



## مجلة البحوث المالية والتجارية

المجلد (٢٤) - العدد الأول - يناير ٢٠٢٣



**الدور الوسيط للإرهاق العاطفي والصمت التنظيمي في العلاقة بين الإشراف  
المُسيء وسلوكيات التسكح الإلكتروني : الدور المعدل لرأس المال النفسي الإيجابي  
(بالتطبيق على العاملين في مديريات الخدمات بمحافظة دمياط)**

**The mediating role of emotional exhaustion and organizational silence in  
the relationship between abusive supervision and Cyberloafing behaviors:  
the moderating role of positive psychological capital (applied to workers in  
service directorates in Damietta governorate)**

**د. السيد يوسف السيد رجب حراز**

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

معهد راية العالی للإدارة والتجارة الخارجية بدمياط الجديدة

٢٠٢٢ - ١١ - ٠٣	تاريخ الإرسال
٢٠٢٢ - ١٢ - ٠١	تاريخ القبول
رابط المجلة : <a href="https://jsst.journals.ekb.eg/">https://jsst.journals.ekb.eg/</a>	



## الملخص

يهدف هذا البحث إلى دراسة تأثيرات الإشراف المُسيء على سلوكيات التسكع الإلكتروني ، واختبار الدور الوسيط للإرهاق العاطفي والصمت التنظيمي، ومدى التحكم في هذه العلاقات من خلال رأس المال النفسي الإيجابي، وقد أُجريت البحث على العاملين في مديريات الخدمات بمحافظة دمياط، واعتمد منهج البحث علي أسلوب المنهج الاستقرائي ، وكانت حجم العينة الإجمالية (٣٢٥) مفردة، وتم تطوير استبانة كأداة لجمع البيانات، وتُظهر النتائج أن الإشراف المُسيء والإرهاق العاطفي مرتبطان ارتباطاً وثيقاً بسلوكيات التسكع الإلكتروني، ويوجد علاقة بين الإشراف المُسيء والتسكع الإلكتروني، ويتم التوسط فيها جزئياً بواسطة الإرهاق العاطفي، وأن تأثير الإشراف المُسيء والإرهاق العاطفي على سلوكيات التسكع الإلكتروني يتم تعديله من خلال رأس المال النفسي الإيجابي، كما أظهرت النتائج أن تأثير الإشراف المُسيء على سلوكيات التسكع الإلكتروني من خلال الإرهاق العاطفي يكون مهماً فقط عند انخفاض رأس المال النفسي الإيجابي، ولم يظهر سوى تأثير محدود للوساطة من جانب الصمت التنظيمي.

الكلمات المفتاحية :

- الإشراف المُسيء، التسكع الإلكتروني، الإرهاق العاطفي، رأس المال النفسي الإيجابي.

**Abstract :**

This research aims to study the effects of abusive supervision on the behavior of Cyberloafing, and to test the mediating role of emotional exhaustion and organizational silence, and the extent to which these relationships are controlled through positive psychological capital. inductive, and the total sample size was (325) single, and a questionnaire was developed as a tool for data collection, and the results show that abusive supervision and emotional exhaustion are closely related to electronic loitering behaviors, and there is a relationship between abusive supervision and electronic loitering, and it is partly mediated by emotional exhaustion, and that the effect of Abusive supervision and emotional exhaustion on online loafing behaviors are modified by positive psychological capital. The results also showed that the effect of abusive supervision on Cyberloafing behaviors through emotional exhaustion is significant only when positive psychological capital is low, and only a limited effect of mediation was shown by Regulatory silence.

**Key words :**

Abusive supervision, Cyberloafing, emotional exhaustion, positive psychological capital.



## [١] المقدمة

شهدت السنوات الماضية زيادة في البحوث التي تركز على الإشراف المُسيء (Liu et al., 2018; Yu et al., 2016)، وأظهرت المراجعات والتحليلات الأخيرة حول هذا الموضوع أن الإشراف المُسيء مرتبط بشكل كبير بمجموعة من النتائج، بما في ذلك سلوكيات الانحراف في مكان العمل (Agarwal, 2018; Tepper et al., 2017)، حيث ينعكس تصرف الموظفون المنحرفون على الأداء الوظيفي، (Bennett & Robinson, 2003)، ويُعرّف الإشراف المُسيء بأنه تصورات المرؤوسين لمدى انخراط المشرفين في العرض المستمر للسلوكيات العدائية اللفظية وغير اللفظية، باستثناء الاتصال الجسدي (Tepper et al., 2017).

ولقد أصبحت موارد الإنترنت ضرورية لجميع المؤسسات لتكون جزءًا من عملياتها التشغيلية، ويمكن أن يؤدي الاستخدام الفعال لموارد الإنترنت إلى تداعيات إيجابية مثل انخفاض تكاليف التشغيل، والاتصالات الفعالة بين الموظفين وتحسين الأداء الوظيفي، ومن الناحية المثالية، من المتوقع أن تكون الإنترنت أداة لتسهيل أداء الموظفين، ومع ذلك، يمكن أيضًا استخدام الإنترنت كوسيلة للتراخي (Moody & Siponen, 2013)، من خلال المشاركة في أنشطة عبر الإنترنت غير مرتبطة بالمهام الوظيفية، مثل الوصول إلى YouTube وإرسال رسائل شخصية عبر تطبيق WhatsApp وتصفح مواقع الويب غير المتعلقة بالعمل، كما أصبحت المدة المتزايدة التي يقضيها الموظفون في المشاركات عبر الإنترنت غير المرتبطة بمهام الوظيفة في مكان العمل مصدر قلق متزايد للعديد من المنظمات (Lim et al., 2020).

ولقد استخدم العلماء الأكاديميون مصطلح التسكع الإلكتروني (cyberloafing) لوصف مشاركة الموظفين عبر الإنترنت غير المرتبطة بمهام الوظيفة أثناء العمل، ويُعد التسكع الإلكتروني شكلاً من أشكال سلوك الانحراف في العمل، وبمجرد أن يُطور الموظفون عادة التسكع الإلكتروني، فقد تجد المنظمات صعوبة في القضاء على مثل هذا السلوك السلبي، والوقت الذي يقضيه الموظفون في التعاملات عبر الإنترنت غير المرتبطة بمهام وظيفية قد يفيدهم على المستوى الشخصي، ولكنه ضار لمنظمتهم؛ لأن التسكع الإلكتروني يُعد مُعوق ضد الإنتاجية، حيث يجب استخدام الساعات التي يقضونها في التسكع عبر الإنترنت في المسؤوليات المنوطة بالعمل (Koay & Soh, 2018).

ويرتبط الإرهاق العاطفي والصمت التنظيمي بشكل إيجابي بنوعية الإشراف في بيئة العمل؛ حيث تشير نتائج البحث إلى أن التعرض للإشراف المُسيء يؤدي إلى زيادة الإرهاق العاطفي

وانخفاض الرضا الوظيفي (Raaj & Anju, 2019)، ويعاني الموظفون من الإرهاق العاطفي عندما يكونون غير قادرين على التحمل أو التعامل مع الضغط العاطفي غير المبرر بسبب الموارد العاطفية غير الكافية (Tong et al., 2019)، كما أن ممارسات الرؤساء التي ينظر إليها من جانب المرؤوسين على أنها ظالمة من قبل الموظف قد تؤثر على صمت الموظفين في المنظمات (النجار، ٢٠١٨)

ويُعتبر رأس المال النفسي مدخل جديد يساعد الإدارة في تحقيق الميزة التنافسية في بيئة عمل تتسم بالتغيير المتسارع، وأكد (Butt & Naveed , 2021) على ضرورة استثمار وتطوير مفهوم رأس المال النفسي للأفراد العاملين كمدخل حديث لمواجهة البيئة التنافسية، ومن شأنه إضافة العديد من النتائج الإيجابية فيما يتعلق بالالتزام التنظيمي، والأداء، والرضا الوظيفي، فهو يؤثر على السلوكيات الإيجابية التي من شأنها المساعدة في تحقيق الفاعلية التنظيمية والابتعاد عن المواقف السلبية التي يمكن أن تعيق النجاح التنظيمي (Demir & Demir, 2019)، ويُعبر رأس المال النفسي عن بناء يُجسد الموارد النفسية أو القدرات الإيجابية للفرد، حيث أن الأفراد يعتمدون على الموارد السلوكية المتأصلة في السياق التنظيمي وتحديدًا المناخ المتنوع لتعزيز مواردهم النفسية الشخصية، والتي بدورها تعزز التزامهم التنظيمي (Newman et al., 2014).

وعلى الرغم من وضوح آثار الإشراف المُسيء على التسكع الإلكتروني، إلا أن الجهود المبذولة لتحديد آلياته الأساسية مازالت في البداية، كما أن الدراسات السابقة التي تسعى لكشف هذا اللغز التنظيمي الهام وحلها قد تكهنت بالحلول وتجاهلت الاختبارات التجريبية التي تؤكد مقترحاتها (Butt & Naveed , 2021) ؛ وبالتالي، يتناول هذا البحث العمليات والآليات التي توضح بالتفصيل كيف ومتى يؤثر الإشراف المُسيء على التسكع الإلكتروني، ودور الوساطة التي يمكن أن يقوم بها كلا من الإرهاق العاطفي والصمت التنظيمي في التأثير غير المباشر على تلك العلاقة، وكذلك الدور المُعدل لرأس المال النفسي الإيجابي.

## [٢] مشكلة البحث

يُعد التسكع الإلكتروني مشكلة إدارية سائدة حيث؛ أظهر تقرير أن ٦٠٪ من العمال كشفوا عن استخدامهم للإنترنت في أنشطة غير مرتبطة بمهام وظيفية (StaffMonitoring.com, 2015)، وعرضت تقارير مماثلة مختلفة أيضًا نتائج مُتسقة تُفيد أن الموظفين يقضون حوالي ٤٠-٦٠٪ من وقت العمل المخصص في ارتباطات غير مرتبطة بمهام وظيفية، وعلى سبيل المثال، أظهر بحث شمل (٢٢٦) عاملاً سنغافورياً أجراه Lim & Teo



(2005) أن مشاركتهم عبر الإنترنت غير مرتبطة بمهام وظيفية لمدة (٢.٧) ساعة يوميًا، علاوة على ذلك ذكر (Restubog et al., 2011) أن الموظفين يقضون حوالي (٣) ساعات يوميًا في ارتباطات عبر الإنترنت غير مرتبطة بمهام الوظيفة طوال وقت العمل، كما تشير الأدلة إلى أن الموظفين يهدرون حوالي (٥) ساعات يوميًا في الأنشطة عبر الإنترنت غير المرتبطة بمهام العمل (Lim & Chen, 2012)، وقد لا يتم الإبلاغ عن هذه الإحصائيات بشكل كافٍ، وقد تكون الأرقام الفعلية أعلى، وعلى سبيل المثال، اتضح أن وسائل التواصل الاجتماعي تشتت انتباه الموظفين كل (١١) دقيقة، ولاستعادة زخم العمل الكامل من الإلهاء، يستغرق الأمر حوالي (٢٣) دقيقة (Graves et al., 2013)، وعلاوة على ذلك، تعاني المنظمات من خسارة تبلغ حوالي ٤٥٠٠ دولار لكل موظف سنويًا بسبب سلوكيات التسكع الإلكتروني.

وللتعرف على مدى وجود تلك المشكلة داخل المؤسسات المصرية؛ قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية<sup>(١)</sup> لعينة من الموظفين في مديريات الخدمات بمحافظة دمياط، للتعرف على آراؤهم فيما يتعلق بالوقت الذي يقضونه على الإنترنت الخاص بالعمل، وقد كشفت نتائج الدراسة الاستطلاعية ما يلي :

- ١- يتم الدخول يوميًا على الانترنت الخاص بالعمل في أمور لا تخص الوظيفة.
- ٢- يتم مطالعة المواقع الإخبارية على الإنترنت بمتوسط (٦٠ دقيقة) يوميًا.
- ٣- يتم تصفح مواقع التواصل الاجتماعي بمتوسط (٩٠ دقيقة) كل يوم عمل.

وفي ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية؛ يرى الباحث أن مشكلة البحث تتلخص في أن الإشراف المُسيء في مديريات الخدمات في محافظة دمياط قد يساعد في زيادة معدلات الإرهاق العاطفي والصمت التنظيمي لدى العاملين، والذي بدوره يساعد على تسلسل العاملين عبر الإنترنت بغرض تخفيف تلك الضغوط. ويمكن ترجمة مشكلة البحث إلى التساؤلات التالية :

- ١- ما هو تأثير الإشراف المُسيء على ظاهرة التسكع الإلكتروني من جانب العاملين في مديريات الخدمات بمحافظة دمياط؟
- ٢- ما هو تأثير الإشراف المُسيء على الإرهاق العاطفي للعاملين في مديريات الخدمات بمحافظة دمياط؟

١- أجريت الدراسة الاستطلاعية خلال الفترة من ٢٠٢٢/٨/١ وحتى ٢٠٢٢/٨/١٥ م على عينة عشوائية قوامها (٣٠) من العاملين في مديريات الخدمات بمحافظة دمياط.

٣- ما هو تأثير الإشراف المسيء على الصمت التنظيمي للعاملين في مديريات الخدمات بمحافظة دمياط؟

٤- ما هو تأثير الإرهاق العاطفي على سلوكيات التسكع الإلكتروني للعاملين في مديريات الخدمات بمحافظة دمياط؟

٥- ما هو تأثير الصمت التنظيمي على سلوكيات التسكع الإلكتروني للعاملين في مديريات الخدمات بمحافظة دمياط؟

٦- ما طبيعة الدور الذي يمكن أن تلعبه المتغيرات الوسيطة (الصمت التنظيمي والإرهاق العاطفي)، والمعدلة (رأس المال النفسي) في العلاقة بين الإشراف المسيء والتسكع الإلكتروني في مديريات الخدمات بمحافظة دمياط؟

### [٣] مراجعة الدراسات السابقة

يتناول الباحث في هذا الجزء الدراسات السابقة المتمثلة في الإشراف المسيء والتسكع الإلكتروني والإرهاق العاطفي والصمت التنظيمي ورأس المال النفسي الإيجابي، وبالتالي سنضع الأساس لتطوير الفرضيات ونموذج البحث، ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي :

#### ١/٣ - الإشراف المسيء

يتم وصف الإشراف المسيء على أنه الإساءة الممتدة لمشاعر العاملين و / أو النفس و / أو الصحة العقلية (Harris et al., 2013)، وقد تنطوي مثل هذه الانتهاكات على التشهير العلني، وانتهاك الخصوصية، وإلقاء اللوم بشكل خاطئ على المرؤوسين عن الأخطاء التي ارتكبتها أطراف ثالثة، وقد تشمل السلوكيات الضارة الأخرى السلوك غير المهذب، والأفعال الطائشة، والابتعاد أو التجاهل، والسخرية العامة وإخفاء المعلومات الحيوية ذات الصلة، بالإضافة إلى الكلام المهين، والتحذيرات غير المبررة، والتنمر (Zhang et al., 2021)، ومع ذلك، فإن الإشراف المسيء يستبعد الانتهاكات الجسدية، لأنها قد تشكل السياق السلوكي للعنف الجسدي، ويجب أن يكون الإشراف المسيء قد حدث عدة مرات، كما يمكن توسيع وصف الإشراف المسيء ليشمل الطلبات غير المبررة والسلوكيات أو التوجيهات الاستغلالية دون خيار الرفض (Harris et al., 2013).

ولقد وجد أن الإشراف المسيء له تأثيرات كبيرة على السلوكيات الخاصة بالعاملين، بما في ذلك إجهاد الموظف، والضيق النفسي (Harvey et al., 2007)، كما يؤثر على الأداء



الوظيفي، ويقلل من إبداع الموظف (Xu et al., 2012)، ويؤدي كذلك إلى زيادة سلوكيات العمل الغير مرغوبة التي تؤدي إلى نتائج عكسية (Liu et al., 2016)، ومع ذلك، فإن الدراسات التجريبية التي تختبر العلاقة مع الإشراف المسيء والتسكع الإلكتروني قليلة نسبياً.

### ٢/٣ - التسكع الإلكتروني

يتم تعريف التسكع الإلكتروني على أنه "مجموعة من السلوكيات في العمل التي يشارك فيها الموظف في الأنشطة التي تتم عبر التسلل الإلكتروني، لا سيما من خلال استخدام الإنترنت، والتي لن يعتبرها مشرفه المباشر مرتبطة بالوظيفة"، ويتضمن التسكع الإلكتروني أمثلة مثل الوصول إلى رسائل البريد الإلكتروني الخاصة، ومشاهدة مقاطع فيديو، وتصفح Facebook، والمشاركة في المعاملات المالية الخاصة ونشر المدونات / مواقع الويب الخاصة (Yui, 2021)، ويفضل العديد من الموظفين التسكع الإلكتروني كوسيلة للتراخي بدلاً من أنواع أخرى من أعمال التكاسل، وعلى سبيل المثال، مغادرة مكان العمل قبل الأوان، واغتنام فرصة العطلة الممتدة أو الدردشة مع الزملاء، لأنه لا يكتشفها الآخرون بسهولة (Koay & Soh, 2018)، ولذلك، فإن معظم تلك الأنشطة عبر الإنترنت هي أنشطة شخصية وليست متعلقة بالعمل.

وعلى الرغم من أن سلوكيات التسكع الإلكتروني له العديد من النتائج السلبية، إلا أن له أيضاً بعض النتائج الإيجابية، واقترح بعض العلماء فكرة التسكع الإلكتروني كمنفذ جيد للعمال للتعامل مع ضغوط العمل (Koay et al., 2017; Oravec, 2018)، وقد يؤثر التسكع الإلكتروني أفكارًا جديدة للموظفين، ليكون بمثابة مصدر لتوليد الأفكار، وعلاوة على ذلك، اكتشف Koay (2018) أن التسكع الإلكتروني هو استراتيجية للموظفين المنبوذين لتجنب فقدان الموارد الشخصية لمنع الإرهاق العاطفي، وبنفس الطريقة التي يمكن أن يكون لكل أداة أو تقنية جديدة آثار متعددة في مكان العمل، يكون استخدام الإنترنت مصحوباً بالفرص والتهديدات المتعلقة بكفاءة العمل، حيث تناقش الدراسات السابقة التسلل عبر الإنترنت من منظور مزدوج، حيث توصلت بعض الدراسات السابقة إلى أن التسلل الإلكتروني قد يساعد الموظفين على التخفيف من ضغوط العمل (Gugerçin, 2020)، ومن ضغوط المشرفين، وإيجاد توازن بين العمل والحياة (Koay et al., 2017)، وبالتالي خلق تأثير إيجابي لدى الموظفين، وفي المقابل، توجد آثار سلبية للتسلل الإلكتروني؛ حيث من المحتمل أن يتسبب في انخفاض إنتاجية الموظفين والكفاءة الشخصية (Farivar & Richardson, 2020).



