

## التقويض الاجتماعي ودوره في تفسير العلاقة بين الروابط السلبية والأداء الوظيفي

عامر علي حسين العطوي<sup>a</sup> ، يوسف موسى سبتي<sup>b</sup> ، جاسم محمد كريم<sup>c</sup>

### الملخص

**يهدف** هذا البحث الى اختبار العلاقة بين الروابط السلبية للأفراد ومستوى الأداء الوظيفي من خلال الدور الوسيط لمتغير التقويض الاجتماعي. وقد تضمنت العينة (88) فردا من كليتي الإدارة والاقتصاد والزراعة في جامعة المثنى. وقد تم قياس عدد الروابط السلبية للأفراد من خلال استخدام مقياس الدرجة الداخلية (in-degree) باستخدام تحليل الشبكات الاجتماعية في حين تم قياس التقويض الاجتماعي ببعديه التقويض الاجتماعي الصادر من الرئيس والصادر من زملاء العمل والأداء الوظيفي من خلال استخدام مقاييس معدة من الدراسات السابقة. تمثلت الفرضيات الرئيسة للدراسة بوجود علاقة ايجابية طردية بين الروابط السلبية والتقويض الاجتماعي وكذلك توجد علاقة سلبية بين التقويض الاجتماعي والأداء الوظيفي. كما افترضت الدراسة ان متغير التقويض الاجتماعي يؤدي دورا وسيطاً للعلاقة بين الروابط السلبية والأداء الوظيفي. وقد أظهرت النتائج صحة اغلب الفرضيات المقترحة في الدراسة وفي ضوءها صيغت مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات الهادفة.

### منهجية البحث

#### أولاً- مشكلة البحث

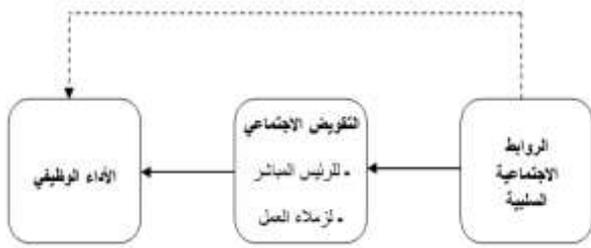
ركزت الدراسات السابقة المتعلقة بشبكات العمل الاجتماعي كثيراً على الروابط الاجتماعية الايجابية في المنظمات مثل شبكات الصداقة والاتصالات وشبكات العمل والمشورة، وبالمقابل فإنها أهملت بشكل ملحوظ تسليط الضوء على الروابط الاجتماعية السلبية في مكان العمل (Labianca & Brass, 2006). ومع هذا فان التوجهات العلمية الحالية بدأت تستكشف الأهمية الكامنة لفهم الروابط السلبية في المنظمة من خلال دورها في خلق الالتزام على العاملين والتأثير في مخرجات عملهم (Labianca, 2014). وهذا الاهتمام ظهر بشكل جلي من خلال الجهود الرامية للتعويض بعواقب الروابط السلبية وبشكل محدد من خلال اختبار العلاقة بين الروابط

الاجتماعية السلبية والأداء الوظيفي. وعلى الرغم من وجود العديد من الدراسات التي حاولت تفسير العلاقة بين الروابط السلبية والأداء الوظيفي (e.g., Baldwin et al., 1997; Sparrowe et al., 2001; Yang & Tang, 2003) إلا أن القليل من المعرفة والفهم موجود في جعبة الباحثين حول الآليات الكامنة التي تفسر العلاقة بينهما. وهذا يشكل في واقع الأمر دافعا فكريا مهما للتحقيق في الإجابة المناسبة عن تساؤل أساسي مفاده لماذا تعمل الروابط الاجتماعية السلبية للعاملين في تقليل مستوى أدائهم الوظيفي؟ احد الأسباب التي يحاول البحث الحالي أن يثبت دورها في تفسير سبب العلاقة بين الروابط الاجتماعية السلبية والأداء الوظيفي هو مفهوم التقويض الاجتماعي في مكان العمل.

a - الاسناد المساعد الدكتور ، جامعة المثنى ، كلية الادارة والاقتصاد

b - المدرس المساعد ، جامعة المثنى ، كلية الادارة والاقتصاد

c - المدرس المساعد ، جامعة المثنى ، كلية الادارة والاقتصاد



الشكل (1)

النموذج الفرضي للبحث

#### خامساً- فرضيات البحث

يتضمن البحث ثلاث فرضيات رئيسة وعلى النحو أدناه:

1. توجد علاقة تأثير ايجابية مباشرة بين الروابط الاجتماعية السلبية والتقويض الاجتماعي.
2. توجد علاقة تأثير سلبية مباشرة بين التقويض الاجتماعي والأداء الوظيفي.
3. توجد علاقة تأثير سلبية غير مباشرة بين الروابط الاجتماعية السلبية والأداء الوظيفي من خلال الدور الوسيط للتقويض الاجتماعي.

#### سادساً- عينة البحث

تمثلت عينة البحث بالكادر التدريسي العامل في كليتي الزراعة والإدارة والاقتصاد في جامعة المثنى الذين بلغ عدد المشاركين منهم في الدراسة (88) فردا ما يمثل نسبة (66%) من العدد الكلي للتدريسيين في كلا الكليتين . كانت نسبة الذكور (73%) من اجمالي عدد العينة اما معدل عمر التدريسيين عينة البحث فقد بلغ (39.2) سنة وبانحراف معياري عام بلغ (8.5). اما معدل الخدمة الوظيفية لإفراد عينة البحث فقد بلغ (9.4) سنة وكانت نسبة الحاصلين على شهادة الماجستير (71%) اما الحاصلون على شهادة الدكتوراه فقد بلغت نسبتهم (%) (29).

#### سابعاً- مقاييس البحث

1. الروابط الاجتماعية السلبية : من اجل الحصول على البيانات الخاصة بالروابط الاجتماعية السلبية في شبكة العمل التنظيمية للكليات المبحوثة، فقد تم توزيع أداة

#### ثانياً. أهداف البحث

يتضمن البحث مجموعة من الأهداف على النحو في

أدناه:

1. تحديد مستوى الروابط الاجتماعية السلبية لدى العاملين عينة البحث.
2. الكشف عن مستوى إدراك العاملين للتقويض الاجتماعي في مكان العمل عينة البحث.
3. تحديد مستوى الأداء الوظيفي للعاملين عينة البحث.
4. اختبار علاقة التأثير المباشر بين الروابط الاجتماعية السلبية والأداء الوظيفي.
5. اختبار علاقة التأثير غير المباشر بين الروابط الاجتماعية السلبية والأداء الوظيفي.

