

أثر القهر الوظيفي في العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية وصمت العاملين

دراسة تطبيقية

على العاملين بالمستشفيات العامة التابعة لمديرية الصحة بمحافظة المنوفية

دكتور / علاء فرج رضوان

دكتور بكلية التجارة قسم ادارة الاعمال جامعة المنوفية

٢٠٢٠

## ملخص البحث :

استهدفت هذه الدراسة قياس أثر القهر الوظيفي (كمتغير وسيط) في العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية/العدالة الإجرائية/العدالة التعاملية) وبين صمت العاملين . وقد طبقت الدراسة على عينة من العاملين بالمستشفيات العامة التابعة لوزارة الصحة بالمنوفية قوامها ٢٨٢ مفردة . وتم جمع البيانات الميدانية اللازمة لإجراء الدراسة بإستخدام قائمة إستقصاء ، وتم التأكد من ثبات وصدق المقاييس المستخدمة في الدراسة بالإعتماد على التحليل العملي التوكيدي ، ومعامل الفاكرونباخ وتوصلت الدراسة إلى: وجود علاقة إرتباط سلبية ومعنوية بين العدالة التنظيمية وكل من القهر الوظيفي وصمت العاملين ، بالإضافة إلى وجود تأثير معنوي لكافة أبعاد العدالة التنظيمية في صمت العاملين ، وأيضاً وجود تأثير معنوي لأبعاد القهر الوظيفي في صمت العاملين ، كما كشفت النتائج أن القهر الوظيفي يعد وسيطاً جزئياً في العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية وصمت العاملين ، حيث ترتب عليه زيادة قوة تأثير أبعاد العدالة التنظيمية في صمت العاملين ، وكانت أكثر أبعاد العدالة التنظيمية تأثيراً في صمت العاملين هي العدالة الإجرائية ثم التفاعلية واخيراً العدالة التوزيعية .

الكلمات المفتاحية : القهر الوظيفي ، العدالة التنظيمية ، صمت العاملين .

**Abstract:** This study aimed to measure the effect of job oppression (as a mediating variable) on the relationship between the dimensions of organizational justice (distributive justice/ procedural justice/interactional justice) and employees' silence. This study was applied to a sample of 282 individuals in public hospitals affiliated to the Ministry of Health in Menoufia. The primary data for conducting the study were collected using a questionnaire, and to ensure the reliability and validity of the measures used in the study, based on factor analysis and Cranach's Alfa. The study reaced that There is a negative and significant correlation between organizational justice and both job oppression and employee silence, in addition to there is significant effect for all dimensions of organizational justice in the silence of employees, and also the presence of significant effect of the dimensions of job oppression in the silence of employees, and the results of the study revealed the existence of job oppression (as a mediating variable) in the relationship between organizational justice and employees silence, which resulted in the existence of job oppression. Increasing the strength of the influence of organizational justice dimensions in silence of employees, and the strongest impact was in the relationship between procedural justice and employees silence, followed by interactional justice, and finally, distributive justice.

**Key Words:** Job Oppression, Organizational Justice, Employees Silence

إن المورد البشري يمثل الأداة الرئيسة نحو بلوغ الأهداف والتطوير والتنمية على مستوى المؤسسات بل والدول أيضاً ، وهو العنصر الذي يتمتع بحرية التفكير والتعبير ، ويملك لغة الحوار الهادف في ظل جو من الديمقراطية وروح التعاون والعمل الجماعي والعدالة والمشاركة والشعور بالأمان والثقة والانتماء الحقيقي ، ولن يتحقق هذا إذا شعر العنصر البشري بالقهر والظلم داخل المنظمة التي يعمل بها ، وأصبح إنساناً مقهوراً ومسلوب الإرادة ، فالعامل ليس مجرد آلة تستخدمها المنظمة للإنتاج ، بل إنه بمثابة مجموعة من المشاعر والعواطف الإنسانية التي تتطلب شعوره بالحرية والإحساس بالأمان والثقة والتحرر من كل أشكال القهر التي يمكن أن يتعرض لها داخل منظمته ، الأمر الذي يضع على المسؤولين في مؤسسات القطاع العام والخاص دوراً أساسياً في تهيئة المناخ لهذا العنصر المميز لكي يمارس دوره بعيداً عن القهر الوظيفي الذي يتعرض له (المقامة ، ٢٠١٥؛ البيومي ، ٢٠١٣).

وإذا كان نجاح المنظمات مرهون بجهود إدارتها ، فإن نجاح الإدارة في هذه المنظمات مرهون بجهود ودعم عاملها ، فكما يحتاج العاملون لدعم ومساندة الإدارة ، فإن المديرين يحتاجون إلى أفكار وأراء ومقترحات مرؤوسهم في كل قضايا ومشكلات العمل التي تواجه المنظمة ، فنجاح المنظمة يتوقف على قدرتها في تملك العناصر البشرية القادرة على وضع الخطط وبناء الثقافة ورسم التوجهات المستقبلية ، الأمر الذي يؤدي إلى نجاحها أو تعثرها ، ومن ثم فإن إجماع العاملين وعزوفهم عن المشاركة الفعالة في المناقشات في المنظمة وإبداء الأراء والمقترحات الخاصة بقضايا ومشكلات العمل ، وعدم اهتمامهم بمستقبلها يؤدي إلى ضعف قدرتها التنافسية ويهدد وجودها واستمراريتها وهو ما يطلق عليه صمت العاملين (Mahdavi and Pirzad , 2017) ، فصمت العاملين يُشير إلى " عزوف العاملين عن التعبير عن نتائج تقييمهم الوجداني والإداركي والسلوكي للمواقف التنظيمية المتنوعة " (مرسي ، ٢٠١٨) . وأشارت الدراسات إلى أن صمت العاملين ينتج عن كيفية شعور العاملون بمعاملة رؤسائهم ، ودرجة الثقة في الحوافز التي يقدمها لهم رؤسائهم ، وهل يعملون برغبة أو نتيجة تعليمات وأوامر ، بمعنى أن هذا يرجع إلى مستوى شعورهم بالعدالة التنظيمية (البليهد ، ٢٠١٤) .

ويعيش الموظف المقهور كائناً غيظاً وسره ورضوخه الذي يجعله مستمسلاً لمسئوليته ، يملأ حياته القلق والخوف ، ويتحول إلى كائن يعتره العجز والإضطراب ، يعد الساعات في عملة لكي تمر في هدوء في انتظار راتبه الشهري لكي يلبي احتياجاته الشخصية ، وهو يشعر بالدونية أمام المُتسلط من المشرفين والمديرين في العمل ، ومع انتشار ثقافة السيطرة والتبعية والرضوخ وفقدان قيم التعاطف والإحساس بالآخر ، والفهم المغلوط أن الموظفين مقصرون وغير صالحين في القيام بأدورهم

ومسئولياتهم الأمر الذي ينتهي أيضاً بمزيد من الضغط والقهر وتستمر الدائرة ، ويترتب على ذلك عدم فعالية المنظمات لاسيما الحكومية في الوفاء بأدوارها المختلفة ، وتتراوح ردود أفعال العاملين في هذه الحالة ما بين إحساسه بكرامته وإنسانيته وبين شعورة الناجم عن عوزه وحاجته لتوفير مُتطلباته الشخصية والعائلية ، الأمر الذي يولد لديه إذعاناَ بضرورة التزام الصمت والتحمل (مشاركة ، مصلح ، ٢٠٢٠).

إن إدراك العاملين للعدالة التنظيمية تتشكل من خلال الطريقة والأسلوب التي يعامل بها المرؤوسون من قبل مديريهم أو منظماتهم (Allen & Meyers , 1993) . وتتجلى العدالة التنظيمية في تقييم الموظف للعدل والإنصاف على مستوى التوزيع والإجراء والتعامل التي يتلقاها داخل المنظمة .فإحساس الموظف بأن العوائد التي يحصل عليها مناسبة لمدخلاته ؛ يشير إلى العدالة التوزيعية . أما إدراك نزاهة وشفافية الإجراءات المتبعة في المنظمة في كافة النواحي ؛ فتشير إلى العدالة الإجرائية . لكن مشاركة الموظفين في صناعة القرارات المتخذة في المنظمة والصدق والإخلاص في التعامل ؛ تعكس عدالة التعاملات (بوكميش ، الذهبي ، ٢٠١٩).

ويسعى هذا البحث إلى الكشف عن أثر القهر الوظيفي في العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية وصمت العاملين ، وذلك بالتطبيق على العاملين بالمستشفيات العامة بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة المنوفية التابعه لوزارة الصحة .

## ٢- مشكلة وأسئلة البحث Research Problem and Question

يعتبر القهر الوظيفي أحد الظواهر السلوكية التي ينتج عنها آثار سلبية لكل من المنظمة والعاملين بها سواء من منظور اجتماعي ، والتي تتناول من خلاله سيكولوجية الإنسان المقهور وإعتبره كالأشياء مجرداً من إنسانيته (حجازي ، ٢٠٠٥) ، أو منظور تربوي ، الذي ركز على اللانسنه (فيراري ، ١٩٨٠) أو من منظور إداري الذي بين أن القهر الوظيفي هو تحرش نفسي وتهميش للموظفين ، وتتطرق إلى مفهوم أبعاد من ذلك والخاص بتدوير القهر ، أي انتقال القهر من الرئيس إلى المرؤوس ليصل إلى بقية الموظفين (أوحمي ، ٢٠١٦) .

ومن جهة أخرى أشارت العديد من الدراسات إلى أن صمت العاملين له آثار سلبية متعددة سواء على مستوى الفرد أو المنظمة (رضوان ، ٢٠١٧ ؛ عبدالقوي ، خليل ، ٢٠١٧ ؛ المطيري ، ٢٠٢٠ ، Mahdavi and Pirzad ,2017 ؛ Shalini , 2019) ، وأهمها : انخفاض مستوى الانتاجية ، ارتفاع معدل دوران العمل ، الإنسحاب النفسي للعاملين ، ضعف الإبداع والإبتكار ، انخفاض مستوى جودة الخدمات ، تقاوم وتعدد المشكلات والأزمات ، انخفاض مستوى رضا العاملين... وغيرها .

وهذا ما دفع الباحث لإجراء دراسة استطلاعية<sup>(١)</sup> على عينة من العاملين في المستشفيات العامة التابعة لوزارة الصحة بمحافظة المنوفية ، قوماً (٣٠) مفردة من العاملين بهذه المستشفيات (أطباء ، صيادلة ، هيئة تمريض ، فنيين ، إداريين)، واتضح للباحث أن هذه المستشفيات تعاني من عدة مشكلات تنظيمية وإدارية تتمثل مظاهرها في الجوانب التالية :-

- عدم موضوعية المعايير التي يتم الاعتماد عليها في النقل والترقية وتوزيع عبء العمل .
- عدم تطبيق القرارات بعدالة على كافة العاملين دون استثناء .
- وجود تحيز ومحاباه في المعاملة بين الإدارة والعاملين .
- رغم اختلاف مستوى الجهود المبذولة من العاملين في العمل إلا أن الفروق في الدخول محدودة
- عدم رغبة العاملين في بذل مجهود إضافي في العمل ، والإكتفاء بالحد الأدنى في العمل .
- ارتفاع مستوى الغضب والتذمر ، واتضح هذا من ارتفاع مستوى الشكاوي والشائعات والميل للهروب من مسؤوليات العمل .
- انتشار اللامبالاة في أوساط العاملين بالمستشفيات العامة التابعة لمديرية الصحة بالمنوفية ، وظهر هذا بوضوح في عدم الإلتزام بالمواعيد ، وكثرة الأعذار ، وإهدار وقت العمل .
- الميل للهروب من المسؤوليات وعدم المشاركة في قضايا ومشكلات وموضوعات العمل .
- زيادة حدة المشاحنات والمكائد والدسائس في أوساط العاملين بالمستشفيات العام التابعة لمديرية الشؤون الصحية بمحافظة المنوفية .
- تجنب العاملون بالمستشفيات العامة التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم بشأن قضايا ومشكلات العمل ، نظراً لشعورهم بعدم تقبل رؤسائهم لها أو لخوفهم من العقاب.
- عدم الرغبة في الحديث عن أي أخطاء نظراً لرغبتهم في الحفاظ على العلاقات الشخصية بالأخرين
- الامتناع عن الحديث في المشكلات والقضايا والموضوعات الخاصة بالعمل للاعتقاد بصعوبة تغيير الوضع الحالي

كما قام الباحث بجمع بعض المؤشرات الكمية (الإدارة العامة لمركز المعلومات والإدارة العامة لشؤون العاملين بمديرية الصحة محافظة المنوفية ٢٠٢٠) للتدليل على مشكلة الدراسة ، ومنها :

- ارتفاع أعداد الشكاوى المقدمة لمديرية الشؤون الصحية بالمنوفية خلال آخر ثلاثة أعوام ٢٠١٨ ، ٢٠١٩ ، ٢٠٢٠ ، حيث بلغت ٢٢٥٠ ، ٢٥٠٠ ، ٣٠٥٥ على التوالي (٢٠% تقريباً من هذه

<sup>١</sup> - تم إجراء هذه الدراسة على عينة قوماً ٣٠ من العاملين (٦ أطباء ، ٩ صيادلة ، ٦ هيئة تمريض ، ٤ فنيين ، ٥ إداريين) ، وتم جمع البيانات من خلال تصميم قائمة استقصاء ميدنية اشتملت على ثلاثة جوانب ، الأول هو : العدالة التنظيمية وخصص له عدد ٩ أسئلة ، الثاني هو القهر الوظيفي خصص له عدد ٦ أسئلة ، الثالث وهو صمت العاملين وخصص له عدد ٦ أسئلة ، خلال شهر سبتمبر ٢٠٢٠.

الشكاوي مقدم من العاملين بالمستشفيات العامة التابعة لوزارة الصحة بمحافظة المنوفية و ٨٠% من المواطنين المتعاملين مع هذه المستشفيات) .

- ارتفاع أعداد الأجازات الحاصل عليها العاملين بالمستشفيات العامة التابعة لوزارة الصحة بمحافظة المنوفية باشكالها المختلفة خلال آخر ثلاثة أعوام ٢٠١٨ ، ٢٠١٩ ، ٢٠٢٠ ، حيث بلغت ٥٧٢٠ ، ٦١٢٥ ، ٦٣٠٦ على التوالي .

يتضح من نتائج الدراسة الإستطلاعية وأيضاً من المؤشرات الكمية السابقة ، إنتشار المظاهر السلبية التي تؤثر إلى وجود ضعف واضح ، وأيضاً قصور في بعض الجوانب التنظيمية والإدارية الخاصة بإدراك أهمية العدالة التنظيمية بكافة أبعادها (التوزيعية ، الإجرائية ، التعاملية) ، بالإضافة إلى ارتفاع مستوى شعور العاملين بالقهر الوظيفي ، وصمتهم وإحجامهم عن المشاركة وإبداء الرأي في قضايا ومشكلات وموضوعات العمل . وهذا ما دفع الباحث للبحث عن كيفية بناء نموذج قابل للتطبيق يساهم في تحسين مستوى شعور العاملين بالعدالة التنظيمية في المستشفيات العامة بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة المنوفية التابعة لوزارة الصحة ، لمواجهة ظاهرة صمت العاملين بتوسيط القهر الوظيفي من قبل المديرين ورؤساء العمل .

في ضوء ما سبق فإن مشكلة البحث تتجسد في السؤال التالي : إلى أي مدى يؤثر القهر الوظيفي في العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية وصمت العاملين؟ ، وأمكن تناول هذا السؤال الرئيس من خلال الأسئلة الفرعية التالية :

- ما هو مستوى إدراك العاملين بالعدالة التنظيمية في المستشفيات العامة محل الدراسة؟
- إلى أي مدى يشعر العاملون بالمستشفيات العامة محل الدراسة بالقهر الوظيفي ؟
- ما هو مستوى انتشار ظاهرة صمت العاملين في المستشفيات العامة محل الدراسة ؟
- ما مدى تأثير العدالة التنظيمية في القهر الوظيفي في المستشفيات العامة محل الدراسة ؟
- إلى أي مدى يؤثر القهر الوظيفي على صمت العاملين بالمستشفيات العامة محل الدراسة ؟
- ما مدى تأثير ابعاد العدالة التنظيمية على صمت العاملين بالمستشفيات العامة محل الدراسة؟
- إلى أي مدى يتوسط القهر الوظيفي العلاقة بين العدالة التنظيمية وصمت العاملين ؟

### ٣- أهداف البحث Research Objectives

يسعي هذا البحث بصفة عامة إلى الحد من تعرض العاملين للقهر الوظيفي ، والذي ينعكس على مستوى أدائهم ، ومن ثم مستوى أداء المستشفى ، وذلك بإختبار نموذج يوضح تأثير أبعاد العدالة التنظيمية على صمت العاملين من خلال القهر الوظيفي ، أما على وجه التفصيل يهدف هذا البحث إلى :

- التعرف على العلاقة بين متغيرات البحث العدالة التنظيمية ، صمت العاملين ، القهر الوظيفي .
- تحديد درجة تأثير العدالة التنظيمية في القهر الوظيفي .
- الكشف عن تأثير القهر الوظيفي في صمت العاملين .
- تحديد مدي تأثير أبعاد العدالة التنظيمية على صمت العاملين .
- الكشف عن أثر أبعاد العدالة التنظيمية في صمت العاملين من خلال الدور الوسيط للقهر الوظيفي
- العمل على تقديم مجموعة من التوصيات للحد من ظاهرة صمت العاملين ، وأيضاً القهر الوظيفي الذى يتعرض العاملون له بالمستشفيات العامة محل الدراسة .

#### ٤- أهمية ومبررات البحث Research Significance

تتبع أهمية هذه الدراسة من أنها - حسب علم الباحث - الدراسة الأولى التي تناولت موضوع القهر الوظيفي وصمت العاملين والعدالة التنظيمية ، خاصة أنها مواكبة لفترة تسعى فيها الدولة إلي تطوير العمل الاداري في كافة مؤسسات الجهاز الاداري للدولة ، وأيضاً تركيز الاهتمام على التحسين فى مستوى أداء الخدمة الصحية بما ينعكس على رضا المواطنين ، وهذا لن يتم في ظل انتشار صمت العاملين واحساس العاملين بشعور القهر الوظيفي . ومن ثم تأتي أهمية هذه الدراسة من أنها توفر آليات تساعد المسؤولين على اتخاذ قرارات من شأنها تعميق شعور العاملين بالمستشفيات العامة بالعدالة التنظيمية والحد من انتشار صمت العاملين بما يساعد المستشفيات العامة علي الإستفادة من مشاركات العاملين بها، ومن أرائهم ومقترحاتهم في موجهة موضوعات ومشكلات وقضايا العمل المتنوعة ، بالإضافة إلى الحد من شعورهم بالقهر الوظيفي ، والذي تتعدد آثاره السلبية سواء على مستوى الفرد أو المنظمة .

#### ٥- الإطار النظري للبحث

يتناول هذا الجزء الاطار النظري للبحث ، من خلال مراجعة الأدبيات العلمية لمفهوم وأبعاد العدالة التنظيمية ، ومفهوم وأبعاد القهر الوظيفي ، وأخيراً مفهوم وأبعاد صمت العاملين ، وذلك على النحو المبين أدناه .

