

# توسيط الصمت التنظيمي في العلاقة بين إدراك التسييس التنظيمي والإحترق الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين في مديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية<sup>1</sup>

د. محمود عبد العزيز المنسي

الأستاذ المساعد بقسم إدارة الأعمال

كلية التجارة- جامعة المنصورة

جمهورية مصر العربية

[elmansi.m.a@gmail.com](mailto:elmansi.m.a@gmail.com)

## ملخص البحث

هدف البحث الحالي دراسة العلاقة المباشرة بين إدراك التسييس التنظيمي والإحترق الوظيفي للعاملين في مديريات الخدمات العامة بمحافظة الدقهلية، وغير المباشرة من خلال سلوكيات الصمت التنظيمي بوصفها وسيطاً تداخلياً، وأجري البحث على عينة قوامها (356) مفردات، وتم جمع البيانات الأولية باستخدام قائمة استقصاء تم توزيعها على مفردات العينة، وبلغ عدد قوائم الاستقصاء الصحيحة (312) قائمة بمعدل استجابة (87.6%). ومن خلال استخدام أسلوب المربعات الصغرى الجزئية PLS توصل البحث إلى وجود علاقة معنوية إيجابية بين إدراك التسييس التنظيمي وسلوكيات الصمت التنظيمي، وكذلك تم التوصل إلى معنوية العلاقة المباشرة بين إدراك التسييس التنظيمي والإحترق الوظيفي، إضافةً إلى أن سلوكيات الصمت التنظيمي تتوسط العلاقة بين إدراك التسييس التنظيمي والإحترق الوظيفي للعاملين بالمديريات موضع التطبيق.

## الكلمات المفتاحية

إدراك التسييس التنظيمي - الصمت التنظيمي - الإحترق الوظيفي - مديريات الخدمات العامة.

<sup>1</sup> تم تقديم البحث في 2020/11/18، وتم قبوله للنشر في 2020/11/26.

## (1) المقدمة

أثار مصطلح التسييس التنظيمي خلال العقدين الأخيرين اهتمام الباحثين، وهذا الاهتمام كان نتيجة لمحاولة الوصول إلى إجابات حديثة لتساؤلات قديمة مثل معرفة الدوافع الحقيقية للأفراد في المنظمات، ومعرفة مسببات كثير من السلوكيات داخل المنظمة. واستناداً إلى نظرية المحافظة على الموارد The Conservation of Resources Theory التي تؤكد على أن الفرد يسعى للحصول على الموارد التنظيمية القيمة والمحدودة، والسيطرة عليها، والعمل على تحقيق أقصى استفادة منها، ومن ثم تحدث الصراعات فيما بين الأفراد وجماعات العمل للحصول على النصيب الأكبر من تلك الموارد التنظيمية المحدودة، وما يستتبع ذلك من حتمية لجوء البعض داخل بيئة العمل إلى الممارسات والسلوكيات السياسية لتعظيم المنافع الذاتية بشتى الطرق، الأمر الذى يترتب عليه آثار سلبية على المستويين الفردي والتنظيمي (AL-Abrow, 2018).

ويعتبر مفهوم الصمت التنظيمي من المفاهيم الغائبة عن بعض المنظمات على الرغم من آثاره السلبية التي قد تؤثر على مستقبل هذه المنظمات، إذ أنه يكرس حالة من الخضوع وقبول الأمر الواقع لدى العاملين في هذه المنظمات، ويمهد الطريق لحالات الجمود التنظيمي، وغياب أدوار المبادرة إلى التغيير، والعزوف عن طرح الأفكار والمقترحات، وتجنب اتخاذ مواقف المخاطرة لإبداء الرأي تجاه قضايا العمل. إن أغلب العاملين في المنظمات يلتزمون بسلوك الصمت تجاه القضايا التي تحدث في العمل، والسبب يعود في ذلك إلى اعتقادهم أن أفكارهم أو مقترحاتهم لن تحدث أي تغير في الأوضاع التنظيمية، أو حماية لأنفسهم من النتائج السلبية التي قد يتعرضون لها نتيجة تعبيرهم عن تلك الأفكار (القرني، 2015؛ ريان وآخرون، 2019).

ويُعد بحث ظاهرة الاحتراق الوظيفي في مديريات الخدمات العامة أمراً في غاية الأهمية بعد أن تأكد من نتائج الدراسات الحديثة أن الوظائف الإدارية والعاملين في مجال الخدمات الإنسانية والاجتماعية ليسوا بمنأى عن الاحتراق الوظيفي، ولما كانت مديريات الخدمات العامة من قطاعات التي تضطلع بدور كبير ويتحمل مسؤوليات جسيمة لدفع عملية التنمية في مختلف المجالات على مستوى الدولة، فليس هناك خطورة أكبر على هذه المديريات من إغفال بعض الظواهر السلوكية والإدارية، وتركها بلا تشخيص أو تقدير لحجم المشكلة حتى يتخذ بشأنها التدابير اللازمة، لأنه من الثابت علمياً أن للاحتراق الوظيفي عواقب سيئة ووخيمة في كل الاتجاهات، بما فيها جودة الخدمة (العتيبي، 2003).

وبناء على الاهتمام الذي حظى به موضوع إدراك التسييس التنظيمي، والدور الذي يمكن أن يقوم به كل من إدراك التسييس التنظيمي، وسلوكيات الصمت التنظيمي في انتشار ظاهرة الاحتراق الوظيفي، فإن البحث الحالي يسعى إلى تحليل العلاقة بين إدراك التسييس التنظيمي والاحتراق الوظيفي لدى العاملين في مديريات الخدمات العامة بمحافظة الدقهلية، مع تناول دور سلوكيات الصمت التنظيمي بوصفها متغيراً وسيطاً تداخلياً في تلك العلاقة، حيث يأمل أن تساعد نتائج هذا البحث مديريات الخدمات العامة في مواجهة عام، ومديريات الخدمات العامة بمحافظة الدقهلية بوجه خاص على الوقاية أو الحد من انتشار ظاهرة الاحتراق الوظيفي، وما يستتبع ذلك من ضرورة الحد من إدراك التسييس التنظيمي، وانتشار سلوكيات الصمت التنظيمي للمديريات.

ويرعرض الباحث فيما يأتي الإطار النظري، والدراسات السابقة، ومشكلته وتساؤلاته، وأهدافه، وأهميته، وفروضة، يلي ذلك توضيح لمنهجية البحث، وتقييم الصدق الثبات في المقاييس المستخدمة به، ثم عرض لنتائج البحث، ومناقشة لهذه النتائج وتفسيرها، وأخيراً محددات البحث، وتوجهات لبحوث مستقبلية.

## (2) الإطار النظري للبحث

وفيه يعرض الباحث مفاهيم، وأبعاد متغيرات البحث، وذلك على النحو الآتي:

### (1-2) التسييس التنظيمي

قدم مصطلح التسييس التنظيمي لأول مرة إلى الأدبيات الأكاديمية بواسطة Burns عام 1961 وذلك للإشارة إلى دور السلوكيات السياسية داخل المنظمات في العمليات المتعلقة بالتغيير والتطوير التنظيمي. وفي ضوء ذلك قدمت العديد من الدراسات والبحوث العلمية تعريفات للتسييس التنظيمي، فقد عرف التسييس التنظيمي على أنه "أفعال الأفراد وتصرفاتهم المتجه نحو هدف تعزيز المصلحة الذاتية من دون مراعاة مصالح الآخرين أو مصالح منظماتهم" (Kacmar and Carlson, 1997). كذلك عرف التسييس التنظيمي بأنه "الإجراءات والتصرفات التي لا تتوافق مع المعايير والقواعد التنظيمية المقبولة، والتي تتخذ لتعزيز المصالح الشخصية لمجموعة معينة من الأفراد، دون مراعاة للأهداف التنظيمية" (Valle and Witt, 2001). وعرف بأنه "سلوك ذو تأثير اجتماعي مصمم استراتيجياً لتحسين وتعظيم المصالح الذاتية دون مراعاة مصالح الآخرين" (Zhang and Lee, 2010)، كما عرف بأنه "سلوك العاملين الهادف إلى تحقيق مصالحهم الشخصية، أو تحقيق عوائد وفوائد على حساب الآخرين في المنظمة، وأحياناً على حساب مصالح المنظمة نفسها" (Luqman et al., 2015).

وبناء على ما سبق، يمكن القول أن إدراك التسييس التنظيمي يشير إلى أفعال العاملين وتصرفاتهم الهادفة إلى التأثير في الأعضاء الآخرين عن طريق وسائل غير رسمية، أو معايير غير مقبولة، كمحاولة لتحقيق أهداف ومصالح شخصية دون مراعاة لمصالح المنظمة، وسوف يعتمد البحث الحالي على التعريف الذي قدمته دراسة (Kacmar and Carlson, 1997) باعتباره أكثر المفاهيم إيجازاً وشمولاً، وبمراجعة العديد من الأدبيات السابقة للوقوف على أبعاد التسييس التنظيمي اتضح وجود مدخلين أساسيين لدراسة التسييس التنظيمي الأول يركز على أساليب وتكتيكات التسييس التنظيمي، أما المدخل الثاني فيركز على أثر إدراك الأفراد للتسييس التنظيمي في بيئة عملهم (Rosen, 2006)، سوف يتبنى البحث الحالي المدخل الثاني في دراسة التسييس التنظيمي.

وفيما يتعلق بأبعاد إدراك التسييس التنظيمي تبين أن دراسة (Kacmar and Ferris, 1991) اقترحت خمسة أبعاد لإدراك التسييس التنظيمي هي السلوك المسيء العام، والخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً، وتسييس المكافآت والترقيات، وسلوكيات زملاء العمل، والسلوكيات النفعية (تخدم الذات). ثم جاءت دراسة (Kacmar and Carlson, 1997) والتي تُعد من أهم الدراسات التي رسخت لمفهوم إدراك التسييس التنظيمي، وكيفية قياسه، وقدمت إطاراً يتضمن ثلاث أبعاد رئيسية لقياس إدراك التسييس التنظيمي تمثلت في السلوك المسيء العام، والخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً، وتسييس المكافآت والترقيات، وقد حظيت هذه الأبعاد بالقبول في أغلب الكتابات العملية التي تمت في هذا المجال، ومن بين تلك الدراسات (Liang and Wang, 2016; Kwon and Kim, 2017; Sun and Xia, 2018; Lam and Xu, 2019; Sevik, 2020) وانسجماً مع ما هو متبع في أغلب

الكتابات العلمية سيعتمد البحث الحالي على هذه الأبعاد الثلاثة في قياس إدراك التسييس التنظيمي، وفي ما يأتي توضيح لهذه الأبعاد:

### (1-1-2) السلوك الميسس العام General Political Behaviors

يشير إلى تلك السلوكيات الصريحة الهادفة إلى خدمة الذات من أجل ضمان تحقيق التقدم في المكاسب الشخصية، وتسود تلك السلوكيات عند افتقار المنظمة للقواعد وأنظمة العمل المحددة تحديداً واضحاً، كما تزداد عند اتخاذ القرارات في ظل ظروف حالات عدم التأكد حيث تتأثر القرارات وفقاً للتوجهات السياسية وما يستتبعها من حتمية اللجوء للتناور السياسي في بيئة العمل، كذلك تظهر تلك السلوكيات في ظل المنافسة على الموارد التنظيمية النادرة والتي تفضي بدورها إلى بيئة تعتمد على السلوكيات السياسية للحصول على النصيب الأكبر من هذه الموارد (Kacmar and Carlson, 1997; Ahmad et al., 2017).

### (2-1-2) الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً Go Along to Get Along

يشير إلى تلك السلوكيات الخفية المبطنة وغير المباشرة التي يمارسها الأفراد لاكتساب الامتيازات الشخصية من خلال انصياع الفرد لأفعال الآخرين، وتظهر تلك السلوكيات من خلال التزام الأفراد بالحيادية، والسلبية، وتجنب الدخول في صراعات مع الآخرين خاصةً مع الأطراف المؤثرة داخل المنظمة، وذلك لتحقيق مصالحهم الشخصية، ويرى البعض أن هذا السلوك يُعد في حد ذاته سلوكاً سياسياً رشيداً قد يتبناه الفرد لتعزيز مصالحه الشخصية عندما يدرك أنه يعمل في بيئة ذات طبيعة سياسية (Khan and Hussain, 2016; Bicer and Buyukyilmaz, 2019).

### (3-1-2) تسييس سياسات المكافآت والترقيات Pay and Promotion Policies

يقصد به إعطاء المكافآت والترقيات بناءً على اعتبارات شخصية، فيوضح هذا البُعد أن سياسات المكافآت والترقيات في المنظمة لا تقوم على أسس تقييم الأداء التي تُعد الأساس المرجعي لمختلف ممارسات الموارد البشرية، بل تقوم على أسس غير موضوعية في المقام الأول التي تعتمد على وسائل التأثير المتمثلة في المداهنة والتملق والمحسوبية، الأمر الذي قد يشجع العاملين بالمنظمة على الانخراط في تلك السلوكيات لتحقيق أهدافهم الشخصية (Kacmar and Carlson, 1997؛ ريان وآخرون، 2015).

أكدت الكتابات العملية التي تناولت إدراك التسييس التنظيمي أن هناك خاصيتين أساسيتين تؤثران على علاقته بمواقف وسلوك العاملين. تتمثل الخاصية الأولى في ضرورة النظر إلى إدراك التسييس التنظيمي على أنه تقييم شخصي Subjective وليس تعبيراً عن حالة موضوعية موجودة فعلاً، فاستجابة الأفراد لإدراكاتهم للموقف قد تختلف عن حقيقة الموقف نفسه، أما الخاصية الثانية فأنها تشير إلى أن التسييس التنظيمي يمكن أن يفسر أما على أنه عامل مفيد لمصالح الفرد أو عامل مؤذٍ وضار له وهذا يعني أن الممارسات والسلوكيات التي تظهر على أنها ذات طابع سياسي داخل المنظمة يمكن أن توفر مواقف معينة لاكتساب منافع أو فرص محتملة، ويمكن أن يمثل خسارة أو تهديدات محتملة أيضاً (Ferris et al., 1996; Ford, 2002).

**(2-2) الصمت التنظيمي Organizational Silence**

تعتبر دراسة (Morrison and Miliken, 2000) من أوائل الدراسات التي قدمت مصطلح الصمت التنظيمي، وذلك لوصف ظاهرة امتناع العاملين عن تقديم المعلومات والأفكار المرتبطة بقضايا العمل، وعدم الاهتمام أو المبادرة بتقديم مقترحات للأزمات التي تواجهها المنظمة (Acaray and Akturan, 2015; Yalcin and Baykal, 2019). وفي ضوء ذلك قدمت العديد من الدراسات والبحوث العلمية تعريفات للصمت التنظيمي، فقد عرف الصمت التنظيمي على أنه "دافعية العاملين المتجه نحو الامتناع عن التعبير عما لديهم من أفكار، وآراء، ومعلومات ذات صلة بقضايا العمل بشكل متعمد" (Van Dyne et al., 2003)، وعرف بأنه "المواقف التي يتمتع فيها العاملين عن تقديم معلومات قد تكون مفيدة للمنظمة، سواء كان ذلك بشكل متعمد أو غير متعمد" (Tangirala and Ramanujam, 2008)، وعرف بأنه "السلوكيات السلبية للعاملين المتجه نحو امتناعهم وإحجامهم عن مشاركة آرائهم وأفكارهم المتعلقة بالقضايا الفنية أو السلوكية في مكان عملهم واللازمة من أجل عمليات التحسين والتطوير" (Wang and Hsieh, 2013)، وعرف بأنه "انتشار وشيوع حالة من الاحتفاظ بالمعلومات أو إحجام العاملين في المنظمة عن المشاركة أو تقديم الآراء والمقترحات لرؤسائهم، أو الإخبار عن المشكلات، خوفاً منهم من أي ردود فعل أو نتائج سلبية قد تترتب على ذلك" (ريان، وآخرون، 2019).

وبناء على ما سبق، يمكن القول أن الصمت التنظيمي يشير إلى السلوكيات السلبية للعاملين المتجه نحو امتناعهم عن التعبير والمشاركة بأفكارهم، أو تقديم معلومات، أو مقترحات متعلقة بالمنظمة ومشكلاتها الحالية أو المتوقعة تجنباً لأي ردود أفعال أو نتائج سلبية قد تترتب على ذلك، وسوف يعتمد البحث الحالي على التعريف الذي قدمته دراسة (Wang and Hsieh, 2013) باعتباره أكثر المفاهيم إيجازاً وشمولاً، وبمراجعة العديد من الدراسات للوقوف على أبعاد الصمت التنظيمي اتضح تعدد وجهات نظر الباحثين بشأن أبعاد الصمت التنظيمي، فقد حددت دراسة (Pinder and Harlos, 2001) بعدين أساسيين للصمت التنظيمي هما صمت الخضوع (اتجاه العاملين نحو حجب أفكارهم ومعلوماتهم المتعلقة بقضايا الأعمال اعتقاداً منهم أنهم غير قادرين على التأثير في مجريات الأمور بالمنظمة)، وصمت الدفاع (اتجاه العاملين نحو الامتناع المتعمد للمشاركة بآرائهم ومعلوماتهم خوفاً من ردود الأفعال العكسية المترتبة على ذلك)، أما دراسة (Van Dyne et al., 2003) فأوضحت أن هناك ثلاثة أبعاد للصمت التنظيمي تتمثل في صمت الخضوع والحماية (إحجام العاملين عن المشاركة بآرائهم وأفكارهم لاعتقادهم بأنها لن تساعد في تغيير القرارات التنظيمية في بيئة العمل)، وصمت الدفاع والحماية (امتناع العاملين عن التصريح بأفكارهم ومعلوماتهم حماية لأنفسهم من أي أضرار مادية أو معنوية قد يتعرضون لها نتيجة لذلك)، وصمت الترابط الاجتماعي (امتناع العاملين عن التحدث فيما يتعلق بقضايا العمل بشكل متعمد للمحافظة على العلاقات الجيدة مع المنظمة، وزملاء العمل).

