

أثر الإشراف المسمى على الصوت التنظيمي
دراسة تطبيقية على العاملين بشركة شمال الدلتا لتوزيع الكهرباء

إعداد

عماد يسرى عبدالجواد أبوغزاله

ملخص البحث :

يهدف هذا البحث إلى التحقق من درجة وقوة تأثير أنواع الإشراف المسيء على الصوت التنظيمي بالتطبيق على عينة عشوائية طبقية قوامها ٣٤٧ مفردة من العاملين بشركة شمال الدلتا لتوزيع الكهرباء بمحافظات (الدقهلية – كفر الشيخ – دمياط) ، وتم استخدام الأساليب الإحصائية الخاصة بالتحليل الوصفي ومعامل الارتباط وتحليل الانحدار المتعدد، وأظهرت النتائج وجود تأثير معنوي للإشراف المسيء المباشر على متغيرات الصوت التنظيمي ، وعلى النقيض من ذلك لم تتوصل الدراسة إلى وجود تأثير معنوي للإشراف المسيء غير المباشر على أي من أبعاد الصوت التنظيمي ، وكذلك أظهرت نتائج البحث وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين بشكل جزئي تجاه متغيرات البحث وفقاً لخصائصهم الديموجرافية ، وأخيراً تم تقديم بعض التوصيات العملية والعلمية .

Summary:

This research aims to investigate the degree and strength of the impact the types of Abusive supervision on organizational Voice, Through of a random sample class of 347 employees of the North Delta Electricity Distribution in governorates (Dakahlia - Kafr El Sheikh – Damietta), statistical methods such as descriptive analysis, correlation coefficient and multiple regression analysis were used, The results showed a significant effect of direct abusive supervision on organizational voice variables, In contrast, the research did not find a significant effect of indirect abusive supervision on any of the organizational voice dimensions, The results of the study also showed no significant statistical differences between the opinions of the employees in part on the variables of research according to their demographic characteristics, Finally, some practical and scientific recommendations.

مقدمة :

يعتبر الموظفون مصدر رئيسي للتغيير والإبداع والتعلم والابتكار ، وهي عوامل حاسمة لنجاح المنظمات (Tang, 2015) ، وقد أصبحت الاستفادة من هذا المورد داخل المنظمة عنصراً حاسماً في تحقيق المشاركة المستدامة والابتكار وتعزيز الفعالية التنظيمية ، ومع ذلك لا تزال العديد من المنظمات تسعى لإيجاد طرق ذات مغزى لتطوير ثقافة تشجع الموظفين على التواصل وطرح الأفكار وتقديم الاقتراحات ، وفي هذا الصدد يشير (Brown et al., 2005) أن سلوكيات الصوت التنظيمي Organizational Voice Behavior والتي تتعلق بقيام العاملين بالتحدث عن قضايا ومشكلات العمل ، والتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم من أجل تحسين الأداء التنظيمي تعتمد بدرجة كبيرة على درجة إدراكهم بأن إدارة المنظمة تدعم وتقدر تلك الآراء .

ولأن القادة يتمتعون بدرجة عالية في التأثير على اتجاهات وسلوكيات الموظفين (Brown et al., 2005) ، ولأن الموظفين غالباً ما يتصلون بمديرهم بصفتهم أصحاب السلطة، وهو ما يبرر الإهتمام بدراسة سلوكيات وممارسات الصف الأول من القيادة وهم المشرفون .

كما أن الإهتمام بدراسة موضوع الإشراف المسيء له ما يبرره نظراً لارتفاع تكاليف الإشراف المسيء للمنظمات والمجتمع ككل وبشكل أكثر تحديداً ذكرت إحدى الدراسات السابقة عام ٢٠٠٦م أن الإشراف المسيء يؤثر على ١٣.٦% من القوى العاملة في الولايات المتحدة الأمريكية ويكلف المنظمات في الولايات المتحدة الأمريكية وحدها بنحو ٢٣ مليار و ٨٠٠ ألف دولار سنوياً (Tepper, et al., 2006) بسبب ارتفاع تكاليف إنتاجية والتغيب عن العمل والرعاية الصحية للموظفين وبصرف النظر عن التكاليف الاقتصادية يرتبط الإشراف المسيء بالتكاليف الشخصية للعامل أيضاً مثل الضغوط النفسية وتقويض الأسرة (Kernan, et al., 2012; Wu et al., 2011) .

ورغم تعدد الدراسات المتعلقة بصوت العاملين (الصوت التنظيمي) لتحقيق ذلك ، وإحداث التكيف مع البيئة الخارجية للمنظمة (Morrison & Liu et al., 2010; Milliken, 2000) ولقد اهتم كثير من الباحثين بدراسة العلاقة بين سلوكيات ونتائج الإشراف المسيء ، ولم تتناول أي من الدراسات السابقة تحليل العلاقة بين الإشراف المسيء والصوت التنظيمي ، ومن ثم تركز هذه الدراسة على دراسة طبيعة تلك العلاقة . كما يعتبر قطاع الكهرباء أحد أهم القطاعات وأكثرها حيوية سواء في الدول النامية أو المتقدمة، حيث أنه يمثل مسار هام من مسارات التنمية والرقى وصناعة الحضارة ورفاهية المجتمع .

الإطار النظري والدراسات السابقة :

الإطار النظري :

يشتمل البحث على متغيرين هما : الإشراف المسيء ، والصوت التنظيمي ، وفيما يلي عرض لمفاهيم البحث على النحو التالي :

الإشراف المسيء Abusive Supervision :

عرف (Tepper, 2000) الإشراف المسيء بتصورات الموظفين لانخراط المشرفين عليهم في أنماط مستدامة من العدائية سواء العدائية اللفظية أو العدائية السلوكية ، ووجد (Brass, & Hoobler, 2006) أنه عندما يدرك المرؤوسون أن العقد النفسي قد انتهك، فمن المرجح أن ينظروا إلى المشرفين على أنهم مسؤولون، بينما يرى (Biron, 2010) المشرف المسيء "ينتهك العقد النفسي ، أو المعتقدات والمفاهيم المتبادلة والالتزامات غير الرسمية بين المديرين والمرؤوسين" ، في حين عرف (Thau, et al., 2009) الإشراف المسيء على أنه

" إدراك الموظفين لما يعتبرونه إساءة معاملة هادفة وغير عادلة من قبل المشرف " ،
 واستخدم الباحثون هذا التعريف في البحث .

وفيما يتعلق بأنواع الإشراف المسيء ، أشارت دراسة (Harris et al., 2013, Clawson, 2015) إلى أنه : الإشراف المسيء المباشر : يتكون من مجموعة واسعة من سلوكيات المشرف الذي ينتقد باستمرار موظف أمام الآخرين ، يلومه بشكل غير لائق ، انفعالات غاضبة تجاه الموظف ، انتهاك خصوصية الموظفين .. الإشراف المسيء غير المباشر : والذي يشير إلى تجربة المرؤوسين للإشراف المسيء بشكل غير مباشر ، على سبيل المثال ، يمكن للموظف أن يسمع عن ذلك ، فيصبح خاضعا للشائعات ، أو مواجهة الوضع السلبي ، وبالتالي يعاني من سوء المعاملة بشكل غير مباشر .

الصوت التنظيمي Organizational Voice :

يعرف (Detert, and Burris, 2007) الصوت التنظيمي بأنه سلوك لفظي موجه بالرغبة في تحسين الوظائف والعمليات التنظيمية من خلال تقديم المعلومات والحقائق لمن يمتلكون صلاحيات بالمنظمة تمكنهم من إحداث التغيير والتطوير ، ويرى (Van Dyne and Lepine, 1998) أن الصوت هو أحد سلوكيات المواطنة التنظيمية ، أما (Freeman et al., 2007) فيعرف صوت العاملين بأنه الآلية التي يعبر بها العاملون عن آراءهم تجاه القضايا والقرارات التنظيمية ، في حين يعرف (Morrison, 2011) الصوت التنظيمي بأنه " صوت الموظف خيار تقديري سعودي (موجه للمشرف) من الأفكار والاقتراحات والمخاوف ، أو الآراء حول القضايا ذات الصلة بقصد تحسين الوحدة التنظيمية وتبني الباحثون هذا المفهوم .

وتتبنى الدراسة الحالية أبعاد كل من (Shin, 2013; Liang Klaas et al., 2012; Fath, 2008 & et al., 2012; Liang) و (الصباغ ، مرزوق ، عبدالجواد، ٢٠١٧) لأنها الأبعاد الأكثر شمولاً وموضوعية وملاءمة لموضوع الدراسة وتتمثل فيما يلي :

الصوت الداعم : ويتمثل في المحاولات المتعلقة بتقديم أفكار واقتراحات من أجل تحسين أداء وحدات العمل المختلفة بالمنظمة .

الصوت المانع : ويقصد به الكشف عن مواطن وأوجه الخلل بالمنظمة والسلوكيات والإجراءات وسياسات العمل الضارة .

الدراسات السابقة :

اطلع الباحثون على العديد من الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة الحالية (الإشراف المسيء – الصوت التنظيمي) ، وذلك لتحديد مشكلة الدراسة ، وأهدافها ، وفروضها ، وفيما يلي عرض مختصر لتلك الدراسات وذلك على النحو التالي :

(أ) الدراسات التي تناولت الإشراف المسيء :

- توصلت دراسة (Tepper, 2000) إلى أن آثار الإساءة على المواقف الوظيفية أقوى عندما يكون التنقل الوظيفي منخفضاً لأن المرؤوسين يشعرون بأنهم ليس لديهم خيار للهروب من مصدر الإساءة وأن العدالة التنظيمية تخفف من الآثار السلبية للإشراف المسيء وهو ما ذهب إليه أيضا العديد من الباحثين والكتاب في أبحاثهم المختلفة عن الإشراف المسيء من منظور العدالة التنظيمية والإجرائية وإدراك الدعم التنظيمي (Daniels, 2015; Hoobler, 2002) .

