

**دور انتهاك العقد النفسي في العلاقة بين الاستقواء
في مكان العمل و الصمت التنظيمي بمديريات الخدمات في محافظة
الشرقية " دراسة ميدانية "**

إعداد

دكتورة

سامية السيد محمود محمد

أستاذ مساعد إدارة الأعمال

وكيل الكلية للدراسات العليا والبحوث

كلية التجارة — جامعة الزقازيق

الملخص :

استهدفت الدراسة الحالية قياس الدور الوسيط لانتهاك العقد النفسي في العلاقة بين الاستقواء في مكان العمل و الصمت التنظيمي في مديريات الخدمات بمحافظة الشرقية ، وتمت الدراسة على عينة قوامها ٣٨٤ مفردة وباستخدام أسلوب الإستقصاء ثم تفرغ وتحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. و توصلت الدراسة إلى أنه يوجد ارتباط ايجابي ومعنوي بين كل من الاستقواء في مكان العمل وكل من انتهاك العقد النفسي و الصمت التنظيمي من ناحية اخري، وأيضاً يوجد وساطة جزئية لانتهاك العقد النفسي في العلاقة بين الاستقواء في مكان العمل و الصمت التنظيمي ، و اخيرا استعرضت الدراسة الاستنتاجات العلمية و التطبيقات العملية .

الكلمات المفتاحية : الاستقواء في مكان العمل ، الصمت التنظيمي ، انتهاك العقد النفسي ، مديريات الخدمات بمحافظة الشرقية .

Abstract:

The current study aimed to measure the mediating role of psychological contract violation in the relationship between bullying in the workplace and organizational silence in the directorates of services in Sharkia Governorate. The study has been implemented by surveying a sample of 384 employees and the collected data has been analyzed using suitable statistical techniques. Results revealed that there is positive and significant correlation between bullying in the workplace and both the violation of the psychological contract and organizational silence .There is also a partial mediation of psychological contract violation in the relationship between bullying in the workplace and organizational silence, and finally the study reviewed the theoretical and practical implications have been discussed.

Keywords: Bullying in the workplace , Psychological contract violation , Organizational Silence , Directorates of services .

مقدمة:

يشكل العنصر البشري أهم عناصر مدخلات المنظمات، ويساهم في تحديد معالم المستقبل وما ينتظرها من نجاحات أو إخفاقات، وتحدد أهميته في قدرته على مواجهة المشكلات التنظيمية من خلال تقديم حلول متميزة ومبتكرة، وتكريس الطاقات البشرية للتعامل مع المواقف التنظيمية المتنوعة. (Bari, et al., 2020)

ولا يمكن اغفال أهمية مشاركة العاملين بأرائهم ومعتقداتهم ومقترحاتهم في مختلف القضايا والمواقف التنظيمية، إلا أنه قد يحدث أن يتردد البعض في المشاركة أو يحجمها للحد الذي يفقده بمرور الوقت شغف الانخراط في الأحداث التنظيمية، وعندما يتسرب

دور انتماء العقد النفسي في العلاقة بين الاستقواء في مكان العمل و الصمت التنظيمي بمدير يابض الخدمات ...

د/ سامية السيد محمود محمد

التردد والاحجام لكافة العاملين يسود الصمت في المنظمة، و يتوقف اعضائها عن الحديث مع بعضهم البعض في المستويات التنظيمية المختلفة، وعلى المستوى الشخصي، ويسيطر الإحباط على العلاقات الاجتماعية، وتتسرب الاحقاد وتختفي التنافسية المثمرة، الأمر الذي يؤثر على جودة اتخاذ القرارات التنظيمية، و يؤدي إلى حدوث خلل في قدرة المنظمة على دراسة و تصحيح الأخطاء والوصول إلى التطوير والتغيير المنشود (Einarsen, et al., 2018; Rai & Agarwal, 2017a).

هذا، ويشير الصمت التنظيمي إلى تعمد العاملين العزوف عن التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم أو حتى طرح الأسئلة فيما يتعلق بالأحداث والقضايا التنظيمية، وعليه يختفي تدريجياً الصوت التنظيمي Organizational Voice (Morrison, 2014). ويسود الصمت التنظيمي في المنظمة لعدة أسباب تنظيمية و فردية لعل من أهمها : الاستقواء من جانب المشرفين أو الزملاء، وعدم الثقة في الرؤساء والزملاء، ضعف الاتصالات الإدارية، الشعور بانتهاك العقد النفسي، العزلة، الخوف، واختلاف القيم الثقافية للأفراد (Verhezen, 2010).

ويعكس مفهوم الاستقواء في مكان العمل Bullying in the workplace عملية تعرض العاملين في المنظمة لسلوكيات سلبية مصدرها المشرفين أو الزملاء بشكل متكرر، وممنهج ولفترة طويلة من الزمن، ولا يملك العاملون حيالها الدفاع أو الرد بفعل ادراكهم واقتناعهم بعدم التوازن في القوة بينهم وبين المستقوي (Peng, et al., 2016).

ويُعد الاستقواء من الظواهر الشائعة في معظم أماكن العمل والتي يترتب عليها آثار بالغة الخطورة (Branch, et al., 2013). وقد اشار (Heath , etal. (2021 إلى أن الخسائر التي تتعرض لها المنظمات بسبب الممارسات الاستقوائية بلغت ٦ بليون دولار سنوياً في الوقت الحالي. وتزداد المشكلة حدة بتأكيد الدراسات المختلفة علي أن الظاهرة في تزايد مستمر في المنظمات وعلى مستوى الدول (eg: Einarsen, et al., 2020; Rai & Agarwal,2017a; Giorgi, et al., 2015; Power, et al.,2013)، ويمثل استقواء المشرفين أو ما يعرف بالاستقواء الهابط Downward

دور انتهاك العقد النفسي في العلاقة بين الاستقواء في مكان العمل و الصمت التنظيمي بمديرياد الخدمات ...

د/ سامية السيد محمود محمد

Bullying الشكل الأكثر شيوعاً في المنظمات حيث تتراوح نسبته ما بين ٥٥% إلى ٨٠% من حالات الاستقواء (Rai & Agarwal, 2017b; PORATH & Pearson, 2010). وبناءً على ذلك ركز الباحثون اهتمامهم نحو دراسة المفهوم والنتائج المترتبة عليه The Consequences، وكذلك المتغيرات أو الآليات الوسيطة والمعدلة لعلاقته بالنتائج المترتبة عليه.

وعلى ذلك، تحاول الدراسة الحالية السعي للوقوف على طبيعة العلاقة بين الاستقواء في مكان العمل وانتشار الصمت التنظيمي Organizational Silence بين العاملين في المنظمات مع اختبار الدور الوسيط غير المباشر لانتهاك العقد النفسي للعاملين في مديريات الخدمات بمحافظة الشرقية في تفسير تلك العلاقة، وذلك من خلال تناول الآتي: الدراسة الاستطلاعية ومشكلة وأهداف وأهمية البحث، ثم الإطار النظري والدراسات السابقة ومنه تُصاغ فروض الدراسة ثم يلي ذلك منهجية الدراسة والتي تشمل المتغيرات وطريقة قياسها ومجتمع وعينة الدراسة واسلوب جمع البيانات، وصولاً إلى اساليب التحليل الإحصائي المستخدمة وحدود الدراسة، ثم يلي ذلك تحليل النتائج واختبار الفروض وتفسيرها وأخيراً الاستنتاجات والتوصيات والتطبيقات العلمية والعملية لنتائج الدراسة وصولاً إلى الدراسات المستقبلية.

أولاً : الدراسة الاستطلاعية(*) :

هدفت الدراسة الاستطلاعية الي تعزيز البحث المكتبي من خلال تحرى مدي توافر متغيرات الدراسة في مديريات الخدمات بمحافظة الشرقية عبر قياس مدي توافر بعض المؤشرات المرتبطة بتلك المتغيرات في المديريات محل التطبيق وذلك من خلال استخدام دليل للمقابلات تضمن عدد من الاسئلة المفتوحة والمغلقة والتي يمكن من خلالها التحقق من طبيعة و مدي توافر ممارسات الاستقواء في مجتمع

(*) تم تنفيذ الدراسة الاستطلاعية علي عينة قوامها ٥٠ مفردة تم اختيارها بطريقة ميسرة من أربعة مديريات في محافظة الشرقية وهي: مديرية الصحة، مديرية الشؤون الاجتماعية، مديرية التربية والتعليم، مديرية الزراعة وذلك في الفترة من أول اغسطس ٢٠٢٠ – أول اكتوبر ٢٠٢٠.

دور انتمالك العقد النفسي في العلاقة بين الاستقواء في مكان العمل و الصمت التنظيمي بمدير إدارة الخدمات ...

د/ سامية السيد محمود محمد

الدراسة ومستوي شعور العاملين بانتهاك العقد النفسي وأيضا مدي ميل العاملين إلي ممارسات الصمت التنظيمي.

ويوضح الجدول رقم (١) نتائج الدراسة الاستطلاعية

جدول رقم (١)

نتائج الدراسة الاستطلاعية

إجمالي	متوافرة بدرجة محدودة		متوافرة إلي حد ما (متوسطة)		متوافرة بنسبة كبيرة		المتغيرات
	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
%١٠٠	%٢٠	١٠	%٣٠	١٥	%٥٠	٢٥	الاستقواء في مكان العمل
%١٠٠	%١٠	٥	%٥٠	٢٥	%٤٠	٢٠	انتهاك العقد النفسي
%١٠٠	%١٦	٨	%٣٠	١٥	%٥٤	٢٧	الصمت التنظيمي

المصدر: الباحثة

ويتضح من الجدول رقم (١) توافر المفاهيم الثلاثة في عينة الدراسة الاستطلاعية بنسبة ١٠٠% ولكن بدرجات متفاوتة تتراوح بين متوافرة بنسبة كبيرة أو متوسطة أو محدودة، حيث:

(أ) هناك اختلاف في إدراك العاملين محل الدراسة الاستطلاعية لدرجة توافر الممارسات الاستقوائية في مكان العمل حيث تراوحت بين ٥٠% متوافرة بدرجة كبيرة و ٣٠% متوافرة بدرجة متوسطة، وأن نسبة من يري انها متوفرة بشكل محدود ٢٠%. اجمالاً، يمكن الإشارة إلي أن تلك الممارسات متوافرة علي نحو كبير و متوسط بنسبة ٨٠% من العينة الاستطلاعية وهي نسبة عالية.

(ب) هناك اختلاف محدود بين العاملين محل الدراسة الاستطلاعية في مستوى الشعور بانتهاك العقد النفسي، حيث أشار ٩٠% إلي توافر هذا الشعور لديهم بنسبة حوالي ٩٠% ولكن النسبة الأكبر في الشعور المتوسط بانتهاك العقد النفسي حيث تصل نسبته الي ٥٠% من العينة الاستطلاعية في مقابل ٤٠% أكدت علي توافره بنسبة كبيرة.

(ج) يسود الصمت التنظيمي بدرجة كبيرة ومتوسطة ما بين مفردات الدراسة الاستطلاعية بنسبة تصل إلي ٨٤%، ولكن النسبة الاكبر (٥٤%) لتوافر الصمت

بنسبة كبيرة في مقابل ٣٠% إشارة إلى توافرها بشكل متوسط، في حين جاءت نسبة من إشارة إلى انتشار الصمت بين العاملين بشكل محدود ١٦% .
وهنا، لا يمكن اغفال أن هناك تفاوتاً في نسب توافر المتغيرات الثلاثة في الدراسة الاستطلاعية وبشكل محدد وواضح، مما يستدعي الدراسة والتحليل للوقوف على طبيعة العلاقات بين المتغيرات الثلاثة موضوع ومحور الدراسة.
ثانياً : مشكلة الدراسة:

هناك تنوع ملحوظ في الدراسات التي تناولت النتائج المترتبة على الاستقواء في مكان العمل، البعض منها ركز على النتائج والتأثيرات المرتبطة بالسلوك الاستقوائي على صحة العاملين كالإصابة بأمراض ارتفاع ضغط الدم، وأمراض القلب، والسكر (Ono, (e.g.: Chatziioannidis, et al., 2018; Park & Kwan, et al., 2016) 2017; علاوة على المردودات الاتجاهية فقد أكد Rai & Agarwal, (2017b) على وجود علاقة ارتباط جوهريّة موجبة بين الاستقواء والاستنزاف العاطفي ومستويات منخفضة من الرضا والارتباط بالعمل والالتزام التنظيمي. أضف إلى ذلك الدراسات التي تناولت المردودات السلوكية للاستقواء من خلال سلوكيات المواطنة التنظيمية، والسخرية التنظيمية، ونوايا ترك العمل، وانتهاك العقد النفسي، وسلوك الصمت في المنظمات (eg: Sepahvand, 2020; Ali, et al., 2019 ; Abdi, et al., 2018; Einarsen, et al.,2018; Salin & Notelaers, 2017; Priesemuth., & Taylor, 2016)

وهنا، لا يمكن اغفال حقيقة أن معظم الدراسات تناولت ظاهرة الاستقواء بالإفراط في التبسيط على أنها بسيطة بشكل مبالغ فيه إلى الحد الذي يمكن وصفه بإساءة الفهم، وبدا الأمر واضحاً من خلال تركيز معظم الدراسات على تناول العلاقات المباشرة للمفهوم مع النتائج المترتبة عليه دون الوقوف على التفاصيل النظرية والتطبيقية التي قد تفسر وتحلل مثل تلك العلاقات (e.g.: Anasori, et al., 2020; Bernstein, & Trimm, 2016; Peng, et al., 2016; Houshmand, et al.,2012) (Salin, & Hoel, 2013) مما يعد قصوراً لا يمكن تجاوزه، وعليه

دور انتهاك العقد النفسي في العلاقة بين الاستقواء في مكان العمل و الصمت التنظيمي بمدير يابغ الخدمات ...

د/ سامية السيد محمود محمد

تستدعي الضرورة الوقوف على المتغيرات الوسيطة أو المعدلة التي يمكن من خلالها تفسير العلاقات بشكل عملي وواقعي (e.g.: Fatima, et al., 2020).

وفي هذا الصدد، امتدت الدراسات السابقة التي تناولت علاقة الاستقواء في مكان العمل بالنتائج المترتبة عليه من خلال علاقات غير مباشرة باستخدام متغيرات وسيطة كمضيعة الوقت Theft Time (Fatima, et al., 2020)، الأمان الوظيفي Job Emotional Experiences (Park & Ono, 2016) والتجارب العاطفية Security Salin & Notelaers, 2017) السلوك الخيري (Glasø, et al., 2011) رأس المال النفسي (Benevolent Behaviour) (Ali, et Psychological Capital) والاستنزاف العاطفي (Turkey & Neall, Emotional Draining) (al., 2019) والسمت التنظيمي Silence Organizational (Cheong, 2020). وقد أضاف Sepahvand et al., (2020) دراسة العلاقة بين الاستقواء في مكان العمل والسمت التنظيمي بوساطة انتهاك العقد النفسي.

وهنا، تجدر الإشارة إلى أن التركيز في الغالبية العظمى من الدراسات السابقة المذكورة، على تناول مفهوم الاستقواء بشكل قاصر على ممارسات الرؤساء وتجاهل شق استقواء الزملاء (eg: Sepahvand et al., 2020)، في حين أن المفهوم يمتد ليشمل الممارسات الاستقوائية من جانب الرؤساء والمرؤوسين معاً.

وبالمثل تنوعت الدراسات التي تناولت محددات الصمت التنظيمي، وقد ركز بعضها على تناول العلاقات المباشرة لعدد من المتغيرات التي تخلق الصمت التنظيمي ومنها على سبيل المثال: العوامل الإدارية، العوامل الفردية، العوامل الثقافية والاجتماعية، والتنظيمية لم يكن الاستقواء من ضمن أيًا من تلك العوامل على الصمت بأنواعه الثلاثة (الدفاعي، الإذعائي، الودى) (Mirzapour & Baoosh, 2018))، وسلوك المواطننة التنظيمية (Acaray & Akturan, 2015)، والعدالة التنظيمية (Saglam, 2016)، وضمت البيئة العربية بعض الدراسات حيث تناول سليم، (٢٠١٢) العلاقة بين اتجاهات كل من الإدارة العليا والمشرفين وانتشار الصمت التنظيمي بين العاملين وانتهى إلى وجود

دور انتهاك العقد النفسي في العلاقة بين الاستقواء في مكان العمل و الصمت التنظيمي بمدير يابض الخدمات ...

د/ سامية السيد محمود محمد

علاقة عكسية بينهما، وجاء الوهبي، (٢٠١٤) وأكد على نفس النتيجة من خلال تناول العوامل المسببة للصمت التنظيمي في الدوائر الحكومية السعودية، وانتهى إلى أنها تتمثل في خوف المديرين من المعلومات المرتدة، وغياب دعم الإدارة العليا، علاوة على الانتقال إلى مهارات التواصل والاتصال، في إشارة إلى أن ممارسات الرؤساء (مديرين أو مشرفين) من محددات الصمت التنظيمي في البيئة العربية، وأكد على أنه لا يمكن اغفال أن سلوك الاستقواء في مكان العمل أحد أشكال أو أنماط السلوك السيئ والتي يمتد تأثيرها بطبيعة الحال على انتشار الصمت التنظيمي بين العاملين بشكل أكبر ، نظراً لأنه يمتد ليضم كل من الرؤساء والزلاء في مكان العمل.

أضف إلى ذلك، أنه هناك دراسات متنوعة تناولت العلاقة غير المباشرة لعدد من المتغيرات بالصمت التنظيمي من خلال متغير أو أكثر وسيط ومنها : الارتباط الوظيفي (شعراوي، ٢٠١٧) في علاقة القيادة الاخلاقية بسلوك الصمت التنظيمي، وكل من المضايقة التنظيمية والثقة في المشرف في علاقة الإشراف السيئ بالصمت التنظيمي (مرسى، ٢٠١٨).

