

## تحليل العلاقة بين الإشراف المسيء والانسحاب النفسي

إعداد / سحر عاطف محمد احمد بركات

تحت إشراف:

أ.د / علي يونس ابراهيم      أستاذ إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة المنصورة  
د / انجي أحمد عوض      مدرس إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة قناة السويس

### الملخص:

هدف البحث الحالي إلى اختبار علاقة الإشراف المسيء والانسحاب النفسي بالتطبيق على العاملين في مصلحة الضرائب العقارية، وتحديد مدى وجود الفروقات المعنوية بين متغيرات البحث، وتكون مجتمع البحث من العاملين بمنطقتي الضرائب العقارية ب (الدقهلية، الاسماعلية) وتم جمع البيانات من ٣٣٩ مفردة من العاملين. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين ابعاد الإشراف المسيء (الإشراف المسيء مباشر العدوانية-الإشراف المسيء غير مباشر العدوانية) والانسحاب النفسي. وتوصلت الدراسة إلى عدة توصيات منها ضرورة تعزيز ودعم الموظفين في تطبيق ونشر الثقافة الأخلاقية، ترجمة النظريات الأخلاقية على الواقع العملي، ضرورة المراجعة الدورية للنظم المختلفة مثل نظم الأجور والحوافز وتصميم الوظائف، ونظم التدريب وغيرها لإجراء التعديلات المناسبة، بما يؤدي إلى تحسين ارتباط العاملين بوظائفهم.

لكلمات المفتاحية: الإشراف المسيء، الانسحاب النفسي

### **Abstract :**

The current research aimed to test the relationship of abusive supervision and psychological withdrawal behaviors by applying to workers in the Real Estate Tax Authority, and to determine the extent to which there are significant differences between the research variables, and the research community consisted of workers in the real estate tax areas in (Dakahlia, Ismailia) and data was collected from 339 individual workers.

The study found a positive moral correlation between the dimensions of abusive supervision (direct abusive supervision aggressive - indirect abusive supervision aggressive) and psychological withdrawal behaviors. The study reached several recommendations, including the need to strengthen and support employees in the application and dissemination of ethical culture, the translation of ethical theories into practice, the need to periodically review various systems such as wage and incentive systems, job design, training systems and others to make appropriate adjustments, leading to improving the engagement of workers with their jobs.

**keywords:** Abusive supervision , Psychological withdrawal

## مقدمة:

يعد الإشراف المسيء من الأمور الهامة بالنسبة للموظفين والمنظمات على حد سواء، كما انه يعد مصدرا هاما من مصادر ضغوط العمل، ويؤثر على الحالة النفسية والعاطفية والسلوكية بالنسبة للموظفين، كما يؤثر على المنظمات بصورة مباشرة بسبب تكاليف الرعاية الصحية للموظفين والتغيب عن العمل ونقص الإنتاجية لذا فإن الإشراف المسيء هو مسألة تنظيمية خطيرة لا يمكن تجاهلها (Tepper,2007). إن اتجاهات وتصرفات الموظفين تجاه العمل تحتل مكانة حيوية داخل حياة المنظمات، وعلى الرغم أنه من المتوقع أن يُظهر الموظفون اتجاهات وسلوكيات إيجابية تجاه العمل نجد أن سلوكيات غير مفضلة هي التي تظهر مثل التأخير، والغياب، وعدم إنجاز العمل، والمجادلة مع الزملاء في العمل وبعض السلوكيات غير المفضلة في المنظمات، وفي هذه البيئة واحدة من المشاكل يجب أن تواجه بقوة هي سلوك الانسحاب للموظفين (Erdemli,2015)

وهناك العديد من ردود الأفعال التي يمكن أن يلجأ إليها الكثير من الموظفين الذين يشعرون بأنهم قد تعرضوا للظلم والاضطهاد من رؤسائهم المباشرين في محيط العمل وتتراوح ردود الأفعال تلك بين التوافقية، والتصادمية أو الهجومية، وأخيرا قد تصل إلى ردود الأفعال إلى الانسحابية (عبد المحسن، ٢٠١٣). وفي ضوء ما سبق فإن البحث سوف يقوم بتحليل العلاقة بين الإشراف المسيء وسلوكيات الانسحاب النفسي على العاملين في مصلحة الضرائب العقارية.

