

**أثر التسييس التنظيمي في النية لترك العمل من خلال صمت الموظفين كمتغير وسيط:
دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية في محافظة عدن بالجمهورية اليمنية.**

أ.م.د/ عبد الملك طاهر الحاج*

المخلص:

يهدفُ هذا البحث إلى تحليل طبيعة التأثير المباشر وغير المباشر لإدراك التسييس التنظيمي في النية لترك العمل في المستشفيات الحكومية بمحافظة عدن في الجمهورية اليمنية من خلال صمت الموظفين كمتغير وسيط في العلاقة بينهما. ولتحقيق أهداف البحث، تمَّ اختيار عينة بلغ حجمها (٣٠٧) موظفاً من مستشفيات محافظة عدن، وتمَّ استخدام الاستبانة بوصفها أداة لجمع البيانات الميدانية. ومن أجل اختبار فرضيات ونموذج البحث، تمَّ استخدام نماذج المعادلات الهيكلية، وقد أوضحت النتائج وجود تأثير إيجابي مباشر لمتغير التسييس التنظيمي المدرك في مستوى نية الموظفين لترك العمل. وكذلك وجود تأثير إيجابي مباشر لمتغير التسييس التنظيمي المدرك في سلوكيات صمت الموظفين، وأنَّ صمت الموظفين يتوسط العلاقة بين متغير إدراك التسييس التنظيمي، ومتغير النية لترك العمل بالمستشفيات محل البحث. هذا، وقدم الباحثُ عدَّة توصياتٍ للمساعدة في تخفيض سلوكيات وممارسات التسييس التنظيمي، والحد من سلوكيات صمت الموظفين، وزيادة سلوكيات صوت الموظف، وتخفيض مستوى نية الموظفين لترك العمل في المستشفيات محل البحث.

الكلمات المفتاحية: التسييس التنظيمي، صمت الموظفين، النية لترك العمل.

Abstract:

The study aimed to investigate the direct and indirect impact of perception of organizational politics and turnover intention through silence behaviors of employees as a mediating variable in Yemeni hospitals in Aden City. To collect the required data, a survey was administered to a sample of 307 employees. To test the hypotheses of the study, models of structural equations were used. The findings revealed a direct positive perception of organizational politics on enhancing the turnover intention in the Yemeni hospitals; the perception of organizational politics enhanced employees silence; and the employee silence behaviors mediated the relationship between perception of organizational politics and the level of turnover intention in the targeted hospitals. Finally, the study provided practical recommendations for reducing organizational politics, employee silence behaviors, reducing turnover intention, and increasing employee voice behaviors in targeted hospitals.

Keywords: Organizational Politics, Employee silence, Turnover Intention.

مقدمة:

تمثل المنظمات بطبيعتها هياكلً فنيّةً معقّدة ذات طابع اجتماعي. ويعتمد بقاؤها واستدامتها بدرجة أساسية على المورد البشري المؤهل والمحفز باعتباره أئمن ما لديها من الأصول المختلفة؛ لما يمتلكه من خبرات، وقدرات، ومهارات، وأفكار، ورؤى فريدة، يسهم من خلالها في رصد ومعالجة المشكلات، وإدارة الأزمات، وتلبية التوقعات، وإدخال التغييرات، وترشيد القرارات (Morgan,2017; Naz,2018). وحتى يتمكن العنصر البشري من تأدية أدواره الوظيفية والقيادية بكفاءة وجودة عالية، لا بد أن تتوفر له البيئة الإنسانية المتكاملة، والموارد الملموسة وغير الملموسة الكافية، والمعاملة اللائقة حتى لا يضطر لممارسة أي سلوكيات غير قانونية أو أخلاقية تصرفه عن مهامه ومسؤولياته الحقيقية.

وتفيد أدبيات الإدارة أنّ للصراع التنظيمي بين الأفراد والجماعات، وحتى بين المنظمات مع بعضها، أسباب ودوافع عديدة، ومن ضمنها التنافس والصراع على الموارد المادية والمعنوية لتحسين الوضع والمكانة داخل المنظمة، وفي الحياة بصورة عامة. وفي سبيل الحصول على ذلك ينتهج الأفراد والجماعات كل الطرق، ويستخدمون كلّ الوسائل والأساليب التي من شأنها تمكينهم من الاستحواذ على أكبر حصة ممكنة من الموارد التنظيمية المتاحة.

ومن الوسائل والأدوات المستخدمة في مثل هذه الحالات ممارسة ما يعرف بالسلوك السياسي التنظيمي (Organizational Politics)، وهو مصطلحٌ يشير إلى تصرفات وسلوكيات الأفراد التي تهدف إلى تعزيز المصلحة الشخصية، وهي تصرفات قد تتطوي على قدرٍ كبيرٍ من التلاعب والخداع والاحتيال والمداهنة، حتى ولو كان ذلك يقوض مصالح الآخرين، ويلحق بالضرر بمصلحة المنظمة، وسمعتها، وصورتها الذهنية. وهذا النمط من السلوك التنظيمي- أي السلوك السياسي- تمتدُّ انعكاساته وتأثيراته السلبية لتطال جميع المستويات، والأنظمة، والروابط والعلاقات الوظيفية؛ فيهتزّ جراء ذلك استقرار المنظمة، ويسوء مناخ العمل فيها، وتضعف وتتوارى قيم الثقة والاحترام والتعاون بين الأفراد والجماعات، (جاد، ٢٠١٨)، ومن ثم يبدأ بعض الأفراد بالتفكير لهجر المنظمة والبحث عن بديلٍ آخر.

كذلك من متطلبات العمل في أي منظمة- مهما كان حجمها أو نشاطها- أن يتمتع الفرد بالاستقلالية والحرية في إطار الوظيفة التي يشغلها، وأن يعبرَ بصراحة، ودون أي خوف عن آرائه، وقناعاته، وأفكاره، وتوجهاته المتعلقة بالعمل، دون أن يلوذ بالصمت خوفاً من القيادة

الإدارية، أو طمعاً في حوافزها ومميزاتها المختلفة، أو أي اعتبارات أو حسابات أخرى. ذلك أنّ صمت الموظف يتولد عنه الكثير من الآثار والعواقب السلبية، منها على سبيل المثال: حبس وتقييد المعلومات والمبادرات والأفكار الإبداعية، وتفشي الانحرافات الإدارية، والشعور بالذل والمهانة، وعدم تقدير الذات، وضعف حركة الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين، وسوء القرارات والسياسات الإدارية؛ وكل ذلك من شأنه أن يضعف - مع مرور الوقت- صحة وحيوية وكفاءة المنظمة، ويحول دون نجاحها على الوجه المطلوب (Sholekar & Shoghi,2017; Taheri & Zarei,2017; Abdillah *et al.*, 2018; Köse & Köse, 2019; Prouska & Psychogios, 2018; Knoll *et al.*, 2019; Alqarni, 2020; Moodley, 2019)

وفي ضوء ما سبق، يسعى هذا البحث إلى استقصاء أثر متغير التسييس التنظيمي المدرك في درجة النية لترك العمل مع الأخذ بالاعتبار الدور الوسيط لمتغير صمت الموظفين في هذه العلاقة، وذلك بالتطبيق على الموظفين في المستشفيات الحكومية في محافظة عدن بالجمهورية اليمنية، وذلك لعدة اعتبارات منها: أنها من أكبر محافظات الجمهورية، وهي العاصمة الاقتصادية، وتمثل حالياً العاصمة السياسية المؤقتة للبلد، وفيها توجد الحكومة المركزية، ولديها قطاعٌ صحيٌّ واسعٌ ومستقرٌ نسبياً برغم الأوضاع السياسية والاقتصادية الراهنة، وأزمة كورونا (Covid-19).

أولاً- مشكلة البحث:

في إطار المنظمات يسعى الأفراد للحصول على الموارد التنظيمية ذات الطبيعة المحدودة والسيطرة عليها، والعمل على تحقيق أقصى استفادة منها؛ مما يخلق حالة من الصراع بين الأفراد وجماعات العمل، وهو ما يدفع البعض إلى ممارسة السلوك السياسي لتعظيم المنافع الذاتية؛ الأمر الذي يترتب عليه آثارٌ سلبية على المستوى الفردي والتنظيمي (AL-Abrow, 2018). ووفق نظرية الإدراك فإنَّ الأفراد لا يستجيبون بالضرورة للواقع كما هو؛ بل لما يدركونه ويتصورونه، ومن ثم تختلف مدركات الفرد كثيراً عن الواقع الحقيقي (Bhattarai, 2021). ولأن سلوكيات الأفراد واتجاهاتهم تتشكل وفقاً للواقع المدرك وليس للواقع الحقيقي، يظل سوء الإدراك للأحداث الفعلية جزءاً مهماً من تصور الفرد للواقع التنظيمي (Fiaz & Qureshi, 2021). ويعدُّ التسييس التنظيمي نوعاً من تقييم الفرد لبيئة العمل التي ينتمي إليها بما فيها من زملاء ومشرفين وما يمارسون من سلوكيات لتحقيق مصالحهم الذاتية (Haider et al., 2020). وهو العملية التي ينظر فيها الموظفون إلى مناخ عملهم على أنه مناخٌ سياسيٌ يتميز بعدم المساواة، وانتشار المحسوبية والممارسات غير العادلة (Agina & Abdelhakim, 2021). ويترتب على إدراك التسييس التنظيمي العديد من النتائج السلبية مثل: الإجهاد، والقلق الوظيفي، وضغوط العمل، ونوايا ترك العمل، وتزايد معدل دوران العمل، علاوة على تأثيره السلبي على النتائج المرغوبة، مثل: الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والارتباط الوظيفي، وسلوك المواطننة التنظيمية (Asad et al., 2020; Fias & Qureshi, 2021).

ولكي تنجح المنظمة يجب أن تتسم مواردها البشرية بالقدرة على التفكير بطريقةٍ مختلفةٍ والتعبير عن احتياجاتهم وآرائهم ونواياهم وقناعاتهم بحرية. ذلك أنَّ وجهات النظر المختلفة والمتنوعة وحتى المتضاربة مهمة لكونها تعمل على تحسين وإنضاج الممارسات والقرارات الإدارية (Hozouri et al., 2018). لذلك، من الأهمية بمكان أن يكون للموظفين صوتٌ ورأيٌ وفرصةٌ للاتصال داخل المنظمات؛ لأنهم يرون الأشياء التي قد لا يراها المديرون كالمشكلات والممارسات غير الملائمة، وفرص التحسين والتطوير، وغيرها.

ويقود صوت الموظف إلى مجموعة من النتائج الإيجابية مثل: التعلم، وتحسين العمل، والابتكار، وتصحيح الأخطاء، والإبلاغ عن السلوك غير الأخلاقي، ومواجهة المشكلات؛ مما يسهم

بفعالية في نجاح المنظمة (Broeng,2018). ومع ذلك تشير بعض الدراسات إلى أنّ الموظفين يلودون في كثيرٍ من الأحيان بالصمت عند مواجهة المخاوف والصعوبات (Hozouri et al.,2018). وذلك نتيجة عدد من العوامل التي من ضمنها إدراك التسييس التنظيمي (Khalid & Ahmed,2016; Kwon & Kim, 2017; Sun & Xia,2018; Lam & Xu,2019

وبالمقابل يُعدُّ صمتُ الموظفين من أهمّ التحديات التي تواجه المنظمات في الوقت الراهن ولاسيما مع تنامي الحاجة للتغيير في بيئة العمل لكونه يؤدي إلى تخفيض التعلم التنظيمي، والسكوت عن الأخطاء، وتراجع الإبداع والابتكار والتطوير، وانخفاض الروح المعنوية، وتخفيض الرفاهية النفسية، وتدني الإنتاجية، وبالتالي انخفاض كفاءة المنظمة بشكلٍ عامّ (Taheri & Zarei, 2017; Broeng,2018). فضلاً عن ذلك، أكدت العديد من الدراسات أن صمت الموظفين يؤدي إلى ارتفاع مستوى نيتهم لترك العمل (Yen, 2017;Kwon,2017; Woo & Lee, 2018;) (Song et al., 2020; Zulfiqar et al., 2020)، هذا في الوقت الذي يعدُّ الاحتفاظ بالموظفين المتميزين من أبرز التحديات التي تواجه القيادات الإدارية في عالم الأعمال اليوم؛ لأن ترك العمل ينتج عنه تكاليف مالية وغير مالية كبيرة تتحملها المنظمات (Dirican & Erdil,2020; Powell,2020).

وعلى الرغم من وجود بعض الدراسات الأجنبية القليلة التي تناولت طبيعة التأثير المباشر وغير المباشر لإدراك التسييس التنظيمي في نية الموظفين لترك العمل من خلال توسيط سلوكيات صمت الموظفين (Song et al., 2016; Kwon & Kim, 2017)، إلا أنّ هذا النوع من الدراسات لا يزال نادراً جداً في بيئة الأعمال العربية بحسب المسح الأدبي الذي قام به الباحث. هذا علاوة على التباين الملحوظ في نتائج تلك الدراسات، والتأكيد ضمن توصياتها على ضرورة بذل المزيد من البحوث لرصد ذلك التباين، وتفسير أسبابه (Miller et al., 2008; Meisler & Vigoda-Gadot,2014).

وفي هذا السياق يأتي هذا الجهد البحثي للمساهمة في سدّ تلك الثغرة العلمية في الأدبيات الإدارية، ولاسيما أدبيات الإدارة في العالم العربي، وذلك بالتطبيق على القطاع الصحي في الجمهورية، وهو قطاعٌ حيويٌّ وكبيرٌ، بلغ عدد العاملين فيه نحو (٢٣٠٠٨) موظف، كما بلغ عدد العاملين بالمستشفيات الحكومية في محافظة عدن كجمال لهذا البحث نحو (٣٠٢٤) موظف، يتوزعون على مختلف التخصصات الطبية والفنية والإدارية، وذلك وفق تقرير وزارة الصحة

والسكان اليمنية لعام (٢٠١٤) (<https://rb.gy/nvdcmr>). والقطاع الصحي اليمني بشكل عام، وفي محافظة عدن بوجه خاص يعاني من عدد من المشكلات والتحديات المختلفة؛ إذ تؤكد بعض الدراسات أنّ الأطباء اليمنيين يعانون - بشكل عام - من سوء الإدارة وتعسفها، فضلاً عن ضعف الأجور والمكافآت، ونقص الموارد والتجهيزات اللازمة لأداء أعمالهم بشكل صحيح، وارتفاع ضغوط العمل، والاحترق الوظيفي (Al-Dubai & Rampal, 2010). كذلك أشار العولقي (٢٠١٨) إلى أنّ العاملين في القطاع الصحي اليمني يعانون من قصورٍ في نظم التقييم والترقية والتقدم الوظيفي التي تعتمد أساساً على معيار العلاقات الشخصية، وإغفال المعايير العلمية والمهنية، فضلاً عن ضعف المشاركة في صنع القرارات، وتصميم الخطط وتحديد الأهداف المرتبطة بوظائفهم، وعدم الاستماع لأرائهم ومشكلاتهم، وغياب التوجه بالعمل الجماعي، والاتصالات المفتوحة. كذلك أكدت إحدى الدراسات الحديثة أنّ العاملين في القطاع الصحي يعملون في ظروف عمل سيئة، ويعانون من عدم التمكين، والخوف، والضييق، والإنهاك العاطفي، وارتفاع ضغوط العمل، وتدني المرتبات (Elnakib et al., 2021). هذا، علاوة على أنّ رواتب وأجور العاملين في القطاع الصحي قد باتت متدنيةً للغاية، وذلك بحسب تقرير مؤشر الرواتب الدولي (salaryexplorer) الذي أفاد بأنّ متوسط رواتب الأطباء في اليمن عام (٢٠٢١) لا يزيد عن (78,300) ريال يمني في الشهر؛ أي ما يعادل (٣١٣) دولار أمريكي (<https://rb.gy/cvplkl>). ليس ذلك فحسب، بل لقد أصبحت الحكومة غير قادرة على دفع رواتب الموظفين في الخدمة المدنية بصورة منتظمة، بما في ذلك الموظفين في القطاع الصحي في مختلف محافظات اليمن بما فيها محافظة عدن، بحسب تقرير البنك الدولي بشأن الاقتصاد اليمني لعام (٢٠٢٠) (<https://rb.gy/jxd5xg>). وهو ما جعل عدد العاملين في المرافق الصحية يتراجع بشكل ملحوظ في الآونة الأخيرة؛ حيث زادت حالات ترك العمل بسبب انعدام الأمن وضعف الرواتب، ومن بقي للعمل فيها يعتمدون إلى حدٍ كبيرٍ على الحوافز التي تقدمها المنظمات الإنسانية العاملة في اليمن بحسب بعض التقارير الدولية الصادرة عام (٢٠١٩) (<https://syr.us/OV7>).