وفي الواقع العملي، هناك تجاهل ملحوظ للاهتمام بالجانب النفسي للعاملين في مديريات الخدمات بصفة عامة، وقد يرجع ذلك لإدراك الرؤساء والمسؤولين حقيقة ندرة وصعوبة الحصول على وظيفة لمشاكل مرتبطة بسوق العمل، وبالتالي فإن المرؤوسين عليهم تأدية الأعمال الموكولة إليهم، والأكثر من ذلك وما يزيد عما هو محدد لهم بشكل إجباري مبرر في بعض الأحيان بانخفاض إعداد العاملين والزيادة المضطردة في الأماكن الشاغرة بكافة الجهات التابعة للجهاز الإداري للدولة ، إما لبلوغ هؤلاء سن التقاعد أو الوفاة مع عدم تعيين آخرين وإن حدث تعيينات تكون محدودة لا تغطي الفجوة في الأداء، وبناءً عليه، يتحمل المرؤوسين جبراً المزيد من الأعباء، مما يخلق لديهم شعوراً عاماً بانتهاك العقد النفسي.

هذا، وقد تناولت دراسات أجنبية عديدة انتهاك العقد النفسي حيث أشار (Erkutlu & Chafra, 2013) إلى أن العقد النفسي بين العاملين والمنظمة يعكس توقعاتهم من

دور انتهاك العقد النفسي في العلاقة بين الاستقواء في مكان العمل و الصمت التنظيمي بمدير إدارة الخدمات ...

د/ سامية السيد محمود محمد

المنظمة في ضوء ما توافر لديهم من معلومات، وعندما يصطدم العاملون بواقع فعلي مخالف للتوقعات يحدث انتهاك للعقد النفسي الأمر الذي يهدم الثقة في منظماتهم، وبناءً على ذلك، تناول تأثير كل من انتهاك العقد النفسي والثقة على كل من القيادة الأصلية والانحراف التنظيمي. وقد استخدمت دراسات عديدة انتهاك العقد النفسي كمتغير وسيط يُفسر العلاقة بين السلوكيات السيئة في العمل والنتائج المترتبة عليها (eg: Restubog, et al., 2013). وقد يساهم هذا الشعور في تنامي الرغبة في ترك العمل (Arshad, 2016). إلا أنه في المنظمات العربية بصفة عامة والمنظمات المصرية بصفة خاصة يعتمد معظم الرؤساء والمشرفين النهج الاستقوائي مع العاملين بدون الاكتراث بالتأثيرات النفسية على العاملين. وفي المقابل، يحرص العاملون على الاستمرار في العمل بالرغم من تنوع الممارسات السيئة والاستقوائية التي يتعرضون لها لارتفاع نسبة البطالة وبالتالي انخفاض فرص الحصول على وظيفة أخرى، وبناءً على ذلك يفضل العاملون الالتزام بردود الأفعال الآمنة من وجهة نظرهم ومنها: الانسحاب النفسي (إسماعيل والبنوي، ٢٠٢٠) والصمت التنظيمي (مرسي، ٢٠١٧).

إجمالاً، تنوعت الدراسات الأجنبية التي تناولت النتائج المترتبة على الاستقواء في مكان العمل وأيضاً تنوعت الدراسات التي تناولت محددات الصمت التنظيمي سواء من خلال علاقات مباشرة أو غير مباشرة أو كلاهما معاً. وتجدر الإشارة إلى أنه هناك من أثبت أن الاستقواء متغير وسيط يفسر العلاقة بين الصمت التنظيمي والتهديد بترك العمل (eg: Elci, et al., 2014)، وفي المقابل أثبت (Cheong, 2020) أن الصمت التنظيمي يتوسط العلاقة بين الاستقواء في مكان العمل والأداء التنظيمي للممرضات. وبالمثل أكد (Abdi et al., 2018) على الدور الوسيط للصمت التنظيمي في العلاقة بين الاستقواء في مكان العمل وإدارة الانطباعات في جامعة أزار بطهران.

وبناءً على ذلك، يبدو أن هناك فجوة بحثية تتمثل في الآتي:

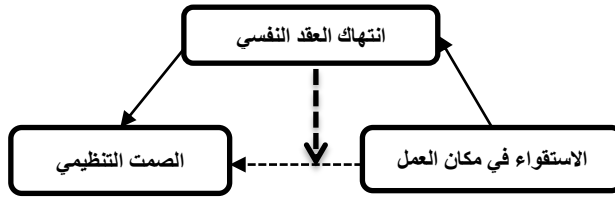
- ١- ندرة أو قلة الابحاث العربية على حد علم الباحثة وبصفة خاصة التي تناولت الاستقواء في مكان العمل كمفهوم واسع يشمل الرؤساء والزملاء في مكان العمل حيث تركز معظم الدراسات على بعضًا من انماطه و بالتحديد على المديرين أو المشرفين بشكل أكبر واهمال استقواء الزملاء على الرغم أنه جزء أساسي في المفهوم.
 - ٢- أضف إلى ذلك اهمال الدراسات العربية لانتهاك العقد النفسي بالرغم من أنه محرك فردي رئيسي للسلوك بصفة عامة. وعليه، تتناول الدراسة الحالية انتهاك العقد النفسي Violation of the Psychological Contract كمتغير وسيط في العلاقة بين الاستقواء والصمت التنظيمي، لتسد النقص في البيئة العربية حول آلية الدور الوسيط المفسر لعلاقة الاستقواء بالنتائج المترتبة عليه، وتضيف حلقة جديدة من البحث لاستكمال الاجتهادات والبحوث في هذا المجال.
 - ٣- التحقق من طبيعة العلاقة بين الاستقواء في مكان العمل والصمت التنظيمي بمعنى أيهما محدد للآخر، أم العلاقة بينهما متبادلة.
- أضف إلى ذلك أنه اتضح من الدراسة الاستطلاعية وجود فجوة تطبيقية تمثلت في ارتفاع مؤشرات كل من: ممارسات الاستقواء، والشعور بانتهاك العقد النفسي، والصمت التنظيمي بين العاملين في مديريات الخدمات بمحافظة الشرقية ودرجات متفاوتة. على هذا النحو تتحدد مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:
- ما هو طبيعة دور انتهاك العقد النفسي في العلاقة بين الاستقواء في مكان العمل والصمت التنظيمي في مديريات الخدمات بمحافظة الشرقية؟**
- وذلك من خلال محاولة التوصل لإجابة على التساؤلات الفرعية التالية:**
- ما هو مستوى كل من الاستقواء في مكان العمل، وانتهاك العقد النفسي والصمت التنظيمي في الوحدات الحكومية محل الدراسة؟
 - ما طبيعة العلاقة بين الاستقواء في مكان العمل وشعور العاملين بانتهاك العقد النفسي في الوحدات الحكومية محل الدراسة؟

دور انتهاك العقد النفسي في العلاقة بين الاستقواء في مكان العمل و الصمت التنظيمي بمديريات الخدمات ...

د/ سامية السيد محمود محمد

- ما طبيعة العلاقة بين الإستقواء والصمت التنظيمي في الوحدات الحكومية محل الدراسة؟
- ما طبيعة العلاقة بين انتهاك العقد النفسي و الصمت التنظيمي في الوحدات الحكومية محل الدراسة؟
- هل توجد علاقة غير مباشرة بين الاستقواء في مكان العمل والصمت التنظيمي من خلال الدور الوسيط لانتهاك العقد النفسي للعاملين في الوحدات الحكومية محل الدراسة؟

وبناءً على ذلك، يُوضح الشكل رقم (١) تصور لنموذج الدراسة المقترح



الشكل رقم (١)

تصور لنموذج الدراسة المقترح

ثالثاً: أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تحديد وقياس مستويات كل من الاستقواء في مكان العمل وانتهاك العقد النفسي والصمت التنظيمي في مديريات الخدمات محل الدراسة.
- التعرف على طبيعة العلاقة بين كل من الاستقواء في مكان العمل والصمت التنظيمي بمديريات الخدمات محل الدراسة
- التعرف على طبيعة العلاقة بين كل من الاستقواء في مكان العمل وانتهاك العقد النفسي بمديريات الخدمات محل الدراسة.

- الوقوف على طبيعة العلاقة بين كل من انتهاك العقد النفسي والصمت التنظيمي بمديرية الخدمات محل الدراسة.
- قياس الدور الوسيط لانتهاك العقد النفسي في العلاقة بين كل من الاستقواء في مكان العمل والصمت التنظيمي بمديرية الخدمات محل الدراسة
- تقديم نموذج يفسر العلاقة بين الاستقواء في مكان العمل، والصمت التنظيمي في مديريات الخدمات، قد يساهم في تحسين الإدارة والأداء بقطاع على مستوى من الأهمية على المستويين: القومي والفردي — المواطن — .

رابعًا : أهمية الدراسة :

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من النواحي التالية :

١. الوقوف على مستوى انتشار الاستقواء في مكان العمل وتأثيره على مستوى الصمت التنظيمي والدور الوسيط لانتهاك العقد النفسي، وتوفير نتائج عملية وواقعية حول العلاقة بينهم، مما يساهم في اتخاذ الإجراءات المناسبة للحد من الصمت التنظيمي وتفاذي آثاره السلبية في المنظمات والتي من أهمها (Einarsen, et al., 2018 ; Xu , et al.,2015; Morrison, 2014):

- ابطاء عمليات التطوير التنظيمي.
- التسبب في حدوث الصراعات الداخلية والحد من فعالية عملية صنع القرار، لغياب الرغبة في المشاركة.
- عرقلة عمليتي الابتكار والتغيير نظرًا لتسبب الصمت في الحد من وصول التغذية المرتدة الايجابية والسلبية للإدارة.
- تخفيض الروح المعنوية لدى العاملين علاوة على زيادة معدلات ترك العمل والتأخير والغياب، مما يؤثر سلبًا على الفرد وكافة الأنشطة التنظيمية.

دور انتهاك العقد النفسي في العلاقة بين الاستقواء في مكان العمل و الصمت التنظيمي بمدير يابغ الخدمات ...

د/ سامية السيد محمود محمد

٢. أهمية دراسة العلاقة بين الاستقواء في مكان العمل والصمت التنظيمي في القطاع الحكومي، والتي تُستمد من الأهمية القصوى لهذا القطاع عند المواطنين، نظراً لانفراده بتقديم خدمات احتكارية لهم، مما يستوجب توفير بيئة عمل مناسبة للعاملين تنعكس إيجابياً على أدائهم وتمتد بإيجابية نحو مستوى تأدية الخدمة للمواطنين.

٣. توصيف ووصف واقع الاستقواء في مكان العمل والصمت التنظيمي في البيئة المصرية، مما يساهم في تحسين الأداء الإشرافي في مديريات الخدمات والعلاقات بين الزملاء، ومن ثم الحد من الصمت التنظيمي وما يترتب عليه من اضرار جمة.

٤. تفرد الدراسة الحالية على حد علم الباحثة بتناولها انتهاك العقد النفسي كمتغير وسيط في علاقة الاستقواء في مكان العمل بالصمت التنظيمي في المنظمات محل الدراسة، الأمر الذي يوفر آلية واضحة لتفسير العلاقة بينهما استجابة لتوصيات العديد من الدراسات (e.g.: Morrison, 2014; Wang & Hsieh, 2013; Bowen & Blackmon, 2003) في مجال تناول هذا الموضوع على مستوى الأبحاث العربية على حد علم الباحثة بالرغم من انتشار الاستقواء بمنظمتنا العربية بصفة عامة لارتباطه بطبيعة الرجل الشرقي، أضف إلى ذلك التغافل المستمر والممتد للجوانب النفسية للعاملين، الأمر الذي يدعو لمحاولة الدراسة والتفسير والاستفادة منها مستقبلاً.

٥. تستند الدراسة الحالية إلى عدد من النظريات لشرح وتفسير العلاقات بالدراسة، مما يطرح أساس نظري يعكس استجابة للدعوة التي اشار إليها عدد من الباحثين (eg.

Rai & Agarwal, 2018)

خامساً: الإطار النظري والدراسات السابقة وفروض الدراسة:

يتضمن الإطار النظري للدراسة كما هو موضح سلفاً في نموذج الدراسة في الشكل رقم (١) مفهوم الاستقواء في مكان العمل، وأيضاً الصمت التنظيمي والعلاقة بينهما، ودور انتهاك العقد النفسي كوسيط في علاقتهما، ومن ثم صياغة فروض الدراسة، وذلك على النحو التالي:

١- الاستقواء في مكان العمل Bullying in the Workplace:

يمكن تعريف الاستقواء في مكان العمل بأنه الموقف الذي يشعر فيه العاملين بأنهم هدفًا مقصودًا للسلوكيات السلبية الصادرة من الغير بشكل مستمر وممنهج (Anasori, et al., 2020) ويضم الاستقواء عدة صور ونماذج من السلوكيات التي تُلحق الأذى بالضحايا سواء كانت مستترة Covert Passive أو مكررة Subtle ومنها: الإفراط في إسناد الاحمال، والاعتياب، والرقابة اللصيقة، وتصيد الأخطاء، والاستهانة الصريحة Explicit/Overt والتي تضم التهديد Threat والاهانات Insults (Agarwal & Rai, 2018).

ويؤكد Zabrodska et al., (2016) على أنه الموقف الذي يرى فيه شخص أو عدد من الأشخاص صعوبة في الدفاع عن النفس عند التعرض لسلوكيات سلبية مستمرة ومتكررة باتجاه فرد أو مجموعة أفراد بشكل مباشر، الأمر الذي يخلق بيئة عمل عدائية تنطوي على خلل في ميزان القوى، ينتج عنه صعوبة في الدفاع عن نفسه.

ويرى (Giorgi, et al., 2015) أنه سلوكيات سلبية يتعرض لها الضحية بشكل متكرر ومستمر وعلى مدار فترة زمنية طويلة (أكثر من ٦ شهور) وتكون موجهة نحو شخص أو عمل أو جسد الضحية.

هذا، ويتسم الاستقواء بثلاثة خصائص/ شروط أساسية (Rai & Saleh Ibrahim, 2021; REVI, 2021; Agarwal, 2016):

- **الإصرار Persistence:** ويتحقق من خلال التكرار Repetition فقد تحدث تلك السلوكيات السلبية غير الاخلاقية مرة اسبوعياً على الأقل وعلى امتداد فترة زمنية ستة شهور، علاوة على تنوعها حيث تضم توليفة من السلوكيات المتنوعة وتساهم تلك الخاصة في جعل الاستقواء مفتوحاً في اتجاه التصعيد Escalation .
- **التباين في القوة Power Disparities:** ويعكس حالة من عدم التوازن في القوة بين طرفي الاستقواء : الجاني والضحية وينطوى على الاستخدام غير

المشروع للقوة الشخصية مع تجاوز حدود السلوك المناسب، ويحدث التباين في القوة بخليط من القوة الرسمية والتي مصدرها المنصب بالإضافة إلى مصادر القوة غير الرسمية والتي تضم : المعلومات، الخبرة، شبكات العلاقات وبذلك يختلف عن الصراع Conflict الذي يكون بين أطراف متساوية القوة.

● **النية في الأذى Intention to Harm**: ومصدرها ارتباط العمدية والمنهجية بالسلوكيات الإستقوائية والمؤكد أنها نية ضمنية Implicit Intention حيث تلحق بالشخص المستهدف أضراراً مادية ونفسية.

وتجدر الإشارة إلى أن عناصر عملية الاستقواء تتألف من ثلاثة أطراف، وهي (Saleh Ibrahim, 2021) :

الأول: الضحايا أو المستقوي عليهم Target Victims /Bullied (من لحق بهم الأذى).

الثاني: المستقويين The Bullies

الثالث: المشاهد المتابع Bystander لمشهد الاستقواء، وقد أثبتت دراسة Paull, et al., (2012) أن المشاهدين يتأثرون سلباً بالاستقواء بنفس قدر تأثير الضحايا ويمثلون مصدر رئيسي للدعم الاجتماعي للضحايا من زملائهم، علاوة على تقديم المساعدة لهم للتكيف مع الممارسات الاستقوائية وتجاوزها.

وقد صنف (Rai & Agarwal, 2016) المشاهدين إلى: المشاهد الضحية Victim Bystanders المتضرر من مشهد الاستقواء، والمشاهد المستقوي Bully Bystanders والذي يُعد مشاركاً في الاستقواء بدعم المستقوي وتأييده، والمشاهد النافع Helpful Bystanders وهو يحاول احتواء الموقف ونزع فتيل الموقف الاستقوائي بمبادرات علنية أو مستترة لاحتواء الموقف. كما أكد (Rai & Agarwal, 2016) على أن ردود افعال المشاهدين تتراوح بين الصمت (الأكثر تداولاً وتسيباً)، يليها الدعم المستتر للضحايا، ثم الدعم البين أو الواضح، وينتهي بمعاونة المستقوي على استقوائه.

وقد أكد Heath, et al., (2021) على أن أهم أسباب تعرض الأشخاص لسلوكيات الاستقواء في مكان العمل ترجع إلى وجود تباين في ميزان القوة بين أطراف عملية الاستقواء، وعليه يصعب على الضحية الدفاع عن نفسها أو حتى وقف الاعتداءات ويمتد الأمر حالة عدم التوازن لأن يُصِف الموقف بأنه صراع.