## أولاً: الدراسات السابقة

تقوم الباحثه في هذا الجزء بعرض الدراسات السابقة التي ترتبط بموضوع الدراسة وتحليلها حتى يمكن تحديد مشكلة الدراسة وإطارها وحدودها، وتحديد المقاييس المستخدمة لأغراض الدراسة وذلك على النحو التالي:

- ١- دراسة (Cho et al., 2023) بعنوان: "تحليل العلاقة بين الإشراف المسيء والالتزام الوظيفي وسلوك الدور والتوازن بين العمل والحياة" هدفت الدراسة إلى الي تحليل في العلاقة بين الإشراف المسيء والالتزام الوظيفي للعاملين بالمنظمة وسلوكيات الدور والتوازن بين العمل والحياة، وتم جمع البيانات من ٣٢٠ موظف يعملون في إحدى الشركات في كوريا الجنوبية. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة سلبية كبيرة بين الإشراف المسيء وسلوكيات الدور، مما يعني أن قائدًا واحدًا لديه إشراف مسيء يمكن أن ينفي جميع الجهود التنظيمية التي تهدف إلى رفاهية الموظفين لأن تأثير القادة على الموظفين وحياتهم وسلوكياتهم أمر بالغ الأهمية.
- ٢- دراسة (Samreen et al., 2022) بعنوان: "تأثير الإشراف المسيء على السلوكيات التقديرية للمرؤوسين" هدفت الدراسة إلى اقتراح أن المرؤوسين الذين يتعرضون لسوء المعاملة من قبل نفس المشرف يطورون رابطة بين بعضهم البعض ويوفر ذلك مزيدًا من القوة لكل فرد من أعضاء المجموعة الذين تمت إساءة معاملتهم لإظهار السلوكيات المنحرفة ضد المشرف ومجموعة الافراد غير المعتدى عليهم. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين الاشراف المسيء وسلوكيات العمل السلبية، وان اثار الاشراف المسيء اشد ضرراً بكثير مما كان متوقعا لأنه لا يؤثر على العلاقة بين المدير والمرؤوسين فحسب، بل يؤثر أيضا على العلاقات بين المرؤوسين وبعضهم البعض.
- ٣- دراسة (أحمد، ٢٠٢١) بعنوان: "تحليل العلاقة بين الإشراف المسيء والانحراف في مكان العمل ودور عدم الأمان الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك في هذه العلاقة" هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الإشراف المسيء والانحراف في مكان العمل سواء كان هذا الانحراف موجها نحو المشرفين أو

زملاء العمل، وكذلك دراسة الدور الوسيط لعدم الأمان الوظيفي وكذلك دراسة الدور المعدل للدعم التنظيمي المدرك.

**وتوصلت الدراسة إلى:** وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الإشراف المسيء وعدم الأمان الوظيفي والانحراف في مكان العمل، ويعدل الدعم التنظيمي المدرك العلاقة الموجبة بين الإشراف المسيء والانحراف في مكان العمل، كما تشير النتائج الي ان عدم الأمان الوظيفي يؤدي الدور الوسيط في العلاقة بين الإشراف المسيء والانحراف في مكان العمل.

٤- دراسة (قزامل، ٢٠٢٣) بعنوان: "تأثير التنمر في مكان العمل على الانسحاب الوظيفي"

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التنمر في مكان العمل والانسحاب الوظيفي، بالتطبيق على الشركة المصرية للاتصالات بمحافظة الدقهلية. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين التنمر في مكان العمل والانسحاب الوظيفي، مع وجود تأثير معنوي لأبعاد التنمر في مكان العمل على كل بُعد من أبعاد الانسحاب الوظيفي والمتمثلة في (الانسحاب النفسي، الانسحاب الجسدي)..

٥- دراسة (Aggarwal et al., 2020) بعنوان: "تبادل القائد والمرؤوس والمشاركة في العمل وسلوك الانسحاب النفسي: الدور الوسيط للتمكين النفسي" هدفت الدراسة إلى استكشاف نموذج سلوك الانسحاب النفسي لدى موظفي البحث والتطوير وتحديد أهمية العوامل السلوكية والتنظيمية التي تؤثر على سلوك الموظفين العاملين في القطاعين العام والخاص، وتم جمع البيانات من ٤٥٤ موظفًا يعملون في أقسام البحث والتطوير في تكنولوجيا المعلومات (IT) وقطاعات الأدوية العاملة في الهند.

وتوصلت الدراسة إلى أن الموظفين الذين تربطهم علاقة عالية الجودة بقائدهم يتمتعون بتمكين نفسي عالٍ، وهم منخرطون بشكل كبير في العمل، كما أن سلوك الانسحاب النفسي لديهم منخفض أيضًا

