

تأثير الإشراف المسيء على الصمت التنظيمي بالتطبيق على العاملين بديوان عام محافظة الدقهلية

د/ حميدة محمد النجار

أستاذ مساعد بقسم إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة المنصورة

Abstract:

The study aimed to identify the differences between the views of the employees about the abusive supervision and organizational silence and their dimensions according to gender, education level and years of experience. Furthermore, the study measured the degree of influence of the dimensions of abusive supervision on the dimensions of organizational silence. Accordingly, a simple random sample was chosen from the employees of the General Directorate of Daqahlia Governorate with a total of 227 individuals, the number of respondents to the study was 200 individuals, a survey of 35 words was designed. The results of the study indicated that, there are significant differences between the views of workers on their vision of abusive supervision according to gender, level of education, years of experience, and significant differences between the views of the workers on their vision of organizational silence and its dimensions according to gender, educational level, except social silence, and the absence of significant differences between the views of the workers on their vision of organizational silence and its dimensions according to years of experience, except prosocial silence. In addition, the results of the study revealed a significant effect of the dimensions of supervision on the dimensions of organizational silence.

ملخص الدراسة:

إستهدفت الدراسة تحديد الفروق بين آراء العاملين حول الإشراف المسيء والصمت التنظيمي وأبعادهما وفقا للنوع، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة. وقياس درجة تأثير أبعاد الإشراف المسيء على أبعاد الصمت التنظيمي وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من العاملين بديوان عام محافظة الدقهلية قوامها ٢٢٧ مفردة وكان عدد المستجيبين للدراسة ٢٠٠ مفردة وتصميم استقصاء مكون من ٣٥ عبارة. وقد أوضحت نتائج الدراسة وجود فروق معنوية بين آراء العاملين حول رؤيتهم للإشراف المسيء وأبعاده وفقا للنوع، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، ووجود فروق معنوية بين آراء العاملين حول رؤيتهم للصمت التنظيمي وأبعاده وفقا للنوع، المستوى التعليمي فيما عدا الصمت الإجتماعي، وعدم وجود فروق معنوية بين آراء العاملين حول رؤيتهم للصمت التنظيمي وأبعاده وفقا لسنوات الخبرة فيما عدا الصمت الإجتماعي. كما أوضحت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي لأبعاد الإشراف المسيء على أبعاد الصمت التنظيمي.

مقدمة:**أولاً: الإطار النظري والدراسات السابقة:****١ - مفهوم الإشراف المسيء:**

عرفه (Neuman & Barron, 1997) بأنه : مجموعة من السلوكيات المتعمدة التي تسبب الضيق للمرؤوس وترتكب عمداً حتى لو كانت النتيجة المرجوة ليست بالضرورة إلحاق الضرر بالمرؤوس. كما عرفه (Tepper, 2000) بأنه : تقييم المرؤوسين الشخصي لمشرفيهم بأنهم أشخاص دائمي إصدار السلوكيات المعادية اللفظية وغير اللفظية باستثناء الاتصال الجسدي.

ولاحظ (Tepper, 2007) في هذا التعريف بعدين أساسيين أولهما: أن الإشراف المسيء هو شخصي ومشتق من تقييم المرؤوسين الشخصي لسلوك مشرفيهم، وبالتالي فإن وصف الإشراف بالمسيء يتوقف على الاختلافات الفردية لكل من المرؤوس والمشرف مثل (المتغيرات الديموغرافية، الشخصية وغيرها)، ثانيهما أن الإشراف المسيء يشير إلى الاعتداءات غير المادية المزمنة والمتواصلة التي ترتكب من قبل شخص أعلى في الهرم التنظيمي نحو مرؤوسيه .

كما عرفه (Thau et al., 2009) بأنه: إدراك الموظفين لسوء معاملة المشرف بطريقة مقصودة وغير عادلة، وهنا نجد أن هذا السلوك يتضمن خاصيتين رئيسيتين هما العمد من قبل المشرف، والاستمرارية أي أنها ليست مجرد سوء معاملة في موقف معين أو في لحظة ما. واعتمدت الباحثة على التعريف الذي وضعه (Tepper, 2000) في دراستها.

يعد الإشراف المسيء من الأمور الهامة بالنسبة للموظفين والمنظمات على حد سواء, كما أنه يعد مصدراً هاماً من مصادر ضغوط العمل، و يؤثر على الحالة النفسية والعاطفية والسلوكية بالنسبة للموظفين ، كما يؤثر على المنظمات بصورة مباشرة بسبب تكاليف الرعاية الصحية للموظفين ، التغيب عن العمل ونقص الإنتاجية لذا فإن الإشراف المسيء هو مسألة تنظيمية خطيرة لا يمكن تجاهلها (Tepper et al., 2007).

تشجع المنظمات موظفيها على تقديم إبداعاتهم وابتكاراتهم وتطلب منهم دراسة وانتقاد مختلف القضايا والشعور بالالتزام والمسؤولية تجاه المنظمة بحيث يمكنها أن تنجح في المنافسة مع المنظمات الأخرى. وعلى الرغم من أن المنظمات ترحب بآراء موظفيها وتشجعهم على انتقاد الشركة، ولكن من الناحية العملية فإن المنظمات أقل ترحيباً بالصوت التنظيمي وتعبير الموظفين عن آرائهم، بل أنها تحد من ميل موظفيها نحو التدخل في كافة المجالات التنظيمية (Beheshtifar et al., 2012).

إن صمت الموظف مسألة هامة لإدارة المنظمة ينبغي دراستها وفي كثير من الأحيان يكون صمت الموظف ضاراً للغاية، حيث يتسبب في ارتفاع مستوى عدم الرضا لدى العاملين ، كثرة الغياب، انخفاض الروح المعنوية، ارتفاع معدل الوحدات المعيبة، وانخفاض مستوى الابتكار ونتيجة لذلك ينخفض الأداء العام للمنظمة (Bagheri et al 2012).

٢ - أبعاد الإشراف المسيء :

حدد (Mitchell & Ambrose, 2007) أبعاد الإشراف المسيء في بعدين هما: الإشراف المسيء مباشر العدوانية، الإشراف المسيء غير مباشر العدوانية . ويمكن التعرض لهما على النحو التالي:

أ- **الإشراف المسيء مباشر العدوانية:** يصف شكل أكثر مباشرة من سوء المعاملة وتأخذ سلوك الإساءة العدوانية المباشرة العديد من الصور المباشرة مثل: التهكم والسخرية من المرؤوسين، التحدث عنهم للغير بطريقة سيئة ، واتهام المرؤوسين بأنهم غير أكفاء بدون وجه حق.

ب- **الإشراف المسيء غير مباشر العدوانية:** شكل من سوء المعاملة وتأخذ سلوك الإساءة العدوانية غير المباشرة العديد من الصور غير المباشرة مثل: عدم منح الأطمئنان في العمل ،إنتهاك خصوصية المرؤوسين ، عدم الوفاء بالوعود تجاههم، والكذب الدائم عليهم. واعتمدت الباحثة على هذه الأبعاد في دراستها.

٣ - الدراسات السابقة التي تناولت الإشراف المسيء :

توصلت دراسة (Zellars et al.,2002) إلى أن الموظفين المعتدى عليهم قد يتمتعون عن سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تنطوي على بذل الموظف جهد إضافي لمساعدة المنظمة ،أو زملاء العمل والتي لا ينص عليه وصف دورهم الوظيفي . في حين أوضحت دراسة (Tepper et al.,2004, Aryee et al., 2007, Rafferty & Restubog,

(2011) أن الإشراف المسيء يرتبط عكسيا بالرضا الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية . كما أوضحت دراسة (Duffy et al., 2006, Harvey et al., 2007) أن الموظفين الذين عانوا من مستويات عالية من الإشراف المسيء أظهروا مستويات منخفضة من الالتزام العاطفي تجاه المنظمة ومستويات عالية من النية في ترك العمل. كما توصلت دراسة (Burton & Hoobler, 2006, Hobman et al., 2009) إلى أن الإشراف المسيء يرتبط سلبياً مع الاحترام الذاتي للموظف. وتوصلت دراسة (Harris et al.,2007) إلى وجود علاقة ارتباط سلبية بين الإشراف المسيء والأداء الوظيفي. في حين توصلت دراسة (Tepper et al., 2011) إلى أن الإشراف المسيء يرتبط سلبيا بالرفاهية النفسية للمرؤوسين. كما توصلت دراسة (Burton & Hoobler, 2011) إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإشراف المسيء ومتغيرات نتائج تنظيمية هامة مثل العدوان في العمل والانحراف في مكان العمل. وتوصلت دراسة (Xu et al., 2012) إلى وجود علاقة سلبية بين الإشراف المسيء وأداء التابعين لمهامهم. في حين توصلت دراسة (Liu et al., 2012) إلى أن الإشراف المسيء يرتبط عكسيا بإبداع الموظف. كما توصلت دراسة (Michael et al., 2014) إلى أن الإشراف المسيء يرتبط عكسيا بالرضا الوظيفي وطرديا بدوران العمل.في حين توصلت دراسة (Yucheng& Timothy,2016) إلى وجود تأثير معنوي للإشراف المسيء على اهتمامات وميول المرؤوسين .

٤- مفهوم الصمت التنظيمي:

عرفه (Morrison & Milliken, 2000)

بأنه: ظاهرة اجتماعية حيث يرفض الموظفون طرح أفكارهم ومخاوفهم بشأن المشاكل التي تواجه المنظمة. كما عرفته (الفاعوري، ٢٠٠٤) بأنه: ميل المرؤوسين في المنظمات إلى تجنب تقديم المعلومات أو الاقتراحات لرؤسائهم أو الإخبار عن المشكلات خوفاً من أي ردود فعل سلبية أو أي نتائج غير مرضية قد تترتب على ذلك. كما عرفه (Bagheri et al, 2012) بأنه: الحالات التي يقوم فيها الموظف بحجب معلومات قد تكون مفيدة للمنظمة التي ينتمي إليها سواء عن قصد أو غير قصد، وهذا يمكن أن يحدث إذا لم يتكلم الموظف إلى المشرف أو المدير. بينما يعرف (Yildiz, 2013) الصمت التنظيمي بأنه: الظرف الذي يحدث عندما لا يستطيع الناس المساهمة بحرية في الخطاب التنظيمي. واعتمدت الباحثة على التعريف الذي وضعه (Bagheri et al, 2012) في دراستها.

٥- أبعاد الصمت التنظيمي:

حدد (Brinsfield, 2009) أبعاد الصمت

التنظيمي في: الصمت الدفاعي، الصمت المتعلق بالحفاظ على العلاقة مع الآخرين، صمت الخجل، صمت الإذعان، صمت الإنحراف.

في حين حدد (Kostiuk, 2012) أبعاد

الصمت التنظيمي في: الصمت التلقائي، الصمت الهيكلي، الصمت التكتيكي، صمت الإهمال.

وإتفق معظم الباحثين (Zehir & Erdogan,

2011, Morrison & Milliken, 2000, Beheshtifar et al., 2012, Deniz et al., 2013,

Wang & Hsieh, 2013 & Bagheri et al (2012), على أن أبعاد الصمت التنظيمي تتمثل في (الصمت الخاضع، الصمت الدفاعي، الصمت لإجتماعي) واعتمدت الباحثة في دراستها على هذه الأبعاد ويمكن التعرض لها على النحو التالي:

أ- **الصمت الخاضع:** سلوك سلبي من خلاله يحجب الموظف المعلومات والآراء المتعلقة بأمر العمل اعتقاداً منه أنه غير قادر على التأثير أو السيطرة على الأحداث، أو التغيير في القرارات المتخذة من جانب المنظمة وغالباً ما يعوق التغيير التنظيمي (Beheshtifar et al., 2012).

