تجريبية Pilot Study لعينة من العاملين بالوحدات المحلية محل التطبيق وعددهم (٥٠) مفردة وتوصلت النتائج إلى أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع المتغيرات أكبر من ٧٠% مما يعني قبول الاتساق الداخلي للبيانات، ثم جاءت الخطوة الثانية في توزيع قوائم الاستبيان على العاملين بالوحدات المحلية محل التطبيق مستخدماً في ذلك أسلوب المقابلات الشخصية معهم، والتي تعد إحدى الطرق التي يمكن اتباعها في تجميع البيانات من العينة حول القضايا التي تهتم بها الباحثين (Sekaran, 2016, p.225)، ثم جاءت الخطوة الثالثة في قيام الباحث بتجميع القوائم من العينة بعد فترة من توزيعها عليهم وفرزها لاستبعاد القوائم غير الصحيحة والبالغ عددها (٤٧) قائمة، مما يعني أن عدد القوائم الصالحة للتحليل الإحصائي (٢٩٦) قائمة، وذلك بمعدل استجابة قدره (٨٦%) .

وسعيًا نحو التعرف على كفاية عينة البحث للتحليل الإحصائي تم استخدام أسلوب (KMO) Kaiser-Meyer-Olkin، وذلك بعد استخدام التحليل العاملي لتسكين العوامل على أبعادها باتباع طريقة Promax، وحتى تكون البيانات صالحة للتحليل يجب ألا تقل قيمة الاختبار عن ٥٠% (Field, 2013, p.640)، وقد توصلت النتائج أن قيمة (KMO = 0.935).

وفي هذا السياق، قام الباحث بالتأكد من موثوقية البيانات باستخدام أسلوب Common Method Bias (CMB) من خلال تجميع فقرات المتغيرات في عامل واحد، وذلك للتعرف على نسبة تفسير هذه العوامل من خلال مجموع مربعات معاملات التحميل وقد بلغت النسبة (٤٣,٢%)، وحيث إنها أقل من ٥٠% فإن ذلك دليل على عدم وجود تحيز في المنهج المستخدم للبحث (Byrne, 2016, p.291, Podsakoff et al., 2003).

٥-٤: قياس المتغيرات Measurement of variables:

تم قياس متغيرات البحث من خلال قائمة استبيان تم إعدادها في ضوء الإطار النظري وبالشكل الذي يتوافق مع ثقافة مجتمع البحث معتمداً في ذلك على مقياس ليكرت الخماسي بحيث (١) غير موافق تماماً، (٥) موافق تماماً، وذلك على النحو التالي:

أ- **التحدث السلبي عن الزملاء:** تم قياس هذا المتغير من خلال دراسة (Brady et al., 2017) بالاعتماد على (٥) عبارات للقياس، وذلك بمعامل ألفا كرونباخ (٠,٩٤٧).
 ب- **التهكم التنظيمي:** تم قياس هذا المتغير من خلال تقسيمه إلى ثلاثة أبعاد هي: التهكم المعرفي وقد تم قياسه بالاعتماد على دراسة (Turkmen & Pugh et al., 2003 ; Aykac , 2017) وذلك بـ (٥) عبارات للقياس بمعامل ألفا كرونباخ (٠,٨٩٩) ، وتمثل البعد الثاني في التهكم العاطفي وقد تم قياسه من خلال (٥) عبارات وذلك بالاعتماد على دراسة (Brandes et al., 1999 ; Turkmen & Aykac , 2017) بمعامل ألفا كرونباخ (٠,٨٨٦) ، وأما عن البعد الثالث فهو التهكم السلوكي وقد تم قياسه من خلال (٤) عبارات ، وذلك بالاعتماد على دراسة (Turkmen & Aykac , 2017) بمعامل ألفا كرونباخ (٠,٧٨٤) .

ج- **سلوكيات الانسحاب النفسي:** تم قياس هذا المتغير من خلال دراسة (Lehman & Simpson, 1992) وذلك بالاعتماد على (٨) عبارات وبلغ معامل ألفا كرونباخ للمقياس (٠,٩٠٧).

د- **الرقابة الذاتية:** تم قياس هذا المتغير في ضوء المقياس الذي أعده (Snyder & Gangestad, 1986) من خلال (١٨) عبارة، وقد بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ (٠,٩٣٩).

٦- تحليل البيانات Data Analysis:

يعتمد البحث على المنهج الكمي، ولذا فإننا نقوم باستخدام مجموعة من أساليب التحليل الوصفي والاستدلالي من أجل اختبار العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات، معتمداً في ذلك على البرنامج الإحصائي SPSS V.25، برنامج Warp PLS V.7، حيث يرى (Mulaik, & Brett (2006) أن تقنية PLS مناسبة لفحص فروض البحث من خلال الاعتماد على نمذجة المعادلة البنائية، ويمكن تحليل البيانات من خلال ما يلي:

٦-١: وصف العينة Sample description:

يمكن التعرف على الخصائص الديموغرافية للمستجيبين من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (٢) الخصائص الديموغرافية لعينة البحث (ن = ٢٩٦)

النسبة	التكرار	الخصائص الديموغرافية
النوع		
٨٢%	٢٤٣	ذكر
١٨%	٥٣	أنثى

د. محمد السعيد عبد الغفار

تابع جدول رقم (٢) الخصائص الديموغرافية لعينة البحث (ن = ٢٩٦)

النسبة	التكرار	الخصائص الديموغرافية
العمر		
١٥%	٤٤	أقل من ٣٠ سنة
٣٣%	٩٨	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة
٤٠%	١١٩	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة
١٢%	٣٥	أكثر من ٥٠ سنة
الخبرة		
٨%	٢٣	أقل من ٥ سنوات
٢٧%	٨١	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات
٤٧%	١٣٩	من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة
١٨%	٥٣	أكثر من ١٥ سنة
المستوى التعليمي		
٩%	٢٧	تعليم أقل من جامعي
٧٥%	٢٢٣	تعليم جامعي
١٦%	٤٦	أعلى من تعليم جامعي

المصدر: إعداد الباحث في ضوء النتائج الإحصائية.

يوضح الجدول رقم (٢) أن معظم المستجيبين كانوا من فئة الذكور وذلك بنسبة استجابة ٨٢% (٢٤٣) مفردة ، بينما كانت نسبة استجابة الإناث ١٨% (٥٣) مفردة ، وفيما يتعلق بالفئة العمرية للمستجيبين فكان الترتيب الأول للفئة العمرية من ٤٠ إلى ٥٠ سنة وذلك بنسبة استجابة ٤٠% (١١٩) مفردة، ثم جاء في الترتيب الثاني لاستجابة عينة البحث الفئة العمرية من ٣٠ - ٤٠ سنة وذلك بنسبة ٣٣% (٩٨) مفردة ، وفي الترتيب الثالث كان الفئة العمرية أقل من ٣٠ سنة بنسبة استجابة ١٥% (٤٤) مفردة ، وأخيراً العاملان بالوحدات المحلية ولديهم أعمار أكثر من ٥٠ سنة كانت نسبة الاستجابة لديهم ١٢% (٣٥) مفردة ، وأما ما يتعلق بمتغير الخبرة فقد توصلت النتائج وجود خبرة لدى المستجيبين حيث كان في الترتيب الأول لاستجابة العينة أصحاب الخبرة من ١٠ - ١٥ سنة بنسبة استجابة ٤٧% (١٣٩) مفردة ، ثم في الترتيب الثاني أصحاب الخبرة من ٥ - ١٠ سنوات بنسبة استجابة ٢٧% (٨١) مفردة ، وفي الترتيب الثالث الذين لديهم خبرة أكثر من ١٥ سنة بنسبة ١٨% (٥٣) مفردة ، وأخيراً الذين يمتلكون خبرة أقل من ٥ سنوات بنسبة استجابة ٨% (٢٣) مفردة ، وفيما يتعلق بالمستوى التعليمي فقد كانت النسبة الغالبة للحاصلين على درجة علمية جامعية بكالوريوس أو ليسانس بنسبة استجابة ٧٥% (٢٢٣) مفردة ، ثم الحاصلين على درجة علمية أعلى من جامعية مثل الحاصلين على دراسات عليا

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية – كلية التجارة – جامعة دمياط

وماجستير ودكتوراه بنسبة استجابة ١٦% (٤٦) مفردة ، وأخيراً الذين لديهم شهادات أقل من جامعية أو تعليم متوسط بنسبة استجابة ٩% (٢٧) مفردة .