٦.دراسة (عطية، ٢٠١٩) بعنوان: "أثر الدعم التنظيمي المدرك على سلوكيات الانسحاب: الدور الوسيط للتوحد التنظيمي في ظل توافر الثقة في المنظمة" هدفت الدراسة إلى اختبار أثر الدعم التنظيمي المدرك على سلوكيات الانسحاب الوظيفي كما تهدف إلى اختبار الدور الوسيط للتوحد التنظيمي ومدى مساهمته في فهم أفضل للعلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وبين سلوكيات الانسحاب، باستخدام أسلوب الانحدار الوسيط، والانحدار الوسيط التفاعلي على عينة مكونة من ٣٩٧ من العاملين بشركات الملابس الجاهزة بمدينة الإسكندرية. وتوصلت الدراسة إلى ان الدعم التنظيمي المدرك له تأثير سلبي على سلوكيات الانسحاب وأيضاً يعمل على تفسير التغيرات التي تحدث في سلوكيات الانسحاب من خلال التوحد التنظيمي، حيث يتوسط التوحد التنظيمي جزئياً العلاقة بين الدعم التنظيمي المدرك وبين سلوكيات الانسحاب.

### ثانياً: مشكلة البحث:

يمكن صياغة مشكلة الدراسة على النحو التالي: ما طبيعة العلاقة بين الإشراف المسيء والانسحاب النفسي لدى العاملين بمنطقتي الضرائب العقارية بالدقهلية والاسماعلية. ومن ثم تصيح الأسئلة المراد الحصول على إجابات لها من خلال هذا البحث كما يلي: ما مستوى الإشراف المسيء والانسحاب النفسي بمنطقتي الضرائب العقارية بالدقهلية والاسماعلية؟ ما نوع العلاقة بين الإشراف المسيء والانسحاب النفسي للعاملين بمنطقتي الضرائب العقارية بالدقهلية والاسماعلية؟ ما مدى تأثير ابعاد الإشراف المسيء على الانسحاب النفسي للعاملين بمنطقتي الضرائب العقارية بالدقهلية والاسماعلية، وما هي ابعاد الإشراف المسيء الأكثر تأثيراً في الانسحاب النفسي؟

ما مدى تأثير المتغيرات الديموغرافية (النوع - الخبرة - مستوى التعليم- مكان العمل) على اتجاهات عينة الدراسة نحو متغيرات الدراسة؟

### ثالثاً: أهداف البحث:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على طبيعة العلاقة بين الإشراف المسيء والانسحاب النفسي.
2. بيان تأثير أبعاد الإشراف المسيء على الانسحاب النفسي.
3. تحديد الفروق بين اتجاهات آراء عينة الدراسة بمصلحة الضرائب العقارية فيما يتعلق بكل من الإشراف المسيء والانسحاب النفسي.
4. تقديم عدد من التوصيات على ضوء النتائج التي تسفر عنها الدراسة مما يساهم في تقليل سلوكيات الانسحاب النفسي لدى العاملين في المصلحة محل الدراسة والذي بدوره يرفع من مستوى الأداء داخل المؤسسة.

### رابعاً: أهمية البحث:

يمكن تحديد الأهمية العلمية والتطبيقية للبحث على النحو التالي:

أ- الأهمية العلمية: يستمد هذا البحث أهميته العلمية مما يلي:

1. المساهمة في سد الفجوة العلمية بين الأبحاث الأجنبية التي تتسم بالجزارة والأبحاث العربية التي تتسم بالندرة التي تناولت الإشراف المسيء والانسحاب الوظيفي من خلال تحليل العلاقة بين الإشراف المسيء والانسحاب النفسي.
  2. تعد هذه الدراسة استجابة للاتجاهات المعاصرة التي نمت في الآونة الأخيرة والتي اهتمت بدراسات السلوكيات المؤثرة على البيئة الداخلية للمنظمات .
- ب- الأهمية التطبيقية: يستمد البحث أهميته التطبيقية مما يلي:

1. تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية القطاع الذي يمثل مجتمع البحث وعينة الدراسة، في منظمة تمثل إحدى القطاعات الإرادية الهامة في الاقتصاد المصري حيث ذكر المتحدث الرسمي لمصلحة الضرائب العقارية في ٣٠

يونيو ٢٠٢٢ ان الحصيلة بلغت ٦ مليار جنية (جريدة الوطن) وهو ما يعكس أهمية القطاع الإيرادي في الاقتصاد القومي.

٢. لفت انتباه المنظمات العاملة في البيئة المصرية والعربية الي أهمية تبني مفهوم الإشراف المسيء وسلوكيات الانسحاب النفسي كأحد المداخل الحديثة في ادارة المنظمات وتحسين بيئتها الداخلية.

٣. تقديم نتائج البحوث التي يمكن أن تكون مفيدة لكل من الأفراد والمنظمات. خامساً: فروض البحث:

**يمكن تحقيق أهداف البحث من خلال إختبار صحة الفروض التالية:**

في ضوء مشكلة الدراسة تسعى هذه الدراسة إلى اختبار مدى صحة أو خطأ الفروض التالية:

**الفرض الرئيسي الأول:** لا توجد علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية بين الإشراف المسيء وسلوكيات الانسحاب النفسي في مصلحة الضرائب العقارية.