#### ثالثاً- أهمية البحث

يكتسب البحث الحالي أهميته من خلال تفسير سبب العلاقة بين الروابط السلبية في مكان العمل والأداء الوظيفي، إذ تعد هذه الدراسة أولى المحاولات في هذا الصدد. كما تكتسب الدراسة أهميتها على المستوى المحلي والعربي من خلال تقديم الإطار النظري عن موضوع التقويض الاجتماعي وهو من المفاهيم المهمة في أدبيات السلوك التنظيمي وعلم النفس التنظيمي. كما يقدم البحث للمدراء ورؤساء الأقسام توضيحا لأحد العوامل المهمة التي قد تسهم في تقليل مستوى الأداء الوظيفي في مكان العمل والسبل الممكن توظيفها من اجل التغلب عليها.

#### رابعاً. النموذج الفرضي للبحث

يعرض الشكل (1) النموذج الفرضي للبحث الذي يوضح انسياب العلاقات الفرضية للبحث بين متغيرات البحث الثلاثة: الروابط السلبية، التقويض الاجتماعي، والأداء الوظيفي.

قياس تحتوي على قائمة متكاملة من أسماء العاملين في كلية الإدارة والاقتصاد وكلية الزراعة عينة البحث. وقد طلب من كل مجيب تحديد اسم الشخص (او الأشخاص) الذي يشعرون بعدم الراحة والانزعاج معهم ويتجنبون التفاعل معهم. وفي ضوء استخدام البيانات العلاقاتية (Rational Data) التي تم الحصول عليها من خلال شبكة الخصوم أعلاه، فقد استخدم مقياس درجة المركزية الداخلية (In-degree) الذي يمثل العدد الكلي للروابط المستلمة لكل فرد (Freeman, 1978).

## 2. التقويض الاجتماعي

استخدم البحث مقياس (2002) Duffy وزملائه لقياس متغير التقويض الاجتماعي الذي يضم جانبين؛ الجانب الأول يتعلق بإدراك العاملين للتقويض الاجتماعي الصادر من رئيسهم المباشر في العمل والثاني يتعلق إدراك العاملين للتقويض الاجتماعي الصادر من زملائهم الآخرين. كل جانب يضم (13) فقرة عن المدى الذي فيه الرئيس المباشر او زميل العمل يمارس سلوكيات التقويض الاجتماعي بشكل مقصود وفق مدرج قياس سداسي (أبدا - مرة او مرتين - حوالي مرة في الأسبوع - عدة مرات في الأسبوع - حوالي كل يوم - كل يوم أقوم).

## 3. الأداء الوظيفي

من اجل قياس متغير الاداء الوظيفي فقد استخدم البحث مقياس Williams and Anderson (1991) الذي يتكون من 7 فقرات وفق مدرج قياس سباعي (اتفق بشدة - لا اتفق بشدة). امثلة عن فقرات المقياس (هذا العامل ينجز بشكل كامل واجباته المخصصة له).

## الجانب النظري

### أولاً. الروابط السلبية في الشبكات الاجتماعية

يمثل البشر كائنات اجتماعية تعتمد على الروابط مع الآخرين لانجاز العديد من المهام في الحياة المختلفة. إذ

تتضمن هذه الروابط العلاقات التي يبرز فيها كل فرد من أفراد العائلة، والأصدقاء والمعارف، ولا يقتصر انخراط النشاط الاجتماعي في مثل هكذا روابط على الأنشطة الرئيسية مثل (تربية الأطفال) ولكنه يتضمن أيضاً الأنشطة الاقتصادية مثل (الحصول على وظيفة ما)، وفعلاً فإن منظمات الأعمال لا تعمل فقط من خلال العلاقات الرسمية للسلطة بل تتضمن أيضاً الروابط غير الرسمية التي تربط الأفراد بعضهم مع البعض الآخر عبر أقسام المنظمة ومجموعاتها المختلفة، وبداية مع دراسات الهوثورن فان الباحثين قاموا بالتحقق من دور العلاقات الاجتماعية في التأثير على الرضا الوظيفي والصراع التنظيمي ومخرجات العمل والقوة التنظيمية والعديد من الجوانب الأخرى التي تمس الحياة التنظيمية والاجتماعية (Kilduff&Krackhardt, 2008: 1).

والعلاقات الاجتماعية في مكان العمل تأخذ العديد من الأشكال منها ما يتعلق بالصدقة ومنها ما يرتبط بالخصام او المشورة. فشبكات الصدقة مع الآخرين تعظم من أهمية الوصول إلى العديد من الموارد التي تكون مهمة لتحقيق النجاح في العمل والاهم من ذلك وجود العلاقات الاجتماعية التي تعتبر في حد ذاتها هي مورد ومصدر للدعم النفسي. (Baldwin et al., 1997: 1372). اما شبكات المشورة فانها تشير الى تبادل الأفراد المعلومات والمعارف، ليتمكنوا من إكمال عملهم من خلال هذه الشبكات. وتوصف شبكات المشورة بالثقة المعرفية أو الاعتقاد بان الشخص الآخر لديه القدرة والكفاءة لتقديم المساعدة. (Zagenczyk et al., 2013: 29).

اما شبكات الروابط السلبية او ما تعرف بشبكات الخصوم فقد تلقت اهتماما اقل بكثير من شبكات الصدقة ، والاتصال وتدفع العمل، وعلى الرغم من قلة اهتمام البحوث في شبكات الروابط السلبية، فقد وضع الباحثين مدى أهمية هذه الشبكات. إذ تعتبر هذه

يقف وراء هذا التأثير يتعلق بندرة هذه الروابط وغزارة المعلومات المفيدة فيها (Marineau et al., 2016).

