

الجانب المظلم للتنظيم: دراسة في التأثيرات الخطية بين الإشراف المسيء،
النميمة التنظيمية، التهكم التنظيمي والصراع بين العمل والأسرة

The Dark Side of Organization: A Study of the Linear Effects of Abusive Supervision, Organizational Gossip, Organizational Cynicism, and Work-Family Conflict

تاريخ النشر: 2025/04/25

تاريخ القبول: 2025/04/07

تاريخ الإرسال: 2024/12/25

نورالدين عزوز¹

EMAIL : nouredine.azouz@univ-annaba.dz، جامعة عنابة، الجزائر¹

الملخص:

بحثت هذه الدراسة في التأثيرات المفترضة بين الإشراف المسيء، النميمة التنظيمية، التهكم التنظيمي والصراع بين العمل والأسرة. حيث تم إجراء مسح مقطعي على 281 عاملا في إدارة مؤسسة ميناء عنابة- الجزائر، واستخدمنا النمذجة بالمعادلات البنائية (SEM) لاختبار النماذج المستندة إلى النظرية. وقد أظهرت النتائج أن الإشراف المسيء له تأثير إيجابي على النميمة التنظيمية والتهكم التنظيمي، وله تأثير سلبي على الصراع بين العمل والأسرة. كما توصلنا لوجود تأثير إيجابي للنميمة التنظيمية على الصراع بين العمل والأسرة والتهكم التنظيمي. وأخيرا، وجود تأثير إيجابي بين التهكم التنظيمي والصراع بين العمل والأسرة.

الكلمات المفتاحية: الإشراف المسيء، النميمة التنظيمية، التهكم التنظيمي، الصراع بين العمل والأسرة.

المؤلف المرسل: نورالدين عزوز، الإيميل: nouredine.azouz@univ-annaba.dz

Abstract

This study investigated the hypothesized effects between abusive supervision, organizational gossip, organizational cynicism, and work-family conflict. A cross-sectional survey was conducted on 281 workers in the management of the Annaba Port Corporation - Algeria. Structural equation modeling was performed to test the theory-driven models. The results showed that abusive supervision has a positive effect on organizational gossip and organizational cynicism, and a negative effect on work-family conflict. We also found a positive effect of organizational gossip on work-family conflict and organizational cynicism. Finally, there is a positive effect between organizational cynicism and work-family conflict. **Keywords:** Abusive Supervision, Organizational Gossip, Organizational Cynicism, Work-Family Conflict.

1. مقدمة

ركز الكثير من الباحثين في الآونة الأخيرة اهتمامهم على دراسة الأفعال المدمرة في مكان العمل، أو ما أشارت إليه ويتمان وآخرون (Whitman et al., 2014) باسم "الجانب المظلم للسلوك التنظيمي". فعلى الرغم من اعتبارها ظاهرة ذات معدل أساسي منخفض، يشير الباحثون إلى أن حدوث العدوان اللاعنفي في مكان العمل يتزايد باطراد (Burton et al., 2005; Burton & Hoobler, 2006). وأحد هذه الأفعال، هو الإشراف المسيء، الذي اكتسب اهتماما متزايدا من قبل الباحثين والمهنيين على حد سواء مع استمرار الأدبيات الموجودة في زيادة عدد العواقب المدمرة المرتبطة بهذا الفعل غير المناسب في مكان العمل (Aziz et al., 2017; Chaudhry et al., 2023; Sun et al., 2022; Wayne et al., 2008). وأفاد شات وآخرون (Schat et al., 2006) أن أكثر من 13.6% من الموظفين قد لاحظوا إشرافا مسيئا في العمل، أو تعرضوا له مباشرة من مشرفهم المباشر. كما وجدت العديد من الدراسات الاستقصائية أن 65-75% من الموظفين أفادوا بأن رئيسهم كان أسوأ جزء من وظائفهم في أي مؤسسة معينة (Hogan & Kaiser, 2005). ويشير الإشراف



المسيء إلى "تصورات المرؤوسين لمدى انخراط المشرفين في العرض المستمر للأفعال العدائية اللفظية وغير اللفظية، باستثناء الاتصال الجسدي" (Tepper, 2000, p. 178). تشمل أمثلة الأفعال العدائية السخرية العامة، والنوبات الانفجارية، والاتصال البصري العدواني، والإخلال بالوعد، واستخدام المعاملة الصامتة، والحجب المتعمد للمعلومات التنظيمية (Zellars et al., 2002). وكما هو متوقع، أشارت الأبحاث إلى أن إساءة الاستخدام تؤثر بشكل كبير على ممارسات الموظفين وأدائهم، وبالتالي فإن لها آثارا قوية على النتائج التنظيمية (Aziz et al., 2017; Mitchell & Ambrose, 2007; Tepper, 2000; Wang et al., 2012; Tepper et al., 2004, 2009).

استنادا لذلك، وجدت بعض الأبحاث أن النميمة في مكان العمل هي فعل غير مقبول اجتماعيا وامتداد للإساءة (Salin, 2001). وبالتالي، تعتبر النميمة ظاهرة اجتماعية وتنظيمية رئيسية يختبرها ويسمعها وربما يساهم فيها كل من يعمل في أي منظمة تقريبا، وهي موجودة في العديد من المنظمات والأماكن التي يعيش فيها الأفراد (Foster, 2004; Kuo et al., 2015; McAndrew et al., 2007). وأشار بعض العلماء إلى أن 14% من استراحة تناول القهوة في مكان العمل هي في الواقع عبارة عن نميمة، وحوالي 66% من التواصل العام بين الموظفين يدور حول موضوعات أخرى خاصة بالزملاء (Kuo et al., 2020; T. Liu et al., 2015). علاوة على ذلك، من منظور إدارة الموارد البشرية، هناك حاجة لإجراء مزيد من الأبحاث حول دور النميمة في مكان العمل، فمن خلال فهم أفضل لأسلاف النميمة وعلاقتها بالممارسات التنظيمية للموظف، يمكن للمديرين والقادة مراقبة تشكيلها، والاستجابة لظهورها بشكل مناسب للتخفيف من أي تأثير سلبي ناتج على الموظفين. وعلى وجه التحديد، تعتمد هذه الدراسة نظرية المعلومات الاجتماعية (Bandura, 1988; Salancik & Pfeffer, 1978)، والنظرية المعرفية الاجتماعية (Bandura, 1988) للمساعدة في تفسير الأدبيات المتنوعة حول النميمة، وتطوير واختبار الفرضيات المتعلقة ببعض أسلاف النميمة، بهدف المساهمة في المعرفة حول العلاقة بين النميمة والإشراف المسيء في مكان العمل. في حين أن الأبحاث الموجودة حول آثار الإشراف المسيء ركزت إلى حد كبير على العاملين داخل المنظمة، فإن تداعيات سوء المعاملة على

الأسرة بدأت مؤخرا في جذب الاهتمام. فعلى سبيل المثال، وجدت الأبحاث المبكرة حول تأثير سوء المعاملة على الحياة الأسرية للمرؤوسين أن المرؤوسين الذين تعرضوا للإساءة هم أكثر عرضة للانخراط في أعمال عدوانية نازحة مثل تقويض أفراد الأسرة (Hoobler & Brass, 2006). وقد أظهرت الأبحاث الحديثة أن كونك هدفا لمشرف مسيء يرتبط بمزيد من التوتر في العلاقة الزوجية أو المعاشرة بين المرؤوس والزوج أو الشريك والذي يرتبط بعد ذلك بضعف أداء الأسرة (Carlson et al., 2011). وبناء على العمل الأولي لـ Tepper (2000) الذي ربط الإشراف المسيء بالصراع بين العمل والأسرة، وجد أن الإشراف المسيء لا يؤثر أيضا على الصراع بين العمل والأسرة فحسب، بل يؤثر أيضا على الحياة الأسرية لكل من شاغل الوظيفة وشريكه (Carlson et al., 2011; Hoobler & Brass, 2006).

وبالاعتماد على نظرية التبادل الاجتماعي، التي تفترض أن الطبيعة الأساسية للأفعال الإنسانية هي التفاعل الذاتي مع الآخرين، وأن تطور العلاقات بين الأفراد يكون وفق قاعدة المعاملة بالمثل (Blau, 2017) فمن المعقول أن نستنتج أن الإشراف المسيء قد يسبب التهكم التنظيمي الذي هو "موقف سلبي تجاه المنظمة التي يعمل بها الفرد" (Dean Jr et al., 1998). حيث يرى الموظفون الذين يتمتعون بمستوى عال من السخرية التنظيمية أن المنظمة تفتقر إلى النزاهة وأن قرارات القائد يتم اتخاذها بناء على دافع المصلحة الذاتية. كما لا يثق المتهكمون بالمنظمة، ودوافعها وقادتها، ويعتقدون اعتقادا راسخا أن أصحاب العمل سوف يبحثون عن طرق لاستغلالهم، إذا سنحت لهم الفرصة. ولهذه المعتقدات عواقب وخيمة على الأداء التنظيمي، مثل زيادة الإرهاق العاطفي، ونية الامتنال للطلبات غير الأخلاقية، والممارسات التي تؤدي إلى نتائج عكسية، مثل الشائعات، وانخفاض الالتزام بالتغيير والرضا الوظيفي (Johnson & O'Leary-Kelly, 2003). ولسد الفجوة في الأدبيات الموجودة، فإن البحث الحالي يهدف إلى دراسة العلاقات المحتملة والتأثيرات المباشرة بين الإشراف المسيء، النميمة التنظيمية، التهكم التنظيمي والصراع بين العمل والأسرة لدى موظفي إدارة مؤسسة ميناء عناية- الجزائر. وانطلاقا مما سبق، نقترح في دراستنا وجود تأثير مباشر للإشراف المسيء على النميمة التنظيمية، التهكم

التنظيمي والصراع بين العمل والأسرة. وكذلك وجود تأثير مباشر بين للنميمة التنظيمية على الصراع بين العمل والأسرة والتهكم التنظيمي. وأخيرا، نفترض وجود تأثير مباشر للتهكم التنظيمي على الصراع بين العمل والأسرة.