٦-٢: نموذج القياس Measurement model:

سعيًا نحو بناء نموذج القياس فقد تم التأكد من صحة البناء من خلال ما يعرف بالصلاحية التقاربية Convergent Validity، والتي يتم قياسها من خلال متوسط التباين المستخرج، والذي يجب ألا تقل قيمته للمتغير عن ٥٠% (Hair et al., 2016, p.120; Byrne, 2016, p.110)، ولكن يمكن قبول الصلاحية التقاربية إذا كانت قيمة متوسط التباين المستخرج أقل من ٤٠% ولكن بشرط أن تكون قيمة الثبات المركب Composite Reliability (CR) أكبر من ٦٠% (Fornell & Larcker, 1981)، وقد توصلت النتائج إلى الجدول التالي:

جدول رقم (٣) صلاحية متغيرات البحث لنموذج القياس (ن = ٢٩٦)

معاملات التحميل	الصلاحية التقاربية		معاملات الثبات		التحليل الوصفي		كود العبارة	المتغيرات
	A.V.E.	C.R.	الثبات للفقرات	الثبات العام	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي		
.936	.827	.960	.897	0.947	1.311	3.15	N.G.(1)	التحدث السلبي عن الزملاء
.897			.838		1.246	3.03	N.G.(2)	
.912			.860		1.276	2.99	N.G.(3)	
.910			.858		1.234	2.95	N.G.(4)	
.889			.827		1.259	3.10	N.G.(5)	
.802	.714	.926	.694	0.899	1.007	3.68	C.C.(1)	التهكم المعرفي
.857			.769		1.008	3.52	C.C.(2)	
.869			.784		.973	3.63	C.C.(3)	
.845			.750		1.015	3.58	C.C.(4)	
.851			.758		1.043	3.63	C.C.(5)	
.825	.726	.914	.685	0.873	1.066	3.55	A.C.(1)	التهكم العاطفي
.897			.800		1.048	3.51	A.C.(2)	
.881			.775		1.111	3.48	A.C.(3)	
.801			.659		1.037	3.54	A.C.(4)	
.861	.764	.907	.690	0.845	.921	3.99	B.C.(1)	التهكم السلوكي
.900			.758		.877	3.97	B.C.(2)	
.860			.687		.855	4.02	B.C.(3)	

تابع جدول رقم (٣) صلاحية متغيرات البحث لنموذج القياس (ن= ٢٩٦)

المتغيرات	كود العبارة	التحليل الوصفي		معاملات الثبات		الصلاحية التقاربية	معاملات التحميل
		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الثبات العام	الثبات لل فقرات		
الانسحاب النفسي	P.W.(1)	3.78	.985	0.898	.747	.711	.847
	P.W.(2)	3.70	1.041		.757		.848
	P.W.(3)	3.72	1.017		.807		.887
	P.W.(4)	3.67	1.089		.710		.813
	P.W.(5)	3.72	1.031		.718		.821
الرقابة الذاتية	S.M.(1)	3.62	1.199	.944	.794	.644	.835
	S.M.(2)	3.58	1.144		.793		.833
	S.M.(3)	3.48	1.207		.749		.797
	S.M.(4)	3.56	1.169		.809		.848
	S.M.(5)	3.68	1.136		.781		.822
	S.M.(6)	3.44	1.191		.650		.707
	S.M.(7)	3.81	1.135		.746		.795
	S.M.(8)	3.76	1.113		.702		.758
	S.M.(9)	3.65	1.137		.764		.811
	S.M.(10)	3.61	1.129		.746		.796
	S.M.(11)	3.62	1.041		.768		.813

المصدر: إعداد الباحث في ضوء النتائج الإحصائية.

يتضح من الجدول السابق، أنه تم استبعاد مجموعة من العبارات وفقاً لما أسفر عنه التحليل العاملي الاستكشافي، حيث تم تسكين التحدث عن الزملاء بشكل سلبي بـ(٥) عبارات ولم يتم حذف عبارات، وكذلك التهكم المعرفي تم تسكين الفقرات على عواملها بـ (٥) عبارات كما هي، في حين تم تسكين التهكم العاطفي بـ (٤) عبارات بدلاً من (٥) حيث تم حذف العبارة الأولى من هذا المتغير نظراً لأنها تحمل على أكثر من عامل، كما تم تسكين التهكم السلوكي بـ(٣) عبارات بدلاً من (٤)، وتم حذف العبارة الأولى من هذا المتغير نظراً لتحميلها على أكثر من عامل، وفيما يتعلق بالانسحاب النفسي فتم تسكين الفقرات على عواملها، وتم التعبير عن هذا المتغير بـ (٤) فقرات بدلاً من (٨) حيث تم حذف الأربعة عبارات الأولى في قائمة الاستبيان والمعبرة عن هذا المتغير، كما تم التعبير عن الرقابة الذاتية بـ (١١) عبارة بدلاً من (١٨) لنفس الأسباب السابق ذكرها في باقي المتغيرات.

وفيما يتعلق بمؤشرات صلاحية النموذج أحادي المستوى First Order Measurement، توصلت النتائج إلى أن معاملات التحميل لجميع الفقرات أعلى من ٥٠% مما يعني صلاحية الفقرات بأن تعبر عن المتغيرات الكامنة (Anderson & Gerbing, 1988)، كما أن نموذج القياس يتوفر لديه الصلاحية التقاربية، وذلك لأن قيمة C.R. وقيمة A.V.E. جاءت أكبر من ٦٠% (Fornell & Larcker, 1981; Hulland, 1999)، وفيما يتعلق بصلاحية التمييز فقد تم قياسه من خلال مصفوفة الارتباط والجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج، حيث توصلت النتائج إلى أن معامل الثبات المركب أكبر من الجذر التربيعي

لمتوسط التباين المستخرج أو أكبر من ٤٠% (Fornell & Larcker, 1981) ، الأمر الذي يعني أن مقاييس البحث قد حققت الثبات الداخلي للمتغيرات ويؤدي ذلك إلى وجود صلاحية التمييز ، ويمكن توضيح ذلك في جدول رقم (٤).