#### ثانياً- التقويض الاجتماعي

تحتاج المنظمات اليوم في عالم المنافسة ان تولي اهتماماً كبيراً لمواردها البشرية لتحقيق اكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية. فالموارد البشرية في كثير من الأحيان لديها أفكارا ومعلومات وآراء عن طرائق مفيدة لإنجاز أعمالهم وأعمال منظماتهم، ومن الممكن ان يقدموا مقترحات وخبرات عن وظائفهم لمدراءهم والى المنظمة نتيجة تخصصهم في مجال أعمالهم الأمر الذي يجعل دور الفرد فاعلاً في المنظمة وفي حل قضاياها المهمة ومشاكلها (Zahed, 2015:752). ولكن هنالك بعض الممارسات والظواهر التي يمكن ان تعكس صفة أهمية الموارد البشرية منها على سبيل المثال مفهوم التقويض الاجتماعي. وعلى الرغم من ان التسمية الأولى للتقويض الاجتماعي قدمت من قبل Vainokure and Van Ryn (1993) إلا ان Rook (1984) كان من بين أول المنظرين المعاصرين الذين أولوا اهتماماً بالغاً لهذا الجانب من مشكلات العلاقات الاجتماعية (Ganster, 2002: 332). وقد انبثق هذا المفهوم ضمن سياق البحوث والدراسات التي أجريت خلال العقدين السابقين بصدد سوء المعاملة بين أعضاء المنظمة في مكان العمل، إذ تحدث السلوكيات الاجتماعية في العديد من المنظمات ذلك السلوك الذي يقود الى مشاكل عديدة (Beheshtifar, 2014: 219).

ان مصطلح التقويض الاجتماعي وكما تشير الأدبيات ذات الصلة هو المعنى المقابل للدعم الاجتماعي، فالتقويض الاجتماعي احد السلوكيات الاجتماعية (Beheshtifar.M.,2014:219) التي تأخذ أشكالا واساليباً مختلفة تؤثر سلباً على العلاقات والتي بدورها قد تتفاوت أيضاً، فهو يعيق العلاقات ويؤدي الى التراجع والتذبذب لتلك العلاقات (Sandy & Hershcovis, 2011: 501).

الشبكات على عكس شبكات الصداقة غير مرضيه للجميع وتخلق لك أعداء وبالتالي تؤثر على تدفق المعلومات الواردة إلى الشخص (Cyglar & Sroka, 2014: 51). إن مركزية شبكة الروابط السلبية تؤثر بشكل عكسي وبشدة على كل من الأفراد والمنظمة فهي لم تنتج من عدم مبالاة الفرد في أداء عمله بل هي تنبع من كراهيته للآخرين أو لشخص معين ولا ترتبط بالخصائص الديموغرافية للفرد ، إذ لم تبين الدراسات وجود علاقة بين (العمر ، العرق ، الجنس ، التعليم) وشبكات الروابط السلبية، فالأفراد الذين يؤدون العمل بشكل سيئ أما لأهم غير كفوءين ولأنهم ببساطة لا يرغبون للعمل بجد وبالتالي يعيقون زملائهم في أداء العمل ويؤدي ذلك إلى استيائهم وظهور التوتر والصراع في العمل (Klein et al., 2004: 955). إن التعامل مع مثل هؤلاء الأفراد أمر صعب فيقدم هذا الشخص للمنظمة منفعة اقل من التكاليف، وذلك لان المعلومات والأفكار التي يقدمها هؤلاء الأفراد غير صحيحة ولا تكون موضع تقدير ودعم في بعض الأوساط الاجتماعية. فمثل هؤلاء الأفراد يمكن تجنبهم أو تجاهلهم عند إعداد الفرق التي تتطلب التعامل اليومي مع أعضاء الفريق ، وقد يكون من المستحيل تجنبهم وبذلك فوجودهم يقدم منافع قليلة للمنظمة وفي حالة تطور مثل هذه روابط فأنها سوف تحمل المنظمة تكاليف عالية (Klein et al., 2004: 955). وبذلك فان شبكات الروابط السلبية يمكن أن يكون لها ضرر فاعل على الأفراد والمنظمة (Baldwin et al., 1997: 1374). وتتصف الروابط السلبية بالثبات وتكرار النوايا والمشاعر العدائية من قبل على الاقل احد الافراد تجاه شخص اخر (Labianca & Brass, 2006). ويرى الباحثين ان الروابط السلبية لها عواقب اكبر من الروابط الاجتماعية الايجابية على مخرجات عمل الافراد (Venkataramani et al., 2013). والسبب الحقيقي الذي

فالتقويض الاجتماعي سلوك فض غليظ في مكان العمل يهدف الى تدمير سمعة الأطراف الأخرى وقدرتهم على أداء مهامهم او قدرتهم على البناء والاحتفاظ بعلاقات ايجابية (Ong & Tay, 2015: 3). بينما يشير (Duffy, 2002: 332) الى التقويض الاجتماعي بوصفه الانتهاكات المتعمدة التي يقوم بها الشخص بهدف تشويه سمعة الآخرين الجيدة، وكذلك الحد من قدراتهم على إنجاز أعمالهم، أو السعي نحو إضعاف قدرتهم على بناء علاقات إيجابية أو الحفاظ عليها وكذلك محاولة إعاقة النجاح في مكان العمل. بينما يعرف قاموس كلية التراث الأمريكي التقويض الاجتماعي بوصفه سلوكاً يجرح ويضعف ويحرج الآخرين في اغلب الأحيان وبدرجات مختلفة (Beheshtifar, 2014: 220). انه يمثل انتهاك لعقد السلوكيات الترابطية والذي يؤدي الى عواقب فردية وتنظيمية خطيرة، كما يمكن ان يؤدي الى الصراع في مكان العمل، اذ من المحتمل ان تكون ردة الفعل تجاه السلوك التقويضي ردة فعل انتقامية وبشكل مماثل، ذلك الأمر الذي يؤدي بدوره الى تقويض الثقة بين الأفراد العاملين في المنظمة (Ong & Tay, 2015: 3).

وفي هذا الصدد يشير (Norman 2015: 26) الى انه هنالك شكلين للتقويض الاجتماعي هما تقويض النظراء المدرك وتقويض المشرفين المدرك. تقويض النظراء يشير الى التهديد الاجتماعي الصادر من زملاء العمل أما تقويض المشرفين فانه يشير الى إدراك العامل الى التهديد الاجتماعي الصادر من رئيسه في العمل. ومن اجل تجنب التقويض الاجتماعي فانه يجب على المدراء مهمة تطوير الأفراد ومنظمتهم كوقاية استباقية لدعم مناخ الثقة والدعم التنظيمي والاجتماعي المتبادل وزيادة الشفافية بدلا من التناحر والسماح للمناخات التي تشجع على المشاجرات، وذلك من خلال نظام الحوافز والمكافآت التي تشجع على المنافسة والأداء الفردي في المنظمة (Zahed, 2015: 74). وبدوره يرى (Dar and Yunu 2010: 31) ان سلوك