2. الخلفية النظرية والعلاقات المفترضة

1.2. الإشراف المسيء (Abusive Supervision) والنميمة التنظيمية (Organizational Gossip)

استنادا للأدبيات النظرية، يؤكد ديكوستر وآخرون Decoster et al. (2013) أن الإدارة المسيئة قد تسبب النميمة التنظيمية، ووجدوا في دراستهم أن الموظفين المعرضين للإدارة المسيئة يميلون إلى الثرثرة حول انسجامهم المتصور مع زملائهم والمشرفين عليهم. وفي الواقع، يميل الموظفون إلى الرد على أفعال قائدهم المسيء من خلال الانخراط في الانحراف الموجه من قبل المشرف من أجل إيذاء مشرفهم أو "الانتقام" (Inness et al., 2005; Mitchell & Ambrose, 2007; Thau & Mitchell, 2010). ونظرا للطبيعة الهرمية للعلاقة بين الموظف ومشرفه المباشر، فمن المرجح أن يكون التحول إلى ردود الفعل العلنية إجراء مكلفا للفرد. ونتيجة لذلك، سيختار الموظفون الفعل الذي ينطوي على تكاليف محتملة أقل، ولكنه لا يزال يوفر لهم فرصة "للحصول على التعادل"، مثل النميمة (Archer & Coyne, 2005). وقد بحث نعيم وآخرون Naeem et al. (2019) في تأثير المرؤوسين المتصورين، والنميمة السلبية في مكان العمل، والمشاعر السلبية للمشرفين على الإشراف المسيء في الصين، وأكدت النتائج وجود علاقة بين النميمة السلبية في مكان العمل والإشراف المسيء. كما درس يي وآخرون Ye et al. (2022) تأثير النميمة السلبية للمرؤوسين في مكان العمل على الإشراف المسيء في الصين، وأكدت نتائج تحليل الانحدار الهرمي أن النميمة السلبية التي ينظر إليها المرؤوسون في مكان العمل ترتبط بشكل إيجابي بالإشراف المسيء. وفي دراستين، قام أحمد وآخرون Ahmad et al. (2019) بالتحقيق في ظاهرة النميمة لدى المرؤوسين، وأفكار الانتقام، والإشراف المسيء، وأظهرت نتائجهم أن نميمة المرؤوسين تؤدي إلى زيادة الإشراف المسيء. من ناحية أخرى، أفاد بيرسما وآخرون Beersma et al. (2019) أنه

عندما يكون الأفراد في خطر من انتهاكات القواعد وتتاح لهم الفرصة لمناقشتها مع أحد أعضاء المجموعة نفسها، فإنهم يستخدمون التنمية لجمع المعلومات والتحقق منها، وحماية الجماعة من انتهاكات القواعد المعيارية. ولذلك نقترح في دراستنا الفرضية H_1 التالية: يرتبط الإشراف المسيء (AS) بشكل إيجابي بالتنظيمية (OG).

2.2. الإشراف المسيء والصراع بين العمل والأسرة (Work-Family Conflict)

قد يضطر الموظفون الذين يعانون من ضغوطات العمل المزمنة، مثل الإشراف المسيء، إلى استثمار المزيد من مواردهم (مثل الطاقة) في العمل خوفاً من التبعات (على سبيل المثال، المزيد من سوء المعاملة، وفقدان وظائفهم). ومن المحتمل أن يؤدي استثمار المزيد من الوقت في العمل إلى تقليص الوقت الذي نقضيه في المنزل، وتنبأ نظرية الحفاظ على الموارد (Conservation of Resources COR Theory) بفقد الموارد عندما يوفق الأفراد بين أدوار العمل والأسرة (Grandey & Cropanzano, 1999). فقد تؤدي هذه الخسارة المحتملة أو الفعلية للموارد إلى صراعات في واجهة العمل والأسرة (Witt & Carlson, 2006). ولقد صورت الأسرة بشكل شعبي على أنها مكان يتعافى فيه الأفراد من ضغوطات العالم الخارجي. ومع ذلك، فقد أظهرت الأبحاث أن آثار الضغوطات اليومية من العمل يمكن أن يكون لها تأثير سلبي على ديناميكيات الأسرة، ويمكن أن تكون هذه الآثار تراكمية وطويلة الأجل (Repetti et al., 2009). وقد أظهرت الأبحاث التجريبية السابقة وجود صلة بين الإشراف المسيء والصراع بين العمل والأسرة. فقد وجد عمل تيرر (Tepper, 2000) حول الإشراف المسيء أنه يرتبط بالصراع بين العمل والأسرة. علاوة على ذلك، أشارت دراسة أجراها كارلسون وزملاؤه (Carlson et al., 2011)، أن زيادة سوء المعاملة ساهمت في زيادة الصراع بين العمل والأسرة بالنسبة للمرؤوسين. وقد ثبت أيضاً أن الإشراف المسيء يؤثر على النتائج غير المتعلقة بالعمل مثل الصراع بين الأسرة والعمل (Tepper, 2000). وفي دراسة لآثار سوء المعاملة على نتائج غير العمل، وجد هوبلر وبراس (Hoobler & Brass, 2006) أن المرؤوسين الذين تعرضوا للإساءة كانوا أكثر عرضة للانخراط في تقويض الأسرة، والذي تم تعريفه على أنه أفعال تقلل بشكل مباشر من شعور أحد أفراد الأسرة بقيمته الذاتية. وأوضح الباحثون النتائج التي توصلوا إليها على أنها

حالة من العدوان المازح، حيث أدت التفاعلات السلبية مع القادة في العمل إلى تفاعلات سلبية مع أفراد الأسرة في المنزل. وبالمثل، يمكن للإشراف المسيء أيضا أن يزيد من تقويض العلاقة الزوجية (Restubog et al., 2011). من جانب آخر، فإن الضغوطات اليومية المزمدة لها تأثير تراكمي على ديناميكيات الأسرة (Repetti et al., 2009). فعندما تتغير التفاعلات والديناميكيات الأسرية، فإن ذلك يؤثر على الموارد التي يمكن لشاغلي الوظيفة الاستفادة منها، مما يجعل شاغلي الوظيفة أكثر عرضة للضغوطات الأخرى في العمل والمنزل. وبالتالي، فإننا نقترح أن شاغلي المناصب المثقلين بقائد مسيء سيواجهون فقدان الموارد مما يؤدي إلى مزيد من الصراع بين العمل والأسرة. وعليه، نقترح في دراستنا الفرضية H₂ التالية: يرتبط الإشراف المسيء (AS) بشكل إيجابي بالصراع بين العمل والأسرة (WFC).

3.2. الإشراف المسيء والتهكم التنظيمي (Organizational Cynicism)

تشمل أفعال المشرفين المسيئين اللغة المهينة ونوبات الغضب الشديدة وعبارات التهديد (Kuo et al., 2015). فعندما يتعامل المشرفون بوقاحة مع الموظفين، فإنهم يطورون بيئة عمل غير صحية حيث يفقد الأفراد ثقتهم وولائهم وطاقتهم، وليس فقط تجاه المشرف المتسبب في الضرر، ولكن أيضا تجاه المنظمة أو الإدارة التي تتخذ نهج "عدم التدخل" تجاه المشرفين المسيئين (Abubakar et al., 2017; Li et al., 2016). وبالمثل، ذكر تيبير وآخرون (Tepper et al., 2004) أنه عندما يكون المشرفون مسيئين، فإن الموظفين لا يثقون في قيادة مشرفهم والتعليمات المتعلقة بالعمل. وفقا لـ Li et al. (2016)، الموظفون المتهكمون لا يثقون برؤسائهم ويشككون في الإدارة. ومن ثم، فإن الإشراف المسيء يعزز التهكم من خلال تقليل ثقة المرؤوسين. وبعبارة أخرى، عندما يتهكم المشرفون من رؤوسهم ويعبرون عن غضبهم، يميل الموظفون إلى فقدان أملهم في المستقبل في المنظمات الحالية، ويكونون أكثر عرضة لعدم الثقة في إدارتهم. كما أشارت الدراسات السابقة إلى وجود علاقة إيجابية بين الفعل المسيء للمشرفين والتهكم التنظيمي (Abubakar et al., 2017; Aziz et al., 2017; Wayne et al., 2008; Whitman et al., 2014; Zhang & Bednall, 2016). وذكر عزيز وآخرون (Aziz et al., 2017) أن

المشرفين المسيئين يهينون الموظفين ويعتبرونهم أقل شأنا، مما يؤدي في النهاية إلى تهكم الموظفين في مكان العمل. كما أشار كيشلي Keashly (1997) إلى أن التهكم هو إحدى نتائج الإشراف المتعسف. وبالتالي، وتماشيا مع النتائج السابقة، نقترح في دراستنا الفرضية H₃ التالية: يرتبط الإشراف المسيء (AS) بشكل إيجابي بالتهكم التنظيمي (OC).