جدول (٤) مصفوفة الارتباط والجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج

المتغيرات	التحدث السلبي	التهكم المعرفي	التهكم العاطفي	التهكم السلوكي	الانسحاب النفسي	الرقابة الذاتية
التحدث السلبي	.909					
التهكم المعرفي	.528	.845				
التهكم العاطفي	.529	.693	.825			
التهكم السلوكي	.298	.447	.311	.874		
الانسحاب النفسي	.442	.523	.425	.508	.843	
الرقابة الذاتية	.604	.575	.511	.480	.661	.802

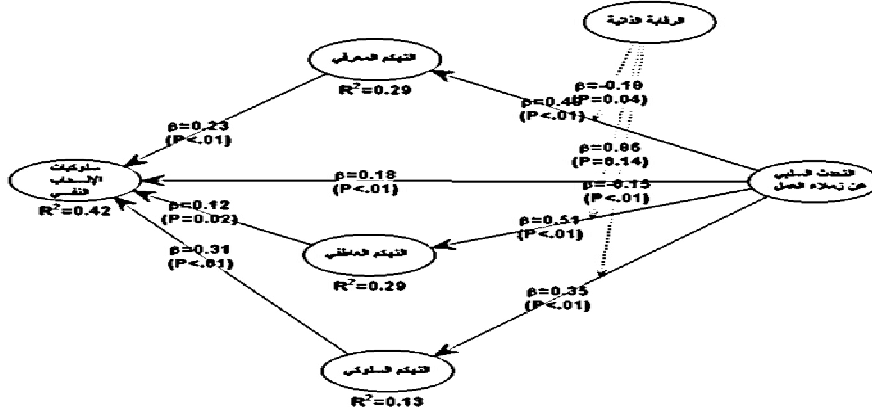
المصدر: إعداد الباحث في ضوء النتائج الإحصائية.

٣-٦: النموذج الهيكلي واختبار الفروض: Structural model and hypotheses testing

في ضوء نتائج التحليل العاملي الاستكشافي ونتائج صلاحية متغيرات البحث للنموذج أحادي القياس، يمكن توضيح العلاقة بين المتغيرات كما في الشكل التالي:

جدول (٥) صلاحية النموذج

المؤشر	الرمز الإحصائي	القيمة الإحصائية	قيمة المعنوية	مؤشر القبول
متوسط معامل المسار	APC	.250	<0.001	P<0.05
متوسط معامل الارتباط	ARS	.284	<0.001	P<0.05
متوسط التباين لمعامل التضخم	A VIF	1.423		A VIF ≤ 5



شكل رقم (٢) العلاقات بين المتغيرات

المصدر: إعداد الباحث في ضوء النتائج الإحصائية.

د. محمد السعيد عبد الغفار

بناءً على الشكل السابق، والنتائج التي أسفر عنها تحليل القياس، والتي تعبر عن الأبعاد والمتغيرات التي يشملها النموذج، فإنه يمكن اختبار العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات وفقاً للفروض السابق ذكرها، والتعرف على معاملات المسار بين المتغيرات، وكذلك المعنوية على النحو التالي:

جدول (٦) التأثيرات المباشرة بين المتغيرات

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل المسار	حجم التأثير	قيمة المعنوية	النتيجة
الفرض الأول H1: يوجد تأثير معنوي للتحدث عن الزملاء بشكل سلبي على التهكم التنظيمي (المعرفي ، العاطفي ، السلوكي).					
التهكم المعرفي	التحدث السلبي عن الزملاء	.493	.262	<0.001	القبول
التهكم العاطفي		.513	.276	<0.001	القبول
التهكم السلوكي		.346	.111	<0.001	القبول
الفرض الثاني H2: يوجد تأثير معنوي للتهكم التنظيمي (المعرفي ، العاطفي ، السلوكي) على سلوكيات الانسحاب النفسي.					
سلوكيات الانسحاب النفسي	التهكم المعرفي	.228	.125	<0.001	القبول
	التهكم العاطفي	.119	.059	0.019	القبول
	التهكم السلوكي	.307	.158	<0.001	القبول
الفرض الثالث H3: يوجد تأثير معنوي للتحدث عن الزملاء بشكل سلبي على سلوكيات الانسحاب النفسي.					
سلوكيات الانسحاب النفسي	التحدث السلبي عن الزملاء	.178	.083	<0.001	القبول

المصدر: إعداد الباحث في ضوء النتائج الإحصائية.

من خلال الجدول السابق، توصلت النتائج إلى أن قبول الفرض الأول (H1) الذي ينص على وجود تأثير مباشر بين التحدث السلبي عن الزملاء والتهكم التنظيمي بأبعاده الثلاثة: المعرفي ، العاطفي ، السلوكي وذلك بمعاملات مسار ومستوى معنوية على التوالي ($\beta=0,493, p<0.001$; $\beta=0,513, p<0.001$; $\beta=0,346, p<0.001$) ، كما أن النتائج توصلت أيضاً إلى قبول الفرض الثاني (H2) حيث يوجد تأثير طردي ومعنوي بين التهكم التنظيمي بأبعاده الثلاثة (المعرفي ، العاطفي ، السلوكي) وسلوكيات الانسحاب النفسي ، حيث كان التأثير بين التهكم المعرفي وسلوكيات الانسحاب النفسي بمعامل مسار ومستوى معنوية ($\beta=0,228, p<0.001$) ، بينما كان التأثير طردي بين التهكم العاطفي وسلوكيات الانسحاب النفسي عند مستوى معنوية 1% وذلك بمعامل مسار ($\beta=0,119, p<0.0191$) ، وكان التأثير معنوياً وطردياً بين التهكم السلوكي والانسحاب النفسي، وذلك بمعامل مسار

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية - كلية التجارة - جامعة دمياط

وفيما يتعلق بالفرض الثالث (H3) فقد جاءت النتائج تثبت معنوية العلاقة بين التحدث السلبي عن الزملاء وسلوكيات الانسحاب النفسي؛ مما يعني قبول الفرض بوجود تأثير معنوي بين المتغيرين بمعامل مسار وقيمة معنوية ($\beta=0,178, p<0,001$) ، وفيما يتعلق بالتأثيرات غير المباشرة وتوضيح نوع الوساطة فيمكن توضيحها في جدول (٧) :

جدول (٧) التأثيرات غير المباشرة والكلية بين المتغيرات

نوع الوساطة	VAF	التأثيرات الكلية			التأثيرات غير المباشرة			المتغير التابع	المتغير الوسيط	المتغير المستقل
		المعنوية	حجم التأثير	معامل المسار	المعنوية	حجم التأثير	معامل المسار			
الفرض الرابع H4: يوجد تأثير معنوي غير مباشر للتحدث عن الزملاء بشكل سلبي على سلوكيات الانسحاب النفسي بتوسيط التهكم التنظيمي (المعرفي، العاطفي، السلوكي).										
تأثير جزئي	61%	<0.001	0,213	0,458	<0.001	0,130	0,279	الانسحاب النفسي	التهكم التنظيمي (المعرفي، العاطفي، السلوكي)	التحدث السلبي عن الزملاء

يتضح من الجدول السابق، وجود تأثير معنوي غير مباشر بين التحدث السلبي عن الزملاء وسلوكيات الانسحاب النفسي داخل محيط العمل بتوسيط التهكم التنظيمي بأبعاده الثلاثة: المعرفي، العاطفي، السلوكي حيث بلغ معامل المسار بين المتغيرات الثلاثة ($\beta=0,279, p<0,001$)؛ مما يعني قبول الفرض الرابع.

