

"أثر أبعاد صمت العاملين فى الإحتراق الوظيفى "  
(دراسة تطبيقية)

دكتور/ طارق رضوان محمد رضوان  
أستاذ إدارة الأعمال المساعد  
كلية التجارة - جامعة طنطا

## " العلاقة بين أبعاد صمت العاملين والإحترق الوظيفى "

دكتور

طارق رضوان محمد رضوان  
أستاذ إدارة الأعمال المساعد  
كلية التجارة - جامعة طنطا

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة أبعاد صمت العاملين والتي تضمنت (صمت القبول أو الإذعان، الصمت الدفاعى، الصمت الوقائى، الصمت الداعم للعلاقات الإجتماعية) والإحترق الوظيفى والتي تمثلت أبعاده فى ( الإرهاق العاطفى ، الشعور بالسلبية فى العلاقات، التهكم أو السخرية، إنخفاض الكفاءة الذاتية). وقد طبقت الدراسة على عينة من العاملين بالمستشفيات العامة التابعة لوزارة الصحة بمحافظة الغربية قوامها ٣٢٢ مفردة. وتم إستخدام قائمة إستقصاء لجمع البيانات الميدانية اللازمة للدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إرتباط معنوية إيجابية بين أبعاد صمت العاملين وبين الإحترق الوظيفى وقد جاءت معاملات الإرتباط  $0,613$ ،  $0,683$ ،  $0,685$ ،  $0,603$  على الترتيب، كما أن درجة الإحترق الوظيفى للعاملين تختلف إختلافاً معنوياً بإختلاف أبعاد صمت العاملين، وقد جاء الإختلاف الأكبر بسبب الصمت الدفاعى، ثم الصمت الوقائى، يليه الصمت الإذعان أو القبول، فى حين لم تثبت المنتائج معنوية الإختلاف فى الإحترق الوظيفى بإختلاف الصمت الداعم للعلاقات الإجتماعية. بالإضافة إلى وجود تأثير معنوى إيجابى لأبعاد صمت العاملين فى الأبعاد المختلفة للإحترق الوظيفى ماعدا البعد المتعلق بالصمت الداعم للعلاقات الإجتماعية فلم تثبت النتائج معنوية تأثيره فى أبعاد الإحترق الوظيفى وذلك عند مستوى دلالة  $\alpha \geq 0,05$ .

## مقدمة البحث:

فى ظل عصر العولمة والإنتفاح الذى يميز بيئة الأعمال اليوم ، وما ترتب عليه من حتمية التحول من البناء الإدارى الهرمى التقليدى إلى البناء والنمط الديموقراطى والمشارك الأكثر إنفتاحاً ومرونة، تسعى جميع المنظمات إلى تنمية معارف ومهارات العاملين بها، الأمر الذى جعل تلك المنظمات تبحث عن آليات جديدة يمكن من خلالها إستغلال القدرات الكامنة لدى العاملين من أجل تحقيق أهدافها.

ويعد صمت العاملين أحد المعوقات الأساسية لتحقيق تلك الأهداف حيث يعرقل الجهود نحو إيجاد البيئة التنظيمية التى تتسم بالإبداع والتطوير، نظراً لإمتناع العاملين عن تقديم الأفكار والمقترحات التى قد تكون مفيدة للمنظمة (Tangirala & Ramanujan, 2008)، إن الصمت التنظيمى Organizational Silence كمصطلح هو ظاهرة جماعية تعبر عن الإستجابة السلوكية الضعيفة أو المحدودة من جانب العاملين تجاه القضايا أو المشكلات التى تواجه المنظمة ، حيث يفضل معظم العاملين خيار الصمت تجاه تلك القضايا (Henriksen&Dayton, 2006).

ويرى كل من (Morrison&Milliken, 2000) أن العوامل التنظيمية والبيئية بالإضافة إلى النمط القيادى المتبع من جانب الإدارة تلعب دوراً كبيراً فى خلق المناخ الداعم لظاهرة الصمت التنظيمى. ولاشك أن هذا المناخ يؤدى إلى زيادة إتجاهات العاملين نحو الصمت التنظيمى وما يترتب عليه من تنمية الشعور بضغوط العمل واللامبالاه وضعف آليات التحفيز مما يتأتى بمجموعة من الآثار النفسية السلبية التى يتعرض لها العاملين (Nikmaram, et al., 2012). ومن أهم تلك الآثار السلبية ظاهرة الإحترق Job Burnout وغالباً ماينتج عنها أعراض ذهنية ووجدانية وجسدية مؤلمة بالنسبة للفرد (Tahmasebi, et al., 2013)، وتعد تلك الظاهرة أكثر إنتشاراً فى المنظمات الخدمية مثل المنظمات الصحية والتعليمية والإجتماعية وغيرها، نظراً لكونها منظمات تقدم خدمات لعدد كبير من المواطنين المختلفين فى إحتياجاتهم ومطالبهم ، بالإضافة إلى التباين فى السمات والخصائص الشخصية لهم، وتعد ظاهرة الإحترق النفسى أحد أهم أمراض العصر ولذا تم تناولها من قبل الكثير من الباحثين والكتاب لما لتلك الظاهرة من آثار سلبية على المنظمات سواء العامة أو الخاصة.

من هنا جاءت فكرة هذا البحث من حيث محاولة التعرف على طبيعة وشكل العلاقة بين أبعاد صمت العاملين وبين ظاهرة الإحترق الوظيفى ، خاصة وأن معظم الدراسات التى تناولت موضوع الصمت التنظيمى ركزت بصفة أساسية على محددات أو أسباب صمت العاملين مع وجود ندرة فى الدراسات التى تناولت أبعاد أو أنواع الصمت التنظيمى.

Research Problem

أولاً: مشكلة البحث:

يعد الصمت التنظيمي أحد الظواهر السلوكية التي ينتج عنها آثار سلبية لكل من المنظمة والفرد، حيث يؤدي صمت العاملين من خلال إمتناعهم عن الإدلاء بأرائهم ومقترحاتهم وأفكارهم إلى حرمان إدارة المنظمة من الحصول عن التغذية العكسية تجاه أنشطة وقضايا العمل المختلفة مما يقلص من فرص التطوير والإبداع التنظيمي (Detert & Burris, 2007) .

ومن جهة أخرى يؤدي صمت العاملين إلى آثار نفسية سلبية على العاملين من حيث إنخفاض الثقة بالنفس وبالأخرين، وإنخفاض مستوى الدافعية والروح المعنوية (Tahmasebil et al., 2013) وإرتفاع معدل دوران العمل والإنسحاب النفسي (Meral et al., 2014).

وفى ضوء الدراسة الإستطلاعية التي قام بها الباحث وذلك بإجراء عدة مقابلات مع عينه إستقرابية قوامها ٣٥ مفردة من العاملين بالمستشفيات العامة التابعة لوزارة الصحة بمحافظة الغربية، توصل الباحث إلى عدد من الظواهر يمكن تلخيصها على النحو التالي:

- ضعف فرص تبادل المعلومات والأفكار بين المرؤوسين والرؤساء حول قضايا ومشكلات العمل المختلفة نتيجة لضعف قنوات الإتصال داخل المستشفى.
- يتجنب العاملون التعبير عن أفكارهم ومقترحاتهم بشأن قضايا العمل نظراً لشعورهم بعدم تقبل رؤسائهم بها، أو لخوفهم من العقاب.
- إمتناع العاملين عن كشف الأخطاء أو العيوب نظراً لخوفهم من الإنتقادات أو إفساد العلاقات الشخصية بالأخرين.
- عدم إستعداد العاملين للكشف عن المشكلات أو الأخطاء فى العمل لإعتقادهم بصعوبة تغيير الوضع الحالى.
- شعور العمالي بالقلق والتوتر تجاه مستقبلهم الوظيفي.
- زيادة الشعور بالإرهاك النفسى والبدنى نتيجة الظروف المتعلقة بطبيعة العمل مثل زيادة عدد ساعات العمل ومشكلات التعامل مع المرضى والمرافقين لهم.
- الشعو بضعف الإنجاز نظراً لقلّة الإمكانيات وموارد الوظيفة المتاحة داخل بيئة العمل.

وفى ضوء ماسبق يمكن للباحث صياغة مشكلة البحث فى التساؤلات التالية:

- هل يختلف الإحتراق الوظيفي باختلاف أبعاد صمت العاملين؟
- ماهى طبيعة العلاقة بين أبعاد صمت العاملين والإحتراق الوظيفي؟
- إلى أى مدى تؤثر أبعاد صمت العاملين فى الإحتراق الوظيفي؟

## ثانياً: أهداف البحث: Research Objectives

تسعى هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين أبعاد صمت العاملين والإحتراق الوظيفي، وذلك بالتطبيق على العاملين بالمستشفيات العامة التابعة لوزارة الصحة بمحافظة الغربية. ويمكن التوصل إلى ذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- ١ - تحديد العلاقة بين متغيرات البحث والتي تتمثل فى أبعاد صمت العاملين والإحتراق الوظيفي.
- ٢- التعرف على وجود إختلافات معنوية فى الإحتراق الوظيفي بإختلاف أبعاد صمت العاملين.
- ٣- التعرف على وجود إختلافات معنوية فى أبعاد الإحتراق الوظيفي بإختلاف أبعاد صمت العاملين.

- ٤ - تحديد درجة تأثير كل بعد من أبعاد صمت العاملين في الإحترق الوظيفى.
- ٥ - ترتيب أبعاد صمت العاملين من حيث أهمية تأثيرها في الإحترق الوظيفى لدى العاملين.
- ٦ - التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التى تكشف للمسؤولين بالمستشفيات العامة التابعة لوزارة الصحة عن العلاقة بين أبعاد صمت العاملين والإحترق الوظيفى لدى العاملين، وإنعكاساته السلبية فى مستوى الخدمة الصحية المقدمة للمواطنين.

### ثالثاً: أهمية البحث: Research Significance

- يستمد هذا البحث أهميته على المستويين العلمى والتطبيقى وذلك من خلال الإعتبارات التالية:
- ١ - يتناول هذا البحث أحد الموضوعات الهامة فى مجال السلوك التنظيمى والموارد البشرية وهو الصمت التنظيمى، حيث أن الإهتمام بمعالجة تلك الظاهرة أصبح ضرورة ملحه تفرضها الظروف الحالية من حيث ضرورة العمل على تحسين نوعية الخدمة وجودتها، والسرعة فى إنجاز المهام والبعد عن الروتين، بالإضافة إلى الإهتمام بتحسين دافعية الأفراد من خلال تشجيعهم على المشاركة الإيجابية فى كافة الأنشطة والقضايا المرتبطة بالعمل.
  - ٢ - بالرغم من وجود عدد من الدراسات السابقة التى تناولت موضوع الصمت التنظيمى، إلا أن معظم تلك الدراسات قد ركزت بصفة أساسية على مسببات أو محددات صمت العاملين، فى حين تتناول الدراسة الحالية أبعاد أو أنواع صمت العاملين.
  - ٣ - ركزت معظم الدراسات السابقة والتى تناولت الإحترق الوظيفى على ثلاثة أبعاد ، فى حين إعتمدت الدراسة الحالية فى قياس الإحترق النفسى للعاملين فى أربعة أبعاد وهى (الإرهاق العاطفى ، الشعور بالسلبية فى العلاقات، التهكم، إنخفاض الكفاءة الذاتية).
  - ٤ - تساهم الدراسة الحالية فى الكشف عن طبيعة العلاقات بين كل من أبعاد صمت العاملين والإحترق الوظيفى ، وهو ما يساهم فى صياغة إستراتيجيات جديدة لتعزيز رغبة العاملين فى التحدث وكشف العيوب أو الأخطاء وكذلك تقديم أفكارهم ومقترحاتهم حول آليات تطوير العمل وهو ما ينعكس فى الحد من الآثار السلبية لظاهرة صمت العاملين.
  - ٥ - يقدم هذا البحث للمسؤولين فى المستشفيات محل الدراسة نموذج علمى يساعدهم على الإلمام بالمتغيرات التى لها علاقة معنوية بالإحترق الوظيفى لدى العاملين، ومن ثم يمكنهم رسم سياسة الموارد بشكل يعمل على زيادة فرص التفاعل والمشاركة للحد من ظاهرة الإحترق الوظيفى لدى العاملين.

## الإطار النظري للبحث

ينقسم الإطار النظري للبحث إلى قسمين رئيسيين، يتناول الباحث في القسم الأول صمت العاملين (كمتغير مستقل للدراسة) وذلك من حيث المفهوم والأبعاد والنتائج المترتبة على الصمت التنظيمي، بينما يتناول القسم الثاني لموضوع الإحترق الوظيفي من حيث المفهوم والأبعاد. وذلك على النحو التالي:

### القسم الأول:- الصمت التنظيمي 1- مفهوم الصمت التنظيمي:

يرى (Morrison&Miliken, 2000) أن الصمت التنظيمي هو القرار الذي يتخذه بعض العاملون في المنظمات بالإحتفاظ بأرائهم وأفكارهم بعيدا عن قرارات الشركة، والصمت لايعنى فقط مجرد السكوت ولكنه يتخذ أشكالا أخرى منها الإحجام عن الكتابة ، الإنفصال الذهني عن قضايا العمل، الإتجاهات السلبية، والتجاهل. بمعنى أن الصمت التنظيمي يعنى إحجام الموظف عن تقديم آرائه ومقترحاته حول مشكلات وقضايا العمل.

بينما يفسر (Van Dyne et al., 2003) الصمت التنظيمي بأنه ذلك الموقف الذي يحجم فيه الفرد عن تقديم المعلومات والآراء والأفكار المرتبطة بقضايا العمل بشكل متعمد وليس نتيجة الفشل في عملية الإتصالات عن زملاء العمل أو المديرين بهدف حماية أنفسهم.

ويؤكد (Rodriguez, 2004) على أن حدوث الصمت التنظيمي يرتبط بالمعتقدات الأساسية الراسخة في أذهان المديرين والتي تقود إلى هياكل وعمليات تنظيمية جامدة وممارسات إدارية تؤثر على مستوى الصمت داخل المنظمة، بالإضافة إلى الخوف من التغذية العكسية السلبية.

أما (Beheshtifar et al., 2012) فيشير إلى أن الصمت التنظيمي يعد ظاهرة سلبية نظرا لإمتناع العاملين عن الإدلاء بأرائهم وأفكارهم حول قضايا العمل سواء الفنية أو التنظيمية مما يؤثر سلبا على عمليات التحسين والتطوير التنظيمي، ويؤكد أيضا على أن الصمت التنظيمي يرتبط بالتقاليد والأعراف الثقافية لدى العاملين. بينما يصف كل من (Tangirala & Ramanvjan, 2008) الصمت التنظيمي على أنه تلك المواقف التي يجب فيها العاملين معلومات قد تكون مفيدة للمنظمة وذلك بشكل متعمد أو غير متعمد. في حين (Meral, E. et al., 2010) يرى أن الصمت التنظيمي هو قضية سلوكية تتمثل في عدم رغبة الأفراد في التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم والتي من الممكن أن تساهم في كشف نواحي الخلل أو الإضطراب بالمنظمة، وكذلك تحسين الأنشطة التنظيمية والعمل على تطوير المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة لعملائها. وقد أشار (Bagheri et al., 2012) إلى أن الصمت التنظيمي هو سلوك إختياري للفرد قد يؤدي إلى أضرار أو منافع تنظيمية.

أما (Kostiuk, 2012) قد اوضح أن الصمت التنظيمي بمفهومه الواسع يتضمن تلك المواقف التنظيمية التي تحجب فيها المعلومات من المرسل إلى المستقبل وهو بذلك يكون معادلا للأسرار. في حين عرفت ( عبد الهادي، ٢٠١٥) الصمت التنظيمي بأنه عدم المبادرة بتقديم المعلومات أو الأخبار عن المشكلات والإنحرافات، سواء للزملاء أو القادة بشكل متعمد أو خوفا من ردود فعل سلبية ناتجة

عن المعتقدات الإدارية الكامنة أو ثقافة العاملين بشكل عام. ويرى كل من ( عبود ، حسين ، ٢٠١٦ ) أن الصمت التنظيمي يعنى تردد الموظف عن الحديث فى قضايا ومشكلات العمل أو تقديم أية مقترحات أو معلومات قد تكون مفيدة للمنظمة، سواء كان ذلك بشكل متعمد أو خوفاً من ردود الفعل السلبية.

- فى ضوء ماسبق يرى الباحث أن الصمت التنظيمي يتضمن عدداً من الخصائص تتمثل فيما يلى:-
- الصمت التنظيمي هو ظاهرة سلوكية.
- يتضمن الصمت التنظيمي الإحجام عن التحدث فى قضايا أو مشكلات العمل.
- عدم رغبة أو إستعداد الفرد لتقديم آرائه ومقترحاته حول عمليات التطوير أو التحسين التنظيمي
- الصمت التنظيمي قد يكون متعمداً أو غير متعمد.
- الصمت التنظيمي قد تكون له آثار سلبية أو آثار إيجابية على الفرد والمنظمة.
- الصمت التنظيمي قد يرجع لأسباب شخصية أو إدارية أو تنظيمية.

من هنا يمكن تعريف الصمت التنظيمي، بأنه ظاهرة سلوكية تتمثل فى إحجام العاملين عن تقديم المعلومات حول مشكلات وقضايا العمل المختلفة، والإمتناع عن تقديم المقترحات والأفكار التى تساهم فى عملية التحسين أو التطوير التنظيمي سواء بشكل متعمد أو نظراً للخوف من ردود الفعل السلبية ، وقد يرجع ذلك لأسباب شخصية أو إدارية أو تنظيمية.

## ٢- أبعاد الصمت التنظيمي:

لقد تناول عدد من الباحثين والكتاب ظاهرة الصمت التنظيمي فى أربعة أبعاد رئيسية وذلك بناءً على سلوكيات العاملين داخل المنظمات، ومن تلك الدراسات .