ب- **الصمت الدفاعي:** خوف الموظف من التحدث ويمكن وصفه بالصمت الساكن أو الهادئ، فيرى فيه الموظف أن حجب المعلومات والآراء شكل من أشكال الحماية الذاتية لنفسه (Deniz et al., 2013).

ج- **الصمت الإجتماعي:** حجب المعلومات المتعلقة بأمر المنظمة والعاملين بدافع التعاون مع الآخرين وعدم إيذائهم بإدلاء هذه المعلومات (Bagheri et al., 2012).

٦- الدراسات السابقة التي تناولت

الصمت التنظيمي:

أوضحت دراسة (Milliken et al., 2003) أن المديرين في كثير من الأحيان يعتبرون المعارضة شيء غير مرحب به في مؤسساتهم لذلك يفضل معظمهم الصمت. وتوصلت دراسة (Detert & Burris, 2007) إلى أن خوف المرؤوس من الحديث والتعبير يحدث عندما يكون

المشرف من الأنماط التي تتعامل بطريقة مهينة وغير لائقة ويتسم أسلوبه بالغموض واللوم والتعسف مع العاملين. كما أوضحت دراسة (Slade, 2008) أن الصمت التنظيمي هو عملية تنظيمية غير فعالة والتي تهدر التكاليف والجهد وأن فكرة الإجراءات والسلوكيات الكيفية للصمت التنظيمي تتخطى حدود الرؤية النفسية الفردية أو الثقافية للصمت، وهذه الآراء يمكن أن تخفي نتائج ديناميكية متعلقة بإجراءات البقاء التي يمارسها الأفراد حيث يقفوا بين القوى المتنافسة ما بين الاستقرار والتغيير. كما توصلت دراسة (سليم، ٢٠١٢) إلى أن إفتتاح كل من الإدارة العليا والمشرفين على العاملين وإتاحة الفرصة لهم للتعبير عن عدم اتفاقهم مع القضايا القائمة بالشركة والتعبير عن أنفسهم بحرية والإهتمام بما يقولون والتعامل مع الإنتقادات والإختلاف في الرأي يرتبط إيجابياً بزيادة مستوى تعبير الفرد، وعدم إلتزامه موقف الصمت والسلبية تجاه ما يجري بالمنظمة. كما توصلت دراسة (Yildiz, 2013) إلى أن الموظفين يخشون من أن تكون هناك إنعكاسات سلبية لنقل الرسائل السلبية لرؤسائهم، وهناك أيضاً الإعتقاد بأن نقل رسائل حول الظروف السلبية لن يحدث فرقاً وهذا يمنعهم من التحدث حتى عن مشاكلهم وهمومهم، وأنهم يعتقدون أن لا شيء قد يتغير حتى لو تحدثوا عن آرائهم وأفكارهم إلى الإدارة العليا. كما توصلت دراسة (Lu & Xie, 2013) إلى أن خوف المرؤوسين من توجيه اللوم أو وصفهم بالسلبية من جانب الرئيس يجعلهم لا يجرون على التعبير عن آرائهم الحقيقية ولا يقدمون أى تقرير إيجابي لرؤسائهم. في حين توصلت دراسة (Tahmasebi et al., 2013) إلى وجود علاقة إيجابية وقوية بين الصمت التنظيمي والإنهاء النفسي، كما أن هناك علاقة مباشرة بين الصمت التنظيمي وإنعدام الشخصية والإجهد العاطفي، كما أظهرت النتائج عدم وجود علاقة بين الصمت التنظيمي وإنخفاض الإنجاز الشخصي. وتوصلت دراسة (Demiralay&Lorcu,2015) إلى أن الموظفين الذين يعملون في منظمات ظالمة يميلون إلى الصمت وهذا يؤدي إلى العديد من السلوكيات السلبية مثل الإستهياء، عدم الثقة، انخفاض الدافعية، والإجهد. كما توصلت دراسة (الشاطر، ٢٠١٥) إلى وجود تأثير معنوي للصمت التنظيمي على مراحل صنع القرارات. في حين توصلت دراسة (راية، ٢٠١٦) إلى وجود علاقة إرتباط طردية إيجابية بين الصمت التنظيمي وغياب العدالة التنظيمية، ووجود أثر إيجابي للصمت التنظيمي على غياب العدالة التنظيمية.

في ضوء العرض السابق يمكن الخروج بمايلي:

- ١- تقتصر أبعاد الإشراف المسيء على الإشراف المسيء مباشر العدوانية والإشراف المسيء غير مباشر العدوانية.
- ٢- إتفاق معظم الباحثين على أن أبعاد الصمت التنظيمي تتمثل في الصمت الخاضع، الصمت الدفاعي، الصمت الإجتماعي.
- ٣- ندرة الدراسات العربية المتعلقة بالإشراف المسيء- في حدود علم الباحثة- كما أنه لا توجد دراسة تناولت تأثير الإشراف المسيء على الصمت التنظيمي.

المشرف من الأنماط التي تتعامل بطريقة مهينة وغير لائقة ويتسم أسلوبه بالغموض واللوم والتعسف مع العاملين. كما أوضحت دراسة (Slade, 2008) أن الصمت التنظيمي هو عملية تنظيمية غير فعالة والتي تهدر التكاليف والجهد وأن فكرة الإجراءات والسلوكيات الكيفية للصمت التنظيمي تتخطى حدود الرؤية النفسية الفردية أو الثقافية للصمت، وهذه الآراء يمكن أن تخفي نتائج ديناميكية متعلقة بإجراءات البقاء التي يمارسها الأفراد حيث يقفوا بين القوى المتنافسة ما بين الاستقرار والتغيير. كما توصلت دراسة (سليم، ٢٠١٢) إلى أن إفتتاح كل من الإدارة العليا والمشرفين على العاملين وإتاحة الفرصة لهم للتعبير عن عدم اتفاقهم مع القضايا القائمة بالشركة والتعبير عن أنفسهم بحرية والإهتمام بما يقولون والتعامل مع الإنتقادات والإختلاف في الرأي يرتبط إيجابياً بزيادة مستوى تعبير الفرد، وعدم إلتزامه موقف الصمت والسلبية تجاه ما يجري بالمنظمة. كما توصلت دراسة (Yildiz, 2013) إلى أن الموظفين يخشون من أن تكون هناك إنعكاسات سلبية لنقل الرسائل السلبية لرؤسائهم، وهناك أيضاً الإعتقاد بأن نقل رسائل حول الظروف السلبية لن يحدث فرقاً وهذا يمنعهم من التحدث حتى عن مشاكلهم وهمومهم، وأنهم يعتقدون أن لا شيء قد يتغير حتى لو تحدثوا عن آرائهم وأفكارهم إلى الإدارة العليا. كما توصلت دراسة (Lu & Xie, 2013) إلى أن خوف المرؤوسين من توجيه اللوم أو وصفهم بالسلبية من جانب الرئيس يجعلهم لا يجرون على التعبير عن آرائهم الحقيقية ولا يقدمون أى تقرير إيجابي لرؤسائهم. في حين توصلت دراسة

ثانياً: أهمية الدراسة :**ثالثاً- مشكلة الدراسة:****١- الأهمية العلمية :**

أ- إلقاء الضوء على الإشراف المسيء والصمت التنظيمي باعتبارهما من الموضوعات التي لم تجد اهتماماً لدى الباحثين في مصر وبالتالي تقليل الفجوة البحثية بين الدراسات الأجنبية والعربية.

ب- ندرة الدراسات العربية التي تناولت الإشراف المسيء .

ج- لا توجد دراسة عربية - في حدود علم الباحثة- تناولت تأثير الإشراف المسيء على الصمت التنظيمي.

د- تساهم في تقديم دليل علمي لتأثير الإشراف المسيء على الصمت التنظيمي مما يساهم في محاولة إثراء نتائج الجهود البحثية الحالية.

٢- الأهمية العملية:

أ- أهمية مجال التطبيق والذي يتمثل في ديوان عام محافظة الدقهلية والذي له دور كبير في تقديم خدمات في مختلف القطاعات على مستوى المحافظة.

ب - دراسة الكيفية التي يتم بها إساءة المديرين للمرؤوسين في الإشراف بديوان عام محافظة الدقهلية وانعكاس ذلك على الصمت التنظيمي.

ج- تقديم عدد من التوصيات التي يمكن أن تساهم في تعديل النمط الإشرافي للمديرين في ديوان عام محافظة الدقهلية بما ينعكس بشكل إيجابي على العاملين ويحد من ظاهرة الصمت التنظيمي.

لتحديد مشكلة الدراسة قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية من خلال إعداد قائمة استقصاء مبدئية لعينة من ٣٠ مفردة من العاملين في ديوان عام محافظة الدقهلية. وتم توزيع القوائم في الفترة من يناير إلى فبراير ٢٠١٧ لتتعرف على مدى توافر أبعاد الإشراف المسيء وأبعاد الصمت التنظيمي، وقد أسفرت نتائج الدراسة عما يلي:

١- ٦٥% من أفراد العينة يرون أن هناك إساءة مباشرة لهم من جانب مشرفهم حيث كانت إجاباتهم أعلى من الوسط الحسابي (٦٦,٢% إجاباتهم = الوسط الحسابي، ٨.٤% إجاباتهم أقل من الوسط الحسابي).

٢- ٦٢% من أفراد العينة يرون أن هناك إساءة غير مباشرة لهم من جانب مشرفهم حيث كانت إجاباتهم أعلى من الوسط الحسابي (٢٣% إجاباتهم = الوسط الحسابي، ١٥% إجاباتهم أقل من الوسط الحسابي).

٣- ٧٦% من أفراد العينة لا يشاركون ولا يعبرون عن آرائهم وأفكارهم لأنهم يعتقدون أن حديثهم غير مجدي وأن قدرتهم الشخصية على التأثير في الأحداث منخفضة (الصمت الخاضع) حيث كانت إجاباتهم أعلى من الوسط الحسابي (١٤% إجاباتهم = الوسط الحسابي، ١٠% إجاباتهم أقل من الوسط الحسابي).

- ٤- ٦٦% من أفراد العينة يجيبون المعلومات عن الأعمال الخاصة بهم خوفا من تعرضهم لعواقب سلبية في المستقبل (الصمت الدفاعي) حيث كانت إجاباتهم أعلى من الوسط الحسابي (٢٣% إجاباتهم = الوسط الحسابي، ١١% إجاباتهم أقل من الوسط الحسابي).
- ٢- الإشراف المسيء وأبعاد الصمت التنظيمي (وفقا للنوع ، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).
- ٣- قياس درجة تأثير أبعاد الإشراف المسيء على أبعاد الصمت التنظيمي.