#### ١/٥ مفهوم وأبعاد العدالة التنظيمية

ظهرت محاولات التنظير المبكرة في أعمال آدم (Adams ، ١٩٦٣)، الذي قدم الاطار المفاهيمي لنظرية العدالة التنظيمية مركزاً على عدالة التوزيع، حيث يعيش الفرد في حالة مقارنة مستمرة بين معدل مخرجاته إلى مدخلاته مع مخرجات الآخرين إلى مدخلاتهم، وتتحقق العدالة بتساوي طرفي المعادلة، أما الاختلال يؤدي إلى عدم التوازن وشعور الفرد بالتوتر الناشئ عن غياب المساواة .

وقد مر التطور التاريخي لمفهوم العدالة التنظيمية بثلاثة مراحل ، المرحلة الأولى: إهتمت بالعدالة التوزيعية وكانت خلال فترة الخمسينات إلى السبعينات، ثم المرحلة الثانية: ركزت على العدالة الإجرائية خلال الفترة من منتصف السبعينات إلى منتصف الثمانينات ، وأخيراً المرحلة الثالثة: التي تناولت عدالة المعاملات (منذ منتصف الثمانينات حتى الآن).

ويعرف (البطل، ٢٠١٣) العدالة التنظيمية بأنها شعور إنساني يُدركه العاملون داخل المنظمة نتيجة نزاهة وموضوعية وتوزيع المخرجات سواء أكانت مادية (أجور ومكافآت) أو معنوية ، مما يساهم في زيادة الترابط بين الفرد والمنظمة ويحقق أهدافها، أي أنها تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها المرؤوسين على مستوى عدالة الأسلوب الذي يستخدمه رئيسهم في التعامل معهم على المستوى الوظيفي الإنساني، أما (Mukher Jecetal , 2016) يرى أن العدالة التنظيمية هي الكيفية التي ينظر من خلالها العاملون إلى الإجراءات والقرارات والسلوك التي تقررها الإدارة العليا، بمعنى كيفية تفاعل الإدارة العليا مع العاملين وانعكاس ذلك على شعورهم بالعدالة داخل المنظمة، ولكن ( Yilmaz, 2014) عرفت العدالة التنظيمية بأنها إدراك الفرد لعدالة التوزيع والإجراءات والتفاعل مع المؤسسة في ظل معايير معينة، واستخدام هذه المعايير لمعرفة العدالة في ممارسة السلوكيات تجاههم، في حين ينظر (Young , 2010) إلى العدالة التنظيمية من زاوية إدراك الفرد لعدالة التوزيعات الممنوحة من المنظمة وإن شعور الفرد بالعدالة يتطلب شعوره بعدالة التوزيع والإجراءات والتعاملات، حيث تهتم عدالة التوزيع بالعدالة المدركة لتوزيع الموارد التنظيمية في حين تركز عدالة الإجراءات على العدالة المتعلقة بالإجراءات المتبعة لتوزيع الأدوار والثواب والعقاب أما عدالة التعاملات فتتعلق بالمعاملة الشخصية للفرد من رئيسه ، أما (المغربي، ٢٠٠٧) فيعرف العدالة التنظيمية بأنها أحد المكونات الأساسية للهيكل الاجتماعي والنفسي للمنظمة، حيث أنها تعتبر قيمة اجتماعية، والاعتداء عليها من جانب المنظمة يُنظر إليه على أنه تهديد لقيم العاملين وعلاقاتهم الاجتماعية.

نستنتج مما تقدم أن العدالة التنظيمية هي شعور الموظف أو إدراكه بأن ما يحصل عليه من أجور ومكافآت مادية ومعنوية أي مدخلاته ؛ يوازي الجهد المبذول والأعمال التي يقوم بها أي مخرجاته ، وأن الإجراءات المتبعة في كافة التوزيعات والعمليات التي تتم داخل المنظمة موضوعية وعادلة ، وإحساسه بالمساواة والنزاهة في التعامل مع كافة العاملين بالمنظمة دون محاباة أو تمييز .

وتتعدد أبعاد العدالة التنظيمية، لكن يوجد شبه اتفاق بين الباحثين على وجود ثلاثة أبعاد أساسية للعدالة التنظيمية هي: العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، عدالة التعاملات، وأمكن توضيحهم على النحو التالي (الظفري ، السعيدية ٢٠٢٠ ؛ الذهبي ، بوكميش ، ٢٠١٩ ؛ رضوان ، ٢٠١٤):



## ١/١/٥ العدالة التوزيعية Distributive Justice

ترجع جذور العدالة التوزيعية إلى نظرية الإنصاف التي قدمها Adams ، وأيضاً لتوزيع عدالة التقدير التي قدمها ليفنز ١٩٧٦ ، ويعكس مفهوم العدالة التوزيعية شعور العاملين بالعدالة بخصوص ما يحصلون عليه من مخرجات تكون في شكل أجور وترقية وحوافز ومقابل جهودهم في العمل، فالعاملون لا يركزون فقط على كمية المخرجات التي يستفيدون منها، بل يهتمون بمدى عدالة هذه المخرجات (محفوظ ، ٢٠٠٧) ، وتشير أيضاً إلى النزاهة والعدالة في إصدار القرارات، وإدراك الفرد بعدالة المخرجات التي تسلمها، وكذلك العوائد التي يحصل عليها، وتكون من ناتج مقارنة ما يبذله من جهد وما يحصل عليه من جهة ، وبين ما يبذله الآخرين وما يحصلون عليه من جهة أخرى ، أي أنها العدالة المدركة لتوزيع النواتج (المغربي، ٢٠٠٧) . كما تناولها (الصبغ، ٢٠٠٦) على أنها تتعلق بعدالة توزيع المكافآت وإدراك العاملين أن المخرجات التي يحصلون عليها عادلة ومن أمثلة مخرجات التوزيع زيادة الأجر، والترقية، وتتضمن العدالة التنظيمية جانبين: جانب مادي ويقصد به التوزيعات أو نواتج التوزيعات المادية، وجانب اجتماعي ويشير إلى المعاملة الشخصية للفرد الذي يحصل على المكافأة ويرى (العطوى، ٢٠٠٧) أن هناك ثلاثة قواعد للعدالة التوزيعية في المنظمات وهي:

- قاعدة المساواة: بمعنى أن توزيع المكافآت طبقاً لنسبة المساهمة.
- قاعدة النوعية: تعنى أن العاملين يتساوى في النظر إليهم بغض النظر عن خصائصهم الفردية.
- قاعدة الحاجة: أي تقديم العاملين الأكثر احتياجاً على غيرهم بافتراض تساوى العوامل الأخرى.

## ٢/١/٥ عدالة الإجراءات Procedural Justice

يقصد بها عدالة الإجراءات الرسمية المرتبطة بالتوزيع العادل للمكافآت والحوافز، أي شعور العاملين بالعدالة في الطرق المستخدمة في تخطيط وتنفيذ قرارات المنظمة، وتشمل على جانبين هما (Joseph ; Hamlet , 2014).

- جانب مادي: يعبر عن عدالة الإجراءات الرسمية داخل المنظمة مثل الترقيات، تحديد مستويات الأجر، إجراءات التنظيم للعاملين.
- جانب اجتماعي: يقصد به مدى احترام متخذي القرارات للعاملين في حين صنف (Coopman , 2003) العدالة الإجرائية إلى:
  - عدالة الإجراءات الرسمية: وتستخدم كقاعدة أساسية في اتخاذ القرارات التوزيعية.
  - عدالة المعلوماتية: يعتمد عليها كوسيلة لتحقيق عدالة الإجراءات من خلال توفير المعلومات عن العاملين المستفيدين من عائد المنظمة.

وهناك مجموعة من المعايير يجب الالتزام بها لتحقيق عدالة الإجراءات (صديق، ٢٠٠٤).

- ✓ الاتساق والإستمرارية (قاعدة الانسجام).
- ✓ لا تحقق مصالح أو أهداف شخصية (الموضوعية).
- ✓ تستند إلى معلومات صحيحة وصادقة (الشفافية).
- ✓ توافر فرص لتصحيح القرار (قاعدة الاستئناف).
- ✓ الشمولية (قاعدة التمثيل أو تحقيق مصالح الجميع).
- ✓ تستند على معايير أخلاقية (القاعدة الأخلاقية).

### ٣/١/٥ عدالة التعاملات (العدالة التفاعلية) Interactional Justice

تُشير عدالة التعاملات إلى شعور العاملين بالعدالة في أسلوب إدارة المديرين لتعاملاتهم والتفاعل معهم واحترامهم والحفاظ على كرامتهم (ديسلر، ٢٠١٥)، أما (Handion, 2009) يرى أن العدالة التفاعلية يقصد بها المدى الذي عنده يعتبر العاملين أنهم يعاملون بأمانة وصدق واحترام من قبل صانعي ومتخذي القرارات بالمنظمة. في حين ينظر (المغربي، ٢٠٠٧) إلى العدالة التفاعلية على أنها مدى إدراك العاملين لعدالة المعاملة التي يحصلون عليها عندما تطبق عليهم الإجراءات، فرغم أهمية العدالة التوزيعية والإجرائية تبقى عدالة التعامل هي المحرك الأساسي لشعور وإدراك العاملين بالعدالة بمختلف أبعادها وتتضمن العدالة التفاعلية الجوانب الآتية (حسانين، ٢٠٠٤):

- عدالة التعامل مع الأفراد: وتشير إلى الحفاظ على كرامة الآخر واحترامهم عند تطبيق الإجراءات والنظم المعمول بها داخل المنظمة.
- عدالة المعلومات: التي تشرح وتفسر مبررات القرارات التي اتخذت وردود الفعل اتجاهها. ويؤكد الباحث أنه رغم أن كل بُعد للعدالة التنظيمية يركز على جانب معين، إلا أن هذه الأبعاد ليست منفصلة أي أنها مترابطة وتؤثر على بعضها البعض.

### ٢/٥ مفهوم وأبعاد القهر الوظيفي

تناول قاموس المعجم الوسيط كلمة القهر على أنها تعني الغلبة، فيقال قهر الجيش العدو بمعنى غلبة، ومن منظور اجتماعي لموضوع القهر ركز (حجازي، ٢٠٠٥) على دراسة سيكولوجية الإنسان المقهور، موضحاً أن القهر يشير إلى شعور الإنسان بالرضوخ والاستسلام للمسئول عنه، ويرى أن القهر يبدأ من غوائل الطبيعة وكوارثها، ثم يمتد في عالمنا العربي من سلطة الأب في الأسرة مروراً بسلطة المعلم التي لا تناقش ثم شيخ العشيرة بصفته الأمر الناهي، ثم سلطة رئيس العمل. وما

على الفرد في ظل هذا إلا الطاعة للوالد ، والمعلم ، وشيخ القبيلة ، ورئيسه في العمل ، ومن ثم تتوالى حلقات القهر في حياة الإنسان حتى في موقعه الوظيفي .

ومن المنظور التربوي ، أوضح (فيراري ، ١٩٨٠) أنه يتولد لدى الإنسان المقهور شعور بفقدان الثقة وحرية التصرف ، وعدم القدرة على تحقيق وجوده ، وتظهر عليه حالة من الحيرة والتردد بين انتزاع شخصية القاهر من ضميره أو الإبقاء عليها وبين تحقيق تكامله الإنساني أو أن يبقى في حالة من الشعور بالغرابة الذاتية ، ويصبح غير قادر على الأداء والإبداع والإبتكار والتجديد والتميز ، وهو ما أطلق عليه مصطلح اللانسنه ، وأوضح أن القهر ظاهرة مؤقتة تعكس حالة من الظلم من يمارسها القاهر من خلال سلطته وسطوته على المقهورين ، وهو ما يدفعهم للدفاع عن إنسانيتهم .

لكن من المنظور الإداري، أوضح (أوحى ، ٢٠١٦) أن القهر تحرش نفسي وتهميش للموظف أو عدم وضعه في المكان الملائم لمؤهلاته ، أو تعرضه للنقد الجارح بالشكل الذي يؤدي إلى شعورة بالإهانة وفقدان القيمة والثقة بالنفس والشعور بعدم الأمان ، وهذا قد يقوده إلى الرغبة في التتمر . وأشار إلى أن مصطلح تدوير القهر يعني انتقال القهر من الرئيس إلى المرؤوس ، ومن ثم إلى بقية الموظفين ، مما يؤدي إلى الارتباك والتداخل في الأمور .

نخلص من هذا إلى أن القهر الوظيفي هو ممارسة السلطة والسطوة من قبل مديري العمل بالشكل الذي يدفع الموظفين الى الرضوخ والاستسلام والتسليم بالأمر الواقع ، وتنفيذ التعليمات والأوامر كما يرغب المديرين ودون مناقشة أو إبداء آراء أو مقترحات ، خوفاً من بطش المديرين ، وحرصاً علي دخولهم لتلبية احتياجاتهم الشخصية والعائلية . وتتعدد الآثار السلبية على الموظف المقهور ، وتتسبب في تراجع قدرته على العمل ، فيتعرض الموظف المقهور إلى آلام جسدية أو نفسية يتولد عنها عدم الاهتمام بالمظهر الخارجي وإصابته بالأمراض ، وتشمل أبعاد القهر الوظيفي (Ekundayo , 2014)

### ١/٢/٥ الغضب والتبرم Discontent & Restlessness

إذ يشعر الموظف المقهور بالغضب الدائم والشكوى والانتقاد الدائم والتسويق في العمل والتوتر الشديد والألم النفسي (Pandey , 2013).

### ٢/٢/٥ الهروب والانسحاب Withdrawal

يميل الموظف المقهور إلى الهروب من المسؤوليات وعدم المشاركة في صناعة القرارات والتغيب عن العمل والشعور بالعجز وضعف التواصل مع الآخرين (Ramlee , 2015) .

### ٣/٢/٥ اللامبالاة Carelessness

يتجه الموظف المقهور إلى الإهمال وعدم الاكتراث بما يدور في المنظمة ، ويتحول إلى إنسان سلبي لا يرغب في المشاركة والمواجهة والمناقشة (ماهر ، ٢٠٠٧) .

## Hostility العدوانية ٤/٢/٥

تظهر على الموظف المقهور ردود فعل مختلفة في شكل توتر وعصبية في التعامل، وتمتد إلى المشاحنات، وقد تصل إلى الرغبة في الاعتداء (ماهر ، ٢٠٠٧ ؛ Pandey , 2013).

### ٣/٥ مفهوم وأبعاد صمت العاملين

يعتبر Morrison and Milliken أول من أطلقا مفهوم صمت العاملين عام ٢٠٠٠ ، ويعرف بأنه إجماع أو عزوف العاملين عن المشاركة في أي حوارات تنظيمية سواء بتقديم معلومات أو طرح أفكار أو تقديم حلول للمشكلات أو عدم الإخبار عن أي مشكلات حالية أو متوقعة في المستقبل ، سواء بقصد أو بدون قصد ، لأسباب ترجع إلى الفرد أو المنظمة ( Liang and Wang , 2016 ؛ Chou and Chang , 2017). ويُنظر إليه أيضاً على أنه حجب أي شكل من أشكال التعبير الحقيقي عن سلوك ومعرفة الفرد أو التقييم الفعال للظروف التنظيمية للأفراد الذين يُعتقد أنهم قادرون على إحداث التغيير (Shalini , 2019) ، كما أنه ظاهرة سلوكية تتمثل في إجماع العاملين عن تقديم المعلومات حول مشكلات وقضايا العمل المختلفة ، والإمتناع عن تقديم المقترحات والأفكار التي تُساهم في عملية التحسين والتطوير التنظيمي سواء بشكل متعمد أو غير متعمد ، وقد يرجع ذلك لأسباب شخصية أو إدارية أو تنظيمية ( رضوان ، ٢٠١٧ ) .

ويشير (يوسف، ٢٠١٦) إلى أن صمت العاملين هو ميل الموظف إلى منع أو تجنب تقديم المعلومات أو الآراء والإحجام عن الحديث في مشاكل وقضايا العمل بالمنظمة، وبالتالي قلة أو محدودية مشاركتهم في مواجهة هذه المشكلات، وذلك بسبب بعض المحددات التنظيمية والفردية التي قد تشجع على خيار الصمت. ويرى كل من (عبودة ، حسين، ٢٠١٦) أن صمت العاملين يعني تردد الموظف عن الحديث في مشكلات العمل أو تقديم أية مقترحات أو معلومات عن الحديث في هذه المشكلات المتعلقة بالعمل أو تقديم أية مقترحات أو معلومات قد تكون مفيدة للمنظمة، سواء كان ذلك بشكل متعمد أو خوفاً من ردود الفعل السلبية.

نستخلص من ذلك أن صمت العاملين ظاهرة سلوكية تتمثل في أحجام العاملين عن تقديم المعلومات أو الآراء حول مشكلات وقضايا العمل المختلفة وحجب الأفكار والمقترحات التي تُساهم في عملية التحسين والتطوير في المنظمة بشكل معتمد أو للخوف من ردود الأفعال السلبية، وهذا يرجع لأسباب متعددة منها ما هو شخصي أو تنظيمي أو إداري.

وحدد الباحثين أربعة أبعاد لسلوك صمت العاملين (رضوان ، ٢٠١٧ ؛ Shalini , 2019 ؛ Van Dyne , 2003) وهذه الأبعاد هي : صمت القبول أو الإذعان ، الصمت الدفاعي ، الصمت الوقائي ، الصمت الداعم للعلاقات الاجتماعية، ويمكن توضيحها كما يلي:

### ١/٣/٥ صمت القبول أو الإذعان Acquiescent Silence

يقصد به الحجب السلبي للأفكار ذات الصلة بالعمل ، والذي ينطوي على الخضوع والاستسلام، أي امتناع الفرد عن التعبير عن أفكاره المرتبطة بالتغيير لإعتقاده بأن التحدث غير مجدي ، كما يُشير إلى احتفاظ الفرد بمعلوماته وآرائه لنفسه ، لإعتقاده بانخفاض قدراته الشخصية على إحداث التأثير المطلوب ، وفي كل الأحوال يكون الصمت لدى العاملين نتيجة للاستسلام أو القبول بالأمر الواقع . ولا شك أن هذا النوع من الصمت يزداد في ظل نظم القيادة الأوتوقراطية المُتشددة والنظم الرسمية التي تتدرج فيها السلطة من أعلى لأسفل.

### ٢/٣/٥ الصمت الدفاعي Defensive Silence

سلوك الصمت الدفاعي هو الصمت القائم على خوف العامل من الحديث وما يترتب عليه من ردود أفعال سلبية ، ويكون الهدف منه في المقام الأول حماية الفرد لذاته وتجنب وقوع أي ضرر شخصي مادي أو معنوي، بمعنى أن الصمت الدفاعي يُشير إلى حجب الآراء والمعلومات استناداً إلى حماية الفرد لذاته ، حيث يتردد العاملون في التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم في قضايا ومشاكل المنظمة ، عندما يدركون أن التعبير عن هذه الآراء أو المقترحات محفوف بالمخاطر الشخصية ، مثل (عدم الترقية أو فقدان الوظيفة أو الخصم من الأجر)، ومن ثم يعتبر سلوك الصمت الدفاعي شكلاً من أشكال الحماية الذاتية والدفاع عن النفس.

