

الإشراف المسيء كمتغير معدل للعلاقة بين تقدير الذات د. أسامة أحمد د/ ممدوح عبد الحفيظ

الإشراف المسيء كمتغير معدل للعلاقة بين تقدير الذات المؤسس في المنظمة
وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية - دراسة ميدانية

**Abusive Supervision as a moderator in the relationship
between organization based self-esteem and
organizational citizenship behavior – a field study**

د/ ممدوح عبد الحفيظ عبد الحميد

مدرس إدارة الأعمال
المعهد العالي لعلوم الكمبيوتر وتكنولوجيا
الإدارة بسوهاج

Dr. Mamdouh A.Sabra
PHD IN Business Administration.
Higher Institute for Computer
Science and
Management Technology

د. أسامة أحمد حسانين

استاذ إدارة الأعمال المساعد
كلية التجارة- جامعة سوهاج

Dr. Osama A.Hassanien
Ossistant professor of Business
adminstratishn , faculy of commerce
at sohag university

مستخلص

استهدفت الدراسة تحليل العلاقة بين تقدير الذات المؤسس في المنظمة وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية واختبار الدور المعدل للإشراف المسمى في هذه العلاقة. وقد أجريت الدراسة علي بعض المنظمات متباينة النشاط في محافظة سوهاج باستخدام عينة طبقية بلغ حجمها 380 مفردة، وقد تم اختبار الفروض باستخدام تحليل الإنحدار البسيط وتحليل الإنحدار الهرمي ذو المتغيرات المعدلة والتحليل الفرعي للمجموعات.

وتوصلت الدراسة إلي العديد من النتائج من أهمها: وجود علاقة ترابط جوهريّة موجبة بين تقدير الذات المؤسس في المنظمة وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية، وأن الإشراف المسمى لعب دوراً معدلاً في هذه العلاقة. هذا وقد تم مناقشة وتفسير هذه النتائج واستخلاص دلالاتها ومضامينها علي الصعيدين النظري والتطبيقي، وكذلك تم تقديم آفاق البحث المستقبلية.

الكلمات المفتاحية:

الإشراف المسمى - تقدير الذات المؤسس في المنظمة - سلوكيات المواطنة التنظيمية - المتغير المعدل - نظرية إتساق الذات - نظرية تعزيز الذات - نظرية إثبات الذات - نظرية العدوانية المزاحة - نظرية المحافظة علي الموارد.

Abstract:

The study aimed at analyzing the relationship between organization based self-esteem (OBSE) and organizational citizenship behavior (OCBS) and testing the moderating role of abused supervision in this relationship. The study was conducted on some of different activity organizations in Sohag using a sample of 380 items. The hypotheses were tested using simple regression analysis, Hierarcical moderated regression analysis (HMR), and sub-group analysis.

The study has reached at many results. The most important of which are: There is a negative significant relationship between organization based self-esteem and organizational citizenship behavior, and the abusive supervision (AS) have played a moderating role in this relationship. These results have been discussed and interpreted, and their implications have been studied both theoretically and practically. Future research horizons were also presented

Key words:

Abusive supervision (AS) – Organization based self-esteem (OBSE) – organizational citizenship behavior (OCBS) – self consistency theory – self enhancement Theory – self verification Theory – displaced Aggression Theory – conservation of resource theory – moderator variable.

١ - تقديم:

يتلقى العاملون في المنظمة إشارات ضمنية أو صريحة *Implicit & Explicit cues* حول المدى الواسف لأهميتهم والناقل لجدارتهم والمحدد لقيمتهم كأعضاء فاعلين فيها (Pierce & Gardner, 2004) وتبلور تلك الإشارات أحد المفاهيم المتطورة والمحددة لتقدير الذات الذي جرى العرف على تسميته بتقدير الذات المؤسس في المنظمة *Organization-based self-esteem (OBSE)*. ويترتب على شعور العاملين بمثل هذا التقدير العديد من المترتبات الإتجاهية والسلوكية الإيجابية على مستوى المنظمة ذاتها والعاملين أنفسهم (Bowling, Eschlemak, Wang, Kirkendall & Alarcon, 2010).

وتعد سلوكيات المواطنة التنظيمية أحد الإستجابات السلوكية المترتبة على تقدير الذات المؤسس في المنظمة (Chung & Yang, 2017)، حيث يفترض أن يقابل العاملون تقدير الذات "هذا الناتج عن الجهود التنظيمية والظروف المحابية التي أسهمت في وجوده" بالسلوكيات المفيدة للمنظمة والداعمة لفعاليتها (Hameed, Hassan, Athar, Aslam & Zamin, 2013)، إلا أن مثل هذه الإستجابة الإيجابية المأمولة والمطلوبة قد تقيدها وتحد من إطلاقها الظروف المحيطة بها، والتي يأتى فى مقدمتها الإشراف المسئ (eg: Tepper, Simon & Park, 2017; Zhang & Liao, 2015; Bress, Martinko & Harvey, 2016; Walter, Lam, Vander, Huang & Miao, 2015). وتحاول الدراسة الحالية التعرف على الدور المعدل للإشراف المسئ فى العلاقة بين تقدير الذات المؤسس فى المنظمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية متخذة من العاملين فى الشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة سوهاج ميداناً لها.

٢ - مشكلة الدراسة:

منذ أن قدمت بنية *Construct* تقدير الذات المؤسس فى المنظمة فى نهاية عقد الثمانينات من القرن الماضى، والدراسات تترى فاحصة للمترتبات الناتجة عنها (Chung & Yang, 2017). وقد ركزت تلك الدراسات جل اهتمامها وانتباهها على المردودات الإتجاهية *Attitudinal Consequences* مثل: الرضا الوظيفى *Job satisfaction* والإلتزام التنظيمى *Organizational commitment* والإحترق النفسى *Burnout* (eg: Elloy & Patil, 2012; Rotich, 2016; Lin, Jang & Robert, 2018; Bhana, 2013; Farok, Rohaida & Zainal, 2017; Bankole & Ajagun,

الإشراف المسئ كمتغير معدل للعلاقة بين تقدير الذات د. أسامة أحمد د/ ممدوح عبد الحفيظ

(*Behavioral consequences*، أما المترتبات السلوكية *Behavioral* 2014; Sadoughi & Ebrahimi, 2015)، مثل: سلوكيات الدور الأساسى *In role behaviors* ، وسلوكيات المواطنة التنظيمية (*Organizational citizenship behaviors (OCBS)* ، وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية (*Counter productive work behaviors (CWBS)*) فلم تحظى باهتمام بحثى كاف.

وعلى الجانب الآخر فإن الفاحص والمتتبع للدراسات الغربية التى تناولت المتغيرات المعدلة *Moderators* لعلاقة تقدير الذات المؤسس فى المنظمة والمترتبات الناتجة، لا يجد إلا النذر اليسير، ولم يتم فيها التصدى للإشراف المسئ *Abusive supervision* كمتغير سياقى محيط (*Bowling, Eschleman, Wang, Kirkendall et al, 2010*) . ومن ثم يمكن القول بأن هناك نقصاً فى المعرفة المتاحة حول الظروف المقيدة لاستجابة العاملين لتقدير الذات المؤسس فى المنظمة. وتسعى الدراسة الحالية لسد تلك الفجوة، وإتاحة تلك المعرفة باختبار الدور المعدل *Moderating role* للإشراف المسئ فى العلاقة بين تقدير الذات المؤسس فى المنظمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية كأحد المترتبات السلوكية لهذا التقدير.

وبالإنتقال لواقع الدراسات العربية والمصرية التى أجريت فى هذا الصدد، فإن الجهود البحثية التى أجريت فى هذا المجال لا تعكس نفس الإهتمام الذى أولته الدراسات الغربية لذات الموضوع، فباستثناء دراسة (شاهين، 2006) التى تناولت بعض محددات تقدير الذات المؤسس فى المنظمة، ودراسة (حسانين، وإبراهيم، 2014) التى تصدت للدور المعدل لهذا التقدير فى العلاقة بين الإشراف المسئ وعدم التحضر فى مكان العمل، لم تتوافر لدى الباحثين أية دراسات أخرى تدل على التناول البحثى لعلاقة تقدير الذات المؤسس فى المنظمة بالمترتبات الإتجاهية بشكل عام، والسلوكية بشكل خاص، وسلوكيات المواطنة التنظيمية بشكل أخص، ونفس النتائج تنطبق على الدور المعدل للإشراف المسئ فى هذه العلاقات.

ومن هذا المنطلق تأتى الدراسة الحالية لتؤكد الإهتمام بهذا الموضوع فى البيئة العربية والمصرية، ولتسد بعض النقص فى المعرفة المتوفرة حول الظروف المقيدة لعلاقة تقدير الذات المؤسس فى المنظمة بسلوكيات المواطنة التنظيمية، ولتضيف حلقة جديدة

الإشراف المسمى كمتغير معدل للعلاقة بين تقدير الذات د. أسامة أحمد د/ ممدوح عبد الحفيظ

من حلقات البحث توصلنا مع الجهود البحثية التي تتناول هذا المجال الحيوي المهم من مجالات السلوك التنظيمي من خلال محاولة الإجابة على التساؤلات التالية:

١ - ما مستويات: تقدير الذات المؤسس في المنظمة، والإشراف المسمى، وسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالمنظمات محل الدراسة؟

٢ - ما طبيعة العلاقة بين تقدير الذات المؤسس في المنظمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين في المنظمات محل الدراسة؟

٣ - ما طبيعة العلاقة بين الإشراف المسمى وسلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمات محل الدراسة؟

٤ - هل يؤدي الإشراف المسمى دوراً معدلاً في العلاقة بين تقدير الذات المؤسس في المنظمة وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين في المنظمات محل الدراسة؟

٣ - أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

١/٣ قياس وتحديد مستويات: تقدير الذات المؤسس في المنظمة، والإشراف المسمى، وسلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين بالمنظمات محل الدراسة.

٢/٣ تحديد طبيعة العلاقة بين تقدير الذات المؤسس في المنظمة وسلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين في المنظمات الصناعية محل الدراسة.

٣/٣ تحديد طبيعة العلاقة بين الإشراف المسمى وسلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين في المنظمات محل الدراسة.

٤/٣ اختبار الدور المعدل للإشراف المسمى في العلاقة بين تقدير الذات المؤسس في المنظمة وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين في المنظمات محل الدراسة.

٥/٣ التوصل لبعض الدلالات النظرية والعملية التي قد تؤدي إلى: توسيع قاعدة البحث في مجال تقدير الذات المؤسس في المنظمة من ناحية، وتساعد في اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتدنية الإشراف المسمى من ناحية ثانية، وتنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية بالمنظمات الصناعية محل الدراسة من ناحية ثالثة.

٤ - أهمية الدراسة:

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

الإشراف المسئ كمتغير معدل للعلاقة بين تقدير الذات د. أسامة أحمد د/ ممدوح عبد الحفيظ

١/٤ - الأهمية العلمية:

يستدل علي الأهمية العلمية للدراسة من الإعتبارات التالية:

١/٤ - تستمد الدراسة الحالية أهميتها من كونها من الدراسات التي تتناول متغيراً حديث العهد بأدبيات السلوك التنظيمي وهو متغير تقدير الذات المؤسس في المنظمة (*Pierce, Gardner, 2002; Bowling, Eschleman, Wang, Kirkendall et al, 2010; Haar & Brougham, 2016*)، والذي يصعب إنكار وجوده في البيئة المصرية (شاهين، 2006 ؛ حسانين، إبراهيم، 2014)، لذا استوجب الأمر ضرورة القيام بدراسة علاقته بمتغير سلوكي مهم وهو سلوكيات المواطنة التنظيمية.

٢/٤ - تنبع أهمية الدراسة أيضا من تناولها للإشراف المسئ كمتغير معدل للعلاقة بين تقدير الذات المؤسس في المنظمة وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية، بإعتباره يعكس الجانب المظلم المسكوت عنه في الحياة التنظيمية بتسليطه الضوء علي السلوك القيادي الهدام والمسئ للمشرفين (*eg:Tepper, 2000 ; Tepper, Duffy, Henle & Lambert, 2006; Tepper, Simon et al, 2017;Griffin & Lopes, 2005*) الأمر الذي يؤدي إلي رصد أحد الظروف المقيدة لاستجابة العاملين لتقدير الذات المؤسس في المنظمة بسلوكيات المواطنة التنظيمية مما يؤدي إلي توسيع قاعدة البحث في هذا المجال الحيوي المهم من مجالات السلوك التنظيمي كما توصي بذلك الدراسات السابقة (*eg:Hui & Lee, 2000; Gardner, Van Dyne & Pierce, 2004; Lin, Jang et al, 2018*)

٣/٤ - تعد الدراسة الحالية مكملة للدراسات السابقة التي تمت في مجال تقدير الذات المؤسس في المنظمة والإشراف المسئ وسلوكيات المواطنة التنظيمية وبالتالي فإن نتائج هذه الدراسة سوف تعمل علي إضافة المصدقية الخارجية *External validity* لنتائج الدراسات السابقة (*eg: Tepper, Simon et al, 2017; Mackey, Frieder, Bress & Martinko, 2017; Martinko, Harvey, Bress & Mackey, 2013*) وتؤكد إمكانية تعميمها في البيئة المصرية حال اتفاق النتائج المتوصل إليها.

