

تحليل العلاقة بين الإشراف المسيء و صمت العاملين واختبار الدور الوسيط

تحليل العلاقة بين الإشراف المسيء و صمت العاملين واختبار الدور الوسيط
للإستنزاف العاطفي في هذه العلاقة- دراسة ميدانية

Analyzing the relationship between abusive supervision and
employee silence and testing the role of mediator
For emotional exhaustion in this relationship - field study

د/ ممدوح عبد الحفيظ عبد الحميد
مدرس إدارة الأعمال
المعهد العالى لعلوم الكمبيوتر وتكنولوجيا
الإدارة بسوهاج
Dr. Mamdouh A.Sabra
PHD IN Business Administration.
Higher Institute for Computer
Science and
Management Technology

د. أسامة أحمد حسانين
استاذ إدارة الأعمال المساعد
كلية التجارة- جامعة سوهاج
Dr. Osama A.Hassanien
Ossistant professor of Business
adminstratish , faculy of commerce
at sohag university

مستخلص

استهدفت الدراسة تحليل العلاقة بين الإشراف المسمى وبين صمت العاملين واختبار الدور الوسيط للإستنزاف العاطفي في هذه العلاقة. وقد أجريت الدراسة علي عينة طبقية بلغ حجمها 380 مفردة، من العاملين في مديريات الخدمات بمحافظة سوهاج، وقد تم اختبار الفروض باستخدام تحليل الإنحدار البسيط وتحليل الوساطة والنمذجة الهيكلية للمعادلات.

وتوصلت الدراسة إلي العديد من النتائج من أهمها: وجود علاقة ارتباط جوهريّة موجبة بين الإشراف المسمى وبين صمت العاملين، وأن الإستنزاف العاطفي لعب دوراً وسيطاً في هذه العلاقة. هذا وقد تم مناقشة وتفسير هذه النتائج واستخلاص دلالاتها ومضامينها علي الصعيدين النظري والتطبيقي، وكذلك تم تقديم آفاق البحث المستقبلية.

الكلمات المفتاحية:

الإشراف المسمى - الإستنزاف العاطفي - صمت العاملين - المتغير الوسيط -
نظرية التعاملات للضغط والتكيف - نظرية تصاعد الصمت - نظرية المحافظة علي
الموارد - نظرية السلوك المخطط - نظرية التنشيط المعرفي للضغط.

Abstract:

The study aimed at analyzing the relationship between Abusive supervision (AS) and employee silence (ES) and testing the mediating role of emotional exhaustion (EE) in this relationship. The study was conducted on stratified sample of 380 items of the workers in the directorates of services in Sohag. The hypotheses were tested using simple regression analysis, mediation analysis, and structural equation modeling.

The study has reached at some results. The most important of which are: There is a positive significant relationship between Abusive supervision (AS) and employee silence (ES), and emotional exhaustion (EE) have played a mediating role in this relationship. These results have been discussed and interpreted, and their implications have been studied both theoretically and practically. Future research horizons were also presented.

Key words:

Abusive supervision (AS) – employee silence (ES) – emotional exhaustion (EE) – mediator variable – transactional theory of stress & coping (TTSC) – the spiral of silence theory (SST) – conservation of resource theory (COR) – planned behavior theory (PBT) - Cognitive Activation Theory (CAT).

تحليل العلاقة بين الإشراف المسيء و صمت العاملين واختبار الدور الوسيط

١ - تقديم:

ينظر إلى العاملين على أنهم أئمن الأصول التي لدى المنظمات بفعل ما يمتلكونه من معارف وخبرات وقدرات، وأفكار ورؤى وتصورات قد تسهم في رصد ومعالجة المشكلات، ومنع وإدارة الأزمات، وتلبية التوقعات، وإدخال التغييرات وفعالية القرارات (eg; Morgan, 2017; Beheshtifar, Borhani & Moghadam, 2012; Greenberg & Edwards, 2004) وعند تبني تلك الرؤية، يتم الترحيب بصوت العاملين Employee voice (eg; Morrison, 2014). ومع ذلك تبين الأدبيات أن هذا الصوت يخفو تدريجياً ويتلاشى مفسحاً الطريق لتسيد ما يعرف بصمت العاملين Employee silence (eg; Knoll & Dick, 2013; Wang & Hsieh, 2013; Brinsfield, Edwards & Greenberg, 2009) بفعل العديد من المحددات والتي يتصدرها الإشراف المسيء (eg; Arain, Bukhari, Khan & Hameed, 2018; Park, Carter, Defrank & Deng, 2012) لذلك اتجهت أنظار الباحثين مؤخراً إلى دراسة هذه الظاهرة (eg; Bies, 2009; Pinder & Harlos, 2001; Morrison & Milliken, 2000) وفحص محدداتها ومرتباتها (Vakola & Bouradas, 2005) وفهم الآليات الوسيطة والظروف المحيطة المعدلة لها (eg; Wang & Hsieh, 2013; Fatima, 2018; Xu, Lio & Lam, 2015; Kampa, Rigotti & Otto, 2017; Lyu, Ji, Zheng, Yu & Fan, 2015) وتعد الدراسة الحالية محاولة في هذا الإتجاه حيث تعمل على تحليل العلاقة بين الإشراف المسيء وصمت العاملين وإمالة اللثام عن دور الإستنزاف العاطفي Emotional exhaustion كأحد الآليات الوسيطة الوجدانية Emotional mediating mechanism المفسرة لهذه العلاقة متخذة من مديريات الخدمات في محافظة سوهاج ميداناً لها.

٢ - مشكلة الدراسة:

بينت الجهود البحثية التي تطرقت للمرتبات الناتجة عن الإشراف المسيء (eg; Tepper, Simon & Park, 2017; Tepper, 2007; Tepper, 2000; إبراهيم، 2018) أن هناك العديد من المردودات السلوكية السالبة والناتجة عن العمل في إطار هذا الإشراف، فقد أظهر العاملون مع المشرفين المسيئين مستويات منخفضة من سلوكيات الدور الأساسى وسلوكيات المواطنة التنظيمية والإبتكار، ومستويات عالية من نوايا ترك العمل والإنسحاب وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية والانحراف وسلوك الصمت

تحليل العلاقة بين الإشراف المسيء و صمت العاملين واختبار الدور الوسيط

(eg; Wu, Peny & Estay, 2018; Naz, 2018; Javaid & Hanif, 2018; Martinko, Harvey, Bress & Mackey, 2013; Mackey, Frieder, Bress & Martinko, 2017; Khan, 2017; Lam, Walter & Hung, 2017; Lian, Ferris & Brown, 2012; Park, Carter, Defrank & Deng, 2012)

ويعد صمت العاملين من المردودات السلوكية الناتجة عن الإشراف المسيء والتي بدأ مؤخراً أو متأخراً إلقاء الضوء عليها (Wang & Hsieh, 2013; Pinder & Harlos, 2001) ودراسة المتغيرات المعدلة Moderators والوسيط Mediators لها وصولاً لفهم أعمق وأوقع لهذه الظاهرة من زاوية ارتباطها بهذا الإشراف (eg; Mackey, Frieder, Bress et al, 2017; Morgan, 2017; Donaghey, Cullinane, Dundon & Wilkinson, 2011; Beheshtifar, Borhani et al, 2012).

والمتمتع للأدبيات الغربية التي تناولت المتغيرات الوسيطة في علاقة الإشراف المسيء بصمت العاملين يلاحظ أنها تتسم بالندرة الشديدة وما زالت في مراحلها المبكرة (eg; Naz, 2018; Al-hue, Yang & Guo-Lao, 2018; Wu, Peng et al, 2018; Lam, & Xu, 2018; Kiewitz, Restubog, Gariea & Tang, 2018) وفحصت ضغوط الدور Role stress ومدركات السلوك السياسي بالمنظمة Perceptions of poiltics والعدالة التنظيمية Justice والخوف Fear، ولم تتطرق للإستنزاف العاطفي Emotional exhaustion كمتغير وسيط في العلاقة بين الإشراف المسيء و صمت العاملين.

وبالإنتقال لواقع الدراسات العربية والمصرية التي تصدت لصمت العاملين كأحد المترتبات السلوكية للإشراف المسيء، فإن الجهود البحثية التي أجريت في هذا المجال لا تعكس نفس الإهتمام الذي أولته الدراسات الغربية لذات الموضوع، فباستثناء دراستي (المهدى، 2018) و(النجار، 2018) والتي أختبرنا العلاقة المباشرة بين الإشراف المسيء وصمت العاملين، ودراستي (مرسى، 2018) و(Kareem, 2018) التي أخذنا العلاقة خطوة أبعد بفحص الوساطة، حيث تم تناول الثقة في المشرف في الدراسة الأولى، والعدالة في الدراسة الثانية كمتغيرين وسيطين، لم تتوافر لدى الباحثين أية دراسات أخرى تدل على التناول البحثي لعلاقة الإشراف المسيء بهذا الصمت.

ومن ثم، يمكن القول بأن هناك نقصاً في المعرفة المتاحة حول سلوك الصمت كمترب محتمل للإشراف المسيء وكذلك حول الآليات الوسيطة Mediating mechanism المفسرة لعلاقة هذا الإشراف بذاك الصمت. ومن هذه الزاوية تأتي الدراسة الحالية لتؤكد الإهتمام بهذا الموضوع في البيئة العربية والمصرية، وتسد بعض النقص في المعرفة المتوفرة حول

تحليل العلاقة بين الإشراف المسمى و صمت العاملين واختبار الدور الوسيط

صمت العاملين كمترب ناتج عن الإشراف المسمى وحول الإستنزاف العاطفي كمتغير وسيط في هذه العلاقة، ولتضيف حلقة جديدة من حلقات البحث توصلنا مع الجهود البحثية التي تتناول هذا المجال الحيوى المهم من مجالات السلوك التنظيمى من خلال محاولة الإجابة على التساؤلات التالية:

١- ما مستوي الإشراف المسمى والإستنزاف العاطفي وصمت العاملين بالمنظمات محل

الدراسة؟

٢- ما طبيعة العلاقة بين الإشراف المسمى وصمت العاملين فى المنظمات محل

الدراسة؟ .

٣- ما طبيعة العلاقة بين الإشراف المسمى والإستنزاف العاطفي فى المنظمات محل

الدراسة؟ .

٤- ما طبيعة العلاقة بين الإستنزاف العاطفي وصمت العاملين فى المنظمات محل

الدراسة؟ .

٥- هل يؤدي الإستنزاف العاطفي دوراً وسيطاً فى العلاقة بين الإشراف المسمى وصمت

العاملين فى المنظمات محل الدراسة؟

٣- أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

١/٣- قياس وتحديد مستويات الإشراف المسمى والإستنزاف العاطفي و صمت العاملين فى المنظمات محل الدراسة.

٢/٣- تحديد طبيعة العلاقة بين الإشراف المسمى و صمت العاملين فى المنظمات محل الدراسة .

٣/٣- تحديد طبيعة العلاقة بين الإشراف المسمى والإستنزاف العاطفي فى المنظمات محل الدراسة

٤/٣- تحديد طبيعة العلاقة بين الإستنزاف العاطفي و صمت العاملين فى المنظمات محل الدراسة .

٥/٣- اختبار الدور الوسيط للإستنزاف العاطفي فى العلاقة بين الإشراف المسمى و صمت العاملين فى المنظمات محل الدراسة.

تحليل العلاقة بين الإشراف المسمى و صمت العاملين واختبار الدور الوسيط

٦/٣- التوصل لبعض الدلالات النظرية والعملية التي قد تؤدي إلي توسيع قاعدة البحث في مجال الإشراف المسمى من ناحية، وتساعد في اتخاذ الإجراءات الكفيلة بالتغلب على صمت العاملين من ناحية ثانية، وتقليل الإستنزاف العاطفي لدى العاملين بالمنظمات محل الدراسة من ناحية ثالثة.

٤- أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من الإعتبارات العلمية والعملية المتضمنة فيها وذلك علي النحو التالي:

١/٤- الأهمية العلمية:

يستند علي الأهمية العلمية للدراسة من الإعتبارات التالية:

١/٤- تستمد الدراسة الحالية أهميتها من كونها من الدراسات التي تتناول متغيرين حديثي العهد بأدبيات السلوك التنظيمي وهما متغيرا صمت العاملين و الإشراف المسمى، والذين يصعب إنكار تواجدهما في البيئة المصرية والعربية(حسانين، 2014، حسانين، إبراهيم، 2018 ؛ المهدي، 2018 ؛ مرسى، 2018؛ النجار، 2018 ؛ Kareem, 2018) والتي تسعى الجهود البحثية لإستكشاف طبيعة العلاقة المحتمل قيامها بينهم (Tepper, 2017).

٢/٤- تتبع أهمية الدراسة أيضاً من تناولها للإستنزاف العاطفي كمتغير وسيط في العلاقة بين الإشراف المسمى و صمت العاملين وبالتالي تلقى الضوء على أحد الآليات الوجدانية *Effective mechanism* المفسرة للعلاقة بين الإشراف المسمى وهذا السلوك كما توصى بذلك الدراسات السابقة (eg; Lam & Xu, 2018; Naz, 2018; Wu, Peng et al, 2018).

٣/٤-ترجع أهمية الدراسة أيضاً من توظيفها للمنظور متعدد الرؤى *Multi- theory perspective* في شرح وتفسير العلاقات المرتبطة بفروض الدراسة استجابة للدعوة البحثية التي قدمها (Rai & Agarwal, 2018) لاكتساب فهماً عميقاً للأسس النظرية التي تقوم عليها تلك العلاقات.

تحليل العلاقة بين الإشراف المسيء و صمت العاملين واختبار الدور الوسيط

٢/٤- الأهمية العملية:

يستدل علي الأهمية العملية للدراسة من الإعتبارات التالية:

١/٢/٤- من المتوقع أن تقدم الدراسة لمتخذي القرار في المنظمات محل الدراسة نتائج عملية وواقعية حول الإشراف المسيء و صمت العاملين والعلاقة المحتمل قيامها بينهما، وكذلك حول الإستنزاف العاطفي ودوره كمتغير وسيط في هذه العلاقة مما يساعد في اتخاذ الإجراءات الكفيلة بالتقليل من هذا الصمت.

٢/٢/٤- لم يسبق القيام بدراسة الدور الوسيط للإستنزاف العاطفي في العلاقة بين الإشراف المسيء و صمت العاملين في البيئة العربية أو المصرية بشكل عام وفي المنظمات الخدمية بشكل خاص.

٥- أدبيات وفروض الدراسة:

يقدم الباحثان في هذه الجزئية عرضاً لأدبيات الدراسة ممثلة في: الإشراف المسيء وصمت العاملين، والعلاقة بينهما، والإستنزاف العاطفي، والعلاقة بين الإشراف المسيء والإستنزاف العاطفي، والعلاقة بين الإستنزاف العاطفي وصمت العاملين، وكذلك الدور الوسيط للإستنزاف العاطفي في هذه العلاقة وذلك تمهيداً لاشتقاق فروض الدراسة وذلك علي النحو التالي:

١/٥- مفهوم الإشراف المسيء :

يقصد بالإشراف المسيء إظهار المشرفين وبشكل مستمر للسلوكيات العدوانية كما يدركها العاملون أنفسهم (Tepper, 2000, 2007)، وتبين الأدبيات أن هذا الإشراف يتعرض له نسبة ليست بالقليلة بلغت 14% من العاملين في الولايات المتحدة الأمريكية كما يتبين أن ضحايا الإشراف المسيء يظهرون تدهوراً في الحالة الصحية، وتدنياً في مستوى جودة حياة العمل، ناهيك عن ارتفاع التكاليف المصاحبة من زاوية الغياب والرعاية وفقد الإنتاجية والتي تجاوزت ٢٤ بليون دولار سنوياً (Tepper, Duffy, Shaw, 2001).

وتؤشر النماذج الواصفة للإشراف المسيء أنه كظاهرة لا تحدث من فراغ، ولكن تحدث لتواجد عدد من المحددات *Antecedents* التي تسهم في ظهورها وتحكم تطورها (Tepper, 2007)، وتبين الأدبيات الأكثر حداثة أن الظاهرة تنساب وتتدفق وتتهمر من أعلى إلى أسفل عبر المستويات التنظيمية *Trickled-down* في مكان العمل، بمعنى أن وقوع المشرفين ضحايا *Victim* للإدارة المسيئة، وشعورهم بتدني مستويات العدالة

تحليل العلاقة بين الإشراف المسيء و صمت العاملين واختبار الدور الوسيط

(Mawritz, Mayer, Hoobler, الظهورها لهم يقود إلى ظهورها (Mawritz, Mayer, Hoobler, Wayne & Marinova, 2012; Klaussner, 2014; Bress, Martinko & Harvey, 2014).

٢/٥ - صمت العاملين :

يعد (Morrison & Milliken, 2000) أول من قدم المفهوم لأدبيات السلوك التنظيمي ويرى (Pinder & Harlos, 2001 : 334) أن سلوك صمت العاملين يشير إلى حجب التعبير الصادق حول التقييمات المعرفية والوجدانية والسلوكية التي يجريها الأفراد للظروف التنظيمية عن الأشخاص الذين يدركون بأنهم قادرين على إحداث التأثير والتغيير والإصلاح.

والصمت *Silence* كما ترى الأدبيات (Pinder & Harlos, 2001 ; Tangirala & Ramanujam, 2008) لا يعني انعدام تواجد ما قد يمكن نقله وإيصاله، ولكن بشكل أدق يؤشر على ذلك القرار المدروس من جانب العاملين بعدم نقل وتوصيل المشكلات وحجب المقترحات. ولهذا السبب يرى (Bolton, Harvey, Grawitch & Barber, 2012) أن الصمت يمكن اعتباره سلوك عمل مستتر مضاد للإنتاجية *Passive counterproductive work behavior* والذي يوقع أو يحمل إمكانية إيقاع الضرر للمنظمة.