وفي ضوء عرض بعض الأدبيات التي تناولت تصنيف أبعاد الصمت التنظيمي، ولما كان البحث الحالي يستهدف دراسة السلوكيات السلبية داخل المنظمات، سوف يعتمد البحث على تصنيف دراسة (Pinder and Harlos, 2001) الذي تناول الصمت التنظيمي (صمت الخضوع، وصمت الدفاع) بوصفه سلوكاً سلبياً يحدث داخل المنظمات ويؤدي إلى العديد من النتائج السلبية، على عكس التصنيفات الأخرى التي تناولت صمت الترابط

الاجتماعي بوصفه سلوكاً إيجابياً يقوم على الإيثار والتعاون تجاه الآخرين والذي يعود بالنفع على الآخرين والمنظمة بصفة عامة، وهذا ما اعتمدت عليه العديد من الدراسات السابقة في هذا الشأن (Hye-Jin et al., 2016; Kwon and Kim, 2017; Jahanzeb et al., 2018; Abied and Khalil, 2019) لذا سيعتمد البحث الحالي على بُعدي صمت الخضوع وصمت الدفاع في قياس الصمت التنظيمي، وفيما يأتي توضيح لهذين البُعدين:

### (1-2-2) صمت الخضوع والإذعان Acquiscent Silence

يشير إلى الصمت الذي يلجأ العاملون إليه عندما يدركون أنهم غير قادرين على إحداث تغييرات في مجريات الأمور والأحداث داخل المنظمة، واعتقادهم أن أفكارهم ومقترحاتهم وآرائهم لن تؤثر في القرارات التنظيمية ولن تحدث أي تغيير في المنظمة، ومن ثم فهم يتقبلون الوضع القائم بها، ويحجمون عن إبداء آرائهم فيما يتعلق بالقضايا التنظيمية، لذا يوصف هذا النوع من الصمت بصمت الاستسلام أو اللامبالاة، وليس صمت الخوف (Beheshtifar et al., 2012; Acaray and Akturan, 2015).

### (2-2-2) صمت الدفاع والحماية Defensive Silence

يُعبّر عن الصمت الذي يلجأ العاملون إليه لحماية أنفسهم من النتائج السلبية (مثل: فقدان الوظيفة، أو التعرض للجزاءات أو الخصومات، أو فقدان مكانتهم في المنظمة) التي قد يتعرضون لها نتيجة تعبيرهم عن آرائهم أو مقترحاتهم فيما يتعلق بالقضايا التنظيمية، ومن ثم فهم يجدون في الصمت الأمان الذي يحمهم من أي تهديدات متوقعة أو ردود فعل عكسية، لذا يوصف هذا النوع من الصمت بأنه الصمت الهادئ أو الساكن، أو صمت الخوف (أبو المعاطي؛ فياض، 2018؛ Akcin et al., 2018).

### (3-2) الاحتراق الوظيفي Job Burnout

تعود البدايات المبكرة لمصطلح الاحتراق الوظيفي إلى عالم النفس Herbert Freudenberger وذلك من خلال دراساته لمظاهر الاستجابة للضغوط التي يتعرض لها العاملين في قطاع المهن الخدمية، ثم جاءت الباحثة Christina Maslach في ثمانينات القرن الماضي وقامت بدراسة وتطوير ظاهرة الاحتراق الوظيفي بتقديمها العديد من الدراسات في هذا الشأن (Yang et al., 2017; Barajas, 2019). وفي ضوء ذلك قدمت العديد من الدراسات والبحوث العلمية تعريفات للاحتراق الوظيفي، فقد عرف الاحتراق الوظيفي بأنه "أعراض نفسية تحدث استجابة لعوامل ضاغطة في الوظيفة نتيجة للعلاقات الشخصية وتتكون هذه الاستجابة من ثلاثة أبعاد هي الإنهاك العاطفي، وفقدان التعامل الإنساني، وتدني الإنجاز الشخصي" (Maslach et al., 2001)، وعرف بأنه "شكل من أشكال الضغوط المزمنة التي تتطور تدريجياً مع مرور الزمن استجابة إلى الضغوط العالية لفترات طويلة يترتب عليها خلل نفسي، ومواقف سلبية، وتشاؤم من العاملين تجاه المستفيدين أو المتعاملين، وتجاه العمل بوجه عام" (Skinner, 2005)، كما عرف بأنه "فقدان الفرد الحماس للعمل نتيجة الضغوط التي يتعرض لها في العمل وشعوره المتزايد بالإنهاك والسلبية وعدم الرغبة في العمل" (محمود، 2011)، كذلك عرف بأنه "شعور الفرد بأعراض الإنهاك العاطفي، وفقدان الشعور الإنساني، وتدني الإنجاز الشخصي، الناتج عن الإجهاد المتكرر بخاصة العمل اليومي الذي يؤثر بشكل مباشر على كفاءة وجودة العمل" (Guan et al., 2017).

وبناء على ما سبق، يمكن القول أن الاحتراق الوظيفي يشير إلى شعور الفرد بأعراض الإنهاك العاطفي، وفقدان التعامل الإنساني، وتدني الإنجاز الشخصي ناتج عن الضغوط المتزايدة في العمل التي يترتب عليها مواقف سلبية تجاه المتعاملين مع المنظمة، وتجاه العمل بوجه عام، وسوف يعتمد البحث الحالي على التعريف الذي قدمته دراسة (Maslach et al., 2001) باعتباره أكثر المفاهيم إيجازاً وشمولاً، وبمراجعة مكثفة للدراسات والبحوث السابقة للوقوف على أبعاد الاحتراق الوظيفي اتضح أن الدراسات الرائدة (Maslach and Jackson, 2001) (Maslach et al., 1996; Maslach et al., 2001) تُعد من أهم الدراسات التي رسخت لهذا المفهوم بوصفه متغيراً متعدد الأبعاد يحتوي على ثلاثة أبعاد رئيسية هي الإنهاك العاطفي، وفقدان التعامل الإنساني (تبلد المشاعر)، والشعور بتدني الإنجاز الشخصي، وتبين اعتماد أغلب الدراسات العلمية الحديثة والمعاصرة على هذه الدراسات في تناولها وقياسها للاحتراق الوظيفي، ومن بين هذه الدراسات (Kaya et al., 2016; Swartz et al., 2016; and Potgieter, 2017; Makhdoom et al., 2017; Abied and Khalil, 2019; Srivastava et al., 2019) ما هو متبع في أغلب الدراسات السابقة سيعتمد البحث الحالي هذه الأبعاد الثلاثة في قياس الاحتراق الوظيفي، وفي ما يأتي توضيح لهذه الأبعاد:

### (1-3-2) الإنهاك العاطفي Emotional Exhaustion

يشير إلى الإجهاد التام واستنزاف موارد الفرد العاطفية والجسدية، ويرتبط هذا البُعد بافتقار الفرد إلى شعور الثقة بالذات، وانخفاض الروح المعنوية، وفقدانه إلى الطاقة التي تعينه على الاهتمام والعناية بالمتعاملين مع المنظمة، الأمر الذي يسهم في انسحاب الفرد نفسياً وعقلياً من العمل كمحاولة لمواجهة ضغوطات العمل المتزايدة، ومن الأعراض الشائعة للإنهاك العاطفي شعور الفرد بالرهبة والفرح حين التفكير بالذهاب إلى العمل صباح كل يوم (Maslach and Leiter, 2016; Taylor, 2018).

### (2-3-2) فقدان التعامل الإنساني (تبلد المشاعر) Depersonalization

يشير إلى اتجاهات الفرد السلبية نحو الآخرين، ومعاملته للمستفيدين سواء من داخل المنظمة أو من خارجها كأشياء مادية وليس كأشخاص، ويتصف الفرد في هذه الحالة بالقسوة في التعامل، والتشاؤم، وكثرة الانتقاد، والتهمك والسخرية تجاه الزملاء والمتعاملين مع المنظمة. وهذا الشعور ينعكس على فلسفة الفرد في المواقف المختلفة داخل بيئة العمل مثل الانسحاب من العمل، واللجوء إلى الراحة لفترات طويلة، أو المحادثات المطولة مع الزملاء، أو استخدام مصطلحات فنية معقدة في العمل (رضوان، 2017؛ Barajas, 2019).

### (3-3-2) الشعور بتدني الإنجاز الشخصي Reduced Professional Accomplishment

يشير إلى شعور الفرد بانخفاض الكفاءة، وفقدان الإنجاز في العمل، وال فشل في التفاعل مع الآخرين، ويحدث ذلك عندما يشعر الفرد بفقدان الالتزام الشخصي في علاقات العمل. وفي هذه الحالة يشعر الفرد أن كل أيام العمل مرهقة، ويجد نفسه يقضى معظم الوقت في القيام بأعمال لا تمثل قيمة بالنسبة له، وأنه مهما بذل من جهد فلن يلقي تقديراً أو استحساناً من رؤسائه في العمل، أو زملائه، أو المتعاملين مع المنظمة (حراز، 2015؛ Coban and Sarikaya, 2016).

### (3) الدراسات السابقة

يعرض الباحث في الدراسات السابقة أهم الدراسات والكتابات العلمية ذات الصلة المباشرة بمتغيرات البحث، ويمكن تصنيف هذه الدراسات في أربع مجموعات رئيسة، وفيما يلي عرضاً موجزاً لهذه الدراسات:

#### (1-3) الدراسات التي تناولت العلاقة بين إدراك التسييس التنظيمي والصمت التنظيمي

أجريت العديد من الدراسات بعرض تحديد طبيعة العلاقة بين إدراك التسييس التنظيمي والصمت التنظيمي، فقد توصلت دراسة (Khalid and Ahmed, 2016) إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين إدراك التسييس التنظيمي (السلوك المسيء العام، والخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً، وتسييس سياسات المكافآت والترقيات) وأبعاد الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في إحدى الجامعات بباكستان، ووجدت دراسة (Liang and Wang, 2016) أن إدراك العاملين لأبعاد التسييس التنظيمي تؤثر تأثيراً طردياً على سلوكيات الصمت التنظيمي، وأكدت الدراسة نفسها على الدور الوسيط لإدراك التسييس التنظيمي في العلاقة بين جودة العلاقة بين الرئيس ومرؤوسيه وبين سلوكيات الصمت التنظيمي للعاملين بقطاعات مختلفة في الصين، وأوضحت دراسة (Hye-Jin et al., 2016) وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد التسييس التنظيمي على الصمت التنظيمي (صمت الخضوع، وصمت الدفاع) للعاملين بقطاع الطيران في كوريا الشمالية، كما توصلت دراسة (Kwon and Kim, 2017) إلى نتائج شبيهة مفادها وجود علاقة إيجابية معنوية بين أبعاد التسييس التنظيمي وبين الصمت التنظيمي (صمت الخضوع، وصمت الدفاع) للعاملين بقطاع الصناعات الغذائية في كوريا الشمالية.

وأظهرت نتائج دراسة (Ai-Hua et al., 2018) أن إدراك العاملين لأبعاد التسييس التنظيمي تؤثر تأثيراً طردياً على الصمت التنظيمي، وبينت الدراسة نفسها الدور الوسيط لإدراك التسييس التنظيمي في العلاقة بين الإشراف المسيء والصمت التنظيمي للعاملين بالمنظمات المختلفة في الصين، وأثبتت دراسة (Sun and Xia, 2018) وجود علاقة إيجابية معنوية بين إدراك التسييس التنظيمي وأبعاد الصمت التنظيمي للعاملين بقطاعات مختلفة في الصين، وأكدت الدراسة نفسها أن الدور الهام للهوية التنظيمية بوصفها متغيراً وسيطاً تفاعلياً للحد من تلك العلاقة، وأوضحت دراسة (AL-Abrow, 2018) أن إدراك العاملين لأبعاد التسييس التنظيمي تؤثر تأثيراً طردياً على الصمت التنظيمي، وأكدت على أن التهمك التنظيمي يتوسط العلاقة بين التسييس التنظيمي والصمت التنظيمي للعاملين بقطاع الصحة في العراق، كما توصلت دراسة (Lam and Xu, 2019) إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد التسييس التنظيمي (السلوك المسيء العام، والخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً، وتسييس سياسات المكافآت والترقيات) على الصمت التنظيمي (صمت الخضوع، وصمت الدفاع) للعاملين بالمنظمات المختلفة في الصين، وبينت نتائج دراسة (Sevik, 2020) وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد التسييس التنظيمي على الصمت التنظيمي (صمت الخضوع، وصمت الدفاع) للعاملين بالمنظمات الحكومية والخاصة في تركيا.

#### (2-3) الدراسات التي تناولت العلاقة بين إدراك التسييس التنظيمي والاحترق الوظيفي

أجريت العديد من الدراسات بعرض تحديد طبيعة العلاقة بين إدراك التسييس التنظيمي والاحترق الوظيفي، فقد توصلت دراسة (Makhdoom et al., 2015) إلى أن إدراك العاملين لأبعاد التسييس التنظيمي يؤثر تأثيراً طردياً على الاحترق الوظيفي (مأخوذ بصورة إجمالية) لدى المدرسين في مدارس القطاع الحكومي والخاص



بباكستان، وكشفت النتائج التفصيلية لنفس الدراسة أن بُعد السلوك المسيّس العام، وتسييس سياسات المكافآت والترقيات يؤثران إيجابياً في بُعد الإنهاك العاطفي، كذلك بينت أن بُعد الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً، وتسييس سياسات المكافآت والترقيات يؤثران إيجابياً في بُعد تدني الإنجاز الشخصي، وبينت دراسة (Naseer et al., 2016) وجود علاقة معنوية إيجابية بين أبعاد إدراك التسييس التنظيمي (السلوك المسيّس العام، والخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً، وتسييس سياسات المكافآت والترقيات) والإنهاك العاطفي كأحد أبعاد الاحتراق الوظيفي لدى العاملين بقطاعات مختلفة في باكستان، كما توصلت دراسة (Kaya et al., 2016) إلى أن إدراك العاملين لأبعاد التسييس التنظيمي يؤثر تأثيراً طردياً على الاحتراق الوظيفي، وأكدت الدراسة نفسها على الدور الوسيط لإدراك التسييس التنظيمي في العلاقة بين القيادة الخادمة وبين الاحتراق الوظيفي للعاملين بقطاعات مختلفة في تركيا.

وأوضحت دراسة (Swartz and Potgieter, 2017) أن إدراك العاملين لأبعاد التسييس التنظيمي يؤثر تأثيراً إيجابياً على أبعاد الاحتراق الوظيفي للعاملين في منظمات القطاع الحكومي بجنوب أفريقيا، وتوصلت دراسة (Sun and Chen, 2017) إلى وجود علاقة معنوية إيجابية بين إدراك التسييس التنظيمي والإنهاك العاطفي كأحد أبعاد الاحتراق الوظيفي الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض الأداء الرسمي للعاملين في قطاعات مختلفة بالصين، وأكدت دراسة (Makhdoom et al., 2017) على أن إدراك العاملين لأبعاد التسييس التنظيمي يؤثر إيجابياً على أبعاد الاحتراق الوظيفي الأمر الذي يؤدي إلى انتشار السلوكيات المعوقة للإنتاج لدى المدرسين في مدارس القطاع الحكومي والخاص بباكستان، كما أشارت نتائج دراسة (Ko, 2017) إلى وجود علاقة معنوية إيجابية بين أبعاد التسييس التنظيمي والاحتراق الوظيفي للعاملين بالفنادق في تايوان، وأظهرت دراسة (Labrague et al., 2017) وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد التسييس التنظيمي على الاحتراق الوظيفي (الإنهاك العاطفي، وفقدان التعامل الإنساني، وتدني الإنجاز الشخصي) لدى هيئة التمريض بالمستشفيات في الفلبين.