**الفرض الرئيسي الثاني:** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الإشراف المسيء والانسحاب النفسي في مصلحة الضرائب العقارية.

**الفرض الرئيسي الثالث:** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد الإشراف المسيء على الانسحاب الوظيفي في مصلحة الضرائب العقارية.

**الفرض الرئيسي الرابع:** لا يوجد اختلافات ذو دلالة الاحصائية في آراء عينة الدراسة بالتطبيق على مصلحة الضرائب العقارية حول أبعاد الإشراف المسيء والانسحاب النفسي وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (النوع- مكان العمل - المستوى التعليمي - سنوات الخبرة)، وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:

١/٤ لا يوجد اختلافات ذو دلالة الاحصائية في آراء عينة الدراسة بالتطبيق على مصلحة الضرائب العقارية حول أبعاد الإشراف المسيء والانسحاب النفسي وفقاً لاختلاف النوع.



٢/٤ لا يوجد اختلافات ذو دلالة الاحصائية في آراء عينة الدراسة بالتطبيق على مصلحة الضرائب العقارية حول أبعاد الإشراف المسيء والانسحاب النفسي وفقا لاختلاف مكان العمل.

٣/٤ لا يوجد اختلافات ذو دلالة الاحصائية في آراء عينة الدراسة بالتطبيق على مصلحة الضرائب العقارية حول أبعاد الإشراف المسيء والانسحاب النفسي وفقا لاختلاف المستوي التعليمي.

٤/٤ لا يوجد اختلافات ذو دلالة الاحصائية في آراء عينة الدراسة بالتطبيق على مصلحة الضرائب العقارية حول أبعاد الإشراف المسيء والانسحاب النفسي وفقا لاختلاف سنوات الخبرة.

#### سادساً: هيكل البحث:

يشتمل البحث على أربعة محاور رئيسية كالتالي:

← المحور الأول: الإطار العام للبحث ويشتمل على المقدمة، الدراسات السابقة، مشكلة البحث، فروض البحث، أهداف البحث، أهمية البحث، هيكل البحث.

← المحور الثاني: الإطار المفاهيمي للإشراف المسيء والانسحاب النفسي

← المحور الثالث: العلاقة بين الإشراف المسيء والانسحاب النفسي.

← المحور الرابع: أسلوب البحث ومنهجيته ويشتمل على التعريف بالمنهج المستخدم ومجتمع الدراسة

وعينته.

← خاتمة البحث والنتائج والتوصيات.

← المراجع.

❖ الإطار المفاهيمي للإشراف المسيء:

يشكل الإشراف المسيء أحد الجوانب المظلمة للقيادة، والذي يترتب عليه العديد من الآثار الضارة على العاملين نظرا لكونه سلوكا معاكسا والذي أصبح يمثل مشكلة شائعة في غالبية المنظمات (Kiewitz, et al., 2012)

ويعد (Tepper, 2000) من أوائل الكتاب والباحثين الذين تناولوا مفهوم الإشراف السيء بالبحث والدارسة، حيث عرفه بأنه يعبر عن " تصورات الأفراد نحو مدى قيام رؤسائهم بإظهار سلوكيات عدائية نحوهم، سواء كانت هذه السلوكيات لفظية أو غير لفظية، باستثناء الإيذاء البدني.

**ويمكن تلخيص الخصائص التي تميز الإشراف المسيء عن أنماط القيادة السلبية الأخرى في النقاط التالية:**

(يحدث بشكل متواصل، تصورات من قبل للمرؤوسين، سلوك معادي باستثناء الاتصال الجسدي، سلوك متعمد من جانب المشرف، هرمي الإساءة).

ويمكن القول بان هناك بعض الجهود الرامية لإزالة الإشراف المسيء أو علي الأقل الحد من وقوعه ويتحقق ذلك من خلال الإجراءات التالية:

١. العمل على تدريب وتعليم الإدارة العليا بأهمية إتاحة العدالة للمشرفين والوفاء بالعقد النفسي لهم، وعدم إظهار السلوكيات المسيئة تجاههم.

٢. إحاطة السلوك المسيء بعدد من الروادع والقوانين والقواعد الصارمة لكبح جماحه والسيطرة علي انتقاله وانتشاره وتكراره

٣. العمل علي تبني الأنماط القيادية الإيجابية مثل القيادة الاخلاقية، حيث ينزع المشرفين لتبني أنماط القيادة التي تظهرها الإدارة العليا.

٤. العمل علي بناء وتطوير رأس المال النفسي لدي العاملين بأبعاده المتداخلة.