التقويض الاجتماعي هو انتهاك لعقد العلاقة الايجابية والذي يقود الى سلسلة من النتائج السلبية على مستوى الفرد والمنظمة، اذ يؤدي هذا السلوك اللا اجتماعي بين زملاء العمل الى الصراع في مكان العمل والذي قد يؤدي الى ردود فعل سلبية من الأفراد المستهدفين وبسلوك مماثل ذلك الأمر الذي يكون مردودة سلبي على أداء المنظمة ككل. وان الثقة بين العاملين مهمة جدا ومن خلال التبادل الاجتماعي الجيد، وان ذلك من شأنه ان يعزز العلاقات الاجتماعية بينهم الذي يساهم في تحسين أداء العمل. فسلوك التقويض الاجتماعي في مكان العمل يؤثر على الحالة الفردية والتنظيمية عكسيا وقد يقلل الالتزام التنظيمي حتى لدى المشرفين أنفسهم، لذا يتوجب معرفة ردود أفعال الضحايا باتجاه هذا السلوك اللا اجتماعي لغرض ترويح وتشجيع العلاقات الصحية والثقة والتعاون وتجنب الصراعات في موقع العمل (Ong & Tay, 2015: 1). فالتقويض الاجتماعي هو تهديد مباشر ضد نجاح الفرد المقابل اذ يتضمن مشاعر سلبية كالغضب والكراهية وتقييم سلبى مثل النقد للمواقف والجهود للفرد الضحية وسلوكيات أخرى لإعاقة انجاز زميل العمل لأداء مهامه المناطة به (Beheshtifar, 2014: 220).

والتقويض الاجتماعي تركيب يدل على العدوانية ومدى تأثيرها على مواقف الأفراد وسلوكياتهم في موقع العمل (Hershcovis, 2011: 513). فهو سلوك مؤذي إذ أدرجه بعض الكتاب ضمن سلوكيات الصراع (Vinokur & Ryn, 1993: 35)، ويتضمن أشكالاً وأساليب مختلفة تتفاوت فيما بينها، منها توجيه التقويض بشكل مباشر الى الضحية من خلال تشويه سمعته والتقليل من شأنه او أفكاره، وكذلك الإشارات الشفوية التي تتضمن ملاحظات انتقاصية من زميل العمل او عمل اهانة شخصية ويعتبر هذا شكلاً فعالاً من أشكال التقويض الاجتماعي، وان نتائج التقويض يمكن ان تتمثل بالملل والحيرة والكآبة

ونقص احترام الذات وإعراضا نفسية كثيرة ذلك الأمر الذي يؤدي الى تقليل الرضا الوظيفي والأداء والإنتاجية ودوران العمل في مكان العمل، ومن الملاحظ ان المستوى العالي من التقويض والدعم الاجتماعي يأتي من نفس المصدر المرتبط بالنتائج السلبية، لذا فالدعم من مصدر واحد، المشرف، او زميل العمل قليل التأثير مقارنة مع مصادر أخرى للتقويض الاجتماعي.

ثالثاً. الأداء الوظيفي

أعطى الباحثين خلال عشرين سنة الماضية المزيد من الاهتمام الى القضايا المفاهيمية المتعلقة بمفهوم الأداء الوظيفي لما له من دور مهم في رسم نجاح المنظمة وبقائها في بيئة الأعمال (Boreman et al., 2003: 39). فالأداء كما أشار إليه بعض الباحثين على انه مجموعة السلوكيات التي يقوم بها الأفراد العاملين أثناء ممارستهم لوظائفهم وهذه السلوكيات تكون ذات صلة مباشرة بأهداف المنظمة (Perera, 2014:197)، وعرف أيضا على انه أداء العمل من ناحية الجودة والكمية المتوقعة من قبل جميع الأفراد العاملين في المنظمة (Susanty et al., 2013: 16). كما عرفه (2003) Motowildo على انه القيمة المتوقعة الكلية التي تحصل عليها المنظمة من الأنشطة المنفصلة او المتصلة التي يقوم بها الفرد خلال مدة زمنية محددة. وعُرف الأداء من قبل البرادعي (39: 2009) على أنه الجهد المبذول من قبل فرد أو جماعة، بمساعدة آلة أو بدونها، لتحقيق هدف محدد خلال مدة زمنية معينة وذلك لتقديم خدمة أو منتج أو جزء منهما. ويرى (Campbell 1990: 708) ان الأداء الوظيفي لا يقتصر فقط على كيفية أداء الأفراد للمهام التي تحقق المتطلبات الفنية الجوهرية التي تميز وظيفة الفرد عن الوظائف الأخرى بل تتضمن ايضا المهام التي تتطلبها الوظائف الأخرى والاتصالات الشفوية والمكتوبة ومدى التزامه وإصراره على أداء هذه المهام ومدى تجنبه لممارسة السلوكيات السلبية مثل التغيب وخرق

التعليمات والضوابط وكذلك دوره في مساعدة زملاءه الآخرين وتحسين أداء المجموعة التي ينتمي إليها. وقد استخدمت البرامج والممارسات المصممة لتحسين أداء العمل مجموعة متنوعة من المقاييس لتحديد مستوى الأداء الوظيفي للعاملين مثل تقييم المشرفين والإنتاجية والتغيب والراتب ومعدل الدوران والترقية (39: Boreman et al., 2003). ويتفق اغلب الباحثين الى وجود نوعين من مقاييس الأداء الوظيفي وهي مقياس الأداء الشخصي (Subjective) ومقياس الأداء الموضوعي (Objective). يشير الأداء الشخصي الى الحكم الصادر من قبل رئيس العمل المباشر والذي يعتمد في الغالب على الانطباعات والآراء الشخصية اما الأداء الموضوعي فانه على العكس يشير الى التقييم المباشر للسلوكيات والمخرجات القابلة للعد والحساب. وكل من مقياس الأداء الوظيفي الشخصي والموضوعي يكمل ايجابيات وسلبيات المقياس الآخر (Bol & Smith, 2010; Bommer et al., 1995).

### الإطار العملي للبحث

#### أولاً. الوصف الإحصائي

##### 1. الروابط السلبية

يعرض الجدول (1) الوصف الإحصائي الخاص بمتغير الروابط السلبية للأفراد عينة البحث. إذ يلاحظ بان التدريسي (A25) كان من أكثر التدريسيين عرضة للمقاطعة من الآخرين داخل الكليتين عينة البحث وهو ضمن قسم العلوم المالية في كلية الإدارة والاقتصاد. وهذا يعني بان الفرد (A25) هو أكثر الأشخاص الذين لديهم روابط سلبية في مكان العمل قياساً بالأفراد الآخرين إذ حصل على درجة روابط سلبية بلغت بلغت (9). كما يشاهد من البيانات الجدول (1) بان معدل درجة الروابط السلبية للتدريسيين داخل الكليتين عينة البحث بلغ (2.18) وبانحراف معياري بلغ (1.95). أما اقل درجة روابط سلبية فقد بلغت (1) وقد حصل عليها عدد كبير من العاملين عينة البحث.