### (3-3) الدراسات التي تناولت العلاقة بين الصمت التنظيمي والاحتراق الوظيفي

أجريت العديد من الدراسات بعرض تحديد طبيعة العلاقة بين الصمت التنظيمي والاحتراق الوظيفي، فقد توصلت دراسة (Ciftci et al., 2015) إلى عدم وجود علاقة معنوية بين الصمت التنظيمي والاحتراق الوظيفي، في حين توصلت الدراسة نفسها إلى معنوية العلاقة بين أبعاد الاحتراق الوظيفي ونية ترك العمل للعاملين بمراكز التربية والتأهيل التابعة للتربية والتعليم في تركيا، وبينت دراسة (Coban and Sarikaya, 2016) وجود علاقة إيجابية معنوية بين بُعد الصمت التنظيمي (صمت الخضوع، وصمت الدفاع) وبُعد الاحتراق الوظيفي (فقدان التعامل الإنساني، وتدني الإنجاز الشخصي) لأعضاء هيئة التدريس في إحدى الجامعات الحكومية بتركيا، كما توصلت دراسة (Akin and Ulusoy, 2016) إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد الصمت التنظيمي على الاحتراق الوظيفي لدى الأكاديميين العاملين بالجامعات الحكومية في تركيا، وتوصلت دراسة (رضوان، 2017) إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد الصمت التنظيمي (صمت الخضوع، وصمت الدفاع) على الاحتراق الوظيفي للعاملين بالمستشفيات العامة التابعة لوزارة الصحة بإحدى المحافظات في مصر، في حين بينت عدم معنوية تأثير صمت الترابط الاجتماعي على الاحتراق الوظيفي.

وأظهرت نتائج دراسة (النبي، 2017) وجود علاقة معنوية إيجابية بين بُعد صمت الدفاع وأبعاد الاحترق الوظيفي لدى الأطباء بمستشفيات جامعة الرقازيق في مصر، في حين أثبتت الدراسة نفسها عدم وجود علاقة معنوية بين صمت الخضوع وبين أبعاد الاحترق الوظيفي، وأوضحت دراسة (Paksirat and Taheri, 2018) وجود علاقة معنوية إيجابية بين الصمت التنظيمي والاحترق الوظيفي الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض الأداء الوظيفي للمدرسين بإحدى مؤسسات التعليم في إيران، وأظهرت نتائج دراسة (Al-Rousan and Omoush, 2018) وجود تأثير معنوي إيجابي بين أسباب الصمت التنظيمي (أسباب إدارية وتنظيمية، وقلة الخبرة، ومخاوف تتعلق بالعمل، والخوف من العزلة الاجتماعية، والخوف من الإضرار من العلاقات في العمل) وبين أبعاد الاحترق الوظيفي للعاملين بقطاع فنادق في الأردن، وأكدت دراسة (Abied and Khalil, 2019) على وجود علاقة معنوية إيجابية بين أبعاد الصمت التنظيمي وأبعاد الاحترق الوظيفي (الإرهاك العاطفي، وفقدان التعامل الإنساني، وتدني الإنجاز الشخصي) لدى الأطباء وهيئة التمريض بالمستشفيات التابعة لجامعة عين شمس في مصر، في حين توصلت دراسة (Srivastava et al., 2019) إلى وجود تأثير معنوي سلبى لأبعاد الصمت التنظيمي على الاحترق الوظيفي للعاملين بقطاعات مختلفة في الهند.

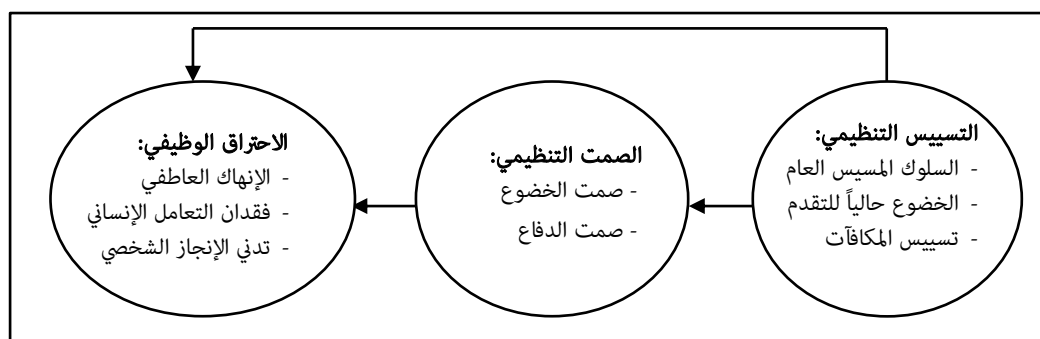
### (4-3) الدراسات التي تناولت الدور الوسيط للصمت التنظيمي

يبين عدد من الدراسات الدور الوسيط للصمت التنظيمي بين إدراك التسييس التنظيمي وبعض المتغيرات التنظيمية، فقد توصلت دراسة (Hye-Jin et al., 2016) إلى معنوية الدور الوسيط التداخلي للصمت التنظيمي (صمت الخضوع، وصمت الدفاع) في العلاقة بين إدراك العاملين لأبعاد التسييس التنظيمي وكل من نوايا ترك العمل، والالتزام التنظيمي بقطاع الطيران في كوريا الشمالية، وأوضحت دراسة (Naseer et al., 2016) أن إدراك العاملين لأبعاد التسييس التنظيمي يؤثر إيجابياً، وبشكل مباشر في درجة الإرهاك العاطفي كأحد أبعاد الاحترق الوظيفي، وبشكل غير مباشر من خلال الدور الوسيط لسلوكيات الاستقواء في مكان العمل بقطاعات مختلفة في باكستان، كما ووجدت دراسة (Sun and Chen, 2017) أن التمكين النفسي يتوسط العلاقة بين إدراك التسييس التنظيمي وبين الإرهاك العاطفي كأحد أبعاد الاحترق الوظيفي، وهو ما يؤدي إلى انخفاض الأداء الرسمي للعاملين في قطاعات مختلفة بالصين.

وأظهرت نتائج دراسة (Kwon and Kim, 2017) أن الصمت التنظيمي (صمت الخضوع، وصمت الدفاع) يتوسط العلاقة بين إدراك التسييس التنظيمي (السلوك المسيء العام، والخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً، وتسييس سياسات المكافآت والترقيات) ونوايا ترك العمل لدى العاملين بقطاع الصناعات الغذائية في كوريا الشمالية، وتوصلت دراسة (Jahanzeb et al., 2018) إلى أن صمت الدفاع يتوسط العلاقة بين النبذ في مكان العمل والإرهاك العاطفي كأحد أبعاد الاحترق الوظيفي للعاملين بقطاعات خدمية مختلفة في باكستان، وأكدت دراسة (Jahanzeb and Fatima, 2018) أن صمت الدفاع يتوسط العلاقة بين النبذ في مكان العمل والإرهاك العاطفي، والذي بدوره يؤدي إلى انتشار السلوكيات السلبية للعاملين بقطاعات خدمية مختلفة في باكستان.

ويخلص الباحث من العرض السابق للإطار النظري والدراسات السابقة إلى أن العديد من الدراسات السابقة تناولت العلاقات المباشرة فقط بين كل متغيرين من متغيرات البحث الحالي، فتناولت بعض الدراسات العلاقة المباشرة بين إدراك التسييس التنظيمي والصمت التنظيمي ومن بين هذه الدراسات (Liang and Wang, 2016; Kwon and Kim, 2017; AL-Abrow, 2018) كما تناولت العديد من الدراسات العلاقة المباشرة بين إدراك التسييس التنظيمي والاحترق الوظيفي ومن بين هذه الدراسات (Kaya et al., 2016; Makhdoom et al., 2017; Labrague et al., 2017) ، بينما ركزت بعض الدراسات على تحديد طبيعة العلاقة المباشرة بين الصمت التنظيمي والاحترق الوظيفي ومن بين هذه الدراسات (Coban and Sarikaya, 2016; Abied and Khalil, 2019)، كذلك تبين محدودية الدراسات السابقة التي تناولت الصمت التنظيمي بوصفه متغيراً وسيطاً تداخلياً Mediating Effect في العلاقة بين إدراك التسييس التنظيمي وبعض المتغيرات التنظيمية مثل نوايا ترك العمل (Kwon and Kim, 2017)، والالتزام التنظيمي (Hye-Jin et al., 2016)، أما الدراسات التي تناولت الدور الوسيط التداخلي للصمت التنظيمي في العلاقة بين إدراك التسييس التنظيمي والاحترق التنظيمي على نحو محدد وخاص فلم يرصد الباحث - في حدود علمه - أي دراسة تناولت تلك العلاقة.

وبناء على العرض السابق يتضح أن البحث الحالي يختلف عن الدراسات والبحوث السابقة بأنه يشمل معظم المتغيرات التي شملتها الدراسات السابقة بشكل جزئي وذلك بتقديم إطار مقترح للعلاقة بين إدراك التسييس التنظيمي، والصمت التنظيمي، والاحترق الوظيفي والموضح بالشكل رقم (1) في محاولة لفهم طبيعة العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات البحث من خلال توسيط الصمت التنظيمي في العلاقة بين إدراك التسييس التنظيمي والاحترق الوظيفي، كذلك يتميز هذا البحث بتطبيقه في مديريات الخدمات العامة ببيئة عربية مخالفة للبيئة الغربية التي تمت فيها غالبية الأدبيات السابقة الأمر الذي قد يسهم في تبني مفهوم وأبعاد متغيرات البحث الحالي بقطاعات جديدة تختلف في طبيعتها وظروفها البيئية المحيطة بها عن القطاعات التي أجريت فيها الدراسات والبحوث السابقة.



شكل 1: الإطار المقترح للبحث

المصدر: أدبيات البحث

#### (4) مشكلة وتساؤلات البحث

اهتمت العديد من الكتابات العلمية بدراسة إدراك التسييس التنظيمي إلا أنه لوحظ محدودية الدراسات الأجنبية التي تناولت دور هذا المتغير في انتشار سلوكيات الصمت التنظيمي وأثر ذلك في شعور العاملين بالاحتراق الوظيفي داخل المنظمات المختلفة، مع ندرة مثل هذه الدراسات في البيئة العربية بوجه عام والبيئة المصرية بوجه خاص - في حدود علم الباحث - وهو ما يستدعي البحث والاستقصاء لفهم طبيعة الدور الذي يمكن أن يقوم به إدراك التسييس التنظيمي في انتشار سلوكيات الصمت التنظيمي، وأثرهما على الاحتراق الوظيفي للعاملين بالمنظمات الخدمية في إحدى محافظات جمهورية مصر العربية. ومن هذا المنطلق قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية على عينة قوامها (19) مفردة من العاملين بمديريات الخدمات العامة في محافظة الدقهلية بمصر (التربية والتعليم، والشؤون الصحية والسكان، والتضامن الاجتماعي، والإسكان والمرافق، والتموين والتجارة الداخلية)، وتم إجراء مقابلات شخصية اعتماداً على إطار للمقابلة الذي تم إعداده في ضوء الأدبيات السابقة المتعلقة بموضوع البحث؛ وذلك لتكوين فكرة مبدئية عن مدى إدراك التسييس التنظيمي، ودرجة انتشار سلوكيات الصمت التنظيمي لدى المفردات موضع التطبيق، والإلمام بظاهرة الاحتراق الوظيفي، كذلك التعرف على الدور الذي يمكن أن تقوم به سلوكيات الصمت التنظيمي في العلاقة بين إدراك التسييس التنظيمي والاحتراق الوظيفي للعاملين بتلك المديريات.

وقد كشفت هذه الدراسة الاستطلاعية عن مجموعة من المؤشرات الأولية تمثلت أهمها في:

- وجود تفاوت بين العاملين في المديريات موضع الدراسة من حيث إدراكهم لسلوكيات التسييس التنظيمي، فقد أشار عدد من العاملين إلى تمتع بعض الزملاء في العمل بالقوة والنفوذ في المديريات موضع الدراسة وعدم القدرة على تجاوزهم في اتخاذ القرارات، وتملق البعض رؤسائهم لتمير أفكارهم التي تحقق مصالح قلة محدودة على حساب مصلحة المديرية بوجه عام.
- انتشار سلوكيات الصمت بين العاملين في بيئة عمل المديريات موضع الدراسة وذلك في شكل يظهر في امتناع العاملين تقديم أفكار أو مقترحات تتعلق بأوضاع العمل أو مشكلاته لاعتقادهم بأنها لن تحدث أي تغير في المديريات، إضافةً إلى إحجامهم عن التصريح بأفكارهم وآرائهم خوفاً من توجيه الانتقاد لهم أو من النتائج السلبية التي قد يتعرضون لها.
- انتشار ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في المديريات موضع الدراسة، فقد أكد عدد من العاملين شعورهم بالإجهاد واستنزاف مواردهم العاطفية والجسدية، وفقدانهم للطاقة التي تعينهم على الاهتمام بالآخرين (رؤساء أو زملاء أو متعاملين)، وشعورهم بفقدان القدرة على إنجاز أعمالهم، إضافةً إلى فقدانهم الشعور الإنساني عند التعامل مع الآخرين، ومعاملتهم بسلبية وقساوة.
- عدم الوضوح الكافي للدور الهام الذي يمكن أن يقوم به كل من إدراك التسييس التنظيمي، وسلوكيات الصمت التنظيمي في انتشار ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين بمديريات الخدمات العامة موضع الدراسة.

وفي ضوء ما تقدم فإن مشكلة البحث تتمثل بصورة رئيسة في الكشف عن الدور الذي يمكن أن تقوم به سلوكيات الصمت التنظيمي بوصفها متغيراً وسيطاً تداخلياً في العلاقة بين إدراك التسييس التنظيمي والاحتراق الوظيفي للعاملين بمديريات الخدمات العامة في محافظة الدقهلية بمصر، وهو الأمر الذي أمكن معه إيجاز التساؤل الرئيس الآتي:

ما أثر إدراك التسييس التنظيمي بوصفها متغيراً مستقلاً، والصمت التنظيمي بوصفه متغيراً وسيطاً تداخلياً على الاحتراق الوظيفي للعاملين في مديريات الخدمات العامة موضع التطبيق؟  
وينبثق من هذا التساؤل الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

- (1-4) هل يؤثر إدراك التسييس التنظيمي في انتشار سلوكيات الصمت التنظيمي في مديريات الخدمات العامة موضع التطبيق؟
- (2-4) ما أثر إدراك التسييس التنظيمي على الشعور بالاحتراق الوظيفي للعاملين في مديريات الخدمات العامة موضع التطبيق؟
- (3-4) ما أثر انتشار سلوكيات الصمت التنظيمي في مديريات الخدمات العامة موضع التطبيق على الشعور بالاحتراق الوظيفي للعاملين بتلك المديريات؟
- (4-4) ما طبيعة الدور الذي يمكن أن تقوم به سلوكيات الصمت التنظيمي بوصفها متغيراً وسيطاً تداخلياً في العلاقة بين إدراك التسييس التنظيمي في مديريات الخدمات العامة موضع التطبيق والشعور بالاحتراق الوظيفي للعاملين بتلك المديريات؟

## (5) أهداف البحث

بناءً على العرض السابق لمشكلة وتساؤلات البحث فإن أهداف البحث تتمثل في الآتي:

- (1-5) الكشف عن مدي تأثير إدراك التسييس التنظيمي في انتشار سلوكيات الصمت التنظيمي في مديريات الخدمات العامة موضع التطبيق.
- (2-5) التعرف على أثر إدراك التسييس التنظيمي في الشعور بالاحتراق الوظيفي للعاملين في مديريات الخدمات العامة موضع التطبيق.
- (3-5) تحديد مدي أثر انتشار سلوكيات الصمت التنظيمي في مديريات الخدمات العامة موضع التطبيق على الشعور بالاحتراق الوظيفي للعاملين بتلك المديريات.
- (4-5) الكشف عن طبيعة الدور الوسيط لسلوكيات الصمت التنظيمي في العلاقة بين إدراك التسييس التنظيمي في مديريات الخدمات العامة موضع التطبيق والشعور بالاحتراق الوظيفي للعاملين بتلك المديريات.

## (6) أهمية البحث

يستمد البحث أهميته من عدة اعتبارات علمية وعملية بيانها فيما يأتي:

### (1-6) الأهمية العلمية

- يعتبر موضوع إدراك التسييس التنظيمي من أهم الموضوعات التي نالت اهتمام الباحثين في الآونة الأخيرة. وفي حدود علم الباحث فإن هناك عدداً محدوداً من الدراسات السابقة في البيئة الغربية- حسب ما توافر لدى الباحث- التي تناولت دور إدراك التسييس التنظيمي في انتشار سلوكيات الصمت التنظيمي، ودورها في الاحتراق الوظيفي، مع غياب لمثل هذه الدراسات في البيئة العربية بوجه عام، والبيئة المصرية بوجه خاص، لذا يسعى البحث الحالي إلى سد الفجوة بين الدراسات العربية والأجنبية للتعرف على دور سلوكيات الصمت التنظيمي بوصفها متغيراً وسيطاً تداخلياً في العلاقة بين إدراك التسييس التنظيمي والاحتراق الوظيفي.
- إلقاء المزيد من الضوء على إدراك التسييس التنظيمي وسلوكيات الصمت التنظيمي والاحتراق الوظيفي، بما يساعد على فتح المجال أمام الباحثين لمزيد من الدراسة والتحليل للتعرف على طبيعة العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات البحث من خلال توسيط سلوكيات الصمت التنظيمي في العلاقة بين إدراك التسييس التنظيمي والاحتراق الوظيفي للعاملين في قطاعات صناعية، أو خدمية أخرى تختلف في طبيعتها وخصائصها عن مديريات الخدمات العامة موضع التطبيق.