٥. الحث علي تقديم الزملاء الدعم الاجتماعي لبعضهم البعض والتشجيع علي ذلك وتقديم فرص إظهار هذا الدعم من خلال الأنشطة الاجتماعية والترفيهية.

**الإطار المفاهيمي للانسحاب النفسي:**

أ- مفهوم الانسحاب النفسي: ويعرفه (Erdemli, 2015) بأنه السلوكيات التي تغيب الموظف عقلياً عن عمله، وشعوره بأن ليس له مكان في المنظمة التي يعمل بها، ويعرف (Abuzied & Al-Romeedy, 2021) بأنه ينطوي على إهمال

الموظف لوظيفته بسبب كرهه لها ولزملائه، وانتظاره الوقت المناسب لتترك العمل بالمنظمة والتحاقه بمنظمة أخرى تحقق له الاستقرار النفسي والوظيفي.

❖ ويمكن القول ان الدراسات السابقة أظهرت الانسحاب النفسي في خمسة اشكال او صور وهي:

١. **أحلام اليقظة (Daydreaming):** وهي عندما يظهر الموظف في العمل، ولكنه في الواقع منشغل بأفكار أخرى او السلوكيات التي يقوم فيها الشخص بالهروب من الواقع الي الخيال او اظهار الموظف انشغاله بعمله والتمويه، ولكن بالأصل يكون منشغلاً ويفكر بأمر أخرى لا تتعلق بالعمل، وهي وسيلة للتخفيف من ضغط العمل والهروب من الواقع دون السعي لحل المشكلة.

٢. **تصفح الانترنت أثناء العمل (Cyber loafing):** يعتبر أكثر أنواع الانسحاب النفسي انتشاراً بين الموظفين يتم ذلك للحصول على التسلية الشخصية بدل من القيام بمهام العمل المطلوبة وهو عبارة عن استخدام الانترنت ووسائل التواصل الاجتماعي واجراء المحادثات والدرشة الالكترونية اثناء أوقات العمل الرسمية لأغراض شخصية وليس لأغراض العمل.

٣. **إظهار الانشغال بالعمل (Looking busy):** حيث يدل ذلك على رغبة متعمدة من الموظف على اظهار انه يعمل في حين أنه لا يؤدي مهام عمله وقد يكون سبب ذلك تفادياً لقيام مديره بتكليفه بمهام أخرى مثل ان يقوم الموظف بالتظاهر بترتيب الأوراق والملفات والجلوس على الحاسوب متظاهراً بالقيام بإنجاز مهمة متعلقة بالعمل وفي الحقيقة لا يوجد عمل يقوم به.

٤. **إهدار وقت العمل/ القيام بوظائف جانبية (Moon Lighting):** عند اشراك الموظفين في العمل الإضافي فإنهم قد يستخدمون وقت العمل والموارد المتاحة لإتمام أي شيء ماعدا واجباتهم الوظيفية وهو استغلال الفرد وقت العمل وموارده لإتمام مهام أخرى خارج نطاق العمل او لصالح عمل ما وفي هذه الحالة يكون

الفرد موجود جسديا في مكان عمله لكن تكون طاقته وجهده متركزة في عمل اخر شخصي لا يخص عمله الحالي.

٥. التواصل الاجتماعي/ بناء العلاقات غير الرسمية (Socializing): يشير الي الأحاديث الجانبية التي تتم بين الموظفين في موضوعات اخري غير مرتبطة بالعمل.

ويمكن للمنظمة تجنب أسباب الانسحاب النفسي للمحافظة علي ولاء الموظف من خلال تقديم الحوافز التشجيعية لهم سواء مادية او معنوية وتحسين نظم الترقى والعمل على حل المشكلات الاسرية والصحية للموظف وتوفير ظروف عمل مناسبة الاهتمام بزيادة مهاراتهم وكفاءتهم من خلال عقد الدورات التدريبية واشراكهم في اتخاذ القرارات التي تخصهم، ولكن ليس من الضروري ان تكون المنظمة المسؤولة عن ترك الموظف للعمل فقد يرجع السبب لعدم التزام الموظف بمهام عمله او لأسباب شخصية ترتبط بالشخص نفسه (Feizi et al., 2012).

#### ❖ العلاقة بين الإشراف المسيء والانسحاب النفسي:

هناك علاقة وثيقة بين الإشراف المسيء والانسحاب النفسي حيث ان الإشراف المسيء يؤثر بشدة على رفاهية المرؤوسين، ويزيد من ميول الانسحاب (Schyns & Schilling, 2013).