### ٣/٣ - الإرهاق العاطفي

يُعتبر الإرهاق العاطفي هو تدهور في الحالة العاطفية الناتج عن فظاظة التعامل في مكان العمل، ويؤدي إلى حالات متنوعة من تدهور الحالة النفسية للموظف، إنه شعور بالإرهاق من المهام الوظيفية في أماكن العمل، وبسبب الإرهاق العاطفي والنفسي، قد يبذل العمال جهداً منخفضاً في العمل وعدم التعاون مع الآخرين (Wang et al., 2022)، وينتج الإرهاق العاطفي بسبب العديد من العوامل، حيث حددت الدراسات البحثية العوامل الرئيسية (ضغط العمل، زيادة عبء العمل) أكثر العوامل المرتبطة باستمرار بالإرهاق العاطفي، وقد يؤثر سلباً على أداء العامل وفي النهاية على الكفاءة التنظيمية، حيث تُظهر القوى العاملة المرهقة التزاماً أدنى، وانخفاض في الأداء (Khan et al., 2021).

ولقد تم بحث آثار الإرهاق العاطفي الإيجابية / السلبية إما كنتيجة لمتغيرات مستقلة أو كمتغيرات وسيطة مع الشخصية وظروف العمل والأداء، كما تم استكشاف ارتباطها بالتنمر من جانب المشرفين (Hur et al., 2016)، وخلص Banks et al. (2012) إلى أن العمال الذين كانوا مرهقين عاطفياً أظهروا التزاماً منخفضاً، مما زاد من احتمالية ارتفاع سلوكيات العمل غير المنتج، ويُظهر العمال المنهكون عاطفياً علامات على سلوكيات العمل غير المنتجة، كما تكشف الحقائق التجريبية أن السلوك المنحرف مرتبط بالإرهاق العاطفي (Alola, et al., 2020)، كما أكدت نتائج دراسة Viotti et al., (2018) على أن سوء المعاملة من جانب المشرفين كانت مؤشراً إيجابياً على الإرهاق، وتوصل Chang et al. (2019) أيضاً إلى أن الفظاظة في مكان العمل كانت مرتبطة بالإرهاق العاطفي، كما كشفت دراسة Lyu et al., (2016) حول موظفي خدمة الفنادق أن سوء المعاملة في مكان العمل عزز بشكل كبير من الإرهاق العاطفي وأدت إلى انخفاض الأداء الوظيفي، وكذلك كشفت نتائج دراسة Hur et al., (2016) أن فظاظة العميل وزملاء العمل عززت الإرهاق العاطفي للموظفين.

### ٤/٣ - الصمت التنظيمي

يُعد الصمت التنظيمي ظاهرة جماعية ترتبط برفض العاملين بالمنظمة الإدلاء بآرائهم ومقترحاتهم المتعلقة بمشاكل العمل المحتملة (Cetin, 2020)، ومن ثم ينطوي الصمت على حجب معلومات في المنظمة من خلال بعض العاملين لديها ممن يتوافر لديهم القدرة على تغيير بعض الظروف فيها، كما يمثل الصمت التنظيمي تردد الموظف في الحديث عن قضايا العمل خوفاً من تفسيرها بشكل خاطئ من جانب رئيسه المباشر مما يؤثر سلباً على العلاقات بينه وبين



زملائه العاملين في المنظمة (Knoll et al., 2021)، كما أن الصمت لا يعني في كل الأحوال وضعاً لحالة سلبية إذ قد يكون الصمت في بعض الأحيان نشاطاً داخلياً واعياً، ومن ثم يمثل الصمت التنظيمي سلوكاً جماعياً يحجب فيه العاملين ما لديهم من معلومات بصورة متعمدة عن مشرفيهم لاعتقادهم بعدم قدرتهم على التأثير في المنظمة (Cetin, 2020)، ويتكون الصمت التنظيمي من ثلاثة أبعاد : هي الصمت الإذعاني والدفاعي والاجتماعي & Öztirak, (Bayram, 2022).

وقد يؤدي صمت الموظفين ، بغض النظر عن السبب ، إلى فقدان الموظفين للحافز وانخفاض أداءهم بشكل ملحوظ، وقد يشعر الموظفون بالغربة عن المنظمة وعدم الرضا (Amiri et al., 2018) ، ونتيجة صمت الموظفين تقل ثقافة الابتكار في المنظمة، وترتفع المشاكل بين الموظفين والمديرين بسبب قلة التواصل، وتقل كفاءة المنظمة، بالإضافة إلى ذلك ، يمنع الصمت التنظيمي إنتاج حلول للمشاكل التي تظهر في المنظمة (النجار، ٢٠١٨).

### ٣/٥- رأس المال النفسي الإيجابي

يُشير رأس المال النفسي الإيجابي إلى القدرة النفسية للفرد، والتي يمكن إدارتها وتعزيزها لتحسين الأداء، ويتضمن المصادر النفسية للأفراد ويرتبط بمجموعة من السلوكيات والنتائج الوظيفية المفيدة (Nolzen, 2018)، ويُعبر عن حالة نفسية بناءة لتطور الإنسان، وهي مزيج من الجوانب السلوكية والتحفيزية الناتجة عن ٤ موارد / عناصر: الكفاءة الذاتية والتفاؤل المرونة، والأمل، (Woo & Kim, 2020)؛ وتُعبّر الكفاءة الذاتية عن ثقة الإنسان بالنفس لتوقع النجاح في الوظائف الصعبة، أما التفاؤل فيشير إلى النظرة الإيجابية المتفائلة بشأن النجاح، والمرونة هي قدرة الفرد على تحقيق النجاح والحفاظ عليه، بينما يُشير الأمل إلى قدرة الفرد على الاستمرار في تحقيق الهدف، ويُمكن للمنظمات أن تتحكم في سلوكيات العمل غير المنتجة من خلال النشر المناسب لبرنامج رأس المال النفسي الإيجابي المتفائل في بيئة العمل لتحسين أداء الموظفين (Manzoor et al., 2015).

ويمكن النظر إلى رأس المال النفسي الإيجابي على أنه بمثابة المورد الداخلي الذي يُمثل عامل دفاعي للموظفين للتعامل مع المواقف العصيبة في مكان العمل (Woo & Kim, 2020)، ولقد توصل (Yin et al., 2018) إلى الدور البناء لرأس المال النفسي الإيجابي في عملية التنظيم العاطفي للعاملين، كما يساعد الفرد على مواجهة الأعمال والظروف المرهقة في بيئة العمل، ولذلك يُعتبر مورد حيوي لتحقيق مكاسب تنافسية للمؤسسة (Alessandri et al., 2018).

## [٤] تطوير فرضيات البحث

### ١/٤ - الإشراف المسيء والتسكع الإلكتروني

وفقاً لنظرية التبادل الاجتماعي (SET)، يتم الحفاظ على العلاقة من قبل الطرفين عندما يساهم كل طرف بشيء ذي قيمة للطرف الآخر، وعندما يسيء المشرفون إلى الموظفين، سيفقد الموظفون موارد هامة مثل الدعم المعنوي واحترام الذات (Agarwal, 2018)، علاوة على ذلك، من المرجح أن يشعر الموظفون بعدم الرضا الوظيفي عند مواجهة إشراف مسيء في مكان العمل، ونتيجة لذلك، يميل الموظفون إلى الانتقام من المشرفين المسيئين لهم من خلال المساهمة بجهود أقل في العمل، كما وجد (Mackey et al 2016) أن العمال عند تعرضهم لسوء المعاملة من قبل رؤسائهم يكون لديهم المُبرر النفسي للانغماس في السلوكيات المنحرفة مثل التسكع الإلكتروني، بالإضافة إلى أن سلوكياتهم الجيدة السابقة والتي تستحق مجموعة من الاستحقاقات ولكنهم قد حُرِموا منها؛ وبالتالي، فإننا نتوقع من الموظفين، الذين يُدركون وجود خلل في علاقة العمل بسبب الإشراف المسيء، أن ينخرطوا في سلوكيات التسكع، لأنه سلوك مناسب ولا يستهدف المشرف بشكل مباشر (Agarwal, 2018).

وبناء على ما سبق وفي ضوء ما توصلت إليه عدد من البحوث السابقة بشأن وجود تأثير إيجابي ومعنوي للإشراف المسيء على سلوكيات التسكع الإلكتروني يتوقع الباحث حدوث مثل هذا التأثير داخل مديريات الخدمة بمحافظة دمياط، ومن ثم يمكننا القول، بأن الموظفين الذين تعرضوا لسوء المعاملة من جانب المشرفين هم أكثر عرضة للانخراط في أنشطة التسكع الإلكتروني من أجل تقليل جهود عملهم في مكان العمل كوسيلة للانتقام من سوء معاملة المشرفين عليهم. وعليه يمكننا تطوير الفرضية الأولى على النحو التالي :

H1. يؤثر الإشراف المسيء تأثيراً معنوياً موجبا على سلوكيات التسكع الإلكتروني لدى العاملين في مديريات الخدمات في محافظة دمياط

### ٢/٤ - الإشراف المسيء والإرهاق العاطفي

وفقاً لنظرية المحافظة على الموارد (COR)، يشمل الإشراف المسيء على السلوكيات التي من المحتمل أن تؤثر سلباً على الموارد النفسية للفرد، ولقد توصلت الدراسات السابقة إلى أن الإشراف المسيء يؤثر تأثيراً سلبياً على الإرهاق العاطفي ويزيد من التوتر الوظيفي (Anasori et al., 2020)، وغالباً ما يتم تذكير الموظفين الذين يعملون تحت مشرفين مسيئين بأخطائهم



السابقة وانتقادهم علناً، وتخلق تصرفات المشرفين التي ترسل رسالة عدم الاحترام أو التقليل من القيمة أو السخرية ضغوطاً كبيرة على الموظفين لأنها تمثل تقييمات خارجية سلبية (McAllister et al., 2018)، مما يشكل تهديدات محتملة بارزة للغاية لمفهوم الذات لدى الموظفين واستنزاف مواردهم الشخصية، ويرى العلماء أنه عندما يتم استنزاف احتياطات موارد الموظفين في مواجهة سوء المعاملة في العمل، فقد يشعرون بسوء حيل وضعهم وقدرتهم على التعامل مع الأحداث السلبية، وفي مثل هذه المواقف، غالباً ما يبدأ الموظفون في تقييم الأشياء من حولهم من منظور سلبي ويفقدون الأمل في الاستمرار بالعمل (Agarwal & Avey, 2020).

وبمرور الوقت، قد تُحول هذه التجارب السلبية موضع سيطرة الموظفين من مصادر داخلية إلى مصادر خارجية، مما يقلل من نظرهم الإيجابية إلى مستقبلهم الوظيفي، كما يؤدي الافتقار إلى الدعم المتصور إلى زعزعة ثقتهم في التغلب على حالات الفشل والشدائد وعدم القدرة على مواجهتها (Anasori et al., 2020)، ومع استنفاد مخازن الطاقة العاطفية في الاستجابة للإشراف المسيء، تفقد الأهداف مواردها الشخصية الرئيسية، ومع زيادة الإرهاق العاطفي، يفتقر الموظفون الذين يتعاملون مع الإشراف المسيء إلى الطاقة اللازمة للاستمرار.

ومن ثم يمكننا القول أن الإساءة المستمرة من قبل المشرف سوف تستنزف الموارد النفسية للموظفين، والتي تهدف للتعامل مع قضايا أخرى في مكان العمل، بما في ذلك تدني الكفاءة الذاتية، وتدني احترام الذات، والإرهاق العاطفي، وفي غياب الدعم الاجتماعي والمعنوي للمشروف، يميل العاملون إلى الخضوع للإرهاق العاطفي. وعليه يمكننا تطوير الفرضية الثانية على النحو التالي :

H2. يؤثر الإشراف المسيء تأثيراً معنوياً موجبا على الإرهاق العاطفي لدى العاملين في مديريات الخدمات في محافظة دمياط

### ٣/٤-الإرهاق العاطفي والتسكع الإلكتروني

وفقاً لنظرية المحافظة على الموارد (COR)، يسعى الفرد إلى استعادة موارده من أجل تقليل التوتر، وعند تطبيق النظرية في هذا السياق، يتم تحفيز الموظفين المنهكين عاطفياً لاتخاذ إجراءات يمكن أن تستعيد مواردهم المستنزفة، وفي هذا الخصوص أظهرت دراسة (Koay 2018) أن الموظفين المنبوذين يوسعون مواردهم العقلية للتعامل مع المعاملة الباردة من زملائهم في العمل، مما يؤدي إلى الإرهاق العاطفي، والذي بدوره يشارك في التسكع الإلكتروني لمنع المزيد من فقدان الموارد واستعادة الموارد المفقودة، وكذلك فإن الموظفين المنهكين عاطفياً لديهم مستويات

أعلى من نية دوران الموظفين، ومستوى أقل من الروح / السلوك التنظيمي الموجه نحو المنظمة (Anasori et al., 2020).

وبالمثل، يفترض هذا البحث أن الموظفين الذين تعرضوا لسوء المعاملة يميلون إلى الشعور بالإرهاق العاطفي بسبب فقدان الموارد القيمة، وبالتالي، للتغلب على هذه الخسائر، يتم تحفيز الموظفين للانخراط في سلوكيات التسكع الإلكتروني لتجنب الاتصال بمشرفيهم المسيئين لمنع المزيد من فقدان الموارد واستعادة الموارد (مثل الشعور بضبط النفس وتقدير الذات) من خلال إجراء تفاعلات اجتماعية مع الآخرين في العالم الافتراضي. وعليه يمكننا تطوير الفرضية الثالثة على النحو التالي :

H3. يؤثر الإرهاق العاطفي تأثيراً معنوياً موجبا على سلوكيات التسكع الإلكتروني لدى العاملين في مديريات الخدمات في محافظة دمياط

#### ٤/٤ - تأثير الإشراف المُسيء على الصمت التنظيمي

عندما يواجه المرؤوسون إشرافاً مسيئاً، فإنهم سيشعرون بالإهانة ويزيدون من تصوراتهم السلبية للسياسة التنظيمية، والتي قد تهدد وتتسبب في فقدانهم للموارد العاطفية، مثل احترام الذات والثقة بالنفس (Aboramadan et al., 2021)، ووفقاً لنظرية الحفاظ على الموارد، يحاول الناس عادةً الوصول إلى مواردهم المادية والعاطفية وحمايتها، لذلك، فإن تجنب السياسة التنظيمية أهم من الوقوع فيها، لذلك يميل المرؤوسون إلى الصمت لتوحيد الموارد الحالية، وبعبارة أخرى، يعزز الإشراف المسيء من إدراك المرؤوس للسياسة التنظيمية غير العادلة ويؤدي إلى صمت الموظف، ولقد تم إجراء العديد من البحوث لفهم أسباب الصمت التنظيمي، وُجد أن أسلوب القيادة كان العامل الرئيسي الذي تسبب في صمت الموظف (Knoll et al., 2021)، بينما يجادل (Mackey et al, 2017) بأن صمت الموظف متجذر من خلال مفهوم الإدارة الضمني لكبار المديرين والخوف من مواجهة ردود الفعل السلبية.

وتقدم نتائج الدراسات السابقة الأدلة التجريبية علي صدق توقع الترابط بين الإشراف المسيء و صمت العاملين، فقد تبين من دراسة (Kiewitz et al, 2016) على وجود علاقة ارتباط بين الإشراف المُسيء وصمت الموظفين الصينيين، وكذلك أكدت تلك النتائج دراسات (Ai-hua, et al, 2015; Xu & Lam , 2018) وعليه يمكننا تطوير الفرضية الرابعة على النحو التالي:

H4. يؤثر الإشراف المسيء تأثيراً معنوياً موجبا على صمت العاملين لدى العاملين في مديريات الخدمات في محافظة دمياط



#### ٥/٤ - أثر الصمت التنظيمي على سلوكيات التسكع الإلكتروني

على الرغم من أهمية الموظفين لنجاح المؤسسات، إلا أنه عندما يُفضل الموظفون عدم المشاركة ويلتزمون الصمت، يتصرف الموظفون بطرق تبدو غير مناسبة أو تتعارض مع أهداف المنظمة، وقد تتضمن هذه الإجراءات سلوكيات تضر بالعلاقات بين الموظفين والإنتاجية التنظيمية والكفاءة والصورة العامة للمؤسسة (Salin et al., 2014)، ويؤثر صمت الموظفين على سلوكياتهم، والتي يمكن أن تظهر في شكل مختلف من سلوكيات العمل غير المنتجة، والتي تكون مكلفة بدرجة كبيرة لكل من الأفراد والمؤسسات؛ والموظفون الذين يظهرون سلوكيات عالية من الصمت الإذعاني في مكان العمل هم أكثر عرضة للإصابة بالمشاكل المتعلقة بالتوتر والاستقالة وتجربة تدني احترام الذات وزيادة عدم الثقة في العمل والآلام الجسدية والنفسية، وعلى المستوى التنظيمي، قد يؤدي صمت الموظفين إلى انخفاض الأداء والإنتاجية وتقليل مستويات الالتزام (Çaylak & Altuntaş, 2017).

وتميل الدراسات السابقة التي تربط بين سلوك العمل غير المنتج وصمت الموظف إلى التركيز بشكل أكبر على تحديد الأسباب بدلاً من شرح النتائج والآثار المترتبة على عملية الصمت، كما أنه يركز بشكل أكبر على العوامل الظرفية أكثر من التركيز على العوامل الفردية (Harlos & Knoll, 2018)، وعليه يمكننا صياغة الفرضية الخامسة على النحو التالي :

H5. يؤثر الصمت التنظيمي تأثيراً معنوياً موجباً على سلوكيات التسكع الإلكتروني لدى العاملين في مديريات الخدمات في محافظة دمياط.