- وفي دراسة أخرى (Zellars, et al., 2002) تهدف إلى استكشاف العلاقة بين تصورات المرؤوسين للإشراف المسيء ، وسلوك المواطنة التنظيمية للمرؤوسين ، وتوصلت إلى أن المرؤوسين لمشرفين مسيئين أقل في سلوكيات المواطنة التنظيمية من

- نظرائهم واتفق كل من (Ogunfowora, 2009؛ Gregory, et al., 2013 ، et al., 2013؛ Decoster et al., 2014) مع النتيجة التي تم التوصل إليها .
- في حين تناولت دراسة (حسانين ، ٢٠١١) تحليل العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، واختبار الدور المعدل للإشراف المسيء والتهكمية التنظيمية، وأكدت الدراسة على وجود علاقة إرتباط جوهرية سالبة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، وكذلك وجود دور معدل لكل من التهكمية التنظيمية والإشراف المسيء لهذه العلاقة حيث أنهما تقللان من العلاقة السالبة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية بما يؤكد على ضرورة اتخاذ المنظمات التدابير اللازمة للحد منهما .
 - بينما هدفت دراسة (Wu et al., 2012) اكتشاف العلاقة بين الإشراف المسيء وتقويض الأسرة من خلال التركيز على الدور الوسيط لانتقال الصراع من العمل إلى الأسرة، وخلصت نتائج الدراسة إلى أن الإشراف المسيء، يرتبط بشكل إيجابي بتقويض الأسرة، وتتوسط هذه العلاقة الصراع بين العمل والمنزل، وأن هناك مسارين يمكن للمنظمات أن تقلل إصابة الأسر بالتقويض يتمثل الأول في أن تخفيض مستوى نقل الصراع من العمل إلى الأسرة هو تثبيط الإشراف المسيء، بينما يتمثل المسار الثاني للحد من تقويض الأسرة هو تعزيز قوة الحدود في المنزل، وذلك من خلال التدريب والتوجيه ، وتوظيف موظفين لديهم مستويات عالية من القوة الحدودية في المنزل ، لتعزيز قوة الحدود في المنزل والتعامل مع ضغوط العمل .
 - كما استهدفت دراسة أخرى (Breevaart, & Vries, 2017) لمعرفة الفروق الفردية في الشخصية المتعلقة بالإشراف المسيء لتحسين اختيار الموظفين ، باستخدام إطار الشخصية ، وجدا أن كلا من التوافق والصدق والتواضع كانت مرتبطة سلبا بتصورات الإشراف المسيء .
 - وهدفت دراسة (مرزوق ، عبدالجواد ، ٢٠١٨) استكشاف طبيعة العلاقة بين الإشراف المسيء وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، واختبار الدور الوسيط للاحتراق الوظيفي في تعديل قوة واتجاه العلاقة بينهما ، وتوصلت إلى وجود علاقة إرتباط معنوي بين المتغيرات الثلاث، ووجود تأثير معنوي بين الإشراف المسيء وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، وكذلك بين الاحتراق الوظيفي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية، بالإضافة إلى وجود تأثير معنوي غير مباشر للاحتراق الوظيفي على العلاقة بين الإشراف المسيء وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية ، واتفق (حسب الله ، ٢٠١٨: محمود، محمد ، ٢٠١٨) مع ما توصلت إليه الدراسة في العلاقة بين الإشراف المسيء وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية .
 - وفي سياق آخر هدفت دراسة (Pradhan, et al., 2018؛ Jena, & Pradhan 2018) التحقق من الصلة بين الإشراف المسيء ونية المرؤوس بالاستقالة من خلال التركيز على الدور الوسيط للإرهاق العاطفي، واختبار دور الدعم المتصور من زميل العمل في هذه العلاقة ، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الإرهاق العاطفي جزئياً العلاقة ، كما دعمت النتائج التأكيد على أن دعم الزملاء المتصور سيعمل على تهدئة العلاقة بين الإشراف المسيء ونية ترك العمل .
 - في حين هدف (Khalid, et al., 2018) دراسة العلاقة بين الإشراف المسيء وسلوك إخفاء المعرفة ، وأن العدالة بين الأفراد تتوسط العلاقة بين الإشراف المسيء وسلوك إخفاء المعرفة ، وأن أخلاقيات العمل الإسلامية (IWE) تضعف العلاقة المقترضة بين الإشراف المسيء وسلوك إخفاء المعرفة ، وأشارت النتائج إلى أن الإشراف المسيء

يرتبط ارتباطاً إيجابياً بسلوكيات إخفاء المعرفة، وتتوسط هذه العلاقة إدراك العدالة بين الأفراد ، إلا أن IWE قامت بإدارة هذه العلاقة بحيث أنه في وجود مستويات عالية من IWE ، يكون تأثير الإشراف المسيء على سلوكيات إخفاء المعرفة ضعيفاً .

- وهدفت دراسة (النجار ، ٢٠١٨) إلى تحديد الفروق بين آراء عينة الدراسة بديوان عام محافظة الدقهلية حول الإشراف المسيء والصمت التنظيمي وفقاً للنوع ومستوى التعليم والخبرة ، وقياس أثر أبعاد الإشراف المسيء على أبعاد الصمت التنظيمي، وتوصلت إلى وجود فروق معنوية بين آراء عينة الدراسة تجاه الإشراف المسيء وفقاً للنوع ومستوى التعليم والخبرة ، وكذلك وجود تأثير معنوي لأبعاد الإشراف المسيء على أبعاد الصمت التنظيمي .

(ب) الدراسات التي تناولت الصوت التنظيمي :

- في دراسة (Meares, 2002) أظهر أن الصوت في مكان العمل مهما للمشاركين في خمس طرق رئيسية . أولاً : كان الصوت غير الرسمي هاما لبناء العلاقات الشخصية، ومنع وساطة العلاج السلبي ، والتفاوض على الهوية ومواجهة المخاوف . ثانياً : كان الصوت مع أقرانهم مهما وكذلك الصوت مع المشرفين . ثالثاً : كان الصوت مهما لكل من المهمة وبناء العلاقة . رابعاً : كان الصوت مهما لإعطاء المشاركين شعوراً بالوكالة أو السيطرة على بيئتهم . وأخيراً كان الصوت مهما لعلاقته بالمشاركين

- في حين استهدفت دراسة (Marzouk, 2014) تحديد تأثير القيادة الأخلاقية على كل من الصوت والصمت التنظيمي وتوصلت إلى عدم وجود تأثير معنوي للقيادة الأخلاقية على كل من صوت الخضوع والصوت الدفاعي، بينما يوجد تأثير معنوي إيجابي للقيادة الأخلاقية على الصوت الموجه اجتماعياً، ومن ناحية أخرى، توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي سلبي للقيادة الأخلاقية على كل من صمت الخضوع والصمت الدفاعي، بينما يوجد تأثير معنوي إيجابي للقيادة الأخلاقية على الصمت الموجه اجتماعياً .

- كما استهدفت دراسة (الصباغ ، مرزوق ، عبدالجواد ، ٢٠١٧) لتحديد أثر مشاركة العاملين في عملية صنع القرار كمتغير متوسط في العلاقة بين صوت الموظفين وولائهم تجاه المستشفيات قيد الدراسة ، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط إيجابية بين جميع متغيرات الدراسة وتأثير عاطفي إيجابي على صوت الموظفين على ولاء الموظفين تجاه منظماتهم ، بالإضافة إلى وجود تأثير إيجابي لصوت الموظفين على مشاركة الموظفين في صنع القرار . وعلاوة على ذلك فقد تبني أن مشاركة الموظفين في صنع القرار لها تأثير إيجابي كبير على ولاء الموظفين تجاه منظماتهم . وأظهرت نتائج تلك الدراسة أن هناك تأثيراً إيجابياً غير مباشر لصوت الموظف على ولاءهم لمنظماتهم عندما يشاركون في صنع القرار في تلك العلاقة .

- وفي سياق آخر (Rasheed, et al., 2017) حيث كان الغرض من هذه الورقة هو اختبار ما إذا كان صوت الموظف يتوسط العلاقة بين نظام العمل عالي الأداء والابتكار التنظيمي ، أكدت النتائج النموذج المفاهيمي وأظهرت أن نظام العمل عالي الأداء كان مرتبطاً بشكل إيجابي بصوت الموظفين والابتكار التنظيمي . تم العثور على صوت الموظف كمؤشر كبير للابتكار التنظيمي وعامل الوساطة في العلاقة بين نظام العمل عالي الأداء والابتكار التنظيمي .

- وهدفت دراسة (Cumberland et al., 2018) إلى تحدد الروابط والعلاقات بين ممارسات تنمية الموارد البشرية (HRD) ورأس المال الاجتماعي التنظيمي (OSC) ، ودور الرؤساء التنفيذيين كآليات إدارة البيئة التي لها تأثيرات على سلوك الصوت، وتوصلت إلى أنه يمكن أن تلعب تنمية الموارد البشرية دوراً رئيسياً في مساعدة الموظفين

على تعزيز رأس المال الاجتماعي، مما يؤدي إلى صوت الموظف في المؤسسة ، وأيضاً عندما يقوم المدراء التنفيذيون بتوسيع شبكاتهم الاجتماعية الداخلية ، والانخراط في المحادثات مع العمال ، فإن هذا الحوار يعد بمثابة قطعة أثرية مرئية ويتردد صداها في جميع أنحاء المنظمة .

- وفي دراسة (Farndale & Kwon, 2018) عن تحديد المتغيرات الأساسية التي تشكل معايير لخلق صوت الموظف في المنظمات ، أشارت إلى أن المنظمات لا تعمل في الفراغ السياقي ، وأنه يوجد اعتباراً عاماً للقيم الثقافية الوطنية التي تؤثر على معايير الصوت التنظيمي للتأثير على إشارات السلامة والفعالية .

(ج) دراسات تناولت العلاقة بين الإشراف المسيء والصوت التنظيمي :

- توصلت دراسة (Nikolaou et al., 2008) لاستكشاف العلاقة بين نموذج العوامل الخمس للشخصية وسلوك صوت الموظفين في اليونان، حيث تم تقييم خصائص شخصية الموظفين جنباً إلى جنب مع سلوكهم الصوتي تجاه المشرفين عليهم والإدارة العليا لشركتهم، وبينت النتائج العلاقة بين الشخصية والسلوك الصوتي تجاه المشرف المباشر، ولكن ليس نحو الإدارة العليا للشركة، وتبين أن الضمير والاستقرار العاطفي هي أقوى تنبؤات سلوك صوت الموظفين، كما تشير النتائج إلى أن اثنين من أبعاد الشخصية (الاستقرار العاطفي والضمير) ترتبط ارتباطاً كبيراً مع سلوك صوت الموظفين تجاه المشرفين عليهم، كما تشير النتائج أيضاً إلى آثار عملية هامة على ممارسات الموارد البشرية ، مثل التواصل بين الموظفين واختيار الموظفين ، حيث أن اثنين على الأقل من أبعاد الشخصية ترتبط بسلوك الموظفين الصوتي .

- في حين استهدفت دراسة (عويس ، ٢٠١٣) سلوكيات صوت الموظف في العمل ، والقيادة الأبوية بأبعادها الثلاثة ؛ للتعرف إلى درجة انتشارها بشركات تقديم خدمات اتصالات المحمول في مصر ، وتوصلت الدراسة أن نسبة ممارسة سلوكيات الصوت بالشركات موضع التطبيق (٧٨%) ، حيث تمارس أكثر من الذكور بالمقارنة بالإناث، وتختلف درجة ممارستها باختلاف العمر، وباختلاف مستوى التعليم، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود اختلاف معنوي بين آراء العاملين فيما يتعلق بدرجة انتشار أبعاد القيادة الأبوية (السلطوية ، والخبرة ، والفاضلة) بالشركات موضع التطبيق كما أوضحت النتائج وجود تأثير متباين لأبعاد القيادة الأبوية على كل من سلوكيات الصوت، السلوك الابتكاري للعاملين ، ووجود تأثير معنوي إيجابي لسلوكيات الصوت على السلوك الابتكاري للعاملين . وأخيراً ، أوضحت النتائج وجود تأثير معنوي سلبي غير مباشر للقيادة السلطوية على السلوك الابتكاري للعاملين عند توسط سلوكيات الصوت في تلك العلاقة ، بينما يوجد تأثير إيجابي معنوي غير مباشر للقيادة الخيرة ، والقيادة الفاضلة على السلوك الابتكاري للعاملين عند توسط سلوكيات الصوت في تلك العلاقة .