٢/٤ - الأهمية العملية:

يستدل علي الأهمية العملية للدراسة من الاعتبارات التالية:

الإشراف المسئ كمتغير معدل للعلاقة بين تقدير الذات د. أسامة أحمد د/ ممدوح عبد الحفيظ

١/٢/٤ - من المتوقع أن تقدم الدراسة لمتخذي القرار في المنظمات محل الدراسة نتائج عملية وواقعية: حول تقدير الذات المؤسس في المنظمة، والإشراف المسئ، وسلوكيات المواطنة التنظيمية، والعلاقة المحتمل قيامها بينهما، وكذلك حول دور الإشراف المسئ كمتغير معدل لهذه العلاقة مما يساعد في اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتنمية هذا التقدير والحد من هذا الإشراف بما يفسح الطريق أمام تحسين سلوكيات المواطنة التنظيمية.

٢/٢/٤ - لم يسبق القيام بدراسة العلاقة بين تقدير الذات المؤسس في المنظمة وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية في البيئة العربية أو المصرية بشكل عام وكذلك الدور المعدل للإشراف المسئ في هذه العلاقة بشكل خاص.

٥ - أدبيات وفروض الدراسة:

يقدم الباحثان في هذه الجزئية عرضاً لأدبيات الدراسة ممثلة في العلاقة بين تقدير الذات المؤسس في المنظمة وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية، والعلاقة بين الإشراف المسئ وتلك السلوكيات، وأخيراً الدور المعدل لهذا الإشراف في العلاقة بين هذا التقدير وسلوكيات المواطنة التنظيمية تمهيداً لاشتقاق فروض الدراسة وذلك علي النحو التالي:

١/٥ - علاقة تقدير الذات المؤسس في المنظمة بسلوكيات المواطنة التنظيمية :

يؤشر مفهوم تقدير الذات *Self-esteem* بداية إلى التقييمات التي يضعها الفرد لنفسه وبنفسه ويعمل علي المحافظة عليها وتعكس اتجاهاته الإيجابية، و السلبية نحو ذاته ومدى اعتقاده بجدارته وأهميته وقيمه (eg: *Cooppersmith, 1981; Lin, Jang et al, 2018*), وتتوافق آراء باحثي تقدير الذات على أن هذا المفهوم يصف ظاهرة متعددة الأوجه تتواجد عند مستويات متباينة من التحديد، فهناك التقدير العام للذات *global self-esteem* وتقدير الذات النابع من أداء مهمة *Task self-esteem* (Korman, 1970, Shavelson, Humber & Stanton, 1980) واتساقاً مع هذا التصور قدم (Pierce, Gardner, cummings & Dunham, 1989) مفهوم تقدير الذات المؤسس في المنظمة والذي يعكس مدى اعتقاد العاملين بجدارتهم وأهميتهم وقيمتهم كأعضاء في المنظمة والذي حظى باهتمام واسع في الدراسات اللاحقة (eg: *Pierce & Gardner, 2004; Bowling, Eschleman, Wang et al, 2010*).

ويقصد بسلوكيات المواطنة التنظيمية سلوكيات العمل الإيجابية الطوعية الصادرة من العاملين والتي تتجاوز ما هو مطلوب ومحدد في التوصيفات الوظيفية المسندة

الإشراف المسئ كمتغير معدل للعلاقة بين تقدير الذات د. أسامة أحمد د/ ممدوح عبد الحفيظ

للعاملين والتي لا تقدر بشكل مباشر وواضح وصريح من قبل النظام الرسمي لتقييم الأداء ومع ذلك تسهم إجمالاً في تحقيق الفعالية التنظيمية (*Podsakoff, Machenzie, paine & Bacharach, 2000*) ويرجع التأثير الإيجابي لتلك السلوكيات علي الفعالية التنظيمية إلي حقيقة أنها تخلق المناخ النفسي والاجتماعي والتنظيمي الداعم لممارسة سلوك الدور الأساسي في العمل (*eg; Smith, Organ & Near, 1983*).

ويتوقع الباحثان وجود علاقة ترابط إيجابية بين تقدير الذات المؤسس في المنظمة وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية. وقد بني هذا التوقع علي المراجعة الموسعة التي أجراها (*Pierce & Gardner, 2004*) للمرتببات السلوكية لهذا التقدير، وعلى تنبؤات نظريات اتساق الذات *Self-consistency theory* (*Korman, 1970*) ونظرية تعزيز الذات *Self- enhancement theory* (*Epstein, 1973*) ونظرية إثبات الذات *Self- verification theory* (*Swann, 1983*) حيث تقدم هذه النظريات الإطار النظري المسوغ لعلاقة الترابط الموجبة بين المتغيرين. فالأفراد الذين تحظى ذواتهم لديهم بتقدير مرتفع هم أكثر احتمالاً للإقدام علي السلوكيات الإيجابية المفيدة والتي تقدم لهم الإتساق المدرك للذات، وتعزيزها أمام أعينهم، وإثباتها في أعين الناظرين (الغير). ولأن سلوكيات المواطنة التنظيمية تقدم التوصيف الدقيق لما يفعله الجندي النبيل *Good soldier* (*eg: Organ, 1988a; 1988b*) ، فإن هذا الوصف يستدعي للذهن صورة العاملين الذين يتمتعون بشعور قوى بالواجب، والطائعين للأوامر والتعليمات، والأوفياء الذين يقومون بأكثر مما هو معتاد بدافع الإلتزام تجاه المنظمة والإهتمام بها والعمل على إفادتها، فإن هذا يتيح الفرصة أمام هؤلاء الأفراد للوصول إلى الإتساق المدرك للذات وتعزيزها لديهم وبرهنتها وتحقيقها أمام الغير.

وتقدم نتائج الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين تقدير الذات المؤسس في المنظمة وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية (*eg. Ariani, 2012; Chung & Yang, 2017; Haar & Brougham, 2016; Van Dyne, Vandewall, Kostova, Latham & Cummings, 2000; Tang & Ibrahim, 1998; Lee, 2003; Chattopadhyoy & George, 2001*) الدعم التجريبي لتوقعات دراسة (*Pierce & Gardner, 2004*) حول المرتببات السلوكية لتقدير الذات المؤسس في المنظمة، وتنبؤات نظريات اتساق الذات (*Korman, 1970*) وتعزيز الذات (*Epstein, 1973*) وإثبات الذات (*Swann, 1983*) حول نوعية سلوكيات ذوى تقدير الذات وما يدفع تلك

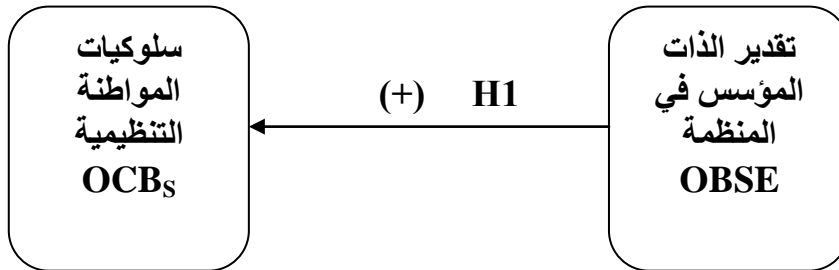
الإشراف المسئ كمتغير معدل للعلاقة بين تقدير الذات د. أسامة أحمد د/ ممدوح عبد الحفيظ

السلوكيات، حيث تبين وجود علاقة ترابط جوهرية موجبة بين تقدير الذات المؤسس في المنظمة وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية.

فعلى سبيل المثال في دراسة (Van Dyne, Vandewall, Kostova et al, 2000) التي أجريت على عينة بلغ حجمها 1458 مفردة من العاملين في بعض المنظمات الأمريكية بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين ($R=0,50$) ، النتيجة التي أكدتها الدراسة الأحدث التي استخدمت أسلوب (Bowling, Eschleman, Meta- analysis) (Wang et al, 2010) والتي تبين منها أن معامل الارتباط بين تقدير الذات المؤسس في المنظمة وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية في عينة موسعة حجمها 4069 مفردة بلغ ($R=0,38$) وبناء عليه يمكن صياغة الفرض الأول للدراسة علي النحو التالي:

H1: توجد علاقة ترابط جوهرية موجبة بين تقدير الذات المؤسس في المنظمة وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية.

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



شكل رقم (1)

العلاقة المفترضة بين تقديرالذات المؤسس في المنظمة

وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية

٢/٥ - علاقة الإشراف المسئ بسلوكيات المواطنة التنظيمية:

يقصد بالإشراف المسئ إظهار المشرفين وبشكل مستمر للسلوكيات العدوانية كما يدركها العاملون أنفسهم (eg: Tepper, 2000, 2007)، وتوضح الأدبيات أن هذا الإشراف يتعرض له نسبة ليست بالقليلة والتي بلغت 14% من العاملين في الولايات المتحدة الأمريكية كما تبين أن ضحايا الإشراف المسئ يظهرون تدهوراً في الحالة الصحية

الإشراف المسئى كمتغير معدل للعلاقة بين تقدير الذات د. أسامة أحمد د/ ممدوح عبد الحفيظ

وتدنياً في مستوي جودة حياة العمل (eg; Fakar, 2014; Restubog, Scott & Zagenczyk, 2011; Wu&Hu,2009) زاوية الغياب والرعاية وفقد الإنتاجية والتي تجاوزت 24 بليون دولار سنويا (Tepper, Duffy, Shaw, 2001).

وتؤشر النماذج الواصفة للإشراف المسئى أنه كظاهرة لا تحدث من فراغ، ولكن تقع لتواجد عدد من المحددات *Antecedents* التى تسهم فى ظهورها وتحكم تطورها (Tepper, 2007). وتوضح الأدبيات الأكثر حداثة أن هذه الظاهرة تنساب وتتدفق وتنهمر من أعلى إلى أسفل عبر المستويات التنظيمية *Trickled down* فى مكان العمل، بمعنى أن وقوع المشرفين ضحايا *Victims* للإدارة المسيئة، وشعورهم بتدنى مستويات العدالة التنظيمية وخرق العقد النفسى لهم يقود إلى ظهورها وتمدها وانتشارها (Mawritz, Mayer, Hoobler, Wayne & Marinova, 2012; Klaussner, 2014; Bress, Martinko et al, 2014).

ويرى (Tepper, 2007) فى المراجعة الموسعة للمترتبات السلوكية الناتجة عن الإشراف المسئى أن العاملين مع المشرفين المسيئين هم أكثر إجماعاً عن سلوكيات المواطنة التنظيمية. واستناداً لطبيعة المتغيرين، يتوقع الباحثان وجود علاقة ترابط سالبة بينهما. وقد بنى هذا التوقع بناءً على ما تقدمه نظريات العدوانية المزاحة *Displaced aggression theory* (Mitchell & Ambrose, 2007) والمحافظة على الموارد *Conservation of resource* (Hobfoll, 2011) حيث تقدم هاتان النظريتان الإطار النظرى المفسر لعلاقة الترابط السالبة بين المتغيرين.

فوفقاً لنظرية العدوانية المزاحة، فإن العاملين بفعل عدم توازن القوى بينهم وبين المشرفين المسيئين لا يتسنى لهم رد الإساءة لهؤلاء المشرفين خوفاً من إساءات أقصى بطشاً وأشد وطأة، وبدلاً من ذلك يعيدون توجيه العدوانية لأطراف بريئة أقل خطراً وضرراً مثل المنظمة، حيث يحجمون طوعاً عن إتيان السلوكيات المفيدة لها قصاصاً من المشرفين المسيئين الذين قد ينظر إليهم على أنهم أبرز وكلاء المنظمة والذين يعملون نيابة عنها (eg; Levinson, 1965; Lian, Ferris, Morrison & Brown, 2012).

واستناداً لنظرية المحافظة على الموارد، فإن الإشراف المسئى، يعد عامل ضغط مزمن فى العلاقات البين شخصية (Tepper, 2000; Tepper, simon et al, 2017)

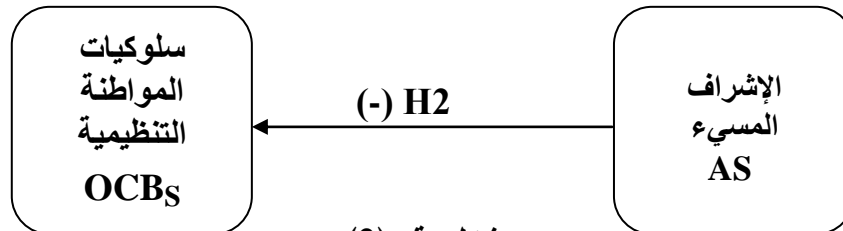
الإشراف المسئ كمتغير معدل للعلاقة بين تقدير الذات د. أسامة أحمد د/ ممدوح عبد الحفيظ

، ومن ثم فإنه يعمل على تجريف الموارد المهمة التي لدى العاملين، ولأن سلوكيات المواطنة مستهلكة لهذه الموارد ولأن المحافظة على الموارد عند تجريفها تحتل الأولوية عن استهلاكها (Hobfoll, 2001)، فإن العاملين يظنون على المنظمة بالإقدام على السلوكيات المفيدة لها؛ حفاظاً على تلك الموارد من ناحية، واستخدامها للتكيف مع الإشراف المسئ من ناحية أخرى (eg; Xu, Loi & Lam, 2015; Vogel, Mitchell, Tepper, Simon, Restubog, Hu, Hua & Huang, 2015).