#### ٦/٤ - أثر الإرهاق العاطفي والصمت التنظيمي على العلاقة بين الإشراف المسيء وسلوكيات التسكع الإلكتروني

تقدم نظرية (COR) تفسيراً آخر محتملاً لربط الإشراف المسيء بالتسكع الإلكتروني من خلال التأثير الوسيط للإرهاق العاطفي، والذي لم يتم التحقيق فيه مسبقاً، وتصف نظرية الحفاظ على الموارد (COR) عمليات الإجهاد، التي تفترض أن الفرد لديه كمية محدودة من الموارد ولديه الدافع للحفاظ على تلك الموارد المستنفدة واكتسابها (Akram et al., 2019)، وغالباً ما يُنظر إلى الإشراف المسيء على أنه نوع من الضغوط في مكان العمل تستهلك الموارد الشخصية للموظفين (Agarwal & Avey, 2020)، مما يؤدي إلى الإرهاق العاطفي، والذي يمكن وصفه بأنه حالة دائمة من انخفاض المثابرة الجسدية والعواطف بسبب قدر غير متناسب من العمل

والاحتياجات الشخصية والضغط المستمر، ونتيجة لذلك، يتم تحفيز الموظفين لتقليل هذا الإرهاق من خلال الانخراط في سلوكيات التسكع الإلكتروني (Aghaz & Sheikh, 2016).

وتتوافق هذه الحجة مع نتائج الدراسات السابقة، وعلى سبيل المثال، وجد Koay (2018) أن المعاملة السيئة في مكان العمل يستنفد الموارد الشخصية للموظفين (مثل الوقت والطاقة)، مما يؤدي إلى الإرهاق العاطفي؛ وبالتالي، يحاول الموظفون المرهقون عاطفياً القضاء على المشاعر غير المرغوب فيها التي يسببها التعب العاطفي من خلال الانخراط في سلوكيات التسكع الإلكتروني، علاوة على ذلك، وجد Agarwal & Avey (2020) أن العلاقة بين الإشراف المسيء وسلوكيات التسكع الإلكتروني تتم بوساطة الإرهاق العاطفي، وبعبارة أخرى، يستنزف الإشراف المسيء الموارد الشخصية للموظفين، مما يؤدي بدوره إلى مستويات عالية من التوتر، مما يدفعهم لاحقاً إلى الانخراط في سلوكيات التسكع الإلكتروني لمنع المزيد من فقدان الموارد أو لتجديد الموارد.

وكما ذكرنا سابقاً، فإن الإشراف المسيء يتسبب في استنفاد الموارد مثل الشعور بالسيطرة الاجتماعية واحترام الذات، مما يؤدي لاحقاً إلى صمت الموظفين، وذلك لأن الموظفين الذين تعرضوا لسوء المعاملة يضطرون إلى تبديد مواردهم عند التعامل مع أصحاب العمل المسيئين، ووفقاً لـ Oravec (2018)، فإن التسكع الإلكتروني هو نشاط يمكن أن يساعد الموظفين على الهروب من التوتر والمشاعر السلبية، لذلك، نفترض أن العمال الملتزمين بالصمت، ونتيجة للاستمرار في إساءة الاستخدام من قبل المشرفين، هم أكثر عرضة للانخراط في سلوكيات التسكع الإلكتروني للتعامل مع هذا الموقف. وعليه يمكننا صياغة الفرضية السادسة والسابعة على النحو التالي :

H6. يتوسط الإرهاق العاطفي العلاقة بين الإشراف المُسيء وسلوكيات التسكع الإلكتروني

H7. يتوسط الصمت التنظيمي العلاقة بين الإشراف المُسيء وسلوكيات التسكع الإلكتروني

#### ٧/٤- الدور المُعدل لرأس المال النفسي الإيجابي

تعددت البحوث التي تشير إلى أن الموظفين الذين يتعرضون لسوء المعاملة من قبل المشرفين يميلون إلى خلق حالة من التوازن من خلال المعاملة السيئة المتبادلة والانحراف في مكان العمل، ومع ذلك، لا ينتقم جميع الموظفين أو ينحرفون بنفس الشدة (Zewude & Hercz, 2022)، وبينما تُغذي بعض الثقافات التنظيمية السلوك السلبي للموظفين، يمكن للثقافات الأخرى التحكم في هذا السلوك السلبي، وعلى وجه التحديد، فقد ظهر رأس المال النفسي الإيجابي



كمتغير وسيط مهم في أدبيات القيادة (Karatepe & Talebzadeh, 2016)، والذي يقلل من التأثيرات السلبية للإشراف المسيء، ومع ذلك، فإن الجهود المبذولة لفحص التأثيرات المعدلة لرأس المال النفسي الإيجابي في العلاقة بين رأس المال النفسي الإيجابي بين كل من الإرهاق العاطفي والصمت التنظيمي من ناحية وسلوكيات التسكع الإلكتروني من ناحية أخرى ما زالت قليلة.

ولقد كشفت نتائج الدراسات السابقة عن وجود تأثير غير مباشر سالب ودال للضغوط الأكاديمية في الرفاهية النفسية من خلال رأس المال النفسي (محمود وزايد ، ٢٠٢١)، ويؤكد (Zewude & Hercz, 2022) على أن رأس المال النفسي يلعب دورا كبيرا في الحد من مستوى الضغوط والتوتر والقلق النفسي التي يعاني منها الأفراد في بيئة العمل، كما أشارت (الشرييني & عوض ، ٢٠١٦) إلى أن رأس المال النفسي له تأثير إيجابي في سلوكيات المواطنة التنظيمية، كما توصل البعض لوجود تأثير عكسي معنوي لرأس المال النفسي الإيجابي على الصمت التنظيمي (عبد الواحد، ٢٠٢٠) ، كما أن رأس المال النفسي الإيجابي يؤثر معنويا على الكفاءة الذاتية للعاملين من خلال شعورهم بالثقة والعمل المتبادل والمشاركة في عمل الإدارة (إبراهيم ، ٢٠٢٢)، وكذلك توصلت دراسة (Hossin, 2014) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد رأس المال النفسي الإيجابي وتفضيلهم للصمت وعدم المشاركة بالمعرفة.

وباختصار، يستخدم الأفراد الذين يملكون رأس مال نفسي مرتفع للموارد النفسية الشخصية المتاحة تجاه السلوكيات الموجهة نحو تعزيز النجاح بدلاً من إعاقته (Zewude & Hercz, 2022)، ومع هذه الخصائص، نتوقع أن يفي الأشخاص الذين يتمتعون بدرجة عالية من رأس المال النفسي الإيجابي بالتزاماتهم المتعلقة بالأداء في مكان العمل، حيث يمكن لرأس المال النفسي الإيجابي أن يقلل من تأثير الإرهاق العاطفي والصمت التنظيمي لدى العاملين ؛ ويكونون أقل احتمالاً للانخراط في سلوكيات منحرفة مثل التسكع الإلكتروني، وعليه يمكننا صياغة الفرضية الثامنة والتاسعة على النحو التالي :

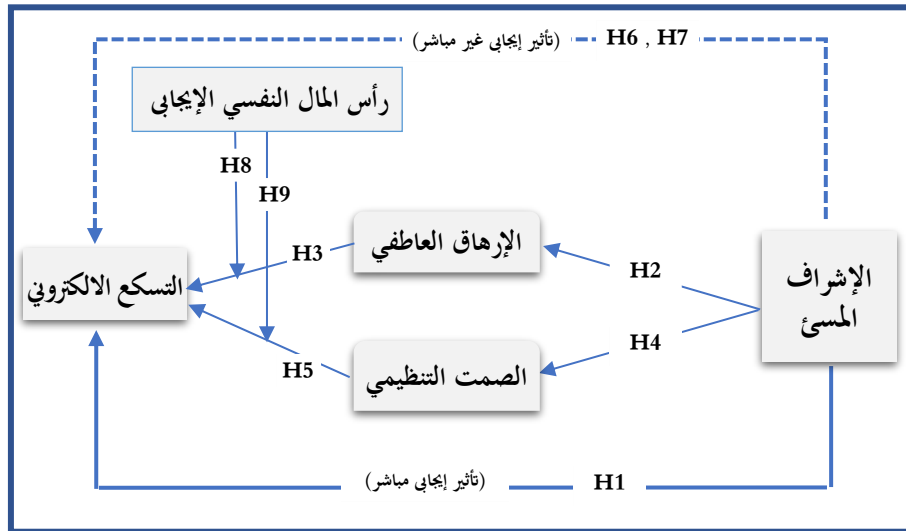
H8: يُعدل رأس المال النفسي الإيجابي من العلاقة بين الإرهاق العاطفي وسلوكيات التسكع الإلكتروني

H9: يُعدل رأس المال النفسي الإيجابي من العلاقة بين الصمت التنظيمي وسلوكيات التسكع الإلكتروني



وفى ضوء عرض البحوث السابقة وفرضيات البحث، يمكن للباحث صياغة العلاقات المباشرة وغير المباشرة المقترحة بين متغيرات البحث كما هو موضح في الشكل رقم (١).

الشكل رقم (١) : نموذج البحث



المصدر : من إعداد الباحث في ضوء الدراسات السابقة

## [٥] أهداف البحث :

يسعي البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف التالية :

- ١/٥ - اختبار مستوى التأثير المباشر للإشراف المُسئ على سلوكيات التسكع الإلكتروني للعاملين في مديريات الخدمات بمحافظة دمياط.
- ٢/٥ - اختبار مستوى التأثير المباشر للإشراف المُسئ على الإرهاق العاطفي للعاملين في مديريات الخدمات بمحافظة دمياط.
- ٣/٥ - اختبار مستوى التأثير المباشر للإرهاق العاطفي على سلوكيات التسكع الإلكتروني للعاملين في مديريات الخدمات بمحافظة دمياط.
- ٤/٥ - اختبار مستوى التأثير المباشر للإشراف المُسئ على الصمت التنظيمي للعاملين في مديريات الخدمات بمحافظة دمياط.
- ٥/٥ - اختبار مستوى التأثير المباشر للصمت التنظيمي على سلوكيات التسكع الإلكتروني للعاملين في مديريات الخدمات بمحافظة دمياط.
- ٦/٥ - اختبار مستوى التأثير غير المباشر للإشراف المُسئ على سلوكيات التسكع الإلكتروني بتوسط الإرهاق العاطفي والصمت التنظيمي في مديريات الخدمات بمحافظة دمياط.



٧/٥- اختبار الدور المعدل لرأس المال النفسي الإيجابي على العلاقة غير المباشرة بين الإشراف المسيء وسلوكيات التسكع الإلكتروني عن طريق الإرهاق العاطفي والصمت التنظيمي.

## [٦] أهمية البحث :

تتبع أهمية البحث الحالي مما يترتب عليه من مساهمات ذات فائدة من الناحيتين العلمية والعملية، ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي :

### ١/٦- من الناحية العلمية :

١/٦/١- يستمد البحث الحالي أهميته من كونه من الدراسات التي تتناول متغيراً حديث العهد بأدبيات السلوك التنظيمي وهو التسكع الإلكتروني والذي انتشر أيضاً في كافة المؤسسات في ضوء التطور الهائل في خدمات الإنترنت، والذي يصعب إنكار وجوده في بيئة الأعمال المصرية وعلاقته بالإشراف المسيء .

١/٦/٢- تتبع أهمية البحث أيضاً من تناوله للإرهاق العاطفي والصمت التنظيمي كمتغيرين وسيطين في العلاقة بين الإشراف المسيء وسلوكيات التسكع الإلكتروني في المنظمات محل البحث، وبالتالي يُلقى البحث الحالي الضوء على أحد الآليات المهمة المفسرة لتلك العلاقة.

١/٦/٣- يُعد البحث الحالي مكمل للبحوث السابقة التي تمت في مجال الإشراف المسيء، وبالتالي فإن نتائج هذا البحث سوف تعمل على إضافة المصدقية الخارجية لنتائج البحوث السابقة، وتؤكد إمكانية تعميمها في البيئة المصرية حال اتفاق النتائج.

١/٦/٤- لم يسبق القيام بدراسة العلاقة بين الإشراف المسيء ورأس المال النفسي الإيجابي والإرهاق العاطفي والصمت التنظيمي وسلوكيات التسكع الإلكتروني في البيئة المصرية أو العربية بشكل عام.

### ١/٦/٢- الأهمية العملية :

يُستدل على الأهمية العملية للبحث من الاعتبارات التالية :

١/٦/١- تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية مجال التطبيق في مديريات الخدمات في محافظة دمياط، حيث تحرص وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري - في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠ - على وضع رؤية للإصلاح الإداري؛ يمكن من خلالها خلق جهاز إداري كفء وفعال، يُساهم في إدارة موارد الدولة، ويُساهم في رفع كفاءة الخدمات المقدمة للمواطنين.

٢/٢/٦ - من المتوقع أن تُقدم نتائج البحث الحالي لمتخذي القرار في مديريات الخدمات في محافظة دمياط نتائج عملية وواقعية حول مستوى إدراك العاملين لسلوكيات الإشراف المُسء وعلاقته بسلوكيات التسكح الإلكتروني للعاملين، وكذلك حول الإرهاق العاطفي والصمت التنظيمي ودورهما كمتغيران وسيطان في هذه العلاقة؛ مما يساعد في اتخاذ الإجراءات الكفيلة بعلاج المشاعر السلبية المتعلقة بالإشراف المُسء، والعمل على رفع مستوى رأس المال النفسي الإيجابي.

#### [٧] أسلوب البحث :

#### ١/٧ - منهج البحث :

اعتمد البحث المنهج الاستنباطي في اختبار النموذج المقترح والإجابة على التساؤلات البحثية، والذي تم من خلاله تطوير فروض البحث لتفسير العلاقات المشتركة بين المتغيرات المستقلة والوسيلة والتابعة في ضوء استنتاجات نظرية ملاءمة، ومن ثم العمل على اختبار هذه الفرضيات والوصول إلى النتائج، واختبار وتقييم نموذج البحث المقترح؛ تم الاعتماد على منهجية نمذجة المعادلة البنائية القائمة على المربعات الصغرى الجزئية PLS-SEM لإجراء جميع التحليلات اللازمة باستخدام برنامج SmartPLS ، وتعتبر هذه المنهجية مناسبة لهذا البحث لعدة اعتبارات أهمها : أنها تسمح بالتقدير المتزامن للعلاقات المتعددة بين واحد أو أكثر من المتغيرات المستقلة وواحد أو أكثر من المتغيرات التابعة أي دراسة النماذج المعقدة، كما يتميز بالقدرة على تحليل النماذج المعقدة باستخدام عينات صغيرة الحجم - كما هو في هذا البحث - علاوة على أنه يوفر تقديرات أكثر صلابة للمقاييس التكوينية، ويعمل على تحليل التأثيرات المباشرة وغير المباشرة مع تقليل الخطأ الإجمالي المرتبط بالمقياس، وأخيرًا يكون أسلوب (PLS) ملائم بشكل أكبر في حالة بناء واستكشاف نظرية بدلاً من اختبارها وفي هذه الحالة يكون بديل أفضل لتحليل المعادلة البنائية القائم على التغيرات (Mikalef & Pateli, 2017).

#### ٢/٧ - متغيرات البحث والمقاييس المستخدمة

يتضمن البحث خمسة متغيرات رئيسية، يحتوي كل منها على عدد من الأبعاد الفرعية، وقد اعتمد الباحث في قياس هذه المتغيرات على مجموعة من المقاييس الجاهزة التي اتضح صدقها وثباتها وتُعد الأكثر استخدامًا في البحوث السابقة، هذا ويحتوي كل مقياس على مجموعة من العبارات المكونة له، وفيما يلي توضيح لكل متغير من متغيرات البحث والمقاييس الخاص بكلٍ منهم :



- المتغير المستقل (الإشراف المُسيء Abusive Supervision) وقد تم قياسه بالاعتماد على المقياس الذي طوره (Tepper et al., 2017)، والذي يتضمن بعدين أساسيين هما الإشراف المسيء مباشر العدوانية ويتضمن (٥) عبارات، الإشراف المسيء غير مباشر العدوانية ويتضمن (٥) عبارات.

- المتغير المستقل/الوسيط (الإرهاق العاطفي Emotional Exhaustion) وتم قياسه من خلال المقياس الذي طوره (Demerouti et al., 2001)، ويتضمن (٦) عبارات.

- المتغير المستقل/الوسيط (الصمت التنظيمي Organizational Silence) ، وتم قياسه من خلال المقياس الذي استخدمه (Omran & EIDin , 2021)، ويحتوي على ثلاثة أبعاد فرعية وهي الصمت الخاضع ، والصمت الدفاعي والصمت الاجتماعي ، ويتضمن (١٢) عبارة.

- المتغير المُعدل (رأس المال النفسي الإيجابي Positive Psychological Capital) ، وتم قياسه من خلال المقياس الذي استخدمه (Luthans et al., 2008)، والذي يحتوي على أربعة أبعاد فرعية وهي الكفاءة الذاتية، والامل والتفاؤل والمرونة، ويتضمن (١٢) عبارة.

- المتغير التابع (سلوكيات التسكع الإلكتروني Cyberloafing Behaviors): تم قياسه اعتمادًا على المقياس الذي طوره (Kaptangil et al., 2021) ، والذي يحتوي على بُعدين وهما : التسكع لأغراض اجتماعية، التسكع لأغراض تعليمية، ويتضمن (١٠) عبارات.

وتم تسجيل استجابات مفردات العينة في ضوء مستوى اتفاهم على مقياس ليكرت الخماسي الذي يتراوح بين (١) = لا أوافق بشدة ، (٥) = أوافق تمامًا، بالإضافة إلى ذلك، تم تضمين العديد من متغيرات الرقابة الإحصائية لتعزيز صحة الإجراء والتحليل الداخلي، وعلى وجه التحديد، تم تضمين نوع المستجيبين (٠ = ذكر، ١ = أنثى) كعنصر تحكم إحصائي، حيث يكون الرجال أكثر عرضة للانخراط في سلوكيات التسكع الإلكتروني من النساء (Lim, 2020)، وتم تضمين العمر أيضًا، حيث وجد أن الأفراد في أواخر العشرينات إلى أوائل الثلاثينيات هم أكثر عرضة لاستخدام الإنترنت (Reed et al., 2005)، وأخيرًا، تم استخدام المستوى التعليمي كعنصر تحكم إحصائي، حيث ربما يكون الموظفون ذو التعليم العالي أكثر تعرضًا لاستخدام الإنترنت.