جدول (1)

الإحصائيات الخاصة بالروابط السلبية

درجة الروابط السلبية	
2.18	المتوسط الحسابي (Mean)
1.95	الانحراف المعياري (S.D.)
1	الحد الأدنى
9 (A25)	الحد الأقصى

2- التقويض الاجتماعي من الرئيس المباشر

يلاحظ في الجدول (2) نتائج الوصف الإحصائي الخاص بمتغير التقويض الاجتماعي الصادر من الرئيس المباشر، إذ يشير الجدول إلى إن الفقرة (7) الخاصة بـ " نشر الشائعات " قد حصلت على أعلى متوسط حسابي

جدول (2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير التقويض الاجتماعي الصادر من الرئيس المباشر

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الفقرة
1.12	3.02	كم مرة رئيسك المباشر في مكان العمل يعمل بشكل مقصود .... إيذاء مشاعرك؟	1
1.21	3.44	إحباطك عند السؤال عن إجراءات العمل؟	2
1.08	3.80	تقويض جهودك الناجحة في العمل؟	3
1.11	2.90	التحدث عنك بسوء وراء ظهرك؟	4
1.03	3.40	أهانتك أمام الآخرين؟	5
1.14	3.64	تقليل أهمية أفكارك ومقترحاتك؟	6
1.17	4.46	نشر الشائعات عنك؟	7
1.02	3.64	جعلك تشعر بأنك غير كفاء في العمل؟	8
1.10	2.82	لا يدافع عنك عندما يتكلم عنك الآخرين بسوء؟	9
1.06	3.51	لا يتكلم معك؟	10
1.09	4.20	تأخير العمل ليجعلك تبدو بمنظر سيئ وبطيء أمام الآخرين؟	11
1.13	3.74	جعلك تشعر بأنه لا يحبك؟	12
1.06	3.55	تقليل قيمتك؟	13
1.10	3.54	المعدل	

3. التقويض الاجتماعي من زملاء العمل

يعرض الجدول (3) نتائج الوصف الإحصائي الخاص بمتغير التقويض الاجتماعي الصادر من زملاء العمل، إذ يظهر الجدول إن الفقرة (2) الخاصة بـ " التحدث وراء ظهرك " قد حصلت على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.21)

بلغ (4.46) وانحراف معياري بلغ (1.17). في حين حصلت الفقرة (9) الخاصة بـ " لا يدافع عنك أمام الآخرين " على أدنى متوسط حسابي بلغ (2.82) وانحراف معياري (1.10).

ومما تقدم يتبين بان المتوسط الحسابي لمتغير التقويض الاجتماعي الصادر من الرئيس المباشر قد بلغ (3.54) وانحراف معياري بلغ (1.10) وهذا يبين انسجام إجابات العينة اتجاه فقرات هذا المتغير. ويشير المتوسط الحسابي لهذا المتغير إلى وجود مستوى متوسط من التقويض الاجتماعي الصادر من الرئيس المباشر لدى الأفراد.

وبانحراف معياري بلغ (1.15). في حين حصلت الفقرة (4) الخاصة بـ " تقليل أهمية افكارك " على أدنى متوسط حسابي بلغ (3.00) وانحراف معياري (1.16).

ومما تقدم يتبين بان المتوسط الحسابي لمتغير التقويض العينة اتجاه فقرات هذا المتغير. ويشير المتوسط الحسابي الاجتماعي الصادر من زملاء العمل قد بلغ (3.61) لهذا المتغير إلى وجود مستوى متوسط من التقويض وبانحراف معياري بلغ (1.09) وهذا يبين انسجام إجابات الاجتماعي الصادر من زملاء العمل لدى الأفراد.

#### جدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير التقويض الاجتماعي الصادر من الرئيس المباشر

الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	كم مرة زملائك في مكان العمل يعملون بشكل مقصود ....	3.54	1.09
2	إيذاء مشاعرك؟	4.21	1.15
3	التحدث عنك بسوء وراء ظهرك؟	3.70	1.00
4	أهانتك أمام الآخرين؟	3.00	1.16
5	تقليل أهمية أفكارك ومقترحاتك؟	3.92	1.11
6	نشر الشائعات عنك؟	3.44	1.15
7	عدم الدفاع عنك عندما يتكلم عنك الآخرين بسوء؟	3.68	1.12
8	عدم التكلم معك؟	3.66	1.07
9	تأخير العمل ليجعلك تبدأ بمنظر سيئ وبطيء أمام الآخرين؟	3.80	1.09
10	جعلك تشعر بأنه لا يحبك؟	3.30	1.05
11	ينتقد طريقتك في معالجة الأمور في مكان العمل؟	3.65	1.12
12	لا يقدم لك المساعدة التي تحتاجها؟	3.12	1.18
13	يعطيك معلومات غير صحيحة ومضللة عن العمل؟	3.92	1.00
المعدل	يتنافس معك في الحصول على التقدير والمكانة؟	3.61	1.09

#### 4 - الأداء الوظيفي

يبين الجدول (4) نتائج الوصف الإحصائي الخاص ومما تقدم يتبين بان المتوسط الحسابي لمتغير الأداء بمتغير الأداء الوظيفي، اذ يشير الجدول الى ان الفقرة (3) الخاصة بـ " يؤدي المهام المتوقعه " قد حصلت على أعلى متوسط حسابي بلغ (5.10) وبانحراف معياري بلغ (1.13). في حين حصلت الفقرة (4) الخاصة بـ " يحقق متطلبات الاداء " على أدنى متوسط حسابي بلغ (3.90) وبانحراف معياري (1.10).

#### جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الأداء الوظيفي

الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	كم مرة زملائك في مكان العمل يعملون بشكل مقصود ....	4.54	1.15
2	يكمل واجباته المخصصة بشكل كفوء	4.76	1.20
	يؤدي مسؤولياته المحددة في الوصف الوظيفي		

1.13	5.10	يؤدي المهام المتوقعة منه	3
1.10	3.90	يحقق متطلبات الأداء الرسمي للوظيفة	4
1.16	4.80	ينغمس في الأنشطة التي تؤثر بشكل مباشر على تقييم أداءه	5
1.12	4.68	يهمل جوانب العمل التي يفترض أداءها (R)	6
1.09	4.15	يفشل في أداء واجبات العمل المهمة (R)	7
1.13	4.56		المعدل

ملاحظة: تم عكس نتائج الفقرة 6 و 7

أعلى معاملات الارتباط لم تتجاوز (0.60) وهذا يعني بعدم وجود مشكلة (Multicollinarity) (Fryxell & Wang, 1994). إما الغرض الثاني فيخص تقديم دعم أولي (Initial Support) لفرضيات البحث ، فقد أشارت اغلب معاملات الارتباط الى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين متغيرات البحث.