4.2. النميمة التنظيمية والصراع بين العمل والأسرة

تعتبر النميمة التنظيمية معضلة يواجهها الموظفون في حياتهم المهنية، ونظرا لأنهم يستخدمون الموارد المحدودة للتعامل مع الشائعات حول أنفسهم لتغيير الوضع، فهذا يعني استهلاك مواردهم (X.-Y. Liu et al., 2020). بمعنى آخر، تمثل النميمة السلبية نوعا من فقدان الموارد (Wu et al., 2018). ولهذا، تقول نظرية (COR) أن حماية الموارد المتبقية هي أولوية بالنسبة لأولئك الأفراد الذين يعانون من فقدان الموارد (Hobfoll, 1989, 2001). وعلى هذا المنوال، ونظرا لمسألة الموارد المحدودة، إذا خصص الموظفون المزيد من الوقت والطاقة للتعامل مع النميمة السلبية في مجال العمل، فإنهم يميلون إلى حماية مواردهم المتبقية في مجال الأسرة. وإحدى الطرق الفعالة التي يسعى الموظفون من خلالها إلى حماية الموارد الشخصية هي تقليل كمية الطاقة المستثمرة في أسرهم. وبشكل أكثر دقة، قد يعتمد الموظفون الذين يعانون من النميمة التنظيمية بعض الأساليب مثل العمل الجاد أو حضور الأنشطة الجماعية لتغيير التقييم السلبي للمثرتين لأنفسهم (Keith & Schafer, 1980). وبالتالي، القيام بالكثير من الجهد العاطفي للتعامل مع النميمة في مكان العمل. لذلك، وفقا لمبدأ أولوية الحماية، يميل الموظفون إلى اتخاذ موقف بارد ومنفصل تجاه شركائهم أو أقاربهم للحفاظ على الموارد النفسية الفردية عند عودتهم إلى المنزل. ووجدت دراسة تشو وتشينغ Zhu & Cheng (2023)، أن استنزاف الموارد الناتج عن النميمة السلبية في مكان العمل كان له تأثير غير مباشر من خلال استنفاد الأنا في العمل لزيادة الصراع بين العمل والأسرة. وأشارت دراسة ت. ليو وآخرون T. Liu et al. (2023) أن النميمة السلبية في مكان العمل تقلل من رضا الأسرة. وانطلاقا مما سبق، نقترح في دراستنا الفرضية H₄ التالية: ترتبط النميمة التنظيمية (OG) بشكل إيجابي بالصراع بين العمل والأسرة (WFC).

5.2. التهكم التنظيمي والصراع بين العمل والأسرة

يعتقد أن التهكم التنظيمي والصراع بين العمل والأسرة يمكن تفسيرهما من خلال نظرية الإسناد (Attribution Theory). التي قدمها فريتز هايدر Fritz Heider في الأدبيات العلمية عام 1958، لشرح سببية المواقف (Martinko et al., 2011). وحسب هذه النظرية، بسبب الظروف التنظيمية المباشرة أو غير المباشرة للعمل، قد يربط الأفراد السلبيات أو الإيجابيات التي يواجهونها داخل المنظمة أو خارجها، بالمنظمة نفسها أو بأي جزء ذي صلة بها (Specht et al., 2007). ووفقا لـ دين وآخرون Dean Jr et al. (1998)، فإن أي إجراء أو عملية أو موقف يرتبط ارتباطا مباشرا بالمنظمة، قد يسبب مواقف تهكمية تجاه التنظيم، وهذه العلاقة تفسرها نظرية الإسناد. في واقع الأمر، فإن أي فشل في إنشاء المنظمات أو تشغيلها أو تنفيذها قد يعتقد في المقام الأول أنه مرتبط بعدم قدرة المديرين التنفيذيين، وقد يعزى سبب الفشل إلى جميع الوحدات التنظيمية بدءا من المدير، وبالتالي يظهر التهكم التنظيمي على هذا المستوى (Eaton, 2000). من ناحية أخرى، فإن جودة العلاقة المباشرة مع المديرين التنفيذيين قد تكون عاملا حاسما في المواقف الساخرة تجاه المنظمة بأكملها، كما أن التجارب السلبية حول التسلسل الهرمي قد تسبب في استمرار الأفعال التهكمية والشبهة بالسخرية والتي تؤثر على المنظمة بأكملها. وفي ضوء هذه الآراء، يمكن أن تعزى مسؤولية السلبيات التي يمكن ملاحظتها في العلاقات الاجتماعية غير المرتبطة بالعمل تبعا لطبيعة وبنية عمل الفرد، كالصراع بين العمل والأسرة إلى التنظيم والمواقف الساخرة تجاه كافة الظواهر. يمكن أن تتطور الأحداث أو العمليات المتعلقة بالمنظمة نتيجة لذلك. ولا سيما الصرامة في ساعات العمل، وصعوبة ظروف العمل، وعبء العمل المفرط، وتضارب الأدوار، والضغط التي تخلقها الأدوار التنظيمية على الشخصية والعلاقات الاجتماعية الأخرى، وما ينتج عن ذلك من ضغوط، ومزاج سلبي، وإرهاق يمكن اعتبارها متغيرات تؤدي إلى التهكم التنظيمي وتسبب الصراع بين العمل والأسرة، مثل عدم كفاية الوقت للأسرة بسبب العمل، وعدم القدرة على الوفاء بالمسؤوليات الأسرية بسبب ظروف العمل، والتناقضات في العلاقات، ومشاكل التواصل الأسري (Chiaburu et al., 2013). وهذا ما أكدته دراسة ياسيم Yasim

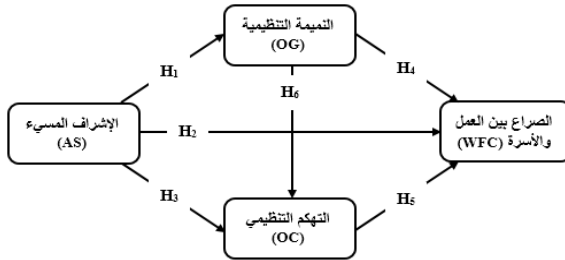
(2019) التي خلصت لوجود علاقة ارتباطية موجبة بين هذين المتغيرين. واستنادا إلى الدراسات السابقة، نقترح في دراستنا الفرضية H₅ التالية: يرتبط التهكم التنظيمي (OC) بشكل إيجابي بالصراع بين العمل والأسرة (WFC).

6.2. النميمة التنظيمية والتهكم التنظيمي

يقدم سلاتيك وبفاfer Salancik & Pfeffer (1978) مساهمة قيمة في فهم النميمة من خلال نظرية المعلومات الاجتماعية الخاصة بهم. إذ تفترض هذه النظرية أن السياق الاجتماعي له تأثير بارز على أفعال الفرد واحتياجاته. أولا، يوفر السياق الاجتماعي بناء مباشرا للمعنى الذي يعمل كدليل لأسباب العمل المقبولة اجتماعيا. وثانيا، يركز السياق الاجتماعي انتباه الفرد على معلومات معينة، مما يجعل تلك المعلومات أكثر بروزا، ويوفر التوقعات المتعلقة بالأفعال الفردية والعواقب المنطقية لمثل هذا الفعل. وبالتالي، فإن القيم الاجتماعية والعوامل البيئية والعلاقات مع الآخرين تؤثر جميعها على تصورات الفرد ومواقفه وأفعاله. ولا تشرح نظرية المعلومات الاجتماعية آلية أو اتجاه التأثير، لكن بولوك وآخرون. Pollock et al. (2000) يشيرون إلى أن السياق الاجتماعي والأفراد يشبهون الروابط والعقد في شبكة أوسع. حيث يحتاج الأفراد إلى روابط لتلبية احتياجاتهم الاجتماعية/النفسية، في حين تحتاج الروابط إلى عقد لتشكل أساس الشبكة. بالإضافة إلى ذلك، تشير ورقة باندورا Bandura (1988)، حول النظرية المعرفية الاجتماعية، إلى أن أجزاء من اكتساب الفرد للمعرفة ترتبط ارتباطا مباشرا بمراقبة الآخرين في التفاعلات الاجتماعية والتجارب وتأثيرات وسائل الإعلام الخارجية. فلا يتعلم الأفراد الأفعال الجديدة فقط من خلال تجربتها والنجاح أو الفشل فيها، بل يتعلم الأفراد ويتصرفون من خلال مشاهدة ما يفعله الآخرون والاستماع إليهم. ويمكن اقتراح العلاقة بين النميمة التنظيمية والتهكم التنظيمي، بناء على الأسباب التالية: (1) يقوم الأفراد بتقييم النميمة بعناية لأنها تؤثر عليهم بطرق مختلفة، على سبيل المثال، السمعة والمصداقية (Foster, 2004)، (2) قد تحتوي النميمة على معلومات غير مواتية ضد شخص معين، وبالتالي تحدث تأثيرات ضارة على تفاعلات الفرد الاجتماعية مع الآخرين، مثل الزملاء في العمل، (3) إذا رأى الأفراد زملاء آخرين يعانون نتيجة للنميمة، فعندما يتعرضون للنميمة شخصيا، قد

يكونون أكثر حذرا في كلماتهم وأفعالهم، وبالتالي توسيع النظرية المعرفية الاجتماعية. فعلى سبيل المثال، عند مواجهة النميمة التنظيمية مثل المعلومات الكاذبة، قد يشعر الأفراد بالتوتر وعدم الارتياح تجاه منظمهم، وبالتالي ينفرون أنفسهم من المنظمة (McAndrew et al., 2007). وتأسيسا على ما تقدم، نقترح في دراستنا الفرضية H_6 التالية: ترتبط النميمة التنظيمية (OG) بشكل إيجابي بالتهكم التنظيمي (OC).

الشكل 1. النموذج الافتراضي للدراسة



المصدر: إعداد الباحث.