ولاختبار الفرض الخامس (H5) والمتعلق باختبار المتغير المعدل فلا بد أولاً التأكد من شروط استخدام المتغير المعدل (Hayes, 2017) وهي: (أ) اختبار العلاقة بين المتغير المستقل "التحدث عن الزملاء بشكل سلبي" والمتغير التابع "التهكم التنظيمي بأنواعه الثلاثة" وقد توصلت النتائج إلى وجود علاقة بين هذه المتغيرات كما تبين في الفرض الأول (H1) ، (ب) وجود علاقة بين المتغير المعدل "الرقابة الذاتية" والمتغير التابع "التهكم التنظيمي بأبعاده الثلاثة" ، (ج) أن يتم استخراج متغير تفاعلي Interaction variable من خلال دمج متوسط قيم المتغير المستقل مع متوسط قيم المتغير المعدل (التحدث السلبي × الرقابة الذاتية) والمتغير التابع "التهكم التنظيمي بأبعاده الثلاثة" ويجب أن تكون العلاقة بينهما معنوية عند مستويات مختلفة للرقابة الذاتية (ارتفاع الرقابة الذاتية، وانخفاض الرقابة الذاتية) ، والجدول التالي يوضح مدى تحقق هذه الشروط لاختبار تأثير المتغير المعدل .

جدول (٨) الدور المعدل للرقابة الذاتية في العلاقة بين التحدث بشكل سلبي عن الزملاء والتهكم التنظيمي

مستوى المعنوية	معامل المسار	المتغير
تأثير المتغير التفاعلي		
0.043	- 0.099	التحدث بشكل سلبي عن الزملاء × الرقابة الذاتية ← التهكم المعرفي
0.139	0.063	التحدث بشكل سلبي عن الزملاء × الرقابة الذاتية ← التهكم العاطفي
0.004	- 0.152	التحدث بشكل سلبي عن الزملاء × الرقابة الذاتية ← التهكم السلوكي

المصدر: إعداد الباحث في ضوء النتائج الإحصائية.

يتضح من الجدول السابق قبول الفرض الخامس (H5) ، حيث إنه يوجد دور معدل للرقابة الذاتية في العلاقة بين التحدث السلبي عن الزملاء والتهكم المعرفي عند مستوى معنوية ٥% وذلك بمعامل مسار ، وقيمة معنوية ($\beta = -0,099, p < 0.043$) ، بينما توصلت النتائج عدم وجود دور معدل للرقابة الذاتية في العلاقة بين التحدث السلبي عن الزملاء والتهكم المعرفي؛ وذلك لأن قيمة المعنوية كانت أكبر من ٥% حيث كان معامل المسار وقيمة المعنوية ($\beta = 0,063, p < 0.139$) ، بينما كان هناك دور معدل للرقابة الذاتية في العلاقة بين التحدث السلبي عن الزملاء والتهكم السلوكي، وذلك عند مستوى معنوية ١% حيث كان معامل المسار وقيمة المعنوية ($\beta = -0,152, p < 0.004$).

٧. مناقشة النتائج Results Discussion:

سعى هذا البحث إلى التعرف على العلاقة المباشرة وغير المباشرة للتحدث عن الزملاء بشكل سلبي على سلوكيات الانسحاب النفسي بتوسيط التهكم التنظيمي (المعرفي، العاطفي، السلوكي)، وقد توصلت النتائج الإحصائية إلى وجود تأثير معنوي مباشر وإيجابي للتحدث عن الزملاء بشكل سلبي على التهكم التنظيمي (H1)، حيث جاءت هذه النتيجة متوافقة مع دراسة (Kuo et al., 2013; Koo et al., 2014)، الأمر الذي يعني أن شعور العاملين بالتهكم التنظيمي يتواجد عندما يمارس الآخرون السلوكيات السلبية داخل محيط العمل (Chiaburu et al., 2013).

وفيما يتعلق بمعاملات التفسير للمتغيرات، فقد توصلت النتائج أن التحدث بشكل سلبي عن الزملاء يفسر ٢٩% من التغيرات التي تحدث في التهكم المعرفي ($R^2 = 0.29$) ، وكذلك يفسر ٢٩% من التغيرات التي تحدث في التهكم العاطفي ($R^2 = 0.29$) ، بينما يفسر ١٣% من التغيرات التي تحدث في التهكم السلوكي ($R^2 = 0.13$) ، الأمر الذي يجعلنا نتفق مع (Kuo et al., 2013; Nafei & Kaif, 2013) في أن انتشار مثل هذه السلوكيات غير الأخلاقية قد يؤثر على المنظمة بشكل سلبي، حيث إن العاملين عادة ما يمارسون السلوكيات المضادة تجاه المنظمة عندما يدركون غياب الثقافة الأخلاقية، والقواعد التنظيمية في التعامل مع زملاء العمل ، الأمر الذي يعني احتمالية ظهور مشاعر الكراهية تجاه المنظمة نتيجة هذه السلوكيات غير الأخلاقية (Naus, 2007; Ye et al., 2019) ، ولذا فقد أسفرت النتائج الإحصائية أن حجم التأثير للتهكم العاطفي كان في المرتبة الأولى وذلك بقيمة (E.S.=0,276)، مما يعني أن مشاعر الإحباط الوظيفي، وانخفاض معدلات الأداء وغيرها من العناصر التي تعبر عن كراهية العمل تظهر أولاً مع شعور العاملين بالتحدث عنهم بشكل غير أخلاقي ، ثم جاء في الترتيب الثاني لحجم التأثير التهكم المعرفي بقيمة (E.S.=0,262) ، والذي يعني تكوين المعرفة لدى العاملين بعدم وجود قواعد أخلاقية أو تنظيمية يتم التعامل بها داخل محيط العمل ، ثم بلغ حجم التأثير للتهكم السلوكي (E.S.=0,111)؛ مما يعني أن القيام بسلوكيات سلبية تجاه المنظمة، والتحدث عنها بشكل غير أخلاقي عنها - يأتي بعدما يشعر المرؤوسين بالكراهية، أو يتكون لديهم معرفة حول غياب الجانب الأخلاقي في تعاملاتهم مع زملاء العمل .

كما توصلت النتائج أيضاً إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للتهكم التنظيمي بأبعاده المختلفة على سلوكيات الانسحاب النفسي (H2)، وقد جاءت هذه النتيجة متوافقة مع دراسة (Brotheridge and Grandey, 2012)؛ مما يعني أنه في حالة إدراك السلوكيات غير الأخلاقية داخل محيط العمل فإن ذلك سوف ينعكس طردياً على وجود مظاهر للانسحاب النفسي مثل الشعور بالإحباط الوظيفي، أو النية لترك العمل (Perrewe and Zellars, 1999; Hilton, 2015; Cinar et al., 2014) ، ولذا فقد جاء التهكم السلوكي أكثر المتغيرات التي تؤثر على الانسحاب النفسي، وذلك بحجم تأثير قيمته (E.S.=0,158) ، كما أنه في حالة تشكيل الانطباع السلبي عن المنظمة وهو أحد مظاهر التهكم المعرفي فإن ذلك سوف ينعكس حتماً على الشعور بالانسحاب النفسي لدى العاملين، ولذا جاء حجم التأثير للتهكم المعرفي في المرتبة الثانية بقيمة (ES=0.228) ، ثم أخيراً في حالة شعور العاملين بالمشاعر السلبية والكرهية من جانب زملاء العمل فإن ذلك أيضاً يؤثر على الانسحاب النفسي لديهم بحجم تأثير (ES=0.119) ، ووفقاً لذلك فإننا نتفق مع دراسة (Barnes, 2010) والذي يرى أن الأفراد الذين يشعرون بالتهكم التنظيمي هم أكثر الأفراد احتمالاً لترك وظائفهم .