(Van Dyne, 2003 ; Briensfield, 2009 ; Perlow & Repening , 2009 ; Nevin et al., (2013) ، وتتمثل تلك الأبعاد فى، صمت القبول أو الإذعان، الصمت الدفاعي، الصمت الوقائي، الصمت الداعم للعلاقات الإجتماعية. ويعرض الباحث لتلك الأبعاد على النحو التالي:-

### ١/٢ - صمت القبول أو الإذعان: Acquiescent Silence

يرتبط الصمت هنا بالأحداث أو المواقف التى تمر بها المنظمة ، حيث يفضل الفرد خيار الصمت من خلال الإمتناع عن تقديم الآراء أو الأفكار والمعلومات المناسبة وذلك بهدف فض النزاع أو الصراع، حيث يعتقد الفرد هنا أن مشاركته سوف تؤدى إلى مزيد من النزاع . لذا فإن الفرد يتجه لخيار الصمت بسبب شعوره بضعف الكفاءة، وقلة الحيلة وعدم القدرة على التأثير فى مجريات الأمور (Khan, 1990). وعلى ذلك يعد صمت القبول أو الإذعان هو أحد أشكال التراخي أو إقرار القبول السلبي بالوضع الحالي، وعدم الرغبة فى إتخاذ أى خطوات إيجابية لإحداث التغيير (Pinder & Harlos,

2001). وفي هذا السياق يؤكد كلا من (Morrison & Milliken, 2000) أن صمت القبول هو سلوك إنسحابي قائم على الإستسلام وعدم الرغبة في البحث عن بدائل جديدة لتحسين ظروف العمل.

ولاشك أن صمت القبول أو الإذعان يزداد في ظل نمط القيادة الأوتوقراطية المتشددة والنظم الرسمية التي تتدرج فيها السلطة والاتصالات من أعلى إلى أسفل، مما يضعف من فرص العاملين في الإذلاء بأرائهم ومقترحاتهم عند إتخاذ القرارات، وهذا يؤدي إلى ظهور مايسمى بالرأى العام الكامن نتيجة عدم قدرة المرؤوسين على التعبير والإذلاء بأرائهم ومقترحاتهم ( جودة، ٢٠١٣). ٢/٢ - الصمت الدفاعي:

### Defensive Silence

وصف (Van Dyne et al., 2003) الصمت الدفاعي بأنه الصمت القائم على خوف

العامل من الحديث وماقد ينتج عنه من ردود فعل سلبية، وبالتالي يكون الهدف من الصمت هنا هو الحماية الذاتية للفرد، وتجنب أى ضرر مادي أو معنوي نتيجة الحديث عن مشكلات وقضايا العمل، حيث يعتقد الفرد أنه سوف يجنى منافع معنوية نتيجة إلتزامه الصمت. ولذا يصف (Pinder & Harlos, 2001) الصمت الدفاعي بالصمت الهادئ، بمعنى أنه ذلك النوع من الصمت الذي يجنب الفرد التعرض لمشكلات مستقبلية سواء مادية أو معنوية.

ويختلف الصمت الدفاعي عن صمت الإذعان أو القبول، حيث يتضمن الصمت الدفاعي قيام الفرد بعمل موازنه بين الخيارات أو البدائل المتاحة أمامه، ثم المفاضلة بينهما بصورة واعية عن طريق الإختيار الواعي لحجب المعلومات أو الآراء على إعتبار أنه الخيار الآمن للفرد في لحظة معينة (Van Dyne et al., 2003)، بمعنى أن الصمت الدفاعي يرتبط بشكل مباشر بدرجة الأمان النفسى وفرص التحدث المتاحة أمام الفرد داخل بيئة العمل (Edmonson, 1999).

### ٣/٢ - الصمت الوقائي: Protective silence

يرى (Morrison & Milliken, 2003) أن أحد أهم أسباب الصمت التنظيمي هو الحفاظ على العلاقات الجيدة مع المنظمة والعاملين بها ، حيث يفضل الفرد أن يظل صامتاً بدلاً من التحدث عن الأخطاء والمشكلات التي تحدث داخل المنظمة إعتقاداً منه أن ذلك لن يلقي قبولاً من الآخرين وقد يؤدي إلى إفساد العلاقات الشخصية، ولذا فإن الفرد يفضل عدم التدخل أو المشاركة بالرأى حول أى صراعات تحدث داخل المنظمة.

ويشير (Perlow & Repenning, 2009) أن أحد أشكال الصمت الوقائي هي قبول العاملين للقرارات التي تصدر من الإدارة وذلك لتجنب إحداث أى مشكلة في المنظمة إعتقاداً منهم أن المشاركة بأرائهم وأفكارهم قد تؤثر سلباً على نجاح المنظمة، ومن الممكن أن تفقدهم العلاقات الجيدة مع الآخرين. بالإضافة إلى ذلك فإن (Dinez et al., 2013) يرى أن الفرد قد يفضل خيار الصمت بدلاً من تقديم الآراء والأفكار التي قد لاتجد قبولاً من الآخرين وينتج عنها نوع من أنواع الصراع التنظيمي .

### ٤/٢ - الصمت الداعم للعلاقات الإجتماعية: Prosocial silence:



يفسر (Van Dyne et al., 2003) الصمت الداعم للعلاقات الإجتماعية على أنه قيام الفرد بمنع أو الإحتفاظ بالمعلومات أو الافكار والآراء ذات الصلة بالعمل وذلك مراعاة لمشاعر الآخرين أو لتحقيق منافع لهم ، وهنا يؤكد (Korsgaard et al., 1997) على أن هذا النوع من أنواع صمت العاملين هو سلوك عمدي أو إستباقي يهدف لحماية المنظمة والحفاظ عليها وكذلك حماية الآخرين، وذلك من خلال إتخاذ قرار بحجب المعلومات أو الآراء التي قد تسبب ضرراً للآخرين.

وقد أشار (Briensfield, 2009) إلى أن الصمت الداعم للعلاقات الإجتماعية هو الإحجام عن تقديم المعلومات والآراء المتعلقة بقضايا ومشكلات العمل كشكل من أشكال الإيثار والتعاون مع الآخرين والحفاظ على العلاقات الجيدة معهم.

### ٣-آثار ونتائج الصمت التنظيمي:

لقد أكدت نتائج عدد من الدراسات على مجموعة من الآثار والنتائج السلبية للصمت التنظيمي على كل من الفرد والمنظمة، فقد أشارت دراسة (Vakola & Bouradas, 2005) بوجود تأثير معنوي سلبي للصمت التنظيمي على كلا من مستويات الإلتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لدى العاملين، كما أشارت دراسة (Acaray & Akturan, 2015) إلى التأثير السلبي لكل من الصمت الدفاعي وصمت القبول أو الإذعان على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين، أما دراسة (Tangirala & Ramanujan, 2008) قد أكدت على أن وجود مستويات مرتفعة من الصمت التنظيمي لدى العاملين داخل المنظمات تعرض الفرد للكثير من الضغوط والمشكلات النفسية والتي تؤدي إلى زيادة الرغبة في ترك العمل. ويرى (Souba et al., 2011) أن مناخ الصمت التنظيمي يعوق بدرجة كبيرة عملية التجديد والتطوير التنظيمي ويقلل من الإبداع أو الإبتكار في مجال العمل وذلك نظراً لضعف فرص الإتيصال وتبادل الآراء والأفكار حول قضايا ومشكلات العمل المختلفة، كما يؤكد (Brinsfield, 2009) أن الصمت التنظيمي يضعف بدرجة كبيرة من فرص التعلم التنظيمي، حيث أن صمت العاملين وإحجامهم عن المشاركة في قضايا ومشكلات العمل يؤثر سلباً على قدرة المنظمة على تصحيح الأخطاء والتعلم منها.

## Job Burnout

## القسم الثاني:- الإحتراق الوظيفي

### ١- مفهوم الإحتراق الوظيفي:

لقد أستخدم مصطلح الإحترق الوظيفى فى مجال علم النفس على يد (Bradely, 1969) بإعتباره تهديداً إجتماعياً يرتبط بأداء العمل حيث يعبر عن الضغوط النفسية التى يتعرض لها الفرد فى مجال العمل. ويرى (Freudenberger, 1980) أن الإحترق الوظيفى يعبر عن حالة من الإرهاق الجسدى والوجدانى والشعور بالإحباط والإبتلاء وإستنفاد الطاقة أو القوة نتيجة ظروف ونتيجة ظروف ومتطلبات العمل غير المناسبة. ويشير (Mashlach et al., 2001) إلى أن الإحترق هو أعراض نفسية تحدث للفرد إستجابة لمجموعة من العوامل منها طبيعة الوظيفة أو العلاقات الشخصية وتتمثل تلك الإستجابات فى ثلاثة أبعاد أساسية هى، الإنهاك العاطفى، الشعور بالسلبية فى العلاقات، وتدنى الإنجاز الشخصى

كما يؤكد (Maslach, 2003) أن الإحترق الوظيفى هو تلازمه نفسية يعانى منها الفرد نظراً للإستجابات طويلة المدى للضغوط التى يتعرض لها داخل بيئة العمل.

وفى هذا السياق يرى (Paul, 2001) أن الإحترق الوظيفى هو حالة من الإجهاد البدنى والوجدانى والذهنى التى تحدث للفرد نتيجة تفاعله ولفترات طويلة مع مجموعة من المواقف أو القضايا ومشكلات العمل التى تتطلب مزيداً من الجهد.

بينما يشير (Skinner, 2005) على أن الإحترق الوظيفى يعبر عن إحدى صور الضغوط المزمنة التى تتطور تدريجياً مع مرور الزمن ويترتب عليها خلل نفسى يصيب الفرد وينتج عنه مواقف سلبية وتشاؤم تجاه زملاء العمل والمتعاملين مع المنظمة وكذلك المنظمة بصفه عامة.

وقد أوضح كل من (Zamini&Barzegary, 2011) أن الإحترق الوظيفى هو الحالة النفسية السلبية التى تنشأ نتيجة لظروف العمل الصعبة التى يواجهها الفرد والتى تتمثل فى بيئة العمل المادية، زيادة متطلبات وأعباء الوظيفة، وضغوط الوقت.

ويرى (Lambert et al., 2012) أن الإحترق الوظيفى هو حالة من الإستياء والتوتر والألم النفسى التى تصيب الفرد نتيجة للأعباء الزائدة فى العمل وطبيعة التفاعل مع الآخرين داخل بيئة العمل سواء رؤساء أو زملاء أو عملاء وتؤدى إلى تعرض الفرد لإستنزاف ذهنى وعاطفى وجسدى

ويفرق كل من (Schaufeli&Bakker, 2004) بين ثلاثة مداخل للإحترق الوظيفى وهى، المدخل الفردى، مدخل العلاقات، وأخيراً المدخل التنظيمى. ووفقاً للمدخل الفردى فإن الإحترق الوظيفى يرجع لعدم حدوث التوافق بين توقعات وتطلعات الفرد والواقع الفعلى للعمل، أما من جانب مدخل العلاقات فإن الإحترق الوظيفى يحدث بسبب عدم توافر فرص للتواصل وتبادل الخبرات والتجارب بين الأفراد داخل بيئة العمل، وأخيراً يحدث الإحترق الوظيفى فى ظل المدخل التنظيمى نظراً لعدم التوافق بين منظومة القيم والمعتقدات الخاصة بالفرد وبين القيم التنظيمية (Peterson, 2008).

فى ضوء العرض السابق يرى الباحث أن الإحترق الوظيفى هو حالة من الإجهاد ذهنى والوجدانى والجسدى تصيب الفرد نتيجة الضغوط التى يتعرض لها داخل بيئة العمل والتى تتمثل فى عدم توافر موارد الوظيفة سواء الموارد الوظيفية أو الشخصية بالإضافة إلى زيادة متطلبات وأعباء الوظيفة وكذلك

بيئة العمل الصعبة وينتج عنها شعور بعدم الجدوى والسلبية، وضعف الإنجاز الشخصي، والتهكم، وفقدان الأمل.

## ٢- أبعاد الإحترق الوظيفي:

هناك مجموعة من الأبعاد التي تتكامل وتتفاعل مع بعضها البعض لتشكيل الإحترق الوظيفي، حيث أشارت مجموعة من الدراسات لثلاثة أبعاد أساسية وهي، الإرهاق العاطفي، الشعور بالسلبية في العلاقات، تدنى الإنجاز الشخص. ومن تلك الدراسات:- (Maslach & Jackson, 1981 ; Kristenes et al., 2005 ; Pellou & Chatzinikou, 2015)

بينما أضافت دراسات اخرى بعد التهكم أو السخرية كأحد أبعاد الإحترق الوظيفي ومنها دراسة (Schaufeli & Bakker, 2004 ; Despoina et al., 2007). لذا سوف يعتمد الباحث على تلك الأبعاد الأربعة لقياس الإحترق الوظيفي، وفيما يلي يتم تناول تلك الأبعاد:-

### ١/٢ الإرهاق العاطفي: Emotional Exhaustion

يتمثل هذا البعد في الإجهاد أو الإنهاك الإنفعالي والذي يشير إلى درجة شعور الفرد بإستنفاد طاقته وقدراته الجسمانية وإحساسه بأن مصادره العاطفية مستنزفه، ويعد هذا البعد حجر الزاوية في بناء الإحترق الوظيفي (السيف، ٢٠٠٠).

ويحدث الإرهاق العاطفي نتيجة لعدم التوازن بين متطلبات العمل وإمكانيات وقدرات الفرد مما يترتب عليه فقدان الثقة بالنفس وإنخفاض الروح المعنوية وقلة الإهتمام بمتلقى الخدمة وإستنفاد طاقته العاطفية والجسمانية والإحساس بالإحباط والتوتر النفسي (Tomaas&Lankau, 2009) ويرى (Paul, 2011) أن الإرهاق العاطفي الذي يشعر به الفرد يؤدي إلى محاولته فصل نفسه عن العمل نفسياً وجسدياً وهو ما يؤدي إلى الإنسحاب النفسي والعقلي كوسيلة لمواجهة متطلبات واعباء العمل المتزايدة.

### ٢/٢ الشعور بالسلبية في العلاقات: Depersonalization

يعني فقدان العنصر الإنساني عند التعامل مع الآخرين من خلال معاملة الأفراد كأشياء وليس كبشر، وفي هذه الحالة يتصف الموظف بالقسوة ، والتشاؤم ، وكثرة الانتقاد، وتوجيه اللوم للزملاء ، وكذلك للمستفيدين والمنظمة، كما يتسم الفرد في هذه الحالة بالبرود، واللامبالاة، والشعور السلبي نحو المستفيدين من الخدمة، و قلة العناية بهم (أبو مسعود، ٢٠١٠). ولاشك أن هذا الشعور ينعكس على فلسفة الفرد في المواقف المختلفة داخل بيئة العمل مثل الإنسحاب من العمل واللجوء إلى الراحة لفترات طويلة، أو المحادثات المطولة مع الزملاء وإستخدام مصطلحات فنية معقدة عند التفاعل مع الزملاء في أمور العمل.

### ٣/٢ التهكم: Cynicism

يرى (Bedian, 2007) أن التهكم التنظيمي ظاهرة تعبر عن السلوك السلبي الذي يقبل عليه الفرد ويتمثل في إنتقاد لدوافع وإجراءات وقيم العمل بالمنظمة التي يعمل بها، وفي هذا السياق

يؤكد (Dobbs, 2014) أن هذا السلوك ناتج عن إعتقاد الفرد بأن المنظمة التي يعمل بها تفتقر للنزاهة والشفافية وأن إدارة المنظمة تتصرف وفق المنافع الذاتية. كما يشير (James, 2005) إلى أن التهم التنظيمي هو عبارة عن معتقدات ومشاعر وسلوكيات سلبية ومواقف ساخره من المنظمة والتي تعد إستجابة طبيعية نتيجة التجارب الشخصية والتنظيمية المخيبه للأمال، بالإضافة إلى عدم قدرة المنظمة على مقابلة طموحات وتوقعات الأفراد.

## ٤/٢ تدنى الإنجاز الشخصي: Reduced Professional Accomplishment

يشير هذا البعد إلى شعور الفرد بإنخفاض الكفاءة وضعف الثقة بالنفس وعدم القدرة على تحقيق النتائج المرغوبة، بالإضافة إلى فشل الفرد في التفاعل مع زملاء العمل (Schaufeli et al., 2009) ، ويرى (القاسم ، ٢٠٠٨) أنه في حالة الإحترق يشعر الفرد أن كل أيام العمل صعبه وسيئة ومرهقه وأنه يقضى يومه في عمل لايمثل قيمة بالنسبه له نظراً لشعوره بعدم القدرة على تغيير الواقع وعدم الحصول على أى تقدير أو إستحسان من رؤسائه في العمل أو زملائه أو المتعاملين مع المنظمة. وينتج عن ذلك مجموعة من العوامل التي ترتبط بعدم الفعالية وعدم التقدير وتشمل توقعات إنجاز لم يتم تلبيتها، وغموض الدور وتقلص الفعالية الذاتية (سليم، ٢٠١٣)

### الدراسات السابقة

تناولت مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية موضوع الصمت التنظيمي ،والإحترق النفسى وعلاقتها ببعض المتغيرات التنظيمية والسلوكية، وقد لاحظ الباحث ندرة فى الدراسات التي ربطت بين ابعاد الصمت التنظيمي والإحترق النفسى، لذا حاولت هذه الدراسة الإستفادة من ما جاء فى الدراسات السابقة وذلك على النحو التالى:

### أولاً: دراسات سابقة تتعلق بالصمت التنظيمي:

أظهرت العديد من الدراسات السابقة العلاقة بين الصمت التنظيمي وبعض المتغيرات السلوكية والتنظيمية، ففي دراسة (Tangirala & Ramanujan, 2008) والتي إختبرت العلاقة بين مجموعة من المتغيرات التنظيمية وبين الصمت التنظيمي، وقد أجريت على عينة من الممرضات بالمستشفيات الأمريكية قوامها ٦٠٦ مفردة ، توصلت إلى عدة نتائج أهمها:-

- وجود علاقة عكسية بين الإلتزام المهني للممرضات والصمت التنظيمي.
- وجود علاقة عكسية بين العدالة الإجرائية والصمت التنظيمي.
- وجود علاقة إيجابية بين قوة ومكانة المشرف وبين الصمت التنظيمي.
- توسط العدالة الإجرائية فى العلاقة بين جماعة العمل والإلتزام التنظيمي وبين الصمت التنظيمي أدت إلى زيادة قوة العلاقة بين تلك المتغيرات.

أما دراسة (Brinsfield, 2009) والتي إستهدفت وضع نموذج يوضح العوامل المؤثرة فى صمت العاملين ، حيث تضمنت الدراسة ثلاث دراسات فرعية ، ففي الدراسة الأولى تمت التفرقة بين صمت وحديث أو صوت الموظف، أما الدراسة الثانية فقد قامت بتطوير أساليب لقياس الدوافع المختلفة للصمت، وفى الدراسة الثالثة تم إختبار مقياس الصمت حيث فرقت الدراسة بين عدة دوافع للصمت

تمثلت فى ( الصمت الدفاعى، الصمت الداعم للعلاقات الإجتماعية، صمت القبول، صمت الإنحراف ، صمت غير الواثق من نفسه). وقد قامت الدراسة بفحص العلاقة بين تلك الدوافع وبين كلا من العدالة الإجرائية، الثقة، الإنسحاب النفسى، الرضا الوظيفى. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:-

- وجود علاقة عكسية بين العدالة الإجرائية والصمت الدفاعى.
- وجود علاقة عكسية بين درجة الثقة فى الإدارة والمشرف المباشر والصمت الدفاعى.
- وجود علاقة إيجابية بين صمت القبول والإنسحاب النفسى.
- وجود علاقة عكسية بين الصمت الإنحرافى والرضا الوظيفى.