3. المنهج

1.3. العينة والإجراءات

تكونت العينة من 281 عاملا يزاولون مهامهم في إدارة مؤسسة ميناء عنابة. حيث قمنا بجمع البيانات عبر المسح الشامل من الموظفين بدوام كامل أو جزئي الذين عملوا معا وتفاعلوا بشكل متكرر مع المشرفين عليهم. في البداية، تم توزيع ما مجموعه 324 استبياناً، وتم إرجاع 297 استبياناً بمعدل عائد إجمالي قدره 91.67%. ولم يتم تضمين استبيانين استقصائيين بسبب الإجابات غير الكاملة أو غير المقروءة. بالإضافة إلى ذلك، تم استبعاد المشاركين الذين أشاروا إلى أنه ليس لديهم مشرف، لأنهم لم يتمكنوا من تقديم تقييمات ذات معنى على المتغير المحوري، الإشراف المسيء المتصور لديهم. وأخيراً، تم استلام 281 استبياناً صالحاً. وقد تنوعت الوظائف الإدارية التي يشغلها هؤلاء الموظفون على نطاق واسع، بما في ذلك التخطيط والإعلام الآلي، المالية والمحاسبة، الموارد البشرية، قيادة الميناء، الاستغلال، الإمداد والأنشطة الأخرى ذات الصلة بتسيير الميناء. وكان المشاركون بشكل رئيسي من الذكور وعددهم 162

(57.65%)، وتتراوح أعمار معظمهم بين 25 و45 عاما، والذين يشكلون 71.89% من المجموع. وينتهي غالبية المشاركين إلى المستويات التعليمية الثانوية (40.23%) والجامعية (44.83%). علاوة على ذلك، فإن 173 (61.57%) من المشاركين يمتلكون خبرة عمل تتراوح بين 5 إلى 15 سنة. بالإضافة إلى ذلك، كان 57 (20.28%) من المشاركين يحتلون السلم الوظيفي للإطارات، و126 (44.84%) مشاركا من أعوان التحكم، بينما بلغ عدد المشاركين من فئة أعوان التنفيذ 98 (34.88%). وفي الفترة من جانفي إلى مارس 2024، اتصلنا بموظفي إدارة مؤسسة ميناء عنابة وطلبنا منهم المشاركة في هذا التحقيق. وبعد الحصول على الموافقة، تقدمنا إلى قسم الموارد البشرية، وأخبرناهم بالغرض من هذا المسح والطرق الصحيحة لجمع البيانات بالإضافة إلى الاحتياطات التفصيلية في المسح. في بداية التحقيق، قدمنا الطبيعة التطوعية لهذا الاستطلاع وأكدنا عدم الكشف عن هويته والسرية للمشاركين. وللتعبير عن تقديرنا، وعدنا المشاركين بتقديم نسخة لهم عن النتائج المتوصل لها طالما أنهم أكملوا الإجابة على الاستبيان بمصادقية.

2.3. المقاييس

استخدمنا مقياس ليكرت (Likert scale) المكون من 5 نقاط يتراوح من غير موافق بشدة (1) إلى موافق بشدة (5)، ولقياس استجابات المشاركين لكل عنصر، تم تكييف المقاييس المستخدمة لقياس كل متغير من البحوث السابقة ذات الصلة. وتمت ترجمة جميع بنود المقاييس إلى اللغة العربية بواسطة مترجمين محترفين باتباع إجراء الترجمة الخلفية المزدوجة التعمية (Double blind back-translation) لضمان التكافؤ الدلالي مع الصياغة الإنجليزية الأصلية. وفي الأخير، تم حساب معامل ألفا كرونباخ لكل مقياس.

1.2.3. الإشراف المسيء (AS): يشتمل نظام الإشراف المسيء على الأفعال العدوانية اللفظية وغير اللفظية للمشرف، والذي تمت دراسته من خلال استخدام مقياس تم تطويره بواسطة تير Tepper (2000). وتكون من 15 فقرة لمعرفة مدى تورط المديرين أو القادة في الأفعال العدوانية اللفظية وغير اللفظية. وأحد الأمثلة على الفقرات كان "صاحب العمل يضعني في مكانة منخفضة أمام الآخرين"، و"مشرفي يلومني لإنقاذ نفسه من الإحراج". وكانت موثوقية المقياس ألفا كرونباخ في هذه الدراسة 0.89.



2.2.3. النميمة التنظيمية (OG): تشمل النميمة التنظيمية تبادل المعلومات الشخصية (إيجابية أو سلبية) بطريقة تقييمية (إيجابية أو سلبية) عن شخص غير موجود، والتي تنشأ في سياق تكوين الشبكة السوسيوتنظيمية وتغييرها وصيانتها. وتم قياس ميل الموظفين إلى النميمة من خلال 08 فقرات من مقياس الميل إلى النميمة المكون من 20 فقرة الذي طوره نيفو وآخرون Nevo et al. (1993). وأحد الأمثلة على الفقرات كان "تداول بعض الزملاء معلومات تضرر بسمعتي ومكانتي في العمل"، و"تحدث بعض الزملاء أثناء غيابي إلى مشرفي بسوء عن مستوى قدراتي الوظيفية". وكانت موثوقية المقياس ألفا كرونباخ في هذه الدراسة 0.93.

3.2.3. التهكم التنظيمي (OC): يدل التهكم التنظيمي على الأفعال السلبية للموظفين والتي تشمل الإحباط واليأس وعدم الصداقة والشعور بعدم الأمان. ولمعرفة مستوى عدم الثقة بين الموظفين، استخدمنا مقياساً تم تطويره بواسطة دين وآخرون Dean et al. (1998). تضمن المقياس 10 فقرات، أحد الأمثلة على الفقرات كان "عندما يقول مشرفي أنه سيفعل شيئاً ما، أتساءل عما إذا كان سيحدث بالفعل"، و"أعتقد أن الإدارة العليا تقول شيئاً وتفعل شيئاً آخر"، و"عندما أفكر في الإدارة العليا أشعر بالغضب". وكانت موثوقية المقياس ألفا كرونباخ في هذه الدراسة 0.87.

4.2.3. الصراع بين العمل والأسرة (WFC): الصراع بين العمل والأسرة هو شكل من أشكال الصراع بين الأدوار حيث تكون ضغوط الدور من مجالات العمل والأسرة غير متوافقة بشكل متبادل في بعض النواحي المهنية. وعليه، استخدمنا مقياس الصراع بين العمل والأسرة الذي طوره كارلسون وآخرون Carlson et al. (2000). يتكون هذا المقياس من 09 عناصر تقيس اتجاه الصراع بين العمل والأسرة. وأحد الأمثلة على ذلك هو "عندما أعود إلى المنزل من العمل، غالباً ما أشعر بالإرهاق الشديد بحيث لا أستطيع المشاركة في الأنشطة/المسؤوليات العائلية". وكان ألفا كرونباخ لهذا المقياس 0.90.

4. النتائج

1.4. الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics)



الجدول 1. الإحصاء الوصفي والارتباطات بين جميع المتغيرات

Variables	1	2	3	4
(1) Abusive Supervision	(0.89)			
(2) Organizational Gossip	0.70**	(0.93)		
(3) Organizational Cynicism	0.70**	0.68**	(0.87)	
(4) Work-Family Conflict	0.62**	0.52**	0.47**	(0.90)
Mean	4.02	3.95	3.93	4.40
SD	0.56	0.48	0.54	0.40

Cronbach's alpha coefficients are in parentheses on the diagonal

** $p < 0.01$

المصدر: إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج (SPSS).

يبين الجدول 1 المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والعلاقات المتبادلة لجميع المتغيرات. حيث وجدنا أن الإشراف المسيء (AS) كان مرتبط بشكل كبير وإيجابي بـ النميمة التنظيمية (OG) لدى عمال إدارة مؤسسة ميناء عنابة ($r=0.70$, $p<0.01$)، والصراع بين العمل والأسرة (WFC) ($r=0.62$, $p<0.01$)، والتهكم التنظيمي (OC) ($r=0.70$, $p<0.01$). وتقدم هذه النتائج الدعم الأولي لـ H1، H2، و H3 على التوالي. كما كانت النميمة التنظيمية (OG) مرتبطة بشكل كبير وإيجابي بـ الصراع بين العمل والأسرة (WFC) ($r=0.52$, $p<0.01$)، والتهكم التنظيمي (OC) ($r=0.68$, $p<0.01$) والذي قدم الدعم الأولي لـ H4، و H6 على التوالي. وارتبط التهكم التنظيمي (OC) أيضا بشكل كبير وإيجابي مع الصراع بين العمل والأسرة (WFC) ($r=0.47$, $p<0.01$) الذي قدم الدعم الأولي لـ H5.

2.4. التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis)

تم تقييم مدى ملاءمة النموذج باستخدام المؤشرات التالية: (أ) إحصائيات مربع كاي (χ^2)؛ (ب) مؤشر جودة الملاءمة (GFI)، مؤشر الملاءمة المعياري (NFI)، مؤشر توكر لويس (TLI)، ومؤشر الملاءمة المقارنة (CFI): الأفضل إذا كان أعلى من 0.90؛ (ج) خطأ تقريب الجذر المتوسط (RMSEA): الأفضل إذا كان أدناه 0.08. وبعد ادخال متغيرات الدراسة في برنامج أموس (Amos.26) لإجراء التحليل العاملي التوكيدي (CFA)، تحصلنا على النتائج المبينة في الجدول 2.

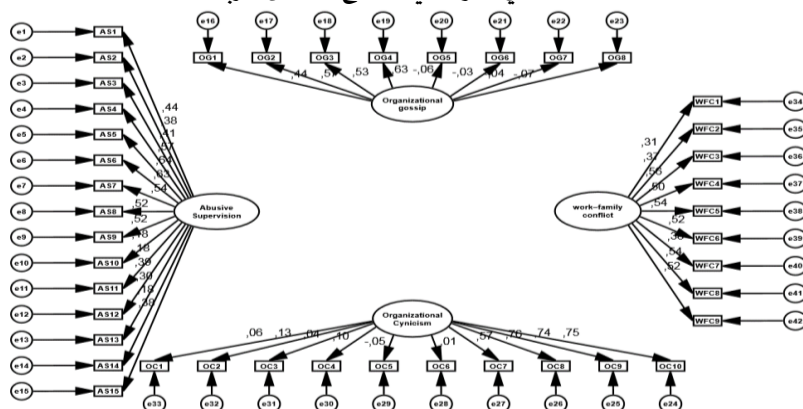
الجدول 2. نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة قبل التعديل

Measurement Model	χ^2	df	p	χ^2/df	GFI	NF I	TL I	CF I	RMSEA A
Abusive Supervision	450,98	90	0,00	5,01	0,82	0,54	0,52	0,51	0,11
Organizational Gossip	264,82	20	0,00	13,24	0,79	0,32	0,06	0,32	0,20
Organizational Cynicism	393,10	35	0,00	11,23	0,75	0,46	0,32	0,44	0,18
Work-Family Conflict	92,94	27	0,00	3,44	0,93	0,76	0,76	0,82	0,09

المصدر: إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج (Amos).

