



## تأثير السلوك غير المتحضر للمدير في مكان العمل على الاغتراب الوظيفي لدى الأطباء في المستشفيات الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية

بحث مُستل من رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال

إعداد

د. عبد الحكيم أحمد ربيع نجم  
أستاذ إدارة الأعمال  
كلية التجارة – جامعة المنصورة  
chakim@mans.edu.eg

أ. مؤمن زياد محمد ثابت  
باحث دكتوراه في إدارة الأعمال  
كلية التجارة – جامعة المنصورة  
mumen.z.t@gmail.com

د. تامر إبراهيم عشري  
أستاذ إدارة الأعمال المساعد  
كلية التجارة – جامعة المنصورة  
tamerashry@mans.edu.eg

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية

كلية التجارة – جامعة دمياط

المجلد الخامس - العدد الأول – الجزء الثالث - يناير ٢٠٢٤

التوثيق المقترح وفقاً لنظام APA:

ثابت، مؤمن زياد محمد؛ نجم، عبد الحكيم أحمد ربيع؛ عشري، تامر إبراهيم (٢٠٢٤). تأثير السلوك غير المتحضر للمدير في مكان العمل على الاغتراب الوظيفي لدى الأطباء في المستشفيات الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، ٣(١)٥، ١٢٧٧-١٣١٧.

رابط المجلة: <https://cfdj.journals.ekb.eg/>

## تأثير السلوك غير المتحضر للمدير في مكان العمل على الاغتراب الوظيفي لدى الأطباء في المستشفيات الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية

أ. مؤمن زياد محمد ثابت؛ د. عبد الحكيم ربيع نجم؛ د. تامر إبراهيم عشري

ملخص:

تستهدف هذه الدراسة التعرف على تأثير السلوك غير المتحضر للمدير في مكان العمل على الاغتراب الوظيفي لدى الأطباء في المستشفيات الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، وبلغ حجم العينة ٣١٨ مفردة وسُحبت عينة عشوائية طبقية من المستشفيات محل الدراسة، كما صُممت قائمة استبانة موجهة لمفردات عينة الدراسة، وبلغت نسبة الاستجابة ٩٨٪.

وأظهرت النتائج وجود ارتباط معنوي بين بُعدي (العدائية، والنميمة) من أبعاد السلوك غير المتحضر للمدير في مكان العمل، وُبعد (انعدام المعنى) من أبعاد الاغتراب الوظيفي. كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لُبعد (العدائية) من أبعاد السلوك غير المتحضر للمدير في مكان العمل على انعدام المعنى. كما يوجد تأثير معنوي سلبى لُبعد (انتهاك الخصوصية) من أبعاد السلوك غير المتحضر للمدير في مكان العمل على انعدام المعنى، في حين لا يوجد تأثير معنوي لباقي أبعاد السلوك غير المتحضر للمدير في مكان العمل على انعدام المعنى. كما يوجد تأثير معنوي إيجابي لُبعد (العدائية) من أبعاد السلوك غير المتحضر للمدير في مكان العمل على انعدام القوة، بينما لا يوجد تأثير معنوي لباقي أبعاد السلوك غير المتحضر للمدير في مكان العمل على انعدام القوة. كما يوجد تأثير معنوي سلبى لُبعد (الإقصاء) من أبعاد السلوك غير المتحضر للمدير في مكان العمل على غربة الذات، في حين لا يوجد تأثير معنوي لباقي أبعاد السلوك غير المتحضر للمدير في مكان العمل على غربة الذات.

الكلمات المفتاحية: السلوك غير المتحضر للمدير في مكان العمل، الاغتراب الوظيفي.

## تمهيد:

يُعدُّ العنصرُ البشريُّ أهمَّ المقوماتِ التَّنظيمية، والمحدد الأساسي للنجاح والاستقرار في مختلف المنظمات، فهو يعزُّزُ من قدرتها على الاستمرارية والبقاء في ظلِّ بيئةٍ متغيرةٍ بوتيرةٍ سريعةٍ تتميز بالمنافسة الشديدة بين منظمات الأعمال على اختلاف أنشطتها؛ إذ تحرصُ الأخيرة على الاهتمام بالعنصر البشري، والاهتمام بصحته ولياقته النَّفسية والبدنية في مكان العمل، وقد يصل الأمر إلى خارجه.

وقد شهدت السنوات الأخيرة اهتمام الباحثين بدراسة الآثار الضارة للسلوك السَّلبي للعاملين على بيئة العمل، وتنوعت هذه السلوكيات ما بين العنف والعدوان، وتعمد إلقاء الأذى بالآخرين والتحرش والظلم (Branch et al., 2013). ويُعدُّ السلوك غير المُتَحَضِّر في مكان العمل أحد أشكال المعاملات السيئة، والمتاعب اليومية في بيئة العمل، والتي تتسبب في شعور الموظف بالإجهاد النَّفسي، والضُّغوط، والاحترق الوظيفي (Lim and Cortina, 2005). حيث إنَّ تعرض الموظف لأشكال السلوك غير المُتَحَضِّر وسوء المعاملة يتناسب بشكل طردي مع النِّية لترك العمل مع المنظمة؛ لما يتسبب به السلوك غير المُتَحَضِّر والمعاملات السيئة للموظف في بيئة العمل في زيادة معدلات الانتقام والعداوة، وترك العمل مع عدم إيمانه بمنظَّمته والاستمرار معها (Chaundry, 2016).

ومع وجود السلوك غير المُتَحَضِّر من قِبل المدير في مكان العمل تظهر العديد من المشكلات داخل المنظمة، ومنها الاغتراب الوظيفي؛ حيث يجدُّ الفرد نفسه يعمل دون معنى أو فائدة تذكر، فتظهر علامات عدم الرضا عن بيئة عمله، ويظهرُ ضعفه وعجزه داخل مكان عمله (Veysel et al., 2015). ويزدادُ الاهتمام بهذا الأمر من قِبل العديد من الباحثين والمفكرين في مجالات متعددة (Shehada and Khafaje, 2015)، ولا يوجد من بين علماء الإدارة أو العلماء الاجتماعيين بوجه عام مَنْ ينكر أهميته وتأثيره على نوعية الحياة الاجتماعية والاقتصادية داخل المنظمة (Veysel et al., 2015).

## أولاً: الإطار النَّظري:

### أ- المتغير المستقل: السلوك غير المُتَحَضِّر في مكان العمل:

١. مفهوم السلوك غير المُتَحَضِّر في مكان العمل: قدمت العديد من الكتابات والدراسات العلمية عدداً من التعريفات للسلوك غير المُتَحَضِّر في مكان العمل، عرّف (Megeirhi et al., 2020) السلوك غير المُتَحَضِّر بأنه "مشاعر سلبية لزملاء العمل التي تضر بالعلاقات الشخصية". ويُنظر (Yürümezoglu & Kocaman, 2019) للسلوك غير المُتَحَضِّر بأنه "ضغط منخفض الحدة على الموظفين خلال الحياة اليومية؛ ممَّا قد يؤدي إلى ضغط مزمن ينتج عنه عواقب سلبية على

الفرد والمنظمة". أما (Leiter et al., 2015) فيعرفه بأنه "شكل معين من أشكال سوء المعاملة الاجتماعية التي تسبب المعاناة للشخص distress على الرغم من انخفاض حدته، وترجع قوته في إثارة الضيق إلى قدرته على الإشارة إلى خطورة الأوضاع الاجتماعية التي تحبط الدوافع الأساسية (أي ضبط النفس)". في حين يراه (Abolfazl, 2015) بأنه "سلوك منخفض الحدة وذو نية غامضة ويفتقر إلى الاحترام المتبادل، ولا يشمل الاعتداء الجسدي". كما يرى (Roberts et al., 2011) بأنه "انحراف عن قواعد الاحترام المتبادل عند تعاملات المشرفين في المنظمة، والتي تؤدي إلى عواقب سيئة على الأفراد من غضب وقلق وإحباط بما يؤثر سلباً عليهم وعلى المنظمة معاً". أما (Martin & Hine, 2005) فيعرفه بأنه "سلوكٌ وقحٌ وغير مهذبٍ داخل مكان العمل، ينتهك معايير الاحترام المتبادل سواء بنية أو عدم نية التسبب في إلحاق الضرر بالمُستهدف، كما أنه لا يهدد المستهدف جسدياً، ويحدث بين الزملاء داخل المنظمة، ويتجاوز التسلسل الهرمي التنظيمي؛ حيث أن أي موظفٍ قد يكون غير مُتَحَضِّرٍ مع موظفٍ آخر، بصرف النظر عن مكانه في الهيكل التنظيمي". ويرى (Cortina et al., 2001) أن السلوك غير المُتَحَضِّرٍ في مكان العمل "يقصر على التفاعلات بين موظفي المنظمة، ويستبعد التفاعلات غير المُتَحَضِّرَة بين الموظفين والأطراف الخارجية للمنظمة، مثل العملاء أو الموردين". وعرفه (Andersson & Pearson, 1999) بأنه "سلوكٌ منخفض الحدة قائم على نية غامضة للإضرار بالشخص المُستهدف، في انتهاك لقواعد الاحترام المتبادل في مكان العمل". وقد تبيّن للباحثين أن التعريف الذي أورده (Andersson & Pearson, 1999) هو أكثر استسهاداً بين الباحثين لمفهوم السلوك غير المُتَحَضِّرٍ في مكان العمل، ومنهم (Cortino et al., 2022؛ Shi et al., 2018؛ Welbourn & Sario, 2017؛ Dutta, 2017؛ Schilpzand et al., 2016). بالاستناد إلى ما سبق عرضه من تعريفات، يخلص الباحثان إلى أن السلوك غير المُتَحَضِّرٍ شكل من أشكال الإساءة للموظف الممتزجة بمشاعر سلبية في بيئة عمله تؤدي إلى تباطؤ وضيق نشاطه في تادية مهامه.

## ٢. أبعاد السلوك غير المُتَحَضِّرٍ في مكان العمل:

انسجماً مع ما هو متبع في أغلب الدراسات السابقة سوف يستخدم البحث الحالي أبعاد السلوك غير المُتَحَضِّرٍ في مكان العمل، كما هو وارد في الجدول (١) على النحو الآتي:

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية (م ٥، ع ١٤، ج ٣، يناير ٢٠٢٤)

أ. مؤمن زياد محمد ثابت؛ د. عبد الحكيم ربيع نجم؛ د. تامر إبراهيم عشري

جدول رقم (١) : أبعاد السلوك غير المتحضر في مكان العمل

إساءة استخدام السلطة	النميمة	الإقصاء	انتهاك الخصوصية	العداية	البُعد الدراسة
√	√	√	√	√	Chia et al., 2019
	√	√	√	√	Segeer et al., 2018
	√	√	√	√	Zainab et el., 2017
	√	√	√	√	Sears and Humiston, 2015
	√	√	√	√	Tastan and Davoudi, 2015
	√	√	√	√	Naimon et al., 2013
	√	√	√	√	Roberts et al., 2011

المصدر : إعداد الباحثين من واقع الدراسات السابقة

وفي ضوء الجدول (١) سيتم تناول تلك الأبعاد على النحو الآتي:

- ١- **العداية Hostility**: وهي عبارة عن مشاعر سلبية تتكون من خلال التحدث بصوت مرتفع، وبلهجة عدوانية أو باستعلاء (Martin and Hine, 2005). كما أن المناخ البيئي الذي قد تخلقه سياسات المنظمة من خلال تعزيزها للصراعات وخلق التنافر بين الأفراد والجماعات في بيئة العمل؛ مما يؤدي إلى العداة اللفظي أو الجسدي تجاه أفراد بيئة العمل (Gilmore, 1996). وأهم خصائص العداية في مكان العمل بعد تصنيفه من السلوكيات السلبية التي تضر بالمنظمة وأفرادها، والتي يمكن من خلالها الاستدلال على تحقيق شروط ذلك السلوك العدائي من خلال التية الواضحة لإحداث الضرر، والإصرار على الإضرار بالآخرين، الطابع النفسي لسلوك العداة، تواجد مرتكب السلوك العدائي والفرد المستهدف في منظمة واحدة، وانتهاك القواعد الاجتماعية والمعاملات في مكان العمل، وإدراك المستهدف لتعرضه للمعاملة السيئة (Selden, 2006). وتتوعدت أشكال العداية في مكان العمل بين السلوك الفعلي والشعور العاطفي؛ فضلاً عن تأثيره السلبي على شعور الموظف بالقلق عند تعرضه للعداة في مكان العمل ونقص الثقة بالنفس (Hickson, 2013)، وانخفاض أدائه في العمل. كما أن من أسباب العداية في مكان العمل ضغوط العمل وزيادة التنافس، وضعف التواصل بين الأفراد (Zabrodska et al., 2011). كما أن سوء المعاملة التنظيمية والإشراف المسيء قد ارتبط بمستويات عالية من العداة بين الأفراد في مكان العمل، وكذلك قيام المنظمة بعمل منافسات فردية بين العاملين؛ مما أدى إلى زيادة شعور العداة بينهم كإعكاس لضعف العلاقات الاجتماعية بينهم (Halevy et al., 2014).
- ٢- **انتهاك الخصوصية Privacy Invasion**: حيث أن المدير يأخذ بأعراض الموظف دون إذن مسبق، أو دون إعادتها مرة أخرى، ومقاطعة حديث الموظف أثناء حديثه بالهاتف، والإطلاع على رسائله الخاصة ومحادثاته الشخصية (Martin and Hine, 2005). وانتهاك كل ما يتعلق بشخص الموظف، أو ممتلكاته، أو محادثاته الخاصة، وحياته الشخصية، ومعتقداته من قبل الآخرين في بيئة العمل (Decker, 1987). أما عن أشكال انتهاك الخصوصية في بيئة العمل؛ فقد ذكر (Kim, 2012) التطفل على الأشخاص، وإزعاج استقلالهم، واستعمال أغراضهم وأدواتهم الشخصية دون إذن مسبق، وأضاف (Keller, 2013) مظاهر أخرى لانتهاك الخصوصية، مثل: فتح البريد الشخصي الخاص بالموظف، التطفل على أغراضه الشخصية، تفحص حسابه البنكي الخاص، وخداع الموظف للإفصاح في الحديث عن معلوماته الشخصية. وقد أكد (Halbert and Ingulli, 2018) أنه من المهم للمنظمات منع التعليقات غير المناسبة على حياة الموظفين الشخصية، والتطفل على بريدهم الإلكتروني وأشيائهم الخاصة.

- ٣- **الإقصاء Exclusion**: حيث يُهمل رأي الموظف في قرارات أو سياسات المنظمة أو حتى القرارات المتعلقة به، ويتجاهل طلبات الموظف دون مبرر (Martin and Hine, 2005). ويمكن تعريفه بأنه؛ مدى شعور الموظف بأنه جزء من القرارات التنظيمية المتعلقة بعمله، وإشراكه في المعلومات والعمليات التنظيمية (Barak et al, 1998). يُعدُّ سلوك الإقصاء والتخطي معوقاً لقدرة الفرد على إقامة علاقة إيجابية بين الأشخاص (Hitlan, 2006)، نتيجة شعور الفرد بالوحدة والعزلة، وحرمانه من التواصل الاجتماعي من قبل الآخرين (Blackhart et al., 2009)، وكذلك عدم الالتفات إليه واستبعاده كلياً وجزئياً خارج مجموعة الأصدقاء (Wang et al., 2010). ويمكن القول إنَّ الإقصاء تجربة اجتماعية قاسية من خلال إحساس الفرد بالرَّفْض من قبل الآخرين؛ ممَّا يُؤثر سلباً على الفرد من خلال الشُّعور بالاكتئاب والمزاج السيئ، ويعزُّز من السلوكيات الانعزالية عن المجتمع وردود الأفعال العدوانية (Gerber and Wheeler, 2009).
- ٤- **النَّميمة Gossip**: وهي الحديث عن الموظف بشكلٍ سلبيٍّ مع الآخرين دون علمه، وتداول أموره الشخصية (Martin and Hine, 2005). وأيضاً الشائعات غير المؤكدة وتناول حياة الآخرين الشخصية وتفاصيلها سواء كان الحديث إيجابياً أو سلبياً من خلال: الهمس الجانبي، وغلِق الأبواب، وتبادل الإيماءات مع الآخرين على الشخص المُستهدف من النَّميمة (Hafen, 2004). وقد يكون الدَّافِع وراء النَّميمة هو الشُّعور بالأنانية والسَّعي وراء تحقيق المصالح الشخصية (Michelson and Monly, 2004)، أو الشُّعور بالتوتر بين الأفراد (Wert and Salovey, 2004)، أو قد تكون النَّميمة نتيجة تعرض الأفراد في بيئة العمل إلى ضغوط العمل والمشاحنات والمواقف السَّلبية (Bosson, 2006)، من خلال تحليل المواقف وردود أفعال الآخرين وتقييمهم، والحديث عن موضوعات الخيانة والغش والعنف والعدوان، وتناول حياة الآخرين الخاصة (Bynum et al., 2008). كما تسبب النَّميمة انخفاض إنتاجية العمل، وخلق مناخٍ من الشُّك والغموض وعدم اليقظة، فضلاً عن نشر الروح المعنوية السَّلبية في بيئة العمل (Grosser et al., 2010). وتُعدُّ النَّميمة من السلوكيات التي تتعارض مع أخلاقيات بيئة العمل (Maclean et al., 2006) حيثُ تؤدي إلى تخريب العلاقات الاجتماعية بين أفراد العمل، والتسبب في إيذاء مشاعر الآخرين (Farley et al., 2010)، كما تسببت في التنافر بين الأفراد، وإثارة الشُّكوك حولهم وإشاعة الأخبار السيئة (Michelson et al., 2010)؛ وهو ما يؤدي إلى فساد العلاقات والإقصاء الاجتماعي، وشعور الموظف بالإحباط في بيئة العمل (Ellwardt et al., 2011)، وقد تتداعى إلى الصراع بين الأفراد، وأعمال الشُّغب والمشاحنات في بيئة العمل (Manaf et al., 2013).

## ب- المتغير التابع: الاغتراب الوظيفي:

١. مفهوم الاغتراب الوظيفي: قدمت الكتابات والدراسات العلمية عدداً من التعريفات للاغتراب الوظيفي، فعبر عنه (ÇiFTCi, 2021) بأنه "ابتعاد الموظف عن المشاعر الإيجابية تجاه وظيفته، وأهدافها وانخفاض دوافعه نحو عمله". وأشار (Abu Saa, 2019) إلى أن الاغتراب الوظيفي عبارة عن "ضعف العلاقة بين الموظف وصاحب العمل". في حين عرّف (Valikhani & Zamani, 2019) الاغتراب الوظيفي بأنه "اضطراب وتفاعلات طبيعية بين الموظفين ووجههم، حيث أوضح أن الاغتراب له تداعيات عديدة، فهو يقلل من أبعاد المشاركة في الشبكات الاجتماعية ويضعفها، ويثير الشك في مكان العمل، ويعطب شبكة العلاقات بين الموظفين". في حين أشار (Dağlıl & Averbek, 2017) إلى الاغتراب الوظيفي على أنه "ضعف قدرة الموظف على التكيف مع محيطه الاجتماعي والنقابي والطبيعي من ناحية، وضعف قدرته في السيطرة على أعماله داخل المنظمة من ناحية أخرى؛ مما يسبب الشعور بالوحدة والعزلة واليأس". أيضاً عرّف (Ucanok, 2016) الاغتراب الوظيفي بأنه "نظرة غير متحمسة تجاه العمل، والانخفاض في مستوى المشاركة فيه، وضعف التأثير الإيجابي للموظف في عمله ومنظّمته". ويعرّف كلٌّ من Valikhani (2015) & Soltani) الاغتراب الوظيفي بأنه "ظاهرة ينظر من خلالها الموظف إلى وظيفته أنها لا أهمية لها ومضيعة للوقت، وضعف الاستقلالية في العمل". أشار (Nelson & O'Donohue, 2006) بأن الاغتراب الوظيفي "حالة يشعر فيها الموظف بالغرابة في موقع عمله، حيث يصبح معزولاً ومنقطعاً عن كل ما يحيط به؛ إذ يفقد الانتماء الوظيفي والقدرة على السيطرة على مصيره في العمل". كما عرّف (Kanungo, 1992) الاغتراب الوظيفي بأنه "شعور الفرد بالغرابة، والضيق، والوحدة، وعدم الانتماء، وفقدان الثقة والإحساس بالقلق والعدوان، ورفض القيم والمعايير الاجتماعية". كما يمرُّ الاغتراب الوظيفي بثلاث مراحل: الاغتراب النفسي وتتميز هذه المرحلة بشعور الموظف بأن العلاقة بينه وبين المؤسسة التي يعمل بها لم تعد طبيعية، وأنه أصبح يسودها شيء من التوتر، ويعزو الموظف ذلك إلى المؤسسة أو من يقومون بتمثيلها أصبح لديهم موقف سلبي تجاهها. الاغتراب الذهني في الحقيقة امتداد لمرحلة الاغتراب النفسي ولكنها أكثر خطراً على المؤسسة والعاملين؛ حيث تتميز هذه المرحلة بالشُرود الذهني وعدم القدرة على التركيز لدى العاملين وتبدو على بعضهم مظاهر الحزن والاكتئاب. الاغتراب الجسدي المرحلة التي يصبح فيها الاغتراب الوظيفي اغتراباً كلياً حيث يكثر الغياب، والتأخر عن الدوام، والخروج أثناء الدوام، والانصراف قبل نهاية الدوام، وتكثر الاستقالات الجماعية في المنظمة أو تصبح الصراعات بين العاملين والمشرفين واضحة، ويفقد الرؤساء المباشرين القدرة والسيطرة على الأمور (Harvey, 2018).

## ٢. أبعاد الاغتراب الوظيفي:

تناول العديد من الباحثين الاغتراب الوظيفي في مجالات متعددة؛ منها (Rayce et al., 2018) في مجال الصِّحة النَّفسية، وتناول أبعاد الاغتراب الوظيفي ثلاثة أبعاد تتمثل في: (فقدان القوة، وفقدان المعنى، والعزلة الاجتماعية). كما تناول (ÇiFTCi, 2021) و (Kale et al., 2018) في مجال الحياة الاجتماعية، وكانت أبعاد الاغتراب الوظيفي خمسة أبعاد تتمثل في: (فقدان القوة، وفقدان المعنى، وفقدان المعايير، والعزلة الاجتماعية، وغربة الذات). بينما تناول كلٌّ من (Kumar, 2018) و (Abidin et al, 2017) أبعاد الاغتراب الوظيفي في مجال التَّعليم وتمثَّلت الأبعاد في: (فقدان القوة، وفقدان المعنى، وفقدان المعايير، والعزلة الاجتماعية، وغربة الذات). كما تناول (Tome et al., 2016) و (Tome et al., 2015) أبعاد الاغتراب الوظيفي في مجال المدارس وتمثَّلت الأبعاد في: (فقدان القوة، وفقدان المعنى، والعزلة الاجتماعية). بينما تناول (Mohamed & Abou Shaheen, 2022; Gümüş et al., 2021; Özer et al., 2017; Alomeroglu et al., 2018; Kartal, 2018) أبعاد الاغتراب الوظيفي في المجال الصِّحي متمثلة في: (فقدان القوة، وفقدان المعنى، وغربة الذات). ويوضِّح الجدول (٢) الأبعاد كما وردت في الدِّراسات السَّابقة على النَّحو الآتي:

جدول رقم (٢) : أبعاد الاغتراب الوظيفي

الدراسة	التُّبعد	انعدام القوة	انعدام المعنى	انعدام المعايير	العزلة الاجتماعية	غربة الذات
Mohamed & Abou Shaheen, 2022	√	√	√			√
Gümüş et al., 2021	√	√	√			√
Kale et al., 2018	√	√	√	√	√	√
Alomeroglu et al., 2018	√	√	√			√
Kartal, 2018	√	√	√			√
Rayce et al., 2018	√	√	√		√	
Özer et al., 2017	√	√	√	√	√	√

المصدر : إعداد الباحثين من واقع الدِّراسات السَّابقة

ومن الجدول (٢) يتضح أنّ الباحثين يتفقان من حيث قطاع التطبيق مع دراسة كلّ من (Mohamed & Abou Shaheen, 2022; Gümüş et al., 2021; Özer et al, 2017; Alomeroglu et al., 2018; Kartal, 2018)؛ لأنها تتوافق مع مجتمع الدراسة الحالية وهو القطاع الصحي، وتمثّلت الأبعاد في الآتي:

١-٢ **انعدام القوة Powerlessness**: عرّف (Hany et al., 2020) فقدان القوة بأنّه "شعور بأنّ الفرد ليس لديه سيطرة على عمليات صنع القرار التي تؤدي إلى ظروف يكون فيها طاقم الأطباء محدود الحرية للتحكم في أنشطة عملهم. كما بيّن (Dağlı & Averbek, 2017) أنّ فقدان القوة "ينشأ نتيجة ظروف يتعرّض لها الموظف ممّا يجعله غير قادر على القيام بالأنشطة التنظيمية واتخاذ القرارات المهمة التي تخص مصيرهم، وبالتالي يعجز عن تحقيق ذاته". أشار ( Sasyk, 2017) إلى فقدان القوة بأنّه "شعور الموظف بالعجز، وعدم القدرة على السيطرة والتنبؤ بالنتائج المتوقعة في العمل". ويعرّف (Valikhani & Soltani, 2015) فقدان القوة "بأنّه افتقار الموظف إلى تحقيق الاستقلالية في عمله، ومحدودية حصوله على الحرية في ممارسة بعض الأنشطة المهمة في المنظمة".