### ٣/٣/٥ الصمت الوقائي Protective Silence

يرى (Morrison & Milliken, 2000) أن أحد أهم عوامل صمت العاملين هو الحفاظ على العلاقات الجيدة مع المنظمة والعاملين بها، حيث يختار الموظف أن يبقى صامتاً للمشاكل التي تحدث داخل المنظمة اعتقاداً منه أن ذلك لن يلقى قبولاً من الآخرين ، وسيؤدي إلى إفساد العلاقات الشخصية ، وبالتالي يرفض المشاركة أو التداخل بالرأي في أي صراعات تحدث داخل المنظمة. كما أشار (Perlow & Reppenning, 2009) أن أحد أشكال الصمت الوقائي قبول العاملين للقرارات التي تصدر من الإدارة ، وذلك لتجنب إحداث أي مشكلة في المنظمة لإعتقادهم أن المشاركة بآرائهم وأفكارهم قد تؤثر سلباً على نجاح المنظمة ، وقد تفقدهم علاقاتهم الجيدة مع الآخرين.

### ٤/٣/٥ الصمت الاجتماعي Pro - Social Silence

يقصد بسلوك الصمت الاجتماعي حجب الأفكار والآراء والمقترحات في قضايا ومشاكل العمل بالمنظمة بهدف تحقيق المنفعة للمنظمة وأعضائها ، بدافع الإيثار أو التعاون مع الآخرين . ويفسر (Van Dyne et al, 2003) سلوك الصمت الاجتماعي على أنه قيام الموظف بمنع أو الإحتفاظ

بالمعلومات أو الأفكار والآراء والمقترحات ذات العلاقة بقضايا ومشاكل المنظمة لمراعاة شعور الآخرين أو لتحقيق منافع لهم ، أي أنه نوع من الصمت يهدف إلى دعم العلاقات الاجتماعية.

## ٦- الدراسات السابقة

نظراً لأهمية الدراسات السابقة في مساعدة الباحث للوقوف على ما توصلت إليه من نتائج يستطيع البناء عليها لإستكمال الجهود المبذولة السابقة في هذا المجال ، ولذلك قسم الباحث الدراسات السابقة طبقاً لمتغيرات الدراسة ، وأيضاً مدى توافر دراسات سابقة تربط بين متغيراته ، حيث تبين للباحث بمراجعة الدراسات السابقة عدم وجود دراسات تربط بين المتغير الوسيط (القهر الوظيفي) وبين متغيري الدراسة: المستقل (العدالة التنظيمية) ، وكذلك التابع (صمت العاملين) - في حدود علم الباحث ، وذلك على النحو المبين أدناه :

### ١/٦ دراسات تناولت العدالة التنظيمية

هدفت دراسة (Wilson , 2010) إلى تحديد طبيعة العلاقة بين السلوكيات العدوانية في مكان العمل والعدالة التنظيمية ورغبة الأمريكيين في الإستقالة من أعمالهم في قطاع الإتصالات ، وأشارت إلى أن السلوك العدواني يؤدي إلى رغبة العاملين في ترك العمل في المنظمة التي ينتمون إليها، وعدم استمراريتهم فيها بسبب إحساسهم بغياب العدالة التنظيمية.

واهتمت دراسة (المسدي ، ٢٠١١) بتحديد العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية المتبادلة بين القادة والمرؤوسين ، وطُبقت على عينة قوامها ٣٨٤ مفردة من العاملين بالمستويات الإدارية المختلفة بشركة غاز مصر - فرع طنطا ، وتوصلت إلى وجود تأثير معنوي إيجابي بين كلاً من (إدراك العاملين للعدالة التنظيمية ، أساليب التحفيز ، أسلوب الإدارة المستخدم ، نظم الإتصالات ، الاعتمادية ، وبين الثقة التنظيمية المتبادلة بين القادة والمرؤوسين .

بينما ركزت دراسة (خليل ، ٢٠١٤) على اختبار تأثير العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاثة : عدالة التوزيع ، عدالة الإجراءات ، العدالة التعاملية ، على تصرفات المدرسين المرتبطة بالعمل ، والتي تتمثل في : الرضا الوظيفي ، الإلتزام التنظيمي ، ونوايا ترك العمل ، وكشفت هذه الدراسة عن وجود علاقة معنوية بين أبعاد العدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمي ، وكذلك وجود علاقة معنوية بين عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات ونوايا ترك العمل .

وتناولت دراسة (صالح ، ٢٠١٥) تأثير عوامل الدعم التنظيمي والعدالة التنظيمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية ، وهدفت إلى تحديد مدى تأثير الدعم التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية ، وتأثير العدالة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية ، بالإضافة إلى تأثير عوامل الدعم التنظيمي والعدالة التنظيمية بأبعادها على سلوكيات المواطنة التنظيمية ، وطُبقت على عينة من العاملين بالشركة

العامة لفظ الجنوب ، وتوصلت إلى أن : الدعم التنظيمي يعتبر تطور ملموس في سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين ويعكس التعاملات والتفاعلات بين العاملين وبعضهم وبين المديرين في منظمات الأعمال ، وتمثل العدالة التنظيمية قيمة إدراك الفرد للمعاملة العادلة على المستويين الوظيفي والإنساني ، بالإضافة إلى وجود ارتباط بين عوامل الدعم التنظيمي وأبعاد العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، علاوة على وجود تأثير معنوي بين عوامل الدعم التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية في ظل وجود العدالة التنظيمية بأبعادها .

في حين هدفت دراسة (الشنطي ، ٢٠١٥) إلى التعرف على دور الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية ، وأثبتت وجود علاقة إيجابية معنوية بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية ، وأن الدعم التنظيمي يتوسط بشكل جزئي العلاقة بين العدالة التوزيعية والعدالة التعاملية وسلوك المواطنة التنظيمية ، ويتوسط بشكل كلي العلاقة بين العدالة الإجرائية وسلوك المواطنة التنظيمية .

واتجهت دراسة (الجعار ، ٢٠١٧) إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين كلا من العدالة التنظيمية والدعم التنظيمي من ناحية وبين ثقة العاملين من الإدارة العليا ، وطُبقَت على مجالس المدن بمحافظة المنوفية ، وتوصلت إلى: وجود علاقة طردية بين العدالة التنظيمية وبين ثقة العاملين في الإدارة العليا ، وأشارت أيضاً إلى وجود علاقة طردية بين الدعم التنظيمي وبين ثقة العاملين في الإدارة العليا .

وتناولت دراسة (بوكميش ، الدهبي ، ٢٠١٩) العلاقة بين العدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية لدى العاملين: دراسة ميدانية بوحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي بأدار - الجزائر ، وهدفت إلى بحث العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية ؛ من خلال معرفة مستوى تواجد كلا المتغيرين ، وطُبقَت على عينة مكونة من (٧٤) عاملاً ، وتوصلت إلى أن : انخفاض مستوى العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التعاملية بالمؤسسة الجزائرية لا يؤدي الى انخفاض مستوى سلوك المواطنة التنظيمية الممارس من قبل عمالها ، إضافة إلى وجود علاقة سلبية بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية .

وأخيراً سعت دراسة (أبولدة ، ٢٠٢٠) إلى تحديد درجة توافر ابعاد العدالة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين ، وتم تطبيقها على عينة قوامها ٣٣٠ مفردة من العاملين بمديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة ، وتوصلت إلى توافر ابعاد العدالة التنظيمية بدرجة كبيرة ، وكذلك ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بالقطاع محل الدراسة ، بالإضافة إلى وجود علاقة طردية موجبة معنوية بين درجة توافر ابعاد العدالة التنظيمية ومستوى رضا العاملين بهذا القطاع .

## ٢/٦ دراسات تناولت القهر الوظيفي

سعت دراسة (Nekoranec & Kmosena , 2015) إلى معرفة العلاقة بين ضغوط العمل من حيث مصادرها وأثارها واستراتيجيات مواجهتها من قبل الإدارات والأقسام المختلفة ، وأظهرت نتائج الدراسة أن مصادر الضغوط التي تُسبب القهر الوظيفي تعود إلى البيئة الداخلية للمنظمة أو العلاقات داخل العمل أو الثقافة التنظيمية ، وصراع الدور ، والتطور الوظيفي ، وأشارت إلى أن أنجح الإستراتيجيات التي يُمكن للإدارة استخدامها لمواجهة هذه الضغوط هي: الحصول على الدعم الإجتماعي ، واستخدام البرامج المتخصصة في مواجهة ضغوط العمل وإدارتها .

وهدفت دراسة (مشاركة ، مصلح ، ٢٠٢٠) إلى معرفة العلاقة بين ضغوط العمل والقهر الوظيفي لدى العاملين في الوظيفة العمومية الفلسطينية ، وطُبقت على عينة من ٢٨٨ مفردة ، وأظهرت نتائج الدراسة أنه توجد علاقة ارتباطية قوية بين ضغوط العمل (طبيعة العمل ، والهيكل التنظيمي ، والدور الوظيفي ، والتطور الوظيفي) والقهر الوظيفي لدى العاملين ، وأن أكثر أبعاد ضغوط العمل تأثيراً في القهر الوظيفي بُعد الدور الوظيفي ، يليه الهيكل التنظيمي ، ثم التطور الوظيفي ، وأخيراً بُعد طبيعة العمل . وأن مستوى وجود القهر الوظيفي كان بدرجة متوسطة ، وكان أكثر الأبعاد وجوداً بُعد الهروب والإنسحاب ، يليه الغضب والتبرم ، ثم اللامبالاة ، وكان أقلها وجوداً بُعد العدوانية ، كما أظهرت النتائج عدم وجود علاقة ارتباط بين بُعد طبيعة العمل من أبعاد ضغوط العمل وُبعد العدوانية من أبعاد القهر الوظيفي . بينما وجدت علاقة ارتباط قوية بينة وبين أبعاد القهر الوظيفي الأخرى .

## ٣/٦ دراسات تناولت صمت العاملين

واتجهت دراسة (الصباغ ، ٢٠١٠) إلى فحص العلاقة بين محددات صمت العاملين عن قضايا العمل الهامة وبين الرضا الوظيفي ، وطُبقت على عينة قوامها ٤٠٠ مفردة من العاملين بينك التنمية والإئتمان الزراعي ، وكان من أهم نتائجها: وجود علاقة عكسية بين تطابق جماعة العمل والإلتزام المهني وبين صمت العاملين ، وأيضاً وجود علاقة عكسية بين صمت العاملين ومستوي الرضا الوظيفي لديهم ، وعلى العكس من ذلك أظهرت الدراسة إيجابية العلاقة بين تبني الإدارة العليا والمشرفين لسلوك الصمت وبين صمت العاملين .

وهدفت دراسة (Acaray et al . , 2015) إلى قياس العلاقة بين الصمت التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية ، وطُبقت على عينة قوامها ٤٦٢ مفردة من العاملين بالشركات متعددة الجنسيات التركية ، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي سلبي لكل من الصمت الدفاعي وصمت القبول أو الإذعان على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالنسبة للبعدين الطاعة والمشاركة لسلوكيات



المواطنة التنظيمية ، بالإضافة إلى وجود تأثير معنوي ايجابي للصمت الداعم للعلاقات الاجتماعية على سلوكيات المواطنة التنظيمية ، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة ( Acaray and Abdulkadir , 2015 ) في ايجابية الصمت الداعم للعلاقات الاجتماعية على سلوكيات المواطنة التنظيمية .

وتناولت دراسة كل من (Akm, U. & Ulusoy. T, 2016) العلاقة بين الصمت التنظيمي والإحترق النفسي بين الأكاديميين ، وهدفت إلى تحليل العلاقة بين الصمت التنظيمي ومستويات الإحترق النفسي لدى الأكاديميين العاملين بالجامعات الحكومية في تركيا ، وتوصلت إلى وجود درجة متوسطة من الصمت التنظيمي لدى أفراد العينة ، بالإضافة إلى وجود علاقة معنوية موجبة بين الصمت التنظيمي والإحترق النفسي لدى أفراد العينة.

وتناولت دراسة (أحمد ، ٢٠١٧) أثر الصمت التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالكادر العام التابعين لقطاع التعليم بجامعة المنصورة ، وطُبقت على عينة عشوائية طبقية قوامها ٣٧٠ مفردة من العاملين بجامعة المنصورة ، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير سلبي معنوي لكل من صمت الخضوع والصمت الدفاعي على سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها (الإيثار ، الكياسة ، الروح الرياضية ، السلوك الحضاري ، وعي الضمير) ، في حين يوجد تأثير ايجابي معنوي للصمت الإجتماعي على سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها الخمسة

واتجهت دراسة (رضوان ، ٢٠١٧) لتناول أثر أبعاد صمت العاملين في الإحترق الوظيفي ، وهدفت إلى الكشف عن العلاقة بين أبعاد صمت العاملين (صمت القبول أو الإذعان ، الصمت الدفاعي ، الصمت الوقائي ، الصمت الداعم للعلاقات الاجتماعية) والإحترق الوظيفي والتي تمثلت بأبعاده في(الإرهاق العاطفي ، الشعور بالسلبية في العلاقات ، التهكم أو السخرية ، انخفاض الكفاءة الذاتية) ، وطُبقت على عينة قوامها ٣٢٢ مفردة من العاملين بالمستشفيات العامة بمحافظة الغربية ، وتوصلت إلى: وجود علاقة ارتباط موجبة بين أبعاد صمت العاملين وبين الإحترق الوظيفي ، بالإضافة إلى وجود تأثير معنوي ايجابي لأبعاد صمت العاملين في أبعاد الإحترق الوظيفي ما عدا بُعد الصمت الداعم للعلاقات الاجتماعية.

لكن دراسة (عبدالقوي ، خليل ، ٢٠١٧) تناولت الصمت التنظيمي في الفنادق المصرية ، وهدفت إلى دراسة ظاهرة صمت العاملين في القطاع الفندقي ، وطُبقت على عينة عشوائية من العاملين بفنادق الخمس نجوم بمدينة شرم الشيخ ، وأشارت نتائج الدراسة إلى انتشار ظاهرة صمت العاملين في الفنادق المصرية محل الدراسة ، لاسيما الصمت الدفاعي ، وعدم وجود آليات فعالة تعتمد عليها الفنادق للحد من هذه الظاهرة .

وهدفت دراسة (حسانين ، ٢٠٢٠) إلى تحديد أثر الصمت التنظيمي على صنع القرار لدى العاملين ببعض الإتحادات الرياضية ، وطُبقت على عينة طبقية قوامها ١٦٥ مفردة من أعضاء مجالس الإدارات ببعض الإتحادات الرياضية ، وكشفت عن وجود علاقة معنوية بين الصمت التنظيمي وصنع القرار ، وأيضاً وجود علاقة إرتباط موجبة بين الصمت التنظيمي وصنع القرار .

#### ٤/٦ الدراسات التي تناولت العلاقة بين العدالة التنظيمية وصمت العاملين

هدفت دراسة (Tangirala & Ramanujan , 2008) إلى تحديد العلاقة بين مجموعة من المتغيرات التنظيمية وبين صمت العاملين ، وطُبقت على المستشفيات الأمريكية على عينة قوامها ٦٠٦ مفردة ، وتوصلت إلى: وجود علاقة عكسية بين الإلتزام المهني للممرضات والصمت التنظيمي ، علاوة على وجود علاقة عكسية بين العدالة الإجرائية وصمت العاملين ، وأن العدالة الإجرائية تتوسط العلاقة بين جماعة العمل والإلتزام التنظيمي وبين صمت العاملين.

وركزت دراسة (Brinsfied , 2009) على وضع نموذج يُوضح العوامل المؤثرة في صمت العاملين ، وتضمنت الدراسة ثلاثة فروع رئيسه ، اهتم الأول بالتمييز بين صمت وحديث أو صوت العاملين ، وركز الفرع الثاني على تطوير أساليب لقياس الدوافع المختلفة للصمت ، أما الفرع الثالث ركز على إختبار مقياس الصمت ، حيث حددت الدراسة عدة دوافع للصمت (الصمت الدفاعي ، الصمت الداعم للعلاقات الإجتماعية ، صمت القبول ، صمت الإنحراف ، صمت غير الواثق من نفسه) ، وقد قامت الدراسة بفحص العلاقة بين تلك الدوافع وبين كلاً من العدالة الإجرائية ، الثقة ، الإنسحاب النفسي ، الرضا الوظيفي ، وجود علاقة عكسية بين الصمت الإنحرافي والرضا الوظيفي ، بالإضافة إلى وجود علاقة إيجابية بين صمت القبول والإنسحاب النفسي .

بينما ركزت دراسة (Salah et al. , 2015) على بحث العلاقة بين الصمت التنظيمي وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية مع توسط العدالة التنظيمية وذلك داخل المنظمات الخدمية بباكستان ، وأشارت إلى أن الصمت التنظيمي يؤثر سلبياً على سلوك المواطنة التنظيمية بشكل اجمالي ، وظهر التأثير في بعدين فقط من أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وهي الروح الرياضية والسلوك الحضاري ، وعدم وجود فروق معنوية في ممارسة الصمت التنظيمي والمواطنة التنظيمية بين الرجال والنساء .

واستهدفت دراسة (القرني ، ٢٠١٥) الكشف عن مدي وجود علاقة ارتباطية بين مستوى سلوك صمت العاملين ومستوى كل من مناخ الصمت التنظيمي ، والثقة في الرؤساء ، والعدالة الإجرائية والإلتزام التنظيمي ، وطُبقت على عينة قوامها ١٨٢ مفردة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبدالعزيز ، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى سلوك صمت العاملين يميل إلى الإنخفاض ،

بينما جاء مستوى العدالة الإجرائية بدرجة متوسطة ، بالإضافة إلى وجود علاقة إرتباط معنوية سالبة بين سلوك صمت العاملين والعدالة الإجرائية .

وركزت دراسة (رية ، ٢٠١٦) على معرفة أثر الصمت التنظيمي على غياب العدالة التنظيمية وذلك بالتطبيق على العاملين بالشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية ، على عينة قوامها ٣٣٦ مفردة ، وتوصلت إلى وجود علاقة طردية إيجابية بين الصمت التنظيمي وغياب العدالة التنظيمية ، ووجود أثر إيجابي للصمت التنظيمي على غياب العدالة التنظيمية ، بالإضافة إلى وجود فروق معنوية بين آراء العاملين بالشركات محل الدراسة وفقاً لمجال الشركة فيما يتعلق بمتغيري الصمت التنظيمي وغياب العدالة التنظيمية .

وهدف دراسة (Yangin & Elm , 2017) إلى تحديد العلاقة بين ثقة المدير وتصورات العدالة التفاعلية وسلوكيات صمت العاملين ، وطُبقت على ٤٧٦١ مدرساً بتركيا ، وكشفت نتائج الدراسة أن هناك علاقة سلبية متوسطة المستوى بين تصورات المعلمون حول العدالة التنظيمية والصمت التنظيمي ، وأن متغيرات العدالة التفاعلية وثقة المدير مثلت متغيرات تنبؤية لسلوك الصمت وتم تفسير ١٧% من التغير في سلوك الصمت التنظيمي .