وتقدم نتائج الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين الإشراف المسئ وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية الدعم لرؤى (Tepper, 2007)، وتنبؤات نظرية العدوانية المزاحة (Mitchell & Ambrose, 2007) والمحافظة على الموارد (Hobfoll, 2011) حول العلاقة بين المتغيرين (eg: Gogia & Haq, 2017; Zellars, Tepper & Duffy, 2002; Gregory, Osmonbekov, Gregory, Albritton & Carr, 2013; Ahmed & Muchiri, 2014; Shoss, Eisenberger, Restubog & Zagenczyk, 2013; Hu, Huang, Lam & Miao, 2012; Ahmed, Athar, Azam, Hamstra & Hani, 2014; Zhang, Liu, Xu, Yang & Bednal, in press; Rafferty & Restubog, 2011).

فعلى سبيل المثال، في دراسة (Gregory, Osmonbekov, Gregory, Albritton et al, 2013) والتي أجريت على عينة حجمها 800 مفردة من العاملين في كازخستان، بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين ($R = -0,33$)، النتيجة التي أكدتها دراسة أحدث (Gogia & Hag, 2017) والتي أوردت معامل ارتباط ($R = -0,51$) . وبناء عليه يمكن صياغة الفرض الثاني للدراسة علي النحو التالي:

H2: توجد علاقة ترابط جوهرية سالبة بين الإشراف المسئ وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية.



شكل رقم (2)

العلاقة المفترضة بين الإشراف المسئ وبين

الإشراف المسئ كمتغير معدل للعلاقة بين تقدير الذات د. أسامة أحمد د/ ممدوح عبد الحفيظ

سلوكيات المواطنة التنظيمية

٣/٥: الإشراف المسئ كمتغير معدل للعلاقة بين تقدير الذات المؤسس في المنظمة وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية:

وعلي الرغم من وجهة الافتراض القائل بأن تقدير الذات المؤسس في المنظمة يزيد من سلوكيات المواطنة التنظيمية إلا أن تواجد الإشراف المسئ كظرف محيط بتلك العلاقة يمكن أن يقيد من إطلاقها، فمستوي الإشراف المسئ قد يحمل بعض العاملين علي الإقدام علي تلك السلوكيات الموجبة كما يدفع البعض الآخر إلي الإحجام عنها. أي أنه يمكن القول أن الإشراف المسئ قد يعدل العلاقة بين تقدير الذات المؤسس في المنظمة وبين سلوكيات المواطنه التنظيمية.

فالعاملون الذين يدركون المستوي المرتفع من الإشراف المسئ قد يشعرون بالخيانة بفعل تنصل مشرفيهم من مسؤولياتهم بتوفير الحماية والرعاية والأمن لهم (Mitchell & Ambrose, 2007) ومن ثم، فإن هذا الشعور ينمي لديهم الدافع لرد التعامل السالب الذي يتلقونه من المشرفين المسيئين والذي قد يكون من القوة بحيث يقوض الإلتزام بالسلوكيات التي تتسق مع تقدير الذات، أضف إلي ذلك، فإن تواجد الإشراف المسئ مع تقدير العاملين لذواتهم في المنظمة يعمل علي تجريف هذا التقدير لأن المشرفين عادة ما ينظر إليهم علي أنهم وكلاء عن المنظمة وسلوكياتهم تتسق مع توجهها (Livenson, 1965). ومن ثم فإن الإشراف المسئ ينقل رسالة للعاملين مفادها أن المنظمة لم تعد تقدرهم أو تهتم بهم وهذا قد يؤدي إلي تقليل ممارسة العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية.

وعلي الجانب الآخر، فإن العاملين الذين يدركون المستوي المنخفض من الإشراف المسئ قد يشعرون بوفاء المشرفين بمسؤولياتهم بتوفير الحماية والرعاية والأمن لهم (Rousseau, 1994;2004). ومن ثم فإن هذا الشعور ينمي لديهم الدافع لرد التعامل الطيب الذي يتلقونه من المشرفين بالإنخراط في سلوكيات المواطنة التنظيمية والذي يقوى بتواجد تقدير الذات المؤسس في المنظمة والذي يدفع لإظهار السلوك الإيجابي الذي يتسق مع تصور الذات مثل سلوكيات المواطنة التنظيمية.

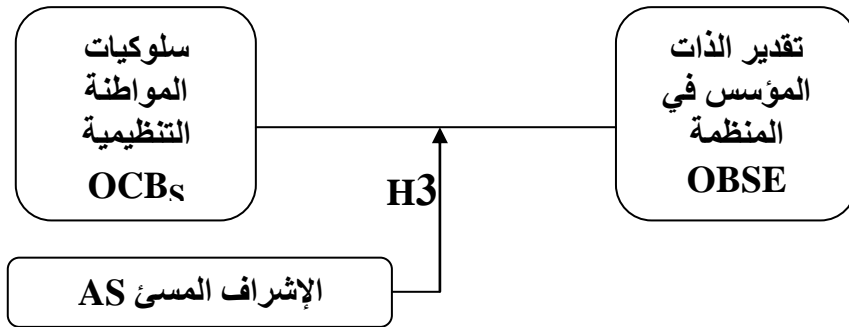
وتقدم الدراسات السابقة الدعم للدور المعدل الذي تؤديه المتغيرات المحيطة في علاقة تقدير الذات المؤسس في المنظمة بالإستجابات الإتجاهية والسلوكية (Hui &

الإشراف المسئ كمتغير معدل للعلاقة بين تقدير الذات د. أسامة أحمد د/ ممدوح عبد الحفيظ

(lee, 2000; Pierce, Gardner, Dunham & Cummings, 1993) والتي تبين منها أن خصائص الدور والدعم الإشرافي وعدم الأمان الوظيفي عدلا علاقة تقدير الذات المؤسس في المنظمة بالالتزام التنظيمي والغياب والدافعية والرضا والأداء. وتخطو الدراسة الحالية بنتائج تلك الدراسات خطوة أبعد بتناول الإشراف المسئ كمتغير معدل للعلاقة بين تقدير الذات المؤسس في المنظمة وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية بصياغة الفرض الثالث للدراسة علي النحو التالي.

H3: يعدل الإشراف المسئ العلاقة بين تقدير الذات المؤسس في المنظمة وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية حيث تكون العلاقة أضعف بين العاملين الذين يدركون المستوي المرتفع من الإشراف المسئ بالمقارنة بالعاملين الذين يدركون المستوي المنخفض.

ويوضح الشكل التالي رقم (3) الدور المعدل المفترض للإشراف المسئ في العلاقة بين تقدير الذات المؤسس في المنظمة وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية.



شكل رقم (3)

الدور المعدل المفترض للإشراف المسئ في العلاقة

بين تقدير الذات المؤسس في المنظمة وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية

٦- متغيرات الدراسة وكيفية قياسها:

تنطوي فروض الدراسة على ثلاثة أنواع من المتغيرات هي: المتغير المستقل الممثل في تقدير الذات المؤسس في المنظمة، والمتغير التابع المتجسد في سلوكيات المواطنة التنظيمية، والمتغير المعدل المحدد في الإشراف المسئ. وفيما يلي التعريفات الإجرائية لهذه المتغيرات وكيفية قياسها .

الإشراف المسئ كمتغير معدل للعلاقة بين تقدير الذات د. أسامة أحمد د/ ممدوح عبد الحفيظ

١/٦ - المتغير المستقل:

ويتمثل في تقدير الذات المؤسس في المنظمة والذي يعرف بأنه القيمة المدركة التي يحملها العاملون حول أنفسهم كأعضاء مهمين ويتمتعون بالجدارة والقيمة في المنظمة (Pierce, Gardner, Cummings et al, 1989). ويتم قياس هذا التقدير للذات باستخدام المقياس الذي أعده Pierce, Gardner, Cummings et al, (1989) والذي يتكون من 8 عبارات تعكس اجابة المستقصي منه عليها مستوى تقديره لذاته في المنظمة.

وقد صممت البنود علي غرار مقياس ليكرت *Likert scale* ذي النقاط الخمس وتتراوح القياسات ما بين موافق تماماً وغير موافق علي الإطلاق مع إعطاء أوزان نسبية متدرجة من أعلى إلي أسفل حسب المستويات التالية وعلي التوالي (موافق تماماً = 5 ، موافق = 4 ، غير متأكد = 3 ، غير موافق = 2 ، غير موافق علي الإطلاق = 1)، ويعني التقدير المرتفع علي هذا المقياس زيادة مستوى تقدير العاملين لذواتهم في المنظمة بينما يعني التقدير المنخفض تدني مستواه.

ومن أمثلة العبارات الواردة في هذا المقياس يعتقد برأيي في المنظمة. أعد نفسي عضواً مهماً بالمنظمة. يقدرني الآخرون في المنظمة. وقد بلغ معامل *Alpha's Crombach* لثبات هذا المقياس في دراسة (Pierce, Gardner, Cummings et al, 1989) ، وفي دراسة (Lee & Peccei, 2007) ، وفي دراسة (Chung & Yang, 2017) ، وفي الدراسة الحالية بلغ 0,82

٢/٦ - المتغير التابع:

ويتجسد في سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تعرف بأنها سلوكيات العمل التي تتجاوز المتطلبات الرسمية للوظيفة، ولا يتم تقديرها أو مكافأتها بشكل مباشر أو واضح من قبل النظام الرسمي للمكافآت التي في إجمالها تحقق الفعالية التنظيمية (Podsakoff, Mackenzie, Moorman & Fetter, 1990). ويتم قياس تلك السلوكيات باستخدام المقياس الذي أعده (Podsakoff & Mackenzie, 1994) والذي يتكون من 14 عبارة تصف اجابة المستقصي منه مستوى أداء تلك السلوكيات.

وقد صممت البنود علي غرار مقياس ليكرت ذي النقاط الخمس وتتراوح القياسات ما بين موافق تماماً وغير موافق علي الإطلاق مع إعطاء أوزان متدرجة من أعلى إلي

الإشراف المسئ كمتغير معدل للعلاقة بين تقدير الذات د. أسامة أحمد د/ ممدوح عبد الحفيظ

أسفل حسب المستويات التالية وعلي التوالي (موافق تماما = 5 ، موافق = 4 ، غير متأكد=3، غير موافق = 2، غير موافق علي الإطلاق = 1)، ويعني التقدير المرتفع علي هذا المقياس زيادة مستوي أداء هذه السلوكيات بينما يعني التقدير المنخفض تدني مستواها.

ومن أمثلة العبارات الواردة بهذا المقياس تشجيع الزملاء عندما يفتر حماسهم للعمل، عدم توجيه النقد لما تقوم بعمله المنظمة. العمل كحماسة سلام عندما تحدث خلافات بين الزملاء في العمل. وقد بلغ معامل الثبات لهذا المقياس 0.69 في دراسة (Podsakoff & Mackenzie, 1994) وفي الدراسة الحالية 0.79 .

٣/٦ - المتغير المعدل :

ويتحدد في الإشراف المسئ والذي يعرف بأنه إظهار المشرفين وبشكل مستمر للسلوكيات العدوانية عند تعاملهم مع العاملين (Tepper, 2000). ويتم قياس هذا الإشراف باستخدام المقياس الذي أعده (Tepper, 2000) والذي يتكون من 14 عبارة تعكس إجابة المستقضي منه مستوي إظهار المشرفين للإشراف المسئ.

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

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

هذا وسيتم وضع جميع المقاييس في استبيان يشرح كيفية الإجابة علي العبارات الواردة فيه وذلك بعد إخضاع تلك المقاييس لإختبارات الصدق والثبات للتأكد من صلاحيتها في جميع البيانات. ويوضع الجدول التالي رقم (1) المتغيرات المستخدمة في

الإشراف المسئ كمتغير معدل للعلاقة بين تقدير الذات د. أسامة أحمد د/ ممدوح عبد الحفيظ

الدراسة الحالية وأرقامها ومسمياتها والرموز الأجنبية المعبرة عنها والتي ستظهر في التحليل الإحصائي.