٢-٢ **انعدام المعنى Meaninglessness**: عرّف (Amarat et al., 2019) فقدان المعنى بأنّه "حالة يعتقد فيها طاقم الأطباء أن مساهمتهم في المستشفى مقيدة، وغير قادرين على تأكيد أهميتها؛ والتي تحدث بسبب عدم القدرة على استيعاب الأهداف التنظيمية". وأشار ( Dagli & Averbek, 2017) إلى حدوث فقدان المعنى "عند تضارب الأهداف الوظيفية والأدوار الشخصية؛ فالموظفون لا يعرفون عملهم، وليس لديهم فكرة عن عمل الرُّملاء وواجبات الأقسام الأخرى. وبالتالي فإنّهم لا يدركون مدى إسهامهم في منظماتهم، ومن ثمّ فإنّهم يشعرون بفقدان أهميتهم". وافتقارهم إلى الإحساس بالمساهمة التي يقدمونها من أدائهم لعملهم أو بماهية الأهداف التي حققوها منه (Taamneh & Gharaibeh, 2014). كما بيّن (Shehada & Khafaje, 2015) ظهور فقدان المعنى عندما "يفقد الموظف قيمة عمله، وشعوره بالتأمر والظلم الذي يتعرض له في عمله، وربما يعود أيضًا إلى عدم وضوح الرؤية لما ينبغي أن يعتقده أو يؤمن به أو يقوم به". ويعرّف (Mendoza & Manrique-de-Lara, 2007) فقدان المعنى بأنّه "ضعف قدرة الموظف على فهم توجهات وتصرفات المسؤولين في المنظمة، وأهداف واتجاهات العمل ونشاطاته".

٣-٢ **غربة الذات Self-estrangment**: يعرّف (Durrah, 2020) غربة الذات بأنّه "شعور بعدم قدرة طاقم الأطباء على الاستجابة لرغباتهم واحتياجاتهم؛ بسبب الفشل في إرفاق أيّ دافع داخليّ". وأشار (Unguren & Kacmaz, 2016) إلى غربة الذات "بأنّها استعداد الفرد لأداء العمل نتيجة شعوره بالانفصال، أو النفور عن ذاته. ويعبرُ هذا البُعد عن الحالة التي يبقى فيها الفرد بعيداً عن فهم العمل داخل المنظمة". ووضّح (Saari, 2015) غربة الذات بأنّها "إحساس الموظف بالانفصال عن ذاته نتيجة لتأثيرات الضغوط الاجتماعية التي تتمثّل بالقيم والعادات

والتقاليد التي تحكمه في العمل مما يؤدي إلى فقدان الذات الحقيقية والشعور بالضيق لكل ما هو محيط به". إذ أصبح الموظف ينظر للعمل بأنه طريق لتلبية احتياجاته فقط، وليس وسيلة لتحقيق الإبداع في العمل وإظهار إمكاناته وطاقاته واستغلالها بما يحقق أهداف المنظمة (Mendoza & Manrique-de-Lara, 2007). في حين يرى (Taamneh & Gharaibeh, 2014) غربة الذات بأنها "فقدان الإحساس بالهوية أو الإنجاز الشخصي أو التعبير عن الذات".

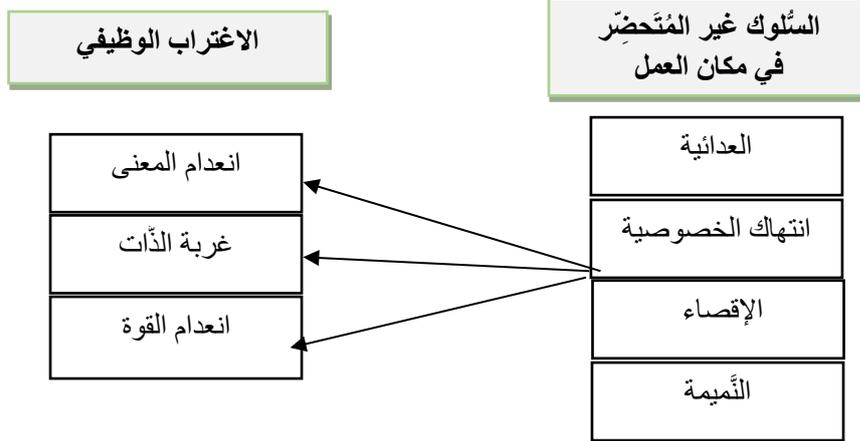
### ج- العلاقة بين السلوك غير المتحضر في مكان العمل والاعتراب الوظيفي.

يعدُّ السلوك غير المتحضر أحدَ الأشكال الشائعة لسوء المعاملة في مكان العمل؛ حيثُ يمثِّل نوعًا من السلوك الخفيّ (Abolfazl, 2015). الذي لا يدركه قادة المنظمات؛ فلا يقومون بوضع آليات للوقاية منه. ونتيجة لذلك من المحتمل أن ينتشر بشكلٍ كبير ويصبح من الصعب الحد منه (Estes & Wang, 2008). إن السلوك غير المتحضر في مكان العمل قد يكون نديراً (مقدمة) لسلوكيات أكثر عدوانية (Andersson & Pearson, 1999). لذلك أولى الباحثون الكثير من الاهتمام لنتائج السلوك غير المتحضر، بما في ذلك الاعتراب الوظيفي (Welbourne & Sariol, 2017; Mao et al., 2019). لذلك، حظيت الدراسات التي تناولت السلوك غير المتحضر في مكان العمل بالاهتمام في المقام الأول بمنظور المستهدف ورد فعله؛ مما يعني كيف يدرك الفرد بأنه الهدف أو الضحية للسلوك غير المتحضر، ويتأثر بالمواقف والسلوكيات السلبية. وأظهرت دراسة (Xia et al., 2022) أنَّ السلوك غير المتحضر في مكان العمل يرتبط بشكلٍ إيجابي بالاعتراب الوظيفي. وأكدت دراسة (Moon & Morais, 2022) أنه كلما زاد عدد الموظفين الذين يعانون من السلوك غير المتحضر، كلما ارتفع معدل دوران الموظفين؛ فمن المثير للاهتمام أنَّ الموظفين ذوي المهارات الأعلى أكثر عرضة لقبول السلوك غير المتحضر عند مقارنتهم بالموظفين ذوي المهارات الأقل. وأظهر (Irum et al., 2020) أنَّ السلوك غير المتحضر يثير مشاعر سلبية لدى الموظف؛ مما يحفز الموظف على الاستجابة من خلال الانخراط في إخفاء المعرفة الوظيفية. وتوصل إلى أنَّ إخفاء المعرفة الوظيفية هي أكثر من مجرد نتيجة لعلاقات متبادلة. وأشارت دراسة (Trent & Alln, 2019) إلى أنَّ العلاقة مرتفعة بين السلوك غير المتحضر في مكان العمل، والاحترق الوظيفي؛ حيثُ يمثِّل السلوك غير المتحضر تهديداً لأولئك المتضررين من هذا السلوك، مما يؤدي إلى استنزاف طاقتهم. وبين (Loh et al., 2019) أنَّ السلوك غير المتحضر في مكان العمل يسهم في الإرهاق، وهو ما توقع بدوره عدم رضا الموظفين عن العمل. ويرى (Geldart et al., 2018) أنَّ السلوك غير المتحضر في مكان العمل هو أكثر من مجرد مصدر ثانوي للضيق النفسي للموظفين. ومع ذلك فإنَّ النتيجة الإيجابية هي أن يُدعم الموظف للمساعدة في تقليل الآثار السلبية للسلوك غير المتحضر وغير اللائق. وأظهر (Arshad & Ismail, 2018) أنه كلما ارتفع مستوى السلوك غير المتحضر في مكان العمل الذي يعاني منه أعضاء الفريق، زاد ميلهم واتجاههم نحو إخفاء المعرفة الوظيفية في بيئة العمل.

وبناء على سبق أوضحت مراجعة الباحثين للعديد من الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة أن الأدبيات والدراسات السابقة لم تعطِ الاهتمام الكافي لدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة -على حد علم الباحثين- فلم تتناول أيُّ دراسة عربية العلاقة بين السلوك غير المُتَحَضِّر للمدير في مكان العمل، والاعتراب الوظيفي. فيما أن بعض الدراسات قد تناولت أبعاد فرعية للمتغيرات، وهنا تبررُ الفجوة البحثية. وبالتالي تسعى هذه الدراسة إلى تقديم إضافة علمية بقياس العلاقة المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات استناداً على أن السلوك غير المُتَحَضِّر للمدير في مكان العمل قد يؤدي إلى اغتراب الموظف عن عمله، وهذا ما يودُّ الباحثان اختباره .

وبناءً على ما تقدم من استعراض الباحثين لمتغيري الدراسة، والعلاقات بينهما يمكن توضيح النموذج المقترح للدراسة في الشكل رقم (١):

شكل رقم (١)  
النموذج المقترح للعلاقة بين المتغيرات



شكل رقم (١) النموذج المقترح للدراسة

المصدر: إعداد الباحثين في ضوء الدراسات السابقة

ثانياً: مشكلة الدراسة:

قام الباحثان بإجراء دراسة استطلاعية على عينة ميسرة قوامها (٢٣) مفردة من أطباء المستشفيات الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية؛ وذلك لاستطلاع آرائهم حول متغيرات الدراسة، وفي ضوء تحليل بيانات الدراسة الاستطلاعية يتضح ما يأتي:

## ١. وجود مظاهر للسلوك غير المتحضر للمديرين في مكان العمل في المستشفيات الحكومية محل الدراسة، وبعض هذه المظاهر:

- إقدام لبعض خصوصيات الأطباء، مع وجود نميمة عليهم نتج عن ذلك مناخ عدائي في مكان العمل، وقد أدى هذا لعدم شعور الموظف بالتقدير.
- انخفاض إدراك معظم الأطباء لمفهوم السلوك غير المتحضر في مكان العمل وأبعاده.
- تبين أن النميمة هي أشهر السلوكيات غير المتحضرة في مكان العمل التي يتعرضون لها الأطباء في بيئة العمل.
- شعور بعض الأطباء بالعداء من مديريهم في مكان العمل، كما لا يُشاور معظم الأطباء من قبل مديريهم في القرارات المتعلقة بهم، كما تقصى وجهات نظرهم دون مبرر.
- يتحدث بعض المديرين في مكان العمل مع الأطباء بلهجة غير لائقة، متصفين ذلك السلوك بالعدواني.
- معظم من قُبلوا تبين عدم وجود استقلالية في ممارسة مهامهم الوظيفية، بالإضافة لتقييد حريتهم في بيئة العمل.
- شعور الأطباء بازدياد أعباء العمل في بيئة عملهم، ينتج عنه ضغط نفسي؛ مما يزيد شكواهم، ومما يؤثر على الحد من إنجاز العمل.