يظهر الجدول 2 مؤشرات جودة الملاءمة لجميع نماذج القياس الأربعة، إذ يلاحظ أنها سيئة وغير مطابقة للشروط المتفق عليها حسب كلاين (2023). بمعنى، عدم وجود تطابق تام بين مقاييس الدراسة والبيانات المتحصل عليها من العينة، وهذا يتطلب تعديل نماذج القياس الموضحة في الشكل 2.

الشكل 2. التحليل العاملي التوكيدي لنماذج القياس الأربعة قبل التعديل



المصدر: إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج (Amos).

بغرض التوصل إلى نتائج أفضل، اعتماداً على مؤشرات التعديل (Modification Indices)، قمنا بالربط بين الأخطاء المعيارية في الفقرات لشدة العلاقات بينها (أنظر الشكل 3)، وبعد تطبيق هذه الخطوة لاحظنا تحسناً ممتازاً لمؤشرات جودة المطابقة (أنظر الجدول 3) التي أشار إليها Kline (2023).

الجدول 3. نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة بعد التعديل

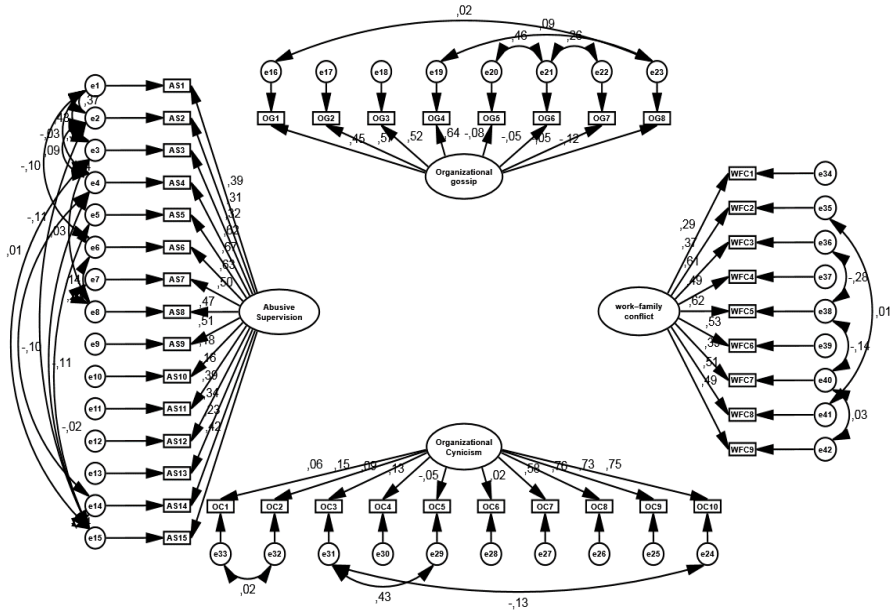
Measurement Model	χ^2	df	p	χ^2/df	GFI	NFI	TLI	CFI	RMSEA
						I	I	I	A
Abusive Supervision	295,63	7	0,12	3,99	0,90	0,92	0,92	0,93	0,03
Organizational Gossip	143,76	1	0,16	2,98	0,93	0,89	0,90	0,91	0,02
Organizational Cynicism	388,08	3	0,11	2,12	0,97	0,9	0,9	0,9	0,04
Work-Family Conflict	80,74	2	0,27	3,51	0,96	0,9	0,9	0,9	0,05
		3				3	7	3	

المصدر: إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج (Amos).

نلاحظ من خلال الجدول 3 أن التحليل العاملي التوكيدي لنماذج القياس الأربعة بعد التعديل، أظهرت أن مؤشرات المطابقة كانت في المدى المقبول والممتاز للمعايير المبينة سابقا، وهذا يؤكد على وجود تماثل بين نماذج القياس المستهدفة وبين بيانات الدراسة. أولا؛ بالنسبة لمتغير الإشراف المسيء (AS) تراوحت قيمة مربع كاي $\chi^2 = 295,63$ بعدما كانت 450,98، ودرجة الحرية $df = 74$ بعدما كانت 90، ومستوى الدلالة المعنوية أصبح غير دال إحصائيا عند $p = 0,12$ بعدما كان دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0,000، كما انخفضت قيمة مربع كاي المعياري من $\chi^2/df = 5,01$ إلى 3,99. ثانيا؛ متغير النميمة التنظيمية (OG) تراوحت قيمة مربع كاي $\chi^2 = 143,76$ بعدما كانت 264,82، ودرجة الحرية $df = 16$ بعدما كانت 20، ومستوى الدلالة المعنوية أصبح غير دال إحصائيا عند $p = 0,16$ بعدما كان دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0,000، كما انخفضت قيمة مربع كاي المعياري من $\chi^2/df = 13,24$ إلى 2,98. ثالثا؛ متغير التهكم التنظيمي (OC) بلغت قيمة مربع كاي $\chi^2 = 388,08$ بعدما كانت 393,10، ودرجة الحرية $df = 32$ بعدما كانت 35، ومستوى الدلالة المعنوية أصبح غير دال إحصائيا عند $p = 0,11$ بعدما كان دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0,000، كما انخفضت قيمة مربع كاي المعياري من $\chi^2/df = 11,23$ إلى 2,12. رابعا؛ متغير الصراع بين العمل والأسرة (WFC) بلغت قيمة مربع كاي $\chi^2 = 80,74$ بعدما كانت 92,94، ودرجة الحرية $df = 23$ بعدما كانت 27، ومستوى الدلالة المعنوية أصبح غير دال إحصائيا عند $p = 0,27$ بعدما كان دال

إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.000، كما ارتفعت قليلا قيمة مربع كاي المعياري من $\chi^2/df = 3,44$ إلى 3,51. وتشير قيم المؤشرات المتبقية (GFI)، (NFI)، (TLI)، (CFI) و (RMSEA) للعوامل الكامنة الأربعة إلى وجود مطابقة معقولة لمقاييس الدراسة وبدرجة جيدة ومقبولة.

الشكل 3. التحليل العاملي التوكيدي لنماذج القياس الأربعة بعد التعديل



المصدر: إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج (Amos).

3.4. اختبار الفرضيات (Hypothesis Testing)

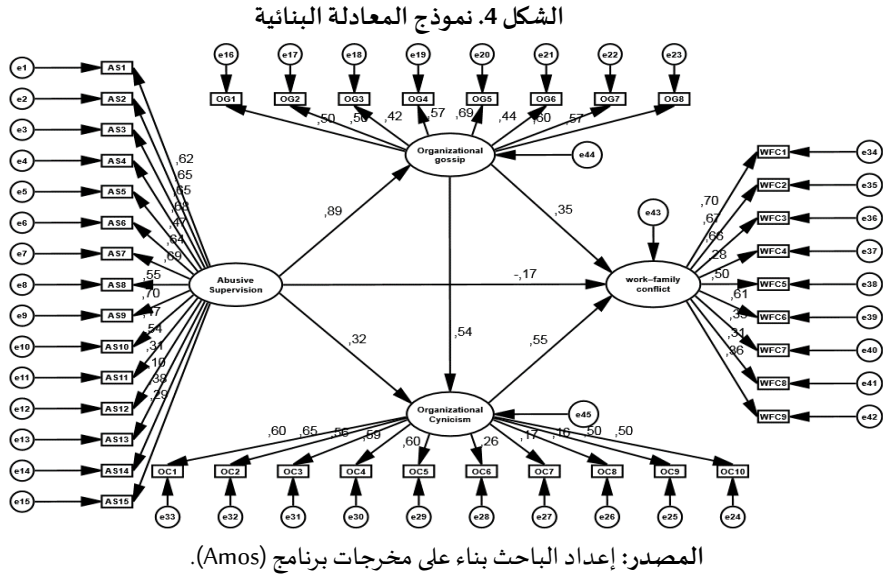
أظهرت نتائج النمذجة بالمعادلات البنائية (SEM) للعينة الإجمالية أن النموذج المقترح يناسب البيانات بشكل ملائم، $\chi^2/df = 3,23$ ، $p < 0.001$ ، $df = 813$ ، $\chi^2 = 2561,62$ ، (فاصل الثقة 90%: 05 إلى 0.03)، (GFI= 0.94)، (NFI= 0.91)، (CFI= 0.92)، (TLI= 0.90)، (SRMR= 0.03). وفيما يتعلق بالتأثيرات المباشرة، نلخصها في الجدول 4.

الجدول 4. نتائج تحليل المسار للتأثيرات المباشرة بين متغيرات الدراسة

Model paths	Estimate	SE	BC 95% CI	
			Lower	Upper
Direct effect				
AS → OG	0.89	0.07	0.78	0.96
AS → WFC	-0.17	0.10	-0.06	-0.32
AS → OC	0.32	0.08	0.25	0.39
OG → WFC	0.35	0.05	0.28	0.43
OC → WFC	0.55	0.09	0.37	0.66
OG → OC	0.54	0.13	0.34	0.61

المصدر: إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج (Amos).