أما دراسة (الظفري ، السعيدية ، ٢٠٢٠) فأتجهت الى التعرف على مستوى الصمت التنظيمي والعدالة التنظيمية لدي العاملين بمدارس سلطنة عمان ، والتعرف على أبعاد العدالة التنظيمية الأكثر قدرة على التنبؤ بأبعاد الصمت التنظيمي ، وطُبقت على عينة ٥٦٥ عاملاً بالمدارس من المعلمين والإداريين ، وأوضحت النتائج انخفاض مستوى الصمت التنظيمي لدى أفراد العينة ، وارتفاع مستوى العدالة التنظيمية ، كما بينت النتائج إمكانية التنبؤ ببعدي صمت الإذعان والصمت الدفاعي من خلال بعدي العدالة الإجرائية والتفاعلية ، بينما يمكن التنبؤ ببعدي الصمت الوقائي من خلال العدالة التفاعلية .

#### التعليق على الدراسات السابقة وأوجه الإختلاف بينها وبين الدراسة الحالية

- كشفت الدراسات السابقة عن أهمية العدالة التنظيمية ؛ لما لها من تأثير على المتغيرات السلوكية والتنظيمية والوظيفية مثل الرضا الوظيفي ، وتنمية سلوكيات المواطنة والإلتزام التنظيمي ، والثقة التنظيمية ، والاستغراق الوظيفي وإنخفاض معدل دوران العمل .
- توصل الباحث إلى أن لصمت العاملين شقين ، شق سلبي يتمثل في صمت الخضوع والصمت الدفاعي ، وشق إيجابي يتعلق بالجانب الإيجابي للصمت الداعم للعلاقات الإجتماعية .
- تعدد الآثار السلبية والإيجابية لصمت العاملين ، وأن الثقافة التنظيمية محدد رئيسي لذلك ، فكما كانت الثقافة التنظيمية قائمة على العدالة التنظيمية ومشجعه على المبادرة والمشاركة والولاء والانتماء كلما زاد ممارسة العاملين للصمت الداعم للعلاقات الإجتماعية بالحفاظ على سمعة

- المنظمة وعدم إفساء أسرارها ، وكلما كانت الثقافة التنظيمية سلبية ومحبطة كلما زاد ممارسة العاملين للصمت الدفاعي وصمت الخضوع والإستسلام .
- اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناولها للقهر الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية وصمت العاملين - في حدود علم الباحث - لا توجد دراسات تناولت القهر الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية وصمت العاملين .
- تختلف هذه الدراسة أيضاً عن الدراسات السابقة في مجال التطبيق ، حيث لا يوجد دراسات سابقة جمعت بين المتغيرات الثلاثة (القهر الوظيفي ، العدالة التنظيمية ، صمت العاملين) - في حدود علم الباحث - طبقت على العاملين في المستشفيات العامة .
- من خلال مراجعة الأدبيات التي تناولت صمت العاملين ، نجد أن معظمها ركز على محددات وأبعاد صمت العاملين دون توسيط متغيرات سلوكية أو وظيفية من شأنها التأثير على هذه الظاهرة سلباً أو إيجابياً ، وهذا ما أضافته هذه الدراسة بتوسيط القهر الوظيفي بين العدالة التنظيمية وصمت العاملين ، وهو ما يمثل سد لفجوة بحثية في هذا المجال ، وإضافة للمكتبة العربية ، وأيضاً يفتح المجال لدراسات أخرى مستقبلية .

#### ٧- فروض البحث Research Hypothesis

- في ضوء أسئلة وأهداف الدراسة والدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة بأشكال مختلفة ، استطاع الباحث تنمية فروض الدراسة على النحو التالي :
- ١/٧ لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على القهر الوظيفي للعاملين بالمستشفيات العامة محل الدراسة .

ولاختبار صحة هذا الفرض تم تقسيمه إلى مجموعة من الفروض الفرعية الآتية :

- ١/١/٧ لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للعدالة التوزيعية على القهر الوظيفي
- ٢/١/٧ لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للعدالة الإجرائية على القهر الوظيفي
- ٣/١/٧ لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للعدالة التعاملية على القهر الوظيفي
- ٢/٧ لا يوجد تأثير دال إحصائياً للقهر الوظيفي على صمت العاملين بالمستشفيات محل الدراسة .
- ١/٢/٧ لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للغضب والتبرم على صمت العاملين
- ٢/٢/٧ لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للهروب والإنسحاب على صمت العاملين
- ٣/٢/٧ لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للعدوانية على صمت العاملين
- ٤/٢/٧ لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للامبالاة على صمت العاملين

٣/٧ لا يوجد تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية في صمت العاملين بالمستشفيات محل الدراسة .

ولاختبار صحة هذا الفرض تم تقسيمه للفروض الفرعية الآتية :

١/٣/٧ لا يوجد تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية للعدالة التوزيعية في صمت العاملين

٢/٣/٧ لا يوجد تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية للعدالة الإجرائية في صمت العاملين

٣/٣/٧ لا يوجد تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية للعدالة التفاعلية في صمت العاملين

٤/٧ لا يوجد تأثير معنوي غير مباشر لأبعاد العدالة التنظيمية في صمت العاملين من خلال القهر

الوظيفي بالمستشفيات محل الدراسة.

ولاختبار صحة هذا الفرض تم تقسيمه للفروض الفرعية الآتية :

١/٤/٧ لا يوجد تأثير معنوي غير مباشر للعدالة التوزيعية في صمت العاملين

٢/٤/٧ لا يوجد تأثير معنوي غير مباشر للعدالة الإجرائية في صمت العاملين

٣/٤/٧ لا يوجد تأثير معنوي غير مباشر للعدالة التفاعلية في صمت العاملين

#### ٨- منهجية البحث Research Methodology

اعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي ،حيث يتضمن جمع البيانات لاختبار فروض البحث والإجابة على أسئلته، وتوصيف متغيراته ، وهي: صمت العاملين (صمت القبول/الصمت الدفاعي/الصمت الوقائي/الصمت الاجتماعي) ، والقهر الوظيفي (الغضب والتبرم/الهروب والإنسحاب/العدوانية/اللامبالاة) ،العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية/العدالة الإجرائية/العدالة التفاعلية) ، ودراسة العلاقات بين المتغيرات ، وتشمل منهجية الدراسة على (إدريس ، ٢٠١٢) :

#### ١/٨ أنواع ومصادر البيانات

لتحقيق أهداف هذا البحث اعتمد الباحث على نوعين من البيانات وهما :

#### ١/١/٨ البيانات الثانوية Secondary Data

للتأصيل العلمي لموضوع البحث المتعلق بالقهر الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية وصمت العاملين، اعتمد الباحث على البيانات المتاحة في الكتب والأبحاث والدوريات العلمية وبنك المعرفة وشبكة الإنترنت .

#### ٢/١/٨ البيانات الأولية Primary Data

وهي البيانات التي قام الباحث بجمعها من الميدان وهو المستشفيات العامة لمديرية الصحة بمحافظة المنوفية، للتعرف على واقع الشعور بظاهرة صمت العاملين والقهر الوظيفي والعدالة التنظيمية ، وتم جمعها باستخدام قائمة استقصاء موجهة للسادة العاملين بهذه المستشفيات .

## ٢/٨ مجتمع وعينة البحث Research Population and Sample

يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين في المستشفيات العامة التابعة لوزارة الصحة بمحافظة المنوفية، وتشمل عدد (٢١) مستشفى ، ويبلغ عدد العاملين بهذه المستشفيات من الأطباء ، والصيادلة ، وهيئة التمريض ، والفنيين ، والإداريين (١٢٠٩٨) مفردة ، كما يتضح من الجدول التالي :

### جدول رقم (١)

#### إجمالي عدد العاملين بالمستشفيات محل الدراسة

الإجمالي	الإداريون	الفنيون	هـ.تمريض	الصيادلة	الأطباء	
١٠٨٩	٦٥	٢٥٥	٤٨١	٦٩	٢١٩	م. منوف
٧٨٩	٦٥	١٣٧	٣٥٥	٨٤	١٤٨	م. أشمون
٩٤٣	٥٠	١٥٢	٤٥٤	١١٣	١٧٤	م.الباجور
١٠٥٧	٥٢	١٧٥	٤٢٩	١٠٦	٢٩٥	م.قويسنا
٩٨٤	٤٦	١٨٩	٤٦٠	١١٨	١٧١	م.بركة السبع
١٢٦١	٤٢	٢٨٩	٦٠٨	٨٧	٢٣٥	م.تلا
١٠٥١	٦٣	١٩٤	٥٦٩	٧٩	١٤٦	م. الشهداء
٥٧٦	٢٦	١٦٠	٢٩٤	٢٧	٦٩	م.الزاوية
٦٨٣	٢٤	١٣٦	٣٨٦	٣٧	١٠٠	م.سرس الليان
٦٤٣	٣٣	٨٨	٣٠٤	٥٦	١٦٢	م.السادات
٢٩٠	١٤	٤٣	١٦٤	٣١	٣٨	م.صدرشبين الكوم
٥٦٢	١١	٩٥	٢٩٨	٦٢	٩٦	م.حميات شبين الكوم
٢٤١	٣٠	٤٣	٦٠	٢٨	٨٠	م.رمد شبين الكوم
٥٢٣	٣١	١٤١	٢٦٥	٣٩	٤٧	م.حميات منوف
١٩١	٨	٦٠	٨٢	٢٦	١٥	م.صدر منوف
١٠٠	٩	٢١	٤٨	١٥	٧	م.رمد منوف
٤٩٤	١٢	١٢٤	٢٠٢	٦٧	٨٩	م.المخ والأعصاب
٢٠٢	٢	٣٦	١١١	٣٣	٢٠	م.شنتنا الحجر
١٨٤	١٤	٣٨	٨٤	٢٨	٢٠	م.حميات أشمون
٩٣	٧	٢٨	٢٥	١٢	٢١	م.رمد أشمون
١٤٢	٩	٤٥	٤١	٣٢	١٥	م.مركز مسنين جنزور
١٢٠٩٨	٦١٣	٢٤٤٩	٥٧٢٠	١١٤٩	٢١٦٧	المجموع

المصدر : الإدارة العامة لمركز المعلومات لمديرية الصحة بمحافظة المنوفية ٢٠٢٠

ولتحديد حجم العينة من مجتمع الدراسة اعتمد الباحث على (Hair et al ,2010) :

$$n = \frac{M}{\left[ \left( S^2 \times (M - 1) \right) \div pq \right] + 1}$$

n = حجم العينة      M = حجم المجتمع

S = قيمة الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة ٠,٩٥ أى قسمة ١,٩٦ على معدل الخطأ ٠,٠٥

P = نسبة توافر الخاصية وهى ٠,٥٠      q = النسبة المتبقية من الخاصية ٠,٥٠

وبتطبيق المعادلة السابقة على مجتمع البحث الذي يبلغ (١٢٠٩٨) مفردة ، تم التوصل إلى حجم العينة ، والتي يبلغ عددها ٣٧٣ مفردة ، وقرر الباحث زيادة حجم العينة إلى ٤٠٠ مفردة تجنباً لمخاطر خطأ العينة ، وقد تم توزيع العينة باستخدام العينة العشوائية الطبقية ، وتم الاعتماد على معادلة حجم العينة في كل طبقة (عبد السلام ، ١٩٩٦) التالية ، وذلك كما بالجدول رقم ( ٢ ) :-

$$\text{حجم العينة في كل طبقة} = \frac{\text{حجم الطبقة}}{\text{حجم المجتمع}} \times \text{حجم العينة الكلي}$$

جدول (٢)

بيان توزيع حجم العينة على المستشفيات محل الدراسة

الإجمالي	الإداريون	الفنيون	هـ.تمريض	الصيدلة	الأطباء	
٣٣	٢	٨	١٥	٢	٦	م. منوف
٢٥	٢	٤	١١	٣	٥	م. أشمون
٢٨	١	٥	١٤	٣	٥	م. الباجور
٣١	١	٥	١٣	٣	٩	م. قويسنا
٢٩	١	٦	١٤	٣	٥	م. بركة السبع
٣٧	١	٩	١٨	٢	٧	م. تلا
٣٠	١	٦	١٧	٢	٤	م. الشهداء
١٨	١	٥	٩	١	٢	م. الزاوية
٢١	١	٤	١٢	١	٣	م. سرس الليان
٢٠	١	٣	٩	٢	٥	م. السادات
٩	١	١	٥	١	١	م. صدرشبين الكوم
١٨	١	٣	٩	٢	٣	م. حميات شبين الكوم
٧	١	١	٢	١	٢	م. رمد شبين الكوم
١٥	١	٤	٨	١	١	م. حميات منوف
٧	٠	٣	٢	١	١	م. صدر منوف
٦	١	١	٢	١	١	م. رمد منوف
١٦	٠	٤	٧	٢	٣	م. المخ والأعصاب
٧	٠	١	٤	١	١	م. شنتنا الحجر
٧	١	١	٣	١	١	م. حميات أشمون
٤	٠	١	١	١	١	م. رمد أشمون
٥	١	١	١	١	١	م. مركز مسنين جنزور
٣٧٣	١٩	٧٦	١٧٦	٣٥	٦٧	المجموع

المصدر : من إعداد الباحث بمعلومية بيانات مجتمع الدراسة

ويبلغ عدد الاستمارات المستوفاه القابلة للاختبار الإحصائي ٢٨٢ استمارة بنسبة ردود ٧٦% تقريباً من حجم العينة ، ويوضح الجدول رقم (٣) توصيف لعينة البحث من واقع نتائج التحليل الإحصائي ، وذلك على النحو التالي:



**جدول رقم (٣)**  
**توصيف عينة البحث**

المتغير	التصنيف	العدد	النسبة
العمر الحالي	أقل من ٣٠ سنة	٣٦	%١٢,٨
	من ٣٠ سنة لأقل من ٤٠ سنة	٢٠٤	%٧٢,٣
	من ٤٠ سنة لأقل من ٥٠ سنة	٣٦	%١٢,٨
	٥٠ سنة فأكثر	٦	%٢,١
المستوي التعليمي	مؤهل فوق جامعي	٤٦	%١٦,٣
	مؤهل جامعي	١٥٢	%٥٣,٩
	مؤهل فوق متوسط	٣٦	%١٢,٨
	مؤهل متوسط	٤٨	%١٧
الفئة الوظيفية	طبيب	٤٨	%١٧
	صيدلي	٢٤	%٨,٥
	هيئة التمريض	١٥٦	%٥٥,٣
	فني	٦	%٢,١
	إداري	٤٨	%١٧
عدد سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٢٤	%٨,٥
	من ٥ سنوات لأقل من ١٠ سنوات	٧٢	%٢٥,٥
	من ١٠ سنوات لأقل من ١٥ سنة	١٣٢	%٤٦,٨
	١٥ سنة فأكثر	٥٤	%١٩,١

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (٣) إلي أن خصائص مفردات عينة البحث تتناسب مع طبيعة البحث، حيث نجد أن مفردات العينة تتراوح أعمارها ما بين ٣٠ سنة لأقل من ٤٠ سنة وتمثل نسبة %٧٢,٣ من حجم العينة المستوفاه، كما بلغت نسبة الحاصلين على مؤهل فوق جامعي %١٦,٣ من العينة المستوفاه ، ونسبة الحاصلين على مؤهل جامعي %٥٣,٩ من العينة وهو الأمر الذي يساهم في إدراكهم للعدالة التنظيمية. كما نجد أن أغلب عينة الدراسة من أعضاء هيئة التمريض بنسبة قدرها %٥٥,٣ من العينة المستوفاه، كما نجد أن هناك نسبة مرتفعة من العينة تتراوح خبراتهم بين من ١٠ سنوات لأقل من ١٥ سنة ، مما يساعد على قياس المتغيرات محل الدراسة.

## ٩- حدود الدراسة Research Limitation

هناك مجموعة من الحدود التي وضعها الباحث لإجراء هذه الدراسة ، وهي :-

١/٩ **حدود بشرية** : تقتصر هذه الدراسة على العاملين بالمستشفيات العامة بمديرية الصحة بمحافظة المنوفية التابعة لوزارة الصحة (أطباء ، صيادلة ، هيئة تمريض ، فنيين ، إداريين) ، بإعتبار أن هذه الفئات الوظيفية هي الأكثر إرتباطاً بجوانب تقديم الخدمة الصحية للمواطنين وتعرضاً لضغوط العمل وتعاملاً مع المستويات الإدارية والمديرين بالمستشفيات العامة محل الدراسة

٢/٩ **حدود علمية** : ركزت هذه الدراسة على دراسة أثر القهر الوظيفي في العلاقة بين العدالة التنظيمية وصمت العاملين .

٣/٩ **حدود مكانية** : طُبقت هذه الدراسة على المستشفيات العامة بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة المنوفية التابعة لوزارة الصحة ، نظراً لضرورة الإهتمام بالمؤسسات الصحية بإعتبارها المؤسسة الوحيدة المسؤولة عن تقديم الخدمة الصحية للمواطنين ، والتي تساهم بشكل كبير في احد جوانب التنمية البشرية المستدامة التي تعتبر الركيزة الأساسية لكافة ابعاد التنمية المستدامة سواء الاقتصادية أو الاجتماعية أو البيئية ، ويبلغ عدد هذه المستشفيات ٢١ مستشفى عام .