## ٢. شعور بعض الأطباء بالاعتراب الوظيفي في المستشفيات الحكومية محل الدراسة تمثلت بالآتي:

- مشاركتهم في صنع القرارات محدودة.
- أعمالهم لا تلي جميع طموحاتهم ومنهم لا يحقق ذاته.
- بعض آرائهم ليست لها اعتبار في مكان العمل.

في ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية، ولسدّ الفجوة البحثية في الدراسات العربية. يركز الباحثين على علاقة أبعاد السلوك غير المتحضر للمدير في مكان العمل، وأبعاد الاعتراب الوظيفي؛ وهو الأمر الذي أمكن معه إيجاز تساؤل تلك الدراسة فيما يأتي:

١- ما نوع وقوة العلاقة بين أبعاد السلوك غير المتحضر للمدير في مكان العمل وأبعاد الاعتراب الوظيفي؟

٢- إلى أي مدى تؤثر أبعاد السلوك غير المتحضر للمدير في مكان العمل على أبعاد الاعتراب الوظيفي؟ وما درجة تأثير تلك الأبعاد على أبعاد الاعتراب الوظيفي؟

### ثالثاً: أهداف الدراسة :

يسعى الباحثين إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- ١- تحديد نوع وقوة علاقة الارتباط بين السلوك غير المُتَحَضِّر للمدير في مكان العمل والاعتراب الوظيفي لدى أطباء المستشفيات الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.
- ٢- التحقق من تأثير أبعاد السلوك غير المُتَحَضِّر للمدير في مكان العمل على الاعتراب الوظيفي لدى أطباء المستشفيات الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية.

### رابعاً: فروض الدراسة:

بناءً على الدراسات السابقة وأهداف البحث أمكن للباحثين صياغة فروض البحث على النحو الآتي:

- ١- يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين أبعاد السلوك غير المُتَحَضِّر للمدير في مكان العمل وأبعاد الاعتراب الوظيفي.
- ٢- يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد السلوك غير المُتَحَضِّر للمدير في مكان العمل وأبعاد الاعتراب الوظيفي، وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية الآتية:
  - ١/٢- يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد السلوك غير المُتَحَضِّر للمدير في مكان العمل على انعدام المعنى.
  - ٢/٢- يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد السلوك غير المُتَحَضِّر للمدير في مكان العمل على غربة الذات.
  - ٣/٢- يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد السلوك غير المُتَحَضِّر للمدير في مكان العمل على انعدام القوة.

### خامساً: طريقة البحث Research Method:

يتضمن هذا الجزء البيانات المطلوبة للدراسة، ومصادر الحصول عليها، وعينة الدراسة، وأداة جمع البيانات الأولية وقياس المتغيرات، واختباري الصدق والثبات وذلك كما يأتي:  
أ- أنواع البيانات المطلوبة ومصادر الحصول عليها.

١. البيانات الثانوية: وتتمثل في البيانات التي سبق نشرها، وحُصل عليها عن طريق مراجعة الكتب والدراسات والأبحاث الأجنبية التي تناولت متغيرات الدراسة، والموضوعات المتعلقة بها بما يمكن من تأصيل المفاهيم وإعداد الإطار النظري للدراسة، كما حُصل على البيانات الثانوية أيضاً من هيئة قوى التنمية البشرية لوزارة الصحة في المحافظات الجنوبية الفلسطينية لمعرفة عدد مستشفيات الحكومية والأطباء العاملين بها.

٢. **البيانات الأولية:** تتمثل في البيانات التي لأول مرة من مفردات العينة بخصوص متغيرات الدراسة، وأُعدت على أسلوب الاستقصاء في جمع هذه البيانات وتحليلها بما يمكن من اختبار صحة أو خطأ فروض الدراسة والتوصل إلى النتائج.  
ب- **مجتمع وعينة الدراسة:**

يتمثل مجتمع الدراسة من جميع أعضاء طاقم الأطباء القائمين على العمل بالمستشفيات الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية وعددهم (١٦٦٠). (هيئة قوى التنمية البشرية لوزارة الصحة). ونظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة وفقاً لـ (Saunders et al, 2009) إذا كانت نسبة الخطأ ٥٪ وهي النسبة المستخدمة في البحوث الاجتماعية، وعندما يكون حجم المجتمع يتراوح بين ١٠٠٠ و ٢٠٠٠ يتطلب ذلك حجم عينة يتراوح بين ٢٧٨ و ٣٢٢، وقد اعتمدت هذه الدراسة على سحب عينة عشوائية طبقية حجمها ٣٢٥ عضواً من طاقم الأطباء، وقد بلغ عدد الاستمارات المستردة ٣١٨ استمارةً بنسبة استجابة بلغت ٩٨٪.

### ج- أداة جمع البيانات الأولية:

اعتمد الباحثان في تجميع بيانات الدراسة الميدانية من مصادرها الأولية على قائمة استقصاء معدة خصيصاً لهذا الغرض في ضوء الدراسات السابقة، وفي ضوء ما كشفت عنه الدراسة الاستطلاعية، وتتضمن هذه القائمة مجموعة من العبارات على مقياس ليكرت الخماسي لقياس كل متغير من متغيري الدراسة، على النحو الآتي:

#### المتغير الأول: السلوك غير المتحضر في مكان العمل:

وقيس باستخدام مقياس (Martine and Hine, 2005)، باعتباره أكثر شيوعاً في معظم الدراسات التي أُطلعنا عليها؛ بالإضافة لأنها تشمل معظم السلوكيات غير المتحضرة التي قد تتعرض لها الهيئة الصحية أثناء قيامهم بمهام عملهم. وقد بلغ عدد العبارات (١٨) عبارة، قيس الوزن النسبي لكل منها باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

#### المتغير الثاني: الاعترا ب الوظيفي:

قيس باستخدام مقياس (Mottaz, 1981) الذي طُوّر في دراسة (Suárez-Mendoza's and Zoghbi-Manrique-de-Lara, 2014)، باعتباره المقياس الأكثر استخداماً في الدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها، والتي ثبت صدقها وثباتها، وقد بلغ عدد العبارات (٢٠) عبارة قيس الوزن النسبي لكل منها باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

#### د- اختباري الصدق والثبات:

بعد الانتهاء من عملية التصميم المبدئي لقائمة الاستقصاء قام الباحثان بإجراء اختباري الصدق والثبات Validity and Reliability لعبارات هذه القائمة وذلك على النحو الآتي:

#### ١- اختبار الصدق Validity:

يُستخدم هذا الاختبار لبيان مدى صدق عبارات الاستقصاء في قياس ما صُممت من أجله، ويهدف إلى التأكد من قدرة المقياس الفعلية على قياس ما يفترض قياسه بدقة، والتأكد على أن عبارات القائمة تُعطي للمستقصي منه المعنى والمفهوم نفسه. واعتمد في إجراء اختبار الصدق على كلٍ من: صدق المحتوى، والتحليل العملي، وصدق البناء والاتساق الداخلي وذلك كما يأتي:

١/١- صدق المحتوى Content Validity: عُرِضَتْ قائمة الاستقصاء في صورتها الأولية على بعض المُحكِّمين من السادة أساتذة إدارة الموارد البشرية، وذلك للتأكد من صلاحيتها من الناحية العلمية. وقد أبدى هؤلاء المُحكِّمون مجموعة من الملاحظات على العبارات الواردة بقوائم الاستقصاء، وقد قام الباحثان بتطوير القائمة وفقاً لهذه الملاحظات.

٢/١- التحليل العملي التوكيدي Confirmatory Factor analysis: بعد إجراء صدق المحتوى، وتعديل قائمة الاستقصاء، عُمل التحليل العملي؛ ويُعدُّ التحليل العملي أحد تطبيقات نموذج المعادلات البنائية (Structural Equation Model) ويتيح الفرصة لاختبار صحة نماذج معينة للقياس، والتي تُبنى في ضوء أسس نظرية سابقة، كما يتيح الفرصة للتأكد من أن عبارات المقياس تقيس ما أُعدت من أجله، وقام الباحثان بإجراء هذا التحليل لكل مقياس من مقاييس متغيرات الدراسة باستخدام برنامج (Amos) كما يأتي:

#### ١/٢/١- التحليل العملي التوكيدي لمتغير السلوك غير المُتَحَضِّر في مكان العمل:

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن قيم المعاملات المعيارية المقبولة لا بد أن تكون مساوية أو أكبر من ٠,٥. وأظهرت نتائج التحليل أن مؤشر جودة المطابقة Goodness Of Fit Index (GFI) (تتراوح قيمته بين الصفر والواحد صحيح، وكلما اقترب من الواحد الصحيح، كلما كان النموذج معنوياً). وبلغت قيمته (٠,٨٥١)، كلما بلغت قيمة مؤشر المطابقة المقارن Comparative Fit Index (CFI) (تتراوح قيمته بين الصفر والواحد صحيح وكلما اقترب من الواحد الصحيح، كلما كان النموذج معنوياً) وبلغت قيمته (٠,٩٤١)، وبلغت قيمة الجذر التربيعي لمتوسط مربعات البواقي (RMR) (٠,٠٥٦) وهو ما يدل على معنوية المقياس، وأن العبارات تقيس ما أُعدت من أجله.

## ٢/٢/١- التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الاغتراب الوظيفي:

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أنّ قيم المعاملات المعيارية المقبولة لا بد أن تكون مساويةً أو أكبر من ٠,٥. وأظهرت نتائج التحليل أنّ مؤشر جودة المطابقة (GFI) بلغت قيمته ٠,٧٨٦، كما بلغت قيمة مؤشر المطابقة المقارن ٠,٧٢٨ (CFI)، وبلغت قيمة الجذر التربيعي لمتوسط مربعات البواقي ٠,١٢٢ (RMR).

## ٢- اختبار الثبات Reliability:

أعتمد على معامل ألفا لكرونباخ لاختبار مدى ثبات قائمة الاستقصاء، ويتضح من نتائج ذلك الاختبار والموضحة بالجدول رقم (٣) أنّ جميع قيم معامل ألفا تتجاوز القيمة (٠,٦) والتي تمثل الحد الأدنى لاعتبار قائمة الاستقصاء مقبولة الثبات (Hair et al.,2010)؛ حيث تتراوح قيم معاملات ألفا ما بين (٠,٦٤٠) و(٠,٩٣٠)، حيث بلغ أكبرها (٠,٩٣٠) لبعدها انعدام القوة، وأقلها (٠,٦٤٠) لبعدها انعدام المعنى.