خامسا: فروض الدراسة:

تتمثل فروض هذه الدراسة فيما يلي:

- ١- توجد فروق معنوية بين آراء العاملين بديوان عام محافظة الدقهلية حول الإشراف المسيء والصمت التنظيمي وأبعادهما (وفقا للنوع، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة) .
- ٢- يوجد تأثير معنوي لأبعاد الإشراف المسيء على أبعاد الصمت التنظيمي، ويتفرع من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:
- أ- يوجد تأثير معنوي لأبعاد الإشراف المسيء على الصمت الخاضع.
- ب- يوجد تأثير معنوي لأبعاد الإشراف المسيء على الصمت الدفاعي.
- ج- يوجد تأثير معنوي لأبعاد الإشراف المسيء على الصمت الإجتماعي.
- وفي ضوء هذه الفروض يمكن صياغة نموذج الدراسة المقترح كمايلي:

- ٥- ٨٠% من أفراد العينة يجيبون المعلومات المتعلقة بالعمل بغرض حماية الزملاء في العمل أو المنظمة (الصمت الإجتماعي) حيث كانت إجاباتهم أعلى من الوسط الحسابي (١٠% إجاباتهم = الوسط الحسابي، ١٠% إجاباتهم أقل من الوسط الحسابي).

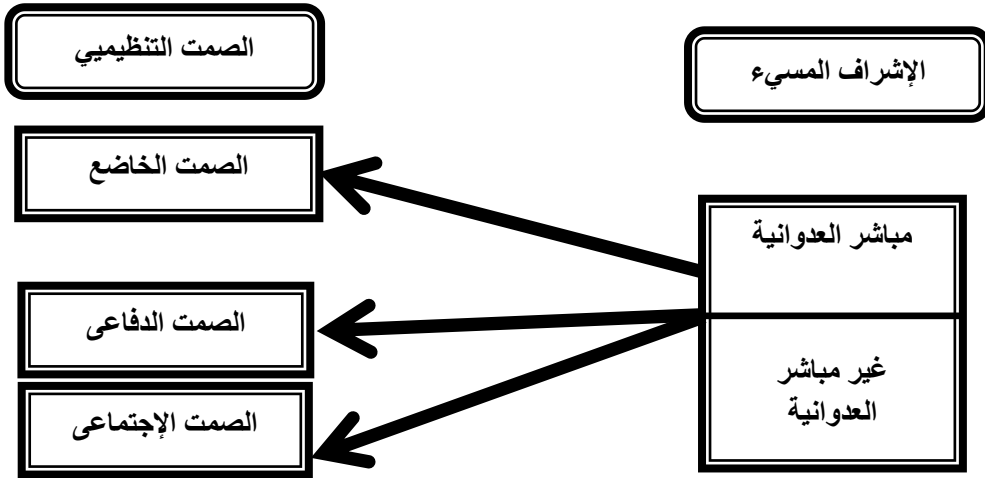
في ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية، يمكن للباحثة صياغة مشكلة الدراسة في إنتشار أبعاد الصمت التنظيمي و أبعاد الإشراف المسيء في ديوان عام محافظة الدقهلية مما يثير التساؤل التالي :

ماهى درجة تأثير أبعاد الإشراف المسيء علي أبعاد الصمت التنظيمي ؟.

رابعا: أهداف الدراسة :

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١- تحديد الفروق بين آراء العاملين بديوان عام محافظة الدقهلية حول درجة توافر أبعاد



شكل رقم (١) : النموذج المقترح للدراسة من إعداد الباحثة

بسيطة قوامها ٢٢٧ مفردة تم تحديدها بالاعتماد على البرنامج الإحصائي (Simple Size Calcuter) بمعلومية حجم المجتمع والذي بلغ 552 عامل وذلك عند مستوى ثقة ٩٥%، وحدود خطأ (+ أو - 5%). وبلغ عدد المستجيبين للدراسة ٢٠٠ مفردة أي بنسبة استجابة ٨٨% .
- توصيف خصائص مفردات العينة:

يوضح الجدول (١) توزيع مفردات العينة حسب خصائص الدراسة :

سادساً: منهجية الدراسة:

تتضمن مجتمع وعينة الدراسة، أداة الدراسة، قياس صدقها وثباتها، الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها وذلك على النحو التالي:

١- مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين في ديوان عام محافظة الدقهلية، البالغ عددهم ٥٥٢ عامل (من واقع السجلات الإدارية لمجتمع الدراسة في ديسمبر ٢٠١٦). وتم الاعتماد على عينة عشوائية

جدول (١)

توزيع مفردات عينة الدراسة حسب خصائص الدراسة

الرقم	الخصائص	الفئة	العدد	النسبة المئوية
١	النوع	ذكر	١٢٤	٦٢
		أنثى	٧٦	٣٨
٢	المستوى التعليمي	متوسط	٤٨	٢٤
		جامعي	١٢٠	٦٠
		دراسات عليا	٣٢	١٦
٣	سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٨	٤
		من ٥ - إلى أقل من ١٠ سنوات	٥٦	٢٨
		١٠ سنوات فأكثر	١٣٦	٦٨

المصدر: إعداد الباحثة بالإعتماد على إستمارة الإستقصاء المعدة للدراسة.

٢- أداة الدراسة:

(2011)، لقياس الصمت التنظيمي ويرمز له بالرمز Y (المتغير التابع) وتتمثل أبعاده في (الصمت الخاضع Y1، الصمت الدفاعي Y2، الصمت الاجتماعي Y3)، والذي ثبت صدقه وثباته واستخدمته (ريه، ٢٠١٦)، ويحتوي هذا المقياس على ٢٠ عبارة، منها ٧ عبارات لقياس الصمت الخاضع Y1، ٦ عبارات لقياس الصمت الدفاعي Y2، ٧ عبارات لقياس الصمت الاجتماعي Y3. كما تتضمن القائمة الخصائص الشخصية لمفردات العينة وهي، النوع، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة. والجدول (٢) يوضح العبارات التي تقيس متغيرات الدراسة وفقا لترتيبها في قائمة الإستقصاء .

اعتمدت الباحثة على قائمة إستقصاء تتضمن المقياس الذي وضعه (Tepper, 2000) لقياس الإشراف المسيء ويرمز له بالرمز X (المتغير المستقل) وتتمثل أبعاده في الإشراف المسيء مباشر العدوانية 1 X، الإشراف المسيء غير مباشر العدوانية 2 X)، والذي ثبت صدقه وثباته واستخدمه (Mitchell & Ambrose 2007) ويحتوي هذا المقياس على ١٥ عبارة، منها ٩ عبارات لقياس الإشراف المسيء مباشر العدوانية 1 X، ٦ عبارات لقياس الإشراف المسيء غير مباشر العدوانية 2 X. والمقياس الذي وضعه (Erdogan & Zehir

جدول (٢)

العبارات التي تقيس متغيرات الدراسة

المتغيرات	العبارات
X	١٥-١
X1	٩ -١
X2	١٥-١٠
Y	٣٥ -١٦
Y1	٢٢ -١٦
Y2	٢٨ -٢٣
Y3	٣٥-٢٩

المصدر : إعداد الباحثة بالإعتماد على إستمارات الإستقصاء المعدة للدراسة .

٣- ثبات وصدق أداة الدراسة :

بالرغم من أن المقياسين اللذان تم الإعتماد عليهما قد ثبتا صدقهما وثباتهما إلا أن الباحثة قامت بإجراء اختبار الثبات حيث تم الإعتماد على إختبار ألفا كرونباخ. كما تم إجراء إختبار الصدق عن طريق إيجاد الجذر التربيعي لمعامل الثبات وكانت النتائج كما يوضحها جدول (٣).

جدول (٣)

معاملات الثبات والصدق لقائمة الإستقصاء

المتغيرات	معامل الثبات	معامل الصدق
X	٠,٩٢	٠,٩٦
X1	٠,٩٠	٠,٩٥
X2	٠,٨٤	٠,٩٢
Y	٠,٩١	٠,٩٥
Y1	٠,٨٦	٠,٩٣
Y2	٠,٨٧	٠,٩٣
Y3	٠,٨٤	٠,٩٢

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على التحليل الإحصائي.

د- اختبار شيفيه (Scheffe) لمعرفة مصدر الفروق ذات الدلالة الإحصائية.

هـ - تحليل الإنحدار المتعدد لقياس تأثير أبعاد الإشراف المسيء على أبعاد الصمت التنظيمي لإختبار الفرض الثاني.

وإعتمدت الباحثة على مقياس ليكرت الخماسي متعدد الأبعاد الذي يعكس درجات الموافقة

(١ ، ٢ ، ٣ ، ٤ ، ٥) ليعبر عن (موافق تماما ، موافق ، محايد ، غير موافق ، غير موافق تماما).

سابعاً: نتائج الدراسة :

تتمثل النتائج التي تم التوصل إليها في ضوء نتائج التحليل الوصفي واختبارات الفروض فيما يلي:

١- نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

قامت الباحثة بإجراء تحليل وصفي لمتغيرات الدراسة باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS V.23) للتعرف على قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات ومعاملات الارتباط بين المتغيرات. وكانت النتائج كما يوضحها الجدول (٤).

من الجدول السابق يتضح أن قيم معاملي الثبات والصدق أعلى من ٠,٧ لجميع أبعاد قائمة الإستقصاء وهي قيم مقبولة، وبالتالي يمكن القول أنها معاملات ذات دلالة جيدة لأغراض البحث، ويمكن الإعتماد عليها في تعميم النتائج علي مجتمع الدراسة (العباسي، ١٩٩٩).

٤- أساليب التحليل الإحصائي:

اعتمدت الباحثة على الأساليب الإحصائية التالية:

أ- اختبار ألفا كرونباخ لحساب معاملات الثبات والصدق لمتغيرات الدراسة.

ب- الإحصاء الوصفي لحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة ومعامل ارتباط بيرسون لقياس الارتباط بين المتغيرات.

ج- إختبار (T-Test) لإختبار الدلالة الإحصائية للتباين بين مفردات العينة وفقاً للنوع وكذلك تحليل التباين (ANOVA) لإختبار الدلالة الإحصائية للتباين بين مفردات العينة (وفقاً للمستوى التعليمي، سنوات الخبرة) حول الإشراف المسيء والصمت التنظيمي لإختبار الفرض الأول .

جدول (٤)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعاملات الارتباط لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	X	X1	X2	Y	Y1	Y2	Y3
X	٣,٤٥	٩٢,٠	١	**٩٠٧,٠	**٨٧٣,٠	**٠,٥٩٧	**٠,٧٤٨	**٦٤٢,٠	**٢٥٨,٠
X1	٦٤,٣	٩٨,٠	١		**٠,٧٧٤	**٠,٦١٨	**٠,٦٤٦	**٠,٦٥٩	**٠,٣٣٢
X2	٢٦,٣	٩١,٠	١			**٠,٤٦٦	**٠,٦٧٣	**٠,٥٧٦	**٠,٠٩٠
Y	٢٩,٣	٨٦,٠				١	**٠,٦٩٥	**٠,٨٢٨	**٠,٨٢٢
Y1	١٨,٣	٩٦,٠					١	**٠,٦٤١	**٠,٣٨١
Y2	٠٢,٣	٠١,١						١	**٠,٥٢٢
Y3	٦٦,٣	٨٧,٠							١

**مستوى المعنوية ١%

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على التحليل الإحصائي.

من الجدول السابق يتضح:

المرؤوسين وعدم الوفاء بالوعد تجاههم والكذب الدائم عليهم.