### (2-6) الأهمية العملية

- يستمد البحث أهميته العملية من أهمية مجال التطبيق المتمثل في مديريات الخدمات العامة بوصفها أحد أهم القطاعات الخدمية في مصر، والتي تضطلع بدور كبير وتحتمل مسؤوليات جسيمة أهمها دفع عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية والصحية والتعليمية إلى الأمام، وانفرادها بتقديم خدمات إنسانية لجميع المواطنين في مجالات متعددة، الأمر الذي يفرض ضرورة توصيف بعض الظواهر السلوكية والإدارية- التي من بينها إدراك التسييس التنظيمي وسلوكيات الصمت التنظيمي والاحتراق الوظيفي- واتخاذ التدابير اللازمة بشأنها بما يُمكن هذا القطاع من تقديم خدماته بكفاءة وجودة عاليتين.
- تساعد نتائج هذا البحث في توعية المسؤولين والعاملين بمديريات الخدمات موضع التطبيق بمفهوم، وأبعاد إدراك التسييس التنظيمي، وكيف يمكن الاستفادة من النتائج التي يكشف عنها البحث في الحد من إدراك التسييس التنظيمي، وانتشار سلوكيات الصمت التنظيمي بالشكل الذي ينعكس على تقليل شعور العاملين بالاحتراق الوظيفي بهذه المديريات.

## (7) فروض البحث

في ضوء مشكلة البحث وأهدافه فإن البحث يسعى إلى اختبار مدى صحة الفروض الآتية:

- (1-7) تؤثر أبعاد إدراك التسييس التنظيمي تأثيراً معنوياً إيجابياً في سلوكيات الصمت التنظيمي للعاملين (صمت الخضوع، وصمت الدفاع) بمديريات الخدمات العامة موضع التطبيق.

(2-7) تؤثر أبعاد إدراك التسييس التنظيمي تأثيراً معنوياً إيجابياً في الاحتراق الوظيفي للعاملين (الإرهاك العاطفي، وفقدان التعامل الإنساني، والشعور بتدني الإنجاز الشخصي) بمديريات الخدمات العامة موضع التطبيق.

(3-7) تؤثر سلوكيات الصمت التنظيمي تأثيراً معنوياً إيجابياً في الاحتراق الوظيفي للعاملين (الإرهاك العاطفي، وفقدان التعامل الإنساني، والشعور بتدني الإنجاز الشخصي) بمديريات الخدمات العامة موضع التطبيق.

(4-7) تتوسط سلوكيات الصمت التنظيمي العلاقة بين إدراك التسييس التنظيمي والاحتراق الوظيفي للعاملين (الإرهاك العاطفي، وفقدان التعامل الإنساني، والشعور بتدني الإنجاز الشخصي) بمديريات الخدمات العامة موضع التطبيق.

### (8) منهجية البحث

تتضمن منهجية البحث عدة عناصر تتمثل في منهج البحث، وأنواع البيانات المطلوبة ومصادرها، ومتغيرات البحث والقياس، ومجتمع وعينة البحث، وأداة البحث وطريقة جمع البيانات، وأساليب التحليل الإحصائي المستخدمة، وفيما يلي يستعرض الباحث هذه العناصر على النحو الآتي:

#### (1-8) منهج البحث

اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على وصف وتحليل الظاهرة محل البحث والدراسة، وهي تحليل العلاقة بين إدراك التسييس التنظيمي والاحتراق الوظيفي مع تناول دور سلوكيات الصمت التنظيمي بوصفها متغيراً وسيطاً تداخلياً في تلك العلاقة، وذلك بمراجعة الأدبيات والدراسات السابقة لبناء الإطار النظري، وتصميم قائمة استقصاء تغطي الجوانب المتعلقة بمتغيرات البحث لجمع البيانات المطلوبة، وإجراء الاختبارات الإحصائية اللازمة للإجابة على فرضيات البحث، ومن ثم تحليل النتائج بما يخدم أهداف البحث (إدريس، 2008).

#### (2-8) أنواع البيانات المطلوبة ومصادر الحصول عليها

اعتمد البحث الحالي نوعين من البيانات هما البيانات الثانوية والأولية، وقد تم جمع النوع الأول من البيانات من المراجع، والدوريات العلمية المحلية والعالمية بما يمكن من تأصيل المفاهيم، وإعداد الإطار النظري للبحث، إضافةً إلى البيانات والتقارير الصادرة عن مديرية التنظيم والإدارة بمحافظة الدقهلية في مصر، أما النوع الثاني من البيانات (البيانات الأولية) فقد تم جمعها من المستقصى منهم المستهدفين في الدراسة الميدانية باستخدام أسلوب الاستقصاء.

#### (3-8) متغيرات البحث والقياس

تتعلق البيانات الأولية اللازمة لهذا البحث بمجموعة من المتغيرات الرئيسية، واعتمد البحث في قياس هذه المتغيرات وأبعادها الفرعية على مجموعة من المقياس التي احتوت كل منها مجموعة من العبارات لقياس كل متغير، وسيتم قياس الوزن النسبي لكل عبارة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي حيث تراوحت موافقة

المستقصي منهم على عبارات كل مقياس من (1= غير موافق تماماً) إلى (5= موافق تماماً)، وفيما يلي توضيح لمتغيرات البحث والمقاييس التي اعتمدت عليها هذا البحث:

### (1-3-8) إدراك التسييس التنظيمي (متغير مستقل)

اعتمد البحث في قياس هذا المتغير على المقياس الذي طورته دراسة (Kacmar and Carlson, 1997)، واستخدمته العديد من الدراسات الأجنبية منها على سبيل المثال (Kwon and Kim, 2017; Sun and Xia, 2018; Lam and Xu, 2019; Sevik, 2020)، كذلك الدراسات العربية منها (ريان، وآخرون، 2015؛ محمد، 2016) على اعتبار أن هذا المقياس من أكثر المقاييس التي ثبت صدقها وثباتها، ويتكون من (12) عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد تعكس إدراك التسييس التنظيمي، منها عبارتين لقياس بُعد السلوك المسيء العام، و(5) عبارات لقياس بُعد الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً، و(5) عبارات لقياس بُعد تسييس سياسات المكافآت والترقيات، واحتوت عبارات هذا البعد عبارتين تم صياغتهما بطريقة عكسية هما "تمنح المكافآت لمن يستحق وفقاً لحجم الجهد المبذول"، و"تمنح الترقيات بشكل عادل لأصحاب الأداء المتميز".

### (2-3-8) الصمت التنظيمي (متغير مستقل/وسيط تداخلي)

اعتمد البحث في قياس هذا المتغير على المقياس الذي طورته دراسة (Van Dyne et al., 2003) واستخدمته العديد من الدراسات الأجنبية منها على سبيل المثال (Akin and Ulusoy, 2016; Paksirat and Taheri, 2018; Abied and Khalil, 2019)، كذلك الدراسات العربية منها (رضوان، 2017؛ النبوي، 2017) على اعتبار أن هذا المقياس من أكثر المقاييس التي ثبت صدقها وثباتها، وتم الاعتماد على (10) عبارة منها (5) عبارات لقياس بُعد صمت الخضوع، و(5) عبارات لقياس بُعد صمت الدفاع.

### (3-3-8) الاحترق الوظيفي (متغير تابع)

اعتمد البحث في قياس هذا المتغير على المقياس الذي طورته دراسة (Maslach et al., 1996) واستخدمته العديد من الدراسات الأجنبية منها على سبيل المثال (Makhdoom et al., 2017; Abied and Khalil, 2019; Srivastava et al., 2019)، كذلك الدراسات العربية منها (رضوان، 2017؛ النبوي، 2017) على اعتبار أن هذا المقياس من أشهر المقاييس التي ثبت صدقها وثباتها، كما صمم هذا المقياس خصيصاً للعاملين في قطاع الخدمات، ويتكون من (22) عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد تعكس الاحترق الوظيفي، منها (9) عبارات لقياس بُعد الإنهاك العاطفي، و(5) عبارات لقياس بُعد فقدان التعامل الإنساني، و(8) عبارات لقياس بُعد تندي الإنجاز الشخصي، وتم صياغة جميع عبارات هذا البعد بطريقة عكسية، لذلك أكدت دراسة (Maslach et al., 1966) أن شعور العاملين بدرجة عالية من الاحترق الوظيفي يتمثل في حالة حصول الفرد على درجات عالية في كل من مقياس الإنهاك العاطفي، ومقياس فقدان التعامل الإنساني، ودرجات منخفضة على مقياس تندي الإنجاز الشخصي.

### (4-8) مجتمع وعينة البحث

يشمل مجتمع البحث جميع العاملين بمختلف الوظائف (التخصصية، والفنية، والمكتبية) في دواوين مديريات الخدمات العامة بمحافظة الدقهلية في مصر، والبالغ عددها (11) مديرية. ويضم هذا المجتمع (4890) موظفاً



وفقاً لمركز المعلومات بمديرية التنظيم والإدارة في محافظة الدقهلية لعام 2018، ويوضح الجدول رقم (1) عدد العاملين وفقاً للمجموعات الوظيفية في المديرية موضع التطبيق.

جدول 1: توزيع مجتمع البحث وفق مديريات الخدمات موضع التطبيق

م	المديريات	الوظائف التخصصية	الوظائف الفنية	الوظائف المكتبية	حجم المجتمع
1	الشباب والرياضة	101	76	168	345
2	الطب البيطري	176	37	114	327
3	الزراعة	146	213	130	489
4	التضامن الاجتماعي	126	83	234	443
5	التنظيم والإدارة	83	35	96	214
6	التربية والتعليم	442	219	201	862
7	الإسكان والمرافق	123	130	190	443
8	التموين والتجارة الداخلية	251	61	197	509
9	القوى العاملة والهجرة	83	22	127	232
10	الشؤون الصحية والسكان	398	231	122	751
11	الطرق والنقل	49	138	88	275
	المجموع	1978	1245	1667	4890

المصدر: إعداد الباحث في ضوء بيانات مركز المعلومات، مديرية التنظيم والإدارة، محافظة الدقهلية، 2018.

ونظراً لكبر حجم المجتمع وانتشار مفرداته، إضافةً إلى قيود الوقت، والتكلفة المصاحبة للوصول إلى جميع مفردات المجتمع، فقد تم الاعتماد على أسلوب العينات لتجميع البيانات المطلوبة لإتمام البحث، لهذا سحبت عينة عشوائية طبقية مكونة من (356) موظفاً، وتم تحديدها باستخدام برنامج Sample Size Calculator عند مستوى معنوية (5%)، وحدود ثقة (95%)، وتم توزيع هذه العينة بالاعتماد على أسلوب التوزيع النسبي الذي يأخذ في اعتباره التباين بين عدد العاملين بكل مديرية، وتمثلت وحدة المعاينة في الموظف الحكومي الذي ينتمي إلى المجموعات الوظيفية المختلفة (التخصصية، والفنية، والمكتبية) في دواوين مديريات الخدمات العامة بمحافظة الدقهلية.

ويوضح الجدول رقم (2) حجم عينة البحث وتوزيع مفرداتها، وعدد الاستجابات الصحيحة من مديريات الخدمات العامة بمحافظة الدقهلية موضع التطبيق.

جدول 2: توزيع عينة البحث وعدد الاستجابات الصحيحة وفق مديريات الخدمات موضع التطبيق

م	المديريات	الوظائف التخصصية		الوظائف الفنية		الوظائف المكتبية		حجم العينة
		العينة الاستجابة	العينة الاستجابة	العينة الاستجابة	العينة الاستجابة	العينة الاستجابة	العينة الاستجابة	
1	الشباب والرياضة	7	5	6	4	12	8	25
2	الطب البيطري	13	6	3	5	9	7	25
3	الزراعة	11	9	15	12	10	9	36
4	التضامن الاجتماعي	9	8	6	5	17	13	32
5	التنظيم والإدارة	5	5	3	3	6	5	14
6	التربية والتعليم	33	31	16	15	15	15	64
7	الإسكان والمرافق	9	8	9	8	14	11	32
8	التموين والتجارة	18	16	4	4	14	13	36
9	العاملة والهجرة	6	6	2	2	10	9	18
10	الشؤون الصحية	28	27	16	15	9	9	53
11	الطرق والنقل	4	4	10	9	7	6	21
	المجموع	143	125	90	82	123	105	356

المصدر: إعداد الباحث.

### (5-8) أداة البحث وجمع البيانات

تمثلت أداة البحث في قائمة الاستقصاء والتي تم تصميمها وتطويرها في ضوء الدراسات السابقة، وتم جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة الميدانية من خلال أسلوب الاستقصاء، وقد قام الباحث بتوزيع قائمة الاستقصاء على كل مفردة من مفردات العينة بطريقة مباشرة، واستغرقت عملية جمع البيانات ستة أشهر وذلك خلال الفترة من بداية يناير 2020 إلى نهاية يونيو 2020، وبلغ عدد قوائم الاستقصاء الصحيحة التي تم الحصول عليها (312) قائمة بمعدل استجابة (87.6%).

### (6-8) أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في البحث

تم اختبار نموذج وفروض البحث باستخدام طريقة المربعات الصغرى الجزئية - The Partial Least Square (PLS) التي تُعد أحد أساليب نماذج المعادلات الهيكلية - Structural Equation Modeling (SEM). وتعتمد على درجات التباين بين متغيرات البحث، ويُعد هذا الأسلوب الإحصائي من الأساليب واسعة الانتشار للتقييم المتزامن لكل من الثبات Reliability، وصدق التقارب Convergent Validity، وصدق التمايز Discriminant Validity للمقاييس المستخدمة في دراسة (Ringle et al., 2012).

واعتمد البحث في تحليل البيانات الميدانية على مدخل الخطوتين لـ (Hair et al., 2010) الذي يعتمد أولاً على اختبار نموذج القياس من خلال تقييم الصدق والثبات للمقاييس المستخدمة في البحث اعتماداً على التحليل العاملي التوكيدي، يتبع ذلك تقييم واختبار النموذج الهيكلي للبحث للوقوف على الصحة أو عدم الصحة في

كل فرض من فروض البحث، وقد تم اختبار كلا النموذجين باستخدام برنامج Warp PLS 4.0 (Hair et al., 2010).

## (9) تقييم الصدق والثبات في المقاييس

بعد القيام بتصميم المبدئي لقائمة الاستقصاء وقبل الاعتماد عليها اعتماداً نهائياً، قام الباحث بإجراء اختبارات الصدق والثبات عليها (اختبار نموذج القياس)، وذلك على النحو الآتي:

### (1-9) تقييم صدق المقاييس

استخدم هذا الاختبار لبيان مدى صدق عبارات قائمة الاستقصاء في قياس ما صممت من أجله، وأن هذه العبارات تعطي للمستقصي منه نفس المعنى والمفهوم الذي يقصده الباحث، واعتمد البحث في إجراء اختبار الصدق على ما يأتي:

### (1-1-9) صدق المحتوى Content Validity

وذلك للتأكد من صدق عبارات قائمة الاستقصاء سواء من الناحية العلمية والتطبيقية حيث تم عرضه على مجموعة من أساتذة الإدارة بكليات إدارة الأعمال في مصر، إضافةً إلى (12) موظفاً في مديريات الخدمات العامة بمحافظة الدقهلية، وقد تم إجراء هذا الاختبار المبدئي من خلال مقابلات شخصية مع المحكمين، وقد أبدى هؤلاء المحكمون مجموعة من الملاحظات على بعض الألفاظ الواردة بعبارات الاستقصاء، وقام الباحث بتعديل القائمة وفقاً لهذه الملاحظات.

### (2-1-9) أسلوب التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis

ويُعد هذا الأسلوب من الأساليب شائعة الاستخدام لتقييم المتغيرات متعددة الأبعاد والمؤشرات، والقادر على توفير أداة قياس أعلى صدقاً وثباتاً وتعميماً، ولقد استخدم هذا الأسلوب لقياس كل من صدق التقارب، وصدق التمايز لمتغيرات البحث، ويمكن توضيحهما كالآتي:

### (1-2-1-9) صدق التقارب Convergent Validity

وذلك لقياس مدى التوافق بين العبارات أو الأبعاد المتعددة التي يشملها كل متغير من متغيرات البحث، وتشير نتائج الجدول رقم (3) أن قيم المعاملات المعيارية Factor loadings لجميع العبارات أكبر من (0.7)، وأن جميع هذه القيم معنوية عند مستوى معنوية (0.05)، ماعداً ثلاث عبارات بالمقاييس المستخدمة في البحث الحالي، تمثلت العبارة الأولى في "تجنب الزملاء التصريح عن آرائهم خوفاً من انتقام الآخرين (رؤساء، زملاء) منهم" من مقياس التسييس التنظيمي، والعبارة الثانية هي "الاحتفاظ بالأفكار المتعلقة بحل مشكلات العمل لعدم تقدير رئيسي لكفاءتي الذاتية" من مقياس الصمت التنظيمي، أما العبارة الثالثة فتمثلت في "إنجاز الكثير من الأشياء المهمة والجديرة بالتقدير في عملي الحالي" من مقياس الاحتراق الوظيفي، وتم استبعاد تلك العبارات الثلاث، كما اتضح أن قيمة متوسط التباين المستخرج Average Variance Extracted (AVE) لكل متغير أكبر من (0.5)، وبديل ذلك على أن أداة البحث تتصف بصدق التقارب (Hair et al., 2010).