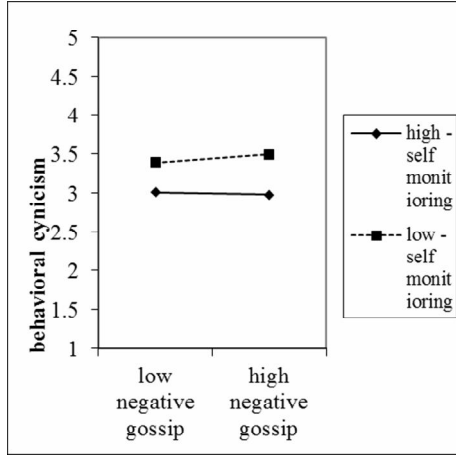
بالإضافة لما سبق، فقد توصلت النتائج أيضاً إلى وجود تأثير معنوي وإيجابي للتحدث السلبي عن زملاء العمل وسلوكيات الانسحاب النفسي (H3) ، حيث بلغ قيمة حجم التأثير بين المتغيرين (ES=0.083) وهي قيمة معنوية عند 0,001 ، الأمر الذي يعني أنه في حالة شعور المرؤوسين بأن زملاءهم يتحدثون عنهم بشكل غير أخلاقي فإن ذلك سوف يشعرهم بالإحباط، ويجعلهم كارهين للعمل بهذه المنظمة، ويقومون ببعض مظاهر الانسحاب مثل : انخفاض الالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي، والتفكير بترك العمل (Johnson & O, Leary-kelly, 2003; Chiaburu et al., 2013; Abraham, 2000) .

هذا وقد سعت النتائج الإحصائية إلى التعرف على التأثير غير المباشر للتحدث السلبي عن زملاء العمل على سلوكيات الانسحاب النفسي بتوسيط التهكم التنظيمي (H4) ، وقد توصلت النتائج إلى أن التهكم التنظيمي يتوسط العلاقة بين التحدث السلبي عن زملاء العمل وسلوكيات الانسحاب النفسي وذلك بحجم تأثير (ES=0.130)، الأمر الذي يعني أنه في حالة إدراك المرؤوسين بتحدث زملائهم عنهم بشكل غير أخلاقي سواء فيما يتعلق بالناحية العملية، أو الشخصية فإن ذلك يجعلهم يدركون أن المنظمة تفتقر إلى المعايير الأخلاقية في التعامل مع زملاء العمل؛ مما ينعكس ذلك على مشاعرهم بشكل سلبي، ويجعلهم يقومون بسلوكيات مضادة لهذه السلوكيات مثل عدم الرغبة في أداء المهام الوظيفية، أو القيام بها ولكن بشكل يفتقر للجودة، أو ظهور مشاعر كراهية العمل والشعور بالاعتزاز داخل المنظمة ، وفيما يتعلق بمعاملات التفسير، نجد أن التحدث السلبي عن زملاء العمل كان يفسر سلوكيات الانسحاب النفسي بقيمة (R²=.22) وقد ارتفعت هذه القيمة في حالة توسيط التهكم التنظيمي لتصبح (R²=.44)، مما يعني أن قيمة تفسير سلوكيات الانسحاب النفسي قد ارتفعت في حالة توسيط التهكم التنظيمي بأبعاده المختلفة؛ مما يعني أنه في حالة التحدث السلبي سوف يشعر الشخص أولاً بالتهكم، ثم يتبعه القيام بالسلوكيات النفسية التي قد تضر بمصلحة المنظمة .

وأخيراً، فقد توصلت النتائج الإحصائية عن وجود دور معدل للرقابة الذاتية على العلاقة بين التحدث السلبي عن الزملاء والتهكم التنظيمي (H5)، وذلك فيما يتعلق بالتهكم المعرفي

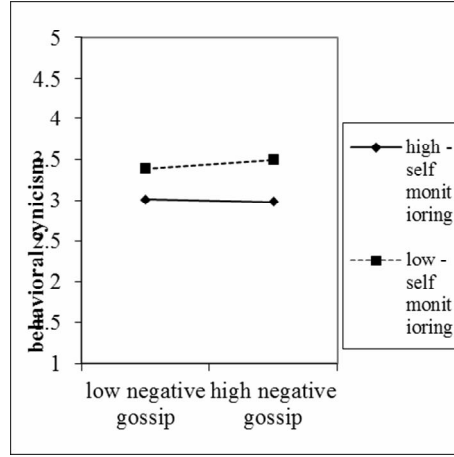
د. محمد السعيد عبد الغفار

والسلوكي فقط ، حيث كان معامل المسار للدور المعدل للرقابة الذاتية على التهمك المعرفي (-0,099) عند مستوى معنوية 5% ، بينما كان معامل المسار للرقابة الذاتية على التهمك السلوكي (-0,152) عند مستوى معنوية 1% ، وهذا يعني أنه كلما راقب الأفراد تصرفاتهم في القول والفعل مع الآخرين - فإن ذلك سوف يقلل من التهمك المعرفي لدى الآخرين، والعكس صحيح، وذلك كما في الشكل رقم (2)، بالإضافة إلى ذلك فإنه في حالة الإدراك اللفظي وغير اللفظي أثناء التعامل مع زملاء العمل فإن ذلك سوف ينعكس على التهمك السلوكي بالانخفاض، والعكس صحيح كما في الشكل رقم (3) ، وقد جاءت هذه النتيجة متوافقة مع دراسة (Xie et al.,2019) والتي توضح دور الرقابة الذاتية في التعديل من السلوكيات السلبية داخل محيط العمل ، ويمكن التعرف على المساهمات التي يمكن أن تضعها نتائج البحث من الناحية النظرية والعملية وذلك على النحو التالي :



شكل رقم (3) الدور المعدل للرقابة الذاتية

في العلاقة بين التهمك السلوكي والتحدث السلبي



شكل رقم (2) الدور المعدل للرقابة الذاتية

في العلاقة بين التهمك المعرفي والتحدث السلبي

٧-١: المساهمات النظرية Theoretical contributions:

يقدم البحث العديد من المساهمات النظرية وهي:

أولاً: اهتمام البحث بالتأصيل النظري لبعض السلوكيات غير الأخلاقية التي يتعرض لها العاملون في قطاع المحليات، فعلي الرغم من اهتمام العديد من الباحثين بالتحدث السلبي عن زملاء العمل مثل (Wu et al., 2018, Wu et al., 2012; Ellwardt et al., 2012; Xie et al., 2019; al., 2016)؛ إلا إنه لا يوجد بحث يناقش هذه السلوكيات داخل قطاع المحليات، والذي يعد من أهم القطاعات في تقديم الخدمات للمواطنين.

ثانياً: الاهتمام بتوضيح التأثيرات السلبية لبعض السلوكيات غير الأخلاقية داخل محيط العمل، حيث إن التحدث السلبي له العديد من الانعكاسات السلبية على الشخص وذلك نتيجة شعوره باهانة سمعته بين زملائه (Foster, 2004)؛ مما قد يؤدي ذلك إلى الشعور بالإحباط، وانخفاض مستوى الأداء الوظيفي (Bashir & Nasir, 2013) ، وبالنتيجة

فإن ذلك سوف ينعكس على أداء الأعمال للمواطنين بشكل سلبي ، حيث إن المواطنين في قطاع الخدمات عادة ما يتفاعلون مع العملاء بشكل أكبر من تفاعلهم مع زملاء العمل ورؤسائهم (Tian et al.,2019) .