- قيمة الوسط الحسابي للمتغير X (الإشراف

المسيء) بلغت ٤٥,٣ بانحراف معياري ٩٢,٠ وهى أعلى من المتوسط ، وأن قيم الوسط الحسابي لأبعاد X (الإشراف المسيء) تراوحت ما بين ٢٦,٣ - ٦٤,٣ حيث بلغ أكبر متوسط حسابي ٦٤,٣ بانحراف معياري ٩٨,٠ ويتعلق بالبعد X1 (الإشراف المسيء مباشر العدوانية). ويعنى ذلك أن سلوك الإساءة العدوانية المباشرة هو السائد من جانب المديرين في المنظمة محل الدراسة والذي يكون في شكل التهكم والسخرية من المرؤوسين والتحدث عنهم للغير بطريقة سيئة وإتهامهم بأنهم غير أكفاء بدون وجه حق. يلي ذلك البعد X2 (الإشراف المسيء غير مباشر العدوانية) بمتوسط حسابي ٢٦,٣ بانحراف معياري ٩١,٠، ويعنى ذلك أن هناك ميل من جانب المديرين إلى الإساءة للمرؤوسين بشكل غير مباشر من خلال إنتهاك خصوصية

- قيمة الوسط الحسابي للمتغير Y (الصمت التنظيمي) بلغت ٢٩,٣ بانحراف معياري ٨٦,٠ وهى أعلى من المتوسط ، وأن قيم الوسط الحسابي لأبعاد Y (الصمت التنظيمي) تراوحت بين ٠٢,٣ - ٦٦,٣ حيث بلغ أكبر متوسط حسابي ٦٦,٣ بانحراف معياري ٨٧,٠ ويتعلق بالبعد Y3 (الصمت الإجتماعي). ويعنى ذلك أن النمط السائد من الصمت التنظيمي في المنظمة محل الدراسة هو Y3 (الصمت الإجتماعي) حيث يمتنع العاملون عن الإدلاء بالمعلومات المتعلقة بأمر المنظمة والزملاء بدافع التعاون مع الآخرين وعدم إيذائهم بإدلاء هذه المعلومات والمحافظة على سرية العمل في المنظمة. يلي ذلك البعد Y1 (الصمت الخاضع) بمتوسط حسابي ١٨,٣ بانحراف معياري ٩٦,٠ ويعنى ذلك أن العاملين يميلون إلى حجب

- تراوحت قيم معاملات ارتباط بيرسون بين X1 (الإشراف المسيء مباشر العدوانية) وأبعاد Y (الصمت التنظيمي) بين ٠,٣٣٢ - ٠,٦٥٩، حيث كان أقل ارتباط بين X1 (الإشراف المسيء مباشر العدوانية) و Y3 (الصمت الاجتماعي) بمعامل ٠,٣٣٢. في حين كان أعلى ارتباط بين الإشراف المسيء مباشر العدوانية والصمت الدفاعي بمعامل ٠,٦٥٩، وتبين أن هذه المعاملات معنوية عند مستوى معنوية ١%.

- تراوحت قيم معاملات ارتباط بيرسون بين X2 (الإشراف المسيء غير مباشر العدوانية) وأبعاد Y (الصمت التنظيمي) بين ٠,٠٩٠ - ٠,٦٧٣، حيث كان أقل ارتباط بين X2 (الإشراف المسيء غير مباشر العدوانية) والبعد Y3 (الصمت الاجتماعي) بمعامل ٠,٠٩٠. في حين كان أعلى ارتباط بين X2 (الإشراف المسيء غير مباشر العدوانية) والبعد Y1 (الصمت الخاضع) بمعامل ٠,٦٧٣، وتبين أن هذه المعاملات معنوية عند مستوى معنوية ١%.

إحتل البعد X1 الترتيب الأول من حيث معاملات الارتباط مع البعد Y2 (الصمت الدفاعي) والبعد Y3 (الصمت الاجتماعي) في حين إحتل البعد X2 الترتيب الأول من حيث معامل الارتباط مع البعد Y1 (الصمت الخاضع). مما يعكس أهمية الإشراف المسيء مباشر العدوانية في علاقته بالصمت الدفاعي والصمت الاجتماعي.

وترى الباحثة أن الصمت الاجتماعي يعتبر أقل أبعاد الصمت التنظيمي ارتباطاً بأبعاد الإشراف المسيء. وتفسر الباحثة ذلك برغبة الأفراد في عدم الإدلاء بالمعلومات المتعلقة بالزملاء للمحافظة عليهم وكذلك المعلومات المتعلقة بالمنظمة للمحافظة

المعلومات والآراء المتعلقة بأمر العمل إعتقاداً منهم أنهم غير قادرين على التأثير أو السيطرة على الأحداث أو التغيير في القرارات المتخذة على مستوى المنظمة محل الدراسة. يلي ذلك البعد Y2 (الصمت الدفاعي) بمتوسط حسابي ٠,٢٣، بإنحراف معياري ٠,١٠، ويعنى ذلك أن العاملين يميلون إلى حجب المعلومات والآراء كشكل من أشكال الحماية الذاتية لأنفسهم.

كما يتضح من الجدول أن:

- قيمة معامل ارتباط بيرسون بين X (الإشراف المسيء) والمتغير Y (الصمت التنظيمي) ٠,٥٩٧، وتبين أن هذا المعامل معنوي عند مستوى معنوية ١%، مما يعنى وجود ارتباط معنوي بين X (الإشراف المسيء) وبين Y (الصمت التنظيمي). وتفسر الباحثة ذلك بأن إساءة المديرين للمرؤوسين إما بشكل مباشر أو غير مباشر يمكن أن تدفعهم إلى الإمتناع عن بالإدلاء بأي معلومات أو إبداء الآراء سواء فيما يتعلق بإتخاذ القرارات أو بالزملاء أو بالمنظمة. وتتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه (Deters & Burriss, 2007) من أن خوف المرؤوس من الحديث والتعبير يحدث عندما يكون المشرف من الأنماط التي تتعامل بطريقة مهينة وغير لائقة ويتسم أسلوبه بالغموض واللوم والتعسف. كما تتفق مع ما أشار إليه (Lu & Xie, 2013) من أن خوف المرؤوسين من توجيه اللوم أو وصفهم بالسلبية من جانب الرئيس يجعلهم لا يجرؤون على التعبير عن آرائهم الحقيقية ولا يقدمون أى تقرير إيجابي لرؤسائهم.

- وجود ارتباط معنوي بين أبعاد X (الإشراف المسيء)، وارتباط معنوي بين أبعاد Y (الصمت التنظيمي).

على سرية العمل في المنظمة والصورة الذهنية، ويركس ذلك مدى التلائم بين العاملين ومدى إنتمائهم للمنظمة التي يعملون بها، وبالتالي فإن ممارسات المديرين في الإشراف المسيء للمرؤوسين سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة يمكن أن تؤدي بدرجة قليلة إلى وجود صمت إجتماعي

٢- نتائج اختبار فروض الدراسة:

أ- نتائج اختبار الفرض الأول: قامت الباحثة باستخدام اختبار (T-Test) وكذلك تحليل التباين (ANOVA) لإختبار صحة الفرض

الأول الذي ينص على: توجد فروق معنوية بين آراء العاملين بديوان عام محافظة الدقهلية حول الإشراف المسيء والصمت التنظيمي وأبعادهما (وفقاً للنوع ، المستوى التعليمي ، سنوات الخبرة) . وكانت النتائج كما يلي:

- تحليل الفروق وفقاً للنوع :

تم استخدام اختبار (T-Test) لمعرفة الفروق بين آراء مفردات عينة الدراسة حول الإشراف المسيء والصمت التنظيمي وأبعادهما وفقاً للنوع. وكانت النتائج كما يوضحها الجدول (٥).

جدول (٥)

نتائج تحليل T-Test بين آراء مفردات عينة الدراسة حول الإشراف المسيء والصمت التنظيمي وأبعادهما وفقاً للنوع

المتغيرات	الإختلافات بين المتوسطات	الخطأ المعياري	درجات الحرية	T	Sig.	المعنوية
X	٠,٦٤٤٢٣	٠,١٣٢٧٩	١٩٨	٤,٨٥١	٠,٠٠٠	معنوي
X1	٠,٧٠٤٠٧	٠,١٣٠٩٦	١٩٨	٥,٣٧٦	٠,٠٠٠	معنوي
X2	٠,٦٧٠٤١	٠,١٤٢٠٢	١٩٨	٤,٧٢٠	٠,٠٠٠	معنوي
Y	٠,٤١١٤١	٠,١٢٧٩٩	١٩٨	٣,٢١٤	٠,٠٠٢	معنوي
Y1	٠,٦٣٤٨٨	٠,١٣٩٢٦	١٩٨	٤,٥٥٩	٠,٠٠٠	معنوي
Y2	٠,٤٠٢٩٩	٠,١٥٢٤٩	١٩٨	٢,٦٣٤	٠,٠٠٩	معنوي
Y3	٠,٢٥٥٢٦	٠,١٣٤٨٨	١٩٨	١,٨٩٣	٠,٠٦	غير معنوي

مستوى معنوية ٥%

المصدر : إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

من الجدول السابق يتضح:

عن الصراعات داخل المنظمة محل الدراسة قد تجعلهم أكثر ميلا إلى حجب المعلومات والآراء المتعلقة بأمور العمل كشكل من أشكال الحماية الذاتية لأنفسهم، وإعتقادا بأنهم غير قادرين على التأثير أو السيطرة على الأحداث أو التغيير في القرارات المتخذة على مستوى المنظمة. أما بالنسبة للصمت الإجتماعي فإن كليهما حريص على المنظمة التي ينتمي إليها والتعاون مع الآخرين وعدم إيذائهم لذلك يمتنعان عن الإلقاء بالمعلومات المتعلقة بأمور الزملاء وأوسية العمل في المنظمة.

- تحليل الفروق وفقاً للمستوى التعليمي :

تم استخدام إختبار (ANOVA) لمعرفة الفروق بين آراء مفردات عينة الدراسة حول الإشراف المسيء والصمت التنظيمي وأبعادهما وفقاً للمستوى التعليمي . وكانت النتائج كما يوضحها الجدول (٦).

جدول رقم (٦)

نتائج تحليل التباين بين آراء مفردات العينة حول الإشراف المسيء والصمت التنظيمي وأبعادهما وفقاً للمستوى التعليمي.