جدول رقم (٣) نتائج اختبار الثبات لمتغيرات الدراسة

معامل ألفا	عدد العبارات	البعد
٠,٦٥٣	٤	العداية
٠,٨٠٣	٤	انتهاك الخصوصية
٠,٨٧٣	٦	الإقصاء
٠,٨٩٩	٤	النميمة
٠,٩٣٥	١٨	السُّلوك غير المُتَحَضَّر
٠,٦٤٠	٥	انعدام المعنى
٠,٧٣٧	٣	غربة الذات
٠,٩٣٠	٢	انعدام القوة
٠,٧٢٨	١٠	الاغتراب الوظيفي

المصدر : إعداد الباحثين في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

سابعًا: نتائج الدراسة الميدانية:

أ- التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة:

قام الباحثين بإجراء تحليل وصفي للبيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS Version 25)؛ وذلك للتعرف على طبيعة البيانات وقيم المتوسطات والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة. ويوضح الجدول رقم (٤) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة على أساس قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. جدول رقم (٤) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة بالوسط الحسابي والانحرافات المعيارية

الإحصاءات الوصفية		الأبعاد والمتغيرات
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
٠,٦٩٤	٣,٤٦١	العدائية
٠,٧٥٣	٣,٩٤٥	انتهاك الخصوصية
٠,٧٨٩	٣,٧٦٤	الإقصاء
٠,٨٥٩	٣,٩٧٦	النميمة
٠,٦٨٠	٣,٧٨٤	السُّلوك غير المتحضر
٠,٥٤٨	٢,٧١٥	انعدام المعني
٠,٦٠٢	٣,٠٧٨	غرابة الذات
٠,٧٤١	٢,٧٧٩	انعدام القوة
٠,٤٢١	٢,٨٣٧	الاغتراب الوظيفي

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي ن=٣١٧

ويُوضح من الجدول رقم (٤) ما يأتي:

أ. السلوك غير المتحضر في مكان العمل: بلغ الوسط الحسابي للسلوك غير المتحضر في مكان العمل (٣,٧٨٤)؛ وهو أعلى من المتوسط (٢,٥ درجة) على درجات ميزان ليكرت الخماسي، بانحراف معياري مقداره (٠,٦٨٠). وفيما يتعلق بأبعاد السلوك غير المتحضر في مكان العمل ووفقاً للوسط الحسابي لكلٍ منها فقد حققت النميمة أعلى متوسط

حسابي (٣,٩٧٦) يليه انتهاك الخصوصية (٣,٩٤٥)، بينما بلغ المتوسط الحسابي للإقصاء (٣,٧٦٤)، ثم العدائية (٣,٤٦١) الذي حقق أقل متوسط حسابي من بين جميع أبعاد السلوك غير المتحضر.

ب. **الاغتراب الوظيفي:** بلغ الوسط الحسابي للاغتراب الوظيفي (٢,٨٣٧)؛ وهو أعلى من المتوسط (٢,٥) درجة على درجات ميزان ليكرت الخماسي، بانحراف معياري مقداره (٠,٤٢١). وفيما يتعلق بأبعاد الاغتراب الوظيفي ووفقاً للوسط الحسابي لكلٍ منها فقد حققت غربة الذات أعلى متوسط حسابي (٣,٠٧٨)، يليه انعدام القوة (٢,٧٧٩)، ثم انعدام المعنى (٢,٧١٥) الذي حقق أقل متوسط حسابي من بين جميع أبعاد الاغتراب الوظيفي.

ب- تحليل الارتباط بين أبعاد السلوك غير المتحضر في مكان العمل وأبعاد الاغتراب الوظيفي:

لتحديد علاقة الارتباط - نوع وقوة العلاقة - بين متغيرات وأبعاد الدراسة، قام الباحثين بصياغة الفرض الأول من فروض الدراسة "يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين أبعاد السلوك غير المتحضر للمدير في مكان العمل وأبعاد الاغتراب الوظيفي". وأظهر التحليل الإحصائي الذي أُجري باستخدام معامل ارتباط بيرسون النتائج الخاصة بهذه العلاقة كما هو موضح في الجدول رقم (٥) حيث:

جدول (٥)  
معاملات الارتباط بين أبعاد متغيرات الدراسة

انعدام القوة	غربة الذات	انعدام المعنى	النميمة	الاقصاء	انتهاك الخصوصية	العدائية	
						١	العدائية
					١	**٠,٦٥٦	انتهاك الخصوصية
				١	**٠,٧١٢	**٠,٦٢٣	الاقصاء
			١	**٠,٧٣٠	**٠,٧٥٣	**٠,٦١٣	النميمة
		١	*٠,١١٨	٠,٠٩٠	٠,٠٥٠	**٠,٢٠١	انعدام المعنى
	١	**٠,١٨١	٠,٠٩٦	٠,٠٠٦	٠,٠٧٠	٠,٠٨٩	غربة الذات
١	**٠,١٦٦	**٠,٢٦٠	٠,٠٣٦-	٠,٠٣٦-	٠,٠٠٦	٠,٠٨٣	انعدام القوة

ن=٣١٧ \*\*معنوية عند ٠,٠١

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

ويستخرج من الجدول (٥) ما يأتي:

- يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين العدائية وانعدام المعنى بمعامل ارتباط (٠,٢٠١)، وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠١، بينما لا يوجد ارتباط معنوي بين العدائية و(غربة الذات، وانعدام القوة) وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠٥ .
- لا يوجد ارتباط معنوي بين انتهاك الخصوصية، وأبعاد الاغتراب الوظيفي (انعدام المعنى، وغربة الذات، وانعدام القوة) وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠٥ .
- لا يوجد ارتباط معنوي بين الإقصاء وأبعاد الاغتراب الوظيفي (انعدام المعنى، وغربة الذات، وانعدام القوة) وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠٥ .
- يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين النميمة وانعدام المعنى بمعامل ارتباط (٠,١١٨) وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠٥، بينما لا يوجد ارتباط معنوي بين النميمة و(غربة الذات، وانعدام القوة) وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠٥ .

ج- تحليل تأثير أبعاد السلوك غير المتحضر في مكان العمل على أبعاد الاغتراب الوظيفي:

الفرض الثاني "يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد السلوك غير المتحضر في مكان العمل على أبعاد الاغتراب الوظيفي" ولأغراض التحليل الإحصائي قُسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:

أ. مؤمن زياد محمد ثابت؛ د. عبد الحكيم ربيع نجم؛ د. تامر إبراهيم عشري

- ١- يوجد تأثير معنوي إيجابي للسلوك غير المُتَحَضِّر في مكان العمل على انعدام المعنى.
  - ٢- يوجد تأثير معنوي إيجابي للسلوك غير المُتَحَضِّر في مكان العمل على غربة الذات.
  - ٣- يوجد تأثير معنوي إيجابي للسلوك غير المُتَحَضِّر في مكان العمل على انعدام القوة.
- ١- يوجد تأثير معنوي إيجابي للسلوك غير المُتَحَضِّر في مكان العمل على انعدام المعنى. أظهر التَّحليل الإحصائي نتائج تحليل الانحدار كما هو موضَّح في الجدول (٦).

جدول (٦)

تأثير أبعاد السلوك غير المُتَحَضِّر في مكان العمل على انعدام المعنى

المتغير المستقل	المتغير التابع	(B)	(T)	(Sig)
انعدام المعنى	العَدائِيَّة	٠,٢٧٦**	٣,٥٩٤	٠,٠٠
	انتهاك الخصوصية	٠,٢٠٦*-	٢,٢٠٣-	٠,٠٣
	الإقصاء	٠,٠٢٤-	٢٧١.-	٠,٧٨
	النَّمِيمة	٠,١٢٢	١,٣٠٩	٠,١٩
F (Sig.)=٤,٧٥ (٠,٠٠١)		Adj. R2 =٠,٠٤٥	R2=٠,٠٥٧	٠,٢٤٠ R=

\*\* معنوية عند مستوى ٠,٠١ \* معنوية عند مستوى ٠,٠٥

المصدر: إعداد الباحثين اعتمادًا على نتائج التَّحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول (٦) ما يأتي:

- ١- معنوية نموذج الانحدار؛ حيث بلغت قيمة (F=٤,٧٥) وهي معنوية عند مستوى معنوية ٠,٠١.
- ٢- معنوية معاملات الانحدار لبعدين من أبعاد السلوك غير المُتَحَضِّر في مكان العمل؛ وهما: (العَدائِيَّة) عند مستوى ٠,٠١ و(انتهاك الخصوصية) عند مستوى ٠,٠٥، وهذا يعني أنه يوجد تأثير معنوي إيجابي لبعْد العَدائِيَّة على انعدام المعنى (٠,٢٧٦)، وتأثير معنوي سلبي لبعْد انتهاك الخصوصية على انعدام المعنى (٠,٢٠٦ -).
- ٣- لا يوجد تأثير معنوي لكلٍ من (الإقصاء، والنَّمِيمة) على انعدام المعنى وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠٥.

٤- بلغت قيمة معامل التفسير المعدل ( $Adj. R^2 = 0,045$ ) مما يعني أن أبعاد السلوك غير المتحضر في مكان العمل مجتمعة تقس ما نسبته ٤,٥% فقط من التباين في انعدام المعنى، وأن النسبة المتبقية ترجع لعوامل أخرى لم يشملها النموذج.

٢- يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد السلوك غير المتحضر في مكان العمل على غربة الذات:

أظهر التحليل الإحصائي نتائج تحليل الانحدار كما هو موضح في الجدول (٧).

جدول (٧)

تأثير السلوك غير المتحضر في مكان العمل على غربة الذات

المتغير المستقل	المتغير التابع	(B)	(T)	(Sig)
غربة الذات	العدائية	٠,٠٩٣	١,١٨٣	٠,٢٤
	انتهاك الخصوصية	٠,٠٢٠	.٢٠٧	٠,٨٤
	الإقصاء	-٠,١٧٩*	١,٩٩٣-	٠,٠٤٧
	النميمة	٠,١٥٦	١,٦٥٠	٠,١٠
F (Sig.)=١,٨٨٤ (٠,٠١)		Adj. R <sup>2</sup> =٠,٠١١	R <sup>2</sup> =٠,٠٢٤	٠,١٥٤ R=

\* معنوية عند مستوى ٠,٠٥

المصدر: إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول (٧) ما يأتي:

- ١- معنوية نموذج الانحدار، حيث بلغت قيمة ( $F=1,884$ ) وهي معنوية عند مستوى معنوية ٠,٠١.
- ٢- معنوية معاملات الانحدار لبعد من أبعاد السلوك غير المتحضر في مكان العمل وهو: الإقصاء عند مستوى ٠,٠٥، وهذا يعني أنه يوجد تأثير معنوي سلبي للإقصاء على غربة الذات ( $\beta = -0,179$ ).
- ٣- لا يوجد تأثير معنوي لكلٍ من (العدائية، وانتهاك الخصوصية، والنميمة) على غربة الذات؛ وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠٥.

٤- بلغت قيمة معامل التفسير المعدل ( $Adj. R^2 = 0,011$ ) مما يعني أن أبعاد السلوك غير المتحصّر في مكان العمل مجتمعة تفسر ما نسبته ١,١٪ فقط من التباين في غربة الدّات وأنّ النسبة المتبقية ترجع لعوامل أخرى لم يشملها النموذج.

٣- يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد السلوك غير المتحصّر في مكان العمل على انعدام القوة:

أظهر التّحليل الإحصائي نتائج تحليل الانحدار كما هو موضح في الجدول (٨).

جدول (٨)

تأثير السلوك غير المتحصّر في مكان العمل على انعدام القوة

المتغير المستقل	المتغير التابع	(B)	(T)	(Sig)
العداية	انعدام القوة	٠,١٨٧*	٢,٣٨٢	٠,٠١٨
انتهاك الخصوصية		٠,٠٢٩	٣٠٨.	٠,٧٥٨
الإقصاء		٠,١٠٠-	١,١١٦-	٠,٢٦٥
النّمية		٠,٠٩٩-	١,٠٤٦-	٠,٢٩٦
		Adj. R <sup>2</sup> = ٠,٠١٠	R <sup>2</sup> = ٠,٠٢٣	٠,١٥١ R =
F (Sig.) = ١,٨٠ (٠,٠١)				

\* معنوية عند مستوى ٠,٠٥

المصدر: إعداد الباحثين اعتمادًا على نتائج التّحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول (٩) ما يأتي:

- ١- معنوية نموذج الانحدار؛ حيث بلغت قيمة ( $F=1,80$ ) وهي معنوية عند مستوى معنوية ٠,٠١.
- ٢- معنوية معامل الانحدار لبعده من أبعاد السلوك غير المتحصّر في مكان العمل وهو: العداية عند مستوى ٠,٠٥، وهذا يعني أنه يوجد تأثير معنوي إيجابي للعداية في مكان العمل على انعدام القوة ( $\beta=0,187$ ).
- ٣- لا يوجد تأثير معنوي لكلٍ من (انتهاك الخصوصية، الإقصاء، النّمية) على انعدام القوة، وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠٥.