وهناك اتفاق بين الباحثين على أن سلوكيات الاستقواء في مكان العمل متعددة الابعاد وانحصر الاختلاف بينهم في عدد ومسميات تلك الابعاد، فهناك من الدراسات التي تناولها على أنها تتكون من بعدين فقط هما: الاستقواء العام والاستقواء الموجه تجاه العمل (eg: Gupta et al., 2017). وأيضاً تناولتها دراسات أخرى على أنها تتضمن ثلاثة أبعاد وهي: المضايقات الشخصية، والمضايقات التنظيمية، والمضايقات المرتبطة بالعمل (eg: Peng, et al., 2016). وهناك من تناولها بثلاثة ابعاد ولكن مع استبدال المضايقات التنظيمية بالأقصاء الاجتماعي Social Exclusion. ويرى (Glambek, et al., 2014) أن الاستقواء في مكان العمل يتضمن أربعة أبعاد وهي: عزل الفرد عن العمل، الهجوم على شخصية الضحية، الهجوم على الوضع المهني للضحية، والسلوكيات السلبية المباشرة. وجاء (Trépanier, et al., 2015) وتناولها في خمسة أبعاد وهي: الاتصالات السلبية، الاضرار بسمعة الضحية، التأثير على قدرة الضحية على أداء العمل، قدرة الضحية على الحفاظ على العلاقات الاجتماعية، والاضرار بسمعة الضحية. في حين يرى (Hauge, et al., 2010) أنها تتضمن ستة أبعاد ، وهي: العزل/ الاقصاء، التهديد، الرقابة التعسفية، تخريب العمل، السلوكيات المهينة، الاضرار بالسمعة.

على هذا النحو، يتضح أن هناك عدم اتفاق بين الباحثين بشأن ابعاد الاستقواء في مكان العمل، إلى أن قدم (Rai & Agarwal 2017b) تقسيماً تضمن ثلاثة أبعاد، وهي: الاستقواء الموجه نحو شخص الضحية، الاستقواء الموجه نحو عمل الضحية، الاستقواء الموجه نحو جسد الضحية، وقد حظى بقبول واتفاق العديد من الباحثين (e.g.: Anasori, et al., 2020; Rai & Agarwal, 2018; 2019).

وعليه، تستند الدراسة الحالية على تلك الأبعاد على النحو التالي (Anasori, et al., 2020; Rai & Agarwal, 2019; 2018; 2017b) :

- **الاستقواء الموجه نحو شخص الضحية:** ويشير إلى السلوكيات الصادرة من الرئيس أو الزملاء تجاه شخص الضحية والتي تتضمن : العزل الاجتماعي، تجاهل الضحية، الحرص على تداول ونشر الاكاذيب والحوارات والإشاعات المغرضة، توجيه النداء إليه بسخرية، توجيه النقد إليه بشكل مستمر، توجيه الاتهامات إليه بعدم الاتزان العقلي والنفسي والتشكيك في مستوى أمانته، الحرص على اهانتته والتعامل معه بطريقة غير لائقة أمام الآخرين، تكرار استخدام اشارات ولغة بذيئة نحوه، وأحياناً التعرض له بالتهديد اللفظي، والحرص على التدخل في الأمور الشخصية للضحية بشكل مستمر.
- **الاستقواء الموجه نحو عمل الضحية:** ويعكس كافة السلوكيات السلبية التي يؤثر بها المستقوى على عمل وأداء الضحية والتي تتضمن : تجاهل آراء الضحية المتعلقة بالعمل، الإفراط في تحميل الضحية بأعباء عمل فائقة لتعمد افساله، في أحيان أخرى تعمد عدم إسناد أي مهام عمل أو حتى اسناد مهام لا قيمة لها لتعمد التقليل من شأنه، أو ترحيل المهام الصعبة على الضحية إليه حتى يُحبط بشعوره بالعجز، وتكرار توجيه اللوم له حتى في الأعمال غير المسئول عنها، التقييم السلبي للضحية باستمرار، والحرص وباستمرار على تكليفه بأعمال ومهام تتجاوز الدور الرسمي المحدد له، علاوة على التعامل غير العادل مع الضحية.
- **الاستقواء الموجه نحو جسد الضحية:** وتعكس كافة السلوكيات السلبية التي تسبب اضرار جسدية للضحية حيث توجه تجاه جسد أو بدن الضحية، والتي تتضمن: اعتراض الضحية أثناء العمل، الحديث معه بصوت مرتفع، تعمد ضربه بأدوات حادة أو صلبة، وقد يصل الأمر إلى توجيه ضربات وكدمات وركلات له.

٢ - الصمت التنظيمي Organizational Silence:

يعبر الصمت التنظيمي عن العزوف المتعمد للأفراد العاملين في المنظمة عن التعبير والتصريح بتقييمهم السلوكي والوجداني والادراكي لكافة المواقف التنظيمية والميل الاختياري للعزوف عن طرح الأسئلة أو المشاركة بأية أفكار أو معلومات حيال الموضوعات والقضايا التنظيمية المختلفة (Xu, et al. 2015) الأمر الذي يحول دون سماع المنظمة لأصوات العاملين فيها (Morrison, 2014).

وعرفه Jain (2015) بأنه نزوح العاملين إلى اختيار العزوف عن التعبير عن أية معلومات أو مقترحات أو أفكار قد تساهم في منع/ حل المشكلات التنظيمية أو تحسين الأحوال بالمنظمة.

ويرى Pope (2019)، أنه الميل نحو قلة الحديث وفعل القليل كاستجابة محدودة لمشكلات حادة تواجهها المنظمة.

هذا، وقد ارتبطت بداية ظهور مصطلح الصمت التنظيمي بعالم الاجتماع Alpert Hirhman عام ١٩٧٠، وامتد الاهتمام بالمفهوم في مجالات أخرى منها السلوك التنظيمي حيث تم تناوله على أنه ضمن سلوكيات العاملين الايجابية المقصودة والهادفة والتي تعكس توجهات ايجابية نحو الرؤساء والمنظمات التي يعملون بها (Rhee, 2015). وعلى الجانب الآخر هناك من تناوله على أنه سلوكاً سلبياً مصدره تعمد العاملين حجب المعلومات المرتبطة بالمشكلات التنظيمية عن قصد (Wang & Hsieh, 2013). ومن أبرز النواحي السلبية للصمت في المنظمات حينما يعبر عن ظاهرة جماعية وليست فردية تنطوي على العديد من الآثار السلبية، ولعل أهمها العزوف عن المشاركة في اتخاذ القرارات وإعداد الخطط، والميل إلى تجاهل الرؤساء وعدم الإنصات إليهم (Kiewitz, et al., 2016)، ومما لاشك فيه أن إهمال الرؤساء للصمت التنظيمي في منظماتهم أمر يدفع العاملين إلى مزيد من اللامبالاة، مما يؤثر سلبياً على مستوى جودة أداء

الأعمال الموكولة إليهم، حتى أنه يمكن تصنيف الصمت التنظيمي على أنه من السلوكيات التي تضر المنظمات (Morrison, 2014).

وتجدر الإشارة إلى أن هناك تنوع في الأسباب التي تؤدي إلى سيادة الصمت في المنظمات لتضم أسباب فردية وأخرى تنظيمية، ولعل من أهمها: المضايقات التنظيمية، وتفادي الأقصاء الاجتماعي من جانب الزملاء وما يترتب عليه من اضرار لعلاقاتهم بالرؤساء، أضف إلى ذلك انعدام الثقة والاستقواء من جانب المشرفين والذي يعبر عنه البعض بالإشراف السيئ (eg: Sepahvand, et al., 2020; Kiewitz, et al., 2016; Rhee, 2015).

هذا، ويمكن تصنيف الصمت التنظيمي بحسب الأسباب التي أدت إلى تبنيه إلى أربعة أنواع رئيسية، وهي (Yoon & Jun, 2019; Kiewitz, et al., 2016) :

أ- **الصمت الدفاعي Defensive Silence**: ويعكس هذا النوع من الصمت سلوك استباقي متعمد وتكتيك محدد اختار فيه العاملين حماية الذات Self-Protection من التهديدات وتفادي النتائج السلبية المحتمل التعرض لها حال تعبيرهم عن آرائهم ومعلوماتهم للآخرين والمتعلقة بأحداث وموضوعات ومشكلات تنظيمية، بمعنى اللجوء للصمت تجنباً للمخاطرة الشخصية إذ لربما تلتصق بهم المسؤولية عن تلك المشكلات.

ب- **صمت الإذعان The Silence of Acquiescence**: ويعكس إرادة حرة وسلبية من جانب العاملين نحو الإلتزام بالصمت والإمتناع عن المشاركة بأفكارهم أو آرائهم أو أية معلومات لديهم اذعاناً لظروف ومواقف تنظيمية، كنتيجة طبيعية للامبالاة التي تدفعهم للهروب بعيداً عن الأحداث بإرادتهم، في إشارة من جانب العاملين إلى اعتقادهم وقناعتهم بأن مشاركتهم في المشكلات أو تعبيرهم عن آرائهم لن يحدث فرقاً في مكان العمل. وهو على هذا النحو تعبير صريح عن الرغبة في الاستسلام واعتزال الآخرين.

جـ الصمت المؤيد للمجتمع Pro-Social Silence: ويعكس حرص العاملون على حجب المعلومات أو تجنب الإدلاء بأية آراء كنوع من الإهتمام بالآخرين (ودى) أو/ وتحقيق النفع للمنظمة التي يعملون بها، ويستند هذا النوع من الصمت إلى سلوكيات المواطنة التنظيمية انطلاقاً من دوافع التعاون والإيثار كتعمد عدم الكشف عن معلومات معينة لديه حرصاً على سمعة و مصلحة المنظمة.

٣- العلاقة بين الاستقواء في مكان العمل والصمت التنظيمي:

بمراجعة النظريات ذات الصلة والارتباط بعلاقة الاستقواء في مكان العمل والصمت التنظيمي تبين أن هناك نظريتان يمكن أن توضحا تلك العلاقة هما:

- **نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory (SET):** وترى أن الحياة التنظيمية تنطوي على سلسلة من التبادلات المتبادلة بين طرفين أو أكثر، وذلك من خلال عملية رد الفعل بالمثل Reciprocity حيث يتم تبادل الموارد الاجتماعية العاطفية وفقاً لقاعدة المبادلة والتي يلتزم فيها أحد أطراف عملية المبادلة برد كافة الأفعال السيئة أو الطيبة للطرف الآخر (Parzefall & Salin, 2010)، وبحسب هذه النظرية فإن استجابات العاملين لرد الفعل بالمثل يختلف بالاعتماد على مستوى الإدراك لجودة التبادلات القائمة، فتنشأ علاقات تبادل عالية الجودة High Quality Exchange بمستويات متنوعة، وفي المقابل تنشأ علاقات التبادل منخفضة الجودة Low Quality Exchange بمستويات متنوعة. وبناءً على ذلك، وفي إطار التعامل بالمثل Reciprocity يستجيب العاملون بفعل إيجابي للتعامل الطيب، وبفعل سلبي للتعامل السلبي، وهنا توصف تلك التفاعلات العاطفية والاجتماعية في المنظمة بتبادلات الواحدة بواحدة Tit for Tat Exchange، وبتكرار حدوثها تصبح تصاعدية وتسود (Yoeli, et al., 2013).

دور انتمالك العقد النفسي في العلاقة بين الاستقواء في مكان العمل و الصمود التنظيمي بمدير إدارة الخدمات ...

د/ سامية السيد محمود محمد

و على هذا النحو، تصبح سلوكيات المشرفين والزلاء الشركاء المحتملين لعملية التبادل في مكان العمل الاستقوائية انعكاس لعلاقة تبادل منخفضة الجودة، وهنا بحسب نظرية التبادل الاجتماعي يتحرك العاملون باتجاه تحميل المنظمة المسؤولية عن تصرفات المشرفين والزلاء السلبية حيالهم على اعتبار أن نظام العمل بها يسمح بتواجد تلك السلوكيات غير الاخلاقية بدون وضع ضوابط للسيطرة عليها وحمايتهم، وهنا يتطور الشعور بانتهاك العقد النفسي. وعليه، قد يرى البعض من العاملين تعزيز فكرة الإلتزام بالصمت كموقف آمن وأكثر سلامة (Kwon , 2017).

● نظرية المحافظة على الموارد (COR) Conservation of Resources Theory

وتستخدم لشرح وتفسير النتائج التنظيمية الشخصية البيئية في نطاق بيئة العمل، فبحسب تلك النظرية يمتلك العاملون دافع فطري ومكتسب للحصول على الموارد والاحتفاظ بها وحمايتها، نظرًا لأهميتها البالغة في اطار التفاعل الاجتماعي. وهنا يُقصد بالموارد Resource، الأشياء Objects والظروف Conditions، وخصائص وصفات الشخصية Personnel Characters والطاقات Energies (Halbesleben, et al., 2014). وتستند تلك النظرية على جانبيين أساسيين وهما: المحافظة على الموارد، و اكتسابها، مع تعزيز أهمية الحرص على عدم فقد الموارد Loses Resources أكثر من اكتسابها، مما يبرر كفاح ونضال العاملين في المحافظة على احتياطاتهم Reservoirs من الموارد والاصرار على حمايتها بمجرد حدوث أي فقد للموارد (Hobfoll, et al., 2018).

وبناءً على ذلك، فإن تكرار واستمرار الاستقواء في مكان العمل يصاحبه فقد وتجريف الموارد، الأمر الذي يدفع العاملين باتجاه حماية ما تبقى من موارد بعد ما تم استنزافه بفعل الاستقواء كأن يدافع بالانسحاب من كافة الجهود التي تستهلك من الموارد المتبقية حفاظاً عليها، وتقاديًا للأنشطة التي تتطلب استثمار الموارد، ولعل

دور انتمالك العقد النفسي في العلاقة بين الاستقواء في مكان العمل و الصمت التنظيمي بمدير اياك الخدمات ...

د/ سامية السيد محمود محمد

الصمت من أفضل ردود الأفعال الاختيارية الإرادية التي لا تشكل ضغطاً على الموارد المتبقية بعد ما فُقد بفعل الاستقواء (Neall & Tuckey, 2014).

وبمراجعة عدد من الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين الاستقواء في مكان العمل والنتائج السلوكية الاختيارية المترتبة عليها، تبين وجود علاقة ارتباط سالبة بين الاستقواء في مكان العمل وعدد من المتغيرات ومنها: الارتباط بالعمل (Rai & Agarwal, 2017b)، سلوكيات المواطنة التنظيمية (López-Cabarcos, et al. 2020)، وفي المقابل يوجد علاقة موجبة بين الاستقواء في مكان العمل وعدد من المتغيرات ومنها: الانحراف في مكان العمل (Peng, et al. 2016) والصمت التنظيمي (Sepahvand, et al. 2020) وغيرهم.

وبناءً على ذلك، يمكن صياغة فرض الدراسة الأول على النحو التالي:

الفرض الأول: توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة احصائية بين كل من الاستقواء في مكان العمل والصمت التنظيمي بمديريات الخدمات بمحافظة الشرقية.

٤- انتهاك العقد النفسي (Psychological Contract Violation (PCV):

يعكس مصطلح العقد النفسي Psychological Contract الاطار المناسب لفهم علاقات العمل منذ انضمام العاملين للمنظمة، حيث ينعقد بين الطرفين الفرد والمنظمة عقد غير رسمي، الهيكل الرئيسي فيه الالتزامات من جانب المنظمة نحو العاملين، والتي تتمثل في كافة حقوق العاملين تحت مسمى الحقوق التنظيمية Organizational Rights والتي تضم: العدالة التنظيمية، تكافؤ الفرص، المشاركة في اتخاذ القرارات والاقتراحات وحل المشكلات وكل ما شابه ذلك (Moquin,2020).

وتتجسد الالتزامات أو الواجبات على عاتق العاملين في الحقوق التي تنتظرها وترجوها المنظمة من العاملين والتي تتمحور حول سلوكيات الدور الأساسي والإضافي وكل ما من شأنه إنجاز الاعمال الموكولة إليه (Moquin,2020).

هذا، ويتأسس مصطلح العقد النفسي في اطار نظرية التبادل الاجتماعي (SET) على فكرة الأخذ والعطاء المتبادل كمعتقد داخلي ضماني لدى العاملين في اطار علاقة التبادل مع المنظمة. وهنا تتمحور أهم بنود العقد النفسي في التطلع إلى المعاملة بإنصاف Fairness، والكرامة المستحقة Deserved Dignity على مستوى كافة التعاملات المهنية والاجتماعية، والاحترام Respect في مقابل الجهود المبذولة من جانبهم في مساعدة المنظمة.

وهنا، يفرق الباحثون في مجال العقد النفسي بين مفهومين آخرين مرتبطين به هما (Moquin, 2020; Perera, et al., 2018; Wei, et al., 2017) :

• خرق العقد النفسي (PCB) Psychological Contract Breach

ويعكس حالة ادراكية معرفية لدى العاملين فيما يتعلق بالفروق بين الالتزام بالحقوق والوفاء بالواجبات من خلال تقييم الموقف الحالي.

• انتهاك العقد النفسي (PCV) Psychological Contract Violation

ويعكس حالة وجدانية أو عاطفية مصدرها الاعتقاد بعجز المنظمة عن الوفاء بمستوى العقد النفسي.

هذا، وتأتي الحالة الوجدانية كخطوة تالية للحالة الادراكية حيث تخلق مشاعر سلبية داخل العاملين، وتتمثل تلك المشاعر السلبية على سبيل المثال في: الخيانة Treason/Betrayal، الإحباط Frustration، التعبير بالغضب Anger، وخيبة الأمل Disappointment وتُعد المحرك الأساسي لتغيير السلوك والاتجاهات (Sischka, et al. 2021). بمعنى أن الشعور بانتهاك العقد النفسي حالة عاطفية لا يمكن الوصول إليها إلا بحدوث حالة ادراكية معرفية تفيد بحدوث خرق للعقد النفسي.