جدول 3: نتائج التحليل العاملي التوكيدي والاتساق الداخلي لمتغيرات البحث

الثبات المركب (CR)	معامل ألفا لكرونباخ ( $\alpha$ )	التباين المستخرج (AVE)	المعاملات المعيارية	العبارات
0.804	0.831	0.569		- السلوك الميسر العام
			0.775	محاولة بعض الزملاء بناء أنفسهم عن طريق تشويه صورة الآخرين.
			0.716	تمتع بعض الزملاء بالنفوذ والقوة في العمل بما يجعل من الصعب لأحد تجاوزهم.
0.717	0.827	0.614		- الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً
			0.807	امتلاك بعض الزملاء القدرة على تملق الرؤساء بما يؤدي من قبول أفكارهم.
			0.725	امتناع الزملاء عن التحدث في كافة قضايا العمل بمنتهى الصراحة.
			0.239	تجنب الزملاء التصريح عن آرائهم خوفاً من انتقام الآخرين (رؤساء، زملاء) منهم.
			0.736	تستهدف التغيرات في سياسات العمل تحقيق مصالح قلة على حساب مصلحة المنظمة ككل.
			0.709	حصول بعض الزملاء على ما يريدون بأساليبهم الخاصة ولا يوجد من يرغب في مواجهتهم.
0.744	0.768	0.643		- تسييس سياسات المكافآت والترقيات
			0.856	الاعتماد على المحسوبية والمحابة بدلاً من الجدارة في تحديد من يستحق المكافآت والترقيات.
			0.763	منح المكافآت لمن يستحق وفقاً لحجم الجهد المبذول.
			0.761	منح الترقيات بشكل عادل لأصحاب الأداء المتميز.
			0.774	حصول بعض الزملاء على مكافأة بطريقة لا تتوافق مع السياسات المعلنة.
			0.832	تطبيق سياسات المكافآت والترقيات وفقاً للمصالح الشخصية.

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على أدبيات البحث ونتائج التحليل الإحصائي.

## تابع جدول 3: نتائج التحليل العاملي التوكيدي والاتساق الداخلي لمتغيرات البحث

الثبات المركب (CR)	معامل ألفا لكرونباخ ( $\alpha$ )	التباين المستخرج (AVE)	المعاملات المعيارية	العبارات
0.754	0.872	0.593		- صمت الخضوع والإذعان
			0.867	الامتناع عن تقديم مقترحات تتعلق بتحسين أوضاع العمل لأنها لن تكون موضع اهتمام رئيسي.
			0.798	الاحتفاظ بالأفكار المتعلقة بحل مشكلات العمل لأن الآخرين (الزملاء، أو الرؤساء) سيقومون بذلك.
			0.766	الامتناع عن تقديم مقترحات تتعلق بتطوير أوضاع العمل لقناعتي بأن شيئاً لن يتغير.
			0.351	الاحتفاظ بالأفكار المتعلقة بحل مشكلات العمل لعدم تقدير رئيسي لكفاءتي الذاتية.
			0.839	تجنب الحديث حول قضايا العمل الهامة لأن رؤسائي لن يتقبلوا أي أفكار أو آراء تخص ذلك.
0.769	0.851	0.608		- صمت الدفاع والحماية
			0.846	الامتناع عن التصريح بالأفكار المتعلقة بأوضاع العمل خوفاً من الأضرار التي قد تلحق بي (مثل فقدان الوظيفة).
			0.794	الامتناع عن مشاركة المعلومات المتعلقة بقضايا العمل خوفاً من توجيه اللوم من الآخرين.
			0.784	إخفاء بعض الحقائق والوقائع المتعلقة بالعمل خوفاً من أن يلحق بي الضرر من قبل رؤسائي.
			0.755	تجنب الإفصاح عن مقترحات لتحسين أوضاع العمل تجنباً للانتقاد من الآخرين.
			0.738	تفضيل الصمت في كثير من الأحيان حفاظاً على مصلحتي الشخصية.
0.810	0.764	0.622		- الإنهاك العاطفي
			0.798	الشعور بأن العمل يستنزفي عاطفياً / نفسياً
			0.888	الشعور بالتعب والإنهاك في نهاية يوم العمل.
			0.779	الشعور بالإرهاق عند الاستيقاظ في الصباح.
			0.844	التعامل مع المراجعين طوال اليوم يسبب لي التوتر.
			0.816	الشعور بالإجهاد في العمل.

الصمت التنظيمي

الإحراق الوظيفي

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على أدبيات البحث ونتائج التحليل الإحصائي.

تابع جدول 3: نتائج التحليل العاملي التوكيدي والاتساق الداخلي لمتغيرات البحث

الثبات المركب (CR)	معامل ألفا لكرونباخ ( $\alpha$ )	التباين المستخرج (AVE)	المعاملات المعيارية	العبارات
			0.771	الشعور بالإحباط من الوظيفة.
			0.882	الشعور بإجهاد النفس كثيراً في هذه الوظيفة.
			0.766	العمل مباشرة مع المراجعين يسبب ضغوطاً كثيرة.
			0.731	الشعور بالانهيار وقرب النهاية بسبب ضغوط العمل.
0.783	0.727	0.589		- فقدان التعامل الإنساني
			0.871	التعامل مع الآخرين في العمل معاملة غير إنسانية.
			0.797	الشعور بأنني أكثر قسوة على الآخرين منذ أن توليت هذه الوظيفة.
			0.728	الشعور بالقلق من هذه الوظيفة التي جعلتني قاسي المشاعر تجاه الآخرين.
			0.759	الشعور بعدم الاهتمام بما يحدث لبعض من أتعامل معهم في العمل.
			0.759	الشعور أن بعض الأشخاص في العمل يظنون أنني سبباً لبعض مشكلاتهم.
0.726	0.803	0.628		- الشعور بتدني الإنجاز الشخصي
			0.786	القدرة على فهم مشاعر المتعاملين معي تجاه بعض الأمور في العمل.
			0.799	التعامل مع المشكلات التي يسببها الآخرون في العمل بكفاءة عالية.
			0.712	القدرة على التأثير إيجابياً على الآخرين في العمل.
			0.811	الشعور بالنشاط والحيوية خلال العمل.
			0.792	القدرة على تهيئة الجو المناسب والمرح أثناء التعامل مع الآخرين.
			0.834	الشعور بالسعادة عند التعامل مع الآخرين في العمل.
			0.308	إنجاز الكثير من الأشياء المهمة والجديرة بالتقدير في عملي الحالي.
			0.754	التعامل مع المشكلات التي تحدث في العمل بهدوء تام.

الإحراق الوظيفي

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على أدبيات البحث ونتائج التحليل الإحصائي.

#### Discriminant Validity (2-2-1-9) صدق التمايز

وذلك لقياس عدم تشابه المتغيرات وأن كل متغير يمثل نفسه، وتم حسابه من خلال الجذر التربيعي لقيمة متوسط التباين المستخرج (AVE)، حيث يجب أن يكون قيمة هذا الجذر التربيعي أكبر من معاملات الارتباط

بين المتغير نفسه وباقي المتغيرات الأخرى. وتوضح نتائج الجدول رقم (4) أن قيمة الجذر التربيعي لقيمة متوسط التباين المستخرج أكبر من معاملات الارتباط بين المتغير وباقي المتغيرات الأخرى، ويدل ذلك على أن أداة البحث تتصف بصدق التمايز، كما تؤكد هذه النتيجة على عدم وجود الارتباط المتعدد أو المشترك بين متغيرين Multicollinearity (Hair et al., 2010).

جدول 4: معاملات الارتباط بين متغيرات البحث وصدق التمايز

م	1	2	3	4	5	6	7	8
1- السلوك المسيّس العام	0.75							
2- الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً	0.41	0.78						
3- تسييس سياسات المكافآت	0.39	0.27	0.80					
4- صمت الخضوع	0.52	0.47	0.38	0.77				
5- صمت الدفاع	0.48	0.63	0.31	0.22	0.78			
6- الإنهاك العاطفي	0.44	0.40	0.41	0.36	0.51	0.79		
7- فقدان التعامل الإنساني	0.42	0.41	0.26	0.33	0.32	0.47	0.76	
8- تدني الإنجاز الشخصي	0.55	0.57	0.32	0.29	0.40	0.38	0.33	0.79

جميع القيم معنوية عند مستوى 0.05

قطر المصفوفة يمثل الجذر التربيعي لقيمة متوسط التباين AVE - Average Variance Extracted.

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي.

## (2-9) تقييم ثبات المقاييس

استخدم هذا الاختبار لقياس مدى إمكانية الاعتماد على قائمة الاستقصاء في الحصول على بيانات تتسم بالثبات، وقد تم إجراء هذا الاختبار للمقاييس المستخدمة في البحث بالاعتماد على كل من معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha لتركيزه على الاتساق الداخلي بين محتويات كل مقياس خاضع للاختبار، ومعامل الثبات المركب Composite Reliability للتأكد من مدى ترابط عبارات كل مقياس، وتظهر نتائج الجدول رقم (3) أن قيمة كل من معامل الثبات ألفا ( $\alpha$ )، ومعامل الثبات المركب (CR) أكبر من (0.7) وهو ما يدل على ثبات المقاييس المستخدمة في البحث (Hair et al., 2010).

## (10) نتائج البحث

يمكن توضيح النتائج التي تم التوصل إليها في ضوء التحليل الإحصائي واختبار فروض البحث على النحو الآتي:

(1-10) التعرف على طبيعة تأثير إدراك التسييس التنظيمي في سلوكيات الصمت التنظيمي

### للعاملين بمديريات الخدمات العامة موضع التطبيق

تم صياغة الفرض الأول من فروض هذا البحث الذي ينص على أنه "تؤثر أبعاد إدراك التسييس التنظيمي تأثيراً معنوياً إيجابياً في سلوكيات الصمت التنظيمي للعاملين (صمت الخضوع، وصمت الدفاع) بمديريات الخدمات العامة موضع التطبيق"، ويفيد اختبار مدى صحة هذا الفرض في تحقيق الهدف الأول من أهداف

هذا البحث، وللقوف على أهمية وعلاقة كل بُعد من أبعاد إدراك التسييس التنظيمي مع سلوكيات الصمت التنظيمي (صمت الخضوع، وصمت الدفاع) كل على حده، فقد أجرى التحليل الوارد بالجدول رقم (5)، ويمكن توضيح هذه النتائج على النحو الآتي:

جدول 5: أثر إدراك التسييس التنظيمي في الصمت التنظيمي بالمديرية موضع التطبيق

التأثيرات المباشرة		المتغير التابع	المتغير المستقل
معامل المسار المباشر ( $\beta$ )	قيمة (P)		
0.023	0.361	صمت الخضوع	السلوك الميسّس العام
0.004	0.257		الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً
0.011	0.228		تسييس سياسات المكافآت والترقيات
0.027	0.268	صمت الدفاع	السلوك الميسّس العام
0.005	0.235		الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً
0.009	0.309		تسييس سياسات المكافآت والترقيات
0.001	0.372	الصمت التنظيمي	السلوك الميسّس العام
0.034	0.212		الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً
0.017	0.256		تسييس سياسات المكافآت والترقيات

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

فيما يتعلق بالعلاقة بين أبعاد إدراك التسييس التنظيمي وصمت الخضوع كأحد أبعاد الصمت التنظيمي، فأظهرت نتائج التحليل بالجدول رقم (5) وجود تأثيرات مباشرة إيجابية لأبعاد إدراك التسييس التنظيمي في بُعد صمت الخضوع، وتبين أن أكثر الأبعاد أهمية وقدرة على التنبؤ ببُعد صمت الخضوع لدى العاملين في المديرية موضع التطبيق وذلك وفقاً لمعاملات المسار هو بُعد السلوك الميسّس العام 0.361، يليه بُعد الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً 0.257، وأخيراً بُعد تسييس سياسات المكافآت والترقيات 0.228، وجميعها معنوية عند مستوى 0.05.

أما بالنسبة للعلاقة بين أبعاد إدراك التسييس التنظيمي وصمت الدفاع كأحد أبعاد الصمت التنظيمي، فأثبتت نتائج التحليل بالجدول رقم (5) وجود تأثيرات مباشرة إيجابية لأبعاد إدراك التسييس التنظيمي في بُعد صمت الدفاع، وتبين أن أكثر الأبعاد التي يمكن الاعتماد عليها في التنبؤ بمستوى صمت الدفاع لدى العاملين في المديرية موضع التطبيق وذلك وفقاً لمعاملات المسار هو بُعد تسييس سياسات المكافآت والترقيات، يليه بُعد السلوك الميسّس العام، ثم بُعد الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً حيث بلغت قيمة معاملات المسار 0.309، 0.268، 0.235 على الترتيب، وجميعها معنوية عند مستوى 0.05.

أما فيما يتعلق بالعلاقة بين أبعاد إدراك التسييس التنظيمي وسلوكيات الصمت التنظيمي للعاملين (مأخوذة بصورة إجمالية) في مديريات الخدمات العامة موضع التطبيق، فأظهرت نتائج التحليل بالجدول رقم (5) وجود تأثيرات معنوية مباشرة لأبعاد إدراك التسييس التنظيمي على سلوكيات الصمت التنظيمي للعاملين في مديريات



موضع التطبيق، وتبين أن أكثر الأبعاد أهمية وقدرة على تفسير سلوك المتغير التابع (الصمت التنظيمي) وذلك وفقاً لمعاملات المسار هو بُعد السلوك المسيّس العام 0.372، يليه بُعد تسييس سياسات المكافآت والترقيات 0.256، وأخيراً بُعد الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً 0.212 وجميعها معنوية عند مستوى 0.05، كذلك اتضح من نتائج التحليل الإحصائي أن قيمة معامل التحديد بلغت 42% عند مستوى معنوية 0.01 وهو ما يعني أن أبعاد إدراك التسييس التنظيمي تسهم بنسبة 42% في تفسير التباين في سلوكيات الصمت التنظيمي للعاملين بالمديريات موضع التطبيق، والنسبة المتبقية ترجع لمتغيرات أخرى.

## (2-10) التعرف على طبيعة تأثير إدراك التسييس التنظيمي في الاحتراق الوظيفي للعاملين

### بمديريات الخدمات العامة موضع التطبيق

تم صياغة الفرض الثاني من فروض هذا البحث الذي ينص على أنه "تؤثر أبعاد إدراك التسييس التنظيمي تأثيراً معنوياً إيجابياً في الاحتراق الوظيفي للعاملين (الإرهاك العاطفي، وفقدان التعامل الإنساني، والشعور بتدني الإنجاز الشخصي) بمديريات الخدمات العامة موضع التطبيق"، ويفيد اختبار مدى صحة هذا الفرض في تحقيق الهدف الثاني من أهداف هذا البحث، وللوقوف على أهمية وعلاقة كل بُعد من أبعاد إدراك التسييس التنظيمي مع الاحتراق الوظيفي للعاملين (الإرهاك العاطفي، وفقدان التعامل الإنساني، والشعور بتدني الإنجاز الشخصي) كل على حده، فقد أجرى التحليل الوارد بالجدول رقم (6)، ويمكن توضيح هذه النتائج على النحو الآتي:

فيما يتعلق بالعلاقة بين أبعاد إدراك التسييس التنظيمي والإرهاك العاطفي كأحد أبعاد الاحتراق الوظيفي، فأظهرت نتائج التحليل بالجدول رقم (6) وجود تأثيرات مباشرة إيجابية لأبعاد إدراك التسييس التنظيمي في بُعد الإرهاك العاطفي، وتبين أن بُعد السلوك المسيّس العام هو الأكثر أهمية وقدرة على التنبؤ ببُعد الإرهاك العاطفي للعاملين في المديريات موضع التطبيق، يليه بُعد تسييس سياسات المكافآت والترقيات، ثم بُعد الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً حيث بلغت قيمة معاملات المسار 0.217، 0.193، 0.184 على الترتيب وجميعها معنوية عند مستوى 0.05.

أما بالنسبة للعلاقة بين أبعاد إدراك التسييس التنظيمي وفقدان التعامل الإنساني كأحد أبعاد الاحتراق الوظيفي، فأوضحت نتائج التحليل بالجدول رقم (6) وجود تأثيرات مباشرة إيجابية لأبعاد إدراك التسييس التنظيمي في بُعد فقدان التعامل الإنساني، وتبين أن أكثر الأبعاد أهمية وقدرة على التنبؤ ببُعد فقدان التعامل الإنساني للعاملين في المديريات موضع التطبيق وذلك وفقاً لمعاملات المسار هو بُعد السلوك المسيّس العام 0.269، يليه بُعد تسييس سياسات المكافآت والترقيات 0.233، وأخيراً بُعد الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً 0.215، وجميعها معنوية عند مستوى 0.05.