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	Sig	المعنوية
X	بين المجموعات	١٠,٤٩٦	٢	٥,٢٤٨	٦,٦٠١	٠,٠٠٢	معنوى
	داخل المجموعات	١٥٦,٦٢٤	١٩٧	٠,٧٩٥			
	الإجمالي	١٦٧,١٢٠	١٩٩				
X1	بين المجموعات	٦,٨٧٣	٢	٣,٤٣٦	٤,٢٤٢	٠,٠١٦	معنوى
	داخل المجموعات	١٥٩,٦٠٧	١٧٩	٠,٨١٠			

				١٩٩	١٦٦,٤٨٠	الإجمالي	
معنوى	٠,٠٠٥	٥,٣٩١	٤,٩٣١	٢	٩,٨٦٣	بين المجموعات	X2
			٠,٩١٥	١٩٧	١٨٠,٢١٧	داخل المجموعات	
				١٩٩	١٩٠,٠٨٠	الإجمالي	
معنوى	٠,٠١٨	٤,٠٨٩	٢,٩١٠	٢	٥,٨٢٠	بين المجموعات	Y
			٠,٧١٢	١٩٧	١٤٠,١٨٠	داخل المجموعات	
				١٩٩	١٤٦,٠٠٠	الإجمالي	
معنوى	٠,٠٠٢	٦,٥٦١	٥,٦٦٨	٢	١١,٣٣٦	بين المجموعات	Y1
			٠,٨٦٤	١٩٧	١٧٠,١٨٤	داخل المجموعات	
				١٩٩	١٨١,٥٢٠	الإجمالي	
معنوى	٠,٠٠٥	٥,٤١٨	٥,٣٢١	٢	١٠,٦٤٢	بين المجموعات	Y 2
			٠,٩٨١	١٩٧	١٩٣,٢٨٨	داخل المجموعات	
				١٩٩	٢٠٣,٩٣٠	الإجمالي	
غير معنوى	٠,٠٨	٢,٥٢٦	١,٩٦١	٢	٣,٩٢٣	بين المجموعات	Y3
			٠,٧٧٦	١٩٧	١٥٢,٩٥٧	داخل المجموعات	
				١٩٩	١٥٦,٨٨٠	الإجمالي	

مستوى المعنوية ٥%

المصدر : إعداد الباحثة إتمادا على نتائج التحليل الإحصائي.

من الجدول السابق يتضح:

في التعامل مع المديرين تجنباً لأي ممارسات

للإساءة من جانب المديرين.

- وجود فروق معنوية بين آراء مفردات عينة الدراسة حول رؤيتهم للمتغير Y (الصمت التنظيمي) وأبعاده وفقاً للمستوى التعليمي عند مستوى معنوية ٥% وهذا ما توضحه قيم Sig بالجدول فيما عدا البعد Y3 (الصمت

- وجود فروق معنوية بين مفردات عينة الدراسة حول رؤيتهم للمتغير X (الإشراف المسيء) وأبعاده وفقاً للمستوى التعليمي عند مستوى معنوية ٥% وهذا ما توضحه قيم Sig بالجدول. وتفسر الباحثة ذلك بأنه كلما زاد المستوى التعليمي كلما كان المرؤوس أكثر نضجاً وكياسة

الإجتماعي) وتفسر الباحثة ذلك بأنه كلما زاد المستوى التعليمي كلما كان المرؤوس أكثر نضجا وقدرة على فهم الأمور التي يمكن التحدث فيها لحماية أنفسهم أو خوفا من الانتقادات . ولمعرفة مصدر التباين بين مفردات

العينة حول رؤيتهم للمتغير X (الإشراف المسيء) والمتغير Y (الصمت التنظيمي) وفقا للمستوى التعليمي تم استخدام إختبار شيفيه . وكانت النتائج كما يوضحها الجدول (7).

جدول (٧)

نتائج إختبار شيفيه لمصدر التباين بين مفردات العينة حول الإشراف المسيء

والصمت التنظيمي وفقا للمستوى التعليمي

المتغير	المستوى التعليمي		المتوسط الحسابي	المستوى التعليمي		
	١	٢		٣	١	٢
X	١	متوسط	٣,١٦	-	*٠,٥٦٦٠	٠,١٠٢٥
	٢	جامعي	٣,٧٣	-	-	٠,٨٢١
	٣	دراسات عليا	٣,٢٦	-	-	-
Y	١	متوسط	٣,٠٤٧	-	*٠,٤٧٨٩	٠,٢٢٢٩
	٢	جامعي	٣,٢٨	-	-	٠,٣٣٤
	٣	دراسات عليا	٣,٥٣	-	-	-

*مستوى المعنوية ٥%

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

من الجدول السابق يتضح أن:

آرائها لها دورا في القرارات التي تتخذ على مستوى المنظمة، كما أنها أكثر كياسة في عدم وضع نفسها في وضع دفاعي نتيجة التعبير عن آرائها، لذلك فإنها أكثر صمتا. بينما يقل هذا النضج لدى فئة المؤهلات المتوسطة الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض مستوى الصمت التنظيمي لديها. وكانت الفروق لصالح الفئة الثالثة حيث بلغ متوسطها الحسابي 3,53 للذين ينتمون لفئة الدراسات العليا مقابل 3,28 للفئة التي تنتمي للتعليم الجامعي. وترجع الباحثة ذلك إلى أن فئة الدراسات العليا أكثر نضجا من فئة التعليم الجامعي مما ينعكس على الصمت التنظيمي .

- تحليل الفروق وفقاً لسنوات الخبرة :

تم استخدام إختبار تحليل التباين (ANOVA) لمعرفة الفروق بين آراء مفردات عينة الدراسة حول الإشراف المسيء والصمت التنظيمي وأبعادهما وفقاً لسنوات الخبرة . وكانت النتائج كما يوضحها الجدول (٨)

- الفروق المعنوية بين آراء مفردات عينة الدراسة حول رؤيتهم للمتغير X (الإشراف المسيء) والتي تعزى إلى المستوى التعليمي كانت لصالح لفئة التعليم الجامعي ،حيث بلغ متوسطها الحسابي ٧٣,٣ مقابل ١٦,٣ للذين ينتمون لفئة المؤهلات المتوسطة . وترجع الباحثة ذلك إلى أن فئة التعليم الجامعي أكثر نضجا وهي تميل إلى تجنب بعض الممارسات التي ينتج عنها الإساءة لها سواء بشكل مباشر أو غير مباشر .

- الفروق المعنوية بين آراء مفردات عينة الدراسة حول رؤيتهم للمتغير Y (الصمت التنظيمي) والتي تعزى إلى المستوى التعليمي كانت لصالح لفئة التعليم الجامعي حيث بلغ متوسطها الحسابي ٢٨,٣ مقابل ٠٤٧,٣ للذين ينتمون لفئة المؤهلات المتوسطة . و ترجع الباحثة هذا إلى أن فئة التعليم الجامعي أكثر نضجا وقدرة على تقييم الظروف التي يمكن أن تبنى فيها آرائها فيما يتعلق بالمعلومات المتعلقة بالعمل وما إذا كانت

جدول (٨)

نتائج تحليل التباين بين آراء مفردات عينة الدراسة حول الإشراف المسيء
والصمت التنظيمي وأبعادهما وفقا لسنوات الخبرة

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	Sig	المعنوية
X	بين المجموعات	٨,٢٤١	٢	٤,١٢١	٥,١٠٩	٠,٠٠٧	معنوي
	داخل المجموعات	١٥٨,٨٧٩	١٩٧	٠,٨٠٦			
	الإجمالي	١٦٧,١٢٠	١٩٩				
X1	بين المجموعات	٦,٨١١	٢	٣,٤٠٥		٠,٠١٦	معنوي
	داخل المجموعات	١٥٩,٦٦٩	١٩٧	٠,٨١١			
	الإجمالي	١٦٦,٤٨٠	١٩٩				
X2	بين المجموعات	١٨,٨٣٠	٢	٩,٤١٥	١٠,٨٣١	٠,٠٠٠	معنوي
	داخل المجموعات	١٧١,٢٥٠	١٩٧	٠,٨٦٩			
	الإجمالي	١٩٠,٠٨٠	١٩٩				
Y	بين المجموعات	٠,٤٨٣	٢	٠,٢٤١	٠,٣٢٧	٠,٧٢٢	غير معنوي
	داخل المجموعات	١٤٦,٠٠٠	١٩٧	٠,٧٣٩			
	الإجمالي	١٤٦,٤٨٣	١٩٩				
Y1	بين المجموعات	١,٤٥١	٢	٠,٧٢٥	٠,٧٩٣	٠,٤٥٤	غير معنوي
	داخل المجموعات	١٨٠,٠٦٩	١٩٧	٠,٩١٤			
	الإجمالي	١٨١,٥٢٠	١٩٩				
Y2	بين المجموعات	٢,٨٩١	٢	١,٤٤٦	١,٤١٧	٠,٢٤٥	غير معنوي
	داخل المجموعات	٢٠١,٠٢٩	١٩٧	١,٠٢٠			
	الإجمالي	٢٠٣,٩٢٠	١٩٩				
Y3	بين المجموعات	٧,٢٨٠	٢	٣,٦٤٠	٤,٧٩٣	٠,٠٠٩	معنوي
	داخل المجموعات	١٤٩,٦٠٠	١٩٧	٠,٧٥٩			
	الإجمالي	١٥٦,٨٨٠	١٩٩				

مستوى معنوية ٥%

المصدر : إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج التحليل الإحصائي.

من الجدول السابق يتضح:

- عدم وجود فروق معنوية بين آراء مفردات عينة الدراسة حول رؤيتهم للمتغير Y (الصمت التنظيمي) وأبعاده وفقا لسنوات الخبرة عند مستوى معنوية ٥% فيما عدا البعد Y3 (الصمت الإجتماعي) وهذا ماتوضحه قيم Sig. ولمعرفة مصدر التباين بين مفردات العينة حول رؤيتهم للإشراف المسيء وفقا لسنوات الخبرة تم إستخدام إختبار شيفيه وكانت النتائج كما يوضحها الجدول (٩).

- وجود فروق معنوية بين آراء مفردات عينة الدراسة حول رؤيتهم للمتغير X (الإشراف المسيء) وأبعاده وفقا لسنوات الخبرة عند مستوى معنوية ٥% وهذا ماتوضحه قيم Sig بالجدول . وتفسر الباحثة ذلك بأنه كلما زادت مدة بقاء الفرد في المنظمة كلما كان أكثر خبرة في التعامل مع المديرين وتجنب الأمور الخلافية التي قد ينشأ عنها ممارسات سيئة في الإشراف سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة .

جدول (٩)

نتائج اختبار شيفيه لمصدر التباين بين مفردات العينة حول الإشراف المسيء
وفقا لسنوات الخبرة

المتغير	سنوات الخبرة		المتوسط الحسابي	سنوات الخبرة		
	١	٢		٣	١	٢
X	١	أقل من ٥ سنوات	٣,٥٠	-	٠,٢٧٢٩	*٠,٧٠٣٧ ٠,٠١٧
	٢	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	٣,٢٣	-	-	٠,٤٣٠٧ ٠,٢٦٤
	٣	من ١٠ سنوات فأكثر	٢,٨٠	-	-	-

* مستوى المعنوية ٥%

المصدر : إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

من الجدول السابق يتضح أن:

ينتمون للفئة من ١٠ سنوات خبرة فأكثر في المنظمة محل الدراسة. وترجع الباحثة هذا إلى أن الفئة أقل من ٥ سنوات خبرة تكون حديثة العهد بالعمل في المنظمة وبالتالي تكون أكثر قياما ببعض التجاوزات داخل المنظمة يقابلها ظهور بعض التصرفات من جانب

- الفروق المعنوية بين آراء مفردات عينة الدراسة حول رؤيتهم للمتغير X (الإشراف المسيء) والتي تعزى إلى عدد سنوات الخبرة كانت لصالح الفئة أقل من ٥ سنوات خبرة حيث بلغ متوسطها الحسابي ٥٠,٣ مقابل ٢٣,٣ للذين

المنظمة مما يقلل من ممارسات المديرين
الإشرافية السيئة تجاههم .

ب- نتائج اختبار الفرض الثانى :تم استخدام
الانحدار المتعدد لإختبار الفرض الثانى الذي
ينص على:

يوجد تأثير معنوي لأبعاد الإشراف المسيء على
أبعاد الصمت التنظيمي. وكانت النتائج كما يلي :

- نتائج تأثير أبعاد الإشراف المسيء على الصمت
الخاص يوضحها الجدول (١٠).