## ١٠- المتغيرات والقياس

اشتمل هذا البحث على ثلاثة متغيرات رئيسه هي :-

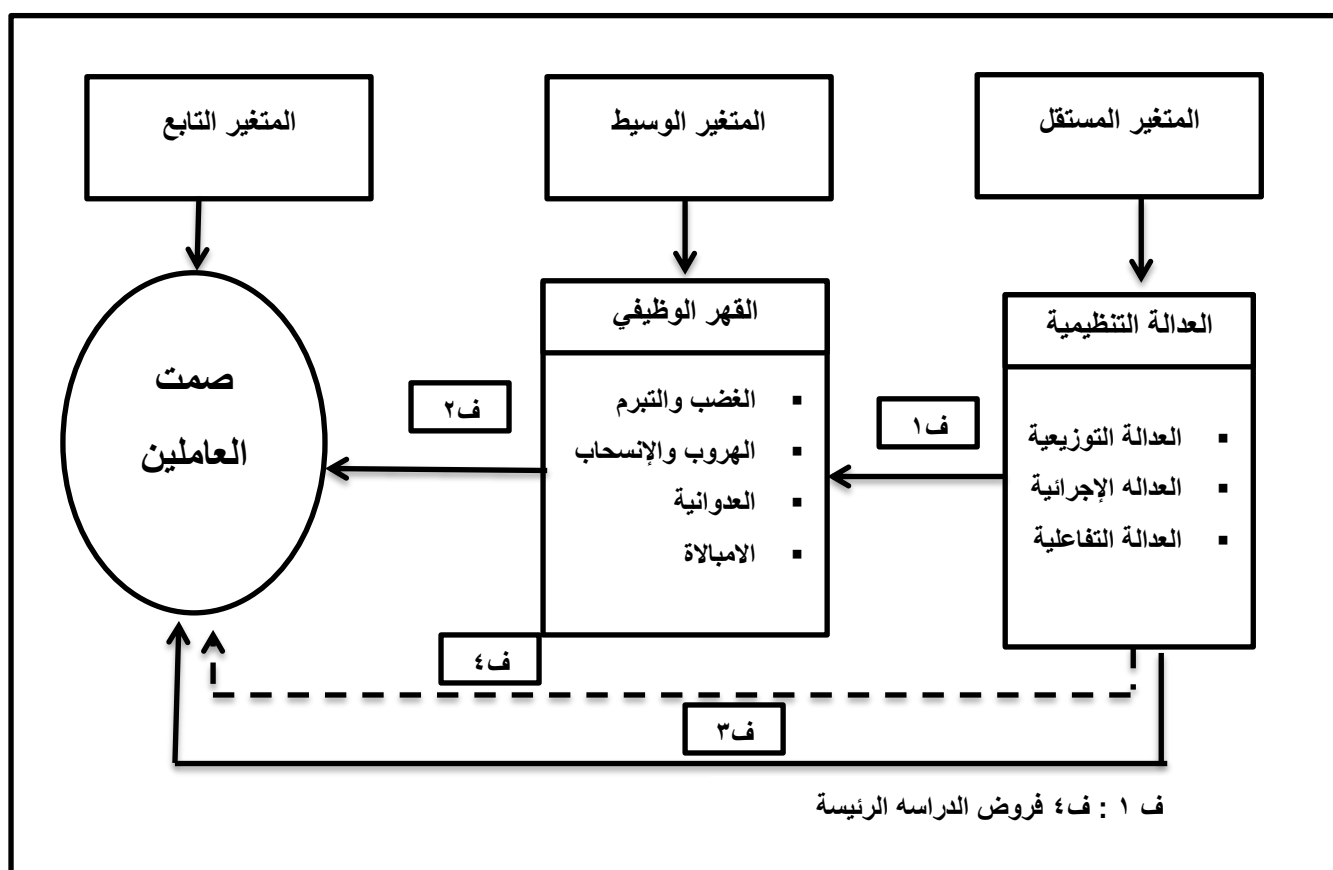
١/١٠ **العدالة التنظيمية** : أشارت الدراسات السابقة (الدهبي ، بوكميش ، ٢٠١٩ ، رضوان ، ٢٠١٤ ، الصباغ ، ٢٠٠٦ ؛ yangin, Elm,2017) إلى وجود ثلاثة أبعاد أساسية لقياس العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية/العدالة الإجرائية/العدالة التعاملية) ، وقد اعتمد الباحث في قياس العدالة التنظيمية على مقياس (Niehoff & Moorman , 1998) ، حيث يعتبر من أكثر المقاييس استخداماً في قياس العدالة التنظيمية ، وتم استخدامه في العديد من الدراسات منها (رضوان ، ٢٠١٤ ؛ الصباغ ، ٢٠٠٦ ، عبد الفتاح ، ٢٠٠٩ ؛ Martha,A.et. , 2008) ، كما هو مبين بالجدول رقم (٤).

٢/١٠ **القهر الوظيفي** : هو المتغير الوسيط في هذه الدراسة ، واعتمد الباحث في قياس القهر الوظيفي على المقياس المستخدم في دراسة كلاً من (مشاركة ، مصلح ، ٢٠٢٠ ؛ Nekorance & Kmosena , 2015) ، نتيجة ملائمة هذا المقياس لمجال التطبيق وشموله للجوانب المختلفة للقهر الوظيفي ، حيث اعتمد على أربعة أبعاد هي (الغضب والتبرم/الهروب والإنسحاب/العدوانية/اللامبالاة) ، وتم إجراء تعديلات طفيفة عليها بما يتناسب مع مجال التطبيق ، ، كما هو مبين بالجدول (٤).

٣/١٠ صمت العاملين : هو المتغير التابع في هذه الدراسة ، واعتمدت العديد من الدراسات السابقة (رضوان ، ٢٠١٧؛ الصباغ ، ٢٠١٠؛ حسانين ، ٢٠٢٠؛ Brinsfield , 2009 ؛ Acaraya and Abdulkadir , 2015) في قياس صمت العاملين على أربعة أبعاد أساسية (صمت القبول/الصمت الدفاعي/ الصمت الوقائي/الصمت الداعم للعلاقات الاجتماعية ) .  
 واستخدم الباحث في قياس صمت العاملين مقياس (Van Dyane. et al, 2003) بأبعاده الأربعة السابق الإشارة إليها ، حيث اعتمدت عليه العديد من الدراسات ، ومنها (رضوان ، ٢٠١٧؛ Morrison & Milliken, 2000 ؛ Meral .et al, 2014 ؛ Briensfield, 2009) ، وتم إجراء بعض التعديلات عليها بما يتناسب مع مجال التطبيق ، كما هو مبين بالجدول رقم (٤). وأمكن توضيح متغيرات الدراسة من خلال النموذج المبين بالشكل رقم (١).

شكل رقم (١)

نموذج مقترح للعلاقة بين المتغيرات الأساسية الدراسة



المصدر : من إعداد الباحث

وتم تصميم قائمة الاستقصاء لقياس متغيرات الدراسة ، اشتملت على أربعة أقسام ، في شكل أسئلة مغلقة محددة الإستجابات لسهولة تسجيل الإستجابات ، وتحليل ومعالجة البيانات إحصائياً ، وهذه الأقسام هي :-

**القسم الأول :** حُصص لقياس المتغير المستقل وهو العدالة التنظيمية بأبعادها ، من خلال (٢٤) عبارة  
**القسم الثاني :** حُصص لقياس المتغير الوسيط وهو القهر الوظيفي بأبعاده ، من خلال (٢٤) عبارة  
**القسم الثالث :** حُصص لقياس المتغير التابع وهو صمت العاملين بأبعاده ، من خلال (٢١) عبارة .  
**القسم الرابع :** اشتمل على بيانات المستقصي منهم (العمر/المستوى التعليمي/الفئة الوظيفية/عدد سنوات الخبرة) ، وذلك بغرض توصيف عينة الدراسة .

وقد تم عرض قائمة الاستقصاء على بعض أعضاء هيئة التدريس بقسم إدارة الاعمال بكلية التجارة جامعة المنوفية ، وكذلك بعض المسؤولين والعاملين بمستشفيات وزارة الصحة بمحافظة المنوفية ، وذلك للتأكد من سهولة فهمها ووضوح العبارات ، وصلاحياتها لأغراض التحليل الإحصائي . وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي ، بحيث يشير الرقم (١) الي عدم الموافقة التامة ، والرقم (٢) لعدم الموافقة ، والرقم (٣) هي الدرجة الحدية ، والرقم (٤) فتشير للموافقة ، وأخيراً الرقم (٥) يشير الى الموافقة التامة . ويمكن توضيح المتغيرات وابعاد قياسها والعبارات التي تقيسها في الاستقصاء من خلال الجدول التالي :

#### جدول رقم (٤)

ترميز متغيرات البحث وأبعاد قياسها وحدود العبارات المستخدمة للقياس

متغيرات البحث	ابعاد القياس	حدود العبارات
المتغير المستقل العدالة التنظيمية	- العدالة التوزيعية	٦ - ١
	- العدالة الإجرائية	١٦ - ٧
	- العدالة التعاملية	٢٤ - ١٧
المتغير الوسيط القهر الوظيفي	- الغضب والتبرم	٣١ - ٢٥
	- الهروب والإنسحاب	٣٦ - ٣٢
	- العدوانية	٤٣ - ٣٧
	- اللامبالاة	٤٨ - ٤٤
المتغير التابع صمت العاملين	- صمت القبول	٥٤ - ٤٩
	- الصمت الدفاعي	٥٩ - ٥٥
	- الصمت الوقائي	٦٤ - ٦٠
	-الصمت الداعم للعلاقات الإجتماعية	٦٩ - ٦٥

المصدر : من إعداد الباحث

## ١١ - إختبار الثبات والصدق للمقاييس المستخدمة في الدراسة:

### ١/١١ - صدق المقاييس

قام الباحث بالتأكد من صدق المقاييس لمتغيرات البحث عن طريق استخدام التحليل العاملي التوكيدي (CFA) وذلك باستخدام طريق Asymptotically Distribution Free ببرنامج Amos V.21 , ووفقاً لهذا الأسلوب يتم تقييم جودة المطابقة عن طريق مجموعة من المؤشرات الدالة على جودة المطابقة عن طريق مجموعته من المؤشرات الدالة على جودة الطابقة ، والتي في ضوءها يتم قبول او رفض النموذج ، ويوضح الجدول رقم (٥) مؤشرات جودة التوفيق ، وذلك كما يلي:

جدول رقم (٥) نتائج جودة التوفيق للنموذج التوكيدي

مؤشر جودة المطابقة	جودة التوفيق المتزايد	جودة التوفيق الطبيعي
GFI	(IFI)	(NFI)
٠,٩٤٨	٠,٩٦٥	٠,٩٥٧
قيمة اختبار كاي <sup>٢</sup> / درجة الحرية	جودة التوفيق المقارن	الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ
CMIN/ DF	CFI	RMSEA
٣,٨٩٦	٠,٩٦٥	٠,٦٧

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي لإختبار صدق المقاييس.

يتضح من الجدول السابق أن النموذج المقترح للدراسة اجتاز مؤشرات الجودة الكلية للنموذج حيث نجد أن المؤشرات CFI, GFI, IFI NFI تتراوح قيمتها بين ٠,٩٤٨ و ٠,٩٦٥ ، مما يدل على جودة توفيق النموذج ، كما أن قيمة اختبار كاي<sup>٢</sup>/ درجة الحرية CMIN/ DF أقل من ٥ مما يدل على جودة توفيق النموذج ، كما بلغت قيمة الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ RMSEA ٠,٦٣ ، وهي أقل من ٠,٨ مما يعني قبول النموذج . وأخيراً نجد أن المؤشرات السابقة تعكس درجه عاليه من الجودة والصلاحية لمسارات العلاقة بين متغيرات البحث، ولذا فإن النموذج مقبول.

## ٢/١١ - ثبات المقاييس

قام الباحث باستخدام معامل Cronbach's Alpha للإتساق الداخلي ، وجاءت النتائج على النحو الموضح بالجدول رقم (٦) كما يلي:

جدول رقم (٦) معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ لمقاييس متغيرات البحث

المتغير	عدد الفقرات	معامل الثبات Alpha
العدالة التوزيعية	٦	٠,٧٦٠
العدالة الإجرائية	١٠	٠,٩٠٣
العدالة التعاملية	٨	٠,٩٢٥
<b>العدالة التنظيمية</b>	<b>٢٤</b>	<b>٠,٩٤٠</b>
الغضب والتبرم	٧	٠,٧٤٩
الهروب والإنسحاب	٥	٠,٧٦٥
العدوانية	٧	٠,٨٠٦
اللامبالاة	٥	٠,٧٢١
<b>القهر الوظيفي</b>	<b>٢٤</b>	<b>٠,٩١٤</b>
صمت القبول	٦	٠,٧٩٩
الصمت الدفاعي	٥	٠,٨٩٦
الصمت الوقائي	٥	٠,٧٢٧
الصمت الداعم للعلاقات الإجتماعية	٥	٠,٧٦٦
<b>صمت العاملين</b>	<b>٢١</b>	<b>٠,٩٠٩</b>

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

من خلال الجدول السابق يتضح أن معاملات الثبات قد تراوحت بين ٠,٧٢٧ و ٠,٩٤٠ مما يدل على ثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة.

### ١٢ - التحليل الوصفي لبيانات الدراسة الميدانية :

قام الباحث باستخدام الإحصاء الوصفي بغرض التحليل الوصفي لبيانات الدراسة الميدانية, حيث اعتمد على كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري, وكذلك معامل الارتباط للتعرف على قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات البحث وهوما يتضح بالجدول رقم (٧) ورقم (٨) على النحو التالي:

جدول رقم (٧) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات البحث

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
العدالة التوزيعية	٢,٢٢٣	٠,٧٠٧
العدالة الإجرائية	٢,٤٨٩	٠,٨٦٢
العدالة التعاملية	٢,٦٣٩	٠,٩٤٧
<b>العدالة التنظيمية</b>	<b>٢,٤٧٢</b>	<b>٠,٧٦٥</b>
الغضب والتبرم	٢,٦٢٨	٠,٦٣٩
الهروب والإنسحاب	٢,٩٨٩	٠,٨٦٩
العدوانية	٢,٩١٦	٠,٧٦٢
اللامبالاة	٢,٩٨٣	٠,٧٨٩
<b>القهر الوظيفي</b>	<b>٢,٨٩٥</b>	<b>٠,٦٦٥</b>
صمت القبول	٢,٦٢٧	٠,٨٢٤
الصمت الدفاعي	٢,٦٧١	٠,٩١٢
الصمت الوقائي	٣,٤٠٠	٠,٧٠١
الصمت الداعم للعلاقات الإجتماعية	٣,١٧٠	٠,٨٢٥
<b>صمت العاملين</b>	<b>٢,٩٤٦</b>	<b>٠,٦٦٣</b>

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق أن متوسطات متغيرات البحث ، والتي تشمل العدالة التنظيمية جاءت منخفضة حيث تراوحت ما بين ٢,٢٢ و ٢,٦٤ ، بينما كان القهر الوظيفي متوسطة حيث تراوحت ما بين ٢,٦٣ و ٢,٩٩ ، في حين تراوح المتوسط الحسابي لصمت العاملين بين ٢,٦٢ و ٣,٤٠ ، طبقاً للانحراف المعياري الموضح بالجدول أعلاه .

الجدول رقم (٨) مصفوفة الارتباط بين متغيرات البحث

المتغيرات	التوزيعية	الإجرائية	التعاملية	التنظيمية	الغضب	الهروب	العدوانية	اللامبالاة	القهر	الصمت
العدالة التوزيعية	١									
العدالة الإجرائية	٠,٥٢٩	١								
العدالة التعاملية	٠,٤٦١	٠,٨٦٦	١							
<b>العدالة التنظيمية</b>	٠,٦٧٥	٠,٩٥٧	٠,٩٣٥	١						
الغضب والتبرم	٠,٢٣٣-	٠,٢٦٧-	٠,١٩٩-	٠,٢٦٥-	١					
الهروب والإنسحاب	٠,٢٤٠-	٠,٥٠٧-	٠,٣٣٢-	٠,٤٣٤-	٠,٦٦١	١				
العدوانية	٠,١٣٥-	٠,٣٣١-	٠,٣٢٨-	٠,٣٢٥-	٠,٧٩٠	٠,٧١١	١			
اللامبالاة	٠,١١٠-	٠,٥٢٠-	٠,٤٢٩-	٠,٤٥٠-	٠,٥٧٧	٠,٨١٣	٠,٦٥٣	١		
<b>القهر الوظيفي</b>	٠,٢٠٣-	٠,٤٥٢-	٠,٣٦٢-	٠,٤١٢-	٠,٨٦٦	٠,٨٩٦	٠,٩١٠	٠,٨٤٨	١	
<b>صمت العاملين</b>	٠,٢٤٥-	٠,٣٦٥-	٠,٢٢٩-	٠,١٦٥-	٠,٤٤٢	٠,٥٨٤	٠,٣٥٩	٠,٦٠١	٠,٦٥٨	١

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

أشار الجدول رقم (٨) أن هناك علاقة ارتباط سلبية ومعنوية بين العدالة التنظيمية وكل من القهر الوظيفي وصمت العاملين، حيث اتضح أن أكثر أبعاد العدالة التنظيمية ارتباطاً بالمتغير الوسيط العدالة الإجرائية بمعامل ارتباط قدره -٠,٤٥٢، يليها العدالة التعاملية -٠,٣٦٢، ثم العدالة التوزيعية -٠,٢٠٣. وأكثر ابعاد العدالة التنظيمية ارتباطاً بالمتغير التابع هي العدالة الإجرائية بمعامل ارتباط قدره -٠,٣٦٥، يليها العدالة التعاملية -٠,٢٢٩، ثم العدالة التوزيعية -٠,٢٤٥. ويلاحظ ان معامل الإرتباط بين القهر الوظيفي وصمت العاملين بلغ ٠,٦٥٨، وهو أكبر من ارتباط المتغيرات المستقلة بالمتغير التابع.

### ١٣ - مناقشة نتائج التحليل الإحصائي لإختبار فروض الدراسة:

يتناول الباحث في هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي المتعلقة بإختبار فروض الدراسة كالتالي:

#### ١/١٣ مناقشة نتائج التحليل الإحصائي المتعلقة بإختبار الفرض الأول للدراسة

تم صياغة الفرض الأول من فروض الدراسة ، والذي ينص على أنه " لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على القهر الوظيفي للعاملين بالمستشفيات العامة محل الدراسة" .

ولإختبار هذا الفرض من فروض الدراسة ، قام الباحث بتحليل بيانات الدراسة الميدانية من خلال حزمة التحليل الإحصائي Amos v21 ، وباستخدام أسلوب تحليل المسار path Analysis وجاءت النتائج علي النحو الوارد في جدول رقم (٩).

#### جدول رقم (٩) نتائج أثر أبعاد العدالة التنظيمية في القهر الوظيفي

الترتيب	مستوى الدلالة P.Value	قيمة ت C.R	الخطأ المعياري S.E	معامل الانحدار الجزئي Estimate	معامل الانحدار المعياري المرجح S.R.W	المتغيرات
٣	٠,٠٤٢	٢,٩٩٧	٠,٠٣٤	-٠,١٤٦	-٠,١٥٩	العدالة التوزيعية
١	٠,٠٠٠	٥,١٩٤	٠,٠٤٨	-٠,٤٢٦	-٠,٤٤٨	العدالة الإجرائية
٢	٠,٠٣٧	٣,٠٩٩	٠,٠٤٢	-٠,١٦٦	-٠,١٨٠	العدالة التعاملية

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

١/١/١٣ مناقشة نتائج اختبار الفرض الفرعي الأول: والذي ينص على أنه " لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للعدالة التوزيعية على القهر الوظيفي " ، وتشير النتائج الواردة في الجدول رقم (٩) إلي أن قيمة CR بلغت ٢,٩٩٧ وقيمة معلمة المسار - ٠,١٥٩ ، كما بلغت قيمة P.Value ٠,٠٤٢ ، وهذه النتائج تثبت معنوية تأثير العدالة التوزيعية على القهر الوظيفي وبمستوي دلالة أقل من ٠,٠٥ ، مما



يعني أنه كلما زاد إدراك العاملين للعدالة التوزيعية كلما قل مستوى شعورهم بالقهر الوظيفي ، وهذه النتائج تدعم خطأ الفرض الفرعي الأول.

٢/١/١٣ مناقشة نتائج اختبار الفرض الفرعي الثاني : والذي ينص على أنه " لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للعدالة الإجرائية على القهر الوظيفي " ، وتشير النتائج الواردة في الجدول رقم (٩) إلي ان قيمة CR بلغت ٥,١٩٤ وقيمة معلمة المسار - ٠,٤٤٨ , كما بلغت قيمة P.Value ٠,٠٠٠ , وهذه النتائج تثبت معنوية تأثير العدالة الإجرائية على القهر الوظيفي وبمستوي دلالة أقل من ٠,٠١ , مما يعني أنه كلما زاد إدراك العاملين للعدالة الإجرائية كلما قل مستوى شعورهم بالقهر الوظيفي ، وهذه النتائج تدعم خطأ الفرض الفرعي الثاني.