### ٣/٧ - مجتمع وعينة البحث :

يتمثل مجتمع البحث في جميع العاملين الإداريين بمديريات الخدمات في محافظة دمياط، وتم تحديد الموظفين الإداريين ليكونوا العينة المثلى حيث كانت هناك درجة عالية معقولة من اليقين بأن لديهم الفرصة للوصول المتكرر إلى موارد الإنترنت، ولكبر حجم مجتمع البحث وانتشار مفرداتها، فقد اعتمد الباحث على عينة عشوائية طبقية قوامها (٣٨٤) مفردة من العاملين بمختلف المجموعات الوظيفية بمديريات الخدمات في محافظة دمياط (Zikmond, 1991).

ورغبة في زيادة نسبة الاستجابة ؛ فقد حرص الباحث علي جلب عدد (٤٥٠) استمارة من العاملين في المديريات محل البحث تفاديا لوجود بعض الاستمارات غير الصحيحة، وذلك من خلال توزيع جزء من تلك الاستمارات باليد علي أفراد العينة، والجزء الآخر تم تصميمه بالاستعانة بخدمة مستندات جوجل Google Docs وإرسال رابط الاستبيان لوحدات العينة المستهدفة عبر البريد الإلكتروني أو عبر تطبيق WhatsApp، وفي الوقت الذي لم يستجب (٦٧) مفردة لاستيفاء قائمة الاستقصاء؛ كما استبعد الباحث (٥٨) استمارة لم يتوفر بها الشروط المناسبة لتحليل البيانات؛ فكان عدد الاستمارات الصالحة للتحليل الإحصائي (٣٢٥) استمارة، ومن ثم بلغت نسبة الردود الصحيحة (٧٢٪) من إجمالي العينة النهائية، وحوالي (٨٥٪) من العينة المخططة قبل الإضافة، ويوضح الجدول رقم (١) توزيع العينة بالمديريات محل البحث.

جدول (١) : توزيع عينة البحث على مديريات الخدمات بمحافظة دمياط

اسم مديرية الخدمات	حجم المجتمع	حجم العينة	الاستمارات الصحيحة	نسبة الاستجابة
التنظيم والإدارة	٢٦٧	٣٥	٢٦	٠.٧٤
التربية والتعليم	٩١٣٥٠	١٩٠	١٣٩	٠.٧٣
الزراعة	٨٧٥٧	٣٢	٢١	٠.٦٦
الطب البيطري	١١٩٨	٨	٦	٠.٧٥
التموين	٨٢٠٧	٢٣	١٦	٠.٧٠
الضرائب العقارية	٥٨٣٠	١٥	١٣	٠.٨٧
التضامن الاجتماعي	٤٥٨٠	١٣	٩	٠.٦٩
الشباب والرياضة	٨٢٧٠	٢٢	١٣	٠.٥٩
القوى العاملة	٢١٢٠	٩	٧	٠.٧٨
الشؤون الصحية	٣٠٢١٩	٧٥	٥٤	٠.٧٢
الإسكان والمرافق	٢٧٣٠	١٥	١٢	٠.٨٠
الطرق والنقل	١٠٠٨	١٣	٩	٠.٦٩
الإجمالي	١٦٤٥٣٦	٤٥٠	٣٢٥	٠.٧٢

المصدر : من إعداد الباحث في ضوء سجلات شئون العاملين بالمديريات بمحافظة دمياط، ٢٠٢٢م



ومن ناحية أخرى يوضح الجدول رقم (2) الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة البحث من حيث (النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة)، وذلك على النحو التالي :

الجدول رقم (2) : توزيع عينة البحث حسب المتغيرات الديمغرافية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
النوع	ذكر	١٤٥	%٤٥
	أنثى	١٨٠	%٥٥
	المجموع	٣٢٥	%١٠٠
العمر	أقل من ٣٠ سنة	١٣١	%٤٠
	من ٣٠ - ٣٩ سنة	١٠٦	%٣٣
	من ٤٠ - ٤٩ سنة	٥٦	%١٧
	من ٥٠ سنة فأكثر	٣٢	%١٠
	المجموع	٣٢٥	%١٠٠
المؤهل العلمي	بكالوريوس	٢٩٦	%٩١
	ماجستير	٢٤	%٠٧
	دكتوراه	٥	%٢
	المجموع	٣٢٥	%١٠٠
سنوات الخبرة	٥ سنوات فأقل	٥١	%١٦
	من ٦ - ١٠ سنوات	١٠١	%٣١
	أكبر من ١٠ سنوات	١٧٣	%٥٣
	المجموع	٣٢٥	%١٠٠

٤/٧ - وحدة المعاينة : جميع العاملين الإداريين في مديريات الخدمات بمحافظة دمياط.

٥/٧ - أساليب التحليل الإحصائي

اعتمد البحث في تحليل البيانات الميدانية على :

- التحليل العاملي الاستكشافي : وذلك بغرض التحقق من صدق وثبات مقاييس متغيرات البحث، فمن خلاله تم تحري صدق البناء (صدق التقارب، وصدق التمييز) للعبارة والأبعاد من خلال قيم (AVE) وجذرها التربيعي، وإيجاد مصفوفة معاملات الارتباط، وحساب قيمة

ثبات التركيب لأبعاد نموذج البحث.

- معامل ألفا كرونباخ : ويستخدم لاختبار درجة الثبات في المقاييس متعددة البنود في البحث الحالي، ودرجة التناسق الداخلي بين بنود أو متغيرات المقياس الخاضع للاختبار.
- معامل ارتباط بيرسون : ويستخدم لقياس العلاقة بين متغيرين أو أكثر مع تحديد نوع العلاقة وقوتها.
- طريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS) : وهي أحد أساليب نماذج المعادلات الهيكلية (SEM)، ويستخدم لقياس العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات، وذلك باستخدام برنامج SmartPLS .

## [8] تحليل البيانات واختبار فرضيات البحث :

### ١/٨ - قياس صلاحية النموذج

قبل اختبار الفروض، فلا بد في البداية التأكد من صلاحية نموذج البحث بما يحتويه من متغيرات وفقرات للقياس، وقد اعتمد الباحث في هذا التقييم على إجراء التحليل العاملي التوكيدي ومن ثمَّ قياس الثبات والصدق التمييزي لكل مقياس من مقاييس البحث بما يحتويه من بناءات، اختبار معامل تضخم التباين (VIF) Variance Inflation Factory واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من متغيرات البحث، كما هو موضح على النحو التالي:

### ١/١/٨ - ثبات مقاييس الدراسة

على مستوى قياس ثبات أداة البحث، تم حساب قيم الثبات المركب (CR) ، وقيمة معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات البحث وأبعادها الفرعية ، كما يوضحها جدول رقم (٣) ، والذي يوضح أن قيم معامل الثبات المركب تتراوح بين (٠.٧٤٩-٠.٩٨٤) ، وجميعها تتخطى عتبة ٠.٧٠، كما أن قيم معامل ألفا كرونباخ تراوحت بين (٠.٧٢١-٠.٩٤٣) وهي تتخطى حد القبول (٠.٧٠) مما يشير إلى ارتفاع الاتساق الداخلي للقياسات، وهذا بدوره يشير إلى أن المقاييس التي تم استخدامها في البحث موثوقة ومعتمدة (Hair et al., 2014)، وبالنظر إلى جدول (٣) يلاحظ تقارب متوسطات المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة والتي تراوحت بين (٢.١٩ - ٤.٢٨) ، كما أن قيم الانحراف المعياري تراوحت بين (٠.٧٦٠ - ١.٣٤٥) ، بما يشير إلى محدودية الاختلافات بين آراء العاملين في مديريات الخدمات بمحافظة دمياط .



الجدول رقم (٣)  
اختبار نموذج القياس لمتغيرات البحث (ن = ٣٢٥)

العبارات المحذوفة	متوسط التباين المفسر AVE	النبات المركب (CR)	معامل ألفا كرونباخ	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	معاملات التحميل	عناصر القياس
٢	٠,٧٠٢	٠,٩٨٤	٠,٩٤٣				الإشراف المسيء :
				٠,٨٧١	٣,٥٤	٠,٧٧٥	مديري يسخر مني
				١,٢٣٤	٢,٣٤	٠,٨٠٨	مديري يقول لي بأن معتقداتي ومشاعري غبية
				١,٣٢٤	٢,٥٧	٠,٧٧٤	مديري يذكرني بأخطائي واخفاقاتي الماضية
				١,٢١٩	٣,٥٣	٠,٨١٩	مديري يوجه لي اللوم ليخرج نفسه من المواقف المحرجة
				٠,٧٦٧	٣,١٤	٠,٧١١	مديري يقلل من شأنى أمام الآخرين
				٠,٨٧٤	٢,٣٢	٠,٢٥٨	مديري يعاملني بصمت
				٠,٨٧٣	٢,٥٤	٠,٧٨٥	مديري يجترق خصوصيتي
				٠,٨٠٨	٣,١٤	٠,٢١٢	مديري يكسر الوعود التي يقطعها علي نفسه
				٠,٧٦٥	٣,٢٢	٠,٨٠٩	مديري يقوم بالادلاء بتعليقات سلبية عني للآخرين
١,١٨٢	٢,٨٧	٠,٨٧١	مديري غير صريح معي				
١	٠,٦٤٣	٠,٧٤٩	٠,٧٢١				سلوكيات التسكع الالكتروني :
				١,٠٩٨	٤,٢١	٠,٨٦٥	أستمع إلى الموسيقى أو أشاهد مقاطع الفيديو عبر الإنترنت
				١,٢٤٣	٤,٢٨	٠,٧٣٣	أزور باستمرار مواقع ترفيهية
				١,٠٨٧	٣,٥٦	٠,٦٥٢	أقوم بتنزيل الملفات (مثل الموسيقى والبرامج والفيديو ...)
				٠,٩٨٧	٣,٧٧	٠,٨٣٣	أدردش مع أصدقائي عبر الإنترنت
				٠,٨٧٦	٣,٢٣	٠,٧٣٢	أحيانا أتصفح الإنترنت بلا هدف
				٠,٠٨٧٦	٣,٤٧	٠,٨٣٥	أقوم بالبحث لأغراض تنمية الهوايات عبر الإنترنت
				٠,٩٨٧	٣,٢٢	٠,٧٢٣	أزور مجتمعات / منتديات افتراضية
				٠,٩٨٧	٣,٥٦	٠,٧٥٢	أتابع المنشورات والأخبار الأكاديمية والعلمية
				٠,٨٨٦	٣,٧٩	٠,٥٣٣	أقوم بإجراء بحث على الإنترنت حول الموضوعات التي تهمنى
١,٢٨٧	٣,١٧	٠,١٥٧	أداوم على قراءة صفحات المدونة				
-	٠,٦٥٤	٠,٩٦٠	٠,٩٣٨				الإرهاق العاطفي :
				١,١٨٧	٣,٠٧	٠,٧٢٨	أشعر بالراحة عندما أتغيب عن العمل
				٠,٨٧٦	٣,٢٣	٠,٨٤٠	أتعهد الذهاب إلى العمل متأخراً
				٠,٩٨٣	٣,٣٤	٠,٧٦١	أشعر أنني أستنزفت عاطفياً
				٠,٩١٣	٣,٢٨	٠,٨٤٤	أعرض لضغوط في العمل تفوق قدرتي على العمل
				٠,٩٨٧	٣,٧٦	٠,٧٣١	لو وجدت عمل آخر لترك عملتي
				٠,٨٨٨	٣,٤٧	٠,٦٥٢	زادت مشكلاتي البدنية في العمل
٢	٠,٥٩٠	٠,٩٦٦	٠,٩٢٤				لصمت التنظيمي :
				١,٠٢٩	٢,٣٢	٠,٨٠١	تمنعي التعليمات من الحديث عن أية معلومات تتعلق بالمديرية



عناصر القياس	معاملات التحويل	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل ألفا كرونباخ	الثبات المركب (CR)	متوسط التباين المفسر AVE	العبارات المحذوفة
أحجب الافكار التي تفيد المديرية بسبب تسلط المدير	٠,٨٢٩	٢,٢٩	١,١٧٦				
يكتفي المدير بإعطاء أوامره وتعليماته ولا يسمح بتلقي مقترحاتي	٠,١٤٩	٢,١٩	١,٠٩٦				
أمتنع عن تقديم أية مقترحات عندما اشعر بأنني مهمش من قبل المدير	٠,٩٠١	٢,٨٧	١,١٧٦				
أتغاضي عن افكاري لتجنب الانتقاد من جانب رئيسي أو زملائي	٠,٧٢٩	٢,٣٢	١,٢٧٦				
أحتفظ بالمعلومات المتعلقة بالعمل بسبب الخوف من فقدان الوظيفة	٠,٨٤٧	٢,٧٧	٠,٩٨٥				
أتجنب الحديث أحيانا عن العمل من أجل حماية نفسي من الرؤساء	٠,٨٣٠	٢,٧٠	٠,٨٧٥				
أحتفظ لنفسي بملوئي لمشكلات العمل خوفا من لوم الزملاء	٠,٨٣٠	٢,٧٩	٠,٩٧٣				
أتجنب الحديث عن أسرار العمل مع الزملاء	٠,٦٢٩	٢,٧٧	٠,٨١١				
لا أتحدث عن الأسرار التي تخص الشركة مع الآخرين خارج المنظمة	٠,٧٤٧	٢,٥١	١,٠٩٧				
أتجنب الحديث عن السليبات التي تخص المنظمة	٠,٨٣٤	٣,٤٣	١,١٦٣				
أحرص علي عدم مهاجمة المنظمة في المجتمع	٠,١٣٢	٣,٤٣	١,٠٠٩				
أس المال النفسي الإيجابي :				٠,٩١١	٠,٩٤٦	٠,٥٥٤	١
- لدي الثقة في تحليل المشاكل التي تواجهني وإيجاد الحلول لها	٠,٧٣٠	٣,٢٣	٠,٩٨١				
أشعر بالثقة عند الاتصال بأفراد من خارج العمل	٠,٧٤٧	٣,٢٢	٠,٩١١				
أتمكن من عرض آرائي ومقترحاتي في الاجتماعات دون خوف	٠,٧٤٩	٣,٣٤	٠,٨٧١				
أجد عدة طرق للوصول إلي تحقيق الأهداف الحالية في العمل	٠,٧٢٠	٣,٦٨	١,١٢٣				
أرى نفسي شخص ناجح في المديرية التي أعمل بها	٠,٧٣٥	٣,٦٥	١,٢٣٤				
في هذه الظروف لدى لدى الاستعداد النفسي لتحقيق أهدافي	٠,٨٢٠	٣,٤٤	١,٣٤٥				
لدى مرونة عالية في العودة للحالة الطبيعية عند مواجهة العقبات	٠,٨٥٤	٣,٢٣	١,٠٠١				
أستطيع تجاوز الظروف الصعبة في العمل لأنني واجهتها مسبقاً	٠,٩٦٥	٣,٣٢	٠,٩٩١				
غالباً ما أستطيع التعامل مع ضغوط العمل	٠,٩١١	٣,٣٤	٠,٩٨١				
أتوقع الأفضل في العمل عندما تكون الأمور غير مستقرة	٠,٩١٢	٣,٤٥	٠,٨٧٢				
أتوقع حدوث الأخطاء في العمل وهو أمر طبيعي	٠,٧٩٠	٣,٢٦	٠,٧٨٤				
غالباً ما أنظر إلي الجانب المشرق في عملي	٠,١٧٠	٣,٢١	١,٢١٣				

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

٢/١/٨ - الصدق التقاربي والتمييزي :

ولتقييم الصدق التقاربي ، فقد اتضح من الجدول رقم (٣) أن قيم متوسط التباين المفسر (AVE) أنها تتراوح بين (٠.٧٠٢-٠.٥٥٤) مما يدل على جودة نموذج القياس المقترح ، والتي تتخطى القيمة العيارية (٠.٥٠)، مما يشير إلى تمتع المقاييس المستخدمة باتساق داخلي جيد، ويُستخدم الصدق التمييزي لقياس عدم تشابه المتغيرات وأن كل متغير يمثل نفسه،



وتم حساب الصدق التمييزي من خلال التحقق من أن الجذر التربيعي لمتوسط التباين المفسر لجميع المتغيرات أكبر من معاملات الارتباط بينها وبين المتغيرات الأخرى وفقاً لمعيار (Fornell & Larker)، وكذلك التحقق مما إذا كانت قيمة معاملات التحميل (التشبع) لكل عنصر أكبر من معاملات التحميل المتقاطعة (Cross loading) له مع المتغيرات الأخرى، وبمراجعة التحميلات المشتركة يتضح أن قيم معاملات التحميل للعنصر على البعد الذي ينتمي إليه أكبر من معاملات الارتباط بينه وبين الأبعاد الأخرى مما يدل على صدق تمييزي جيد.

وتوضح نتائج الجدول رقم (٤) أن قيمة الجذر التربيعي لقيمة متوسط التباين المستخرج أكبر من معاملات الارتباط بين المتغير وباقي المتغيرات الأخرى، مما يدل على أن أداة البحث تتصف بصدق التمايز، كما تؤكد هذه النتيجة على عدم وجود الارتباط المتداخل أو المشترك بين متغيرين.

الجدول رقم (٤)  
تقييم الصدق التمييزي لنموذج القياس

متغيرات الدراسة	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)
١. الإشراف المسيء	٠.٨٤				
٢. سلوكيات التسكع الإلكتروني	٠.٠٧٣	٠.٨٠			
٣. الإرهاق العاطفي	٠.٣١٦	٠.١٩٥	٠.٨١		
٤. الصمت التنظيمي	٠.٤١١	٠.١٣٥	٠.٣١٦	٠.٧٧	
٥. رأس المال النفسي الإيجابي	٠.٠٦٠	٠.٤٧٩	٠.٢٥٧	٠.٠٥٧	٠.٧٤
٦. النوع	٠.١٨٩	٠.١٥٨	٠.٢١١	٠.٠١٥	٠.٠٨٧
٧. مستوى التعليم	٠.١٢٣	٠.١٣٢	٠.١٥١	٠.٢١٣	٠.٠١٩
٨. الفئة العمرية	٠.١٣٧	٠.١٥٩	٠.٢٦١	٠.١١٤	٠.٠٢٥

ملحوظة: قطر المصفوفة يمثل الجذر التربيعي لقيمة متوسط التباين المستخرج (AVE) وجميع هذه القيم معنوية عند مستوى معنوية (٠.٠١)

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

وقبل البدء في تحليل اختبار فرضيات البحث، تم إجراء بعض الاختبارات، الأخرى وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، حيث تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (VIF)(Variance Inflation) واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من متغيرات الدراسة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (٣.٣) وأن تكون قيمة اختبار التباين المسموح (Tolerance) أكبر من (٠.٠٥)، والجدول (٥) يبين نتائج هذه الاختبارات.