جدول 6: أثر إدراك التسييس التنظيمي في الاحتراق الوظيفي بالمديريات موضع التطبيق

التأثيرات المباشرة		المتغير التابع	المتغير المستقل
معامل المسار المباشر ( $\beta$ )	قيمة (P)		
0.217	0.002	الإرهاك العاطفي	السلوك المسيّس العام
0.184	0.016		الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً
0.193	0.001		تسييس سياسات المكافآت والترقيات
0.269	0.028	فقدان التعامل الإنساني	السلوك المسيّس العام
0.215	0.001		الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً
0.233	0.019		تسييس سياسات المكافآت والترقيات
0.247	0.020	الشعور بتدني الإنجاز الشخصي	السلوك المسيّس العام
0.289	0.007		الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً
0.358	0.001		تسييس سياسات المكافآت والترقيات
0.365	0.001	الاحتراق الوظيفي	السلوك المسيّس العام
0.330	0.04		الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً
0.314	0.003		تسييس سياسات المكافآت والترقيات

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

فيما يتعلق بالعلاقة بين أبعاد إدراك التسييس التنظيمي والشعور بتدني الإنجاز الشخصي كأحد أبعاد الاحتراق الوظيفي، فأثبتت نتائج التحليل بالجدول رقم (6) وجود تأثيرات مباشرة لأبعاد إدراك التسييس التنظيمي في الشعور بتدني الإنجاز الشخصي، واتضح أن أكثر الأبعاد أهمية وقدرة على التنبؤ بـبعد الشعور بتدني الإنجاز الشخصي للعاملين في المديريات موضع التطبيق وذلك وفقاً لمعاملات المسار هو بُعد تسييس سياسات المكافآت والترقيات 0.358، يليه بُعد الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً 0.289، ثم بُعد السلوك المسيّس العام 0.247، وجميعها معنوية عند مستوى 0.05.

أما فيما يتعلق بالعلاقة بين أبعاد إدراك التسييس التنظيمي والاحتراق الوظيفي للعاملين (مأخوذ بصورة إجمالية) في مديريات الخدمات العامة موضع التطبيق، فبينت نتائج التحليل بالجدول رقم (6) وجود تأثيرات معنوية مباشرة لأبعاد إدراك التسييس التنظيمي على الاحتراق الوظيفي للعاملين في مديريات موضع التطبيق، واتضح أن أكثر الأبعاد أهمية وقدرة على التنبؤ وتفسير سلوك المتغير التابع (الاحتراق الوظيفي) هو بُعد السلوك المسيّس العام، يليه بُعد الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً، وأخيراً تسييس سياسات المكافآت والترقيات حيث بلغت قيمة معاملات المسار 0.365، 0.330، 0.314، وجميعها معنوية عند مستوى 0.05، كما تبين من نتائج التحليل الإحصائي أن قيمة معامل التحديد بلغت 29% عند مستوي معنوية 0.01 وهو ما يعني أن أبعاد إدراك التسييس التنظيمي تسهم بنسبة 29% في تفسير التباين في الاحتراق الوظيفي، والنسبة المتبقية ترجع لمتغيرات أخرى.

### (3-10) التعرف على طبيعة تأثير سلوكيات الصمت التنظيمي في الاحتراق الوظيفي للعاملين بمديريات الخدمات العامة موضع التطبيق

تم صياغة الفرض الثالث من فروض هذا البحث الذي ينص على أنه "تؤثر سلوكيات الصمت التنظيمي تأثيراً معنوياً إيجابياً في الاحتراق الوظيفي للعاملين (الإرهاك العاطفي، وفقدان التعامل الإنساني، والشعور بتدني الإنجاز الشخصي) بمديريات الخدمات العامة موضع التطبيق"، وبفيد اختبار مدى صحة هذا الفرض في تحقيق الهدف الثالث من أهداف هذا البحث، وللوقوف على أهمية وعلاقة كل بُعد من أبعاد الصمت التنظيمي مع الاحتراق الوظيفي للعاملين (الإرهاك العاطفي، وفقدان التعامل الإنساني، والشعور بتدني الإنجاز الشخصي) كل على حده، فقد أجرى التحليل الوارد بالجدول رقم (7)، ويمكن توضيح هذه النتائج على النحو الآتي:

جدول 7: أثر الصمت التنظيمي في الاحتراق الوظيفي بالمديريات موضع التطبيق

التأثيرات المباشرة		المتغير التابع	المتغير المستقل
معامل المسار المباشر ( $\beta$ )	قيمة (P)		
0.207	0.000	الإرهاك العاطفي	صمت الخضوع
0.289	0.001		صمت الدفاع
0.226	0.009	فقدان التعامل الإنساني	صمت الخضوع
0.301	0.002		صمت الدفاع
0.299	0.006	الشعور بتدني الإنجاز الشخصي	صمت الخضوع
0.286	0.001		صمت الدفاع
0.293	0.005	الاحتراق الوظيفي	صمت الخضوع
0.315	0.000		صمت الدفاع

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

فيما يتعلق بالعلاقة بين سلوكيات الصمت التنظيمي والإرهاك العاطفي كأحد أبعاد الاحتراق الوظيفي، فأظهرت نتائج التحليل بالجدول رقم (7) وجود تأثيرات مباشرة إيجابية لسلوكيات الصمت التنظيمي في بُعد الإرهاك العاطفي، فقد اتضح أن أكثر الأبعاد أهمية وقدرة على التنبؤ الإرهاك العاطفي هو بُعد صمت الدفاع، يليه بُعد صمت الخضوع حيث بلغت قيمة معاملات المسار 0.207، 0.289 على الترتيب، وجميعها معنوية عند مستوى 0.01.

أما بالنسبة للعلاقة بين سلوكيات الصمت التنظيمي وفقدان التعامل الإنساني كأحد أبعاد الاحتراق الوظيفي، فأظهرت نتائج التحليل بالجدول رقم (7) وجود تأثيرات مباشرة إيجابية لسلوكيات الصمت التنظيمي في بُعد فقدان التعامل الإنساني، واتضح أن أكثر الأبعاد أهمية في تفسير بُعد فقدان التعامل الإنساني وفقاً لمعاملات المسار بُعد صمت الدفاع 0.301، يليه بُعد صمت الخضوع 0.226، وجميعها معنوية عند مستوى 0.01.

فيما يتعلق بالعلاقة بين سلوكيات الصمت التنظيمي والشعور بتدني الإنجاز الشخصي كأحد أبعاد الاحتراق الوظيفي، فأثبتت نتائج التحليل بالجدول رقم (7) وجود تأثيرات مباشرة لسلوكيات الصمت التنظيمي في الشعور بتدني الإنجاز الشخصي، فقد تبين أن أكثر الأبعاد قدرة على التنبؤ ببعدها الشعور بتدني الإنجاز الشخصي هو بُعد صمت الخضوع، يليه بُعد صمت الدفاع، حيث بلغت قيمة معاملات المسار 0.299، 0.286 على الترتيب، وجميعها معنوية عند مستوى 0.01.

أما فيما يتعلق بالعلاقة بين سلوكيات الصمت التنظيمي والاحتراق الوظيفي للعاملين (مأخوذ بصورة إجمالية) في مديريات الخدمات العامة موضع التطبيق، فبينت نتائج التحليل بالجدول رقم (7) وجود تأثيرات معنوية مباشرة لسلوكيات الصمت التنظيمي على الاحتراق الوظيفي للعاملين في مديريات موضع التطبيق، واتضح أن أكثر الأبعاد أهمية وقدرة على التنبؤ وتفسير سلوك المتغير التابع (الاحتراق الوظيفي) هو بُعد صمت الدفاع، يليه بُعد صمت الخضوع حيث بلغت قيمة معاملات المسار 0.315، 0.293، على الترتيب، وجميعها معنوية عند مستوى 0.01، كذلك اتضح من نتائج التحليل الإحصائي أن قيمة معامل التحديد بلغت 33% عند مستوى معنوية 0.01 وهو ما يعني أن سلوكيات الصمت التنظيمي تسهم بنسبة 33% في تفسير التباين في الاحتراق الوظيفي، والنسبة المتبقية ترجع لتغيرات أخرى.

#### (10-4) التعرف على طبيعة الدور الوسيط للصمت التنظيمي في العلاقة بين إدراك التسييس

##### التنظيمي والاحتراق الوظيفي للعاملين بمديريات الخدمات العامة موضع التطبيق

تم صياغة الفرض الرابع من فروض هذا البحث الذي ينص على أنه "توسط سلوكيات الصمت التنظيمي العلاقة بين إدراك التسييس التنظيمي والاحتراق الوظيفي للعاملين (الإرهاك العاطفي، وفقدان التعامل الإنساني، والشعور بتدني الإنجاز الشخصي) في مديريات الخدمات العامة موضع التطبيق"، ويفيد اختبار مدى صحة هذا الفرض في تحقيق الهدف الرابع من أهداف هذا البحث، واختبار الدور الوسيط للصمت التنظيمي فقد أخذ في الاعتبار الشروط التي قدمتها دارسة (Baron and Kenny, 1986) لتحقيق الوساطة لمتغير ما بين متغيرين آخرين وهي: (أ) وجود علاقة تأثير معنوية بين المتغيرين المستقل والوسيط. (ب) وجود علاقة تأثير معنوية بين المتغيرين المستقل والتابع. (ج) وجود علاقة تأثير معنوية بين المتغيرين الوسيط والتابع. (د) عند إدخال المتغير الوسيط تصبح العلاقة بين المتغير المستقل والتابع غير معنوية (وساطة كلية)، أو يضعف أثرها (وساطة جزئية)، ويوضح الجدول رقم (8) نتائج تحليل توسيط الصمت التنظيمي في العلاقة بين إدراك التسييس التنظيمي والاحتراق الوظيفي للعاملين بالمديريات موضع التطبيق.

جدول 8: نتائج توسيط الصمت التنظيمي في العلاقة بين إدراك التسييس التنظيمي والاحترق الوظيفي بالمديريات  
موضع التطبيق

التأثيرات مع وجود الوسيط		التأثيرات بدون الوسيط		المتغير التابع	المتغير الوسيط	المتغير المستقل
معامل المسار غير المباشر ( $\beta$ )	قيمة (P)	معامل المسار المباشر ( $\beta$ )	قيمة (P)			
0.001	0.208	0.002	0.217	الإرهاك العاطفي	الصمت التنظيمي	السلوك المسيّس العام
0.000	0.151	0.016	0.184			الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً
0.036	0.142	0.001	0.193			تسييس سياسات المكافآت
0.026	0.184	0.028	0.269	فقدان التعامل الإنساني	الصمت التنظيمي	السلوك المسيّس العام
0.015	0.190	0.001	0.215			الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً
0.001	0.176	0.019	0.233			تسييس سياسات المكافآت
0.000	0.211	0.020	0.247	تدني الإنجاز الشخصي	الصمت التنظيمي	السلوك المسيّس العام
0.001	0.203	0.007	0.289			الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً
0.009	0.274	0.001	0.358			تسييس سياسات المكافآت
0.000	0.281	0.001	0.365	الاحترق الوظيفي	الصمت التنظيمي	السلوك المسيّس العام
0.000	0.195	0.04	0.330			الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً
0.001	0.174	0.003	0.314			تسييس سياسات المكافآت

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

فيما يتعلق بتوسيط سلوكيات الصمت التنظيمي في العلاقة بين أبعاد إدراك التسييس التنظيمي والإرهاك العاطفي، فأظهرت نتائج التحليل بالجدول رقم (8) أن سلوكيات الصمت التنظيمي تتوسط جزئياً العلاقة بين أبعاد إدراك التسييس التنظيمي والإرهاك العاطفي حيث انخفضت قيمة معاملات المسار لأبعاد إدراك التسييس التنظيمي (بُعد السلوك المسيّس العام من 0.217 إلى 0.208، وبُعد الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً من 0.184 إلى 0.151، وبُعد تسييس سياسات المكافآت من 0.193 إلى 0.142)، وجميعها معنوية عند 0.05.

أما فيما يتعلق بتوسيط سلوكيات الصمت التنظيمي في العلاقة بين أبعاد إدراك التسييس التنظيمي وفقدان التعامل الإنساني، فأثبتت نتائج التحليل بالجدول رقم (8) أن سلوكيات الصمت التنظيمي تتوسط جزئياً العلاقة بين أبعاد إدراك التسييس التنظيمي وفقدان التعامل الإنساني حيث انخفضت قيمة معاملات المسار لأبعاد إدراك التسييس التنظيمي (بُعد السلوك المسيّس العام من 0.269 إلى 0.184، وبُعد الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً من 0.215 إلى 0.190، وبُعد تسييس سياسات المكافآت من 0.233 إلى 0.176)، وجميعها معنوية عند 0.05.

فيما يتعلق بتوسيط سلوكيات الصمت التنظيمي في العلاقة بين أبعاد إدراك التسييس التنظيمي والشعور بتدني الإنجاز الشخصي، فأثبتت نتائج التحليل بالجدول رقم (8) أن سلوكيات الصمت التنظيمي تتوسط جزئياً العلاقة بين أبعاد إدراك التسييس التنظيمي والشعور بتدني الإنجاز الشخصي حيث انخفضت قيمة معاملات المسار لأبعاد إدراك التسييس التنظيمي (بُعد السلوك المسيّس العام من 0.247 إلى 0.211، وبُعد الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً من 0.289 إلى 0.203، وبُعد تسييس سياسات المكافآت من 0.358 إلى 0.274)، وجميعها معنوية عند 0.05.

أما فيما يتعلق بتوسيط سلوكيات الصمت التنظيمي في العلاقة بين أبعاد إدراك التسييس التنظيمي والاحترق الوظيفي (مأخوذ بصورة إجمالية)، فأظهرت نتائج التحليل بالجدول رقم (8) أن سلوكيات الصمت التنظيمي تتوسط جزئياً العلاقة بين أبعاد إدراك التسييس التنظيمي والاحترق الوظيفي حيث انخفضت قيمة معاملات المسار لأبعاد إدراك التسييس التنظيمي (بُعد السلوك المسيّس العام من 0.365 إلى 0.218، وبُعد الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً من 0.330 إلى 0.195، وبُعد تسييس سياسات المكافآت من 0.314 إلى 0.174)، وجميعها معنوية عند 0.01. كذلك تبين أن دخول سلوكيات الصمت التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين أبعاد إدراك التسييس التنظيمي والاحترق الوظيفي أدى إلى ارتفاع معنوية النموذج وزيادة قيمة معامل التحديد من 29% إلى 48%، وهو ما يعني أن إدراك التسييس التنظيمي وسلوكيات الصمت التنظيمي يسهمان معاً بنسبة 48% في تفسير التباين في الاحترق الوظيفي، والنسبة المتبقية ترجع لمتغيرات أخرى.

## (11) مناقشة نتائج البحث وتفسيرها

توصل البحث الحالي إلى مجموعة من النتائج، يمكن تناولها وتفسيرها على النحو الآتي:

- توصلت نتائج اختبار الفرض الأول من فروض البحث إلى أن أبعاد إدراك التسييس التنظيمي تؤثر تأثيراً معنوياً إيجابياً في سلوكيات الصمت التنظيمي (مأخوذة بصورة إجمالية). وعلى المستوى التفصيلي أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن أبعاد إدراك التسييس التنظيمي تؤثر تأثيراً معنوياً إيجابياً في بُعد الصمت التنظيمي (صمت الخضوع، وصمت الدفاع) للعاملين بالمديريات موضع التطبيق (مأخوذاً بصورة فردية)، واتضح أن أكثر الأبعاد قدرة على تفسير بُعد صمت الخضوع هو بُعد السلوك المسيّس العام، أما بُعد تسييس المكافآت والترقيات فتبين أنه الأكثر قدرة على التنبؤ ببُعد صمت الدفاع، وهو ما يساعد على استنتاج أنه كلما زاد إدراك العاملين لأبعاد التسييس التنظيمي ساعد ذلك على انتشار سلوكيات الصمت داخل المديريات موضع التطبيق. وتتفق تلك النتائج مع ما توصلت إليه غالبية الدراسات السابقة التي أكدت على وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد إدراك التسييس التنظيمي في سلوكيات الصمت التنظيمي (Hye-jin et al., 2016; Kwon and Kim, 2017; Sun and Xia, 2018; Lam and Xu, 2019; Sevik, 2020).

وتشير هذه النتائج إلى أن إدراك العاملين بالمديريات موضع التطبيق يتمتع بعض الزملاء بالنفوذ والقوة في بيئة العمل، ومحاولتهم بناء أنفسهم من خلال تشوية صورة الآخرين، وقدرتهم على تملق الرؤساء، وحبولهم على ما يريدون بأساليبهم الخاصة، والتزامهم الحيادية والسلبية والانصياع لأفعال الآخرين، وإدراك العاملين بأن سياسات المكافآت والترقيات تطبق وفقاً للمصالح الشخصية، واعتمادها على

المحسوبية والمحاباة في تحديد من يستحقها، كل ذلك من شأنه أن يساعد على انتشار سلوكيات الصمت داخل المديرية موضع التطبيق في شكل يظهر في امتناع وإحجام العاملين عن تقديم أفكار أو مقترحات تتعلق بأوضاع العمل أو مشكلاته لاعتقادهم بأنها لن تؤثر في القرارات التنظيمية ولن تحدث أي تغير في المديرية، إضافةً إلى امتناع العاملين عن التصريح بأفكارهم وآرائهم خوفاً من توجيه اللوم والانتقاد لهم أو من النتائج السلبية التي قد يتعرضون لها (مثل: التعرض للجزاء أو الخصومات، أو فقدان مكانتهم في المنظمة).