وقد ركزت دراسة ( الختاتنة، ٢٠٠٩ ) على تحديد أثر محددات الصمت التنظيمى فى الثقة التنظيمية وذلك بالتطبيق على عينة مقدارها ٦٨٢ مفردة من العاملين فى المؤسسات العامة الأردنية، وقد توصلت الدراسة إلى أن محددات الصمت التنظيمى ( نظم الإتصال، دعم الإدارة العليا للصمت، العزلة، الخوف من ردود الفعل السلبية، خوف المديرين من التغذية العكسية) قد جاءت بدرجة متوسطة، وأن هناك فروق معنوية فى تصورات العاملين للصمت التنظيمى ترجع للمتغيرات الديموجرافية (الجنس، السن، المؤهل، عدد سنوات الخدمة، المسمى الوظيفى)، بالإضافة إلى وجود تأثير معنوى إيجابى لمحددات الصمت التنظيمى فى الثقة التنظيمية، وقد جاءت نظم الإتصال، وخوف المديرين من التغذية العكسية أكثر محددات الصمت التنظيمى تأثيراً فى الثقة التنظيمية.

فى حين تناولت دراسة ( الصباغ، ٢٠١٠ ) فحص العلاقة بين محددات صمت العاملين عن قضايا العمل الهامة وبين الرضا الوظيفى، وقد طبقت الدراسة على عينة من العاملين بينك التنمية والإئتمان الزراعى قوامها ٤٠٠ مفردة. وقد أكدت الدراسة على وجود علاقة عكسية بين تطابق جماعة العمل والإلتزام المهنى وبين صمت العاملين، وأن هناك علاقة إيجابية بين تبنى الإدارة العليا والمشرفين المباشرين لسلوك الصمت وبين صمت العاملين، كما توصلت الدراسة لوجود علاقة عكسية ذات دلالة معنوية بين صمت العاملين ومستوى الرضا الوظيفى لديهم.

بينما هدفت دراسة (Panahi et al., 2012) إلى تحليل العوامل المؤثرة فى الصمت التنظيمى وعلاقته بالإلتزام التنظيمى، وقد طبقت الدراسة على عينة من العاملين بإحدى الجامعات فى أذربيجان قوامها ٢٦٠ مفردة. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الصمت التنظيمى والإلتزام التنظيمى لدى العاملين، كما أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين كل من إتجاهات الإدارة العليا والمشرفين المباشرين نحو الصمت وبين صمت العاملين، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة عكسية بين توافر فرص الإتصال والصمت التنظيمى.

وفى محاولة لفحص العلاقة بين أبعاد صمت العاملين والإلتزام التنظيمى جاءت دراسة (Nevin et al., 2013) والتي طبقت على عينة قوامها ١٧٥ مفردة من العاملين بالمستشفيات الخاصة بمدينة إسطنبول ، وحددت الدراسة ثلاثة أبعاد لصمت العاملين (الصمت الدفاعى، صمت القبول، الصمت الداعم للعلاقات الإجتماعية). وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إرتباط معنوى سالبة بين الصمت الدفاعى والإلتزام التنظيمى، فى حين لم تثبت الدراسة معنوية العلاقة بين الأبعاد الأخرى لصمت العاملين وبين الإلتزام التنظيمى.

وقد إستهدفت دراسة ( يوسف ، ٢٠١٤ ) قياس أثر محددات الصمت التنظيمى على إتجاهات العاملين نحو التغيير وذلك بالتطبيق على عينه قوامها ٢٧٢ مفردة من العاملين بمستشفيات جامعة طنطا. وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج منها، إرتفاع المتوسط العام لمحددات الصمت التنظيمى، بالإضافة إلى وجود تأثير معنوى سلبى لمحددات الصمت التنظيمى ( دعم الإدارة العليا للصمت، ضعف فرص الإتصال، دعم المشرف للصمت، عدم إنسجام جماعة العمل، رسمية السلطة) فى إتجاهات العاملين نحو التغيير، كما أكدت الدراسة على أن المحددات الفردية للصمت التنظيمى والتي تمثلت فى ( خوف المرؤوسين من ردود الفعل السلبية، مركز التحكم فى الشخصية، الشعور بالإغتراب) من أكثر المحددات تأثيراً فى إتجاهات العاملين نحو التغيير.

وفى دراسة ( عبد الهادى ، ٢٠١٥ ) التى حاولت التعرف على أثر الصمت التنظيمى على فعالية القرارات الإدارية وذلك بالتطبيق على عينة من طبقة المديرين قوامها ٣٤٦ مفردة من العاملين بمديرية التربية والتعليم والإدارات التابعة لها بمحافظة الدقهلية. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة عكسية بين الصمت التنظيمى وفعالية القرارات الإدارية، بالإضافة إلى وجود أثر سلبى للصمت على فعالية القرارات، كما أن هناك فروق جوهرية لبعض المتغيرات الديموجرافية مثل النوع، مستوى التعليم فيما يتعلق بالصمت التنظيمى، فى حين لا توجد فروق جوهرية بين مفردات العينه فيما يتعلق بالصوت التنظيمى وفقاً للسن وعدد سنوات الخبرة.

وفى محاولة للتعرف على طبيعة العلاقة بين الصمت التنظيمى وإتجاهات العاملين نحو ترك العمل جاءت دراسة (Meral et al., 2014) والتي طبقت على عينة قوامها ١٧٩٤ مفردة من العاملين فى ٣٩ شركة تنتمى لقطاعات مختلفة فى تركيا. وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوى إيجابى للصمت التنظيمى فى النية لترك العمل، كما أن توسيط الإنسحاب النفسى فى العلاقة بين الصمت التنظيمى والنية لترك العمل أدى إلى زيادة قوة العلاقة بينهما.

أما دراسة ( عودة ، ٢٠١٥ ) فقد إستهدفت فحص العلاقة بين الصمت التنظيمى ومستوى الأمان الوظيفى، وذلك بالتطبيق على عينه قوامها ٣٠١ مفردة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الاردنية، وقد توصلت الدراسة إلى أن الصمت التنظيمى لدى أفراد العينة جاء بدرجة فوق المتوسطة، وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة الصمت التنظيمى ترجع إلى الكلية التى ينتمى إليها عضو هيئة التدريس وقد جاءت النتيجة لصالح الكليات الإنسانية، وتبعاً لبلد التخرج لصالح البلدان العربية، كما أن هناك فروق داله إحصائياً فى درجة الصمت التنظيمى ترجع للدرجة العلمية ومدة الخبرة، فى حين لم تظهر فروق معنوية بالنسبة لمتغير الجنس. وأخيراً وجود علاقة عكسية بين درجة الصمت التنظيمى ومستوى الأمان الوظيفى لدى أعضاء هيئة التدريس.

كما إستهدفت دراسة (Acaray et al., 2015) قياس العلاقة بين الصمت التنظيمى وسلوكيات المواطنة التنظيمية وذلك بالتطبيق على عينة من العاملين بالشركات متعددة الجنسيات التركيه قوامها ٤٦٢ مفردة ، حيث حددت الدراسة أبعاد الصمت التنظيمى فى ( الصمت الدفاعى، صمت القبول، الصمت الداعم للعلاقات الإجتماعية). أما أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية فقد إتمتت الدراسة على بعدين وهما (الطاعة ، المشاركة). وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوى سلبى لكل من الصمت

الدفاعى وصمت القبول على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالنسبة للبعدين الطاعة والمشاركة، بالإضافة إلى وجود تأثير معنوى إيجابى للصمت الداعم للعلاقات الإجتماعية على سلوكيات المواطنة التنظيمية ( الطاعة، المشاركة).

### ثانياً: دراسات سابقة تتعلق بالإحترق الوظيفى:

تناول عدد من الباحثين لظاهرة الإحترق الوظيفى وعلاقتها ببعض المتغيرات التنظيمية الأخرى فقد إستهدفت دراسة (Schaufeli & Bakker, 2004) فحص العلاقة بين كل من متطلبات وموارد الوظيفية، والإنهماك فى العمل وبين الإحترق الوظيفى ( الإرهاق، السخرية، إنخفاض الكفاءة المهنية)، وقد طبقت الدراسة على عينة قوامها ١٦٩٨ مفردة. وقد توصلت الدراسة إلى أن الإحترق الوظيفى للعاملين يتأثر تأثيراً معنوياً إيجابياً بزيادة متطلبات وأعباء العمل مما يترتب عليه الكثير من المشاكل الصحية التى يتعرض لها الفرد، فى حين يتوسط الإنهماك فى العمل العلاقة بين توافر موارد الوظيفة وإنخفاض معدل دوران العمل.

أما دراسة ( رفاعى، ٢٠٠٤) فقد حاولت قياس أثر الرضا عن العمل فى العلاقة بين ضغوط العمل والإحترق الوظيفى، وذلك بالتطبيق على عينة من الأطباء بمستشفيات جامعة أسيوط قوامها ٢٦٩ مفردة، وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق معنوية فى درجة إدراك مفردات عينة الدراسة حول ضغوط العمل وفقاً للمتغيرات الوظيفية، وعدم وجود فروق معنوية وفقاً للمتغيرات الشخصية، كما أكدت نتائج الدراسة على وجود تأثير معنوى إيجابى لمتغيرات ضغوط العمل على أبعاد الإحترق الوظيفى وأن دخول الرضا عن العمل كمتغير وسيط فى هذه العلاقة أدى إلى إنخفاض درجة تأثير متغيرات ضغوط العمل فى أبعاد الإحترق الوظيفى.

كما ركزت دراسة (Despoina, et al., 2007) على تحديد وقياس العلاقة بين متطلبات الوظيفة (المطالب العاطفية، عبء العمل) وموارد الوظيفة ( الحكم الذاتى، الدعم الإجتماعى، التغذية العكسية) وبين الأبعاد الرئيسية للإحترق (الإرهاق، السخرية). وذلك بالتطبيق على عينة قوامها ٧٤٧ مفردة من العاملين بمنظمات للرعاية المنزلية، وأظهرت نتائج الدراسة عن وجود علاقة عكسية بين درجة توافر الموارد الوظيفية والشعور بالإحترق الوظيفى، فى حين أن هناك علاقة إيجابية بين زيادة متطلبات العمل والإحترق الوظيفى. كما أن توافر موارد الوظيفة يقلل من حدة زيادة أعباء ومتطلبات العمل مما يقلل الشعور بالإحترق الوظيفى.

أما دراسة ( كامل ، ٢٠٠٨) فقد حاولت قياس أثر محددات الإحترق الوظيفى (الإستنزاف الإنفعالى، التبدل الحسى، ضعف الإنجاز) فى كل من التغيير التنظيمى وسلوك المواطنة التنظيمية. وطبقت الدراسة على ٧٣ مديراً للمدارس الفنية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:-

- إن شعور مديرى المدارس الفنية بالإحترق الوظيفى يتأثر بمجموعة من المتغيرات مثل السن، عبء العمل، الصراعات الداخلية، الشعور بالعزلة، ونقص التشجيع من الرؤساء.
- إن المحددات الشخصية للإحترق تؤثر تأثيراً معنوياً إيجابياً فى إتجاهات المديرين نحو التغيير التنظيمى.
- إن سلوك المواطنة التنظيمية يتأثر بالمحددات التنظيمية أكثر من المحددات الشخصية.

- وجود علاقة عكسية بين الإستهزاف الإنفعالى وبتن إتجاهات التغبفر التتظفمى.

فى ؤفن ؤاءت ؤراسة ( Day et al., 2009 ) لقفاس أئر التءكم فى الوظففة وكفاءة فرقق العمل فى العلاقة بفن لضغوط ومخاطر بئئة العمل وبفن الإءراق الوظففى. وقء ؤوصلت ؤراسة إلى وؤوء ؤأأفر معنوى إفبافى لضغوط ومخاطر بئئة العمل على مسؤوى الإءراق الوظففى لءى العاملفن؁ وأن هناك ؤأأفر معنوى سلبنى لءرءة التءكم فى الوظففة ( المشاركة فى إءءاء القراءات؁ الإسءقالفة فى العمل) فى الإءراق الوظففى؁ كما أكءت ؤراسة على أن ؤءول ؤرءة التءكم فى الوظففة كمءبفر وسفط قء أءى إلى ؤءفففص الأئر السلبنى لضغوط ومخاطر بئئة العمل على مسؤوى الإءراق الوظففى لءى العاملفن.

أما ؤراسة ( أبو طه؁ ٢٠١٠ ) قفاس أئر الإءراق الوظففى والءى تم قفاسة بءلاءة أبعاء هى ( الإنهاك العاطفى؁ الشءور بالسلبفة فى العلاءات؁ الشءور بءءنى اللإنءاز ) على فاعلفة الأءاء؁ وءلك بالءطبفق على عفةة من العاملفن بالمسءشففاء الفلسءفنفة الءكومفة قوامها ١٦٥ مفرءة. وقء ؤوصلت ؤراسة إلى ؤءم وؤوء علاقة ؤاء ؤلالة معنوفة بفن كل من أبعاء الإءراق الوظففى للعاملفن وفاعلفة الأءاء الوظففى.

وللءءرف على نءائء ومءطلباء مواءة الإءراق الوظففى ؤاولء ؤراسة ( عبء الوهاب؁ ٢٠١٤ ) قفاس الفروق المعنوفة فى ؤرءة إءراك العاملفن للإءراق الوظففى وققاً لبعص المءبفرات الءفموجراففة ( الجنس؁ الءالة الإءءماعفة؁ السن؁ ؤءء سنواء الءبرة) بالفإضافة إلى قفاس أئر الإءراق الوظففى بأبعاءه ( الإسءءزاف العاطفى؁ ءبلء المشاعر؁ الإنءاز الشءصى الضءفف) على كل من الءافعة للإنءاز؁ والرءبة فى ءرك العمل. وقء طبقت ؤراسة على ٣٢٧ مفرءة من الممرضفن بالمسءشففاء الءكومفة بمءافظة كفر الشفء. وقء ؤوصلت ؤراسة إلى ؤءم وؤوء فروق معنوفة فى ؤرءة إءراك العاملفن للإءراق الوظففى وققاً للمءبفرات الءفموجراففة؁ كما أظهرء النءائء أن الإءراق الوظففى فؤئر سلباً على الءافعة للإنءاز وفؤئر إفبافياً على الرءبة فى ءرك العمل؁ بالفإضافة إلى أن كل من الءءم الإءءماعى والءقة ءء من مءطلباء مواءة الإءراق الوظففى ؤفء فؤئرآن سلباً على الإءراق الوظففى لءى العاملفن.

أما ؤراسة ( ؤراز؁ ٢٠١٥ ) فقء إءءبرت العلاقة الءأفرفة بفن سفاسة ءءوفر العاملفن والإءراق الوظففى والءى ءمءلء أبعاءه فى ( الإءءاء الإنفالى؁ ؤءم الإنسانفة؁ ضعف الإنءاز الشءصى)؁ وقء طبقت على عفةة عشواءفة من العاملفن بءامعة ؤمفاط قوامها ٣٨٤ مفرءة. وءوصلت ؤراسة إلى ؤءم وؤوء فروق ؤاء ؤلالة معنوفة بفن مفراءء العفةة ؤول أهمة ءطبفق سفاسة ءءوفر العاملفن ءبعاً للوظففة الءى فشفلها الفرء؁ وأن ٥% من العاملفن الإءارفن فعانون من مسؤوى إءراق وظففى مرءف؁ ٣٣% من العاملفن فعانون من مسؤوى إءراق مءوسط؁ بفنما فعانى ٦٥% من العاملفن من مسؤولى إءراق منءفص. كما أكءت ؤراسة على وؤوء أئر ؤو ؤلالة معنوفة لسفاسة ءءوفر العاملفن على مسؤوى الإءراق الوظففى لءفهم.

وفى مءاولة للءءرف على الءوانب الوظففة الءى ءساعد فى ءءبؤ بالفإءراق أو الإءرباط الوظففى ؤاءت ؤراسة ( Tinnervander et al., 2016 ) لإءءبار نموءء مءطلباء - مواء الوظففة؁ وءلك



بالتطبيق على عينة قوامها ٦٧٥ مفردة من الممرضات العاملات فى دور الرعاية الصحية ببلجيكا.وقد أظهرت النتائج عن وجود علاقة إرتباط إيجابية بين عبء العمل والإحتراق الوظيفى، ووجود علاقة إيجابية بين توافر موارد الوظيفة والإرتباط الوظيفى ، وعلاقة إرتباط عكسية بين توافر موارد الوظيفة والإحتراق الوظيفى، بالإضافة إلى أن الدعم الإجتماعى يقلل من درجة تأثير عبء العمل فى الإحتراق الوظيفى.

### التعليق على الدراسات السابقة:

- ١ - ساهمت الدراسات السابقة فى إيضاح أثر الصمت التنظيمى على مجموعة من المتغيرات التنظيمية والسلوكية منها، الثقة التنظيمية، الرضا الوظيفى، الإلتزام التنظيمى، إتجاهات العاملين نحو التغيير، سلوكيات المواطنة التنظيمية، وفعالية القرارات الإدارية... وغيرها.
- ٢ - من خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بسلوك الصمت التنظيمى نجد أن معظم الدراسات قد ركزت على العوامل أو المحددات المسببة للصمت التنظيمى، دون التركيز على أنواع أو أبعاد صمت العاملين وعلاقته بالمتغيرات الأخرى.
- ٣ - تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث أبعاد قياس الإحتراق الوظيفى وهى ( الإنهاك العاطفى ، الشعور بالسلبية فى العلاقات، التهكم، إنخفاض الكفاءة الذاتية).
- ٤ - تحاول الدراسة الحالية تحديد الإختلافات فى الأبعاد المختلفة للإحتراق الوظيفى والتي ترجع لكل بعد من أبعاد صمت العاملين وهو ما لم يتم تناوله فى أى دراسة سابقة.
- ٥ - ندرة الدراسات التى تناولت العلاقة بين أبعاد الصمت التنظيمى والإحتراق الوظيفى لدى العاملين- فى حدود علم الباحث- وبناء على ذلك تعد هذه الدراسة إضافة للمكتبة العربية، حيث أنها تسد فجوة واضحة فى هذا المجال البحثى وستفتح المجال أمام دراسات مستقبلية.