و يظهر صمت العاملين بتنوعيات متباينة بفعل تباين الدوافع الواقعة حول إتيانها فهناك صمت الإذعان *Acquiescent silence* والصمت الدفاعي *Defensive silence* والصمت المؤيد اجتماعياً *Prosocial silence* والصمت الإنتهازي *Opportunistic silence* (knoll & Dick, 2012) ويرى (Pinder & Harlos, 2001) أن الصمت يبدأ باختبار بعض العاملين عدم الحديث حول موضوع معين مرتبط بالعمل وبفعل الملاحظة والتشكيل الاجتماعي للمعلومات سرعان ما ينشر هذا السلوك ويغطي مدي واسع من الموضوعات ويتطور إلى عدم الحديث حول أي شيء مرتبط بالحوادث التنظيمية وعند هذه النقطة فإن الصمت بالفعل يصبح مناخاً تنظيمياً و ظاهرة يتشارك فيها الجميع.

وسعى الباحثون لرصد المبررات التي تقف وراء سلوك الصمت، وتم تصنيفها في المجموعات التالية: المبررات التنظيمية *Organizational* والإدارية *Managerial* والفردية *Individual* والثقافية *Cultural*. وتضم المبررات التنظيمية، ثقافة عدم العدالة

تحليل العلاقة بين الإشراف المسيء و صمت العاملين واختبار الدور الوسيط

Unjustice culture وثقافة الصمت *Silence culture*. وتشمل المبررات الإدارية خوف المديرين من الحصول علي المعلومات المرتدة السالبة *Fear of negative feedback* ، والتحامل علي العاملين *prejudice* وشخصية المديرين، أما المبررات الفردية فتغطي غياب الثقة بين العاملين بعضهم البعض وبين المديرين، والخوف من الإقصاء، وشخصية العاملين، والخبرات السابقة؛ (eg: Mengenci , 2015 Demiralay & Iorcu, 2015; Ehtiyar & Uanardag, 2008; Ericuc, Ozer, Turace & Songur, 2014; Huang, Vliert & Van der vegt, 2005).

واتساقاً مع هذا المنطق، تبين المراجعة الموسعة التي أجراها (John & Manikandan, 2019) لأدبيات صمت العاملين، أن هذا المفهوم تمت دراسته كمتغير تابع *Outcome* للظروف التنظيمية والوظيفية والشخصية (eg; Fatima, Hassan & Hoti, 2015; Akcin, Erat, Alnacik & Ciflciglu, 2017) وكمتغير مستقل محدد *Predictor* للمترتبات الإتجاهية والسلوكية (eg; Acaray & Akturan, 2015; Wang & Hsieh, 2013; Dedahanov & Rhee, 2015; Baran & Giderler, 2017; Deniz, Noyan & Ertosun, 2013; Fatima, Salah-Ud-Din, Khan, Hassan & Hoti, 2015; Fatima, 2018; Karaboy, Sener & Bezergil, 2018) وكذلك كآلية وسيطة تفسر وتشرح العلاقة بين المحددات والمترتبات (Sagib & Arif, 2017; Whitesid & Barclay, 2013; Jahanzeb & Fatima, 2017; Akin & Ulusoy, 2016; Farjan, Almmodarresi, Pirvali, Saberi & Malekpaur, 2018). والدراسة الحالية توظف هذا المفهوم كمتغير للإشراف المسيء في إطار وساطة الإستنزاف العاطفي.

٣/٥ - علاقة الإشراف المسيء بصمت العاملين :

تبين الأدبيات أن الإشراف المسيء بفعل تركيزه المفرط علي السلطة *Authority* والقوة *power* واحتقاره لصوت العاملين (eg; Liang, 2007; Son, 2019) ينمي الاستجابة لديهم بالصمت (Tepper, 2007; Mackey, Frieder, Bress et al, 2017). هذا وتوجد ثلاثة نظريات مسوغة للعلاقة المحتمل قيامها بين هذا الإشراف وذلك الصمت: نظرية التعاملات للضغط والتكيف *Transactional theory of stress & coping* (Lazarus & Folkman, 1994) ونظرية السلوك المخطط *Theory of Planned behavior* (Ajzen, 1991; Smiehottu, 2004) ونظرية تصاعد الصمت *The spiral of silence Theory* (Noelle- Neuman, 1974).

تحليل العلاقة بين الإشراف المسيء و صمت العاملين واختبار الدور الوسيط

وإنطلاقاً من النظرية الأولى، فإن العاملين عند مواجهة الإشراف المسيء يجرون نوعين من التقييمات هما: التقييم الأولي *Primary appraisal* والثانوي *secondary appraisal*. ويستخدم التقييم الأولي لإدراك الضغط *Stressor* وما يحمله من تهديد محتمل، والتقييم الثانوي يحدد إستراتيجيه التكيف المصاحبة المناسبة. وقد يدرك العاملون في التقييم الأولي أن الإشراف المسيء يعد عامل ضغط بارز *Salient* في العلاقات البين شخصيه وموقع للأذى *Harmful* ومهدد *Threatening* للسلامة والصحة النفسية والجسدية (Whitman, Halbesleben & Holmes, 2014; Chi & Liang, 2013; Aryee, Sun, Chen & Debrah, 2008) وفي التقييم الثانوي يفضل العاملون تبني إستراتيجيه تكيف *Coping* قائمه علي التجنب *Avoidance* بإبعاد أنفسهم عن مصدر الضغط وتجنب الإتصال والتهرب من تقديم المعلومات المرتدة (Tepper, Moss, Lockhart & Carr, 2007; Whitman, Halbesleben, et al, 2014) ووفقاً للنظرية الثانية، فإن صمت العاملين يعد خياراً مدروساً ومحددأ مسبقاً وفق توظيف تحليل التكلفة والعائد *Cost-benefit analysis* 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 أمراً تكلفته عاليه وخطورته بالغه إذ قد يتم اعتباره تحدياً للسلطة وإضعافاً لها (Whiteside & Barclay, 2013; Lam & Xu, 2018) ولهذا يجنحون إلي الصمت. وتأسيساً علي النظرية الثالثة، فإن الأفراد ينزعون لمسانده الأغلبيه في سلوكياتها خوفاً من الإقصاء والإستبعاد الذي قد يتم عند مخالفة الأعراف التي استقرت عليها وتعايشت معها، وعندما تقرر الأغلبيه الصمت في مواجهة الإشراف المسيء. فإن هذا يعد عرفاً ملزماً للغير ويفرض عليهم الصمت أيضا (Bown & Blackmon, 2003) وتقدم نتائج الدراسات السابقه المحدوده الأدلة التجريبية علي صدق توقع الترابط بين الإشراف المسيء وصمت العاملين فقد تبين من دراسه (Wu, Peng, et al, 2018) والتي أجريت علي عينه بلغ حجمها 318 مفردة من العاملين في منظمات متباينه النشاط في الصين أن العلاقة بين الإشراف المسيء وصمت العاملين بلغت $R=0.20$ ، وفي دراسة (Naz, 2018) والتي تمت علي عينه من العاملين الباكستانيين بلغت 360 مفردة أرتفع معامل الترابط بين المتغيريين إلي $R=0.33$ النتيجة التي أكدتها دراسات (Al-hua, Yang et al, 2018; Lam, Xu, 2018; Kiewitz, Restubog, Garica et al, 2016)

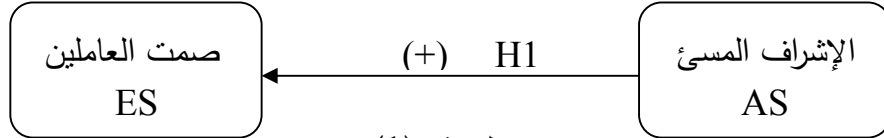
تحليل العلاقة بين الإشراف المسئ و صمت العاملين واختبار الدور الوسيط

وبناءً على المناقشة السالف ذكرها يمكن صياغة الفرض الأول للدراسة على النحو

التالي:

H1: توجد علاقة ترابط جوهرية موجبة بين الإشراف المسئ وصمت العاملين.

ويصور الشكل التالي رقم (1) العلاقة المفترضة بين متغيري هذا الفرض



شكل رقم (1)

العلاقة المفترضة بين الإشراف المسئ وصمت العاملين.

٤/٥ - الإستنزاف العاطفي :

تاريخياً، ظهر البحث حول الإستنزاف العاطفي *Emotional exhaustion* مع تقديم نموذج الإحتراق النفسي *Burnout* (Maslach, 1981) والذي ضم ثلاثة أبعاد هي الإستنزاف العاطفي، والسلبية في العلاقات *Depersonalization* وقصور الإنجاز الشخصي *Diminished personal accomplishment* (Leiter & Maslach, 2016). ويؤشر الإستنزاف العاطفي على حالة مزمنة من الإنهاك العاطفي والجسدي، والسلبية في العلاقات هي نوع من التبعاد في العلاقات الشخصية، وغياب الترابط بالغير، والأفراد ذوي السلبية في العلاقات يتصفون بتبلد المشاعر وانعدام الحساسية لحاجات الغير. ويعكس قصور الإنجاز الشخصي التقييم السالب للذات والمستوى المتدني للجدارة وعدم القدرة على التأثير (eg; Cordes & Dougherty, 1993; Maslach, Leiter, Schaufeli, 2009; Leiter, Bakker & Maslach, 2014).

وقد أوصى (Wright & Cropanzano, 1998) باستخدام نظرية المحافظة على الموارد (COR) (eg; Halbesleben, Neveu, Paustion- Underdahl & Westman, 2006; Halbesleben, 2014) كأحد الأطر النظرية القوية لشرح أثر الإستنزاف على سلوكيات العاملين. ويحدث الإستنزاف العاطفي عندما تنضب موارد الفرد بفعل العوامل الضاغطة *Stressors* (Zohar, 1997) ومع نضوب الإحتياجات من الموارد، فإن الأفراد المستنزفين عاطفياً يصبحون متجنبين *Avoidant* ومنسحبين *Withdrawn* (Leiter, 1993) ومثل هذا التبعاد والإنفصال *Separation* يفصح عن نفسه بعدة طرق والتي منها صمت العاملين.

٥/٥ - العلاقة بين الإشراف المسئ والإستنزاف العاطفي:

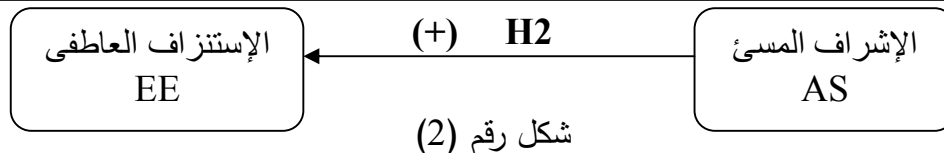
تحليل العلاقة بين الإشراف المسيء و صمت العاملين واختبار الدور الوسيط

إستناداً لاعتبار الإشراف المسيء عامل ضغط مزمن في العلاقات البين شخصيه بين المشرفين المسيئين والعاملين يمكن توقع تواجد علاقه ترابط موجب بين الإشراف المسيء والإستنزاف العاطفي للعاملين. وتقدم نظرية المحافظه علي الموارد *Conservative Of Resource(COR)* (eg. *Hobfoll, 2001; 2002*) والتشيط المعرفي للضغط *Cognitive activation Theory of stress (CATS)* (*Ursin & Eriksen, 2004*) الإطار المفسر لعلاقة الترابط بين المتغيرين.

ووفقا لنظريه المحافظه علي الموارد (*Hobfoll, 2001*) فالإشراف المسيء ينذر ويهدد بالفقد الفعلي أوالمحتمل للموارد ذات القيمة للعاملين من أمان وظيفي وفرص ترقيه (*Whitman, Halbeslebon et al, 2014*) ، ويعمل علي تجريف الموارد الشخصية من كفاءة ذاتيه وتقدير الذات (*Harvey, Stoner, Hochwarter & Kacmar, 2007*) .ويفعل الإظهار المتكرر للإشراف المسيء يشعر العاملون بالإستنزاف العاطفي نتيجة نضوب وتبدد الموارد العاطفية والصحية (*Maslach & Leiter , 2008*)

واستناداً لنظرية التشيط المعرفي للضغط فالتعرض المستمر للإشراف المسيء بما يحمله من إفادات تفسر شخصياً يقود إلي تنشيط معرفي متكرر ومزمن من ضحاياه. ويتجسد مثل هذا التشيط المعرفي في إمعان النظر فيما يتوقعه الفرد من تعامل وما يصطدم به علي أرض الواقع. وعند إدراك التباين الواضح في التعامل، فإن هذا مع مرور الوقت يحدث تنشيطا فسيولوجيا يقود إلي الإستنزاف العاطفي (*Ursin & Eriksen , 2004*) وتقدم نتائج الدراسات السابقة الدعم التجريبي لصدق توقع علاقه الترابط الموجبة بين الإشراف المسيء والإستنزاف العاطفي (*eg, Breaux, Perrew , Hall , Frink & Hachwarter , 2008; Carlson , Ferguson , Hunter & Whitten,2012; Wu , 2008 ; Wu & Hu , 2009 , Aryee , Sun , Chen et al , 2008*) وتأسيسا علي المناقشة السابقة، يمكن صياغة الفرض الثاني للدراسة علي النحو التالي:

H2: توجد علاقة ترابط جوهرية موجبة بين الإشراف المسيء والإستنزاف العاطفي.



العلاقة المفترضة بين الإشراف المسيء والإستنزاف العاطفي.

تحليل العلاقة بين الإشراف المسيء و صمت العاملين واختبار الدور الوسيط

٦/٥- العلاقة بين الإستنزاف العاطفي و صمت العاملين:

تبين نظرية المحافظة علي الموارد (Hobfoll, 2001) (COR) حقيقة أنه بالنسبة للأفراد فإن فقد الموارد يعد أكثر أهميه من اكتسابها، وعند حدوث هذا الفقد، فإن الدافعية المحركة للسلوك تتجسد في المحافظة علي الموارد الباقية، وحمايتها من خطر النضوب. وعليه فإن العاملين الذين يرزحون تحت وطأه الإستنزاف العاطفي هم مدفوعون بشكل مقصود لحماية مواردهم المحدوده، ويركزون علي ألا يتم حدوث نزيف أكثر للموارد الباقية (Hobfoll, 1989).

ويحقق الإلتزام بالصمت هدف حماية الموارد المتبقية لدي المستنزفين عاطفياً والمحافظة عليها من الفقد حيث يعد هذا الصمت السبيل الطبيعي والأمن للمحافظة علي الموارد وحمايتها، لأنه بحكم طبائع الأمور فالصمت يعد فعلاً أقل استهلاكاً للموارد عن التعبير عن الرأي *Voice* بالقطع (Morrison, 2014). وتشير الأدبيات ذات الصلة (eg: Detert & Edmondson, 2011; Ng & Feldman, 2012; Bolino & Turnley, 2005) أن التعبير عن الرأي يعد في حد ذاته أمراً مكلفاً شخصياً، ومحفوفاً بالمخاطر لأنه قد يعتبر تحدياً للوضع الراهن والسلطات القائمته. ويتطلب جهداً ووقتاً وطاقة أكثر توظف في تنظيم وتهذيب الأفكار والآراء والمعلومات، والإنتظار لحلول الوقت والموقف المناسب للعرض مع إظهار الأسلوب الملائم.

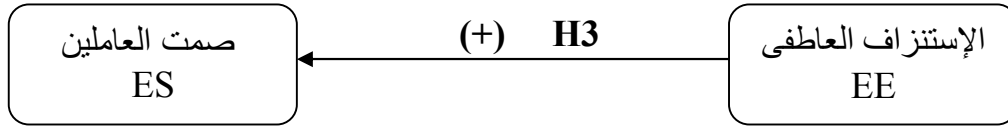
ويتجاوز ماسبق بيانه طاقة ووسع من لم يتعرض للإستنزاف العاطفي، أضف إلي ذلك فإن المعبرون عن الآراء والأفكار والمشكلات في كثير من الأحيان يوسمون بأنهم شكاؤون *Complainer* ومشاكسون *Trouble-makers*. ولذلك لاتتم المخاطره بالصوت وفقد الموارد، ويفضل الإحتماء والالتحاف بالصمت (eg; Greenberg & Edwards, 2004).

وعليه فإن نظريه المحافظه علي الموارد (Hobfoll, 1989) تتوقع تواجد علاقة ترابط موجبة بين الإستنزاف العاطفي وصمت العاملين، وتقدم دراسه (Knoll, Hall, Weightelt, in press) الدعم التجريبي لصدق هذا التوقع، حيث تبين منها وجود علاقة ترابط جوهرية موجبة بين المتغيرين. وتأسيساً علي المناقشة السابقة يمكن صياغة الفرض الثالث للدراسة علي النحو التالي:

H3: توجد علاقة ترابط جوهرية موجبة بين الإستنزاف العاطفي وصمت العاملين.

تحليل العلاقة بين الإشراف المسيء و صمت العاملين واختبار الدور الوسيط

ويصور الشكل التالي رقم (3) العلاقة المفترضة بين متغيري هذا الفرض:



شكل رقم (3)

العلاقة المفترضة بين الإستنزاف العاطفي وصمت العاملين.