- في حين توصلت دراسة (Kacmar, et al., 2013) والتي أجريت على عينة قوامها ١١١ مفردة لمدة عام لإختبار الأثر المستمر للإشراف المسيء على السلوك الإيجابي للموظف بتوسط السياسة التنظيمية، وجدوا أن السياسة التنظيمية توسطت العلاقة بين الإشراف المسيء وأشكال المواطنة التنظيمية، واتفقت دراسة (Ahmad et al., 2018) مع النتيجة السابقة حيث توصلت إلى أن الإشراف المسيء يرتبط بشكل سلبي بالسلوكيات المفيدة للدور الإضافي للمرؤوسين ، وبشكل إيجابي بالسلوكيات المنحرفة السلبية .

- وفي سياق آخر درس (Sun, & Li, 2015) تأثير القيادة السلطوية من خلال القيادة الإستبدادية للمشرف على سلوك صوت الموظف في الصين وأظهرت النتائج أن القيادة الإستبدادية للمشرف أثرت سلباً على سلوك الموظف الصوتي .
واستناداً إلى العرض السابق للدراسات ، يمكن استنتاج ما يلي :

١ . ركزت بعض الدراسات على أهمية دراسة أثر الإشراف المسيء في بيئة العمل الداخلية للمنظمات للعمل على تحسينها وزيادة رفاة العاملين وخلق بيئة داعمة تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها .

٢ . كما ركزت الدراسات على مدى أهمية الصوت التنظيمي في المنظمات، خاصة وأنه يمثل دعامة مهمة للمشاركة في القرارات التنظيمية والعمل على تحسينها وتطويرها، كما أكدت بعض الدراسات على أبعاد الصوت التنظيمي (الصوت الداعم - الصوت المانع) (Liang, 2007) .

٣ . اتفقت معظم الدراسات على أن الإشراف المسيء بناءً أحادي الأبعاد، كما اتفقت بعض الدراسات على أن أنواع الإشراف المسيء (الإشراف المباشر - الإشراف المسيء غير المباشر) (Harris, 2013 & Whitman, 2014 Peng :et al., 2014 :clawson) ، وهو ما يتبناه البحث الحالي لتحقيق فهم أعمق للإشراف المسيء .

٤ . رغم تعدد الدراسات السابقة الأجنبية والعربية التي قامت بدراسة الإشراف المسيء وكذلك الصوت التنظيمي ، إلا أن المكتبة العربية وبيئة العمل العربية والمصرية - في حدود علم الباحثين - تفقر لمثل هذه الدراسات، ويمثل ذلك فجوة بحثية معرفية تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها ، وتعتبر هذه أول دراسة عربية فضلاً عن أنها مصرية - حسب علم الباحثين - تتناول تحليل العلاقة بين الإشراف المسيء والصوت التنظيمي .

الدراسة الاستطلاعية :

قام الباحثون بإجراء دراسة استطلاعية ميدانية، بهدف زيادة الإلمام بموضوع البحث، والتحديد الدقيق لمشكلة البحث، والمساعدة في صياغة فروض البحث بشكل سليم والتعرف على خصائص مجتمع البحث ، وذلك من خلال عمل قائمة إستبانة تحتوي على عدد من الأسئلة المغلقة والتي تم توزيعها على عدد من العاملين في الشركة محل الدراسة (٣٨ عامل)، وأسفرت النتائج عن وجود مجموعة من المظاهر السلبية وهي :

- يعتقد ٥٠% منهم أن مديره يتعامل معه بدون لباقة .
- يعتقد ٧٦% منهم أن مديره يكذب عليه بشأن العمل .
- يعتقد ٤٧% منهم أن مديره يعلق بالسلب على زملائه في عدم حضورهم .
- أعرب ٧٤% منهم أنهم لا يتحدثون ولا يشجعون الآخرين للتعبير عن القضايا التي تؤثر على عملهم .
- أعرب ٧٧% منهم أن الإدارة لا تستمع إلى الموظفين خاصة في القضايا المرتبطة بهم.

مشكلة وتساؤلات البحث :

في ضوء الدراسات السابقة ، والدراسة الاستطلاعية ، فإن مشكلة البحث تتمثل في معرفة إلى أي مدى تؤثر تصورات الإشراف المسيء على الصوت التنظيمي لدى العاملين بشركة شمال الدلتا لتوزيع الكهرباء بمحافظة الدقهلية وكفر الشيخ ودمياط ؟

ومن ثم ومن خلال هذا البحث تصبح الأسئلة المراد الحصول على إجابات لها كما يلي:

- ما هي طبيعة العلاقة بين الإشراف المسيء والصوت التنظيمي بشركة شمال الدلتا لتوزيع الكهرباء بمحافظة الدقهلية وكفر الشيخ ودمياط ؟

- ما مدى تأثير الإشراف المسيء على الصوت التنظيمي بشركة شمال الدلتا لتوزيع الكهرباء بمحافظة الدقهلية وكفر الشيخ ودمياط ككل ولكل بعد من أبعاد الصوت التنظيمي على حدة، وما هي أنواع الإشراف المسيء الأكثر تأثيراً في الصوت التنظيمي؟

- هل تؤثر المتغيرات الديموجرافية (النوع - القطاع الوظيفي - الخبرة - مستوى التعليم) على اتجاهات عينة الدراسة نحو الصوت التنظيمي؟

أهداف البحث :

يسعى الباحثون من خلال هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية :

- التعرف على طبيعة علاقة الارتباط بين أنواع الإشراف المسيء والصوت التنظيمي وفقاً لآراء العاملين بشركة شمال الدلتا لتوزيع الكهرباء .
- تحديد أثر أنواع الإشراف المسيء (الإشراف المسيء المباشر - الإشراف المسيء غير المباشر) على كل من أبعاد الصوت التنظيمي (الصوت الداعم - الصوت المانع) ، وفقاً لآراء العاملين بشركة شمال الدلتا لتوزيع الكهرباء .
- استكشاف إلى أي مدى يوجد اختلاف في إدراك العاملين للصوت التنظيمي وفقاً للخصائص الديموجرافية (النوع - مدة الخبرة - مستوى التعليم - مكان العمل) في الشركة محل الدراسة .

فروض البحث :

في ضوء مشكلة الدراسة وأهداف الدراسة والدراسات السابقة تتمثل فروض البحث في

الآتي :

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أنواع الإشراف المسيء والصوت التنظيمي مأخوذ بصورة كلية ولكل بعد من أبعاده وفقاً لآراء العاملين بشركة شمال الدلتا لتوزيع الكهرباء .
- يوجد تأثير معنوي لأنواع الإشراف المسيء على الصوت التنظيمي وفقاً لآراء العاملين بشركة شمال الدلتا لتوزيع الكهرباء .
- وينقسم هذا الفرض إلى عدد من الفروض الفرعية التالية :
- يوجد تأثير معنوي لأنواع الإشراف المسيء على صوت العاملين الداعم وفقاً لآراء العاملين بشركة شمال الدلتا لتوزيع الكهرباء .
- يوجد تأثير معنوي لأنواع الإشراف المسيء على صوت العاملين المانع وفقاً لآراء العاملين بشركة شمال الدلتا لتوزيع الكهرباء .
- توجد فروق معنوية بين آراء العاملين تجاه الصوت التنظيمي وفقاً للخصائص الديموجرافية (النوع - الخبرة - مستوى التعليم - مكان العمل) في الشركة محل الدراسة .

أهمية الدراسة :

تتبع أهمية البحث الحالي مما يترتب عليه من مساهمات ذات فائدة من الناحيتين العلمية والعملية فيما يلي :

- ١- المساهمة في سد الفجوة العلمية في الدراسات السابقة التي تناولت الإشراف المسيء والصوت التنظيمي في تحليل العلاقة بين الإشراف المسيء والصوت التنظيمي .
- ٢- تعد هذه الدراسة استجابة للاتجاهات المعاصرة التي نمت في الآونة الأخيرة والتي اهتمت بدراسات السلوكيات المؤثرة على البيئة الداخلية للمنظمات .

٣- تكمن أهمية هذه الدراسة في التعرف على الإشراف المسيء في منظمة تمثل إحدى القطاعات الهامة في الاقتصاد المصري، والتعرف على مدى تأثيرها على الصوت التنظيمي .

٤- لفت انتباه المنظمات العاملة في البيئة المصرية والعربية إلى أهمية تبني مفهوم الإشراف المسيء والصوت التنظيمي كأحد المداخل الحديثة في إدارة المنظمات وتحسين بيئتها الداخلية .

منهجية البحث :

تتضمن منهجية البحث عدة عناصر وهي: مجتمع وعينة البحث، البيانات المطلوبة للبحث ومصادرها ، متغيرات البحث وأساليب قياسها ، وأساليب تحليل البيانات واختبار الفروض ، وفيما يلي عرض لهذه العناصر :

- مجتمع وعينة البحث :

يتمثل مجتمع البحث في العاملين بشركة شمال الدلتا لتوزيع الكهرباء بمحافظة كفر الشيخ - الدقهلية - دمياط) دون الإدارة العليا والمشرفين والبالغ عددهم (٧٢٦٥) مفردة ، وبالنسبة لنوع العينة ، ونظراً لعدم توافر الوقت والتكلفة الكافية للاعتماد على المسح الشامل لمجتمع الدراسة سوف يعتمد الباحثون على أسلوب العينات ونظراً لعدم تجانس مجتمع الدراسة (إداري - فني) تم الاعتماد على العينة الطبقية العشوائية لأنها أكثر دقة كما أنها تؤدي إلى التخلص من التحيز (إدرسي ، ٢٠١٦) .

وتم تحديد حجم العينة باستخدام برنامج يسمى Sample Size Calculator (حجازي ، ٢٠١٦) بافتراض أن حدود الخطأ ٥% ومعامل ثقة ٩٥ % ، بلغ حجم العينة ٣٦٤ مفردة وحيث أنه في حالة اعتماد الباحثون على عينة طبقية يمكن له زيادة حجم العينة بمقدار ١٠% بما يعادل ٣٦ مفردة وذلك للحد من تأثير خطأ الصدفة (الإمام ، ٢٠١٤) ليصبح حجم العينة ٤٠٠ مفردة وتم توزيع حجم العينة على العاملين بشركة شمال الدلتا لتوزيع الكهرباء في المحافظات الثلاث (الدقهلية - كفر الشيخ - دمياط)، وفقاً لعدد العاملين في كل قطاع ، ويوضح الجدول رقم (١) أعداد العاملين في الشركة محل البحث وتوزيع العينة على مجتمع البحث .