٥ - العلاقة بين الاستقواء وانتهاك العقد النفسي:

وبحسب طبيعة مفهوم الاستقواء في مكان العمل والعقد النفسي يمكن الرجوع إلى نظريتين لتفسير العلاقة بينهما وهما:

■ نظرية العقد النفسي (Psychological Contract Theory (PCT): حيث

يتجسد لدى العاملين اعتقاد ضمني غير معلن بوجودية الحصول على الانصاف، والكرامة المستحقة في كافة تفاعلاتهم الاجتماعية والوظيفية نظير ومقابل جهودهم المبذولة في اتجاه مساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها (Garcia, et al., 2021)

■ نظرية اضعاف المعنى Imparting Theory: وتعكس البحث عن ايجاد معنى

وعنوان أو عناوين محددة للسلوكيات الاستقوائية المتكررة و المستمرة و المتنوعة. وقد يتمحور المعنى حول ادراك عدم عدالة التعامل، وزيادة الضغوط، وانعدام الأمان الوظيفي و غياب الأمان النفسي وكل ما شابه ذلك، وجميعها مؤشرات لعدم وفاء المنظمة بالتزاماتها نحو العاملين، مما يُثير ردود الافعال الوجدانية والعاطفية السالبة، والتي تتبلور في الشعور بانتهاك العقد النفسي بين العاملين والمنظمة (Austero & Palompon, 2014).

وقد جاءت الدراسات السابقة تؤكد وتقدم الأدلة على الارتباط الايجابي بين الاستقواء في مكان العمل وانتهاك العقد النفسي (e.g.: Sepahvand, et al., 2020; Rai & Agarwa; 2019)

على هذا النحو، واستنادًا إلى أن سلوكيات الاستقواء تقلل من الشأن ومهينة ومخيبة لكافة التوقعات و لتفاصيل التعامل العادل في اطار التعامل الاجتماعي بين المنظمات والعاملين فيها. ومن ثم تُعد وتُصنف اختراقًا للجوانب غير الملموسة (الضمنية) بين الطرفين، مما يولد مشاعر سلبية متنوعة تضم: الخيانة، الغضب، الخزلان، وغيرهم مما شابه ذلك (Peng, 2016). الأمر الذي ينتهي بالشعور بانتهاك العقد النفسي بين الطرفين.

وبناءً على ذلك، يمكن صياغة فرض الدراسة الثاني على النحو التالي:

الفرض الثاني: توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة احصائية بين كل من الاستقواء في مكان العمل وشعور العاملين بانتهاك العقد النفسي في مديريات الخدمات بمحافظة الشرقية.

٦- العلاقة بين انتهاك العقد النفسي والصمت التنظيمي:

يُصنف الصمت التنظيمي ضمن السلوكيات الاختيارية الموقعة بالضرر على المنظمة. وتشير الدراسات السابقة في مجال العقد النفسي (eg: Rai & Agarwal, 2019; Chopdar & Sivakumar, 2018) إلى أن العاملين يحجمون عن السلوكيات الاختيارية المفيدة للمنظمة عندما يشعرون بانتهاك العقد النفسي، وقد يقبلون على سلوكيات اختيارية تضر المنظمة كرد فعل أو معاملة بالمثل في اتجاه ما تعرض له من تجاوز. وبناءً على ذلك يمكن توقع وجود علاقة ارتباط موجبة بين انتهاك العقد النفسي وصمت العاملين. ويمكن التأسيس النظري لهذه العلاقة بالرجوع إلى نظريتين هما:

■ نظرية المحافظة على الموارد Conservation of Resources Theory:

تم تناولها منذ قليل حيث يشعر العاملون بانتهاك العقد النفسي من خلال انخفاض مستويات الاحترام والعدالة والكرامة عند التعرض للسلوكيات الاستقوائية فهي موارد ذات قيمة بالنسبة للعاملين يتم تجريفها بسبب هذه السلوكيات، وبمجرد ادراك العاملين لفقد الموارد، يتولد لديهم الدافع التلقائي للمحافظة على ما تبقى من تلك الموارد، وتتجسد المحافظة في الحرص على عدم استنزاف أية موارد إضافية بالتزام الصمت (Hobfoll, et al. 2018).

■ نظرية السلوك المخطط The Theory of Planned Behavior: حيث

يُعد الأقبال على الصمت التنظيمي أمرًا مدروسًا ومحددًا مسبقًا ومحسوب العوائد والتكاليف المرتبطة به، وتم اختياره بناءً على حسابات أشارت إلى أن عوائده تفوق تكاليفه والتي تتمثل في الحفاظ على ما تبقى من موارد بعد ما تسبب فيه الاستقواء في مكان العمل من فقدان العدالة، وانتشار عدم الأمان، وغيرهم مما شابه ذلك، وبالتالي يتولد الإصرار على الاستمرار بدون سقف في حالة الصمت بشكل محسوب ومخطط له (Conner, 2020).

دور انتهاك العقد النفسي في العلاقة بين الاستقواء في مكان العمل و الصمت التنظيمي بمديري اية الخدمات ...

د/ سامية السيد محمود محمد

هذا، وتقدم الدراسات السابقة وإن كانت محدودة الدليل على صدق توقعات الارتباط الايجابي بين انتهاك العقد النفسي وصمت العاملين (e.g.: Jamshaid & Arshad, 2020; Kong & Jolly, 2018; Rai & Agarwal, 2017b)

وبناءً على ذلك، يمكن صياغة فرض الدراسة الثالث على النحو التالي:

الفرض الثالث: توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة احصائية بين كل من شعور العاملين بانتهاك العقد النفسي والصمت التنظيمي بمديريات الخدمات بمحافظة الشرقية.

٧- وساطة انتهاك العقد النفسي في العلاقة بين الاستقواء في مكان العمل وصمت العاملين:

تناولت بعض الدراسات السابقة — وإن كانت محدودة على حد علم الباحثة — علاقة الوساطة بين الاستقواء في مكان العمل وبعضًا من النتائج السلوكية المترتبة عليه، وانتهت إلى أنه بالفعل هناك علاقة وساطة بين الاستقواء والمردودات السلوكية من خلال متغيرات أهمها وأبرزها: رأس المال النفسي (e.g.: Ali, et al., 2019)، وانعدام الأمان الوظيفي (e.g.: Arasli & Cakmakoglu, 2020)، والقيادة الأصيلة (Arasli, et al., 2019)، وغيرهم.

كما استخدمت دراسات عديدة انتهاك العقد النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين الاستقواء في مكان العمل وبعضًا من النتائج المترتبة عليه، ومنها: الصمت التنظيمي (Sepahvand, et al., 2020)، الارهاق العاطفي (Ali, et al., 2019)، الارتباط بالعمل (Rai & Agarwal, 2017b)، ونوايا ترك العمل (Salin & Notelaers, 2017)، الرضا عن العمل (Kakarika, et al., 2017). وانتهت جميعها إلى وجود علاقة وساطة لانتهك العقد النفسي في جميعها، ولكنها تتراوح ما بين الوساطة الكاملة أو الجزئية ما بين الدراسات المذكورة.

هذا، وتستند الدراسة الحالية على أن انتهاك العقد النفسي كمتغير وسيط يفسر طبيعة العلاقة بين الاستقواء في مكان العمل والصمت التنظيمي، ويرجع ذلك إلى أن انتهاك العقد النفسي بين المنظمة والعاملين بفعل تعرضهم للاستقواء في مكان العمل يُعد استنزاف

دور انتهاك العقد النفسي في العلاقة بين الاستقواء في مكان العمل و الصمت التنظيمي بمديرية الخدمات ...

د/ سامية السيد محمود محمد

لمواردهم وامكانياتهم، وهنا يوجه العاملين طاقاتهم للحفاظ على ما تبقى لديهم من موارد، وذلك من خلال الالتزام بالصمت تقادياً لاستنزاف مزيداً من الموارد.

في هذا الصدد، فبحسب نظرية المحافظة على الموارد فإن الاستقواء يُفقد العاملين موارد متنوعة ذات قيمة، ويترتب عليه تجريف مستمر للموارد، وبتكرار الاستقواء يحدث تجاوز وانتهاك للعقد النفسي بين المنظمة والعاملين، يقابله العاملين بالانسحاب بالصمت حفاظاً على ما تبقى لديهم من الموارد (Halbesleben, et al., 2014). وبحسب نظرية العقد النفسي يُعد الاستقواء اختراق وتجاوز للعقد النفسي، يقابله تجاوز بالمثل من خلال الاقبال على سلوكيات في غير صالح المنظمة والتي منها الصمت التنظيمي (Garcia, et al. 2021).

وبناءً على ذلك، يمكن صياغة فرض الدراسة الرابع على النحو التالي:

الفرض الرابع : يوجد تأثير إيجابي غير مباشر ذو دلالة احصائية لانتهاك العقد النفسي علي العلاقة بين الاستقواء في مكان العمل وصمت العاملين بمديريات الخدمات في محافظة الشرقية.

سادساً: منهجية الدراسة

اعتمدت الباحثة في الدراسة الحالية على مراجعة الدراسات السابقة النظرية والميدانية المرتبطة بموضوع الدراسة للوصول إلى صياغة النموذج المقترح لدراسة علاقة الاستقواء في مكان العمل بالصمت التنظيمي في وجود متغير انتهاك العقد النفسي كمتغير وسيط بينهما سبق تناوله في البند ثانياً علاوة على صياغة مجموعة من الفروض العلمية القابلة للاختبار، على أن يتم اختبار صحة النموذج وفروضه باستخدام المقاييس المناسبة من خلال الدراسة الميدانية. وبناءً على ذلك يتضمن منهج الدراسة عدد من الخطوات، وهي على النحو التالي:

أ- تحديد متغيرات الدراسة: تتحدد متغيرات الدراسة في الآتي:

- المتغير المستقل: ويتمثل في الاستقواء في مكان العمل

- المتغير التابع: الصمت التنظيمي.

- المتغير الوسيط : انتهاك العقد النفسي

ب- **طريقة قياس متغيرات الدراسة:** اعتمدت الباحثة في الدراسة الحالية على استخدام قائمة استقصاء لقياس متغيرات الدراسة، وقد تم اعدادها استناداً إلى الإطار النظري وبالرجوع إلى الدراسات السابقة الأجنبية للوصول إلى المقاييس المستخدمة وترجمتها وإخراجها بما يتناسب مع البيئة المصرية ومتطلبات الدراسة الحالية.

١- اعداد قائمة الاستقصاء:

تضمنت قائمة الاستقصاء (٣٤) عبارة تغطي ثلاثة مقاييس كما يلي:

المقياس الأول (الصمت التنظيمي): ويضم (٨) عبارة (Demirtas, 2018) تقيس مستوى انتشار الصمت بين العاملين بمديريات الخدمات في محافظة الشرقية.

المقياس الثاني (انتهاك العقد النفسي): ويضم (٤) عبارة (Rai & Agarwal 2017b) تقيس مستوى شعور العاملين وادراكهم لمدى انتهاك العقد النفسي بمديريات الخدمات في محافظة الشرقية.

المقياس الثالث (الاستقواء في مكان العمل): ويضم ٢٢ عبارة (Notelaers, et al., 2019) تقيس مستوى انتشار الاستقواء في مكان العمل بمديريات الخدمات في محافظة الشرقية.

هذا، وقد اعتمدت الدراسة الحالية على تحديد مدى الاستجابة (موافق تماماً، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق على الإطلاق) على التوالي ومعبراً عنه باستخدام مقياس ليكرت ذو الخمس درجات (١، ٢، ٣، ٤، ٥) على التوالي، وذلك للمقاييس الثلاثة.

٢ - اختبار جودة قائمة الاستقصاء:

تم التأكد من جودة القائمة قبل استخدامها من خلال تقييم كل من صدق وثبات الاستقصاء.

٢/١: تقييم الصدق Validity Assessment

استخدمت الباحثة في الدراسة الحالية طريقتين لاختبار صدق المقاييس، وهما (سيكاران، ١٩٩٨):

• **اختبار الصدق الظاهري Face Validity** ويرتبط برؤية الباحث لقدرة المقاييس المستخدمة في الدراسة على قياس ما يفترض قياسه من خلال المراجعة المتأنية لكافة العبارات المستخدمة في الاستقصاء، للتأكد من خلوها من أية أخطاء، وأيضاً مراجعة محتوى وترتيب العبارات علاوة على التأكد من مدي تنسيق قائمة الاستقصاء، وإجراء كافة التعديلات اللازمة للتحقق من استيفاء الصدق الظاهري للمقاييس المستخدمة.

• **اختبار صدق البناء Construct Validity** استناداً لأن المقاييس الثلاثة المستخدمة في الدراسة الحالية ثبت مصداقيتها في دراسات سابقة، لم يتطلب الأمر استخدام التحليل العاملي، واستخدمت الدراسة الحالية تحليل الارتباط البسيط، أو ما يُعرف بصدق التقارب والاتساق Convergent Validity وذلك من خلال حساب مدى اتساق كل عبارة من عبارات المقياس بالدرجة الكلية له عن طريق حساب معاملات الارتباط البسيط. وعندما ترتبط العبارة ارتباطاً معنوياً بالدرجة الكلية للمقياس، يتحقق اتساق كل عبارة من عبارات المقياس بالدرجة الكلية. على أن يتم استبعاد العبارات التي لا ترتبط ارتباطات معنوية، ولا يؤخذ في الاعتبار درجة قوة الارتباط (قوى/ ضعيف). هذا، وبحساب معاملات الارتباط لعبارات المقاييس الثلاثة التي تضمنها الاستقصاء، جاءت جميع المعاملات معنوية عند مستوى معنوية يتراوح بين ٠.٠١، ٠.٠٥، وعليه، تأكد للباحثة صدق الاستقصاء المستخدم في جمع بيانات الدراسة. و يوضح جدول رقم (١) قيم معاملات الصدق والثبات للمقاييس الثلاثة المستخدمة بشكل

دور انتهاك العقد النفسي في العلاقة بين الاستقواء في مكان العمل و الصمت التنظيمي بمدير يابض الخدمات ...

د/ سامية السيد محمود محمد

إجمالي من خلال حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ حيث الصدق = الجذر التربيعي للثبات (القرأ، ١٤٣٠هـ).

٢/٢ : تقييم ثبات المقاييس:

يتم التحقق من درجة الثبات في قائمة الاستقصاء المستخدمة بقصد التأكد من أنه إذا أعيد استخدامها مرات أخرى لقياس نفس المفهوم استقرت الدرجات التي تم الحصول عليها، وهو محاولة لتأكيد الثقة وتخفيض الأخطاء العشوائية، ولعل طريقة ألفا كرونباخ هي الأكثر استخداماً في تقييم التناسق الداخلي للمقاييس الثلاثة المستخدمة في الاستقصاء، وبحسب سيكاران (١٩٩٨) يعتبر معامل ألفا كرونباخ مقبولاً إذا بلغت قيمته (٠.٧) أو أكثر. ويوضح الجدول رقم (٢) نتائج التحليل الإحصائي لمعامل ألفا كرونباخ ومعاملات الصدق الذاتي للمقاييس المستخدمة في الدراسة.

جدول رقم (٢)

قيم معاملات الصدق والثبات لمتغيرات الدراسة

معامل الصدق	ألفا كرونباخ (الثبات)	عدد العبارات	متغيرات الدراسة
٠.٩٠٩	٠.٨٢٧	٨	الصمت التنظيمي
٠.٨٩٣	٠.٧٩٧	٤	انتهاك العقد النفسي
٠.٩٦٣	٠.٩٢٨	٢٢	الاستقواء في مكان العمل
٠.٩٥٠	٠.٩٠٢	٣٤	الإجمالي

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لتشغيل البيانات على برنامج SPSS ويتضح من الجدول رقم (٢) أن معامل ألفا كرونباخ لجميع متغيرات الدراسة ممتاز حيث يتجاوز ٠.٨، باستثناء معامل انتهاك العقد النفسي أقل من ٠.٨ ب ٠.٠٠٣ وهو فرق بسيط يمكن التغاضي عنه، وقد جاءت معاملات الصدق مرتفعة لمتغيرات الدراسة بشكل إجمالي حيث أقل قيمة ٠.٨٩٣ وهي ما تعادل تقريباً ٠.٩٠. وبالتأكيد من

دور انتمالك العقد النفسي في العلاقة بين الاستقواء في مكان العمل و الصمة التنظيمي بمدير اية الخدمات ...

د/ سامية السيد محمود محمد

صدق وثبات المقاييس، تم التحقق من صلاحية قائمة الاستقصاء لجمع بيانات الدراسة الميدانية، ومن ثم اختبار فروض الدراسة الحالية.

ج- مجتمع و عينة الدراسة:

(١) **مجتمع الدراسة:** يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في مديريات الخدمات في محافظة الشرقية، ويرجع اختيار التطبيق على قطاع الخدمات الحكومية، على اعتبار أنه يقدم للمواطنين خدمات احتكاريه ويعانى العاملين به من العديد من المشكلات، الأمر الذى ينعكس على مستوى جودة الخدمة المقدمة للمواطنين بشكل سلبي، وفي نفس الوقت لا يجد المواطن مفر من التعامل معه فلا يوجد بدائل. و تزيد معاناة المواطنين بمرور الوقت لتفاقم المشكلات، ويقل مستوى الرفاهية في المجتمع. وعليه، فإن رصد الأحوال التنظيمية التي تؤثر على اتجاهات العاملين وتدفعهم في اتجاه فقدان الرغبة في العمل وتبنى سلوكيات سلبية كالصمت التنظيمي وما يترتب عليه من المزيد من السلوكيات السلبية كالتعامل بقسوة ولامبالاة مع المواطنين. ولعل انتشار ظاهرة الاستقواء بمديريات الخدمات بشكل يلفت الانتباه كما سبق ذكره في الدراسة الاستطلاعية أمر يستحق الدراسة ويؤكد على مناسبة المجتمع للدراسة الميدانية.