٧/٥- الدور الوسيط للإستنزاف العاطفي في العلاقة بين الإشراف المسيء وصمت العاملين: يمكن عند هذه النقطة من المناقشة والعرض تقديم الإستنزاف العاطفي كمتغير وسيط *Mediator* في العلاقة بين الإشراف المسيء وصمت العاملين، فقد تبين أن هناك عدد من الدراسات التي أشارت نتائجها إلى وجود علاقة ترابط موجبة بين الإشراف المسيء والإستنزاف العاطفي (eg: *Breaux, Perrew, Hall, Frink, et al, 2008*; *Carlson, Ferguson, Hunter et al, 2012*; *Wu & Hu, 2009*; *Aryee, Sun, Chen et al, 2008*) كما أن هناك دراسات أخرى أحدث أشارت إلى إمكانية اعتبار هذا الإستنزاف من محددات صمت العاملين (*knoll, Hall et al, in press*) إلا أن افتراض الوساطة *Mediation* يتطلب تواجد أساس نظري مبرر ومسوغ لوقوف الإستنزاف العاطفي كمتغير وسيط *mediator* يطرح الآلية المفسرة والشارحة لعلاقة هذا الإستنزاف بذاك الصمت.

ويمكن القول بأن الاستنزاف العاطفي يقدم الآلية الوجدانية *Emotional mechanism* التي عبرها يترجم الإشراف المسيء لصمت العاملين. وهذا وتقدم نظرية التبادل الاجتماعي (*eg: Cropanzano & Mitchell, Social exchange theory (SET)* (2005; *Cropanzano, Anthony, Daniel & Hall, 2016*) لتوسط الإستنزاف العاطفي في العلاقة بين الإشراف المسيء وصمت العاملين.

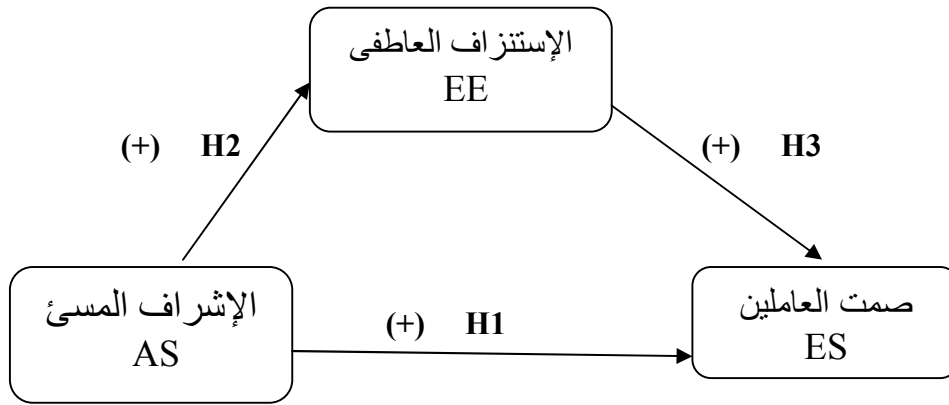
ووفقا لرؤى (*Cropanzano, Rupp & Byrne, 2003*) فإن الإستنزاف العاطفي ينظر إليه العاملون على أنه تكلفة *Cost* يتم تحملها من زاوية المشكلات الصحية والأسرية والوظيفية المصاحبة له، وهي تفوق أية مزايا يتم الحصول عليها في العمل . كما أنهم قد يمتقنون المنظمات التي ترهقهم بالعمل لدرجة الوصول إلى مستوى الإستنزاف، وقد يرون عدم العدالة في ذلك. ويثبت هذا علاقة التبادل منخفضة الجودة بين المنظمة والعاملين، والتي تستحضر بقوة رد الفعل بالمثل عبر معيار المبادلة *Norm of reciprocity* والذي يتجسد

تحليل العلاقة بين الإشراف المسيء و صمت العاملين واختبار الدور الوسيط

في الإحجام عن السلوكيات المفيدة للمشرفين المسيئين وللمنظمة التي أتاحت الفرصة لتواجدهم، والإقدام على السلوكيات موقعه الضرر بهم (حسانين، إبراهيم، 2018) هذا ويعد الصمت خيار طوعي مخطط ومدروس يرد به العاملون على الإشراف المسيء. وتأسيساً على المناقشة السابقة، يمكن صياغة الفرض الرابع للدراسة على النحو التالي :

H4: يتوسط الإستنزاف العاطفي العلاقة الموجبة بين الإشراف المسيء وصمت العاملين.

ويوضح الشكل التالي رقم (4) الدور الوسيط المفترض للإستنزاف العاطفي في العلاقة بين الإشراف المسيء وصمت العاملين .

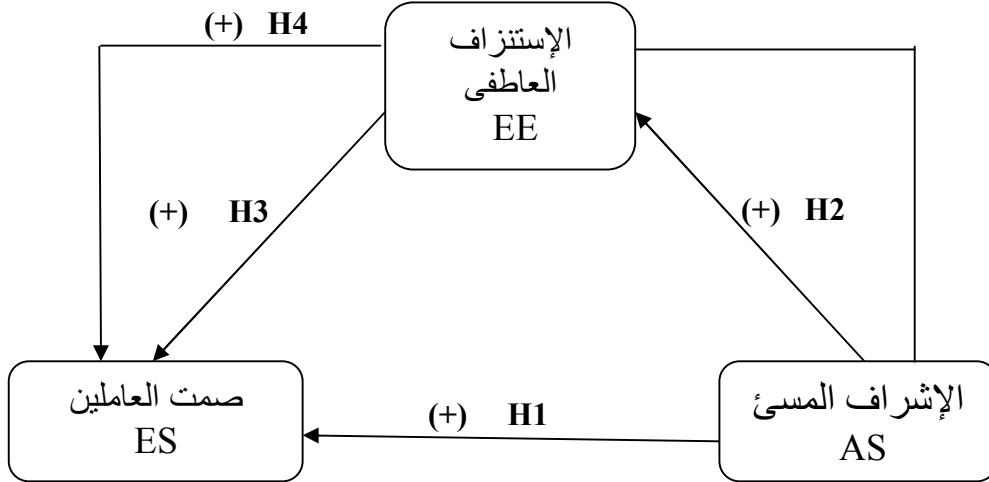


شكل رقم (4)

الدور الوسيط المفترض للإستنزاف العاطفي في العلاقة بين الإشراف المسيء و صمت العاملين .

تحليل العلاقة بين الإشراف المسيء و صمت العاملين واختبار الدور الوسيط

وفي نهاية عرض فروض الدراسة، فإن العلاقات المتضمنة فيها تقدم تصور للنموذج المفاهيمي لها *Conceptual model* كما هو موضح في الشكل التالي رقم (٥)



شكل رقم (٥)
النموذج المفاهيمي للدراسة

٦- متغيرات الدراسة وكيفية قياسها:

تنطوي فروض الدراسة على ثلاثة أنواع من المتغيرات هي: المتغير المستقل الممثل في الإشراف المسيء، والمتغير التابع المتجسد في صمت العاملين، والمتغير الوسيط المحدد في الإستنزاف العاطفي. وفيما يلي التعريفات الإجرائية لهذه المتغيرات وكيفية قياسها .

٦/١- المتغير المستقل:

ويتمثل في الإشراف المسيء والذي يعرف بأنه إظهار المشرفين وبشكل مستمر للسلوكيات العدوانية عند تعاملهم مع العاملين (Tepper, 2000) ويتم قياس هذا الإشراف باستخدام المقياس الذي أعده (Tepper, 2000) والذي يتكون من ١٤ عبارة تعكس إجابة المستقضي منه مستوى إظهار المشرفين للإشراف المسيء.

وقد صممت البنود علي غرار مقياس ليكرت ذي النقاط الخمس، وتتراوح القياسات ما بين موافق تماما وغير موافق علي الإطلاق مع إعطاء أوزان متدرجة من أعلي إلي أسفل حسب المستويات التالية وعلي التوالي (موافق تماما = 5 ، موافق = 4، غير متأكد = 3، غير موافق = 2، غير موافق علي الإطلاق = 1)، ويعني التقدير المرتفع علي هذا المقياس زيادة مستوى إظهار الإشراف المسيء بينما يعني التقدير المنخفض تدني مستوى هذا الإشراف.

تحليل العلاقة بين الإشراف المسيء و صمت العاملين واختبار الدور الوسيط

ومن أمثلة السلوكيات الواردة في هذا المقياس : التقليل من الشأن. الإستخفاف والسخرية. عدم الوفاء بالوعد والكذب. وقد بلغ معامل الثبات لهذا المقياس 0,89 في دراسة (Aryee, Chen, Sun et al, 2007) و0,95 في دراسة (Tepper, Duffy, Hoobler & Ensley, 2004)، وفي الدراسة الحالية 0,93.

٢/٦- المتغير التابع:

ويتجسد في صمت العاملين والذي يعرف بأنه حجب التعبير الصادق حول التقييمات المعرفية والوجدانية والسلوكية التي تجرى حول الظروف التنظيمية عن الأشخاص الذين يدركون بأنهم قادرين على أحداث التأثير والتغيير والإصلاح (Pinder & Harlos, 2001)

ويتم قياس ذلك السلوك باستخدام المقياس الذي أعده (Brinsfield, 2013) والذي يتكون من 12 عبارة تصف إجابة المستقضي منه مستوي الصمت. وقد صممت البنود علي غرار مقياس ليكرت ذي النقاط الخمس، وتتراوح القياسات ما بين موافق تماما وغير موافق علي الإطلاق مع إعطاء أوزان متدرجة من أعلي إلي أسفل حسب المستويات التالية وعلي التوالي (موافق تماما = 5 ، موافق = 4، غير متأكد=3، غير موافق= 2، غير موافق علي الإطلاق= 1)، ويعني التقدير المرتفع علي هذا المقياس زيادة مستوي صمت العاملين، ويعني التقدير المنخفض تدني مستوي هذا الصمت.

ومن أمثلة العبارات الواردة بهذا المقياس أظل صامتا في العمل لأني: أرغب في تجنب الصراع. أخشى المشاعر السالبة التي قد أواجهها. غير متأكد مما سأقول. وقد بلغ معامل الثبات لهذا المقياس 0,75 في دراسة (Naz, 2018) و0,86 في دراسة (Wu, Peng et al, 2018) و0,77 في دراسة (Saqib & Arif, 2017) و0,93 في دراسة (Lam & Xu, 2018) وفي دراسة (Xu, Loi et al, in press) و0,87 و0,97 في دراسة (Tulubas & Celep, 2012)

٣/٦- المتغير الوسيط :

ويتحدد في الإستنزاف العاطفي والذي يعرف بأنه الحالة التي يشعر معها الأفراد بانخفاض القدرة على العمل ونضوب الموارد العاطفية المصاحبة بالاحساس بالتعب والكآبة والتوتر (Leiter & Maslach, 2016). ويتم قياس هذا الإستنزاف باستخدام المقياس الذي أعده (Maslach & Jackson, 1981) والذي يتكون من 9 عبارات تعكس إجابة المستقضي منه مستوي الإستنزاف العاطفي.

تحليل العلاقة بين الإشراف المسيء و صمت العاملين واختبار الدور الوسيط

وقد صممت البنود علي غرار مقياس ليكرت ذي النقاط الخمس، وتتراوح القياسات ما بين لا يحدث أبداً ويحدث دائماً مع إعطاء أوزان متدرجة من أعلي إلي أسفل حسب المستويات التالية وعلي التوالي (يحدث دائماً = 5 ، يحدث عادة = 4، غير متأكد = 3، نادراً ما يحدث = 2، لا يحدث أبداً = 1)، ويعني التقدير المرتفع علي هذا المقياس زيادة مستوي الإستنزاف العاطفي بينما يعني التقدير المنخفض تدني مستوي هذا الإستنزاف.

ومن أمثلة العبارات الواردة في هذا المقياس : أشعر بأنني منهار إنفعالياً جراء ممارستي للعمل. أشعر أن طاقتي مستنفذة في نهاية يوم العمل. أشعر بالتعب عندما أستيقظ من نومي. وقد بلغ معامل الثبات لهذا المقياس 0,88 في دراسة (Kampa, Rigotti & Ottio, 2017) و 0,93 في دراسة (Baer, Dhensa-Kahlon, Colquitt, Outlaw & long, 2015) و 0,93 في دراسة (Khoo, Aldobai, Mg, Ganasegeran, Lee, Zakaria & Tan, 2017) و 0,91 في دراسة (Reb, Narayanan, Chaturvedi & Ekkirala, 2017) و 0,88 في دراسة (Koon & Yi Pun, 2018) و 0,74 في دراسة (Janssen, Lam & Hung, 2010)

هذا وسيتم وضع جميع المقاييس في استبيان يشرح كيفية الإجابة علي العبارات الواردة فيه وذلك بعد إخضاع تلك المقاييس لإختبارات الصدق والثبات للتأكد من صلاحيتها في جميع البيانات. ويوضع الجدول التالي رقم (1) المتغيرات المستخدمة في الدراسة الحالية وأرقامها ومسمياتها والرموز الأجنبية المعبرة عنها والتي ستظهر في التحليل الإحصائي.

جدول رقم (1)

المتغيرات المستخدمة في الدراسة وأرقامها ومسمياتها

والرموز الأجنبية المعبرة عنها

الرمز	المسمى	الرقم	المتغيرات
AS	الإشراف المسيء	1	المتغير المستقل
OS	صمت العاملين	2	المتغير التابع
EE	الإستنزاف العاطفي	3	المتغير الوسيط

٧- مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مديريات الخدمات بمحافظة سوهاج، والبالغ عددهم (6954) عامل (مركز نظم المعلومات ودعم اتخاذ القرار، ديوان عام محافظة

تحليل العلاقة بين الإشراف المسيء و صمت العاملين واختبار الدور الوسيط

سوهاج، 2017). وتعتمد الدراسة الحالية علي عينة عشوائية طبقية *Stratified sample* في اختيار مفردات العينة للإعتبرات التالية: وجود إطار كامل و غير متقاوم بأسماء و عناوين مفردات العينة الداخلة في مجتمع الدراسة، وعدم تجانس مفردات مجتمع الدراسة من حيث طبيعة النشاط، وهدف الدراسة هو اختبار صحة الفروض و اختبار معنوية الفروق و تعميم النتائج (بازرعة، 1978).

و بالرجوع إلي الجداول الإحصائية لتحديد حجم العينة تبين أن هذا الحجم يبلغ 384 مفردة في ضوء معامل ثقة قدره 95% و مستوي معنوية 5% (ريان، 2007). وقد قام الباحثان بزيادة حجم العينة الي 400 مفردة لتسهيل إجراء العمليات الحسابية و لمواجهة حالات الرفض و زيادة الثقة في النتائج. وقد تم توزيع مفردات العينة علي المديریات طبقاً لعدد العاملين الدائمين بكل مديريةية باستخدام التوزيع المتناسب . ويوضح الجدول التالي رقم (2) هذا التوزيع ونسبة الردود المتحصل عليها:

تحليل العلاقة بين الإشراف المسيء و صمت العاملين واختبار الدور الوسيط

جدول رقم (2)
التوزيع المتناسب لعينة الدراسة ونسبة الردود

م	مديريات الخدمات	التوزيع المتناسب لعينة الدراسة				التوزيع المتناسب ونسبة الردود		
		عدد العاملين الدائمين	النسبة %	القوائم الموزعة	القوائم المفقودة	القوائم المستلمة	نسبة الردود %	
١	التربية والتعليم.	2521	36,3	132	10	122	92	
٢	الطب البيطري.	212	3,1	11	2	9	82	
٣	التموين والتجارة.	230	3,3	12	3	9	75	
٤	الزراعة.	344	4,9	18	5	13	72	
٥	القوي العاملة.	95	1,4	5	-	5	100	
٦	الأوقاف.	119	1,7	6	-	6	100	
٧	الثقافة.	104	1,5	6	-	6	100	
٨	الشباب والرياضة.	112	1,6	6	-	6	100	
٩	الصحة.	454	6,5	24	5	19	79	
١٠	الشئون الاجتماعية.	140	2	7	-	7	100	
١١	الإصلاح الزراعي.	57	0,8	3	-	3	100	
١٢	الإسكان.	1020	14,7	53	7	46	87	
١٣	الطرق والكبارى.	882	12,7	46	9	37	80	
١٤	التنظيم والإدارة.	372	5,3	19	3	16	84	
١٥	المنطقة الأزهرية	106	1,5	5	-	5	100	
١٦	الضرائب العقارية	186	2,7	10	-	10	100	
	الإجمالي	6954	100	363	44	319	88	

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين، اعتماداً على مركز نظم المعلومات ودعم اتخاذ القرار، ديوان عام محافظة سوهاج، 2017.

تحليل العلاقة بين الإشراف المسيء و صمت العاملين واختبار الدور الوسيط

٨- تصميم و اختبار قائمة الاستقصاء:

بعد مراجعة الدراسات السابقة و الأدبيات المتاحة ذات الصلة تم تصميم قائمة الإستقصاء لجمع البيانات الأولية اللازمة لإختبار فروض الدراسة. وقبل إجراء التحليل الإحصائي خضعت المقاييس المتضمنة فيها لإختبارات الصدق و الثبات. و يوضح الجدول التالي رقم (3) معاملات الصدق و الثبات لمقاييس الدراسة.

جدول رقم (3)

معاملات الصدق و الثبات لمقاييس الدراسة

م	المقاييس	معامل الثبات لكرونباخ	معامل الصدق الذاتي
١	الإشراف المسيء	0,99	0,99
٢	صمت العاملين	0,96	0,98
٣	الإستنزاف العاطفي	0,83	0,91

و يتضح من الجدول السابق أن مقاييس الدراسة سجلت معاملات ثبات مرتفعة نسبياً تراوحت ما بين 0,83 و 0,99 وهي معاملات تجاوزت الحد الأدنى المتعارف عليه في هذا الصدد والذي تنزل به بعض الآراء الميسرة إلى (Nunnally, 1970; Sckaran, 0,60) و ترفعه بعض الآراء المتشددة إلى 0,70 و (Wiley, 1999) كما يلاحظ أن تلك المقاييس سجلت أيضاً معاملات صدق ذاتي مرتفعة بالتبعية.