جدول (١)
توزيع العينة على مجتمع البحث

عدد الهنديات / عدد العينة	الإجمالي	عدد العاملين	القطاع	مجتمع الدراسة
5×17=85	5400 -168 (مشرفين) = عامل 5232	1283	شمال الدقهلية هندسة 15	(فني) ٥٦ هندسة = (5232/7265)×400 مفردة 288 هندسة=17×30%×56
3×17=51		1513	جنوب الدقهلية هندسة 12	
5×17=85		1577	هندسة 16كفر الشيخ	

4×17=68		1027	هندسة 13 دمياط	(إداري) ٥ قطاعات = 400 × (2033/7265) مفردة 112 القطاعات % بنسبة ١٠٠
استبيان 10	2068 – 35 (ادارة عليا) عامل 2033	178	ديوان قطاع شمال الدقهلية	
استبيان 14		258	ديوان قطاع جنوب الدقهلية	
استبيان 15		283	ديوان قطاع كفر الشيخ	
استبيان 10		178	ديوان قطاع دمياط	
استبيان 63		1171	ديوان عام الشركة	

المصدر : من إعداد الباحثون

ويتبين من الجدول رقم (١) أن مجتمع البحث يتكون من فئتين (فنيين – إداريين) ، يبلغ مجتمع البحث من الفئتين ٥٢٣٢ مفردة (عدد العينة ٢٨٨ مفردة) موزعين على ٥٦ هندسة يتوزعون على أربع قطاعات جغرافية كما هو موضح في الجدول رقم (١) ، واعتمد الباحثون على عينة من الهندسات ٣٠% بلغت ١٧ هندسة موزعة على القطاعات بطريقة عشوائية بالنسبة والتناسب فيكون نصيب كل هندسة ١٧ استمارة كما هو موضح بالجدول رقم (١) ، بينما يبلغ مجتمع البحث من فئة الإداريين ٢٠٣٣ مفردة (عدد العينة ١١٢ مفردة) موزعين على خمسة قطاعات جغرافية كما هو موضح في الجدول أعلاه ، وتم حساب نصيب كل قطاع من العينة بالنسبة والتناسب وتم أخذ العينة بطريقة عشوائية .

ويوضح جدول رقم (٢) توزيع مفردات العينة وفقا للمتغيرات الديموجرافية لعينة البحث ..

جدول (٢)

توزيع مفردات العينة وفقا للمتغيرات الديموجرافية

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
النوع	ذكر	٢٧٧	٧٩,٨%
	أنثى	٧٠	٢٠,٢%
القطاع الوظيفي	إداري	٢٤٠	٦٩,٥%
	فني	١٠٧	٣٠,٨%
المؤهل	أقل من جامعي	١٢٦	٣٦,٣%
	جامعي	١٩١	٥٥%
	دراسات عليا	٣٠	٨,٦%
الخبرة	أقل من ١٠ سنوات	١٠٤	٣٠%
	من ١٠ إلى ٢٠ سنة	١٣٩	٤٠%
	أكثر من ٢٠ سنة	١٠٤	٣٠%

المصدر : من إعداد الباحثون

ويتضح من جدول (٢) ما يلي :

- من حيث النوع : بلغ عدد الذكور في العينة (٢٧٧) مفردة بينما بلغ عدد الإناث (٧٠) وبذلك تكون نسبة الذكور من إجمالي عدد العينة الكلي (٧٩.٨%) ونسبة الإناث (٢٠.٢%).
- من حيث القطاع الوظيفي : بلغ عدد المستقصى منهم من فئة الإداريين من كلا الجنسين (١٠٧) مفردة بنسبة (٣٠.٨%) من إجمالي حجم العينة، بينما بلغ عدد المستقصى منهم من فئة الفنيين من كلا الجنسين (٢٤٠) مفردة بنسبة (٦٩.٢%).

- من حيث المؤهل العلمي : بلغ عدد المستقصى منهم الحاصلين على مؤهل أقل من جامعي (١٢٦) مفردة بنسبة (٣٦.٣%) من إجمالي حجم العينة، وبلغ عدد المستقصى منهم من الحاصلين علي مؤهل جامعي (١٩١) مفردة بنسبة (٥٥%) في حين بلغ عدد المستقصى منهم الحاصلين على دراسات عليا (دبلوم دراسات عليا – ماجستير) (٣٠) مفردة بنسبة (٨.٧%).
- من حيث سنوات الخبرة : بلغ عدد المستقصى منهم الذين كانت سنوات خبرتهم أقل من (١٠) سنوات (١٠٤) مفردة بنسبة (٣٠%) من إجمالي حجم العينة ، في حين كان عدد المستقصى منهم الذين كانت تتراوح سنوات خبرتهم من (١٠) سنوات إلى أقل من (٢٠) سنة (١٣٩) مفردة بنسبة (٤٠%) من إجمالي حجم العينة، أما عدد المستقصى منهم الذين تجاوزت سنوات خبرتهم ٢٠ سنة فقد بلغ (١٠٤) مفردة بنسبة (٣٠%).

البيانات المطلوبة ومصادرها :

يعتبر هذا البحث من البحوث الوصفية ويستخدم نوعين من البيانات هما :
البيانات الثانوية : وتمثلت في الدراسات السابقة من كتب ومراجع ودوريات علمية منشورة وغير منشورة التي تناولت موضوع الإشراف المسيء وكذلك موضوع الصوت التنظيمي، يضاف إلى ذلك البيانات التي حصل عليها الباحثون من المنظمة محل الدراسة والتي ساعدت في تحديد مجتمع البحث وخصائصه .

البيانات الأولية : وتتعلق بتحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وتم الحصول عليها من خلال قائمة استقصاء موجهة للعاملين بالشركة محل الدراسة .

متغيرات البحث وأساليب القياس :

يشتمل البحث على ثلاثة متغيرات هي :

المتغير المستقل (الإشراف المسيء) : ويعرف على أنه إدراك الموظفين لما يعتبرونه إساءة معاملة هادفة وغير عادلة من قبل المشرف (Thau, et al., 2009) ، وتم قياسه بالاعتماد على مقياس (Harris et al., 2013; Clawson, 2015) والذي يقيس (الإشراف المسيء المباشر ، والإشراف المسيء غير المباشر) ، وللتعرف على آراء المستقصى منهم نحو الإشراف المسيء تم عمل قائمة استقصاء مكونة من أحد عشر عبارة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي لإتاحة الفرصة لأفراد عينة الدراسة للتعبير عن آرائهم إزاء كل عبارة في قائمة الاستقصاء ، حيث تم إعطاء كل إجابة درجة محددة تتدرج من (٥) موافق تماما إلى (١) غير موافق تماما على هذه العبارات مع وجود درجة حيادية في المنتصف .

المتغير التابع (الصوت التنظيمي) : ويعرف على أنه صوت الموظف كخيار تقديري سعودي (موجه للمشرف) من الأفكار والاقتراحات والمخاوف ، أو الآراء حول القضايا ذات الصلة بقصد تحسين الوحدة التنظيمية (Morrison, 2011) ، وتم قياسه بالاعتماد على المقياس الذي قدمه (Liang, J., 2012) وطوره (الصباغ، مرزوق، عبدالجواد، ٢٠١٧) والذي يتكون من بعدين هما (الصوت الداعم، والصوت المانع) ، وللتعرف على آراء المستقصى منهم نحو الصوت التنظيمي تم عمل قائمة استقصاء مكونة من عشرة عبارات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي لإتاحة الفرصة لأفراد عينة الدراسة للتعبير عن آرائهم إزاء كل عبارة في قائمة الاستقصاء ، حيث تم إعطاء كل إجابة درجة محددة تتدرج من (٥) دائماً إلى (١) أبداً على هذه العبارات مع وجود درجة حيادية في المنتصف .

المتغيرات الديموجرافية : وتم قياس المتغيرات الديموجرافية لعينة الدراسة من العاملين بشركة شمال الدلتا لتوزيع الكهرباء بمحافظة (كفر الشيخ – الدقهلية – دمياط) محل الدراسة باستخدام أربعة أسئلة مباشرة متعلقة بالنوع ، مكان العمل ، المستوى التعليمي ، والخبرة .

أداة البحث وطرق جمع البيانات :

تمثلت أداة الدراسة الحالية وطريقة جمع البيانات الأولية في قائمة استقصاء موجهه للإداريين والفنيين العاملين بشركة شمال الدلتا لتوزيع الكهرياء (محل الدراسة) بمحافظات (كفر الشيخ - الدقهلية - دمياط)، وتم جمع استمارات الاستقصاء من خلال استخدام المقابلة الشخصية مع المستقضي منهم لتوضيح أهداف الاستقصاء وطلب التعاون من جانبهم للإجابة عن الأسئلة، وتم تجميع عدد ٣٧٠ استمارة من أصل ٤٠٠ استمارة تم توزيعها، وبعد فحص الاستمارات التي تم تجميعها تبين أن هناك عدد ٢٣ استمارة لم يتم استيفؤها ولذلك تم استبعادها، وبالتالي أصبحت القوائم المستوفاة والصالحة لأعراض التحليل الإحصائي ٣٤٧ استمارة بنسبة ٨٦,٥٣% وهي نسبة جيدة لتمثيل مجتمع البحث .

تقييم الاعتمادية والصلاحية للمقاييس المستخدمة في البحث :

للتحقق من الاعتمادية والصلاحية للمقاييس المستخدمة في البحث قبل إجراء التحليل الإحصائي ، تم عمل اختبار ألفا كرونباخ وكذلك معامل الارتباط لها ، ويوضح الجدول رقم (٣) نتائج معامل الثبات ومعامل الصدق البنائي لمتغيرات البحث :

جدول (٣)

درجة الثبات والصدق البنائي لمتغيرات البحث

المتغيرات	عدد العبارات	معامل الثبات Cronbach Alpha	معامل الصدق البنائي Validity
الإشراف المسيء المباشر	6	0.911	0.962
الإشراف المسيء غير المباشر	5	0.917	0.945
مقياس الإشراف المسيء	11	0.947	
الصوت الداعم	5	0.893	0.954
الصوت المانع	5	0.789	0.925
مقياس الصوت التنظيمي	10	0.909	

المصدر : من إعداد الباحثون بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من نتائج الجدول رقم (٣) أن قيمة ألفا كرونباخ تراوحت بين (٠.٧٨٩) و(٠.٩٤٧) مما يدل على أن المقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاعتمادية (Nunnally, 1978) ، كما يتضح أن تلك المقاييس سجلت معاملات صدق بنائي مرتفعة تراوحت بين (٠.٩٢٥) و(٠.٩٦٢) .

أساليب تحليل البيانات واختبار الفروض :

تم إخضاع البيانات للتحليل الإحصائي واختبار صحة الفروض باستخدام الحاسب الآلي من خلال بعض الأساليب الإحصائية التي توفرها حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS Version 22) كما يلي :

- المقاييس الإحصائية الوصفية : كالتوسطات (أحد مقاييس النزعة المركزية) والانحراف المعياري (أحد مقاييس التشتت) .
- أسلوب معامل الارتباط ألفا كرونباخ : تم استخدام أسلوب معامل الارتباط ألفا كرونباخ وذلك بغرض التحقق من درجة الاعتمادية والثبات .
- تحليل الارتباط باستخدام معامل ارتباط بيرسون : لتحديد نوع وقوة علاقة الارتباط بين متغيرات البحث الحالية .
- أسلوب تحليل الارتباط والاتحاد بطريقة Stepwise : وذلك لقياس التأثيرات المباشرة للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع .

- الاختبارات الإحصائية لفروض البحث : وذلك من خلال اختبار ف-F-Test ، واختبار T-Test المصاحبين لأسلوب تحليل الانحدار والارتباط .

نتائج البحث :

يتناول الباحثون في هذا الجزء عرض نتائج البحث واختبار الفروض ، وذلك على النحو التالي :

نتائج التحليل الوصفي لعينة البحث :

ويوضح الجدول رقم (٤) التحليل الوصفي لمتغيرات البحث ، وذلك باستخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري كما يلي :

جدول (٤)

التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
للإشراف المسيء	٢.٤٧٨	٠.٩٦٠	متوسط
للإشراف المسيء المباشر	٢.٣٦٧	١.٠٢٨	متوسط
للإشراف المسيء غير المباشر	٢.٦١١	١.٠٣٠	متوسط
المقياس العام للصوت التنظيمي	٢.٩٢١	١.٠٠٨	متوسط
المقياس الكلي للصوت الداعم	٢.٨٧٣	١.٠٦١	متوسط
المقياس الكلي للصوت المانع	٢.٩٦٨	١.٠٧٠	متوسط

المصدر : من إعداد الباحثون بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح لنا من نتائج جدول رقم (٤) ما يلي :

(أ) بالنسبة للإشراف المسيء :

الإشراف المسيء غير المباشر يحتل المرتبة الأولى بمتوسط (٢.٦١١) وانحراف معياري (١.٠٣٠) ، بينما يحتل الإشراف المسيء المباشر المرتبة الثانية بمتوسط (٢.٣٦٧) وانحراف معياري (١.٠٢٨) ، وفقاً لآراء العاملين بالشركة محل الدراسة .

وبصفة عامة يتضح من استعراض التحليل الوصفي لأنواع الإشراف المسيء أن المتوسط الإجمالي لدرجة ممارسة الإشراف المسيء بالشركة محل الدراسة لأبعاد الإشراف المسيء بلغ (٢.٤٨٧) وهذا يشير إلى أن مستوى ممارسة الإشراف المسيء في الشركة محل الدراسة متوسط إحصائياً .

(ب) بالنسبة للصوت التنظيمي :

يتضح لنا من نتائج جدول رقم (٤) أن الصوت المانع يحتل المرتبة الأولى بمتوسط (٢.٩٦٨) وانحراف معياري (١.٠٧٠) ، بينما يحتل الصوت الداعم المرتبة الثانية بمتوسط (٢.٨٧٣) وانحراف معياري (١.٠٦١) ، وفقاً لآراء العاملين بالشركة محل الدراسة .

وبصفة عامة يتضح من استعراض التحليل الوصفي لأبعاد الصوت التنظيمي أن المتوسط الإجمالي لدرجة ممارسة الصوت التنظيمي بالشركة محل الدراسة لأبعاد الصوت التنظيمي بلغ (٢.٩٢١) وهذا يشير إلى أن مستوى ممارسة الصوت التنظيمي في الشركة محل الدراسة متوسط .

تحليل ومناقشة نتائج اختبار فروض البحث :

يعرض الباحثون نتائج اختبار فروض البحث ، وذلك على النحو التالي :

نتائج اختبار الفرض الأول :

ينص الفرض الأول من فروض البحث أنه " توجد علاقة ارتباط معنوية بين أنواع الإشراف المسيء وأبعاد الصوت التنظيمي " ، ويوضح الجدول رقم (٥) مصفوفة معاملات الارتباط بين متغيرات البحث ..

جدول (٥)

مصفوفة معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

الصوت المانع	الصوت الداعم	الإشراف المسيء غير المباشر	الإشراف المسيء المباشر	الأبعاد
			١	الإشراف المسيء المباشر
		١	**٠,٩١٩	الإشراف المسيء غير المباشر
	١	**٠,٢٥٤-	**٠,٣٤٧-	الصوت الداعم
١	**٠,٧٩١	**٠,٢٨٧-	**٠,٤٤٩-	الصوت المانع

** معنوي عند مستوى ٠,٠١

المصدر : من إعداد الباحثون وذلك بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول رقم (٥) ما يلي :

١- وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين أنواع الإشراف المسيء ، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين (الإشراف المسيء المباشر والإشراف المسيء غير المباشر) (٠.٩١٩) ، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠١ .

٢- يتضح وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين أبعاد الصوت التنظيمي ، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين بعديه (الصوت الداعم والصوت المانع) (٠.٧٩١) ، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠١ .

٣- يرتبط الإشراف المسيء المباشر كأحد أنواع الإشراف المسيء ارتباطاً عكسياً ذو دلالة إحصائية مع جميع أبعاد الصوت التنظيمي ، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين الإشراف المسيء المباشر وكل من بعد الصوت الداعم (-٠.٣٤٧) ، وبعد الصوت المانع (-٠.٤٤٩) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠١ .

٤- يرتبط الإشراف المسيء غير المباشر ارتباطاً عكسياً ذو دلالة إحصائية مع جميع أبعاد الصوت التنظيمي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين الإشراف المسيء غير المباشر وكل من بعد الصوت الداعم (-٠.٢٥٤) ، وبعد الصوت المانع (-٠.٢٨٧) وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٠.٠١ .

نتائج اختبار الفرض الثاني :

ينص الفرض الثاني على أنه يوجد تأثير معنوي لأنواع الإشراف المسيء على أبعاد الصوت التنظيمي " ، وينقسم هذا الفرض إلى فرضيين فرعيين تم اختبارهما من خلال طريقة الإدخال Stepwise Regression على النحو التالي :

اختبار الفرض الفرعي الأول : والذي ينص على " يوجد تأثير معنوي لأنواع الإشراف المسيء على الصوت الداعم " ، وقد أظهر التحليل الإحصائي النتائج الخاصة بهذه العلاقة كما هو موضح في جدول رقم (٦) :

جدول (٦)

معاملات الانحدار المتدرج لتأثير أنواع الإشراف المسيء على الصوت الداعم

الترتيب	Stepwise Regression			المتغيرات المستقلة
	Sig.	T	Beta	
الأول	**٠,٠٠٠	٦,٨٧٦-	٠,٣٤٧-	الإشراف المسيء المباشر
-	-	-	-	الإشراف المسيء غير المباشر
		٤٧,٢٧٤		قيمة F المحسوبة
	**٠,٠٠٠			مستوى الدلالة الإحصائية Sig.
		٠,١٢١		معامل التحديد في النموذج R2

- ** تشير إلى معنوية اختبار T-Test عند مستوى ٠.٠١ .
المصدر : من إعداد الباحثون بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي .
ويتضح من الجدول رقم (٦) ما يلي :
- أن النموذج معنوي حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (٤٧.٢٧٤) عند مستوى معنوية ١% .
 - وجود تأثير معنوي عكسي لنوع واحد فقط من أنواع الإشراف المسيئ (الإشراف المسيئ المباشر) وذلك عند مستوى معنوية ١% .
 - بلغت قيمة معامل التحديد للنموذج (R2) (٠.١٢١) مما يشير إلى أن الإشراف المسيئ المباشر يفسر ١٢.١% من التغير في بعد الصوت الداعم .
 - عدم وجود تأثير معنوي للإشراف المسيئ غير المباشر على الصوت الداعم .
- وبناءً على النتائج الإحصائية السابقة يتضح صحة الفرض الفرعي الأول جزئياً والذي ينص على أنه " يوجد تأثير معنوي لأنواع الإشراف المسيئ على الصوت الداعم " .
اختبار الفرض الفرعي الثاني : والذي ينص على أنه " يوجد تأثير معنوي لأنواع الإشراف المسيئ على الصوت المانع " ، وقد أظهر التحليل الإحصائي النتائج الخاصة بهذه العلاقة كما هو موضح في جدول رقم (٧) :

جدول (٧)

معاملات الانحدار المتدرج لتأثير أنواع الإشراف المسيئ على الصوت المانع

الترتيب	Stepwise Regression			المتغيرات المستقلة
	.Sig	T	Beta	
الأول	**٠,٠٠٠	٩,٣٢٧-	٠,٤٤٩-	الإشراف المسيئ المباشر
-	-	-	-	الإشراف المسيئ غير المباشر
		٨٦,٩٩٦		قيمة ف المحسوبة F
	**٠,٠٠٠			مستوى الدلالة الإحصائية .Sig
		٠,٢٠١		معامل التحديد في النموذج R2

- ** تشير إلى معنوية اختبار T-Test عند مستوى ٠.٠١ .
المصدر : من إعداد الباحثون بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي .
ويتضح من الجدول رقم (٧) ما يلي :
- أن النموذج معنوي حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (٨٦.٩٩٦) عند مستوى معنوية ١% .
 - وجود تأثير معنوي عكسي لنوع واحد فقط من أنواع الإشراف المسيئ (الإشراف المسيئ المباشر) وذلك عند مستوى معنوية ١% .
 - بلغت قيمة معامل التحديد للنموذج (R2) (٠.٢٠١) مما يشير إلى أن الإشراف المسيئ المباشر يفسر ٢٠.١% من التغير في بعد الصوت المانع .
 - عدم وجود تأثير معنوي للإشراف المسيئ غير المباشر على الصوت المانع .
- بناءً على النتائج الإحصائية السابقة يتضح صحة الفرض الفرعي الثاني جزئياً والذي ينص على : " يوجد تأثير معنوي لأنواع الإشراف المسيئ على الصوت المانع " .

ينص الفرض الثالث من فروض البحث على أنه توجد فروق معنوية بين آراء العاملين بالشركة موضع التطبيق فيما يتعلق بدرجة ممارستهم للصوت التنظيمي وفقاً للمتغيرات الديموجرافية (النوع - القطاع الوظيفي - مستوى التعليم - الخبرة) .

يظهر الجدول رقم (٨) نتائج التحليل الإحصائي للتعرف على وجود اختلاف في آراء المستقصى منهم نحو الصوت التنظيمي وفقاً للنوع .

جدول (٨)
نتائج اختبار T لمعرفة أثر النوع على أبعاد الصوت التنظيمي

المتغير	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	القرار
الصوت الداعم	ذكور	٢٧٧	٢,٨٩٣	١,٠٩٧	٠,٧٨٦	٠,٤٣٣	غير معنوي
	إناث	٧٠	٢,٧٩٤	٠,٩٠٥			
الصوت المانع	ذكور	٢٧٧	٢,٩٥٦	١,١٠١	٠,٤٤٠	٠,٦٦٠	غير معنوي
	إناث	٧٠	٣,٠١٤	٠,٩٤٣			

المصدر : من إعداد الباحثون بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من نتائج الجدول (٨) أنه لا توجد فروق معنوية بين مفردات عينة الدراسة تجاه الصوت التنظيمي وفقاً للنوع، وهو ما يثبت عدم صحة الفرض الفرعي الأول من الفرض الثالث لفروض البحث .

تحليل الفروق وفقاً لمكان العمل :

يظهر الجدول رقم (٩) نتائج التحليل الإحصائي للتعرف على وجود اختلاف في آراء المستقصى منهم نحو الصوت التنظيمي وفقاً لمكان العمل .