استنادا إلى معطيات الجدول 4 نستنتج ما يلي: أولا؛ كان معامل المسار بين الإشراف المسيء (AS) والتنمية التنظيمية (OG) ذو تأثير إيجابي مباشر ($\beta=0.89$, $p<0.001$)، مما يدعم H1. ثانيا؛ كان معامل المسار بين الإشراف المسيء (AS) والصراع بين العمل والأسرة (WFC) ذو تأثير سلبي مباشر ($\beta=-0.17$, $p>0.001$)، مما يجعلنا نقبل H2. ثالثا؛ كان معامل المسار بين الإشراف المسيء (AS) والتهكم التنظيمي (OC) ذو تأثير إيجابي مباشر ($\beta=0.32$, $p<0.001$)، مما يدعم H3. رابعا؛ كان معامل المسار بين التنمية التنظيمية (OG) والصراع بين العمل والأسرة (WFC) ذو تأثير إيجابي مباشر ($\beta=0.35$, $p<0.001$)، مما يدعم H4. خامسا؛ كان معامل المسار بين التهكم التنظيمي (OC) والصراع بين العمل والأسرة (WFC) ذو تأثير إيجابي مباشر ($\beta=0.55$, $p<0.001$)، مما يدعم H5. سادسا؛ كان معامل المسار بين التنمية التنظيمية (OG) والتهكم التنظيمي (OC) ذو تأثير إيجابي مباشر ($\beta=0.54$, $p<0.001$)، مما يدعم H6. وإجمالا لما سبق، يمكن تلخيص معاملات المسار في نموذج المعادلة البنائية الموضح في الشكل 4.



5. المناقشة

تعتبر هذه الدراسة الأولى من نوعها التي تستكشف بشكل مباشر التأثيرات المفترضة بين الإشراف المسيء والتنمية التنظيمية والتهكم التنظيمي والصراع بين العمل والأسرة. تم التحقيق مع 281 موظفاً في إدارة مؤسسة ميناء عنابة لتحليل البيانات. وأظهرت النتائج أن الإشراف المسيء الذي يراه الموظفون أو يعانون منه له تأثير إيجابي على التنمية التنظيمية والتهكم التنظيمي، وفي الوقت نفسه، له تأثير سلبي على الصراع بين العمل والأسرة. كذلك توصلت دراستنا لوجود تأثير إيجابي للتنمية التنظيمية على الصراع بين العمل والأسرة والتهكم التنظيمي. وأخيراً، وجود تأثير إيجابي بين التهكم التنظيمي والصراع بين العمل والأسرة.

1.5. الآثار النظرية (Theoretical Implications)

تقدم هذه الدراسة عدة مساهمات نظرية، تتمثل في: أولاً؛ عند مواجهة مشرف مسيء، بالاعتماد على نظرية التبادل الاجتماعي، يرد الأتباع بطريقة سلبية، مثل الانخراط في فعل التنمية. ويتماشى هذا مع الأبحاث السابقة (Ahmad et al., 2019; Beersma et

al., 2019; Mitchell & Ambrose, 2007; Naeem et al., 2019; Tepper et al., 2009; Uçan & Avci, 2023; Wang et al., 2012) إلى أنه عندما يشعر الموظفون أنهم يعاملون بطريقة سلبية (على سبيل المثال، التعرض للترهيب أو الإهانة أو السخرية أو الصراخ في وجههم)، فإنهم يتفاعلون بأفعال منحرفة للانتقام من الشخص الذي أساء معاملتهم. ثانياً؛ تدعم هذه الدراسة الأبحاث السابقة (Abubakar et al., 2017; Aziz et al., 2017; Wayne et al., 2008; Whitman et al., 2014; Zhang & Bednall, 2016) التي تربط الإشراف المسيء بالصراع بين العمل والأسرة، ذلك أن التجارب السلبية الناتجة عن الإشراف المسيء تؤدي إلى صراع لاحق بين العمل والأسرة، وصراع بين الأسرة والعمل من خلال التمثيل السطحي للمرؤوس والإرهاق الناتج عنه. وبالتالي، تساهم دراستنا في أبحاث الإشراف المسيء عبر إظهار أن أحداث استنزاف الموارد هذه لا تؤثر فقط على المرؤوسين أثناء العمل، ولكنها تساهم أيضاً في الضغط الذي يعاني منه المرؤوس من خلال أداء التمثيل السطحي والإرهاق العاطفي ذي الصلة. ثالثاً؛ تعزز دراستنا الأبحاث السابقة (Abubakar et al., 2017; Aziz et al., 2017; Wayne et al., 2008; Whitman et al., 2014; Zhang & Bednall, 2016) التي أفادت أن الإشراف المسيء يعزز التهكم بين أعضاء المنظمات. لكن، ليس كل الأفراد الذين يعملون تحت إشراف مسيء يشعرون بالتهكم التنظيمي. الأفراد الذين يعيدون تفسير المواقف السلبية بشكل إيجابي هم أقل عرضة للسخرية على الرغم من الفعل المسيء لرؤسائهم. ومن ثم، فإن هذه الدراسة تثير أدبيات الإشراف المسيء من خلال التحقيق في دور الشرط الحدي لإعادة التقييم الإيجابي على العلاقة بين الإشراف المسيء والتهكم التنظيمي. رابعاً؛ من المرجح أن يظهر الموظفون الذين تعرضوا للنميمة التنظيمية التودد والعاطفة لإصلاح سمعتهم في تفاعلاتهم مع هؤلاء الزملاء. وبالتالي، للحفاظ على الموارد الشخصية وفق نظرية (COR) وما توصلت له الأبحاث السابقة (Hobfoll, 1989, 2001; Keith & Schafer, 1980; T. Liu et al., 2020; Wu et al., 2018; Zhu & Cheng, 2023)، لا يمكنهم تلبية توقعات الأسرة بأن يكون الفرد رومانسياً ومهتماً وكامل المسؤولية تجاه العائلة، مما يؤدي إلى صراع قائم على طبيعة الأفعال داخل الأسرة.

خامساً؛ دعمت النتائج المتحصل عليها في البحث تجريبياً افتراضات نظرية الإسناد حول العلاقة بين السخرية التنظيمية والصراع بين العمل والأسرة، كما عززت نتائج الدراسات السابقة (Chiaburu et al., 2013; Dean Jr et al., 1998; Yildirim & Acar, 2018). ومن هذا المنطلق، فإن عبء العمل المفرط، وتضارب الأدوار، وغياب العدالة التنظيمية والانضباط الوظيفي، وفقدان مبادئ النزاهة والإخلاص في العمل، والمواقف السلبية فيما يتعلق بالتوقعات غير الملباة من إدارة التنظيم، وما ينتج عنها من خيبات الأمل واليأس، كذلك انعكاس التغيرات داخل المنظمة على المهام الإدارية والعمليات التواصلية، كلها متغيرات يمكن اعتبارها مؤدية إلى الصراع بين العمل والأسرة، مثل عدم القدرة على الوفاء بالمسؤوليات الأسرية بسبب ظروف العمل، والعجز عن قضاء وقت كاف للأسرة بسبب كثافة العمل، وظهور حالات الإرهاق الوظيفي، وكثرة الخلافات الزوجية. سادساً؛ ساهمت دراستنا في تأكيد افتراضات نظريتي المعلومات الاجتماعية والنظرية المعرفية الاجتماعية، وكذلك تأكيد نتائج الأبحاث السابقة (Bandura, 1988; Foster, 2004; McAndrew et al., 2007; Pollock et al., 2000; Salancik & Pfeffer, 1978). فقد يجمع الأفراد معلومات قيمة عبر النميمة التنظيمية ويوجهون أفعالهم وممارساتهم وفقاً لذلك. وفي الوقت نفسه، قد يفسر الأفراد النميمة على أنها هجوم خبيث، وبالتالي يشعرون بالاستياء أو الانتقام من مصدر ومكان النميمة، أو مكان العمل، مما يولد لهم حالة من السخرية والتهكم تجاه التنظيم ككل.

2.5. الآثار العملية (Practical Implications)

تحمل الدراسة الحالية العديد من الآثار العملية للإدارة والموظفين في مؤسسة ميناء عنابة أبرزها: أولاً؛ يمكن للمنظمات وضع معايير تنظيمية واضحة للأفعال المقبولة وإنشاء ثقافات يتم فيها تثبيط النميمة التنظيمية والفعل المسيء من خلال تقديم سياسات تنظيمية مناسبة. وبالتالي، يجب على المؤسسات تقديم رسالة واضحة لموظفيها مفادها أنه لن يتم التسامح مع النميمة التنظيمية والأفعال المسيئة للموظفين على الإطلاق. ثانياً؛ إن الدليل على أن آثار الإشراف المسيء تمتد إلى حياة المرؤوس خارج العمل من خلال الصراع بين العمل والأسرة، يسلط الضوء على حاجة المنظمات