ثالثاً: يوضح البحث التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للتحديث السلبي عن زملاء العمل، وسلوكيات الانسحاب النفسي بتوسيط التهكم التنظيمي بأبعاده الثلاثة وبالتالي فهو يسعى لمعالجة الفجوة البحثية بين الدراسات التي تحدثت عن ذلك حيث لا يوجد دراسة تناولت العلاقة بين المتغيرات الثلاثة.

رابعاً: ركز البحث على توضيح دور المتغير المعدل المتمثل في الرقابة الذاتية كأحد الأساليب التي يمكن تعزيزها داخل منظمات الأعمال من خلال الدورات التدريبية سعياً لتفعيل الجانب الأخلاقي داخل محيط العمل، حيث لا يوجد دراسة تناولت الدور المعدل للرقابة الذاتية في العلاقة بين التحديث السلبي عن زملاء العمل والتهكم التنظيمي بأبعاده الثلاثة.

٧-٢: المساهمات الإدارية Managerial contributions:

تشير النتائج أن العاملين المتضررين من الكلمات السلبية داخل محيط العمل يشعرون بالتهكم التنظيمي بالشكل الذي يجعلهم يفكرون بالانسحاب النفسي، الأمر الذي يقود إلى ضرورة وضع مجموعة من التوصيات وآلية تنفيذها بالشكل الذي يخدم قطاع المحليات بصفة عامة، وقطاع المحليات بمركز مدينة المنصورة بشكل خاص على النحو التالي:

١- تعزيز الثقة بين المرؤوسين وبعضهم البعض، أو بينهم وبين رؤسائهم بالشكل الذي يساهم في تقليل الكلمات السلبية داخل محيط العمل، والذي بالتبعية قد يساهم في تقليل سلوكيات الانسحاب، ويمكن تنفيذ هذه التوصية من خلال اتباع الآليات التالية:

أ- عقد الندوات والدورات التدريبية التي تحث على الجانب الأخلاقي، والعمل على إزالة الحواجز بين المرؤوسين وبعضهم البعض أو بينهم وبين رؤسائهم؛ مما يقلل من القيل والقال حول الشخص.

ب- عقد مناقشات كل فترة مع العاملين بقطاع المحليات محل التطبيق لمناقشة المشكلات التي تواجههم داخل محيط العمل؛ مما يزيد لديهم الثقة في وجود قادة لديهم القدرة على مواجهة السلوكيات السلبية.

ج- اتخاذ الإجراءات الصارمة ضد أي سلوك سلبي يثبت حدوثه داخل محيط العمل بالشكل الذي يساهم في تقليل هذه السلوكيات السلبية.

٢- العمل على الاستفادة من السلوكيات السلبية داخل محيط العمل من خلال الاستثمار العاطفي للعاملين، وتحويل هذه السلوكيات السلبية إلى إيجابية، ويمكن تنفيذ هذه التوصية من خلال اتباع الآليات التالية:

أ- استثمار العاملين في نقل الأخبار الجيدة بين زملائهم وبعضهم البعض؛ ليصبحوا بمثابة قنوات اتصال غير رسمية داخل محيط العمل.

ب- التعرف على أسباب السلوكيات السلبية الصادرة من بعض العاملين، ومحاولة التحدث معهم لتقريب وجهات النظر، وتلاشي هذه السلوكيات داخل محيط العمل.

- ٣- نظراً لأن بعض الدراسات ترى أن التحدث السلبي عن الزملاء يحدث في ظل البيئة التنظيمية الغامضة (DiFonzo and Bordia, 2007)، لذا يمكن للقادة تقليل هذه السلوكيات داخل بيئة العمل من خلال السعي نحو توضيح سلطات ومسؤوليات جميع العاملين مع ضرورة القيام بعمل بطاقات الوصف الوظيفي للعمالة الدائمة.
- ٤- العمل على ضرورة تقليل سلوكيات التهكم التنظيمي داخل قطاع المحليات محل التطبيق، ويمكن تنفيذ هذه التوصية من خلال اتباع الآليات التالية:
- أ- تفعيل أنظمة المعلومات الإدارية بالشكل الذي يساهم في سهولة تدفق المعلومات والحصول عليها من أجل مساعدة القادة في التعرف على المشكلات التي تحدث داخل قطاع المحليات محل التطبيق.
- ب- مراعاة العدالة في الثواب والعقاب بين جميع العاملين؛ مما يسهل في تخفيض التهكم التنظيمي داخل محيط العمل.
- ج- العمل على توفير لجان متخصصة بفحص شكاوى العاملين، والعمل على سرعة حلها بالشكل الذي يساهم في توطيد العلاقة بين المرؤوسين وقادتهم.
- ٥- السعي نحو تخفيض سلوكيات الانسحاب النفسي للعاملين بالوحدات المحلية محل التطبيق، ويمكن تنفيذ هذه التوصية من خلال اتباع الآليات التالية:
- أ- العمل على تهيئة المناخ التنظيمي الجيد من خلال مراعاة العدالة الداخلية والمساواة بين العاملين على نفس الدرجة الوظيفية، وكذلك العدالة الخارجية من خلال مساواتهم بزملائهم على نفس الدرجة الوظيفية في قطاعات مختلفة مادياً ومعنوياً.
- ب- العمل على ضرورة التسكين السليم للموظف على الدرجة الوظيفية التي تتناسب مع مؤهلاته وقدراته، وبالشكل الذي يشعر الموظف بأهمية عمله؛ مما يؤدي إلى تخفيض سلوكيات الانسحاب النفسي لديه.
- ج- عقد الاجتماعات الدورية للتعرف على المشكلات والسلوكيات التي يتعرض لها جميع العاملين داخل قطاع المحليات محل التطبيق والعمل على مشاركتهم في كيفية حل هذه المشكلات، واتخاذ الإجراءات الصارمة ضد أي سلوك يؤثر على العاملين.

٨- القيود والاتجاهات المستقبلية **Limitations and future research**:

هناك مجموعة من القيود التي يشملها البحث الحالي منها:

- أولاً - نظراً لقيود الوقت والتكلفة فقد اعتمد البحث الحالي على عينة من العاملين بقطاع المحليات، لذا فالباحث يقترح إمكانية دراسة التحدث السلبي عن زملاء العمل على عينة أكبر في مجتمعين مختلفين من خلال عقد مقارنة بين قطاعين مثل المحليات والصحة.
- ثانياً - اعتمدت الدراسة الحالية على البيانات المقطعية cross-sectional data ولذا فلا يمكن التعرف على التغيرات التي تحدث في متغيرات البحث بمرور الوقت؛ ولذا يقترح الباحث إمكانية تطبيق البحث على البيانات الطولية longitudinal data للتعرف على التغير في سلوكيات الانسحاب لدى العاملين نتيجة تغير سلوكيات التحدث والتهكم.
- ثالثاً - الدراسة ركزت على التحدث السلبي فقط بين الزملاء، ولذا فالباحث يقترح إمكانية تطبيق الدراسة على التحدث السلبي والإيجابي مع إمكانية استخدام متغيرات إدارية أخرى مثل الاغتراب الوظيفي، الاحتراق النفسي، سمعة المنظمة.