(٢) **عينة الدراسة:** اعتمدت الباحثة في تحديد حجم العينة على جدول قرار حجم العينة (سيكاران، ١٩٩٨)، وهو نفس ناتج المعادلة الإحصائية لتحديد حجم العينة. وبناءً عليه، تتحدد عينة الدراسة في ٣٨٤ مفردة، وقد تم الحصول عليها من خلال عينة عشوائية متناسبة. ويوضح الجدول رقم (٣) مجتمع الدراسة والتوزيع المناسب للعينة.

دور انتمالك العقد النفسى فى العلاقة بين الاستقواء فى مكان العمل و الصمت التنظيمى بمديريات الخدمات ...

د/ سامية السيد محمود محمد

جدول رقم (٣)

مجتمع وعينة الدراسة المتناسبة بمديريات الخدمات وإداراتها بمحافظة الشرقية

التوزيع المتناسب للعينة		عدد ونسبة العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة الشرقية		
النسبة من العينة*	العدد	النسبة من المجتمع*	عدد العاملين	المديرية
٢٩%	١١١	٢٩%	٣٨٢٠٣	التربية والتعليم
٢٨%	١٠٨	٢٨%	٣٦٨٧٠	الشنون الصحية
٧%	٢٧	٧%	٩٦٥٦	الزراعة
١٤%	٥٤	١٤%	١٨٥٥١	الإسكان
٤%	١٥	٤%	٤٨٤٨	التموين والتجارة الداخلية
١.٥%	٦	١.٥%	١٩٤٥	القوى العاملة
٣%	١١	٣%	٣٩٣٦	التضامن الاجتماعي
٤%	١٥	٤%	٥١٠١	الأوقاف
١.٥%	٦	١.٥%	٢٢٠٧	الطرق والنقل
٢%	٨	٢%	٣٢١٨	الطب البيطري
٢%	٨	٢%	٢٩٧٩	الضرائب العقارية
٤%	١٥	٤%	٥٣١٠	الشباب والرياضة
١٠٠%	٣٨٤	١٠٠%	١٣٢٨٢٤	إجمالي عدد العاملين

* تم تقريب النسب لأقرب رقم صحيح أو عشري

المصدر: مركز معلومات محافظة الشرقية في أكتوبر ٢٠٢٠.

د- أسلوب جمع البيانات:

وقد حرصت الباحثة على جمع البيانات من عينة الدراسة عن طريق المقابلة الشخصية مع المستقسي منهم لاستيفاء قوائم الاستقصاء. وقد قام البعض بملء القائمة في أثناء تواجدي في المديرية، و وعد البعض الآخر باستيفائها لاحقاً. ولدواعي التسهيل اخترت

في كل مديرية موظف متعاون متطوع يتولى تجميع الاستمارات بعد استيفائها. وقد حرصت على توزيع عدد كبير من القوائم تجاوز حجم العينة، وبعد استبعاد القوائم غير المكتملة والمتحيزة وصلت لرقم العينة المحدد ٣٨٤ مفردة. وتلى ذلك تفريغ القوائم المستوفاة على برنامج SPSS لإجراء التحليلات الإحصائية اللازمة.

هـ أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة:

تم استخدام مجموعة متنوعة من الأساليب الإحصائية من خلال برنامج SPSS تضمنت المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لتوصيف متغيرات الدراسة في العينة ومعامل ارتباط بيرسون وألفا كرونباخ لاختبار صدق وثبات مقاييس الدراسة المستخدمة. علاوة على ذلك، تم استخدام أساليب الارتباط وتحليل الانحدار البسيط، والمتعدد ونمذجة المعادلات الهيكلية على برنامج ليزرل ٨.٨ لاختبار فروض الدراسة والتحقق من صحة النموذج.

و- حدود الدراسة:

تتمثل أهم محددات الدراسة في الآتي:

١. تم اختيار عينة البحث من العاملين بمديريات الخدمات في محافظة الشرقية.
٢. اقتصرت الدراسة على العاملين في مديريات الخدمات بمحافظة الشرقية ولم تشمل محافظات أخرى ، نظراً للتقارب بين تلك المنظمات على مستوى الجمهورية والفروق بينها — إن وجدت — محدودة بشكل يمكن التغاضي عنها.
٣. المحدد الزمني تم تجميع البيانات في الفترة من شهر مارس ٢٠٢١ حتى نهاية مايو ٢٠٢١.
٤. تناولت الدراسة المفاهيم الثلاثة (الاستقواء في مكان العمل، انتهاك العقد النفسي، الصمت التنظيمي) بشكل إجمالي بدون التطرق إلى الأبعاد المرتبطة بكل مفهوم.

دور انتمالك العقد النفسي في العلاقة بين الاستقواء في مكان العمل و الصمت التنظيمي بمدير يادف الخدمات ...

د/ سامية السيد محمود محمد

ثامناً: تحليل النتائج واختبار الفروض وتفسيرها:

أ. توصيف متغيرات الدراسة :

يبدأ التحليل الإحصائي بإجراء اختبار خطية العلاقة بين متغيرات الدراسة، لضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، وهذا ما يوضحه جدول رقم (٤)

جدول رقم (٤)

اختبار خطية العلاقة بين متغيرات الدراسة

اختبار الخطية				علاقة المتغيرات
النتيجة	الدلالة المعنوية	F	R	
العلاقة خطية	معنوى	١٠٤.١٥٤	٠.٤٦	الاستقواء في مكان العمل ← الصمت التنظيمي
العلاقة خطية	معنوى	١٣٥.٣١٢	٠.٥٨	الاستقواء في مكان العمل ← انتهاك العقد النفسي
العلاقة خطية	معنوى	١٢٣.١٢٦	٠.٥١	انتهاك العقد النفسي ← الصمت التنظيمي

المصدر: الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للتشغيل على الحاسب الآلي، برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (٤) خطية العلاقة بين كافة متغيرات الدراسة عند مستوى معنوية ٠.٠١، وعليه يمكن القيام بالمزيد من التحليلات الإحصائية .

كما يوضح الجدول رقم (٥) توصيف متغيرات الدراسة باستخدام الإحصاءات الوصفية لحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية، بالإضافة إلى استخدام اسلوب الارتباط لحساب معاملات ارتباط بيرسون لمتغيرات نموذج الدراسة.

جدول رقم (٥)

مصفوفة المتوسطات والانحرافات المعيارية ومعاملات الارتباط لمتغيرات نموذج الدراسة

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	١	٢	٣
١- الاستقواء في مكان العمل	٤.٢	٠.٨٦٥	-		
٢- انتهاك العقد النفسي	٣.٦	٠.٦٦٧	**٠.٥٨	-	
٣- الصمت التنظيمي	٣.٩	٠.٨٥٣	**٠.٤٦	**٠.٥١	-

**تشير إلى تحليل البيانات عند مستوى معنوية ٠.٠١

المصدر: الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي لتشغيل البيانات على برنامج SPSS

ويتضح من الجدول (٥) أن المتوسطات الحسابية لجميع متغيرات النموذج تتجاوز الدرجة ٣ والتي تعبر عن منتصف مقياس ليكرت المستخدم وتقترب من المستوى المرتفع بالنسبة لمتغير الاستقواء في مكان العمل، يليه متغير الصمت التنظيمي وأقلهم متغير انتهاك العقد النفسي، مما يشير إلى توافر متغيرات الدراسة ولكن بدرجات متفاوتة. وقد جاءت قياسات الانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة في مدى يتراوح بين ٠.٦٦٧ و ٠.٨٥٣ أي أنها أقل من الواحد الصحيح، مما يشير إلى تجانس الاستجابات حول المتوسطات في إشارة إلى وجود درجة عالية من التوافق بين مفردات العينة حول متغيرات الدراسة. علاوة على ذلك، جاءت معاملات الارتباط بين متغيرات نموذج الدراسة إيجابية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ٠.٠١ مع كافة المتغيرات، كما أن كافة الارتباطات أقل من ٠.٨ الأمر الذي يؤكد على وجود علاقة خطية بين جميع متغيرات الدراسة، وينفي التعددية الخطية Multicollinearity.

هذا، وتؤكد نتائج جدول رقم (٦) على عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة من خلال اجراء اختبارين هما: اختبار عوامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح به (Tolerance)، أضاف إلى ذلك حساب معامل الالتواء (Skewness) للتأكد والتحقق من اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.

جدول رقم (٦)

اختبار عوامل تضخم التباين واختبار التباين المسموح ومعامل الالتواء

المتغيرات المستقلة	عوامل تضخم التباين	التباين المسموح	معامل الالتواء
الاستقواء في مكان العمل	٣.١٠٢	٠.٥٠٣	٠.٧٢٩ -
انتهاك العقد النفسي	٤.٣٢٨	٠.٤٩٨	٠.٧٣٧-

المصدر: من اعداد الباحثة بالرجوع إلى نتائج تشغيل البيانات على برنامج SPSS

ويتضح من جدول رقم (٦) أن قيم اختبار عوامل التضخم لجميع المتغيرات المستقلة نقل عن (١٠) وتتراوح بين (٤.٣٢٨) إلى (٣.١٠٢). كما تراوحت قيم اختبار التباين المسموح به من (٠.٥٠٣) إلى (٠.٤٩٨) وهي أعلى من (٠.٠٥) ، و هذا مؤشر على عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة في اشارة إلى عدم وجود تعددية خطية بينهما. كما تشير قيم معامل الالتواء إلى أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي حيث تتراوح القيم بين (-٠.٧٣٧) إلى (-٠.٧٢٩) أي أقل من الواحد الصحيح. مما يشير إلى أنه لا يوجد تهديد مؤثر على صحة النتائج، وبالتالي يمكن القيام بالمزيد من التحليلات الإحصائية.

ثم تلى ذلك تحليل النتائج باستخدام الأساليب الاحصائية المتنوعة والتي شملت تحليل الارتباط البسيط وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد من خلال برنامج SPSS، ونمذجة المعادلات الهيكلية على برنامج ليزرل ٨.٨ لاختبار فروض الدراسة والتحقق من صحة نموذج الدراسة.

(ب) اختبار الفروض وتفسير النتائج:

(١) اختبار وتفسير الفرض الأول للدراسة:

يوضح الجدول رقم (٧) نتائج الاختبار الإحصائي للفرض الأول باستخدام أسلوب الانحدار البسيط.

دور انتمالك العقد النفسي في العلاقة بين الاستقواء في مكان العمل و الصمت التنظيمي بمديريات الخدمات ...

د/ سامية السيد محمود محمد

جدول رقم (٧) نتائج اختبار فرض الدراسة الأول

نتائج الاختبار الاحصائي						فرض الدراسة الأول
النتيجة	مستوى الدلالة*	ت (t)	ثابت الانحدار B	بيتا β	F	
قبول الفرض	٠.٠٠٠	٩.١١٥	٠.٦٢٤	٠.٤٣٠	٨٣.٢٤٠	٠.١٨٢
* مستوى الدلالة دال لكل من F و T عند مستوى معنوية ٠.٠٠٠١						

المصدر: الباحثة بالرجوع الي نتائج تشغيل البيانات لتحليل الانحدار

تشير نتائج جدول رقم (٧) إلى أنه يوجد تأثير إيجابي معنوي للاستقواء في مكان العمل على انتشار الصمت التنظيمي بين العاملين في الوحدات الحكومية عند مستوى معنوية ٠.٠٠٠١. وتشير $R^2 = 0.18$ تقريباً إلى أن الاستقواء في مكان العمل يفسر حوالي (٠.١٨) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الصمت التنظيمي) وترجع باقي التغيرات إلى عوامل أخرى، كما تعكس الإشارة الموجبة العلاقة الطردية بينهما. وعلى هذا النحو، يتم قبول فرض الدراسة الأول والذي ينص على: **توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة احصائية بين كل من الاستقواء في مكان العمل والصمت التنظيمي بمديريات الخدمات بمحافظة الشرقية. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة Liu, et al., (2020) حيث توصل إلى وجود علاقة طردية بين المتغيرين وبررها بأن الصمت أداة للهجوم المضاد من قبل العاملين كرد للممارسات الاستقوائية. وأيضاً تتفق مع دراسة Sepahvand, et al., (2020) حيث إن الاستقواء في مكان العمل يفسر ٢٦% من التغيرات التي تحدث في متغير الصمت التنظيمي ($R^2 = 0.26$) وباقي التغيرات ترجع إلى عوامل أخرى.**

ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء نظرية المحافظة على الموارد (COR) حيث يؤدي الاستقواء لتعرض موارد العاملين المتعلقة بتقدير الذات، والاحترام، الكرامة، والكفاءة الذاتية للفقد بشكل مستمر ومتكرر، مما يدفع العاملين للاحتفاظ بما تبقى بايثار الصمت لتوفير استهلاك الموارد.

دور انتهاك العقد النفسي في العلاقة بين الاستقواء في مكان العمل و الصمة التنظيمي بمديريات الخدمات ...

د/ سامية السيد محمود محمد

(٢) اختبار وتفسير الفرض الثاني للدراسة:

يوضح الجدول رقم (٨) نتائج الاختبار الإحصائي لفرض الدراسة الثاني باستخدام أسلوب الانحدار البسيط .

جدول رقم (٨)

نتائج اختبار فرض الدراسة الثاني

نتائج الاختبار الاحصائي							فرض الدراسة الثاني
النتيجة	مستوى الدلالة*	ت (t)	ثابت الانحدار B	بيتا β	F	معامل التحديد R^2	
قبول الفرض	٠.٠٠٠١	٢١.٦٠	٠.١٦٧	٠.٥٢٨	١٤٧.٠٩٩	٠.٢٧٦	
* مستوى الدلالة دال لكل من F و T عند مستوى معنوية ٠.٠٠٠١							

المصدر: الباحثة بالرجوع الي نتائج تشغيل البيانات لتحليل الانحدار

تشير نتائج جدول رقم (٨) إلى أنه يوجد تأثير إيجابي معنوي للاستقواء في مكان العمل على شعور العاملين بمديريات الخدمات بانتهاك العقد النفسي عند مستوى معنوية ٠.٠٠٠١. وتشير $R^2 = ٠.٢٨$ تقريباً إلى أن الاستقواء في مكان العمل يفسر حوالي (٠.٢٨) من التغيرات التي تحدث في المتغير الوسيط (انتهاك العقد النفسي) والذي يبدو في هذا الفرض وكأنه تابع ، وتعكس الإشارة الموجبة العلاقة الطردية بينهما. وعلى هذا النحو، يتم قبول فرض الدراسة الثاني والذي ينص على: توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة احصائية بين كل من الاستقواء في مكان العمل وشعور العاملين بانتهاك العقد النفسي في مديريات الخدمات بمحافظة الشرقية. ويمكن تفسير تلك النتيجة بالرجوع إلى نظرية العقد النفسي حيث تؤدي الاساءات الناتجة عن الاستقواء إلى شعور العاملين بانتهاك العقد النفسي المتعلق بالإنصاف والالتزام والاحترام والكرامة وحماية الأمن النفسي وكافة البنود التي تشكل هذا العقد

دور انتهاك العقد النفسي في العلاقة بين الاستقواء في مكان العمل و الصمة التنظيمي بمدير اية الخدمات ...

د/ سامية السيد محمود محمد

(Restubog, et al., 2013)، الأمر الذي يجعل من الاستقواء أحد محددات العقد النفسي. وبحسب نظرية اصفاء المعنى يسعى العاملون المعرضون للاستقواء بشكل ممنهج ومتكرر ومستمر لوصف التجاوزات بالاستناد إلى اعتبارات الانصاف والالتزام والاحترام والكرامة وحماية الأمن النفسي، فيجدون أن انتهاك العقد النفسي مناسب لإصفاء المعنى والتأكيد على غيابها، وعليه يمكن تجسيد ووصف الواقع في معنى محدد "انتهاك العقد النفسي". وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه Rai & Agarwal (2018) من تفسير الاستقواء بين فئات المديرين الهنود للشعور بانتهاك العقد النفسي، ولكن R^2 كانت أقل (= 0.19) حيث يفسر الاستقواء 19% من الشعور بانتهاك العقد النفسي والباقي يرجع لعوامل أخرى. وقد يرجع التأثير الأكبر للاستقواء في الدراسة الحالية إلى أن طبيعة الشخصية المصرية أكثر حساسية للضغوط النفسية من الشخصية الهندية المعروف عنها قبولها للعمل في أسوأ الظروف وأقل أجر .

(٣) اختبار وتفسير الفرض الثالث للدراسة :

يوضح الجدول رقم (٩) نتائج الاختبار الإحصائي للفرض الثالث باستخدام أسلوب الانحدار البسيط.