ثانياً. اختبار الفرضيات  
قبل البدء بعملية اختبار فرضيات البحث لابد من استخدام مصفوفة معاملات ارتباط (Pearson) بين متغيرات الدراسة (انظر الجدول 5) لغرض تحقيق هدفين أساسيين، الأول يتعلق بالتحقق من قوة نموذج الدراسة من خلال الاستدلال على وجود ارتباط خطي بين المتغيرات تمهيداً لاستخدام تحليل المسار، إذ أظهرت النتائج إن

#### جدول (5)

مصفوفة الارتباط لمتغيرات البحث (N=88)

متغيرات الدراسة	الروابط السلبية	تقويض الرئيس	تقويض الزملاء	الأداء الوظيفي
الروابط السلبية	1			
تقويض رئيس	0.424**	1		
تقويض الزملاء	0.600**	0.620**	1	
الأداء الوظيفي	-0.591**	-0.566**	-0.564**	1

Note. Two-tailed tests of significance were used; \*\*  $p < 0.01$

يمثل النموذج الفرضي للدراسة نموذج متغير وسيط (Mediation Model) وهكذا نوع من النماذج يتضمن نوعين من التأثيرات هما التأثيرات المباشرة (Direct effect) والتأثيرات غير المباشرة (Indirect effect). ولغرض اختبار هذا النموذج فقد استخدمت الدراسة تحليل المسار باستخدام برنامج (AMOS v.21).

#### 1. الفرضية الرئيسية الأولى

تظهر نتائج الجدول (6) نتائج اختبار الفرضية الأولى المتعلقة بالتأثير المباشر بين متغير الروابط السلبية ومتغير التقويض الاجتماعي. كما يظهر الشكل (2) نتائج اختبار هذه الفرضيات. إذ تركز الفرضية الأولى على العلاقة بين

الروابط السلبية وابعاد متغير التقويض الاجتماعي (التقويض الصادر من الرئيس والتقويض الصادر من الزملاء)، وكما يظهر من خلال الجدول (6) فإن هنالك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية ( $\beta = 0.242$ ,  $P < .01$ ) بين الروابط السلبية والتقويض الصادر من الرئيس المباشر. كما يعرض الجدول (5) وجود علاقة ايجابية ذات تأثير معنوي بين الروابط السلبية وبعد التقويض الاجتماعي الصادر من زملاء العمل ( $\beta = 0.350$ ,  $P < .01$ ). وتنبأ هذه الفرضية بان الروابط السلبية سيكون له تأثير ايجابي في زيادة مستوى تقويض الآخرين الاجتماعي للعامل. وتقدم هذه النتيجة دعم كامل لهذه الفرضية.

## 2. الفرضية الرئيسية الثانية

علاقة تأثير ذات دلالة معنوية سالبة ( $\beta = -0.258, P < .01$ ) بين التقويض الصادر من الرئيس المباشر والأداء الوظيفي. كما يعرض الجدول (5) نتائج العلاقة بين بعد التقويض الاجتماعي الصادر من زملاء العمل والأداء الوظيفي ( $\beta = -0.249, P < .01$ ). وتتنبأ هذه الفرضية بان التقويض الاجتماعي سيكون له تأثير سلبي في تقليل مستوى الأداء الوظيفي للعامل. وتقدم هذه النتيجة دعم كامل للفرضية الثانية.

يشاهد من نتائج الجدول (6) نتائج اختبار الفرضية الثانية والمتعلقة بالتأثير المباشر بين متغير التقويض الاجتماعي والأداء الوظيفي. كما يظهر الشكل (2) نتائج اختبار هذه الفرضيات. اذ تتناول الفرضية الثانية على العلاقة بين التقويض الاجتماعي (التقويض الصادر من الرئيس والتقويض الصادر من الزملاء) ومتغير الأداء الوظيفي، وكما يظهر من خلال الجدول (6) فإن هنالك

### جدول (6)

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والثانية

P	S.E.	C.R.	مقدار التأثير	تجاه التأثير	
***	.050	6.987	.350	تقويض الزملاء	<---
***	.055	4.372	.242	تقويض الرئيس	<---
***	.063	-4.068	-.258	الأداء الوظيفي	<---
***	.062	-4.018	-.249	الأداء الوظيفي	<---

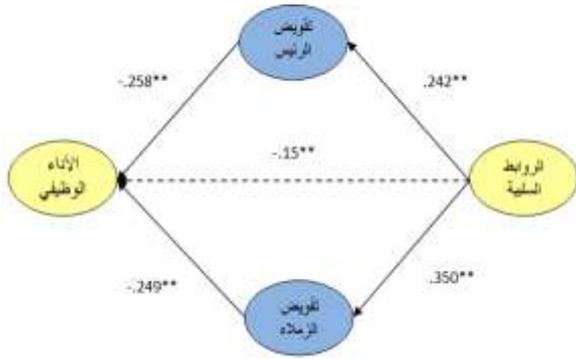
## 1. الفرضية الرئيسية الثالثة

1) (%). وكما يعرض الجدول (7) مقدار التأثير غير المباشر بين متغير الروابط السلبية ومتغير الأداء الوظيفي عن طريق بعد التقويض الاجتماعي الصادر من الزملاء فقد بلغ (0.087) وهو معنوي عند مستوى (5 %) من جانب آخر يعرض الجدول (7) التأثير غير المباشر بين متغير الروابط السلبية والأداء الوظيفي من خلال متغير التقويض الاجتماعي بإبعاده مجتمعة والذي بلغ (0.15) وهو معنوي عند المستوى (1 %) وتشير فحوى هذه النتيجة إلى ان الروابط السلبية تقلل من مستوى الأداء الوظيفي للتدريسيين من خلال الدور الوسيط للتقويض الاجتماعي. وهذا يشكل دعم اتجاه تحقق الفرضية الثالثة.