جدول رقم (٥): اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح

Tolerance	VIF	الأبعاد الفرعية
٠.٧٧١	١.٢٩٧	الإشراف المسئ مباشر العدوانية
٠.٨١٨	١.٢٢٢	الإشراف المسئ غير مباشر العدوانية
٠.٧٤٧	١.٣٣٨	الإرهاق العاطفي
٠.٦٩٢	١.٤٤٥	الصمت الخاضع
٠.٥٦١	١.٧٨٤	الصمت الدفاعي
٠.٨١٢	١.٢٣١	الصمت الاجتماعي

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

ويلاحظ من الجدول رقم (٦) بأن قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لا تزيد عن (٣.٣) ، حيث إنها تتراوح بين (١.٢٢٢ - ١.٧٨٤) ، وأن قيم اختبار التباين المسموح به (Tolerance) تتراوح بين (٠.٧٧١ - ٠.٨١٨) ، ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عال بين أبعاد المتغيرات المستقلة (Hair et al., 2014).

٢/٨ - اختبار الفروض :

في ضوء ما أسفر عنه نتائج التحليل الإحصائي، فإنه يمكن توضيح نتائج العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين الإشراف المُسء وسلوكيات التسكح الإلكتروني ، كما هو موضح على النحو التالي :

١/٢/٨ - حساب معامل ( $R^2$ )

لتحليل المسار الهيكلي لنموذج الدراسة ومعرفة قوة تأثير المتغير الكامن المستقل (الإشراف المُسء) على المتغيرات الكامنة التابعة (الإرهاق العاطفي والصمت التنظيمي وسلوكيات التسكح الإلكتروني) لدى العاملين في مديريات الخدمات في محافظة دمياط، تم في البداية حساب معامل ( $R^2$ )، وكما هو موضح بالجدول رقم (٧)، حيث كانت درجة تأثير الإشراف المُسء على الإرهاق العاطفي عالية بمعدل (٠.٤٨٣) ، وكانت درجة تأثير الإشراف المُسء على سلوكيات التسكح الإلكتروني متوسطة بمعدل (٠.٤١٢) ، وكانت درجة تأثير الإشراف المُسء على الصمت التنظيمي ضعيفة بمعدل (٠.١١٢).

جدول رقم (٧) : معامل التحديد ( $R^2$ )

النتيجة	$R^2$	المتغير التابع	المتغير المستقل
تأثير عالي	٠.٤٨٣	الإرهاق العاطفي	الإشراف المُسيء
تأثير ضعيف	٠.١١٢	الصمت التنظيمي	
تأثير متوسط	٠.٤١٢	سلوكيات التسكع الالكتروني	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج Smart PLS

٢/٢/٨ - حساب معامل (T statistic)

وللتعرف على أثر المتغير المستقل (الإشراف المُسيء)، بالإضافة إلى متغيري الإرهاق العاطفي والصمت التنظيمي والتي وضعت كمتغيرات وسيطة على متغير سلوكيات التسكع الالكتروني كمتغير تابع، تم الاعتماد على معامل (T statistic) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل من المتغيرات المستقلة، ويوضح الجدول رقم (٨) قيم معاملات تحليل المسار.

جدول رقم (٨) : نتائج التأثيرات المباشرة بين المتغيرات

حالة الإثبات للفرضيات	المعنوية P Values	T Statistics ( O/STDEV )	الانحراف المعياري STDEV	متوسط العينة	Original Sample (O)	العلاقات بين المتغيرات	الفرضية
قبول	0.000	80.45	0.011	0.885	0.885	الإشراف المُسيء -> سلوكيات التسكع الالكتروني	H1
قبول	0.002	11.09	0.054	0.600	0.599	الإشراف المُسيء -> الإرهاق العاطفي	H2
قبول	0.000	64.92	0.013	0.844	0.844	الإرهاق العاطفي -> سلوكيات التسكع الالكتروني	H3
قبول	0.010	3.78	0.059	0.222	0.223	الإشراف المُسيء -> الصمت التنظيمي	H4
قبول	0.001	42.05	0.019	0.798	0.799	الصمت التنظيمي -> سلوكيات التسكع الالكتروني	H5

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج Smart PLS

ويتضح من الجدول رقم (٦) أن جميع المسارات في النموذج كانت دالة إحصائياً، حيث أن :

- المسار من الإشراف المسيء إلى سلوكيات التسكع الإلكتروني كان دال إحصائياً وكانت قيمة  $T = 80.45$ ، وكانت قيمة المعنوية (0.000)، وعليه تم قبول الفرض الأول الذي ينص على أن الإشراف المسيء يؤثر تأثيراً معنوياً موجباً على سلوكيات التسكع الإلكتروني للعاملين في مديريات الخدمات في محافظة دمياط.
- المسار من الإشراف المسيء إلى الإرهاق العاطفي كان دال إحصائياً، وبلغت قيمة  $T = 11.09$ ، وكانت قيمة المعنوية (0.002)، وعليه تم قبول الفرض الثاني الذي ينص على أن الإشراف المسيء يؤثر تأثيراً معنوياً موجباً على الإرهاق العاطفي لدى العاملين في مديريات الخدمات في محافظة دمياط.
- المسار من الإرهاق العاطفي إلى سلوكيات التسكع الإلكتروني كان دال إحصائياً وبلغت  $T = 64.92$ ، وكانت قيمة المعنوية (0.000)، وعليه تم قبول الفرض الثالث الذي ينص على أن الإرهاق العاطفي يؤثر تأثيراً معنوياً موجباً على سلوكيات التسكع الإلكتروني لدى العاملين في مديريات الخدمات في محافظة دمياط.
- المسار من الإشراف المسيء إلى الصمت التنظيمي كان دال إحصائياً وكانت قيمة  $T = 3.78$ ، وكانت قيمة المعنوية (0.010)، وعليه تم قبول الفرض الرابع الذي ينص على أن الإشراف المسيء يؤثر تأثيراً معنوياً موجباً على صمت العاملين لدى العاملين في مديريات الخدمات في محافظة دمياط.
- الصمت التنظيمي إلى سلوكيات التسكع الإلكتروني كان دال إحصائياً، وبلغت قيمة  $T=42.05$ ، وكانت قيمة المعنوية (0.001)، وعليه تم قبول الفرض الخامس الذي ينص على أن الصمت التنظيمي يؤثر تأثيراً معنوياً موجباً على سلوكيات التسكع الإلكتروني لدى العاملين في مديريات الخدمات في محافظة دمياط.

#### ٨/٢/٥ - تحليل الوساطة لكل من الإرهاق العاطفي والصمت التنظيمي

تلعب متغيرات الوساطة دوراً مهماً في إعطاء بُعداً تحليلياً مبني على التأثيرات غير المباشرة، حيث ركز الباحثون على التأثير غير المباشر الذي يحدث عند الانتقال من المتغير المستقل نحو المتغير التابع عن طريق متغير ثالث، ويمكن استنتاج تأثيرات الوساطة هذه على أنها إما عدم وجود وساطة أو وساطة جزئية أو وساطة كاملة، ويحدث تأثير عدم الوساطة عندما تكون هناك قيمة غير معنوية لجميع تقديرات المسار، وتحدث الوساطة الجزئية عندما تكون تقديرات المسار للتأثيرات المباشرة جميعها معنوية وكذلك معنوية المسار غير المباشرة، بينما



تحدث الوساطة الكاملة عندما يكون التأثير غير المباشر معنويا ولكن التأثيرات المباشرة لا تشير إلى قيمتها المعنوية، لذلك فإن المتغير الوسيط يحكم العملية الأساسية للعلاقة بين متغيرين، وإن الدعم المفاهيمي القوي هو شرط أساسي لاستكشاف تأثيرات الوساطة المفيدة، وعندما يكون هذا الدعم موجودا قد تكون للوساطة تحليلا إحصائيا مفيدا (Hair et al., 2014).

وفي هذا الخصوص اقترح Baron & Kenny (1986) إدخال متغير وسيط أو معدل بين متغيرين أو أكثر لتنشيط العلاقة الموجودة في النموذج، لذلك اقترح البحث الحالي الإرهاق العاطفي والصمت التنظيمي كمتغيرات وسيطة بين الإشراف المسيء وسلوكيات التسكع الالكتروني، وكذلك تم اختيار متغير رأس المال النفسي الإيجابي كمتغير معدل بين الإرهاق العاطفي والصمت التنظيمي وسلوكيات التسكع الالكتروني، ولقد تم استخدام طريقة Bootstrapping في هذا البحث لقياس تأثير متغيري الإرهاق العاطفي والصمت التنظيمي كمتغيرات وسيطة بين الإشراف المسيء وسلوكيات التسكع الالكتروني للعاملين في مديريات الخدمات بمحافظة دمياط.

#### جدول رقم (٩)

اختبار تحليل المسار للتأثير المباشر وغير مباشر للإشراف المسيء على سلوكيات التسكع الالكتروني من خلال توسط الإرهاق العاطفي والصمت التنظيمي

المتغير المستقبل	المتغيرات الوسيطة	المتغير التابع	نوع التأثير	معامل المسار المعياري ←	مستوى المعنوية
الإشراف المسيء	---	سلوكيات التسكع الالكتروني	مباشر	٠.١٠٠	٠.٠٤٢
الإشراف المسيء	الإرهاق العاطفي	سلوكيات التسكع الالكتروني	غير مباشر	٠.٣٨١	٠.٠٠١
الإشراف المسيء	الصمت التنظيمي	سلوكيات التسكع الالكتروني	غير مباشر	٠.١٣٤	٠.٠٠١
إجمال التأثير				٠.٦١٥	٠.٠٠١

المصدر : من إعداد الباحث وفقا لنتائج التحليل الإحصائي.

ويوضح جدول (٩) نتائج معامل تحليل المسار للتأثير المباشر وغير المباشر للإشراف المسيء على سلوكيات التسكع الالكتروني من خلال توسط كل من الإرهاق العاطفي والصمت التنظيمي العلاقة بينهما، وذلك على النحو التالي :

- وجود تأثير مباشر معنوي ضعيف للإشراف المُسيء على سلوكيات التسكع الإلكتروني ، حيث بلغت قوة التأثير (٠.١٠) عند مستوى معنوية (٠.٠٤٢) وهو ما يؤكد عدم معنوية هذا التأثير.

- تبين وجود تأثير غير مباشر معنوي للإشراف المُسيء على سلوكيات التسكع الإلكتروني من خلال توسط كل من الإرهاق العاطفي والصمت التنظيمي معاً، وذلك بقوة تأثير (٠.٥١٥) عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠١)، حيث جاءت قيمة التأثير غير المباشر من خلال الإرهاق العاطفي (٠.٣٨١) أما من خلال الصمت التنظيمي فقد جاءت بقيمة (٠.١٣٤)

- أن إجمالي التأثير (المباشر وغير المباشر) للإشراف المُسيء على سلوكيات التسكع الإلكتروني بلغ (٠.٦١٥) عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠١)، وبالتالي يتضح أن الإرهاق العاطفي والصمت التنظيمي يتوسطا العلاقة بين الإشراف المُسيء والصمت التنظيمي بشكل جزئي.

#### ٦/٢/٨ - قياس الدور المُعدل لرأس المال النفسي الإيجابي

وفقاً للدراسات التي قام بها (Hayes , 2017) فإن المتغير المُعدل (Moderator Variable) هو أداة جيدة في اختبار العلاقة التفاعلية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، والذي يُقدم لنا إجابة عن: متي يسبب أو يؤثر المتغير المستقل بشكل كبير (أو ضعيف) في المتغير التابع، حيث أن المتغير التفاعلي يعدل قوة أو اتجاه العلاقة السببية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، فهو أشبه بالمفتاح الذي يزيد أو يخفف من إضاءة المصباح، ولذلك فإن المتغير المُعدل هو أداة معقولة للإجابة على أسئلة مثل ما هي الظروف التي يحدث فيها المتغير المستقل تأثير بدرجة ما على المتغير التابع؟ ويوضح الجدول رقم (١٠) الدور المُعدل لرأس المال النفسي الإيجابي على النحو التالي :

#### الجدول (١٠)

الدور المُعدل لرأس المال النفسي الإيجابي في العلاقة بين (الإرهاق العاطفي والصمت التنظيمي) وسلوكيات التسكع الإلكتروني

المتغير المستقل × المتغير المُعدل	←	المتغير التابع	معامل المسار	مستوى المعنوية
رأس المال النفسي الإيجابي × الإرهاق العاطفي	←	سلوكيات التسكع الإلكتروني	٠.١٤٥	٠.٠٠٣
رأس المال النفسي الإيجابي × الصمت التنظيمي	←	سلوكيات التسكع الإلكتروني	٠.٠٧٥	٠.٠٠١

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي \* معنوي عند مستوى معنوية 0.05



وتشير النتائج الواردة في الجدول رقم (١٠) إلى ما يلي :

- أن التأثير التفاعلي لرأس المال النفسي الإيجابي على الإرهاق العاطفي بلغ (٠.١٤٥) عند مستوى معنوية (٠.٠٠٣)، مما يشير إلى أن رأس المال النفسي الإيجابي ساهم في تقليل التأثير السلبي للمسار الإشراف المسيء -> الإرهاق العاطفي -> سلوكيات التسكع الالكتروني ، حيث قل التأثير من (٠.٣٨١) إلى (٠.١٤٥) (حال تفاعل كل من الإرهاق العاطفي ورأس المال النفسي الإيجابي الإيجابي)، وهذا يؤكد قبول الفرض الثامن الذي ينص على أن رأس المال النفسي الإيجابي يُعدل من العلاقة بين الإرهاق العاطفي وسلوكيات التسكع الالكتروني .

- أن التأثير التفاعلي لرأس المال النفسي على الصمت التنظيمي بلغ (٠.٠٧٥) عند مستوى معنوية (٠.٠٠١)، مما يشير إلى أن رأس المال النفسي الإيجابي ساهم في تقليل التأثير السلبي للمسار الإشراف المسيء -> الصمت التنظيمي -> سلوكيات التسكع الالكتروني ، حيث قل التأثير من (٠.١٣٤) إلى (٠.٠٧٥) (حال تفاعل كل من رأس المال النفسي الإيجابي والصمت التنظيمي)، وهذا يؤكد قبول الفرض التاسع الذي ينص على أن رأس المال النفسي الإيجابي يُعدل من العلاقة بين الصمت التنظيمي وسلوكيات التسكع الالكتروني .

#### [٨] مناقشة النتائج :

أكدت نتائج التحليل التي تم التوصل إليها أن نموذج الدراسة لديه قدرة تنبؤية كافية؛ حيث أوضح نموذج الدراسة مدى أهمية المتغير المستقل (الإشراف المسيء)، بالإضافة إلى متغيري الإرهاق العاطفي والصمت التنظيمي والتي وضعت كمتغيرات وسيطة على تعديل سلوكيات التسكع الالكتروني لدى العاملين في مديريات الخدمات في محافظة دمياط، كما ساهم المتغير المعدل (رأس المال النفسي الإيجابي) في تلطيف العلاقة غير المباشرة بين الإشراف المسيء والتسكع الالكتروني من خلال الإرهاق العاطفي والصمت التنظيمي، وأسفر التحليل الإحصائي للبحث عن مجموعة من النتائج، والتي يمكن مناقشتها على النحو التالي :

١- التأثير المباشر للإشراف المسيء على سلوكيات التسكع الالكتروني للعاملين.

لقد تمثل الهدف الأول للبحث الحالي في قياس التأثير المباشر للإشراف المسيء على سلوكيات التسكع الالكتروني للعاملين في مديريات الخدمات في محافظة دمياط، وتوصلت نتائج البحث إلى أن الإشراف المسيء له تأثير ضعيف على سلوكيات التسكع الالكتروني.



ووفقاً لنظرية التبادل الاجتماعي (SET)، يتم الحفاظ على العلاقة إذا ساهم كلا الطرفين على قدم المساواة، في تلبية احتياجات كل منهما خلال عملية التبادل، ومن ثم، فإن النتيجة غير متوقعة إلى حد ما لأننا نتوقع أن الموظفين الذين تعرضوا لسوء المعاملة من قبل مشرفهم سوف يخرطون في أنشطة غير متعلقة بالعمل عبر الإنترنت لحجب جهودهم في العمل كوسيلة للانتقام، وعلى سبيل المثال، أفاد (Lyu et al., 2016) إلى أن الإشراف المسيء يؤثر سلباً على الأداء الوظيفي للموظفين بسبب قضاء المزيد من الوقت في التعامل مع المشاعر السلبية الناتجة عن الإشراف المسيء بدلاً من المهام المتعلقة بالوظيفة، وعندما يلبي الموظف متطلبات وظيفته ولكنه في المقابل لا يتلقى الموارد المناسبة، فإن الموظف يشعر بعلاقة غير عادلة مع المنظمة، ويحاول الأفراد حل الاختلالات المتصورة في التعامل بطريقة مقايضة بحيث ينتقم الموظفون الذين تضرروا من من خلال إيذاء المنظمة أو المشرفين من خلال التسلل عبر الإنترنت (Mitchell & Ambrose, 2007).

وفي المقابل يرى البعض أن التسلل عبر الإنترنت يمكن أن يكون بمثابة آلية تكيف للموظفين، مما يسمح لهم بالتخفيف من الضغط المرتبط بالعمل (Andel et al., 2019)، حيث بدأ العديد من الموظفين في استخدام وسائل التواصل الاجتماعي الخاصة بالشركات (Nusrat et al., 2021) ومنصات الوسائط الاجتماعية العامة أثناء ساعات العمل، ويمكن القول بأن هذا الاتصال المتزايد يعمل على زيادة استجابة الموظف (Lowe-Calverley & Grieve, 2017)، وهكذا، بينما يتفق العلماء على أن التسكع الإلكتروني، وهي ظاهرة ناتجة عن زيادة التفاعل المستمر بين الإنسان والحاسوب، يمكن أن تؤثر على عمل الموظف وعواطفه (Zoghbi-Manrique & Viera-Armas, 2017)، إلا أن هناك نقصاً في الإجماع على توصيفها على أنها سلوك عمل غير منتج (Mercado et al., 2017).