## منهجية البحث

### أولاً: فروض البحث:

فى ضوء مشكلة البحث وأهدافه ومن خلال الإطار النظرى والدراسات السابقة فإنه يمكن صياغة الفرض الرئيسى للدراسة على النحو التالى:

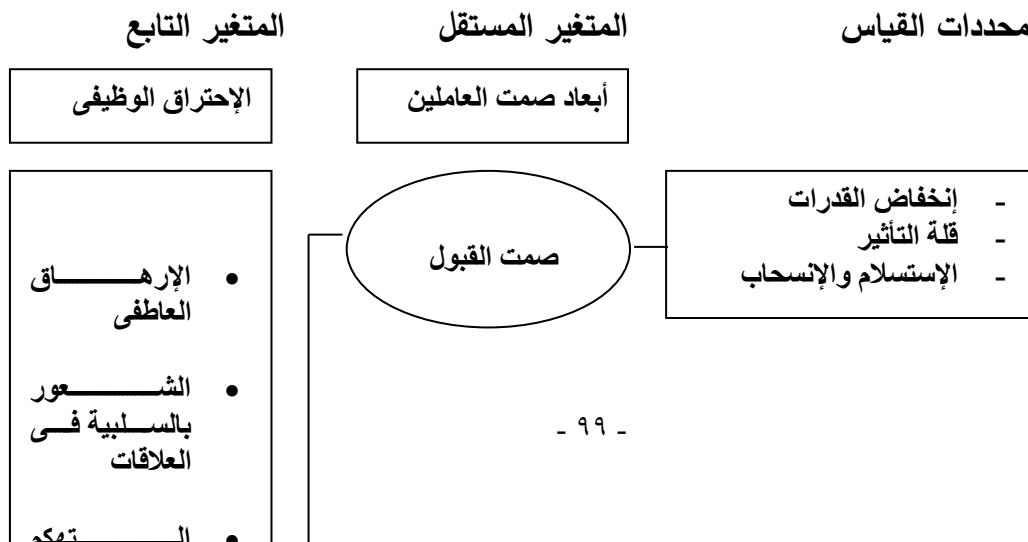
"يختلف الإحتراق الوظيفى إختلافاً معنوياً بإختلاف أبعاد صمت العاملين "  
ولإختبار هذا الفرض قام الباحث بتقسيمه إلى عدة فروض فرعية كما يلى:

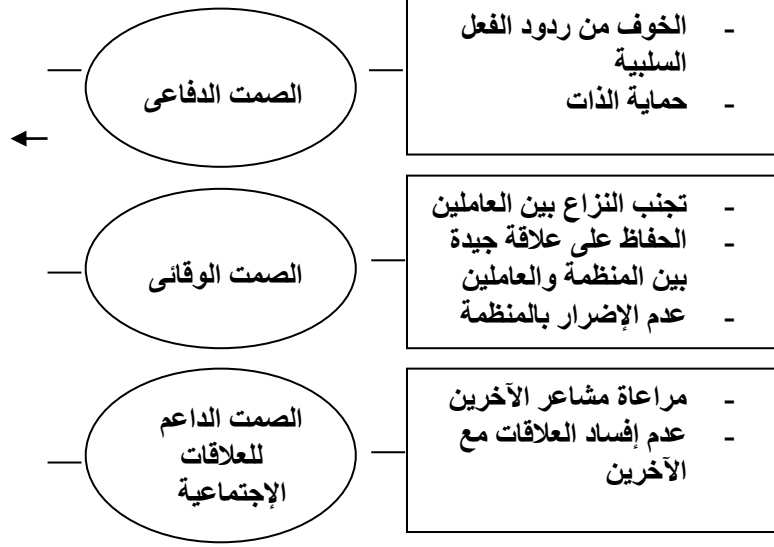
- ١/١: تختلف درجة الإحترق الوظيفى للعاملين إختلافاً معنوياً تبعاً لإختلاف صمت القبول.
- ٢/١: تختلف درجة الإحترق الوظيفى للعاملين إختلافاً معنوياً تبعاً لإختلاف الصمت الدفاعى.
- ٣/١: تختلف درجة الإحترق الوظيفى للعاملين إختلافاً معنوياً تبعاً لإختلاف الصمت الوقائى.
- ٤/١: تختلف درجة الإحترق الوظيفى للعاملين إختلافاً معنوياً تبعاً لإختلاف الصمت الداعم للعلاقات الإجتماعية.

### ثانياً: متغيرات البحث:

- ١ - **أبعاد صمت العاملين:** وهو المتغير المستقل للدراسة والذي يتضمن عدة أبعاد وهى (صمت القبول، الصمت الدفاعى، الصمت الوقائى، الصمت الداعم للعلاقات الإجتماعية). وقد إعتد الباحث فى قياس هذا المتغير على مقياس (Van Dyane et al., 2003) والذي تم تطويره بشكل كبير فى عدد من الدراسات الأخرى ومنها دراسة (Briensfield , 2009; Meral et al., 2014; Morrison & Milliken, 2013 ; Nevin et al., 2013 ; al., 2014) وقام الباحث بإجراء بعض التعديلات بإضافة عبارات وتعديل بعض العبارات الأخرى ليتضمن هذا المقياس ٢٠ عبارة لقياس الأبعاد الأربعة لصمت العاملين.
- ٢ - **الإحترق الوظيفى:** وهو المتغير التابع للدراسة والذي يتضمن عدة أبعاد وهى ( الإرهاق العاطفى ، الشعور بالسلبية فى العلاقات، التهكم أو السخرية، ضعف الشعور بالإنجاز). وقد تم قياس الأبعاد الثلاثة الأولى إعتماً على مقياس ( Maslash & Jackson, 1996 )، والذي يعد من أكثر المقاييس إستخداماً، والذي تم الإعتماً عليه فى عدد كبير من الدراسات السابقة منها، Pletzer (Zamani, 2011; et al., 2003) ، أما البعد المتعلق بالتهكم التنظيمى فقد تم الإعتماً على مقياس (Prandes, 1997) وقد قام الباحث بتعديل بعض العبارات وإضافة عبارات أخرى لتصبح عدد العبارات ٢٠ عبارة ، بواقع ٥ عبارات لكل بعد من أبعاد الإحترق الوظيفى.

ويوضح الشكل التالى النموذج المقترح للدراسة والذي يبين العلاقة بين متغيرات الدراسة:





شكل رقم (١) العلاقة بين متغيرات البحث

ثالثاً: منهج البحث وأساليبه:

أ - منهج البحث:

إعتمد الباحث فى هذه البحث على المنهج الإستنباطى Deductive والذي يقوم على مراجعة الأدبيات النظرية والدراسات السابقة التى تتعلق بمشكلة البحث وتحديد الأسباب والأبعاد المختلفة للمشكلة وصياغتها فى إطار عدد من الفروض القابلة للإختبار الإحصائى، ثم يتم بعد ذلك تجميع البيانات من الواقع لإختبارمدى صحة فروض البحث وذلك بإستخدام الأسالي الإحصائية المناسبة، فإذا ثبت عدم صحة الفروض يعاد صياغتها مرة أخرى، وفى حالة ثبوت صحتها فإنها تضاف إلى المعرفة النظرية (Sekaran, 2002).

ب- أسلوب البحث:

إستخدم الباحث أسلوب الدراسة المكتبية والميدانية، حيث تم تجميع البيانات الثانوية من خلال الإطلاع على المراجع من الكتب والدوريات والأبحاث والرسائل العلمية العربية والأجنبية التى تناولت متغيرات الدراسة، كما تم جمع البيانات الأولية من خلال قائمة الإستقصاء الموجهة إلى عينة الدراسة من العاملين بالمستشفيات العامة التابعة لوزارة الصحة بمحافظة الغربية، ثم تفرغها وتحليلها بإستخدام الإختبارات الإحصائية المناسبة بغرض تحديد مدى صحة أو خطأ فروض الدراسة.

رابعاً: قائمة الإستقصاء:

تضم قائمة الإستقصاء (٤١) سؤال، وكلها من الأسئلة المغلقة والمحددة الإجابة حتى يسهل على أفراد العينة تسجيل تقديراتهم بدقة، كما أنها تساعد على تحليل ومعالجة البيانات إحصائياً، وتحتوى القائمة على ثلاثة أقسام رئيسية وهى:

القسم الأول: ويشمل مجموعة من أسئلة البيانات الأولية وهى السن، مستوى التعليم، الوظيفة، عدد سنوات الخبرة. وذلك بغرض توصيف عينة البحث.

**القسم الثاني:** ويشمل مجموعة من أسئلة البيانات التخصصية وعددها ٢١ سؤال وتتمثل في الأسئلة من (١ - ٢١) لقياس المتغير المستقل وهو أبعاد صمت العاملين.

**القسم الثالث:** ويشمل مجموعة من أسئلة البيانات التخصصية وعددها (٢٠) سؤالاً، وتتمثل في الأسئلة من (٢٢ - ٤١) لقياس المتغير التابع وهو الإحترق الوظيفي.

وقد تم عرض القائمة بعد إعدادها على مجموعة من أساتذة قسم إدارة الأعمال بكلية التجارة - جامعة طنطا. وكذلك عدد من العاملين بالمستشفيات محل الدراسة ، وذلك بغرض التأكد من وضوح الأسئلة وسهولة فهمها وصلاحياتها للإختبار الإحصائي وقد تم إستخدام مقياس "ليكرت" الخماسي بعد تعديله إلى مقياس سداسي يتراوح ما بين (صفر)، (٥) لتحقيق أكبر قدر من التباين وتقليل الميل التقليدي لأفراد العينة نحو التوسط في التقديرات. ، حيث يعنى الرقم صفر عدم التطبيق أو الأهمية، بينما يعنى الرقم (٥) أن العبارة مؤكدة الحدوث أو الأهمية. وبالتالي فهو مقياس متصل يمكن من معالجة وتحليل البيانات فى صورة كمية. ويوضح جدول رقم (١) ترميز لمتغيرات البحث وعناصر قياسها وحدود الأسئلة، وذلك على النحو التالى:

### جدول رقم (١)

ترميز لمتغيرات البحث وعناصر قياسها وحدود الأسئلة.

حدود الأسئلة	الرمز	عناصر القياس	الرمز	المكونات	متغيرات البحث
٢ - ١	X <sub>11</sub>	- انخفاض القدرات	X <sub>1</sub>	١ - صمت	أولاً: المتغير المستقل أبعاد صمت العاملين (X)
٤ - ٣	X <sub>12</sub>	- ضعف التأثير		القبول	
٦ - ٥	X <sub>13</sub>	- الإستسلام والإنسحاب			
٨ - ٧	X <sub>21</sub>	- الخوف من ردود الفعل السلبية - حماية الذات	X <sub>2</sub>	٢ - الصمت الدفاعى	

١١ - ٩	X <sub>22</sub>				
١٣ - ١٢	X <sub>31</sub>	- تجنب النزاع بين العاملين	X <sub>3</sub>	٣ - الصمت الوقائي	
١٥ - ١٤	X <sub>32</sub>	- الحفاظ على علاقة جيدة بين المنظمة والعاملين			
١٧ - ١٦	X <sub>33</sub>	- عدم الإضرار بالمنظمة			
١٩ - ١٨	X <sub>41</sub>	- تجنب الضرر بالآخرين	X <sub>4</sub>	٤ - الصمت الداعم للعلاقات الإجتماعية	
٢١ - ٢٠	X <sub>42</sub>	- عدم إفساد العلاقات مع الآخرين			
٢٦ - ٢٢	y1			الإرهاق العاطفي الشعور بالسلبية التهكم ضعف الإنجاز	ثانياً: المتغير التابع الإحترق الوظيفي Y
٣١ - ٢٧	y2				
٣٦ - ٣٢	y3				
٤١ - ٣٧	y4				

#### خامساً: مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين في المستشفيات العامة التابعة لوزارة الصحة بالمراكز الرئيسية بمحافظة الغربية والتي تشمل ٨ مستشفيات، ويبلغ العدد الإجمالي للعاملين بتلك المستشفيات بالنسبة للأطباء، الصيادلة، هيئة التمريض، الفنيين، الإداريين ٩٦٢٦ مفردة كما يوضحها جدول رقم (٢)

#### جدول رقم (٢)

إجمالي عدد العاملين بالمستشفيات محل الدراسة.

إجمالي	الإداريون	الفنيون	هيئة التمريض	الصيدلة	الأطباء	الفئة الوظيفية المستشفى
--------	-----------	---------	--------------	---------	---------	----------------------------

١٥١٣	٩٤	١٦٤	٤٨٢	٩٢	٦٨١	المنشأوى العام
٢٣٨٨	٢١١	٢٧٢	١٠٣٤	١٢٥	٧٤٦	المحلة العام
١٥١٠	١١٨	١٩١	٧٨٥	١١٨	٢٩٨	كفر الزيات العام
٦٩٥	٧١	٦٨	٣٠٢	٢٨	٢٢٦	زفتى العام
١١١٢	٦٥	١٣٧	٦٤٣	٤٦	٢٢١	السنطة المركزى
٦٥٠	٣٦	٧٢	٣٨٤	١٤	١٤٤	بسيون المركزى
١١٧٨	٧٢	١٥٥	٥٦٧	٦٢	٣٢٢	سمنود المركزى
٥٨٠	٢٨	٨٦	٢٤٨	٤٤	١٧٤	قطور المركزى
٩٦٢٦	٦٩٥	١١٤٥	٤٤٤٥	٥٢٩	٢٨١٢	مجموع

المصدر: الإدارة العامة لمركز المعلومات بمديرية الصحة بمحافظة الغربية (٢٠١٧).

وقد تم تحديد حجم العينة بإستخدام المعادلة التالية: (Yomaxana, 1976: 886)

$$me = \frac{Z^2 \Pi (1 - \Pi) N}{Z^2 \Pi (1 - \Pi) + Ne^2}$$

حيث أن:

me ← حجم العينة.

N ← حجم مجتمع البحث.

Z ← ١,٩٦ وهى الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى ثقة ٩٥% بجدول التوزيع الطبيعي.

Π ← (٥٠%) نسبة توافر الخصائص.

e ← (٥%) مستوى المعنوية.

وبتطبيق المعادلة السابقة على الحجم الإجمالى لمجتمع البحث البالغ ٩٦٢٦ مفردة، تم التوصل إلى الحجم الإجمالى للعينة (me) حيث بلغ عددهم ٣٦٩ مفردة.

وقد تم توزيع مفردات العينة بإستخدام العينة العشوائية الطبقيّة توزيعاً متناسباً فى جميع المستشفيات بحيث يكون نصيب كل مستشفى فى العينة من الفئات الوظيفية المختلفة (أطباء، صيادلة، هيئة تمريض، فنيون، إداريون) وفقاً لنسبة العاملين فى كل وظيفة، وقد تم إستخدام المعادلة التالية لحساب حجم العينة فى كل طبقة (عبد السلام، ٢٢١)، وتظهر النتائج كما هى فى جدول رقم (٣)

$$\text{حجم العينة فى كل طبقة} = \text{حجم العينة الكلى} \times \frac{\text{حجم الطبقة}}{\text{حجم المجتمع}}$$

جدول رقم (٣)

حجم عينة البحث من المستشفيات محل الدراسة

إجمالي	إداريون	فنيون	هيئة تمريض	صيادلة	أطباء	الوظيفة
						المستشفى
٥٨	٤	٧	١٨	٣	٢٦	المنشأوى العام
٩٢	٨	١٠	٣٩	٤	٢٩	المحلة العام
٥٧	٥	٨	٣٠	٤	١٢	كفر الزيات العام
٢٧	٣	٢	١٢	١	٩	زفتى العام
٤٢	٢	٥	٢٥	٢	٨	السنطة العام
٢٦	١	٣	١٥	١	٥	بسيون المركزى
٤٥	٣	٦	٢٢	٢	١٢	سمنود المركزى
٢٢	١	٣	٩	٣	٧	قطور المركزى
٣٦٩	٢٧	٤٤	١٧٠	٢٠	١٠٨	الإجمالى

وفى ضوء ما سبق يتضح أن الحجم الكلى لعينة البحث قد بلغ ٣٦٩ مفردة، وبناءً على ذلك فقد تم توزيع ٣٦٩ إستمارة إستقصاء لجمع البيانات المطلوبة، وبلغت عدد الإستمارات المستوفاة والقابلة للإختبار الإحصائى ٣٢٢ مفردة بنسبة ٨٧,٢% من حجم عينة البحث.

ويوضح جدول رقم (٤) توصيف لعينة البحث من واقع إستمارات الإستقصاء المستوفاة، وذلك على النحو التالى:

#### جدول رقم (٤)

#### توصيف عينة البحث

البيان	التصنيف	العدد	%
--------	---------	-------	---

البيانات الأولية		
العمر الحالي بالسنوات	أقل من ٣٠ سنة	٦٤
	من ٣٠ سنة إلى أقل من ٤٠ سنة	٧٨
	من ٤٠ سنة إلى أقل من ٥٠ سنة	٧٩
	٥٠ سنة فأكثر	٥٧
	الإجمالي	٣٢٢
المستوى التعليمي	مؤهل فوق جامعي	٣٢
	مؤهل جامعي	١٣
	مؤهل فوق متوسط	٣٨
	مؤهل متوسط	١٠٥
	الإجمالي	٣٢٢
الفئة الوظيفية	أطباء	٩١
	صيادلة	١٥
	هيئة تمريض	١٥١
	فنيين	٤١
	إداريين	٢٤
	الإجمالي	٣٢٢
عدد سنوات الخبرة	أقل من ٣ سنوات	٩٦
	من ٣ إلى أقل من ٥ سنوات	١٢٤
	٥ سنوات فأكثر	١٠٢
	الإجمالي	٣٢٢

تشير النتائج الواردة بجدول رقم (٤) إلى أن خصائص مفردات عينة البحث تتناسب مع طبيعة البحث، حيث نجد أن حوالي ٥٠,٤% من مفردات العينة تتراوح أعمارهم ما بين أقل من ٣٠ سنة إلى أقل من ٥٠ سنة، كما بلغت نسبة الحاصلين على مؤهل جامعي وفوق الجامعي حوالي ٥٥,٥% من عينة البحث، كما أن ٧٠,١% من مفردات العينة تتراوح سنوات الخبرة لديهم أكثر من ٣ سنوات إلى أكثر من ٥ سنوات، وهي الفئة القادرة على التعبير عن آرائهم وعرض مقترحاتهم مفيدة للشركة من أجل الحد من ظاهرة صمت العاملين، ومواجهة الإحترق الوظيفي.