جدول رقم (٩)

نتائج اختبار فرض الدراسة الثالث

نتائج الاختبار الاحصائي							فرض الدراسة الثالث
النتيجة	مستوى الدلالة*	ت (t)	ثابت الانحدار B	بيتا β	F	معامل التحديد R^2	
قبول الفرض	0.000	11.091	0.414	0.011	134.390	0.209	
* مستوى الدلالة دال لكل من F و T عند مستوى معنوية 0.0001							

المصدر: الباحثة بالرجوع الي نتائج تشغيل البيانات لتحليل الانحدار

تشير نتائج جدول رقم (٩) إلى أنه يوجد تأثير إيجابي معنوي لانتهاك العقد النفسي على انتشار الصمت التنظيمي في الوحدات الحكومية عند مستوى معنوية ٠.٠٠٠١. وتشير $R^2 = 0.26$ تقريباً إلى أن انتهاك العقد النفسي يفسر حوالي (٠.٢٦) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الصمت التنظيمي)، كما تعكس الإشارة الموجبة العلاقة الطردية بينهما. وعلى هذا النحو، يتم قبول فرض الدراسة الثالث والذي ينص على: **توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة احصائية بين كل من شعور العاملين بانتهاك العقد النفسي والصمت التنظيمي بمديريات الخدمات بمحافظة الشرقية. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة Sepahvand, et al., (2020).**

أضف إلى ذلك، يمكن تفسير هذه النتيجة بالرجوع إلى نظرية المحافظة على الموارد COR حيث يشعر العاملون المنتهكة عقودهم النفسية بفقد جزءاً من مواردهم الداخلية، مما يدفعهم إلى محاولة الحفاظ على ما تبقى من مواردهم بالإحجام عن أي سلوكيات تستهلك تلك الموارد، فيصبح الصمت أفضل تصرف حيث لا يصاحبه أي استنزاف من الموارد المتبقية حفاظاً عليها. وبالرجوع لنظرية السلوك المخطط وتحليل العائد والتكلفة لسلوك الصمت يجد المنتهكة عقودهم النفسية أن العائد من الصمت أكبر من التكلفة المرتبطة بانتهاك العقد النفسي. وعلى ذلك، يصبح الصمت قراراً مخططاً له مسبقاً.

(٤) اختبار وتفسير الفرض الرابع للدراسة:

يمكن التحقق من مدى صحة هذا الفرض والمتعلق بالدور الوسيط لانتهاك العقد النفسي في العلاقة بين الاستقواء في مكان العمل والصمت التنظيمي بالطرق الثلاثة التالية:

الأولى: حساب معامل الارتباط الجزئي:

يوضح جدول رقم (١٠) كل من معامل الارتباط الجزئي والعيادي ويمكن من خلالهما قياس تأثير المتغير المستقل (الاستقواء في مكان العمل) على المتغير التابع (الصمت التنظيمي) في حالتين:

دور انتهاك العقد النفسي في العلاقة بين الاستقواء في مكان العمل و الصمت التنظيمي بمدير يابض الخدمات ...

د/ سامية السيد محمود محمد

الأولى: حالة وجود متغير انتهاك العقد النفسي.

الثانية: حالة عدم وجود متغير انتهاك العقد النفسي.

جدول رقم (١٠)

معاملات الارتباط العادية والجزئية لمتغيرات النموذج المقترح (ن = ٣٨٤)

المتغير التابع				المتغير التابع
معاملات الارتباط الجزئية (*)		معاملات الارتباط العادية		
مستوي الدلالة	الصمت التنظيمي	مستوي الدلالة	الصمت التنظيمي	
٠.٠٠٠	٠.٤	٠.٠٠٠	٠.٤٩	الاستقواء في مكان العمل
-	-	٠.٠٠٠	٠.٣٧	انتهاك العقد النفسي

(*) عند عزل متغير انتهاك العقد النفسي

المصدر: الباحثة بالرجوع الي نتائج تشغيل البيانات لتحليل الارتباط العادي والجزئي.

يتضح من الجدول رقم (١٠) أن معاملات الارتباط الجزئية بين المتغير المستقل (الاستقواء في مكان العمل)، والمتغير التابع (الصمت التنظيمي) أقل من نظائرها في حالة وجود متغير انتهاك العقد النفسي، مما يُشير إلى أن متغير انتهاك العقد النفسي يُسهم إيجابياً في الارتباط المباشر للمتغير المستقل بالمتغير التابع أي أن وجوده يقوى العلاقة المباشرة بين المتغير المستقل والمتغير التابع وغيابه يؤدي إلى ضعف تلك العلاقة.

الثانية: حساب تحليل الانحدار المتعدد:

وهنا، يتم قياس تأثير تفاعل المتغيرين: الاستقواء في مكان العمل و انتهاك العقد النفسي على المتغير التابع (الصمت التنظيمي)، ويوضح الجدول رقم (١١) نتائج تحليل الانحدار المتعدد حالة التفاعل بينهما في علاقتهما بالمتغير التابع وتحليل الانحدار في غياب علاقة التفاعل بينهما.

دور انتهاك العقد النفسي في العلاقة بين الاستقواء في مكان العمل و الصمت التنظيمي بمدير إدارة الخدمات ...

د/ سامية السيد محمود محمد

جدول رقم (١١)

تحليل الانحدار لأثر متغير انتهاك العقد النفسي علي علاقة المتغير المستقل (الاستقواء في مكان العمل) بالمتغير التابع (الصمت التنظيمي)

في وجود متغير انتهاك العقد النفسي					في عدم وجود متغير انتهاك العقد النفسي					المتغير التابع
مستوي المعنوية	F	T	معامل التحديد	Beta بيتا	مستوي المعنوية	F	T	معامل التحديد	Beta بيتا	
٠.٠٠٠	٦٩	٢.٦	٠.٣٥	٠.١٨	٠.٠٠٠	١٠٠	١٠	٠.٢١	٠.٤٦	الصمت التنظيمي
$p = 0.01$										

المصدر: الباحثة بالرجوع الي نتائج تشغيل البيانات لتحليل الانحدار المتعدد

يتضح من الجدول رقم (١١) أن الاستقواء في مكان العمل يؤثر تأثيراً معنوياً على الصمت التنظيمي حيث يفسر ٠.٤٦ من التغيرات في الصمت التنظيمي. وعند ادخال متغير انتهاك العقد النفسي حدث أن:

أ- انخفضت Beta المعبرة عن قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغير المستقل (الاستقواء في مكان العمل) و المتغير التابع (الصمت التنظيمي) من ٠.٤٦ إلى ٠.١٨ حالة وجود المتغير الوسيط مما يشير إلى انخفاض قيمة بيتا في وجود المتغير الوسيط وبمستوى دلالة معنوية.

ب - ارتفاع القدرة التفسيرية للنموذج في حالة وجود متغير انتهاك العقد النفسي حيث معامل التحديد لعلاقة المتغير المستقل بالتابع (الصمت التنظيمي) ٠.٣٥ بعد أن كانت في عدم وجوده ٠.٢١، مما يشير إلى زيادة القدرة التفسيرية للمتغير المستقل (الاستقواء في مكان العمل) حالة وجود متغير انتهاك العقد النفسي بالإضافة إلى معنوية العلاقة، مما يشير إلى أن هناك دوراً وسيطاً ولكنه جزئياً في علاقة المتغير المستقل (الاستقواء في مكان العمل) بالمتغير التابع (الصمت

دور انتهاك العقد النفسي في العلاقة بين الاستقواء في مكان العمل و الصمت التنظيمي بمدير يابغ الخدمات ...

د/ سامية السيد محمود محمد

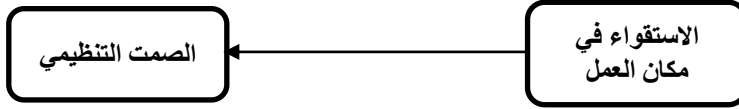
التنظيمي) ظهرت من خلال استمرار أثر المتغير المستقل مع وجود تأثير المتغير الوسيط (انتهاك العقد النفسي) على الصمت التنظيمي. على هذا النحو ، تشير النتائج السابقة إلى أن انتهاك العقد النفسي يتوسط جزئيًا العلاقة بين الاستقواء في مكان العمل والصمت التنظيمي.

الثالثة: أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية :

لمزيد من التحقق من النتائج السابقة، يمكن استخدام أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) على برنامج ليزرل ٨.٨ عبر بناء ثلاثة نماذج هيكلية، وهي:

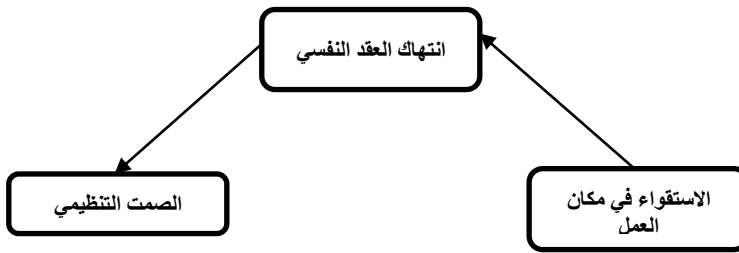
النموذج الأول: بدون وساطة (مسار مباشر):

يصور النموذج مسار مباشر ما بين المتغير المستقل (الاستقواء في مكان العمل) والتابع (الصمت التنظيمي).



الشكل رقم (٢) النموذج الأول بدون وساطة (مسار مباشر)

النموذج الثاني: بوساطة كاملة (مسار غير مباشر)



الشكل رقم (٣) النموذج الثاني بوساطة كاملة (مسار غير مباشر)

دور انتهاك العقد النفسي في العلاقة بين الاستقواء في مكان العمل و الصمت التنظيمي بمدير ياد الخدمات ...

د/ سامية السيد محمود محمد

ويصور النموذج مسار غير مباشر في علاقة المتغير المستقل (الاستقواء في مكان العمل) والمتغير التابع (الصمت التنظيمي) من خلال المتغير الوسيط (انتهاك العقد النفسي).

النموذج الثالث: بوساطة جزئية



الشكل رقم (٤) النموذج الثالث بوساطة جزئية

ويصور وساطة جزئية من خلال مسارات مباشرة وغير مباشرة في علاقة المتغير المستقل (الاستقواء في مكان العمل) والمتغير التابع (الصمت التنظيمي) في وجود/ عدم وجود المتغير الوسيط (انتهاك العقد النفسي).

ثم الرجوع إلى معيارين لتقييم النماذج البديلة (الثلاثة) هما:

(أ) مؤشرات جودة توفيق النموذج Model Fit Indices وتضم :

X^2 : المستوى المقبول < ٩٠ %

GFI : مؤشر جودة التوافق و المستوى المقبول < ٩٠ %

AGFT : مؤشر جودة التوافق المعدل و المستوى المقبول < ٩٠ %

NFI : مؤشر التوافق المعدل المستوى المقبول < ٩٠ %

RMSEA : الجذر التربيعي لمتوسط تعظيم الخطأ : المستوى المقبول > ٥٠ %

CFI : مستوى التوافق المقارن، المستوى المقبول < ٩٠ %

دور انتهاك العقد النفسي في العلاقة بين الاستقواء في مكان العمل و الصمت التنظيمي بمدير يات الخدمات ...

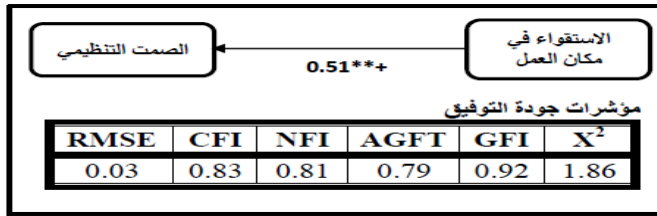
د/ سامية السيد محمود محمد

(ب) معامل المسار Path Coefficient

وتتحدد معاملات المسارات في قيمة Beta المعيارية للانحدار الخطي وتعكس الارتباط السببي المحتمل بين المتغيرات من خلال قياس التغير في المتغير التابع بإضافة وحدة واحدة للمتغير المستقل وتحسب بالقيمة المعيارية التي قد تكون موجبة أو سالبة.

وفيما يلي نتائج نمذجة المعادلات الهيكلية لاختبار الدور الوسيط لانتهاك العقد النفسي في العلاقة بين الاستقواء في مكان العمل والصمت التنظيمي:

النموذج الأول: غير الوسيط



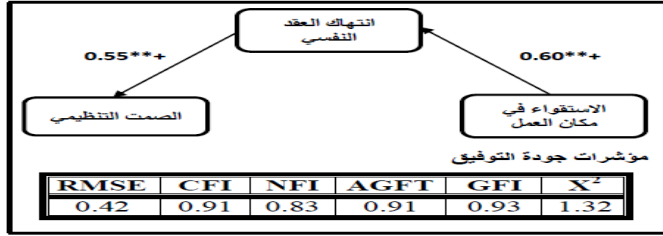
الشكل رقم (٥) نتائج نمذجة المعادلات الهيكلية للنموذج الأول بدون وساطة (مسار مباشر)

المصدر : الباحثة بالرجوع الي نتائج تشغيل البيانات على برنامج ليزرل ٨.٨ ويتضح من النتائج في الشكل رقم (٥) أن هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الاستقواء و انتهاك العقد النفسي حيث بيتا = ٠.٥١ وعند مستوى معنوية $P > (٠.٠٠١)$ ، مما يؤكد على توافر أحد أهم شروط الوساطة بأن يكون هناك علاقة ارتباط بين المتغيرين المستقل والتابع.

دور انتهاك العقد النفسي في العلاقة بين الاستقواء في مكان العمل و الصمت التنظيمي بمدير إدارة الخدمات ...

د/ سامية السيد محمود محمد

النموذج الثاني: (الوساطة الكاملة)

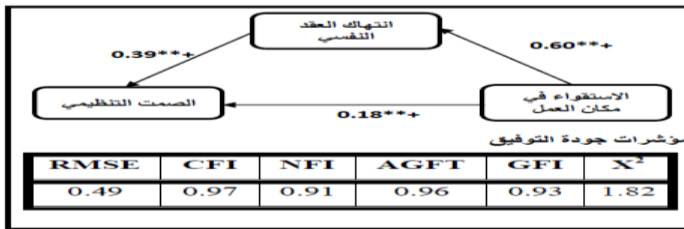


الشكل رقم (٦) نتائج نمذجة المعادلات الهيكلية للنموذج الثاني الوساطة الكاملة (مسار غير مباشر)

المصدر : الباحثة بالرجوع الي نتائج تشغيل البيانات على برنامج ليزرل ٨.٨

ويتضح من النتائج في الشكل رقم (٦) أن هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الاستقواء و انتهاك العقد النفسي حيث بيتا = ٠.٦٠ و وعند مستوى معنوية $P > 0.001$ ، وأيضاً هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة بين انتهاك العقد النفسي و الصمت التنظيمي حيث بيتا = ٠.٥٥ و عند مستوى معنوية $P > 0.001$ ، الأمر الذي يدعم شروط الوساطة.

النموذج الثالث: (الوساطة الجزئية)



الشكل رقم (٧) نتائج نمذجة المعادلات الهيكلية للنموذج الثالث الوساطة الجزئية (مسار غير مباشر)

المصدر : الباحثة بالرجوع الي نتائج تشغيل البيانات على برنامج ليزرل ٨.٨

دور انتهاك العقد النفسي في العلاقة بين الاستقواء في مكان العمل و الصمت التنظيمي بمديرية الخدمات ...

د/ سامية السيد محمود محمد

ويتضح من النتائج في الشكل رقم (٦) أن هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الاستقواء وانتهاك العقد النفسي حيث بيتا = ٠.٦٠ و عند مستوى معنوية ($P > ٠.٠٠١$)، وأيضًا هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة بين انتهاك العقد النفسي والصمت التنظيمي حيث بيتا = ٠.٣٩ و عند مستوى معنوية ($P > ٠.٠٠١$)، الأمر الذي يؤكد على أن تواجد المتغير الوسيط لم يمنع من التأثير المعنوي للاستقواء في مكان العمل على الصمت التنظيمي حيث بيتا = ٠.١٨ و عند مستوى معنوية ($P > ٠.٠٠١$).

وبمراجعة مؤشرات جودة التوفيق للنماذج الثلاثة يتضح أن أفضل المؤشرات الستة تتوافر في نموذج الوساطة الجزئية بالمقارنة بالنموذج غير الوسيط ونموذج الوساطة الكاملة، مما يؤكد على قبول الفرض الرابع جزئيًا والذي ينص على : يوجد تأثير إيجابي غير مباشر ذو دلالة احصائية لانتهاك العقد النفسي علي العلاقة بين الاستقواء في مكان العمل وصمت العاملين بمديريات الخدمات في محافظة الشرقية.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Ali, et al., (2013) من وساطة جزئية لانتهاك العقد النفسي للعلاقة بين الاستقواء في مكان العمل والارهاق العاطفي، وأكد على أن هذا الأمر في ظل نظرية المحافظة على الموارد قد يدفعهم إلى الصمت للسيطرة على حالة الارهاق العاطفي. وبالمثل أكدت دراسة Salin & Notelaers (2017) والتي أكدت على وجود علاقة وساطة جزئية لانتهاك العقد النفسي في علاقة الاستقواء في مكان العمل بنوايا ترك العمل ومؤكدًا على أن ترك العمل يسبقه مستويات متنوعة من الاحباط والصمت التنظيمي إلى أن يصل إلى ترك العمل.

تاسعًا: الاستنتاجات والتوصيات:

تتناول الباحثة فيما يلي عددًا من الاستنتاجات والدلالات التي أمكن التوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية، علاوة على بعض التوصيات التي يمكن اقتراحها في ضوءها، والتطبيقات العملية والعملية وذلك كما يلي:

(أ) استنتاجات الدراسة:

١. يوجد علاقة ارتباط طردية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الاستقواء في مكان العمل والصمت التنظيمي، مما يعني أن زيادة الممارسات الاستقوائية من جانب الرؤساء والزملاء تؤدي إلى زيادة رغبة و ميل الافراد الي الصمت ومقاومة المشاركة بأرائهم ومقترحاتهم، ويزداد الأمر حينما تتعارض تلك الآراء و الافكار مع أفكار وآراء رؤسائهم مما يدفعهم الي الإصرار علي الاحتفاظ بأرائهم لأنفسهم و عدم التصريح بها.

٢. يوجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة احصائية بين الاستقواء في مكان العمل وانتهاك العقد النفسي، مما يعني أن الاستقواء في مكان العمل يؤدي إلي زيادة شعورهم بانتهاك العقد النفسي وهو أمر طبيعي نظراً لأن توقعاتهم في العقد النفسي تم اختراقها بممارسات الاستقواء غير المحسوبة وغير المتوقعة، مما دفعهم لزيادة شعورهم بانتهاك العقد النفسي.