جدول (٩)
نتائج اختبار T لمعرفة أثر القطاع الوظيفي على أبعاد الصوت التنظيمي

المتغير	القطاع الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	القرار
الصوت الداعم	إداري	١٠٧	٢,٩٠٨	١,٠٧٠	٠,٩٠٨	٠,٣٦٤	غير معنوي
	فني	٢٤٠	٢,٧٩٦	١,٠٤٠			
الصوت المانع	إداري	١٠٧	٢,٩٤٠	١,٠٨٨	٠,٧١٥	٠,٤٧٥	غير معنوي
	فني	٢٤٠	٣,٠٢٩	١,٠٣١			

المصدر : من إعداد الباحثون بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من نتائج الجدول (٩) أنه لا توجد فروق معنوية بين مفردات عينة الدراسة تجاه الصوت التنظيمي وفقاً لمكان العمل ، وهو ما يثبت عدم صحة الفرض الفرعي الثاني من الفرض الثالث لفروض البحث .

تحليل الفروق وفقاً لمستوى التعليم :

يظهر الجدول رقم (١٠) نتائج التحليل الإحصائي للتعرف على وجود اختلاف في آراء المستقصى منهم نحو الصوت التنظيمي وفقاً لمستوى التعليم .

جدول (١٠)
نتائج Wallis Test-Kruskal لمعرفة أثر مستوى التعليم على أبعاد الصوت التنظيمي

المتغير	مستوى التعليم	العدد	متوسط الرتب	مستوى الدلالة	القرار
الصوت الداعم	أقل من جامعي	١٢٦	١٨٦.٦٥	٠,١٣٠	غير معنوي
	جامعي	١٩١	١٦٤.٢١		
	فوق الجامعي	٣٠	١٨٣.١٥		
الصوت المانع	أقل من جامعي	١٢٦	١٨٧.٧٠	٠,٠١٤	معنوي
	جامعي	١٩١	١٦٠.٣٥		

		٢٠٣.٣٣	٣٠	فوق الجامعي
--	--	--------	----	-------------

** تشير إلى معنوية اختبار T-Test عند مستوى ٠.٠٥ .

المصدر : من إعداد الباحثون بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي .

يتبين من الجدول رقم (١٠) أنه توجد فروق معنوية بين مفردات عينة الدراسة تجاه الصوت المانع وفقاً للمستوى التعليمي بشكل جزئي ، وللتعرف على أسباب الفروق المعنوية ويظهر الجدول رقم (١١) أسباب وجود فروق معنوية للصوت المانع كما يلي :

جدول (١١)

نتائج اختبار المقارنات البعدية لأثر مستوى التعليم على الصوت المانع

القرار	مستوى الدلالة	قيمة z	مستوى التعليم	المتغير
معنوي	0,020	2,321	جامعي : أقل من جامعي	الصوت المانع
معنوي	0,020	2,328	جامعي : فوق الجامعي	
غير معنوي	0,578	0,556	أقل من جامعي : فوق الجامعي	

** تشير إلى معنوية اختبار T-Test عند مستوى ٠.٠٥ .

المصدر : من إعداد الباحثون بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي .

يتضح من نتائج الجدول السابق (١١) أن سبب الفروق الدالة إحصائياً في آراء العينة حول الصوت المانع يعود إلى الفرق المعنوي بين فئة التعليم أقل من جامعي وفئة التعليم الجامعي وكذلك فئة التعليم الجامعي وفئة التعليم فوق الجامعي، وهو ما يثبت صحة الفرض الفرعي الثالث من الفرض الثالث لفروض البحث بشكل جزئي .
تحليل الفروق وفقاً للخبرة :

يظهر الجدول رقم (١٢) نتائج التحليل الإحصائي للتعرف على وجود اختلاف في آراء المستقصى منهم نحو الصوت التنظيمي وفقاً للخبرة .

جدول (١٢)

نتائج Wallis Test Kruskal لمعرفة أثر الخبرة على أبعاد الصوت التنظيمي

القرار	مستوى الدلالة	متوسط الرتب	العدد	مستوى التعليم	المتغير
غير معنوي	0,331	164,16	104	سنوات 10 أقل من	الصوت الداعم
		173,31	139	سنة 20 من ١٠ :	
		184,75	104	سنة 20 أكثر من	
معنوي	0,027	154,60	104	سنوات 10 أقل من	الصوت المانع
		175,21	139	سنة 20 من ١٠ :	
		191,78	104	سنة 20 أكثر من	

** تشير إلى معنوية اختبار T-Test عند مستوى ٠.٠٥ .

المصدر : من إعداد الباحثون بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي .

يتبين من الجدول رقم (١٢) أنه توجد فروق معنوية بين مفردات عينة الدراسة تجاه الصوت التنظيمي وفقاً للخبرة بشكل جزئي، ويرجع ذلك إلى عدم وجود فروق معنوية بالنسبة للصوت الداعم، ويظهر الجدول رقم (١٣) أسباب وجود فروق معنوية للصوت المانع كما يلي:

جدول (١٣)

نتائج اختبار المقارنات البعدية لأثر الخبرة على الصوت المانع

القرار	مستوى الدلالة	قيمة Z	مستوى التعليم	المتغير
غير معنوي	0,105	1,620	سنة 20 أقل من ١٠ سنوات : من ١٠ :	الصوت المانع
غير معنوي	0,191	1,308	سنة 20 من ١٠ : ٢٠ سنة : أكثر من	
معنوي	0,008	2,633	سنة 20 أقل من ١٠ سنوات : أكثر من	

** تشير إلى معنوية اختبار T-Test عند مستوى ٠.٠٥ .

المصدر : من إعداد الباحثون بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي .

يتضح من نتائج الجدول (١٣) أن سبب الفروق المعنوية في آراء العينة حول الصوت المانع يعود إلى الفرق بين الفرق المعنوي بين الفئة ذوي الخبرة الأقل من ١٠ سنوات والفئة ذوي الخبرة الأكثر من ٢٠ سنة ، وهو ما يثبت صحة الفرض الفرعي الرابع من الفرض الثالث لفروض البحث بشكل جزئي .

مناقشة النتائج والتوصيات :

يتناول الباحثون في هذا الجزء عرضاً لمناقشة وتفسير النتائج التي أسفر عنها البحث وبيان مدى توافقها مع الدراسات السابقة في هذا المجال وذلك على النحو التالي :

مناقشة وتفسير نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات البحث :

(١) أظهرت النتائج أن ممارسة المشرفين لأنواع الإشراف المسيء متوسطة (إحصائياً) وفقاً لآراء عينة البحث، ويرى الباحثون أنها نسبة مرتفعة بالنسبة للسلوكيات السلبية في الشركة محل البحث، ويرجح الباحثون أن سبب ذلك يعزى إلى عدم اهتمام الإدارة بهذا السلوك وعدم وجود قواعد رادعة له ، بالإضافة إلى ضعف تدريب المشرفين والعاملين على حد سواء للحد من هذا السلوك .

(٢) وكانت ممارسات العاملين للصوت التنظيمي متوسطة (إحصائياً) وفقاً لآراء عينة البحث ولكنه يعتبر مستوى منخفض بالنسبة للمنظمات، لأهمية الصوت التنظيمي لها ويرجح الباحثون أن سبب ذلك يعزى إلى عدم اهتمام الإدارة بتشجيع هذا السلوك واتخاذ الوسائل والتدابير التي تساعد الموظفين على ممارسة هذه السلوكيات التطوعية، وكذلك مستوى ممارسات الإشراف المسيء في المنظمة متوسط (إحصائياً)، بالإضافة إلى ضعف تدريب المشرفين والعاملين على حد سواء .

مناقشة وتفسير نتائج الفرض الأول من فروض البحث :

ينص الفرض الأول على أنه "توجد علاقة ارتباط معنوية بين أنواع الإشراف المسيء وأبعاد الصوت التنظيمي" ، ولإختبار هذا الفرض تم استخدام تحليل الارتباط ، وأظهرت النتائج وجود ارتباط سلبي ذو دلالة إحصائية بين أنواع الإشراف المسيء والمتمثلة في (الإشراف المسيء المباشر ، الإشراف المسيء غير المباشر) مع أبعاد الصوت التنظيمي والمتمثلة في (الصوت الداعم، الصوت المانع)، وهذا يعني أنه كلما ارتفع مستوى ممارسة نمط الإشراف المسيء كلما أدى ذلك إلى انخفاض مستوى الصوت التنظيمي لدى العاملين بالشركة محل الدراسة ، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه (Ambrose, 2007 & Mitchell؛ et al., 2007 Detert؛ et al., 2007؛ Xu؛ 2006؛ et al., 2012؛ Liu et al., 2012؛ Harris et al., 2007؛ Zellars؛ 2002 et al.) ، حيث أشارت إلى أن الإشراف المسيء يرتبط ارتباطاً معنوياً سلبياً مع السلوكيات الإيجابية في المنظمات مثل المواطنة التنظيمية والأداء والإبداع ، وكذلك يرتبط إيجابياً مع السلوكيات السلبية في مكان العمل .

مناقشة وتفسير نتائج الفرض الثاني من فروض البحث :

وبالنسبة إلى الفرض الثاني من فروض البحث والذي ينص على أنه "يوجد تأثير معنوي لأنواع الإشراف المسيء على أبعاد الصوت التنظيمي" ، ولإختبار هذا الفرض تم استخدام تحليل الإنحدار المتعدد بطريقة الإدخال Stepwise ، وأظهرت النتائج قبوله بشكل جزئي، حيث يوجد تأثير معنوي عكسي للإشراف المسيء المباشر على كل من الصوت الداعم والصوت المانع، وعدم وجود تأثير معنوي للإشراف المسيء غير المباشر على أي من الصوت الداعم أو الصوت المانع، على الرغم من تمتع الإشراف المسيء غير المباشر بمتوسط أعلى من الإشراف المسيء المباشر، إلا أن ارتباطه بأبعاد الصوت التنظيمي كان أقل من الإشراف المسيء المباشر، وهو ما اتفق مع (النجار، ٢٠١٨: حسب الله، ٢٠١٨)، كما أن ليس له تأثير

معنوى على أبعاد الصوت التنظيمي في المنظمة محل الدراسة، ويمكن تفسير ذلك على أن الموظفين في الشركة محل الدراسة يتأثرون أكثر بالأشكال المباشرة من العدوان والإساءة في مكان العمل، والتي تأخذ الطابع الشخصي، كما أنها تنم عن عدم المبالاة بزملاء العمل، وانتشار العمل الفردي وضعف العمل الجماعي، وضعف التضافر بين زملاء العمل، وهو ما يتفق مع ما توصل إليه (Lian, et al., 2012).