وفي ضوء ما سبق، تتحدد مشكلة البحث بصورة رئيسية في استقصاء طبيعة العلاقة بين متغير التسييس التنظيمي المدرك، ومتغير النية لترك العمل لدى الموظفين في المستشفيات الحكومية، والتحقق من الدور الوسيط لصمت الموظفين في تلك العلاقة، وذلك بالتطبيق على المستشفيات

الحكومية في محافظة عدن. وعليه يمكن بلورة مشكلة البحث في عدة تساؤلات، وهي على النحو التالي:

1. ما مدى تأثير متغير التسييس التنظيمي المدرك في متغير النية لترك العمل بالمستشفيات محل البحث؟
2. ما مدى تأثير متغير التسييس التنظيمي المدرك في متغير صمت الموظفين بالمستشفيات محل البحث؟
3. ما مدى تأثير متغير صمت الموظفين في متغير النية لترك العمل بالمستشفيات محل البحث؟
4. ما طبيعة التأثير غير المباشر لمتغير التسييس التنظيمي المدرك في متغير النية لترك العمل بالمستشفيات محل البحث من خلال صمت الموظفين كمتغير وسيط؟

ثانياً- أهداف البحث:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف، وهي على النحو التالي:

1. تحديد نوع وقوة التأثير المباشر لمتغير إدراك التسييس التنظيمي في متغير النية لترك العمل بالمستشفيات محل البحث.
2. اختبار نوع وقوة التأثير المباشر لمتغير إدراك التسييس التنظيمي في متغير صمت الموظفين بالمستشفيات محل البحث.
3. دراسة نوع وقوة التأثير المباشر لمتغير صمت الموظفين في متغير النية لترك العمل بالمستشفيات محل البحث.
4. تحديد نوع وقوة التأثير غير المباشر لمتغير إدراك التسييس التنظيمي في متغير النية لترك العمل بالمستشفيات محل البحث من خلال متغير صمت الموظفين كمتغير وسيط في العلاقة بينهما.

ثالثاً- أهمية البحث:

تتبع أهمية هذا البحث من كونه يمثل امتداداً للجهود السابقة في سياق القضايا المتعلقة بالتسييس التنظيمي المدرك، وسلوكيات صمت الموظفين في المنظمات، وهي من الموضوعات الحديثة في حقل السلوك التنظيمي (Kacmar & Ferris,1991; Ferris & Kacmar,1992;Kacmar &

أجل إثراء المعارف وتنمية المفاهيم العلمية الخاصة بهذا المجال، والذي يأتي هذا البحث مساهمة نوعية في إطارها. كذلك بمراجعة الدراسات السابقة، اتضح أنها أجريت في البلدان المتقدمة وليس في البلدان النامية، ونتائج تلك الدراسات لن تكون لديها مصداقية كبيرة لو تمَّ تعميمها على البلدان النامية أو سياقات ثقافية أخرى. وحتى داخل الدول المتقدمة ذاتها أظهرت الأدلة التجريبية تباين في النتائج المترتبة على التسييس التنظيمي المدرك. ومن هنا تبرز الحاجة لمزيد من البحث في هذا المجال في دول الشرق الأوسط والعالم العربي بما فيها الجمهورية اليمنية، ولاسيما عند الحاجة إلى تطوير المصداقية الخارجية External Validity للنتائج الميدانية التي تمَّ التوصل لها في البلدان المتقدمة (Bhattarai,2021). وبرغم تأكيد الأدبيات أنَّ إدراك التسييس التنظيمي يساهم في رفع مستوى نية الموظفين لترك العمل (Abubakar & Abdullahi, 2017; Ahmed,2018;) (Agina & Abdelhakim,2021; bhattarai,2020; Haider et al.,2020؛ فقد لوحظ محدودية الدراسات في بيئة الأعمال الأجنبية والعربية، التي تناولت طبيعة التأثير غير المباشر لتسييس التنظيمي المدرك ومستوى نية الموظفين لترك العمل من خلال سلوكيات صمت الموظفين (Song et al.,2016; Kwon & Kim, 2017)، ومن ثم تبرز أهمية هذا البحث من خلال مساهمته في سدِّ الفجوة البحثية في بيئة الأعمال العربية بشكلٍ عامٍّ واليمنية على وجه الخصوص في هذا الجانب. أخيراً يمكن القول إنَّ الكشف عن طبيعة التأثير المباشر وغير المباشر بين متغيرات البحث المختلفة وتحديد نمط العلاقة بين متغيرات: التسييس التنظيمي المدرك، وسلوكيات صمت الموظفين، ونية الموظفين لترك العمل في المستشفيات بمحافظة عدن اليمنية، سيساعد القيادات الإدارية فيها على فهم مثل هذه السلوكيات والممارسات السلبية في بيئة العمل: السلوك السياسي، وسلوكيات صمت الموظفين، ونوايا الموظفين لترك العمل، وبالتالي العمل تطويقها والحد منها من خلال صياغة السياسات والخطط والمعالجات الفعالة.

رابعاً- الإطار النظري والدراسات السابقة:

يستعرض هذا الجزء من البحث الإطار النظري الذي يتضمن المفاهيم ذات الصلة بمتغيرات البحث، كما يستعرض عدداً من الدراسات السابقة، وبناء فرضيات البحث، وذلك كما يلي:

• التسييس التنظيمي (Organizational Politics):

تؤكد نظرية المحافظة على الموارد أن الفرد يسعى للحصول على الموارد التنظيمية والسيطرة عليها، والعمل على تحقيق أقصى استفادة منها، ومن ثم يدخل الأفراد وجماعات العمل في حالة من الصراع للحصول على النصيب الأكبر من تلك الموارد المحدودة؛ مما يدفع البعض إلى الممارسات السياسية لتعظيم المنافع الذاتية بشتى الطرق، وهو ما يؤثر بصورة سلبية على العلاقات بين الأفراد والمنظمة بشكل عام (AL-Abrow, 2018). الجدير بالذكر أنّ بداية ظهور مفهوم التسييس التنظيمي (السلوك السياسي داخل المنظمات) ترجع إلى ستينات القرن الماضي، عندما ناقش (Burns) استخدام الأفراد لقدراتهم الذاتية في التأثير على العمليات المتعلقة بالتغيير والتطوير التنظيمي (Kacmar & Carlson, 1997). وفي سبعينيات القرن الماضي تمّ تعميق هذا المفهوم في بحوث السلوك التنظيمي متجلباً في عملية اتخاذ القرار، وإدارة الصراع التنظيمي، وممارسة القوة والنفوذ في إدارة العلاقات التنظيمية، ومناورات تحقيق المصالح الشخصية في ظل محدودية الموارد المتاحة (متولي والبنوي، ٢٠١٨). ومثلت تسعينيات القرن الماضي البداية الحقيقية لظهور مفهوم إدراك الأفراد للتسييس التنظيمي وذلك بعد طرح (Ferris) هذا المفهوم كاتجاه بحثي جديد في الدراسات المتعلقة بالسلوك السياسي للأفراد (Kacmar & Ferris, 1991; Ferris & Kacmar, 1992; Kacmar & Carlson, 1997). ثم في وقت لاحق عمل عددٌ من الباحثين على تأصيل مفهوم التسييس التنظيمي، وتوصيف ممارساته وتحديد محدداته ومخرجاته في البيئة التنظيمية.

ولا يزال مفهوم التسييس التنظيمي يتسم بالغموض؛ لأنه لا يوجد اتفاق بين الكتاب والباحثين حول تعريف محدد له (Kacmar & Carlson, 1997). إذ يصف البعض التسييس التنظيمي بأنه سلوكٌ شريزٌ يظهره الموظفون بشكلٍ استراتيجي؛ لإنجاز الأشياء لصالحهم من خلال الإخلال بعمليات المنظمة، والمخاطرة برفاهية الموظفين الآخرين (Fiaz & Qureshi, 2021). في حين يصفه (Agina & Abdelhakim, 2021) بأنه إجراءً فردياً لا توافق عليه المنظمة رسمياً، يرمي إلى التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف فردية. علاوة على ذلك، يصفه (Kacmar & Carlson, 1997) بأنها أفعال الأفراد وتصرفاتهم الموجهة نحو تعزيز مصالحهم الذاتية دون اعتبار لمصالح الآخرين أو مصالح منظماتهم. كما يمكن القول إنه يستخدم للحصول

على السلطة بشكل مباشر أو غير مباشر من خلال الحصول على الترقية أو تلقي ميزانية أكبر وموارد أخرى أو الحصول على مهام مرغوبة. وهو سلوك الموظفين الخادع والمتلاعب في بيئة العمل من أجل تحقيق مصالحهم الذاتية فقط، وقد تكون هذه المصالح على حساب الموظفين الآخرين أو قد تكون على حساب أهداف تنظيمية (Li et al., 2018). أي: أن التسييس التنظيمي يمثل الإجراءات غير المصرح بها؛ لتحقيق المصالح وحماية المزايا الشخصية برغم تعارضها مع أهداف المنظمة ومن يعملون فيها.

وفيما يتعلق بتحديد أبعاد التسييس التنظيمي، فقد اقترحت دراسة (Kacmar & Ferris, 1991) خمسة أبعاد تتمثل في السلوك السياسي العام، والخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً، وتسييس المكافآت والترقيات، وسلوكيات زملاء العمل، والسلوكيات النفعية. ثم جاءت دراسة (Kacmar & Carlson, 1997) لترسخ مفهوم إدراك التسييس التنظيمي وكيفية قياسه؛ حيث قدمت إطاراً يتضمن ثلاثة أبعاد رئيسة، تتمثل في: السلوك السياسي العام، والخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً، وتسييس المكافآت والترقيات. وقد تبنت ذلك الإطار ذي الأبعاد الثلاثة العديد من الدراسات منها: (محمد، ٢٠١٦؛ متولي والبنوي، ٢٠١٨؛ المنسي، ٢٠٢١؛ Liang & Wang, 2016; Kwon & Kim 2017; Sun & Xia, 2018; Lam & Xu, 2019). ويمكن شرح تلك الأبعاد بإيجاز فيما يلي:

١. **السلوك السياسي العام:** يتمثل في تلك السلوكيات الصريحة الهادفة إلى خدمة الذات من أجل ضمان تحقيق المكاسب الشخصية، وتسود تلك السلوكيات عند افتقار المنظمة للقواعد وأنظمة العمل المحددة تحديداً ووضوحاً، بحيث تكون إدارة معظم الأحداث التنظيمية من خلالها، كما تزداد عند اتخاذ القرارات في ظل ظروف عدم التأكد، وفي هذه الحالة تتأثر القرارات بالتوجهات السياسية (Kacmar & Carlson, 1997; Ahmad et al., 2017).

٢. **الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً:** تتمثل في تملق الرؤساء وذوي النفوذ بالمنظمة، والسلوكيات الخفية والمبطنة وغير المباشرة التي يمارسها الأفراد لاكتساب الامتيازات الشخصية من خلال انصياع الفرد لأفعال الآخرين، وتظهر تلك من خلال التزام الأفراد بالحيادية والسلبية وتجنب الدخول في صراعات مع الآخرين، خصوصاً مع الأطراف

المؤثرة داخل المنظمة لتحقيق مصالحهم الشخصية (Khan & Hussain,2016;Biçer

& Büyükyilmaz,2019

٣. تسييس المكافآت والترقيات: تتمثل في إعطاء المكافآت والترقيات وفق اعتبارات شخصية وليس موضوعية؛ حيث لا تقوم على نتائج تقييم الأداء كأساس مرجعي لمختلف ممارسات الموارد البشرية؛ بل على أسس غير موضوعية، تعتمد على وسائل التأثير المتمثلة في المداينة والتملق والمحسوبية (Kacmar & Carlson,1997). وبالنسبة لمحددات سلوكيات التسييس التنظيمي، يرى (Asad et al.,2020) أنها ناتجة عن عدم الكفاءة الفردية، والجشع للمال، والشهرة، ومحاباة المسيطرين على السلطة، والمصالح المالية للإدارة، وطبيعة التنظيم والتغيير في الإدارة. في حين يرى الفتلاوي (٢٠١٨) أنّ التسييس التنظيمي يزداد نتيجة الموارد المحدودة، وتركز السلطة والنفوذ لدى بعض الأفراد، وانخفاض الرسمية في الإجراءات، والأهداف، واتخاذ القرارات. كذلك يعدّ التسييس التنظيمي نتيجة للمهارات السياسية والمتمثلة في القدرة على فهم سلوك الآخرين، واستخدامها للتأثير على الآخرين للتصرف بطريقة تحقق أهداف الفرد الشخصية (Asad et al.,2020; Haider et al.,2020). هذا بالإضافة إلى انخفاض الاستقلال الوظيفي الذي يؤدي إلى تقليل اليقين لدى الأفراد فيما يتعلق ببيئة عملهم، وعدم وضوح الإجراءات والقواعد المنظمة لعمل الأفراد في المنظمة، ومحاولة القادة والرؤساء تصنيف الأعضاء في مجموعة العمل إلى مجموعة مقربة ومجموعة غير مقربة مما يزيد من مستوى التسييس التنظيمي.

ومن ناحية أخرى، أكدت الدراسات أنه يترتب على إدراك التسييس العديد من النتائج التنظيمية السلبية؛ إذ يرتبط بنتائج العمل غير المرغوبة، مثل: القلق والإرهاق الوظيفي، وضغوط العمل، ونوايا ترك العمل، وتزايد معدل دوران العمل، وكلها تؤثر سلباً على النتائج المرغوبة مثل: الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والارتباط الوظيفي، وسلوك المواطنة التنظيمية (Asad et al.,2020; Fiaz & Qureshi, 2021;Bhattarai,2021). وللتسييس التنظيمي سواء كان مدركاً أم فعلياً تأثيرات جوهرية وسلبية على أداء الموظفين، وعلى الإنتاجية، وربحية المنظمة، وبالتالي الفشل في تحقيق أهدافها التنظيمية (Asad et al.,2020).

• صمت الموظفين (Organizational silence):

لقد كان أول من أشار إلى صمت الموظفين (الصمت التنظيمي) في سبعينيات القرن الماضي هو (Johannesen)؛ حيث وصفه بعدم مشاركة المعلومات فيما بين الموظفين أو مع بعضهم (Abied & Khalil, 2019; Baran & Giderler, 2017). ثم بعد ذلك زاد اهتمام الباحثين بهذا المفهوم في أدبيات السلوك التنظيمي استناداً إلى دراسة (Morrison & Milliken, 2000)، ودراسة (Pinder & Harlos, 2001)، ودراسة (Abdillah, Anita, Nofianti & Zakaria, 2018)؛ فقد ركز (Morrison & Milliken, 2000) خلال دراسته الأولى على محددات ونتائج صمت الموظفين، ووصفه بأنه ظاهرةً جماعيةً يجنب فيها الموظفون آراءهم ومعلوماتهم ومخاوفهم بخصوص المشكلات والصعوبات التنظيمية المحتملة (Hozouri et al., 2018; Alqarni, 2020; Abdillah et al., 2018). أي: أنّ صمت الموظفين ظاهرة على مستوى المنظمة، إذ يجنب الموظفون الأفكار والمعلومات ووجهات نظرهم بخصوص التحسينات المرتبطة بالعمل.