لاكتشاف حالات الإشراف المسيء، وتشجيع المرؤوسين على طلب الدعم من خلال إعداد برنامج مساعدة الموظفين الخاص بالمنظمة (مثل الاستشارة وإدارة الضغط النفسي) حتى يتمكن المرؤوس من تحديد التكتيكات أو الآليات للتعامل مع سوء المعاملة. ثالثاً؛ ينبغي إجراء تدريب منتظم في مؤسسة ميناء عنابة للحد من الفعل الإشرافي المسيء، والتقليل من تواتر السخرية التنظيمية في مكان العمل، فيجب على المنظمة مثلاً استخدام أساليب مختلفة لزيادة الجدارة بالثقة، مثل تقديم الدعم التنظيمي، ومعاملة جميع الموظفين بشكل عادل. بالإضافة إلى ذلك، القيام بتوفير منصة اتصال حيث يمكن للموظفين مشاركة المعلومات المتعلقة بالعمل، وتتبع سياسات المؤسسة، وتقديم الشكاوى عبر الإنترنت مع المشرفين، بحيث يتم بناء علاقة تبادل أفضل على أساس الثقة. رابعاً؛ من الضروري للموظفين والمديرين أن يدركوا أن النميمة التنظيمية قد تؤدي إلى الصراع بين العمل والأسرة، وهو ما سيؤثر بدوره على التعبير التنظيمي وكفاءة عمل الموظفين في مكان العمل، بل ويؤثر سلباً على أداء الأعمال. ولذلك، يجب على المنظمات خلق جو ثقافي لا يتسامح مطلقاً تجاه النميمة التنظيمية. كما يلزم على المنظمات تطبيق إجراءات تأديبية معينة على الموظفين الذين ينشئون وينشرون النميمة التنظيمية ويسببون أثراً سلبية كبيرة داخل المنظمة، مثل تدمير ثقة الزملاء وتعريض الوحدة التنظيمية الداخلية للخطر. علاوة على ذلك، يجب على المنظمات تشجيع التفاعل الاجتماعي بين الموظفين داخل المنظمة، وبناء الود والألفة والتعاون بين الزملاء، وتجنب الأفعال غير المرغوب فيها في مكان العمل. وقد تمارس القواعد والمعايير التنظيمية ضغطاً ضد انتشار النميمة، ويمكن للمؤسسات أو المديرين إصدار قواعد ومعايير تنظيمية رسمية لتقييد وإدارة ممارسات الموظفين داخل المنظمة. خامساً؛ تلعب وحدة الموارد البشرية أدواراً وظيفية أكثر مثل حل مشكلات الموظفين، وجمع البيانات لتحسين ظروف العمل، والابتكار في هذا السياق، وإيلاء اهتمام وثيق لرغبات الموظفين وتوقعاتهم، مما سيقدم مساهمات إيجابية في نقطة الصراع بين العمل والأسرة والسخرية التنظيمية، بالإضافة إلى تحسين ظروف العمل في مؤسسة ميناء عنابة وخاصة فيما يتعلق بساعات العمل، وتحديد العدد الأمثل للموظفين لتقليل عبء العمل المفرط. سادساً؛

تشير النتائج التي توصلنا إليها إلى أنه إذا كانت التنمية تتعلق بأداء العمل والكفاءة الوظيفية والقضايا الأخرى المتعلقة بالوظيفة، فقد تسبب التهكم التنظيمي وتؤدي لنتائج سلبية. لكن، إذا لم يكن للتنمية التنظيمية علاقة بالوظيفة، فإن فرصة التسبب في السخرية تقل بشكل كبير. بناء على هذه النتائج، ينبغي تنفيذ سياسات أو ممارسات واضحة للموارد البشرية للحد من حدوث التنمية في مكان العمل.

3.5. القيود والبحوث المستقبلية (Limitations and Future Research)

تقدم هذه الدراسة اقتراحات للبحث المستقبلي مع التعرف على القيود الكامنة فيها. ينبع القيد الأول من الطبيعة المقطعية لهذه الدراسة (Cross-Sectional Study)، والتي تمنعنا من استخلاص استنتاجات حول الطبيعة السببية. وقد يساعد إجراء مزيد من الأبحاث باستخدام التصميم التجريبي أو الطولية (Longitudinal Study) في توضيح هذه المشكلات التنظيمية. ثانياً؛ استخدمت هذه الدراسة أداة الاستبيان المغلق لقياس العلاقات المفترضة بشكل مباشر بين الإشراف المسيء والتنمية التنظيمية والتهكم التنظيمي والصراع بين العمل والأسرة. وبالتالي، يمكن أن تكون النتائج قد تأثرت بتحيز التقييم الذاتي، وهذا يقودنا إلى الإشارة المستقبلية لاستخدام استبيان مفتوح للتعرف على تصورات المبحوثين بشكل أعمق. ثالثاً؛ اقتصرنا دراساتنا في معرفة العلاقات المباشرة بين العوامل الكامنة دون ضبط المتغيرات الضابطة. وبما أن القيم الثقافية للأفراد يمكن أن تؤثر أيضاً على أفعالهم داخل التنظيم، فإننا نوصي بأن تبحر الدراسات المستقبلية في العوامل الثقافية كمتغيرات تحكم. رابعاً؛ حصلنا على عينتنا من مؤسسة ميناء عناية فقط، ولذلك قد تكون لنتائج دراساتنا مخاوف تتعلق بالتعميم لأنها قد لا تنطبق على سياقات سوسيوثقافية وثقافية أخرى. لذلك، نحن نشجع البحث المستمر (سواء في القطاع العام أو الخاص) ونتوقع أن يعمل العمل المستقبلي على توسيع النتائج التي توصلنا إليها، من خلال التحقيق في العلاقة بين متغيرات الدراسة في سياق متعدد الثقافات وفي العديد من البلدان لمقارنة النتائج المتحصل عليها.

6. خاتمة



أظهرت النتائج أن الإشراف المسيء يؤثر على نميمة جمع المعلومات ولكن ليس على نميمة بناء العلاقات. فالجانب المظلم للإدارة وأنظمة الاتصال التنظيمي غير المهيكلية يعرض استدامة المنظمات واستقرارها للخطر. لذلك من المهم التحقيق في الأسباب التي تدفع المشرفين إلى الانخراط في مثل هذا الفعل المسيء داخل المنظمة. من جانب آخر، فإن المرؤوسين الذين تعرضوا للإشراف المسيء قد ينخرطون في أعمال عدوانية من خلال تفريغ إحباطاتهم على من هم في المنزل بدلا من المشرف المسيء. بسبب عدم المساواة في المنصب والسلطة والأعراف الاجتماعية المتعلقة بالتعبير العاطفي في مكان العمل، فمن غير المرجح أن يشعر المرؤوسون بالراحة أو أنه من المناسب التعبير عن المشاعر الصادقة تجاه مشرفهم بعد مواجهة مسيئة. وقد يخشى المرؤوسون أيضا انتقام المشرف إذا عبروا عن غضبهم أو استيائهم من الوظيفة. إجمالاً لما سبق، تشير نتائج البحث الحالي إلى أن الإشراف المسيء الذي يقوده رؤساء المديرية والمصالح في مؤسسة ميناء عنابة يساهم بشكل كبير في التهكم التنظيمي الذي يعاني منه الموظفين الإداريين العاملين تحت إشرافهم. فالقائد المسيء، من خلال اللعب الغبي كما لو كان لا يعرف شيئاً، يساهم بشكل إيجابي في السخرية التي يعاني منها الموظف في المنظمة من خلال جعل ممارسات وأفعال الموظفين الذين يعملون تحت رئيس القسم المسيء غير منتظمة ولا يمكن التنبؤ بها. وتنتهي لدى الموظف الاعتقاد بأن المؤسسة تفتقر إلى النزاهة والعدالة والأمانة، ويتم التعبير عنه في شكل فكاهة ساخرة، انتقاد المنظمة، الأفعال المنحرفة والتفسيرات السلبية اللفظية وغير اللفظية وما إلى ذلك.

7. قائمة المراجع

- Abubakar, A. M., Namin, B. H., Harazneh, I., Arasli, H., & Tunç, T. (2017). Does gender moderates the relationship between favoritism/nepotism, supervisor incivility, cynicism and workplace withdrawal : A neural network and SEM approach. *Tourism Management Perspectives*, 23, 129-139.
- Ahmad, B., Tariq, H., Weng, Q. (Derek), Shillamkwese, S. S., & Sohail, N. (2019). When a proximate starts to gossip : Instrumentality considerations in the emergence of abusive

- supervision. *Employee Relations: The International Journal*, 41(5), 851-875. <https://doi.org/10.1108/ER-08-2018-0225>
- Archer, J., & Coyne, S. M. (2005). An Integrated Review of Indirect, Relational, and Social Aggression. *Personality and Social Psychology Review*, 9(3), 212-230. https://doi.org/10.1207/s15327957pspr0903_2
- Aziz, K., Shahzadi, I., Awais, M., Hasnain, S. S. U., & Rahat, Q. (2017). Does Abusive Supervision Influence Organizational Citizenship Behavior? Testing the Mediation Effects of Organizational Cynicism. *International Journal of Management Excellence*, 9.
- Bandura, A. (1988). Organisational applications of social cognitive theory. *Australian Journal of management*, 13(2), 275-302.
- Beersma, B., Van Kleef, G. A., & Dijkstra, M. T. (2019). Antecedents and consequences of gossip in work groups. *The Oxford handbook of gossip and reputation*, 417-434.
- Blau, P. (2017). *Exchange and power in social life*. Routledge. <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9780203792643/exchange-power-social-life-peter-blau>
- Burton, J. P., & Hoobler, J. M. (2006). Subordinate self-esteem and abusive supervision. *Journal of Managerial Issues*, 340-355.
- Burton, J. P., Mitchell, T. R., & Lee, T. W. (2005). The Role of Self-Esteem and Social Influences in Aggressive Reactions to Interactional Injustice. *Journal of Business and Psychology*, 20(1), 131-170. <https://doi.org/10.1007/s10869-005-6995-8>
- Carlson, D. S., Ferguson, M., Perrewé, P. L., & Whitten, D. (2011). The fallout from abusive supervision: An examination of subordinates and their partners. *Personnel psychology*, 64(4), 937-961.
- Carlson, D. S., Kacmar, K. M., & Williams, L. J. (2000). Construction and initial validation of a multidimensional measure of work-family conflict. *Journal of Vocational behavior*, 56(2), 249-276.