٤- بلغت قيمة معامل التفسير المعدل ( $Adj. R^2 = 0,010$ ) مما يعني أن أبعاد السلوك غير المتحصّر في مكان العمل مجتمعة تفسر ما نسبته ١٪ فقط من التباين في انعدام القوة وأنّ النسبة المتبقية ترجع لعوامل أخرى لم يشملها النموذج.

وبناءً على ما سبق من نتائج التحليل الإحصائي للبيانات، ووفقاً لآراء مفردات عينة الدراسة يتضح خطأ الفرض الرئيس الثاني من فروض الدراسة جزئياً، والذي ينصّ على أنه "يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد السلوك غير المتحصّر في مكان العمل على أبعاد الاغتراب الوظيفي"؛ حيث:

- ١- يوجد تأثير معنوي إيجابي للعداية فقط على كلّ من انعدام المعنى وانعدام القوة.
- ٢- يوجد تأثير معنوي سلبي لانتهاك الخصوصية على انعدام المعنى.
- ٣- يوجد تأثير معنوي سلبي للإقصاء على غربة الذات.

#### ثامناً: مناقشة النتائج وتوصيات البحث:

##### أ. مناقشة النتائج:

بناءً على نتائج التحليلات الإحصائية السابقة يستعرض الباحثان مناقشة النتائج في النقاط الآتية:

#### ١- بالنسبة لعلاقة الارتباط بين أبعاد السلوك غير المتحصّر للمدير في مكان العمل وأبعاد الاغتراب الوظيفي:

أظهرت نتائج البحث وجود ارتباط معنوي إيجابي بين بعض أبعاد السلوك غير المتحصّر للمدير في مكان العمل وأبعاد الاغتراب الوظيفي، حيث يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين العداية وانعدام المعنى بمعامل ارتباط (٠,٢٠١)، كما يوجد ارتباط معنوي إيجابي بين التميمة وانعدام المعنى بمعامل ارتباط (٠,١١٨)، حيث أنّ تعرض الأطباء لسلوكيات عدائية سواء؛ جسدية، أو نفسية، والتحدّث بصوت مرتفع مصحوبة باستعلاء من المدير، والتحدّث عن الأطباء بشكل سلبي مع زملائهم دون علمهم، وتداول أمورهم الشخصية في مكان العمل يؤدي إلى شعور الأطباء بفقر للإحساس بالمساهمة الوظيفية التي يقدمها من خلال أداء عملهم في المستشفى، كما يؤدي إلى فقدان الأطباء للشعور بقيمة العمل الذي يقومون به وانخفاض دافعيتهم بالقيام بواجباتهم في مكان العمل.

وتتفق تلك النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Xia et al. 2022) التي توصلت إلى أنّ السلوك غير المتحصّر في مكان العمل يرتبط بشكل إيجابي بالاغتراب الوظيفي.

#### ٢- بالنسبة لتأثير أبعاد السلوك غير المتحصّر للمدير في مكان العمل على أبعاد الاغتراب الوظيفي.

أظهرت الدراسة أنّه يوجد تأثير معنوي إيجابي لبعض أبعاد السلوك غير المتحصّر للمدير في مكان العمل على انعدام المعنى، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير معنوي إيجابي لبعدها

(العداثية) من أبعاد السلوك غير المتحضر للمدير في مكان العمل على انعدام المعنى، وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠١، ووجود تأثير معنوي سلبي لبُعد (انتهاك الخصوصية) من أبعاد السلوك غير المتحضر للمدير في مكان العمل على انعدام المعنى، وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠٥، ويسهم هذان البعدان معاً في تفسير ما نسبته ٤,٥٪ من التباين في انعدام المعنى، وبناءً عليه فُبل الفرض جزئياً. حيث أن تعرض الأطباء لسلوك عدواني أو جسدي من قبل المدير في مكان العمل يجعل الطبيب يشعر بظلم واقع عليه من مديره مما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية لدى الطبيب وتدنى شعوره بما يقوم به من عمل، بينما يرى الباحث بأن الفرد كائن اجتماعي بطبعه يحب أن يتفاعل مع بيئة العمل المحيطة به من رؤساء ومرؤوسين، وبما أن في مجتمعاتنا العربية لا يوجد حدود واضحة للخصوصية، قد يدفع المدير لارتكاب بعض السلوكيات التي تُعد انتهاكاً للخصوصية، ولكن الطبيب قد لا يراها كذلك، بل على العكس قد يدركها كنوع من التفاعل الاجتماعي الإيجابي.

وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير معنوي إيجابي لبُعد (العداثة) من أبعاد السلوك غير المتحضر للمدير في مكان العمل على انعدام القوة، وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠٥. ويسهم هذا البُعد في تفسير ما نسبته ١٪ من التباين في انعدام القوة، وبناءً عليه فُبل الفرض جزئياً، حيث أن تعرض الطبيب لضغوط عمل، وإشراف سيئ، وضعف تواصل مع الزملاء، وسوء معاملة، ولسلوكيات عدائية من المدير في مكان العمل يؤدي إلى شعوره بتقييد حريته في القيام بعمله بما يراه مناسباً من وجهة نظره، وافتقار الطبيب إلى تحقيق الاستقلالية في عمله ومحدودية ممارسته للأنشطة المهمة في المستشفى.

كما أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير معنوي سلبي لبُعد (الإقصاء) من أبعاد السلوك غير المتحضر للمدير في مكان العمل على غربة الذات، وذلك عند مستوى معنوية ٠,٠٥. ويسهم هذا البُعد في تفسير ما نسبته ١,١٪ من التباين في غربة الذات. وبناءً عليه فُبل الفرض جزئياً، ويرى الباحث أنه ليس بالضرورة أن يؤدي الإقصاء إلى غربة الذات حيث إن الشعور بغربة الذات يرجع إلى أن الشعور بغربة الذات يرتبط بطبيعة الحالات الفسيولوجية والانفعالية للفرد كما يعتمد الشعور بغربة الذات على طبيعة الموقف ذلك أن الشعور بغربة الذات يعد اختياراً ذاتياً و يتوفر لدى الأطباء شعور المرتفع بالكفاءة الذاتية بما يساهم في تقليل الشعور بغربة الذات حتى وإن تم إقصائهم من المشاركة في إتخاذ القرارات فإن ذلك لا يمس الشعور الداخلي لهم بالكفاءة الذاتية.

وتتفق تلك النتائج مع ما توصلت إليه دراسة (Xia et al., 2022) التي أشارت أن هناك تأثير إيجابي للسلوك غير المتحضر في مكان العمل على الاغتراب الوظيفي، كما تتفق مع ما أشار إليه (Banai et al., 2004) أن الأشخاص قد يشعرون بالانفصال عن العمل كنتيجة للسلوكيات غير المتحضر؛ حيث إن هذا الانفصال هو عبارة عن حالة من الانفصال النفسي عن العمل مما يجعل الشخص ينظر إلى العمل على أنه يفتقر إلى القدرة على تلبية احتياجاته وتوقعاته.

تفتتحُ نظرية التبادل الاجتماعي أنَّ العلاقات بين الأفراد تعمل وفقاً لقاعدة المعاملة بالمثل (Gouldner, 1960)، والتي يمكن أن تؤثر على التَّوَكُّل المتبادلة. لا تقلل العلاقة الشخصية عالية الجودة من ضغط العمل لدى الفرد فحسب، بل توسع أيضاً من الشعور بالإنجاز والجدوى (Ali et al., 2021). ومع ذلك، فإنَّ السلوك غير المُتَحَضِّر في مكان العمل ينتهك معايير الاحترام (Schilpzand et al., 2016)، ممَّا يهدم العلاقات الشخصية المتناغمة في مكان العمل. تميل مثل هذه التفاعلات المتوترة بين الأفراد إلى زيادة القلق والتوتر (Guinot et al., 2014)، ممَّا يجعل الأفراد يشعرون بالفراغ وانعدام القوة وانعدام المعنى العمل تدريجياً (Wang et al., 2019). علاوة على ذلك، يمكن أن يثير ويعزز إحساسهم بالاغتراب الوظيفي عن العمل وسياق العمل (sman et al., 2020).

على الرغم من التَّطَبُّق الواسع لنظرية التبادل الاجتماعي (Gouldner, 1960)، تظهر الأبحاث أنَّ هناك اختلافات فردية في عملية التبادل الاجتماعي (Shore et al., 2009). قد يختلف الأفراد في معتقداتهم بشأن أهلية المعاملة بالمثل أو قدرتهم على الرَّد بطرق أخرى (Mitchell and Ambrose, 2007). إذاً أوضحت نتائج الدِّراسة الأثر السَّلبِيَّة لسلوك المدير غير المُتَحَضِّر في مكان العمل على الاغتراب الوظيفي.

#### ب- التَّوصيات

وفي ضوء ما سبق وممَّا توصلت إليه نتائج الدِّراسة يمكن للباحثين تقديم التَّوصيات التَّالية وآليات تنفيذها:

- ١- يجب على إدارة المستشفيات الحكومية العمل على توفير قدر كافي من الاهتمام في عملية التَّحسين المستمر والحدِّ من السلوك السَّلبِي الصادر عن المدير في مكان العمل تجاه الأطباء العاملين داخل المستشفى من أجل تقليل ذلك الأثر غير اللائق لتلك السلوكيات السَّلبِيَّة، ممَّا يعزز روح العمل بينهم.
- ٢- تحتاج إدارة المستشفيات الحكومية إلى اتخاذ إجراءات إضافية لتقليل تكرار السلوك غير المُتَحَضِّر في مكان العمل الذي من المحتمل أن يزداد وتشجيع الأطباء على اتباع نهج أكثر استباقية تجاه بعضهم البعض واتجاه المديرين.
- ٣- يجب أن تعمل إدارة المستشفيات على وضع سياسة واضحة ومصممة في دليل المستشفيات الحكومية؛ لمنع المديرين من ممارسة السلوك غير المُتَحَضِّر تجاه زملائهم الأطباء داخل المستشفيات، كما يجب التَّوضيح في الدليل تعريف السلوك غير المُتَحَضِّر وأثاره وعواقبه وطرق الإبلاغ من قبل المتضررين (الأطباء) في حال التَّعرض لمثل هذه السلوكيات من قِبَل مديرهم.

- ٤- يجب بذل الجهود لخلق بيئة عمل متناغمة إيجابية بالنسبة للأطباء والمديرين من قبل إدارة المستشفيات للحفاظ على انخفاض مستوى السلوكيات غير المتحضرة في مكان العمل لما لذلك من آثار إيجابية على انخفاض الاغتراب الوظيفي.
  - ٥- توفير بيئة عمل آمنة وصحية تسودها روح العمل الإيجابي عندما تعمل الإدارة على تقنين والحد من ممارسة السلوك غير المتحضر المنبعث من المديرين أو الأطباء في أماكن عملهم.
  - ٦- من الضروري إعادة النظر في وسائل التواصل الفعال بين المديرين والطاقم الطبي لتعزيز علاقاتهم ببعضهم البعض.
  - ٧- قيام إدارة المستشفيات بالترويج لثقافة أكثر إيجابية في مكان العمل بشكل استباقي، مما يقلل السلوك غير المتحضر في مكان العمل من التوتر بين الأطباء والمديرين.
  - ٨- عقد دورات تدريبية وتنموية مشتركة مع إدارة المستشفيات الحكومية والأطباء والطواقم الطبي مستنداً محتوى التدريب على المخاطر المعرضة للأطباء والخدمة المقدمة.
  - ٩- التأكيد على روح التعاون والعمل الجماعي بين المديرين والأطباء، وتكريم إدارة المستشفيات لأكثر المديرين المشهود لهم بالتعاون والعمل الجماعي، ليكون ذلك محفزاً لباقي المديرين باتباع النهج الأخلاقي.
  - ١٠- الحفاظ على بيئة عمل إيجابية وداعمة يمكن أن تخفف من الاغتراب الوظيفي التي يعاني منها بعض الأطباء في مكان العمل مما يؤدي إلى فعالية العمل وجلب الولاء لمكان العمل.
  - ١١- دعوة إلى العمل الجاد من قبل إدارة المستشفيات لتهيئة مكان العمل بمناخ مهني حضاري، وأخذ التدابير للحد من السلوك غير المتحضر في مكان العمل لما له من تأثير سلبي على أداء العمل.
  - ١٢- يجب على الإدارة المعنية اتخاذ تدابير فعالة لمنع تفشي السلوك غير المتحضر في مكان العمل قبل أن يصبح أكثر خطورة.
  - ١٣- نشر يوميات الامتثال في مكان العمل قد تساعد في الحد من السلوك غير المتحضر (وغيرها من أشكال سوء المعاملة).
- وفي ضوء ما سبق ومما توصل إليه الباحثين في تقديم التوصيات يوضح جدول (٩) خطة تنفيذ أهم التوصيات على النحو الآتي:

جدول (٩) خطة تنفيذ التوصيات

الفترة الزمنية	الجهة المعنية بالتنفيذ	آلية التنفيذ	أهم التوصيات
٦-٣ شهور	مدير الدائرة الفنية	من خلال تفعيل إجراءات صارمة لردع السلوكيات التي يمكن أن تتسبب بمظاهر السلوكيات غير المُتَحَضَّرَة بين المديرين (كالتحذير، والإنذار).	ضرورة وجود أنظمة ولوائح صارمة تمنع السلوك غير المُتَحَضَّر بجميع أشكاله في مكان العمل.
٦ شهور	إدارة المستشفى	مراجعة اللوائح التنظيمية التي تحد من انتشار ظاهرة السلوك غير المُتَحَضَّر في مكان العمل.	الوقوف على الأسباب التي تؤدي لنشوء السلوك غير المُتَحَضَّر من قِبَل المدير في مكان العمل.
٤ شهور بواقع ٩ ساعات تدريبية لكل دورة شهرياً.	تنمية القوى البشرية التابعة لوزارة الصحة	من خلال برامج تدريبية وندوات أثناء إعداد الخطة السنوية أو الإستراتيجية العامة لوزارة الصحة.	عقد دورات تثقيفية للمديرين حول كيفية التعامل مع المرؤوسين (الأطباء) في نطاق الآداب العامة.
٢ - ٤ شهور	الاشتراك بين دائرة الشكاوى والدائرة الفنية.	تفعيل جهة مختصة بالشكاوى والتظلمات المتعلقة بالأطباء في كل مستشفى.	تفعيل نظام شكاوى في كل مستشفى يكفل للأطباء إرسال شكاويهم دون خوف.
١٢ شهرًا	إدارة المستشفى	التركيز الكامل على الأهداف المرجو تحقيقها ضمن خطة إدارة المستشفى الإستراتيجية السنوية والمتابعة المستمرة والرقابة الدائمة على تحقيق الأهداف من قبل إدارة المستشفى وتجنب المظاهر التي تؤدي إلى نشوء سلوك غير مُتَحَضَّر قدر الإمكان.	تجنب السلوك غير المُتَحَضَّر في مكان العمل لتجنب الأنشطة السلبية وجعل بيئة العمل فعالة.

المصدر: إعداد الباحثين

تاسعًا: مقترحات لبحوث مستقبلية:

فيما يأتي عرض لبعض الأفكار المقترحة لمزيد من البحث :

- ١- تنويع مجال تطبيق الدّراسة؛ ليشمل قطاعات خاصة بالتّعليم والإنتاج ومجالات أخرى في دول أخرى.
- ٢- إجراء دراسة مقارنة بين المستشفيات الحكومية والمستشفيات الخاصة لمعرفة تأثير متغيرات الدّراسة مع إبراز نقاط القوة والضعف التي يّتميز كلُّ منهما فيها.
- ٣- دراسة السلوك غير المتّحضّر في مكان العمل وتأثيره على كلّ من: الصمت التّنظيمي، الأداء الوظيفي، جودة الإنتاج في بيئة الأعمال، سلوكيات العمل الانتقامية، صوت الموظف، الأمان النّفسي.
- ٤- توسيط القلق الوظيفي الذي من الممكن أن يكون له دورٌ وسيطٌ في العلاقة بين السلوك غير المتّحضّر في مكان العمل والاعتراب الوظيفي.
- ٥- الدّور المعدل لرأس المال النّفسي للموظف في العلاقة بين السلوك غير المتّحضّر في مكان العمل والتّعاطف.
- ٦- الدّور المعدل للعوامل الديموجرافية (العمر، والمؤهل، الخبرة) في العلاقة بين السلوك غير المتّحضّر في مكان العمل والاعتراب الوظيفي عند توسيط الرّفاهية الوجدانية للموظف.

## المراجع

- Arslan Yürümezoğlu, H., and Kocaman, G. (2019). "Structural empowerment, workplace incivility, nurses' intentions to leave their organisation and profession". A path analysis. *Journal of nursing management*, 27(4), 732-739.
- Abolfazl, V, S. (2015). "Workplace incivility: A concept analysis". *Contemporary nurse*, 50(1), 115-125.
- Andersson, L. M., and Pearson, C. M. (1999). "Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the work place". *Academy of management review*, 24(3), 452- 471.
- Alomeroglu, E., Guney, S., Sundu, M., Yasar, O., and Akyurek, S. (2018). "The Relationship between Five Factor Personalities and Alienation to Work of Nurses in Teaching and Research Hospitals". *Journal of Mathematics, Science and Technology Education*, 14(1), 117-122.
- Ali, M., Usman, M., Aziz, S., and Rofcanin, Y. (2021). "Undermining alienative commitment through spiritual leadership: A moderated mediation model of social capital and political skill". *J. Asian Bus. Econ. Stud*, <https://www.emerald.com/insight/2515-964X.htm>.
- Abidin, D., Emel, A. (2017). "The Relationship between the Organizational Alienation and the Organizational Citizenship Behaviors of Primary School Teachers". *Universal Journal of Educational Research*, 5(10), 1707-1717.
- Amarat, M., Akbolat, M., Ünal, Ö., and Güneş, Karakaya, B. (2019). "The mediating role of work alienation in the effect of workplace loneliness on nurses' performance". *Journal of Nursing Management*, 27(3), 553-9.
- Arshad, R. and Ismail, I.R. (2018). "Workplace incivility and knowledge hiding behavior: does personality matter?". *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 5(3), 278-288.

- 
- Alomeroglu, E., Guney, S., Sundu, M., Yasar, O., and Akyurek, S. (2018). "The Relationship between Five Factor Personalities and Alienation to Work of Nurses in Teaching and Research Hospitals". *EURASIA Journal of Mathematics, Science and Technology Education*, 14(1), 117-122.
- Branch, S., Ramsay, S., and Barker, M. (2013). "Workplace bullying, mobbing and general harassment: a review". *International Journal of Management Reviews*, 15(3), 280-299.
- Blackhart, G., Knowles, M., and Baumeister, R. (2009). "Rejection elicits emotional reactions but neither causes immediate distress nor lowers self-esteem: A meta-analytic review of 192 studies on social exclusion", *Personality and Social Psychology Review*, 13(4), 269-309.
- Banai, M., Reisel, W. D., and Probst, T. M. (2004). A managerial and personal control model: Predictions of work alienation and organizational commitment in Hungary. *J. Int. Manag.* 10, 375–392. doi: 10.1016/j.intman.2004.05.002.
- Bynum, T., Calzarossa, M., Lotto, I., and Rogerson, S. (2008). "Proceedings of the tenth international conference, Living, Working and Learning Beyond Technology ETHICOMP 2008", *Computer and information ethics*.
- Bosson, J., Johnson, A., Niederhoffer, K., and Swann, W. (2006). "Interpersonal chemistry through negativity: bonding by sharing negative attitudes about others", *Personal Relationships*, 13(2), 135-150.
- Chaudhry, N. (2016). "Workplace bullying and incivility: More than meets the eye. From Science to P-ractice". *Organizational Psychology Bulletin*, 2(I), 5-8.
- Cortina, L. M., Magley, V. J., Williams, J. H., and Langhout, R. D. (2001). Incivility in the workplace: Incidence and impact. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(1), 64–80.

- 
- Cortino, L. M., Hershcovis, M. S. and Clancy, K. B. H. (2022). "The Embodiment of Insult: A Theory of Biobehavioral Response to Workplace Incivility". *Journal of Management*, 48(3), 738-763.
- Chia, C., Li, L., Hsiu, H., and Huey, H. (2019). "The Influence of Workplace Incivility on Employees' Emotional Exhaustion in Recreational Sport/Fitness Clubs: A Cross-Level Analysis of the Links between Psychological Capital and Perceived Service Climate", *Journal Healthcare (Basel)*, 7(4), 159.
- Dutta, M. (2017). "Migration and Health in the Construction Industry: Culturally Centering Voices of Bangladeshi Workers in Singapore". *International Journal of Environmental Research*, 14(132), 1051-1066.
- Dağlı, Abidin., and Averbek, Emel. (2017). "The Relationship between the Organizational Alienation and the Organizational Citizenship Behaviors of Primary School Teachers". *Universal Journal of Educational Research*, 5(10), 1707-1717.
- Durrah, O. (2020). "Injustice Perception and Work Alienation: Exploring the Mediating Role of Employee's Cynicism in Healthcare Sector". *The Journal of Asian Finance, Economics and Business [Internet]*, 7(9), 811-24.
- Decker, K. (1987). "Employee privacy law and practice". Aspen Publishers.
- Ellwardt, L., Labianca, G., and Wittek, R. (2011). "Who are the objects of positive and negative gossip at work? a social network perspective on workplace gossip", *Social Networks*, 34(2), 193-205.
- Estes, B., and Wang, J. (2008). "Integrative literature review: Workplace incivility: Impacts on individual and organizational performance". *Human Resource Development Review*, 7(2), 218-240.

- 
- Farley, S., Timme, D., and Hart, J. (2010). "On coffee talk and break-room chatter: perceptions of women who gossip in the workplace", *The Journal of Social Psychology*, 150(4), 1–8.
- Gilmore, D. C., Ferris, G. R., Dulebohn, J. H., and Harrell-Cook, G. (1996). "Organizational politics and employee attendance". *Group & Organization Management*, 21(4), 481-494.
- Gerber, J., and Wheeler, L. (2009). "On being rejected. a meta-analysis of experimental research on rejection", *Association for Psychological Science*, 4(5), 468-488.
- Grosser, T., Lopez-Kidwell, V., and Labianca, G. (2010), "A social network analysis of positive and negative gossip in organizational life", *Group & Organization Management*, 35(2), 177-212.
- Geldart, S., Langlois, L., Shannon, H.S., Cortina, L.M., Griffith, L. and Haines, T. (2018). "Workplace incivility, psychological distress, and the protective effect of co-worker support". *International Journal of Workplace Health Management*, 11(2), 96-110.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *Am. Sociol. Rev.* 25, 161–178.
- Guinot, J., Chiva, R., and Roca-Puig, V. (2014). "Interpersonal trust, stress and satisfaction at work: An empirical study". *Pers. Rev.* 43, 96–115.
- Gümüş, E., Alan, H., Taşkıran Eskici, G., and Eşkin Bacaksız, F. (2021). "Relationship between professional quality of life and work alienation among healthcare professionals". *Florence Nightingale Journal of Nursing*, 29(3), 342–352.
- Hickson, H. (2013). "New nurses' perceptions of hostility and job satisfaction: magnet versus non-magnet", *The Journal of Nursing Administration*, ٤٣(3), 293-301.