جدول رقم (1)

المتغيرات المستخدمة في الدراسة وأرقامها
ومسمياتها والرموز الأجنبية المعبرة عنها

الرمز	المسمي	الرقم	المتغيرات
OBSE	تقدير الذات المؤسس في المنظمة	1	المتغير المستقل
OCTB	سلوكيات المواطنة التنظيمية	2	المتغير التابع
ABSP	الإشراف المسئ	3	المتغير المعدل

٧- مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الدائمين في بعض المنظمات متباينة النشاط والعاملة في محافظة سوهاج. وروعى تضمين هذا المجتمع لمنظمات صناعية وخدمية استرشاداً بالدراسات السابقة التي أجريت في هذا الصدد (eg; *Pierce, Gardner, Dunham & Cummings, 1993; Bowling, Eschleman, Wang, Kirkendall et al, 2010; Mackey, Frieder, Bress et al, 2017*) ونظراً لتعدد جمع البيانات بأسلوب الحصر الشامل، فقد تم استخدام أسلوب العينات. و بالرجوع إلي الجداول الإحصائية لتحديد حجم العينة تبين أن هذا الحجم يبلغ 384 مفردة في ضوء معامل ثقة قدره 95 % و مستوي معنوية 5 % (ريان، 2007). وقد قام الباحثان بزيادة حجم العينة الي 400 مفردة لتسهيل إجراء العمليات الحسابية و مواجهة حالات الرفض و زيادة الثقة في النتائج. وتعتمد الدراسة الحالية علي عينة عشوائية طبقية *Stratified sample* في اختيار مفردات العينة للإعتبرات التالية: وجود إطار كامل و غير متقاوم باسماء و عناوين مفردات العينة الداخلة في مجتمع الدراسة. وأن الهدف من الدراسة هو اختبار صحة الفروض و اختبار معنوية الفروق و تعميم النتائج (بازرعة، 1978).

وقد تم توزيع مفردات العينة علي المنظمات محل الدراسة (شركة السكر والصناعات التكاملية، ومستشفى سوهاج الجامعي) باستخدام التوزيع المتناسب في ضوء عدد العاملين الدائمين بكل منظمة:

جدول رقم (2)

التوزيع المتناسب لعينة الدراسة ونسبة الردود

الإشراف المسئ كمتغير معدل للعلاقة بين تقدير الذات د. أسامة أحمد د/ ممدوح عبد الحفيظ

التوزيع المتناسب ونسبة الردود			التوزيع المتناسب لعينة الدراسة		اسم الشركة	
نسبة الردود %	القوائم المستلمة	القوائم المفقودة	القوائم الموزعة	النسبة %		عدد العاملين الدائمين
97%	185	5	190	41%	1500	مصنع السكر والصناعات التكاملية
93%	195	15	210	59%	2200	مستشفى سوهاج الجامعي
95%	380	20	400	100%	3700	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين وفقاً للسجلات الرسمية للمنظمات ونتائج الدراسة الميدانية.

٨- تصميم و اختبار قائمة الاستقصاء:

بعد مراجعة الدراسات السابقة و الأدبيات المتاحة ذات الصلة تم تصميم قائمة الإستقصاء لجمع البيانات الأولية اللازمة لاختبار فروض الدراسة. وقبل إجراء التحليل الإحصائي خضعت المقاييس المتضمنة فيها لإختبارات الصدق و الثبات. و يوضح الجدول التالي رقم (2) معاملات الصدق و الثبات لمقاييس الدراسة.

جدول رقم (2)

معاملات الصدق والثبات لمتغيرات الدراسة

م	المقاييس	معامل الثبات لكرونباخ	معامل الصدق الذاتي
١	تقدير الذات المؤسس في المنظمة	0.814	0.90
٢	سلوكيات المواطنة التنظيمية	0.795	0.89
٣	الإشراف المسئ	0.931	0.97

و يتضح من الجدول السابق أن مقاييس الدراسة سجلت معاملات ثبات مرتفعة نسبياً تراوحت ما بين 0,79 الي 0,93 وهي معاملات تجاوزت الحد الأدنى المتعارف عليه في هذا الصدد و الذي يبلغ 0,70 في الآراء المتشددة (Wiley, 1999) و 0,60 في الآراء الميسرة (Nunnaly,1970) كما يلاحظ أن تلك المقاييس سجلت أيضاً معاملات صدق ذاتي مرتفعة بالتبعية تراوحت ما بين 0,89 الي 0,97 .

٩- جمع البيانات المطلوبة للدراسة:

الإشراف المسمى كمتغير معدل للعلاقة بين تقدير الذات د. أسامة أحمد د/ ممدوح عبد الحفيظ

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

١٠ - كيفية اختبار الفروض:

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

١/١٠ - كيفية اختبار الفرضين الأول والثاني للدراسة:

يفحص الفرض الأول العلاقة بين تقدير الذات المؤسس في المنظمة وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية، أما الفرض الثاني فيتناول العلاقة بين الإشراف المسمى و تلك السلوكيات. ولاختبار هذين الفرضين، تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط *Simple Regression* ووفقاً لهذا التحليل يتم بناء نموذج الإنحدار لتحديد مقدار التباين الذي يحدثه المتغير المستقل (تقدير الذات المؤسس في المنظمة للفرض الأول، والإشراف المسمى للفرض الثاني) في المتغير التابع (سلوكيات المواطنة التنظيمية). و يعد تأثير المتغير المستقل معنوياً إذا استطاع تفسير نسبة معنوية من التباين (R^2) في المتغير التابع.

٢/١٠ - كيفية اختبار الفرض الثالث للدراسة:

يفحص هذا الفرض الدور المعدل للإشراف المسمى في العلاقة بين تقدير الذات المؤسس في المنظمة وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية. ولاختبار هذا الفرض تم استخدام

الإشراف المسئ كمتغير معدل للعلاقة بين تقدير الذات د. أسامة أحمد د/ ممدوح عبد الحفيظ

تحليل الإنحدار الهرمي ذو المتغيرات المعدلة *Hierarchical Moderated Regression* و التحليل الفرعي للمجموعات *Sub-Group Analysis* .

و وفقاً لتحليل الإنحدار الهرمي ذو المتغيرات المعدلة تم بناء نموذج الإنحدار عن طريق إدخال المتغير المستقل أولاً (تقدير الذات المؤسس في المنظمة). ثم يضاف بعد ذلك المتغير المعدل (الإشراف المسئ). وأخيراً يضاف متغير التفاعل و الذي يمثل حاصل ضرب المتغير المستقل في المتغير المعدل. و يعتبر تأثير المتغير المعدل معنوياً إذا استطاع متغير التفاعل شرح نسبة اضافية معنوية ΔR^2 في المتغير التابع تتجاوز تلك النسبة التي تم شرحها بواسطة المتغير المستقل و المعدل.

و يستخدم التحليل الفرعي للمجموعات لتأكيد نتائج تحليل الإنحدار الهرمي ذو المتغيرات المعدلة. ووفقاً لهذا الأسلوب، يتم تكوين مجموعتين من مفردات العينة حسب تقديرها علي مقياس المتغير المعدل محل الإختبار. حيث تضم المجموعة الأولى مفردات العينة التي سجلت التقدير المرتفع و تضم المجموعة الثانية مفردات العينة التي سجلت التقدير المنخفض، وبعده ذلك وداخل كل مجموعة يتم حساب معامل الارتباط بين المتغير المستقل و التابع، وأخيراً يستخدم إختبار (Z) لاختبار معنوية الفروق بين معاملي ارتباط مجموعتي المتغير المعدل (جاب الله، 1993؛ Zedeck، 1971).

١١ - حدود الدراسة:

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

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

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

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

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

١٢ - نتائج الدراسة:

يعرض الباحثان في هذه الجزئية نتائج الدراسة الميدانية بدءاً من خصائص العينة، يلي ذلك توصيف متغيرات الدراسة و أخيراً نتائج اختبار فروض الدراسة. ويبين الجدول التالي رقم (3) النتائج الخاصة بتوصيف عينة الدراسة.

جدول رقم (3)

توصيف عينة الدراسة

%	التكرارات	خصائص العينة
%71	270	ذكر
%29	110	إنثى
%11	40	أقل من 30 سنة
%8	30	من 30 إلى أقل من 40 سنة
%55	210	من 40 إلى أقل من 50 سنة
%26	100	من 50 سنة فأكثر
%26	100	أقل من 5 سنوات
%50	190	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
%24	90	من 10 سنوات فأكثر
%44	166	تعليم متوسط
%46	174	تعليم جامعي
%10	40	تعليم فوق الجامعي

ويتبين من الجدول السابق رقم (3) أن الغالبية العظمى من حجم العينة ذكور حيث يمثلون %71 من حجم العينة، وكذلك %55 من حجم العينة تقع في المدي العمري من 40 إلى أقل من 50 سنة وأيضاً نسبة مشابهة من حجم العينة تقع خبراتهم الوظيفية من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، وأن الغالبية العظمى من مفردات العينة حاصلون علي تعليم جامعي %46 في مقابل %44 حاصلون علي تعليم متوسط، و %10 حاصلون علي تعليم فوق الجامعي.

توصيف متغيرات الدراسة:

يوضح الجدول التالي رقم (4) البيانات الوصفية لمتغيرات الدراسة، و معاملات الارتباط الخطي البسيط بينها و كذلك معاملات الثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة.

الإشراف المسيء كمتغير معدل للعلاقة بين تقدير الذات د. أسامة أحمد د/ ممدوح عبد الحفيظ

جدول رقم (4)

توصيف متغيرات الدراسة

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معاملات الارتباط (R)		
			1	2	3
تقدير الذات المؤسس في المنظمة	2,294	1,534	1	--	--
الإشراف المسيء	3,294	0,861	- 0,491	1	--
سلوكيات المواطنة التنظيمية	2,345	0,652	0,388	- 0,461	1

و يتضح من الجدول السابق ما يلي:

١- سجل الوسط الحسابي لمتغير الإشراف المسيء قيمة تتجاوز بكثير الدرجة 3 و التي تمثل منتصف المقياس. ويدل ذلك علي إدراك العاملين للسلوكيات المسيئة الصادرة من المشرفين تجاههم.

٢- سجل الوسط الحسابي لمتغيري تقدير الذات المؤسس في المنظمة و سلوكيات المواطنة التنظيمية قيماً متقاربة وكانت أقل بقليل من الدرجة 3 و التي تمثل منتصف المقياس. ويدل ذلك علي تدني مستوي تقدير العاملين لذواتهم كأعضاء مهمين و فاعلين في المنظمة و تدني سلوكيات العمل الإيجابية التي تتجاوز الدور الرسمي الصادره منهم بها.

٣- أظهرت درجات الانحراف المعياري التي تقل عن واحد صحيح وجود درجة عالية من التوافق في الآراء بين مفردات العينة حول متغيري سلوكيات المواطنة التنظيمية و الإشراف المسيء. و أظهرت درجات الانحراف المعياري التي تزيد عن الواحد الصحيح وجود درجة عالية من التباين في الآراء حول متغير تقدير الذات المؤسس في المنظمة.

٤- أشارت معاملات الارتباط إلي وجود علاقة ترابط جوهرية موجبة بين تقدير الذات المؤسس في المنظمة و بين سلوكيات المواطنة التنظيمية ($R=0.388$). و وجود علاقة ترابط جوهرية سالبة بينه و بين الإشراف المسيء ($R= - 0.491$). و وجود علاقة ترابط سالبة بين الإشراف المسيء و بين سلوكيات المواطنة التنظيمية ($R= - 0.461$).

١٣- نتائج اختبارات فروض الدراسة:

١/١٣ : نتائج اختبار الفرض الاول:

الإشراف المسئ كمتغير معدل للعلاقة بين تقدير الذات د. أسامة أحمد د/ ممدوح عبد الحفيظ

ينص الفرض الأول علي أنه "توجد علاقة ترابط جوهرية موجبة بين تقدير الذات المؤسس في المنظمة و بين سلوكيات المواطنة التنظيمية". ولاختبار هذا الفرض، تم استخدام تحليل الانحدار البسيط. و يوضح الجدول التالي رقم(5) نتائج هذا الاختبار.

جدول رقم(5)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لسلوكيات المواطنة التنظيمية
علي تقدير الذات المؤسس في المنظمة

مستوي المعنوية	T value	R2	R	B	Beta	المتغير المفسر Predictor
*0.000	8.175	0.150	0.388	0,76	0.382	تقدير الذات المؤسس في المنظمة
	2.480					المعامل الثابت Constant
	0.148					معامل لتحديد المعدل R2 Ads
	66.833					قيمة f
	*0.000					معامل جوهرية النموذج (Sig f)

$N=380, P<0$

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

١- تؤكد اشارة المعلمات علاقة الترابط الجوهرية الموجبة بين تقدير الذات المؤسس في المنظمة و بين سلوكيات المواطنة التنظيمية.

٢- يشير معامل التحديد المعدل إلي أن تقدير الذات المؤسس في المنظمة يفسر حوالي 15% من التباين في سلوكيات المواطنة التنظيمية.