٣/١/١٣ مناقشة نتائج اختبار الفرض الفرعي الثالث : والذي ينص على أنه " لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للعدالة التفاعلية على القهر الوظيفي " ، وتشير النتائج الواردة في الجدول رقم (٩) إلي أن قيمة CR بلغت ٣,٠٩٩ وقيمة معلمة المسار - ٠,١٨٠ , كما بلغت قيمة P.Value ٠,٠٣٧ , وهذه النتائج تثبت معنوية تأثير العدالة التفاعلية على القهر الوظيفي وبمستوي دلالة أقل من ٠,٠٥ , مما يعني أنه كلما زادت إدراك العاملين للعدالة التفاعلية كلما قل مستوى شعورهم بالقهر الوظيفي ، وهذه النتائج تدعم خطأ الفرض الفرعي الثالث.

وفي ضوء النتائج والتحليلات السابقة يتضح خطأ الفرض الأول من فروض الدراسة, حيث تبين وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على القهر الوظيفي للعاملين بالمستشفيات العامة محل الدراسة, وأيضاً تشير النتائج إلي أن العدالة الإجرائية هي أكثر الأبعاد تأثيراً في القهر الوظيفي ، يليها العدالة التفاعلية ، وأخيراً العدالة التوزيعية.

### ٢/١٣ مناقشة نتائج التحليل الإحصائي المتعلقة باختبار الفرض الثاني للدراسة

للكشف عن طبيعة العلاقة بين القهر الوظيفي (كمتغير وسيط) وصمت العاملين (كمتغير تابع), تم صياغة الفرض الثاني للدراسة والذي ينص على "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقهر الوظيفي على صمت العاملين بالمستشفيات محل الدراسة" , ولإختبار صحة هذا الفرض قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل المسار path Analysis ، وجاءت النتائج علي النحو الوارد في جدول رقم (١٠).

جدول رقم (١٠) نتائج أثر القهر الوظيفي في صمت العاملين

المتغيرات	معامل الانحدار المعياري المرجح S.R.W	معامل الانحدار الجزئي Estimate	الخطأ المعياري S.E	قيمة ت C.R	مستوى الدلالة P.Value
القهر الوظيفي	٠,٥٥١	٠,٥٤٩	٠,٤٣	١١,٠٤٥	٠,٠٠٠

تشير النتائج الواردة في الجدول السابق إلي أن هناك تأثير معنوي وفقاً لنموذج تحليل المسار عند مستوى دلالة ٠,٠١ للقهر الوظيفي في صمت العاملين ، حيث بلغت قيمة CR بلغت ١١,٠٤٥ وقيمة معلمة المسار ٠,٥٥١ ، وتؤكد النتائج على خطأ الفرض الثاني من فروض الدراسة ، وهذا يعني أن القهر الوظيفي يؤثر تأثيراً معنوياً إيجابياً في صمت العاملين. ولمزيداً من الإيضاح يختبر الباحث تأثير أبعاد القهر الوظيفي في صمت العاملين على النحو الموضح الجدول رقم (١١).

جدول رقم (١١) نتائج أثر أبعاد القهر الوظيفي في صمت العاملين

المتغيرات	معامل الانحدار المعياري المرجح S.R.W	معامل الانحدار الجزئي Estimate	الخطأ المعياري S.E	قيمة ت C.R	مستوى الدلالة P.Value	الترتيب
الغضب والتبرم	٠,٢٧١	٠,٢٨١	٠,٠٦٧	٣,٥٥٨	٠,٠٠٠	٤
الهروب والإنسحاب	٠,٣١٧	٠,٢٤٢	٠,٠٦٣	٣,٦٤٣	٠,٠٠٠	٣
العدوانية	٠,٣٥٤	٠,٣٠٨	٠,٠٥٦	٤,٢٩٥	٠,٠٠٠	٢
اللامبالاة	٠,٤١٧	٠,٣٥١	٠,٠٥٢	٥,٢٥٦	٠,٠٠٠	١

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

١/٢/١٣ مناقشة نتائج اختبار الفرض الفرعي الأول : والذي ينص على أنه " لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للغضب والتبرم على صمت العاملين " وتشير النتائج الواردة في الجدول رقم (١١) إلي أن قيمة CR بلغت ٣,٥٥٨ وقيمة معلمة المسار ٠,٢٧١ ، كما بلغت قيمة P.Value ٠,٠١ ، وهذه النتائج تثبت معنوية تأثير الغضب والتبرم على صمت العاملين وبمستوي دلالة أقل من ٠,٠١ ، مما يعني أنه كلما زاد شعور العاملين بالغضب والتبرم كلما زاد مستوي صمت العاملين ، وهذه النتائج تدعم خطأ الفرض الفرعي الأول.

٢/٢/١٣ مناقشة نتائج اختبار الفرض الفرعي الثاني : والذي ينص على أنه " لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للهروب والإنسحاب على صمت العاملين " ، وتشير النتائج الواردة في الجدول رقم (١١) إلي أن قيمة CR بلغت ٣,٦٤٣ وقيمة معلمة المسار ٠,٣١٧ ، كما بلغت قيمة P.Value ٠,٠١ ، وهذه

النتائج تثبت معنوية تأثير الهروب والإنسحاب على صمت العاملين وبمستوي دلالة اقل من ٠,٠١ , مما يعني انه كلما زادت شعور العاملين بالهروب والإنسحاب كلما زاد مستوي صمت العاملين , وهذه النتائج تدعم خطأ الفرض الفرعي الثاني.

٣/٢/١٣ مناقشة نتائج اختبار الفرض الفرعي الثالث : والذي ينص على أنه " لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للعدوانية على صمت العاملين " ، وتشير النتائج بالجدول رقم (١١) إلي أن قيمة CR بلغت ٤,٢٩٥ وقيمة معلمة المسار ٠,٣٥٤ , كما بلغت قيمة P.Value ٠,٠١ , وهذه النتائج تثبت معنوية تأثير العدوانية على صمت العاملين وبمستوي دلالة أقل من ٠,٠١ , مما يعني أنه كلما زادت شعور العاملين بالعدوانية كلما زاد مستوي صمت العاملين , وهذه النتائج تدعم خطأ الفرض الفرعي الثالث.

٤/٢/١٣ مناقشة نتائج اختبار الفرض الفرعي الرابع : والذي ينص على أنه " لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للامبالاة على صمت العاملين " ، وتشير النتائج بالجدول رقم (١١) إلي ان قيمة CR بلغت ٥,٢٥٦ وقيمة معلمة المسار ٠,٤١٧ , كما بلغت قيمة P.Value ٠,٠١ , وهذه النتائج تثبت معنوية تأثير اللامبالاة على صمت العاملين وبمستوي دلالة اقل من ٠,٠١ , مما يعني أنه كلما زادت شعور العاملين باللامبالاة كلما زاد مستوي صمت العاملين , وهذه النتائج تدعم خطأ الفرض الفرعي الرابع.

وفي ضوء النتائج والتحليلات السابقة يتضح وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للقهر الوظيفي على صمت العاملين بالمستشفيات العامة محل الدراسة, وأيضاً تشير النتائج إلي أن اللامبالاة هي أكثر الأبعاد تأثيراً في صمت العاملين يليها العدوانية , ثم الهروب والإنسحاب وأخيراً الغضب والتبرم.

### ٣/١٣ مناقشة نتائج التحليل الإحصائي المتعلقة باختبار الفرض الثالث للدراسة

للتعرف على التأثيرات المباشرة لأبعاد العدالة التنظيمية على صمت العاملين ، تم صياغه الفرض الثالث للدراسة والذي ينص على " لا يوجد تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية في صمت العاملين بالمستشفيات محل الدراسة", ولإختبار صحة هذا الفرض قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل المسار path Analysis ، وجاءت النتائج علي النحو الوارد في جدول رقم (١٢).

جدول رقم (١٢) نتائج التأثير المباشر لأبعاد العدالة التنظيمية علي صمت العاملين

المتغيرات	S.D.E	S.E	P.Value	طبيعة الأثر
العدالة التوزيعية	٠,٢٢٠-	٠,٠٦٠	٠,٠٠٠	مباشر
العدالة الإجرائية	٠,٣٠٠-	٠,٠٣٢	٠,٠٠٠	مباشر
العدالة التعاملية	٠,١٩٩-	٠,٠٥٧	٠,٠٠٠	مباشر

المصدر : من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من النتائج بالجدول رقم (١٢) وجود تأثير معنوي مباشر لكل من العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التعاملية على صمت العاملين ، حيث بلغت قيمة التأثير المباشر لأبعاد العدالة على صمت العاملين -٠,٢٢٠ و-٠,٣٠٠ و٠,١٩٩ ، وذلك بالترتيب بالجدول ذاته وبمستوي دلالة أقل من ٠,٠١. كما توضح النتائج أيضاً أن العدالة الإجرائية هي أكثر الأبعاد تأثيراً في صمت العاملين ، يليها العدالة التوزيعية وأخيراً العدالة التعاملية ، وفي ضوء التحليلات السابقة يتضح خطأ الفرض الثالث، حيث تبين وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على صمت العاملين بالمستشفيات العامة.

#### ١٣/٤ مناقشة نتائج التحليل الإحصائي المتعلقة باختبار الفرض الرابع للدراسة

للكشف عن طبيعة التأثير غير المباشرة لأبعاد العدالة التنظيمية على صمت العاملين من خلال القهر الوظيفي كمتغير وسيط ، قام الباحث باختبار الفرض الرابع " لا يوجد تأثير غير مباشر ذو دلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية في صمت العاملين بالمستشفيات محل الدراسة" ، ولإختبار صحة هذا الفرض قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل المسار path Analysis ، كما بالجدول رقم (١٣)

جدول رقم (١٣) التأثيرات المباشرة وغير المباشرة والإجمالية لمتغيرات النموذج

معامل الانحدار المعياري المرجح	العلاقة بين متغيرات البحث
	<b>التأثيرات المباشرة</b>
-٠,١٥٩*	العدالة التوزيعية ← القهر الوظيفي
-٠,٤٤٨**	العدالة الإجرائية ← القهر الوظيفي
-٠,١٨٠*	العدالة التعاملية ← القهر الوظيفي
-٠,٢٢٠**	العدالة التوزيعية ← صمت العاملين
-٠,٣٠٠**	العدالة الإجرائية ← صمت العاملين
-٠,١٩٩**	العدالة التعاملية ← صمت العاملين
	<b>التأثيرات غير المباشرة</b>
-٠,٠٩٢*	العدالة التوزيعية ← القهر الوظيفي ← صمت العاملين
-٠,١٦٣**	العدالة الإجرائية ← القهر الوظيفي ← صمت العاملين
-٠,١١٧**	العدالة التعاملية ← القهر الوظيفي ← صمت العاملين
	<b>التأثير الكلي</b>
-٠,٣١٢**	العدالة التوزيعية ← صمت العاملين
-٠,٤٦٣**	العدالة الإجرائية ← صمت العاملين
-٠,٣١٦**	العدالة التعاملية ← صمت العاملين

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج Amos v 21.

\*\* معنوي عند مستوى ٠,٠١

\* معنوي عند مستوى ٠,٠٥

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة فى الجدول رقم (١٣) أن هناك تأثير ناتج عن وجود القهر الوظيفي كمتغير وسيط فى العلاقة بين العدالة التنظيمية وصمت العاملين , حيث زادت قوة تأثير الأبعاد المختلفة للعدالة التنظيمية على صمت العاملين وذلك على النحو التالي:

- زاد مقدار التأثير للعدالة التوزيعية على صمت العاملين من -٠,٢٢٠ إلى -٠,٣١٢ أي بنسبة - ٠,٠٩٢ ، والتي تمثل مقدار التأثير غير المباشر للعدالة التوزيعية على صمت العاملين من خلال القهر الوظيفي كمتغير وسيط.

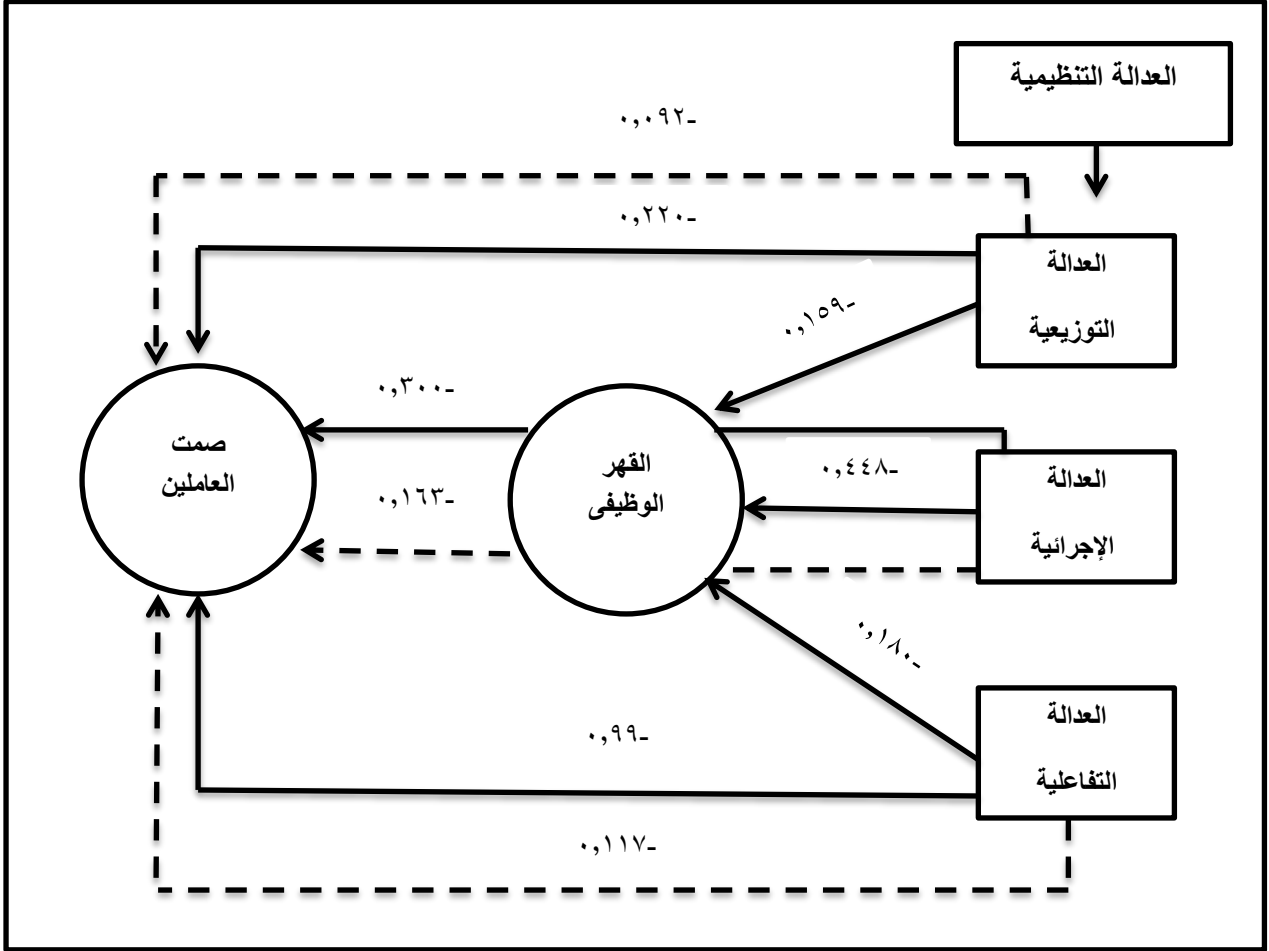
- زاد مقدار التأثير للعدالة الإجرائية على صمت العاملين من -٠,٣٠٠ إلى -٠,٤٦٣ أي بنسبة - ٠,١٦٣ ، والتي تمثل مقدار التأثير غير المباشر للعدالة الإجرائية على صمت العاملين من خلال القهر الوظيفي كمتغير وسيط.

- زاد مقدار التأثير للعدالة التعاملية على صمت العاملين من -٠,١٩٩ إلى -٠,٣١٦ أي بنسبة - ٠,١١٧ ، والتي تمثل مقدار التأثير غير المباشر للعدالة التعاملية على صمت العاملين من خلال القهر الوظيفي كمتغير وسيط.

ويمكن التعبير عن التأثير المباشر وغير المباشر للعدالة التنظيمية على صمت العاملين بتوسيط القهر الوظيفي ، من خلال الشكل رقم (٢) .

شكل رقم (٢)

التأثير المباشر وغير المباشر لمتغيرات النموذج النهائي للدراسة



المصدر : من إعداد الباحث ، طبقاً لنتائج التحليل الإحصائي

مما سبق يتضح أن دخول القهر الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية وصمت العاملين قد أدى إلي زيادة درجة تأثير أبعاد العدالة التنظيمية على صمت العاملين ، وقد جاء هذا التأثير بدرجة أكبر بالنسبة للعدالة الإجرائية على صمت العاملين ، يليها العدالة التفاعلية ثم العدالة التوزيعية . وأخيراً فإن النتائج تدعم خطأ الفرض الرابع من فروض الدراسة، حيث تبين وجود تأثير معنوي غير مباشر لأبعاد العدالة التنظيمية علي صمت العاملين وذلك بمستوي دلالة أقل من ٠,٠٥ .

١٤ - مناقشة وتفسير نتائج الدراسة

في ضوء هذه الدراسة وبناءاً على نتائج اختبارات الفروض السابق تناولها توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج ، التي يمكن مناقشتها على النحو التالي :

- انخفاض مستوى شعور العاملين بالعدالة التنظيمية على مستوى كل أبعادها في المستشفيات محل الدراسة ، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Wilson, 2010) ؛ رية ، ٢٠١٦ ؛ الذهبي ، بوكميش، ٢٠١٩) ، حيث أشارت هذه الدراسات إلى انخفاض مستوى شعور العاملين بالعدالة التنظيمية بمختلف أبعادها ( العدالة التوزيعية ، العدالة الإجرائية ، العدالة التفاعلية ) رغم اختلاف مجال التطبيق في هذه الدراسات ، لكن هذه النتيجة تختلف في نفس الوقت مع دراسة (أبولبدة ، ٢٠١٧) ، والتي أشارت إلى ارتفاع مستوى العدالة التنظيمية بكافة ابعادها لدى العاملين بمديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة ، وقد يرجع ذلك من وجهة نظر الباحث إلى إختلاف طبيعة مجال التطبيق. وأيضاً تختلف مع ما توصلت اليه دراسة (الظفري ، السعيدية ، ٢٠٢٠) من ارتفاع مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية لدى العاملين بمدارس عمان (معلمين وإداريين) .
- أشارت النتائج إلى أن مستوى شعور العاملين بالقهر الوظيفي جاء بدرجة متوسطة على مستوى كافة الأبعاد ، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كلا من (مشاركة ، مصلح ، ٢٠٢٠ ؛ Nekoranec & Kmosena , 2015) في وجود درجة متوسطة من الشعور بالقهر الوظيفي لدى العاملين بمختلف أبعاده (الغضب والتبرم ، الهروب والإسحاب ، العدوانية ، اللامبالاة) ، رغم اختلاف مجال تطبيق هذه الدراسات ، وهذا يؤكد تعرض العاملين في بيئات العمل المختلفة للظاهرة محل الدراسة المتعلقة بالقهر الوظيفي باعتباره متغير وسيط فى العلاقة بين العدالة التنظيمية وصمت العاملين وإن اختلفت حدة الظاهرة من مجال تطبيق لآخر .
- أوضحت النتائج أن مستوى صمت العاملين كان ضعيف إلى حد ما بالنسبة لبُعدي صمت القبول والصمت الدفاعي ، وتتفق هذه النتيجة في ذلك مع دراسة (عبدالقوي ، خليل ، ٢٠١٧ ؛ القرني ، ٢٠١٥) ، بينما كانت متوسطة بالنسبة للصمت الوقائي والصمت الداعم للعلاقات الإجتماعية ، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Akm, U. & Uiusoy. T, 2016) ، وهذه يشير إلى الحاجة لمزيد من الإجراءات للحد من تعرض العاملين للصمت عموماً لاسيما صمت القبول أو الإذعان والصمت الدفاعي.
- وجود علاقة ارتباط سلبية ومعنوية بين العدالة التنظيمية وكل من القهر الوظيفي وصمت العاملين ، وأن أكثر أبعاد العدالة التنظيمية إرتباطاً بالقهر الوظيفي هو بعد العدالة الإجرائية ثم بعد العدالة التفاعلية ثم بعد العدالة التوزيعية ، وأيضاً أكثر أبعاد العدالة التنظيمية إرتباطاً بصمت العاملين هو بعد العدالة الإجرائية يليه بعد العدالة التفاعلية وأخيراً بعد العدالة التوزيعية وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كلاً من (الظفري ، السعيدية ، ٢٠٢٠ ؛ Yanging & Elm , 2017) ، أوضحت هذه

النتيجة أن إدراك العاملين للعدالة الإجرائية والتعاملية أو التفاعلية أكثر أهمية وتأثيراً في صمت العاملين من إدراكهم للعدالة التوزيعية المرتبطة بمخرجات العمل .

- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للعدالة التنظيمية على القهر الوظيفي ، وكانت العدالة الإجرائية هي الأكثر تأثيراً على القهر الوظيفي يليها العدالة التعاملية وأخيراً العدالة التوزيعية ، وبناءً على هذه النتيجة فإن العامل الرئيس في إحساس العاملين بالقهر الوظيفي يرجع في المقام الأول إلى مدى إدراكهم بعدالة الإجراءات المتبعة في المؤسسة ، يلي هذا العامل في الترتيب إدراكهم للعدالة التفاعلية أو التعاملية من قبل رؤسائهم ، بينما جاءت العدالة التوزيعية في الترتيب الأخير بالنسبة لإحساس العاملين بتعرضهم للقهر الوظيفي ، وهذا يعني أنه رغم أهمية عدالة التوزيع وتأثيرها على القهر الوظيفي إلا أنها لم تحتل المرتبة الأولى من وجهة نظر العاملين بالمستشفيات محل الدراسة .

- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للقهر الوظيفي بأبعاد المختلفة على صمت العاملين ، وأشارت النتائج إلى أن أكثر أبعاد القهر الوظيفي تأثيراً على صمت العاملين هو بُعد اللامبالاة يليه بُعد العدوانية ثم الهروب والانسحاب وأخيراً الغضب والتبرم ، وهذا يعني أن اللامبالاة بما تمثله من اهدار لوقت العمل وعدم الحرص على حضور الاجتماعات واختلاق الاعذار لمغادرة العمل وتأجيل مهام العمل هي الأكثر تأثيراً في صمت العاملين ، يليها في الأهمية العدوانية وما تتضمنه من مشاحنات العمل والمشاجرات في مواقع العمل وخلافات العمل ، ثم تأتي الرغبة في الهروب والانسحاب من العمل في المرتبة الثالثة ، وأخيراً الغضب والتبرم وما يشمله من الانتقاد والشكوى ونقل الشائعات وخلافة .

- وجود تأثير معنوي مباشر لكل من العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية والعدالة التعاملية على صمت العاملين ، كما أوضحت النتائج أيضاً أن العدالة الإجرائية هي أكثر الأبعاد تأثيراً في صمت العاملين ، يليها العدالة التوزيعية وأخيراً العدالة التعاملية ، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة ( Yanging & Elm, 2017 ) فيما يتعلق ببعد العدالة الإجرائية لكنها تختلف عنها في بعدي العدالة التعاملية والتوزيعية . وتختلف عن دراسة ( الظفري ، السعيدية ، ٢٠٢٠ ) التي أشارت إلى أن العدالة الإجرائية والتفاعلية يفسران التغير الحادث في صمت القبول والصمت الدفاعي في حين أن العدالة التفاعلية تفسر التغير الحادث في الصمت الداعم للعلاقات الإجتماعية .

- يؤثر القهر الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية وصمت العاملين ، حيث زادت قوة تأثير الأبعاد المختلفة للعدالة التنظيمية على صمت العاملين في ظل وجود القهر الوظيفي .



وكانت العدالة الإجرائية هي الأقوي تأثيراً في صمت العاملين ، يليها العدالة التفاعلية أو التفاعلية ، وأخيراً العدالة التوزيعية في ظل وجود القهر الوظيفي كمتغير وسيط .

#### ١٥- توصيات الدراسة

في إطار الإطار النظري والنتائج التي توصل إليها الباحث في هذه الدراسة ، فإنه حدد مجموعة من التوصيات التي يضعها بين أيدي المسؤولين ومتخذي القرارات بوزارة الصحة المصرية والمستشفيات العامة محل الدراسة ، وهي :-

- يوصي الباحث الإدارة العليا بالمستشفيات العامة بضرورة تبني الإطار المقترح لهذه الدراسة ، بعدما أثبتت نتائج الدراسة تأثير الأبعاد المختلفة للعدالة التنظيمية في صمت العاملين ، سواء بشكل مباشر أو بتوسيط القهر الوظيفي الذي يزيد من هذا التأثير .
- العمل على تعزيز مفهوم العدالة التنظيمية بأبعاده المختلفة (العدالة التوزيعية/العدالة الإجرائية/العدالة التفاعلية) في المستشفيات العامة محل الدراسة ، لخلق بيئة تنظيمية قائمة على عدالة توزيع موارد ، وشفافية ونزاهة الإجراءات المنظمة لسير العمل ، وفاعلية وعدالة التعاملات دون محاباة أو مجاملة بما يسهم في الحد من ظاهرة صمت العاملين .
- ضرورة دعم الممارسات التي من شأنها تعزيز شعور العاملين بالعدالة التنظيمية ، من خلال دعم ممارسات الشفافية في كافة الإجراءات والعدالة في توزيع المهام والواجبات والأدوار ، وتطبيق اللوائح والقوانين وكافة نظم العمل على العاملين دون تمييز أو محاباة ، بالإضافة للحرص على تناسب أجور وكافة المزايا المادية للفرد مع ما يقدمه من جهد وعمل ، وأيضاً مع زملائه في العمل .
- مزيد من الممارسات الداعمة للعدالة الإجرائية - حيث أنها أكثر أبعاد العدالة تأثيراً في القهر الوظيفي - من خلال توحيد إجراءات صرف مكافآت العاملين وعدالتها وعدم المحاباة ، ودعم مناقشة ومشاركة العاملين في إبداء الآراء وتقديم المقترحات عند اتخاذ القرارات ، تعدد الوسائل التي يمكن أن يسلكها الموظف للتظلم من القرارات التي تخص عمله ، العمل على الاستفادة من مقترحات العاملين وأرائهم في تعديل بعض القرارات بما يخدم مصلحة العمل والعاملين .
- الإهتمام بالتطوير والتنمية للمسار الوظيفي للعاملين ، بما يتواءم مع قدراتهم وإمكانياتهم وجهدهم ، ودون محاباة أو مجاملة .
- العمل على تعزيز شعور العاملين بالعدالة التفاعلية - لما لها من أثر كبير في القهر الوظيفي - وهذا يحتاج لدعم تطبيق القرارات على جميع العاملين دون استثناء ، والحرص على توضيح

- القرارات التي من شأنها التأثير على العاملين وعملهم ، ومراعاة مصالح العاملين عند اتخاذ القرارات ، ودعم روح التعامل بود واحترام مع كافة العاملين .
- عقد لقاءات دورية مع العاملين والمسؤولين لتعزيز لغة المناقشة والحوار في مواجهة المشاكل وموضوعات العمل بالمستشفى ، لدعم روح المشاركة والعمل الجماعي .
  - يوصي الباحث المسؤولين ومتخذي القرارات بالمستشفيات العامة بالتعرف على هموم العاملين ودراستها ووضع الحلول المناسبة لها ، وتطبيق برامج للدعم الاجتماعي والنفسي للعاملين .
  - ضرورة دعم الممارسات التي من شأنها تعزيز الشعور بالعدالة التوزيعية - رغم أنها كانت الأقل تأثيراً في القهر الوظيفي - إلا أنها تبقى مؤثرة بدرجة كبيرة طبقاً لما أشارت إليه نتائج التحليل الإحصائي ، وهذا يحتاج الحرص على وجود تناغم داخلي بين العاملين في توزيع مخرجات العمل بما يتناسب مع مدخلات كل فرد ، وأيضاً عدالة توزيع عبء العمل على العاملين ، وربط المجهود الإضافي للفرد بعوائد إضافية أيضاً .
  - يوصي الباحث متخذي القرارات والمسؤولين والقائمين على تقديم الخدمات الصحية بالمستشفيات العامة بتعميق ممارسات العدالة التنظيمية بمختلف أبعادها لما لها من أثر في الحد من ظاهرة صمت العاملين من خلال تأثيرها على القهر الوظيفي بمختلف أبعاده (الغضب والتبرم/الهروب والانسحاب/العدوانية/اللامبالاة) .
  - الاهتمام بعمل قياس دوري لمستوى صمت العاملين ، والقهر الوظيفي ، وأيضاً مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية .
  - مزيد من الاهتمام بتممية المهارات السلوكية للمسؤولين عن الإدارة في المستشفيات العامة محل الدراسة .
  - يوصي الباحث إدارة المستشفيات بالدراسة الدورية والمستمرة لأسباب صمت العاملين ، ووضع آلية تدعم فرص العاملين في التعبير عن آرائهم وأفكارهم ومقترحاتهم ، وتحديثهم في مشاكل وقضايا وموضوعات العمل الهامة .
  - ضرورة الاهتمام بالآليات التي تحد من شعور العاملين بالقهر الوظيفي بمختلف أبعاده (الغضب والتبرم/الهروب والانسحاب/العدوانية/اللامبالاة) ، مثل تعزيز التعاون وفرق العمل ، والعمل الجماعي ، وتمكين العاملين ، وتوفير مناخ وبيئة عمل داعمة للعاملين ، والبعد عن انتقاد أفكار ومقترحات العاملين وتنفيذ الملائم منها ، وغيرها .

## ١٥- توصيات ببحوث مستقبلية

ركزت الدراسة الحالية على القهر الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية وصمت العاملين ، لكنها في نفس الوقت فتحت مجال خصب للعديد من الدراسات والبحوث الأخرى ذات الصلة ، والتي من بينها ما يلي :-

- تأثير القهر التنظيمي على مستوى الالتزام التنظيمي .
- دور ممارسات الإدارة بالتجوال في مواجهة القهر الوظيفي للعاملين .
- القهر الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي .
- دراسة العلاقة بين العدالة التنظيمية والإرتباط الوظيفي بتوسيط القهر الوظيفي .
- تأثير القهر الوظيفي على ظاهرة الفساد الإداري .
- دراسة العلاقة بين القهر الوظيفي والاعتزاب الوظيفي .
- دور تمكين العاملين في الحد من ظاهرة القهر الوظيفي .
- إعادة اختبار نتائج هذه الدراسة على قطاعات أخرى مثل البنوك ، السياحة ، الصناعة .

## قائمة المراجع

### أولاً : المراجع العربية

- ١- أبولبدة ، همام فريد ، (٢٠٢٠) ، درجة توافر ابعاد العدالة التنظيمية في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين فيها ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة الأقصى ، غزة .
- ٢- أحمد، محمد أحمد أمين، (٢٠١٧)، أثر الصمت التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية - دراسة تطبيقية على العاملين بالكادر العام التابعين لقطاع التعليم بجامعة المنصورة، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، العدد الثاني، كلية التجارة ، جامعة طنطا .
- ٣- إدريس ، ثابت عبدالرحمن ، (٢٠١٢) ، بحوث التسويق : أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض ، الإسكندرية ، الدار الجامعية للطبع والنشر .
- ٤- البليهد ، نورة محمد ، (٢٠١٤) ، أثر الصمت التنظيمي على إدارة المعلومات في الجامعات السعودية ، مجلة مستقبل التربية العربية ، مصر ، ٢١(٩١) ، ٧٥ - ١١
- ٥- البطل، سهام فاروق محمد علي، (٢٠١٣)، أثر العدالة المدركة لنظام الحوافز على الالتزام التنظيمي - دراسة تطبيقية على جامعة بنها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة بنها.
- ٦- البيومي، أيمن محمد، (٢٠١٣) ، استراتيجيات تطوير التعليم العالي في بعض الجامعات الإفريقية لتحقيق التنمية المستدامة ومتطلبات تطبيقها في جامعة الإسكندرية، مجلة التربية ، العدد ١٥، المجلد ١٥ .
- ٧- الجعار ، نبيل مصطفى ، (٢٠١٧) ، دور العدالة التنظيمية والدعم التنظيمي في تنمية ثقة العاملين في الإدارة العليا بالتطبيق على العاملين بمجالس المدن بمحافظة المنوفية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة المنوفية .
- ٨- الذهبي ، حياة براهيم ، بوكميش ، لعلی محمد الشريف ، (٢٠١٩) ، العلاقة بين العدالة التنظيمية والمواطنة التنظيمية لدى العاملين - دراسة ميدانية بوحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي بأدرار/ الجزائر ، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، العدد الثاني ، المجلد الثالث .
- ٩- الصباغ، شوقي محمد، (٢٠٠٦)، " دراسة أثر كل من العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية " بالتطبيق على مستشفيات وزارة الصحة بدولة الإمارات العربية المتحدة، مجلة آفاق جديدة للدراسات، العدد الأول والثاني.
- ١٠- الصباغ، شوقي محمد، (٢٠١٠)، محددات صمت العاملين عن قضايا العمل الهامة وانعكاس ذلك على الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على بنك التنمية والائتمان الزراعي، مجلة آفاق جديدة للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنوفية، العدد ٣.

- ١١- الشنطي ، محمود عبدالرحمن ، (٢٠١٥) ، دور الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية - دراسة تطبيقية على العاملين في وزارة الداخلية الشق المدني - قطاع غزة ، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية ، فلسطين ، مجلد ٢٣ ، العدد ٢ .
- ١٢- الظفري ، سعيد بن سليمان ، السعيدية ، ضحيوة بنت خلفان بن هاشم ، (٢٠٢٠) ، الصمت التنظيمي وعلاقتها بالعدالة التنظيمية لدى العاملين بمدارس سلطنة عمان ، مجلة العلوم التربوية والنفسية ، مركز النشر العلمي ، جامعة البحرين ، العدد ١ ، مجلد ٢١ .
- ١٣- العطوي ، عامر على حسين ، (٢٠٠٧) " أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي - دراسة تحليلية لأراء أعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة القادسية ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، مجلد ٩ ، العدد ٣ .
- ١٤- القرني ، صالح على ، (٢٠١٥) ، محددات سلوك الصمت التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبدالعزيز وعلاقته ببعض المتغيرات التنظيمية والديمغرافية ، مجلة مستقبل التربية العربية ، مصر ، ٢٢ (٩٦) .
- ١٥- المسدي ، عادل بالمنعم ، (٢٠١١) ، "العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية المتبادلة بين القادة والمؤسسين - دراسة تطبيقية ، مجلة العلوم الإدارية ، جامعة الملك سعود ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، المجلد الثاني ، العدد الثاني والعشرون .
- ١٦- المطيري ، حصة نواف شيلان ، (٢٠٢٠) ، الصمت التنظيمي لدى العاملين بالمدرسة الابتدائية في الكويت : دراسة ميدانية ، مركز تعليم الكبار ، جامعة عين شمس ، ع (٢٨) .
- ١٧- المغربي ، عبد الحميد ، (٢٠٠٧) ، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية ، دار المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، كلية التجارة ، جامعه المنصورة .
- ١٨- المقامة ، يسرى محمد ، (٢٠١٥) ، التنمية المستدامة وعلاقتها بالتعليم العالي ، مجلة جرش للبحوث والدراسات ، العدد ١ ، المجلد ١٦ ، الأردن .
- ١٩- أوجمي ، محمد ، (٢٠١٦) ، القهر الوظيفي من الأسباب المؤدية إلى مغادرة العمل ، مجلة المجتمع والأسرة ، من الصفحة الإلكترونية : [www.alalam](http://www.alalam)
- ٢٠- حجازي ، مصطفى ، (٢٠٠٥) ، التخلف الاجتماعي مدخل إلى سيكولوجيا الإنسان المقهور ، المركز الثقافي العربي ، الدار البيضاء ، المغرب .
- ٢١- حسانين ، جاد الرب ، (٢٠٠٤) ، " أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي ، دراسة تطبيقية ، مجلة البحوث التجارية ، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق ، العدد ٢ ، المجلد ٢٦ .
- ٢٢- حسانين ، شيماء صلاح سيد ، (٢٠٢٠) ، أثر الصمت التنظيمي على صنع القرار لدى العاملين ببعض الإتحادات الرياضية ، مجلة أسبوط للعلوم وفنون التربية الرياضية ، كلية التربية الرياضية ، جامعة أسبوط ، العدد ٥٤ ، مجلد ١ ، ١٨١-٢٢٣ .
- ٢٣- خليل ، عصام عبدالهادي على ، (٢٠١٤) ، تأثير العدالة التنظيمية على التصرفات المرتبطة بنية العمل - بالتطبيق على المدرسين بالمدارس المصرية ، مجلة البحوث التجارية ، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق ، المجلد ٧ ، العدد الثاني .