٩- جمع البيانات المطلوبة للدراسة:

اعتمد الباحثان في جمع البيانات المطلوبة للدراسة علي أسلوب الإستقصاء عن طريق المقابلات الشخصية و التي حدد فيها الهدف من الدراسة للمستقصي منه و كيفية إستيفاء القائمة. و بعد التأكد من الإلمام بهذه الجوانب، تم توزيع القوائم و العودة لاستلامها مرة أخرى بعد الإستيفاء. و من مزايا هذا الأسلوب تحقيق درجة عالية من التحكم و الرقابة علي عينة الدراسة حيث يسمح هذا الإجراء المعروف بـ *Personal delivery & Collection* بالحصول علي معلومات مرتدة ذات قيمته فيما يتعلق ببعض الجوانب مثل خصائص المستقصي منهم. و إتجاهاتهم نحو الدراسة و أسباب الرغبة في عدم المشاركة إن وجدت (Lovelock, 1979).

تحليل العلاقة بين الإشراف المسيء و صمت العاملين واختبار الدور الوسيط

١٠- كيفية اختبار الفروض:

تم تبويب و جدولة و تحليل البيانات بإستخدام الحاسب الآلي من خلال البرنامج الإحصائي *SPSS/PC* . و قد أستخدم الباحثان أساليب الإحصاء الوصفي الممثلة في الأوساط الحسابية و الإنحرافات المعيارية و معاملات الترابط الثنائي بين متغيرات الدراسة و معاملات الصدق و الثبات لعرض البيانات في صورة أكثر تقدماً و تعطي نتائج مبدئية.وقد قامت الدراسة على اختبار أربعة فروض أساسية وذلك على النحو التالي:

١/١٠- كيفية اختبار الفروض من الأول إلى الثالث:

يفحص الفرض الأول العلاقة بين الإشراف المسيء و صمت العاملين، ويتناول الفرض الثاني العلاقة بين هذا الإشراف وبين الإستنزاف العاطفي، أما الفرض الثالث فينصب على العلاقة بين هذا الإستنزاف وبين ذلك الصمت ولاختبار تلك الفروض تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط *Simple Regression*.

و وفقا لهذا التحليل، يتم بناء نموذج الإنحدار لتحديد مقدار التباين الذي يحدثه المتغير المستقل (الإشراف المسيء) في الفرض الأول والثاني، والإستنزاف العاطفي في الفرض الثالث) في المتغير التابع (صمت العاملين في الفرضين الأول والثالث، والإستنزاف العاطفي في الفرض الثاني). و يعد تأثير المتغير المستقل معنوياً إذا استطاع تفسير نسبة معنوية من التباين (R^2) في المتغير التابع.

٢/١٠- كيفية اختبار الفرض الرابع للدراسة:

يفحص هذا الفرض الدور الوسيط *Mediating role* للإستنزاف العاطفي في العلاقة بين الإشراف المسيء و صمت العاملين، ولاختبار هذا الفرض تم استخدام تحليل الإنحدار المتعدد *Multiple Regression*، و وفقا لهذا التحليل يتم تكوين ثلاث نماذج انحدارية. يقيس النموذج الأول أثر المتغير المستقل على المتغير الوسيط محل الاختبار، و يقيس الثاني أثر المستقل على التابع، أما النموذج الثالث فيقيس أثر الوساطة التي يقوم بها المتغير الوسيط *Mediator* محل الاختبار بعد دخوله على المتغير المستقل في نموذج الإنحدار.

وإتباعاً لما قدمه (*Baron & Kenney, 1986*) من إجراءات في هذا السياق، يلاحظ أن الأثر الوسيط لن يتحقق إلا بوجود تأثير جوهري للمتغير المستقل على المتغير الوسيط ذاته، ثم وجود تأثير جوهري للمتغير المستقل على المتغير التابع، و أخيراً عند

تحليل العلاقة بين الإشراف المسيء و صمت العاملين واختبار الدور الوسيط

دخول المتغير الوسيط في نموذج الانحدار، فإن تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع إما أن يختفى ويزول (وفي هذه الحالة تكون الوساطة كاملة *Full mediation*)، أو ينخفض (وساطة جزئية *Partial mediation*) حيث لا يزال هناك تأثير معنوي للمتغير المستقل على المتغير التابع. كما تم استخدام طريقة نمذجة المعادلات الهيكلية لتأكيد نتائج اختبار هذا الفرض (eg; Kline, 2015; Hair, 2010; Hair, Sarstedt, Ringle & Mena, 2012).

١١- حدود الدراسة:

تعمل الدراسة الحالية في إطار مجموعة من الحدود التي تتمثل في:

١- اعتمدت الدراسة الحالية علي أسلوب الإستقصاء كأداة للقياس و جمع البيانات. وبفعل ما يوجه إليها من انتقادات معروفة يأتي في مقدمتها تعرضها لما يسمى بالخطأ الشائع (ريان، 2007: 65)، قام الباحثان بالتقليل من احتمالات الوقوع في مثل هذا الخطأ بإتخاذ الإجراءات التالية:

١/١- الاعتماد علي مقاييس مقننة أعدها لفيف من الباحثين في مجال السلوك التنظيمي و التي استخدمت في دراسات سابقة و أظهرت درجات معقولة من الإعتمادية.

١/٢- التأكيد في صدر الإستقصاء علي أن ما سوف يدلي به المستقصي منه من بيانات تعتبر سرية و لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي المحضة.

٢- تصنف الدراسة الحالية ضمن الدراسات المقطعية *Cross-Sectional* و التي يتم فيها جمع البيانات مرة واحدة الأمر الذي يصعب معه تتبع علاقات السبب و النتيجة بين المتغيرات الواردة فيها و التي يمكن القيام بها من خلال الدراسات الطولية *Longitudinal*.

١٢- نتائج الدراسة:

يعرض الباحثان في هذه الجزئية نتائج الدراسة الميدانية بدء من خصائص العينة، يلي ذلك توصيف متغيرات الدراسة و أخيراً نتائج اختبار فروض الدراسة. ويبين الجدول التالي رقم (4) النتائج الخاصة بتوصيف عينة الدراسة.

تحليل العلاقة بين الإشراف المسيء و صمت العاملين واختبار الدور الوسيط

جدول رقم (4)

توصيف عينة الدراسة

%	التكرارات	خصائص العينة	
51,2%	197	ذكر	النوع
48,8%	183	إنثى	
33,8%	130	أقل من 30 سنة	السن
23,9%	89	من 30 إلى أقل من 40 سنة	
21,1%	80	من 40 إلى أقل من 50 سنة	
21,2%	81	من 50 سنة فأكثر	الخبرة
32,5%	124	أقل من 5 سنوات	
31,9%	121	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
35,6%	135	من 10 سنوات فأكثر	التعليم
33%	126	تعليم متوسط	
35,3%	134	تعليم جامعي	
31,7%	120	تعليم فوق الجامعي	

ويتضح من الجدول السابق أن معظم مفردات العينة ذكور حيث يمثلون 51% من إجمالي حجم العينة. وكذلك حوالى 34% من حجم العينة تقع فى المدى العمرى من 30 إلى أقل من 40 سنة. وأن 64% من حجم العينة خبراتهم الوظيفية دون العشر سنوات، وأن 35% من مفردات العين حاصلون تعليم جامعي فى مقابل 33% حاصلون على تعليم متوسط و 32% حاصلون على تعليم فوق الجامعي. وتقدم هذه النتائج صورة لخصائص العينة التى تم الحصول البيانات الأولية حول متغيرات الدراسة. توصيف متغيرات الدراسة:

يوضح الجدول التالي رقم(5) البيانات الوصفية لمتغيرات الدراسة، و معاملات الترابط الخطي البسيط بينها و كذلك معاملات الثبات للمقاييس المستخدمة فى الدراسة.

تحليل العلاقة بين الإشراف المسيء و صمت العاملين واختبار الدور الوسيط

جدول رقم(5)

توصيف متغيرات الدراسة

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معاملات الترابط (R)		
			1	2	3
الإشراف المسيء	3,671	1,266	0,99		
الإستنزاف العاطفي	4,032	0,852	0,844	0.83	
صمت العاملين	3,816	0,373	0,659	0,768	0,96

و يتضح من الجدول السابق ما يلي:

١- سجل الوسط الحسابي لمتغيرى الإشراف المسيء وصمت العاملين قيماً تتجاوز الدرجة 3 والتي تمثل منتصف المقياس. ويعنى ذلك تزايد مستويات إدراك السلوكيات المسيئة الصادرة من المشرفين وارتفاع مستوى صمت العاملين.

٢- سجل الوسط الحسابي لمتغير الإستنزاف العاطفي قيمة بلغت 4,03 وهي تتجاوز بكثير الدرجة 3 والتي تمثل منتصف المقياس. ويعنى ذلك تزايد مستوى الإحترق النفسى للعاملين.

٣- أظهرت درجات الانحراف المعياري التي تقل عن واحد صحيح وجود درجة عالية من التوافق فى الآراء بين مفردات العينة حول متغيرى الاستنزاف العاطفي وصمت العاملين، بينما أشارت درجة الإنحراف المعياري التي تزيد عن الواحد صحيح وجود درجة عالية من التباين فى الآراء حول الإشراف المسيء.

٤- أشارت معاملات الترابط إلي وجود علاقة ترابط جوهرية موجبة بين الإشراف المسيء والإستنزاف العاطفي ($R=0,844$) وبين هذا الإستنزاف وصمت العاملين ($R=0,659$). وكذلك وجود علاقة ترابط جوهرية موجبة بين الإستنزاف العاطفي وبين صمت العاملين ($R=0,768$).

١٣- نتائج اختبارات فروض الدراسة:

١/١٣: نتائج اختبار الفرض الأول:

ينص الفرض الأول علي أنه توجد علاقة ترابط جوهرية موجبة بين الإشراف المسيء وبين صمت العاملين. ولاختبار هذا الفرض، تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط . و يوضح الجدول التالى رقم (6) نتائج هذا الاختبار.

تحليل العلاقة بين الإشراف المسيء و صمت العاملين واختبار الدور الوسيط

جدول رقم (6)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لصمت العاملين على الإشراف المسيء

مستوي المعنوية	T value	R ²	R	B	Beta	المتغير المفسر Predictor
000	17,126	0,434	0,659	0,196	0,659	الإشراف المسيء
	3,089					المعامل الثابت Constant
	0,432					معامل التحديد المعدل Adj.R ²
	293,317					قيمة f
	000					معامل جوهرية النموذج (Sig. f)

N=380,P<0

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- 1- تؤكد إشارات المعلمات وجود علاقة الترابط الجوهرية الموجبة بين الإشراف المسيء وصمت العاملين.
- 2- يشير معامل التحديد المعدل Adj. R² أن الإشراف المسيء يفسر %43 من التباين في صمت العاملين.
- 3- يشير معامل جوهرية النموذج (Sig.F) إلى جوهرية النموذج ككل عند مستوى معنوية أقل من (0,001).

ومن خلال عرض النتائج السابقة يمكن قبول صحة الفرض الأول والذي ينص على

أنه "توجد علاقة ترابط جوهرية موجبة بين الإشراف المسيء و بين صمت العاملين"

٢/١٣: نتائج اختبار الفرض الثاني:

ينص الفرض الثاني علي أنه "توجد علاقة ترابط جوهرية موجبة بين الإشراف المسيء وبين الإستنزاف العاطفي .ولاختبار هذا الفرض، تم استخدام تحليل الانحدار البسيط .و يوضح الجدول التالي رقم (7) نتائج هذا الاختبار .

تحليل العلاقة بين الإشراف المسيء و صمت العاملين واختبار الدور الوسيط

جدول رقم(7)

نتائج تحليل الانحدار البسيط للإشراف المسيء على الإستنزاف العاطفي

مستوي المعنوية	T value	R ²	R	B	Beta	المتغير المفسر Predictor
000	30,757	0,712	0,844	0,567	0,844	الإشراف المسيء
	1,955					المعامل الثابت Constant
	0,711					معامل التحديد المعدل Adj.R ²
	946,014					قيمة f
	000					معامل جوهرية النموذج (Sig. f)

N=380,P<0

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- 1- تؤكد إشارات المعلمات وجود علاقة الترابط الجوهرية الموجبة بين الإشراف المسيء والإستنزاف العاطفي.
- 2- يشير معامل التحديد المعدل Adj. R² أن الإشراف المسيء يفسر 71 % من التباين في الإستنزاف العاطفي.
- 3- يشير معامل جوهرية النموذج (Sig.F) إلى جوهرية النموذج ككل عند مستوى معنوية أقل من (0,001).

ومن خلال عرض النتائج السابقة يمكن قبول صحة الفرض الثاني والذي ينص على

أنه " توجد علاقة ترابط جوهرية موجبة بين الإشراف المسيء وبين الإستنزاف العاطفي "

٣/١٣: نتائج اختبار الفرض الثالث:

ينص الفرض الثالث علي أنه "توجد علاقة ترابط جوهرية موجبة بين الإستنزاف

العاطفي و صمت العاملين. ولاختبار هذا الفرض، تم استخدام تحليل الانحدار البسيط . و

يوضح الجدول التالي رقم(8) نتائج هذا الاختبار.

تحليل العلاقة بين الإشراف المسيء و صمت العاملين واختبار الدور الوسيط

جدول رقم(8)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لصمت العاملين على الإستنزاف العاطفي

مستوي المعنوية	T value	R ²	R	B	Beta	المتغير المفسر Predictor
000	23,446	0,589	0,767	0,339	0,768	الإستنزاف العاطفي
	2,438					المعامل الثابت Constant
	0,588					معامل التحديد المعدل Adj.R ²
	549,696					قيمة f
	000					معامل جوهرية النموذج (Sig. f)

N=380,P<0

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- 1- تؤكد إشارات المعلمات وجود علاقة الترابط الجوهرية الموجبة بين الإستنزاف العاطفي وصمت العاملين.
- 2- يشير معامل التحديد المعدل Adj. R² أن الإستنزاف العاطفي يفسر 59 % من التباين في صمت العاملين.
- 3- يشير معامل جوهرية النموذج (Sig. F) إلى جوهرية النموذج ككل عند مستوى معنوية أقل من (0,001) .

ومن خلال عرض النتائج السابقة يمكن قبول صحة الفرض الثالث والذي ينص على

أنه " توجد علاقة ترابط جوهرية موجبة بين الإستنزاف العاطفي و صمت العاملين "

٤/١٣: نتائج اختبار الفرض الرابع:

ينص الفرض الرابع علي أنه "يتوسط الإستنزاف العاطفي العلاقة بين الإشراف

المسيء و بين صمت العاملين.ولاختبار هذا الفرض، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد ذو المتغيرات الوسيطة. حيث تم تكوين ثلاثة نماذج إحدانية لبيان أثر الاستنزاف العاطفي كمتغير وسيط في العلاقة بين الإشراف المسيء وصمت العاملين . و يوضح الجدول التالي رقم(9) نتائج هذا الاختبار.

تحليل العلاقة بين الإشراف المسيء و صمت العاملين واختبار الدور الوسيط

جدول رقم(9)

نتائج تحليل الانحدار لبيان أثر الإستنزاف العاطفي كمتغير وسيط في العلاقة بين الإشراف المسيء وصمت العاملين

المتغير التابع			المتغير المفسرة Predictors
النموذج الثالث	النموذج الثاني	النموذج الأول	
صمت العاملين	صمت العاملين	الإستنزاف العاطفي	
Beta	Beta	Beta	
0,011	*0,659	*0,844	الإشراف المسيء
*0,570	—	—	الإستنزاف العاطفي
0,464	0,432	0,712	معامل التحديد المعدل Adj. R ²
145,156	293,317	946,017	قيمة f للنموذج

N=380, P<0

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

١- أن الإشراف المسيء ارتبط معنوياً بالإستنزاف العاطفي حيث فسر حوالي 71% من التباين في هذا الإستنزاف، وفي نفس الوقت فإن هذا الإشراف ارتبط معنوياً بصمت العاملين حيث فسر حوالي 66% من التباين فيه. وعند إدخال المتغير الوسيط (الإستنزاف العاطفي)، تبين اختفاء وزوال الأثر المعنوي الموجب للإشراف المسيء على صمت العاملين.

٢- أن القوة التفسيرية للنموذج قد زادت في المعادلة الثالثة عنها في المعادلة الثانية (من 43% إلى 46%).

ويعنى ذلك أن الإستنزاف العاطفي يتوسط كلياً العلاقة بين الإشراف المسيء وصمت العاملين؛ بفعل زوال الأثر المعنوي لهذا الإشراف على ذلك الصمت مع تواجد الإستنزاف العاطفي في التأثير على صمت العاملين.