مناقشة وتفسير نتائج الفرض الثالث من فروض البحث :

وبالنسبة للفرض الثالث من فروض الدراسة والذي ينص على "توجد فروق معنوية بين آراء العاملين بالشركة موضع التطبيق فيما يتعلق بدرجة ممارستهم للصوت التنظيمي وفقاً للمتغيرات الديموجرافية (النوع - القطاع الوظيفي - مستوى التعليم - الخبرة)"، تم قبوله جزئياً ، حيث أثبتت النتائج وجود فروق معنوية بين آراء العاملين تجاه الصوت التنظيمي تعزى إلى مستوى التعليم والخبرة ، وهو ما يتفق مع (Van Dyne, 2009 & Botero؛ Hunjra، et al. 2010) ، حيث أوضحوا أن العلاقة غير معنوية بين آراء العينة من حيث النوع، بينما تختلف مع (Lepine & et al., 2011; Van Dyne Gao, 1998) وكذلك (عويس، ٢٠١٣) ، وكذلك أثبتت الدراسة عدم وجود فروق معنوية بين آراء العينة من حيث القطاع الوظيفي ، بينما توجد فروق معنوية بين آراء العينة موضع الدراسة من حيث مستوى التعليم وهو ما يختلف مع (Van Dyne, 2009 & Botero؛ Gao, et al., 2011) ، بينما يتفق مع (Hungraet، al., Van Dyne 2010؛ Lepine & 1998) وكذلك (عويس، ٢٠١٣) ، ويعزى الباحثون ذلك إلى أن التعليم يتيح للشخص معلومات أكثر كما أنه يوسع مداركه وقدراته مما يزيد من فرصه للتعرف على المشكلات داخل عملة وتحليلها واقتراح حلول لها، وكذلك توجد فروق معنوية بين آراء عينة الدراسة تجاه الصوت التنظيمي من حيث الخبرة ، وهو ما يختلف عما توصلت إليه دراسة كل من (Van Dyne, 2009 & Botero؛ Gao، et al., 2011) حيث كانت النتائج غير معنوية ، بينما اتفقت مع دراسة (عويس، ٢٠١٣) ، وأن ذلك لصالح الفئة متوسطة الخبرة ويعزى ذلك إلى تطلع هذه الفئة للترقي في السلم الوظيفي .

وبناءً على ما توصلت إليه نتائج البحث، يمكن للباحثين تقديم التوصيات التالية :

- أ - **بالنسبة للإدارة العليا بالشركة :** يقع على عاتق الإدارة العليا بالشركة عبء كبير في الحد من سلوكيات الإشراف المسيء ، وكذلك تشجيع سلوكيات الصوت التنظيمي بما يحقق مصلحة وأهداف الشركة من خلال مجموعة من الآليات التي يمكن تقسيمها إلى :
 - ١- وضع آلية لمشاركة المعلومات مع العاملين، لتحصل الشركة على مبادرات وأفكار من العاملين لتحسين الأداء بالشركة ، وذلك من خلال القنوات المتاحة مثل لوحات الإعلانات والملصقات، وموقع الشركة على الإنترنت وشبكات التواصل الإجتماعي ، وعقد لقاءات منتظمة مع العاملين .
 - ٢- وضع آلية لتشجيع العاملين على تقديم الأفكار والاقتراحات لتطوير العمل وحل المشكلات الموجودة في العمل، والإعلان عنها والإشادة بها ، وطرح قضايا للمناقشة وتجميع الآراء حولها ، وإنشاء جوائز شهرية وسنوية لأفضل فكرة مبتكرة أو اقتراح لتحسين الأداء أو حل مشكلة أو تطوير عمل ما .
 - ٣- العمل على تنمية إدراكات المشرفين للعدالة والسلوكيات الأخلاقية والتطوعية الإيجابية حيث أن تحلي المشرفون بها يؤدي إلى تبني العاملون لها طبقاً لنظرية التعلم الإجتماعي ، مما يؤدي إلى زيادة السلوكيات المرغوب بها في المنظمة ومنها الصوت التنظيمي .
 - ٤- تبني مدونة سلوك واضحة يتم تطبيقها على المديرين والموظفين على حد سواء، مع اتخاذ إجراءات صارمة ضد السلوك المسيء في الشركة. تطوير برامج التدريب والتدخل للمشرفين

- على إدارة الغضب أو العدوان ، التعامل مع الضغوطات ، والتفاعل مع المرؤوسين بأساليب أكثر إيجابية .
- ب- بالنسبة لإدارة الموارد البشرية : يمكن لإدارة الموارد البشرية القيام ببعض الأنشطة التي تحد من سلوكيات الإشراف المسيء، وتشجيع العاملون على تبني سلوكيات الصوت التنظيمي بما يحقق مصلحة وأهداف الشركة من خلال مجموعة من الأساليب والأنشطة التي يمكن تقسيمها إلى :
- ١) تشجيع الموظفين على الإبلاغ عن السلوكيات غير السوية من المشرفين بطرق أكثر أماناً ، مثل قنوات للإبلاغ عن المخالفات غير معروفة الهوية ، أو موقع الشركة على الإنترنت .
 - ٢) التدقيق في إختيار المشرفين من حيث توافر الصفات والإمكانيات الشخصية لإدارة مجموعة عمل أكثر أماناً .
 - ٣) الإختيار الجيد عند التعيين للموظفين وعمل الإختبارات النفسية اللازمة للكشف عن السمات الشخصية ، وتوظيف الأشخاص في الوظائف المناسبة لهم والتي تتوافق مع ميولهم واتجاهاتهم .
- ج- بالنسبة لإدارة التدريب : تساهم إدارة التدريب في الشركة محل الدراسة بدور كبير في التقليل من السلوكيات المسيئة، وتبني السلوكيات خارج الدور الإضافية مثل سلوكيات الصوت التنظيمي عن طريق الآتي :
- ١- توفير مدربين ذات كفاءة عالية، وعمل تقييم مستمر لمستوى التدريب ونوعية الدورات التدريبية ومحتواها وكذلك مدى استفادة المتدربين من الدورات التدريبية للعمل على تطويرها ومعالجة أوجه الخلل بها .
 - ٢- تطوير برامج التدريب للمشرفين على إدارة الغضب أو العدوان، التعامل مع الضغوطات، والتفاعل مع المرؤوسين بأساليب أكثر إيجابية .
- ١- إمكانية إجراء هذه الدراسة بالتطبيق على قطاعات أخرى غير قطاع الكهرباء على سبيل المثال (القطاع الخاص، القطاع المصرفي، المنظمات التعليمية ، القطاع الصحي وغيرها)
 - ٢- نموذج مقترح لمحددات الإشراف المسيء والنتائج المترتبة عليه .
 - ٣- بحث دور راس المال النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين الإشراف المسيء والصوت التنظيمي .
 - ٤- بحث واقتراح نموذج لمسببات الصوت التنظيمي والنتائج المترتبة عليه.
 - ٥- دراسة وتحليل العلاقة بين أنواع أخرى من القيادة والصوت التنظيمي.
 - ٦- بحث أثر الإشراف المسيء على سلوكيات أخرى في مكان العمل مثل الإنسحاب الوظيفي.

المراجع

- ١- إدريس ، ثابت عبد الرحمن (٢٠١٦) ، بحوث التسويق – أساليب القياس وتحليل البيانات وإختبار الفروض ، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع .
- ٢- الإمام ، وفقى السيد (٢٠١٤) ، البحث العلمي - إعداد مشروع البحث وكتابة التقرير النهائي ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع .
- ٣- الصباغ ، شوقي محمد ، مرزوق ، عبدالعزيز على ، عبدالجواد ، ثروت صبري العزب (٢٠١٧) ، نموذج مقترح لمشاركة العاملين في صنع القرارات كمتغير وسيط في العلاقة بين صوت العاملين والولاء التنظيمي - دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التمريض بمستشفيات جامعة المنوفية ، مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا ، الجزائر ، ص ص ١٤١ - ١٥٨ .

- ٤- النجار ، حميدة محمد (٢٠١٨) ، تأثير الإشراف المسيء على الصمت التنظيمي بالتطبيق على العاملين بديوان عام محافظة الدقهلية ، مجلة كلية التجارة للبحوث التجارية ، جامعة الإسكندرية ، العدد الأول ، يناير ٢٠١٨ ، مجلد (٥٥) ، ص ص ١٢٤-١٥٨ .
- ٥- حجازي ، عمر أحمد عثمان (٢٠١٦) ، العلاقة بين مصادر القوة واستراتيجيات قيادة التخطيط المخطط - دراسة تطبيقية على المعلمين بالمدارس الحكومية بمدينة المنصورة ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة - جامعة المنصورة .
- ٦- حسنين ، أسامة أحمد (٢٠١١) ، تحليل العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية - دراسة ميدانية ، مجلة البحوث التجارية المعاصرة ، كلية التجارة - جامعة سوهاج ، مجلد (٤) ، العدد (١) ، ص ص ٥١-٢ .
- ٧- حسب الله ، إسلام مصطفى فتحى (٢٠١٨) ، أثر الإشراف المسيء على سلوكيات انحراف الموظف بالتطبيق على العاملين بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الدقهلية ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة - جامعة المنصورة .
- ٨- عويس ، ممدوح زكي أحمد (٢٠١٣) ، سلوكيات صوت الموظف كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الأبوية والسلوك الابتكاري للعاملين - دراسة تطبيقية ، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية ، كلية التجارة ، جامعة حلوان ، مصر ، مجلد (٢٧) ، العدد (٤) ، ص ص ٨٥ - ١٤٧ .
- ٩- محمود ، أسامة أحمد حسنين ، محمد ، عبدالناصر ، طه ابراهيم (٢٠١٨) ، تحليل العلاقة بين الإشراف المسيء والانحراف في مكان العمل ، المجلة العلمية ، كلية التجارة - جامعة أسيوط ، العدد الخامس والستون ، ص ص ٦٤-٧ .
- ١٠- مرزوق ، عبدالعزيز على ، عبدالجواد ، ثروت صبري (٢٠١٨) ، اختبار الدور الوسيط للإحتراف الوظيفي في العلاقة بين الإشراف المسيء وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية - دراسة تطبيقية على العاملين بشركات صناعة الإلكترونيات ، المجلة العلمية للبحوث التجارية ، كلية التجارة - جامعة المنوفية ، العدد (٢) ، المجلد (س٥) ، ص ص ١٢٣-١٥٨ .

- 11- Ahmad ,Jawwad .Athar ,Muhammad Razzaq ,Azam ,Rauf . Hamstra Melvyn R. W & ,Hanif ,Muhammad. (2018), A Resource Perspective on Abusive Supervision and Extra-Role Behaviors: The Role of Subordinates' Psychological Capital. Journal of Leadership & Organizational Studies 1-14.
- 12- Biron, M. (2010), Negative reciprocity and the association between perceived organizational ethical values and organizational deviance. Human Relations, 63: 875-897.
- 13- Botero, I. C., & Van Dyne, L. (2009), Employee Voice Behavior: Interactive effects of LMX and power distance in the United States and Colombia. Management Communication Quarterly, 23(1): 84-104.
- 14- Breevaart, Kimberley., & Vries, Reinout E. (2017), Supervisor's HEXACO personality traits and subordinate perceptions of abusive supervision. The Leadership Quarterly, LEAQUA-01186; No of Pages 10.