المراجع

- 1- Abraham, R. (2000). Organizational cynicism: Bases and consequences. *Genetic, social, and general psychology monographs*, 126(3), 269-292.
- 2- Abubakar, A. M., Namin, B. H., Harazneh, I., Arasli, H., & Tunç, T. (2017). Does gender moderate the relationship between favoritism/nepotism, supervisor incivility, cynicism and workplace withdrawal: A neural network and SEM approach. *Tourism Management Perspectives*, 23, 129-139.
- 3- Alshehre, R. A. M. (2017). Positive Effects of Gossiping at Work. *Open Journal of Medical Psychology*, 6(02), 126-132.
- 4- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological bulletin*, 103(3), 411-423.
- 5- Aslam, U., Ilyas, M., & Imran, M. K. (2016). Detrimental effects of cynicism on organizational change. *Journal of Organizational Change Management*. 29(04):580-598.
- 6- Babalola, M. T., Ren, S., Kobinah, T., Qu, Y. E., Garba, O. A., & Guo, L. (2019). Negative workplace gossip: Its impact on customer service performance and moderating roles of trait mindfulness and forgiveness. *International Journal of Hospitality Management*, 80, 136-143.
- 7- Bandura, A. (1989). Human agency in social cognitive theory. *American psychologist*, 44(9), 1175-1184.
- 8- Bashir, S., & Nasir, M. (2013). Breach of psychological contract, organizational cynicism and union commitment: A study of hospitality industry in Pakistan. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 61-65.
- 9- Brady, D. L., Brown, D. J., & Liang, L. H. (2017). Moving beyond assumptions of deviance: The reconceptualization and measurement of workplace gossip. *Journal of applied Psychology*, 102(1), 1-69.
- 10- Brandes, P., & Das, D. (2006). Locating behavioral cynicism at work: Construct issues and performance implications. *Employee health, coping and methodologies*, 233-266.
- 11- Brandes, P., Dharwadkar, R. and Dean Jr., J.W. (1999) Does Organizational Cynicism Matter? Employee and Supervisor

- Perspectives on Work Outcomes. *The 36th Annual Meeting of the Eastern Academy of Management*, Philadelphia, 1-33.
- 12- Byrne, B. M. (2016). Structural equation modeling with AMOS: basic concepts, applications, and programming (multivariate applications series). 3rd Edition. New York: Taylor & Francis Group.
 - 13- Carmeli, A. (2005). The relationship between organizational culture and withdrawal intentions and behavior. *International Journal of Manpower*, 26(2):177-195.
 - 14- Chang, K., Kuo, C.-C., Su, M., & Taylor, J. (2013). Dis-identification in organizations and its role in the workplace. *Relations Industrielles /Industrial Relations*, 68(3), 479-506.
 - 15- Chiaburu, D. S., Peng, A. C., Oh, I.-S., Banks, G. C., & Lomeli, L. C. (2013). Antecedents and consequences of employee organizational cynicism: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 83(2), 181-197.
 - 16- Çınar, O., Karcioğlu, F., & Aslan, İ. (2014). The relationships among organizational cynicism, job insecurity and turnover intention: A survey study in Erzurum/Turkey. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 429-437.
 - 17- Dean Jr, J. W., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of management review*, 23(2), 341-352.
 - 18- Dekker, S. W., & Schaufeli, W. B. (1995). The effects of job insecurity on psychological health and withdrawal: A longitudinal study. *Australian psychologist*, 30(1), 57-63.
 - 19- DiFonzo, N., and Bordia, P. (2007). Rumor Psychology: Social and Organizational Approaches. American Psychological Association, Washington, DC.
 - 20- Dunbar, R. I. (2004). Gossip in evolutionary perspective. *Review of general psychology*, 8(2), 100-110.
 - 21- Durrah, O., Chaudhary, M., & Gharib, M. (2019). Organizational cynicism and its impact on organizational pride in industrial organizations. *International journal of environmental research and public health*, 16(7), 1203-1219.
 - 22- Ellwardt, L., Labianca, G. J., & Wittek, R. (2012). Who are the objects of positive and negative gossip at work?: A social network perspective on workplace gossip. *Social Networks*, 34(2), 193-205.

- 23- Fernández, J. C. R., Moreno, O. C. M., & MERLANO, A. F. (2018). Organizational cynicism-an exploration analysis-case: Workers in the city of Cartagena de Indias (Colombia). *Revista Espacios*, 39(26), 1-16.
- 24- Ferrari, F. (2015). In praise of gossip: The organizational functions and practical applications of rumours in the workplace. *Journal of Human Resources Management Research*,(2015).1-8.
- 25- Field, A. (2013). Discovering statistics using IBM SPSS statistics. 4th Edition. SAGE Publications Ltd.
- 26- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.
- 27- Foster, E. K. (2004). Research on gossip: Taxonomy, methods, and future directions. *Review of general psychology*, 8(2), 78-99.
- 28- Georganta, K., Panagopoulou, E., & Montgomery, A. (2014). Talking behind their backs: Negative gossip and burnout in Hospitals. *Burnout Research*, 1(2), 76-81.
- 29- Grosser, T., Kidwell, V., & Labianca, G. J. (2012). Hearing it through the grapevine: Positive and negative workplace gossip. *Organizational Dynamics*, 41, 52-61.
- 30- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): Sage publications.inc.
- 31- Hayes, A. F. (2017). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach: Guilford publications.
- 32- Hulland, J. (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies. *Strategic management journal*, 20(2), 195-204.
- 33- James, L. R., Mulaik, S. A., & Brett, J. M. (2006). A Tale of Two Methods. *Organizational Research Methods*, 9(2), 233-244.
- 34- Jiang, H., Chen, Y., Sun, P., & Li, C. (2019). Authoritarian leadership and employees' unsafe behaviors: The mediating roles of organizational cynicism and work alienation. *Current Psychology*, 38(6), 1668-1678.
- 35- Johnson, J. L., & O'Leary- Kelly, A. M. (2003). The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: Not all

- social exchange violations are created equal. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(5), 627-647.
- 36- Kim, A., Moon, J., & Shin, J. (2019). Justice perceptions, perceived insider status, and gossip at work: A social exchange perspective. *Journal of Business Research*, 97, 30-42.
- 37- Kniffin, K. M., & Wilson, D. S. (2005). Utilities of gossip across organizational levels. *Human Nature*, 16(3), 278-292.
- 38- Kokalan, O. (2019). The effect of organizational cynicism on job satisfaction: Testing the mediational role of perceived organizational spirituality. *Management Research Review* 42(5):625-640.
- 39- Kong, M. (2018). Effect of perceived negative workplace gossip on employees' behaviors. *Frontiers in psychology*, 9, 1112-1124.
- 40- Koslowsky, M., & Krausz, M. (2002). *Voluntary Employee Withdrawal and Inattendance*. Kluwer Academic / Plenum Publishers. New York.
- 41- Kuo, C.-C., Lu, C.-Y., & Kuo, T.-K. (2013). The impact of workplace gossip on organizational cynicism: Insights from the employment relationship perspective. *Paper presented at the International Conference on Cross-Cultural Design*.
- 42- Kuo, C.-C., Wu, C.-Y., & Lin, C.-W. (2018). Supervisor workplace gossip and its impact on employees. *Journal of managerial psychology*. 33(1),93-105
- 43- Kurland, N. B., & Pelled, L. H. (2000). Passing the word: Toward a model of gossip and power in the workplace. *Academy of management review*, 25(2),428-438.
- 44- Kwantes, C. T., & Bond, M. H. (2019). Organizational justice and autonomy as moderators of the relationship between social and organizational cynicism. *Personality and Individual Differences*, 151, 1-10.
- 45- Lee, H.-M., Chou, M.-J., & Wu, H.-T. (2016). Effect of workplace negative gossip on preschool teachers 'job performance: coping strategies as moderating variable. *International Journal of Academic Research and Reflection*, 4(6), 1-13.