ولتأكيد النتائج المتحصل عليها من تحليل الانحدار والواردة في الجداول السابقة، تم

استخدام منهجية نمذجة المعادلات الهيكلية (*Structural Equation modeling (SEM)*) وفقاً لشروط الوساطة المقدمة من (*Baron & Kenny, 1986*) حيث تم بناء ثلاثة نماذج هيكلية: النموذج غير الوسيط *Non – Mediating model*، ونموذج الوساطة الكاملة *full – mediating model*، ونموذج الوساطة الجزئية *partial mediating model*

تحليل العلاقة بين الإشراف المسيء و صمت العاملين واختبار الدور الوسيط

ويصور النموذج غير الوسيط المسار المباشر *direct path* ما بين المتغير المستقل الممثل في الإشراف المسيء والمتغير التابع المحدد في صمت العاملين. في حين أن نموذج الوساطة الكاملة يصور مساراً غير مباشر من المتغير المستقل إلى المتغير التابع عبر المتغير الوسيط المتجسد في الإستنزاف العاطفي . أما نموذج الوساطة الجزئية فيصور كل من المسارات المباشرة وغير المباشرة *Direct & indirect paths* . وتم استخدام معيارين لتقييم النماذج البديلة هما : مؤشرات جودة توفيق النموذج *Model fit indices* ومعامل المسار *path coefficient* . ويقدم الجدول التالي رقم (10) مزيداً من الإيضاح حول هذين المعيارين المستخدميين في تقييم النماذج السالف ذكرها:

جدول رقم (10)

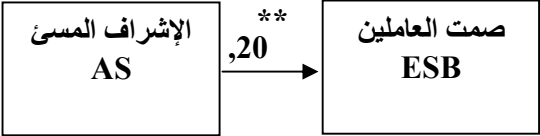
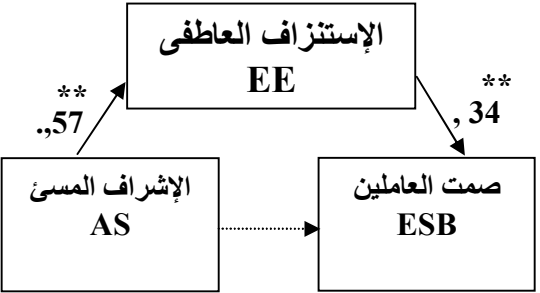
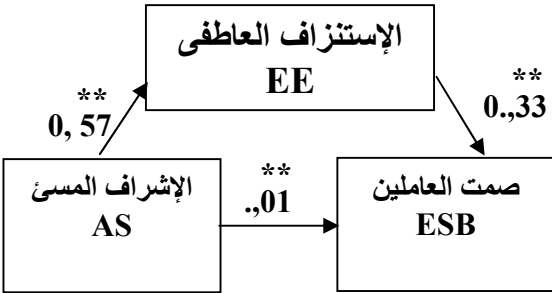
المعايير المستخدمة في تقييم النماذج الهيكلية

معاملات المسار	مؤشرات جودة التوفيق
* معامل المسار المعروف بقيمة بيتا Beta value هو النسخة المعيارية للانحدار الخطي ويستخدم لفحص الترابط السببي المحتمل causal linkage بين المتغيرات الاحصائية في منهجية نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM).	تستخدم المؤشرات التالية لتقييم جودة النموذج 1- The chi – square test (χ^2) اختبار كا ² (χ^2): المستوى المقبول أكبر من واحد صحيح 2- goodness of fit index (GFI) مؤشر جودة التوافق: المستوى المقبول أكبر من 90% 3- Adjusted goodness of fit (AGFT) مؤشر جودة التوافق المعدل: المستوى المقبول أكبر من 90%
* وهو يقيس التغير في المتغير التابع بفعل اضافة وحدة واحدة في المتغير المستقل وتحسب من خلال الدرجات المعيارية الخاصة بكل متغير scores	4- Normal fit index (NFI) مؤشر التوافق المعدل: المستوى المقبول أكبر من 90% 5- Comparative fit index (CFI) مؤشر التوافق المقارن: المستوى المقبول أكبر من 90%
* وقيم معاملات المسار قد تكون موجبة أو سالبة	6- The root mean square error of approximation (RMSEA) الجزر التربيعي لمتوسط تعظيم الخطأ: المستوى المقبول أقل من 50%

المصدر من إعداد الباحثين اعتماداً على (eg; Kline , 2015 ; Hair , 2010; Valle & Assakar, 2016; Givelek, 2018; Tomarken & Waller, 2005; Ozyer & Aksu-Dunya, 2018; Hoyle, 2012)

ويقدم الشكل التالي رقم (6) نتائج نمذجة المعادلات الهيكلية للنماذج السالف ذكرها:

تحليل العلاقة بين الإشراف المسيء و صمت العاملين واختبار الدور الوسيط

النموذج الأول : (غير الوسيط) Model 1: non mediating model	النموذج الثاني (الوساطة الكاملة) Model 2: full – mediating model	النموذج الثالث (الوساطة الجزئية) Model 3: partial mediating model																																				
																																						
<p>مؤشرات جودة التوفيق :</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>CFI</th> <th>χ^2</th> <th>NFI</th> <th>AGFI</th> <th>RMSE</th> <th>GFI</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>0,82</td> <td>1,53</td> <td>0,78</td> <td>0,88</td> <td>0,35</td> <td>0,94</td> </tr> </tbody> </table>	CFI	χ^2	NFI	AGFI	RMSE	GFI	0,82	1,53	0,78	0,88	0,35	0,94	<p>مؤشرات جودة التوفيق :</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>CFI</th> <th>χ^2</th> <th>NFI</th> <th>AGFI</th> <th>RMSE</th> <th>GFI</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>0,97</td> <td>1,83</td> <td>0,95</td> <td>0,92</td> <td>0,63</td> <td>0,97</td> </tr> </tbody> </table>	CFI	χ^2	NFI	AGFI	RMSE	GFI	0,97	1,83	0,95	0,92	0,63	0,97	<p>مؤشرات جودة التوفيق :</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>CFI</th> <th>χ^2</th> <th>NFI</th> <th>AGFI</th> <th>RMSE</th> <th>GFI</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>0,83</td> <td>1,62</td> <td>0,88</td> <td>0,91</td> <td>0,30</td> <td>0,95</td> </tr> </tbody> </table>	CFI	χ^2	NFI	AGFI	RMSE	GFI	0,83	1,62	0,88	0,91	0,30	0,95
CFI	χ^2	NFI	AGFI	RMSE	GFI																																	
0,82	1,53	0,78	0,88	0,35	0,94																																	
CFI	χ^2	NFI	AGFI	RMSE	GFI																																	
0,97	1,83	0,95	0,92	0,63	0,97																																	
CFI	χ^2	NFI	AGFI	RMSE	GFI																																	
0,83	1,62	0,88	0,91	0,30	0,95																																	

شكل رقم (6)
نتائج نمذجة المعادلات الهيكلية لاختبار الدور الوسيط

تحليل العلاقة بين الإشراف المسمي و صمت العاملين واختبار الدور الوسيط

وتشير القراءة المتأنية لنتائج النمذجة الهيكلية للمعادلات والواردة في الشكل السابق رقم (6) إلى ما يلي :

- يبين النموذج رقم ١ (النموذج غير الوسيط) وجود علاقة ترابط جوهرية موجبة بين الإشراف المسمي وصمت العاملين ($B=0,20 \quad P< 0.001$) وتقدم هذه الخطوة الدعم للشرط الأول من شروط الوساطة وتثبت صحة الفرض الأول للدراسة.

- يوضح النموذج رقم ٢ (الوساطة الكاملة) وجود علاقة ترابط جوهرية موجبة بين الإشراف المسمي والإستنزاف العاطفي ($B=0,57 \quad P< 0.001$) ، وكذلك وجود علاقة ترابط جوهرية موجبة بين الإستنزاف العاطفي وصمت العاملين ($B=0,34 \quad P<0.001$) وتقدم هذه الخطوة الدعم للشرطين الثاني والثالث للوساطة وتمهد لاختبار نوعية الوساطة لاحقاً.

- بين النموذج رقم ٣ (الوساطة الجزئية) وجود علاقة ترابط جوهرية موجبة بين الإشراف المسمي والإستنزاف العاطفي ($B=.,57 \quad P< 0.001$) وعلاقة ترابط جوهرية موجبة بين هذا الإستنزاف وصمت العاملين ($B=., 33 \quad P< 0.001$) وفي ظل تواجد هذا الإستنزاف (المتغير الوسيط) ، فإن آثار الإشراف المسمي ظلت معنوية وإن كانت أقل ($B=.,01 \quad P< 0.001$) تبين مؤشرات جودة التوفيق المصاحبة للنماذج الثلاث السابقة أن نموذج الوساطة الكلية يقدم أفضل المؤشرات السنة ($RMSE$, NFI , CFI , GEI , $AGFI$, $X2$) بالمقارنة بالنموذج غير الوسيط ونموذج الوساطة الجزئية.

وتقدم النتائج السالف ذكرها في إجمالها الدعم لشروط الوساطة الأربع المقدمة من ($Baron \& Kenney, 1986$) وتثبت صحة الفرض الرابع للدراسة.

ويمكن من خلال العرض السابق لنتائج اختبار الفرض الرابع قبول صحة هذا الفرض والذي ينص على أنه "يتوسط الإستنزاف العاطفي العلاقة بين الإشراف المسمي وصمت العاملين.

١٤- مناقشة وتفسير نتائج الدراسة:

يتناول الباحثان في هذه الجزئية عرضاً لمناقشة و تفسير النتائج التي أسفرت عنها الدراسة و بيان مدي توافقها مع الدراسات السابقة في هذا المجال و ذلك علي النحو التالي:

١/١٤ : مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفرض الأول:

ينص الفرض الأول علي أنه توجد علاقة ترابط جوهرية موجبة بين الإشراف المسمي و صمت العاملين. ولاختبار هذا الفرض تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط . وقد أسفرت النتائج عن وجود علاقة ترابط جوهرية موجبه بين المتغيرين حيث فسر هذا الإشراف حوالي %43 من التباين في صمت العاملين. ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء ما تطرحه نظريه التعاملات

تحليل العلاقة بين الإشراف المسيء و صمت العاملين واختبار الدور الوسيط

للضغط والتكيف (Lazaru , folkman, 1984) ونظريه السلوك المخطط (Ajzen
(Noelle – Neumann , 1974) ونظريه شيوع الصمت (1991, Smiehotta, 2009)

وتفقد القراءة السابقة لما تحمله النظريات الثلاثة السابق ذكرها من أفكار إلي الإدعاء بأن صمت العاملين يعد الخيار الرشيد والإستجابة الملائمة للإشراف المسيء الذي يعد عامل ضغط مزمن في العلاقات البين شخصيه ويفرض تبني استراتيجيه تكيف تقوم علي التجنب المادي. كما أنه يجبر الأفراد علي تبني السلوك المبني علي تحليل التكلفة والعائد الذي يؤيد الصمت، كما أن هذا الصمت يعد إذعاناً لأعراف الأغلبية التي تري فيه السلوك المناسب استجابة لهذا النمط الإشرافي المفرط في استخدام السلطة والقوة لقهو الغير .

وتقدم هذه النتيجة دعماً لما توصلت إليه الدراسات السابقة المحدودة التي تناولت العلاقة بين الإشراف المسيء وصمت العاملين (eg: Al – huo, Yang et al , 2018; Naz , 2018; Lam, Xu, 2018; Kiewitz, Restubog et al, 2018) وكذلك الدراسات التي أثبتت دور هذا الإشراف في تشكيل اتجاهات وسلوكيات العاملين (eg; Hussain, Ali, Khalid, Shafique & Ahmed, 2016; Khan, Kaleem & Ullah, 2016; Kilinc & Ulusory, 2014; Mirmohhamdi, 2014; Nikmaram, Yamehi, Shojaii, Zahrani & Alveni, 2012; An & Wang, 2016; Rafferty & Restubog, 2011; Liu, Zhang, Liau, Hao & Mao, 2016)

٢/١٤ : مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفرض الثاني:

ينص الفرض الثاني علي أنه " توجد علاقة ترابط جوهرية موجبة بين الإشراف المسيء والإستنزاف العاطفي ". ولاختبار هذا الفرض، ثم استخدام تحليل الإنحدار البسيط . وقد أسفرت النتائج عن وجود علاقة ترابط جوهرية موجبة بين المتغيرين، حيث فسر هذا الإشراف حوال 71% من التباين في ذلك الإستنزاف. ويمكن تفسير هذه العلاقة في ضوء نظريتي المحافظة علي الموارد (Hobfoll , 2011) والتنشيط المعرفي للضغط (Ursin & Eriksen, 2004)

واستناداً لنظرية المحافظة علي الموارد، فالتعرض المستمر للإشراف المسيء يطرح من الموارد المهمة ذات القيمة التي لدي العاملين والتي تستخدم كحماية من آثار الضغط، وهذا الفقد الدائم يضع هؤلاء العاملون فريسة للإستنزاف العاطفي المصور لحالة الإنهاك الجسدي والذهني والشعور بالإحباط والتوتر (Cropanzano, Rupp et al, 2003; Chiu & Tsai, 2006; Qin, Dorenzo, Xu & Dum, 2014)

ووفقاً لنظرية التنشيط المعرفي للضغط، فإن إدراك العاملين لوقوعهم ضحايا للإشراف المسيء يدفعهم إلي التفكير مراراً وتكراراً في هذه الحالة واجترار مشاهد الإساءات، وهذا يحدث تنشيطاً فسيولوجياً للغدد الصماء التي تفرز الهرمونات الضارة من كورتيزون ونورادرينالين التي

تحليل العلاقة بين الإشراف المسيء و صمت العاملين واختبار الدور الوسيط

تترسب في الأنسجة موقعة الأذى بها وتعمل علي ظهور أعراض الإستنزاف العاطفي من تعب وإجهاد وفقد الطاقة وغيرها (Ursin & Eriksen, 2004) وتقدم نتائج اختبار الفرض الثاني للدراسة الدعم لصدق توقع نظريتي المحافظة علي الموارد والتنشيط المعرفي للضغط حول علاقة الإشراف المسيء بالإستنزاف العاطفي، وتتفق مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة القليلة التي تناولت العلاقة بين المتغيرين (eg; Breaux, Perrewe, Hall et al, 2008; Carlson, Ferguson, Hunter et al, 2012; Wu & Hu, 2009; Wu, 2008; Aryee, Sun, Chen et al, 2008) ٤/٣ : مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفرض الثالث:

ينص الفرض الثالث علي أنه توجد علاقة ترابط جوهرية موجبة بين الإستنزاف العاطفي وصمت العاملين. ولاختبار هذا الفرض، ثم استخدام تحليل الإنحدار البسيط. وقد أسفرت النتائج عن وجود علاقة ترابط جوهرية موجبة بين المتغيرين، حيث فسر هذا الإستنزاف حوالي 59% من التباين في هذا الصمت. ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء نظرية المحافظة علي الموارد (Hobfoll, 2001)

ووفقا لنظرية المحافظة علي الموارد، فإن الإستنزاف العاطفي يؤثر علي فقد الموارد بشكل مستمر. وهذا فقد يجبر الأفراد المستنزفين عاطفياً للمحافظة علي ما تبقي من موارد لديهم لمجابهة مخاطر الإستنزاف. وتتجلي تلك المحافظة في البقاء في حالة الصمت لأنها من ناحية أقل استهلاكاً للموارد من الصوت ومن ناحية أخرى تعد حماية لتلك الموارد التي قد يقود استخدامها في التعبير عن الرأي لمخاطر جمة يجلبها تحدي الوضع الراهن ومخالفة أعراف الخروج عن المألوف (Hobfoll, 2011; Halbesleben, 2006)

وتقدم نتائج اختبار الفرض الثالث للدراسة الدعم لصدق توقع نظرية المحافظة علي الموارد حول علاقة الإستنزاف العاطفي بسلوك الصمت وتتفق مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة (eg; Knoll, Hall et al, in press) حول العلاقة بين المتغيرين بشكل خاص، ودور الإستنزاف العاطفي في تشكيل سلوكيات العاملين بشكل عام (eg; Narayanan, Chaturvedi & Ekkirola, 2017; Emmerik, Jawahar & Stone, 2005) ٤/٤ : مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفرض الرابع:

ينص الفرض الرابع علي أنه " يتوسط الإستنزاف العاطفي العلاقة الموجبة بين الإشراف المسيء وصمت العاملين ". ولاختبار هذا الفرض، ثم استخدام تحليل الوساطة *Mediation analysis* عبر بناء سلسلة من النماذج الإنحدارية والنمذجة الهيكلية للمعادلات، حيث تم تكوين ثلاثة نماذج إنحدارية أسفرت نتائجها عن تواجد وساطة كاملة Full للإستنزاف العاطفي في العلاقة بين الإشراف المسيء وصمت العاملين، والنتيجة التي قدم الدعم لها التحليل الهيكلية

تحليل العلاقة بين الإشراف المسيء و صمت العاملين واختبار الدور الوسيط

للمعادلات حيث أظهر نموذج الوساطة الكلية أفضل مؤشرات جودة توفيق للبيانات بالمقارنة بباقي النماذج.

وتؤشر نتائج اختبار الفرض الرابع علي وجود تأثير مباشر *Direct effect* للإشراف المسيء علي صمت العاملين، وتأثير غير مباشر *Indirect effect* عبر الإستنزاف العاطفي. ويمكن تفسير تلك التأثيرات في ضوء نظرية السلوك المخطط (*Ajzen, 1991; Smiehottu, 2004*) وتصاعد الصمت (*Noelle-Neumany, 1974*) ونظرية التعاملات والتكيف للضغط (*Lazarus & Folkman, 1994*)، والمحافظة علي الموارد (*Hobfoll, 2011*) والتبادل الاجتماعي (*Cropanzano, Anthony, Daniel et al, 2016*)

ففيما يتعلق بالتأثير المباشر، يعد صمت العاملين إستجابة وردة فعل غير وسيطة للعمل مع الإشراف المسيء، فهذا الإشراف وفقا للنظريات الأربع الأولى يجعل صمت العاملين فعلا سابق التحديد والتقرير، وخياراً رشيداً لا يخرج عن الإجماع ويحقق المحافظة علي الموارد المتبقية التي تخضع للتجريف المستمر من جانب المشرفين المسيئين (*Ajzen, 1991; Lazarus & Folkman, 1994; Noelle-Neumany, 1974*)

وفيما يتعلق بالتأثير غير المباشر، فإن الإستنزاف العاطفي يقدم الآلية الوجدانية التي عبرها يتحول ويتجسد ويترجم الإشراف المسيء ويتطور لصمت العاملين. واستناداً لنظرية التبادل الاجتماعي (*Cropanzano, Anthony, Daniel et al, 2016*)، فإن العاملين الذين يقعون ضحايا للإشراف المسيء بفعل تضررهم بالإستنزاف العاطفي، يردون الفعل بالمثل بالإقدام علي السلوك الموقع للأذي بالمنظمة والمشرفين المسيئين (حسانين، إبراهيم، 2018) ويعد صمت العاملين مثلاً لهذا الإقدام.