وأشارت دراسة (Pradhan & Jena, 2017) أن الإشراف المسيء يؤثر بشكل إيجابي على نية المغادرة، حيث نية مغادرة المنظمة (احد صور الانسحاب النفسي وتتفق دراسة (Choi & Jung, 2022) أيضا مع هذه النتيجة ويتضح ان الموظفين يختارون المنظمات لكنهم يتركون قادتهم، وبالإضافة الي التأثير السلبي للإشراف المسيء علي المرؤوسين الإشراف المسيء يضر أيضا بالمنظمة ، مع الأخذ في الاعتبار فقدان المعرفة الناتج عن الموظفين الذين يختارون المغادرة ، والمشاكل التشغيلية والتكاليف المالية المرتبطة بالتوظيف .

❖ أسلوب البحث:

بناء على طبيعة البحث والأهداف التي يسعى لتحقيقها، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كميّاً وكيفياً كما لا يكتفي هذا المنهج بجمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعداها إلى التحليل والتفسير، للوصول إلى الاستنتاجات التي تبني عليها هذه الدراسة، كما اعتمدت الباحثة على نوعين من البيانات هما

- **مصادر البيانات الثانوية:** - من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة التي قدمت في الإشراف المسيء والانسحاب النفسي الموجودة في الكتب والدوريات والمجلات والنشرات والرسائل العلمية التي لها علاقة بموضوع البحث
- **مصادر البيانات الأولية:** - ستقوم الباحثة باستخدام الإستبيانات حيث سيتم إعداد أسئلة إستبانه تغطي كافة جوانب الموضوع قيد البحث
- **قائمة الإستقصاء:** - تعد أداة ملائمة في تقصي الآراء ووجهات النظر حول مسألة أو قضية ما، وقد تم إستخدامها كأداة رئيسية للحصول على البيانات الأولية من مجتمع الدراسة، وقد تم تصميم قائمة الأستقصاء في ضوء أهداف الدراسة
- **المقابلات الشخصية:** - إتمدت الباحثة على المقابلات الشخصية في توزيع قوائم الأستقصاء على مفردات عينة الدراسة وقد تمت تلك المقابلات للإجابة على عدد من الإستفسارات التي قد ترد من المستقصي منهم أثناء ملء قوائم الأستقصاء لإيضاح وشرح أهداف الدراسة المتضمنة والتأكيد على أهمية الحصول على البيانات المطلوبة من المستقصي منهم لإبداء الآراء بصدق وموضوعية دون تحيز

#### ❖ حدود البحث:-

- **الحدود المكانية:-** اعتمدت الباحثة في تحديد مجال التطبيق على بعض مناطق مصلحة الضرائب العقارية، وذلك في ظل قيود الوقت والتكلفة لذا اقتصرت الدراسة على منطقتي الإسماعيلية والدقهلية.
- **الحدود الزمانية:-** تتمثل بمدة البدء بإعداد الجانب النظري للبحث وإجراء الجانب التطبيقي على العينة محل البحث والتي تبدأ من عام ٢٠١٩/٢٠٢٢.
- **الحدود الموضوعية:-** سوف يقتصر البحث على تحليل العلاقة بين الإشراف المسيء والانسحاب النفسي.
- **الحدود البشرية:-** تتمثل الحدود البشرية في جميع العاملين في مصلحة الضرائب العقارية.

#### ❖ مجتمع وعينة البحث:

يعرف مجتمع البحث بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث أي جميع الأفراد والأشياء المكونة لمشكلة الدراسة، وعلى ذلك يمكن توضيح مجتمع وعينة هذه الدراسة من خلال ما يلي:

#### (أ) تحديد مجتمع البحث:

يتمثل مجتمع البحث في العاملين بمصلحة الضرائب العقارية، وتتمثل وحده المعاينة في كافة العاملين بمصلحة الضرائب العقارية بمحافظة الدقهلية والإسماعيلية والبالغ بمختلف درجاتهم ومناصبهم الإدارية (كاتب، صراف، مأمور، رئيس قسم، نائب مدير اداره) وبمختلف مؤهلاتهم العلمية (مؤهل متوسط، مؤهل جامعي، دراسات عليا) وبمختلف تخصصاتهم الوظيفية وفئاتهم العمرية، وقد بلغ مجتمع الدراسة عدد (٢٤٨١) مفردة في نهاية عام ٢٠٢٢ مفردة وقد تم حصرها من قبل سجلات المصلحة محل الدراسة.