من اجل اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة فان هذا يتطلب تحديد مقدار التأثير غير المباشر واختبار المعنوية لهذه التأثيرات. ولغرض الوصول الى هذه النتائج فقد اعتمدت الدراسة على استخدام تحليل المسار والذي يعمل على تحديد التأثيرات غير المباشرة. والشكل (2) يقدم النموذج الفرضي للعلاقة بين الروابط السلبية والاداء الوظيفي من خلال متغير التقويض الاجتماعي كمتغير وسيط. كما يعرض الجدول (7) البيانات التفصيلية الخاصة بهذه الفرضية والتي تتضمن مسارات التأثير غير المباشرة (المسارات التي تمثل العلاقة بين المتغير المستقل وابعاد المتغير الوسيط والمتغير المعتمد)، وكذلك يعرض الجدول حقل التأثير غير المباشر.

ولا بد من التنويه بان اختبار معنوية التأثيرات غير المباشرة تستخرج من خلال استخدام اختبار (Sobel). ووفق ما اشار له (Baron & Kenny, 1986: 1177) فان نتائج التأثير غير المباشر لا تكون ذات دلالة احصائية الا بعد اجراء اختبار (Sobel) حتى يتم التحقق من معنوية الافتراضات الخاصة بالدور الوسيط للمتغيرات المذكورة

ويشاهد من خلال الجدول (6) بان مقدار التأثير غير المباشر بين الروابط السلبية ومتغير الاداء الوظيفي عن طريق بعد التقويض الصادر من الرئيس قد بلغ (0.062) وهو غير معنوي لا عند مستوى (5 %) ولا مستوى



شكل (2)

النموذج السببي للعلاقة بين متغيرات الدراسة الثلاث (الروابط السلبية، التقويض الاجتماعي، والأداء الوظيفي)

جدول (7)

نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة للتأثير غير المباشر

p-value	Sobel test – Z-Value	التأثير غير المباشر	مسارات التأثير غير المباشر
P>.05	-1.24 n.s.	.062	الروابط السلبية ---> تقويض الرئيس ---> الأداء الوظيفي
P<.05	-2.52 *	.087	الروابط السلبية ---> تقويض الزملاء ---> الأداء الوظيفي
P<.01	-3.65**	.15	الروابط السلبية ---> التقويض الاجتماعي ---> الأداء الوظيفي

الأفراد من خلال تقليل ظاهرة التقويض الاجتماعي وانه من الضروري بمكان ان يكون هنالك فهما عميقا لهذه الروابط والسلوكيات الأخرى لغرض تفادي الوقوع في مثل هذه السلوكيات المنحرفة والسلبية.

3. تعتبر هذه الدراسة تجربة مهمة لتأسيس علاقة متينة بين الأفراد العاملين والمشرفين وتوطيد الروابط الايجابية فيما بينهم والتقليل من ظاهرة التقويض الاجتماعي والتي اظهرت تأثيرا قويا في العلاقة التوسيطية له بين الروابط السلبية والاداء الوظيفي. وعلى المنظمات ان تكون قادرة على تشخيص هذه الظواهر المنحرفة من السلوكيات بين الافراد والتقليل من تأثيرها من خلال التدريب للافراد والمجموعات.

### ثانياً. التوصيات

في ضوء الفرضيات السابقة ان تأثير التقويض الاجتماعي في العلاقة بين الروابط السلبية والاداء الوظيفي يجب ان تاخذ حيزا كبيرا من الاهتمام من قبل الباحثين والادارات على حد سواء. ان هنالك تأثيرا مباشرا للروابط السلبية على الاداء الوظيفي من خلال

فيما سلف، وهذا الاختبار يستهدف معنوية التأثير الغير المباشر والتي تعرض نتائجه في الجدول (7)، والتي تدل حسب قيمة (p-value) الى معنوية نتائج اختبار الدور الوسيط. ومن خلال هذا الاختبار سوف نستخرج قيمة (Z-Value)، واذا كانت قيمة (Z-Value) اكبر من (1.96) فاننا هذا يشير بان المتغير هو متغير وسيط اي ان وجود التأثير غير المباشر هو حقيقي والعكس صحيح اذا كانت القيمة اقل وكما هو ظاهر في الجدول (7).

### الاستنتاجات والتوصيات

#### أولاً. الاستنتاجات

1. اكد الجانب النظري من البحث على ضرورة تعزيز الروابط الاجتماعية الايجابية بين الافراد العاملين من خلال التخفيف من وجود سلوكيات التقويض الاجتماعي، عبر تسليط الضوء على تأثير السلوكيات السلبية لديهم، والذي يعد التقويض الاجتماعي احدها، وبوصفه يلعب دورا وسيطا للعلاقة بين الروابط السلبية والاداء الوظيفي فبالامكان عند تخفيف حالة التقويض الاجتماعي ان تعزز العلاقة بين الافراد من خلال توطيد الروابط الايجابية بينهم والتي بدورها تقود الى تعزيز روح سلوك المواطنة التنظيمية والاداء وتقوض الروابط السلبية لدى الافراد وسلوكيات هدم الانتاجية فيما بينهم في موقع العمل السلوكيات المنحرفة الأخرى لديهم.

2. اظهرت النتائج بان العلاقات الاجتماعية ليست مجرد تصورات بل هي تؤثر وبشكل فاعل في اداء العاملين، ان العلاقات الجيدة من شأنها ان تعزز الروابط الايجابية بين

فيما يتعلق بخصائصهم الفردية وسلوكياتهم ايضا، وعلى الافراد الجدد ايضا ان يتكيفوا من خلال سلوكياتهم محاولة منهم لتقليل الاستياء من قبل زملاء العمل لغرض تحسين العلاقة بين النظراء، والذين بدورهم يحاولوا تقليل معدل انتاجيتهم في العمل، واختبار سلوكيات اخرى اكثر تاثيرا والتي من شأنها ان تديم العلاقة او تهدمها بين الافراد فيما يتعلق بمصادر الاستياء لديهم وفي مواقف مختلفة، وتسليط الضوء على الاسباب الجوهرية الى جانب السلوكيات المنظورة. وان اي محاولة دراسة مستقبلية يجب ان تاخذ بنظر الاعتبار الفهم الضمني والذي يجعل من الفرد متكيفا مع السلوكيات الواضحة محاولة منه لتخفيف عدم الرضا والاستياء، وان هذه الدراسة هي محاولة لجعل الافراد ينخرطون في السلوكيات الايجابية .