- Chaudhry, M. G., Hameed, Z., & Ahmed, F. (2023). Effect of abusive supervision on organizational cynicism (Cognitive, affective, behavioral) mediating effect of playing dumb. *PLOS ONE*, 18(4), e0284884. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0284884>
- Chiaburu, D. S., Peng, A. C., Oh, I.-S., Banks, G. C., & Lomeli, L. C. (2013). Antecedents and consequences of employee organizational cynicism: A meta-analysis. *Journal of vocational behavior*, 83(2), 181-197.
- Dean Jr, J. W., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management review*, 23(2), 341-352.
- Decoster, S., Camps, J., Stouten, J., Vandevyvere, L., & Tripp, T. M. (2013). Standing by Your Organization: The Impact of Organizational Identification and Abusive Supervision on Followers' Perceived Cohesion and Tendency to Gossip. *Journal of Business Ethics*, 118(3), 623-634. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1612-z>
- Eaton, J. A. (2000). *A social motivation approach to organizational cynicism*. York University Toronto, Ontario.
- Foster, E. K. (2004). Research on gossip: Taxonomy, methods, and future directions. *Review of general psychology*, 8(2), 78-99.
- Grandey, A. A., & Cropanzano, R. (1999). The conservation of resources model applied to work-family conflict and strain. *Journal of vocational behavior*, 54(2), 350-370.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American psychologist*, 44(3), 513.
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied psychology*, 50(3), 337-421.
- Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2005). What we know about Leadership. *Review of General Psychology*, 9(2), 169-180. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.9.2.169>
- Hoobler, J. M., & Brass, D. J. (2006). Abusive supervision and family undermining as displaced aggression. *Journal of Applied psychology*, 91(5), 1125.

- Inness, M., Barling, J., & Turner, N. (2005). Understanding supervisor-targeted aggression : A within-person, between-jobs design. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 731-739. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.4.731>
- Johnson, J. L., & O'Leary-Kelly, A. M. (2003). The effects of psychological contract breach and organizational cynicism : Not all social exchange violations are created equal. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 627-647. <https://doi.org/10.1002/job.207>
- Keashly, L. (1997). Emotional Abuse in the Workplace : Conceptual and Empirical Issues. *Journal of Emotional Abuse*, 1(1), 85-117. https://doi.org/10.1300/J135v01n01_05
- Keith, P. M., & Schafer, R. B. (1980). Role strain and depression in two-job families. *Family relations*, 483-488.
- Kline, R. B. (2023). *Principles and practice of structural equation modeling*. Guilford publications. https://books.google.com/books?hl=ar&lr=lang_en&id=t2CvEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Principles+and+Practice+of+Structural+Equation+Modeling&ots=sWSHX693fI&sig=_5W4ofOeuPnyG3viLHUTUDpu5Z0
- Kuo, C.-C., Chang, K., Quinton, S., Lu, C.-Y., & Lee, I. (2015). Gossip in the workplace and the implications for HR management: A study of gossip and its relationship to employee cynicism. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(18), 2288-2307.
- Li, J. J., Wong, I. A., & Kim, W. G. (2016). Effects of psychological contract breach on attitudes and performance : The moderating role of competitive climate. *International Journal of Hospitality Management*, 55, 1-10.
- Liu, T., Liu, L., Cafferkey, K., & Jia, Y. (2023). Assessing the impact of negative workplace gossip on family satisfaction : Evidence from employees in China. *Current Psychology*, 42(24), 21201-21212.
- Liu, T., Wu, L., Yang, Y., & Jia, Y. (2020). Work-to-Family Spillover Effects of Workplace Negative Gossip : A Mediated

- Moderation Model. *Frontiers in Psychology*, 11, 1612.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01612>
- Liu, X.-Y., Kwan, H. K., & Zhang, X. (2020). Introverts maintain creativity : A resource depletion model of negative workplace gossip. *Asia Pacific Journal of Management*, 37, 325-344.
- Martinko, M. J., Harvey, P., & Dasborough, M. T. (2011). Attribution theory in the organizational sciences : A case of unrealized potential. *Journal of organizational behavior*, 32(1), 144-149.
- McAndrew, F. T., Bell, E. K., & Garcia, C. M. (2007). Who do we tell and whom do we tell on? Gossip as a strategy for status enhancement 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 37(7), 1562-1577.
- Mitchell, M. S., & Ambrose, M. L. (2007). Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1159-1168. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.1159>
- Naeem, M., Weng, Q. (Derek), Ali, A., & Hameed, Z. (2019). An eye for an eye : Does subordinates' negative workplace gossip lead to supervisor abuse? *Personnel Review*, 49(1), 284-302. <https://doi.org/10.1108/PR-05-2018-0174>
- Nevo, O., Nevo, B., Zehavi, A. D., & Milton, M. J. (1993). Gossip and counselling : The tendency to gossip and its relation to vocational interests. *Counselling Psychology Quarterly*, 6(3), 229-238.
- Pollock, T. G., Whitbred, R. C., & Contractor, N. (2000). Social information processing and job characteristics. A simultaneous test of two theories with implications for job satisfaction. *Human Communication Research*, 26(2), 292-330.
- Repetti, R., Wang, S., & Saxbe, D. (2009). Bringing it all back home : How outside stressors shape families' everyday lives. *Current Directions in Psychological Science*, 18(2), 106-111.
- Restubog, S. L. D., Scott, K. L., & Zagenczyk, T. J. (2011). When distress hits home : The role of contextual factors and psychological distress in predicting employees' responses to

- abusive supervision. *Journal of applied psychology*, 96(4), 713.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative science quarterly*, 224-253.
- Salin, D. (2001). Prevalence and forms of bullying among business professionals : A comparison of two different strategies for measuring bullying. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 425-441. <https://doi.org/10.1080/13594320143000771>
- Schat, A. C., Frone, M. R., & Kelloway, E. K. (2006). *Prevalence of Workplace Aggression in the US Workforce : Findings From a National Study*. <https://psycnet.apa.org/record/2006-03272-004>
- Specht, N., Fichtel, S., & Meyer, A. (2007). Perception and attribution of employees' effort and abilities : The impact on customer encounter satisfaction. *International Journal of Service Industry Management*, 18(5), 534-554.
- Sun, W., Dedahanov, A. T., Fayzullaev, A. K. U., & Abdurazzakov, O. S. (2022). Abusive supervision and employee voice : The roles of positive reappraisal and employee cynicism. *Frontiers in Psychology*, 13, 927948. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.927948>
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of management journal*, 43(2), 178-190.
- Tepper, B. J., Carr, J. C., Breaux, D. M., Geider, S., Hu, C., & Hua, W. (2009). Abusive supervision, intentions to quit, and employees' workplace deviance : A power/dependence analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 109(2), 156-167. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2009.03.004>
- Tepper, B. J., Duffy, M. K., Hoobler, J., & Ensley, M. D. (2004). Moderators of the relationships between coworkers' organizational citizenship behavior and fellow employees' attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 455.

- Thau, S., & Mitchell, M. S. (2010). Self-gain or self-regulation impairment? Tests of competing explanations of the supervisor abuse and employee deviance relationship through perceptions of distributive justice. *Journal of Applied Psychology*, 95(6), 1009-1031. <https://doi.org/10.1037/a0020540>
- Uçan, F., & Avci, S. B. (2023). How Does Abusive Supervision Affect Organisational Gossip? Understanding the Mediating Role of the Dark Triad. *Behavioral Sciences*, 13(9), 730. <https://doi.org/10.3390/bs13090730>
- Wang, W., Mao, J., Wu, W., & Liu, J. (2012). Abusive supervision and workplace deviance : The mediating role of interactional justice and the moderating role of power distance. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 50(1), 43-60. <https://doi.org/10.1111/j.1744-7941.2011.00004.x>
- Wayne, S. J., Hoobler, J., Marinova, S. V., & Johnson, M. M. (2008). ABUSIVE BEHAVIOR : TRICKLE-DOWN EFFECTS BEYOND THE DYAD. *Academy of Management Proceedings*, 2008(1), 1-6. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2008.33622318>
- Whitman, M. V., Halbesleben, J. R. B., & Holmes, O. (2014). Abusive supervision and feedback avoidance : The mediating role of emotional exhaustion. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 38-53. <https://doi.org/10.1002/job.1852>
- Witt, L. A., & Carlson, D. S. (2006). The work-family interface and job performance : Moderating effects of conscientiousness and perceived organizational support. *Journal of occupational health psychology*, 11(4), 343.
- Wu, X., Kwan, H. K., Wu, L.-Z., & Ma, J. (2018). The effect of workplace negative gossip on employee proactive behavior in China : The moderating role of traditionality. *Journal of Business Ethics*, 148, 801-815.
- Yasim, Y. K. (2019). Relation Between Work-Family Life Conflict and Organizational Cynicism in Women : A Research in Banking Sector. In *Handbook of Research on Women in*

- Management and the Global Labor Market* (p. 113-135). IGI Global.
- Ye, C., He, B., & Sun, X. (2022). Subordinates' negative workplace gossip leads to supervisor abuse : Based on the conservation of resources theory. *Chinese Management Studies*, 16(2), 315-333. <https://doi.org/10.1108/CMS-09-2020-0387>
- Yildirim, M., & Acar, A. (2018). Influence of the Work-Family Conflict on Organizational Cynicism and Intermediary Role of the Life Satisfaction. *Journal of Yasar University*.
- Zellers, K. L., Tepper, B. J., & Duffy, M. K. (2002). Abusive supervision and subordinates' organizational citizenship behavior. *Journal of applied psychology*, 87(6), 1068.
- Zhang, Y., & Bednall, T. C. (2016). Antecedents of Abusive Supervision : A Meta-analytic Review. *Journal of Business Ethics*, 139(3), 455-471. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2657-6>
- Zhu, Q., & Cheng, K. (2023). The work-family spillover and crossover effects of negative workplace gossip. *The Service Industries Journal*, 1-19.