٣- يؤشر معامل جوهرية النموذج ($sig.f$) إلي جوهرية النموذج ككل عند مستوي معنوية أقل من (0,001). ومن خلال العرض السابق لنتائج اختبار الفرض الأول يمكن قبول صحة هذا الفرض و الذي ينص علي أنه "توجد علاقة ترابط جوهرية موجبة بين تقدير الذات المؤسس في المنظمة و بين سلوكيات المواطنة التنظيمية".

٢/١٣ : نتائج اختبار الفرض الثاني:

ينص الفرض الثاني علي أنه "توجد علاقة ترابط جوهرية سالبة بين الإشراف المسئ و بين سلوكيات المواطنة التنظيمية". ولاختبار هذا الفرض، تم استخدام تحليل الانحدار البسيط. ويوضح الجدول التالي رقم (6) نتائج هذا الاختبار

الإشراف المسيء كمتغير معدل للعلاقة بين تقدير الذات د. أسامة أحمد د/ ممدوح عبد الحفيظ

جدول رقم (6)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لسلوكيات المواطنة التنظيمية

علي الإشراف المسيء

مستوي المعنوية	T value	R ²	R	B	Beta	المتغير المفسر Predictor
0.000	9.372	0.212	0.46-	0.48-	0.873	الإشراف المسيء
	0.978-					المعامل الثابت Constant
	0,209					معامل لتحديد المعدل R2 Ads
	63.231					قيمة f
	0.000					معامل جوهرية النموذج (Sig f)

يتضح من الجدول السابق ما يلي :

١- تؤكد اشارات المعلمات علاقة الترابط الجوهرية السالبة بين الإشراف المسيء وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية.

٢- يشير معامل التحديد المعدل إلي أن الإشراف المسيء يفسر حوالي 20% من التباين في سلوكيات المواطنة التنظيمية .

٣- يؤثر معامل جوهرية النموذج (*Sigf*) إلي جوهرية النموذج ككل عند مستوي معنوية أقل من (0.001).

ومن خلال العرض السابق لنتائج اختبار الفرض الثاني يمكن قبول صحة هذا الفرض الذي ينص علي أنه " توجد علاقة ترابط جوهرية سالبة بين الإشراف المسيء و بين سلوكيات المواطنة التنظيمية".

٣/١٣: نتائج اختبار الفرض الثالث:

ينص الفرض الثالث علي أنه "يعدل الإشراف المسيء العلاقة بين تقدير الذات المؤسس في المنظمة و بين سلوكيات المواطنة التنظيمية حيث تكون العلاقة أضعف بين العاملين الذين يدركون المستوي المرتفع من الإشراف المسيء بالمقارنة بالعاملين الذين يدركون المستوي المنخفض". ولاختبار هذا الفرض ، تم استخدام تحليل الإنحدار الهرمي ذو المتغيرات المعدلة. ويوضح الجدول التالي رقم (7) نتائج هذا الإختبار.

جدول رقم (7)

الإشراف المسئ كمتغير معدل للعلاقة بين تقدير الذات د. أسامة أحمد د/ ممدوح عبد الحفيظ

نتائج تحليل الانحدار الهرمي ذو المتغيرات المعدلة للعلاقة بين تقدير الذات
المؤسس في المنظمة و الإشراف المسئ و سلوكيات المواطنة التنظيمية

المتغير التابع (سلوكيات المواطنة التنظيمية)			المتغيرات المفسرة Predictor
F	ΔR^2	R^2	
66,833	--	0.15	تقدير الذات المؤسس في المنظمة
63,231	0.10	0.25	الإشراف المسئ
57,114	0.5	0.30	تفاعل تقدير الذات المؤسس في المنظمة مع الإشراف المسئ
61,425			معنوية النموذج ككل

N=380, P<0

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- 1- يبين معامل التحديد المعدل ΔR^2 أن تقدير الذات المؤسس في المنظمة فسر 15 % من التباين في سلوكيات المواطنة التنظيمية . وبعد إدخال الإشراف المسئ أسهم المتغيرين معاً في تفسير 25% من التباين بما يدل علي أن هذا الإشراف فسر بمفرده حوالي 10% من التباين. و بعد ادخال متغير التفاعل بين تقدير الذات المؤسس في المنظمة و بين الإشراف المسئ ، فسرت المتغيرات الثلاثة معاً حوال 30% من التباين مما يدل علي ان متغير التفاعل أسهم بمفرده في تفسير نسبة اضافية معنوية من التباين في سلوكيات المواطنة التنظيمية بلغت 5%.
- 2- يشير معامل جوهرية النموذج (Sig f) إلي معنوية النموذج ككل عند مستوي معنوية اقل من (0,001).

وللمزيد من التحقق لصحة الفرض الثالث قام الباحثان باستخدام التحليل الفرعي للمجموعات. وطبقاً لهذا الأسلوب، تم تكوين مجموعتين من مفردات العينة بناء علي تقديرها علي مقياس المتغير المعدل محل الاختبار (الإشراف المسئ). وضمت المجموعة الأولى مفردات العينة التي سجلت المستوي المرتفع من إدراك الإشراف المسئ بينما وضمت المجموعة الثانية مفردات العينة التي سجلت المستوي المنخفض. وبعد ذلك وداخل كل مجموعة من المجموعتين ، تم حساب معامل الارتباط بين تقدير الذات المؤسس في المنظمة و بين سلوكيات المواطنة التنظيمية . وأخيراً ، تم استخدام اختبار (Z) لتحديد

الإشراف المسيء كمتغير معدل للعلاقة بين تقدير الذات د. أسامة أحمد د/ ممدوح عبد الحفيظ

معنوية الفروق بين معاملي الارتباط لمجموعتي المتغير المعدل . ويوضح الجدول التالي رقم (8) نتائج هذا الاختبار.

جدول رقم (8)

نتائج التحليل الفرعي للمجموعات لبيان العلاقة بين تقدير الذات المؤسس في المنظمة و الإشراف المسيء و سلوكيات المواطنة التنظيمية

(Z)	معامل الارتباط بين تقدير الذات المؤسس في المنظمة و بين سلوكيات المواطنة التنظيمية لدي المجموعة ذات المستوي المنخفض من الإشراف المسيء (N=140)	معامل الارتباط بين تقدير الذات المؤسس في المنظمة و بين سلوكيات المواطنة التنظيمية لدي المجموعة ذات المستوي المرتفع من الإشراف المسيء (N=240)
0.00	0.211	0.129

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

١- أن علاقة الترابط الجوهرية الموجبة بين تقدير الذات المؤسس في المنظمة و بين سلوكيات المواطنة التنظيمية بين أفراد المجموعة ذات المستوي المنخفض من الإشراف المسيء بلغت (R= 0.211) وكانت أقوى من نفس العلاقة بين أفراد المجموعة ذات المستوي المرتفع من إدراك هذا الإشراف (R= 0,129) .

٢- تشير نتائج اختبار (Z) إلي وجود فروق معنوية بين معاملي ارتباط مجموعتي المتغير المعدل.

ومن خلال النتائج السابقة يمكن قبول صحة الفرض الثالث للدراسة و الذي ينص علي أنه " يعدل الإشراف المسيء العلاقة بين تقدير الذات المؤسس في المنظمة و بين سلوكيات المواطنة التنظيمية ، حيث تكون العلاقة أضعف بين العاملين الذين يدركون المستوي المرتفع من الإشراف المسيء بالمقارنة بالعاملين الذين يدركون المستوي المنخفض".

١٤ - مناقشة نتائج الدراسة:

الإشراف المسئ كمتغير معدل للعلاقة بين تقدير الذات د. أسامة أحمد د/ ممدوح عبد الحفيظ

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

١/٤ : مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفرض الاول:

ينص الفرض الأول علي أنه " توجد علاقة ترابط جوهرية موجبة بين تقدير الذات المؤسس في المنظمة و بين سلوكيات المواطنة التنظيمية". ولاختبار هذا الفرض، تم استخدام تحليل الانحدار البسيط. وقد أسفرت النتائج عن وجود علاقة ترابط جوهرية موجبة بين المتغيرين حيث فسر تقدير الذات المؤسس في المنظمة حوالي 15% من التباين في سلوكيات المواطنة التنظيمية.

ويمكن تفسير هذه النتيجة في إطار نظريات اتساق الذات وتعزيز الذات وإثبات الذات (eg; Korman,1970; Epstein, 1973; Swann, 1983) وخصائص تقدير الذات المؤسس في المنظمة (Pierce & Gardner, 2002). فتقدير الذات المؤسس في المنظمة يكون لدي العاملين تصور إيجابي عن الذات و بأنها تتصف بالجدارة والأهمية والقيمة. و هذا التصور وتلك السمات تدفع العاملين لإظهار السلوكيات التي تتفق مع التصور الإيجابي للذات مثل سلوكيات المواطنة التنظيمية كما أن ممارسة تلك السلوكيات تقوي لدي العاملين الشعور بالجدارة والأهمية والقيمة و تحافظ علي الإتساق المدرك للذات.

وتقدم هذه النتيجة الدعم لنتائج الدراسات السابقة التي كشفت عن وجود علاقة ترابط جوهرية موجبة بين تقدير الذات المؤسس في المنظمة و بين المترتبات الإتجاهية بشكل عام والسلوكية بشكل خاص (eg ;Pierce , Gardner, Cummings, et al, 1989; Tang & Ibrahim, 1998; Lee, 2003; Van Dyne, Vandewalle, Kostova, etal, 2000; Chattopodhyay & George, 2001; Cenkci & Otken, 2014; Ferris, Brown & Heller, 2009; Ferris, Lian, Brown, Pang & Keeping, 2010; Ojedokum, 2012)

٢/٤ : مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفرض الثاني:

ينص الفرض الثاني علي أنه " توجد علاقة ترابط جوهرية سالبة بين الإشراف المسئ و بين سلوكيات المواطنة التنظيمية". ولاختبار هذا الفرض، تم استخدام تحليل الانحدار البسيط. وقد أسفرت النتائج عن وجود علاقة الترابط الجوهرية السالبة بين

الإشراف المسيء كمتغير معدل للعلاقة بين تقدير الذات د. أسامة أحمد د/ ممدوح عبد الحفيظ

المتغيرين، حيث فسر الإشراف المسيء حوالي 20% من التباين في سلوكيات المواطنة التنظيمية. ويمكن تفسير هذه النتيجة في إطار نظريتي العدوانية المزاحة (*eg; Hoobler & Brass, 2006; Mitchell & Ambrose, 2007*) والمحافظة علي الموارد (*Hobfoll, 2001; 2002, 2003, 2011*).

ووفقاً للنظرية الأولى، فإن العاملين الواقعين ضحايا الإشراف المسيء عادة ما يكونوا مدفوعين لرد الإساءة الواقعة عليهم، ونتيجة لتعذر الرد المباشر علي موقعها عليهم وذلك لإسباب عملية أو برجماتية، يتم إعادة توجيه ونقل وصب تلك الإساءة لأطراف أخرى بريئة أقل خطراً وضرراً. وتعد المنظمة أحد تلك الأطراف النموذجية المستهدفة حيث يتم تحميلها المئولية عن تواجد المشرفين المسيئين (*eg; Hoobler & Brass, 2006; Mitchell & Ambrose, 2007; Zhang, Liu, Xu, Yang & Bednall, in press ;* حسانين، إبراهيم، 2018)

وتأسيساً علي النظرية الثانية، فإن التعرض المستمر للإشراف المسيء يعمل علي تجريف وتقويض ما لدي العاملين من موارد مهمة وذات القيمة، وهذا الفقد يدفعهم للمحافظة علي ما تبقي لديهم من موارد، وتجنب المزيد من الفقد لها بالإحجام عن السلوكيات المستهلكة لتلك الموارد وخاصة الطوعية أو الإختيارية منها (*Hobfoll, 2002 ; Hobfoll , Halbesleben, Neveu & Westman ,2018*)

وتقدم نتيجة اختبار الفرض الثاني الدعم لتنبؤات نظريتي العدوانية المزاحة (*eg; Hoobler & Brass, 2006*) والمحافظة علي الموارد (*eg; Hobfoll , 2011 ;* 2002) حول العلاقة بين الإشراف المسيء وسلوكيات المواطنة التنظيمية، وكذلك تتفق مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة في هذا الصدد (*eg; Gogia & Haq, 2017 ; Ahmed, Atha , Azam, Hamstra & Hanif, 2014; Zhang, Liu, Xu, Yang et al, in press; fakhar, 2014; Ahmed & Muchiri, 2014, Zellar, Tepper et al, 2002*)

٣/١٤ : مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفرض الثالث:

ينص الفرض الثالث علي أنه "يعدل الإشراف المسيء العلاقة بين تقدير الذات المؤسس في المنظمة و بين سلوكيات المواطنة التنظيمية حيث تكون العلاقة أضعف بين العاملين الذين يدركون المستوي المرتفع من الأشراف المسيء بالمقارنة بالعاملين الذين يدركون المنخفض . ولاختبار هذا الفرض تم استخدام تحليل الإنحدار الهرمي ذو المتغيرات المعدلة و التحليل الفرعي للمجموعات.