جدول (١٠)

معاملات الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد الإشراف المسيء على الصمت الخاص

الترتيب	التقديرات				F	معامل التحديد
	Sig.	T	B		sig.	R ²
-	٠,٠٣	٢,٩٦	٠,٥٧٠	Constant	٩٨,٠٩	٠,٤٩٩
٢	٠,٠٠٠	٤,٢٧	٠,٣٩٥	X1		
١	٠,٠٠٠	٥,٠٢	٠,٣٥٩	X2		

مستوى معنوية ٥%

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

مباشرة يمكن أن تؤثر على رغبة المرؤوسين
فى الإداء بالمعلومات والآراء المتعلقة بأمر
العمل إعتقادا منهم أنهم غير قادرين على
التأثير أو السيطرة على الأحداث أو التغيير
فى القرارات المتخذة من جانب المنظمة .

- إحتمل البعد X2 (الإشراف المسيء غير مباشر
العنوانية) الترتيب الأول فى التأثير على البعد
Y1 (الصمت الخاص). يليه البعد X1
(الإشراف المسيء مباشر العنوانية) حسب قيمة
(T) وإتفقت هذه النتيجة مع نتيجة تحليل
الإرتباط وتفسر الباحثة ذلك بقوة الأساليب

المديرين التي تعبر عن وجود إساءة لهم سواء
كانت مباشرة أو غير مباشرة،أما الفئة من ١٠
سنوات خبرة فأكثر تكون أكثر إماما بالجوانب
التي قد تنير خلافا مع المشرفين، وبالتالي
تسعى لتجنب الممارسات التي ينتج عنها سوء
المعاملة من جانب المشرفين سواء بطريقة
مباشرة أو غير مباشرة، كما أنها قد يكون
لديها رغبة للعمل بجد و نشاط للحصول على
الترقية فهي تكون أكثر حرصا والتزاما داخل

من الجدول السابق يتضح أن :

- قيمة (F) المحسوبة للنموذج بلغت (٠٩,٩٨)
وهي معنوية عند مستوى معنوية ٥% وهذا
ماتوضحه قيمة Sig بالجدول. مما يشير إلى
معنوية نموذج الانحدار ككل، ويتضح من
الجدول وجود تأثير معنوي للبعدين X1، X2
(أبعاد الإشراف المسيء) على البعد Y1
(الصمت الخاص) عند مستوى معنوية 5%
وهذا ماتوضحه قيم Sig بالجدول . وتفسر
الباحثة ذلك بأن ممارسات المديرين للإشراف
المسيء سواء كانت بصورة مباشرة أو غير

تفسر مجتمعة (٤٩.٩%) من التغيير الذي يحدث في البعد Y1 (الصمت الخاضع)، وأن بقية التغييرات ترجع لتغيرات أخرى لا يشملها النموذج أو للخطأ العشوائي.

- إشارة معامل الإنحدار موجبة مما يعنى طردية العلاقة بين X1، X2 (أبعاد الإشراف المسيء) والبعد Y1 (الصمت الخاضع) .

- نتائج تأثير أبعاد الإشراف المسيء على الصمت الدفاعي يوضحها الجدول (١١).

المستخدمة من جانب المديرين فى الإساءة للمرؤوسين بشكل غير مباشر والتي يمكن أن تؤثر على رغبة المرؤوسين فى الإدلاء بالمعلومات والآراء المتعلقة بأمر العمل إعتقاداً منهم أنهم غير قادرين على التأثير أو السيطرة على الأحداث أو التغيير في القرارات المتخذة من جانب المنظمة

- قيمة معامل (R^2) بلغت (٤٩٩,٠)، مما يشير إلى أن X1، X2 (أبعاد الإشراف المسيء)

جدول (١١)

معاملات الإنحدار المتعدد لتأثير أبعاد الإشراف المسيء على الصمت الدفاعي

الترتيب	التقديرات			F	معامل التحديد
	Sig.	T	B		
-	.٠١	٢,٣٥	.٠٥١	Constant	.٤٢٥
١	.٠٠٠	٥,٨٣	.٠٥٥٤	X1	
٢	.٠٠٣	٢,١٦	.٠١٩٢	X2	

مستوى معنوية ٥%

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

من الجدول السابق يتضح أن :

التحدث وبالتالي قد يميلوا إلى حجب المعلومات والآراء كشكل من أشكال الحماية الذاتية لأنفسهم.

- إحتل البعد X1 (الإشراف المسيء مباشر العدوانية) الترتيب الأول فى التأثير على البعد Y2 (الصمت الدفاعي). يليه البعد X2 (الإشراف المسيء غير مباشر العدوانية) حسب قيمة (T) وإتفقت هذه النتيجة مع نتيجة تحليل الارتباط وتفسر الباحثة ذلك بأن بقوة الأساليب المستخدمة من المديرين التى تسمى لهم بطريقة مباشرة وتؤثر على المرؤوسين وبالتالي قد

- قيمة (F) المحسوبة للنموذج بلغت (٤١١,٧٤) وهى معنوية عند مستوى ٥% وهذا ماتوضحه قيمة Sig بالجدول. مما يشير إلى معنوية نموذج الإنحدار ككل ، ويتضح من الجدول وجود تأثير معنوي للبعدين X1، X2 (أبعاد الإشراف المسيء) على البعد Y2 (الصمت الدفاعي) وهذا ماتوضحه قيمة Sig بالجدول. وتفسر الباحثة ذلك بأن ممارسات المديرين للإشراف المسيء سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة يمكن أن تؤثر على خوف المرؤوسين من

- يميلوا إلى حجب المعلومات والآراء كشكل من أشكال الحماية الذاتية لأنفسهم.
- قيمة معامل (R^2) بلغت (٤٢٥,٠) مما يشير إلى أن X_1, X_2 (أبعاد الإشراف المسيء) مجتمعة تفسر (٤٢.٥%) من التغيير الذي يحدث في البعد Y_2 (الصمت الدفاعي), وأن بقية التغييرات ترجع لمتغيرات أخرى لا يشملها النموذج أو للخطأ العشوائي.
- إشارة معامل الإنحدار موجبة مما يعنى طردية العلاقة بين X_1, X_2 (أبعاد الإشراف المسيء) والبعد Y_2 (الصمت الدفاعي).
- نتائج تأثير أبعاد الإشراف المسيء على الصمت الإجتماعى يوضحها الجدول رقم (١٢).

جدول (١٢)

معاملات الإنحدار المتعدد لتأثير أبعاد الإشراف المسيء على الصمت الإجتماعى

الترتيب	التقديرات				F	معامل التحديد
	Sig.	T	B		(sig.)	R^2
-	,,000	١٣,٠٠٢	٢,٩٧	Constant	٢٢,١١	,١٨٣
٢	,,000	٤,١٩٧	,٣٩٢	X1		
١	,,000	٦,٥٠٢	,٦٤٩	X2		

مستوى معنوية ٥%

المصدر : إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

- من الجدول السابق يتضح أن :
- قيمة (F) المحسوبة للنموذج بلغت (١١,٢٢) وهي معنوية عند مستوى معنوية ٥% وهذا ما توضحه قيمة Sig. بالجدول. مما يشير إلى معنوية نموذج الإنحدار ككل، ويتضح من الجدول وجود تأثير معنوي للبعدين X_1, X_2 (أبعاد الإشراف المسيء) على البعد Y_3 (الصمت الإجتماعى) عند مستوى معنوية ٥% وهذا ما توضحه قيم Sig. بالجدول. وتفسر الباحثة ذلك بأن ممارسات المديرين للإشراف المسيء سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة يمكن أن يؤثر على حجب المعلومات المتعلقة بأمر المنظمة والعاملين بدافع التعاون مع الآخرين وعدم إيذائهم بإدلاء هذه المعلومات إلى جانب الحفاظ على الصورة الذهنية للمنظمة بعدم الإدلاء بأية معلومات عن العمل داخل المنظمة .
- إحتمل البعد X_2 (الإشراف المسيء غير مباشر العدوانية) الترتيب الأول فى التأثير على البعد Y_3 (الصمت الإجتماعى) يليه البعد X_1 (الإشراف المسيء مباشر العدوانية) حسب قيمة (T) واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة تحليل الارتباط وتفسر الباحثة ذلك بأنه بالرغم من

الإساءة للمرؤوسين بشكل مباشر من خلال التهكم والسخرية من المرؤوسين والتحدث عنهم للغير بطريقة سيئة وإتهامهم بأنهم غير أكفاء بدون وجه حق أو بشكل غير مباشر من خلال إنتهاك خصوصية المرؤوسين وعدم الوفاء بالوعد تجاههم ، والكذب الدائم عليهم. كما أوضحت النتائج إرتفاع قيم الوسط الحسابي للصمت التنظيمي. ونفسرالباحثة ذلك بأن الموظفين يخشون من أن تكون هناك انعكاسات سلبية لنقل الرسائل السلبية لرؤسائهم، وهناك أيضاً الاعتقاد بأن نقل رسائل حول الظروف السلبية لن يحدث فرقاً وهذا يمنعهم من التحدث حتى عن مشاكلهم وهمومهم وأنهم يعتقدون أن لا شيء قد يتغير حتى لو تحدثوا عن آرائهم وأفكارهم إلى الإدارة العليا.

٢- وجود علاقة إرتباط معنوية بين أبعاد الإشراف المسيء، وعلاقة إرتباط معنوية بين أبعاد الصمت التنظيمي.

٣- وجود علاقة إرتباط معنوية بين أبعاد الإشراف المسيء وأبعاد الصمت التنظيمي . وتتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه (Detert & Burris, 2007) إلى أنه عندما يكون المشرف من الأنماط التي تتعامل بطريقة مهينة وغير لائقة ويتسم أسلوبه بالغموض واللوم والتعسف مع العاملين فإن ذلك يؤدي إلى خوف المرؤوس من الحديث والتعبير. كما تتفق مع ما أشار إليه (Lu & Xie, 2013) من أن خوف المرؤوسين من توجيه اللوم أو وصفهم بالسلبية من جانب الرئيس يجعلهم لا يجروون على التعبير عن آرائهم الحقيقية ولا يقدمون أي تقرير إيجابي لرؤسائهم.

٤- وجود فروق معنوية بين آراء مفردات عينة الدراسة حول رؤيتهم للإشراف المسيء وأبعاده

الإرتباط الضعيف بين الإشراف المسيء غير مباشر العدوانية والصمت الإجتماعي إلا أن ممارسات المديرين التي تعكس هذا النمط من الإشراف تكون قوية بحيث تؤثر على حجب المعلومات المتعلقة بأمر المنظمة والعاملين بدافع التعاون مع الآخرين وعدم إيذائهم بإدلاء هذه المعلومات إلى جانب الحفاظ على الصورة الذهنية للمنظمة بعدم الإدلاء بأية معلومات عن العمل داخل المنظمة.

- قيمة معامل (R^2) بلغت (١٨٣,٠) مما يشير إلى أن $X1$ ، $X2$ (أبعاد الإشراف المسيء) تفسر مجتمعة (٣,١٨%) من التغير الذي يحدث في البعد $Y3$ (الصمت الإجتماعي) ، وأن بقية التغيرات ترجع لمتغيرات أخرى لا يشملها النموذج أو للخطأ العشوائي. كما أن إنخفاض قيمة معامل التحديد تعكس أهمية المتغيرات الأخرى والتي تعكس مدى التلائم بين العاملين ومدى إلتئامهم للمنظمة التي يعملون بها.