(Abdillah et al., 2018; Nazim et al., 2021). وقدم (Pinder & Harlos, 2001) خلال الدراسة الثانية مفهوماً للصمت التنظيمي كرد فعل للممارسات التنظيمية غير العادلة، وكمفهوم مضاد لمفهوم الصوت، ووصفه بأنه حجب كل أشكال التعبير الحقيقي عن تقييمات الفرد المعرفية والعاطفية والسلوكية للظروف التنظيمية إزاء الأفراد الذين يعتقد أنهم قادرون على إحداث التغيير (Çaylak & Altuntas, 2017; Demirtas, 2018; Broeng, 2018; Powell, 2020; Alqarni, 2020). أي: أنّ الموظف يتعمد الصمت، وعدم نقل أي معلومات أو مخاوف أو انتقادات خاصة بالعمل إلى من هم في السلطة (Alqarni, 2020). ويشير (Pinder & Harlos, 2001) إلى أنّ الصمت لا يعني انعدام ما يمكن قوله أو إيصاله، بل يعني تعمد الموظف عدم قوله أو توصيله. وقد يبدأ الصمت التنظيمي بقرار الموظفين عدم الحديث حول أي موضوع مرتبط بالعمل، ثم ينتشر هذا السلوك، ويتطور إلى عدم الحديث عن أي شيء مرتبط بالظروف والقضايا التنظيمية؛ وبالتالي لا يتبادل الموظفون خبراتهم ومعارفهم مع المديرين والزملاء بحيث يصبح رد فعل مشترك من قبل الجميع (Köse & Köse, 2019). علاوة على ذلك، يشير (Dyne et al., 2003) إلى أنّ صمت الموظفين يعكس الميل إلى الامتناع عن التصريح بما لديهم من أفكار

أو مقترحات أو مخاوف تتعلق بالعمل. إذ يرى (Morrison & Milliken,2000) أنّ الموظفين يميلون إلى الصمت عندما يكون التحدث عن المشكلات التنظيمية لا يستحق الجهد، وعندما يكون التعبير عن آراءهم ومقترحاتهم أمراً خطيراً؛ فالموظفون يكونون أكثر ميلاً للصوت عندما يكون لديهم إحساس أكبر بالسلامة النفسية، ويكونون أكثر ميلاً للصمت عندما يدركون أن إطلاق الصوت ينطوي على مخاطر كبيرة. كذلك يضيف (Moodley,2019) أنّ صمت الموظفين يعني منع التحدث عمداً عند الشعور بظهور موقف خطير في مكان العمل؛ إذ يقومون بتقييم نتائج إبداء الصوت أو ممارسة الصمت بالنسبة لهم؛ حيث يجربون عمداً وجهات نظرهم وأفكارهم ومقترحاتهم حيال المشكلات والقضايا التنظيمية.

كذلك يرى (Knoll et al.,2019) أنّ الموظفين يميلون للصمت برغم تحفظهم على الظروف التنظيمية أو اختلافهم مع المشرفين أو الزملاء لأسباب عديدة، منها اعتقادهم أنّ التحدث بصورة علنية غير مجدٍ، أو تجنباً للإحراج، أو تقادياً لأي مشكلات قد تحدث للآخرين أو للمنظمة. وقد يحدث صمت الموظفين نتيجة أنّ بعض المديرين لا يهتمون عادة بالمشكلات التي تصلهم من قبل الموظفين، اعتقاداً منهم أنه لا توجد أخبار جيدة من الموظفين؛ وأنهم يدركون كل ما يحدث داخل منظماتهم (Sholekar & Shoghi,2017). ويرى بعض المديرين حاجة لانتقادات الموظفين للقرارات الإدارية، ولا يرحبون بالتعبير الصريح عن المشكلات التنظيمية، وبالتالي يخلقون مناخاً مناسباً لصمت الموظفين. وهناك عدة أسباب للصمت في المنظمات، مثل: تجنب المشكلات، والخوف من الاستبعاد، وانهايار العلاقات، وثقة الموظفين بمديريهم (Köse & Köse,2019). كذلك يؤكد كل من: (Broeng,2018; Abied& Khalil,2019; Alqarni,2020) أنّ هناك عدة أسباب أخرى لصمت الموظفين، من أبرزها: الهيكل الهرمي، والقيادة السيئة، والثقافة التنظيمية الرديئة، والإشراف غير المناسب، وضعف علاقة الموظفين مع مشرفيهم، وقيم ومعتقدات الإدارة العليا، وعدم ثقة الموظفين بعضهم ببعض، وتعقد الإجراءات الإدارية، والاعتقاد بكفاءة الإدارة في التعامل مع قضايا المنظمة، والنظر في تكاليف وفوائد التحدث بصورة علنية، والخوف من التحدث إلى الرؤساء لإحساسهم بعدم جدوى التعبير عن الرأي، كما يرى كل من: (Morrison & Milliken,2000; Moodley, 2019) أنّ من أسباب صمت الموظفين: عدم وجود علاقة جيدة بين الموظف ومشرفه، ووجود هيكل تنظيمية هرمية. المركزية في اتخاذ القرارات، وعدم وجود تغذية عكسية، والسياسات الإدارية، والثقافة التنظيمية الداعمة للصمت.

مما سبق يتضح اختلاف أسباب ودوافع الموظفين نحو الصمت التنظيمي، والذي قد يأخذ عدة صور وأشكال، وهو ما يعني أنه مفهوم متعدد الأبعاد، وبالتالي فقد اقترح (Pinder & Harlos,2001) بعددين لصمت الموظفين هما: صمت الاستسلام، والصمت الدفاعي، وأضاف (Dyne et al.,2003) البعد الاجتماعي، كذلك أضاف (Knoll & Dick,2013) بعد الفرصة، ويمكن شرح ذلك بإيجاز على النحو التالي:

١. **صمت الاستسلام:** وهو يشير إلى امتناع الموظفين من مشاركة أفكارهم واقتراحاتهم وآراءهم حول قضايا العمل بسبب استسلام أو خضوعهم إلى الوضع القائم (Dyne et al.,2003; Sholekar & Shoghi,2017). والموظفون الذين يختارون هذا النوع من الصمت يظهرون سلوكاً سلبياً داخل المنظمة، حيث يمتنعون بوعي وطواعية عن نشر أي معلومات أو أفكار تتعلق بالمنظمة (Köse & Köse,2019)؛ اعتقاداً منهم بأن التعبير غير مجدٍ، ولن يغير شيء في الواقع، وأنَّ الكلام عن المشكلات أو الإبلاغ عنها لن يحدث فرقاً، وغير مطلوب أو مقدر من قبل المديرين (Broeng,2018; Abied & Khalil,2019)؛ لذلك يفضلون الصمت؛ لأنهم فقدوا الأمل في التغيير (Knoll et al.,2019).
٢. **الصمت الدفاعي:** وهو يشير إلى عدم تصريح الموظفين بأرائهم ومقترحاتهم وأفكارهم بسبب الخوف من الآثار السلبية نتيجة مشاركة المعلومات، أو رغبة في حماية الذات (Pinder & Harlos,2001;Abied & Khalil,2019). إذ يقوم الموظفون بتحديد المخاطر المترتبة، ومن ثم يمتنعون عن التحدث خوفاً من ذلك (Köse & Köse, 2019)؛ حيث يعتقدون أنَّ الكلامَ خطير للغاية، وأنَّ الوضع لا يسمح بالتعبير عن آراءهم بحرية (Knoll et al.,2019).
٣. **الصمت الاجتماعي:** وهو يشير إلى رفض الموظفين التصريح بأرائهم ووجهات نظرهم وأفكارهم نحو القضايا والظروف التنظيمية؛ لتحقيق مكاسب سواء للمنظمة أم لزملاء العمل من باب التعاون والإيثار (Dyne et al.,2003; Sholekar & Shoghi,2017; Köse & Köse,2019). وقد يكون للصمت الاجتماعي آثارٌ إيجابية على العمليات الداخلية للمنظمة، ولكن قد يترتب على ذلك أضرار تمس أصحاب المصلحة الخارجية الذين لا يعلمون بأوجه القصور في المنتج أو السلوكيات التنظيمية غير الأخلاقية (Knoll et al.,2019).

٤. صمت الفرصة: ويطلق عليه الصمت الانتهازي، وهو ينشأ عندما يحجب الموظفون المعلومات عمداً من أجل الحصول على مزايا ومنافع لأنفسهم، أو في سبيل تجنب مهام إضافية، أو الحفاظ على السلطة (Broeng,2018).

هذا، وقد أكدت بعض الدراسات أنّ صمت الموظفين يؤدي إلى العديد من النتائج السلبية، منها: تخفيض مستوى الأداء الوظيفي، وبالتالي فشل المنظمة في تحقيق أهدافها (Çaylak & Taheri & Zarei,2017; Köse & Köse,2019; Sholekar & Shoghi,2017; Altuntas,2017)، ويقلل مستوى الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، وسلوك المواطنة التنظيمية (Taheri & Zarei,2017; Hozouri et al.,2018; Abdillah et al.,2018 ;Prouska & Psychogios, 2018; Rayan et al., 2020)، ويخفض مستوى ارتباط الموظفين بعملهم (Powell,2020)، ويضعف ثقة الموظفين ودوافعهم، ويزيد من التوتر والإحباط والانسحاب النفسي، كما يؤدي إلى إضعاف عملية صنع القرارات، وتصحيح الأخطاء، والتعلم، ومنع الأزمات، وتخفيض الأداء التنظيمي، ويقلل الإنتاجية والفعالية التنظيمية، ويخفض الأرباح النهائية (Sholekar & Shoghi,2017; Broeng,2018; Alqarni,2020)، ويحول دون التطوير، والابتكار، وتحسين الأداء (Sholekar & Shoghi,2017; Taheri & Zarei,2017; Abdillah et al.,2018; Köse & Köse,2019)، ويضعف الصحة والرفاهية النفسية للموظفين، ويولد مشاعر الإذلال (Köse,2019 &)، عدم الإبلاغ عن الممارسات غير القانونية أو غير الأخلاقية داخل المنظمة (Moodley,2019).

• النية لترك العمل (Turnover Intention):

مفهوم النية لترك العمل يشير إلى الإرادة الواعية والحرّة للانسحاب الطوعي، والبحث عن فرصة عمل أفضل من حيث العائد والمكانة (Jiang et al., 2019). فالنية لترك العمل تتمثل في عدم رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل والتفكير في تركه، والبحث عن فرصة عمل بديلة (Li et al., 2021; Nazim et al., 2019).

وتعدّ النية لترك العمل أحد أهم المقدمات الجوهرية التي تسبق ترك العمل فعلياً؛ إذ تبين الدراسات أنّ الأفراد الذين تتعاضم لديهم النية لترك العمل غالباً ما ينتهي بهم الأمر لترك العمل فعلياً. وقد تكون نية ترك العمل اختيارية أو إجبارية اعتماداً على مدى تدخل إرادة الفرد الكاملة في

تقرير هذه النية واقتناعه الكامل بها، كما في حالة تقديم الاستقالة طواعية والتي تعكس جانب الاختيار لدى الفرد، وقد تكون إجبارية في حال افتقار الموظف لمهارات أساسية أو قيامه بعملٍ مشينٍ يتعذر معه البقاء في المنظمة مجبراً قسراً على تركها (محمد، ٢٠١٦). ويمكن تقسيم المحددات التي تزيد من النية لترك العمل إلى طبيعة وظروف العمل غير المناسبة، والمعاملة السيئة من جانب الزملاء والرؤساء، وعدم وضوح الأدوار والأهداف، والإجراءات غير العادلة، وعوامل شخصية وديموغرافية، واقتصادية، وغيرها (Wang et al., 2020). ويترتب على النية لترك العمل العديد من الآثار السلبية على المنظمة ليس فقط في الوقت والمال والموارد التي تحتاجها لتوظيف وتدريب وإحلال الموظفين الجدد مكان الموظفين المغادرين، ولكن أيضاً من حيث تعطل العمل، وانخفاض الروح المعنوية، والعبء الزائد على عاتق باقي الموظفين (Lieberman, 2012).

● إدراك التسييس التنظيمي والنية لترك العمل:

بحثت عدد من الدراسات طبيعة العلاقة بين إدراك التسييس التنظيمي ونية الموظفين لترك العمل بمنظمات الأعمال؛ إذ أكدت دراسة (Zhang & Lee, 2010) أن المستويات المنخفضة من التسييس التنظيمي المدرك تقل معه نية الموظفين لترك العمل الناتج عن ضغوط العمل. كما أوضحت دراسة (Daskin & Tezer, 2012) أن إدراك التسييس التنظيمي يؤثر إيجابياً في رفع مستوى نية الموظفين لترك العمل في الفنادق القبرصية. في حين بينت دراسة (Chinomona & Chinomona, 2013) وجود تأثير إيجابي لإدراك الموظفين للتسييس التنظيمي في زيادة مستوى نيتهم لترك العمل في الشركات الصغيرة والمتوسطة في زمبابوي. بينما أوضحت دراسة (Kim & Fu, 2015) وجود تأثير إيجابي كبير لإدراك التسييس التنظيمي في نية الموظفين لترك العمل، إضافةً إلى أن ضغوط العمل تؤدي دور الوسيط في هذه العلاقة في الشركات الصينية. كما أكدت دراسة (Kafeel & Alvi, 2015) أن التسييس التنظيمي يعدُّ السبب الرئيس لنية الموظفين لترك العمل في القطاع المصرفي الباكستاني. بينما توصلت دراسة (Uzundu et al., 2015) إلى وجود تأثير إيجابي بين إدراك التسييس التنظيمي ونية الموظفين في الجامعات النيجيرية لترك العمل فيها. في حين توصلت دراسة (Labrague et al., 2017) إلى وجود ارتباط إيجابي بين إدراك التسييس التنظيمي ونية الممرضات في المستشفيات الفلبينية لترك العمل فيها. وفي السياق نفسه أكدت دراسة

(Abubakar & Abdullahi, 2017) أنّ التسييس التنظيمي المدرك يزيد من مستوى نية الموظفين لترك العمل في المستشفيات بنيجيريا. كما أكدت دراسة (Yusof *et al.*, 2018) وجود ارتباط إيجابي بين التسييس التنظيمي ونية الموظفين لترك العمل بالجمارك الماليزية. وفي السياق ذاته أكدت دراسة (Ahmed, 2018) أنّ إدراك الموظفين في الجامعات الخاصة الباكستانية لتسييس التنظيمي يزيد من نيتهم لترك العمل فيها. كما بينت دراسة (Bukhari & Kamal, 2019) وجود ارتباط إيجابي بين التسييس التنظيمي ونية الموظفين لترك العمل في الجامعات العامة والخاصة الباكستانية. وفي نفس السياق توصلت دراسة (Haider *et al.*, 2020) وجود تأثير إيجابي بين إدراك التسييس التنظيمي ونية الموظفين لترك العمل في القطاع المصرفي، كما يلعب القلق الوظيفي الدور الوسيط في هذه العلاقة، وبينت الدراسة أنّ المهارات السياسية للموظفين تقلل نيتهم لترك العمل. بينما أكدت دراسة (bhattarai, 2021) أنّ التسييس التنظيمي يؤثر سلباً في الارتباط الوظيفي وبشكل إيجابي في النية لترك العمل لدى الموظفين بالبنوك في النيبال. وفي السياق نفسه، توصلت دراسة (Agina & Abdelhakim, 2021) إلى وجود علاقة إيجابية بين إدراك التسييس التنظيمي ونية الموظفين لترك العمل في الفنادق ووكالات السفر بمصر.