- 46- Lee, S.-H., & Workman, J. E. (2013). Gossip, self-monitoring, and fashion consumer groups. *Clothing and Textiles Research Journal*, 31(2), 67-80.
- 47- Lehman, W. E., & Simpson, D. D. (1992). Employee substance use and on-the-job behaviors. *Journal of applied Psychology*, 77(3), 309-321.
- 48- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of applied Psychology*, 93(3), 498-512.
- 49- Menzer, M. M., McDonald, K. L., Rubin, K. H., Rose-Krasnor, L., Booth-LaForce, C., & Schulz, A. (2012). Observed gossip moderates the link between anxious withdrawal and friendship quality in early adolescence. *International Journal of Developmental Science*, 6(3-4), 191-202.
- 50- Mete, Y. A. (2013). Relationship between organizational cynicism and ethical leadership behaviour: A study at higher education. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 89, 476-483.
- 51- Michelson, G., Van Iterson, A., & Waddington, K. (2010). Gossip in organizations: Contexts, consequences, and controversies. *Group & Organization Management*, 35(4), 371-390.
- 52- Nafei, W. A., & Kaifi, B. A. (2013). The impact of organizational cynicism on organizational commitment: An applied study on teaching hospitals in Egypt. *European Journal of Business and Management*, 5(12), 131-147.
- 53- Nair, P., & Kamalanabhan, T. (2010). The Impact of Cynicism on Ethical Intentions of Indian Managers: the moderating role of their level of management. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 1(2), 155-159.
- 54- Naus, A. J. A. M. (2007). Organizational cynicism: on the nature, antecedents, and consequences of employee cynicism toward the employing organization. *Ph. Dissertation*. (Maastricht University).1-144.
- 55- Neves, P. (2012). Organizational cynicism: Spillover effects on supervisor–subordinate relationships and performance. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 965-976.
- 56- Pajares, F., Prestin, A., Chen, J., & Nabi, R. L. (2009). Social cognitive theory and media effects. *The SAGE handbook of media processes and effects*, 283-297.

- 57- Podsakoff, N. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied Psychology*, 8(5),879-903.
- 58- Polatcan, M., & Titrek, O. (2014). The relationship between leadership behaviors of school principals and their organizational cynicism attitudes. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 141, 1291-1303.
- 59- Pugh, S. D., Skarlicki, D. P., & Passell, B. S. (2003). After the fall: Layoff victims' trust and cynicism in reemployment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(2), 201-212.
- 60- Sagie, A., Birati, A., & Tziner, A. (2002). Assessing the costs of behavioral and psychological withdrawal: A new model and an empirical illustration. *Applied psychology*, 51(1), 67-89.
- 61- Sak, R. (2018). Gender differences in turkish early childhood teachers' job satisfaction, job burnout and organizational cynicism. *Early Childhood Education Journal*, 46(6), 643-653.
- 62- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). Research methods for business: A skill building approach: ,4th Edition, USA , John Wiley & Sons.
- 63- Shapira-Lishchinsky, O., & Even-Zohar, S. (2011). Withdrawal behaviors syndrome: An ethical perspective. *Journal of Business Ethics*, 103(3), 429-451.
- 64- Simha, A., Elloy, D. F., & Huang, H.-C. (2014a). The moderated relationship between job burnout and organizational cynicism. *Management Decision*, 52 (3), 482-504.
- 65- Snyder, M. (1979). Self-monitoring processes. In Advances in experimental social psychology, *Published by Elsevier Inc.*, 12, 85-128.
- 66- Snyder, M., & Gangestad, S. (1986). On the nature of self-monitoring: Matters of assessment, matters of validity. *Journal of personality and social psychology*, 51(1), 125-139.
- 67- Tassiello, V., Lombardi, S., & Costabile, M. (2018). Are we truly wicked when gossiping at work? The role of valence, interpersonal closeness and social awareness. *Journal of Business Research*, 84, 141-149.
- 68- Saunders, M., Thornhill, A., & Lewis, P. (2009). Research methods for business students. New York, Pearson Education Limited.

- 69- Tian, Q.-t., Song, Y., Kwan, H. K., & Li, X. (2019). Workplace gossip and frontline employees' proactive service performance. *The Service Industries Journal*, 39(1), 25-42.
- 70- Turkmen, F., & Aykac, E. (2017). The association between organizational cynicism and organizational citizenship behavior: A case study. *European Research Studies Journal, European Research Studies Journal*, 0(4A), 742-753.
- 71- Van Vuuren, L., De Gouveia, C., & Crafford, A. (2005). Towards a typology of gossip in the workplace. *Journal of Human Resource Management*, 3(2), 56-68.
- 72- Wert, S. R., & Salovey, P. (2004). A social comparison account of gossip. *Review of general psychology*, 8(2), 122-137.
- 73- Wittek, R., & Wielers, R. (1998). Gossip in organizations. *Computational & Mathematical Organization Theory*, 4(2), 189-204.
- 74- Wu, X., Kwan, H. K., Wu, L.-Z., & Ma, J. (2018). The effect of workplace negative gossip on employee proactive behavior in China: The moderating role of traditionality. *Journal of Business Ethics*, 148(4), 801-815.
- 75- Xie, J., Huang, Q., Wang, H., & Shen, M. (2019). Coping with negative workplace gossip: The joint roles of self-monitoring and impression management tactics. *Personality and Individual Differences*, 151, 1-6.
- 76- Ye, Y., Zhu, H., Deng, X., & Mu, Z. (2019). Negative workplace gossip and service outcomes: An explanation from social identity theory. *International Journal of Hospitality Management*, 82, 159-168.
- 77- Yıldız, S., & Şaylıkay, M. (2014). The effect of organisational cynicism on alienation. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 109, 622-627.

**The mediating role of Organizational Cynicism in relationship
between Negative Workplace Gossip and Psychological withdrawal
behaviors: self-monitoring as moderator variable.**

**"An Empirical study on employees in the local units in the city
center of Mansoura.**

By

Dr. Mohamed El-Saeed Abd-Elghafar

*Lecturer of business administration Ras El – Bar Higher Institute for Specific Studies
and Computer*

m-elsaeed@rbi.edu.eg

Abstract:

The research aims to identify the direct and indirect effects of negative gossip about employees on psychological withdrawal behaviors, by the moderating role of organizational cynicism (cognitive, emotional, and behavioral) an empiric study in employees in local units in Mansoura city center, used the deductive approach on a sample of (296), and was a response rate of (86%).

The research findings show that is a significant direct positive impact of negative workplace gossip and Organizational Cynicism. The findings also reveal that is a significant direct positive impact of organizational Cynicism (cognitive, emotional, and behavioral) and Psychological withdrawal behaviors. Additionally, there is a significant direct positive impact of negative workplace gossip and Psychological withdrawal behaviors. Finally, the results show that organizational Cynicism partially mediates in the relationship between negative workplace gossip and Psychological withdrawal behaviors.

Furthermore, the results show too that is self-monitoring moderating in the relationship between negative workplace gossip and Cognitive Cynicism and Behavioral Cynicism only .

The study recommended that managers should enhance confidence between employees by holding seminars and courses that stimulate the ethical aspect within the work environment, and managers should put in place penalties that reduce negative behaviors within the work environment.

Key Words:

Negative Workplace Gossip- Organizational Cynicism -
Cognitive Cynicism, Emotional Cynicism, Behavioral Cynicism
- Psychological withdrawal behaviors- self-monitoring.