- 
- Halevy, N., Cohen, T., Chou, E., Katz, J., and Panter, A. (2014). "Mental models at work: cognitive causes and consequences of conflict in organizations", *Personality and Social Psychology Bulletin*, 40(1), 92-110.
- Halbert, T., and Ingulli, E. (2018). "Law and Ethics in the Business Environment: Cengage Learning Legal Studies in Business Academic Series", (9th Edition).
- Hair, J. F., Jr. W. C. Black, B. J. Babin, and R. E. Anderson. (2010). *Multivariate Data Analysis*. 7th edition, Pearson Prentice Hall.
- Hitlan, R., Clifton, R., and DeSoto, M. (2006). "Perceived exclusion in the workplace: the Moderating effects of gender on work-related attitudes and psychological health", *North American Journal of Psychology*, 8(2), 217-236.
- Hafen, S. (2004). "Organizational gossip: A revolving door of regulation and resistance". *Southern Journal of Communication*, 69(3), 223-240.
- Harvey, D. (2018). "Universal alienation". *Journal for Cultural Research*, 22(2), 137-150.
- Hany, SH., Hassan, RM., and Badran, FMM. (2020). " Relation between Organizational Justice and Workplace Deviance Behavior among Staff Nurses". *Egyptian Journal of Health Care (EJHC)*, 1(11), 248-59.
- Irum, A., Ghosh, K. and Pandey, A. (2020). "Workplace incivility and knowledge hiding: a research agenda". *Benchmarking: An International Journal*, 27(3), 958-980.
- Keller, P. (2013). "Balancing employer business interests and employee privacy interests: a survey of kansas intrusion on seclusion cases in the employment context", *The University of Kansas Law Review*, 61, 983-1019.

- 
- Kim, P. (2012). "Electronic privacy and employee speech", *Chicago-Kent Law Review*, 87(3), 901-932.
- Kanungo, R. (1992). "Alienation an empowerment: Some ethical imperatives in business". *journal of Business Ethics*, 11, 413-422.
- Kale, S., Tabrizi, A. (2018). "Sociological Explanation of the Effect of Social Capital on the Forms of Alienation among Adult Residents of Tehran". *International Journal of Social Sciences*, 8(1), 35-52.
- Kumar, Narendra. (2018). "Study of Alienation among Rural and Urban Undergraduate Students of Government and Private Universities". *Contemporary Soclal Scienes*, 27(4).
- Lim, S., and Cortina, L. (2005). "Interpersonal mistreatment in the workplace: the interface and impact of general incivility and sexual harassment". *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 483-496.
- Loh, J. M. L., Thorsteinsson, E. B., and Loi, N. M. (2019). "Workplace incivility and work outcomes: cross-cultural comparison between Australian and Singaporean employees". *Asia Pacific Journal of Human Resources*, DOI: 10.1111/1744-7941.12233.
- Megeirhi, H. A., Ribeiro, M. A., and Woosnam, K. M. (2020). "Job search behavior explained through perceived tolerance for workplace incivility, cynicism and income level: a moderated mediation model". *J. Hosp. Tour. Manag*, 44, 88-97.
- Mitchell, M. S., and Ambrose, M. L. (2007). "Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs". *J. Appl. Psychol.* 92, 1159-1168.
- Martin, R. J., and Hine, D. W. (2005). "Development and validation of the uncivil workplace behavior questionnaire". *Journal of occupational health psychology*, 10(4), 477-490.
- Mottaz, C. J. (1981). "Some determinants of work alienation", *Sociological Quarterly*, 22(4), 515-529.

- 
- Mohamed. L. K., and Abou Shaheen. R. A. E. (2022). "Influence of Perceived Organizational Injustice on Workplace Alienation among Nursing Staff during COVID-19 Pandemic". *International Egyptian Journal of Nursing Sciences and Research*, 2(2), 362-377.
- Manaf, M., Ghani, E., and Jais, I. (2013). "Gossip has it! an in-depth investigation of malaysian employees on gossip activities at workplace", *Canadian Social Science*, 9(4), 34-44.
- Michelson, G., and Monly, S. (2004). "Rumour and gossip in organisations: a conceptual study", *Management Decision*, Vol. (38), Iss. (5), PP. 339-346.
- Moon, C. and Morais, C. (2022). "Understanding the consequences of workplace incivility: the roles of emotional exhaustion, acceptability and political skill". *International Journal of Conflict Management*, 33(3), 425-447.
- Macleane, T., Anteby, M., Hudson, B., and Rudolph, J. (2006). "Talking tainted topics insights and ideas on researching socially disapproved organizational behavior", *Journal of Management Inquiry*, 15(1), 59-68.
- Mao, C., Chang, C. H., Johnson, R. E., and Sun, J. (2019). "Incivility and employee performance, citizenship, and counterproductive behaviors: Implications of the social context". *Journal of occupational health psychology*, 24(2), 213.
- Mendoza, M. J. S., and Manrique-ed- L, p, bi. (2007). "The impact of Work alienation on organizational citizen ship behavior in the canary Islands". *International Journal of orgznizational and analysis*, 15(3), 56-76.
- Michelson, G., Iterson, A., and Waddington, K. (2010). "Gossip in organizations: contexts, consequences, and controversies", *Group & Organization Management*, Vol. (XX), No. (X), PP. 1-20.

- 
- Naimon, E., Mullins, M., and Osatuke, K. (2013). "The effects of personality and spirituality on workplace incivility perceptions". *Journal of Management Spirituality & Religion*, 10(1), 91-110.
- Nelson, L. and O'Donohue, W. (2006). "Alienation psychology and Human Resource Management, Refereed paper proceeding of the 2nd Australian center for Research in Employment and work (ACREW)". prato, Italy.
- Özer, Ö., Özgür, U., Meltem, S., and Cuma, S. (2017). "The impact of work alienation on organizational health: A field study in health sector". *International Journal of Healthcare Management*, 10(2), 1-7.
- Roberts, S., Scherer, L. and Bowyer, C. (2011). "Job stress and incivility: what role does psychological capital play?". *Journal of Leadership & Organizational Studies* 1-10.
- Rayce, S. B., Kreiner, S., Damsgaard, M, T., Nielsen, T., and Holstein, B, E. (2018). "Measurement of alienation among adolescents: construct validity of three scales on powerlessness, meaninglessness and social isolation". *Journal of Patient-Reported Outcomes*.
- Shehada, M. and Nema, K. (2015). " The manifestation of Organizational Alienation of Employees and Its Impact on Work Conditions". *International Journal of Business and Social Science*, 6(2), 82-86.
- Shi, Y., Guo, H., Zhang, S., Xie, F., Wang, J., Sun, Z., and Fan, L. (2018). "Impact of workplace incivility against new nurses on job burn-out: a cross-sectional study in China". *BMJ open*, 8(4), e020461.
- Schilpzand P., De Pater I. E., Erez A. (2016). " Workplace incivility: A review of the literature and agenda for future research". *Journal of Organizational Behavior*, 37(1), 57-88.
- Saunders, M., Lewis, P. and Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students* (5th Edition). London: Pearson Education.

- 
- Sears, K., and Humiston, G. (2015). "The role of emotion in workplace incivility". *Journal of Managerial Psychology*, 30(4), 390-405.
- Segeer, H., Samian., Dewi, S., and Fendy, S. (2018). "The measurement of workplace incivility in Indonesia: evidence and construct validity". *Journal of Psychol Res Behav Manag*, 11, 217-266.
- Shore, L. M., Coyle Shapiro, J. A., Chen, X., and Tetrick, L. E. (2009). "Social exchange in work settings: Content, process, and mixed models". *Manag. Organ. Rev.* 5, 289–302.
- Selden, M. (2006). "Workplace hostility: defining and measuring the occurrence of hostility in the workplace", *PhD Thesis. Kansas State University*.
- Saari, Mikko. (2015). "Work alienation and Engagement in Organisations- Case study in an advertising agency". Bachelor's thesis to Degree programme in International Business in General Management.
- Sasyk, Z. M. (2017). "Measures of Alienation from Work Process in Academic Libraries in the Information Age". Master's thesis, Minnesota State University, Mankato. Cornerstone: A Collection of Scholarly and Creative Works for Minnesota State University, Mankato.
- Tome, G., Matos, M. G., Camacho, I., Simões, C., Gomes, P. and Almeida, J. C. (2015). "Strangers, Powerless and Hopeless in their Own Town: Alienation among Adolescents in Times of Recession". *British Journal of Education, Society & Behavioural Science*, 8(4), 247-255.
- Trent, B. S., & Alln, J. A. (2019). " Resilience Only Gets You So Far: Volunteer Incivility and Burnout". *Organization Management Journal* , 16(2), 69-80.
- Tome, G., Matos, M. G., Camacho, I., Simões, C. and Gomes, P. (2016)" Impact of Alienation on Portuguese Adolescents' Well-being". *Journal of Psychology & Psychotherapy*, 6(5), 2161-0487.
- Taamneh, Mohammad & Gharaibeh, Shehadeh, (2014). "The Impact of Job Security Elements on the Work Alienation at Private

- 
- Universities in Jordan (A Field Study from Employees perspective)". *European Journal of Business and Management*, 6 (26), 56-68.
- Unguren , Engin , Kacmaz , Yasar Yigit & Yilmaz , Yusuf ,(2016). "The Influence Of Socio-Demographic Factors On Organizational Alienation Of Accommodation Businesses Employees". *European Scientific Journal February* , 12(4), 1-18.
- Usman, M., Ali, M., Yousaf, Z., Anwar, F., Waqas, M., and Khan, M. A. S. (2020). "The relationship between laissez-faire leadership and burnout: Mediation through work alienation and the moderating role of political skill". *Can. J. Adm. Sci.* 37, 423–434.
- Veysel, O. Mehmet, S. C., & Naman, B. (2015). "Relation between the organizational justice perception and work alienation of secondary school teachers". *International journal of academic research*, 7(4), 213-225.
- Vinokurov, L, V., and Kozhina, A, a. (2020). "The Contribution of Individual Psychological Features to the Determination of the Phenomenon of Work Alienation", This article belongs to the Special Issue XVI European Congress of Psychology 10(1), 34.
- Valikhani, M. & Zamani. (2019). "Investigation of demographic factors influencing the work alienation among Isfahan TejaratBank employees". *Qualitative Research Journal*, 4(5).
- Valikhani, Mashallah, and Soltani, Elham. (2015). "Investigating the Effect of Job Alienation on the Organizational Citizenship Behavior (Branches of Sepah Bank in Shahreza and Dehaghan as Case Study)". *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 5(1), 277-286.
- Welbourne, J. L., and Sariol, A. M. (2017). "When does incivility lead to counterproductive work behavior? Roles of job involvement, task interdependence, and gender". *Journal of occupational health psychology*, 22(2), 194.

- 
- Wang, H., Yan, M., Wu, G., Li, J., and Wang, X. (2019). "Hostile retaliation or identity motivation? The mechanisms of how newcomers' role organizational socialization affects their workplace ostracism". *Acta Psychol. Sin.* 1, 128–140.
- Wert, S., and Salovey, P. (2004). "A social comparison account of gossip", *Review of General Psychology*, 8(2), 122–137.
- Xia, B., Wang, X., Li, Q., He, Y., and Wang, W.. (2022). "How workplace incivility leads to work alienation: A moderated mediation model". *journal Frontiers in Psychology*, 13 – 2022.
- Zabrodska, K., Linnell, S., Laws, C., and Davies, B. (2011). "Bullying as intraactive process in neoliberal universities", *Qualitative Inquiry*, 17(8), 709-719.

---

## Abstract

This study aimed to recognise the impact of a manager's incivility in the workplace on job alienation among doctors at governmental hospitals in the southern Palestinian provinces. The data were collected from (318) individuals. A stratified random sample was withdrawn from the hospitals in question, and a questionnaire list was designed for the study sample's individuals, with a response rate of 98%.

The study found a mental connection between two dimensions (hostility & gossip) from the manager's incivility dimensions in the workplace and (the meaninglessness) dimension from job alienation dimensions. In addition, there is a positive mental effect for one of the dimensions of a manager's incivility in the workplace, which is (hostility) on meaninglessness. Also, there is a negative mental effect for one of the dimensions of a manager's incivility in the workplace, which is (Privacy Invasion) on meaninglessness. While there is no mental impact of the other dimensions of the manager's incivility in the workplace on meaninglessness. There is a positive mental effect for one of the dimensions of a manager's incivility in the workplace, which is (hostility) on lack of power. While there is no mental effect of the other dimensions of the manager's incivility in the workplace on the lack of power. And there is a negative mental effect for one of the dimensions of a manager's incivility in the workplace, which is (Exclusion) on Self-estrangement. While there is no mental effect of the other dimensions of the manager's incivility in the workplace on self-estrangement.

**Keywords:** Manager's incivility in the workplace, job alienation.