#### (ب) تحديد عينة البحث:

اعتمدت الدراسة على أسلوب العينة العشوائية الطبقية بالتخصيص المتناسب لاختلاف حجم العينة من مصلحة لآخري، ولذلك فقد تم سحب عينة عشوائية طبقية

من العاملين بمنطقتي الضرائب محل الدراسة، وتم تحديد حجم العينة باستخدام برنامج Sample Size Calculator عند مستوى ثقة ٩٥% وحدود خطأ  $\pm ٥\%$ ، هذا واستخدمت الباحثة المعادلة التالية لحساب حجم العينة وفقاً لقانون توماس ثيمبسون بالعلاقة إذا كان حجم المجتمع محدوداً كما يلي: (Thombson, 2012, p.59).

$$n = \frac{NP(1-P)}{(N-1)\left(\frac{d}{Z_{1-\alpha/2}}\right)^2 + P(1-P)}$$

وبتطبيق المعادلة السابقة على حجم المجتمع ٢٤٨١ كالتالي:

$$n = \frac{2481 \times 0.5 \times 0.5}{2480 \times \left(\frac{0.05}{1.96}\right)^2 + 0.5 \times 0.5} = 339$$

ويمكن التعرف على توزيع العينة طبقية ٣٣٩ بالتخصيص المتناسب بالمصالح الضريبية محل الدراسة كما هو موضح بالجدول التالي حيث يوضح عدد الاستثمارات المطلوبة للتحليل الإحصائي من كل مصلحة كما يلي:

#### جدول رقم (١)

توزيع العينة طبقية بمنطقتي الضرائب محل الدراسة

حجم العينة طبقية	إجمالي عدد العاملين	المصلحة / بيان
٢٠٣	١٤٨٧	منطقة الضرائب بالدقهلية
١٣٦	٩٩٤	منطقة الضرائب بالإسماعيلية
٣٣٩	٢٤٨١	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثة.

❖ نتائج إختبار فروض البحث

جدول رقم (٢)  
نتائج إختبار فروض البحث

م	الفرض	النتيجة
١	الفرض الرئيسي الأول	لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الإشراف المسيء، والانسحاب النفسي.
٢	الفرض الرئيسي الثاني	لا توجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الإشراف المسيء والانسحاب النفسي.
٣	الفرض الرئيسي الثالث	لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد الإشراف المسيء على الانسحاب النفسي.
٤	الفرض الرئيسي الرابع	لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في إدراك العاملين لمتغيرات الدراسة (الإشراف المسيء والانسحاب النفسي) باختلاف المتغيرات الديمغرافية (النوع، مكان العمل، المستوي التعليمي، سنوات الخبرة).

المصدر: إعداد الباحثة طبقاً لنتائج التحليل الإحصائي.

❖ توصيات الدراسة:

بناء على نتائج الدراسة تم تقديم بعض التوصيات للقائمين على مصلحة الضرائب العقارية للحد من سلوكيات الإشراف المسيء وسلوكيات الانسحاب النفسي:



جدول رقم (٣)  
توصيات البحث وآليات تنفيذها

م	مجال التوصية	التوصية	آليات التنفيذ	الجهة المسنولة عن التنفيذ
١	الإشراف المسيء	اختيار القيادات الإدارية الذين تتوافر لديهم سمات القيادة التي تعمل على خلق المناخ الأخلاقي الإيجابي لتعزيز الثقة المتبادلة، والرغبة في مساعدة الآخرين، وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية.	من خلال توافر عدة معايير للاختيار يتمثل أهمها في السجل الوظيفي للعامل، والكفاءة القيادية والإدارية، والسمات الشخصية، والتمتع بالمهارات، والقدرات القيادية والإدارية.	الإدارة العليا، إدارة الموارد البشرية.
٢	الإشراف المسيء	ضرورة تعزيز ودعم الموظفين في تطبيق ونشر الثقافة الأخلاقية.	١- تقديم برامج تدريبية حول الثقافة الأخلاقية بشكل عام. ٢- إحاطة السلوك المسيء بعدد من الروادع والقوانين والقواعد الصارمة لكبح جماحه والسيطرة علي انتقاله وانتشاره وتكراره عن طريق إتباع سياسة عقاب فاعلة	الإدارة العليا، إدارة الموارد البشرية.
٣	الإشراف المسيء	تفعيل سياسة الثواب والعقاب والاهتمام بممارسات الموارد البشرية السليمة لزيادة مستوى المفاهيم الأخلاقية القيادية ووضعها من ضمن أولويات إدارة الموارد البشرية وبرامجها التوعوية والثقافية.	١- الانضباط بالسياسات يساعد العاملين على تحقيق الهدف المراد تحقيقه. ٢- تطوير أسس تقييم العاملين	الإدارة العليا، إدارة الموارد البشرية.
٤	الانسحاب النفسي	الاهتمام بتنمية وتدعيم علاقات الثقة المتبادلة بين الرؤساء والعاملين.	عن طريق فتح قنوات اتصالات غير رسمية وتقليل كافة القيود المفروضة على العاملين والتي من شأنها أن تمكنهم من بناء الثقة المتبادلة وبناء علاقات جيدة مع المنظمة بما يساهم في تخفيض مشاعر السلبية في العلاقات.	إدارة العلاقات العامة، إدارة الموارد البشرية، الإدارة العليا