#### سابعاً: إختبار الثبات والصدق للمقاييس المستخدمة في الدراسة:

قام الباحث باستخدام معامل Cronbach's Alfa للإتساق الداخلي وجاءت نتائج الإختبار على النحو الوارد في جدول رقم (٥) كما يلي:

#### جدول رقم (٥)

#### إختبار الصدق والثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة

المتغير	عدد الفقرات	معامل الثبات	معامل الصدق
---------	-------------	--------------	-------------



٠,٨٤	٠,٧١	٦	صمت القبول
٠,٨٨	٠,٧٨	٥	الصمت الدفاعي
٠,٩١	٠,٨٣	٦	الصمت الوقائي
٠,٨١	٠,٦٧	٤	الصمت الداعم للعلاقات الإجتماعية
٠,٩٢	٠,٨٥	٢١	صمت العاملين
٠,٨٦	٠,٧٤	٥	الإرهاق العاطفي
٠,٩١	٠,٨٣	٥	الشعور بالسلبية
٠,٨٤	٠,٧٠	٥	التهمك والسخرية
٠,٨٨	٠,٧٨	٥	تدني الإنجاز
٠,٩٤	٠,٨٩	٢٠	الإحترق الوظيفي

يتضح من الجدول السابق أن قيمة ألفا كرونباخ تراوحت ما بين ٦٧%، ٨٣% وذلك بالنسبة لأبعاد صمت العاملين، ٧٠%، ٨٣% بالنسبة لأبعاد الإحترق الوظيفي وهي ذات دلالة إحصائية، لذا فإن تلك القيم تعكس إتصاف المقاييس المستخدمة في الدراسة بدرجة مرتفعة من الثبات والصدق، كما قام الباحث بالتأكد من الإتساق الداخلي للمتغيرات الفرعية من خلال إختبار معامل الارتباط بيرسون لأبعاد صمت العاملين والإحترق الوظيفي، كما هي موضحة في جدول رقم ( ٦ )

#### جدول رقم (٦)

مصفوفة معاملات الارتباط بين متغيرات البحث.

الإحترق الوظيفي	صمت العاملين	الصمت الداعم للعلاقات	الصمت الوقائي	الصمت الدفاعي	صمت الإذعان	المتغير
					١,٠٠٠	صمت الإذعان
				١,٠٠٠	٠,٥٨٤	الصمت الدفاعي
			١,٠٠٠	٠,٥٨٦	٠,٥٨١	الصمت الوقائي
		١,٠٠٠	٠,٧١٤	٠,٥٣٦	٠,٥٢٧	الصمت الداعم للعلاقات
	١,٠٠٠	٠,٨٣٧	٠,٨٧٨	٠,٨١٧	٠,٧٩٢	صمت العاملين
١,٠٠٠	٠,٧٧٨	٠,٦٠٣	٠,٦٨٥	٠,٦٨٣	٠,٦١٣	الإحترق الوظيفي

حيث جاءت معاملات الارتباط معبره عن الإتساق الداخلي للمقياس وأنها دالة إحصائياً بمستوى معنوية  $\alpha \geq 5\%$  وهو ما يؤكد صدق المقياس المستخدم في الدراسة.

وتشير النتائج الواردة في جدول رقم (٦) أن هناك علاقات ارتباط موجبه ومعنوية بين متغيرات الدراسة، حيث تراوح معامل الارتباط بين أبعاد صمت العاملين والإحترق الوظيفي ما بين ٠,٦٠٣، ٠,٦٨٥ وأن أكثر أبعاد صمت العاملين ارتباطاً بالإحترق الوظيفي هو الصمت الوقائي، يليه الصمت الدفاعي، ثم صمت القول أو الإذعان، وأخيراً الصمت الداعم للعلاقات الإجتماعية.

عرض وتحليل النتائج:

أولاً: إختبارات فروض البحث:

## ١ - الفرض الفرعى الأول:

"تختلف درجة الإحترق الوظيفى للعاملين إختلافاً معنوياً تبعاً لإختلاف صمت القبول" ولإختبار هذه الفرضية من فروض البحث تم إجراء تحليل التباين المتعدد Multiple Anova لقياس مدى إختلاف مفردات العينة حول درجة الإحترق الوظيفى (الإرهاق العاطفى، الشعور بالسلبية فى العلاقات، التهكم والسخرية، الشعور بتدننى الإنجاز) مجتمعه وذلك نتيجة إختلاف صمت القبول. وقد ظهرت نتيجة التحليل الإحصائى على النحو الوارد فى جدول رقم (٧).

### جدول رقم (٧)

#### العلاقة بين متغيرات صمت القبول والإحترق الوظيفى

الترتيب	Multiple ANOVA			صمت القبول أو الإذعان
	*Eta	Sig.F	F	
٢	٠,١٤٥	٠,٠٠٠	١٣,٣٢٢	X <sub>11</sub> إنخفاض القدرات
٣	٠,٠٢٥	,٠٩٨	١,٩٧٨	X <sub>12</sub> قلة التأثير
١	٠,١٤٨	,٠٠٠	١٣,٦٣٣	X <sub>13</sub> الإنسحاب والإستسلام

يتضح من جدول رقم (٧) أن معامل (Eta) قد بلغ ٠,١٤٥ ، ٠,٠٢٥ ، ٠,١٤٨ للمتغيرات المكونة لصمت القبول على الترتيب الوارد فى الجدول. وهذا يعنى أن ١٤,٥% من الإختلاف فى درجة الإحترق الوظيفى ترجع إلى ضعف القدرات، ٢,٥% ترجع إلى ضعف التأثير، ١٤,٨% ترجع إلى الإستسلام والإنسحاب. وهذا يعنى أن درجة الإحترق الوظيفى للعاملين تتأثر بشكل كبير بصمت القبول أو الإذعان وخاصة الإستسلام والإنسحاب وكذلك ضعف القدرات.

كما تشير النتائج الإحصائية الواردة فى الجدول السابق إلى معنوية جميع المتغيرات المتعلقة بصمت القبول، ماعدا المتغير الخاص بضعف التأثير، وذلك كما تعكسها قيم (F) وبمستوى دلالة  $\alpha \geq 0,05$  ، ويوضح جدول رقم (٨) نتائج تحليل التباين المتعدد على البيانات المجمعة.

### جدول رقم (٨)

#### التحليل الأحادى لمتغيرات صمت القبول وعلاقتها بأبعاد الإحترق الوظيفى

\* معامل (Eta) فى تحليل التباين المتعدد يعادل معامل التحديد (R<sup>2</sup>) فى نموذج الإنحدار المتعدد، إلا أنه يقيس القوة التفسيرية لكل متغير مستقل على حده فى حين أن (R<sup>2</sup>) يقيس القوة التفسيرية للنموذج ككل.

y4 تدنى الإنجاز	y3 التهمك والسخرية	y2 الشعور بالسلبية	y1 الإرهاق العاطفى	الإحتراق الوظيفى	
				صمت القبول أو الإذعان	
٣٦,١١٥	٢٩,٩٩٥	٣٤,٧٩١	٣٧,٢٣٠	F	(X11) إنخفاض القدرات
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	Sig.F	
٠,١٠٢	٠,٠٨٦	٠,٠٩٩	٠,١٠٥	(Eta)	
٠,٢٦٦	٠,٢٢٣	٠,٢٦٩	٠,٢٤٠	B	
٦,١٠١	٥,٤٧٧	٥,٨٩٨	٦,١٠٢	T	
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	Sig.t	
٣,٥٨١٠	٤,١٦٠	٥,٠١٦	٦,٤٥٥	F	(X12) ضعف التأثير
٠,٠٥٩	٠,٠٤٢	٠,٠٢٦	٠,٠١٢	Sig.F	
٠,٠١١	٠,٠١٣	٠,٠١٦	٠,٠٢٠	(Eta)	
٠,٠٩٤	٠,٠٩٣	٠,١١٤	٠,١١٢	B	
١,٨٩٢	٢,٠٤٠	٢,٢٤٠	٢,٥٤١	T	
٠,٠٥٩	٠,٠٤٢	٠,٠٢٦	٠,٠١٢	Sig t	
٤٠,١٠٦	٣٤,٨٩٦	٣٣,٩٦٢	٣٣,٨٣٠	F	(X13) الإستسلام والإنسحاب
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	Sig.F	
٠,١١٢	٠,٠٩٩	٠,٠٩٦	٠,٠٩٦	(Eta)	
٠,٢٧	٠,٢٣١	٠,٢٥٦	٠,٢٢٠	B	
٦,٣٣	٥,٩٠٧	٥,٨٢٨	٥,٨٢٨	T	
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	Sig.t	

تشير النتائج الإحصائية الواردة فى جدول رقم (٨) إلى أن الإحتراق الوظيفى لدى العاملين يختلف بإختلاف متغيرات صمت القبول أو الإذعان وذلك على النحو التالى:

يختلف الإحتراق الوظيفى بأبعاده الإرهاق العاطفى (y1)، الشعور بالسلبية فى العلاقات (y2)، التهمك أو السخرية (y3)، الشعور بتدنى الإنجاز الشخصى (y4)، باختلاف إنخفاض قدرات العاملين وهو ما يتضح من قيمة F البالغة ٣٧,٢٣٠، ٣٤,٧٩١، ٢٩,٩٩٥، ٣٦,١١٥ على التوالى، وبمستوى دلالة  $\alpha \geq ٠,٠٥$ ، كما يتضح أن ضعف القدرات يفسر ١٠,٥% من التغير فى الإرهاق العاطفى، ٩,٩% من التغير فى الشعور بالسلبية فى العلاقات، ٨,٦% من التغير فى التهمك، ١٠,٢% من التغير فى الشعور بتدنى الإنجاز الفردى، وهو ما توضحه قيم معامل (Eta)، بالإضافة إلى وجود تأثير معنوى إيجابى لإنخفاض القدرات فى الأبعاد المختلفة للإحتراق الوظيفى وهو ما توضحه قيم إختبار (t) وبمستوى معنويه  $\alpha \geq ٠,٠٥$ ، وجاء بعد الإرهاق العاطفى فى المرتبة الأولى ثم الشعور بتدنى الإنجاز، يليه الشعور بالسلبية، وأخيراً التهمك أو السخرية.

يختلف الإحتراق الوظيفى بأبعاده الإرهاق العاطفى (y1)، الشعور بالسلبية فى العلاقات (y2)، التهمك أو السخرية (y3)، باختلاف الشعور بضعف التأثير وهو ما يتضح من قيمة F البالغة ٦,٤٥٥،

٥,٠١٦، ٤,٠١٦، على التوالي، وبمستوى دلالة  $\alpha \geq ٠,٠٥$ ، كما يتضح أن الشعور بضعف التأثير يفسر ٢% من التغير في الإرهاق العاطفي، ١,٦% من التغير في الشعور بالسلبية في العلاقات، ١,٣% من التغير في التهكم أو السخرية، ١,١% من التغير في الشعور بتدني الإنجاز الفردي، وهو ما توضحه قيم معامل (Eta)، كما تؤكد النتائج وجود تأثير معنوي إيجابي لضعف الارتباط في المتغيرات الفرعية للإحترق الوظيفي، ما عدا البعد المتعلق بالشعور بتدني الإنجاز الشخصي وهو ما توضحه قيم إختبار ( t ) وبمستوى معنويه  $\alpha \geq ٠,٠٥$ ، وقد جاء بعد الإرهاق العاطفي في المرتبة الأولى ثم الشعور بالسلبية ، وأخيراً ، وأخيراً التهكم أو السخرية.

يختلف الإحترق الوظيفي بأبعاده، الإرهاق العاطفي (y1)، الشعور بالسلبية في العلاقات (y2)، التهكم أو السخرية (y3)، الشعور بتدني الإنجاز الشخصي (y4)، إختلافاً معنوياً تبعاً لإختلاف الإستسلام والإنسحاب كأحد أبعاد صمت القبول، وهو ما يتضح من قيمة F البالغة ٣٣,٨٣٠، ٣٣,٩٦٢، ٣٤,٨٩٧، ٤٠,١٠٦ وبمستوى دلالة  $\alpha \geq ٠,٠٥$ ، كما يتضح أن الإستسلام والإنسحاب يفسر ٩,٦% من التغير في الإرهاق العاطفي، ٩,٦% من التغير في الشعور بالسلبية في العلاقات، ٩,٩% من التغير في التهكم أو السخرية، ١١,٢% من التغير في الشعور بتدني الإنجاز الشخصي، بالإضافة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للإستسلام والإنسحاب كأحد متغيرات صمت القبول في الأبعاد المختلفة للإحترق الوظيفي حيث وهو ما توضحه قيم إختبار ( t ) وبمستوى دلالة  $\alpha \geq$  وقد جاء بعد تدني الإنجاز في المرتبة الأولى يليه التهكم أو السخرية ثم الإرهاق العاطفي والشعور بالسلبية في العلاقات.

من خلال النتائج الواردة في جدول (٧) ، (٨) وكذا التحليلات السابقة يتأكد صحة الفرض الفرعي الأول من فروض الدراسة، والذي يدل على أن الإحترق الوظيفي يختلف إختلافاً معنوياً تبعاً لإختلاف صمت القبول.

## ٢ - الفرض الفرعي الثاني:

"يختلف الإحترق الوظيفي للعاملين إختلافاً معنوياً تبعاً لإختلاف الصمت الدفاعي"

ولإختبار هذه الفرضية من فروض الدراسة قام الباحث بإجراء إختبار تحليل التباين المتعدد باستخدام أسلوب Wilk's Lambda لقياس درجة إختلاف مفردات عينة البحث حول الإحترق الوظيفي بأبعاده الأربع مجتمعه وذلك نتيجة الإختلاف في الصمت الدفاعي، وقد ظهرت نتائج التحليل الإحصائي على النحو الوارد في جدول رقم (٩).

## جدول رقم (٩)

## العلاقة بين متغيرات الصمت الدفاعى والإحتراق الوظيفى

الترتيب	Multiple ANOVA			الصمت الدفاعى
	Eta	Sig.F	F	
١	٠,٢٦٢	٠,٠٠٠	٢٨,١٠٠	(X <sub>21</sub> ) - الخوف من ردود الفعل السلبية
٢	٠,١٦٣	٠,٠٠٠	١٥,٣٥١	(X <sub>22</sub> ) - حماية الذات

يتضح من الجدول السابق أن معامل (Eta) قد بلغ ٠,٢٦٢، ٠,١٦٣ للمتغيرات التى تعكس الصمت الدفاعى على الترتيب الوارد فى جدول رقم (٩). وهذا يعنى أن ٢٦,٢% من الإختلاف فى الإحتراق الوظيفى يرجع إلى الخوف من ردود الفعل السلبية، ١٦,٣% ترجع إلى حماية الذات.

كما يتضح أيضاً معنوية جميع المتغيرات التى تعكس درجة الصمت الدفاعى وهو ما يتضح من قيمة إختبار (F) وبمستوى دلالة  $\alpha \geq 0,05$  وهذا يؤكد على أن الإحتراق الوظيفى يختلف بإختلاف الصمت الدفاعى الناتج عن الخوف من ردود الفعل السلبية بالإضافة إلى رغبة الفرد فى حماية الذات وبالتالي فإنه يفضل إختيار الصمت وهذا يعرضه للشعور بالإحتراق الوظيفى.

وقد قام الباحث بإجراء تحليل التباين المتعدد بإستخدام أسلوب التحليل الأحادى على البيانات المجمعة من مفردات العينة. وقد جاءت النتائج على النحو الوارد فى جدول رقم (١٠).

### جدول رقم (١٠)

التحليل الأحادى لمتغيرات الصمت الدفاعى وعلاقتها بأبعاد الإحتراق الوظيفى

Y3	y3	y2	y1	الإحترق		
				الوظيفة	الصمت الدفاعي	
تدنى الإنجاز	التهمك أو السخرية	الشعور بالسلبية	الإرهاق العاطفي			
٩٧,٣٥٣	٤٨,٩٣٨	٥٩,٧٣٧	٥٠,٤٨٢	F	X21	الخوف من ردود الفعل السلبية
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	Sig.F		
٠,٢٣٤	٠,١٣٣	٠,١٥٨	٠,١٣٧	(Eta)		
٠,٤١٤	٠,٢٨٦	٠,٣٣٧	٠,٢٧٠	B		
٩,٨٦٧	٦,٩٩٦	٧,٧٢٩	٧,١٣٠	T		
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	Sig.t		
٢١,١٣٠	٢٢,٧٤٩	٤٠,٩٩٤	٥٠,٨٦٠	F	X22	حماية الذات
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٤	٠,٠٠٠	Sig.F		
٠,٠٦٢	٠,٠٦٧	٠,١١٤	٠,١٣٨	(Eta)		
٠,٢٠٠	٠,٢٠٢	٠,٢٩٠	٠,٢٨٠	B		
٩,٨٦٧	٤,٧٧٠	٦,٤٠٣	٧,١٣٢	T		
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	Sig.t		

تشير النتائج الإحصائية الواردة في جدول رقم (١٠) إلى أن الإحترق الوظيفي لدى العاملين يختلف باختلاف متغيرات الصمت الدفاعي وذلك على النحو التالي:

يختلف الإحترق الوظيفي بأبعاده الأربعة ، باختلاف الخوف من ردود الفعل السلبية وهو ما يتضح من قيمة F البالغة ٥٠,٤٨٢ ، ٥٩,٧٣٧ ، ٤٨,٩٣٨ ، ٩٧,٣٥٣ على التوالي، وبمستوى دلالة  $\alpha \geq ٠,٠٥$  ، كما يتضح أن الخوف من ردود الفعل السلبية يفسر ١٣,٧% من التغير في الإرهاق العاطفي، ١٥,٨% من التغير في الشعور بالسلبية في العلاقات، ١٣,٣% من التغير في التهمك ، ٢٣,٤% من التغير في الشعور بتدنى الإنجاز الفردي، وهو ماتوضحه قيم معامل (Eta)

بالإضافة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للخوف من ردود الفعل السلبية في الأبعاد المختلفة للإحترق الوظيفي وهو ماتوضحه قيم إختبار (t) وبمستوى معنويه  $\alpha \geq ٠,٠٥$  ، وجاء بعد الشعور بتدنى الإنجاز في المرتبة الأولى ثم التهمك أو السخرية، يليه الشعور بالسلبية، وأخيراً الإرهاق العاطفي.