الإشراف المسيء كمتغير معدل للعلاقة بين تقدير الذات د. أسامة أحمد د/ ممدوح عبد الحفيظ

وقد أسفرت نتائج تحليل الإنحدار الهرمي ذو المتغيرات المعدلة عن أن دخول الإشراف المسيء مع تقدير الذات المؤسس في المنظمة أسهم في تفسير نسب إضافية معنوية من التباين في سلوكيات المواطنة التنظيمية بلغت 5%. كما أسفرت نتائج التحليل الفرعي للمجموعات أن علاقة الترابط الموجبة بين تقدير الذات المؤسس في المنظمة وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية بين أفراد المجموعة ذات المستوي المرتفع من إدراك الإشراف المسيء بلغت ($R=0.12$) وكانت أضعف من نفس العلاقة بين أفراد المجموعة ذات المستوي المنخفض من إدراك هذا الإشراف ($R=0.21$). ويدل ذلك على أن الإشراف المسيء يمارس دوراً معدلاً في العلاقة بين تقدير الذات المؤسس في المنظمة وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية.

ويمكن تفسير الدور المعدل للإشراف المسيء في العلاقة بين تقدير الذات المؤسس في المنظمة و بين سلوكيات المواطنة التنظيمية في ضوء أدبيات التبادل الاجتماعي ومعيار رد التعامل السالب (Blau, 1964 ; Gouldner, 1960; Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa, 1986) وكذلك أدبيات العدوانية المزاحة *Displaced aggression* (Tepper, Simon et al, 2017) والعقد النفسي (Rousseau, 2004; Bankole & Ajagun, 2014)

فالعاملون الذين يدركون المستوي المرتفع من الإشراف المسيء يتكون لديهم الاعتقاد بأن المنظمة تعاملهم بشكل سيئ بفعل سماحها بتواجد هذا الإشراف. ومن ثم فإنهم يردون على هذا التعامل السالب بالتقليل من أو الإحجام عن سلوكيات المواطنة التنظيمية. ويعد هذا السلوك مبرر لانتهاك المشرفين للعقد النفسي القائم بينهم وبين العاملين و لعدم قدرة هؤلاء العاملون لرد الإساءة لمصدرها و التي يعاد توجيهها و صبها على المنظمة، والعكس صحيح في حالة العاملين الذين يدركون المستوي المنخفض من الإشراف المسيء.

وتقدم نتائج اختبار الفرض الثالث الدعم لنتائج الدراسات التي كشفت عن الظروف المعدلة لعلاقة تقدير الذات المؤسس في المنظمة و استجابات العاملين الإتجاهية والسلوكية (Hui&lee, 2000; Pierce, Gardner, Eunham et al, 1993; Bowling, Eschleman, wang et al, 2010; Lin, Jang et al, 2018) حيث تبين أن خصائص الدور والدعم الإشرافي وعدم الأمان الوظيفي يعدلا للعلاقة بين

الإشراف المسيء كمتغير معدل للعلاقة بين تقدير الذات د. أسامة أحمد د/ ممدوح عبد الحفيظ

تقدير الذات المؤسس في المنظمة وبين الرضا والالتزام والدافعية والغياب وسلوكيات الدور الأساسي.

١٥ - دلالات الدراسة و مضامينها:

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

١/١/١٥ دللت نتائج الدراسة و بشكل كبير علي وجود علاقة الترابط الجوهرية الموجبة بين تقدير الذات المؤسس في المنظمة وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية. وبالتالي يعد هذا التقدير أحد محددات تلك السلوكيات. وتقدم هذه النتيجة تأكيداً لتنبؤات نظريات اتساق الذات وتعزيز الذات و إثبات الذات و دعماً لنتائج الدراسات التي تناولت العلاقة بين المتغيرين *(eg; Pierce, Gardner, Cummings et al, 1989; Lee, 2000; Tang & Ibrahim, 1998; Van Dyne, Vandewalle, Kostova et al, 2000; Chattopadhyay & George, 2001)*

٢/١/١٥ دللت نتائج الدراسة علي وجود علاقة الترابط الجوهرية السالبة بين الإشراف المسيء وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية. وبالتالي فإن تلك السلوكيات تضاف لقائمة مترتبات هذا الإشراف *(eg; Liang, 2016; Martinko, Harvey, Bress et al, 2013; Tepper, Simon et al, 2017)* نظريتي العدوانية المزاحة *(Hoobler & Brass, 2006)* والمحافظة علي الموارد *(Hobfoll, 2001)* و لنتائج الدراسات السابقة التي فحصت العلاقة بين المتغيرين *(eg; Gogia & Haq, 2017; Fakhar, 2014; Ahmed, Athar, Azam et al, 2014)* ٣/١/١٥ دللت الدراسة و بشكل قوي علي دور الإشراف المسيء كمتغير محيط معدل للعلاقة بين تقدير الذات المؤسس في المنظمة وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية. وبالتالي فإن إظهار المشرفين للإشراف المسيء في ظل تقدير الذات المؤسس في المنظمة يقلل من العلاقة الموجبة المحتمل قيامها بين المتغيرين. وتعد هذه النتيجة بمثابة إضافة متواضعة للدراسات السابقة التي تناولت الظروف المعدلة لعلاقة تقدير الذات المؤسس في المنظمة بالاستجابات الإتجاهية والسلوكية *(eg; Hui & lee, 2000; Pierce, Gardner, Dunham et al, 1993; Pierce & Gardner, 2004)* ٢/١٥ الدلالات التطبيقية:

الإشراف المسيء كمتغير معدل للعلاقة بين تقدير الذات د. أسامة أحمد د/ ممدوح عبد الحفيظ

١/٢/١٥ أكدت نتائج الدراسة علاقة الترابط الجوهرية الموجبة بين تقدير الذات المؤسس في المنظمة وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية حيث فسر هذا التقدير 15% من التباين في تلك السلوكيات. ويدل ذلك على تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية بتقدير الذات المؤسس في المنظمة. وفي ذلك دلالة تطبيقية مهمة للجهود التنظيمية الرامية لتنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية حيث يجب على المسؤولين في المنظمات محل الدراسة العمل على تحسين تقدير العاملين لذواتهم في المنظمة من خلال إظهار السلوكيات الداعمة التي تظهر الإهتمام بمشكلاتهم الشخصية ومصالحهم ومساهماتهم و كذلك إتاحة الإستقلال في العمل وبناء الثقة في قدرات وإمكانيات العاملين (*pierce & Gardner, 2004*)

٢/٢/١٥ أكدت نتائج الدراسة علاقة الترابط الجوهرية السالبة بين الإشراف المسيء وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية، حيث فسر هذا الإشراف حوال 20% من التباين في هذه السلوكيات. وفي ذلك دلالة تطبيقية مهمة للجهود التنظيمية الرامية لتنمية تلك السلوكيات، حيث يجب على المسؤولين في المنظمات محل الدراسة التدخل لأحلال الإشراف المسيء باعتبارها أحد الأنماط القيادية السالبة والهدامة والسامة *destructive Toxic & علي المستوي الإشرافي (eg; Krasikova, Green & Le Breton 2013; shaw , Erickson & Harvey, 2011; Behery, Al-Nasser, Jabeen El- Rawas, 2018)* & بالأنماط القيادية الأكثر رقياً وتحضراً وإيجابية.

وفي هذا السياق تبرز القيادة الأصيلة *(eg; Leroy, Authentic leadership palanski & Simons, 2012; Okmen, Elci, Murate & Yilmaz, 2018)* والقيادة الأخلاقية *(eg; Wang, Xu & Liu, 2018, Ethical leadership Yidong & Xinxin, 2013; Bedi , Alpaslan & Green, 2015)* والقيادة الخادمة *(eg; Gandofli & Stone, 2018; Servant Leadership Gandofli, Stone & Deno, 2017; Kumar, 2018; Daykal, Zehir & kole, 2018).*

ولفعالية هذا التدخل، يجب تبني تلك الأنماط القيادية السالف ذكرها عند المستويات الإدارية العليا بفعل الإستفادة من الوجه الإيجابي لظاهرة *Tricke-down phenomenon* أو انسياب وتدفق نمط القيادة من أعلى إلى أسفل *(eg; mawrtiz, Mayer, Hoobler et al, 2012; Chi, Chen, Huang & Chen, In Press; Hon & Lu, 2016)* .

الإشراف المسيء كمتغير معدل للعلاقة بين تقدير الذات د. أسامة أحمد د/ ممدوح عبد الحفيظ

٣/٢/١٥ رصدت الدراسة الحالية الدور المعدل للإشراف المسيء في العلاقة بين تقدير الذات المؤسس في المنظمة وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية حيث تبين أن هذا الإشراف يقلل من علاقة الترابط الجوهرية الموجبة بين المتغيرين. وفي ذلك دلالة مهمة للجهود التنظيمية الرامية لإيجاد الظروف المواتية للعلاقة الموجبة بين تقدير الذات المؤسس في المنظمة وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية حيث يجب علي المسؤولين في المنظمات محل الدراسة العمل علي إطفاء و إخماد الإشراف المسيء من خلال استراتيجيات عقاب فاعلة تراعي سرعة توقيع العقاب علي المشرفين المسيئين و الإتساق في التطبيق إلي غيرها من القواعد الحاكمة لفعالية العقاب.

١٦ - آفاق البحث المستقبلية:

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

١/١٦ - لوحظ من نتائج الدراسة ارتفاع مستوي إدراك العاملين للإشراف المسيء حيث سجل الوسط الحسابي له قيمة تتجاوز بكثير الدرجة 3 و التي تمثل منتصف المقياس . ومن ثم ، فإن محاولة توصيف هذه الظاهرة والبحث في محدداتها يعد أمراً يستحق الدراسة في ضوء الأهمية المتزايدة لموضوع الإشراف المسيء (Tepper, 2007; Tepper, simon et al, 2017; Martinko, Harvey, Bress et al, 2013)

٢/١٦ - تبين من نتائج الدراسة تدني مستوي تقدير الذات المؤسس في المنظمة حيث سجل الوسط الحسابي له قيمة بلغت 2,294 وهي تقل عن الدرجة 3 و التي تمثل منتصف المقياس. ومن ثم فإن محاولة البحث في الأسباب الواقفة وراء تدهور مستوي تقدير الذات المؤسس في المنظمة يعد مجالاً آخر جدير بالبحث خاصة بعد التثبت من المترتبات الإيجابية الاتجاهية والسلوكية لهذا التقدير (Pierce & Gardner, 2004; Ariani, 2012; Bowling, Eschleman, Wang et al, 2010)

٣/١٦ - وإذا كان الإشراف المسيء يعمل كمتغير معدل للعلاقة بين تقدير الذات المؤسس في المنظمة وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية فإنه قد يبدو من المفيد إدخال متغيرات معدلة أخري مثل القيادة الاخلاقية *Ethical leadership* والحساسية للعدالة ووعي الضمير وذلك حتي يمكن التوصل لأهم و أشمل الظروف المقيدة و المطلقة للعلاقة بين المتغيرين. (Tepper, Simon et al, 2017)

الإشراف المسمى كمتغير معدل للعلاقة بين تقدير الذات د. أسامة أحمد د/ ممدوح عبد الحفيظ

٤/١٦ - قد يكون من المفيد أيضا دراسة الدور المعدل للإشراف المسيء في العلاقة بين تقدير الذات المؤسس في المنظمة وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية *Counterproductive work behaviors (CWBs)* توسعة لمجال المترتبات السلوكية لمثل هذا التقدير للذات كما توصي بذلك الدراسات السابقة (Bowling, Eschleman, wang et al, 2010; Whelpley & Mcdoniel, 2015) ٥/١٦ - قد يكون من المفيد إجراء دراسات أخرى تقوم بإعادة اختبار فروض الدراسة في المنظمات الخدمية حتي يمكن مقارنة نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسات تلك وتحديد مدى التشابه والإختلاف في النتائج المتحصل عليها

١٧ - مراجع الدراسة:

١. بازرة، محمود صادق.(1978). بحوث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات. القاهرة: دار النهضة العربية.
٢. جاب الله، رفعت محمد. (1993). تأثير قيم العمل الاسلامية ومركز التحكم وقوة الحاجة للنمو وربط المكافآت بالأداء وضغوط الوقت والأداء علي العلاقة بين رضا وأداء العاملين. *المجلة العلمية*. جامعة قطر. كلية الإدارة والإقتصاد. العدد الرابع : 145-187 .
٣. حسانين، اسامة أحمد.(2011). تحليل العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية. مجلة البحوث التجارية المعاصرة. جامعة سوهاج. كلية التجارة. المجلد الخامس والعشرون. العدد الأول: 3-51.
٤. حسانين، اسامة أحمد، عبد الناصر طه إبراهيم.(2014). تحليل العلاقة بين الإشراف المسيء وعدم التحضر في مكان العمل واختبار الدور المعدل لتقدير الذات المؤسس في المنظمة في هذه العلاقة - دراسة ميدانية. مجلة البحوث التجارية المعاصرة. جامعة سوهاج. كلية التجارة. المجلد الثامن والعشرون. العدد الأول: 53-96.
٥. ريان، عادل محمد.(2007). بحوث التسويق: المبادئ والقياس والطرق الطبعة الثانية: أسيوط. مطبعة الصفا والمروة.