وتأسيساً على ما سبق يمكن صياغة الفرضية الأولى (H_1): يوجد تأثير مباشر ذو دلالة

إحصائية لإدراك الموظفين للتسييس التنظيمي في نيتهم لترك العمل بالمستشفيات محل البحث.

● إدراك التسييس التنظيمي وسلوكيات صمت الموظفين:

بحث عددٌ من الدراسات طبيعة العلاقة بين إدراك التسييس التنظيمي وسلوكيات صمت الموظفين بمنظمات الأعمال؛ إذ أكدت دراسة (Khalid & Ahmed, 2016) وجود علاقة إيجابية بين إدراك التسييس التنظيمي (السلوك السياسي العام، والخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً، وتسييس المكافآت والترقيات) وصمت أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الباكستانية. كما بينت دراسة (Liang & Wang, 2016) أنّ إدراك الموظفين لأبعاد التسييس التنظيمي يؤثر إيجابياً في سلوكيات صمت الموظفين بقطاعات مختلفة في الصين. وأوضحت دراسة (Song *et al.*, 2016) وجود تأثير إيجابي لأبعاد التسييس التنظيمي في سلوكيات صمت الموظفين (صمت الاستسلام وصمت الدفاع) بقطاع الطيران في كوريا الشمالية. كما توصلت دراسة (Kwon & Kim, 2017) إلى وجود علاقة إيجابية بين أبعاد التسييس التنظيمي وسلوكيات صمت الموظفين (صمت الاستسلام، وصمت

الدفاع) بقطاع الصناعات الغذائية في كوريا الشمالية. في حين بينت دراسة (Sun & Xia, 2018) وجود علاقة إيجابية بين إدراك التسييس التنظيمي وسلوكيات صمت الموظفين بقطاعات مختلفة في الصين، وأظهرت النتائج أنَّ الهوية التنظيمية تلطف من تلك العلاقة. بينما أوضحت دراسة (AL-Abrow, 2018) أنَّ إدراك الموظفين لأبعاد التسييس التنظيمي تؤثر إيجابياً في سلوكيات صمتهم، وأظهرت النتائج أن التهمك التنظيمي يتوسط العلاقة بين التسييس التنظيمي وسلوكيات صمت الموظفين بقطاع الصحة في العراق. كما بينت دراسة (Lam & Xu, 2019) وجود تأثير إيجابي لأبعاد التسييس التنظيمي (السلوك السياسي العام، والخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً، وتسييس المكافآت والترقيات) في سلوكيات صمت الموظفين (صمت الاستسلام، وصمت الدفاع) بالمنظمات المختلفة في الصين. وفي السياق نفسه، أكدت دراسة (المنسي، ٢٠٢١) وجود تأثير إيجابي لأبعاد التسييس التنظيمي في تنمية سلوكيات صمت الموظفين (صمت الاستسلام، وصمت الدفاع) بمديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية في جمهورية مصر العربية.

وتأسيساً على ما سبق يمكن صياغة الفرضية الثانية (H₂): يوجد تأثيرٌ مباشر ذو دلالة إحصائية لإدراك الموظفين للتسييس التنظيمي في سلوكيات صمتهم بالمستشفيات محل البحث.

● سلوكيات صمت الموظفين ونيتهم لترك العمل:

بحث عددٌ من الدراسات طبيعة العلاقة بين سلوكيات صمت الموظفين ومستوى نيتهم لترك العمل في منظمات الأعمال؛ إذ أكدت دراسة (Elçi *et al.*, 2014) وجود تأثير إيجابي لسلوكيات صمت الموظفين والمضايقة التنظيمية في نية الموظفين لترك العمل في شركات مختلفة النشاط بتركيا. في حين أكدت دراسة (Kwon, 2017) وجود تأثير إيجابي بين سلوكيات الصمت التنظيمي (صمت الاستسلام، والصمت الدفاعي) ونية الموظفين لترك العمل. بينما أوضحت دراسة (Yen, 2017) وجود علاقة إيجابية بين سلوكيات صمت الموظفين ونيتهم لترك العمل في المنظمات العامة والخاصة. كما بينت دراسة (Woo & Lee, 2018) وجود علاقة إيجابية بين سلوكيات صمت الموظفين ونيتهم لترك العمل بالمستشفيات العامة في كوريا الجنوبية. كما أوضحت دراسة (Song *et al.*, 2020) التي أجريت على عينة من المستشفيات العامة في كوريا الجنوبية وجود تأثير إيجابي لسلوكيات صمت الموظفين (صمت الاستسلام، والصمت الدفاعي) على نيتهم لترك العمل. وأكدت دراسة (Zulfiqar *et al.*, 2020) وجود تأثير إيجابي بين سلوكيات صمت الموظفين

(صمت الاستسلام، والصمت الدفاعي) ونيتهم لترك العمل في عدد من المنظمات المختلفة النشاط في باكستان.

وتأسيساً على ما سبق يمكن صياغة الفرضية الثالثة (H₃): يوجد تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية لسلوكيات صمت الموظفين في نيتهم لترك العمل بالمستشفيات محل البحث.

● الدور الوسيط لصمت الموظفين في العلاقة بين إدراك التسييس التنظيمي والنية لترك العمل:

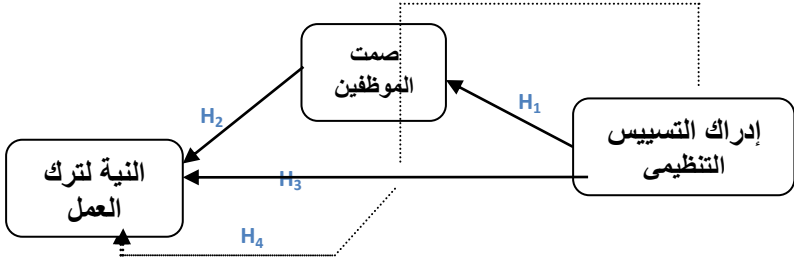
إنَّ العلاقة بين إدراك التسييس التنظيمي والنية لترك العمل قد تكون مباشرة وغير مباشرة من خلال تأثير مدركات التسييس التنظيمي على متغيرات أخرى، مثل: ضغوط العمل (Kim & Fu, 2015)، والقلق الوظيفي (Haider et al, 2020). ومن ناحية أخرى، أكدت بعض الدراسات الدور الوسيط لسلوكيات الصمت التنظيمي بين إدراك التسييس التنظيمي والنية لترك العمل؛ إذ توصلت دراسة (Song et al, 2016) إلى وجود دور وسيط تداخلي لسلوكيات الصمت التنظيمي (صمت الاستسلام، والصمت الدفاعي) في العلاقة بين إدراك الموظفين لأبعاد التسييس التنظيمي ونوايا ترك العمل، والالتزام التنظيمي بقطاع الطيران في كوريا الشمالية. وأظهرت نتائج دراسة (Kim & Kwon, 2017) أنَّ الصمت التنظيمي (صمت الاستسلام، والصمت الدفاعي) يتوسط العلاقة بين إدراك التسييس التنظيمي (السلوك السياسي العام، والخضوع حالياً للتعهد مستقبلاً، وتسييس المكافآت والترقيات) ونوايا ترك العمل لدى الموظفين بقطاع الصناعات الغذائية في كوريا الشمالية.

وتأسيساً على ما سبق يمكن صياغة الفرضية الرابعة (H₄): يوجد تأثير غير مباشر ذو دلالة إحصائية؛ لإدراك الموظفين للتسييس التنظيمي في نيتهم لترك العمل بالمستشفيات محل البحث من خلال صمت الموظفين بوصفه متغيراً وسيطاً.

نموذج البحث:

في ضوء مراجعة الدراسات السابقة، واعتماداً على المرجعيات ذات العلاقة، تمَّ بناء نموذج البحث الذي يوضح العلاقة بين متغيرات البحث، وكما هو موضح في الشكل رقم (1).

الشكل (١) نموذج البحث



خامساً- منهجية البحث:

اعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي بغرض وصف المتغيرات الخاصة بمشكلة البحث، كذلك تمّ استخدام المنهج السببي لدراسة وتحديد التأثير المباشر وغير المباشر بين متغيرات البحث، المتمثلة في إدراك التسييس التنظيمي، وسلوكيات صمت الموظفين، والنية لترك العمل بالمستشفيات محل البحث.

١. مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع البحث بكافة الأطباء والمرضى في المستشفيات الحكومية في محافظة عدن بالجمهورية اليمنية، والبالغ عددها أربعة مستشفيات، تمثلت في: (مستشفى الصداقة التعليمي، ومستشفى الجمهورية التعليمي، ومستشفى عدن العام، ومستشفى باصهيب). وتمثلت مفردات مجتمع البحث في الأطباء المتخصصين وعددهم (٥٦٩) طبيباً، وأطباء العموم (٤٠٤) طبيب، والمرضى (٨٣٢)، وبذلك يصبح الإجمالي (١٨٠٥) فرد، وذلك وفقاً لتقرير وزارة الصحة والسكان اليمنية لعام (٢٠١٤) (<https://rb.gy/nvdcmr>). وقد تمّ اختيار المستشفيات الحكومية بمحافظة عدن لعدة اعتبارات منها: أنها العاصمة الاقتصادية للجمهورية اليمنية، وهي حالياً تمثل العاصمة السياسية المؤقتة للبلد، وفيها توجد الحكومة المركزية، وتعمل الأجهزة الحكومية بوتيرة جيدة رغم ما تمر به البلد من تحديات كبيرة. كذلك تمّ اختيار العاملين في المستشفيات الحكومية على وجه التحديد لكون القطاع الصحي يعدُّ من القطاعات الحيوية والكبيرة، ويشهد حالة من الاستقرار النسبي، ويقوم بجهودٍ جيدةٍ في خدمة المجتمع في ظل الأزمات السياسية الراهنة، وأزمة كورونا. وقد تمّ التركيز على فئة الأطباء والمرضى فقط دون غيرها من الفئات الأخرى

كالإداريين والفنيين في تلك المستشفيات؛ لأن هذه الفئة الوظيفية هي الأكثر أهمية فيها، ومن ناحية أخرى هي التي تغادر أعمالها بشكل ملحوظ، حيث نزح الكثير من الأطباء للعمل بمنطقة الخليج في السنوات الأخيرة. ونظراً لكبر حجم مجتمع البحث وصعوبة الوصول لجميع مفرداته، فضلاً عن الاعتبارات والقيود المتعلقة بالوقت والتكلفة، فقد تمَّ استخدام أسلوب العينة لجمع البيانات الأولية؛ حيث تمَّ الاعتماد على عينة عشوائية طبقية بنسبة (٢٠%) وفق ما أورده (Bougie, 2016 & Sekaran). وقد بلغ حجم عينة الأطباء المتخصصين (١١٤) طبيبياً، وعينة الأطباء العموم (٨١) طبيبياً، وعينة الممرضين (١٦٦) ممرضاً. ومن ثم بلغ إجمالي العينة (٣٦١). وبعد توزيع الاستبانة على عينة البحث، بلغ العائد منها والصالح للتحليل (٣٠٧) استبانة بمعدل استجابة (٨٥%)، ويمكن عرض الخصائص الديموغرافية لعينة البحث في الجدول (١).

جدول (١): توزيع مفردات عينة البحث وفق الخصائص الديموغرافية

النسبة	العدد	الخصائص الديموغرافية	
٦١.٦%	١٨٩	ذكر	النوع
٣٨.٤%	١١٨	أنثى	
١٠٠%	٣٠٧	المجموع	المستوى التعليمي
٢٨.٤%	٨٧	دبلوم وأقل	
٥٨.٦%	١٨٠	تعليم جامعي	
١٣%	٤٠	تعليم عالي	
١٠٠%	٣٠٧	المجموع	عدد سنوات الخبرة
٥٣.٤%	١٦٤	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	
٢٣.٥%	٧٢	من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة	
٢٣.١%	٧١	أكبر من ١٥ سنوات	
١٠٠%	٣٠٧	المجموع	

٢. طريقة القياس وأداة جمع البيانات:

فيما يلي إيضاح للمتغيرات والمقاييس المستخدمة في البحث، وذلك على النحو الآتي: متغير التسييس التنظيمي، تمَّ الاعتماد على المقياس المطور بواسطة (Kacmar & Carlson, 1997) والمكون من اثنتي عشرة عبارة. وفيما يتعلق بمتغير صمت الموظفين، فقد اعتمد الباحث على مقياس (Dyne et al., 2003) لقياس صمت الاستسلام، والصمت الدفاعي، وأما متغير النية لترك العمل، فقد وظف الباحث مقياس (Tepper et al, 2009) المكون من ثلاث عبارات تقيس الاتجاهات الانسحابية لدى الموظفين للبحث عن بدائل أفضل. وفي المقاييس الثلاثة المشار إليها آنفاً

استخدم الباحث مقياس ليكرت (Likert Scale) المتدرج ذو الخمس نقاط، إذ يشير الرقم (٥) إلى موافق تماماً، بينما يشير الرقم (١) إلى غير موافق تماماً مع وجود خيار محايد في منتصف المقياس. لقد تمّ الاعتماد بصفةٍ رئيسيةٍ على الاستبانة لجمع البيانات الميدانية من عينة البحث، وقد رُوِيَ في تصميمها البساطة والسهولة والوضوح، وترتيب الأسئلة والعبارات حسب تسلسل عوامل البحث، وتمّ تخصيص الصفحة الأولى لتقديم البحث والهدف منه. أما الصفحات الأخرى، فقد اشتملت على أربعة أسئلة رئيسية: السؤال الأول (١٢ فقرة)، وقد خصص لقياس اتجاهات عينة البحث نحو التنظيمي. وخصص السؤال الثاني (١٠ فقرات) لقياس اتجاهات عينة البحث نحو صمت الموظفين. كذلك خصص السؤال الثالث (٣ فقرات) لقياس اتجاهات عينة البحث نحو نيّتهم لترك العمل في المستشفيات محل الدراسة. وأما السؤال الرابع فقد خصص لقياس بعض الخصائص الديموغرافية لعينة البحث. وتجدر الإشارة هنا، إلى أنه تمّ توزيع وجمع أداة الدراسة (الاستبانة) منوالة باليد على العينة المستهدفة في المستشفيات محل الدراسة.

٣. أساليب تحليل البيانات واختبار الفروض:

تمّ استخدام عدد من أساليب التحليل الإحصائية المناسبة لطبيعة متغيرات وبيانات البحث، وتتمثل هذه الأساليب في أسلوب معامل الارتباط ألفا Alpha Correlation Coefficient، باعتباره أكثر أساليب تحليل الاعتمادية دلالة في تقييم درجة التناسق الداخلي بين محتويات أو بنود المقياس الخاضع للاختبار، وأسلوب التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis(CFA) لاختبار صلاحية بنية المقاييس المستخدمة في البحث الحالي، ونماذج المعادلات الهيكلية (SEM) Structural Equation Modeling، وأسلوب تحليل المسار Path Analysis، وطريقة توليد العينات المتكررة Bootstrapped، باستخدام برنامج Amos22 المدعوم ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS؛ لاختبار فرضيات البحث وصحة نموذجها.