- إشارة معامل الانحدار موجبة مما يعنى طردية العلاقة بين $X1$ ، $X2$ (أبعاد الإشراف المسيء) و البعد $Y3$ (الصمت الإجتماعي).

ثامنا: مناقشة النتائج :

استهدفت الدراسة قياس الفروق بين آراء العاملين فيما يتعلق بتوافر الإشراف المسيء والصمت التنظيمي وأبعادهما (وفقا للنوع، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة). وكذلك قياس تأثير أبعاد الإشراف المسيء على أبعاد الصمت التنظيمي. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

١- إرتفاع قيم الوسط الحسابي للإشراف المسيء ويعنى هذا أن هناك ميل من جانب المديرين إلى

تجنب بعض الممارسات التي ينتج عنها الإساءة لها سواء بشكل مباشر أو غير مباشر .

٧- وجود فروق معنوية بين آراء مفردات عينة الدراسة حول رؤيتهم للصمت التنظيمي وأبعاده وفقا للمستوى التعليمي عند مستوى معنوية 5% فيما عدا (الصمت الإجتماعي). وكانت الفروق لصالح لفئة التعليم الجامعي بالمقابل لفئة المؤهلات المتوسطة . و ترجع الباحثة هذا إلى أن فئة التعليم الجامعي أكثر نضجا وقدرة على تقييم الظروف التي يمكن أن تبدى فيها آرائها فيما يتعلق بالمعلومات المتعلقة بالعمل وما إذا كانت آرائها لها دورا في القرارات التي تتخذ على مستوى المنظمة، كما أنها أكثر كياسة في عدم وضع نفسها في وضع دفاعي نتيجة التعبير عن آرائها، لذلك فإنها أكثر صمتا . بينما يقل هذا النضج لدى فئة المؤهلات المتوسطة الأمر الذي يؤدي إلى إنخفاض مستوى الصمت التنظيمي لديها، كما كانت الفروق لصالح للذين ينتمون لفئة الدراسات العليا مقابل الفئة التي تنتمي للتعليم الجامعي. وترجع الباحثة ذلك إلى أن فئة الدراسات العليا أكثر نضجا من فئة التعليم الجامعي مما ينعكس على الصمت التنظيمي .

٨- وجود فروق معنوية بين آراء مفردات عينة الدراسة حول رؤيتهم للإشراف المسمي وأبعاده وفقا لسنوات الخبرة عند مستوى معنوية 5% . وكانت الفروق لصالح الفئة أقل من ٥ سنوات خبرة مقابل الفئة التي لديها ١٠ سنوات خبرة فأكثر. وترجع الباحثة هذا إلى أن الفئة التي لديها أقل من ٥ سنوات خبرة في العمل تكون حديثة العهد بالعمل في المنظمة محل الدراسة

وفقا للنوع عند مستوى معنوية ٥% . وتفسر الباحثة ذلك بأن الذكور - وهم النسبة الغالبة في عينة الدراسة - قد يكونوا أكثر إدراكا للإساءة من جانب المديرين حيث أنهم أكثر حدة وإصطداما بالمديرين لقيامهم ببعض التجاوزات داخل المنظمة يقابلها ظهور بعض التصرفات من جانب المديرين التي تعبر عن وجود إساءة لهم سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة .

٥- وجود فروق معنوية بين آراء مفردات عينة الدراسة حول رؤيتهم للصمت التنظيمي وأبعاده وفقا للنوع فيما عدا بعد الصمت الإجتماعي عند مستوى معنوية 5%. وتفسر الباحثة ذلك بأن طبيعة الإناث قد تجعلهن أكثر إدراكا للصمت التنظيمي وبالتالي لديهن رغبة في البعد عن الصراعات داخل المنظمة ، وبالتالي أكثر ميلا إلى حجب المعلومات والآراء المتعلقة بأمر العمل كشكل من أشكال الحماية الذاتية لأنفسهن، وإعتقادا بأنهن غير قادرات على التأثير أو السيطرة على الأحداث أو التغيير في القرارات المتخذة على مستوى المنظمة. أما بالنسبة للصمت الإجتماعي فإن كليهما حريص على المنظمة التي ينتمي إليها والتعاون مع الآخرين وعدم إيذائهم لذلك يمتنعان عن الإدلاء بالمعلومات المتعلقة بأمر العاملين أو سرية العمل في المنظمة.

٦- وجود فروق معنوية بين مفردات عينة الدراسة حول رؤيتهم للإشراف المسمي وأبعاده وفقا للمستوى التعليمي عند مستوى معنوية 5% . وكانت لصالح فئة التعليم الجامعي مقابل فئة المؤهلات المتوسطة . وترجع الباحثة ذلك بأن فئة التعليم الجامعي أكثر نضجا وهي تميل إلى

تأثير هذا البعد مع توافره بدرجة أكبر في المنظمة محل الدراسة.

تاسعا: التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة يمكن للباحثة الخروج بالتوصيات التالية:

١- عقد دورات تدريبية للمديرين بديوان عام محافظة الدقهلية تركز على :

أ- ممارسات المديرين المباشرة وغير المباشرة السيئة في الإشراف التي ترتكب بصفة مستمرة وتسبب الضيق للعاملين وكيفية الحد من هذه الممارسات .

ب- التأكيد على أهمية الممارسات المباشرة الإيجابية من جانب المديرين في الإشراف ، التي تقوم على الإحترام والتقدير والثقة بالنفس والصدق بما يعكس بشكل إيجابي على صمت العاملين بديوان عام محافظة الدقهلية.

ج - التأكيد على أهمية الممارسات غير المباشرة الإيجابية من جانب المديرين في الإشراف وتوجيها بما يعكس على صمت العاملين بشكل إيجابي بديوان عام محافظة الدقهلية .

د- التأكيد على أهمية تعامل المديرين مع الآراء المخالفة تجاه بعض القضايا المتعلقة بالعمل وأنها شيء مرحب به في ديوان عام محافظة الدقهلية بما يعكس بشكل إيجابي على صمت العاملين.

٢- إتاحة الفرصة للعاملين بديوان عام محافظة الدقهلية لعرض وجهة النظر المخالفة لرؤسائهم بما يعكس بشكل إيجابي على الثقة بأنفسهم.

ولاتم بمجريات الأمور وبالتالي تكون أكثر قياما ببعض التجاوزات داخل المنظمة يقابلها ظهور بعض التصرفات من جانب المديرين التي تعبر عن وجود إساءة لهم سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة. أما الفئة التي لديها ١٠ سنوات خبرة فأكثر يكون لديها رغبة للعمل بجد و نشاط للحصول على الترقيّة وبالتالي تكون أكثر حرصا والتزاما داخل المنظمة مما يقلل من ممارسات المديرين الإشرافية السيئة تجاههم

٩- عدم وجود فروق معنوية بين آراء مفردات عينة الدراسة حول رؤيتهم للصمت التنظيمي وأبعاده وفقا لسنوات الخبرة عند مستوى معنوية ٥% فيما عدا (الصمت الإجتماعي) .

١٠- وجود تأثير معنوي لأبعاد الإشراف المسيء على أبعاد الصمت التنظيمي .وتتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه (Bogosian &Stef- anchin, 2013) من أن ممارسات الرؤساء التي ينظر إليها باعتبارها ظالمة من قبل العامل أو الموظف قد تؤثر على صمت الموظفين في المنظمات .

١١- إحتل الإشراف المسيء غير مباشر العدوانية الترتيب الأول في التأثير على الصمت الخاضع والصمت الإجتماعي وهو أكثر أنواع الصمت شيوعا داخل ديوان عام محافظة الدقهلية، مما يعكس قوة تأثير الإشراف المسيء غير مباشر العدوانية بالرغم من توافره بدرجة أقل من الإشراف المسيء مباشر العدوانية . في حين إحتل الإشراف المسيء مباشر العدوانية الترتيب الأول في التأثير على الصمت الدفاعي مما يعكس قوة

المراجع

المراجع العربية

- ١- العباسي، عبد الحميد.(١٩٩٩). التحليل الإحصائي باستخدام SPSS، جامعة القاهرة، معهد الإحصاء.
- ٢- الشاطر، ميلاد محمد . (٢٠١٥). أثر الصمت التنظيمي على مراحل صنع القرار: دراسة تطبيقية على العاملين في جامعة سرت بليبيا، رسالة ماجستير ، جامعة المنصورة ، كلية التجارة.
- ٣- الفاعوري، عبير حمود .(٢٠٠٤). أثر الصمت التنظيمي على المشاركة في صنع القرارات التنظيمية: مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد ١٩، العدد ٢.
- ٤- راية، آية الشرييني.(٢٠١٦). أثر الصمت التنظيمي على غياب العدالة التنظيمية، بالتطبيق على العاملين بالشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية، رسالة ماجستير، جامعة المنصورة ، كلية التجارة.
- ٥- سليم، أحمد عبد السلام.(٢٠١٢). سلوك الصمت التنظيمي: دراسة مقارنة بين شركات قطاع الأعمال العام والخاص في مصر: المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، كلية التجارة ٢ (٣).

- ٣- بث الطمأنينة لدى العاملين الذين يخشون من أن تكون هناك إنعكاسات سلبية لنقل الرسائل السلبية لرؤسائهم.
- ٤- إقناع العاملين بديوان عام محافظة الدقهلية بأنهم قادرين على التأثير أو السيطرة على الأحداث أو التغيير في القرارات المتخذة من المنظمة من خلال المعلومات والآراء المتعلقة بالعمل.
- ٥- التأكيد على أهمية الصمت الإجتماعي بإعتباره أكثر أنواع الصمت شيوعا والذي يعكس مدى إنتماء المرؤوسين لمنظمتهم ومدى التلائم بين العاملين في ديوان عام محافظة الدقهلية .
- ٦- التأكيد على أهمية الإحتلافات فى الخصائص بين العاملين بديوان عام محافظة الدقهلية في إدراكهم للإشراف المسيء وللصمت التنظيمي، ومحاولة الاستفادة من نتائج هذه الإختلافات في تصحيح مسار الإشراف من جانب المديرين تجاه العاملين وتوجيه صمتهم لصالح ديوان عام المحافظة.

مقترحات لأبحاث مستقبلية:

- ١- دراسة تأثير الإشراف المسيء على الإبداع التنظيمي .
- ٢- دراسة تأثير الأنماط القيادية على الإشراف المسيء.
- ٣- دراسة تأثير الإشراف المسيء على السلوكيات المناوئة للعمل .
- ٣- دراسة تأثير الإشراف المسيء على الأداء الوظيفي .