- 15- Brown, M. E. Trevino, L. K. & Harrison, D. A. (2005), Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97: 117-134.
- 16- Brown, M. E., Trevino, L. K., & Harrison, D. A. (2005), Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97: 117-134.
- 17- Clawson, Michelle C. (2015), Leadership Malpractice in Higher Education: Effects of Organizational Ethical Culture and Followers' Perceived Organizational Support on Abusive Supervision and Vicarious Abusive Supervision. Submitted to Regent University School of Business & Leadership In partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in Organizational Leadership.
- 18- Cumberland, Denise M. Alagaraja, Meera. Shuck, Brad., & Kerrick, Sharon A. (2018), Organizational Social Capital: Ties Between HRD, Employee Voice, and CEOs. *Human Resource Development Review*, Vol. 17(2) 199 –221.
- 19- Daniels, Michael A. (2015), Shame As An alternate Mechanism For The Abusive Supervision Performance Relation And The Role Of Power Distance Values. A Dissertation Submitted to the Graduate College of Bowling Green, State University in partial fulfillment of the requirements for the degree of D.O.P.
- 20- Decoster, Stijn. Camps, Jeroen., & Stouten, Jeroen. (2014), The mediating role of LMX between abusive supervision and work behaviors. *American Journal of Business*, Vol. 29 Iss 1 pp. 61– 75
- 21- Detert, J. R., Treviño, L. K., Burris, E. R., & Andiappan, M. (2007), Managerial modes of influence and counterproductivity in organizations: A longitudinal business-unit-level investigation. *Journal of Applied Psychology*, 92: 993-1005.
- 22- Detert, J., & Burris, E. (2007), Leadership behavior and employee voice: Is the door really open?. *Academy of Management Journal*, 50(4), 869–884.
- 23- Freeman, R. B., Boxall, P. F., & Haynes, P. (2007), What workers say: Employee voice in the Anglo- American workplace. Cornell University Press.
- 24- Gao, L., Janssen, O. & Shi, K. (2011), Leader trust and employee voice: the moderating role of empowering leader behaviors. *Leadership Quarterly*, Vol. 22 No. 4, pp. 787-798.
- 25- Gregory, Brian T. Osmonbekov, Talai. Gregory, Sean T. Albritton, M., & Carr, Jon C. (2013), Abusive supervision and citizenship

- behaviors: exploring boundary conditions. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 28 Iss 6 pp. 628 – 644.
- 26- Harris, K. J., Kacmar, K. M., & Zivnuska, S. (2007), An investigation of abusive supervision as a predictor of performance and the meaning of work as a moderator of the relationship. *The Leadership Quarterly*, 18, 252–263.
- 27- Harris, K., Harvey, P., Harris, R., & Cast, M. (2013), An investigation of abusive supervision, vicarious abusive supervision, and their joint impacts. *The Journal of Social Psychology*, 153(1), 38-50.
- 28- Hoobler, J., & Brass, D. (2006), Abusive supervision and family undermining as displaced aggression. *Journal of Applied Psychology*, 91: 1125-1133.
- 29- Hoobler, Jenny M. (2002), *Abusive Supervision In The Workplace: A Restorative Justice Perspective*. A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in the College of Business and Economics at the University of Kentucky.
- 30- Hunjra, A., Asghar, A., Irfan, C., Hashim, k., & Kashif, Ur ,R. (2010), Employee voice and intent to leave: an empirical evidence of Pakistani banking sector, *African Journal of Business Management*, 4: 3056-3061.
- 31- Kacmar, K. Michele. Whitman, Marilyn V., & Harris, Kenneth J. (2013), The Lingering Impact of Abusive Supervision. *The Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 2013, Vol. 18, No. 3.
- 32- Kernan, Mary C. Watson, Sharon. Chen, Fang Fang., & Kim, Tai Gyu (2011), How cultural values affect the impact of abusive supervision on worker attitudes. *Cross Cultural Management*, Vol. 18 No. 4, 2011, pp. 464-484.
- 33- Khalid, Maria. Bashir, Sajid. Khan, Abdul Karim., & Abbas, Nida. (2018), When and how abusive supervision leads to knowledge hiding behaviors: An Islamic work ethics perspective. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 39 Issue: 6, pp.794-806.
- 34- Klaas, B., Olson-Buchanan, J., & Ward, A. K. (2012), The determinants of alternative forms of workplace voice: An integrative perspective. *Journal of Management*, 38(1), 314-345.
- 35- Kwona, Bora., & Farndaleb, Elaine. (2018), Employee voice viewed through a cross-cultural lens. *Human Resource Management Review*.
- 36- Li, Yan., & Sun, Jian-Min. (2015), Traditional Chinese leadership and employee voice behavior: A cross-level examination. *The Leadership Quarterly* 26, 172–189.
- 37- Lian, H., Ferris, D. L., & Brown, D. J. (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: 41-52.
- 38- Liang, J. (2007), Voice behavior in organization: Scale Development, Psychological Mechanisms, And Cross-Level Modeling. A Thesis Submitted to The Hong Kong University of Science and Technology in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy in Department of Management of Organizations.
- 39- Liang, J., & Farh, J. L. (2008), Promotive and prohibitive voice behavior in organizations: A two-wave longitudinal examination. In Third international association of Chinese management research conference, Guangzhou, China.
- 40- Liang, J., Farh, C.I.C. & Farh, J. L. (2012), Psychological antecedents of promotion and prohibitive voice behavior: a two-wave longitudinal examination. *Academy of Management journal*, Vol. 55 No. 1, pp. 71-92.
- 41- Liu, D., Liao, H. & Loi, R. (2012), The dark side of leadership: A three-level investigation of the cascading effect of abusive supervision on employee creativity. *Academy of Management Journal*, 55 (5), 1187-1212.
- 42- Liu, W., Zhu, R., & Yang, Y. (2010), I Warn You Because I Like You: Voice Behavior. Employee Identifications, and Transformational Leadership. *Leadership Quarterly*, 21 (1): pp.189-202.
- 43- Marzouk, Yasmine Yahia. (2014), Ethical Leadership and its effect on Organizational voice and Silence : An applied Study on the employees of Institution of developing New Damietta city. *The Scientific Journal of Business Studies and the Environment - Egypt*, Vol (5), Iss (4), pp. 1 – 57.
- 44- Meares, Mary Miller. (2002), People Need to Be Heard: Perceptions of Voice From Employees From Traditionally Muted Groups. Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy Communication, The University of New Mexico, Albuquerque.
- 45- Mitchell, M. S., & Ambrose, M. L. (2007), Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1159–1168.

- 46- Morrison, E. & Miliken, F. (2000), Organizational Silence: A barrier to Change and development in Pluralistic word. *Academy of Management Review*. Vol.25: 706-725.
- 47- Morrison, E.W. (2011), Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *Academy of Management Annals*, 5, 373-412.
- 48- Nikolaou, Ioannis. Vakola, Maria., & Bourantas, Dimitris. (2008). Who speaks up at work? Dispositional influences on employees' voice behavior. *Personnel Review*, Vol. 37 Issue: 6, pp.666-679.
- 49- Nunnally, J. C. (1978), *Psychometric Theory* (Second Edition ed.). New York: McGraw-Hill Book Company.
- 50- Ogunfowora, Babatunde. (2009), *The Consequences of Ethical Leadership: Comparisons with Transformational Leadership and Abusive Supervision*. A Thesis Submitted to The Faculty of Graduate Studies in Partial Fulfilment of The Requirements for The Degree of Doctor of Philosophy.
- 51- Pellegrini, E.K., & Scandura, T. A. (2008), Paternalistic leadership: A review and agenda for future research. *Journal of Management*, 34, 566–593.
- 52- Pellegrini, E. K., Scandura, T. A., & Jayaraman, V. (2010), Cross-cultural generalizability of paternalistic leadership: An expansion of leader–member exchange theory. *Group & Organization Management*, 35, 391–420.
- 53- Peng, A. Schaubroeck, J., & Li, Y. (2014), Social exchange implications of own and coworkers' experiences of supervisory abuse. *Academy of Management Journal*, 57(5).
- 54- Pradhan, Sajeet. Jena, Lalatendu Kesari., & Mohapatra, Mamta. (2018), Role of gender on the relationship between abusive supervision and employee's intention to quit in Indian electricity distribution companies. *Gender in Management: An International Journal*.
- 55- Pradhan, Sajeet., & Jena, Lalatendu Kesari. (2018), Abusive supervision and job outcomes: a moderated mediation study. *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*.
- 56- Rasheed, Muhammad Athar. Shahzad, Khuram. Conroy, Christopher. Nadeem, Sajid. Siddique, Muhammad Usman. (2017), Exploring the role of employee voice between high-performance work system and organizational innovation in small and medium enterprises. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 24 Issue: 4, pp.670-688.
- 57- Shin, Jiseon. (2013), *Employee Voice Behavior During Organizational Change*. Dissertation submitted to the Faculty of the

- Graduate School of the University of Maryland, College Park, in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy.
- 58- Tang, D. (2015), Sentiment-specific representation learning for document-level sentiment analysis. In Proceedings of the 8th ACM International Conference on Web Search and Data Mining, 447–452, Shanghai, China.
- 59- Tepper, B. J, Duffy, M. K., Henle, C. A., & Lambert, L. S. (2006), Procedural injustice, victim precipitation, and abusive supervision. *Personnel Psychology*, 59, 101-123
- 60- Tepper, B. J. (2000), Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43, 178–190.
- 61- Tepper, B. J. Duffy, M. K. Henle, C. A. Lambert, L. S. (2006), Procedural injustice, victim precipitation, and abusive supervision. *Personnel Psychology*, 59, 101–123.
- 62- Tepper, B. J. Moss, S. E., & Duffy, M. K. (2011), Predictors of abusive supervision: Supervisor perceptions of deep-level dissimilarity, relationship conflict and sub-ordinate performance. *Academy of Management Journal*, 54, 279-294.
- 63- Thau, S., Bennett, R. J., Mitchell, M. S., & Marrs, M. B. (2009), How management style moderates the relationship between abusive supervision and workplace deviance: An uncertainty management theory perspective. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 108, 79-92
- 64- Van Dyne, L. & Le Pine, J. A. (1998), Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management journal*, 41(1), 108-119.
- 65- Van Dyne, L., Ang, S. & Botero, I.C. (2003), Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, Vol. 40 No. 6, pp. 1359-1392.
- 66- Wu, Long-Zeng. Kwan, Ho Kwong. Liu, Jun. Resick, & Christian J. (2012), Work-to-family spillover effects of abusive supervision. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 27 Iss 7 pp. 714 – 731.
- 67- Xiaqi, D., Kun, T., Chongsen, Y., & Sufang, G. (2012), Abusive supervision and LMX: Leaders' emotional intelligence as antecedent variable and trust as consequence variable. *Chinese Management Studies*, 6(2), 257-270.
- 68- Yost, Christine A. (1995), The Relationship of Employee Voice and Communication In A High Power Distance Culture. In Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of

Philosophy, A Dissertation Presented to The Faculty of the College of Communication of Ohio University.

- 69- Zellars, Kelly L. & Tepper, Bennett J. Duffy, Michelle K. (2002), Citizenship Behavior. Journal of Applied Psychology Copyright by the American Psychological Association, Inc. 2002, Vol. 87, No. 6.
- 70- Zhao, Hongdan. (2014), Relative leader-member exchange and employee voice: Mediating role of affective commitment and moderating role of Chinese traditionalistic. Chinese Management Studies, Vol. 8 Issue: 1, pp.27-40.