يختلف الإحترق الوظيفي بأبعاده الأربعة باختلاف الرغبة في حماية الذات، وهو ما يتضح من قيمة F البالغة ٥٠,٨٦٠ ، ٤٠,٩٩٤ ، ٢٢,٧٤٩ ، ٢١,١٣٠ على التوالي، وبمستوى دلالة  $\alpha \geq ٠,٠٥$  ، كما يتضح أن حماية الذات يفسر ١٣,٨% من التغير في الإرهاق العاطفي، ١١,٤% من التغير في الشعور بالسلبية في العلاقات، ٦,٠٧% من التغير في التهمك أو السخرية، ٦,٢% من التغير في الشعور بتدنى الإنجاز الشخصي وهو ماتوضحه قيم معامل (Eta)، كما تؤكد النتائج وجود تأثير معنوي إيجابي للرغبة في حماية الذات في المتغيرات الفرعية للإحترق الوظيفي، وهو ماتوضحه قيم إختبار ( t ) وبمستوى معنويه  $\alpha \geq ٠,٠٥$  ، وقد جاء بعد تدنى الشعور بالإنجاز في المرتبة الأولى ثم الشعور بالسلبية في العلاقات، ثم الإرهاق العاطفي، وأخيراً التهمك أو السخرية.

من خلال النتائج الواردة في كلاً من جدول رقم (٩)، و جدول رقم (١٠) والتحليلات السابقة يتأكد صحة الفرض الفرعى الثانى من فروض الدراسة والذي يدل على أن درجة الإحتراق الوظيفى للعاملين يختلف إختلافاً معنوياً تبعاً لإختلاف الصمت الدفاعى.

### ٣ - الفرض الفرعى الثالث:

"يختلف الإحتراق الوظيفى للعاملين إختلافاً معنوياً تبعاً لإختلاف الصمت الوقائى"

ولإختبار هذه الفرضية من فروض الدراسة قام الباحث بإجراء إختبار تحليل التباين المتعدد بإستخدام أسلوب Wilk's Lambda لقياس درجة إختلاف عينة البحث حول الإحتراق بأبعاده مجتمعه وذلك من حيث علاقتها بدرجة الصمت الوقائى. وتظهر النتائج فى جدول رقم (١١)

### جدول رقم (١١)

العلاقة بين متغيرات الصمت الوقائى والإحتراق الوظيفى

الترتيب	Multiple ANOVA			الصمت الوقائى
	Eta	Sig.F	F	
١	٠,١٩٦	٠,٠٠٠	١٩,١٦٦	(X <sub>31</sub> ) - تجنب النزاع بين العاملين
٢	٠,٠٩٥	٠,٠٠٠	٨,٢٩١	(X <sub>32</sub> ) - الحفاظ على العلاقة الجيدة بين المنظمة والعاملين
٣	٠,٠٦١	٠,٠٠١	٥,٠٨٦	(X <sub>33</sub> ) - عدم الإضرار بالمنظمة

يتضح من الجدول السابق أن معامل (Eta) قد بلغ ٠,١٩٦، ٠,٠٩٥، ٠,٠٦١، وذلك للعناصر المكونة للصمت الوقائى على الترتيب الوارد فى جدول رقم (١١)، وهذا يعنى أن ١٩,٦% من الإختلاف فى الإحتراق الوظيفى يرجع لتجنب النزاع أو الصراع بين العاملين، ٩,٥% يرجع إلى الرغبة فى الحفاظ على العلاقة الجيدة بين العاملين والمنظمة، ٦,١% يرجع إلى تجنب الضرر بالمنظمة. بالإضافة إلى معنوية جميع المتغيرات المكونة لدرجة الإحتراق الوظيفى كما تعكسها قيم إختبار (F) وبمستوى دلالة  $\alpha \geq 0,05$ . وبإجراء تحليل التباين بإستخدام التحليل الأحادى على البيانات المجمعة من مفردات العينة تم التوصل إلى الجدول التالى:

### جدول رقم (١٢)

التحليل الأحادي لمتغيرات الصمت الوقائي وعلاقتها بأبعاد الإحترق الوظيفي

Y4 تدنى الإنجاز	Y3 التهمك والسخرية	Y2 الشعور بالسلبية	Y1 الإرهاق العاطفي	الإحترق الوظيفي	
				الصمت الوقائي	
٤٧,٨٩٧	٣٠,٧٨٥	٤٣,٦٢٥	٥٦,٠٠٣	F	تجنب النزاع بين العاملين (X <sub>31</sub> )
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	Sig.F	
٠,١٣١	٠,٠٨٨	٠,١٢١	٠,١٥٠	(Eta)	
٠,٢٧٢	٠,٢١٢	٠,٢٨٢	٠,٢٥٤	B	
٦,٩٢١	٥,٥٤٨	٦,٦٠٥	٧,٤٨٤	T	
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	Sig.t	
١٣,٣٢٨	١٣,٤٨٩	٩,٠٥٣	٢٩,١٣١	F	الحفاظ على العلاقة الجيدة بين المنظمة والعاملين (X <sub>32</sub> )
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٣	٠,٠٠٠	Sig.F	
٠,٠٤٢	٠,٠٤١	٠,٠٢٨	٠,٠٨٤	(Eta)	
٠,١٤٥	٠,١٤٢	٠,١٣٠	٠,١٨٥	B	
٦,٩٢١	٣,٦٧٣	٣,٠٠٩	٥,٣٩٧	T	
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٣	٠,٠٠٠	Sig t	
١٨,٩٧٧	٣٧,٨٦٩	٧,٣٣٦	٨,٢٠٤	F	تجنب الضرر بالمنظمة (X <sub>33</sub> )
٠,٠٠٠	٠,٠٠٥	٠,٠٠٧	٠,٠٠٤	Sig.F	
٠,٠٥٦	٠,٠٢٤	٠,٠٢٣	٠,٠٢٥	(Eta)	
٠,١٦٦	٠,١٠٤	٠,١١٢	٠,٠٩٤	B	
٤,٣٥٦	٢,٨٠٥	٢,٧٠٨	٢,٨٤٦	T	
٠,٠٠٠	٠,٠٠٥	٠,٠٠٧	٠,٠٠٤	Sig.t	

تشير النتائج الإحصائية الواردة في جدول رقم (١٢) إلى أن درجة الإحترق الوظيفي تختلف باختلاف متغيرات الصمت الوقائي وذلك على النحو التالي:

يختلف الإحترق الوظيفي بأبعاده الإرهاق العاطفي (y1)، الشعور بالسلبية في العلاقات (y2)، التهمك أو السخرية (y3)، الشعور بتدنى الإنجاز الشخصي (y4)، باختلاف الرغبة في تجنب النزاع أو الصراع بين العاملين، وهو ما يتضح من قيمة F البالغة ٥٦,٠٠٣، ٤٣,٦٢٥، ٣٠,٧٨٥، ٤٧,٨٩٧ على التوالي، وبمستوى دلالة  $\alpha \geq ٠,٠٥$ ، كما يتضح أن الرغبة في تجنب النزاع بين العاملين تفسر ١٥% من التغير في الإرهاق العاطفي، ١٢,١% من التغير في الشعور بالسلبية في العلاقات، ٨,٨% من التغير في التهمك، ١٣,١% من التغير في الشعور بتدنى الإنجاز الفردي، وهو ما توضحه قيم معامل (Eta)، بالإضافة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للرغبة في تجنب النزاع بين العاملين في الأبعاد المختلفة للإحترق الوظيفي وهو ما توضحه قيم إختبار (t) وبمستوى معنويه  $\alpha \geq ٠,٠٥$ ، وجاء بعد الإرهاق العاطفي في المرتبة الأولى ثم الشعور بتدنى الإنجاز، يليه الشعور بالسلبية في العلاقات، وأخيراً التهمك أو السخرية.



يختلف الإحترق الوظيفي بأبعاده الإرهاق العاطفي (y1)، الشعور بالسلبية فى العلاقات (y2)، التهكم أو السخرية (y3)، الشعور بتدنى الإنجاز الشخصى (y4)، باختلاف الرغبة فى الحفاظ على علاقات جيدة بين المنظمة والعاملين كأحد أبعاد الصمت الوقائى وهو ما يتضح من قيمة F البالغة ٢٩،١٣١، ٩،٠٥٣، ١٣،٤٨٩، ١٣،٣٢٨ على التوالي، وبمستوى دلالة  $\alpha \geq ٠,٠٥$ ، كما يتضح أن الرغبة فى الحفاظ على علاقات جيدة بين المنظمة والعاملين تفسر ٨,٤% من التغير فى الإرهاق العاطفى، ٢,٨% من التغير فى الشعور بالسلبية فى العلاقات، ٤,١% من التغير فى التهكم أو السخرية، ١,١% من التغير فى الشعور بتدنى الإنجاز الفردى وهو ما توضحه قيم معامل (Eta)، كما تؤكد النتائج وجود تأثير معنوى إيجابى للرغبة فى الحفاظ على علاقات جيدة بين المنظمة والعاملين فى المتغيرات الفرعية للإحترق الوظيفى، كما توضحه قيم إختبار ( t ) وبمستوى معنويه  $\alpha \geq ٠,٠٥$ ، وقد جاء بعد الشعور بتدنى الإنجاز فى المرتبة الأولى ثم الإرهاق العاطفى ، يليه التهكم أو السخرية وأخيراً الشعور بالسلبية فى العلاقات.

يختلف الإحترق الوظيفي بأبعاده، الإرهاق العاطفي (y1)، الشعور بالسلبية فى العلاقات (y2)، التهكم أو السخرية (y3)، الشعور بتدنى الإنجاز الشخصى (y4)، إختلافاً معنوياً تبعاً لإختلاف تجنب الضرر بالمنظمة كأحد أبعاد الصمت الوقائى وهو ما يتضح من قيمة F البالغة ٨،٢٠٤، ٧،٣٦٦، ٧،٨٦٩، ١٨،٩٧٧ وبمستوى دلالة  $\alpha \geq ٠,٠٥$ ، كما يتضح أن الرغبة فى تجنب الضرر بالمنظمة يفسر ٢,٥% من التغير فى الإرهاق العاطفى، ٢,٣% من التغير فى الشعور بالسلبية فى العلاقات، ٢,٤% من التغير فى التهكم أو السخرية، ٥,٦% من التغير فى الشعور بتدنى الإنجاز الفردى، بالإضافة إلى وجود تأثير معنوى إيجابى لتجنب الضرر بالمنظمة كأحد متغيرات الصمت الوقائى فى الأبعاد المختلفة للإحترق الوظيفى، وهو ما توضحه قيم إختبار ( t ) وبمستوى دلالة  $\alpha \geq$  وقد جاء بعد تدنى الإنجاز فى المرتبة الأولى يليه الإرهاق العاطفى ثم التهكم أو السخرية، وأخيراً الشعور بالسلبية فى العلاقات.

من خلال النتائج الإحصائية الواردة فى جدولى (١١) ، (١٢) والتحليلات السابقة يتأكد صحة الفرض الفرعى الثالث من فروض الدراسة، والذى يدل على أن الإحترق الوظيفى للعاملين يختلف إختلافاً معنوياً تبعاً لإختلاف الصمت الوقائى.

#### ٤ - الفرض الفرعى الرابع:

"تختلف درجة الإحترق الوظيفى للعاملين إختلافاً معنوياً تبعاً لإختلاف الصمت الداعم للعلاقات الإجتماعية"

ولإختبار هذه الفرضية من فروض الدراسة قام الباحث بإجراء إختبار تحليل التباين المتعدد باستخدام أسلوب Wilk's Lambda لقياس درجة إختلاف مفردات عينة البحث حول الإحترق الوظيفى بأبعاده الأربع مجتمعه وذلك من حيث علاقتها بالصمت الداعم للعلاقات الإجتماعية. وقد ظهرت نتائج التحليل الإحصائى كما هى موضحة بجدول رقم (١٣).

جدول رقم (١٤)

العلاقة بين متغيرات الصمت الداعم للعلاقات الإجتماعية والإحترق الوظيفي

الترتيب	Multiple ANOVA			الصمت الداعم للعلاقات الإجتماعية
	(Eta)	Sig.F	F	
٢	٠,٠٤٦	٠,٠٠٥	٣,٧٨٣	(X41) - مراعاة مشاعر الآخرين
١	٠,٣٦٠	٠,٠٠٠	٤٤,٩٦٩	(X42) - تجنب إفساد العلاقات مع الآخرين

يتضح من الجدول السابق أن معامل (Eta) قد بلغ ٤,٦%، ٣٦%، للمتغيرات التي تعكس الصمت الداعم للعلاقات الإجتماعية على الترتيب الوارد في جدول رقم (١٤). وهذا يعنى أن ٤,٦% من الإختلاف في درجة الإحترق الوظيفي يرجع مراعاة مشاعر الآخرين، ٣٦% ترجع إلى تجنب إفساد العلاقات الشخصية مع الآخرين. كما تشير النتائج إلى معنوية جميع متغيرات الصمت الداعم للعلاقات الإجتماعية كما توصلها قيم إختبار (F) وبمستوى دلالة  $\alpha \geq ٠,٠٥$ .

كما قام الباحث بإجراء تحليل التباين المتعدد وقد جاءت النتائج على النحو الوارد في جدول (١٤).

جدول رقم (١٤)

التحليل الأحادي لمتغيرات الصمت الداعم للعلاقات الإجتماعية وأبعاد الإحترق الوظيفي

y3	y3	y2	y1	الإحترق الوظيفي	
				الصمت الداعم للعلاقات الإجتماعية	الإحترق الوظيفي
تدنى الإنجاز	التهمك أوالسخرية	الشعور بالسلبية	الإرهاق العاطفي		
١٠,٠٤٤	٢,٢٤٩	٧,٢٣٣	٩,٧٩٨	F	X41 مراعاة مشاعر الآخرين
٠,٠٠٧	٠,١٣٥	٠,٠٠٨	٠,٠٠٢	Sig.F	
٠,٠٣١	٠,٠٠٧	٠,٠٢٢	٠,٠٣٠	(Eta)	
٠,١٢٨	٠,٠٥٧	٠,١١٨	٠,١١١	B	
٣,١٦٩	١,٥٠٠	٢,٦٨٩	٣,١٣٨	T	
٠,٠٠٢	٠,١٣٥	٠,٠٠٨	٠,٠٠٢	Sig.t	
٤٥,٩٧١	٣٨,٥٣٥	٣٦,٢٧٨	٣٨,٧٦٢	F	X42 تجنب إفساد العلاقات مع الآخرين
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٤	٠,٠٠٠	Sig.F	
٠,٢٦٢	٠,٢٥٥	٠,١٩٢	٠,٢٨٢	(Eta)	
٠,٥١٤	٠,٤٦٩	٠,٤٥٦	٠,٤٧٢	B	
١٠,٦٧٩	١٠,٤٤٥	٨,٧١٩	١١,١٩٣	T	
٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	Sig.t	

تشير النتائج الإحصائية الواردة في جدول رقم (١٥) إلى أن الإحترق الوظيفي لدى العاملين يختلف بإختلاف متغيرات الصمت الداعم للعلاقات الإجتماعية وذلك على النحو التالي:

يختلف الإحترق الوظيفي بأبعاده الإرهاق العاطفي (y1)، الشعور بالسلبية في العلاقات (y2)، الشعور بتدنى الإنجاز الشخصي (y4)، باختلاف مراعاة مشاعر الآخرين كأحد متغيرات الصمت

الداعم للعلاقات الإجتماعية وهو ما يتضح من قيمة F البالغة 9,798، 7,233، 10,044 على التوالي، وبمستوى دلالة  $\alpha \geq 0,05$ ، كما يتضح أن مراعاة مشاعر الآخرين تفسر 3% من التغير في الإرهاق العاطفي، 2,2% من التغير في الشعور بالسلبية في العلاقات، 7,0% من التغير في التهكم، 3,1% من التغير في الشعور بتدنى الإنجاز الشخصي، وهو ما توضحه قيم معامل (Eta)، بالإضافة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لمراعاة مشاعر الآخرين في الأبعاد المختلفة للإحترق الوظيفي وهو ما توضحه قيم إختبار (t) وبمستوى معنويه  $\alpha \geq 0,05$  وجاء بعد الإرهاق العاطفي في المرتبة الأولى ثم الشعور بتدنى الإنجاز، يليه التهكم وأخيراً الشعور بالسلبية في العلاقات.

يختلف الإحترق الوظيفي بأبعاده الإرهاق العاطفي (y1)، الشعور بالسلبية في العلاقات (y2)، التهكم أو السخرية (y3)، الشعور بتدنى الإنجاز الشخصي (y4)، بإختلاف الرغبة في تجنب إفساد العلاقات مع الآخرين وهو ما يتضح من قيمة F البالغة 38,762، 36,278، 38,035، 45,971 على التوالي، وبمستوى دلالة  $\alpha \geq 0,05$ ، كما يتضح أن تجنب إفساد العلاقات مع الآخرين يفسر 28,2% من التغير في الإرهاق العاطفي، 19,2% من التغير في الشعور بالسلبية في العلاقات، 25,5% من التغير في التهكم أو السخرية، 26,2% من التغير في الشعور بتدنى الإنجاز الفردي وهو ما توضحه قيم معامل (Eta)، كما تؤكد النتائج وجود تأثير معنوي إيجابي لتجنب إفساد العلاقات الشخصية مع الآخرين في المتغيرات الفرعية للإحترق الوظيفي، وهو ما توضحه قيم إختبار (t) وبمستوى معنويه  $\alpha \geq 0,05$ ، وقد جاء بعد الإرهاق العاطفي في المرتبة الأولى ثم الشعور بتدنى الإنجاز، ثم التهكم أو السخرية، وأخيراً الشعور بالسلبية في العلاقات.

من خلال النتائج الواردة في كلاً من جدول رقم (13)، و جدول رقم (14) والتحليلات السابقة يتأكد صحة الفرض الفرعي الرابع من فروض الدراسة والذي يدل على أن درجة الإحترق الوظيفي للعاملين تختلف إختلافاً معنوياً تبعاً لإختلاف الصمت الداعم للعلاقات الإجتماعية.