٣. يوجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة احصائية بين انتهاك العقد النفسي و الصمت التنظيمي، مما يشير الي انه كلما زاد الشعور بانتهاك العقد النفسي لدي مفردات العينة زادت رغبتهم في الصمت التنظيمي خشية التعرض لعقوبات أو مزيد من الممارسات الاستقوائية العدوانية حال حدوث تعارض بين آرائهم وأفكارهم مع وجهات نظر وآراء والرؤساء او الزملاء بمعني لتفادي ردود الافعال السلبية من جانبهم.

٤. أوضحت النتائج أن هناك علاقة غير مباشرة بين الأستقواء في مكان العمل و الصمت التنظيمي من خلال وساطة متغير انتهاك العقد النفسي و أن هذه الوساطة جزئية نظراً لوجود علاقة مباشرة أيضا بين المتغيرين. مما يعني انه عندما يتعرض الافراد في مكان العمل للممارسات الأستقوائية من جانب الرؤساء او الزملاء تزيد رغبتهم في الصمت و قد يكون ذلك نتيجة شعورهم بانتهاك العقد النفسي الذي يحدث ارتباكاً عن توقعاتهم المرتبطة بالعقد النفسي، فيفضل الفرد تفادي استنزاف مزيد من موارده بحسب نظرية الحفاظ علي الموارد فيختار بديل

دور انتهاك العقد النفسي في العلاقة بين الاستقواء في مكان العمل و الصمت التنظيمي بمديريات الخدمات ...

د/ سامية السيد محمود محمد

الصمت الذي يمثل بنسبة له انسحاب أمن من موقف غير متوقع لا يستهلك من خلاله أي من موارده بل يحافظ علي ما تبقي لديه.

٥. إثبات صحة نموذج الدراسة وتحقق فروضه ما عدا الفرض الرابع المرتبط بوساطة انتهاك العقد النفسي للعلاقة بين الاستقواء في مكان العمل و الصمت التنظيمي حيث جاءت الوساطة جزئية وليست كاملة. هذا، ويوضح جدول رقم (١٢) ملخص نتائج اختبارات فروض الدراسة

جدول رقم (١٢) ملخص نتائج اختبارات فروض الدراسة

م	الفروض	النتيجة
الأول	توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة احصائية بين كل من الاستقواء في مكان العمل و الصمت التنظيمي بمديريات الخدمات بمحافظة الشرقية.	قبول الفرض
الثاني	توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة احصائية بين كل من الاستقواء في مكان العمل وشعور العاملين بانتهاك العقد النفسي في مديريات الخدمات بمحافظة الشرقية.	قبول الفرض
الثالث	توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة احصائية بين كل من شعور العاملين بانتهاك العقد النفسي و الصمت التنظيمي بمديريات الخدمات بمحافظة الشرقية.	قبول الفرض
الرابع	يوجد تأثير إيجابي غير مباشر ذو دلالة احصائية لانتهاك العقد النفسي علي العلاقة بين الاستقواء في مكان العمل و صمت العاملين بمديريات الخدمات في محافظة الشرقية.	قبول الفرض جزئياً

المصدر: من اعداد الباحثة

دور انتمائك العقد النفسي في العلاقة بين الاستقواء في مكان العمل و الصحة التنظيمي بمديرية الخدمات ...

د/ سامية السيد محمود محمد

(ب) التوصيات:

في ضوء ما تم التوصل اليه من نتائج واستنتاجات تقدم الباحثة في جدول رقم (١٣) عددًا من التوصيات المقترحة مع عرض آلية تنفيذها.

جدول رقم (١٣)

التوصيات المقترحة وآلية تنفيذها

النتيجة	التوصية	الأنشطة اللازمة لتحقيقها	المسؤول	المدى الزمني
١- زيادة الممارسات الاستقوائية من جانب الرؤساء والزملاء تؤدي في زيادة رغبة وميل العاملين الي لصمت في مديريات الخدمات.	١- توفير ممارسات كفيـلة بتقليل وتحجيم مستوي الاستقواء في مديريات الخدمات.	وضوح خطوط السلطة والمسؤولية لمنع السيطرة الاقضية علي مكان العمل، والحرص باستمرار على تفعيل الاتصالات التثاقية افقية ورأسية.	الإدارة العليا تبرز الهيكل التنظيمي بشكل واضح في المنظمة.	يفتح في أوقات محددة كل أسبوعين أو كل شهر على الأكثر
٢- توفير دورات تدريبية للرؤساء والمشرفين لتزويدهم بمهارات الاتصال الفعال علي مستوي كافة المديريات و بصفة خاصة تلك التي يتوافر شكواي منها.	توفير دورات تدريبية للرؤساء والمشرفين لتزويدهم بمهارات الاتصال الفعال علي مستوي كافة المديريات و بصفة خاصة تلك التي يتوافر شكواي منها.	إدارة الموارد البشرية	إدارة الموارد البشرية	عند تعيين واستقطاب العاملين.
٣- زيادة الشعور بانتهاء العقد النفسي في مديريات الخدمات.	٢- السعي لتقليل شعور العاملين في مديريات الخدمات بانتهاء العقد النفسي.	تقليل توقعات من العاملين بشأن حقوقهم لدى المديرية التي يعملون بها.	إدارة الموارد البشرية	عند تعيين واستقطاب العاملين.
٤- تحقيق التوافق بين التوقعات وإمكانيات المنظمة.	مراجعة المستمرة لتوقعات العاملين واتخاذ الإجراءات الوقائية/أو العلاجية أو كلاهما معا — يتم نكرها لاحقاً في تطبيقات الدراسة	إدارة الموارد البشرية	إدارة الموارد البشرية	دورية كل ٣ شهور أو ٦ شهور
٥- تحديد الواضح لالتزامات العاملين نحو المنظمة و ما يقابلها من حقوق لدي المنظمة	تحقيق التوافق بين التوقعات وإمكانيات المنظمة	إدارة الموارد البشرية	إدارة الموارد البشرية	عند تعيين واستقطاب العاملين.

دور انتهاك العقد النفسي في العلاقة بين الاستقواء في مكان العمل و الصمت التنظيمي بمدير يابض الخدمات ...

د/ سامية السيد محمود محمد

النتيجة	التوصية	الأنشطة اللازمة لتحقيقها	المسؤول	المدى الزمني
١- كلما زاد الشعور بانتهاك العقد النفسي زادت رغبة العاملين في الميل للصمت التنظيمي	٣- بذل الجهود لتقليل مستوى الصمت التنظيمي الناتج عن الشعور بانتهاك العقد النفسي من خلال فاعليات تعزز النواحي النفسية للعاملين	الحرص علي إقامة لقاءات مستمرة مع العاملين	الإدارة العليا و الرؤساء في كل قسم	بشكل دوري
		عقد اجتماعات مع العاملين و تكون محددة لمناقشة موضوعات معطن عنها مسبقاً، و يطلب منهم الادلاء بأصواتهم و آرائهم مع التأكيد علي الأهمية المرصودة لآرائهم في تطوير العمل بالمنظمة.	الإدارة العليا و الرؤساء في كل قسم	بشكل دوري
		تنظيم و إقامة حفلات لتعزيز العلاقات الاجتماعية بين الرؤساء و المرؤسين.	إدارة العلاقات العامة أو الرؤساء كل في إدارته لو أنه التركيز علي المناسبات لا يوجد إدارة للعلاقات العامة. و الأعياد.	بشكل دوري مع
		الحرص علي مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات من خلال الأخذ بآرائهم و وضعها في اطار التنفيذ.	الرئيس المباشر	
		بناء جسور الاتصال المفتوحة في اتجاهين بين الادارة و العاملين حتي يمكن الوقوف علي المشاكل و الشكاوي أولاً بأول	الإدارة العليا و الرؤساء و المشرفين	باستمرار طول الوقت

المصدر: من اعداد الباحثة

(ج) التطبيقات العلمية والعملية لنتائج الدراسة:

تشير مناقشة وتحليل نتائج الدراسة الميدانية بالدراسة الحالية إلى بعض الدلالات على المستويين الأكاديمي والتطبيقي، وذلك على النحو التالي:

١- على المستوى الأكاديمي:

١/١ انتهت الدراسة إلى الإشارة إلى علاقة الوساطة الجزئية لمتغير انتهاك العقد النفسي في العلاقة بين الاستقواء والصمت التنظيمي في مديريات الخدمات بمحافظة الشرقية ، ويعد متغير انتهاك العقد النفسي لم يتم استخدامه في الأبحاث العربية بشكل كاف على حد علم الباحثة استناداً إلى التجاهل المتعمد لدراسة الجوانب النفسية للعاملين في الواقع العملي العربي، بالرغم من أهمية تناول تلك

النواحي لتفادي مخاطر الاحباط والاكتئاب وغيرهم من النتائج السلبية التي تؤثر على الأداء العام للعاملين علاوة على التغلب على المعدلات المرتفعة لترك العمل في بعض المجالات.

١/٢ تتواكب الدراسة الحالية مع الاهتمام المتنامي في الآونة الأخيرة بين الأكاديميين والباحثين بموضوع الصمت التنظيمي على كافة المستويات (حكومية/ قطاع خاص)، نظرًا لأن تنشيط الحوارات والآراء والمشاركات مطلب أساسي في بيئة الاعمال تدعمه الجهات المختصة للحصول على معلومات مرتدة مفيدة. لتدعيم ومساندة الابلاغ عن المخالفات وتوسيع المشاركة في اتخاذ القرارات.

١/٣ استخدمت الدراسة الحالية افتراضات عدد من النظريات، وهي: نظرية المحافظة على الموارد، ونظرية التبادل الاجتماعي، ونظرية اضعاء المعنى، ونظرية السلوك المخطط بالإضافة إلى نظرية العقد النفسي في تفسير علاقات النموذج المقترح في استجابة لتوصيات دراسات سابقة عديدة (e.g: Rai & Agarwal 2018)، وهو ما لم تستجيب له دراسات سابقة ذات صلة من قبل.

٢- على المستوى التطبيقي:

تناولت الدراسة الحالية العلاقة بين ثلاثة موضوعات هامة في الواقع العملي بصفة عامة، وتزداد أهميتهم بشكل خاص في بيئة الأعمال العربية حيث يتسم الرؤساء والزملاء بسمات شخصية الشرقيين فالميل إلى الاستقواء يغلب على معظمهم ، وقد بدا الأمر أكثر وضوحًا من خلال نتائج الدراسة الاستطلاعية التي سبق تناولها، مما يعزز الأهمية التطبيقية للدراسة الحالية في مديريات الخدمات في محافظة الشرقية، ولعل أهمها:

٢/١ ضرورة السعي في اتجاه التخلص من الاستقواء في مديريات الخدمات، الأمر الذي يتطلب اتخاذ الاجراءات اللازمة و التي قد تتجسد في:

- إجراءات وقائية

- اجراءات علاجية

- الاثنيين معاً

- الإجراءات الوقائية و تتمثل في مناهضة الاستقواء و عدم التسامح معه -Zero Tolerance Bullying Policy ZTBP الحرس علي تدوال هذه السياسة بوسائل متنوعة مكتوبة و منطوقة لتأسيس بنية و ثقافة مناهضة Anti-Bullying Environment Work لمنع تمدد الاستقواء في مديريات الخدمات و العمل علي انحصاره لتسهيل القضاء عليه تدريجياً.
- الاجراءات العلاجية Curative Efforts من خلال اتاحة خطوط ساخنة للإبلاغ عن وقائع الاستقواء مع التأكيد على حماية المبلغين و عدم تعرضهم للانتقام من المستقيين، مع الحرص على الاستجابة للبلاغات لتبعث الطمأنينة و التقاؤل لدي المبادرين بالإبلاغ و الآخرين المحتملين. و بمرور الوقت تؤدي اجراءات الردع إلي انحصار السلوك.
- ٢/٢ تشير النتائج إلي أن انتهاك العقد النفسي يتوسط جزئياً العلاقة ما بين الاستقواء في مديريات الخدمات في محافظة الشرقية و انتشار الصمت التنظيمي بين العاملين، لوجود تأثيرات مباشرة (من الاستقواء علي الصمت) و أخرى غير مباشرة من خلال انتهاك العقد النفسي، مما يؤكد علي أن الطريق لتخفيض الصمت الناشئ عن الاستقواء في تلك المنظمات بحاجة إلي حسن إدارة العقد النفسي لتفادي تسرب الشعور لدي العاملين بأنهم ضحايا لانتهاك العقد النفسي بما يحمله من مشاعر سلبية تؤدي الي مزيد من النتائج السلبية الامر الذي يتطلب اتخاذ الاجراءات المناسبة لإدارة العقد النفسي ومنها (Chang, 2015):
- دراسة توقعات العاملين المتعلقة بالتزامات المديرية نحوهم و التي تعكس العقد النفسي بين العاملين و المديرية.
- محاولة تحقيق التوافق بين توقعات العاملين وإمكانات المديرية، مع ضرورة الحرص على أن تكون عملية و مناسبة و السعي المستمر نحو فرص التغيير فيها فيما بعد.
- التحديد الواضح للتزامات العاملين تجاه المديرية، و ما يقابلها من حقوق مناظرة لديها المديرية

دور انتمالك العقد النفسي في العلاقة بين الاستقواء في مكان العمل و الصمت التنظيمي بمدير ياد الخدماء ...

د/ سامية السيد محمود محمد

● التحقق وبشكل مستمر من عدم حدوث أية خروقات للعقد النفسي سواء كانت مقصودة أو غير مقصودة التي تنشأ لسوء فهم.

عاشراً : دراسات مستقبلية :

١- الوقوف على الاختلافات المحتملة في تأثير الاستقواء في مكان العمل على الصمت التنظيمي من خلال اجراء دراسة مقارنة في قطاعين مختلفين كأن يكونا الجامعات الحكومية والخاصة أو البنوك التجارية و البنوك الاستثمارية أو ما شابه ذلك.

٢- ادخال المتغيرات الديموغرافية (النوع، السن، المستوى التعليمي) في نموذج الدراسة الحالية كمتغيرات وسيطة إضافية بالتطبيق على مديريات الخدمات – ومقارنة النتائج مع نتائج الدراسة الحالية – علاوة على التطبيق في منظمات أخرى خدمية أو صناعية أو تجارية.

٣-دراسة دور متغيرات ايجابية مثل: التسامح، سلوك الخير، المواطنة التنظيمية، رأس المال النفسي كمتغير وسيط أو معدل في علاقة الاستقواء في مكان العمل بالصمت التنظيمي.

٤-دراسة محددات ونتائج الاستقواء من خلال تقسيم المحددات إلى فردية وتنظيمية والنتائج إلى اتجاهية وسلوكية.

٥- دراسة تأثير نتائج أخرى للاستقواء في مكان العمل مثل الرغبة في ترك العمل، الشعور بالاغتراب و الالتزام التنظيمي، والانسحاب النفسي.

٦-إعداد نموذج يضم المحددات والنتائج المتعلقة بالاستقواء في مكان العمل في قطاعات متنوعة مثل: التعليم، الجامعات، المحليات، والصحة، وغيرهم مما شابه ذلك.

٧-دراسة تأثير ابعاد الاستقواء في مكان العمل على ابعاد الصمت التنظيمي بشكل مفصل في وجود متغيرات الديموغرافية كتغير وسيط .

دور انتمالك العقد النفسي في العلاقة بين الاستقواء في مكان العمل و الصمت التنظيمي بمدير يادف الخدمات ...

د/ سامية السيد محمود محمد

قائمة المراجع

أولاً : المراجع العربية :

إسماعيل ، شريف سعيد و البنوى ، مها محمد . آلية للتوافق أم مزايا بدون عوائد : قياس دور الاتفاقيات التفاوضية في اطار العلاقة بين القيادة المستغلة والانسحاب النفسي : دراسة ميدانية على معاونى أعضاء هيئة التدريس في كليات جامعة الزقازيق ، *المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة - جامعة عين شمس* ، ع ٢ ، ٥٢٧ - ٦٠٢ .

القرا ، وليد عبد الرحمن (١٤٣٠) ، *تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الاحصائى SPSS* ، الندوة العالمية للشباب الاسلامى ، السعودية : الرياض ، ١ - ٤٨ .

الوهيبي، عبد الله محمد. (٢٠١٤). أثر المناخ السائد في الدوائر الحكومية بمنطقة القصيم في الصمت التنظيمي . *المجلة الأردنية فى إدارة الأعمال* ، ١٠ (٣) ، ٣٦٥ - ٣٨٩ .

حسن ، عزت عبدالحمد محمد (٢٠٠٠) ، *الإحصاء المتقدم للعلوم التربوية والنفسية والإجتماعية : التحليل العاملى التوكيدى - تحليل المسار - نموذج المعادلة البنائية . القاهرة : دار زاهد القدسى .*

سليم ، أحمد عبدالسلام (٢٠١٢) ، سلوك الصمت التنظيمى : دراسة مقارنة بين شركات قطاع الأعمال العام والخاص فى مصر ، *المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة - جامعة عين شمس* ، ع ٣ ، ٤٢٩ - ٤٩٦ .

سيكاران ،أوما. (١٩٩٨) . *طرق البحث فى الإدارة : مدخل بناء المهارات البحثية* . ترجمة إسماعيل على بسيونى وعبدالله بن سليمان العزاز الرياض : جامعة الملك سعود . شعراوى ، محمد فتحى شلقامى . القيادة الأخلاقية وعلاقتها بسلوك الصمت التنظيمى فى اطار الإرتباط الوظيفى : دراسة ميدانية ، *المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة - جامعة عين شمس* ، ع ٤ ، ٧٦٧ - ٨٥٨ .