توصلت نتائج اختبار الفرض الثاني من فروض البحث إلى أن أبعاد إدراك التسييس التنظيمي تؤثر تأثيراً معنوياً إيجابياً في الاحتراق الوظيفي (مأخوذاً بصورة إجمالية)، وعلى المستوى التفصيلي أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن أبعاد إدراك التسييس التنظيمي تؤثر تأثيراً معنوياً إيجابياً في الاحتراق الوظيفي (الإرهاك العاطفي، وفقدان التعامل الإنساني، والشعور بتدني الإنجاز الشخصي) للعاملين بالمديرية موضع التطبيق (مأخوذاً بصورة فردية)، واتضح أن أكثر الأبعاد قدرة على تفسير بُعدي الإرهاك العاطفي، وفقدان التعامل الإنساني هو بُعد السلوك المسيء العام، بينما تبين أن بُعد تسييس المكافآت والترقيات هو الأكثر قدرة على التنبؤ ببُعد الشعور بتدني الإنجاز الشخصي، وهو ما يساعد على استنتاج أنه كلما أدرك العاملون أبعاد التسييس التنظيمي ساعد ذلك على انتشار ظاهرة الاحتراق الوظيفي داخل المديرية موضع التطبيق. وتتفق تلك النتائج مع ما توصلت إليه غالبية الدراسات السابقة التي أكدت على وجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد إدراك التسييس التنظيمي في الاحتراق الوظيفي للعاملين (Kaya et al., 2016; Ko, 2017; Swartz and Potgieter, 2017; Makhdoom et al., 2017).

وتشير هذه النتائج إلى أن إدراك العاملين بالمديرية موضع التطبيق بأن أفعال بعض الزملاء تتجه نحو تعزيز هدف المصلحة الذاتية، وامتلاكهم القوة والنفوذ بما يجعل من الصعب تجاوزهم، وسعى البعض نحو تملق الرؤساء، وانصياعهم والتزامهم بالحيادية تجاه قضايا العمل ومشكلاته، وشعورهم بأن التغييرات التي تتم في سياسات العمل تحقق مصالح قلة محدودة دون تحقيق الصالح العام، وأن سياسات المكافآت والترقيات تطبق وفقاً للمحسوبية والمصالح الشخصية دون مراعاة للأداء المتميز أو الجهد المبذول كل ذلك من شأنه أن يساعد على انتشار ظاهرة الاحتراق الوظيفي في المديرية موضع التطبيق من خلال شعور العاملين بالإجهاد واستنزاف مواردهم العاطفية والجسدية، وافتقارهم إلى الشعور بالثقة في الذات، وفقدانهم للطاقة التي تعينهم على الاهتمام بالآخرين (رؤساء أو زملاء أو متعاملين)، وفقدانهم للعنصر الإنساني في التعامل مع الآخرين، وتبنيهم للقسوة والتشاؤم وعدم المبالاة تجاه الآخرين، كذلك تدني شعورهم بالكفاءة في العمل، والإنجاز لأعمالهم، أو تفاعلهم مع الآخرين.

توصلت نتائج اختبار الفرض الثالث من فروض البحث إلى أن سلوكيات الصمت التنظيمي تؤثر تأثيراً معنوياً إيجابياً في الاحتراق الوظيفي (مأخوذاً بصورة إجمالية)، وعلى المستوى التفصيلي أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن أبعاد الصمت التنظيمي تؤثر تأثيراً معنوياً إيجابياً في الاحتراق الوظيفي (الإرهاك العاطفي، وفقدان التعامل الإنساني، والشعور بتدني الإنجاز الشخصي) للعاملين بالمديرية موضع التطبيق (مأخوذاً بصورة فردية)، واتضح أن أكثر الأبعاد قدرة على تفسير بُعدي الإرهاك العاطفي، وفقدان

التعامل الإنساني هو بُعد صمت الدفاع، بينما تبين أن بُعد صمت الخضوع هو الأكثر قدرة على التنبؤ ببُعد الشعور بتدني الإنجاز الشخصي، وهو ما يساعد على استنتاج أنه كلما انتشرت سلوكيات الصمت التنظيمي ساعد ذلك على انتشار ظاهرة الاحترق الوظيفي داخل المديرية موضع التطبيق، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات السابقة في هذا الشأن (Coban and Sarikaya, 2016; Paksirat and Taheri, 2018; Abied and Khalil, 2019)، في حين تختلف مع نتائج بعض الدراسات منها دراسة (Srivastava et al., 2019) التي أوضحت وجود تأثير معنوي سلبي لأبعاد الصمت التنظيمي على الاحترق الوظيفي للعاملين بقطاعات مختلفة في الهند.

وتشير هذه النتائج إلى أن اتجاه العاملين نحو تبني سلوكيات الامتناع المتعمد للمشاركة بأرائهم ومعلوماتهم خوفاً من ردود الأفعال العكسية، أو حماية لأنفسهم من أي أضرار مادية أو معنوية قد تترتب على ذلك، واتجاههم نحو حجب أفكارهم المتعلقة بقضايا العمل ومشكلاته اعتقاداً منهم أنهم غير قادرين على التأثير في مجريات الأمور بالمديرية كل ذلك من شأنه أن يساعد على انتشار ظاهرة الاحترق الوظيفي في المديرية موضع التطبيق من خلال شعور العاملين بالإجهاد واستنزاف مواردهم العاطفية والجسدية، وفقدانهم للطاقة التي تعينهم على الاهتمام بالآخرين (رؤساء أو زملاء أو متعاملين)، وشعورهم بعدم الكفاءة وفقدان القدرة على إنجاز أعمالهم، إضافةً إلى تدني العلاقات الشخصية وفقدانهم الشعور الإنساني عند التعامل مع الآخرين، ومعاملتهم بسلبية وقساوة.

توصلت نتائج اختبار الفرض الرابع من فروض البحث إلى أن سلوكيات الصمت التنظيمي تتوسط جزئياً العلاقة بين إدراك التسييس التنظيمي والاحترق الوظيفي (مأخوذاً بصورة إجمالية) للعاملين في مديريات الخدمات العامة موضع التطبيق، وتبين أن دخول سلوكيات الصمت التنظيمي كمتغير وسيط في تلك العلاقة أي إلى ارتفاع معنوية النموذج وزيادة معامل التحديد من 29% إلى 48%. وعلى المستوى التفصيلي أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن سلوكيات الصمت التنظيمي تتوسط جزئياً العلاقة بين إدراك التسييس التنظيمي والاحترق الوظيفي للعاملين (الإهناك العاطفي، وفقدان التعامل الإنساني، والشعور بتدني الإنجاز الشخصي) بالمديريات موضع التطبيق (مأخوذاً بصورة فردية)، وهو الأمر الذي يعني أن إدراك العاملين لأبعاد التسييس التنظيمي يزيد من تبنيهم لسلوكيات الصمت التنظيمي مما ينعكس إيجابياً على انتشار ظاهرة الاحترق الوظيفي داخل المديرية موضع التطبيق. وتتفق نتيجة هذا البحث مع ما توصلت إليه نتائج معظم الدراسات السابقة، فأكدت دراسة (Kwon and Kim, 2017)، أن سلوكيات الصمت التنظيمي تتوسط العلاقة بين إدراك التسييس التنظيمي ونوايا ترك العمل لدى العاملين بقطاع الصناعات الغذائية في كوريا الشمالية، وأظهرت نتائج دراسة (Jahanzeb and Fatima, 2018) أن صمت الدفاع يتوسط العلاقة بين النبذ في مكان العمل والإهناك العاطفي للعاملين بقطاعات خدمية مختلفة في باكستان.

وتشير هذه النتائج إلى أن إدراك العاملين بالمديريات موضع التطبيق لمحاولة بعض الزملاء بناء أنفسهم عن طريق تشويه صورة الآخرين، وتمتعهم بالقوة والنفوذ في بيئة العمل، وقدرتهم على تملق الرؤساء للحصول على ما يريدون، وشعورهم أن سياسات المكافآت والترقيات تطبق وفقاً للمحسوبية والمصالح الشخصية



دون مراعاة للأداء المتميز أو الجهد المبذول كل ذلك من شأنه أن يدفع العاملين إلى تبني سلوكيات الصمت التنظيمي داخل بيئة العمل في شكل يظهر في امتناعهم وإحجامهم عن المشاركة بأفكارهم وآرائهم خوفاً من ردود الأفعال العكسية من رؤسائهم أو زملائهم، كذلك اتجاهمهم نحو عدم التصريح بأفكارهم فيما يتعلق بقضايا العمل ومشكلاته لاعتقادهم بأنها لن يتم الأخذ بها ولن تحدث أي تغيير في المديرية، وهو الأمر الذي يؤدي إلى انتشار ظاهرة الاحتراق الوظيفي من خلال شعور العاملين باستنزاف مواردهم العاطفية والجسدية، وافتقارهم للعنصر الإنساني في التعامل مع الآخرين ومعاملتهم بسلبية وقساوة، وانخفاض قدرتهم على إنجاز الأعمال الموكلة إليهم وتدني شعورهم بالكفاءة في العمل.

## (12) توصيات البحث

في ضوء النتائج التي توصل إليها البحث الحالي، ومن خلال الاطلاع على نتائج عديد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وما قُدم من اقتراحات في ذلك الصدد، يمكن تقديم بعض التوصيات التي يمكن أن تسهم في التقليل من ظاهرة الاحتراق الوظيفي وذلك من خلال الحد من انتشار كل من ممارسات التسييس التنظيمي، وسلوكيات الصمت التنظيمي في مديريات الخدمات العامة موضع التطبيق، وفيما يأتي عرض لأهم هذه التوصيات:

### (1-12) ضرورة توجيه مزيد من الاهتمام نحو الحد من انتشار ممارسات التسييس التنظيمي في مديريات الخدمات العامة موضع التطبيق، وتعطيل مسبباتها، وذلك على النحو الآتي:

- التزام المديرية موضع التطبيق بتحقيق المزيد من الشفافية والوضوح في بيئة عملها، مع ضرورة المراجعة المستمرة لسياسات وممارسات العمل، والتأكد من تطبيق اللوائح والقرارات الإدارية على الجميع دون استثناء، فضلاً عن ضرورة إمداد العاملين بالمعلومات الدقيقة والصادقة عن مبررات اتخاذ القرارات وتفسيرتها في محاولة جادة لتحقيق المساواة والعدالة في العمل بمختلف مستوياته.
- التزام المديرية موضع التطبيق وتأكيداً على إقامة قنوات اتصال مفتوحة وذلك بعقد اللقاءات الدائمة والندوات المستمرة مع العاملين بغرض تبادل الأفكار والمعلومات، وتوضيح نقاط عدم الاتفاق بشكل معلن فيما يتعلق بقضايا العمل، فضلاً عن ضرورة إشراك العاملين في اللجان التنظيمية المختلفة سواء على مستوى الإدارة أو المديرية للمشاركة في صنع واتخاذ القرارات المتعلقة بوظائفهم بما يُمكن من تحقيق الصالح العام على مستوى المديرية.
- إعادة النظر في نظام المكافآت والترقيات بالمديريات موضع التطبيق بما يحقق العدالة ويعكس الكفاءة في الأداء، ويمكن تحقيق ذلك من خلال وضع آليات لمنح المكافآت والحوافز بناءً على تقييمات الأداء الواقعية العادلة، ووفق إسهامات العاملين بعيداً عن الجوانب والعلاقات الشخصية داخل المديرية، مع ضرورة استحداث نظام للترقية يعتمد على الكفاءة ووضع آليات تضمن الموضوعية والحيادية في اختيار الكفاءات.
- تركيز جهود الإدارة العليا في المديرية موضع التطبيق على رفع مستوى الولاء والانتماء للعاملين بها، وتفتيت الانتماءات الفئوية، والتحزب التنظيمي، وذلك من خلال إدارة الصراعات التي يمكن أن تحدث

داخل المديرية على اختلاف أنواعها بالشكل الذي يُمكن من الاستفادة من إيجابياتها والحد من سلبياتها، كذلك العمل على تنمية السلوكيات الأخلاقية للعاملين بوضع سياسة أخلاقية واضحة تبنى على قيم ومعايير تشجع على السلوك الأخلاقي القويم داخل المديرية.

- تشجيع العاملين على الإبلاغ عن السلوكيات والممارسات الخادمة للذات التي تحدث في المديرية، وذلك بطمأنتهم بدراسة تلك السلوكيات بعناية واهتمام، والتأكيد على قدرة المديرية على حمايتهم، فضلاً عن ضرورة سرعة التدخل لمعالجة تلك السلوكيات قبل أن تنتشر بدرجة كبيرة في المديرية، فسرعة التدخل من الإدارة تهدف إلى إرسال رسالة واضحة لجميع العاملين أن هذه السلوكيات لا تتوافق مع المعايير والقواعد التنظيمية المقبولة، ولن يتم التساهل معها وبغض النظر عن يقوم بها.

## (2-12) ضرورة توجيه الاهتمام الكافي نحو الحد من انتشار سلوكيات الصمت التنظيمي في

مديريات الخدمات العامة موضع التطبيق، والقضاء على المحددات المسببة له، وذلك

### على النحو الآتي:

- تركيز الإدارة العليا على بناء وترسيخ ودعم مستوى الحرية للعاملين في المديريات موضع التطبيق وذلك من خلال التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة الذي يركز على التوجيه فقط والتحول إلى التركيز على نمط القيادة التشاركية، كذلك العمل على توعية العاملين بحقوقهم وواجباتهم الوظيفية مع بناء نظام للمساءلة والمحاسبة وحماية إبداء الرأي بما يحفظ حقوقهم، وربط ترقية العاملين بمدى مساهمتهم في حل المشكلات وتنفيذ الخطط والبرامج التطويرية للمديرية.

- تحديد آليات تدعم سلوك التعبير لدى العاملين في المديريات موضع التطبيق، وذلك من خلال توظيف وسائل التواصل الاجتماعي، والمواقع الإلكترونية، واستخدام البريد الإلكتروني لإتاحة الفرصة للعاملين الصامتين ممن يخشون البوح بأرائهم لأن يرسلوا ما لديهم من آراء ومقترحات وشكاوي في سرية تامة، كذلك تشكيل لجان متخصصة لإجراء استطلاعات للرأي بصفة دورية أو دراسة المقترحات والمشكلات التي تطرح من قبل العاملين والعمل على تحليلها ومناقشة نتائجها واتخاذ ما يلزم من إجراءات وقائية وعلاجية تحول دون تجاهل الأصوات أو حجها عن القيادات.

- الاهتمام بتصميم وتنفيذ مجموعة من البرامج التدريبية التي تسهم في التخفيف من انتشار سلوكيات الصمت التنظيمي، ويمكن تحقيق ذلك بإلحاق القيادات في المديرية ببرامج تدريبية لتنمية مهاراتهم في الإنصات والاستماع الفعال، والأساليب الديمقراطية في القيادة بما يحقق تغيير المعتقدات الضمنية الخاطئة التي يتبنونها حيال سلوك صمت وتعبير العاملين معهم، كذلك تدريب العاملين على مهارات الاتصال والإقناع وتعزيز روح الولاء الوظيفي للمديرية والتأكيد على أهمية تقديم المصلحة العامة على المصالح الشخصية.

- العمل على رفع مستوى الثقة في بيئة عمل المديريات موضع التطبيق، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق توفير الشعور بالأمن الوظيفي للعاملين من خلال الترحيب بالمعلومات المرتدة وإشاعة روح الاحترام داخل المديرية، كذلك تشجيع العاملين على عرض وجهات نظرهم حتى وإن كانت مخالفة لرؤسائهم دون الخوف

من ردود الفعل السلبية أو استسلام للأمر الواقع، مع التأكيد على ضرورة مبادرة الرؤساء للعمل على إيجاد فرص للتفاعل المباشر وغير الرسمي مع العاملين وعدم استخدام أساليب القمع أو التخويف.

### (13) محددات البحث وتوجهات لبحوث مستقبلية

سلط البحث الحالي الضوء على سلوكيات الصمت التنظيمي بوصفها متغيراً وسيطاً تداخلياً في العلاقة بين إدراك التسييس التنظيمي والاحتراق الوظيفي للعاملين في مديريات الخدمات العامة بمحافظة الدقهلية في مصر، وهو موضوع يستحق المزيد من البحوث والدراسات العربية في المستقبل، وقد تم إعداد البحث في ضوء عدد من المحددات التي يمكن توضيحها، ومن ثم اقتراح بعض البحوث المستقبلية على النحو الآتي:

- تركزت الدراسة التطبيقية لهذا البحث على دواوين (المراكز الرئيسية) مديريات الخدمات في محافظة الدقهلية دون التطرق إلى الوحدات الفرعية التابعة لكل مديرية في مختلف أنحاء المحافظة، ومن ثم يُقترح إجراء المزيد من البحوث لتطوير مجال التطبيق بحيث يمتد ليشمل هذه الوحدات الفرعية، أو دراسة المتغيرات التي تضمها البحث الحالي في مديريات الخدمات العامة بمحافظة أخرى في مصر، وكذلك يمكن تغيير مجال التطبيق قطاعات أخرى مثل البنوك، وشركات الاتصالات، والجامعات، والمستشفيات والمراكز الطبية.