واستكمالاً للتحليلات السابقة ولإختبار مدى صحة الفرض الرئيسي للدراسة والذي ينص على "يختلف الإحترق الوظيفي للعاملين إختلافاً معنوياً بإختلاف صمت العاملين" قام الباحث بإجراء تحليل التباين المتعدد Multiple ANOVA مستخدماً أسلوب Wilks' Lambda على البيانات المجمعة من مفردات العينة. وجاءت النتائج على النحو الوارد في جدول رقم (15) كمايلي:

#### جدول رقم (15)

##### العلاقة بين أبعاد صمت العاملين والإحترق الوظيفي

الترتيب	Multiple ANOVA			أبعاد صمت العاملين
	(Eta)	Sig.F	F	
3	4,8%	0,004	3,983	(x1) - صمت القبول أو الإذعان
1	15,8%	0,000	14,742	(x2) - الصمت الدفاعي
2	11,3%	0,000	9,954	(x3) - الصمت الوقائي
x	1,9%	0,197	1,516	(x4) - الصمت الداعم للعلاقات

تشير النتائج الإحصائية في جدول (15) إلى أن معامل (Eta) قد بلغ 4,8%، 15,8%، 11,3%، 1,9% وذلك للمتغيرات المكونة لصمت العاملين بالترتيب الوارد في الجدول السابق. وهذا يعني أن 4,8% من الإختلاف في درجة الإحترق الوظيفي ترجع صمت القبول أو الإذعان، 15,8% ترجع إلى الصمت الدفاعي، 11,3% ترجع الصمت الوقائي، 1,9% ترجع للصمت الداعم للعلاقات

الإجتماعية، كما توضح النتائج أيضاً معنوية جميع العناصر المكونة لصمت العاملين ما عدا البعد الخاص بالصمت الداعم للعلاقات الإجتماعية وهو ما تؤكد قيم إختبار (F) وبمستوى دلالة  $\alpha \geq 0,05$  وبإجراء تحليل التباين المتعدد باستخدام أسلوب التحليل الأحادي على البيانات المجمعة من مفردات العينة تم التوصل للجدول التالي:

**جدول رقم (١٦)**  
**التحليل الأحادي لمتغيرات صمت العاملين وعلاقتها بأبعاد الإحتراق الوظيفي**

أبعاد صمت العاملين	الإحتراق الوظيفي			
	الإرهاق العاطفي	الشعور بالسلبية	التهمك والسخرية	تدنى الإنجاز
	y1	y2	y3	y4
صمت القبول أو الإذعان (X1)	F	٩,٦٣٨	١١,٤٠٢	٦,٠٨٦
	Sig.F	٠,٠٠٢	٠,٠٠١	٠,٠١٤
	Eta	%٣	%٣,٥	%١,٩
	B	٠,٢١٢	٠,٢١٣	٠,١٥٧
	T	٣,١٠٥	٣,٣٧٧	٢,٤٦٧
	Sig.t	٠,٠٠٢	٠,٠٠٠	٠,٠١٤
الصمت الدفاعي (X2)	F	٣٩,٩٢٣	١٦,٥٤٦	٣٢,٣٤٥
	Sig.F	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠
	Eta	%١١,٢	%٥	%٩,٣
	B	٠,٣٦٥	٠,٢١٧	٠,٣٠٦
	T	٦,٣١٨	٤,٠٠٨	٥,٦٨٧
	Sig.t	٠,٠٠٠	٠,٠٠١	٠,٠٠٠
الصمت الوقائي (X3)	F	١٠,٤١٤	١٠,٥٦٤	٢٢,٨٠١
	Sig.F	,٠٠١	٠,٠٠١	٠,٠٠٠
	Eta	%٣,٢	%٣,٢	%٦,٧
	B	٠,٢٠٢	٠,١٨٨	٠,٢٧٨
	T	٣,٢٢٧	٣,٢٥٠	٤,٧٧٥
	Sig.t	٠,٠٠١	٠,٠٠٠	٠,٠٠٠
الصمت الداعم للعلاقات الإجتماعية (X4)	F	٠,٨٣٧	٢,٥٣٨	٣,٧٢٩
	Sig.F	٠,٣٦١	٠,١١٢	,٠٥٥
	Eta	%٠,٣	%٠,٠٨	%١,٢
	B	٠,٠٦١	٠,٩٩٠	٠,١٢١
	T	٠,٩١٥	١,٥٩٣	١,٩٣١
	Sig.t	٠,٣٦١	٠,١١٢	٠,٠٥٥

تشير النتائج الإحصائية الواردة فى الجدول السابق أن الإحتراق الوظيفي العاملين يختلف باختلاف أبعاد صمت العاملين على النحو التالي:

يختلف الإحترق الوظيفي بأبعاده الإرهاق العاطفي (y1)، الشعور بالسلبية فى العلاقات (y2)، التهكم أو السخرية (y3)، الشعور بتدنى الإنجاز الشخصى (y4)، باختلاف صمت القبول أو الإذعان، وهو ما يتضح من قيمة F البالغة ٦,٠٧٥، ٩,٦٣٨، ١١,٤٠٢، ٦,٠٨٦ على التوالي، وبمستوى دلالة  $\alpha \geq 0,05$ ، كما يتضح أن صمت القبول أو الإذعان يفسر ١,٩% من التغير فى الإرهاق العاطفى، ٣% من التغير فى الشعور بالسلبية فى العلاقات، ٣,٥% من التغير فى التهكم، ١,٩% من التغير فى الشعور بتدنى الإنجاز الفردى، وهو ماتوضحه قيم معامل (Eta) ، بالإضافة إلى وجود تأثير معنوى لصمت القبول فى الأبعاد المختلفة للإحترق الوظيفي وهو ماتوضحه قيم إختبار (t) وبمستوى معنويه  $\alpha \geq 0,05$  ، وجاء بعد التهكم أو السخرية فى المرتبة الأولى ثم الشعور بالسلبية فى العلاقات، يليه الشعور بتدنى الإنجاز، وأخيراً الإرهاق العاطفى.

يختلف الإحترق الوظيفي بأبعاده الإرهاق العاطفي (y1)، الشعور بالسلبية فى العلاقات (y2)، التهكم أو السخرية (y3)، الشعور بتدنى الإنجاز الشخصى (y4)، باختلاف الصمت الدفاعى وهو ما يتضح من قيمة F البالغة ٢٩,٥٠٣، ٣٩,٩٢٣، ١٦,٥٤٦، ٣٢,٣٤٥ على التوالي، وبمستوى دلالة  $\alpha \geq 0,05$  ، كما يتضح أن الصمت الدفاعى يفسر ٨,٥% من التغير فى الإرهاق العاطفى، ١١,٢% من التغير فى الشعور بالسلبية فى العلاقات، ٥% من التغير فى التهكم أو السخرية، ٩,٣% من التغير فى الشعور بتدنى الإنجاز الفردى وهو ماتوضحه قيم معامل (Eta) ، كما تؤكد النتائج وجود تأثير معنوى إيجابى للصمت الوقائى فى المتغيرات الفرعية للإحترق الوظيفي، كما توضحه قيم إختبار (t) وبمستوى معنويه  $\alpha \geq 0,05$  ، وقد جاء بعد الشعور بالشعور بالسلبية فى العلاقات فى المرتبة الأولى ثم الشعور بتدنى الإنجاز الشخصى ، يليه الإرهاق العاطفى وأخيراً التهكم أو السخرية.

يختلف الإحترق الوظيفي بأبعاده، الإرهاق العاطفي (y1)، الشعور بالسلبية فى العلاقات (y2)، التهكم أو السخرية (y3)، الشعور بتدنى الإنجاز الشخصى (y4)، إختلافاً معنوياً تبعاً لإختلاف الصمت الوقائى وهو ما يتضح من قيمة F البالغة ٢٨,٩١٨، ١٠,٤١٤، ١٠,٥٦٤، ٢٨,٨٠١ وبمستوى دلالة  $\alpha \geq 0,05$  ، كما يتضح أن الصمت الوقائى يفسر ٨,٤% من التغير فى الإرهاق العاطفى، ٣,٢% من التغير فى الشعور بالسلبية فى العلاقات، ٣,٢% من التغير فى التهكم أو السخرية، ٦,٧% من التغير فى الشعور بتدنى الإنجاز الفردى، بالإضافة إلى وجود تأثير معنوى إيجابى للصمت الوقائى فى الأبعاد المختلفة للإحترق الوظيفي، وهو ماتوضحه قيم إختبار (t) وبمستوى دلالة  $\alpha \geq 0,05$  ، وقد جاء بعد الإرهاق العاطفى فى المرتبة الأولى يليه الشعور بتدنى الإنجاز ثم التهكم أو السخرية، وأخيراً الشعور بالسلبية فى العلاقات.

أن الصمت الداعم للعلاقات الإجتماعية يفسر ١,٢% من التغير فى الإرهاق العاطفى، ٠,٣% من التغير فى الشعور بالسلبية فى العلاقات، ٠,٨% من التغير فى التهكم أو السخرية، ١,٢% من التغير فى الشعور بتدنى الإنجاز الفردى، ، فى حين لم تثبت النتائج معنوية تأثير الصمت الداعم للعلاقات الإجتماعية فى أبعاد الإحترق الوظيفي وهو ماتوضحه قيم إختبار (t) وبمستوى دلالة  $\alpha \geq 0,05$  .

من خلال النتائج الإحصائية الواردة فى جدولى (١٥) ، (١٦) والتحليلات السابقة يتأكد صحة الفرض الرئيسى للبحث، والذى يدل على أن الإحترق الوظيفى للعاملين يختلف إختلافاً معنوياً تبعاً لإختلاف صمت العاملين.

### ثانياً: ملخص لأهم نتائج إختبارات الفروض:

أبرزت هذه الدراسة عدة نتائج هامة يمكن تلخيصها فيما يلى:

- ١ - إن درجة الإحترق الوظيفى تختلف إختلافاً معنوياً تبعاً لإختلاف صمت القبول أو الإذعان وذلك على النحو التالى:
  - يختلف الإحترق الوظيفى بأبعاده الأربعة (الإرهاق العاطفى، الشعور بالسلبية فى العلاقات، التهكم، الشعور بتدنى الإنجاز) تبعاً لإختلاف ضعف القدرات.
  - إن كلا من الإرهاق العاطفى، والشعور بالسلبية فى العلاقات، والتهكم يختلف تبعاً لإختلاف ضعف التأثير، بينما لم تثبت الدراسة معنوية الإختلاف فى كلاً من الشعور بتدنى الإنجاز نتيجة الإختلاف فى الشعور بضعف التأثير.
  - يختلف الإحترق الوظيفى بأبعاده الأربعة (الإرهاق العاطفى، الشعور بالسلبية فى العلاقات، التهكم، الشعور بتدنى الإنجاز) تبعاً لإختلاف الشعور بالإستسلام والإنسحاب.
  - إن أكثر أبعاد صمت القبول تأثيراً فى الإحترق الوظيفى هو الشعور بالإستسلام والإنسحاب.
- ٢ - إن درجة الإحترق الوظيفى للعاملين تختلف إختلافاً معنوياً تبعاً لإختلاف الصمت الدفاعى وذلك على النحو التالى:
  - يختلف الإحترق الوظيفى بأبعاده (الإرهاق العاطفى، الشعور بالسلبية فى العلاقات، التهكم، تدنى الإنجاز) تبعاً لإختلاف الخوف من ردود الفعل السلبية.
  - يختلف الإحترق الوظيفى بأبعاده (الإرهاق العاطفى، الشعور بالسلبية فى العلاقات، التهكم، الشعور بتدنى الإنجاز) تبعاً لإختلاف الرغبة فى حماية الذات.
  - إن أكثر متغيرات الصمت الدفاعى تأثيراً فى درجة الإحترق الوظيفى هو الخوف من ردود الفعل السلبية.
- ٣ - إن درجة الإحترق الوظيفى للعاملين تختلف إختلافاً معنوياً تبعاً لإختلاف الصمت الوقائى وذلك على النحو التالى:
  - يختلف الإحترق الوظيفى بأبعاده (الإرهاق العاطفى، الشعور بالسلبية فى العلاقات، التهكم، الشعور بتدنى الإنجاز) تبعاً لإختلاف الرغبة فى تجنب النزاع بين العاملين.
  - يختلف الإحترق الوظيفى بأبعاده (الإرهاق العاطفى، الشعور بالسلبية فى العلاقات، التهكم، الشعور بتدنى الإنجاز) تبعاً لإختلاف الرغبة فى الحفاظ على العلاقة الجيدة بين العاملين وإدارة المستشفى.
  - يختلف الإحترق الوظيفى بأبعاده (الإرهاق العاطفى، الشعور بالسلبية فى العلاقات، التهكم، الشعور بتدنى الإنجاز) تبعاً لإختلاف الرغبة فى تجنب الضرر بالمنظمة.

- إن أكثر متغيرات الصمت الوقائي تأثراً في درجة الإحترق الوظيفي للعاملين هو تجنب النزاع بين العاملين.
- ٤ - إن درجة الإحترق الوظيفي للعاملين تختلف إختلافاً معنوياً تبعاً لإختلاف الصمت الداعم للعلاقات الإجتماعية وذلك على النحو التالي:-
  - يختلف الإحترق الوظيفي في ثلاثة أبعاد وهي (الإرهاق العاطفي، الشعور بالسلبية في العلاقات، الشعور بتدني الإنجاز) تبعاً لإختلاف الصمت الداعم للعلاقات الإجتماعية.
  - يختلف الإحترق الوظيفي بأبعاده الأربعة (الإرهاق العاطفي، الشعور بالسلبية في العلاقات، الشعور بتدني الإنجاز) تبعاً لإختلاف الصمت الداعم للعلاقات الإجتماعية.
  - إن أكثر متغيرات الصمت الداعم للعلاقات الإجتماعية تأثراً في درجة الإحترق الوظيفي هو تجنب إفساد العلاقات مع الآخرين.
  - ٥ - تؤثر أبعاد صمت العاملين (صمت القبول، الصمت الدفاعي، الصمت الوقائي)، تأثراً معنوياً إيجابياً على درجة الإحترق الوظيفي للعاملين، في حين لم تثبت النتائج معنوية تأثير الصمت الداعم للعلاقات الإجتماعية في الإحترق الوظيفي.
  - ٦ - أكدت نتائج الدراسة على أن أكثر أبعاد صمت العاملين تأثراً على درجة الإحترق الوظيفي هي الصمت الدفاعي، ثم الصمت الوقائي، ثم صمت القبول، في حين لم تثبت النتائج معنوية تأثير الصمت الداعم للعلاقات الإجتماعية في الإحترق الوظيفي.

### ثالثاً: التوصيات:

- في ضوء الإطار النظري للبحث وبناء على نتائج التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية فإنه يمكن عرض التوصيات والمقترحات التالية:
  - ١ - يوصى الباحث الإدارة العليا بالمستشفيات محل الدراسة بضرورة تبني الإطار العام للبحث، حيث أثبتت الدراسة معنوية الإختلافات في درجة الإحترق الوظيفي بإختلاف أبعاد صمت العاملين.
  - ٢ - العمل على توفير مناخ تنظيمي يسمح للعاملين بالمشاركة في صياغة الخطط والأهداف والتحدث والتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم للتطوير التنظيمي، وذلك من خلال إستخدام برامج لتوعية وتوجيه العاملين لأهمية آرائهم ومقترحاتهم بشأن قضايا العمل وتصميم وتنفيذ البرامج التدريبية اللازمة لإكساب العاملين المعارف والمهارات اللازمة للتحدث مثل برامج الإتصال والعمل الجماعي، ومهارات حل المشكلات والتعامل معها.
  - ٣ - ضرورة تشخيص المعوقات التنظيمية التي تؤدي لإنتشار ظاهرة صمت العاملين، وذلك من خلال الدور الذي يجب أن تلعبه الإدارة العليا باعتبارها العنصر المؤثر في نشر هذه الثقافة والمصدر الأساسي لها.
  - ٤ - العمل على تحقيق التوافق بين قيم ومعتقدات الفرد ومتطلبات الوظيفة. وذلك من خلال الإهتمام بعملية وصف وتحليل الوظائف، وبرامج الإختيار والتعيين مما يؤدي إلى رفع الكفاءة الذاتية للعاملين وهو ما ينعكس في الحد من ظاهرة صمت العاملين ويقلل من الإحترق الوظيفي.

٥ - إهتمام الإدارة العليا بالمستشفيات محل الدراسة بالعمل على تنمية الشعور بالثقة المتبادلة مع المرؤوسين ومراعاة العدالة عند تطبيق كافة السياسات المتعلقة بالموارد البشرية، وهذا يشجع العاملين على الكشف عن الأخطاء أو الممارسات السلبية فى أداء العمل دون الخوف من رد الفعل السلبية.

٦- العمل على تعزيز ثقافة التعلم التعاونى من خلال تشجيع العاملين داخل المستشفيات محل الدراسة على الحوار والإستفسار وتبادل الآراء ووجهات النظر المختلفة حول قضايا ومشكلات العمل وسبل التحسين أو التطوير فى مستوى الخدمة الصحية

٧ - قيام إدارة المستشفيات محل الدراسة بتوفير آليه واضحة ومحددة تحث العاملين على التحدث عن قضايا ومشكلات العمل التى تواجههم، بالإضافة إلى تقديم المقترحات والآراء البناءه حول تطوير وتحسين الأداء. وذلك من خلال عقد لقاءات أو إجتماعات دوريه أو إنشاء وحدة تنظيمية لتلقى مقترحات وشكاوى العاملين ومناقشتها بشكل علنى.

#### مقترحات لبحوث مستقبلية:

أسهمت هذه الدراسة فى توضيح العلاقة بين أبعاد صمت العاملين (صمت القبول، الصمت الدفاعى، الصمت الوقائى، الصمت الداعم للعلاقات الإجتماعية) وبين الإحترق الوظيفى، ولكن مازال المجال مفتوحاً لإجراء المزيد من البحوث فى الموضوعات ذات الصله، وهى:-

- قياس العلاقة بين أبعاد صمت العاملين والرضا الوظيفى.
- وضع نموذج للعلاقة بين أبعاد صمت العاملين وفعالية إتخاذ القرارات.
- الصمت التنظيمى كمحدد للعلاقة بين النمط القيادى والإحترق الوظيفى.
- إعادة إختبار نتائج الدراسة فى مجالات أخرى كالتعليم، المؤسسات المالية، السياحة، شركات الأدوية.
- محددات ونتائج الإحترق الوظيفى لدى العاملين.

#### قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:



- ١ - أبو طه، سامى سليم (٢٠١٠)، "أثر الإحترق الوظيفى على فاعلية الأداء - بالتطبيق على المستشفيات الفلسطينية الحكومية فى غزة" المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، كلية التجارة - جامعة عين شمس، العدد ٣: ٥١٩ - ٥٤٧.
- ٢ - أبو مسعود، سماهر عياد (٢٠١٠)، "ظاهرة الإحترق الوظيفى لدى الموظفين الأردنيين العاملين فى وزارة التربية والتعليم العالى بقطاع غزة" رسالة ماجستير غير منشوره، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- ٣ - الختاتة، رامى محمد (٢٠٠٩)، "أثر الصمت التنظيمى على الثقة التنظيمية لدى العاملين فى المؤسسات العامة الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشوره، جامعة مؤتة، الأردن.
- ٤ - السيف، عبد المحسن فهد (٢٠١٢)، "محددات الإعياء المهني بين الجنسين: دراسة تطبيقية فى مؤسسات الرعاية الإجتماعية ببعض مدن المملكة العربية السعودية"، مجلة الإدارة العامة، الرياض، المجلد ٣٩، العدد ٤: ٧٤-١٠٧.
- ٥ - الصباغ، شوقى محمد (٢٠١٠)، "محددات صمت العاملين عن قضايا العمل الهامة وإنعكاس ذلك على الرضا الوظيفى: دراسة تطبيقية على بنك التنمية والإئتمان الزراعى"، مجلة آفاق جديدة للدراسات التجارية، كلية التجارة- جامعة المنوفية، العدد ٣
- ٦ - العبيدى، نمار جواد (٢٠١٢)، "أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمى فى وزارة التعليم العالى والبحث العلمى: دراسة ميدانية"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد ٨، العدد ٢٤: ٧٤-١٠٧.
- ٧- القاسم، فوزية (٢٠٠٨)، "محددات الإحترق الوظيفى لدى الموظفين فى القطاع العام والخاص"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
- ٨ - جودة، عبد المحسن (٢٠١٣)، "أصول الإدارة (٢)"، بيون ناشر، مكتبة كلية التجارة - جامعة المنصورة.
- ٩ - حراز، السيد يوسف (٢٠١٥)، "أثر تطبيق سياسة التدوير على الإحترق الوظيفى للعاملين: دراسة تطبيقية على جامعة دمياط"، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة - جامعة الزقازيق، المجلد ٣٧، العدد ١
- ١٠ - رفاعى، رجب حسنين محمد (٢٠٠٤)، "تأثير الرضا الوظيفى كمتغير وسيط فى العلاقة بين متغيرات ضغوط العمل والإحترق الوظيفى لدى الأطباء: دراسة ميدانية"، مجلة آفاق للدراسات التجارية، كلية التجارة - جامعة المنوفية، العدد ٤٣،
- ١١- سليم، عبد الرحمن أحمد (٢٠١٣)، "دراسة تحليلية لنتائج العلاقة بين الصمت التنظيمى والإحترق الوظيفى وأثرهما على سلوك المواطنة التنظيمية"، مجلة البحوث المعاصرة، كلية التجارة- جامعة سوهاج، المجلد، ٢٧، العدد، ١.
- ١٢- عبد الهادى، أميرة أحمد إبراهيم (٢٠١٥)، "أثر الصمت التنظيمى على فاعلية القرارات الإدارية: بالتطبيق على مديرية التربية والتعليم بمحافظة الدقهلية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة - جامعة المنصورة.

- ١٣ - عبد الوهاب، محمد أبو القمصان (٢٠١٤)، "نتائج ومتطلبات مواجهة الإحترق الوظيفي لدى هيئة التمريض بالمستشفيات الحكومية في محافظة كفر الشيخ: دراسة ميدانية"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة - جامعة المنصورة، المجلد ٣٨، العدد ١: ٤٢-٨٦
- ١٤ - عبود، زينب عبد الرازق، حسين، ظفر ناصر (٢٠١٦)، "أسباب الصمت التنظيمي وأثرها على أداء العاملين"، مجلة جامعة بابل للعلوم المصرفية والتطبيقية، المجلد ٢٤، العدد ١
- ١٥ - عودة، بشرى عبدالله (٢٠١٥)، "درجة الصمت التنظيمي وعلاقتها بمستوى الأمن الوظيفي في الجامعات الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية، الأردن.
- ١٦ - كامل، رأفت وليم (٢٠٠٨)، "محددات الإحترق الوظيفي وعلاقتها بالتغيير التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية - دراسة تطبيقية على مديري المدارس الثانوية الفنية"، مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة ببور سعيد- جامعة قناة السويس، العدد ٢: ٣٧-٧٧.
- ١٧- يوسف، نهال محمد ربيع (٢٠١٤)، "أثر محددات الصمت التنظيمي على اتجاهات العاملين نحو التغيير - دراسة تطبيقية على العاملين بمستشفيات جامعة طنطا" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة - جامعة طنطا.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1 - Acaray, A. & Akturan, A., (2015), "The Relationship between organizational citizenship behavior and organizational silence", Procedia – Social and behavioral Sciences, Vol. 207. 472-482.
- 2 – Allen, N. & Meyer j., (1990), "The Measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization", journal of occupational psychology, Vol. 36, No.1. 1-18.
- 3 –Bagheri et al., (2012), "Organizational silence: basic concepts and its development factors", Ideal type of management, Vol.1, No.1. 47-58.
- 4 – Bakker et al., (2005), "Job resources buffer the impact of job demands on burnout", Journal of Business occupational health psychology, Vol.10, No.2. 170- 180.
- 5- Bedeian, A. (2007), "Understanding the consequences of faculty cynicism", Academy of management learning&Education, Vol.6.9 -32.
- 6 -Beheshtifar, et al. (2012). "Destructive role of employee silence in organizational success",International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol.2, No. 11. 275-282
- 7 – Bellou & Chatzinikou, (2015), "Preventing Employee burnout during episodic organizational changes ", Jornal of organizational change management, Vol.28, Issue. 5. 673-688.

- 8- Brandes, P. (1997)," Organizational cynicism : its nature antecedents and consequenses, Ph.D, University of Cincinnati
- 9 – Brinsfield, C. et al., (2009), "Employee Silence investigation of factor", **Ph.D.**, ohio state university.
- 10 – Day et al., (2009), "Workplace risk and stressors as predictors of burnout: the moderating role of job control and team efficacy", **Jornal of administrative science**, Vol.76. No.7. 7-22.
- 11- Deniz, N. & Ertossum, O. (2013) "The Relationship between Empolyee Silence and Organizational Commitment in private health care company ", **Procedia, Social behavioral Sciencess**, Vol.99. 691- 700.
- 12 –Despoina, X. et al., (2007), "When do job demands particulary predict burnout? The moderating role of job resources", **Procedia, Social behavioral Sciencess**, Vol.46. 362- 374.
- 13- Detert, J. & Burris, E. (2007), "Leadership behavior and employee voice: is The door really open?" **Academy of Management Journal**, Vol.50. 869-884.
- 14- Dobbs, j. (2014)" The relationship between perceived toxic leadership styles, leader effectiveness, and organizational cynicism", **Ph.d** dissertation
- 15- Dunham, D. et al., (1994), "Organizational Commitment: the utility of an integrative defination", **Journal of Applied psychology**, Vol.79, No.3. 370 - 380.
- 16- Edmonson, A. (1999), "Psychological safety and learning behavior in work teams ", **Administration science Quarterly**, Vol.44. 350 – 383.
- 17- Freudenberger, H. (1980)," Burnout: the high cost of high achievement. Garden City, **N.Y, Anchor Press**.
- 18- Henriksen, k. & Dyton, E. (2006)," Organizational Silence and hidden threats to patient safety", **Health Services Research**, Vol.41, No, 2.1539 – 1554.
- 19- James, M. (2005),"Antecedents and consequences of cynicism in organizations: An examination of the potential positive and negative effects on school systems", Ph.D, Florida Stste University, Tallahassee.
- 20- Kahn, W. (1990), "Psychological condations of personal engagement and disengagement at work ", **Administration science Quarterly** , Vol.33. 692 – 724.

- 21- Korsgaard, D. et al., (1997), "Beyond helping. Do other oriented values broader implications in organization?" **Jornal of Applied psychology**, Vol.5, No.1: 64-94.
- 22- Koustiuk, D.(2012), "The reason why people my not communicate",**Ph.D, University of Missouri**, Columbia.
- 23- Kristensen et al., (2005), "The Copenhagen burnout inventory: a new tool for the the assessment of burnout",**Work& Stress**, Vol.19, No.3. 192 - 207.
- 24- Lambert et al., (2012), "Examining the relationship between supervisor and management trust and job burnout among correctional staff ", **Criminal Justice and behavior**, Vol.39, No.7. 938 – 957.
- 25- Maslach, C. (2003), "Job burnout: new directions in research and intervention ", **Current Directions in Psychological science**, Vol.12, No.5. 189 -192.
- 26- Maslach, C. et al., (2011), "Job burnout ", **Annual Review Psychological Jornal.**, Vol. 52. 397 - 422
- 27- Maslach, C. & Jackson, S. (1981), "The measurement of experienced burnout ", **Journal of Occupational behavior**, Vol.2, No.2. 99 - 113.
- 28- Meral, E. et al., (2014), "The mediating role of mobbing on the relationship between organizational silence and turnover intention”, **Procedia, Social behavioral Sciencess**, Vol.150. 455- 464.
- 29- Morrison, E. & Milliken, F. (2000), "Organizational silence: Abarrier to chang and development in A Pluralistic word", **The academy of management Review**, Vol.24, No.4. 706 - 725.
- 30- Nevin, D. et al., (2015), "The Relationship between Organizational Citizenship Behavior and Organizational Silence”, **Procedia, Social behavioral Sciencess**, Vol.207. 472- 482.
- 31- Nikmaram, S. et al., (2012), "Study of Relationship between Organizational Silence and commitment in iran”, **World Applied Sciences Journal**, Vol.17, No.10.1271- 1277.
- 32- Panahi et al., (2012), "An Empirical Analysis of Influencing factor on Organizational silence and its relationship with employee’s Organizational commitment ", **Management Science**, Vol.2, No.3. 735 - 744.

- 33- Peltzer, K. et al., (2003), "Short Communication- Occupational Stress and burnout among South Africa medical parishioers ", **Stress and Health**, Vol.19, Issue 5.275-280.
- 34- Perlow, L. & Repenning, N. (2009), "The Dynamics of silencing conflict ", **Research in Organizational Behavior**, Issues.3, Vol.20. 1-29.
- 35- Peterson, N. (2008), "Stress and burnout in health care workers ", **Ph.D, Korolinska Institute Stockholm**, Sweden.
- 36- Pinder, C. & Harlos, P. (2001), "Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived ", **Research in Personal and Human Resources Management**, Vol.20, 331-369.
- 37- Pual, R. (2011), "Measuring Dimensions of burnout buffers among Psychological: An Exploratory factor Analytic, Multimethod study ", **Ph.D,Texas, Women's University**.
- 38- Rodriguez, R. (2004), "Overcoming Organizational Silence: Leveraging Polyphony as amean for positive change", **Midwest Academy Management Proceeding**.
- 39- Schaufeli, W. et al., (2009), "Burnout: 35 years of research and practice" **Career Development international**, Vol. 14.204 - 220.
- 40- Schaufeli, W. & Bakker, A. (2004), "Job demands, Job resources, and their relationship with burnout and engagement: Amultisample study" **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 25.293 - 315.
- 41- Skinner, N. (2005), "Workforce Development, Tips, Theory into Practice strategies ", **Adelaide, Australia**.
- 42- Souba, W. et al., ( 2011)," Elephants in academic medicine", *Academic Medicine*, Vol.86, 1492 – 1499.
- 43- Tahmasebi, F. et al., (2013),"Burnout: explaining the role of organizational Silence and its influence", **Journal of Basic and Applied Scientific Research**, Vol.3, No.8. 272 – 282.
- 44- Tangirala, S. & Ramanujan, R. (2008), "Employee Silence on critical work Issues: The Gross Level effects of procedural Justice climate",. **Personal Psychology**, Vol.61, N.7. 37- 68.
- 45-Thomas, C. & lankau, M. (2009), "Preventing burnout: the effects of Lhe Business of Employee EMX and mentoring on socialization, role stress, and burnout", **Human Resource Management**, Vol.48, No.3. 417 – 432.

- 46- Utanmi, et al., (2013), "Understanding the role of to emotional intelligence and trust to the relationship between organizational politics and organizational commitment", **Procedia, behavioral Social Sciencess**, Vol.115.378- 386.
- 47- Vakola, M.& Bouradas, D. (2005). Antecedents and Consequences of Organisational Silence: An Empirical Investigation", **Employee Relations**, 27 (5), 441-458.
- 48- Van Dyne, L. et al., (2003), "Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimantional constructs", **Journal of management studies**, Vol .40, No.6.231-247
- 49- Vural, Y. et al., (2011), "The Effects of using talent management with performance Evaluation System over Empolyee commitment", **Procedia, behavioral Social Sciencess**, Vol.58.340- 349.

ملحق (١)

إستمارة الإستقصاء

..... السيد الفاضل/

## تحية طيبة وبعد.....

أشرف بإحاطة سيادتكم علماً بأننى بصدد إجراء دراسة بعنوان "العلاقة بين أبعاد صمت العاملين والإحتراق الوظيفى: دراسة تطبيقية" وقد قمت بإعداد قائمة إستقصاء تمثل المصدر الأساسى للحصول على البيانات اللازمة للدراسة.

برجاء التفضل بالإجابة على الأسئلة الواردة بالقائمة علماً بأن آراء سيادتكم سيكون لها عظيم الأثر فى الوصول إلى نتائج تستفيد منها المستشفيات المصرية. مع العلم بأن كل البيانات سرية ولن تستخدم إلا فى أغراض البحث العلمى فقط.

وتفضلوا بقبول وافر الإحترام والتقدير

الباحث

د/ طارق رضوان محمد رضوان

قسم إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة طنطا

tarekradwan@ymail.com

أولاً: البيانات الأولية:

١ - العمر الحالى بالسنوات:

- أقل من ٣٠ سنة

- من ٣٠ سنة لأقل من ٤٠ سنة

- من ٤٠ سنة لأقل من ٥٠ سنة
- ٥٠ سنة فأكثر

٢ - مستوى التعليم:

- مؤهل فوق جامعي
- مؤهل جامعي
- مؤهل فوق متوسط
- مؤهل متوسط

٣ - الفئة الوظيفية:

- طبيب
- صيدلي
- هيئة تمريض
- فنى
- إدارى

٤ - عدد سنوات الخبرة:

- أقل من ٣ سنوات
- من ٣ سنوات إلى أقل من ٥ سنوات
- ٥ سنوات فأكثر

ثانياً: البيانات التخصصية:

فيما يلي قائمة تضم بعض العبارات وإلى يسار كل عبارة ستة إختيارات وفقاً لمقياس رقمى متدرج حسب درجة الحدوث أو الأهمية، وذلك من (٠) إلى (٥) حيث يعنى الرقم (٠) عدم الحدوث أو الأهمية على الإطلاق، بينما يعنى الرقم (٥) أن هذا المفهوم مؤكد الحدوث أو الأهمية.



من فضلك ضع دائرة O أو علامة √ عند الرقم المناسب الذى يعكس تقديركم لدرجة الحدث أو التطبيق لكل عبارة مما يلى:

درجة الحدث أو الأهمية						العبارات	مسلسل
٥	٤	٣	٢	١	٠		
						أفضل خيار الصمت لشعورى بإنخفاض الكفاءة.	١
						أصمت أحياناً تجاه بعض قضايا العمل لأنى غير متأكد بشأن مايجب قوله.	٢
						لأهتم بما سيحدث.	٣
						أتجنب المشاركة فى العمل الجماعى قدر الإمكان.	٤
						أشعر بأن حديثى لايفيد المستشفى فى شئ.	٥
						أبقى صامتاً فى العمل لأننى أتوقع أن شخص آخر سيقوم بالحديث.	٦
						لأصرح بأرائى عن قضايا ومشكلات العمل لتجنب الأضرار التى ستلحق بى.	٧
						لأقوم بالتعبير عن مقترحاتى بشأن العمل خوفاً من الإضطهاد.	٨
						الجأ إلى الصمت حتى لأتهم بإفشاء أسرار المستشفى.	٩
						أفضل الصمت لتجنب المشاعر السلبية المحتملة من الآخرين.	١٠
						أفضل البقاء صامتاً لأن حديثى قد يضر بمصالحى الشخصية.	١١
						أبقى صامتاً تجاه بعض الأحداث لمنع الصراع بين زملاء العمل	١٢
						أحاول عدم تشويه صورة الآخرين أمام إدارة المستشفى.	١٣
						أفضل الصمت حتى لأسبب أى نوع من التوتر للآخرين.	١٤
						أفضل الصمت لحماية المستشفى من أى ضرر.	١٥
						لأقوم بالكشف عن الأخطاء حفاظاً على سمعة المستشفى.	١٦
						أتجنب الإفصاح عن أى معلومات قد تضر بالمستشفى.	١٧
						أمتنع عن تقديم مقترحات قد تؤذى مشاعر زملائى أو رؤسائى.	١٨
						لأقوم بالكشف عن المخالفات فى العمل حفاظاً على مشاعر الآخرين.	١٩
						أبقى صامتاً تجاه بعض القضايا حتى لاتتوتر علاقتى بالآخرين.	٢٠
						أمتنع عن تقديم إى مقترحات من شأنها أن تتسبب فى مشكلات مع الزملاء أو الرؤساء.	٢١

						أشعر بالإرهاق الذهنى والبدنى فى نهاية يوم العمل.	٢٢
						إن طبيعة عملى بالمستشفى تسبب لى الشعور بالملل والإحباط.	٢٣
						أشعر بالتوتر والقلق نتيجة التعامل مع الآخرين أثناء العمل.	٢٤
						أشعر بالإرهاك والإستنزاف العاطفى أثناء تأدية مهام عملى.	٢٥
						أشعر بالضيق والإختناق خلال أدائى لعملى.	٢٦
						أشعر باننى أصبحت أكثر قسوه وصلابة فى تعاملى مع الآخرين.	٢٧

					لأكثر ولأعبأ بما يحدث للآخرين سواء الزملاء أو المرضى .	٢٨
					أتعامل مع الآخرين بشئ من العنف .	٢٩
					إن طبيعة عملي أدت إلى تبدل إحساسى ومشاعرى .	٣٠
					يوجه الآخرين اللوم لى نتيجة المشكلات التى يتعرضون لها داخل المستشفى .	٣١
					أعتقد أن إدارة المستشفى تتصرف وفقاً للمصلحة الذاتية .	٣٢
					إن قيم وأهداف المستشفى غير منسجمة مع قيمى وأهدفى الشخصية .	٣٣
					لدى شعور بالإستياء والخزى تجاه المستشفى .	٣٤
					عادة مآقوم بإلقاء اللوم على الآخرين عند وجود أى أخطاء فى العمل .	٣٥
					أستخدم أسلوب الفكاهة الساخرة للتعبير عن رأئى فى المواقف المختلفة فى العمل .	٣٦
					لدى القدرة على التأثير فى الآخرين من خلال العمل الذى أؤديه .	٣٧
					أشعر بالحماس والحيوية عند أداء مهام عملى .	٣٨
					يحقق التعامل مع الآخرين فى مجال العمل السعادة والإرتياح .	٣٩
					حققت إنجازات كثيرة فى العمل تستحق التقدير والثناء .	٤٠
					أستطيع التغلب على المشكلات النفسية التى أتعرض لها نتيجة ممارسة مهام عملى .	٤١

مع خالص شكرى وتقديرى

الباحث،،،