## ٢- التأثير المباشر للإشراف المُسيء على الإرهاق العاطفي للعاملين

لقد تمثل الهدف الثاني للبحث الحالي في اختبار التأثير المباشر للإشراف المُسيء على الإرهاق العاطفي للعاملين في مديريات الخدمات في محافظة دمياط، وتوصلت نتائج البحث إلى أن الإشراف المسيء له تأثير كبير على الإرهاق العاطفي للعاملين، مما يشير إلى أن الموظفين الذين يتعرضون للإساءة باستمرار من قبل المشرفين هم أكثر عرضة للإرهاق العاطفي، بما يتفق مع نظرية المحافظة على الموارد (COR) التي تنص على أن الإشراف المُسيء يستنزف الموارد العاطفية للموظفين مما يتسبب بعد ذلك في إجهادهم (Martinko et al., 2013)، والإشراف



المُسِيء هو أحد أشكال الضغوط في مكان العمل الذي يستنزف الموارد الشخصية القيمة للموظفين (Whitman et al., 2014).

واستنادًا إلى نظرية (COR)، نفترض أن الإشراف المُسِيء يؤدي إلى فقدان المزيد من الموارد الشخصية، مما يؤدي بدوره إلى بناء مستويات عالية من التوتر بين الموظفين ويحفزهم على الانسحاب من مثل هذه المواقف، لمنع أي خسارة أخرى للموارد (Liu et al., 2012)، وعندما يتعرض الموظفون لسوء المعاملة من قبل المشرفين، فإن ذلك يفرض أيضًا أعباء على الموارد النفسية الشخصية للمرؤوسين وخاصة الإرهاق العاطفي (Harvey et al., 2007)، وقد يعاني المرؤوسون بمرور الوقت الذين يواجهون ظروف عمل غير طبيعية في ظل الإشراف المُسِيء من استنزاف الموارد العاطفية والمادية.

وتتفق تلك النتائج مع نتائج الدراسات السابقة والتي توصلت إلى أن الإشراف المُسِيء له تأثير سلبي كبير على عمل وحياة الموظفين، مما يتسبب في الإرهاق العاطفي، ويقلل من الشعور بالأمان النفسي (Whitman et al., 2014)، ويخفض من الرضا والأداء الوظيفي (Burton & Hoobler, 2006) وإبداع الموظف (Liao & Liu, 2012)، وزيادة نية دوران الموظفين (Whitman et al., 2014)، والتسبب في سلوك العمل المنتج المعاكس (Tepper et al., 2017)، كما توصل (Wu, & Lee (2016) إلى أن الإشراف المُسِيء يقلل من أداء الفريق ويؤثر على التعاون الجماعي وسلوك المواطنة التنظيمية (Priesemuth et al., 2014).

### ٣- التأثير المباشر للإرهاق العاطفي على سلوكيات التسكع الإلكتروني.

لقد تمثل الهدف الثالث للبحث الحالي في اختبار التأثير المباشر للإرهاق العاطفي على سلوكيات التسكع الإلكتروني للعاملين في مديريات الخدمات في محافظة دمياط، وتوصلت نتائج البحث إلى أن الإرهاق العاطفي له تأثير على سلوكيات التسكع الإلكتروني، بما يتوافق مع دراسة (Aghaz & Sheikh, 2019) التي توصلت إلى أن استخدام الإنترنت كنشاط يقوم به الموظفون للتخفيف من ضغوط العمل والتوتر الوظيفي لتجديد الموارد، كما ثبت أن سلوكيات التسكع الإلكتروني هو استجابة عاطفية لتجارب العمل المحبطة، حيث يعمل بمثابة إلهاء يوفر للموظفين راحة مؤقتة من متطلبات العمل (Anandarajan & Simmers, 2006).

وفي هذا الخصوص يرى الباحث، أن التسكع الإلكتروني قد برز كقضية حاسمة في مكان العمل المعاصر (Pines & Zaidman, 2014)، وبالتالي، يحتاج المديرون إلى إدراك أنه على

الرغم من التغييرات الهائلة التي أحدثتها التكنولوجيا في مكان العمل، لا يزال معيار المعاملة بالمثل الغريب والبسيط قيد التشغيل إلى حد كبير، ولجعل الأمر أكثر صعوبة على الموظفين لتبرير الفعل غير المشروع والمكلف للتسلل عبر الإنترنت، يحتاج أصحاب العمل إلى التأكد من أن الموظفين لا يميلون إلى استخدام تلك القاعدة لتبرير سلوكيات التسكع الإلكتروني، ويمكن القيام بذلك عن طريق معاملة الموظفين بإنصاف والتأكد من معاملتهم بطريقة تساعد على العمل بشكل منتج.

ومن ناحية أخرى فإن تقليل تصورات الموظفين بشأن انتهاك العقد النفسي تعتبر من أفضل الطرق التي يمكن اتباعها لتقليل انغماس الموظفين في استخدام سلوكيات التسكع الإلكتروني، حيث يجب توخي الحذر عند نقل الوعود للمتقدمين في عملية التوظيف، ويجب على المنظمات أن تجعل المعايير الوظيفية الواقعية جزءاً أساسياً من استراتيجية التوظيف الخاصة بها (Agarwal & Bhargava, 2014)، حيث تصف المعايير الواقعية للوظيفة بدقة السلوكيات المتوقعة لإكمال الوظيفة بنجاح، وتقليل التوقعات الكبيرة، وبالتالي تحسين التوافق بين توقعات الفرد وقدرة المنظمة على تحقيقها، وعلاوة على ذلك، يجب على المنظمات تركيز انتباه الموظف على أهم شروط عقد العمل وتعزيز الفهم المشترك لمتطلبات الوظيفة؛ وسيؤدي القيام بذلك إلى تمكين المتقدمين من اتخاذ قرار مستنير بشأن قبول عرض العمل أم لا، وبالتالي تقليل احتمالية عدم الوفاء بالوعود.

#### ٤ - التأثير المباشر للإشراف المسيء على الصمت التنظيمي.

لقد تمثل الهدف الرابع للبحث الحالي في اختبار التأثير المباشر للإشراف المسيء على الصمت التنظيمي للعاملين في مديريات الخدمات في محافظة دمياط، وتوصلت نتائج البحث إلى أن الإشراف المسيء له تأثير ضعيف على الصمت التنظيمي، وفي هذا الخصوص، توجد ثلاثة نظريات تفسر العلاقة المحتمل قيامها بين الإشراف المسيء وصمت الموظفين وهي : نظرية التعاملات للضغط والتكيف، ونظرية السلوك المخطط، ونظرية تصاعد الصمت ( Omran & EIDin , 2021).

وانطلاقاً من النظرية الأولى، فإن العاملين عند مواجهة الإشراف المسيء يجرون نوعان من التقييمات هما : التقييم الأولي لإدراك الضغط وما يحمله من تهديد محتمل، والتقييم الثانوي يحدد إستراتيجيه التكيف المصاحبة المناسبة، وقد يدرك العاملون في التقييم الأولي أن الإشراف المسيء يُعد عامل ضغط بارز في العلاقات البين شخصيه و موقع للأذي ومهدد للسلامة والصحة النفسية



(Whitman et al., 2014)، بينما في التقييم الثانوي يفضل العاملون تبني إستراتيجيه تكيّف قائمه علي التجنب بإبعاد أنفسهم عن مصدر الضغط وتجنب الاتصال والتهرب من تقديم المعلومات المرتدة (Chi & Liang, 2013)، ووفقا للنظرية الثانية، فإن صمت العاملين يُعد خياراً مدروساً مسبقاً ومحدداً وفق توظيف تحليل التكلفة والعائد الحاكم للسلوك، فإذا ترتب علي فعل معين تكاليف تتجاوز العوائد منه يتم الإحجام عنه، وإذا حدث العكس يتم الإقدام عليه، وقد يري العاملون أن التعبير عن الآراء وطرح المشكلات أمام المشرفين المسيئين أمر تكلفته عالية وخطورته بالغة إذ قد يتم اعتباره تحدياً للسلطة وإضعافاً لها، ولهذا يجنحون إلى الصمت (Xu & Lam, 2015)، وفي ضوء النظرية الثالثة، فإن الأفراد يميلون لمساندة الأغلبية في سلوكياتها خوفاً من الإقصاء والاستبعاد الذي قد يتم عند مخالفة الأعراف التي استقرت عليها وتعايشت معها، وعندما تقرر الأغلبية الصمت في مواجهة الإشراف المسيء، فإن هذا يُعد عرفاً ملزماً للغير ويفرض عليهم الصمت (Çaylak & Altuntas, 2017).

وتتفق تلك النتائج مع نتائج الدراسات السابقة؛ والتي توصلت إلى أن الموظفون يميلون إلى الصمت عندما يواجهون إشرافاً مسيئاً ويشعرون بالإهانة ويزيدون من تصوراتهم السلبية للسياسة التنظيمية، والتي قد تهدد وتتسبب في فقدانهم لوظائفهم (Aboramadan et al., 2021)، كما أن الخوف من المديرين ومواجهة ردود الفعل السلبية يدفع الموظفين إلى الصمت (Mackey et al, 2017)، حيث من المرجح أن يظل العاملون صامتين كإستراتيجية للتكيف لمنع المزيد من حالات سوء المعاملة (Al-Hawari et al., 2020)، وكذلك تتفق مع نتائج الدراسات السابقة (Kiewitz et al, 2016) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباط بين الإشراف المُسيء وصمت الموظفين الصينيين (Ai-hua, et al, 2018)، كما تتفق مع دراسة (Wang et al., 2020) والتي تشير إلى أن السلوكيات القيادية السيئة للمدراء العاملين ارتبطت سلباً بأصوات المشرفين وأن القادة المسيئين يتسببون في أن يكون الموظفون أقل انخراطاً في العمل.

##### ٥- التأثير المباشر للصمت التنظيمي على سلوكيات التسكع الإلكتروني للعاملين

لقد تمثل الهدف الخامس للبحث الحالي في اختبار التأثير المباشر للصمت التنظيمي على سلوكيات التسكع الإلكتروني للعاملين في مديريات الخدمات في محافظة دمياط، وتوصلت نتائج البحث إلى أن الصمت التنظيمي له تأثير مباشر على سلوكيات التسكع الإلكتروني.

وفي هذا الخصوص يمكن أن يكون لصمت الموظفين عواقب وخيمة ، لاسيما في مديريات الخدمات بمحافظة دمياط، حيث تتاح للموظفين في هذا القطاع عادة الفرصة لاكتشاف المشكلات

واقترح الحلول الممكنة بسبب تفاعلاتهم اليومية مع زملاء العمل والمتعاملين والمُشرفين، وبذلك فإن صمت الموظف يتنبأ بمستويات أقل من الالتزام، وعلى المستوى الفردي، سوف يعاني الموظفون الصامتون من حالات انفعالات سلبية، وهي مستويات أعلى من الافتقار إلى الحافز وعدم الرضا والتوتر، وعلى هذا الأساس، يمكن القول إن الموظفين الصامتين هم أكثر عرضة لتطوير المشاعر السلبية مثل الإحباط والتوتر، وللتعامل مع الحالات العاطفية المجهدة، قد يُظهر الموظفون الصامتون سلوكًا من سلوكيات العمل غير المنتجة مثل التسلل الإلكتروني من خلال استخدام الإنترنت كأفعال انتقامية أو لتخفيف توترهم.

وتتفق تلك النتائج مع النتائج التي توصل إليها (Salin et al., 2014)، والتي تشير إلى أن صمت الموظفين ينعكس على سلوكياتهم، والتي يمكن أن تظهر في شكل مختلف من سلوكيات العمل غير المنتجة، كما تتفق مع دراسة (Çaylak & Altuntaş, 2017) والتي تشير إلى أن الموظفون الذين يظهرون سلوكيات عالية من الصمت الإذعاني في مكان العمل هم أكثر عرضة للإصابة بالمشاكل المتعلقة بالتوتر وزيادة عدم الثقة في العمل والآلام الجسدية والنفسية، والتي تؤدي إلى انخفاض الأداء والإنتاجية وتقليل مستويات الالتزام.

## ٦- التأثير غير المباشر للإشراف المُسيء على سلوكيات التسكع الإلكتروني بتوسيط الإرهاق العاطفي والصمت التنظيمي.

ولقد تمثل الهدف السادس للبحث الحالي في اختبار التأثير غير المباشر للإشراف المُسيء على سلوكيات التسكع الإلكتروني للعاملين في مديريات الخدمات في محافظة دمياط بتوسيط الإرهاق العاطفي والصمت التنظيمي، وتوصلت نتائج البحث إلى معنوية المسارات غير المباشرة والتي تمثلت في الإشراف المُسيء -> الإرهاق العاطفي -> سلوكيات التسكع الإلكتروني، والمسار: الإشراف المُسيء -> الصمت التنظيمي -> سلوكيات التسكع الإلكتروني للعاملين في مديريات الخدمة في محافظة دمياط.

وتتفق تلك النتائج مع النتائج التي توصلت لها الدراسات السابقة، والتي توصلت إلى أن التأثيرات التفاعلية للشخصية والعوامل الظرفية في وقت واحد يمكنها التنبؤ بأشكال مختلفة من السلوكيات المنحرفة في مكان العمل (Colbert et al., 2004)، كما توصلت دراسة (Kim et al., 2015) أن تصورات العدالة التنظيمية والتمكين النفسي تعمل على تهدئة العلاقة السلبية بين سمات الشخصية هذه والتسكع الإلكتروني. وفي هذا الخصوص يري الباحث أن تصورات الموظفين المتعلقة بالخرق النفسي للعقد والنتيجة عن الإشراف المُسيء، قد يؤدي إلى زيادة



الإرهاق العاطفي للموظفين؛ وبالتالي زيادة سلوكيات التسكع لدى الموظفين عبر الإنترنت، ونظرًا لأننا نتوقع أن يكون الإرهاق العاطفي مرتبطًا بشكل إيجابي بالتسكع عبر الإنترنت، فإن هذه العلاقة الإيجابية ستكون أقوى بالنسبة للموظفين الذين يعانون من خرق نفسي أعلى للعقد.

وتقليديًا، نطالما اعتبرت العديد من المنظمات التسكع الإلكتروني سلوكًا غير منتج في مكان العمل؛ لأنها تعتقد أن الموظفين يقضون وقتًا طويلاً في الأنشطة غير المتعلقة بالعمل عبر الإنترنت، مما قد يضر بإنتاجيتهم، ومع ذلك، دعمت نتائج دراسة (Andel et al., 2019) على أن التسكع الإلكتروني يمكن أن يكون بمثابة آلية تأقلم تركز على المشاعر، ويميل أولئك الذين يتعرضون للإساءة باستمرار من قبل المشرفين عليهم إلى تجربة مستويات عالية من الإرهاق العاطفي، وبالتالي هم أكثر عرضة للانخراط في سلوكيات التسكع الإلكتروني لأنهم بحاجة إلى أخذ استراحة قصيرة لتجديد مواردهم، ووفقًا لنظرية (COR)، يكون لدى الناس دوافع طبيعية للانخراط في سلوك يمكن أن يعيد ملء مواردهم المستنفدة، ولا ينبغي للمنظمات التركيز بشكل مفرط على الآثار السلبية للتسكع الإلكتروني ولكن يجب أيضًا مراعاة التداعيات الإيجابية، ونظرًا لأن القضاء على سلوكيات التسكع الإلكتروني في مكان العمل أمر مستحيل، فقد يرغب أصحاب العمل في السماح للموظفين بالانخراط في سلوكيات التسكع الإلكتروني لفترة قصيرة من الوقت كراحة صغيرة للتغلب على الإرهاق العاطفي الذي سيكون استراتيجيًا أفضل (Koay & Soh, 2018).

٧- الدور المعدل لرأس المال النفسي الإيجابي على العلاقة غير المباشرة للإشراف المُسئ على سلوكيات التسكع الإلكتروني عن طريق الإرهاق العاطفي والصمت التنظيمي.

لقد تمثل الهدف السابع للبحث في اختبار الدور المعدل لرأس المال النفسي الإيجابي على العلاقة بين كلا من الإرهاق العاطفي والصمت التنظيمي من ناحية وسلوكيات التسكع الإلكتروني للعاملين في مديريات الخدمات في محافظة دمياط من ناحية أخرى.

ولقد توصلت هذه الدراسة إلى أن التأثير الوسيط للإرهاق العاطفي على العلاقة بين الإشراف المُسئ وسلوكيات التسكع الإلكتروني يتم تعديله من خلال رأس المال النفسي الإيجابي، أي أن تأثير الإشراف المُسئ على سلوكيات التسكع الإلكتروني من خلال الإرهاق العاطفي مهم فقط للموظفين الذين لديهم مستويات منخفضة من رأس المال النفسي الإيجابي، أما بالنسبة للموظفين الذين يتمتعون بمستويات عالية من رأس المال النفسي الإيجابي، فلن ينخرطوا في سلوكيات التسكع الإلكتروني على الرغم من تعرضهم للإرهاق العاطفي بسبب الإشراف المُسئ لأن رأس المال النفسي الإيجابي يخفف الأثر السلبي للإشراف المُسئ

والإرهاق العاطفي على التسلسل الإلكتروني، وتتفق تلك النتائج مع النتائج التي توصل لها (Ogunfowora, 2013) ، ومع ذلك، فإن هذه الحالة لن تدوم طويلاً إذا لم تتصدى المنظمات لمسألة الإشراف المُسء لأن الموظفين الذين يتعرضون للإساءة باستمرار سيفقدون الثقة ببطء في المنظمة، ويلجأون لاحقاً إلى الانخراط في سلوكيات التسكع الإلكتروني أيضاً، ومن خلال سلوكيات التسكع الإلكتروني ، يمكن للموظفين الذين يتعرضون للإساءة اغتنام الفرصة للحصول على استراحة ذهنية لفصل أنفسهم مؤقتاً عن بيئة العمل المجهدة.