- تناول البحث المتغيرات التي اشتمل عليها الإطار المقترح للبحث والمتمثلة في إدراك التسييس التنظيمي، وسلوكيات الصمت التنظيمي، والاحتراق الوظيفي، ومن ثم يُقترح إعادة النظر في متغيرات هذا البحث ليشمل دراسة متغيرات وسيطة أخرى بخلاف سلوكيات الصمت التنظيمي مثل التهمك التنظيمي، والمهارات السياسية، وسلوكيات الاستقواء في مكان العمل، كما يمكن أن يتضمن البحث مجموعة جديدة من المتغيرات التابعة بخلاف الاحتراق الوظيفي مثل الاغتراب الوظيفي، والارتباط الوظيفي، ونوايا ترك العمل، وسلوكيات العمل المعوقة للإنتاج.

- اعتمد البحث الحالي في اختبار صحة فروضه على المسح الميداني باستخدام قوائم الاستقصاء، والتي تم جمعها والحصول عليها من العاملين في مختلف الوظائف (التخصصية، والفنية، والمكتبية) بمديريات الخدمات العامة في محافظة الدقهلية في مصر مع استبعاد العاملين بالخدمات المعاونة لضمان القدرة على استيفاء بيانات قائمة الاستقصاء بشكل سليم، وذلك خلال فترة زمنية محددة من بداية يناير 2020 إلى نهاية يونيو 2020، ومن ثم يبقى هذا البحث معتمد بشكل رئيسي على وجهات نظر هؤلاء المستقصى بتلك المديرية، ومن ثم يُقترح إجراء بحوث ودراسات تمتد لفترات زمنية متعاقبة أو مختلفة Longitudinal Research، وذلك لمزيد من التوضيح والفهم للعلاقات بين إدراك التسييس التنظيمي، وسلوكيات الصمت التنظيمي والاحتراق الوظيفي بهذه المديرية.

## المراجع

### أولاً: المراجع باللغة العربية

- أبو المعاطي، هنادي؛ فياض، سامح (2018). الصمت التنظيمي وتأثيره في الرضا الوظيفي في الفنادق، مجلة اتحاد الجامعات للسياحة والضيافة، جامعة قناة السويس، كلية السياحة والفنادق (2)، 135-143.
- إدريس، ثابت عبد الرحمن (2008). بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض. الدار الجامعية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
- العتيبي، آدم غازي (2003). الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في قطاع الخدمة المدنية الكويتي وعلاقته بنمط الشخصية (أ) والرغبة في ترك العمل. مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الكويت (2)، 31-347.
- القرني، صالح على يعن الله (2015). محددات سلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز وعلاقته ببعض المتغيرات التنظيمية والديمقراطية. مجلة مستقبل التربية العربية، المركز العربي للتعليم والتنمية (22)، 96، 297-384.
- النبوي، مها محمد (2017). العلاقة بين الصمت التنظيمي والاحتراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على الأطباء البشريين في مستشفيات الزقازيق. مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا (1)، 2-49.
- حراز، السيد يوسف (2015). أثر تطبيق سياسة التدوير على الاحتراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على جامعة دمياط. مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق (37)، 1، 193-235.
- رضوان، طارق رضوان محمد (2017). أثر أبعاد صمت العاملين في الاحتراق الوظيفي: دراسة تطبيقية. مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا (4)، 82-131.
- ريان، عادل ريان محمد؛ عبد المطلب، إيمان علي؛ محمد، سناء مصطفى محمد (2015). العلاقة بين إدراك سلوك التناور السياسي والشعور بانعدام المصادقية تجاه المنظمة: دراسة ميدانية بالتطبيق على القائمين بالتمريض بمستشفيات جامعة أسيوط. المجلة العلمية، كلية التجارة، جامعة أسيوط، 59، 7-32.
- ريان، عادل ريان محمد؛ علي، نادية أمين محمد؛ عبد المنعم، مصطفى سيد خلف الله (2019). إدراك المرؤوسين للعدالة الإجرائية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية: دور سلوك الصمت التنظيمي في تلك العلاقة. مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة سوهاج (33)، 1، 363-389.
- محمد، عبد الناصر طه إبراهيم (2016). المترتبات السلوكية والاتجاهية لمدرجات السلوك السياسي ببيئة العمل: دراسة تطبيقية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، كلية التجارة، جامعة أسيوط، 60، 65-124.

محمود، سالي سيد علي (2001). تأثير الانتماء التنظيمي والاحتراق الوظيفي في السلوكيات الانسحابية: دراسة ميدانية على شركات القطاع العام للبترو. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، كلية التجارة، جامعة عين شمس 3، 474-512.

### ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

- Abied, E. L. and Khalil, H. M. (2019). The impact of Organizational silence on Job Burnout: Applied study on doctors and nursing staff at Ain Shams University Hospitals. *Journal of Commercial and Environmental Science* 10(1), 69-104.
- Acaray, A. and Akturan, A. (2015). The Relationship between Organizational Citizenship Behaviour and Organizational Silence. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 207, 472 – 482.
- Ahmad, J.; Akhtar, H.; Rahman, H.; Imran, R. and Ain, N. (2017). Effect of Diversified Model of Organizational Politics on Diversified Emotional Intelligence. *Journal of Basic & Applied Sciences* 13, 375-385.
- Ai-Hua, H.; Yang, L. and Guo-Tao, G. (2018). Abusive supervision and employee silence: The mediating effect of perceptions of organizational politics and the moderating effect of LMX. *International Interdisciplinary Business-Economics Advancement Journal* 3(1), 19-27.
- Akcin, K.; Erat, S.; Alniacik, U. and Ciftcioglu, A. (2018). Effect of Psychological Ownership on Employee Silence and Task Performance: A Study on Academicians. *International Business Research* 11(1), 34-43.
- Akin, U. and Ulusoy, T. (2016). The Relationship between Organizational Silence and Burnout among Academicians: A Research on Universities in Turkey. *International Journal of Higher Education* 5(2), 46-58.
- AL-Abrow, H. A. (2018). The effect of perceived organisational politics on organisational silence through organisational cynicism: Moderator role of perceived support. *Journal of Management & Organization*, 1-20, DOI: <https://doi.org/10.1017/jmo.2018.62>
- Al-Rousan, M. A. and Omoush, M. M. (2018). The Effect of Organizational Silence on Burnout: A Field Study on Workers at Jordanian Five Star Hotels. *Journal of Management and Strategy* 9(3), 114-122.

- Barajas, J. Y. (2019). Workplace bullying, job burnout, and organizational citizenship behavior: The moderating effect of core self-evaluations. *M. Sc. Thesis*, The Faculty of the Department of Psychology, San Jose State University.
- Baron, R. M. and Kenny, D. A. (1986). The moderator- Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology* 51(6), 1173-1182.
- Beheshtifar, M.; Borhani, H. and Moghadam, M. (2012). Destructive Role of Employee Silence in Organizational Success. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* 2(11), 275-282.
- Bicer, C. and Buyukyilmaz, O. (2019). The effect of perceptions of organizational politics on work place friendship: A study on healthcare employees. *Int. Journal of Management Economics and Business* 15(2), 515-531.
- Ciftci, D.; Meric, E. and Meric, A. (2015). Relation among organizational silence, burnout and intention to leave job: application in the special education and rehabilitation centers in the province of ordu. *The Journal of International Social Research* 8(41), 996- 1007.
- Coban, H. and Sarikaya, M. (2016). A Research on The Relationship Between Organizational Silence and Burnout. *European Journal of Scientific Research*, Special Edition (September), 145-154.
- Ferris, G. R.; Frink, D. D.; Galang, M. C.; Zhou, J.; Kacmar, K. M. and Howard, J. L. (1996). Perceptions of Organizational Politics: Prediction, Stress-Related Implications, and Outcomes. *Human Relations* 49(2). 233-266.
- Ford, J. M. (2002). Organizational politics and multisource feedback. *Ph. D. Dissertation*, Louisiana State University and Agricultural and Mechanical College.
- Guan, S.; Xiaerfuding, X.; Ning, L.; Lian, Y.; Jiang, Y.; Liu, J. and Ng, T. B. (2017). Effect of Job Strain on Job Burnout, Mental Fatigue and Chronic Diseases among Civil Servants in the Xinjiang Uygur Autonomous Region of China. *International Journal of Environmental Research and Public Health* 14(8), 872-887.
- Hair, J.F.; Black, W.C.; Babin, B.J. and Anderson, R.E. (2010). *Multivariate Data Analysis*, (7 th ed). Prentice Hall, New Jersey, NJ.

- Hye-Jin, S.; Young-Hyun, K. and Kyung, Y. (2016). The effects of Airline Flight Attendant's Perception of Organizational politics on Organizational commitment, Silence Behavior and Turnover Intention. *Tourism Research* 41(3), 39-64.
- Jahanzeb, S. and Fatima, T. (2018). How Workplace Ostracism Influences Interpersonal Deviance: The Mediating Role of Defensive Silence and Emotional Exhaustion. *Journal of Business and Psychology* 33, 779–791.
- Jahanzeb, S. and Fatima, T. and Malik, M. (2018). Supervisor ostracism and defensive silence: a differential needs approach. *Work and Organizational Psychology* 27(4), 430-440.
- Kacmar, K. M. and Carlson, D. S. (1997). Further Validation of the Perceptions of Politics Scale (POPS): A Multiple Sample Investigation. *Journal of Management* 23(5), 627-658.
- Kacmar, K. M. and Ferris, G. R. (1991). Perceptions of organizational politics scale (POPS): Development and construct validation. *Educational and Psychological Measurement* 51, 193-205.
- Kaya, N.; Aydin, S. and Ongun, G. (2016). The Impacts of Servant Leadership and Organizational Politics on Burnout: A Research among Mid-Level Managers. *International Journal of Business Administration* 7(2), 26-32.
- Khalid, J. and Ahmed, J. (2016). Perceived organizational politics and employee silence: supervisor trust as a moderator. *Journal of the Asia Pacific Economy* 21(2), 174-195.
- Khan, M. A. and Hussain, N. (2016). the analysis of the perception of organizational politics among university faculty. *Pakistan Business Review* 18(2), 451-467.
- Ko, C. (2017). Exploring how affectivity influence on job burnout through organizational politics perception. *International Journal of Organizational Innovation* 10(2), 86-94.
- Kwon, Y. and Kim, Y. (2017). The Effects of Employees' Perceptions of Organizational Politics on Organizational Silence and Turnover Intention in the Food-Service Industry: The Moderating Role of Food & Beverage and Kitchen Departments. *Culinary Science & Hospitality Research* 23(3), 123-136.

- Labrague, L. J.; McEnroe-Prutte, D. M.; Gloe, D.; Tsaras, K.; Arteché, D. L. and Maldia, F. (2017). Organizational politics, nurses' stress, burnout levels, turnover intention and job satisfaction. *International Nursing Review* 64(1), 109–116.
- Lam, L.W. and Xu, A. J. (2019). Power Imbalance and Employee Silence: The Role of Abusive Leadership, Power Distance Orientation, and Perceived Organisational Politic. *Applied Psychology* 68(3), 513-546.
- Liang, T. and Wang, Y. (2016). Organizational Silence in State-Owned Enterprises: Intermediary Role of the Perceptions of Organizational Politics. *American Journal of Industrial and Business Management* 6, 640-648.
- Luqman, M. K.; Javaid, M. F. and Umair, T. (2015). Combined Effects of Perceived Organizational Politics and Emotional Intelligence on Job Satisfaction and Counterproductive Work Behaviors. *European Online Journal of Natural and Social Sciences* 4(4), 891-911.
- Makhdoom, I. F.; Malik, N. I. and Atta, M. (2015). Perception of Organizational Politics as Predictor of Job Burnout among High School Teachers. *Pakistan Journal of Social Sciences* 35(1), 401-409.
- Makhdoom, I. F.; Mehmood, B. and Atta, M. (2017). Mediating role of job burnout for the relationship of perceived organizational politics and counterproductive work behaviors among school teachers. *Journal of Behavioural Sciences* 27(2), 149–164.
- Maslach, C. and Leiter, M. (2016). Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry. *World psychiatry* 15(2), 103-111.
- Maslach, C. E. and Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior* 2, 99-113.
- Maslach, C.; Jackson, S. E. and Leiter, M. P. (1996). *Maslach Burnout Inventory Manual*. California: Consulting Psychologists Press, Inc, 3 rd Ed.
- Maslach, C.; Schaufeli, W. and Leiter, M. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology* 52(1), 397-422.
- Morrison, E. W. and Miliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *The Academy of Management Review* 25(4), 706-725.



- Naseer, S.; Raja, U. and Donia, M. (2016). Effect of perceived politics and perceived support on bullying and emotional exhaustion: The moderating role of type a personality. *The Journal of Psychology* 150(5), 606-624.
- Paksirat, V. and Taheri, A. (2018). Organizational silence and occupational burnout with job performance. *Journal of System Management* 4(4), 39-50.
- Pinder, C. C. and Harlos, K. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management* 20, 331-369.
- Ringle, C.; Sarstedt, M. and Straub, D. (2012). A Critical look at the use of PLS-SEM in MIS Quarterly. *MIS Quarterly* 36(1), 3-14.
- Rosen, Christopher, C. (2006). Politics, stress and exchange perception: A dual process model relating organizational politics to employee outcomes. *Ph. D. Dissertation*. The Graduate faculty of the University of Akron.
- Sevik, U. (2020). The mediating role of positive psychological capital on the effect of perceived organizational politics on organizational silence. *Journal of Social Sciences* 63, 206-227.
- Skinner, N.; Roche, A.; Oconnor, J.; Pollard, Y. and Todd, C. (2005). *Workforce Development "TIPS": Theory into Practice Strategies*, Adelaide, Australia.
- Srivastava, S.; Jain, A. K. and Sullivan, S. (2019). Employee silence and burnout in India: The mediating role of emotional intelligence. *Personnel Review* 48(4), 1045-1060.
- Sun, S. and Chen, H. (2017). Is political behavior a viable coping strategy to perceived organizational politics? Unveiling the underlying resource dynamics. *Journal of Applied Psychology* 102(10), 1471–1482.
- Sun, Y.W. and Xia, H. S. (2018). Research on perceptions of organizational politics and its influence on employee silence. *Open Journal of Business and Management* 6, 250-264.
- Swartz, L. and Potgieter, C. (2017). Work stress, burnout and organizational politics: Perceptions and experience of senior managers in the South African government sector. *Review of Public Administration and Management* 5(1), 1-8.

- Tangirala, S. and Ramanujam, R. (2008). Employee silence on critical work issues: The cross-level effects of procedural justice climate. *Personnel Psychology* 61(1), 37–68.
- Taylor, D. M. (2018). The moderating effects of coping strategies on the neuroticism personality trait's predictability of burnout in school counselors. *Ph. D. Dissertation*, School of Psychology, Northcentral University.
- Valle, M. and Witt, L. A. (2001). The moderating effect of teamwork perception on the organizational politics- job satisfaction relationship. *The Journal of Social Psychology* 141(3), 379-388.
- Van Dyne, L.; Ang, S. and Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies* 40(6), 1359-1392.
- Wang, Y. and Hsieh, H. (2013). Organizational ethical climate, perceived organizational support, and employee silence: A cross-level investigation. *Human Relations* 66(6), 783 – 802.
- Yalcin, B. and Baykal, U. (2019). Development and psychometric testing of the Organizational Silence Behavior Scale for healthcare professionals. *Nursing & Health Sciences* 21, 454 – 460.
- Yang, F.; Li, X.; Zhu, Y.; Li, Y. and Wu, C. (2017). Job burnout of construction project managers in China: A cross-sectional analysis. *International Journal of Project Management* 35, 1272–1287.
- Zhang, G. and Lee, G. (2010). The Moderation effects of perceptions of organizational politics on the relationship between work stress and turnover intention: An empirical study about civilian in Skeleton Government of China. *iBusiness* 2(3), 268-273.

## **Mediating Organizational Silence in the Relationship between Perceived Organizational Politics and Job Burnout: An Empirical Study on Service Districts Employees in Dakahleya Governorate**

Dr. Mahmoud Abdelaziz Elmansi

### **Abstract**

The study aimed to examine the direct relationship between the perceived organizational politics and job burnout among service districts employees in dakahleya governorate, and the indirect role of organizational silence as a mediator variable. Primary data was collected based on a questionnaire collected from a sample consisting of 356 Employees, among them was 312 valid surveys with a response rate of 87.6%. Partial least square (PLS) was used to validate and test the measurement and structural models. The findings revealed a significant positive impact for the perceived organizational politics on job burnout among employees and their organizational silence behaviors. The result also showed that organizational silence mediated the relationship between the perceived organizational politics and job burnout among service districts employees in dakahleya governorate.

### **Keywords**

Perceived Organizational Politics - Organizational Silence - Job Burnout - Service Districts.

### **التوثيق المقترح للدراسة وفقا لنظام APA**

المنسي، محمود عبد العزيز (2021). توسيط الصمت التنظيمي في العلاقة بين إدراك التسييس التنظيمي والإحترق الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين في مديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية. مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 58(1)، 253 - 295.

جميع حقوق النشر والطباعة والتوزيع محفوظة

لمجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية © 2021