المراجع الأجنبية

- 1- Aryee, S., Chen, Z., Sun, L. & Debrah, Y. (2007). Antecedents and outcomes of abusive supervision: Test of a trickle-down model, **Journal of Applied Psychology**, 92, 191-201.
- 2- Bagheri, G., Zarei, R. & Nik, M. (2012). Organizational silence (Basic concepts and its development factors), **Ideal Type of Management**, 1 (1), 47- 58.
- 3- Bamberger, P. & Bacharach, S. (2006). Abusive supervision and subordinate problem drinking: Taking resistance, stress, and subordinate personality into account, **Human Relations**, 59, 1-30.
- 4- Beheshtifar, M., Borhani, H. & Moghadam, M. (2012). Destructive role of employee silence in organizational success, **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, 2(11), 275-282.
- 5- Bogosian, R. & Stefanchin, J. (2012). Silence is not always consent: Employee silence as a barrier to knowledge transfer. In **Proceedings of the International Conference on Organizational Learning, Knowledge and Capabilities**.
- 6- Brinsfield, C. (2009). Employee silence: Investigation of 6- dimensionality, development of measure, and examination of related factors, **PhD Thesis**, The Ohio State University.
- 7- Burton, J. & Hoobler, J. (2006). Subordinate self-esteem and abusive supervision. **Journal of Managerial Issues**, 18, 340-355.
- 8- Burton, J. & Hoobler, J. (2011). Aggressive reactions to abusive supervision: The Role of interactional justice and narcissism, **Scandinavian Journal of Psychology**, 52, 389-398.
- 9- Deniz, N., Noyan, A. & Ertosun, O. (2013). The Relationship between employee silence and organizational commitment in a private healthcare company **Procedia, Social and Behavioral Science**, 99, 691-700.
- 10- Demiralay, T. & Lorcu, F. (2015). Examining organizational silence on doctors with structural equation modeling, **International Journal of Business and Social Science**, 6 (1), 9.
- 11- Deters, J. & Burris, E. (2007). Leadership behavior and employee voice : Is the door really open, **Academy of Management Journal**, 50(4), 869-884.
- 12- Duffy, M., Ganster, D., Shaw, J., Johnson, J. & Pagon, M. (2006). The Social context of undermining behavior at work, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 101, 105-126.
- 13- Harris, K., Kacmar, K. & Zivnuska, S. (2007). An investigation of abusive supervision as a predictor of performance and the meaning of work as a moderator of the relationship, **Leadership Quarterly**, 18 (3), 252-263.
- 14- Harvey, P., Stoner, J., Hochwarter, W. & Kacmar, C. (2007). Coping with abusive supervision: The Neutralizing effects of ingratiation and

- positive effect on negative employee outcomes, **Leadership Quarterly**, 18, 264–280.
- 15- Hobman, E., Restubog, S., Bordia, P. & Tang, R. (2009). Abusive supervision in advising relationships: Investigating the role of social support, **Applied Psychology**, 58, 233-256.
- 16- Kostiuk, D. (2012). Silence: the reasons why people may not communicate, **Ph.D**, University of Missouri-Columbia.
- 17- Liu, L. & Loi, R. (2012). Ethical leadership and workplace deviance: the Role of moral disengagement. **Advances in Global Leadership**, 7, 37.
- 18- Lu, J. & Xie, X. (2013). Research on employee silence behavior: A Review based on Chinese family enterprise: **Asian Social Science**, 9 (17), 41-52.
- 19- Milliken, F., Morrison, E. & Hewlin, P. (2003). An Exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why, **Journal of Management studies**, 40(6), 1453-1476.
- 20- Mitchell, M. & Ambrose, M. (2007). Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs, **Journal of Applied Psychology**, 92, 1159 – 1681.
- 21- Mitchell, M. & Ambrose, M. (2012). Employees' behavioral reactions to supervisor aggression: An examination of individual and situational factors, **Journal of Applied Psychology**, 97, 1148–1170.
- 22- Michael, P., James, B. & Napatsorn, J. (2014). The Effects of ethical leadership and abusive supervision on job search behaviors in the turnover process, **J Bus Ethics**, 121, 135–146.
- 23- Morrison, E. & Milliken F. (2000). Organizational silence: A Barrier to change and development in a pluralistic world, **Academy of Management Review**, 25 (4), 706-720.
- 24- Neuman, J., Baron, R. (1997). Aggression in the workplace. In R.A. Giacalone & J. Greenberg (Eds.), **Antisocial behavior in organizations**, Thousand Oaks, CA: Sage, 37-67.
- 25- Rafferty, A. & Restubog, S. (2011). The Influence of abusive supervisors on followers' organizational citizenship behaviours: The Hidden costs of abusive supervision, **British Journal of Management**, 22, 270–285.
- 26- Slade, M. (2008). The Adaptive nature of organizational silence: A Cybernetic exploration of the hidden factory, **Ph.D**, Pro Quest.
- 27- Tahmasebi, F., Sobhanipour, S. & Aghaziarati, M. (2013). Burnout: explaining the role of organizational silence on its influence (Case study: Selected executive organizations of Qom province), **Journal of Basic and Applied Scientific Research**, 3(8), 272-282.
- 28- Tepper, B. (2000). Consequences of abusive supervision. **Academy of Management Journal**, 43(2), 178-190.
- 29- Tepper, B. Duffy, M. Hoobler, J. & Ensley, M. (2004). Moderators of

- the relationship between coworkers' organizational citizenship behavior and fellow employees' attitudes, **Journal of Applied Psychology**, 89, 455-465.
- 30- Tepper, B., Moss, S., Lockhart, D. & Carr, J. (2007). Abusive supervision, upward maintenance communication, and subordinates' psychological distress. **Academy of Management Journal**, 50 (5), 1169-1180.
- 31- Tepper, B., Moss, S. & Duffy, M. (2011). Predictors of abusive supervision: Supervisor perceptions of deep-level dissimilarity, relationship conflict, and subordinate performance, **Academy of Management Journal**, 54: 279-294.
- 32- Thau, S., Bennett, R., Mitchell, M. & Marrs, M. (2009). How management style moderates the relationship between abusive supervision and workplace deviance: An uncertainty management theory perspective, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 108(1), 79-92 .
- 33- Thau, S. & Mitchell, M. (2010). Self-gain or self-regulation impairment? Tests of competing explanations of the supervisor abuse and employee deviance relationship through perceptions of distributive justice, **Journal of Applied Psychology**, 95, 1009-1031.
- 34- Wang, Y., & Hsieh, H. (2013). Organizational ethical climate, perceived organizational support and employee silence: A Cross-level investigation. **Human Relations**, 66(6), 783-802.
- 35- Xu, E., Huang, X., Lam, C., & Miao, Q. (2012). Abusive supervision and work behaviors: The Mediating role of LMX, **Journal of Organizational Behavior**, 33: 531-543.
- 36- Yildiz, E. (2013). Enigma of silence in organizations: What Happens to whom and why?: Beykent university, **Journal of Social Sciences**, 6(2), 58- 67.
- 37- Yucheng, Z. & Timothy C. Antecedents of Abusive Supervision, **a Meta-analytic Review J Bus Ethics**. (2016) 139,455-471.
- 38- Zehir, C. & Erdogan, E. (2011). The Association between organizational silence and ethical leadership through employee performance, **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 24, 1389-1404.
- 39- Zellars, K., Tepper, B., & Duffy, M. (2002). Abusive supervision and subordinates' organizational citizenship behavior, **Journal of Applied Psychology**, 87, 1068-1076.

قائمة الاستقصاء

د/ حميدة محمد النجار

كلية التجارة – جامعة المنصورة

السيد / الفاضل.

السيدة / الفاضلة.

تقوم الدكتورة حميدة محمد النجار أستاذ مساعد بكلية التجارة جامعة المنصورة بإعداد بحث بعنوان تأثير الإشراف المسمى على الصمت التنظيمي ، بالتطبيق على العاملين بديوان عام محافظة الدقهلية . أرجو من سيادتكم إبداء الرأي فيما يعرض عليكم من استبيان علما بأن هذه البيانات لا تستخدم إلا لأغراض البحث فقط ، ولسيادتكم جزيل الشكر على تعاونكم .

الباحثة

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	العبارات
					الإشراف المسميء
					الإشراف المسميء مباشر العدوانية
					١ - مديري يسخر منى.
					٢ - مديري يقول لي بأن معتقداتي ومشاعري غبية.
					٣ - مديري يذكرني بأخطائي وإخفاقاتي الماضية.
					٤ - مديري يوجه لي اللوم ليخرج من المواقف المحرجة .
					٥ - مديري يعبر عن غضبه تجاهي عندما يكون غاضب من سبب آخر.
					٦ - مديري يقول لي بأنني غير كفاء.
					٧ - مديري يعاملني بأسلوب غير لائق.
					٨ - مديري لا يعطيني حقي عن الأعمال التي تتطلب الكثير من الجهد.
					٩ - مديري يقلل من شأنى أمام الآخرين
					الإشراف المسميء غير مباشر العدوانية
					١٠ - مديري يعاملني بصمت
					١١ - مديري يخترق خصوصيتي.
					١٢ - مديري يكسر الوعود التي يقطعها على نفسه.
					١٣ - مديري يقوم بالإدلاء بتعليقات سلبية عنى للآخرين.
					١٤ - مديري غير صريح معي.
					١٥ - مديري لا يسمح لي بالتفاعل مع الزملاء في العمل.
					الصمت التنظيمي
					الصمت الخاضع
					١٦ - تمنعني تعليمات المدير من الحديث عن أي معلومات تتعلق بالمنظمة.
					١٧ - أحجب الأفكار التي تفيد المنظمة بسبب تسلط المدير.
					١٨ - لايسمح المدير بسماع ردود أفعالي عن الإجراءات المتخذة تجاه المشاكل التي تواجه المنظمة.
					١٩ - يكتفي المدير بإعطاء أوامره وتعليماته ولا يسمح بتلقي مقترحاتي .
					٢٠ - أمتنع عن تقديم أي مقترحات للتغيير عندما أشعر بأنني مهمش من قبل المنظمة.
					٢١ - أتجاهل الحديث عن الأمور المتعلقة بالعمل عندما أرى أنه لا يؤخذ بأرائي.
					٢٢ - لا أبادر بعرض مقترحات لحل مشاكل العمل عندما أرى أن المدير لا يقتنع بأفكاري .
					الصمت الدفاعي

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	العبارات
					٢٣- أتغاضى عن أفكارى لتجنب الانتقاد من جانب رينسى أو زملائي.
					٢٤- أحتفظ بالمعلومات المتعلقة بالعمل بسبب الخوف من فقدان الوظيفة.
					٢٥- أتجنب الحديث عن بعض الأمور المتعلقة بالعمل من أجل حماية نفسي من الزملاء أو الرؤساء.
					٢٦- أحتفظ لنفسي بحلولي لمشكلات العمل خوفا من لوم الزملاء.
					٢٧- أتفق مع الزملاء في الأفكار التي يقترحوها ولا أتناقش معهم تجنباً للانتقاد .
					٢٨- أخشى التحدث مع الزملاء في العمل بخصوص الأمور المتعلقة بالمنظمة وسياساتها.
					الصمت الإجتماعي
					٢٩- أسعى لحل مشاكل زملائي في صمت خوفا على مكائهم الوظيفية.
					٣٠- أقاوم الضغوط التي أعرض لها من زملائي عند الحديث عن أسرار المنظمة.
					٣١- أتجنب الحديث عن أسرار العمل مع الزملاء.
					٣٢- لا أتحدث عن الأسرار التي تخص الشركة مع الآخرين خارج المنظمة.
					٣٣- أتجنب الحديث عن السلبيات التي تخص المنظمة
					٣٤- أحرص على عدم مهاجمة المنظمة في المجتمع.
					٣٥- أرفض الكشف عن معلومات قد تضر المنظمة .