ومن ناحية أخرى فلقد وجدت هذه الدراسة أيضاً أن التأثير الوسيط للصمت التنظيمي على العلاقة بين الإشراف المُسء وسلوكيات التسكع الإلكتروني يتم تعديله بدرجة قليلة من خلال رأس المال النفسي الإيجابي، أي أن تأثير الإشراف المُسء على سلوكيات التسكع الإلكتروني من خلال الصمت التنظيمي مهم فقط للموظفين الذين لديهم مستويات منخفضة من رأس المال النفسي الإيجابي، أما بالنسبة للموظفين الذين يتمتعون بمستويات عالية من رأس المال النفسي الإيجابي، فلن ينخرطوا في سلوكيات التسكع الإلكتروني على الرغم من صمت هؤلاء الموظفين بسبب الإشراف المُسء؛ لأن رأس المال النفسي الإيجابي يخفف الأثر السلبي للإشراف المُسء والصمت التنظيمي على التسلسل الإلكتروني

ويمكننا تفسير النتيجة غير المهمة بين الإشراف المُسء والصمت التنظيمي وسلوكيات التسكع الإلكتروني من خلال التأثير المعتدل لرأس المال النفسي الإيجابي، حيث أظهرت بياناتنا التجريبية أن الموظفين الذين تعرضوا للإساءة وارتفاع في رأس المال النفسي الإيجابي أقل عرضة للانخراط في سلوكيات التسكع الإلكتروني على الرغم من تعرضهم للصمت التنظيمي؛ وذلك لأن هؤلاء الموظفين لديهم التزام عميق وولاء مهني كبير مع المنظمة (Giauque & Varone, 2019) ومن ثم، فهم لا يريدون أن يفعلوا شيئاً ضاراً بالمنظمة.

ويعزو الباحث تلك النتائج؛ إلى أن الأفراد أصحاب رأس المال النفسي الإيجابي المرتفع يكونوا مدفوعين نحو النتائج الإيجابية لإنجاز الهدف وإيجاد طرق لتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية (Ramalho Luz et al., 2018)، وفي المقابل، فإن التسكع الإلكتروني يتعارض مع هذه الأهداف، وبالتالي، فإن مثل هذه السلوكيات لا تظهر عادة من قبل أولئك الذين لديهم الأمل والمرونة نحو التكيف الإيجابي في مواجهة الشدائد؛ لذلك، يسعى الأشخاص ذوو المرونة العالية إلى ردود الفعل الإيجابية والتكيفات، وليس المشاعر السلبية والتشاؤم. ومن ثم، من الواضح أن التسكع الإلكتروني ليس له علاقة بأصحاب التكيفات الإيجابية، وبالتالي من غير المحتمل أن يكون هناك استجابة من قبل أولئك الذين يتمتعون بدرجة عالية من المرونة، ويتم



توجيه الكفاءة الذاتية نحو الدافع المطلوب والثقة نحو النجاح في مهمة معينة، وعلى النقيض من ذلك، فإن سلوكيات التسكع الإلكتروني هي استجابة من تثبيط الفرد بالنسبة للأهداف التنظيمية، وبالنظر إلى أن سلوكيات التسكع الإلكتروني موجهة نحو النتائج السلبية، فمن الواضح أنها ليست سلوكيات يُظهرها عادةً الأشخاص بدرجة عالية من التفاؤل.

## [٩] المساهمات النظرية والتطبيقية للبحث

لقد توصل هذا البحث إلى العديد من المساهمات النظرية والتطبيقية، ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي :

### ١/٩ - المساهمات النظرية

- يقدم البحث العديد من المساهمات النظرية والتي يمكن توضيحها على النحو التالي :
- أولاً: التأسيس النظري لبعض المفاهيم العلمية الحديثة نسبياً، والتي لا يوجد كتابات عربية كثيرة حولها مثل سلوكيات التسكع الإلكتروني، حيث يوجد ندرة نسبية في تناول هذه السلوكيات وعلاقتها ببعض المفاهيم الإدارية الأخرى مثل الإشراف المُسيء والإرهاق العاطفي (Aladwan et al., 2021).
  - ثانياً: توضيح الآثار السلبية المترتبة على الإشراف المُسيء من جانب المشرفين داخل محيط العمل، والتي ينتج عنها اتباع المرؤوسين لسلوكيات مضادة تضر بمصلحة المنظمة مثل سلوكيات التسكع الإلكتروني، وارتفاع الإرهاق العاطفي لديهم، حيث إن المرؤوسين غالباً ما يتبعون سلوكيات مضادة تجاه رؤسائهم بالطريقة التي قد تضر بمصلحة المنظمة (Lim et al., 2020).
  - ثالثاً: توضيح الدور الوسيط للإرهاق العاطفي والصمت التنظيمي في العلاقة بين الإشراف المُسيء وسلوكيات التسكع الإلكتروني، فعلى الرغم من تناول الدراسات السابقة للعلاقات المباشرة بين تلك المتغيرات؛ إلا إنه لا توجد دراسة تناولت العلاقة غير المباشرة بين هذه المتغيرات، بالإضافة إلى توضيح الدور المعدل لرأس المال النفسي الإيجابي في العلاقة غير المباشرة بين الإشراف المُسيء وسلوكيات التسكع الإلكتروني ولا توجد دراسة أيضاً عربية أو أجنبية تناولت هذه العلاقة، مما يعني أن البحث الحالي يمثل إضافة معرفية للمكتبات الأكاديمية.
  - رابعاً : من الإسهامات الجيدة لهذا البحث هو اكتشاف التأثير المعدل لرأس المال النفسي الإيجابي على العلاقة بين الإرهاق العاطفي والصمت التنظيمي من ناحية وسلوكيات التسكع



الإلكتروني من ناحية أخرى، وعلى الرغم من أن الدراسات السابقة التي أظهرت وجود علاقة إيجابية كبيرة بين الإرهاق العاطفي وسلوكيات التسكع الإلكتروني (Sheikh et al., 2019; Koay, 2018)، وجدت هذه الدراسة أن العلاقة أكثر تعقيداً بطريقة يؤثر فيها رأس المال النفسي الإيجابي على قوة العلاقة، والتي لم يتم التحقيق فيها من جانب الدراسات السابقة، وعلى الرغم من أن رأس المال النفسي الإيجابي يمكن أن يكون بمثابة وسادة لامتصاص تأثير الإرهاق العاطفي على سلوكيات التسكع الإلكتروني، إلا أن المؤسسات تحتاج إلى التأكد من أن موظفيها لا يعانون من ضغوط طويلة الأجل لأنه يمكن أن يؤثر سلباً على صحتهم، وبالتالي على أدائهم، وعلاوة على ذلك، يُعد تعزيز رأس المال النفسي الإيجابي لدى الموظفين أمراً مهماً، لكن الأمر يتطلب وقتاً وجهداً للمنظمات لبناء روابط معهم.

- بالإضافة إلى ذلك، وجدت هذه الدراسة أن تأثير الإشراف المسيء على سلوكيات التسكع الإلكتروني عبر الإرهاق العاطفي يختلف اعتماداً على رأس المال النفسي الإيجابي للموظفين، وهو مساهمة أخرى لهذه الدراسة، ووفقاً لنظرية التبادل الاجتماعي (SET) ونظرية المحافظة على الموارد (COR)، يجب أن يؤدي الإشراف المسيء إلى الإرهاق العاطفي، والذي يؤدي بدوره إلى سلوكيات التسكع الإلكتروني، وذلك لأن الإشراف المسيء يستنزف الموارد الشخصية القيمة للموظفين (مثل الطاقة والوقت)، مما يتسبب بعد ذلك في إجهادهم، وبعد ذلك، للتغلب على الضغط يلجأ الموظفون إلى سلوكيات التسكع الإلكتروني لتقليل الضغط من خلال استعادة مواردهم في العالم الافتراضي.

## ٢/٩ - المساهمات العملية :

تشير النتائج إلى أن تعرض المرؤوسين للإشراف المسيء من جانب المشرفين يجعلهم يقومون ببعض التصرفات المضادة، ومثل هذه السلوكيات السلبية تؤدي إلى انخفاض الكفاءة لدى العاملين، وفي ضوء هذه النتائج يمكن وضع مجموعة من التوصيات وآلية تنفيذها بالشكل الذي يخدم مديريات الخدمات العامة بصفة عامة، ومديريات الخدمات العامة بمحافظة دمياط، وذلك بصفة خاصة على النحو التالي:

١- ضرورة مواجهة نمط الإشراف المسيء داخل محيط العمل أو على الأقل التقليل من حدته داخل المنظمة، ويمكن تنفيذ هذه التوصية من خلال اتباع الآليات التالية :

أ- الاهتمام بتدريب المشرفين على كيفية التعامل مع مرؤوسيه من خلال توضيح أهمية اتباع السلوكيات الإيجابية في تعزيز العمل داخل المنظمة، بالإضافة إلى توضيح الآثار



السلبية التي تعود على المرؤوسين والمنظمة على حد سواء جراء تعاملات المشرفين السيئة مع الموظفين.

ب- اهتمام الإدارة العليا بضرورة إعطاء تعليمات للمشرفين بتمكين العاملين وإبداء رأيهم في المشاكل المتعلقة بالعمل، والعمل على توطيد العلاقة معهم.

ج- إنشاء مركز اتصالات يتبع الإدارة العليا مباشرة، والذي من خلاله يمكن للمرؤوسين إبداء شكواهم حول السلوكيات السيئة التي تصدر من مشرفيهم.

د- وضع آليات واضحة ومعلنة لجميع المشرفين حول الثواب والعقاب في التعامل مع المرؤوسين المقصرين في أداء مهامهم الوظيفية، مع ضرورة الالتزام بها داخل محيط العمل.

هـ- يجب على المنظمات توفير قناة مناسبة للموظفين للإبلاغ عن المشرفين المسيئين، وكذلك سياسات وقائية لمنعهم من الانتقام (Agarwal & Avey, 2020) فغالبًا ما يخشى الموظفون الإبلاغ عن المشرفين المسيئين لأن الموظفين ليس لديهم قناة آمنة للقيام بذلك، وقد تؤدي الشكاوى غير الناجحة إلى انتقام المشرفين، مما قد يعرض عملهم للخطر.

٢- يقدم هذا البحث مجموعة من الآثار والنتائج المهمة للممارسين، مثل مديري الموارد البشرية، وصانعي السياسات التنظيمية، والمشرفين، لمعالجة التسلسل الإلكتروني. وذلك من خلال اتباع الآليات التالية :

أ- تقترح المراجعة أنه قد لا يكون من الممكن القضاء على التسلسل عبر الإنترنت بسبب عدم وضوح حدود العمل والحياة الشخصية تمامًا.

ب- أن الممارسين بحاجة إلى التفكير في حلول عملية للحد من التسلسل عبر الإنترنت من خلال توعية الموظفين وإرشادهم بشأن استخدام الوسائط عبر الإنترنت لأسباب شخصية.

ج- ضرورة قيام أصحاب العمل في تقييم المرشحين المحتملين بناءً على ملفاتهم النفسية الممتدة، مع مراعاة سمات الشخصية والتأثير المحتمل للقضايا الموجودة مسبقًا مثل FOMO وإدمان الإنترنت. بالإضافة إلى ذلك، يجب على مديري الموارد البشرية التأكد من تطابق الوظيفة مع الشخص حتى لا يشعر الموظفون بأنهم مثقلون أو أقل من اللازم ويقروا بأن مؤهلات الموظف وخبراته يتم استخدامها بشكل كافٍ في أدوار عملهم الحالية.

د- يجب على الممارسين معالجة دوافع الموظفين (أي الأسباب الفردية) للتطفل الإلكتروني من خلال تقديم المشورة لهم، ويجب أن تجعل هذه المشورة الموظفين على دراية بأهمية خلق توازن بين العمل والحياة من خلال الاستخدام المناسب لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ووسائل الإعلام عبر الإنترنت، ويجب على الممارسين أيضًا التأكد من أن هذه المشورة تهدف إلى التخفيف من المشاعر السلبية التي قد تدفع الموظفين إلى الانخراط عن قصد في التطفل الإلكتروني بقصد الإضرار بالمنظمة أو المشرفين بسبب الظلم المتصور، وعلاوة على ذلك، ينبغي إجراء برامج تدريب واستشارات المشرفين لمساعدتهم على خلق بيئات عمل واعية وصعبة يمكن أن تعالج أسلاف التسكح الإلكتروني المتعلقة بالمؤسسة.

ه- يجب أيضًا تدريب المشرفين على تنفيذ أو إنفاذ سياسات الرقابة والرصد بإنصاف وتعاطف حتى يحتفظ الموظفون بنظرة إيجابية للعدالة التنظيمية، ويجب على مديري الموارد البشرية وواضعي السياسات النظر في تقديم عملية تظلم واستئناف عادلة للعقوبات المتعلقة بالتسلل الإلكتروني، والتي ستؤثر أيضًا على العدالة التنظيمية المتصورة للموظفين وعدالة المناخ التنظيمي.

و- أخيرًا، يمكن تطوير استراتيجيات التحكم لإدخال وحدات الحظر وقائمة بيضاء بالمواقع المعتمدة لاستخدام الموظفين من خلال الأجهزة الشخصية والأجهزة الصادرة عن صاحب العمل، لتقليل رد الفعل العكسي المحتمل من فقدان الموظفين المتصور للحرية الناشئة عن تنفيذ مثل هذه الاستراتيجيات، ويجب على مديري الموارد البشرية وواضعي السياسات التأكد من إبلاغ الموظفين بخصائص هذه الاستراتيجيات وتوعيتهم بالسبب الذي من أجله يكون لديهم تم تنفيذه.

### ٣/٩ - القيود والاتجاهات المستقبلية :

على الرغم من أن هذه الدراسة تقدم مساهمات كبيرة في النظرية والتطبيق، إلا أنها تعاني من بعض القيود، والتي يمكن توضيحها على النحو التالي :

- أولاً، الاستنتاجات المتعلقة بالسببية بين المتغيرات محدودة بسبب تصميم البحث المقطعي (لكن متعدد المراحل)، والمعنى الضمني لهذا القيد هو أن العلاقات الموضحة في الشكل (١) لا ينبغي تفسيرها على أنها علاقات سببية، ولكن كجمعيات تقترح فقط ترتيبًا سببيًا معينًا وتحتاج إلى تأكيد في البحث التجريبي أو الطولي في المستقبل.



- ثانيًا، بينما اعتمدنا كلاً من الضوابط الإجرائية والإحصائية للتعامل مع تهديد تباين الطريقة الشائعة، حيث تم جمع جميع البيانات من خلال التقرير الذاتي، لذلك يجب أن يكرر البحث في المستقبل نتائج هذه الدراسة باستخدام تصميمات بحثية أكثر قوة.
- ثالثًا، جمعت هذه الدراسة بيانات من موظفين من مديريات الخدمات العامة في محافظة دمياط، مما قد يحد من تعميم النتائج على العاملين في القطاعات الأخرى، ويمكن تكرار نموذج البحث على عينات من القطاع الخاص.
- رابعًا، قد يتسبب استخدام بيانات المقطع العرضي بطبيعته في حدوث مشكلة تباين الأسلوب الشائع، على الرغم من أن دراستنا وجدت أن المشكلة في حدها الأدنى باستخدام اختبار العلاقة الخطية المتداخلة الكاملة؛ ومن ثم، فإننا نقترح على الباحثين المستقبليين جمع البيانات الطولية وإجراء تحليل لوحة متأخرة إن أمكن، من أجل الحصول على نتائج أكثر موثوقية وصحيحة.
- خامسًا، قد يرغب البحث المستقبلي في استكشاف وسطاء محتملين آخرين لشرح العلاقة المباشرة غير المهمة بين الإشراف المسيء وسلوكيات التسكع الإلكتروني .
- أخيرًا، وجد (Agarwal & Avey (2020 أن رأس المال النفسي هو وسيط مهم للعلاقة بين الإشراف المسيء والتسكع الإلكتروني، لكن هذه الدراسة لم تدرجه كمتغير تحكم في تحليل الانحدار، لذلك، يجب أن تتضمن الدراسات المستقبلية رأس المال النفسي كمتغير تحكم لتقليل احتمالية الحصول على نتائج زائفة.

#### ٤/٩ - مقترحات البحوث المستقبلية

ناقش هذا البحث التأثير غير المباشر للإشراف المسيء على سلوكيات التسكع الإلكتروني من خلال توسط كل من الإرهاق العاطفي والصمت التنظيمي، وتعد تلك المتغيرات الوسيطة من المتغيرات السلبية التي زادت من حدة تأثيرات الإشراف المسيء على سلوكيات التسكع الإلكتروني في مديريات الخدمات بدمياط، ولذلك يقترح الباحث أفكار لبحوث مستقبلية يتم من خلالها استبدال تلك المتغيرات الوسيطة السلبية بأخرى إيجابية (العدالة التنظيمية، والثقة التنظيمية، والولاء التنظيمي) ومن ثم قياس مدى تأثيرها على هذه العلاقة، فقد تقلل من تأثير الإشراف المسيء على سلوكيات التسكع الإلكتروني .

## المراجع

المراجع باللغة العربية :

إبراهيم ، محمد عبد المنعم محمد. (٢٠٢٢). دور رأس المال النفسي في تحديد الثقافة التنظيمية للمؤسسات الربحية : دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، ٣٦(٣) ، ٤٣-١.

الشرييني ، صفاء أحمد وعوض، محمد جمال عبد القادر. (٢٠١٦). العلاقة بين أبعاد رأس المال النفسي الإيجابي وسلوكيات المواطنة التنظيمية ، بالتطبيق على العاملين بالشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام بالدقهلية ، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، ٤٠(١) ، ٤٤-١.

النجار ، حميدة محمد. (٢٠١٨). تأثير الإشراف المسئ على الصمت التنظيمي بالتطبيق على ديوان عام محافظة الدقهلية . مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية ، ٥٥(١) ، ٣٤-١.

عبد الغفار ، محمد السعيد. (٢٠٢٢). الدور الوسيط لسلوكيات التسكع الإلكتروني في العلاقة بين الإشراف المُسئ والالتزام التنظيمي : الضمير الحى كمتغير مُعدل : دراسة تطبيقية على مديريات الخدمات العامة بمحافظة الدقهلية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، ٣(١) ج ٣ ، ٤٩٧-٥٤١.

عبد الواحد، يارا محمد. (٢٠٢٠). أثر رأس المال النفسي على أبعاد الصمت التنظيمي بالتطبيق على العاملين بجامعة المنوفية، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، جامعة طنطا، مصر، ٤٠(١) ، ٢١٢-١٧٣.

عبود ، زينب عبد الرزاق & حسن ، ظفر ناصر. (٢٠١٦). أسباب الصمت التنظيمي وأثرها في أداء العاملين، مجلة جامعة بابل للعلوم المصرفية والتطبيقية، ٢٣(٣) ، ٢٣٣ - ٢٥٨.