١٥- دلالات الدراسة و مضامينها:

تحمل النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الحالية مجموعة من الدلالات والمضامين النظرية والتطبيقية يمكن عرضها علي النحو التالي:
١٥/١/الدلالات النظرية:

١٥/١/١ أكدت نتائج دراسته بشكل ملحوظ علي وجود علاقة الترابط بين الإشراف المسيء و صمت العاملين، وبالتالي يعد هذا السلوك أحد المرتبات الناتجة عن ذلك الإشراف، وفي ذلك توسعة لقائمة المرتبات السلوكية السالبة الناتجة عن هذا الشكل القيادي الهدام على المستوى الإشرافي (*eg: tepper, 2007; Martinko, Harvey, Mackey, frieder, Brees et al, 2017*)

١٥/١/٢ دلت نتائج الدراسة في إطار اختبارالوساطة وجود علاقة ترابط جوهرية موجبة بين الإشراف المسيء والإستنزاف العاطفي، وبالتالي يعد هذا الإشراف أحد محددات ذلك الإستنزاف

تحليل العلاقة بين الإشراف المسيء و صمت العاملين واختبار الدور الوسيط

ويعد ذلك إضافة لأدبيات الإحتراق الوظيفي (Schaufeli , Leiter & Maslach , 2009) وتأكيداً لما توصلت إليه الدراسات السابقة المحدودة في هذا السياق (Wu, 2008; Wu & Hu, 2009; Carlson, ferguson , Hunter et al , 2012; Peltokorpi, 2018) وللدراسات السابقة (wu , peng et al , 2018; Naz, 2018; AL- hua , yang et al, 2018)

٣/١/١٥ دلت نتائج الدراسة أيضا في إطار اختبارالوساطه وجود علاقة ترابط جوهرية موجبة بين الإستنزاف العاطفي و صمت العاملين وبالتالي يعد إحجام العاملين عن التعبير عن الآراء وتقديم المقترحات مترتباً ناتجاً عن استنزافهم عاطفياً ويعد ذلك تأكيداً لنظرية المحافظة علي الموارد (Hobfoll , 2001; 2011; 1989) ولما توصلت إليه دراسة (Knoll , Hall et al , in press)

٤/١/١٥ دلت الدرسة علي تواجد وساطة كلية Full mediation للإستنزاف العاطفي في علاقته بين الإشراف المسيء و صمت العاملين. وبالتالي قدمت الدراسة أحد الآليات الوجدانية أو العاطفية المفسرة للعلاقة بينهما. وتعد هذه النتيجة إضافة متواضعة للأدبيات التي تطرقت للآليات الوسيطة المعرفية والوجدانية الشارحة لعلاقة الإشراف المسيء بالمترببات الإتجاهية والسلوكية (eg: park , Hoobler , wu et al , 2017; Park , Carter , Defrank et al , 2012 ; Lam & Xu, 2018)

٢/١٥ الدلالات التطبيقية:

١/٢/١٥ أكدت نتائج الدراسة علاقة الترابط الجوهرية الموجبة بين الإشراف المسيء وصمت العاملين حيث تبين أن هذا الإشراف فسر حوالي 43% من التباين في هذا الصمت. ويدل ذلك علي أن الصمت الصادر من العاملين يتأثر بوقوعهم ضحايا للإشراف المسيء. وفي ذلك دلالة تطبيقية مهمة للجهود الرامية لإزالة الإشراف المسيء أو علي الأقل الحد من وقوعه وذلك يتحقق من خلال الإجراءات التالية:

- العمل على تبصير الإدارة العليا بأهمية إتاحة العدالة للمشرفين والوفاء بالعقد النفسى لهم، وعدم إظهار السلوكيات المسيئة تجاههم حيث تبين أن هذه العوامل توفر البيئة الحاضنة لإقدام المشرفين على الإشراف المسيء إزاء العاملين.

- إحاطة الإشراف المسيء بعدد من الروادع Deterents لكبح جماحه والسيطرة علي انتقاله وانتشاره وتكراره عن طريق إتباع سياسة عقاب فاعلة، وبناء الية مبنية بعدم التسامح مع هذا الإشراف ومناهضته مثل الإتصالات الثنائية المباشرة بين الإدارة العليا والعاملين والتي عبرها تنتقل الإشارات والإفادات الداعمة لذلك.

تحليل العلاقة بين الإشراف المسيء و صمت العاملين واختبار الدور الوسيط

- العمل علي تبني الأنماط القيادية الإيجابية مثل القيادة الأصيلة *Authentic Leadership* (eg; Leroy, palanski & Simons, 2012; Okmen, Elci, Murate & Yilmaz, 2018) والأخلاقية *Ethical Leadership* (eg; Wang, Xu & Liu, 2018; Yidong & Bedi , Alpaslan & Green, 2015؛ حسانين، 2011 حيث ينزع المشرفين لتبني أنماط القيادة التي تظهرها الإدارة العليا بفعل التعلم الإجتماعي (eg; Bandura, 1977; Bandura, 1986).

٢/٢/١٥ تبين من نتائج الدراسة أن الإستنزاف العاطفي يتوسط كلياً العلاقة بين الإشراف المسيء و صمت العاملين. وفي ذلك دلالة تطبيقية مهمة للجهود التنظيمية الرامية للحد من صمت العاملين حيث يجب علي المسؤولين في المنظمات محل الدراسة الإهتمام والإنتباه لإشارات الإستنزاف العاطفي والتدخل قبل أن يترجم هذا الإستنزاف في شكل الإحجام عن المشاركة بالرأي وتقديم المقترحات وتفعيل الصمت. ويتحقق ذلك من خلال الإجراءات التالية:

- تعويض ما تم فقده من موارد العاملين بفضل الإشراف المسيء بإتاحة موارد إضافية مثل الإحترام وتقدير الذات وغيرها، حيث تبين أن تلك الموارد تقلل من الشعور بالإستنزاف العاطفي يفعل عوامل الضغط والتي منها بالقطع الإشراف المسيء (eg:Hobfoll, 2011) ويتحقق ذلك من خلال الدعم التنظيمي والعدالة (eg; Folger & Cropanzano, 2000; Colquitt, 2001; Kurtessis, Eisenberger, Ford, Buffard, Stewart & Adis, in press; Crawshaw, Cropanzano, Bell & Nadisic, 2013; Cohen- Charash & Spector, 2001; Collquitt, Conlon, Wesson, Ng & Porter,2001)

- العمل علي بناء وتطوير رأس المال النفسي لدي العاملين بابعاده المتداخلة (الأمل *hope* والكفاءة الذاتية *self- efficacy* والتفاؤل *optimism* والمرونة *Resiliency* حيث تعمل هذه البنية الشخصية كمورد إضافي يلطف من الإستنزاف العاطفي الناتج عن الإشراف المسيء (eg: Li, Qian, Han & Jin, 2016; Yang, Shen, Zhu, Liu, Deng, Zhu, Liu, Deng, 2016) - الحث علي تقديم الزملاء الدعم الإجتماعي لبعضهم البعض والتشجيع علي ذلك وتقديم فرص إظهار هذا الدعم من خلال الأنشطة الإجتماعية والترفيهية حيث يعمل هذا الدعم علي التقليل من أثر ضغوط العمل علي الإستنزاف العاطفي (eg: Luthans & Youssef-Morgan, 2017; Luthans, Avolio, Avey & Norman, 2007; Luthans, Avey, Avolio, Norman & Combs, 2006; Nolzen, 2018; Kong, Tasi, Tasi, Hung & Cruz, 2018; Cavus & Gokcen, 2015)

١٦- آفاق البحث المستقبلية:

في ضوء مناقشة نتائج الدراسة ودلالاتها وحدودها ، يمكن القول بأن هناك عدد من النقاط البحثية التي تصلح لأن تكون نواه لدراسات لاحقة يعرضها الباحث علي النحو التالي:

تحليل العلاقة بين الإشراف المسيء و صمت العاملين واختبار الدور الوسيط

١/١٦ لوحظ من نتائج الدراسة ارتفاع مستوى إدراك العاملين للإشراف المسيء حيث سجل الوسط الحسابي له قيمة بلغت (3,671) وهي تتجاوز الدرجة ٣ والتي تمثل منتصف المقياس. ومن ثم فإن فحص المحددات التنظيمية والشخصية لهذه الظاهرة يعد موضوعاً جديراً بالدراسة، خاصة في ضوء انتشار المترتبات الإتجاهية والسلوكية السالبة الناتجة عنها (eg: Martinko , Harvey , Bress et al , 2013; Mackey, Frieder, Bress et al, 2017; Zhang & Bednall, 2016; Zhang & Lio, 2015)

٢/١٦ تبين من نتائج الدراسة ارتفاع مستوى شعور العاملين بالاستنزاف العاطفي حيث سجل الوسط الحسابي لهذا الاستنزاف (4,032) وهي قيمة تتجاوز الرقم (3) والتي تمثل منتصف المقياس. ومن ثم فإن تناول الأسباب الواقعة وراء الإستنزاف العاطفي قد يعد مجالاً خصباً للدراسات اللاحقة بعد التثبت من المردودات السالبة له علي اتجاهات وسلوكيات العاملين (eg: Erkutlu & Chafra, 2013; Kernan, Racicot & Fisherl, 2016; Laschinger & Fida, 2014a; Laschinger & Fida, 2014b; Hur, Kim & Park, 2015)

٣/١٦ لوحظ من نتائج الدراسة ارتفاع مستوى صمت العاملين حيث سجل الوسط الحسابي له قيمة بلغت (3,16) وهي تتجاوز الدرجة 3 والتي تقع في منتصف المقياس. وعليه فإن التطرق للظروف التنظيمية التي أفرزت هذا السلوك المضاد للإنتاجية يعد مجالاً آخر للدراسة في ضوء تزايد الإهتمام بصمت العاملين (Wu , peng etal , 2018 ; Lam & Xu , 2018 ; Song, Qlan, Wang, Yang & Zahail, 2017)

٤/١٦ أختيرت الدراسة الحالية الدور الوسيط للإستنزاف العاطفي في العلاقة بين الإشراف المسيء وصمت العاملين، وتبين تواجد وساطة جزئية لهذا الإستنزاف ويمكن للدراسات المستقبلية تناول متغيرات وسيطة أخرى وجدانية *Affective* مثل انتهاك العقد النفسي (*PCV*) أو إدراكية *Cognitive* مثل العدالة التنظيمية للوصول لفهم أوقع للآليات المفسرة لأستجابة العاملين للإشراف المسيء بالإقدام علي الصمت (eg: Wu , Pen etal , 2018; Mackey, frieder, Bress, et al, 2017)

٥/١٦ يمكن للدراسات اللاحقة اختبار الظروف المحيطة وأختبار الأدوار المعدلة *Moderating roles* لرأس المال النفسي (*Psy cap*) وعدم الأمان الوظيفي *Job insecurity* في العلاقة بين الإشراف المسيء وصمت العاملين (eg: Suifan, 2016;, Shaheen, Bukhari & Adil, 2016; Pradhan, Jena & Bhattachary , 2016; Sen & Elmas, 2016)

٦/١٦: قد يكون من المفيد للدراسات اللاحقة فحص الاستقواء في مكان العمل (eg; Neto, Ferreira, Martinez & Ferriro, 2017; Park & Ono, 2016) وصمت العاملين، واختبار الدور المعدل للاستنزاف العاطفي في هذه العلاقة.

٧/١٦: تناولت الدراسة الحالية صمت ا لعاملين، ويمكن للدراسات اللاحقة فحص البنية المقابلة *Opposite construct* والممثلة في صوت العاملين (eg; Son, 2019; Employee voice Liang, 2007; Lepine & Van Dyne, 1999; Hassan & Batool, 2015;

تحليل العلاقة بين الإشراف المسيء و صمت العاملين واختبار الدور الوسيط

(Andiyasari, Matindas & Riantoputra, 2017) واختبار الدور المعدل لرأس المال النفسي (eg; Cassidg, Mclaughlin & Mc Dowell, 2014; Asghar & Sultan, 2017; Bamberger & Bacharach, 2006) بين الإشراف المسيء وهذا الصوت.

١٧- مراجع الدراسة:

١. النجار ، حميدة محمد.(2018). تأثير الإشراف المسيء على الصمت التنظيمي بالتطبيق على العاملين بديوان عام محافظة الدقهلية. مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية. كلية التجارة- جامعة الاسكندرية. العدد الأول، المجلد الخامس والخمسون: 1-34 .
٢. بازرعة، محمود صادق. (1978). بحوث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات. القاهرة: دار النهضة العربية.
٣. حسانين، أسامة أحمد، عبد الناصر طه إبراهيم.(2014). تحليل العلاقة بين الإشراف المسيء وعدم التحضر في مكان العمل واختبار الدور المعدل لتقدير الذات المؤسس في المنظمة في هذه العلاقة - دراسة ميدانية. مجلة البحوث التجارية المعاصرة. جامعة سوهاج. كلية التجارة. المجلد الثامن والعشرون. العدد الأول: 53-96.
٤. حسانين، أسامة أحمد، إبراهيم، عبد الناصر طه.(2018). تحليل العلاقة بين الإشراف المسيء والانحراف في مكان العمل. مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية. كلية التجارة. جامعة اسيوط. العدد 65: 9-71 .
٥. ريان، عادل محمد.(2007). بحوث التسويق: المبادئ والقياس والطرق الطبعة الثانية: أسيوط. مطبعة الصفا والمروة.
٦. مرسى، مرفت محمد السيد.(2018). أثر المضايقة التنظيمية والثقة في المشرف كمتغيرين وسيطين في العلاقة بين الإشراف المسيء والصمت التنظيمي. المجلة الاردنية في إدارة الأعمال. المجلد 14 . العدد 2 : 285-316 .
٧. مهدي، محمد حسن أحمد.(2018). العلاقة بين الإشراف المسيء والصمت التنظيمي متعدد الأبعاد- دراسة ميدانية بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة سوهاج. مجلة البحوث التجارية المعاصرة. جامعة سوهاج. كلية التجارة. المجلد 32 ، العدد الثاني: 207-244 .
8. Acaray, A., & Akturan, A. (2015). The relationship between organizational citizenship behavior and organizational silence. *Social and Behavioral Sciences*, 207: 472 – 482.
9. Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior Human Decision Processes*, 50: 179-212.

10. Akcin, k., Erat, C., Alnacik, U., & Ciflciglu, A. (2017). Effect of perceived organizational support on organizational silence and task performance: A study on a cademicians. *Journal of Global Strategic Management*, 11(1): 35 – 43.
11. Akin, U., & Ulusoy, T. (2016). The relationship between organizational silence and burnout among academicians: A research on university in turkey. *International Journal of Higher Education*, 5(2): 216.
12. Al-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. *International Interdisciplinary Business-Economics Advancement Journal*, 3(1): 19-27.
13. An., F., & wang, B. (2016). Abusive supervision and counterproductive work behavior: moderating effect of negative affectivity. *Journal of Service Science and Management*, 9: 66–73.
14. Andiyasari, A., Matindas, R., & Riantoputra, C. (2017). Voice behavior: the role of perceived support and psychological ownership. *The South East Asian Journal of Management*, 11(1): 1-24.
15. Arain, G., Bukhari, S., Khan, A., & Hameed, I. (2018). The impact of abusive supervision on employees' feedback avoidance and subsequent help-seeking behavior: a moderated mediated model. *Journal of Management and Organization*, X: 1-16.
16. Aryee, S., Sun, L., Chen, Z., & Debrah, Y. (2008). Abusive supervision and contextual performance: the mediating role of emotional exhaustion and the moderating role of work unit structure. *Management and Organization Review*, 4: 393-411
17. Asghar, S., & Sultana, S. (2017). Relationship of abusive supervision and creativity of public sector universities: mediating role of knowledge sharing. *Journal of Management and Business*, 4(2): 40–53.
18. Baer, M., Dhensa- Kahlon, R., Colquitt, J., Outlaw, R., & Long, D. (2015). Uneasy lies the head that bears the trust: the effects of feeling trusted on emotional exhaustion. *Academy of Management Journal*, 58(6): 1637-1657.
19. Bamberger, P., & Bacharach, S. (2006). Abusive supervision and subordinate problem drinking: taking resistance, stress and subordinate personality into account. *Human Relation*, 59: 723–752.
20. Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englwood cliffs, NJ: prentice-Hall.
21. ----- (1986). *Social foundations of thought and action*. Englwood cliffs, NJ: prentice- Hall.
22. Baron, R. & Kenny, D. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual,

- strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
23. Baran, H., & Giderler, C. (2017). A study on determining the influence of organizational identification on organizational justice and organizational silence. *International Journal of Asian Social Sciences*, 7(3): 242 – 258.
 24. Bedi, A., Al paslan, C., & Green, S. (2016). A Meta - analytic review of ethical leadership outcomes and moderators. *Journal of Business Ethics*, 139(3): 517- 536.
 25. 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.
 26. Bies, R. (2009). Voice and silence in organizations: historical review and current Conceptualizations. In: Greenberg, J., & Edwards Ms (Eds) voice and silence in organizations. Bingley: *Emerald Group Publishing*, 157 – 171.
 27. Bolino, M., & Turnley, W. (2005). The personal costs of citizenship behavior: the relationship between individual initiative and role overload, Job stress, and work Family conflict. *Journal of Applied Psychology*, (4): 740- 748.
 28. Bolton, L., Harvey, R., Grawitch, M., & Barber L. (2012). Counterproductive work behaviours in response to emotional exhaustion: a moderated mediational approach. *Stress and Health*, 28(3): 222 – 233.
 29. Bown, F., & Blackmon, K. (2003). Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice. *Journal of Management Studies*, 40(6):1393-1417.
 30. Breaux, D., Perrewe, P., Hall, A., Frink, D., & Hochwarter, W. (2008). Time to try a little tenderness? The detrimental effects of accountability When Coupled with Abusive Supervision. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15: 111-122.
 31. Brees, J., Martinko, M., & Harvey, P. (2014). The Mediating role of perceptions of abusive supervision in the relationship between personality and aggression. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(4):403-414.
 32. Brinfied, C., Edwards, M., & Greenberg, J. (2009). Voice and silence in organizations historical review and current conceptualizations In: Greenberg, J., & Edwards, M. (cds) *Voice and Silence in Organizations*. Bingley Emerald Group publishing: 3 – 33
 33. Brinsfield, C.(2013). Employee silence motives: investigating of dimensionality and development measures. *Journal of Organizational Behavior*, 34(5): 671- 697.
 34. Carlson, D., Ferguson, M., Hunter, E., & whitten, D. (2012). Abusive supervision and work – family conflict: the path through

- emotional labor and burnout. *The Leadership Quarterly*, 23(5):849-859.
35. Cassidy, T., McLaughlin, M., & McDowell, E. (2014). Bullying and health at work: The mediating roles of psychological capital and social support. *Work & Stress*, 28(3):255-269.
 36. Cavus, M., & Gokcen, A. (2015). Psychological capital definition, Components and effects. *British Journal of Education, Society & Behavioral Science*, 5(3): 244 – 255.
 37. Chi, S., & Liang, S. (2013). When do subordinates' emotion-regulation strategies matter? Abusive supervision, subordinates' emotional exhaustion, and work withdrawal. *The Leadership Quarterly*, 24: 15–137.
 38. Chiu, S., & Tsai, M. (2006). Relationships among burnout, job involvement and organizational citizenship behaviour. *Journal of Psychology*, 140(6): 517 – 530.
 39. Cohen–Cherish, Y., & Spector, P. (2001). The role of Justice in organization: a meta-Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2): 278 – 321.
 40. Colquitt, J. (2001). On the dimensionality of organizational Justice: a construct validation of the measure. *Journal of Applied Psychology*, 86: 386 – 400.
 41. Colquitt, J., Conlon, D., Wesson, M., Ng, K., & Porter, C. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3): 425-445.
 42. Cordes, C., & Dougherty, T. (1993). A review and integration of research on job burnout, *Academy of Management Review*, 18: 621-656.
 43. Crawshaw, J., Cropanzano, R., Bell, C., & Nadisic, T. (2013). Organizational Justice: new insights from behavioral ethics. *Human Relations*, 66 (7): 885 – 904.
 44. Cropanzano, R., Rupp, D., & Byrne, Z. (2003). The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviours. *Journal of Applied Psychology*, 88(1): 160 – 169.
 45. Cropanzano, R. & Mitchell, M. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6): 874 – 900.
 46. Cropanzano, R., Anthony, E., Daniels, S. & Hall, A. (2017). Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies. *The Academy of Management Annuals*, 11(1): 1-38.
 47. Dedahanov, A., & Rhee, J. (2015). Examining the relationships among trust, silence and organizational commitment. *Management Decision*, 53(8): 1843-1857.
 48. Deniz, N., Noyan, A., & Ertosun, O. (2013). The relationship between employee silence and organizational commitment in a private

- healthcare company. *Social and Behavioral Sciences*, 99:691-700.
49. Demiralay, T., & Iorcu, F. (2015). Examining organization silence on doctors with structural equation modeling. *International Journal of Business and Social Sciences*, 6(9): 37 – 49.
50. Detert, J., & Edmondson, A. (2011). Implicit voice Theories taken for granted rules of self - censorship at work. *Academy of Management Journal*, 54: 461- 488.
51. Donaghey, J., Cullinane, N., Dundon, t., & Wilkinson, A. (2011). Reconceptualizing employee silence: problems and prognosis. *Work, Employment and Society*, 25(1): 51- 67.
52. Ehtiyar, R. & Uanardag, M. (2008). Organizational silence: A survey on employees working in a chain hotel. *Tourism and Hospitality Management*, 14(1): 51 – 68.
53. Emmerik, H., Jawahar, M., & Stone, T. (2005). Association among altruism, burnout dimensions and organizational citizenship behaviour. *Work & Stress*, 19(1): 93 – 100.
54. Ericuc, G., Ozer, G., Turace, I., & Songur, G. (2014). The causes and effects of organizational silence: on which issues remain silent? *International Journal of Management Economics, and Business*, 10 (22): 131 – 153.
55. Erkutlu, H., & Chafra, J. (2019). Leader's integrity and employee silence in healthcare organizations. *Leadership in Health Services*, 32(3):419-434.
56. Ertutlu, H., & chafra, J. (2013). Effects of trust and psychological contract violation on authentic leadership and organizational deviance. *Management Research Review*, 36(9):828-848.
57. Farjan, S., Almodarresi, S., Pirvali, E., Saberi, H., & Malekpour, S. (2018). The mediator effect of occupational burnout on the relationship between organizational cynicism and organizational silence (Case of study: employees of Farokhshahr social security organization hospital). *Revista Publicando*, 5 (15): 1136-1159.
58. Fatima, N. (2018). An integrative framework for antecedents and consequences of abusive supervision *Ph.D thesis*. Capital University of science and technology.
59. Fatima, S., Hassan, S., Hoti, H. (2015). Impact of Organizational Silence on Organizational Citizenship Behavior: Moderating Role of Procedural Justice. *Journal of Economices, Business and Management*, 3(9):846- 850>
60. Fatima, A., Salah, ud – Din, S., khan, S., Hassan, M., & Hoti, A. (2015) Impact of organizational silence on organizational citizenship behavior: moderating role of procedural justice. *Journal of Economices, Business and Management*, 3(9): 846 – 850.
61. Folger, R., & Cropanzano, R. (2000). Organizational Justice and human resource management .Four Oaks sage Publications.

62. Givelek, M.(2018). *Essentials of structural equation modeling*. New York. Zea books.
63. Greenberg, J., & Edwards, M. (2009). *Voice and silence in organizations*. Emerald Group publishing.
64. Hair, J. (2010). *Multivariate data analysis*. Englewood cliffs, NJ: prentice Hall.
65. Hair, J., Sarstedt, M., Ringle, C., & Mena, J. (2012). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40: 414–433.
66. Halbesleben, J., Neveu, J., Paustion- underdahl, S., & Westman, M. (2014). Getting to the “COR”: Understanding the Role of Resources in Conservation of Resources Theory. *Journal of Management*, 40: 1334-1369.
67. Halnesleben, J. (2006). Sources of social support and burnout: a meta-analytic test of the conservation of resources model. *Journal of Applied Psychology*, 92(1):95-106.
68. Harvey, p., Stoner, J., Hochwarter, W., & Kacmar, C. (2007). Coping with abusive supervision: the neutralizing effect of ingratiation and positive affect on negative employee outcomes. *The Leadership Quarterly*, 18: 264 – 280.
69. Hassan, M., Hassan, I., & Batool, F.(2015). Employee voice behavior in organizations: evidence from Pakistan. *Journal of Marketing and Consumer Research*, 10: 142- 154.
70. Hobfoll, S. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General psychology*, 6(4):307-324.
71. Hobfoll, S. (2001). The influence of culture, community, and the nested-Self in the stress- process: Advancing conservation of resource theory. *Applied psychology*, 50(3):337-421.
72. Hobfoll, S. (1989). Conservative of resources a new attempt at conceptutualizing stress. *American Psychologist*, 44 (3): 513.
73. Hobfoll, S. (2011). Conservation of resource caravans and engaged settings. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(1): 116–122.
74. Hoyle, H. (2012). *Handbook of Structural equation modeling*. New York: Guilford press.
75. Huang, X., Vliert, E., & Van der veegt, G. (2005). Breaking the silence culture: stimulation of participation and employee opinion with holding crosses – nationally. *Management and Organization Review*, 1(3): 459-482
76. Hur, W., Kim, B., & park, S. (2015). The relationship between coworker incivility, emotional exhaustion and organizational outcomes: the mediating role of emotional exhaustion. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 25(6): 701–712.
77. Hussain, M., Ali, A., Khalid, M., shafique, M., & Ahmed, H. (2016). Organizational slience as a predictor of organizational

- commitment in higher education institution. *Develeoping Country Studies*, 6(2): 123 – 128.
78. Jahanzeb, S., & Fatima, T. (2017). How workplace ostracism influences interpersonal deviance: the mediating role of defensive silence and emotional exhaustion. *Journal of Business and Psychology*, 33(6): 779-791.
79. Janssen, O., Lam, C., & Huang, X. (2010). Emotional exhaustion and job performance: The moderating roles of distributive justice and positive affect. *Journal of Organizational Behavior*, 31:787-804.
80. Javaid, S., & Hanif, M. (2018). The impact of abusive supervision on employee creativity and team innovation: mediation role of employee intrinsic motivation. *European Journal of Business and Management*, 10(16): 1–11.
81. John, S., & Manikandan, K. (2019). Employee science: a meta- analytic review. *The International Journal of Indian Psychology*, 7(1): 354-367.
82. Kampa, J., Rigotti, T., & otto, K. (2017). Mechanisms linking authentic leadership to emotional exhaustion: The role of procedural justice and emotional gemands in a moderated mediation approach. *Industrial Health*, 55: 45-107.
83. Karabay, M., Sener, I., & Tezergil, S. (2018). Ethical Climate as mediator between employee organizational silence behaviors and their trust in leader: an empirical research on insurance sector employees. *International Journal of Organizational Leadership*, 7:70-83.
84. Kareem, J. (2018). Employee silence on outcome of offensive supervision: an investigation of mediating role of Justice Perception. *The Journal of Social Science Research*, 4:11-15.
85. Kernan, M., Racicot, B., & fisher, A. (2016). Effects of abusive supervision, psychological climate, and felt violation on work outcomes a moderated mediated model. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 23(3): 903-321.
86. Khan, U., Kaleem, H., & Ullah, J. (2016). Relationship between organizational silence and organizational citizenship behavior: mediating role of commitment: Evidence from Khyber Pakhtunkhwa Universities. *Pakistan Journal of Applied Economics: Special Issue*, 281 – 297.
87. Khan, S. (2017). Contagion effects of abusive supervision climate. A multilevel study. *Ms Thesis*. International Islamic university.
88. Khoo, E., Aldubai, S., Mg, I., Ganasegeran, K., Lee, B., Zakaria, S., Tan, K. (2017). Emotional exhaustion is associated with work related stressors: A cross-sectional multicenter study in Malaysian public hospitals. *Arch Argent Peditr*, 115(3):212-219.

89. Kiewitz, C., Restubog, S., Garcia, P., & Tang, R. (2016). Suffering in silence investigating the role of fear in the relationship between abusive supervision and defensive silence, *Journal of Applied psychology*, 101: (5): 731 – 742.
90. Kilinc, E., & Ulusory, H. (2014). Investigation of organizational citizenship behavior, organizational silence and employee performance at physicians and nurses, and the relationship among them. *Business Management Dynamics*, 3(11): 25– 34.
91. Klaussner, S. (2014). Engulfed in the abyss: the emergence of abusive supervision as an escalating process of supervisor– subordinate interaction. *Human Relations*, 67(3): 311- 332.
92. Kline, R. (2015). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: Guilford publications.
93. Knoll, M., & Dick, R. (2012). Do I Hear the Whistle...? A First Attempt to Measure Four Forms of Employee Silence and Their Correlates. *Journal of Business Ethics*, 113, 349-362.
94. Knoll, M., Hall R., & Weighelt, O. (in press). A Longitudinal study of the relationship between forms differentially motivated forms of employee silence and burnout, *Journal of Occupational Health Psychology*, xx(xx)xx.
95. Kong, F., Tsai, C., Tsai, F., Huang, W., & Cruz, S. (2018). Psychological capital Research: a meta-analysis and implications for management sustainability. *Sustainability*, 10: 1– 17.
96. Koon, V. & Yi pun, P. (2018). The mediating role of emotional exhaustion and job satisfaction on the relationship between job demands and instigated workplace incivility. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 54(2):167-207.
97. Kurtessis, J., Eisenberger, R., Ford, M., Buffardi, L., Stewart, K., & Adis, C. (in press). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management*, xx (xxx)xxx.
98. Lam, C., Walter, F., & Huang, X. (2017). Supervisors' emotional exhaustion and abusive supervision: The moderating roles of perceived subordinate performance and supervisor self-monitoring. *Journal of Organizational Behavior*, 38: 1151– 1166.
99. Lam, L., & Xu, A. (2018). Power Imbalance and Employee Silence: The Role of Abusive Leadership, Power Distance Orientation, and Perceived Organisational Politics. *Applied Psychology: An International Review*, 0 (0), 1–34.
100. Laschinger, H., & Fida, R. (2014a). New nurses' burnout and workplace wellbeing: the influence of authentic leadership and psychological capital. *Burnout Research*, 1(1): 19 – 28.
101. Laschinger, H., & Fida, R. (2014b). Atime- lagged analysis of the effect of authentic Leadership on workplace bullying, burnout and

- occupational turnover intentions. *European Journal of work and Organizational Psychology*, 23(5):739-753.
102. Lazarus, R., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*- New York: Springer Publishing Company
103. Leiter, M. (1993). Burnout as a developmental process: consideration of models .Inw, B., Schawfeli, C., Maslach, t., & Marek (Eds-). Professional Burnout: *Recent development in theory and research* (pp: 237 - 250). Washington
104. Leiter, M., & Maslach, C. (2016). Latent burnout profiles: A new approach to understanding the burnout experience. *Journal of Digital Convergence*, 14(6): 335-345
105. Leiter, M., Bakker, A., & Maslach, C. (2014). *Burnout at work: A psychological perspective*. New York: psychology press.
106. Lepine, J., & Van Dyne, L. (1999). Predicting voice behavior in work group. *Journal of Applied Psychology*, 83(6): 853- 868.
107. Leroy, H., Palanski, M., & Simons, T. (2012). Authentic leadership and behavioral integrity as drivers of follower commitment and performance. *Journal of Business , Ethics* , 107 : 255 – 264
108. Li, J., & Dai, L. (2015). *Areview of psychological contract. Psychology*, 6: 1539- 1544.
109. Li, X., Qian, J., Han, Z., & Jin, Z. (2016). Coping with abusive supervision: the neutralizing effects of perceived organizational support and political skill on employee's burnout. *Current Psychology*, 35: 72 – 82.
110. Lian, H., Ferris, D., & Brown, D. (2012). Does taking the good with the bad make things worse? How abusive supervision and leader-member exchange interact to impact need satisfaction and organizational deviance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 117(1): 41-52.
111. Liang, J. (2007). Voice behavior in organizations: Scale development, psychological mechanisms, and cross- level modeling. *PhD thesis*. The hong Kong University of Science and technology.
112. Liu, W., Zhang, P., Liao, j., hao, P., & Mao, J. (2016). Abusive supervision and employee creativity. The mediating role of psychological safety and organization identification. *Management Decision*, 54(1): 130-147.
113. Lovelock, c. (1979). An evaluation of effectiveness of drop-off questionnaire. *Journal of Marketing Research*, 13: 358-364.
114. Luthans, F., & Youssef- Morgan, C. (2017). Psychological capital: an evidence-based positive approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1): 1-28.
115. Luthans, F., Avey, J., Avotio, B., Norman, S., & Combs, G. (2006). Psychological capital development: toward a micro intervention. *Journal of Organizational Behavior*, 27(8): 307– 343.