٤. صدق وثبات أداة البحث:

بالنسبة للتحقق من صدق المقاييس المستخدمة في البحث (قياس المفاهيم الأساسية التي من المفترض قياسها وليس شيئاً آخر)، ولغرض زيادة التحقق من درجة مصداقية المقياس الخاضع للاختبار تقرر إتباع طريقتين، وتمثله الطريقة الأولى في الصدق الظاهري Face Validity من

خلال عرض القائمة على بعض العاملين في المستشفيات محل البحث للتعليق عليها ومراجعتها، ومن ثم إجراء بعض التعديلات الطفيفة في بنود المقياس. وتمثله الطريقة الثانية في أسلوب التحليل العاملي التوكيدي(Confirmatory Factor Analysis(CFA) الذي يستخدم للتحقق من الصدق البنائي للمقاييس المختلفة التي يتم بناؤها في ضوء أطر نظرية سابقة، ويختلف عن التحليل العاملي الاستكشافي في أنه يقيد الفقرات بالأساس النظري، ولا يعطيها الحرية في الانتماء للأبعاد التي يختارها التحليل، بل تم تحديد انتماء كل فقرة للمتغير الملائم حسب الأساس النظري ولمفاهيمي لهذا المقياس (Hair et al., 2010). واعتمد البحث على إجراء التحليل العاملي التوكيدي على برنامج Amos22، بطريقة الاحتمالات الكبرى ML. وفي ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة المتغيرات الداخلة في التحليل، والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها التي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة Goodness fit indicator.

وبناءً على الأساس النظري، والدراسات السابقة، تم افتراض أن جميع فقرات أداة البحث تنتظم حول ثلاثة مقاييس (مقياس التسييس التنظيمي، ومقياس صمت الموظفين، ومقياس النية لترك العمل)، وتم إجراء التحليل العاملي التوكيدي في ثلاث خطوات، كل خطوة لمقياس من مقاييس البحث الثلاثة. وبالنسبة لمقياس التسييس التنظيمي، الذي يتكون من (١٢ فقرة) تقيس مستوى سلوكيات التسييس التنظيمي في المستشفيات محل البحث، فقد أشارت نتائج تخمين القياس الأولي لهذا المقياس إلى عدم وجود مطابقة جيدة، لذلك تم إجراء تعديل على المقياس من خلال فحص البواقي ومؤشرات التعديل Modification indices في برنامج AMOS مع الأخذ في الاعتبار الجانب النظري والمنطقي في التأكد من صحة التعديل، وبالتالي تم التعديل على المقياس. وبعد إعادة اختبار المقياس أشارت مؤشرات جودة المطابقة الواردة في الجدول (٢) إلى حسن مطابقة النموذج والمؤشرات بالحدود المقبولة. مما يشير إلى وجود حالة الملائمة، وهذا يؤكد صحة افتراض أن الفقرات الاثني عشر تقيس بنية تتكون من ثلاثة عوامل.

وبالنسبة لمقياس سلوكيات صمت الموظفين الذي يتكون من (١٠ فقرات) تقيس مستوى سلوكيات صمت الموظفين، فقد أشارت نتائج تخمين القياس الأولي لهذا المقياس إلى عدم وجود مطابقة جيدة، لذلك تم إجراء تعديل على المقياس من خلال فحص البواقي ومؤشرات التعديل Modification indices التي يتيحها برنامج AMOS مع الأخذ في الاعتبار الجانب النظري

والمنطقي في التأكد من صحة التعديل، وبالتالي تمّ التعديل على المقياس. وبعد إعادة اختبار المقياس أشارت مؤشرات جودة المطابقة الواردة في الجدول (٢) إلى حسن مطابقة النموذج والمؤشرات بالحدود المقبولة. مما يشير إلى وجود حالة الملائمة، وهذا يؤكد صحة افتراض أن الفقرات العشر تقيس بنية تتكون من عاملين. وبالنسبة لمقياس النية لترك العمل الذي يتكون من (٣ فقرات) تقيس مستوى نية الموظفين لترك العمل فإنّ نتائج الجدول (٢) تبين وجود مطابقة جيدة. مما يشير إلى وجود حالة الملائمة، وهذا يؤكد صحة افتراض أنّ الفقرات الثلاث تقيس بنية تتكون من عامل واحد.

جدول (٢): ملخص مؤشرات جودة المطابقة لمقاييس البحث

المؤشر	جودة المطابقة	مقياس التنسيب التنظيمي	مقياس صمت الموظفين	مقياس النية لترك العمل
مربّع كـاي المعياري CMIN/DF	≤ 5	١.٤٢	٢.٣٩	١.٩٩
مؤشر جودة المطابقة GFI	$\geq .90$	٠.٩٤٢	٠.٩٥٤	٠.٩٩١
مؤشر المطابق المقارن CFI	$\geq .90$	٠.٩٨٢	٠.٩٧١	٠.٩٨٩
مؤشر المطابقة المعياري NFI	$\geq .90$	٠.٩٤١	٠.٩٥٢	٠.٩٧٧
مؤشر توكر لويس TLI	$\geq .90$	٠.٩٧٥	٠.٩٥٩	٠.٩٨٣
الجذر التربيعي لمتوسط الخطأ التقريب RMSEA	≤ 0.1	٠.٠٤٩	٠.٠٦٨	٠.٠٥٧

وتمّ استخدام الصدق التقاربي Convergent Validity لتقييم صلاحية نموذج القياس - الصدق البنائي - والذي يقيس درجة التوافق بين الفقرات المتعددة التي تقيس العامل (المتغير)، إذ تشير نتائج الجدول (٣) إلى أن قيم الإشباع Factor Loading لجميع الفقرات أكبر من ٠.٥٠، كما أنّ قيم متوسط التباين المستخلص (AVE) Average Variance Extracted لجميع المتغيرات (العوامل) أعلى من ٠.٥٠، إضافة إلى أن قيم الثبات المركب Composite Reliability (CR) لجميع المتغيرات (العوامل) اعلي من ٠.٧٠، مما يعني أنّ أداة البحث تتمتع بالصدق التقاربي (Hair et al., 2010). كما تمّ تحديد معامل الثبات الفا كرونباخ لكل متغير على حدة لتقييم درجة التناسق الداخلي بين محتويات أو بنود أداة البحث، وتشير النتائج في الجدول (٣) إلى أن معامل ألفا كرونباخ لجميع المتغيرات أعلى من الحد الأدنى المقبول لمعامل الارتباط ألفا ٠.٦٠ وذلك وفقاً

لمستويات تحليل الاعتمادية في العلوم الاجتماعية (Hair et al., 2010). وهذا يدل على أن أداة البحث تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي بين محتوياتها.

جدول (٣): صدق وثبات أداة البحث

المتغيرات	الفقرات	معامل التحميل	متوسط التباين المستخلص	معامل الثبات المركب	معامل الثبات
السـلوك المسيس العام	١- محاولة بعض الموظفين بناء أنفسهم عن طريق تشويه صورة الآخرين.	٠.٩٣١	٠.٧٥٩	٠.٨٦٢	٠.٨٦٢
	٢- تمتع بعض الموظفين بالنفوذ والقوة في العمل بما يجعل من الصعب لأحد تجاوزهم.	٠.٨٠٧			
الخصوع حالياً للتقدم مستقبلاً	٣- امتلاك بعض الموظفين القدرة على تملق الرؤساء بما يؤدي إلى قبول أفكارهم.	٠.٨٢٧	٠.٦١٦	٠.٨٨٨	٠.٩٠٣
	٤- امتناع الموظفين عن التحدث في كافة قضايا العمل بمنتهى الصراحة.	٠.٨٧٠			
	٥- تجنب الموظفين التصريح عن آرائهم خوفاً من انتقام الآخرين (رؤساء، زملاء) منهم.	٠.٧٣٣			
	٦- تستهدف التغيرات في سياسات العمل تحقيق مصالح قلة على حساب مصلحة المنظمة ككل.	٠.٨٢٢			
	٧- حصول بعض الموظفين على ما يريدون بأساليبهم الخاصة ولا يوجد من يرغب في مواجهتهم.	٠.٦٥٤			
تسييس نظام المكافآت والترقيات	٨- الاعتماد على المحسوبية والمحابة بدلاً من الجدارة في تحديد من يستحق المكافآت والترقيات.	٠.٧٨٣	٠.٥٩٥	٠.٨٨٠	٠.٨٨٧
	٩- منح المكافآت لمن يستحق وفقاً لحجم الجهد المبذول.	٠.٧٨٧			
	١٠- منح الترقيات بشكلٍ عادل لأصحاب الأداء المتميز.	٠.٨٢٧			
	١١- حصول بعض الموظفين على مكافأة بطريقة لا تتوافق مع السياسات المعلنة.	٠.٧١٤			
صـمت الاستسلام	١٢- تطبيق سياسات المكافآت والترقيات وفقاً للمصالح الشخصية.	٠.٧٤٣	٠.٦٣٦	٠.٨٩٧	٠.٨٩٠
	١٣- يمتنع الموظفون عن تقديم أية مقترحات لتطوير محيط عملهم لإيمانهم أنها لن تكون موضع اهتمام رؤسائهم	٠.٨١٨			
	١٤- يعتقد الموظفون أنه لا توجد جدوى من تقديم أية أفكار لتغيير الوضع الراهن في المستشفى	٠.٧٩٣			
	١٥- يميل الموظفون إلى الامتناع عن تقديم أية مقترحات لحل مشكلات العمل؛ لإيمانهم بأن شيئاً لن يتغير.	٠.٧٨٩			

المتغيرات	الفقرات	معامل التحميل	متوسط التباين المستخلص	معامل الثبات المركب	معامل الثبات
	١٦- لا أشعر بالانتماء للمستشفى ، ولذلك لا أهتم كثيراً بتقديم مقترحات لتطوير العمل بها.	٠.٨٣٠			
	١٧- بصفة عامةٍ يعتقد الموظفون أن رؤسائهم لا يتقبلون أية مقترحات لتطوير العمل .	٠.٧٥٨			
صمت الدفاع والحماية	١٨- لا يميل الموظفون إلى التصريح بأرائهم الخاصة بأوضاع العمل خوفاً من الإضرار التي قد تصيبهم.	٠.٧٥٩	٠.٥٣٦	٠.٨١٨	٠.٨٢٩
	١٩- لا يميل الموظفون إلى المشاركة بتقديم أية مقترحات للتغيير أو التطوير في العمل خوفاً من اضطهادهم.	٠.٨٥٩			
	٢٠- لا يميل الموظفون إلى المبادرة بتقديم حلول لمشكلات العمل خوفاً مما قد يلحق بهم من اضطهاد.	٠.٧٢٨			
	٢١- يميل الموظفون إلى إخفاء بعض الحقائق المتعلقة بالعمل كي يحموا أنفسهم من اضطهاد رؤسائهم.	٠.٥٥٠			
	٢٢- يميل الموظفون إلى الامتناع عن تقديم أفكار جديدة للتطوير حتى لا يتعرضوا لهجوم رؤسائهم أو زملائهم في العمل.	٠.٤٨٩ حذف العبارة			
النية لتترك العمل	٢٣- بدأت في سؤال أصدقائي ومعارفي حول فرص عمل بمستشفى أخرى .	٠.٧٥٠	٠.٥٠٣	٠.٧٥٢	٠.٧٠١
	٢٤- أفكر ملياً في ترك العمل بهذا المستشفى.	٠.٧٢٠			
	٢٥- أبحث جدياً عن فرص عمل شاغرة بالمستشفيات الأخرى.	٠.٦٥٦			

إضافةً إلى استخدام الصدق التمايزي Discriminate Validity ؛ لتقييم صلاحية نموذج القياس – الصدق البنائي - والذي يقيس مدى اختلاف متغيرات المقياس عن بعضها البعض، وبالتالي عدم تشابه المتغيرات، وإن كلَّ متغير يمثل نفسه، وتمَّ حسابه من خلال الجذر التربيعي لقيمة متوسط التباين المستخلص (AVE)، إذ يجب أن تكون قيمة هذا الجذر التربيعي أكبر من معاملات الارتباط بين المتغير نفسه والمتغيرات الأخرى. والجدول (٤) يبين أنّ الجذر التربيعي لقيمة متوسط التباين المستخلص أكبر من معاملات الارتباط بين المتغير وباقي المتغيرات الأخرى.

مما يعني أن أداة البحث تتمتع بالصدق التمايزي، كما تؤكد هذه النتيجة عدم وجود الارتباط المتداخل أو المشترك بين متغيرين (Hair et al.,2010).

جدول (٤): مصفوفة الارتباط بين متغيرات البحث والجذر التربيعي لقيمة متوسط التباين المستخلص (AVE)

٦	٥	٤	٣	٢	١	المتغيرات
					<u>٠.٨٧</u>	١- السلوك المسيس العام
				<u>٠.٧٨</u>	**٠.٢٠	٢- الخضوع حالياً للتقدم مستقبلاً.
			<u>٠.٧٧</u>	**٠.٤٤	**٠.٢٨	٣- تسييس نظام المكافآت والترقيات.
		<u>٠.٧٩</u>	**٠.٤٧	**٠.٣٤	**٠.٤١	٤- صمت الاستسلام
	<u>٠.٧٠</u>	**٠.٤٨	**٠.٤١	**٠.٢٥	**٠.٣٠	٥- صمت الدفاع والحماية.
<u>٠.٧١</u>	**٠.٣١	**٠.٤٩	**٠.٤٠	**٠.٢٧	**٠.٣١	٦- النية لترك العمل

** تشير إلى مستوى الدالة المعنوية عند ٠.٠١

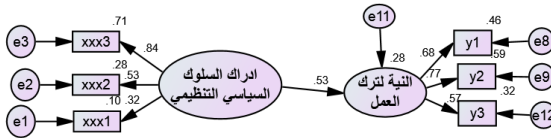
- قطر المصفوفة يمثل الجذر التربيعي لقيمة متوسط التباين المستخلص Average

Variance Extracted(AVE)

سادساً- اختبار نموذج البحث وفرصياته:

يعرض ويناقش هذا الجزء من البحث نتائج التحليل الإحصائي لتحديد نوع وقوة التأثير المباشر وغير المباشر بين إدراك التسييس التنظيمي لدى الموظفين في المستشفيات محل البحث والنية لترك العمل لديهم من خلال صمت الموظفين كمتغير وسيط في ذلك. وقد تم تطبيق أسلوب تحليل المسار (Path Analysis) للتحقق من نوع ودرجة ذلك التأثير، وذلك من خلال تطوير نموذجين باستخدام نماذج المعادلات الهيكلية (SEM)، إذ يقوم النموذج الأول بدراسة نوع ودرجة الأثر المباشر للتسييس التنظيمي المدرك في مستوى النية لترك العمل لدى الموظفين، ويقوم النموذج الثاني بدراسة الأثر غير المباشر للتسييس التنظيمي المدرك في مستوى النية لترك العمل لدى الموظفين في المستشفيات محل البحث من خلال إضافة سلوكيات صمت الموظفين للنموذج كمتغير وسيط. وعليه توضح النتائج في الشكل (2) وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لإدراك التسييس التنظيمي في المستشفيات محل البحث في رفع مستوى النية لترك العمل لدى الموظفين فيها؛ إذ بلغ معامل المسار المعياري (B=0.53) وقيمة (T.Test=3.90, Sig=0.000) عند مستوى معنوية ٠.٠١. كما أن إدراك التسييس التنظيمي يفسر حوالي 28% (وفقاً لمعامل التحديد R²) من التباين الكلي في مستوى النية لترك العمل لدى الموظفين في المستشفيات محل البحث.