- ٢٤- ديسلر، جاري، (٢٠١٥) " إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، تعريب، " محمد السيد عبد العال ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة .
- ٢٥- رضوان ، طارق رضوان محمد ، (٢٠١٤) ، الثقة التنظيمية كمحدد للعلاقة بين العدالة التنظيمية والإلتزام التنظيمي : دراسة تطبيقية ، مجلة التجارة والتمويل ، كلية التجارة ، جامعة طنطا ، العدد ٤ .
- ٢٦- رضوان ، طارق رضوان محمد ، (٢٠١٧) ، أثر أبعاد صمت العاملين في الإخترق الوظيفي - دراسة تطبيقية ، مجلة التجارة والتمويل ، كلية التجارة ، جامعة طنطا ، ع(٤) .
- ٢٧- رية ، أية الشربيني حسين ، (٢٠١٦) ، أثر الصمت التنظيمي على غياب العدالة التنظيمية - بالتطبيق على العاملين بالشركات الصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة .
- ٢٨- صالح ، رشا المهدي ، (٢٠١٥) ، تأثير عوامل الدعم التنظيمي والعدالة التنظيمية في سلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية في الشركة العامة لنفط الجنوب، المنتدى الوطني لأبحاث الفكر والثقافة، العدد ٢٣ .
- ٢٩- صديق، محمد جلال سليمان ، (٢٠٠٤)، " أثر إدراك العدالة التنظيمية على فاعلية فرق العمل بالتطبيق على شركات قطاع الأعمال العام للصناعات الدوائية، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق ، العدد ١ يناير، مجلد ٢٦ .
- ٣٠- عبدالسلام ، رمضان محمود ، (١٩٩٦) ، بحوث التسويق : المنهجية والتطبيق ، مكتبة كلية التجارة ، جامعة طنطا .
- ٣١- عبدالفتاح ، إيمان صالح ، (٢٠٠٩) ، أثر إدراك الفرد للدعم التنظيمي كمتغير وسيط على العلاقة بين العدالة التنظيمية وانتشار الفساد الإداري - دراسة ميدانية على هيئة ميناء بورسعيد ، جامعة قناة السويس ، مجلة البحوث المالية والتجارية ، العدد الأول .
- ٣٢- عبدالقوي ، أحمد حسن أحمد ، خليل ، معتر بالله فريد ابراهيم ، (٢٠١٧) ، الصمت التنظيمي في الفنادق المصرية : الأسباب والنتائج ، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والفنادق ، كلية السياحة والفنادق ، جامعة قناة السويس ، العدد ٢.
- ٣٣- عبودة، زينب عبد الرازق، حسين، ظفر ناصر (٢٠١٦)، "أسباب الصمت التنظيمي وآثارها على أداء العاملين"، مجلة جامعة بابل للعلوم المصرفية والتطبيقية ، العدد ١ ، المجلد ٢٤ .
- ٣٤- فيراري ، باولو ، (١٩٨٠) ، تعليم المقهورين ، ترجمة د. يوسف نور عوض ، دار القلم ، لبنان .
- ٣٥- ماهر ، أحمد ، (٢٠٠٧) ، إدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع .
- ٣٦- محفوظ، جودة ، (٢٠٠٧) ، " أثر العدالة التنظيمية على مناخ الإبداع ، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة .
- ٣٧- مرسي ، مرفت ، (٢٠١٨) ، أثر المضايقة التنظيمية والثقة في المشرف كمتغيرين وسيطين في العلاقة بين الإشراف السئ والصمت ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، ١٤(٢) .
- ٣٨- مشاركة ، عودة الله ، مصلح ، عطية ، (٢٠٢٠) ، ضغوط العمل وعلاقتها بالقهر الوظيفي لدى العاملين في الوظيفة العمومية الفلسطينية ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، العدد ٣ ، المجلد ١٦ ، الأردن .

٣٩- يوسف ، ميهفان شريف ، (٢٠١٦) ، أثر أبعاد المناخ التنظيمي في مظاهر الصمت التنظيمي، دراسة استطلاعية لآراء عينه من الموظفين الإداريين في جامعه زاخو، مجلة جامعه زاخو، العدد ١، المجلد (B).

#### ثانياً : المراجع الأجنبية

- 1- Acaray, A. & A. Akturan, A., (2015), "The Relationship between Organizational Citizenship behavior and organizational silence, Procedia – Social and Behavioral Sciences, Vol. 207, PP. 472– 482.
- 2 - Adams, J. S., (1963), Toward and Understanding. Finequity, Journal of Abnormal and Social Psychology, 67, 422436.
- 3- Akbarian , A. Mohammad E. A. , Ali S. and Narges K. (2015) , "Review organizational silence factors", Journal of Scientific Research and Development , Vol. 2 , No. 1. , PP. 178–181.
- 4 - Akm, U. & Ulusoy. T. (2016): "The Relationship between organizational silence and Burnout among Academicians: A Research on Universities in Turkey, International Journal of Higher Education, Vol. (5), No. , PP. (45–58).
- 5 - Allen, V., & Meyers, J. (1993). Organizational Commitment: Evidence of Career Stage effect, Journal of Business Research, 26(1), PP. 49–61.
- 6- Altinkurt. Yahiya, (2014), "the Relationship between school climate and teachers organizational silence behaviors, Anthropologists 18(2), PP. 289–297.
- 7 - Brinsfield, C, T., Edwards, M. & Greenberg I, (2009)," Voice and Silence in Organizations Historical Review and Current Commitment a private", in: Greenberg, j, and E wards, M. (Ends); Voice and Silence in Organization Emerald Group Publishing Bingley UK.
- 8 - Brinsfield, C. et al (2009), "Employee Silence investigation of factor", Ph.D., Ohio State University.
- 9 - Chou, S. Y. and Change T. (2017), "Employee silence and silence antecedents: A theoretical classification", International Journal of Business Communication, PP.1–26
- 10- Coopman, R., (2003), the Relationship between Perceived Organizational Justice and Organization Citizenship behavior, Journal of Management, No (16), pp. 606 – 610.

- 11- Ekundayo, Job Ayodele, (2014), Occupational stress and employee's productivity in the workplace, International Journal of Scientific Research in Education, 7(2), PP. 157- 165. <http://dx.doi.org/10:4236/Psych.510141>.
- 12- Elci M., Melisak. And Erdilek L.A., (2014), " the Mediating Role of Mobbing on the Relationship Between Organizational Silence and Turnover Intention: Procedia Social and Behavioral Sciences, No.150, PP 455 – 464.
- 13- Handion, R.1., (2009), the Departure of the Insurance Agent " the Impact Organizational Commitment, Organizational Justice and Job Satisfaction have on Intent to Leave in the Insurance Industry “, PHD Dissertation Capella University, pp27-40 .
- 14- Hair, J.F., Black, W. C., Babin, B. J. and Anderson, R. E. (2010). Multivariate Data Analysis, (7th Ed). Prentice Hall, New Jersey.
- 15- Joseph, Hamlet, p., (2014), " Exploring how Managers Perception of Organizational Justice Influences Job Satisfaction and Turnover Intention " Submitted to North Central University, Prescott Valley, Arizona, pp. 1-8.
- 16- Liang, T. and Wang, y. (2016), "Organizational silence in state – owned enterprises: Intermediary role of the perception of organizational politics: American Journal of Industrial and Business Management, vol.b, No, 5. PP.640-648.
- 17-Mahdavi, M. A. P. and Pirzad, A. (2017), " Study on effect of Intellectual Capital on Knowledge Sharing, Case Study: Department of Housing Foundation Fars Province", International Business Management, Vol. 11, N.3, PP.814-820.
- 18- Martha, A., et al., (2008) , the Interactive effects of centralization on the relationship between justice and satisfaction , Journal of Leadership and Organzational Studies, Vol. 15,No.2,PP. 135-144.
- 19- Meral, E. et al. (2014), the Mediating role of mobbing on the relationship between organizational silence and turnover intention, Procedia Social Behavior Science, Vol .150.PP.455-464.
- 20- Morrison, E & Milliken, F. (2000), Organization Silence: A barrier to change and development in a pluralistic word, the academy of manage Review, Vol. 24, No. 4.PP. 700 – 725.



- 21–Mukherjee, Spriha & Singh, Abha & Mehrotra, Sakshi, (2016), " Organizational Justice in Relation to competence, commitment and self–Motivation, **The International Journal of Indian Psychology**, Volume 3, Issue2, No. 5.
- 22 – Nekorance , Jarosiav and Kmosena , Mirosiav , (2015) , Stress in the Workplace Sources , Effects and Coping Strategies , **Review of the Air Force Academy , Stefanik Liptovsky Mikulas , Slovakia** , 1 (28) , PP.163–177.
- 23– Niehoff, B. & Moorman, R. (1998), Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior, **Academy of Management Journal**, Vol.36, No.2.PP. 527–556.
- 24– Pandey, Sadhvi, (2013), A study on work stress, causes symptoms and impact on health, **International Journal of Innovation Research & Studies**, India, New Delhi, 2(5),PP. 244–260
- 25– Perlow, L & Reppening, N. (2009), "the Dynamics of silencing conflict", **Research in Organizational Behavior**, Issues. 3, Vol.25.
- 26– Ramlee, Norfaizah et al (2015), the Influence of Religiosity, stress and job Attitude towards between works – stress, Psychological stress and staff Health work outcomes in office works. Australia, **Psychology**, 5, PP.1301–1311.
- 27– Salah U.A.S., S. Khan, S.M.H., and Hoti H.A.K, (2015), "Impact of organizational silence on organizational citizenship behavior: moderating role of procedural justice", **Journal of Economics Business and Management**, Vol .3, No.9, PP. 412–431
- 28 – Shalini, S., (2019), Employee Silence and burnout in India: the Mediating role of emotional intelligence, **Personnel Review**, Vol. 48 Issues: 4 .
- 29– Tangirla, s. & Ramnujan, R. (2008)," Employee silence on critical; work Issues: the Gross Level Effects of Procedural Justice Climate “, **Personal Psychology**, Vol.61, N. 7. PP 37 – 68.
- 30– Van Dyne, et al. (2003), "Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs", **Journal of Management Studies**, vol. 40. No.6.PP.231–247.

31– Wilson, Thomas, (2010)," Workplace aggression behavior organizational justice intention to leave, among us. Telecommunications Workers, **Journal of Management.**

32– Yangin , D. , & Elm , C. (2017) , The relationship among interactional justice , Manager Trust and Teachers organizational silence Behavior , **Universal Journal of Educational Research** , 5(3) ,PP. 325–333 , doi: 10.13189/ujer.2017.050304.

33–Young, linnd. (2010), "Is Organizational justice enough to promote citizenship behavior at Work? A Retest in Korea ", **European Journal of Scientific Research**, Vol, 45, No. 4, pp637 – 648.

## أداة إستقصاء عن

**أثر القهر الوظيفي في العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية وصمت العاملين**

دراسة تطبيقية

على العاملين بالمستشفيات العامة التابعة لمديرية الصحة بمحافظة المنوفية

٢٠٢٠

..... السيد الاستاذ الفاضل /

### تحية طيبة وبعد ؛؛؛

يسعدني أن أحيط سيادتكم علماً بأنني بصدد إجراء دراسة بعنوان " أثر القهر الوظيفي في العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية وصمت العاملين - دراسة تطبيقية على العاملين بالمستشفيات العامة التابعة لمديرية الصحة بمحافظة المنوفية ، ولذلك قمت بإعداد قائمة استقصاء تمثل المصدر الأساسي للحصول على البيانات الميدانية اللازمة للدراسة .

برجاء التكرم بالإجابة على الأسئلة الواردة بالقائمة . علماً بأن آراء سيادتكم سيكون لها عظيم الأثر في الوصول إلى نتائج تستفيد بها المستشفيات المصرية ، ومتخذي القرارات بها ، مع العلم أن هذه البيانات لن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي .

وتفضلوا سيادتكم بقبول وافر الإحترام والتقدير ،،،

**القسم الأول:** فيما يلي مجموعة من العبارات التي تم صياغتها بغرض قياس مستوى العدالة التنظيمية بمؤسستكم الموقرة ، برجاء وضع علامة ( ✓ ) أمام الإستجابة التي ترونها مناسبة من وجهة نظركم .

م	العبارات	لا أوافق مطلقاً (١)	لا أوافق (٢)	محايد (٣)	أوافق (٤)	أوافق تماماً (٥)
<b>أولاً : العدالة التوزيعية</b>						
١	أعتقد أن راتبي الشهري مناسب مقارنةً بزملائي في العمل					
٢	يتناسب أجري مع الجهد المبذول مني في العمل					
٣	أحصل على مكافآت عن الأعمال الإضافية الذي أقوم به .					
٤	أشعر بأن الإمتيازات التي أحصل عليها تتناسب مع الجهد المبذول					
٥	إن أعبائي وواجباتي الوظيفية مناسبة لي .					
٦	توجد عدالة في توزيع أعباء ومهام العمل على العاملين .					
<b>ثانياً : العدالة الإجرائية</b>						
٧	أدرك جيداً كافة الإجراءات والسياسات المستخدمة في العمل					
٨	يستخدم المدير نفس الإجراءات عند توزيع المكافآت على العاملين					
٩	أشعر بأن الإجراءات المطبقة تتسم بالعدالة .					
١٠	تطبق الإجراءات الخاصة بالترقية دون تحيز					
١١	يحرص المدير على جمع المعلومات كاملة ودقيقة قبل إتخاذ القرارات الوظيفية					
١٢	تُتاح لي فرصة إبداء الرأي قبل إتخاذ القرارات التي تتعلق بعملتي					
١٣	تتخذ الإدارة كافة القرارات الوظيفية بأسلوب غير متحيز					
١٤	تحرص الإدارة على مناقشة نتائج القرارات الوظيفية مع العاملين					
١٥	يسمح للعاملين بالتظلم من القرارات التي تم اتخاذها .					
١٦	يمكن تعديل بعض القرارات في ضوء المقترحات التي أقدمها للإدارة .					
<b>ثالثاً : العدالة التعاملية</b>						
١٧	تعتمد الإدارة على أسلوب التوثيق لكافة أنشطتها تحقيقاً للعدالة					
١٨	تطبق القرارات الإدارية بعدالة على كافة الموظفين دون استثناء					
١٩	تعتمد الإدارة على معايير موضوعية في إتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية .					
٢٠	يوضح لي رئيسي المباشر أي قرار يؤثر على وظيفتي					
٢١	يناقش المدير معي النتائج المترتبة على القرارات المؤثرة على وظيفتي					

					بمنتهى الصراحة .
					٢٢ يتعامل رئيسي المباشر معي بكل احترام وود
					٢٣ تهتم الإدارة بحقوقى كموظف وتعتمد على الصراحة والمكاشفة في كل شئ
					٢٤ تبدي الإدارة الاهتمام الكافي بكافة مصالح الموظفين

**القسم الثاني:** فيما يلي مجموعة من العبارات التي تم صياغتها بغرض قياس مستوى القهر الوظيفي بمؤسستكم الموقرة ، برجاء وضع علامة ( ✓ ) أمام الإستجابة التي ترونها مناسبة من وجهة نظركم .

م	العبارات	لا أوافق مطلقاً (١)	لا أوافق أحياناً (٢)	محايد (٣)	أوافق تماماً (٤)	أوافق تماماً (٥)
<b>أولاً : الغضب والتبرم</b>						
٢٥	أستخدم أسلوب الانتقاد والجدال .					
٢٦	أشعر بتوتر أعصابي لأسهل الأسباب					
٢٧	أفرط مؤخراً في شرب القهوة والتدخين					
٢٨	أصبحت أميل الى تأجيل مهامي كرد فعل .					
٢٩	أميل إلى الشكوى الدائمة لعدم شعوري بالعدالة .					
٣٠	أشعر بالغضب الدائم خلال الدوام					
٣١	أنجر إلى نقل الشائعات دون تمحصها .					
<b>ثانياً : الهروب والإنسحاب</b>						
٣٢	أحس بأن العلاقات بين الموظفين فاترة وغير حميمية					
٣٣	أشعر بأن الزملاء يمارضون تهرباً من الدوام .					
٣٤	أرتاح بعض الشئ عند التغيب عن العمل .					
٣٥	أميل إلى العمل وحدي وليس في مجموعة .					
٣٦	أفضل عدم المشاركة عند صناعة القرارات					
<b>ثالثاً : العدوانية</b>						
٣٧	تحصل أحياناً شجارات مع زملائي تخص العمل .					
٣٨	زادت مشاداتي حول المهام والمسئوليات .					
٣٩	أشعر بأنني أنفعل بسرعة بسبب التعامل الحالي .					
٤٠	مستعد للتوجة للقضاء لحل خلافات العمل .					
٤١	أتعامل مع عائلتي بقسوة وعصبية .					
٤٢	أصبحت ميالاً للسب والشتم .					
٤٣	أضطر أحياناً لاستخدام أساليب المكائد والدسائس .					
<b>رابعاً : اللامبالاة</b>						
٤٤	أشعر بأن هناك وقتاً مهدراً خلال الدوام .					

٤٥	ألاحظ عدم التزام زملائي بالمواعيد .				
٤٦	أميل إلى اختلاق الأعذار لمغادرة العمل مبكراً .				
٤٧	أحاول عدم الالتزام بحضور الاجتماعات .				
٤٨	أميل إلى تأجيل المهام المطلوبة مني .				

**القسم الثالث :** فيما يلي مجموعة من العبارات التي تم صياغتها بغرض قياس مستوى صمت العاملين بمؤسستكم الموقرة ، برجاء وضع علامة ( ✓ ) أمام الإستجابة التي ترونها مناسبة من وجهة نظركم .

م	العبارات	لاوافق مطلقاً (١)	لا أوافق (٢)	محايد (٣)	أوافق (٤)	أوافق تماماً (٥)
<b>أولاً : صمت القبول</b>						
٤٩	أفضل خيار الصمت لشعوري بانخفاض الكفاءة					
٥٠	أصمت أحياناً تجاه بعض قضايا العمل لأنني غير متأكد بشأن ما يجب قوله .					
٥١	لا أهتم بما سيحدث .					
٥٢	أتجنب المشاركة في العمل الجماعي قدر الإمكان					
٥٣	أشعر بأن حديثي لا يفيد في شيء .					
٥٤	أبقى صامتاً في العمل لأنني أتوقع الحديث من شخص آخر					
<b>ثانياً : الصمت الدفاعي</b>						
٥٥	لا أصرح بآرائي عن قضايا ومشكلات العمل لتجنب الأضرار التي ستلحق بي .					
٥٦	لا أقوم بالتعبير عن مقترحاتي بشأن العمل خوفاً من الاضطهاد .					
٥٧	ألجأ إلى الصمت حتى لا أتهم بإفشاء أسرار المستشفى					
٥٨	أفضل الصمت لتجنب المشاعر السلبية المحتملة من الآخرين .					
٥٩	أفضل البقاء صامتاً لان حديثي قد يضر بمصالحه الشخصية					
<b>ثالثاً : الصمت الوقائي</b>						
٦٠	أبقى صامتاً اتجاه بعض الأحداث لمنع الصراع بين الزملاء					
٦١	أحاول عدم تشوية صورة الآخرين أمام إدارة المستشفى					
٦٢	أفضل الصمت حتى لا أسبب أي نوع من التوتر للآخرين					
٦٣	أفضل الصمت لحماية المستشفى من أي ضرر					
٦٤	لا أقوم بالكشف عن الأخطاء حفاظاً على سمعة المستشفى					
<b>رابعاً : الصمت الداعم للعلاقات الإجتماعية</b>						
٦٥	أتجنب الإفصاح عن أي معلومات قد تضرر بالمستشفى					
٦٦	أمتنع عن تقديم مقترحات قد تؤذي مشاعر زملائي أو رؤسائي					

					٦٧ لا أقوم بالكشف عن المخالفات في العمل حفاظاً على مشاعر الآخرين .
					٦٨ أبقى صامتاً تجاه بعض القضايا حتى لا تتوتر علاقتي بالآخرين
					٦٩ أمتنع عن تقديم أي مقترحات من شأنها أن تُسبب مشكلات مع الزملاء أو الرؤساء .

### القسم الرابع : بيانات المستقصى منه

#### ١- العمر الحالي

- أقل من ٣٠ سنة  
 من ٣٠ سنة لأقل من ٤٠ سنة  
 من ٤٠ سنة لأقل من ٥٠ سنة  
 ٥٠ سنة فأكثر

#### ٢- المستوى التعليمي

- مؤهل فوق جامعي  
 مؤهل جامعي  
 مؤهل فوق متوسط  
 مؤهل متوسط

#### ٣- الفئة الوظيفية

- طبيب  
 صيدلي  
 هيئة تمريض  
 فني  
 إداري

#### ٤- عدد سنوات الخبرة

- أقل من ٥ سنوات  
 من ٥ سنوات لأقل من ١٠ سنوات  
 من ١٠ سنوات لأقل من ١٥ سنة  
 ١٥ سنة فأكثر