محمود ، سوميه شكري محمد & زايد، أمل محمد أحمد. (٢٠٢١). نمذجة العلاقات السببية بين الرفاهية النفسية ورأس المال النفسي والضغط الأكاديمية وبعض المتغيرات الديمغرافية لدى طلبة الجامعة أثناء جائحة كورونا ، المجلة التربوية ، كلية التربية بسوهاج ، ٣(٩٢) ، ٥٠-١.

المراجع باللغة الإنجليزية :

Aboramadan, M.; Turkmenoglu, M. A.; Dahleez, K. A. & Cicek, B. (2021). "Narcissistic leadership and behavioral cynicism in the hotel industry: the role of employee silence and negative workplace gossiping", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33 (2), 428-447.



- Agarwal, U. A. (2018). Examining links between abusive supervision, PsyCap, LMX and outcomes, *Management Decision*, 57(5), 1304-1334.
- Agarwal, U. A., & Avey, J. B. (2020). Abusive supervisors and employees who cyberloaf. *Internet Research*, 30(3), 789-809.
- Agarwal, U.A. & Bhargava, S. (2014). "The role of social exchange on work outcomes: a study of Indian managers", *The International Journal of Human Resource Management*, 25(10), 1484-1504.
- Aghaz, A. & Sheikh, A. (2016). "Cyberloafing and job burnout: an investigation in the knowledge intensive sector", *Computers in Human Behavior*, 62 , 51-60.
- Ai-Hua, H.; Yang, L. & Guo-Tao, G. (2018). "Abusive supervision and employee silence: The mediating effect of perceptions of organizational politics and the moderating effect of LMX", *Journal of Global Business Insights*, 3 (1), 19-37.
- Akram, Z., Li, Y. & Akram, U. (2019). "When employees are emotionally exhausted due to abusive supervision. a conservation-of-resources perspective", *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(18), 3300-3327.
- Aladwan, M. A., Muala, I. Al, & Salleh, H. S. (2021). Cyberloafing as a mediating variable in the relationship between workload and organizational commitment, *Management Science Letters*, 11, 1013-1022 .
- Alessandri, G., Consiglio, Luthans, F. & Borgogni, L. (2018). Testing a dynamic model of the impact of psychological capital on work engagement and job performance, *The Career Development International*, 23 (1), 33-47.
- Alola, U. V., Avci, T., & Oztüren, A. (2020). The nexus of workplace incivility and emotional exhaustion in hotel industry, *Journal of Public Affairs*, e2236 [early online].
- Amiri, A., Kahnali, Z. M., Alamdari A. & Nejad A.R. (2018). "Investigating the Relationship Between Silence and Organizational Commitment (Case Study: Shiraz University Of Medical Sciences)", *Revista Publicanda*, 15(2), 893-906.
- Anandarajan, M. & Simmers, C.A. (2006). "Developing human capital through personal web use in the workplace: mapping employee perceptions", *Communications of the Association for Information Systems*, 15(1), 41-51.
- Anasori, E., Bayighomog, S. W., & Tanova, C. (2020). Workplace bullying, psychological distress, resilience, mindfulness, and emotional exhaustion, *The Service Industries Journal*, 40(2), 65-89.
- Andel, S.A., Kessler, S.R., Pindek, S., Kleinman, G. & Spector, P.E. (2019). "Is cyberloafing more complex than we originally thought? cyberloafing as a coping response to workplace aggression exposure", *Computers in Human Behavior*, 101, 124-130.
- Banks, G. C., Whelpley, C. E., Oh, I.S., & Shin, K. (2012). How are emotionally exhausted employees harmful? , *International Journal of Stress Management*, 19 (3), 198-216.
- Burton, J. P., & Hoobler, J. M. (2006). Subordinate self-esteem and abusive supervision, *Journal of Managerial Issues*, 18(3). 340-355.
- Butt, Sadia; Naveed, Yazdani (2021). Influence of workplace incivility on counterproductive work behavior: Mediating role of emotional exhaustion, organizational cynicism and the moderating role of psychological capital, *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 15(2) , 378-404.
- Çaylak, E. & Altuntas, S. (2017). "Organizational silence among nurses: the impact on organizational cynicism and intention to leave work", *Journal of Nursing Research*, 25 (2), 90-98.

- Cetin A.(2020)." Organizational Silence and Organizational Commitment: A Study of Turkish Sport Managers", *Annual applied sport sciences*, 2(13): 2-11
- Chang, C., Liu, L., Huang, H., & Hsieh, H. (2019). The Influence of workplace incivility on employees' emotional exhaustion in recreational sport / fitness clubs: A cross-level analysis of the links between psychological capital and perceived service climate, *Healthcare*, 7(4), 159.
- Chi, S.-C. S., & Liang, S.-G. (2013). When do subordinates' emotion-regulation strategies matter? Abusive supervision, subordinates' emotional exhaustion, and work withdrawal, *The Leadership Quarterly*, 24(1), 125-137.
- Colbert, A.E., Mount, M.K., Harter, J.K., Witt, L.A. & Barrick, M.R. (2004). "Interactive effects of personality and perceptions of the work situation on workplace deviance", *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 599-612.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F. and Schaufeli, W.B. (2001). "The job demands resources model of burnout", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, 499-512.
- Demir, M., Demir, S.S. (2019). The effects of psychological capital on employees' organizational identification in hotels, *Journal of Tourism Theory and Research*, 5(3), 355-369.
- Farivar, F. & Richardson, J. (2020). "Workplace digitalisation and work-nonwork satisfaction: the role of spillover social media", *Behaviour and Information Technology*, 40(8), 747-758.
- Giauque, D. & Varone, F. (2019). "Work opportunities and organizational commitment in international organizations", *Public Administration Review*, 79(3), 343-354.
- Graves, L.M., Sarkis, J. & Zhu, Q. (2013). "How transformational leadership and employee motivation combine to predict employee proenvironmental behaviors in China", *Journal of Environmental Psychology*, Elsevier, 35, 81-91.
- Gugerçin, U. (2020). "Does techno-stress justify cyberslacking? An empirical study based on the neutralisation theory", *Behaviour and Information Technology*, 39(7), 824-836.
- Hair, J.F., Jr, Sarstedt, M., Hopkins, L. & Kuppelwieser, V.G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) : an emerging tool in business research, *European Business Review*, 26(2), 106-121.
- Harlos K., & Knoll M.,(2018)."employee silence and workplace bullying" In; D'Cruze P.et al.(eds)Pathways of job-related negative behavior.Handbooks of workplace bullying , Emotional abuse and harassment , 2,*Springer*,Signapore.
- Harris, K. J., Harvey, P., Harris, R. B., & Cast, M. (2013). An investigation of abusive supervision, vicarious abusive supervision, and their joint impacts, *Journal of Social Psychology*, 153(1), 38– 50.
- Harvey, P., Stoner, J., Hochwarter, W., & Kacmar, C. (2007). Coping with abusive supervision: The neutralizing effects of ingratiation and positive affect on negative employee outcomes, *The Leadership Quarterly*, 18(3), 264–280.
- Hayes, A. F. (2017). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach. Guilford publications.
- Hur, W. M., Moon, T., & Jun, T. (2016). The effect of workplace incivility on service employee creativity: The mediating role of emotional exhaustion and intrinsic motivation, *Journal of Services Marketing*, 30(3), 302–315.
- Kaptangil, K., Asan, K., & Kinay, A. G. (2021). The effect of the cyberloafing behaviors of tourism business employees on business motivations and organizational identification, *Tourism & Management Studies*, 17(1), 2021, 31-43.



- Karatepe, O.M. & Talebzadeh, N. (2016). "An empirical investigation of psychological capital among flight attendants", *Journal of Air Transport Management*, 55, 193-202.
- Khan, J., Saeed, I., Ali, A., & Nisar, H. G. (2021). The Mediating role of emotional exhaustion in the relationship between abusive supervision and employee cyberloafing behaviour. *Journal of Management and Research*, 8(1), 160-178.
- Kim, K., Triana, M.C., Chung, K. & Oh, N. (2015). "When do employees cyberloaf?", An Interactionist Perspective Examining Individual Differences, Justice, and Empowerment", 67(4), 458-509.
- Knoll.M., Götz.M., Adriasola.E. & Atwi.A.,(2021)." International Differences in Employee Silence Motives: Scale Validation, Prevalence, and Relationships with Culture Characteristics across 33 Countries", *Journal of Organizational Behavior*, 12(11), 2-66.
- Koay, K. Y. (2018). Workplace ostracism and cyberloafing: a moderated-mediation model, *Internet Research*, 28(4), 1122-1141
- Koay, K. Y., & Soh, P. C. H. (2018). Should cyberloafing be allowed in the workplace?, *Human Resource Management International Digest*, 27(7), 4-6.
- Koay, K.Y., Koay, K.Y., Soh, P.C.-H., Soh, P.C.-H., Chew, K.W. & Chew, K.W. (2017). "Do employees' private demands lead to cyberloafing? The mediating role of job stress", *Management Research Review*, 40(9), 1025-1038.
- Liao, Z. & Liu, Y. (2015). "Abusive supervision and psychological capital: a mediated moderation model of team member support and supervisor-student exchange", *Frontiers of Business Research in China*, 9(4), 576-607.
- Lim, P. K., Koay, K. Y., & Chong, W. Y. (2020). The effects of abusive supervision, emotional exhaustion and organizational commitment on cyberloafing: a moderated-mediation examination, *Internet Research*, 31(2), 497-518 .
- Lim, V., & Teo, T. (2005). Prevalence, Perceived Seriousness, Justification And Regulation Of Cyberloafing In Singapore: An Exploratory Study, *Information & Management*. 42(8), 1081-1093.
- Lim, V.K. & Chen, D.J. (2012). "Cyberloafing at the workplace: gain or drain on work?", *Behaviour & Information Technology*, 31(4), 343-353.
- Liu, L. et al., (2012). "The mediating role of psychological capital on the association between occupational stress and depressive symptoms among Chinese physicians: a cross-sectional study", *BMC public Health*, 12:219.
- Liu, W., Zhang, P., Liao, J., Hao, P. & Mao, J. (2016). "Abusive supervision and employee creativity: the mediating role of psychological safety and organizational identification", *Management Decision*, 54(1), 130-147.
- Lowe-Calverley, E. & Grieve, R. (2017). "Web of deceit: relationships between the dark triad, perceived ability to deceive and cyberloafing", *Cyber psychology*, 11(2), 5.
- Luthans, F. Norman, S. M. Avolio, B. J., & Avey, J. B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate employee performance relationship, *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 219-238
- Lyu, Y., Zhou, X., Li, W., Wan, J., Zhang, J. & Qiu, C. (2016). "The impact of abusive supervision on service employees' proactive customer service performance in the hotel industry", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(9), 1992-2012.
- Mackey, J.D., Brees, J.R., McAllister, C.P., Zorn, M.L., Martinko, M.J. & Harvey, P. (2016). "Victim and culprit? The effects of entitlement and felt accountability on perceptions



- of abusive supervision and perpetration of workplace bullying”, *Journal of Business Ethics*, 153(3), 659-673.
- Manzoor, S.R., Khattak, I.A., & Hassan, S. (2015). Psychological capital and counterproductive work behavior with intrusion of employee performance: Study from KP, Pakistan Universities, *City University Research Journal*, 5 (2), 372-383.
- Martinko, M. J., Harvey, P., Brees, J. R., & Mackey, J. (2013). A review of abusive supervision research, *Journal of Organizational Behavior*, 34(S1), 120–137.
- McAllister, C.P., Mackey, J.D. & Perrewe, P.L. (2018). “The role of self-regulation in the relationship between abusive supervision and job tension”, *Journal of Organizational Behavior*, 39(4), 416-428.
- Mercado, B.K., Mercado, B.K., Giordano, C., Giordano, C., Dilchert, S. & Dilchert, S. (2017). “A metaanalytic investigation of cyberloafing”, *Career Development International*, 22(5), 546-564.
- Mikalef, P. & Pateli, A. (2017). “Information technology-enabled dynamic capabilities and their effect on competitive performance: Findings from PLS-SEM and fsQCA”, *Journal of Business Research*, 70 : 1–16.
- 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), 1159–1168.
- Moody, G.D. & Siponen, M. (2013). “Using the theory of interpersonal behaviour to explain nonwork-related personal use of the Internet at work”, *Information and Management*, 50(6), 322-335.
- Newman, A., Ucbasaran, D., Zhu, F. & Hirst, G. (2014). Psychological capital: a review and synthesis, *Journal of Organizational Behavior*, 35(1). S120-S138.
- Nolzen, N. (2018). The concept of psychological capital: a comprehensive review, *Management Review Quarterly Springer*, 68(3), 237-277.
- Nusrat, A., He, Y., Luqman, A., Waheed, A. & Dhir, A. (2021). “Enterprise social media and cyberslacking: a Kahn’s model perspective”, *Information and Management*, 58(1).
- Ogunfowora, B. (2013). “When the abuse is unevenly distributed: the effects of abusive supervision variability on work attitudes and behaviors”, *Journal of Organizational Behavior*, 34(8), 1105-1123.
- Omran, Kamel Ali Metwaly & EIDin , Samar Altayeb Ahmed Kamal (2021). The impact of employee silence on counterproductive work behavior in the telecommunication sector in Egypt: an empirical study, *International Journal of Business and Management Review*, 9(3),16-28.
- Oravec, J.A. (2018). “Cyberloafing and constructive recreation”, in Mehdi Khosrow-Pour, D.B.A. (Ed.), *Encyclopedia of Information Science and Technology*, 4th ed., IGI Global, Hershey, PA, pp. 4316-4325.
- Öztrak, M., & Bayram, V., (2022) . Examining the relationship between the perceptions of favouritism and organizational silence behaviours of healthcare professionals: A comparative study on public and private hospitals, *bmi*, 10 (3): 956-976
- Pines, A.M. and Zaidman, N. (2014). “Stress and burnout in bicultural teams in hi-tech industry”, *British Journal of Management*, 25(4), 819-832.
- Priesemuth, M., Schminke, M., Ambrose, M. L., & Folger, R. (2014). Abusive supervision climate: A multiple-mediation model of its impact on group outcomes, *Academy of Management Journal*, 57(5), 1513-1534.



- Raaj, V. G., & Anju, E. N. (2019). Unseen incivility in workplace and its impact on work allied outcomes, *International Journal of Engineering and Advanced Technology*, 8(3S), 80-85.
- Ramalho Luz, C., Luiz de Paula, S. & de Oliveira, L. (2018). "Organizational commitment, job satisfaction and their possible influences on intent to turnover", *Revista de Gest-ao*, 25(1), 84-101.
- Restubog, S.L.D., Garcia, P.R.J.M., Toledano, L.S., Amarnani, R.K., Tolentino, L.R. & Tang, R.L. (2011). "Yielding to (cyber)-temptation: exploring the buffering role of self-control in the relationship between organizational justice and cyberloafing behavior in the workplace", *Journal of Research in Personality*, 45(2), 247-251.
- Salin, D., Tenhiälä, A., Roberge, M.-É., & Berdahl, J. L. (2014). 'I wish I had ...: Target reflections on responses to workplace mistreatment, *Human Relations*, 67(10), 1189-1211
- Sheikh, A., Aghaz, A. & Mohammadi, M. (2019). "Cyberloafing and personality traits: an investigation among knowledge-workers across the Iranian knowledge-intensive sectors", *Behaviour and Information Technology*, 38(12), 1-12.
- StaffMonitoring.com (2015). "Office slacker stats", available at: <http://www.staffmonitoring.com/P32/stats.htm> (accessed 8 May 2018).
- Tepper, B.J., Simon, L. & Park, H.M. (2017). "Abusive supervision", *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 123-152.
- Tong, J., Chong, S., & Johnson, R. E. (2019). The indirect relations of workplace incivility with emotional exhaustion and supportive behaviors via self-blame: The moderating roles of observed incivility and trait emotional control, *Journal of Organizational Behavior*, 40(8), 931-946.
- Viotti, S., Essenmacher, L., Hamblin, L.E., & Arnetz, J.E. (2018). Testing the reciprocal associations among co-worker incivility, organizational inefficiency, and work-related exhaustion: A one year, cross-lagged study, *Work Stress*, 32(4), 334-356.
- Whitman, M. V., Halbesleben, J. R., & Holmes IV, O. (2014). Abusive supervision and feedback avoidance: The mediating role of emotional exhaustion, *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 38-53.
- Woo, C. H., & Kim, C. (2020). Impact of workplace incivility on compassion competence of Korean nurses: Moderating effect of psychological capital, *Journal of Nursing Management*, 28(3), 682-689.
- Wu, W.-L. & Lee, Y.-C. (2016). "Do employees share knowledge when encountering abusive supervision?", *Journal of Managerial Psychology*, 31(1), 154-168.
- Xu, A. J., Loi, R., & Lam, L. W. (2015). The bad boss takes it all: How abusive supervision and leader-member exchange interact to influence employee silence, *The Leadership Quarterly*, 26(5), 763-774.
- Xu, E., Huang, X., Lam, C.K. & Miao, Q. (2012). "Abusive supervision and work behaviors: the mediating role of LMX", *Journal of Organizational Behavior*, 33(4), 531-543.
- Yin, H., Wang, W., Huang, S., & Li, H. (2018). Psychological capital, emotional labor and exhaustion: Examining and moderating models, *Current Psychology*, 37(1), 343-356.
- Yu, L., Duffy, M.K. & Tepper, B.J. (2018). "Consequences of downward envy: a model of self-esteem threat, abusive supervision, and supervisory leader self-improvement", *Academy of Management Journal*, 61(6), 2296-2318.

- Yui, T. C. (2021). Exploring the Determinants of Cyberloafing in the Workplace: A Conservation of Resources (COR) Perspective, *Ritsumeikan Journal of Asia Pacific Studies*, 39(01), 29–35.
- Zewude, Tareke & Hercz, Maria (2022). The Role of Positive Psychological Capital in the Prediction of Teachers' Well-being Mediated Through Motivation: A Review of Literature, *Athens Journal of Health & Medical Sciences*, Volume 9, Issue 4: 245-264.
- Zhang, S. e., Wang, J., Liu, L., Meng, D. x., Wang, H. n., Zhao, X., Wang, X. h., Liu, B., Cao, D. p., & Sun, T. J. J. o. N. M. (2021). Does abusive supervision lead nurses to suffer from workplace violence? A cross-sectional study, *Journal of Nursing Management*.
- Zoghbi-Manrique-de-Lara, P. & Viera-Armas, M. (2017). “Corporate culture as a mediator in the relationship between ethical leadership and personal internet use”, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 24(3), 357-371.