٦. شاهين، محمد عبد التواب البكري (2006). العوامل المؤثرة في تقدير الذات التنظيمية. آفاق جديدة للدراسات التجارية. جامعة المنوفية. كلية التجارة. السنة الثامنة عشر. العدد الثالث والرابع: 134-160.
7. Ahmed, E., & Muchiri, M. (2014). Linking abusive supervision to employees' OCBs and turnover intentions: The role of psychological contract breach and perceived organizational support. *Contemporary Management Research*, 10(2): 147-164.
8. Ahmed, J., Athar, M., Azam, R., Hamstra, M., & Hanif, M. (2014). A resource perspective on abusive supervision and extra-role behaviors: the role of subordinate's psychological capital. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 26(1): 73-86.
9. Ariani, D., (2012). Linking the self-esteem to organizational citizenship behavior. *Business and Management Research*, 1(2): 26-36.
10. Aryee, S., Chen, Z., Sun, L., & Debrah, Y. (2007). Antecedents and outcomes of abusive supervision: Test of a trickle down model. *Journal of Applied Psychology*, 92 (1): 191 – 201.
11. Bankole, E., & Ajagun, O. (2014). Psychological contract and organizational based self esteem as antecedents of organizational commitment among government workers in Ekiti State, Nigeria. *International Journal of Research in Humanities and Social Studies*, 1(2): 24-33.
12. Baykal, E., Zehir, C., & Kole, M. (2018). Effects of servant leadership on gratitude, empowerment, innovativeness and performance: turkey example. *Journal of Economy Culture and Society*, 57: 29-52.
13. Bedi, A. Alpaslan, c., & Green, S. (2015). A Meta-analytic review of ethical leadership outcomes and moderators. *Journal of Business Ethics*.
14. Behery, M., Al-Nasser, A. Jabeen, F., & El Rawas, A. (2018). Toxic leadership and organizational citizenship behavior: a mediating effect of followers trust and commitment in the Middle East.

International Journal of Business and Society , 19 (3) : 793 – 815

15. Bhana, S. (2013). The relationship between perceived discrimination, organization-based self-esteem (OBSE) and job satisfaction among women at work. *MA thesis*. University of the Witwatersrand.
16. Blau, p. (1964). Exchange and power in social life. New York: Wiley.
17. Bowling, N., Eschleman, K., Wang, Q., Kirkendall, C., & Alarcon, G. (2010). Meta-analysis of the predictors and consequences of organization-based self-esteem. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(4): 611-626.
18. Brees, J., Martinko, M., & Harvey, P. (2014). The Mediating role of perceptions of abusive supervision in the relationship between personality and aggression. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(4):403-414.
19. Brees, J., Martinko, M., & Harvey, P. (2016). Abusive supervision: Subordinate personality or supervisor behavior. *Journal of Managerial Psychology*, 31(2): 405-419.
20. Cenkci, T., & Otken, A. (2014). Organization-based self-esteem as a moderator of the relationship between employee dissent and turnover intention. *Social and Behavioral Sciences*, 150: 404–412.
21. Chattopadhyay, P., & George, E. (2001). Examining the effects of work externalization through the lens of social identity theory. *Journal of Applied Psychology*, 86(4):781-788.
22. Chi, N., Chen, Y., Huang, T., & Chen, S. (in press). Trickle- down effects of positive and negative supervisor behaviors on service performance: the role of employee emotional labor and perceived supervisor power. *Human performance*, 31(1):55-75.
23. Chughtai, A., Byrne, M., & Flood, B. (2015). Linking ethical leadership to employee well-being: the role of trust in supervisor. *Journal of Business Ethics*, 128: 653-663.

24. Chung, Y., & Yang, J. (2017). The mediating effects of organization-based self-esteem for the relationships between workplace ostracism and workplace behaviors. *Baltic Journal of Management*, 12(2): 225-270.
25. Coopersmith, S. (1981). Self – esteem inventories. California: consulting psychologists press.
26. Eiesenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71: 500 – 507.
27. Elloy, D., & Patil, V. (2012). The relationship between organizations based Self- esteem and burnout: A preliminary analysis. *International Journal of Business and Social Science*, 3(9): 283-288.
28. Epstein, S. (1973). The self-concept revisited: Or a theory of a theory. *American Psychologist*, 28(5), 404-416.
29. Fakar, B. (2014). The impact of abusive supervision on organizational citizenship behavior: mediating role of job tension, emotional exhaustion and turnover intention. *Journal of Business and Management*, 16(2):70-74.
30. Farok, A., Rohida, S., & Zaniel, S. (2017). Talent management at service sector: Linking organizational based self-esteem to servant leadership, interactional justice and job dedication. *Asian Journal of Scientific Research*, 10: 363-371.
31. Ferris, D., Brown, D., & Heller, D. (2009). Organizational supports and organizational deviance: The mediating role of organization–based self–esteem. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(2): 279-286.
32. Ferris, D., Pang, F., Lian, H., Brown, D., & Keeping, L. (2010). Self- esteem and job performance. The moderating role of self-esteem contingencies. *Personnel Psychology*, 63(3): 561-593.
33. Gandofli, F., Stone, S., & Deno, E. (2017). Servant leadership: an ancient Style with, 2, th century relevance. *Review of International Comparative Management*, 18 (4): 350 – 361.

34. Gandolfi, F., & Stone, S. (2018). Leadership, leadership styles, and servant leadership. *Journal of Management Research*, 18(4): 261 – 269.
35. Gardner, D., Van Dyne, L., & Pierce, J. (2004). The effects of pay level on organization-based self-esteem and performance: A field study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(3): 307-322.
36. Gouldner, A. (1960). The norm of reciprocity. *American Sociological Review*, 25: 161-178.
37. Gogia, E., & Haq, A. (2017). The impact of abusive supervision on organizational citizenship behavior, with mediating role of hostility towards supervisor and moderating role of self- control. *Science International*, 29(2): 495-502.
38. Gregory, B., Osmonbekov, T., Geregory, S., Albritton, M., & Carr, J. (2013). Abusive supervision and citizenship behavior: exploring boundary conditions. *Journal of Managerial Psychology*, 28(6): 628-644.
39. Griffin, R., & Lopez, Y. (2005). Bad behavior in organizations. A review and typology for future research. *Journal of Management*, 31 (6): 988 – 1005.
40. Hameed, Z., Hassan, E., Athar, M., Aslam, N., & Zamin, B. (2013). Investigating the relationship between organizations based self-esteem and incentive motivators: A preliminary analysis in case of banking sector. *Middle East Journal of Scientific Research*, 18(3):370-375.
41. Haar, J., & Brougham, D. (2016). Organizational-based self-esteem: A within country comparison of outcomes between Māori and New Zealand Europeans. *Journal of Management & Organization*, 22(5): 720-735.
42. Hobfoll, S. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44: 513-524

43. Hobfoll, S. (2001). The influence of culture, community and the nested – self in the stress process: advancing conservation of resource theory. *Applied psychology: an International Review*, 50: 337-421.
44. Hobfoll, S. (2002). Social and psychological resources and adaptation *Review of General Psychology*, 6: 307 – 324.
45. Hobfoll, S. (2011). Conservation of resource caravans and engaged settings. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(1): 116 – 122.
46. Hobfoll, S., Halbesleben, J. Neveu, J., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: the reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5: 103-128.
47. Hon, A., & Lu, L. (2016). When will the trickle–down effect of abusive supervision be alleviated? The moderated roles of power distance and traditional culture. *Cornell Hospitality Quarterly*, 57 (4): 421 – 433.
48. Hoobler, J., & Brass, D. (2006). Abusive supervision and family undermining as displaced aggression. *Journal of Applied Psychology*, 91(5): 1125-1133.
49. Huie, C., & Lee, C. (2000). Moderating effects of organization-based self-esteem on organizational uncertainty: employee response relationships. *Journal of Management*, 26(2): 215-232.
50. Hu, E., Huang, X., Lam, C., & Miao, Q. (2012). Abusive supervision and work behaviors: The mediating role of LMX. *Journal of Organizational Behavior*, 33: 531–543.
51. Jordan, J., Brown, M., Trevino L., & Finkelstein, S. (2013). Someone to look up to: executive-Follower ethical reasoning and perceptions of ethical leadership. *Journal of Management*, 39 (3): 660-683.

52. Klaussner, S. (2014). Engulfed in the abyss: The emergence of abusive supervision as an escalating process of supervisor–subordinate interaction. *Human Relations*, 67(3): 311-332.
53. Korman, A. (1970). Toward a hypothesis of work behavior. *Journal of Applied Psychology*, 54: 31 – 41.
54. Krasikova, D., Green, S., & LeBreton, J. (2013). Destructive leadership: a theoretical review, integration, and future agenda. *Journal of Management*, 39 (5) 1308-1338,
55. Kumar, S. (2018). Servant leadership: A review of literature. *Pacific Business Preview International*, 4 (1): 43- 50.
56. Lee, J. (2003). An analysis of organization-based self-esteem as a mediator of the relationship between its antecedents and consequences. *The Corean Personnel Administration Journal*, 28:33-60.
57. Lee, J., & peccei, R. (2007). Perceived organizational support and affective commitment: The mediating role of organization based self-esteem in the context of job insecurity. *Journal of Organizational Behavior*, 28:661-685.
58. Leroy, H., Palanski, M., & Simons, T. (2012). Authentic leadership and behavioral integrity as drivers of follower commitment and performance, *Journal of Business Ethics*, 107: 255-264.
59. Levinson, H. (1965). Reciprocation: the relationship between man and organization. *Administrative Science Quarterly*, 370 – 390.
60. Lian, H., Ferris, D., Morrison, R., & Brown, D. (2014). Blames it on the supervisor or the subordinate? Reciprocal relations between abusive supervision and organizational deviance. *Journal of Applied Psychology*, 99(4):651-664.
61. Lian, H., Ferris, D., & Brown, D. (2012). Does taking the good with the bad make things worse? How abusive supervision and leader–member exchange interact to impact need satisfaction and

- organizational deviance. *Journal of Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 117(1): 41-52.
62. Liang, L. (2016). On the causes and consequences of abusive supervision. *PhD Thesis*. The University of Waterloo.
63. Liang, L., Lian, H., Brown, D., Ferris, D., Hanig, S., & Keeping, L. (2016). Why are abusive supervisors abusive? A dual-system self-control model. *Academy of Management Journal*, 59(4): 1389-1406.
64. Lin, N., Jang, J., & Roberts, K. (2018). Are employees with higher organization-based self-esteem less likely to quit? A moderated mediation model. *International Journal of Hospitality Management*, 73:116–124.
65. Lovelock, C. (1979). An evaluation of effectiveness of drop off questionnaire. *Journal of Marketing Research*, 13: 358 – 364.
66. Mackey, J., Frieder, R., Bress, J., & Martinko, M. (2017). Abusive supervision: A meta-analysis and empirical review. *Journal of Management*, 43(6): 1940-1965.
67. Martinko, M., Harvey, P., Brees, J., & Mackey, J. (2013) A review of abusive supervision research. *Journal of Organizational Behavior*, 34: 120-137.
68. Mawritz, M., Mayer, D., Hoobler, J., Wayne, S., & Marinova, S. (2012). A trickle-down model of abusive supervision. *Personnel Psychology*, 65: 325-357.
69. Mitchell, M., & Ambrose, M. (2007). Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs. *Journal of Applied Psychology*, 92(4): 1159 – 1168.
70. Nunnally, J. (1978). Psychometric theory. McGraw-Hill: New York.
71. Ojedokum, O. (2012). Role of perceived fair interpersonal treatment and organization-based self-esteem in innovative work behavior in a Nigerian bank. *Psychological Thought*, 5(2): 124-140.

72. Okmen, S., Elci, M., Murat, G., & Yilmaz, y. (2018). The impact of authentic leadership on organizational learning capacity. *Journal of Global Strategic Management*, 12(1) : 57 – 65
73. Organ, D. (1988a). Organizational Citizenship behavior: the Good Soldier Syndrome. Lexington Books: Lexington, MA.
74. Organ, D. (1988b). Issues in organization and management series. Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. Lexington, MA, England: Lexington Books/D. C. Heath and Com.
75. Pierce, J., & Gardner, D. (2002). Self-esteem within the work and organizational context: A review of the organization-based self-esteem literature. *Journal of Management*, 30(5):591-622.
76. Pierce, J., Gardner, D., Cummings, L., & Dunham, R. (1989). Organizational Based self esteem: construct definition, measurement and Validation. *Academy of Management Journal*, 32: 622 – 648.
77. Pierce, J., Gardner, D., Dunham, R., & Cummings, L. (1993). Moderating effects of organization-based self-esteem on role condition-employee response relationships. *Academy of Management Journal*, 36: 271-288.
78. Podsakoff, P., & Mackenzie, S. (1994). Organizational citizenship behavior and sales unit effectiveness. *Journal of Marketing Research*, 3(1): 351-363.
79. Podsakoff, P., Mackenzie, S., Moorman, R. & fetter, R. (1990). Transformational leadership behavior and their effects on followers trust in leader, satisfaction and organizational citizenship behavior. *Leadership Quarterly*, 1: 107–142.
80. Podsakoff, p., Mackenzie, S., Paine, J., & Bachrach, D. (2000). Organization Citizenship behavior: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3): 513–563.