مرسى ، ميرفت السعيد (٢٠١٨) . أثر القيادة التبادلية فى الشعور بعدم الأمان الوظيفى والانسحاب النفسى من العمل : دراسة ميدانية ، *المجلة الأردنية فى إدارة الأعمال* ، ١٠ (٢) ، ١٦٥ - ١٩٨ . مرسى ، ميرفت السعيد (٢٠١٨) . أثر المضابطة التنظيمية والثقة فى المشرف كمتغيرين وسيطين فى العلاقة بين الإشراف السيئ و الصمت التنظيمى ، *المجلة الأردنية فى إدارة الأعمال* ، ١٤ (٢) ، ٢٨٥ - ٣١٦ .

ثانياً: المراجع الاجنبية :

- Abdi, H., Sobhani, A., Mousavian, S. M., & Abbasi, H. (2018). The Impact of Organizational Bullying on Organizational Cynicism through Organizational Silence and Impression Management (Case Study: Islamic Azad University, South Tehran Branch). *Research on Educational Leadership and Management*, 4(16), 37-70.
- Acaray, A., & Akturan, A. (2015). The Relationship Between Organizational Citizenship Behavior and Organizational Silence. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 472-482.
- Ali, M., Bilal, H., Raza, B., & Usman Ghani, M. (2019). Examining the Influence of Workplace Bullying on Job Burnout: Mediating Effect of Psychological Capital and Psychological Contract Violation. *International Journal of Organizational Leadership*, 8(2), 1-11.
- Anasori, E., Bayighomog, S. W., & Tanova, C. (2020). Workplace Bullying, Psychological Distress, Resilience, Mindfulness, and Emotional Exhaustion. *The Service Industries Journal*, 40(1-2), 65-89.
- Arasli, H., & Cakmakoglu Arici, N. (2020). The Effect of Nepotism on Tolerance to Workplace Incivility: Mediating Role of Psychological Contract Violation and Moderating Role of Authentic Leadership. *Leadership and Organization Development Journal*, 41(4), 597-613.
- Arasli, H., Arici, H. E., & Çakmakoglu Arici, N. (2019). Workplace Favouritism, Psychological Contract Violation and Turnover Intention: Moderating Roles of Authentic Leadership and Job Insecurity Climate. *German Journal of Human Resource Management*, 33(3), 197-222.

- Arshad, R. (2016). Psychological Contract Violation and Turnover Intention: Do Cultural Values Matter ?. *Journal of Managerial Psychology*, 31(1), 251-264.
- Austero, A. M. F., & Palompon, D. R. (2014). Can Compassion Be Taught? (A Substantive Theory on Imparting Compassion to Nursing Students). *Recoletos Multidisciplinary Research Journal*, 2 (2).41 – 48 .
- Bari, M. W., Ghaffar, M., & Ahmad, B. (2020). Knowledge-Hiding Behaviors and Employees' Silence: Mediating Role of Psychological Contract Breach. *Journal of Knowledge Management*, 24 (3), 2171 - 2194 .
- Bernstein, C., & Trimm, L. (2016). The Impact of Workplace Bullying on Individual Wellbeing: The Moderating Role of Coping. *SA Journal of Human Resource Management*, 14(1), 1-12.
- Bowen, F., & Blackmon, K. (2003). Spirals of silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1393-1417.
- Branch, S., Ramsay, S., & Barker, M. (2013). Workplace Bullying, Mobbing and General Harassment: A review. *International Journal of Management Reviews*, 15(3), 280-299.
- Chang, W. (2015). Understanding Employee Work Attitudes: An Integration of Psychological Contract Theory and Organizational Support Theory. Doctor of Philosophy, University of Nevada, Las Vegas, Dongbei University of Finance and Economics.
- Chatziioannidis, I., Bascialla, F. G., Chatzivalsama, P., Vouzas, F., & Mitsiakos, G. (2018). Prevalence, Causes and Mental Health Impact of Workplace Bullying in the Neonatal Intensive Care Unit Environment. *BMJ Open*, 8(2).1-9 .

- Cheong, J. O. (2020). Mediating Effects of Organizational Silence Between Workplace Bullying and Organizational Performance among Nurses. *Journal of Digital Convergence*, 18(1), 169-175.
- Chopdar, P. K., & Sivakumar, V. J. (2018). Understanding Psychological Contract Violation and its Consequences on Mobile Shopping Applications Use in A Developing Country Context. *Journal of Indian Business Research*. 10 (2) ,208 – 231 .
- Conner, M. (2020). Theory of Planned Behavior. *Handbook of sport psychology*, 1-18.
- Demirtas, Z. (2018). The Relationships between Organizational Values, Job Satisfaction, Organizational Silence and Affective Commitment. *Online Submission*, 4(11), 108-125.
- Einarsen, S. V., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (2020). The Concept of Bullying and Harassment at Work: The European Tradition. *In Bullying and harassment in the workplace* (pp. 3-53). CRC press.
- Einarsen, S., Skogstad, A., Rørvik, E., Lande, Å. B., & Nielsen, M. B. (2018). Climate for Conflict Management, Exposure to Workplace Bullying and Work Engagement: A Moderated Mediation Analysis. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(3), 549-570.
- Elçi, M., Karabay, M. E., Alpkan, L., & Şener, İ. (2014). The Mediating Role of Mobbing on the Relationship Between Organizational Silence and Turnover Intention. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 1298-1309.
- Erkutlu, H., & Chafra, J. (2013). Effects of Trust and Psychological Contract Violation on Authentic Leadership and Organizational Deviance. *Management Research Review*, 36(9), 828-848.

- Fatima, D., Abdul Ghaffar, M. B., Zakariya, R., Muhammad, L., & Sarwar, A. (2020). Workplace Bullying, Knowledge Hiding, and Time Theft: Evidence from the Healthcare Institutions in Pakistan. *Journal of Nursing Management*, 29 (4), 813 - 821.
- Garcia, P. R. J. M., Amarnani, R. K., Bordia, P., & Restubog, S. L. D. (2021). When Support is Unwanted: The Role of Psychological Contract Type and Perceived Organizational Support in Predicting Bridge Employment Intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 125, 103525.
- Giorgi, G., Leon-Perez, J. M., & Arenas, A. (2015). Are Bullying Behaviors Tolerated in Some Cultures? Evidence for a Curvilinear Relationship Between Workplace Bullying and Job Satisfaction among Italian Workers. *Journal of Business Ethics*, 131(1), 227-237.
- Glabek, M., Matthiesen, S. B., Hetland, J., & Einarsen, S. (2014). Workplace Bullying as An Antecedent to Job Insecurity and Intention to Leave: A 6-Month Prospective Study. *Human Resource Management Journal*, 24(3), 255-268.
- Glasø, L., Vie, T. L., Holmdal, G. R., & Einarsen, S. (2011). An Application of Affective Events Theory to Workplace Bullying. *European Psychologist*, 16(3), 198-208.
- Gupta, R., Bakhshi, A., & Einarsen, S. (2017). Investigating Workplace Bullying in India: Psychometric Properties, Validity, and Cutoff Scores of Negative Acts Questionnaire“Revised. *SAGE Open*, 7(2).257- 279 .
- Halbesleben, J. R., Neveu, J. P., Paustian-Underdahl, S. C., & Westman, M. (2014). Getting to the “COR” Understanding the Role of Resources

- in Conservation of Resources Theory. *Journal of management*, 40(5), 1334-1364.
- Hauge, L. J., Skogstad, A., & Einarsen, S. (2010). The Relative Impact of Workplace Bullying as a Social Stressor at Work. *Scandinavian journal of psychology*, 51(5), 426-433.
- Heath, M., Williams, E. N., & Wynn, D. (2021). Experiential Learning Activity to Ameliorate Workplace Bullying. *Journal of Education for Business*, 1-15.
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P., & Westman, M. (2018). Conservation of Resources in the Organizational Context: The Reality of Resources and Their Consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 103-128.
- Houshmand, M., O'Reilly, J., Robinson, S., & Wolff, A. (2012). Escaping Bullying: The Simultaneous Impact of Individual and Unit-Level Bullying on Turnover Intentions. *Human Relations*, 65(7), 901-918.
- Jain, A. K. (2015). An Interpersonal Perspective to Study Silence in Indian Organizations: Investigation of Dimensionality and Development of Measures. *Personnel Review*, 44(6), 1010-1036
- Jamshaid, N., & Arshad, S. (2020). Suffering Silence While Exposed to Workplace Bullying: The Role of Psychological Contract Violation, Benevolent Behavior and Positive Psychological Capital. *Journal of Applied Economics and Business Studies*, 4(4), 15-54.
- Jung, H. S., & Yoon, H. H. (2019). The Effects of Social Undermining on Employee Voice and Silence and on Organizational Deviant Behaviors in the Hotel Industry. *Journal of Service Theory and Practice*, 29(2), 213-231.

- Kakarika, M., González-Gómez, H. V., & Dimitriadis, Z. (2017). That Wasn't Our Deal: A Psychological Contract Perspective on Employee Responses to Bullying. *Journal of Vocational Behavior*, 100(100), 43-55.
- Kiewitz, C., Restubog, S. L. D., Shoss, M. K., Garcia, P. R. J. M., & Tang, R. L. (2016). Suffering in Silence: Investigating the Role of Fear in the Relationship Between Abusive Supervision and Defensive Silence. *Journal of Applied Psychology*, 101(5), 731-742
- Kong, D. T., & Jolly, P. M. (2019). A Stress Model of Psychological Contract Violation among Ethnic Minority Employees. *Cultural Diversity and Ethnic Minority Psychology*, 25(3), 424.
- Kwan, S. S. M., Tuckey, M. R., & Dollard, M. F. (2016). The Role of the Psychosocial Safety Climate in Coping with Workplace Bullying: A Grounded Theory and Sequential Tree Analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(1), 133-148.
- Kwon, H. G. (2017). A Study on the Structural Relationship Between Authentic Leadership, Trust in Superiors, Organizational Silence, Turnover Intention, and Counterproductive Work Behaviors. *Journal of the Korea Industrial Information Systems Research*, 22(4), 131-147.
- Liu, X., Yang, S., & Yao, Z. (2020). Silent Counterattack: The Impact of Workplace Bullying on Employee Silence. *Frontiers in Psychology*, 11, 1-11
- López-Cabarcos, M. Á., Vazquez-Rodriguez, P., Pineiro-Chousa, J., & Caby, J. (2020). The Role of Bullying in the Development of Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Business Research*, 115, 272-280.

- Mirzapour, M., & Baoosh, M. (2018). Investigating Effective Factors on the Creation of Organizational Silence. *International Journal of Human Capital in Urban Management*, 3(2), 89-96.
- Moquin, R. (2020). Psychological Contract in IT: A Qualitative Exploration of Missed Expectations. *The Journal of the Southern Association for Information Systems*, 7(2), 1- 20 .
- Morrison, E. W. (2014). Employee Voice and Silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 1(1), 173-197.
- Notelaers, G., Van der Heijden, B., Hoel, H., & Einarsen, S. (2019). Measuring Bullying at Work with the Short-Negative Acts Questionnaire: Identification of Targets and Criterion Validity. *Work & Stress*, 33(1), 58-75.
- Park, J. H., & Ono, M. (2017). Effects of Workplace Bullying on Work Engagement and Health: The Mediating Role of Job Insecurity. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(22), 3202-3225.
- Parzefall, M. R., & Salin, D. M. (2010). Perceptions of and Reactions to Workplace Bullying: A Social Exchange Perspective. *Human relations*, 63(6), 761-780.
- Paull, M., Omari, M., & Standen, P. (2012). When is a Bystander Not a Bystander? A Typology of the Roles of Bystanders in Workplace Bullying. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 50(3), 351-366.
- Peng, Y. C., Chen, L. J., Chang, C. C., & Zhuang, W. L. (2016). Workplace Bullying and Workplace Deviance. *Employee Relations*, 38(5), 755-769.
- Perera, H. K., Chew, Y. T., & Nielsen, I. (2018). A Qualitative Study of Expatriates' Perceptions of and Process of Responses to

- Psychological Contract Breach. *The InTernaTional Journal of Human Resource Management*, 29(8), 1454-1484.
- Pope, R. (2019). Organizational Silence in the NHS: 'Hear no, See No, Speak No'. *Journal of Change Management*, 19(1), 45-66.
- PORATH, C. L., & Pearson, C. (2010). The Cost of Bad Behavior. *Organizational Dynamics*, 39(1), 64-71.
- Power, J. L., Brotheridge, C. M., Blenkinsopp, J., Bowes-Sperry, L., Bozionelos, N., Buzády, Z., & Nnedumm, A. U. O. (2013). Acceptability of Workplace Bullying: A Comparative Study on Six Continents. *Journal of Business Research*, 66(3), 374-380.
- Priesemuth, M., & Taylor, R. M. (2016). The More I Want, the Less I Have Left to Give : The Moderating Role of Psychological Entitlement on the Relationship Between Psychological Contract Violation, Depressive Mood States, and Citizenship Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 37(7), 967-982.
- Rai, A., & Agarwal, U. A. (2016). Workplace Bullying: A Review and Future Research Directions. *South Asian Journal of Management*, 23(3), 27-57.
- Rai, A., & Agarwal, U. A. (2017a). Exploring the Process of Workplace Bullying in Indian Organizations. *South Asian Journal of Business Studies*. 6(3), 247-273.
- Rai, A., & Agarwal, U. A. (2017b). Linking Workplace Bullying and Work Engagement: The Mediating Role of Psychological Contract Violation. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 4(1), 42-71.

- Rai, A., & Agarwal, U. A. (2018). Examining Workplace Bullying-Outcomes Relationships among Indian Managers: Psychological Contract Violation as Mediator and Workplace Friendship as Moderator. *Employee Relations*, 40 (6) , 1015 – 1035 .
- Rai, A., & Agarwal, U. A. (2019). Linking Workplace Bullying and EVLN Outcomes: Role of Psychological Contract Violation and Workplace Friendship. *International Journal of Manpower*, 40(2), 211-227.
- Restubog, S. L. D., Zagencyk, T. J., Bordia, P., & Tang, R. L. (2013). When Employees Behave Badly: The Roles of Contract Importance and Workplace Familism in Predicting Negative Reactions to Psychological Contract Breach. *Journal of Applied Social Psychology*, 43(3), 673-686.
- REVI, (2021). The Impact of Work Place Bullying Practices and Job Satisfaction among Employees of Tesco Stores in Johor Bahru *European Journal of Humanities and Educational Advancements (EJHEA)*.2 (3) , 39 – 46 .: <https://www.scholarzest.com>
- Rhee, A. T. D. J. (2015). Examining the Relationships among Trust, Silence and Organizational Commitment. *Management Decision*, 53(8), 1843-1857.
- Saglam, A. Ç. (2016). The Effects of Vocational High School Teachers' Perceived Trust on Organizational Silence. *Journal of Education and Training Studies*, 4(5), 225-232.
- Saleh Ibrahim, Y. (2021). Workplace Bullying and Victimization in Tertiary Institution: Safety and Health Perspective. *International Journal of Health and Psychology Research*, 9(1), 27- 46.
- Salin, D., & Hoel, H. (2013). Workplace Bullying as a Gendered Phenomenon. *Journal of Managerial Psychology*, 28(3), 235-251.

- Salin, D., & Notelaers, G. (2017). The Effect of Exposure to Bullying on Turnover Intentions: the Role of Perceived Psychological Contract Violation and Benevolent Behaviour. *Work & stress*, 31(4), 355-374.
- Sepahvand, R., Arefnezhad, M., Fathi Chgni, F., & Sepahvand, M. (2020). Relationship between Organizational Bullying and Organizational Silence with the Mediating Role of Violations of the Psychological Contract. *Knowledge & Research in Applied Psychology*, 21(2), 84-92.
- Sischka, P. E., Melzer, A., Schmidt, A. F., & Steffgen, G. (2021). Psychological Contract Violation or Basic Need Frustration? Psychological Mechanisms behind the Effects of Workplace Bullying. *Frontiers in psychology*, 12, 1 – 14 .
- Trépanier, S. G., Fernet, C., & Austin, S. (2015). A Longitudinal Investigation of Workplace Bullying, Basic Need Satisfaction, and Employee Functioning. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(1), 1 – 12 .
- Tuckey, M. R., & Neall, A. M. (2014). Workplace Bullying Erodes Job and Personal Resources: Between-and Within-Person Perspectives. *Journal of Occupational Health Hsychology*, 19(4), 413 - 423.
- Verhezen, P. (2010). Giving Voice in a Culture of Silence. From a Culture of Compliance to a Culture of Integrity. *Journal of Business Ethics*, 96(2), 187-206.
- Wang, Y. D., & Hsieh, H. H. (2013). Organizational Ethical Climate, Perceived Organizational Support, and Employee Silence: A Cross-Level Investigation. *Human Relations*, 66(6), 783-802.
- Wei, Z., Du, Z., & Bao, Y. (2017). Outsourcer Knowledge Protection, Psychological Contract Schema, and Project Performance: a

Vendor's Perspective. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 65(1), 128-140.

Xu, A. J., Loi, R., & Lam, L. W. (2015). The Bad Boss Takes It all: How Abusive Supervision and Leader - Member Exchange Interact to Influence Employee Silence. *The Leadership Quarterly*, 26(5), 763-774.

Yoeli, E., Hoffman, M., Rand, D. G., & Nowak, M. A. (2013). Powering up with Indirect Reciprocity in a Large-Scale Field Experiment. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 110(Supplement 2), 10424-10429.

Zabrodska, K., Ellwood, C., Zaeemdar, S., & Mudrak, J. (2016). Workplace Bullying as Sensemaking: An analysis of Target and Actor Perspectives on Initial Hostile Interactions. *Culture and organization*, 22(2), 136-157.