توسط التقويض الاجتماعي للعلاقة فيما بينهما، لذا فيجب تقوية الروابط الاجتماعية الايجابية بين الافراد العاملين والتي من شأنها ان تؤثر ايجابا في ادائهم الوظيفي نظرا لتقليلها من حالة التقويض الاجتماعي ببناء علاقات اجتماعية جديدة ومتمينة بين الافراد عبر الفهم المتبادل والتفهم وتقوية الذكاء الشعوري لدى الافراد. فيجب ان تكون هنالك بحوث مستقبلية لغرض التحقيق بالاسباب المحتملة والحقيقية للانخراط في بعض السلوكيات المختبرة في هذه الدراسة، والتي تجعل من الافراد افرادا منغمسين في روابط سلبية تؤدي بدورها الى ردود افعال سلبية ومتوقعة مسبقا ربما تحرج الادارة في مواقف مختلفة بين النظراء. ويجب ان تكون هنالك دراسات مستقبلية حول الروابط السلبية الاخرى وكيفية تاثيرها على الاداء الوظيفي للعاملين، وعلى الافراد ان يفهموا جيدا بعضهم البعض وخصوصا الجدد منهم بالمنظمة

## References

- psychology. In M. D. Dunnette and L. M. Hough (Eds.), Handbook of industrial and organizational psychology (Vol. 1, p. 687-732). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Dar1.O.L& Yunus2.N.H.(2010) Co-workers' Social Undermining Behaviour, Trust in Advances in Business Research International Journal. Co-workers and Employees' Work Behaviours.
  - Duffy a.M.K., Ganster b.D.C.G., Shaw .J.D., . Johnson b.J.L., Pagon .M.,(2006), The social context of undermining behavior at work Organizational Behavior and Human Decision Processes 101 (2006) 105–126.
  - Duffy.M.K., Ganster .D.C.,& Pagon .M.(2002), Social Undermining in the work place . Academy of Management Journa2002, Vol. 45, No. 2, 331-351.1
  - Baldwin, T., Bedell, M., & Johnson, J. (1997). The social fabric of a team-based M.B.A. program: Network effects on student satisfaction and performance. Academy of Management Journal, 40, 1369-1397.
  - Beheshtifar .M.(2014), Problems of Social Undermining in the Organizations. Applied mathematics in Engineering, Management and Technology 2 (1) :219-222.
  - Bommer, W.H., Johnson, J., Rich, G.A., Podsakoff, P.M., et al. (1995). On the interchangeability of objective and subjective measures of employee performance: A metaanalysis. Personnel Psychology, 48, 587-605.
  - Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational

- and the performance of individuals and groups. *Academy of Management Journal* 44 (2), 316–325.
- Susanty, Aries., Miradipta, Rizqi., Jie, Ferry. (2013). Analysis of The Effect of Attitude Toward Works, Organizational Commitment, And Job Satisfaction, On Employee's Job Performance. *European Journal of Business and Social Sciences*. Vol. 1, No. 10., ISSN: 2235 -767X.
  - Venkataramani, V., Labianca, G.J., & Grosser, T., (2013). Positive and negative workplace relationships, social satisfaction, and organizational attachment. *Journal Applied Psychology*, 98 (6), 1028.
  - Vinokur.A.D& van Ryn.M.(1993), Social Support and Undermining in Close Relationships: Their Independent Effects on the Mental Health of Unemployed Persons. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.65, No. 2, 350-359.
  - Williams, L. J. & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17, 601-617.
  - Yang, H.-L., & Tang, J.-H. (2003). Effects of social network on students' performance: A web-based forum study in Taiwan. *Journal of Asynchronous Learning Networks*, 8(3), 93-107.
  - Zagenczyk, T. J. et al., 2013. 'Social influence and Leader perceptions: Multiplex Social Network Ties and Similarity in Leader-Member Exchange', *Journal of Business and Psychology*, pp. 1-13, doi: 10.1007/s10869-013-9332-7.
  - Zahed.R.K.(2015), The Mediating Effect of Social Undermining on the Relationship between Organizational
  - Freeman, L. C. 1978. Centrality in social networks, Conceptual clarification. *Social Networks*, 1: 215-239.
  - Hershcovis .M.S.(2011), "Incivility, social undermining, bullying. . .oh my!": A call to reconcile constructs within workplace aggression research. *Journal of Organizational Behavior J. Organiz. Behav.* 32, 499–519 (2011).
  - Kilduff M, Krackhardt D. 2008. *Interpersonal Networks in Organizations: Cognition, Personality, Dynamics, and Culture*. Cambridge University Press, Cambridge, UK.
  - Labianca, G., & Brass, D., (2006). Exploring the social ledger: negative relationships and negative asymmetry in social networks in organizations. *Academy of Management Review*, 31 (3), 596–614.
  - Labianca, G.J., (2014). Negative ties in organizational networks. *Research in the Sociology of Organizations*, 40, 239–259.
  - Marineau, J., Labianca, G.J. & Kane, G. (2016). Direct and indirect negative ties and individual performance. *Social Networks* 44, 238–252.
  - Motowidlo, S. (2003). Job Performance. *Handbook of Psychology*, 39-53. doi: 10.1002/0471264385.wei1203.
  - Norman .J.P.,(2015), The effects of undermining on new comer socialization .A distraction ,doctor of philosophy . University of Oklahoma .
  - Ong.L.D.,& Tay.A.,(2015), The Effects of Co-Workers' Social Undermining Behaviour on Employees' Work Behaviours. *GAI Istanbul International Academic Conference Proceedings*.
  - Sparrowe, R., Liden, R., Wayne, S., & Kraimer, M., (2001). Social networks

Social Sciences , Vol.4, No.4 pp. 752-  
760.

Justice and Organizational Silence.  
European Online Journal of Natural and

Social Undoing and its role in interpreting the relationship between negative linkages and functional performance

Amer Ali Hussein Al Atawi<sup>a</sup>

Yusuf Musa Sabti<sup>b</sup>

Jassem Mohammed Karim<sup>c</sup>

**Abstract**

This research aims to test the relationship between negative ties and job performance by the mediated role of social undermining. The research sample included (88) individuals from college of economic and administration and college of agriculture. The in-degree scale was used to measure the number of negative ties by using social network analysis. To measure social undermining and job performance, we used previous studies. The research hypotheses indicated that there are positive relationship between negative ties and social undermining. Also, there are negative relationship between social undermining and job performance. The research proposed that social undermining plays mediated role between negative ties and job performance. The research findings accepted most of our hypotheses; according to these findings, a set of conclusions and recommendations were formulated.

---

a - Assist. Prof. Dr. , College of Administration and economics, University of Muthanna.

b - Assist. Inst. , College of Administration and Economics, University of Muthanna.

c - Assist. Inst. , College of Administration and Economics, University of Muthanna.