م	مجال التوصية	التوصية	أليات التنفيذ	الجهة المسنولة عن التنفيذ
٥	الانسحاب النفسي	التعريف بالسلوك الانسحابي للعاملين.	عن طريق عقد دورات وندوات وورش يحاضر بها متخصصين، بهدف توعية جميع العاملين بخطورة وتكاليف الانسحاب الوظيفي بنوعيه النفسي والجسدي على العاملين والمنظمة.	ادارة الموارد البشرية، إدارة التدريب
٦	الانسحاب النفسي	ضرورة قيام القيادات بالعمل على دعم وتعزيز روح المنافسة الشريفة لقدرتها على استخراج الطاقات الكامنة لدى المرؤوسين	وضع نظام للحوافز المادية والمعنوية للموظفين يعتمد على أداء العاملين وما يقدمونه من اسهامات في سبيل تحقيق اهداف المنظمة مما يجعلهم يدركون ان المنظمة تقدرهم وتقدر جهودهم بشكل عادل.	الادارة العليا بالتعاون إدارة الموارد البشرية، إدارة العلاقات العامة

المصدر: من اعداد الباحثة

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية.

١. أحمد، محمود علي محمود. (٢٠٢١). "تحليل العلاقة بين الإشراف المسيء والانحراف في مكان العمل ودور عدم الأمان الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك في هذه العلاقة". مجلة سوهاج لشباب الباحثين، ١٤، ٢ - ١٧.
٢. جوده، عبد المحسن، (٢٠١٣)، "سيكولوجية الموظف المظلوم"، (المنصورة: المكتبة العصرية).
٣. عطية، غادة عادل. (٢٠١٩). "أثر الدعم التنظيمي المدرك على سلوكيات الانسحاب: الدور الوسيط للتوحد التنظيمي في ظل توافر الثقة في المنظمة: بالتطبيق على قطاع النسيج والملابس الجاهزة في الإسكندرية-جمهورية مصر العربية." المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ١٤، ٣٨٥ - ٤٥٠.
٤. قزامل، عبير السعيد علي السعيد. (٢٠٢٣). "تأثير التنمر في مكان العمل على الانسحاب الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بالشركة المصرية للاتصالات بمحافظة الدقهلية" رسالة ماجستير، كلية التجارة-جامعة المنصورة.

### ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Abuzied, A., & Al-Romeedy, B. (2021). "The Impact of Organizational Balance on Limiting Employee Withdrawal Behaviors Applied to Egyptian Tourism Companies." Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality.
2. Aggarwal, A., Chand, P. K., Jhamb, D., & Mittal, A. (2020). "Leader-member exchange, work engagement, and psychological withdrawal behavior: the mediating role of psychological empowerment." Frontiers in Psychology, 11, 423.
3. Cho, T., Park, Y., & Jang, J. (2023). "Identifying the relationship between abusive supervision and organizational members' deviant behavior, in-role behavior and work-life balance." Industrial and commercial training, 55(1), 112-123.

4. Choi, B., & Jung, S. (2022). **"The Effects of Abusive Supervision on Turnover Intention: Dual Mediating Effects of Emotional Stress & Work Engagement."** Journal of Digital Convergence, 20(4), 291-299.
5. Erdemli, Ö. (2015). **"Teachers' withdrawal behaviors and their relationship with work ethic"**. Eurasian Journal of Educational Research, 15(60), 201-220.
6. Feizi, M., Soheili, S., Hasanzadeh, M., & Pakdel, A. (2012). **Surveying the relationship between job stressors and withdrawal behaviors (In Health and Social Security office of Ardebil City)**. Australian Journal of Basic & Applied Sciences, 6(9), 407-411.
7. Kiewitz, C., Restubog, S. L. D., Zagenczyk, T. J., Scott, K. D., Garcia, P. R. J. M., & Tang, R. L. (2012). **"Sins of the parents: Self-control as a buffer between supervisors' previous experience of family undermining and subordinates' perceptions of abusive supervision."** The Leadership Quarterly, 23(5), 869-882.
8. Pradhan, S., & Jena, L. K. (2017). **"Effect of abusive supervision on employee's intention to quit and the neutralizing role of meaningful work in Indian IT organizations."** International Journal of Organizational Analysis.
9. Samreen, F., Rashid, M. A., & Hussain, G. (2022) **"Effect of abusive supervision on subordinates' discretionary behaviors."** Journal of Management & Organization, 28(1), 149-164.
10. 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(1), 138-158.
11. Tepper, B. J. (2000). **"Consequences of abusive supervision."** Academy of management journal, 43(2), 178-190.
12. Tepper, B. J. (2007). **"Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda"**. Journal of management, 33(3), 261-289.