116. Luthans, F., Avolio, B., Avey, J., & Norman, S. (2007). Psychological capital: Measurement and relationship with performance and Job satisfaction. *Personnel Psychology*, 60: 541–572.
117. Lyu, D., Ji, L., Zheng, Q., Yu, B., & fan, Y. (in press). Abusive Supervision and turnover intention: mediating effects of psychological empowerment of nurses. *International Journal of Nursing Sciences*, xxx(xxx)xxxx.
118. Mackey, J., frieder, R., Brees, J., & Martinko, M. (2017). Abusive supervision: A meta-analysis and empirical review. *Journal of Management*, 43(6): 1940-1965.
119. Markikangas, A., & Kinnunen, M. (2016). The pern oriented approach to burnout: A systematic review. *Burnout Research*, 3(1): 11-23.
120. Marktinko, M., Harvey, P., Brrees, J., & Mackey, j. (2013). A review of abusive supervision research. *Journal of Organizational Behavior*, 43: 120-137.
121. Martinko, M., Harvey, P., Brees, J., & Mackey, J. (2013). A review of abusive supervision. *Journal of Organizational Behavior*, 34: 120-137.
122. Maslach, C., & Jackson, S. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2: 99 – 113.
123. Maslach, C., Leiter, M., & Schaufeli, W. (2009). Burnout: 35 years of research and practice. *Career Development International*, 14 (3): 204 – 220.
124. Mawritz, M., Mayer, D., Hoobler, J., Wayne, S., & Marinova, S. (2012). A trickle-down model of abusive supervision. *Personnel Psychology*, 65(2), 325-357.
125. Mengenci, C. (2015). Antecedents and consequences of organizational fear and silence behavior: evidence service sector from turkey. *International Business Research*, (5): 223 – 229.
126. Mirmohhamdi, S. (2014). The effect of perceived Justice and organizational silence on organizational commitment. *International Review of Management and Buiness Research*, 3(4): 1773 – 1789.
127. Morgan, K. (2017). Introducing the employee into employee silence: a reconceptualization of employee silence from the perspective of those with mental issues within the workplace, *PhD Thesis*. The University of Leads.
128. Morrison, E., & Millken, F. (2000). Organizational Silence a barrier to change and development in a pluralistic world. *The Academy of Management Review*, 25(4): 706 – 725.
129. Morrisoin, E. (2014). Employee voice and silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1): 173-197.
130. Narayanan, J., Chaturvedi, S., & Ekkirala. S. (2017). The mediating role of emotional exhaustion in the relationship of mindfulness with

- turnover intentions and job performance. *Mindfulness*, 8 (3): 707-716.
131. Naz, E. (2018). The effect of abusive supervision on employee silence: mediating role of justice perception and moderating role of equity sensitivity. *Ms Thesis*. Capital University of science and technology Islamabad.
132. Neto, M., Ferreira, A., Martinez, L., & ferrero, P. (2017). Workplace bullying and presenteeism: the path through emotional exhaustion and psychological wellbeing. *Annals of work Expousers and Health*, 61(5): 528-536.
133. Ng, T., & Feldman, D. (2012). Employee voice behavior: A meta-analytic test of the conservation of resources framework. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2):216-234.
134. Nikmaram, S., yamchi, H., shojaii, S., Zahrani, M., & Alveni, S. (2012). Study on relationship between orgainzational silence and commitment in Iran. *World Applied Scinces Journal*, 17(10): 1271 – 1277.
135. Noell- Neuman, E. (1974). The Spiral of Silence: a Theory of Public Opinion. *Journal of Communication*, 24(2):43.
136. Nolzen, N. (2018). The concept of psychological capital: a comprehensive review. *Management Review Quarterly*, 68: 237–277.
137. Nunnally, J. (1978). Psychometric theory. McGraw-Hill: New York.
138. Park, J. & Ono, M. (2016). Effects of workplace bullying on work engagement and health: the mediating role of job insecurity. *The International Journal of Human Resource management*, 1-24.
139. Okmen, S., Elci, M., Murate, C., & Ylimaz, Y. (2018). The impact of authentic leadership on organizational learning capacity. *Journal of Global Strategic Management*, 12(1): 57 – 65.
140. Ozyer, K., & AKsu- Dunya, B. (2018). A review of structural equation modeling applications in Turkish educational science literature, 2010-2015. *International Journal of Research in Education and science*, 4(1):279-291.
141. Park, J., Carter, M., Defrank, R., & Deng, Q. (2012). Abusive supervision, psychological distress, and silence: the effects of gender dissimilarity between supervisors and subordinates. *Journal of Business Ethics*, 11: 1- 18.
142. Park, H., Hoobler, J., Wu, J., Liden, R., Hu, J., & Wilson, M. (2017). Abusive Supervision and Employee Deviance: A Multifoci Justice Perspective. *Journal of Business Ethics*, 12:1-19.
143. Peltokorpi, v. (2018). Abusive supervision and emotional exhaustion: the moderating role of power distance orientation and the moderating role of interaction avoidance. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, xx (xx) xx
144. Pinder, C., & Harlos, K. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in*

- Personnel and Human Resources Management*, 20: 331 – 369.
145. Pradhan, R., Jena, L., & Bhattacharya, P. (2016). Impact of psychological capital on organization citizenship behavior: Moderating role of emotional intelligence. *Cogent Business & Management*, 3(1):119-174.
146. Qin, X., Drenzo, M., Xu, M., Duan, Y. (2014). When do emotionally exhausted employees speak up? Exploring the potential curvilinear relationship between emotional exhaustion and voice. *Journal of Organizational Behavior*, 35: 1018–1041.
147. Rafferty, A., & Restubog, S. (2011). The Influence of Abusive Supervisors on Followers' Organizational Citizenship Behaviors: The Hidden Costs of Abusive Supervision. *British Journal of Management*, 22, 270-285.
148. Rai, A., & Agarwal, U. (2018). Work place bullying and employee silence: a moderated mediation model of psychological contract violation and workplace friendship. *Personal Review*, 47 (1): 226 – 656.
149. Reb, J., Narayanan, S., Chaturvedi, S., & Ekkirala, S. (2017). The mediating role of emotional exhaustion in the relationship of mindfulness with turnover intentions and job performance. *Mindfulness*, 8: 707 – 716.
150. Sagib, A. & Arif, M. (2017). Employee silence as a mediator in the relationship between toxic leadership behavior and organizational performance. *Advances in Managing Operations and Sustainability*, xi (3):83-104.
151. Scharan, U. (2000). *Research methods for Business: a skill building approach*. NY: John Wiley & Sons, Inc.
152. Schaufeli, w., Leiter, M., & Maslach, C. (2009). Burnout: 35 years of research and practice. *Career Development International*, 14(3):204-220.
153. Sen, Y., & Elmas, S. (2015). Effects of supportive organization climate and positive psychological capital on organization citizenship behavior. *European Journal of Business and Management*, 7(26): 62-67.
154. Shaheen, S., Bukhari, I., & Adil, A. (2016). Moderating role of psychological capital between perceived organizational support and organizational citizenship behavior and its dimensions. *International Journal of Research Studies in Psychology*, 5(2):41-50.
155. Sniehotta, F. (2009). An Experimental Test of the Theory of Planned Behavior. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 1(2): 257-270.
156. Son, S. (2019). The role of supervisors on employee' s voice behavior. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(1): 85-96.

157. Song, B., Qian, J., Wang, B., Yang, M., & Zhai, A. (2017). Are you hiding from your boss? Leaders' destructive personality and employee silence. *Social Behavior and Personality*, 45(7): 1167-1175.
158. Suifan, T. (2016). The impact of organizational climate and psychological capital on organization citizenship behavior. *International Journal of Business and Management*, 11(1): 224-230.
159. Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2008). Employee silence on critical work issues: the cross level effects of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, 61: 37 – 68.
160. Tepper, B., Duffy, M. & Shaw, J. (2001). Personality moderators of the relationship between abusive supervision and subordinates' resistance. *Journal of Applied Psychology*, 86(5): 974-983.
161. Tepper, B. (2007). Abusive Supervision in Work Organizations: Review, Synthesis, and Research Agenda. *Journal of Management*, 33 (3), 261-289.
162. Tepper, B. (2000). Consequences of Abusive Supervision. *Academy of Management Journal*, 43, 178-19.
163. Tepper, B., Duddy, M., Hoobler, J., & Ensley, M. (2004). Moderators of the relationship between coworker's organizational citizenship behavior and follow employee's attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 8: 455 – 465.
164. Tepper, B., Moss, S., Lockhart, D., Carr, J.(2007). Abusive supervision, upward maintenance communication, and subordinates psychological distress. *Academy of Management Journal*, 50: 1169-1180.
165. Tepper, B., Simon, L., & Park, H. (2017). Abusive supervision. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4: 123–149.
166. Tomarken, A., & Waller, N. (2005). Structural equation modeling: strengths, limitations, and misconceptions. *Annual Review of Clinical Psychology*, 1:31-65.
167. Tulubas, t., & Celep C. (2012). Effect of perceived procedural justice on faculty members silence the mediating role of trust in supervisor. *Social and Behavioral Sciences*, 47: 1221 – 1231.
168. Ursin, H. and Eriksen, H.R. (2004). The Cognitive Activation Theory of Stress. *Psychoneuroendocrinology*, 29, 567-592.
169. Vakola, M., & Bouradeas, D. (2005). Antecedents and consequences of organizational silence: an empirical investigation. *Employee Relations*, 29(5): 441-458.
170. Valle, P., & Assaker, G. (2016). Using partial least squares structural equation modeling in tourism research: a review of past research and recommendations for future applications. *Journal of Travel Research*, 55(6): 695- 708.
171. Wang, Y., & Hsieh, H. (2013). Organizational ethical climate, perceived organizational support, and employee silence: A cross-level investigation. *Human Relations*, 66(6): 783 – 802.

172. Wang, Z., Xu, H., & Liu, Y. (2016). How does ethical leadership trickle down? Test of an integrative dual-process model. *Journal of Business Ethics*, 153: pp. 1-15.
173. Whitesid, D. & Barclay, L. (2013). Echoes of silence: employee silence as a mediator between overall justice and employee outcomes. *Journal of Business Ethice*, 116:251-266.
174. Whitman, M., Halbesleben, J., & Holmes, O. (2014). Abusive supervision and feedback avoidance the mediating role of emotional exhaustion. *Journal of Organizational Behavior*, 35: 38- 53.
175. Wiley, D. (1999). Impact of locus of control and empowerment on organizational commitment, *Ph.D Thesis*.United States International University.
176. Wright, T., & Cropanzano, R. (1998) Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, 83: 486 – 493.
177. Wu, M., peng, Z., & Estay, C. (2018). How role stress mediates the relationship between destructive Leadership and employee silence the moderating role of job complexity. *Journal of Pacific Rim psychology*, 12(19):1-11.
178. Wu, T. (2008). Abusive supervision and emotional exhaustion: the mediating effects of subordinate justice perception and emotional labor. *Chinese Journal of Psychology*, 50: 201-221.
179. Wu, T., & Hu, C. (2009). Abusive supervision and employee emotional exhaustion: Abusive Supervision and Employee Emotional Exhaustion: Dispositional Antecedents and Boundaries. *Group Organization Management*, 34: 143-169.
180. XU, A., Lio, R., & lam, L. (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.
181. Yang, T., Shen, Y., Zhu, M., Liu, Y., Deng, J., Zhu, M., Liu, Y., Deng, J., Chen, Q., & Lai, S. (2016). Effects of coworker and supervisor support on job stress and presenteeism in an aging workplace: A structural equation modeling approach. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 13 (72) 1–15.
182. Yidong, T., & Xinixin, L. (2013). How ethical leadership influence employees innovative work behavior: a perspective of intrinsic motivation. *Journal of Business Ethics*, 116: 441 – 445.
183. Zhang, Y., & Bednall, T. (2016). Antecedents of abusive supervision: a meta-analytic review. *Journal of Business Ethics*, 139: 455.
184. Zhang, Y., & Liao, Z. (2015). Consequences of abusive supervision: a meta-analytic review. *Asian Pacific Journal of Management*, 32: 959– 987.
185. Zohar, D. (1997). Predicting burnout with hassle-based measure of role demands. *Journal of Organizational Behavior*, 18: 101– 115.

تحليل العلاقة بين الإشراف المسيء و صمت العاملين واختبار الدور الوسيط

وزارة التعليم العالي
المعهد العالي لعلوم الكمبيوتر
وتكنولوجيا الإدارة بسوهاج

جامعة سوهاج
كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

ملحق الدراسة

" قائمة الإستقصاء "

الأخ الفاضل/

الأخت الفاضلة/

يقوم الباحثان بدراسة العلاقة بين الإشراف والمسيء والاستنزاف العاطفي وصمت العاملين بهدف توفير بيئة عمل مناسبة تحد من هذا الإشراف وتقلل من ذلك الإستنزاف وتسهم في تدفق المعلومات المعالجة لمشكلات العمل.

ويقدم الباحثان خالص شكرهما لتعاونكم معهما بالإجابة الدقيقة والصادقة عن فقرات الإستبانة " الإستقصاء " المرفق خدمة لأغراض الدراسة، هذا وسوف تعامل جميع البيانات والمعلومات الواردة بها بسرية وموضوعية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.
شاكرين لكم حسن تعاونكم،،،،،،،،

د/ ممدوح عبد الحفيظ عبد الحميد
مدرس إدارة الأعمال
المعهد العالي لعلوم الكمبيوتر وتكنولوجيا الإدارة
بسوهاج

د. أسامة أحمد حسانين
استاذ إدارة الأعمال المساعد
كلية التجارة- جامعة سوهاج

تحليل العلاقة بين الإشراف المسيء و صمت العاملين واختبار الدور الوسيط

١- مقياس الإشراف المسيء:

تصف العبارات التالية بعض السلوكيات المسيئة والتي قد تصدر من المشرفين المباشرين تجاه العاملين معهم . والمطلوب منك تحديد مدى تعرضكم لها بوضع دائره حول الرقم الذي يعبر عن هذا التعرض، والموزع على الأرقام من من ١:٥ كما هو مبين أدناه:

* الرمز الإحصائي	العبارات	دائماً	عادة	أحياناً	نادراً	أبداً
1	الاستخفاف والسخرية	٥	٤	٣	٢	١
2	التذكير بالأخطاء والإخفاقات السابقة	٥	٤	٣	٢	١
3	التعامل بخشونة وعدم لياقة	٥	٤	٣	٢	١
4	إحكام النفس وبقوة في الخصوصيات	٥	٤	٣	٢	١
5	الكذب وعدم قول الحقيقة	٥	٤	٣	٢	١
6	توجيه النقد كمخرج لتجنب الوقوع في الخطأ	٥	٤	٣	٢	١
7	عدم الاعتراف باستحقاق التقدير عند أداء المهام الشاقة	٥	٤	٣	٢	١
8	التقليل من القيمة والشأن أمام الغير	٥	٤	٣	٢	١
9	التعليق السالب أمام الغير	٥	٤	٣	٢	١
10	التصريح بشكل فج بعدم الجدارة	٥	٤	٣	٢	١
11	عدم السماح بالاتصال والتواصل مع الزملاء	٥	٤	٣	٢	١
12	عدم الوفاء بالوعد	٥	٤	٣	٢	١
13	عدم الاهتمام والاكتراث عند التعامل	٥	٤	٣	٢	١

٢- مقياس الاستنزاف العاطفي :

تصف العبارات التالية بعض ردود الأفعال الوجدانية التي قد يمر بها الأفراد الذين يواجهون ضغوط عمل مستمرة (مزمنة). والمطلوب منك وضع دائرة حول الرقم الذي يعكس إنطباقها عليك. ومدى الإنطباق موزع على الأرقام من ١: ٥ كما هو مبين أدناه :

* الرمز الإحصائي	العبارات	لا يحدث أبداً	نادراً ما يحدث	غير متأكد	يحدث عادة	يحدث دائماً
1	أشعر بأنني منهار انفعالياً جراء ممارستي للعمل	١	٢	٣	٤	٥
2	أشعر أن طاقتي مستنفذة في نهاية يوم العمل	١	٢	٣	٤	٥
3	أشعر بالتعب عندما استيقظ من نومي وأعرف أنه علي مواجهة يوم عمل جديد	١	٢	٣	٤	٥
4	يتطلب مني التعامل مع الغير طوال اليوم جهداً كبيراً	١	٢	٣	٤	٥
5	أشعر بالإحباط في ممارستي للعمل	١	٢	٣	٤	٥
6	أشعر أنني أمارس عملي بإجهاد كبير	١	٢	٣	٤	٥
7	يسبب لي العمل بشكل مباشر مع الغير ضغوطاً كبيرة	١	٢	٣	٤	٥
8	أشعر وكأنني علي حافة الهاوية جراء ممارستي للعمل	١	٢	٣	٤	٥

٣- مقياس الصمت التنظيمي :

تحليل العلاقة بين الإشراف المسيء و صمت العاملين واختبار الدور الوسيط

تعكس العبارات التالية ما قد يدفع أو يفسر عدم إقدام البعض علي التعبير عن الرأي حول الموضوعات والمشكلات المتعلقة بالعمل. والمطلوب منك وضع دائرة حول الرقم الذي يبين موافقتكم علي محتواها. ومدى الموافقة موزع علي الأرقام من ١-٥ كما هو مبين أدناه:

* الرمز الإحصائي	العبارات	مدي التعرض	موافق تماما	موافق	غير متأكد	غير موافق	موافق علي الإطلاق
		أظن صامتا في العمل لأنني: أرغب في تجنب الصراع	٥	٤	٣	٢	١
ESB1		أظن صامتا في العمل لأنني: أرغب في تجنب الصراع	٥	٤	٣	٢	١
ESB2		أخشي المشاعر السالبة التي قد أواجهها	٥	٤	٣	٢	١
ESB3		غير متأكد مما سأقول	٥	٤	٣	٢	١
ESB4		لا أمتلك القدره علي تعديل الموقف	٥	٤	٣	٢	١
ESB5		أتوقع من الغير التعبير	٥	٤	٣	٢	١
ESB6		اعتقد بعدم أهمية ما سأقول	٥	٤	٣	٢	١
ESB7		أرغب في حماية نفسي من الضرر	٥	٤	٣	٢	١
ESB8		لا أرغب في الظهور بأني غير كفء	٥	٤	٣	٢	١
ESB9		لحماية علاقتي مع الغير	٥	٤	٣	٢	١
ESB10		لحماية صورتي الذهنيه من التسوية	٥	٤	٣	٢	١
ESB11		لحماية شخص آخر من الضرر	٥	٤	٣	٢	١
ESB12		لحماية المنظمة من الخطر	٥	٤	٣	٢	١

بيانات شخصية وتنظيمية:

النوع :	ذكر ()
	انثى ()
السن:	أقل من ٣٠ سنة ()
	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة ()
	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة ()
	من ٥٠ سنة فأكثر ()
الخبرة :	أقل من ٥ سنوات ()
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنة ()
	من ١٠ سنوات فأكثر ()
التعليم :	تعليم متوسط ()
	تعليم جامعي ()
	تعليم فوق الجامعي ()

شاكرين لكم حسن تعاونكم ،،

الباحثان

د/ ممدوح عبد الحفيظ عبد الحميد

مدرس إدارة الأعمال

المعهد العالي لعلوم الكمبيوتر وتكنولوجيا

الإدارة بسوهاج

د. أسامة أحمد حسنين

استاذ إدارة الأعمال المساعد

كلية التجارة- جامعة سوهاج