الشكل (٢) التأثير المباشر لادراك التسييس التنظيمي في النية لترك العمل



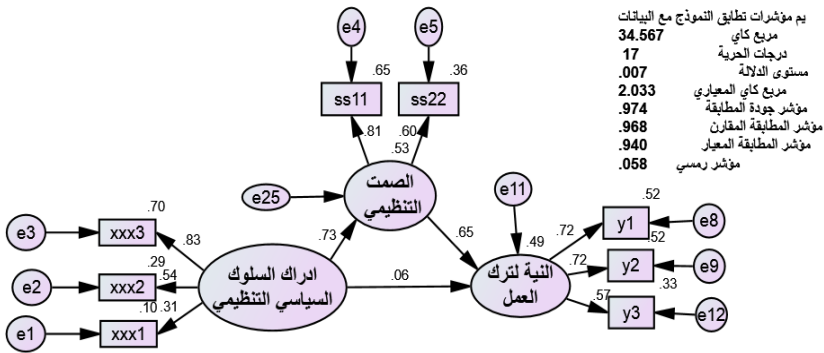
م	مؤشرات تطبيق النموذج مع البيانات
15.739	مربع كاي
8	درجات الحرية
0.46	مستوى الدلالة
1.967	مستوى كاي المعياري
984	مؤشر جودة المطابقة
976	مؤشر المطابقة المقارن
953	مؤشر المطابقة المعيار
0.06	مؤشر رمسي

وهنا لا نستطيع أن نجزم بمعنوية تلك المعاملات حتى نتأكد من جودة توافق النموذج الكلي، فالنتائج في الشكل (٢) والجدول (٦) تؤكد أن جودة النموذج المقترح عالية جداً والمؤشرات بالحدود المقبولة. وبناءً عليه، نستطيع القول إن النموذج المقترح يفسر العلاقة بدرجة عالية، ويمكن الاعتماد عليه، وبالتالي تقرر قبول الفرضية الأولى (H1) التي مفادها وجود تأثير مباشر ذي دلالة إحصائية لإدراك الموظفين للتسييس التنظيمي في نيتهم لترك العمل بالمستشفيات محل البحث.

ولاختبار الأثر غير المباشر لإدراك التسييس التنظيمي في المستشفيات محل البحث في مستوى النية لترك العمل لدى الموظفين فيها، تم إضافة سلوكيات صمت الموظفين للنموذج باعتباره متغير وسيط، كما يوضح الشكل (٣) والجدول (٥)، كما تم إتباع مقترح Baron and Kenny (1986)، والمتضمن ضرورة تحقيق ثلاثة شروط كي نستطيع القول أنه يوجد تأثير غير مباشر بين المتغير المستقل والمتغير التابع من خلال المتغير الوسيط. وتمثل هذه الشروط في: (١) وجود تأثير مباشر للمتغير المستقل في المتغير التابع. (٢) وجود تأثير مباشر للمتغير المستقل في المتغير الوسيط. (٣) عند إدخال المتغير الوسيط إلى نموذج الدراسة، يجب أن يقل أو يختفي تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع. إذ تبين النتائج في الشكل (٢) وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر للمتغير المستقل (التسييس التنظيمي) في المتغير التابع (النية لترك العمل)، وبالتالي تحقق الشرط الأول. كما تبين النتائج في الشكل (٣) والجدول (٥) وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لإدراك التسييس التنظيمي في المستشفيات محل البحث في خلق سلوكيات صمت الموظفين فيها، إذ بلغ معامل المسار المعياري ($B=0.727, Sig=0.002$) عند مستوى معنوية 0.001 . كما أن إدراك التسييس التنظيمي يفسر حوالي 53% (وفقاً لمعامل التحديد R^2) من التباين الكلي في سلوكيات صمت الموظفين فيها. وبالتالي تقرر قبول الفرضية الثانية (H2) التي مفادها وجود تأثير مباشر ذي دلالة إحصائية لإدراك الموظفين للتسييس التنظيمي في سلوكيات صمتهم بالمستشفيات محل

البحث، وبالتالي تحقق الشرط الثاني. كما تبين النتائج في الشكل (٣) والجدول (٥) وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر بين مستوى سلوكيات صمت الموظفين في المستشفيات محل البحث ومستوى النية لترك العمل لدى الموظفين فيها، إذ بلغ معامل المسار المعياري ($B=0.650, Sig=0.006$) عند مستوى معنوية ٠.٠٠١. وبالتالي تقرر قبول الفرضية الثالثة ($H3$) التي مفادها وجود تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية لسلوكيات صمت الموظفين في مستوى نيتهم لترك العمل بالمستشفيات محل البحث.

الشكل (٣) التأثير غير المباشر بين ادراك التسييس التنظيمي والنية لترك العمل عبر الصمت التنظيمي



جدول (٥): التأثير المباشر وغير المباشر لإدراك التسييس التنظيمي في النية لترك العمل لدى الموظفين من خلال سلوكيات صمت الموظفين (Bootstrapped Direct, Indirect, Total Effects)

معامل التحديد R ²	الإجمالي		التأثير غير المباشر		التأثير المباشر		المسار
	Sig	B	Sig	B	Sig	B	
٠.٥٢٩	٠.٠٠٢	٠.٧٢٧	---	---	٠.٠٠٢	٠.٧٢٧	١ إدراك التسييس التنظيمي سلوكيات صمت الموظفين ←
٠.٤٨٥	٠.٠٠٦	٠.٦٥٠	---	---	٠.٠٠٦	٠.٦٥٠	٢ سلوكيات صمت الموظفين النية لترك العمل ←
	٠.٠٠٣	٠.٥٣٥	٠.٠٠٤	٠.٤٧٣	٠.٧١٥	٠.٠٦٢	٣ إدراك التسييس التنظيمي سلوكيات صمت الموظفين النية لترك العمل ←

وتَمَّ التأكد من جودة توافق النماذج المقترحة مع بيانات العينة (Model Fit Indices)، فالنتائج في الجدول (٦) تؤكد أنَّ جودة النماذج المقترحة عالية جداً والمؤشرات بالحدود المقبولة. وبناءً عليه، نستطيع القول: إنَّ النماذج المقترحة تفسر العلاقة بدرجة عالية، ويمكن الاعتماد عليها.

جدول (٦): ملخص مؤشرات جودة المطابقة لنماذج المقترحة

المؤشرات	مربع كاي المعيارى CMIN/DF	مؤشر جودة المطابقة GFI	مؤشر المطابق المقارن CFI	مؤشر المطابقة المعيارى NFI	مؤشر TLI توكر لوييس	الجذر التربيعي لمتوسط الخطأ التقريب RMSEA
جودة المطابقة	≤ 5	$\geq .90$	$\geq .90$	$\geq .90$	$\geq .90$	≤ 0.1
النموذج الأول: إدراك التسييس التنظيمي النية لترك العمل.	١.٩٦	٠.٩٨٤	٠.٩٧٦	٠.٩٥٣	٠.٩٥٥	٠.٠٥٦
النموذج الثاني: إدراك التسييس التنظيمي صمت الموظفين النية لترك العمل.	٢.٠٣	٠.٩٧٤	٠.٩٦٨	٠.٩٤٠	٠.٩٤٧	٠.٠٥٨

كما بينت النتائج في الشكل (٣) والجدول (٥) أنّ تأثير إدراك التسييس التنظيمي في رفع مستوى النية لترك العمل لدى الموظفين في المستشفيات محل البحث قد انخفض، وذلك بعد إدخال سلوكيات صمت الموظفين بوصفه متغيراً وسيطاً، إذ بلغ معامل المسار المعيارى $(B=0.062, Sig=0.715)$ ، عند مستوى معنوية ٠.٠١. وبالتالي تحقق الشرط الثالث. وعليه، نستطيع القول: إنه يوجد توسط كلي لمستوى سلوكيات صمت الموظفين في العلاقة بين إدراك التسييس التنظيمي ومستوى النية لترك العمل لدى الموظفين بالمستشفيات محل البحث. ولغرض فحص مستوى الدلالة الإحصائية لتأثير غير المباشر تمّ استخدام طريقة توليد العينات المتكررة (Bootstrapped)، والجدول (٥) يبين أنّ معامل المسار المعيار للتأثير غير المباشر $(B=0.473, Sig=0.004)$. كما أنّ العلاقة التداخلية بين إدراك التسييس التنظيمي ومستوى سلوكيات صمت الموظفين تفسر حوالي ٤٩% (وفقاً لمعامل التحديد R^2) من التباين الكلي في مستوى النية لترك العمل لدى الموظفين بالمستشفيات محل البحث.

وتجدر الإشارة هنا، إلى أنه لا نستطيع أن نجزم بمعنوية تلك المعاملات حتى نتأكد من جودة توافق النموذج الكلي، فالنتائج في الشكل (٣) والجدول (٦) تؤكد أنّ جودة النموذج المقترح عالية جداً والمؤشرات بالحدود المقبولة. وبناءً عليه نستطيع القول: إنّ النموذج المقترح يفسر العلاقة بدرجة عالية، ويمكن الاعتماد عليه، وبالتالي تقرر قبول الفرضية الرابعة (H4) التي مفاده وجود

تأثير غير مباشر ذي دلالة إحصائية لإدراك الموظفين للتسييس التنظيمي في نيتهم لترك العمل بالمستشفيات محل البحث من خلال صمت الموظفين بوصفه متغير وسيط.

سابعاً- مناقشة النتائج وتفسيرها:

برغم أنّ بعض الدراسات السابقة قد تناولت التسييس التنظيمي المدرك، وصمت الموظفين، والنية لترك العمل، إلا أنه لا توجد دراسة حاولت الجمع بين هذه المتغيرات الثلاثة في نموذج واحد، يستهدف فحص العلاقة فيما بينها. ولذلك، تمّ التركيز هنا على هذه الفجوة البحثية، ومن ثمّ فقد تمّ استقصاء الأثر الوسيط لسلوكيات صمت الموظفين في العلاقة بين متغير إدراك الموظفين للتسييس التنظيمي ومتغير نيتهم لترك العمل. وعليه، فإنّ البحث الحالي يعدّ- بحسب علم الباحث- من أولى البحوث الميدانية التي تناولت طبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات الثلاثة، والإسهام في هذا المجال من خلال النتائج التي تمّ التوصل إليها.

وتتلخص هذه النتائج في أنّ إدراك التسييس التنظيمي يساهم بشكلٍ إيجابيٍّ ومباشرٍ في زيادة مستوى نية الموظفين لترك العمل. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أنّ الموظفين في المستشفيات محل البحث حينما يدركون أنّ بعض الزملاء يسعون للنفوذ والقوة في بيئة العمل، ويحاولون بناء أنفسهم عن طريق الإضرار بالآخرين، ويمارسون التملق للرؤساء للحصول على ما يريدون بأساليبهم الخاصة، ويلتزمون الحيادية والسلبية والانصياع لأفعال الآخرين، كما يدركون بأنّ المكافآت والترقيات تمنح وفقاً للعلاقات الشخصية والمحسوبية والمحاباة؛ كلُّ ذلك يخلق لديهم مشاعر الإحباط، وعدم الارتياح والرضا؛ مما يجعلهم يفكرون وبيبتون النية لترك العمل والبحث عن منظمة نزيهة، وخالية من الممارسات والسلوكيات السياسية، كما يمكن تفسير هذه العلاقة في ضوء نظرية الحفاظ على الموارد بالقول إن: التعرض لممارسات التسييس التنظيمي يُعدّ استنزافاً لموارد الموظف النفسية والعاطفية، واستمرار ذلك يخلق حالة من الإحباط، ويزيد من نية الموظفين لترك العمل داخل المستشفيات محل البحث (Mackey et al., 2019). وهذه النتيجة تدعم نتائج

دراسة كل من (Zhang & Lee, 2010; Daskin &Tezer, 2012; Chinomona & Chinomona, 2013; Kim & Fu, 2015; Kafeel & Alvi, 2015; Uzundu et al., 2015; Labrague, et al., 2017; Abubakar & Abdullahi, 2017; Yusof et al., 2018; Ahmed, 2018; Haider et al., 2020; bhattarai, 2020; Agina &

(Abdelhakim,2021) التي أكدت جميعها أنّ إدراك الموظفين للتسييس التنظيمي في منظمات الأعمال يزيد من مستوى نيتهم لترك العمل.

كذلك أوضحت النتائج أنّ إدراك التسييس التنظيمي يساهم بشكلٍ إيجابيٍّ ومباشرٍ في زيادة مستوى صمت الموظفين. ومفاد ذلك أنّ الموظفين بالمستشفيات محل البحث عندما يدركون أنّ أفعال وسلوكيات بعض الزملاء تتجه نحو تعزيز المصلحة الذاتية، والاستحواذ على القوة والنفوذ في بيئة العمل، وممارسة النفاق والتملق للرؤساء، والتواطؤ والحيادية تجاه قضايا العمل ومشكلاته، والشعور بأنّ التغيير في إطار العمل يخدم مصالح فئة محدودة دون تحقيق الصالح العام للمنظمة، والإحساس بأنّ المكافآت والترقيات لا تمنح وفق معايير عادلة، ودون مراعاة للأداء أو الجهد المبذول؛ مما يضاعف مخاوفهم من عواقب التعبير عن آرائهم وأفكارهم ومقترحاتهم بحرية؛ وكل ذلك من شأنه أن يجعلهم يميلون للصمت، وعدم التصريح بآرائهم ومقترحاتهم، ولاسيما إذا كانت تتعارض مع آراء وتوجهات رؤسائهم. كما يمكن تفسير هذه النتيجة وفق نظرية التعامل مع الضغط والتكيف؛ فحينما يدرك الموظف أنّ التسييس التنظيمي بات مهدداً للسلامة والصحة النفسية والجسدية، فإنه يلجأ إلى تبني استراتيجية تكيف تقوم على إبعاد نفسه عن مصدر الضغط، وتفادي الاتصال، والتهرب من تقديم أي المقترحات والمعلومات (Whitman *et al.*, 2014; Köse & Köse, 2019). ووفقاً لنظرية السلوك المخطط (The theory of planned behavior (TPB)، فإنّ صمت الموظفين يعدُّ خياراً مدروساً بشكلٍ مسبقٍ وفق تحليل التكلفة والعائد؛ إذ قد يرى الموظفون أنّ التعبير عن الآراء والقناعات في بيئة عمل ذات طابع سياسي أمراً تكلفته عالية، وخطورته بالغة، وقد يفسر على أنه تحدي للسلطة وإضعاف لها؛ لذلك يؤثر الموظفون خيار الصمت وعدم التعبير عما يجول في أذهانهم (Whitman *et al.*, 2014; Lam & Xu,2019; Song *et al.*,2016; Köse & Köse,2019). وهذه النتيجة تدعم نتائج بعض الدراسات منها (Sun & Liang & Wang,2016;Kwon & Kim,2017؛Khalid & Ahmed,2016 Xia,2018; AL-Abrow,2018; Lam & Xu,2019) التي أكدت جميعها على أنّ إدراك التسييس التنظيمي يزيد من مستوى صمت الموظفين في منظمات الأعمال.

كما كشفت النتائج أنّ مستوى صمت الموظفين يساهم بشكلٍ إيجابيٍّ ومباشرٍ في زيادة مستوى نيتهم لترك العمل بالمستشفيات محل البحث. ويمكن تفسير ذلك بالقول: أنّ عدم قدرة الموظفين على

التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم واتجاهاتهم نحو قضايا العمل ومشكلاته بالمستشفيات محل البحث مثل: (عدم العدالة في تقييم الأداء، وتوزيع المكافآت والترقيات بطريقة غير موضوعية، والعمل لساعات طويلة مع انخفاض المقابل المادي والمعنوي، والسلوكيات غير القانونية والأخلاقية... وغيرها)؛ وذلك خوفاً من ردود الأفعال العكسية، أو حماية لأنفسهم من أي أضرار مادية أو معنوية؛ كل ذلك من شأنه أن يزيد من مستوى شعور الموظف بالاستياء والامتعاض والإحباط والاحتقان الداخلي؛ مما يدفعه إلى التفكير والنية لترك العمل في المنظمة. وهذه النتيجة تدعم نتائج دراسة كل من (Elçi et al., 2014; Kwon, 2017; Yen, 2017; Woo & Lee, 2018;) (Song et al., 2020; Zulfiqar et al., 2020) التي أكدت جميعها على أن زيادة مستوى صمت الموظفين يزيد مستوى نيتهم لترك العمل في منظمات الأعمال.