81. Rafferty, A., & Restubog, S. (2011). The Influence of Abusive Supervisors on Followers' Organizational Citizenship Behaviors: The Hidden Costs of Abusive Supervision. *British Journal of Management*, 22: 270-285.
82. Restubog, S., Scott, K., & Zagencyk, T. (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): 713-729.
83. Rotich, R. (2016). The impact of organizational-based self esteem on work engagement among state corporations employees in Kenya. *European Journal of Business and Management*, 8(15): 114-124.
84. Rousseau, D. (1994). Changing obligations and psychological contract: A longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 37:137 – 152.
85. Rousseau, D. (2004). Psychological contract in the workplace: understanding the ties that motivate. *The Academy of Management Executive*, 18(1): 120- 127.
86. Sadoughi, F., & Ebrahimi, K. (2015). Self Esteem and Organizational Commitment among Health Information Management Staff in Tertiary Care Hospitals in Tehran. *Global Journal of Health Science*, 7(2): 328–334.
87. Schyns, B., & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A Meta–Analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24: 138-158.
88. Shavelson, R., Hubner, J. & Stanton, G. (1980). Self – concept: validation of construct interpretations. *Review of Educational Research*, 6: 407- 441.
89. Shaw, J., Erickson, A., & Harvey, M. (2011). A Method for measuring destructive leadership and identifying types of destructive

- leaders in Organizations. *The Leadership Quarterly*, 22: 575-590.
90. Shoss, M., Eisenberger, R., Restbrog, S., & Zagenczyk, T. (2013). Blaming the organization for abusive supervision: the roles of perceived organizational support and supervisor's organizational embodiment. *Journal of Applied Psychology*, 98(1):158-168.
91. Smith, C., Organ, D., & Near, J. (1983). Organizational Citizenship behavior: its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68: 653-663.
92. Swann, W. (1983). Self verification: Bringing social reality into harmony with the self. In J. suls & A.G.Greenwald (Eds). *Psychological Perspectives on the Self*. 2:33-66.Hillsdale, NJ: Erlbaum.
93. Tang, T., & Ibrahim, A. (1998). Antecedents of organizational citizenship behaviors: a replication and extension. *Public Personnel Management*, 23 (1): 127 – 134.
94. Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43: 176 – 190.
95. Tepper, B., Duffy, M. & Shaw, J. (2001). Personality moderators of the relationship between abusive supervision and subordinates' resistance. *Journal of Applied Psychology*, 86(5): 974-983.
96. Tepper, B., Duffy, M., Henle, C. & Lambert, L. (2006). Procedural injustice, victim precipitation, and abusive supervision. *Personnel Psychology*, 59(1):101-123.
97. Tepper, B., Duffy, M., Hoobler, J. & Ensley, M. (2004). Moderators of the relationship between coworker's organizational citizenship behavior and fellow employee's attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 89: 455– 465.
98. Tepper, B., Simon, L. & Park, H. (2017). Abusive Supervision. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4: 123-152.

99. Tepper. B. (2007). Abusive supervision in the work organization: Review, synthesis and Research agenda. *Journal of Management*, 33: 261–288.
100. Thoroughgood, C., Sauyer, K., Padilla, A., & Lunsford, L. (2018). Destructive leadership: A Critique of leader-Centric perspectives and toward a more holistic definition. *Journal of Business Ethics*, 151: 627-649.
101. Van Dyne, L., Vandewalle, D., Kostova, T., Latham, M., & Cummings, L. (2000). Collectivism, Propensity to Trust and Self-Esteem as Predictors of Organizational Citizenship in a Non-Work Setting. *Journal of Organizational Behavior*, 21(1): 3-23 .
102. Vogel, R., Mitchell, M., Tepper, B., Simon, L., Restubog, S., Hu, C., Hua, W., & Huang, J. (2015). A cross-cultured examination of subordinates' perceptions of and reactions to abusive supervision. *Journal of Organizational Behavior*, 36(5): 720-745.
103. Walter. F., Lam, C., Vander, G., Huang, X., & Miao, Q. (2015). Abusive Supervision and Subordinate Performance: Instrumentality Considerations in the Emergence and Consequences of Abusive Supervision. *Journal of Applied Psychology*, 100(4): 1056-1072.
104. Wang, Z., Xu, H. & Liu, W. (2018). How does ethical leadership trickle down? Test of an integrative Dual – process model. *Journal of Business Ethics*, 691-705.
105. Whelpley, C., & Mcdaniel, M. (2015).self-esteem and counterproductive work behaviors: A systematic review. *Journal of Managerial Psychology*, 31(4):850-863.
106. Wiley, D. (1999). Impact of locus of control and empowerment on organizational commitment, *Ph.D Thesis*.United States International University.

الإشراف المسئى كمتغير معدل للعلاقة بين تقدير الذات د. أسامة أحمد د/ ممدوح عبد الحفيظ

107. Wu, T., & Hu, C. (2009). Abusive Supervision and Employee Emotional Exhaustion: Dispositional Antecedents and Boundaries. *Group & Organization Management*, 34(2):143-169.
108. Xu, A., Loi, R. & Lam, L. (2015). The bad boss takes it all: How abusive supervision and leader-member exchange interact to influence employee silence. *The Leadership Quarterly*, 26(5):769-774.
109. Yidong, T. & Xinixin, L. (2013). How ethical leadership influence employee's innovative work behavior: a perspective of intrinsic motivation. *Journal of Business Ethics*, 116: 441-445.
110. Zedeck, S. (1971). Problems with the use of moderator variable. *Psychological Bulletin*, 76: 295-310.
111. Zellar, K., Tepper, B., & Duffy, M. (2002). Abusive Supervision and Subordinates' Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 87(6):1068-1076.
112. Zhang, Y., & Bednall, T. (2016). Antecedents of Abusive Supervision: A Meta-analytic Review. *Journal of Business Ethics*, 139 (3):455-471.
113. Zhang, Y. & Liao, Z. (2015). Consequences of abusive supervision: A meta-analytic review. *Asia Pacific Journal of Management*, 32(4): 959-987.

وزارة التعليم العالي
المعهد العالي لعلوم الكمبيوتر
وتكنولوجيا الإدارة بسوهاج

جامعة سوهاج
كلية التجارة
قسم ادارة الأعمال

ملحق الدراسة

"قائمة الاستقصاء"

..... / الاخ الفاضل/

..... /الاخت الفاضلة/

الإشراف المسئ كمتغير معدل للعلاقة بين تقدير الذات د. أسامة أحمد د/ ممدوح عبد الحفيظ

يقوم الباحثان بدراسة العلاقة بين تقدير الذات المؤسس في المنظمة وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية والدور المعدل للإشراف المسئ في تلك العلاقة بهدف توفير بيئة عمل تنمي سلوكيات العمل الإيجابية الصادرة من العاملين.
والباحثان يقدمان خالص شكرهما لتعاونكم معهما بالإجابة الدقيقة والصادقة عن فقرات الاستقصاء " الاستبانة " المرفقة لخدمة أغراض الدراسة، هذا وسوف تعامل جميع البيانات الواردة بها بسرية وموضوعية تامه ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.
شاكرين لكم حسن تعاونكم،،،،،

الباحثان

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

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

١ - مقياس تقدير الذات المؤسس في المنظمة:

تصف العبارات التالية شعوركم تجاه الوظيفة التي تمارسونها والمطلوب منكم تحديد مدى موافقتكم علي محتواها بوضع دائرة حول الرقم الذي يعبر عن وجهه نظركم في هذا الصدد.

غير موافق علي الإطلاق	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق تماما	العبارات	الرمز الإحصائي	*
١	٢	٣	٤	٥	يعتد برأيي في العمل.	OBSE1	١
١	٢	٣	٤	٥	أعد نفسي مهما في العمل.	OBSE2	٢
١	٢	٣	٤	٥	يثق الآخرون بي في العمل.	OBSE3	٣
١	٢	٣	٤	٥	أستطيع التأثير في أداء العمل.	OBSE4	٤
١	٢	٣	٤	٥	يقدرني الآخرون في العمل.	OBSE5	٥
١	٢	٣	٤	٥	أعتبر نفسي كفاء في العمل.	OBSE6	٦
١	٢	٣	٤	٥	أتعاون مع الآخرين في العمل.	OBSE7	٧
١	٢	٣	٤	٥	أساعد الآخرين في العمل.	OBSE8	٨

الإشراف المسي كمتمغير معدل للعلاقة بين تقدير الذات د. أسامة أحمد د/ ممدوح عبد الحفيظ

٢- مقياس الإشراف المسيء:

تصف العبارات التالية بعض السلوكيات المسيئة والتي قد تصدر من المشرفين المباشرين تجاه العاملين معهم . والمطلوب منك تحديد مدى موافقتك علي محتواها بوضع دائره حول الرقم الذي يعبر عن وجهة نظركم في هذا الصدد.

*	الرمز الإحصائي	العبارات	موافق تماما	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق علي الإطلاق
١	ABSP1	الاستخفاف والسخرية منهم في حضورهم.	٥	٤	٣	٢	١
٢	ABSP2	التصريح السافر لهم بسطحية أفكارهم ومشاعرهم.	٥	٤	٣	٢	١
٣	ABSP3	التعامل معهم في حضوره علي أنهم غير موجودين.	٥	٤	٣	٢	١
٤	ABSP4	اقحام نفسه ويقوه في خصوصياتهم.	٥	٤	٣	٢	١
٥	ABSP5	التذكير بأخطائهم واخفاقاتهم السابقة.	٥	٤	٣	٢	١
٦	ABSP6	عدم الوفاء لهم بما قطعه من وعود.	٥	٤	٣	٢	١
٧	ABSP7	التعليق السلبي عنهم أمام الآخرين.	٥	٤	٣	٢	١
٨	ABSP8	التعامل معهم بخشونة وعدم لياقة.	٥	٤	٣	٢	١
٩	ABSP9	عدم السماح لهم بالاتصال والتواصل مع الزملاء.	٥	٤	٣	٢	١
١٠	ABSP10	الإخبار بفجاجة بعدم جدارتهم في العمل.	٥	٤	٣	٢	١
١١	ABSP11	الكذب عليهم.	٥	٤	٣	٢	١
١٢	ABSP12	عدم التورع عن نقدهم لتجنب وقوعه في الخطأ.	٥	٤	٣	٢	١
١٣	ABSP13	عدم منحهم ما يستحقونه من تقدير بعد انجاز المهام الصعبة المسندة إليهم.	٥	٤	٣	٢	١
١٤	ABSP14	التقليل من شأنهم والنيل منهم أمام الآخرين.	٥	٤	٣	٢	١

الإشراف المسئى كمتغير معدل للعلاقة بين تقدير الذات د. أسامة أحمد د/ ممدوح عبد الحفيظ

٣- مقياس سلوكيات المواطنة التنظيمية:

تصف العبارات التالية بعض السلوكيات الإيجابية غير المطلوب أدائها وظيفيا والتي لا تكافئ رسميا من قبل المنظمة. والمطلوب منك تحديد موافقتك علي محتواها بوضع دائرة حول الرقم الذي يعبر عن وجهة نظركم في هذا الصدد.

* الرمز الإحصائي	العبارات	موافق تماما	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق علي الأطلاق
١	OCTB1	٥	٤	٣	٢	١
٢	OCTB2	٥	٤	٣	٢	١
٣	OCTB3	٥	٤	٣	٢	١
٤	OCTB4	٥	٤	٣	٢	١
٥	OCTB5	٥	٤	٣	٢	١
٦	OCTB6	٥	٤	٣	٢	١
٧	OCTB7	٥	٤	٣	٢	١
٨	OCTB8	٥	٤	٣	٢	١
٩	OCTB9	٥	٤	٣	٢	١
١٠	OCTB10	٥	٤	٣	٢	١
١١	OCTB11	٥	٤	٣	٢	١
١٢	OCTB12	٥	٤	٣	٢	١
١٣	OCTB13	٥	٤	٣	٢	١
١٤	OCTB14	٥	٤	٣	٢	١

الإشراف المسئ كمتغير معدل للعلاقة بين تقدير الذات د. أسامة أحمد د/ ممدوح عبد الحفيظ

بيانات عامة:

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

شاكرين لكم حسن تعاونكم ،،

الباحثان

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

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