أخيراً، كشفت النتائج أن سلوكيات صمت الموظفين تتوسط كلاً العلاقة بين إدراك الموظفين للتسييس التنظيمي ومستوى نيتهم لترك العمل في المستشفيات محل البحث. ويمكن تفسير هذه النتيجة بالقول بأنه في حال أدرك الموظفون أن ثمة فئة من زملائهم تمارس السلوك السياسي، وتسعى لتسييس القضايا في العمل لتحقيق غايات وعوائد خاصة بعيداً عن المصلحة العامة للمنظمة مثل: (السعي للقبض على مفاصل القوة والسيطرة في المنظمة، وممارسة أساليب الحيلة والمخاتلة والمرادغة، والتملق الإداري للرؤساء النافذين، والتواطؤ و غرض الطرف عن الأخطاء في العمل، وانتزاع المكافآت والترقيات بطرق خاصة، والتلاعب بالمعلومات، وتكوين التحالفات والتنظيمات غير الرسمية، وتجنب الدخول في صراعات مع الأطراف المؤثرة داخل المنظمة لتحقيق مصالح خاصة)، كل تلك الممارسات ذات الطابع السياسي وما شابهها عندما يدركها الموظفون ولا يستطيعون انتقادها، أو الاعتراض عليها، أو التعبير عن آرائهم حيالها؛ خوفاً من العواقب السلبية التي قد تلحق بهم، فإنهم يدخلون دائرة الصمت والسكوت؛ مما يولد لديهم حالة من الشعور بالكبت والقهر والمهانة، وعدم تقدير الذات، وبالتالي الإحباط وعدم الاستقرار والاطمئنان للعمل في المنظمة؛ ومن ثم فكل تلك الإدراكات والمشاعر والأوضاع المقلقة تلح وتضغط بقوة على الموظف نحو التفكير بخيارات عمل أخرى، والبحث عن منظمة بديلة، تخلو إلى حد كبير من السلوك السياسي الضار، وتوفر له فرص المشاركة، والتعبير عن آرائه ومقترحاته، وقناعاته بحرية كاملة. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Song et al., 2016; Kwon & Kim, 2017) التي أكدت

أن صمت الموظفين يتوسط العلاقة بين إدراك الموظفين للتسييس التنظيمي، ومستوى نيتهم لترك العمل.

ثامناً- نتائج البحث وتوصياته:

أسفر البحث عن عددٍ من النتائج والاستنتاجات، التي في ضوءها تمّ اقتراح بعض التوصيات، وذلك على النحو التالي:

١. أكدت النتائج وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لإدراك التسييس التنظيمي على مستوى نية الموظفين لترك العمل في المستشفيات محل البحث؛ مما يدل بأن إدراك التسييس التنظيمي أحد محددات النية لترك العمل. ويعد ذلك في حد ذاته إضافة لأدبيات موضوع النية لترك العمل، والدراسات السابقة الخاصة بذلك. كما يستنتج من هذه النتيجة طبيعة الجهود المطلوب تطبيقها للحدّ من مستوى نية الموظفين لترك العمل في المستشفيات المشمولة بالبحث.

٢. أكدت النتائج وجود تأثير إيجابي مباشر لإدراك التسييس التنظيمي على سلوكيات صمت الموظفين في المستشفيات محل البحث، وبالتالي فإنّ سلوكيات صمت الموظفين تعدّ أحد النتائج السلوكية السلبية المترتبة على إدراك التسييس التنظيمي، وهو ما يعدّ توسيعاً للسلوكيات السلبية الناتجة عن ممارسة التسييس التنظيمي في بيئة العمل.

٣. أكدت النتائج وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر لصمت الموظفين على مستوى النية لترك العمل في المستشفيات محل البحث؛ مما يعني أنّ صمت الموظفين يعدّ أحد محددات ظاهرة النية لترك العمل. وذلك يعدّ إضافةً للأدبيات في مجال مفهوم النية لترك العمل. وهذه النتيجة تشير إلى ماهية الجهود المطلوبة للحدّ من مستوى الصمت التنظيمي، وتعزيز مستوى صوت الموظفين، وكذلك تخفيض مستوى نية الموظفين لترك العمل في المستشفيات محل البحث.

٤. تمّ تحديد التأثير غير المباشر لإدراك التسييس التنظيمي على مستوى نية الموظفين لترك العمل في المستشفيات محل البحث من خلال توسط صمت الموظفين؛ حيث لم يُرصد أي سبق في هذا الجانب سواء في بيئة الأعمال العربية بشكل عام، أم بيئة الأعمال اليمنية بشكل خاص، وبذلك يسهم البحث الحالي في سد الفجوة العلمية في هذا المجال.

ووفقاً لنتائج البحث التي أكدت وجود تأثير مباشر وغير مباشر للتسييس التنظيمي المدرك على النية لترك العمل عبر سلوكيات صمت الموظفين، يمكن تقديم عدد من التوصيات والآليات التنفيذية لمساعدة الإدارة في مستشفيات محافظة عدن على تقليص ممارسات التسييس التنظيمي (السلوك السياسي) بشكل يؤدي إلى تخفيض مستوى نية الموظفين لترك العمل فيها، وكذلك خفض درجة صمت الموظفين، وذلك كما يلي:

١. إعداد توصيف وظيفي دقيق لمختلف الوظائف بالمستشفيات المشمولة بالبحث، وإبلاغ الموظفين بضرورة الالتزام بالوصف الخاص بكل وظيفة؛ وذلك منعاً للتداخل والتنازع والصراع التنظيمي، وكذلك ضرورة إعداد أدلة للسياسات والإجراءات التنظيمية التي يجب التقيد والالتزام بها، وذلك للحد من تفشي السلوكيات والممارسات ذات الطابع السياسي، ومنع اختلاط هذه السلوكيات والممارسات بالممارسات المعتمدة بصورة رسمية.
٢. تشجيع الموظفين على الإبلاغ عن أي سلوكيات وممارسات خدمة الذات يقوم بها الآخرون في مكان العمل، وذلك من خلال تأسيس قنوات تحفظ هوية الموظف المبلغ، والعمل على التدخل العاجل لمعالجتها قبل أن يستشري أثرها بشكل واسع بين بقية موظفي المستشفى.
٣. وضع آليات لمنح المكافآت والحوافز بشكل موضوعي وعادل وفق إسهامات الموظف، وبناءً على تقييم الأداء، وبعيداً عن المحاباة أو المعايير والعلاقات الشخصية، وبما يؤدي إلى منع الإحباط والنية لترك العمل بين موظفي المستشفيات محل البحث.
٤. اتباع سياسة الباب المفتوح لإعطاء الفرصة للموظفين للاعتراض على أي قرارات تتعلق بتوزيع موارد المستشفى، وتعديلها إذا اقتضى ذلك، وكذلك تمكين الموظفين من إيصال أفكارهم ومقترحاتهم أو أي بلاغات من شأنها الحفاظ على صحة وحيوية المنظمة الصحية، وذلك من خلال صناديق الاقتراحات والشكاوى، والمنتديات، ووسائل التواصل الاجتماعي.
٥. التأكيد على تطبيق اللوائح والقرارات الإدارية على الجميع دون استثناء، فضلاً عن ضرورة إمداد الموظفين بالمعلومات الدقيقة والصادقة عن مبررات الإجراءات والقرارات المتخذة.
٦. الترحيب بوجهات النظر المخالفة تجاه القضايا المتعلقة بالعمل، والتعامل معها بشكل إيجابي مما يحول دون لجوء الموظفين إلى الصمت في العمل، وتعزيز ميلهم إلى إبداء الصوت و عرض وجهات نظرهم، حتى ولو كانت مخالفة لوجهة نظر رؤسائهم، وبما ينعكس بشكل إيجابي على تعزيز الثقة بالنفس لديهم.

٧. تعويض الموظفين عن الفرص والمنافع التي فقدوها بسبب السلوكيات والممارسات ذات الطابع السياسي الضار، وذلك من خلال إتاحة موارد وعوائد أخرى، مثل: الاحترام وتقدير الذات، ووضوح الدور، وسياسة الباب المفتوح، والعدالة والدعم التنظيمي، وذلك من منطلق أن كل ذلك يقلل من الشعور بالإحباط لدى الموظفين ونيتهم لترك العمل في مستشفيات المشمولة بالبحث.

٨. الاعتماد في إدارة المستشفيات محل البحث على أنماط جديدة في الإدارة تركز على على الصدق، والشفافية، والاحترام المتبادل، بالإضافة التركيز على قواعد ومعايير واضحة للعمل، والالتزام بالعدالة في كل ما يتعلق بشئون الموارد البشرية: كالأجور والحوافز والمكافآت، والترقية، والتقدم الوظيفي، وتقييم الأداء الوظيفي.

تاسعاً- مقترحات لبحوث مستقبلية:

لقد تناول هذا البحث موضوع يستحق المزيد من البحوث والدراسات العلمية في المستقبل، ومن ثم يمكن طرح بعض الأفكار والمقترحات لمشاريع بحثية جديدة، وهي كما يلي:

١. يمكن تطبيق المقاييس التي تم اختبارها في هذا البحث لقياس متغيرات: التسييس التنظيمي المدرك، صمت الموظفين، النية لترك العمل في منظمات أخرى غير منظمات القطاع الصحي، مثل: الجامعات والمنظمات التعليمية، والفندقية، والبنوك التجارية، وغيرها.
٢. تناول هذا البحث التأثير المباشر وغير المباشر للسلوك السياسي المدرك في مستوى نية الموظفين لترك العمل في مستشفيات محافظة عدن بوجود صمت الموظفين كمتغير وسيط، ومن ثم نقترح إجراء دراسات تأخذ بعين الاعتبار بعض المتغيرات الوسيطة الأخرى التي يمكن أن تزيد من مستوى النية لترك العمل، مثل: ضغوط العمل، والقلق الوظيفي، والاحترق الوظيفي، والسخرية التنظيمية، والتثمر التنظيمي.

المراجع

أولاً- المراجع العربية:

- جاد، صلاح محمد سامي.(٢٠١٨). مقاييس التسييس التنظيمي للمنظمات غير الحكومية. مجلة الخدمة الاجتماعية. ٦٠ (٦)، ١٥-٧٥. متاح على (<https://rb.gy/hbybui>).
- العولقي، عبدالله أحمد.(٢٠١٨). أثر القيادة الأخلاقية على المواطنة التنظيمية – الالتزام التنظيمي كمبتغير وسيط: دراسة الحالة في مستشفيات محافظة إب اليمنية، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية- جامعة القصيم، ١٢(١)، ١٣١-١٨٧.
- المنسي، محمود عبد العزيز.(٢٠٢١). توسيط الصمت التنظيمي في العلاقة بين إدراك التسييس التنظيمي والاحتراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين في مديريات الخدمات بمحافظة الدهلية"، مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، ٥٨(١)، ٢٥٣-٢٩٥.
- متولي، شريف سعيد؛ والبنوي، مها محمد. (٢٠١٨). أثر الضغوط التنظيمية والتماثل التنظيمي على العلاقة بين إدراك الأفراد للتسييس التنظيمي واتجاهاتهم نحو بيئة العمل" دراسة ميدانية على المحليات بمحافظة الشرقية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، ٥٥(٢)، ٢٠٣-٢٤٧.
- محمد، عبد الناصر طه.(٢٠١٦). المترنبات السلوكية والاتجاهية لمدرجات السلوك السياسي ببيئة العمل: دراسة تطبيقية، المجلة العلمية لكلية التجارة، جامعة أسيوط، ٦٠، ٦٥-١٢٤.
- الفتلاوي، ميثاق هاتف.(٢٠١٨). الدور الوسيط للاستنزاف العاطفي في العلاقة التأثيرية بين التسييس التنظيمي وسلوكيات العمل السلبية" بحث تحليلي لأراء عينة من أساتذة وموظفي كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة كربلا، مجلة الإدارة والاقتصاد، ٧(٢٥)، ١-٣٣.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Ahmed, I. 2018. Organizational politics and turnover intention: A study from private colleges of Pakistan. European Journal of Economic and Business, 3(2). available at: <http://lawarencepress.com/ojs/index.php/EJEB/article/view/520>
- Ahmad, J., Akhtar, H. M. W., ur Rahman, H., Imran, R. M., &ul Ain, N.2017. Effect of diversified model of organizational politics on diversified emotional intelligence. Journal of Basic and Applied Sciences, 13, 375-385. available at: <https://rb.gy/selnb7>.
- Abdillah, M. R., Anita, R., Nofianti, L., &Zakaria, N. B. 2018. Organizational trust and organizational silence: the factors Predicting organizational commitment. International Journal of Engineering & Technology, 126-131. available at: http://repository.uin-suska.ac.id/26794/1/Organizational_trust_and_organizational.pdf

- Abubakar, R. A., & Abdullahi, A. I. 2017. Perceived organizational politics and employee turnover intention: A longitudinal study in Nigeria. *Journal on Innovation and Sustainability RISUS*, 8(1), 12-17. doi.org/10.24212/2179-3565.2017v8i1p12-17
- Abied, E. L. A., & Khalil, H. M. A. 2019. The impact of Organizational silence on Job Burnout: Applied study on doctors and nursing staff at Ain Shams University Hospitals. *The Scientific Journal of Business and Environmental Studies*, 10(1),69-104. doi:10.21608/JCES.2019.50913
- Al-Dubai SA, & Rampal KG. 2010. Prevalence and associated factors of burnout among doctors in Yemen. *J Occup Health*, 52(1):58–65. doi.org/10.1539/joh.O8030
- Alqarni, S. A. Y. 2020. How school climate predicts teachers organizational silence. *International Journal of Educational Administration and Policy Studies*, 12(1), 12-27. doi.org/10.5897/IJEAPS2020.0642
- AL-Abrow, H. A. 2018. The effect of perceived organizational politics on organizational silence through organisational cynicism: Moderator role of perceived support. *Journal of Management & Organization*, 1-20. DOI: <https://doi.org/10.1017/jmo.2018.62>
- Afthanorhan, A., Ahmad, S., & Safee, S. 2014. Moderated mediation using covariance-based structural equation modeling with amos graphic: volunteerism program. *Advances in Natural and Applied Sciences*, 8(8), 108-116. available at: <https://rb.gy/1gwlor>.
- Agina, M., & Abdelhakim, H. 2021. The Impact of Organizational Politics on Employee Turnover Intentions in Hotels and Travel Agencies in Egypt. *Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality*, 20(2), 178-197. DOI: 10.21608/jaauth.2021.60379.1127
- Asad, M., Muhammad, R., Rasheed, N., Chethiyar, S. D., & Ali, A. 2020. Unveiling antecedents of organizational politics: An exploratory study on science and technology universities of Pakistan. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29, 2057-2066. available at: <https://rb.gy/b837uv>
- Baran, H., & Giderler, C. 2017. A study on determining the influence of organizational identification on organizational justice and organizational silence. *International Journal of Asian Social Science*, 7(3), 242-258. doi.org/10.18488/journal.1/2017.7.3/1.3.242.258
- Bhattarai, G. 2021. Impact of Organizational Politics on Employees' Behavioral Outcomes: The Role of Social Astuteness. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 8(2), 571-582. doi.org/10.13106/JAFEB.2021.VOL8.NO2.0571

- Biçer, C., & Büyükyılmaz, O. 2019. The effect of perceptions of organizational politics on workplace friendship: a study on healthcare employees. *Uluslararası Yönetim İktisatve İşletme Dergisi*, 15(2), 515-531. doi.org/10.17130/ijmeb.2019252108
- Broeng, S. 2018. Action Research on Employee Silence: The need for Negative Capability in Leadership. *mrev management revue*, 29(4), 432-448. doi.org/10.5771/0935-9915-2018-4-432.
- Byrne, B. M. 2010. *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming*, (2nd ed.). New York, NY: Routledge, Taylor & Francis.
- Bukhari, I., & Kamal, A. 2019. Relationship of Organizational politics, Organizational support, Transformational leadership and other Work Related Factor with Turnover Intention among University Teachers. *Pakistan Business Review*, 20(3), 641-655.
- Çaylak, E., & Altuntas, S. 2017. Organizational silence among nurses: The impact on organizational cynicism and intention to leave work. *Journal of Nursing Research*, 25(2), 90-98. doi: 10.1097/JNR.000000000000139
- Chinomona, R., & Chinomona, E. 2013. The influence of employees' perceptions of organizational politics on turnover intentions in Zimbabwe's SME sector. *South African Journal of Business Management*, 44(2), 57-66. available at: <https://journals.co.za/doi/pdf/10.10520/EJC135671>
- Demirtas, Z. 2018. The Relationships between Organizational Values, Job Satisfaction, Organizational Silence and Affective Commitment. *Online Submission*, 4(11), 108-125. available at: <https://eric.ed.gov/?id=ED585989>
- Dirican, A. H., & Erdil, O. 2020. Linking abusive supervision to job embeddedness: The mediating role of perceived organizational support. *Current Psychology*, 1-16. doi.org/10.1007/s12144-020-00716-1
- Daskin, M., & Tezer, M. 2012. Organizational politics and turnover: An empirical research from hospitality industry. *Tourism: An International Interdisciplinary Journal*, 60(3), 273-291. available at: <https://hrcak.srce.hr/93005>
- Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. 2003. Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of management studies*, 40(6), 1359-1392. doi.org/10.1111/1467-6486.00384

- Elçi, M., Karabay, M. E., Alpkın, L., & Şener, İ. 2014. The mediating role of mobbing on the relationship between organizational silence and turnover intention. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 1298-1309. doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.110
- Elnakib, S., Elaraby, S., Othman, F., BaSaleem, H., AlShawafi, N. A. A., Al-Gawfi, I. A. S., ... & Tappis, H. 2021. Providing care under extreme adversity: The impact of the Yemen conflict on the personal and professional lives of health workers. *Social Science & Medicine*, 272, 113751. doi.org/10.1016/j.socscimed.2021.113751
- Fiaz, S., & Qureshi, M. A. 2021. How perceived organizational politics cause work-to-family conflict? Scoping and systematic review of literature. *Future Business Journal*, 7(1), 1-18. <https://doi.org/10.1186/s43093-020-00046-5>
- Ferris, G. R., & Kacmar, K. M. 1992. Perceptions of organizational politics. *Journal of management*, 18(1), 93-116. doi.org/10.1177/014920639201800107
- Haider, S., Fatima, N., & de Pablos-Heredero, C. 2020. A three-wave longitudinal study of moderated mediation between perceptions of politics and employee turnover intentions: the role of job anxiety and political skills. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 36(1), 1-14. doi.org/10.5093/jwop2020a1
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. and Anderson, R.,E. 2010. *Multivariate Date Analysis*, (7thed) Pearson Prentice Hall, New Jersey, NJ.
- Health Cluster Bulletin, Yemen. available at: https://sites/reliefweb.int/files/resources/yemen_health_cluster_bulletin_july_2019.pdf
- Hozouri, M., Yaghmaei, M., & Bordbar, H. 2018. Clarifying the impacts of organizational silence on organizational commitment with controlling the effects of organizational rumors. *Management Science Letters*, 8(6), 533-542. DOI: 10.5267/j.msl.2018.5.002
- Jiang, W., Wang, L., Chu, Z., & Zheng, C. 2019. Does leader turnover intention hinder team innovation performance? The roles of leader self-sacrificial behavior and empathic concern. *Journal of Business Research*, 104, 261-270. doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.013
- Kacmar, K. M., & Carlson, D. S. 1997. Further validation of the perceptions of politics scale (POPS): A multiple sample investigation. *Journal of management*, 23(5), 627-658. doi.org/10.1016/S0149-2063(97)90019-2
- Kacmar, K. M., & Ferris, G. R. 1991. Perceptions of organizational politics scale (POPS): Development and construct validation. *Educational and*

- Psychological measurement, 51(1), 193-205.
doi.org/10.1177/0013164491511019
- Kafeel, N., & Alvi, A. K. 2015. What Play Significant Role in Increasing Turnover Intention: Job Hopping or Perceived Organizational Politics?. *Sci. Int.(Lahore)*, 27(5),4781-4786. available at: <https://ssrn.com/abstract=2937182>
- Khalid, J., & Ahmed, J. 2016. Perceived organizational politics and employee silence: supervisor trust as a moderator. *Journal of the Asia Pacific Economy*, 21(2), 174-195. doi.org/10.1080/13547860.2015.1092279.
- Khan, A., & Hussain, N. 2016. The analysis of the perception of organizational politics among university faculty. *Pakistan Business Review*, 18(2), 451-467. available at: https://www.ocerints.org/Socioint14_e-publication/papers/85.pdf
- Kim, J. K., & Fu, Y. 2015. The effect of perceptions of organizational politics on turnover intention and organizational citizenship behavior in Chinese convergency companies. *Journal of Digital Convergence*, 13(8), 177-189. org/10.14400/ JDC.2015.13.8.177
- Kwon, H. G. 2017. A study on the structural relationship between authentic leadership, trust in superiors, organizational silence, turnover intention, and counterproductive work behaviors. *Journal of the Korea Industrial Information Systems Research*, 22(4), 131-147. doi.org/10.9723/JKSIIS.2017.22.4.131
- Kwon, Y. G., & Kim, Y. J. 2017. The Effects of Employees' Perceptions of Organizational Politics on Organizational Silence and Turnover Intention in the Food-Service Industry: The Moderating Role of Food & Beverage and Kitchen Culinary Science & Hospitality Research 23(3), 123-136. DOI : 10.20878/cshr.2017.23.3.012
- Knoll, M., & Van Dick, R. 2013. Do I hear the whistle...? A first attempt to measure four forms of employee silence and their correlates. *Journal of business ethics*, 113(2), 349-362. doi.org/10.1007/s10551-012-1308-4
- Knoll, M., Hall, R. J., & Weigelt, O. 2019. A longitudinal study of the relationships between four differentially motivated forms of employee silence and burnout. *Journal of occupational health psychology*, 24(5), 572-5781. doi.org/10.1037/ocp0000143.
- Köse, A., & Köse, F. 2019. An Analysis of Teachers' Perception of Organizational Silence in Terms of Various Demographic Variables. *Universal Journal of Educational Research*, 7(2), 307-317. available at: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1204609.pdf>
- Labrage, L. J., McEnroe- Petite, D. M., Gloe, D., Tsaras, K., Arteche, D. L., & Maldia, F. 2017. Organizational politics, nurses' stress, burnout

- levels, turnover intention and job satisfaction. *International nursing review*, 64(1), 109-116. doi. org/10. 1111/inr.12347.
- Lam, L. W., & Xu, A. J. 2019. Power imbalance and employee silence: The role of abusive leadership, power distance orientation, and perceived organizational politics. *Applied Psychology*, 68(3), 513-546. doi.org/10.1111/apps.12170
- Li, C., Liang, J., & Farh, J. L. 2018. Speaking up when water is murky: An uncertainty-based model linking perceived organizational politics to employee voice. *Journal of Management*, 46(3), 443-469. doi.org/10.1177/0149206318798025
- Li, N., Zhang, L., Xiao, G., Chen, J., & Lu, Q. 2019. The relationship between workplace violence, job satisfaction and turnover intention in emergency nurses. *International emergency nursing*, 45, 50-55. doi.org/10.1016/j.ienj.2019.02.001
- Liang, T., & Wang, Y. 2016. Organizational silence in state-owned enterprises: Intermediary role of the perceptions of organizational politics. *American Journal of Industrial and Business Management*, 6(5), 640-648. DOI: 10.4236/ajibm.2016.65059
- Lieberman, B. E. 2012. The mediating role of family-work conflict on the relationship between family and work domain variables and employment trade-offs (Doctoral dissertation, Columbia University). available at: <https://academiccommons.columbia.edu/doi/10.7916/D8G166XK>
- Meisler, G., & Vigoda-Gadot, E. 2014. Perceived organizational politics, emotional intelligence and work outcomes: Empirical exploration of direct and indirect effects. *Personnel Review*. 43(1), 116-135. DOI 10.1108/PR-02-2012-0040
- Miller, B. K., Rutherford, M. A., & Kolodinsky, R. W. 2008. Perceptions of organizational politics: A meta-analysis of outcomes. *Journal of Business and Psychology*, 22(3), 209-222. available at: <https://doi.org/10.1007/s10869-008-9061-5>.
- Ministry of Public Health and Population and Central Statistical Organization Sana'a, Yemen. National Health and Demographic Survey 2014. available at: <https://dhsprogram.com/pubs/pdf/FR296/FR296.pdf>
- Morgan, K. E. 2017. Introducing the employee into employee silence: a reconceptualization of employee silence from the perspective of those with mental health issues within the workplace (Doctoral dissertation, University of Leeds). available at: <https://etheses.whiterose.ac.uk/17993/>

- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. 2000. Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management review*, 25(4), 706-725. doi.org/10.5465/amr.2000.3707697
- Mackey, J. D., McAllister, C. P., Maher, L. P., & Wang, G. (2018). Leaders and followers behaving badly: A meta-analytic examination of curvilinear relationships between destructive leadership and followers' workplace behaviors. *Personnel Psychology*, 72(1), 3-47. doi.org/10.1111/peps.12286
- Moodley, T. 2018. *Psychological contract breach, affective commitment and employee silence: the moderating role of ethical climate* (Doctoral dissertation, University of Pretoria). available at: <http://hdl.handle.net/2263/68906>
- Nazim, M., Zeb, N., Maqbool, A., Nadeem, A. H., Ghazanfar, S., Sharif, M. S., & Javed, M. A. 2021. Predicting Organizational Silence and Employee Turnover Intentions. *Psychology and Education Journal*, 58(1), 6602-6617. available at: <https://rb.gy/sshrx7>
- Naz, E. 2018. The effect of abusive supervision on employee silence: mediating role of justice perception and moderating role of equity sensitivity. Thesis, Master. Capital University of science and technology Islamabad. available at: <https://thesis.cust.edu.pk/UploadedFiles/Erum%20Naz-%20MMS161002.pdf>
- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in personnel and human resources management*, 20, 331-370. doi.org/10.1016/S0742-7301(01)20007-3
- Prouska, R., & Psychogios, A. 2016. Do not say a word! Conceptualizing employee silence in a long-term crisis context. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(5), 885-914. doi.org/10.1080/09585192.2016.1212913
- Powell, B. 2020. Abusive supervision, work engagement and burnout: Does employee trait mindfulness buffer the effects of leader abuse? (Thesis, Master of Applied Psychology. The University of Waikato, Hamilton, New Zealand. available at: <https://hdl.handle.net/10289/13556>
- Rayan, A. R., Ali, N. A., & Moneim, M. S. A. 2020. The Supervisor's Support For Silence And The Organizational Commitment: The Mediating Role Of Organizational Silence Behavior. *European Journal of Business and Management Research*, 5(2).

- Salaryexplorer.com.(2021) available at:
<http://www.salaryexplorer.com/salary-survey.php?loc=241&loctype=1&job=13&jobtype=2>
- Sholekar, S., & Shoghi, B. 2017. The impact of organizational culture on organizational silence and voice of faculty members of Islamic Azad University in Tehran. *Iranian Journal of Management Studies*. doi.org/10(1), 113-142. 10.22059/IJMS.2017.127016.671744
- Sekaran, U., & Bougie, R. 2016. *Research methods for business: A skill building approach*. John Wiley & Sons.
- Song, E. J., Kim, M. J., & Koh, M. S. 2020. The Effect of Organizational Justice on Turnover Intention of Clinical Nurses: The Mediating Effect of Organizational Silence and Moderated Mediating Effect of Manager's Negative Feedback Rejection Inclination. *Journal of the Korea Convergence Society*, 11(8), 369-379. doi.org/10.15207/JKCS.2020.11.8.369
- Song, H. J., Kim, Y. H., & Yoon, K. 2016. The effects of Airline Flight Attendants Perception of Organizational politics on Organizational commitment, Silence Behavior and Turnover Intention. *Tourism Research*, 41(3), 39-64.
- Sun, Y., & Xia, H. 2018. Research on perceptions of organizational politics and its influence on employee silence. *Open Journal of Business and Management*, 6(2), 250-264. DOI: 10.4236/ojbm.2018.62018
- Taheri, L., & Zarei, R. 2017. Study of the Relationship between Organizational Silence, Job Exhaustion and Job Performance among Farshousing Bank Staff. *Rev. Eur. Stud.*, 9, 176-183. doi:10.5539/res.v9n1p176
- Tepper, B. J., Carr, J. C., Breaux, D. M., Geider, S., Hu, C., & Hua, W. 2009. Abusive supervision, intentions to quit, and employees' workplace deviance: A power/dependence analysis. *Organizational behavior and human decision processes*, 109(2), 156-167. doi.org/10.1016/j.obhdp.2009.03.004
- Whitman, M. V., Halbesleben, J. R., & Holmes IV, O. 2014. Abusive supervision and feedback avoidance: The mediating role of emotional exhaustion. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 38-53. doi.org/10.1002/job.1852
- Wang, H., Jin, Y., Wang, D., Zhao, S., Sang, X., & Yuan, B. 2020. Job satisfaction, burnout, and turnover intention among primary care providers in rural China: results from structural equation modeling. *BMC Family Practice*, 21(1), 1-10. doi.org/10.1186/s12875-020-1083-8

- Woo, C. H., & Lee, M. J. 2018. The effect of hospital organizational culture, organizational silence and job embeddedness on turnover intention of general hospital nurses. *Journal of Digital Convergence*, 16(3), 385-394. doi: 10.14400/JDC.2018.16.3.385
- worldbank.org. Yemen Monthly Economic Update- April 2020. available at: <https://www.worldbank.org/en/country/yemen/publication/yemen-monthly-economic-update>.
- Yusof, J. M., Zulkiffli, S. N. A., Padlee, S. F., & Yusof, N. A. 2018. The relationship between organizational politics, job satisfaction and turnover intention in the maritime-related agencies in the east coast of Peninsular Malaysia. *KnESocial Sciences*, 1001-1013. DOI 10.18502/kss.v3i10.3188
- Yen, M. P. 2017. The relationship between organizational silence, mobbing with turnover intention (Doctoral dissertation, International University-HCMC). available at: <http://keep.hcmiu.edu.vn:8080/handle/123456789/2880>
- Zhang, G., & Lee, G. 2010. The moderation effects of perceptions of organizational politics on the relationship between work stress and turnover intention: An empirical study about civilian in skeleton government of China. *I-Business*, 2(3), 268. doi:10.4236/ib.2010.23034
- Uzundu, C. N., Nwonyi, S. K., & Ezema, O. P. 2015. The relationship between job stress, perceived organizational politics and turnover intention. *International Journal of Development Research*, 5(2), 3240-3245. available at: <http://eprints.gouni.edu.ng/id/eprint/1203>
- Yemen: Health Cluster Bulletin. 2019. available at: https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/yemen_health_cluster_bulletin_july_2019.pdf
- Zulfiqar, A., Bashir, I., Ahmad, M. M., Fatima, N., & Ajaz, S. 2020. Mobbing exerts pressure on Employees; an empirical study exploring the mediating role of mobbing between Organizational Silence and Turnover Intentions. *Paradigms*, 32-39. available at: <https://rb.gy/trd1go>